工业人的未来
The Future of Industrial Man
公司的概念
新社会
管理的实践
管理的实践
成果管理
卓有成效的管理者
卓有成效的管理者
管理（使命·责任·实务）
管理（使命·责任·实务）
管理（使命·责任·实务）
旁观者
动荡时代的管理
创新与企业家精神
管理前沿
非营利组织的管理
管理未来
巨变时代的管理
21世纪的管理挑战
21世纪的管理挑战
德鲁克管理思想精要
下一个社会的管理
功能社会
彼得·德鲁克

管理大师德鲁克经典收藏版（包含《卓有成效的管理者》《管理的实践》等，全套23册）

（美）彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）　著

辛弘;朱雁斌;蔡文燕;译

本套书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）中国大陆范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章传媒

腾讯微博 @bbb-vip

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

工业人的未来（珍藏版）

图书梗概

关于作者

权威推荐

出版说明

推荐序一

推荐序二

序言

第1章 工业社会之战

第2章 什么是功能性社会？

第3章 19世纪的重商主义社会

第4章 20世纪的工业现实

第5章 希特勒主义的挑战与失败

第6章 自由社会和自由政府

第7章 从卢梭到希特勒

第8章 1776年的保守主义反革命

第9章 保守之路

译者后记

精品推荐

公司的概念（珍藏版）

图书梗概

关于作者

权威推荐

出版说明

推荐序一

推荐序二

译者序

1993版序

1983年版序

初版序

第1章 一国之内的资本主义

第2章 作为人类成就的公司

1 生产型组织

领 导 问 题

政 策 问 题

标 准 问 题

2 分权

分权的目的

核心层管理和分部管理

双 向 流 动

自由与秩序
3 运 行 机 制
向战时生产转换
尚未解决的问题
4 小企业合伙人
经销商政策
冲突中的和谐
5 分权管理可以成为典范吗
分权管理的优点是什么
市 场 调 节
培养领导人
第3章 作为社会性组织的公司
1 美国人的信仰
基 本 承 诺
机会在减少吗
工业社会中的尊严和地位
“单调”的生产线
工会主义有用吗
2 工头：工业社会的中产阶级
工头的机会
工头的工作

3 工人
机会均等化
生 产 社 区
从何处入手
工 资 问 题
年薪
结论
第4章 工业社会的经济政策
1 “规模庞大的祸因”
社会利害关系
垄断是否符合公司利益
规模的庞大——是资产，还是债务
2 生产是为了“有用”，还是为了“盈利”
盈 利 动 机
权力欲
市场
社 会 需 求
个 人 需 求
3 充分就业可能达到吗
商 业 周 期
企业领导者所面临的挑战

就 业 基 金
扩张
自由企业社会中的经济政策
1983年版跋
精品推荐

新社会（珍藏版）

图书梗概
关于作者
出版说明
推荐序一
推荐序二
译者序
1993年版序
1962年版序
引言：工业时代的革命
第一部分 工业企业
第1章 新社会秩序
第2章 现代社会中的企业
第3章 对企业的剖析
第4章 “避免亏损”法则
第5章 更高产出法则

第6章 盈利性和业绩

第二部分 工业秩序问题剖析之一：经济冲突

第7章 真正的问题在于工资的冲突

第8章 工人对产量提高的抵制

第9章 工人对盈利的敌视

第三部分 工业秩序问题剖析之二：管理层与工会

第10章 管理层是否能够成为合法的治理机构

第11章 工会组织能否长久存在

第12章 工会需求与共同福利

第13章 工会领导者的困境

第14章 企业员工分化的忠心

第四部分 工业秩序问题剖析之三：工厂社区

第15章 个人对于地位和职责的要求

第16章 需要“管理者态度”

第17章 工作中的人

第18章 真的缺乏机会吗

第19章 沟通缺口

第20章 “投币机论”与“萧条休克症”

第五部分 工业秩序问题剖析之四：管理职能问题

第21章 管理工作的三重性

第22章 管理者为什么不履行自己的职责

第23章 未来的管理者从哪里来
第24章 规模大是良好管理的障碍吗
第六部分 工业秩序原理之一：消灭贫困第25章劳动力作为资本性资源
第25章 劳动力作为资本性资源
第26章 可预见收入与就业
第27章 利润中的工人利益
第28章 失业的威胁
第七部分 工业秩序原理之二：联邦制管理组织
第29章 “组织学就是研究人的学问”
第30章 分权制与联邦制
第31章 竞争性市场对管理来说是必要的吗
第八部分 工业秩序原理之三：工厂社区的自治性
第32章 社区的治理与企业的管理
第33章 管理层必须真正管理
第34章 工人及其社区自治机构
第35章 工厂社区自治机构与工会
第九部分 工业秩序原理之四：作为公民的工会
第36章 理性工资政策
第37章 工会能在多大程度上控制民众
第38章 罢工何时会变得不堪忍受
结论：一个自由的工业社会

1962年版后记

精品推荐

管理的实践（珍藏版）

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

彼得·德鲁克 自序

概论 管理的本质

第1章 管理层的角色

第2章 管理层的职责

第3章 管理层面临的挑战

第一部分 管理企业

第4章 西尔斯公司的故事

第5章 企业是什么

第6章 我们的事业是什么——我们的事业应该是什么

第7章 企业的目标

第8章 今天的决策，明天的成果

第9章 生产的原则

第二部分 管理管理者

第10章 福特的故事

第11章 目标管理与自我控制

第12章 管理者必须管理

第13章 组织的精神

第14章 首席执行官与董事会

第15章 培养管理者

第三部分 管理的结构

第16章 企业需要哪一种结构

第17章 建立管理结构

第18章 大企业、小企业和成长中的企业

第四部分 管理员工和工作

第19章 IBM的故事

第20章 雇佣整个人

第21章 人事管理是否已告彻底失败

第22章 创造巅峰绩效的组织

第23章 激励员工创造最佳绩效

第24章 经济层面

第25章 主管

第26章 专业人员

第五部分 当一名管理者意味着什么

第27章 管理者及其工作

第28章 做决策

第29章 未来的管理者

结语 管理层的责任

精品推荐

德鲁克经典管理案例解析（原书最新修订版）

图书梗概

关于作者

权威推荐

译者序

推荐序

前言

第一篇 管理的新现实

案例1 柳韩—金佰利公司的新范式：尊重人的尊严

第二篇 企业的绩效

案例2 我们的业务是什么

案例3 什么是成长型公司

案例4 一家成功的小型跨国公司

案例5 医疗保健成为一个行业

第三篇 服务机构的绩

案例6 大学艺术博物馆：确定宗旨和使命

案例7 美国农村发展研究所能解决印度失地贫民的问题吗

案例8 蒙特希里尔大学的未来

案例9 水博物馆

案例10 水资源利用委员会应该建造博物馆吗

案例11 满足社会服务部门日益增长的需求

案例12 阿丽莎州立学院的困境：能力与需求

案例13 医院的“产出”是什么

案例14 医院的成本控制

第四篇 高效率的工作与有成就的员工

案例15 工作简化与市场营销高级主管

案例16 陆军后勤部

案例17 如何分析和安排知识性工作

案例18 能不能学会管理下属

案例19 怎样为“没前途”的工作岗位配备员工

案例20 医院里的新培训主管

案例21 你是“我们”中的一员还是“他们”中的一员

案例22 中西部金属公司和工会

案例23 卡雅克空军基地的安全问题

第五篇 社会影响与社会责任

案例24 从企业形象到品牌形象：柳韩—金佰利公司

案例25 印第安纳州布莱尔镇的皮尔利斯淀粉公司

第六篇 管理者的工作与职责

案例26 阿尔弗雷德·斯隆的管理风格

案例27 林肯电气公司服务型员工和知识型员工的绩效开发系统

案例28 德州仪器公司的内外部目标协调

案例29 你能搞定你的老板吗

案例30 罗斯·安博内斯与边境国民银行

案例31 一次失败的提拔

第七篇 管理技能

案例32 林登·约翰逊的决策

案例33 新来的出口部经理

案例34 精神失常的初中校长

案例35 商业决策的结构

案例36 企业的控制面板

第八篇 创新与创业

案例37 研发战略与商业目标

案例38 谁是实验室里最聪明的仓鼠

案例39 英特尔的安迪·格鲁夫：从创业者到首席执行官

案例40 乔达克-格雷特巴奇体内植入起搏器

第九篇 管理组织

案例41 无敌人寿保险公司

案例42 一次失败的收购

案例43 商业银行的组织结构

案例44 环球电气公司

案例45 制药行业的研究协调

案例46 暴虐专横的后果

案例47 公司规模大有什么好处

第十篇 对个人的新要求

案例48 首席执行官的职能

案例49 德鲁克的学校改革思想

案例50 你希望人们因为什么而记住你

精品推荐

管理（原书修订版）上

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序

译者序

德鲁克的遗产

修订版简介

前言

第1章 绪论：管理与管理者的定义

什么是管理
谁是管理者
管理者的新定义
管理者做什么
管理者的资源：人
管理：实践而非科学
注解：管理的根源与历史
大型组织的兴起
第一次管理热潮
20世纪二三十年代的努力
小结
第2章 作为社会职能和人文学科的管理
作为变革推动力的管理
管理与创业
管理的责任
什么是管理
作为一门人文学科的管理
小结
第3章 管理的维度
使命
高效率的工作与工作者的成就

社会责任
哪项任务最重要
时间维度
经营与创业
小结
第一部分 管理的新现实
第4章 一切皆因知识
新的劳动人口
男性与女性
向上流动
成功的代价
小结
第5章 新的人口构成情况
必需但不受欢迎
移民之国
单一市场的终结
警惕人口构成情况的变化
小结
第6章 公司的未来与努力方向
一切均已不同
谁需要研究实验室

未来的公司

从公司到联盟

丰田模式

高层管理

前面的道路：现在就该准备好迎接新的现实

接下去怎么办

重要思想

小结

第7章 管理的新范式

概述

管理就是企业管理

唯一正确的组织结构

唯一正确的人员管理方法

技术和最终用户是确定不变的

管理的范围是由法律界定的

管理的范围是由政治界定的

管理的领域是组织内部

小结

第二部分 企业的绩效

第8章 事业理论

IBM的敏捷性

通用汽车的强项
瘫痪的IBM
通用汽车的修修补补
事业理论的三个假设
四个条件
防患于未然
警告信号
果断行动
小结
第9章 企业的目的与目标
企业的目的
“我们的事业应该是什么？”
营销目标
创新目标
资源目标
生产率目标
社会责任目标
利润：必要条件与限制条件
不同目标的平衡
从目标到行动
小结

第10章 现在开始创造未来
已经发生的未来
它已经发生
构想的力量
创造力
小结
第11章 战略规划：创业技能
战略规划不是什么
战略规划是什么
舍弃过去
我们必须做哪些新的事情：什么时候做
一切都要转化为工作
小结
第三部分 服务机构的绩效
第12章 组织社会中服务机构的管理
多机构社会
服务机构得到了有效的管理吗
服务机构是可以管理的吗
服务机构通过管理取得良好绩效
三种类型的服务机构
服务机构的具体需要

服务部门的社会主义竞争
社会治理机构
小结
第13章 成功的高绩效非营利组织对企业的教益
致力于管理
有效地使用董事会
带来有意义的成就
培训、培训、再培训
对企业的警示
小结
第14章 负责任的学校
新的绩效要求
学会学习
社会中的学校
负责任的学校
小结
第15章 反思“政府再造”
改组
反思
放弃
例外的“圣战”

高效的政府
附言
小结
第16章 公共服务机构的创业
创新的必要性
小结
第四部分 高效率的工作与有成就的员工
第17章 让工作富有效率，让劳动者富有成就
处于快速变化中的工作和劳动者
体力劳动者的危机
工会的危机
工会与知识工作者
管理知识工作者：新的挑战
劳动力的分类
新一代劳动者
小结
第18章 体力工作与体力劳动者的管理
体力劳动者的生产率
提高体力工作生产率的原则
未来的体力劳动者生产率
小结

第19章 知识工作与知识工作者的管理
我们对知识工作者生产率的了解
任务是什么
把知识工作者当做资本资产
技术人员
知识工作是一个系统
从何处入手
公司的治理
小结
第五部分 社会影响、社会责任及新多元化
第20章 社会影响与社会责任
社会影响方面的责任
如何处理社会影响
何时需要监管
把社会问题转化为业务机会
社会责任的限制
权力的限制
责任的伦理
不明知有害而为之
小结
第21章 新多元化：如何平衡机构的特殊目的与公共利益

多元社会简史
为什么我们需要多元化
兼顾墙外的领导
融合的三个维度
最重要的两项责任
小结
精品推荐

管理（原书修订版）下

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序
译者序
德鲁克的遗产
修订版简介
前言
第六部分 管理者的工作与职责
第22章 为什么需要管理者
福特汽车的兴衰与复兴——关于错误管理的一次受控试验
通用汽车——相反的试验
福特汽车的启示

管理是一种“相变”
小结
第23章 管理职务的设计与内容
管理职务设计的常见错误
职务结构与个性
管理关系的幅度
管理职务的界定
管理者的职权
管理者及其上司、下属与企业
小结
第24章 管理与管理者的开发
为什么需要管理开发
为什么需要管理者开发
哪些活动不是管理开发
开发的两个方面
小结
第25章 目标管理与自我控制
管理者工作的专业化
层级的误导
薪酬的误导
目标应该是什么

靠突击进行管理
目标应该如何设定以及由谁设定
通过衡量指标进行自我控制
自我控制与绩效标准
一种管理哲学
小结
第26章 从中层管理到信息型组织
信息技术
从数据到信息
小结
第27章 绩效精神
但求无过的危险
“良心”决策
重点放在机会上
“人员”决策：组织的控制
正直是试金石
领导与绩效精神
领导“素质”
领导者的毁灭
必须赢得信任
小结

第七部分 管理技能
第28章 有效决策的构成要素
决策的构成要素
判断是否需要做出决策
外科医生的决策指导原则
对问题进行分类
对问题进行界定
判断什么是正确的
让别人接受决策
日本人的决策流程
富兰克林·罗斯福的决策流程
如何把决策转化为行动
决策与行动
用实际结果检验决策
在决策中建立持续学习机制
小结
第29章 怎样做人员决策
人员决策
人员决策的五个步骤
五条基本原则
美国援外合作组织

高风险的人员决策
寡妇制造者岗位
把反馈控制融入人员决策
人员决策的力量
小结
第30章 管理沟通
向下的沟通和向上的沟通
目标管理
小结
第31章 控制指标、控制与管理
控制指标的特性
控制指标的具体要求
控制指标服从于战略
组织的终极控制
小结
第32章 管理者与预算
预算是一种管理工具
零基预算
成本的种类
生命周期预算
经营预算和机会预算

人力资源预算
预算与控制
甘特图和网络图
利用预算评估绩效
小结
第33章 信息工具与信息概念
企业所需要的基础信息
从成本会计到结果控制
从法律虚体到经济现实
创造财富所需要的信息
生产率信息
能力信息
资源配置信息
结果所在地
管理者开展工作所需要的信息
信息的组织
没有意外
走出去
小结
第八部分 创新与创业
第34章 创业型企业

结构
禁忌
小结
第35章 新创企业
以市场为中心
财务预见性
组建高管团队
“我能在哪里做出贡献？”
外部建议的必要性
小结
第36章 创业战略
孤注一掷
攻击他们的软肋（创造性模仿与创业柔道）
创造性模仿
创业柔道
生态缝隙
收费站战略
专业技能战略
专门市场战略
改变产品、市场或者行业的经济特点
创造顾客效用

定价
适应顾客的现实情况
向顾客提供真正的价值
小结
第37章 利用机会窗进行系统的创新
七大创新机会窗
试点
小结
第九部分 管理组织
第38章 战略与结构
过去的最终答案
传统假设与当前需要
三种工作
我们应该忘记什么
组织的基本结构单元
关键活动
贡献分析
“道德”活动
发挥参谋服务人员的效能
信息的两个方面
内务活动

决策分析
关系分析
结构不合理的症状
慢性病“组织结构癖”
小结
第39章 以工作和任务为中心的组织结构
正式规范
满足规范
组织工作的三种方式
职能制结构
不适宜的范围
职能制的适用范围
团队
团队结构的要求
团队原则的优点和缺点
团队的适用范围
团队结构与知识型组织
小结
第40章 团队的三种类型
小结
第41章 以成果和关系为中心的组织结构

联邦分权制
联邦分权制的优点
联邦分权制的要求
规模要求
多小的规模算太小
什么是“业务单元”
模拟分权制
模拟分权制的问题
使用模拟分权制的规则
系统结构
系统结构的困难和问题
小结
第42章 联盟
为什么要建立联盟
不同类型的联盟
联盟面临的问题及其解决办法
把联盟当做营销合作伙伴关系来管理
小结
第43章 新千年的首席执行官
CEO的任务
CEO：走向世界的美国发明

小结
第44章 养老基金对公司治理的影响
卖不掉的股权
管理服务于各种利益相关者
便于明晰责任的组织结构
高效的董事会
小结
第十部分 对个人的新要求
第45章 自我管理
我有什么长处
我是怎样做事情的
我是善读者还是善听者
我是怎样学习的
我的价值观是什么
价值观冲突时怎么办
我属于什么地方
我做出的贡献是什么
关系责任
小结
第46章 管理上司
大多数人有不止一个上司

上司是工作取得成效的关键
忽略对上司的管理
谁是上司
管理上司
列出“上司名单”
要求上司提供输入
让上司能够顺利开展工作
发挥上司的长处
让上司了解实情
避免让上司感到意外
从不低估上司
小结
第47章 自我激发——七段亲身经历
经历一：威尔第教我确立目标和愿景
经历二：“神看得见它们”——菲迪亚斯的教诲
经历三：持续学习——当记者时下的决心
经历四：回顾——主编的教诲
经历五：履新之后必须做的事情——高级合伙人的教诲
经历六：记下来——耶稣会和卡尔文教派的教诲
经历七：想要留下怎样的名声——熊彼特的教诲
这些东西人人可以学会

自己的责任
小结
第48章 受过良好教育的人
知识社会的核心
知识社会与组织社会
技艺与受过良好教育的人
让各个学科成为通往知识之路
小结
结语 未来的管理者
跋
德鲁克著作简介
精品推荐

成果管理(珍藏版)

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
推荐序四
前言

绪言 任务
第一部分 了解企业
第1章 企业的现实
第2章 成果区
定义产品
企业成果的三个因素
第3章 收入、资源与前景
为什么不使用成本会计法
什么是事务处理
什么带来领先地位
资源在哪里
第4章 我们怎么做
诊断发生变化的产品
增量分析
第5章 成本中心和成本结构
典型的成本中心
成本点
成本类别
无所作为的高成本
第6章 企业经营的是顾客
市场现实

如何看待意想不到的事情
了解顾客
第7章 企业经营的是知识
我们擅长做什么
知识的现实
我们的知识有多有效
第8章 这就是我们的企业
缺少什么
第二部分 以机会为中心
第9章 发展靠优势
通用汽车的崛起
第一个吃螃蟹的人
洛希尔家族是如何发展的
目标和时间
从昨天到今天
前进计划
为创造出绩效而配备人员
第10章 挖掘企业的潜力
视薄弱环节为机会
化弱势为优势
企业不具有适当的规模

我们担心什么
第11章 未来取决于今天
已经成为现实的未来
第三部分 绩效方案
第12章 关键性决策
企业的宗旨
我们的优势是什么
优先考虑的事情
第13章 企业战略
恰当的机会和适当的风险
专业化、多元化和一体化
自力更生或买现成的
结构和战略
第14章 企业以经济绩效为本
工作计划
企业的实践
人及其工作和精神
结束语 责任
译者后记
精品推荐

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
推荐序四
推荐序五
推荐序六
前言
第1章 卓有成效是可以学会的
为什么需要卓有成效的管理者
谁是管理者
管理者必须面对的现实
对有效性的认识
卓有成效可以学会吗？
第2章 掌握自己的时间
时间对管理者的压力
如何诊断自己的时间
消除浪费时间的活动
统一安排可以自由支配的时间

第3章 我能贡献什么
管理者的承诺
如何使专业人员的工作卓有成效
正确的人际关系
有效的会议
第4章 如何发挥人的长处
要用人所长
如何管理上司
充分发挥自己的长处
第5章 要事优先
摆脱昨天
先后次序的考虑
第6章 决策的要素
有关决策的案例研究
决策的五个要素
第7章 有效的决策
个人见解和决策的关系1
反面意见的运用
决策与电脑
第8章 结论：管理者必须卓有成效
精品推荐

管理:使命、责任、实务(使命篇)

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

推荐序五

推荐序六

译者序

前言

绪论 从管理热潮到管理绩效

第1章 管理学的兴起

员工型社会

管理的职业性

从工商业社会到多元社会

为什么必须以工商管理为中心

第2章 管理热潮及其经验与教训

管理热潮是怎么开始的

发展中国家的管理

管理热潮的终结
我们从中学到了什么
管理是一门学科
技术主义是不够的
管理及其社会
附记：管理的起源及历史演进
大型组织的兴起
第一次管理热潮
20年代和30年代的努力
第3章 新的挑战
基础领域中对新知识的需求
超越分权化
从人事管理到人员领导
新需求
企业家式的管理者
多机构管理
知识与知识工人
多国管理与多文化管理
管理与生活质量
第一篇 使命
第4章 管理面面观

目的和使命

富有生产力的工作和员工的成就

社会影响和社会责任

时间维度

经营与创业精神

管理者的工作

第一部分 企业绩效

第5章 管理企业：西尔斯公司的经历

第6章 什么是企业

企业的宗旨

两项体现企业家精神的职能

从销售转变为市场营销

企业是经济增长和发展的器官

财富创造资源的创造性运用

利润的职能

第7章 企业的宗旨和使命

独裁经营者的谬误

需要有不同意见

是方法而不是观点

谁是顾客

给顾客带来的价值是什么

尚未满足的顾客需要
“我们的业务应该是什么？”
需要有计划地淘汰
第8章 目标的力量和宗旨：玛莎公司的经历及其经验教训
经验教训
工作和工作安排的基础
如何应用目标
第9章 战略、目标、优先次序和工作指派
集中经营决策
市场地位决策
创新的目标
资源、资源的供应、资源的应用以及生产率
生产率：管理能力的第一项测试
社会维度
作为必要条件和限制条件的利润
日本的例子
如何衡量利润率
作为限制条件的利润率
对各种目标进行平衡
预算的角色
确定优先次序

从目标到行动
简论通货膨胀
第10章 战略规划：企业家技能
战略规划不是什么
战略规划是什么
摆脱过去
一切都要转化为工作
第二部分 服务机构中的绩效
第11章 多机构社会
企业中的服务机构
服务机构得到有效管理了吗
服务机构可以进行管理吗
例外的重要意义
第12章 服务机构为什么不能取得杰出绩效
预算引发的误导
当效率成为罪过的时候
挣得的收入或应得的收入
第13章 例外情况及其经验教训
贝尔电话公司
美国大学
利连索尔和田纳西流域管理局

明治时期日本的经验教训
市场方法和“社会主义竞争”
市场的限制性
公共政策的限制性
第14章 为取得绩效而管理服务机构
三种不同类型的服务机构
各类服务机构的具体需求
服务部门的“社会主义竞争”
治理机构
第三部分 富有效率的工作与有成就的工人
第15章 新的现实
体力工人的危机
工会的危机
知识工人的管理：新的挑战
劳动力的分类
新的一代
第16章 关于工作、从事工作和工人我们知道（不知道）什么
从事工作的五个方面
机器设计和人的设计
受到诅咒和歌颂的工作
作为社会联系和团体联系的工作

经济方面
作为生计和成本的工作
从事工作的权力方面
第六个方面：经济权力方面
第17章 使工作富有效率：工作与流程
工作分析
生产原则
单一产品生产
刚性大量生产和柔性大量生产
流程生产
每一种生产原则都要求什么
第18章 使工作富有效率：控制与工具
常规和例外
常规事件的模式
工作和工具
机械化和自动化
超越体力工作
第19章 工人和工作：理论和现实
马斯洛的批评
管理人员的现实是什么
“大恐惧”和“小恐惧”

极度有效的“胡萝卜”
可以替代胡萝卜和大棒吗
第20章 成功的经历：日本、蔡斯公司和IBM公司
禅宗和孔子
终身雇佣制
柔性的人工成本
各取所需的福利制度
教父制度
对高层的责任
IBM公司的经历
经验与教训
第21章 承担责任的员工
创造性的谬误
自我控制的信息反馈
持续学习
计划与执行
需要明确的权威
对作业和工作小组的责任
装配线和工作丰富化
员工责任和“新一代”
来自“未工业化地区”的外籍工人

知识工人
挽救监工
作为团体的工厂和办公室
需要领导机会
工作团体的活动
自治的工作团体
第22章 雇佣、收入和福利
工作保障和收入稳定
一些缺陷
赖因计划
需要的是：有组织地安置多余人员
利润、生产率和福利
使“福利”成为真正的福利
福利应该是什么
第23章 人是我们最主要的资产
分权化的经验
对管理当局的要求
对人员的领导
人事管理
“人是我们最主要的资产”
人员安置

第四部分 社会影响和社会责任
第24章 管理和生活质量
这怎么解释呢
对政府不再抱有幻想
新的领导群体
三个警示的事例
民权和教友派的伦理道德
第25章 社会影响和社会问题
对社会影响承担责任
识别社会影响
技术监控的必要性
如何应对各种影响
什么时候需要规章
权衡
把社会问题看做是企业的机会
社会的“退化弊病”
第26章 社会责任的限度
能力的限度
职权的限度
什么时候应该拒绝
第27章 企业与政府

历史模式
模式与现实
新的问题
几项指导原则
多国公司
第28章 绝不明知其害而为之：责任的伦理
是领导群体而不是个别领导者
绝不明知其害而为之
“金镣铐”的危险
有关利润动机的辩护
精品推荐

管理：使命、责任、实务(实务篇)

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
推荐序四
推荐序五
推荐序六

译者序

前言

第二篇 管理者：工作、职务、技能与组织

第29章 为什么需要管理者

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

通用汽车公司——反面测试

福特汽车公司的启示

管理是一种“相位的转变”

第五部分 管理者的工作和职务

第30章 什么是管理者

管理人员的新定义

专业人员

专业人员的头衔、职能和报酬

第31章 管理者及其工作

管理者的工作

管理者的资源：人员

第32章 管理职务的设计和内容

设计管理职务时的常见错误

年龄平衡的重要性

职务结构和个性

管理关系的幅度

管理人员职务的界定
管理人员的职权
管理者及其上级、下属与企业
第33章 管理和管理人员的开发
为什么要对管理进行开发
为什么要对管理人员进行开发
哪些不是管理开发
开发的两个方面
第34章 目标管理和自我控制
上司的误导
各个管理层次之间的差异
报酬的误导
管理人员的目标应该是什么
靠突击来管理
管理人员的目标应该如何制定以及由谁制定
通过衡量进行自我控制
自我控制和绩效标准
一种管理哲学
第35章 从中层管理到知识型组织
必要的修正
用人过多的危险

增长的群体
新的中层管理人员的决策影响
知识型组织
必须明确划分决策权限
高层管理在知识型组织中的作用
第36章 绩效精神
但求无过的危险
道德决策
重点放在机会上
“人员”决策：组织的控制手段
正直是试金石
第六部分 管理技能
第37章 有效决策
日本人怎样做出决策
从事实出发还是从看法出发
必须有不同意见和可供选择的方案
“自以为是”的陷阱
必须做出决策吗
谁必须从事这项工作
正确的与错误的妥协
反馈

第38章 管理沟通
我们知道什么
为什么自上而下的沟通行不通
管理人员能够做什么
第39章 核查、控制和管理
核查的特点
核查的规范
核查应该服从于战略
组织的最终控制
第40章 管理人员和管理科学
诺言和绩效
为什么管理科学不能取得杰出绩效
为承担风险而担忧
管理人员必须知道什么
第七部分 管理组织
第41章 新需要和新方法
过去的最终答案
传统假设和当前需要
我们学到了一些什么
三种工作
我们应该抛弃什么

第42章 组织的基本构成单位
各种关键活动
贡献分析
“道德”活动
使服务参谋人员更有效率
信息的两个方面
保健和厂务工作
第43章 如何把组织的基本构成单位连接起来
决策分析
关系分析
不良组织的症状
作为慢性病的“组织脑炎后遗症”
第44章 组织设计的逻辑和规范
组织设计的逻辑
正式规范
经营结构、创新结构和高层管理结构
第45章 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队
职能制结构
能够弥补其缺点吗
有限的适用范围
职能制组织原则在哪里行得通

团队
一些例子
经验与教训
团队原则的优点和局限性
团队组织的适用范围
团队设计和知识型组织
第46章 以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制
联邦分权制的优点
联邦分权制的要求
规模要求
多小的规模就过小了
什么是“业务单位”
模拟分权制
模拟分权制的问题
应用模拟分权制的规则
第47章 以关系为中心的组织设计：系统结构
系统结构的困难和问题
第48章 关于组织的几个结论
对简单的追求
管理者与预算
预算是一种管理工具

零基预算
成本的种类
生命周期预算
经营预算和机会预算
人力资源预算
预算与控制
甘特图
应用预算来评价绩效
小结
精品推荐

管理：使命、责任、实务（责任篇）

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
推荐序四
推荐序五
推荐序六
译者序

前言
第三篇 高层管理者：任务、组织与战略
第49章 乔治·西门子和德意志银行
组建高层管理团队
“秘书处”
乔治·西门子所提供的经验
第八部分 高层管理者的任务和组织
第50章 高层管理的任务
高层管理者是否应该从事具体作业
高层管理任务的特点
第51章 高层管理的结构
有多少个高层管理者
高层管理团队的工作
如何为大脑提供养料
第52章 需要有效的董事会
高层管理为什么需要有效的董事会
董事会的三项职能
需要什么
谁能加盟董事会
第九部分 战略和结构
第53章 论适当的规模

规模和战略
第54章 小型、中型和大型企业的管理
多大的规模算是大型企业
小型企业的管理
小型企业需要什么
中型企业
大型企业
近亲繁殖的危险
第55章 论规模不当
什么行得通和什么行不通
合并和收购
出售和剥离
一家企业会大得无法有效地进行管理吗
无法管理的服务机构
最优点
规模超出环境许可的超大型公司
第56章 多角化经营的压力
“资产管理”的谬论
“投资者”和“资产经理”
为什么要实行多角化
后向一体化和前向一体化

外部的压力
正确的多角化和错误的多角化
第57章 多角化的统一性
需要制定一项企业战略
以技术作为共同的统一核心
一些基本规则
延伸的技术族
行不通的多角化
“反经济周期”的多角化
“财务协同”的错觉
需要“气质匹配性”
第58章 多角化的管理
多角化的工具
面向收购的从头做起战略
剥离不匹配的项目
合资企业
合资企业的基本原则
简论家族企业的问题
第59章 多国公司
共同世界市场
发挥整合功能的世界市场

经济与国家主权的分离
战略问题
高层管理团队
分公司经理
人人都需要一个家
如何确定薪金待遇
多国公司及其经营环境
多国公司与发展中国家
未来的多国公司
未来的管理结构
第60章 成长管理
IBM公司的“近于失败”
是否必须成长
公共服务机构中的成长
成长是生存所必需的
必须有成长目标
必须为成长做好准备
高层管理者是控制性的因素
第61章 创新型组织
创新的例子
创新的意义

创新的动态性

创新战略

衡量和预算

失败的风险

创新的态度

创新结构

创新是一种“事业”

结论 管理的合法性

精品推荐

旁观者：管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

新版序

旁观者的诞生

第一部分 来自亚特兰提斯的报告

第1章 老奶奶与20世纪

第2章 赫姆和吉妮亚

第3章 怀恩师

第4章 真假弗洛伊德
第5章 伯爵与女伶
第二部分 旧世界里的年轻人
第6章 波拉尼这一家
第7章 基辛格的再造恩人
第8章 怪兽与绵羊
第9章 英国最后一个异议分子
第10章 弗里德伯格的世界
第11章 银行家的女人
第三部分 无私天真的夕阳岁月
第12章 美国报阀鲁斯
第13章 荒野上的先知
第14章 斯隆的专业风采
第15章 无私天真的夕阳岁月
精品推荐

动荡时代的管理（珍藏版）

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二

前言
第1章 管理基本要素
针对通货膨胀的调整
面向流动资金和财务实力的管理
管理生产力
知识工人的生产力
生存成本与利润错觉
第2章 面向明天的管理
把资源向成果集中
抛弃昨天
管理增长
管理创新和改变
面向明天的经营战略
给管理者的计分卡
第3章 管理巨变：新的人口结构和新的人口动态
生产分工：跨国一体化
新的消费市场
对管理战略的影响
从“劳动力”到“劳动大军”
强制退休年龄的终结
“双头怪”

发展中国家的就业机会需求
对冗余规划的需求
第4章 动荡环境中的管理
“权力追随财产”
工会还能幸存吗
作为政治组织的企业
特定政治环境中的管理
作为政治活动家的管理者
结论 管理层面临的挑战
译者后记
精品推荐

创新与企业家精神(珍藏版)

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
译者序
序言
引言 企业家经济

第一部分 创新实践
第1章 系统化的企业家精神
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第2章 有目的的创新和创新机遇的七个来源
第3章 创新机遇来源一：意外事件
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第4章 创新机遇来源二：不协调的事件
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
Ⅳ
第5章 创新机遇来源三：程序需要
第6章 创新机遇来源四：产业和市场结构
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第7章 创新机遇来源五：人口统计数据

Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第8章 创新机遇来源六：认知的变化
Ⅰ
Ⅱ
第9章 创新机遇来源七：新知识
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第10章 聪明的创意
第11章 创新的原则
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第二部分 企业家精神的实践
第12章 企业家管理
第13章 企业家企业
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ

Ⅳ
Ⅴ
Ⅵ
Ⅶ
第14章 服务机构的企业家精神
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第15章 新企业
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
Ⅳ
第三部分 企业家战略
第16章 “孤注一掷”
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第17章 “攻其软肋”
Ⅰ
Ⅱ

第18章 生态利基
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
第19章 改变价值和特征
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
Ⅳ
结论 企业家社会
无效的政策
社会创新的需要
新任务
企业家社会中的个人
推荐阅读书籍
精品推荐

管理前沿（珍藏版）

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一

推荐序二

前言

访谈录 与睿智长者一席谈

第一部分 经济

第1章 转变后的世界经济

初级产品经济

“非工业化”的含义

从“实体”经济转向“符号”经济

结论

第2章 美国的创业性就业机制

第3章 为什么石油输出国组织必将失败

第4章 变化中的跨国企业

第5章 货币风险管理

第6章 出口市场与国内政策

第7章 欧洲在高科技上的企图心

第8章 我们能向德国人学习什么

第9章 进入日本市场

第10章 和日本做生意：有效的办法

第11章 敌对性贸易的危险

第12章 当代先知：熊彼特还是凯恩斯

第二部分 人

第13章 选拔人才的基本原则
基本原则
决策的步骤
高风险决策
第14章 衡量白领工作者的生产率
第15章 一线监督员的没落
第16章 薪水过高的管理者：贪欲的结果
第17章 超龄管理者：保持企业的青春活力
第18章 向职业学院付学费
第19章 工作与人：日益增长的不协调
第20章 素质教育：新的发展领域
第三部分 管理
第21章 管理：成功所带来的问题
新多元主义
管理的合法性
作为财产权的工作职位
结论
第22章 控制参谋工作
第23章 精简中层管理
第24章 以信息为基础的组织
第25章 工会变得过时了吗

第26章 工会的灵活性：为什么现在必不可少

第27章 管理是一门人文学科

第四部分 组织

第28章 恶意收购及其危害性

袭击者为什么能得手

钱从哪里来

快钱的诱惑

采取防卫的危险性

当华尔街碰上拉斯韦加斯

公司监护人的终结

对自由企业的挑战

第29章 成功兼并的五条原则

第30章 创新型组织

第31章 零增长企业

第32章 为什么自动化会带来利润

第33章 IBM的沃森：放眼未来

第34章 贝尔系统解体的教训

反托拉斯：玩世不恭者的观点

每个房间都有一部电话

短视的硬性推销运动

从“贝尔妈妈”变成了“贝尔怪物”

解体（没有抗争）
地区电话公司的困境
学会竞争
贝尔实验室还有未来吗
国防通信部门的风险
受管制的垄断：成就及问题
反托拉斯的道德准则
反托拉斯的社会成本
第35章 社会需求和企业机遇
后记 社会创新——管理的新领域
致谢
译者后记
精品推荐

非营利组织的管理(珍藏版)

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
前言

致谢
第1章 首先确立使命: 领导者角色
1 奉献精神
确立具体的行动目标
成功使命的三要素
2 领导工作充满艰险
成功问题
艰难抉择
创新战略
如何选拔领导者
个人领导角色
平衡决策
领导注意事项
3 设定新目标：弗朗西斯·赫塞尔宾访谈录
4 领导者负债：马克斯·德普雷访谈录
5 小结：实践原则
第2章 从使命到成果: 市场营销、创新和基金发展的有效战略
1 实现理想
2 制胜战略
精益求精
如何创新

常见错误

3 定义市场：菲利普·科特勒访谈录

4 构建捐赠群体：达德利·哈夫纳访谈录

5 小结：实践原则

第3章 绩效管理: 绩效定义与测评

1 无底线时如何确定底线

制定行动计划

道德理念和经济现实

2 不该做的和该做的：基本规则

标准设定、工作安排和绩效评价

外部角度

3 有效决策

机会与风险

需要不同意见

化解冲突

从决策到行动

4 如何落实学校职责：艾伯特·尚克访谈录

5 小结：实践原则

第4章 人力资源与关系网络: 职员、董事会、志愿者和社区

1 人力资源决策

组建团队

个人工作成效

艰难决策

继承人决策

2 重要关系

双向关系

社区关系

3 从志愿者到义工：利奥·巴特尔神甫访谈录

4 卓有成效的董事会：大卫·哈伯特牧师访谈录

5 小结：实践原则

第5章 自我发展: 个人、管理者和领导者

1 勇于承担责任

有所作为

建立榜样

2 你希望被人记住的是什么

自我调整

做好正确的事情

自我超越

3 非营利组织是第二职业：罗伯特·比福德访谈录

4 非营利组织的女性主管：罗克珊·斯皮策莱曼访谈录

5 小结：实践原则

译者后记

精品推荐

管理未来（珍藏版）

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

译者序

前言

访谈录

第一部分 经济

第1章 触手可及的未来

加入联盟

公司重组

管理层面临的挑战

政治至上

有什么影响呢

第2章 经济学的缺陷

两难选择

劳动传统

学习和知识

新哲学
快乐时代的终结
站不住脚的理论
两项指标
第3章 跨国经济
联合起来
福特公司与通用公司
第4章 从国际贸易到国际投资
跨国公司的竞争
战后复苏计划
第5章 美国出口额剧增的背后
第6章 低工资：不再是竞争利器
竞争肉搏战
19世纪发展模式的绝唱
第7章 90年代欧洲的生存之道
企业先行
第8章 美日贸易需要反思
第9章 日本战后的强大竞争武器
专家的反对
征税范围
第10章 对日本及日本人的误解

第11章 拯救拉美，拯救美国
全球最大的生产商
反企业家倾向
第12章 墨西哥的杰作
失败的政策
尚未解决的分割问题
第二部分 人
第13章 生产率的新挑战
Ⅰ
Ⅱ
Ⅲ
Ⅳ
Ⅴ
结论
第14章 企业领袖的神秘色彩
第15章 领导艺术：少说多做
领导者的误区
必须赢得信任
第16章 人员、工作与城市的未来
使用轮子
万人讲座

第17章 蓝领工人的地位下降
社会的弃儿
政治力量被削弱
第18章 工作规则与职位说明的终结
“双轨制度”
两种可能的结果
第19章 把官员变成经理
往返于东德与西德之间
什么是市场经济？
第三部分 管理
第20章 未来的管理者：主要趋势
心酸
调整
第21章 管理上司的艺术
正确的界定
让上司了解你
第22章 困扰美国汽车业的真凶
斯隆的影响
团队与叛徒
第23章 日本企业的新战略
第24章 走动式管理：走出公司

独立的外包商
愚蠢的问题
第25章 企业文化:绝非鸡肋
形式与内容
伊拉克与格林纳达
第26章 不断降低成本:长期策略
撤掉运作环节
过度肥胖
第27章 非营利组织带给企业界的启示
第28章 非营利组织治理:成功教程
清晰有效的治理结构
有效的理事会与有效的经理层
理事会和经理人员是合作伙伴
双人桥牌组合
理事会和经理人员的任务
理事会应当介入管理
谁来负责
经验与启示
第29章 非营利组织的深远革命
问题重重
人数众多

第四部分 组织
第30章 公司治理
第31章 营销四课
没有新顾客
大型的牧师教堂
第32章 未来公司:从“着装”看企业成功
障碍排除
适当的企业规模
第33章 企业绩效的五大指标
预警
没有精确的测评结果
第34章 研发:最好由商业驱动
失败之路
独立的商业机构
第35章 卖掉收发室:90年代的外包
外包文秘工作
真空吸尘器
第36章 有效研发的10条规则
毫无意义的区分
创新评估
第37章 企业联盟的发展趋势

惟一选择
仲裁人
第38章 资本主义危机:谁来负责
恶性循环
短期和长期
第39章 新的生产理论
后记 20世纪90年代和更远的未来
瞬息万变的世界经济
知识社会
创新与企业家精神
个人效能
精品推荐

巨变时代的管理(珍藏版)

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
推荐序三
译者序
前言

专访 后资本主义社会的执行者

第一部分 管理

1 经营之道

2 应对不确定性的计划

3 五种致命的经营失误

4 管理家族企业

5 总统六准则

6 网络社会的管理

第二部分 以信息为基础的组织

7 组织的新社会

8 三种团队

9 零售业的信息革命

10 不做数据的文盲；掌握该掌握的内容

11 我们需要的是衡量手段，而非计算

12 管理者今天需要的信息

第三部分 经济

13 世界经济在贸易方面的教训

14 美国经济力量的转移

15 寻找新兴市场

16 环太平洋地区与世界经济

17 日本有限公司走到尽头了吗

18 疲软的美元反倒让日本如虎添翼

19 新兴的超级力量：海外华人

第四部分 社会

20 社会变革的世纪

21 非营利组织的长足发展让我们获益匪浅

22 知识工作和性别角色

23 彻底改造政府

24 民主国家会赢得和平吗

专访 后资本主义社会的管理

精品推荐

21世纪的管理挑战(珍藏版)

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前言

鸣谢

第1章 管理的新范式

导言 为什么要重视假设

管理是企业管理
一种恰当的组织形式
一种管理人的恰当方式
技术和最终用户是一成不变和已知的
管理的范围是由法律决定的
管理的范围是由政治决定的
管理是对内部的管理
结论
第2章 战略——新的必然趋势
导言 为什么需要战略
越来越低的人口出生率
收入的分配
目前的成长型行业
定义绩效
全球竞争力
经济现实和政治现实日趋分化
第3章 变革的引导者
导言 我们无法左右变革
变革的原则
有组织地改进
挖掘成功经验

创造变革
机会的窗口
什么不要做
试点
变革的引导者的两套预算
变革和连续性
创造未来
第4章 信息挑战
导言 新兴的信息革命
“信息技术”从“技术”向“信息”转变
历史的教训
技术人员的历史教训
新兴的印刷革命
企业需要的信息
从成本会计向效益控制转变
从虚构的法律现实向经济现实转变
创造财富的信息
效益的源泉
管理人员开展工作所需的信息
整理信息
全在意料之中

走出去
第5章 知识工作者的生产率
导言
体力劳动者的生产率
有关体力劳动的生产率的理论
体力劳动者的生产率的未来
我们所知道的知识工作者的生产率
任务是什么
视知识工作者为固定资产
技术人员
系统化的知识工作
如何开始
公司管理
第6章 自我管理
导言
我的优势是什么
我如何做事
我属于哪里
我能做出什么样的贡献
维系人际关系的责任
你的下半生

并行不悖的事业

译者后记

精品推荐

德鲁克管理思想精要(珍藏版)

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序

译者序

自序

第一部分 管理篇

第1章 作为一种社会功能与人文艺术的管理

管理的起源与发展

管理与企业家精神

管理的责任

管理是什么

管理是一种人文艺术

第2章 管理的维度

使命

员工的成就

社会责任

第3章 企业的宗旨和使命
企业的宗旨
我们的业务应该是什么
市场营销目标
创新目标
生产率目标
社会责任目标
利润既是必要条件又是限制因素
第4章 非营利组织带给商业界的启示
对管理的重视
对董事会的有效利用
提供有意义的成就感
培训，培训，还是培训
给企业界的一个警示
第5章 社会影响和社会问题
对社会影响负责
对社会影响的处理
把社会问题看做商业的机会
社会责任的限度
职权的限度
基于责任的伦理

绝不明知其害而为之
第6章 管理的新范式
管理是企业管理
一种恰当的组织形式
一种管理人的恰当方式
由法律界定管理的范围
由政治决定管理的范围
管理的领域是对内部的管理
第7章 当今管理者需要的信息
从成本会计到产出控制
从虚构的合法假设到经济现实
创造财富的信息
效益的源泉
第8章 目标管理与自我控制
上司的误导
管理者的目标应该是什么
靠压力进行管理
管理者的目标应该如何确定及由谁确定
通过测评进行自我控制
正确使用报告和程序
管理哲学

第9章 选拔人才的基本原则
人事决策的基本原则
人事决策的步骤
高风险决策
第10章 企业家企业
结构
禁忌
第11章 新企业
关注市场的必要性
财务的前瞻性
建立高层管理团队
我在哪些领域能够发挥自己的才智
局外人建议的必要性
第12章 企业家战略
孤注一掷
攻其软肋
生态利基
产品或服务的革新
第二部分 个人篇
第13章 务必要学会卓有成效
为什么需要有效性

谁是管理者

管理者必须面对的现实

对有效性的认识

卓有成效可以学会吗

第14章 注重贡献

管理者的承诺

知识工作者的贡献

正确的人际关系

第15章 了解自身的优势和价值观

我的优势是什么

我如何做事

我的价值观是什么

我属于哪里

第16章 掌握自己的时间

时间的压力

如何诊断自己的时间

消除浪费时间的因素

统一安排可以自由支配的时间

第17章 有效的决策

决策过程

决策中遇到的四个问题

决策应遵循的规范
什么是正确的
付诸行动
反馈
见解而非事实
制造反面意见
我们是不是真需要一项决策
第18章 发挥沟通作用
沟通是感知、期望，也是需求
沟通和信息
自上而下的沟通和自下而上的沟通
目标管理
第19章 领导是一种工作
工作、责任和赢得信任
第20章 创新的原则
创新是一种实践
要做的事情
禁忌
成功创新的三个条件
保守的创新者
第21章 管理你的下半生

下半生做什么的三个选择
个人的革命
社会的变革
第22章 知识型人才
知识社会的核心
知识社会和组织社会
技能与知识型人才
学科知识通向知识的途径
第23章 社会变革的世纪：知识社会的兴起
农民和家庭用人
蓝领工人的崛起和没落
知识工作者的崛起
知识社会
雇员的社会
社会部门
新兴的多元化社会
第三部分 社会篇
第24章 企业家社会的到来
计划的失效
制度的摒弃
个人面临的挑战

第25章 通过社会部门获取公民权
第三部门
对社区的需要
身为公民的志愿者
第26章 从分析到感知：新的世界观
信息的社会影响
形式与功能
从分析到感知
后记 未来的挑战
精品推荐

下一个社会的管理（珍藏版）

图书梗概
关于作者
权威推荐
推荐序一
推荐序二
译者序
前言
第一部分 信息社会
第1章 超越信息革命
第2章 互联网引爆的世界

第3章 从电脑普及到信息普及
第4章 电子商务是最重大的挑战
第5章 新经济还未出现
第6章 新千年的首席执行官
第二部分 商机
第7章 创业者与创新
第8章 他们是人，不是雇员
第9章 金融服务：不创新就灭亡
第10章 超越资本主义
第三部分 变化中的世界经济
第11章 伟大机构的崛起
第12章 全球化经济与民族国家
第13章 社会优先
第14章 城市的文明进程
第四部分 下一个社会
第15章 下一个社会
致谢
精品推荐
功能社会：德鲁克自选集（珍藏版）
图书梗概
关于作者

权威推荐

出版说明

推荐序

序

前言

致谢

第一部分 社会基础

第1章 从卢梭到希特勒

第2章 1776年的保守主义反革命

第3章 保守之路

第二部分 极权主义的兴起

第4章 魔鬼的回归

第三部分 政府的疾病

第5章 从民族国家到巨型国家

第6章 政府的疾病

第四部分 新多元化社会

第7章 新多元化社会

第8章 组织的理论

第9章 组织的社会

第五部分 公司作为一个社会机构

第10章 公司的治理

第11章 作为社会性组织的公司

第12章 公司作为一个政治机构

第六部分 知识社会

第13章 新的世界观

第14章 从资本主义到知识社会

第15章 知识工作者的生产力

第16章 从信息到沟通

第七部分 下一个社会

第17章 下一个社会

译者后记

精品推荐

华章经管

|珍·藏·版|

工业人的未来

The Future of Industrial Man

德鲁克社会学经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

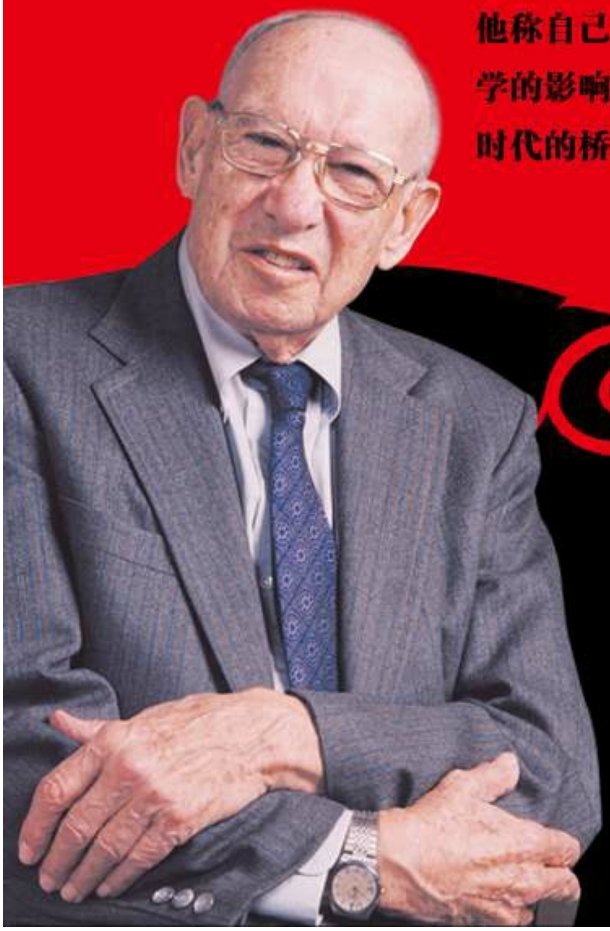
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典系列

工业人的未来（珍藏版）

THE FUTURE OF INDUSTRIAL MAN

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）　著

余向华　张君　译

ISBN：978-7-111-28077-4

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。

工业社会三部曲：《工业人的未来》、《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

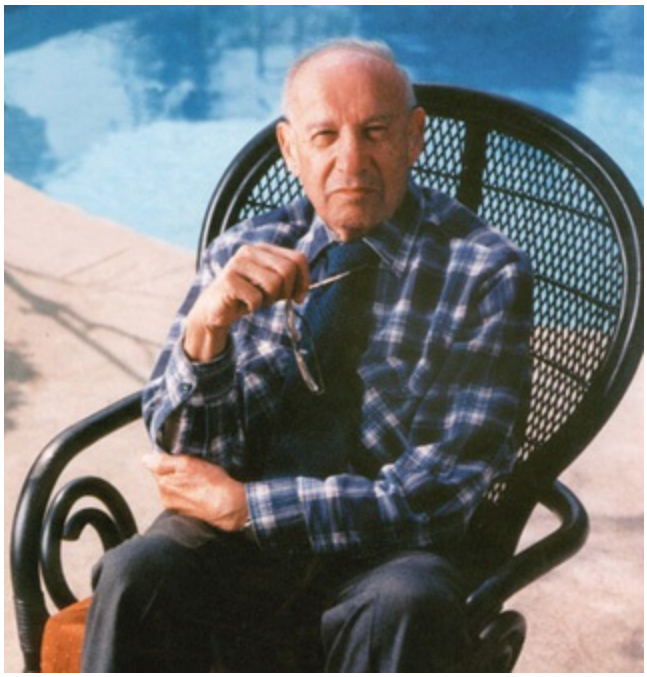
社会正常运行的基本条件：

每个人都有明确的社会地位，拥有正当的社会权利，按照整体目标发挥社会功能。

工业社会运行的基本条件：

把企业当做一个社区，并赋予其社会地位、社会权利和社会功能。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

德鲁克唯一一部公开阐发

基本社会理论的书籍

本书被许多朋友和评论家一致认为是我所有书中最棒的一本。确实，我自己也认为本书是我最得意之作。

工业社会的基本制度必须两方面都兼顾，社区赋予身份，社会行使功能，而这个制度自身还需要能使其达到预定目的的具体制度（即组织）。

工业社会，只有在工厂赋予了其成员社会身份和社会功能的情况下，才能发挥功能，成功运转。而且，只有当工厂内部的权力是基于其成员的责任和决策之上时，工业社会才可能是一个自由的社会。因此，今天的解决之道，既不在于整体性的计划，也不在于恢复19世纪的自由放任，而在于将组织工业的基础置于地方和分权的自治性民主政治基础之上。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

出版说明

彼得·德鲁克是管理学的一代宗师，现代组织理论的奠基者，由于他开创了管理这门学科，被尊称为“现代管理之父”。他终生以教书、著书和咨询为业，著作等身，是名副其实的“大师中的大师”。德鲁克的著作思想博大深邃，往往在书中融合了跨学科的多方面智慧。本书是“德鲁克管理经典”系列的著作之一，从初版到现在，历经沧桑、饱经岁月锤炼，尽管人类已经迈进了21世纪，经济形态由工业经济发展到了知识经济，但重温本书，读者仍能清晰地感觉到书中依旧非常贴近现实生活的一面，深刻体会到现今出版和阅读本书的意义和价值所在。书中大师许多精辟独到的见解，开理论认识之先河，跨时空岁月之局限，借鉴学习之意义不言而喻，但由于受当时时代背景、社会氛围、个人社会阅历、政治立场等方方面面的局限性，作者的某些观点仍不免过于体现个人主观认识，偏颇、囿困之处在所难免，请读者在阅读时仔细斟辨，批判接受、客观继承。

如果说本书做到了思路清晰、形式完整，那么这一切都归功于我的妻子。本书谨献给我的妻子，希望她能发现自己所倾注的心血和精力没有白费。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

我对彼得·德鲁克的理解

伟大人物似乎都是一个使命在身的人。德鲁克毕生的使命，是要建立一个和谐的新社会，是要帮助世人去理解如何组织一个工业社会。德鲁克是幸运的，他的思想最终为世人所接受，使人们理解了工业社会的本质，理解了工业社会的内在结构和运行机理，以及理解了工业社会的基本单元即企业及其管理全貌。德鲁克是一位伟大的思想家，一位社会学家，一个现代组织理论的奠基者，最后还是管理学的一代宗师。

我们称德鲁克为大师，并不表明德鲁克的思想源于某种莫名的启示。他的思想以及庞大的思维规模，源于独特的思维结构，很可能受卡尔·马克思和马克思·韦伯的影响，这只是猜测，德鲁克本人没有提及过。德鲁克分析“社会、政治和经济”问题的思维框架、概念体系和思考问题的方式方法，与这两位思想伟人极为相似。韦伯曾经说过，现代西方学者以及他们所体会到的精神世界，深受马克思的影响。

与思维结构相对应的是价值立场。德鲁克早年深受詹姆斯的心理学影响，使他的基本价值立场倾向于保守或中庸，自称是“自由保守派”；对待社会的前途和命运，既不悲观又不激进，主张有限理性，强调人的尊严；强调在社会成员共识的基础上形成公正，以此为基础来推动社会进步。德鲁克与历史上的伟人一样，终其一生所建立起来的思想成就，

是可以“还原”的，可以还原到他的基本价值立场上。德鲁克庞大的思想和等身的著作，有着内在的统一性，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。

德鲁克自称是一个以写作为生的人，能非常准确地解析和叙述一个复杂的外部世界和内心世界。他的著作很直白，少有歧义，不必揣摩，也没有必要用心去悟；与巴纳德，乃至西蒙深邃而周延的“现代组织和管理”理论不同，这也许是德鲁克难以融入学术界或被边缘化的主要原因。德鲁克的思想是由普通人的经验和良知支撑着的，加上他“人本主义”的基本价值立场，很容易引起人们的共鸣，这也许是他的思想得以广泛传播的原因。德鲁克在其60多年的职业生涯中共写了29本书，大约发行了600万册。

德鲁克认为，管理是一种实践，管理要面对的是一个社会、一个人性的世界；管理要应对的是一个“社会群体心理”的组织过程。管理面对的不是物理世界，管理要应对的不是技术经济的组织过程。他始终不认为管理是一门科学或一门艺术，充其量只是临床应用医学；管理强调的是有效性，需要实践的检验，而不是自我检验。企业是很实际的，关心“结果”胜于“理论”，在乎“实效”胜于“真理”。企业的成就或经济成果，是靠人与人之间的默契干出来的。德鲁克把自己的第一本管理著作，取名为《管理的实践》，而不是“管理学原理”，这让很多人至今感到莫名其妙，尤其是让那些崇尚“从客观事物中发现绝对理性法则”的西

方人备感困惑。

尽管德鲁克具有驾驭思想和文字的天赋，可他并不擅长也不打算建立自己的理论体系，包括把概念、原理和方法结构化，来支持自己的观点和主张。在他看来只要思想和观念合乎社会的需要，合乎人们的基本道德准则和直觉即可。而且他不喜欢咬文嚼字，四平八稳，做秀才文章；他追求思想上的完整性，讲究表达上的准确性，这导致他的作品思维跨度大，叙述上的附加成分多。解读德鲁克的著作，必须学学他把握问题的方式，即弄清楚这是一件什么事情，弄清楚德鲁克在说一件什么事情。否则，我们很难跟上他的思想主线，容易迷失在他那随心所欲的语言丛林之中。

德鲁克强调实践，始终把各个学科当做一种专业知识的来源，或当做多角度思考问题的工具，为自己“分析和解决现实问题”服务。他习惯于立足现实、展望未来，借用他的概念就是“使现实变得具有未来意义”。加上他涉猎广泛，尤其擅长从实践中提炼概念，终其一生不断强化自己的思维规模，不断演绎发展自己的思想体系，可谓与时俱进。要想领略彼得·德鲁克的精神力量，必须从他的思想源头开始，从他早期的四本著作开始，即《经济人的终结》（1939年）、《工业人的未来》（1942年）、《公司的概念》（1946年）和《新社会》（1950年）。否则，难以把握他不断涌动的思想潮流，就像我们难以把握韦伯活的思想灵魂一样，只能窥其片断，不能与之神游。

《经济人的终结》是德鲁克移居美国大约两年之后写成的，那年他30岁。该书第一次展现了德鲁克的精神力量，即站在思想伟人的肩上，站在“历史过程和逻辑过程”两者统一的高度，从普遍联系中把握事物的本质以及事物演变的内在动因，进而综合应用各类知识于现实，形成自己的概念和见解。尽管《经济人的终结》中形成的思想还很年轻，然而却有着毋庸置疑的洞察力，宣告着“经济人时代”的结束，认为人类将面临着时代的转变，令人震惊。而且，事实证明德鲁克是正确的。

按照德鲁克书中的观点，在重商主义原则上建立的“经济人社会”，企图通过“经济自由”带来“社会公平”，然而这一切并没有发生。相反，随着大工业的出现，经济自由和社会公平之间的冲突不断加剧，使社会大众对市场机制，以及对实现社会的经济目标失去信心和兴趣；同时，第一次世界大战以来的人类浩劫，从根本上动摇了人们的生活信念，不再相信资本主义是好的，不再相信在经济基础之上的社会制度、政治原则和生活方式是可靠的，甚至是虚幻的，从而引发了整个社会在秩序上的全面危机；人们普遍期待着“非经济的社会奇迹”，结果落入法西斯主义的圈套，人类将为此面临一场灾难。

经济是基础，一个社会不可能在背离经济成就的情况下创造所谓的奇迹。社会的希望在于经济领域之中，在于那些不辞辛劳、努力工作、创造财富的人们，是他们始终默默无闻地支持着一个社会的运行，是他们的存在，保障着人类社会能够从灾难中走出来。他主张在自由经济的

基础上，依靠新观念的引导，确立一套稳妥的组织原则、政治方略和制度规范，重建社会新秩序。

刚出版《经济人的终结》，德鲁克就动笔撰写《工业人的未来》。不久第二次世界大战全面爆发，纳粹的军队在隆隆炮声中连连得手。对德鲁克来说，这一切并不决定未来社会的命运，只是历史表象上的一个事件，战争终究会成为过去，世界大战之后，一定是世界和平。他要窥测人类社会演变过程中的内在动因，赶在和平之前，为工业社会的正常运行，识别出有价值的观念和原则。

那个时期德鲁克是在本宁顿大学任教，他大约花了两年时间写成《工业人的未来》，于1942年出版。德鲁克认为，宣告经济人社会的终结，并不意味着人类可以自然而然地建立一个新社会。事实上工业化生产方式，正在迅速改变着经济领域的结构，从而迅速改变着整个社会的结构，不断加深了现实社会的危机，加剧了现实社会的冲突。这个过程的自然结果，不会是新社会的建立，而是人类社会的崩塌；伴随而来的是工业化实践以及工业主义，将以失败告终。可以断言，整合或组织一个新的社会，需要新的观念、原则和制度。

我们只知道有关“经济人社会”的一切都已经过时，但是并不知道新的观念、原则和制度是什么，这种缺失最终都通过社会转折期的种种震荡表现出来。必须透过现实社会震荡的表象，从社会转折的内在动因中寻找正确的答案，找到新的观念；依靠新观念的引导，形成普遍认定的

原则，实现制度创新，重建社会的新秩序。毫无疑问，经济领域中的工业化是社会转折的本质动因；必须按照工业化的客观要求，建立“工业人的社会”，这是现实社会的根本目标，也是解决社会转折期阵痛的关键。

一个社会正常运行，涉及到三个基本概念，即地位、权力和功能。满足一个社会正常运行，涉及到三个最基本的条件，即每个人有明确的社会地位，并拥有正当的社会权力，按照整体目标发挥社会功能。因此，建立一个能够正常运行的“工业人社会”，必须首先把人放在第一位，必须建立在“人的基本诉求”基础之上，这是建立一个新社会必须确立的核心观念和基本原则。由此而论，必须赋予工业人或“工作中的人”以社会地位、社会权力和社会功能。然而，这个过程不可能直接或自然完成，每一社会成员只能依托一个社会基本单位或企业，获取社会地位、行使社会权力和发挥社会功能。那么，合乎逻辑的派生观念和原则就是，企业必须成为一个社会组织，承担起整合社会成员或工业人的责任。同时，社会必须把企业当做一个社区，赋予社会地位、社会权力和社会功能。形成社会、企业和个人三位一体的新社会基本结构。

可是现实社会呈现出来的状态是，社会、企业和个人三者脱节。大规模生产方式，使每一个“工作中的人”不知道工作的意义，更不清楚自己的社会价值。企业并没有把他们当做组织的一个成员，他们在丧失家庭经济和家庭生活的依托之后，并没有在企业组织中找到归属而融入社

会，获得相应的社会身份和社会地位。相反，“工作中的人”或工业人被边缘化了，成了可以随意替换的零件，被安置在只注重效率且毫无人性的机器中，丧失了做人的尊严。导致个人无意为企业承担责任，也无意为社会承担责任，只是一群“出卖劳动力，获取工资”的自然人；新生的工业人处在离散状态，企业和社会没有产生出内在的整合力量，新的社会秩序无法自然形成。

也许受韦伯职业研究生涯的启发，德鲁克意识到组织理论和企业管理是关键环节，而自己对企业的事情知之甚少，更缺乏质感，不知道企业作为一个组织究竟是如何运行的。这关系到他的思想观念和政治主张能否落到实处，能否用于指导未来的社会实践。于是，德鲁克开始寻找机会，进入一个大企业，从企业的内部去研究组织过程。当年一些关心德鲁克的人，为他进入企业深表遗憾或不解。由于《工业人的未来》的原因，也许是天意，1943年底，德鲁克接到了通用汽车公司的邀请，希望他来帮助企业进行专题研究，弄清楚战后的企业应该如何管理员工。他们相信德鲁克有这样的思维高度，能够提出合乎未来工业社会客观要求的建议方案。1946年，德鲁克基于通用汽车公司为期18个月的调研，发表了《公司的概念》。该书标志着德鲁克在“组织理论”上确立了自己的历史地位，最重要的是德鲁克打通了自己的思想体系，构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系。

让德鲁克深感不安的是，《公司的概念》激怒了斯隆。时任通用汽

车公司董事长的斯隆，是一个清教徒式的人物，视公司为生命，希望德鲁克忠实记录所见所闻。而德鲁克却带着自己“对未来社会”的期待，按照自己既定的思维或假设，对通用汽车公司的组织过程进行主观剖析；而且书中大量的篇幅是在阐述自己有关整合工业社会的思想，无异于借题发挥，写了一本不像通用汽车公司的著作。斯隆决定要拿出证据，告诉世人一个真实的通用汽车公司，阐明自己对公司的见解，这就是《我在通用汽车的岁月》的由来。斯隆几乎凝聚了职业生涯的全部精力和心血写成此书，于1960年出版，一举名垂青史，据说日本人从中学会了管理一个大企业。结局不错，令人欣慰。

先前德鲁克在《工业人的未来》中已经明确：企业是什么，工业人社会的基本结构，及其整合社会的核心观念和基本原则。《公司的概念》的任务是要赋予企业以具体的内涵，告诉企业应该如何按照社会的要求组织起来，承担起社会的责任，这也许是德鲁克与斯隆冲突的根本原因。斯隆始终想不清楚企业的社会责任从何而来，在斯隆的思维逻辑中，责任与权力应该是对等的，企业的责任是如何把各种生产经营要素有效地组织起来，企业并不对社会拥有权力，也谈不上社会责任。

在德鲁克思想体系中，“企业的社会责任”是一个核心概念，这个概念联系着“社会、企业和个人”三者的相互关系。在德鲁克的思维逻辑中，离开了企业的社会责任，整个社会将无法正常运行。德鲁克确信自己的观点是正确的，企业的社会责任是必要的，因此与斯隆的冲突也就

不可避免，除非他能说服斯隆。问题在于斯隆是一个严肃而认真的人，是一个能为原则献身的人。事情只能这样，等待历史的裁决；大约十年后，历史选择了德鲁克。他的思想比斯隆具有高度和贴近现实，具有道德上的感召力和前瞻性。所以有人称德鲁克为乌托邦，把《公司的概念》比做柏拉图的《理想国》。

站在社会学的角度提出企业的社会责任，是很自然的事情。任何社会的运行，都是建立在基本单元基础上的，各个基本单元承担着社会运行的各项职能。即便是处在自然经济状态的家庭社会，也必须赋予自然家庭、家族进而社会团体以独立的身份或地位，赋予社会基本单位以完整的社会责任，包括经济、生活、伦理、教育、政治、宗教，甚至军事等方面责任，确保社会中的每个人能够依托企业或组织机构，谋求个人的发展，并在社会中发挥作用。工业社会要想正常运行，企业以及其他各类组织机构，就要像以往社会的家庭一样，发挥稳定社会以及促进社会发展的作用，这就是德鲁克所说的“一个组织机构的社会功能”，有人把社会功能译做“社会机能”。

在工业社会的条件下，企业是社会稳定的基础，不是单纯的经济单位；企业是员工赖以生存和发展的组织，不是雇主借以挣钱的机器。企业的目的不是利润，企业的目的存在于外部，存在于社会责任之中；利润是企业能否有效履行社会责任的一个结果，利润只是检验企业有无效能，有无存在价值以及能否存在下去的一个衡量指标。这是“经济自由

与社会公平”，进而“经济与社会”的内在联系。

企业社会责任的缺失，如当年的通用汽车公司那样，单纯追逐经济利益或利润，忽视了人的社会存在，忽视了人作为社会一员的尊严，结果导致“工作中的人”对工作的敌视，对企业管理当局的敌视，导致组织内部不同利益群体之间的对立和冲突。在这种状态下，企业无法让一个“工作中的人”站在企业整体的立场上为产量、质量、成本和利润或效率做贡献，企业也因此无法在更大的运行规模上保持效能。可谓社会、企业和个人同时陷入困境。在德鲁克的思想中，社会是靠大家来维护的，如果某人丧失了社会功能，也就丧失了社会身份，就丧失了作为一个社会成员的社会责任，成为一个被社会“放逐”的人，自然他也就不会关心或维护这个社会。

究竟如何摆脱现实困境，以及解决企业内部普遍的对立和冲突，尤其是劳资冲突，实现企业内部利益关系的整合，有赖于一个具体企业的“管理”。尽管我们不能给一个具体企业设定管理的内容，但是企业管理的一般原则和基本思路是确定的，因为整个社会需要有内在的一致性。这就是承认企业是社会的一个组织机构，是一个“社区”或社会的不可分割的“分子区域”；企业成员不是经济人，而是社会人；明确企业的社会责任和社会地位，据此建立起一个组织的公正，形成组织协同的制度性规范，包括保障组织成员的生活和就业安全，以及满足组织成员的需求，统一企业成员的意志。

德鲁克认为，就像企业是社会的一个“功能组织”或一个“器官”一样，管理是企业或一个组织机构的“器官”，即通过管理来实现组织机构的效能。管理和组织，就像人体与器官不可分割地联系在一起；同时，又可以从观念上分辨出来，分辨出管理部门和管理系统的存在，如同人体中的器官，以及某个器官主导下的功能性子系统。真是妙不可言，德鲁克总算自圆其说了，把组织理论和管理理论，在观念上区别开来了，也使自己成为现代组织理论的第一人，当然是基于“政治社会学领域”的现代组织理论，否则就是对巴纳德、西蒙和斯隆的不公。德鲁克一直强调，《公司的概念》更为重要的意义是开创了“组织研究的领域”，而社会上的人则始终认定《公司的概念》是一本管理著作。

《公司的概念》出版后，德鲁克直面自己的未来选择，必须在“政治社会学”与“组织管理学”之间做出选择。当年韦伯始终是站在“政治社会学”领域研究“官僚科层制组织”的；而德鲁克从“政治社会学”领域出发，最终进入“组织管理学”领域。不过他的心依然系于社会问题，尤其到了晚年更是这样。德鲁克的选择有种种主客观动因，他自己认为“组织管理领域”是一个空白，补全这个空白对工业社会的正常运行意义重大。

客观地说，他是为自己开创的“现代组织理论”找落脚点。《公司的概念》毕竟是在通用汽车公司的“管理实践”基础上完成的，远在德鲁克介入之前，通用汽车公司已经成功地使生产经营过程处在“有组织的状

态”，已经形成了一个“大规模的现代工业组织”。德鲁克必须用“现代组织理论”，重新对过往的管理实践和管理理论进行整合，包括重新解读通用汽车公司的“管理实践”，赋予斯隆创立的分权制管理以全新的含义，赋予泰勒进而福特的生产作业过程管理以人文精神等等。否则，他从“工业社会”的政治社会学领域演绎出来的“现代组织理论”，以及他不断发展的思想观念和价值主张，无法形成始终一贯的体系，具有形态上的完整性，从而也就无法证明用他的工业社会的思想和主张，去改造现实企业的组织理论，并不是一种乌托邦，一种观念形态上的假说或空想，而是具有必要性和可行性，具有“不可避免”的客观必然性。

《公司的概念》出版后，德鲁克必须为自己的早期思想做一个总结，把自己完整的思想聚焦于未来研究的方向，准备无拐点地向“组织管理领域”纵深开拓，这就是1950年出版的《新社会》。《新社会》更加集中，也更加清晰了他“建立工业社会秩序”的思想，明确指出企业组织是现实社会的代表性机构，代表着社会的经济基础；政府组织也是社会的代表性机构，代表着社会的上层建筑。企业组织和上层建筑之间，存在着互为前提、相互制约的密切关系。如果不改变现实上层建筑的观念、原则和制度，就无法解决工业社会的根本问题，无法使工业社会正常运行。上层建筑必须服务于经济基础，上层建筑的改变必须依据企业组织的改变。现实社会动荡的根源，存在于企业组织之中，存在于大规模生产经营的组织方式之中，存在于企业非人化的组织方式之中。

企业作为工业社会一个独立的组织成员，必须像社会的一个普通公民一样，必须按照社会正常运行的要求自律，必须依靠自己的内在力量，通过履行社会责任，实现经济目标，获取经济成果，获取企业自身在社会生态中的存在价值和理由，这就是所谓的“经济自由”。上层建筑及其代表的组织机构即政府，必须按照企业组织运行的这种要求，形成相应的政治原则、政策方略和制度规范，两者互动，实现所谓的“社会公正”，或称社会的公平和社会的正义。经过这样一总结，德鲁克就有理由，也很有力量，去深入研究现代组织管理的理论和实践，预示着一个思想伟人的诞生。 从20世纪50年代起，德鲁克的主要精力是从事组织管理理论研究和管理咨询实践工作，主要代表作是《管理的实践》和《管理：使命、责任、实务》。最终打通了“社会、企业、个人及其管理”之间的关系，而且与现实非常契合。尤其是通过“企业的使命”、“企业的目的性”，或企业在社会生态中的“存在价值和理由”等一系列引申的概念，在“经济目标与社会责任”，进而“经济与社会”之间建立了联系，使他的思想很好地把握了时代的脉搏，成为大企业普遍的指导原则。后人把德鲁克定义为管理学的集大成者，不无道理。

关于“经济目标与社会责任”的联系，是他思想脉络中最重要的节点，顺便做一个简单的释义。比如一个职业球队，它也是社会的一个组织机构。球队的存在价值取决于组织的效能，取决于该组织能否使每一个成员按照球迷的要求，做好每一个动作，打好每一个球；取决于它有无优秀卓越的表现，而不是积分牌上的成绩。只有那些赌球赛的赌徒，

才是惟一关心积分的人；就像炒股票的人一样，对企业是否履行社会责任并不感兴趣，他们只关心企业的利润，或企业是否挣钱。

如何理解或定义彼得·德鲁克并非本意，我等莘莘学子惟有心存感激之情。他的思想成就已经成为我们这个时代的骄傲，他对社会的价值贡献已经成为举世公认的事实。德鲁克走了，总觉得应该写点什么。朋友也时常提醒我，难道不想说点什么？感谢机械工业出版社华章分社给我这样一个机会，能向中国的读者谈谈彼得·德鲁克，谈谈他的思想脉络，谈谈他的早期著作，以表达我和朋友们对大师的感激之情。为了不辜负华章的厚望，不得不用心再读德鲁克，再读他的著作和他的生平，这段经历使我备感愉悦，更受益匪浅；我喜欢德鲁克活跃的思想，更喜欢他思维方式中的智慧和精神气质。当我写完本序，有一种发自内心的真切感受，希望更多的人能够接触到彼得·德鲁克的早期著作，了解他完整的思想。

包政

中国人民大学商学院教授博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

序言

《工业人的未来》，这本书被许多朋友和一些评论家一致认为是所有书中最棒的一本书。确实，我自己也认为这本书是我最得意之作。它也是我惟一一部公开阐发基本社会理论的书籍。事实上，本书尝试阐发的不是一个社会理论，而是两个。一个或者可称为“一般性社会理论”，它提出任何一个社会都必然有其功能性和合法性方面的要求。另一个或者可称为“特殊性工业社会理论”，它将这些一般性社会理论应用于工业社会这一特例，这种工业社会出现于20世纪，并在第二次世界大战中逐渐获得主导地位。我曾经给本书加了一个副标题“保守之路”，其原因就在于书中有两个关键性概念，“身份”和“功能”，它们从根本上说是保守性的术语。这两个术语可以追溯到埃德蒙·伯克或者詹姆斯·麦迪逊，而不是约翰·洛克，更不是法国大革命，也不是卡尔·马克思。本书的第三个关键术语是“合法性”，这基本上也是一个保守性的术语。如果当时这个术语已创造出来的话，亚历山大·汉密尔顿很可能就会用到这个术语(该术语可追溯到1820年前后，当时汉密尔顿已逝世很久)，而本杰明·迪斯雷利则确实使用过该术语。这个术语承认合法性权力已是一种社会现实，但要求这种权力必须建立在普遍公认、义务、责任和共识的基础之上。

尽管“保守主义”这个词确实有着非常陈旧过时的蕴义，但本书并非“新保守主义”(该术语在本书初版的1942年时还不存在)。因为首先，

对我而言，根本就毫无成为新保守主义者的必要，毕竟这个词所指的是那些前左翼分子，而我从来就与此无缘。我们现在所谈的新保守主义，我在本书中称之为“重商主义”——不过，我前面已经申明，这一术语已经过时，并且可能达不到预期目标——这里我再重申一遍。因为新保守主义否认而不是肯定工业社会及后工业社会的现实。实际上，新保守主义只是鼓吹经济学重于一切的 19 世纪曼彻斯特自由主义的别称，而这与真正的保守主义立场并不相容。保守主义的立场是，而且总是将社会置于首位。它并不否认经济和经济学的重要性——事实上，还远不止是不否认。在那些保守的原教旨主义者和“现实政治”的真正信徒(如亨利·基辛格)中，我经常被怀疑说我对经济和经济学过分感兴趣，说我是在鼓吹只有自由市场才能产生经济的结果和控制的力量，总有人怀疑说我在鼓吹经济的首要任务是赚取资本成本，即赢得丰厚的利润，还有人怀疑说我断言缺乏经济基础的军事力量只是痴人说梦的幻想，等等。不过，将社会各个维度都惟一地纳入这一个维度(甚至是精神方面)，却是真正的保守主义者所不齿的。在19世纪的埃德蒙·伯克、罗伯特·沃尔浦尔、温斯顿·丘吉尔、本杰明·迪斯雷利等人的眼中，还有同样在亚伯拉罕·林肯和乔治·华盛顿看来——社会是个多面体，不是单向的。巨大的挑战——“无穷无尽的冒险”，霍勒斯·沃尔浦尔称之为政治伎俩——就是要在这多个维度间保持平衡。但是，要做到这一点，社会就必须成为一个功能性社会。它必须给个人赋予社会身份和功能，而且其权力必须被承认具有合法性。

斐迪南·腾尼斯所著《社区与社会》(1888年版)一书，是社会理论和社会学最伟大的经典之一。腾尼斯把社区与社会并置同论，前者关注于存在(being)即身份，后者关注于行事(doing)即功能。在《工业人的未来》一书中，我提出，工业社会的基本制度必须两方面都兼顾，社区赋予身份，社会行使功能，而这个制度自身还需要能使其达到预定目的的具体制度。我当时还没有将这种制度称之为“组织”，这一术语当时还没人使用，甚至还没人知道，直到第二次世界大战后很久才有所改变(也许这一词的首次使用是在我的下一本书《公司的概念》(1946年)中，该书也正由Transaction出版社再版发行)。我当时还没有察觉——实际上当时谁也没有察觉，这一工业社会将成为一个包含各种组织的社会，而不是一个仅仅包含工业组织的社会——意识到这一点，那已经是10年后了。实际上，许多著作家，尤其是经济学家，直到现在他们眼里还仍然只有政府和工商企业，而对其他各种组织，如大学、医院、工会、教会(还有其他许多)都熟视无睹，也没有看到现代社会正是通过这些组织来执行其社会功能、组织其社会任务的。而《工业人的未来》当时就洞察到，工业社会在结构上与19世纪和20世纪初的社会已经有所不同，并且其面临的挑战、其价值观和机会也同样有所不同。

那时候，大多数人都认为自由社会和自由经济已走到了头儿——还有少数人认为，即使在美国，这种自由社会和自由经济也不一定能够捱得过第二次世界大战，更不用说在欧洲了。虽然不能说世人皆醉我独醒，但本书确实洞察到，工业社会所面临的这些挑战恰恰预示着战后的

经济增长和社会成就。《工业人的未来》并不是一本“乐观主义”的书，在写作其主要章节的1940年夏，当时可以说并没有多少令人乐观的东西，收音机里倒是天天都在播放着纳粹的胜利、法国的陷落和英国的敦克尔克大撤退之类的新闻。但是，本书却再次肯定了各种价值、希望和责任——而这些都由战后时期的各种事件给予了证实，也由二战中涌现出的一个“工业”国——美国取得领导地位这一事实得到了证实。

今天，我们已经走出了工业时代。而且实际上，我们甚至已经超越了“后工业社会”。我们现在生活的社会我称之为“后资本主义”(以此命名的另一本书，在《工业人的未来》一书Transaction版就绪之后也将面世)。这是一个“知识”社会，而不是一个“工业”社会。但是，就这一工业社会而言，它对身份和功能的需要、需求和孜孜以求，却与50年前并没什么两样——毕竟这些都属于一般性社会理论，而不是工业社会的特殊特征。借以实现这些需要的制度仍然是组织，尽管不再仅仅是发达国家主导着1870年或1880年到1960年或1970年间的工业(也就是制造业)组织。我们所需要的具体应用肯定也会有所不同，但原则却都是相同的。

还有一点需要指出：本书的写作始于欧洲已投入第二次世界大战之后，而完成(尽管尚未出版)则是在美国参战之前。那时我已非常清楚美国肯定会参战——虽然什么时候以什么方式参战当时还不很清楚，也不可能清楚。由此，第1章“工业社会之战”也许对今天的读者来说特别有趣。书中所描述的各种事情当时都还很新奇，事实上都是非常异端的。

在那些日子里，人们个个愁眉紧锁忧心如焚——这种担忧确实不无道理——如何才能捱过那场战争，如何才能不被黑暗势力所吞没。当然，我当时也同样忧心如焚：在写作此书的那几个月里，好多个夜晚我都辗转难寐。然而本书（这本书在那时几乎可称惟一）却敢于发问：我们对战后的世界抱有什么希望？我们必须做些什么才担当得起那个世界？“因为我从来就不是一个乐观主义者，所以我不得不一直努力尝试”，这是我的一位好友在78岁高龄开始投入一项“新事业”时所说，这也完全可用来作为本书的题词箴言。

彼得·德鲁克

加利福尼亚克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　工业社会之战

这次世界大战是为工业社会的结构而起，它所谋求的，是工业社会的原则、目标和制度。工业社会的一个论题，也是其惟一的一个论题就是社会与政治秩序问题：自詹姆斯·瓦特发明蒸汽机以来的大约200年期间，整个西方为自己创建起了一个全新的栖息地，在这个丰裕的物质世界里，其秩序是否与旧的社会和政治秩序有什么相同或不同呢？

最能清晰地反映这个论题的是这样一个事实：它是第一次真正意义上作为工业战争的一次大战——在这场大战中，工业不再是一个附属品，而成了战斗主力。工业战争所带来的必然是工业和平——在这种和平状态下，工业不再仅是和平时期社会组织的外围而成了其中心。和平时期和战争时期的社会组织必然都建立在同样的原则基础上，遵从同样的结构规则，这是政治生活的一个规律。有时，它可能表现为一场缔造新社会，或者至少是逐渐显化新社会的战争；而在另外一些时候，它却可能表现为和平。这就出现了第一个论题，一个最为古老的推想——也是最无意义的推想——关于政治哲学的推想，实用主义的政治家可能感觉这无异于“鸡生蛋还是蛋生鸡”之类的推想。但是作为事实本身，并不存在任何疑问：战争社会与和平社会必然是同一事物的两个方面。当今的工业战争社会，必将成为明天的工业和平社会的先导。

在第一次世界大战之前，还可能将工业体系及其社会组织仅仅视为

纯粹的从属性副产品。虽然有用好用坏之嫌，机枪、飞机、坦克和汽车都还是被作为了步兵作战这种传统模式的辅助手段。就基本的社会单位而言，1914年的战争仍然反映的是封建社会的组织结构：步兵团中没有职能和技能的分工，它们几乎原样照搬封建社会的结构特征，治安官带领佃户和农奴随从出征。

的确，在那场战争的最后阶段，战争就已经开始演变为一种工业战争。1917年和1918年的诸多重大战役，都已是工业战役。但最后的和平并非是工业的和平。大战期间，西方世界的社会组织未曾解决工业社会的问题，它甚至未曾尝试找寻这种解决方案。而恰恰是由于这种差距，导致了凡尔赛体系的崩溃垮塌。凡尔赛时期及此后的若干年——直到1929年，很多国家甚至直到1939年——断然延迟和逃避解决这个工业体系的政治和社会问题，尽管这样做往往并无意识。此时，有一种试图恢复前工业社会(1913年)基本状态的强大愿望。基本上，在战争间隔之间的人们（其时间间隔非常接近，然而其思想甚至对于我们这些同类都完全难以理解）非常清楚差距所在。这点表现为他们坚持认为持久和平是维系凡尔赛体系的社会结构的一种方式。

认为自由社会经受不住再次战争的考验，这种想法（在1928年或者1934年很少有人会怀疑这点）就等于是说我们已知的自由社会不能够寻找到适合工业体系的社会和政治组织结构。如果这一点还有什么意义的话，这实际上是宣判了自由社会的死刑，惟一可能的最大奇迹也就是祈

望缓刑。指望永久的和平属于幻想中的太平盛世，而不是任何人间社会所能为的。事实上，死刑在即，随时可被执行。我们今天之所以还能够为自由而战斗，并非是由于自由国家中缓和姑息之类情绪有什么回归返潮，这种情感根源于认为工业战争将不可避免地导致自由社会的终结，实际上，我们还能够为自由而战斗只是因为希特勒自己的根本错误。

在下一次的和平会议上，我们可能再次致力于构建永久和平——尽管我认为我们都已经开始怀疑这种尝试是否明智。但是，我们无疑不能也不会推卸寻找解决工业体系基本政治和社会问题的责任。而工业战争的现实，且不提战后的现实，更将使得它不可能去推卸这个责任。

今天，战争的工业机器是自发形成的，其他一切都以此为中心来构建。步兵在很大程度上成为了次要的战斗力。轰炸机的领航员与机组工作人员之间的社会权力关系，或者坦克指挥与部下之间的社会权力关系，如同生产线上的领班和工人之间的关系一样。它建立在技能和职能层级基础之上，同样也建立在指挥层级基础之上。今天，每一支军队的社会性困境，如旧军律、旧的升迁制度和论资排辈(个人技能水平无足轻重)等都无以维系甚至于难以为继，这些现象都表明了一个事实，军队陈旧的前工业社会状态已经无法组织和驾驭新工业社会的现实。在今天的每一支军队中，陈旧的社会形态都让位于新的社会形态——这点在纳粹军团中表现得最为剧烈，军队的战斗力和士气在很大程度上取决于此。在未来社会里，前工业时代的旧社会形态将必须让位于新工业社会

形态。

每一位历史学家都知道，由于法国军队需要在新的社会形态基础上组织军队，这就迫使拿破仑战争期间的普鲁士和奥地利接受法国革命的基本社会准则。未来的历史学家将看到，正是出于要在工业体系基础上组织战斗的需要，促使我们这代人努力构建一个工业社会。确定我们这个社会要建构于什么基础之上，是我们这代人的特权，也是我们的责任。

这与参战本身的善恶问题完全无关。我也不会断言战争就是有意义的，它造就了什么东西或者解决了任何问题。相反，我确信，战争本身是毫无意义的，它不能创造任何东西，或者解决任何问题。我要说的就是战争已是一个现实——一个至关重要、无法否认但又仅仅只是现实的现实。现实本身是没有什么意义的，它不能创造任何东西，或者解决任何问题。它们只是存在于那里。它们是否有意义，如果有意义，又是什么意义；它们是创造还是毁灭；它们是否解决问题以及如何解决问题——这取决于我们如何对待它们。

无疑正确的是，战争的当务之急是如何设法克敌制胜。然而，同样正确的是，我们希望赢得胜利难道不是为了赋予这次战争以及随之而来的和平以某种意义吗。思考一下：这个问题是什么，它有什么意义，我们如何找到自己的解决方法，这些就是本书惟一关注的问题。因此，全书的惟一主题就是：如何才能将一个工业社会建构为一个自由社会？

人微言轻，对于诸如战后蓝图规划、疆域划分、国际同盟、国家联盟或者金本位制之类问题，我显然很少能说什么，甚至根本就无法置喙，无话可说。当然我不是认为那些国内国际组织的现实问题就不够重要。实际上这种片面的想法就像我们某些蓝图制作者一样愚蠢，他们认为自己在寻找惟一可行的社会机制。总是不让两全——要么选择社会机制而没有政治原则，要么相反——这比无用更糟糕，而且非常有害。有时，具体现实的结果恰恰滋生于观点和原则的讨论当中。有时，一个政治上的堵漏人员，丝毫不曾考虑到一般的规则而只是单纯凭借现场随机应变一拍脑袋得出的一些贸然发现，就缔造了一门新的哲学。在政治领域，只能要么是个二元论者要么什么也不是，因此，“现实主义者”和“理想主义者”都排除了单纯的政治效果论。然而，本书的研究并非是要试图就某些具体的情况给出具体的解决之道，而仅仅只是因为作为研究者很难了解未来变化的具体情况。按照笔者的观点，今天解决战后具体问题的惟一正确方法，应该是收集拟定多种在不同可能情况和偶然情况下的应对之道，以作为今后的方案选择备选——这就类似于参谋本部那样，总是要拟制很多作战方案，以便从中选择最适宜的方案。当然，完全达成这一任务不仅超出了压缩进一本书的范围所限，而且即便是穷一个人毕生精力也不可能完成。何况，也根本不存在什么办法能够将战时自身的问题隔离开来，而单独只讨论战后的问题。在我看来，将来的某一天，和平得以在历史的旅程中实现只能是通过改车换骑，而不是结束我们的旅程或者重新开始我们的旅程。

简而言之，本书的任务是深入思考一些基本性问题，详解阐明一些基本性论题，基于我们现有的自由社会，未雨绸缪勾画准备一个全新的方案。在此笔者无意妄称自己未卜先知，能够洞察未来工业社会的图景，而只是希望能够指明如何平稳到达这一未来彼岸。

也许，在构建一个自由的功能性工业社会的准备过程中，最重要，显然也是最困难的一步，就是认识到我们的危机是一种正在严重威胁和影响到西方世界社会和政治基础的危机。所有西方各国通行的价值观、信仰和制度都在分崩离析，而在其废墟上，极权主义得以蔓延滋长大行其道。当前这场战争实际上是西方社会追求美好未来的一场内战，它不可能——除了从纯粹的军事角度来看——仅仅通过打退外来入侵者来赢得胜利。这表明解决之道就存在于我们的社会内部：在于从原有成熟的自由原则出发构建新制度的过程中，在于新的社会权力组织形式的萌生过程中，总之在于我们再次思考和重塑我们的社会基础之际。这场战争最终，我希望也是最后的爆发带来了巨大动荡，要理解这种动荡的性质和特征，就必须把所有浅薄浮夸的理论都拒之门外，这些理论将这场战争和纳粹对社会的极权主义威胁，归结为德国人(日本人、意大利人)的“民族性”，归结为德国的历史走向，归结为德国人特定的信仰或制度。

当然，不可否认的是这些因素的确存在，甚至也具有极其重要的影响。凡尔赛和平，德国出现的通货膨胀，希特勒在维也纳帝国度过的失落童年——所有这些都有一定影响。但是，它们仅仅解释了某些事情是

如何发生的，是谁做的，却并未解释为什么发生和最终的结果如何。

毋庸置疑，过去50年来，德国成了欧洲的“地质断层带”——在这里每一次的骚动都将演化出一次地震。但是，法国在之前的100年时间内实际上也同样扮演了这样一个角色。在这两个例子中，失去平衡、倾向暴政和诉求侵略都有其深刻的背景原因。它们与民族性完全没有任何关系。极权主义在任何工业国中都有可能发生，如果它并非首先发生在德国，那它可能在欧洲其他地方起源。魏玛共和制在德国的掌权，无疑是由于20世纪德国所具备的某些特质。希特勒主义的很多内容都是19或20世纪德国所特有的。但是，希特勒主义无论多么惊人多么壮观，德国卓绝一世的事业和特有的德国现象都只是问题的表象。它们解释了希特勒主义的“如何”甚至是“何时”的问题，但并未回答为何这样以及事实怎样的问题。

法国极权主义毫无疑问在很多方面与德国有所区别，比如其口号、具体制度和特定的表现等等。它们都与西班牙或者捷克斯洛伐克的极权主义大不相同。但是，如果它们所接受的基本原则一样，那么在本质上它们的区别也就微乎其微了。这些原则并非是“必然”，在民族性、历史或者制度结构方面都很难发现这些原则的影子。它们都经过了刻意的、有目的的选择，它们是赋予了自由意志的人们的选择。

民族性无疑是存在的。然而，它通常表现为行为方式的某种倾向——或不紧不慢或心急如焚，或谋定而后动或临时抱佛脚，或感性灵动

或理性自持，或深刻透彻或肤浅草率。换句话说，民族气质当然是存在的。但是，它并未给我们揭示出任何真正的行为本质，而只是一个事实：说某人是肤浅草率的，而另外某人是深刻透彻的，这个事实并未告诉我们谁更可能犯罪。除了一个民族或者种族的性格倾向之外，对于某种类型的人、某种类型的职业和某种类型的行为，存在一些有意识或者传统上认为的社会性优劣判断。正是我们通常所谓的社会“理想类型”，被错误地认为是“民族性”。但是，社会“理想类型”的变化是如此频繁、迅速并且令人难以捉摸，这是其他一切都难以企及的。昨天曾经非常受欢迎的东西，例如所有欧洲人长期以来一直误以为是美国民族性真实代表的美国佬银行家，到今天却已经风光不再。在每一个欧洲国家的历史上，“理想类型”都经历了多次变化。对于希特勒主义，惟一有把握可以说的事，如果确实存在，就是纳粹领袖们从来就没有成为过德国社会的“理想类型”，无论是在其背景方面，还是其个性、等级优先性、职业、行为或是信仰方面，这种类型以前都从未普遍化过。但它告诉我们什么呢？纳粹主义是一种革命？这纯粹是一句众所周知的废话而已，除此之外，它还能在革命的特性、根源及其意义方面告诉我们一些什么呢，什么也没有。除了让我们知道德国有着与其他民族一样的革命能力之外，它没有再进一步告诉我们有关德国民族性的任何东西。

一般来说，那些接受了民族性解释的人也就对于希特勒教义有着天然的亲和接受力。因为在关于一个民族性不可避免和亘古不变的理论与关于种族的生生不息与不可改变的理论之间，实在是半斤八两差别甚

微。一旦接受了这一点，那么离那种民族或种族天生优越论也就近在咫尺。为了战胜纳粹主义，我们必须采取传统的宽容原则立场，这种原则认为在德性方面，无论种族、民族或肤色如何，普世民众都差别无几。这本身不能解答纳粹主义源流——除了在纯粹个体性伦理领域之外。它也不是政治行动的基础，因为政治和社会生活模式并不是与生俱来的先天属性，而不过是伦理原则、客观现实以及伦理原则在客观现实组织上的应用——政治制度。原则和现实都与普通人的先天品性无关——原则是人类自由意志的抉择，而现实则是受制于外部的状况。但是两者都同样与什么民族性或种族性毫无关系。

如果民族性的解释不能成立，那么各种民族历史的解释就毫无意义。如果德国没有发展出纳粹主义，而是发展了德国版本的甘地和平主义，那么我们现在将可以看到很多书籍都会滔滔不绝地谈论按照宗教改革运动、路德、康德、贝多芬或者 F. W. 福斯特等的观点，这种发展是多么地“不可避免”。在1927年的德国，和平主义忠诚者的数量远胜于纳粹忠诚分子。而如果英国人发展了极权主义哲学，那么那些伪历史学家们就会逮着亨利八世、极端的极权主义分子克伦威尔、霍布斯、边沁、卡莱尔、斯宾塞和博赞基特等不放狠命挖掘。在任何国家，任何伟大的历史人物、伟大的思想家的思想和行为都将被曲解为某种“必然性”，同时，却又得出两种截然相反的对立结论。一个世纪前，英国和美国都有这样一个惯例，在每一本历史书籍中都以大段的赞美诗开篇，赞美体现在阿米尼斯、路德和腓特烈大帝等人物身上所体现的日尔曼人的高贵品

质如何引领着欧洲挣脱拉丁暴政的统治，让自由重见天日。其后的敌人来自法国和天主教会。现在，则有纳粹主义的危险横亘面前。由此我们可以发现这样一种理论，认为希特勒的暴政是必然的，因为罗马帝国的文明辉煌从来没有照耀到北部德国使之跟上文明的步伐，再加上因为路德的宗教改革摧毁了中世纪的天主教文化。然而，面对挪威人，或者面对尽管罗马化程度更低但同样属于新教的苏格兰人或荷兰人，这种理论做何解释又如何自圆其说呢？

实际上，这些尤其让人目瞪口呆的纳粹教义和口号，其直接先驱者几乎都不是德国人。极权主义最早而且最一以贯之的哲学家是法国人奥古斯特·孔德——19世纪最具影响的著作家之一。孔德是第一个将思考的目光集中投射到工业的思想家，这点非常重要。他的极权主义，尤其是他那对言论自由、思想自由和道德自由所充斥的愤恨，都源于要围绕工业制造商来组织社会的企图。激进的反犹太种族主义也起源于法国，它是由戈宾诺首次宣示提出的；而戈宾诺自己，又是法国那样一支长长政治思想家队伍的嫡传弟子，他们长期以来一直试图将法国社会秩序及其正当性用不同社会阶层的种族起源和不同种族天生的优劣性来解释和辨识。他们甚至像纳粹那样，披着同样“科学主义”的外衣而大放厥词。(雅克·巴赞先生在这个领域做了先驱性的工作。他的书，尤其是《法国的种族》和《种族：一种对迷信的研究》，对于那些希望理解当前政治思潮中伪科学生物进化理论的真实本质的人来说，应该是必读书籍。)拿破仑叔侄俩所制定的对外政策原则，大多数被希特勒所吸收采纳；而

这叔侄俩则是从奉行强权政治哲学的马基雅维里以及精明狡诈的威尼斯和荷兰政治家们那里寻找思想泉源。“上帝特选子民”的概念诚然是从犹太人那里直接拿来的，却又被凶残恶毒地用做反对犹太人本身的理由。而美国人威廉·詹姆斯所首创的非经济的等级制度思想，却也在很大程度上被纳粹偷来用做建立其纳粹集团及其组织的基础。具有讽刺意味的是，这也是许多思想被沦落的典型方式，詹姆斯首次在一篇题为《战争的道德价值》的文章中提出这一思想的初衷，却是探讨如何构建永久和平。“地缘政治学”的基础是一位英国海军上将奠定的。而现代总体战争的经济则是1917年的美国战时工业委员会首先拟制。让戈宾诺、詹姆斯或者其他什么人对纳粹使用或滥用其理论的行为负责，这显然就像仅仅因为很多著作家和政治家们的国籍，就称他们——法国人、英国人或者美国人，为先天的法西斯主义者或必然的法西斯主义者一样荒谬可笑。同样，要想从德国历史中去追踪某种必然性的逻辑，这样的做法同样愚蠢可笑。我们既然能够确认各种欧洲文化都存在非常密切的关系，同时也存在广泛持久的交流接触，那么那些关于任何一个国家的“先天特性”的论说如何能站得住脚，这难道不是同样荒谬可笑吗？

事实上，每一个国家在其历史和民族特性中都存在着为善和造恶的无限能力；每一种正面行为或负面行为都能够找到自己的先例和权威辩说；由此，每个国家的决策都只是其自身的决策，而用不着拉出其民族本性或者是过去的传统来解释辩护。

关于纳粹主义，或者关于其他种种历史现象，最经不起推敲的理论，就是那些试图以某种特定的制度或者某种地理位置的巧合，来解释或阐释其意义和起源问题。有时，人们容易天真而盲目地轻信纳粹主义在很大程度上是因为政府控制下工业长期集中发展的结果。当然毫无疑问的是，某些纳粹制度的具体细节是由这种发展形成的。但是，作为德国邻邦的捷克斯洛伐克其工业更为集中，卡特尔化更为严重，政府控制更为全面。而被说成是德国工业发展的必然产物的纳粹主义，显然在捷克斯洛伐克却是不存在的。在现代欧洲，家长制经济政策最为严重的国家是法国，那里18世纪的重商主义从未被真正放弃。然而，如果要让法国的贸易监管部门对那些亲纳粹的“维希的男人们”负责的话，那就实在太可笑了。

再者，纳粹主义向东扩进并征服了欧洲东部和东南地区的一些小国，这点是毫无疑问的。但是，纳粹主义不仅是东进运动政策，也不仅是一场德国-斯拉夫的千年战争。每次德国试图扩张的时候，它都不可避免地要与斯拉夫人发生冲突，只是由于斯拉夫人而不是暹罗人居住生活在了德国东部边陲。出于同样的原因，斯拉夫人常常也西进。换句话说，斯拉夫人和德国人在过去的一千年来，不可避免地有着非常密切的接触，偶尔彼此发生战争，但是彼此也能和平共处相互学习。德国与斯拉夫国家接壤，这个事实本身并未解释纳粹极力想征服或者主宰世界的强烈欲望出于何因。而德国过去试图征服斯拉夫领土的企图也解释不了它现在这种想法的本质——除非中欧的地质和地理面貌仍然保持五百多

年前的原貌未变。

纳粹主义不能用德国的民族性、德国的历史或者是德国的制度和地理条件来解释，理解这点非常重要。如果未意识到这点，目前的战争就将变得毫无意义，而更为严重的是，纳粹主义巨大的危害也可能难以为人们所充分意识到。如果确实像人们通常流行的说法那样，纳粹是德国的某种民族性或者德国的历史中某种必然性的结果，那么英国或者美国参战就毫无道理了。恐怕难以看得出美国会有什么明显的兴趣必然要去阻止德国“历史的难以消解的”对征服斯拉夫的欲望。想遏制这种念头的希望是渺茫的；我们难道指望在过去五百多年都未曾做到的事情在五年的战争中就化解吗？必然性理论的惟一结论将是，听任德国人自己按照其必然的途径大行其道为所欲为，再插手坐地分赃。希特勒本人作为必然性理论的主要人物，他显然正希望别人都持这种想法，同时他的全部政策也都建立在这一观点的基础之上。

我们必须能够意识到，纳粹主义的本质正是在于尝试解决西方文明所面临的普遍问题，即工业社会的问题，并且意识到纳粹这种尝试所基于的基本原则绝不可能仅仅限于德国，否则，我们就连我们参战所反对的是什么、支持的又是什么这种基本参战目的都浑然不知。我们必须清楚，我们虽然需要构建一个功能性的工业社会，但我们要反对将这种解决工业社会问题的努力建立在奴役和征服的基础之上。否则，我们所构想的建立一个不仅是功能性的而且是自由的、和平的工业社会的努力，

就没有基本的立足之地。如果这样，那此时我们能够期望的就只是消除纳粹主义的一些根本无足轻重的特征——那些可归因于德国1933年经济地位的偶然因素，或者是其具体制度的意外事件而已。如果我们都认为自己只是在为反对国际贸易中的易货贸易制度而战，或者是仅仅为支持莱茵河边界而战，那么我们就是在玩火自焚，抱着赌博撞大运的心态拿战后整个西方世界的社会和政治秩序不当回事。

极权主义专制的凶残暴虐已经充分证明，那种为这一噩梦这一危险的可能出现提供了滋生地的社会，必然没有履行好自己的基本功能。极权主义残酷压制人们的自由，这表明它们是在试图通过否定自由来使社会得以发挥功能。为了战胜极权主义，我们就必须重新构建一个功能性社会，而且这个功能性社会至少能像极权主义的伪社会那样成功发挥功能。同时，它必须是一个自由的社会。理解这一难题，明确这一任务，找寻到实现这一目标的途径，这不仅对于赢得和平至关重要，而且它本身就是这场战争所取得的胜利的一部分。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　什么是功能性社会？

时至今日，业已成型运转的功能性工业社会尚不存在。我们只是在借助于广大工程师、化学家以及熟练技工为我们建构并运营着的庞大技术机器，进行着我们这个时代的工业生产。此外，我们也仰赖于一架虽然不够趁手不够有力却仍能给人以深刻印象重大影响的经济机器进行着工业产品的分配。然而这一工业化的图景，远未能够充分扩展到政治和社会层面，在那里我们尚未生成工业文明，也没有工业的社会生活和工业的秩序或组织。正是由于缺乏一个能充分整合交融于我们的工业现实的功能性工业社会，我们的时代潜伏下了危机的种子。

放眼整个欧洲和北美大陆，大约有五亿人口中的绝大多数正身临其境地感受着工业世界的世俗现实。如果离开这一工业世界所提供的产品、服务和制度，人们简直寸步难行，更别提生存与发展这种人生大计。毕竟，我们饮食起居这类日常俗世生活，无不有赖于这一工业世界。我们中的大多数人无不直接或间接地依存于这一工业世界，在其中谋求生计、图取快乐。因此，其社会之问题，也就是我们每个个人之问题；其社会之危机，也就是对我们的个人安全和社会稳定之直接冲击；其社会之胜利，也就是我们最引以为豪之战利品。似乎可以宣称，西方人已经成为了工业人。

但是，究其本真，就西方社会的社会信仰和价值观，及其仰赖的社

会制度和经济手段等方面看，它基本上仍然处于前工业时代。归根结底，西方社会只不过是 18 世纪晚期发展并形成起来的重商主义社会的当代投影。这一前工业社会曾经担负起了成功组织 19世纪世俗化物质现实的责任。但是，它却无法整合交融今天的工业现实。

正如人类的生物性存在决定了人类片刻也离不开空气呼吸一样，人类的社会性和政治性存在要求有一个功能性社会辅助其间。然而，人类必须要有一个社会以托身其间这一事实本身，并不必然意味着就一定已经拥有了这么一个社会，毕竟必要条件并不能够代表充分条件。譬如，面对海难事件中那些毫无组织、惊慌失措、横冲直撞的难民们，可能没有人愿意称之为是一个“社会”。这种情况下，有的只是一群乌合之众，却并不存在社会。事实上导致人们惊慌失措的直接原因也正是社会的崩溃瓦解。而克服这种惊慌失措的惟一办法，便是社会的恢复重建，使其重新获得自己的社会价值观、社会纪律、社会权力和社会组织。

社会生活不能游离于社会之外，不难想像，没有社会的社会生活甚至根本不可能正常运转。反观过去25年的西方文明，我们很难有资格说我们的社会生活运转得非常正常，也不足以使我们确信存在着这么一个功能性的社会。

当然，如果说一个社会必然能从培植它的现实土壤中破土而出并发展起来，这无疑是错误的。某一社会组织植根于某一世俗物质现实，但是其价值观、规则、理想、习俗和权力等却完全属于另一社会现实，这

种情况是完全有可能的。就以鲁滨逊·克鲁索和他的仆人“星期五”为例，他们之间无疑存在一个社会。毫无疑问，那种将鲁滨逊视做孤立的经济人个体的传统观点是荒谬无比的。鲁滨逊有自己的社会价值观、习俗、禁忌和权力等等。他的社会并非根据南太平洋某个亚热带小岛上的生活要求发展而来，而基本上是一个在寒冷的北大西洋海岸生活的加尔文主义的苏格兰人发展起来的社会。鲁滨逊身上所呈现的讶异之处，不在于他为了适应环境而做出的种种调适改变，而恰恰在于他居然几乎完全没有做任何改变。我们可以设想，假如他是另一个阶层或另一个时代的人，那么他必然要穿戴整齐才开始吃晚餐。这一实例说明，成功的社会生活可以建立在不同的社会价值观和理念之上，而无论这种社会的物质现实和社会问题是否与其已经适应的社会相同。

一个社会，可能立基于专门用于组织特定物质现实的观念和信仰之上。或者，它也可能依托于与其环境大不相同的基础，就像鲁滨逊·克鲁索的社会之于圣胡安·费尔南德斯群岛一样。不过，它必须总是能够将客观现实组织为处于良好的社会秩序状态。它必须掌控这一物质世界，使其对个人而言具有意义并且可以理解；并且，它还必须建立起合法的社会和政治权力。

工业体系这一现实，尽管渊源于重商主义社会和市场之中，但是从一开始就与重商主义社会所依托的基本假设大为不同，并且常常是非兼容般格格不入。不过，就整个19世纪而言，重商主义社会还是成功地掌

控、组织和整合了日益成长中的工业现实。当然，不同方面的紧张关系早就存在。整个第一次世界大战前的百年社会史，很大程度上可以说就是各种紧张关系的冲突史：重商主义假设与工业现实之间，杰弗逊式的政策与汉密尔顿式的事实之间，市场与工业生产体系之间，无时不演绎着不断的冲突与紧张。在19世纪的最后几年中，重商主义社会正在崩塌解构，工业体系正在失去社会控制，这些事实都已慢慢呈现得越来越清楚。不过，还是一直苟延残喘到1918年后，甚至一直到1929年之后，重商主义社会才真正解体。时至今日，它已经辉煌不再，停止了其对社会的功能支配作用。

有时候，越是简单的事物，越是难以给出一个确切的定义。而要定义何为社会，就恰如定义何为生命一般是不可能的。只因我们距离太近，反而令其基本的简单特征被一片玄惑而错综的局部细节所遮蔽。正所谓不识庐山真面目，只缘身在此山中，我们因身陷其中而难窥全貌。何况，在非生命与生命，无社会与社会之间，并不存在泾渭分明的分界线或临界点。不过，尽管我们难以确切知道何为生命，但一个活体何时停止生命而变成一具尸体则是稍具常识就能周知的。我们知道，倘若心脏不再跳动或两肺不再呼吸，人体就谈不上是活灵活现的生命。所以，只要心脏还在跳动或还有一口气，就还有生命活体存在；而停止了心跳，丧失了呼吸，剩下的就只不过是一具尸体。类似地，难以给社会寻求一个确切的定义这一点，并不能成为阻止我们从其功能方面去理解社会的理由。只有当社会能够给予其个体成员以社会身份和社会功能，并

且社会的决定性权力具有合法性时，社会才能够成为社会。前者建立社会生活的基本骨架——社会的宗旨和意义；而后者则为这一骨架丰满血肉——给社会赋形并创造社会制度。如果个人都被剥夺了社会身份和社会功能，那就不会有社会，有的只是一堆杂乱无章的社会原子，在社会空间中毫无目标地飘游浮荡。而且，那些决定性的权力本身必须具有合法性，否则就无以形成社会结构，有的只是一个空白虚置的社会，仅靠奴役和惰性而勉强聚合在一起。

那么，人们会很自然地追问，这两条标准中何者更重要呢？或者说，这两条社会生活原则中是否有轻重缓急呢？这个问题的历史实际上与政治思考本身一样历史悠久，绵亘久远。正是基于这一问题，政治理论的历史上产生了第一次重大分歧，这种分歧存在于柏拉图与亚里士多德之间，社会目的优先论与制度化组织优先论之间。然而，尽管这一问题曾被古代先哲伟人们奉为神圣，但实际上却意味索然，可以说没有什么意义。在基本政治观念和基本政治制度之间，无论从时间上，还是从重要性上，都本无所谓孰先孰后。事实上，以信仰、目的、欲望和价值观等观念领域为一极，以事实、制度和机构的实践领域为另一极，二者同时构成了政治思想和政治行动的本质所在。两极之间偏袒存毁一方，就不是政治学了。如果只有观念这一极，则政治学就会等同于哲学或伦理学；而只有实践这一极，则政治学无异于人类学或新闻学。两极中无论仅仅着重哪一极，都会使得政治学名不符实，或者事实上取消了政治学本身。

个人的社会身份和社会功能，可以看做是群体与个体成员之间的关系方程式。它符号化了个人与群体之间的相互交融整合。它表达了根据社会话语言说的个人意志以及根据个人话语言说的社会意志。这样，它就使群体视角中的个人存在和个人视角中的群体存在变得可以理解，并且将其合理化。

对个人而言，缺乏社会身份和社会功能就意味着社会也不存在。仅当社会的意志、目标、观念和理想从个人的意志、目标、观念和理想角度看有意义时才存在所谓社会。因此，在个人生活和群体生活之间，必然存在某种明确的功能关系。

这种关系也许在于一种意志的认同。有了这种意志的认同，就不存在非社会生活的个人生活，也不存在非社会目标的个人目标。这正是那些伟大的古希腊政治哲学家们的基本立场，尤其是柏拉图。苏格拉底学派抨击诡辩学派，主要针对的正是其人格上的“个人主义”观念。苏格拉底学派的“城邦”是绝对集体主义的，也就是说，在群体意志和个人意志之间、群体道德和个人道德之间、群体生活和个人生活之间，根本就不存在区分的可能性。当然同样也可能假设说，在个人意志和个人生活之外，何来所谓群体意志和社会生活——而这正是19世纪早期的极端个人主义者的立场。

就既缺乏功能又缺乏地位的个人而言，社会绝对是不合理、不可捉摸的，也毫无吸引力可言。社会功能和社会身份的缺失，使得个人被其

同类社会遗弃放逐，沦为流落“无根”的个人，对他们而言社会真的存在吗？投射到他们眼中的，只是种种宿命般的超人力量，似乎能理解又似乎不理解，似乎有意义又似乎无意义，半是光明半是黑暗，但却永远是那么遥不可及不可捉摸。这些宿命般的超人力量左右着他的生活，掌控着他的生计，而他自己却无从插手、无从改变，根本就是不可能理解。就像是一个被蒙起了双眼的人，被带到一个陌生的房间里进行一种他连规则都丝毫不知的游戏，而赌注却是自己的幸福、自己的生计，甚至是自己的生命。

对社会而言，个人应该拥有社会身份和社会功能，这一点和对个人的重要性是对等的。个体成员的意志、目标、行动和动机，若不与社会的意志、目标、行动和动机相融合一致，社会就无以理解也无以接纳他。那些脱离社会、流落无根、未被社会融合的个人，不仅仅显得非理性，而且对社会构成危险，成为一种起消解作用的、威胁性的幽灵般的神秘力量。人间流传着的那么多伟大神话——无家可归的犹太人、浮士德博士、唐璜，实际上都是关于已经失去或被剥夺了社会功能和社会身份的个人的神话，这也就绝非偶然了。丧失社会身份和社会功能，缺乏社会与个人之间的功能关系，这乃是少数族群所遭受的每一次迫害的根本原因。这些少数族群要不就是没有社会身份和社会功能——不被融入社会(如美国的黑人)，要不就是被当做了造成社会难以融合的替罪羊(如纳粹德国时的犹太人)。

处于社会中的个人必须具有明确的社会身份，这并不意味着其社会身份就必须固定不变。将“明确的”混同于“冻结不变的”，这正是19世纪初边沁之流自由主义者们的一大谬误。这是一种悲剧性的谬解，它导致一种否定一切社会价值的社会原子主义。当然，一个社会并不排除给予个人固定不变的地位和功能的可能性。通过将群体和个人融入宗教意志之中，印度种姓制度就体现了一种群体与个人之间明确的功能关系。通过宣扬永恒的轮回转世直至彻底涤罪的宗教教义，这种制度获得了其合理性。正是基于这一点，甚至连贱民们都获得了一种社会身份和功能，使得社会及置身其中的个人生活对他们本人而言有了意义，而他们的生活也对社会有了意义并且不可或缺。因此，只要这一宗教信仰本身不崩塌解体，印度的这种社会制度对个人和社会二者就都不会丧失其合理性。(当然，这并不是说印度的社会制度是从印度宗教中生成的。即便印度教之所以发明，只是为了合理化由征服者强加的等级化奴隶制度，这与我们的论点仍然并不矛盾。毕竟，我们进行的只是一种纯粹的功能性分析，而不是一种历史哲学。)

从另一方面说，在美国以往的流动性极强的边疆开发区社会中，个人已经有了一种明确的社会身份和功能，就像种姓制度极端僵化、等级森严的印度社会中的贱民或婆罗门贵族那样。进而言之，甚至可以说，没有哪个社会像杰克逊、亨利·克雷或林肯时期的边疆开发区那样，在融合其成员的个人和团体之间的功能关系方面曾经取得过如此完美的成功。重要的是地位必须明确，功能易于理解并且意图合乎理性，而不在

于是否固定不变，是否有弹性，或是否流动。说每一个男孩都有成为总统的均等机会，与说个人都是生来命定、惟有设法逃避来世不再出生在同一种姓中一样，二者都明确定义了群体与个人之间的功能关系。

上文可以清楚地表明，无论何种社会，其社会与个人之间的功能关系的种类和形式，无不取决于该社会关于人的本质和终极圆满的基本信念。关于人的本质，可以是自由的或不自由的，平等的或不平等的，善的或恶的，完美的、可臻于完美的或无法臻于完美的。而终极圆满的实现，则可在现世或是在来世，可在于灵魂之不朽或东方宗教所宣扬的个体灵魂最终隐灭，可在于和平或战争，可在于经济成功或子孙满堂。关于人的本质的信念，主宰着社会的意志；而关于其终极圆满的信念，则创造了实现这一意志的追求氛围。

这些关于人的本质以及人的终极圆满的基本信念，每一个都将引致生成一个不同的社会，以及生成一种不同的社会与个人之间的基本功能关系。至于上述诸般信念孰是孰非、孰真孰伪、孰善孰恶，或者到底是基督教的还是反基督教的，这些均非笔者在此论说的主题。关键在于，这些信念中的任何一种，都可以成为一个有效运作或能够有效运作的社会的基础，亦即成为个人在其中获得其社会身份和社会功能，从而各得其所、各司其职的社会的基础。反之，任何社会，无论其基本信念的性质如何，只有在赋予个人以社会身份和社会功能时才能有效运作。

具有合法性的权力本身正是根源于上述同一个有关人的本质和终极

圆满的基本信念，这一基本信念使得个人的社会身份与社会功能得以依托其上。确切地讲，合法性的权力可定义为是一种政治统治权，该统治权的正当性根源于社会的基本精神特质。在每一个社会中，都存在着诸多的权力，但都似乎与这一基本原则毫不搭界甚至南辕北辙，许多制度的设计与运用也不是用以践行这一基本原则的。换言之，在一个自由的社会中，也到处充斥着诸多“不自由”的制度；在一个平等的社会中，也总是涌现着诸多不平等；在一群道德高尚的圣徒周围，也不免挤满了许许多多的无赖。但是，只要正义还在，只要我们称之为政治统治权的那个决定性社会权力，没有脱离抛弃自由、平等或道德高尚的基本诉求，只要它还是通过那些旨在践行这些理想目标的制度而行使的，那么社会就会作为一个自由、平等或道德高尚的社会而发挥功能，毕竟其制度构架仍然不失为是一种合法性的权力。

当然，这并不意味着以下一点是无关紧要的：社会的那些非决定性权力和制度与其基本原则之间是否存在矛盾和冲突。事实上正相反，那些最严重的政治问题，往往正是发端于诸如此类的冲突。并且，一个社会将会发现，某种非决定性的制度或权力关系尽管只是非决定性的，但由于与其基本信念过于截然不同，以至于会将社会生活推向危急的边缘。这方面最恰当不过的实例便是美国内战，当时人们感觉到南方的奴隶制度构成了对自由社会整个结构的威胁。但毫无疑问，战前美国的决定性权力具有充分的合法性，因为其主张源自自由原则，而且正是通过专门为实现自由而定制的制度来践行的。美国当时确实作为一个自由社

会发挥着其功能。而且，也正是因为它是这样发挥功能的，所以它才感觉到奴隶制度是一种威胁。

在任何一个社会中，什么是决定性权力，什么是决定性的制度组织，这是不能用统计分析来确定的。

通过计点人数、援引税单或比较收入水平的方法去衡量一个社会，这是徒劳无益、毫无价值的。因为“决定性”乃是政治的，由此也就意味着它只能是一个纯粹定性的术语。英国能够拥有土地的绅士从来只占人口的一小部分，而且自商人阶层与制造业主兴起以后，绅士阶层所拥有的财富和收入也只占全国很小的一份。但是，一直到我们这个时代，他们仍然掌握着决定性的社会权力。他们拟制的制度构成英国社会决定性的制度，他们秉持的信念构成社会生活的基础，他们订立的标准构成代表性的标准，他们的生活方式构成社会的楷模。而其理想化人格——绅士，依然是一切社会的理想类型，其权力不仅是决定性的，而且也深具合法性。

同样，法律和宪法很少能够告诉我们决定性权力到底何在。换言之，统治权力与政治政府两者并不等同。统治地位乃是一种社会权力，而政治政府则主要属于法律范畴。比如，1870~1914年期间的普鲁士军队，在德意志帝国宪法中几乎未被提及，但它却无疑掌控了当时的决定性权力，并且还似乎具有合法性。那时的政府受到军队控制而变成了事实上的军人政府，虽然看上去还苟存了一个通常是反军国主义的文官议

会。

另一个例子是英国在某些非洲殖民地的“间接统治”。在那里，社会的决定性权力仍然属于其部落内部。至少从理论上说，白人管辖的政府根本并不掌控社会权力，它只是将自身职能限定于设计建构用以支持和维护部落社会组织治安的警察事务，使部落维持处于一种松散而纯粹的“法律和秩序”的名义框架之下。尽管从宪法上讲，总督及其政府内阁的确拥有绝对权力。

最后，必须注意“合法性”只是一个纯功能性的概念。事实上根本不存在绝对的合法性。权力仅当与基本社会信念相容时，才能合法化。“合法性”的构成要素必须根据具体社会及其特定政治信念才能确定其内容。一种权力只有被社会普遍接受的道德伦理或先验原则认为正当合理的时候才是合法的。无论这一原则本身的道德伦理善恶、先验真伪如何，都与合法性无关，这一点与其他正式标准本身都必须具有伦理和先验合理性并没有什么不同。合法性权力本身当然具备社会功能，至于其发挥功能的动因及其功能宗旨本身是什么，这一问题则完全外在于并先在于合法性问题本身。

而正是由于没有理解到这一点，导致了19世纪初错误地将一种政治信条称做“正统主义”的谬误。当然，1815年的欧洲保守派们，他们有权力宣称专制君主统治下的社会是最好的社会。什么是理想的社会或者什么是社会的基础，抱持对此的相关观点不仅是人的权力，而且也是人的

责任。但是，他们认为能够发挥社会功能的社会除了君主专制社会外舍此无它，这种观点也的确是混同了价值化选择与功能性分析。而且，他们对只有专制君主制度才具有合法性这一信条的宣称，这本身也很可能是错误的。事实上，在拿破仑战争以后，绝对的君主专制制度在欧洲已经丧失了合法性，封建性王朝原则对于决定性权力也已不再是一种合法的主张。1815年以前半个世纪的革命，已经改变了社会的基本信念，除了宪政政府外，其他任何政府都被认为已丧失了合法性。这一变化无论是令人向往还是令人生悲，都已经成了一个无法改变的事实。正统主义者们也许曾经试图尽力抹煞这一信念的变化，他们也许曾经坚持认为，不具合法性的专制统治无论是对个人还是对社会都比合法性的宪政统治更好。或者，他们也许还可诉诸于“抵抗的权力”——要么退出，要么革命。他们惟一不能再主张的就是将政治依据建基于合法性观念之上。

关于何为合法性权力的功能性分析，丝毫不涉及臆断个人是否具有抵抗他认为有害的权力的权利或责任。社会毁灭是否比正义毁灭更好，乃是一个超出并且先于功能分析范围的问题。那些坚持不懈地认为社会只有在合法性权力统治下才能发挥功能的人，同时也完全可以认定，相对于某些个人权力和信念而言，社会并不具有更高的价值。但是，他不能像那些正统主义者那样，认定他的价值观和信仰因为“应该”，所以就“必然”地成为社会普遍接受的价值观和信仰。

不具合法性的权力，其主张并非导源于社会的基本信念。由此，就

不可能识别出掌控权力的统治者行使权力时是否遵循了权力的目的，因为社会目的并不存在。不具合法性的权力无法加以控制，而且本质上它也是不可控制的。更不能让它负起责任，因为缺乏责任的标准，在其正义性上也不存在全社会公认的最终权威。而凡是正当性得不到证明的权力，都是无法担负起责任的。

基于相同的原因，这种不具合法性的权力也非常难以加以限制。限制权力的行使就是划定界线，超出了这一界线，权力就不再是合法的，也就是不再体现基本的社会意志。并且如果权力本身一开始就不具有合法性，也就并不存在界定合法性与否的界线。

任何一个不具合法性的统治者都不可能成为好的或明智的统治者。不具合法性的权力必然走向腐败，因为它仅仅只是一种“强权”，而绝不会是权威。这种权力不可能受节制、受限制，它难以承当责任，也难以理性地终止。甚至从塔西佗在其《罗马帝王史》中给我们所提供的一个又一个案例研究开始，政治中就形成了一条颠扑不破的自明公理——无论什么人，不管他多么善良、多么英明或多么明断，在掌握了不受节制的、无限制的或不能理性终止的权力后，都无可避免地很快蜕变为独断专制、残忍暴戾、不近人情和反复无常者——换言之，即暴君。

基于上述如许原因，一个社会，如果其决定性权力本身不具有合法性，该社会就难以作为社会正常发挥功能，整合维系社会的力量只能依赖于野蛮残暴的武力——暴政、奴役、内战。当然，任何一个权力都必

须有暴力作为其最后屏障，但是在一个功能社会中，它仅仅只能用做对付各种异常而罕见的弊病的最后补救措施。功能社会中的权力是作为一种权威得以行使的，而权威则是超越于强权之上的统治权力。然而，只有具备合法性的权力才能拥有权威，才能指望并要求社会自律，使得组织化制度化的社会生活成为可能。而不具备合法性的权力，即使由最善良、最明智的人掌握着，也只能依赖暴力来达成社会的服从，除此之外再难以指望别的什么。基于这种社会运转基础，功能性的、制度化的社会生活不可能建立起来。即便是最好的暴君也只不过是个暴君而已。

那么，至此我们业已证明了一些什么呢？那就是：一个社会，除非赋予其个体成员以社会身份和社会功能，除非其社会决定性权力具有合法性，否则就不能发挥功能。这也许可称之为一种“纯社会理论”。像所有“纯理论”一样，它仅仅是形式性的，而没有涉及到社会的内涵，也没有涉及到自由、宗教、平等、正义、个人权力、进步、和平安宁，以及一切其他社会生活的价值观。如果像今天许许多多的社会效率谋划者们那样，认为发挥功能是社会生活中惟一重要的事情，这完全是对纯粹效率的局限性和重要性的一种误解。如果我们不能够搞清楚效率是为了何种目的，效率的达成又要付出何种代价，那么功能的效率本身就毫无意义。

当然，我也不能完全摆脱那种相对主义者的视角，即认为只要功能发挥正常，所有的社会就都一样好。但是，另一方面，我确实反对那些

极端主义者，他们将一切功能和效率问题都抛诸一边，除了基本信念和基本观念之外，他们也拒绝思考任何事情。在我看来，这一群体——姑且称之为“绝对主义者”，不仅无视基本价值观只能在一个功能社会中产生效果这一事实，而且对于功能社会惟一的替代形式，就是社会瓦解为一群无政府状态的乌合之众，对这一事实也视而不见。

也许我们这一时代最大的谎言莫过于关于群众的神话了，这一神话居然将无组织的、无社会的、一盘散沙般的群氓说得天花乱坠。而实际上，群氓不过是社会瓦解、等级崩塌的产物。

危险并不在于奥尔特加·加塞特所设想的“群氓的造反”。毕竟，造反仍然是一种参与社会生活的形式，虽然是以抗议的形式。群氓根本不可能形成以社会价值观和社会组织为先决条件的积极的社会参与。而群氓的危险也恰恰在于这种无能力参与，在于其无动于衷、犬儒主义的漠不关心，以及彻底地绝望。由于他们没有被赋予社会身份和社会功能，因而社会对于他们而言，不过是一种恶魔般的、非理性的、不可理喻的威胁。由于他们缺乏可作为合法性权力基础的基本信念，因此任何合法性权威对于他们都不过是残暴和专制的代名词。因此，他们经常热衷于听从各种非理性的呼吁，也愿意服从于专制暴君，只要这个暴君许诺变革现实。作为被社会遗弃的贱民，群氓失去的只会是锁链。由于缺乏组织导致一盘散沙，他们也就没有一个属于自己的架构，可用以抵抗专制暴君使他们就范的企图。由于缺乏信仰，除社会秩序之外，他们总是轻

易相信任何东西。换而言之，群氓总是落入那些善于煽惑人心的政客，或者为权力而追逐权力的暴君设下的圈套中。他们只能用暴力、奴役和消极否定的方法组织起来。而且他们也必须如此组织起来，除非他们能被重新融入一个功能社会。如果一个社会不能有效地避免或者阻止乌合之众似的群氓的形成和发展，那么它就注定在劫难逃。未能将成员交融整合起来乃是社会的过错，而不是作为社会瓦解副产品的群氓的过错，不过这么说并没有改变鱼龙混杂、组织涣散、基本上处于无政府状态的群氓的毁灭性特征。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　19世纪的重商主义社会

在上一次战争之前的150年里的西方世界，无疑存在过一个功能性的社会——一个通过共同意志整合成员，并且由合法性权力统治着的社会。它不仅是一个功能性社会，而且也是一个自由社会。而社会如果不是功能性的，那么就不可能是自由的。但是，无论从哪一个视角看，19世纪的社会都难以说是一个工业社会。虽然事实上它成功地掌握了一个日益壮大的工业现实，但是这一点它从来就不是有意为之的，社会组织过程也从来没有为达成这一任务而进行过。从社会的起源、目标、信念和制度这些角度而言，19世纪的社会即使不能说是反工业的社会，也只能说是一种前工业社会。

尽管我们的文明在19世纪中日趋成为工业城市的文明，但我们的社会形式却仍然处于以乡村社会支持和环绕商业城镇那么一种形式。这是一个重商主义社会——虽然商业流行，但仍然是乡村式的。那时我们实际上是尽力将工业现实拒之于我们的社会生活之外。因为工业现实在我们看来似乎污浊不堪、粗俗难耐，似乎与我们真正的价值观毫不搭界。现在，有许多城里孩子因为从来没见过牛就常被大家认为很丢脸——这一点确实如此。然而有更多的人——尤其是在欧洲，从来没有进过工厂，这却更令人难以置信。但事实上那时我们大家都认为这是世上最自然不过的事了，究其原因，恰恰是因为工业体系尚未融入我们所生活的社会秩序中。

这一情况在英格兰表现得最为明显。直到1914年，英格兰都一直代表着欧洲社会组织和社会理想的标准模式。英格兰是最彻底的工业化国家，农业几乎全然消失。然而，英格兰那时却也可以说是重商主义社会奠定得最牢固并且发展得最成功的国家。在19世纪的英格兰，居支配地位的社会理想阶层“绅士”，基本上被定义为是与工业体系毫无关系、生活在前工业秩序之中的人。典型的是，整个社会对地位上升中的城市中产阶级所做的让步，只是将专业人士和商人接纳为绅士阶层。由此，外科医生和律师成了绅士；出口商人、股票和商品经纪人、银行家、批发商、保险代理人和船主也都相继成了绅士。但是，惟独制造业却一直没有能够成为绅士的职业。直到1935年，年轻人还是宁愿在一家小保险代理公司当低级合伙人，也不愿意到一家制造业公司做薪水高得多的行政管理工作，理由不过是：“城里起码还是一个绅士适合呆的地方。”

在当时英格兰的社会生活中，几乎只有一种理想楷模和社会榜样，那就是乡村绅士。这一楷模不仅受到来自上层阶级的称颂，也深受小职员和产业工人的认可和肯定。它型构了他们对社会的观念，模塑了他们的行为和礼仪标准，并且形成为固定的明星，充当着他们据以自我定向的参照和在社会中自我定位的基准。而那时的工业界却没有社交生活，没有社区，也没有组织。英格兰自1830年以来所出版的小说可谓汉牛充栋，难以尽数，但描写的都只是乡村生活或伦敦的生活，这一点也就绝非偶然了。据我所知，惟一的例外只有阿诺德·贝内特，记述了当时多数英国人生活其间的工业城镇生活。

大约100年前，迪斯雷利就曾说过英格兰存在着“两个民族”，农业-商业民族和工业民族。而实际上，一直到我们这个时代，这二者中的后者仍未被整合融入到社会之中。虽然较之1838年英格兰仍主要是一个商业国家时的工业化村落而言，1938年英格兰中部地区和北部地区那些烟囱里浓烟滚滚一片繁忙景象的巨大工业城，在政治上已经变得重要多了，但是在社会和文化方面，这些工业城市仍然处于边缘的地位。社会治理的基础当然得到了拓展，更多的人成了“绅士”。手艺不再被视为丢份儿，甚至有的手艺被社会赋予了一定的社会声望。爱好猎狐的乡绅，对许多人而言已显得滑稽可笑——尽管笑他们的人多属本阶层。然而，英格兰的社会信念和理想，行为的规范，生活的方式，以及衡量个人及社会抱负的尺度等等，从英格兰伟大的社会分析家简·奥斯汀以来就几乎没有什么变化，奥斯汀描绘了1800年的那一代人的生活画卷，那时候商人还刚刚成为绅士，而制造商和产业工人却仍属异类，以至于根本未在她的书中提及过。

直到当今时代，工业群体——无论是工人，还是雇主，都似乎仍然心满意足、心安理得地听命于绅士阶层掌控。他们似乎总是希望由绅士来领导并负起责任，一遇到什么现实的危机，他们就转向绅士——当然，这种状况一直延续到1914年，而大部分甚至到1940年才总算有所改变。一直到1926年发生总罢工，交通运输协会(该行业工会总部)和英国钢铁联合会才开始直接介入政治。

绅士所执掌的领导，绅士所承担的责任，绅士所积累的政治智慧，无疑是一种高雅的秩序所需。那些试图揭露乡绅阶级和“校友圈子”不过是一帮反动的篡权夺位者的宣传，实在是最不明智了。就像历史上任何一个统治阶级一样，他们虽然也沾染着愚昧、贪婪、目光短浅和权力欲等等毛病，但他们却无疑有着非同寻常的政治直觉和政治责任感。他们也真正而忠心地代表着工业化后的英国所仍保有的那种重商主义理想和信念。再要找到一个像他们那样优秀或比他们更优秀的阶层几乎是不可能的了。麦克唐纳、鲍德温和内维尔·张伯伦等代表着工业价值观和工业信念的领袖们，他们的最先一批试验，并没有太多鼓舞到人心。一直到本次大战以来一直统治着并且代表着英国的绅士阶级，以他们的全部美德以及缺点，构成了前工业时代重商主义社会的社会人物的理想类型，他们有着前工业时代的重商主义理想和信念，他们也从那种前工业时代的半乡村、半商业化社会的意志和观念中导出了其对权力的诉求主张。

在欧洲大陆，1918年之前的150年间的社会秩序和政治组织，不仅是前工业的，而且具有反工业的性质。

直到当前的这场战争为止，法国也有着与其海峡对面的英国绅士一样坚定不渝的社会理想：“自耕农”的理想。从罗伯斯庇尔时期到贝当时期，独立躬耕于自己的土地之上且基本自给自足的农场主构成了法国社会的理想代表人物。并且，从拿破仑垮台以后，法国政治和社会生活中

的所有大人物几乎都来自这一阶级，操着这个阶级的语言，秉持着这一阶级的信念。他们也都期望，作为其成功人生的一个合适的回报，他们退休之后能够成为一个独立的小农场主，享受着田园生活。而那些中产阶级的其他成员们，虽然不得不在城市营生，充当着公务员、职员、店主、律师或医生，他们也和这些伟人们一样共有着这种人生理想态度。他们的志向目标就是积攒了足够的钱后便急流勇退，尽快返回到自己所拥有的小农场上，过一种恬淡朴实、独立自在、悠闲雅致的田园生活。

一种流行的观点认为，在20世纪30年代的大萧条时期，工业失业在法国算不上什么大的现实问题，因为大多数失业者可以回家返归农场去。这一论点虽然没有包含多少真理性内容，不过它在法国内外被普遍接受这一事实，生动地表明了法国人所向往寄托的社会形态。法国的生活方式曾是整个西欧社会中最具中产阶级保守性也最具反工业性的生活方式。它明确地代表了18世纪后期的顽固信念，这种信念认为乡村式，但又商业化了的重商主义社会，可以说是时代的无上成就，是达于极致的创造。而基于19世纪工业欧洲的全部信仰基调，最不可能达成的便是将社会组织成一个工业体系。正是那种始终如一、平均和谐、高贵典雅和人道主义的社会理想，使得过去的法国昭显出了巨大的吸引力。但是所谓“成也萧何，败也萧何”，同样是这样一些品质，也构成了法国未能成功实现工业化整合、未能给予产业工人以社会身份和功能的主要原因，也导致了法国在工业体系内除了专制霸道外别无长物。当然，这在1914年之前也许只是个次要问题，因为当时法国的社会现实大体上是符

合其重商主义假设的。但是，到了1918年以后的法国，由于工业进程的巨大张力，重商主义信念与工业现实之间的冲突就变得已经无法忍受了。

对于法国的城市有产者而言，工业似乎真是令人憎恶，它否定摒弃了一切他们所信奉的价值。由于认为没有财产就不会有人的尊严和人之美德，他们向产业工人报以惧怕而又憎恨的目光，视其为天生就缺乏尊严和充满邪恶。没有任何一个国家有着像法国那样深刻的阶级仇恨，也没有任何一个国家其主流社会与产业工人之间的社会接触像法国那样少。巴黎的工业郊区、波里纳的幽僻贫困、法国与比利时边境的矿区，这些令人不忍目睹的工业现实却仿佛都被一条无形的隔离线与悠闲典雅的社会分隔开来。这些地方又像是聚居区，又像是被围困的堡垒，他们都被置于周围中产阶级的严密监视之下。这些中产阶级最后居然认定，宁愿被一支外国军队征服，也不愿赋予工业体系中的人们以责任和社会身份。

即便是工业雇主，也像产业工人一样几乎没有被融入接纳到法国社会。尽管财大气粗、组织良好而且令人羡慕，法国的工业经理们对普通法国人而言，仍然是神秘莫测、令人疑惧的人物。在中产阶级看来，工业生产的过程好像是个黑色魔术——令人完全不可理解，而且异常恐怖。这一点在法国中产阶级对待投资的态度上体现得可谓淋漓尽致。那些致为精明、致为审慎，而又最具商业头脑的有产者，竟然就是分不清

不折不扣的骗局与真刀真枪的工业企业经营之间的区别。他在投资时似乎总是搞不清向一家在制糖业中早已地位稳固的百年老厂投资，与向在撒哈拉沙漠中心修建溜冰场这种计划进行投资有什么区别。原本简单的工业制糖过程对他而言是如此神秘难知，他觉得那简直是毫无理性的天方夜谭。

其他许多迹象也表明，当时的法国社会基础，基本上是前工业的和反工业的。一个虽然不一定重要但却是特征化的事实是，当时法国最大的技术学校是一所公路和桥梁建筑学校，两者都在18世纪的前工业社会中发展起来并备受珍视。面对活生生的工业现实人们却毫无意识，由此也就导致了对工业雇主的力量毫无意识。就连19351937年的人民阵线，名义上虽是工业劳工的政府，但其抨击的对象却不是工业雇主的权力，而是假想中那唬人的“100个家族”——1848年的大商人和大银行家家族的权力，而这些权力实际上在1918年之后就已经转移到了工业经理及其行业协会手中。

法国社会当时对工业的理解仍然停留在18世纪的水平。一家拥有1万名工人的工厂，只不过仍被看做是一间拥有3名工匠和4名学徒的手工作坊的放大版本而已。整个社会无视一家现代工厂的经理与裁缝师傅或鞋匠相比，早已不可同日而语。它一方面不懂得需要对经理们的权力施加限定，另一方面却又对其僭取的权力愤懑不平。没有任何别的国家曾像两次大战之间的法国那样，其工业管理者们一方面极其专权自负，另

一方面又极度缺乏安全感。

1918年之后国家巨大的工业扩张，更加将真正的社会和政治决定权迅速推向经理们的怀抱。而与此同时这一权力却依然犹如无根浮萍，与整个社会的价值观和信念一直处于公开而直接的冲突状态。我们时代的社会和精神危机，没有哪儿比法国20世纪30年代早期的更加明显了；这种危机存在于一种革命的气氛之中，并且比起莱茵河东岸导致了实际革命的那种危机显然更具有威胁性。

在普鲁士——而且或多或少也可以说是在整个德国，情况与英国或法国在一个重要方面有着很大不同，那就是：普鲁士从来没有成功地发展出一个真正统一的重商主义社会。从文化和社会上讲，其理想的社会类型和主导性社会秩序还属于重商主义社会类型，其代表群体则是专业人士、大学教师、文职公务员、商人和银行业者组成的中产阶级。但是，其政治权力，却掌控在反重商主义的“容克”地主手中。

从渊源上说，“容克”本是乡村的中上层阶级，其经济地位和社会信念与英国的乡绅非常相像。如果仅仅因为其姓名前有一个作为高贵象征的“冯”(von)字，就把困窘而僵化的路德派的“容克”们当做贵族，这简直是离题万里，无与伦比地远离了真实状况。鉴于对作为军官的一份薪水以维持生计的依赖，以及梦寐以求晋到少校军衔的仕途野心，“容克”实际上也就像英国拥有土地的乡绅和法国的自耕农一样，不过是17世纪和18世纪商业革命的产物而已。在经济上，他依赖于向国家出售其服务和

向城市出售其农产品。从社会而言，他不过是集权国家的产物，而常备军队、城市以及集权国家，本身都不是封建主义的产物，而恰恰是封建主义遭到毁灭的产物。“容克”尽管身属中产阶级，但其心态却是反重商主义的。他穷困潦倒；他属于路德派教会并坚信贪欲的危险；尤其至关重要的是，作为一名职业军人，他不愿意将个人私利作为道德行为的指导准则。

“容克”与自由派城市中产阶级之间的相互敌对状态，给德国的发展带来了极其严重的后果。这种对抗，使得拿破仑时代普鲁士的伟大改革家施泰因、沙恩霍斯特和格纳森们，试图在19世纪的普鲁士开创一个成功而统一的重商主义社会的努力最终归于失败。它造成了德国社会人格的根本分裂——而这正是隐藏在一切“两个德国”或“德国——化身博士的双重人格”之类妄言背后的真相。最后，它还得部分地为那种保守性的幻想负责，他们居然幻想希特勒也会变成一个保守派，理由是他也反对自由派的中产阶级。

包含于前工业社会内部的冲突，赋予了德国的工业生产者们——包括雇主和工人双方，比在法国或英国更多的突出地位和威望。表面看来，19世纪的德国似乎比英国和法国都更接近于问题的解决。19世纪80年代由“容克”们倡导的给工人提供某些社会保障的社会立法，起初似乎确实提供了一条真正的社会融合之路。德国的银行与工业之间紧密的金融联系，也似乎使全国的经济一体化看到了曙光。但实际上，德国未能

融合的状况远比它的西边邻居们糟糕得多。因为这种前工业的社会在西边邻居们那里是统一的，并且发挥着功能，而在德国却是分裂的，并且混乱无序。这样，在西边邻居们尚能抓住“最后一根救命稻草”而一息尚存，保持着一定的社会承受力时，德国早已因不堪重负而陷入混乱、分崩离析了。

美国的情况则与工业欧洲的情况极其不同。乍看上去，这个国家的社会似乎已成功地实现了向工业社会的转变。欧洲大陆上极其突出的城乡冲突在这里似乎是消声匿迹、无足轻重了。它也不像英国那样存在着一个前工业时代的统治阶层。不过，尽管美国与欧洲之间基本上没有什么可兹比较的基础，但美国的价值观、信念和主导性社会秩序，也仍然属于前工业社会的形态，而且也还尚未发展形成一个功能性的工业社会。大致说来，还是那句老话说得不错，这个国家是杰弗逊的社会信条和汉密尔顿的现实的混合物。有着个人自由的农场主，作为在自己的土地上独立自主、自负责任的公民，已经充当了美国的社会与政治理想的典型代表。但是现代化的大批量生产工业，也已经成为了代表性的社会现实。

美国的社会信念和社会理想的前工业时代特征表现在，“边疆开发区”总是处于美国政治思考的核心性重要位置上。而这一点可以解释为什么以下的危险谬论能够流行的原因，这种谬论认为：由于不再有可自由垦植的土地，我们的基本社会政治制度正日益遭受着威胁。新大陆上

独立自由的农场主的边疆开发区，也许是一个仍处于乡村式的重商主义商业社会最符合逻辑的——当然也是最成功的伟大社会理想。它不仅仅是前工业时代的，而且就其排斥一切社会功能性的组织而言，它还是直接反工业的。

美国社会的前工业特征，还表现在美国那些成功故事的典型模式上——这种典型性既体现在虚构的也体现在真实的故事中——这种故事总是从某个新英格兰或堪萨斯州的贫穷农场上的童年开始；总统竞选运动中那些老套路的“小木屋”故事，不过是这一伟大的美国传奇的一个传统惯例化版本而已。这一事实表明，其成员多数经由农场选票选出来的政治机构——参议院，已成为所有经由选举产生的机构中最受人尊敬并且被认为是最忠实地代表了整个国家的机构。那种认为只有新来移民才去做非熟练工人的传统信念，以及那种认为土生土长的美国人总是能够独立于工业体系之外（充当农场主、店主、专业人员）的传统信念，同样反映了这一社会的基本的前工业性质。此外，在美国南北战争前属于南方的地区，有着浓重的意识性反工业主义，及其代代相传于乡村的统治阶级的前工业残余。

当然，美国人对机械学所怀有的巨大热情，也许某种程度上表明这个国家比欧洲离问题的解决更近了一步。但是，机械和技术天赋就其自身而言并不是药到病除地解决社会问题的灵丹妙药。较之昨天的欧洲代表性群体眼中那充满敌意、遥不可及而又令人疑惧不堪的工业的形象，

对于典型的美国人而言，工业无疑有了令人尊敬、振奋人心并且贴近生活的品性。然而，这个国家的价值观和信念，却仍然是那种传统的社会的价值观和信念，没有大公司，没有大批量生产，没有永久性劳动阶级，没有强大的管理层力量。从心灵深处看，普通的美国人其实是人民党人。而直至今天，人民党主义的骨子里仍然主要包含着对工业体系现实的拒绝认同。

通过将个人整合融入市场，重商主义社会赋予了个人以社会功能和社会身份，而市场上的合法性权力则掌控着社会的决定性统治。

市场通常被视为是一种纯粹的经济性制度，但其实它本是19世纪处于中心地位的社会性制度。置身市场并且通过市场，19世纪掌控起了它的物质现实。置身市场并且通过市场，它也表达了自己的基本信念和目标。19世纪将人的本质视做“经济人”，将社会的目标视做通过经济发展建构起自由和正义。相应地，个人则通过行使其个人财产权参与到社会中来，而这种权力，也构成了市场上的合法性权力的基础。

财产在社会生活中一直处于至关重要的地位。它自始至终都构成社会声望和政治权力的一个源头。较之19世纪西方世界的商品日渐丰富和经济上的贫富差距通过市场方法日趋得到平抑，20世纪的商品极度稀缺，财富分配在穷人与富人之间有巨大差距，这就使得财产在20世纪比在19世纪更加彰显了其对个人的重要性。可以确定的是，由于在维持生计上日渐容易，因此个人也变得不再那么蝇营狗苟惟利是图。只要读一

读简·奥斯汀的作品，再把她有关1800年的英国中上层阶级的描写与100年后的同一阶级做比较，就可以发现，在重商主义的世纪中，那种对财富和金钱的贪欲在个人的行为动机中正一步步变得不再那么凸现。而日思夜想，最强烈最迫切地抱持着那种拥有属于自己的财产的欲望的人，反而是那些最远离市场，并且对市场最充满敌意的群体，比如极度缺乏土地的爱尔兰人和巴尔干的农民。

那种人所共知的指责——重商主义社会以其惟利是图的“营利主义”而使人蜕化成了只知道抓钱的猪猡式的守财奴——这完全是毫无根据的伪妄之辞。而且更重要的是，这种说法将个人行为和社会结构也混为一谈了。

重商主义社会并没有使人变得对经济财富更感兴趣，它并没有改变人类的本性，而且事实上也没有任何社会能够真正改变人类的本性。人们在其经济生活中总是要努力获取经济成功，这与他们在其他一切生活领域也都会去努力获取成功并没有什么不同。即便“经济人”作为社会理想的类型退去以后，人们在其经济生活中仍然需要获取经济成就。未来的银行从业者，或者其他承担信贷经纪人功能的无论任何人，在经营或者执业中主要总是以营利为目的，或者总是要以从其管理中获取报酬为目的，而不是为了“获取健康”或者其他什么非营利性目的。不同的人面对不同领域的事业活动中的不同报酬，会有着不同的价值评价。但显然存在着基本的人的类型，他们以不同的活动实现的都是追求其个人满

足。而且很可能的是，这些类型及其各自在总人口中所占的比率在整个历史上大体保持不变，并且从整个世界范围来看也大致如此。

但是，所有这一切都与社会没有或几乎没有什么关系。从社会角度看，重商主义社会给财产赋予了一种全新的意义。在以往，财产一直被看做是社会秩序的结果。人们获取财产的资格通常与他们的某种社会身份相联系；或者，他们获得财产是作为他们在某一突出的社会领域所取得成就的回报。财产过去是作为社会身份和社会功能的附属物的。但是，重商主义社会却将其颠倒了过来，把财产看做是社会身份的原因。它使得个人财产权的行使过程体现为个人的社会功能。它使得经济报酬成为了社会意义上的报酬，使得经济声望成为了社会重要性的决定声望，使得经济活动成为了社会的代表性活动。

从纯粹统计数字上看，主要致力于获取经济收益的人数在19世纪的社会可能与先前的社会一样多；而不通过市场满足自身需要的人也可能一样多。然而，社会并不是一个纯粹统计的问题，而是要看重点所在。值得关注的不应该是数字，而是隐藏在统计数字背后的起选择和组织性作用的原则与信念。决定社会特性的不是主导性的社会领域，而是具有代表性的社会领域。而重商主义社会的重点所在、选择和组织的原则、具有代表性的社会领域，都聚焦于经济活动之上，这种经济活动基于个人财产权之上并通过市场昭显出来。

财产权本身是不变的，但是它的社会意义和社会效果却是变化的。

洛克在17世纪接近尾声时说过：某物之所以成为某人的财产，乃是因为此人在此物上附加了自己的劳动。这句话代表了一种作为社会基础和作为社会权力正义性的革命性激进的崭新财产观念。财产以往被定义为人类行动和社会权力的目标，而现在它成了社会行动的工具。这也正是亨利·梅恩爵士的著名警句“社会进步是身份到契约的运动”的含义。梅恩说，以前，首先是身份确定人与人之间的关系，然后再据此衍生出人与财产的关系。现在则是颠倒过来，由财产与财产之间的关系——这是契约的本质，决定着尚无其他社会关系的人们之间的身份关系。换言之，正是通过财产，个人才得以被整合成为群体。

这一新的财产观念意味着整个经济领域都得受市场支配，每一样东西都必须能够转化为财产。由此，坚持市场体制意味着必须将经济生活中的一切基本因素都视为商品并且作为商品来对待：土地、劳动力、金钱。那种认为土地与其他财产或劳动力与其他财产在类型性质上有所不同的主张，是不能容许的。因为这种主张会导致需要对社会进行非市场的整合，而且这种主张将会构成对“经济人”的否定。工人必须被视为拥有一种被称为“劳动力”的商品财产的人——这种财产与其他任何财产并没有什么不同。因为由此他才能被认为有能力和资格通过市场参与社会活动，通过这种活动实现其作为“经济人”的本性，并且在这种活动中，他得以获得其社会身份和功能。

最重要的但也最不被理解的，是如何组织市场内部的决定性社会权

力。根据教科书的说法（即使是那些承认财产功能是19世纪社会的合法性社会权力之基础的少数教科书），重商主义社会的社会经济领域不存在统制。经济活动中不存在统制，在传统上被看做是“自由放任”的典型特征。然而，这一信念仅当统制一词被最狭隘地定义为政治主宰的意思时才站得住脚，而且才真正有意义。而从其他任何定义角度，这种传统信念的真实性都大有问题。许多作者坚持认为经济领域实在过于重要，不能任其没有统制，而且需要有政府介入。他们这么认为当然是完全正确的。他们错只错在认为他们自己是在批驳自由放任或是在抨击重商主义社会。其实他们所抨击的要不就是他们自己所主观臆造的一个令人厌憎的怪物——“无政府主义市场”，要不就是19世纪的自由所主要依傍的那种政治原则，这种原则主张将政治政府与社会决定性领域里的统制分离开来。

其实，所谓无统制、无正式建立的管理机构的“无政府主义市场”从来就没有存在过。自由放任的意思不过是指政治政府的管理只被限制于狭义的政治领域，越出这一范围的管理就不再具有合法性。然而，市场有其自身的合法性权力。它有着自己的统制和权威机构，尽管这些统制和权威机构不属于政治领域的政府。经济领域的统制者们，也像政治领域的政府一样，满怀着各种权力动机。他们就像议会或国会那样充分耍弄着权谋伎俩，只是他们各种活动的动机、目标和手段，有别于且独立于政治领域本身的动机、目标和手段而已。总之，自由放任并不是别的什么，而只是要求政治领域的政府遵守不同领域和统制规则的职能分工

而已。它不仅不反对市场的规则，而且要求发展这类规则。

通过自由放任的理论要求，市场不仅仅保护了自身免遭政治政府的干预，还通过形成自己的政治制度而将政治政府排斥在外。这其中，最重要并且最强大的莫过于国际金本位制。

金本位制使货币和信用服从于最完善的市场——国际贸易的支配之下。

从经济上看，一旦一国的工业的成长超越了初始阶段，再将国内商业置于对外贸易平衡的支配之下就丧失了正当的理由。只有在英国，对外贸易对经济的重要性才到了需要保证其首要地位的地步。但是，即使是在英国，如果当初对外贸易与国内信贷及利率之间不存在这种直接联系的话，工业体系从经济上说不定会表现得更好。1931年，随着金本位制被废止，这一直接的联系自然被切断，其后的实践证明金本位制的传统理由并不成立。对类似美国这样的国家来说，其对外贸易基本上只处于边缘地位，人们更多关注的是工业，因而金本位制在经济上很可能就弊大于利，成了一种负担，而不是优势条件。

但是，这种从经济效率视角对金本位制的讨论完全是一个错误。因为，金本位制更重要的是一种政治制度——一种工具，用以建立凌驾于工业体系之上的市场霸权，也用以维持政治政府与社会之间的并列地位，以及随之而来的重商主义社会的政治自由。随着货币和信用自动受

市场流转的决定，创造信用的权力就不再由政府控制。而金本位制正是阻止政治政府觊觎该权力和该领域的制度障碍。重要的是，它不仅使市场把握控制着工业体系，而且防止了政治政府对工业体系的侵蚀。

即使那种试图通过金本位制把工业体系置于市场控制之下的努力被证明无效之后，金本位制至少也保证了工业领域处于一个非个人化的区域——该区域是市场社会与多数统治的政治政府之间的缓冲区。1918年以后，尤其是1931年以后政府对这一缓冲区的侵占，在经济制度领域的最大意义就是它意味着作为社会的市场的坍塌瓦解。1918年以来动态信用政策的发展——始于美国联邦储备系统的“开放市场”政策，在瓦解重商主义社会所基于的政府和市场并列状态方面，也许是最具有决定性的一步。因此，将货币和信用置于工业生产的从属地位，这是目前各国的战争经济中异常突出的做法，这无疑是一种具有根本性和决定性的改变。

将市场发展到一个完美程度应该归功于英国。也正是作为最成熟的重商主义社会这一角色，给了英国领导19世纪社会、经济和文化的地位，并使它成为代表着19世纪的国家。然而，任何一个有过英国商务经历的人都知道，英国社会经济领域并不是没有规则，个人自利的机械行为论不过是一个不实的神话。直到20世纪30年代的初期和中期（其时笔者本人就在伦敦城工作，从业于被认为是所有职业中“最自由的”国际银行业），旧的市场性质的重商主义政府依然还在发挥功能。尽管已经风

光不再，已经只是25年或50年前状况的一个缩影，但它依然是一条强大、高效而又铁面无情的规则。没有任何商务人士——银行家、股票经纪人、批发商或保险代理人，能够承受漠视这一规则的代价。将适度建构起的市场权威规则甩开一边，意味着将迅速受到惩罚。即便是那些金融大亨或商业巨贾，也不能够长久地刻意违反这些规则或统制者的管理规范。否则，违背者所得到的惩罚对其企业将会是毁灭性的。这一经济死刑的判决将由统制者宣布做出，并且执行起来将迅速而毫不留情，还不可上诉。

市场管理者行使其权力都是通过典型的市场化制度机构进行：中央银行、证券交易所、货币市场、商品交易所、外汇交易市场、货运交易机构，等等。这些机构都以市场利益作为统制的依据；也就是说，为的是保持商业主义社会运转这一政治目的。人们必须了解到，将市场的运转基于个人的经济利益之上，这其实不过是市场上的政治才能象征而已。这与政治体系中将国家的利益基于个人的仕途升迁之上这一声誉并无二致。最后，市场治理的强制性权力是通过管理者授予或否定个人进入市场成为市场成员的资格而行使的。例如，如果英格兰银行（在所有商业管理者中是最强大最典型的）要抑制外汇市场上的投机活动，它并不是通过发布什么法令来进行，因为那样做简直与市场精神格格不入，它只是通过暗示信息的传播扩展来进行。显然，暗示信息是非正式地放出去的——譬如在午饭的餐桌上，在打电话闲聊中，在证券交易所里，或是通过外汇经纪人等等。没有人，最起码是直到上次大战后整个市场

结构开始解体之前，还没有人被正式要求削减其外汇交易量。违背者当然不会被送上法庭也不会被羁押。但假如他无视这一暗示——随后也许还有谨慎的提醒，他可能会突然发现自己被置身于这样一个悲惨境地：信用被削减甚至终止了，自己的“名字”在证券交易市场不再被视为“按规定条例交付”，自己的汇票背书在货币市场上不再被接受为“银行可兑签名”。他的人身当然将毫发未损，但是其个人财产所赋予他的社会权力——即市场的进入资格和在市场中的平等成员资格将被取消。

重商主义社会里经济领域的这种治理，也就是统制着每一个商业体系的同一种治理：商业的寡头治理。就权力、组成、规范和目标而言，19世纪英国、美国或德国经济领域的合法性统制与15世纪的商业城市——威尼斯、佛罗伦萨、汉萨同盟或16世纪的安特卫普的商业精英统制并没有什么不同。宪法不可能规定谁是规则制定者，以及如何才能成为规则制定者。在这方面1850年的伦敦城与1450年的威尼斯几乎没有什么不同。不过，19世纪在伦敦、纽约、波士顿、阿姆斯特丹、汉堡或巴黎商界的每一个人，都准确无误地知道，谁是“圈内的”而谁又不是，谁举足轻重而谁又无足轻重，为何这家商号强大而另一家只是富有，为什么来自这个人的暗示就是规则命令而来自另一个人的却毫无价值。规则制定者的资格是不确定的，就如同他们何以众所周知和不言而喻一样。仅仅只有财富是不够的，事实上，商业寡头中最富有的那些商号常常并不是“圈内的”。同样，仅仅只有名声和传统也不够。当然，更不是只靠着经营技巧的娴熟。实际上往往相反，过于“精明”或“敏锐”反而几乎会使

其资格自动丧失。因此，这种资格应是财富与经验，传统与机敏，经营上的敏锐与对非成文法规的看不见的限制的通晓把握，以及责任心、正直感和首创精神等等的混合——那种无声无息但却又具体实在的资格，也许只能用“位望”(standing)一词来表述。商业体系中某个成员被提升到规则制定者的行列，这本身乃是该社会群体心照不宣的赞许和寡头集团同样心照不宣的共同选择的结果。这种提升可能通过下列一些形式表现出来：比如受邀参加某次债券的发行，受选作为英格兰银行董事会董事，又或者只是受邀参加某场牌局或成为某个早餐俱乐部成员。这些表面上看来不拘形式的每一种形式的含义，在整个这一社会群体中完全是人所共知的。在简·奥斯汀、萨克雷或伊迪丝·华顿笔下所描绘的社会中，对处于规则制定者地位的寡头集团的勾画确实非常清晰生动，但是要准确地说出其界限何在，却又几乎是不可能的。这样的统治结构不仅在寡头集团中非常典型，而且对既需要高度弹性，又需要高度纪律的市场而言，更是无可避免的。

总体来说，18世纪后期的庞大体系并没有创造出一个运转良好的功能性工业社会。其实，甚至根本就难觅工业兴起的影子。

那代人中，只有一个人对工业进行了关注——汉密尔顿。他不仅留意了工业革命，还洞察了其意义。他的一生身处那些伟大发明层出不穷的时代。他一生的黄金时期正好是瓦特发明蒸汽机后整整40年，而他又刚好去世于蒸汽机车面世之前20年。但是，他的同时代人都没有意识

到，在汉密尔顿对强大的中央政府必要性的坚持以及他对民众的不信任的背后，其实隐藏着一种对即将来临的工业化革命过程的惊人洞察。在今天不带偏见的读者看来——无论其是否与汉密尔顿有着相同的政治信念——无论是《制造业报告》还是其任财政部长时所提出的诸多有关财政和银行业的提议，汉密尔顿都似乎充满了先知先觉。在其同时代人看来，这一切都不过是一个保守的托利党分子试图建立一个凌驾于自由农场主之上的君主政体的企图而已。工业化问题至关重大，这可以说是汉密尔顿全部政治思想的基础，可惜高处不胜寒，当时无人理解。

这种普遍的短视之所以尤其值得关注，是因为其同时代可谓伟人辈出，杰弗逊、麦迪逊、查理时代的泰勒、约翰·亚当斯，个个洞察入微、天才横溢，都是充满了伟大原创力的顶级政治思想家。他们对于社会力量和政治制度的理解，无论是在本国还是在他国可以说都无人能出其右。但是，过分植根于重商主义社会的思考取向遮蔽了他们的视野。他们眼中的主要经济问题是农业生产者与贸易经销商之间的关系。他们并没有意识到，就在他们的眼皮底下，一个新的社会世界正在迅速地酝酿形成，助力这一形成过程的是它自身拥有的社会关系和政治力量——工业体系。在他们为数不多的几次有关工业的谈话中，口气中充满了轻蔑和反感。在他们的头脑和思想中，根本就没有为工业留下任何空间，因为工业与他们的信仰、制度和价值观都是格格不入、针锋相对的。

无力察觉并理解各自时代的工业革命，这绝对不是美国人独有的情

况。同一时期的欧洲几乎同样也没有意识到这一新生力量的意义，尽管这一力量在旧有力量终于组织起来的时候才刚刚开始。亚当·斯密也曾讨论到了工业生产，但却似乎对它嗤之以鼻、不以为然，认定它毫无前景。伯克，这位19世纪英国自由社会之父，在其社会学和经济学著作中也几乎对工业生产只字未提。法国大革命的哲学家和理论家们的情况也几乎如出一辙。普鲁士的施泰因虽然自己本身就直接管理着大规模的工业企业——王国政府所拥有的矿山和铁厂，但他对工业生产的社会和政治重要性却毫无觉察，以至于在对新的自由普鲁士社会阶层基础的提议中，排他性地只包括三个前工业时代的社会阶层——乡村的乡绅阶层，城市的专业人士、商人和工匠，以及自由的农民。

直到19世纪30年代的第一次工业危机，工业体系才被视为一种新的因素。但是，即便是马克思，他挖掘和融合了那一时期许多伟人，无论是保守者还是激进者，无论是现实主义者还是空想主义者的分析和诊断，也未能察觉到工业所引起的一系列社会整合与政治力量问题，与重商主义社会有着根本的不同。不仅仅是马克思的思想，这一点已经经常被提及，而且他的社会都不过是18世纪和前工业时期的正统观点。

只是到了19世纪末，人们才认识到存在着一个与工业社会有关的问题。英国的基尔特社会主义者，美国的布鲁克斯和亨利·亚当斯，法国的索雷尔，以及德国的“学院社会主义者”们，首先看到了工业体系的成员尚没有被融合进来，而且工业体系中的决定性政治权力并不具有合法

性。是他们首先看出了我们的社会并不是一个工业社会，而是一个重商主义社会，而且这一社会充其量只能囫囵吞枣地容纳而不能交融整合我们时代的工业现实。亨利·亚当斯关于直流发电机作为社会权力的新来源的著名发现，预示了巨大的危机，这一危机在1941年秋美国参战时到达了最后的决定性阶段。

重商主义社会的组织与工业现实之间的冲突，在重商主义经济政策所基于的两种经济行为理论之中表现得最为清楚：一种是通常被称为“自由贸易理论”的国际劳动分工理论；另一种是垄断理论。二者都假定了一种生产体系，在这种生产体系下，产品的种类和数量都不同程度地严格受到土壤肥沃程度、气候条件和其他非人类所能控制的因素的影响。换句话说，二者假设的都是一种前工业时代的体系。

自由贸易仍是基于上帝决定且人类自身无从改变的劳动分工基础之上的互补性商品交换。英国出口羊毛织品以换取葡萄牙的酒类，这正是自由贸易的典型例子。基于此，期望自由贸易能够带来和平安宁就不是不可理解的了。因为假如所有贸易都是互补的，并且假如生产总量是固定不变的，那么所有生产者都可自由地获取所有原材料，就应该能够真正消除那些通常导致经济对抗的因素。

垄断理论与其前工业假设同样具有一致性。假如供给不管需求如何都被固定在一个极其窄的限度内而不能有所增加，那么通过削减产量和提高价格就能获取最大利润。

一旦我们从重商主义社会的理论假设转向工业体系的现实，自由贸易理论和传统垄断理论二者就都将变得毫无意义。在工业体系中，生产无论在数量上还是质量上都不可能固定不变，因为丝毫不可改变的生产条件是不存在的——除了极端的限制。今天，如果某个国家不生产铁钉，而且也生产不了铁钉，除非花费其邻国五倍以上的成本，这也并不能肯定20年之后它就成不了规模最大价格最低的铁钉生产国。工业体系的生产是竞争性的，而不是互补性的；是变化无定的，而不是固定不变的。这种情况下进行的自由贸易，可能使尚未完全工业化国家的偶然劣势变成永远的劣势，同时也使那些已充分工业化的国家居于不败之地永远获益。自由贸易，在重商主义社会里可以给遵守礼让规则的国家联合体中的最弱小成员带来好处，而在工业条件下，它却劫贫济富，总是以牺牲弱国利益来富强最强的国家。它不仅是造成经济迟滞的工具，而且也成了歧视新工业和新国家的工具。这一点，至少在1840年宣传奉行这一政策的工业上更先进的英国对当时又弱又小尚处于襁褓时期的美国工业体系来说是如此，而今天奉行这一政策的美国对拉美、亚洲和非洲这些以前的原材料生产国的弱小工业体系来说，也是如此。

重商主义的垄断理论更是沦落到了极其荒唐的境地。在工业体系自身并不存在生产上的技术限制，而需求却并不是无限弹性的。因此最有利可图的经济行为，恰好与适应前工业体系中限止供给的情况下的行为相反。不是削减产量和提高价格，而是最大化产量和最低化价格，这才是工业体系经济最有利可图的政策。毫无疑问，亨利·福特所赚的钱，

比旧学派中所有垄断者加起来赚的还要多。他与他的追随者们，通过那些较之小规模竞争性企业所可能达到的效率高得多、强大得多的垄断或半垄断组织而大肆获利。

由此，旧派的重商主义理论发现自己难以对新的垄断者们加以抨击，因为它自己的论点之一就是垄断从经济上讲应该就是低效率的。它没有能够察觉，对于现代大型企业公司而言，重要的并不是效率问题，而是政治结构和权力问题，因为重商主义社会对于市场之外的社会和政治问题，根本就是一无所知。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　20世纪的工业现实

我们这一时代工业体系的代表性社会现象是大批量生产的工厂和公司。装配流水线是这一现象的代表性物质环境，而公司则是代表性的社会机构。大规模的工厂，已经取代了18世纪和19世纪初期的乡村和贸易城镇的位置。公司则已经取代庄园和市场而成为基本机构，正是置身于并通过这一机构进行着物质现实的社会性组织。而对公司的经营管理则已成为工业体系内部的决定性和代表性权力。

公司通常被认为是一个经济的机构。但是，公司有何种独特的经济功能呢？这种功能是合伙关系无法履行得同样好的。发放信贷需要银行。但是，一家大工厂，其生产效率、经济效能或盈利能力等都并不受其所有者类型的影响，无论它是个人所有还是公司所有，都并没有什么不同。而且，公司这种机构也并不履行任何技术功能。

那种认为公司不过是创造特权和垄断的“阴谋集团”而已的说法，其实也并不成问题，虽然美国的改良派和人民党主义者常这样断言。这种信念可谓历史久远，一直可追溯到都铎王朝和早期斯图亚特王朝时代的王室律师与平民律师之间的激烈斗争。早期的公司也是如此，在人人只需办完简单的正式手续即可组建公司之前，公司和垄断特权不过是一体两面而已。早期的公司都曾被授予某种极高统治特权，其他所有公民都被禁止做的事情它可以去做。因此，最初那些大公司，如荷兰和英国的

东印度公司、哈德逊湾公司或马萨诸塞海湾公司，都被明确授予特许权，代行着王室的某些权威，它们的根据来源于它们直接代表君权。这些早期的公司，它们在获取和统治海外领土的功能方面，至少与其作为商人和种植园主的商业任务同样重要。在1750年之前少数几个特许成立从事国内商业事务的公司案例中，英格兰银行是最突出的例子，其所履行的功能甚至包括了发行货币，这一自古以来就一直被视为不可让与的最高统治者垄断权利。即使在1750年后的又一个100年中，当国内公司已多如牛毛之时，它们也很大程度上限于准政府性质的任务，包括旨在形成“自然垄断”的土地征用权明示授权：公路、桥梁、水利工程、运河、铁路和其他“公共设施”。

不过，尽管现代公司是从这种特许垄断公司生发出来的，但是除了法律形式之外，它们很少再有什么相同之处了。现代公司与诸如以往英国的东印度公司等特权垄断公司，或者今天所有国家的中央银行，在含义和社会目的上都正好截然相反。当然这并不意味着说今天就没有垄断者了，也不是说它们中许多都不再采用公司的形式了。但在现代的垄断者中，采用公司形式的并不是主要的，而这却是200年前垄断者的实体。如果是在1800年之前，J.P.摩根及其公司，很可能必须要先得到皇家的特许，才能获得其在1907年前所拥有的垄断权和特权。而1933年后摩根家族之所以将其企业改建成公司，实际上正是因为其时他们已失去了大部分经济权力。

旧式公司的权威基于政治政府所授予的代表权。而统治着我们工业现实的新式现代公司，则首次将其权威移置于代表着个体公民的个人财产权这一基础之上。社会领域在19世纪是一个独立的领域，在这一社会领域，正是个人财产权赋予了人以社会身份和功能，并产生了合法性权力，而公司则正是作为这一领域的机构开始登上了历史舞台。

因此，现代公司是政治性机构，其目的是在工业领域里创造合法性权力。

现代公司法在1830年到1870年间的颁布，是重商主义社会的决定性胜利。这些法律允许任何个人只要拥有财产即可创办公司。公司这类集体性实体可以经由持有财产的个人通过自由契约而自由创办，无须政治的任何进一步批准，这就认可了财产是一种至高无上的最初权力。19世纪的自由组建公司，将溯源于洛克《政府论》(下篇)一书的中产阶级社会发展推向了高潮。

公司的政治目的，是基于持股股东的个人财产权这一原初性权力的基础之上创立合法的社会政府。而公司正是形式最为纯粹的契约社会。

社会契约理论在公元1600年前后在德意志北部和荷兰由阿尔色修斯和格劳休斯构想提出，而公司作为一种明确的组织形式，与这一社会契约论几乎首次同时出现，这绝非偶然。它在英国走向成熟的过程几乎与洛克著作中的契约理论的成熟过程同步，因为公司只不过是作为契约理

论从历史虚构或伦理正义领域转入政治行动领域的结果而已。

在那些现代成立的公司的公司章程中，也明确地表达出了联合契约和从属契约的同步性。根据契约理论，这种同步性既创造了社会也创造了合法性政府，并为其正当性提供了理由。持股股东的有限责任正好完全贴合了洛克的法则，这一法则认为，任何一个公民都无须担负超出其所交给社会的更多的责任与义务。股票的可自由出售，使得每一持股股东都可通过用脚投票而退出联合，而这也正好体现了另一法则（其经典形式是卢梭表达的）——应该允许社会的每一个成员通过移民的方式退出。而持股股东公民可以通过行使其“革命的权力”来反抗其签约政府，大体上也是洛克《政府论》(下篇)一书中所阐发的为保障社会整体性的那些制度的忠实再现。

契约论的目的在于，解释政府和社会是区别并独立于个体成员的存在，并证明这种存在的正当性。这一理论在政治生活中仍然只是一种虚构——尽管是一种有力的虚构，但在社会生活中，早已成为在公司内部实现了的现实。通过将每个成员的个人财产权交托给公司管理，公司的社会契约实际上已创造出了一个社会实体。正如洛克的契约理论中人民保持着独立自主的身份一样，公司持股股东在公司也并没有丧失独立自主的身份。不过，这已经只是纯粹规范上、法律意义上的独立自主权，人民的独立自主权以及持股股东的独立自主权，构成一切合法性权力的真正源头。它建构、限制并控制着权力，但它并不是权力本身——这一

事实是契约论的许多现代阐释者所未能理解到的。权力归于合法性政府——就公司而言则归于正式组建起来的管理层。管理层之所以拥有合法性权力，乃是因为它来源于个人财产权。因为只要是基于个人财产权的，其权力就都具有合法性。

历史上很少有公共机构能像公司这样如此成功过。指出公司管理者们令人惊叹的政治和社会权力这一点几乎无需多费笔墨。在当前这种战时经济实施之前，统观所有工业国家，比起大多数的政治当权者来说，一个大公司的管理层能更强烈地影响更多人民的生活和生计。大企业的管理层们关于物价、工资、工时和产出等等的决策，建构并塑造了千百万人民的生活，并且最终建构并塑造了整个社会的生活。

但是与契约理论的假设正相反，我们的工业体系的管理权力已不再是基于个人的财产权。它已不再是源自于这种财产权，也不再受这种权力的拥有者们的支配和限制，不再对这些拥有者负责。在现代公司里，决定性的权力，即经理们的权力，不是源于任何别的人，而是源于他们自身，这种权力也不受支配于任何人或任何事，并且不向任何人负责。可以毫不夸张地说，它成了一种极端无根基、无正当性、不受支配，且无须向谁负责任的权力。

现代公司的持股股东，既缺乏意愿，又缺乏能力行使其法律意义上的独立自主权。在绝大多数情况下，他们从来不参加投票表决，而只是在由管理层事先准备好并由管理层负责执行的委托书上签字。他们的努

力对于新管理人员的甄选不能施加任何影响，新的管理人员只是由在位掌权的管理层指定增选。持股股东对管理层的决策也没有任何影响力。作为一种约定俗成的规则，他们通常既不确认，也不推翻这些决策；他们甚至对这些决策都毫不知情，而且也不想知情。对于今天的一般持股股东而言，持有股票比起其他形式的财产有着更大的吸引力，因为这可以完全不用涉及到作为财产拥有者身份所需要进行的各种形式的参与“麻烦”，比如参与决策或确认决策，参与管理或至少参与管理人员的遴选，需要学习或懂得一点与业务有关的知识事务，简而言之，就是需要负起某些责任，以及行使某些与所有者身份相关的权力。

改良主义者们通常总是断言说，这是由于持股股东被那些权欲熏心的经营管理层剥夺了控制和决策的政治权力。其实，事实完全不是那么回事，而是恰恰相反，正是持股股东主动推卸了这些权力。他们早已自动正式放弃，而且再也不会受到诱惑去要回这些权力了。因为对他们而言，拥有这些权力只是负担，与他们做持股股东的目的完全风马牛不相及。

这一点在希特勒上台前夕的德国就已经显现出来。以自己的名义替客户存在它们那里的股票进行投票表决，这已成了德国的银行多年以来的一种惯例。而客户阻止银行代行其权力的惟一方法，就是下达明确指令禁止这么做——而这可以说是凤毛麟角、极为罕见的，以至于除了记载在教科书中一隅之外几乎再无人知晓。而且因为私人所持有股票的绝

大部分都是存于银行——在德国，银行兼有着银行业者、股票经纪人、贵重物品保险库和信托公司等功能——随着大多数股票都到了银行手中，由此股票的决策性投票表决权也就掌握在了银行手中，而银行的投票几乎总是与管理层一致。在大萧条的最初几年里，公司法改革过程中曾宣布这一做法非法。为了使持股股东所合法拥有的地位得以恢复（当然这里是假定了这种合法拥有的地位是被贪婪的银行和专断的管理层夺走），法律规定，除非得到明确授权，否则银行不得代储户的股票投票表决。但是事与愿违，与法律制定者们的期望正好相反，储户们——实际上几乎没有例外地，都明确赋予了这种授权。他们中许多人甚至要挟银行，如果银行不答应在一切场合为其代行所持有的全部股票的一揽子授权，他们就将撤回其客户委托——而这一授权显然与“保护持股股东”的新法律相背离。

美国证券交易法案，这一罗斯福新政早期最好的法律之一，其经历可以说是又一个虽没那么显眼但却更为严重的例子。为了保护持股股东，该法案要求所有那些其证券在证券交易所挂名的公司要公开披露大量重要的相关情况。毫无疑问，任何一个有着经营经验和金融知识的人，都可以利用这些数字和事实，从而比以前更好地了解公司的有关情况。但是，一个正式的持股股东居然并不想了解从法律上来说“他的”公司的管理层的任何政策与决策。他只知道这一新法律要花去他大量的时间和精力，而他投资股票的目的恰恰是节省时间和精力。他不是去分析阅读这些报告，而是事先就想当然地认为，既然这些报告、报表都是根

据法律并且在政府专业行政部门监督之下准备的，那么他自己的任何甄别义务和责任也就成为多余。所有与美国的持股股东们有过接触的权威人士——经纪人、银行业人士、律师、投资顾问，甚至证券交易委员会成员，都一致认为，当今的普通持股股东比起十年前的持股股东来说，更少参与控制和经营管理“他的”公司。

持股股东不仅是自动放弃了参与，而且他们甚至已很大程度上成了多余的人——如果说新成立的弱小公司还有例外的话，那么那些成功的旧公司基本上都是如此。这一点绝不浮夸，1939年和1940年临时全国经济委员会听证会上拿出来的那些美国公司金融记录，表明这一时期是一个非同寻常的畸形时期：货币贬值而同时股票交易又停滞。不过，在大萧条的十年中，依然有一个接一个的大公司成功地通过内部手段而不是借助资本市场，为其大规模的扩展项目融通到足够资金的情况，毫无疑问成为了一种标志：那些成功的大公司即使不依靠持股股东也能够生存发展下去。一项关于德国企业在19231933年间融资情况的调查，也表明了类似结果：可以不需求助于股票市场，而是通过银行信贷以及对收益的“利润再投资”，而为其规模庞大的扩展项目融通资金。

公司内部所有权与经营管理和控制权相分离的过程，在美国凭借贝利和米恩斯(贝利和米恩斯：The Modern Corporation and Private Property。)十多年前的名著中首次将其描绘为现代工业主义典型的特征性动向而广为大众知悉。后续研究，尤其是马歇尔 E.迪莫克(见T.N.T.C

专题论文第11篇。)的研究已经表明，萧条年代里这一发展一直是在积蓄能量。但是，美国在两权分离这一方向上的实际进展——一直到美国正式参战为止，却似乎还不及战前的英国和希特勒上台前的德国发展得那样迅速和深入。

在美国，至少决定性权力仍然保有在公司自己的管理层手中。而在战前的英国和希特勒上台前的德国，已经是大权旁落，工业体系的决定性权力落入了公司外部的管理者手中——落到了卡特尔、工业联合会、健康保险人最高联合会之类的管理者手中。这些管理者协会的执行秘书或董事，很大程度上决定着物价、劳工政策和工薪。在那些位高权重的协会中——诸如英国的铁钢联合会、国际钢铁卡特尔或德国水泥卡特尔，它们甚至还决定着产量和利润边际。虽然这些协会的管理者本身必须向协会成员公司的管理者们负责并接受其控制，但他们却完全超出了持股股东力所能及的控制范围。德国波特兰水泥卡特尔成员公司之间的水泥配额分配，或英国铁钢联合会成员之间的马口铁配额分配，不仅决定着产量和利润，而且还常常决定着企业的兴亡更替。但是，卡特尔管理者们的权力，除了一种绝对且不受控制的天马行空般的管理意志之外，再没有任何实质性基础。

不过，倒是在美国，而不是在欧洲，这种管理层权力被官方正式提升为一种自治的且不受控制的权力。1933年和1934年的国家恢复法案(NRA)中的法规，不仅规定了所有工业中必须建立强制性卡特尔，而且

还使持股股东失去了法律上的权利。这些法规虽然被最高法院宣布为不符合宪法，并且先前的法律制度也得到了恢复，但是工业现实不可能再走回头路了。在20世纪30年代中，它总是更接近于NRA的模式，而不是19世纪公司法的假设或各种经济规定。

欧洲与美国之间的差别不在于政治发展上的差别。在美国，之所以不存在卡特尔，其惟一原因乃在于反托拉斯法之下它们不具有合法性。但是，有利必有弊，反托拉斯法虽然防止了美国工业的卡特尔化，却无疑促进了巨型公司的成长壮大，而在这些巨型公司中，其管理层们不受持股股东的控制，不过是成了行政管理者们的卡特尔而已。在欧洲，只要两三个竞争厂商就可以作为独立的公司达成协议，协定有关价格、工资和销售配额等问题。但是，在美国要达到这样的目的却只有合并一途，舍此无他。因为，虽然限制贸易的联合协议是非法的，但合并却不违法。这样的例子可谓不胜枚举，上到百年老店，下到新兴公司，每一个学习美国商业史的学生都可以说耳熟能详，实例信手拈来。这些例子都说明，公司合并是绕开法律壁垒，达成市场营销或价格协定的可选形式。制定反托拉斯法的本意本来是为了保护那些小型的同类公司，但适得其反的是，它反而成了导致其灭亡的罪魁祸首。因为这样的规定，使得它们失去了充当卡特尔成员而免受竞争从而存活下来的机会。

无论是在美国的巨型公司，还是欧洲的行业联合会或健康保险人最高联合会内部，持股股东都是既没有决策权，也不用担负责任，而且两

者中没有一项是他们想要的。这两项管理权力实际上都不是源于或可追溯到股票拥有权，也就是个人财产权的。工业体系中的决定性政治当权者，也就是现代公司的管理层（无论是如美国那样名义上是持股股东的公仆，还是如卡特尔及健康保险人最高联合会的管理者们那样与持股股东在法律上完全无关），并不是公司中社会化地联合在一起的个人财产原子的经营代理人。这种权力不是财产代表的权力。经营管理权已成为了本源性权力。

当然，这么说实际上仍不过是一种过于谨慎的说法，未足以反映真实情况。不仅有一点确凿无疑：现代公司制度的管理层独立于个人财产权的拥有者，不受其控制。而且同样确凿无疑的是：现代公司的股票所有权已不再是任何真正意义上的公司财产，它所代表的只是根据过去的贡献参与将来利润分享的一种受法律保护的既定权力。当今之世，没有人会去购买股票，除非为了得到股票收益，或者是为了从股价升溢中获得更高的期望收益。换句话说，当今的投资者想要的并不是财产权，而是想分享他人行使运营其财产权所带来的股票利润；而所谓他人，也就是指管理层。实际上，持股股东总是将管理层视为公司中真正的主宰，他们就好像拥有着公司一样持有本源性权力。持股股东只把自己视做极其有限的使用收益权的受益者而已。

究其根本而言，公司的资产中没有所有权这一情况，其实已在关于公司的法律和制度惯例的陈述中体现了出来。这种变化的一种最激进的

法律陈述就是纳粹的公司法，该法把公司视作为一种有机的自治性社会实体。这一实体之管理层假“领袖原则”之名义，拥有着直接的、固有的和完全的权力。持股股东则是没有权力的，他只是坐享着由政府或管理层分派给他的红利；但是他没有投票表决权，尤其没有反对管理层的表决权。这一关于公司的新的法律观念，有意识地否定了契约理论，而公司最初正是据此发展起来的——当然，在纳粹的眼中，这种否定是不可避免的。它也否定了财产作为社会权力的合法性基础这一主张——这是又一个合乎纳粹主义逻辑的步骤。它宣称公司财产与个人财产在类别上是不同的，由此个人财产所有权也就不能构成对公司财产的财产权。换句话说，它宣告了公司财产已经成为一种全新的、有着本质性差别的东西，而不再是传统意义上的财产了。

纳粹的公司法与财产的传统法律和政治观念有着根本性的分野甚至彻底的决裂。这一方面甚至连苏联也没有走得如此之远。实际上，布尔什维克还是保持了传统财产概念中洛克学派的纯粹性。毕竟，马克思主义的本质就在于，它承认财产所有权构成了政治和社会权力的合法性基础。

尽管纳粹的公司法彻底地抛弃和废除了一切关于财产本质和意义的传统政治假设和信念，但是德国的持股股东们却似乎对此毫无觉察，也没有出现任何有关因新法颁布而抛售股票的报道。德国的持股股东们显然认为，新法只不过是承认了一个久已有之的事实，将很久以来已是如

此的客观社会现实正式给予了法律的确认而已。

尽管美国目前尚未对其公司法进行任何剧烈的修订变动。不过，正如经验丰富的欧文D.杨，他也许堪称现代职业经理人的最佳代表，他曾在十多年前就提议剥夺持股股东对公司财产的法律上的财产资格，并将财产权授予管理层，再给持股股东支付使用其资金的“报酬”。这样一种公司法律观念，比起我们当前的公司法律仅仅只是近乎地描述100年前的公司来说，其对现实的一致性要准确得多。多年以来，美国的持股股东已经逐渐习惯了没有投票表决权的股票——这种股票只体现使用收益权，而不带有财产所有权背后的政治权力。而且，大萧条时期所颁布的破产法——这一法律通常被持股股东视为对自己有利——明确地将公司财产和公司管理层视为是自治的，而持股股东的财产则只是一种对未来利润的要求权。

然而，持股股东地位最急剧的变化已在本次大战中出现，不过不是通过法律的改革，而是通过战时的税收制度。在美英两国，普通持股股东以前的位置现在换成了政府占据，盈利和亏损都与政府直接利害攸关。这两个国家的战时超额利润税收制度，使得普通股持有者的回报被“冻结”。利润的增长将全部被政府攫取，而当利润下降时，由于高额的公司税，损失也将主要由政府承担——当然持股股东也会在收入上担负一点小小损失。普通股全然成了（至少在此期间）连安全性都极难保证的优选股。普通股以前在股本中所处的地位，已经几乎完全被财政部

取而代之了。

如果要找实例说明的话，美国最大的零售公司之一的案例可以说是一个最好的例子。在战前最后一个和平年份，该公司的货物销售额差不多接近10亿美元，这使公司股票的每股净盈利达到7美元。但是在战时超额利润税收制度规定下，持股股东所得红利不能超过每股3.5美元，这只相当于5亿美元年销售额的平均收益。由此，公司就能够在丧失其一半业务的情况下而不影响持股股东的股本收益。而另一方面，尽管公司可能兴旺发达，他们的回报也不可能增加。所有可能的收益增加都由财政部独享其成，而只要利润不降至低于战前最后一个和平年份的50%以下，所有可能的损失也完全由财政部独立承担。由此，欧文D.杨的提议就真变为了现实，普通股持有者真被限定在了其资金的“报酬”之内。

无论是美国还是德国，这两个国家都曾经有过实际上没有任何所有者的公司——即使从法律上讲也没有。在大萧条之前，德国有些碳酸钾公司都由相同的管理层经营，并且公司间相互交叉持股，不再存在什么外部持股股东。在美国，一些“金字塔型持股公司”，尤其是英萨尔公用事业王国的子公司们，通过结合使用“表决权信托公司”、公司间相互交叉持股和公司间相互融通资金等方法，达到了相同的目的。不过，尽管没有所有者，这些公司同样运转良好，置于“正式选举”的董事们管理之下，董事们轮流“任命”行政官员，因此他们无疑可以说个个都拥有了巨额财产。可谁又能说他们是这些财产的所有者呢？或者说，这些公司难

道不是其自身的所有者吗？这样一来，18、19世纪的财产理论和公司法理论所基于的那些假设，即一切财产都必须物有其主，公司内部的社会和政治权力的合法性源于个人财产权，到底还所剩几何呢？

公司已经成为一种自治性的社会实体——比如说，它今天已和一个城市或其他任何政治实体并没有什么不同。在一个有机性的自治社会实体中，并不存在什么财产权力，因为它总是被想像为一种独立于并且先于其成员的存在。有的只是对这种实体的权力：要求权以及内部的管理权。实际上如今的持股股东只拥有要求权，管理层则行使管理权。但是，如果不能够再基于个人财产权之上，那么这种权力又能够依托于何种基础呢？

个人财产权不再作为社会权力的基础，这是我们时代最主要的制度变化。它已经带来了一系列惊人的后果。

首先，公司发展成了由自身的当权者行使权力的自治性社会实体。无论是正统的资本主义还是正统的社会主义，二者都不仅将财产作为合法性权力的基础，而且还都认定财产本身就是社会权力。二者都不承认财产和社会权力能够分离的可能性，都无法认可社会权力居然能够独立于财产，财产居然会丧失社会权力。正统的资本主义者和正统的马克思主义者，二者都从财产是社会建构的基础这一公理出发，他们的分歧只在于到底谁应该拥有财产。但他们都认可如下观点，财产所有权必然决定着社会以及社会权力的性质和结构——确切原因在于他们对财产的本

质和政治含义持相同看法。

不过，所有权在今天已不再是社会建构性权力，财产的拥有形式已不再能决定权力掌控者是谁。权力向政府手中的集中和极权主义政治体制，与财产的国有化并没有丝毫关系。

德国纳粹在财产领域没有做什么法律变更。然而，他们有效地摧毁了个人的进取精神、个人的社会权力和“自由企业”制度。任何熟悉纳粹制度的人都不会坚持认为它能够从任何字面政治意义上被看做是“资本主义”。但是，它却在法律推定上保留了私有财产和利润——正是因为这些制度在工业体系内部来讲毫无政治重要性。保留它们要比毁掉它们更容易些，何况即使毁掉它们也并不能增加党国的绝对控制效率。

自世界大战开始以来，所有交战国都从纳粹处学到了至关重要的一点：财产其实在政治上本无轻重，重要的是控制，它当前已经与财产权分离并独立于财产权。绝对政治控制可以说是现代战时经济的本质。而且，虽然它使得财产权失去了政治上的意义并不再存在，但这并不会也不需变更或毁掉财产。

对未来而言，这意味着基本的政治问题将集中于控制而非过去的集中于财产。环顾当代经济和政治思想，我们可以非常清楚地看到这一点。我们也不再谈论“私有财产制度”，而是谈论“自由企业”和“个人进取精神”。

惟一堪称深入透彻并又能引人入胜的当代资本主义理论——约瑟夫·熊彼特教授的理论——既不试图为财产正名，也不试图将财产看做社会结构中的建构权，更不认为财产是经济发展的引擎动力。熊彼特集中关注的是个人进取精神，认为胆识过人的企业家，才能充分体现资本主义制度正当性，也才是资本主义制度的引擎动力。资本起到的不过是非常次要的作用。在熊彼特看来，如果没有了胆识过人的企业家，资本根本就谈不上什么生产性，不过是一种管理的附庸而已。熊彼特教授努力为资本对利润的要求权寻求具有说服力的正当理由。可以猜想的是，熊彼特将认为，超出服务费以外的任何报偿增加都不具有正当性，都应该作为“剩余价值”理所当然地归管理层所有。

另一方面，社会主义者们也将他们的强调重点从财产转移到了控制。“没收一切生产资料”与“社会计划”是截然不同的，而后者已成为现代集体主义思考的本质。计划其实不过是控制的另一种说辞而已，而将其视为新的社会主义社会的本质，也就意味着承认了重要的是控制而不是财产权。即使在那些不能放弃旧的口号并且国有化仍被视为重要目标的国家，其所欲求的目标也仍不过是对国有化的控制。因此，英国工党在20世纪30年代对“银行国有化”的诉求，该主张后来成为其官方政策——以前一直是对铁路或钢厂的国有化，这其实不过是一种控制国有化的诉求而已。银行虽然不生产商品，但却控制着它们的生产和分配(工党政纲是建立在一种对信用本质的彻底误解之上的。它也没有看到今天的商业银行是“国有化”的，因为它们的政策完全受财政部和中央银行政

策和要求的控制。但是，尽管在实践上意义不大，工党这种从财产的国有化到控制的国有化的转变，实际上来自一种虽然可能出于下意识但却正确的对实际社会发展的评价。)。

这并不意味着私有财产将会在未来社会中消失。恰恰相反，个人财产将得到保留，而且，对个人财产的抨击也很可能会终止。正如宗教一旦被祛除其作为对西方社会的建构权的特性以后，宗教信仰自由反而成了得到普遍认可的、广泛给予的权力一样，个人财产如果能够不再带有政治权力或控制，也将会得到普遍认可并被普遍赋予。如果大家都能够理解到，拥有一幢房子，这不过就如同一个人究竟是浸礼会教友还是长老会教友一样几乎不具有什么政治含义，那么也就根本不会有人要反对拥有个人财产了，政府也就能够将提倡个人拥有私人财产作为一种理所当然的事而进行了。 通过上述分析，我们最终的并且是最重要的结论已经呼之欲出了，那就是：当前的管理层权力乃是一种不具有合法性的权力。它根本不是基于社会普遍认可的合法性权力基础的基本原则。它也超脱于这种原则的控制或限制之外。而且，它也不向任何人负责。个人财产作为一种合法性社会和政治权力基础的基本原则曾被社会广泛认可。各种对管理层的限制、控制及其所担负的责任，曾是个人持股股东们共同行使其各自的个人财产权而设置或强加的。西方社会现在仍愿意接受个人财产权作为合法性权力基础的恰当资格。但是，当今的管理层权力却是独立并且超然于持股股东的控制之外，也不向持股股东负责。而且也没有其他的基本原则来取代个人财产权，充当管理层所实际掌控

权力的合法性基础。

总体来说，我们的工业经济已经被一分为二：一个是由各种车间、工厂、机器以及经理和工人组成的“实体”经济，另一个是由有价证券、法律资格和空洞的所有者权力组成的“符号”经济。“实体”经济被组织成“持续经营”——这是一个重要的但意义含糊的术语，由美国的司法机构生造出来，指那种实际与财产权的法律制度并不相符合的东西。“持续经营”被当做外在于持股股东的财产权并凌驾于持股股东财产权之上的存在，而且被认为不受市场波动和市场景气的影响。今天，这样的经济政策可以说是随处可见，只要是基于“持续经营”必须得到维持和强化这一假设，即使冒着抛弃持股股东和市场价格体系二者的代价也在所不惜。另一方面，“符号”经济是属于市场的，其中奉行的仍然是19世纪关于财产地位的假设。

但是，只有在“实体”经济里才存在社会权力和控制。“符号”经济只提供财富，但财富本身已不再被赋予社会权力。“实体”经济中的规则制定者可能会不得不满足于一份不错的收入，但他们可能永远发不了大财。然而他们，而且只有他们，却大权在握。不过，他们的权力并不依托财产权和所有者身份的符号。只是在法律拟制中，“实体”经济仍然依赖于“符号”并受“符号”支配。实际上，“符号”经济已经成为“实体”经济的无能为力的附庸——如果两者之间还有某种联系的话。

希望在这里我没有被误解为是在对现代管理层大肆抨击。恰恰相反

的是，笔者认为，当今美国大公司的专业管理层，其效率、诚信、能力以及敬业精神可以说都是历史上的统治者所不曾达到过的。他们手中所掌控的权力之所以属于他们，不是源于篡得，而是源于持股股东对其权力和职责的自愿放弃。就笔者所认识的大多数公司行政官员而言，他们虽然占据着不受控制也不用向谁负责的社会权力位置，但并不感到开心，因为他们得到这一位置并不是自己寻求来的，而是被推到了这一位置上去的。

这种敏锐的不安感的一个显明迹象，表现在他们总是不断尝试着为自己所用以“服务”的权力寻找合法性的基础。开展一场将管理层的服务对象从持股股东的财产权转向社区作为经营管理规则的基础的运动，这绝不是收买人心的伪善，也不是推销有术的销售员的攻心之术，大多数经理对此实际上都是发自内心严肃认真的。

然而，对于权力而言，诚实、效率和能力，从来就不是，也永远不会是最好的资格来源。权力是合法还是非法，统治者是拥护宪法的明君还是专制独断的暴君，这些问题，均与个人品质几乎没有多大关系。低劣的品质对于良好的权力资格必然有损无益，而个人品质再好却永远无法成为权力资格的灵丹妙药。一个专制暴君再怎么违心而为也仍不过是个专制暴君。那种试图推却已强加于其身的权力的行为，只能算是懦弱无能和缺乏安全感，只会导致情形更加恶化。相比于一个好人在篡权夺位者的宝座上统治的时间，寡廉鲜耻的无赖很可能会更长，因为只要大

权在手，他根本就不关心什么权力资格不资格；至少，无赖从来都是争权夺势的实践高手。

马基雅维里的这一洞见，却给他招来了蜂拥而至的千古骂名。在他所处的那个既没有合法性统治也没有合法性权力基础的时代（至少他的祖国意大利没有），他看出了比起忠厚老实、谨小慎微、良知尚存的谦谦君子，无赖取得成功和占据优势的可能性更大。尽管他的结论让一切正直的人觉得大跌眼镜，不可接受，但却不折不扣是一个正确的结论。在马基雅维里看来，重要的并不是专制暴君的正直开明，而是统治者的合法性。对于当今经营管理统治的不合法性而言，解决之道并不是要“将无赖赶尽杀绝”——毕竟无论如何“无赖”都只是少数——而是要使工业体系内部的统治权力具有合法性。

除非能够做到这一点，否则工业体系就不可能拥有合法性权力。

如果说公司是代表性社会机构，从而如果管理层是决定性社会力量，那么大单位里的大批量生产就可以说是我们社会的代表性社会形式。集约化大批量生产的巨型单位，也许在数量上算不得是多数——无论是雇佣工人的数量上还是产量总额上。但是，那种企图用上述数量方法来对我们实际上仍然处于一种“小作坊”技术状态进行定性证明的做法，无疑是极其荒谬可笑的。统计平均数字到底如何实际上并不关涉宏旨。大批量生产的巨型单位在统计上可能只是孤立个案，比如在1939年之前的英国。它在技术上可能还不如中型和小型工厂效率高。甚至可以

说大型的自动化、机械化工厂在经济上可能是无利可图的。但是大型单位里的机械化大批量生产，从政治和社会角度而言，可以说是最重要的工业生产技术形式。

大批量生产可以说是现代工业生产的“理想类型”，它直接或间接地塑造了我们关于整个工业生产的所有观念、方法和目标。稍微夸张一点说，从亨利·福特首次有意识地将生产线方法作为一种全新的生产体系使用的那一天起，整个工业社会自此就发生了根本的变化。当然，自从那时以来，工业国家的情况不可能齐头并进，而是各不相同，纵使是在欧洲，生产线本身扎根立足的过程也是步履维艰、非常缓慢的。

新的大批量生产体系夹带着全部的技术和经济动力，构成了我们的技术经济发动机的强劲动力。

如果稍微分析一下这一代表性的工业生产体系，我们就会发现，其新的基本特征并不在于对机械的全新使用，也不在于机械的新的操作方法。在对待毫无生命的生产工具上，其实并没有什么不同之处。我们所谓新的体系是“自动化的”或“机械化的”时，意思并不是说机器已经变成自动化或机械化了。实际上，变得自动化和机械化的是工人。

现代工业的巨大创新展示了一种现代图景：工人成了高效率、自动式和标准化了的机器。这一图景到底应归功于亨利·福特还是泰勒，抑或行为主义心理学家们，人们对此尚在争论之中。正像所有伟大发现一

样，它很可能是不同的人独立工作和独立思考的结果。1900年前后，工业的整个重点发生了变化。截至此时为止的前150年中，效率最高、产量最大和最有价值的工人，一直是那些技术最娴熟、训练最有素的工人。可突然之间，能工巧匠的这些品质——对整个过程的了解，对各个阶段的了解，知识、创新精神、个人特长，等等——却反过来变成了效率和生产率的阻碍。单一性，工作的非人格化关系，某一非技术性的操作上的专业化，无需理解内部关系的精细工作分工，这些倒成了最大化生产率和效率的新方法。

也许可以这样说，大批量生产之前的时代与我们当前的生产体系一样，都是基于非熟练的、机械操作的劳工。有关曼彻斯特、利物浦或格拉斯哥在工业革命早期阶段的作坊的描写，都大书特写那些来自爱尔兰和苏格兰、在早期的动力纺机和动力织机上备受奴役的人们，他们几乎都被浓墨书写为处于非人待遇的、饥饿不堪的、目不识丁的、被剥夺得一无所有的近乎野人。但是，他们都并非有效率的劳工——并不比今天在马来西亚橡胶园里那些目不识丁、缺乏技术的劳工，或美国南方棉花地里的黑人们效率来得更高。早期工业阶段的毫无技术的工人，其效率之低，使得他们被廉价使用而只能得到仅够糊口的工资。而他们之所以得到雇佣，只是因为那时难以雇佣到技术熟练的、有自尊心的工人。

1914年或1929年以前一个世纪中的大多数制造业者们，都确信技术更高超、更个性化的工人，肯定是更优秀的工人。他们也一直在开办着

行业学校或捐资工艺培训学校。事实上，在整个19世纪中，一种确定无疑的潮流趋向是：将没有技术的、只知机械式操作的工人培训转变为熟练技工。假如真能对19世纪中劳工技术发展进行统计调查的话，调查结果一定会显示出，世纪初与世纪末相比，没有技术的、只知机械式操作的工人的比例降低了许多。

但是时至今日，使用着自动装置、用机械操作的工人却无疑是效率最高的工人，也产生着最高的单位劳动。在大萧条和目前这场战争的影响推动下，不仅存在一种除少量工人外几乎完全机械化的快速趋势，而且也附带形成了一种新的声望标志：朝向自动化就是朝向进步。这一变化最具说服力的例子可以从那些古老的工业中找到——正是这些工业，150年前开始了使用人力自动机器，并同时尽量设法提高其工艺水平。例如像纽约的服装工业这般古老、高效和专门化的行业，自从大萧条以来，也一直饱受着来自圣路易斯和堪萨斯市新兴的充分机械化自动生产的服装工业的竞争之苦。考虑到美国时装的迅速变化，妇女服装却似乎很少受到标准化影响，这一事实显然证明没有什么能够阻挡装配线工序的推广。

有时，存在着这么一种观点，认为现代大批量生产工业里工人的机械化和自动化操作，只不过是通向完全淘汰体力劳动者的过渡阶段而已。一家使用自动装置的钢带厂或玻璃板材厂，从操作过程表面上看几乎根本没有体力劳动者，控制台上的一小群高度技术化的操作员——他

们与其说是工人，不如说是低级管理人员——承担着以前需要成百上千个熟练体力劳动者承担的工作。这里发生的实际情况是，并非以前的体力劳动者现在变成了熟练的控制台操作员。如今，留下来的只有以前的工长，而以前的劳工已经消失了。现在他们究竟是成了技术性失业的牺牲品呢，还是已成了服务于机器的真人机器人，生产着大大超出他们以前的老方法所能生产的产品，这些事实对于我们的观点似乎无关宏旨。即使是记忆中1933年的“技术专家治国论者”的假设，也并不能否定我们的论点。因为，如果坚持应用现代大批量生产方法而几乎不用任何劳工就能生产出大量富余产品这一点是真实的话，那么以前的产业工人在生产过程中就不再具备其身份和功能。而像我们这样的一个社会，由于将社会身份和功能主要是看做经济过程中的身份和功能，因而就不可能整合消融缺乏社会身份的产业工人——即使该社会能够为其提供丰富的物品。

现代大批量生产工业中受雇佣的工人没有社会身份和功能这一点，通常被那些认为社会生活中除了收入和经济财富外什么都不重要的现代著述家们视而不见。然而，就是他们也注意到了现代社会中失业工人所提出的社会和政治问题。

“长期休战时期”存在大量失业，这的确是一种全新的现象。在以往的萧条时期，没有哪一次出现过持续的失业问题。不过，如果我们接受最新的研究结果，就可以发现，其实在19世纪最严重的那次商业危机

中，即1873年的那一次，根本就不存在什么失业情况。不过，即使曾有过失业情况，那也不过只是迟到的危机现象，并且还是首先消失的现象。在以往，失业现象总是在股票和商品价格升高或工业利润增大所标志着的复苏到来之前早就消失了。然而，上一次的大萧条中，失业问题是到最后才得以改善的——假如真谈得上有所改善的话。

实际上，过去20年中工业失业的最可怕之处在于，它在整个复苏期，而且实际上还有整个高繁荣期，都是持续不去的。在1927年的德国、1935年的英国、1937年的美国，都存在一个始终无法减少的核心失业群——而这些年份，其商务活力可以说都无疑是创纪录的或接近纪录的。这不只是一个经济紊乱的现象，还是社会解体的一个最严重征兆。因为失业不仅仅是一种经济性灾难，它更是一种社会性剥夺。失业者不仅失去了生计之源，也失却了其社会身份和功能，他成了一个被遗弃者——一个没有社会功能、没有社会身份的人，一个社会对他而言毫无用处也毫无关系的人，不就是一个被遗弃的人吗？

众所周知，失业不是单纯依靠经济救助就能消失的。在那些“失业救济金”高得几乎与没有技术的劳工工资持平的国家里，失业的社会影响也与那些根本没有组织化救济的国家表现得几乎一样充分。最重要的一点是，失业者被游离于社会之外。他丧失了技术，也丧失了士气，变得漠然无趣而不合群。失业者刚开始可能是充满怨愤，怨愤仍然可以说是一种参与社会的形式，不过是以抗议的形式参与而已。但是不久，社

会在失业者看来就变得极其非理性，极其难以理解了，甚至走到要造反的境地。他变得困惑迷茫、担惊受怕、听天由命，最后陷入一种了无生气、麻木不仁的状态，几乎成了行尸走肉。

最近以来工业国家高涨后的衰退时期，其特征事实是商务活力达至高潮，而同时却又伴生着高失业率。这一时期中，任何有经验的社会工作者都能从工业城镇周末晚上蜂拥的人群中随手指出那些持续失业的人。他们不一定比别人穿着更破旧褴褛，看上去也不比人群中许多受雇工人更营养不良，但是他们脸上分明流露着一种迷茫困惑、挫败无依的神情，这使他们与其他人泾渭分明，简直可以说是“鹤立鸡群”，仿佛他们来自另外一个世界。并且从某种意义上说，他们也确实如此。在他们的周围有一道无形的墙将他们与那些遗弃他们的社会成员隔离开来。不仅是失业者自身，而且社会也感觉到了这一堵墙的存在。就业者与失业者之间的社会交往渐次消失。他们各自光顾着不同的小酒店和台球房，相互之间几乎不通婚，并且总是各人自扫门前雪。在整个一部叙说长期失业的作品中，最具悲剧性和最可怕的页面，莫过于讲述那些连人的最基本的共同体即家庭也因失业而破坏的故事。许多完全失业的家庭尚能保持着其作为社会的家庭和睦、家庭凝聚和家庭力量，而那些半失业的家庭却几乎无一能幸存下来继续发挥共同体的功能。失业的父亲与就业的子女，失业的子女与就业的父亲，失业的兄弟与就业的姐妹等等——都被一道互相猜疑、相互隔膜的墙分隔两边，无论是爱还是生活必要都不能将他们维系在一起。

如果还需要进一步的实据来说明失业的社会意味的话，在所有工业化国家中失业者爱参与赌博就是最好的材料。无论是英国盛行的橄榄球赛赌博和赛狗赌博，还是美国盛行的“数字彩票赌博”，都不能说是因为失业者想要凭借他们所能的惟一途径赚点小钱。失业者都知道他们几乎没有什么胜算赢率，就像那些喋喋不休的社论家们所计算出来的概率所显示的那样。但是这种盲目无依、毫无理性的机会，在失业者看来却是这个世界和这个社会中惟一能起作用的力量，毕竟只有有了机会才有意义。而橄榄球赛赌博或数字彩票赌博，在这个没有其他合理途径，缺乏意义、缺乏道理、丧失功能和失却融合权的社会中，似乎是惟一合理可行的行为。

绝对可以肯定的是，这场战争过后，我们将不得不防止再次发生大规模的长期失业。否则，我们将必然面临社会瓦解，要不然就是陷入一片混乱，再不然就是滑向专制暴政。但是仅仅只是为失业者觅得收益高的工作还并不够，当然这是必须首先解决的问题。

然而，这还只是能解决经济安全问题，而不能解决社会功能和身份问题，后面这一问题不仅是失业者所面临的问题，也是就业工人要面临的问题。现代工业体系中产业工人的社会问题，就好比是一座巨大的冰山。失业还仅仅只是露出水面的冰山一角，而真正的大块头、真正的危险，却还隐藏在吃水线以下，这就是就业的工人也越来越缺乏功能和身份。尽管我们可以消除那种显而易见的危险——失业，但是，如果我们

不去努力化解那个更严重的、深藏不露的就业工人社会功能问题，我们就可能会失败沉没。

无需仔细观察自动化的大批量生产的后果，我们即可得出如下结论：现代工业中的工人缺乏作为个体的社会身份和功能。对具有社会身份和功能的个人存在的否认，其实正是这种新的生产方式的本质。在大批量生产技术中，工人只不过是一台设计马虎低劣的机器。要使这台真人机器充分发挥其造物主所显然未能成功设计的机械和自动效能，这是“人类工程学”这门新兴学科的主要目标。然而，这却意味着个人必须终止其存在。这一新的技术方法要求的是标准化了的、可自由互换的、原子式的劳工，他们没有身份、没有功能、没有个性。它要的是任其配置的工具。但是，工人作为当今工业体系中给他们所安排的精密机器的一部分功能，与任何个人目的之间，却并没有什么关系。从整个体系的视角看，工人个人只有不再作为社会的成员时，才能发挥功能，才能具有意义，才算合乎理性。从工人个人的角度看，大批量生产时代的社会根本就没有，也根本不可能有任何意义可言。

当然，在过去的生产体系中，没有技术的劳工不可能占据如此令人羡慕的位置。钢厂里面推独轮小推车的工人，服装厂血汗车间里的缝纫机操作工，铁路建筑队里的爱尔兰挖土工，他们无疑过着非常艰苦的生活，比当今已机械化的生产线上的工人艰苦得多。不过，上一代没有技术的工人都是下层阶级。他们常常是从中欧或南欧来的新移民(对美

国)，从爱尔兰或俄罗斯来的新移民(对英国)，从波希米亚或波兰来的新移民(对德国和法国)。他们语言不通，并且他们都来自被认为是“落后”的国家。或者可以说，过去没有技术的工人属于失败者个体，是早期资本主义社会“走投无路且不知节俭的人”。那些工人未被整合融入社会，这可以做出合理解释。

更重要的是，19世纪的没有技术的工人只是一种辅助工，是真正的工人们的必要帮手，但任何一个有技术的人都不会把他叫做“工人”。他只是给有技术的工人递送材料，搬运成品或半成品，或是从事从技术上说基本属于前工业时代的那类劳动，如挖土等。真正的工人，是那种有着所有技工们都具有的自豪感、理解力，以及技艺和身份的技工。没有人比那些世代相传的印刷工、铁路工程师或机械师能更自豪、更自尊和更自信地意识到他们与社会的关系。

但是，在新的体系中，没有技术只知机械式操作的工人才是真正的工人，而技工们倒成了辅助者，他们只是为工作做好准备或者做出安排，但他们自己却并不亲自做工。生产性劳工是那些处于生产线上的工人，他们整天僵直地站在那里，伸出去的手里拿着一把刷子，在那些慢慢移动过去的汽车车身侧面自动地画上一道红线。他既不懂得汽车如何运转，也没有什么其他人几天之内学不会的技术。他几乎不像是一个社会中的人，而不过是一台非人性化的高效率机器上一个可随意更换的齿轮而已。

工业体系既没有为个人提供身份和功能，也没有建立起合法性的社会权力，这并不是什么新鲜发现。尤其是在过去十年中，涌现了大量“危机文学”，专门探讨我们时代的社会问题，并且还涌现了大量解决这些问题的提议。其中有些提议由于得到广泛赞誉说它们是万能灵药，或许值得稍做些讨论。不过，实际上所有这些提议都最多是治标不治本。它们也许能减轻某些症状，但却触及不了根源。大体说来，它们并不是面向未来的解决之道，而只是面对过去之未竟事宜的修补之术。

经济保障是最为流行的一种万能灵药。我首先想指出的是，在西方民主制赢得这场战争之后，采取相应措施实行经济保障在工业国家将是一种“必须”。大家都知道，在和平时期我们为每一个人生产足够的生活必需品是没什么问题的。而这场战争又使我们进一步意识到，如果辅以政府对生产和投资的直接干预，生产便总是能够处于全效运转之中。各种新的分配技巧——定量配给、集体就餐、对非市场化必需品的集中分配(比如所有开始实行的方法中最有希望的方法——美国食品券计划)，这些都已表明，公平合理地分配现有的供给品是可能的。而所有各交战国的人民，既然在短缺时期都已实现了非常公平合理的分配，那么战后的潜在或实际过剩时期就更不能再允许让大量人口缺衣少药、饥寒交迫。既然经济保障意味着“保障所需”和保证基本生活必需品，我们就可以假定，这将在这次大战后任何一个能够生产丰足的基本必需品的国家里成为现实。当然，这首先意指美国。

实际上，在这次大战爆发之前，西方世界本来就已经有了非常充分的经济保障措施。对无保障的恐慌堪称战前岁月的特征，这种恐慌出现于比以往任何时期都提供了更多的经济保障的某一时期。在西方历史上，从未有过像大萧条年份中那样，提供给穷人和失业者以如此充足的经济供给，如失业救济金、救助性贷款、美国公共事业振兴署(WPA)的援助等等。以下这点听起来似乎有点奇怪，但的确是似非而是的事实：作为救济法案的结果，1935年或1938年时的美国实际营养状况，倒比1928年或1929年时更好了。

这表明经济保障本身并不就是解决之道。在过去的10年中，人民实际上要求得到的不仅仅是经济上的保障，而且更要求取得社会身份和功能。由于不知道自己所缺少的到底是什么，他们就提出经济补偿要求。毕竟，他们接受惟有经济措施和经济报酬才最重要的耳濡目染的教导已将近两百多年。但是，只要稍微看一下那些接受过救济的人或得到过公共事业振兴署救助的工人的个案史，就可以发现，他们所需要的，也是至为缺乏的应该是社会融合，是经济上的保障本身所未能给予也从未给予过的社会功能和身份。

底线式经济保障——保证所有的人都能得到足够的基本生活必需品供应——在西方民主国家里将成为既成事实。这一点将在战争结束之前就能达到——倘若战争还要再拖一两年的话。它也许不是用“经济保障”来称呼，而是以别的什么诸如“购买力定量配给”之类的技术术语出

现，美国和英国当前正在提倡这样做。不管称谓如何，其实质都是一样的：无论个人收入如何，基本生活必需品一视同仁平均分配。方案中有关对富裕者购买生活必需品进行限量的这部分内容确实应该在战后取消，但是，有关补助穷人以使他们能获得足够的最低限度供应的这部分内容既然已经在现实中引入并生根，当然就应该保留下来。

比起自由社会中以前尝试过的任何事情，经济保障需要更加深入浓厚的父爱式管理。有些人将对这种方案的需要不加分别一律视为专制，由此产生深深的恐惧和反对，这不能简单地斥之为“保守”。当然，对实施经济保障方案所必需的经济权力的集中，仅当仔细做好了预防性限制措施，有了新的自我管理的制度化工具，并且实行严格的分权制操作的情况下，才能与自由政府相协调融合。不过，要建立起这种捍卫社会免遭经济保障所隐含的政治集权危险的制度，也并不是不可能的。同时出现一些投机钻营分子也难以避免，他们会滥用本来是为防止不应得的和非必需的要求而建构的制度。不过总体说来，经济保障会腐蚀广大民众的危险似乎有点被夸大其词了。整体上看，所保证提供的最低保障与就是在今天的美国也被认为不高的消费标准之间的差距，应该提高到足以能够消除坐享政府保障所导致的养懒汉糜时光的危险。不过，即使经济保障完全摆脱了父爱主义的家长式专制的最后残余痕迹，它仍然不能成为功能社会的建构性基础。因为它无法给作为个体的社会成员以社会身份和社会功能。

作为一项政治方案的经济保障，忽略了过去25年中最重要的教训：单纯的经济满足只会在社会和政治方面招致消极的影响。当然经济满足的缺失肯定会造成严重的社会和政治混乱这是不可否认的，但是，单纯有了经济满足本身并不能建构出一个功能社会。经济满足就好比是维生素，缺少了它们会导致极其严重的营养缺乏症，但是维生素本身却并不能够提供卡路里。

正是平均地权主义和工联主义的强大力量，道出了社会的组织问题构成我们这一时代的中心问题。其实，二者所道出的不仅事关社会组织，而且事关一种生活方式——关于基本信念、关于社会秩序、关于人性及其践行。二者都包含了许多笔者所希望的将在未来的工业社会实现的东西。其中包括平均地权论者所固守的观点：个人财产在社会中不可或缺的地位——不是作为政治或社会权力的基础，不是作为对生产工具的控制，而是纯粹作为个人财产，作为人的尊严和独立的基础。也包括工联主义者所要求的：劳工不能被当做商品对待，而应被看做是有着自我管理权和人的尊严的伙伴。而这两种哲学都意识到，我们今天正生活在一个巨大的社会危机之中——这一危机集中于工业体系的秩序之上。但是，两者虽然都确实包含了许多大有可为的、重要的和建设性的堪称金玉良言的东西，但两者似乎都只知道纸上谈兵，谁也拿不出一个货真价实的解决方案用于建立功能性的工业社会。倘若我们什么时候设计出了这样的解决方案，我们就可能会溯源到这两种先驱性的哲学观——不过也仅仅只是先驱而已。

所有平均地权运动或者其观念——不管它们是倡导“合作生活方式”也好，倡导小型家庭农场也好，抑或倡导花园城市也好——其出发点都无一例外是排斥工业现实的。它们都口口声声说要建立一个功能社会，但是，它们却是通过回避问题而展开的：我们的社会之所以发挥不了功能，就是因为它不是一个工业社会，而是一个前工业的、重商主义的乡村社会。

那些主张工联主义“现实可行”，并且堪称典型的工业解决方案的人，已经清晰地意识到了这一点。当人们在谈论所谓“工业民主”时，他们的意思往往指的就是工联主义。

无论工联主义的工业民主初看起来可能的确会显得多么“现实可行”，它都只不过是我们时代的最大幻想。其必然结局不是导向自由社会，而是导向一个专制社会。它更永远不可能带来一个个人能融入社会并且其社会和政治权力都具有合法性的功能社会。平均地权主义，虽然不过是一种浪漫的逃避，但至少还保持了将社会建立在人的独立、责任和尊严之上这么一种崇高的向往。但是，工联主义作为一种社会信条却纯粹是一种误解。

在我们当前的政治和社会体系中，行业工会无疑大有裨益而且不可或缺。工人所需要的组织和保护只有工会才能提供。行业工会作为劳工的组织，是现代工业的经营管理与大企业结构不可或缺而又如影随形般的伴生物。在我们现有的工业组织体系中，它们也是一种极其有效的劳

资双方协调方法——因此一个强有力的、独立而诚实的工会，对于工人和管理层都是一种非常宝贵的资产。

行业工会在今天之所以仍然有益并且值得拥有，是因为它能平衡我们的社会机体里一些明显的毛病。它是一种反向组织，一种对抗社会毒素的抗体。但它并不是一种建构性机构——其设计初衷本来就非如此。它只有在作为我们当今社会的大企业管理的平衡力量时，才是可能的，也才有意义。但是，它也同样几乎是不受控制、不负责任并且不具有合法性权力的。工会制度基本上是一种矫正性制度，而其极大的价值也在于此。它好比是身患脊椎弯曲症的社会机体所需要的一种矫形器，而它自身并不能创造一个健康的机体，对健康的机体用上了它毫无用途，反而只会起破坏作用。 作为社会哲学或政治方案的工联主义的倡议的最大幻觉，在于它们认为行业工会所拥有的权力具有合法性。而其论据不过是看到行业工会的领导人是其成员通过多数票选举出来的，因此既是民主的，又具有合法性。但是也正是他们，却又对那种认为现代公司的管理层既然是持股股东多数票选举产生的，因而既是民主的，又具有合法性的论点大加挞伐。他们会指出，持股股东对公司管理层的选举和控制只不过是一种徒有其表的法律装饰而已，而且在现实中管理层都是自命自封的，毫不受控制，而且几乎完全排斥了持股股东的个人财产权。不过严格来讲，现代工会领导层的情况也莫不如此，而且原因也如出一辙。作为个体的工会会员就像单个的持股股东一样，对于其个人权力，他同样是既不想行使，也不知道如何以及出于何种目的去行使。这就像

持股股东购买一家现代大公司的股票，因为他可以借此逃避所有权给他带来的决策困扰与责任承担。同样，工会会员个人参加工会的目的，也是希望借此逃避做决定的烦恼，并将这些责任的重担撂给了工会领导层。

工会会员行使其会员权力的惟一机会是遴选其领导层，但这只能等到发生一场灾难之后，这也类似于公司持股股东所面对的情况。一次罢工的失败就可能导致对工会领导成员的驱逐，这与连年的低效益或遭逢破产可能会导致公司管理层被持股股东改组撤换也如出一辙。不过换汤难换药，所有案例无一例外，继任的新管理层仍然会导向旧管理层那种不受控制和无法控制的状态。实际上，现代工会就其内部组织运转而言，远不如公司来得民主。持股股东总能用脚投票，随时出售其股票，而工会会员则别无选择，他不得不继续做着他的会员，否则将生计无着。就社会而言，公司管理层对政治和社会权力的主张与工会领导人对这种权力的要求之间，其实并没有什么区别。两者无非半斤八两，谁也未能拥有真正的合法性基础。工会成员的多数式决策，就像持股股东的个人财产权的多数式决策一样，都同样只是一种法律预制。这一点对那些谨遵所有规则、例行选举、出版报告和致力于教育其成员积极参与工会事务的工会固然是真实无疑的，而对那些十年都难得举行一次选举，只是用铁腕强制方法管理，只知道让其成员定期缴纳会费却不允许他们发表任何意见的工会——这在美国不乏人知——也同样千真万确。因为正是工会成员自己放弃了这种法律预制给他们的权力与责任。假如某一个

工会，其成员积极选定和大加指导其领导人，那么这个工会就只是个孱弱无能和挣扎难系的工会——这就像持股股东往往会在初创公司的早期发展阶段积极参与其经营管理一样。而一个工会或一家公司一旦强大起来并且站稳了脚跟，其必要的管理层就会变得能使自身长久存在并且独断专制起来。

现代的工会领导层与现代的公司管理层实际上存在极深的对应关系。他们发展起来就是为了与公司管理层打交道，而且他们的运作也基于同样的原则之上。相对于公司是正面而言，他们就是反面。双方之间的区别非常细微，倘若工会领导层与工业经理们异位而处，也根本就难以察觉出有什么不同。在所有工业国家中，企业管理层与工会领导层所要求的个性类型和处事权谋实际上是相同的。在英国，在行业协会、卡特尔和工业联盟中取得成功（这是该国实际管理权的宝座）所需要的品质，与成功的英国行业工会领袖所具备的典型品质，有着惊人的相似。除了诸如他们上的是不同的学校之类事实性区别以外，二者几乎可以彼此互换。不过，这种类型的“公务人员”在英国的公共生活中确实不可多得。在希特勒上台前的德国也是如此。那些克勤克俭、迂腐乏味、奉公守法而又缺乏想像力的行业工会官僚，与那些同样克勤克俭同样缺乏想像力的卡特尔或行业协会官僚、辛迪加和商会的秘书等等，都好像是从同一个模子中铸出来的。

这一论点在美国可以得到最惊人的确证。上一代的行业工会领导

层，无论他是个塞缪尔·龚帕斯还是个威廉·格林，都极其忠实地反映出了1914年的战前年代里那种保守的、极其怯懦无为的银行从业人员或公司法律顾问之类管理层的形象。那些在大萧条期间涌现出来的新的行业工会领导人，与公用事业领域里那些金字塔式持股公司的大亨们，还有20世纪20年代主宰了美国工业界的声明显赫但纯粹是投机性的工业帝国的那些草率从事的缔造者们，几乎并无二致。而且随着公司经营管理的潮流，仅仅稍后几年，就已经出现了一种新类型的工会领导层：专业人员和效率专家，他们将工会视为自治性的制度性实体，就如同现代的管理层看待其公司那样。

用工会领导层取代公司管理层作为最重要的权力之一(当然，不能作为决定性的权力，因为那是工会纲领所不允许的)，并不会对社会结构造成什么真正的变化。所谓换汤不换药，改换的只是统治者，而统治还是原样没变。这种变化不可能建立功能社会的首要先决条件，即其决定性权力具备合法性。它实际上只能增加非合法性权力所面临的危险。公司的管理层可谓多如牛毛，即便在我们这种“垄断竞争性经济”中，竞争也常常阻碍着有关的政治行动。而只要少数几个工会领袖就可能勾结联合，结成严密的小圈子。

工联主义也未能提供功能社会的另一个先决性条件，即个人的社会融合。工联主义社会成员的身份和功能到底是什么？其生活中的社会目的到底又是什么？同时，工联主义社会所能实现的个人目的到底是什

么？工会的天职就是必须促使同一产业的所有情形相当的工厂能够享受平等的待遇条件。因此，它不能允许某家工厂在功能上整合其工人及其工作，而自成一体为一个独立社区，它只能在政治上和经济上保护工人免受剥削。但是一旦优势已定，在曾经的被剥削工人的工会翻身成了主人以后，它的目的又是什么呢？所有这些问题，都没有答案，也都不可能有答案。

工联主义作为一种政治力量，一旦作为其建立的初衷所要纠正的那些情况消失，这种政治力量也就会跟着瓦解消失。没有比一个已建立成型的、成功的、作为新生事物的工会体系更脆弱的政治与社会结构了。在政治上，工联主义和工会在其起步时期反对严重不平等和作为抱持着狂热而神圣的事业感的少数派时，确实可以说是强大有力的。一旦它们成长壮大、占据了优势并且众所瞩目，就开始变得松松垮垮、了无生气了。这是因为，工联主义和行业工会的特点就是作为一种批判、一种纠正、一种抗体而存在的。如果大多数的工人已被组织起来，如果大多数大企业都与工会达成了协议，行业工会也就失去了几乎所有功能，除了行政功能之外。由于该组织必要的集权特性——一些大的工会都有几名全国性的主席和书记——它们很可能不会遭到什么真正的反抗就被破坏。因为在工联主义不再是什么党派问题而已是既成事实的国度，总罢工的威胁已不具有现实性。

看上去曾经是我们这个时代里最强大、组织最完美并且管理最完善

的行业工会组织——德国的行业工会，却没有任何抵抗就被缴械占领和破坏殆尽了。希特勒只是逮捕了一些工会领导人，占领了一些工会中央办公室，再查抄了几十册账本，就这样，作为工业欧洲最强大、最成功的行业工会体系就此销声匿迹、不复存在了。对纳粹政权而言，操控企业管理层要比破坏工会困难得多。企业管理层人数更加众多，而且他们不像工会那样集中在一起，何况，他们作为技术性人员还有可利用价值。七年以后，同样的事情再度发生，不过地点挪到了法国——另一个完全工会化了的国家。 工联主义不可能成为功能性社会的基础。而且，它也不可能成为一个强大的政治运动的基础。它本质上只是公司管理层的一个影子，既不可能接替管理层经理们的位置，更不可能超越压倒经理们。

虽然说条条大路通罗马，但通往功能性工业社会的各条捷径中，没有一条能抵达其初衷之地。它们也并不都是一无是处或徒劳无益，它们都将对未来社会形成重大贡献——如果能够不通过政治革命，或者不经历社会崩溃，并且不毁灭我们的社会自由，我们也能成功地实现将来的自由工业社会的话。然而，这些运动和这些见解对未来工业社会的贡献，都将只是局限于一些次要的和技术性的方面，而不能提供基础性的东西。

尽管治标的方案千千万，但却没有一个能够治本，这种情况下，人们就只能期待着奇迹的发生，希望或迟或早会有一种努力来将我们目前

的这个工业的非社会建设成一个十全十美的功能性社会。这种尝试在詹姆斯·伯恩哈姆最近一本著作中得到反映，这本书在我们这个国家已经引起了巨大反响(詹姆斯·伯恩哈姆：《管理革命》(纽约：约翰岱河出版社，1941))。

伯恩哈姆先生宣称管理权是一种合法性权力。更重要的是，他实际上只是大声道出了许许多多经理们一直思考而不可得的问题；他根本不认为涉及到什么合法性问题。按照他的说法，经理阶层的兴起，“不可避免”地要导致一个管理型社会，管理层作为统治者居中高坐。无论是纳粹主义还是罗斯福新政，在他看来都只是笼罩在同样管理规则上的不同“门面”而已。至于这一统治所依托其上的资格有什么问题的话，伯恩哈姆先生假定，完全可以量身定做一种相应的意识形态并灌输推销给普世民众。按照他的说法，这一点已经做到了，在处理财产权和之前一切合法性权力的资格之前。

针对这一分析，首先要说明的是，政治生活中没有什么东西是不可避免的，是上天注定的，因为毕竟都是人的决定的产物。诉诸于那种上天注定无可避免之说，通常不过是要求奴隶接受奴役的蒙昧之道。有重要意义的是，伯恩哈姆先生认为，所有的工业国家都“无可避免”地将走向极权主义道路。

不过，伯恩哈姆先生的分析，也是对过去20年发展过程的一种曲解。他所预测的将来的“管理型社会”，其实正是20世纪前三分之一时段

中我们社会的样子。而它早已成为过去。

将希特勒主义和罗斯福新政称做“管理型统治门面”无疑是荒谬的。虽然它们之间几乎毫无共同之处，但这两种政体都无一例外抨击管理权。纳粹主义废止了管理权，并且将中央政府承担管理层的政治功能，作为其创造一个功能性工业社会之努力的主要支柱之一。而在美国，剥夺管理层的社会和政治权力，并将这些权力移交给基于多数统治原则的合法权威，这可以说正是罗斯福新政的社会方案之要旨所在。

工业国家中的人民仍然认可个人财产权为合法性权力的基础。这一点可以从亨利·福特在其与工联主义及罗斯福新政的斗争中所得到的民众的普遍支持上找到明确的证据。但是民众对单纯的管理权却不会有这种普遍的支持。通用汽车公司，虽然从其良好的口碑记录看很可能更值得支持，但实际上却并没有得到什么支持。换句话说，伯恩哈姆先生，还有那些为他欢呼叫好的经理们，他们认为实际统治自会成功地发展出自我辩护的意识形态，这根本就是毫无证据的。而现在的事实正相反，就像以往事实无不如此那样。如果要使权力的行使具有合法性，必须将其基于现有的普遍认可的原则基础之上。如果没有了这种原则，权力就会变得专制无拘，并且将丧失政治上的可接受性。

没有什么社会权力能长久得了，除非它具有合法性。只有当公司内部的权力能够组织在一个普遍接受的合法性原则之上时，这种权力才不会成为镜花水月消逝无踪。它将被一个集权中央政府接管过去——不是

由于政府自己想要这种权力，而是民众逼迫政府将其接管过去的。

而且，一个社会只有当它能够将其个体成员整合交融到一起时，这一社会才能功能运转正常。如果工业体系的成员不能被赋予他们今天仍然缺乏的社会身份和社会功能，那么我们的社会将崩塌瓦解。群众并不会奋起反抗，他们将陷入消极冷漠、怠惰无为，他们对于自由所应担负的责任只是逃避，因为如果缺乏了社会性意义，这种责任剩下的就只不过是一种威胁和重负而已。可以说，要么努力建立一个功能性的工业社会，要么眼睁睁看着自由本身在无政府状态或者专制暴政之中泯灭无踪，此外我们又还能有什么选择呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　希特勒主义的挑战与失败

希特勒主义的出现，已经使得发展一个功能性的工业社会成为我们最紧迫、最急切的任务。希特勒主义，不仅仅是创立功能性工业社会的一种尝试——一种几近成功的尝试，而且它还是一种寻找新的社会理想来建基社会的尝试。并且它正是始于对自由本身的放弃，这种自由曾被作为重商主义社会的目标，以及辩护其社会理想、社会制度和政治权力的正当理由。

纳粹党，以及围绕它而建立起的众多半军事化组织，直到纳粹军队，由于被看做是一种创造功能性社会的努力，因此社会想当然就顺理成章“泰然接受”了。这些制度性机构都是希特勒主义名义上用以给予个人社会身份和社会功能的机构。从这些机构中所能看出的惟一的东西，只是遮盖在纳粹主义在社会意义上的空洞无物上面的“幌子”，或者只是德国在羽翼未丰尚不敢公开黩武时暗整军备的各种伪装而已。这两种解释都挺有道理。其中之一甚或二者都本来就是纳粹头目们在创建其组织时所盘桓过的惟一初衷。但无论其初衷如何，这些新建组织都已成了社会机构，而且其目的就是要把工业体系的个体成员整合入社会。

在纳粹组织中，个人被赋予的身份和功能独立于生产过程，也就是说，独立于其经济上的地位和功能。至少从理论上说，而且从实践上也大致如此，一个人在纳粹组织中的等级地位与其财富、收入或者原有社

会中的地位均毫不相关。惟一的标准就是政治能力、领导素质和对元首的忠诚。纳粹关于个人人生目的的信条是，这些目的应“完全”整合融入国家或种族的生活之中。假如这种目的真的被接受为个人生活的基本目的，那么纳粹组织可以说早已成功地将个人和群体整合融入于一种共同的目的之下——这是功能性社会的首要标准。

实际上，纳粹组织一直就在试图实现社会平等，或者至少通过为那些经济地位低下的人在非经济领域里实现机会均等而弥补经济上的不平等。赋予大量在经济领域地位低下的人以指挥和权威的职位，这是所有纳粹组织通行的做法。而与此相反，上层阶级的成员则被有意识地分配到纳粹等级体系的低级职位上去。在工厂或企业这类纳粹组织中，被置于高位的，通常是一个非熟练工人或低级职员，而且常常是一个以前的失业者。在工作之余，他反而成了那些他在工作时间里必须服从的人的上司。大约1936年或1937年前后，当时大学也被按照纳粹体制组织，而充当组织领导的常常是看门的门房，并且他还充当着教授和系主任们的政治和社会监督者。在纳粹所有的公使馆和大使馆中，一种固定不变的做法是，由一名低级职员占据使馆中纳粹组织的最高政治职位。这个人就是现场的秘密警察代表，负责监督其上司的忠诚，并直接与国内当局联系。他还握有对全体使馆成员直接执行纪律的权力。大使的职权纯粹是对外的，被限定于处理与派驻国的外国政府的关系。而在内部，一个不起眼的三等秘书、一个新闻随员或一个电码译员才是上司，才是元首的直接代表。同样，大学里的教授们，或公司的副总裁们的职权也只限

于对外——对学生、对顾客以及对全体公众。在内部，控制权差不多都已被转移到了一些党的官员手中，这些官员在经济领域毫无政治和社会身份，通常是从等级结构的基层提拔起来。

这一政策刚开始时也许纯粹出于权宜。已成为政治首脑的非熟练工人，可能是纳粹分子在全厂所能信任的惟一的人。他也很可能被认为完全依赖于这个造就了他的政治权力。不过，纳粹的报纸和宣传人员对经济领域中的地位和身份所表现的蔑视是完全一致的，即仅仅将它们看做是属于旧体制的、属于过去的。尽管从个别例子上看，这可能确实不过是一种一时的心血来潮，而不是经过了深思熟虑的政策，但其累积性的后果，却造成了处心积虑的并且是有意识的社会重新洗牌重组。

反对那种将处心积虑的政策归于纳粹分子的企图的一个更为严谨的论据是：纳粹分子的种种社会政策和社会计划实际上可以说是混乱不堪，矛盾不一，而且充满了或明或暗的观念和利益冲突，要将其看做是在一个社会总体规划下设计展开的，这简直是荒谬。如果要说纳粹制度有那么一个“总体策划”，那么这种策划也比世人因受其宣传影响而普遍想像的情况差得太多。尤其是在社会领域，那种宏大的基本观念给人们造成的宣传印象，至多不过是无计划冒进的一个虚假的幌子，就像“坚如磐石的团结”的宣传图画，也充其量不过是其党内和国内种种现实而又深刻的冲突的一种掩饰。在纳粹的等级制度中，授予衔级的做法可能并不是出于一种一以贯之的有意识的政策，但其实施结果却是，纳粹组

织在很多情况下总是将高级衔级授予那些在经济体系中等级低下的人——更多情况下都是授予那些失业工人、非熟练工人之类在经济社会中一没功能二无身份的人。

这一实践做法的基本社会含义，最直接地表现在先前社会的最后一个堡垒——德国军队的纳粹化过程中。在旧军队中，身份和功能是根据1914年前的社会秩序来安排的。通常，大部分常规衔级都是留给容克们的。但商业性统治阶层的专业人士和商人也被允许充当预备役军官。只有出身于“名门望族”之家，才能获得预备役军衔的任命。1914年之前的欧洲，除了在俄国，根本就没有什么平民军队。即便在俄国，下层阶级的人也几乎和德国军队里一样，被严格排除在军官序列之外。

今天，根据各种报道，没有任何一支欧洲军队能够像纳粹军队那样，普遍从一般士兵中提升选拔军官。纳粹化德国军队中的身份和功能根据技能而定。据以授衔和晋升的主要技能就是工业技能：机械师及维修工技能，工头和助理工头技能，卡车驾驶员和生产工程师技能，等等。这些技能，通常都不为经济上的特权阶层或容克们所掌握，由此，这两个阶层人士必然在新式纳粹军队里处于不利地位。而这一点外国的观察家们大都未明就里。因为美国或英国人从报纸上可能读到的总是那些高级指挥官的名字，而他们大都是在上一次大战中就已扬名立万的老将，不过是1914年前社会选择的产物而已。然而今天的师、团级军官——也就是明天的指挥宫，似乎都越来越多地来自中下层阶级和工人阶

级。旧军队里的统治阶层不断抱怨军队正在被“无产阶级化”以及“军队中再也看不到绅士”等等，都为这一点提供了充足的证据。

当然，军队的这种“无产阶级化”，很大程度上是由技术原因造成的。修理一辆坦克或驾驶一架大型轰炸机，需要一定程度的机械技术，而这却是那些历史悠久的候补军官学校或法律学习中无法提供的。另一个显而易见的原因则是政治上的利害关系。对于纳粹政权而言，瓦解旧秩序惟一硕果仅存的这个社会群体——旧时军官团体，具有重大的政治必要性。而在军队这一非经济社团中补偿那些经济地位低下者的要求，与机会主义者们的考虑一样意义重大。所谓“军队民主化”，乃是纳粹在国内宣传中的最重要口号之一。他们不厌其烦地反复说：新式军队里，军衔授予只基于军事和技术技能；军队中的身份地位和功能独立于财富和出身；真正的社会平等在军队中已经实现。

根据纳粹教义，党组织和军队才是仅有的两个具有社会意义和建设性的机构组织。它们本身就是社会。经济领域不仅被看做是辅助性的，而且被认为毫无社会意义。其价值、等级和分层都是社会中性的。他们并不否认经济不平等的存在，也不否认有大量人口缺乏经济身份和功能；他们只是断言，只要生产机器在顺利运转着，经济领域中所发生的事对社会就没什么重要性。纳粹统治层级中党和军队组织内部的身份和功能，也就是社会身份和社会功能，其中的级别就是社会级别，其中的声望就是社会声望，其中的报偿就是社会报偿。

常常能听到这样一种批评说，一名失业工人穿上了制服并被任命为纳粹冲锋队队长这一事实其实并没有改变什么，这种批评从纳粹的观点看没什么意义可言。这种批评是基于如下一个显而易见的事实，即穿上制服的纳粹冲锋队队长与他以前靠救济金生活一样，同样不能生产出任何东西，经济上没有任何变化。当然，在一个生产过程中的身份和功能决定社会身份和社会功能的社会中，这种变化确实根本谈不上什么变化。但纳粹主义的情况却并非如此，他们认为纳粹冲锋队是一种社会机构，而生产体系却不是。按照纳粹主义的观点，这表示一名被社会遗弃者已经恢复了其在社会中的公民资格，并且已被赋予了他以前所没有的身份和功能。那种认为他并不比以前生产更多产品的批评意见，在纳粹看来简直就是毫无意义的废话，是对其社会本质的一种完全曲解。

纳粹组织的社会意义在于，试图把工业体系中的个人生活整合到工业社会中。而纳粹政治制度的核心，则是试图使工业体系中的决定性权力成为具有合法性的权力。纳粹经济机器之所以强大有力的一个主要原因在于，对财产权已不再是工业体系内部权力的基础这一事实的理解察知。纳粹从来不理睬那些持股股东们——现代工业制度法律上的所有者和控制者。他们只是绕开持股股东，让其获得红利，再设法掏出来缴税或“自愿”投资于政府债券。虽然持股股东还保留有部分名义上的法律权力，但政治当局会寻求让他们不去行使这些权力。“清算”持股股东，容易引起政治骚乱，而使其瘫痪无效也容易如此。此外，在纳粹看来，财产的国有化很可能只会一无所获；因为工业体系内部的政治和社会权力

并不是依托于财产，而在于实际控制。

纳粹政治组织聚焦的全部焦点是实际控制工业。凡原先由管理层经理们掌握的这种控制，现在都由中央政府独揽决定，如劳工政策、产量、价格、销售量和销售方向，以及利润幅度等等。纳粹保留经理们作为组织工程和运营方法的专家顾问。当然，纳粹也使这些经理们从持股股东的控制中自由出来，他们也用不着再去与工会讨价还价。但是，天下没有免费的午餐，纳粹帮助管理层摆脱了对其权力的一些细微限制，目的却是为了强加给他们一个极权和专制的政府的极权控制和专制统治。

当然，对纳粹而言，那种认为在这种极权政府对经济领域的彻底控制下不可能有自由的批评，根本就不值一驳。他们从不道貌岸然地说要缔造或维护自由，他们从来就将取缔自由视为必要的、可取的。对纳粹来讲，最重要的莫过于，工业体系内部的决定性权力，已经为根据纳粹教义是一切权力的合法拥有者的组织机构所掌控，即已经为基于“元首意志”或“种族法则”的集权政府所掌控。换而言之，说纳粹主义是对自由的毁灭——当然，这确实千真万确——压根就不能驳倒纳粹所宣称的其政府拥有的权力是合法性权力，以及因此而声称的其社会是一个功能性工业社会的扬言。因此，要抨击纳粹主义，就必须从批驳纳粹所声称的其社会是一个功能性社会这一点入手。

纳粹政治理论，是从坚信现代工业大批量生产工厂正是极权主义国

家的模型样板开始的，这是20年前的两位作家的观点，他们据说是对纳粹的社会政策和社会理论影响最大的两位作家：小说家恩斯特·约恩格和浪漫主义社会主义者穆勒·冯·登·布鲁克。纳粹的组织被卓有成效地设计出来掌控并且整合城市民众。包括纳粹党本身在内的所有纳粹组织，本身也都是由一个个小“细胞”构成——一个城市街区、一家工厂、一所大学等。这一制度只有在那种人们密集生活在一起的具体环境中才能运转起来。从纳粹运动早期阶段起，它也遭到了各种抱怨，说该组织在乡村环境中根本就难以发挥什么功能，因为在这种环境中纳粹组织运转所需要的严密监督和基层头目等级体系根本无法运转。纳粹主义的显著进展始于1927年——远远早于大萧条，始于将这些原则在一个工业城市——柏林的首次应用。在此之前，纳粹主义虽然得到来自乡村的和小中产阶级分子的有力支持，却从来不曾组织起什么大规模的政治行动。纳粹的标准组织模型是在柏林市郊西门子城的大工业区建立起来的，在那里，许多工厂（“工厂细胞”）的工人组织，担当着工余时间里将人们组织起来的基础，而且在那里，工厂中热衷政党活动的人同时也是选区的头头。

这一点看上去有点与纳粹颂扬农民的光荣以及“生存空间”和“血与土”等口号的意识形态相矛盾。当然，所有这些廉价的瓦格纳式伪浪漫主义仍在继续。甚至很有可能的是，连希特勒本人也对此深信不疑。但是，这一点就如同哥伦布直到临死都仍然坚信他所发现的真是印度大陆一样，并没有多大的意义。希特勒主义的现实纵使可以是任何别的什

么，但惟独决不会是浪漫主义；也可以是任何别的什么，但惟独不可能是瓦格纳式，而且它与任何农民或土地的荣耀也根本就扯不上任何关系。实际上，在纳粹主义中，农民已经被变为了遗弃的贱民。著名的《农场继承法》，表面上看是使农民永久拥有了对其土地的牢固所有权，实际上不如说是使土地永久牢固地拥有了农民。它又倒退回了隶农制度。在这种制度下，农夫为了虚构的社会保护而放弃了对社会身份和社会功能的要求权。纳粹的平均地权运动只是一种舞台道具，并且不过是那种最蹩脚的道具而已。纳粹政权的重点从一开始就在于对整个工业生产进行政治性组织。纳粹主义在国内的真正敌人，从一开始就是前工业时代的重商主义社会的统治阶级(甚至纳粹反犹太的种族主义也基本上是一种手段，借以摧毁重商主义社会代表性阶级：专业人士、银行职员、工业家等上层有产阶级。导致这一阶级对中欧犹太人和非雅利安人认同的具体历史和社会条件，以及为什么反犹太的种族主义(与宗教相对)意味着对这些阶级的实际毁灭的原因，我在《经济人的终结》(The End of Economic Man)“奇迹抑或幻想”一章中已经详细探讨。)。纳粹主义本身所基于的人性观念，是英雄史诗时代的人的观念。而纳粹主义的人所身处其中的社会，其目的宗旨的实现就是“战争与征服”。

战争成了社会的主要目的，成了人的本质的真正自我实现，而且还是社会秩序和政治组织的基本原则，这些想当然地成了纳粹领袖和理论家们的基本信条，这些信条还在他们的运动不过只是无数后厅秘密集会中的一种时就有了。但是，如果说英雄史诗时代的人成了纳粹社会的基

础，战争成为其目的，只不过是因为希特勒和他的尉级军官党羽们就想要如此，那就未免过于简单了。实际上，纳粹党内部和纳粹领袖当中，都曾经过多年的努力，想要找到一个替代性基本原则。

但是，没有替代性的原则可以充当起为一个极权主义工业体系的社会整合和政治权力提供基础的角色。只有全面备战才能为失业者提供就业。而军事或半军事组织则是惟一能赋予工业体系中的个体成员以身份和功能，而又不依赖于经济身份和经济功能的组织。而且只有战争以及为战争备战，才能使集权政府建立起对生产体系的全面和直接控制，并接管之前掌握在工业经理们和工会领袖们手中的政治和社会权力。

多数人都可能相信，正是这种战争和征服的信条导致了纳粹主义变为当今全世界的危险。其实，正是这一信条可能阻止了纳粹主义征服世界。多数人还可能相信，这种对战争和征服狂热专注的热衷，是纳粹分子力量的主要源泉。但是，其实这却可能正是他们最大的、最致命的弱点。而且，更多的人相信，如果没有其军国主义的狂热黩武，纳粹主义本来没什么危害。但是，最终将证明，其实正是这种战争和征服的信条，才是摧垮纳粹主义的因素。除了战争和征服，希特勒主义再也找不出任何别的什么来充当工业社会的基础，这一点最终将拯救那些痛恨和排斥纳粹主义及其所代表的一切的人。纳粹的战争和征服的基本目的，非但不能成为其力量的源泉，倒反而是其失败的真正根源。它非但不是对自由的最大威胁，倒很可能给我们机会去为一个自由的工业社会而努

力奋斗。

纳粹分子除了战争和征服之外，再也为其社会找不到任何别的什么赖以存续的基础了，因此他们的社会也就还算不得是一个功能社会。西方世界——更不用说在德国人中，没有任何人天生就愿意将战争视为社会的终极最高目标。最终，这种通过纳粹组织中的身份和功能而将个人整合入社会的努力，作为一种无效的功能整合而归于失败。个人都未能将战争和征服接受为生活的基本目标——既不是其个人生活的目标，也不是群体生活的目标。

纳粹主义未能找到战争和征服之外的其他任何别的基础，来建构一个工业社会，未能形成英雄史诗时代的人性之外任何别的人性观念，这正好将为自由奋斗的机会给了我们这些信仰自由的人。更重要的是，它将千千万万已经放弃自由的人（除了只会嘴上说说者除外，重新集结到了旗下，投入为自由而战的事业中来。几乎毋庸置疑的是，工业体系中的大多数民众——至少欧洲如此，可能都已经被威逼利诱着放弃了自由，接受奴役。他们所寻求的只是一种安全感。一群法国社会主义者在大战爆发前夕所喊出的那句著名的，或者说臭名昭著的声明说：他们宁可成为希特勒的奴隶，也不愿意打一场战争。这其实只不过是大声说出了其他千百万人萦绕已久的想法而已。而英国一位报刊撰稿人在慕尼黑协定之后竟宣称：捷克人应该感天谢地了，因为他们现在总算可以生活在和平与安全之中，用不着再为战争而担惊受怕。这种说法也绝不是孤

立的现象。

假如纳粹主义能够在战争和征服之外，找到任何其他的奴役基础，那么其极权主义革命很可能就已横扫欧洲，而根本不会遇到任何抵抗。无论何时，只要纳粹分子假装要为其极权主义统治寻找战争和征服之外的另一种基础，他们就会在其他国家得到立即的响应。无论穷人还是富人，无论左派还是右派，在工业民众中间都怀着一种孤注一掷的希翼：只要能找到一个安全的和非军国主义的基础，纵使身受奴役也认了。在法国，纳粹关于以青年运动的伪浪漫主义为基础的极权国家宣传口号，将许多人，尤其是左派，都转化成了希特勒和希特勒主义的“合作”者。在英国，对一种基于“人体健美”的纳粹主义的向往，居然也以一种微弱但却得到政府赞助的健美模仿——即健美运动的形式表现了出来，所幸的是，这种运动迅速随同慕尼黑的废墟被一并埋葬了。

这些也许都只是在一个歇斯底里的精神失衡时期的一种非常轻微的精神失常。但是作为一种病症，它们却有着非常重要的内涵。它们表明：如果希特勒能够提供安全作为其奴役的基础，那么其极权主义对欧洲的工业国家将可能具有一定的吸引力。

所幸的是，纳粹主义奴役的基础只能是战争，而欧洲各国都不愿意接受战争和征服作为其社会的基本目的。因此，纳粹分子对他们的压迫，反而使他们拒绝和排斥奴役。毕竟，人民首先想要的还是安全，为了安全甚至不惜牺牲自由，但现在不得不为他们的自由而斗争了。正是

希特勒自己，而不是任何别的人，在无意中非本意地重新赋予了自由曾经拥有但已经失却的意义和价值。

当然，这并不意味着只要摧毁了希特勒主义，自由社会就会自然而然来到。恰恰相反，甚至可以肯定地说，这种摧毁之举本身甚至不能创造出一个功能性的工业社会，更不要说是自由的功能性工业社会了。经过了这样一场灾难性的、灭绝性的战争之后，人民首先要求的就是一个功能性社会。他们甚至将比战前更情愿牺牲自由，如果这是建立一个可理解的、有意义的、功能性的秩序所必须付出的代价。当今最大的危险在于，我们打败战争的希特勒极权主义，而只是为了代之以一个和平而安全的极权主义。将永久性和平这种安全性置于其他一切目标之上的战后秩序方案，凡此种种——比如说保持一个世界级的超级大国，这与放弃自由并导向极权主义的危险只是咫尺之遥，而且其威胁性甚至有增无减，因为它比起希特勒主义，还覆盖上了一种道德性和现实性的面纱，因此更是难以对付。

我们不能期望胜利会自然而然、合乎逻辑地带来一个自由的工业社会。胜利只是第一个条件，只是万里长征迈出的第一步。不过，我们今天至少有了一个更好的机会来取得成功。可以肯定的是，西方人民的功能性工业社会，将在本次大战中产生和发展起来——如果战后西方还能存在的话。正是为了这一社会的基础和结构，本次大战还依然鏖战正酣。也正是因为我们社会的根基构成了本次大战的支柱，所以将这种功

能性的工业社会建设成为一个自由社会也就不再只是梦想，而是曙光在前。

到现在为止，我们在本书中已尽力回答了这样一个问题：什么是功能性社会，以及建构一个工业体系的功能性社会需要些什么？下面，我们就要开始回答另外一个同样具有根本性的问题：什么是自由社会？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　自由社会和自由政府

早在美国参战之前不久，纽约市召开了一次“自由集会”，集会的口号是“自由好开心”。这一口号的选择不太可能是受到某些更为深刻的思想所支配，就当时的大思想家、广告业和宣传界的大家们看来，就像为唇膏做宣传一样，这场集会也能用同样的方法，以同样的手段，为同样的目的，创造自己的“消费者需求”和“市场”。然而，作为一种征兆，这场集会有着非常重要的意义。它反映了当今自由国家之最大弱点，即：政治感觉和政治理解的混乱和匮乏。“自由好开心”的口号，近乎是对真正自由的背弃。罗马帝国的暴徒们至少从不曾借口伪称角斗场与自由是内在一致的，他们有勇气承认自己更喜欢角斗场。

自由并不一定使人开心。自由与个人幸福不同，与安全感或和平和发展亦有所不同。它并不是艺术和科学的鼎盛状态，也不是什么廉洁的好政府或最大多数人的最大幸福。这并不是说自由与所有这些或其中的任意一种价值观内在地不相兼容——尽管不兼容确实有可能发生而且时有发生。但是，自由的本义不在于此，它是一种负责任的选择。自由与其说是一种权力，还不如说是一种责任。真正的自由不是从纷繁世界中逃避，逃避就是放任。真正的自由乃是抉择的自由，做或不做，这样做或那样做，观点一致或观点相左，你可以自由抉择。自由从来就不是逃避，它永远是一种责任。它不是一种“开心”，而是人们所肩负的最沉重的担子：决定自己个人的行为，同时也决定社会的行为，并且为两者承

担责任。

如果没有抉择和责任也就没有了自由。幸福、安全感、和平和发展或许尚存。然而，此时可能是最暴虐专制者的幸福与和平时代，是陀思妥也夫斯基笔下的宗教法庭大法官所假想的幸福与和平时代，此时的宗教法庭大法官甚至不许臣民有不开心的权力，人们甚至无权决定自己是否想生活于这种和平与安定的状态之下。

我们知道，自由并非人类生存的“初始”状态。在原始社会，选择权的消解和责任的逃避随时随处都在发生——选择权的消解诉诸于风俗习惯、禁忌和传统等僵化的制度，而责任的逃避则是以巫术仪式的形式来实现。同样，人类也并没有谋求自由的本能。“善于自我调整”的人类会本能地设法逃避承担抉择和责任的重负。我们都知道“人，生而自由”这句话有违事实，如果说要找一句比它更为荒谬的话，那就是：“只要人类可以选择，他就会选择自由。”陀思妥也夫斯基小说中的那位宗教法庭大法官在反驳耶稣时认为，人宁可做幸福的奴隶，也不愿做需承担责任的自由人。从心理学意义上说，他无疑是对的。

然而，自由确是人类生存的“自然”状态。它既非人类历史的初始状态，亦非人类心理上的直觉或情感选择。它是哲学先验意义上天然、必需和不可避免的一种状态——尽管其依据只是一个关于人类天性的哲学概念。自由不仅仅是一种可能，而且基于每一个人都必须在善与恶中做出选择的信仰，它也是不可避免的。没有任何一个人，任何一个人群能

够永远拥有绝对的知识、绝对的保证、绝对的真理或绝对的权力。

自由的惟一基础是基督教关于人类天性的概念：人都是不完美的、软弱的，人都是罪人，是注定要化为尘埃的尘埃；然而，上帝按照自己的形象创造了人，人必须为自己的行动负责。只有当我们看到人类的不完美和非永恒是其本质且不可改变的时候，自由在哲学意义上才是自然和必需的。且只有当我们看到即便人类是不完美和非永恒的，他也得为自己的行为和决定从根本上承担不可逃避的责任时，自由在政治意义上才不仅是必需，而且是可能的。任何主张人类完美的哲学必然否定自由，而任何背弃伦理责任的哲学家也必然否定自由。

认定人类的完美性，或者认定人类已有趋向完美的已知或可知路径的前提假定，必然不可避免地导致专制和极权统治。只要全人类中有那么一个人被视为完美无缺或比其同类更臻于完美，则自由立即泡汤，因为以上关于人类完美或趋于完美的假设前提是背弃人类选择的权力和责任的。

完美无缺的人把握着绝对真理，或者说他至少比同类人离绝对真理更近，或者说他掌握一种绝对可靠的方法可达到绝对真理。但是，假如绝对真理是已知或者可知的，那么怀疑和挑选就毫无道理可言了。自由不可能与绝对的真理对立，我们不能与绝对的正义相抗衡。如果真理已知却选择背离，或者正义已言明却仍然诡辩，那么这只能说是愚蠢。进一步说，如果再执意不改、顽固坚持，那就是不道德和叛逆。

任何一个被认为是完美无缺或趋于完美的人，不仅有权实行绝对的统治，而且有道德义务来承担统治的职权。他必须克服各种批评、各种反对意见，以及各种异议劝告，因为他，而且只有他，才知道何者对于其臣民最优。而压制臣民们对于自由选择和自由决定的权力声张，则是其职责所在。对付异己分子的酷刑和集中营，对付敌对者的行刑队，以及监视臣民言论、行动和思想的间谍，所有这些做法对于那些自诩或被追捧为完美无缺或趋于完美无缺的统治者而言，都是完全合法的。而那些不接受其专制的人，则是蓄意忤逆真理，是故意选择邪恶。

依此类推，如果此时把前面那个永无过错的统治者替换为某个永无过错的人群，情况也完全一样。基于某人或某人群是正义的，或者趋于正义的这个前提假设，我们只能建立专制政府，除此之外别无选择。同样，也没有任何政权比主张绝对真理和绝对正义的专制暴政更压抑和更独裁。“你们将成为神，你们将会知道孰善孰恶。”魔鬼撒旦一直以此劝导人们。

如果人们无需对其在善与恶、真与伪之间做出的抉择承担责任，那么就不可能有自由。如果无需承担责任，那么结果就只能是无政府状态和对抗一切的混战。

否定责任就是否定绝对的善，或者说绝对真理的存在。然而，如果只存在相对的善或相对的恶，那么自由就会变得毫无意义。而善恶抉择也就毫无道德意义可言，抉择将成为没有结果的武断猜测。

今天有许多人完全愿意承认，无人能自称把握了绝对真理或绝对理性。然而，这种共识的基础并不是人的不完美性，而是不存在绝对的东西。他们并不怀疑人类的完美，他们质疑的是上帝是否存在。因此，他们否认善恶抉择存在任何道德责任。他们否定自由就像否定那些说“我即上帝”的人一样彻底。相对主义者和实用主义者实际上都是在说，抉择应由强者做出，因为任何选择实际在社会上都可以行得通。胜者为王，无论什么人，只要他的观点占据上峰，则他就是对的。基于这种观点，为什么弱者的自由应得到保护，或者说为什么弱者应得到表达不同意见的自由，就毫无道理可循了。

也许我们可以这么认为，只有通过假设在基本原则的冲突中双方都可能有错，而且至少在某方面肯定有错时，自由才成为可能。而事先假设某方很可能是对的，那么就不可能有自由。因为另一方不能够要求主张一种与预定真理相背的观点，他们甚至根本无权持有这种对立的观点。而要想自由，就必须假定没有绝对真理，也没有绝对理性——尽管这往往难于为人们所理解。否则，也就不可能有责任感；而如果没有了责任感，除了物质利益之外，就不可能有滋生任何观点的理由了，也就无权表达自己的观点，而只有强者才配享有这种权力。

自由是从人类固有的弱点中产生和发展起来的力量，它是建立在深刻的信仰基础上的怀疑主义。假如真有人完美无缺，那么就不可能有自由，因为这个人将被赋予专制的权力。而倘若真有人穷凶极恶，那么他

将不可避免地会设法攫取独裁统治大权。再假如所有的人都要么是完美无缺要么是穷凶极恶，那么也就不需要自由，因为没有人会对种种抉择有任何怀疑。正是因为没有任何人是完美无缺或穷凶极恶的，自由才有了成立的理由。而且正是因为努力向善是每一个人的责任所在，所以才有了自由的需要。

就我们看来，在基督纪元之外和之前，自由是超乎想像的。自由的历史并非发端于柏拉图或亚里士多德。柏拉图和亚里士多德两人均未能揭示个人对社会所应有的权力，虽然亚里士多德的观点比基督纪元之前的任何人都更接近以上观点，即：人生而不完美和非永恒。自由的历史也并非源于雅典的“极权自由主义者”，即那些否定一切个人责任的诡辩家们，因为他们否认绝对的存在。

自由之树的根源在于山边的布道和圣保罗教堂。自由之树所绽放的第一朵花是圣奥古斯丁。但是，在这棵自由之树产生并发展了两千年以后的今天，对于如何理解自由是抉择和责任而非完美和效率这一问题，我们仍然存在困难。换句话说，我们依然常常会将柏拉图式的问题“什么样的政府是最好的政府”，与基督式的问题“什么样的社会是自由社会”相混淆。

如果不是在个人的层面上——作为个人的权力和责任，我们不太可能给自由下一个定义。此处的权力和责任既不能剥夺，亦不能逃避或授权他人。然而，不能下定义并不意味着自由没有社会意义。关于这点，

其中最重大、最严重的一个错误是早期路德教派的神学家们所犯下的，他们宣称社会领域与个人抉择和个人责任是互不相干、毫无影响且可以置之度外的。如果将自由仅仅局限于“心灵自由”，而责任仅仅局限于个人的私生活，那么自由将遭到破坏。个人自由要求一个自由社会的存在才能得以实现。然而，社会不能对抗个人的自由。社会对抗个人保存自己的权力实际上是对自由的一种限制，而不是自由本身。多数人对抗少数人的自由不能够存在，强者对抗弱者的自由也不能够存在。维护和维持社会非常重要，但是，这与自由毫无关系，除非将其视为对自由的限制。如果将社会、组织以及多数人对抗个人的权力合法化，则是对自由的一种限制。而另一种限制便是放任——即个人可自由选择，而无需承担任何责任。你可在冰淇淋和果酱面包之间“自由”挑选作为甜点，这不能说是什么自由，因为你无需对自己的这一选择负担责任。因此，自由总是包含但不限于下面这两种非自由的状态：一种是没有个人选择的状态；另一种是没有个人责任的状态。两者中任何一种状态的侵蚀都总能构成对自由的威胁。假如一方面可供个人的选择屈指可数，另一方面个人需承担的责任寥寥无几，那么自由就到了宣告终结的时候了。

与决定其个人行动一样，人在作为社会一员负责任地参与社会行动抉择时负有相同的权力和义务。他不仅仅是兄弟们的管家，还是兄弟们的兄弟，并与其兄弟们一样是家庭中完全对等的一名成员。他不能根据自由所依据的关于人类天性的假设，来否认自己对所在群体的责任。他也不能将决定权移交他人以此推卸责任——将它转移到君主专制政体不

行，将它转移到议会多数派也不行。任何群体都不能够否决个人参与决定的权力。

从个人自由得出的政治和社会结论是自治政府，作为个人权力以及个人义务的自治政府。假如在自治政府中没有了个人抉择的成分，那么这种自治政府就只能是赝品。但是，假如自治政府中没有了个人责任，那么它同样也只能是专制暴政的一种掩饰和幌子。个人必须积极地、负责任地、自发地参与自治政府，将政府视为自己的政府，将政府的决定视为自己的决定，将政府的责任视为自己的责任。政治自由既非唾手可得，亦不会自发形成，既非八面玲珑，亦不能稳如泰山。它是个人对社会决定的责任感，是个人将社会决定视为自己的决定——在道德真理与道德责任的意义上，社会的决定也确实是他的决定。

自由是社会生活的一种组织原则。它并非是一种社会制度或政治制度。自由社会可以有各种不同的基本制度，这是可信，也是可能的。但是，这些制度往往必须按照并且针对其成员的负责决定来组织。

自由纯粹是一种形式上的原则。它往往要求对人类需自由实现的活动或需自由实现的社会目标做出具体说明。自由人的概念与作为精神人或经济人的人的概念之间，并没有什么冲突。任何关于人的重要观念，都能成为一个自由社会或不自由社会的基础。自由可以是任何类型的社会的组织原则。但是，只有当一个社会以自由为原则来组织其基本信仰时，这个社会才是一个自由社会。而旨在实现其社会基本目标的社会决

定领域，必须以负责任的个人决定为基础来组织。

最重要的是要意识到，政治和社会自由是社会基本范畴的自由——在这一范畴中，其价值观就是一个社会的价值观，其回报就是社会的回报，其声誉就是社会的声誉，其理想也就是社会的理想。在某个特定社会里，它可能是经济范畴；在另一个社会里，则可能是宗教范畴；而在此外的其他某个社会里，举例来说，如在19世纪的德国，又可能是文化范畴。因此，社会和政治自由并不是一个绝对的概念。如果一个社会的社会基本范畴建构在负责任的个人决定基础之上，那么我们拥有的就是一个自由社会——即便在该社会中可称做自由的别无他物。如果一个社会的社会基本范畴是不自由的，那么社会作为一个整体就不是自由社会；而除此之外，其他一切可能完全自由，可能都处于社会冷漠和个人放任的状态。

自由是社会生活的一种组织原则，这是政治学理论和实践的最重要观点之一。若这一点未能理解，那么就会产生很多误解和错误。举例来说，对巴尔干的农民来说，资本主义的经济自由并非自由，关于这点西方世界感到几乎不可理喻。1918年以后，在东南欧组建起来的一些国家政府，期望通过采用19世纪西方的商业资本主义、自由市场以及自由货币经济政策，来创建一个功能性社会。但是，对于构成巴尔干国家人口绝大多数的农民而言，其经济范畴并不是社会基本范畴，其经济价值也并不等同于社会价值。他们没有经济进步的理想，也不相信自由和正义

可以或应当在经济领域里得到实现。此时的社会是部落社会和宗教社会。对于巴尔干农民而言，经济自由只是意味着不安全感，意味着国际市场的暴虐横行，意味着自己将被迫作为一个负责任的个人来进行选择和行动，而在他们看来，他们根本就不需要也毫无理由在这个领域做任何选择和承担任何责任。巴尔干的农民也许比欧洲的其他任何人都更珍视和珍惜自由，但经济自由对他们来说却只是一种威胁。

这也就解释了政治自由的意义和重要性——狭义“政治”的涵义只局限于有组织的政府范畴。除非有相当程度的政治自由，否则就不可能有自由社会。

但是，形式上的政治自由和自由政府本身，并不等于自由社会。它们是自由的必要条件，但并非自由的终结者。

政治范畴本身从来就不是社会基本范畴——也许除非所处的社会是一个全面战争的社会。政治制度是为实现特定的社会目标和社会抉择而整合权力的一种机制。没有自由的政治制度，就不可能有一个有效的自由社会，各种抉择就不可能转变为社会现实，自由制度也就不能够转化为负责任的自治形式。但是，如果在社会基本范畴里没有自由，那么即使是最完善的自由政治制度也不可能构建出一个自由的社会。这种政治制度将无用武之地，并最终将因“用进废退”而退化变质。

自由停留在道德伦理抉择问题上，而政治范畴应对的是权力的问

题。权力只是一种工具，它在道德伦理意义上是中性的。它不是社会目标，也不是道德伦理原则。

就个人来说，权力很可能成为其个人野心的目标。但就社会而言，拥有权力者乃是公仆，而权力组织只是达到特定社会目标的手段。权力在社会中的作用可与金钱在经济中的作用相比拟。金钱非常可能成为个人经济活动的目标。然而，如果将经济视为一个整体，金钱就不复存在，它只是经济体系内部在各成员间分配商品的一种手段。就社会而言，经济体系的惟一产成品就是商品。同样，权力被用于等级划分，它决定着社会内部的关系，它是内部组织的一种手段。但是，社会的终极目标却往往是道德伦理目标。

这一论点可能得到普遍接受。然而，它得出的结论却与某些最流行的观点相矛盾。就社会意义而言，政治行动或宪法立法是无所不能的，这点我们今天几乎不用太多解释就能为很多人所接受。然而，如果形式上的政治自由只是条件而并非结果，那么纯粹的政治行动就不能产生自由，甚至不能将自由提升到任何有决定性意义的程度——假设自由政府满足了自由的最低条件。而一个自由社会是不可能通过立法而产生的——尽管当自由政府所必需的最低条件遭到政治破坏时，可以按照法定程序来解除。因此，构建一个自由社会的主要任务在于社会制度方面。

举例来说，在美国，对宪法的尊重和推崇是一种社会现象，它不可能通过立法来产生。而对于美国的自由社会，这种尊重和推崇之情比起

宪法的具体条文本身更为重要和有效得多，尽管美国宪法的具体条文做得非常出色。若宪法本身不是很出色，那么对宪法的推崇很可能就不会有现在这样的道德力量。然而，若没有对宪法的这种推崇，宪法本身再出色也无济于事。对宪法的尊重和推崇绝非由于宪法的出色而自发产生。过去曾有过一些在理论上同样好甚至更好的宪法，但却总未能成为社会制度，从而也就彻底不能捍卫自由。自1919年到1933年间的德意志共和国宪法就是这样一个例子。

德意志的开国元勋们因其劳苦功高而饱受赞誉，他们确实受之无愧。不过如果没有“弗吉尼亚王朝”几位伟大总统的话，要是没有约翰·马歇尔的话，要是没有林肯的话，他们的功绩再高也是徒然。因此，真正的危险在于：今天我们几乎已经忘记自由所倚重的是信仰和社会制度而非法律。如果我们想拥有一个自由社会，就必须时刻记住一点：法律制订的正式法案并不创造或决定制度结构、社会信仰和人类天性。

自由社会至少需要何种程度的自由政府和政治自由形式，这是一个至关重要的问题。但是，要想从理论上或以一种放之四海皆准的标准来进行衡量，则相当困难。

我们都知道，关于君主政体与共和政体两种政府形式之间的古老论辩与自由毫无关系。在两种政府形式下，自由均有其存在和破坏的可能。

与1919年的太平盛世相比，一个社会即便只有程度很低的自由政府和政治自由形式，自由社会仍有可能实现，或者我们可以将1927年视为自由社会的底限。与自由沦陷的现代极权社会相比，1880年的德意志帝国无疑更像是一个自由社会。19世纪中叶，德国人所享有的非常有限的政治自由形式，显然足以令经济和文化领域中非常真实和不容忽视的自由成为可能。而经济和文化在维多利亚中期的德国社会，正是其社会基本范畴。即便只能得到此前政治自由的一小部分，纳粹沦陷国的国民——包括德国人民也一样，就能推翻纳粹的专制暴政，重建一个自由社会。纳粹秘密警察的行动假设就是一粒政治自由的酵母能发酵一吨极权主义的面粉。

如果说政治自由的形式只是自由社会的先决条件而不是其结果，那么社会生活的很多方面就不可能有真正意义上的自由存在。原因就在于，自由是负责任的抉择，而在每一种文化和每一个社会里，都存在着或者无可选择或者无需为选择负责任的领域。由于自由是社会选择的道德伦理原则，它与人类行为和人类欲望的满足这两大领域很少有或根本没有什么联系：比如技术领域，这里就没有道德伦理的选择；社会无关领域，在这里无需为选择负任何责任。只有社会基本范畴才可能有自由或不自由之分，因为只有在这里才既存在选择，又存在责任。

显然，一个直角到底是90度还是95度，美元的贬值是否会导致商品价格提升，在澳大利亚生产糖是否可行且有利可图，一条从纽约到华盛

顿的铁路是应沿这条线路铺建还是沿另一条线路铺建，所有这些问题都不是道德伦理问题或政治问题。它们都是技术问题，对于技术问题可以展开很多讨论，专家之间可能会存在很多不同意见，其间可能充斥着争议和“自由讨论”。这些问题占个体和社会日常问题的绝大部分。但是，对于这些问题，每一个人都有自己惟一的一个正确答案。而随着我们知识的提高或经验的积累，或者由于事实本身的变化，今天正确的答案，到了明天可能就会变得不正确。尽管如此，人们对于此类问题，不论在任何时间和任何地点，都有一个最优的答案。这个最优的答案是可证实、可衡量、可描述的；换言之，它是客观正确的。检验的方法可以是数学证明，或者是相应的核算方法、工程设计或赢利能力等，实用主义者称之为“实用性”。通常，这些问题只有一个正确答案，也就是说人们不会在此强加自己的主观意愿。然而，没有人的主观意愿就不可能有选择，没有选择也就没有自由。换句话说，整个技术和科学领域在道德伦理意义上都是中性的；而自由，如同其他一切基本价值观一样，它是一种道德伦理价值观。(我彻底意识到这是对“科学真理”存在性的否定,惟一可能存在的只能是科学的正确性。)

一方面，科学技术领域的中性说明，就像争辩“民主”心理学一样毫无意义。诸如行星大气层的化学成分，如何从最少的纳税人手中收取最多的税金，某种新药的效果等等，这些科学或技术问题都有其相关的可衡量和可描述的事实。它们提供了政治、社会或文化方面决策的手段。但是，它们本身却并非决定。它们要回答这个问题，即：我们如何才能

达到既定目标？但是，最基本的决定都是关于目标的决定。我们必须选择什么是合意的；我们必须明确，在目标相冲突的情况下，什么是大善或什么是小恶；我们必须判断，为了取得特定的成就，我们愿意做出多大的牺牲，以及在哪一点牺牲超过了成就。但是科学家、工程师、经济学家和专业人士根本不关心这些政治问题。他们的工作根本就不涉及价值观方面的基本决定，即道德伦理决定。不管社会是自由的还是不自由的，他们的答案都同样有效。

在技术领域里，没有真正的决定，没有真正的选择，没有真正的善恶问题。在那些社会和个人生活的社会无关领域里，不存在社会责任。在19世纪30年代，一个美国人是浸信会教友还是卫理公会派教徒，是共济会成员还是扶轮社社员或者圣地兄弟会会员，是求学于哈佛大学还是北达科他师范学院或者16岁就辍学——所有这些对于这个美国人来说可能都是自己的重大决定。但是，这些决定都不附带任何社会责任。这些都是社会无关领域的决定。在这些领域，所谓选择的自由根本就算不上是自由，它只是随意放任。这些领域所谓的容忍也根本算不上是容忍，而只是毫不在乎。容忍你邻居的意见或行为不仅隐含着你必须认为对方有错这样一个前提，而且也表明你必须认为他的行为或意见很重要。这些行为或意见必须关系到道德和社会领域，而容忍一些无关大碍的事情，则既非德行，亦非罪恶。

这并非说社会无关就不好。它只是说明这个领域的问题与自由没有

直接的关系。一个社会可以在其社会非基本范畴里制订最苛刻的行为规范，但仍然是自由社会。维多利亚时代的英国就是这样一个例子。一个社会也可以允许在社会无关领域里绝对放任，而在社会基本范畴里却没有负责任的决定权，这样的社会将是非自由社会，譬如古代某些帝国就是这样非自由社会的结构。

一个最为古老但争论最为激烈的政治问题是，在社会无关领域里，到底是严格的法规还是彻底的放任对自由有更多益处或者更少危害。这就是权威主义或者说集体主义与个人主义之间的争论。双方都有很多话可用来论证。在某种程度上，认为在社会无关领域如果太严格会伤害社会基本范畴的决策自由的观点是正确的。不过，与此相对立的另外一个观点在一定限度内也是正确的：社会无关领域里太多的放任会伤害社会基本范畴里的责任。

然而，必须看到权威主义与个人主义之间争论的是自由或不自由的问题，而不是对自由本身的讨论。

小结：如果一个社会的基本范畴建构在负责任的个人决定基础之上，那么我们拥有的是一个自由社会。只有看到人本质内在的不完美且无法臻于完美——但又需要为这种不完美和无法臻于完美负责，自由社会才有存在的可能。假如某一个人或某一群人——不论这个群体的规模大小，被认为是天生完美无缺或能臻于完美，那就不可能有自由。声称完美无缺或能臻于完美，其实就是主张绝对的统治权。

如果人为地建构某个绝对物作为人类努力的惟一目标，或者作为个人或社会行为的一个且是惟一的一个规范，那也不会有自由。这个人为的绝对物可是和平或战争，经济进步或社会安定，北欧日耳曼民族或最大多数人的幸福最大化。只要建构了其中的任何一种绝对物，都必然会破坏自由。

每一个人为的绝对物都是对自由的一种逃避。它否定选择而赞成主张人类行为“必然性”的决定论。它废弃责任而崇尚专制，在这种专制统治下，任何行动只要与掌握绝对真理的极权统治者的命令或要求相一致，就是合理的。另一方面，自由要成为可能，只有假定真正的绝对物必然存在，否则就不可能有责任。

与那些将自己的理念和理想绝对化和惟一化的理想主义者们相反，自由的捍卫者们必须是一贯的现实主义者。但是，与那些否认信仰和理想存在的现实主义者、实证主义者、功能主义者、实用主义者、相对主义者等相背，自由的捍卫者们又必须是一贯的理想主义者。因为，自由在本义和实质上都是二元的，它的基础是人的不完美和人的责任感这两个极端。不管一个社会拥有什么样的法律和宪法，没有这样一个基本信仰也就没有自由。

自由并不是最高目标。它根本就不是什么目标，而只是一种组织原则。它不是一个前提，而是从基督教关于人类天性的教义中得出的结论。选择的权力和由此而产生的责任才是自由真正的前提。换句话说，

自由并不是一种具体的制度形式，它是一种信念——相信人类是“骄傲而卑劣的生命”。

如果说只有在假设人生来就非完美无缺且不能臻于完美的前提下自由才能成立，那么只有在组织起来的政府之下自由才能存在。如果没有政府——无政府主义者的乌托邦——则绝不可能有自由。在无政府主义状态下，大善大智者能够生存，而大恶者也必然能够生存。天使们不需要政府，而魔鬼们又组建不了一个政府。自由之于二者，一者不能一者不需。霍布斯认为政府是连年作战的大恶人之间通过契约建立起来的，这个著名论断其实并非只是一种推理。从霍布斯关于人类天性的假设中得出的结论应是：人与人之间大规模的混战，将一直持续下去，直到有一个人成为主人而其余人都成为奴隶，或者只有一个人活下来而其余的人都被杀光。但是，霍布斯关于人类天性能够由凶残突变为温和而理智，从而能够接受一个政府的空想是没有根据的。那种认为静候一片面包到手要比为整条面包拼命更好的论点，从未曾真正说服对权力的贪婪和欲望。

然而，不完美的人必然要一个政府，因为他们能够是且必须是自由的。他们必须有客观的规则，必须有权威，必须有最终的裁决者，还必须有组织力量来审批各种规章和决策。而这个组建起来的政府，既是人性弱点和不完美的标记，又是将这种弱点转变成自由力量的手段。

人类需要一个有组织的政府，这样的说法其实就等于人类需要一个

有组织的社会。有组织的政府是社会的一个要件——尽管这绝非全部。然而若要自由，一个政府就绝对不能仅仅停留在依法进行政治组织的层面上，而是首先必须受到限制，既要限制政府权力的范围，也要限制政府权力的行使。政府必须是负责任的，而且，必须是实实在在的自治政府。

以上所有的这些要求，都直接来源于关于自由所能惟一依托的人类天性假设。然而，不论采用的是何种选举或挑选方式，无人能够做到完美无缺。因此，不允许任何人实行绝对统治；不管是什么政府，其权力都必须有限制，否则，它就势必会转变为一个专制政府。

而过去对政府行为公开、公正并且有规则可依的要求，也同出于此渊源。但是，假如政府不受正式的程序规则的约束，那么其独断专行就能够肆无忌惮。因此，在英美宪法中和实践中，自由最重要的守护神，便是行政法案的司法审查。行政官员和行政机关对其职务行为向法庭进行说明并对法庭负责，这也许是对官僚主义霸权最成功的制度限制。对行政机关的司法监督，作为对自由的捍卫，实际上可能要比美国同样知名的法院审查立法法案权更加重要。虽然英国法院只能控制行政法案而不能弃议会法案于不顾，但在英国，政府并没有变得独断专行。而在欧洲大陆，行政机关的独断专行已构成了对自由的严重威胁。甚至在那些有特别行政法庭执行特别行政法规的地方，官僚主义也得不到有效的限制和控制。而这种行政霸权对于自治政府的伤害，要远大于缺少对立法

机关的司法控制对自治政府的伤害。在法国尤其如此。法国的行政法案被视为游离在普通法律之外——这与英美两国的行政法案隶属于法庭的情况正好相反。

对政府“法治而非人治”的要求，从字面意义上理解，纯属法律学家的废话。政府必然掌握在某些人手中，它必然牵涉到决定，它必然是“政治的”，它需要解决各方主张的对立、利益的对立、信仰的对立——却没有万无一失或者对号入座的最佳标准。企图将政治逐出政府是大错特错。而为了达到这个目的，试图赋予行政机关独断专行的霸权，将政治决定权交给通过绩效管理系统竞争上岗的专家，这些做法不仅会造成政府僵化，还会直接导致如出一辙的专制。而将官僚统治绝对化，是最为专制暴虐的做法。

政府的基本决定——即政治的实质，不可能受对号入座的规则所支配，否则就无决定之说了。不过，同样正确的是，决定的形式、自由政府行使权力的技巧和方式方法，必须是可预测和公开的，且受制于某种非人力因素——换句话说，权力的行使要受制于客观的程序规则。

自由政府必须承担责任的要求与自由政府必须充分实行自治的要求，多少有些重叠的内容。两者的假设前提都是人需要为自己的决定负责，且这种责任既不能逃避也不能转移给他人。一个不负责任的政府就是一个剥夺公民做决定的责任的政府。而政府是否负责任，影响可能并不大，因为政府已为自己攫取了不承担责任的权力，或者说政府已经得

到无需承担责任的授权。而个人对政府行为的道德责任，只是通过政府对公民形式上的责任而非常不全面地得以实现。要使政府成为一个自由政府，需要公民积极、负责任地参与。公民不自觉承担自治责任的政府不可能是一个自由政府。

自由政府与多数统治能够兼容吗？完全无需假以任何思索，西方人今天对这一问题的回答将是：二者同义自然兼容。“自由政府”和“多数统治”作为术语常常可以随意替换使用。然而实际上，相对于少数统治或一人统治而言，多数统治与自由政府的共性并不更多。民众政府与自由是兼容的。在非常严格的条件和限制之下，民众政府是实现自由的最佳手段。另一方面，多数政府与自由及自由政府可能不相兼容，甚至是敌对的。今天西方人普遍接受的多数统治的概念是一个绝对的概念，它与自由针锋相对，是对自由政府的直接攻击。

几乎所有关于民众政府的现代学说，自觉或不自觉都是从这样的前提出发：多数人共同来决定是非对错，多数人形成的决定是正确的决定。至少，我们认为多数人要比少数人更可能有理性，更可能掌握真理。换句话说，有这样一种假设，即数量上的多数即便做不到完美无缺，至少也比少数更接近完美无缺。多数的极端形式，也是更常见的形式是，多数完全等同于绝对真理和绝对权力。多数人认为对就确定为对，理由就是多数人确实这样认为。此时，再要申诉是不可能的。实际上，真理已预先昭然天下，已成为一个公理，不容任何置疑。

这里，对于将质的规定性建筑于量的基础上的“多数即真理”理论，其逻辑、哲学或形而上的涵义我们并不感兴趣。我们所关心的只是政治现实问题：这种多数统治的理论，与自由政府和自由社会兼容吗？无疑回答是否定的。今天多数人普遍认为多数原则是一个专制、暴虐、非自由的原则。

然而，如果多数人确实发现了或是创造了正义、真理或善行，那么我们就无权对其加以反对。多数就是法律。它假定数量上的多数即便做不到完美无缺，至少也比少数更接近完美无缺。只要确定了51%的人所想要的东西，其余49%的人就有道德义务支持和加入这些占微弱优势的人。从理论上说，在多数主义的假设下，自由讨论、自由言论以及其他形式的疑问和异议，在多数意见确定下来之前还是可行的。但是，多数意见一旦确立，就没有道理再来表示疑问或持有异议了。而现实中，在多数主义的假设之下，即便是多数意见确定之前的那点自由也几乎不太可能。今天的绝对多数派很快就会巩固自己的永恒地位，并将此后的规则最终定格下来。那么，如何才能阻止这种情况的发生呢？假如多数意见凭借单纯的数量优势来进行推理或声张正义，那么我们应该如何进行约束，以及为什么要进行约束呢？

在今天普遍接受的多数主义假设前提之下，只有多数派才能有权力和义务。然而，自由却是少数和个人的权力和义务，是独立于多数且与多数对立的权力。甚至是多数主义的最极端分子都承认这一点，因此他

们都很直觉地谈论个人自由、公民自由和少数权力等问题。而在他们的信条中，并不真正有个人自由和个人责任或公民自由的空间。不过，当今大多数的多数主义者都认为——尽管是错误地认为——他们的信仰代表了自由，他们郑重声明要加强公民的自由和少数的权力，在主观上他们并没有任何伪饰。

因此，在现代多数主义信仰的客观推论和情感之间，存在着一个基本冲突——自由主义者的典型冲突。自由党人已花费了许多时间和精力，试图解决这一冲突。但是，他们所能做的充其量也不过是要求多数派加强自我约束，奉行公民自由，并保护少数人的利益。然而，这种自我约束无论是在理论上还是实践上，都是既不充分也不现实的。

首先，这种自我约束不能带来任何自由。保护少数和保障公民自由，只能保证一种消极的自由，即：不出现无约束的多数专制。但是，它们既不给个人以选择，也不要求个人承担责任，它们并非积极的自由。自我约束至关重要，在自我约束得不到维护的地方，主张自由和负责任的自治政府无法生存。但是，自我约束抑制了个人负责任地参与政府管理的积极性，而参与政府管理正是个人的权力和义务。

其次，也是更为重要的一点——个人权力和公民自由在关于多数统治的现代学说之下得不到维护或者声张，不管自由主义者的意图如何。假如多数派找到了或者创造了正义和理性，那么少数派和异端们还能得到保护甚至是容忍吗？多数统治的约束，在多大程度上是必要、永久和

绝对的？现代多数主义的理论和实践，最多不过是把个人的权力和自由视为是对古代迷信的礼貌但却毫无意义的让步。而多数派可随时有权撤回这些自愿的让步。但是，个人的这些权力和自由迟早会被视为是反对人民意愿的反动势力。它们必然表现为少数反对多数的无端特权，仅为私人压力集团和私人利益集团所设立和操纵。而那些真正捍卫个人自由的权力和自由，往往最有可能遭到以多数和进步为名义的攻击。因为正是这些权力和自由，终将与多数意志发生冲突。如果将多数统治的权力建立在多数，即正义或至少比少数更接近正义的主张之上，并且秉持这一信条，则真正的自由、真正必要的权力和真正的公民自由都不可能得到维系。现代的多数主义学说与自由是完全不相容的。

绝对多数的统治是专制的统治，这一直是远古以来政治思想的一个信条。但是，保守主义的一般结论——认为君主政体和寡头政治更好，正如多数统治的民主主义者的现代观点一样，是站不住脚的。而那些主张君主政体或寡头政治的抗辩，从来就与自由格格不入，这种观点往往认为君主政体和寡头政治是更好的政府。这里我们正好有一个很好的例子，基督教关于自由政府的政治观点与亚里士多德关于最佳政府的政治观点，非常明显两者关系很混乱。那些关于自由的论点常常用关于最佳政府的论点来加以支持或反对，或者反过来用最佳政府的观点来支持或反对关于自由的论点，这种情况极大地影响了我们关于政治的一切理论和实践的讨论。

必须认识到关于最佳政府的经典论断结果是否定自由的——这点尽管心照不宣但却非常明确。只有坚定不移地相信根本没有“最佳政府”这种东西，甚至连较佳政府都没有，自由才能成为可能。而自由要成为可能，需假设不存在某一统治集团（不管是通过何种方法挑选还是选举出来）较佳或最佳。否则，如果存在某一最佳的统治集团，则他人将无权持异议和反抗，公民将毫无选择，而本来应该尽公民义务的个人臣服于这个最佳政府的各方贤达，从而无需承担任何责任。那些与自由切身相关的人坦率地承认，可能存在个别的自由政府远远劣于某个不自由政府。他们要表达的主旨就是论据与论题无关。他们也承认，最佳政府之所以最佳是因为统治者是最佳人选。他们只是否定存在这样一种确定或者可知的方法，可以用来挑选出此类最佳人选。

这并非是对民主的攻击，而是对民主的强化。如果我们把最佳政府问题看做是人类既无法回答，也不能以某种放之四海皆准的永恒有效方法加以解决的话，那么我们就为民主信念解决了最薄弱的一环。因为关于多数选举是否是挑选最佳人选的最佳方法的问题就尘埃落定了。这个问题遭到论敌如此猛烈持久的攻击和驳斥，这是传统的多数统治学说中尚未有过的事情。然而，这只是一个站不住脚的且荒谬可笑的论题。但是，当意识到我们并不是在谈论最佳政府和最佳统治者人选问题，而是在谈论自由政府和自治政府的实现问题时，困难就消失了。我们可以承认——因为这点非常明显，多数选举根本不能保证可以挑选出英明、公正的最佳人选。不过，其他方法的结果也完全相同。结果的好坏——好

到什么程度、坏到什么地步，取决于在特定时间或特定地点进行选举的人。重要的是，通过多数表决的选举，是否比其他方法更有利于一个自由政府的实现。

过去曾出现过比民主政府更好的君主政体，也曾出现过比君主政体更好的民主政府，还出现过比这两者都好的寡头政治。不论“最佳政府”如何定义，事实胜于雄辩。传统的极端保守主义认为，多数统治即专制，而君主政体和寡头政治很好；传统的激进论则认为，君主政体和寡头政治是专制而民主制很好。两种观点均前后矛盾且逻辑混乱，谁都驳不倒对方。问题不在于哪一种政府更好，而在于哪一种政体可容纳下一个自由政府。多数统治，如果按照现在常采用的定义那样去理解，则与自由不相兼容。如果君王或统治者将其对少数派的统治建立在其所声称的正义或相对于其他人更接近正义的基础之上，那么君主政体或寡头政治同样也是专制的。假如一个统治者声称自己是完美无缺的，那么其具体采用的是一个人的统治、少数人的统治或多数人的统治对自由的影响就没有什么不同。与自由不相兼容的并不是最高统治者的人数，而是统治者对完美无缺的主张。多数统治对自由的威胁相对于一人统治或寡头政治而言，无所谓更大，也无所谓更小。

最佳政府不是计划出来的，它不能由法律或制度的手段来担保。因为最佳政府是无数无形因素相互作用的函数，这些因素包括：社会的道德特性和某些政治家的个人才智。相对于民主政体，君主政体或寡头政

治在本质上无所谓更好，也无所谓更坏。而要假设说这些政体中存在某一种可能比其他政体更好，这甚至都不太可能成立。这一亚里士多德式的问题没有答案。实际上，只要我们相信人尽管有责任感，但却不可能达到完美，那就没有问题了。因为亚里士多德式的问题本身就否定了自由，而关于自由的假设，也否定了最佳政府存在的可能性。

假如我们认定多数即完美无缺和不受约束，则自由不可能存在。但个人和政府的这种不完美性和局限性，在民主的基础上比在任何别的基础上能得到更好的表达。

首先，多数决定法是自古迄今政府所能设计的一种最严格、最有效的约束。尽管多数决定法本身尚不充分，但对于统治者而言，多数决定法要求统治者获得被统治者的广泛拥护，这是对政治权力的强有力约束，也是对政治自由的捍卫。政府成为多数派的奴仆，这本身与自由的观念就是非常不协调的。但是，表现为多数决定法的形式，能够接受被统治者约束的政府，相对于其他政府更有可能是自由政府。

更为重要的是，作为自治(自由政府最重要的一项要求)的实现手段，民众集会、全民投票和普选得到广泛采用。没有公民参与负责和决策，就没有自由的政府。多数决定法，可成为政治人物实现其最接近于自治政府理想的最令人满意的方法。但是永远不应忘记，它同样能用来剥夺公民个人的责任。

民众政府可能比君主政体或寡头政治更能接近于自由政府。多数决定法可能会使政府受到约束，而投票和选举机制则可用以实现自治。但是，如果民众政府成了完美无缺或臻于完美无缺的多数派的神权，那么它就会退化成专制暴政。假如它被滥用，成为公民摆脱责任和逃避参与社会和政府决定义务的手段，那它就会失控成无政府状态。

只要初通政治理论史，对这个关于自由的民众政府的理论，就不会感到惊讶。它实质上是基督教自由的理论，这个理论为欧洲14世纪和15世纪的第一次民主大发展奠定了基础。那时的政治理论家完全懂得政治自由的需要、民众政府的功能，以及多数统治的危险。民众政府的理论是1688年光荣革命的理论，也是“联邦党人”的理论、伯克的理论以及所有其他人包括后来的阿克顿爵士和法官霍姆斯先生在内的“自由派保守党人”的理论。在过去五个世纪中，民众政府理论所改变的只是具体的制度的实现，其基本理论并未改变。

不过，在传统基督教的自由理论与18世纪末期找到的解决方案(在此方案基础上建设19世纪的自由社会)之间，存在一种根本的区别。最初的理论仅仅关注形式上的政治自由，它是一种“自由政府”理论，而不是一种“自由社会”的理论。然而，美国的开国元勋们，以及英国的伯克，将努力的方向集中到如何建立一个自由社会上。他们成功地实现了自由政府和自由社会的整合。

他们不仅懂得，一个自由政府本身并不是一个自由社会；他们还看

到，没有二者的整合，就不可能真正捍卫自由政府免遭下面两种危害：多数赞同退化为多数统治，民众自治退化为党派专制。

18世纪末期“自由派保守主义者”的一个伟大创新，在于把政治权力和社会治理并列起来。而19世纪开始有意识地把政治权力的合理性原则与社会治理的合法性原则区分开来。它把政府和社会按不同的制度组织起来，并限制两者统治范围的交叉。诚然，就像持此解决方案的19世纪批评家们常常说的那样，在政治权力和社会治理之间并没有天然的分界线。两者之间的界线纯粹是一种人为的界线，而人们这样做的目的是为了使自由政府和自由社会成为可能。同样，我们不能要求一个社会中没有政府。社会基本范畴——不论具体是何范畴，实在是太重要、太“政治”，不能没有政府参与。但是前面解释过，两者之间的分界从来就不曾有19世纪自由主义所认为的那种“自由放任主义”的含义。18世纪末期提出的解决方案，远非要求在社会基本范畴中去除社会治理，而是为社会基本范畴明确权力组织。它只是要求，这一社会治理与政治权力本身在制度上及其合法性基础上是不相同的。

我们把西方世界迄今所获得的一切自由，都归功于1776年那些伟大的政治思想家。他们的出发点源于这样一种思想，即作为自由政府道德伦理基础的多数赞同必须得到抗衡。在政治上、法律上和制度上，社会基本范畴必须有一个与之相抗衡的权力道德伦理原则。而社会基本范畴里的这一原则，必须受到与之相抗衡的政治统治原则的限制。麦迪逊、

伯克、杰弗逊和汉密尔顿的出发点就是坚信："权力的任何道德伦理原则都将演变成为绝对主义原则即专制的原则，除非受到一个与之相抗衡的原则的遏制、控制和限制。"而过去一直仰仗的宪法保护措施并不充分，它们常常被推翻重来。一元论的权力基础必将成为绝对主义的权力基础。因为它的惟一性，所以必将有一天会被认为是完美无缺的——而这一旦发生，自由就不再可能。

作为一种哲学原理，政治领域的政府与社会治理相分离并不新鲜，它与基督教关于自由政府的理论一样古老。圣奥古斯丁第一个将社会划分成上帝之城与世俗政府。在著名的"两把剑"理论中，也表达了同样的思想：政治政府的世俗之剑掌握在帝王手中，社会秩序的灵魂之剑则掌握在教会手中，中世纪的鼎盛时期曾企图用这把剑来寻找一个自由的社会。在斯图亚特王朝，首席大法官柯克把普通法与王室和议会法并列，非常明确地提出了这一思想，而美国拥有对议会法案的司法审查权的最高法院后来又将这一思想明确为自己的理论基础。西方之所以拒绝采纳一元社会秩序，甚至可以说是拜占庭帝国皇帝一人身兼政府和社会二职的社会秩序瓦解的真正结果。总而言之，这一基本理念与上帝的忠告"是恺撒的归恺撒，是主的归主"一样古老。

然而，政府和社会的分界，作为实践政治的一条操作原则，起源于1776年和1787年像美国革命的开国元勋们和英国的伯克那样的一批自由派保守主义者。正是他们首先清醒地认识到政府和社会的分离是自由的

基础。他们还非常清楚，这一解决之道的实质是两者的分离及合法性权力的两个独立原则并列共存。在一切更早的理论里，两者哲学上的并列曾导致过实践政治中企图将两者关系定义为从属关系。直到1776年提出的解决方案，它们才第一次用于相互抗衡。

在19世纪，政府和社会都是自主、平等和合法的。两者的基础都是公民负责任的抉择和负责任的参与。但是，两者具体的统治基础又有所不同：多数赞同使得政府合法；私人财产统治社会。因为经济领域是19世纪的社会基本范畴，所以财产权总是约束多数权力，并且防止其蜕变为多数统治。多数权力始终遏制财产权，并且防止其蜕变为富豪统治。

财产权在19世纪特殊的社会背景下作为其社会治理的基础，这对于一般原则而言并不十分重要。重要的是，一个自由的社会和一个自由的政府，只有在有两个相抗衡(而不是一个)的权力基础时才是可能的，这里一个是社会力量，另一个是行政组织的权力。1776年的那些自由派保守主义者，他们对自由理论和实践最伟大而不朽的贡献就是认识到了一个自由的民众政府（不管理论上多么正确），在实践中不可避免地要退化为集团专制或阴谋政客的暴政，除非有一个二元的权力基础。只有政治领域里的自由政府与社会基本范畴里的自由统治相互抗衡、相互制约，自由才能持久。这一认识代表了自1350年或1400年城邦共和国早期基督教人文主义时代以来政治思想的最伟大的进步。它也首次完全令人满意地回答了这一古老的命题：一个自由社会如何才能真正实现？因

此，它必须是关于未来自由社会的一切具体政治思考的出发点。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　从卢梭到希特勒

在当代的政治和历史著作中，存在着一个普遍的共识，认为我们的自由根源于启蒙运动和法国大革命。正是由于持此观点的人如此普遍，且对此观点的接受又如此完整，以至于18世纪理性主义者的传人抢先占用自由主义的称号，自封为自由主义者。

不能否认启蒙运动和法国大革命对19世纪自由的作用。但是，这种作用完全是消极的，它们是炸掉旧建筑残骸的炸药。它们并未给新的自由机制添砖加瓦，而在整个19世纪，新秩序恰恰就架构在这个新的自由机制之上。恰恰相反，启蒙运动、法国革命以及继承者，直到我们今天的理性主义的自由主义者，均与自由截然对立。从根本上说，理性主义的自由主义就是极权主义。

而西方过去两百年历史中的每一次极权主义运动，都是由当时的自由主义而来的。从卢梭到希特勒存在一个直线相承的脉络关系——在这条线上还有罗伯斯庇尔等。他们都起因于各自所处时代唯理论自由主义的失败，他们都保留了各自自由主义信条的实质，都利用相同的机制把理性主义潜伏低效的极权主义，转换成为革命专政下公开高效的极权主义。启蒙运动和法国革命为我们埋下了威胁今日世界的极权主义专政的种子。希特勒主义的“父辈”和“祖父辈”并不是中世纪的封建主义或19世纪的浪漫主义，而是边沁、孔多塞、正统经济学家、自由的宪政主义

者、达尔文、弗洛伊德以及行为主义者。

启蒙运动最伟大的发现是，人类理性是绝对的。在这一发现的基础上，不仅建构了一切后续的自由主义信条，还有从卢梭开始的一切后续的极权主义信条。罗伯斯庇尔设立理性女神之位绝非偶然，其象征性虽比后来的革命分子更加粗浅，但实质并无大的不同。而法国革命挑选一个活人充当理性女神的角色也不是偶然。理性主义哲学的要义在于，它赋予真人完美无缺的绝对理性。而此时的象征与口号已发生了变化。1750年“科学哲学家”享有至高无上的地位，一百年之后主张经济学上的功利主义和“快乐-痛苦计算”的社会学家与之易位。今天荣登高位的则是持种族和宣传决定论的“科学心理生物学家”。尽管如此，我们今天论战的对象基本上仍是最先由启蒙学派和百科全书派（1750年的理性主义者）提出，并最先导致1793年恐怖时期的革命暴政的极权主义绝对论。

我们必须清楚，并非叫自由主义就必然是绝对主义的信条。诚然，每一次自由主义运动都包含着极权主义哲学的种子——正如每一次保守主义运动都包含着反动倾向的道理一样。在欧洲大陆，任何一次自由主义运动或任何一个自由主义党派，其基本信仰都不可能不是极权主义。在美国，极权主义因素从一开始就有了很强烈的表现——其渊源既有清教徒的传统，又有欧洲的影响。而自从上次大战以来，世界各地的自由主义都蜕变成为绝对主义。是的，今天几乎可以毫无保留地说，自由主义者就其客观信念而言就是绝对主义者。

但是，大约在1914年以前的一百年间，英国确曾发生过这样一次自由主义运动，它并非绝对主义的自由主义运动，也并非与自由不能兼容，同样也并非是基于一种人为的绝对理性。而同一时期，美国存在一种与绝对主义的自由主义相反，而与英国的自由主义相近的自由主义传统。法官霍姆斯先生曾对这种自由的、反极权主义的传统做过形式最完善的表述，但它在美国通常并不是占主导地位的自由主义传统。这种传统往往为极权主义自由主义所掩盖，而极权主义自由主义最杰出的代表则是美国重建时期的废奴主义者和激进共和党人。尽管如此，这种传统却在林肯执政期间产生了反对绝对主义和真正自由派自由主义的最伟大的象征。这种传统通过平民主义而在政治上产生作用，而平民运动是共和国建立早期最为本土化的美国政治运动。此外新政，虽然理性主义在其中占很大优势，但其感召力和政治有效性都得归功于其平民主义的传统。

19世纪自由和建设性的英美自由主义，与启蒙运动时期绝对主义者破坏性的自由主义以及我们今天的自由党人之间的根本区别在于，前者是建构在宗教和基督教教义的基础上，而后者则是建构在理性主义的基础上。真正的自由主义是出于宗教的原因而与理性主义脱离关系的。19世纪英国自由党的组建在一定程度上是以1688年的和解传统为基础的，但更为主要的原因还在于“不信奉国教的新教徒的良心”。首先，反对克伦威尔时代的神权政治和中央集权的君主政体中的理性主义绝对主义，而重新确认自由。其次，源于18世纪的伟大宗教复兴，尤值一提的是卫

斯理的循道公会和低教会的福音派。两者都直指当时的理性主义——循道公会反对启蒙运动，福音派的运动则反对边沁和古典经济学家的功利主义。

在美国，真正货真价实的“自由的”自由主义，同样可追溯到对唯理论绝对主义的宗教抗辩。最早进行抗辩的罗杰·威廉斯，曾以基督教自由的名义，抨击把经文学习称为绝对理性的新英格兰牧师们的理性主义的神权政治。而平民主义运动——不论其经济原因何在——则是直接依托福音派对理性主义功利主义和正统经济学家进行抗辩。它是对人类反对绝对理性专制的尊严的诉求，是对“经济必然前进”的祈祷。

即使是这种自由的自由主义，其政治意义上的效果也非常有限。它不能消除革命。它不能建构一种社会或政治生活的制度，因为它首先且充其量只是对各种制度的抗辩。它的首要功能是保护个人反对权威；它的基础是呼吁人类超越政治和社会、超越政府、超越社会功能和社会身份的兄弟情谊。因此，真正的自由主义，只有在功能性社会形成之后才有可能行之有效。但是，在这种种限制范围之内，自由主义既富于建设性，又能行之有效。

然而，今天这种真正“自由的”自由主义已经无处可寻——除了在美国和英国尚有一些零星分散的残余势力。我们今天所知道的“自由主义”，全部都是理性主义。但是，理性主义者不仅基本上都是极权主义者，而且也没有什么积极的建设意义。它在政治上必定会失败，而它的

失败就是对自由的威胁，因为它的失败正是革命的极权主义的机会。

理性主义者的信条与自由并不相容，这个事实本身不能否认理性主义者或自由主义者个人的良好意愿或善意。无疑，理性主义的自由主义者个人真心相信自己而且只有他自己，才是支持自由和反对专制暴政的。同样毫无疑问的是，他主观上极其厌恶极权主义暴政及其所代表的一切。结果，他成了专制暴政的第一个牺牲品。

但是，理性主义者个人的这种反极权主义的情结，在政治上是完全解不开的。总的来说，理性主义缺乏采取积极政治行动的能力。它只能起“破”的作用，而永远不能“立”，不能由消极的批判，转向建设性的政策。它反对不自由的奴役制度，同样也一直彻底地反对自由制度。

理性主义的自由主义者将反抗所处时代的不公正、迷信和偏见视为己任。但是这种对不公正现象的反抗，只是其对所有社会制度，包括自由和公正的制度在内，作为一个整体来仇视的一部分。举例来说，启蒙主义者肃清了贵族特权、农奴制度和宗教偏狭，同时也摧毁了地方自治和当地的自治政府，至今，整个欧洲大陆尚无一个国家真正从这次打击中彻底恢复过来。他们攻击了教会职权滥用、宗教特权和宗教压迫。他们将欧洲教会贬低为政府行政职能的羽翼。他们不遗余力地剥夺宗教界的社会自治和道德权威。启蒙运动将矛头直指独立法庭和普通法，对其完全持蔑视的态度。18世纪理性主义者对“理性完美”的法律和国家控制的法庭的坚持，直接导致了全能的极权国家。因此，19世纪“自由的”英

美自由主义在很大程度上建立在启蒙主义者所摒弃的这些制度上，包括地方自治、宗教自治、普通法和独立的司法系统等，这绝非偶然。

理性主义者不仅毫无选择地反对和摧毁现存一切制度，而且完全缺乏创建新制度以替代所摧毁的旧制度的能力。他们甚至看不到有建设性活动的需要。因为就他们而言，无恶即善。他们认为，只要驳斥了罪恶的奴役制度，他们的目的就达到了。然而，在政治和社会生活中，不能实现的制度就是没有效力的制度。社会必须在职权关系的基础上组织起来。破除旧制度的同时，必须能够建构更好的新制度，只有这样在政治上才是合法的。而如果只是“破”，不管破除的对象有多恶，也不是解决问题的办法。除非有一个更为可行的新制度能够取代被破除的旧制度，否则接下来旧社会的崩溃将滋生出比所摧毁的旧制度更大的“恶”。

理性主义者缺乏“立新”能力及其政治无能的后果，在美国南北战争前的南方表现得尤为显著。这不仅是因为遭到抨击和破坏的“恶”是奴隶制，是一切社会罪恶中最大的罪恶；还因为当时不能给南方一个替代旧社会的新社会制度，这种无能表现得最为惊人。而理性主义者在将犹太人从犹太定居点解散之后，却又无力帮助其融入社会，这正是现代反犹主义形成的一个重要原因。

理性主义的自由主义者不论是在何处掌权，其结局往往是以失败告终。俄国克伦斯基自由政府的命运是一个最明显的例子，该政府在政治瘫痪半年之后瓦解并成为布尔什维克主义。德国社会民主党在1918年掌

权后，在政治行动方面也同样毫无建树。在德国皇帝统治下，他们曾经一直是值得称道的反对派。毫无疑问，他们的领袖都是真诚、可敬的人物，他们都是称职的行政管理人员，他们作为个人都是大无畏者，并深受民众的爱戴。不过，这里我们倒不是惊讶于他们的失败，而是惊讶于他们居然能够一直支撑到最后。直到1922年或者是1923年，他们才彻底崩溃。有类似遭遇的还有法国的激进党、意大利的自由党，或者西班牙的民主党。而美国的“改革”派也毫不例外地以失败而告终。美国各州政府的历史也向我们表明，这些本意善良的理性主义者在政治上的无效率。

我们不可能将所有这些有着惊人共性的失败遭遇，都归结为环境和偶然因素使然。其失败的真正原因乃是理性主义的自由主义本身性质所决定的政治无能。它始终处于一种自我矛盾状态。它的基础是两个自相排斥的原则。它只能“破”，却不能“立”。

一方面，理性主义者相信有一个绝对理性存在。过去，他们坚信自发的社会进步或个人私利与共同幸福之间的全民和谐；现在，他们用性的本能、失败感和腺体分泌来解释个人或群体之间的各种冲突。另一方面，理性主义的自由主义相信，其种种绝对论，乃是逻辑演绎推理的结论，它可供证明并且在逻辑上是颠扑不破的。理性主义的自由主义的本质正在于此，它宣称其绝对论在理性上是显而易见的。

然而，绝对理性永远不可能是理性的，它永远不能用逻辑来证实或

证伪。绝对理性的本质是先于理性并凌驾于理性论辩之上的。逻辑上的演绎推理能够且必须以绝对理性为基础，但是绝对理性却永远得不到证明。假如确实虔诚信奉绝对理性，那么绝对主义信条就是超理性的——真正形而上学的信条，它为理性逻辑提供有效的基础。而假如绝对理性是人为或自封的，那么绝对理性就必定是非理性的，且必定会与理性逻辑和理性方法发生不可调和的矛盾。

在过去150年间，所有理性主义的基本信条不仅都是非理性的，而且基本上都是反理性的。对于那些宣称人类具有理性天赋的启蒙主义者哲学理性主义来说是如此；对于1848年的功利主义理性主义来说亦如此，他们将个人的贪欲视为一种通过大自然的“无形之手”来提高社会共同利益的机制；对于20世纪那些将人视为由心理决定和生理决定的理性主义来说尤其如此。他们的所有信条不仅否定自由意志，而且否定人类理性。其中的每一个信条都只能诉诸武力或通过独裁者来转化为政治行动。

不过，对此理性主义者绝不会承认。他必定会坚持自己的信条是理性的，且能够通过理性的方法来实现。他必定会作为一种教义坚持自己的信条显然理性。因此，理性主义的自由主义者只能试图通过理性的转化(而这种企图注定要失败)，才能将它们转化为政治行动。一方面，他不可能尊重任何反对派，因为反对派注定要反对绝对真理。另一方面，他又不能反戈一击，因为错误只能归结为信息匮乏——而对于理性主义

者而言，对绝对真理的一切反对都必定是错误的。到目前为止，最能说明这个问题的是20年代和30年代初在欧洲和美国流传的一句话，即：智者必定靠左。而今天，信奉传道能够解决一切的信仰公然明确地表述了绝对主义的基础和理性主义信条的自相矛盾。

一方面，理性主义的自由主义者是不能妥协的。他们信奉完美主义的信条，而不容任何让步。任何拒绝领悟之人都是十足的无赖，不能与之有任何政治关系。另一方面，理性主义者不能制止或镇压敌人，也不能容忍他们的存在。因此，人只可能误解或误导，而一旦理性真理证据不可辩驳地呈现在他们面前时，他们必然会看见理性。理性主义的自由主义者对阴谋家义愤填膺，对教育受误导者充满了热情。他们总是知道什么是正义、需要和好处——一切都非常简单。但是，他们只是从不曾有所作为，因为他们既不能向权力妥协，也不能为权力而斗争。他们的政治行动总是处于停滞状态：理论上大无畏，行动上谨小慎微，擅长“破”却不能“立”，理论上头头是道，而在政治行动上却无所作为。

理性主义的自由主义者的悲剧在于，从他们的立场出发通向政治效率只有一条路，即极权主义。主观上他们对自由虔诚信奉，这在客观上只能导致专制政治。因为理性主义的自由主义者在政治上的无所作为只有一条出路：放弃理性主义，并且公开地转变成为极权主义、绝对主义和革命主义。

在启蒙运动中，卢梭从理性主义迈出了关键的一步，他将理性主义

称为公开的非理性和反理性的极权主义。无需任何伪装，“人民公意”在理性意义上就是确知或可行的。蔑视理性分析并游离于理性认识之外的人，毫无疑问就是非理性的绝对主义。理性确实存在——但是，其存在的形式、地点和原因无人可知。由于理性是完美而绝对的，因此理性必胜也就是非常自然的事。无论谁掌握了理性，理解了社会的最高意志，他就有资格且有义务将理性一视同仁地强加给社会多数人、少数人或单个人。自由仅仅存在于“人民公意”的完美实现当中。卢梭的个人理性或者个人自由未做任何伪装。

卢梭确实坚持把具有直接的、非代议制民主的小城邦作为政府惟一的完美形式。他赋予个人一项可在意见不一致时脱离原属社会的权力，这项权力神圣不可侵犯。这曾经是表明卢梭向往个人自由的一个标记。但是在一个根本没有任何实现可能的社会里，比如说18世纪中叶，我们只能把它看做一种在无比现实和不浪漫的极权主义条件下的浪漫雕饰。否则，希特勒“授权”犹太人移民出境的举措也可以称为“自由”。

卢梭投身对非理性绝对主义的分析，使得启蒙运动的基本概念在政治上取得了效果。卢梭是对的，他看到对理性主义的摒弃使得他的体系与其他哲学家有了根本的区别。他公开自己的非理性主义观点，这使得他可以摆脱种种宣判百科全书派政治无效率的负担。百科全书派信奉教育和科学研究等缓慢而痛苦的理性化过程，而卢梭则相信神对人类灵魂的天启。他们企图将人在物理学法则之内进行定义，而卢梭则认为人是

政治人，其行动受冲动和情感所左右。他们信奉理性渐进改良的作用，而卢梭则相信千年太平盛世是能够而且应该以最不理性的方式——革命建立起来的。无疑，他对政治和社会的了解比全部启蒙主义者的加总还要多。他对于社会中人的看法是现实主义的，而理性主义的启蒙主义者却是可悲无助的浪漫主义。

事实上，打蛇打七寸，只有攻击卢梭的理论基础方能击中其要害，卢梭的理论基础是他对人为的绝对理性的信奉，他本人坚持绝对理性，认为无论是谁，只要拥有绝对理性，就有权力和义务将之强加给其他人。

因为卢梭摒弃了启蒙运动的理性主义，所以他拥有一种伟大的政治力量，直至我们这个时代他依然熠熠生辉。因为他保留了启蒙主义者关于人类能臻于完美的信念，所以他否定了人类自由，并成为伟大的极权主义者和革命家，点燃了全人类革命烈火的导火索，而这种革命烈火之熊熊光辉只有我们这一代人所经历过的才能与之媲美。

哥伦比亚大学的雅克·巴赞先生曾在其著作《马克思、达尔文和瓦格纳》中，卓有见地地描述了19世纪早期的绝对主义者的经济决定论，是如何转化为19世纪末的生物决定论的。他并没有说明生物决定论是如何发展成为一种理性主义信条，也没有说明心理决定论对生物决定论的补充，当然这些其实并不在他设定的研究范围之内。纳粹主义的根源在于达尔文始创的生物决定论。而希特勒主义的内容及其政治体系，也只

有借助于对这一新理论——也是目前为止结论性的一个理论——“人为绝对”的哲学和政治发展，才能够得以理解。

就此而论，令我们感兴趣的并不是进化论或神经官能理论，而是从这些理论发展而来的哲学。这些理论表现为下面的一些流行说法，如“人类行为由腺体分泌所决定”和“一个人童年时所受的挫折决定他的一生”等。无疑，这两句话都非常正确。同样正确的类似说法还有，经济利益、教育程度、领悟能力、社会地位、宗教信仰或外貌外形决定一个人的一生。这些说法中的每一种无疑都是不容置疑的，不过每一种说法本身又毫无意义。但是，在从《物种起源》一书出版到第一次世界大战(19141918年)的60年间，用生理学和心理学意义上的人进行解释的做法已逐步开始作为欧洲理性主义的自由主义的基础。一方面是人种改良学派，另一方面是行为主义者——这里仅提极端分子——他们主张不管是从生理学还是从心理学上说，人都是可趋于完美的。

到了1900年，心理决定论的信仰开始流行起来，并且已逐步取代陈腐过时的经济决定论。这一新信仰的伟大普及者是萧伯纳。其剧本《康迪塔》里预见到了阿德勒和荣格的所有理论；《回归玛士撒拉》一书则蕴涵了大量的希特勒思想。与此同时，在政治和社会领域，这种变化开始初露端倪——这种变化表现为在法国、奥地利和俄国突然爆发的反犹太主义，还表现为广告、公关人员和宣传性报纸的发展上。

启蒙主义者曾设法通过教育来组织管理，功利主义者曾设法通过建

立自由贸易和证券交易所来组织管理，而新理性主义者则设法通过种族或“同族”这个基础来进行组织，通过宣传和现代心理学的其他方法来进行管理。像他们的理性主义前辈一样，他们对于人类天性有一个绝对概念。他们把人看做是由基因、染色体和腺体构成的生物，认为可测定的心理经验将形成和塑造人。因此，他们也相信人类的完美无缺，或至少是能够趋于完美。他们称颂那些理解和掌握了人类繁衍生息和心理分析知识的人的绝对理性。如此种种非理性——比自从启蒙运动以来的任何人为的绝对概念也许都更非理性，而且肯定更反理性——都被认为能够通过“科学”来证明，或通过理性的手段来获得，因此都是“客观真理”。

未等这种新的理性主义充分发展成为一支成熟的政治力量，第一次世界大战就使其遭到致命打击。战争是不可能靠心理学家或者任何真正的自由主义理性主义的“理性”来理解的。在战后的10年间，战争更加像真正的战争了。在新理性主义的这一场危机中，纳粹主义向能用以解释现实的、全面的且政治上行之有效的极权主义，迈出了关键性的一步。纳粹主义继承了新理性主义关于人的生物决定论和心理分析解释，并将它们确定为非理性的绝对。与此同时，他们还宣称，那些懂得“种族”和“宣传”的人是完美无缺的，他们有资格拥有绝对的、不容置疑的政治领导权和控制权。

希特勒把理性主义的自由主义转变为极权主义，与其前辈卢梭的做法的重大不同之处，就在于公开选拔了一个统治者置于有组织的社会之

上。当然，纳粹主义下的很多个人都被非个人化到了失去自我的地步，不过卢梭的极权主义情况亦如此。但是在希特勒的体系下，有一个人被提升到高于其他任何人并高于整个社会之上，他就是——领袖。实际上，这样一个个人独裁者在卢梭的理论中也是不可避免的，关于这点在法国革命中已经表现得相当清楚。然而，只有纳粹的革命承认这一点。纳粹将其必要条件，即有一个完美无缺的领袖，作为其最重要的政治资产。而卢梭只是鼓吹革命。领袖的存在使得希特勒能够达到自己的目的。从政治上说，希特勒的极权主义是最有效也是最彻底的极权主义，其哲学和政治结论，都是由其关于人的完美无缺和可趋于完美的绝对主义假设中，最广泛且最严谨地得出。

希特勒主义的现实理论基础——及此前的极权主义，是理性主义的自由主义者所提供的。这种理论在此前的两次应用中都取得了巨大的成功。希特勒添加的是一种道德犬儒主义，这在卢梭时代是不可能的，而在一个心理学教导人类没有道德核心的时代里，却证明是可能的，甚至是能够被广泛接受的。作为纳粹主义元首，希特勒所获得的惊人力量，得感谢那些心理分析学家和个性心理学家们。

小结：在启蒙运动濒临瓦解失败的威胁之时，卢梭用非理性的，甚至是神秘的“人民公意”，取代了其理性主义的可趋于完美学说。拿破仑之后理性主义者的功利主义及正统经济学家，在1848年夭折的革命中分崩瓦解，马克思以无产阶级的非理性完美主义和无阶级社会的必然性取

代了理性主义。而在世界大战和大萧条的冲击下，当现代科学的、达尔文的、弗洛伊德的，以及行为主义者的理性主义心理决定论失败以后，希特勒宣告了其种族和宣传的非理性主义生物学家和心理学家的原则。

任何极权主义者都不曾改变过其理论基础。卢梭保留了启蒙运动关于人类天性和社会性质的全部信念。与生物学家们和心理学家们一道，希特勒断言，人从根本上说是腺体，是遗传，是神经感觉。任何一个革命家都无需为其时代的理性主义基本信念施加任何东西。他们所要做的只是改变绝对真理，从理性主义出发推导出一种非理性的伪宗教原则。

卢梭宣称“人民公意”终将表现自己的权威，其原因仅仅在于“人民公意”在理性上无法推导。希特勒提出纯日尔曼民族的太平盛世，其原因仅仅是因为过去一直由“杂交人种”主宰。极权主义信条之所以能够对那些已从理性主义醒悟的人民有号召力，得归功于这些非理性的绝对观念；其革命性的力量及煽动的狂热，得归功于这些非理性的绝对观念；其绝对否定一切自由，声称完美的独裁者必然出现，也得归功于这些非理性的绝对观念。

这一分析的结论便是理性主义的自由主义者不可能有效地打击极权主义。理性主义的自由主义者只能在其鼻祖苏格拉底的位置上停滞不前。正如这位基督降生前最伟大最睿智的思想家一样，理性主义的自由主义认为人类必然能够辨明何为善。像苏格拉底一样，理性主义的自由主义也认为善能够理性地传承，而懂得了何为善也就是善。换句话说，

理性主义的自由主义者始终清楚何为善，他们树立了一个不容置疑的绝对物。通过否定恶存在的可能性——因为一个人之所以会犯错只可能是因为缺乏信息，但一个人绝不可能为恶——他们就否定了责任，而否定责任做选择就毫无意义，从而也就不可能有自由。然而，像苏格拉底一样，理性主义的自由主义者永远不能将这一信念付诸于政治行动，因为他们相信极权主义是理性的。理性主义的自由主义者想当然地以为存在即有效，而认为自己无需任何权力组织，也无需以任何制度的形式来实现。基于自由主义，所能做的一件事也是惟一的一件事就是批判过去。

自由主义衰败之时，正是极权主义出现之日。极权主义的出现正是自由主义失败的直接后果。毫无疑问，理性主义者个人发自内心地憎恨他所处的那个时代的极权主义；毫无疑问，他们想做出反击。但是，他们却不可能真正地进行反击。因为极权主义者所做的，只是理性主义者在其哲学信仰基础之上本该做的事。假如苏格拉底真相信那个神谕，认为自己就是全希腊最智慧的人——他的行为无疑要基于这个前提假设，即他是希腊惟一的智慧人——那么他就有道德义务充当希腊的专制统治者。他未能那样做，是因为他认为自己的智慧是理性的，可以不用政治手段就能行之有效。因此，他不仅听任自己在政治上无所作为，还为真正的极权主义铺平了道路。三十人暴君接受了苏格拉底的大部分理论，但舍弃了其理性主义立场。因此，他们能宣称，他们所做的一切都是善，因为他们本身就是善。

可以肯定的是，苏格拉底一定会激烈地反对他们的这种做法。如果这样的话，即便他没有在早些时候被传统主义的极端保守分子和相对主义的无政府主义者组成的联盟杀掉，三十人暴君也终将(或至少是很可能)被迫杀死苏格拉底，这种情况在革命的前夜非常普遍。但是，尽管苏格拉底主观上反对极权主义的专制统治，他的反对也一定是软弱无力的。三十人暴君将苏格拉底所教授的哲学性内容在政治上应用：拥有智慧的人拥有至尊。不论人们对苏格拉底的指责如何不准确，但在下面这点上人们无疑是正确的：苏格拉底之所以可能成为极权主义的暴君之父，乃是因为他是一个理性主义的自由主义者。

用我们今天的话来说，就是这个意思——我们不能指望理性主义的自由主义者对我们今天的法西斯极权主义做出任何有效的政治或哲学上的反抗。毫无疑问，英、法、德的社会主义者以及美国的激进分子，其反对希特勒主义之心都是至真至诚的，其道德高尚是毋庸置疑的。我们并不是说作为一名战士，理性主义的自由主义者不很得力，因为在战壕里战斗的只有理性主义的自由主义者个人的信念。我们分析所得出的惟一结论只能是：不论理性主义的自由主义者反对极权主义法西斯主义多么真诚，也不能指望其发展出一个能取代极权主义奴役的自由制度来。理性主义的自由主义者不可能为建立自由的工业社会提供任何解决办法，他们也不可能克服自己极权主义的原则，尽管攻击这个原则有可能把极权主义的独裁者打败。

有意思的是，在美国，曾经的自由主义者——那些半社会主义的设计师们，现在正逐渐被人们称为“极权主义自由主义者”。对希特勒关于宣传决定个人信仰问题的回答，他们只是用“好的宣传”来进行还击，即用他们自己的宣传去取代希特勒的“坏的宣传”。但是，理性主义的自由主义者不承认宣传能创造并决定思想和忠诚，这种说法本身就是对自由的否定。他们拒绝承认，宣传是一种伪宗教，它把人设想成受收音机中的悦耳声音的左右和奴役。他们不理解，只要认为宣传塑造人，宣传到底是“好的宣传”还是“坏的宣传”其实并不重要。因为理性主义的自由主义者与希特勒一样，深信人是由心理决定的。

实际上，不论理性主义的自由主义是多么虔诚地反对革命极权主义，他们都只能增添革命极权主义的力量。他们的反对在政治上是毫无作用的。但是他们潜在的专制主义，为人们接受革命极权主义政治得力的专制主义做好了准备。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　1776年的保守主义反革命

认为启蒙运动开创了19世纪自由先河的看法，是一种流行的谬误。与之同样流行也同样为谬误的一种看法是，认为美国革命的道德标准基础与法国革命相同，认为美国革命实际上是法国革命的先驱。美国和欧洲的所有历史书上都是这么说的，而且参与过美国革命和法国革命的一些要员中也不乏持此见解者。然而，这种看法显然是对事实的全盘曲解。

美国革命的道德标准基础，与启蒙运动和法国革命截然相反。在意图和效果上，它是一次成功的对抗，目的是反对为法国革命提供政治基础的启蒙运动的理性主义专制政治。尽管法国革命在发生的时间上要更晚一些，但是在政治上和哲学上美国革命都走在了前面。1776年和1787年的美国保守派与法国革命思想相对抗并取得了胜利，故美国革命实际上代表的是比三级会议，比恐怖时期和拿破仑时代，都要进步的一个历史阶段。美国革命远不只是一次反抗封建旧专制的起义，更是保守派以自由的名义发起的反对理性主义自由主义新专制和启蒙运动专制政治的一场保守主义反革命。

启蒙运动的自由主义极权主义和法国革命的革命极权主义只能摧毁“旧制度”。它们充其量只能在其原有的在绝望中瓦解的前重商主义社会，安排一个功能完备但专制的重商主义社会以取而代之。但即便是这

一点也十分令人怀疑，因为用罗伯斯庇尔的“永久革命”和拿破仑的“永久战争”作为一个功能性社会的基础，很难说就比希特勒的信条更为成功。然而，美国革命的确成功地构建了一个不仅功能完备，而且自由的社会。

即使在受到保守派的美国反革命力量打击之后，法国革命的道德标准——1789年的思想，仍继续倾向于专制。这些道德标准为后来所有的极权主义哲学提供了思想模式和心理模式。从19世纪一直到今天，西方世界的自由观念都是以1776年美国保守主义反革命的观念、道德标准和制度为基础的。

关于美国革命的性质和影响，这种普遍的谬论曾在很大程度上“归功于”传统分割式的历史创作手法，它在美洲历史和欧洲历史之间横加了一堵几乎滴水不漏的隔墙。结果，美国革命就被处理为美国本国或者主要是对美国本国有重要影响的事件，其动机、论点和影响，均被局限于美洲大陆之内。1776年的革命以及1787年的宪法在西方世界总体发展过程中的地位和作用，几乎从未得到过很好的关注。这不仅是对欧洲历史的歪曲，也是对美国历史的歪曲。

实际上，美国革命不仅是一个美国本土的事件，同样也是一个欧洲的事件。甚至可以说，它作为一个欧洲事件，比作为美国本土的一次革命还更为重要——如果历史事件的重要性是由其带来的新生事物和意外因素的范围来测定的话。按照历史发展的正常规律，13个殖民地迟早会

独立并组建为一个国家。英国的一些杰出人士，尤其是伯克，完全意识到，这些殖民地已经成长壮大而不再依附于英国。美国革命只是美国独立这个可预见且已预见到的事件所发生的一个具体时点。尽管革命发生的具体形式正如每一次历史事件一样都有自己的独特性，但革命却是自然的、符合逻辑的发展。即便英国殖民政策的冲突没有最终激发美国革命，总会有其他事件来充当这个导火线——最迟，你可能会想到，待铁路建成，美国也就实质上独立了。

英国只要一给予这些殖民地军事自治权，让殖民地本地人指挥和领导军队，那么全面自治就在预料之中。法英七年战争最终几乎不可避免地要引发美国的独立战争。这场战争在美国历史上具有与独立宣言一样的重要性，对此应该有一个充分的认识。英法战争中担任独立指挥的民兵军官乔治·华盛顿，后来成为美国军事总司令，这都是瓜熟蒂落水到渠成之事。

但是，如果作为一个欧洲事件，那么美国革命则是无法预见而且也未曾预见到的。美国革命首先发端于英国，然后波及到欧洲其他地方——它逆转了一个似乎是不可避免、自然而然且不可改变的趋势。它挫败了理性主义的自由主义者及其信徒，即那些看似攻无不克、战无不胜且距离最终彻底胜利仅一步之遥的开明暴君。美国革命为反中央集权、反极权主义的保守主义者带来了胜利的果实和政治权力，而这些反对极权主义和中央集权政府，质疑自命完美的统治者的保守主义者，在欧洲

几乎是一败涂地，并似乎很快要退出历史舞台。美国革命将自治普通法从完美法典的掩盖之下拯救出来，重建了独立法庭。更为重要的是，它再次主张人的不完美性信仰应作为自由的基础。

假如没有美国对开明专制主义的反抗，那么19世纪的欧洲很难说会有任何自由可言。假如美国革命在理性主义者和中央集权的英皇军队面前以失败告终，那么结局亦当如此。这样的话，英国对法国革命也就很难有什么有效的抵抗，也就很可能难于做到举国上下众志成城与咄咄逼人的拿破仑极权主义一分高下。更为重要的是，对于19世纪的欧洲，著名的英国宪法也就很难幸免于难，很难成为自由的象征，成为成功抵抗绝对极权暴政的象征。

地广人稀且地处边陲的美洲殖民地取得独立一事本身，对于18世纪末和19世纪前叶的西方世界来说，并没有显示出什么卓绝的重要性。但是，就其对欧洲的影响而言——就其打败了以乔治三世为代表的启蒙运动而言，就其对于非启蒙主义的自由保守主义人物伯克在英国出现，反对一切外在比例、概率或可预见性的基础而言——美国革命乃是19世纪具有决定性意义的历史事件。它是19世纪自由的重商主义社会的发祥地。

需要澄清一个误解：这里并不是说伯克的观点或思想源于阅读《联邦党人》的文章或聆听富兰克林博士的讲话——就像杰弗逊、麦迪逊或汉密尔顿的观念也不是来自于伯克或布莱克斯通一样。他们很可能是各

自独立思考，尽管他们的思想有着共同的渊源。而这些美国革命的政治思想家们是否知道伯克的演讲或者伯克是否知道他们的文章，这些都不重要。真正重要的是，美国革命的成功挫败了英国国王，并进而挫败了整个启蒙运动。没有这一成功，伯克和那场保守主义反革命就不可能掌权。

伯克的观点以及开国元勋们的那些观点，都是旧观点，是一切英国和欧洲传统的共通之处。欧洲大陆的许多政治活动家和作家都持此观点。但是，美国革命将这些思想付诸于政治运动。美国革命找到了实现这些思想的制度基础。它把形而上学的思考转变成了具体的、负责任的决定。

19世纪的欧洲，忘记了自己的自由得归功于美国反革命的道德准则，忘记了自由与道德准则之间有什么关系。其政治讨论变得越来越局限于偶然事件和细枝末节。直到上次战争——甚至在上次战争结束之后，越来越多的倾向认为自由和自由社会等同于技术的精益求精。假如有人仅仅通过阅读政治文章来推断从1776年到1930年西方社会的发展，他必然会得出结论说，自由和社会遭遇到了一场突如其来的浩劫——突然跌入了亚里士多德以前的野蛮状态。在政治思想史上，伯克、卢梭、杰弗逊、汉密尔顿、麦迪逊、赫尔德等一代政治大家博大精深的智慧和学识，陡然降为具有维多利亚时代后期特征的政治思想家和作家的平庸、浅薄和无知。这一变化来得如此彻底、突然且令人瞠目，几乎是史

无前例。从麦迪逊到格兰特将军、马克·汉纳、威廉·杰宁斯·布赖恩，从伯克到格莱斯通或者约瑟夫·张伯伦，从赫尔德到特赖奇克或者1890年的德国社会民主党人，他们之间的差距之大难以估量。

政治思想水平的后退，也许反过来更好地印证了开国元勋们的功业。因为对于这种后退，可以这样来解释，1776年的那一代人已经盖好了一座宏伟的理论大厦，以至于其信徒们得以坐享其成，舍本求末，而将精力仅仅放在这座理论大厦的内部装饰上面。而今天，我们必须重新思考最初的这些原则。

美国保守派的革命击败法国革命乃是19世纪欧洲全部自由的基础，这并不是什么新的论断。就欧洲而言，保守派的革命发生在英国，这也不是什么新的发现。英国找到了这条“出路”，这本是1850年以前欧洲政治思想界的陈词滥调，就像后来把19世纪的全部自由追溯到法国革命一样毫不稀奇。但是，英国究竟如何击败法国革命呢？是什么使它能够顶得住法国革命的巨大影响，同时又在不发生国内战争和社会动荡的情况下发展成为一个自由的重商主义社会，是什么使得它没有发展成为法国革命式的或拿破仑式的专制主义？对于这些问题，传统上的解释都是将其归因于英国人的种族特点、英吉利海峡或者英国宪法。但是，这三者都差强人意。

在这些传统的解释中，最容易排除的是种族特点论的解释。将历史发展归因于国民的种族特点或者民族性格，就等同于承认自己无法给出

解释。种族和民族性格这种东西确实存在，但是它无法用来解释这个问题，原因就在于它是无法定义的，而且我们也不能认为它就是一成不变的。到底是内维尔·张伯伦还是温斯顿·丘吉尔更能代表英国人的国民性，这不仅是一个毫无意义的问题，而且是一个愚蠢的问题。与1688年的和解所体现的智慧和稳健相比，克伦威尔的极权主义专制政治是否更多或更少地体现了英国人的性格？到底是亨利八世的迷信神祇，还是托马斯·莫尔的理智虔敬，更能代表英国人的性格？所有这些人物和事件都是非常英式的，它们所表现的特征、情感和态度今天依然与以往一样活跃。如果说英国人擅长背水一战乃是其民族性格，此话也许一点不假，且无论如何都非常有意义。但是，如果说议会制或自由贸易与英国的国民性格，或任何别国的国民性格是内在一致的，那就令人费解了。还有，如果说英国人“骨子里”都反对革命，是因为他们“骨子里”都是安分守法者，因为他们“骨子里”都相信渐进变革，这种说法公然违背了客观历史事实。在法国革命之前，任何一个欧洲国家都不曾有过像英国一样血腥、革命和激进的历史。 而那种说30英里宽的海峡令英国幸免于革命的机械论解释，倒更有一些道理。英吉利海峡无疑阻碍了法国军队对英国的进犯，这是一个客观存在的现实条件。如果没有这一条件，英国就难以取得现在的成功。英吉利海峡之于英国，确实是其革命成功的一个条件——就像自凯撒以来，英吉利海峡一直是维系英国政治地位的一个条件一样。但是，英吉利海峡的存在本身并不能创造出一个自由的重商主义社会的新制度。

同样，一部英国宪法也只是革命取得成功的一个必要条件，而非充分条件。确实，19世纪所规定的各项自由权力，在1688年王位继承法的基础之上，经过洛克梳理并成文，形成辉格党的宪法原则，再通过普通法和大法官柯克，最终形成了《大宪章》。但是，宪法的这些原则并不专属于英国，而是整个欧洲的共同财富，是13世纪到17世纪之间宪制发展的结果。在每一个主要欧洲国家，其宪制史上都有与《大宪章》对等的内容。1688年之前，英国议会与法国的三级会议、西班牙的议会、德国的国会和立法议会，都没有什么大不相同之处。普通法、独立法庭、城市议会特权和英国自由权力的其他各项传统，在大陆法上都有着对等的内容。在1550年或1600年，低地国家、勃艮第以及德意志西南部，在政治自由和宪制政府的道路上实际比同时代的英国都铎王朝走得更远，而当时都铎王朝颠覆英国宪法的企图险些获得成功。

如果说英国的历史有何独具的特点，那么我们就一定得从1688年以后开始说起。因为一直到斯图亚特王朝，英国的发展都是与大陆的发展并行的。虽然英国避开了30年战争(这场战争摧毁了大陆上旧有的自由宪法)，但是克伦威尔、英联邦以及王政复辟，都未有任何新的发展方向，而最终似乎还是朝着大陆的黎塞留、马萨林或勃兰登堡普鲁士的大选帝侯统治下所选择的方向发展。然而，1688年的王位继承法不仅是与大陆发展方向的彻底决裂，而且是英国宪法在非绝对主义原则基础上的一次重建。

今天几乎无人意识到的是，之后的80年间，这一宪法差不多就没保留什么内容了，而英国也似乎要变为像其他那些欧洲国家一样的开明专制政体了。在美国革命的前夜，议会作为一个政体机构几乎停止发挥作用。皇家任命的议员已拥有了下议院的固定多数席位。国王及其大臣们几乎与法国国王一样有着至高无上的权力。行政管理权都已集中在国王的内阁手中——内阁由国王任命且只向国王本人负责。政治几乎成为勾心斗角的同义词。普通法依然存在，但是在法国和德国，它一样也存在。而且，同样的力量在起着同样的作用。在大陆，这支势力差不多要在一代人的时间里导致理性主义的一统天下。1776年英国政坛上的璀璨之星不是伯克，不是彼特，不是布莱克斯通，甚至也不是亚当·斯密，而是一切自由主义极权主义者中最危险的人物杰里米·边沁，正是他千方百计搜肠刮肚地设计种种为改善世界而奴役世界的方案。绝非偶然的是，边沁曾用一套模范监狱的方案来阐释他的社会理论：在一个模范监狱中，一个人可以随时观察到1000名囚徒的最细微的动作，并能控制他们最细微的行为。真正“进步”和“科学”的正是边沁，而不是那些固守1688年各项原则，满脑子过时的折衷和分权观念的虔诚信徒。

也许这么说听起来像是夸大其词，那么就让我们看看英国反对绝对主义的力量是多么软弱吧。我们知道，美洲殖民者在萨拉托加和约克顿挫败了启蒙运动(以乔治三世为代表的启蒙运动)，此后十年中英国的“老辉格党”已寥寥无几。在法国革命刚开始的时候，伯克在亲雅各宾派和试图掌握皇权极权的皇室派之间完全是孤立无援的。此前的十年，保守

派的力量甚至还要更为弱小，他们既反对王室专制，又反对蛊惑人心的政客专制。此时的伯克，正当年少，还是一名默默无闻的政治学家；年事已高的皮特既无权又失势；而布莱克斯通则是一名普通法的教师。此外，就只有极端保守分子和自由派极权主义者——二者都同样地反对英国宪法和英国自由。如果没有美国革命，伯克很难获得比德国赫尔德和莫哲更高的成就。赫尔德和莫哲尽管与伯克同处一个时代，具有相同的思想，却未能为德国找到一个保守的、自由的社会。甚至，伯克还很可能会像费奈隆一样落魄失意；费奈隆在50年前曾以旧基督教的自由为名，设法阻止法国的王室专政。

美国革命是一个标志着绝对主义和理性主义潮流逆转的事件。1776年之前的英国社会，即1688年的英国社会，正在迅速解体。由贺加斯刻画、劳伦斯·斯特恩描绘、斯威夫特和约翰逊博士严厉抨击的那个社会，并不是一个健康的社会，也很难说得上是一个功能性社会。确实，在大陆上有农奴，而在英国没有。但是，英国却有着一支被剥夺得一无所有的劳动大军：圈地运动的受害者、早期工业化的受害者、高额租金和城市贫困的受害者。伦敦贫民窟狭街陋巷里充斥的苦难与堕落，曼彻斯特童工的惨状，在大陆上都无处找寻。确实，那个时代英国最流行的经济学家和政治作家之一亚瑟·杨就确信——很可能他是对的——即使是法国不堪封建主义重负的农民，也要比英国小土地所有者和无地劳动者富裕得多。

1770年前后，英国到处都是赤裸裸的腐败景象：不得人心的王朝通过贿赂和庇护来攫取权力，惟利是图的贵族乐于，甚至热衷于被收买，中产阶级心怀敌意，农民意气消沉甚至绝望。100年之后的历史学家出奇容易地看到，正是在这个社会，英国强大而自由的19世纪在其中孕育萌芽。但是，当时的人们所看到的却只是一个两难抉择：革命的灾难还是王室的开明绝对主义。

永远无法得到证实的是，乔治三世及其谋臣们到底是否愿意与13个殖民地发生冲突，并将其看做是在英国实行开明专政的一条最便利的途径。伯克显然认为他们是愿意这样做的。但是，以常理推之，他们不太可能如此深思熟虑和老谋深算。很可能他们根本就没有什么计划；愚蠢、糊涂、贪婪、缺乏判断力以至于毫无任何计划，这在政治上更为常见，超人的共谋和政坛高手的精密盘算，除了在历史小说里出现以外很少见到。然而，乔治三世和诺思勋爵显然都不是什么超人或政坛高手。

然而，假如国王及其谋臣们有意地企图将开明的专制主义强加给英格兰的话，那么先加之于美洲可能是他们所能想到的最好做法了。打击那些殖民地的英国人的自由权力，肯定会在国内受到欢迎，因为那些殖民者在国内是不受欢迎和被人妒忌的。13个殖民地的法律地位也足够含糊，对它们的攻击完全可加之以神圣合法的外衣，而令它们的合法抵抗显得更像是叛乱。殖民地尚很弱小，也未曾联合起来过，相互之间又被没有通路的废墟所分隔开，而且有着不同的社会结构和政治信仰。因

此，一旦在这些殖民地强制实施中央集权的王室绝对统治，中央政府的地位就会变得十分巩固，其资源将异常丰富，其威望之高将足以遏制国内的任何抵抗。

毫无疑问，历史的判断是正确的，乔治三世和诺思勋爵这两个人都是目光短浅和自私自利的机会主义者。不过即使是最权谋、最诡诈、最敏锐的政治天才，在企图把专制制度强加于英国人民之时，也不会有不同的做法。因为建立一个中央集权的绝对主义的王室政府来统治13个殖民地，就会削弱不列颠群岛上反极权主义的反对势力，以至于很难想到它如何还能得以维持。而殖民地居民得以成功抵抗那个时代最为强大的军事和海事帝国，在当时看来几乎是不可能的，并且无疑也是完全出乎意料的。

实际上，正是王室计划的破产，挫败了英国的绝对主义。1770年，英格兰的各项事业都在朝着开明的专政方向急速发展。1780年，反极权主义势力执掌了大权。国王失去了绝对权力的机会，而永远不能再重新获得。而国王的革命派竞争对手——卢梭式极权主义者，本想建立他们的专制统治、他们的绝对主义、他们的中央集权政府，以取代王室的专制统治和王室的中央集权政府，结果也被淘汰出局。国王的绝对主义、平民的绝对主义，二者均未能幸存。

获得被统治者的承认是政府权力约束的基础，这个原则不仅在美国奉行，在英格兰也同样取得了胜利。新宪法其实并非只是试图恢复1688

年的议会原则，那时被统治者的承认实质上只是用来作为避免内战的权宜之计。而撰写光荣革命宪法的那些机会主义者，其所有精力和智慧都用在如何避免冲突和减少阻力。在这个框架之下，受限制的政府不仅几乎在实践中完全废弃，在理论上也几乎已经放弃，而且到了1770年，越来越多的人认为它“不科学”、“有违天性”且与哲学和逻辑“格格不入”。在殖民地居民成功抵抗了王室专制统治之后，以皮特和伯克等人为代表，它们又重新粉墨登场。在新的形式之下，它依托的是自由的基本原则。

19世纪英格兰的政治体制中的每一项自由制度，实际上都可以追溯到“老辉格党人”的短暂任期内，他们的上台源于他们反对与13个殖民地发动战争。他们引入了各部大臣向议会负责的制度和内阁制度。他们建立了现代党派制度和文官制度。此外，他们还明确了国王与议会之间的关系。1790年的英格兰并不是一个非常健康的社会，自然也并非一个理想的社会。但是，它却为一个新的自由社会建立起了基本的框架，而这一框架就是“老辉格党人”的那些原则。“老辉格党人”在美国革命前几乎灭绝，而殖民地居民的成功抵抗不仅使他们呈燎原之势，而且还把他们推向了权力。

1776年相关思想和原则的关键影响，通过英国与欧洲大陆的对比分析可看得最清楚。在19世纪的英国，自由党人和保守党人均以相同的自由社会的原则作为各自的基础。他们之间的冲突是在对自由的限制上，

而不是对自由本身。他们之间的冲突仍然是“权威主义”与“个人主义”之间的古老矛盾，而不是关于自由本身的实质或意义的冲突。

大陆上，自称“自由党”的党是理性主义和绝对主义的，它彻底地反对任何真正的自由。而所谓的保守党，同样也是理性主义者和绝对主义者，虽然他们的理性主义是极端保守的理性主义。19世纪大陆上的自由党是法国革命的产物，而保守党则实际上是从开明专制主义时期遗留下来的遗老，是昨天的理性主义极权主义者。

欧洲大陆在19世纪有一次真正的保守主义运动，这次运动的思想基础与美国的开国元勋们和伯克所利用并取得胜利的思想相一致。而在欧洲，对应于这个思想的是浪漫主义运动。其最杰出的代表，尤其是1820年法国伟大的政治浪漫主义者，其洞察力和深邃的程度，完全可以与美国作家最优秀的作品相媲美。浪漫主义运动对艺术和科学都有巨大的影响，它可以说是一切比较科学和一切生物科学之父，然而在政治上它却完全毫无建树。它只能将其关于自由的思想追溯到中世纪的浪漫幻境中反映。但是它却不能够创造一个功能性的自由的19世纪社会，因为它处于相互对立的激进理性主义绝对主义和极端保守的理性主义绝对主义二者的夹击之中。

不论19世纪欧洲大陆所享有的是什么样的自由权力，它都是以上两种对立的绝对主义信条中没有任何一种能够建立起专政的结果。自由不是彼此接受的基础，它只是两支势均力敌但又同样绝对主义的敌对势力

之间军事对抗所产生的非本质属性的副产品而已。在英国和美国，自由则是其要旨，是党派斗争的基础。在大陆上，自由是否定式的——即没有党派专制。自由之所以存在，只是因为双方都比较钟情于自由，而不满意对方。

任何一个主要大陆国家的历史都能证实这一观点，而法国历史由于其更为引人入胜，因而最具说服性。那些不理解维希政府的法国人，往往是忘记了在1789年之后的100多年历史中，法国是欧洲最不稳定的国家，不是在准备革命，就是处于暂时喘息状态，而这种革命总是一个绝对主义派别企图镇压另一个绝对主义派别以建立自己的专制统治。只有在介于这些革命之间或革命双方都疲于作战，或双方势均力敌的时候，法国才不仅有和平，而且有自由。这些动乱中有两次是暴力动乱：1848年的动乱和1870年的公社运动。此外，下面四个事件也阻碍了内战的顺利结束：拿破仑三世的政变、麦克马洪元帅复辟君主政体阴谋的流产、布朗热将军阴谋建立个人军事独裁，最后就是德雷福斯事件。正是在右翼绝对主义者做最后一次尝试之后——差一点因左翼的抵抗而破坏——法国政府的紧急内战政治或真实内战政治才划上句号。它雄辩地证明了一点，即任何一方都不能从中胜出。“德雷福斯的护卫者”们——具有激进道德心的保守人士，这样的称谓并非不合时宜——才真正接受并希冀自由。他们做到的只是在势不两立的对立阵营之间达成休战，这点在最后的几年表现得尤为鲜明，尤其是人民阵线、赖伐尔和贝当执政的那几年。

1776年和1787年所取得的成就往往被人们，尤其是美国人，片面地认为是法律方面的成就。而美国宪法的阐述、英国宪法的恢复和重现青春，确实也是保守主义反革命所取得的最为人称道的伟大丰碑。但是，同时它也为此后100年法律之外、宪法之外的种种制度的产生和发展奠定了基础。它给出了构成制度基础的原则、制度的指向以及制度所试图达到的目标。在实际政治生活和社会生活中，这些法律之外、宪法之外的制度，至少与宪法本身一样重要。

宪法是一个框架，是法律的一个骨架，仅此而已。宪法要设置政治权力的限制条件，并制定行使政治权力的程序规则。但是，宪法不能用于社会的组织。开国元勋们并没有苛求智者仁人，他们也从不试图依靠法律和宪法的手段，去做那些只能通过社会制度做到的事。他们从不试图捏造什么制度。他们拒绝将制度的紧身衣束缚在后世子孙的身上。但是，在处理日常问题时，他们异常坚定地制定了自由社会和自由政府的原则，以至于后代的人都能以此为准绳。在保守主义反革命完成后的一个世纪中，社会结构有了巨大的变化。在美英两国，1876年与政治生活密切相关的制度，已与1776年时的制度完全不同。它们也与1776年那个年代的人所预见或期望的大不相同。但是毫无例外的是，所有这些新制度，都是基于保守主义反革命所制定的自由政府和自由社会的原则。

在美国，首先出现了不以意识形态和计划完美主义为基础，而是以传统、地方组织和永久性机构为基础的两党制。与欧洲的一切党派组织

相反，美国的政党作为一个中央集权和实行中央集权的党派，它主要并不是关注如何夺取中央政权。尽管总统大选和国会大选也非常热闹，但是党派政客的主要兴趣还是关注本市、本县和本州的事务。全国性的党派实际上只相当于一家目的非常有限的控股公司。市、县、州的当地党派领袖之所以对全国事务和全国选举感兴趣，只是因为这可能会影响到自己的辖区。尽管这样，他们的权力和兴趣中心仍然在本地。

同样，两年一次或四年一次的全国性党派纷争也是为了地方机构，而不是像其欧洲邻邦那样为了争夺容身之地。地方党组织能生存下去，而且生存得很好——而无需控制中央权力。民主党尽管已长期不执政，但其支撑的时间要比任何一个欧洲国家的大型反对党都要持久。在美国，没有任何一个操纵政党活动的政客，愿意为追逐执政党主席职位而放弃其地方权力，他们宁愿失去党派在竞争中的执政地位，而控制更多的重要城市——即使是在这样一个中央权力越来越大的时代。

正是因为有了地方党组织的力量，美国各党派都有非常强烈的反中央集权倾向。总统虽然在名义上是党的领袖，但是任何一个总统都很难与他的地方党组织和平相处，除非他能够顺应其政党的反中央集权的要求。正是出于同样的原因，注重地方事务和地方“政策”的“正规”的党派机器，从来就没有产生过一位强硬的总统。因此，党派虽然是赢得中央权力的工具，却很少能为自身赢得这种中央集中的权力。一旦中央权力有任何的延伸或对地方自治有任何侵犯的话，它往往会受到怀疑并遭到

反对。

由于各党派关注的焦点是地方问题，且“党派路线”要调和各种冲突，要调和地方与区域的信仰，所以美国各党派从来都不会提出“全盘肯定或全盘否定”的纲领。由于不涉及到意识形态，所以它能包容任何政治信仰，即便是非常极端的政治信仰。因此，它就使得党派之外的极端主义运动变得没有必要和缺乏可能。此外，由于不做意识形态方面的承诺，它就能体现，而且已经体现了大众的任何要求，只要这种要求能够赢得多数人的支持。这样，它就能阻止或者至少是减缓政策的突然和剧烈的改变。但是，它又为所有一般化的纲领提供了载体。

总而言之，反中央集权、反专制独裁、地区性且不固守教条的美国政党，它不仅是一个极其保守的组织，也是防止政府演变为绝对主义的一个最有效的手段。党派总是依附于某个国家，但它并不是附属于某个国家。两党制在任何一个欧洲制度中都没有对应的内容。欧洲惟一可与之相提并论的可能是中世纪后期的庄园——它就像美国的党派一样是反中央集权、地区性和不带意识形态色彩的自治集团。

在美国，保障自由权力的另一个非常重要却完全游离于法律之外的措施，是政治权力和地位与社会经济权力和地位相分离。职业政治的腐败是“令人尊敬”之人退出政治生活的主要原因，此话可能不假。但更有可能的是，腐败乃是绅士退出政治舞台转而进入账房的一个表现，而不是原因。不管真实情况如何，由此引发政治职业缺乏社会尊重和社会地

位，它已经导致了政治统治阶级和社会治理阶级的分化，这一分化阻止了任何一个集团成为统治阶级。而对操纵政党活动的政客所表示的轻蔑，也使得各党派已能很轻松地否决任何一个企图任期无限延长的政治领袖。

美国的经验充分印证了这句老话，即一个能被淘汰出局的腐败统治者，远比一个诚实、“开明”且大公无私，因而备受尊敬以至于无法罢黜的专制统治者，更为可取。而与美国人的想法相左，就德国、法国和英国的不腐败、“廉洁”的市政府和省政府的经验，并没有使得为这种非蓄意的但却实际存在的腐败支付的代价显得过高。

然而，最重要的是，美国的自由一直依托的是其无形的自治性民主政治。在美国，政府功能中有相当一部分，都是在某个地方或某个区域内由自发、自主和自愿的社团来行使。这其实并不能称做是什么新的发展，其渊源即便不能上溯到中世纪的英国，也可以上溯到殖民地时期。尽管自我管理是以一种自发、无组织的形式在19世纪的美国发挥作用，但这种无形的自我管理实际上发端于1776年的原则。教会、商会、扶轮社、家长教师联会等组织并未意识到自己正担当着拟政府的功能，个体成员也没有意识到他们参与了自发的社区管理。然而，这些美国所特有的各类社团，确实是在管理。它们制订社区标准，承担社区功能，左右社区舆论，激励或防止某些社会行为。如果一个人想在英国的某一个小城市定居，从事律师、医生或商人的职业，他需要设法取得“乡

绅”和“绅士”的支持或做他的道义后盾，否则他就站不住脚。在德国（希特勒之前），他们必须得到当地政府官员的支持：地方法官、警察局长、省长等。在我们国家，外来人需设法联系扶轮社、商会或某教会会众等。这些自发和自愿参加的社团，也许是当今尚存于世的最强大的一支反极权主义力量。

基于以上分析，美国人所享有的自由权力，显然不能全部甚至大部分归因于边疆和大陆的扩张。当然，在所有论点中，最为有害的一种是，认为自由是边疆扩张的副产品——它在欧洲有一个对应的论点，即认为帝国主义扩张乃是19世纪英国和欧洲自由的基础。两种说法的言下之意都是：没有边疆扩张或殖民扩张，就不可能有自由——换句话说，就是我们今天不可能有自由。

边疆扩张以及由此带来的美国惊人的物质扩张和地理扩张，这对自由既是一种帮助，也是一种重负，至少关于这点可资论证。当然，边疆是一个巨大的安全阀——不论是美国还是欧洲，均是如此。它培养了一种平等精神，更重要的是一种人皆有均等机会追求不平等，即追求卓越的精神，这一精神进而使得1776年的愿景得以实现。然而，另一方面，边疆扩张及其迅速前移，使得垄断“托拉斯”的兴起成为必然，而铁路、木材、钢铁和土地等大公司对自由不可避免地造成了巨大的威胁。而这些加诸于一个新兴国家的问题，是以前从未曾遇到过的。

始于19世纪40年代中期的边疆大规模扩张一经开始，美国独立的政

治思想几乎就全面终止，它具有高度的征兆。与美国独立战争时期的政治思想家们，如杰弗逊、汉密尔顿、麦迪逊和马歇尔等相比，现代欧洲，根本就没有出现过如此伟大且富于原创性的人物。而当时即便是二流的人物，如门罗、加勒廷和两位亚当斯等政治哲学家，也完全应该值得人尊敬。尽管此后的一代政治思想家中再没有如此伟大之人物，但其中仍不乏巨匠，如杰克逊、韦伯斯特、克莱、卡尔霍恩等，还有为人所低估的范布伦。

自此以后，可称为美国政治思想源流的东西就销声匿迹了，甚至直到边疆扩张终止仍未复出。林肯的悲剧形象呼之欲出。但是，即便是林肯也没有政治哲学，他的伟大之处乃在于他的人道博爱。在平民主义时代和威尔逊时代以前，物质财富的扩张压力明显过大，在这种情况下不允许有什么政治思想。

关于边疆扩张，有一点可以很有把握，即正是由于美国的自由基础如此广阔，才使得如此急遽的突然扩张成为可能。同时，它的自由基础又是如此牢固，能够足以承受如此沉重的扩张负担。此外，其自由原则又非常彻底，能够抵消边疆扩张以及急遽的经济和地理扩张中潜在的不自由和绝对主义的东西。而在扩张的过程中，这些原则释放出了其全部力量，这种力量反过来又能够加强自由的潜能。

美国的扩张历史，始自《西北部条令》，它是一段描述自由政府存在的潜在可能性和固有可能性的伟大历史。但是，在这一段历史中，很

少有证据能证明自由政府必然有迅速的物质扩张，或者说自由政府所能驾驭的惟一工作就是扩张。

关于19世纪英国的自由权力，有两个人人都耳熟能详的口号，即“议会君主制”和“多数政府”。实际上，英国19世纪的政治制度在很大程度上就是对议会君主制和多数政府的各项规定。英国当时实行的其实就是有多数赞同限制的少数统治。

这里用以实现这些目标的具体政治制度有：两党制(反对党成为政府不可分割的一部分)、内阁和一个独立的文官制度。

尽管有些夸大其词，我们还是可以说19世纪的英国宪法可以脱离开政府，但却不能脱离开反对党。随时存在一个“备择”政府，这实际上是英国政治生活中具有决定性意义的事实。多数党的意愿永远不可能是最终的或绝对的，因为作为反对派的少数党所持的异议，与执政的多数党的意志一样，同样都是英国人民和英国政府的意愿。

英国的制度(与美国制度)，一直被批评为“不民主”。据说这些制度阻碍了多数的绝对统治。然而，这个特点不仅正是其功能所在而且也是其主要的辩护理由。防止绝对统治就是捍卫自由。同样的，说两党制妨碍了小团体发挥作用，这并非是批评，而是赞扬。

敦促激励新观念、新领袖通过现行执政的大党开辟一番事业，这种做法比任何其他做法都更为有益。因为它会迫使新生势力去证明自己比

旧势力更好、更卓有成效，只有这样新生势力才能够允许取代旧势力。助长小派别和小宗派就会损害议会政体。而小派别和小宗派会导致政治团体不可救药地继续分裂，使得政府秩序几乎不可能存在。它只会给不代表任何人而只代表自己的小团体以重要的地位和讨价还价的力量，以及与其真正的追随者人数根本不相称的动用公款的权力和自由。两党制不仅是预防多数专制的措施，而且也是预防少数专制的措施。(尽管将比例代表制视为希特勒主义兴起或法国衰退的惟一或主要原因，这是一种曲解，但是笔者同意 F.A. 赫尔曼斯博士和其他两党制的辩护者的看法，即多党制及其便于让极端分子获得代表席位的做法，是欧洲大陆民众政府之所以软弱的主要原因之一。这也是欧洲理性主义为追求完美所牺牲的自由。)

通过两党制对多数统治加以限制，这只是英国政府分权和制衡的制度机器中的一种。另外一种方式是内阁政府，或者更精确地说是首相制的出现。实际上，虽然不是在法律上，第一个担任首相一职的是老皮特(从皮尔至今，首相职位一直没有什么变化)，其权力并不是得自于议会，而是得自于人民。首相由人民选举，投票者投票选举的是当地的议会成员，而不是迪斯雷利、格莱斯通或者阿斯奎斯，这样的做法比较有意义，就像美国法定选举人所票选的只是总统选举团成员，而不是直接票选总统候选人一样。尽管是非直接选举，但首相实际上被直接授予了负责政府行政部门的权力。他需要获得议会的信任。首相一职需要每隔五年通过大选重新选举产生，如果不提前的话。但是，其权力实际上是

原初权力而不是衍生权力。

尽管这个每位首相都理解的事实，在任何英国宪法法律的教科书里都找不到，但是它表明了权力和功能的有效划分——一种行之有效的“制约和平衡”机制。一方面它严格地限制议会的范围和权力。在英国如果要反对首相的政策可不像在法国或德意志共和国那样容易，在这两个国家里，总理受制于议会。在英国，反对首相比美国国会反对总统还要更为困难且更为危险；在美国，国会并不承担寻找总统备选人的责任。而反对实际上是由人民选举产生的首相，则将寻找新首相——至少同样能为人民所接受的新首相的责任加到了议会身上。一个在议会中受挫的首相，往往能够号召选举人来支持他；或者他也能找反对党领袖，强迫他取得人民的直接支持。不管是哪一种情况，对议会的干涉都是极端危险的，它只能用于在原则问题上的孤注一掷，而且只能作为最后一种手段——法律意义和实际意义的最后一种手段来使用。因此，内阁政府实际上免除了议会很大一部分行政决策的权力和功能。同时，内阁行动需要议会批准的要求又构成了其对执行者的严格限制。

反对党和首相也许都可说是议会的机构，尽管其主要功能是防止议会的绝对主义。但是，文官制度是完全独立于议会的。文官制度明明白白、确确实实从外部构成了对议会的限制。

19世纪大不列颠国逐步形成的文官制度，乃是有自治权的共同管理机构，它既受到议会的制衡，反过来也对议会加以制衡。但是，它既非

议会所创建或控制，也不依赖于议会，除非在法律推定上如此。总的来说，英国的文官制度所行使的功能与美国立法机关所行使的功能非常相似。它可确保发展的持续性而不会突然中断，它为一切暂时的偏离提供了皈依的主通道，它遏制了议会或者内阁对法律的侵犯。

作为日常工作的一部分，每一位高级文官都需要同时为轮流执政的不同政党准备供其取舍的政策，这样就自动确保了处理同一问题的两个备选提案在基本原则上是没有分歧的。由于文官任期的长期性，再加上文官既独立于议会又独立于内阁，且每一个部门都有一个常务次官作为实际首脑，所以文官制度能同时对议会和内阁加以有效的制衡。而议会通过预算，内阁通过制订各部门的大政方针，又反过来可以制衡文官制度。

只要文官制度实现了其最基本的功能，那么通常那种认为它缺乏想像力和原则性的批评就是不公正的。如果说文官制度具有政治功能，那么它充当的就是裁决机构的角色，拥有半司法的职权力。它不像法官那样需要想像力和创造性，而是以约束和劝谏为主。创造性、想像力、领导能力和政治视野，都是议会或内阁们所必须具备的资质。文官制度则必须保证这种创造性和想像的现实可行性，及与政府连续性的基本原则相一致。通过行政程序，它实际上已具有接近于司法审查的权力和义务。而对于常务次官，只要他未能为各党派的大臣们，不管是保守党还是自由党，准备好立法文案就是渎职。这一现实表明，只要他不放弃自

己的工作，就不可能有自己的创造性。

当然，只有在文官制度作为政府的一个分支机构与其他部门相互制衡，此时，才会出现以上的情况。而今天，情况已发生了变化，文官制度已在许多方面成了政府本身。文官制度下的官僚机构开始逐渐削弱议会和内阁的权力和功能，官僚机构的政治权力自1900年左右开始发展。在英国的政治生活中，这是一种最为危险的倾向。它几乎整个摧毁了英国宪法，而且还在英国造成了175年来第一次真正的中央集权绝对专制主义的危险。

我们应该认识到，正是保守主义反革命的原则为美国和英国带来了自由社会，尽管这两个国家一开始有些不同，认识到这一点非常重要。1776年的美国人虽然与同时代的英国人属于同一种族，说着同一种语言，有着相同的法律以及大体相同的政治传统，但却已与其母国迥然相异。因此，我们不能再用所谓同一种族或同一民族的“种族特点”或“政治贤达”来解释这两个国家19世纪的自由社会。

在19世纪，这两个国家所处的社会现实和物质世界、它们的思维和行为模式、它们所面对的具体问题和问题的答案都完全不同。在整个19世纪，美国革命和随之开始的西进运动，加速了美国离开英国和欧洲的步伐。1917年，拿破仑之后欧洲最大的一场战争到了决定性时刻，此时的美国已经比作为殖民城镇的美洲，比杰弗逊·富兰克林博士、乔治·华盛顿和约翰·亚当斯时的美国，离欧洲更远了。轮船、大西洋越洋电缆

和无线电等设施，只会让各方面的接触比帆船时代更加表面和短暂。

与其祖先相比，美国革命以后的美国人，离英国一代更比一代遥远——因此也就离欧洲越来越遥远。杰克逊和克莱的生活在社会和精神上与欧洲的距离，比约翰·昆西·亚当斯或丹尼尔·韦伯斯特与欧洲的距离更为遥远——亚当斯和韦伯斯特这两人完全可以视为英国人，18世纪的英国人。而林肯、格兰特、安德鲁·约翰逊，以及铁路建筑者又比杰克逊和克莱距离欧洲更遥远。接下来，西奥多·罗斯福和伍德罗·威尔逊那批人出现，或洛克菲勒·摩根和卡内基、亨利·亚当斯和林肯·斯蒂芬斯那批人出现，此时的美国诞生了一种新型领袖和营造了一种精神、一种社会大气候，不管是好是坏，都是同时代欧洲的任何一个国家所不能想像的——尤其是1900年的英国所不能想像的。当时，英国新闻记者中有一句话说得很有道理，他们说，美国已在心态、习俗和制度上与欧洲越走越远，以至于几乎已不能为欧洲人理解。在那些负责向英国读者报道美国发展情况(笔者亦曾做过多年)的作家和记者中，有一种普遍的看法，认为共通的书面语言与其说是一种帮助，不如说是一种障碍，因为它造成了一种假象，一种有碍于真正理解的致命假象——似乎同样的词句在大西洋两岸有着相同的情感内涵和学理含义，有着相同的所指对象和弦外之音。

但是英美两个国家之间的差异，恰恰凸现了双方所采纳的原则的普遍适用性。从两个不同的基点出发，与完全不同的现实发生碰撞，在不

同的社会背景和情感氛围下行动，两个国家都成功地发展成为一个自由的重商主义社会。不管它们之间的差别有多大，两者都基于同样的一个出发点，即任何个人或任何一支团队都不可能完美无缺或者拥有绝对真理和绝对理性。而且，不论是美国的开国元勋们还是英国的激进保守党人，都赞同混合体制的政府；都认为一方面是被统治者的承认，另一方面是个人的财产权，二者构成了对政府的限制；都认为政治领域的统治应与社会领域的统治相分离。

1776年和1787年的美英保守主义者的共通之处不仅在于他们奉行共同的原则，还在于他们以自由为基础来构建功能性社会的方法也完全相同。他们所采用的方式相同，考虑了同样的因素，并给予了同样的重视。

保守主义反革命的这一方法，对于我们今天来说，与其原则一样重要，甚至可能比其原则还更重要。今天有许多政治作家和思想家都认为原则就是一切，而无需方法这种东西。这是对政治和政治行动的性质的根本误解，而这种误解1776年那一代人是根本不可能犯的。他们懂得，原则若没有制度来实现，在政治上便是无效的，而且对于社会秩序而言也是有害的，就像制度若没有了原则一样。因此，对于他们而言，方法与原则一样重要，而他们的成功既可归功于他们的原则，也要归功于他们的方法。

保守主义反革命的方法归根结底包括以下三个方面：

首先，尽管是保守派，但他们却并不想倒退，也不企图复古。他们从不把过去理想化，而且他们对于自己现阶段所处的环境也不抱有幻想。他们知道社会现实已经改变。他们也从不认为自己的任务只是在旧的原则基础上整合新的社会。他们从不支持任何抹杀既定事实的企图。

正是他们无条件地拒绝复古，才使得开国元勋们显得激进，而这就模糊了其革命本质上的保守性质。他们的社会分析确实真很激进——极端激进。他们从来不接受上流社会的惯例或空中楼阁式的复古梦想，这种复古梦想是基于以下假设：旧的社会仍然发挥其功能，而实际上它作为社会已经瓦解。常有人评论说，伯克在分析现实时与卢梭有惊人的相似之处。而令许多人大为吃惊的是，两者对于现实的评论如此之相似，但伯克竟得出了与卢梭完全相反的政治结论。真正的保守派与真正的革命派对于现实的看法总是一致的。两者都了解政治和社会的本质，而极端保守主义分子或自由主义者则不甚了了。真正的保守派与真正的革命派只是在原则上相背离；一派试图创造或者维护自由，另一派则试图毁灭自由。而保守派采取现实的态度对待现实，这样做并不会削弱其保守的势力。1776年和1787年的那一代人看到，保守主义实质上并不是企图复古，因为复古与革命一样，都是暴力和绝对主义。

因此，美国的开国元勋和英国的激进保守主义者都是立足现在和未来的保守派，而不是过去的保守派。他们知道他们的社会现实是重商主义体系，而他们的社会制度却是前重商主义社会制度。他们的方法就是

要从这一现实出发，去创建一个自由的功能性重商主义社会。他们要解决的是未来的问题，而不是过去的问题；他们要征服的是下一次革命，而不是上一次革命。

其方法的第二个基本特点是，他们并不相信什么被视为楷模的经验或放之四海皆准的灵丹妙药。他们相信的是总原则的大框架，在这个框架内绝不容许任何妥协。不过他们知道，一项制度解决方案只有在确实能发挥作用时方才可以接受，也就是说制度要解决实际社会问题。他们也知道，几乎每一种具体的制度工具，都可用来服务于几乎所有的理想目标。他们在理论上崇尚学理，但在政治日常事务中却极端实用主义。他们并不试图树立一个理想或者一种完整的结构，他们甚至在解决实际问题的细节上会发生自相矛盾。他们所要的只是一个能解决手头问题的解决之道，只要这种解决之道符合基本原则的大框架。

就英国而言，这种说法很快就能够被接受。尽管，英国是伟大的乌托邦思想的摇篮，是1700年之前的两个世纪以来最崇尚学理的欧洲国家，但伯克的反教条主义已成为英国政治的基础。教条主义被逼到难有其立足之地的境地——伯克态度的归谬，由于对教条主义的惧怕，导致其无任何原则可言。

然而就美国而言，也许有人会争辩说，开国元勋们确确实实制定了一个蓝图——宪法。不过宪法的精髓并不在于定下种种规则，而是在于约束。宪法只包含几条基本的原则，它需要建立几项基本的制度并制定

一些简单的程序规则。费城代表大会的会员之所以反对将《人权法案》纳入宪法，倒并不是由于对其条款的仇视，而是由于他们讨厌以将来作为抵押。然而，《人权法案》条款的一个主要特点就是它以否定式来表述，只规定了什么不应该做，而没有说应该做些什么。开国元勋们的方法及其成功，经典实例便是《西北部条令》。这个条令为整个西进运动提供了法律基础，也为以全新且非常成功的方法来组建疆域和创建新州提供了法律基础。然而，它的目的从来都只是为了相机解决紧急的实际问题。其制定者们既不设想，也不预期25年内边疆扩张会有什么新情况。他们所做的只是一点一滴地逐步制定立即要用的制度，并放松后置于一个宽泛的原则框架之中。

此类智慧，可从1776年那一代人的真实经历得到充分的证明。这代人中至少有三个人具有卓绝的预见力和罕见的洞察未来的能力。杰弗逊是1800年美国惟一一个朦胧预见到西进将在不到一个世纪的时间内使白人定居点遍布整个大陆的人。他的政治思想构建在一个模糊的幻影基础上，他隐约感觉到50年之后在密西西比河上游必将有一个伟大的内陆帝国兴起。然而，他却根本没有亲眼目睹工业化大潮的掀起，尽管铁路正是使他对农村的幻想得以成真的东西。

另一方面，汉密尔顿则看到了工业化。他不仅是他这一代人，甚至还包括此后的又一代人中惟一具有工业眼光的美国人。但是，他又认为，美国将永远以阿巴拉契亚山脉为边界，永远将范围局限在紧靠大西

洋海岸那些大贸易城市的地区。而伯克则意识到了国际贸易将成为英国未来繁荣兴盛的基础。但是，他未能预见到工业将成为这种贸易的基础，也未能预见到英国的农业必将为之做出牺牲。

费城的宪法制定者中，没有任何一个人预见到40年之后奴隶制会成为威胁到他们所构建的这个联邦的重大问题。当时普遍的看法是认为奴隶制很快会消亡，而且似乎是不可避免地要消亡。总之，管中窥豹，即便是能够预见到其中一斑的人也为数极少，更没有一个人能够窥其全貌。然而，他们的平均预测水平却并不是很糟糕，而是相当出色。

1776年和1787年的那一代人同样也未能预见到他们将会有什么样的解决之道。伯克本人认为，英国的宪法和英国的自由，依托的是平民院、贵族院和王室的三足鼎立。他本来说过，贵族和王室独立政治权力的崩溃，在很大程度上还连同1832年的选举法修正法案，可能意味着英国自由的终结。他所支持的是一个通过普通法能推翻议会法令的司法体系，一种法院能宣布议会法令不符合宪法的体制。而现实生活中，议会已成了最高的立法机构。其反常之处在于，事实上19世纪英国自由的真正维系者——两党制、文官制度和首相领导下的内阁负责制——统统都可追溯到伯克，是他创立了前两项制度，并敦促了第三项制度的建立。然而，他却从未想到它们如此的重要。

与此相类似的是，美国制宪会议上的主要争执是大州与小州之间的争执。解决大州与小州之间矛盾的政治算术令宪法制定者们非常引以为

豪，如果说宪法制定者们还有什么比此更值得自豪的事，那就是选举总统的各总统选举团之间巧妙的数学平衡式。大州、小州的问题从此再也没有冒过头，而总统选举团也从来没有发挥过其功能。但是在费城，没有任何一个人预见到了司法审查的极端重要性，或者说其实他们可能根本就没有预见到有司法审查权存在。而且，他们可能都很憎恶党派制度，它后来成为美国政治生活中至关重要且独具特色的一部分，是自由的极其重要的壁垒。重要而有意义的一点是，不管是司法审查还是党派制度，两者都是作为解决实际问题的特别政治措施而引入的。前者引入是作为与杰弗逊倾向做斗争的一项党派政治措施，后者引入则是为了反对保守政客而选举杰克逊为总统。

不论是美国人还是英国人，都没有人（除汉密尔顿一人例外）预见到经济领域里自发秩序的兴起。美国人和英国人都把财产看做权力的合法基础，都把财产看做对政府的限制。二者都信奉政治统治和社会治理的分离，都对政治政府的领域加以限制，于是就使得作为一种自发秩序的经济秩序的兴起成为可能。但是，伯克——恰逢伦敦第一家大银行刚刚出现——与杰弗逊意见一致，认为经济统治权掌握在地主手中。

保守主义反革命方法的最后一点便是伯克所谓的“因循习惯”。“因循习惯”(prescription)与“圣化传统”(sacredness of tradition)两者并无任何联系。伯克本人在传统和先例不能解决问题时就无情地将其抛弃。因循习惯只是人性不完美这一原则在政治方法领域的一种体现。它只是说人

类不能预见未来。他不知道自身将去向何方。他惟一能确知和理解的只是从历史演化而来的现实社会。因此，他必须以既定的社会和政治现实，而不是以什么理想社会，作为其政治和社会活动的基础。人类永远发明不了完美无瑕的制度工具，因此要达到目的，人类最好还是以旧有的工具为依托，而不要企图发明什么新的工具。我们知道旧有的工具如何起作用，知道它能做什么和不能做什么，知道如何利用这个工具并且知道在何种程度上可以信赖它。而对于新工具，我们则一无所知。但是，如果把它们作为十全十美的工具来兜售，我们就能有充分的理由肯定，它们一定不如旧有的工具管用，尽管没有人指望或声称旧有的工具完美无缺。

因循习惯不仅是人性不完美信念的一个体现，它也不仅表明了这样一种意识，即一切社会都是长期历史演进的结果，在这个演进过程中，国务活动家与纯粹的政客区分出来。因循习惯还体现了经济的原则；它告诫人们宁可选择简单、廉价和普通的制度，而不可选择复杂、高价和新奇的制度。它是与绝对理性相对立的常识，与表面辉煌相对立的经验和道德良心。它单调乏味、平淡无奇，一点都没有轰动效应——但是却有保证。

这一原则的伟大实践者主要不是英国人，而是美国的开国元勋们。大量的研究工作已展开，旨在揭示他们对于殖民地政府和行政管理中，已证明是行之有效并且有所保证的旧制度，以及过去的经验和使用过的

工具，是多么的依赖。这些研究当中有许多都带有“揭露性”的思想倾向，是为了显示宪法制定者过于呆板狭隘，而无所创新。诚然，这是站不住脚的。就像上一代人曾经骄傲地认为，1788年的美国是从制宪议会成员的头脑里全副武装地蹦出来一样，两者都是站不住脚的。其实，开国元勋们在承受巨大压力的危机时刻总是小心谨慎地避免各种未经试验过的新制度构想，而这正是他们最值得称颂的智慧之一，而且也是最令我们感激的一点。他们知道，他们只能用自己已有的东西；他们也知道，未来总是从过去开始的，而国务活动家的工作是要确定过去哪些不完美的地方可拓展，可拥有一个更加美好的未来，而不是试图找到促使政治永动的秘密——或者导致政治永远停滞的秘密。

由于19世纪的重商主义社会，不能够在全社会范围内组织新兴的工业体系，因此破坏了——或者说至少是严重削弱了1776年和1787年所取得的很多重要成就。19世纪政治统治和社会治理的分离——保护自由的一项重要的新措施——几乎已经不复存在。它并不是毁于什么阴谋或是错误，也不是因为现代社会太“复杂”而导致了失败，其根本的原因在于重商主义社会的制度不能组织工业体系内部的权力。在社会性建构领域里必须有功能性的合法秩序。然而，在现代工业体系内部，市场并不能提供这种功能性的合法秩序。正是由于这种功能性的合法秩序的缺失，中央政府才得以长驱直入，结果就造成我们今天随处可见的中央集权的、不受控制的绝对官僚主义盛行，而这在1776年的保守派看来正是最大的危险所在。

与此同时，且由于相同的原因，自治性民主政治开始逐渐退化，甚至已经消失殆尽。民意政府已不再是实现自治性民主政治的工具，也不再是促成个人负责任的抉择的制度形式，而在很大程度上已成了个人借以逃避责任和抉择的手段。它已成为个人推卸自身责任和抉择的机制，通过这个机制，相应的责任和抉择就转移到那些“拿薪水的专门办事员”(如专家、官僚以及“元首”等)的身上。我们今天实施的并不是自治性民主政治，而在很大程度上是多数统治。除非我们今天能够创立新的自治性民主政治制度，否则我们明天将只能是民意统治，而民意是只能通过专制统治者来进行统治且受专制统治者支配的。

1776年那代人所建立的那个特定社会，在很大程度上已经土崩瓦解了，因此我们今天必须重新建立一个全新的工业社会。不过，保守主义反革命的原则和方法都依然继续有效。如果我们想拥有一个自由社会，我们只有采纳同样的基本原则才能实现。未来具体的社会制度与1776年和1787年所构建的那个制度将会不同，反之它与17世纪或18世纪的制度一样亦会不同。但是，如果要构建的是自由的功能性制度，那么就必须使用与1776年那代人相同的方法：意识到我们不能复古，意识到我们必须接受工业社会这个现实，而不是试图倒退回前工业时代的重商主义旧体制去；要乐于放弃对蓝图和万灵药的幻想，要乐于去做那种较卑微和琐细之事，针对当前的问题，找到逐步完善但行之有效的解决之道；要知道，我们只能用我们原本就有的东西，我们必须从自己当前所处位置出发，而不能以我们的目的地作为出发点。

1776年和1787年的保守主义反革命，取得了西方历史上很可能是前无古人的伟大成就：未经社会革命，未经几十年的内战，未经极权主义的专制统治，而建立起了一个具有新的价值观、新的信仰、新的政权、新的秩序的新社会。通过提供自由的功能性社会和政治这样一个选择，保守主义反革命战胜了极权主义革命，而它所提供的这种选择本身与极权主义和绝对主义更没有任何瓜葛。重商主义社会有着非常好的社会基础，正因为这样，它才能持续100多年一直包容这样一个日益壮大的工业体系，而这个工业体系与重商主义社会所代表和依托的一切恰好是相互对立的。

我们今天所面临的任务比起1776年那代人的任务，可以说更繁重、更艰巨。虽然我们总是会低估古人的困难，因为我们已知道了其结果；并且高估我们的困难，因为我们面对的是一片未知的世界，尚不知道未来会有什么样的发展。但是，可以肯定的是，我们只有立足于1776年的原则，依靠那代人遗留给我们的方法去探索去实践，才能真正有希望达成我们的使命。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　保守之路

如果自由的工业社会要以一种自由的、非革命的、非极权主义的方式发展，那么我觉得当今之世能够真正做到的只有一个国家，那就是美国。

20世纪是“美国人的世纪”，近来在美国已经成为备受关注的流行话语。当然，可以肯定的是，美国再也不能回避参与强权政治，再也不能回避制定一个持久的战略思想，再也不能不明确界定其战略和军事边界以及哪些区域绝不能被潜在的敌人掌控。同样确定不疑的是，两种传统的美国式外交事务态度都已经跟不上时代了，甚至可以说已老旧失效。孤立主义和干预主义这两种态度都隐含了一种天真的假设，即认为美国能够自己决定自己是否想参与国际事务。但既然美国已成为即便不说是世界强国，也肯定是西方世界的核心强国，那么是否参与国际事务也就由不得自己决定了。无论哪个国家，只要它企图谋取对他国的霸权，此时美国都必须有自己的立场——即便发生的只是国际关系中的一个小变动，它也得有自己的立场。

极其可能的是，美国将会扩展自己的影响范围，扩大其政治和军事影响半径，将对国外的经济和社会发展领域发挥带头人的角色——简而言之，美利坚合众国即便现在不是一个帝国主义强国，也必将成为一个强大的帝国。这些话简单地说也就是这么一个意思，美国是一个强国，

这一事实再也不能被无视。政治绝不能孤立地仅存留于思想的王国。政治的主要任务是寻求将观念思想转变为制度的现实，而其工具便是国家势力。过去，英国常常被攻击说（相当愚蠢的攻击）“嘴里念着基督，心里想着棉花”。假如美国作为一个世界强国却反之，嘴里说着“棉花”，心里想着“基督”，那情形就会糟糕透顶。过去，美国人就是犯了太多这种危险的反向式虚伪的错误。他们明明是在努力追求崇高的理想，却偏偏要假装甚至自欺欺人，说他们所需要的只是物质利益和“实际利益”。

政治活动家的任务并不是要将物质现实弃之脑后，而是要将物质现实组织起来，去谋求实现自己的信仰和理念。此类组织的一个不可或缺的条件是，它必须现实可行。“政治理想主义者”在自欺欺人的同时，也总是愚弄着信任他们的人民。而“政客”的目光则仅仅盯在组织之上，忘却了整个世界的丰富多样，甚至从来就没搞清楚自己的努力奋斗所为何物。只有政治活动家能取得真正的政治成功，能把权力和组织的实际问题解决得妥妥贴贴，堪比最为机诡狡诈的政客所能，同时又从不放弃其基本原则，也从不在基本原则上做任何妥协。他们绝不会无视这样一个事实，即理想目标必须找寻制度的力量，通过制度的组织才能变为现实。另一方面，他们还深知，原则虽然并不决定行事的具体方式，却决定着行事的内容以及行事的原因到底为何。

总之，美国作为一个世界性的强国——也许还是世界上最强大的国

家，无疑应当很讲究国家权力运用的策略，即应作为一个强国来运用其国力。然而，如果“美国人的世纪”仅仅意味着美国在物质方面的优势，那么这个世纪只能说是一个被浪费的垃圾世纪。今天，有些人似乎认为，美国人的天命已经决定了美国必然要在世界霸权争夺赛中变本加厉，比纳粹分子还要纳粹，它要以美国的北佬来取代希特勒的北欧日耳曼民族作为优秀人种，而有些人甚至称之为“为民主而战”。然而，这种做法无益于美国的强大，而只会导致其衰败。它也不可能带来任何方法，以解决导致这场战争的基本社会危机。假如20世纪必然呼唤一个自由的功能性工业社会，那么美国必须解决关于原则和制度方面的重大问题，这些问题今天就需要有一个解决之道。只有如此，20世纪才会真正成为一个“美国人的世纪”。

当然，19世纪已经深深地打上美国的烙印，比人们普遍意识到的更深远。北美大陆的殖垦移居不仅是作为19世纪惟一的最伟大的成就，而且作为安全阀——无论从字面意味还是从哲学意味，向美国这块自由土地移民的可能性及美国的各种机会均等，使得欧洲的社会体制终于免遭毁灭崩塌。更重要的是，美国革命，即1776年和1787年保守主义反革命，也成就了保守势力在英国的胜利，使得英国的保守势力找到了向19世纪自由的重商主义社会过渡的方式，并且从物质上和精神上都双双战胜了法国大革命的极权主义。但是，19世纪的美国还不是西方世界的中心而只是其边缘。美国革命只是给英国那些显示了新希望的新生力量祛除了束缚带来了解放，但它并未创造这种力量。通过将那些被新生力量

剥夺得一无所有和无家可归的人吸引到自己的麾下，美国西部边疆开发给欧洲体制的壮大和扩张提供了机会。但是，整体上说，西方发展的发动机还是在欧洲，更具体地说是在大不列颠。

而在我们这一时代，这种驱动力，这种基本的信仰和制度，都必将存在于美国并且从美国辐射四方。即便英国找到了朝向工业社会的保守性过渡方式——战时的英国如今也确实存在许多前景看好的迹象——其反革命也只有在美国的保守势力祛除束缚解放出来之后才能获得成功。因为美国作为国际化的战略、政治和经济中心，它有着最发达、最先进和最强大的工业批量生产体系。无论美国发展出的社会和政治工业秩序如何，其他工业化国家都将群起仿效——只要美国发展出的是一种功能性的工业秩序。

极权主义势力的想法确实没错——自从开启世界征服之路它们就对此确信不疑——美国才是它们最终的也是真正的敌人。从物质意义上讲确实如此，从政治和社会意义上讲则更是如此。因为只有美利坚合众国能够找到一条通向自由的工业社会的非极权主义、非革命的道路，这是战胜极权主义的绝对确定无疑的，同时也是惟一的一条途径。

我们知道一个功能性的工业社会必须达到哪些条件。首先，它必须给予工业体系里的个体成员以社会功能和社会身份。它必须能够将所有个体整合融入一个社会目的。它必须赋予个人的目的、行为、欲望和理想以社会性意义，同时也必须赋予组织、制度和群体目标以个人性意

义。

其次，工业体系内部的权力必须成为具有合法性的统治，它只能将其权威的来源置于某些道德原则之上，这些道德原则已经被社会广泛认可为社会和政治权力的合法性基础。而用来践行这种统治的制度，则必须是谋定而后动、特为实现社会的基本目的而组织起来的。

我们也知道自由的各种条件。一个自由的社会需要有政治自由：一个受控的、有限的和负责任的政府。它必须在其社会性基本建构领域里，基于公民们负责任的决策而组织起来。它必须有自治性民主政治，而且仅仅具有纯粹法律上、纯粹形式上的民主是不够的，还必须有公民对政府及其决策的真正负责任的参与。

最后，在一个自由社会中，政治政府和社会治理必须是分离的，二者必须彼此独立于对方。互不隶属，每一方都必须受到限制，同时每一方都必须限制、制衡和控制另一方。二者最终都服务于同一个社会目的。但它们必须将其权威建立在不同的基础之上。政治政府的基础必须是一种正式的司法原则，政治制度的基础则是社会生活的正式框架。社会治理的基础必须是对实质性社会目的的实践承诺，因为正是通过社会治理社会实体找到了其制度性组织。这两个原则的并行不悖，基于这两个原则的制度之间的相互制衡，两个合法性权力实践之间的彼此调控，防止了导向无政府状态，也防止了导向专制暴政，由此构成了对自由的最终防卫措施。

要建立一个自由的并且功能性的工业社会，就必须倒转过去25年中（如果不是过去50年中的话）主宰着西方世界的那种政治和社会走向。在此期间，个人的社会功能和社会身份一直在日益丧失。几乎所有的工业国家里，社会一直在慢慢地消解退化为一群无政府主义的乌合之众。也是在这一时期里，工业体系内部的决定性权力已经丧失了其合法性基础。公司管理已与个人财产权相分离，这种个人财产权在之前的200年中本来一直对管理权力有着充分的主张理由。与此同时，公司管理层取代前工业社会的重商主义统治者而成为真正的主人。

在政治领域，其趋势已脱离了由公民积极和负责任地参与的自治性民主政治，而走向了中央集权的、难以控制的官僚政治。更重要的是，社会中合法性的自治性治理的缺失，已使得这种政治领域的集权官僚机构又轻松攫取了社会领域的权力。当今时代，这种通向一种家长式的官僚主义国家的绝对统治的趋势，似乎再没有什么别的趋势能像它那样“不可避免”，没有任何别种趋势像这种趋势一样难以倒转。与此同时，它又构成我们当中最危险的专制力量。因此，重建一个自治和自我管理的社会领域，构成了我们最迫切的任务。

要建立一个自由的且功能性的社会，必须克服社会瓦解的极权主义基本趋势，惟此之后才能有所作为。但是，虽然这种趋势必须得到倒转，却不能倒转恢复到旧时前工业时代的重商主义社会。19世纪已经永远成为过去了。它之所以一去不复返，是因为它不能社会性地组织好工

业世界的物质现实。如果再走回头路（即便可能的话），那么我们面前所摆着的这么多问题就一个也解决不了。这种认识必须作为我们分析的出发点，它也必须是寻找通向未来之路的出发点。

复古者喜欢将自己看做是保守派。其意思是，他将某一特定历史时点上的情形，比如说1850年的或1927年的情况，当做绝对不变的。但是，这种否定发展和变化、否定责任和抉择的观点，比人们所能想像出的，可以说更缺少保守性。将过去的某种东西无限拔高美化到绝对的地步，这与纳粹鼓吹的未来太平盛世观，如出一辙，都是极权主义和激进革命主义的。从方法上讲，复古者不过表明了其只是一个带着面纱的极权主义者而已。他们与那些公开承认的极权主义者一样，偏激、铁石心肠，而且蔑视历史进步、个人自由、传统以及现有制度。虽然他们说的是“昨天”，而公开的革命者说的是“明天”，但是，除了在政治效率方面外，这两种绝对主义的乌托邦其实并没有什么差别。复古者竭力鼓吹说，我们只要能够恢复1860年全盛时期的自由贸易制度，或者《国联公约》及其1924年提出的修正条款，那就万无一失，什么问题也不会再有；最终，他们只能以失败告终。但是，他们的失败却阴魂不散，给民众的脑海里形成了一种致命的错觉，似乎除了复古与革命之外再也别无选择。而在这种进亦忧退亦忧的两难困境之中，民众更可能选择革命，因为复古已经明显走进了死胡同，而相比之下，革命承诺了一些新的事物、新的气象。

复归到前工业时代的重商主义社会，非但不能解决由于工业体系的出现而引起的任何社会问题，反而可能使得这些问题变得无法解决，不得不借助屠杀、革命和专制暴政等手段。因为，所有复归19世纪社会的企图，都对我们时代的工业现实矢口否认。而要解决克服革命思维主义问题，我们只有通过进一步发展工业，使之成为一个功能性的自由社会的社会性基本建构领域。

由此，我们不得不回到1776年和1787年保守主义反革命的原则和哲学上来。不过，我们将不得不在一个与19世纪完全不同的层面上，运用这些原则对一个完全不同于19世纪的实体进行社会整合。我们必须使工业带上社会性意义。我们必须将工业建构成为一个自治性领域，在这一领域中，社会为了自我实现而进行自我管理。换句话说，我们必须组织一个与1776年和1787年时完全不同的物质现实。而这意味着社会制度、社会权力与控制机构，社会、经济和政治问题都将大大不同。组织性原则虽然仍是真正保守主义的原则，但是，它们将被用于一个新社会的新的整合。

我们知道，这一新社会一定是一个工业社会，在这个社会中，工业生活组织成了社会性的基本建构领域。但是，我们难以知道这个工业社会将致力于实现何种目的，它将基于何种道德伦理原则。我们今天对于未来的全部理解，构成了一个自由的功能性社会的形式上的要求，即如果没有这些条件，一个社会就不能够运转，也不可能是自由的。但是，

我们却依然无法预言工业社会实现自由后会如何，也无法预言其功能将服务于何种目标。

我们有理由能肯定的惟一一点只是，工业社会的宗旨和目标肯定不同于19世纪重商主义社会的宗旨和目标。经济活动不会消失，在数量上也不会减少。在个人的生活中，经济成就与经济报酬的重要性可能仍然会像在今天一样。也没有理由认为技术进步会中断。然而，最不可能的是，经济活动会成为工业社会的建构性社会活动，经济目标会成为工业社会的决定性社会目标。

经济目标作为最高目标这一点已经获得了150年的成功，而正是这一点将趋向于降低这种目标的地位转而置于次一等的位置。在工业国家，经济进步已经给我们带来了经济上的丰裕。因此，再没有什么理由要像重商主义社会那样，将一切社会生活都附属于经济活动。无暇顾忌所有其他社会方面，仅仅将经济进步获取财富作为要务这一点对现在已经不再那么迫切。经过不断积累经验教训，我们已经开始思考这样的问题：为了取得某一经济成就，那些必须付出的社会代价是否合理是否正当。换句话说，我们已经放弃了那种认为经济发展总是，而且必须是最高目标的观念。而一旦我们不再将经济成就视为最高价值，并且终于意识到它不过是众多目标中的一个目标而已，那么我们实际上也就已经放弃了将经济活动作为社会生活基础的做法。

但是，放弃将经济领域作为社会性建构领域这一点的发展远不止于

此。西方社会已经放弃了那种认为人从根本上说是“经济人”的观念，即放弃了那种认为人的基本动机是经济动机、其自我实现在于社会成功和经济报酬的观念。重商主义社会所基于的人性与人的目的的道德概念，在今天已经不再可取了。因为我们已经认识到，自由和正义，是不可能在经济领域和通过经济领域得以实现的。我们还认识到，一个功能性社会已经不能在市场中和通过市场组织实现。“经济人”已不仅因为其在物质方面的成功而反使自己成为多余，而且它在政治方面、在社会方面和在纯粹形而上学的理论方面也都已经宣告失败。(我认为，这次大战已经使得这一论题得到了完全的证明，根本不再需要进一步的探索，也不需要进一步的文献证实。想要对这两个方面进一步了解的读者，可以参见我的前一本书，“The End of Economic Man”(New York and London，1939)。)

不过，尽管我们必须认定，“经济人”不再是工业社会所基于的人性及其自我实现的观念，同时经济目标也将不再是社会决定性的意义深远的目标；但我们却还不知道，到底会由什么样的更有价值的道德伦理目标以及什么样的人性观念来取代这种人性观念。

希特勒曾经企图将其“英雄人”的观念强加给西方社会，但这种企图已经失败流产，因为这种观念认为人可以通过永久的战争和征服得到自我实现。纳粹社会尽管自我标榜为一种超越古今的开创性社会，但其实它连成为一个功能性社会这一点都没有取得成功，更不用说成为一个自

由社会了，这理所当然绝不可能。而希特勒主义在建成一个取代重商主义社会的超越古今的开创性社会方面的失败，恰恰给了我们机会。因此，战胜并超越希特勒主义就成了我们的使命。不过，我们不能寄希望于依靠复归重商主义社会去战胜和超越它。我们也不能寄希望于仍然保持“经济人”作为我们的人性观念和我们社会的基础。我们必须以一种全新的人性观念和一种全新的社会目标和社会实现观念为基础，去开创一个自由的且功能性的工业社会。当然，我们现在还不知道，也无法知道这一观念到底会是什么样。

可以肯定地认为，这一观念已经存在于我们的社会之中。50年之后再来回溯我们这个时代，我们的后代们很可能会对我们的熟视无睹大感讶异。在他们已经拥有的确信无疑中，这一答案将是显而易见和清晰无误的，但对今天我们这些必须去寻求它的人来讲，它却是如此模糊难寻。大有可能的是，未来的社会观念乃是我们今天大家都知道的某种观念，甚至说不定压根就是我们今天所提出的作为有效解决方案的诸多观念之中的某一个。有人已经得到了答案，但是今天现有的诸多答案中，到底哪一种将会被证明是大有先见之明的呢，没人敢打保票。社会生活的基本伦理观念不可能凭空发明出来，它只能是渐进地发展而来。它既不可能是人为编造出来的，也不可能是天启神授的。更主要的是，目前尚找不到有效的方法，去将这种已经萌生并隐伏着的观念转变成一个有效的可接受的观念。我们惟一能做的，就是尽力使这一观念能够以一种自由的、非革命性的方式出现。但是，这一关于人性与社会目标的新观

念，早在有组织的政治行动和制度化实现之前就已经存在了。它存在于哲学或形而上学的领域里，存在于信念和理想之中。制度基于此得以建立，但其本身却不能用制度或政治手段来实现。

这一工业社会基本社会目标的缺失，构成了我们时代问题的核心。它使得我们的时代真正具有了革命性，它使得那些包医百病的万应灵药和那些直接通达乌托邦的捷径显得极具诱惑。但是，它也使这些东西的危险成倍增加。这就解释了极权主义学说，无论是唯理论的极权主义学说还是革命的极权主义学说，为什么总是如此诱人。不过，它也使得这一点变得比什么都重要：寻找一条非革命性的、非中断性的过渡之路，实现从自由的且功能性的重商主义社会向自由的且功能性的工业社会过渡。同时，它也使得实行这一过渡只有借助于真正保守的途径：立足于我们现有的基础，使用我们已知的工具，通过以相容于自由且功能性的社会的已知条件的方式解决具体问题。除此之外，任何其他的途径都只会导致灾难。

鉴于我们并不知道未来的工业社会得以组织的社会目标是什么，我们也就无法预先描画出其蓝图规划。当然，我们必须建立一整套新的社会制度，必须对我们现有的制度进行重大的革新。而且，我们正面临着许多急迫的社会和政治问题，需要立即采取行动。但是，我们却无法为未来社会制定详细周密的计划，哪怕是为其建立起一个小规模的模型。

我们所惟一能做的，就是对有关新的社会制度的每一项提议都进行

严格的试验，考察其是否能够符合我们对一个自由的功能性社会形式上的最低要求。我们必须对现有制度进行革新和重组，使其转变成一个能够服务于未来自由工业社会的制度。同时，我们可以而且必须对我们的行动程序进行重塑调整，以使我们诸多迫在眉睫的日常决策适应我们在此所阐明的社会自由和社会稳定的条件。

我们所拥有的，只是一个在诸多可能的行动程序中进行选择的原则。但是，这只是一个纯粹消极性的选择原则；它只是教我们决策哪些步骤不能采用，但它并不能使我们从接下去的基本政治决策中解脱出来。我们虽然也有着行动的标准，但那只是一种形式上的抽象标准。我们可以决定如何使用工具，甚至在一定范围内还能决定使用什么工具。总体来说，这一切表明：为了建造那种我们所要的房子，我们已经有了建筑时所必须遵循的工程规则，但是，我们却不能由此就自以为我们能闭门造车，能够靠凭空想像得出那栋房子来。

今天，只要有谁拿出了一张完整的蓝图，实际上这本身就暗示着他其实并不懂得自己真正的任务究竟是什么。而且，只要仔细检视一下这些蓝图就会发现，大多数情况下，它们只是对房子的整修和外观做出了某些努力，但也仅此而已。然而，在我们的社会大厦上粉刷涂抹上一层白色涂料，这又于事何补呢，难道这就能矫正我们当代社会的结构性缺陷吗——刷上再多粉红色或大红色的涂料，也同样是徒劳无益，于事无补。因此，“完美无缺”的蓝图有着双重的迷惑性。它不仅不能给我们提

供解决之道，还因为它企图把真正的问题掩盖起来，而使得问题的真正解决变得更加扑朔迷离，困难重重。

当然，这并不意味着我们就没有必要未雨绸缪，我们还是有必要为我们的行动提前做好计划和准备。没有什么比临阵磨枪更致命的——临阵磨枪，不过只是我们当前情况下“惰性”的代名词而已。指望依靠“敷衍应对”，我们不可能赢得这场战争或者赢得和平；依靠运气或者什么灵机一动，这种恶劣的赌博心态纯粹是犯罪，而赌注却是我们天下人的性命和幸福。

我们必须组织最为广泛、最富想像力而且最雄心勃勃的准备和计划方案。然而，这种计划的拟订，与今天大量的而且人数越来越多的“计划者”们的方法与途径，却正好截然相反。

现在，“计划”已经成了一个流行用语，其所富含的某种神话意味已经大大超出了原来词典里的定义。今天，打着令人误解的“计划”的旗号而大肆宣传的万应灵药，其志不在于为未来事件和紧急状况未雨绸缪，而是为了消除对政府权力的一切限制。“计划者”们的第一步将是树立起一种包罗万象而又至高无上的权威，使之掌控着管制、调控和辖制政府和社会一切事务的无限权力。“计划者”们主要针对的目标不是直接对准临阵磨枪式的仓促应对和无准备状况，而是直接对准了政治政府与社会领域的统治两者之间相互分离的状态。今天，那个包罗万象、得到广泛倡导的中央集权式计划，整体上就是一种“完美无缺”官僚体制的专制统

治。“计划者”们自己就大言不惭地将其统治看做是仁慈的和开明的专制统治。他们根本无视这样一个历史事实：一切专制统治都注定了将迅速蜕变为贪婪成性的暴政压迫——究其原因，正在于其不受限制、不受控制而且也无法控制。何况，即使仁慈的专制统治是可能的，它与自由也仍然是水火不相容。

因此，计划作为一种哲学，只能建立在对自由的否定和对完美无缺的精英绝对统治的寻求之上；作为一种政治方案，它所依托的乃是一个可证伪的断言——对社会、政治和经济事务的计划，是一种全新的革命性事物。“计划者”们断言，19世纪的社会是一个无政府主义的社会，缺乏一种有意识的计划和未雨绸缪，而且完全依赖于运气和偶然性。认为我们以前从未致力于明智地设计我们自己的命运这种妄断，就是“计划者”们所极力兜售的货色。

事实上，19世纪并不是没有使用过计划——适度计划，而且这种计划惠及极大范围，最为明智并且带有明确目的。重商主义社会的所有基本制度，都正是经过了长期的、小心翼翼和深思熟虑的准备而生发出来的。

举例来说，金本位制，这绝不能说只是偶然的结果，恰恰相反，它是多年以来不懈努力辛苦和殚精竭虑工作的结果。它不是无政府状态，而是时至今日所设计出的最精密的运作机器之一。相信金本位制只是自然生发和天赐运气的“碰巧”结果，就像相信一群被放任在飞机厂里的猴

子能够将四引擎飞机的散乱零部件凑合在一起碰巧组装成一架完整飞机一样不合情理。其实，不仅金本位制所要达到的目标的制定经过了深思熟虑和苦心求索，要创造出一种能自我管理和独立于政治政府的货币和信用体系，而且这一极其复杂而又高度灵敏的机制的每一个部分，都可以说是经过了多年的审慎调查和精益求精才逐步完善形成的。无论是19世纪的贴息政策、“黄金输送点”（金本位制下汇率变动的上下限），还是硬币与纸币之间兑换比例等，这些都绝不是靠偶然所能“碰巧”的。对英国银行业政策的最初研究，在19世纪头几年就已在进行，而这一制度则是在19世纪50年代后期随着麦克罗德对信用的深入研究才得以完备起来。其间，经历了半个世纪的不断计划、有组织的研究以及小心翼翼的受控实验。

同样，美国的西部开发运动也不是无计划、无政府的。自制定颁发《西北条例》起，也经历过许许多多审慎周密的计划和准备。这其中，没有任何一个计划、一种准备从性质上讲是一劳永逸的，或者说绝对性的，而都是基于同一个基本原则之上，都是有意识地致力于寻找同一问题的解决之道——如何在新的土地上迅速而有序地组织起自我管理的新社区。1862年的《宅地法》，作为这一发展的高潮，堪称截至此时为止所实现过的最雄心勃勃的社会工程之一。19世纪70年代和80年代横贯大陆的铁路所带来的向西北部的移民安置，同样是最成功的大规模计划。

类似的是，政府机关彼此之间的相互制衡制度，或者说英国式的议

会制度，也绝不是偶然发生的，而是经过长期审慎周密、深思熟虑的准备和试验的结果，其间有过无数的尝试，为的就是寻求能实现其特定目标的制度。

因此，整个19世纪，计划和准备这种极其有价值而且必需的工具，一直是在不断地使用着。但是，在我们现代的“计划者”们看来，“计划”并不是这样一种工具——既可能用好，也可能用糟，能用于这些事，但不能用于另一些事，能为善所用，也能为恶所用。今天，“计划”被说成是能包医百病、解决一切问题的点金石和灵丹妙药。工具被变成偶像走上了圣坛，也就即刻失去了其作为工具的全部价值。

今天的“计划”哲学并不是一种已万事俱备的方案，而是一种毫无准备的纲领。它要求我们放弃一切可能的选择、试验和实践检验，而去盲目支持一个从未尝试过的奇迹幻想；它要求我们信赖20世纪的“专家”对未来先知先觉的预测能力；它从一种主观预想的未来观念出发，并且拒绝给与其教条模式不相符合的情况留有任何机动余地；全面“计划”实际上是彻底的即兴而为；它弃绝一切旨在解决问题的深思熟虑的有意识尝试，而赞成按技术官僚的猜测孤注一掷。

因此，我们的计划必须与“计划者”之道逆向而行。首先，我们必须拒斥他们的绝对主义。对他们而言，似乎自古华山一条道，只存在一种完全一致的绝对制度，而且这一制度不能稍离分毫，否则混乱就在所难免。而另一方面，对于我们而言，必须接受以下前提作为出发点——谁

也不知道最终的解决之道路在何方。由此，我们必须容忍非一致性、多样化、折衷性和矛盾状态。我们所惟一知道的只是："计划者"们绝对论的"非此即彼"立场除了导致专制暴政外，没有任何好处。

其次，我们不能仅仅满足于为我们已预见的或想要预见的事情制定计划。我们必须对一切可能的，以及许多不可能的偶然突发情况都做到有备无患。我们必须准备好可行的解决方案，至少是找到通往这种解决方案的途径，以应付任何可能出现的情况。而且，这种解决方案必须满足自由社会的制度条件。

为战后的未来未雨绸缪所需要采用的方法，类似于参谋本部筹划未来战争的方法。参谋本部成员可能在会发生什么以及应发生什么情况的问题上各持己见。但是，如果一个参谋本部将其工作仅仅局限于为可能发生或希望发生的突发事件做准备，那它就是一个不称职的蹩脚参谋本部了。

有时候，参谋本部也许认为与某个邻国发生战争是完全不可能的。但是，它仍不得不为万一判断出错发生战争而未雨绸缪。最卓有成效的参谋本部在不必要的工作方面，不是做得最少，相反，而是做得最多。因为大家都指望在符合基本战略原则的前提下，为每一种可能想像到的情形都制定应对方案——而这种基本战略原则就像自由的基本原则一样，是恒定不变的。

只有为每一件可能发生的事情都未雨绸缪好了，我们才可能对将要发生的事情应付自如。但即便如此，我们还常常会发现，计划赶不上变化，实际的情况离我们已考虑到的各种可能性还是很遥远，以至于我们可能还是应付仓促。但是至少，既然我们已经为许多不同的选择甚至相互矛盾的可能性做过了应对计划，那么我们就能够掌握足以处理所涉及的实际问题的技术，即便出现出乎意料的情况我们也能掌控自如。

采用这种方法的首要前提是：我们必须知悉那些主导我们的准备和计划工作的必备原则。与此同时，对那些我们必须依据这些原则加以掌控和组织的现实情况，也必须尽可能多地理解。这种现实的核心部分正是我们生活于其中的这个社会体制，本书主要也正是致力于这一理解。不过，还有另外一些事实也几乎同样重要。甚至在本次大战爆发之前，国际军力关系和国际经济体制都已经彻底改变，和1918年或1929年时的情况相比简直不可同日而语。当然，战争也在改变着这些领域的基础。然而，即使是那些看上去最雄心勃勃的蓝图规划，其实也是基于对恢复1913年的体制或缔结一个更好的凡尔赛和平的希望之上，无论其表面上看来多么激进，其实都早已过时并且毫无想像力。我们必须了解当前的现实，才能畅谈未来。

既然我们的出发点必须立足当前，我们就只能用已经有的东西去建设，而不能从凭空发明我们想有的东西着手。我们的首要任务首先是尽可能多、尽可能好地利用现有制度。只有在它们难以用于建设性目的时

——即使修正改进后也不行，我们才能用自己新发明的方案去取代它们。即使是使用这种最保守的方法，也仍然会有许多事情，足够整整一代人去建设、去构造、去修理、去剪裁了。我们将不得不放开胆子去做——但绝不是仅仅为了胆量本身的缘故。我们将不得不展现出各种姿态：分析事实透彻激进，对待原则谨守教条，方法手段保守稳妥，政策层面灵活实用。而最重要的是，我们必须通过在工业领域建立真正的民主自治，来防止中央集权的官僚主义专制暴政。

建构自由的、功能性的工业社会这一伟大任务刻不容缓，不能指望推迟到战后再去完成。因为，确凿无疑的是，战后的世界，将更多的是战时社会的产物，而不是任何“战后政策”的结果。无论战时制度、战时经济体制还是战时政治组织，都会对战后的世界形成巨大的影响。如果我们只是等到停战那一天才拿出我们的“战后计划”，那就真有点错失良机了。决定战后社会结构的，并不是蓝图绘制者们的宏伟方案，而是战时那些所谓的“临时紧急措施”——特别是如果战争将要持续很长时间的话。这些战时的“临时紧急措施”会发展成停战时期以及和平时期的“临时紧急措施”——而且在我们尚未明白过来之前，这些措施就已立地生根，变成永久性的了。

我们现在这个战时社会的事实、制度和信念，将奠定为我们战后和平社会的基础。这些事实将成为我们不得不沉着应付的社会现实，这些制度将成为我们藉以应付的社会制度，这些信念将成为我们藉以激励我

们行动的社会信念。如果忽略了这一点，而只是埋头等着停战或者和平一刻的到来作为我们重新开始的起点时刻，这不仅违背了政治行动的首要原则，不仅从根本上说是一种绝对主义的方法，没有看到要去除“临时的”战时创新所需要付出的代价，就像当初引入这种创新时一样沉重，而且这还严重误解了政治可能性的限制。

不从我们已有的情况出发，这简直是不可能的——尤其要知道，时间不等人，而且我们还会有更多需要立即着手的紧急任务，都不能坐等有了现成的新方案时再开始。如果在未来的那一时刻，我们知道我们的战时措施和战时制度意味着什么、能起什么作用、其基本社会含义和政治含义如何，以及我们能将它们用于何种目的，那么，我们就能够抓住良机大展宏图，放手去做建设性的工作。而如果我们等到停战之日才去思考这些，我们就将一败涂地，不能指望会取得任何成功。

对战争的认识还有一个更大的错误——不管是这场战争还是其他任何一场战争——认为就战争本质而言，是对我们的社会秩序或者我们的自由社会的一种威胁。事实上，这全在于我们如何对待，如果我们只是放任它成为威胁，那它就确实是一种威胁，也就是说，如果我们不利用战争来达到建设性目标的话。其实，战争完全可以成为一个建设性政治行动的绝佳机会——这种机会，比我们在“长期停战”年代里的机会好得多。它恰恰提供了我们的社会所一直欠缺的东西——个人的社会功能和社会身份，共同的社会目标。在全面战争中，每一个人都是战士，每一

个人都承担某种功能。每一个人的个人生活和工作都与社会生活和工作融合到了一起——即使这种工作仅仅只是扫扫大街或卷卷绷带。每一个公民的活动都对社会有意义；社会对每一个公民也都具有意义。战斗的意志，获取胜利的动力，作为自由民族生存下去的决心，在一个自由的国度，赋予社会以久违了的基本目标和社会信念，使他们重新与我们同在。

当然，这么说并不意味着战争是值得向往的或令人愉悦的，这当然都不是。但是，塞翁失马，焉知非福，战争所能产生的积极结果可以远远超出仅仅是击败侵略者这一基本结果。而且，也必须使战争转化生发出这种积极的结果，否则我们是不是要重蹈覆辙，再次经历那种挫败、那种幻灭、那种道德崩溃，这些导致了上次大战后对所有牺牲均已白费的痛感呼号。真正构成对我们自由的威胁的，正是这种战后的道德沉沦——而不是战争本身，也不是战后的经济萧条。惟一能够避免这种情况的办法，就是利用战时的社会组织，利用战时个人与群体的融合，利用战时目标和信念的一致，去发展我们的工业现实的社会制度，这将能够提供一种和平时期导向功能性的自由制度的合理希望。

这种政策必须围绕工业这一中心展开。它必须努力尝试建立某些我们前所未有的东西——工业中的社会制度。在全面战争中，工业体系中的个人具有了重要的社会功能和清晰明确的社会身份这一事实，必须好好利用来建立一种永久的功能性社会组织。而工业生产对于战争结果举

足轻重的决定性影响这一事实，必须好好利用来在工业中建立一种基于负责性自治的合法性权力。换而言之，工厂必须成为功能性的自治性社会团体，工厂必须能够像村庄服务于乡村社会和市场服务于重商主义社会那样，服务于工业社会。

这种政策的指导原则应是利用全面战争，建立一种自由所主要依托的秩序，这种秩序必须将政治性政府与社会领域中的自治性民主政治分离开。我们必须建立新的地方自治机构和自治性民主政治制度，以抵消战时显然不可避免的中央集权的官僚政府控制的日渐膨胀。我们还必须为即将到来的和平时期里自治社会领域的成长和对政府的限制寻找到核心点。

我们如何才能避免政府战时控制的政治危险呢？这一问题的答案，光依靠设计那种蓝图是不够的，虽然这一蓝图已经宣称说如何在紧急情况过去之后取消这种控制。诸如此类的计划当然只是一种纯粹理论上的。我们最好一开始就意识到，绝大部分新的控制措施和新的中央集权式官僚行政机构都会延续下去。我们首先必须尽量将这些控制措施的发展限制在适应战争效率的程度上，必须建立起一些新的地方自治机构，去从事更多的工作。其次，我们必须创立一些新的负责任的自治民主机构，即使是为了承担原有任务，以此来消解新的中央集权化并开创新的自由领域。

全面战争需要彻底中央集权化，这几乎已经成了一条绝对真理。然

而，它却只是一条貌似正确的伪真理。只是在极权主义国家才是如此，那些国家必须彻底军事化，彻底中央集权，彻底控制，因为它们的人民几乎难以托付起丝毫责任。

极权主义者们难以承受任何形式的自治性民主政治。他们甚至在那些中性、无足轻重的社会领域里也难以容下一点点冷漠或宽容。但是，这种彻底极权主义的强制并不是力量的源泉，而是法西斯或纳粹制度的致命弱点之一。仅仅只是根据他们的经验，就得出结论说为了全面战争自由国家也必须完全中央集权，这是无视极权主义者与自由人民之间的基本区别：他们是奴隶，而我们是自由人。像我们今天正在发起的这种工业战争，并不需要中央集权的政府控制有多少扩张，根本无需从一种旧的方法以及政治和社会治理机构转变为一种新的方法和机构。

我们确实需要新的政治机构来管理消费和生产。但是，没有理由认为这些新的政治任务只能通过中央集权的、官僚主义的政府部门来完成。我们所需要的，只是采取集中的行动为新任务确定框架——例如，就像过去通过贴息和信用政策为任务确定框架那样。然而，任务本身所需要的是民主的自治性机构——这既是为了战时效率的原因，也是作为社会稳定和自由的条件。分权、民主自治以及独立自主的决策，就像集权政府的官僚部门一样，也完全是真正意义上的战时工业社会的一个组成部分。事实上，在当前条件下战时社会的效率，很大程度上取决于这种分权的、负责任的民主能在多大范围内得到动员。

我们时代的社会危机的核心事实在于，工业工厂已成为基本的社会单位，但还未能成为一种社会制度。与工厂有关的权力，无论是在工厂内部还是工厂之上，构成了社会治理的基础，也构成了工业世界的权力。中央集权的官僚政府，差不多已经将这一权力从以前的掌握者即公司管理层的手中成功夺取了过去。这一过程，在许多方面可以与欧洲16世纪和17世纪中央集权的官僚政府对地方贵族权力的瓦解相比；并且与那些地方贵族一样，公司管理层也是毫无抵抗的可能。

但是，如果中央集权的政府继续把持着这种社会权力，那么自由就无法得到维护，人们所能够畅想的最大希望就是指望一种“开明的”专制政治。而另一方面，如果恢复旧时的公司管理层的社会治理，社会就不能够发挥功能——假定这种恢复是根本可行的话。因此，要使一个社会既保持自由，又具备功能性，惟一可能的解决办法，就是将工厂发展成为民主自治性的社区。工业社会，只有在工厂赋予了其成员社会身份和社会功能的情况下，才是发挥功能成功运转。而且，只有当工厂内部的权力是基于其成员的责任和决策之上时，工业社会才可能是一个自由的社会。因此，今天的解决之道，既不在于整体性的计划，也不在于恢复19世纪的自由放任，而在于将组织工业的基础置于地方和分权的自治性民主政治基础之上。而现在，正是将此付诸行动的最佳时机了，因为劳工与管理层双方、生产者和消费者双方，现在都紧密团结在同一个目标旗帜之下，那就是——获取这场战争的最终胜利。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者后记

彼得 F.德鲁克，作为现代管理之父，在管理学的理论与实践界都有着崇高的影响和地位。但这么一位声誉卓著的管理学大师，却在半个多世纪以前，就写出了一部融经济与社会，历史与现实的“里程碑式”(张伯伦语)的社会政治哲学著作——《工业人的未来》。作者自己也认为这是自己“最得力之作”。

本书写于1942年，当时第二次世界大战正处于关键时刻，法西斯在欧洲正是气焰正盛之时，而作为当时惟一尚未正式卷入战争的工业大国——美国，对是否参战尚处于犹豫观望之中。当时还很年轻的德鲁克，却透过这一席卷全球的梦魇般的浩劫，看到了战争之于工业社会的另一面，看到作为极权主义顶峰的纳粹主义威胁的根源及其伪社会性与反社会性，昭示了作为工业社会内在问题的解决路径之一——极权主义路径的失败，以及自由主义路径的工业社会的必要性和可能性。也预言到美国必然要参战，并且这次战后，美国借助其在工业体系中所建构的社会制度和物质资源方面的优势，必然成为工业国家的榜样，引导工业世界的新的自由的社会和政治秩序。

的确，工业社会以其巨大的物质技术力量，首先逐渐改变了人类生存与交往的基本方式，使人首先由统制主义下的普遍自足转换为依赖普遍的交换，也改变了古典重商主义时代单纯的商业领域的狭隘性，因为

只有商业资本和工业资本、金融资本的结合所催生的真正的工业社会，才具备真正的物质技术力量，从根本上塑造出完全不同的社会生活与交往的秩序模式。但这种秩序模式本身也隐藏着颠覆秩序的危险，如果仅仅将工业社会的基础建立在经济的扩张之上，则必然使这种潜在的秩序颠覆爆发出来，而两次世界大战的爆发就是这种颠覆的强大注脚，显示出了工业社会的超经济性。这场战争胜利后，重新建构工业社会的路径不能是简单地恢复到战前的重商主义体制，当然更不能走导向法西斯极权主义的集权计划体制，人类必须找到一条新的完善的工业社会的道路，人类社会必须要在社会与政治层面给予充分的关注，并从社会政治层面给出一个超越纯粹经济效率维度的新的秩序基础。要在不丧失人类自由的前提下保证这一秩序顺畅流转。

这一重大主题实际上德鲁克分别在两本姊妹书中加以探讨。他的第一本书《经济人的终结》主要探讨第一个问题，即建立在纯粹经济维度、经济效率上的工业社会，虽然能带来物质的富足，但是却潜藏着巨大的人类风险。因此，在工业社会发展到一定阶段时，就必须将这一秩序基础转换到一个新的基础上来。由此由工业人来替代经济人，承担起转换中的新的工业社会的秩序建构使命，这就成为德鲁克撰写第二本书《工业人的未来》的内在思路。

而这种转换的根本目的，就在于人，可以说是为了人、实现人的全面价值。所以作为出生并成长于奥地利的德鲁克，其基调和目标都是自

由的，为了自由和实现价值，人必须具有社会身份和社会功能。而一个社会要成就这种关于人的目标，必须具备功能性，同时为了避免本来必要的社会权力导向极权主义，这种决策性的权力就必须具有合法性，个体的社会身份与社会功能，社会的决定性权力的合法性，这就构成了本书主题的核心概念。

实际上德鲁克似乎也继承了所有奥地利学派的自由主义精髓，就像其他前前后后的奥地利学派大师如门格尔、米塞斯和哈耶克那样，对自由充满向往，为了实现自由而展开对国家主义、极权主义等不遗余力的批判。虽然德鲁克在对自由主义的维护上不像这些大师那样享有声誉，但也许这只是因为其管理学上的更大权威性掩盖了他在这一自由主义政治哲学领域的声望。但透过这部书，我们实际上可以一窥德鲁克的自由主义观，并且可以看到其和米塞斯、哈耶克等奥地利学派的自由主义巨匠们某些相似的风格，也可以看到他与另外一位以批判法国大革命中的极权主义而闻名的自由主义大师伯克的理论有某些契合。同时从他对各种学科理论知识游刃有余的把握上，可以看到他不愧为近代一位同样以知识渊博著称、地位非常独特而崇高的经济学大师——约瑟夫·熊彼特的高徒。

当然，由于作者意不在建构一种全面的学究式社会理论体系，也不在于撰写一本纯粹的学术著作，因此，德鲁克并没有对本书中的一些关键性概念比如身份、功能、合法性、重商主义等给出一种学术的严谨定

义。作为译者，我们也不便在此将自己的理解加之读者，怕误导读者，还是让读者自己在阅读中体会把握。

但是在此，我们只是想要提醒一下读者少些误解的是，这几个概念德鲁克有着一些不同于我们现在一般认识的意义。比如“身份”这个词，它不同于梅恩爵士所说的近代社会是从身份社会到契约社会的进步中“身份”概念，梅恩的这种概念大致和我们中国现在普遍理解的比如说农民身份中的“身份”有点类似，是指那种与等级制和利益分配相关的个人的社会角色，具有贬义性。因此，作为一种近代化的特征，我们当然要打破这种等级身份，恢复人的平等自由。但是，德鲁克这里所强调的“身份”则持的是一种褒义的观点，强调更多的是每个人作为一种社会角色都必须得到社会的平等认可和对待，并且都具有自己的功能，在发挥这种功能的同时也就实现了自己的价值，体现了自己自由平等的社会身份。因此，社会必须赋予每个人以社会身份。

同样，对于重商主义这一词，德鲁克在绪论中已经指出，他在此的意义接近于现在所谓的新保守主义的含义。所以读者在阅读的时候，不要将其理解为经济学中重农学派、亚当·斯密和李嘉图等所批判的作为约15世纪到18世纪末流行的经济学中的重商主义理论与政策体系，这种体系起初着重的是如何在国际贸易中尽量减少金属货币的流出而增加流入，后来又转变为至少在国际贸易中要保持贸易顺差。为了达到这些目的，国际就必须采取统制主义的政策主张进行严格的经济贸易干预。显

然，主张自由的德鲁克的重商主义一词不是这个意思。

本书的翻译当然首先要感谢原书作者德鲁克教授给我们撰写了这么优秀的著作，还要感谢机械工业出版社华章分社向我们推介了这本著作并组织了出版发行等事宜。此外，还要感谢一位从未谋面的黄志强先生。该书的中文版，曾经在2002年由黄志强先生译出，上海人民出版社出版，在我们新的翻译过程中，也参考借鉴了黄先生的译作，在此表示深切感谢。

余向华

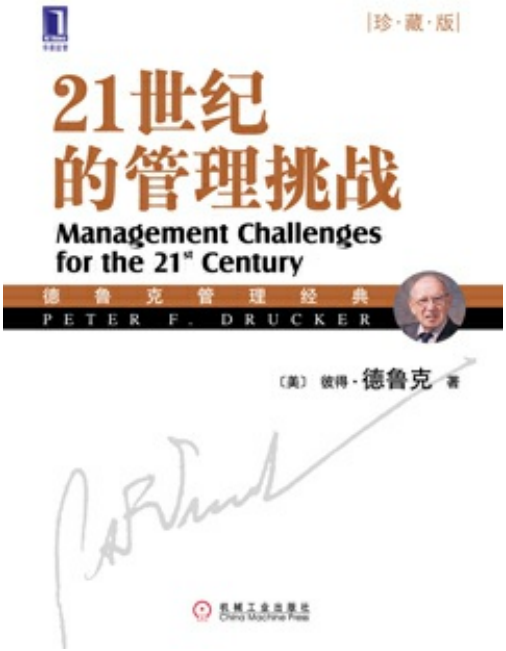
2005年11月

于北京大学

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

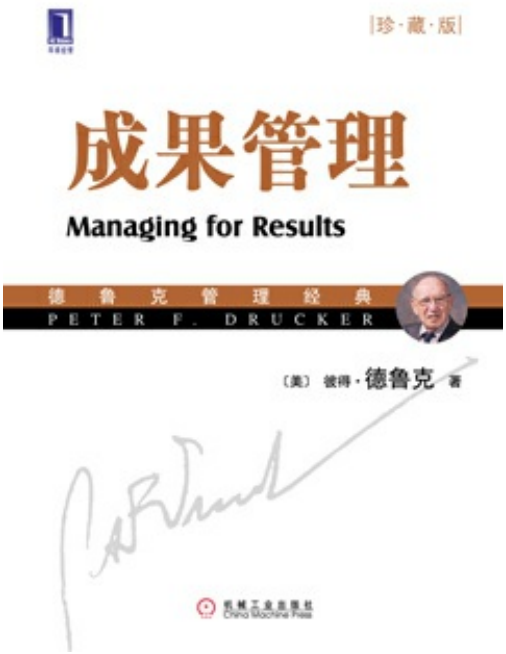
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

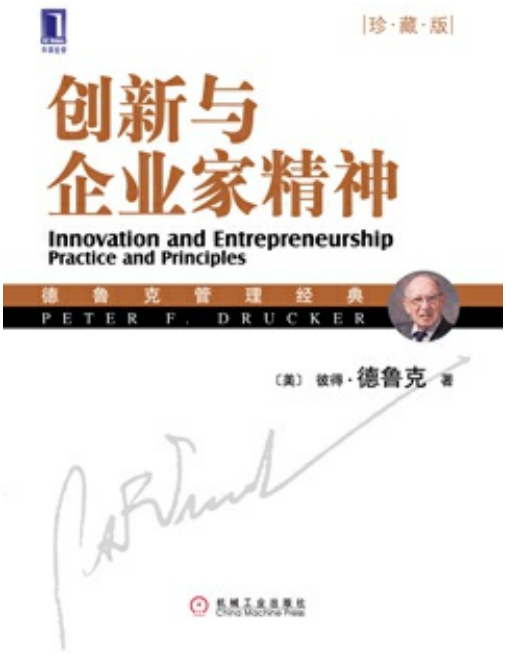
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

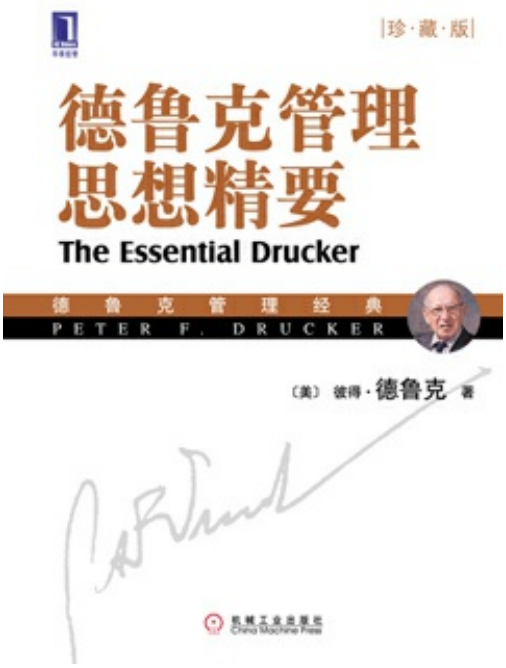
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

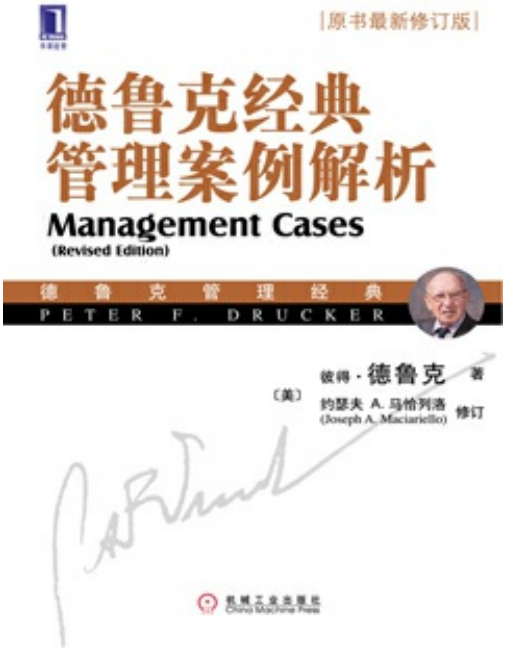
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

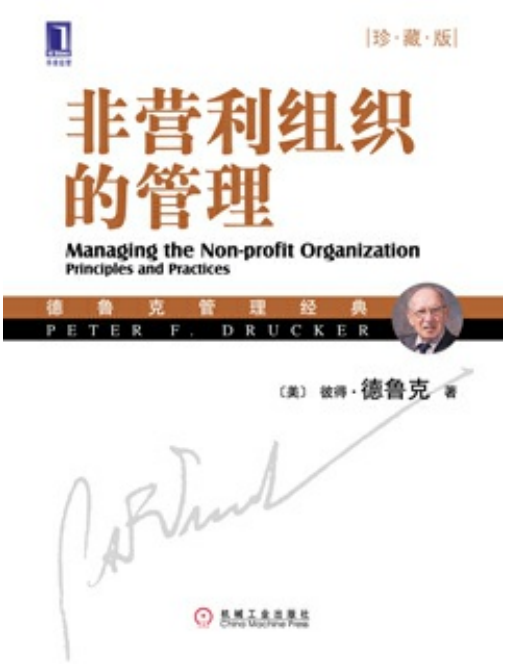
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

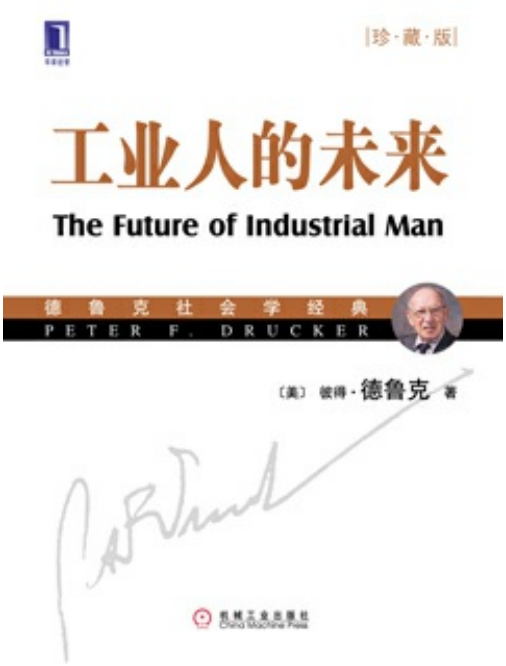
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

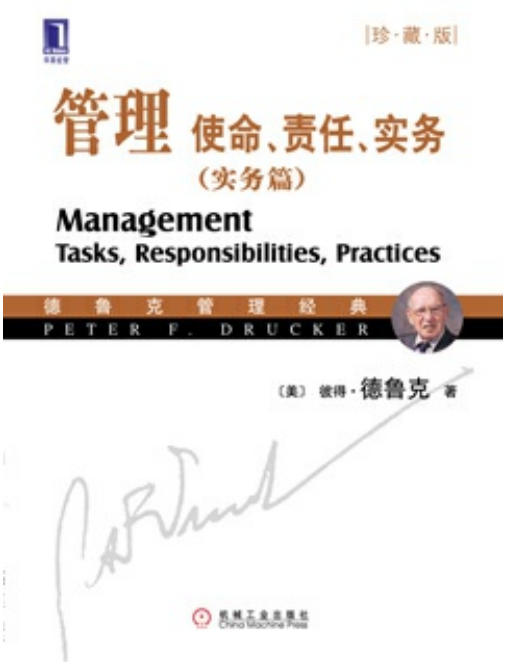
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

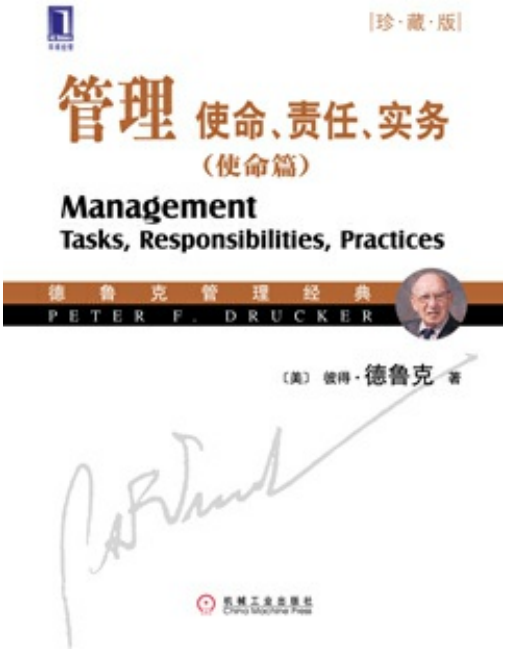
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

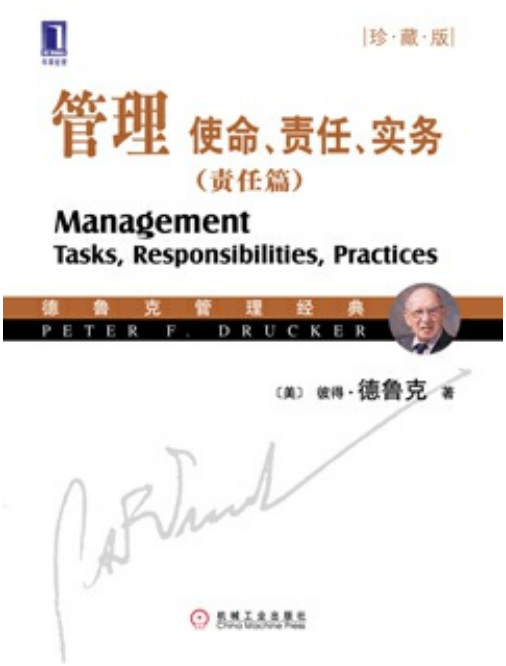
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

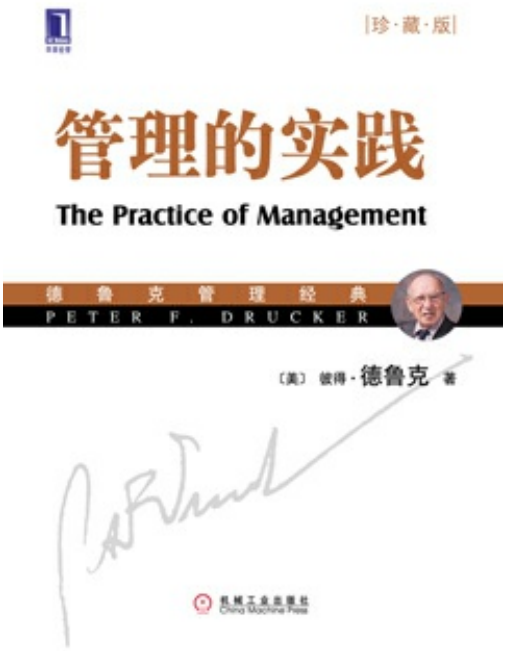
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

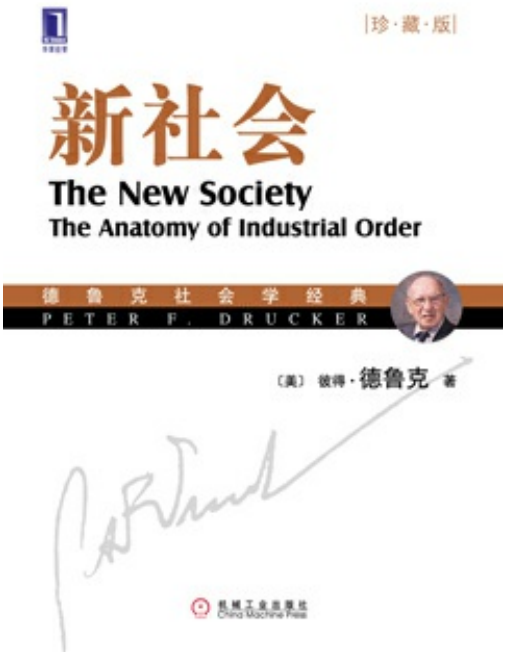
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

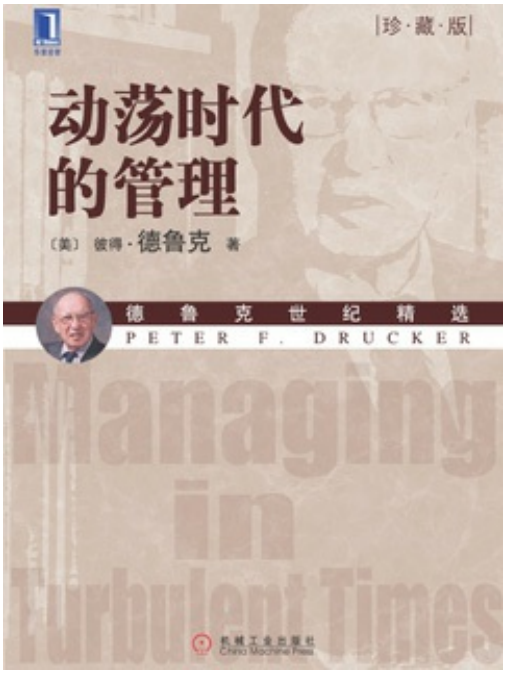
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

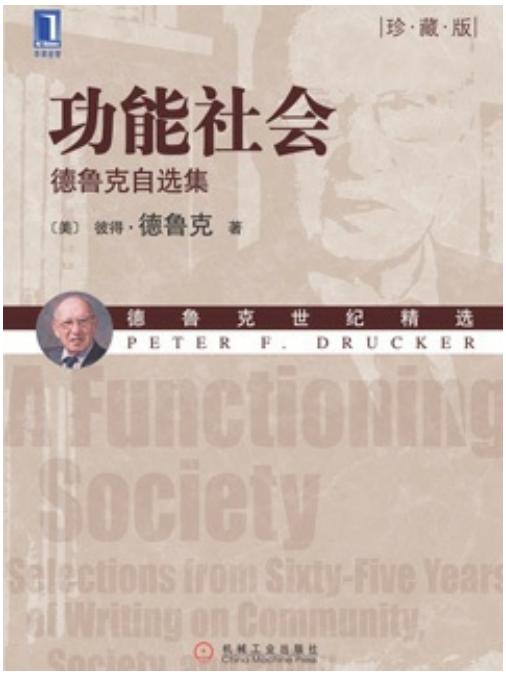
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

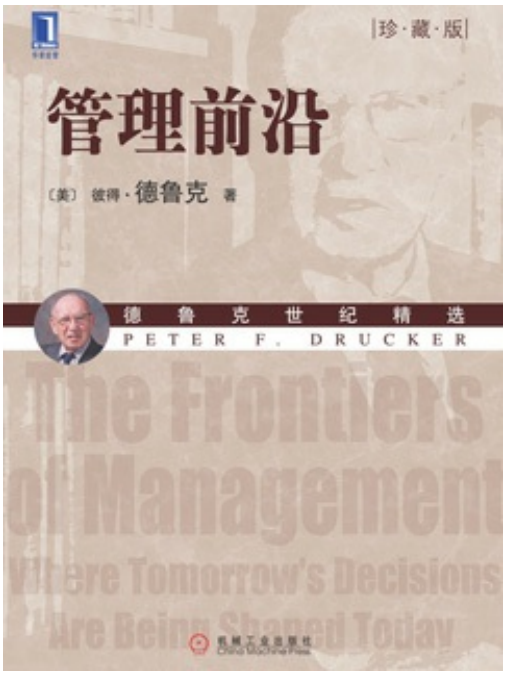
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

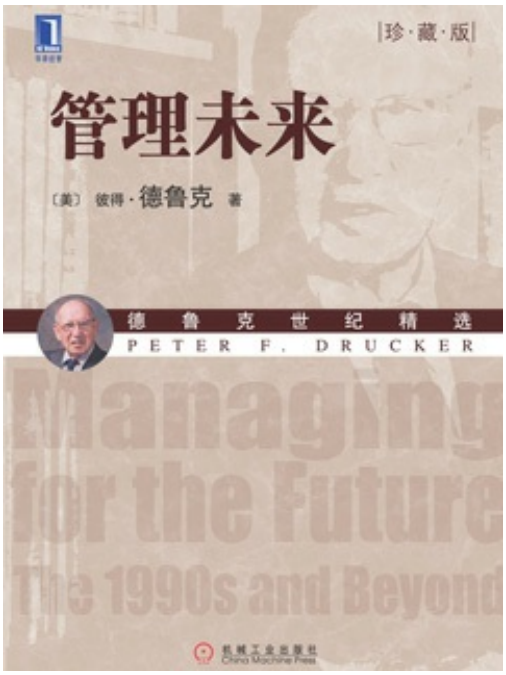
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

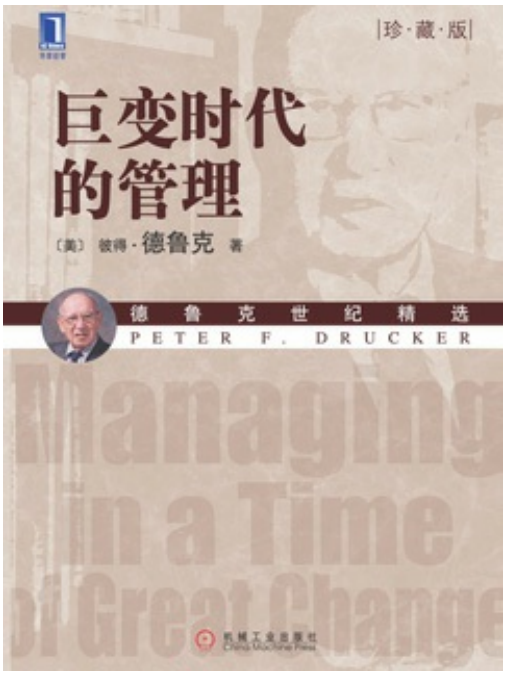
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

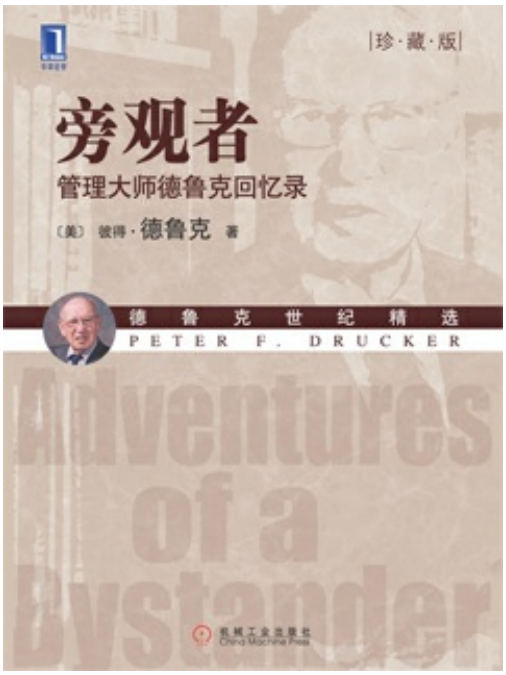
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

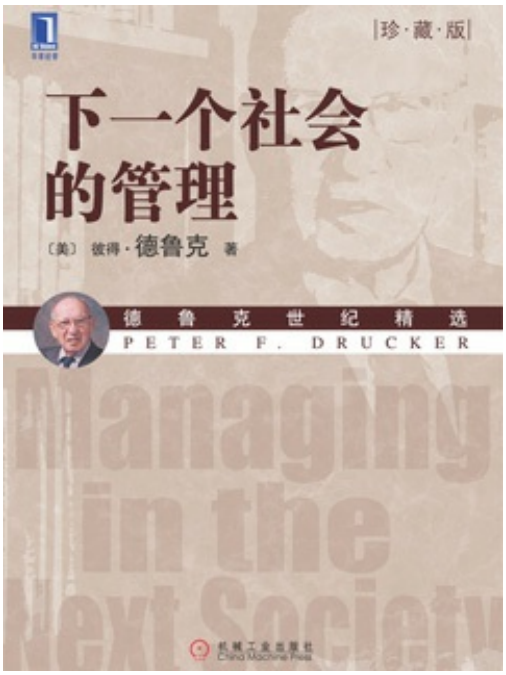
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

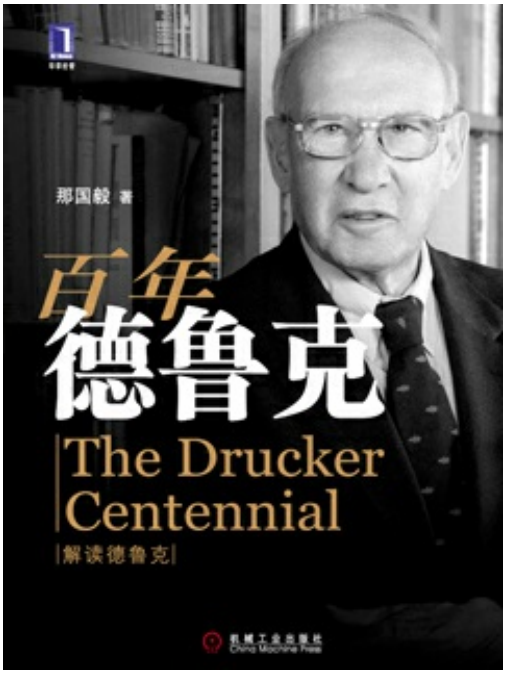


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

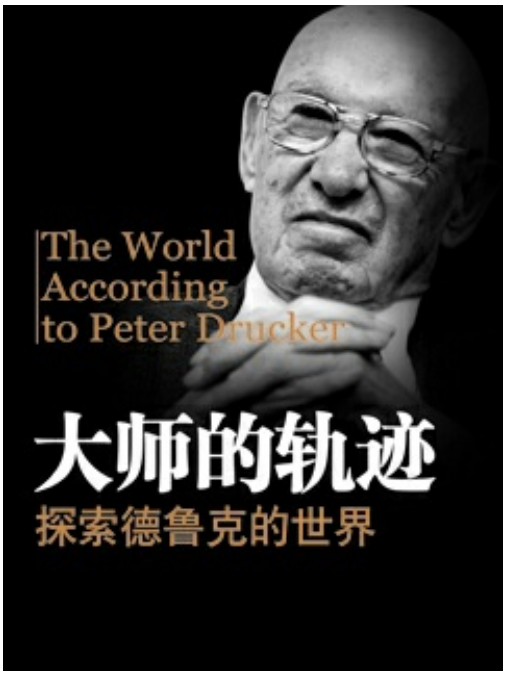
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

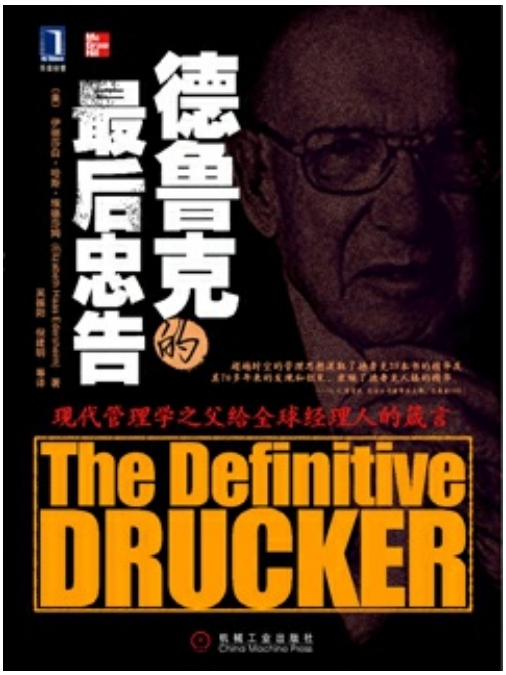
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

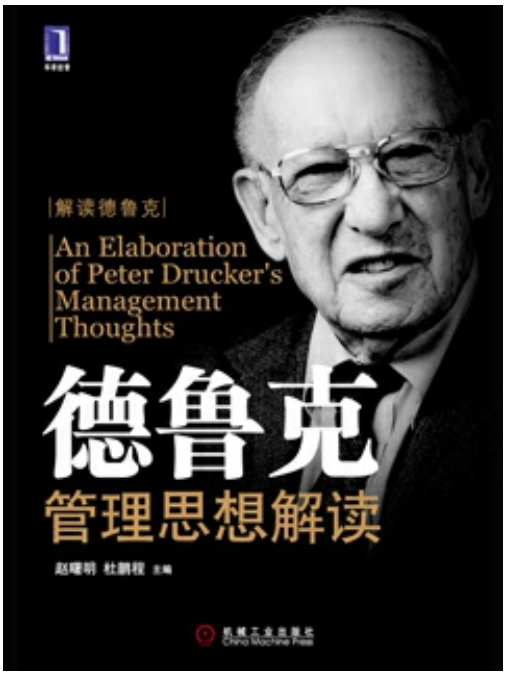
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

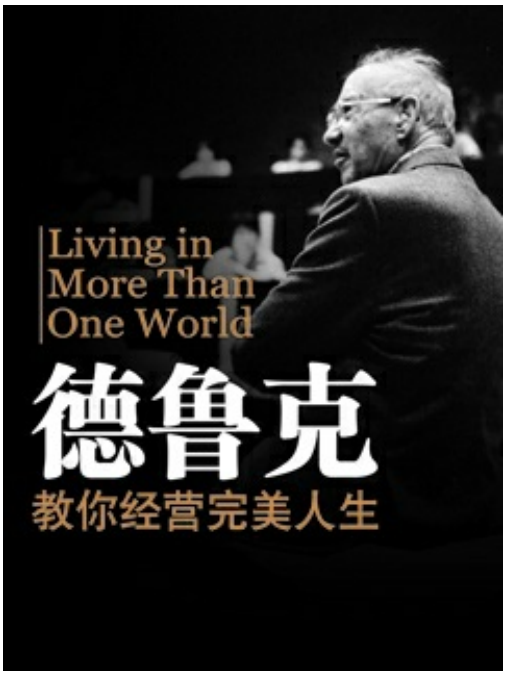
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

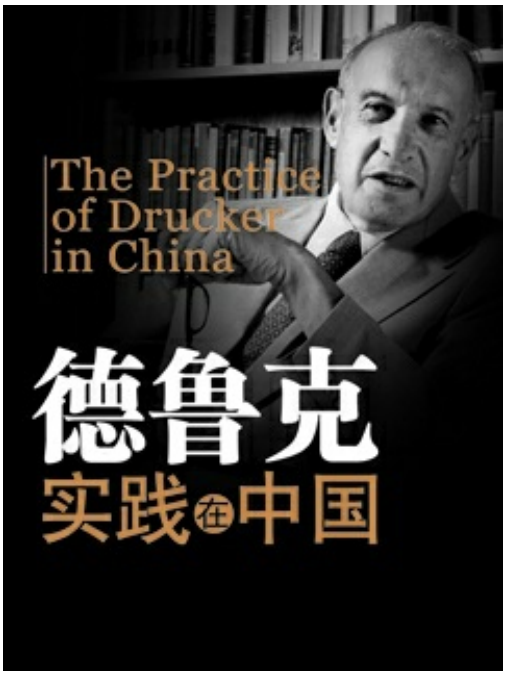
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

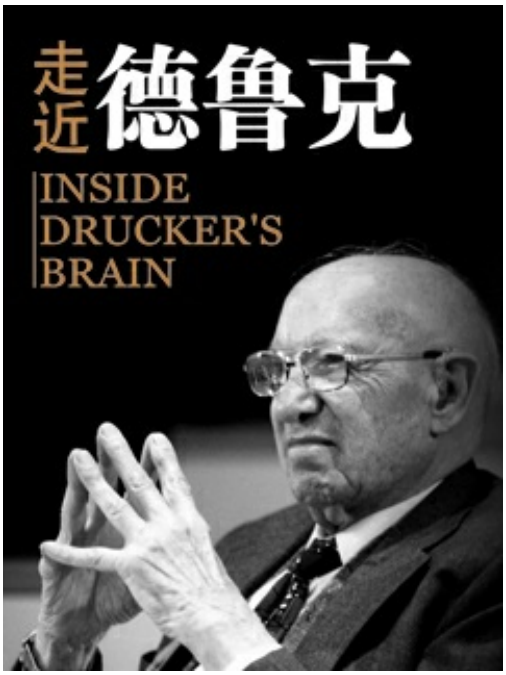
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

公司的概念

Concept of the Corporation

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

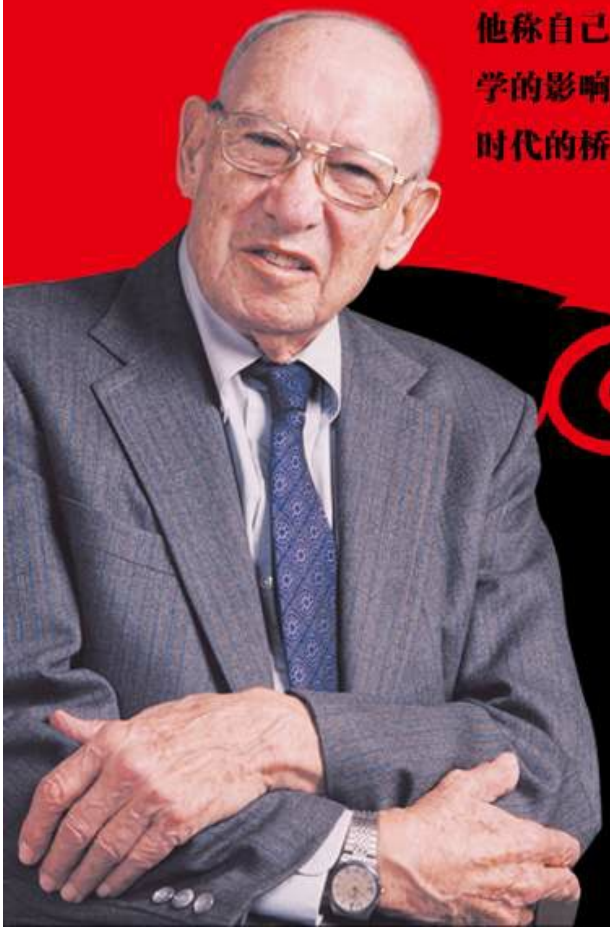
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

公司的概念

Concept of the Corporation

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）著

慕凤丽 译

ISBN：978-7-111-28075-0

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。

工业社会三部曲：《工业人的未来》、《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

基于对通用汽车公司的调研，本书首次尝试揭示一个组织实际上是如何运行的，它所面临的挑战、问题和遵循的基本原理。

从三方面对企业进行社会和政治分析：

·将公司作为独立的主体分析其运行

·分析大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺

·分析公司目标和社会功能的关系

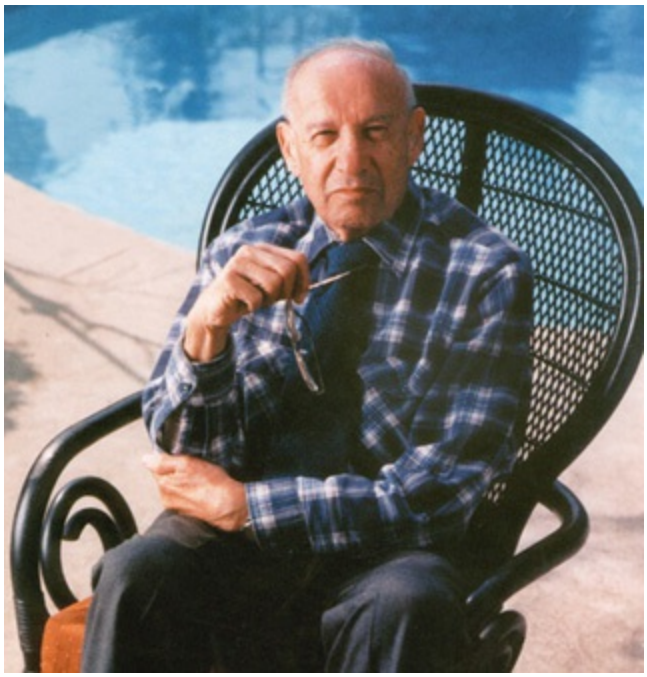
公司生存与成功发展必须：

·持续产生有才能的领导

·具有满足长期利益的基本政策

·在实施各项政策时，具备不受人为因素影响的客观判断标准

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以

及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

开创了“管理学”新学科

贯通了德鲁克的思想体系

奠定了德鲁克在“组织理论”的历史地位

构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系

通用汽车公司无力走出困境的原因大多是本书50年前（1946年）就指出的问题——书中的危言耸听使大多数通用汽车公司的高层领导对我视若无睹。

今天这本书最好不是被当做一本关于通用汽车公司、关于制造企业和工商企业的书来读，而是当做一本关于大型组织的书来读。我希望它能引发一场热烈而卓有成效的争论。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

出版说明

彼得·德鲁克是管理学的一代宗师，现代组织理论的奠基者，由于他开创了管理这门学科，被尊称为“现代管理之父”。他终生以教书、著书和咨询为业，著作等身，是名副其实的“大师中的大师”。德鲁克的著作思想博大深邃，往往在书中融合了跨学科的多方面智慧。本书是“德鲁克管理经典”系列的著作之一，从初版到现在，历经沧桑、饱经岁月锤炼，尽管人类已经迈进了21世纪，经济形态由工业经济发展到了知识经济，但重温本书，读者仍能清晰地感觉到书中依旧非常贴近现实生活的一面，深刻体会到现今出版和阅读本书的意义和价值所在。书中大师许多精辟独到的见解，开理论认识之先河，跨时空岁月之局限，借鉴学习之意义不言而喻，但由于受当时时代背景、社会氛围、个人社会阅历、政治立场等方方面面的局限性，作者的某些观点仍不免过于体现个人主观认识，偏颇、囿困之处在所难免，请读者在阅读时仔细斟辨，批判接受、客观继承。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

我对彼得·德鲁克的理解

伟大人物似乎都是一个使命在身的人。德鲁克毕生的使命，是要建立一个和谐的新社会，是要帮助世人去理解如何组织一个工业社会。德鲁克是幸运的，他的思想最终为世人所接受，使人们理解了工业社会的本质，理解了工业社会的内在结构和运行机理，以及理解了工业社会的基本单元即企业及其管理全貌。德鲁克是一位伟大的思想家，一位社会学家，一个现代组织理论的奠基者，最后还是管理学的一代宗师。

我们称德鲁克为大师，并不表明德鲁克的思想源于某种莫名的启示。他的思想以及庞大的思维规模，源于独特的思维结构，很可能受卡尔·马克思和马克思·韦伯的影响，这只是猜测，德鲁克本人没有提及过。德鲁克分析“社会、政治和经济”问题的思维框架、概念体系和思考问题的方式方法，与这两位思想伟人极为相似。韦伯曾经说过，现代西方学者以及他们所体会到的精神世界，深受马克思的影响。

与思维结构相对应的是价值立场。德鲁克早年深受詹姆斯的心理学影响，使他的基本价值立场倾向于保守或中庸，自称是“自由保守派”；对待社会的前途和命运，既不悲观又不激进，主张有限理性，强调人的尊严；强调在社会成员共识的基础上形成公正，以此为基础来推动社会进步。德鲁克与历史上的伟人一样，终其一生所建立起来的思想成就，

是可以“还原”的，可以还原到他的基本价值立场上。德鲁克庞大的思想和等身的著作，有着内在的统一性，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。

德鲁克自称是一个以写作为生的人，能非常准确地解析和叙述一个复杂的外部世界和内心世界。他的著作很直白，少有歧义，不必揣摩，也没有必要用心去悟；与巴纳德，乃至西蒙深邃而周延的“现代组织和管理”理论不同，这也许是德鲁克难以融入学术界或被边缘化的主要原因。德鲁克的思想是由普通人的经验和良知支撑着的，加上他“人本主义”的基本价值立场，很容易引起人们的共鸣，这也许是他的思想得以广泛传播的原因。德鲁克在其60多年的职业生涯中共写了29本书，大约发行了600万册。

德鲁克认为，管理是一种实践，管理要面对的是一个社会、一个人性的世界；管理要应对的是一个“社会群体心理”的组织过程。管理面对的不是物理世界，管理要应对的不是技术经济的组织过程。他始终不认为管理是一门科学或一门艺术，充其量只是临床应用医学；管理强调的是有效性，需要实践的检验，而不是自我检验。企业是很实际的，关心“结果”胜于“理论”，在乎“实效”胜于“真理”。企业的成就或经济成果，是靠人与人之间的默契干出来的。德鲁克把自己的第一本管理著作，取名为《管理的实践》，而不是“管理学原理”，这让很多人至今感到莫名其妙，尤其是让那些崇尚“从客观事物中发现绝对理性法则”的西

方人备感困惑。

尽管德鲁克具有驾驭思想和文字的天赋，可他并不擅长也不打算建立自己的理论体系，包括把概念、原理和方法结构化，来支持自己的观点和主张。在他看来只要思想和观念合乎社会的需要，合乎人们的基本道德准则和直觉即可。而且他不喜欢咬文嚼字，四平八稳，做秀才文章；他追求思想上的完整性，讲究表达上的准确性，这导致他的作品思维跨度大，叙述上的附加成分多。解读德鲁克的著作，必须学学他把握问题的方式，即弄清楚这是一件什么事情，弄清楚德鲁克在说一件什么事情。否则，我们很难跟上他的思想主线，容易迷失在他那随心所欲的语言丛林之中。

德鲁克强调实践，始终把各个学科当做一种专业知识的来源，或当做多角度思考问题的工具，为自己“分析和解决现实问题”服务。他习惯于立足现实、展望未来，借用他的概念就是“使现实变得具有未来意义”。加上他涉猎广泛，尤其擅长从实践中提炼概念，终其一生不断强化自己的思维规模，不断演绎发展自己的思想体系，可谓与时俱进。要想领略彼得·德鲁克的精神力量，必须从他的思想源头开始，从他早期的四本著作开始，即《经济人的终结》（1939年）、《工业人的未来》（1942年）、《公司的概念》（1946年）和《新社会》（1950年）。否则，难以把握他不断涌动的思想潮流，就像我们难以把握韦伯活的思想灵魂一样，只能窥其片断，不能与之神游。

《经济人的终结》是德鲁克移居美国大约两年之后写成的，那年他30岁。该书第一次展现了德鲁克的精神力量，即站在思想伟人的肩上，站在“历史过程和逻辑过程”两者统一的高度，从普遍联系中把握事物的本质以及事物演变的内在动因，进而综合应用各类知识于现实，形成自己的概念和见解。尽管《经济人的终结》中形成的思想还很年轻，然而却有着毋庸置疑的洞察力，宣告着“经济人时代”的结束，认为人类将面临着时代的转变，令人震惊。而且，事实证明德鲁克是正确的。

按照德鲁克书中的观点，在重商主义原则上建立的“经济人社会”，企图通过“经济自由”带来“社会公平”，然而这一切并没有发生。相反，随着大工业的出现，经济自由和社会公平之间的冲突不断加剧，使社会大众对市场机制，以及对实现社会的经济目标失去信心和兴趣；同时，第一次世界大战以来的人类浩劫，从根本上动摇了人们的生活信念，不再相信资本主义是好的，不再相信在经济基础之上的社会制度、政治原则和生活方式是可靠的，甚至是虚幻的，从而引发了整个社会在秩序上的全面危机；人们普遍期待着“非经济的社会奇迹”，结果落入法西斯主义的圈套，人类将为此面临一场灾难。

经济是基础，一个社会不可能在背离经济成就的情况下创造所谓的奇迹。社会的希望在于经济领域之中，在于那些不辞辛劳、努力工作、创造财富的人们，是他们始终默默无闻地支持着一个社会的运行，是他们的存在，保障着人类社会能够从灾难中走出来。他主张在自由经济的

基础上，依靠新观念的引导，确立一套稳妥的组织原则、政治方略和制度规范，重建社会新秩序。

刚出版《经济人的终结》，德鲁克就动笔撰写《工业人的未来》。不久第二次世界大战全面爆发，纳粹的军队在隆隆炮声中连连得手。对德鲁克来说，这一切并不决定未来社会的命运，只是历史表象上的一个事件，战争终究会成为过去，世界大战之后，一定是世界和平。他要窥测人类社会演变过程中的内在动因，赶在和平之前，为工业社会的正常运行，识别出有价值的观念和原则。

那个时期德鲁克是在本宁顿大学任教，他大约花了两年时间写成《工业人的未来》，于1942年出版。德鲁克认为，宣告经济人社会的终结，并不意味着人类可以自然而然地建立一个新社会。事实上工业化生产方式，正在迅速改变着经济领域的结构，从而迅速改变着整个社会的结构，不断加深了现实社会的危机，加剧了现实社会的冲突。这个过程的自然结果，不会是新社会的建立，而是人类社会的崩塌；伴随而来的是工业化实践以及工业主义，将以失败告终。可以断言，整合或组织一个新的社会，需要新的观念、原则和制度。

我们只知道有关“经济人社会”的一切都已经过时，但是并不知道新的观念、原则和制度是什么，这种缺失最终都通过社会转折期的种种震荡表现出来。必须透过现实社会震荡的表象，从社会转折的内在动因中寻找正确的答案，找到新的观念；依靠新观念的引导，形成普遍认定的

原则，实现制度创新，重建社会的新秩序。毫无疑问，经济领域中的工业化是社会转折的本质动因；必须按照工业化的客观要求，建立“工业人的社会”，这是现实社会的根本目标，也是解决社会转折期阵痛的关键。

一个社会正常运行，涉及到三个基本概念，即地位、权力和功能。满足一个社会正常运行，涉及到三个最基本的条件，即每个人有明确的社会地位，并拥有正当的社会权力，按照整体目标发挥社会功能。因此，建立一个能够正常运行的“工业人社会”，必须首先把人放在第一位，必须建立在“人的基本诉求”基础之上，这是建立一个新社会必须确立的核心观念和基本原则。由此而论，必须赋予工业人或“工作中的人”以社会地位、社会权力和社会功能。然而，这个过程不可能直接或自然完成，每一社会成员只能依托一个社会基本单位或企业，获取社会地位、行使社会权力和发挥社会功能。那么，合乎逻辑的派生观念和原则就是，企业必须成为一个社会组织，承担起整合社会成员或工业人的责任。同时，社会必须把企业当做一个社区，赋予社会地位、社会权力和社会功能。形成社会、企业和个人三位一体的新社会基本结构。

可是现实社会呈现出来的状态是，社会、企业和个人三者脱节。大规模生产方式，使每一个“工作中的人”不知道工作的意义，更不清楚自己的社会价值。企业并没有把他们当做组织的一个成员，他们在丧失家庭经济和家庭生活的依托之后，并没有在企业组织中找到归属而融入社

会，获得相应的社会身份和社会地位。相反，“工作中的人”或工业人被边缘化了，成了可以随意替换的零件，被安置在只注重效率且毫无人性的机器中，丧失了做人的尊严。导致个人无意为企业承担责任，也无意为社会承担责任，只是一群“出卖劳动力，获取工资”的自然人；新生的工业人处在离散状态，企业和社会没有产生出内在的整合力量，新的社会秩序无法自然形成。

也许受韦伯职业研究生涯的启发，德鲁克意识到组织理论和企业管理是关键环节，而自己对企业的事情知之甚少，更缺乏质感，不知道企业作为一个组织究竟是如何运行的。这关系到他的思想观念和政治主张能否落到实处，能否用于指导未来的社会实践。于是，德鲁克开始寻找机会，进入一个大企业，从企业的内部去研究组织过程。当年一些关心德鲁克的人，为他进入企业深表遗憾或不解。由于《工业人的未来》的原因，也许是天意，1943年底，德鲁克接到了通用汽车公司的邀请，希望他来帮助企业进行专题研究，弄清楚战后的企业应该如何管理员工。他们相信德鲁克有这样的思维高度，能够提出合乎未来工业社会客观要求的建议方案。1946年，德鲁克基于通用汽车公司为期18个月的调研，发表了《公司的概念》。该书标志着德鲁克在“组织理论”上确立了自己的历史地位，最重要的是德鲁克打通了自己的思想体系，构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系。

让德鲁克深感不安的是，《公司的概念》激怒了斯隆。时任通用汽

车公司董事长的斯隆，是一个清教徒式的人物，视公司为生命，希望德鲁克忠实记录所见所闻。而德鲁克却带着自己“对未来社会”的期待，按照自己既定的思维或假设，对通用汽车公司的组织过程进行主观剖析；而且书中大量的篇幅是在阐述自己有关整合工业社会的思想，无异于借题发挥，写了一本不像通用汽车公司的著作。斯隆决定要拿出证据，告诉世人一个真实的通用汽车公司，阐明自己对公司的见解，这就是《我在通用汽车的岁月》的由来。斯隆几乎凝聚了职业生涯的全部精力和心血写成此书，于1960年出版，一举名垂青史，据说日本人从中学会了管理一个大企业。结局不错，令人欣慰。

先前德鲁克在《工业人的未来》中已经明确：企业是什么，工业人社会的基本结构，及其整合社会的核心观念和基本原则。《公司的概念》的任务是要赋予企业以具体的内涵，告诉企业应该如何按照社会的要求组织起来，承担起社会的责任，这也许是德鲁克与斯隆冲突的根本原因。斯隆始终想不清楚企业的社会责任从何而来，在斯隆的思维逻辑中，责任与权力应该是对等的，企业的责任是如何把各种生产经营要素有效地组织起来，企业并不对社会拥有权力，也谈不上社会责任。

在德鲁克思想体系中，“企业的社会责任”是一个核心概念，这个概念联系着“社会、企业和个人”三者的相互关系。在德鲁克的思维逻辑中，离开了企业的社会责任，整个社会将无法正常运行。德鲁克确信自己的观点是正确的，企业的社会责任是必要的，因此与斯隆的冲突也就

不可避免，除非他能说服斯隆。问题在于斯隆是一个严肃而认真的人，是一个能为原则献身的人。事情只能这样，等待历史的裁决；大约十年后，历史选择了德鲁克。他的思想比斯隆具有高度和贴近现实，具有道德上的感召力和前瞻性。所以有人称德鲁克为乌托邦，把《公司的概念》比做柏拉图的《理想国》。

站在社会学的角度提出企业的社会责任，是很自然的事情。任何社会的运行，都是建立在基本单元基础上的，各个基本单元承担着社会运行的各项职能。即便是处在自然经济状态的家庭社会，也必须赋予自然家庭、家族进而社会团体以独立的身份或地位，赋予社会基本单位以完整的社会责任，包括经济、生活、伦理、教育、政治、宗教，甚至军事等方面责任，确保社会中的每个人能够依托企业或组织机构，谋求个人的发展，并在社会中发挥作用。工业社会要想正常运行，企业以及其他各类组织机构，就要像以往社会的家庭一样，发挥稳定社会以及促进社会发展的作用，这就是德鲁克所说的“一个组织机构的社会功能”，有人把社会功能译做“社会机能”。

在工业社会的条件下，企业是社会稳定的基础，不是单纯的经济单位；企业是员工赖以生存和发展的组织，不是雇主借以挣钱的机器。企业的目的不是利润，企业的目的存在于外部，存在于社会责任之中；利润是企业能否有效履行社会责任的一个结果，利润只是检验企业有无效能，有无存在价值以及能否存在下去的一个衡量指标。这是“经济自由

与社会公平”，进而“经济与社会”的内在联系。

企业社会责任的缺失，如当年的通用汽车公司那样，单纯追逐经济利益或利润，忽视了人的社会存在，忽视了人作为社会一员的尊严，结果导致“工作中的人”对工作的敌视，对企业管理当局的敌视，导致组织内部不同利益群体之间的对立和冲突。在这种状态下，企业无法让一个“工作中的人”站在企业整体的立场上为产量、质量、成本和利润或效率做贡献，企业也因此无法在更大的运行规模上保持效能。可谓社会、企业和个人同时陷入困境。在德鲁克的思想中，社会是靠大家来维护的，如果某人丧失了社会功能，也就丧失了社会身份，就丧失了作为一个社会成员的社会责任，成为一个被社会“放逐”的人，自然他也就不会关心或维护这个社会。

究竟如何摆脱现实困境，以及解决企业内部普遍的对立和冲突，尤其是劳资冲突，实现企业内部利益关系的整合，有赖于一个具体企业的“管理”。尽管我们不能给一个具体企业设定管理的内容，但是企业管理的一般原则和基本思路是确定的，因为整个社会需要有内在的一致性。这就是承认企业是社会的一个组织机构，是一个“社区”或社会的不可分割的“分子区域”；企业成员不是经济人，而是社会人；明确企业的社会责任和社会地位，据此建立起一个组织的公正，形成组织协同的制度性规范，包括保障组织成员的生活和就业安全，以及满足组织成员的需求，统一企业成员的意志。

德鲁克认为，就像企业是社会的一个“功能组织”或一个“器官”一样，管理是企业或一个组织机构的“器官”，即通过管理来实现组织机构的效能。管理和组织，就像人体与器官不可分割地联系在一起；同时，又可以从观念上分辨出来，分辨出管理部门和管理系统的存在，如同人体中的器官，以及某个器官主导下的功能性子系统。真是妙不可言，德鲁克总算自圆其说了，把组织理论和管理理论，在观念上区别开来了，也使自己成为现代组织理论的第一人，当然是基于“政治社会学领域”的现代组织理论，否则就是对巴纳德、西蒙和斯隆的不公。德鲁克一直强调，《公司的概念》更为重要的意义是开创了“组织研究的领域”，而社会上的人则始终认定《公司的概念》是一本管理著作。

《公司的概念》出版后，德鲁克直面自己的未来选择，必须在“政治社会学”与“组织管理学”之间做出选择。当年韦伯始终是站在“政治社会学”领域研究“官僚科层制组织”的；而德鲁克从“政治社会学”领域出发，最终进入“组织管理学”领域。不过他的心依然系于社会问题，尤其到了晚年更是这样。德鲁克的选择有种种主客观动因，他自己认为“组织管理领域”是一个空白，补全这个空白对工业社会的正常运行意义重大。

客观地说，他是为自己开创的“现代组织理论”找落脚点。《公司的概念》毕竟是在通用汽车公司的“管理实践”基础上完成的，远在德鲁克介入之前，通用汽车公司已经成功地使生产经营过程处在“有组织的状

态”，已经形成了一个“大规模的现代工业组织”。德鲁克必须用“现代组织理论”，重新对过往的管理实践和管理理论进行整合，包括重新解读通用汽车公司的“管理实践”，赋予斯隆创立的分权制管理以全新的含义，赋予泰勒进而福特的生产作业过程管理以人文精神等等。否则，他从“工业社会”的政治社会学领域演绎出来的“现代组织理论”，以及他不断发展的思想观念和价值主张，无法形成始终一贯的体系，具有形态上的完整性，从而也就无法证明用他的工业社会的思想和主张，去改造现实企业的组织理论，并不是一种乌托邦，一种观念形态上的假说或空想，而是具有必要性和可行性，具有“不可避免”的客观必然性。

《公司的概念》出版后，德鲁克必须为自己的早期思想做一个总结，把自己完整的思想聚焦于未来研究的方向，准备无拐点地向“组织管理领域”纵深开拓，这就是1950年出版的《新社会》。《新社会》更加集中，也更加清晰了他“建立工业社会秩序”的思想，明确指出企业组织是现实社会的代表性机构，代表着社会的经济基础；政府组织也是社会的代表性机构，代表着社会的上层建筑。企业组织和上层建筑之间，存在着互为前提、相互制约的密切关系。如果不改变现实上层建筑的观念、原则和制度，就无法解决工业社会的根本问题，无法使工业社会正常运行。上层建筑必须服务于经济基础，上层建筑的改变必须依据企业组织的改变。现实社会动荡的根源，存在于企业组织之中，存在于大规模生产经营的组织方式之中，存在于企业非人化的组织方式之中。

企业作为工业社会一个独立的组织成员，必须像社会的一个普通公民一样，必须按照社会正常运行的要求自律，必须依靠自己的内在力量，通过履行社会责任，实现经济目标，获取经济成果，获取企业自身在社会生态中的存在价值和理由，这就是所谓的“经济自由”。上层建筑及其代表的组织机构即政府，必须按照企业组织运行的这种要求，形成相应的政治原则、政策方略和制度规范，两者互动，实现所谓的“社会公正”，或称社会的公平和社会的正义。经过这样一总结，德鲁克就有理由，也很有力量，去深入研究现代组织管理的理论和实践，预示着一个思想伟人的诞生。 从20世纪50年代起，德鲁克的主要精力是从事组织管理理论研究和管理咨询实践工作，主要代表作是《管理的实践》和《管理：使命、责任、实务》。最终打通了“社会、企业、个人及其管理”之间的关系，而且与现实非常契合。尤其是通过“企业的使命”、“企业的目的性”，或企业在社会生态中的“存在价值和理由”等一系列引申的概念，在“经济目标与社会责任”，进而“经济与社会”之间建立了联系，使他的思想很好地把握了时代的脉搏，成为大企业普遍的指导原则。后人把德鲁克定义为管理学的集大成者，不无道理。

关于“经济目标与社会责任”的联系，是他思想脉络中最重要的节点，顺便做一个简单的释义。比如一个职业球队，它也是社会的一个组织机构。球队的存在价值取决于组织的效能，取决于该组织能否使每一个成员按照球迷的要求，做好每一个动作，打好每一个球；取决于它有无优秀卓越的表现，而不是积分牌上的成绩。只有那些赌球赛的赌徒，

才是惟一关心积分的人；就像炒股票的人一样，对企业是否履行社会责任并不感兴趣，他们只关心企业的利润，或企业是否挣钱。

如何理解或定义彼得·德鲁克并非本意，我等莘莘学子惟有心存感激之情。他的思想成就已经成为我们这个时代的骄傲，他对社会的价值贡献已经成为举世公认的事实。德鲁克走了，总觉得应该写点什么。朋友也时常提醒我，难道不想说点什么？感谢机械工业出版社华章分社给我这样一个机会，能向中国的读者谈谈彼得·德鲁克，谈谈他的思想脉络，谈谈他的早期著作，以表达我和朋友们对大师的感激之情。为了不辜负华章的厚望，不得不用心再读德鲁克，再读他的著作和他的生平，这段经历使我备感愉悦，更受益匪浅；我喜欢德鲁克活跃的思想，更喜欢他思维方式中的智慧和精神气质。当我写完本序，有一种发自内心的真切感受，希望更多的人能够接触到彼得·德鲁克的早期著作，了解他完整的思想。

包政

中国人民大学商学院教授博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

关于《公司的概念》，有个不能不了解的故事：应通用汽车公司之邀，本书作者对该企业进行了长达一年半的深入调研。在调研的基础上，作者凝练其对工业社会中大型企业组织和运营的理解与见解，完成了这本著作。但本书的内容却引起了通用汽车公司管理层的强烈不满，更令公司当时的一号人物斯隆大为恼火，也因此书，斯隆一定要亲自写一本真正的关于通用汽车的书，旨在还事实以真相，这就是后来的《我在通用汽车的岁月》。

斯隆对本书的强烈不满，不是本书描述通用汽车公司有任何失实之处，而是本书的立意和出发点完全有悖于斯隆的初衷。斯隆希望作者能以其特有的思想高度，以局外人的身份深入探究通用汽车公司的问题，以应对未来的发展。这些问题应该着眼于如何提高通用汽车公司的市场竞争力，着眼于如何更好地回报股东。

而作者的兴趣却并不在于发现并致力于完善企业中的管理问题，也不在于思考企业未来的战略选择，他关注的是，作为工业社会代表性机构的大企业如何承担起建设和谐新社会的责任。企业所担负的责任不仅仅是股东的期望，更是它的管理阶层、它的一线员工以及它所在社区的发展与安宁，只有能够承担如此重任的企业才会有持续的未来。而在斯隆眼里，所有这些简直就是大逆不道，难怪他会大为光火。

本书开创了管理学这门学科的研究，但我们却很难将本书当做一本纯粹的管理学著作来读。正如作者书中所言："本书所讨论的是政治学和政治分析所讨论的传统问题。本书的新颖之处在于将这些传统问题的研究应用于大型公司。"与纯粹的管理学著作不同，作者以政治学的视野来分析企业领域的问题，这使得本书的见解愈加深刻和高瞻远瞩。

本书结构明晰，在开篇第1章，作者就阐明本书的研究旨在从相辅相成的三个方面对企业进行社会和政治分析，即将公司作为独立的主体对其运行进行分析；作为社会的代表性机构，阐述大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺；分析公司目标和社会功能的关系。作者认为，作为工业社会的代表性机构，大型企业必须努力于这三个方面的和谐构建。对这三个方面的分析分别构成第2、3、4章的内容。

首先，关于公司本身，作者认为生存是其最高法则。而公司的生存与成功运行则取决于它能否处理好这样三个相互依存的问题：领导问题、基本政策问题以及行动和决策的标准问题。对大企业来说，持续产生足够有才能的领导尤为重要。同样，大企业还必须具备满足长期利益的基本政策。在实施各项政策时，必须具备不受人为因素影响的客观判断标准。只有同时满足这三个要求，企业才能持续稳定地发展。

按照这样的思路，作者在调研中欣喜地发现分权制度在通用汽车公司的成就。作者用了大量的篇幅考察通用汽车公司分权体制的运行。他发现，通用汽车公司分权体制的形成并不是经过"深思熟虑"的规划而

成，更不是一蹴而就，而是在企业发展过程中逐步演变完善的，它深深受到企业主要领导人——斯隆个人风格的影响，也受到战时生产的促进，总之最终形成了鲜明的通用特色。

但作者并没有在如何更好地深化分权体制上做技术上的探讨，作者关心的是，分权体制能否继续深化与完善，成功解决公司生存的三个基本问题，即领导问题、基本政策问题以及行动和决策的标准问题，从而帮助企业承担其应有的责任。

其次，关于大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺。通过分析，作者相信大企业通过为企业所有员工，包括工头甚至普通工人，在工业社会中实现机会均等以及唤醒他们的公民意识，是大企业责无旁贷的责任，也是符合大企业生存和发展的根本利益的。

最后，关于公司发展与社会功能之间的关系。作者通过分析认为，虽然在特定问题和每一具体问题所遵循的准确边界上，总是会有许多不一致和矛盾之处，但社会的需要与大企业的追求之间是完全可以达到和谐的，因此，对于肩负起相应的社会责任，大企业责无旁贷。

《公司的概念》是一本关于大型企业的著作，是一本绝不限于大型企业管理和经营的著作，是每个命运与大型企业发展息息相关的人，每个关注大型企业发展的人都绝不能错过的经典之作！其思考的广度与深度涵盖了所有正在成长为大公司和已经成为大公司的企业。

感谢华章公司提供的机会，使我重温学生时代精读德鲁克著作的美好回忆。在人大的硕士和博士学习期间，德鲁克的著作一直是导师严格指定的必读书目，几本重要著作更是须加反复精读并经常讨论研习，所以在本书的翻译过程中，时常令我回味起导师的教诲，反倒不为文字翻译所苦。

慕凤丽

中国政法大学商学院

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

1993版序

在第二次世界大战的最后几年，我结束了始于1943年1月的对通用汽车公司18个月的调研工作，在调研基础上我完成了《公司的概念》。当时已经有很多关于“工商业”方面的书了，但《公司的概念》并不是一本关于“工商业”的书，这是一本将组织、管理和工业社会融为一体的书。事实上，这是第一本将一个“企业”视为一种“组织”的书，它将企业视为一种为了满足社会需求和需要而将人们集合起来的组织。而且基本上，它也正是第一本将“管理”视为一种承担特殊功能和具备特殊职责的特殊机构。虽然它绝不是第一本——这项荣誉无疑属于亚历克西斯·德·托克维尔所著《论美国的民主》（18351840）——但它是一本极少数讲述企业的“局外人”从“内部”进行长期细致调研的书。事实上，虽然我写这本书已经是几乎50年以前的事了，但仍然没有人试图做类似的事情——不管是另一个大型工商企业还是任何其他承担现代社会责任的大型组织，比如医院、中小学、大学或是教堂。

人们赞誉《公司的概念》开创了管理这门学科和这样一个研究领域。我一直认为它也起到了更重要的作用：它将“组织”确立为一个独立的实体，将对组织的研究确立为一个学科。传统的社会学只知道社会和社区，并不知道“组织”。虽然组织具备与两者相同的要素，但组织并不是两者中的任何一个。我在《公司的概念》之前的一本书《工业人的未来》（也将由Transaction公司再版发行）中断言：工业社会需要独立

的、与众不同的、拥有一定地位和职能的机构，也就是能够体现传统社会和传统社区主要特征的机构。《工业人的未来》使我得到了通用公司的邀请，邀请我从内部研究它的组织和它的管理。《公司的概念》因此成了首次尝试揭示一个组织实际上是如何运行的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。

本书所讨论的问题之前极少有人讨论过。我们当然知道劳动关系，毕竟汽车工业在1937年，也就是完成本书的几年之前就组织了工会。在我18个月的调研时间内，我花了大量的时间与联合汽车工会的领袖们接触，特别是与他们精力充沛的主席沃尔特·鲁瑟接触，并与他保持着友谊直至他于1970年过早地去世——正如我与他在通用汽车公司的对手，查尔斯 E.威尔逊保持友谊直至威尔逊于1961年去世。当时，人们只把劳动关系看做是“劳资”关系，而本书则把劳动关系看做是劳动者与组织之间的关系，劳动者本人与他的工作之间的关系，一起工作的人们之间的关系——这是一种从未有过的、全新的观点。但这正是通用汽车内部的人们，不管是管理者还是工人，看待劳动关系的方式；这正是一个局外人从内部所观察到的。这同样适用于本书所讨论的其他所有论题。

当然，这些论题的大部分在今天都很普遍，但是不管对营利还是非营利的大型组织来说，它们所引发的问题、提出的疑问和提供的机会仍然是一样的。事实上，它们对工会本身可能是最重要的——至少在美国，没有一个工会，曾经有目标地或者是成功地解决过它们。虽然通用

汽车公司从过去到现在一直是一家大型制造公司，但这些问题同样也适用于服务业。它们是组织这一新的社会现象的特有问题。因此，今天这本书可能最好不是被当做一本关于通用汽车公司、关于制造企业和工商企业的书来读，而是当做一本关于大型组织的书来读。在本书1983年的跋中——收录在此次再版中——我列举了本书来自通用汽车公司很多人的冷淡，如果不算是敌意的反应。我现在意识到，准确地说，一个主要的原因是我将通用汽车公司视为一个原型、一个“组织”，因此将它的问题视为哪怕不是原则性的也是结构性的问题，而不是采用通用汽车公司对待它的方式。事实上，当我疑惑为何此书会在通用汽车公司内部遭到如此充满敌意的批评时，通用汽车公司内部的一位敏锐的好心朋友——他本人就是公司的一名高层领导——对我说：“在通用汽车公司，我们必须致力于扩大规模和增加利润，而你优先考虑的却是另外的事情。”

但这仍然是一本关于通用汽车公司的书。1993年的通用汽车公司已经大不同于1946年的通用汽车公司，甚至也大不同于1983年的通用汽车公司——那是我上一次为本书的再版写序和跋的时候。1983年的跋已经提出了公司面临的困境——虽然在10年前，当时的通用汽车公司的高层还没有意识到这一点，更不用说承认了。10年后，1983年跋中的预言得到了证实：也就是在20世纪的90年代，通用汽车公司仍然处于守势。但我也表达了通用汽车公司到20世纪90年代能够转亏为盈的希望——不必多说，这未能实现。通用汽车公司无力走出困境的原因大多是《公司的概念》50年前就指出的问题——书中的危言耸听使大多数通用汽车公司

的高层领导对我视若无睹。而今，通用汽车公司的每个人都知道这些都是至关重要的问题，但通用汽车公司看来还不能解决它们，相反地，通用汽车公司一直努力于采取原来的——一直不成功的——“多元化”的努力来绕开这些问题。遵循管理上最古老的误导：“如果你不能运营你自己的企业，那就买一家你对其一无所知的企业。”通用汽车公司首先收购了电子数据公司，接着又收购了休斯飞机公司。可以预见，这不会解决通用汽车公司的问题，只有再次成为一家真正有效益的汽车制造商才能解决问题。通用汽车公司的案例显示，要超越50年的成功是多么困难，要打破垄断的思维定势是多么困难。作为美国产业界的另一个成功案例，贝尔电话系统公司，显示只有重大灾难才能解决问题（在贝尔公司的案例中，贝尔公司在一项反托拉斯的判决下分拆）。我迫切想知道的是，如果不分拆通用汽车公司，无论是自愿的还是被恶意接管，是否有可能使它（或它的继任者）产生一次成功的转变？

彼得·德鲁克

于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

1983年版序

《公司的概念》首次出版于1946年，也就是将近40年以前，但它并没有成为“经典”之作——一本人人知晓却人人不曾读过的书。它始终保持着持续的销售，销量之大以至于每过10年就需要再版一两次——最近的一次已是第6版。这本书无疑要告诉今天的读者某些重要的内容，这些内容与40年前本书面世时告诉读者的迥然不同。

40年前，也就是写作本书之际，公司几乎完全被忽视，更没有被系统地进行研究——就像中世纪的地图制作者对待非洲，那只是一大块标有“大象在此漫步”的空白地带。有关公司及公司管理方面的书屈指可数。当时的“管理”压根儿就不是一门学科或是研究的对象。

本书问世时，评论家们不知该作何评价。它讨论商界事务——可讨论的并不是“经济”；它讨论结构、组织、政策、规章制度、权力关系——可讨论的却不是“政府”。一位私交不错的朋友——当时杰出的政治学家——在一份重要的政治学杂志上对本书作如此评价，“希望这位前程似锦的年轻学者能将他广博的才智投入到一个更令人尊敬的学科。”而另一位朋友，我当时任教的大学的校长，他根本就强烈反对我将此书出版。“你已经成功走上了政治学或经济学的学术道路，”他说，“出版这样一本书一定会同时得罪政治学者和经济学者，这只会毁掉你的职业机会。”

被我当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司，在此书写作的时候，正处于成功的顶峰。第二次世界大战期间，通用汽车公司是美国生产成就方面的明星企业，并正在为战后愈加辉煌的成功做积极的准备。第二次世界大战期间，其产值翻了一番还多，利润是原来的4倍多。通用汽车公司是汽车行业在世界范围内无可争议的领导者，是当时杰出的“增长型产业”，是“高科技产业”的代表，是“现代工业经济”的动力源泉。

如今，每年都会出版几十本关于公司和公司管理方方面面的书。我的那位大学校长朋友的确说中了：至今还没有一个政治学者或是一个经济学者接受《公司的概念》首次分析的现代组织的现实。相反，这本书创造了一个新的学科：我们叫它“管理学”——对现代组织的结构、制度和社会人文方面有组织的系统研究。管理学从此成为全世界专业研究和研究生学习的一个普遍的领域。

因为“管理学”起源于对商业公司——40年前就已出现的现代机构——的研究，所以它通常放在商学院，大多数人在听到或读到“管理”一词时仍能听到或读到“商业管理”。不过，“管理学”的研究正日益包容了今天“组织社会”的所有机构。商学院——很多商学院改名为“管理学院”——正在吸收公共管理学院或是医院管理学院；哈佛商学院为大学校长提供“管理培训项目”。大多数“高级管理人员培训项目”都从工商业和非工商业机构，从联邦政府到专业协会招收在职管理人员。甚至在很

多神学院，最受欢迎的就是以《公司的概念》为基础教材的“牧师管理”方面的课程。

为了效法拿破仑，戴高乐将军决定创办一所新的大学院（Grande Ecole），并期望以此超越他伟大先驱的创举和培养法国未来的管理者，他组建了国家管理学院，一所研究生管理学院，照搬了美国管理学院的课程体系，该学院为新生指定的第一本书就是《公司的概念》。

与40年前形成鲜明对比的是，今天的汽车工业正深深地陷入一场全球性的危机——一场绝非由能源危机和OPEC引起的但因其而加剧的危机。因为最近的20年，所有西方国家的汽车需求增长都低于国民生产总值或是人均收入的增长，而且5年前，也就是20世纪70年代末，汽车需求在日本也停止增长了。这意味着汽车工业哪怕实际上不是在衰退，也处于成熟期。

在20世纪40年代，流水线仍然是最先进的生产方式，即使那样，本书当时就已批评它不仅低效而且践踏了基本的工程原则。如今，流水线和恐龙一般过时，而且成了真正自动化的绊脚石。就技术和分销体系而言，汽车工业已经变成了一个“古老”，很大程度上是“过时”的产业。技术和工业领先地位以及增长动力已经转移到那些基于知识和信息的产业，就像生物制药业、信息处理业和电子通信业。

虽然仍是全球最大的制造公司（直到最近仍然是盈利最多的制造公

司之一），即使在它自己的产业中和它自己的根据地美国，很显然通用汽车也已经被推到了防御的境地。

然而，本书问世以来所发生的真正的沧桑巨变就在于社会本身。

首先，我们在1983年看待社会的方式完全不同于1945年。我们以《公司的概念》首次看待社会的方式来看待如今的社会。

今天，我们视现代组织为理所当然。事实上，我们知道现代发达社会是一个由各类组织所构成的社会，在这样的社会里，主要的社会职能都是在组织内部或者通过组织完成的，比如工商业公司、政府机构、医院、中小学或是大学和武装部队。40年前，工商业公司只是被视为新生事物和例外，而今天，工商业公司被看做是社会成员之一，它与其他成员之间的相同之处远多于不同之处。它们都需要重新组织和架构，它们都需要我们称之为“管理”的功能，它们内部都存在一项特定的工作——管理工作，它们都有政策规定和战略措施，它们内部都要面对个体的丰富多样与工作职责的问题，它们都必须利用资源——首先是人力资源，它们都要处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则。这些正是《公司的概念》最早提出和讨论的话题。

如今，人们对这些问题已经司空见惯，而40年前，人们却备感新奇甚至震惊。那时，半数以上的美国青年在高中毕业之前就结束了正式的学校教育，今天，超过半数的青年人继续进入大学学习。那时，4/5的

美国劳动力仍然在农场、工厂、煤矿、铁路或是在手工作坊从事“蓝领”工作，而到2000年左右，这一比例将下降到1/4甚至更低。1945年，将近一半的美国人在工厂工作，今天，这一比例是1/5，而到2000年，工厂劳动力将降至劳动力总数的1/10。

40年前，无人知晓“知识工作者”一词（我在1959年的《未来的里程碑》（The Landmarks of Tomorrow）一书中杜撰了该词），而如今，知识工作者（就是说，将自己所学投入工作中并据此取酬而不是根据体力或手工技能获得酬劳的人）超过美国劳动力的一半以上。

在所有的发达国家， 1983年的社会已经成为一个雇员的社会。今天，发达国家的绝大多数人都是组织的雇员，这与20世纪40年代人们所想当然的社会形成鲜明的对比，那时人们认为的标准并不是雇员而是为自己工作的人，就像农场主、手工艺者、律师、医生或小店主。

40年前，人们理所当然地以为受过高等教育的人会为自己工作。不管是企业还是政府机构，都没有听说过大学毕业生求职。即使是大公司的高层管理者，拥有大学学位的也是凤毛麟角。那时的通用汽车公司，大多数高层管理人员都读过大学，这在当时成为奇闻，而IBM是在第二次世界大战爆发的一两年前才第一次雇用了一名大学毕业的工程师。

如今，每十个受过高等教育的人当中就有九个会在毕业后马上进入一家组织，而且在退休之前一直为某个组织工作。事实上，如果没有现

代组织，我们将无法为大学毕业生提供工作，只有大型组织才能让受过高等教育的人贡献力量并获得报酬。相反地，如果离开了在广泛的知识领域和学科中受过大量正规教育的人们，现代组织也将一无是处。

但也就是在这个雇员的社会，工商企业，特别是大型工商企业日益为雇员的利益谋求发展，而不是如法律或政治词令所说的是为股东的利益谋求发展。首先，“工资基金”——就是分配给雇员的那部分国民收入——现在达到了国民总收入的85%（这一比例在欧洲更高，像在荷兰就达到了96.5%的顶峰）。与100年以前的工资基金相对照，当工会首次发表他们的宣言和计划时，工资基金所占的比例还不足40%。

而同样也是在雇员的社会，雇员正迅速成为惟一真正的“所有者”。在美国，通过养老基金的设置，这一点已经成为事实。在大多数大公司中，除去费用和税务后的可支配利润中，有一半甚至更多被留作养老基金。养老基金现在总共拥有“财富500强”和其他大公司大约一半的股权资本，另外一半的收益，养老基金又以股息或是以资本增值的方式，占据了半壁江山。在其他国家也是殊途同归，比如在日本的“终生雇佣制”，也就是说，除非破产，雇员是公司收入的第一个分配者。

在雇员的社会中，只有通过为某个组织工作，一个人才能维持生计、获得社会地位、得到承认和拥有职业生涯。财产的获得也是这样。因为通过养老基金，日益增加的基金收入成为雇员有望积聚的一笔最大的收入，只有极少数极富有的人除外——甚至包括独立工作的律师或是

医生。

逐渐明确的是：一个人要行使自己的公民权利和要被完全接受为一个社会成员就必须拥有一份工作。

然而我们创造的是一个雇员社会，而不是劳动者的社会。政治词令仍然说及资方和劳方，但是我们社会的代表性团体和实际上的大多数团体已不再是任何一方，而是受过良好教育的、从事“知识工作”的、受雇佣的“中产阶级”，这一阶层的成员是雇员而不是“无产者”。他们是知识劳动者而非靠体力谋生的蓝领工人。他们是下属但却在很多场合他们也是老板，也有自己的属下。他们视自己为管理层的一部分，虽然他们完全明白他们的目标和愿望与雇佣他们的组织——无论是企业、医院、大学，还是政府机构——之间存在某些矛盾。迄今为止，他们还没有明确的身份，也没有明确的政治或社会特性。

这一群体将表达发达的组织社会的真实社会问题。它的地位如何？它与权力机构的关系如何？

在写作本书之际，甚至无人注意到这一团体。《公司的概念》意识到这样一个组织的浮现，但并没有将它视为社会的中心群体。与当时的任何人一样，它看到了劳方和资方，但这一新群体显然既非劳方也非资方。

这一群体成为大多数的事实很大程度上解释了在所有发达国家传统

政策所面临的危机。这是一个还没有政治归属的群体。它不能简单适合于任何一项传统政策或政治习俗。它在很多方面是一个非常保守的群体，但它并不符合保守的传统形象，既不是传统的“地主缙绅”，也不是传统的商人。在很多方面它又是一个非常自由的群体，但它也不符合任何自由的传统形象，当然不适合20世纪30年代的新政也不适合欧洲社会的民主政治。它是各个政党竞相争取的群体。它不信任传统类型的领导人，然而它也还没有形成自己的领导方式。这解释了在最近十年左右所有发达国家里，为什么那些以前会被视为“政治投机分子”的人能够爬上政治的顶峰——美国的吉米·卡特和罗纳德·里根，英国的玛格丽特·撒切尔（英国保守党的领导是一个女人，一个小店主的女儿，一个会计！还有什么比这更难以想象？），还有日本的铃木（其惟一称得上的特别之处就是他是一个渔村的世袭村长，他成为首相的仅有资格是他从不主张削减对家乡渔民的补助）。

这些变化大部分源于公司和其他同一种类成员的机构，即现代组织的出现。但是反过来，这些变化也从根本上改变了公司发展的内外部环境。

公司本身也正如它置身其中的社会一样发生了变化。

通用汽车公司，40年前现代组织的典范，曾经是现在仍然是一个提供单一产品的公司，一个基本上在美国这一个国家内发展业务的公司和一个制造型公司。典型的现代公司是高度多元化的，其业务不仅涉及制

造业还涉及非制造业，像金融业务和服务业务，是“全球化”的企业。最后它基本上不是“制造型”公司，当然更不是像通用汽车这样致力于机器制造的公司。

通用汽车公司曾经是至今仍然是世界上最大的制造公司。40年前，“更大”即意味着“更好”，大多数公司那时都太小而不能运用现代组织、现代营销和现代技术。而今后代表性的企业并不是越大越好，它将是一家公司，由职业经理人管理，必须拥有结构、组织、政策和战略。换句话说，它与通用汽车公司同属一类，但它可能会是小型而不是大型的公司。可以这样说，通用汽车可能代表的是动物中的大象或是鲸，今后的公司可能只由一个人组成。大象和鲸取得成果很大一部分是基于它们的体积，人类获得成绩很大部分是基于他们的智力。随着信息技术和制造工艺日益转向自动控制——也就是说，转向基于信息和知识的自动化——经济规模发生剧变。最优规模是指适应性最强而不是最大的规模。

不过今天，如果人们必须选择一个公司来作为现代公司的分析模型，人们可能仍然会选择通用汽车公司。让通用汽车“过时”的特征恰恰就是让它中选的特征。首先，通用汽车简单，正是因为它过去是现在也是一个生产单一产品的公司，在一个国家内发展业务的公司和一个制造型公司，其中包括管理者和工人，只有相对很少的专业人员和知识员工。而只有简单才可以成为模型，只有简单才能被分析、被作为代表、

被理解。

但是，尽管发生了所有这些变化，现代公司也只是通用汽车公司的追随者，或者说是拥有最清晰、组织最严密、架构最完整的组织形式的通用汽车所代表的公司的追随者。虽然今天的代表性企业已经超越了通用汽车模式，但它仍然是一个典型代表。首先，我们今天所拥有的基本组织结构模式都是从通用汽车所率先创立和发展的模式发展而来的，也就是从《公司的概念》最先分析和描述的模式中发展而来的。

今天，对于由《公司的概念》首次提出的问题，我们的答案可能是完全不同的，但问题仍然是同样的。事实上，40年前对通用汽车的研究中惟一没有提出的问题就是有知识的受雇中产阶级所产生的影响，知识员工和雇佣社会所产生的影响。否则，我们今天实际上就没什么可供讨论的了——不管是公司内部，如结构、报酬、战略和制度等，或是公司外部，如社会责任——《公司的概念》已经不是第一次辨别、定义并讨论的问题。我们今天仍然用《公司的概念》中所使用的同样的术语讨论这些问题。最重要的是，在过去40年里所有关于公司和公司管理的书中，要论及对一家重要公司进行完整的研究，而且是从公司内部进行研究，本书仍算得上是惟一的一本。

彼得·德鲁克

1983年元旦

于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

初版序

从前，有个年轻人计划写一本关于中国的权威性著作，他研究了所有关于这一主题的资料，做了充足的准备，并学习中文。作为一名中国问题专家，他声名鹊起。一个出版商因此和他签了一份条件极为优厚的合同，并且付给他一大笔预付款。一切准备就绪，他在一个天气晴朗的早晨，抵达了上海。他拜访了一些中国问题方面的专家，度过了愉快的一天，无论走到哪里，他都受到了盛情款待。深夜，他回到下榻的旅馆，却无法入眠，他的脑海中充斥着各种各样的想法，最后，在黎明前夕，他再次起床，匆匆记下了其中的一小部分。12个小时之后，当他从桌前站起来时，他已经完成了一份最全面、最完美的提纲，只要再把他脑中闪现的想法记录下来，这本书就完成了，他只需要关于一些次要问题的一点细节方面的数据。“好吧，”年轻人一边浏览他的提纲，一边自言自语，“耽误一天也没什么关系，我明天最好收集这些数据，这样我之后就不会打断写作了。” 那是在46年前，最近听到这个年轻人——现在已经很老了——仍在查阅一点小的细节和数据。

本书的主题，工业社会的社会和政治问题，与中国问题一样庞杂但却更加鲜为人知。我写作本书的资格远不如我们故事中的年轻人，因此，本次研究不能，也没有被称为是全面的或是结论性的。它所涉及的话题远远超出了这样一本短小篇幅的书所能涵盖的范围，甚至也超出了一个比笔者更加训练有素的人所能掌握和理解的范围。然而，它没有讨

论能够涵盖这一领域的所有命题，遗漏的却可能很重要，甚至足以影响到结论。该主题如此具有挑战性，以至于笔者的尝试看起来就像是新闻报道；然而，本书的努力还远远不够。笔者敢于把如此粗浅的文章呈现给公众，惟一的理由就是：如果不这样做，就将重蹈我们在中国的那位朋友的覆辙，即使不是永远，也至少会在有生之年不断拖延其写作和出版。那样也许会更好，但是我认为，我们再也不能拖延关于我们工业社会基本问题的讨论了。对于美国，没有比这更紧急、更迫切的问题了——也没有比这更不为人知、更缺乏讨论的问题了。本书没有试图给出答案，它只希望提出问题。它不试图成为论述大型工商业公司与自由工业社会之间关系的权威之作，它是开放性的讨论，我希望它能引发一场热烈而卓有成效的争论。

很久以前，我就对以社会学和政治学（而不是经济学）的研究方法解决工业社会的问题产生了兴趣。但是，如果不是因为1943年秋天的邀请，哪怕是如此粗浅的研究我也无法完成。通用汽车公司邀请我从一个外部顾问的角度对它的管理政策和组织方式进行研究，并完成研究报告。为此，我工作了18个月。这次邀请不仅为我的研究提供了经费，也使我得以深入接触通用汽车的资料、工厂以及管理者的丰富经验。毋庸置疑，本书所表达的观点和得出的结论都是作者个人的看法，没有反映通用汽车公司或该公司任何领导者的观点和结论。但是，本书分辨问题和理解问题的程度是要归功于通用汽车公司在纽约和底特律中心办公室以及制造部门的管理人员，要是否认这一点就未免有些忘恩负义了。随

着研究的结束，将近两年时间里，我所享有的与这一群人亲密接触的特权也必然宣告结束，对此我从心底里感到万分遗憾。

我还要向其他很多朋友致以深深的谢意，他们有的在政府部门工作，有的在工会工作，也有的在工商企业工作，他们的知识和经验都给了我莫大的帮助。

彼得·德鲁克

1946年1月于佛蒙特州本宁顿

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　一国之内的资本主义

这本讨论美国工业社会核心问题的书是基于这样一个假设前提的：除非发生重大灾难，比如一次全面的战争或者整体的萧条，任何事情都无法动摇绝大多数美国人放弃对于自由企业经济体制的信念。这并不表示历史必将证明美国人民持有这样的信念是正确的，也不表示历史必将使他们的这种信念成为典范，但这却意味着美国的政治家和经济家只有一种选择：努力推行自由企业体制。因为很显然，任何不是基于自由企业而是基于其他方式来组建我们经济和社会体制的尝试——不管是因为自由企业体制不能发生作用还是认为自由企业体制不够理想——都将导致美国社会政治信仰与社会现实之间的冲突，导致人们愿望与行动之间的冲突，这种冲突将危及我们国家的团结，使我们的政治经济系统趋于瘫痪。因此，美国政治的核心问题就成为：自由企业体制如何运行以及它的要害在哪里；它能够发挥哪些作用，不能发挥哪些作用；还有哪些问题有待于解决？

美国推行自由企业体制的能力不仅能决定国内稳定，而且还将决定世界的和平。因为战后的世界和平与现代西方历史的世界和平不同，它不再取决于各国在政治、社会和经济方面的信条与制度是否一致，而是取决于政治和经济体制完全不同的国家是否愿意并能否和平相处。只有每个大国都能够证明它的特有体制既稳定又成功，维持世界和平这项史无前例的任务才有可能被完成。我们逐渐意识到，能够实现稳定而成功

的“一国之内的社会主义”才是苏联愿意维持和平的前提。同样地，我们现在必须认识到，美国参与维持列强世界和平的能力是基于政治和社会秩序的竞争法则的，它依赖于我们构建一个成功、稳定和自信的“一国之内的资本主义”的能力。因此，推行我们的自由企业体制——作为民主力量和统一的基础并作为其他国家的典范——是美国能够为世界和平做出的最重要和最直接的贡献。

持有这样的观点，本书并不想为自由企业辩解什么，相反地，我们应该比自由企业的反对者更多地质疑现有的体制。我们应该要求自由企业不仅要履行经济职责，还要承担艰巨的社会和政治职责。这一研究并不是证明自由企业是好的或是不好的，而是想弄清楚自由企业能起多大的作用以及如何才能最好地发挥作用。只要美国人愿意去尝试自由企业体制，我们就必须假设自由企业能够发挥作用。

不过，美国人所说的“自由企业”指的是什么呢？这个词的含义已经变得如此模糊。但我认为总的来说，当人们用到这个词的时候，他们想表达的意思还是清楚的。“自由企业”这个词并不排斥政府针对工商业活动的规范和限制，但它清楚政府的作用是在于设置一个引导工商业活动的框架而不是直接插手商业活动。而且，它也不排斥政府管理或者拥有不管是自然垄断企业还是专门用于国家用途的工业生产的企业，如军工厂；显然美国人并不认为田纳西流域管理局的存在与他们的自由企业信念有冲突，虽然他们不会欣然接受将公共事业、铁路甚至自然资源收归

国有的建议，但也不会认为这与自由企业体制的基本原则相违背。

只不过公用事业不是被视为常态而是被视为需要特别辩解和保护的例外。在公用事业这一限制性领域以外，根据美国人今天所普遍理解的自由企业原则，工商业既不会掌握在由政府任命的人手中，也不会对法庭之外的任何其他政治机构负责，而且这个国家的生产性资源将为私人所拥有。

自由企业这一概念已广为人知，它意味着人们进一步接受了推动和控制工商业行为的因素——利润，它意味着消费者自主决定他想要什么，价格则是由市场供求所决定的而不是由政治力量所决定。最后，自由企业的概念也意味着人们接受私有、自主经营企业，接受他们生产和销售有利可图的商品参与市场竞争。就是在这种意义上，自由企业这一词语将被用于这次研究的始终。超越自由企业这一定义本身的是大型企业出现了并成为对美国工业社会所进行的任何研究的焦点。(工业社会的出现只是最近的事——或者说我们意识到工业社会的存在只是最近的事——所以我们还没有固定的概念来形容它的代表性机构。我们必须描述和分析的是：（1）按照技术要求而专门组织起来的一体化大型单位；（2）特殊的合法经济机构，其内部的技术单位按照社会有效性和经济有效性的原则进行组织。第一种定义与某一特定国家所特有的社会、政治和经济体制无关——它是一个纯粹的技术性的客观事实，在任何地方、现代工业存在的任何情况下它都是同样存在的。第二种定义则

取决于一个国家所特有的政治和经济状态。可用的和常用的术语经常含义模糊、容易发生误导并且充满了感情色彩。比如第一个概念，我们可以罗嗦地称之为“大规模生产的一体化单元”，也可以感性地冠之以“大企业”。虽然“大企业”存在显而易见的缺陷，本书将一如既往地使用“大企业”这一术语来描述这种有形的和技术性的生产单位，不论它是一个竞争性自由企业体制中的私有公司还是像存在于俄罗斯的国有托拉斯。

更多的困难是决定用什么样的术语来描述美国自由企业体制中组织大规模工商业活动的社会和经济机构。经常用的术语只有一个：公司。通常，它用在伯利和米恩斯的书《现代公司和私有财产》里的意思很清楚，然而同样清楚的是，因为这个术语有一个非常不同的却无法仅限于法律领域的法律含义，这种用法可能造成无比的混乱。例如，伯利和米恩斯在他们的讨论中并不想把街角的烟杂店包括在内，虽然很多情况下，它们确实是公司。他们也不想排除无限合伙的——这种情况很多——大型企业。然而我们没有不同的词用于这些大规模工商企业——通常它们是以公司形式存在，但有时也不是。因此，当我采用通常的用法和不顾其显而易见的缺陷运用术语“大公司”或者“公司”（当上下文允许我省去前面的形容词时）的时候，我发现自己无所适从。)

不到十年前，是否应该接受大企业还是美国政治事务中的重大问题。而现在，这个问题已经变得无关紧要，甚至毫无意义了。显然，如果不能够成为一个运用现代工业技术的工业社会，任何现代社会将无法

生存或者保持独立；从来，生存是任何社会的第一法则。同样显而易见的是，现代工业技术需要一种大型工商业组织形式——大型的、一体化运用大规模生产方法的工厂——来运转。因此，大企业必须被任何现代工业国家所接受。同样明显的是，大型工业单位不仅是现代工业技术的伴随产物而且也是现代工业社会的核心。大型工业单位已经变成我们社会的代表性事物，而且它的社会性组织形式，这个国家中的大型公司，已经变成我们的代表性社会机构。换句话说，大企业是现代社会的普遍现象，这与社会组织的形式或个别国家所采纳的不同政治信仰无关。再来问我们是否需要大企业这样的问题是毫无意义的，最多是抒发一下怀旧情绪罢了。所有现代社会的核心问题不是我们是否需要大企业而是我们想从大企业中得到什么，是大企业和它所服务的社会采用何种组织形式才能最好地实现我们的愿望和需求。

在今天的政治讨论中，大公司已经成为美国代表性的社会机构这一事实常常变得含糊不清，这源于人们将代表性、决定性与数量上的多数混为一谈的错误认识——民主很容易使我们产生这种错误认识，而这种错误认识又会危及民主。因此，当前的观点总是通过断言大公司雇佣了大多数的产业工人，生产了我们大部分的工业产品，控制了大部分的国家生产资源等来力图解释大企业的统治地位。当然上述断言中的每一点都可以通过一些显而易见的统计数据驳倒，因此也能够非常容易和表面上似是而非地推断出，由于大公司在几个方面占少数地位，大型公司不可能是我们社会的代表。

不过，是少数领导者而不是大多数人决定一个社会的结构。一个社会的典范行为是最接近社会理想的行为而不是大多数人的行为；就定义而言，最接近社会理想的行为只能是极少数的行为。而且，从社会的品位来看，在维多利亚时期的英国，只有很少一部分居民称得上是“绅士”。进一步讲，绝大多数人，中低阶层和劳动阶层，也不想成为“绅士”，他们非常明确地拒绝将这种社会理想强加给他们。但他们不仅接受这些“绅士”的领导，他们还希望自己阶层里的那些已经晋升领导地位的人也变成“绅士”。“绅士”能够成为维多利亚时代英国的典型代表的原因，是因为他被广泛接受和他为非绅士设置准则的实际作用，而不是他在数量上有优势。

因此，今天我们分析美国社会所要寻找的正是这样的机构：它为我们的公民设置生活方向和生存方式的准则；它能领导我们，影响我们和指引方向；它决定了我们对自己社会的理解；围绕它来明确我们的社会问题并寻求解决的途径。换句话说，一个社会里重要的不是静态的多数，而是动态的要素；不是大多数的事实而是一个社会模式中组织事实的象征事物；换句话说，重要的不是普遍的现象，而是代表性事物。这在我们今天的社会，就是大型公司。

即使在战前，这一判断也是不言而喻的，但是战争无疑提供了佐证。此前，有个广为流行的言论，之中一个政府官员声称少数大型公司在战前只生产美国总产量的很小一部分，在战争期间，设法将它们的份

额达到了几乎全部产出的3/4。但是这种说法不仅完全违背了我们已知的事实，而且也试图通过近乎于耸人听闻的统计手法来证明他的观点。(这个说法的原话是："战前，美国最大的一些公司生产了全国大约30%的工业品；同样这些公司却获取了70%的军火合同。因此，战争期间大企业在美国经济中所占有的份额翻了一番。"显然，这还处于一个小学生企图从四头牛里减去三个苹果的计算水平。第一，军火生意，即使在顶峰时期，也从未超过全国生产总量的50%；因此，70%的军火合同最多只相当于全国生产总量的35%。而且这还没有考虑到民用经济的发展，所有证据都表明，在战争期间小企业所占有的份额得到相当大的增长。第二，获得合同并不等于生产。众所周知，大型公司将所获得的军火合同的相当大一部分又转包给了一些中小型企业；且每一个大型公司都报告说，它们在战争期间把军火合同转包给中小型企业的比例远高于它们在和平时期的转包比例。)

然而，令人感兴趣的不是这一说法本身，而是它广为接受的事实，即使任何一个成人读者都能立刻发现它存在着明显的逻辑错误。这是因为它表明了一个这样广为人知的事实：战争使大公司成为今天美国社会的代表性机构。这种声称证明大企业在战争期间已经在数量上成为第一的言论为什么能够蒙骗普通大众？其仅有的理由就是普通大众已经意识到，作为战争的结果，大公司已经成为最重要的。很明显，大公司成功实现了向军火生产转换的奇迹。战争表明，是大公司决定了一个经济体系的生产极限。战争还表明，我们必须在技术研发和产品改进方面寻找

通往大公司的道路。换句话说，战争证实了这样的事实：是大公司决定我们经济运行的经济和技术条件。这些大型公司并没有雇佣多少产业劳动力，但它们的劳动力关系为全国设置了标准，它们的工资水平决定了全国的工资水平，它们的生产条件和工作时间是全国的标准，等等。这些大型公司并没有控制国家工商业的大部分，但它们的繁荣与否决定了整个国家的繁荣与否。如果我们讨论美国的工作机会，我们脑海中首先想到的是现代大规模工厂和现代大型公司所提供的机会。如果我们讨论美国技术，我们不会考虑统计上的平均技术水平而是由这些领导者所建立的标准。如果我们讨论过去半个世纪中新出现的另外两种重要的社会机构——工会和政府管理部门时，我们意识到它们也只是大企业和公司的社会产物。总之，是大公司——自由企业经济中大型工商业的特有组织形式——成为代表性和决定性的社会经济机构，它为人们树立了典范，决定了人们的行为，甚至决定了从未买过股票的街角烟杂店的店主和从未踏进工厂一步的小伙计的行为。因此，我们社会的特征决定于和规范于大企业的结构组织、大规模生产工厂的技术，以及我们的社会信仰和承诺在公司里和通过大公司能够实现的程度。

大企业的出现，比如大型一体化工业单位，在过去的50年里成为社会事实，这是西方世界近代社会历史中最重要的事件。我们的后代甚至可能将当代的世界大战看成是大企业社会崛起过程中的一个偶然事件，就像很多历史学家把拿破仑战争视为工业革命的偶然事件一样。即使在今天，有些观察家将西方民主、苏联共产主义和法西斯主义之间的意识

形态上的冲突解释为对大企业工业社会不同理解之间的冲突。只要不是以否认我们讨论的道德问题为目的而歪曲事实（比如，詹姆斯·伯纳姆先生在他的《管理革命》一书中就这样干过，此书不久前还广为阅读），这种观点也并非一无是处。

当然，大企业的政治、社会和经济组织问题不是某个国家所特有的，而是整个西方世界共同面临的问题。这就意味着：无论我们讨论的是美国还是苏联，无论我们面对的是自由企业社会、共产主义社会还是法西斯主义社会，在如此广泛的范围内都不会产生多大的分别，因为整个社会工程领域就是一个客观的领域。比如，利润和盈利能力在任何经济体制下都发挥着同样的功能，它们分别起着风险回报和衡量标准的作用，离开了它们，经济活动就无法展开。因此这就产生了一个客观问题，至少从企业组织的角度来看是这样——以什么为基础衡量盈利能力更加有效：是自由市场体系，还是建立在计划价格之上的成本会计体系？

然而，除了可能产生某些限制，社会工程本身什么也决定不了。问题往往在于我们采用某种机制的目的所在。比如说，社会工程学者可能认定基于自由市场价格的盈利能力是最可靠的衡量标准，但是他所在的社会却认为只有建立在计划价格之上的成本会计体系才符合其社会信仰和目标，从而决定采用可靠性较差的成本会计体系。事实上，对社会或政治机构进行分析的一个首要问题就是：使它有效运作，维持生存，并

且获得足够领导能力的必要条件是什么？因为社会对一种机构的根本要求就是它能够正常运作。但是，与此同时，我们也必须问一下，为了使社会正常运作，保持稳定，机构必须达到什么要求？因为社会的正常运作也是个人对社会的根本要求。这两个问题的提出都是为了引导我们去思考：我们希望借助这种机构达到什么目标以及如何达到？

本书将主要涉及到社会工程，这部分讨论不管是对瑞典还是对美国，不管是对纳粹的垄断企业还是对自由资本主义经济下的公司都同样适用。但是，我们不会把精力集中在放之四海而皆准的一般原则上，而会着重研究美国的现在和未来；我们也不会把精力集中在一般的工商业组织上，而是着重研究美国的大型公司。我们的问题不仅包括大企业是怎样运作的，还包括大型公司在美国的自由社会中是如何运作的。这是一个全新的问题——1929年之前它几乎尚未产生，1914年之前人们对它还闻所未闻。因此，我们无法要求一个最终的答案——事实上，对于任何看似最终答案的答案，我们都应该采取高度怀疑的态度。我们有望找到的一切办法都只是有可能解决问题的方法。

我们的研究必须从它所涉及的理论展开。然而，局限于纯理论领域的讨论是漫无目的和毫无意义的，除非它的结论经得起检验，并且适用于有关美国社会生活具体情况的分析。所以，这项把公司作为我们社会代表性机构的研究着重分析了一家具体的公司：通用汽车公司。

把通用汽车公司作为美国大型公司的代表最合适不过了，原因有以

下几条：首先，它是美国规模最大的工业公司，战前拥有25万名雇员，第二次世界大战期间雇员人数最高时曾达到战前的两倍。它是汽车产业中最大的公司，而汽车产业又是现代大规模生产的先锋，从而最能反映现代工业社会的情况和问题。但是，主要原因还在于，通用汽车公司近25年来，始终有意识和深谋远虑地致力于解决基本的政策问题，并且在制定政策时始终有意识地把现代公司看做一种社会机构——就我所知，在美国所有的公司中，像这样的公司仅此一家。因此，通用汽车公司的制度决策、它的成功以及它所面临的困难与失败都与整个美国工业息息相关。

这并不是想说通用汽车公司在探索现代公司生活的社会问题时，在每一个方面都走在最前列。相反，比如在公司的管理人员方面首先就会指出贝尔电话公司在雇员培训方面颇为出色，而通用汽车公司也有很多政策控制的财务原则源自杜邦公司的经验，它们在公司内部发挥着重要的作用。但是，经过长期的调查研究，我认为虽然其他公司可能在某一特定方面走得更远，但是没有一个公司能像通用汽车公司那样始终致力于将这一问题作为一个整体，并有意识地将这一问题作为问题的核心。所以，通用汽车公司完全可以作为大型公司的代表，反映其成就、潜力、问题和风险。

我们在本书中所讨论的是政治学和政治分析所讨论的传统问题。本书的新颖之处在于将这些传统问题的研究应用于大型公司。我们并不缺

少工商业方面的大量文献。我们所拥有的关于垄断、商业周期和价格等经济问题的资料——通常水平都很高——不是任何一个人看得完的。本次研究中随时可以参考的有关工商管理的文献不但数量庞大，而且与日俱增；虽然其中大部分只涉及纯粹的形式或内部问题，但是像切斯特 I.巴纳德、詹姆斯　D.穆尼和奥德韦·蒂德这些人的著作，以及哈佛商学院的著作都极大地扩充了我们关于作为组织的公司的概念。但是，不管是学经济政策的学生还是学工商管理的学生都没有从政治学角度对公司进行分析，也就是说没有把公司视为一个组织人们努力实现共同目标的社会机构。但是，我们认为，公司的本质和目标不在于它的经济业绩，也不在于它形式上的准则，而是在于人和人之间的关系，包括公司成员之间的关系和公司与公司外部公民之间的关系。

任何关于机构的社会分析和政治分析都必须从三个层面展开。

必须将机构看做是独立的主体——按照自身结构的要求进行管理和按照自身生存的需要进行决策——可以根据它自己的目标来评价它。

每个组织必须按照它所服务的社会的信仰和价值观来进行分析。该组织是否促进了社会的道德信仰和价值观的实现，从而增强了公民对社会的忠诚。如果我们讨论的是社会的核心机构，这一点特别重要，因为正是核心机构实现基本社会信仰和价值观的程度反映了社会本身的表现。

机构是社会的一员，必须根据它与所处社会的功能性要求之间的关系来进行分析；机构以什么样的组织方式最有益于组织社会的生存和稳定，以及作为独立主体的公司的目标与它所处的社会的需要之间存在什么冲突？

在第一个层面上，作为独立主体的公司具有三个方面的主要问题。政策问题：一个组织必须拥有长期的计划和运行准则。但它的政策必须是灵活多变的，以适应新的问题和挑战。以领导问题为核心的系列问题：如何确保领导人的充足供给；如何培训和测试他们。也许，所有关于领导者的问题中最艰巨和最紧迫的恐怕是如何把企业中从事日常工作的专业技术人才培养为具备决策能力的训练有素的人才。最后，公司需要能够衡量政策和领导者是否成功的客观准绳——与公司的经济相适应，但不受短期经济波动的影响和不能被操纵的客观准绳。

第二个层面的分析也许是最艰巨和最重要的，它同样涉及公司的内部关系，但是在社会信仰和价值观的背景下讨论内部关系的。作为美国社会代表性机构的公司必须坚守实现美国人民的愿望和信仰的承诺。美国社会的基本信仰、价值观与公司生存之间的冲突将会最终破坏对于我们政府和社会组织的忠诚。因此，我们必须分析公司是否满足这些基本要求：承诺机会均等；承诺价值的分配是基于能力和努力的；承诺每个人，无论多么微不足道，都享有公民应有的社会地位和尊严，都能履行公民的职责，都有机会在社会生活中实现自身价值；在合伙的企业中，

每个出资方无论大小、贫富、强弱，都是合作伙伴，而不是利益此消彼长的敌对方。

最后，第三个层面是关于公司目标与社会功能之间的关系，我们是将公司放在社会的背景中分析。其核心问题在于追求利润与廉价商品生产规模最大化之间的矛盾，前者是公司作为一个独立主体的目标，后者是从社会角度出发的公司的目标。这两种目标的前提之间是否存在冲突？就像传统垄断理论所论述的那样，或者像最近的理论所说的那样生产是为了使用的需要而不是为了利润？或者说公司的社会利益会损害公司自身的利益？与之相关的是社会稳定的问题：公司的基本规律里有没有导致经济危机反复发生的必要性甚至是可能性？

在我们将要分析的工业社会的问题中，这三个层面是相辅相成、同等重要的，任何一个层面都不比另外两个更为重要。但是同样地，这三个层面不是相互独立的。任何一个层面上的失败都必然会导致整个结构的崩溃，无论其他层面上取得多么辉煌的成就。在以大公司为代表性社会机构的工业社会里，同样重要和同样基本的是，公司的组织方式使它作为一个机构而能够运作和生存，使社会实现其基本承诺和信仰，使社会能够运作和生存。

关于社会和社会机构运行的这三个层面之间的相互关系太经常地为人所忽视，非常普遍的是以为找到解决一个层面上问题的方法就找到了万能药。事实上，如果我们因此声称社会生活某一领域比其他任何领域

都更重要，那么我们就回避了大多数政治问题。没有什么比仅在某一个层面发现完美的解决方法更简单的了；没有什么比建立一个政治上的“各个领域间的和谐”更加困难的了，其困难就在于其对真正政治才能的无尽的挑战和冒险。

因此，“和谐”成为政治行为的一个基本概念。实际上，政治秩序和每一个政治层面上所呈现的组织问题都是自发的。但为了拥有一个正常运行的社会，我们同样必须在同一个基本原理和原则上回答这些问题。如果一个层面的问题的惟一解决手段与解决其他层面的问题的方法相冲突，那么社会生活将成为不可能的。这样的社会将会四分五裂，既无法生存，也无法实现其基本理想。因为没有一个社会能够放弃其核心机构的稳定，放弃其自身的稳定，或是放弃其自身的信仰。

由此，我们不能将一个成功的经济政策基于公司利益与社会利益是冲突的这样的假设——至少在一个以公司为代表性机构的社会里是这样。如果说公司为了生存需要做出“让步”或者产生“附加危害”可以得到辩解的话，那就是真的放弃了对自由企业工业社会的主张。如果说私有利润体系对公司维护生存和保持稳定是必要的，那么这就与自由企业体制的信徒为利润辩护发生矛盾。要求工业经理人出于“社会良知”而采取违背公司利益的政策——很多大型公司的辩护者正是这样要求的——无疑是荒唐的。同时，无论是从社会运行还是道德的角度出发，我们都不可能把社会需要看成一种“让步”或“附加危害”——就像胡佛任期内为社

会改革和政策所辩解的那样。

这并不表示公司不必履行社会义务，恰恰相反，公司必须按照使它在寻求自身利益最大化的过程中能够自动履行社会义务的方式进行组织。只有公司本身能够有助于社会的稳定和社会目标的实现，而不是出于个别公司管理人员的社会良知和美好愿望，一个基于公司的工业社会才能运行。在理想的社会里，即使是西蒙·勒格雷那样黑心肠的人也能够推动社会目标的实现，或是因为这是他的利益所在，或是因为他已经完全融入了社会，从而把社会利益作为行动的惟一准则。

与此同时，对和谐的要求并不意味着社会应该背离它的需要、它的目标和它限制公司经济行为的权力。相反地，为机构和个人设置行为框架恰恰是统治者的一项重要职能。社会必须按照这种方式来组织：不会借口社会稳定和社会信仰的名义采取危害其代表性机构生存和稳定的措施。没有看到设置框架的必要任务——真正的监管，与滥用社会的运行需要——之间的区别，这导致了我们如今政治思考中的大多数困惑。

和谐是19世纪放任主义的伟大发现——确切说是再发现——使它克服了18世纪“纯原因”政治理论和纯马基雅维里实践主义的贫乏，它使民主的新信仰、新目标和市场体系的新机构得以在19世纪同时发展壮大。但是放任主义一边宣称和谐是社会的基础，一边又犯下一个致命的错误，认为和谐是自发产生的，而不是政治家努力得来的最终成果。强调和谐使放任主义赢得了活力和魅力，即使它的反对者也要以和谐为准则

进行自我评价，而且至今保持对和谐的认同。但是与此同时，在自然界而不是在组织社会寻找和谐的谬误导致了所有实践中政治和商业领导人拒绝采取自由放任主义。当批评者从自然界和谐的缺失推断社会和谐不可能成为社会基础时，最重要的是这一谬误使自由放任主义者无以辩驳。

作为放任主义粗率的和谬误的自然主义观点的一个结果，过去75年和100年里的政治思考在很大程度上又一次丧失了对和谐的意义和必要性的基本理解。我并无意在本书中描述现代政治思想史，但是作为一个外行——因此借用政治理论的技术性语言——我很愿意提到的是，从1850年以来统治我们政治生活的两个重要的学派都已经放弃了这样的见识：社会的三个层面是共同作用的——它们都同等重要，各自独立而又互相依赖。相反，它们都把其中一个层面放到最重要的位置，将其他两个层面凌驾于这一层面之上。理想主义把社会的基本目标和信仰视为政治的仅有内容，并因此剥夺了个人和机构的自主权，这就不可避免地剥夺了机构的运行自主权和个人的道德自主权；由于这一思想不仅受到许可而且受到赞誉，它导致了个性的束缚、击垮乃至毁灭。同时，实用主义——与它在欧洲的孪生兄弟工团主义——则抛弃所有关于社会目标和信仰的考虑。运行效率被提升到一个绝对的高度。这直接导致一个始终处于内战边缘的社会概念，一个以剥削为惟一目标的残忍游戏的政治概念——一本广为流行的关于政府的读物《谁得到了什么，何时，用何手段？》所声称的——最终，武力被誉为统治社会的合理手段。

今天，我们认识到这两个观点都是与自由社会相矛盾的。它们都会走向极权主义；理想主义的盲目狂热和纳粹分子实用主义的愤世嫉俗都走到了尽头。因此，今天自由社会的领导者的首要任务是回到和谐的概念，回到既不同于大一统也不同于多元论，而是既能看到个体，也能看到群体；既能看到部分，也能看到整体，而且还能看到它们之间互为补充的社会哲学。而且在这个国家里，这就意味着我们的政治领导人和商业领导人都必须找到工业社会问题的解决方法，因为工业社会同时而且同样地为公司的运行效率、社会的运行效率以及我们的基本政治信仰和承诺服务着。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　作为人类成就的公司

1　生产型组织

2　分权

3　运行机制

4　小企业合伙人

5　分权管理可以成为典范吗

1　生产型组织

就像所有的机构一样，能够而且必须根据它所服务的社会和它与组成社会的个体之间的关系对公司进行分析。但首先，我们必须从公司本身来理解它；为了服务于社会和个人，它必须能够根据它自己的规则来运行。就像任何一个机构，作为一个组织，生存是公司的第一法则；而且生产具有最大经济回报的产品，实现它自己目标的能力就是评价公司业绩的首要标准。

当我们说公司是一个组织的时候，我们说的是，像任何一个机构，它是一个为了共同的目标将人们的努力集合起来的工具。这一共同的目标并不是公司所组织起来的个体目标的总和，它是共同的目标但并不是集合起来的目标。虽然我们在法律和政治实践中已经极大地抛弃了这一观念，但原有的粗浅的假设仍然停留在公司只是个体股东财产权利的综合的观念上，因此，比如一个公司的董事长会向股东汇报“他们的”公司状况。按照这一传统认识，公司是暂时的，只是由于法律上的规定而存在的；而在当今的社会，股东只是与公司具有特殊关系的几类人之一而已。公司是永恒的，而股东是暂时的。甚至可以毫不夸张地说，就社会和政治角度而言，公司是先验存在的，而股东只是它的衍生物，只存在于法律的假定中。比如，破产法就采取了这一立场，它将公司的延续置于股东的权利之上。我们不必经历1929~1939年的大萧条，才知道社会必须坚持“延续性”的主张，必要时甚至必须为此牺牲股东、债权人、工

人，最后乃至消费者的权利。

由此可以推断，公司的本质是社会性的组织，也就是说是人本组织，这好像是同义反复。而实际上，在太多人眼里，现代工业生产的本质不是社会组织而是原材料生产或是生产手段。我们对工业的普遍看法受到僵化的经济决定论——19世纪早期遗留下来的一种观点，认为自然资源是劳动分工的决定性因素——和对机器（技巧性的）的盲目崇拜的不利影响。结果，大多数人——包括很多工业生产过程的人们——没有理解现代生产，特别是现代大规模生产，不是基于原材料或是技术而是基于组织的原理——不是机器的组织而是人类的组织，也就是说，现代生产是基于社会组织的。

这种错误认识产生了严重的后果，它在很大程度上导致了现代工业的劳动问题，它妨碍了工业社会的门外汉和行业内的经理人理解他们作为公民所担负的责任。本书并不考虑工业生产的基本原理——只是考虑工业企业的社会问题；笔者不会涉及任何有关技术性事务的问题。然而非常重要的是，我们必须知道，即使是现代工业的技术性问题也不仅仅是技巧上的发明和改进，而主要是为了实现技术性目标的人类组织的基本问题。稍后，我将就此做简单的解释。

直接显示现代大规模生产的真实面貌的当然是1942年和1943年，美国从工业生产向战争的转换。到现在才非常清楚的是，这个国家的大多数专业人士，包括大多数的工业工程师和管理者，都彻底低估了我们在

1940年和1941年间的生产能力，正是因为实际上，我们都没有能够理解成为大规模生产基础的人类组织的概念。我们按照现有的原材料供应和现有的工厂生产能力的说法展开讨论，却没有意识到，只要人类组织存在，实际上我们能够马上生产新的原材料，能够为新的用途设计新的机器和建设新工厂。即使是今天我们已经意识到大规模生产原理的潜力，通常我们也没有看到它是一个赢得生产奇迹的组织的原理，而不是技术性的原理。

因此，有关战时生产成功的故事通常如此叙述：珍珠港事件爆发后，海军显然马上需要大量的特殊武器，比如从航空母舰上起飞的战斗机。海军已经拥有一种性能良好的飞机，但在珍珠港事件之前，这种飞机或多或少是由人工制造的，由技术熟练的机械师在小型车间里一次完成两三架的产量。现在必须达到一次几千架的批量生产。从来没有生产过类似飞机的XYZ公司，接受了这一任务。拆除小组开进了XYZ公司的六家工厂，此前这六家工厂从事的是灯罩、开关和组装汽车车身的生产。拆除小组用焊枪拆除了旧机器，拆毁了地基不够坚固的旧厂房，盖起新厂房等。同时，工程师们为新任务设计机器——此时技术性手段介入。5月20日，拆除小组撤离，6月1日，新机器进驻，6月15日，第一架飞机离开流水线，这条流水线每月可生产200架飞机。

过去的几年里，这个故事或类似的故事不下千次地被报道，甚至在向战时生产转换中处于领导地位的企业中的人们也认为这是客观的描

述，然而这只是对事实的拙劣描述。故事中的每一个细节都千真万确，但却遗漏了所有重要的事实。拆除旧机器、建立新厂房，甚至设计新机器，与问题的本质和人类组织的实际成就相比，或多或少都是次要的。首先是设计——不是机器的设计而是作为同样的且可互换的部件的集合的飞机的设计。然后分析每一个部件，将其视为大规模生产的问题，作为能够由非熟练或半熟练工人快速准确操作的一系列要素和基本操作。接着，即是将各个部件的生产集合到组合成品的工厂的任务——包括三个截然不同组织问题的任务：一是将人们组织起来，为共同的目标而工作；二是技术流程的组织；三是物流的组织。最后是训练成千上万的新工人和成百上千的新管理者的任务，他们很多人此前从未见过飞机的内部构造。我们战时生产的每一成就都基于这四个重要要素：将最终产品设计成可互换的部件的组合，将每个部件的生产设计为一系列简单的、可重复操作的过程，设计将人们劳动、机器和原材料组合为一体的工厂，训练技术和团队合作。

无论是因为无知，还是因为时间紧迫，轻视这四个步骤中的任何一个——这样做如此具有吸引力，因为每一个步骤都很耗时，而且很难加快速度——都会造成生产停滞。比如说，以我所记得的那篇描述战时生产转换的故事为例，对成百上千个部件的生产工序进行按部就班的设计至少需要6~8个月的时间，而海军等不了那么久，于是管理者试图另辟蹊径。他们从海军借来一架飞机，要求每个工头直接按照实物进行生产设计。结果，这一尝试一败涂地。如果不能从头开始分解每一个小部

件，重新规划每一个部件的生产工序，一架飞机也生产不出来。然而，只要他们肯花大量的金钱和时间来做好这些工作，飞机就能大批量进行生产，而且成本只有一次只生产一架那种生产方式的一部分。

除了大规模生产之外，决定一个经济企业的社会结构和经济职能的仍然是组织，也就是说根据计划安排对原材料进行生产。一个企业的机器和工厂单独来说都没有什么价值——比如在破产清算时必须被处理的时候——真正有价值的是它们联合而成的有机整体，对于这一点，任何一个会计师和律师都很清楚。众所周知，大多数的现代文明并非来自“天才的灵感”，而是研究机构按照事先制定的详细计划，有组织地展开研究得来的结果。顺便说一句，最近专利法试图改变这一现状，以迎合19世纪的普遍观念，把发明创造等同于机械装置的发明，但却遇到了重重困难。这个例子有力地证明了，如果不能理解组织是工业的基础，就会面临种种难题。人类组织是任何行业都不可或缺的(这一点在穆尼和赖利（Mooney and Reiley）的书Onward Industry（New York and London 1931）中被有力和恰当地提出，使我受益匪浅。)，它是工业区别于手工业作坊的重要特征，同时也是现代工业，尤其是大规模生产工业的本质和意义所在。大规模生产不是基于流水线、传送带，也不是基于机械装置或技术等其他东西，而是人与人之间、人与机械生产之间自觉的、有意识的、有计划的关系。因此，现代工业不能仓促进行，必须事先仔细规划公司的社会结构。

就这一点而言，大公司与军队一样，它必须拥有设备，但是与在军队里一样，一旦离开了人类努力的运行组织，这些设备将一无用处。如同军队或其他任何社会机构一样，公司中真正重要的不是个体的成员，而是成员之间的管辖和责任关系。借用现代心理学的说法打一个比喻，机构就像一首乐曲，它不是由单个音调组合而成，而是由不同音调按一定顺序排列而成的。

这样的组织才是公司必须维持的，其生存才是公司的最高法则。显然，公司是人为建立的机构，因而它不可能长存不衰。对一个人为建立的机构而言，即使是维持50年或一个世纪的短暂时光，也如此困难，以至于天主教会意味深长地指出，它几个世纪的生命力证明了它的缔造者是上帝而不是人类。然而，这只会使公司这类人为机构的生存问题更加紧迫，只会使生存日益成为这些机构行动和决策的重要标准。与人类不同，机构没有自然的终点，没有自然的生命期限，也没有“退休年龄”，它始终在与时间赛跑。

领导问题

与其他任何机构相同，公司的生存和成功运行取决于它是否能处理好下面三个互相依存的问题：领导问题、基本政策问题，以及行动和决策的标准问题。其中最具决定意义的是领导问题，对公司而言更是如此。

要靠天才或超人管理的机构是无法生存的。公司的组织形式必须使它能够在普通人的领导下持续运作。一个人管理下的机构不可能长存。与其他任何类型的独裁相同，当独裁者撒手人寰时——这是不可避免的——企业独裁也将威胁到机构的生存。当没有法定继位权的高级经理为了在争夺空缺职位的竞争中抢占先机，而把机构利益置之脑后时，企业独裁必将导致机构内部的派系分裂。而且，在个人独裁的情况下，公司成员不可能得到训练和检验个人领导能力的机会。于是，机构不再通过严格审核，理性地选择一个熟悉的继任者，而是孤注一掷地把未来寄希望于合适的人选会从权力斗争中自动产生。

过分依赖“不可或缺”的领导人和过分依赖个人独裁都很危险，这使我们首先需要一个章程，它包括合理的规章制度，这些制度规定了合理的规则、半自动的继位顺序。它必须明确规定由谁掌握大权，以及依据是什么。同时，它也必须在事先明确规定：从哪些人当中挑选继任者，挑选的标准是什么，由谁来挑选。

妥善解决领导问题的第二个必要前提是机构必须能够激发机构成员的忠诚感。机构要培养领导人就必须具备团队精神，因为团队精神能促使机构成员把机构利益置于个人利益之上，把机构的理念作为行为准则。如果一个机构的领导者不具备责任感，不能理解信任的重要性，不能理解同事间相互忠诚的重要性，那么无论这个机构的正式章程有多完善，它都无法解决领导问题；因为这些能使普通人——有时也能使一些

能力远不及平均水平的人——在受到信任的领导岗位上发挥出有效的作用。换句话说，机构用人必须扬长避短，才能不依赖于超人或者天才，并组织起系统、可靠的领导者供给。

最成功和最悠久的机构往往能使其成员的知识素养和道德品质在原有的基础上得到提高。联邦最高法院受到人们的普遍尊敬，除了它的任期有限之外，还因为最高法院的职位一次又一次地让模范审判来自于普通的法官而不是基于这样的推断：审判是超人的。有一句老话说道：天主教会作为最成功的机构，其惊人之处就在于它总能从最糟糕的人当中获得最优秀的领导者。那个第一个这么说的人显然不是要批评它，而是要给予它最高的赞誉。类似地，英国下议院和普鲁士军队等机构的力量也是基于这种能力而不是基于个人。公司若要履行工业社会代表性机构的职责——否则它将无法生存——就必须解决员工自觉遵守关于行动、不仅是人而且还有他们能力的选择与培养这同一问题。一个机构的运行效率取决于它有效地组织人们为共同的目标奋斗的效率，以及将人们组织起来实现超越自我的精神。

其次，机构必须按照显示组织内部才能和潜力的目标来组织；鼓励人们积极进取，给予他们展现自身能力和发展空间的机会；最后，以升职和提高社会经济地位的形式激励员工，尤其是鼓励乐于负责的精神和行为。

再次，机构的生存和正常运作要求它能够在最高领导人之下培养一

批能独当一面、可以取代最高领导者的领导人；要求它建立一套制度，能根据个人表现选择合适的继任者，既不依靠内部斗争、强制手段或欺诈行为确定人选，也不任人唯亲。这也意味着——非常重要的一点——机构必须趁有希望的候选人年纪尚轻、职位尚低之时，就考核他们的独立领导能力，因为此时他们还有时间去学习，而且即使他们犯错也不会危及机构的整体利益。最危险同时也是最普遍的现象莫过于提拔一名出色的副手到最高领导职位，却从不曾训练或考核过此人独立指挥大局的智慧和心理素质。

最后，领导问题要求组织能够在正手和副手、核心领导层和外围执行人员之间均衡地分配权力和职责。缺少了强有力的核心领导层，机构将无法统一；缺少了强大、自主、承担自我责任的外围领导层，机构也将无法正常运作。权力分配因此成为每一个机构都必须解决的问题。

对现代公司而言，领导问题比对其他机构重要得多，也棘手得多。因为现代工业企业比一般机构需要更多的优秀领导者。与此同时，它既不可能自动培养足够多的领导者，也不可能自动培养出经验丰富而又称职的领导者。

人们尚未普遍认识到现代的工业和技术水平大大提高了对领导者的要求。我们可以毫不夸张地说，现代大规模生产企业对领导者的能力要求比任何机构都高，它们也为领导者提供了比任何机构都多的机会。这是由大规模生产的理念所决定的。刚刚结束的那场战争让我们看到，大

规模生产的方式不仅能生产最简单的产品，而且也适用于生产那些最复杂、最精细的产品。生产者是否具备生产某一特定产品的经验并不重要，哪怕他对这种产品一无所知，也能比那些在这一领域工作多年，却没有运用大规模生产方式的专家更廉价、更迅速、更可靠地生产出这种产品。换句话说，大规模生产不是一项技术，而是一个普遍适用于各种工业组织的基本理念。其实质——换一种方式重复上文说过的内容——在于以合作和组织代替个人技巧。在大规模生产中，对基本生产理念的理解和管理者的领导能力代替了手工业者的个人技巧。确实管理者的数量显然远远少于原来的熟练工人；大规模生产可以雇佣大量非熟练工人。但是，大规模生产对管理者的能力和知识的要求远远超过了从前对个体手工业者的技术要求。它不会取消对知识或其他任何一种能力的要求；它对不同能力的需求是此消彼长的，减少对低能力的需求也增加了对高能力的需求。此外，管理者必须具备的能力与个体手工业者的技术截然不同。前者的要求更高、更抽象；从前的熟练工匠懂得他的工具，现在的工头或管理者则必须理解大规模生产的原理，而且他们必须把这些原理运用到人员和原材料的组织上去，这些都不是从前的熟练技工需要掌握的东西。与此同时，大规模生产的原理是可以通过学习了解到的，而技术只能依靠多年的实践才能获得。

所有反映美国工业在过去30年中发展的统计资料都表明，管理人员，尤其是中层管理人员的数量急剧膨胀，同时他们的个人收入大幅上升，而且，这种趋势绝不会就此结束。恰恰相反，战争再次增加了在大

规模生产中晋升为领导阶层的机会，这一趋势也将延续到战后。事实上可以这样说，美国工业的扩展速度在很大程度上取决于我们能否在大规模生产中雇佣并培养足够的潜在领导人。我们对领导能力的需求正在以几何级数上升，然而随着现代大规模生产行业的扩张，经验丰富而又久经考验的领导人的产生却呈现出不断减少的趋势。

小企业社会的最大财富或许在于，它能给予领导者足够的表现空间，同时又能把他的影响控制在一个很小的范围内，这样即使他失败了也不会对社会产生危害。因此，很多大企业至今仍在小企业，而不是在自己的组织中寻找高级管理层的人选。但是，这显然不是解决问题的办法；没有能力为自己培养领导人的机构是没有生命力的。所以大型公司的首要任务就是有意识地安排领导层的选拔，这在小企业是自动完成的。不妨引用这一问题的权威人物所说的一段话："我认为目前普通小企业和社区政党团体能够提供（积累领导经验的）最'自然的'机会，工会则稍逊一筹。这些来源都不足以提供普通的领导者。所以我们必须发展人为的手段帮助领导者积累丰富的经验，对此大公司已经做出了某种程度的尝试。"(切斯特I.巴纳德，新泽西贝尔电话公司总裁，《领导的本质》第21页（哈佛大学出版社，1940年）。)这显然包括两个方面：使领导者在尽可能最低的职位上享有尽可能最多的独立领导权，以及建立一套评价其业绩的客观标准。

大公司必须克服的内在问题有四个方面。大公司容易向个人独裁的

方向发展，向这样一种体制发展：公司上下只有一个人——总裁或董事会主席——能够不受部门条块分割的限制，了解公司的整体运行。这与内阁不无相似之处，内阁成员各司其职，只有主席——在美国是总统，在英国是首相——能综观全局，并对全局负责。英国明文规定首相候选人必须通过在议会中担任党派领导，或是成功担任多个行政部门的成功经历来证明自己的领导才能，从而或多或少地减少了这种内在的风险。与制宪元勋们（Founding Fathers）的初衷相反的是，美国对总统候选人没有这方面的要求。总统候选人无需证明他具备作为一名领导人或政治或管理决策制定者的资格也能当选，这或许就是美国政治体制最薄弱的环节。不过，我们也有类似的做法——趋向于从参议员和州长中挑选总统候选人。虽然前者通常不具备行政管理经验，后者往往又缺少处理国家大事的经验，但他们毕竟都有独当一面的能力。

以州长或参议员的头衔为依据，证明一个人拥有独当一面的能力和经验固然片面，但是现代大型公司却连如此片面的判断依据也不具备。所以，公司必须自行创造这样的机会，考核领导者的领导能力，培养他们的大局观。

大型组织生来就有抑制创新、提倡服从的倾向。而且，每一个大型组织都面临着同样的危险：年长的首脑总是对聪明、进取的下属心存戒备，疑虑重重。他们有时会害怕年轻的下属谋权篡位；更通常的情况是，当下属按照自己的方式做事或采取新方法等情况时，就会表现为对

老领导的权威或旧观念的挑战，所以公司必须与这种保守而胆怯的官僚作风作斗争。公司必须鼓舞并奖励组织整体或部门每一个人发展员工能力和鼓励创新。公司必须鼓励员工挑起领导的责任，为他们提供锻炼和培训的机会。首先，必须让每个管理人员和经理明白，培养下属是他们的职责所在。 公司还必须让管理人员明白，要把他们的下属和潜在接班人视为一种人力资源，充分利用人力资源与充分利用自然资源同等重要。对潜在接班人的培养必须成为管理者获得提升的考察条件，而不是相反，就像现在经常发生的这样，成为他们升职的绊脚石。(1936年9月17日，小爱德华R. 斯退丁纽斯（时任美国钢铁公司财务委员会主席）在哈佛大学工商管理研究所成立300周年的庆祝活动中，发表了一篇题为《美国工业经理人的选拔与培养》的论文，对这一问题做了饶有趣味的讨论。斯退丁纽斯先生试图将领导艺术和领导能力的培养贬为一种操纵技巧，虽然我对这种看法难以苟同，但他对问题本身的讨论——尤其是，他坚持把人力资源视为一切组织最宝贵的资源——却有着至关重要的作用。)

另外大企业不像小企业那样，生来就拥有评价员工表现和业绩的客观标准。小企业能够在一个责任和权力都相对较小的职位上，以市场业绩为客观标准，对领导者进行考核。这样的结果至少不是任何人可以操纵的，因此不会受个人因素的影响，比较客观。对大公司而言，个人的贡献微不足道，难以单独计算，所以除首脑之外，没有一个人能够根据市场业绩来进行评价。与此同时，大公司的业务性质也决定了它无法也

不愿意通过专业考试或论资排辈来决定员工的升职问题和成绩好坏，这两种方法在其他机构中都能充当客观的标准。所以，大公司确实存在着这样一种风险：它只能依靠个人的主观印象评价员工的能力和表现。无论管理者的本意有多好，这也必将造成组织内部的裙带关系和道德败坏。大公司不具备小企业所依赖的客观标准，同时也意味着除了首脑之外——这个位置上的失败会带来灾难性的结果，大公司不会自动考核员工的独立领导能力。所以，大型组织的任务就一目了然：寻找评价低层管理者能力和表现的客观标准，设法让他们在较低的职位上独当一面。

工业社会面临的最后一个，或许也是最棘手的一个领导问题就是，它无法自动达到专业人才和通才之间的平衡，而通才正是领导的本质所在。与小企业的管理相比，管理大公司需要更全面的了解和理解，这无异于换一种说法表示公司不再是一种单纯的工具，而是一个机构。与此同时，大企业不仅需要大量高度专业化的人才，而且在员工的成长过程中，它也非常重视对他们的专业化能力培养。但是，大公司又不像小企业以前那样，能够近乎自动地抵抗过分专业化的危害。小企业或小店的学徒在与其他人和其他工作的接触中，都必须把企业看成一个整体，去了解其他部门的看法和问题；而且，他除了掌握自己学习的内容以外，还得学会其他部门的本事，才能得到提拔。但是，在组织规模如此庞大的企业中，人们几乎不可能接触到自己专业之外的东西。大企业分工之精细使得任何一个人跨越部门的思考都变得如此不现实。最后，升职往往也是专业水平提高的结果。所以，大企业的员工即使不能从整体上把

握和考虑公司的情况，也有可能跃居要职。然而，对大企业来说非常重要的一点就是，尽早迫使这些专业人才向“通才”转换。

军队有着与大公司极其相似的问题。除非军队的成员身居要职，犯下的错误足以危及整个军队，否则军队也不会自动考核其成员的独立领导能力。军队也需要大量专业人才，同时又要求他们具备指挥能力、综观全局的能力和决策能力。最后，军队也难逃与大公司同样的自然趋势：上司总是担心能干的下属会威胁到自己的职位。和平时期，整个军队都忙于培训和挑选领导人，在正规的专业教育中穿插指挥能力的训练和演习等活动，以期解决上述问题。但是，公司却不能让组织服从于培训的需要。它必须边运作边培训；公司对领导者的培训本身必须有助于实现它生存的总体目标，即高效率地生产产品。

政策问题

公司是一个必须拥有基本政策的机构，因为它必须使个人的目标和决策服从于公司的利益和生存需要。这就意味着公司必须制定一套原则和行为准则，以便指导和约束个人行为。个人作为公司的组成单元，必须能够确定自己的行为是否符合所在公司的长期利益。公司的全体成员必须能够按照明确规定的程序对公司政策做出有约束力的最终决定。最后，与其他任何机构一样，公司必须拥有能够为制定政策和执行政策提供清晰权力和责任的机构。

这就引发了如何在坚持政策和适应环境变化之间寻求平衡的问题。对于大公司来说，这个问题尤其紧迫，因为按照定义，大公司不仅要适应情况的不断变化，而且它本身就是这种变化的领导者，必须承担推动经济和技术进步的急先锋的职能。一方面是墨守政策和先例会扼杀冒险和开拓精神的风险，而这两种精神正是所有企业赖以发展的基础；另一方面是把投机行为误认为是创新精神的风险。特别是从账面上看，生产方法的重大变革所带来的利润与股票市场的“蝴蝶效应”所带来的利润完全一样。但是，前者能够成就公司，而后者却能够导致公司的覆灭。因此，公司首先要找到一种方法，区分根本性的经济条件的变化、政策必须与之相适应的变化，和纯粹是暂时的、必须以权宜之计加以应付的变化。其次，公司还需要一种能够分辨账面利润和真实利润的方法。

公司的另一个政策问题来自于必须遵守正式的会计体系和引起官僚作风的组织制度。经济生活既缺乏保障又充满变数，使人们对熟悉的和安全的事物越发青睐。当官僚的僵化作风开始滋生时，大公司往往无力阻止，甚至毫无察觉。大公司内部缺乏善于批评的局外人，比如英国的内阁首相和议会大臣就承担了这一职责，他们拥有与一般行政官员截然不同的政治背景和处事方法。公司的高层领导人产生于组织内部，所以当组织官僚化时，公司的高层领导人也将丧失应变能力——1939年，官僚主义的僵化作风以同样的方法在法国军队中蔓延。这种风险在很大程度上源于对专业知识的过度重视，因为它和大公司的一般管理人员（他们常常过着与外界隔绝的生活）一样强调“专业视角”。

只有依靠政策和政策制定者，才能解决这些问题。这首先意味着政策的本质和功能可以脱离日常工作而单独存在。一些人说话乏味，却不自知；许多公司也一样，它们不知道自己也有政策。这种无知是有风险的。由于无知，公司难以明白它们在做什么，为什么要这样做；由于无知，公司会把一些毫无意义的或过时的规定奉为圣旨，并且美其名曰“政策”。这个道理同样适用于政策制定部门；必须明确规定由谁制定政策，如何制定，以什么为基础制定。

这又引发了政策和生产之间的关系问题、政策制定者和管理者之间的关系问题，也引发了有关政策的两种基本考虑——两者常常相互冲突——之间的关系问题：考虑以运行顺畅的管理机构赢得生存，还是以高效率的生产者为公司目标。

长期政策需求和日常业务运行之间的潜在矛盾在每一个机构里都存在着。撇开这些不说，机构还面临着管理者和“实行者”之间的潜在矛盾：管理者以管理机制的延续为标准衡量效率；“实行者”以机构的目标和宗旨为标准衡量效率。这些矛盾是不可避免的，同时也是不可缺少的；只有当这四种趋势平衡发展时，机构才能正常运作。除非这些相互冲突的内在力量能够相互抗衡，否则没有一个机构可以生存。所以，公司需要一个制定政策的最高机构来解决这些问题。

标准问题

公司的目标是谋取经济利益，因此它必须有一个衡量效率的标准，一个客观的标准，不受任何人感情和意愿的影响。与此同时，现代大型公司不能像小企业那样毫无保留地把市场业绩作为判断标准。首先，以市场业绩为标准衡量的是公司的总体成绩，而不能衡量单个部门和公司内部经理人的业绩，它不能自动评价领导者的能力。其次，它无法自动分辨利润是由公司竞争地位的改善带来的，还是在偶然发生的情况下导致的。换句话说，以市场业绩为标准无法对公司的效率和实力做出直接、可靠的评价。所以，公司需要一个能消除外部波动评估竞争业绩的判断标准，以便公司有可能客观公正地评价经理人员的表现。

公司是一个以生产最大化为目标，有效地组织人们共同努力的机构，它的首要法则是生存。为了实现生产最大化的目标，公司必须制定政策，协调不同管理部门和不同目标的合理要求。这样，公司就不会一味依赖权宜之计，而能适应情况的变化调整政策；就能建立一个判断标准和运行框架指导个人行为。公司必须能够发掘组织内部的所有潜能和能力；能够把人才同时培养成专业人才（即高级人力工具）和“通才”（即具备判断力、决策力和知识的人才）；能够在用人时扬长避短；能够在较低的职位上考核员工的独立领导能力，他们职位之低可以保证他们的失败不会殃及公司。分配权力和职责、制定政策和行动的客观全面的标准、挑选和培养领导人——这些都是公司的核心组织问题。

2　分权

公司能否满足机构运转的这些基本要求，如何达到？我们希望通过研究通用汽车公司的组织形式和管理政策来解答这个问题。

在研究中，我们只是把通用汽车公司当做一个能反映大型公司的社会结构和组织问题的实例，所以，我们并不试图去描述通用汽车公司的现状和历史——更不用说介绍它的产品和业绩。但是，对其组织和政策的主要情况有一个基本的了解，将会有助于我们。

根据通用汽车公司主要的民用产品，可以把它的国内制造部门分成三大类：第一大类雇员和产品来自汽车和卡车生产分部：雪佛兰、别克、奥兹莫比尔、庞蒂克、凯迪拉克和通用卡车。费希尔车身分部也属于这一大类，它为所有汽车制造分部生产车身，与它们保持着最密切的关系。虽然费希尔分部的大多数工厂都由分部自行管理，但实际上它们与汽车生产分部的装配工厂是紧密联系的。

第二大类由汽车零件制造分部组成，它们为汽车工厂生产所需的绝大部分零件，也有不少零件生产分部向通用汽车公司以外的客户出售产品。在几乎所有的零件生产分部中，备用零件和替换零件业务都占有十分重要的位置。它们中有一些分部，尤其是生产火花塞、滚珠轴承、滚柱轴承和电气发动机的分部，直接向其他行业的生产商出售产品，这部分业务的销售额有时可以达到总销售额的50%以上。弗里基代厄

（Frigidaire）分部也属于第二大类，由于制造和工程方面的问题，它素来只向公开市场出售产品。

第三大类制造分部由位于克利夫兰、底特律和伊利诺伊州拉格兰奇的三个柴油机生产分部组成，它们的产品包括卡车用的小型柴油机、船用柴油机和牵引美国流线型火车的大型电子机车。生产飞机引擎的阿利森（Allison）引擎分部也属于专营非汽车引擎的第三大类。

战争期间，通用汽车公司在这三类主要业务之外，又在东海岸建造了一批飞机制造厂，由东部飞机分部组织管理，它们在向和平时期转变的过程中遇到了特殊的问题。

三大类制造商共分30个分部，规模大的有雪佛兰和费希尔车身分部，它们本身就足以跻身美国最大的企业之列，规模小的器械分部只有一家工厂，和平时期的雇员不足千人。每个分部设有一名分部经理，经理就像独立企业的领导一样，拥有几乎全班人马：生产经理、总工程师、销售经理、主管会计、人事经理等一应俱全。换言之，每个分部都是独立的实体。最大的三个分部是雪佛兰、费希尔车身和别克分部，它们的经理都是公司高级管理层的成员。其他分部则按照各自的产品组成不同的集团，每个集团设一名集团经理，集团经理兼任通用汽车公司副总裁。他们在公司的核心管理层中代表自己集团的利益，在集团内部充当核心管理层的代表和分部经理的顾问。

与生产组织平行，在核心管理层中还有一套职能型服务班子，包括制造、工程、销售、研究、人事、财务、公共关系和法律等工作组。每个工作组由一名副总裁领导，负责向核心管理层和分部经理提供意见，在各个分部之间发挥桥梁作用，以及制定公司政策。

“直线组织”——制造分部——由总裁和两名执行副总裁主管；“职能部门”由董事会主席（兼任通用汽车公司首席执行官）和副主席主管。这五个人组成一个领导小组，通过并与一个政策委员会和一个管理委员会一起开展工作。除核心管理层的成员外，这两个委员会还吸纳了公司的高级管理人员、公司职能部门官员、曾经担任过职能部门官员的董事会成员以及主要股东代表。

这两个委员会是负责协作、决策和控制的核心机构，可以恰当地比作通过汽车公司的政府机构，所有政策和管理的重大决定都是经它们通过的。它们定期听取各个分部就经营情况、问题和业绩所做的报告。当组织内部在政策上出现重大的分歧时，它们将做出最终裁决。因此，委员会的所有成员——无论是职能管理部门的经理、分部经理，还是核心管理层成员——任何时候都能对所有分部的情况、所有领域的重要问题和决策，以及公司的主要方针和全部政策了如指掌。在处理日常事务的过程中，委员会的这些功能——融“职能部门”和“直线组织”于一体，在政策中考虑到各种问题和特殊情况，帮助所有高级职员全面了解问题——可能比它们制定政策的权力重要得多。

两个最高委员会均定期举行会议以便讨论和决策，但是，实际开展工作的却是一批附属的专门委员会。每个附属委员会负责一个领域，如工程、劳动、财务、公共关系和分销等。附属委员会的规模比最高委员会小得多，由该领域的一些人组成，它们的主席通常由负责相应职能工作的副总裁担任。附属委员会由相关领域的专家组成，他们有的来自核心管理层，有的来自各个分部。每个附属委员会还包含数名来自其他领域的高级领导层成员和高级经理，他们具有更广阔的专业背景，使该领域与公司其他领域相平衡，从而使分部成为整个公司的一部分。这些附属委员会每个月举行一次会议，向最高委员会提供建议，汇报情况，作为他们行动的依据。(我还没有看到多少证据，可以证明政府组织理论和历史上的案例曾对通用汽车公司的管理模式产生过重大影响，其发展动力似乎主要来自于它的经验和需要。但是，通用汽车公司的组织形式与两个以管理效率著称的机构——天主教会和现代军队，有着惊人的相似之处。现代军队的组织形式由普鲁士总参谋部在1800~1870年间首创，之后在各地广为采用。我认为这种组织形式为我们解决机构生存和效率的组织问题提供了一种基本方法，另一种方法是让建立在不同原则之上的机构相互制约、相互抗衡，如美国的宪法就是由一人执行，委员会审判，众人立法。)

当然，单凭这样简单的介绍或是一张组织结构图，是不可能让一个局外人真正了解组织是如何运行的，但是这至少能够展示一些为了使机构有效运作而必须解决的管理和组织问题。这展示了通用汽车公司的实

际规模：和平时期拥有25万雇员，战争时期再翻一番。也展示了多样化的问题：不仅是产成品——和平时期超过200种，还包括从单价50万美元的柴油电气机车到不足1美分的一个螺钉；生产单位也包括在内——既需要拥有4万名雇员的工厂，也需要一般的机修车间。还展示了自主权的问题：为了生产各种不同的、不可能把它们全部置于公司首脑的组织和管理之下的产成品，通用汽车公司需要500名有能力、有经验、有抱负的主要管理人员。还展示了统一性的问题：公司绝大多数产品的最终用途都是生产汽车，它们面向的是同一市场，因此各个分部不能自行其是，而必须在精神上和政策上结为一个整体。分部的管理人员既要拥有自主权，又必须接受核心管理层的领导；核心管理层既要给予分部管理人员有效、统一的领导，同时又必须遵守公司规定，听取公司管理人员的建议。

通用汽车公司不能像控股公司那样，每个分部都像是一个独立的公司，只有松散的财务控制。核心管理层必须了解分部管理的每一个细节问题，高层管理者必须行使真正老板的权力、权威和影响力。另一方面，通用汽车公司也不能像集权的组织那样运行，公司首脑制定所有的决策，分部经理没有什么决策权，只能发挥监工的作用，分部经理也必须拥有真正老板的自主权和实际的地位。

因此，通用汽车公司采取了联邦制组织形式——总的来说，是一种非常成功的组织形式。它试着用最多的自主权和责任将最大的公司统一

起来；它像一个真正的联邦组织那样，希望通过地方自治来实现统一，反之亦然。这就是通用汽车公司分权政策的目的所在。

正如人们通常理解的那样，分权并不是什么新事物，它意味着劳动分工。事实上，它是任何管理，无论是企业管理，还是军队管理的一个先决条件。但是对通用汽车公司而言，分权的意义远不止于此。过去的20年里，小阿尔弗雷德　P.斯隆先生于1923~1937年期间担任通用汽车公司总裁，此后又担任董事会主席，在这期间，他把分权的概念发展成为一套工业管理的理论和地方自治的体系。分权并不仅仅是一种管理技术，更是对社会秩序的概括。通用汽车公司对分权制度的运用不仅没有局限于分部经理和核心管理层之间，而且从理论上延伸到了包括工头在内的所有管理人员；不仅没有局限于公司的内部操作，而且还沿用到合作伙伴，尤其是汽车经销商的身上；在斯隆先生和他的同事看来，分权制度的运用和进一步扩展可以解决现代工业社会的大部分问题。

分权的目的

由于通用汽车公司把分权制度视为建立秩序的一个普遍适用的基本方法，我问过数名通用汽车公司的管理人员——尤其是那些职位较低的管理人员——在他们看来，分权要达到的目标是什么。以下是对来自很多不同的人的观点的总结，其中有一个人非常完整地谈论了他对分权政策的目的和成绩的看法。他的回答引起了我莫大的兴趣，因为他加盟通用汽车公司仅有两年，之前在一家组织原则与通用汽车公司迥然不同的

大企业中效力，表现十分出色，因此我认为他的论述——因为我是在闲聊时突然问起的，所以他事先毫无准备——颇有价值。

以后我们会有机会讨论分权制度实际在多大程度上实现了它的预期目标，这里先列出被调查者提到的优点：

（1）提高决策速度，消除困惑，使相关人员明白决策的负责人和政策依据。

（2）避免各个分部与通用汽车公司之间的利益冲突。

（3）公平对待管理人员。只要工作出色，就能得到赏识。充分的信心和安全感，因为人身攻击、阴谋诡计和派系分裂在组织内部的蔓延受到控制。

（4）管理民主，不拘小节。没有人会滥用职权，责权分工明确。人人都能自由发表言论，提出批评和建议；但是决策一旦做出，就不会有人暗中捣鬼。

（5）消除“少数特权分子”与“绝大多数”管理人员之间的区别。“威尔逊先生（总裁）也不能擅自享有其他同僚没有授予的权力。”

（6）管理队伍庞大。这样，公司随时都有足够资深的优秀管理者，可以担当高层管理的重任。

（7）分权制度意味着碌碌无为的分部或管理者不能长期落后于其他分部或躺在昔日的功劳簿上蒙混度日。“在我以前工作的公司（上文提到过的那个被调查者如此说），没有人知道铸造车间的效率如何，也没有人知道铸造车间的主管是好是坏，铸造成本混在公司的总成本之中；而在通用汽车公司，铸造车间就是一个分部，因此它的成本和经营结果是一目了然的。”

（8）分权制度意味着“指令式管理”下人人按命令行事，却不知其所以然的情况不复存在，取而代之的是由相关人员共同讨论，集思广益地制定政策。“加入通用汽车公司后（仍然是上述那个被调查者），最令我吃惊的事或许就是第一次参加'斯隆会议'（参见下文）。我发现即使是低层管理人员，也能了解公司制定政策的理由；不管他们与核心管理层有多大程度上的不同意见，公司领导也会鼓励他们畅所欲言，各抒己见。在……（该被调查者服务20年，从学徒升至总工程师的那家公司）连高级经理也从来没有听到过任何核心管理决策的理由。”

从这一总结中，我们可以清楚地看到——其实我在交谈中就已发现——通用汽车公司的管理人员不仅把分权制度视为大企业的正确组织方式，而且他们认为，至少核心管理层认为他们已经建立了分权制的组织方式，并且达到了目标。

核心层管理和分部管理

如上所述，通用汽车公司没有把分权制度局限于最高领导层，而是把它视为处理一切管理关系的基本原则。发展分权制度是为了把核心层管理和分部管理融为一体，而且分权政策在通用汽车公司的最高领导层受到了最彻底的检验，得到了最广泛的认同，也在最高层获得了最大的成功。所以，我们应该从分析核心层管理与分部管理的关系入手，研究分权政策的意义和效果。

在分权体制下，核心层管理有两项职能。首先，它是分部经理的服务者，帮助他们更有效、更成功地实行自主管理。其次，它又是公司的老板，核心层管理必须把数百名积极进取、富有个性和独立自主的分部高级经理团结成一个团队。这两项任务看似相互矛盾，实则互为依存。为了解决这个问题，人们采取了多种方法：（1）通过核心层管理的权力为每一个分部和整个公司制定目标；（2）通过核心管理层决定分部经理的权限以及对他们的任用和解雇；（3）核心层管理必须始终关注各分部面临的问题和取得的进步；（4）分部经理不必担心纯粹的生产和销售过程以外的问题；（5）最后，通过核心层管理的职能部门随时向分部经理提供建议和帮助。

（1）各个分部，尤其是汽车分部的生产计划必须经过核心管理层的批准。核心管理层要为雪佛兰、别克等分部规定价格范围，未经特别许可，任何分部均不能超过该范围定价。但是，核心管理层不会组织奥兹莫比尔取代低价位的别克汽车，也不会规定雪佛兰分部应该以什么价

格向费希尔车身分部购买车身。只要任何一个汽车分部的经理可以证明从其他地方购买车灯之类的零部件更加合算，核心管理层就不会强迫该分部从通用汽车公司内部购买。

类似地，核心管理层还必须决定两个不同的柴油机分部是否继续重复生产某些产品（它们在被通用汽车公司收购之前的发展造成的结果），还是应该分别生产一种型号的发动机。

核心层管理不仅要为各个分部划分经营范围，还要把它们整合成一个统一的公司。它要制定全面的总体目标，安排每一个分部在团队中扮演的角色；它要分析经济形势，并在此基础上制定总体生产目标，布置每一个分部的最低生产限额；它还要决定资金在不同分部之间的分配。

首先，核心层管理要事先为公司全局做打算。因此，它与分部管理不仅权力和职责各不相同，而且有着时间上的区别。优秀的分部经理对将来和现在同样重视；事实上，分部经理与分部职员——某些职员，如少数大型分部下设的几个大型工厂的经理属下拥有比一些小分部经理还多的工人——的一个不同之处就在于他们对分部的未来经营负有长期责任。但是无论核心层管理多么倚重分部经理的意见，对分部发展方向的决策仍然是核心层管理的责任，而不是分部经理的责任。预见问题并找出解决方法也是核心层管理的责任。其次，核心层管理要对所有分部的共同问题做出重要决策。最后，它要决定公司是否应该向新领域扩张——比如，扩展到柴油机业务，收购新的资产和建立新的分部。在核心

层管理的所有职责中，最重要的就算事先谋划的职责了，它把通用汽车公司统一起来，向着一个共同的目标奋斗。

（2）核心层管理决定了分部经理的运作权限。在通用汽车公司，人们常如此表达这一点：核心层管理制定政策，分部经理负责管理。这显然是一种误解。每一个管理人员，下至最低的工头助理，上至董事会主席，都同时拥有决策和管理的职责，但是，核心层管理规定了分部经理的决策范围和必须遵守的一般规则。借用宪法的术语来说，分部经理的决策必须依赖于明示或暗示的授权，必须遵循明示或暗示的指令，否则就会构成越权。

作为最后的依靠，核心层管理还拥有解雇分部经理和任用新人替代的绝对权力。显然，核心层管理很少做出解雇分部经理的重要决定；最重要的是，这一决定不能以个人印象为基础，而必须依赖于对此人能力和成绩的客观评价。但是，能否做到这一点则取决于核心层管理的自我约束，而且也不会影响它解雇分部经理的最终权力。

（3）日常经营中更常见的情况是，核心层管理通过与分部经理的沟通实施管理。这种沟通是非正式的，借助于建议、讨论和建立在多年合作基础之上的相互尊重而展开。比如说，主管一个分部的副总裁虽然实权在握，如果曾经有也是很少以命令的形式表现权威。相反，他总是在讨论分部的问题或成就，讨论核心层管理的决策时提出建议。或者他本身往往也曾是一个成功的分部经理，从而赢得下属分部经理的尊敬。

政策和管理委员会的附属委员会同样握有实权，同样以非正式的方法实施管理。分部经理会与附属委员会共同探讨他们的问题、政策和计划。同样地，职能部门的工作方式也是如此，这在后面将有所讲述。

不过，也有维护核心层管理的正式手段：对超过一定金额的资本投资和超过一定工资水平的管理人员雇佣，它都拥有否决权。没有集团经理和职能机构的支持，分部经理一般不会提出此类建议，所以核心层管理极少行使否决权。但是，由于否决权的作用，分部的每一项重要决策几乎都得通过核心层管理的广泛讨论。

核心层管理的另一项任务也同样重要，即尽力帮助分部经理提高工作效率。

（4）分部经理将丝毫不用担忧财务问题。独立经营的公司总裁不得不耗费大量时间以获得扩张所需的资本，而分部经理完全不必为此担心。只要一个项目被认为是可取的，核心层管理就有责任为分部经理筹集资金。法律事务也是如此。此外，通用汽车公司建立了中央监控的统一会计制度。最后，公司的大多数工会合同和全部劳资事务的谈判都由副总裁领导的一个工作组集中处理；但是，与财务、法律和会计事务的集中处理不同，这样做不是为了让分部经理不再烦心企业的偶发性事务，而是因为联合汽车工会要求与公司签订统一的合同；通用汽车公司内部曾经就采用集中的劳资政策是否明智展开过一番激烈的辩论。

（5）最后，核心层管理通过职能工作组为分部经理提供服务。职能工作组的首要任务是随时向分部经理提供所需的建议。比如说，按照惯例，新上任的分部经理会到底特律办公室咨询自己分部的红利分配问题（参见下文）。战争期间，中心办公室的制造工作组应各分部的要求，为许多军火产品设计了基本的生产流程；但是，工作组通常会把生产的细枝末节和生产方法的改良留给分部去完成。

职能工作组的另一项重要职责是在不同分部之间发挥桥梁作用，尤其是扮演更新和改良生产方法的信息中心的作用。举例来说，如果一个分部发现了一种处理铸铝的新方法，能使成本下降5%，那么职能工作组就会立即通知其他对这一问题和类似问题感兴趣的分部。这样，职能工作组就可以通知其他感兴趣的分部，推广这种先进的生产方法。它还能用同样的方法收集信息，把某个分部碰到的新问题，某种新产品、新方法和新的劳资政策遇到的困难告诉其他所有分部，既节省了时间，又避免了重要损失。同样，职能工作组的专家也会帮助各个分部及时了解公司外部的研发、促销和公共关系的处理的最新动态。虽然每个分部都要向通用汽车公司上缴5‰的销售额用以维持核心层管理的运行，但是仅仅是核心层管理提供的这项服务职能就已经足够它们收回投资。

必须指出，职能工作组只能向分部提供建议和意见，而无权直接控制分部经理及其政策。当然，万不得已时，它们也可以请求最高领导层强迫那些顽固的分部经理接受建议，然而这只是在理论上行得通，在实

践中并不可行。一般情况下，职能工作组必须“毛遂自荐”，凭借其能力、信誉和成绩取信于分部的领导者。没有人可以强迫分部经理听取职能工作组的意见或采纳其建议。总的来说，职能工作组和分部经理相处得颇为融洽。

职能工作组能让分部的领导层了解分部外的所有重要发展状况，同时它们也会把分部内的重大发展状况告诉核心管理层。职能工作组——尽管不是惟一的消息来源——使核心管理层详细地了解企业生产、工程、分销和人事管理的各个方面，这正是高层政策制定者与分部管理人员进行合作的一个重要环节。

最后，职能工作组有责任与分部经理和核心管理层紧密合作，共同制定未来政策，职能工作组本身并不能制定政策，它们只能提供建议。核心管理层负责公司的主要政策，分部经理负责具体事务。职能工作组必须获取他们的信任，才能使自己的建议被采纳，进入公司的总体政策。

就像对一个运行中组织的任何正式分析一样，这样的描述也无法让读者明白：对于一个组织而言最重要的东西——核心层管理的运行方式。上文只是概括了核心层管理的运行框架，而没有具体描述它的实际工作。对于分部经理，我们甚至连他们的运行框架也未做说明。若要贴切地描述分部经理的地位和运作，也许可以这么说：他们能在核心层管理制定的政策框架内独立自主地领导其下属开展工作。他们全权控制了

生产和销售。他们可以聘用、解雇和提拔员工；他们能自行决定员工的数量、必须具备的素质以及工资幅度——只有一个例外：核心管理层有权否决分部经理对高级管理人员的雇用。工厂的规划、技术方案的选择和设备的使用也都由分部经理决定。他们还要核算分部的资本需求、制定扩张计划、筹建新的工厂，不过，重大的投资计划必须得到核心管理层的批准。分部经理要负责自己分部的广告宣传和公关事务。他们能自主选择供应商，购买所需物品。他们要为自己管辖的多个工厂分配生产任务，决定生产什么产品，采取什么方法销售产品和建设销售渠道。他们有权与经销商签订合约，授予或免除特许经营权。他们与独立企业的领导一样，切实掌管了有关分部运作的一切事务。根据几个分部经理的估计——并经过核心管理层成员的证实——他们控制了95%的决策权。

这样的叙述虽然是正确的，却仍然无法描绘一项难以捉摸而又至关重要的事物：分部的团队氛围。公司内不存在“通用汽车氛围”，也绝没有形成“通用汽车风格”；相反，不同的分部风格各异，分部经理的性格和背景千差万别，这着实让我大吃一惊。对此，核心管理层不但允许，而且还极大地鼓励，因为他们认为一个人只有按照自己的方式才能把工作做得最好，一个分部也只有对自己的传统、风格和社会环境引以为豪才能把工作做得最好。所以，核心管理层只是负责为分部布置任务，而尽可能不去规定分部应该如何去做。分部经理只要表现良好，就不会受到干涉，但是他们必须清楚自己在团队中所处的位置。

这主要得益于公司的两项主要政策（以后将做详细讨论）：其一，建立一套客观评价体系，以分部经理对团队的贡献为依据判断他们的表现；其二，相互间交流信息和个人意见，使分部经理及时了解他们在团队中所处的位置和团队的工作情况。分部经理既是独立分部的领导，同时又是统一团队的成员，他们的双重身份在通用汽车公司的分红计划——它本身也是避免这两种身份相互冲突的一个重要原因——中得到了最佳体现。

通用汽车公司每年都要拨出一大块净利润，以股票的形式给管理人员分红。（过去几年中，公司曾以现金代替股票发放一部分红利，使红利获得者不用出售通用汽车公司的股票，也能支付战时收入税，但是，这仅仅是权宜之计。）分部经理的红利均由最高领导层决定，它同时还要决定各个分部除分部经理以外的红利总额。核心管理层的这些决定不受任何人影响，但是它必须参照一个公式，该公式能反映公司的总体经营成果和各个分部大致的业绩。哪些人可以得到分红也要由核心管理层决定；一般来说，只有收入高于总工头的人才有资格参与分红。最后，核心管理层极力推荐一种分红模式：职位越重要的人，分得的红利在利润中所占的份额也越高；对低层管理者而言，红利只是一笔小小的“额外收入”；对高层管理者而言，红利是他们的主要收入来源，虽然其波动的幅度也很大。

在这些一般原则和建议之内，分部经理在其下属之间分配红利。他

们可以特别奖励或惩罚某一个部门或某一个人。为了避免独断专行和党同伐异，当分部经理的决定与习惯做法截然不同时，他们必须上报核心管理层并说明原因。分部经理的决定一旦得到批准，就不得更改。

对通用汽车公司的管理人员，尤其是高级管理人员而言，分红在正常的年份中构成了他们收入的一个重要部分。因此分配红利的权力加强了分部经理的实权，尽管核心管理层制定的一般原则和对分配计划的否决权使分部经理难以独断专行，恶意操作或偏袒徇私。与此同时，分部经理分得的红利既能反映其所在分部的经营成果，又能反映公司整体的经营成果，这就给了他们强大的动力，激励他们全力以赴，在管理好分部的同时积极参与整个公司的团队合作。

红利的发放促使分部经理扮演了独立主管和团队成员的双重角色。公司千方百计地鼓励分部经理持有分红得到的股票，这样在正常的经营和税收条件下，即使是一个较小分部的经理不出几年也能积聚一笔可观的财富，所以，他很快就能实现经济上的独立。当他想发表自己的见解，反对公司的政策，或是以自己的方式管理企业时无需再多作犹豫，因为他不必不惜一切代价来保住这份工作，在核心管理层面前他也用不着再自惭形秽：核心管理层的成员也许比他更富有，但那只是量上的差别，而非质的区别。与此同时，通用汽车公司的股票常常成为分部经理的主要财产，他们的财富因而与公司的前途息息相关。分红计划使公司的管理人员成为最大的个人（非法人）股东，通用汽车公司的股票成为

大多数管理人员的主要资产——这虽然不是分权管理制度发挥作用的决定性因素，但也是一个重要原因。

双向流动

权力划分、职责分工、统一行动——联邦政府的这一定义确切地表达了通用汽车公司实行分权政策的目标。这样的统一整体不能依赖于对命令的盲目服从，而必须建立在核心管理层与分部经理对各自的问题、政策和处事方法的相互理解之上。每个人除了知道自己的任务以外，还必须了解其他同事采取行动的方法和原因，这是所有大型组织都不得不解决的一个问题。具体地说，如果通用汽车公司的每一项决定都要经过纽约或底特律办公室的几个人批准，那么不仅他们会操劳过度，而且整个公司也将无法运作。与此同时，如果这些掌权者对公司的重要举措一无所知，公司也同样无法运作。类似地，如果分部经理要亲自制定每一项基本政策，那么分部将无法运作；如果他们无从知道和理解政策的内容及其背后的原因，分部也同样无法运作。所以，通用汽车公司的第一个管理要求是，使尽可能多的管理人员理解公司及其分部的政策、问题和计划。信息和决策必须始终保持双向流动：从核心管理层流向分部，以及从分部流向核心管理层。

上文中，我们已经提到了集中信息流动渠道。主管一组分部的副总裁持之以恒地在公司总部和各个分部之间传达政策，互通工作情况。职能工作组不仅在核心管理层与分部之间，而且也在分部与分部之间实现

了技术上的沟通。附属委员会是最高领导层开展工作的场所，同时它也拥有来自分部的成员，并且时常邀请分部的管理人员互相交换意见。此外，斯隆先生每年要在底特律主持两次特别会议，讨论重要问题或敏感问题，以求达成共识。大会将公布各分部的经营结果，探讨成败得失，并且就不同分部或核心管理层提出的建议展开辩论。通过这一会议，核心管理层的成员和分部职员无需事先安排，也能建立有效的个人联系。与会者一般在200~300人左右，而且每次都有一定数量的人员被替换。所以，几乎每一个高级职员——自车间主任而上——都有机会了解公司的总体情况、自己在公司中所处的位置以及公司的基本政策与规划。

这样的会议已经坚持了10多年，并且取得了巨大的成功。但是，与会人员过多，导致核心管理层与分部职员无法建立对各种政策与问题达成共识所必需的私人联系，而这种共识正是通用汽车公司赖以生存的基础。因此，各地的生产中心召开了一些小规模会议作为对斯隆会议的补充，使核心管理层的成员有几天的时间会见当地的分部管理人员。与会者包括应邀参加斯隆会议的全体人员以及一部分当地工厂和办事处的低层职员。另外，生产中心也会邀请经销商，举行类似的会议。

公司的管理人员通过这些渠道，可以及时了解公司的政策与问题，他们也经常参与政策的制定。每一项重要政策的决定都会听取有关分部管理人员的意见。当管理人员认为核心管理层的决策不正确或是欠考虑时，他们有权利也有责任提出批评。事实上，通用汽车公司对管理人员

所下的一个定义就是："如果反对一项政策决定，就应该正式提出意见的人。"管理人员提出批评意见后不仅不会招致惩罚，而且还会受到鼓励，因为这表明了他们工作积极，关心企业。他们的意见也总能得到认真的对待。

核心管理层当然不会根据分部职员投票表决的结果制定政策，他们甚至完全不用考虑分部管理层的想法。但是，当核心管理层拒绝接受分部管理人员的建议时，会试图去解释理由。核心管理层始终遵循着一个原则：与其用命令压人，不如耐心劝导，以理服人。对于有争议的问题，核心管理层宁愿等待分部经理主动请求颁布政策，也不愿意自上而下地推行政策。

我们也许可以通过一个例子阐明这种关系的本质。数年前，通用汽车公司颁布了一条政策，规定所有工头不再沿用计时工资，改为领取基本工资，并且在公司裁员时享有比计时工人更优惠的条件。战争期间，工头的数量翻了一番。在战后的大萧条中，新工头处境还不如计时工人。为了避免感觉被剥夺了相对安全的优越感，公司给新工头像以前工头同样的地位。这一决定遭到了几个分部经理的强烈反对，他们认为这会打击老工头的工作积极性，建议批准老工头永久性加入公司的管理队伍，以示区别。于是他们到核心管理层面前据理力争，而后者立即同意重新考虑整件事情。

另一方面，一旦公司的利益或政策受到威胁，核心管理层将毫不犹

豫，甚至毫不留情地进行直接干涉。对于分部的一切事务，核心管理层都会尊重分部经理的意见，但是当分部经理的行为与决策直接影响到公司的整体利益时，核心管理层会要求他们采取合作的态度——两者构成了鲜明的对比。正是基于这一点，通用汽车公司向核心管理层发放了最多的红利。核心管理层总会提前对政策进行讨论，所以他们有足够的时间从容自在、细致入微地解决问题。据说，这能使所有的相关人员都有机会认真思考，发表意见，而又不会延误时机。最重要的是，它使核心管理层有时间去了解分部经理的观点，反之亦然。所以，当一项政策付诸实践时，每个人都能明白自己要做什么，为什么要这么做；每一个分部经理都能欣然接受自己参与制定的这项政策，知道它的来龙去脉和自己的权力范围，因此很少有人质疑责任的归属问题。

自由与秩序

通过对通用汽车公司政策目标的分析，我发现每个员工——至少300~500名一、二线管理人员——都享有高度的自由，他们可以拥有他们愿意承担的一切责任。很少有人强调头衔、等级和正式的程序。事实上，所有管理者最重视的恰恰是管理人员之间和分部内部“不拘小节”的氛围。那么，对于长期以来威胁着每一个联邦政府，尤其是委员会式的政府的隐患——同级组织的明争暗斗、派系分裂造成的组织解体以及权力斗争——通用汽车公司又如何避免呢？政治理论中有一条基本公理：只有在一个规则明确、权力和责任严格分工的体制内，人们才能享有通

用汽车公司赋予其最高管理者那样的高度自主。但是，通用汽车公司好像极大地缺乏清晰的权力分工。显然，公司要在激烈竞争的市场中生存，就必须明确决策权的归属并且及时决策。我们不禁要问："不拘小节"是否可行？只要有良好的愿望和意愿就可以了吗？又或者，个人自由必须以严格、客观的政策体制为前提吗？毋庸赘言，这不是什么新鲜事，而是一个非常古老的政治话题——美国人最熟悉的莫过于杰斐逊与汉密尔顿的政见之争。

通用汽车公司的员工总爱把公司的正常运作归功于个人的良好愿望，而非组织制度，他们可以举出很多例子证明这一观点。公司崇尚"不拘小节"的风格，倚重信息沟通和劝导的作用，反对"指令性管理"，这些无疑都反映了小阿尔弗雷德 P.斯隆先生的真实性格。斯隆先生20年来始终活跃在管理前线，推动通用汽车公司发展到了现在的地步。若没有斯隆先生的人格魅力，这种组织制度也不可能产生并发展壮大。然而，"性格解释论"试图从统治者的性格或是公民的良好愿望中寻找政治制度的基础，其实是非常危险的。通用汽车公司目前就存在着这种倾向，它表明整个组织尚未理解其力量的源泉，这也正是通用汽车公司的一个潜在缺陷。如果通用汽车公司真的依赖于个人的良好愿望而运作，那么它的寿命不可能比人更长。它的组织制度只能适用于某一特定性格的人领导的组织，而无法成为工业组织的一般模式，后者恰恰是通用汽车公司努力的目标。最后——对通用汽车公司来说，也许是最危险的一点——这一信念会演变为虚伪的感情主义，使公司以管理人员称颂

人道主义的口头功夫代替他们的实际表现，对他们进行评价。

事实上，通用汽车公司的分权制度并不是基于最高领导层的良好愿望。即使离开斯隆先生在其长期领导中所展现的人格魅力，通用汽车公司依然能够正常运行。事实上，有些高级管理人员其实有着与斯隆先生截然不同的个性，他们并不像我们想象的那样不拘小节，相互尊重，公司也照样运行。所以，通用汽车公司必然拥有一套客观公正的参照体系，保证分权管理能够运行顺畅。这一客观体系运用成本会计和市场分析的现代方法，作为评价政策制定者和生产工人表现的客观标准。

这一客观体系由两套评价标准组成，分别适用于分部管理人员及其下属、核心管理层及其决策：（1）能客观衡量公司与各个分部作为生产商的运行效率的基础价格；（2）能自动、直接地反映公司作为销售商的运行效率的市场竞争地位。这一综合，两者既能集中反映公司的总体效率，又能为公司决策提供直观、公正的评价。

基础价格体系的作用是衡量所有业务单元的生产效率，从生产成本中剔除所有外部和暂时性的因素，尤其是商业周期带来的波动。它的要点在于，仔细分析所有进入生产领域的成本因素，它们都占有不同的比重，这正是现代会计的基础。这样，人们一眼就能看出某个分部——或分部下面的某个部门——与标准相比，生产效率是高还是低及其原因。它也能让人明白良好的经营成果应该归功于生产效率的提高、生产方法的改进，还是纯粹的偶然因素——后一种情况下，管理人员无法邀功。

最重要的是，在经济繁荣时期，当管理人员以生产效率的降低为代价，也就是说冒着削弱公司长期实力的风险谋取利润时，人们不会被这样的巨额利润所蒙蔽；相反，在萧条的年份，由于人力无法控制的原因导致分部经营不尽人意时，分部经理也不会因此遭受责难。所以，即使利润总额的上升足以掩盖生产效率的下降，分部经理也必须为此承担责任；在恶劣的经济条件下，即使分部发生亏损，只要管理效率有所改进，分部经理照样能够得到表彰。所以说，基础价格的成本分析方法提供了衡量生产效率的客观标准。

基础价格方式也建立了评价决策的标准——无论是在决策的做出之前还是之后。它能揭示一项决策对生产效率可能造成的影响，用事实代替了雄辩。它解释了一项看来必要或明智的政策虽然不会使生产效率下降，却可能因为劳资政策、销售和公关等原因抬高成本。

基础价格同时也反映了通用汽车公司的资本运用情况。它计算了资本投资的收益率以及影响这一比率的因素：工厂的利用效率和生产设备的使用寿命等。因此，按照这种方式对任何投资所进行的估算都是客观的，可以随时按照实际经济发展进行检验。所以说，基础价格建立了扩张政策的判断基础，衡量了新的资本计划投资的可行性。

按照基础价格进行的成本分析均由分部完成，很多分部也常常要求车间主任和工头等管理人员对他们的部门进行成本分析——这些都体现了通用汽车公司的管理理念。凡是生产同类产品或使用同类生产方法的

分部，都要进行成本分析的比较——这也是通用汽车公司坚持要求所有分部统一会计制度的原因之一。

在自由企业的经济体制中，高效率的生产只是成功的一个因素，一个成功的企业还必须善于在市场中出售产品，所以对市场及其产品的竞争地位的客观分析被用做通用汽车公司的第二套评价标准。它把消费者的决策、偏好与工程技术结合在一起，作为公司决策和评估的客观基础。这里仍然存在一个问题：如何在业绩评价中消除纯粹的外部波动？汽车制造分部的解决方法是，计算销售额在同类价格的产品市场中所占的份额，代替销售额的绝对值，以此来衡量经营业绩和竞争地位。只要一个汽车分部在潜在市场中的份额下降，那么即使它的绝对销售量（由于经济繁荣而）直线上升，公司也会认定它的业绩下降。另一方面，尽管凯迪拉克的销售额在过去15年中严重下滑，人们仍然认为管理层表现不俗。因为凯迪拉克在高价汽车市场中的份额增加了，所以其绝对销售量的下降是由高价汽车市场的萎缩造成的，这不是管理人员可以控制的，他们当然也不必为此承担责任。

由于零件分部生产的大部分产品都在通用汽车公司内部使用，因此它们不能用在消费市场中的竞争地位来反映它们的效率。所以，它们采用了另一种——也许更为严格的——衡量标准：能否以低于外部供应商的价格向汽车分部提供产品。如上所述，公司不会强迫任何一个汽车分部向零件分部购买产品，也不会强制定价。为了获得汽车分部的采购，

每一个零件分部都必须提供比外部零件制造商更低的价格，满足汽车分部对质量和款式的要求，所以，它们大都和汽车分部一样面临着竞争的考验。零件制造商还必须满足消费者的需求。个人购买者一般只对有形的、可以证明的经济因素感兴趣，他们的消费决策往往受到习惯或广告（也就是说非理性的经济因素）的影响。

市场地位的衡量标准暗含了以下前提假设：如同基础价格中的工程技术和会计数据一样，消费者的偏好乃至偏见对生产商而言也是客观公正的。分析消费者偏好和分析成本因素同样必要。如果不知道影响消费者决策的因素，就不可能发现销售过程中的问题，也就不可能为改善一个分部乃至整个企业的竞争地位而做出合理的计划。因此，通用汽车公司建立了一个综合性的消费者研究机构。

通过对基础价格和市场竞争地位的客观分析，管理人员可以制定出大致的生产计划。各个分部每年都要向上递交来年的预期工作计划，分别估算出它们在整个行业景气时、正常发展时和不景气时的销售额、成本及预期资本需求。计划中还必须指明，根据对经济形势和二手车市场发展趋势等因素的分析，它们认为哪种情况最有可能出现。通过比较不同分部的工作计划，核心管理层能够对整个行业的发展有一个相当客观的了解。如果进一步仔细研究生产和销售人员、消费者研究机构及公司的经济学家的分析与判断，其结果不仅客观可靠，也易于被执行层理解，从而为核心管理层和分部管理层的工作绩效设置客观的框架体系。

通用汽车公司以成本效率、资本投资收益和市场竞争地位为客观依据，衡量其决策和管理的效率与成果，希望借此消除个人主观因素在上下级之间、核心管理层与分部管理层之间的影响。一个人的工作效率是高是低，他是否成功，他对公司而言是否重要，这些问题都不应该由个人的主观偏好决定。事实上，人们根本不必对此下结论，这些问题应该由能够自动而直接地反映员工的工作效率和业绩的客观评价体系给出明确的答案。分部经理不用等公司总裁开口，也能从成本与市场分析的数据中知道自己的表现是否令人满意。同样，当总裁决定提拔某个职员时，他也没有必要向其他同事解释，员工在公司内的资料足以说明问题。客观评价也能减少个人因素对决策的影响。如果一个人的观点或提议遭到否决，那不该是因为他级别低，而只能是因为他不切实际。只有这样，上级才有可能在下属面前坦白承认自己的错误——这也许是人际关系中最重要的一点。总之，这一客观评价体系不仅能使人们无拘无束、和睦相处、同心协力、开诚布公，而且，它也几乎不可避免地通过极力阻止公司采取论资排辈式的管理方法，使联邦式的团队合作自然而然地成为公司的管理模式——至少，通用汽车公司的员工这么认为。

3 运行机制

我们的分析性描述让人觉得分权制度是经过详细规划后制定的。就现在的分权体制而言，这一印象基本还算正确。但是我们的分析似乎也在暗示——所有的系统性描述都是如此——现在的分权体制也是人们深思熟虑的结果。这就很危险，它会使人误入歧途。事实上，如果分权制度是一种纯理论的公司组织计划，那么就算它不会造成破坏，也会因为发挥不了作用而变得毫无价值。这样的制度是僵化的、教条主义的、停滞不前的。这样的制度是凭空想象的结果，它脱离了实际经验和实际问题，只能运用行政指令实施管理，因此会引起人们的不满。换句话说，这样的分权制度变成了“开明的专制”。“开明的专制”的一个重要特征是——常常为“开明的暴君”所忘记——对掌权者开明，对下属却是彻底的专制。纯理论制度的另一个更为严重的后果是：每一个需要解决的实际问题都会给既定的制度带来挑战，对其基本原则形成冲击——因为无论一种制度有多完美，也无法预见将来可能发生的问题，并事先制定出解决办法。最后，对于一个具体问题，纯理论制度关心的是它的解决办法是否与既定的原则相统一，而不是这种方法是否恰当。纯理论制度为自身的发展设置了障碍，它无力知道具体的管理活动，即一切管理体制的首要任务。

这并不是说分权制度是“实用主义”的产物，也就是说，没有基本原则可作为参照。30年前，当通用汽车公司作为一个统一的整体出现时，

它的领导者当然也有他们自己对公司管理和组织的见解，有他们自己的奋斗目标和信仰，尤其有他们自己的尺度，判断什么手段是不应该采取的。第一次世界大战或稍后期间，最高领导层认同了公司必须拥有政策的一般观点。20年代初期，他们接受了在核心管理层与分部经理之间实行分权制度和建立客观评价体系的一般观念。但是，这些都只是组织和运作的一般原则——它们告诉人们应该怎么做，不应该怎么做，而没有指出应该做什么，不应该做什么。通用汽车公司的组织本身，它的具体机构、政策和决策都是在处理具体事件、应付具体人员的过程中逐渐形成的。

今天计划制定的大多数要求都是基于这样的错误认识：如果不遵循理论为将来制定全面的计划，那就只能无的放矢，“得过且过”了。通用汽车公司的力量源泉恰恰在于，它能运用原则和理念指导人们处理“计划制定者”无法预知和事先规划的具体情况，这一点具有非常普遍的意义。美国宪法以同一方式成功地奠定了未来政治组织的基础。宪法不是政府的“行动计划”，为政府制定任务，它也不是“实用主义”的产物。宪法设立了少量单一功能的政府机构，授予它们重权，并规定它们的权限。它以法律的形式确立了客观标准。它概括了决策的一般原则；值得一提的是，其中大部分原则列出了大量例外情况，明确规定了修订宪法的程序和条款，告诉人们怎样有所不为，但是，它把政府组织体制的实际制定明智地留给了具体的操作部门——宪法的成功很大程度上要归功于这一点。

通用汽车公司的组织体制经过了长期的历史发展，所以它实际上的组织形式有很多不符合一般组织原则的例外。几乎每一个分部都会因为这样或那样的历史原因——如特殊的生产问题，一个能力出众但脾气暴躁、带着卓越业绩退休之前总是自行其是的销售经理，又或者特别和谐或特别不和谐的劳动关系等——而违反某些一般原则。逻辑学家和制度制定者都希望组织体制存在逻辑上的连续性，但往往事与愿违。一些理论上可以这样或那样解决的这样或那样的问题，在现实中从未得到解决，有的甚至根本不曾出现。换句话说，通用汽车公司是一个运行中的、发展中的人的组织，而不是一个静态的规划蓝图。

但是，通用汽车公司的组织体制也有可能成为联邦分权体制的翻版，也可能形成极其不理想的结果。分权的理念不该成为一成不变的规则，相反，它应该发挥罗盘的作用，引领人们翻越崇山峻岭。虽然实际上的路线要依照自然的山势地形，但是，无论你绕了多少弯路，在途中如何迷失了方向，每走一步，罗盘都会显示你和实际方向的偏差，并最终把你带往目的地。

所有的人的组织都是如此。作为人的组织，它们不可能尽善尽美，因此它们必须能够在不完善的情况下运作。它们还必须兼顾人与人之间性格、能力和生活节奏的巨大差异。30%有效的组织体制，其实比号称100%有效的体制更有效、更强大。事实上，可以这么说，为了提高效率，分权管理体制必须吸纳一小部分不重视分权原则，甚至偏向专制的

管理人员，他们倾向采取“照这样做，否则就惩罚”的态度。因为任何一个机构迟早都会面临事实分析和政策无法解决的问题，对此它们既达不成共识，也无先例可循。只有大刀阔斧才能解决问题；除非有人快刀斩乱麻，否则以合理性为由从长计议，组织将无法做出任何决定。所以，只要每一个人——包括独裁者自己在内——都能认识并理解独裁行为是一种偏离常规的例外，那么高压、独裁甚至专制的行为不仅不会违背分权原则，而且还能成为分权体制发挥作用的前提条件。

当我们问起通用汽车公司是否实现了其管理理念时，我们并不想知道公司的实际体制是否符合规划，而是想知道公司有没有把分权原则作为它的“实际航向”，作为指导实际行为的准则——永远不会完全实现，但至少可以作为参照——以及作为解决新问题的基础。

向战时生产转换

如果我们要了解分权理念在通用汽车公司的实现程度，就应该研究通用汽车公司从和平时期到战争时期的生产转换。这种转换面临着一个全新的问题：确定生产规模。它没有先例可循。事实上，公司的管理人员只有抛开他们穷尽一生所积累的大部分经验，才有可能得出正确的结论。通用汽车公司的成功转换是否能归功于分权的原则和功能？又或者，它在紧要关头是否放弃了这一理念？

1941年，通用汽车公司迎来了有史以来汽车业务最繁忙的一年，为

了满足空前高涨的消费者需求，所有分部都开足了马力。但是，核心管理层这时已不再关心和平时期的生产问题，它们的责任是事先为公司做好打算。1941年初，通用汽车公司的两个最高委员会就已经开始考虑如何应付两三年后可能到来的军备需求高峰。首先，核心管理层认为，作为规模最大、经验最丰富的机械产品制造商，通用汽车公司应该接受最困难、最重要的任务，而不是一般性的常规任务。这样，它们就把问题的范围缩小到三个方面：确定军火产品的下单速度和需求高峰的可能时间，劳动力短缺，运输瓶颈。

早在珍珠港事件爆发之前，核心管理层就认识到劳动力供给会成为影响战时生产的关键性和决定性因素，而通用汽车公司也必须克服劳动力的短缺问题，才能保证战争物资的顺利生产。所以，核心管理层在1941年春天对公司所在的每一个地理区域做了未来劳动力市场的专题研究。通用汽车公司在10多个州的20多个工业区设有重要的工厂，这项研究工程的规模如此巨大由此可见。在有些地区，通用汽车公司的工厂是主要用人单位；而在另一些地区，它们只雇佣了一小部分劳动力，因此还必须考虑其他公司的劳动力需求。到1941年秋天，核心管理层估算出所有重要工厂所在城市的就业极限，并且计划在劳动力丰富的地区尽力扩大生产规模。在此基础上，核心管理层分派出各个分部可以接受的战时订单的最高限额。只要能够获得劳动力，其他问题，如财务、工厂设备、厂房和工厂熟悉的产品类型等都不重要。珍珠港事件爆发三周后，核心管理层完成了这项研究的所有细节问题，而当时政府甚至还未开始

定购军火产品。尽管军备物资的生产后来发生了很多变化，但事实证明通用汽车公司对各地区最高生产能力的预测误差基本上都小于10%。

根据这一规划，分部经理从一开始就清楚地知道他们可以为公司做出多少贡献，他们能够并且应该承担多少工作。从一开始，分部经理就知道他们应该参照和平时期最高生产能力的两倍，制定战时生产计划。当很多企业还在为低水平的生产目标操心和努力时，通用汽车公司已经开始最大可能地扩张。因此，早在建筑材料和机器设备发生严重短缺之前，他们就已经建造了厂房，设计和购买了新设备，通用汽车公司的劳动力和住房供给从未发生严重的供给问题，也从未向政府寻求住房和运输方面的帮助。通用汽车公司成功地预见到战时劳动力和运输能力的短缺，并事先采取了预防措施，有力地向管理人员证明了其组织体制的合理性。

分部经理必须得到管理委员会的特许，才能在核心管理层规定的最高限额之外接受订单。此外，核心管理层还制定了生产的下限，规定分部经理必须在最短的时间内完成扩张要求。核心管理层负责监管各个分部的战时生产，分部经理必须向核心管理层汇报和解释推迟交货的原因；当出现严重违反合同义务或承诺的情况时，核心管理层会直接进行干预。除此以外，分部经理可以全权作主，他们自行决定生产的产品、地点和方法。他们向政府报价，决定交货日期并选择生产方法。他们根据需要建造新的工厂，购买新的设备，并在各个工厂之间分派生产任

务。公司的职能工作组将协助他们交流新的生产方法，寻找短缺物资的供货渠道和合同的分包商等。此外，核心管理层会处理合同的一切法律和财务问题。核心管理层还在底特律新建了一个职能工作组，帮助分部经理处理战时订单。分部经理接到订单后都要向这个战时工作组汇报，并指出哪些订单超出了他们的生产能力，这样，各个分部就不会为了同一张订单而相互竞争，公司也不会因为订单掌握在不合适的分部手中而延误紧急的战争任务。

但是，核心管理层的作用远远不止于提供建议和信息。为了获取更多的战争合同，充分利用公司的设备和经验，通用汽车公司的管理层作为一个团队共同努力，而不是作为协调分部之间力量均衡的基础。公司要求核心管理层和分部经理在实际工作中灵活应变，而不要墨守成规，从而激励尽可能多的管理人员了解公司的政策和运作，并为此发放了大量股利。

绝大部分的战时订单都是由分部经理自行接受的。通常，他们不用征询核心管理层的意见，只要他们认为他们的工厂有能力生产某一新产品，他们就可以接下订单。在很多情况下，军队会直接与分部洽谈业务。有的分部经理会带领下属，结合自己的优势设计生产流水线，参与竞标。也有一些分部经理直接去华盛顿，调查什么产品的需求最为迫切，生产的难度最大，并以此为基础接受订单。

从下面的例子中我们可以看出，只要分部经理表现优秀，公司就不

会干涉他们。有一个分部经理没有通知核心管理层，就取消了当时通用汽车公司最大的一份战争合同，并签署了另一份合同，生产一种全新的产品。此前，公司已经花了数月时间为旧合同作准备，而且，几个最有权威的核心管理层成员也已在初步讨论中断言，公司不能够满意地生产这一新产品。但是，当这个经理下定决心，不顾核心管理层的一致反对而接受军队的定单时，他的决定就不可更改了。

另一方面，核心管理层在很多情况下也会建议分部经理接受某项任务。有一段时间，军队急需中型坦克。核心管理层对生产问题进行研究后得出结论，生产坦克的一个必不可少的条件是拥有足够的占地面积。但是，有空余厂房的分部却没有可以承担这项繁重工作的设备和工程师，具备后两个要求的分部又缺少厂房。于是，核心管理层把这两个分部组织到一起，制定了共同的生产计划，利用其中一个分部的厂房和另一个分部的经验与设备——但是，由一个分部经理统一领导。

有一次，核心管理层已经接受了一份订单，海军要求通用汽车公司生产舰载飞机，但是舰载飞机的生产才刚刚起步，存在着工程和制造方面的困难，任何一个现有的分部都无法完成这项工作，所以，核心管理层合并了属于不同分部的几家东海岸的工厂，建立了一个新的分部，由新的管理层统一领导。不过，一旦这个分部成立，它的一切事务就交由新上任的分部经理全权负责。他要负责组织工厂、人员和机器，修改合同，以及接受新的产品定单。

在计划向和平时期转换的过程中，公司采用了同样的方法。核心管理层与分部经理分别负责政策的制定与执行，使得通用汽车公司能够在不耽误战时生产的前提下，为和平时期做好打算，就好像1941年时它一边应付和平时期空前繁荣的业务，也能一边为战时生产做准备。完成向战时生产转变的主要工作后——大约在1943年年中——核心管理层立即开始制定计划，向和平时期转换。核心管理层决定，即使战后的汽车购买热不会持续太久，但是通用汽车公司仍然应该在战后的几年中扩大生产能力。核心管理层预测了战后的汽车生产状况，并在此基础上制定了公司的总体政策。最后，核心管理层决定投资5亿美元用于战后扩张。虽然这一决定是由核心管理层独立做出的，但是在决策的过程中，他们广泛听取了分部经理的意见。决策出台后，核心管理层召集了所有分部经理，向他们详细解释决策的原因和依据。核心管理层要求各分部经理畅所欲言，勇于提出异议——前者会召开一系列会议讨论他们的反对意见。接着，核心管理层又要求各个分部根据总体计划确立的框架，拟订他们自己的工作计划。公司的核心委员会仔细审核每一个分部的计划，但是实际工作由分部来决定。

在通用汽车公司，没有一个职员敢说，战时生产是完全按照上一节中提到的系统性计划来组织的。在实际工作中，我们没有像分权理论所要求的那样严格划分核心管理层与分部经理的职能，而是根据具体情况以及有关人员的能力、抱负和人们的内心驱动力做出了变通。战时生产的本质决定了分部经理无法拥有分权理论所规定的自主权。如果市场中

只有一个消费者——政府——公司就会倾向于集中处理产品的订单和销售。如果罢工会危及国家安全，核心管理层就会逐渐收回决策权，因为这一责任对分部经理而言太沉重了而无力承担。由于通用汽车公司主动规定了战时订单的利润上限——后来，法律制定了类似的强制措施——核心管理层承担了有关政府合约定价与重新议价的大部分事宜。

战时生产的性质也决定了公司不可能实现分权体制所依赖的联合。通用汽车公司在和平时期只生产250种密切相关或者互为补充的产品；战争时期，它的产品超过了3000种，而且大都毫不相干。没有什么产品政策，也没有规划和控制“产品价格范围”。核心管理层能起到的最大作用就是阻止不同的分部相互竞争，鼓励它们相互转包合同。产品政策在很大程度上受到物质因素和偶然因素的影响，比如劳动力、厂房和军队需求，又比如分部经理是否愿意接受定单，或者因为缺少生产新产品的设备而超过了合同期限。

但是，这些变通行为显然也坚守着一种特定的行为模式。公司在从和平时期向战时生产转变的过程中，也许没有一次行动严格遵守了分权的管理规则，但是如上所述，几乎也没有哪一次行动的主旨、方向和效果不曾受到分权原则的影响。这恰恰是因为通用汽车公司没有拘泥于分权原则的实现形式，它允许人们按照自己的方式处理问题，允许事务顺其自然地发展。换句话说，尽管公司没有彻底或几近彻底地贯彻和执行某一条分权规则，但却始终遵循着分权的模式。虽然通用汽车公司向战

时生产的成功转换没有坚守任何一条分权的规则，但是如果违背了分权的模式、理念和原则，改用其他方式，公司将一事无成。

应该强调，迄今为止我们关心的仍然是分权原则最初的、最狭义的应用，即把它作为处理核心管理层和分部经理之间关系的基础，因此我们的结论也只适用于这一特殊领域。在以下两节和第4章中我们将讨论分权原则在其他产业组织领域中的应用：应用于生产商和产品分销商之间，分部的管理人员之间，以及劳动关系之中。那时我们很可能会发现一个非常不同的情形，但是，就工业企业的管理体制而言，我们认为通用汽车公司充分实现了分权管理的理念，并且形成了一套完整的行为模式，为成功解决经济生活中最棘手的具体问题奠定了基础。

尚未解决的问题

我们刚刚讨论了分权体制是如何成功的。但是，它能达到多少预期效果呢？它真的能解决组织体制方面的问题吗？——提供和培训领导者；不依靠天才和争权夺位，和平实现最高领导层的人员接替；制定灵活的政策，既能用来解决具体问题，又能充当行动方针；建立能公正评价政策和业绩的客观标准。

我们的分析指出分权体制为通用汽车公司明确了决策的方针和组织。分权的规则显然没有成为它们自身发展的障碍，所以分权政策依然在为公司的宗旨服务，而没有反过来成为后者的主宰。通用汽车公司的

政策希望在不破坏秩序和权威的基础上，以团队合作的精神代替管理中的武断和独裁。公司制定了客观公正的规则——客观评价体系——约束管理者行使权力，使他们的权力更强大、更合理。其结果是形成了一个真正的联邦，它将根据职能而不是根据职位分配权力，根据最高法则的客观标准而不是根据权力进行决策。它也将为公司创造条件，发展真正的集体精神，促使管理人员把公司的理想作为他们自己的目标和理想，引导员工发挥更大的潜力。

首先，通用汽车公司成功构建了一个公司运行机构。公司的最高管理层由五个人组成，而且他们的权力不相上下，管理的连续性由此得到了保障；其职位的更迭是一个逐步吸纳高级经理人员的过程，而不是来自命令或决策的突然变化。大多数其他管理职位的更迭也是这样。公司里总是有足够多精通某一业务的人员，他们的资料清楚地记录了他们取得的成绩，使公司能够公正、合理地做出选择，而不必依赖于内部斗争。管理层团队工作的组织方式，职能工作组的帮助，基于基础价格体系、市场份额和消费者意见的持续不断的检查，所有这些，即使是普通人也能管理好这个庞大的机构。

在阅读以上所有内容时，读者都必须谨记：现实只能近似地实现理论。即使我们彻底实现了分权原则，它也无法解决公司作为机构的两大问题，满足它的两大基本需求：（1）把基层所需的专业人员培养成能统筹全局的高层所需要的领导者；（2）打破大型组织的高级管理人员

必然面临的孤立状态，因为与公司一样，所有机构都必须在社会中生存和运作，而管理者的孤立却会危及机构的生存和效率。两者的问题都在于如何开发和培养人类的珍贵品质：想像力和理解力。但是就分权的本质而言，它不可能为组织提供想像力或理解力这样无法组织的东西。

关于培训领导能力的问题，我们可以找到很多不同的解决办法。首先是关于公司不该把员工局限在一个知识领域内发展的争议。这是高级经理人员对培训方法的建议。至少，在早期就应该把具有领导才能的人与拥有某些特殊技能和本领的人分开，公司应该允许，甚至鼓励后者专心发展他们的技能或专门从事某一类型的研究，系统地训练前者理解和掌握全局，而非局部。因此，从一开始——自工头开始——公司就能系统性地把具有管理才能的员工从制造部门调往销售部门或人事管理部门，把他们从技术工人升为工头等。员工如果不具备在多个部门工作的经验，就不能走上领导岗位，即使低层的也不行——通用汽车公司的一个主要零件分部推行了这一计划。公司应该推行系统性的离任计划与合理的晋升体制，帮助全面贯彻对员工的综合培训。当某个部门的管理者离任后，应该从其他部门挑选继任者；在提升员工时，应该以他们需要的经验，而不是已有的经验为依据。

类似地，有人进一步提议利用公司的职能工作组，全面培养有前途的年轻人。一些职能工作组的工作性质决定了它们必须常常从大局出发考虑问题，至少在基本方式上必须处理所有的方面。所以，即使是职能

工作组的一般职员，也能建立起全局的观念，也能熟悉公司的所有主要业务。尤其是负责公共关系、消费者研究和劳动关系的几个职能工作组，它们处理的是需要专业技术的专业领域，关注的却是整个公司，而非某个分部或部门。所以，人们建议把这些——以及其他类似的——职能工作组作为培训场所；建议这类职能工作组每隔几年就到各个分部挑选一批年轻人为它们服务一段时间，代替原来从公司外部聘请长期职工的做法。

另一些管理人员有着不同的见解。他们认为在初始阶段进行专业分工不但有必要，而且大有好处，因为年轻的雇员缺乏经验，接受全面培训还为时过早。这种观点认为，应该等员工相对成熟，并升至相对较高的职位后，再让他们接受全面能力的培训。其中最具代表性的方案是由一名高级人事经理提出的，他建议由通用汽车学院（公司扶持的一所大型工程学成人教育学院，位于密歇根州弗林特市）为25~35岁之间的有前途的低层管理人员开设一年制或二年制的培训课程，其性质类似于哈佛大学为培养记者而设立的尼曼研究员基金。在此期间，雇员可以领取与培训前相同的工资，他们可以自由选择学科。通用汽车学院还将邀请重点大学和工业界的精英担任一两年的客座教授，使雇员们有机会接受他们的教益。这一提议得到了广泛的支持——尽管它的拥护者存在着明显的意见分歧：一部分尼曼计划的追随者主张培训期间不要把重点放在工程学、制造学或其他技术性学科上，而应该加强管理学、历史学、经济学、哲学甚至艺术方面的教育，也就是说，把重点放在全面教育的基

础学科上；另一部分人则偏向于开设有关企业管理和生产的研究生课程。

我们罗列了通用汽车公司讨论过的一些观点，从中可以清楚地看到，专业人才与通才之间的两难选择并不是大型公司所特有的，它只是长期以来职业教育和普通教育之争的冰山一角，前者长期以来始终困扰着教育界。也许，由通用汽车公司这样的机构解决这一现代教育的基本问题，要比在正规教育中解决它容易得多。

要解决的第二个问题，即消除对公司管理者无形中的孤立就困难多了。大企业的管理者会通过他们的一举一动影响社会，同时他们本身也会被社会影响，但是，他们又不可避免地生活在一个虚拟的社会中，过着隐士般的生活。这种孤立是必然的。大公司的管理者——如同任何大型机构的管理者——日理万机，根本无暇结识没有业务往来的人。如果企业出现了问题，其他人会剔除一切无关的信息，以一种特殊的方式让他们了解当前的情况，以便他们采取行动。除了业务上的接触外，他们认识的要么是同事，要么就是同一圈子的人。公司管理者和军队官员一样，在工作之外不需要其他的兴趣爱好。管理者的生活不仅限制了他们的想像力，而且也并不要求他们拥有多少想像力，这与“军队思维”如出一辙。

目前，我们对管理者的孤立的强调远远超出了必要的程度。比如，管理者虽然常常和工会领导打交道，却对工人的想法、顾虑、态度和思

想状况一无所知；工会领导也对管理和管理人员一无所知。他们总是针锋相对，力求打倒对方。社会和法律的习俗——比如，瓦格纳法案的某些条款——决定了他们只能在非常状况下交往：不是在普通的日常工作中，而只是在发生冲突时碰面。类似的社会习俗也阻碍了公司管理者和政府官员之间的沟通，使他们难以理解对方的动机、想法和行为。与大多数“临时政府官员”一样，绝大多数在战争期间到华盛顿担任政府工作的商界人士都很讨厌这份工作，但是他们几乎一致认为战时服务使他们对政府和政策有了新的理解，而且很多人赞成，作为培训的一部分，企业应该要求年轻的管理者到政府部门工作一段时间。大型公司虽然可以减轻管理者的孤立程度，但是当管理者开始在一定程度上（严重地）自我封闭时，公司就不该让他们继续担任这一职务。

缺乏想像力的管理者也会给公司带来危害。公司要在社会中求生存。孤立的管理者无从知道——因为无法想象——他们的行动可能造成的影响，他们的认识范围局限于他们的工作和周围环境。每个人都只能从自己的角度看待问题；管理者的视角肯定是很狭隘，使他们无法采取有效的行动。他们无法想象不同的人处于不同的地位会有不同的意见，甚至也无法理解这一点。他们也许明白，社会的一举一动——消费者、劳动力以及选举人等的作用和反作用等——都会给公司带来影响，关系着公司能否作为一个有效的生产商而存在。但是，孤立的管理者既不能理解外部世界的变化，也无从预测它的下一步行动。(一个很好的例子就是，美国的大多数企业管理者都没有想到富兰克林 D.罗斯福会在

1936年、1940年和1944年的总统选举中接连获胜，更无法理解其中的原因；又比如说，亨利·福特也没有料到“他的”工人会参与选举成立工会。)研究报告和民意调查及其他手段都无法给出答案，因为他们需要的不是“事实”，而是从其他角度观察事实的能力。

军队的想像力更是有限，克列孟梭不无讽刺地指出：战争实在太重要了，我们无法放心地把它交给将军们。然而，无论是克列孟梭还是任何其他人都不可能不授权给将军——训练有素的军事管理人员——而去打一场战争。工业生产也很重要，也不能任由缺乏想像力的人来负责，却也不得不授权给难免不犯错的主管人员，即训练有素的企业管理者。诚如克列孟梭所说，更换人员或改变选拔制度都无济于事。大型组织的员工，尤其是处于高层或接近高层的职员，无论来自何方都会受到同样的束缚，所以，问题在于公司应该怎样赋予管理者以想像力，赋予他们对外部观点、对公众（消费者、工人、选举人和政府）的想像力及其局限的理解力。(毋庸赘言，上述所有内容适用于所有大型组织。我们已经提过“军队思维”的问题。1943年国会表示，反对“教授”在物价管理办公室等政府经济控制机构任职，实际上是担心“学术思维”的优越感妨碍他们从企业和公众的角度考虑和理解经济问题。)

这一问题与组织的规模无关，它普遍存在于每一个组织之中。但是在小企业中能够迎刃而解的问题，大型组织却必须采取一定的特殊措施才能解决。小企业的专业人员能在不知不觉间了解其他部门的业务，小

企业的管理者也能于无形之中获取外部信息。此外，组织合理的中小企业都会在董事会中设立一个机构，帮助管理人员理解外部群体，尤其是能对企业产生重要影响群体，如股东、银行家、社会活动家和主要消费群体的观点、理由和反应。

大型公司几乎不具备与外界的自动交流，这是不可避免的。它的董事会无法像在小企业那样发挥作用。掌控一家大型公司是一项艰巨而复杂的任务，要求管理者全力以赴。外部董事有其他事情需要操心，对公司业务知之甚少，无法发挥局外人的作用。内部董事本身就是公司的管理人员。很多人建议在董事会中增加政府、公众、工人和消费者代表，以恢复它所丧失的职能。有时候，这确实很有帮助，铁路公司的主要托运人代表、公用事业企业的社区代表以及制药公司的医学专家都能起到不小的作用，但是总的来说，这一措施并不能使董事会发生什么变化。首先，为了有效运作，董事会必须维持较小的规模，这使它无法持续、系统而广泛地为整个企业提供想像力的源泉。其次，如果脱离了具体的问题和情况，想像力再丰富也无济于事，那只能是纸上谈兵。大型公司的外部董事不了解具体的业务，也没有实权。(德意志共和国的公司法规定，董事会必须有工人的代表，但是工人代表几乎没有起到任何作用，这充分说明了如果董事会成员要对公司和他们所代表的团队有所贡献，就必须详细了解公司的业务，这一点外部董事根本不可能做到。)所以，通用汽车公司取消了外部董事，其董事会成员只包括现任或退休的公司高层管理人员，以及杜邦公司（对通用汽车公司享有控股权）的

高层管理人员，这一决定也许自有其明智之处。但是，这样虽然能使董事会有效地发挥管理作用，却依然没有能改变管理者的孤立状态。

如果说通用汽车公司已经找到了解决问题的办法，那是夸大其辞。即使说通用汽车公司的全体管理人员都已认识到寻找解决办法的重要性，也未免有些言过其实。公司对于这一问题的解决哪怕是对问题的认识远远没有达到尽人皆知的程度；管理人员，尤其是负责技术或生产的专业人员最为闭塞，因此认识上也最为肤浅。但是，在孤立的危险最显而易见的一些领域，公司已经找到了行之有效的解决办法。目前，公司正在制定一个长期计划，帮助管理者了解外界的观点、反应和态度。

通用汽车公司从三个方面入手，寻求办法打破对管理人员想像力的限制，包括：与消费者的关系、与经销商的关系，以及与工厂所在的社区之间的关系（这一方面才刚刚起步）。

其中最古老和最常用的办法是从消费者入手，由消费者研究部门负责，因为每个人都能透彻认识到消费者研究的重要性，所以这种方法颇有成效。消费者的动机、反应和观点决定了他们是否会购买通用汽车的产品。通常，我们很难让人相信其他人会重视连他们自己也不在意的事物和因素；消费者研究的实际工作困难重重，因为公众的信仰、习惯、癖好乃至错误认识都和工程数据一样的“事实”同样重要。工程师的工作和前途虽然依赖于公众对其产品的认同，但是他们也不能因此陷入误区；消费者研究工作组于是有了存在的价值——除此之外，它高质量的

工作也为它赢得了人们的普遍认同。消费者研究坚持有意识、有计划地把消费者的看法传达给管理人员，帮助设计师、工程师、生产者和销售人员从消费者的角度看待他们自身和他们的工作。

还有一个试图让管理者了解经销商的看法和顾虑的完全不同的组织，其结果也非常相似。我们将在下一节中详细讨论这一组织，它包括两个独立的机构：经销商关系委员会和汽车支持分部。前者由经销商代表组成，他们定期与公司的高层管理者会面；后者是通用汽车公司的一个分部，从事大规模的经销权业务，向遍布全国的数百家经销商提供贷款，从中牟利。通过这两个机构——其中一个主要和最高领导层保持联系，另一个主要和各分部的销售经理保持联系——公司能够随时理解，至少也能了解经销商的处境、顾虑、问题、看法乃至成见。

从长期来看，理解社区——工厂所在的社区和雇员居住的社区——的看法与反应，与理解消费者或经销商一样，都能带来丰硕的成果。但是，前者无法立竿见影和客观，而且要与社区建立联系，就必须以社区为基础，也就是说围绕着分部经理或工厂经理展开工作，这可比在办事中心建立一个工作组更费时。所以迄今为止，在通用汽车公司一些主要的工业中心之中，只有俄亥俄州的代顿市成功地与当地社区建立了联系。公司承认这只不过是一个开始；公司已经下定决心帮助分部经理和工厂经理了解他们所在的社区——与此同时，也让社区有机会了解分部或工厂的问题、态度、顾虑和看法。

代顿市的工厂-城市委员会有来自该市所有主要工业企业的代表，它沿袭了底特律的“斯隆会议”的理念和组织形式。除了当地工厂的首脑之外，代顿工厂-城市委员会的成员还包括各行各业的地方领袖：市府官员、宗教和教育领袖、工会领导、商人、报纸编辑等。委员会不仅讨论影响社区生活的企业问题和决策，也会讨论影响工厂的社区问题，如住房、就业、交通法规、城市规划、产业布局、劳动力供给和工资。

这些都是用特殊方法解决特殊领域的特有想像力问题的方法。与此相对，也有人提议实施全面综合的公共关系计划，帮助通用汽车公司的管理人员了解外面的世界。这项提议是通用汽车公司公关理念发展的自然结果。

在公众看来，“公共关系”意味着宣传——就其本质而言是广告的一种延伸，从推销商品延伸到推销商品生产者。所以，“公共关系”一词总是让人联想到新闻广告、哗众取宠、大肆宣扬和粉饰太平等令人不快的含义。毫无疑问地，通用汽车公司也利用它的公共关系部门从事这些广告宣传，但是它已经逐渐认识到工作的重心不该是宣传公司的优点和成就，而应该让公众了解公司的问题。接着，它自然也就认识到要让公众理解公司的问题，公司首先必须理解公众的问题。

一个大公司的每一项重大决策或多或少都会对公众（包括工人、消费者和居民）产生影响，因此公众也会在有意无意间对公司的一举一动做出反应。但是，这种反应对公司决策的影响绝不是无足轻重的——换

言之，所有的公司都生活在社会之中。所以，管理者为了使决策有效，不仅需要理解公司的业务和同事的心态，而且还必须理解公众对他所处理问题的态度——包括他们的信仰和理由。他可能与公众存在意见分歧，但是首先他必须理解为什么公众会如此偏激，如此鲁莽地对他产生误解。所以，公共关系计划旨在帮助核心管理层和分部管理人员了解公众的态度、信仰及其背后的原因。

目前，公司已经制定了处理劳动关系、工厂-城市关系和公众关系的方案。这一计划才刚刚起步，它尚未找到合适的方法，也未组建合适的机构。同时，通用汽车公司的管理人员也还没有普遍理解计划的主旨不是向公众诉说什么，而是倾听公众的意见——正如消费者研究的初衷也不是教育公众，而是教育公司一样。如果计划获得成功，将有助于消除大型公司不可避免存在的孤立所造成的危害，使它们获益匪浅。

综上所述，我们认为通用汽车公司的分权理念足以解决它的主要问题——理解力和想像力的问题除外，它需要特别的解决方法。但是，我们也应该指出一个重要的不同意见：有人怀疑通用汽车公司能否运用分权制度成功地处理哪怕是像分部经理和核心管理层之间的这样的关系，甚至怀疑当前政府机构的分权趋势是否能够继续。我们看到，联合汽车工会坚持要求与通用汽车公司签订统一的劳动合同，使劳动关系的集中处理成为必要。如果工会要求与整个汽车行业进行劳动合同谈判，那么这一领域的集权趋势将进一步加强，各个部门在劳动事务中拥有的自主

权到时将荡然无存。我们已经提到战争的必然结果：政府对所有的定单、原材料、价格和劳动力实行集中管理，使分权原则遭到严重的限制。分权的目的是赋予地方生产单位以最大的自主权。如果消费、信用、原材料和劳动力采取集中管理的方式，那么无论它们操纵在政府手中、卡特尔手中还是“大型联邦体”手中，分权体制都不可能正常运作。

4　小企业合伙人

在很多方面，汽车经销商可说是独立小企业主的原型，它的业务规模之大通常使它有别于“零售商”。汽车经销商的资本投资很少低于1.5万美元，在很多小镇，主要的汽车经销商就是最大的独立企业。但是，也极少有经销商的规模会超过中小企业的范畴——即使不按利润，按资本投资衡量也是如此。

经销商的业务可谓多种多样。它们出售新车，同时也出售另一种产品：二手车。两者既相互竞争，又互为补充。它们也会经营相关业务，如财务公司和汽车保险公司。最后，它们常常——尤其是在小地方——把汽车销售和维修联系在一起，为公众提供修理服务。所以，凡是小企业可能碰到的问题和情况，在汽车经销商看来也都是家常便饭。

但是，汽车经销商与大企业合伙人，即汽车制造商之间在利益上存在着潜在的严重冲突，这一点和小企业主很不相同。经销商依附于制造商。和杂货商不同，经销商只能经营一个制造商的产品，而不得销售其他竞争性品牌的产品，但是它们根本不能控制产品的成本，也难以影响制造商的定价和供货方式。经销商投入资金并把自己的经济未来寄托于制造商的产品和制造商吸引大众的能力上。

对经销商而言，特定品牌的汽车经销权构成了企业的主要资产，这无疑加深了经销商对制造商的依赖程度。经销商把经销权称之为“特许

权”——言下之意是，只有“办理合适的程序”，“支付合理的价格”后，才能被授予这项权力。但是，对汽车公司而言，经销权的授予协议（在法律上）只不过是一份“销售协议”，也就是说，是制造商在任意有限的时间内转让财产的契约。制造商可以在规定的条件下解除合约，经销商必须经过制造商的同意才能续约。对经销商而言，“特许权”就是资本，是“它的”资本；但是制造商并不承认“销售协议”是经销商的财产，也不允许经销商出售或转让协议。换句话说，经销商为了维持经营，必须保住“特许权”；而制造商为了维持经营，则必须牢牢把握解除“销售协议”的权力。

对这一特殊现象，人们虽然颇有争议，却也早已习以为常。总的来说，其原因在于汽车制造商和经销商虽然相互依赖，经营的却未必是同一种业务，有时候它们甚至认为相互间经营的是竞争性业务。汽车制造商的直接利益、业务和利润均来源于新车销售。经销商虽然心有不甘，但它的主要业务却只能是二手车销售。战前的几年中，经销商每销售一辆新车的同时，平均就要销售2.5辆二手车。战后，全国的汽车存货均消耗殆尽，情况随之发生了变化。但是我们可以预见，经过一段过渡时期后，替换业务将又一次在新车市场中占据主导地位，一如1930~1941年的情形。只有公路建设和城市规划的重大变革，才能大幅度提高汽车拥有量。如果使用中的汽车总量没有明显上升，那么汽车经销商的新车销售仍将依赖于它能否成功销售二手车。

结果——在正常的年份中，人们已司空见惯——为了卖出一辆新车，经销商不得不回收一辆旧车抵作部分价款，并且为此承担损失；经销商以高于售价接受旧车，为了卖出这辆旧车，经销商将再一次发生损失；我们可以依此类推。为了维持数量上不占优势的新车销售，经销商必须承担这类业务（二手车业务）的损失，它们约占营业额的70%左右。这就意味着，经销商必须把70%的销售业务造成的损失控制在由30%的业务带来的利润——新车销售的佣金——以内，才有可能盈利。(这里假设企业的日常费用由经销商的服务性收入、金融和保险代理的佣金等承担。同时也假设，经销商没有暗中抬高新车的价格——我们称之为“加价”。虽然现实不可能完全符合假设，但这并不会改变问题的实质。)在战前比较景气的几年中，通用汽车公司的经销商每获得1美元新车销售利润的同时，就会在出售旧车时损失87美分，可见其获利空间之狭窄。

以上描述的是汽车业务的会计惯例，而非经济问题。不过，影响经销商利润的主要因素确实在于旧车亏损与新车利润的比例。反过来，这也说明经销商提高利润的主要途径应该是减少旧车亏损，而这部分亏损的增加是对它们最大的威胁。战争前夕，当旧车与新车的销售比例稳步上升时，这一点更是明显。如果市场上投放的新车数量超过旧车市场换购吸收的适当比例，经销商就会发生亏损，因为那会立即扩大旧车亏损。如果可供销售的新车数量略低于旧车市场相应的吸收能力，经销商就能盈利，因为那时它们可以抬高旧车的售价，同时压低回收价格。换

句话说，经销商关心的是利润或亏损的差额，而不是新车的绝对销售量。这恰好解释了战前的奇怪现象：当时很多经销商因为没有新车出售，旧车的损失相应减少，结果盈利反而比以前都多。

然而，制造商的利润——至少目前的利润——仅仅取决于新车销售，卖得越多，利润越高。从直接的结果来看——这通常也是销售经理采取行动、接受评价和获得报酬的依据——经销商的损失就是制造商的收益。旧车“换购”的折价越高，经销商能够售出的新车也就越多，所以，经销商和制造商之间确实存在着直接利益的冲突。正因如此，特许权才显得益发重要，因为制造商可以借助于特许权把自己的利益强加在经销商的损失上。

经销商认为销售新车是它们维持经营的基础，也是它们的权利。如果不能销售新车，它们的资本设备将失去存在的价值。最重要的是，经销商的辛勤劳动和它们最宝贵的无形资产——“持续发展的良好声誉”——都只能体现在产品市场的开拓和产品信誉的提高之上，这些都与特许权联系在一起；而经销商自己既不能把过程中无形资产带走，也不能把它们出售给他人，或是传给下一代。失去特许权将是企业的严重损失，保住特许权成了经销商的头等大事。制造商认为特许权只不过是一份销售协议，不能赋予经销商任何特权。即使在今天，对于一些畅销的汽车，制造商也无需任何解释，就可以通知经销商立即取消它们的特许权。

制造商对特许权的观点合情合理。排他性的产品销售权只能是单方面授予的权利，必须能够被取消。但是特许权模棱两可的经济意义使制造商占尽先机，它们可以以取消特许权为威胁，把经销商置于自己的控制之下。经销商和制造商之间潜藏着利益冲突；在这种情况下，如果权力分配倒向一边，同时又不存在可以与之抗衡的力量，那么其必然结果就是权力的滥用。即使销售经理不想以强凌弱，他们也会不由自主地以取消特许权为威胁，迫使经销商参与竞争激烈的新车销售，这将直接导致旧车交易损失的增加。

也许有人会说，这只是极端的例子，而非实际情况。但是，没多少年以前——例如20世纪30年代中期——至少在新车滞销的时期，这种现象曾经频繁出现。

大、小企业间的所有冲突都会危及现代工业社会，经销商和制造商的冲突自然也不例外。但是，这对制造商来说也不是一件好事。汽车公司要获得成功，忠实、出色的经销商与好的产品一样重要；好的经销商非常难得。通用汽车公司十分清楚，消除制造商与经销商的潜在冲突具有更为广阔的社会意义。但是，首先，公平满意的经销商关系问题——与领导者的培训问题一样——首先应该是公司自身的问题，它关系到公司的生存、效率和成败。所以，通用汽车公司的经销商政策旨在使公司成为一个组织更完善，经营更成功、更稳定的生产商。公司当然也力图做一个好公民，但那是第二位的而不是首要的目标。

经销商政策

通用汽车公司的经销商政策共分三类：（1）采取措施，防止公司的销售人员向经销商施加过多压力，巩固经销商对特许权的持有权力；（2）帮助经销商提高效率，减少旧车交易的损失，从而改善它们的经济状况；（3）最后——协调经销商-制造商关系的基础——在一个健康的汽车市场中，以经销商和制造商共同的长期利益为前提，解决目前利润的潜在冲突。短期冲突依然可能发生，但是一旦这种威胁成为现实，双方将基于共同的长期利益解决问题。

根据第一类政策要求，通用汽车公司修改了经销商合同，不允许随意或突然取消特许权。在合同的有效期内——自战后交付第一辆汽车至今，合同的有效期均为2年——公司若要取消特许权，必须说明原因，并提前3个月通知经销商。合同中特意列出了经销商的哪些行为或疏忽可能导致特许权的取消。在取消特许权之前，地区或区域销售经理将代表公司给予经销商明确的警告。但是，无论经销商犯了多么严重的错误，地区和区域经理都无权取消它们的特许权。根据公司的内部规定，特许权的取消必须交由分部的销售总经理负责——这样既能保持一致性，又能避免个人恩怨的影响。此外，公司取消经销权的特许权后，还必须购回经销商的存货和分担部分租金。

经销商的权益由此在合同有效期内得到了保障，但是它们并不具备续约的必然权利；制造商也不会赋予它们这一权利，那无异于放弃对产

品的支配权。对于这一点，经销商非常清楚。另外，续约的问题显然也不及取消特许权那么紧迫——也许因为关于续约的问题，双方可以在较长的时期内冷静地进行协商，而取消特许权总是发生在紧张销售的情况下。虽然大多数的特许权协议都能延期，但是为了维护双方的利益，经销商和制造商制定了明确的条款，摈弃了专横霸道的做法。

因此通用汽车公司制定了另一项内部规定：只有分部销售总经理才有权拒绝续约,而且他们必须听取地区或区域销售经理的建议和明确的理由，才能做出这一决定。地区或区域销售经理应该曾向经销商发出明确的警告，并且给予它们整改的机会。此外，如果不再续约，通用汽车公司有责任像取消特许权那样购回存货，分担租金。

这些规则应该在日常工作中得到遵守，但是总有那么一些情况是对规则有不同的解释和造成了滥用规则的情况。虽然这种情况的数量并不多，但却会引起不小的摩擦，并且损害公司的声誉；最重要的是，经销商会因此觉得公司行为伪善，认为公司默许甚至鼓励了它们自己明令禁止的行为。

因此，通用汽车公司于1938年组建了一个申诉管理委员会，如果经销商认为分部销售经理对自己处理不当，就可以向这个委员会寻求帮助。这一机构——正式的名称是经销商关系委员会——由4名最高级别的公司官员组成，他们本身与产品销售没有任何直接联系，也不承担任何责任。所有经销商均向委员会申诉，但是委员会可能会拒绝处理鸡毛

蒜皮的事情。经销商申诉不必支付费用，也没有正式的程序，委员会将在30天内做出裁决——这些都参照了联邦政府准司法复审机构的规定。自委员会成立7年以来，仅受理了67起申诉，大部分都涉及特许权的取消或延续。但是，委员会真正的作用并非向经销商提供援助，而在于促进经销商和制造商达成共识——虽然我们不清楚这类案件的具体数目，但肯定不在少数。它能使销售经理严格遵守规定，因为没有一名销售经理希望自己的决定被公司的高级官员推翻。它让那些起初心存疑虑的经销商相信，公司不会独断专行，销售经理也不会滥用职权，任意取消它们的特许权或拒绝续约。

通用汽车公司通过这些政策，基本上消除了由特许权问题在经销商和制造商之间造成的摩擦。但是有一个问题仍然无法解决：保障经销商死亡或退休后的利益。毋庸置疑，成功的经销商总是认为自己大大提升了特许权的价值——不是通过扩充设备，而是通过树立信誉。它们的企业价值远远高于有形资产的价值；它们的利润只有一小部分来自有形的投资，更多的应归功于其辛勤劳动和良好的信誉。但是，法律只能保障经销商对有形资产的权利，它们可以出售有形资产或将其传给后代。没有一个汽车制造商——无论是私营公司，还是国有的汽车托拉斯——会承认经销权是法定的、可以世袭的权利。

对此，通用汽车公司的解决办法是：要求销售经理尽力保护经销商在法律与合同规定之外的权利。经销商去世后，他的儿子只要具备必要

的资格，就能继续持有经销权；一些分部还为经销商的后代开设了培训课程。如果经销商的儿子不愿意，或是没有资格接管经销业务——又或者经销商没有后代——地区或区域销售经理会寻找一个合格的买主，后者必须支付合理的价格，才能接过经销权。如果经销商想要退休，公司也会采取同样的做法。其实通用汽车公司在法律上——甚至在道义上——没有义务保障经销商退休以后，或其继承人的权利。经销商死亡后，特许权协议将随之失效，由于不具备所有权，经销商退休后也无法出售特许权。在实际操作中，制造商虽然拥有不容争辩的权力，但也会尽量维护经销商的利益。通用汽车公司甚至愿意为它所中意的买主提供资本，向打算退休的经销商或已故经销商的继承人购买经销权。

我曾听通用汽车公司的一些领导谈到，含糊承认多年成功销售的经销商在特许经营权价值中的利益的方法带有强烈的感情色彩，依赖于公司的美好意愿。因此，从长远来看，不能真正解决问题。早在汽车工业诞生的几千年前，人们就发现忠实的承租人能增加特许权的无形价值，却始终找不到合理的方法确认他们的贡献。惟一能够保证的是，在所有涉及特许权的问题中，这是最不容易在经销商与销售经理之间造成利益冲突的一个。如果销售经理出于道义赋予经销商权利，他们不必承担任何风险，反而可以树立企业的信誉，赢得经销商的信誉和忠诚。

旧车交易的损失是造成经销商和制造商潜在冲突的根源。为了提高经销商的效率和经济地位，通用汽车公司对旧车市场和新车市场（其直

接利益的来源）没有厚此薄彼。每一名地区或区域销售经理手下都有一名旧车专家，为经销商提供建议和帮助。销售经理会密切关注经销商的旧车存量。如果他们认为存货过多，可能导致价格下滑，就会向经销商发出警告。以雪佛兰分部为例，它建立了一个完整的旧车销售机构，平行于新车销售部门。该分部坚持不懈地对旧车市场进行民意调查，研究消费者购买旧车时的偏好与忌讳。最强大的竞争对手的二手车销售曾一度困难，该分部仔细分析了问题，并且找到了解决办法。当员工抱怨雪佛兰分部的工作是卖雪佛兰汽车，而不卖竞争对手的车时，销售经理只是简单地告诉他们销售竞争对手的二手车也能促进雪佛兰新车的销售。

最后，通用汽车公司在制定新车的生产和销售政策时也会参考旧车市场的情况。每年，公司都会依据最准确的市场分析和预测制定生产计划。然后，由汽车分部的销售经理根据生产计划向各个经销商下达新车销售指标。旧车市场的供给和价格，经销商的市场前景都是制定销售指标的决定性指标。由此可见，销售经理不会强行布置销售任务，他们的决定建立在一系列数据之上，这些数据虽然未必准确，但至少还算客观。

冲突中的和谐

通用汽车公司已经认识到：对公司而言，经销商的利益、健康发展的旧车市场和销售经理销售新车的利益同样重要。新车的销售额决定了公司当年的利润，但是，旧车市场可以决定公司的长期发展和长期利

润。换句话说，通用汽车公司业已认识到：不到旧车购买链中的最后一个买主付清最后一部分货款，公司售出的汽车就不能算是实现了利润。在这种观点的指导下，公司制定了政策，把承认经销商的权利，满足经销商的要求视为制造商走向成功的必要条件。一旦销售经理开始以目前的销售额和旧车销售情况共同作为衡量其业绩的依据，他们和经销商之间原本相互冲突的利益就会变得和谐起来。

通用汽车公司内有两个机构负责协调经销商和制造商之间的潜在冲突。这两个机构在公司的管理层中代表经销商及其利益，它们是：经销商委员会和汽车支持分部。

经销商委员会是一个咨询机构，它要定期会见公司的高层管理者（战争期间会议被中止）。委员会成立至今已有10年，现拥有3~4个专门小组，36~48名成员。委员会成员的任期通常为两年，他们各自代表一个地区和特殊情况下的一个群体。虽然委员会成员不是由经销商推选或任命的，但是他们仍然把自己当做通用汽车公司的经销商代表。他们要召开会议向负责区域内的经销商汇报，听取经销商的批评、建议和观点。

委员会要向核心管理层汇报经销商的意见、问题和抱怨，内容从汽车设计的技术问题到销售手段和广告宣传。另外，委员会还要回顾总体上的特许权问题；新的特许权主要来自于这些讨论。

经销商委员会有不少在董事长办公室面前表现的机会，相比之下，汽车支持分部猛一看就不那么引人注目了。经销商委员会代表的是1.2万名通用汽车公司的经销商，它们的投资总额约为3亿美元；汽车支持分部可以代表的经销商从未超过300家，它的营运资本即使在生意最好的年份也不曾突破1000万美元。然而，汽车支持分部却是一个比经销商委员会更新鲜、更有趣的尝试，而且，它也为协调经销商-制造商的关系做出了更多直接或间接的贡献。汽车支持分部是一家投资银行，向有意购买通用汽车经销权并且符合条件的人提供贷款，贷款额最高可达总资本需求的75%，这也许是国内惟一一家成功地为小企业提供自由资本的“信用贷款”的机构。仅仅这一点就足以引起我们的重视，因为目前我国的经济发展迫切需要能够为小企业提供风险资本贷款。

汽车支持分部的短期目标是帮助经销商。它为那些有意向已故或已退休的经销商购买企业的人提供资本。它贷款给那些有激情、有能力，但是缺乏资本的年轻人。它也使汽车分部能够把特许权出售给最能胜任的人，而不是最富有的人。它的宗旨和职能与通用汽车公司的其他职能部门并无二致。对公司而言，它的意义并非在于它的直接利润，而在于它能促使机构的盈利能力和经营效率都更为提高，所以，汽车支持分部收取的利息和服务费都比较低。经销商赚取了大部分的利润，而且经销商可以独享企业升值的利益——通常是资本提供者的主要利润来源。一旦经销商有了足够的利润，它们就有权，而且也必须按成本向汽车支持分部买回自己企业的股票。汽车支持分部的资本贷款总共帮助了500名

经销商建立企业，其工作成果由此可见一斑。战争爆发时，贷款名册上约有300名经销商，平均贷款额在2.5万~3万美元之间。

汽车支持分部有权买断经营失败的经销商企业。事实上，只有在1/20的情况下，汽车支持分部才有必要这么做。与其他形式的投资相比，资本贷款显然更加有利可图，它为“资本贷款”的拥护者提供了有力的证明：人们的能力和道德品质比不动产或股票更加可靠。汽车支持分部也借此证明了两个重要的观点：其一，向小企业提供风险投资是可行的——驳斥了认为在现代经济中小企业必定会因为缺乏资本而无法生存的观点；其二，大企业和小企业的资本需求未必矛盾，两者也有可能互补。

汽车支持分部的无形成果也许有着更为重要的意义。它是通用汽车公司的一个机构，它的资本金是公司的一部分财产，它的损失必须由通用汽车公司来承担，它的办公地点位于公司的中心办事处。然而，它代表的却是经销商的利益——不是抽象意义上的“一般经销商”，而是300名具体的经销商，它们正在全国各地为通用汽车公司销售汽车。因此，汽车支持分部关心的不是协调经销商-制造商关系的一般政策，而是可能对其投资产生影响的具体的经销商-制造商关系问题。如果销售经理的行为和政策损害了经销商的利益，汽车支持分部就会与销售经理交涉——不是作为一个局外人申诉自己的权利，而是作为通用汽车公司的一个机构保护公司的投资利益。销售经理更愿意相信汽车支持分部的立场

比经销商更公正、更正确。与调查和讨论相比，整个公司也能借助于汽车支持分部更准确、更感性地了解经销商的问题和观点。汽车支持分部能把经销商-制造商原本相互冲突的利益变得协调一致。很难说得清它在其中对公司的政策和实践究竟有多大的影响，因为它主要是通过非正式谈判来解决具体问题，但是，可以肯定的是，它在解决经销商问题的过程中起到了不容忽视的作用。

这正是分权原则在制造商和经销商关系上的应用，它与分权原则最初的应用领域已经截然不同。分权原则应用于经销商时，其目的是为了把各个独立的企业统一起来，这表明——至少给出了强烈的暗示——分权原则是工业秩序的一般理念——一个以前我们称之为联邦制度的概念——而不仅仅是一种管理方法。

通用汽车公司的经验清楚地展现了解决一切经济或社会冲突的一般原则。仅仅保障一方的利益是不够的；无论让哪一方牺牲自己的利益都是不可能的，也是不可取的。只要双方在某一个领域的利益是一致的，我们就总能找到办法和谐共处。接着，双方就会为了他们的共同利益通力合作，并且把其他的利益分歧放在次要的位置之上。首先要在一个领域中形成共识——比如说，通用汽车公司和经销商之间共同的长期利益，然后，双方才能理解对方的处境，协调原本相互冲突的利益。通用汽车公司的经验再次证明了一个古老的真理：在政治体制中，个人利益不会长期服从于利他主义，反之亦然；最终的结果只能是两者合而为

一，至少也要并行不悖。

最后，通用汽车公司与经销商的关系为大企业和小企业的关系树立了榜样。没有人会否认大企业和小企业之间（比如与之相关的供应商和经销商）存在着潜在利益或实际利益的冲突，问题仅仅在于两者是否可以调和，因此，通用汽车公司为解决这一问题所做的尝试就有很重要的意义。

大企业-小企业的关系问题在其他行业中的表现不会和在汽车工业中一模一样，所以，其他行业也不能直接照搬这些解决办法。但是，通用汽车公司用来解决问题的一般原则却是不变的：联邦制度与调和矛盾的方法为解决美国其他经济领域的问题提供了范例。

5　分权管理可以成为典范吗

我们希望从通用汽车公司入手，探讨自由企业体制的成绩、问题及解决方法。

通用汽车公司的首脑没有把分权理念视为高层管理手段，而是把它看做工业秩序的基本原则。于是问题就产生了：在高层管理之下的公司能否按照分权原则和客观评价体系进行组织？第二，即使将分权概念只用于高层管理，是否能普遍适用于美国的工业企业？这一问题自有其深意，因为通用汽车公司的组织结构不同于大多数的美国公司，它要生产数百种产成品，这些产品的生产工序既各自独立，又紧密相关。作为一个产品和工序都形形色色的生产性机构，通用汽车公司不仅能在技术上和财务上融为一体，而且整个公司都是为一个共同的市场而生产。统一和多样化的并存无疑是通用汽车公司制定政策的原则，但是，除了它们的最初目的，这些政策能否适用于其他具体问题？

如果说分权理念是一种有效的工业组织原则，那么它必然也适用于通用汽车公司的各个分部。如果它能直接在各个分部获得成功，那么我们就有把握假设：分权原则对美国的企业具有普遍的适用性和有效性。因为大多数美国公司的产品和工序种类都多于通用汽车公司的一个分部——由此推断，它们更加适合应用分权原则。

分部和最高领导层的情况显然有着天壤之别，公司按照产品组成不

同的分部，每一个分部都是一个统一的整体，由分部经理主管；分部则由不同的职能部门——比如说工程部、销售部——组成，每一个部门由一名部门主管负责，任何一个部门都无法单独存在。两者的差别越大，我们的讨论也将越深入。部门主管不能独立自主，不能享有与分部经理同等的自由。首先，一般政策就不可能等同于管理决策。最后——或许也是最重要的一点——分部无法直接运用市场竞争地位的客观标准评价职能部门的业绩。对于制造部门，我们可以用成本和投资收益衡量它们的效率，但是它们没有可直接投放市场的产品，所以其业绩难以衡量。

但是仍然有不少分部建立了分权体制，并辅之以客观评价体系作为补充。有一个生产飞机的战时分部，就沿袭了通用汽车公司的组织模式。它下设的五个工厂像极了五个分部。但是消费者（政府）关系的处理有所不同，因为必须由分部统一处理，才能使所有的订单集中到分部经理手中。五个工厂的生产安排当然也参照了公司的模式，但是，分配给每个工厂的任务都是完整的，所以，每个工厂经理都可以自主决定如何完成任务。因此，这五个工厂即使比邻而居，其经营的方法和手段却天差地别。

这个分部是在1942~1943年间仓促建成的，它必须在尽可能最短的时间里培训4万多名工人和近2000名工头。许多工头以前甚至从未在工厂中呆过，也从未当过哪怕是非熟练的工人。5名工厂经理不仅要负责工程和采购，还要负责招聘和培训工头及其他员工。只要他们工作出色

和完成生产指标，分部经理就不会干涉他们。与此同时，分部经理设立了一个由12人组成的小型核心职能工作组——类似于通用汽车公司的职能工作组，它的职责包括随时向工厂经理提供建议和帮助，以及协调各个工厂的经营方法和手段。

除了工厂经理外，这个分部还把分权原则推广到车间主任乃至工头一级。只要条件允许，管理者就会把分权原则运用到下一级部门中，由下一级主管全权负责，从事完整、统一的工作。分部经理还仿效通用汽车公司的做法，经常召开会议，及时把分部的政策和问题告诉所有部门的主管和管理人员。

另一些分部的做法虽然没有那么新颖，但是效果也差不多。有一个零件分部，无论在战争期间还是在和平期间都有不俗的表现。它通过一个高级主管小组实行分权管理，小组成员包括总工程师、生产经理、厂务经理、销售经理和人事经理，他们在分部经理的领导下紧密合作。他们每个人都有自己的工作，但是根据要求，每个人都应该有能力在任何时候取代分部经理，所以他们会努力了解分部经营的各个方面。分部经理对每个人的独立领导能力也了如指掌。每个人也都接受过领导才能的全面培训，了解分部运营的整体情况。作为补充，更低级别的机构也建立了类似的组织。职能工作组管理人员和低级主管经常会晤分部经理和其他部门的同事。这个分部还实施了一项升职政策，系统地对有前途的员工进行全面培训，使他们在职业生涯的每一个阶段都能全面了解分部

的运营情况。尤其值得一提的是它对工头的培训政策。工头在第一次升职后会接受综合培训；他们也有计划地变换工种——先是在部门内，然后在整个分部内——以此发掘他们的潜力，促使他们了解分部的整体运行，不让他们局限于自己的部门之中。

还有一个分部——一个较小的汽车生产分部——深受手工业传统的影响，并依此实行分权管理。它经常邀请车间主任乃至工头参加管理会议，让他们有机会了解发生的主要问题；不管这些问题是否与他们相关，他们有机会参与研究其他分部的问题。对于他们自己部门的问题，管理层也会征询他们的意见。这个分部的升职和人事政策十分强调对员工的全面培训；就我所知，这是惟一一个在提拔员工时对他们需要学什么和能够做到什么予以同等重视的分部。

上述的每一个分部本身都足以构成一个大企业。飞机分部拥有4.5万名工人，相当于一个很大的企业，比大多数美国规模最大的公司的生产单位都大。几乎没有一个大企业能像这个分部一样集中生产一种产成品。所以它的经验证明了：分权的管理原则不仅适用于大公司的生产部门，而且也适用于专门生产一两种而不是一百种产成品的企业。美国的企业很少能够简单照搬通用汽车公司的模式，但是，它们全都可以——或者说，几乎都可以——借用通用汽车公司的一般原则。

分权管理的优点是什么

但是，有一个问题我们仍未回答：分权管理的优点是什么？如果其他公司也采用分权原则，会有什么意义？这个问题远远超出了企业管理的范畴，触及到社会组织的重大命题。

在通用汽车公司内部，也有一小部分高级主管——他们的数量虽少，经验和影响力却不容忽视——认为除去一些特殊情况，分权管理未必是最有效的企业组织形式。

通用汽车公司最大的分部之一——费希尔分部——正是一个最好的例子。费希尔车身分部在战时生产中对机构进行了拆分。它根据5种主要的战时产品，把分部拆成5个分部，每个子分部的经理享有和分部经理几乎相同的地位。他们拥有自己的职能人员，有权直接处理子分部发生的问题。子分部以下，又分成多个自主管理的单位。费希尔车身分部的核心管理层按照通用汽车公司核心管理层进行组织，它负责制定政策、监督管理，而非直接控制生产，通过分部的职能工作组为生产部门提供建议、援助和指导。但是，费希尔分部在战前所采取的几乎是完全的集权管理模式。它的工厂遍布全国各地，只要有通用汽车公司的汽车装配工厂，附近就必定会有费希尔分部的工厂，但是通常很小的地区管理事务也都必须上报底特律。由于特殊的历史原因，费希尔分部的氛围就像一个大家庭，并不像现代军队，但是它采取的大多是自上而下发布命令的集中式管理手段。

费希尔分部的普遍观点认为：就和平时期的生产而言，集权管理是

最有效的组织形式。和平时期，费希尔分部只生产一种高度复杂的产成品，只有很少一部分零件——如车身上的金属元件——单独生产在技术上可行或是在经济上有利。战争期间费希尔分部要生产5种各不相同的产成品，于是分权的管理方式才成为自然而然、有效和必要。但是到了和平时期，采取分权的模式没有必要，也不符合生产过程的逻辑。这种观点认为，分权原则虽然具有普遍的适用性，但未必就是最有效的工业组织形式。换一个角度来看，费希尔车身分部显而易见是一个非常成功的生产商。通用汽车公司得以坐上汽车行业的第一把交椅，费希尔分部的效率和业绩功不可没。虽然我们没有公司的内部资料，但是我们可以肯定费希尔分部的收益率不会低于其他实行分权管理的分部。如果采取分权模式，费希尔分部能够获得效率上的提高吗？集权管理的缺点又是什么？

雪佛兰分部的经历提出了同样的问题。它的规模也很大，生产效率也很高，对通用汽车公司的发展也同样功不可没，但是雪佛兰分部也没有遵循分权的原则，或者更确切地说，它以截然不同的方式应用了分权原则。它没有把分权原则当做一种工业组织原则，而是把它用做加快管理速度的手段，并且大获成功。在通用汽车公司看来，分权原则是对立宪政府原则和法律规则的一种应用；而在雪佛兰分部眼中，它只相当于交通法规。可以这么说，“分权”（decentralization）一词的第一个字母在通用汽车公司是大写的“D”，而在雪佛兰分部却是小写的“d”。战前，雪佛兰分部的集权观念比起费希尔车身分部有过之而无不及，但是，谁

也不会怀疑它的生产效率。

费希尔分部只生产一种产成品，它体积庞大、价格昂贵、工艺复杂，而且如拆开生产既在技术上不可能，在经济上也无利，这使它失去了代表性。但是雪佛兰分部却不存在这一问题：它的产品多种多样，虽然最终产品都是汽车，但是每一种产品都是独特的，很多产品的生产方法也不相同。表面上，这似乎是一个运用分权原则的明显案例，但是它让我们看到，即使一开始就不遵循分权原则，也并不会降低效率。

分权管理是否一定比集权管理有效，这个问题的重要性并不在于它在企业管理领域的应用，这其实是关于社会主义经济制度是否和自由企业制度同样有效的问题。自由企业制度和社会主义制度——说得好听一些是集体主义——的优劣不应该由经济效率来决定。对于这一问题，它首先是自由社会的组织问题，其次才是充分就业的问题。但是，经济效率是一个重要的方面。

市场调节

自由企业制度与国家资本主义的区别在于：前者依赖市场决定诸如价格、盈利能力和生产。赞成自由企业制度效率更高的主要观点认为，竞争性市场调节的有效性；主要的反面观点则认为成本会计体系的有效性，也就是说，单单成本效率就足以代替市场调节。

通用汽车公司会根据各个分部在激烈竞争的市场中获得的成绩对它

们做出最终评价，即使规模最大的分部也不例外，但是大型分部的个别部门或单位与市场联系甚少，它们的业绩也就很难与市场成绩挂钩。比如负责零件生产或局部装配的部门，它们的生产成果无法单独出售或单独估价，所以只能采取成本会计体系作为客观评价标准。通用汽车公司认为仅仅这一个标准还不够，必须以市场标准为补充，因此公司提倡通过分权管理促使个别生产单位直接与市场发生联系。但是，很多超大规模的分部虽然没有实行分权管理——也就是说，把成本会计体系作为惟一的标准——却也实现了极高的内部效率。

我们可以毫不夸张地说，通用汽车公司的超大型分部就像在计划经济体制下运行，它们的内部组织与苏联的“托拉斯”有着惊人的相似。在苏联企业管理方面最具权威性的著作(《苏联工农业管理》，格雷戈里比安斯托克、所罗门 M.施瓦兹和亚伦·尤戈著，牛津大学出版社，纽约，1944年。)指出，基础价格体系调节着“托拉斯”之间的竞争。同样令人惊讶的是，通用汽车公司超大型分部的管理人员在解决工业组织的问题时，采取了与书中描述的苏联企业经理相同的方法。如果大企业——苏联几乎没有像雪佛兰或费希尔分部这样大的单位——无论采取分权还是集权的体制，都能达到同样的生产效率，那么自由企业就未必是最有效的生产商——尽管生产效率不是检验社会制度的惟一标准，也不是最高标准。

对于这个问题，也许有人会说集权管理没能促进通用汽车公司的超

大型分部提高效率，反而起到了阻碍作用，其实，它们的组织方式实际上并不更有效，但是，这种相对低下的效率妨碍了它一年更新一次车型。一年更新一次车型已经成为汽车行业的惯例，它迫使所有的汽车制造商在激烈竞争的市场中不断推陈出新。结果，连大型分部集权体制下的各个部门也受到了持续，即使是间接的市场压力。它们本身并不生产最终产品，因此无法根据市场竞争地位真实地衡量它们的经营成果，但是竞争压力却是无时不在、无处不在的，所以，即使这些分部不实行分权管理，也能在很大程度上享有分权管理的效果。

这正吻合理论经济学的著名论断：只有在真正的市场中，成本会计体系才能成为衡量生产效率的客观尺度。如果不存在真正意义上的市场——一个“客观的”市场，不能被任何受它评价的人操纵——成本会计体系就缺乏一个有效的参照系，就不再可靠，就容易产生腐败。根据这一论断，竞争也就是不以市场为最终参照系的成本会计体系，就好比一个可以由玩家按手中的牌随时更改规则的牌局，它的效率无法和市场间接调节下的成本会计体系相媲美。如果市场竞争不像汽车行业那样激烈，那么市场间接调节下的成本会计体系必须辅之以分权管理，才能和市场直接调节下的成本会计体系同样有效。事实上，汽车市场的情况非常特殊——很少有行业能做到每年更新换代一次——所以，我们有理由推断：从总体上看，即使集权体制的成本会计体系紧紧依赖于真正的市场，它的效率也不如分权体制，因为后者可以得到成本会计体系和市场的双重调节。

这一论证很合理，它证明了市场可以充当客观标准，分权原则是有效的工业组织原则，但是，它使用的主要是反证法，然而，再有力的反面论据也难免有些似是而非。另一种观点索性直接声称，如果通用汽车公司的超大型集权分部改用分权体制，它们的效率可以更高。它们现在虽然可以和分权管理的分部同样低成本、有效地生产产品，却还是达不到组织管理效率的一个重要指标：它们无法发掘和培养企业领导人。

培养领导人

这并不表示雪佛兰和费希尔车身分部的员工得不到提升；大型分部的升职机会也许远多于小型分部——加薪的机会无疑也更多。同时，大型分部的管理人员比小型分部更有安全感。但是，一个大型分部的高级主管向我提起，他曾建议他的下属到一个零件分部接受一份工资相对较低的工作。“如果他继续留在这里，肯定能得到更好的收入和更多的机会，但是他将失去发展独立领导能力的机会和重要的商业经验。最重要的是，他将一直是大型组织中的一个无名小卒。而现在，他必须熟悉各种管理事务，而不仅仅是工程方面。他必须学会做决策，对他的评价将是根据他的业绩而不是一个大型组织的业绩。如果我的眼光没错，他确实有能力，那么他将很有希望成为分部经理，继而入主最高领导层。”换句话说，由于大型分部实行了集权体制，它的职员可能直到退休还是一个拥有单纯部分知识的专家，他们无法获得全面的经验，难以成为领导者，而且也缺乏机会用自己的成绩证明自己的独立领导能力。

大型集权分部缺少的正是培养领导人的效率，而这种效率是企业未来经济效率的希望所在，没有它，企业就无法妥善解决生存问题——一切机构的头等大事。

大型集权分部在培养领导人的方面缺乏效率，这一观点的正确与否无法在统计上达到证明。事实上，笔者写作本书时，正巧有几位雪佛兰分部的主管荣升通用汽车公司的最高领导层成员。但是，通用汽车公司内部有这样一种印象——无形的，却也是真实的——最高领导层的成员更多地来自分权管理的小型分部，较少来自大型的集权分部，两者不成比例。说起在未来10年或15年中有望入主最高领导层的青年才俊，人们总是对小型分部的管理人员青睐有加。虽然在战时生产中，超大型分部的表现不比任何机构逊色，但是人们却总爱从小型分部中挑选典型，称颂管理者的管理技巧和技术成果。通用汽车公司最棘手的战时生产任务是一项“史无前例”的任务——它对太平洋战争的胜利功不可没——为此通用汽车公司不得不成立了一个新的分部，该分部的经理和主要管理人员均来自小型分部。这每一种印象——我只举了一个例子——本身并无多大意义。尽管每一件事例都不足以证明什么，但是它们汇集起来却反映了一种一致的模式，这绝非巧合。

事实胜于雄辩，通用汽车公司，甚至大型分部的员工都普遍接受了这一结论。一个大型分部的高级主管在详细讲述了大量集权体制的优点之后总结说，如果没有小型分部为它们输送高层管理者，集权体制的优

点就无法体现。他指出，通用汽车公司得以实现高效率的原因在于它有一小批大企业能够赚钱盈利，同时又有一大批小企业能够提供领导者——“类似于大型棒球俱乐部的运行机制，它们的人才来自小型棒球分会，收入却来自大型分会”。另一个大型分部的管理人员坦言，他的成功与官僚主义作风密不可分——虽然僵化的官僚式管理会扼杀员工的积极性，限制他们的能力发挥，甚至剥夺年轻管理人员发展独立领导能力的机会，引起他们的不满。通用汽车公司的管理人员津津乐道的一件事就是，大约15年前公司将一个大型分部拆解成4~5个新的分部。当一手建立这一分部的分部经理以生产效率为由提出反对时，公司告诉他生产效率根本不是要考虑的问题，关键是要为员工创造4~5倍于现在的机会，让更多的人能够接受锻炼，成为领导者，考验自己独当一面的能力。

更有意思的是，在恢复和平时期的生产过程中，费希尔车身分部决定不再恢复战前的组织形式，继续实行分权管理。这一决定的主要原因是对训练有素的且有独立能力领导者的需求，而不论集权体制的生产效率如何，也都无法培养出足够数量的优秀领导者。

上述结论对自由企业制度与计划经济体制的优劣之争意义非同一般。有了这个结论，我们就可以说，即使集体经济能够和竞争市场中的自由企业生产出同样廉价的产品，它在培养和训练具备决策能力和勇于承担责任的领导人方面终究是稍逊一筹。

从整体上看，对于一个机构而言，培养领导人的能力远比低成本、有效地生产更重要。如果离开了积极、能干、勇于承担责任的企业领导，那么效率再高的机构也难以维持它的效率，更不用说提高效率了。

市场和市场价格不仅是一种经济手段，它们也是一种社会手段。它们能客观检验管理者的能力，从而为社会提供经济领域的人员更替原则。如果没有市场检验为经济领域提供合理依据，我们将不得不退而依靠纯粹的官僚主义标准、定期“整改”或明目张胆的权力斗争来决定经济组织的领导人。

最后，仅仅是生产性单位的私人所有还不足以构成自由企业经济。生产性单位的组织体制必须能够使它们自己绝对服从市场竞争地位的客观评价，这也正是分权原则的主要目标之一。只要通用汽车公司最大规模的分部还倾向于采用集权管理，通用汽车公司就不能算是彻底解决了大型公司的组织问题。即便如此，它也证明了分权管理有望成为解决大公司制度问题的可行方案。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　作为社会性组织的公司

1　美国人的信仰

2　工头：工业社会的中产阶级

3　工人

1　美国人的信仰

到目前为止，我们的讨论仅限于社会、经济的工程问题，这些问题虽然也有争议，但是它们的解决方法基本上可以得到客观的论证。然而在政治信仰、愿望和价值观的领域中，不仅存在方法和手段的差异，更有社会目标方面的分歧。因此，我们必须从一开始就指明本书讨论的是美国社会特有的信仰、目标和宗旨，它们深受基督教传统的影响。

根据美国社会的传统特征，它的政治哲学认为社会机构不仅仅是实现社会目标的手段。认为社会的意义超出了它本身；社会机构也绝非权宜之计，它与个人的最终道德目标密切相关。一方面，美国的政治哲学不会神话社会，把国家、民族或种族视为无所不能、无所不知的神明，赋予它们绝对的价值；另一方面，它也不会贬低社会，把法律等同于毫无道德意义或道德依据的交通规则。

美国人几乎认识不到他们对社会的看法与欧洲人有着天壤之别。过去300年中，欧洲的社会哲学始终左右摇摆，一会儿把社会奉若神明，一会儿又把社会视为野蛮武力的表现。美国和现代欧洲在社会组织的性质与意义上的意见分歧可以追溯到16、17世纪。30年战争（1618~1648年）前的一段时期，欧洲大陆（英格兰所受的影响较轻）摒弃了传统观念，不再把社会当做实现道德目标的手段——中世纪信仰的基础所在——代替它的或是神话政治，或是贬低政治的观点。自那以后，欧洲只

能在黑格尔和马基雅弗利的学说之间进行选择。但是，美国（以及由胡克始创，经过洛克和伯克发展的那部分英格兰传统）依然坚守传统的社会观念——基本上源自基督教在5~15世纪之间的发展成果——并且把这些旧的原则应用于新的社会现实和社会需要，建立了美国社会。

受这一社会哲学的影响，美国社会同时具备了最物质主义和最理想主义的特征，不计其数的观察家曾为之困惑。美国能够是物质主义的，因为它重视社会生活的物质机构，赋予了它们道德意义。这令欧洲的理想主义者难以接受，他们认为基本信仰和道德目标超越了人类卑贱、平凡的实体，只存在于纯粹的精神世界。也有些人主张社会本身就是它的目标所在，在他们看来美国的观点简直就是一派胡言，而且非常危险，因为要求人们为自我实现寻找理由，无异是在激发下层民众更多的劣根性。不可思议的是，美国同时又是理想主义的，有时甚至带着孩子气的，因为美国人从不把物质机构和物质利益视为最终目标，而只是把它们当做实现理想目标的一种手段。所以在分析家的笔下，美国时而沉湎于“万能的金钱”之中不能自拔，时而又无私地献身于改造世界的活动之中，为未来开创太平盛世。虽然这两种描述都过于夸大，却也大致反映了美国的社会特征，而我们只有同时把握这两个方面才能真正认识美国。美国人认为社会机构和物质利益具有道德价值，因为它们是追求道德目标的手段，美国人既不是理想主义者，也非自然主义者，他们是二元论者。

美国的社会哲学赋予了它敏锐的政治洞察力。联邦主义之所以能成为经典的政治学说，是因为它同时具备了深刻的实用主义和道德内涵。但是这一社会哲学也造成了美国最严重的政治盲点：没有看到人们对国家的忠诚常常带有非理性的、感性的或自然主义的因素。所以，美国人民对国内巨大的感情力量一再视而不见——南北战争前的一段时间就是很好的例子，他们经常无法理解其他民族，尤其是欧洲人的行为。比如说，要让美国人理解德国士兵即使痛恨纳粹主义，也依然会在战场上奋勇拼搏，那几乎是不可能的。对国家和民族的忠诚不是权宜之计，而是一生坚定不移的信念，这是每一个欧洲人——无论是德国人、法国人，还是俄罗斯人——的基本观念，美国人却认为这是对上帝的亵渎。美国人也把国家视为社会生活的载体，并非因为国家之存在，而是因为它生动体现了美国人民的信念；正因为如此，国家才得到重视。

在这里，我们无须关心这种哲学是否符合美国的政治现实。(关于这一社会哲学对社会的正确描述和它为自由社会奠定了基础，在拙作《工业人的未来》里都有详细的论述。)与我们相关的是，只有在这一基础之上分析美国社会才是有意义的，因为这是美国人对他们社会的看法，他们对社会的评价依赖于社会对个人信仰与基本目标的实现程度。所以，欧洲国家不得不面对很多社会和政治组织问题，美国人却丝毫不用挂心。同时，凡是有关美国信念与美国社会表现的关系问题，他们都必须认真对待，他们必须时刻反省他们的社会机构是否遵守了美国人生活的基本承诺。

可以这么说，在任何复杂的社会中，必然都会有大量与完成社会承诺和实现社会信仰毫无关系的机构。忽视这一点，并且幻想文化的绝对统一和社会“理性典型”的统一，是施本格勒之类的文化史学家或现代美国学派的人文学家的一大弊病。也可以这么说，任何社会都需要一些本质上与社会目标并不相干的机构。例如，家庭的目标是满足人类的生存本能，所以它是社会存在的条件，而不是以社会为存在条件；又比如，教会统治的不是尘世，因此它超越了社会。但是，如果社会机构的运行妨碍或阻止了社会基本道德目标的实现，就将带来严重的政治危机——不仅在美国如此。一个很好的例子就是存在于中世纪末的上升国家与一般教会之间的冲突；或者相反，存在于基督教的宗教目标与19世纪社会思潮之间的矛盾。

但是仅仅符合社会的道德目标，还不足以成为社会的代表性机构。代表性机构的运行必须保证实现社会承诺和社会信仰。正是因为这一保证，它才能成为代表性社会机构。换言之，我们面临的政治问题不仅面临公司与社会的功能性协调，还面临它们之间的道德目标的协调。要增强公司的实力，提高公司的效率，就必须保证实现社会的基本信仰和承诺，否则，美国的工业社会将无法有效运作。

然而，我们并不想追求完美或理想的境界，只是希望尽力而为。一切社会的力量、凝聚力乃至最终的生存都取决于它能否充分实现它的基本承诺和信仰，能否在它的成员眼中成为一个有意义、有理性的社会。

但是，没有一个社会可以完全实现它对每一个公民的承诺，人类的世界不可能十全十美。另一方面，也没有一个社会可以完全背弃它的承诺却依然存在，这样的社会不止失败，而且是种威胁，它缺乏理性的基础，而它所宣扬的信仰也将沦为人们的笑柄。但是，除非进行纯粹的实用主义试验，否则没有人能知道或确定一个社会必须具备多少道德效力才是合理的、成功的，才能被人们认同。维持社会生存所需的最低道德效力也许非常低。只要老百姓认为失败是偶然的，而非普遍现象，他们就能像接受机遇那样坦然面对失败。

正因为人们不相信任何社会都有不可避免的缺陷，所以才能创造出无数的政坛佳绩。社会应该尽力实现它的承诺和信仰：在这一信念的指导下，改革家积极行动，大大推动了社会、政治的发展与进步。任何社会都难免有缺陷，但是如果由此而听天由命——历来都是腓力斯人所具备的特征——没有什么比这更可鄙的了。

但是社会及其社会机构毕竟不可能尽善尽美，人类的行为本质特征也决定了他们的效率低下（虽然不比蒸汽机之类的人造产物效率更低）。由于不能理解这一点，导致一些人在政治分析和政治活动中犯下了严重的错误。在每一个社会总是一而再地有人会因为社会及其社会机构不是100%的有效而认定它们终将失败和灭亡。比起草率地预言一切机构（无论是资本主义机构还是民主机构，是大英帝国的机构还是其他的机构）都注定要灭亡，这还不算太糟，还不至于造成实质性的危害。

但是，这种观点常常使我们变得愤世嫉俗，企图抛弃现有的社会和机构——因为它们不够完善。举例来说，只要黑人还被当做贱民，美国的民主制度就算不上十全十美。但是如果像一些左翼分子那样，由此断定美国的民主是虚伪的民主，不如彻底将它推翻，那不仅不合情理，而且危险至极。这种自以为是的政治行径和腓力斯人同样可耻，也许比后者更具破坏性。

如果我们要分析社会及其社会机构对基本信仰和承诺的实现程度，那么首先必须明白，没有一定的道德效力作为基础，任何社会和机构都无法生存。但是我们也必须知道，我们不应该期望或要求社会及其机构做到完美无缺。套用埃德蒙·伯克的观点，要推翻一个社会，仅仅证明它不完善是不够的，还必须证明新的社会或机构可以做得更好。

基本承诺

美国人民表面上一致接受美国社会的基本承诺和信仰，但是在实现这些承诺和信仰的具体方法上，它们却永远无法达成共识。美国的政治哲学建立在崇尚个性的基督教的基础之上，由此，（1）它做出了公平的承诺，就是我们常说的保证人人享有公平的机会；（2）同时，它也承诺个人的自我实现，鼓励人们对“美好生活”的追求，也许更确切的说法是保障个人的社会地位和行为权利。

虽然其他国家也崇尚个性的发展，但是没有一个国家会像美国这样

强调个性，也没有一个社会的承诺和信仰能如此集中地体现对个性的追求。这种对个性的极力强调使美国与其他西半球国家有明显区别。但是，美国和现代西方国家——至少是拥有西方新教传统的那部分国家——仍有一个共同点，它们都把基本信仰建立在世俗的领域之中。美国试图在社会、经济领域实现它的信仰和承诺。欧洲是否依然如此相当令人怀疑——1914年时，或许直到1929年欧洲也还是这样；这里面可能潜伏着美国与欧洲未来矛盾冲突的主要隐患。(拙作《经济人的终结》（New York and London，1939年）充分探讨了这一问题；它不属于本书的研究范围，我们所要关心的是美国社会，出于第1章提到的原因，它采取了上述社会信仰。)

世俗领域中的个性概念已经深入人心。几年前，《财富》杂志曾做过一项民意调查，百分之九十几的被访者把自己归为“中产阶级”，占压倒性多数——反映了美国人民对其社会原则的信仰和他们实现这种原则的信心。

与所有的口号相同，仅从字面上理解“中产阶级社会”一词是毫无意义的。既然是中产阶级，那就必然还存在在它之上和之下的阶级，但是，“中产阶级社会”一词无疑又表明所有的——或几乎所有的——社会成员都认为自己是中产阶级的一员，并且也确实属于中产阶级。人们并没有忽略这一术语在字面意义和实际意义上的差别。事实上，150多年来，左翼和右翼的极端分子常常利用这一漏洞，指责“中产阶级社会”是

一句虚伪的空话、一个可笑的骗局和一种荒谬的宣传。

在《财富》杂志的调查中，也许没有多少被访者确切地知道国民收入的分布情况，或是算出过提高自身社会和经济地位的额外经济收入，但是，更不会有人幻想美国是一个没有贫富之分和强弱之分的国家。他们几乎异口同声地把自己称为“中产阶级”，首先是因为在美国只有一种生活方式。百万富翁如果希望自己有一座充满“上层”气息的府邸，就必须购置一座法国式城堡；工人可以开着和老板同样的汽车去工厂上班，这就是美国人通常意义上的“平等”。这种现象是美国所特有的，欧洲国家并没有类似情况。美国社会的显著特征给外部游客留下了深刻的印象。我们可以对它做如此解释：这些美国人友善亲切，不畏权势，没有忌妒心，发自内心地为他人的成功感到高兴——同时，美国人也愿意甘于做“安全”的平凡人，喜欢循规蹈矩。平等的概念究竟是开拓精神的产物，还是开拓精神的基础，对此美国人展开了大量讨论。然而无论平等的概念源自何处，它都已经渗透在所有美国人的生活，反映在生活中的每一个细微之处：在美国，老百姓都有机会见到高级官员，办公大楼中没有老板的专用电梯，美国人尤其对“仗势欺人”之辈——无论是欺压个人，还是国家——深恶痛绝。

同时，“中产阶级社会”也意味着每个社会成员都有机会度过有意义、有价值和充实的一生。实际上，拥护中产阶级社会的传统观点就是主张让人们活得有尊严、有意义，即享有个体的社会地位和行为权利。

最后，也是最重要的一点，“中产阶级社会”这一概念表明：在美国，个人的社会地位应该也确实只能由他对社会的贡献大小来决定。从这个意义上说，美国不存在上层阶级和下层阶级，因为严格来说美国根本没有阶级之分。可见，美国人梦想中的“中产阶级社会”实际上是一个没有阶级的社会，它崇尚的是待遇平等，而不是收入平等。

这一切我们都很熟悉，但是，我们往往会忽视机会均等和个人尊严、行为权利之间的微妙关系。一方面，它们像罗的连体婴儿，缺了谁也不能独存。我们必须借助于同一种社会机制同时实现这几个方面，才能建立“中产阶级社会”。同时，它们互相之间的辩证关系又使它们看似相互矛盾。一个原则是作为独一无二的个体，每个人都应该享有一定的社会地位和行为权利；另一个原则则是认为个人的社会地位和行为权利应该惟一取决于他对社会的贡献大小。根据第一个原则，每个社会成员都应该在社会中寻找生存的意义——社会应该被看做只为他个人而存在。根据第二个原则，个人的成绩和能力决定了他的社会地位，个人的社会成就构成了评价个人的惟一标准。结果也有两种：一种是等级社会，另一种是无政府状态。

如果认为抛弃其中之一就能轻而易举地解决这一矛盾，那是自欺欺人。18世纪腐朽的法国封建社会和17世纪英国的平等派成员采取的就是这种方法——只有这两种尝试。但是，每一次片面的尝试都证明了这两种信仰只能同时实现。根据基督教的传统，个人如果得不到平等合理的

机会，也就不可能享有社会地位和行为权利；个人如果没有自尊也就无法得到平等的机会。两者的关系如同北极和南极的关系：既不能相互替代，同时又缺一不可。美国的中产阶级社会清楚地认识到了这一点，正因为如此，中产阶级社会这一概念才获得了强大的力量和无限的魅力，这一认识也为美国政治带来了综合和平衡的永恒命题。

如果大型公司成为美国的代表性社会机构，它就必须实现美国社会的这些基本承诺和信仰——至少要达到最低要求。它必须赋予个人一定的社会地位、行为权利和公平均等的机会。这不表示公司的经济目标（有效生产）应该服从于它的社会职能，也不表示实现社会基本信仰应该服从于个别企业盈利和生存的目标。只有在履行社会职能的同时能够促进其有效生产时，公司才能成为美国社会的代表性机构，反之亦然。但是作为美国社会的代表性机构，公司除了作为一种经济手段以外，还是一种政治和社会实体；公司必须同时发挥社会团体和生产商的作用，两者的重要性不分上下。

个人地位和行为权利的要求在现代工业社会中意味着，公民必须成为工厂的一员，即雇员，才能赢得社会地位，获得自我满足。在工业社会中，人们只有通过工作，并在工作中才能树立自尊，实现自我，所以，一切企图让现代人在“文化”、“娱乐”和“休闲”领域实现自我的大胆尝试都是徒劳无功的。首先，公民之所以成为公民就是因为他们从事产业生产，这就是社会保障部门为之努力解决的问题。因为，如果公民的

社会地位取决于个人根本无法控制的因素，如商业周期，那么他就称不上真正的公民。同样重要的是，个人必须能够从工作中获得自我满足，这种自我满足来自个人的社会价值，体现了崇尚个性的基本信仰。工业社会必须让它的成员感受到自身的价值；要达到这一目标，宣传或其他心理攻势都无济于事，惟一的途径就是让社会成员的价值得到体现。我们要求实现“企业民主”，并不表示人人都能享有相同的级别、收入和职责。恰恰相反，“企业民主”基本上是一个等级概念。人们的职位不同，级别、权利和收入也就千差万别，但是他们之间的相互从属使得每一个人的行为都关系着整个企业的成败得失。若像平均主义者那样感情用事，指责工业社会建立在从属关系，而非平等关系的基础之上，其实是误解了企业和社会的本质。机构的宗旨是组织人们为实现共同的社会目标而努力，他们必须有等级之分，公司也不例外。但是，企业的成功需要上至老板、下至清洁工的共同努力，缺了谁都不行。

与此同时，大型公司必须保证每一个员工都享有均等的升职机会。这一要求完全符合传统观念，它源自基督教中关于人类尊严的教义，其创新之处就在于我们今天尝试在生活中、在产业领域中或通过工业领域实现公平。机会均等不是人们常常所误解的收益的绝对均等，恰恰相反，机会均等本身就意味着收益的不均等。因为公平的概念意味着个人收入与其成绩、职责相挂钩，而成绩和职责总是因人而异的。

很简单，机会均等意味着升职不能基于世袭，也不能凭借运气之类

的外部因素。机会均等意味着公司对员工的提升必须遵循一个合理的标准。这一标准的确立是现代公司必须解决的一个实际问题。

这些信仰和要求没有任何新奇之处，但是，以前我们从未尝试过在产业领域中实现这些信仰和要求。尽管与所有的西方国家一样，美国的工业化进程已经走过了一个世纪，但直到最近还保留着工业化之前的思想和意识。虽然美国不乏大型的工厂和城市，但它却始终寻求在农场和小城镇中实现其社会承诺和信仰。直到现在，我们才意识到采用大规模生产方式的工厂是构成我们社会的实体，是美国社会的代表性机构，必须担负实现我们的梦想的重担。我们的基本信仰和承诺是否具有生命力——我们的生活是否具有生存的意义——取决于大型公司在工业社会中实现这些信仰的能力。这项要求公司实现的任务艰巨无比，同时也是史无前例的。世上无人知道如何解决这一全新的事物——工业社会——面临的问题。一个良好的开端就足以令我们心满意足和惊喜万分了。

机会在减少吗

产业社会的一个显著特征在于，它能轻而易举地实现传统社会难以实现的问题。公平总是这世上难以达到的事情，至少无法实现较高程度的公平。但是，工业社会生来就拥有公平的制度，它应该能够实现较高程度的机会公平。现代工业社会采用大规模的生产方式，对管理和技术人才需求若渴，因此，我们有理由相信产业社会可以实现机会均等。事实上，我们掌握的资料虽然很有限，却一致表明工头与工人、车间主任

与工头的比例与30年前，或50年前相比已经高了很多，而且这两个比例还在不断上升之中。

然而毫无疑问的是，美国以及其他所有西方国家的公众普遍认为现代产业体系下的机会正在不断减少，而机会的公平程度比机会本身下降得更快。我们不必做民意测验，也能猜到大量的——也许大多数的——社会成员都会对下面的问题回答“是”：你认为现代公司提供的机会比二三十年前的小企业提供的更少吗？

当统计数据与公众的普遍印象相互矛盾时，工程师或统计学家往往认为公众的观点“纯属偏见”，毫无价值，从而把它们置之脑后。但是，政治活动所依据的并不是统计数据，而是政治信仰。事实和数据能够决定一项行动的效果，却不能决定行动本身。政治分析的第一法则就是：树立一种普遍而坚定的信仰作为分析的合理依据。无论这种信仰乍看之下有多荒谬，它也总能为具体而真实的问题提供不甚明确却大致合理的解决方法。所以，当人们普遍持有某种信仰时，政治上就很有必要探询个中原因。

人们普遍认为现代工业社会无法在较高程度上实现机会和经济收入的平等，这种印象反映在政治上表现为现代工业公司不能胜任它的社会职责。现代公司与它之前的小企业社会相比，使更多的人获得了更多的机会，但是在我们的社会成员看来，它所采取的方法显然并不合理。比如，从工人到工头（晋级企业中层）和从工头到车间主任（中层内部的

变动）的升迁制度就不够合理。

工业社会的公平机制不尽如人意，显然有三个原因。

（1）其一，现代工厂中的机会很多，但是机会的提供机制缺乏合理的依据和客观的标准。工人乃至越多的工头也认为，工厂的升职选拔制度混乱无序，让人摸不着头脑。员工的升迁与否似乎完全取决于管理层的一时兴起，而后者几乎不与普通员工接触，因而对他们知之甚少。这种观点会遭到每一个经理的强烈反对，被他们斥为无稽之谈，他们认为他们和他们的手下花费了大量时间，对升职的合适人选做出了慎重考虑。毋庸赘言，这的确是事实，然而这并不重要。真正重要的是，人事管理的考虑和决定缺乏明确的政策和客观的标准作为依据。由于缺乏这一决策基础，工人和工头——他们的思维方式不同于管理人员——找不到任何规律。事实上，在上面的分析中也确实不存在什么规律。在工厂员工的眼中，管理者的决策程序毫无道理可言，然而认识到这一点的管理者却是凤毛麟角。工厂的管理者一心想做好员工的升职工作，几乎是同时，工人们却认为他们的升职与否取决于领导的偏好、管理者的心血来潮和各种偶然因素，两者间显然有着强烈的对比。这是不可避免的，因为工人们在管理者的行为中看不到任何理性的规律——正如在没有事实依据的情况下，最荒谬的谣言也在所难免，而且未必能够止于智者。

因此，要为工人和工头创造公平的机会，首先就要建立一套明确易懂、客观合理的政策。这种政策不能像紧身的夹克衫那样，把运动束缚

在它所界定的狭小空间之内。与所有明智的政策一样，它应该起到罗盘的作用，为管理者提供决策的依据，同时又允许他们随机应变。建立这样一个决策依据绝非易事，因为工业工厂的性质不允许它们采用例行的程序决定员工的职位，它们希望把员工的表现、能力和性格等最难以捉摸的因素作为升职的依据。然而，如果没有合理的政策，工厂就只能采取论资排辈的方法——我们所能想象的最死板、最枯燥的方法。普遍、机械地使用这一方法会使工业工厂无法从基层获得领导供给，从而危及工业社会的存亡，因为我们工业社会的运行效果依赖于尽可能多的领导供给。论资排辈必然会大大降低破格提升的几率。但是比起一个缺乏理性、令人难以理解的升职制度，工人和工头宁愿牺牲一些改善自身社会、经济地位的机会，接受论资排辈的制度。

（2）其二，人们认为公司并未在实现机会均等的承诺方面取得实质性进展，另一个原因在于正规教育正日益成为担任管理工作的必要前提。在这里，我们无须讨论这种现象是否合理，是否意味着部分管理者想把判断人们能力和成就的重任交给职业教育者。虽然现代工业企业和现代技术更加青睐受过正规教育的人，而非那些在车间或办公室中学习成材的人，但是我们显然高估了正规教育和一纸文凭对个人能力与成就的证明作用。我希望这种对学历要求日益形式化的趋势能够迅速扭转，但是，目前我们只能接受现实：正规教育虽然不是升职的必然保证，但若没有文凭就会成为升职的一种障碍。

从大学生和工学院毕业生中招募全部管理班子，而不给其他人任何机会的工厂，即使在今天的美国也属例外。基本上，只有那些主要或只雇佣女性的工厂才会采取这一做法。但是现在，人们有越来越多的理由可以指责那些把学员的学历看得比能力和性格更重的人事经理。

高中生和大学生的数量与日俱增——尤其是在中西部和西部地区——在一定程度上抵消了这种趋势。但是，对正规教育的强调使经济状况变得格外重要起来。勤劳、能干的孩子不管多穷，只要他愿意努力，基本上就能读完高中和大学；而那些双亲富裕的孩子即使能力不很出众，也能接受同等程度的正规教育。经济能力的大小也许并不重要，关键是质的区别，因为它对“英雄不问出身”的承诺——我们国家最宝贵的传统之一——提出了挑战。中西部和西部地区的人们不能忍受任何破坏这一承诺的行为，因此波士顿和费城盛行的裙带关系虽然无碍大局，却也遭到了他们固执得几近不可理喻的责难。他们甚至无情地把富人家的孩子排除在政治和商业领域之外，使得后者一生都难以有所作为。工业体制对长期正规教育的偏好，暗含了对经济状况的重视，不管多么轻微，这构成了它的重大缺陷，因为它没能实现社会的承诺。

因此，无论公司的员工在工作前受过多少正规教育，只要有能力，就有权获得升职的机会。正规教育必须向那些拥有学习的愿望和能力，但是在正常情况下无力承担相应费用的人敞开大门。此外，每一个公司都不妨重新考虑对学历的要求，如果它的作用仅仅是帮助人事经理逃避

评估下属能力的职责，那么还不如取消这一要求。

（3）最后，人们普遍认为公司不能提供大量的均等机会，归根结底还是因为公司没有为他们提供展示潜力的机会。对此，专业化的过度发展要负部分责任，而通才教育恰好可以抵消这种趋势。但是，现代大型企业就其本质而言，也缺乏让员工充分施展才华的舞台。采取大规模生产的工厂往往把工人困在某个固定的工作岗位，从不试着去挖掘他们从事简单劳动以外的工作的能力。而且，大型组织的管理人员几乎接触不到基层员工，也就无从发掘有潜质的年轻人，这些在小企业中却根本不是问题。正因为如此，人们宁愿舍弃大型组织而选择小企业。一个人在大型组织中可以得到的机会确实很多，但是被埋没、被错置和被遗忘的可能性更高。人们认为年轻人在金融、会计、法律和销售部门从事低级文职工作比在工厂上班有更多的升职机会，因为非生产性部门保留了更多小型商业企业的特性。

所以，公司必须设法为工人，尤其是年轻工人创造展现才华的机会，并努力与那些有特长爱好的工人建立私人联系。工厂的管理层在战争中的最大收益莫过于了解了他们在战前究竟浪费了多少人才。“提建议计划”和大规模升职计划的成功让我们明白：战前的公司根本不懂如何为雇员提供用武之地。

工业社会中的尊严和地位

所有研究过美国工业社会问题的人都不会对上述怨言感到陌生，但是，我们更常听到人们抱怨，现在要维持个体的独立性远比50年前困难得多。从统计学的角度证明这种说法是对是错恐怕毫无意义，真正重要的是，现代公司中的升职无法像小企业社会那样给人们带来同样的满足感。在现在的公司中得到晋升的人无疑远胜于在过去的小企业社会中获得独立的人。现代公司能给予升职者更高的经济回报——相应的经济风险可能更小。然而，人们认为经济回报只是经济上的回报而已，“独立”的本质却是社会和心理上的满足感，不是经济上的满足可以替代的。即使是大公司的负责人，通常也不能独立行事，他们的权力有限，因而难以成就自己。他们也没有昔日小企业管理者在当地所拥有的社会地位，事实上，他们所在的工厂或分支机构常常位于大公司的总部以外，如果是这样的话，他们在当地就毫无社会地位可言。

近来，组织工头工会的尝试已经证明这是美国现代公司的基本问题之一。从统计数据看，现在有机会升到主管阶层的工头不会比从前少，甚至可能更多。他们的报酬与独立小企业主相比，无论从绝对数量，还是参照国民收入的相对数量来看，都是有过之而无不及的。在刚刚结束的大萧条中，惊慌失措的管理者成批成批地解雇工头，这与过去从不触及管理阶层的传统政策形成了可悲的对比。但是，工头的处境显然不比普通小企业主差。即便如此，仍然有大量的工头认为他们失去了中产阶级的地位；在美国，工头的地位今非昔比，不再是通往管理阶梯的第一步，而成为一条没有出路的终点。一句话，工头的职位不能再给个人带

来足够的满足感。这种结果在很大程度上是战时的特殊情况和混乱局面造成的。但是，弥漫在工头之间的不安情绪——战前，在很多工厂中偶尔也会出现——只能解释为工头的报酬还达不到中产阶级的水平。工头的情况如此，工人的情况就更不用说了。

可见，由社会地位和职责带来的尊严和成就感的问题确实存在，而且，仅仅依靠增加升职机会或提高经济报酬并不能解决这一问题。如果因为经济地位或经济机会有所改善，就认为不存在中产阶级“无产阶级化”的问题，是毫无意义的。要让中产阶级维持他们特有的心态，认同社会的意义，工业社会就必须使他们获得心理和社会上的满足。对经济机会和报酬的强调甚至只会加剧显然是工业社会的主要问题的尊严和成就感的匮乏。因为只从经济地位的提升方面进行考虑，难以在工业社会中获得尊严和个人成就感，这是把问题过分简单化了的观点，但还算不上歪曲事实。

人们把“加官晋爵”看做成功的惟一标准。但是，能够升职的人总是少数，能够从工人升为工头的是少数，能够从工头升到车间主任的也是少数。我们的社会现状是：如果升职被视为惟一的社会目标，如果其他方面的满足都被视为次要的，那么大多数人都不会感到满足。我们担心“机会越来越少”，并且要从增加升职机会入手解决问题，但是，两者间很可能根本没有什么联系。与其说升职的机会越来越少，不如说实现自我价值的机会在不断减少。如果事实果真如此，那么我们就能解释为

什么人们总是声称机会越来越少了。工业体系的扩张虽然创造了更多的升职机会，但是从总体而言，机会（升职机会加上实现自我价值的机会）确实在减少。于是，个人尊严、地位和职责的实现就成为工业社会无法解决的一个主要问题。

作为自由主义和商业社会的产物，现代公司赖以生存的信条的最大弱点就是看不到个人对社会地位和社会职责的需求。在商业社会的价值观里，经济报酬是独一无二的社会准则。亨利·梅恩有一句名言：近代历史是一个由身份地位向契约合同转变的过程；它巧妙地概括了19世纪的信念，即社会地位和社会职责只能是经济地位上升的产物。这种对经济状况的强调旨在挑战由完全政治地位决定个人地位，否认机会均等的社会观念。但是，它矫枉过正了。它为寻求公平而否认了未升职者——即大多数人——的意义和成就；它没有认识到一个美好的社会必须同时提供公平和地位。 商业社会拒绝关心“失败”的大多数人，它无疑是卡尔文主义的产物，因为卡尔文主义也拒绝关心没有被上帝选中的大多数人。自赫伯特·斯宾塞之后，人们常常摈弃神学术语，转而用达尔文的“适者生存”来表述这一信仰。但是，这并不能改变事实：只有当失败者被视为“遭上帝抛弃”的凡人，同情失败者就如同质疑上帝的决定，都是罪孽深重的时候，商业社会的价值观才会有意义。只有当我们确定：（1）经济上的失败是某人自身的过错所致；（2）作为一个个体和公民，此人一无是处——我们才能因为经济上的失败否认他的社会地位和社会职责。但是，在相当长的时间内，我们都不愿意接受卡尔文主义，

至少在这一方面如此。因为一个人在经济上的穷困就认定他是醉鬼，并且常常殴打妻儿，在我们看来是可笑的、不合逻辑的；但是依据维多利亚早期盛行的律令，这种推论再正确不过了。也许我们尚未做好准备，把经济成就作为判断个人价值的决定性因素，也许我们也为做好准备把无用之人，即经济上的失败者，抛入无边的黑暗世界。这就为我们提出了难题：如何赋予大众地位和职责的同时又不放弃机会均等？18、19世纪就曾因为追求机会均等而摧毁了旧制度中由政治因素决定的社会地位。作为工业社会的代表性机构，现代公司最重要的任务也许就是在公平与尊严，机会均等与社会地位、社会职责之间达到平衡。

“单调”的生产线

是什么原因造成了工业社会中地位、职责以及个人满足感和成就感的匮乏？一种常见的回答是：在工厂上班——尤其是在采取大规模生产方式的现代工厂中上班——乏味之极，使工作者失去了所有满足感。工作沦为谋生的手段，不再对工人的创造力具有任何挑战性。一成不变的工作代替了创造性的劳动，机器的束缚抹杀了工人的手艺和技术——从威廉·布莱克在《魔鬼工厂》中的严厉谴责到查理·卓别林在《摩登时代》中的明嘲暗讽，人们历来都是这样评论现代工业。就连实业家也能接受这一批评，但是他们认为这是工业体制惟一美中不足的地方。一名大公司的劳动关系专家曾经就说过：“有正常智商的人是不能在流水线上工作的。”他的话就很有代表性。

传统的观点很多。查理·卓别林的电影纯属模仿，仅是对现实生活的一种模仿。工业流水线生产体系剥夺了工人工作的满足感，具体表现在两个方面：流水线上速度最慢的工人决定了其他所有人的进度；同一动作的不断反复使完成一项任务的满足感荡然无存。一个曾经在汽车厂担任工头的汽车修理工说道："在这里，每当我完成了一项修理工作，就会有一辆汽车驶离修理厂，我完成了一项工作；在底特律，不论我做了多少挡泥板，看到的总是同样高度的一堆钢板。"不幸的是，现代管理受"流水线情结"的影响，提倡的正是这种生产特性，认为工人在工作中越少人性化，越多地像机器一样，其效率就会越高。

但是，即使在高度机械化、大规模生产的工厂中，流水线操作所占用的也只是一小部分劳动力。首先，汽车制造的最后阶段和查理·卓别林模仿的流水线生产既不是大规模生产的惟一形式，也不总是它最有效的途径。战争使我们明白，强迫所有人接受同一种工作节奏和工作速度，并把工人限制在某个单一的基本操作，这种情况确实不可避免，但却不是有效的大规模生产的重要特征。

总之，对于流水线的"单调"的指责未免过于肤浅和感情用事。很显然，再简单的流水线操作也不会比绝大多数农业劳动——例如，铲除玉米地杂草，消灭马铃薯甲虫，或是插播烟草幼苗——更乏味。通常只有那些终日居住在都市的人们才会把农村生活奉为一种理想状态，用来对比"单调"的现代工业社会。如果真以为人类的生活和工作充满了"艺术

气质”，“诗人是用热血而不是墨水抒发情怀”，演员是在“用生命演绎角色”，那就大错特错了；同样，对工业社会“单调”和“缺乏创造的成就感”的指控也是建立在完全错误的分析之上的。换句话说，这只能是懵懂少年和门外汉的浪漫主义情怀。只有门外汉才能摒除单调，寻求“创造的成就感”。专业人员从事的往往是日常性的工作。根据传统的观点，如果有人拥有现代产业工人缺乏的一切，那他就是艺术家了。然而，只有极少数流水线工作像仅为练习计算那样单调，缺乏创造的成就感和沉闷乏味。

对“单调”的指控不仅忽略了单调是不可避免的，也忽略了对绝大多数人来说，相当程度的单调是必需，甚至是有益的。单调的反面是不安全感。“单调”意味着简单，意味着我们知道接下来会发生什么事。但是，没有人能忍受彻底的单调，除非是白痴。但是，也没有人能忍受毫无安全感可言的生活，除非是疯子。任何一个正常人都需要大量有规律的生活来维持健康的心态；“战争疲乏症”和“炮声休克症”都是因为生活中没有了单调，充满不安全感而引发的精神紧张。一个人的创造力越强，承担责任的意愿越强，他就越不需要单调。

但是真正的创造能力——大部分生活在基于自身内在能量的世界里的能力——是世上最稀缺的品质。愿意承担责任的仍然是极少数。大多数工人不愿意接受工头的职位，这种广为人知的现象不完全是由于害怕承担责任，一个内在的和非常容易理解的原因常常是因为不愿意破坏与

工友已经建立的社会关系，但是害怕承担责任当然起了很大的作用并导致愿意接受单调，也就是安全感。

存在着比单调更深的缺乏工业公民职责和权利的原因。为了找到这些原因，我们必须从对“单调”的感性争论转向我们几乎没有拥有的事实。

所有的报告都表明，从事大规模工业生产的妇女没有像男性那样，深受“单调”之害。战争期间，当数百万计的毫无生产经验的妇女走上流水线和传送带从事工业生产时，这一点表现得尤为突出。两性之间是否可能存在着某种深刻的差别，使得女性乐于从事男性深恶痛绝的日常工作？如果如此，为什么传统观念总认为夏娃和女性总是渴望新奇？是否因为女性没有把工厂的工作当做永久的、一生的事业，也没有指望从这份工作中寻求生命的意义和声名地位，所以常规性工作才会在女性和男性之间带来如此不同的心理和生理效果？女性通常把工作视为学校和婚姻生活之间的一段过渡时期，在此期间，她们只求获得报酬——或许还有寻找丈夫的机会——满足感不在她们期待的范围之内。既然没有期待，她们就不会因为“单调”和“缺乏创造的成就感”而不满意。

西方电气公司（位于伊利诺伊州的霍索恩）在20世纪20年代末做过一项试验，证实了上述想法。在试验中，研究人员故意把一些工人的工作环境弄得很糟糕，使他们的工作变得更加单调。但是，只要受到更多的关注和认可，他们的生产效率就会提高，疲劳程度就会下降，满足感

也随之稳步上升。这项试验清楚地表明，工人的满足感取决于他们受到的重视程度，而与工作性质无干。不是单调重复而是缺乏认可、意义和工作与社会的关系造成了工人的不满。

战时的经验让我们更深刻地领会到这一道理。观察者一致认为，在英国，战争带给产业工人从未有过的满足感、成就感、被人尊重的感觉、自豪感和公民意识。与此同时，机械化的发展也突飞猛进。位于该国西海岸的飞机制造厂就是一个很好的例子。战争早期，低落的士气几乎成为工厂不可克服的难题：怠工、旷工和罢工经常发生。提高工资没有带来任何改变；调整工作时间，改善交通状况，设立职工子弟托儿所，便利购物环境也都徒劳无功。最后，工厂发现工人们从未见过他们制造的飞机，不知道自己生产的零件被安装在哪个部位，也没有人告诉他们这些零件对于整架飞机的运行有多重要。于是，一架轰炸机被运来放在工厂的空地上展示，工人们受到邀请，带着妻子儿女坐上飞机参观。当他们在轰炸机上看到自己生产的零件，当他们听到机组人员解释这些零件的重要性后，低落的士气和不安的情绪刹那间消失得无影无踪。工人们找到了他们在战争中的位置和作用，明白了自己在战争中对于国家、对于社会的责任和价值。

这些事实都清楚地显示了问题的关键所在，“单调”其实无伤大雅。在现代工业的大规模生产中有很多不要求熟练技能的工作，那些工人们有能力，并且愿意承担责任，积极进取，却几乎没有得到表现的机会。

流水线上的工作总是令人大失所望，因为它强制所有的人遵循同一种工作节奏和速度，这种速度和节奏不是由工人们自发调节产生的，而是取决于整条线上动作最慢的那个人，最慢的人的速度提高了，整体的速度才能提高。同时，由于不断重复同一操作，工人的身体和注意力都失去了平衡，肌肉和神经因而异常疲惫。

然而，问题的重点与机器无关，而在于社会层面：在大规模的工业生产中，工人与其工作缺乏紧密的联系，所以无从获得满足感。他们没有生产产品。他们往往不知道自己在做什么，为什么要这么做。他们的工作除了换取劳动报酬就别无意义。他们没有公民意识，也就无法从工作中获得由此产生的满足感。先哲告诉我们，如果一个人只求谋生，只是为工作而工作，不理解工作的意义，那么他就不是也称不上一个真正的公民。

在战争中，我们费尽心思把工人和他们的产品联系在一起，而在战争的紧张气氛中，这也相对容易一些。但是，一旦回到和平时期，生产不再关系到民族存亡，而只是为了满足消费者的个人需求，那时我们该怎么办呢？希特勒遇到过同一问题，他的惟一解决办法是把战争作为社会的惟一目标。美国的工业社会必须寻求自己的解决方法，使我们即使在和平时期也能进行有意义的生产。

工会主义有用吗

迄今为止，人们一共试过两种方法解决工业社会的公民意识问题：家长式管理和工会主义。两种方法都没能解决这一问题。

家长式管理的失败是显而易见的。除了少数几家公司因为尊重创业的“老板”还勉强支撑着，家长式管理在其他地方已经形同虚设。它失败的原因也是显而易见的。事实证明不仅家长式管理是一个错误的解决方法，甚至连它想要解决的问题本身也是错误的。家长式管理赖以存在的基础就是一个谬误，它认为人们会把宣传当做现实。家长式管理试图通过告诉员工他们拥有社会地位和职责的方式，给予员工社会地位和职责。工业社会之所以会产生地位和职责的问题，是因为工人在现代工厂中得不到成年人应有的尊严和责任，反而可以像孩子一样依赖他人。家长式管理通过把工人当好孩子对待的方式，试图让他们感觉自己更像成年人。结果，家长式管理往往比老板的“严厉管束”更令人不满——至少在美国是这样。

管理者对工人拥有不可推卸的重大责任。但是，仅仅依靠为他们提供更多的社会保障、福利待遇和娱乐设施，把他们照顾得无微不至，并不能解决工业社会的职责和地位问题。惟有赋予他们成年人应有的责任和尊严才是解决之道。

如果说工会主义连一个预期目标也没有达到，这恐怕是在开玩笑，而且居心叵测——既然法律允许劳资谈判，工会制也几乎成为强制性措施，那么工会主义就不算完全失败。首先声明，笔者这么说的目的不是

要否认显而易见的事实，也不想质疑工会作为产业工人一般性和实际上是强制性组织的永久性。毋庸置疑，即使采取我们所能想到的最激烈的反工会手段，也不会严重影响工会发展的趋势或规模。惟一重要的问题是：工会会成为继续保持独立自治的社会机构，还是会成为由国家政府管理的官僚机构？工人组织的国有化当然不会使政府放松对劳动法和管理者的限制，恰恰相反，这会导致政府以行使劳方权利为名，对企业实施极度监管——所以，维持现有工会的独立无疑更加符合公司管理层的利益。

但是，在采取大规模生产的现代工业社会中，我们的工会没有，事实上也无力解决工人的公民意识问题。工会的注意力和作用主要集中在经济层面。工会能够提高安全措施，如年薪制、年功薪金制，来达到更高的工资和更少的工作时间。他们也可以要求分享管理权力，包括确定价格、制定政策和分配利润的权力。即使工会成员自己首先要在工会里寻求的就是社会的统一，但是，他们对经济、政治力量的需求永远也不会服从于社会需求。

其次，工会尚处于起步阶段，其本质是消极的。工会是反抗的组织，针对的是资方和社会，为保护工人的权益而生。然而，它应该是成为工业体系的参与者和社会公民的工人联合体。最强大的工会领导也无法阻止工会继续其明显的反社会的行为：在合法的范围内举行罢工——明目张胆地勒索社会；收取入会费——断然否定机会均等；“限产超

雇”，阻碍效率提高和生产进步——近似于拦路抢劫，其实质都是私自征收国家收入。除非工会停止这类行动，否则政府必将对工会实施监管。我想任何一个美国主要工会的领袖——约翰 L.刘易斯可能除外——都不会认为这些行为合理，或是符合工人的利益。但是，就因为这些行为最能体现工会主义的消极本质，工会领袖的努力竟然全都付诸东流。

总而言之，工会和公司一样，都是工业社会的基本机构。因此，工会必须拥有与社会和谐的一面：工会目标的达成有助于社会基本信仰和承诺的进一步实现。但是，美国工会主义反工业、反社会的消极主旋律与社会对工会的要求——成为促进社会福利和成就的组织——之间也存在着深刻的矛盾。这一矛盾并非不可调和。它可能不是工会主义的必然产物——尽管各地的工会都深受其害,(阿道夫·斯特姆瑟尔以亲工会的立场，对这一问题做出了饶有趣味的研究。他在《欧洲工人的悲剧》（1943年）中令人信服地指出，外强中干的欧洲大陆工会走向崩溃的原因在于它们只能代表一部分特殊的反社会利益群体。)或许它只是一定历史条件下的产物，而且这种历史条件已经一去不复返。我们希望工会最终将由反社会的机构发展成服务社会的机构，肩负起引导工人成为真正的公民，融入工业社会的艰难重任。然而，到目前为止，工会甚至几乎还没有开始行动。

2　工头：工业社会的中产阶级

(本章完成数月之后，即1945年5月，美国管理协会出版了一份关于工头境况的报告，该报告和笔者的结论非常相似。)

第一节的理论分析把问题具体落实到两个概念之上：机会均等以及社会地位和职责。在分析现实问题时，我们发现对于工头——工业社会的中产阶级——和计时工人的问题的解决有很大差别。工头需要解决的仅限于中产阶级的地位和职责的问题。工人不仅需要解决地位和职责问题，还缺乏均等的机会。

仅是两代人之前，美国的工厂数量还很少，工头近似于半独立的承包商，负责供应某一种产品或是从事某一个生产过程，并按约定收取相应费用。如果他们能够降低成本，成本的降低部分即是他的利润——有时，这种利润是他们惟一的收入来源；如果交易失败，他们要承担所有的损失。换句话说，工头接近于自负盈亏的商人，惟一的区别在于他们不拥有资本设备。

在大规模的现代工业生产中，我们显然不能以同样的方式对待工头，但是受传统观念的影响，工头一职仍然被视为工人阶层的最高职位以及通往管理阶层的第一步，这使美国的工业体系完全不同于欧洲。在美国，工头在传统上属于中产阶级，下层社会的人只要有能力就能进入这一中产阶级；同样，只要有能力的中产阶级成员也有机会晋级上层社

会。而即使在中产阶级社会发展最为成熟的欧洲，如北欧国家，产业工人也从未进入中产阶级的领域。在欧洲，工头确实处于工人阶层的最高位置，但是，从来没有一个国家把它视为管理阶层的底部。管理层的成员不是来自工头，而是来自工头以外的群体——大学毕业的工程师、办公室职员、会计和销售员等。在欧洲，成为工头无异于走进一条死胡同——永远在工人阶层打转，却无法进入中产阶级。可以说欧洲的工头酷似服役多年，却永远得不到军衔的军士。美国的工头则相当于副排长，依据传统，他们同时又是少尉，与将军同属一个社会阶层。

工业时代，美国中产阶级的心态和结构在很大程度上都取决于工头这一特殊地位。要维系中产阶级社会的存在，就必须维持工头的传统地位。这意味着我们必须继续赋予工头进入管理阶层的机会，保留他们作为中产阶级的地位和职责。

工头的机会

19世纪70年代的工头自主经营，自担风险，基本上没有任何晋升的机会。60年前，工头只有一种晋升的机会，那就是获得足够的资本，购置资本设备，开始创业。有望拓展事业的工头也只是一小部分。但是，现在有很多职位空缺，如车间主任、工厂经理，大都要依靠提拔工头来填补。在上两代人的时候，还没有收入税，资本积累无疑比现在容易得多。在当时的银行运作方式下，个人还可以凭借信用贷款获得资本。尽管如此，工头的机会仍然十分有限，根本无法与现在相提并论——在资

本充足的大型企业中，工头只要表现优异，就有机会升为部门主管。

所以，工头面临的问题不是有无机会，而是机会是否“公平”；也就是说，确定升职人选的标准是否清楚明白、合情合理。

这是分权管理想要解决的问题之一。于是，我们自然想知道一个实施分权制度的公司会怎样解决工头的问题。

通用汽车公司从三个方面入手。（1）首先，通用汽车公司把工作重点放在对工头推行基本定价和成本分析的客观评价标准方面。每年，工头都要为自己所在的部门制定一个成本、产出的效率预算，集中表现为三个生产效率指标：人均每小时生产量或（如果部门使用不同工种的工人）单位工资的生产量；每一单位机器投入的产出；由自然消耗和错误操作等原因造成的原材料、工具损耗率。工头制定的预算及其执行情况同时反映了他们作为技工和领导者的能力，因为任何一项能力的缺乏都会立即导致效率下降。工头在制定预算时，可以请求分部的效率专家帮助，但是专家的作用仅限于提供帮助——为工头提供帮助和建议。专家的地位与核心管理层中为分部经理提供帮助的职能工作组非常相似。和对待分部经理的情况一样，公司主要通过工头之间的业绩竞争，而非自上而下的检查对工头的效率做出必要的考核。这样，不仅工头可以清楚地知道自己的工作业绩，管理层也拥有了判断工头管理能力的客观标准——尽管并不全面。

（2）其次，为工头提供管理培训，让有前途的工头承担更多责任，以便测试他们的能力。这一点同样重要，但是普及的程度远不及第一种措施。起先，有几个分部推出了一些专门的工头课程，不仅让他们学习人力资源管理的基本原理，还让他们了解公司的整体运作及其所在部门在其中的作用。至少，用于讨论其他部门和公司整体业务的时间和用于专门培训现有工作的时间一样多。少数几个分部甚至让工头在工厂内轮岗——通常是让他们接替某个休假或生病的同事。工头们偶尔也会被派往一些更重要的岗位，如总工头助理。

在很多分部，尤其是那些传统上注重手艺的分部中，高级主管会亲自参加工头的培训项目，借此了解这些工头和他们的个人能力。在一些特别重视以人为本的分部，管理层的言行举止无不透露着对人才的渴望，车间主任和工厂经理的兴趣就在于为工头创造所有可能的机会。

（3）最后，有六个分部正在努力吸纳工头进入管理委员会——哪怕只是让他们提供建议。在非正式会议之前涉及全体工头或是公司整体业务的管理问题被提出来。管理者鼓励工头各抒己见，随意提问，还尝试让工头了解公司运行的问题所在以及规章政策的制定原因。这些会议通常是非正式的，他们为管理者提供了挖掘人才的良机；在工头看来，它们的作用仅次于成本分析的评价体系，为人员的选拔和提升提供了一个公平的基础。

但是，即使把所有这些措施的作用都发挥到极致，也不会有太大的

成效。因此，通用汽车公司就如何保持管理人员的充足供应，如何让工头获得机会的均等展开了热烈的讨论。通用汽车公司的管理人员对我提过很多改进办法，以下是一些既有效又可行的建议。

在提拔工头之前，应该先让他们积累一些非生产性的，或者至少是本职工作以外的经验。这样既能防止工头的过度专业化，又能为正确的提升储备更多的候选人。例如，我们可以让管理流水线的工头到机修车间、事务部门或后勤部门工作一段时间。坦白地说，短期内这可能会带来昂贵的支出，因为我们无法指望一名优秀的流水线工头也能为会计部门做出卓越的贡献。但是，我们仍然相信，当工头重新回到原来的工作岗位后，随着他们工作效率和理解能力的提高，随着管理层对工头了解和理解的加深，无论短期成本的多寡，我们都能得到高出数倍的回报。

类似地，也有人建议出台明确的政策，在较高的职位上——如车间主任助理——锻炼工头。这样不仅有助于管理者判断他们基层管理者的真实能力，更重要的是，工头也可以借此了解自己是否能够并愿意承担更多的责任。给工头一个了解较高职位的机会，既有利于管理者做出更好更满意的决策，又能排解落选者的不满情绪。

多次有人建议，应该对适应更高级别职位的工头提供集中培训——可以采用高级工头课程的形式，也可以采取升职“再培训”的形式。这将有助于消除现有体制的一大弊端：很多工头因为没有接受过培训，升职后表现不佳，不得不退回原来的岗位，这令他们颜面扫地，心生不满。

没有人会把这些建议当做灵丹妙药，但是，他们表明对于工业社会的中产阶级机会均等问题，这是一个组织和技术的问题，因为机会本身确实是存在的。他们还表明，尽管现有的解决方法还远远达不到令人满意的程度，但是这一问题并非不可克服。

工头的工作

作为工业社会的中产阶级，工头面临的地位和职责问题远比机会均等的问题严重得多。事实上，连工业体系中究竟有没有他们的一席之地都很值得怀疑。过去50年中——尤其是近15年——工头的社会地位、职责和自我实现的机会都在迅速消失。他们已经成为，或至少正在渐渐成为被美国工业社会“遗忘”的群体。

有讽刺意味的是，对工头地位和职责的最大威胁恐怕正来自他们的机会的增长。70年前，工头受企业主或最高管理者的直接领导。在没有资本积累的情况下，这严重限制了他们的发展机会；随着工厂工头和公司总裁之间的管理级别逐渐增多，工头获得了他们现在所拥有的升职机会。但是，没有这些管理级别的时候，工头能够拥有与如今分部经理相当的独立地位和重要职责。

70年前，工头即使够不上半独立的承包商，至少也能参与管理决策与政策制定，对工人的领导地位也无可争议。今天，工头的上面多出了一大堆管理人员，他们接管了工头的大部分职责和权力。管理决策在离

工头遥远的一个层级上制定，管理层要下大力气才能让工头与这些管理决策相联系，工头实际上不可能参与决策。生产方法主要成了专业技术的培训问题，不再依靠工头需要一生来积累的经验。于是，工艺流程工程师、时间-动作分析专家和训练有素的专业生产人士几乎全权掌握了有关生产方法的事宜。与此同时，随着工业单位的规模不断扩大，企业不得不制定劳资政策，约束工头的行为。这意味着工头丧失了聘用和解雇工人的自主权；训练有素的人事经理会借助能力测试和时间-动作研究，安排他手下人的工作；就连对工人进行技术培训这样的传统工作也不再有工头插手的余地。大型企业的发展渐渐剥夺了工头的全部管理职责，使他们退化为监督工人执行命令的小组长。

工会成立后，合同的客观效力取代了工头的个人权威，结果工头连监督工人执行命令的职责也被大打折扣。此外，工会的成立使劳资问题倾向于在全厂范围内解决。无论由谁——劳方或资方——挑起劳资政策的问题，最终都必须由高出工头数级的管理者来解决。大多数工会总是跳过工头，直接向工厂经理传达他们对劳资政策和待遇的不满及几乎所有的其他问题，并要求建立一个集中机构负责人员招聘与解雇；管理者通常认为这是故意违反工厂纪律，挑衅工厂的管理权威。总之工会领导再有诚意与资方合作，他们也不会去找工头，因为站在工会的立场来看，与一个没有决策权，无法代表公司做出明确承诺的人谈判，简直就是浪费时间。工头的一边是强大的工会，另一边是强大的资方，如果必须在两者之间做出选择，那么很正常地他们会选择逃避。

近来，工头联盟的组建清楚地表明工头认为自己的地位受到了威胁。可以肯定的是，战时特殊、短暂的混乱局面和长期的失调状态都是导致组建工头联盟的原因。同样可以肯定的是，一个群体能够在不丧失中产阶级特征的情况下组成联盟。新闻协会没有使记者成为“无产者”，美国教师工会也没有削弱学校教师的中产阶级意识。总之，面对类似情况和被同样问题困扰的中产阶级群体组成专业性协会总是件好事。然而，它们都没有切中要害，组建工头联盟只是一个征兆。工头的前途发生了一个非常普遍的变化，组建工头联盟只是一个表现形式，而非引起变化的原因。工头前途的变化本身来自工头基本状况的改变：他们越来越像长期服役的军士，而非少尉。

这一点在对“主管”和“管理者”两词的使用上表现得尤为清楚。在本书中，到此为止，笔者在提到这两个概念时，都包含了工头。确切地说，这是通用汽车公司的高级官员和一些分部经理的用法。但是，他们的一些同事反对这种用法。后者认为工头不属于管理层，不以分权为基础进行组织，也无权参与管理的决策。

选择术语的分歧最终表现为工头在公司中的实际地位的分歧。通用汽车公司有意识地把工头与其手下的计时工人区别开来。工头按月支取薪水，其水平必须高于他们手下收入最高的五名工人平均水平的1/3。公司裁员时，工头享受高于计时工人的待遇。工头的带薪假期、退休金和遣散费，参照低级主管的标准发放。另外，有几个分部还为工头设立

了专门的食堂，允许他们不打考勤卡等方式，以显示工头与工人的区别。

除了这些明文规定以外，通用汽车公司并未对工头的职位做出统一的规定。一些分部试着把工头真正纳入管理层。在一些小型的汽车或零件制造分部，工头们不仅从感觉上意味自己已经成为管理层的一员，而且实际上正作为管理层的一员积极参与管理决策、生产计划和劳资政策的制定，并承担相应的责任。

但是，在另一些分部，包括一些规模很大的分部，工头充其量也只能算是个小组长。在其中一个分部中，甚至连小组长都算不上。该分部设立了一个特殊的管理部门，负责人员招聘与解雇，也安排每一个工人的工作岗位和内容。该部门会通过时间-动作研究、能力测试和与工人的交流，制定出最完美的工作流程。但是，它几乎从不询问工头的意见。工头要做的只是确保工人遵守由他们自己和该部门共同决定的生产流程。工头可以要求修改生产流程，但是他们无权做出任何变动；工头惟一能做的就是请求该部门调走与自己合不来的工人。

尽管通用汽车公司内部存在着观念和实践上的分歧，但它的经验仍然清楚地揭示了两点结论。第一，工头本身并不愿意放弃中产阶级的地位，并将支持管理层为保留这一地位所作的努力。比如反映在现实中，在通用汽车内部组建工头联盟就没有受到什么压力。虽然底特律地区是工头组建联盟的中心地，虽然通用汽车公司在战争期间进行了剧烈的扩

张，而战时混乱恰恰是工头组织联盟的重要诱因。甚至有些工头联盟自己的成员也“非正式地”告诉我，通用汽车公司的工头相信他们的最高领导层的确想赋予他们真正的权力、地位和职责。

第二，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头能够保留多少中产阶级的地位取决于分权体制的进行程度。只要分权体制的触角——至少在一定程度上——达到工头阶层，他们就算是低级主管；反之，如果分权体制没有把工头纳入管理层，那么他们最多不过是小组长。

现在，我们可以回答工头在采取大规模生产的现代工业社会中是否属于中产阶级的问题了。资方在同工头联盟作斗争时，总是强调工头是管理层的一分子，并具有资方所声称的地位和职责，那并不正确。工头联盟则断言，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头不属于管理层，那同样也是错误的。正确的说法是，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头的地位处于一种临界状态。经过艰苦的努力和奋斗，他们能够成为管理层的一分子，但是，他们的中产阶级地位从来都不稳固。由于现代技术和劳资关系的原因，分权体制不可能完全渗透到工头阶层。

总之，美国的工业社会必须为工头制定系统的培训政策，并且要求所有公司允许工头加入管理委员会。无论是从社会，还是从公司的角度来看，这些尝试都是值得的。工头作为工业社会中一个自觉的中产阶级群体，如果没有他们的有力支持，管理将难以在工厂中维持，自由企业

制度将不再受到广泛的拥护。然而，尽管我们已经尽了目前看来最大的努力巩固工头的地位、职责和权力，工业中产阶级的社会地位依然摇摆不定。他们处在工人和管理层之间，兼具两者的特性。如果工人阶级走向无产化，那么工头也必定会向同一方向发展。

如果我们的工业社会因为阶级斗争而陷入内部冲突，那么处于两大阵营之间的工头将必然丧失其作为中产阶级而一贯享有的独立和尊严。光靠管理层的努力，永远也无法解决工头的问题。工头的地位不仅取决于下级工人的地位，同样也取决于他们与上级管理层的关系。如果工人也进入美国的中产阶级行列——换句话说，工人如果在工业社会中也能享有地位和职责——工头的中产阶级地位将牢不可破；反之，他们的地位将非常不稳定。在最后的分析中，解决工头问题的关键在于对工人问题的解决。

3　工人

通过分析工头的机会和中产阶级地位，我们明白了作为工业社会基本原则的分权体制只能运用于真正拥有管理职责——哪怕只是一点点——的阶层。我们不可能以分权体制为基石，把工人融入工业社会，因为产业工人的定义指的就是工人是接受管理，而非实施管理的群体。

工人的公民意识问题在美国的汽车业中表现得最彻底、最严峻，也最难解决。在全球范围内，汽车业代表了现代工业。汽车业在20世纪的地位如同兰开夏的棉纺厂在19世纪早期的地位：工业中的工业。所有工业的表现可能都依照它进行判断。任何一种方法，只要能唤醒汽车工人的公民意识，就能在整个工业社会中得到推广。在其他行业行之有效的方法，除非可以解决汽车业的问题，否则就没有更多的意义。底特律是工业社会的化身；无论好坏，底特律怎样，工业就会随之发生怎样的变化。

汽车业的劳资关系也是最糟糕的——劳资双方互相怨恨——除了采煤业和橡胶业等传统几个污染的资源型行业尚能与之匹敌外，其他行业不能与之相比。这种敌对状态有违美国社会最根本的信仰和承诺，造成这种状态的主要原因在于我们无法为工人提供均等的机会，无法赋予他们社会地位与职责。

汽车业的劳资双方互相敌视，互不信任，互为敌对，导致工人在汽

车行业中如此地位还有很多其他原因。影响最大的当推1937年的静坐罢工，它比任何其他事情都妨碍了劳资双方能够本着理解、同情的精神共同解决问题。在1937年的影响下，太多的管理者宁愿相信工人属于比人类低级的种类，工人领袖非奸即盗，也不愿意直面这一危险而棘手的问题。在1937年的影响下，太多的工人拒绝相信所有的老板都可以成为他们的朋友。静坐罢工掀起了攻击、诽谤的高潮，经过那样的岁月，双方再理智的人也难免失之偏颇。

汽车业集中分布在密歇根州东南部几乎与世隔绝的几个小镇，这也是引起劳资冲突的另一个原因。管理者主要由中西部小镇的“元老”组成；工人们大都是来自东欧和南欧第一代、第二代移民，来自西弗吉尼亚和田纳西山区的新移民或是黑人：两者间有着潜在的矛盾。因此，管理者，尤其是级别较低的那些人常常有一种优越感，至少也把工人视为外来者。

正是因为工业社会没有能为工人提供均等的机会，没有能赋予他们地位与职责，没有能让他们融入社会，所以这些因素才会如此令人困扰。20世纪30年代的劳动纠纷留下的记忆，劳资双方的相互碰撞，充其量也只不过是引爆的火星；真正的炸药埋藏在汽车业内部，作为大规模生产方式最年轻、最具代表性的行业，它以最明显的方式向人们展现了工业社会尚未解决的基本问题。在印刷、钢铁制造等其他领域中，小作坊的悠久传统和古老手艺的丰富内涵模糊了这一问题的本质。在汽车

业，问题就相当明朗。底特律和这一汽车王国的其他较小的卫星城市构成了一个工业中心，工业社会的重要问题在这里一览无余。从一个角度来看，这意味着汽车业的实际情况与它所表现出来的相反，相对来说还是比较健康的，至少它的伤口清晰可见。但是，换一个角度来看，该行业的问题恰恰是最棘手、最迫切需要解决的。

劳资双方关于工人机会的看法都清楚地反映了工人缺少平等升职机会的程度。工厂经理越来越习惯于向外寻求工头及其他低级主管的人选，对本厂职工却视若无睹。很多采取大规模生产的工厂在挑选工头和低级主管时，更看重工程院、大学的文凭，或是在办公室、会计或销售部门的工作经验。这在流水线上表现得尤为明显；流水线上的工头即使曾经做过工人，也很少是在流水线上工作的。

工人们对自身机会的评价是：他们要求用资历取代业绩，作为升职的标准。更加发人深省的是，工人们普遍认为，若要在大规模生产的现代社会中升职，就必须去工会工作，在工厂中上班根本不可能获得机会。最后，总体上，大规模生产的工人都不愿让他们的孩子步他们的后尘。他们相信提高自身社会和经济地位的最佳途径就是避免在工厂工作，上大学接受教育——这与过去的工匠形成了鲜明的对比，后者总是为他们代代相传的传统工艺而深感自豪。

尽管如此，计时工人的机会仍然远胜于他们的社会地位与职责。采取大规模生产的现代工厂需要大量主管，即使它们的人才供应越来越多

地来自外部，最终仍然会有相当一部分的工人得到提升。但是，职位低于主管的人就很难在工作中获得满足，其工作与现实生活之间的联系也很模糊。对绝大多数汽车工人来说，工作的意义仅仅在于工资，而与工作本身或产品毫无关联。工作成了一桩不自然的、难以认同和无聊的事情，它让人感受不到自己的尊严和重要性，工人们只是为了获取报酬而勉强为之。难怪他们会打马虎眼、会磨洋工、会想方设法以更少的工作量换取同样的报酬，难怪工人们无法快乐，无法满意——因为工资不能带来自尊。多年前我曾遇到一个守旧的工匠，他的经历也许不失为一个恰当的总结。当时，他刚决定辞去在汽车业的高薪职位。我问他为什么对底特律的生活感到不满，他回答说："所有的人都在接受救济；就连有工作的人也表现得仿佛失业一般。"

对此，常见的反应有两种。第一种是假装事情本该如此。第二种反应则更加缺乏建设性：田园浪漫主义者认为工业发展构成了一种严重的背叛，他们仅有的办法就是抹杀过去200年所发生的一切。

我深知我们尚无可行的解决方法，而我认为最危险的事莫过于用花言巧语或是鼓吹一些"万能"的妙计——所有欺骗行为中最可怕的一种——来掩盖事实。在我看来，现在找不到解决方法并不说明永远也找不到，我们需要努力思考，努力奋斗。我们不可能在短期内找到长久的解决方案。从我们发现这一问题至今，也不过50多年的时间，但是之后很久，或许在大萧条之后，美国才首次意识到工人的公民意识在工业社会

中的重要意义。

机会均等化

为工人创造均等的机会的首要任务和最显而易见的步骤就是首先应当为他们提供培训，使他们在竞争中和工程院毕业生、大学毕业生处于同一起跑线。就通用汽车公司而言，其通用汽车学院就尝试着开设了很多基础课和专业课，从机械工程学到简单的操作技巧，如操作高速计算机，不一而足。

有一个分部做得更加全面、深入，它不仅建立了学徒学校，还为雇员们提供到附近的一所工程院学习专业课的机会，工人们只要顺利通过这些课程，就有机会升为管理人员。部分课程安排在上班时间，此外工人每周还要抽出6~8个小时的业余时间。该分部规定所有新员工都必须参加这些培训。培训项目得到了工头们的一致支持，他们中的很多人过去都参加过学徒培训计划，现在则构成了教师队伍的中坚力量。但是，愿意并且有精力和动力通过低级主管课程的人为数并不算多——有时候，人们害怕雇员培训计划会使工人培训过度，造成人才的过剩，现在看来，我们似乎多虑了。

其次是为工人们创造发挥潜能的空间，让他们在工作中也能获得知识和培训。一些分部为工人安排了定期轮岗，以便寻找每个人最适合的岗位。有些分部还把能力较强的工人安插到重要岗位上——比如为新员

工安排工作或提供指导——给予他们表现的机会。

也有一部分通用汽车公司的人事专家提倡通过正规的心理或能力测试，“挑选”贤能从事一些对技术能力或独立能力要求较高的工作，我以为这并不可行。有些重要的东西是心理和能力测试永远无法测量的：将特别的优点或技能与人性相结合，对于一些有明确知识或技术要求的工作，心理和能力测试尚能比较准确地挑选出不合适的人选，但是它们绝无可能告诉一个人他适合做什么，更不用说他能否胜任领导岗位。即使我们能发明一种万无一失的测试，把它作为升职的基础也还是不明智的，因为升职的标准必须明白合理、易于理解，才不会违背机会均等的承诺，各类测试恰巧犯了此忌。不过，在决定新人的工作起点时，测试还是有用武之地的，但是它们只能作为人为判断的补充，而不能取代后者；或许我们可以听从一名主管的建议，让能力最差、事业心最弱的工人从事最机械化的工作。

最后，也有些分部努力激发工人的工作热情。它们不仅向工人提供各种相关信息，而且还设立了奖金，鼓励工人积极思考，发明创造。这些措施的原意是考验工人的能力，作为其升职的标准，推出之后却被广泛地用来解决他们的职责与地位问题。

生产社区

战争让我们发现，对于工人的职责和社会问题我们做了多少工作，

做得很少。战争使工厂招收了一批又一批的新人，他们毫无工作经验，不能仅是接受工业社会的生产环境，还想知道自己的工作意义所在。按照传统方式雇佣新人的困难迫使很多工厂管理者尝试新的方法。此外，战争使生产具有了精神意义——与和平时期构成鲜明的对比。这也显示了我们应该做什么和能够做到哪些。战争虽然业已结束，战时生产的精神激励虽然短暂，其中的教训却值得我们汲取。

首先，战争给予我们的最大收获在于对大规模生产方式的灵活运用，这同样适用于和平时期的工业社会。战前，大规模生产技术总体上被僵化运用，就像在汽车流水线上看到的那样，以为这是大规模生产方式惟一正确的使用方法。战争使我们明白，流水线生产既非大规模生产的惟一形式，也绝非在所有情形下都是最好的一种形式。进一步说，传统的流水线生产把人类视为机器的附属品，这既不是惟一可行的观念，也不总是最正确的。我们知道，大规模生产远远不只是一项技术，而是一个宽泛的概念。它包含三个相互联系的要素：可相互替代的标准化零件；将每一道生产工序都看做是由一连串基本的简单操作组成的生产原则；材料控制原则，即在同一时间内向所有步骤的操作员提供他们所需的物品。

新的理解大大扩展了大规模生产方式的应用范围。我们知道，只要产量足够大，任何操作都可以借助大规模生产的形式来完成，操作的难度和对精确度的要求都没有太大的影响，这大概算得上我们这辈人所创

造的最伟大的一个单项技术进步了。同时，我们知道要求大多数工人不断重复同一个基本操作，并不是大规模生产方式所必需的，而且也不总是它最有效的一种形式。我们知道，大规模生产能够，虽然不总是能够，不要求流水线上的每一个工人都恪守同一速度与节奏，即由整条线上速度最慢、能力最差的成员所决定的速度与节奏。流水线对工人的速度与节奏的限制，正是造成他们身体疲劳和神经紧张的罪魁祸首。我们还知道，任何一项操作都没有必要让工人不断重复同一个动作，同一个永无休止、永远没有成就任何事的动作——这也正是流水线工作缺乏满足感的最主要原因。

关于我们灵活应用大规模生产方式的例子数不胜数。战争期间，我们不止一次地看到工厂由于缺乏熟练工，而不得不使用非熟练工从事技术要求很高的新工作。这样的“安排”绝对不符合正常的流水线生产方式：先让技术不熟练的工人从事对技术要求不高的工作，接着再让技术不熟练的工人从事下一个对技术要求不高的工作，依此类推。解决这一难题的方法就是把一项复杂的工作重新拆分成多项简单操作——就好像玩七巧板那样。把这些操作拆解成很多简单的步骤，就像流水线上的工作，然后再把所有简单的步骤组合在一起。这样，非熟练工通过一系列简单操作，就完成了熟练工才会的工作——而且和后者同样可靠、高效。同时，每个人都以最恰当的速度和节奏生产一个部分。新员工就是借助这样的分析拆解展开工作的。一个人事经理这样说：“我们使新员工充满自信。”接着，他用图表一步一步显示操作流程，每一个步骤都

列出工人必须注意的事项，如温度、速度等。最后，他又在图表中标明执行每一个步骤的原因和目的。

在密歇根州，通用汽车公司有一个零部件分部，负责为英国皇家空军生产投弹瞄准器。外行人总以为流水线是由一堆机械装置组合而成的，然而在那里他们会看到更加意想不到的画面。该分部的主要问题与速度和精确度无关，而是如何在最后装配阶段使几十种高精密仪器协调工作——类似于一个广为人知的儿童游戏，它要求玩家把密封盒子里的小珠推进不同的洞眼。这不仅需要绝对的耐心，而且还要求工人完全放松。为了消除紧张，该分部最终完全抛弃了流水线技术，它采纳最先进的物流理念，在同一时间内向流水线上最后阶段的每一个工人提供他们所需的全部零部件。但是，这种做法和传统的传输带不同，它不是为了强迫工人加快速度，而是要工人放慢速度，维持轻松悠闲的步调。流水线上的每一个人都要独自完成一整套操作。只有当工人发出信号后，下一道工序所需的零件才会送到。最后的调试阶段没有任何时间限制——有时只要几分钟就能把零件摆正位置，有时候却要花上几天的时间才能做好。如果最初的几次尝试徒劳无功，那么工人就必须暂时放下手头的工作，休息一会儿或是做些纯机械化的操作。

无可否认，这的确很荒诞，但是它蕴涵着深刻的教义。美英两国的一流工程公司都曾试着以传统的流水线生产方式完成这一工作，但均以失败告终。他们断言，使用现代生产方式根本造不出投弹瞄准器；以传

统的流水线技术而言，这个结论显然非常正确。但是，最终的解决方法表明现代生产方式不仅可以用来生产投弹瞄准器，而且只要运用得当——如果我们充分发挥想像力——就能比熟练工匠提高很多倍的速度，而所需的成本却只有后者的几分之一。尽管没有数据为证，相关的主管仍然相信，如果把这些应付非常事件的方法用来生产某些产品，一定会比传统的流水线生产更加快捷，成本也更低。

另有一个生产电子附件的分部，其经验同样发人深省。这个分部突然接到海军的命令，增加一种急需的产品的产量。该分部一直以来都在生产这种产品，而且，这种产品与和平时期的主要产品非常相似。照理说，应该不存在任何有关设计和生产方式的问题，但是，由于当地劳动力短缺，该分部不得不将生产转移到另一个劳动力充足的城市——尽管那里的工人完全不具备经验和技术，因此，它必须为那些非熟练工重新设计工艺——原来的是为半熟练工设计的。这样的解决方法和第一个例子一样，显然是有针对性的。复杂的技术性工作被拆分为一系列简单操作，由单个工人逐一完成。在设计整套操作的过程中，该分部让每一个工人都要参与生产流程中的每一个设计步骤。它先向工人展示产成品，说明其作用，然后一步步追根溯源，最后到达第一步操作。老厂派出不到50个人指导和管理新招的数千名工人，后者几乎毫无工业生产的经验，但是他们只花了短短几个月，就完成了这些精密产品的生产。新设的临时工厂在速度和成本方面均可与和平时期的生产方式相媲美。我们无法对两者做出确切的比较，但是现有的数据表明新技术吸取了流水线

生产的理念，而不拘泥于形式，使得工人能够独立完成一项成品，同时又保持了与旧生产方式一样的效率。而且，在新技术下，工人的满足感、对工作的认同程度以及对产品和工艺的了解都远胜于从前。

战争给我们上的第二课是让我们知道：如果工人从工作中得到的仅限于工资，那么他就不可能开心，也就不可能感到满意。工人可以对其工作与产品产生兴趣。其实，工人都渴望尽可能多地了解自己的工作、产品、工厂和任务。战争期间，工厂的管理者为了提高效率——并非出于人道主义考虑——不得不发挥想象，把工人和他们的产品联系在一起。结果，各个环节的效率和生产力都得到了提高，工人们士气大振，满足感随之上升。

通用汽车公司在密歇根州北部有一个规模较小的分部，战争期间由生产转向齿轮转而生产军用卡宾枪。为此，该分部必须大幅度扩大生产规模，大量雇佣对工业生产完全陌生的新人；同时，这项工作还要求工人必须小心细致。管理者定出计划，挑选熟练工组建了一个特殊部门，负责新员工的培训。首先，这个部门会把新员工带到机器旁边，给他们几天时间寻找工业生产的“感觉”，熟悉大工厂的氛围、声音和气味。接着，这个部门会派出一名熟练工，把新员工——大多数是女性——带到射程之外，然后一边分解手枪，一边解释其工作原理，并指出将要由他们生产的部件。随后，他会让工人开上几枪。直接示范能让工人切实了解精确度的重要性。新员工第一次拿到的手枪是严格按照标准生产的，

试过枪后他们会得到另一把卡宾枪，在后一把枪中，他自己将要生产的部件不是太大就是太小，这样，他们立刻就能明白这一部件在步枪中的作用。接着，特殊部门的代表和工人一起坐下来，根据时间-动作研究的结果，针对每个人的工作节奏，制定出最有效的生产方法。每一道工序都是为工人量身定做的，考虑了他们各自的身体性能和性格特征。最重要的是，专家们都训练有素，只提供指导、建议和协助，生产程序和计划画成图表。这个工人就不仅知道他每个步骤做什么，也知道如何去做。这在工人和工人对战争所贡献的努力之间建立了直接的联系。他们在自己制定生产程序与计划的过程中接受了最先进的生产方式。虽然当地的工人把跳槽和缺勤当做家常便饭，但是这两种现象在上述工厂出现的频率仍然低于和平时期。有一点恐怕更加重要：工人制定的生产指标几乎全都高于时间-动作研究得出的标准，很多工人的实际产量还会超过所制定的生产计划的要求。在这一计划的空前成功下，该分部决定即使恢复到和平时期的生产后，也绝不放弃这一计划。

在战争的推动下，很多经理发现热爱自己的工作，并引以为豪的工人都是优秀的工人和公民。他们逐渐意识到，过去由于他们缺乏想像力，忽略了工人对工作归属感的需求，更不用说设法满足这一需求。战争早期，军方提议开一架大型轰炸机到通用汽车的一个分部——该分部以福利待遇优厚，培训设施齐全而著称，它为这类轰炸机供应数百种关键的小零件——展出，险些遭到分部经理的拒绝。他认为这样既浪费时间，又吸引不了工人，还不如将时间和精力用于生产。令他惊讶的是，

这次展出在工人之间引起了空前的轰动，工人的士气和生产效率得到了不可思议的提高。可是，吸引工人目光的并不是这种轰炸机在战斗中的丰功伟绩，而是机组维护人员对生产过程所表现出来的兴趣。工人们从机组维护人员那里首次了解到他们生产了两年之久的零件究竟是什么，被安装在哪里，又有多大作用。管理者想都没想过要告诉工人这些基本知识，更没想到工人知道这些事情以后，竟会振奋士气，提高生产效率。经过这一事件，该经理得出以下结论：恢复和平时期的生产后，他的首要任务就是仿效这次展出，在工人和他们的产品之间建立一种这样的亲密而愉快的联系。

仅在1944年一年里，通用汽车公司的40万名雇员就提出了11.5万多条书面的改进建议。即使考虑到战争时期的激昂情绪，考虑到不同于和平时期井然有序的生产风格——军用产品的生产总是匆匆上马，变换频繁，这一点有很大的改进余地——建议总量仍是惊人的。此外，我们也不该忘记每一条书面建议的背后，可能都有一条未被记录在案的口头建议，或是另一条某个工人提都未提却不用再提的建议。

同时，在提出的11.5万条建议中只有1/4，即2.8万条是可行的，其余的都毫无用处。总的来说，分部经理非常重视工人的建议，他们委派一个由工厂主管组成的委员会认真研究这些建议，并要求后者尽可能采纳它们。工人们并不强求自己的建议被采纳，对他们来说，能想到一个有用的点子就已经足够了。可是，依然有3/4的建议不被采用。绝大多

数工人仍然缺乏对工厂及其工作的了解，这反映了工厂没有为他们提供足够的学习机会，建议的数量则表明了工人们渴望学习、渴望参与的热情。

从何处入手

通过对战时经验的分析，可以得出三个结论。首先，面临的主要任务是劳资双方都需要激发想象，转换态度。其次，我们最好从工作方法、产品和工厂生活等不会引起争议的纯技术领域入手。最后，我们必须认识到以我们目前的认知尚不足以治本，只能治标。这样的“社会把戏”虽然还不能解决任何问题，却可以为劳资双方提供解决问题的想象空间——他们目前缺乏的正是想象。

我们可以先从几个领域入手，哪怕只是耍耍“小把戏”也无妨。短期内，最有效的途径无疑是创造性地运用大规模生产方式，因为这正可以发挥现代管理最擅长的技术想象，而不是因为这种方法立竿见影。在恢复和平生产的过程中，大多数工厂都重新回到战前使用的传统方法；我们不会要求它们做出别的选择，因为这段时期的首要任务是尽可能提高生产速度，扩大就业人数，而非尝试新事物。而且，对于很多工序——比如，汽车的最后装配——而言，传统的流水线生产方式始终都是最有效的。工业社会的教育使经理们习惯于从单位成本的角度考虑问题，对他们来说，能够带来效率提高的大规模生产方式的创造性运用，比脱离成本因素考虑问题、采取行动更容易被接受。为此，我们需要系统地评

估大规模生产方式在战争期间取得的零星乃至偶然的进展，并建立一个健全、连贯的理论体系。聆听工程师和生产主管对大规模生产方式的切身体会——他们中的很多人浑然不觉他们实际上正在从事全新的工作——我越来越迫切地感到为大规模生产技术创建理论的必要性。这一理论或多或少要对弗雷德里克·泰勒的著名研究做出补充，但是它关心的重点应该放在每一个工人而不是每一步操作之上。

工人、产品和工厂之间的关系是我们有望取得积极进展的第二个领域。和平时期，我们应该尽力维持战时生产中工人对产品的认同和兴趣。这种认同和兴趣来自爱国热情和战时生产的魔力。不可否认，同样是生产铰链，生产飞机座舱的铰链绝对比生产汽车车门的铰链更让人兴奋。然而，在工人看来，只要能了解产品及其用途与生产方式，即使是生产普通的门铰链，也很有满足感，很有意义。这不是说我们应该把工人培养成专业工程师或生产主管，但是，这么多工人不知道关于机器运作和大规模生产的原理，那也是不必要的和会削弱现代工厂的士气的。

在这里讨论改善劳资关系的新方法并不合适，而且我也没有这个资格。但是，有一点是毋庸置疑的：新方法必须完全摒弃通常的错误考虑劳资关系的基础：告诉工人以为他们想知道的内容；其基础必须是倾听来自工人的声音，了解他们真正想知道什么，他们已知的和未知的是什么。为此，大部分无益于技术进步的建议就能派上用处了。因为那些“没有价值”的建议能够透露出很多工人的要求、需要和愿望。提建议

的行为本身不仅表明了工人的工作热情，而且显示了他们认同工作还有改进的余地。每一条具体的建议均来自工人的亲身经验，所以与之有关的谈话、演示或工作指导都与工人直接相关，而不像宣传手册、演讲或“教学材料”那样遥不可及。哪怕只是为了这个原因，我们在和平时期也应该不遗余力地继续推行“提建议计划”。

为此，人们已经达成共识。可是，在和平时期真正获得成功的“提建议计划”却屈指可数。主要的障碍有两个：

首先是工头的态度。在“提建议计划”中，我们希望工头的下属们能够出谋划策，改进生产方法。战争期间，大部分的产品和工序都是全新的，这时如果手下的工人比自己懂得多，工头还比较容易接受，因为一开始大家对新产品和新工序都很陌生。然而在和平时期，如果工人提出的建议是工头所没有想到过的，工头一般会心生芥蒂，认为这不啻批评他们的工作效率与能力。这一问题在过去相当严重。当手下的建议被采纳后，工头倘若也能从中获得经济上的利益，或许就能解决这个问题了。

更麻烦的是，如果工人知道自己的建议会因为提高生产效率而剥夺其他同事的就业机会，他们就会退缩。战争期间，每一家工厂都面临着劳动力短缺的困境，这一问题也就不那么重要了。即便如此，雇主们仍然发现，当一个工人提出改良建议后，最好对受到影响的工人做一点补偿，否则，即使是在战争条件下，生产效率的改进也会被工人视为对其

利益的侵害，从而遭受巨大的压力。正如过去所有的经验所显示的，在和平时期这种压力如此强大，以致足够阻止任何工人提出改善意见，这显然与充分就业息息相关。但是，即使是经济繁荣时期，在工人一展所长与忠于同伴的愿望之间也总是存在着不可调和的矛盾。理论经济学家坚信长期来说工人必将从技术进步中获益，但是无论他们对工人的这种忠诚有多痛惜，这样的态度始终根深蒂固，而且也还是值得赞扬的。

为了调和这一矛盾，几个工厂着力于消除有效建议对工厂生活产生威胁的特征。通用汽车公司的一个附件分部20多年来始终推行“提建议计划”，并获得巨大成功。该分部承诺在采取建议后相当长的一段时期内，不会减少雇佣人数，也不会提高单位工资的产量指标。这样，行之有效的建议虽然提高了产量，却不会影响就业，甚至还能增加所有人的工资收入——至少在较长的一段时间内是这样。这虽然能将矛盾最小化，但是我们只有把工人对同事的忠诚融入“提建议计划”——也就是说，使工人的建议为全厂带来利润和好处——才能真正解决问题。

苏联的“提建议计划”——大概是苏联在工业化中做得最成功的一点——遵循的正是这一原则。我们不妨认真研究苏联的政策，它规定在实施一个建议后的头12个月中，把由此节省的一半费用用于改善全厂的福利，如解决住房、建设工厂医院或工厂学校等。然而，美国很难采纳苏联的这种做法。不过，我们或许可以用有效建议所节约的资金为全厂工人提供三种保障——慢性病、年老和失业保障——以解现代工人的心头

大患。这样的保障基金，工人及其个人生活就不会受到雇主家长式作风的限制；保障基金最好由联合劳资委员会实施监管。慢性病准备金也许应该把工厂目前提供的普通疾病保障和意外伤亡保障排除在外，专门用于那些能使工人完全丧失劳动能力，保险公司又不予投保的严重慢性疾病。上述建议或许根本不切实际，也可能毫无用处，但是它们至少指明了可以从何处入手解决问题。

要让工人积极投入工作，加深对工厂和自身地位的了解，“提建议计划”是我们最容易想到的一种方法，但并非惟一的途径。经验告诉我们，可以让工人参与设计、制定他们自己的工作计划。我们已经列举了几个战时生产的例子，比如那个由生产转向齿轮转而生产卡宾枪的工厂。当然，工人可以并且能够规划的也仅限于他们自己的工作细节。生产计划和工艺设计的主要责任必须掌握在专业人员手中，但是，操作机器的工人可以探究前者给他们制定了什么计划，原因又是什么。而且，工人可以在指导者的带领下，摸索最适合自己的生产速度和节奏。这样，他们不仅能从工作中得到更多的满足感，而且还能够站在管理者的立场看待自己的工作。

与此同时，我们也应该想方设法去满足工人对其所在企业的兴趣。在过去10年左右的时间里，管理层已越来越多地认识到工人的这一需要。他们每年都会印发诸如《告雇员书》之类的企业资料，披露他们认为工人可能有兴趣知道的事实。就我所知，大部分报告都难免失败的结

果，因为它们纯粹就是无聊的宣传资料，摆出一副降贵纡尊的姿态，仿佛在对工人说“爸爸知道这就是最好的”。管理者应该本着严肃而成熟的态度，告诉工人他们想知道的东西，而不是自己希望工人了解的东西。在任何情况下，问题都应该由工人来提出。

我们必须采取措施，制定政策，让工人了解自己的工作并对之产生归属感，但是这还不够，因为这只能让工人获得短暂的心理满足。只有当感情、知识和理解力在工作中转化为进取心和责任心时，它们才能真正让工人感到满意。离开了积极的投入，短暂的心理满足毫无意义，甚至会酝酿出更强烈的挫败感。企业家长式作风的根本缺陷就在于它没能认识到这一点，同时这一缺陷也是导致其失败的主要原因。为了唤醒工人在工业社会中的公民意识，赋予他们社会地位与职责，我们必须下决心尝试培养他们的进取心、责任心和参与精神。

笔者之所以认为这种尝试至关重要，还有另外一个原因：这是改善劳资关系的最直接途径。凡是曾经以第三者的身份参与解决劳资纠纷的人，一定会发现劳资双方的相互误解是引起争端的一个重要原因。所谓的争议通常只不过是一种表象，问题的真正起因往往是因为管理者摸不透工人的想法，工人也猜不着管理者的追求目标及其原因。一名睿智的资深劳资关系专家曾经说道：“我从不尝试解决表面问题，我总是努力让他们明白为什么对方会在这一点上提出问题。一旦他们能理解对方，他们几乎总能自己把问题解决。”当然，这忽略了常常隐藏在牢骚抱怨

和要求加薪之后的工人与管理者之间的权力斗争。但是，他说对了一点：重要的不是问题本身，而是隐藏在问题背后的不满，这种不满往往源自缺乏想象和理解。目前为止我们讨论过的那些措施，如果成功的话，就能让管理者理解他们现在还摸不透的工人的视角，但是，我们也有必要让工人了解管理者的工作和视角。在当今社会，让工人理解管理者可能比让管理者理解工人更加重要。否则，工人既不会尊重，也不会支持管理者的职能。只有当管理者在管理实践中受到尊重和服从，建立在组织基础之上的现代工业才能正常运作。工人若要理解管理者及其职责、问题、基本理念和合理性，最有效的途径就是积极开拓，争取承担更多责任。促进工人对管理者的理解是对工业社会和平的主要贡献。

所以，虽然困难，管理层还是应当尽力让工人参与工厂的社区管理，为自身谋福利。我们不禁怀疑如今的管理者是否一手包办了太多的事情，而没有放手让工人自己去干。这种家长式作风反而会“好心办坏事”。例如，在通用汽车公司的一个分部中，工人们自发组织了红十字会捐款和战时借款的筹集活动。管理层不假思索，就从工人手中接管了活动的各项事宜，并委派人事部的专业人员负责筹款。专业人员的工作无疑更加出色，筹到的资金也远远超过工人所能达到的数目。可是，他们剥夺了工人有所作为的满足感，结果在工厂中引起了强烈的不满。可见，要让管理者理解这类人性问题是一件多么困难的事。工人的不满令分部主管匪夷所思，后者因而将之归结为工人思维偏执的又一明证。

对于意外防范、自助餐厅和保健服务等事务，或是女性工作场所的日间托儿所，即使不能全权交给由工人和工头组成的委员会负责，也必须让工人积极参与它们的管理。工人们都渴望被他人认可，这一愿望正可以借此得到满足——现在他们只能在工会活动中寻求满足感，很多工人也能因此积累管理经验。此外，这还有助于把工厂建设成一个社区，工人们可以在这里找到生活的意义以及自身的社会地位与职责。

工资问题

所有这些建议都只能缓解症状，而不能根治病症。尽管如此，要做出任何一个“社会小把戏”也不是什么容易的事。如果所有这些“小把戏”都能发挥作用，至少也能为寻找治本之法提供依据；除非我们彻底解决劳资关系中的工资问题，拔除这个痛苦与病毒的根源，这一效果才可能达到。

传统观念总是把工资当做“劳资关系”的核心问题。证明这一观点的错误性是本书的目的之一。确切地说，工资问题是一个外生问题。劳资政策并不是工资的决定因素，事实上，工资是由工人的生产效率、产品价格和一定价格下的市场需求等客观经济变量决定的。这意味着，工资大致上可以由客观因素决定，不应该，也不必要成为备受争议的问题。

然而，在现实生活中，工资的确是一个备受争议的问题，由此产生的痛苦和争端从未停息过。事实上也是如此，劳资双方因为工资问题处

处对立，这种情况一天不改变，社会行动就一天不会产生积极的效果。举例来说，就在本书出版之前——1945年——通用汽车公司爆发了一场罢工，结果劳资双方把战时生产带给他们的教训忘得一干二净。工资不是这次罢工的真正原因：虽然工会要求提高30%的工资，公司只愿意接受10%的增幅，但是双方都极有诚意在此范围内达成共识。工会举行罢工是希望能够参与制定公司的利润率和产品价格，即参与公司管理。可是，如果我们能找到一个客观依据解决工资问题，让人人都心服口服，那么罢工将永远成为过去。

工资率的客观依据只有一个：工人的生产效率。工人的工资只能由他所生产的产品决定；工资是产品单位成本的一部分，通常情况下也是单位成本的最大组成部分，它必须从产品的单价中获得偿付。没有生产率提高作为基础的工资增长带有欺骗性，会损害工人自己的利益。它可能通过缩小产品市场直接危害工人，也可能损害消费者的利益，即强迫其他公司的工人接受上涨的产品价格。所以，生产效率是决定工资的惟一基础，也是合理的、可行的惟一基础。

建立一个以生产效率为基础的客观工资体系绝非易事。除了找不到可靠的数据外，我们还面临一大难题：如何在工人和消费者之间分配由效率提高带来的好处，也就是如何在增加工资和降低价格之间分配由效率带来的好处。归根结底，这要看工人是偏向于增加工作，还是偏向于扩大就业和提高工作稳定性。因此，只要获得产品的需求弹性和竞争性

价格地位等客观数据，这一问题就能迎刃而解。我们欣喜地看到一些高度负责的工会领袖，如钢铁工人工会的哈罗德·拉坦博格，近来已经表示愿意接受以此为基础的工资体系。

更棘手的问题是：如何在工资和利润之间分配由效率提高带来的好处？毕竟在通常情况下，生产效率的提高只应归功于管理者的努力，所以利润理当成为主要的一方。同时，公司的管理者和所有人不仅为公司劳心劳力，而且承担了资本风险，他们的付出也应该得到回报。因此，资方至少应该得到由公司效率高出行业平均效率所产生的超额利润。但是，他们应得的其实远不止这些。不过，现代工业的利润比起工资总额来简直微不足道，所以工人们对此漠不关心，在他们看来，净利润只是一种宣传手段。

生产效率的客观依据是与“集体谈判”相抵触的。但是，“集体谈判”显然未能实现其拥护者的预期目标——工业和平。集体谈判，即两个实力相当的群体之间的谈判，当然比一边倒的独裁来得公平。所以说，虽然实力优势基本上已经从资方转移到了劳方，现有的法律优于从前，但是，除非势均力敌的双方在原则上达成一致，否则他们的谈判不但实现不了和平与协调反而难免遭受挫折，陷入僵局，导致相互攻击与怨恨——现实正是如此。相形之下，战时政策的成功真是不可思议。战时劳动委员会只是一个临时机构，而把“小钢铁公式”（Little Steel Formula）作为决定工资的依据也未免太荒谬、太武断了。但是，就因

为“小钢铁公式”为工资决策提供了一个客观依据，使得战时的劳资政策大获成功。

年薪

与确立基于生产效率的工资依据同样重要的，也更容易做到的，是消除劳资双方对“工资概念”的分歧。

在管理者看来，工资是他们为每一单位的产品付给工人的报酬，它必然是单位成本的组成部分。因为工厂出售的、消费者购买的都是一件件的产品,工厂出售的不是“产量”，而是一盒盒的火柴、一张张的床垫或一辆辆的汽车,所以，对管理者来说，工资——惟一重要的工资——就是计时工资或计件工资。

但是，在工人看来，工资是他们在一周结束时，或是一年之中得到的货币总值。工资是工人家庭收入的来源，用于支付实物、房租、服装和教育等开支，所有这些开支都是永久性支出。工人关心的不是工资比率——每工作一个小时或生产一件产品可以赚多少钱——而是工资收入。由此可见，劳资双方谈论的工资是完全不同的两回事。大量劳资纠纷的焦点看似是计时或计件工资比率，实则为工资收入。

如果说现今的工人——几乎没有例外——无法理解工资和生产效率之间的关系，那么同样，管理者总体上也没有理解工资是家庭的收入来源。管理者没有意识到，对工人而言，工资收入远比工资比率重要得

多，只有当工人的工资收入得到保障后，他们才愿意切实解决基于生产效率的工资比率的问题。

无论在资本主义，还是社会主义社会，管理者都坚信工资率是单位成本的一个组成部分。事实上，我们不用放弃这一原则，也可能比较顺利地解决上述矛盾。马上找到解决方法可能是今天的美国企业管理者的最大兴趣所在，否则，过不了几年，政府就会不顾工业生产的需要，在企业中强制推行年薪制度。

一个成功的工资保障计划不应该，也不可能把所有的工人都包括在内。但是，如果把保障的范围缩小为资历较深的员工——他们通常有家有室，年纪较长，迫切希望预先知道收入的数目——工人们将皆大欢喜。除了极少数公司以外，连续服务时间超过4~5年的工人一般都不会超过企业在经济萧条时期愿意雇佣的人数。此外，公司不必，也不可能为工人提供一年52周的有工资保障的工作。如果工人知道在他们遭受天灾人祸时，仍然可以得到2/3的年薪，他们就能有所准备。假设有2/3的工人受到必要的保障——比较宽松的假设——那么为工人提供2/3的工资保障，需要的资金还不到正常劳动成本的一半。即使在1932年的大萧条时期，大多数行业的保障比例也都超过了这一数字。

工资保障计划给拥有多家工厂的公司造成了很大的困扰：它们在经济萧条时期为了维持效率，降低成本，通常会关闭一家或几家工厂，由剩余的工厂集中进行生产。另外，在计算工厂超出保障范围以外的工

资，以及调整季节性波动时，也有不少麻烦。在经济严重萧条时期，一些企业将无力维持这一计划。因此，每一个工资保障计划都必须加入免责条款，规定当产品订单下降到一定水平后——比如，正常时期的50%——公司就有权停止保障工资的支付。但是，我们必须为劳资双方架设一座桥梁，帮助他们跨越作为单位成本一部分的“工资”和作为家庭收入来源的“工资”之间的认识鸿沟，否则，工资问题将永远横亘在两者之间。只有当工资不再成为混乱的源头，我们才有望解决工业社会的根本问题。

结论

我们可以十分肯定地说，集权主义——不管是国家社会主义，还是国家资本主义——无法解决工业社会的基本政治问题。事实上，无论从哪个角度看，这两者都没有什么关系。机会的均等化，或是工人、工头的成就感决不会因为企业被国家所有、被国家管理就得到实现。我们要解决的不是所有权的问题，也不是政治控制的问题，而是现代技术下的社会组织问题。没有任何迹象表明，国有、国营经济的特点和社会秩序有助于更迅速、更妥善地解决现代工业社会的关键问题。

所有集权主义国家的实际发展历程都清楚地证明了这一点。集权主义在每个地方都会承诺赋予其社会成员公民意识。但是，它的承诺从来也没有兑现过。在苏联的托拉斯企业，或纳粹的军工厂，工人们的工作归属感还远不及在机械化程度最高、最泯灭人性的美国工厂工作，他们

的升职机会更是少得可怜。这一失败迫使集权主义尝试在企业之外寻求它们关于公民意识的承诺。纳粹分子把整个社会建成了一个非经济性的军营。苏联一开始就给工人们灌输“长期革命”的观念，为他们创造在党政机关升迁的机会，从而赋予他们社会意义；后来，它放弃了唤醒工人公民意识的徒劳努力，转而大谈民族主义情感，致力于建设一个“社会主义祖国”，甚或发动一场“圣战”。这些经验清晰地揭示了一个道理：试图通过集权主义的方法解决现代工业社会的基本政治问题并不可靠，因为军营式的社会或是由战争引发的爱国热情生来就不稳定，它们甚至可能阻碍我们寻求真正的解决之道。

通过分析，我们最后得出结论：在工业社会中实现机会均等以及唤醒工人的公民意识符合大公司的根本利益。

关于工头的问题，我们没有必要作进一步的阐述。一方面，工头处在管理的一线，任何事情只要能提高他们的实力，增加他们对工作的满足感，加强他们的责任感，就能同时巩固管理层的力量。另一方面，工头构成了大公司未来主管的最大的储备力量。处于对切身利益的考虑，大公司显然必须充分利用这一人才储备，也就是说，应该尽力为工头创造最大化的机会。

工人的情况也是一样。总的来说，任何旨在挖掘工人潜力，推动其积极性的公司政策都将带来工作效率和生产力的提高。把有能力、有抱负的工人提拔为管理者，或是像“提建议计划”那样鼓励工人群策群力提

高生产和组织效率，也将显著壮大公司的声威。作为重要的事实，任何其他政策都将给公司带来损害。公司对主管人员的需求与日俱增，他们面临的技术和效率竞争也日趋激烈。如果工人，就是说90%的公司员工，吝于付出他们的智慧、想像力和主动性，其结果不是任何一个公司可以承担的。同样的，公司也不可能为拥有大学文凭的极少数群体保留其全部主管职位，拥有学历的优秀人才显然不足以满足公司的这一需求。如果技术进步被一小部分专业人员——如工艺工程师——垄断，那也不符合公司的利益。领导层内必须有专家的位置，但是，如果工人能够把技术进步当做自己的事来看待，那么公司的强大就更有希望。没有人会怀疑，对工作心满意足，对产品和工厂拥有归属感的工人比一般人更出色、更能干、更高效，当然也更合作。

有人建议通过工厂内的社区管理，从中积累管理经验，但是这又引发了另一个问题。一些工会，尤其是联合汽车工会，曾经要求接管工厂的经营管理，这令企业主管大惊失色。至今，他们仍害怕工人一旦参与了工厂管理，就会谋权篡位。

毋庸置疑，工会的这种企图已经严重威胁到工业社会的正常运作。如果管理层四分五裂，各为其主，各行其是，缺乏统一的成功标准，工业体制将趋于瘫痪。所以，为了工人的利益着想，他们可能不要参与工厂管理。工厂的管理权应该交到专业管理人员的手中，后者对企业，而不是对工会或政府负责。但是，没有人会反对工人参与社区管理——最

好不要交给各为其主的工会官员来负责。每家工厂都有不少社区工作要做，比起产品生产，这些工作显得微不足道。为了确保工人正确行使其管理权，公司多少应该让他们了解一些管理者的职能、动机和问题。这种认知是自由企业制度赖以存在的基础，也是现在最欠缺的东西。

当公司成功地唤醒工人的公民意识后，它所能获得的收益就不是金钱可以衡量的，也不是成本会计能够计算的。但是，这种收益确实是看得清，也摸得着。战争给予美国人民的最大财富或许在于，它让企业的管理层意识到，公司不仅仅是一种经济工具，更是一种社会机构。

现代大型公司是美国社会的代表性机构。它首先是一个机构，是一个人的组织，而不是一堆死气沉沉的机器；它建立在一套有序的制度之上，而不是只会耍耍把戏而已；作为消费者、工人、储蓄者和公民，它的繁荣和我们每一个人都息息相关，这些都是我们必须理解的重要命题。我们的当务之急是要创造条件，促进这一新兴的社会机构有效运作，扩大生产，发挥其经济和社会潜能，解决它所面临的经济和社会问题，这同时也是对我们最艰巨的挑战。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　工业社会的经济政策

1　“规模庞大的祸因”

2　生产是为了“有用”，还是为了“盈利”

3　充分就业可能达到吗

1 “规模庞大的祸因”

我们可以从几个方面来定义公司与社会之间的关系。从法律上讲，我们可以说公司是国家的产物，为了社会的利益而被赋予了合法的存在及合法的权力与特权。我们也可以借用政治分析家的术语，把公司说成是必须实现基本社会目标、有组织社会的机构。或从经济角度讲，公司是一个组织工业资源进行有效生产的单位。无论用何术语，大公司都是社会的工具和器官。因此，社会必须要求公司能履行特殊的经济功能，这些是其存在的理由。这是个至高无上、不容置疑的要求，就像公司必须满足自身的运作和生存需要一样。

这两个绝对要求是如何相互联系的？一个是公司运行术语中对效率的要求，一个是社会的运转、稳定和繁荣的术语中对效率的要求，两者之间是相互冲突，还是相互协调的？无疑，只有当这两个方面的要求能在同一项经济政策下得到满足，自由企业社会的运行才能得以继续。如果满足这两个方面要求的经济政策总是相互冲突，破坏性的摩擦将长久存在。

总的来说，我们可以从三个方面讨论它们相互依存的关系。

首先，社会稳定的要求与大公司的结构性要求之间有何联系？决定内部政策的公司的生存目标，与社会利益是相互符合，还是背道而驰的？为了生存，公司又会采取哪些具体的政策？本章将分析公司政策对

社会稳定性的影响，这属于垄断的问题和规模“庞大”的社会效果问题。

其次，在公司的准则、机构效率的尺度、盈利与社会的经济效率标准、以最低成本进行最大化生产之间的关系。“为盈利而生产”与“为有用而生产”是否相互冲突？把盈利性作为经济行为的准则，把盈利动机作为一种刺激是否妥当？

最后，以盈利为动机，受竞争市场约束的自由企业制度，基于不受政治因素左右的公司的经济，能否满足社会稳步扩大就业的需求？从政治上说，这是当今最重要的问题。

社会利害关系

无论持有何种社会信仰，现代工业社会都必须把大型企业作为其基本的经济单位。任何有利于这些经济单位的稳定、生存和效率的因素，都将直接提高社会的稳定和效率。

总体上，这一点可谓显而易见，无须赘言。现代公司的领导问题对于它本身和社会的影响同样重要。公司在发现并发展组织内部的潜力和能力方面取得的任何进展都将带来生产效率的提高，从而直接造福于社会。公司能否培育一个认真负责、训练有素、又经得起考验的高级管理层，能否维持它的连续性，对于社会而言同样非同小可。如果一个公司缺乏充足、可靠的大企业管理人员，社会因此遭受的损失将不下于公司本身。一个大型公司的衰落或瓦解将危及整个社会的经济稳定。一个任

意、随意的职位继任体制则蕴涵着更大的危险。事实上，我们可以期望社会要求所有大型企业建立一套合理的雇佣和考核高层管理人员的制度，正如分权制度所提供的那样。如今，少数超大公司还完全依赖于一个人——老年人——的领导，一旦此人去世，没有人能取而代之，以阻止公司在顷刻间走向衰落或崩溃。这类公司的存在严重威胁着美国的社会和经济稳定。

一个明确、细致规划的公司政策可以把社会利益同公司的自身利益协调起来。如果公司没有清晰的政策和明确的决策功能，其活动和行为将变得无法预测，这必然会把不安定因素引入经济生活，进而直接威胁到社会稳定。可预知的定价政策、雇佣和人事政策及商业实践对社会至关重要，这些只能来自于管理者的决策制定。

社会比公司本身更加需要衡量公司决策和行动成败与否的客观标准。如果没有这些客观标准，错误一旦发生而未加纠正，就将愈演愈烈，并最终危害到经济发展和充分就业；失去了这些客观标准，我们将无法客观地判断效率，并进行价值分配。在经济和政治生活中，没有什么比依靠政治偏好和个人决策来进行价值分配更具破坏性的了。那样的话，管理将依附于派系斗争和个人欲望，不再以提高生产效率为目的。

那么，公司及其组织的存续对社会又有什么影响呢？对此，我们也必须说上几句。如今，我们已经意识到了这种影响，但是我们的认识时间还很短。过去，人们总是认为公司的存续对社会没有丝毫影响，任何

企图永远维系公司生存与统一的政策都会削弱整体上的经济效率。

这一传统观点是古典经济学前工业化思想的产物。古典经济学认为，个体商人为了自身利益而展开的日常经营构成了典型的经济行为；李嘉图常常把股票市场上的投机者用来举例。显然，个体经营惟有在最精致的经济机构，即现代市场中才能发挥作用。但是，古典经济学家假设市场是“天生的”，他们不仅忽视了经济运行中组织的重要性，还因此断定任何企图维系经济组织的努力都是与经济效率背道而驰的。

在一个以工业生产为基础的经济中，生产资源的组织不仅是个先决条件，这种组织本身也构成了一种核心资源。传统经济学认为，生产的实现必须结合三种要素：劳动力、原材料和资本设备。但是，最简单的工业操作也还要求第四种要素：有管理的组织。这第四种要素是现代大规模生产中最重要的，同时也是惟一不能被替代的要素。我们可以用一种原材料代替另一种，也可以用手工劳动来代替机器生产，反之亦然；但是，组织是无可替代的。在现代工业条件下，为了社会的利益着想，我们必须小心翼翼地保护这一资源。经济上，我们可以称之为“持续经营的实体”，其价值比各部分之和多得多。我们也可以使用社会术语，以强调“人的组织”绝非一时兴起的产物。事实上，维系生产性单位的存续与统一对于社会而言，意义高于一切。

这并不表示，每一家大公司的存续都符合社会利益。毋庸置疑，可能存在、毫无疑问确实存在很多效率低下、组织松散的公司。其中，有

些公司是合并数家高效率单位而成立的——虽然社会需要的是后者的存续，而不是现有的公司结构。然而，这正是《公共事业控股公司法》的起草者竭力争取的结果，他们指出：经济实体，即生产性公司为了自身的循序和有效运作，必须摆脱对社会和经济意义上的非生产性单位——控股公司的依赖。

也许，当一家公司隶属于另一家公司时，也能维持较高的生产效率。在名义上和法律上，这是一家独立的公司，可是在社会现实中，它只是一个分支机构。许多独立的公司在一起组成了一个新的生产性单位，这时，社会关心的只是公司联合体的整体性，而不是单个独立公司的整体性。举例来说，有一家在法律上和财务上均保持独立的铁路公司，将自己的铁轨租给了另一家铁路公司，并且与后者共同组建了一个统一的公司联合体。在重组过程中，原独立的组织的法律权力一般应服从统一联合体存续和运作的需要。但是，公司的存续对它本身和社会的意义并不会因此而产生任何冲突；因为作为统一的生产性单位，公司自身的生存需要与社会对它的存续要求是一致的。

可以这么说，从现代工业的诞生开始，我们就致力于借助经济政策，维持公司作为生产性单位的独立性和完整性，至少有一种关于经济政策的精辟分析是这样解释传统货币政策的。（《巨变》，卡尔·波拉尼，纽约，1944年。）人们虽然能理解公司的生存需求与其社会意义的一致性，但是直到大萧条期间，他们才真切地感受到了这一点。人们往

往认为采纳结束公司的政策是出于对政治压力的屈服，而不是出于对社会利益的考虑。自1929年以来，我们认识到，没有一个社会能够抛弃其基本的生产单位——对美国而言，就是大型公司；我们必须帮助它们抵御国际、国内经济力量的侵犯。在很大程度上，这正是新货币政策的意义所在。新货币政策把国内组织隔离在国际经济的波动之外，以确保它们在全球性通货紧缩中能够保持完整。大萧条爆发初期，各工业国分别颁布了补贴政策——美国则成立了复兴金融公司——所有工业国家都彻底修改了破产法，其目的也是一样的。

至此，我们重新认识了公司的存续与完整性对于有组织的社会的意义；然而，这种认识又为经济和政治组织带来了新的难题。新的认知既不符合国际货币组织原有的宗旨，也不符合国际贸易的传统观念，甚至可以这样说，我们过分强调了公司生存对于公司社会的利益，以至于牺牲了与之同样重要的其他社会利益。不过，这不属于我们的讨论范围。本书的主旨在于阐明，公司的存续对它本身和社会的利益最好能够达成一致——这一点相当重要。

垄断是否符合公司利益

关于公司存续与稳定对于社会的重要性的讨论立即就引出了垄断的问题。传统上，垄断地位被视为维系公司生存的最佳保证；事实上，19世纪的垄断理论明确表示任何企业都会在自我利益的驱使下追求垄断地位。但是，顾名思义，垄断是反社会的，其目的是以社会利益为代价去

满足垄断者的利益，使垄断者能够以最高的价格生产数量更少的商品。

人们做了许多努力，尤其是在过去的20年里，试图证明垄断有利于社会。其中，影响最深、最广的莫过于新政第一年颁布的《民族复兴法》，该法为了维护社会稳定，强制美国所有的工业企业转变为垄断企业。如今，一些英国的行业协会，如著名的英国钢铁联合会，以及大西洋两岸的许多工会都在激烈地争论着这个问题。

因此，我们完全可以断言，一个垄断的企业或行业总会损害社会稳定和经济效率。垄断的这种影响力是与生俱来的。因为绝对的权力往往意味着权力的滥用。无论是《民族复兴法》要求大企业实行的垄断，还是威廉·贝弗里奇建议英国工会推行的垄断，“开明垄断”只能是一个神话。最后，“自然”垄断是指由生产和分配过程的性质决定的、不可避免的垄断，比如某一区域的电力供应商或某一国的中央银行就属于“自然”垄断的范畴。自然垄断的行业或企业必须接受消费者代表的监管控制。

事实上，典型的垄断是指由一家厂商或一种产品统治了市场，它的出现既不频繁，也不那么骇人听闻。在亚当·斯密及其信徒所发展的垄断理论中，几乎每种产品都是不可替代的，因此，只要控制了一种产品或商品市场，就能实现绝对垄断；在发达经济中，原材料之间和越来越多的产成品之间都存在着广泛的可替代性。像汽车市场那样的产成品之间竞争就是一个很好的例子，即使只有一家汽车制造商，市场依然充满

竞争，因为每一辆旧车都可以是新车的有力竞争对手，而没有一个汽车生产商能够控制二手车市场。

因此，随着替代品的出现和新产品的开发，一种商品对市场的垄断控制很快就会打破。惟一的例外是消费量巨大的廉价商品，如火柴或特许药品，因为消费者用在这些商品上的支出微不足道，他们甚至感受不到垄断造成的影响。瑞典的“火柴大王”伊法尔·克鲁杰，在不降低价格的情况下，将每盒火柴的数量从50根减少到45根，从中赚取了10%的垄断利润。没有人注意到这点，当然也没有消费者因此减少火柴的消费量或者寻找另一个数量充足的火柴品牌。

过去，垄断建立在对市场的直接控制之上；相形之下，现在的垄断越来越多地依赖于对要素获取的控制。比如，欧洲风格的卡特尔垄断的是资本渠道；专利联营控制的是管理知识与技巧；工会的限产超雇和管理制度则是通过对劳动力的控制，垄断一项工艺或过时的技术；在商品领域，利益集团借助它们对政府的影响力实现垄断，如棉花和白银市场的囤积居奇。新兴的垄断形式不会像旧式垄断那样弄巧成拙，它们建立在对生产商的控制之上，因此不会像旧式垄断那样遭受消费者市场行为的打击；同时，它们往往还能得到政治支持和法律保护，如工会规则或专利联营。

最终，我们不得不承认，一个经济部门的垄断行为将不可避免地引发其他部门的连锁垄断。工会的垄断行为能迫使资方采取垄断，反之亦

然。政府行政机构的管理垄断也会迫使经济领域垄断单位的成立，其他领域也可依此类推。

垄断，无论是商业垄断，还是政府或劳动力的垄断，都是反社会的；毋庸置疑，现代经济生活中存在着走向垄断的趋势。垄断是一个重要的经济政策问题，而不只是理论上的突发情况。但是，传统的垄断理论从这些事实中得出的结论却是错误的：它认为垄断最大化地满足了商业利益，因此，在社会利益和商业企业的生存利益之间存在着与生俱来的冲突。垄断并不是商业企业实现其最大化利益的必要条件。事实上，它也不符合现代大规模生产工业的需求。

19世纪垄断理论的要义在于：最长时期内的最大化利润不可能由最低价格下的最大化产量——有效生产的社会准则——来实现，而只能由其反面，即垄断政策来实现。倘若现实果真如此，工业社会将不复存在，至少将面目全非，不再是一个由独立、自治的公司组成的社会。如果独立企业要实现自身利益的最大化，就必须争取垄断地位，那么反垄断法出台的希望将变得十分渺茫，因为没有一个机构会接受违反其基本生产需求和目标的法律制度。另一方面，我们也不允许商业企业走向垄断，因为这会否定社会的基本要求和需要。只有当社会进入工业社会后，自由企业经济才能实现，除此之外，古典的垄断理论得不出任何其他结论。古典垄断理论只能得出两种产物：国家社会主义或强制性卡特尔社会；就现实操作而言，两者几乎没有区别。

垄断理论至今仍然得到广泛的认同，甚至被奉为真理，它建立在这样一个假设——适用于18世纪——之上：供给是有限的，而需求总是无限的。根据这个假设，垄断行为总是可以获得最大化的利润。但是在现代工业条件下，有限的不是供给而是需求；在大规模生产的条件下，供给就其定义而言，实际上是没有极限的。缩减产量和人为维持高价格，都不能帮助生产者实现利润最大化。相反，在现代技术条件下，我们能够以最低的成本实现生产最大化，从而实现利润最大化。亨利·福特最早认识到了这一点，这同时也是他最重要的成就和最根本的贡献。大规模生产过程的精髓与垄断理论所依赖的条件大相径庭。这一全新的假设将导致一场名副其实的经济革命。与所有的革命一样，由此产生的问题和因此得到解决的问题一样多；当供给弹性大于需求弹性后，大规模失业的威胁便应运而生。但是就垄断而言，新技术能够调和社会目标与公司目标之间的冲突。因为在采取大规模生产的现代工业中，垄断行为（人为地缩减产量，以维持产品的虚高价格）既不经济，又无利可图。相反，在最低的成本下进行最大化生产才是最有利可图的，同时也是最有利于社会利益的。

在现代大规模生产的条件下，盈利能力最大化取决于效率最大化。在一个垄断行业中，作为效率尺度的竞争性市场被消除；就像我们在上一章所讨论的失去了市场依据，运行效率的客观评判非常薄弱，甚至完全不起作用。换言之，在现代大规模生产的条件下，一个行业只有服从于竞争市场的检验——正是垄断所扼杀的——投入其中的资本才能实现

利润率最大化。

20世纪20年代，当通用汽车公司开始快速扩张时，它的高级主管认为，从自身的最佳利益出发，公司不应该以完全控制汽车市场为目标，而应维持较低的市场份额，使强大、健康的竞争对手得以生存——这与慈善或政治因素毫无关系，而是为了提高公司的效率和盈利能力。很明显，激烈竞争中公司的利益与把市场控制能力的稳步增长作为衡量自身成功的方式之间存在着此消彼长的关系。换句话说，也许存在一个临界点，当公司太过成功时反而有害于自身的利益。然而，这完全违背了19世纪的理论，后者否认这一临界点的存在。根据这个理论，在一个商业企业即将违背社会效益时，正是其盈利能力最强的时刻。事实上，企业最有利于社会利益的那一点恰巧也是它达到最大盈利能力的那一点。在现代大规模生产条件下，公司的盈利能力与社会生产最大化之间不存在冲突。

在政治或学术讨论中，人们仍未从整体上理解大规模生产技术使垄断的性质发生了怎样翻天覆地的变化。这从瑟曼·阿诺德先生《商业瓶颈》中可见一斑，该书试图用传统的垄断观念解释经历了巨变的现实情况，结果这位杰出的作者使自己陷入了一个又一个的矛盾之中。但是，公众作为一个整体已经明显地感受到，与四五十年前不同，垄断不再是经济政策的主要问题了。想一想西奥多·罗斯福的“反托拉斯”行动曾引发了多么狂热的浪潮，再比较一下人们在几年前的反垄断运动中，

对“耸人听闻的事实”和精彩的闹剧所表现出来的冷漠，一切就很清楚了。

垄断理论所依赖的假设与现代工业生产的真实情况相去甚远，这恰恰揭示了另一个重要事实。古典的垄断理论，和所有古典经济学理论一样，都忽略了时间因素。其经济行为的模型使股票市场中的掮客在进行一项交易的同时几乎立即就完成了这项交易。因此，在传统理论中，任何企图控制波动和经济变化的努力都具有同样的限制性和垄断性。但是在现实工业社会中，经济活动总要维持一段相当长的时间，事实上，7~15年的商业周期构成了工业活动的时间单位。从经济意义上讲，企业在这段时间内实现的平均利润或损失，相当于掮客在股票市场中完成交易时所产生的利润或损失。在一定程度上，这取决于当今开发一种新产品或新工艺所需的时间长度，但主要还是因为现代工业生产要求庞大的固定资本投入。股票掮客每完成一笔交易，其资本在他们“停止入账”的那一刹那就得到了释放；工业资本则必须停留在投资项目中，惟有经历一个商业周期的长期生产才能得到偿付。

因此，在现代工业经济中，我们必须明确区分两种行为：平息周期波动的约束性行为，如限制产量或长期使用无效生产方式与过时设备的约束性行为。后者才是真正的垄断，因此是真正反社会性的。但是，前者确实有利于提高生产效率，也是符合社会利益的；它在商业周期中使用了更多的劳动力和生产能力，从而同时提高了绝对产量和每一单位成

本的产量。

要在这两种不同的约束性行为之间划清界限，不是轻而易举的事，也不存在任何约定俗成的公式。每一个在经济变革中受损的人都确信自己是这一偶然的、短暂的力量的受害者，为了社会利益考虑，他应当受到保护；但是，在变革中受益的人则恰恰相反，他们认为这种变革符合社会的最佳利益。为此，人们做出了很多尝试。举例来说，美国最高法院曾把垄断分为“好的”和“坏的”两种。可是，我们依然没有一个明确、可靠的分析原则。重要的是，我们已经意识到，这两种表面上极为相似的经济行为其实有着根本的区别，否则，垄断力量的滥用总是能以社会稳定和生产效率为名得到保护。由于未能区分两者，我们把工会排除在反托拉斯法调节的范围之外，结果我们无法区分工会保护工人免受经济变革之灾的行为是否合法，因而宽恕了一些对经济垄断力量的严重滥用；由于未能区分规范性行为和约束性行为，我们没有采取连贯、可行的反垄断政策，来保护商业企业和社会的利益。

规模的庞大——是资产，还是债务

30年前，布兰德斯法官提出“规模庞大的祸因”这一口号，他坚信“庞大”的机构不仅具有社会毁灭性，而且在经济上和技术上也不具备存在的合理性。他将其产生的原因归结为人们贪恋或向往“巨头”所蕴涵的权力。

的确，不被约束的个人野心是导致大机构产生的原因之一。由此产生的庞大机构是反社会的，也是不合理的——如布兰德斯法官所言。当然，这种情况并不局限于商业领域，布兰德斯法官在晚年时期清楚地认识到，不仅商业领域能诞生极少数的“小拿破仑”，工会或政府里也同样有可能产生“小拿破仑”这样的人。我们甚至可以这样说，在自由企业制度下，这些人最不可能进入商业领域，因为这个领域拥有其他领域不曾拥有的竞争制动系统。但在紧急关头，例如战争中，大“巨头”将大量涌现，因为那时人们特别看重组织能力和驱动力——这些正是大机构在经济和技术上所具有的存在必要性。因此，今天我们的社会才会有这么多摇摇欲坠的私人帝国，它们都逃不过“庞大的咒语”。这些私人帝国或是属于战时生产中涌现的“奇才”，或是工会领袖的王国，或是政府部门过度膨胀的产物，把这些庞然大物压缩到正常的规模将会是一个痛苦的过程。

然而，规模庞大的真正问题在其他的方面：在于现代工业体系中，规模庞大在经济和技术上所具有的存在的必要性。布兰德斯法官坚持认为规模庞大在经济上是无效的。但是，我们知道，在现代工业生产中，尤其是在大规模生产中，小型生产单位不仅效率低下，而且可能根本无法生产。当然，公司的规模存在着一个上限，超过该上限，公司的效率就会下降。但是，下限也的确存在，而且，在大部分现代工业中，下限还相当高。有趣的是，亨利·福特在赞助小型“农村企业”时，是布兰德斯法官最忠实的追随者，但是他所拥有的位于里弗鲁日的工厂正是国内

规模最大、集中程度最高的生产单位——许多观察家都认为它的规模绝对超出了最有效的规模。

因此，我们现在处于这样一种境地：那种属于一体化大型公司而非“巨头”或“老板”的“庞大”，在经济上不仅是必要的，而且还是高效的。所以，从经济的角度看，规模庞大在社会范围内具有较高的生产力。但是，这能推论到社会稳定和社会职能方面吗？或者说，有效生产的要求与社会稳定、社会福利的要求之间是否存在冲突？

毫无疑问，规模太大会产生问题，笔者在第2章中已经花大量笔墨讨论过这些问题。我们始终认为，问题的根源在于大型企业不能自动产生保障和控制机制，这在小企业经济中却能迎刃而解。然而，我们也指出克服这些障碍对于公司和社会的意义同样不可小觑。集权体制和官僚统治不能实现利润最大化。相反，公司为了维系自身的存续，必须谨防僵化的官僚主义作风，摒弃头重脚轻的集权集中体制，以及避免领导人才储备的枯竭。采用分权政策后，大公司就有办法克服规模庞大的职能缺陷——提供竞争市场的外部检验机制。总而言之，在大公司的经济效用和社会效用之间并不存在不可避免的冲突，只要大公司拥有明确的政策和组织结构，它就能获得小企业的一切优势，同时又不会丧失大公司原有的任何优势。

有一点常常被我们忽略：“庞大”的优势不仅限于生产效率，它还拥有巨大的社会优势，它不仅能使大公司降低成本，提高生产效率，而且

还有利于社会稳定。这些优势仅属于大企业，小企业无论采取何种组织体制，都无法获得这些优势。

在通用汽车公司的职能工作组中，有专门的组织负责协调公司的各个生产单位，使它们以比在单独生产时更低的成本和更高的效率进行生产。这一点在研究实验室上表现得尤其明显。按照各个分部在通用汽车公司中所占的比例，即使每个分部建立一个相当于这一比例的两三倍的研究机构，其研究成果——反映在新产品和新的低成本的生产方法——也会比一个大型研究实验室的效果差很多倍。只有极少数分部能够雇到像中央实验室那样的高水准人才；而且，一个实验室的有效在很大程度上取决于它是否能把一大群教育水平、生活背景和工作方式各不相同的人融合在一起，协调工作。同样的道理也适用于那些较少的公共服务，如负责工程、制造、销售和公共关系的工作——更不用说一个集中会计系统的运用，集中的金融服务或是法律事务的集中处理可以节省多少时间和金钱。哪怕在小的单位，比如一些极小的分部，职能工作组也会向它们提供最先进、最有效和成本最低的工程与制造方法、最先进的研究成果，以及有关大规模生产领域的最全面的知识。

“庞大”的另一个重要优势在于：它能使商业企业拥有自己的政策和决策机构。这一决策机构能远离日常琐碎事务的困扰，从长远考虑问题，兼顾组织与社会的关系。大公司若能与其产品零售商维持良好的关系，整个社会当然能直接从中受益。正如我们看到的那样，汽车生产商

需要一个强大而健全的经销商组织和一个同样强大而健全的二手车市场，它们的长期利益与小企业的社会利益并不冲突，但是，要求实现新车销售最大化的大公司的短期利益和小企业的社会利益之间却存在着潜在的矛盾。对于普通的中小型企业而言，其最高领导层往往很难同时兼顾短期与长期的发展，很难对长期发展问题充分关注并建立同时满足公司长期利益和有利于小型企业人员的政策。一个小型汽车公司的总裁可能必须把全部的时间和精力用来解决眼前的问题，因而忽略了公司的长期利益和社会的利益。而在通用汽车公司，最高领导层由于获得了超脱的地位，所以能协调好这两种长短期利益之间的关系。由各分部管理层负责解决眼前的问题，由核心管理层着眼长远，这样，通用汽车公司就能够像人们期望的那样，制定出符合公司长期利益——当然还有社会长期利益——的政策，同时又能在公司内建立起直接反映这两种利益的机构。

这引申出第二个观点：由于大型企业能将其短期收益从属于长期政策，所以“庞大”也有利于社会稳定。这可以反映在产品定价、商品销售和材料采购等方面。同样也适用于雇佣政策；以通用汽车公司为例，它实施了一项工头雇佣计划，以确保管理人员在萧条时期的就业。从长期利益考虑，在萧条时期仍然雇佣多余的工头可以保持技术队伍的完整性，但是一个小企业却很难承受由此增加的即期成本。

最后，“规模庞大”的机构——如果建立在分权体系之上——比小企

业更容易发掘、培养和提拔有能力的员工。如果小企业有计划地在组织内部挖掘人才，并培养它们的领导能力，那么它很快就会发现潜在的领导者超出了它有能力雇佣的范围。倘若出现这种情况，受过培训的人要么离开组织，要么是焦灼而痛苦地等待他们的上级死亡或退休。不管哪种情况，该企业都会很快放弃其领导发展计划。通用汽车公司因其规模“庞大”，可以建立一个人才后备库，却又不用担心因此造成训练过度或人员剩余。在这么大的一个组织中，一名受过培训的员工总能找到一个位置。即使培养他的分部没有空缺，其他地方也迟早会出现空缺；他可能被派往纽约或底特律的中央办公室，也可能被调往海外机构等。无论如何，他不会被公司抛弃，也不会在等待中失去活力。在这样的大型组织中，管理层自然而然地承担起培养下属领导能力的职责，同时又没有普遍存在于小企业管理层的恐惧：培养一个能干的下属意味着促使自己失业。

所有这些优势都只能在一个采取分权体系的大企业中获得。可见，分权体制是把“规模庞大”由社会负担转化为社会财富的前提条件。如果采取集权体制，“庞大”——无论是因为缺少合适的政策，还是因为生产单位过度膨胀以致无法有效地实行分权制度——就将损害社会的稳定与运行，一如它对公司稳定与运行所造成的危害。但是，就其自身而言，现代技术条件下经济效率所要求的规模庞大和社会稳定与运行的要求之间并不存在任何冲突。

2　生产是为了“有用”，还是为了“盈利”

从字面上考虑，几乎再没有哪一句口号比“为了有用而生产对为了盈利而生产”这一说法来得更没意义了。这句话仿佛在说，我们的经济机器所生产出来的产品——例如国家饼干公司生产的面包——不是供人们享用的，或者根本就是被糟践了。然而，即便我们忽略这句口号的字面意思，仅仅关注其所要表达的含义，我们仍将发现，有几处看似矛盾的地方其实未必。

把“为了盈利而生产”和“为了有用而生产”两者对立起来的做法，常常意味着拒不接受利润是经济行为和成果的一种先决条件，而盈利性则是经济行为和成果的衡量标准，要求我们用“服务”来取代盈利性作为经济行为的原则。

这一口号常常还意味着拒不接受“盈利动机”是社会上一切经济行为的指导原则。

这一要求还隐含另一层意义，我们进行生产是为了“有用”而不是为了“盈利”，那就是排斥一个可以让消费者在其中自主决定自身需求的经济体系，而倾向于另一种由政府根据其自身利益和社会利益来决定应该拥有什么的经济体系。这一点，毫无疑问，是在攻击竞争市场及市场价格体制作为生产和分配的指导力量。

这三层意思的共同点就是："为了盈利而生产"不仅是多余的、"违背自然本性的"，而且还会导致一个有悖于社会及个人最大利益的经济结构。而"为了盈利而生产"却是理性与效率的原则，是公司立足的根本。这样一来，提倡"为了有用而生产"便无异于确定了在社会的需要与公司的需要之间的矛盾。

有人认为应当把盈利性以外的其他标准奉为经济行为和成果的衡量尺度、决定因素，之所以会产生这种想法，乃是因为对经济过程的性质有误解。从定义上来讲，每一次经济交易都是对未来前景所下的一场赌注，因而每一次经济交易中都包含了相当大的风险因素。在早期经济发展中，所谓风险就是那些粮荒、虫灾、植物疫情和自然灾害等；而对于这些风险，即便那些最简单、最初始的经济体系也无从回避，无法控制。经济体的复杂程度越高，任一经济活动可能引发的风险也就越复杂。

加之于一个静态经济体的影响将以双倍的效力加之于一个处于扩展状态的经济体。经济生活的常规风险当中又加入了扩展的风险。这些风险到底大到什么程度，研发工程师们的"拇指规则"是这样描述的：十个新开发的产品当中只有一个会获得商业上的成功；而现代研发工程师们则比前人更进了一步，把这种扩展转化成了一道有条理、有组织、可预见的过程。这些风险之外又增加了不确定的因素，这些不确定来自于没有人能够预见新产品开发成功需要多长时间，也许得等上15年——这个

时间一般是省不下来的——一种新产品或新工艺能获得认可。因此，无论是对资本家、社会主义者还是山顶洞人来说，利润都是一笔理所当然的冒风险的回报，是所有经济活动的基石。一个对风险不能做好准备的经济体注定将遭遇坐吃山空，积贫积弱，生产力日益低下的情况。

利润，除了是预防未来风险的一笔保险金之外，还是新的资本设备的惟一来源，没有它，经济的扩展就无从谈起。只有通过把资源或它们的产品留到将来使用，才能创造出新的资本，它来自总产量与当前消耗掉的产量之间的差额。这一差额便是利润。利润越高，一个经济体发展的速度就越快，就越能经得住动荡与波折，从衰退中复苏的速度就越快。一个经济体的增长速度与稳定性都与利润直接成正比。（我在这里有意回避了凯恩斯主义对“投资”与“储蓄”的重要区分，那是对作为经济扩展基础的利润和排除在经济用途范围之外的利润两者所作的区分。我之所以不去触及这个问题，首先是因为，它不影响我的整体观点；利润仍然是新资本设备的惟一来源。其次，获取“投资”而非“储蓄”这一问题将在下一个关于稳定就业的章节中展开广泛讨论。）毫不意外，在今天的所有工业国家里，苏联的工业生产利润率最高，但这并不意味着苏联是一个“资本主义”国家，它仅仅表明苏联的经济正在以惊人的速度扩展，并且又由于它是一个“计划经济”体，不会对偏差做出自动调控，从而正处于罕见的高风险状态中。工业扩展的关键一直都在于提高每单个工人的资本投资量；描述这一数据增长的曲线与显示生产率、产出量的上升曲线是互相平行的，而资本设备的惟一来源便是利润。

实际上，美国的经济运行所依靠的利润额很明显是太低的。我们必须提高利润率，这不仅仅是为了实现经济扩展以满足维持就业稳定的需要，同时也是出于对国家实力与生存的考虑。

过去，美国对另一种资本的依赖达到了前所未有的程度：开发利用富饶的物产，占领并“开采”处女地，大肆挥霍木材、石油和矿产资源，这些其实都不是真正意义上的资本。亨利·乔治认为占用新大陆是资本的惟一来源，这种想法是错误的；资本的惟一来源是利润。但是他的这一错误也在情理之中，因为在19世纪的美国，富饶的物产跟人为产出的资本一样，都是经济扩展的基础。而西方世界的其他国家情况也大致相仿，仅仅在程度上稍逊于美国罢了；其中尤以英国为甚，只不过它所占用与掠夺的是海外殖民地的自然资源，而不是其国内资源。如今我们再也不能把经济建立在对富饶物产进行大肆挥霍的基础上，未来我们对利润的依赖程度将越来越深。

首先，在现代技术条件下，产业扩张所需要的资本数量是如此巨大，仅靠“自然”资源是无法满足的，只能来自生产的利润。（这并不意味着资本投资已经达到了“边际效益递减的临界点”，即在这一点上，需要越来越多的新投资才能维持生产率的增长，但此时生产率的增幅已开始下降；相反地，所有证据均表明，近25年来单位资本投资的生产率一直在迅速上升，而且至今仍保持着增长态势。我们的经济机器实在是太庞大了，但靠动用长期积累下来的诸如土地等“自然资本”将显得过于单

薄，不足以支撑我们这台庞大的经济机器，这就好像我们的货币体系是如此庞大，但靠开采矿石根本无法获取足够的铸币材料，两者是一样的道理。）其次，工业化已经成了一个全球性的过程，它意味着，从前的殖民地原料生产地区现在为了自身的发展也需要“自然资本”，而在过去的150年中，欧洲，特别是英国的工业发展很大程度上正是建立在对“自然资本”进行占用与开发的基础之上的。最后——也是最重要的一点——我们再也承受不起按照现在这样的速度去挥霍自然资源的代价了。土壤受到侵蚀，土地的肥力枯竭，森林资源遭到破坏，不可再生的燃料和矿石资源被过量消耗，这些已成为世界性的普遍现象。但是美国在这个问题上比其他任何国家都陷得更深，特别是在两次世界大战期间，我们完全沉溺于一场对自然资本彻头彻尾的疯狂掠夺之中。为了国家防卫、社会繁荣和民族存亡的大计，我们必须坚决保护并建设我们的自然资源，决不允许把它们当做资本的廉价替代品。资本形式只能有惟一的来源，它不会因为使用而遭到破坏，相反地，它是一种可以更新再生的来源，它就是——利润。

如果说“哪怕没有利润，经济生活也能维持下去”是胡说八道，那么同样的，认为除了盈利性以外还存在其他衡量经济行为成败得失的标准，这种想法也是荒谬的。当然，为了社会利益考虑，一个社会完全有必要开展大量非盈利性活动，但是，尽管所有这些活动的开展本身没有任何经济利润，但是所有这些非盈利活动必须从经济活动的其他分支领域的利润中得到偿付，否则，整体经济就会萎缩。盈利性只是经济合理

性的另一种说法，而除了经济合理性之外，还有什么别的合理性能够对经济活动做出评判呢？

人们之所以会对这个关键点常常产生误解，原因在于习惯上把下面两者混为一谈了：一个是“盈利性”，它是社会行为的客观概念；另一个是“盈利动机”，它是个体动机的主观概念。将如此大相径庭的两个概念混淆始于实用主义哲学家和那些处于古典经济思想阶段的经济学家，他们错误地不是从经济生活的客观状况，而是从一种完全谬误的个体行为心理状态中推导出“盈利性”这个概念。话说回来，产生这一错误也是可能的，因为，尽管这些经济学家生活在一个经济蓬勃发展的年代，但其经济思想的基础仍然是一个静态经济的概念——一个均衡的概念。诚然，即便是一个静态经济体系中的亏损并非为经济过程本身所固有，而是由某些外部机制所造成的，例如天气、虫害和瘟疫等。对这些外部侵扰的不可避免性的忽略，就会给古典经济学抹上一层抽象特征，如同棋局般；古典经济学家们倾向于纯粹理论式的、半数学化的公式。

我们现在知道，关于均衡状态的假想不仅是不现实的，而且均衡状态本身也并不值得向往。在现代工业条件下，没有什么威胁比一个必然导致全面失业的静态经济来得更严重了。我们再不能追随那些古典经济学家，把利润看做是——充其量也只是——防止均衡状态免受外部侵扰的一种手段。在一个日益扩展的经济中，利润和盈利性对经济过程起着至关重要的作用。在我们的理论经济学中，这一点得到了充分肯定。

（有两本书为“动态经济”这一现代思想的发展开辟了道路，它们是弗兰克·奈特的《风险、不确定性与利润》和熊彼特的《经济发展原理》。有趣的是，尽管这两本书是在各自独立的状态下完成的，它们却不约而同都是在第一次世界大战爆发前不久的几年内创作的。这两部著作对经济思想的贡献当可与凯恩斯比肩——如果还谈不上超过后者的话。凯恩斯代表了均衡经济学最后的也是最先进的模式，而弗兰克·奈特和熊彼特则为动态经济学开拓了一片新领域。）即便在俄国，把利润视做是“资本主义”典型的马克思主义教条也被正式废止了；最近引发苏联国内众说纷纭的官方理论修订，主要就在于肯定了盈利性是任何社会或经济体系下生产的衡量标准与决定因素。然而，新观念要想深入人心尚有待时日，因此，公众讨论仍处在“盈利性”与“盈利动机”两个概念混淆不清的影响之下。

这个问题已远不止是一个理论问题了。由于概念混淆，我们的经济政策遂无法理解：经济扩展必须要靠利润。要决定利润的投向、它们如何被投资以及哪些活动应该进一步推进，这是经济政策理应面对的重要决定。只要我们希望经济发展的这个前提还成立，“我们是否需要利润”这个问题就压根儿是毫无意义的了。概念的混淆还让我们没有看到这样一个问题：对于我们期望的经济发展而言，美国经济运行所依靠的利润率实在是太低了。

盈利动机

利润和盈利性都是经济行为的客观标准，它们与某个给定的社会信仰或某些特定的制度均没有关系，而是适用于任何社会的，无论社会采取何种组织结构都不影响其适用性。从本质上说，利润和盈利性只是用经济术语来表达的能量守恒定律。

另一方面，“盈利动机”则牵涉到人类的行为和反应行为。而且在“资本主义”社会里，“盈利动机”还在特定机制中被制度化了，出于“盈利动机”的行为表现也就相应受到社会的认可与奖励。正是“盈利动机”这一受到社会嘉奖的、以获取最大物质利益为目的的个体行为受到了攻击，被指斥为是“违背自然本性”的、“反社会”的。而既然在一个自由企业经济社会里，公司的指导方针与目标宗旨都是要满足这一“盈利动机”，于是就引发了下面的问题：“盈利动机”难道真的与一个稳定并健康运转着的社会是格格不入的吗？

有人攻击盈利动机，说它违背自然本性，并且与那些与社会和个人双方都更有裨益，也更本原的人类动机相抵触。与对盈利性的攻击相仿，两者都有一部分原因在于对实用主义经济学家错误的心理学做出了过激反应。他们声称人类有着“讨价还价、斤斤计较”的天性，并从这一天性中推演出古典经济学的法则。我们今天知道，其实并不存在这样一种“讨价还价、斤斤计较”的天性。如果需要证据来解释这种实用主义观点的谬误之处，不妨去看看现代文化人类学和现代心理学，里面都提供了充足的佐证。（读者将在卡尔·波拉尼的《巨变》（纽约，1944）一

书中读到这类佐证的精彩概要。）我们还知道，在大多数人类活动中，动机都完全不是单一的，我们找不到任何一个人会对可能取得的收益与可能付出的努力做一番“简单明了的计算”，然后在此基础上采取行动；而上述观点却正是古典经济学家论述经济行为的理论基石。最后一点是，我们知道正统经济学家在运用实用主义的“愉悦-痛苦计算”，把工作等同于“痛苦”这一点上是大错特错的。失业带来的心理创伤与社会负效应都已确凿表明，无所事事只会起到破坏作用，远非人生乐趣；而工作也并不是什么苦差事，它是人类赖以生存并获得自尊的必然需要，而且工作本身就是萌生自豪感与满足感的情感源泉。盈利动机作为人类命运的控制器和人类行为的自然法则，它当初赖以萌发的心理环境何在？我们今天已几乎看不到一星半点的痕迹。

不过，如果我们说盈利动机并非人类与生俱来的天性，人类天性是与“邪恶、违背自然本性、对社会无益”的说法截然不同的，下面两个信条构成了这一说法的基础，而这两个信条既站不住脚，又与它们自己试图取而代之的先期理论——关于盈利动机的教条——同样荒谬。这第一个信条就是，人类的“创造天性”不仅对自身而言是有益的，而且仅此一项便足以使人类具备社会性的生产能力——关于这一信条，维布伦在他那著名的将“工业”与“商业”相并列的提法中曾有表述。而第二个信条则声称，要是没有盈利动机的话，人类社会将是一个平等与安宁的社会，而一切争权夺利的冲动以及一切矛盾冲突与不平等均是贪欲的结果。换句话说，这两个信条都把盈利动机看做是人类实现大同世界惟一的——

至少也是最主要的——障碍。

我们不能过分强调说，没有任何社会可以依靠人类的“创造天性”而存在。为了维持社会生活的正常运转，一个社会必须始终奉行某种组织原则，它能把个人抱负与个人动机限制在符合社会宗旨的范围内。要不然的话，社会生活赖以存在的基础——人类协同共济的努力与奋斗——就无法实现。如果我们不把利润和盈利性当做减速装置，让它们起到控制作用的话，我们就必须设计出其他的社会机制来把个人的主观热情转化成社会的客观绩效。

以受雇于汽车生产业的人员为例，我们将会发现，“工人的天性”引领了千差万别的结果，这取决于我们是把目光投向工程师、一线制造工人还是销售经理。对工程师而言，成就与工艺的最高标准就在于那辆功能最齐全、性能最先进的汽车，它在工程研发、材料选取以及款式设计诸方面都体现了最上乘和最新颖的品质。他可能会觉得另外的一些考虑因素，诸如低廉的价格、操作简便的生产工艺、用户的使用习惯以及舒适感等，会与他自己在工艺方面的想法有所不同，甚至相互冲突。他会不停地修改自己的设计，为的是好把最新的工程改良成果加进去。而一个制造工人用以衡量自己的工艺与成果的标准首先是低价、速度以及简便的生产操作。他的理想是一个永远不变的工程设计方案。有一句出自“制造王子”亨利·福特的妙语精当地概括了一个制造工人对消费者的偏好与愿望的态度：“反正车子是黑色的，随便顾客想把它涂成什么颜

色都行。”而销售经理——或任何一个以销售汽车为业的人——最终则会在一辆畅销的，即“看上去有百万身价”并能满足消费者攀比心理的便宜汽车身上体会到最大的成就感——而这一点在工程师或制造工人看来是多么的不合理。每一个人身上都带着富有创造力的“工作天性”，然而某一方面的天性都只有以牺牲另一方面的天性为代价才能找到自由驰骋的空间。如果社会需要汽车，它就必须做到让每一个人的天性都服从“社会满足”的客观准则。无论这样一种客观准则与个人的本性——早在历史初期人类就开始探讨这个问题——发生多么剧烈的“冲撞”，社会都必须接受它。

盈利动机可能不是最好的减速装置，而且它也绝对不是惟一可行的一个。但是，如果因为它是减速装置就诋毁它——这正是维布伦的做法——理由未免不够充分。我们必须回答的问题不在于盈利动机究竟是好是坏，而是它作为将个人动机与意愿统一起来的社会原则，效率究竟是高是低？

如果一个社会确认经济进步与经济目标对社会而言是有效的、有益的，那么在这样一个社会里，盈利动机就将是最有效的社会工具；而在其他任何社会里，盈利动机都不可能成为一种有效的机制。例如在中世纪，各种政令、教令都认为经济目标脱离社会，有违伦理道德，那么以这种观点来看，盈利动机显然是无效的。而在一个就像近200年来我们所处的社会那样信奉经济进步是值得追求的社会里，盈利动机便是一个

有效的融合机制，因为它把个人动机和行为与工人的社会宗旨直接挂起钩来了。当然，在那些不适用经济理性的社会生活领域，例如艺术领域内，这么做是会有问题的，但比起中世纪在把非经济主观原则强加到带有经济理性的经济领域中去时所碰到的问题，前者并不比后者来得更严重。换言之，尽管没有哪一个社会是尽善尽美的，也没有哪一条社会综合原则具有自动调节功能，但盈利动机仍然是最有效、最简便的机制，它能够把个人的主观积极性转化成为给定条件下的社会宗旨和行动，转化成为我们这个时代的信仰。可能下面这句话是对这一结论最好的注脚：苏联在工业中采用经济奖励和激励的做法上并不比任何资本主义国家逊色，甚至更为突出。因为，无论苏联与西方国家在社会原则和制度上存在多么巨大的差异，两者在经济目标上的信念却是一致的。

权力欲

对盈利动机负面评价的第二个方面是：它诱发了权力欲和支配欲，并且成为阻碍和平与平等的惟一或主要的障碍。这种看法是否正确？当然，盈利动机并不是人类与生俱来的天性，但是，人类天性中存在一种追求权力的欲望，而对利润的追求仅仅是它的一种可能的表现形式。如果我们消除盈利动机，社会也不会因此变成人人平等的太平盛世，人类的权力欲将以另一种形式表现出来。

人类第一部伟大的训词——托马斯·莫尔的《乌托邦》——谴责盈利动机是万恶之源，并声称铲除此动机乃是实现人间天堂的关键，它充

分表明了传统论点的缺陷所在。莫尔的理想社会完美无缺，人们和平共处，没有冲突和野心，而这一切仅仅是因为消除了财产和盈利。但是同时，几乎在同一页上，莫尔又提出了一个精致的社会体系，把名誉和晋升作为社会权力和政治统治的基础。然而他从未认识到这一显而易见的矛盾：人们对名誉和晋升的追逐必会立即带来野心、冲突、分裂以及他刚刚通过消除盈利动机而铲除的人们对权力和名誉的贪欲。柏拉图——莫尔也是一个柏拉图学派的信徒——在这一点上的认识比莫尔更深刻，但是，他在《理想国》一书中提出的建议，即禁止任何人执掌政权，除非此人老到已无野心，这一论点更不实际：难道野心和荣誉也有年龄的限制吗？历史上一旦某人直至晚年才拥有权力，他的权力欲、野心、统治欲和结党营私通常会病态地膨胀。

请允许我再次论及现代人类学的发现：卢梭所推崇的“原始社会，人人平等”这一感性概念已被完全推翻。事实上有很多原始部落，根本不知道我们所指的私有财产。然而，原始社会中也并不存在真正的共产主义；对于一个原始社会来说，共产主义是一个太过复杂的社会体制，因而无法得到实现。此外，在我们所知的每一个文明之中都存在一种动力，即被社会认同的对权力和名誉的追求，而社会组织正是围绕着这种权力和名誉建立起来的。

实际上，我们并不需要人类学来告诉我们，社会是以人类追求权力和社会认同的天性为基础而建立起来的。千百年来，我们已经知道骄傲

是人类基本的特质。以古希腊和文艺复兴时期的观点来看，我们或许会将骄傲视为美德。但是，以基督教的教义来看，我们或许会把骄傲看做是一个人失去天恩的起因和后果，以及此人堕落的根源。但是，我们从不指望建立一个没有骄傲的社会。作为一个基督徒，政客也许会发掘人类的弱点并努力去克服自身存在的这些弱点，但是，作为一个政客，他必须接受骄傲及其表现形式都是社会存在的原因，并且是任何社会组织中的一个常量。政客不必压制或克服权力欲，这是哲学家和圣人应该考虑的问题。政治上的问题则是如何将对权力的追求引向最具建设性或是破坏性最少的渠道。

根据一般观点，一切追求权力的动机都是不好的，因此盈利动机也是不对的，这逃避了问题的症结所在；这也许是一个合理的神学观点，但与政治无关。如果说没有盈利动机也就不存在对权力的追逐，所以盈利动机就是错误的；这种论调甚至谈不上不合理的神学观点，简直就是胡说八道。惟一相关且有意义的问题是：盈利动机是不是权力欲望能够导向的所有积极方向中最有效的一种？

我不认为任何人能给出一个标准答案，完美无缺的答案只有在宗教或哲学领域的讨论中存在，而不存在于政治或社会组织领域的讨论之中。但是我们可以说，在所有已知的、可用以导向权力欲望的渠道之中，盈利动机拥有如果不是最高也是非常非常高的社会效果。其他所有已知的权力欲的表现形式都是通过赋予野心家直接的权力，以及对其下

属的支配权来满足他们的权力欲的。盈利动机只是通过对事的权力来满足权力欲望。

长期以来，我们认为我们能够控制人类对其他人的统治，例如，通过制定人权法，或通过公开选举，或是用法律、程序的规则来取代独断专行。然而，它忽略了一点，即家长式作风或许极具亲和力，但往往会造成独裁，或失去控制——只是因为家长式管理以统治者所能做出的最佳判断取代了所有被统治者的综合判断。那么，如果统治者对人的支配权一旦被认为是“法定权力”时，谁又去控制统治者呢？就我们所知，盈利动机可以把野心由对社会有破坏性的支配人的欲望转到对社会有建设性的方面，即经济生产上。虽然这种引导本身是不够的，但它却能够保护人们的生命和生活，避免它们成为人欲望横流的抵押品或权力斗争的牺牲品。历史上臭名昭著的恶棍总是那些一心追逐权力，但又保持“廉洁”的人，而非醉心于追逐经济利益的那部分人，这种现象绝非巧合。罗伯斯庇尔和希特勒都不会被金钱收买，他们根本不具备经济上的贪欲。但是，这并不会使他们变得对人类有任何益处，他们只对权力感兴趣而对其他一切漠不关心，这更突出了他们缺乏人性的一面。

当代最具才华的作家之一，阿瑟·凯斯特勒，最近提出了一个观点，称社会行为从本质上说只有两大类型，即对社会效益的放弃和对赤裸裸的权力的追逐。尽管不是什么新论调，却也振聋发聩。然而这一观点同时又极具破坏力，它否定了社会生活的全部意义，也否定了存在一

个美好的和自由的有意义的社会的可能性。要想拥有一个自由的社会，我们必须创造条件，让一个人在社会中活动和生存的同时无需自我毁灭，无需奴役同类。我们必须驾驭权力的贪欲，使之为某个社会宗旨服务。在一个认同经济目标的社会里，盈利动机可以实现这一要求。

我们不必把盈利动机看得有多么高尚，也不必把它奉为人类行为的至善。但不管是高尚也好，是卑鄙也罢，它恰恰能把人们的权力欲望引导到危险性最小的渠道上去。诚然，盈利动机并不能带给我们一个自由的社会；时下，人们把资本主义等同于民主，这绝对是肤浅的，它完全混淆了概念。仅仅依靠盈利动机来实现自由社会的可能性微乎其微——任何其他的人类动机也是一样——但是它却比其他类型的动机更贴近自由社会；在其他类型的动机下，权力欲望可能横行于世。自由社会的基石不是人的动机，而是人的理性，它往往要和由权力欲望或其他动机引发的邪恶与堕落作斗争。盈利动机与人类骄傲的其他类型的动机下，权力欲望可能会横行于世；而自由企业社会的盈利动机还包含了强有力的防范措施，以抵御人类骄傲在政治上最危险的后果，即嗜权的暴政。

市场

人们对于利润的最持久、最尖锐的批判是为了反对把利润作为社会的经济生活的组织原则，其实就是反对市场制度。

任何一个社会都必须以某种形式执行一个自由企业制度下的社会通

过市场所执行的职能。它必须分配稀缺物资；它必须将个人动机和行为整合为社会利益服务；它还必须能够决定经济行为的方向和抑制错误的发生。

如果我们拥有充足的物品，我们事实上就不需要任何分配稀缺物品的机制。真正的充足意味着无需任何人为努力，物品都能自我生产。除了在经济发展的最初阶段和热带地区，这种情况不仅是绝无可能发生，而且也是无法想象的。如果通过某种魔法，无需努力就能取得我们想要的物品，我们必须发明某些必须通过努力才能得到的东西，以便建立一个基本的文明社会。不仅在我们所处的社会中必须通过劳动来取得社会地位和自尊，而且在处于自然富足的原始部落中，任何文化的发展都是建立在人为或社会创造的劳动的需求上的。人类社会只能建立在共同努力的基础之上。虽然组织努力的目的各不相同——可能是为了宗教信仰，也可能是为了战争或经济发展——其基础必定是有生产力的劳动的组织。

当我们在前文中所论及“盈利动机”时，也讨论了需要社会整体性的原则。我们只需作以下补充：这种整体性赖以存在的基础是社会拥有的统一的价值标准和共同的评价标准，可以用来衡量和比较每一个人的不同贡献。

每个社会都需要统一和对经济行为的控制。最重要的是，它需要一条能够在经济努力的方向和经济资源的分配发生偏差时，及时发现并纠

正这些错误的途径。在一个静态的经济社会中，例如一个原始部落，经岁月洗礼而被神化，经宗教仪式得到巩固的传统观念就有能力做到这一点。但是一个扩展的经济必须依靠系统自身一个统治者来防止方向性的偏差，及时纠正错误。否则，错误一旦产生，就将愈演愈烈，直至发生经济危机。

市场通过定价机制来执行这些职能，即确定经济上合理的价值，并以此作为经济生活的组织原则。稀缺物品，即收入是根据个人对经济生产的贡献加以分配的，至少理论上没有其他的分配原则。人类的劳动也简化为用价格这种统一的标准来衡量，由成本和价格定义的最大化经济效率决定了在市场体制下的人类劳动的组织与协调。竞争市场里，价格对成本的持续作用为所有经济活动提供直接的、持久的、自动的规范。

反过来，作为合理的经济价值概念，价格是以承认经济行为的最终目标是满足个人的经济需求为基础的。人的经济需求是经济生产的最终判断标准，而个人在相互竞争的商品中做出的购买决策最终也操纵着市场体制下的生产和市场的方向。

许多支持或反对市场体制的传统理论都是脱离实际的，它们视市场为一个理论上的抽象，一个完美而普遍的抽象。但市场并非如此，它是一个人为的社会机制，它运行于社会中，而非真空状态。除了经济问题以外，社会还需考虑许多其他问题；除了满足公民的需求和需要之外，还需承担许多其他的责任。赫伯特·斯宾塞就忽略了这一点，70年前，

他谴责诸如社区的消防梯和免费学校之类的社会服务是“社会主义”行为，会破坏市场体系；类似的当代英国的社会主义者（芭芭拉·伍坦的著作《经济学的悲哀》在大萧条期间深受欢迎。）解释了人们在市场中的行为并不总是取决于经济理性，试图“证明”市场体制的失败。

一个在持续发展的自由企业社会中，运行中的市场与教科书中理论上的市场有着天壤之别。在一个运行的市场中，竞争不是，也不可能是完美的。即使不存在重大的垄断意图，也没有哪个经济体制能够或者应该实现完全竞争的理想市场。必定存在很多小型垄断企业、区域垄断企业或是接近垄断的企业。位于法院对面的餐馆某种意义上就垄断了来法院办事的律师和其他人的午餐；同样地，一个药店老板的兄弟恰巧是小镇最优秀的医生，通过利用这一优势，他也实现了某种垄断。也许除了大规模购买方的专业采购员，几乎无人是在一个完全自由竞争的市场中购买商品的——但是，即使这个采购员与出价最低的卖方达成协议，竞争还是因为地域和信息交流受到了严重制约。

更为重要的是，市场理论中的消费个体实际上并不存在。非经济性的需要和渴望与经济性的需要和渴望表达出来的需求是一样多的。不同的国家、地区和阶层之间的社会偏好也各不相同。对一个南方的有色人种的农民而言，一件手工制作裙子或套装标志着他社会、经济地位低下；但在公园大道上，这类服饰却又能显示着装者的标新立异。一模一样的香水，定价5美元的会比定价50美分的卖得更好。社会特权、习

惯、传统、恐惧与希望、时尚以及攀比心理，从经济上来讲都是非理性的因素，但却有力地左右着个人的经济行为。

经济回报，即收入，并不总是依照人们的经济贡献进行分配。每个社会都会给予名望、权力、称号等非经济回报，人们往往更热切地渴望得到这种回报。对于一些按照严格的经济术语属于非生产性的服务，包括从牧师到投机商人的各行各业，社会也必须付给他们报酬。有经济产出的服务根据职业或行业所享有的社会尊重多少，以及它们的经济产出的多少为同等重要的衡量标准来给予回报。同样，在公众眼里引人注目的工作都付酬太多；无论在何地，体力劳动或提供个人服务的工作都是给了较低的薪酬。当工作与其经济效益之间的关系是间接的或是难以衡量的时候，社会习俗将会起到决定性的作用，例如从事研究工作的物理学家和公司律师之间的相对经济地位的决定就说明了这一点。由于要维持社会安定，我们人口之中最贫穷的群体，例如摘棉花的佃农，会得到比其产出的经济效益高得多的回报。仅仅从经济生产的角度来看，摘棉花的佃农在全年中只付出了4~5个星期无需技能的劳动，这是因为棉花只在收获的时候需要照料。若仅根据理性的经济原则，将支付给佃农的报酬视作对4~5个星期的劳动所支付的工资，那么每年200或300美元的报酬确实是太高了，而且根本不合理。但是，所有人都会抗议说摘棉花的佃农的收入应该比以上方法来计算的报酬高很多，因为他必须维持最低的生活水平，而应用理性的经济原则来衡量他的工资是滑稽可笑的。

因此，市场作为一个自由企业社会下的理性机制，只能被看做与教科书中所谓的市场相似，而且并非十分相似，但是这已足够让市场执行其主要职能。对于经济分析家或考虑是否购买某一物产的商人而言，认识到没有完全竞争的存在是非常重要的，但是现实市场不完全的或部分的竞争已足够遏制经济的低效率和错误的发生。显然，消费者并非按照——实际上，他们也不想按照——理性经济原则来行事。现代广告业公开利用了这一事实，而且没有人会否认广告常常会滥用消费者的无知、轻信或恐惧、希望和不切实际的幻想。但是，即使广告会滥用这些因素，消费者手上的钱仍是经济行为的决定性因素。这就意味着，无论理性经济行为受到了多少限制，现实市场仍然执行分配稀缺物品和将个人的经济努力整合到生产的团队合作中。

因此，真正重要的议题并非那些没有建立起理想化市场的讨论，而应讨论市场建立的基本原则。在此，我们将讨论的就是这样两个问题：（还有第三种反对市场体制的主要观点：市场体制无法克服萧条与失业的缺陷。这一点在今天看来非同小可，而且完全不同于我们已经讨论过的观点，接下去，我们会用一整节的篇幅来讨论这一要点。）（1）市场具有社会破坏性是因为它要求一切事务都服从于经济标准，即服从于价格；（2）市场具有社会破坏性是因为它要求人们在经济生活中考虑的问题和关心的焦点都围绕个人的经济需求。这些议题之所以具有重要意义，是因为它们的理论基础都是正确的；市场确实使所有的社会活动都服从于价格，而且让所有的经济活动都服从于对个人需求的满足。然

而，是否因此市场就是对社会有害的呢？

我们确实处于一个经济目的被神化的物质时代。可能有人会深切体会到西方国家正在放弃所有的真正价值，所有的传统观念和所有使生活变得美好的东西，去追求提高生活水平的幻影。对于那些看到过真正的贫穷，即见到过那些处于工业化前的国家的贫穷的人而言，这一论点也许会有点缺乏说服力。但是，即使他们也会承认我们文化所引以为荣的物质目标并非人类所要追求的最高目标。但是又有什么其他目标可供选择呢？除非我们知道要用什么来取代经济目标，否则我们仍无法采取行动。无论多么糟糕，在我们抛弃一个运行中的体制之前，我们必须有可以取代它的更好的体制。认为事情不会变得更糟，任何改变必须又向好的结果转变，这在政治上通常是没有意义的。

建立乌托邦的过程是永无止境的，而且，由于它们点燃了人们的想象并成为人们的导航灯，但是，政治上应考虑的问题不应是理想上想得到什么，而是在可能的解决方案中，哪个才是最好的。作为西方世界社会生活的组织原则，战争是现今惟一可能替代经济进程的解决方案。这是希特勒的纳粹德国至今为止最彻底的非经济社会的尝试所能找到的惟一目标。纳粹领导人从一开始就想发动战争——他们中的一些人确实这样做了。但是，纳粹主义的巨大吸引力在于它迎合了德国人民对于经济目标模糊但强烈的反感。纳粹主义的悲剧并非它为人类对于战争的冲动提供了一个新的释放的机会，而是它将那些理想的不切实际的运动——

这些运动都是反对经济目的而认为它们太过愚蠢、太过物质化——变质为战争和攫取的这种最低级的物质信奉，而这恰恰是因为这些运动都是不切实际的，也就是完全起反面作用的运动。

没有证据显示在其他地方采取的其他尝试会得到与此不同的结果。使经济进步成为社会努力的目标，可能像批评家所说的那么不好、那么有害，将其他的社会考虑因素都服从于利润的要求。这种做法当然可能做过头，而且也常常发生这种情况，然而，社会整合及分配稀缺物品的工作是不得不做的。而且，作为一种组织原则，经济发展当然比整个战争要有建设性和有益得多了。

如果我们认为经济发展有利于社会，即使只是社会的次优选择，我们也必须承认价格是对社会有裨益的；这是一个简单的、相互关联的、经济上合理的体系。一个为经济目标而奋斗的社会必须建立在价格基础上，如果此社会不是处于持续紧张的状况中。但是价格必须以政治，即超经济的法令为基础。在市场体系中，经济行为是由在任何经济或社会体系中决定生产力和效率的相同因素决定的，这些因素即劳动力的成本因素、资本积累比率，等等。在这种意义上，仅仅在这种意义上，市场体系是一个“自然的”体系；且因为如此，使其他标准服从于价格标准，赋予了一个信奉经济目标的社会最大程度的社会稳定和最少的社会冲突。虽然苏联并不了解我们所定义的市场，但是它也像资本主义经济所做的那样，让所有的经济活动服从于价格的成本。惟一的区别则是，价

格是由国家决定的，而并非由各个消费者的综合行为来决定的。

认为由于市场使经济成为最高目标，所以市场对社会有害，这种论调是以感情或道德标准为基石的。这是对采取任何组织原则的所有社会的攻击，而并非对一个经济上有秩序的社会的攻击。即使这些人生活在13世纪而不是20世纪，他们也会一样地吹毛求疵，因为所有的社会必须使其他所有的价值标准都服从于一种指导性的价值标准。因此他们的观点实质上是非政治性的，甚至是违反政治原则的。

反过来说，第二个论点是正确的：市场体系是对社会有害的。因为市场体系使群体的需要和需求服从于个人的需要和需求。这是一个政治问题，它得出了有关市场体系的政治功能与政治局限性的最重要的结论。

市场体系必然不能满足群体的需求，因为它致力于满足个人的需求。这正是市场的定义，市场是以消费者为主导，并由消费者操纵的。这种论点无任何新鲜和令人震惊之处，这最早是由市场体系的拥护者亚当·斯密提出的。显然，作为一个有秩序的社会，影响社会生存的是群体的行为，因而只能以群体决策和偏好，即政治决策为基础来满足群体行为。

赫伯特·斯宾塞要求市场是普遍的，这是一种完全错误的理解。市场只能作为一个发展中社会的制度而存在。但是，使市场极端化和没有

区别就意味着废除有秩序的社会。无政府主义在哲学角度也许站得住脚，但它绝不可能成为一个以生存为首要任务的社会的政策。

这个完全错误的理解也造成今天一个十分流行的观点，即因为市场不能进行政治决策，所以我们应该废除市场并用“经济计划”来代替它。这一呼吁是建立在这一论点基础上的，即在“计划经济”下经济体系会自行地、切实可靠地给予我们正确的、必需的政治决策。这种说法毫无根据，而且有些危险的、招摇撞骗的嫌疑。

无论经济体系是怎样组织起来的，它都不可能给予我们正确的政治决策。政治决策一定是由政治组织做出的，且不必说它们不可能是没有错误或是自行给出的。战争前英国和美国军备的不足——显然这对于这些国家的生存是个威胁，并非是由市场体系造成的，而是因为民主政治中的领导者和投票者不愿做出战争的抉择。一旦做出这一决定，市场便顺利地提供了战争物资。只有我们现在寻找一个能让人们放下必须做负责的政治决策的包袱的自行运转的体系的倾向，才能够解释“计划经济”作为万能药的魅力。这一倾向并非局限于经济制度领域，它的存在比比皆是，例如在国际政治和国际组织中也有。这实际上只是再次表达了赫伯特·斯宾塞寻找能摆脱责任、警惕和抉择的万能疗方。这对于一个只能建立在公民的政治责任和决策基础上的自由社会的生存造成了致命的威胁。“切实可靠”和“自行运转”的体系只是一个专制体系。

因此，“经济计划”并非反对市场作为一个经济制度，而是反对自由

政府。这事实上是一个支持领导者享有完全的权力，或一个支持官僚们统治的论调。剥去它的自我推销的言语，对“经济计划”的支持分明断言，在现今情况下，没有一个工业社会能拥有一个自由政府并且存活下来。

市场的绝对化、经济计划的极端化都没认识到，市场体系以个人需求的满足为基础意味着社会生活的两个共存的和同样重要的部分。一方面是个人领域：在这里，有组织的社会只是作为一个满足个人理想、渴望、需要和向往的工具而存在；另一方面是有组织的社会领域，在这里，个人只是作为社会的生存和终结的工具而存在——“成员”这一词用在这儿就非常合适。两个方面对于人类的本性来说都是非常重要的。事实上，如果没有它们，也就没有人类社会，而只有蜂巢或疯人院。真正的经济政策问题在于，从哪里划分这条界限以及怎样使一个部分获得平衡并支撑另一个部分。

社会需求

如果我们首先指向市场无法满足的社会需求这一领域，确实存在许多把市场都排除在外，且与个人的经济需求和向往完全无关的地方。司法管理和维持内部秩序就是典型的例子。另一个在美国发展中尤为重要的例子就是“内部改良”活动，它通过共同行动建立起规范个人行为的构架，帮助他们提高效率。田纳西河流管理局就是当代最佳的说明，但是最重要的例子则是现代战争。全面战争是对一个社会生存能力的检验。

在战时，个人必须完全服从于社会——不仅他的需求和向往，还有他的存在都必须如此。现代战争是市场绝对的对立面。如果我们生活在持续的全面战争状态下，或只是持续存在战争威胁，市场体系都不可能被维系。在过去20年里，对自由企业体系造成真正的决定性侵害的，正是现代社会渐渐腐化为一个全面战争的社会造成的。

确定被市场排除在外的领域从未表现出很多政治问题，这显然是一个必须解决的问题。关于这些问题在这里必须提及的是，对于一个社会而言，明确决定哪些是纯政治性的，制定明确的政策来管理这些领域，并建立强有力的政府机构来执行这些政策，这样做是最有利的。另外，必须努力使人们的想像力和主动性在这些领域完全发挥出来。

只有当我们努力在市场能够和应该发挥但基于社会稳定的考虑不能允许市场完全发挥功能的领域设立对市场运行的限制时，经济政策是否正确这一问题才会发生。

市场中的一切都是商品。每个事物都是一个根据经济理性来组织生产并根据其市场价格来确定其价值的因素，但没有一个社会能够允许将劳动力、土地或设备的自然资源和金钱作为“商品”。劳动力即人，土地和资本设备即是其环境和生产资源。金钱和信用是将人及其资源整合在一起的社会组织。显然，为了社会的生存，此三者都必须加以保护，不能允许市场破坏它们和它们的稳定状态。（这就概括了卡尔·波拉尼的《巨变》（纽约，1944年）的要点。我与该书的惟一分歧在于，尽管作

者曾在别处多次谴责经济绝对主义，然而在该书中他却深受其害。他没能看到战争在缩减市场规模方面所起的作用，因而认为市场必须是绝对和普遍的，否则市场将不复存在。因此，他从限制市场操作的必要性中推断：市场不具备任何生存与操作的空间。我认为这一结论不管是在逻辑上还是在政治上，都毫无根据。）

在过去的几百年中，为了维系社会框架而限制市场的运作，这一直是我们经济政策的目标。这是管理劳资关系、处理妇女和儿童劳动力问题、保护自然资源、设立中央银行、消除贫民窟以及监管毒品交易的基本原则。

一个特殊的问题——本身十分重大和困难的问题——就是经济变化对社会框架的影响的局限性。市场体系的整体目标就是改变，即经济增长。但社会需要相当大的稳定性和可预测性才能生存。最重要的是，个人只能在他熟悉、了解并具有其传统的社会环境中发挥作用。即使在这个最具流动性的国家，“劳动力的流动”——运用经济学上的定义——也是非常低的。一个俄克拉何马州的农民被迫离开他的土地从而成为一个农夫移民，因而失去了社会根基，与社会分离，而他自己也成为一股分离社会的力量。一个工业衰败的小镇的工人不可能就简单地收拾家当去往别处，他被数以百计的纽带束缚着——家庭、家产、朋友、教堂甚至其债务。战后最大的社会问题在于必要的经济变化对家族农场这一社会单位产生的社会影响。尤其紧迫的是，数以百计的南方棉农的生存受到

了棉花采摘机的威胁。毋庸置疑，用高效的机器取代经济上最低效的棉农，最终会提高所有人的收入水平，包括被替代的棉农及其子孙后代。但是这500万或800万棉农去哪儿呢？他们又能做什么呢？而以他们为经济动力的南方的社会和经济的构架又会怎样呢？确实，突然间替换下棉农，不仅对南方地区而且对整个社会都是一个社会和政治的灾难。同时用政治渠道来维系面临技术进步、社会上和经济上都已过时的棉花采摘体制，只能最终导致最严重的灾难。每年这种调整会越来越难，现况也会更难维持。在处理经济变化的社会影响的时候，我们显然不仅必须解决限制市场的问题，还要解决怎样令其良好运作的问题。

哪些地方必须限制市场的运作，以及应该如何限制，这些只有在我们将市场的政治和社会功能同时加以限制时才能决定。如棉农的例子所示，价格的经济理性提供了一个衡量影响经济状况的政治决策的不变标准。如果我们决定不顾棉农已失去经济价值的事实，仍然保留他们，市场不仅会向我们表明这一决策会花去多少国家财富和收入，还会显示经济理性和社会理性之间会产生多大的差距。若无此标准，我们根本不会有任何政策。我们不得不或者立即放松所有的技术动力——现在冒发生社会颠覆的危险，或者不让所有的机器进入市场，而社会最终必将全面崩溃。虽然这可能很难，但以市场为准绳，我们能制定一个逐渐调整的政策。因此，至少只要我们想要经济增长，市场的存在就是任何控制经济变化的影响的政策的前提。

正因为市场是以单个消费者的决策为基础的，市场的这种功能就没有替代者。这并非因为在经济决策方面个人必然比一个训练有素的经济学专家更明智或更少犯错误，而是因为个人所犯的错误都是小错，个人的行动范围狭小，而且因为存在如此之多的个人，他们的小错、过失和造成的灾难会互相平衡。而若有几个掌权的经济独裁者——例如一群经济计划者——经济将会经历一系列的剧烈动荡，而且随时存在着犯灾难性错误的危险。苏联的经济以所有工业国家最高的利润率运行，但是，在这种五年规划下运行的经济中，犯下灾难性错误的危险——比如，引发类似20世纪30年代初期的大饥荒——比在由几百万个非常小的老板和消费者共同管理的经济体中要大得多。

在一个像我们这样信奉经济目标的社会之中，除非我们拥有市场以价格给出的经济理性原则，否则我们不可能得到一个成功的社会政策。划分何处应是市场不能被允许自由运作的领域，依赖于一个起作用的经济标准。由于我们必须限制市场，社会利益决不会是和谐兼容的。对社会而言，什么更加重要——通过廉价的居住来消灭贫民窟，还是通过制约建筑方法和材料来维系建筑工人的社会安全和传统？只有当这些相互冲突的利益能够用相同的术语来表达时，即用它们对成本和价格的影响来衡量时，我们才能做出决策。如果没有价格这一共同的分母，社会政策的每个决策都将是无法用协商来解决的政治决斗，而且只能通过施加政治压力来解决。总之，没有价格标准，我们就无法衡量社会政策对经济效率和生产力的影响。不仅在任何努力创造经济增长的社会中，而且

在任何想要存活的社会中，这些影响都是制定政策时必须考虑的真正因素，这是因为一个社会的经济资源的有效利用是这个社会及其成员存活的前提条件。

个人需求

在一个努力实现经济增长的社会中，社会性构成的部分也是一个经济的部分。因此，只有在个人的经济需求和决策具有社会有效性并对社会经济起决定作用的时候，即建立在市场的基础上的时候，这样的一个社会才能成为自由社会。如所有的集权主义者所言，个人的经济决策是反社会的，且不可能被准许来主宰经济，那么一个经济社会的社会利益和个人利益则会处于一个基本冲突的状态。政府当然不得不完全主宰经济，而且所有经济决策必须以群体利益为基础，即通过政治命令来做出。在这种情况下，一个致力于实现经济目标的社会不可能成为自由社会，它可能必须拥有一个不允许反社会的个人利益对其施加任何控制的绝对的政府。

公民的个人利益与社会利益之间的关系是自由社会的最根本问题。因为毫无疑问，这两种利益永远不可能相同。柏拉图和卢梭试图通过教育人们放弃个人利益来解决这个问题，冷静的无政府主义者，如赫伯特·斯宾塞之类则通过否认社会的实际情况来解决这个问题。这两种尝试都不可能成功。无论市场如何有局限性，抑或如何不完全，它还是以社会效率和有效性给个人的经济利益以回馈。因此，市场即以个人经济决

策为经济主宰的做法，令努力实现经济目标的社会拥有一个自由政府成为可能。

自由是一种信仰条文，并不是物理定律，因此，完全有可能不去相信它。若集权主义者一点也不相信自由，也不能证明他们就是错误的。此外，自由也不是自己来到的，而是需要巨大和持久的人类的努力才能够得到。尤其对于那些根本不信奉自由的人而言，很可能认为专政更加容易实现。但是，认为自由社会比专政社会效率低和不稳定的论调是站不住脚的。正因为在一个自由社会中，个人的需求和决策与社会的需求和决策不会发生冲突，所以自由社会比专政社会遭受更少的摩擦，更加稳定并且更具活力，因为它利用社会利益中的公民的个人利益，而不是对其进行持续的打击。但对于那些如作者一样坚信自由是一种信仰，是神灵和人类本性所要求的东西的人，这只是一个次要的观点。由于本章涉及到社会稳定及生存的问题，我们必须指出，因为市场使自由经济社会成为可能，所以市场对这两个方面都做出了贡献。

只要我们承认经济进步对社会有利，市场对自由社会和经济稳定及经济运行来说都是不可缺少的。没有价格，即没有经济理性作为经济行为的决定因素，我们就不可能拥有一个经济社会。没有市场价格，我们也不可能在经济社会中享有自由。虽然社会利益要求限制价格和市场，它也要求在可能的情况下最充分地运用市场的政治潜能和社会潜能，因此，对这些方面的管理和干预绝不应采取直接的政治控制，或以政治命

令代替市场行为的形式。管理和干预应永远被限定在市场仍能完全发挥作用的界限之内。可能存在——也确实存在——很大的关于这些限制应存在于特定情况下的分歧。这些限制应足够宽松，能够允许发挥其更正和整合的功能；为了需要维护的社会利益而对市场加以限制，这一社会需求应该与限制市场运作和限制经济上高效率生产的社会利益此二者所产生的影响进行权衡。市场并非一个完美的机制，也并非一个面面俱到的机制，但在它的能力范围内，它以有利于社会利益的方式运行。

3　充分就业可能达到吗

到目前为止，我们所讨论的诸如垄断及庞大规模、盈利能力、市场及市场价格、利润驱动等问题，已经存在了一个多世纪。本章的绝大部分内容只是对传统的争论作一个归纳和总结，仅此而已。但是，工业体系的未来并非取决于我们对经济政策中那些经典问题的回答，而是取决于这种体系提供充分就业的能力。在过去的10年、20年中，这一点变得越来越明显。如果自由工业体系不能保持充分就业，不管它有多少其他的优点，它都将无法生存。如果自由工业体系能够保持充分就业，它就能获得这个国家最大多数人的支持，充分就业成了美国经济体系的试金石和我们经济政策的焦点问题。

可以找出很多理由来反驳当前的一种信念，这种信念认为充分就业是最重要的经济利益，而失业则是最严重的经济祸患。灾难很少以同样的方式再次出现，所以一次灾难之后所采取的防范其再次发生的措施对下一次灾难通常是无效的。因此，当我们集中精力于防范和消除失业的时候，我们很可能正在防备的是已经发生过的萧条，而不是将要到来的萧条。尽管如此，以就业状况来判断经济体系是否具有社会效益的决定性因素应该说还是适当的。长期的失业不仅会带来灾难性的经济后果，它还会危及整个社会的凝聚力。长期的失业剥夺了人们的公民资格、社会地位和自尊，而这一切却不是它本身的过错所造成的。如果在一个社会里，人们能否拥有公民资格、社会地位和自尊要依赖于种种不可控制

和无法理解的力量，这些力量是由萧条所引发的，那么这个社会就不可能凝成一体，并且对它的成员来说也毫无意义。今天，没有任何工业社会能够忍受长期失业或承担得起失业所隐含的风险。最近的战事已经证明，如果能够保证一定的充分就业，工业社会甚至可以经受得起严重的经济混乱和震荡。为此，到现在为止我们在本章内所讨论的全部问题都必须从属于一个问题，即在有着大型公司的自由企业制度下，充分就业能够实现吗？

“充分就业”这个术语就像此类口号通常所表现出的那样，含义模糊不清。如果要问自由企业制度能否保证每个人都可以得到他想要或有资格去做的一份工作，那么答案就是简单的：“不能”。事实上，也没有任何其他制度能够给出这样的保证。我们也不能保证持久的富余工作机会，而这却正是威廉·贝弗利先生所要求的。因为这样做所引发的通货膨胀压力会立刻使生产效率和购买力受到削弱，紧接着便是我们竭力想要防范的失业。总而言之，我们不应该总想着要去消除经济波动。风险是不可能完全避开的，除非我们连机遇也一同放弃。完全的稳定也就意味着完全的僵化与停滞。我们想要做的，就是防止大规模、长期的失业，并且让所有有能力和有意愿接受适当工作机会的人自食其力。一个正常的劳动力市场上出现的风险和波动，无论是从社会还是从经济的角度来看，都是完全可以承受得起的。但是在一场灾难性的大萧条中，不正规的劳动力市场却绝不能得到容许。

关于充分就业和对经济萧条的防范与控制已经有了如此之多的著述，以至于经济学家和外行们一样感到迷惘。显而易见的是，从未有两个作者在该问题的性质或其解决方法上达成过任何一致。尽管如此，在这场热火朝天的讨论之外还是能够得出几个主要的结论。

首先，除了几位正在细枝末节问题上争执不休的经济学理论家之外，有一点对所有人来说都是很清楚的，那就是：当务之急并不是去弄明白萧条的经济原因。导致萧条的发生很可能不是单一的原因，而是相互作用的很多原因的影响。我们几乎还可以肯定的是：任何一个所谓的原因——“尝试性假设”可能是对它更准确的一种描述——都不是产生萧条的真正根源，它们只不过是萧条的表现而已。萧条的真正根源在于现代工业体系内部结构的复杂性，也就是说，某些我们无法排除或回避的东西。想要通过消除经济复杂性的方法来避开萧条，就像为了避免烧毁房屋而禁止人们用火来取暖、照明、烧饭一样不合情理。经济的复杂性是一种生产条件。我们还知道，那种常常使一个现代化的经济体陷入萧条，并使其成为持久性萧条的瘫痪状态，其本质并不是经济意义上的。萧条本身所带来的社会混乱以及心理冲击，才是产生这种瘫痪状态的最重要原因。因此，经济政策必须把注意力从消除萧条的经济原因——不管是什么的经济原因上移开，转而去关心如何克服那种萧条所产生的无助感以重振旗鼓。

过去20年的经验告诉我们，那种让经济自我调适的传统建议已经没

有意义了。顺其自然的话，也许萧条最终也会自动消失的。但是到了那时，整个经济体早就因不堪重创而无力回天了。现代工业社会绝对无法承受持久性失业和经济停滞所造成的社会损害。尽管那些自由放任政策的拥护者们所坚持的经济理论也许是对的，但他们不明白：一次大萧条从根本上说是对社会和政治的威胁。因此，每一个国家在萧条来临之时，都必须采取积极的行动和干预政策。

另外，尽管我们对萧条的起因所知甚少，但我们的的确确知道许多克服萧条的方法。我们曾经花了很多时间才认识到显而易见的一点，那就是：持久性的失业和未能充分利用生产资源其实是一回事。而一旦弄清了这一点，我们就会发现走出困境的方法就是生产。

只要生产资料的生产得以维持，萧条就不会发生。无论其成因如何，在任何萧条状态下，生产资料的生产上升到足以维持经济体正常运转的水平，就业状况也一定会恢复正常。尽管生产资料的生产只是一国工业总产量的一部分，通常是1/4，但它却决定着经济的整体状况。从另一方面看，单靠消费品生产的最大产量无论如何也不能克服萧条或恢复就业。正如我们在1936~1937年所看到的那样，所能做的就是创造出一种虚假的“无就业繁荣”。我们只需将两种情况作一下对比就能看得出来：一是任何打算从萧条的产生根源入手，或者对消费进行补贴来克服失业的企图；如我国的新政或1931~1938年英国政府所采取的政策，最后都以失败告终。二是仅仅让生产资料的生产重新运转起来的所有政

策，如纳粹德国以及战争爆发后各民主国家所采取的，这些最终都取得了成功。并且，在一个像美国这样很大程度上不依赖于国外供应和国外市场的国家里，只要有决心和想像力，那么不论是从自然还是从经济的角度来看，适度的充分就业是完全可能实现的。

这就必然地得出了一个结论：所有企图以间接手段来解决失业问题的行为都是远远不够的。这尤其适用于货币政策，如新政时期实行过的政策。1914年以来，我们已经学到了很多关于货币政策的东西,其中主要的一条教训就是，尽管货币政策是一种极为重要的手段，但它毕竟只是一种辅助手段。普通民众对这一点的不了解，可能会带来真正的危险。在下一次萧条发生之时，他们可能迫使政府无论是民主党还是共和党机械地照搬新政时期的货币政策，并且以为这是“安全”和“正统”的方式。但是，尽管这些政策在20世纪30年代时因其新奇和神秘而的确产生了一定的心理作用，但它们却极有可能在下一次使用的时候悲惨的失败，而这也就意味着煽动家将在民众要求采取有效政策以对付萧条的呼声中登上权力之巅峰。

萧条与失业往往被断言为“资本主义”现象，从而是不可能发生在社会主义体系下的。但是通过对萧条的剖析，我们所了解到的一切都反驳了那种认为经济波动取决于社会经济资源所有权的看法。社会主义制度与存在着可比较的产业结构的自由企业制度一样，也会受制于经济上的种种压力。真正起作用的不是社会主义经济的社会主义性质，而是其政

府拥有的绝对权力，这使它能够对经济资源在生产资料与消费品生产之间的分配进行直接干预。资本投资的增加——也就是用在生产资料生产上的消费，带动了整个社会生产的增长。如果在萧条来临时，自由企业制度能够找到一种方法来保持资本投资的增长速度，那么它也可以做得像任何社会主义国家一样好，并且不必让政府拥有绝对的权力。

但即使社会主义国家的绝对集权政府有力量安排生产资料的生产，它对生产哪些生产资料的问题了解得还是与资本主义国家的政府和商人一样少。实际上到目前为止，没有哪个社会主义国家真正地解决过这个问题。除了像苏联和纳粹德国都没有为强制性的资本投入找到任何出路。在任何地方，最近的一次萧条都只是靠军工生产来克服的。而如果军工生产仍然是走出长期萧条的惟一途径，那么工业社会就只剩下两种选择了：要么在全面战争中毁灭，要么在完全萧条中毁灭。

商业周期

充分就业政策的首要问题是要在周期性的萧条中创造出生产资料的生产。在上一次周期性萧条的时候，新政曾经试图对消费品进行消费补贴来刺激生产原料的生产。后来这种努力遭到了失败，因为当时的生产原料设备已经足以应付消费者需求的显著增长，而这种增长是由政府支出所引发的。没有任何理由相信，事实上，倒是有很充分的理由怀疑照搬新政时期的政策，甚或在更大的范围内推行这些政策，将会有不同的结果。这种观点甚至是被一些经济学家的新理论所公认的，而同样是这

些经济学家，其思想观点对新政时期的政策负有直接责任。代替要求增加赤字刺激消费者的消费的是，他们所主张的新计划呼吁增加赤字，用于生产原料，计划的具体形式则表现为规模庞大而完备的公共工程。（对这一计划最简短的描述当属亨利·华莱士先生于1945年1月被提名为商务部长时，在参议院商务委员会上所作的证言。）

贯穿于该计划的思想远比迄今为止绝大多数私营企业所持的想法要现实得多。至少，政府的经济学家们正视了生产问题。我们还可以说，如果能被大众接受的话，那么一项规模够大的公共工程计划很可能会起到消除失业的作用。从经济角度来看，军工生产归根到底也是一种公共工程计划。毫无疑问，如果没有其他摆脱萧条的方法，我们就应该采取这种由政府出资和操作的公共工程计划。

必须承认，这是支持政府出资实行公共工程计划的一个很有力的理由。但是，它没有真正回答这样一个问题，即我们应该实行何种公共工程计划。许多制定计划的人以为有一个机制就万事大吉了，如何去实行它的决策会自动产生。这样，看起来显然更可能的，那就是当形势紧迫时，实际执行的公共工程之中必然会包括军备的生产。任何人都是支持国防的，而爱国主义或是装出来的爱国主义，在政治上总是安全的。国防也是一项大规模的生产计划，对它的组织和运作我们早已熟知。最终，这项计划会无休止地进行下去，因为没有一个致力于武装自己的国家会觉得已经拥有了足够强大的陆军或海军。

上述的这些并非是要反对在和平时期推行强力的国防计划，恰恰相反，持久稳定的国防政策绝对是必不可少的和应该的。但是，如果军备生产成了提供就业的一种手段，而不是经过慎重考虑的国防政策的结果，那么这种政策也可能是灾难性的，首先破坏的是国防自身。让军备生产服从于国内经济的需要，无疑是不符合国防本身利益的，没有什么比这个更不利于和平或安全了。如果美国，或者任何其他一个大国，想要让它的国防计划为国内的就业状况负起责任，那它就不可能推行任何经过深思熟虑的和建设性的外交政策，也不可能发展任何持久的国际合作。

此外，在这项计划里还隐含着一个前提，即政府对资本投资几乎拥有绝对的控制权，而这必然会对整个政府体系造成侵蚀。政治权力将成为获取经济进取和利益的主要手段，政府本身也将受利益的驱动而把国库的财富揽入私囊。过去20年中，随着政府对经济生活控制和干预的扩大，出现了越来越多的势力集团，这种现象并非偶然。同样并非巧合的是，那些坚信推行公共工程计划是挽救民主政府惟一途径的计划制定者们，也正是那些喊得最凶，宣称必须把政策制定及其管理交给专家官员们，而不是让民众讨论和决策的人。

最后，拥护政府出资实施公共工程计划的人容易忘掉一点，那就是这样的计划必须要能被确认为“紧急措施”才行，就像新政时期的支出政策一样。即便政府的计划者声称计划是为了“倡导自由企业”，这种说法

近来已成了时尚，但公共工程仍然应被视为一种临时的消费。同时，这样做还可能会使那种当年新政时期极为明显的紧张态势重演，这种紧张是因为大部分民众的信念与政府的实际行动之间存在对峙，而这种分歧往往不仅会扰乱政治，还会使经济体系也变得紊乱。另外，公共工程计划很可能像新政时期的“借贷支出”一样，对经济的复兴无能为力，它的创造就业效应会被经济中私有部门的持续萎缩所抵消。因此，公共工程的政策有可能会轻而易举地令整个国民经济崩溃，所谓的复苏也将仅仅是表面上而非实质性的，就如同1937年的情况一样。

这同样不应被误认为反对公共工程本身。像田纳西河流域管理委员会那样所坚持的一个美国“内部改进”传统就非常精辟。事实上，在美国有很多实施大规模内部改进的空间，如高速公路、灌溉和发电项目、森林再造或航道等。但是，如果执行这些计划不是为了国家的整体利益，而是服从于经济的就业需要，那么这些必要和有益的计划就会受到严重的损害。如果它们被制定为政治性的策略，仅仅用来救一时之急，而不是用来巩固美国的经济结构，使其能够长久稳定，那么它们本该具有的效用和好处就会大打折扣。一项公共工程计划要想有效率和取得成功，就绝不能屈从于和自己无关的政治上和社会上的种种考虑。田纳西河流域管理委员会就是一个明证。只是当它不再被仅仅视为一项“计划好的生活方式”的试验和用来击败企业的工具之后，田纳西河流域管理委员会才能成功地在和企业的合作下集中精力于自己的本职工作：控制水灾、供应电力和土地复垦等。

许多拥护计划的人也都承认这些，但他们争辩说没有其他的替代方法，并且认为只有政府才能在萧条时期有效地提供生产和就业。不错，的确只有政府才能为消费者提供购买力，过去的罗斯福新政也正是以这一点为基石的。但是，用于生产原料的投资却与此大相径庭。

企业领导者所面临的挑战

今天，美国企业领导们的最大弱点也许就在于他们还未能严肃认真地对待充分就业问题。如果大公司不主动提出有建设意义的和积极的充分就业政策，那么它们实际上就是不战而降。那种顺其自然的主张根本就不能算是一种政策。这样其实就等于大公司自动放弃了它宣称拥有的领导权，也就等于承认只有政府才能做一些有建设意义的事。已经有迹象表明，大公司开始认识到了它们的责任，并且正在从那种自大萧条以来的震惊状态中摆脱出来，这种状态使它们的社会和政治思想变得麻木不仁。公司领导们对经济复苏、失业者的重新安置、熟练工的重新雇佣、经济发展委员会工作组等问题的关注，显示出一种新态度的征兆。但是，真正的问题还没有被解决，而且没有被立刻解决。

实际上，失业的挑战也同时为企业提供了一个最大的机遇。在自由企业制度的基础上实现充分就业是完全可能的，虽然计划者们并不这样认为。接下来的篇章并不指望能够提出现成的答案，它只是想表明从什么角度会有可能解决这个问题。

任何试图制定出充分就业政策的人都必须从一开始就认识到，那些支持政府出资建造公共工程的人有两个基本主张是正确的。失业问题的解决应当从一点直接入手，那就是为原料生产产出提供工作机会。此外，在一个现代化的工业经济中，经济生活的时间单位不是自然年，而是7~15年之久的商业周期。正是基于这一点认识，计划者们提出要把政策的制定建立在平均为10年期的资本投资的基础上。商业周期大致与资本设备的平均使用年限相当，在此期间，资本设备不断折旧并最终能被新设备取代。10~15年同时也是新产业、新产品、新工艺从实验室发展到成功的商业化生产所需要的平均发展阶段。对农民来说，自然年是再方便不过的计量方式了，因为他们的生产周期实际上就是从一个收获季节到下一个收获季节。但如果将农民的经济生活单位生搬硬套在工业经济身上，除了方便，不可能正确。尽管如此，实际上我们还是在让自然年来决定我们的经济思考与政策。因此，公共工程的支持者们提出要将经济体的资本投资分摊在商业周期内，这种建议从本质上说，是正确的。但是，要实现计量单位的变革，是不是就一定要加强政府控制，并以大规模的赤字来提供经费呢？

通过对我们的财政体系进行简单的变革，使其与现代经济生活的实际相适应，我们就可以在自由企业制度的基础上取得任何公共工程计划所承诺的几乎所有好处。

当前的财政政策依然沿袭了自然年的惯例，而这种做法已经对我们

的工业经济形成了束缚，它使得在年景不佳时几乎不可能存在企业投资。我们的税收法规几乎将一年的财务成果与另一年的彻底分开。我们的财政政策建立在想当然的基础之上，它认为，工业生产总是在1月份，或者在新的财政年度的最初阶段从头开始。倒也有例外条款，它允许企业从当期利润中扣除过去两年所发生的亏损；就算是这样的规定，也被视为不合理的妥协。

完全过时的时间惯例对财政政策的影响更多地体现了我们没有抓住一个很明显的事实：那就是一个新企业在最初的几年里，从经济角度来看是幼稚的而不是成熟的，需要特别的保护。没有人会把装满了来复枪和帐篷的军人的行囊压在一个六岁大的孩子肩上，还指望他能够完成20英里（1英里＝1609.344米。）的急行军。可是，在对待新的风险企业时，我们的财政体系却正是这样做的。（有一点几乎无需强调，那就是所说的这些并不是在抨击新政时期的财政政策。尽管我对这类政策的确是持批评态度的。自然年的计量方式在胡佛时期同样地得到了应用，也产生了同样的后果。）

税制从以自然年为基础到以商业周期为基础的转变，当然不是要用每10年对周期内的总利润征一次税来取代每年征税。但是，正如在个人所得税的征收中，我们已经成功地把“差额纳税”与每年的基本固定税额结合起来一样，我们也可以很容易地每年对企业按照预定比例征税，同时每10年或12年对税收进行最终的调节。这样一来，尽管税收还是一年

一征，但税收基础却是周期内的总收益。

实行周期性的企业纳税制度导致不再按照虚假的“年利润”，而是按照实际利润来征税了。这样，以周期性税制来带动萧条时期的投资便成为可能。目前，除了一项时常难以为继的折旧外，我们还在对所有的年利润征税。如此一来，企业就很自然地既无法为扩张中潜在的风险做好准备，也无法为此积累起资本准备金了，尤其是在面临目前这种没收性的高税率情况下。

在周期性的税制体系下，资本准备金是从利润中划出来的，而再将它限定于折旧所需的最小量就没有任何理由了。应当允许企业拨出自己认为合适的一部分利润，用于对将来的意外事件做好准备，而不论其规模如何。如果它们拨出的利润过多，那么几年后政府还是可以设法拿回那些损失了的税收。这样做还可以鼓励企业从当前利润中划拨出一部分作为资本准备金，为将来实施积极的反失业政策打下基础。

就业基金

为了防止失业，对企业从当期利润中划拨出来，用以应付意外事件的那部分资本准备金应该免于征税。但是，它们应该还是可以征税的，除非它们在特定时期内，不如说十年，被用来抵消亏损，或进行一些能创造就业机会的投资，比如用于新设备、新厂房、新产品和新工艺的投资等。我们对那些在萧条时期将准备金用于创造就业机会的投资行为，

应该予以奖励；这种奖励也许是在经济不景气时，企业每花一美元的生产性开支就将当前征税减少10%，或者与之相类似的其他方式。同时，在就业受阻时，我们应该对囤积的资本金施以重税。

通过这种政策，我们可以迫使企业为其投资制定出长期的计划。这样，一方面降低了过度投机和经济过热的风险，另一方面也极大地减少了萧条时期投资不足的风险，这种风险是因为对前途感到悲观而产生的。萧条时期，由于缺乏此类的长期投资计划，没有对企业利润的长期征税比率的考虑，结果没有任何人敢于投资。再过几年，我们还应当创建一种可用于资本投资的循环式基金，即便在经济最萧条的年份里，该基金也能够为生产原料的必要开支提供充足的资金。假定所有企业一年的税前利润为120亿美元——这其实是相当保守的估计，因为它考虑了战后经济规模的急剧下降——接下来就可以预计，每年有超过折旧准备至少30亿美元的资本准备金。5年之内（除非在萧条时期），我们就可以积累起150亿美元的投资基金，而这个数目已经超出了1932年的资本支出。如此一来，这笔投资基金就可以将该时期内的严重萧条和失业状况一举扭转，实现经济的繁荣和充分就业。实际上，如果这样一笔基金真的存在，并且能得到利用，我们就再也不用担心会出现1932年那样的大崩溃了。仅仅是这笔基金的存在，以及它在萧条的起始阶段对整个经济的强大影响力，就足以防止那种使萧条持久化的心理崩溃。总之，不用花纳税人一分钱，（任何在10年之内没有就业创造效应的那部分投资基金，都应该按全额缴纳税款。这样税收仅仅是被推迟了；至于其他的

部分，则完全取代了政府支出，并且很可能远远大于未征集的税收；而如果没有基金的话，这些税收在萧条时期就是必需的。）这一基金就可以高效地完成政府决策者们要增加赤字兴建公共工程所做的工作。此外，它同时还避免潜藏在公共工程项目里的种种社会和政治风险。

为了使这种政策能发挥最大作用，划拨出来用于资本投资的基金应当保障萧条时期就业的基本作用。我们都知道，失业保险根本就不是针对失业的保险，它能够提供的只是钱而不是工作。而金钱，即使是很多的金钱，也不能弥补失业后在社会和家庭地位、自尊方面的损失；并且，任何失业保险都只能防范暂时性的失业。

我们的社会保障条例明确承认这一点，但条例所期望的费率仍然基于一种荒谬的设想，它试图用保险的方式来预防一场普遍的危机，而这就像海军保险的费率是建立在防范全军覆没的风险之上一样。最终达成妥协的费率是介入以下两者之间的：一是对应于正常风险下的保险费用，比如发展中的经济体发生了暂时性失业等情况；二是对应于发生普遍和持久性失业的保险费用。基于保险统计的计算，其费率可能要达到当前工资的几倍，这对普通的保险目标而言是太高了，对假定的保险目标而言又显得过低，这就难怪这一法定费率的应用不得不年复一年地被推迟下去了。同样的批评也适用于贝弗利的计划。

这样说并非意味着失业保险就没有任何价值了，在正常生产的经济体中，它的确可以适用于暂时性的、短期的失业，但是任何超出这个目

标的要求都应该由能够切实提供就业机会的公积金来满足，如果允许企业把一部分资金用于创造就业，并对这笔资金免于征税，那么我们就可以创造出一个蓄水池。如果真的存在这样的基金，企业就可以保证员工的就业机会；当然，这种保证并非模糊不清，也并非适用于所有人，而是根据员工的服务年限来确定一个相当长的时期。

此外，这样一个投资与就业的蓄水池还可能对工会的工资政策产生引人注目的、有益的影响。现在，即使生活费用并未上升，工会也要在年景好的时候本能地要求增加工资，而年景差的时候它又抵制任何工资的下调。如此一来，工资结构就具有了刚性，而这也正是萧条时期经济复苏的最大障碍之一。因为刚性的工资结构妨碍了企业的主要成本因素根据经济状况做出调整。

一些聪明的工会领导人知道得很清楚：这种工资政策不仅有损于整个经济，它还危及了工人自身。但是在当前的情况下，他们又无力改变这种政策。一个原因就是，工人的家庭中有越多的成员失业，对那些还在工作的人的薪水要求就越高。工人是以家庭为经济单位的，他们看重的是家庭收入。这一点可以很清楚地从早些年纳粹德国的情况看出来。希特勒将工资率大幅削减到低于1932年工会维持的水平以下。与此同时，军备生产、建设庞大的军队和同样庞大的官僚机构，这些都使得就业状况很快就得到了改善。结果，普通德国工人觉得他的收入，也就是说他的家庭收入，在纳粹执政期间上升了，这使那些仅仅看到工人个体

工资下降的外国观察家们感到大惑不解。

在一个有三个工作成员的家庭，只要有一个人失业，整个家庭收入就会立刻下降1/3，几乎没有什么工人家庭有足够的预算盈余来应付这种收入的突然减少，只能处于艰难的处境。这样，对那个失业的工人来说，努力维持其他两个在职的家庭成员的工资水平就成了他应该为之奋斗的最基本目标。因此，只要有可能维持就业的数量，工人就可以并且愿意在坏年景里接受工资率的削减，而一个投资与就业的蓄水池就可以确保维持就业的数量。

另外，这样的公积金还可以应付工人在经济景气时增加薪水的要求，这种要求从经济的角度看是不合理的。它可以让工人在景气时提供准备金，以防将来的就业状况出现意外。总而言之，就业基金要能给工人以安全感，而这种安全感应该在抵消悲观主义心理上起到举足轻重的作用，正是这种悲观主义心理，使萧条变得持久化。

对这个计划可能会有强烈的反对意见。当然，在其实施之前的确还有大量的专业工作要做。但是，这项计划本来就不是一个最终的解决方案，我也并不以为它达到了完善的地步。之所以提出它，只是想说明一点：如果产业部门与政府能够发挥其想像力和创造力，那么在自由企业制度下实现对周期性萧条的控制是完全可能的。

扩张

充分就业政策不仅要解决周期性萧条问题，它还得为经济的不断扩张做好准备，以适应就业人口的增长和可能导致技术性失业的每人每小时生产率的持续增长。在过去的十年间，有一种说法变得很流行，那就是我们的经济体是“成熟”的，因此不能再让它自动膨胀，而必须用政府行为和控制来取代传统的自然增长。

这种主张有两个前提：一是美国经济过去的扩张主要是建立在占用和过度利用自然资源的基础之上的，没有国家自然资本的全力投放，这种资源不可能持续；二是经济扩张的各主要领域是那些在现有的分配制度下，不能得到充分开发的领域。从广义上说，这两个前提假定是正确的，问题在于：能不能就此得出只有通过政府干预和控制才能实现经济扩张的结论呢？

很显然，为了民族的生存利益，国家不会再允许对土地、森林、石油等资源进行无节制的开发利用。未来的经济扩张必定要靠从新生资本及利润中产生的公积金积累、国民的创造力和想像力，等等。那种认为目前我国经济已经进入成熟状态，无法再继续发展的观点纯粹是一派胡言。要是照这种说法，那么一个像德国这样的国家就永远也别想成为主要的工业生产者。德国的工业是在一战前的50年间逐步发展来的，它所凭借的只有并不丰富的自然资源和对资源的谨慎利用。

正如刚才所说过的，正确的结论应该是：将来我们会在更大程度上依赖于从当期利润中来的资本积累。即使假定未来的经济扩张速度会比

过去的慢，我们还是需要更高的利润空间与财政政策相配合，以奖励那种把利润用于未来经济发展的行为。

我们还必须对新的和处在成长期的企业实行保护性政策。我们已经有了保护自然资源的意识，但对那些人类的资源，即想像力、勇气和创造力等，我们却仍然在令人难以置信地挥霍。将来，越是不得不去保护自然资源，这些人为的经济财富就会显得越来越重要。如果我们不对这些财富进行保护，那么它们就会比当初的铁矿和石油资源更迅速地被耗尽。尽管我们可以指望人类的才智、创造力和想像力能为那些耗竭的自然资源找到替代品——当然，在可能的范围之内，但是社会上的人才一旦被放弃，要找到它的替代品就不可能了。由此可见，那种成熟经济的观点并不能顺理成章地得出需要政府计划和控制的结论，恰恰相反，这倒是表明了我们应该对个体企业和主动性予以鼓励和奖赏。

当前的财政政策尽最大可能在扼杀新的风险企业，它不是去扶植这些企业，而是把成熟企业才应该承担的全部重担押在它们肩上。本来，新的风险企业在第一个十年内是应该完全免税的，至少也应该允许它们完全扣除初始阶段发生的亏损。同时，我们必须使这些企业有可能获得股东资本，这主要是私营企业的一个任务。而如今，由于我们的税收政策，也由于银行政策的官僚主义，许多新的风险企业无法获得自己所需的资本。通用汽车公司在普通的银行风险和利润限度内，成功地向经销商提供股权投资一事也表明，新的风险企业所需的资本其实是可以得到

满足的，但是除非这个例子能够扩散到更广的范围，我们先得在财政观念和政策方面做出迅速的转变。

成熟经济论断言，在现有的分配体系下，对我们开放的经济扩张的主要领域不可能得到令人满意的开发。这种看法完全忽略了发展新主要产业的可能性，如航空、电子、新能源等，而迄今为止，在现代经济生活的历史上，这种新主导产业的兴起总是让那些预言经济会陷入停滞的人目瞪口呆。但是，像“过去我们总是有新兴产业，将来也一样”的假定是不能成为政策的合理依据的，所以我们必须承认，除了战争造成的短缺外，经济中尚未实现的最大需求也许就在像房地产这样的领域；而直到目前为止，私营企业还未能在该领域内建立起能够满足巨大的潜在需求的分配系统。造成这种现象的原因就是：我们的分配系统在很大程度上是仅仅和个人市场行为相匹配的，而市场上单独的个人行为是很难满足像对房地产之类的需求的。

我们知道，如果房屋能够大量地制造出来并装备好的话，房价就可以很便宜，以至于绝大多数人都买得起它，而这就意味着必须废除那些由工会制定的种种限制，它们妨碍了采取高效的建筑方法和廉价的建筑材料。这还意味着只有同时为大量的住宅建造起规划好的配套设施，如交通系统、污水处理系统、医院、学校和商店等，房价才能最终变得便宜。房屋建造的节约措施其实与铁路交通、电力供应等所体现出来的大同小异，尽管它们所提供的经济上的满足感是个人而非群体的，但这不

可能单独地提供给个人消费者。问题仅仅在于如何把群体行为组织起来，最后达到个人满足，也就是说，如何实现大批量的生产和装配。

跟过去成功解决的其他经济问题相比，这个组织问题还算是简单的。一种解决方法是一家保险公司提出来的，这家公司负责了纽约帕克切斯特区的住宅开发。社区项目由类似于保险公司或储蓄银行之类的机构筹措资金，而这些机构负责管理社区的积累资金。另一种解决方法是，由当地信用合作社之类的组织来实施专门的当地工程，而这就需要政府采取积极的行动，如给予特殊的税收优惠等。政府还应当提供专家的建议和帮助，可以仿效所有政府机构中最成功的“乡村农场代理人”的方式。另外，在那些最贫困的地区，由政府出面提供信贷方式的资助或赠予性援助也是必要的。但是，尽管有很多地方需要政府的鼓励、建议和帮助，我们还是绝不需要大规模的政府直接行动，虽然这种行动是为了能够有效地满足经济扩张所带来的潜在需求。

自由企业社会中的经济政策

让我们来总结一下。如果我们不能拿出切实可行的政策来克服严重的长期失业，那么在下一次萧条来临之际，政府就会想当然地对国家的生产资料投资加以控制，我们也就会被迫实行集权主义经济。这种情况的必然性不仅仅是因为民众的压力，它们要求采取有效的反萧条政策，还因为长期的大规模失业危及了社会结构的凝聚力和生存，而任何政府的首要任务便是确保国家政治的生存。

但是在自由企业制度的框架内，我们可以做得一样好甚至更好，以克服萧条和提供就业。首先，仅仅转向集权主义并不像某些拥护计划的人所认为的那样，就可以自动地排除萧条和放弃反萧条政策了。我们仍然必须解决如何取得和维持对生产资料投资的所有问题，因为萧条本身并不只是自由企业制度这种结构的结果。其次，克服萧条的惟一方法，就是增加资本投入并使之恢复到正常的水平，这无论是在自由企业制度下还是在集权主义制度下都是可以实行的。所涉及的问题都不过是技术性的，并且只要有经济资源的保障，那么这些问题在任何体系内都能得到解决。如果我们可以成功地调配自由企业社会的经济资源，来维持和扩大资本投入，我们就不但能够避免集权主义解决方式下的种种经济、社会和政治风险，我们可以肯定能对那个迄今尚未得到解决并且最为紧迫的问题做出回答。该问题就是：我们应该生产什么样的生产资料。答案不是军备生产，虽然它在集权主义的政府看来是不可避免的答案，而是建立在个体消费者需求的基础上的、能够带来更多国家财富的生产。

在社会和企业两者对于各自的稳定及正常运转的基本要求之间，并不存在固有的、不可避免的冲突，社会的需要和大企业的需求与目标之间是可以达成和谐的。当然，在特定问题和每一具体问题所遵循的准确边界上，总是会有许多不一致，但这些冲突并不是根本性的。一个凭借大企业将其工业资源组织起来的自由企业经济体和一个稳定强大的社会，不仅是相容的，更是互补的。最重要的是，利润和盈利能力不仅对社会的最高利益无害，它们还对社会福利和社会的根本存在起着至关重

要的作用。利润是社会在经济生活遇到风险时的一种保障，并且，作为资本形成的惟一源泉，利润是所有经济扩张和所有可行的反萧条和充分就业政策的基础。

一项适用于自由企业社会的经济政策必须依赖于五个重要的支柱。

（1）它必须是一项能够发挥作用的充分就业政策。没有适度和稳定的充分就业，我们实际上就根本没有任何经济政策，从而只能依靠一些临时准备和应急措施。如果没有这样的政策，那么无论有多少反对集权主义的论据，自由企业在任何工业化国家里都无法维持下去。另一方面，我们可以说，对美国而言，除非建立在自由企业制度的基础上，否则不可能制定出成功的充分就业政策。在相当长的未来日子里，任何以集权主义原则为基础的充分就业政策都必将与美国人民的信仰和需求发生冲突，并且最终都会失效。在这个国家，有效的政策只有一种，那就是建立在自由企业制度之上，同时以克服那种噩梦一般的持久性失业为己任的充分就业政策。在接下来的篇章里，我将表明这样的政策是可以实现的。国内目前最为紧迫的任务就是制定出这样的政策，而这是政府和企业共同面临的任务。

（2）一项行得通的经济政策必须在某些领域有明确的决定。在这些领域，社会的生存利益要求采取集体的、政治的而不是个人的、经济的活动。在这些领域，政府必须承担起直接控制的责任，并且力图制定出一种强有力的、建设性的政策。正如“内部改进”为个人经济行为划定

了范围一样，国防与司法管理就是两个典型的政府负责的例子。明白无误地制定出这些政策，显然应该是强有力的政府决策机构的任务。这些决策与自由企业和个体决策领域不是相互竞争，而是相互补充的。

（3）在经济生活中有一些非常重要的领域，出于经济效率的考虑应当在经济理性的基础上进行组织，也就是说基于和按照市场价格来组织，但是出于社会稳定和社会公平的需要，又必须对其进行保护，使之免受市场波动带来的冲击。在今天的美国农业中可以发现最明显的例子，即为了社会原因，必须对家庭农场进行保护，使其不至于在技术进步所带来的彻底、迅速的影响下遭到毁灭性的打击。

如果政治干预是必需的，那么多大程度上的干预才是合理的呢？对这个问题要具体事物具体分析，但不论最终的决策如何，在此类事件中政治行为总是不应该以直接控制和干预的形式出现。政府应对自己的行为进行约束，使其仅限于为自由企业制度和市场划定一个可以自由运作的范围。不论是从政治还是从经济的角度来看，正确而有效的经济调整都绝不能通过行政控制和干预来实现，而是应当由立法和司法管理来规定企业的经营范围和方式。

（4）这种调节中最重要的任务之一，就是防止出现垄断，而这项任务也符合自由企业本身的利益，但我们必须谨慎防止将垄断与单纯的规模庞大混淆起来。前者往往是反社会的，而后者则可以通过分权经营的方式成为社会的财富。我们还必须将真正意义上的垄断行为和企业的

一些努力区别开来，后者是以商业周期而不是自然年或季度为基础进行经济活动的，它试图用长期的价格、销售和雇佣策略来促进社会稳定和增进社会的最大利益。

（5）最后，我们应该保护人力资本和人为的经济财富作为经济政策的中心。这就意味着采取一种鼓励资本积累用于未来的投资的财政政策与观念。这还意味着在自由企业制度的基础上，采取积极的政策激励那些风险企业和新型企业并能为它们提供股权资本。

但是，对刚才所陈述的，即认为自由企业与现代工业社会两者各自的需求没有冲突的观点，必须做一点保留。作为自由企业制度下经济政策的必要条件，这种和谐只有在两种情况下才可能实现：（1）社会仍然相信经济增长是好的；（2）社会生存并不要求政府完全控制整个经济。如果我们不得不生活在大萧条或全面战争之中，那么一个奉行自由企业制度的社会也就不可能继续存在。

假如我们不能成功地克服萧条，那么几乎可以肯定：社会将把经济安全而不是经济发展作为经济活动的目标。要实现彻底的安全，我们就得消除风险和机遇，放弃变化——这也就放弃了扩张，并且“封存”生产技术，这也就意味着经济活动的目标不视为满足个体消费者的经济需求。利润驱动和经济理性的机构市场也都会失去它们的社会意义，而本来个人行为是可以通过利润机制而具备社会效益的。自由企业制度不再能够在实现自身需要的同时满足基本的社会需要，此时它的需求和需要

与社会的需求看起来是存在冲突的。另外，如果我们不能成功地克服萧条，政府也将不得不对经济实行控制，因为当大规模的失业变得持久化时，社会生存就要求对整个经济生活实行集权的政治调控。

一个严重得多的威胁是全面战争的威胁。在自由企业制度下，我们可以使用资源来克服萧条，不仅如此，还会有强大的政治反对力量来抵制集权主义的萧条的政策。尽管如果萧条长期持续下去的话，集权主义的政策也不大可能成功，但是，如果我们不得不生活在全面战争的威胁之下，那么我们面临的就不仅仅是要求政府实行全面控制的政治压力。现代全面战争在客观上要求所有的经济目的都必须服从于国家生存的共同目的，并且要求将所有的经济活动都置于中央政府的控制之下。在现代战争的技术条件下，要想让个人消费者的经济需求来决定产出和分配是绝对不可能的，因为就连最富有和最强大的国家也不得不将本国一半以上的资源用于中央政府控制下的军工生产。与此形成对比的是，19世纪的战争所占用的生产性资源很少超过交战国一方生产性资源的1/8，通常情况下资源占用的比例还要小得多。17世纪末18世纪初，尽管陆军和海军的制造工艺有了迅速发展，但它所吸收的资源很可能甚至不到一个主要国家所拥有资源的1/4，这其中也包括在路易十四时期战火纷飞、一片废墟的法国。一位历史学家认为这种制造工艺的发展对启蒙运动和中央集权政府的兴起有很大的影响。根据德国最重要的战争史学家德尔布鲁克的说法，弗雷德里希二世（腓特烈大帝）从贫困落后的普鲁士调动了几乎2/3的经济资源投入战争，这一举动令当时的所有人都惊

诧不已。的确，我们的时代不论是在战争技术对经济的要求上，还是在把经济组织起来服务于战争的全面能力上，都是史无前例的。但在第一次“核战争”之后，即使文明还能幸存下去，自由企业制度也肯定是没救了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

1983年版跋

《公司的概念》对美国的商界、公共服务部门和政府机构都产生了直接影响，而通用汽车公司却对它无动于衷。

本书出版于1946年初，二十五六岁的亨利·福特二世刚刚接管了濒临破产的福特汽车公司。当时，公司现金短缺、市场地位微弱、产品缺乏竞争力、管理更是一团糟。正如亨利·福特二世和欧内斯特·布里奇——深受通用汽车公司培训的执行官，后来被亨利·福特二世引荐为董事长兼首席执行官——在书面和口头上反复强调的那样，他们将《公司的概念》当做拯救和重建公司的蓝本。几年以后，在1950年，通用电气公司将《公司的概念》作为其大规模重组的基本蓝图。此后20年，通用电气公司成为组织结构的典范，并引发了一场浩大的“组织革命”。随着这场革命的推进，资本主义世界的大型企业几乎都按照由通用汽车公司率先尝试，由《公司的概念》最先阐述和分析的分权思想进行了自我重组。

本书一经出版，它也马上成为了指导主要州立大学进行重组的教科书。《G.I.法案》颁布后，二战老兵蜂拥而至，这些州立大学，如密歇根大学、密歇根州立大学、明尼苏达大学、俄亥俄大学和其他大学都发现，它们原先的组织结构已经满足不了急剧增加的学生。几年后，当美国整合其武装力量时，第一任国防部长詹姆斯·福雷斯特尔和乔治 C.

马歇尔都向《公司的概念》寻求组织结构的指导原则。同一时间，当红衣主教斯佩尔曼为纽约教区寻找新的组织原则时，也想到了《公司的概念》，正如他所说的那样，随着纽约教区规模渐大，日益复杂，作为世界上最古老的组织法，《天主教教会法》在管理和组织的框架方面已经跟不上教区发展的需要了。

但是，通用汽车公司不仅不接受《公司的概念》，甚至故意漠视它的存在。

这与私人因素无关。相反，除了少数几个例外，我在研究过程中遇到的每一个通用汽车公司的经理都十分友好，甚至很客气，他们在战时生产的工作十分繁重，依然抽空向我提供帮助。我的问题再愚蠢，他们也会耐心对待，无一例外。他们中的一些人成了我的私人好友。没有一个人对我施加压力，要求我修改我的文章。

通用汽车公司最重要的经理，阿尔弗雷德·斯隆——董事长兼首席执行官，公司成长、决策和组织架构的主要力量——总是竭尽全力向我提供友善的帮助。本书出版后，他几番邀我做客，征询我对位于纽约的斯隆凯特灵癌症研究所和麻省理工大学斯隆管理学院——他最喜欢的两个项目——的看法。事实上，他还邀请我担任斯隆学院的管理学教授。我因为喜欢纽约大学商学院研究生院的工作而拒绝了他，这令他深感失望。

但是，通用汽车公司的大多数经理，首先是阿尔弗雷德·斯隆本人，根本无法接受本书。其实，他对我说过很多次，《公司的概念》迫使他坐下来自己写一本关于通用汽车公司的书——《我在通用汽车的岁月》（New York：Doubleday，1964）。该书反驳《公司的概念》，旨在告诉人们一本关于通用汽车公司的书究竟应该是什么样的，应该关注哪些问题。虽然《公司的概念》是当时惟一一本关于通用汽车公司的论著，但是斯隆的大作甚至连提都没有提到它。《公司的概念》被视若无睹的遭遇可以说是通用汽车公司及其经理的标准反应。本书未在通用汽车公司内部流传，也很少被提及，更不会出现在经理办公室的书架上。《公司的概念》出版几年以后，被阿尔弗雷德·斯隆视为掌上明珠，由通用汽车公司投资并经营的工程学院——通用学院——开始教授管理学，本书也没有被列入推荐书目，事实上我被告知，甚至在学院图书馆的索引里也找不到它的影子。

通用汽车公司之所以做出这样的反应，主要基于三个原因：（1）本书对通用汽车公司政策的态度；（2）本书关于雇员关系的建议；（3）本书要求大型公司“服从公众利益”。这些原因在很大程度上解释了通用汽车公司在战后的巨大成功以及随之而来的重大失败。

通用汽车公司的大多数经理反对《公司的概念》——有时甚至勃然大怒——首先是因为本书反复建议：通用汽车公司在第二次世界大战结束后，在恢复和平时期的生产之前，必须慎重考虑是否应该原封不动地

套用战前的政策。他们认为这种想法不但可笑，而且简直“离经叛道”。

评论家和通用汽车公司以外的读者大都认为《公司的概念》显然是站在赞成通用汽车公司和大型企业的立场上的，但是，通用汽车公司的经理们并不这么想。我在本书出版前，曾将手稿寄给通用汽车公司的经理。公司的发言人马文·科伊尔——当时，他掌管着通用汽车公司最大的分部——雪佛兰分部，正准备退休——恰如其分地表达了他们的观点。他这样评论我的手稿：“一次对通用汽车公司的攻击，其敌意不下于任何一位左派人士。”此外，让科伊尔及其同事更为恼火的是随同手稿一起寄给他们的一封信，在信里，我首先指出通用汽车公司的政策已有20年的历史，而我认为20年前制定的政策终究是过时的，因此我们必须重新做出考虑。我指出人类发明的制度很少在经历了近1/4世纪后依然是合理的。我还特别提出这样一个问题：当通用汽车公司从战时生产重归和平时期的生产时，是否应该认真考虑将雪佛兰分部从公司分离出去，独自成立一个公司。

20世纪30年代末，通用汽车公司卷入一场反托拉斯案件，案子本身并不重大，但却留下了深深的心理创伤。通用汽车公司的管理层决心再也不让公司经历这样的痛苦。为此，他们决定把通用汽车公司在美国汽车市场占有的份额控制在50%以内，也就是说，不允许公司继续扩大其已有的市场份额。通用汽车公司的一些年轻经理认为，这意味着作为当时美国规模最大、实力最强的汽车生产商通用汽车公司不能再有所作为

了。通用汽车公司自愿放弃了采取任何主动，转攻为守。他们还指出：雪佛兰分部构成了通用汽车公司的半壁江山，其规模大于任何一个竞争对手，包括福特和克莱斯勒在内，它能够成为国内最大的企业之一，在客车和卡车行业都完全可以自力更生。如果让雪佛兰分部自立门户，并由通用汽车公司的股东参股，那么分部本身和通用汽车公司的其余分部就都拥有了进攻、创新和竞争的自由。对此，我不敢苟同——我不认为自己有这个资格，但是，我极力主张认真考虑这一问题，这在雪佛兰分部和其他人的眼中，无疑是一种背叛。

在书稿和附信里我还敦促通用汽车公司的主管们重新慎重考虑公司的其他政策，原因恰恰是因为这些政策已经获得了20年的成功，这些政策涵盖了经销商关系、客户关系、供应商关系以及关于一线经理人员和雇员关系等各个方面。我并不是说这些政策都需要修改——我没有根据那样做，我只是认为任何一项政策经过20年的时间后，多半已不再适用了；目前，通用汽车公司正要结束持续了4年之久的国防生产，恢复和平时期的生产，为公司提供了一个特别的、永不可能再有的重新思考的机会。

并非我提出改变政策的具体建议，而是我认为政策都应该被视为暂时的和可能失效的，这使通用汽车公司的老总大为恼火。对于通用汽车公司经理们来说，政策是“原则”，是永远合理的，或者至少在很长时间内是这样。“我们花了20年的深思熟虑才发展出这些政策，”他们其中有

一个人对我这样说道，“它们在实践中受到了检验，我们知道它们是正确的。你还不如让我们去改变重力定律呢。”确实，分歧其实不在于通用汽车公司的政策本身，而在于所有政策的性质。通用汽车公司的经理们有意识或是无意识地认为，他们已经发现了原则，这些原则像自然法则一样具有绝对性，它们一旦考虑成熟并经受检验后，就该被视为确切无疑的东西。而我的观点恰恰相反，我总是认为这种人为的原则顶多是启发性的，就是说，用它可以找到正确的问题而不是正确的答案。这些通用汽车公司的经理尽管认为自己是实干派的，事实上却十分拘泥于意识形态与教条，并向我表示出意识形态者对于不守成规的机会主义者的轻视。

顺便提一下，这是我与大多数管理学作家和理论家所不同的一个观点——大概也是我在学术界不是很受人尊敬的原因吧。我确实相信基本价值的存在，尤其是人类的基本价值。我认为只存在很少的基本问题，但是我不相信存在“一个正确的答案”。现有的答案很可能是错误的——至少如果不是其他方法都失败的话，人们也不会想到它们。但是，当我们检验管理政策和其他社会规律时，关键不是看它们是对是错，而是要看它们是否有效。我始终认为管理学不是神学的分支，它其实是一门临床型的学科。在医药实践中，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否“科学”，而在于病人是否康复。在《公司的概念》出版8年以后，当我推出第一本系统的管理学论著时——现在仍然是全世界读得最多的管理学著作——我有意将书命名为《管理的实践》而不是《管理的原

理》，虽然我的出版商指出这个书名会严重减少本书被大学列为教科书的可能性。

通用汽车公司的经理不能接受我对管理学的基本观点。他们自诩为这门科学的先锋，所以他们完全不能接受《公司的概念》（和我所有的管理学著作）所贯穿的观念：管理首先是实践，虽然与医学一样，它把很多科学研究的方法当做工具使用。

事实上，第二次世界大战一结束，通用汽车公司就恢复了公司在20世纪20、30年代发展起来的政策与结构，此后就一直沿用这些政策与结构，并尽量维持原样。

就雇员关系而言，通用汽车公司的经理们发现《公司的概念》所采取的方法与建议不只是不可接受的，结果更坏，它们引发了一场通用汽车公司内部的大争论，而我与《公司的概念》从一开始就处于败者的地位，遭到来自联合汽车工会和通用汽车公司大多数经理们的反对。

1944年和1945年，在我为《公司的概念》作调研的过程中，我访问了通用汽车公司的每一个分部和密西西比河以东的大部分工厂。当我开始写书工作时，通用汽车公司刚刚完成向战时生产的转变。没有一个工厂再生产它们以前生产过的东西，比如说，通用汽车公司生产汽车火花塞的主要工厂当时转去生产飞机的投弹瞄准器。所有生产一线的工作都是新的，但是工程师很缺乏，有经验的管理者更缺乏。因此，很多安排

和组织的工作就落到了工人自己的身上，尽管他们中的大多数人都十分缺乏经验，而且从来没有从事过工业生产。这些新手们愿意承担职责，学习能力强，渴望通过共同努力提高工作方法和产品质量，这些给我留下了很深的印象。所以在《公司的概念》里，我极力主张通用汽车公司将它的战后雇员关系建立在工人对工作和产品的自豪感的基础之上，主张通用汽车公司和整个工业界将工人看做是一种资源而不是成本。具体而言，《公司的概念》建议通用汽车公司在恢复和平生产之后致力于培养我称之为有“管理能力”的、有“责任感”的工人和一个“自我管理的工厂社区”。从此这也成为我所有管理领域著作的基调。《公司的概念》还第一次成为我所有管理领域著作的基调。《公司的概念》第一次指出雇主该怎样为雇员提供“工作安全感”，并建议认真研究收入保障和退休计划这些政策。

我的这一看法对通用汽车公司的一个最高级经理查尔斯 E.威尔逊，产生了很大影响，他当时是公司的董事长并被提名为公司的首席执行官，预计在第二次世界大战结束，斯隆先生退休后即继位。事实上，我在本书快完成的时候才与威尔逊先生见的面（关于这位杰出人士更详细的介绍，可参见拙作《旁观者》中的《阿尔弗雷德 P.斯隆与通用汽车公司》（New York：Harper & Row，1979）。）——1944年大部分时间他正处于中风的康复过程中，但是他立刻请我担任雇员关系顾问，并让我从事一项研究，几年后，这项研究孕育出通用汽车公司提出的美国工业上第一项收入保障、通用汽车公司辅助失业救济金和通用汽车公司养老

金计划的提议。这一提议奠定了企业的私人养老基金计划的模式，现在已被用来保障绝大多数美国私人部门雇员的退休生活。威尔逊在通用汽车公司内部从劳动关系部门分出独立的雇员关系小组，小组设有自己的副总裁直接向威尔逊报告情况。（很多年以后我才发现原来威尔逊向我提议过设置这一岗位的。）新小组的任务就是逐步培养具有“管理能力”的“有责任感”的工人和“自我管理的工厂社区”，而这正是《公司的概念》所极力建议的。

作为实现这些目标的第一步，1947年威尔逊在通用汽车公司恢复和平生产后发起了美国工业史上规模最大的员工意向调查。在一场名为“我的工作以及我为什么热爱它”的“竞赛”掩盖下，公司试图了解工人实际上希望从公司、管理者和工作中得到一些什么，他们认为哪些地方存在改善我们现在所称的“工作生活质量”的机会，他们认为在哪些地方他们有能力承担工作和业绩的责任。

“我的工作以及我为什么热爱它”取得了巨大的成功。超过2/3的通用汽车公司员工参加了这一竞赛，并且在30万参赛者之中有许多人写出了不少于20页的长篇大论。这是一座真正的信息金矿，里面包含着最为丰富的有关公司员工的需求、愿望和能力的各种信息。哪怕是从最小的参赛样本中也可以得到一个压倒性的结论，即员工对产品和公司有着认同愿望，他们也乐意为质量和业绩承担起责任。类似这样的话比比皆是：“工作中最让我感到高兴的就是上司希望我能够告诉他如何把事情

做得更好”，或者“我对工资和工作的稳定感到高兴，我乐于为一家大型的成功企业效力；但我不喜欢的是，尽管我明明知道怎么去把一件工作干得更漂亮，却从来没有人问过我。”由于这场竞赛，威尔逊终于做好了准备，开始执行我们今天称之为“质量循环”的计划（我记得威尔逊本人把它叫做“工作改进计划”），他甚至选出了一些率先实施这项计划并检验其成效的分部。

但是接下来整个计划就被匆匆放弃了。实际上，连这项竞赛本身都不得不中止，其调查结果也被禁止透露出去（到目前为止还没有公之于众）。发生这些现象的主要原因是通用汽车公司的工会及其态度，他们强烈反对这项竞赛及调查结果，尤其反对任何类似于工作改进计划的东西。在联合汽车工会看来，任何可能在公司与员工之间建立合作的事物，都对工会构成了直接威胁。威尔逊曾经提出让工会及其在工厂的代表也为工作改进计划发挥作用，但是沃尔特·鲁瑟，联合汽车工会的主席，也是美国最有远见和最有权力的工人领袖，拒绝做出任何让步。鲁瑟声称，如果通用汽车公司继续推行其计划，或者只要它继续那项竞赛并公布调查结果，联合汽车工会就会针对通用汽车公司发起一场大罢工，而当时通用汽车公司最怕的就是罢工。经过第二次世界大战时的生产停滞以后，对汽车的需求正处于最旺盛的时期，通用汽车公司也首次推出了几款真正的新型汽车，比如第一批配备有自动传动装置的汽车。另外，在当时杜鲁门执政的政治氛围下，社会舆论和政府肯定都是站在工会一边的。

不过，要是当时威尔逊能够在公司内部得到手下管理层的支持，那他也许还有机会与工会相抗衡，但事实是管理层与联合汽车工会一样，并不欢迎威尔逊从《公司的概念》中学来的处理员工关系的方法，也不欢迎他采取的那套员工关系政策。另外，尽管威尔逊从名义上说是首席执行官，但他并不是真正的老板。阿尔弗雷德·斯隆当时仍然是董事长，也是公司里最有权势的人，而他并不喜欢所谓的负责任的员工或自行管理的工厂。

对通用汽车公司的绝大多数经理人员来说，任何类似于工作改进计划或者质量循环的东西都意味着放弃管理职责，当时美国企业几乎所有的经理人员也都是这样认为的。他们争辩说："无论如何，我们才是专业人员；付给我们薪水是因为我们懂得如何去组织工作，或者至少比那些无论是在经验、教育程度，还是在收入方面都远不如我们的人懂得多，我们是可以信赖的"；"对公司、股东和客户来说，尤其是对员工们自身来说，我们都有责任使他们尽可能地发挥出生产力，否则我们怎么可能付给他们一份不错的薪水呢？"

这样，威尔逊不得不放弃了他的计划，也不得不放弃了《公司的概念》向他和整个美国企业界极力主张的所有方法。许多年之后，当时威尔逊已经离开了通用汽车公司，并成了艾森豪威尔总统任命的国防部长，他私下里告诉我，接受总统的任命在很大程度上是因为他感到自己的努力完全失败了，这种努力本来是想改变美国的劳工关系，并使其建

立在工人为自己的业绩和工作质量负责的基础之上的。

但是，尽管通用汽车公司对《公司的概念》所提出的种种建议不屑一顾（这些建议后来在我的另外两部著作《新社会》1949年版和《管理的实践》1954年版中都有进一步的深化），日本人却对它们推崇备至。我在日本的声誉可以追溯到《公司的概念》，当时这本书很快就被译成了日文，并得到了热切的研读和应用。他们认为我对日本以重要经济力量的形象崛起，并表现不俗的工业业绩和生产力，具有重要的影响。此外，尽管通用汽车公司对“我的工作以及我为什么热爱它”这一竞赛的调查结果毫不在意，丰田公司却在20世纪50年代初期设法弄到了那份未曾公布的调查报告的副本，并以此为模板来改造自己的员工关系。

回顾一下历史我们可以清楚地发现，联合汽车工会与通用汽车公司错了，而威尔逊是对的。但是，尽管通用汽车公司的经理们提出自己之所以拿薪水是因为保证了员工的生产率，并且认为把某些工作交给员工是放弃了自己的职责，但是他们这样做并非是因为愚蠢，也不一定是出于对权力的虚荣心和贪欲。他们自诩为专家，并且认为管理是一门科学。的确，我还清楚地记得他们中的一员——通用汽车公司负责劳工关系的副总裁，与我的争论。他认为我的主张就好比把病情恶化的诊断书直接交给病人一样，而医生才是惟一有资格这样做的人。他还说，我的做法就像让学校里的孩子们自己判断地球是圆的还是方的一样，而无视客观的科学真相。另外，非常奇怪的是，鲁瑟，就是威尔逊请我去和他

讨论过“我的工作和我为什么热爱它”竞赛的那个人，为了证明自己对工作改进计划的反对是正当的，采取了几乎相同的方式并且使用了几乎相同的论据。鲁瑟说：“让经理来管理，让工人去工作”，“让工人承担本该由管理层负责的工作，就好比给他加上了一副无法承受的重担。”

今天，过了一代之后，要指责1950年通用汽车公司的经理和工会领袖们，说他们怯懦、短视，尤其是傲慢，那样做是很容易的，但那只是一种事后诸葛亮的做法。对此，他们的管理知识和职位具有不可推卸的责任。另外，考虑到他们各自在可比情况下所处的地位，现代社会绝大多数所谓的专家其实是和通用汽车公司的经理们和鲁瑟持相同见解的。

但是，如果规划和创造负责任的员工以及自行管理的工厂，当时还没有一点儿头绪。威尔逊和我都清楚地看到，解决这个问题需要十年的试验。从一开始我就强调，绝不能把负责任的员工、自行管理的工厂同放任自流混淆起来。但是直到十多年之后，已故的亚伯拉罕·马斯洛才在《尤普赛奇管理学》（《尤普赛奇管理学》，Homewood（伊利诺伊州）出版社：理查德　D.欧文包括在内，1965年。）中提出了他的解决方案：“Z理论”。该理论明确指出：负责任的员工和自行管理的工厂要求管理层具有强大的领导、坚定的目标和准则以及高度的自律等。由于20世纪50、60年代的美国社会对这样一套勤奋工作、高标准、自我约束的信条毫无准备，所以尽管马斯洛作为人类心理学之父享有盛名，他的Z理论还是完全被忽视了。20年之后，人们才开始接受这类异端邪说，

而马斯洛的著作却被彻底遗忘了。威廉姆·奥奇在1981年出版了一本畅销书，书名就是《Z理论》，（《Z理论》，Addision-Wesley出版社，1981年。）但他没有承认是马斯洛首先发展了这套理论并创造了这个术语，也没有在书中的任何地方提到马斯洛及其著作，他也没有提到道格拉斯·麦克格里格，或者我和我的著作，前者在50年代曾经把我提出的概念归纳在一个术语“Y理论”之中。

毫无疑问，中断威尔逊创造负责员工和自我管理的社区的尝试的通用汽车公司经理完全错了。当时的工会领导破坏更大，他们的反对导致了美国工会运动失去力量、没有影响以致最终毫无意义。

至于我，我一直认为，有经理观念的负责任的员工和自行管理的工厂社区是我最重要和最有创意的思想，也是我所做出的最大贡献。不管这些概念在日本有多大的影响，通用汽车公司及其经理人员拒绝采纳它们，结果使得这些概念对我所在的国家毫无影响，这是我遇到的最大和最让我感到恼怒的失败。

通用汽车公司的高级经理们拒绝《公司的概念》，最主要的原因在于私有企业的公共性质。《公司的概念》认为大的商业性公司是受公众利益影响的，它们应该关心一些纯属公共性质而不是私人性质的事情，而这一点是通用汽车公司及其高层管理人员万万不能接受的。他们对这本书的某些部分并无异议，这些部分在当时极大地冒犯了学术界的经济学家和政治科学家们，因为它运用了一些政治科学的概念，如结构、决

策过程、权力关系和政策等，来对企业进行分析。事实上，因为我在政府工作过和政治科学的背景，他们还曾邀请我对通用汽车公司进行更大范围的研究。

企业应当对其活动产生的社会影响负责，通用汽车公司是最早接受这一观点的美国大企业之一。例如，它最早错开工厂的开工时间，以消除或至少是减缓工厂附近社区的交通阻塞。远在任何人想到要立法保障职工安全之前，通用汽车公司就已经制定了“零事故”方针，它使监督者和主管们必须对哪怕是最微小的事故负责，而这也使得通用汽车公司在全美制造业公司里保持着最佳的安全记录。20世纪20年代，斯隆创建了汽车安全委员会，并且终其一生都是该委员会最热心的支持者。他领导了一场运动，要求在美国所有的州对驾驶员考试立法。他还以个人名义在高等中学发起和资助了第一个驾驶员培训计划。在他的领导下，汽车安全委员会，而不是联邦政府或州，发起和制定了公路安全与速度安全的标准，这也是30年代以来美国在所有发达国家中保持着最低的平均里程汽车事故发生率的主要原因。

但是通用汽车公司的经理，尤其是斯隆，反对任何可能给公司带来超出其经济职能的权利、职权和责任的事务。所以，他们拒绝采纳《公司的概念》提出的建议，这些建议认为：公司应当关心那些我们今天称之为“社会责任”的东西。比如说，对设有工厂的一些城市的健康状况负起责任，但是通用汽车公司的经理们在这些建议面前退缩了，因为在他

们看来，这些是对自己权力明显的剥夺，是非法的。他们知道，在政治词典里没用“责任”这样的词，正确的概念是“责任与权利”。他们在一条基本的政治理论原则上搭建起了通用汽车公司的结构。该原则认为，责任总是与权利相对称的。对任何有效率的组织来说，这都的确是一个首要的原则；因为没有责任的权利是专制，而没有权利的责任就是无能了。

对任何主张通用汽车公司应当在某些领域承担起责任的建议，斯隆的反应总是：“我们有这个法定的权利吗？”如果答案是“没有”，他就会说：“那我们就没有任何权利来负起这些责任。”

通用汽车公司的经理还会争辩说：“我们发现，就算把所有的精力都放在业务上，生产和销售汽车也是件够费力的事。如果换成其他行业，比如说去经营一家零售连锁店，我们很怀疑自己是不是也能干得不错，那么你凭什么相信我们能够胜任那些社会责任呢？接受一个自己不能胜任的工作才真的是不负责任，而且是不负责任到了极点。”

这样，《公司的概念》提出大型工商企业应受公共利益的影响，也就成了一种公然的不敬，这也使通用汽车公司的经理们认定此书的确是反通用汽车公司、反企业和破坏性的。尤其是斯隆，他被《公司的概念》深深触怒了，于是感到有必要反驳这本书。大概是在1960年，也就是《公司的概念》出版以后差不多15年的样子，他告诉我说：“我曾经想过好几次要去写一部自传，但总是觉得这样做显得太过自大而最终放

弃了，可是你的书迫使我不得不这样做，它让我清醒地认识到自己有义务做出一份公正的记录。”斯隆的《我在通用汽车的岁月》所取得的巨大成功是当之无愧的，它刚出版就成了畅销书，而且直到现在还是管理方面的一本重要著作。我一直认为它是描述大公司或者任何大组织内部所发生事件最出色的一本书，这些事件包括：真正的决策是怎样做出来的？处于高位的大组织的领导人如何分配其时间？以及他们到底是怎样表现的，等等。我发现这本书的趣味性可以跟任何一部小说媲美。

但最有趣的可能还是那些书中没有提及的东西。斯隆从20世纪20年代初就积极地参加政治活动。他成功地为一个老友詹姆斯·库申组织了竞选美国参议员的运动，后者起初是亨利·福特在早年的福特汽车公司的合伙人，并以该身份在1913年巧妙地完成了“每天5美元工资”计划，后来又成了有名的底特律改革派市长。30年代末，斯隆还协助创立了自由联盟，以反对富兰克林 D.罗斯福和他的新政，但是《我在通用汽车的岁月》中没有提到任何政治活动。斯隆把大量的时间投入到与汽车安全委员会、通用汽车工程学院、通用汽车公司研究院有关的事务了，还跟他的弟弟雷蒙德一起致力于医院及其管理。这些嗜好与活动在书中丝毫未被提及。关于通用汽车公司的工作，正像他自己告诉我的，他花费了1/3或更多的时间在“外部”事务上：与联邦政府的关系，在华盛顿的会议上与州政府关系，与工会关系，与经销商关系等。书中详尽描述了大萧条和新政时期的汽车市场以及第二次世界大战期间通用汽车公司在军工生产中所起的作用，但是对富兰克林 D.罗斯福却仅仅提到过一次，

而且是一笔带过。

斯隆当然清楚自己在做什么以及这样做的原因。毕竟，罗斯福总统对通用汽车公司来说是局外人，而斯隆写这本书就是为了阐明自己（和通用汽车公司）的一种观点，即职业经理人员没有权利去关心任何局外的事情，就像医生在看病的时候没有权利去弄清楚病人是有名的富翁还是贫民区的流浪汉一样。

对斯隆来说，写这本书还有一个同样重要的目的，那就是表明他对公司的见解，斯隆认为公司仅仅在自己的领域内有发言权，也就是执行其经济职能。

今天，没有多少人还会认同斯隆对公司自身的限制。的确，在绝大多数人看来，这些人也包括大多数的美国企业经理，斯隆的观点是通用汽车公司的一个主要缺陷，也是通用汽车公司在过去几十年里问题重重的主要原因，这些问题中包括通用汽车公司公众地位和声望的急剧下降。举例来说，如果当初通用汽车公司接受大企业的确是受公众利益影响的看法，那么它就不会犯下雇佣侦探来调查拉尔夫·纳德及其私生活这样严重的错误。这个错误使纳德如愿以偿地大出风头，使他成了公众心目中的英雄，还使他至少在几年的时间里成了一股政治力量。

但是，尽管过去40年的事实已经证明了通用汽车公司的态度是不适当的，我们还是不能把它简单地归咎于没有道德、狭隘，也不仅仅是自

私。通用汽车公司的态度是严肃认真的，并且建立在可靠的原则之上。的确，没有权利的话也就没有责任。那些大声疾呼，要求企业承担起社会责任的人，实际上是在迫使企业不得不接管许多领域的权力和权威，虽然他们自以为是企业的对立者，是反对企业拥有这些权力的。同样真实的还有，社会福利机构能力有限，不大可能在自身范围之外的事务上采取有效的行动。今天，没有人还会像我们10年前那样问："如果美国企业有能力把人送到月球上去，它为什么不能消除城市的混乱呢？"也没有人再会像1968年纽约市长约翰·林赛那样说："确保每一所收容院里都有一名负责人，是那些包括通用电气公司在内的纽约大企业的责任。"但是，也没有人再会像肯尼迪和约翰逊执政时所希望的那样，指望大学能够培养出"调节"经济运行的专家，或者找到解决现代化大都市里种种弊端的方法了。

今天我们知道通用汽车公司的态度是不合适的，无论它是多么合乎逻辑。但是，它之所以不恰当，并非因为企业、医院、大学或工会这样的机构对超出自身职能和能力的公共问题负有责任，像那些迎合大众口味的花言巧语所说的一样，而是因为不论从理论还是实践上说，现代政府都已陷入了无能为力的窘境。我们生活在一个多元化的世界，与以往的任何多元化时代一样，我们不能确定什么人应对什么事负责，我们只知道传统的政治机构（也就是政府）无法满足社会的需求。（有关这一点可参见拙作《不连续的时代》中的"政府之疾"（Transaction，1992）；《管理：使命，责任，实务》中有关社会责任的讨论（New

York：Harper & Row，1974）；以及《变动中的管理界》中的“商业伦理问题”（New York：Times Books，1982）。）换句话说，我们只知道我们不知道答案。不过，我们还知道教条主义肯定是错误的答案。

就当时及此后的通用汽车公司的内部关系、责任和处境而言，通用汽车公司拒绝接受合理建议，并且未能深入思考这个问题，显然是一个重要弱点，从某种意义上来说，它放弃了管理的职责。通用汽车公司的经理们埋头于他们认定的责任，也就是保护公司的利益之中。尽管通用汽车公司的态度是完全错误的，而且也确实损害了公司的自身利益，但它毕竟引出了许多不得不努力去解决的问题。

通用汽车公司奉行的基本原则使它变得沾沾自喜，这给通用汽车公司造成了最大的损害。斯隆和威尔逊都曾是极有革新意识的人，他们经常会问：“什么是正确的问题？”而他们的继任者却只知道问题的正确答案。

举例来说，在20世纪50年代末，通用汽车公司的高层管理人员就应该认识到必须重新考虑公司的组织结构了，因为那时欧洲汽车市场的高速增长已初现端倪。尽管通用汽车公司在欧洲拥有两家主要的汽车生产企业——德国的奥倍公司和英国的博克斯堡公司——但它的结构却不是跨国公司应该具备的，它仍然只是一个有国外下属企业的美国公司。每一次市场调研——通用汽车公司在20年代就提倡市场调研并在这方面做得极为出色——都向通用汽车公司的管理层指出：欧洲的汽车市场正在

以比美国快得多的速度增长。但是，通用汽车公司仍然维持其高层管理的组织结构不变，仍然继续推行那种注定要在欧洲落后的人事政策。例如，欧洲的两家下属企业并不向通用汽车公司的高层管理者们汇报情况，而是被塞给权力层级很低的海外分部，而海外分部所关心的是向厄瓜多尔出口零部件之类的事。通用汽车公司的高层管理者们也忙于本国的业务，以至于根本无暇顾及欧洲的事务。而在欧洲的附属企业，不管谁干得有多出色，从未有人进入过母公司的高级管理层，也从未有任何美国公司的成功经理人员被派往欧洲工作。这样，在公司的高级管理层中，没有任何人具备在美国之外工作过的第一手经验。的确，就连公司高级管理人员对欧洲的访问都是如此罕见，以至于几乎没有人听说过此类活动。结果，通用汽车公司在欧洲的业绩下降到了第五位，落后于福特、大众、菲亚特和雷诺。不仅如此，尽管第二次世界大战前通用汽车公司在巴西有着绝对的优势地位，这次它却完全错过了该国汽车市场高速增长的良机。

类似地，到了20世纪60年代中期，涉及到通用汽车公司劳工关系的新思想就已经明显过时了。在查尔斯试图把《公司的概念》提出的建议应用到工作改进计划的时候，通用汽车公司的主管们和工会领袖们都争辩说："工人们要的仅仅是钱。"直到60年代中期，通用汽车公司常说的一句口号"金钱＋纪律＝生产率"看上去还是完全正确的。但是接下来，当通用汽车公司在俄亥俄州的洛兹敦新开了一家最大的装配工厂时，整个体系突然崩溃了。设在洛兹敦的工厂是通用汽车公司所建造的工厂中

最为先进的，它在自动化和技术水平上都遥遥领先，它被设计为世界上所有汽车工厂之中（包括通用汽车公司自己的工厂）生产率提高和产品质量最优的一家。当然，它也是薪酬最高的工厂。但是纪律几乎马上就涣散了：洛兹敦的大多数年轻的新员工们要求承担起职责，而当他们没有达到目的时，生产率和质量都开始下降并逐渐耗尽了。直到那时，通用汽车公司还以在汽车质量方面的世界领先地位而自豪，可是突然之间就有了许多对它不利的传闻。比如在有的汽车油箱里发现了忘记拿出来的扳手，有的汽车被安上了型号不匹配的引擎，有的汽车引擎没跟动力系统连接起来，有的汽车传动系统被装反了，等等。

通用汽车公司和联合汽车工会都把洛兹敦的工人们看做是反叛，工会更是以极为强硬的手段对工人们严加斥责，并在那里恢复了“规则与秩序”。但是，洛兹敦的工厂再也没有实现当初建造时想要达到的生产率水平，产品质量的下滑也从当地蔓延到了通用汽车公司的其他工厂。

与此同时，那种“工人们要的仅仅是钱”的信念，使通用汽车公司在工会要求增加薪水和津贴的压力下显得极为脆弱。通用汽车公司制造生产率的增长速度直到20世纪60年代中期还快于劳动力成本的增长速度，而且，如果外国竞争对手的成本比通用汽车公司的还要低，那一定是因为它们所支付的工资是低标准的，也就是说低于通行的美国工资水平。但是到了60年代中后期，欧洲主要国家的劳动力成本已经和绝大多数美国制造业公司的劳动力成本持平了；几年之后，日本不再是一个低工资

国家，其劳动力成本也跟那些美国生产者大致相当。几乎是一夜之间，通用汽车公司工厂的生产率就停滞不前了，接下来生产率又开始下滑，而通用汽车公司仍然坚信：劳动力成本与生产率无关，生产率毕竟只是那些“专业”经理们应该操心的事。于是，通用汽车公司对工会提出的更多要求没有丝毫反抗之力——大概也就是这时工会才能跟通用汽车公司达成沟通了。十年之后，也就是70年代末，通用汽车公司终于发现自己的劳动力成本比美国制造业公司的一般成本要高出50%，而平均每小时的产出水平却低于它的外国竞争对手。

通用汽车公司早在20世纪60年代末就该认识到：不管看上去多么合乎逻辑和纯洁无瑕，那种把大企业视为私人性质的教条绝不能再继续下去了，应该对其进行认真的思考并加以改变。通用汽车公司公共声望和名誉的急转直下并非因为它做了什么或者没做什么，这种转变是如此之大，以至于对通用汽车公司的嘲弄与奚落成了一种流行和没有风险的娱乐活动。其他公司做过更恶劣和更多的蠢事，却没有受过任何比暂时性混乱更严重的损失。公众如此反感通用汽车公司，以至于任何人对它的攻击都会马上受到欢迎的原因是，他们认为通用汽车公司冷漠无情，傲慢自大。

我十分肯定，类似于《公司的概念》所提出的问题和建议在通用汽车公司内部也不止一次地被提出过，但是它们一定得到了与25年前一样的答复。这个大家族的元老们明白无误地指出：“不要节外生枝”，“不

要和成功过不去”。而且，如果被指责为骄傲自满时，他们就会说：“但我们的确有很多东西值得骄傲自满。”

的确，怀疑通用汽车公司就是怀疑成功，当然这种怀疑是最近也就是直到1979年或1980年才出现的。作为一个私有企业，通用汽车公司在衡量自己的绩效方面有一套标准。不论从哪个标准来看，通用汽车公司都取得了巨大的成功。它严格遵循自己推行已久的政策，并且拒绝改变它们。它坚持自己的一个诫条，即生产的汽车不超过美国市场上汽车销售总量的一半。多年以来，通用汽车公司的总销售额不断上升，利润更是急剧增加，并且用于市场营销和产品推广的费用明显低于竞争对手。新闻摘要也好，纳德的攻击也好，通过的各种限制汽车和汽车工业的法规也好——大部分是直接针对通用汽车公司的，这些都没能给通用汽车公司造成什么影响。比如说，从通用汽车公司的销售和利润情况来看，纳德的攻击根本就没起什么作用。就算通用汽车公司说所有的批评者和抨击者都不过是一些大声叫嚷却并不咬人的狗，也没有谁能责怪它什么。

即便是现在，尽管通用汽车公司的收入在1982~1983年急剧下降，这也使它自大萧条那些最不景气的年份以来首次出现亏损，但至少就商业和财务成果判断，通用汽车公司及其政策是跟往常一样成功的。通用汽车公司的利润下降得并不比那些主要的汽车公司多（除了梅塞德斯以外），甚至还少于它的两个最大的竞争对手：福特和菲亚特。尽管汽车

销售的绝对数量下降了，通用汽车公司在市场上的占有率却丝毫没有受到损失。换句话说，通用汽车公司所遭受的损失是因为汽车工业在世界范围内的不景气，而不是任何特别的跟通用汽车公司及其管理有关的东西。即使是在日本，尽管从1957~1977年的20年间，它的汽车拥有量以惊人的速度持续增长，从1957年的70万辆轿车到1977年的2000万辆，增长了30倍，这种增长速度比得上任何产业在一段较长的时间里所达到的速度，但是从1979年起，汽车销售量就以每年平均4%~5%的综合速度不断下跌，这在很大程度上解释了受制于终身雇佣制而无法解雇员工的日本汽车制造商们，如此热衷于向北美和欧洲倾销产品的原因。而且，通用汽车公司根本就没有因日本汽车在美国市场上的销售而蒙受任何损失。主要的输家是另一个产品输入者——大众公司，它在美国市场的占有率从1969年的近10%下降到目前的不到1%，以及通用汽车公司的两个主要国内竞争对手：福特与克莱斯勒。

有一件事大概不会给通用汽车公司的高层管理者带来太多的困扰，那就是不论以什么标准来衡量，通用汽车公司在北美之外，尤其是在欧洲的表现都非常差劲。通用汽车公司从来就不是一个突出的有国际化思维的公司，比如说，跟福特公司相比，通用汽车公司的高级管理人员们对欧洲确实是全无兴趣，以至于在1945年，斯隆不得不动用他所有的声望和影响力来迫使同事们与自己达成一致，同意回到德国并且重建奥倍公司，而且这种一致也是极不情愿的。

20世纪70年代初，正当这种沾沾自喜看起来要让通用汽车公司陷入长期衰退的时候，公司重新开始思索了，开始提出问题，并且采取了许多富有创新意义的行动。

甚至在1973年石油危机之前，通用汽车公司就显然已经得出了这样的结论：市场需要一种经过全新设计的汽车，它必须宽敞、强劲，还得省油。在那些年，通用汽车公司的竞争对手纷纷转向小型车的生产，比如说，福特就设计出了梅塞德斯，但是，通用汽车公司显然认为，美国消费者愿意购买那种能给他们带来熟悉的舒适、宽敞和强劲感觉的汽车，当然，它还得像欧洲或日本生产的汽车那样省油。于是，通用汽车公司开始研制X型汽车来为市场树立一个新标准。尽管从尼克松到卡特的政府都极力对那种体积较大的“油老虎”汽车给予补贴，并且通过人为地维持一个较低的美国石油价格来阻止向体积较小的省油型汽车转产，这样就使得购买省油型汽车显得既不必要又不美国化，但是通用汽车公司在1973年之后继续它对X型汽车的研制。如果伊朗国王在位的时间再持续一两年，也就是持续到1980年或1981年，那么通用汽车公司的X型汽车就很可能会席卷美国市场。通用汽车公司的时间表要求X型汽车在1981年秋准备就绪，这也意味着1979年伊朗国王的下台和随之而来的石油恐慌使通用汽车公司对向市场推出X型汽车感到措手不及。即便如此，在更为有利可图、增长速度也比轿车市场更快的轻型货车市场上，通用汽车公司的X型汽车的翻版也在1982年秋夺回了几乎所有被日本人占去的市场。而仅仅是一两年之前，这部分市场还像是要被日本人永远

占有下去那样。

20世纪70年代初，通用汽车公司还开始了致力于自动化生产和装配的工作。与日本在自动化进程中大肆宣扬——日产汽车公司在横滨以外设立工厂——形成对比的是通用汽车公司没有公布任何资料，没有做任何宣传，也从不邀请别人参观它的实现了自动化生产的工厂。的确，进入那些工厂是受到严格限制的，即使是董事会成员也显然不受欢迎并且不得入内。但是从一些透露的信息得知通用汽车公司在自动化装配线这一环节上绝不逊色于日本人，而且在引擎和车身制造的自动化上很可能还要先进得多。

1977年通用汽车公司进入日本市场，并且购买了日本第七大汽车制造商五十铃1/3多一点的股权。接着，通用汽车公司又在1981年购买了一家更小的汽车制造商铃木5%的股权。在传统的通用汽车公司政策看来，这两个举动都没有什么意义。早些时候，通用汽车公司总是坚持对其在海外收购的任何企业都拥有100%的所有权，或者至少是绝对的控股权，它收购的理由通常也只有一个，就是进入目标市场。显然，通用汽车公司并未得到五十铃或铃木的所有权和控股权，这两家公司也没有足够大的规模来使通用汽车公司打入比六家大得多的制造商所控制的日本市场，这六家企业分别是：丰田、日产、本田、三菱、马自达和斯巴鲁。但是在得到铃木的部分股权后，通用汽车公司就宣称要彻底改变其战略，它不再用收购的方式来打入市场，而是以收购来取得货源，尤其

是铃木已经在东南亚那些劳动力过剩的国家所发展起来的供应商。铃木在这些国家每年生产30万辆汽车，这个数字还不到日本汽车总产量的5%；而通用汽车公司则希望到1990年能够购买90万辆由铃木装配的汽车，这些车的组成部件主要将在马来西亚和印尼制造出来。另外，这些车将出口到通用汽车公司在一些发达国家的市场，这些国家分部在北美、欧洲和澳大利亚。

大约是1979年前后，通用汽车公司改变了它的员工关系，它在自己的工厂里推出了一项庞大的计划，以“提高工作生活的质量”，并且开始形成“质量循环”，它甚至还让工会也参加进来，尽管到目前为止还显得不够热情。

所有的这些汇聚在一起，形成了一种新的长期战略：（1）一种“美国的世界汽车”的设计理念；这个概念就像斯隆在1921年提出的方式一样积极和新奇。斯隆把市场分为五个相互之间有部分重叠并且相互竞争的“型号”，每个型号都对应着特定的社会经济群体。这种方式使通用汽车公司超越了福特，后来又成了世界上最大的制造业公司和最大的汽车制造商。（2）尽可能地使能够实现自动化的制造和装配流程自动化，并将那些无法实现自动化的环节转移到劳动力富余的其他国家。（3）一种最终用来创造负责任的员工和自行治理的工厂的劳工关系。《公司的概念》在40年前最早提出了这样的建议，尽管威尔逊当时是通用汽车公司的首席执行官，他却无法冲破管理层同事和公司工会方面的阻力，

来推行这种方法。

至于这种战略能否成功，现在还言之过早，但是它必定会造就一个完全不同的通用汽车公司。

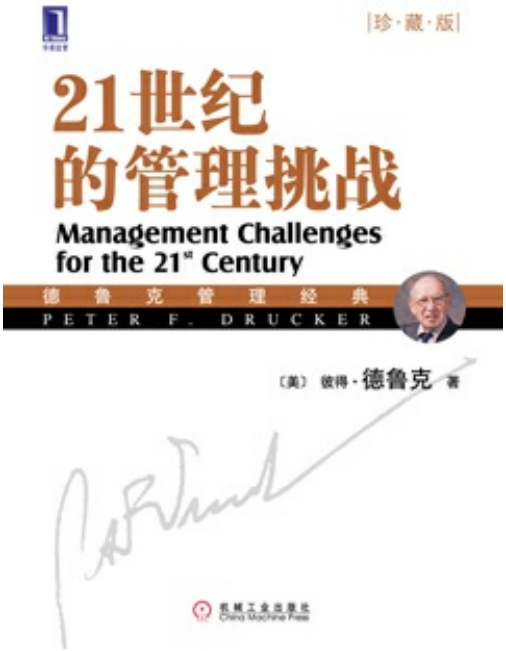
那么1990年的通用汽车公司会是什么样子呢？它可能会重新成为一个有很强盈利能力的公司。但是，就算战略完全成功，通用汽车公司也不可能再像20世纪20、30年代那样成为一个先行者了。如果一个公司所在的行业本身不景气，那么公司也不可能成为先行者或领路人。而在发达国家和地区，如北美、西欧和日本等，汽车工业注定将要停滞不前而不是迅速发展。即使在日本，汽车市场也已经饱和，日本的汽车拥有量现在已经接近美国的水平了。所有发达国家的汽车市场都已经成了替换市场。所有发达国家的人口统计表明，不论经济环境如何有利，需求也不会再有大幅度的增长。因为在一个替换市场里，对新车的需求是和那些刚刚到达法定年龄，可以领取驾驶执照的年轻人数量成正比的，而在所有的发达国家，这个数字都呈现出下降趋势，并且从现在开始的17年之内，也就是到2000年为止，这个数字都不可能再上升了。这是因为，在目前到2000年这段时间里达到法定驾驶年龄的那些孩子们已经出生了。

这样说来，就算它的战略获得成功，通用汽车公司也将在接下来的岁月里处于防御的位置，但是它有可能在两方面成为领导者：一是使传统制造工业自动化；二是恢复发达国家的竞争力，使之能在成本和产品

质量方面与拥有大量低工资劳动力的第三世界相抗衡。十年之内，通用汽车公司可能会发展为一个真正的跨国公司，它将把发达国家的市场、购买能力与第三世界的劳动力资源结合起来，而且这并不是通过所有权的控制实现的，像传统的跨国公司所做的那样，而是通过对产品设计、营销和质量的控制，以及共同生产来完成的。尽管现在就去猜测未来通用汽车公司的劳工关系会是什么样的显然是太早了一些，但是装配线有可能会在1990年或2000年成为历史，虽然它是20世纪上半期工业的一种标志。

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

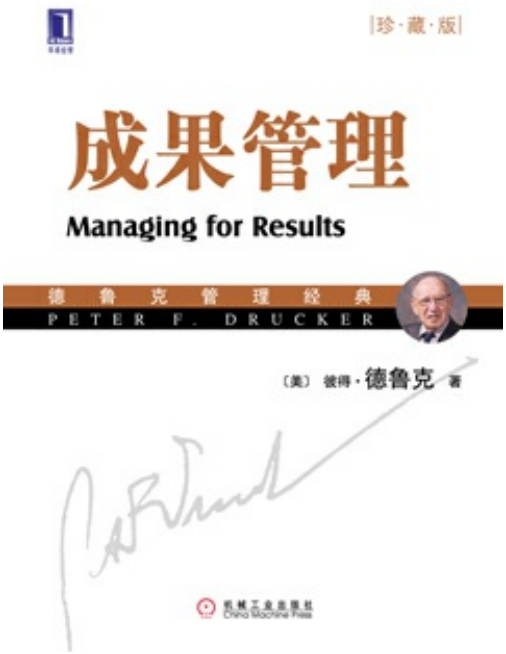
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

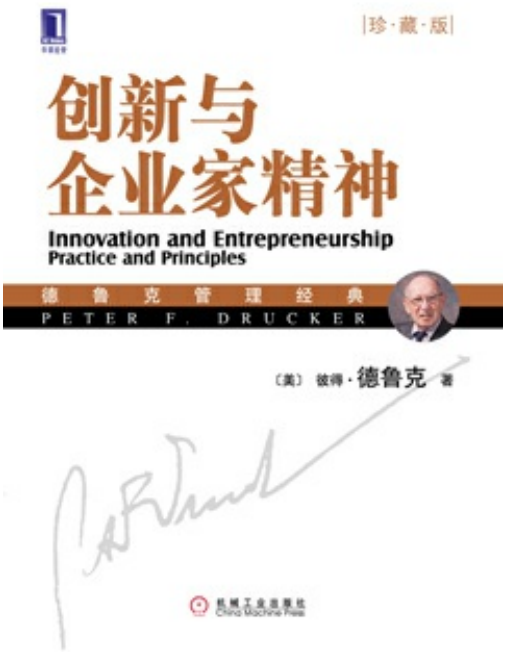
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

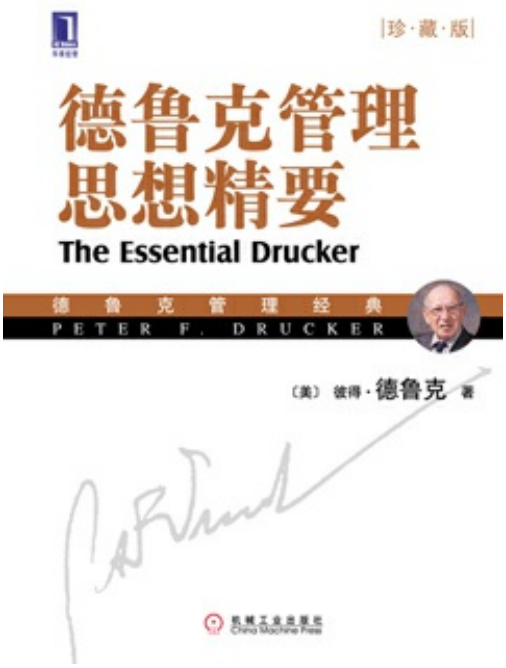
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

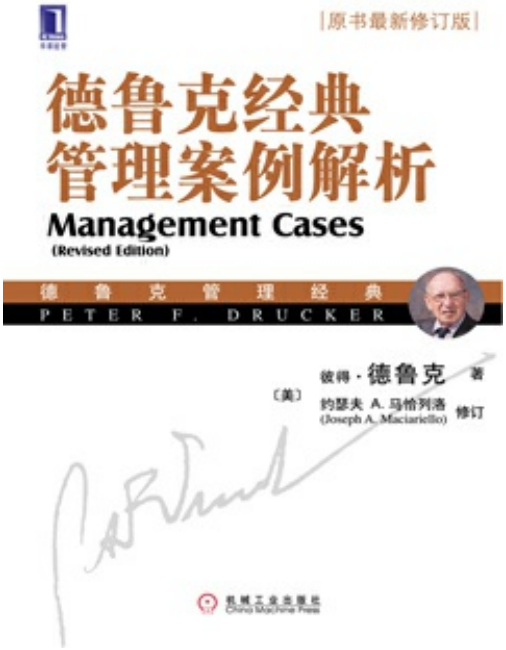
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

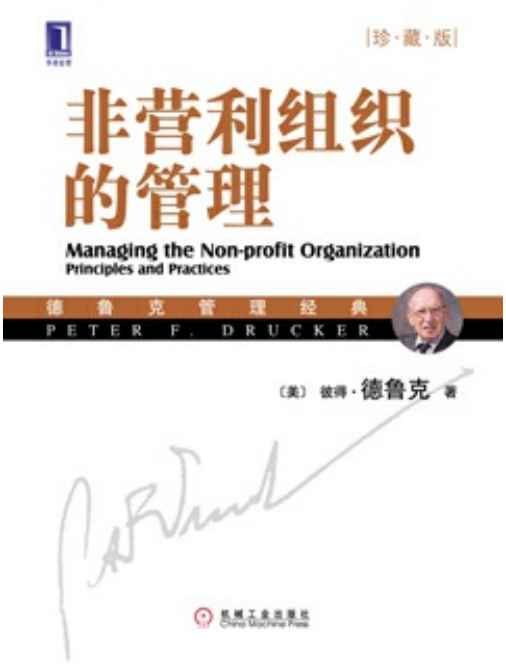
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

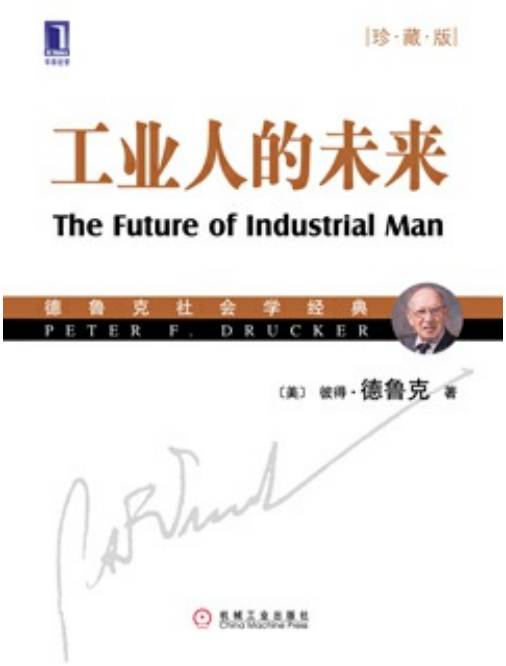
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

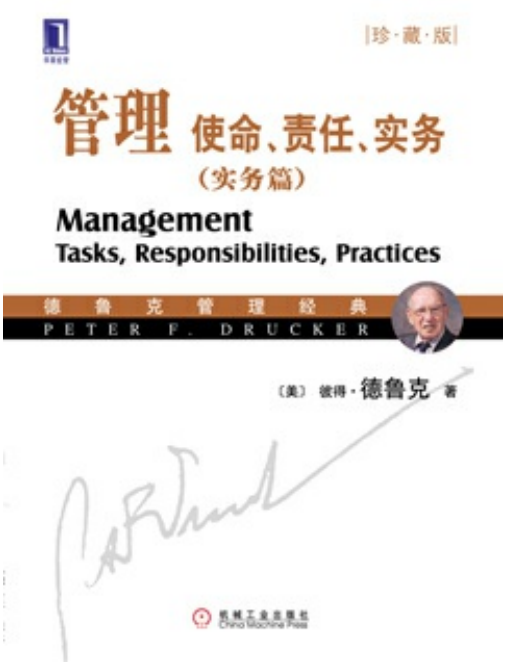
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

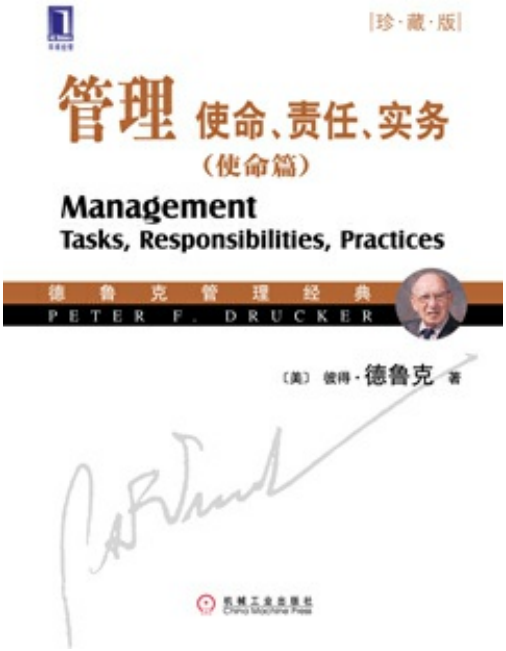
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

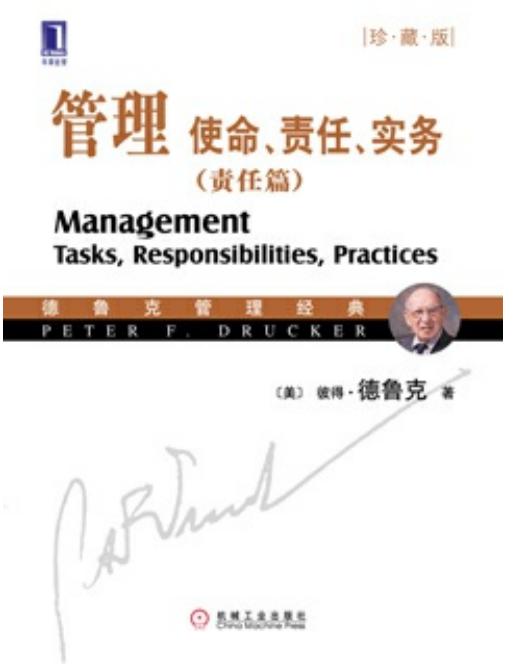
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

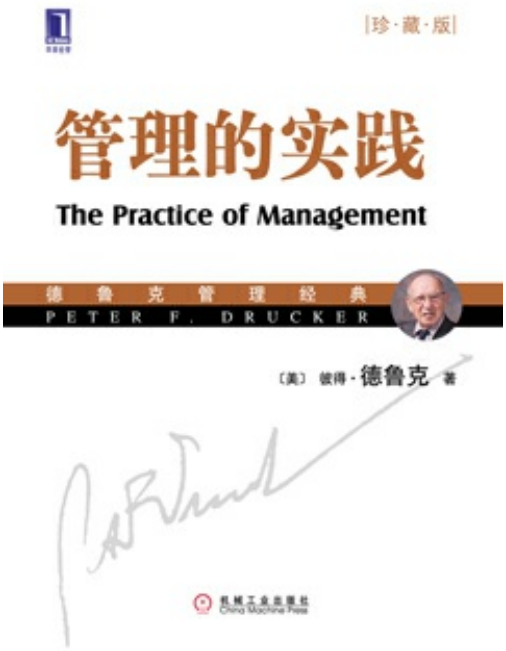
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

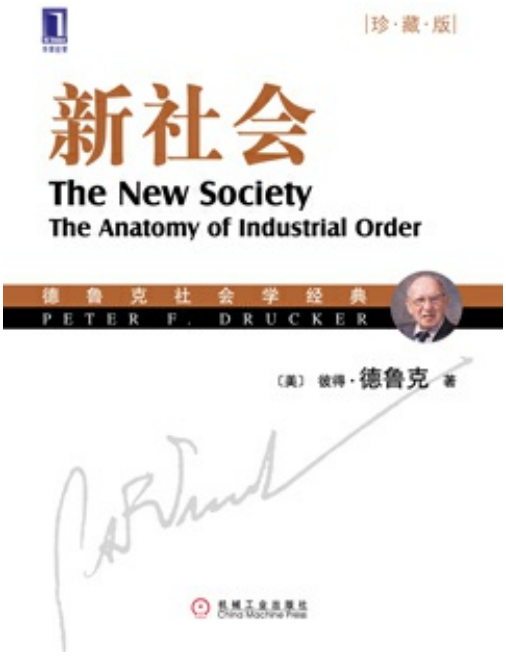
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

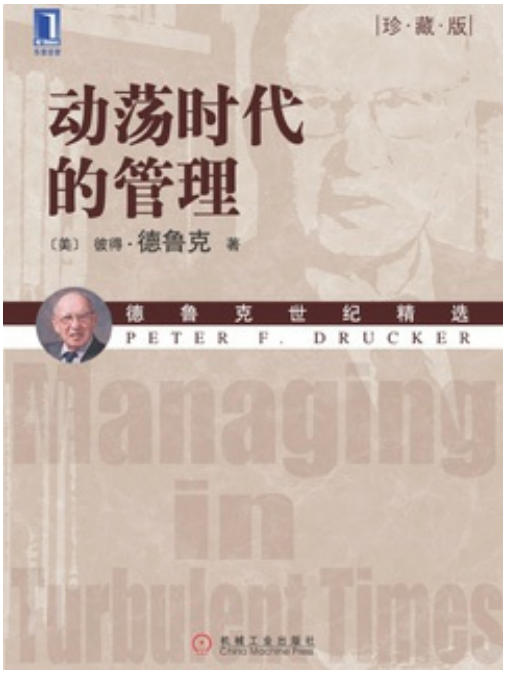
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

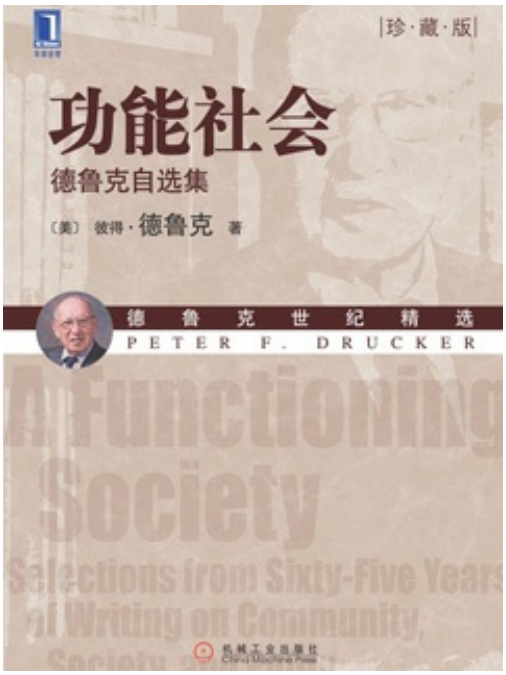
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

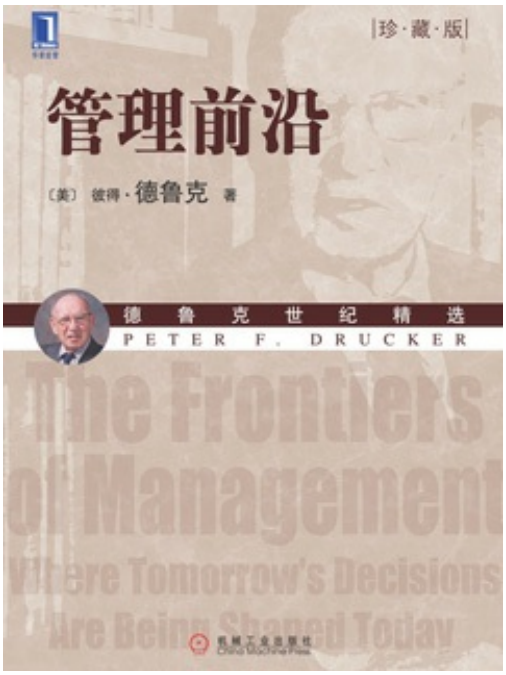
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

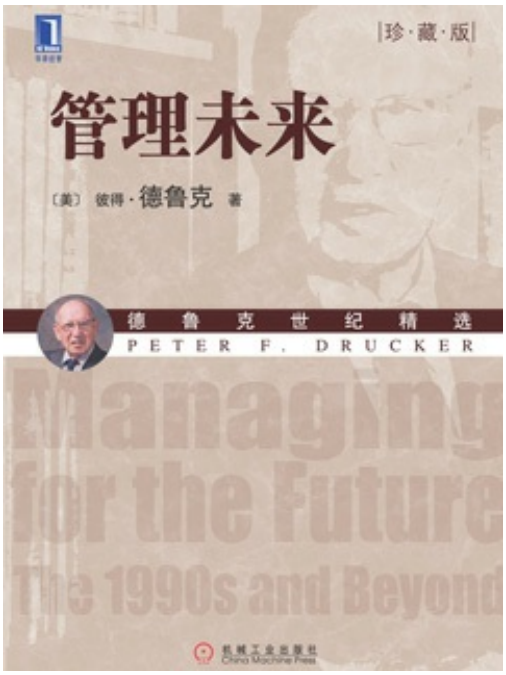
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

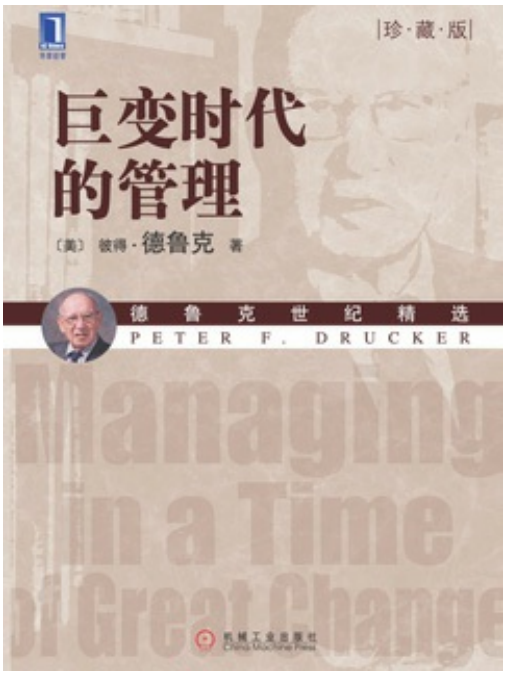
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

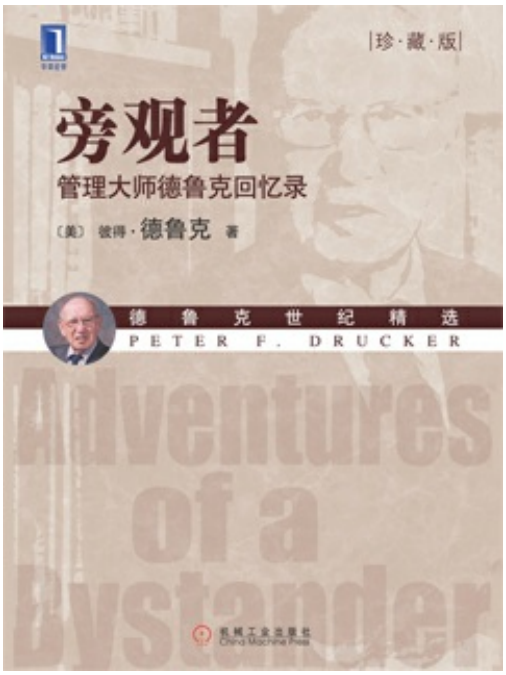
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

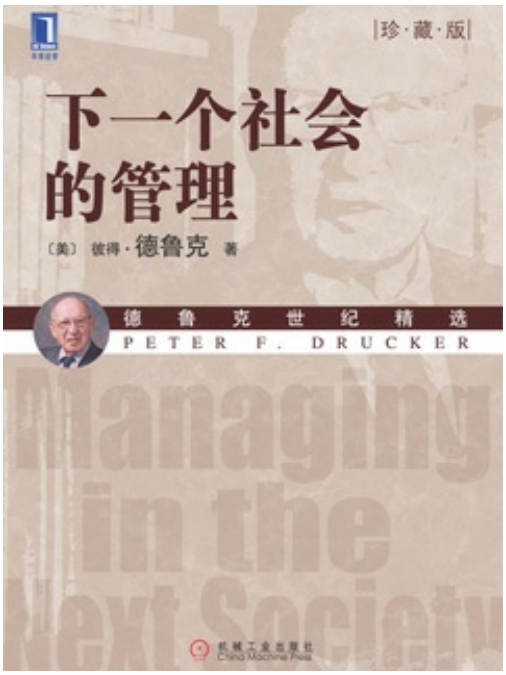
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

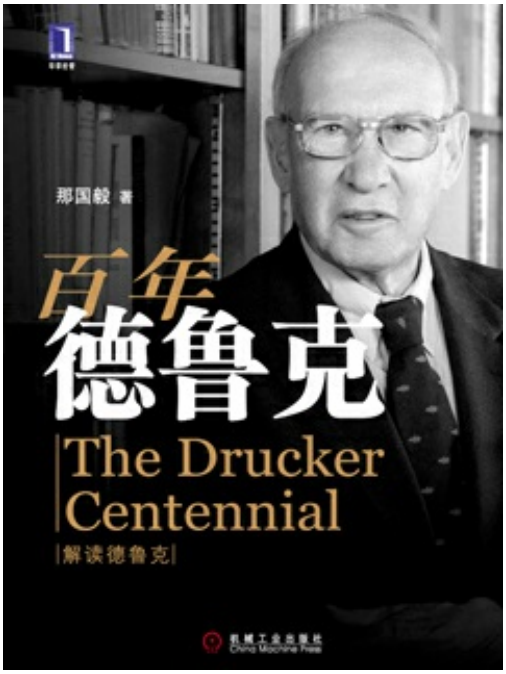


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

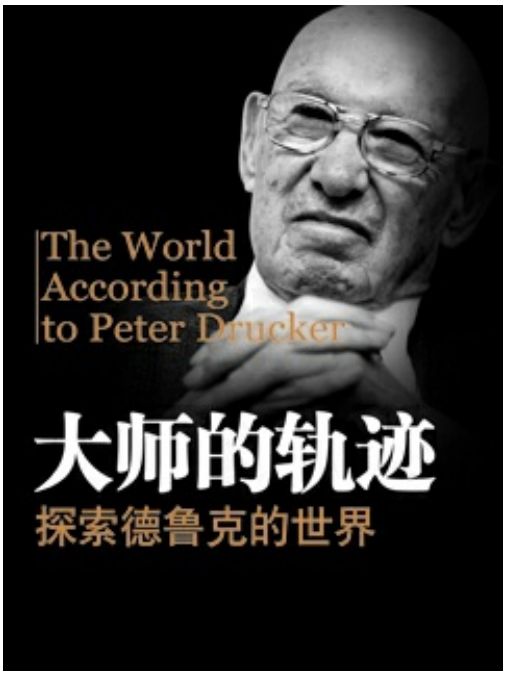
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

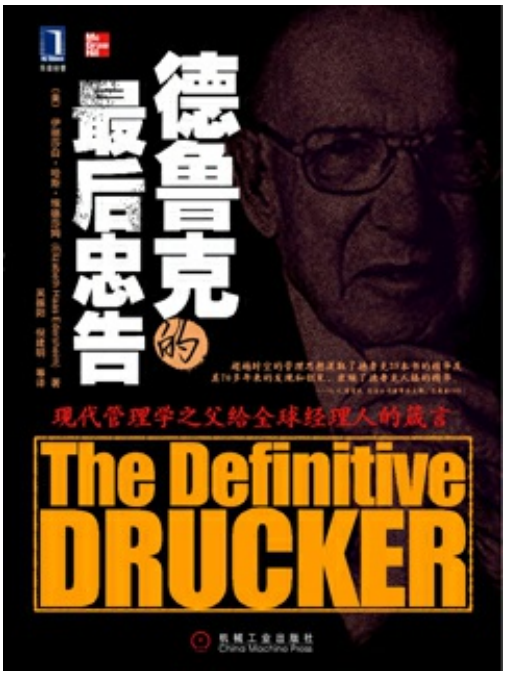
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

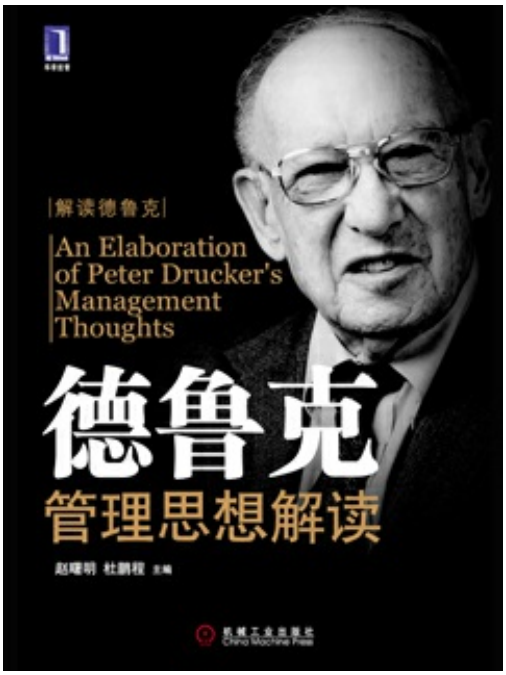
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

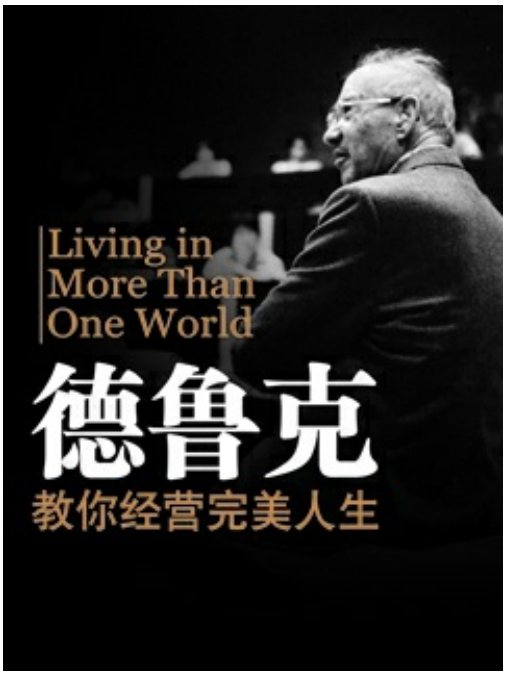
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

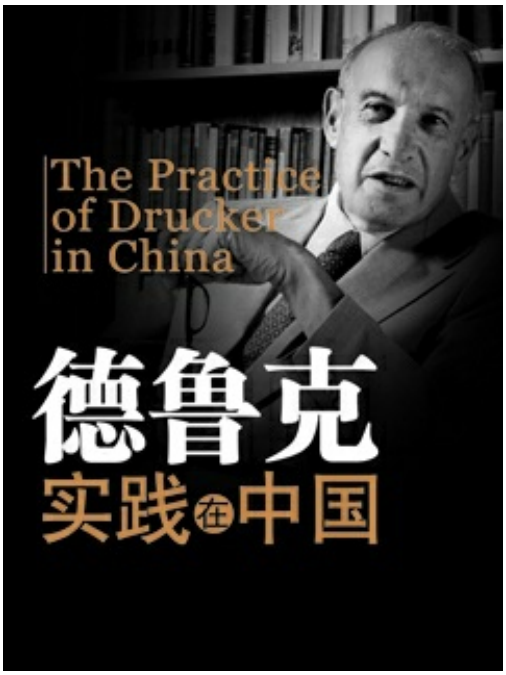
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

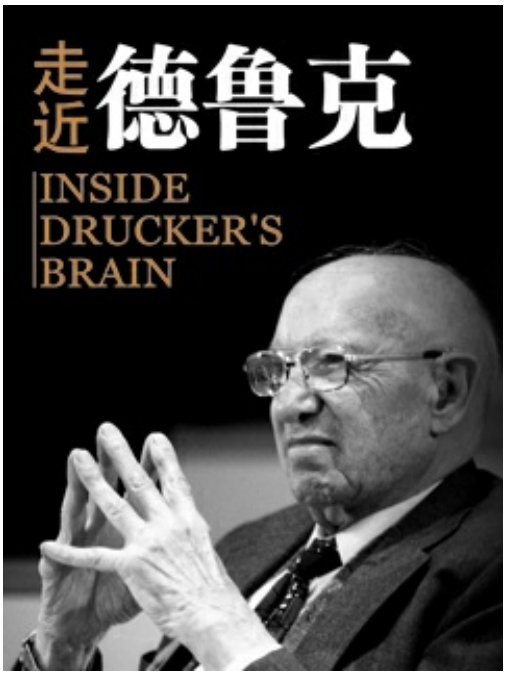
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

新社会

The New Society

The Anatomy of Industrial Order

德鲁克社会学经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

新社会（珍藏版）

The New Society:The Anatomy of Industrial Order

[美]　彼得F.德鲁克（Peter F.Drucker）　著

石晓军　覃筱　等译

ISBN：978-7-111-28078-1

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。

工业社会三部曲：《工业人的未来》、《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

·融会管理学、社会学、政治学、历史学和心理学方面的高度智慧

·不仅提出问题，还给出答案的关键要点

·所揭示的很多重要趋势和思想都在历史长河的一瞬间变成现实

·在日本产生过极其重大的影响

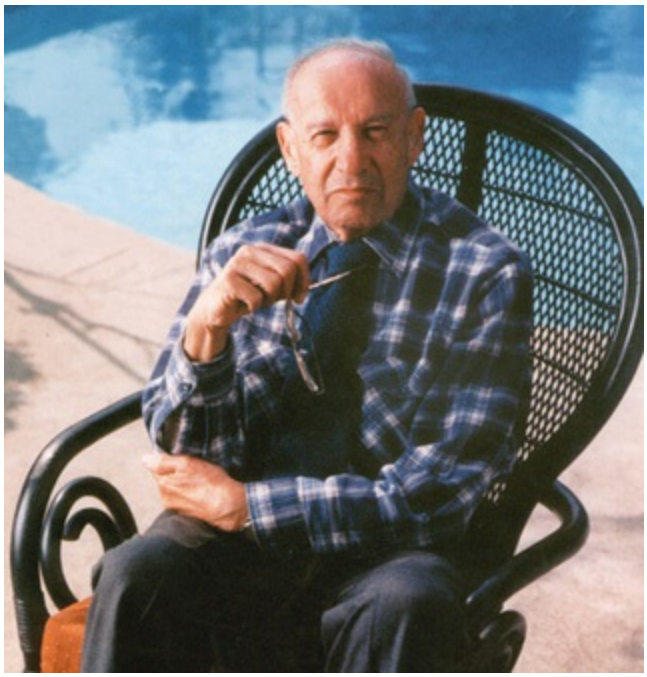
工业社会秩序问题的四个剖析：经济冲突、管理层与工会、工厂社区、管理职能问题。

工业秩序的四个基本原理：消灭贫困、联邦制管理组织、工厂社区的自治性、作为公民的工会。

失业问题最严重的后果不是经济性的，而是社会性和心理性的。

真正能够解决就业与收入保障问题的是微观的经济主体——企业，而不是国家。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

权威推荐

对新社会“预测”成真的速度

远远超出批评者的想象

本书的根本目的不是描述一个理想的社会，而是寻求一个适合于我们这个时代的社会。

本书的基本方法、基本分析及基本概念框架在今天仍然适用。尤其是它关于基本的组织、管理的职能及限制、个人独立性需求及发达社会中主要机构的社区、将劳动力作为一种资源的讨论及本书中首次提出的其他基本观点，在今天的情况下，仍然是适用的。顺便提及的是，本书是本人的著作中对日本产生过重大影响的第一本书。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

出版说明

彼得·德鲁克是管理学的一代宗师，现代组织理论的奠基者，由于他开创了管理这门学科，被尊称为“现代管理之父”。他终生以教书、著书和咨询为业，著作等身，是名副其实的“大师中的大师”。德鲁克的著作思想博大深邃，往往在书中融合了跨学科的多方面智慧。本书是“德鲁克管理经典”系列的著作之一，从初版到现在，历经沧桑、饱经岁月锤炼，尽管人类已经迈进了21世纪，经济形态由工业经济发展到了知识经济，但重温本书，读者仍能清晰地感觉到书中依旧非常贴近现实生活的一面，深刻体会到现今出版和阅读本书的意义和价值所在。书中大师许多精辟独到的见解，开理论认识之先河，跨时空岁月之局限，借鉴学习之意义不言而喻，但由于受当时时代背景、社会氛围、个人社会阅历、政治立场等方方面面的局限性，作者的某些观点仍不免过于体现个人主观认识，偏颇、囿困之处在所难免，请读者在阅读时仔细斟辨，批判接受、客观继承。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

我对彼得·德鲁克的理解

伟大人物似乎都是一个使命在身的人。德鲁克毕生的使命，是要建立一个和谐的新社会，是要帮助世人去理解如何组织一个工业社会。德鲁克是幸运的，他的思想最终为世人所接受，使人们理解了工业社会的本质，理解了工业社会的内在结构和运行机理，以及理解了工业社会的基本单元即企业及其管理全貌。德鲁克是一位伟大的思想家，一位社会学家，一个现代组织理论的奠基者，最后还是管理学的一代宗师。

我们称德鲁克为大师，并不表明德鲁克的思想源于某种莫名的启示。他的思想以及庞大的思维规模，源于独特的思维结构，很可能受卡尔·马克思和马克思·韦伯的影响，这只是猜测，德鲁克本人没有提及过。德鲁克分析“社会、政治和经济”问题的思维框架、概念体系和思考问题的方式方法，与这两位思想伟人极为相似。韦伯曾经说过，现代西方学者以及他们所体会到的精神世界，深受马克思的影响。

与思维结构相对应的是价值立场。德鲁克早年深受詹姆斯的心理学影响，使他的基本价值立场倾向于保守或中庸，自称是“自由保守派”；对待社会的前途和命运，既不悲观又不激进，主张有限理性，强调人的尊严；强调在社会成员共识的基础上形成公正，以此为基础来推动社会进步。德鲁克与历史上的伟人一样，终其一生所建立起来的思想成就，

是可以“还原”的，可以还原到他的基本价值立场上。德鲁克庞大的思想和等身的著作，有着内在的统一性，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。

德鲁克自称是一个以写作为生的人，能非常准确地解析和叙述一个复杂的外部世界和内心世界。他的著作很直白，少有歧义，不必揣摩，也没有必要用心去悟；与巴纳德，乃至西蒙深邃而周延的“现代组织和管理”理论不同，这也许是德鲁克难以融入学术界或被边缘化的主要原因。德鲁克的思想是由普通人的经验和良知支撑着的，加上他“人本主义”的基本价值立场，很容易引起人们的共鸣，这也许是他的思想得以广泛传播的原因。德鲁克在其60多年的职业生涯中共写了29本书，大约发行了600万册。

德鲁克认为，管理是一种实践，管理要面对的是一个社会、一个人性的世界；管理要应对的是一个“社会群体心理”的组织过程。管理面对的不是物理世界，管理要应对的不是技术经济的组织过程。他始终不认为管理是一门科学或一门艺术，充其量只是临床应用医学；管理强调的是有效性，需要实践的检验，而不是自我检验。企业是很实际的，关心“结果”胜于“理论”，在乎“实效”胜于“真理”。企业的成就或经济成果，是靠人与人之间的默契干出来的。德鲁克把自己的第一本管理著作，取名为《管理的实践》，而不是“管理学原理”，这让很多人至今感到莫名其妙，尤其是让那些崇尚“从客观事物中发现绝对理性法则”的西

方人备感困惑。

尽管德鲁克具有驾驭思想和文字的天赋，可他并不擅长也不打算建立自己的理论体系，包括把概念、原理和方法结构化，来支持自己的观点和主张。在他看来只要思想和观念合乎社会的需要，合乎人们的基本道德准则和直觉即可。而且他不喜欢咬文嚼字，四平八稳，做秀才文章；他追求思想上的完整性，讲究表达上的准确性，这导致他的作品思维跨度大，叙述上的附加成分多。解读德鲁克的著作，必须学学他把握问题的方式，即弄清楚这是一件什么事情，弄清楚德鲁克在说一件什么事情。否则，我们很难跟上他的思想主线，容易迷失在他那随心所欲的语言丛林之中。

德鲁克强调实践，始终把各个学科当做一种专业知识的来源，或当做多角度思考问题的工具，为自己“分析和解决现实问题”服务。他习惯于立足现实、展望未来，借用他的概念就是“使现实变得具有未来意义”。加上他涉猎广泛，尤其擅长从实践中提炼概念，终其一生不断强化自己的思维规模，不断演绎发展自己的思想体系，可谓与时俱进。要想领略彼得·德鲁克的精神力量，必须从他的思想源头开始，从他早期的四本著作开始，即《经济人的终结》（1939年）、《工业人的未来》（1942年）、《公司的概念》（1946年）和《新社会》（1950年）。否则，难以把握他不断涌动的思想潮流，就像我们难以把握韦伯活的思想灵魂一样，只能窥其片断，不能与之神游。

《经济人的终结》是德鲁克移居美国大约两年之后写成的，那年他30岁。该书第一次展现了德鲁克的精神力量，即站在思想伟人的肩上，站在“历史过程和逻辑过程”两者统一的高度，从普遍联系中把握事物的本质以及事物演变的内在动因，进而综合应用各类知识于现实，形成自己的概念和见解。尽管《经济人的终结》中形成的思想还很年轻，然而却有着毋庸置疑的洞察力，宣告着“经济人时代”的结束，认为人类将面临着时代的转变，令人震惊。而且，事实证明德鲁克是正确的。

按照德鲁克书中的观点，在重商主义原则上建立的“经济人社会”，企图通过“经济自由”带来“社会公平”，然而这一切并没有发生。相反，随着大工业的出现，经济自由和社会公平之间的冲突不断加剧，使社会大众对市场机制，以及对实现社会的经济目标失去信心和兴趣；同时，第一次世界大战以来的人类浩劫，从根本上动摇了人们的生活信念，不再相信资本主义是好的，不再相信在经济基础之上的社会制度、政治原则和生活方式是可靠的，甚至是虚幻的，从而引发了整个社会在秩序上的全面危机；人们普遍期待着“非经济的社会奇迹”，结果落入法西斯主义的圈套，人类将为此面临一场灾难。

经济是基础，一个社会不可能在背离经济成就的情况下创造所谓的奇迹。社会的希望在于经济领域之中，在于那些不辞辛劳、努力工作、创造财富的人们，是他们始终默默无闻地支持着一个社会的运行，是他们的存在，保障着人类社会能够从灾难中走出来。他主张在自由经济的

基础上，依靠新观念的引导，确立一套稳妥的组织原则、政治方略和制度规范，重建社会新秩序。

刚出版《经济人的终结》，德鲁克就动笔撰写《工业人的未来》。不久第二次世界大战全面爆发，纳粹的军队在隆隆炮声中连连得手。对德鲁克来说，这一切并不决定未来社会的命运，只是历史表象上的一个事件，战争终究会成为过去，世界大战之后，一定是世界和平。他要窥测人类社会演变过程中的内在动因，赶在和平之前，为工业社会的正常运行，识别出有价值的观念和原则。

那个时期德鲁克是在本宁顿大学任教，他大约花了两年时间写成《工业人的未来》，于1942年出版。德鲁克认为，宣告经济人社会的终结，并不意味着人类可以自然而然地建立一个新社会。事实上工业化生产方式，正在迅速改变着经济领域的结构，从而迅速改变着整个社会的结构，不断加深了现实社会的危机，加剧了现实社会的冲突。这个过程的自然结果，不会是新社会的建立，而是人类社会的崩塌；伴随而来的是工业化实践以及工业主义，将以失败告终。可以断言，整合或组织一个新的社会，需要新的观念、原则和制度。

我们只知道有关“经济人社会”的一切都已经过时，但是并不知道新的观念、原则和制度是什么，这种缺失最终都通过社会转折期的种种震荡表现出来。必须透过现实社会震荡的表象，从社会转折的内在动因中寻找正确的答案，找到新的观念；依靠新观念的引导，形成普遍认定的

原则，实现制度创新，重建社会的新秩序。毫无疑问，经济领域中的工业化是社会转折的本质动因；必须按照工业化的客观要求，建立“工业人的社会”，这是现实社会的根本目标，也是解决社会转折期阵痛的关键。

一个社会正常运行，涉及到三个基本概念，即地位、权力和功能。满足一个社会正常运行，涉及到三个最基本的条件，即每个人有明确的社会地位，并拥有正当的社会权力，按照整体目标发挥社会功能。因此，建立一个能够正常运行的“工业人社会”，必须首先把人放在第一位，必须建立在“人的基本诉求”基础之上，这是建立一个新社会必须确立的核心观念和基本原则。由此而论，必须赋予工业人或“工作中的人”以社会地位、社会权力和社会功能。然而，这个过程不可能直接或自然完成，每一社会成员只能依托一个社会基本单位或企业，获取社会地位、行使社会权力和发挥社会功能。那么，合乎逻辑的派生观念和原则就是，企业必须成为一个社会组织，承担起整合社会成员或工业人的责任。同时，社会必须把企业当做一个社区，赋予社会地位、社会权力和社会功能。形成社会、企业和个人三位一体的新社会基本结构。

可是现实社会呈现出来的状态是，社会、企业和个人三者脱节。大规模生产方式，使每一个“工作中的人”不知道工作的意义，更不清楚自己的社会价值。企业并没有把他们当做组织的一个成员，他们在丧失家庭经济和家庭生活的依托之后，并没有在企业组织中找到归属而融入社

会，获得相应的社会身份和社会地位。相反，“工作中的人”或工业人被边缘化了，成了可以随意替换的零件，被安置在只注重效率且毫无人性的机器中，丧失了做人的尊严。导致个人无意为企业承担责任，也无意为社会承担责任，只是一群“出卖劳动力，获取工资”的自然人；新生的工业人处在离散状态，企业和社会没有产生出内在的整合力量，新的社会秩序无法自然形成。

也许受韦伯职业研究生涯的启发，德鲁克意识到组织理论和企业管理是关键环节，而自己对企业的事情知之甚少，更缺乏质感，不知道企业作为一个组织究竟是如何运行的。这关系到他的思想观念和政治主张能否落到实处，能否用于指导未来的社会实践。于是，德鲁克开始寻找机会，进入一个大企业，从企业的内部去研究组织过程。当年一些关心德鲁克的人，为他进入企业深表遗憾或不解。由于《工业人的未来》的原因，也许是天意，1943年底，德鲁克接到了通用汽车公司的邀请，希望他来帮助企业进行专题研究，弄清楚战后的企业应该如何管理员工。他们相信德鲁克有这样的思维高度，能够提出合乎未来工业社会客观要求的建议方案。1946年，德鲁克基于通用汽车公司为期18个月的调研，发表了《公司的概念》。该书标志着德鲁克在“组织理论”上确立了自己的历史地位，最重要的是德鲁克打通了自己的思想体系，构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系。

让德鲁克深感不安的是，《公司的概念》激怒了斯隆。时任通用汽

车公司董事长的斯隆，是一个清教徒式的人物，视公司为生命，希望德鲁克忠实记录所见所闻。而德鲁克却带着自己“对未来社会”的期待，按照自己既定的思维或假设，对通用汽车公司的组织过程进行主观剖析；而且书中大量的篇幅是在阐述自己有关整合工业社会的思想，无异于借题发挥，写了一本不像通用汽车公司的著作。斯隆决定要拿出证据，告诉世人一个真实的通用汽车公司，阐明自己对公司的见解，这就是《我在通用汽车的岁月》的由来。斯隆几乎凝聚了职业生涯的全部精力和心血写成此书，于1960年出版，一举名垂青史，据说日本人从中学会了管理一个大企业。结局不错，令人欣慰。

先前德鲁克在《工业人的未来》中已经明确：企业是什么，工业人社会的基本结构，及其整合社会的核心观念和基本原则。《公司的概念》的任务是要赋予企业以具体的内涵，告诉企业应该如何按照社会的要求组织起来，承担起社会的责任，这也许是德鲁克与斯隆冲突的根本原因。斯隆始终想不清楚企业的社会责任从何而来，在斯隆的思维逻辑中，责任与权力应该是对等的，企业的责任是如何把各种生产经营要素有效地组织起来，企业并不对社会拥有权力，也谈不上社会责任。

在德鲁克思想体系中，“企业的社会责任”是一个核心概念，这个概念联系着“社会、企业和个人”三者的相互关系。在德鲁克的思维逻辑中，离开了企业的社会责任，整个社会将无法正常运行。德鲁克确信自己的观点是正确的，企业的社会责任是必要的，因此与斯隆的冲突也就

不可避免，除非他能说服斯隆。问题在于斯隆是一个严肃而认真的人，是一个能为原则献身的人。事情只能这样，等待历史的裁决；大约十年后，历史选择了德鲁克。他的思想比斯隆具有高度和贴近现实，具有道德上的感召力和前瞻性。所以有人称德鲁克为乌托邦，把《公司的概念》比做柏拉图的《理想国》。

站在社会学的角度提出企业的社会责任，是很自然的事情。任何社会的运行，都是建立在基本单元基础上的，各个基本单元承担着社会运行的各项职能。即便是处在自然经济状态的家庭社会，也必须赋予自然家庭、家族进而社会团体以独立的身份或地位，赋予社会基本单位以完整的社会责任，包括经济、生活、伦理、教育、政治、宗教，甚至军事等方面责任，确保社会中的每个人能够依托企业或组织机构，谋求个人的发展，并在社会中发挥作用。工业社会要想正常运行，企业以及其他各类组织机构，就要像以往社会的家庭一样，发挥稳定社会以及促进社会发展的作用，这就是德鲁克所说的“一个组织机构的社会功能”，有人把社会功能译做“社会机能”。

在工业社会的条件下，企业是社会稳定的基础，不是单纯的经济单位；企业是员工赖以生存和发展的组织，不是雇主借以挣钱的机器。企业的目的不是利润，企业的目的存在于外部，存在于社会责任之中；利润是企业能否有效履行社会责任的一个结果，利润只是检验企业有无效能，有无存在价值以及能否存在下去的一个衡量指标。这是“经济自由

与社会公平”，进而“经济与社会”的内在联系。

企业社会责任的缺失，如当年的通用汽车公司那样，单纯追逐经济利益或利润，忽视了人的社会存在，忽视了人作为社会一员的尊严，结果导致“工作中的人”对工作的敌视，对企业管理当局的敌视，导致组织内部不同利益群体之间的对立和冲突。在这种状态下，企业无法让一个“工作中的人”站在企业整体的立场上为产量、质量、成本和利润或效率做贡献，企业也因此无法在更大的运行规模上保持效能。可谓社会、企业和个人同时陷入困境。在德鲁克的思想中，社会是靠大家来维护的，如果某人丧失了社会功能，也就丧失了社会身份，就丧失了作为一个社会成员的社会责任，成为一个被社会“放逐”的人，自然他也就不会关心或维护这个社会。

究竟如何摆脱现实困境，以及解决企业内部普遍的对立和冲突，尤其是劳资冲突，实现企业内部利益关系的整合，有赖于一个具体企业的“管理”。尽管我们不能给一个具体企业设定管理的内容，但是企业管理的一般原则和基本思路是确定的，因为整个社会需要有内在的一致性。这就是承认企业是社会的一个组织机构，是一个“社区”或社会的不可分割的“分子区域”；企业成员不是经济人，而是社会人；明确企业的社会责任和社会地位，据此建立起一个组织的公正，形成组织协同的制度性规范，包括保障组织成员的生活和就业安全，以及满足组织成员的需求，统一企业成员的意志。

德鲁克认为，就像企业是社会的一个“功能组织”或一个“器官”一样，管理是企业或一个组织机构的“器官”，即通过管理来实现组织机构的效能。管理和组织，就像人体与器官不可分割地联系在一起；同时，又可以从观念上分辨出来，分辨出管理部门和管理系统的存在，如同人体中的器官，以及某个器官主导下的功能性子系统。真是妙不可言，德鲁克总算自圆其说了，把组织理论和管理理论，在观念上区别开来了，也使自己成为现代组织理论的第一人，当然是基于“政治社会学领域”的现代组织理论，否则就是对巴纳德、西蒙和斯隆的不公。德鲁克一直强调，《公司的概念》更为重要的意义是开创了“组织研究的领域”，而社会上的人则始终认定《公司的概念》是一本管理著作。

《公司的概念》出版后，德鲁克直面自己的未来选择，必须在“政治社会学”与“组织管理学”之间做出选择。当年韦伯始终是站在“政治社会学”领域研究“官僚科层制组织”的；而德鲁克从“政治社会学”领域出发，最终进入“组织管理学”领域。不过他的心依然系于社会问题，尤其到了晚年更是这样。德鲁克的选择有种种主客观动因，他自己认为“组织管理领域”是一个空白，补全这个空白对工业社会的正常运行意义重大。

客观地说，他是为自己开创的“现代组织理论”找落脚点。《公司的概念》毕竟是在通用汽车公司的“管理实践”基础上完成的，远在德鲁克介入之前，通用汽车公司已经成功地使生产经营过程处在“有组织的状

态”，已经形成了一个“大规模的现代工业组织”。德鲁克必须用“现代组织理论”，重新对过往的管理实践和管理理论进行整合，包括重新解读通用汽车公司的“管理实践”，赋予斯隆创立的分权制管理以全新的含义，赋予泰勒进而福特的生产作业过程管理以人文精神等等。否则，他从“工业社会”的政治社会学领域演绎出来的“现代组织理论”，以及他不断发展的思想观念和价值主张，无法形成始终一贯的体系，具有形态上的完整性，从而也就无法证明用他的工业社会的思想和主张，去改造现实企业的组织理论，并不是一种乌托邦，一种观念形态上的假说或空想，而是具有必要性和可行性，具有“不可避免”的客观必然性。

《公司的概念》出版后，德鲁克必须为自己的早期思想做一个总结，把自己完整的思想聚焦于未来研究的方向，准备无拐点地向“组织管理领域”纵深开拓，这就是1950年出版的《新社会》。《新社会》更加集中，也更加清晰了他“建立工业社会秩序”的思想，明确指出企业组织是现实社会的代表性机构，代表着社会的经济基础；政府组织也是社会的代表性机构，代表着社会的上层建筑。企业组织和上层建筑之间，存在着互为前提、相互制约的密切关系。如果不改变现实上层建筑的观念、原则和制度，就无法解决工业社会的根本问题，无法使工业社会正常运行。上层建筑必须服务于经济基础，上层建筑的改变必须依据企业组织的改变。现实社会动荡的根源，存在于企业组织之中，存在于大规模生产经营的组织方式之中，存在于企业非人化的组织方式之中。

企业作为工业社会一个独立的组织成员，必须像社会的一个普通公民一样，必须按照社会正常运行的要求自律，必须依靠自己的内在力量，通过履行社会责任，实现经济目标，获取经济成果，获取企业自身在社会生态中的存在价值和理由，这就是所谓的“经济自由”。上层建筑及其代表的组织机构即政府，必须按照企业组织运行的这种要求，形成相应的政治原则、政策方略和制度规范，两者互动，实现所谓的“社会公正”，或称社会的公平和社会的正义。经过这样一总结，德鲁克就有理由，也很有力量，去深入研究现代组织管理的理论和实践，预示着一个思想伟人的诞生。 从20世纪50年代起，德鲁克的主要精力是从事组织管理理论研究和管理咨询实践工作，主要代表作是《管理的实践》和《管理：使命、责任、实务》。最终打通了“社会、企业、个人及其管理”之间的关系，而且与现实非常契合。尤其是通过“企业的使命”、“企业的目的性”，或企业在社会生态中的“存在价值和理由”等一系列引申的概念，在“经济目标与社会责任”，进而“经济与社会”之间建立了联系，使他的思想很好地把握了时代的脉搏，成为大企业普遍的指导原则。后人把德鲁克定义为管理学的集大成者，不无道理。

关于“经济目标与社会责任”的联系，是他思想脉络中最重要的节点，顺便做一个简单的释义。比如一个职业球队，它也是社会的一个组织机构。球队的存在价值取决于组织的效能，取决于该组织能否使每一个成员按照球迷的要求，做好每一个动作，打好每一个球；取决于它有无优秀卓越的表现，而不是积分牌上的成绩。只有那些赌球赛的赌徒，

才是惟一关心积分的人；就像炒股票的人一样，对企业是否履行社会责任并不感兴趣，他们只关心企业的利润，或企业是否挣钱。

如何理解或定义彼得·德鲁克并非本意，我等莘莘学子惟有心存感激之情。他的思想成就已经成为我们这个时代的骄傲，他对社会的价值贡献已经成为举世公认的事实。德鲁克走了，总觉得应该写点什么。朋友也时常提醒我，难道不想说点什么？感谢机械工业出版社华章分社给我这样一个机会，能向中国的读者谈谈彼得·德鲁克，谈谈他的思想脉络，谈谈他的早期著作，以表达我和朋友们对大师的感激之情。为了不辜负华章的厚望，不得不用心再读德鲁克，再读他的著作和他的生平，这段经历使我备感愉悦，更受益匪浅；我喜欢德鲁克活跃的思想，更喜欢他思维方式中的智慧和精神气质。当我写完本序，有一种发自内心的真切感受，希望更多的人能够接触到彼得·德鲁克的早期著作，了解他完整的思想。

包政

中国人民大学商学院教授博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者序

新社会·和谐社会·创新型国家

只有经得起时间考验的思想才能够称得上伟大的思想，也只有伟大的思想才能在历史的长河中闪烁光芒。即使在半个世纪之后，我们来读德鲁克的这本书，仍能感受到大师的思想锋芒穿透岁月，照亮人的心智。即使在今天，本书仍然有着它的“新”意，常读常新，犹如老树新花，越发地绚丽。即使在今天的中国，本书仍然有它的当代性、启发性和现实性。

这是一部复杂的作品，它融会了德鲁克在管理学、社会学、政治学、历史学和心理学方面的高度智慧。这是一部现实的作品，它是对当时正在兴起的工业社会的一个全面、独特、深刻的剖析，最为重要的是，它不仅给出问题，还给出答案的关键要点。这是一部预言式的作品，正如作者在序和后记中提到的那样，本书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的十几年中(“历史长河中的一瞬间”)变成了现实。这是一部影响重大的作品，正如作者指出的那样，这部作品在日本曾经产生过极其重大的影响。这是一部还需要继续挖掘的作品，这是一个巨大的思想宝库，毕竟，它融入了德鲁克多层面的智慧，也许，他思想的一鳞半爪，对我们来说却可能是开启一个新的想法的金钥匙。当然，本书也是有缺憾的，正如作者在序和后记中指出的那样，“然而，这些都不是真

正重要的、已发生的事件。真正重要的事件是作者在写作本书时已经完全看到但是没有深入思考、已经完全认识到但是没有深入理解的变化，这一点适用于所有试图进行分析和预测的作者。”德鲁克尤其多次提到没有对“知识工人”进行分析是本书的一大缺憾。但是，我们对待大师的作品，不能以一个全能全知的圣人来苛求，最重要的是，如何从大师的作品中汲取养分，服务于现实，服务于中国。

我们首先要认识本书书名的深刻用意。在我看来，“新社会”与书中另外的一个词"free enterprise society"(本书将它直译为自由企业社会)是基本同义的。这也许就是德鲁克在本书中试图追寻的答案。“这本著作的根本目的不是描述一个理想的社会，而是寻求一个适合于我们这个时代的社会。”德鲁克的用意在于，他认为本书中提出的工业社会中遇到的普遍问题，不会因为你是什么主义的社会而不同，无论是美国、英国、德国、日本还是当时的苏联、非洲和亚洲的发展中国家，在进行工业化的过程中都会遇到同样的问题。在我国，邓小平同志在20世纪90年代中期定下论断，市场主要是一种资源配置的手段，既不姓“资”，也不姓“社”，一语定乾坤，从此，“建设有中国特色的社会主义市场经济体制”得以正式确立。

在我看来，指导我国今后十几年发展的最重要的战略思想有两个，一是构建和谐社会，二是建设创新型国家，当然，这两者都统一在“科学发展观”之下。我以为，前者主要解决的是“公平”问题，而后者主要

解决的是“效率”问题。本书中的一些思想和方法，对于我们是很有借鉴意义的。

就业问题是我国建设和谐社会过程中遇到的一个越来越突出的问题。本书中关于工人的就业与收入保障计划的论述对于我国解决就业问题有一定的启发意义。首先，德鲁克指出，失业问题最严重的后果不是经济性的，而是社会性和心理性的。这就启示我们在解决下岗工人再就业问题时，不仅要注意解决其经济上的困难，更重要的是要在社会性层面和心理性层面建立起良好的机制，能够使他们摆脱失业恐惧。其次，德鲁克指出，真正能够解决就业与收入保障问题的是微观的经济主体——企业，而不是国家。企业可以通过收入的平稳化、专项基金的建立等方法，来保证员工有一个较长远的就业与收入预期。这就提示我们，中国的大企业应做出表率，切实地提出一些能够增加社会就业与收入保障预期的计划与方案。当然，中国的就业问题有其特殊性，第一是我国的人口基数大；第二，我们处于一种两难的境地，一方面我们要加大国民教育的力度，特别是高等教育的力度，惟其如此，我们才能够大幅度提高全体国民的素质，才能够形成必要的“人力资本”，另外一方面我们又面临着日益增长的新增毕业生的就业压力；第三，我国目前处于转型时期，结构化的失业问题也十分严重；第四，我们的国有企业的经营状况依然不容乐观，因企业经营不善而被迫失业的问题也比较突出。面对如此复杂的就业问题，自然不是凭一本50多年前的书能够全部解决的，这需要我们继续思考和探索。另外，本书关于管理层、工会、工厂社区

三者关系的很多精彩论述，也是对我们建设和谐社会有启发意义的。本书中有大量的关于工会的论述，尽管本书所谈到的工会不太适用于我国的情形，但我们可以将它看成是组织中一个利益团体，这样，平衡管理层、工会、工厂社区三者关系的论述，实际上就成为平衡三个利益团体之间关系的论述，这自然对我们是有启发意义的。

胡锦涛同志2006年1月9日在全国科学技术大会上的讲话《坚持走中国特色自主创新道路，为建设创新型国家而努力奋斗》中明确指出："加强国家创新体系建设，……要建设以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，使企业真正成为研究开发投入的主体、技术创新活动的主体和创新成果应用的主体，全面提升企业的自主创新能力。"这表明，企业将在我国建设创新型国家的过程中扮演着越来越重要的角色。我认为，要使企业真正成为技术创新体系的主体，成为研究开发的主体，成为成果应用的主体，关键在于投资者和管理者。德鲁克在本书中的一个非常重要的基本思想是"管理者应该是企业的主人(governor)"，他应该拥有相应的社会权力、权威和责任。这一思想是深邃的，不太容易理解，要把它与中国的实际情况结合起来需要更多的思考和探索，但我相信，它至少能提供一种思考的切入点。此外，本书提到的管理职能三重性，管理者为什么不能履行职责等，对分析我国企业，特别是国有企业的问题都是很有帮助的。尤其是本书提出的，法定的所有权并不能解决问题，所有权和控制权分离等观点，对改善我国国有企业的治理结构更是有很大的帮助。

著名诗人、学者、散文家、翻译家余光中先生曾有一段关于翻译的精彩妙语，他是这样说的："一本好书，等于让原作者的神灵附体，原作者的喜怒哀乐，变成了你的喜怒哀乐。替古人担忧，总胜过替自己担忧吧。译一本杰作等于分享一个博大的生命，翻译也可以说是神游杰作之间而传其胜。神游固然可以忘忧，在克服种种困难之后，终于尽传其胜，更是一大欣悦了。"翻译本书的经验，犹如穿越崇山峻岭，跨越汪洋大海，仿佛神游之感觉。然而，德鲁克是博大精深的，尽传其胜自不敢夸言，我只是尽我所能地把这本书翻译好，不足之处自是难免。

最后，特别感谢覃筱博士的出色工作，特别感谢张振霞女士为翻译本书付出的辛勤劳动。其他参与本书翻译、校对、录入工作的还有我的学生：李孟娜、朱芳菲、王豪、孙天雷、喻珊、王海峰、宋晓蓉、黄文昊、仇维佳、吴议晰、赵山河、杜沐、周蓉蓉、王文竞、王国成、肖远文、吴桃、石昭前、沈良凤。在此一并感谢。当然，文责由本人负责。

石晓军

于北航·放晴斋

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

1993年版序

（本书第1版于1950年由Harper & Brothers出版，于1993年由Transaction出版社再版。——译者注）

本书是我对第二次世界大战以后形成的工业化社会进行分析与诊断的三本系列中最后一本。前面两本是《工业人的未来》(1942)和《公司的概念》(1946)。这两本书也都由Transaction出版社再版了。第一本书试图发展出一个一般性的、尤其适用于工业社会的理论。第二本书则是对一家重要的工业企业，也许是世界上最大的、最成功的制造企业——美国通用汽车公司的分析。它的分析是从通用汽车的内部展开的，这是我对通用汽车18个月近距离考察的结果，在这18个月内，通用汽车对我的考察完全开放。而这本书，作为这个系列的第三本书，则是对前两本书精华的提炼，并将它们凝练成工业社会系统的、有组织的理论与实际分析，它涉及工业社会的关键构成要素、主要机构、社会特性、问题与未来。在此之前，从未出现过类似的作品。事实上，以前一直没有人做过这方面的尝试。这是因为，本书不仅对工业社会的主要机构，包括大型企业、政府、工会进行了分析，它还将个人置于这种社会环境下进行了分析。不仅如此，它还试图将工业社会的社会学原理和自由社会的政治学原理联系起来。

最能令今天的读者吃惊的，也许是本书的洞识之一，即“工会组织

能否长久存在”这一章所讲的内容。对40年前的许多读者来说，这是一个愚蠢的问题，当时许多评论者也是这么说的。因为那时候，工会是渗透到工业社会各个角落的“统治者”，是真正的赢家、真正的权力机构。但是，我在那时对此却表示怀疑。在那时，我曾和几个主要的工会一起工作过好几年，我的经验告诉我，工会的权力基础极为狭窄，而且它们在工业社会中的真正功能是什么，这个问题还没有回答清楚。当然，我至今仍认为，掌有权力的管理层需要一个制衡的权力集团，这个观点在本书中表达得十分清楚，而且我本人至今仍对此深信不疑，一如40年前一样。但是，工会，作为我们从19世纪继承而来的事物，是否能成为这样的权力制衡者，我在这本书中深表怀疑。之后发生的事情极大地支持了本书关于工会组织的结论，尽管那是1949年的工会组织，事实上它仍是美国至今知道的惟一的一种工会组织。今天的读者也许会认为本书给工会太多的篇幅，把这个问题看得过重了。但是，这里仍有一个最基本的问题，也就是一个以雇员为主的社会的基本政治结构问题，需要进一步的回答。

相对于现在的类似书籍而言，工会在本书中占的篇幅可能过大了，与此同时，本书明显地忽视了现代社会中的另外一个重要要素。但是在1949年，没有一个人(我确实是说那时没有任何一个人)看到了这一点，那就是“知识工人”。我是第一个认识到知识型工作和知识工人的。事实上，是我发明了这个词，但那是8年以后的事了，它出现在我关于社会及社会性分析的著作中，即1957年的《明日地标》（Landmarks of

Tomorrow）。这本书现在也正在由Transaction出版社再版。现在回忆起来，真的觉得很奇怪，那时候我们所有人，无一例外地都没看到受过教育的雇员中层阶级，也就是知识型工人的形成，而他们在之后的10年、15年就成为社会的核心阶层。其实，在那个时候，促成这种巨大转变的重大事件早已发生，比如第二次世界大战之后的《退伍军人法案》（G.I.Bill）。根据这一法案，美国的“学院和大学之门”向数以百万计的退伍老兵敞开了。我们其中的一些人在当时就觉得这是一件极具革新意义的事件。我记得我在当时的一篇文章中曾指出，这样的政策在第一次世界大战时是不可想像的，一战的退伍老兵绝不会想像他们能得到这样的一种“奖励”或“好处”，他们怎么也不可能获得这样的机会。这个政策明显地标志着社会价值，甚至是社会结构的根本改变，但是，当时的观察家，包括本人在内，都没有注意到这一点。现在回忆起来，这是再明显不过的事情了。

本书描述的工业社会是它处于鼎盛时期的状态，而与今天的工业社会是有区别的。首先，在所有的发达国家，现在的经济中心都已从制造业转到服务业。而在每个行业内部，经济中心也已从大企业转到中型企业，大型企业的成功故事是属于20世纪30年代、40年代及50年代的事。其次，社会的中心不再只是企业，非营利的“第三部门”在每个发达国家(惟一的例外是日本)的重要性日益显著。另外，即如我们已提到的，发达国家的基本社会问题不再是产业工人了，他们的问题已经退居其次。我们关注的中心逐渐集中到知识型工作的生产率及服务业工作的尊严等

问题上，这是本书没有涉及的，也是写作本书那个时代没有出现的问题。

尽管有这些可修正之处，本书的基本方法、基本分析及基本概念框架在今天仍然适用。尤其是它关于基本的组织、管理的职能及限制、个人独立性需求及发达社会中主要机构的社区、将劳动力作为一种资源的讨论及本书中首次提出的其他一些观点，在今天的情况下，仍是适用的。顺便提及的是，本书是本人的著作中对日本产生过重大影响的第一本书，尤其是其中关于利润的职能与功能，管理的职能与功能，特别是将劳动力视为一种资源的观点，及创建工厂社区的必要性等，对日本的企业产生了重要的影响。在日本，人们至今仍认为这本书在日本工业重组、日本现代管理发展，尤其是在20世纪50年代日本的雇员与劳动政策与实践的重大变革中，发挥了重要的指导作用。

彼得·德鲁克

于加州克莱蒙特

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

1962年版序

这本书有两个主题。第一，20世纪的工业社会是一个新的、特殊的社会，它是全球性的，而不是“西方的”或“资本主义的”。现在，我们对它知之甚少，值得我们深入探索。第二，这个新社会有它自己特殊的社会性组织，即工业企业。工业企业里有它的管理层、工厂社区及其连体孪生兄弟，工会。

当这本书首次呈现在人们面前时，这些结论对许多读者来说也许是令人震惊的、新奇的。而在今天，也就是短短的几年之后，它们就成为人们普遍接受的观点了。当然，即使在今天，在苏联过于直白地表述这些观点也是不可取的。但自斯大林去世后，关于管理层的组织与功能问题，是苏联国内争论最多的政治与经济问题。这种争论与我们这个“腐朽的资本主义”世界中关于管理层的争论极为相似。这些问题及解决这些问题的方法，与我们遇到的大型企业的管理高层的相关问题及解决方法，并没有什么明显的不同。换言之，从制度上说，我们所讨论的新社会，在任何地方都有着同样的形态和同样的结构特点，区别主要是政治的、价值观的，而不是制度（尽管这些区别的确很大）。类似的佐证是，解决组织的无人情味的逻辑与个人的理想、动机之间的矛盾，一直是苏联的小说家与剧作家钟爱的主题之一。

在美国，我们现在能听到“组织人”的说法，也就是将工业的社区的

特征赋予员工。而在10年前，对美国社会及企业的主要批评，特别是自由党的批评，主要说它太“个人主义化了”。

我重读本书之后，倒觉得它更加适用于20世纪60年代。在这本书里没有现成的问题解决答案。它的目的主要是帮助人们理解工业社会。相对于10年或12年前，这本书显然对今天的读者更有吸引力。在那时，一个大的解决方案包治一切问题的想法很盛行。我们曾经有过的痛苦经验告诉我们，一个承诺能包治所有问题的简单“药方”，事实上并不能解决社会、家庭和个人的所有问题，即如我们宣布“罪恶的朗姆酒”是非法的一样，这个简单的措施并不能解决所有的问题。但是，即使是这样，人们仍希望有一个更大的、更耀眼的、有着更大的经济影响力的包治百病的万灵丹出现，这种心理促使人们在第一次世界大战之后接受了“禁酒令”，而这种心理在第二次世界大战之后仍十分盛行，只是“标签”不一样了。现在的“标签”是“共产主义”与“自由企业”；“劳工运动”与“全球政府”。甚至一些有识之士还相信，依靠新的“绝对武器”，即原子弹，至少能维持世界和平，甚至是世界的民主与繁荣。朝鲜战争(于1950年6月爆发，也就是本书首次出版后的数月)之所以对美国民众来说是如此令人震惊的事，其中一个主要原因就是它打破了人们的这种幻想及其他类似的幻想。从这里开始，人们开始从迷信中觉醒，从对过去大的、简单的、包治一切的解决方案的迷信中觉醒。

今天，我们要努力让第二次世界大战以后成长起来的新一代政府，

对于我们面临的所有现实问题，都不要只给出一个简单的答案。而这一代人正将步入政府及政治组织的领导岗位，正将成为科学、技术、文化与商业界的领导者。我们应认识到我们需要面对许多现实的问题，我们需要切切实实地做许多看似琐碎的事。这里有风险、困难和妥协。这里既有问题，也有机会。我们(这里的“我们”至少包括这个世界上的所有发达国家)正变得也许与我们的父辈以及更久远的父辈完全不同。但是，要注意的是，我们现在天然地倾向于复杂化，甚至是“幼稚的”复杂化(例如“现代文学评论”中的一些例子，及现在流行的个性心理学中过于细致、过于复杂的方法)，一如我们的先辈天然地倾向于简单化，甚至是“幼稚的”简单化一样。这两种倾向，其危险程度其实是一样的。但是，我们至少现在可以直面这样的现实：这个世界的构成是十分复杂的，有些事情不是只靠良好意愿就能解决的。而这正是本书的核心假设，这个假设明显地是非“乌托邦”的、反“乌托邦”的。

这次再版，不太可能带来第1版那样的冲击效应。但是正是因为它不再是“冲击性”的，它对新读者来说可能会具有更大的意义。而这次再版正是针对这些新读者的。它也许会让他们觉得：“我不敢说我同意还是不同意，但是至少我懂它在说什么。”这正是本人所希望的。

彼得·德鲁克

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

引言：工业时代的革命

“美国制造”是我们这个时代（要注意的是本书的第1版是写于20世纪50年代，所以“我们这个时代”实际指的是20世纪5070年代。——译者注）的真正革命，而不是每天报纸的大标题中出现的任何“主义”。这些主义只是对时局动荡的暂时反映，是次要的，而不是本质的。真正的革命指导原则是大规模生产的思想。这一思想革命自亨利·福特推出第一辆“T型车”以来，在短短的40年里，对人类社会影响之快速、影响范围之广阔、影响程度之深刻，在人类历史上都是前所未有的。

尽管这一思想起源于底特律，是“底特律制造”，但它的影响绝不仅限于美国和传统的西方工业地区。实际上，它对原材料生产国以及处于前工业文明的国家的影响才是最彻底的。大规模生产以席卷之势颠覆了这些社会、摧毁了这些文明，它们对这股新的力量毫无抵抗之力，也缺乏工业化的背景和习惯模式来缓冲这股新力量带来的冲击。在中国，由于日本的侵略，随着人们的背井离乡，大规模生产从沿海城市转移到了内陆腹地，在这一过程中，它也逐渐动摇了世界上最古老、也是迄今为止最稳定的社会组织：中国式家庭。在印度，工业化正侵蚀着印度教种姓制度的基础，在工厂的环境下，不同种姓之间交往的繁文缛节根本无法继续进行。俄罗斯则试图运用大规模生产原理完成东罗马未能实现的事业：在东方专制思想指导下驾御技术成果，就是所谓的“欧罗巴与大公牛的结合”，以实现一种号称是东西方完美结合产物的世界新秩序。

在美国，古老的南方是迄今为止受工业化影响最小的地域，南北战争之前的庄园式生活的残梦仍在这片土地上延续着，但工业文明正以快速的步伐将古老的南方拖曳着前进。事实上，将南方的农场改变成农业生产装配线，还极有可能成为解决南方种族问题的有效方案，它解决种族问题的方式是南方的自由党和保守党做梦都没想到的：让黑人离开土地，到工业城市去谋生。

直至第一次世界大战，也就是一个世代之前，所谓的工业社会仅局限在北大西洋两岸的狭窄区域。惟一的例外是日本，它是惟一一块成功地移植机器文明的新土地。那时，工业的基本组织，即使是在最发达的工业国家中，也都是家族所有、家族管理的中等规模的工厂，雇用的工人一般不超过500人。那时的工厂与前工业时代的作坊最大的区别，仅仅在于使用了机械动力。

今天的情况已经发生了巨大的变化。没有经历过工业化洗礼的地域是孤立的、少数的。世界上的绝大多数地方都遍布着工业化时代的典型代表、基本组织，也就是大型的、由不掌握股权的职业经理人管理着的、雇员数成千上万的大规模生产型工厂，这些工厂也许是按照完全不同的技术、社会与经济原则组织起来的。现在的工厂与1910年前后的工厂相比，尽管只有一代之隔，但是社会变化如此之巨大，使得20世纪10年代的工厂看起来更像是大规模生产型工厂的“老祖宗”——前蒸汽机时代的工匠铺子，而不像是它的“父辈”。新的工业化地区，仅仅在昨天还

是田园牧歌，对机器和工厂一无所知，到了今天，就直接踏上了大规模生产的列车，省去了第一次“工业革命”的过程。

大规模生产方式的扩张不仅广大而且深远，扩张的广度表现为地理上的范围，而深度则表现为其对传统的、前工业文明的、非工业化的领域与职业的渗透。值得强调的是，工业革命对这些方面的重要影响完全可与原材料生产国工业化相提并论。

仅仅在一个世代以前，大量的生产工作还是以工业化以前几百年（如果不是几千年）的古老的方式完成的。在那个时代，即使是最发达的工业化国家，本质上也不具备真正的工业化特点。只有极少数一部分人，尽管在一些国家这一小部分人举足轻重，在真正以工业化的方式生活与工作。那时，即使在最发达的工业化国家，大规模生产方式也仅被视为一种技术，比如生产装配线，而且常常局限于汽车工业。

两次世界大战教会了人们，使人们认识到，40年前，亨利·福特的第一家工厂所创建的大规模生产原则，既不是一种单纯技术，也不是一种简单的工具，而是可以指导与组织一切生产制造活动的基本原则。今天的情形更进一步表明，大规模生产原则不仅仅适用于生产与制造活动，它实际上是“如何将人们组织在一起有效工作”的普遍适用原则。

苏联的集体农庄第一次将大规模生产原理运用于农业。它的劳动力组织——将每个人作为一个高度专业化的工具使用，仅让他重复一项简

单劳动，通过国有拖拉机站而实现的控制以及它的薪酬体系，无一不是大规模生产原理的具体运用。苏联的集体农庄当然已如同40年前的汽车工厂一样，成为历史陈迹。如今，密西西比三角洲的全机械化棉花农场、加州中心河谷灌溉土地上的蔬菜合作组织，它们与前工业时代的农业耕作传统的决裂就更加彻底了。英国人在宏伟的非洲花生种植计划中提出，要运用大规模生产思想对整个殖民帝国进行重组。传统上，农业即使不被人们视为前工业文明的传统世界的象征，也会被人们视为工业化的对立面，认为农业与工业化是不相容的，但是，事实表明农业也被大规模生产俘获了。

大规模商业企业的文书工作，既没有生产装配线，也没有传送带。但是，在今天，这些工作的组织方式与亨利·福特的T型车生产的组织方式毫无二致。大型保险公司的打字工作、大型银行的支票分检、邮购公司的订单分类与填写以及商业企业、政府部门的成千上万的其他类似工作，尽管在形式上和汽车生产装配线毫不相关，但是，它们在本质上也是一种无形的生产装配线。

类似地，科学研究也可以以大规模生产装配线的方式组织起来。在美国工业界主导的工程与化工研究中，这种情况已经存在很多年了。目前，大规模生产方式正被移用到医药、生物的研究中。位于纽约新成立的斯隆凯特林癌症研究所（Sloan-Kettering）主要是由两位汽车工业先驱的捐赠而创建的，该研究所采用的工作理念与工作方法就是生产装配

线的理念和方法。在战争时期，大规模生产方式在军事科学研究中的运用导致了原子弹的诞生，这是其他任何工作方式都不能做到的。在美国许多高产的实验室，如贝尔电话系统实验室和通用电气公司的一些实验室，即使在进行目的不在于应用的纯理论研究时，也采用大规模生产的组织方式。

大规模生产方式甚至还被成功地运用到那些常被认为是极具个性的工作中。梅奥诊所就是一个成功的例子，该诊所成功地将诊断与检查等工作组织成一条生产装配线，由此带来了效率与效果的明显提高。亨利·卢斯(Henry Luce)的“杂志群”模式，实际上也是另外一种形式的生产装配线，在这条生产装配线上，《时代》、《生活》与《财富》等著名刊物应运而生。

最令人瞠目结舌的是大规模生产方式在军队中的运用。在所有的前工业组织中，军队是最正规、也是似乎最不易改变的组织。但是，在第二次世界大战时期，大规模集团军进攻完全是按照大规模生产方式计划、准备与执行的。每个军官只执行一项高度专业分工、高度机械化的任务，而且很少从一个任务转到另外一个任务，他们对自己的任务与总体战略的关联也毫不知情。将大规模生产方式运用到战争中可能是美国对二战胜利做出的最大贡献之一，也是自500年前西班牙的“大首领”（Gran Capitan）创建现代军队的概念以来最大的军事组织变革。

"industry"一词曾表示人类劳动的任何组织。只有到了18世纪和19世

纪早期，也就是第一次“工业革命”时期，这个词的词义范围才逐渐缩小，特指“制造业”。随着第二次工业革命，也就是大规模生产的到来，"industry"这个词的词义又开始回复到它原本的含义。今天的工业生产原则，也就是大规模生产原则，能在同样的理论基础上，根据同样的概念有效地组织几乎所有类型（无论在哪里，是何种工作）的群体劳动。这一原则不仅是人类迄今为止发现的最具革命性的生产原理，也是最具一般性的生产原理。

大规模生产原理绝不是一种机械的教条。否则，它的运用绝不可能超越制造业，也不可能脱离生产装配线、传送带及标准制造件等。它在本质上是一种社会原理——是一种人类组织的基本原理。福特的工厂中，创新的方面不是它如何组织机械设备，而是它组织工人完成一项普通任务的独特方式。这也就部分地解释了这一新的原理为什么会给传统文化、人与社会及人与家庭的关系带来颠覆性的影响。

在所有这些影响中，最显著的就是：劳动者与产品及生产工具的分离。

人们早就观察到这种分离。过去，人们一直将这种分离归结于法制或经济的“上层建筑”。这种分离被认为是工业体系中的偶然现象，而不是本质现象。它还被其他所有研究第一次工业革命影响的重要学者所沿用。不仅如此，它也是教皇颁发的两条关于工业秩序著名通谕的假设，这两条著名通谕是《新事物通谕》及《四十年通谕》。那时，普遍的观

点认为，只有当劳动者被赋予了对劳动工具的合法控制权，他们才能真正地控制生产。

然而，在大规模生产的体系下，这种观点将不再成立。在这种情况下，劳动者与产品及劳动工具的分离是绝对的，它是这种体系的一种本质特征。它与法定控制权或政治制度毫无关系。劳动者自己无法生产，他必须融入到由人、机器和工具组成的复杂组织，也就是我们所说的工厂中去，他才能发挥作用。我们甚至还可以看到，即使劳动者的联合组织，如合作社、工会或工会联盟也无法控制工厂，除非是形式上的，或完全是假设意义上的控制，更不用说单个的劳动者了。

事实上，即使在工厂里，劳动者也不再是从事从前意义上的“生产”（produce），而只是在“工作”（work），完成某项具体的任务。产品不再是由某个工人或某一群工人独立地生产出来的。任何一种产品的产出都会使用到整个工厂的所有资源。这是一种“集体性”的产品。而单个劳动者甚至都不能确定自己的工作在这件产品的产出过程中发挥了什么作用。在一般情况下，他指不出产品中的哪个部件，或哪个生产过程是他个人的工作。

类似的情形普遍地存在于运用大规模生产原理的所有组织中。最明显的例证甚至出现在制造业以外的行业中。比如，办公类型的组织，似乎没有什么“生产工具”，当一名书记员、计算机操作员或航运公司职员脱离了他们的组织之后，他们就会变得百无一用，也不能实现任何产

出。类似地，工程师或工业化学家，无论他们受过多么良好的专业训练，只有当他们融入到特定的组织之中，才能有所作为，否则也将会是百无一用的。到这里，我们可以清楚地认识到，生产工具是一个生产元素，它融合于组织之中，是作为这个组织整体的一部分存在着的，而不是简单的物质工具。

人类历史上一直都存在着一些交易活动和职业，个人必须要依赖于组织才能完成这些交易活动、才能有效地工作、才能获得成果。一个勇士携着自己的武器单枪匹马地打拼，神话般地建立起自己的王国，这样的故事只可能存在于人类历史久远的过去。确实，除了极少数的社会，大部分社会里的人们为了满足自身生存的需要，必须依赖于邻里之间的物物交换，这种交换当然是某种意义上的“合作”行为了。但是，我们应注意的是，尽管在传统社会中，人们仅靠自己难以完全满足自身生存的需要，但是传统社会中绝大多数人能够独立地生产，除了使用一些祖辈相传或自己制造的工具之外，他们不需要其他额外的工具。狩猎者、牧人和农民都是这样。即使是工匠和有专业技能的人，也是如此。裁缝、车匠、面包师、牧师、医生和抄写员都能独立地、有效地实现自己的“产品”生产。

在工业社会，情形发生了巨大的变化。只有极少数的艺术家及掌握着某些专门技能的人，能够完全依靠自己进行创作与生产。其他所有的人，都必须依赖于某个组织，才能实现产出。在工业体系中，是组织，

而不是个人，才能实现产品的产出。

劳动者与生产工具的这种分离威胁着所有传统社会的原有的地位与声望体系，无论是西方的传统社会，还是东方的传统社会。它令传统社会解体，使个人失去了原有的根基，如漂泊之草。

它还会使失业问题及失业的威胁成为不堪忍受的噩梦，倒不是它的经济后果有多可怕，而是它的社会后果令人难以忍受。这个问题反过来又迫使政府面临一个新的、以前从未遇到的任务，那就是如何阻止、救治由于失业而造成的经济萧条，这项工作超过人类迄今为止创立的所有政府组织的能力范围。

最后，劳动者与生产工具的分离还会导致一个老问题变得更加严重，那就是权力集中问题变得前所未有地迫切需要解决。如果听之任之，这完全有可能带来一种新的极权。

如果是组织而不是个人才能实现产品的产出，那么个人的工作（work）本身是不会带来社会地位、声望和权力的，能带来这些的是个人在组织中的职位（job）。社会地位、声望和权力源自你所属的组织，及你在组织中的地位、声望和权力。

我们应该认识到，认为大规模生产技术会泯灭个人的技能及精美手工艺带来的满足感的观点是错误的。相反，如果说它可能会消灭技术含量低的工作，则是基本正确的。当然，大规模生产对掌握高超技能的劳

动者的需求是空前巨大的，而且它所需要的人数及技能的种类还在不断地增长。但是，新的大规模生产型社会所需要的技能完全不同于传统社会意义上的技能，它们是社会性的、智力上的技能，而不是使用工具与材料的技能。

因此，工业化从某种意义上来说，消除了传统社会中职业与技能所带来的社会声望、从事传统工作时带来的满足感。它将个人从他赖以生长的土壤里连根拔起；它使传统的价值体系不再适用；它令传统的行为模式寸步难行。

工业体系显然与前工业时代的社会结构、社会地位与阶级体系不能相容。工业化粉碎了这些社会中的制度刚性，也消除了这种制度刚性滋生的机会。我们只要看看所谓“自由职业者”的年老的中产阶级面临的经济与社会压力就知道了。而在西方，自由职业是他们传统上谋求社会地位提高的主要途径。

即使在西方，工人与产品及生产工具的分离所带来的破坏性的社会影响也是随处可见的。底特律的南方白人和南方黑人面临的问题就是一个例子。还有广为报道的大型工业化城市中的“第二代美国人”问题，在绝大多数情况下，该问题体现的是工业革命对这代人在故乡成长过程中获得的价值观与文化传统的冲击。但是，“工人与生产工具的分离”对社会结构、社会价值观和社会满意程度造成更具摧毁性影响的区域却是在西方社会以外。

作为社会威胁的失业问题

大规模生产本身的固有特征——劳动者与生产工具的分离，决定了萧条和失业问题在工业社会中处于十分突出的地位。并不是失业问题的经济性后果使之成为每个工业化国家挥之不去的噩梦。在美国，我们经受住了20世纪30年代大萧条的考验，使大部分劳动者未受到长期失业的困扰，并确保他们的家庭经济水平远远高于维持生存的水平，甚至比100年前的富人的生活水平还要高些。即使在经济大萧条的最初几年里，既没有设立相应的机构，也没有制定相应的决策，我们也做到了这一点。尽管如此，在美国，大萧条仍然在人们的心理上，在社会层面上及政治层面上造成了十分恶劣的影响，这也从另一个侧面说明，美国是当今世界上工业化程度最高的国家。

长期失业的主要影响不是表现在物质上，而是表现在心理上：失去了自尊；失去了主动性；在极端的情况下，甚至失去了理性。失业带来的结果是一个人失去了他所依附的组织。然而，在工业社会中，人们一旦失去组织，他就变成了一个无用的“零件”，他不可能完全依靠自己完成生产。此时，他就像是一个没有家园的游荡的幽灵。“大萧条冲击”不仅对那些饱受长期失业之苦的人群产生了恶劣的影响，对于那些从没有失业，或从不用担心失业的人群也同样产生了巨大的心理压力。在整整的十年里，人们生活在持续的恐惧之中，担心自己会在下一个发薪日被解雇。这种笼罩在恐惧感下的生活，甚至还不如真的已经被解雇了，那

样反倒痛快了。

正是由于工业社会的体系将劳动者和生产工具永久性地分离开来，这才使得如何阻止经济萧条及失业的持续蔓延成为每个工业化国家必须要面对的重大问题。工业社会的公民无法理解、也无法控制这股将他们抛离社会、剥夺他们体面的公民生活的力量。只有当现代工业社会设法驾驭好这种力量，它的社会成员才会认为这是一种可接受的或合理的社会形态。否则，这样的社会就会沦落成为毫无意义、缺乏理性、群魔乱舞的社会，最终变成挥之不去的噩梦。从解决经济萧条及由于萧条而导致的失业问题的途径来看，我们必须求助于适当的经济手段或经济政策工具。可见，它们确实是经济问题。但是，从它们的本源及其带来的恶劣后果来看，它们又不仅仅是经济问题，它们同时也是社会问题及心理问题。概括地说，它们是深刻的文化巨变而导致的问题。

劳动者与生产工具的分离使得我们不可能依靠“自然的调节系统”。如果听任其自身的调节，也许有可能在经济方面实现迅速的“康复”。但是这样做，或许还没等到它即将可能实现经济康复的那一天，我们这个社会就可能会因为社会性方面的动荡和问题暴露而早已崩溃了。

如果你说经济萧条和失业问题将会不可避免地导致“自由放任”（laissez faire）政策的放弃，那你就没有说到点子上。“自由放任”政策意味着放弃严格的监管。经济大萧条和失业问题当然不会需要严格的监管，它们需要的恰恰相反，是积极的经济促进措施。

但是，这与放弃“自由放任”政策完全是两回事，它不是简单地放弃“自由放任”政策，而是难度要大得多的政策设计。只有少数政府在一定的范围内尝试着做这件事，而能成功地设计并实施积极的经济政策的政府更是凤毛麟角。

首先，经济层面上的积极促进政策的设计与实施需要非常可靠与完整的信息、非凡的政策决策能力与经验以及同样非凡的行政管理技能。这就要求政府官员能集经济学家、政治家、训练有素的管理者的最优品质于一身，同时还要以自身的正直与诚实统领这些优秀品质。这样的完人去哪儿找呢？更何况，社会需要的不是一两个这样的完人，而是要求大部分政府官员都能如此！

其次，积极的经济政策的有效实施还要依赖于充分掌握信息的公民（我们不要求是聪慧的），以及一个完全不受公众意见及舆论影响的独裁体制。要想制止或克服经济萧条，就必须制止消费的突然增长。但是，迄今为止，没有一个由选举产生的政府能确保它的选民能避免圣诞节的激增消费。即使是纳粹德国，它们完全不受选民左右，在面对公众舆论与压力的情况下，它们也从未有效地实施过反通胀的政策措施。

最后，应对经济萧条的积极经济政策更意味着政府应采购大量的资本商品（资本商品是相对消费商品而言的。一般地能形成固定资产的商品都可以称为资本商品，而即时消费即消失的商品则是消费商品。前者的例子如屋宇、交通工具、机器、武器装备等；后者的例子如粮食、易

耗品、假期旅游等。——译者注）。然而，迄今为止，除了军火订单外，还没有一个政府对其他资本商品下过大订单。

应对经济萧条的有效政策要求政府在经济领域采用全新的概念，它既不是“自由放任”，也不是集权主义的，而是一种共同承担责任的观念。任何一个政府都不应该拒绝承担制定与实施这项政策的责任。然而，这种责任对政府的要求又远远地超过已有的任何政府的能力范围。因此，它要求的是一种共同承担责任的观念。

新利维坦（名著《利维坦》（Leviathan）是英国资产阶级革命时期的政治思想家托马斯·霍布斯的代表作。中译本由黎思复、黎廷弼译，商务印书馆1985年出版。所谓“利维坦”，是圣经中记载的一种巨大的海兽，力大无穷。霍布斯以此来命名，意在比喻一个强大的国家。该书为大资产阶级和新贵族的政治统治奠定了理论基础。《利维坦》体系完备，论证严密，可以同古代亚里士多德的《政治学》遥相匹比。该书是为资产阶级登台论证的一部力作，在西方政治思想史上占有重要的地位。——译者注（根据史彤彪的论述附注））

个人可能会被剥夺运用生产工具的机会，同时，他又不能完全依靠自己完成生产。这些情况还会导致权力的集中，使之变得比以往任何时候都危险得多。

问题的关键在于，权力掌握于政府手中。由于个人的生存依赖于对

生产工具的获取，这就使得一个政权有可能完全控制个人，也就使得极权体制变成可能。如果个人能否进入一个生产组织的控制权掌握在某个人或某个组织的手中，这种控制权就可能被利用，成为对个人的控制。这种控制是十分有力的，即便不掌握着个人的命运，也掌握着个人的生活水平、社会和政治地位。只有在人们敬畏于未知的黑暗力量的原始部落里，我们才会发现同样程度的彻底、完全的控制。工业化革命能增强政府实施完全控制的能力，而在这之前，政府根本不可能实现这种操控，也正因为如此，人们才得以享受到一定程度的自由和隐私。

公民的社会生存完全依赖于他是否能进入到一个生产组织中，这一点又使独裁专制体制有了一种新的魅力。当自由导致社会无法克服长期失业的风险时，自由就会变得不堪忍受，这时，独裁专制就会以解放者的面目出现在人们面前。进行大规模生产的社会必须要有一个拥有足够权力的强有力的政府来应付长期失业问题的威胁。同时，它又需要是一个有限的、柔和的政府，这样才不至于威胁到每个公民的自由、幸福和隐私。

在人类的历史上，曾有过许多独裁专制政权、警察国家和暴政。但是，除了在原始社会的部落里，魔力、禁忌和礼仪控制着人的全部生存，我们尚未看到完全意义上的极权体制——也就是这样的体制，个人本身及其所有的活动完全依附于国家。专制与极权是本质完全不同的两个概念。极权的“集总性”体现为它完全彻底地否定个人。在一种个人可

以完全依赖自身而实现生产的文化中，也就是个人可以完全依赖自己而实现社会意义上的生存的文化中，完全意义上的集权是绝不可能出现的。任何独裁专制统治，无论是多么残酷暴戾和专横独断，如果它不能使人们的全部社会生活听命于它的命令，那么它的专制总是有限度的。

除此之外，只要个人依赖于自身就能实现生产，他就可以把自己武装起来反抗独裁专制和暴政。将“革命暴动权利”视为捍卫自由的最终的和最根本的手段，是传统政治学的真知灼见。然而，在一个完全工业化的社会里，公民完全没有可能去反抗掌握着生产工具的政府。面对轰炸机和坦克，“革命暴动权利”只能变成一种空洞而抽象的概念。即使是“全体罢工”这样的法宝，在极权者的专制统治面前也会变得同样苍白无力。公民们能做的事只有表面上尽量顺从，而在自己的心灵里留出一片空地，来抚慰自己的灵魂。一个极权政府即使不能控制人们的心灵，它却能控制公民的所有活动。可是，如果一种信念永远也不能付诸实施，它又能维持多久呢？

过去，通过法律的条文和限制就可以约束权力的滥用。如果政府违宪，人民就会采取最后的措施，用武装将之推翻。然而，在工业社会里，政府绝对地、完全地掌握着权力，因此人们不可能采用类似的手段。世界上最完善、权力制衡的设计最完美的宪法，也不可能阻止希特勒的篡权，更不用说阻止他篡权后的所作所为。希特勒当时不可能遭到反抗，因为他掌握着获取生产工具的权力，这使得他的政权是完全集权

的，也使他的政权有能力掌握所有的社会活动，从而缔造了一个属于他自己的工业社会。

合理的工业社会必须要分散独裁者手中的权力。但是与此同时，我们又要防止另外一种倾向，也就是权力的过度分散而使之堕入无政府主义社会，就像15世纪那样，到处是没有主教、盗贼横行的小公国和自治城市。那样的后果同样是人类难以承担的。相反，合理的工业社会必须要有合理的权力集中和统一，只有这样，我们才能实施应对经济萧条的有效措施。

除非工业社会能分散生产工具获取的予夺权力，否则，它就不可能成为一个自由的社会，它就会永远处在向极权社会演变的危险之中。但是，如果权力过分分散使之失去了采取行动的能力，那么它又不能成其为一个真正意义上的社会。

在西方，由于劳动者与生产工具相分离而导致的问题尤为棘手，至少，它们是我们最能直接感知的问题。然而，工业化革命的真正的革命性影响却体现在北大西洋区域组成的旧的工业化地区之外的地域，具体地表现为它动摇了组成一切社会组织的细胞：家庭组织。

过去所有的社会，从最原始的形态到最发达的形态，都是建筑在人类的生理性社会单元、心理性社会单元、生产性社会单元三者合为一体的基础上的。换言之，在过去，如果人类社会的这三类基本构成单元是

相互分离的，则构成不了一个真正意义上的社会。家庭，作为社会构成的基本细胞，尽管它的起源是出于人类生存繁衍的生理性需求，但是它已演变成人类情感联系的载体，这是放之四海皆准的道理。除了极少数情况之外，丈夫和妻子的结合无一例外地是人类繁衍生存所必需的生理性的、心理性的和社会性的伴侣关系。同样，除了极少数个别例外，孩子不仅被视为心理性社会单元的不可缺少的组成部分，同样也被视为社会性单元不可缺少的组成部分。一旦度过了他们的婴孩时期，孩子们就会被作为正式成员而纳入到生产性社会单元之中，就像他们在出生时，作为一个成员纳入到情感和家族的体系中一样。

在原始社会，妻子负责挖掘根块食物、采集野果、捕捉小型猎物；而丈夫则要外出狩猎；孩子们则守着母亲，帮她做一些小事，直到男孩长大后随父亲一同外出狩猎。在畜牧业社会里，妇女主要负责照看田园、驯养小型动物、纺纱织布以及为丈夫及牧羊犬准备一日三餐；而丈夫的任务则是外出放牧；孩子们则在家里帮助母亲纺纱织布，直到长大之后随父亲出去放牧。在农业社会里，生理性社会基本单元、心理性社会基本单元及生产性社会基本单元合而为一的程度更是空前的，这也可能是家庭型农业社会中，家庭具有强大的力量，而且一旦反抗也特别有力的主要原因。在高度发达的农业社会中，工匠和手工业者要依靠他们的妻子照看店铺、操持家务、照顾熟练工人和学徒们的生活，同时还要负责接待顾客。而孩子们则是家庭这个社会单元的年幼成员，像学徒一样参与到家庭生活和工作之中，即便不是这样，至少也是一个近距离的

观察者。

在工业化社会中，这种生理性、心理性社会单元与生产性单元的重叠将不复存在。工业化使得家庭脱离出社会。工作地点和居住地点不再合而为一了：父亲每天要到离家数里之外的工厂或办公室上班。妻子和孩子不再是生产性工作不可缺少的组成部分。他们也许可能会有自己的工作，也会各自到自己的工作地点去上班。但是，即使他们一家都在同一家工厂或同一个办公室工作，他们也不再是以家庭为单元进行生产活动了。

19世纪英国纺织工业普遍存在的童工问题，通常总是被人们视为工业化导致的结果。即使是五六岁的孩子被雇用来捻纱或纺纱，他们所做的工作也并不是他们这个年龄的小孩完全不能做的事，包括一些相对富裕家庭的小孩，到这个年龄也是可以做这些事的。童工问题令人憎恶、不道德的方面不在于让孩子们所做的工作，而是在工作的性质，它是工业化的工作。当纺织工作从一个纺织匠的家庭转移到大工厂，尽管工作是同样的工作，但它们的性质却完全不同了。尽管在工厂里，孩子们也许同他们的母亲并肩工作，但是，他们已不再是作为家庭成员的一分子参与工作了。他们只是在空间上和母亲并肩工作，并不是作为一个社会生产单元整体里的一部分和他们的母亲一起工作，就像在前工业社会的家庭里那样（原文是They worked next to, but not with,their mothers. 英语的介词有着十分丰富的内涵，而在中文中却没有相应的对照。因此，要

译出这句话的含义，只能敷衍成文。——译者注）。即使他们的母亲就在他们身旁工作，他们也不是作为一个家庭单元进行生产活动。此时，他们不再是以小孩的身份参与工作，而是正常的发育成长被生硬地裁断了的小大人。

尽管是基于不合理的论证，我们对早期工业化时期的童工问题的反应却是正确的。无论是像工厂委员会所错误地相信的那样，认为雇用童工是一种创新之举；还是认为将传统的以家庭为单元的劳动形式转移到工厂中是邪恶的、残忍的和不道德的，所有这些已变得无关紧要。重要的是，人们已达成共识，认为工业体系中雇用童工是一种心灵的摧残和邪恶的行为，这种行为必须被制止。但是，这并不能彻底解决工业社会里的儿童问题。

在任何一个传统社会里，未成年人眼中的母亲是力量、成就感和社会权力的象征。然而，在工业社会中，即使能找到比打桥牌更好的消磨时光的方式，未成年人的母亲仍会觉得自己是一个问题。对社会来说，她们也是一个问题。在前工业社会里，“妇女平等”这个问题几乎不存在。男人们似乎掌握着法律意义及宗族意义上的权力，但除了一小撮不用劳动即可生存的统治阶层之外，女人实际上掌握着社会性权力。在经济上，丈夫和妻子则是完全平等的，因为生产是一种共同努力。然而，在工业化社会里，妻子或母亲被排除在生产之外，也就被排除在社会之外了。

这种情况的出现是因为男人为了妻子及不能自立的孩子的生活而外出工作。男人的外出工作打破了家庭单元原来的三位一体，使之失去了生产性社会单元的功能，从而导致了妇女问题的出现。在经济大萧条时期，失业工人风雨一肩挑，苦苦地忍受着煎熬，为了摆脱困境宁愿做出任何牺牲。所有这些都清楚地表明，在工业社会里，只有当家庭与生产相分离，家庭才能得以维系。如果妻子不得不外出工作，这对男人来说是一种耻辱，这种思想在工人阶层中十分流行，同样也说明了这一点。

当然，和以往任何时候一样，家庭作为一个生理性、尤其是情感性社会基本单元，仍是社会存在的必要基础。由于家庭与社会的分离，使得它在情感方面的特征更为突出，以至于人们对母性、孩子及家庭关系的赞美无以复加。然而，这反倒暴露出日益紧张的家庭问题，尤其是，一方面人们对家庭情感价值赞美有加，另一方面离婚率却不断上升，越来越多的家庭分崩离析。如今，家庭已经成为一种奢侈品，孩子不再是一种经济资产，而是一种经济负担。这也就不奇怪，为什么工业化的过程总是伴随着生育率下降的过程，这绝不是偶然现象。从另一方面看，家庭情感又变得越来越弥足珍贵。在传统社会中，家庭情感的变故只不过是一件令人头痛的小麻烦；但在工业社会里，它却可能会变成严重的危机，导致“心理失调”“精神失常”“心理综合症”等问题，对个人和家庭造成毁灭性的破坏。

处在前工业发展阶段的非西方社会，对这种冲击传统家庭的力量毫

无招架之功。他们的文化在这种冲击之下很快就土崩瓦解，就像感染了一场瘟疫。即使是在西方，家庭的削弱是一个渐进的过程，家庭与社会的分离同样也带来了深刻的影响。正是这种分离，使得我们的工业化城市变得令人恐惧、如虚幻泡影、令人压抑，就像是高楼林立的荒原。这与贫穷无关——实际上，底特律工薪阶层整洁的五居室之外停靠着崭新的轿车，冰箱、洗衣机也司空见惯。然而，所有这些只能给荒原城市平添了更多的苍白。居处和家庭不再是社会生活的中心，这才是城市给人以诡异、暂时栖居地感觉的原因，也是现代工业城市表面看上去文明，暗地里却涌动着暴力和违法行为的根本原因。所有这些，与新的工业化大生产的整洁、漂亮、井然有序、富有节奏，形成鲜明强烈的对比。

由大规模生产技术推动的工业革命仍会一往无前地扩张。在它的背后，蕴藏着两股推动社会变革的最强劲的力量：人们对高标准生活的渴求和国家防卫的需求，也就是国家对更高的作战能力的渴求。

农民运动分子抨击工业化罪恶的说教、所谓智者对物质主义危害的警告，所有这些在印度、南美或苏联中部人民悲惨的生存境地面前，都变得苍白无力。这些说教即使不是纯粹的谎言，也是一种谬论，它只是一小撮特权分子玩的把戏，试图用它来掩盖他们企图永久维持统治的妄想。哪怕是最低限度的物质条件的改善，对于那些处在前工业阶段的赤贫国家（每个国家在前工业社会都会处于这种赤贫之中）的人民来说，都像无法抵抗的流感。

这并不是说工业化是一个快速的、无痛苦的过程。它也并不意味着贫穷的消除。即使在美国，经济最繁荣鼎盛的时期，仍然存在着令人触目惊心的贫困，尽管它们主要分布在非工业地域。同样，这也不意味着其他所有国家都能达到美国的生活水平，因为美国享有地理位置优越、人口密度低、原材料供给充足等独特优势。当然，没有一个国家，至少在相当长的时间里，能像美国在第二次世界大战时期那样同时享受着最高标准的生活和最高标准的作战能力。

换句话说，工业化本身不会带来人类经济的新纪元。但是，它可望带来生产效率和生活标准的大幅度提高。这个幅度要远远高于自游牧时代到农业定居时代任何技术变革所带来的提高。

对作战能力提高的渴求同样强有力地刺激了大规模生产式的工业化进程。大部分国家更大更强的武装工业化常以牺牲人民享受更高标准的生活为代价。在全能武器时代，除非我们能减少战争及战备对武器的需求，否则大规模生产革命带来的可能只是人们生活水平的急剧下降。当然，军需的膨胀倒不会减缓工业化的进程。相反，一个国家越贫穷，越缺乏国防力量，它反而越有压力去建设国防工业，以抵御外来的侵略。

这场革命带来的社会与政治危机将会越来越明显，越来越普遍。关于“西方危机”，人们已经说得很多了。但我认为“东方危机”将会是一种更深层次的危机，它将危及社会与文化的根基。

如何应对这场危机，如何建设运转良好、充满自由的工业社会的新制度，是西方社会面临的最紧迫的任务，尤其是美国，首当其冲，义不容辞。因为美国是最发达的工业化国家，它的财富和生产效率使它有足够的能力来解决这些问题，而其他的国家可能正为贫穷或社会关系紧张所困扰，根本无暇顾及这些问题。美国相对其他国家而言，也处于更为关键、敏感的位置，毕竟它的工业体系是最发达的。事实上，所有的证据都表明，美国只有很短的时间来处理这些问题，也许是十年，或者是1/4个世纪，当然不会比这个时间更长了。

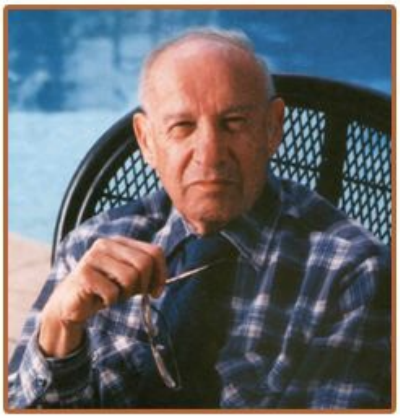
更重要的是，作为大规模生产革命的发祥地和重要推动者，美国已成为世界上最强大的国家。然而，迄今为止，美国的领袖地位仅局限在技术领域，还未能构造出与这种技术相适应的社会和政治制度。但是，大规模生产技术对所有处于前工业阶段的文化和社会秩序而言，犹如一种无法抗拒的腐蚀剂，因此世界需要一种工业时代的政治与社会制度的典范。如果没有这样的典范供模仿和学习，那么大规模生产革命可能只会带来持续数十年的世界大战、混乱、绝望和毁灭。如果这个典范不是由西方树立的，如果它不是一个自由的工业社会的典范，那么它就会沦为奴隶工业社会的样式。

美国处于树立工业社会典范的最佳位置，这倒不完全是因为世界的技术是由“底特律制造”的。美国的领袖地位不像30年前那样广为接受，那时，世界相信亨利·福特找到了答案，“福特主义”在印度、德国或列

宁的俄国都成为具有同等号召力的口号，这也是事实。这种幼稚的信念，即如亨利·福特自己的信念："机器，新的救世主"，很快就被大萧条击碎了，最终销声匿迹。

但是，因为美国在技术上的领袖地位以及它无与匹敌的军事和经济实力，同时也因为美国仍是西方世界的理想标本，因此，只要我们能付诸行动，领导者的位置仍可能是我们的。

然而，如果美国不能成为工业社会的模范，如果我们不能在自己的领土上建立起一个运行良好、高度自由的工业社会，我们所拥有的技术领先地位只会给世界和我们自己带来灾难。这将会使世界接受一种本来无法接受的制度与信仰，这种制度与信仰仇视植根于美国传统的信仰和制度以及一切西方传统。在这样的世界里，美国就不能维系自己的制度，甚至不能维持自己的独立。届时，无论军队多么强大，无论外交多么成功，无论马歇尔计划多么成功，都无法阻止这种大趋势。这些措施在那时尽管也是必要的、有益的，但那只是苟延残喘，最终不会起到什么效果。除非美国的世界领袖地位能得到认同，这些措施的作用才会彰显。而美国要获得世界领袖地位，只有通过创建"自由的工业社会"的典范才能实现。



第一部分

工业企业

第1章　新社会秩序

第2章　现代社会中的企业

第3章　对企业的剖析

第4章　“避免亏损”法则

第5章　更高产出法则

第6章　盈利性和业绩

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　新社会秩序

1928年，第一次世界大战以后最繁荣的时期，亨利·福特正式宣布大规模生产新纪元的到来，他的一篇文章的题目代表了他的思想：《机器，新的救世主》（Machinery,the New Messiah）。列宁同样将技术视为“福特主义”的关键组成。列宁是20世纪初期福特的最大的崇拜者之一，他提出的口号，共产主义就是“社会主义加电气化”，完全表明了他对这个新原则，也是他急需采用的新原理，持有一种彻底的技术化的观点。

早期探索时期的这种天真的乐观主义早已随风飘逝了，1929年的经济崩溃标志着它的寿终正寝。即使是那些大规模生产的反对者和批评者，自1929年以后他们一直占着上风，也是以一种机械的原则看待大规模生产的本质。在奥尔德斯·赫胥黎的《冒险新世界》（Brave New World）一书中认为，技术是罪魁祸首。这本书出版于经济大萧条的最低谷时期，表达了对先前雄心壮志的失望。同样，在卡雷尔·恰皮克（捷克小说家，剧作家。——译者注）的《罗索姆的万能机器人》（R.U.R.）的科幻戏剧中，技术也是罪魁祸首，这个戏剧还发明了“机器人”（robot）一词。在查理·卓别林的电影《摩登时代》（Our Times）中，技术也被描写成人类社会的敌人。无论亨利·福特的《机器，新的救世主》和查理·卓别林的《摩登时代》在看待技术对人类与社会发展的影响方面是多么地迥乎不同，其实它们的本质都是相近的，它们都是

以技术的视角看待新的工业化革命。将工业革命的原则视为一种新的技术，一种新的机器或一种新的使用机器的方法，一种新的组织非生命的、物质性力量的方法。人们过去讨论得最多的关键议题就是："人服从于机器"。

但是，如果我们切实地分析一下这个所谓的"新技术"，我们会发现它根本就不是什么"技术"，也不是组织物质力量的方式，而是一种社会秩序的基本原则。对福特的工作而言，这一点是毫无疑问的。事实上，他没有做出任何新的机械发明或发现，他所使用的所有机械都是已有的，为人们所熟悉的。只有他关于如何组织人进行工作的概念是全新的。

大规模生产革命的本质是人类社会秩序巨变的一个高峰，它代表着自200多年前工业革命以来人类社会秩序巨变的巅峰。在大规模生产革命中，工业主义的基本原则已完全成熟。而且，通过大规模生产革命的扩散，这些原理变成了放之四海皆准的一般原理，它渗透到全世界的每个角落，并为人们所广为接纳。200年前起源于技术的工业革命，在大规模生产革命中已孕育成一种社会形态。大规模生产原理不仅包含着消融前工业社会的传统秩序的神奇元素，它还包含着一种新的社会组织原理。

专业化与一体化

大规模生产的本质体现在两个重要的概念上：专业化（specialization）与一体化（integration）。这两个概念描述的都是一起共同工作的劳动者之间的关系。

第一眼看上去，它们都是很陈旧，为人们所熟知的原理，没有什么新鲜可言。“专业化”似乎与我们熟悉的“劳动分工”（division of labor）没有什么不同，除了最原始的社会，人类一直都利用这种原则赖以生存。类似地，任何生产劳动，只要是依靠多于一人的生产劳动，当然艺术家的工作除外，就必须要依靠“一体化”，或不同人劳动结果的“整合”，才能最终完成。

当我们用这两个词来描述大规模生产时，它们的含义发生了巨大的变化。传统意义上的“专业化”以某个产品为界。鞋匠一生都在做鞋，制作家具的木匠只做家具，而房子的梁、椽子等的加工则由专门的木匠完成。国际分工的经典例子是：葡萄牙气候温暖、干燥，适宜于生产葡萄酒；而英国气候潮湿、多雨，适宜于生产羊毛。这个例子经常被自由贸易理论家引用，用来说明自由贸易的好处。在传统意义上的劳动分工中，“专业化”活动特指某个人或某个国家专注于生产最适合自身条件的某种特定产品。

也许有的人会争论说，你描绘的这种情景过于简单和形式化。就拿鞋匠来说，他也不是自己一个人完成做鞋的工作，而是和一个熟练工人和一帮学徒一起完成的。这恰恰说明了传统意义上的“专业化”和新

的“专业化”这两个概念的根本区别。鞋匠师傅可以很容易地只依靠自己一个人从头到尾把鞋做好。他这样做所花费的时间甚至不会比整个团队做出一双鞋所需要的工时多多少。熟练工也能只靠自己做出一双完整的鞋，尽管也许不是很好。学徒们可能还不会做一双完整的鞋，但他们可以花费很长时间做出一双也许是不合格的产品，因为他们是来学习关于做鞋的全盘手艺的，他们要学习做鞋的全部操作过程。当然，如果让熟练工和学徒做些简单的活，而不是让师傅从头到尾都自己做，这样，生产效率自然会高些。但是，需强调的是，鞋匠师傅不一定非得要这样做，他完全可以依靠自己一个人完成。相对于师傅而言，熟练工和学徒只是学习者或帮助者，在工作中相互之间是从属关系，而不是协调关系。

与以上情况形成强烈对比的是，在大规模生产组织中，没有人有“专门的技能”。一个人在一个制鞋工厂工作了几乎一辈子，只要经过几天的简单培训，他就能成为电气设备工厂的完全合格的工人。这种情况甚至也适用于高层管理工作。实际上，这是现代管理思想的一个基本原理，认为一个能把制鞋厂管理得很好的生产副总裁，同样也能经营好一家钢丝绳厂；销售汽车经验丰富的销售总监，同样能把化工产品销售得很好。

建立在大规模生产原理之上的劳动组织，单个劳动者工作的单位不再是一个产品，而是一项操作，甚至可能是一个动作。而产品是成千上

万个操作的结果，每一项操作均由一个劳动者完成。没有任何一个操作者能单独生产出一个产品，无论他花费多少时间。只有一个组织、一个工厂才能生产出一个完整的产品。当然，只有极少数（如果存在的话）的行业或工序能达到大规模生产模式的理想状态，即将每个劳动者配置到一个动作上。但是，我们的确可以看到，新的“专业化”不是以生产出某个产品的能力为依据进行分工，而是以单个的操作或动作为依据进行分工，这才是当今组织工业化劳动的根本指导原则。

如果我们对这个新概念进行象征性的描述，我们就能马上明白它的社会含义。传统意义上，惬意生活最广为人们接受、最古老的象征性形象就是一个远离尘嚣的隐者，他自己为自己做鞋子，饲养蜜蜂，自给自足。换句话说，他是传统意义上的、完全投身于“专业化”活动的典型形象。而工业时代，惬意生活的典型形象莫过于一位隐者在荒无人烟的地方操控按钮或不停地为假想的汽车安装刹车装置。这样的情景，一个人独自在旷野中操作一台高速运转的车床，也许是最令人捧腹的，但它也是对我们的工业文明最尖刻、辛辣的讽刺，这是一幅代表着彻底的绝望、彻底的空虚，最可诅咒的情景。

新的“工业化”概念的核心不是说工作中的技能被消除了。“技能消灭”的说法只是一种想像，而不是事实。实际上，在绝大部分行业里不需要多少技能的操作只占很少的一部分。大规模生产恰恰是把众多技能高超的劳动者组织在一起，才带来效率和生产率的空前提高。而且，从

另一方面看，传统社会的生产中也有很多完全不需要什么技能的作业，如给庄稼锄草，除掉土豆叶茎上的害虫，推犁耕地等。

但是，在传统的作业中，无论它是多么不需要技能，也是与产品的生产直接有关的。假设一个人做着丝毫不需要技能的工作，但他自己不生产产品，那么，他就是生产产品的那个人的一个帮手而已。比如说一个农民，尽管他可能参加播种、庄稼的培植或收割的工作，但不是他自己生产粮食。而在新的专业化中，没有一个人生产产品，每个人都仅局限在某项操作或某个动作上（以上两段有些不容易理解，因为德鲁克的这两段有些简略。这两段主要说的意思有两层。第一层是，新的专业化并不意味着技能的消灭，实际上新的专业化中某些工序、操作对劳动者技能的要求可能会非常高，如IC设计，说新的专业化消灭了技能要求是一种误解。第二层意思是说，传统生产方式和新的专业化中都有不需要技能的工作，但是两者是有根本区别的。前者是生产某种产品的一个必要组成，而后者无论是需要高技能，还是不需要技能，都只是一道工序、一项操作或一个动作，它不可能生产出产品。——译者注）。

由于在现代工业的社会秩序中，没有人能单独生产产品，因此，“一体化”这个概念也被赋予了新的含义。只有当为数众多的个人所进行的操作或动作被组合在一起，并整合成一种模式时，产品才能被生产出来。正是这种模式才具有生产能力，而不是个人。现代工业要求群体性的生产组织在远见性、精确性和凝聚力方面都要远远地高于我们所

知道的任何组织。

正是亨利·福特为我们提供了“一体化”的原创性典范，此后的所有工业企业都纷纷模仿该模式。19世纪20年代，福特在新建的工厂里，开创了协调工人劳动与物流的方法，他不仅使那里的8万名工人的工作以及原材料、零部件的供应在时序上衔接紧密，浑然一体，他还把这种工作的一体化、富有节奏和及时性向前推广至原材料生产及采购阶段，包括在密歇根北部的铁矿开采及在巴西的橡胶采集；并向后推广至经销商的新车销售。这项计划涵盖数以百万计的工人两三年的工作。尽管福特本身的尝试当时以失败告终——因为计划太庞大，方法还不成熟的双重原因，但是它的影响却是深远的。当时苏联的五年计划实质上就承袭了福特的思想。在第二次世界大战中，伟大的诺曼底登陆过程中，福特的思想在前所未有的人员规模、作业规模上得到运用，这次战役所涉及的人员数量、作业数量及其复杂程度，都是福特本人从未尝试过的。

大规模生产在技术性要求方面实际上比人类以往任何一种生产系统都要高。一体化过程中需要的新技术要远远多于专业化过程中消除了的技术。然而，所需要的新技术不是手工的，也不是关于工具和材料的知识。它一方面是技术性和理论性的，如对原理及工艺过程的知识；一方面又是社会性的，如组织劳动者以合作无间的团队方式工作的技能，确保劳动者的作业速度和能力相协调的技能。总之，所需要的新“技能”是一种能看明白、理解、乃至于创造出一种生产模式的能力。很显然，从

这个定义来看，这是一种高层次的，甚至是艺术性的想像力。

能充分说明以上这一点的典型例子是第二次世界大战时期为美国海军生产舰用战斗机的故事。珍珠港事件爆发时，这种战斗机是经过测试惟一适合于太平洋作战的机型。但是，当时实际只生产了十几架该类战斗机，而且是由一家小型的飞机设计制造厂商完成的。当时，海军马上就需要数以千架这种战斗机，而不是十几架。原来的设计厂家根本不具备如此大规模的生产能力，他们甚至没有进行大批量生产的蓝图。一家大公司匆匆接手，将自己最好的工厂进行改造，配备了该公司最好的工程师、机械师和技术精湛的工人，匆匆忙忙地开始生产。然而，这家大公司一架飞机也没能生产出来。在理论工作完成之前，这样的结果是必然的。这里所谓的理论工作包括：对飞机的分析；将它分解成组成部件；在将每一个组成部件细分成组件；每个组件再继续细分成单项的作业和动作；然后，再把作业整合成组件；将组件整合成部件；将部件整合成飞机。这些工作完全是纸面上的工作，最终会产出好几百吨重的设计图纸。这个工作完全是根据大生产原理展开的，在飞机专家看来，毫无价值。但是实际生产工作要由以前毫无生产飞机经验的工人来完成，所以，这项工作就是十分必要的。这项工作的进展十分缓慢，几乎用了一年的时间，在此期间一架飞机也没有能生产出来。但是，一旦这项工作完成了，工厂几乎马上就能满负荷生产，发挥出全部的生产能力。在最后一张蓝图绘制完成后的第5个星期，工厂就能以年产6000架飞机的速度进行生产了。

如果没有整合，不仅不可能生产出任何产品，而且每个人都会没有工作可做。无论是对个人而言，还是对社会而言，在现代工业社会中，真正能促成生产的因素是一种概念，也有人更愿意称之为“全局眼光”（vision）（vision这个词在管理学中有十分丰富的含义，现在常把它译为“愿景”、“远景”，那是在战略管理文献中常出现的一种含义，是指要看得“远”。但在这里是指一种能看到整体图景的能力，是指要看得“全”，因此我们将之译为“全局眼光”。——译者注），它是一种整体性观念，是一种对完整模式的全局把握。在大规模生产模式中，没有一个人能只依靠自己生产出产品。哪怕是最微不足道的作业没有完成，这个模式也会变得混乱无序。整个组织也就变得毫无意义，所有的生产都会因之而停止。在大规模生产模式中，没有哪项作业是“决定性”的，也没有哪一项是多余的、不必要的。

每项作业的本质特征，实际也就是大规模生产技术的社会秩序，是在“专业化”和“一体化”的相互作用之中、在非本质的和可替代要素的相互作用之中，以及本质的和不可替代要素的相互作用之中体现出来的。结果表明，大规模生产的社会秩序基本上是一种等级秩序，当然是一种特殊的等级秩序。

其实，工业时代的大规模生产并不是独一无二的。关于中世纪人们如何建筑教堂的微不足道的知识告诉我们，当时人们也是以专业化与一体化相结合的生产模式进行教堂的建筑的，这与现代的大规模生产模式

十分相似。其他可类比的例子如：原始部落的宗教仪式舞蹈；剧院里的表演，一群演员按照几乎相同的原理共同完成戏剧的演出。交响乐团的演出是更加贴切的类比。

这些类比只是用来说明大规模生产秩序的特殊特征。部落宗教仪式中的舞者知道自己在这个仪式中只有少量的“戏分”，不可能有“重头戏”，因为重头戏要留给头领们。但是，如果他的动作和头领的动作十分相似，他就能理解“明星人物”的作用，也就能把握全局，理解自己的动作与全局的关系了。同样，交响乐队的定音鼓手永远也不可能替代首席小提琴的角色，更不用说指挥了。但是，他必须能识乐谱，甚至还要比较熟练地识读乐谱，否则他就不能跟上节奏，及时完成自己的动作。建筑教堂“生产线”上的学徒、非熟练帮工与大工匠师傅、艺术家之间，及他们与教堂本身之间也存在着类似的相互关系。

在大规模生产的社会秩序中，作业与作业之间、职位与职位之间的差距是如此巨大，专业化程度是如此之深，以至于人们对后面的工序根本没有直观的认识，甚至连一点肤浅的知识都没有。自己的工作与产品的关系更是模糊不清。只有处于顶层的少数人——拿交响乐队来做比喻，那就是指挥——能够总体把握、明白每个人的工作与整体的关系。他们心中有一个整体模式，他们理解它的秩序，掌握着整体运行的经验，有远大的全局眼光。但是，在下面具体工作的人，什么也看不到，看到的只有混乱、无序和莫名其妙。离顶层越远，你就越不能明白其中

的道理、秩序和目的。

大规模生产秩序只有依赖于“一体化”“整合”才能达到浑然一体、高效率的境地，而一体化则需要很高程度的、甚至是前所未有的想像力和智慧。它还要求组织中的每个成员的理解和支持，其程度超过任何传统社会的要求。如果说公民素质（citizenship）是指社会的个体成员在智力层面上参与到全局之中，那么公民素质在大规模生产秩序中就显得尤为重要。但是在大规模生产秩序中，公民素质也变得更难获得。

这种困难不像通常所认为的那样，仅仅局限于体力劳动者。新生的工业社会的中产阶层，包括责任心强、被雇用的低级技工、工程师、监工、会计、统计师及部门经理等，同样会发现，自己和体力劳动者一样会觉得，如何将自己的工作整合到整体之中是一件困难的事。而这个阶层是所有现代工业社会里增长最快的阶层。正如我们将会看到的那样，这个阶层在现代工业社会中处于决定性的位置。正如一位苏联哲人在25年前所预言的那样，历史发展的必然趋势不是朝向一无所有者的胜利，而是朝向办公室阶层（secretariat）的胜利。然而这个阶层对自己从事的工作如此缺乏理解，就如同操作机器的人缺乏对机器的了解一样。

这种“沟通的缺乏”（用了一个完全技术性的词汇，但说的却不是技术问题）是现代工业中固有的问题，也是现代工业社会秩序中存在的突出问题。可以确信，这个问题无法通过机械的方法加以解决，也不可能通过公众媒体、良好的意愿或演说来解决，更不可能通过现代管理的魔

法——所谓的“组织结构图”加以解决。它需要一种新的制度。如果不能建立起畅通的“沟通”，那么，大规模生产原理就永远也不可能成为一种能发挥作用的社会秩序原理。如果社会成员不能看到社会是理性的，也就是说，如果社会成员总是不明白自己的工作及目的与他所处社会的目的与模式之间的关系的话，那么，工业社会本身就不能正常运转，甚至会难以生存。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　现代社会中的企业

对亨利·福特来说，机器是新社会的新的、重要要素。但是，事实上，新的要素不是机械主义，而是一种组织：现代大企业。

在每个工业国家中，企业已成为最具决定性、最具代表性、最具权力的组织。无论它采用何种形式，可能是美国式的私人所有、独立经营的公司；或者是英国式国有工业中政府掌控的企业；还是完全由政府控制、国家所有的经济中的苏联“托拉斯”形式，它们本质上都是同一种组织，都是其核心的组织，而且形式相似、行为相似、面临的决策问题及困难也相似。

工业企业（industrial enterprise）是一种相当自治性的组织。它有其自身的运行规律及原理。它不是国家的创造物，它的权力也不是来自于其股东或其他所有者的授权，事实上，在几乎所有国家里，企业的控制权和所有权几乎完全分离。企业的运转基本上不受国家的控制，甚至连政治体制或政治信仰上的激烈巨变也不会对它产生多大的影响。它是近500年来，在我们的社会中诞生的第一种具有如此自治性的基层组织。

尽管企业很重要，地位十分突出，它仍然是一种崭新的现象，它甚至连一个被人们普遍接受和理解的专门名称都没有。“大企业”（big business）尽管是一种字面上的描述，但也是一种让人觉得是一种含有情绪因素的称谓，带着抵触情绪和挖苦意味。另外，这个词在实际使用

时常指私人所有的企业，如果把这个词用到田纳西州山谷管理局或英国煤炭委员会身上，人们总会觉得很别扭，尽管它们的确是“大企业”。“公司”（corporation）一词是我在我最近出版的书籍（《公司的概念》（纽约：约翰·戴公司，1946）。英文版的名字是《大企业》。——原注）中使用的称谓，但这个词只有在美国才能得到很好的理解。而且，即使在美国，这个词也只有十分狭窄的法律含义，例如，它不包括原子能委员会这样的巨型垄断企业。

本书采用的“工业企业”一词显然也不能完全合乎要求。它不是一个常用的词。人们对它的理解通常也不包括工会组织，正如我们将会看到的那样，工会组织是企业组织结构中的重要组成部分。但是这个词仍是迄今为止最理想的称谓，尽管有这样那样的不是，我们也只好使用这个称谓了。

我们对这个新现象不仅缺少合适的称谓，更缺乏深入的理解。工业国家的每个人，当然也包括美国人，将企业看成是一种理所当然的现象，自以为对它已经很熟悉了。实际上，几乎没有任何人真正对它进行长期的观察，更不用说对它进行研究和分析了。在对我们这个时代的弊病进行批评的海量文献中，它甚至很少被提及。

不少人仍然这样看待、谈论工业社会的基本问题，认为这些问题可以通过“体制”的改变而得到解决。所谓的体制就是指政治体系的上层建筑。其实，真实的问题是在企业之中。不是体制问题的解决决定了企业

的结构，而正好相反，是企业问题的解决造就了我们未来的体制。

但是，这并不意味着不同意识形态的差异无关紧要，这些不同意识形态的争斗充斥着我们的世界。类似的观点由詹姆士·伯纳姆在10年前的《管理革命》（Managerial Revolution）中提出。事实上正好相反，正是由于意识形态上的差异，人们对这种新组织的秩序才有完全不同的基本观点。因此，意识形态的影响是不可忽视、具有决定性的。我们这个时代面临的大问题是：我们应基于什么样的价值观和信仰来解决企业问题；我们解决企业问题的目的是什么？对于那些信奉西方价值观并想发扬光大的人们来说，他们的任务是根据自由社会的信仰和价值标准来建设企业。我本人希望企业是一种基层的自治性组织，既不要被中央政府吞没，也不要依赖于中央政府。

有的人马上就会争辩说，大型工业企业没有我说的那么具有决定性的重要作用，因为它们在数量上毕竟只是少数。当然，从数量来说，它们只占据经济总量的一小部分。在美国，它们占据着大约不会超过1/4的经济活动总量。即使在苏联，连农场都被组织成大型工业企业，但是绝大部分民众似乎仍生活在企业系统之外，企业系统似乎没有对他们产生什么影响。

但是，在社会组织中，数量因素从来都不是决定性因素。这正是人类社会的城市与社会性昆虫（如蚂蚁和蜜蜂）的群居社会的根本区别所在。美国社会及苏联社会的区别，两者与祖鲁族社会的区别，是不可能

通过统计分析来发现的（相关的更全面的讨论请参阅作者的著作《公司的概念》。——原注）。决定一个社会的本质和形式的，不是静态的总量，而是动态的活跃因素；不是庞杂的事实，而是能够将这些事实以社会范式组织起来的象征之物；也不是超前的思想先驱和普罗大众，而是具有代表性的阶层。社会上大多数人的价值观、信仰、社会的满意程度、社会形象，甚至生活方式及谋生之道，实际上都是由这个社会的代表性的组织决定的，无论这些组织看上去离他们的日常生活有多远。因此，我们不必因为大型工业企业在我们的经济、社会生活中只占据着一小部分，就怀疑它们的重要性，只要我们能说明这些大企业已将它们的特性深深地烙刻在我们的社会之上。

大企业的决定性特征是由它们在经济生活中的作用体现的。尽管我们绝大多数人并不直接为大型工业企业工作，但是，这个社会上，绝大部分人的生计都直接依赖于大型工业企业。对我们这个社会的经济的任何分析都会表明，正是大型工业企业占据着中心战略地位。小企业、自由职业者、有专长的人，甚至农民，他们要么作为大企业的供应者，要么作为大企业的经销者，而得以生存。

大企业对经济政策及经济决策有着决定性的影响。正是少数几个大企业决定了当前经济的工资模式和工资水平。小企业也许会，甚至经常性地偏离这个工资水平，但是，在所有人的眼里，这只是与大企业确定的标准相偏离的个别行为。

同样的情况也存在于价格政策领域。资本支出和资本扩张计划也是如此，跟着大企业确定的标准走，正如在本书最后一部分分析中所指出的那样，这两个方面决定着经济活动的水平及就业水平。甚至连经济的景气、给人的印象、稳定性、对当前经济的信心及看法，无不是由大型工业企业所左右的。

第二次世界大战还表明，大型工业企业在技术方面也处于领导者地位。二战时期，小企业的就业空前膨胀。但是，是大企业承担起转向军工生产的重担，它们开展研究和工程试制，开发新产品、新方法及新工具。它们将工作分发给小企业、制定标准、组织生产。它们接受订单，并承担随之而来的风险。小企业只是作为分包商出现，完成由大企业已经完全安排好的工作。小企业主要充当制造商、供应商或装配商的角色。

是大企业确定了工会管理层关系的范式；也是大企业，成为政府控制和产业规制的主要对象。最后，仍然是大企业，为整个社会确定了工厂社区的社会关系范式。

二战之后经济繁荣时期，小企业及农民的利润急剧膨胀，这是众所周知的事情。但是，在1948年秋天，美国国会成立了联合调查委员会，专门研究利润水平是否过高。接受听证的21位工业企业家中却没有一位是来自小企业的，最小的也是来自雇员数为6000人的企业。而证人代表，无论是工会代表，还是经济学家或政府官员，在他们的证词中对小

企业只字未提。每个人都自然而然地认为小企业的利润高低对经济的影响不是决定性的，尽管当时小企业的利润总和要远远地大于大企业的利润总和。

企业是社会的一面镜子

大型工业企业同时还是工业社会的代表性组织。它决定着人们对所处社会的看法。一个人，即使是受雇于街头拐角处的售烟亭——自然是远离大型企业的——但他对社会的判断仍会以大型企业实现社会的承诺与理想的程度为依据。他不会认为雇用自己的企业是具有典型代表性的，而会把美国钢铁公司看作典型。尽管他和他的老板的劳资关系很好，但是，如果大企业的劳资关系恶化或受到损害，那他也会认为这个社会的劳资关系恶劣，工人受到剥削。如果大型企业的员工享受着一种高标准的生活，他就会认为这个社会会给人们提供高标准的生活。如果大型企业给它的员工提供了足够的晋升机会，他就会相信这个社会实现了给每个人平等机会的承诺。换句话说，在工业社会中，大型企业之所以具有代表性，是因为这一点得到人们的普遍接受。

也许有人会说，这不过是人们视觉上的幻想而已，因为大型工业企业，例如通用汽车或美国钢铁等，自然比街角的售烟亭惹人注意。但是，大型企业以另外一种更为本质的方式代表着工业社会，是工业社会新的组织原则的最纯粹、最清晰的代言形象。正如矿物晶格中的晶体是矿体（无论真实的矿体是什么形状）成长规律的最完美的表征一样，正

是企业揭示、显现并袒露了我们整个社会的“晶体结构”，也就是我们社会的组织原则，尽管它隐藏在背后，尽管我们对它知之甚少。换一种比喻的说法，企业正是我们用以观察自己所处社会的一面明镜。

让我用我所居住的州：佛蒙特州的例子来说吧。佛蒙特州人口稀少、贫穷，几乎没有上规模的城市。佛蒙特州根本没有大企业。工厂中十之有五的规模小于50个人，规模在1000人以上的公司屈指可数。大部分产业，尤其是木材加工业，它的雇员数最多，却处在亏损的边缘，生产的产品也没有多大的市场，不能吸引其他州的制造商。该州下定决心，通过由州政府设立，并由企业界支持的产业研究局，让即使是规模最小的企业，也要采用大企业的生产、营销方法和组织原则。

当然，小企业只能在一定程度上运用并大致地采用这些方法和原则，而不可能完全照搬。即便如此，产业研究局还是成功地将生产线引进到只有5名雇员的木材加工铺；将时间动作研究（time-motion studies。动作研究是研究和确定完成一个特定任务的最佳动作的个数及其组合。弗兰克·加尔布雷思（Frank B.Gilbreth，1868-1924）被公认为动作研究之父。加尔布雷思对动作的研究始于早年对建筑工人砌砖的研究。弗兰克发现工人们砌砖的动作各不相同，速度也有快有慢。由此，他对砌砖动作和速度的关系产生了兴趣。他仔细观察砌砖工人在工作中的各种动作模式，探索究竟哪一种动作模式是最好而且效率最高的。加尔布雷思在动作研究中主要采用观察、记录并分析的方法。为了分析和

改进工人完成一项任务所进行的动作和顺序，他们率先将摄影技术用于记录和分析工人所用的各种动作。由于当时的摄影技术无法确定一个动作所花费的时间，他们还发明了一种瞬时计，可以记录1/2000分钟的时间。用这种瞬时计进行现场摄影，就可以根据影片分析每一个动作并确定完成每一个动作所需要的时间。为了在影片中更清楚地描述出一组动作的顺序，他们在工人的手上绑上一个小电灯泡，并显示出时间。这样，所拍摄的电影中的灯光轨迹就表示完成某一工作所用的动作模式。但是，这种没有变化的灯光轨迹却不能确定动作的速度和方向。因此，他们又在电路中增加了一个间断开关，使得灯泡可以时亮时暗，这样，可以利用这种装置从影片拍摄灯泡痕迹的长度和方向来确定动作的加速、减速和方向。——译者注）、科学的工厂布置方法及生产装配线技术，成功地移植到一家只有40名员工的木材加工厂。这些大规模生产的概念和技术可以运用到这些小企业的小规模、非标准的生产过程中，这并不重要，其实，这种运用是十分有限的。重要的是它带来的结果是惊人的，在这些小企业里，大规模生产原理即使是最初级的运用，也取得了十分可观的效果。它使工人的产出提高了14倍，成本和浪费的降低也达到类似的程度。可见，小企业的工作效率、生产率以及生存的能力与它“复制”或模仿大企业的能力成正比。大企业的结构、组织及生产原理成为一种准则，即使是只有5个人的小作坊，也会以此为衡量自己的标准。借用先验主义哲学的说法，大企业是我们这个社会的形态与结构的内在本质的、潜在的原则的“圆满实现”（entelechy-圆满实现。亚里士多

德形而上哲学用语，表示使纯系潜在之物成为现实。——译者注）（entelechy），也就是这种原则的一种高级形态的显现。

佛蒙特州家庭农场的发展史可能更能说明问题。佛蒙特州的农民由于经营规模小，土地贫瘠而且多石砾，作物生长期短，使他们在牛奶的生产经营方面铸就了一副非凡的本领。即使在现代冷藏运输业很发达、牛奶的长途运输成为可能的今天，他们仍能以此为生。在过去的25年里，佛蒙特州牛奶业的专业化发生了深刻的变化。以前，农民们专注于一种产品（即牛奶）的生产，而现在，可以毫不夸张地说，只专注于某一道工序。他们不再自己种植奶牛的饲料，很多情况下也不再自己培育牛犊。饲料来自于中西部，而奶牛则从专业的种牛商那里购买。他也不再加工牛奶，而是把原料奶交付乳品工厂，由后者进行加工，再把加工好的乳品交付给分销商。从生产到卖出牛奶这样一种看上去十分简单的过程，实际上是十分复杂的，它完全是按照大规模生产原则组织起来的。它同样需要将所有的工序分解成简单的基本作业，保证物流和基本生产线上的工作进程在时间上的衔接，以及零部件的可互换性。农民不再自己生产黄油，而是去购买，这些黄油则是来自1500英里之外的威斯康星或衣阿华。有时把自己生产的牛奶留一点下来自己消费甚至都不合算，还不如到商店里购买自己供应的牛奶便宜。

从外表来看，似乎什么也没有变。但是，佛蒙特州生产牛奶的农民、衣阿华州用玉米养猪的农民、明尼苏达州生产小麦的农民以及加利

福尼亚种植柑橘的农民，实际上都已成为农业生产线上的一个环节。我们很难说清楚他们的“管理者”是谁，在哪里。但他们确实被管理着。他们的工序、策略甚至具体的操作都是由一个组织安排好了的，他们对这个组织几乎没有什么控制能力，即使它是互助性质的。他们惟一能自由决定的行动顶多就是进行“牛奶业大罢工”（这个词“milk strike”意味深远！）。农民与经济和社会的关系变得既疏远又复杂。对他来说，如何“一体化”，如何“整合”到社会这个整体中成了一个大问题，这同大规模生产工厂中的工人所面临的问题一样。就如同汽车装配线上的工人一样，他也需要理解自己在做什么，为什么要这样做。他们发现自己和底特律的非熟练工人一样，要想获得一个整体概念是何其困难的事！

大企业是我们的社会秩序的真正象征。它的内部秩序和内部问题会被人们——包括那些表面似乎毫不相干的人——认为是工业社会的特定秩序和紧迫问题，也正因如此，我们的社会秩序的真正原则才会变得清晰可见。总之，只要把大企业的问题处理好，我们的社会问题就能得到妥善解决。我们将在工业企业中建立的结构、我们找到的和没有找到的问题解决方案，决定着整个工业社会的结构及问题的解决程度。

控制权与所有权的分离

在任何一个工业社会中，无论该工业社会是如何组织的，企业的存在形态都是一样的，它们构成了工业社会“建构性”（constitutive）的单元组织。工业企业的出现是出于工业化生活的需要，而不是任何政治组

织的信仰或原理。

企业“自治”性的一个明显证据就是为美国人所熟知的“控制权与所有权相分离”。几乎无一例外，美国的所有大型企业的控制权都不再掌握在其股东的手中。股东不仅对企业的控制不感兴趣，而且也没有能力做得到。即使是在那些股权依然十分集中的企业中，企业的实际控制权也越来越多地落入到职业管理者手中。法律上所有者的代表进入董事会，但他们对企业实际经营的介入越来越少。管理层把他们视为“外部人”，对他们的任何“干涉”强烈不满。

诠释这个过程的最佳故事莫过于美国最著名的化工企业——杜邦（Du Pont de Nemours）。该公司的股份一直以来都牢牢地控制在其创始人家族的手中，目前是通过一个家庭信托集团实际操作。20年前，该公司的管理权也牢牢地控制在该家族的手中。但是，自那时起，就不断地有职业管理者通过层层提拔渗入到该公司的最高管理层，家族对企业实际经营的控制只是一种形式上的幻觉。每个控制实际经营的职业经理都会在他正式接掌工作之后（而不是之前），通过与杜邦家族联姻的方式加入到杜邦家族。这样，从形式上来说，这个外来的高层管理者也属于杜邦家族了（这件事的结果是，从1949年开始的反垄断行动中，美国司法部认为有必要勒令所有的杜邦家族成员及其女婿们不得持有通用汽车公司的股份。——原注）。尽管这种策略可以防止管理权流入家族以外的人手中，但它同时也昭示了一个道理：大企业已经离不开从外部来

的职业管理者了。即使这个大企业的所有者人数众多，关系异常密切，甚至是一个保持着辉煌的家族管理历史的、特别有才能的家族，也无法违背这个规律。

在第一次世界大战和第二次世界大战之间的20年期间，发生在德国钢铁工业的“家族王朝”身上的故事也十分相似。德国的每一家大型钢铁企业原先都是由某个大亨创建的，它们都由某个家族牢牢地控制着。在20世纪20年代中期，这些最大的家族企业被迫合并成为“德国钢铁托拉斯”（German Steel Trust），这些企业的创始人家族仍然控制着股份，并希望控制企业的实际经营。无论是在共和国时期，还是在希特勒时代，尽管泰森、克虏伯、克洛克纳等家族名望日隆，但他们对自己的企业的实际控制却渐行渐远，实际控制越来越多地旁落他人手中，而这些人正是他们“雇来的帮手”——职业管理者。弗利兹·泰森（Fritz Thyssen，（1873-1951），德国著名工业企业家August Thyssen(1842-1926)之子，于1926年继承父亲的“钢铁王国”，并于1928年将他父亲的“联合钢铁公司”（United Steelworks）扩展成为一家控制德国75%的铁矿石资源、雇员在20万以上的巨型钢铁公司。他因支持德国纳粹党和希特勒备受争议，他的自传《我为希特勒埋单》（I Paid Hitler）记录了他与希特勒的交往。——译者注）在描述他与希特勒关系的书中就描写了他自己对这种变化的强烈震惊和迷茫。同样的故事，在相同的时期也在英国上演，英国的大型工业企业，如帝国化学以及英国的大型钢铁公司，都没有能逃脱相似的命运。

在美国，人们普遍认为“所有权与控制权的分离”是不合理的、不正常的。毫无疑问，两权分离提出了许多重要的问题。尽管人们讨论的最多的问题，即所谓管理者权力的“合法性”问题，实际上与这种分离毫不相干，但它实际上提出了一个十分重要的问题：人们仍然认为大企业的管理应基于财产所有权。然而，控制权与所有权的分离不仅是顺乎自然的，而且是有利于社会进步的。它清晰地表达了一种思想，那就是，企业的经营不是为了某个群体的利益——所有者、工人或消费者，而是为了社会的利益，也就是为了整个社会的经济发展。关于这一点，我们在后文还有详细论述。如果没有这种分离，我们就无法面对和解决工业社会的基本政治与社会问题。

有学者会断言说，控制权与所有权的分离只会发生在资本主义国家。的确，他们可以把这种分离视为资本主义内部瓦解的一种象征。但是，无论是谁掌握着所有权的合法权益，同样的进程都会发生。在英国，关于管理的独立性的最佳案例来自国有化企业，它们都是该国最大的企业。英国煤炭委员会、英国运输等大型企业，在它们成立后几年的时间里，它们的管理层就几乎完全不受其法律上的所有者——国家的控制了。这与大型的私人所有的美国企业毫无二致，管理者的实际经营不受所有者控制。他们的政策、决策及运作模式必然是“企业导向型”的，他们以职业管理者的方式行事。

工业社会是一个多极化社会

（原文为pluralist society，类似plura sole society。在这里意指现代工业企业作为一种“自治”性的组织，在现代工业社会中形成了一个新的权力的“极”，与国家一起形成工业社会的权力多极。——译者注）

企业是一种“独立自治”的组织。它的权力和职能不是来源于其所有者的动机、目标或权力，无论他是谁。它的结构、目的和宗旨也不是来源于某个政治或法律组织。它有它的“天性”及自己的规则。历史地看，今天的企业（enterprise）是昨天的企业（firm）的继承者。从法律的角度来看，认为现代企业是国家的创造之物，只是法律上的一种虚构（legal fiction）。然而，无论是从它的本质，还是从职能来看，现代企业都是自成一体的独特存在（sui generis）（Sui generis是一个拉丁语短语，意为“独特”。例如，一项sui generis制度是专为满足某特定事项需求而创设的制度。现在在知识产权的保护领域使用很多。比如，对制定适用于传统知识保护的sui generis制度的呼吁时有耳闻。Sui generis知识产权已有数例，诸如作物培植者权（得自《植物新品种保护国际公约（1991）》）和集成电路的知识产权保护（得自《集成电路知识产权华盛顿条约（1989）》）。在传统文化表达领域，WIPO-UNESCO《保护民间文艺表达免受违法利用和其他损害示范法（1982）》规定了对于民间文艺表达的sui generis保护。——译者注）。

但这并不意味着国家不能对企业施加任何的控制，也不是说工业社会将会蜕变成工业封建主义，实际权力将转移到工业企业手中，而国家

则沦为徒有虚名的傀儡。恰恰相反，工业社会需要一个更为强大、更为有力的中央政府。企业不可能替代国家政权。管理层及工会的权力必须有所限制，对他们的行为有必要进行监管。必须要密切注意，确保国家的主权地位不受大企业或大工会的侵蚀；要确保它们完全服从于国家政策和全社会的利益。

但是，国家和企业的组织必须依据相同的理想和原则。如果企业的理想和价值观与国家的相左，那么，这个工业社会将难以长存。这种不和谐可能会导致持续的摩擦与冲突。国民需要这样的一种代表性组织，它能充分实现社会理想，而这种理想的实现是一个社会存在的根基。如果企业拒绝接受这个社会理想或者是不能充分地实现这个理想，那么这个社会就会失去存在的合理性和凝聚力。此时，要么是这种社会理想变得毫无意义，要么是这个社会将被淘汰，失去公民的信任。

但是，社会也必须处于良好的组织与控制状态之中，只有这样，企业才能正常运营。经济政策和政治控制当然必须集中在公共利益方面。但是，如果为了公共利益，不能满足企业的基本需求，社会本身就会变得四分五裂。如果我们不能同时处理好这两方面的需求，我们就不能维持一个自由的、有效率的社会。要么是为了效率而牺牲自由，我们的社会就会沦为极权社会；要么是为了自由而牺牲效率，我们的社会就会陷入无政府状态。

工业企业的出现可能预示着，自中世纪以来，西方社会中的主导趋

势将会出现根本性的扭转。我们这个时代出现的极权国家标志着一种历史倒退，它标志着自15世纪以来国家作为社会的单一中心、单一聚焦点、单一权力形态这一趋势开始走向荒谬，走向充满罪恶、邪恶和非理性的深渊。企业无疑是自15世纪以来出现的第一个具有独立的自治性质的组织。现代政党及现代军队都是现代世界中的组织，而且是十分重要的组织，但是它们附属于国家，而且受国家的控制，尽管有些政党开始时就像不受欢迎的私生子，国家作为“父母亲”极力想把它堕掉。然而，企业，无论是从起源来看，还是从它的职能来看，都独立于国家。与其说它是国家的一个“器官”，还不如说它是社会的一个“器官”。

因此，工业社会的问题实则是多极化组织的问题（pluralist organization）。在我们的现代社会中，不再是只有一个主导者，而至少有两个：国家政权和现代企业。它们必须和谐相处，否则就会同归于尽。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　对企业的剖析

工业企业，作为一种新生组织，它主要有三个特点：

1.从规模上来说，它必须“大”。

2.从它对社会结构的影响来说，工业企业催生了两类新的阶层——一类是以工业企业的高层管理者及工会领导为代表的新统治阶层，一类是由技术骨干、专家、领班、会计师及中层管理者组成的新的中间阶层。这个阶层尽管也享有相当的权力和巨大的社会声望，但他们受雇于人，具有依附性和从属性的特点。

3.从它履行的社会职能来看，它首先是一个经济组织，但同时又是政府性的和社会性的组织。

近50年以来，“大者的诅咒”（curse of bigness）一直是美国政治辩论中耳熟能详的主题之一。长期以来，人们一直持有这种观点，那就是，“大”不仅是不必要的，而且还缺乏效率，更不用说是受欢迎的了。

当然，从经济性、社会性及可管理性等方面看，企业的规模总会有一定的限制。但是，被“大企业”的反对者奉为楷模的、今天所谓的“小企业”，如果以过去的标准来看，依然是大企业。现在的问题不再是我们需要大企业，还是小企业，而是大企业的理想规模是什么，如果超过这个规模就太大了。

“大企业”这个词的词义变迁是反映大规模生产革命性影响的完美注脚。五六十年之前，所谓的“大企业”有时也被戏称为“大章鱼”（octopus），是指雇员在20005000人之间的经营单位，而小企业则指由一两个人所有并经营的作坊（workshop），雇员数一般不超过100人。如今，在美国的重要行业中，所谓的“小企业”是指雇员数在500010000人之间，由一个大约有200人左右的管理团队负责经营的企业。现在，我们可讨论的只有大的程度。在工业社会里，我们不可能回归到“家庭作坊”式的小企业。工业企业从本质上来说，必然表现为权力、资本投资及人员的集中。

工会规模的变化也遵循同样的规律，75年或100年前，熟练的手工业者组织起小型的工会（chapel），与之形成鲜明对比的是，如今的工会组织都是全国性的。这种对比，犹如维多利亚时代的“机器作坊”与现在的巨型企业的对比。在很多情况下，即使是大型工会组织的某个地方分支也很庞大。全美汽车工人联合会的福特分会就有65000名成员，它是独一无二的，就如同这些工人工作的地方——福特红河工厂一样，在美国汽车工业中独一无二。当然，这是体现这种发展规律的一个极端例子。

我们将“大”视作现代企业的形体特征，其实，这种变化带来的影响，不仅是“形体”上的，更重要的是，它对企业本身及社会的本质也产生了同样深刻的影响。就像是集沙成丘，尽管你可以说它是“一大堆沙

粒”，但是它已经成为完全不同于沙粒的事物了。

企业及工会的“大”的特点带来了以前从未出现的社会控制问题。要理解它们的“新”和“复杂”的特点，只要看一个例子，以前垄断的概念主要是指为限制贸易而故意采取的行动，现在的情况则是，某些企业本身并没有垄断的行为和意图，仅仅是由于规模巨大，就被指控成市场控制者，指其造成垄断的种种恶果。现代工业经济条件下，企业及其正常转行所需资本巨型化的特征，使人们对垄断问题的关注，由经济层面转向社会层面。现在的问题是个人或小而年轻的企业能否进入一个行业的问题，而不是高价格或限制产量的问题。

也正是因为现代企业的“大”，使得人们格外关注它的稳定性和存续能力。大企业是万万不能崩溃的。大企业一旦崩溃，就会带来失业、金融动荡、已建立的贸易关系突然中断等问题，严重危及社会的经济稳定。因大企业的资源散失而对社会造成的经济损失也将会是巨大的。机器、厂房设备及人员组织只有整合在一起时，才能发挥出最大的生产能力，如果分开，即使不会完全失去，也会失去大部分生产能力。大萧条期间崩溃的庞大工业企业帝国，如英萨尔（Insull）、克鲁格（Kreuger）等公司，尽管它们有偷工减料之嫌，政府还是不得不通过破产程序将它们原封不动地保存下来。所有工业国家破产法近20年的变化都表明，第一位是要保全当前的“问题公司”，也就是要完好地保留公司的机器和人员的整体组织，而不是首先满足任何团体的索赔要求，无

论他是债权人、工人还是股东。

大型化的特点也对企业本身的结构产生了本质性的影响。现代企业需要一个管理团队，它的职责是对企业负责，而不是对任何团体——所有者、工人或消费者负责。“职业”管理层的出现也许是企业作为一种组织的最好证据。管理层的组织、它的有效运作、合格的高层管理者的选拔、培训与发展以及管理者的行为准则和道德标准等，不仅成为企业本身关注的问题，同样是社会关注的焦点。

大型工会的领导同样也要执行管理职能。他的主要职责同样也是向工会负责，而不是向它的成员负责。工会的负责人能否很好地履行其职能同样也是社会关注的问题，其关注程度丝毫不亚于对企业管理层能否履行职能的关注。

企业的大型化特点还导致企业和员工的关系发生了根本性变化，由以前的纯粹关系转变成带有政治色彩和社会性的关系。管理者为了切实履行自己的职责，还必须对企业的所有成员行使类似政府的权威。

新生阶层

现代企业的出现还根本地改变了社会结构模式，它导致了两个新的阶层的出现，一是由高层管理者组成的新的统治阶层，一是新生的中间阶层。六七十年前，它们都不存在。

新生的统治阶层的人数尽管比历史上的统治阶级的人数要多，但从数量上来说，其规模还是比较小。它与以往的任何统治阶级一样，拥有强大的权力，为公众所瞩目，是时代特征的典型代表。

然而，新生中间阶层的出现可能更具有决定性意义，它代表了大规模生产社会最重要的变迁。这个阶层发展的速度非常之快，而且一直还会保持快速发展。例如，在美国，1880年的人口普查表明，当时受雇用的中间阶层只占到就业人口的不到10%，但是到了1940年，这个比例已经上升为25%，1950年的普查中，这个比例可能会变成1/3。从绝对数量来说，这就意味着中间阶层及其家庭成员的人数由500万增加到4500万5000万。

与此同时，所有旧的阶级都失去了它们赖以存在的基础。大规模生产革命彻底摧毁了200多年前开始的“旧体制”，以土地拥有为特征的贵族阶层，他们昔日所拥有的权力和荣耀已成为历史烟云。大规模生产同样也动摇了资本主义社会统治阶层的权力，包括商人、银行家和资本家。最能说明这个问题的典型例子就是大商人寡头政治的逐渐没落——包括伦敦的“伦敦城”，纽约的“华尔街”，波士顿的“道富街”（沿用道富环球投资管理(State Street Corporation)的翻译，以银行业而著名。道富公司成立于1792年，总部位于美国马萨诸塞州波士顿，是全球领先的金融服务提供商，为全球投资者托管资产达85000亿美元，管理资产达9000亿美元。道富公司是美国第一大的共同基金服务公司。——译者

注）。就在20年前，哈佛商学院毕业生的首选就业目标是纽约证券交易所。而现在，他们会到钢铁公司、石油公司或汽车公司去谋职。这不是说对生产而言，资金变得没有工业生产能力重要了，而是因为旧的资本巨头已经失去了对货币和信贷的控制。其证据就是，金融的控制中心已经由华尔街转移到华盛顿的相关政府机构，由伦敦城转移到英国财政部。

从经济角度看，英格兰银行的国有化并没有什么特别重要的意义，它只不过是对工党的一个流行的、但已过时的政治口号的礼貌性遵从。很久以前，包括英格兰银行在内的所有银行都完全顺从于政府，以至于一段时间内，它们都成了政府债券的“仓库”了。在工业经济中，伦敦、纽约、波士顿、阿姆斯特丹、巴黎、柏林、法兰克福以及维也纳，留给国际银行业务、国际资本流动及国际商品贸易的空间非常小，而这些正是“资本家”统治阶层的权力及地位赖以存在的基础。但是，作为政治意义的象征，英格兰银行的国有化有着十分重要的意义。类似地，摩根财团的储蓄银行业务和证券业务的彻底分离也是如此，政治意义大于经济意义。这两个事件标志着“金融资本主义”的消亡。

同样，传统意义上的中产阶级的重要性也下降了。70年前，正是这个前工业时代的中产阶级，实际上构成了社会进步的主力军。它由小工商业主、独立的手艺人及自耕者组成，它实际上是当时惟一的中间阶层。如今，从数量上来说，它与以前相比可能没有太大的变化，但它的

重要性却大大地下降了。1880年，他们占美国总人口的37%，1940年则下降到18%，而且这种减速的趋势还会加快。至此，它不再是社会进步的惟一通道，甚至不是最主要的通道。1949年，美国绝大多数大学毕业的年轻人都希望能谋得一个管理职位。名义上独立的工商业主在很多情况下变得有名无实，实际上成为现代企业的一部分。所谓独立的汽油经销商，只不过在为一个公司卖汽油，加油站是该公司建的，油价也是该公司制定的。所谓独立的汽车经销商，只不过是在某个汽车厂家许可的条件下，以该厂商确定的价格出售汽车，而且这种授权还可能被收回。这只是众多类似的例子中的两个，类似的情况极其普遍。

从长远的眼光看，最重要的现象是产业工人的绝对数量和相对比重都已经度过了巅峰期，而产业工人是工业革命带来的“第一个孩子”。在美国，1940年产业工人占总人数的比例与70年前相差无几，不到40%。种种迹象表明，这个比例在未来总还是要下降的，尽管目前似乎还没有开始。新兴工业部门中体力劳动者的比例已远远小于传统产业部门，而工业中间阶层的比例则远远高于传统产业部门。随着传统产业现代化进程的推进，它们也将雇用相对较少的工人，而雇用更多的属于中间阶层的劳动者。

同样，在工人阶级内部，非熟练劳动向熟练劳动的新的转变已经开始，使得近50年来的发展趋势出现了逆转（请参阅《国民就业中的工业化和职业化趋势》中有关19101948年的趋势分析，《研究报告》

（Research Report）第11期，费城：宾夕法尼亚大学出版社，1949年。——原注）。非熟练工人实际上可以看成是一种工程中的不完美，因为非熟练工人至少在理论上可以由机器替代，做得更快、更好，而且价格也更便宜。但是，随着越来越多的机器代替非熟练工人，也需要越来越多的人员设计、制造、调试、保养和维修机器。所需要的新的技能不是体力上的劳动，尽管他们都被称为技工。新技能基本上属于脑力劳动，包括工程原理知识、制图、应用数学、冶金、生产工艺等。越来越多的工人正在变成新生的工业中间阶层中的一员，成为新的小资产阶级。

譬如，在玻璃行业，体力劳动者几乎完全没有了。仅有的第一线工人也是为数不多的、受过高水平培训的高薪专家。如果发生问题，他们知道怎么处理。设计、装配、保养和维修部门取代原先的非熟练或半熟练工人，它们的总人数很可能多于被机器所取代的体力劳动者。这种趋势的另一个例子是化学工业。在诸如石油化学和塑料化学工业等比较新的领域，基本上已经看不到体力劳动者，而那些受过培训、教育、有技能的劳动者则随处可见，他们的数量还会持续增长，以保持工厂的正常运转。

一位杰出的经济学家（指的是哈佛大学的萨姆纳·斯利克特。——原注）称我们的社会为“劳动者”社会（laboristic），这也许是对过去50年的高度概括，但不是对未来50年的恰当描述。我们可能会对欧洲最著名的大规模生产的社会问题专家乔治·弗里德曼（参见乔治·弗里德曼

《自由化与专业劳动》，《国际社会学手册》，第1期，巴黎，1946年。——原注）所预言的“工人阶级将被新生的中间阶层所替代”表示怀疑。但是，在已经实现工业化的国家中，工人阶级的比重肯定不会继续加大，至少在过去的70年中，没有产生任何的增加。而新生的中间阶层无论是在总人数，还是人口比重方面都有进一步增加的趋势。

企业的三重性

对企业本质的探寻，我们可以从它的职能角度进行。企业是一种组织。那么，它是什么样的一种组织呢？

它首先是一种经济组织。它肩负着执行关键经济职能的责任。它是工业社会里的主要的经济工具。

从经济的角度来看企业，它最重要的特点是其“集总性”。作为一种生产组织，企业实际上是将一群人按照确定的相互关系以及他们与机器工具的确定关系组织在一起。在企业中，人自己，无论他是工人，还是经理，都不可能完全依靠自身实现生产。

现代企业必然需要大额的、长期投资。今天的投资也许在很长的时间里都不会带来产出。即使开始有产出之后，也需要相当长时间的持续产出，才能实现投资的收回。对机械设备、厂房和机器等而言，这一点是毫无疑问的。不仅如此，我们现在已经知道，这一点对于物流系统、销售系统，甚至产品本身而言也是正确的。它同样也适用于人力资源，

我们同样需要对人力资本进行大量的前期投资，经过一段较长的时间才会看到产出。

因此，工业经济中的时间单位和前工业经济中的时间单位就完全不同了。工业生产中的“现在”不是指某一个时刻、某一天或某一年，而是指一个相对较长的时间段。它可能是指某个设备实物生命的某个周期。在工业经济中，“现在”的界定总是以“未来”为着眼点。由于时间单位的变化，使得传统的词汇，如“利润”“收入”“成本”等等，在工业经济中有了全新的含义。

其次，企业又是“政府性组织”，不可避免地、必然地履行政治职能。

企业控制着人们能否进入一个生产组织的权力，而工业社会中的个人一旦脱离了生产组织是无法自己生产的。因此，可以说企业控制着公民的生存。毫无疑问，无论是谁，只要它能控制公民的生存，它必然掌握着相当的政治权力。

生产组织的加入如果不是决定着公民权的方方面面，也至少决定着公民的社会有效性。从事生产的目的是不同的，有的是为了生存，有的是为了获得更好的经济状况，有的则是完全听从天意的安排，有的则是为了战争。但是，群体生产的社会组织都需要有这样一个架构，它能使其中的每个成员愿意发挥其能动性，能通过这种群体生产获得社会地位

与声誉，并获得社会的认同。在西方社会，一个人的声望主要来自于他所从事的交易活动和职业。

如果说社会有效性取决于个体进入的生产组织不是一条普适的原理，它至少适用于工业社会。如果说，我们能从大萧条中总结出什么的话，那就是失业会导致社会有效性的失去，失去了社会地位、社会身份及自尊。实际上，除了名义的公民身份以外，所有的东西都失去了（关于这个问题，有很多文献可以参阅，尤其是E.W.Bakke关于美国和英国的研究。——原注）。可以说，长期失业将掳夺公民权利。

即使在企业内部，也像是一个“政府”。工业生产组织需要基于“权威服从”的内部秩序，也就是说在企业内部存在着明显的权力关系。

企业中的掌权者也行使着一些常规的类似政府的职能，也制定“法律”，规定每个人的行为准则、解决冲突的规则等，规定并实施违规行为的处罚。企业可以通过解雇而使个人面临失业威胁，也就是失去进入一个生产组织，实现社会有效性的可能性，这种处罚权力实际上很大。用传统的语言来说，企业的权力远远大于“最低权限”（low jurisdiction）。只有在极权国家里才会出现资本惩罚的“最高权限”（high jurisdiction）。但是企业拥有律师们常说的“最高权限”的替代性权力——就是能实际上废除或终止公民权的权力。

企业对其成员还拥有相当大的执行权。企业所做的决策及其所设定

的政策能直接影响到个人的生存、未来及其社会与经济地位。它决定员工的工作内容、工作时间和工作地点。它将一群原本无组织的人员组织成一个有着特定职能的生产性团队。

管理层与工会之间的冲突也能体现出企业的政府性本质特征。这种冲突从根本上来说，是一种权力的冲突。工会也想分享企业决定个人能否进入某个生产组织的权力。它要求将个人是否是工会成员作为聘用的条件之一；要求企业在实施解雇等惩罚措施时要以工会同意的劳资协议为依据；并要求采取一个有工会参加的正式程序具体执行这些措施。工会还会使出最后的杀手锏——组织罢工，使企业不能正常生产。

说到底，管理层与工会之间的冲突，实际上是争夺企业成员的“效忠”的冲突。无论在哪里，当我们谈及“效忠”问题时，我们都是在讨论有关政府性组织的问题。效忠是政治权威的基础。从“效忠”这个词的词源来看，它是指封建领主和奴隶之间的关系，这清楚地表明了效忠与权威之间的关系。我们在使用大部分政治与社会术语时不是十分严谨，但惟独在使用“效忠”一词描述一个权威及其臣服者之间的关系时，却十分准确和严谨。我们将权威及其臣服者之间的关系称为政治关系，而这种关系赋予权威治理的权力。

最后，任何一个政治组织的第一个要求就是保证自己能正常行使权力。马基雅维里告诫我们，在我们努力寻求一个“好”的政府之前，我们首先要保证有一个能正常行使治理权力的政府，也就是一个“正常运

行”的政府。要实现“正常运行”，就需要解决很多的问题，诸如企业管理层的职能如何规定、组织形成、什么样的管理人员是合格的、如何对管理人员进行培训，以及管理层内部有序、合理的接替等。这些看似属于管理层内部的问题，实际上也是影响到公众利益的重大问题。

随之而来的还有管理层对其管理对象、企业成员的责任问题。就像其他任何政府性机构一样，要保证管理行为是合法的，也就是说权力的执行是为了服务于其管理对象的利益。但是，对企业的管理者而言，他的第一责任是保证经济效益。这就是企业的经济性职能与政府性权威之间的根本冲突。这种冲突导致了工会的出现，并决定了工会的职能。

不过，工会本身也处于一个矛盾的位置上。它的本质决定了它必定要作为管理层的对立面，或者是一个反对者的形象存在着，惟其如此，它才能实现它的职能，维系它的凝聚力。同时，为了企业的生存与发展，工会必须承担起它对社会、对企业的责任，它必须是“永远的反对者”，即使它自己永远也不可能成为真正的“统治者”。管理层与工会在冲突中并存，这使得企业的个体成员永远处在应对谁忠诚的冲突之中，处在“效忠分裂症”之中。而这一点，无论是对企业、工会还是个人来说，都是无法忍受的。

现在，几乎人人都会承认企业是一种经济性组织。在过去的1/4世纪里，人们已经渐渐地接受企业是一种社会性组织的观点。但是要是说它还有着类似政府的特点，是一种政府性组织，这种说法一定会遭到左

派和右派的猛烈抨击。

但是，拒绝接受企业作为政府性组织而产生的结果，这不仅是短视的，而且是危险的。它对所谓的“自由企业”社会尤其有害。从企业的角度来说，如果企业拒绝履行其政府性职能，不愿花费力气解决企业内部的政治结构及治理等问题，这无疑会摧毁所谓的“自由企业”体系。企业内部的政府性问题必须要得到解决。如果企业自己不能有效地发展出一个能正常运行、合法的治理机制，解决内部的政治问题，那么代表国家机器的政府就会迫于公众的压力而直接介入，极权主义就会乘虚而入。西方社会过去近50年的历史表明，这个进程已经走得很远了。

工厂社区

最后，企业还肩负着社会性职责。它通常带有一个独特的工厂社区，这是工业社会中一个特殊的，但又极具代表性的社会单元。

任何一个关于工人的研究都表明，工人们总是将企业的社会性功能放在首位。他们将企业能否给他们带来社会地位、能否保证他们实现社会职能，置于能否满足他们的经济性要求之前。为数众多的调研都表明，现代产业工人的主要需求包括：与其他工人之间良好而紧密的关系、与他们的顶头上司之间良好的关系、晋升机会等。但对他们来说，最重要的需求首先是要获得作为一个人的尊严以及社会地位与声望。薪水尽管也十分重要，但远远排在其他需求的后面。

企业是一种社会性组织的观点，曾遭到19世纪后期主流思潮几乎公然的否定。也许在30年或25年前，这种观点还会被认为是激进的言辞，没有任何道理，或被谴责为是有破坏性的革命口号。那时，工业企业家、商人及工会领导可能都会这样认为。而如今，同样是这些工业企业家，他们不仅将这种观点奉为圭臬，而且还身体力行，试图将它转化为具体的实践，出现了所谓的“现代人事管理”“现代人际关系政策”等。

事实上，将企业视为社会性组织是一种很古老的观点。它甚至出现在现代工业体系出现之前。它第一次是由法国的“浪漫社会主义者”提出的，尤其是傅立叶和圣西门。那是在19世纪刚开始的几年，而我们现在所称谓的现代企业的出现是在那以后很久的事。但是，直到上一代，人们才重新发掘出这个古老的真知灼见。

很多人对这个重新发现都有贡献，我们在这里只列举其中的几个代表性研究。在美国，这方面最著名的研究莫过于埃尔顿·梅奥在20世纪20年代末、30年代初领导的霍桑实验，这个研究是在芝加哥的西屋电气公司进行的。梅奥在《工业文明中人的问题》以及《工业文明中的社会问题》两本小册子中总结了该研究的成果。对这个研究更详尽的介绍是罗特利斯伯格和迪克森合著的《管理层与工人》以及T.N.怀特赫德的《产业工人》。

E.W.贝克则采用了完全不同的研究方法，他的研究重点也完全不同，但他的研究成果同样具有很高的价值。他主要研究了美国及英国的

失业工人问题。A.W.琼斯于20世纪30年代中期在俄亥俄州阿克伦市进行的调研则采用了另外的方法，他的研究成果以《生活、自由和财产权》为题出版。

最综合的研究之一是通用汽车于1947年举行的员工论文竞赛，共有17.5万名员工提交了题为“我的工作以及我喜欢它的原因”的自撰论文。当时没来得及出版如此庞大的第一手资料，到1949年以《员工个人心理学》（Personnel Psychology）为名正式集结出版。

关于美国之外的研究，我在这里仅举几例。保罗F.拉扎斯弗尔德和玛丽·雅霍达研究了20世纪20年代澳大利亚的失业影响问题，主要研究失业给个人、家庭及社区带来的影响。以梅耶斯教授为核心的许多英国工业心理学家，做了很多具有开创性的研究工作。还有法国的乔治·弗里德曼，他的研究成果尤为杰出，尤其具有原创性，特别是1936年出版的《进步中的危机》（La Crise du Progrès）。

以上的这些研究及其他相关研究，尽管它们的研究目的、研究方法及研究重点各不相同，但它们的最终结论都一致表明，工厂社区是一种切实的存在。实际上，企业的员工将工厂社区视为实现其社会理想与信念的真正的、具有代表意义的和决定性意义的场所。

这些研究表明，对个人来说，没有什么需求比社会地位及社会职能的实现更重要。如果这种需求不能得到满足，就会带来严重的个人不满

意及社会不满意，导致压力和挫折感，最终将危及企业的所有社会组织。

工业企业满足个人的社会地位及社会职能需求，不仅是为了抚慰员工，更主要的是为了保证自己能正常运转。现代工业企业要能够正常运行，首先要保证它的每一个员工，包括最微不足道的清洁工、推车的小工，都要以主人翁的态度对待他的工作，要持一种“管理者的态度”，将自己视为企业的一分子，是企业的“公民”，而不是被统治的“对象”。现代企业要求每一个员工都能发挥出他的潜能、创造性，要求员工之间精诚合作，这些要求要比以往任何一种生产组织都高得多。对现代工业企业来说，人力资源是它最大的资产，但常常又是使用效率最低的资产。在现代企业中，员工越是将自己视为企业的一分子，将自己视为企业的“公民”，越是以管理者的态度进行工作，这个企业的产出和效率也就越高。生产率及工作效率的根本促进因素常常是社会性的、精神层面的，而不是物质的。

作为一个社会性组织，现代工业企业就成为特定社会组织原理的载体，也就是大规模生产原理的载体。这个社会组织还会有它自己的问题，要求建立起个体成员与企业之间有效的特定关系。

最后，工业企业的成员确实将它看成是工业社会的具有代表性的社会组织。通过工厂社区，工业企业为企业员工提供了社会地位和社会职能，由此而实现它的社会信仰和承诺。如果不是这样，社会代表性组织

的秩序就会违背时代精神，这只会带来社会精神层面的分崩离析，或者是企业职能的分崩离析。

企业是一个经济性、政府性和社会性组织，这三种性质集于一身，而且同时发挥作用。

单从经济层面、政治层面或社会性层面设计解决企业特定问题的方案是比较容易的。但是，只有当这种解决问题的方案既能解决某个方面的问题，又同时符合企业三种性质的要求，它才可能被企业所接受。如果一个方案只能解决经济层面的问题，却与企业的政府性或社会性特征相抵触，这样的方案不可能被企业接受，而且断不可行。它只会加重待处理问题的严重性。

在本书中，我们努力采用一种整体观点，将企业视为同时发挥三种不同职能的一个有机整体。当然，在剖析工业社会时，我们需要将三种职能分开来讨论，以便我们深刻地理解工业社会的种种问题。但是，在构建工业秩序的原理时，我们必须同时考虑企业的三重职能，把它作为一个有机整体进行论述。

经济业绩优先

对企业成员来说，企业的政府性和社会性职能是最重要的。但是对企业本身来说，甚至对社会来说，它作为我们这个社会的核心经济组织，其经济职能是最重要的，相对于其他职能而言是首要的。对企业本

身而言，经济性职能之所以是首要的，因为企业的生存延续依赖于它出色的经济业绩；对社会而言，经济性职能之所以是首要的，是因为从社会的角度来看，经济业绩是企业存在的目的和理由。

从人类有记载的历史来看，我们从没听说过一个政府性、社会性组织服从于经济业绩优先原则。庄园的封建领主要养活庄园的成员，但粮食生产不是它的主要目的，它的主要目的是政府性的和社会性的。从“市场”的已有发展史来看，它将经济性职能放在首位。但是它从本质来说并不承担政府性和社会性职能。实际上，主张自由放任主义的重农学派将经济性职能和政府性职能截然分开，意在确立这两种职能完全的相互独立性（卡尔·波拉尼在《大转变》（纽约：Farrar & Rinehart, Inc.，1944。1946年在英国以《我们的时代起源》为名出版）一书中令人信服地阐述了这种分离观是站不住脚的，这种观点导致了市场的经济原则和社会生存之间的冲突，解释了市场体系崩溃的原因。——原注）。然而，在企业中，这种分离绝不可能，因为这些职能是由同一个组织承担和实施的。同时，我们也应该注意到，企业具有决定意义的职能、决策的标准及成功的度量尺度，都是经济业绩。

正是这一点带来了企业诸多最难以解决的问题。它意味着企业里存在着潜在的经济冲突：包括工资问题，工人对技术进步的抵触，对盈利性、利润的否定。它还意味着企业的政府性问题，也就是管理层作为“合法政府”的问题，及其导致的工会的出现，而且永远以管理层及企

业的反对者的形象出现。

总之，工业企业的经济职能凌驾于其政府性和社会性职能之上，这是一件以前从未出现的新事物，有必要对它进行进一步的分析。因此，在正式进入工业秩序问题的讨论之前，我们首先要说明，为什么获利性是企业的第一法则。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　“避免亏损”法则

我们仍然囿于前工业时代的思维方式，“利润”这个概念先入为主地占据了我们的思想，正是这种现象的最好证据。其实，工业经济的核心问题不是“利润”，而是“亏损”。工业经济的焦点不应是期末能得到多少盈余，怎么证实，怎样进行合法的索取；而应关注经营中不可避免的、真实的风险，着力采取措施应对这些风险，避免出现日益严重的亏损、赤字问题。

亏损的绝对重要性是现代工业经济区别于前工业经济的关键原因之一。它还体现了工业经济中的两大基本创新：第一，工业经济的经济单位不是个人，而是企业，也就是一个有很多人参与并需要大量固定投资资本的组织；第二，工业经济的经济活动不再是几乎可以在瞬间的交换中完成的“贸易”，而是持续时间很长的生产。无论是组织（人力资源），还是资本投资（物质资源）都无法立即在“此时此地”转化为产出，而要经过若干年才能开始产出，若要享受到真正的回报则需要更长的时间。

因此，一个工业系统有两种成本：即期成本——“现在的经营成本”，以及远期成本——“持续经营的成本”。我们通常所说的成本，一般只是指“即期成本”：包括原材料采购费用、工人工资、管理人员薪水等。会计角度的成本则主要限定在可见的、有形的即期发生的成本，主

要指生产过程中使用的人力和物质资源而发生的成本。但它并不包括为了保证企业在将来能持续经营所需要的全部人、财、物的资源成本。然而，在一个工业体系里，远期成本，即“持续经营的成本”，是更具有决定性意义的成本。

这与李嘉图所描述的“交易经济”模式形成了最鲜明的对照。李嘉图的理论给19世纪的贸易经济提供了基本概念与术语以及关键工具，尤其重要的是他给19世纪的经济研究定下了基调。李嘉图是一个股票经纪人，他按照自己的想像构筑了他的经济活动模式。没有另外一种职业能像股票经纪人那样提出如此完美的交易经济模式，因为股票经纪人是“市场上的完全经济人”。但是，这样的经济模式完全不适用于工业经济。股票经纪人的工作既不需要雇员，也不需要组织。时间因素在他的工作中作用也不大。他可以立即转走自己的全部资金，因为他每天必须结清账目，并清理所有仓位。每天早上，股票经纪人得从零开始；每天晚上得彻底结清自己的账户。他生活在没有时间维度的世界，很像古典物理学家所认识的宇宙。当然，无论是古典经济学，还是马克思主义经济学，它们对时间概念的认识都像古典物理学家——万事万物的发生已包含了时间的因素，因此时间因素可以不予考虑。

李嘉图仍深刻地影响着我们的经济思想，无论是正统的，还是非正统的，自由学派的或保守学派的。当然，现在开始出现了一些变化的迹象，李嘉图之前的经济思想开始复兴。比如，战时经济思想和国民收入

分析理论，它们源自18世纪的一些经济学家，前者强调“流量”及“瓶颈”的概念，而后者则越来越为我们所倚重，用以制定国家的财政、金融政策。创立这些学说的一些经济学家，曾一度被认为已被亚当·斯密和李嘉图全盘地、永远地驳倒了。饱受赞誉的重农学派的代表作，魁奈的《经济表》和国民收入表之间的相似是深层次的，而不是表面的，战时生产与配置图就是纯粹的“经济表”。先于重农学派的重商学派和17世纪的财政学派，则在凯恩斯和其他经济学家那里得以复活。尤其是他们从经济组织及国家的角度，而不是从“市场中孤立的个体”的角度考虑经济问题的方式，得到了发扬光大。

但是，迄今为止，我们仍未能创建一个适用于工业经济的有效的经济学说，尽管两项开创性的研究成果，弗兰克H.奈特的《风险、不确定性与利润》（1921年奈特写的《风险、不确定性与利润》，是芝加哥学派经济学的经典文献，芝加哥学派现在是经济学的主流学派，而奈特是这个学派的奠基人。他区分了风险与不确定性。风险可以用原来发生过的案例拟合一个概率分布函数，然后来说明未来这件事出现的概率是多少。“不确定性”则指完全崭新的情况，是根本不可重复的事情。所谓企业家创新能力是指他处理从来没出现过的事的能力。创新能带来利润（或者亏损）。所以，真正的利润仅仅和企业家能力得到发挥的程度大小相联系。在奈特看来，真正的企业家，是能够处理“不确定性”，而不是“风险”的人，奈特称他们为“现代社会的中坚力量”，他们是社会进步的骨干、引擎。——译者注（根据汪丁丁的论述修改而成））和约瑟夫

·熊彼特的《经济发展理论》（《经济发展理论》是约瑟夫·阿洛伊斯·熊彼特（1883-1950）的早期成名之作。这本著作首先提出的“创新理论”（Innovation Theory），当时曾轰动西方经济学界，并且一直享有盛名。按照熊彼特的观点，所谓“创新”，就是“建立一种新的生产函数”，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。在熊彼特看来，作为资本主义“灵魂”的“企业家”的职能就是实现“创新”，引进“新组合”。所谓“经济发展”也就是指整个资本主义社会不断地实现这种“新组合”而言的。熊彼特所说的“创新”“新组合”或“经济发展”，包括以下五种情况：（1）引进新产品；（2）引用新技术，即新的生产方法；（3）开辟新市场；（4）控制原材料的新供应来源；（5）实现企业的新组织。按照熊彼特的看法，“创新”是一个“内在的因素”，“经济发展”也是“来自内部自身创造性的关于经济生活的一种变动”。——译者注（摘自张培刚对《经济发展理论》的评述））在30多年前就已经问世了。而且，仅仅依靠对17世纪或18世纪经济思想的发掘，我们是不可能完全获得适用于分析、理解和管理工业经济的概念、方法和工具的。

当然，我们对工业经济的一些重要特征已有所了解：

1.贸易经济注重过去，而工业经济则着眼于未来。贸易经济由无数个个体和没有关联的交易组成，而工业经济则由长期、持续的生产过程所构成，这些生产过程是由拥有庞大人力资源与机器的大型组织完成

的。

2.在贸易经济中，所有成本都是过去发生的。当期收入减去过去成本的剩余就是“利润”。利润的计算是通过比较当期收入和过去发生费用而实现的，是一种将现在“投影”到过去的思路。因而对利润的解释主要依靠对过去的分析。而企业的“正常运营”必定要求我们着眼于未来，要求将现在“投影”到未来。因此，传统经济中的利润概念，只能用于“证实”和“解释”，但不能用来指导“正常运营”。

3.但是，在工业经济中，成本是一个与未来及现在有关，而与过去无关的概念。然而，未来永远是未知、不可预测和不确定的。未来的成本就是风险。即期产出与本期成本之间的差额，类似于贸易经济中的“盈余”，在工业经济中实际上构成了承担未来风险的“报酬”，或是承担持续经营成本而得到的回报。尽管在两种经济中，这部分的盈余都被称作“利润”，但其性质却根本不同。在贸易经济中，“利润”问题首先是一个道德问题，虽说不是一个意识形态问题。它的核心问题是谁有资格获取利润？怎么验证？而在工业经济中，利润问题则是一个具体的运营问题：未来可能会有哪些风险？风险有多大？现在的利润能否足以弥补明天的风险？

4.最后，显而易见，如何充分抵御未来风险成为工业经济中的核心问题。这个问题解决得好或差，将决定一个工业企业的经济业绩。下面，我们给出“损失”的标准定义：所谓损失就是指能够经济地生产有用

物品的能力的降低，它是指生产性潜力的降低。通常的说法（当然是正确的）是当生产性资源被耗尽时，就会处于持续的亏损之中。个人亏损经营，就会变得越来越贫穷，企业或经济体也同样如此。因此，未来亏损的风险会危及创造未来经济业绩的能力。防止未来亏损而带来的生产资源逐渐耗尽、经济状况恶化以及经济业绩倒退的惟一可能途径，就是在今天就拨付出足够的储备以应对明天的风险，这种储备显然只可能来自当前产出与当前成本之差。

工业生产的四种远期成本

保证持续经营的远期成本主要有四种：重置成本、技术淘汰成本、风险准备及不确定性。企业要生存、发展，并服务于社会，就必须要满足当期成本要求，还要能满足以上四种成本的要求。

重置成本与技术淘汰成本与生产性设备有关，而风险准备及不确定性则与产品有关。前面两者影响到企业生产出社会需要产品的能力，而后面两者则影响到企业产出产品的受欢迎程度。

技术淘汰成本与不确定性是工业社会之前从未出现过的概念。它们是工业系统中特定的概念，体现了工业系统中特定的风险。对风险和不确定性这两个概念，尽管在前工业社会中，人们对它们并不是完全陌生，但毕竟不是那个时代的主要概念。而在工业经济中，它们不仅变得尤为显著，而且变得不易评价，甚至改变了经济的根本特征。

重置成本是四种远期成本中惟一可以用严格的方法加以计算的成本，因此，它也是惟一可以用处理当期成本方式进行处理的远期成本，可以通过机器设备的若干年折旧或以某个年固定比率摊销以往投资的方式进行计算。尽管重置成本的计算比较复杂，但毕竟都是技术性的困难。从概念上说，任何一家企业或一个经济体，如果对过时的老设备进行更换，它就不可能一直保持强盛的生产能力，这个道理显而易见。即便如此，我们今天所使用的重置成本的概念也只包含了设备部分，其实这还不够，因为人力资源的老化速度即使比机器的老化速度慢，但也需要“重置”，而且人力资源的重置成本是任何当期生产都不可避免的费用，无论对它的处理方式是怎样的。

而技术淘汰成本，到目前为止，企业既没有将它视为一种真正意义上的成本，也没有采取合适的措施满足这种成本要求。然而，它是比普通的重置成本更为重要的一种远期成本和风险。

在工业经济中，我们不能假定设备的经济寿命和物理寿命是一致的。一些机器设备从物理上来说，也许是崭新的、完全可以用来生产，但是由于技术的进步，或工艺的改进，这些设备可能会被淘汰，变得毫无价值。技术的变化，本身就是一个巨大风险，必须要从当前的产出中分拨出一部分储备来应对这种风险。

技术淘汰成本之所以如此危险，是因为它的完全不可预测性。技术或设备方面的巨大变革通常不是渐进的，而是突然出现的，而且这种突

然出现的巨变通常没有固定的模式。一个产业可能很多年，甚至数十年没有出现过技术上的重大变革。然而，可能在一夜之间，革命性的变化就出现了，然后又进入到一个漫长的技术进步停滞期。钢铁工业就是这样的例子。在大萧条头几年，自动轧钢厂开始兴起之前，钢处理技术几乎有50多年都在原地踏步，处理原钢的设备有的甚至是19世纪下半叶的产物。但是，随着自动轧钢技术的突然到来，这些设备几乎在一夜之间就全部报废了。类似的过程似乎也要在钢坯生产领域发生，自安德鲁·卡内基以来，这个领域的技术几乎没有出现什么重大变化，目前使用的设备有的甚至是第一次世界大战期间或在那之前制造的。在今后的10年里，这些设备大部分（如果不是全部）都会被淘汰。尽管类似的重大技术变革可能在经济萧条时期更容易实现，因为在萧条时期，需要采用更多的经济方法，而不会考虑它们对现有设备的影响，但这并不能降低技术淘汰风险所带来的后果的严重性。

如果说重置成本和技术淘汰成本是与生产能力有关的，那么，风险准备及不确定性则与产品受市场的欢迎程度有关。

风险准备是因缺乏对产品或服务的未来经济状况的预见能力而形成的，它已成为工业生产中不可不考虑的因素。但是，在前工业经济时代，主要的风险是与自然条件有关的。牧民担心的是羊群发生瘟疫，农民担心的是冰雹等自然灾害。在那个时代，所产出的物品通常都是可以卖出去的，惟一的问题是你有没有东西可以拿到市场上去出售。重商主

义时代的最大贡献也许是将诸多以上所提到的自然灾害风险转化成某种可以预测和防御的事物。可以毫不夸张地说，如果没有保险，工业经济根本无法正常运行。

自然灾害风险已被概率论所征服，但是在工业经济体系中，替代自然灾害风险的都是真正的经济风险，是产品能不能为市场所接受、所欢迎的风险。谁也不敢打包票说某种新产品或服务一定能在经济上成功，谁也不能判断某种老产品或服务还能在市场上持续多长时间。比如说，城际有轨电车，看似极其稳定和保险的行业，但在汽车出现之后，它就极为迅速地消亡了。这个例子充分说明了这类风险的特征。

计划经济的鼓吹者宣称他们那里没有类似的风险，因为在他们那里没有自由的竞争市场。这种观点也许是有一定道理的，但它的正确程度不会比“垄断可以消除风险”的论调高到哪里去。首先，即使在完全严格的计划经济中，风险的完全控制也是有条件的，那就是该经济处在极端的短缺之中，任何产品只要一旦产生，就会有人愿意以任意价格购买。例如，在战后的极度通胀时期，生产几乎没有任何风险，因为无论你生产出来的产品有多糟糕，总会有人买。因此，苏联经济学家将永远的通胀作为成功的计划的一个必然条件，并不是一种偶然。但是，这就意味着，为了避免风险，经济的运行就必须永远处于危险的临界状态之中，就像一个时刻准备爆炸的大锅炉。

还有一种可能，计划经济能完全控制风险，但那就是一种落后的计

划经济，它只模仿其他更高级的经济中已经成功开发并被证实为市场有效的产品与服务。只要计划经济要向更高的阶段迈进，它就会遇到同样的技术风险与生产风险，这些风险存在于新的产品与服务的开发以及老的产品与服务的延续过程之中，无论是计划经济还是市场经济，它们都会存在。

最后，我们讨论不确定性。不确定性实际上是经济学对时间因素的另外一种称谓。这是一个全新的概念。农民知道如果在霜冻来临之前，他还没有收到一粒谷物，那他将会全年颗粒无收。牧民也知道，如果母羊在春季不下崽，那么他的羊群就不能扩大。但是，在工业经济中，谁也没有完全的把握说他知道某个产品或服务何时会获得成功。产品能否成功的风险在本书中被称为“风险准备”成本，而该产品能否在1年、5年或20年内获得成功，这个问题在本书中被称为“不确定性”。

工业生产的特性决定了效率与生产率的每一次提高，都会带来工业生产中不确定性的提高。（这实际上是庞巴维克著名的“迂回生产”（庞巴维克1888年提出的迂回生产（round about production）概念，是奥地利学派生产理论的核心。庞巴维克在《资本实证论》中，把人类的生产活动分为两种：一种是把劳动作用于自然因素以后，可以直接生产出供人们消费的物品——这是一种直接的生产，庞巴维克把这种生产形象地比喻为“赤手空拳的生产”，或“不用资本的生产”；另一种是间接的生产，即人们的劳动不是直接生产消费品，而是先生产为制造消费品所必

需的生产资料。这就是他所说的“资本主义的生产”，或叫做“迂回生产”。迂回生产的大意是指随着越来越多资本品被生产出来并用于制造其他最终产品，整个的生产过程被逐渐延长，越来越迂回，而利息就是体现这种迂回程度的一个变量。——译者注）原理的另一种表述。）经济发展程度越高，不确定性也就越显著，企业就越需要采取措施应对这种风险以保护自己、保护社会。就像应对其他风险一样，应对这种风险的储备同样来自当前产出的分拨。

要认识不确定性的重要性，我们只要看看这样的事实就清楚了。现在的工程技术研究者一般都将10年作为新产品或新工艺开发的最短期限估计，这里没有考虑探索性的实验室工作期间，那大概又需要10年。像通用电气、美国电话公司及一些大型化工企业，甚至还专门进行“纯理论研究”，希望这种纯理论研究能产生出可投放市场的新产品、新工艺等“副产品”。它们认为时间因素是如此地令人捉摸不透、无法计算，干脆不要去预测和计算它，这样也许还会好一些。

合成橡胶的开发就是这样的一个例子。关于这个问题的化学原理方面的工作，在第一次世界大战刚刚结束时就开始了。自20世纪20年代中期以来，人们已经知道如何进行橡胶的合成了。但是，在这之后的20多年里，人们一直怀疑能否制造出经济的合成橡胶。要不是第二次世界大战期间橡胶紧缺，大概还需要20年人们才能制造出经济可用的合成橡胶。合成橡胶的制造要求低温与碳化学取得突破，并要求新的冶炼技

术。所有这些技术，在20年前都是完全不可预测的，而它们的最终实现都是得益于与合成橡胶毫无关系的领域的进展。但是，在这期间，所有的大型橡胶公司及大型化工企业都在合成橡胶的研究方面投注巨资，否则，就只能等着风险突然消失。

然而，不确定性的问题在计划经济中表现得尤其突出。计划的本质是保证长期时间安排上的协调与匹配。计划工作不是对一项任务的准确预测和安排，而是同时对10个、甚至20个不同的任务进行合理的时间安排，要求它们在同一时点到达同一目的地，只有这样才能保证整个计划得以实现，而不是一盘散沙。如果说在竞争性市场中，不确定性就如同赌博者希望下一次掷骰子时能掷出7点一样，那么计划经济中的不确定性就如同赌博者希望连续掷出20个7点一样。苏联工业非常高的边际利润率（种种迹象表明，要比美国企业高得多），在很大程度上反映了计划经济中的不确定性。

“干井”企业

如果我们将经济看成是由相互独立的企业组成的，那么企业从当期的产出中拨付出一定的储备以抵偿四种未来风险——重置成本、技术淘汰成本、风险准备及不确定性——就已经足够了。但是事实上，企业不是孤立的，它是由众多企业有机组成的经济体中的一分子。

这就意味着社会会要求成功的企业不仅要应付自身的远期成本，同

时还要帮助那些不太成功的企业，也就是要承担这些企业的一部分远期成本，以保证它们在未来也能持续经营。

从单个的石油公司的角度来说，只要有一口油井能生产出足够多的石油，就可以弥补挖掘一口新油井的风险和成本。但是从整个经济的角度来说，它还会要求这口产油井同时承担另外的经营不成功的油井的部分沉没成本，包括输油管道及人力成本。社会一定会要求成功企业当前生产的盈余要高于抵偿其自身风险的要求。这个“盈余”其实不是“利润”，而是因承担其他企业的风险而得到的报酬。当然，在企业的财务报表上，这个“盈余”是体现为利润。然而，从经济意义上看，它其实是一种成本，如果没有这部分应对风险的储备，整个经济注定要萎缩。

如果我们假设所有的企业都是成功的，也就是说，所有的企业都能从当期的经营产出中拨付出应对未来风险的储备，那么，我们确实不必对经营成功的企业设定额外的风险准备金。但这个假设在实际中是不可企及的。即使在1941年，那是美国经济自1929年到战争全面爆发期间最景气的一年，也有大约一半的美国企业在亏损中苦苦煎熬，或挣扎在盈亏平衡线上。在苏联，尽管实行的是计划经济，对价格进行完全的控制，但他们经济计划的基本假设都是这样的：认为大约有一半的企业的经营成本会超过它们生产产品的价格，也就是说，在亏损中经营。

从社会与经济的角度来说，如果没有“干井”企业，那将是人们极不愿意看到的情况。如果是那样，就意味着没有企业承担任何风险，同时

也意味着完全的“刚性”，因为所有的已在位企业都只顾着自己的生存，那么新企业、新产业、新的创业者就很难起步。就像我们的社会需要一定的流动性以保持活力一样，我们需要有新的面孔不断地补充到领导阶层中，让一些前领导人的后代脱离出来。经济也需要类似的“流动性”，以保证“经济精英”群体永葆活力。只有当经营成功的企业能从当期经营产出中拨付出足够的储备，以覆盖“干井”企业带来的社会成本，这样的流动性才可能得以实现。

除此之外，企业还要从当期经营产出中拨付出一部分，以承担社会性负担。所谓社会性负担，是指与经济过程无直接关系的、由政府或个人提供的服务。这些服务的具体内容是什么不是我们要讨论的问题。例如，一个好的学校教育体系及像样的医疗卫生体系，能在多大程度上影响社会生产能力，这样的问题超出本书讨论的范围。我们也不关心特定的经济能够承担、应该承担哪些社会性负担。今天，军费开支，从历史上看，一直是所有社会性负担中的最大头，已经危及即使是最富裕国家的经济，因而成为经济与社会政策决策中的最重要的问题之一。在这里，我们只是想说明，存在着一些社会性负担必须得依赖于企业，依靠企业从当期经营产出中拨付出一部分加以承担。这就意味着企业在拨付出应对重置成本及未来风险的储备之外，还要再拨付出一部分以承担一些社会性负担。

总结来说，企业的当期经营产出必须要能够覆盖以下要素：

1. 企业运营的当期成本，也就是“企业运营成本”。

2. 企业为了保证未来持续经营而应承担的成本，也就是“持续经营成本”，包括：重置成本、技术淘汰成本、风险准备、不确定性。

3. 对社会的贡献。要承担那些经营失败企业的部分远期成本，包括它们的重置成本、技术淘汰成本、风险准备及不确定性。

4. 企业也要承担一部分与经济生产无关的社会性负担。

只有当企业有足够的经营产出覆盖以上成本及风险时，它才能确保它自身及社会的生产性资源保值、增值。

避免亏损与社会利益

当然，“避免亏损”是现代企业的第一法则。毕竟，企业的生存依赖于它的经营业绩，而企业和其他组织一样，首先要保证自身的生存延续。

避免亏损也是企业首要的社会责任。企业本身不是终极目的，它只是服务社会的一个工具。正如我们在后文中可以看到的那样，企业还要承担一些重要的政府职能性质的及社会性的职能，但是它首先或从根本上说，是社会的经济性工具。我们之所以接受工业化，是因为经济目的，便宜的商品和高效的生产，在现代工业企业中得以实现。如果说企业的第一目的是建立一个地方政府或形成一个社区，那么我们根本就不

会接纳这样的工业企业，因为它将会带来极其棘手的社会和政治问题。对现代工业企业来说，它的政治性及社会性职能无论多么重要，对社会来说无论多么举足轻重，也只能从属于经济性的首要职能。

当然，有些时候牺牲一点经济业绩以换取一些具有重要社会意义的事物也是明智的。只有在极端紧急的情况下，比如战争全面爆发及经济大萧条时期，我们才会接受“不惜一切代价保证经济业绩”的原则。但是，这些情形超出了我们的讨论范围。尽管如此，有一点我们是可以肯定的，如果我们对我们牺牲的是什么都不甚了解，那么何谈是否应该做出牺牲？如果我们对企业的目的及其经济业绩的基本原理不甚了解，我们又如何能讨论工业社会的政治与社会问题呢？而这正是本书的目的，我们在本书中并不是想构建一个关于工业社会的经济理论。

企业是社会有限的生产性资源的守护者。这些资源有些是有形的：如机器、设备；有些是无形的：如技能、经验及“技术窍门”（know-how）；有些是与人有关的：如劳动力；有些是物质的：如资本。而将人、物和机器组合在一起，成为一个具有生产能力的单元，这本身也是一种资源。企业对社会承担的最起码的责任就是，至少要保证这些生产性资源的生产能力不低于社会托付给企业时的水平。如果企业不能做到这一点，就会浪费宝贵的资源，使整个社会变得贫穷。如果企业在亏损中经营，那它就没有履行赋予它的首要的社会义务。

人们习惯上认为企业的自身目的与社会性责任是不相容的，相互之

间存在着冲突。这种冲突观引发了很多辩论的话题，比如“利润动机与生产过剩品冲突”“货币会计（pecuniary accounting）与社会会计的冲突”“个人私欲与公众利益的冲突”以及“奢侈消费宣传与节俭美德之间的冲突”等，尽管后者的争论最近已不那么流行了。

如果工业社会及其构成组织之间真的存在着上述冲突，那么我们现在看到的工业社会，无论是自由企业式的，还是集体经济式的，都不可能存在。如果是那样，我们只有两种可能的结果，一是我们将处于一个“管理社会”（managerial society）之中，这是伯纳姆先生10年前预言的，在这个社会中，所有的社会性及个人目的都完全服从于企业的自身目的。二是我们将处于一个设法剪除“企业”这种组织的社会之中。事实并非如此。对社会“系统”的一些变革并不能彻底改变企业的本质特征。例如，货币会计在苏联经济中的渗入程度比任何国家都要深，因为国家完全控制着货币——卢布，这是经济决策最终的、绝对度量标准。

在每一个工业社会中确实存在着目的、宗旨、指导原理之间的严重冲突。但是大家习惯以为的企业自身利益与其社会职能之间的冲突却都不是工业社会的主要冲突，因为这种冲突是不存在的，是人们的臆想。我们甚至没有必要对“利润动机”“货币会计”和“社会会计”是否的确存在，或它们到底是怎样的展开讨论，因为它们无关宏旨。

无论在哪种社会中，企业首要的、高于一切的社会职能和责任是它的经济业绩。同样，任何社会中企业的存续也依赖于它的经济业绩。

社会对企业的经济业绩提出的要求，与它自己的要求实际上是一致的——避免亏损。也就是说，当期生产的剩余在抵偿当期运营成本之外，还应足以抵御未来的风险。事实上，并不存在企业的社会责任及其生存利益之间的冲突。这两者是和谐的，两者都遵循同样的道理，两者都以同样的标准同时被衡量。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　更高产出法则

每种经济系统都会面临着变革。但是，工业经济以前的经济所面临的变革来自外部。每种经济本身更愿意保持不变。不变是常态，而变化则会带来动荡和不安。然而，变化对于工业经济来说，却是内在的，与生俱来的。工业经济本身就会产生推动变革的力量。可以说，不断的变革是工业经济体系中经济活动和经济组织所追求的目标。

前工业经济中的主要变化源自“结构性问题”（dislocation）：比如关闭或开辟新市场，停止或启动某种资源的供给等，其结果是导致资源的用途及其有用性的变迁。结构性问题在工业经济中也可见到。自1914年以来，西欧所经受的危机正是结构性失调危机。但是，工业经济中的典型变化却是由于“扩张”而形成的：在经济内部开发新资源、新产品和新市场。

前工业经济中的变化可能是突然性的、灾难性的，但是工业经济中的变化则是渐进演变的。前工业经济中的变化尽管有时也能被人们所引导，有时则可能产生很小的影响，但它总的来说是无法预测的，也无法事先准备以抵御这种风险。但是，工业经济中的扩张，不仅可以被引导、控制，而且可以事先准备如何应对。“扩张是可能的”成为工业革命中的一个伟大发现。

根据以上所述，我们可以得到现代工业企业所遵循的第二条法则：

更高产出法则。由于扩张既是现代企业追求的目标，又是其生存的必要条件，社会就必然会要求企业避免收缩，而力求扩张。因此，企业必须要设法提高其生产率。因为，生产率的提高是扩张的基础。同时，生产率的提高也是企业生存的必然要求。即使在非竞争性经济中，生产率的提高也是保证企业的生存和稳定，免遭袭击的关键手段。

前工业经济中的变化

从历史上看，经济中的变化主要是因为经济的外部力量作用的结果：如战争、征服、地理发现、宗教运动等等。前工业经济中历次重大的变化都是结构性变化的结果。十字军东征以及地中海对西方贸易的重新开放等导致经济活动及其前景的巨变；16世纪和17世纪由于大西洋贸易航道的开辟而导致的经济革命；苏联农业的集体主义运动，将数以百万计的农民从农场中剥离出来，投放到工业化生产的工厂中，所有的这一切都是对生产性资源的一种结构化的重新调整。经济结果只是这些重大的资源结构化调整活动的副产品，纯熟偶然性。这些重大的资源结构化调整带来的结果，既有经济的摧毁和赤贫化，也有扩张和财富聚敛。

由于灾难性的资源结构化调整是前工业经济时代惟一形式的变化，因此那时，经济学作为一门专业和研究领域其实是不存在的。关于经济生活的值得研究和思考的问题，全被亚里士多德在《政治学》（Politics）一书的开头几句精彩警句所概括了。他主要比较了基本以满足自身需要的家庭生产，亦即他所称的“自给自足经济”（oeconomia）

与贸易性“赚钱”活动的差异。

但是，即使是贸易经济中的经济学家们，也没有发现“扩张”的可能。现代技术的第一个例子出现在经济学原理诞生之前好几个世纪。这里所说的现代技术是指人类有意识地通过老的生产资源的重新组合，而创造出新的生产性资源。现代技术的首次系统性的尝试出现在15世纪的采矿业和冶金业，这个尝试标志着机械科学及化学科学的肇始。黎塞留（黎塞留（1585-1653），法国国王路易十三的国务卿兼御前会议主席，枢机主教。——译者注）于17世纪上半叶在法国创立的国家工厂，就是基于扩张的理念，并专注于新的、更好的生产方法的开发。这种工厂很快为整个欧洲所效仿。然而，黎塞留之后150年，亚当·斯密在撰写他的经济学著述时，只提供了一种提高产出的方法：节约现有资源的使用。如何保证这一点的实现，则是整个古典经济学传统着重解决的核心问题，从亚当·斯密一直延续到约翰·斯图亚特·穆尔。但是，古典经济学假设生产能力本身是上帝赐予的，是不可改变的。只有基于这个假设，古典经济学的一些重要概念和学说才能被人们理解并接受，特别是自由贸易学说以及自动的、自我调整的金本位概念。

工业经济中的扩张

如此说来，通过生产率提高而实现的扩张是新近的事。只是我们今天已经习以为常了，认为这是一件理所当然的事情。例如，人造纤维工业自从30年前诞生并正式进入商业运作以来，它的生产率已提高了1520

倍，这个提高并不是因为重大发明的运用，而是通过数以千计的小的、不显眼的技术、工艺和设备的改进而形成的。这在以前任何时代都是奇迹般的事，就像背后有魔力在起作用一样。这种提高完全难以预料，不易预测。尽管人造纤维工业的每一位工程师或化学家在一代人以前能够预测到这种提高会发生，但是他们根本不能预见这些改进应是从哪里实现的。

在扩张中，由于新技术的运用而导致资源的新的组合方式，这会使老的、已经被充分使用的资源真正转变成更重要、更具生产能力的资源。资源因此而变得具有更大的生产能力。这不是说以前一直被闲置的资源或人们一直不知道如何使用的新资源，被获得并加以正确地使用，也不是说以前使用过程中的老资源得到了更好的使用，更不是说释放新资源实现新用途的结构性调整活动，而是说，同样的资源运用于同样的生产活动，却生产出更多的同样的产品。或者是，在不减少目前已有产品的基础上，也就是说在没有结构性问题的前提下，能将资源转移出来，生产以前不能生产的新产品。

生产率的提高能更好地释放生产性资源的内在能量。它起初并不是为了实现“资本回报率”的目的。扩张的主导者不是“资本家”，而是“创新者”（这个观点首先由约瑟夫·熊彼特在他的《经济发展理论》（Theory of Economic Development）中提出（剑桥：哈佛大学出版社，1934），该书原文于1911年以法文出版。——原注）。天性胆小怕事

的“资本家”和“创新者”的“结合”也是新近才出现的事，而且似乎更像是一种“被迫无奈的婚姻”。事实的结果却是，生产率的提高给资本带来了更高的回报，这是一种真正意义上的剩余。

至少有四种可行的方式将扩张转变成经济效益：企业可以运用释放出的资本生产更多的同样的商品；企业可以在不提高产出的前提下降低价格；它还可以提高实际工资水平；最后一种方式，可将释放出的资源视为一种利润，将它分配掉。

这四种方式都是资本资源的重新分配。企业会计对这四种方式的处理是不一样的。第一种方式纯粹是内部的，它主要体现在企业的成本会计之中。但是，从利润表来看，生产率的提高只能表现为企业的未来盈利能力提高了。第二种方式则体现为单位产量的利润的下降。第三种方式则表现为当期成本的提高。第四种方式，它本质上是资本回报，但表现形式上是一种当期利润。在四种可行方式中，只有第四种方式是用利润数据体现生产率的提高和扩张的。从历史上看，低价格、高的实际工资至少和各种提高生产率令经济受益的手段一样重要，至少和通过剩余利润索取而实现的资本回报同等重要。与此不符的一个特例也许是苏联，在那里，因生产率的提高而释放的资本资源全部以利润的形式上交给了国家。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　盈利性和业绩

尽管生产率的提高能够创造出生产剩余，但这不是说生产率的提高能创造出严格意义上的“利润”。尽管从财务报表中看，有时似乎是这样的。抵御未来风险的准备金通常表现为利润，它们实际上是真正的成本。通常所说的“利润”，实际上是一种混合体，它包含了保证企业在将来持续经营的风险准备金，也包含了因生产率的提高而可实现的资本回报，它通常还包含那些没有实际经济意义，仅反映货币购买力变化的项，这使得利润这个概念更加难以理解。

但是，“盈利性”（profitability）在工业经济中是一个有意义的概念。事实上，它是工业经济的“核心概念”。因为盈利性是测量工业经济活动经济业绩的惟一尺度。它既能测量应对未来风险的准备金的规模与充足程度，同样也能测量生产率提高的程度与幅度。工业企业的目标不是为了追求利润，而是生产产品和服务。对工业企业来说，在经营中获得利润不是它的社会责任，它的社会责任首先是避免亏损，其次才是提高生产率，以便更好地发挥社会托付给它的生产性资源的作用。但是，只有盈利性才能够测度企业履行这两项社会责任的业绩。根据以上分析，由于企业生产产品和服务的能力依赖于它是否很好地履行了以上两个关联紧密的社会责任，因此，只有盈利性才能测度企业实现其目标的程度。

为了获得一个能充分解释工业经济的经济学，我们首先需要对以下7个领域进行深入的研究、探索和思考。

1. “盈利性”和体现在簿记员和会计师账册上的“利润”数字之间的关系。目前，利润数据是管理层赖以决策的惟一依据，无论是在集体主义、计划经济、还是在自由企业经济中，都是如此。利润数字当仁不让地成为业绩的第一衡量标准。因此，利润数字应尽可能地成为盈利性的近似。但是，我们现在使用的利润数字只是盈利性的一种粗略近似，这是因为我们现在使用的会计体系在总体上仍是前工业时代的，它的基本思想是记录过去，而不是面向未来。

2.工业生产的合适的时间单位。日历年份显然不是工业生产的合适的时间单位。它不能表示“当期生产”“当期成本”等词汇中“当期”的意义。这里的“当期”是指未来风险准备金的惟一可能的积蓄期。但是，现在几乎所有企业赖以决策的利润数据都是指年度利润。

工业生产的起始不是以生产特定数量的产品或完成某特定任务为界的。对农民来说，经济活动的时间单位是从播种到收割所经历的季节。对牧民来说，经济活动的时间单位要长一些，因为畜群的繁殖期可以是13年不等。那么，工业生产的时间单位是不是机械设备的使用寿命呢？这是一个很长的时间，可达1215年，但仍是一个有限的期间。或者像凯恩斯那样，彻底放弃一个具体的时间长度的概念，而是使用“商业周期”这类“循环性”的概念？

这个问题极其重要，因为要研究某个严重经济萧条中的失业规模，必须要以工业生产的长期时间单位为基础。

3.产品、人力、服务的“真实”经济与货币的“形式”经济之间的关系。形式经济已在相当程度上独立存在了，因为货币已具有社会性、声望与地位的功能，这与它原本的购买力功能已没有多大关系了。

4.如何将远期成本这个理论性概念运用到具体的企业、具体的经济体系中去。

5.市场经济、垄断经济及集体经济中特殊的远期成本是什么。我们在前面已经讨论了市场经济或计划经济中若干风险的重要性。这里提出的问题是一项更为艰巨的任务，但同时又是十分重要的。

6.对一个具体的经济体系、具体的企业而言，边际利润应达到多大才能足以抵偿远期成本。迄今为止，对这个极其重要的问题，我们只有一些“直觉”。我自己的“直觉”是，除苏联以外，几乎没有一个大的工业经济体系达到了足够的盈利性。根据我能获得的最可靠的数据和报告，苏联企业的边际利润水平是美国的35倍。这种差距非常难以解释，因为计划经济中具有更多的不确定性，而且，像苏联这种快速扩张的经济，要实现这么高的边际利润，生产率提高的要求是非常高的。

7. 最后一个问题，是一个已经被讨论了一个多世纪的问题：如何积累抵御未来风险的准备金？应由谁来完成？如何转移因生产率提高而释

放的资源？应将它转移给谁？

过去对这些问题的激烈争辩基本上都是道德上的，比如：利润的合理性，资本的公平回报，劳动者的应得权利与合理要求，等等。如果我们不再去讨论投资的利润问题，无论是资本性投资还是劳动力投资，而是讨论远期成本和生产率提高问题，我们就会获得一种全新的思路，这些问题就不再是道德辩论，而是经济职能问题。

例如，某个企业对整个经济的远期成本储备所做的贡献，也就是承担不成功企业的部分远期成本，这部分储备显然不能保留在该企业中，而是应该转移出来。无论从哪个角度来说，这都是十分浅显的道理。否则，整个经济很快就会被为数不多的几个极为成功的企业所把持。同样地，因生产率提高而释放的资源也应重新分配，以免新的企业获取生产性资源的通道被切断。但是，向股东的转移是否是增加经济储备的可能性的最好方式呢？更高的工资水平、低物价或者是竞争性资本市场中的资本积累机制，哪种才是促使资源释放得以实现的最理想的方式呢？

我们并不指望这些问题能从纯粹的经济职能的角度得到彻底的解答，毕竟，它们涉及到不同权力集团的经济立场，也触及到这些集团对社会结构的基本认识。但是，如果从经济职能的角度讨论这些问题，至少可以让以前那种本质上是道德的、政治的争辩停息下来。以前的争辩尽管使用的是经济学词汇，但本质都是道德上的，大部分的论题是“利润”的本质、功能、合理性及其分配，如此等等。

以上每个问题都代表着极其重要的研究领域。要回答这些问题，需要整整一代经济学家的努力。这项工作要远远地超出凯恩斯主义的“经济学革命”，能够带来政治经济学真谛的真正复兴。但是，我们的目的不是构建一套工业经济学的理论，而是要将工业企业作为一种社会性和政治性组织加以研究。如果我们能确立企业行动与行为所遵循的原理，那么，我们的目的就算是达到了。

基于以上分析，我们有把握地宣称：

1.企业所遵循的原则、它的行为、实行的政策及所做的决策，与所谓的“利润动机”无关。

主宰工业企业的“大天使”会像最贪婪的“资本家”一样，会将盈利性作为企业的行为和政策选择的首要原则。最忠诚的人民代表，他们即使在梦中也不会偏离党的基本路线，但同样也会这样做。迄今为止，只有共产主义理论真正将盈利性视为工业经济中的决定性因素、最值得思考的因素。

盈利性作为工业生产的最终决策标准，与企业家追求利润是两回事，两者毫不相干。事实上，它与任何个人的动机都没有关系。我们甚至没有必要讨论“利润动机”是否存在，到哪里去找到它等这类问题。盈利性存在于工业生产与工业经济的客观要求与目标之中。

以上对“利润动机”的批判，同样适用于其他从个人的动机出发解释

企业的盈利性目标的理论，如凡勃伦对“商业”和“工人本能”的并列对比分析，以及常见的“货币会计”与“社会会计”的对比分析。

总之，工业企业的行为、所采用的政策、关注的问题及其行动，其实根本与主观的动机、驱动力及个人目的毫不相干。无论个人是所谓的“经济人”，还是“道德人”，企业仍会以同样的方式行事。同样，通过心理调整、道德改造或宗教驯化，可以对人的本性及行为产生影响，但是个人的变化并不能改变企业的行为及其遵循的原理。主观行为、个人理性及目的，与企业的行为、理性及目标毫不相干，企业的行为、理性及目标是由它的制度架构及职能客观地决定的。

2.企业所遵循的原理、行为，所采取的政策与决策，同样与工业社会的法律或政治制度毫无关系。

盈利性原则无论是在集体主义，还是个人主义的条件下，无论在政府控制、国家所有的体制中，还是在自由企业的体制中，它都一律适用。而且无论在何种体制下，它发挥作用的方式都是一样的。同样，无论在这个体制中产品的生产方式如何，价格制定的方式如何，是否是在一个竞争性的市场中销售等等，都不会对盈利性原则产生什么影响。

从以上分析我们可以推知，惟一能影响企业的基本政策与基本行为的结构性与制度性变革，是企业本身的结构性与制度性变革。而法律与政治体制的变革，无论它们会对个人的生活产生多么巨大的影响，也并

不能影响企业的结构与行为。

3.企业所遵循的原理、行为及其所采取的政策与决策与利润分配的方式完全没有关系。

无论从社会意义上来说，还是从经济意义上来说，什么人有资格分配多少利润，都是一个极其重要的问题。但是，要是谈到企业的行动与行为，它与利润如何分配并没有什么关系。

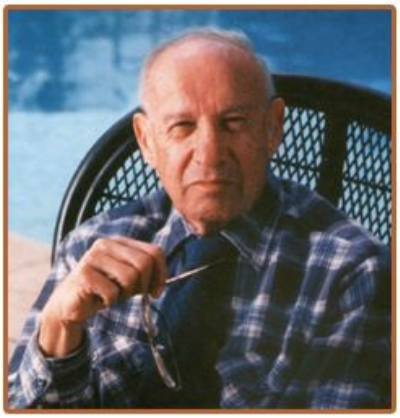
即使将利润视为簿记员创造出来的虚构符号，用来记录传统的、前工业经济时代的会计方法无法记录的成本，这也不会对企业的行为产生什么影响，企业仍会以同样的方式行事。

事实上，企业应在利润为零的假设下，决定如何行动，也就是要假设除了成本之外没有收入盈余。企业应假设只有成本，包括当期和远期成本，以及因生产率提高而带来的资本回报，在这样的假设下决定如何行动。垄断利润、意外横财、囤货居奇所得暴利、资本侵吞、投机所得及其他特殊利润确实是存在的，但是，从整个经济的角度来看，它们很显然不是真正的“利润”，尽管对单个的企业来说，它们可能很重要。在企业的实际决策和行为中，它必须将那些抵偿成本以外的所有部分视作生产率提高所得。“收入盈余”，即使果真存在，在企业的政策选择与决策过程中也不应接受并以此为条件。换一种说法，企业在其运营过程中，首先要回答的问题是，当期的收入能否抵偿当期与远期成本？如果

这个问题能得到肯定的回答，那么企业就应考虑第二个问题：生产率的提高能否足以维持企业的有效运行，能否抵御资源的结构性风险和竞争？

4.最后，盈利性必须成为企业占绝对统治地位的准则、必须服从的原则。它代表着企业自身的责任和企业对社会的责任。

工业生产是面向未来的。防御未来的风险损失是它面临的首要问题，极力避免这种损失是工业企业应遵循的首要原则。当期生产须建立在远期成本预测的基础上，为了防止未来损失，当期收入减去当期成本的盈余，也就是边际利润，至少要保证能抵消未来风险。企业应遵循的第二条原则就是“生产率提高原则”。远期成本与生产率提高只有通过盈利性尺度才能加以衡量。因此，工业企业必须将自己建立在盈利性的基础之上，将盈利性视为政策选择的指导原则、业绩的衡量标准。同样，一个社会也必须以同样的盈利性尺度来衡量企业的业绩。



第二部分

工业秩序问题剖析之一：经济冲突

第7章　真正的问题在于工资的冲突

第8章　工人对产量提高的抵制

第9章　工人对盈利的敌视

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　真正的问题在于工资的冲突

对企业的经济需求以及企业经济业绩背后应担负的社会责任的讨论，即使是用玄奥的术语来表述，也还让人觉得是老生常谈。读者甚至可能会认为本书对提高企业盈利性和生产率之必要性和意义的讨论，是对我们现有的经济体系充满优点和益处的大张旗鼓的赞扬。但是到底应该支持自由式企业还是集权式企业，这一问题仍然悬而未决。

所有企业都需要提高自身的盈利性和生产率，但这对企业的员工而言却不是必要的，也不是他们的目的。企业的利润率和生产率的高低即便不与员工的经济需求和经济目的存在明显冲突，也至少是不相关的。因此，将提高企业盈利性与生产率的任务强加到员工身上的做法，对员工们来说，即使不是刻意与他们为敌，也是极其武断的行为，这会使得工人们强烈反对企业追求盈利性和生产率提高的做法。

盈利性是企业追求的目标，这一法则导致了工业社会中一系列经济冲突的发生。它引发了工资冲突；也引发了工人们对提高生产率的抵制，其中，“额外雇工要求”（Featherbedding：额外雇工要求。工会强迫雇主对雇主认为没有必要的工作或实际上没有进行的工作支付费用或雇用不必要的工人的习惯做法。有的劳动规则过去很有用，但由于技艺的改进，现已过时，然而如果在现在的劳动合同中仍延续使用这类规则，就成了额外雇工条款。工会为了保障会员的就业，可能仍坚持要求继续

使用这种劳动规则。——译者注（参考大英简明百科的解释））(featherbedding)、限制产量和新工具的使用，这些工会制度只是问题的冰山一角。它最终引发了工人们对盈利性原则本身的反对，而这一点恰恰威胁到了整个“自由企业体系”的生存。

现在，报纸上几乎每天都能看到关于工资冲突的报道。工资率方面的冲突是绝大多数行业纠纷的核心问题，也是大部分罢工行为的基本原因。那么，对工人们来说，真的存在工资问题吗？还是说工资冲突只是表面冲突，真正的冲突是更深层次的权力问题或公民权问题呢？对于产业工人的所有研究都表明，工资率在工人心目中并不是最重要的，但是，他们还是很关心不同工作之间工资率的差异，因为这能够反映他们声誉的好坏。然而，绝对工资率水平只在极少数情况下很重要，在一个仅能维持工人生计的经济内，即在工业化的初始阶段，绝对工资率甚至可能是最为重要的方面。当发生通货膨胀，收入无法跟上价格的上涨时，绝对工资率也可能会成为工人们考虑的重要因素。但是，在其他情况下，工人们并不是非常关注工资率水平。

这一现象可以这样来解释，工资率是发生实际冲突的一种常见标志，但是它本身并不是问题的关键。根本的问题在于企业和员工对待工资的不同态度，企业将其视为“成本”，而工人们将其视为“收入”。应该说，它实际上并不是企业的经济问题，而是有关工资性质和用途的问题，即是应该以企业的需要还是员工的需要作为决定工资的基础？应该

将工资主要看成是生产过程中支付商品消耗的当期成本，还是看成用来保存和增加生产过程中所需人力资源的远期成本？

作为当期成本的工资

从企业的角度来看，“工资”是单位生产成本的必然组成部分。每生产一双鞋，企业需支付1.60美元的工资成本；每生产出一辆新车，会产生400美元的直接工资成本。无论工资是按件支付，还是按小时或按星期支付，企业通常都要将工资的成本平摊到每一件产品中。因此，企业需要的是可浮动的劳动力成本。企业为了生存，甚至有所盈利，就必须将单位工资成本与企业所生产产品的销售价格挂钩。企业总成本中工资成本所占的比重越大，企业经营的“劳动密集”程度就越高，当然企业也就越需要可浮动的工资率。

劳动力成本也应随产量的高低上下变动。企业在衰退阶段能否维持生存，一个核心的因素就是企业支付的总工资是否具有弹性。显然，此时企业在保证不亏损的前提下减产越多，它抵抗经济风险能力就越强，生存的可能性也就越大。当然，劳动力成本不是企业的惟一成本，但却是惟一一项不像原材料成本那样可以自我调节、自由变动，也不是像资本成本那样完全固定不变的成本。它也是惟一一项企业能够通过政策控制来决定可变还是固定的成本。因此，劳动力成本对企业而言至关重要。它可以通过降低工资率或减少雇用人数来降低，至于哪种方式更经济且更能帮助企业走出困境，就取决于其所处的行业了。但是，对所有

行业和所有企业来说，浮动的劳动力成本都是性命攸关的重要因素。

这并不意味着企业一定需要降低工资率或减少雇用工人的人数。相反，高工资率实际上可能会使得单位产量的工资成本更低，而且有可能在很大程度上提高生产效率，这正是亨利·福特1914年制定每天5美元的工资政策和所有奖金计划时所持的依据。企业所需要的仅仅是不提高工资成本的刚性，也不降低企业经营所必需的最小单位工资成本或者最小劳动力成本。但是，核心问题应该是，企业必须将“劳动力”视为一种商品，按照当期产量来购买这一特殊商品，并按当期销售价格的高低来定价。

作为收入的工资

工人是工资的获得者，他们当然不会将其视为企业单位成本的一部分。工资是工人的收入，是家庭预算的来源，也是工人用于维持整个家庭生计的基础。他们显然不能接受劳动力是一种商品的观点，甚至根本无法理解，因为这与他们的自身经历完全矛盾，也与他们的各种需求相冲突。从企业的角度来看，工人们在生产中所做的贡献在生产过程中被消耗，因此工资应该是“当期成本”。但是，对整个经济来说，工人们超出工资之外所必需的花费则是“远期成本”，即维持并且重置生产所需人力资源（包括工人自己和妻儿在内）的必要支出应记作远期成本。因此，工人们有足够的理由要求稳定而且有保障的收入。他们首先需要收入是可预见的，这样才能够对其进行规划和预算。因此，通常工人们自

己会坚持将工资的“安全性”作为首要需求，而不是工资率，同时他们也认为工资“安全性”的高低要比工资率的高低重要得多。

作为收入的工资与作为成本的工资之间的冲突仅仅只是问题的一个方面。对企业来说，工资的确是纯经济问题，而对工人来说，“工资”（wage）与“工作”（work）和“职位”（job）之间是等价的。在工业社会里，有一份工作和一定的职位，对工人来说不仅仅意味着他有了收入的来源。一旦失业，工人们将会崩溃，他们的社会地位和声望将不复存在，甚至还有失去自尊、失去家庭体面生活的危险。因此，如果工人的工资是可变的、不固定的，在他看来，就是对他全部公民权利及人格尊严的否定。

在经济萧条时期解雇工人并不是对工人本身的否定，而可能是由于企业无法控制的非人为因素、经济因素所迫。但是，正是工人们的公民权及人格地位让位于这种非人为因素，导致了问题的出现。因处置不当或不能胜任某项工作而被解雇，或者老板因裙带关系要将原本属于某位工人的工作交给老板的亲戚来做，这些对工人们的经济状况来说，可能都是灭顶之灾。这也许是应当的、武断的或是不公平的，但是，我们绝不能由此得到这样的原则，认为工人能否获取社会有效性和社会满意度是不重要的。因此，将劳动力视为商品既不符合工人们的经济需求，也不符合他们的社会需求和政治需求。

关键是，企业和工人两方面的观点都是正确的,都有理有据，而且

的确都是必要的。因此，我们必须找到一种解决方法，使其既能满足企业对可变工资成本的需求（通过作为单位成本的工资函数来计算），又能够满足工人们将工资视为收入和公民权利的基础的需要。我们必须找到一种能够同时满足“企业导向”和“工人导向”的工资原则。

准确地说，使得工资冲突变得日益激烈、严重的主要原因之一，正是由于将工资率视为核心问题。其实，将工资率作为问题的焦点对企业和工人双方都毫无意义。传统的工资政策确实是“企业导向”的，但这种工资政策是否令企业满意也是值得怀疑的。企业可能在原则上能够控制政策的核心内容，但在实际实施过程中，却几乎放弃了所有实质性的内容。

当前的工资结构尽管仍关注工资率的高低，但不会让企业对其所需要的或整个经济所需要的工资成本作任意改变。在高水平上，工资率实际上已经变得完全刚性。它将企业在保证不亏损的情况下仍能维持经营的业务水平（即所谓的“盈亏平衡点”）提到一个较高的水平，使得许多企业无法挺过商业周期的艰难期。这样做会威胁到企业的经济稳定性，因为业务和价格水平的微小后退都可能会导致企业（甚至是一个稳定经营的企业）亏损，也可能会带来大量的工人失业问题和企业破产问题，从而很容易引发经济恐慌。

而且，这对工人来说也毫无益处，相反，他们的不安全感将更大。但是，只要工资率是决定工资及工资政策的核心，他们就将继续要求获

得最高的、刚性最大的工资。同时，他们也会要求企业或者政府保证充分就业，以抵消增加的不安全感。因此，强调对工资率的关注有可能使得企业既丧失工资率的浮动性又丧失劳动力的可变性，并将工资费用冻结在最高水平上，这会使得企业和整个经济都面临生存困境。

对工资率的关注也使得任何工会组织都难以制定出负责任的、理性的工资政策。从惯例来看，工资率越高——而不是就业水平和工会成员的最高收入越高——越能显示工会的实力及工会领导者的能力。正如任何政治家在战争期间都不会承认他的国家有可能会失败一样，工会领导也不可能承认他所领导的工会成员的工资率可能下降。一旦工会同意工资结构的可变性，就将意味着工会领导的失败，更不必说试图减少工资了，这些都会被工人们视为是在“背后捅刀子”，是严重的背叛组织的行为（正如阿瑟M.罗斯在《贸易工会的工资政策》（伯克利：加州大学出版社，1948年）一书中所指出的那样，工资率的政治意义和象征意义表明，任何试图通过经济学上的理性理论来解释工会工资政策的做法都是毫无用处的。从总体上说，罗斯的这本书对工会及其领导人在传统的工资制定方式下的真实行为进行了最好的分析。——原注）。这使得工会除了与企业展开持久战外，别无选择。它同时也导致了工会成员的利益与工会利益之间的内部冲突，因为工人们追求的可能是最高的、最安全的收入，而工会领导通常追求的是当前最高工资率。

一个典型的例子就是美国建筑业工会在上一次大萧条时的表现。尽

管当这些工会的成员从事不符合工会标准的工作时，他们十分反对，但他们同时也拒绝接受任何形式的、官方工资率的降低。但是能够提供最多工作岗位的建筑项目，通常是一些大型项目，当然不会允许支付符合工会标准的工资。因此，很多项目根本无法上马。

当然，针对工资的高低进行集体谈判并没有错。的确，由于工资冲突关乎双方的目标和需求，它只可能通过企业代表和工人代表谈判的方式得到妥善解决。事实上，工资问题也确实既是经济问题也是社会问题，因此，采取经济上的讨论和集体谈判，以施加压力双管齐下的方式可能较为合适一些。

但是，如果集体谈判以工资率为焦点，那么永远也不可能有任何结果。双方通常只是喋喋不休地争吵，而不是通过双方的争论和折中来解决一个共同的问题。集体谈判最终将会演变为人身攻击或者为获得更强或更好的行业竞争力而进行的“军备竞赛”，任何一方都不可能成为这场竞赛的赢家。

最后，工资率的关注通常会使得人们更加关注企业不能解决的、无法调和的问题和冲突。这必然会加深企业管理层与工会之间、企业和工人之间的冲突。甚至连双方利益和目标基本一致的领域（比如有关工厂所在社区的社会组织结构的各个细节）也变成兵戎相见的战场，而不是共同的领地。对工资率的关注只会破坏各个利益方之间的关系，并且影响工业社会生活的氛围。

关注焦点的转移问题应该引起企业的重视，无疑也应受到全社会的足够重视，当然首先应该引起工会的重视。当前的做法最终只会将工会推向社会的对立面，因为社会必然会主张工资成本的可变性，并且在最大就业率与最大工资率之间优先选择前者。而任何工会运动都无法承担与社会长期对立下去的后果。

另外，当前的做法最终会导致政府通过法律条文强制规定工资水平，但是这样做仍然无法解决实际问题。政府强行确定工资率会有垄断倾向，这将对中小企业十分不利。政府必然会对同一行业确定一个全国统一的工资模式，而这一模式通常根据规模最大、实力最强的企业的财力来确定。由于政府的调控和公共政策的控制会立刻成为工资冲突中取胜的武器，因此，自由政府体制将受到威胁。但是对工会来说，由政府强行制定的工资水平将是致命的，它会使得工会失去工会成员们真心实意的支持，从而陷入困境；它也使得包括工会成员在内的大众舆论对工会不利，认为它是一个自私自利的阴谋集团，贪婪而又目光短浅，完全不为工会成员的公共利益着想。

因此，从理论上来说，在整个关注焦点的转移过程中，工会所下的赌注最大。但从实际情况来看，工会极难接受这样的变化，更别说着手进行这样的改变了。“就工资率进行谈判”已成为劳工运动必然会开展的活动，也已成为工会的一句意气用事却毫无用处的口号。工会领导层从工资率的惯例中获得了既得利益。要进入工会领导层，一个很重要的条

件就是要看他在工资率之争中获胜能力的高低。在工资冲突中关于工资率的冲突一直都是惯例，要打破常规、破解神话，需要企业管理层和工会领导双方面极高度的诚信和勇气。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　工人对产量提高的抵制

对“安全”的渴望同样也会导致工人对提高生产率及改进生产技术的抵制。当然，还存在一些其他因素。通过生产工具和方法的改进而促成的生产率提高，与工人们通过提高工作速度而促成的产量提高，这两者往往不易区分。工人们可能经常发出这样的感慨：“我为什么要夜以继日地拼命工作，难道就为了老板娘能再添一件毛皮外套吗？”这样的疑问表明，工人们反对生产率的提高与反对利润增加之间有着密切的关联。但是，我们这里所关注的是更普遍也是更重要的问题，即工人对新的作业方法、新的生产工具和流程的抵制，也就是对技术革新的抵制。

工人对技术革新的反对由来已久，几乎从机器的诞生之日就开始了。只是工资问题及对利润的抵制问题，掩盖了对技术革新的抵制问题。事实上，前面两个问题直到较晚的时候才为人们所重视，在这之前至少没有被系统地认真对待过。现在，有些人甚至认为工人对技术进步的抵制这一问题已经可以忽略了。工人对机器和技术的总体态度与一个世纪以前路德派“捣毁机器”的时代相比，已经发生了根本转变。现在，绝大多数工人都认为，技术进步对他们来说是有益的，能够提高他们的生活水准，并且能够创造就业机会而非减少就业机会。

但是，这些观点也仅仅只是一般性的看法而已。具体到某个工人的实际工作中，他往往仍视技术改进为敌，并且还会不惜一切手段抵制

它。我们有非常充分的理由认为，工人们的这种抵制情绪仍在增长。比如，像伦敦《经济学人》这样敏锐的杂志也将技术革新视为对英国工业体系的威胁。

工人们的抵制情绪体现在“额外雇工要求”和其他严格的工会制度上，尤其是在一些传统领域的行业，比如在铁路建设业和建筑业中，这一现象极为普遍。但是，对提高效率及生产率的公开抵制仅仅只是冰山一角，更多、更顽强的抵制则体现在各个工厂的习惯性行为准则中，这些抵制往往是无形的、不成文的。无论是对制造企业进行研究，还是对事业单位进行研究，我们都会发现一些不成文但十分顽固的限制生产率和产量提高的因素。有些时候，它们可能就是企业不成文地设定的产量目标，本来是希望工人的产出能够超出这个目标，但这却会误导工人，使他们不愿超过这一数额进行生产。通常，工人们都会有一些自己的办法更快更好地完成工作，比如对一种新的小器具的使用、对生产工具或者原料的特殊组合、有时甚至是一种新作业流程的运用等等。但是他们都不愿意将这些发明创造告知工程师们和其他工人，而是小心谨慎地保守秘密。这些改进没有被用来提高工厂的生产率，而是被工人们用来应付工厂规定的生产任务，以便少花力气和时间。

一些试图减少这些非正式抵制的努力可能只会使情况变得更糟糕，工人们甚至会在应对这些努力的过程中“创造出”新的生产方式。例如，在美国中西部一家大型的糖果厂里，对包装工人每天的超额产出的奖励

是累计的，也就是超出越多，单位的奖励也越高。在这种制度下，这家工厂的每个包装小组宁愿每周只保证有一天能够生产出数量惊人的糖果盒，以便拿到最高的奖金。而在其他工作日，就生产数额刚好达标的盒子，保证不被扣工资。这样做比每天都超额完成任务一点的报酬总额要多得多。而且这样做还能阻止企业提高每天的生产任务要求。实际上，工人们采取的应对措施是，在某个小组超产的那天（这一天通常在一周内都是相对固定的），其他小组成员都会前来协助该小组实现这一天的“惊人产出”。

显然，在实际生活中，存在着许多与上述例子类似的事例，工人们采取复杂而又明确的部署，要完成这些部署，对工头和工厂主管的工作不熟悉显然是不行的。但是老板们都知道，试图打破部门生产规律的举动只会给工厂带来严重问题。而且他们一般来说也会同情和理解工人们的态度，他们自己甚至也像工人们一样担心，害怕生产率的提高会使自己失去工作。

生产工程师在之前的很长一段时间都认为，工人们对产量的抵制是一种本能反应行为，或是出于不愿多干活的思想，但是最近连他们也似乎开始明白上面的这些道理和教训了。我想，这一点就可以解释为什么最新的激励薪酬计划大为流行的原因。但是，这类薪酬计划的实施过程表明，它们弊大于利。只有当生产率的提高不会带来工作岗位数目的减少时，它才能够促进产出的提高。

真正的问题并不是工人们反对使用更好的新方法来完成工作。相反，我们所获得的信息表明，正如“员工建议系统”的使用结果所表明的那样，美国工人对于技术的改进十分感兴趣，并且他们自己也有能力找到更好地完成工作的方式。但他们不敢沉溺于这种兴趣之中，更不敢将它付之于实践，因为这样做他们会付出很大的代价。

工人们反对技术进步，这一问题的出现也不是因为他们无法认识到技术进步和生产率提高所带来的好处。工人们其实了解经济学家的观点并且觉得有道理。但是他们不会按照经济学家们的逻辑来考虑自己的实际工作，因为经济学家的观点描述的似乎总是一般情况或者是长远情况，而对工人个人不具有针对性或者不会立竿见影。因此，工厂承诺在20年后提供更多的工资或者就业机会，并不足以弥补当前的失业和工资的降低。而且，传统的观点还假设，劳动力具有技能的可转移性，可在区域之间自由流动。然而实际上，即使是对于完全没有技能的劳动力，或者是在像美国这样几乎可以说是“半游牧”的、流动性很强的国家，上面两点性质都是很难完全满足的。

也不仅是因为工人们对自己工作岗位的担忧才导致了他们对提高生产率的反对，这一现象的产生还源于工人们对于他周围人的工作、对他所在社区的将来以及他所处的社会阶层的社会性、经济和声望体系的担忧。群体生活习惯和群体秩序的习惯与价值标准，以及任何社会赖以形成凝聚力的习惯和价值标准，都会动员工人们反对生产率的提高。

而且，对技术进步的抵触情绪也不全是因担心经济不安全所致。大规模生产的工厂里的工人们，他们所怀有的心理不安全感、对新技术的恐惧、对新技术的无法正确理解以及对已经熟知的技术的变革的担忧，都是导致工人们抵制技术进步的强有力因素。但是，导致工人们对技术革新的反感的根源在于，劳动力作为一种商品和劳动力作为一种资源这两者之间的矛盾。就像技术变革给企业带来技术淘汰风险一样，生产率提高也会给工人强加类似的风险。企业只要在现有的产出基础上分拨出一部分风险准备，并且保持它在技术变革中的领导地位，就能有效地防范这种风险。但是，工人们自己却无法免受这种风险的威胁。一般而言，他们不可能自留储备甚至难以评估风险。效率或者生产率的提高对工人而言毫无益处。比如，某工人可能是全国最好的轧钢手，但是，一旦轧钢过程由人工变为自动化，或者这位轧钢能手所在社区的轧钢厂迁至500英里以外的地方，那么无论这为轧钢手的技术多么高超，想必他都将失去自己的工作。

因此，惟一的解决方法可能就是，将技术革新所导致的失业风险视为企业的真实风险，然后从新技术和新方法的使用而形成的节约中，或直接从现有产出中提取一部分来抵御这一风险。

这看起来似乎是在支持许多行业所采取的给工人发放解雇补贴的做法。但是解雇补贴通常都太少了，根本无法完全补偿工人所需。同时，这一方式的推广也会给企业带来过于沉重的负担。首先，这一方法所强

调的重点就不正确。它不但给企业增加的生产率带来了处罚，而且也并没有消除工人们对提高生产率的恐惧心理。克服工人们反对提高生产率情绪的一项可行计划应该是，通过创新、与工人的紧密合作、工人的再培训以及相关部署的精心规划，尽量减少因为技术革新而导致的工人解雇。发放解雇补贴应该是最后一根稻草，仅在极少数情况下使用。

CIO公司现任总裁菲利普·默瑞（Philip Murray）（菲利普·默瑞，《技术性失业》（Technological Unemployment）,钢铁工人组织委员会出版物，第3号（匹兹堡，1940）。——原注）提出了实施上述计划的一种方法。他的方法是“通过公司正规的劳动力流动程序，重新接纳因技术变革而被解雇掉的工人”。为了达到这一效果，应该提前6个月告知工人是否将会被解雇，然后按照新职位的要求对他们进行再培训，而且这些工人应该享有公司空缺岗位的优先受聘权。即使他们无法马上受聘，也应该在工资簿上将他们的名字暂时保留，并且在这段时间内专门为他们安排临时性工作。应该尽可能减少解雇补贴的支付，更多地为工人们的等待期提供待岗工资，而不是支付解雇补偿费用。这一计划的资金来源可以每年从技术改进而带来的节约中提取小部分作为“社会成本”资金。“实施这一计划的首要目的当然不是支付解雇补贴，解雇工人，而是要促进各个行业通过精心规划，既引进技术，又将工人留在企业中。这样，这些行业就无需支付解雇补贴，工人们也不存在被解雇的问题了。”

然而，上面这一方法并不是万金油。我并不完全同意默瑞先生的观点，我认为，当整个行业都发生大规模技术变革时，比如他提到的钢铁行业中的轧钢行业，由手工转变为自动化时，他的方法就无法防范技术性失业。在技术革新中，无论上述方法的实施程度有多好，“社会成本”基金也可能无法规避由于整个行业发生结构性变革而引发的失业风险。技术革新给一些企业的生存带来了威胁，甚至有些实力雄厚的企业，即使进行大量的规划和准备工作，也仍然会徒劳无功。我举个简单的例子，有声电影问世后，又有什么方法能够避免电影院乐师的失业呢？再举个例子，当各家电影院都必须为一种新的极其昂贵的设备准备资金，否则就将面临破产时，它们又怎么能够为工人们提供足够的解雇津贴呢？

默瑞先生的计划也不可能消除工人们对一些技术创新的抵制，比如那些会令他们的手艺毫无用武之地的技术。这种抵制导致了“额外雇工要求”现象的发生，也导致工会的一些极其严格规定的出现，比如对采用新工具或者新方法的严格规定，以及许多给建筑业带来灭顶之灾的法律限制。他的计划完全不适用于有可能导致整个工厂倒闭或者整个社会阶层赖以生存的基础彻底改变的技术变革的情况。然而，准确地说，这些情况才是最需要解决的、最困难的问题。默瑞却对这种情况只字不提，着实令人意外，因为从历史上看，整个社会阶层失去赖以生存的基础而导致的混乱，是钢铁工人们面临的主要危险之一。

尽管默瑞计划的某些细节方面并不现实，但这一计划缩小了它的目标，也还是有可取之处。当电话接线由人工转变为自动时，电话局里的接线员几乎全部失业，贝尔电话公司就成功地运用了一项与默瑞计划相似的计划。需注意的是，贝尔计划的成功是有条件的，那就是电话接线员的流动率通常就比较高。但是，它确实表明了，这是应对日常技术改进和变化的一种可行方法。与技术上根本性的但又是稀有的变化相比，工人们对技术上日常的、频繁的小变化要更为恐惧一些。而且，由于默瑞的计划让工人们有一定的时间做出调整以适应新技术，工人们对变革存在的心理障碍在很大程度上得到克服。对公司来说，工人们对这些小的技术变革的抵制也是最主要的问题。重大技术变革带来的影响是巨大的，工人除了砸毁机器没有其他的反抗办法，但是对日常的、技术上的小的改进，工人们则能够采用各种各样的办法暗中抵制。

从根本上来说，工人们对生产率提高的抵制与工资冲突很类似，其根源是工资作为当期成本与工资作为收入之间的矛盾，以及劳动力作为商品与劳动力作为资本资源之间的矛盾。对这两种情况的解决方法是，将工资既视为当期成本又视为未来成本，类似地，将劳动力视为企业对主要生产资源的一种投资。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　工人对盈利的敌视

工人对盈利性的抵制就是对所有工业经济赖以生存的基本原则的抵制。因此，在所有工业国家中，最严重的问题是，工人们对盈利性的抵制要比他们在工资和技术革新方面对企业的反对来得更为普遍、也更为严重一些。而且，这一问题绝不仅限于工人中间，它涉及社会的方方面面。总体来说，它是工业社会为了生存必须解决的核心经济问题。

近几年来，美国流行将工人们的这种抵制行为归咎于对企业真实情况的无知，而且几乎是令人难以置信的无知。观察家们经过反复的观察发现，绝大多数美国工人们都坚信，他们企业的利润至少占到销售额的25%，而事实上在业绩良好的年份这一比例也仅为5%。更令人惊讶的是，绝大多数工人（当然也就是绝大多数人）都深信，企业的利润是工资总量的好几倍，而实际上利润占到工资总量的1/10的情况都很少出现。

原子能委员会下属的一家工厂最近发生的工资纠纷，反映了工人们对企业巨额利润的深信不疑。工人们拒绝相信，原子能委员会授权经营这家工厂的公司只是收取固定佣金而已，所以工厂的利润和工人们的工资都与这家公司毫无关系。普遍的看法是，企业显然会从大萧条中获利，因为萧条时期确实是企业获利最大的时期。这种看法自然是由工资和利润之间必然冲突这一“公理”所致，因此，工资趋于最低时企业的利

润最大。于是，萧条时期工人的工资最低，企业的利润也就最大。然而，实际情况却与之相反，企业经常在大萧条中破产或关门倒闭。工人们不可能看不到这些现象，但却对此视而不见，可见工资与利润必然冲突这一公理多么深入人心。

工人们对企业实际状况知之甚少，这毫无疑问会引发他们对企业盈利的抵制。企业经常会被指责对经营活动过分保密，而且也不会轻易给工人和公众提供可靠信息，这一点在过去尤甚。另一个导致工人们不了解企业情况的同等重要的原因恐怕就是，对大多数外行来说，要看明白复杂的会计程序、资产负债表或财务报告中的数字和术语是极其困难的。

而且，这些数字太大了，它们并不能给工人们传达任何信息。200万美元，2000万美元，2亿美元，2000亿美元，这些金额对每周预算只有50美元的工人来说是完全一样的，因为这些数额他们从未经过手，也完全无法想像，在他们的眼中，这些钱的意思仅仅都是“无穷大”的一笔钱罢了。到底2000万美元的利润仅仅只是意味着每一美元销售额所得的几美分利润，还是每一美元工资所得的几美分利润，对他们来说毫无意义，因为他们认为，无论除以多少，无穷大照样还是无穷大。

在最近的一次调查中，人们被问及这样一个问题，对一家投资4000万美元的电力公司来说，他们认为该公司获得多大的利润才是“合理的”。绝大多数人的答案都是“8%10%”是合适的。后来，当同样的一批

人在访谈中被问到，上述公司获得的200万美元实际利润，在他们看来，是偏低、偏高、还是正好合适时，更多的人（包括所有那些之前认为8%10%的利润率是“合理回报”的人）都认为200万的利润过高了。

但是，对企业实情缺乏了解仅仅只是一个很小的原因，而且有时候工人并不是不知道真实的情况，他们只是不愿意听取也不愿意相信事实的真相。因为这些事实基本上都与他们的经验相违背，因此他们根本不愿相信。

工人们和美国公众之所以认为10%的回报率是公平合理的，是因为他们觉得这个数字简直低得令人可笑，而不是因为他们将利润视为，一个经济体从自身利益及成员利益出发所必须获得的。这最能反映美国工人的心态，他们能够容忍而且也只能容忍最低的利润水平。他们深信，美国经济目前所依赖的利润率水平必须大幅下降，这样才能达到甚至只是接近他们所能接受的最低利润率。他们的这些想法表明，他们显然从来都没有考虑过利润的作用到底是什么。

实际上，美国工人与欧洲工人相比，对利润的抵制已经不算强烈了，后者已经将利润视为诅咒和邪恶的象征。但从根本上来说，两者的区别只是程度而不是本质的差异。美国工人与欧洲工人不同，他们还没有将他们对利润的态度加以总结和升华，但是两者所采取的方法几乎完全一样。

美国企业的管理层目前正试图告诉工人和社会公众，企业的实际利润有多低，并且这一数额在整个经济规划中所占的份额有多小，但他们这样做的结果很可能只是适得其反。因为，如果企业过分强调利润很低，只会让人们觉得，既然如此，利润就应该完全可以降为零。长远地看，这对企业的利益来说可能还不如工人们对过高利润的误解来得好，因为至少工人们认为利润是重要的、必要的。他们惟一的错误只是认为因为利润重要，所以肯定很大。而这也确实是我们绝大多数人易犯的错误。

作为剥削手段的利润

即使给工人提供足够的信息，他们对利润的抵制也不会终止，这一点从一句响彻了整个20世纪的口号就能很明显地看出，这句口号就是关于“剥削”的口号。

我们这里并不关心是否存在“剥削”现象，现在大家都已经承认，“利润”并不是“剥削”的同义词。但是，利润到底是不是“剥削”这一问题，并不涉及问题的核心。“剥削”之争并不是一个理性的讨论，而是一句感性的口号。它并未反映在统计研究和分析的结果之中，而是工人们自身经验的直接、即时的体现。

工人们的经验都表明，利润与他们的自身利益、需求和目标是冲突的。而经验的东西一旦形成，就很难被逻辑理论所动摇，也不会受到信

息的干扰，因为这些信息与工人们的日常生活是矛盾的，因此显然不会被接受。动摇工人们经验的惟一方法是通过他们所增加的新的经验，而不是理论上的争论。

工人们对利润的抵制，就是对经济体系本身基本原理的否定。企业的原则——盈利和提高生产率原则，与工人们的需求和目标基本没有什么关系。企业的经济责任通过它的盈利性来衡量，这与企业成员相互的社会需求之间，并无直接明显且容易理解的关联。工人们的需求仅仅只是可预见的工资收入和工作，以及对企业管理层务实的、合理的要求。当然，工人们的工资最终来自于企业的利润，而在工业社会中，大量的人是被雇用、然后支付工资的，因此工人们实际上是企业盈利最主要的受益者（然而，工人们并不是惟一的受益者，因为即使是在工业化程度最高的国家，非工人群体也至少占到总人数的一半。因此，工会领导们经常提出来这样的谬论，认为通过增加工资的方式来提高购买力，与通过降低价格的方式来提高购买力无异。当然，提高工资水平通常是分配生产率增加的最佳方式，但也并非所有情况都是如此。——原注）。但是，这是绘制了25年曲线的统计学家才能够观察到的长期效应，而不是工人，甚至也不是企业管理层所能理解的。它过于抽象了，看不见也摸不着，因此几乎不能为工人们和企业所理解。

即使工人们认为他们自己也是能够从企业利润中获益的，他们同样也会认为，他们不得不为所获得的每一份收益而斗争。企业盈利与工人

自身福利之间的关系不是自然而然的，而是互相冲突的。工人们的需求与下面两个方面相冲突，一是同时提高工资、缩短工作时间或改善社会福利，从经济的角度看是不可能的；二是这些都会削弱企业的利润。曾出现过一个重要的例外：亨利·福特1914年在他的工厂里将最低日工资定为前所未闻的5美元/日。但是，几乎没有什么人仿效福特的做法，他自己也没有继续实施他早期所采取的这种模式。因此，无论工人们的经验与事实相距多远，都是他自己的需求与企业对利润的追求之间的冲突方面的经验。与工人们的直接经验相比——在企业无盈利的情况下，工人们连工作都有可能失去，更别说是一份好的薪水——这一观点显然变得毫无说服力。

然而，无论是在哪种社会体制或经济体系下，企业都不可避免地将自己的政策、决策及行动建立在盈利性的基础上。而企业的政策、决策及行动关系到工人及其家庭的生计、工人自身的前途以及在自己及其他人心目中的地位。因此，工人以及与他有关的一切方面，都要受到一个外部条件（即使不是一个敌对的原则）的限制。

即使企业的行动不是取决于利润大小，工人们仍然会抵制企业盈利。因为，他们很有可能会将利润视为企业掠取的毫无根据的“回扣”。但是，企业盈利又必然会成为工人生活的原则和目的，在各个方面都超过他自身的需求和目的，这解释了工人为什么强烈抵制企业利润的原因。工人们会觉得利润至上这一原则不仅仅只是“剥削”了他们，甚至亵

渎了他们的人权和人格尊严。

管理者的工资与利润问题

工人们对大企业高层管理者们的高收入存在普遍的怨恨情绪，这加剧了他们对企业利润的抵制。

1949年春，在经济衰退的环境下，汽车工人联合会试图要求福特汽车公司增加工资，他们着重强调了汽车行业管理者们的高薪水。我听了福特汽车公司加拿大分公司位于安大略湖温泽市的工会的广播。当时的播音员显然来自工厂车间，对无线电广播极不熟悉并且还有点怯场。他慢吞吞地笨拙地照本宣科。但是当念到“通用汽车公司的CEO威尔逊年薪50万美元”时，他的嗓音明显提高，并且一下子变得自然、真诚、很容易产生共鸣，尽管威尔逊先生的实际工资只有25万美元，并且与福特公司的工资问题毫无关系。

同样，1949年夏天和秋天，菲利普·默瑞和钢铁工人在谈判中陷入僵局，强调的也是钢铁业管理者的高薪而不是工资问题的核心方面。美国钢铁公司总裁，菲尔莱斯先生的退休金，而非工人们的需求，成为公众和工人心目中的重大问题。

对管理者们高薪水的抱怨似乎与盈利问题毫无关系，也可能只是各种各样的怨恨中最微不足道的一种。但是，正是高层管理者们的高薪和其他问题加在一起，使得工人们坚信，利润就是“剥削”他们的手段，企

业必然将其定在很高的水平上。各项研究结果显示，工人们的这种怨恨情绪非但不是微不足道的，而且是导致行业冲突的主要因素。

其实，工人们对这一因素重要性的认识是正确的。当然，从经济的角度看，高层管理者的薪水并不重要，它们连销售额的1%都远远没有达到，占总工资的比例也是同样地微不足道。但是，工人们的怨恨并非出于经济动机，而且在美国主要也不是基于嫉妒的原因（这一点是美国与欧洲的主要区别之一）。他们怨恨管理者们的高薪，只是因为他们认为这是社会不公平的标志，是对承诺建设平等社会的否定。很重要的一点是，对工人们来说，“利润体系”的现状可能更多地是由管理者们的工资而非发放给股东的红利来反映，因为毕竟股东们离得很远，太抽象了。

工人们对高层管理者高工资的怨恨情绪殃及工厂的政治和社会关系，增加了企业管理层与工人们沟通的难度，并且降低了管理层的威信。即使是在工会成员工资水平很高的最保守的“企业工会”，只要在工会会议上提及老板的高薪水，就会立即激起人们的愤恨之情。

然而，坦率地说，企业通常对高层的高薪所做出的解释只是糊弄人罢了。一种说法是，杰出的高层管理者对企业做出的经济贡献是巨大的，付给他多少钱的工资都不为过。但是，以此类推，医院的一名好护士，或其他关键的工作岗位上的人，都应该得到一样高的工资，而事实显然并非如此。

另一种说法是，支付给高层管理者的报酬必须足以补偿他们自己开公司所能获得的收益。但是，一名优秀的企业高层管理者所应具备的条件，与一名成功的独立经营的商人所应具备的条件是完全不同的。而且，企业管理者具有安全感，这是独立经营者不具备的。企业为高层管理者提供了资本，而独立经营的商人必须自筹资金。

于是又出现了第三种说法，从经济上看，企业高层管理者的高薪水并不算什么，如果平分给所有工人，每人也只能增加几美元收入而已。但是，工人们对管理者高薪的怨恨情绪并非经济问题，而是一个社会问题，因为，他们认为这是对公平和公正的否定。最后的一种荒唐的说法是，高层高薪完全不是事实，因为其中的大部分都被所得税征去了。这种说法当然没错，但是，那一开始又何必要支付他们这么高的工资呢？

然而，对于高层高薪的现象可以找到一个完美的解释，即它是由大企业的结构所决定的。我们发现，英国国家垄断行业的高层管理者的工资也很高。而苏联的情况更为极端，苏联许多行业的管理者们的最高工资比美国相应行业管理者们的工资高许多倍，所以根本无法由前面所说的任何一种原因来解释。他们的高薪不仅包括高出美国的管理者最高薪水好几倍的货币收入，而且还有大量的实物和服务性收入，比如，宽敞的住房、汽车、特别休假、特殊的食品配给、服装、家具、家用设备以及孩子接受更高教育的绝对优先权（这在苏联是再多钱也买不到的）。有证据显示，苏联工人与美国工人一样对企业高层管理者的高薪充满了

怨恨，那苏联为什么仍然觉得有必要给管理者们定这么高的薪水呢？

答案在于，大企业所经营的是一个等级森严的结构，权责主要都是由货币收入来体现的。领班必然比在他手下工作的人要挣得多；主管肯定比领班挣得多；工厂经理又要比主管挣得多；部门总经理肯定比工厂经理挣得多；执行副总裁又要比向他直接报告的副总裁工资高；总裁又要比执行副总裁挣得多。这好比一架梯子，因为最底层必然被收入为中等水平的人占据，而层与层之间的差距又相当大，所以梯子的顶层必然直插云端，即企业高层的工资必然异常高。这就解释了为什么大公司的高层管理者，比如，苏联一家大型工厂的总经理或者轻金属托拉斯的副代表，这些人的收入是个天文数字。这同样也解释了另一个现象，尽管政府对超过25000美元的年所得所征收的所得税逐渐变得具有没收充公的性质，然而大公司的管理者们仍然挤破脑袋想要再多挣一点钱。（与此形成鲜明对比的是，所得税率对自由职业者具有负效应，因为这些人的社会地位并不直接由他们的收入所决定，所以，一旦具有了一定知名度，现行税制会使得他们从对钱的追求变为更加努力地工作。而这正是高税率制适得其反之处，因为它原本是为了打击大企业，而鼓励独立经营的企业。然而，这仅仅只是现行税制完全不合理的又一例证，而绝不是最不合理的例证。——原注）

尽管上面的这种说法完全正确，但很明显，除了对大企业的高层之外，它对工人和其他所有人来说都毫无意义。当然，它也无法对高薪有

悖于整个社会所提倡的平等精神这一问题做出解释，不过这表明，管理者们的高薪不仅仅只是一个“贪婪”与否的问题，而是植根于大企业需要的问题。实际上，管理者们的高额收入尽管看似微不足道，但确实是企业最棘手的问题之一。

我们需要的是更高而不是更低的利润

一个行业只有当其利润水平足以应付未来需求时才能生存和运转。但是，由于工人们对利润的抵制，这一利润的充足性受到了严重的威胁。

在未来十年里，所有的西方国家都会大幅提高它们的利润率水平，而且还会加速生产率的提高速度，以防止生活标准的下降。这并不是由第二次世界大战的破坏所致，甚至也不是社会服务及军备日益增加的需求所造成的额外负担所致。

我们再也负担不起作为“当期生产”的自然资本储备了，比如，肥沃的土地、尚未开发的美洲大陆的原始森林和数十亿年前形成的煤矿、金属、石油及矿藏资源。这些不可再生资源的迅速耗尽给我们的收入带来了一部分“增加值”，我们现在显然不能再指望这部分“增加值”了，因为它需要承担一定的风险和负担，而这些增加值原本应该是由真正的利润产生的。我们不能再继续消耗这些自然遗产，至少不能以过去那种毁灭性的速度来使用它们了。

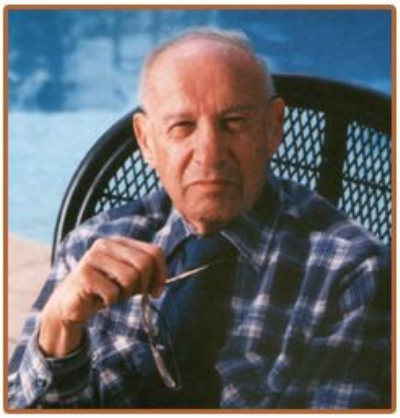
导致技术革新需求的另一个原因就是，我们逐渐不能够只将生产率提高所带来的好处用于传统的、北大西洋工业区的少数人身上了。经历了工业化的西方国家的人们，尤其是欧洲的工人阶级，过去都习惯于得到大得多的份额。即使殖民地所展开的政治运动不会结束西方对高生活标准的垄断，原材料生产国的工业化进程也必定会结束这种局面。实际上，这方面发展可能是英国正面临的经济问题的主要根源之一。

工人们对企业盈利的抵制，就是对经济运行的基本原理的反对。而工业体系不可能依据其他的原理运转，因此，无论是在哪种制度下，工人们对利润的抵制程度都一样强。

经济冲突尽管很严重，但应该是最容易解决的冲突了。我们甚至会发现，用于解决这些冲突的原则已经在我们的经济体系中发挥了很重要的作用，只是目前还没有凸现出来而已。这些原则应该满足工人们的合理要求和欲望，同时也应该在提高生产率和降低成本方面给企业带来充足的利益。换言之，这些原则应该在企业对利润的追求和工人对安全性的追求之间建立一种真正的协调。迄今为止，我们只可能缓和而不可能解决的一种例外情况是：管理者的高薪问题。

总而言之，工业经济的一个显著特点之一就是，它所拥有的财富能够解决经济冲突，并且使得冲突的双方都满意。前工业经济因为生存困难，只能通过排斥所有其他方的方式来保全一方的需求和利益；而工业经济拥有可以分配的资源，因此至少能够部分地满足冲突各方的利益，

而不需要耗尽某一方的人力和物力来维持当前的生存状况。工业经济下的经济冲突大部分都是当前需求与未来需求之间的矛盾：在工资冲突中，是企业的眼前利益与工人未来利益之间的问题；在对生产率和利润的抵制中，是工人的当前需求与企业和整个经济的未来需求之间的问题。然而，在工业经济中，不仅要分别顾及眼前利益和未来利益，而且通常必须同时兼顾两者。



第三部分

工业秩序问题剖析之二：管理层与工会

第10章　管理层是否能够成为合法的治理机构

第11章　工会组织能否长久存在

第12章　工会需求与共同福利

第13章　工会领导者的困境

第14章　企业员工分化的忠心

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　管理层是否能够成为合法的治理机构

企业必定是对其员工行使重要职权的管理机构。然而，企业的主要目的和作用是生产产品，而不是治理员工，因此，企业对员工的治理职能应该始终从属于企业自身的经济业绩和责任，它本身绝不是目的。因此，企业绝不会主要为它所管理的员工的利益而行使这一职能。

人们早在2500年前就形成了这样的政治思想，认为任何治理机构，无论其组建形式如何，都必须正当合法，否则必将无法生存下去。而合法的治理机构应该是按照治理主体的利益进行治理的机构。但是，企业不可能这样做。企业所考虑的首要问题就是盈利性和生产率，而不是员工的福利。企业成员的利益并不是企业生存的目的。他们是一个有利益获得权的重要的团体，但是对企业来说并不像其他团体那么重要，比如客户团体。他们显然也应该服从于企业经济业绩的要求，即生产率和盈利水平。

如果一个企业不是一个正当的治理机构，并不意味着它是不正当的治理机构。政治思想家们通常都假定，不为治理主体谋利益的政府就会为自己牟利，这就是“不正当”政府的一个经典定义。但是，企业的治理机构既可以不为员工的利益着想，也可以不为管理层的利益着想，而是为了企业和社会的经济利益。

然而，从被治理的企业员工的角度来看，上面所说的区别是不合理

的。因为，员工们看到的只是他们的生活和工作都要受到企业的管制，但是这一治理机构行使职权却并不是为了他们的利益。即使企业完全出于社会的利益而行使职权，它也是一个很难融合的治理机构。问题的关键就在于，作为企业成员和治理机构的约束对象，工人们的利益并不与企业经济业绩所带来的社会利益完全一致。

企业的治理职能并不由法律、政治和经济等企业的外部因素所赋予，而是由企业自身的性质和目的所决定。无论企业在政治形式上如何安排控制权和所有权，无论企业如何进行利润和损失分配，也无论管理层的选举和任命方式如何，管理层是必然要存在，而且必须要行使管理职能的。管理层自己有一个以企业需要为基础的目标函数，这使得无论“利益”如何定义，都不可能基于员工的利益治理企业。它不可能成为“员工的治理机构”。即使企业管理层是“从员工中产生并由员工管理的组织”，即使将全部的法律权力赋予工厂社区中的成员，比如所有权和控制权，管理层仍然不可能成为“员工的治理机构”。

没有任何途经可以解决上述问题，在一百多年的时间里，各种试图找到解决方法的努力都以失败而告终了。

法国“空想社会主义家”傅立叶在1820年之前就提出了一种解决方法，他建议将企业所有权下放给工人。这种方法确实能够使得企业的管理层对工人负责，并且成为合法的治理机构。大约一个半世纪之后，这一方法仍然受到了最广泛的支持，产生了最深远的影响。因为它将19世

纪自由主义制度下产生的政治秩序的原则及具有代表性的现代民主原则运用于工业。

但是，无论在何处试行，工人所有制都惨遭失败。许多私人所有的公司实施工人所有制都失败了，而且这样的例子还不少，比如德国蔡司光学工厂（Zeiss Optical Works），工人所有制实行了半个世纪之后失败了；甚至法国一些更早开始实施工人所有制的公司，也以失败而告终，而他们是完全按照傅立叶的方法进行的。用工人所有制取代“外来”所有者的做法并没有消除管理层，也没有使得管理层的行为、特征和属性发生任何变化。尽管利润最终将由工人获得，但企业的治理机构仍像以前那样，不是为工人谋福利的。正如亚拉巴马州伯明翰市的美国铁管公司（美国最成功的一家实行工人所有制的公司）几年前当工人们试图组织工会来反对他们的公司及他们自己的管理层时（这个事例绝非孤例。之前也有许多实例显示了同样的模式，见珀尔曼，《美国工会的历史》（纽约：麦克米兰公司，1922年）。——原注），一名老员工所说的那样：“是的，这的确是我的工厂，但我也具有越来越膨胀的资本主义股东权利的同时，我作为一个普通的工人的权利却每况愈下，现在也该是有人出面，保护我作为一名工人的权利的时候了。”

工人所有制在国有企业中也经历了同样的失败。第一次世界大战结束后，国有化在中欧兴起的原因就是，当工人们自己无法改变企业及其治理机构的根本属性时，他们对工人所有制失去了信心。当英国工会联

盟中的普通成员要求获得更多真正的工人治理权以彻底取消管理层时，连劳工机构自己都反对这一要求，并且坚持采用“专业的”管理层。在捷克斯洛伐克，新政府正告诉工会领导，“现在我们已经战胜了资本主义”，所以不再会有工人治理的可能，工会必须为盈利性和生产率履行管理责任。在法国新建的国有化企业，治理机构和工人已经为经济业绩和安全争得头破血流。治理机构大幅缩减劳动力的要求很有可能成为第四共和国的主要问题。在德国，鲁尔工业区（几乎完全由工会任命，并且由工会成员组成）的新任管理者们几乎都是刚刚上任，但是工人们已经开始抱怨，他们和以前的老板没什么两样。

工人所有制的思想给企业引入了自主政治实体的概念，但这一概念本身已是穷途末路。但是，只有当企业能够提供足够的满足员工全部需求的利益时，被员工治理的机构才能成为为员工谋福利的机构。正如傅立叶所认为的，工人所有制提前架设了一种乌托邦式社会，比如他所说的“法朗斯泰尔”社会（Phalanstery），它在18201850年间成为美国诸多乌托邦主义者所追求的范式。

但是，如果工业企业不是为了给消费者生产更多更廉价的货物，那么它的作用是什么呢？如果人们不是发现企业是迄今为止最好的为社会和社会成员生产商品的组织形式，为什么各种社会形态都会为这一复杂、棘手而问题重重的组织机构作茧自缚呢？

所有权和治理权的分离

企业的“治理”产生了另一个令人困惑的问题，管理层拥有了“资本家”的合法的所有权。如果“治理”确实是以所有权为基础的，那么，合法的所有权如果从“资本家”转向“工人”，就会使得治理权从“管理层”转向“工人”。但是所有权和治理权是两码事，而且正在迅速地走向分离。一个属于法律范畴，另一个属于职能范畴；一个是可变的、可市场化的，另一个则是与企业紧密相连。所有权主要是一项权利，而治理权主要是一种能力和职责。这两个概念迥乎不同，只有在前工业社会和重商主义社会才有可能将它们混用。

我们的确不难想像一种完全不同的社会发展形态，在这个社会中，工人而非“资本家”是企业的合法所有者和剩余利润的获得者。在这一制度下，“管理权”和“所有权”也应该是完全分离的。这个制度不会存在马克思主义经济学的“剩余价值”问题，也不会存在“人权与财产所有权之间的冲突”。这种社会制度显然会成为傅立叶的忠实信徒们，即英国基尔德社会主义者，所梦寐以求的事情。但是这种制度也需要管理，而且与任何现有的政治制度下需要的管理完全相同，具有同样的表现形式、同样的问题、同样的目标。这种社会所出现的政治和社会问题，会与我们现在所面临的各种问题完全相同。

实际情况是，非社会主义国家企业的所有者，即股东，已经在很大程度上放弃了对企业的治理权。越来越多的大企业正按照20年前通用电气公司的总裁欧文D.杨提出的模式经营，即股东的最大收益不超过一定

的风险溢价,剩余的利润应该留存在企业中，通过提高工资或者降低价格的形式分配出去。然而，这些公司中没有一家公司的管理层职能发生了变化，也没有一家公司的管理层变成“为工人治理的机构”，或者被工人视为正当的治理机构。

换言之，无论利润流向哪里，无论谁拥有这种法人资格，无论管理层是如何选举产生的，也无论管理者对谁负责，管理层与工人之间的关系必然是一样的。对工人而言，社会主义国家国有企业的管理层，与J.P.摩根个人拥有并为他的个人利益所经营的企业的管理层是完全一样的。

回归开明的专制

美国当前盛行的新的家长制模式，也无法解决上述问题。家长制所提出的口号是“管理层最能够将工人的利益放在心上”，这就表明只要管理层尝试去做，就能成为正当的治理机构。它还将一个君主制国家的传统概念——18世纪开明的专制制度——应用于企业的行政问题之中。

我在这里并不想讨论开明的专制制度作为一种治理形式是否很合适。笔者关注的只是，在家长制下，企业管理层是否能成为正当的治理机构这个问题。管理层绝不可能靠空洞的口号生存下来。要他们像关心自身利益和目标一样去关注工人们的福利，他们是能够做到的。但是，管理层仍然必须将企业对社会所负的经济责任以及企业作为生产者的生

存问题置于其他任何问题之上，当然其中也包括工人的利益。企业管理层最多只是在形势很好时才会将工人的利益放在第一位。只要企业遇到困难，管理层必然改变策略。无论管理层如何信奉家长制口号，他们也都必然会给工人留下伪善、狡诈的印象，工人们仍然会认为他们代表的始终是“老板”，是管制他们的统治者。

这并不仅仅只是理论上的推测，因为它已经被一种与现代工业家长制统治完全可比的试验形式，即现代殖民主义家长制所证实。19世纪以前，殖民地与殖民国之间仅仅只是纯粹的经济关系，基本上只是作为本国原材料和贸易的来源，一切都要以殖民国的利益为优先。直到麦考利的《印第安教育法》，1836年的《英国北美法案》的颁布，新加坡的拉弗尔斯执政以及印第安1859年的政变之后，殖民地的角色才得以转变。以前的殖民体系从属于殖民国的经济利益，殖民地政府就是对人们实行统治的政治机构。正是这一观念，而不是任何特定的苛捐杂税，导致了美国殖民地的居民群起反抗，也正是这一观念受到了沃伦·黑斯廷斯的强烈指责，并在辉格党全盘否定殖民主义时受到了猛烈抨击。受到抨击的主要原因正是，殖民地政府以前是统治人民的治理机构，但是现在它必须成为“为人民谋利益的政府”，即正当的治理机构。

19世纪下半叶，殖民主义大肆扩张，与此同时，新的殖民主义制度接受了18世纪的前任们拒绝担当的政治责任。但是在试图建立“为人民谋利益的政府”时，他们却丢弃了应该为殖民国谋取经济、政治和战略

利益的义务。在这种进退维谷的局面下，他们最终转向了开明的专制制度，这样才能够最大限度地考虑殖民地人民的利益。

由迪斯雷利提出，基普林所倡导的“白人的负担”的殖民主义制度，并不是虚假的制度。它确实是有实实在在的内容的，并且它所承担的责任要比今天我们所能想见的责任要多得多。但是，它与旧的殖民主义制度一样很快地完蛋了。这种矛盾显然不是仅凭良好意愿、对殖民国及家长制的关注就能解决的。无论新殖民主义的领导者所取得的成绩有多大，他们也无法得到一样很关键的东西，那就是被殖民地的人民接受并视为正当的政府。他们为改善当地的经济、社会和文化状况所作的努力越多，他们所受的抵制就越大。事实上，正是他们所取得的成绩造成了这种对立，这使得殖民地的人们更加清楚地意识到，殖民政府的理想与它们在殖民国的经济利益上所担负的责任之间的冲突。除此之外，这种冲突也使得殖民地人民对名为对殖民地负责、实则听命于本国政府的殖民地政府丧失信任和信心。

与此类似，开明的家长制度在工业企业中也会经历同样的失败，并且很有可能丢弃它原本要遵循的原则，即现代“人际关系”的原则。

这样的发展可能会带来很大的灾难，人际关系准则是必须要遵循的基本原则。虽然它并不是绝对能够弥补企业政治特性中出现的裂缝，但是它在工业社会生活中，以及作为一种社会机构的企业方面，都是一种诊断工具。灵活地运用这一工具并使其被管理层和工人们所接受，能够

帮助我们解决工业社区的社会生活中的许多问题。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　工会组织能否长久存在

惟一一个满足工业企业政治双重性要求的组织，就是工会组织。无论采取何种政治、经济和法律安排，管理层对企业实施管制职能的事实都是不可避免、难以转变的。同时，这种治理职能绝不会将其治理对象的利益放在第一位，也就是说不可能是“正当”的。因此，企业的管理层结构是造成管理层与工人之间的必然分歧的基本原因。能够使得企业的治理机构变得合理的惟一方法，就是形成一股能够代表工人反对管理层的对抗力量，同时这股力量又是企业治理机构中的一部分。而工会正是能够给企业施加这种最基本的政治压力的机构。它主要就是一个政治机构，即使表面上是关于经济利益的，但真正的争斗也是有关权力控制的。

这否定了一种传统观念，即将工会视为实施经济压力的团体。这种观点对欧洲人来说并不陌生，比如，在希特勒时期德国的非社会主义者组成的白领工人工会就很赞同这种观点。然而，即使在十几年前，这种观点仍是美国的主流观点。马克·汉纳基于这一观点让工人组成了共和党，随后萨缪尔·戈姆博斯继承了他的观点建立了美国劳工联盟。

一贯支持这一立场的当属约翰L.刘易斯（约翰L.刘易斯（1880-1969），美国劳工领袖，曾出任美国矿工联合会主席和产业工会联合会主席。——译者注）。事实上，作为美国矿工联合会的领导人，在过去

的25年里，他的所作所为仅仅说明了，他认为工会是实施经济压力的团体，以强调工人在国民经济中的重要地位。他认为，工会应对工会成员的经济利益负责，并不具有政治职能和社会职责。美国总统当时取缔了煤矿工人的罢工运动，因其威胁到战争时期的煤矿产量，当约翰L.刘易斯被问及此事时，说道（可能他从来没有说过这样的话），“美国总统拿国家俸禄是为国民谋福利的，而我的责任就是关心煤矿工人的经济利益”。但是，即便这句话是记者的杜撰，也至少反映了约翰的基本立场。

这一立场的内涵要比当今许多批评家所持的观点丰富多了。但是，它是站不住脚的，不仅因为它所产生的社会影响，还因为它完全曲解了实际情况。工会活动的每个领域毫无疑问都是管理领域，无论它涉及的是工作时间、工作条件、任务规定、任务分配、雇用和解雇政策、监管权还是资历规定。即使工会不涉足上述领域，而将所有的活动范围限制在现金收入问题上，它也必须为了工人们对稳定工资及稳定就业的需要而关注企业的盈利性和生产率。因此，这就不再是一个瓜分经济利益的斗争，而是一个关于如何治理企业的基本原则的斗争了。所有的工会都必须经历这样一个痛苦的过程，一方面需要参与管理层的决策，另一方面又需要反对它。工会组织必须首先拥有罢工权。但是即使罢工最初的争端是关于经济的，实际争端却一般都不是关于经济的。罢工本身是一种极端的政治武器，经典的政治理论将其视为“造反的权利”。

因此，工会通常都是企业治理机构中的一部分。不管工会是否承认这一点，它实际上就是一个行使、控制或者否决重要治理职能的治理机构。工会可能会认为有必要否认这一点，戈姆博斯和约翰L.刘易斯都是这样认为的。但是，对于任何企业管理层而言，否认工会就是反对“管理层的特权”的观点是鼠目寸光的。工会关注的任何一个问题都是与管理层的某些特权相关的，事实上，正是因为管理层的这种“特权”,才导致了工会组织的存在。

还有一种观点，认为是因为企业管理层不可能成为合理的治理机构,才导致工会获得了一定职权，这种观点把工会作为了企业结构中的必要组成部分。它与今天美国管理层普遍流行的观点不同，美国管理层普遍流行的观点认为，过去“不开明的”管理层所犯的各种过失才导致了工会的产生。甚至连教皇似乎也受这种观点的影响，他最近（1949年9月）谈到，只有当“资本主义”发生根本变革时，才不需要工会组织。这一观点否认了在企业和员工之间存在任何政治问题，它的直接结论就是接受开明的工业专制。它的支持者从这一观点中得出这样的结论，在管理得当的工业体系中，工会组织可能毫无作为，而且它会悄然而退，并将所有的控制权转交给明智而仁慈的企业管理层。

毫无疑问，以往企业管理层的理念、政策、行为和过失，可能是形成特定国家工会组织、特定行业工会组织的某些特性的重要原因。工会是针对企业管理层的一种对抗力量和反对势力。过去企业管理层的特征

造就了今天工会领导人的个性，而且几乎各大行业和每个国家都形成了特定的管理风格。过去的美国矿工行业领导人鼓吹“劳动者的利益和权利不受工人中的鼓吹家，而受基督教徒的保护和关注，因为他们相信的上帝拥有无穷无尽的智慧，而且掌握了美国的财产权”（当时是1902年，政府和公众舆论一致要求结束这场为期四个月的煤矿工人罢工。——原注）。今天美国煤矿工人的领导人约翰L.刘易斯的个性、哲学、谋略和口才,与他的前辈们的个性、哲学、谋略乃至口才都有着很多的共同之处。而沃尔特·鲁瑟要不是带有早期美国汽车行业管理层的传统，也不可能那么轻易地被工人们视为铁路行业工会的领导人；欧内斯特·贝文要不是参加过英国劳工运动，也不可能是今天的欧内斯特·贝文；这样的例子还有很多。

在一个重要领域中，管理层的失误确实会导致工会的产生。这个领域就是行业中层阶级与中低层管理者之间“界限模糊的区域”。一方面，上述团体与普通员工一样，都是企业的雇员，而另一方面，他们在很大程度上又具有管理的职能。他们既可以将自己归为反对企业治理的普通员工，又可以将自己视为企业的治理人员。到底选择哪一边，很大程度上取决于高层管理人员的意愿，他们是否愿意将其划入管理层，并让他们真正行使管理职能，而不仅仅只是名义上的。它还取决于管理层是否有能力与代表着普通工人的工会建立一种建设性的伙伴关系。如果工会与管理层之间的关系总停留在一种明枪暗斗的战争状态，那么，基层管理人员为了自保，甚至会被迫加入工会组织，中层管理人员的情况可能

也是如此。没有工会的保护，他们不可能在双方交锋的前线生存下来。

但是，总体来说，“工会是因管理层的过失而产生的”这个观点是错误的。然而，尽管诸如经济条件、劳动力供给和政府政策等其他因素对工会的形成可能更为重要，但不可否认的是，管理层的政策和行为在很大程度上为工会的发展提供了契机。管理层的政策和特征对任何工会组织及其领导人的风格都有很实际的影响。但是工会产生的根源、驱动力、目标和作用，并不受管理层政策的影响，而是基于一种管理层完全不具有控制权的因素——管理层本身的存在及其职能。

工会的局限性

在有文字记载的历史中，我只知道有一个组织与工会组织相类似。古罗马帝国时代，就像现在的企业一样，古老部落元老院议员的宗教职责与他们所管制的对象——“平民”的利益之间也存在这种分歧。后者是一批新移民，尽管来自传统的宗教和文化圈之外，但也必须受到元老们的管制。这种冲突最终引发了历史上有记载的第一次大规模罢工活动。后来，罗马政府通过建立一个特殊机构——“护民官”，代表“平民”反对统治者，这场罢工才得以平息。

但是，尽管“护民官制”解决了以前的许多问题，它的出现同样也引发了一系列新问题。后来它被“国有化”了，皇帝成了惟一的护民官，所以最终这一制度还是被废除了。但是，元老院也失去了所有的自主权。

工会制度的出现确实也产生了许多新问题，而且并不比它所解决的问题少。虽然工会制度确实是我们能够获得的惟一一种解决企业政治困境的方式，但是它的确是一个不稳定的、麻烦的、有问题的解决方式。工会问题极难解决，包括它在工业社会的地位和作用、与企业的关系以及它的内部组织和凝聚力等等，所以我们不得不问一下，工会制度所带来的好处比起我们所付出的代价真的值得吗？这个问题几乎在每个工业国家都会碰到，而且不会只是“打击工会专家”（union busters）（union busters：打击工会专家，以“顾问”名义，专门协助企业对付工会，并从中取得巨额的佣金。根据1959年的劳工/管理层报告及信息披露法案(Labor-Management Reporting and Disclosure Act of 1959，Section 203(b))，要求打击工会专家要陈述服务的理由。——译者注）会问起这个问题。

通过压制工会组织来解决企业的政治问题，这种解决方法在每个工业国家都极具诱惑力。这种压制不会宣布工会为非法组织，而是将工会国有化，这种潜移默化的手段要比公然压制工会所造成的威胁大得多，而且也容易做到一些。对企业来说，工会并不像企业管理层那样必不可少。没有工会存在的工业体系是完全可以存在的，但是没有管理层存在的工业体系是完全不可想像的，也是不可能存在的。工会并不是工业体系的本原和驱动力量。就像月光仅仅只是反射的日光一样，工会的职能仅仅是因管理层职能的存在而存在的。因此，如果工会组织被压制了，工业体系仍然可以运转；但是如果政府试图取消管理层，工业体系将面

临崩溃。

但是，工会能够满足一种基本要求，即工会所施加的压力满足了工业体系内在的要求。无论社会的组织形态如何，都会存在使得工业企业的治理机构合法化的要求。即使压制工会或者破坏工会的生存，也不可能消除这些压力、职能和要求。压制工会在某个特定时刻，可能会减轻当时看似难以忍受的痛苦，但是，这种痛苦减轻的代价是这种疾病可能会变得不可根治。到那时，压力仍然存在，要求仍然未得到满足，职能仍然没有履行。

更为重要的是，在工业社会中，对工会的压制预示了一个极权的政府，因为只有这样的政府才有足够的能力破坏工会组织。剩下的惟一能够减轻工会企业“分裂特征”所造成的压力的方法，就是通过让群众时刻保持歇斯底里的状态，即保持持续兴奋和感性状态，简而言之，就是不断地进行思想动员，而这一点也只有在极权主义下才可能做到并且一直持续。

然而，这种做法并不能成为工会组织获得生存的理由。工会组织的问题只能够通过工会政策和组织机构的大变革来解决。但是，这些新的政策一定不能是“反工会的”，相反，它们的目标应该是使得工会职能富有成效地发挥，既为了工会自身的利益，也为了企业和社会的利益。使工会良好地发挥职能作用，这是我们社会面临的最艰巨的任务之一。我们的成功可以为留住自由式机构带来希望。

但是，工会组织是否能以社会的运转和生存为目标来行使职能？或者社会为了保护自己是否一定要给工会施加限制（这些限制实际上会毁掉工会组织）？

工会是否能按要求在企业内部发挥职能？或者企业和工会赖以生存或发挥职能的要求是不是互斥的？

最后一个重要的问题就是：工会是否能够依靠自己生存，是否能够解决自身结构中的压力和矛盾？

工会组织结构的问题

按照定义和职能来看，工会是一种反对势力。它的目的是为了表达工人们反对企业的目标。要消除工会的反对性质，就必须同时剥夺它的一切职能。如果不是因为这种反对性质，工会将难以维持工会会员对它的忠诚。对一名工会领导人地位的最大威胁就是指责他“被老板收买了”，成了“管理层的人”。

同时，工会这股反对势力又永远不可能成为企业的治理机构。一旦工会或工会领导接管企业管理层，他们就必然和管理层沆瀣一气，并且像“老板”那样行事。工会会员将不再忠于他们，并且马上会有反对他们的工会运动揭竿而起。这就是今天英国工会所面临的巨大威胁，因为他们同时还参与了国有企业的管理。

工会是一种政治机构，它的目标在于权力而不是经济产出、收入或者利润。由于工会是一个政治机构，它的生存与否也取决于其政治表现而非经济表现，而且必须能够维持员工对它的忠诚。正因为这个原因，工会的领导是一种政治权力的象征，取决于领导者维持会员忠诚的能力，而不是经济业绩。

工会的作用对企业管理层来说是负面的、带有政治色彩的。它的凝聚力建立在最后一招“罢工权”上。罢工阻碍了企业对生产资料的使用，但是，工会通过罢工实际上也不可能获得对这些资源的控制权。而且只有企业才具有生产的能力，工会组织并没有。但是罢工可能会搞垮企业，这就是“护民官”的否决权。工会即使无法组织生产，至少也能够阻止任何其他人进行生产。其中，罢工是反对企业治理权力最有效的政治武器，也是工会所能获得的惟一一种威力巨大的武器。工会组织如果丧失了“罢工权”，就无法表示它对企业的反抗。

罢工不仅是一种重要的政治武器，还是工会团结的象征，它表明工人们为了共同目标而精诚合作。正如古老的工会谚语所说：“没有一次罢工是失败的。”

20世纪初，法国人佐治亚·索莱尔在布道中，对矿工大罢工的“神奇性”，对其神圣性甚至是魔性极为推崇，但是事实已经证实这一切仅仅只是错觉而已。只要不存在有效的政府，大罢工就能获胜。大罢工的威胁就在于它能够煽动巨大的公众舆论，在这种舆论下，即使是胆小无序

的政府也不得不采取有力有效的行动。但是索莱尔有一点是正确的，他强调罢工既是理性的又是感性的，是工会本质的力量和象征。总而言之，任何工会组织的力量和凝聚力都建立在这种本质上，而不是建立在选票或者利益之上。

因为工会是一种“反对”的力量，是一种绝对不可能成为管理层的反对力量，因此工会不可能具有安全感。无论它看似多么强大、安全并且受欢迎，只有管理层才是永远安全的主导者，才是积极的、起领导作用的因素。工会即使没有处于失败的险境，也始终处于一种防御状态。对工会领导人来说，承认这一点无疑意味着对工会的背叛。但是，事实就是如此，因此，工会必须不断壮大，或者至少一直宣称自己在壮大。而这一点恰恰表明，工会内部是不安全、不稳定的，这种不安全感既表现在外在的有形方面，又表现在内在的心理方面。

但是，从另一方面看，这种不安全感并不仅仅只是心理上的。职能范围限制在一家工厂或企业中的工会，不可能有足够的安全感，它永远处于成为“公司的工会”的危险之中。在任何单个的企业中，管理层都永远处于主导地位。范围局限在某一家企业内的工会组织，必须时刻关注所在企业的利益和发展，因此，他们在代表工人反对企业时必然会犹豫不决。

最后，工会组织必须要求企业的员工对其效忠，并且要求他们将自己视为权力机构和领导者。它甚至要求一种绝对的忠诚，即不允许工人

们将任何其他人视为权力机构和领导人。工会一般会要求只有它的会员才能成为企业的雇员，这种要求一方面反映了工会的不安全感，另一方面也是为了确保工人能够服从罢工的命令。

但是，工会制定的这些“内部法则”中的每一条，都会使得工会与社会的要求、企业的要求以及工人的要求相冲突，实际上，就是与工会自身相冲突。这里的每条法则最后只会导致这样的结果：只有通过压制，或者至少通过束缚和限制，才能够使工会变得富有“建设性”。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　工会需求与共同福利

只要工会组织是软弱的或者举步维艰的，它就会作为一种单纯而简单的机构而生存下来。但是一旦工会制度被人们接受并且变得强势起来，它就必须为企业的成败、盈利能力和生产率水平，以及整个经济的稳定、盈利和效率承担责任。这样，它就不能一味地坚持“反对者的精神”，而是应该成为拥有忠诚的拥护者的“反对力量”。但是，除非工会有希望在未来的某一天接管管理权，否则它能够成为拥有忠诚的拥护者的“反对力量”吗？

合理的工资政策

上述矛盾来自于工人们对合理工资政策的要求。只要经济体中的多数部门没有实行工会制度，工会运动就会使得工资只上升不下降，并且还会要求工资结构的刚性化。但是，一旦工会已经成为一种普遍的组织而不是个别情况，社会就会对工会提出承担工资政策的一切后果的要求。这就意味着工会必然会接受这样一种准则，即企业的工资负担必须是浮动的，必须允许上下两个方向的变动。这甚至意味着工会必须把对损失的预防，即维持充足的盈利率，置于所有工会成员对工资的要求之上。社会首先应该要求，在考虑工资负担水平时，经济上是否合理要比工会的政治要求更加重要。

但是，上面提到的最后一个要求正是最难完成的。

实际上，劳动经济学在讨论问题时都假设，企业与工会之间的工资冲突完全是一种经济冲突，企业希望为每一单位产出支付最低的成本，而工会必须使得工人的“劳动收入最大化”。表面上看，双方使用的都是经济术语和语言，他们谈论的是利润与成本、价格与实际工资等，它们的争论也都是由经济理论的语言来描述的，比如生产过剩与消费过剩、资本存量不足与消费者购买力不足等。

如果双方的冲突确实是出于经济目的，争论也是关于经济理论之争，那么，我们就完全没有必要关注工资政策的合理性问题了，因为它主要是一个技术问题，应由经济方面的研究来解决。

然而，经济学上的理论和争论大多是一些表面文章，至少对于工会问题是这样的。就像掩盖工会成员的真正需求和需要一样，他们也掩盖了工会的真实目的，尽管是出于完全不同的理由。如果真的像教科书中所描述的那样，工会的真正目的是使“工人的工资收入最大化”，那么工会的行为就完全是不合情理、不可理解的（阿瑟M.罗斯在前面提到过的《贸易工会的工资政策》一书中详细地阐述了这一点。我们觉得这本书值得每位企业经理一读。但是罗斯在最后一章中所主张的观点，认为仅仅因为目前的工会组织无法在经济上实现合理性，所以就不需要经济上合理的工资政策，这一点似乎并不现实。——原注）。工会的立场主要取决于工会的政治职能而非经济职能。工会的生存基础并不是建立在它的经济表现而是建立在成员的忠诚度上，这样它才能够一方面与企业相

抗衡，另一方面与其他工会组织竞争。工会的立场必然是“以工会为中心”，而不是以企业为中心，更不是以工人为中心。

要求工会采取对企业和经济都有利的“合理的”工资政策，并不一定与工会的自身利益相冲突。工会成员会逐渐通过工会在萧条时期降低成员失业的表现来评判工会组织的业绩。如果没有经济上合理的工资政策作保证，任何国家都不可能避免发生严重的经济萧条。要防止经济萧条的发生就需要对之前的经济繁荣进行调控，在充分就业时要防止工资上涨，因为当人人都有工作并且生产能力充分发挥时，增加的工资就带有通货膨胀的性质。充分就业是一种模式化的状态，在这种状态下，增加的商品产量不会带来工人任何货币收入的增加，在经济维持均衡时，这一点毫无疑问。并且该均衡被打破时，充分就业下的经济只会朝一个方向演变：衰退。在通货膨胀的情况下，充分就业确实难以维持，这一点是绝对毋庸置疑的。

如果工会组织想要在经济繁荣结束时仍然维持其势力，它在繁荣时期就必须承担实施工资政策的一切责任。如果工会并没有接受工资是以国家利益为基础的原则，具体地说，就是工资与价格、成本、生产率和利润率等方面都存在一定联系的原则，那么它必然会在经济周期的衰退阶段遭受巨大伤害，工会将无力保护它的成员不受损失。而惟一可能的保护，即保证就业和工资计划的可预见性，必须以工资负担的可变性为前提假设。工会同时也无法阻止企业削减工资，而这就会成为工会的劣

迹，进而严重影响工会成员的忠诚度。在第一次世界大战后掀起的美国的劳工运动中就发生了这种局面，当时，工会没有能够在19211922年的大萧条中维持原有的工资率，所以失去了一半甚至更多的成员。

当前，美国的工会组织很有可能面临更加严重的挫败。今天工会的主要成员都是在1933年以后加入的，大的工会组织大多也是在1933年之后形成的。因为美国只是在1938年出现了一次经济衰退并且持续的时间不到一年，所以，美国工会的成员和领导者基本上只知道经济周期的上升阶段。因此，绝大多数的美国工会领导者以及人数更多的工会成员，对经济繁荣过后他们将面临的问题从来没做过任何考虑。

然而，如果工会拒绝接受一项合理的工资政策，这将不可避免地导致由政府来决定工资政策。但是，这对工人可能不会带来什么损害，毕竟他们还享有投票权。当然，这对企业的优势也不会产生什么影响，但是它必然会影响工人对工会的忠诚和信赖程度，因此必然会对工会造成负面影响。

在经济繁荣时期，来自工会内部反对合理工资政策的政治压力是最大的，而恰恰是在这一时期，企业又最需要实施合理的工资政策。经济繁荣时，即使是在充分就业下企业仍然缺少劳动力，市场很明显是不饱和的，利润率也极高，这都至少使得管理层在理论上不应该反对工人提出的工资要求。因为经济的繁荣通常伴随着价格的高增长，或者生活和消费标准的急升，或者两者同时出现。工会成员会不断地给工会施加压

力，要求工会发挥优势，至少使得他们工资的增长与价格的增长或者“正常”生活标准的上升相一致。在这一节骨眼儿上要求工会组织承担合理的工资政策，实际上相当于，在工人们对企业承诺过的利益唾手可得时，要求工会倒戈相向。

然而，更为重要的是工资率条款对工会行为造成的影响。这种影响与狂热的民族主义者高喊着“报仇雪恨”和“揭竿而起”所引发的国际危机一样。这使得工会在考虑工资问题时几乎不可能以一种经济上合理的方式去进行思考和采取行动。它使得工会首先考虑自己的“面子”和威信，然后才会考虑它所采取的工资政策。它使得工会不惜一切代价求得胜利，甚至不惜牺牲政治上的凝聚力以及生存的需要。而且，就像侵略性的政府必须不时侵略他国一样，为了维护成员利益，工会也必须不停地宣称，工人的工资率不够充足，而无论工资率是否真的如此。

最后，企业管理层与工会之间对于工人忠诚的竞争，使得工会无法在经济上保持理性。接受这种经济上的理性实际上等同于承认了管理层的治理。只要工会与管理层之间的关系受制于双方对工人绝对的、惟一的忠诚的要求，工会就不可能承认，哪怕是私下承认企业管理层的治理权。

然而，社会必然要求工会组织首先考虑共同福利，然后才是工资要求，而不管这是否会使得当时的工资上升或者下降。

罢工权

罢工这一武器本身（并不只是特指某一次罢工所带来的影响）会引发严重的政治问题。罢工是传统的“革命权”的现代版。人们可能会认为，罢工可以是“非暴力的”“和平的”，至少在工人还没有试图跨过警卫线，或在企业管理层没有全部任命非罢工人员管理工厂之前是如此。但是，文明罢工的存在并不会改变其罢工的本质。罢工之所以有效，正是因为它对现行的规则具有激烈的破坏作用。社会难道真的会允许其中的某一部分人拥有这种特殊的“革命权”吗？社会难道会冒着经济瘫痪的危险，而允许任何人或者组织来强行实现他们的要求吗（无论这种要求是否合理）？我们完全可以断言，没有任何社会可能允许这种威胁到公共福利、使得整个工业瘫痪的罢工存在，也没有任何政府会允许这种旨在颠覆其政权的罢工存在。

但是，即使“罢工权”的存在对工会生存不是必需的，对增加工会的凝聚力也是绝对有利的，所以没有罢工权，工会就难以行使职权。

与人们的一般想法相反，随着工会组织被社会的承认和接受，罢工的重要性并不会由此减弱。

工会问题的所有研究人员都已经注意到，经济争端极少会真正导致罢工的发生。我们不会因为谈判破裂而引起罢工，谈判之所以会破裂是因为罢工的情势所致。在这一方面，工业社会的战争与其他任何形式的

战争无异。在工会形式最初出现时，罢工在本质上是为了争取工会被社会所承认，罢工的目的只是为了确定工会在某个工厂或者某个区域内的地位。因此，当时的罢工实际上针对的是某个雇主或者某些雇主。即使罢工的同时存在着暴力冲突，也仅仅只是私人之间的斗争，通常仅限于一个企业内部，而不会危及整个经济社会。

但是，在工会组织已经被社会所承认和接受之后，罢工的主要意图就是为了确立工会的凝聚力。罢工成为一种象征性的、近乎宗教仪式的表演。它上演的是一种工会成员必须经历的情感经历，这种情感经历是在已经确定的、成功的、“规模庞大的”工会的常规活动中难以找到的。实际上，这种无需再为工会被社会的认可而组织的罢工运动，很像那些被极权主义精心安排的、“自发的”示威活动，这些示威活动曾经同时作为对外施加影响的宣传工具和增加成员团结、加强忠诚度的方式。工会的要求逐渐成为罢工的借口，而非罢工的真正原因。比如，1946年钢铁业和汽车业的工人罢工运动、过去十年每年春天美国都会遭遇的煤矿工人罢工、1946年的铁路工人罢工、1946年肉产品加工业的工人罢工和1947年印刷业工人的罢工，这些罢工运动中试图解决的每项主要问题其实都可以不以罢工的方式来解决。工会组织罢工的真正目的其实是为了向其成员及社会公众展示工会的能力，是为了解决工会内部的争端和冲突，或是为了打败某个与之竞争的工会组织。罢工作为一种“象征性的”暴力冲突自己走向了终结。

然而，带有“宗教仪式”性质的罢工却变得越来越难以控制。早期的工会传统认为，罢工是最后一招、不得已而为之的方法，不应轻易采用。它还规定，绝不能因为小问题就举行罢工。但在过去的十年间，可能是因为经济的繁荣使得工会和工人似乎不必为罢工承担什么风险，美国工会已逐渐背离了这些原则。当经济状况变差时，传统的工会规则毫无疑问又将盛行起来。但是，经济繁荣的心理并不能完全解释罢工倾向的增加，特别是因微小分歧就采取的罢工手段。

而且，罢工也逐渐变得难以调停了。甚至可以这样说，工会领导层越来越倾向于为微小分歧就采取罢工行动（比如，工会所要求的小时工资仅仅只比公司支付的小时工资多1美分，却导致了1946年通用汽车公司为期四个月的罢工），这反映了他们越来越不愿意就大分歧进行罢工。因为他们知道，他们无法承担“调停”罢工的损失，所以他们必须赢得完全的胜利。如果罢工是因为很明显的经济问题而进行的，那就没什么好说的。但是，如果罢工的目的是为了增强工会的内部团结，工会与企业之间的妥协就变得十分困难了。从工人们的情感上来看，通过让步、终止罢工而产生的效果似乎不及“轰轰烈烈的失败”，因为后者能够在工会成员中展现一种英雄主义气概，并且永垂不朽。在这种情势下，任何聪明的工会领导都不会挑起“世界大战”，而只会在一些细小问题上做文章了。一名十分保守的美国工会领导人，就曾经将自己的情形与第一次世界大战中德国军队的处境相比。他说：“德国将军所犯的错误就是，在1914年前他们并没有意识到他们不能够妥协让步，否则他们将无

法再下大的赌注。谈判换来的和平意味着德军社会和政治力量及立场的终结。但是，大概是在1917年，德军开始明白这一点时，他们已经无法挽回败局。最终，他们不得不为军国主义的复兴和英雄主义的牺牲而苦战到底。”

此外，罢工的真正目标逐渐对准的是社会而不是雇主了。我的意思并不是，罢工越来越具革命性，也不意味着罢工渐渐成为一种阶级斗争的工具。因为显然，工会组织的地位越牢固、越受外界认可，罢工的革命性就越弱，取而代之的是更多的保守性质。即使是在法国或者意大利那些共产主义者领导的工会（这些工会是俄国外交政策的得力助手，但在阶级战争中却几乎发挥不了什么作用），这点也同样适用。我所指的仅仅只是，工会越来越期望通过给社会而非给某个雇主或某个行业施加压力以赢得胜利。工会的行为逐渐变为针对以下几个方面：迫使政府站到工会这边、改变公共政策或者抓住消费者。在1949年美国煤矿工人为期两周的罢工运动中，真正的目标是为了阻止煤矿价格的下降。而在之前的1946年，威胁整个钢铁行业的大罢工的真正目的，正是为了迫使政府提高战争期间钢铁的最高价格，进而使得钢铁行业能够将高工资的成本转嫁给消费者。

最后，罢工逐渐变为一种全行业范围的行为，而不仅仅只是针对某一个工厂或者某一个公司。地位已确立的、被社会认可的工会，不可避免地会将罢工演变为整个行业或者产业范围内的活动。它甚至都无需进

行正式的罢工呼吁，号召工人们反对行业内的所有公司，就能够将罢工扩散到整个行业中。每个行业都有几个关键性的企业，一旦它们倒闭，整个行业就会在几小时或者几天内瘫痪。工会是否需要号召全行业的工人罢工，是否需要关闭那些核心企业，取决于当时工会内部的政治需要，是可以灵活变动的。但是，它们所造成的经济影响都是一样的。

整个行业范围的罢工与针对某个工厂或者公司的罢工对经济的冲击是完全不同的。后者给企业带来的威胁是，可能会被竞争者占领市场份额，而前者通常并不会给个别企业带来任何压力，全部的压力都留给了社会和政府。这种压力与全行业罢工给社会和经济所造成的危害以及对瘫痪一国经济的威胁成正比。

早期为了得到社会的认可而进行的罢工是出于一种理性的、明确的目的，而带有宗教仪式性质的罢工就是出于非理性的、模糊的而且从根本上来说是毫无制约的目的。它并不是两个经济利益集团的“私人斗争”，而是“造反权利”的体现，因此是对企业治理权的直接挑战。此外，它也会危及整个经济。实际上，给经济施压即便不是罢工的真正目的，也是罢工所使用的主要武器。

但是社会是否真的能够容忍这种罢工？社会是否能够允许任何组织，无论它的重要程度如何，来威胁整个经济？甚至于，社会是否能够允许任何组织都拥有上述武器，而不管它的忠诚度如何？我们通常认为，私人军队，无论其服务对象是谁，都无法与当权的政府相融合。罢

工所使用武器是经济武器，是否因为这一点，罢工问题就与私人军队问题完全不同呢？我们当然不容许企业使用“封闭工厂”这种经济武器，因为它会严重危害整个经济。整个行业范围内的“封闭工厂”很有可能是一项罪恶的阴谋。企业的凝聚力和职权并不是取决于封闭工人的权力，但是工会的凝聚力和职权必然建立在“罢工权”的基础上。

最近出现了一种提案，划分“基础”行业和“非基础”行业，前者不允许发生罢工，后者允许，这是目前惟一的一次试图保护社会、限制工会“罢工权”的尝试。这项提案受到了一些人士的支持，他们支持工会运动、理解工会的结构和职能，而这一点恰恰反映了工会问题的严重性。

然而，这一提案却意味着完全禁止罢工运动。禁令使得基础行业的罢工变为非法行为，也使得那些表面上针对某一家企业，实则瘫痪整个行业的罢工行为变得非法。它还使得那些区域性的罢工变为非法活动，因为它们会威胁到整个社区的生活：公共事业、交通运输以及物流。

“基础”行业雇用了行业中的绝大多数工人，并且拥有最强大的、最重要的工会组织。“基础”行业罢工禁令会使得工会成为一种边缘机构，并将工会限制在那些大企业很少、不重要的行业。

在发生大的全国性突发事件（比如发生战争）时，明令禁止罢工的事情是可能发生而且是必要的。明令禁止罢工的事情对于警务、消防、医疗等服务行业，即那些非经济性质的基础社区服务，也是可能而且必

要的。但是，要在上述两种情况之外的其他情况下推行罢工禁令，就意味着对工会自身原则的攻击。1947年，杜鲁门总统给美国的煤矿业和交通运输业等基础行业强加了罢工禁令之后，工会组织所表现出来的怨恨就是完全可以理解的了。从工会的角度看，总统完全是在滥用其在战争时期的权力破坏工会组织。因此，工会的下列举动决非偶然：因为塔夫特哈特利法案（Taft-Hartley Act：正式名称为《劳工管理关系法》（Labor-Management Relations Act），旨在限制工会的立法。由参议员塔夫特（R. A. Taft）和众议员哈特利（F. A. Hartley，Jr.）提出。该法极大修改了支持工会的《瓦格纳法》，尽管杜鲁门总统投了反对票，但仍在由共和党控制的国会中获得通过。该法规定：工人有不参加工会的权利（宣布“限制性企业”为不合法）；要求工会举行罢工必须提前通知资方；当罢工危及国民健康或国家安全时，联邦法院有权下令禁止罢工80天；缩小了不公正劳工行为的定义防卫；详细说明了不公正工会行为；限制工会参与政治；要求工会的工作人员必须宣誓声明他们不是共产主义者。——译者注）并未通过国会投票，所以工会通过法律手段否定塔夫特哈特利法案，进而削减杜鲁门总统禁止罢工的权力。

但是，目前仍然没有找到一种既能维持工会的“罢工权”，又能够确保它不会危及社会的解决方法，这一方法是区分“基础”行业和“非基础”行业的目的所在，但是却没有真正成功。在解决工会问题的所有方法中，这一方法将是最难找寻到的。

工会的不安全感

只要工会为其生存问题担忧，它必然无法尽职尽责，无法为它的工资政策履行责任，也无法接受尽可能少地组织罢工的建议。总之，它无法为企业的生存和盈利负责，不可能承认企业管理层治理权的必要性和合理性，也不能够将一些规定强加到工会成员的身上。一旦工会失去安全感，就会给社会和企业造成很大的负面影响。

在我们的社会中，还没有哪个机构像工会这样受到不安全感的困扰。这种不安全感是企业中的工会组织与生俱来的，而且是由工会根深蒂固的自卑感所致的。没有工会，企业依然可以正常运行，但是没有管理层，企业将无法运转。即使工会再强大，也无法取代管理层的职能，工会的立场仅仅只是建立在合同、法律条文和工人们的政治支持上，而这些都不是必然存在的。工会的自卑感是确实存在而非虚构的，原因就是工会职能在很大程度上都依赖于企业的管理层。实际上，工会合同的所有条款都由企业的管理层进行管理的。如果工会想要反对这一点，就只能够通过抱怨、怠工或者罢工的形式来发泄不满。

这种自卑感必然会产生一种强烈的不安全感，反映为工会和工会领导的“过度反应”。任何对工会的批评言论都会被认为是在试图破坏工会组织。比如，当发生罢工时，管理层在报纸广告中公然攻击工会，工会领导会对此大为不满。但是，同样是这些工会领导人，当他们通过工会出版物或者在工会会议上提出一些惯常条件而遭管理层强烈反对时，他

们会茫然无措。即使是那些实力强大的工会的领导人，也认为企业管理层要比工会强势。最近进行的一次美国工会领导人民意测验显示，61%的美国劳工联合会的领导人和79%的美国产业工会联合会的领导人都坚信，管理层要强于工会；分别只有11%和5%的领导人认为工会要更强大一些。同时，29%的美国劳工联合会领导人和41%的美国产业工会联合会领导人确信，企业管理层一心只想搞垮工会；两个联合会50%60%的领导人都认为，管理层仅仅只是能够容忍工会的存在；分别只有14%和6%的领导人认为，管理层已经完全接受了工会制度（C.赖特·米尔斯，《新权贵》（The New Men of Power）（纽约：哈考特布雷斯出版公司，1948），第133、140、192页。——原注）。美国劳工联合会主要存在的行业中，工会制度都已经被认可多年了，但它的领导人与美国产业工会联合会的领导人在看法上并没有实质的区别。根据工会和工会领导的经历及认可程度的影响理论，他们应该会觉得更安全一些才对。事实上，年轻一些的美国劳工联合会的领导人，都是在工会已经被认可、逐渐强大起来之后才开始工作的，所以他们不知道工会在争取社会认可时所经历的艰辛，但是他们显然要比美国产业联合会中的年轻领导人更加坚信，企业的管理层比工会强大得多，并且致力于破坏工会组织。

这种不安全感导致了工会要求将工人入会作为雇用该工人的前提条件。他们要么要求企业解雇非会员（closed shop,限制性企业）（closed shop：限制性企业。在工会与企业管理部门的关系中，商定企业管理部门只能雇用和留用声誉良好的行业工会会员。这是一系列保护工会组织

中最为错综复杂的计划。比限制性企业较不严厉的是“工会化企业”。根据美国1947年的《塔夫特哈特利法》，限制性企业被宣布为非法，但实际上这类企业却依然存在，如建筑业。——译者注），要么要求新入职的员工在很短的时间内就加入工会组织，并一直留在工会中（union shop,工会化企业）（union shop：工会化企业。在这种工厂企业中工人受雇后，就得在一定期限内加入一定的工会。雇主选雇工人时并不限于工会会员，这是它不同于限制性企业之处。在多数国家，不常有工会化企业协议，但在美国、日本是合法和常有的。在美国有些州实行《工作权利法》，禁止以工会会员资格作为雇用条件，所以工会化企业和限制性企业都是不合法的。——译者注），或者至少要求只有继续留在工会中的成员才能够继续被企业雇用（maintenance of membership,保留会籍制）。

工会的不安全感也会使得各个工会提出额外的要求，比如要求将其职权扩大到某一个工厂或者某一家企业之外，或者要求具备某种特殊技能或者某行业的全体工人入会。前者给社会秩序带来了严重隐患，后者同样也给经济组织和经济政策带来了严重问题。

在上述举措中，工会强迫公民必须服从某一工会组织后才能参加工作，因此管理层一直在强烈谴责工会的这些要求，认为它们是“非民主的”行为。工会经常从下面几个方面对其要求进行辩解，他们认为：少数人服从多数人的意愿就是“民主”；不允许任何没有为工会活动做出贡

献的人从中受益，这恰恰是公正合理的；工会的安全问题与企业自身利益是息息相关的，因为只有当工会的安全性得以保障时，工会才可能遵守它与厂方所签订的合同。

上面的说法在某种程度上都是有理的，但是都没有抓住要点。工会迫切需要安全，与closed shop相反的open shop（开放性企业）会使得工会组织极难运作下去，除了作为一种消极或者破坏性的力量存在。然而，标准的工会安全性条款赋予了工会对成员的控制权，而这是任何社会制度都不可能允许某个私人组织具有的，在自由社会下，如果不对其实施情况进行严格监控，这将是连政府都不可能具有的权力。在限制性企业中对工会会员资格的剥夺，就意味着他将无法维持生计。在技术壁垒很高的手工业，剥夺工会成员的会员资格，很可能意味着在经济上宣判他们死刑。如果允许工会控制进入某一手工行业的人数或者进入条件，就等于赋予他们控制经济和技术进步的权力，也等于赋予了他们任何集团都不可能享有的垄断权。

工会的安全问题与律师事务所或者医疗机构这类技术含量很高的行业的权力问题没有多大区别。我们的社会中一直都不缺乏那些对成员拥有政治权力的集团，他们要么出于社会利益的考虑，要么出于组织内部的考虑。军职人员和文职人员所处的机构通常也需要对成员的进入、退出以及评级条件具有完全的控制权，但是行使这些权力必须基于一些客观理性的标准，比如进入某专业行业必须具备某一学历，或者只有严重

渎职才能作为免职理由等等。这些标准必须由完全中立并且有执法资格的机构，通过明确的流程来执行，而且还应该允许申诉。这些权力不应该被用作私人用途而是应该为大众谋福利。如果上述条件不满足，任何私人集团的政治权力都不能够被社会接受，而不管这些权力对这些团体有多么重要，也不管社会有多么希望该团体能够强大起来。

有人认为，工会是一种“民主”机构，不会滥用职权，因此也就不需要对这种半私人、半公共性质的机构的政治权力加以限制。这种说法显然是毫无意义的。这里所说的“民主”具有莫斯科色彩。任何有组织的社会都不可能允许某个组织对社会成员享有不受限制或者不受管制的控制权。即使该组织没有滥用这种权力，这也是对政府机构的否定和对社会凝聚力的分裂。实际上，这种权力的性质决定了它必然会被工会组织滥用。

我们举一个并不像贿赂或诈骗那样严重的滥用权力的例子。不久以前，费城（那里的行业工会势力很大）的一名出租车司机，决定换一份体力消耗小些的工作，因为他感到随着年龄的增长他逐渐有点力不从心了。这个人是一名很好的工会成员，实际上他曾是当地工会组织的领导之一。他开车的技能也非常的高，找份新工作对他来说并不难。但是，每份工作都要求他先得到新工会的认可。他自己很清楚，他不可能将过去的工作资历转入新的工会，所以他只有在现在所在的工会下的企业找工作。而他至今仍然开着出租车，就是因为他原来工会的各地分会都不

愿意或者按照各自的规定不能够接纳他，除非他以学徒的身份或者放弃以前的资历，否则他不可能被任何企业聘用。而这并不是一个罕见的例子。

限制工会成员在各工会间或者工会的各地分会之间自由转移资历和技能的规定并不是“见不得人的”。因为每个工会组织会说他们是因为考虑到公平和公正，才这样做的。但是，这一切都会阻碍社会进步，阻止社会成员享受“生活、自由以及追求幸福的权利”，而这正是自由社会必须保护的公民的基本权利。工会的其他规则也是如此，无论他们限制的是经济自由、政治权利和人权，还是对少数人的歧视。

大型工会与集权

工会不希望局限于某一家工厂或者某一个企业的需求，必然将工会推向垄断。同时，它也会将整个社会推向垄断。在过去的15年里，美国大型工业工会毫无疑问已经发展成为一股最有效的垄断力量（仅次于我们的财政体系）。

工会会尽量使其势力范围内所有企业的工资率完全统一。它不能让自己会员的工资率低于相邻行业，因为每个工会都在与其他的工会竞争，以争取更多的会员并维持自己的地位和权力。工会必须扩大其活动范围的压力，会使得可比工种的工资率趋于一致，首先是某个行业的工资率，最终扩散到全国范围。

这看起来似乎极为公平、公正，但它给了大企业越来越明显的优势，特别是相对于成立不久的发展中企业来说。

企业支付工资的能力很大程度上取决于其现金状况或者低成本的信贷能力。工资争端中的真正问题通常都是，工资率应该在工人预期生产效率增加之前还是之后提高。小企业，特别是刚成立的增长型企业，很有可能将绝大部分资产投资在原材料、设备等方面，而不是以现金的形式存在。他们更加需要密切关注现金状况。如果必须借款，或者能够贷款，但需支付更高的成本，那么他们将面临更为严重的问题。大公司也许能够为几年内生产率的增加提前进行融资，也可能有能力为预期到的生产率水平的增加而支付更高的工资，但是小公司却不行，如果他们被迫预付尚未获得的现金，最终将面临破产。

然而，那些在全行业范围或在全国范围内的最大的公司,可能会决定工资率的高低。这对美国现在所流行的体制特别适用，即几个大公司（“工资领导者”）通过协商制定工资模式，而其他的公司必须遵守这一模式。美国现在实行的工资联盟具有非常恶劣的影响，统一工资会产生与统一售价和统一市场一样的效果。惟一的区别就是，公开的联盟可以保护低效的生产商，无论它的规模如何，而我们目前的体制仅仅只对大的生产商有利，而不管它是否有效。

无论是从经济还是社会的角度来看，工会规模的扩大和权力的集中，对大型企业自身的结构都是同样不利的。在过去的20年中，我们已

经开始意识到，无论对社会、经济还是企业来说，分散大企业管理层的权力都是极为重要的。只有当管理层的组织机构采取“联邦制”时，它才能够发挥企业的规模优势，克服劣势。而企业工会权力的集中会导致管理权和治理权在更大程度上集中。地方分公司的经理们的一项最为重要的职权已经被剥夺。中层管理人员和主管的独立性及责任感也已荡然无存。人事关系处理权的集中和统一的合同，使得最高管理层的每项决策都成为能在整个企业通行的“法律”，变成只有中央最高管理层才能决定的事情。

最后，工会试图成立全行业或者全国范围内的工会联盟会导致“大政府”，也会使得职权过于集中。这会削弱当地政府的权力，因为他们显然无法处理全行业或者全国范围内的劳工问题。这会形成一种恶性循环，首先它会导致工会权力更为集中，工会权力的集中又会导致经济和治理权的进一步集中，最终又会反过来使得政府职权更加集中。

但是，通过使得全行业范围内的讨价还价行为变得不合法律规定，比如塔夫特哈特利法案的修正案（幸而其并未通过），并不能够真正解决问题。这样的约束毫无用处，只会使得工会的不安全感变得无法根治。不仅工会在不受企业控制的情况下行使职权的需求和社会利益之间存在冲突，两种不同的社会利益之间也存在冲突，一方需要在全行业范围内开展工会运动，而另一方则反对给经济和社会施加这种垄断和集权影响。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　工会领导者的困境

工会领导权已经成为一种新的社会和政治权力的核心。同时，工会组织的内部压力为其领导人设置了难以逾越的障碍，使得他们无法尽职尽责地行使领导权。在所有工业国家中，人们都会抱怨缺乏负责任的工会领导人。其实，是出现负责任的工会领导人的概率较小，而优秀的、负责任、有能力的工会领导并不在少数。

尽管工会领导人的公众知名度很高，但是无论对企业领导层还是社会公众来说，工会领导人做了些什么工作，他们的动机、目的及原则是什么，为什么会“摇摆不定”，大家都一无所知。

在工会作为行业内工人的代表被认可和接受之前，工会领导的职能、权力和责任几乎不会存在。因此，工会领导人是一种很新的权力阶层，甚至比企业管理层还要新。当前，无论是在美国还是欧洲，所有的工会领导人物都是在工会被接受之前就上任了的人物。从当年领导过美国铁路兄弟联盟的那些年迈的保守人士的行为来看，似乎感觉他们一直都在很安全地控制着这一行业。但是，他们一生中的绝大多数时间都奉献给了工会最初寻求社会认可的那场艰苦战役。英国最有势力的工会领导人也是如此，例如，欧内斯特·贝文在他的职业生涯初期，就在积极组织罢工，使得工会受到社会认可。工会领导的产生速度快得惊人，其中以美国为最。整个发展过程用了不到一代人的时间，欧洲从第一次世

界大战开始，美国所经历的时间更短。因此，在大型工会组织的核心领导人中，没有一个人是从新的体制中出现的。现在所有的高层领导都是“第一代移民”，而且他们仍然带着明显的、象征着工会寻求社会认可的“旧时期元老身份”的标志。已经被社会认可的、地位确立的工会组织是否能够涌现出工会领导人，是工会制度中悬而未决的一个问题。

作为某种象征的工会领导者

从工人们的观点来看，工会领导者的立场以及他们领导工会运动的权力，首先是一个提升社会地位和声望的机会。工会领导者面前是一条新的、极为诱人的康庄大道，它能使他们脱离工人阶层。

从工会角度看，作为一个机构组织，工会领导者与企业管理层一样，是组织中的绝对核心。即使是在没有完全工会化的企业，工会领导者对工会所行使的控制权也比企业管理层对工会的控制大。

从社会的角度来看，工会领导者代表的是集中了巨大权力的一股新生力量，正如最近的一本书中所称道的，他们是“新权贵”（C.赖特·米尔斯，《新权贵》（纽约：哈考特布雷斯出版公司）。——原注）。

这三个方面中的第一个很少被提及，但是它很有可能是最为重要的一个方面。工会领导层的等级制度为工人提供了一系列新机会，下至基层干事，上至全国主席或秘书长。而且这些机会往往是保留给工人的，只属于他个人的，而并不需要他与其他更有优势的组织中的工人相竞

争。即使是在等级中最低的位置，工人也能够获得一些奖励，虽然大多是以非物质的形式存在，但对工人来说却并不比物质奖励差。基层干事、地方委员、地方官员或工会大会的代表通常并不比一线工人的工资高，但是他们确实感受到实权和声望的提高。他们从行动者变为指挥者，由被动的工具变为主动者，由群众成为领导者，确实能够感到强烈的满足感。此外，一旦等级稍有提升，工人们就会获得相应的保障、往往高于工人收入的实际回报。工会中的中层领导，比如当地的业务代理、某个城市或某个区域的书记、国际代表等等，能在经济上实现一个拥有更多实权、声望且“更接近上层阶级”中产阶级地位。而从工会中层领导中脱颖而出的工会高层领导者，会成为社会领域和政治领域的新权贵（尽管经济上并不一定）。

据说，中世纪神职人员的地位相当重要，就是因为它是人人都可以获得的一种提升社会地位的方式，因此，这就解释了为什么教堂能够在当时控制群众的原因。而当贵族从1250年开始，逐渐控制了这一等级中的高层职位之后，导致一般民众难以进入，最终引发了人们对教权主义的反对，并爆发了一场实际上是背叛教会的宗教改革。同样，我们也可以认为，工会领导者地位之所以重要，是因为它是工人们都能够获得的提高社会地位的捷径，这是工会化得以盛行的主要驱动力之一。作为工会领导者能够获得的机会，可能就是对少数活跃而雄心勃勃的工人的最大吸引力，这种吸引力使得他们将自己的兴趣和主要精力都放在组织工会和拉拢工会成员上。这些人在欧洲有很多，因为欧洲工人惟一能够脱

离工人阶层的机会就是成为工会的领导者，就像中世纪的农民摆脱农民阶级的惟一机会就是加入教会组织一样。但是，即使是在美国，一直以来主要将机会提供给普通工人，工会领导者的机会也比任何统计数字（比如，在工会工作的少数人与在企业任主管的多数人之间的统计数字相比较）所显示的其他机会更为重要。对工人们来说，在工会任职是惟一提升他们社会地位的途径，在这里，他们的工人出身对他们的发展只有好处没有坏处。

工会完全依赖于自己的领导层，而不管那些号召实行“民主工会制”的人如何试图降低它的作用。工会的事务需要有人全天候持续地关注，但是因为工会仅仅服务于普通工人的部分需求，因此，除非是在有组织的运动或者罢工的紧要关头，绝大多数工人都不会过多地关注工会，而仅仅只是偶尔匆忙地关心一下。对工会事务的有效指挥需要一定的知识背景和经验，而这些是那些长期与机器打交道的工人们不可能具备的。

工会会员甚至完全无法履行工会的义务。他们能做到的仅仅只是罢免某些领导者，而换上的新的领导者同样也无法控制。顺便说一下，这在很大程度上解释了为什么工会内部会出现令成员们大为困扰、苦不堪言的派系斗争的趋势。分裂的团体是不可能有效运作的，只有通过工会运动推翻当前的政权。工会领导者很像那些通过选举产生、但对于选举机构和司法机构没有控制权的政府官员。因此，工会成员的惟一出路要

么是完全跟随某位领导，要么就是完全反对他。

对社会而言，工会领导也具有至关重要的作用。政府机构中很少有职位能像大型工会的高层领导者那样，拥有如此大的权力和责任。重要工会组织的全国领导者所拥有的权力，甚至比工业巨头、金融大亨或垄断资本家的所有权力都要大。工会领导这一新生的权力核心，甚至比企业管理层的发展速度还要快。

与欧洲同僚相比，今天的美国工会领导者所拥有的社会和政治方面的权力和影响可能更大。主要原因可以归结为美国工会独立于任何政治党派的传统，这使得美国工会的领导者成为独立的阶层。而欧洲的工会领导者一直以来都隶属于共和党或者工党，并且完全服从于他们的意识形态。欧洲的工会绝对不可能强过那些依靠联盟或需要独立非工会会员投票才能取胜的政党。工会领导永远只是政治家及智囊团的合作者（通常是次要的合作者），工会及会员只能无条件支持某个政党，除此之外别无出路，这使得政党首脑没有必要一定要支持工会。而在美国，工会领导者是自由之身，相反，各个政党的政治家们需要他们的支持以赢得大选。因此，美国工会领导者享有更高的社会知名度、声望以及更大的实权。在美国，人们并不了解这一点，很多情况下甚至连工会领导者自己也不了解，这导致了美国人对欧洲工会极大的误解。大部分美国工会领导者都认为，欧洲的工会化比美国更彻底，他们甚至有这样荒谬的想法，认为欧洲工会的领导者在一些商业周期中表现得“更为成熟”或

者“更为老练”，这些例子都反映了美国人对上文所说的观点缺乏了解。

工会领导者的任务

工会领导者的工作任务是一项政治任务，是为了反对、控制并限制企业的治理职能。此外，他们还充当工人代表和发言人的角色。他们的权力来自工人们的委托，因此必须为工人们说话。工会领导必须能够宣称他们具有为工人决策的权力和能力。只有当他们由选举产生时才能够这样做。即使是在前苏联，选举通常只是对政府任命的确认，但在地方工会领导者的选举中，选民还是有真正话语权的，至少具有从任命的候选人中进行选择的权力。

因此，工会领导者如果希望再次当选，就必须时刻约束自己的行为。为了能够有所建树，他们必须保持一定的权力。他们不需要被迫去“玩弄政治权术”，也不需要仅仅根据政治机构的需要和再次当选的目的来制定决策。任何聪明的工会领导者都知道，“玩弄政治权术”通常并不是一种好的政治手段。但是他们也绝对不可能完全不考虑在工会内部的政治前途就做出任何决策。工会越“民主”，工会选举越真实严肃，工会领导考虑的政治压力就越大。

工会领导是工会组织的统治机构。这句看似毫无疑义的废话，实则对工会领导者的行为有着深刻的影响。如果他们所考虑的首先是，“这样做对我再次当选会造成什么影响？”那么他们所考虑的下一个问题将

是，“这样做对工会是否有益，是否会使工会变得更强大？”

换言之，工会领导者的行为、表现和思想，不可避免地应像一个政治家。他们的原则、目的及观点都无一例外地带有政治色彩，他们必须从性格上和心理上适应这种政治生活。他们必须具有政治头脑、热爱权力并且对自己有十足的信心。工会中出现的问题主要就是群众组织的权力问题，不可能由其他类型的人来解决。作为一名工会的领导者，他就必须在权术与政治之间、选民的利益和愿望与自身的信念和原则之间，会员的利益与维持工会的强大和统一之间做出一定的权衡。

这一点对工会领导者来说是显而易见的，所以他们简直无法想像，为什么工会成员、大众和大多数企业管理人员都对此难以理解。特别是企业管理层认为工会领导者应该像他们一样行事，他们假设工会领导也应该是在管理团队方面的成功人士。管理层对工会领导最常见的批评是，“工会领导人在我们公司从来没有干过什么好事，他们根本就不是那样的人”，“他们简直没有能力经营我们的业务”。我认识一些在大公司负责劳工关系的行政人员，他们并不能够理解，也很少能够预见到工会领导者的行为，并且觉得这样感觉挺好的，他们认为，并不是他们自身的工作出现了失职，而是“工会的这些家伙无法理喻，简直无法打交道”。

这里还应该再补充一点，反过来，也极少有工会领导对他们打交道的企业管理层的责任、兴趣、观点、政治地位或个人追求以及担忧之事

有所了解。工会领导和企业管理层都认为对方是非理性、反复无常、不值得信赖、不可揣摸的，并且从根本上来说是不诚实的。这一点本身就是导致工会与管理层之间摩擦和怨恨的一个根本原因。互相理解对方的生活方式和行为模式，本身并不能够使工会与管理层关心出现的问题，但是任何解决方式都建立在这种相互理解的基础之上。

但是，工会领导者的工作任务并不完全是一个政治任务。工会组织越成功，地位越确立，工会领导者工作中的非政治因素就越多。因此，他们需要两种天赋、两套目标和准则。一旦工会赢得了社会的认可，工会领导者就必须成为工会运动所称的“负责任的”工会领导。

在工会获得社会认同之前，它与企业之间展开了一场全面的战争。但是，一旦工会与企业之间签订了合同，局面就发生了逆转：他们必须遵守合同规定而约束自己的会员，必须处置那些违反合同的自己人，还必须阻止反对该合同的鼓动性工作以及未经授权的罢工活动等等。不管工会领导者有没有意识到这一点，他们逐渐成为管理层的代言人，成为管理层向工人实施职权的渠道。如果工会不能够履行它所签订的合同，或者说不能够将合同条款强加到工会成员的身上，工会组织必将走向灭亡。但是，这样做又要求工会领导者在代表工人反对管理层与代表管理层管制工人之间寻求一个折中的位置。

在工会被社会认可的初期，工会领导者的弦绷得最紧。但是，每当签署一份新的合同之后，工会领导者就不得不换张面孔了。考虑到工会

与管理层之间的谈判受制于“三个火枪手”决斗时虚张声势的惯例，工会的困难就更大了。通常的惯例是，工会必须提出比实际想要获得的东西更多的要求；相应地，管理层的惯例是，他们只会给出所能提供的全部中的一小部分。最终的结果是，由于工会成员比他们实际获得的利益期望得更多，因此，即使是对他们再优惠的合同条款也会让他们感到不公和失望。此外，还有一项惯例就是企业管理层与工会之间的互相中伤，在美国，只有目空一切的“吸血鬼”和“勒索者”之间才会如此，在欧洲则成为阶级斗争的口号。

然而，企业管理层与工会之间在签署合同后，必须得和平相处。工会领导者在签署合同之前都被迫谴责管理层是缺乏诚信、诚实、做尽坏事的剥削阶层，现在却要反过头来对管理层这些“坏透了的骗子、剥削者和吸血鬼”做出让步，并且让工会成员顺从他们的意志。

只要工会领导者当权，他就会被迫改变最初的想法。如果他只是普通的工会成员或是工会领导的竞选者，他的思想和言行就必须服从工会成员的需求和意愿。但是，从他当权的那一刻起，他思考的重心就会转到企业雇主的问题上。他的行为和政策不可能再以工会成员的意愿为基础，而是从实际考虑。这就意味着，工会领导者此时必须先考虑企业的实际支付能力，再来决策。当工会成员考虑自身的需求和意愿时，工会领导在思考和决策时却必须考虑企业的实际问题。他将变为以企业为中心，而不再是以工会成员为中心。

这很有可能将工会领导者推向工会成员的对立面，至少会使他们与成员之间变得疏远起来，而这是相当危险的。也可能会使得工会领导的内心进行痛苦的挣扎，与自己、与自身的信仰都发生对抗。甚至是那些将自己视为“纯粹的商人”的工会领导者，就像那些美国“商业工会制度”的早期追随者一样，他们也坚信工会制度是一项“神圣的制度”。没有这种信仰，他们也不可能待在工会里工作，或者成为欺骗工会的人。

除此之外，工会领导者还面临人们期待他们为企业的成功以及社会的经济稳定承担责任的问题。工会越成功，组织的地位越巩固，对工会领导者这一方面要求的压力就越大。这一要求最终将演变为公众对“成熟的”工会领导者的一般要求，大家认为他首先应该是“工会的政治家”，“将劳工问题引入国民经济中”，而不是为工人的要求四处争斗。

个别工会领导者也许能够抵制住这种社会压力，并且只考虑选民的利益，约翰L.刘易斯一直以来就是这样认为的。他们也可能试图回避这一问题，而在社会的利益与工人的利益之间事先确定一种平衡。这种态度今天虽然得到了以沃尔特·鲁瑟为代表的广泛支持，但却只是一种逃避手段而不是解决之道。比如希德尼·希尔曼，他可能会接受挑战，并且试图满足社会的需要，努力使自己成为“成熟的”工会领导或“工会政治家”。但是这样的做法并不能迎合工会成员的口味，这一点通过一位老服装工人的言论就能看出，“希尔曼和我们绝不是一个战壕的，他当过三个月的熨衣工人，然后就摇身一变成为工会的政治家了”。但是，

即使工会领导拒绝承担社会所要求的责任，比如按照社会公众的利益而非工会成员的利益制定“理性的工资政策”，那么，根据“工会政治家”的标准（这一标准既不是工会制定的，也不是工会成员制定的），他就会发现自己将成为众矢之的，要么是在演讲台上，要么是在国会里。他们将为自己这种既不考虑工会普通成员的需求也不考虑工会福利的行为负责。这样，在规划自己的行为时，他们就会有意无意地考虑作为一名工会领导者应该具有的公众形象了。即使他们对公众意见很不屑一顾，也积极否认这种社会压力时，他们也不可能摆脱这种压力的影响。即使是在工会组织内部，那些在考虑工会成员利益之前，至少先对企业利益以及经济利益的要求给予口头承诺的“工会政治家”，也更容易获得社会的认可。工会领导者的社会声望和知名度也只有这样才更容易获得一些，比如美国工会管理委员会的任命、英国皇家委员会的任命以及来自媒体和大学的支持等等，简单地说，可以给他们带来一切个人虚名上的满意度以及象征成功的标志。工会领导者可能会认为这是罪恶的诱惑而加以抵制，甚至可能因为他们的抵制而赢得美名，比如约翰L.刘易斯就很擅长这样做。但是社会对他们的压力仍然存在，而且，由于工会领导者已经面临了一些基本问题，因此来自社会的压力会让他们觉得更加紧张。

罗伯特·霍西在他的著作《美国的工会组织》（Trade Unionism in the United States）中，首次（也是很久以来惟一的一次）对社会压力给工会领导及成员造成的影响做了最好的阐述：

工会领导与普通工人之间存在着一种真正的冲突。但是，只要工会规模很小，工会领导不是脱产官员，他们之间就不会存在什么摩擦。但一旦工会规模变大，工会领导成为脱产官员，并将他们的全部精力花在“官职”上时，工会领导与普通会员之间的矛盾就不可避免地产生了。我们越推进官本位制，就越缺乏同情心和相互理解。此时的工会领导已经完全改变了他做普通工人时的想法。他们对工会普通成员的态度多半变成了蔑视，尽管夹杂着恐惧。一名工会领导者说，普通工会会员是无知的，只能对他们连哄带骗，必要时也可以进行体罚。即使是那些与一线工人保持密切联系并以此为荣的官员，也对工会的普通工人流露出轻蔑的表情……

工会领导与普通员工之间冲突的原因，部分是由情势所迫。普通的工会成员是不明就里的，而且很冲动，他们对企业、市场状况和贸易一无所知。他们眼中的所有企业都是拥有巨额利润的，因此，只要他们够强大，要求多少都是不过分的。有时候他们一直忍耐直到忍无可忍，有时受到工会领导的煽动而爆发，无理地提出各种不可能实现的要求。他们所处的环境会使他们变得极为激进，因为他们即使失败也不会有什么损失，无需承担任何责任。但是，另一方面，所有的情况都会使得工会领导变得保守，因为他们所要承担的责任太大了。只要进入谈判阶段，就会意识到雇主有多大权力，而自己在满足工人需要时能力有多么有限。而且，当工会领导不再需要到一线工厂工作后，他们的环境就会变得更带有企业雇主性质而不是工人性质了。他们不再需要干体力活，而

是从事脑力工作，用于谈判和管理工会成员。他们几乎不可避免地按照雇主的观点和感受去思考了，因此逐渐变得不能从工人的角度来看待问题，也不能和以前当工人时一样感同身受了。工人对他们来说变成了操控的对象。但是，工人与工会领导之间冲突的另外一个原因也是由于那些在工会掌权的人的本性所决定的。这些人通常并不是好的工人，而是天生的政治家，天生具有管理的天赋，并且醉心于权力，具有成为老板和雇主的潜力（见罗伯特·霍西，《美国的工会组织》（纽约：阿普尔顿出版公司），第177页，1920年出版。同时也可参见，本杰明M.西莱克门，《工会关系与人际关系》（纽约：麦格劳希尔出版公司），1947年出版，特别是其中的“工会需要成熟的领导者”一章。——原注）。

霍西预测了美国工会的实际发展情况。他解释了希特勒统治前给极为成功和强大的德国劳动组织以沉重打击的根源，以及破坏了在过去工会繁荣的10年和在争取社会认可的50年中所建立起来的忠诚的腐败根源。霍西的预言对今天的英国工会也同样适用，因为工会作为企业对立面的职能与作为企业治理体系中的一部分的特殊职能，这两方面的压力是由工会的本质所决定的。无论工会领导人对此反应如何，也无论他们试图怎样解决问题，这种冲突都会使得他们与工会成员之间的距离变得疏远。工会领导对工会成员来说逐渐变成“他们”而不是“我们。”

一旦工会的活动范围超出某一家工厂或某一个企业，工会领导就不会再只为这一家工厂和企业的员工谋取福利。即使是在纯地方事务中，

工会领导也可能得对该工会在全行业及劳工组织中的地位给予更多考虑，即对他们在工厂之外的地位而不是直接对本组织成员的影响给予更多考虑。工会规模越大、越有权力、越能代表某一专业或行业的所有工人，工会决策在全国范围内造成的影响以及行业范围内的政策就变得越重要。一个很典型的例子就是，大型工会的领导者通常会花很多精力处理工会内部各种专业群体之间的平衡，对工会领导者来说，维持工会的内部和谐，毫无疑问要比任何一个群体的要求更为重要。工会越能实现工人们的需求和意愿，它对任何一个特定工人群体的具体问题予以的关注就会越少，对一般群体更为抽象的问题的关注会越多。

然而，工会领导者若想再次当选，仍然需要依靠工会成员。他们的地位特别容易受到竞争者的攻击。工会领导者的工作性质决定了作为领导者，他们必须服从成员的利益，这是他们的“责任”。他们通常没有足够的防御能力，而始终是充满负罪感的，对自己任期内工会范围内发生最严重的事件感到内疚。

工会领导者的位置从来都不缺少候选人，可能也没有任何其他组织的位置的角逐像工会组织那样势不两立，总是存在各种各样的竞争，要么来自工会外部，要么来自邻近的其他工会，要么来自竞争对手。工会组织中各个级别的领导都要受到来自工作和政治形势的双重压力。

工会领导者的出路——独裁原则

工会领导能够从两个方面免受这种压力的困扰：一是演好工会的“反面”角色，压制住那些反对之声；二是在工会内部建立绝对的统治，控制住所有的批评言论和潜在的竞争对手。当然也可以像约翰L.刘易斯那样双管齐下。

如果工会领导者选择了第一条出路，他们就得将工会始终保持在战斗状态，而且他们不得不依赖于具有“宗教仪式色彩”的罢工。比如，沃尔特·鲁瑟通过1945年的罢工，与通用汽车的工人们重新签署了合约，而在此之前，由于他在战时过于严厉地推行无罢工政策而失去了他们的支持。今天，汽车工人联合工会的领导者自己都承认，这次罢工除了重建鲁瑟的领导地位之外，一点其他的作用都没起到。罢工本来应该在1945年12月就全部结束，之所以拖了三个月的时间，到次年三月才尘埃落定，也是由于这个原因，而此时离工会的下一届选举大会已经不远了。

但是，出于政治目的举行罢工只是工会领导者的备选方案，他们更想通过集中所有的工会权力来建立统治地位。沃尔特·鲁瑟在1945年即将失去所有权力的关头，转而投向了政治罢工。但是，一旦他当选为工会的领导，就立刻开始着手排除异己、集中权力，并将自己的亲信安插到工会的各个重要位置。其他国内国外的工会领导者也都是这样做的。约翰L.刘易斯就已经排挤掉了矿工联合会中所有有能力且不依附于他的人，取而代之的是他忠诚的追随者。在美国劳工联合会的一些工会组织

中，对工会领导者的批评已经被官方认为是“反工会活动”，批评者要受到被逐出工会的处罚。很少有美国工会的领导者能够像欧内斯特·贝文那样残酷无情，而贝文正是凭借这种强硬手段，成为美国运输工人联合会毫无争议的绝对统治者。

在其他一些工会组织中，权力的集中已经形成了三个或者四个区域领导者统治的半独立领地。戴维·贝克对西北地区汽船驾驶员联合会的统治，以及沃尔特·鲁瑟最近一次“复辟”之前汽车工人联合工会的情况都是如此。一些建筑业工会中流行的模式却完全不同，在他们的模式下，负责全国事务的领导实际上只是有名无实的傀儡，实际上，这类组织根本就称不上是全国性的工会组织，充其量只不过是几个地方集团形成的松散的联邦机构，真正的实权则掌握在几个地方大型工会的手中。最后，工会也可能不是由一名领导者或者一个寡头集团所控制，而是由几个官僚机构组成，这些官僚机构中的成员极为平庸，并且各自毫无实权，只是在自己的任期内享有绝对的安全感而已。这就是昔日德国工会的主导模式，也是今天许多英国工会的特点，而且迅速成为美国一些小型工会联合会所采取的模式。

但是，各工会内部的压力迫使工会走向极权主义。在这种制度下，各地方工会丧失了自主权和独立性，而仅仅成为中央工会的依附者。尽管那些强大的工会高喊着“工会民主”的口号，但是它们的领导者更易于集中所有的决策权，并将所有的反对者视为叛徒。

惟一能够承担起责任的工会领导，就是那些对工会实施绝对统治（即使这样做会成为“工会政治家”）的工会领导，在工会内部并不会存在任何人反对他的危险。比如，综合服装业工人联合会的希德尼·希尔曼，如果没有对工会实行完全的、毫无争议的统治，就绝不可能完成他对男装行业著名的改造计划。为了巩固该行业的基础，希尔曼只得将这一行业中原来需要高薪技术工才能完成的大量工作，分配给那些薪水较低的非技术工人来做。他的这一做法确实挽救了整个行业，没有这样的牺牲，所有工会成员的生计都将处于险境。但是，这一观点对当时1/4或1/3失去工作的工会成员来说，是难以接受的。他们当时至少会这样怀疑，这位工会领导到底是将企业老板的利益还是工人的利益放在第一位。如果当时反对希尔曼的运动能够启动，他肯定要被绝大多数人所唾弃。但是，希尔曼早在几年之前就无情地将工会中那些拒绝服从希尔曼“命令”的异己，一道逐出了工会组织。他将自己的亲信安插到了各个部门。希尔曼如果没有这种对工会的绝对统治，他自己绝不可能提出对男装行业的改造规划，相反，无论计划多么合理多么必要，他都很可能反对类似的计划。

独裁原则与工会凝聚力

由权力强大的工会领导者及权力机构对工会实行的集权统治，在处理公共利益时也许很有效，而不管这种做法与工会民主的信条如何相悖。但是如果一旦工会的独裁产生了“负责任的领导者”，所需付出的代

价就会很大。工会领导者对工会的集权统治，有可能使得他们成为“工会政治家”，这会破坏工会组织的健康和活力，甚至会威胁到它的生存。

中央集权的工会统治会使工人感到，工会不再是他们自己的组织、自己的团体和自己的伙伴。而对工会成员来说，这种归属感甚至可能比从工会会员身份所获得的实际利益更为重要。

然而，即使工会不再是工人的团体了，工会成员也仍然得继续听命于它。他们仍将继续听从罢工的号召，并且仍然指望工会为他们提供保障，保护他们免受老板欺负。但是，即使工人们不将工会看成是“又一个骗子”，工会对会员来说也仅仅只是一个组织实体罢了。那么，尽管工会是为了工人的利益工作，他们也会像看待自己的保险单那样看待工会，认为它非常必要而且有价值，即使有所牺牲也应该努力获得，但是，对他们来说也仅仅只是一张纸而已。他们将不再信任工会组织。

美国的工会仍然比貌似强大的德国工会要强大很多，后者对工会的普通员工极为蔑视。但是从总体上看，他们还是要强过今天那些沾沾自喜的官僚的英国工会组织。但是，他们远远不及十年前美国产业工会联合会那样具有强大的实力。今天，美国工会已经赢得了社会的认可和尊重，领导人的地位也很巩固。但是，总体来说它们获得了多少，它们的实力可能就削弱了多少。值得警觉的是，年轻的美国产业联合会领导层，尤其是汽车工人联合会和钢铁工人联合会领导层的发展速度惊人，

但在成为“高层领导”的同时也失去了与普通工人的联系。与企业管理层一样，这些工会的领导者也缺乏与工人的沟通。

但是，削弱工会力量、危及工会生存的最具破坏性的力量，可能就是集权统治对未来领导人选的影响。很少有机构能够像工会那样完全依赖于自己组织的领导者，也很少有机构能够像尚未极权化的工会那样自己选择领导候选人，培养他们成为领导者，并且在早期检查他们是否称职。在集权统治下的工会中，这种优势荡然无存。这种制度下，具有领导者潜质的人将不可能获得任何实权和职能，因为他的领导者潜质会给现任领导带来极大的威胁。集权制度下的工会组织不可能培养年轻人成为领导者，相反，只会让他们干一些日常的管理工作，以免他们形成政治集团，从而成为现任领导政治上的接班人。集权制下的工会最不能容忍的就是，地方工会擅自对年轻人进行培养和考验。

只要对任何一个强大的工会组织稍作考察，就会发现上述观点绝非杜撰。我们会发现，无论哪个工会，只要有一名强势、有能力而且掌权多年的领导者，他的接班人一定极为缺乏。虽然有一些有能力的同龄人与这些高层的工会领导者一道得到了晋升，但是如果他们中的某一位成功接任，他们的高龄必然会要求他们马上寻找继任者。也许会有一些人被工会领导带到自己的内部圈子里，比如，经济学家、律师、学术顾问和工会出版物的编辑等等。这些人通常都是有能力、甚至是有声望的人，但是他们仅仅只是工会的“智囊团”，他们并不是工人出身，因此不

可能成为工会独立的领导者，当然，这也是他们之所以被提到工会第一集团的主要原因之一。最后，存在着一大批工会信徒，他们是领导团体的忠实附庸，勤劳、诚实而且甘于奉献，但是他们毫无政治兴趣和野心，也没有能力和意愿接管艰难的工会领导工作。

工业社会无一例外地感受到这种发展所带来的影响。今天，各地工会组织的高层领导仍然是组建工会时期的元老级人物。但是，这一代领导者正在迅速逝去。在美国所有的大型工会组织中，产业工会联合会是惟一在管理层拥有相当数量的年轻领导者的工会组织，而且即使是在产业工会联合会中，今天在任的绝大多数领导者，在未来的15年内也会面临死亡或者退休。在美国的其他工会团体中，比如美国劳工联合会、铁路兄弟联合会或者其他独立的工会，以及英国和西欧的工会中，绝大多数领导人都已经六十好几了。工会领导层将第一次发生巨变。新一代高层管理者将在目前处在次一级位置的人中产生，这些人都来自那些已经被社会认可的、有保障的工会组织，但他们中的绝大多数人还从未独当一面过，也没有接受过任何领导者的上岗培训。这些看似受过良好训练并且尽职尽责，实则是狭隘而又官僚的人，将不得不处理那些在现代工业社会中，工会在职责和作用方面所出现的重大问题。

工会领导者是否会变得成熟

关于工会领导者绝大多数问题的讨论，都是工会内部谈论最多的话题之一。这些讨论往往得出这样的结论：问题的解决在于选拔更合适的

人进入工会领导层。而评判标准通常就是这个人的人品素质。

最天真的一种想法就是，选拔那些“诚实的领导者”，这些人会与工会成员紧密地站在一起，并且会与以前的老同志和同事们分享权力。这种观点在工会的普通工人中最为普遍。它对于那些提倡“良好的管理机构”的改革派候选人有极大的吸引力，并且给那些遭到重创的权力集团带来不少重整旗鼓的机会，或者作为一种承诺带来不少实际的好处。

而在工会组织外部，人们的答案也不失天真。他们通常满怀希望地认为，工会领导者随着年龄和阅历的增长会趋于“成熟”，例证就是英国工会中年岁较大的管理者也更为“成熟”。

然而，美国工会领导者与英国工会领导者之间的这种比较，是由于美国人对英国工会组织和工会领导者的误解所造成的。英国的工会领导者看起来似乎更加“成熟”，导致这种观点的原因部分是因为，他们对经济所拥有的实际权力要远远小于他们的美国同行，其实更重要的原因是因为，他们一直依附于工党，充当着制约工人的角色。他们经常为自己辩解，他们能否做出正确的决策，取决于工党在议会中是否能够拥有明显多数的席位。而在美国，工会领导者根本找不到这种轻松的借口，而一直以来都只能自己面对自己所担负的职责问题。

因此，那些认为年龄越大工会领导者将越成熟的观点是荒谬无稽的。总体来说，实践已经证明，那些年纪最大、资历最久的工会领导者

最不愿意承担责任。比如，约翰L.刘易斯无论是从年龄还是影响上来看，都是美国工会领导中的头号人物。年龄越大，领导者越不能够改善工会。随着时间的流逝，我们等到的只会是领导者的日益官僚、无趣和毫无棱角。然而，这是那些知道如何躲避麻烦的良好公民的特征，而绝不应该是工会领导者的特征。

问题的解决途径并不在于提高工会领导层的质量，而应该是，一方面要使那些有能力、严谨的人成为工会的领导者，并且尽职尽责地完成好工作；另一方面又能够保持工会成员的忠诚，使他们心甘情愿地跟随他。我们没有理由相信，今天当权的这些工会领导者不像社会生活中的任何其他团体那样有能力、成熟、称职而且愿意承担责任。他们所欠缺的仅仅只是机会而不是性格或者学识。他们必须处理好工会组织内在的冲突，并且尽可能地完成这项艰巨的任务。问题的解决不在于领导者的人品素质或性格特征，也不在于立法。我们最急切需要的是，能够真正产生“成熟的”工会领导者的机制——对工会领导者这项工作的本质和结构进行改造。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　企业员工分化的忠心

工会未来的走向是由企业内部决定的。这是因为企业是工会发挥基本职能的场所，是解决工会各种问题的场所。但是同样也是在企业内部，工会遇到了最棘手的问题：即员工们“分化的忠心”。

企业管理层与工会组织必然都需要员工为其效忠，因此他们两方面都同样希望吸引员工，依靠这些追随者来反对对方。工人不能只投票赞成一方，他需要同时向处于对立面的两边表达忠心。这正如俗语所说，我们拥有两个指挥同一支部队自相残杀的总参谋部；或两位都使用白棋对弈的棋手。更形象地说，企业管理层和工会就像神话中双头毒蛇的两个头，都用自己的毒牙啮咬对方，最终的结果当然是自取灭亡。

当然，历史上也有类似于工会和企业管理层之间的关系的先例，但这些先例却并不鼓舞人心。在中世纪，教会和政府都是基督教徒的统治机构，它们都离不开同一批民众的支持，也要求每个人忠于自己而反对对方。教会和政府尽管互相对立，却仍然不得不生活在一起；尽管要求各自的效忠者反对对方，但却拥有同一批民众。他们谁离开了谁都无法独自存在，但是由于他们之间难以共处，所以互相残杀，最终毁灭了自己也毁灭了所处的社会。

除非企业管理层和工会能解决这个问题，否则结局也将和他们一样。要解决这个问题，双方都必须放弃员工只为自己效忠的想法。然

而，社会无法容忍这种“分化的忠心”，企业和工会也无法容忍它，更重要的是，企业员工自己对这种“分化的忠心”更加无法容忍，在企业管理层与工会中选择谁作为效忠对象，他们对此根本无所适从。因此，现在迫在眉睫的任务是需要将企业员工这种“分化的忠心”转变为可以容忍的、能够起到实际作用的“双重忠心”。

“分化的忠心”加剧了所有的紧张情绪，也激化了所有的矛盾。每次由某一方发起的加强员工忠诚度的活动，都会被对方视为对自己这方的员工忠诚度的正面打击，而这正是他们所赖以生存的基础。这在两句最广为流传的描述企业管理层和工会关系的宣传语中可见一斑：“不公正的利用工人的行为”和“工会对管理层特权的攻击”。

“不公正的利用工人的行为”与公正毫无关系，其实这只是企业管理层针对员工忠于工会的一种说辞。如果工会没有预先提出要求就要为工人加薪，并且由管理层而不是工会领导者宣布结果，这一行为就是一次不公正的利用工人的行为。企业管理层利用这种说法驳斥工会的这种要求，他们可以说工会之所以这样做是为了袒护员工反对管理层、并为自己牟利，而这些利益脱离了工会组织是不可能获得的。

如果没有经过什么阻力或者一些讨价还价的过程，就很快实现了工人增加工资的要求，甚至也可能成为一种不公正的利用工人的行为，因为这也一样会有损工会和工会领导者的地位和声誉。出于同样的原因，在管理层抚平了工人们对工会的牢骚和不满后，工会的政治凝聚力一定

会受到影响而有所降低。换言之，从工会的角度看，任何以牺牲员工对工会的忠诚度为代价，而提升对管理层忠诚度的行为也属于“不公正的利用工人的行为”。

同样地，工会组织所有旨在促使员工将其对管理层的忠诚转换为对自己效忠的政策与要求，都被管理层当成“工会对管理层特权的攻击”。企业管理层首先必须反对来自工会的一切有可能削弱其较低层人员权力的要求，即执行管理高层的政策和决定的一线管理人员。离开了这种职能群体，企业将无法正常运营，无法履行其经济职责，也无法维持其凝聚力。但是只要存在“分化的忠心”，那么在实际中，工会出于维护自己权力以及凝聚力而提出的每一桩要求，都将有损企业管理层和监督层的权力。

这种“分化的忠心”使得工人们陷入难以承受的道德矛盾中，长此以往只能破坏工人对企业和工会双方面的忠诚度，因为始终要求工人忠于一方，始终要求他选择一方或另一方，可是他却不得不向双方都表示忠心。这是因为，一旦工人抛弃对管理层的忠诚，他的工作将无所适从、毫无意义，而且是不得已而为之。员工的自尊建立在所从事工作带来的自豪感，完成任务带来的成就感，以及对自己效力企业的骄傲感的基础上，这就意味着应该对企业管理层忠诚，抛弃了这种忠诚，他将不再是一个“自尊的工人”。另一方面，如果抛弃了对工会的忠诚，那么他就放弃了为维护自身利益、需要和目标而反对企业利益、需要和目标的主

张。这就意味着他要接受一个不合法的统治机构的统治，而这也等同于放弃了自己的自尊。

按照企业管理层和工会领导们对员工的一贯要求，这两种忠心往往无法很好地共存。而对工人而言，这种逻辑与自己的想法往往是互相矛盾的，在他眼中这两种忠心是互相补充的。他不明白，为什么仅仅因为觉得自己工作的公司是个“工作的好地方”，就必须反对工会或无法成为工会的一员，当前美国非常流行的员工态度调查，正是建立在这一令人瞠目结舌的假设基础上的。对工人来说，不能因为他效忠于工会就不得不与企业管理层对着干，而这正是工会领导者开展工作的出发点。事实上，工人们一方面要依赖企业管理层，另一方面又离不开工会。例如，在最近的一次员工态度调查中，工人们列出了对企业和工作表示赞同的事项，其中既有企业管理层制定的各项政策和实践方案，又有工会争取到的员工利益，比如带薪假期。很明显，在他们眼中，根本没有这种想法：如果他们要“忠于”管理层，就不应该再去享受工会争取到的利益，反之亦然。

事实上，工会与企业管理层要求工人绝对效忠自己的做法对双方都不会有好处，因为这只会使得工人两方面都背叛。因此，企业和工会双方都应该真正致力于将“分化的忠心”转化为“双重忠心”。然而，这将是一件极其困难的事情。在中世纪的历史演化中，这一事实已经得到了体现，当时的“双刃剑理论”正是旨在建立一种民众对教会和政府的双重忠

心，但由于双方无法在合作和同一目标的基础上以对话解决矛盾，因此最终以失败而告终。他们既可以使已有的矛盾仍然继续并且蔓延到其他方面，这也正是我们一直以来在处理工会和企业管理层关系时出现的结果；他们也可以完全摒弃先前对对方的成见，而企业领导层和工会以及教会和政府在这方面所做的工作都非常少。但是，任何一种解决方案都无法从根本上消除双方的矛盾，企业管理层和工会必须在不冲突的领域展开合作达到共同目标，然后以此为基础将原来具有的破坏性的矛盾转化为建设性的矛盾。

随着这种“分化的忠心”的继续，工会组织一方的损失注定会更大一些，至少从长远来看的确是这样。也许眼前的事实并非如此，但是如果工人必须做出最终抉择，相信他还是会站在企业那边，他的情况与中世纪处在教会和政府之间进行选择的民众的情况一模一样。任何人只要对13世纪或14世纪的政治形势加以分析，就能看出教会和政府间的相互斗争正在向越来越不利于政府的方向发展，于是中世纪民众最有可能不惜一切代价投靠的似乎将是教会。然而，在最后摊牌时，民众往往还是会选择政府，这正是因为他的日常生活需要常规的行政职能发挥作用，而这一职能只能由政府来履行。

在企业和工会之间必须做出抉择时，社会和政府往往最终会选择企业。因为社会离开工会仍然能够运转，尽管在工会力量被削弱后造成的政治影响是很严重的。然而，如果没有了企业及其管理层的支持，社会

将无法正常运转。在这种情况下，工会如果仍然坚持工人完全对其忠心，就显得有些愚蠢了。工会如果想继续生存，似乎只能通过一种有效的“双重忠心”来解决与企业管理层之间的矛盾。

工会与企业关系中的基本问题不能看成是一种平衡权力的问题加以解决，而这却是我们一直试图解决上述问题的方法。事实上，一种仅为了平衡两种权力的制度是难以实施的，因为这种制度根本无弹性可言，一丁点儿变化就将导致它的毁灭。事实上，我们需要的是一种权力，两种权力的存在很可能会导致企业管理职权的内在分裂，平衡权力的做法不可避免地会引起双方不断的冲突。

上述问题也不可能通过制定相应的法律来彻底解决，当然，大部分问题都能够、也应该通过立法来解决。合法的罢工和抵制都需要立法来处理，而且法律能让它们妥协。工会对其成员的管理必须按照法定程序的要求来进行，而这只能通过法律来完成。可是，上述主要问题都在立法机构的管辖范围之外，甚至也在政府的管辖范围之外。

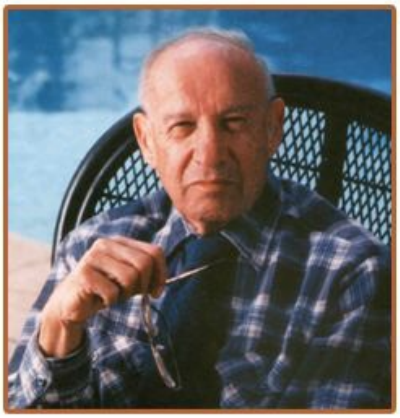
我们不可能指望工会自己来解决这些问题。最重要的是，不可能要求工会领导去学会表现得“有责任感”，表现得“有政治家风度”，也不能期望随着工会组织的逐渐“成熟”，这种责任感会自动产生。我们必须确保工会领导能够在不左右其成员的效忠对象、不破坏工会的凝聚力、不降低自己对职位的控制力的情况下担起责任，只有这样，我们才能指望他表现得“有责任感”，表现得“有政治家风度”。

能使工会和工会领导担起对企业、经济和社会的责任的方法，也是解决工会组织中各种基本问题的方法。

首先，这种方法意味着结构上的调整，这种调整就算无法根除也可以缓解工会成员对利润率以及生产率的抵制，降低工会潜在的不安全感，处理罢工造成的两难局面等等。

其次，这种方法意味着这些解决方案的启动很大程度上都依赖于企业管理层。这是因为无论工会有多么强大，企业管理层都是企业中活跃而决定性的因素，同时也是最终的政治决策者，但是这也意味着企业管理层必须承认工会的合法性和必要性，并且学着去了解一个工会是如何发挥作用的，以及它为什么会发挥作用。然而，以上两条正是当前企业管理层所缺乏的。

当然，要解决工会组织的上述问题，首先还是一定要将企业员工们“分化的忠心”转化为“双重忠心”，每一个工会难题分析到最后都取决于这一点。如果工会能够在企业内部发挥作用，而且仍然履行好反对者的职责，所有其他的问题都能够迎刃而解，工会潜在的不安全感也将消失，或者使工会采取某些行动的动机至少变成次要的，而不像现在这样是主要的。



第四部分

工业秩序问题剖析之三：工厂社区

第15章　个人对于地位和职责的要求

第16章　需要“管理者态度”

第17章　工作中的人

第18章　真的缺乏机会吗

第19章　沟通缺口

第20章　“投币机论”与“萧条休克症”

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　个人对于地位和职责的要求

经济关系并不是个人与企业之间的全部关系所在，也不是其中最为重要的。经济学家所说的“金钱关系”并不是真正意义上的“关系”，而只是一种约束。它并不能使个体成为企业的一员，也不能满足个体对于社会地位和社会职责的要求。

社会地位和社会职责是描述个人与社会间的关系、归属感、认同度以及和谐性的术语。“地位”的定义说明人的存在与有组织的群体之间是互为必要条件的。“职责”则将人的工作、期望和抱负与有组织的群体的权力和目的联系在一起，这种联系以约束的形式体现出来，使个人和社会的需求都得到了满足。最早用来描述地位的词是“人格”，而最早用来描述职责的词是“成员”。地位和职责合在一起，解决了群体的绝对主张（在群体面前，任何个人都无自我可言，而仅是当中的一员）和个体的绝对主张（此时对个体来讲，群体仅是实现其私人目的的一种手段和工具）之间看似无法解决的冲突。地位和职责通过赋予个体以公民身份而克服了这种冲突。

人要成为社会人，必须在其所处的社会中具有地位和职责。如果不具备这些，人仅仅是东方哲学中所说的“笼中幽灵”，被无意识，无意义地禁闭在无意识和无意义的生活之中；或者就是一个“智人（Homo sapiens）（Homo sapiens：（原意为”有智能的人“）智人是现代人在生

物学分类上的属种（Homo sapiens sapien智人科／现代人种）。根据已知的化石证据，并含括年代古老所包含的变异量，智人的起源约为12万年前，但最久远也可能到40万年前。”智人“与较早的人种”原人“（hominid）已有许多不同的体质特征及生活习性，例如两足直立行走、脑容量可达1350cc、前额较高、牙齿及颚骨较小、下巴内缩、能够发明及使用工具和符号等。很多学者主张现代人种的发展是始自15万年前的非洲，并且在10万年前向近东地区扩散，然后在四五万年前到达欧亚大陆（这种说法称为”单一起源模型“），而有些学者则认为扩散发生的时间较上述说法为晚（5000065000年前）。另一派则主张现代人是25万年前由散布在欧亚大陆不同地区的古老智人发展而成的（这种说法称”区域连续性模型“）。在单一起源模型的理论中，世界上不同人种之间的差异，发生的年代不会太久远；而区域连续模型的理论中，不同人种的差异明显可推溯到更久远的年代。但不论何者，都认为11000年前现代人已遍布全地球。——译者注）”、一个尚未开化的猿人。反过来，群体自身的凝聚和生存也取决于个体的地位和职责；如果不具备这些，群体仅仅是一个“兽群”而不是一个社会。并且只有在社会赋予其成员地位和职责以后，才能期望成员对社会效忠。个体成员的地位和职责是个体生活和社会生活的共同要求，这已经被所有的历史经验所证明。同时，它们也是价值观的体现，是对社会的需求，这种需求发端于基督教对人类本质和命运的信仰。这两种需求的实现对西方社会具有双重的必要性，如果它们未能获得实现，社会将失去生命，而对西方社会来说

将失去灵魂。

在过去的200年间，“地位”一词一直没有广为使用，它的出现原来只是代表“先前状态”一词，代表的是一种古老，陈腐，令人厌恶的政治制度下的状态。“地位”所代表的是静态社会中的特权，而不是动态社会中的机会。滥用使一个好词失去了社会的认可，然而如果仅因为这个原因就将其弃之不用，将是一种懦弱的行为。并且确实没有其他的词语能取代它的位置。因此，从一开始我就应强调一下，“地位”一词并没有将社会流动性排除在外。在我们的社会中，社会流动性确实是实现特定地位的先决条件。“人人机会均等”这句口号表达了今天人们要充分实现其地位的重要需求，正如美国人所承诺的“人人都有机会当总统”一样。这是因为地位既是对个人的客观描述，又是社会对其的认可。

地位最简单的表现形式可以是来自某个邻居的一句赞赏，而其最精致的表现形式，可以是社会用以包装其掌权者的荣耀和权威，实际上这些都代表了它自己。无论采用哪种形式，其本质在于个体的社会地位以微观的形式反映了其所处社会的结构；而社会秩序则以宏观的形式体现出这一特定社会对人类本质的基本信念。印度的种姓制度就是一个名副其实的社会地位体系，中世纪的封建制度也属于此。然而，19世纪经济学家所谓的完全流动的、非静止的和看似混乱的“自由市场”实际上也属于此类。在这个市场中，社会地位完全取决于经济上的努力和成功。

与之类似，“社会职责”也呈一种双向关系。最古老的类比来自人类

身体及其组成部分之间的关系——根据罗马传说，这一案例被用来解决历史上第一起静坐罢工事件，是由庶民反对元老院统治者而引起的。如果整个身体要想发挥功能，则其各个组成部分也必须执行其功能；同时，身体发挥其功能对于各个部分来说也是不可或缺的。然而，这一类比实际并不正确。身体的各个组成部分并没有其自身的目的，它们只是作为整个身体的一部分而存在。但是政治体的各个成员本身却是独立的实体，无论从生物角度还是精神角度都是如此。只不过在其作为社会而存在这一方面，仅凭他们自己还是不够的。为了在社会中担负充分的职责，社会成员必须在为社会目标服务的同时为实现自身的最终目标、目的和愿望而努力。并且在为其个人的最终目标、目的和愿望努力的过程中，社会成员也必须为实现社会的目标而服务。

这两者之间并非同一性关系。事实上，社会终极目标和个人终极目标的归一将会把社会和个人都毁掉——正如2000多年前，亚里士多德驳斥柏拉图的观点一样。两者之间所需的是一种和谐的关系，在这种关系下，两种自主的目的和需求以同一种方式得到实现。

地位和职责之间有着紧密的联系，然而它们并非不可分割的。经典经济学家所谓的理想的“自由市场”就是一个只讲地位的社会。而现代文化人类学家所谓的“理想部落”则是一个只讲职责而不讲地位的社会。我认为在这两种社会中人类都无法生存。实际上，市场化社会中“职责”的缺失已经被一个敏锐的观察家认为是这一社会最终崩溃的首要原因。

（卡尔·波拉尼，《大转变》。——原注）而在我看来，人类学家所假设的没有地位差别的部落仅仅反映了对于“高贵的原始人”的浪漫幻想，而不是基于实际的观察结论。

无法落实地位的社会对其成员来说必定是一个苛刻的社会，因为它无法保证“公正”——这是国民社会的基础。而一个无法落实职责的社会必定缺乏规范，没有意义和目的，从而表现得没有理性，充满癫狂和变数。

无法落实地位的社会必将使其成员成为一个潜在的叛逆者——仅仅因为其生为人类——需要用威胁、巫术和贿赂才能镇压下去。他们不断进行阴谋策划，对社会将是永远的威胁。而如果没有社会职责，那么社会成员的生活和工作，以及他的目标、希望和愿景对社会来说，即使不是昭然的邪恶和犯罪，至少也是无足轻重和毫无意义的。按照市场化社会的理论，他只能通过个人的恶行来提高公共美德和福利。

因此，没有地位概念的社会必将沦为这样一个社会：在这里，一群被威胁被鄙视的乌合之众生活在苛政之下。对地位的否定将滋生左倾或右倾的集权主义。而没有职责概念的社会中，集体和个人都将走向癫狂。社会若仅受其中之一的困扰，则可以通过警察恐怖政治或宗教巫术以及面包或马戏的手段进行较好的解决，然而一旦两者同时缺失，社会的号召力和凝聚力就将完全崩溃。

西方社会一方面要求工业企业实现对地位的承诺，我们称之为“公正”，“机会均等”这句口号就表达了这种要求。另一方面还要求企业依照对人类尊严的信仰来分配职责，“公民参与，履行责任”这一口号就表达了这种要求。

上述要求并非“理论”，它并不仅仅是一个从抽象前提得出的抽象结论，而是由工人自己提出的。这一要求能否得到实现，决定了工人们对工厂社区是成功还是失败的看法。

工业企业通过落实地位和职责，表现出了自身的基本承诺和信念。由于它是工业社会众多分支机构中的一种，因此我们不必过分关注这些承诺和信念究竟是什么。除了最原始的社会之外，所有社会中都存在一些重要组织，它们并未反映社会的信仰、承诺和价值观。甚至还有一些组织的信仰、承诺和价值观，与其所处的社会相比，即使算不上背道而驰，也往往是大相径庭。例如现代一些国家中的基督教会，或是美国传统商业社会中的职业军队及自由主义艺术学院等等，均属于该范畴。类似的“不同声音”的存在，是原始社会和文明社会的独特区别。这些异类组织的潜在能量使社会有能力去不断变革，与时俱进，建设复兴。摒弃这样的组织，实行纳粹式死气沉沉的“一体化”，将不仅仅是朝着野蛮社会的倒退，而且也是对社会的严重破坏。希特勒时代以后的德国，在发展社会生活职能上所表现出的可怕的无能，就很好地说明了这一点。

然而，企业既从属于社会，又在社会中处于支配地位，它是社会中

具有代表性的决定性组织。这就意味着：社会的信仰、价值观和承诺是与企业联系在一起的，同时还意味着：企业在实现这些信仰、价值观和承诺上的成功与否将决定社会的成败。

实际上，社会的代表性组织所实现的信仰、价值观和承诺才是社会真正的信仰和承诺，它们体现了社会的性质和秩序。如果这些信仰和价值观没能在组织中得到不折不扣的贯彻，整个社会就是一个不合格的社会。另一方面，如果代表性组织中所体现出的秩序与社会宣称的信仰和承诺大相径庭，整个社会将会表现得缺乏理性。在任何一种情况下，社会的凝聚力乃至生存都将受到威胁，整个社会将陷入危机。除了自然灾害和异族入侵，社会代表性机构在执行职能上的不力和不作为，是导致社会崩溃和社会革命的惟一原因。这是因为，在一个不遂人愿的社会中，人民愈发容易受到新信仰和新偶像的诱惑。而在一个非理性的社会中，人民将会被迫寻求新信仰和新偶像的庇护。

何谓“满足”

无论怎样，需求只能得到“有效满足”，而非“绝对满足”；只能达到“充分”而非“完美”。甚至连最成功的社会，充其量也只能在一个非常低的满足水平下运转。如果这一水平可以得到量化——与测定发动机的热功率一样——我们将会发现：即使在最稳定最成功的社会秩序下，社会成员表现出的完全理性，其满足水平也将低于5%或10%。毕竟我们所面对的是人类的社会秩序，而不是天使的社会秩序。但是确实存在这样

一个点：在这个点以下，社会满足的效率将不会下降，除非社会本身是一个专制、独裁、非理性和无意义的社会。然而我们并不知道这个点在哪里。我们甚至不知道是否所有的社会都具有同样的点，是否存在一个社会效率的普适法则，是否不同的社会，或是同一个社会的不同时期存在着不同的“社会熔点”。但是，对于特定社会的某一时期，我们通常可以大致判断出它是否充分实现了基本的社会秩序，或者该时期相对于临界点的位置，它的发展方向，以及应在何处采取措施以避免社会的分崩离析，并重建其凝聚力。问题不在于我们的工业社会是否完美，我们假定其在最佳情况下也存在相当的缺陷。重要的是，该社会是否实现了对于机会均等的承诺，以及对于公民权力的信仰。在当今的西方国家中，这两者已经作为一种重要的社会秩序而得到了人们的充分认同。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第16章　需要“管理者态度”

工厂社区显然不是主要服务于社会或个人的，而是企业的一部分。“工厂社区”这个词表示了用于生产的人力资源及其组织结构的一个方面。只有在工厂社区的要求与企业对人力资源的需求相一致的情况下，它所体现的社会秩序才能发挥作用并长期存在。事实上，工厂社区所体现的社会秩序必须有助于企业的人力资源发挥其最大效用；反之亦然。

知识分子的传统观点（如奥尔德斯·赫胥黎在《冒险新世界》一书中所表达的观点，或是“打破流水线工作的单调性”等口号）假定个人和社会的需求与企业的需求是完全冲突的。然而，这种观点并非基于对工业化生产的第一手了解，它往往比感情用事的结果好不到哪儿去：感情用事者认为，因为企业所感兴趣的在于经济成果，所以它必然是“肮脏”的和“反社会”的。

所幸我们在这一论题上有大量的证据，这些证据明确无误地显示：企业对工厂社区的要求与社会及个人的要求是相辅相成的。企业要求员工必须对自己的职位、工作和产品采取“管理者态度”，这一点与社会要求个人承担公民责任，参与社会活动是完全一致的。企业要求员工充分发挥能力、充分施展他们的抱负，而它对委派员工担任监督和领导职责的要求则更无限制，这意味着企业的利益和“机会均等”的要求并不一定

相互矛盾。

上述证据并不意味着工厂社区在发挥功效方面毫无问题，也不意味着工业化大生产下的工厂就是人间天堂。毫无疑问，今天的工厂社区还处于非常糟糕的状态之下，既无法满足个人需求，也无法满足企业需求。但是，无论是什么原因导致了工业企业缺乏对社会责任的履行，都并不构成企业利益与社会和个人利益之间的冲突。

管理者态度

再没有别的工业生产资源比人力资源的运营效率更为低下了。少数企业找到了挖掘员工能力、矫正工作态度的窍门，从而在生产率和产出方面实现了大幅增长。在绝大多数企业中，对人力资源的更好利用是提高生产率的不二法门。因此对人的管理应当是经营管理层所关注的首要问题，而不是迄今为止备受关注的对物料和技术的管理。

我们也已了解到影响生产中人力资源的效率和生产率的主要因素是什么。主要因素并非技术和薪水，首要的是态度——我们称之为“管理者态度”。这种态度使个人在对待其本职工作和所生产的产品时能够采取管理者的视角，也就是从整体及产品的角度看待自己的工作。

哪怕是最低级的员工，也要求他具有“管理者态度”，这是一大创新。在前工业化的生产秩序中，这种创新既没有必要也没有实施空间。现在出现这一创新，是因为大规模生产下的技术依赖于社会的整体协

作。专业化使得大规模生产成为可能（我们讨论的专业化与传统的劳动分工有很大区别），由于这种专业化的出现，大规模生产下的技术实施必须将个人作业整合成为统一的整体。正是这一整体，包括团队、制度和组织，在现代工业体系下脱颖而出。这一“整体”并不是单个操作的简单相加，而是一个高度抽象的概念。但同时，这一概念对大规模生产方式的功效发挥和凝聚力来说又是至关重要的，此时单个作业者将生产看作是一个整体，并能理解自身在其中的作用。

工人的工作以大规模生产方式进行组织的程度越高，就越需要“管理者态度”，同时这种态度对其生产率的影响就越显著。对于工具制造者、机器修理工和电工这样的传统技工来说，即使他们在大规模生产的工厂中工作，并且在每个方面（保住自己的工作方面）都与大规模生产的工人受制于同样的社会力量，他们也几乎不需要具备整体的生产观。但是对于非熟练工和半熟练工来说，对整体观的要求则显得相当紧迫。

在迄今为止对大规模生产工人所进行的最全面的研究：1947年的通用汽车公司论文竞赛中，这一点表现得非常明显。从事大规模生产的工人在测验中通过自己的工作制成了产品整体效果图。而有熟练技术的工人则不以为然，他们只是专注于自己的岗位。当谈起整个工厂和产品时，他们认为这些与自己的工作处于完全不同的水平，几乎就像是来自不同的星球一样。与流行的印象相反的是，高级熟练工人与非熟练工相比，反而对整体具有较少的认识和理解。而许多非熟练工则表现出惊人

的想像力和整合能力。流水线工人围绕他安装在挡泥板上的螺钉能展开一幅广阔的产品图景，而制作车模的能工巧匠们则只会如数家珍地大谈所用木材的特点。

对手工操作的技术工人来说，其生产效率完全不受是否具有整合能力，或是否具备“管理者态度”的影响。当然，他也希望获知和了解一些信息，但这只不过是出于好奇、兴趣或获取信息的目的。但是对于大规模生产下的工人来说，无论是体力劳动者还是脑力劳动者，获知和了解信息的需求是其行动的首要动机。能工巧匠的最大贡献在于其技能本身，这也承载了他的骄傲感和满足感。而对于那些不具备传统工艺技能的人们（其中也包括许多通常被划为熟练工或半熟练工的人）来说，他们的骄傲感、满足感和个人贡献则是建立在他们所谓的“技能”之上，即整合的能力，领会个人工作和整体工作的相互关系的能力，及其达到“管理者态度”要求的能力。

上述观点与大规模生产具有“隔绝效应”的论断是完全相悖的。但同时它也否定了大规模生产的主要支持者的基本假设，即科学管理理论。根据科学管理理论，生产操作的便利性和速度是控制生产效率和生产率的惟一因素。就大规模生产减少和淘汰了手工操作技能而言，这一假设确实得到了验证。然而，科学管理学派还试图将工人的态度排除在生产要素之外。对于那些浸淫在科学管理思维中的工业设计者来说，他们绝少想到态度也是一种生产要素和生产率。但是我们的研究却表明：态度

所积蓄的生产能力，绝不比大规模生产原则所挖掘的生产能力要小。生产工人所具有的“管理者态度”，几乎引发了生产率和生产效率的爆炸式增长——甚至可能是产量的翻番。若是按照科学管理方法对时间和动作的研究，将生产运作分解为无技术含量的组成部分，物料流与人力操作的同步化等元素，并按照该方法对工厂的生产活动进行合理的设计，也可以预见到产能上的提高。但是采用“管理者态度”所带来的提高必然远远高于采取上述措施的效果。事实上，我们将会看到，要想提高生产效率，以及消除影响员工满意度的真正障碍，首要的机会就是在科学管理方法妨碍“管理者态度”的培养之处进行改造。

“管理者态度”对某些群体来说是最为重要的。这些群体与大规模生产工人相比，更能代表现代企业，他们就是新兴的工业中产阶级，包括监督人员，技术人员和中层经理等。如果说企业的效率取决于生产工人的态度，那么企业的实力和职能的发挥就完全取决于中层群体所具备的“管理者态度”。因为这一群体代表了组织本身，是企业的神经和循环系统。

与他们的前辈——那些能工巧匠不同，监督人员、中层经理和技术人员无需掌握操作工具和材料的技术，他们的“技术”在于整合能力。他们必须将手下的员工组成生产团队，必须将科技知识运用于产品和生产过程之中。他们还必须协调本部门的工作以适应整体工作，同时将整体工作体现到自己的本职工作当中。最高管理层决定生产模式，而中层管

理者和监督者必须将其付诸实施。

只有通过监督和中层管理层，单个工人才能获得整体的观念。对于机器操作工来说，他的监督者就是“领导”，代表了企业。尽管最终必须给予单个工人以直接的经验来理解和观察整体，但是监督者和中层领导将永远是企业和工人之间进行交流和了解的主要渠道。

另一方面，对于管理高层来说，监督人员和中层管理人员代表了“组织”。尽管总经理也会考察整个企业，但是他所考察的仅是一堆复杂的数据，是一个高度程式化的抽象概念。只有通过中层管理人员和监督人员，他才能真切“感受”到他的企业。并且，除非公司未来的高管（今天的中层管理者、监督者和技术人员）具备“管理者态度”，否则企业在未来必将面临缺乏领导力的困扰。

在过去数年中，美国的管理界已经开始意识到中层领导及其态度对企业的重要性。然而迄今为止，很少有管理层了解到，在企业的所有群体中，行业的中层群体在理解整体和自身职能时是最为困难的。生产工人至少是在与一些有形的直接的东西打交道，一个作业过程，一个动作或是一个产品。他加工一块金属，推动某个操作杆，操作一台机器。而中层领导则是和生产计划打交道，制作报表，操纵一堆概念和数字，所有这些都是高度抽象的。工人们在一个平等的集体中工作，而监督人员和中层领导则独自工作，技术人员也常常如此。工人们可以指着产品成品的一部分说：“那块是我做的。”而中层群体则只能说“我们”，却无法

讲清这一复数名词中究竟包含了哪些人，以及他们在这一集体中的作用。这样，最应该具备“管理者态度”的群体，在实现这一目标的过程中，反而面临着最严重的困难。

但是我们为什么要把这种与整体之间的关系称为“管理者态度”呢？难道用“理解”这个词还不够吗？我之所以使用“管理者”这个词，是因为大规模生产的社会化秩序不仅仅要求概念上的认知。工厂社区的每个成员必须确信，他的工作即使微不足道，对集体的成功来说也是至关重要的。他必须甘愿为集体承担责任。一首古老的童谣开头唱道：“因为一个钉子，马掌丢了（”少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了一只马掌，丢了一匹战马；少了一匹战马，败了一场战役；败了一场战役，失了一个国家。“莎士比亚也有名句：”马，马，一马失社稷。“这个著名的传奇故事出自英国国王理查三世逊位的史实，他1485年在波斯战役中被击败。——译者注）”，最后竟变成“因为一个钉子丢了一个王国”，这正好描述了现代化大生产技术的结构特征。在进行了现代化整合之后，已经不存在不必要的或可以替代的操作步骤，因此每一步操作都是不可或缺的。这首童谣也为社会成员指明了对待本职工作应当采取的态度。这种将集体作为个人工作中心的态度是一种“统治者”的态度，而不是“受治者”的态度，因此应称为“管理者态度”。

企业对领导者的需要

大规模生产对接受过智力与技术培训的人员产生了依赖，这是一次

史无前例的逆转。在前工业社会中，社会可以负担的接受过训练的人员数量是非常有限的（尤其是接受智力与技术培训的人员），那时的教育体系也无法负担如许的培训工作。在这种社会中，危险始终在于这种人太多，而不是太少，因为这类人往往不能从事体力工作。在所有的前工业社会中，只有体力劳动才能直接创造产值，因此不能从事体力劳动的人对整个社会来说便是一种负担。前工业社会的经济基本上处于勉强糊口的状态，以至于只能允许人口的很小一部分从事那些不能即刻创造产值的工作。

这一原因可以用来解释欧洲大陆的“等级”教育体制，正是这一体制使美国的观察家受到了强烈的震撼。欧洲的上流学校在传统上一直是面向中上层社会的孩子们的，这一点毋庸置疑。但是，之所以没有底层劳动阶层孩子们的位置，其原因并不是蓄意的排斥，也不是高额的费用。实际上，在法国和德国的高中，若按照当地收入水平和购买力水平进行衡量，其费用甚至比美国“免费”高中的支出还要低廉。不仅如此，由于是国立学校，按照惯例，这些学校还给予贫困家庭的孩子免费的待遇，并且在申请时不带有任何社会偏见。尽管这使得底层家庭有能力负担孩子的上学费用，然而，如果家里没有足够大的能干活的孩子，上学还是负担不起。由于家庭生活处于勉强糊口的边缘，如果没有一定的牺牲，贫困家庭一般无法允许家里有一个孩子脱离生产，哪怕是很少几年的时间。

这也解释了为什么造就了大批受教育人群的“最高”文明阶层，无一例外的都要通过征服、掠夺奴隶或贬谪本国底层人民的手段，来蓄意扩张奴隶制度。为了养活一大批不用双手劳动的人，必须增加体力工人的数量，同时还要严格监控他们的生产以保持高效率，并且在他们的生产成果中，更大的份额分配给了无生产能力的受教育阶层。这同样也解释了为什么从赫西奥德到爱默生，所有道德改革家的理想中都主张“文化农民”和“文化技工”的概念。“既能扶犁又能断字的农民”确实是一个完美的象征，但它也仅仅只是一个象征。前工业社会如果不打破自身的道德和社会基础，将社会的大多数人贬为牛马，它就无法指望能达到一个较高的文化和教育水平。但是爱默生笔下的新英格兰农民则绝对不是一个高效的生产者；在爱默生自己的生活中，他也放弃了希腊作家的理想和新英格兰理想下高尚的贫困生活，转而去追求中西部的肥沃土地，农场机械化以及宣传高产农业的小册子。

在大规模生产技术下的工业社会中，这种情况被彻底颠覆。

非体力劳动者，接受过智力和技术培训的人，成为了社会中最具生产率的成员。全美最激进的工会之一——美国汽车工人联合会的一个分部，最近在一个工厂发表了反对提高生产指标的宣言：“事实充分证明，生产率的提高不再来自于工人的努力工作，而是来自于技术改造，工具升级，设计改进和生产流程的更新。因此，提高生产率的责任应当完全归于管理层，而不能强加在工人身上。”工会自己的劳动价值理论

都已如此，再没有比这个能更直接地反对前工业时代的生产率概念了。

因此，在工业社会中，不再是受教育者的数量应受到限制；与之相反，问题在于整个社会能负担多少未受培训的人。工业社会的生产率是与接受过智力和技术培训的人员的数量成比例的。大多数情况下，未受过培训的人员（包括熟练的体力工人）都可以被机器所取代。然而，接受过训练的劳动力的规模是一项绝对的控制因素，其重要性也许仅次于水和能源的供应。这一点在俄国的工业化计划中得到了体现：接受过训练的技术人员、监督人员和中层领导的缺乏，成为整个计划的主要制约因素。在我们的战时生产计划中也反映出这一问题，计划的主要瓶颈不是物料或人工的缺乏，甚至也不是运输能力的短缺，而是中层领导、技术人员和监督人员的缺乏。

因此，工业企业必须对所有员工的能力进行最大限度的挖掘和利用。它不可能仅仅依赖于“受教育阶层”，他们是一小部分拥有社会认可的头衔的人，让他们来承担责任，担当领导。工业社会中的晋升并不仅仅是对个人的褒奖。对个人能力的系统化发掘，晋升制度的系统化选拔以及对中层群体的系统化招募，是社会秩序本身的必要条件。“机会均等”并不仅仅是为了满足个人对社会地位的要求，对企业的效率、功能和凝聚力来说也是必需的。

企业作为一个社会机构所面临的问题，与其作为一个经济或政治组织所面临的问题是完全不同的。在社会范畴上不存在冲突，并且恰恰相

反的是，企业、个体成员和社会的目的与客观需求是协调一致的。工业社会要求其成员必须具备“管理者态度”，这一点与西方社会所信奉的个人必须获得“人的尊严”的要求一脉相承。对个人能力进行最大限度的利用，这一要求也是与个人对社会地位的要求，以及社会对机会均等的承诺并行不悖的。

乍看起来，这似乎与人们对工业社会的传统观点完全相悖，也就是威廉·布拉克在150年前用“魔鬼工厂”的形象来表达的观点。但是另一方面，如果读完我们的结论，就断言个人的职责与尊严，以及机会均等的公平性已经在工业社会中得到了实现，这也是一种荒唐的误解。可以肯定的是，在工厂社区中，对地位和职责的落实情况绝对比我们通常所认为的要好得多，对工人及其工作的各项研究都表明了这一点。但是这些研究同时也显示：我们落实得还不够。工厂社区充其量也就是满足了构建社会凝聚力所需的最低要求。对于任何社会成员来说，这个社会都不是一个完全理性的社会，在许多成员眼中，它甚至是完全非理性的。虽然对于工业界无政府状态的传统描述过于夸张，有时甚至到了荒诞不经的程度；但是即使它是一幅讽刺漫画，它也讽刺了某些确实存在的现象。

从我们的发现中得出的正确结论着实与流行的观点大相径庭。

研究与分析（并且我们的每一点结论都完全基于对具体情况的实地研究）表明个人在工业企业中能够获得地位和职责。这一点驳斥了传统

的观点，认为工业体系在本质上破坏了人类社会和个人尊严。事实上，我们的结论证明，上述观点仅仅是出于对“旧日好时光”的怀旧情怀，而这种“好时光”纯属子虚乌有。更为引人注目的观点也许是以下结论，它同样与流行的观点大相径庭，我们发现“单调性”完全不是真正的问题所在。大生产工厂中的工人确实不容易在其工作中获得满足感和自我实现，但是其原因并不在于“单调”，它不像旧时田园社会的鼓吹者们津津乐道的那样，是“扼杀了人的创造天性”。

正确的结论并不是说工业企业必须落实其成员的地位和职责，而是说工业企业在这方面具有得天独厚的能力。我们的所有研究都揭示出这方面的巨大潜力——也许最具说服力的例子是通用汽车公司论文竞赛，在竞赛中，通过引导工人们采取“管理者态度”，即使持续很少一段时间，也能展示出我们的工业社会具有怎样的潜力。17.5万人参加了此次竞赛，这无疑表明，在工业社会中，对地位和职责的要求都能得到实现。

企业对于社会地位和职责的要求实现得越多，它在生产能力和盈利能力上的直接受益就越多，其经济效益也就会越好。现代人力资源管理有一句口号：“知足常乐的职工是高效的工作者”，这是一句危险的口号，只道出了真相的一半。不过在以下方面，它所表达的观点还是正确的：即社会及其成员对企业的要求，与企业对其成员的社会化要求之间是一脉相承的。

企业所采取的任何措施，只要是朝着工厂社区的社会化整合方向努力，就会得到企业内部自发力量的支持。这些措施积少成多，同时还将受到社会自身推动力的支持和促进，从而反过来巩固了社会实体。在促进社会地位和职责的实现方面，它将带来超乎寻常的巨大效果。20年前，在西部电气公司的芝加哥工厂进行了著名的霍桑实验。该实验表明：仅仅是一个不代表任何实际行动的姿态变化，都会产生上述效果，当然，这种效果不是永久性的。举例来说，对于工作条件的任何变化，甚至是明显的负面变化，流水线上的工人也会报之以李，从而提高生产效率。重要的并不在于实际条件有怎样的变化，而在于这种姿态的改变体现了对工人的关心和关注。同时，尽管我们的错误在所难免，尽管我们的理念和政策如果按照否定地位和职责的方向来制定，将不会产生像现在这么多的效果，在所有研究的每一种情况中，我们还是发现许多地方都存在着地位和职责。

欧洲的情况相对来说并不乐观。然而，有关欧洲工人的研究也不大可能得出任何结果，能够将上述有关工业社会性质的结论彻底颠覆。与美国相比，在欧洲，反对整合的力量当道的时间相对更长，因此建设性力量遭到了更为严重的阻碍。然而，由美国的经验和证据所得出的结论，大体上在欧洲也同样有效。

然而，在工厂社区实现地位和职责，所遇到的障碍必然非常巨大。否则我们就无法解释为什么在布拉克抨击工厂100年之后，工厂的生产

条件已经得到了改善，然而仍有普遍的观点认为“魔鬼工厂”还存在。我们甚至无法解释现时的情况：尽管工厂的状况比普遍观点所认为的要好一些，但是与满意水平仍相去甚远，充其量也只能算是勉强过关。对于工厂社区的现实情形与其自发力量的期望情形之间的巨大差异，只有重大的障碍才能予以解释。

我们可以进一步得出结论：这些障碍和困难必定存在于企业内部。它们与“制度”没有任何关系。有些学者对于制度的批判也许是正确的，但是它与工业企业的社会状态则毫无干系。无论是何种社会制度，其企业的社会状态并没有本质区别。而生产资料的私有化或公有化，以及市场定价体系或中央计划体系，确实是非常重要的问题，但是它们对工业企业社会职能的发挥则没有任何意义，正如两个星球的会合对肺炎的病因和治疗不具备任何意义一样。在分析工业企业的社会缺陷时，仅仅对“制度”加以诟病，而不去考虑企业的内部政策，这是一种社会占星术，是纯粹的迷信。 最后，我们得出结论：克服上述困难的惟一途径就是在政策和实践中进行切实的改革。这些困难不可能通过宣传和美好愿望加以解决，也无法通过对工人进行心理分析的方法，使他们适应工厂的环境（正如某个聒噪的学派所主张的那样）。这些困难既不是通过提供信息和教化能加以消除的幻象，也不是工人的性格问题，以及来自工作以外的因素的影响，诸如照顾一家老小的问题。真正的困难是客观实在的，是一种困境而不是冲突。它们存在于企业内部，而不是存在于被称为“制度”的抽象概念中。因此这些困难可以加以对付并最终克服。

然而，由于它们是实实在在且非主观的问题，而不是臆想的和心理上的幻象，因此要克服它们，就需要在政策、组织、实践甚至企业的经营理念上，采取切实、根本和重大的改革。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第17章　工作中的人

大规模生产技术创造了新的社会条件，它赋予工人的工作安排（placement）以全新的含义，同时也创造了工人与其工作之间的全新关系。个人工作与有组织的整体工作之间产生了新的关系，单个工人本身与其团队的其他工人之间也产生了新的关系。在这些新条件和新关系中，每一个元素都对工人的社会满意度及自我实现构成了障碍，同样也对生产效率和生产率造成了影响。

然而，问题的关键并不是有人经常认为的“单调性”。时下盛行的观点认为，工作的单调性扼杀了人的创造天性，这真是天方夜谭。尽管霍桑实验的研究对象是工业历史上最为单调重复的作业，但是令人吃惊的是，“单调性”作为一个负面因素，竟没有出现在霍桑实验的材料中。通用汽车公司论文竞赛也提供了同样强有力的证据。在汽车生产厂的某些最为单调的操作岗位上，工人们却被证明具有最高的工作满意度，同时也表现出最为丰富的想像力。

“单调”的口号不仅仅是对我们必须应对的问题的错误解释，它更是一种误导。它导致企业在尝试激发员工的想像力和创造激情时，采用了工作以外的“文化”或“休闲”形式，而忽视了工作本身的问题。然而，问题的答案却蕴涵在工作和作业之中，必须让这两者具有意义，令人满意。为了弥补工作的乏味，而采用工作以外的补偿方式，根本无济于

事。

让人适应工作

在大规模生产技术下，工作安排成为一个社会问题。在传统的手工业和工业中，无论工人所制造的产品本身多么专业化，工人还是要在工作过程中完成各种工序。他会不停地变换工具，改变工作节奏、工作速度和姿势。在这一过程中，他几乎总是可以找到至少一项适合自己的工作。考察那些在手工业生产和贸易中采用世袭制的文化，总是存在大量不适应工作的例子，有许多人痛恨自己所继承的贸易行当，并总是试图摆脱命运。然而，在世袭的手工业制度中，大多数人即使不热爱自己的行业，至少还能够最终适应自己的工作。因此，在前工业体系下，工作安排问题并非一个社会问题，而是一个个人问题；是一个特殊问题，而不具有普遍性。

然而，在现代工业化条件下，每个岗位仅仅包含很小一部分作业，这就意味着工业体系能够给予弱势群体中的老弱病残以有意义的工作和生活。但是，这同时也意味着有很多工人可能被安排到不合适的岗位上。因为每个岗位只有一项工序，工人必须从这一项工作中寻求满足感，而不像在前工业技术下可以有其他的工序来进行调节。在现在大规模生产的工业中，工作安排有正确与错误之分，有成功与失败之分。

正确的工作安排本身就是工作满意度的源泉，同时也是获得任何满

足感，或履行其他职责的前提。工人的工作若没有得到妥善安置，他们就像是工业社会中的难民一样。

正确的工作安排也是提高生产率和生产效率的有效方式之一。目前，在实行大规模生产方式的工厂中，生产率所参照的工人产出，基本上来自于工作安排不当的工人的产出。操作工人的绩效指标是按照“正常人”能够完成的工作标准制定的。所谓“正常人”，就是那些没有明显的生理或心理缺陷的人，但同时，这些人也没有从事该工作的特别能力或者对该岗位的特别热爱。

究竟这一“正常”效率有多低，可以通过一名经理的经历加以说明。在某个大企业的1015位流水车间经理中，这名经理是惟一一位对工作安排做了一些思考和关注的人。比照总部工程师所制定的生产标准，当其他流水车间的产能总是在90%和更少的水平徘徊时，他的车间却能以标准的125%或130%的水平运作。当其他车间一而再，再而三地提高生产速度时，他的车间却保持着相当低的工作压力。当其他车间总是被劳资摩擦和自发罢工所困扰的时候，他的车间几乎没有劳资方面的麻烦。他的经验是绝无仅有的特例。

工作安排不当，工人会对工作产生疏离感，从而效率低下，有些工人本身得到了正确的工作安排，但是处在总体安排不佳的环境中，他们的问题甚至更为严重。他将处于无法彻底发挥能力的巨大压力之下；因为顾及到面子问题以及工厂不成文的规矩，他不能表现得比那些工作安

排不当的同事更出色。他也希望在他所热爱的岗位上好好工作，展示自己的能力并得到大家的认同。但是他同时也意识到必须忠于他的伙伴们，并希望成为他们“圈子中的一员”。因此，他极有可能灰心丧气，陷入与自我的斗争之中。

工业界终于意识到工作安排问题是现代企业的一个实际问题，这从雨后春笋般出现的各种测试就可以看出来，有针对各种岗位的主观测试、智力测试、性格测试等等。几乎每个月都会出现一种折磨人的新方法，发明者总是声称他的方法彻底解决了工作安排的难题。这些雕虫小技尽管具有一定的科学性，但是能否有助于问题的解决还是非常值得怀疑。事实上，守旧的老工人对“科学解决方法”的怀疑往往是有道理的，尽管在大多数情况下，他们的怀疑仅仅建立在对新思想的敌视之上。

这些测试基本上都是为了在雇用新员工时为其安排岗位而设计的。就像所有的入学考试一样，这些测试都是在对未来的情况和环境进行高度抽象化以后，对可能的结果进行衡量。尽管这种“科学”的测试也能提供一些有关工作安排的可靠数据，但是它们也只能在员工进厂工作一段时间以后才有可能成功，并且此时的测试主要是对员工及其监督者的经验进行考查。

任何一种测试都只能考查人的性格中的某些方面。但是工作安排却是针对整个人的问题，包括他的能力、兴趣、感情以及价值观等等，同时也要考虑到其他同事的特点。最后，所有的测试都假设该岗位不需要

任何技能，或者仅需要一种或两种特定的专业技能。然而，工作安排是个复杂的难题，这一点就驳斥了上述假设。如果某个岗位无需任何技能，那么也就不存在安排工作的问题。而且，此处所需的技能（也就是从某个特定岗位获得持续满足感的能力）已不再是传统意义上的技术，而是由偏好、能力和气质所构成的整体——而这些因素在本质上几乎不可能加以定义和衡量。 因此，所谓的科学方法实际是摆脱困境、逃避问题的偷懒手段。真正解决问题的方法也许既不需要科学工具，也不需要太多的经费支出。它只要求人们理解这样的事实：工作安排只有在员工进厂工作一段时间后才能进行，并且应该让员工在与领导的合作下自己解决这一问题。

让工作适应人

即使我们通过成功的工作安排让员工适应了工作，仍然存在着如何让工作适应员工的问题。

所有现代工业的运作都是基于对工作的分解，将其划分为最基本的重复性动作。这一原则最初是由泰勒和甘特在五六十年前提出来的，被称为“科学管理”原则。它是构建现代化的大规模生产工业的基础，同时也是提高现代工业生产效率和生产率的根基。迄今为止，这一原则不仅应用到所有适于操作的工业运作之中，还超出了制造业的范畴，拓展到机关和分销行业等等。

该原则本身是富有创见和效率的。但是事实上，我们是否能够将其运用于机械工业以外的领域，还是个未知数。首先，问题在于：今天所理解和实施的“专业化”，在利用人的能量和生产率方面，是否是一种社会和个人都满意的方式——这是有关工业社会秩序的首要问题；其次，这种“专业化”在利用人的能量和生产率方面，是否是一种高效的方式——这是有关工业社会技术的首要问题。将复杂的作业分解为最简单的基本要素，这被证明是获得产出和生产率最大化的最佳方法。然而，这种方法是否就是像我们今天在流水线和办公室里所做的那样，根据人的心理和生理将每个操作单元分配给单独一个工人？这样做对实现产出最大化是否有效？

科学管理理论对这一问题的回答是肯定的。然而这一答案却不是真正“科学”的结论。它是以人是一种机械工具为前提的。毋庸置疑，要想使机器运作的效率最高，就应该设计具有特定用途，进行特定操作的机器。对于人来说，完成五个一组的重复性动作，显然要比完成五个不同动作的复杂组合快得多。然而，人并不是机器，也就肯定不是用途单一的机器。并且，根据人在完成一组五个重复性动作时的效率，并不能类推出他在完成5000个同样动作时具有怎样的效率。换句话说，将机器法则不假思索地生搬硬套到人的身上，这种做法有可能造成以下问题：（1）无法激发人的真正效率；（2）导致疲劳、压力和过度紧张等看得见的效率低下。

我们在这一点上的证据尚不充分。除了零星几个领域之外，还没有人研究过人类的生产率。工人们很少愿意公开自己对工作的态度和反映。然而，尽管收集到的证据零星分散，但是也具有高度的启示意义。证据表明，将流水线原理运用于人，即默认人是一部设计糟糕、用途单一的机器，这种假设从心理和生理上都是站不住脚的。我们具有确凿的证据显示，将人作为一种生产工具来使唤是一种浪费、低产和无效的方法，是一种糟糕的工程设计方式，并将导致紧张、沮丧和不满，从而在工人及其工作之间制造障碍。

我们有一部分证据与生理有关：被当作用途单一的机器来使唤的人，容易产生肌肉和神经的过度紧张，从而导致独特的“工业性疲劳”现象。众所周知，“工业性疲劳”往往随着生理和心理对工作的激励因素的减弱而加剧。在生产线上，工人以最慢的速度和波动最剧烈的节奏工作。我们从疲劳性研究中得知，人为的低速操作要比短时间内的突然加速更容易疲劳，波动剧烈的节奏最容易消除肌肉和神经的应激力。我们知道，在工作时变换速度和节奏，是克服疲劳和过度紧张的最有效的途径。

我们还有一部分证据与心理有关：即使将人纯粹看成是机器，人也不是一个用途单一的工具。人的生产能力并不在于使任何一项作业的效率最大化，而在于将几乎无穷多的作业进行组织和整合。将他作为一台设计糟糕、用途单一的机器来使唤，就是对人力资源的低效滥用。即便

是机器，不当操作也会导致故障。

我们最强有力的证据来自第二次世界大战（相关例子参见作者的著作《公司的概念》和论文《大规模生产中的人力因素》，见《生产手册》No.175，美国管理协会，1947。——原注）。在某些情况下，无法建立传统的“空间上的流水线”，所有的工作只能在被称为是“概念上的流水线”上完成。工作确实被分解成基本的操作部门，但是每个人不是仅从事其中的一项，而是要从事一系列的操作。出乎设计者的意料，这种方法并未导致效率和产能的下降，反而带来了增长。并且连工作氛围都发生了明显变化。无论是在工厂还是机关，一般大规模生产中紧张、匆忙、急着向前赶的气氛荡然无存，取而代之的，是从容不迫又毫不懈怠的氛围，节奏紧张而平稳，员工关系友好而随和。

对于管理科学，50年前的泰勒和甘特完成了工作的前半部分；今天，我们必须了解如何完成后半部分。他们将作业分解为最基本的动作元素；我们则要把这些动作整合在一起，创造一项新的作业，这项作业的基础既包括毫无技术含量的动作元素，也包括人类特定的能力，两者之间还要协调一致。

工人和工作团队

让人适应工作并不仅仅是一个工程上的难题，它也是一项集体工作。正如我们不能将人与其自身能力拆开一样，我们也不能将人与他所

在的团队拆开，更不能对立起来。

大规模生产技术下的个人需要成为其同事集体中的一员。半个世纪以前，这一点已经由“科学管理”的先驱们提出并得到了证明。他们发现：对工人来说，工人间的工资差异以及不同工人群体间的工资差异，往往要比绝对工资率更为重要。这是因为，工人的社会声望及其在集体中的地位对他造成的影响，往往要比工作所获得的经济报酬更为显著。

埃尔顿·梅奥和他的同事在20世纪20年代和30年代所做的研究表明：在每个工业企业中，除了监督部门和管理部门，工人内部都存在着一个“非正式”的社会组织。他们发现，正是这个非正式组织决定了产出率、产出标准、工作满意度以及工作满足感，而不是公司的管理部门。该组织无需采取正式的制裁手段，只需以集体反对的形式，就能引导其成员的行为。所有的后续研究都得出了同样的观点。例如，在通用汽车公司论文竞赛中，“好搭档”和“同事之间的良好关系”被证明是决定工作满意度的首要原因。

然而，我们的研究同样也显示：对于企业成员加入集体的要求，以及与同事群体进行交往的要求，至今尚未得到充分的满足。实际上，研究结果表明：大规模生产技术正趋向于将人们孤立开来。

传统的汽车装配线为这种社会化的孤立提供了一个生动的例子。如果在某个岗位上工人落后了，在下一个岗位上的工人无法向其伸出援

手，恢复生产节奏。他们被限制在自己的工作岗位上，甚至没有工具或设备去分担一些同事们无法完成的工作任务。如果某个岗位的工人由于能力出众或熟练程度更高，而走在了前面，剩下的工人也不能从中受益。事实上，对其他工人来说，如果团队中存在某些成员，他能完成更多的工作并承担领导责任，能让整个集体受益，从而使其他人能逃脱提高生产定额和生产速度的惩罚，就已经是非常幸运的事了。

其实，在反映这种社会组织的孤立性上，汽车生产线的例子完全不是一个极端的例子。总体来说，极端的情况实际存在于办公室工作，而不是工业企业之中。业务流程的彻底整合与操作人员的彻底隔离是一对矛盾，而银行、保险公司和邮政局内部商业体制的运作，则进一步加深了两者之间的鸿沟。

流水线原理所产生的社会效应，成为了现代工业受攻击的目标。它授人以柄，使大规模生产遭到了“非人道和反社会”的指控。举例来说，查理·卓别林的《摩登时代》，所针对的就是大规模生产技术的这一缺陷。这部电影是一幅讽刺漫画，而它所讽刺的东西却是确实存在的。

“空间上的流水线”无疑具有隔绝效应。然而，尽管这种分裂集体的做法是当今大部分操作过程的特征，它却肯定不是流水线原理所固有的东西。它只是将人与用途单一的机器进行错误类比的又一产物，而这种类比思想已经渗透到了我们的工业思想和实践当中。在第二次世界大战期间，我们用“概念上的流水线”代替了传统的流水线，社会隔绝效应立

刻就被更紧密的社会整合效应所取代。同时，生产率和产出也得到了提高。

举一个例子来说明上述问题。在一个大型飞机发动机工厂中，由于没有足够的时间去研究并分解每一个动作和作业，安装汽缸盖的工人基本上完全要靠自己来解决细节问题。他们大约有12个小组，每个小组有6个成员，在相邻的生产线上进行相同的工作。在正常情况下，每个小组的工作方式应完全相同，步调一致，并且动作划一。但是，由于工作细节是由工人们自己制定的，每个小组实际工作起来都会有些微差别。然而，他们都拥有一个共同的理念：他们是一个整体，而不是6个独立个体。在一个小组中，6个工人同时轮岗，在一段时间中他们只从事一项作业，但是在整个循环中，他们要从事每一项作业。在另一个小组中，有两个工人从事固定的作业不变，其他4个工人进行轮岗，而这两个固定岗之间则相互轮换。而在第三个小组中，6个工人分成两组工作，每个工人总是从事一项固定的作业，而在完成整个作业循环之后，两组之间调换位置。

在安装汽缸盖的车间，实际的劳动生产率要远远高于工厂的其他部门。以至于有些时候这些工作组必须停工一段时间来等待其他部门的进度跟上。在这个忙得热火朝天的工厂中，惟有这个车间显得从容不迫。偶然观察一下他们的工作，会发现这里的工人都很放松，就像网球高手越是在比赛的紧张时刻，越表现得闲适而从容一样。工作的调剂甚至可

以是工人们互相之间的小玩笑，这种家庭式氛围对所有人都显得难能可贵。工作小组之间的对话（这在工厂车间中是绝无仅有的）反映了一种友好的竞争精神，而在其他小组出现故障时，大家也愿意伸出援手。

还有一个例子则反映出将个体隔绝的无效率和社会分裂效应。它来自战后中西部一家电气设备工厂的经验。在小开关装配部门，8名女工作为一组在一起工作，共有大概20个这样的小组。以前，这些女工围坐在一张圆桌旁，依次传递手中的活计，表面上毫无组织性可言。在提高生产效率的运动中，她们的工作按照流水线原理进行了重组。每个女工分配一项作业。以前被杂乱无章地置于桌子中间的零件和组件，现在被传送带以假定的工作速度传送到每个女工的工作区。照明得到了改善，座椅的高度和形状也得到了调整，等等。诸如此类，旨在提高工人工作的舒适度。为了使工人们轻松适应这种过渡，在试验期内，产量指标仍保持原状不变。然而，工人们马上开始抱怨指标订得过高，实际上，他们无法保持新的工作“速度”，致使进度落后。残次品数量骤然上升，旷工和病假也不断提高，随之出现的还有一些小事故以及反映头疼和眼睛不适的症状。工人之间的摩擦和争斗成了家常便饭，而这些在以前是闻所未闻的。最能揭示问题的现象是工人们普遍抱怨座位靠得太近，而实际上，工作位置之间的距离没有任何变化。只不过以前是一个紧密结合的团队，而现在则是8个孤立的个人，每个人都要求有自己的“生存空间”。

工厂的经理相当聪明，他意识到了症结所在。同时他提出了让工人们自己解决问题的设想。结果，工人们保留了所有对工作舒适度和方便程度有利的创新，诸如照明、新式座椅、传送带等等。她们同时也摒弃了将一个工人限制在一项作业上的做法。她们恢复了团队的形式，自此生产效率不仅较旧标准有了提高，而且高出了一大截。至今已经大约两年了，仍保持着这种高速增长的势头。让工业设计师最感困惑的是：每当他们试图找到问题的症结所在时，他们总是发现所订的指标（其实就是工人们一直以来的实际工作速度）按照工业设计标准来衡量实际上相当之高。

基本的问题不仅在于将人看作是没有生命的机器，还在于没有理解大规模生产的本质。举例来说，目前普遍采用的个人产量定额制以及个人激励工资制，两者合起来加剧了对人的孤立，并将其与他人对立起来。

制定生产指标的思想无可厚非，事实上离开它大规模生产便无法运作。同样地，将产量与金钱奖励挂钩的做法也无可指摘。然而，在很多情况下，由于与大规模生产的基本原则背道而驰，个人生产定额与个人激励反而具有社会分裂效应。造成这一结果，是由于将分析和应用相互混淆：将作业分为一系列基本动作来进行分析，这本来是正确的；但是在应用中，却将其演变为把工人限制在一项作业上，这就导致了错误。以个人生产定额和个人激励对工作进行评价，这一做法确实是必要的，

然而在实际应用时，我们也不必像在说cat这个词时，一定要逐个拼出c、a、t这几个字母一样（实际上，字母表确实是对“科学管理”方法最古老而最富有想像力的应用）。

个人生产定额和个人激励的反社会效应，在大多数情况下都纯粹是无意所为，除非有某些情况与这里所指的完全相反。甚至只有少数管理层意识到这些政策还具有社会影响。管理者之所以采取上述措施，一方面是因为它们是传统的方法，另一方面是因为它们便于实施，效果明显。但是这些理由并不能抵消它们对集体所产生的负面效应。工厂中的非正式组织可能会煽动工人去破坏这些措施，这样做虽然保住了工厂社区却毁掉了生产效率。或者在另一种情况下，激励之可观让人难以抗拒，此时虽然可以实现生产效率，却是以摧毁整个社会集体，引发工人之间以及工人与企业之间的敌对情绪为代价的。然而，好的激励机制本来可以成为，也有能力成为集体凝聚力的源泉，成为工人一心为企业和生产效率服务的动力。

我们主要从以下三个方面着手解决运作问题：工作安排、作业与人的关系以及同一岗位的同事间关系。解决问题的办法主要来自于运作实践之中。但是这些问题本身却是社会性的：不当的处理技巧造成了不满情绪、摩擦和社会紧张感，同时也降低了企业人力资源的生产效率。

这些问题仍可以被称为是技术问题，因为解决它们不需要标新立异，而只需要将以下必须完成的工作扎扎实实地做好：即招聘、合适的

工作安排和培训；规划好各项作业和工作；建立一套绩效标准和薪酬体系。

整合的需求

我们在前文已经提及个人具有加入社区的需求。这种需求有很多叫法，像“认同”的需求，“自尊”的需求，“理性”的需求，等等。在今天的工业社会中，它永远是人们的共同需求，并有可能是最为强烈的需求。如果这种需求得不到实现，集体的工作和个人的工作都将失去意义。在我们的所有研究中，这种需求及其重要性得到了最为全面的验证。

其中一种表现是在工作和作业发生变化时，个人对其强烈的抵制。我们已经讨论过对技术变革的抵制，但是对所有的变革而言，整个工厂都存在着深度抵制。这反映出工人们对其岗位和工作缺乏有力的理解，从而把任何变革都看作是对自己内在安全感的威胁。

个人在孤立无助的情况下，很少能满足自己对于理解和整合的需求。他需要一个新的工具来认识整体以及其中的自己。只有在高层才能轻而易举地观察到大规模生产的整体，及其与人的关系。

在这一点上，第二次世界大战再次给我们提供了生动的证据，证明了整合的重要性。整合使得管理层和工人们都意识到工作意义和目的，并意识到实现工作意义和目的的困难所在。同时它也给我们展示了如何应对这些困难。

在许多情况下，至少在美国，战时生产不会给工人的实际操作带来什么变化。但是它却意味着工作的意义和目的发生了彻底的改变。同样单调乏味的工作摇身一变，成为民族奋斗中至关重要的部分。工人们突然发现工作是一种骄傲，岗位可以产生意义。这种情况同样使工人们意识到，他们对于自己的工作、工厂以及产品的了解少得可怜，由此产生的获取信息的需求一下子难住了管理层。事实表明，工人们不仅仅是为了工资单而生产，还为了满足他们对工作、工厂、生产流程和产品的深入兴趣而生产。这就是10年前霍桑实验给予我们的谆谆告诫。这还说明，满足工人们对职责、信息和知情权的需求，将会直接带来更高的生产效率和产出水平。

同样令人吃惊的事发生在战后的美国。工人们不再给战斗机的座舱门安装合页，转而给小客车门安装合页。完全一样的合页，完全一样的工作，但是工作的意义却不复存在。结果导致了懈怠情绪、强烈的挫败感与不满情绪（在英国，这种情绪也许比美国更明显）。通常被称之为“疲劳”的现象（战后生产效率的骤降）很有可能就是这种不满的产物，工人们在战时生产时所获得的满足感和工作意义现在被剥夺，从而造成了这种结果。美国在战后的罢工潮也有可能源于同样的问题。

为了理解为什么大规模生产企业很难将工人的工作与集体的工作联系起来的原因，我们还要把现代化工厂的社会组织与剧团或交响乐团作一个类比。这种比较足以演示我们所说的“整合”，但是其作用也仅此而

已。也就是说，无论跑龙套演员多么微不足道，他也是在“表演”，他的工作与明星的工作属于同一范畴。但是，如果一个初出茅庐的年轻演员试图按照明星的工作方式来想像自己的工作，他就很可能犯了一个严重的错误。不过他至少认为自己了解明星的工作含义。而在成形钢板和成品涡轮之间，就不存在这种想像的关系；用商业机器给卡片打孔与银行业务也完全扯不上关系。从钢板成形或打孔工作所想像出来的，只能是更大型的钢板和更多的孔。

因此，制造麻烦的并不是作业的规模甚至作业的类型，而是在现代化工业流程中以怎样的整合方式来制造产品。现代化流程本身是人类思想上最伟大，最有创造性的成就之一，是一个大胆的构想，一个集成与有序的创举。但是整体的概念、产品和秩序只有通过最终的产品才能得到整合，这一点只有处于最高层的人才能轻松实现。这就好比在一个交响乐团中，只有指挥才能听见所有的乐器，而每个演奏家只能坐在自己的隔音演奏席上，完全看不到也听不见其他的乐器。通过遵守极其严格的时间准则，乐团能创造出一曲交响乐。但是没有一个乐手知道自己在干什么，他们中的任何人也无法说清自己为最终结果做出了什么贡献，也许他们面前甚至连完整的乐谱都没有。

工人们需要做的是以管理者的眼光来看待企业。只有这样他才能理解自己的工作；而从自身的工作出发，他是无法了解整体的。这种了解并不是提供信息、培训课程、组织工厂参观及其他类似措施所能解决的

问题，它真正需要的是在个人工作中贯穿有关整体的切实经验。在我们的研究中总是发现，一个工人若能在自己的本职工作与整体工作之间，成功建立起一种富有意义的关系，那么他肯定是一个具有“管理者态度”的人，并且能将自己的业务操作融入到整个生产流程中去。

举例来说，在通用汽车公司，有一个工人负责操作废物处理机。这项工作本身是一个毫无技术含量，又脏又乏味的清洁岗位，但是这个工人却成功地把自己的工作与整体流程联系在一起。他通过分析丢弃废物的种类，再现了整个生产过程，而这一过程他也许从未亲眼见过。这其中的关键不在于他的再现是否精确，而在于这个从事最单调工作的工人，却能够将自己看作是整体的一部分。更为关键的是，他实现这一点的惟一途径就是通过整体，通过“管理者的角度”来看待自己的工作。这个工人有罕见的想像力，虽然并非绝无仅有，他也肯定是惯例外的特例。同时，尽管他也许从未成功过，但是在激发“管理者态度”的竞赛中，他却是一个成功者。

同样的问题还存在另一个方面：工人应当有能力赋予其产品以使用价值。

前工业社会往往处于勉强糊口的状态，只能生产很少的产品。因此几乎每一项工作对社会的重要性都立时显现无疑：当时的见证者柏拉图就将所有的工作者分为军人、劳工和哲学家，而德国法律中对所有人类劳动的分类与上述分类几乎完全一样：Wehrstand、Naehrstand和

Lehrstand（即防御阶层、赡养阶层和教师阶层）。

然而我们的工业化社会则非常复杂，并且早已远离了糊口的边缘。这个社会中很少有工作是必不可少的，没有它们社会就无法发展；很少有工作与社会有效性具有直接联系；也很少有产品和工作具有显著的社会意义。

另外，对于前工业社会中的手工工人来说，与其技术本身所带来的骄傲感相比，其工作的社会价值是次要的。即使在今天，大规模生产工厂中仍存在着一个群体，完全不关心其产品的社会功能，他们就是高级技术工人。如果工作本身就引人注目，比如说钢厂的工作，那么情况也是如此。在战时，这类产品的社会意义根本不是问题。但是如何赋予一个罐头刀或灯罩以社会意义和目的呢？可是工人们确实需要自己的工作具有意义（尤其是在经历了第二次世界大战之后）。

这一需求明显造成了工人所强调方面的不同。在通用汽车公司论文竞赛中，有的工人生产的部件具有明显的用途，例如汽车发动机，而有的工人生产的部件则“并不引人注目”，例如为卡车布线的工作。这两种工人之间就表现出强调方式的差异。在第一类工人中，对产品的自豪感不仅很高，而且还是强烈的工作满意度的主要源泉。而对另一类工人，即使是在一个工作条件较好，雇用关系稳定，人事管理也不错的工厂中，他们对产品的自豪感要么缺失，要么就是一谈起来就有一种阿Q精神：“尽管没人看见我们的产品，但是我知道它很重要就行了。”在美

国，所有与汽车有关的东西都会令人刮目相看，备受尊重，然而在汽车行业中的情形尚且如此，在那些默默无闻的行业中，对产品社会意义的要求又该是多么强烈呢？

就纳粹德国的经验来看，解决这个问题的方法只有一种：制造源源不断的对“民族奋斗精神”的膜拜。但是除了真正发动战争之外，这种方法只能让整个国家陷入癫狂。更糟糕的是，只有通过玩弄战争之火才能维持这种奋斗状态。这种刺激将会导致全民族的上瘾，并需要不断加大剂量，最终使整个国家中毒。总之，要想发动战争，最好的办法就是诉诸“民族奋斗精神”，以获取社会凝聚力和社会意义。然而，如果我们无法为工业社会的个体解决赋予其产品意义和功能的问题，我们会发现自己将被迫利用“生产战役”来伪造感情上的满足感。

理解并解决这一问题的关键是要明白以下道理：尽管这个问题仍在困扰着监督人员、中低层管理者和普通员工，但是在管理者看来它并不成问题。从管理者的角度来看，每个产品都具有明显的社会意义。其中的原因当然在于：管理者所关注的并不是罐头刀或灯罩，而是业务中的制造和设计问题，采购和销售问题，财务和会计问题，等等。此时所需要的还是“管理者态度”。

工人们迫切要求尽可能多地了解整个企业，其心情可以理解。但是我们所有的证据显示：工人们若从其自身的优势地位出发，则无法以“管理者的态度”来看待企业，也无法领会其工作与整体工作间的关

系。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第18章　真的缺乏机会吗

工业社会企业里获得升迁的机会要比以前的任何一个社会都要多。统计资料表示，升迁的机会快速增长，这是因为工业企业的发展必须依赖于中层职位及具体管理者的持续稳定的增长。现在，由于经理人的供给不能满足企业日益增长的需求，美国的大企业几乎都已着手建立经理人及监督人员的招聘和培训系统。

然而，在工业社会里，地位升迁的实际实现又变得越发地困难，机会均等的承诺的实现越来越少。在美国之外，这也许并不重要。从普通工人变成管理者是罕见的事情。但是，在美国，承诺每个人在工业发展中享有平等的机会是极为重要的，它被视为“民主”的基础。

解开这个谜团的关键在于工业社会中中层及上层阶级、经理层群体所需的“技能”的性质。它不仅是传统意义上根据长期实践经验积累的技能，它还需要理论知识和管理的技能。在一般的工作岗位上，无论这个岗位对技术性技能要求有多高，工人都不可能从这个岗位的工作中积累所需的管理知识，这个岗位也不可能提供展示管理工作能力的机会。同样地，普通的管理工作岗位也不可能提供展示高层管理能力的机会，更不可能提供高层管理的经验。这样的结果是，尽管企业能提供的现场管理、中层管理职位的数量和比例在不断地上升，但是，工人升为现场管理人员、现场管理人员升为中层管理者的概率，却变得越来越小。对于

企业关于管理职位需求的满足，通常是通过外部聘用加以解决，而较少通过内部的阶梯式升迁来实现。由于测度工人绩效的指标不适用于现场管理人员，而现场管理人员的绩效指标也不适用于中层管理人员，因此，内部的升迁常导致这样的情况：升迁者对新的职位的绩效指标无法理解。从这个角度来看，这样的内部升迁是不理性的。

领班职位的重要性

领班作为第一线的管理人员，在企业内职业发展机会这个问题中占据着核心位置。它的重要性在于它的双重特性，一方面，他是普通工人群体中的资深人士，称为未被正式任命的工业企业中的“准尉”。另一方面，它又是管理层的一员，就像军队里正式任命的“少尉”，而不是长期服役却未被正式任命的“准尉”，这在美国企业中尤为明显，是美国传统。领班这个职位是工人与管理层两大群体之间的桥梁，工人晋升管理层的机会就在于此职位。管理层声称“领班是第一线的管理层”，也正因为如此，领班们参加工会，会对管理层的凝聚力和职能产生直接的冲击。

领班首先是作为一个长期服务于某个行业的“军士”，他不是一个技能很好、手艺精熟的工人。他所需要的技能不是关于如何使用某种工具、某种技术的，而是如何安排本部门的各种日常事务和本部门每个人的工作，这如同技术性技能的积累一样，尽管也需要一些天赋，但主要是依靠长时间实际工作经验的积累。

作为管理层的一员，尽管职位很低，但领班的职位仍需要一系列的管理知识与能力，如组织的知识、技术规程知识及关于政策的理解。这个职位要求的能力是智力方面的，不是技术性的。这个职位所需要的培训是原理知识的培训，而不是长期的培训。这个职位要求胜任者能同时具备两种素质：一是作为一小群工人的领导者的素质；二是作为管理团队初级成员参与管理团队的素质，能将这两种素质结合在一起是很困难的事情。这两种素质即使没到相互冲突的程度，至少也是相差悬殊的。有的人甚至会说，长期从事实际工作的经验能使一个人成为第一种意义上的优秀的领班，但又使他成为第二种意义上不合格的领班。

领班这个职位夹在差异悬殊的要求之间，变得越来越难以胜任。他不仅需要掌握很多的知识，还必须能亲自动手完成本部门的各项工作。另外，他还要做一些书面的文案工作。一家大公司最近推出的一本领班手册，列出了750个方面的知识与技能要求，从公司的资产负债表到公司产品的用途、劳动政策等，无所不包。要求领班对这些知识要充分掌握，以便向工人提供咨询。然而，这个手册却把领班的真正的工作，及关于他所处部门的工作遗漏了。这表明，公司认为关于技术、工具、工艺及部门的人员管理等，领班必须要了解的部分，他应该早就掌握了。

即使全面掌握这本手册上所有内容的领班，也难以成为一个合格的中层管理者。一方面，领班的工作已经变得与工人的工作如此不同，使得工人越来越难以升迁到领班的职位；另一方面，领班的职位又失去了

许多以前有的管理特性，这也使得领班越来越难成为合格的中层管理者。

50年前，领班不仅是“第一线的管理者”，他同时也几乎是公司管理层的最后一个等级。他们自己运营着自己的部门。在不久之前，也就是在美国内战之后，领班实际上就是部门经理，这件事在美国极为普遍，他们运营着自己的部门并承担着相应的风险。所有的“管理高层”主要关注的是销售和财务，几乎不插手具体的生产。此时的领班位置就是一个实质上的管理的位置。

而今天，领班的工作任务尽管变得极为繁重、极为复杂，但几乎完全丧失了管理的成分。领班没有决策的权力，本该属于他的那些权力，不是被他的上级管理者剥夺了，就是被工会拿走了。他现在不用做什么决策。通常，他不再能决定可以雇用哪位工人做他的下属。他也不参与政策的制定，甚至不会有人告诉他，公司的政策是什么。这倒不一定是一种短视或不妥当的策略，因为领班所管理的部门实在是太小了，充其量只能给他一个管理者的名分。同时，他所肩负的责任也过于繁重，令他无暇他顾。

晋升阶梯中的裂隙

一个严重的后果是，人们会普遍抱怨，职位的升迁不是看你的业绩，而是根据偏爱、一时兴起或先入为主的看法。这样的指责有它的合

理的成分，惟有全能的记录之神，能依据对某个人的全面认识进行人事决策。但是，人们同样相信，公司的管理层对制定一个理性的、客观的、不带个人感情色彩的职位升迁政策的努力，可谓不遗余力。即如他们认为，实际的升迁取决于领导的直觉。一个优秀的工人，他所具备的素质并不能令他成为一个好的领班。同样，一个优秀的领班，他所具备的素质也不能令他成为一个好的管理者。因此，即使最理想的职位升迁决策，对升迁者原先的阶层的人来说也是无法理喻的，他们也会觉得它是非理性的、武断的。这是因为决定某人是否升迁的标准与他们自己熟悉的标准是不一样的，因此，他们会觉得无法理解。正因为如此，以资历作为升迁的依据有它存在的空间，它毕竟是一个简单、明了、不具争议的标准。尽管它与人的优点、工作要求毫不相关。

在实际生活中，职位升迁之梯正在走向破损。一种趋势是通过管理培训输送领班人才，在这种情况下，工人通常没有升迁的机会。而领班则直接从大学、技术学校、商学院招聘，或者招聘管理者专门培训课程的毕业生。另外一种趋势则是，将领班视为工人的职位升迁的封顶。而管理层的职位则从一些管理性职能部门挑选人员，或直接从商学院的研究生中招聘，尤其是哈佛商学院，它是专门输送管理高级人才的教育机构。这些招聘来的高级人才直接进入管理层中较初级的位置，通常作为高级管理层的副手。他们根本不会进入到生产的第一线。

美国电报公司几乎一直以来遵循第一种模式，它直接从大学招聘人

才进入领班的职位。化工行业则为普通工人保留了一些领班的职位。在有机化学和合成化工行业，即使是要做好普通岗位的工作，也需要较好的科学与工程背景。

而通用电气公司则从普通员工中挑选领班，但更高的管理职位则是直接从研究生院招聘在管理方面训练有素的人才。在这方面，铁路企业可能走得更远，它几乎消除了领班上升为管理者的可能性。铁路企业的领班几乎无一例外地是由普通工人升迁上来的，但是，等他们熬到领班这个份儿上，他们的年龄已经很大了，根本没有机会继续升迁为管理者。此时，领班作为工作小组的领导的素质要求得以保留。与聪明的年轻人相比，年龄大一些的领班可能会更胜任工作一些，能保证手下的工人服从他。而一个从技术学校刚毕业的年轻人，他可能对世事并不谙熟，下面的工人也不服他。但是，一个典型的铁路企业的领班至多是一个未被正式任命的“准尉”，除此之外，他什么也不是。他只掌握技术，对管理工作不理解，也没有接受过相关的专门培训，他不太可能成为一个真正的管理岗位的候选者。

工人获得发展的另外一种模式是非美国式，或者说非资本主义式的，它是苏联曾有的工人升迁为管理者的模式。

20年前，苏联的工业化浪潮刚刚开始的时候，工人面临的机会确实是空前巨大的。因为在大革命之前，没有这些管理位置，而工业化的浪潮一旦兴起，这些位置就全部空缺在那里。另外还有一些新的行业的出

现，需要填补它们的管理岗位。某个工人只要能展示他能迅速地学会新工作的能力，马上就会得到提升。从19261936年，苏联的职位发展机会的确是空前的，一个刚刚走出农场的年轻人，只要能展示出他的能力和勤勉，他几乎一定能获得一个重要的职位。但是，国家马上就认识到，尽管能很快提升一批优秀的领班和管理者，但是缺乏优秀的技术人才及出色的执行者，而同时，工具的发展离不开这些。因此，在1936年，几乎在一夜之间，苏联的政策出现了180度的大转弯。从那以后，有能力的工人可以获得很高的工资，几乎是平均工资水平的三四倍。但是，他们永远不可能成为管理者，甚至连成为领班的可能性都没有。而领班以上的管理职位则是直接从技术学校或大学的毕业生中招聘，他们是未来的高层管理者。而这些学生又可能是技术人员、公司管理者或政府官员的子孙。虽然这种转变本身不是由意识形态驱使的，但是，它体现了对工业发展情况变化的反应。

在美国，大学教育的需求非常旺盛。这体现了这样的情况，年轻的一代不再相信从基层开始的升迁之梯的存在，他们认为到达顶层的惟一机会来自更高的起点。

在工业社会之中，尽管中层阶层及管理职位的数量在不断增加，但是，人们的实际经验却告诉他们，现在的机会在缩减。更重要的是，由于企业已成为工业社会的中心组织，它使得整个社会中的发展机会变少了。因为在企业里只有一个威望体系，那就是与经济性有关的威望体

系，它只承认一种贡献，那就是经济贡献。它没有给其他的威望体系留下空间，包括个人在社区中的地位、某群体的领袖、社会与公民责任等带来的声望与满足感。它惟一能提供的就是职位提升，除此以外没有其他途径来实现人们对声望的需求。

然而，人们却能在工厂社区找到实现社会承认、满足其成功欲望的途径。因此，工厂社区之外的机会和升迁并不能带来多大的满足感。

只有很少的一部分人才能得到升迁。每10个工人中只有一个人有可能被提升为领班；而20个领班中只有一个有机会能成为大领班；一个工人成为一个普通的管理者的概率则是1/3000。可见，尽管在工业社会中，升迁的机会比以前任何一个社会都要大，但机会仍然很小。

另外，企业只能满足这样一类人对机会的需求，他们将经济方面的提升看成是最有意义的成功。这类人毕竟只是一小部分。因此，企业中的升迁给人们带来的满足感大打折扣。因为升迁似乎永无止境，前面似乎总还有一个台阶，这使得所谓的升迁更像是“薪水的上涨”。如果你去访问一名刚刚升迁的某大型公司的某个主要部门的经理，他若马上就开始谈论自己以前的上司的工作业绩及声望，那是很少见的，他一定是一个特别坦诚的人。

企业要充分利用它所能获得的所有的潜能、天赋与才能。它不可能只依靠上层阶层的管理者，而放弃其余90%的成员的天赋与才能。美国

的企业，也只有美国的企业，没有将管理职位完全地局限在接受过良好教育或出身良好的人群中，而是保证工人也有一定的机会进入管理职位。这是美国能成为领先的工业国家的主要原因之一。而丰富的自然资源、领先的技术及好运气，这三个因素尽管也很重要，但它们不是美国成为领先者的根本原因。真正的原因是我们对人力资源的充分利用，充分发挥他们的领导力、充分施展他们的抱负、充分利用他们的能力，尽管这种愿望有时是单方面的，但正是这个才赋予美国经济发展的强劲动力。如果企业里的升迁机会被取消了，企业的情况和整个经济的发展都会受到影响，这种影响就如同对其他任何一种生产性资源的破坏一样。

从普通员工逐步升迁，替代这种模式的是大学教育。所有有能力的年轻人都通过大学教育而直接进入管理层；这种替代实际上是不合适的。能在学术上取得成功，并不表明他能胜任管理工作，他的学术能力并不是企业需要的能力。企业让一个在学校表现突出的毕业生进入管理岗位，就有可能将它真正需要的人才拒之门外：有创业精神的人、创新者、能够承担风险的人。这个过程本身也是要注定失败的。在这样的制度之下，除了最贫穷的家庭以外，所有的家庭都会让自己的孩子上大学，希望在毕业之后能获得一个好的职位。但是人人都如此，不可能每人都能获得理想的职位，而那些毕业生又不屑于从事职位较低的工作，可是他们除了能找到这些工作之外又找不到合适的工作。将学位视为获得提升的通行证，这也把教育引向歧途。我们的教育将会沦为时髦的、最易销售的技能的速成班。但是，一个自由社会体制需要的是致力于性

格培养，造就领导人才的教育制度。

总而言之，一个社会不能仅仅通过经济上的满足来满足所有人的需求。它必须要保证能实现一个真正的社区意义上的声望的满足。如果一个社会不能做到这一点，就会让它的成员错误地认为发展机会在缩减，甚至消失了。他们也会在企业之外寻找满足这些需要的途径，并因此而对企业心怀不满。工会最具有吸引力的方面就在于，它通过工会活动、工会的领导岗位，使人们能够获得他在企业里不能获得的社会满足感和声望。如果这种满足只能在工会里获得，它就会成为人们反对企业的理由。

而且，如果我们对社会提供平等机会失去信心，将会危及整个社会的凝聚力，这是不言而喻的。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第19章　沟通缺口

企业社区中不同群体之间的相互关系问题,与到现在为止我们讨论的所有问题都有本质的区别。这个问题常被称为是“沟通”问题，也就是不同职能的群体之间彼此理解、了解彼此的职能和需要的问题。

我们基本上可以说，现在的企业几乎没有什么沟通。企业的不同群体之间彼此互不了解，他们不能想像也不可能理解另一个群体所做的工作，或他们为什么要做这些工作。人们常将这个问题称为“管理层与工人之间的沟通问题”。这种提法是有误导性的。我们讨论的不只是两个群体，“管理层”和“工人”，而至少是三个，即“管理高层”、“中层管理者与领班”及“普通工人”。从社会学意义和政治学意义上来说，这三个群体之间都存在着明显的差异。管理高层与中层管理者之间的沟通同样十分缺乏，一如这两个群体与工人之间的沟通一样。

在工业中，沟通这个词的词义是纯技术性的，它指传递信息的工具，而不是指传递的内容，比如，它指的是传递信息的电话，而不是指你在电话里交谈的内容。结果，人们常将“沟通问题”视为一个技术性的问题，也就是如何保证管理层或工人能方便地获得信息。其实，企业里并不是缺乏传播信息的技术性手段，许多企业采取的改进沟通问题的措施，比如工厂的内部报纸、培训会议、给员工的信、员工意见调查等等，这些措施实际上是重复性的，它们相对于现有的信息传播工具及传

播的信息来说，并没有什么改进，对所有的群体来说，并没有因这些工具而获得更多的信息，他们获得的信息和以前的一样多。企业里真正缺乏的是每个团体都愿意，而且能够聆听其他群体，换言之，真正缺乏的是理解与想像，而不是信息。

这种相互理解的缺乏，其根本原因在于三个群体在职能上的不同。尽管这三个群体看到的都是同一个事物，即企业，但是他们是从不同的视角和不同的视野来看待企业的。对某个群体来说，某件事也许是显而易见的，但另一个群体也许根本看不出来。

管理高层从整体的角度看待企业，他看到的是经济绩效、生产效率和产出率，并将企业视为一个复杂的、竞争性经济中的一个分子。

中层管理者及一线管理人员则将企业视为一台复杂的机器，视为“部门”和不同职能岗位的集合，他们更愿意将企业视为一个自我运行的组织，而不是整个经济中的一个分子。在很多时候，他们甚至还看不到这么远，而是只局限在自己从事的职能之中。但中层管理者相对于管理高层，对企业的政治性及社会性更为了解，但他对企业的经济性则不甚了解。管理高层的每个成员都知道公司当前的财务状况是否良好。但是中层管理人员中，只有极少数人能说清楚企业当前的运营状况，更不用说了解与自己工作相关的财务数据了，那更是凤毛麟角。另外一方面，高层管理者通常对一个酝酿中的罢工毫不知情，而中层管理者对公司面临的问题有深刻的认识，并知道真正的问题在哪里。

每一个管理群体都只看到了整体的一个方面：管理高层将企业视作一台经济性的机器；而中层管理者则将它视作一个管理实体，或者说，最好将它视为一种政治性和社会性的组织。

而工人呢，这两个方面都看不到。从他的岗位来看，管理者职能对他来说毫不相干，无论是管理高层看重的经济责任，还是中层管理者看重的技术职能，并把企业视为一种社会化组织，这些对工人来说都没有什么意义。他的看法取决于他的具体工作及他旁边的同事的工作、他与工作之间的关系以及他与其他工人之间的关系。即使他知道其他部门所从事的工作，他也无法将这些组合到一起，获得一幅关于企业的整体图景，更何况还要把一些无形的职能加进来，比如销售、采购、工程与研发、财务及计划，而这些工作正是管理高层的主要责任。然而，尽管工人们只能看到一方面，他们却认为他们看到了整体。

山的另一边

问题的根源在于企业的多元性，而每个群体通常只看到它的一个方面。而且，就它们各自关心的问题，它们又都能从自己的角度做出充分的解释，这又令人觉得他们的看法是可信的。通常，只有站在企业之外回头看，才知道每个群体的看法是多么地不全面，而在企业内部时，每个群体都会觉得自己的看法是全面的。

一个人从普通的工人升为管理者之后，他常常会不记得他在几年前

做工人时对企业的看法。他就像儿歌中唱的那只熊一样，它越过高山，“看到的全是山的另一边”。由于只有极少数人会意识到他会记不起以往的观点，因此，很多人都以为自己是基于以前的观点制定政策、完成实际工作的，其实这只是一种幻觉。

一个人从一个群体升迁到另外一个群体，他必须要接受新的观点，抛弃旧的观点，惟其如此才能有效地完成新的工作。这正是许多工人在接受领班工作时会犹豫的原因。一方面，人自然会想获得更重要的工作，这会带来更多的收入和声望。但是，他们即使对这个新的、极富挑战的责任无所畏惧（这项工作在大型企业里尤具挑战性），他也会畏惧这项工作带来的新的氛围和新的社会环境。这个升迁会扰乱他和他的家庭在工厂以外建立的友谊，也会扰乱他和工厂里的其他工人建立的社会关系。这会逼迫着他们改变行为模式、做人的原则及基本观点。但是，一个人除非能做出这些改变，甚至可以说耳目一新，换了“眼睛”和“耳朵”，否则就不可能成为一个有效的领班。

从中层管理者升迁为管理高层也要经历类似的洗心革面，甚至，这种革新更为困难，因为两者的分界线并不那么明显。成为领班的工人不再为他以前的工人群体所接纳。这会使他的转变过程极为痛苦。我们认识的许多领班都说，他们一开始觉得很孤独，很孤立，就像赤身裸体的一个人。正是这个原因，使得领班的转变更为迅速，也更为彻底。但是，从中层管理位置升迁到高层管理位置却不需要经历类似的“初次仪

式”。从社会意义上看，这两个管理群体之间的差异至少从表面上看，不像工人与管理层群体之间的差距那么大。然而，从职能上看，两个管理群体之间的差距可能更大，更显著。由于一些自中层管理位置升迁而来的高层管理者的角色转变不那么彻底，他们对问题的看法从没有超越他们做领班时的眼光，他们从来就没有真正获得高层管理者看待事物的视角，因而他们也就从来没有真正完成好高层管理的工作。

这三个群体之间沟通的缺乏，使得每个群体都难以理解另外一个群体的看法，也使得每个群体都难以理解其他群体所从事的工作。

这无疑会加剧我们已经讨论过的所有问题、差异与冲突。例如，管理者很难理解工人们为什么把工作称作收入，而工人也很难理解管理层为什么非要把工资称作单位成本。管理层不能理解工人们为什么不能把自己的工作与整个产品联系起来，工人们也不理解管理层为什么只看到整体，而看不到它的组成部分。它同样也会使中层管理者的问题更为严重，尤其是中层管理者在处理如何更好地将自己的工作整合到公司的整体之中时，变得更加困难。这就部分地解释了，为什么管理高层常常会发现中层管理者不理解他们关注的问题、政策和决策，同样，中层管理者也会发现高层管理者不理解他们。对工人来说，如果他们不理解管理层的工作及为什么要做这些，他们会认为管理层的决策是武断的、不理性的。而对高层管理者来说，由于他不了解工人们，所以他们也会觉得工人们的行为是不理性的，无法理喻的。而中层管理者，他被夹在中

间，既不理解工人的行动，也不理解管理高层的动机、理由和行动。

理解和想像的缺乏，会影响到所有的决策和行动，态度和行为，也会影响到管理政策与管理职能，无论是经济的，工程的，还是厂房布置、生产方法或人事政策，无不受到它的影响。相对而言，工人们对管理者的工作的理解要多一些，因为他们对管理层表现出的尊敬要多于管理层对他们的尊敬，而管理层对工人的理解则要少一些。

在过去的几年里，整个企业界，特别是管理层，已经开始意识到沟通问题。没有这个意识，这个问题就不可能得到解决，即使到现在，也没有找到一个解决这个问题的普遍的、有效的方法。但是，意识本身不是问题的解决方法，目前管理层所采用的建立沟通体系的方法也不是特别有效。目前所采用的方法主要是将尽可能多的信息投放到工厂社区，但是，工人们既不愿意，也难以接受和理解管理者硬塞给他们的这么多信息。真正需要的不是信息，而是新的“感知器官”，需要这三个群体都换上新的“眼睛”、新的“耳朵”。

因此，解决问题的方案是属于制度性的，而不是信息。管理高层需要装备一个“聆听”的器官，这样，他才知道中层管理者及工人需要知道哪些信息；也才能知道中层管理者及工人为什么不能理解对他来说十分简单、十分清楚的道理。而中层管理者和工人也要长出类似的“耳朵”。目前管理层所做的努力，就像试图让一个中国人和一个西班牙人在电话中沟通一样，除非其中一个人能听得懂对方的语言，否则，再完美的电

话系统也无法让他们两人通过通话而明白对方的意思。而在今天的企业界，连沟通的工具（就如同上面例子中的电话）都非常缺乏，更不用说不同群体之间的共同语言了。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第20章　“投币机论”与“萧条休克症”

如果从我们以上的讨论中得出结论，认为工厂社区和企业完全不能带来地位和职责，那就大错特错了。

事实上，地位和职责能在相当程度上得到实现。只要稍稍留意一下，我们就可以看到铸造工人、铁路工人、重型机器设备操作工人等群体所表现出的自豪感、身份感和满意感。从数量上来说，至少在美国，对实际工作关系持正面认识的人要远远大于持负面认识的人。

这一点又不能过分强调。它表明企业能够成为一个具有良好社会功能的机构。它同时也意味着依靠企业内部的自然力量，完全可以建立起良好的社会秩序，能达到克服障碍的程度。

但是，当从现有的情况转向趋势的分析时，我们却发现，趋势正向相反的方向发展，能实现的社会要求的满足程度越来越低。

无论何时，工业环境下的个人只要接受了“管理者态度”，只要他能以整体的眼光看待自己的工作和工作岗位，正面的因素就会占主导地位。通用汽车公司论文竞赛很好地说明了这一点。但是，如果没有特别的努力，对个人产生影响的就会是负面的因素。要看到正面的情形，需要特别的努力，尤其是需要想像力。而负面的因素则是常态，是现实的情况，它们决定了人们的态度和行为。除非“管理者态度”成为一种常

态，每天的实际工作有助于这种态度的形成，否则，负面和分裂的趋势、未得到解决的问题、缺乏满意感等，就将会成为决定性的、驱动性的因素。

负面的因素之所以如此明显，并产生着决定性的影响，根本原因是我们对于人的相互关系的认识是偏颇的，认为只有“工人”一方是有问题的，而办公室职员、现场管理人员及管理层并不存在社会问题。比如，迄今为止，我们的研究大部分都集中于普通工人。其实，处在白领阶层的人群可能是满意度更差的人群，而他们实际上决定着工业企业的社会秩序和社会氛围。他们的态度和行为决定了整个工厂的态度和行为。

第二，有一个领域，我们可以几乎肯定地说，它的所有方面都是负面的，那就是沟通。这个问题使得积极因素不能发挥作用。在这里，听到的只有失望、不满意、幻想破灭、反对意见及抱怨，人们看到的、感觉到的都是这些负面的因素。人们想当然地以为积极的因素会自己发挥作用。其实，要使它们发挥作用，必须要保证不同群体之间能进行有效的沟通。

最后，也是最具决定性的一点是，几乎所有的负面动向都是想像力的障碍。正面的满意感通常体现在具体的、实实在在的事情及成就之中。然而分裂性的、负面性的力量，常常会介入到无形的事物之中，正是它们常常影响到人们的体验，例如地位的实现、职责履行的体验，如何摆正自己在整体中的位置，如何看待自己的工作在整体中的位置等。

大规模生产的模式和原理是如此抽象，对它们的理解需要个人有很丰富的想像力。我们应积极地引导、帮助甚至强制要求工业社会的每个成员，包括普通工人、中层管理者及管理高层，都认真地认识他们所处的社会。要做到这一点，须首先给他们“装上”新的感知器官，因为在工业社会中，没有什么比克服想像的障碍更为困难的了。只有使每个人有真切的感受，无论是来自外部的实际体验，还是来自内部的象征性的、仪式性的体验，才有可能克服想像的障碍。

在这项工作中，我们面临的最大困难是左右着管理层和员工的态度的力量。管理层所持有的对人的本质的看法，使他无法正确地认识和理解工厂社区，他们持有的观点是所谓的“投币机论”，认为人就像投币机一样，只对金钱的刺激做出反应。而生活在恐惧、担忧之中的工人则变得极为多疑，这就导致了“萧条休克症”的出现。如果说工厂中影响社会满意感实现的具体的障碍阻止了人们的想像力，那么，投币机论和萧条休克症则从根本上摧毁了想像力。

“投币机论”

投币机似的人类（埃尔顿·梅奥用的词是"rabble hypothesis"——“乌合之众假设”。——原注）这个概念不是工业社会创造的，而是18世纪理性主义者的一个低智商的产物，它的经典形象如今已固化成漫画式的形象。

根据这个概念，人只不过是一台机器。因此，从工程的观点来看，以不断发展着的工程原理运用于人类，将每个人视为服务于单一目的、高速运转的机器工具，是再自然不过的事情了。根据这个概念，人类还是一种只对金钱刺激做出反应的自动机器，就像路边卖口香糖的自动售货机一样。因此，基于这种认识，运用针对每个人的工资激励作为社会组织的基础、作为单个的人整合成企业的基础，就是再自然不过的事情了。

如果没有“投币机论”这种貌似科学，实际上荒唐透顶的概念，大规模生产革命也许就难以取得如此的成功。要推翻并取代前工业社会，需要这样一种对人类及社会的极度简化、非常机械化的概念。革命越是彻底，它的口号就越简单，同时也越歪曲。而大规模生产是人类历史上最彻底的革命之一，它的口号也就难免简单、歪曲。因此，我们取得的大规模生产的成功，“投币机论”这个概念发挥的作用着实不少。

但是，这个概念的代价也是昂贵的。管理者看工人，看到的不是一个真正意义上的工人，只看到一幅投币机似的人类的漫画：一个贪婪的、懒散的、得过且过的、只对工资支票感兴趣的自动机器。而工人看管理者也如同管理者看他们一样，他看到的也是一幅投币机似的人类的漫画：一个肥胖的、穿着燕尾服、条纹裤子、整天收取债息的寄生虫。就是这些陈腐的漫画形象，影响着双方政策的制定。

这个概念无论在何种制度下的国家都没有什么区别。事实上，投币

机似的人类这种概念能成为官方信条的国家，恰恰就是苏联，重要的原因就是他们从李嘉图那里把这个概念继承过来，使之得以广泛传播。当然，西方世界对这个概念同样也是深信不疑，尽管很多人只是下意识地坚持这种观点。无论是在西方，还是在东方，要赋予个人适当的社会地位和社会责任，就必须彻底改变这种观点。

“萧条休克症”

与“投币机论”具有同样破坏潜力的是“萧条休克症”，这是所有西方世界的工人都得忍受的煎熬，它是西方工人20世纪30年代那段痛苦经验的结果。

大萧条时期的长期失业使人们明白了一个道理，一个在工业社会中生存的核心定律：一个人要得到社会的认可，他的公民权甚至自尊，都依赖于他是否拥有一份工作。一个人在工业社会里，如果没有工作，他就不可能有真正意义上的社会存在。他的公民权会被剥夺，他的社会地位、他的同伴对他的尊重都会丧失，甚至连他的家人对他的尊重也会丧失，最后，连自己的自尊也一同丧失。工业社会里长期失业带来的社会性损害，是无论用多少金钱都弥补不了的（意即，无论政府给长期失业的人多少金钱补助，都无法弥补长期失业带来的社会性损害。——译者注）。

有多少人失业实际上并不那么重要，重要的是他们是否认为自己失

业了。确实可能出现这样的情况，从数字上看，确实有大量的人失业，但是大家在心理上并不认为存在着失业问题，实际处于失业状态的人相信，他们遇到的只是暂时的困难，只是两次就业之间的一个间歇。例如，1945~1946年发生的情况就是这样的。那个时期是从战争结束向和平时期过渡的期间，有好几个月，美国很多地方的失业比例都非常高，但人们都认为那只是暂时的困难。另一方面，也可能出现相反的情况。如果失业的人觉得难以在短时间内找到工作，甚至觉得再找一份工作希望渺茫，此时，即使实际失业的全部人口很少，大家仍会有萧条恐惧心理。如果个人基本上能预测失业会持续多长时间，即使有较严重的失业问题，也不要紧，就能忍受过去。正是因为失业的根本影响在于它的社会性及心理性方面，因此，不确定性和不可预测性才是使它变得无法忍受的真正原因。

大萧条还摧毁了人们关于工作的获得是由理性的力量控制的信念。它甚至从根本上摧毁（至少动摇了）了人们对整个经济体系是理性的信念。工人们认为决定他们的生命与生活的力量如同妖魔一般：不受工人们的控制、甚至不受任何人的理性控制，无法预测，永远地潜藏在黑暗之中，又随时有可能跳出来肆虐破坏。工人们对经济力量的恐惧，正如同人类远祖对自然之无形力量的恐惧一样，我将这种恐惧称为“萧条休克症”。

萧条休克症并不只是局限于大萧条中失过业的工人，无论他失业的

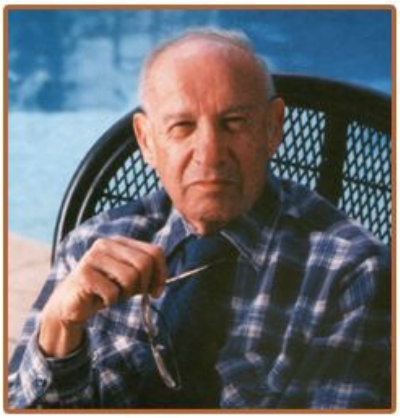
时间是长还是短，它其实适用于所有的工人。那些从1929~1939年一直有工作，一天都没有失过业，实际上根本不用担心会失业的工人，他们与失业的工人一样，忍受着同样的社会性与心理性煎熬，甚至有过之而无不及。对明天是否会失去工作的担忧，对人的心理造成的压力与危害一点儿不亚于真正的失业。而在这10年里，一直没有生活在这种担虑之中的工人寥若晨星。而且，这种恐惧影响的不仅是当时正处于工作年龄的人，还影响到那时仍是孩子，还没有达到工作年龄的人群，对他们的打击甚至更大。因为他们那时还是孩子，可是却要在一个被失业的担心和恐惧笼罩着的家庭中长大，这对他们幼小的心灵会留下怎样的痕迹？这也就是说，整整下一代的工人群体都会受到这种经验的影响。

这种心理上的不安全感，而不是经济上的不安全感，弥漫在这个工业社会环境之中。它产生出恐惧，而且由于这是一种对未知之物、不可预测之物的恐惧，它就会促使人们去寻找替罪羊、罪魁祸首。正是萧条休克症，使工人们极端怀疑任何形态的创新。萧条休克症还使他们变得胆小敏感，使他们常常感到，无论采取什么行动都无济于事。既然无论怎样，他都会失去工作，那么他凭什么会去充分实现该工作的意义呢？

因此，如何克服萧条休克症是工业社会面临的一项重大任务。只有让工人们仍能相信，控制着他们的工作的力量是有理性的、可预测的，我们才能保证工业企业的任何政策有可能发挥作用。

我们所获得的证据表明，今天美国的大部分企业，至少能满足工人

们最起码的社会地位与社会职能要求。不过，我们获取的证据同样也表明，今天，在美国的企业里，起决定作用的驱动因素并非那些导致满意感、成就感的因素，而是障碍。换言之，美国工业企业界的发展趋势是逐步走向“社会性熔点”，现在着力扭转这个趋势尚为时未晚。这也给我们提供了一个绝好的机会，在其他任何地方，我们都不可能取得更为迅速、更大的成绩。所有的基本力量都朝着使工业企业成为一个发挥着重要功能的社会组织的方向起作用，这些基本力量包括：社会的客观要求、企业的客观要求及个人的客观需求与要求。但是，我们能用来完成这项工作的时间却不多了，也许是15年，但是绝不会超过25年。



第五部分

工业秩序问题剖析之四：管理职能问题

第21章　管理工作的三重性

第22章　管理者为什么不履行自己的职责

第23章　未来的管理者从哪里来

第24章　规模大是良好管理的障碍吗

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第21章　管理工作的三重性

从上一代开始出现的管理层，已经成为我们这个社会的新的统治阶层了。工业企业的特点是要求规模大，即使是一个中型的企业，它的管理层所控制的资源也要比前工业经济时代中的“财富王子”（merchant prince ）大。管理层决策会影响到一大群公民的生存与生活，进而影响到全体公民。管理层所采取的政策，所遵循的原则，很大程度上决定了我们这个社会的性质。

管理层的合理组织是企业的一件大事，或者可以说是首要的大事。但是，管理的职能、妨碍管理者尽其职责的障碍、保证企业形成有效管理的组织等问题，就不仅是与企业的正常运行有关的技术性问题了。管理者的能力在很大程度上决定了企业能在多大程度上履行它的经济性职责，也就是作为社会的部分生产性资源的托管人的职责。管理者的能力同时还决定了企业能在多大程度上履行好它的政府性及社会性职责。管理层的结构与组织确乎是所有公民关切的、具体的、而又与自身利益密切相关的现实问题。

管理层，作为企业的一个“器官”，它只能也只有向企业负责，并为企业负责，而不是向其他任何组织或为其他任何组织负责。企业向谁负责，这是一个重要的问题。随着所有权与控制权的分离，它将企业的权力和权威与个人的法定私有财产权彻底分开，也使得这个问题变得更为

突出。但是，管理者向谁负责，这倒是一个简单易答的问题。管理层是企业的一个器官，而器官的功能就是服务于它所属的机体。那么，管理层作为一个企业中占统治地位的器官，它当然要为企业的生存与繁荣负责。

具体地说，这要求高层管理者要履行好以下三种关键职能：

1.确保企业在经济中的生存，也就是说，要确保企业的盈利性、它的市场和产品的持续。

2.确保企业的人力资源得到很好的组织，使之能得到有效的运用。

3.确保管理高层充分的、有秩序的连续性。

这三种职责更多地涉及的是决策，而不是决策的执行。管理职能可以说是一种政策制定职能。管理者并不具体地做事。他只是决定哪些事应该做。甚至，“保证事情做好”的工作其实也不属于高层管理者的职责范围，尽管通常对管理职能定义就是“如何保证事情做好”。第一种职责和第三种职责处理的完全是企业510年的长远问题，第二种职责也差不多如此。因此，可以这样说，管理工作主要是一种“将未来投影到现在”的工作。它处理的问题是将要发生的，而不是正在发生的，更不是已经发生的。所以，管理不仅是一种政策制定工作，还是一种计划性工作。

我们的企业是做什么的

管理者第一项职责是确定哪些经济因素与趋势，会对公司的未来财富产生影响。管理者必须要保证，企业的资源在今后510年中，至少仍像现在一样能产生经济效益，且具有生产能力。他必须在现在对企业面临的未来问题做出决策。这种职能可以这样表述：正确确定企业经营什么业务，这是管理者的职责。

这个职能似乎没有什么意义。确实，要说清楚一家企业是经营什么业务的，这并不需要太多的分析，也不是什么复杂的事情。在很多情况下，公司的名字不就能体现它的主要业务吗？事实上，关于企业到底从事何种业务的决策，具体说，就是关于企业生产何种产品、进入何种市场、它的前景如何等的决策，绝不是显而易见的。它需要很高层次的详细而严谨的分析。它同样还包含着一个难度很大的决策，也就是，公司在未来应瞄准何种业务？到目前为止，只有极少数管理者能够回答这些问题。

例如，铁路公司经营的业务是运输，这是显而易见的。但是，就某个具体的铁路公司而言，我们以一个实际例子来说，它发现自己真正的业务并不是运送货物或旅客，而是促进它所服务地区的经济发展。基于这一点，管理者决定，公司的正确的经营业务是促进该地区资源与设备的开发利用。因此，只要是对该地区经济发展有利的事，甚至包括其他的与铁路运输形成竞争的交通业务，如航空运输、水路运输及公路运

输，都能直接促进铁路运输业的盈利性与经济业绩。

另外的一个例子是说两家大型汽车公司，这个例子也说明了这种决策的难度。自1929年以来，美国的汽车市场逐渐变成纯粹的不断升级换代的市场，面对这种形势，两家大型汽车公司的管理者都要问自己，我们到底是做什么的？一家公司认为他们是提供耐用消费品及其服务的公司，他们认为占据公司绝大部分资本投资的生产设备，仅仅是为了使公司无形的经销体系发挥作用的必要条件。另外一家公司则认为，他们的主要业务是为人们提供动力，因此将工程与生产人员视为公司的主要资产。相应地，前者的决策是扩大销售的范围，不仅包括汽车，还包括其他公司的产品。后者的决策是增加产品的类型，将产品线扩展到卡车、拖拉机、火车头、柴油发动机、飞机发动机等。

这个决策还会带来管理层的变动。前者自然会将销售总经理视作最高管理者的理想候选人，而且该公司还大量招聘了具有邮购销售与零售经验的工作人员。后者则建立了以工程师、冶金技师和物理学专家为主的高层管理团队。

再举一个例子，一家具有相当规模的公司，已经在专利药品市场上经营了很长时间，已经拥有自己的市场了。但是，在分析自己到底适合做什么时，他们发现，自己的真正业务不是专利药品，而是善于利用规模小、经营不太成功的企业生产贴牌产品并实现规模销售。它的真正产品既不是专利药品，也不是普通药品，而是提升小企业的能力。因此，

它的真正的市场是资本市场，而不是消费者市场。这就决定了公司业务扩展方向的改变，它的主要业务变成收购小的、不太成功的企业，这些企业可以分布在多种领域，如药品、香水、家用清洁剂，甚至再版图书。它把这些企业购买过来，经过一段时间的培植，再将它卖出去。

只有认清企业合适哪种业务，才能在此基础上决定管理者的职能和目标是什么。如果连企业真正从事的业务是什么都搞不清，那么管理者就连自己真正管理什么都不知道。

对企业所从事业务的实质性分析，还能分离出影响企业未来的经济因素。这个过程本身就能促使管理者为企业的未来做好充足的准备，并做出正确的决策。它能显示哪些事情可以不必考虑，无论它看上去如何重要；哪些趋势必须密切关注，尽管它们还没有显露出来。它使得如何对一种新的发展做出反应的决策变得可能。例如，这种新发展是威胁，还是机会呢？我们能利用这种新的发展使公司变得更强大吗？如何利用这种新发展？这种新发展会迫使公司改变它的性质和主要业务吗？

“企业是做什么的”，这个决策还包括企业应如何应对经济社会政策的一些新发展，这些发展可能会影响到企业的未来经济业绩和繁荣程度。管理者的职责不仅在于预见这些发展趋势，还要决定如何利用那些能促进企业繁荣的趋势，采取什么样的预防措施抵消那些对企业不利的趋势的影响。目前，绝大多数管理者完全逃避这两项责任。然而，仅对公共政策表示抗议，将监管和严格控制的鼓吹者贬为“蓄意破坏者”，这

是远远不够的。其实，每一项监管措施，对某种业务的限制措施等公共政策的出台，都是因为管理者自己不能提出可行的政策和方案。根本错误在于，管理者未能认识到，公众对他们的业务决策的反应，对公司来说，与新市场、新产品开发同等重要。

对当今美国的管理者而言，如何利用好迅猛发展的资本市场，也是他们的管理工作的核心组成部分。资本市场的作用在于将中产阶级的积蓄输送到生产性投资中。大规模生产与消费体系显然不能依靠“有钱人资助”式的资本市场了，尽管目前我们还没有完全脱离这个市场。

每个大型企业的管理者还须承担制定支持小企业，尤其是新生的、成长性企业发展的政策的职责。应确定一套可行的，关于大企业和小企业关系的行为准则，这些小企业包括大企业的供应商、经销商等。否则，大企业将不可避免地遭受到日益严厉的惩罚性控制。

确定工厂的位置、分配工作、确定同一公司的不同工厂之间的秩序与关系，这些也是管理工作的一部分。这些工作的完成要求管理者与当地政府及工会密切合作。确定资源保护政策，尤其是水资源的保护政策，以及保证水和空气清洁的政策，也是管理工作的一部分。当然，本书中讨论的每一个问题，比如工人安全问题、工会关系问题、工厂社区的“小政府”问题、管理层的组织问题、管理的连续性问题等，也是管理者不能掉以轻心的，任何一个问题处理不好，就会遭致严厉的、惩罚性的公共监管处置。

如果一个管理者拒绝承担预警未来可能的公众压力的责任，不能采取积极有效的措施应对这些压力，他这样做无异于拒绝履行管理的职责，背叛了为企业的经济业绩负责的承诺。

最后，关于企业真正从事什么业务的决策，还包括建立企业业绩测度的标准以及适当的业绩监控措施。

构建适当的监控体系对企业的福利而言十分重要，我们可以将它单独视为一种管理责任。工业企业规模大，而且非常复杂，可能会出现在很多地方同时有很多事情发生的情况，因此，管理者不可能像四引擎轰炸机的飞行员那样眼观六路，耳听八方。如果飞行员在飞行中控制不当，可能会使飞机的某些零部件产生损坏，但是，如果企业的运营过程中缺乏适当的监控，就会直接损害千万人的利益，间接地损害到整个经济的发展。

迄今为止，我们的企业实际上没有真正的业绩测量与控制体系。在这种条件下，管理变成了类似飞行员那样的“凭自己的耳朵”或“凭自己的直觉”。我们目前所拥有的测度标准至多是财务意义上的。关于效率与生产率、企业在市场上的地位与成功程度、人力资源的利用程度等，我们只有极为初级的测度工具。我们甚至缺乏一个测度盈利性的有效工具，会计意义上的盈利，常常不能区分当期成本与远期成本，通常假设钱的价值是稳定的，因此，它从概念上来说，本身就是“盯住过去”的，而不是“盯住未来”的。因此，建立可靠的业绩测度与控制手段，已成为

管理者最重要的工作之一。

在很大程度上，这是一项技术性的工作。测度标准首先必须是可靠的，至少它的出错的程度应该是可知的。而且，它必须能对变化做出迅速的反应，而不能像我们现在所使用的测度工具一样，变化已经发生好几个月了，才会反映出来。另外，它的使用必须不那么费事。“只要用少许的努力和能量就能调动多数，获得巨大力量”，这是“控制”的基本定义。一个要用3个人去检查1个人的工作的系统，不能称之为“控制”，而是一种系统性的钳制。但是目前，许多企业将各种各样的检查，就像上面说的检查人数3倍于工作人员的情形，错误地认为是“控制”。

当然，最关键的是，测量与控制要针对要紧的、有用的部分，舍弃不重要的部分。测量标准与控制职能设计得越好，它们的数量就越少。一个试图控制一切的系统将会变得十分臃肿，而且最终会变得什么也控制不了。如果仪表盘的按钮成百上千，此时飞行员还不如靠自己的感觉驾驶飞机，因为他不可能同时照看这么多按钮，他不知道哪些按钮需要注意，哪些按钮可以忽略不看，而对他们的训练又告诉他们要依赖按钮，而不是自己的直觉。类似地，如果一位管理者面前堆满了“重要事实”，他可能对其中任何一件都不予注意。与此同时，他也不敢使用自己的直觉与常识进行判断。此时最需要的是，依靠感觉，选择出一个重要事实作为决策的惟一基础。因此，合适的控制措施的设计首先需要确定企业到底是做什么的。如果这件事没有确定，那么所有的控制都将无

法实现，就像一只不走的钟表不能正确报时一样。

企业的人力资源

管理的第二种职能是组织并充分运用企业的人力资源。在工业组织中，不是个人，而是一个人力资源组织才能真正实现生产。

要实现并保持一个人力资源组织的生产能力，就意味着管理者必须肩负起以下责任：最有效地设计个人的工作、将单个人组织成一个工作团队、将小的团队有序地组织成一个富有生产能力的整体。这其中包括监工及中层管理者的组织，而这两者，正如我们在前文中讨论过的那样，构成了我们称之为“企业”的集体的核心。最后，它还包括最高管理层的高效的、富有成果的组织。实际上，这应该是第一位的，因为任何组织离开一个高效的高层管理团队，就不可能是富有效率的。高层管理团队组织不好，则意味着企业由上到下的摩擦、不满意、无效率及生产率低下，这种不良影响能传递到企业的最低层次。因此，企业的最高管理层常常是最有改进余地的部分。

在很多情况下，组织是两维的：即个人的维度和集体的维度。例如，在军队、教会或国家中，这两个维度会以一定的秩序整合在一起。但是，在企业中，组织却是三维的：个人维度、集体维度及实物设备，企业必须要将这三个维度整合在一起。

人力资源组织必然是高层管理者的一个职能。管理政策、具体措施

及工作态度等，只有当企业的高层定下基调，它们才可能在企业中得到实现。有很多高层管理者，他们对人力资源组织的职责一无所知，有的甚至连人力资源这种事物的意义都没有认识清楚，却会认为他们的组织有着简洁而清晰的政策。就像农民总是在保护或毁坏耕地一样，无论他知道，还是不知道。每家企业的管理层也都在开发利用或浪费人力资源。

人力资源组织的职责跨越企业的所有部门与所有管理职能，它是一个企业整体层次上的一种职责。它只可能由决定企业的正确业务的“器官”来履行。就像经济决策部分地决定于企业所采用的人力资源组织的类型一样，企业所需要的人力资源组织的类型，在很大程度上决定于企业所从事的业务的性质。为了保证企业的“个性”与它的经济目标要求相符合，为了保证企业的经济决策适应于企业的个性及它的组织个性，企业的管理高层必然要承担起人力资源组织的职责。

管理的连续性

管理层的第三种职能就是要提供有效的管理。这意味着管理要保持它自身的连续性。如同所有的行政团体一样，管理层也需要不断地更新，即明天的管理者决定企业在未来十年能否继续繁荣，能否继续生存。即使是能力最强的管理者也不可能正确预见未来。关于未来的当前决策，即使是最佳的，也必然只是对未来的一种猜测。但是，现在的管理者至少要保证造就一批胜任未来决策工作的接班人，他们必须受过全

方位的训练，并在实践中经受过考验。

每个组织的存续都不能违背保持有序连贯性的简明原则。任何时候，一个组织都必须有一个拥有法定权力，并能行使该权力的首脑机构——组织的“政府”。如果不能保证有序的连贯性，那么组织的“政府”部门的人事变动就可能带来动荡和混乱，进而威胁到组织的生存。而新的“政府”部门，即使是有序地继承了法定的名义，但缺乏足够的实际权力，其结果也不会好到哪里。

独裁体制的致命缺点在于，独裁者没有法定的继承人。从历史上看，每一个独裁政权都在独裁者死后土崩瓦解，要么是陷入国内战争，要么是陷入夺权者之间的争斗、不同政治团体之间的关系恶化的局面。由于独裁者的权力完全依赖于他自己的个人力量及其追随者对他的忠诚，而这两者都是无法转移给其他人的。另外，也没有哪个独裁者可能允许某个人被认可为继承人。如果他允许有其他势力的存在，那么至少会安排半打儿以上潜在的接班人，这样才能防止其中的任何一个潜在继承人推翻他的独裁统治。

继承的问题也许是政府面临的最古老的问题，任何已知形式的政治组织都希望能从根本上解决继承的问题。最古老的解决方法出现在原始部落，神将领袖的魔力传递给谁，谁就是继承人；或是通过神物的传递来确定继承人，而这种神物能赋予领袖权威与智慧。雅各和以扫（《圣经》故事。雅各和以扫是孪生兄弟，以扫把长子名分卖给雅各。《旧

约》“创世纪”第二十五章。——译者注）的故事就是这样的一个例子。后来，又有许多类似的尝试，但很少能取得更大的成功。

世袭君主体制在历史上具有很大的稳定性，这主要归功于它很好地解决了继承问题。但是，即使是世袭体制也面临着很多风险，比如继承人年幼，有时甚至尚未出生、头脑简单或有残疾等。如果这些情况发生了，新政府尽管是合法的，却没有足够的权力来履行它的职能。

事实上，迄今为止，最成功地解决继承问题的是美国的宪法体制。在这个体制下，总是能产生一个合法的总统继承人，而且他总是能胜任总统的工作，无论在生理上，还是在心智上。更重要的是，他能立即获得总统的全部权力。然而，即使是美国的解决方式也并非完美无缺。它要求政府中的二号人物——副总统在一旁耐心地等待，这使得这一职位变得毫不重要，其拥有者也毫无实权。

任何组织都不能依靠天才的不断出现来维持它的生存。任何机构必须有良好的组织，保证稍有能力的人就可以维持它的正常运行，至少在正常的条件下能达到这一点。但是，任何组织也不能仅凭运气选择领导。它必须要从所有人中选择最能干的人作为继承者，并对他进行训练和考验。

继承人是否合格、如何选择、如何训练和考验等问题，与保持合法继承的问题一样古老，一样困难。尽管这个问题吸引了许多世界上最聪

明的头脑，但仍未得到解决。如果说美国政治体制的最大优势在于它能保证一个合法政府拥有全部权力，那么，它的最大缺点就是缺乏选择、训练和考验适合最高层工作的人的理性的系统。即使是英国的内阁制度——这是迄今为止最好的训练大本营，也是被历史所证明了的训练领袖的最佳场所——也并非完美无缺。即使是严格的三重考验：在全国范围内获取选票的能力、下院议会中的领导能力、内阁主要职位上的行政能力，也难以真正测试某人是否满足作为首相的超常要求，特别是在危急时刻。

企业面临着选择、训练和考验高层管理工作候选人的特殊困难。在其他的组织中，领导的筛选、训练和考验，要么是一种内生的机制，不需要特别的章程和特定的机构来负责这件事；要么是由一个统治机构以外的一个专门机构负责，例如，元老会、考试院或主教团。然而，在企业里，领导人的发展不是一个自动的过程，与此相反，企业的体制结构往往会阻碍那些经过适当训练和适当考验的领导者的发展。企业也没有测度领导候选人是否合格及其业绩的客观标准，更没有专门的机构负责继承人的选拔。因此，绝大多数企业的继承机制仍处于十分原始的部落阶段，要么依靠年龄，要么依靠某种“魔力”选择领导。

当然，以上三大职能并不能概括企业高层管理者职责的方方面面。即使是组织得很好的管理层，也会面临很多其他问题，或大或小。但是，这三大职责是管理职能的关键组成。也就是说，它们是任何企业的

管理者必须要履行的职责，它们对企业的正常运行、生存和发展有着决定性的影响。只有高层管理者才能有效地实现这三大职能，而且这三大职能是不能分派给别人的。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第22章　管理者为什么不履行自己的职责

今天，只有极少数管理者能充分履行其职责，尽管他们并不缺乏进行管理的工具、手段和技术。如果说高层管理者确实认识到自己应负有责任、应履行职责，但是他们对自己的责任和职能到底是什么却不甚了然。只有极少的人有足够的能力履行这些职责。而且，只有极少的企业的组织能允许管理者将他的全部精力集中在他的工作上，更不用说能保证管理决策付诸实施了。

在这里，我们对单个的管理者的能力不感兴趣。我们对管理这种现象是如此之新的一种新生事物也不感兴趣。事实上，除了英语语言能恰如其分地表达这个概念，在其他语言中，几乎难以找到合适的词汇。由于管理是如此的一种新生事物，我们还没有能够建立起管理的良好传统和标准。在本章中，我们关注的是企业的组织结构中影响有效管理的客观障碍。对管理者而言，正确理解自己的职能并充分地实现，确实存在着客观的困难。企业的组织结构同样也使得高层管理者在充分履行其职能时困难重重。最后，企业的组织结构也使管理的连续性难以得到充分的保证。

第一个障碍在于管理本身的特征。高层管理者的工作完全不同于具体的管理工作。但是，高层管理者必然是来源于具体管理者的。在具体管理人员成长为高层管理者的过程中，他所处的工作氛围，他在那个阶

段被认为是重要的工作中得到的训练，他所注意的问题等，与他后来真正成为高层管理者所处的工作氛围、工作重点和思考问题的角度完全不同。在这样的成长过程中，未来的高层管理者对高层管理的职责一无所知，对高层管理者应从事哪些工作也不能正确理解。

在具体管理人员成长为高层管理者的早期阶段，企业对他的着重培养所形成的品质与能力，实际上与高层管理者所要求的品质与能力完全不匹配。在这个阶段，注意的是专业化。大规模生产要求每个人越向高级阶段发展，越精专于更小的领域。另外，企业在精神上也要求部门化，无论企业是大是小。在企业里，对其他部门的事务和其他管理者的职能表现出浓厚的兴趣，是一种“不礼貌”行为。这种情况出现的部分原因是由于部门之间的正常竞争，也就是所谓的公司政治，不同的部门在争夺预算和提高声誉方面其实是相互竞争的。尽管如此，这种情况的出现同时也是大规模生产原则在“无意之中”形成的一个副产品，它使得每个具体管理者都有一个清晰界定的职能，而且该职能由他一人负责。这样的结果是，一个人如果对企业整体感兴趣，试图获得一个全局的观点，他将难以得到升迁。

除此之外，任何一项具体的管理工作，即使不是完全从属性的，也是有一定的限定范围的，总之一定不是全局的。对具体管理者来说，他的价值就在于将分配给他的任务执行好。他不应该也不允许是独立的，尽管在制定与他的工作相关的政策时，有时的确会征询他的意见。

在具体的管理工作中，基调是“完成任务”。外在的表征是忙碌和勤奋工作：堆满文件的工作台、随时响起的电话铃、长时间的工作、晚上下班回家还带着的厚厚的公文包。具体的管理者学会了快速行动。他所接受的训练要求他马上给出结果，他同样也要求他的下属能马上给出结果。对他自己的工作及职能，人们希望他无所不知，能回答与之相关的所有问题。最糟糕的是，他所接受的训练使他完全依赖于具体、准确的“数据”，而不考虑其他定性的“事实”。

然而，高层管理者的工作要求全局的观点，要求管理者对企业有一个全面的认识，需要他独立做出决定并承担决策责任的能力。它要求管理者超然而冷静地思考、有耐心、并能从长远的角度看问题。高层管理者要做的事情是“思考”，而不是“完成任务”，他应该有质问的态度，而不是对已有秩序全盘接受的态度。对具体管理者来说，他的工作业绩可以用一些具体的指标来测量，比如昨天生产了多少吨钢材等。但对高层管理者来说，他要考虑的问题是，在未来10年，影响钢材消费的因素是什么。高层管理者不可能像具体管理者那样，接触到的全是具体而精确的“数据”，他们面对的永远是不确定的事实，他们至多能获得近似的数据，更多的时候使用的是诸如发展趋势和假设条件等难以捉摸之物。

从前的具体管理者升任高层管理者之后，仍会习惯于他熟悉的部门化工作方式，而难以在短时间内承担起全局性工作。从一个部门的角度界定他自己的工作，这一点他很擅长，只要“他自己的”部门能正常运

行，他就心满意足了。他对企业作为一个整体存在的问题不感兴趣，甚至不甚了然。然而对一个高层管理者而言，并不存在“他自己的”部门，因为他的责任是面对企业整体。有些企业的总裁甚至也是这样的。高层管理者以前从事具体管理工作的经历令他不敢决策，不敢处理公司的基本问题。关于公司未来，他的反应也是迟缓的，即使他不是真的害怕未来的不确定和难以捉摸。

其他的组织同样也存在着如何造就高层领导的问题，同样地面临着选拔、训练、磨炼、考验潜在接班人的问题。但是，它们都不存在低层领导者与高层领导者工作性质完全脱节的问题，主教的决策与行动范围要远远大于教区牧师，但是主教的责任和职能在很大程度上与教区牧师并无根本的不同。类似地，总司令的决策范围相对于团长而言要大得很多，但是他的职能相对于团长并没有本质的不同。最重要的是，无论是团长或教区牧师，所接受的训练及其品质绝不会使他们反而不适合更高层的工作，他们所处的工作氛围和环境与主教或总司令并无二致。在教会或军队这样的组织中，从基层领导者到高层领导者的训练和发展遵循着传递的逻辑。然而在企业中，这个过程却需要突破性的跳跃式发展。在具体管理岗位上的一个“专家”，需要在突然之间转变成统揽全局者，才能胜任高层管理者的工作。在成长过程中，他是某个具体职能部门的一员，突然之间需要他承担在企业整体局面上做出全局决策的责任，何其之难！而且，只有当他在高层管理的岗位上，承担起统揽全局的责任后，才能考验他独立决策的能力。在此之前其实没有任何机会考验他能

否进行独立的决策，因为那时能看到的都是他在纯粹部门性的、专业性的活动中的表现。

即使是一个有能力的、经过层层选拔的高层管理者，也会面临众多现实的障碍，使他难以充分履行其职能。高层管理者发现，他们必须要花费很多时间和精力，去完成一些只能由他们去做，但又只是高层管理职能的附属性工作。例如，在大型企业中，他们承担着很多礼仪性的工作。他们时不时地要参加开幕仪式，在内部、外部进行演说，在商业性或非商业性的机构的某个委员会或董事会挂职等。他们还应该维持好良好的个人社交关系，保持企业与主要供应商、大客户、银行以及重要政府机构之间的良好关系。总的来说，高层管理者既是企业名义上的“国王”，又是从事实际工作的“首相”。

另外一种障碍，它的性质完全不同，就是“总裁思维”，它使得大型企业中的高层管理者脱离企业的实际和他所处社会的实际。这种“总裁思维”与职业军官的“军事思维”十分相似，起源也很相似。任何一个大型组织的领导者，无论他是官僚机构、军队、教会、大学，还是商业企业的领导者，他们都在相当抽象的层次上进行工作。需要他进行决策的是“政策”问题，换句话说，是一些抽象的原则。否则，就需要他自己去弄清楚问题的方方面面，然而这是不可能的，要么没有足够的时间，要么没有足够的信息。因此，所有呈现到高层管理者面前的问题都是高度简化了的问题，它必须要便于高层管理者快速地做出“同意”或“不同

意”的决策。但是，现实问题从来都不可能那么简单、清晰。

除此之外，大型组织的高层管理者往往离群索居，生活在一种社会性的孤独之中。他们会发现自己交往的圈子越来越小，不是自己公司的其他高层管理者，就是同行业的其他企业的高层管理者，交往的人都有着类似的社会地位和背景，这会使他的想像力和理解力不断下降。这方面的最好例证就是，过去的20年里，美国的管理者们已经不能真正理解美国人的脾气了。这样的结果是，管理者的决策常常是凭空制定的。

必须强调的是，“总裁思维”与“军事思维”一样，有时是必要的。克列孟梭在第一次世界大战之后曾说过：“战争实在是太重要的了，我不能将它完全托付给将军们。”此话诚然不错，但是，到目前为止，还没有人能找到其他的途径，将它托付给其他类型的人。最明显的例子是希特勒，他是业余的军事领导者，他所谓的“直觉”是不应效仿的。而管理者则是惟一可以托付公司管理的人。是工作的性质决定了“军事思维”和“总裁思维”的出现。从一个普通公民变成将军，他就必须要学会“军事思维”。在第二次世界大战中，普通公民穿上军装而成为军人的经验证明了这一点。类似地，一个人登上高层管理者的位置之后，他也必须要学会“总裁思维”。

管理的失效

高层管理者的工作与具体管理者的工作之间的差距，还会带来另外

一种困难，也会使高层管理者难以充分实现他的职能。那就是，高层以下的具体管理者不能真正理解高层管理的工作。具体管理者更习惯于解决当前的问题，某个具体的部门或具体管理职能的有关问题。他们不仅对高层管理者的工作缺乏理解，甚至对高层管理者追求的是什么都搞不明白，更不用说高层管理的决策基础、为什么要这样做了。在很多情况下，具体管理者甚至会觉得——有时这种感觉可能还很深刻——高层管理者对企业的实际问题并不关心，而是关注那些凭他们自己想像的子虚乌有的问题。在这种情况下，高层管理者所做的决策就难以得到理解和支持，至多是没有反对。

然而，企业要依靠具体的管理者将高层管理者的决策付诸实施。公司的组织像一个半军事的组织，所有的决策由高层向下传递，理想的情形是下面的具体管理者无条件地加以贯彻执行。但是，具体的管理者所处的位置是能对这些决策实施“暗中破坏”的。如果他们对这些决策既不能真正理解，又不能热情支持，那么在实际执行过程中必然会懒洋洋的，不积极。

如果具体管理者参与政策与决策的形成过程，上述问题就能得到部分的克服。事实上，军队的模式对工业企业来说，只是一个很糟糕的范例。但是，即使对具体管理者进行充分的意见征询，他们仍不可能完全理解高层管理者的工作。他们根本不可能从高层管理的视角来看待问题，从他们自己工作的视角来看待问题，完全是另外一回事。他们能努

力做到的仅仅是接受高层管理者的决策，尽管对它们并不理解。但是，要让他们从高层管理的视角看待问题将是十分困难的。

举个例子来说，比如有一个大型的冶金企业，很多年来，由于它的高层管理者中有两位特别杰出的领导者，因此公司一直非常成功。这两位管理者一直做着一项开拓性的工作，那就是分析决定公司经营业绩的经济因素，并预测它们的未来发展趋势。同时，他们在建设公司坚强的管理团队方面也做了许多卓越的工作。公司的每位员工对他们俩都怀有很高的敬意和深厚的爱戴之情。但是，当他们俩退休后，他们制定的行动计划和政策在一年内就被忘得精光。这是因为具体管理者从未真正理解它们。以前，他们愿意服从领导并认真执行，那是因为他们尊敬那两位高层管理者。但是，公司的政策从未真正深入到具体管理者的内心中，变成他们自己的一部分，他们从来都没有真正理解那两位卓越的领导者追求的是什么，为什么要这样做。

这些阻碍有效管理的形成与实施的重重障碍的存在，部分地解释了管理组织形态中“一人统治”以及权力过分集中的现象为什么如此普遍，尽管这些形式受到普遍的谴责。

“一人统治”有时的确能解决管理职能问题，如果这个人的能力特别强的话。但是，这样做的代价是企业的未来。例如，有一家最大的贸易公司，它的统治者现在已经75岁了，他独占权力已经有20年了，他解雇了所有有自己想法的下属，你说这家公司的前景令人乐观吗？

过度的集中不是管理者强大的结果，而是管理者软弱的结果。过度集中会给高层管理者提供不直面企业真正问题的完美借口。它会给高层管理者这样的幻觉：工作太忙了，工作负荷太大了，实在是没有时间再去做其他事情了。这意味着高层管理者不能真正做好高层管理工作。它还会给高层管理者这样的幻觉：命令和决策已经得到了很好的实施。事实上，过分集中的同时，暗中破坏的体系也变得十分发达。

“一人统治”和过分集中都是懒人回避问题的方法，一人统治是懒惰的强人回避问题的方法，而过分集中则是懒惰的弱者回避问题的方法。然而，由于它们能营造公司拥有称职的管理团队的幻觉，因此，在我们学会克服有效实现管理职能的障碍之前，它们仍会大行其道。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第23章　未来的管理者从哪里来

由于具体管理工作的经验及经历，对一个人成为高层管理者是没有帮助的，那么一个自然的逻辑就是，要在公司的具体管理者之外寻找高层管理者的候选者。基于这个逻辑，出现了美国的管理者最常用的两种解决继承问题的方法。

第一种方法，在总裁办公室的工作人员中寻找未来高层管理者。这些人员几乎没有什么具体的管理经验，他们实际上也没有真正从事过企业的具体工作，他们的大部分工作时间是在总裁办公室中度过的，他们通常的身份是政策决策的协助者。这些人目前正成为一些企业高层管理者的炙手可热的候选者，这些人很显然是具有全局眼光的，这也是他们被看中的原因。但是，即使与具体管理者相比，他们独立决策的能力所受到的考验程度也更低。事实上，他们从没有真正主管过哪个部门，平时至多管理几个秘书。另外，他们这些人尽管有全局观点，但缺乏公司实际经营工作的知识，也缺乏实际工作的“感觉”。他们对公司的人员不了解，公司的员工对他们也不了解，而且，他们通常还看不起具体管理者。办公室人员的工作对具体管理工作的业绩至关重要。多年来，他们的主要工作就是将新思想兜售给具体管理者，并努力克服企业中存在的阻抗。因此，他们常常被认为是组织的“外来客”、“眼睛扑闪扑闪的幻想者”、彻底的不务实者。具体管理者十分痛恨他们的提升，并把这种提升归结为“靠关系”和偏袒。如果他们真的坐上了高层管理者的位置，

他们的决策肯定会遭遇到抵制和破坏。

另外一种方法的境况也好不到哪里去。这种方法就是给精心挑选的“王储”提供特殊的培训和特殊的升迁通道。年轻人被提升为高层管理者的现象越来越多。这些年轻人并不是企业老板或高层管理者的儿子，这与50年前的情况完全不同，如今，任何事情只要沾上裙带关系，就会被人们嗤之以鼻。替代过去老板儿子位置的年轻人，通常是被精心挑选出来的优秀毕业生，从他们进入公司那一天起，就进入了快速提升的职业生涯。从表面上看，他们所要努力攀登的职业阶梯与其他人的并没有什么两样。他们也会从低级职员或实习工程师做起，也要经历通常的职业阶梯。实际上，正常的职业升迁只是一个表面现象，只是对惯例的一种遵守。这些优秀的年轻人在接受培训的过程中，通常不会在任何一项工作上花费太多的时间，只要熟悉每个部门的惯用语、行话就可以了。

与办公室人员不同，“王储”人选的独立决策能力是经过充分考验的。在早期，他就会被授予重要的任务和责任，从一开始起，他的工作就是按照未来高层管理者，而不是一个杰出的具体管理者的要求设计的。但是，分派给他的任务可能是“特殊”的任务。即使经过这个过程，他仍然是一个外来者，他既不可能完全接受具体管理者这个群体，也不可能完全为具体管理者所接受。

这种解决管理继承问题的方法，并不见得比50年前由家族成员继承的方法更高明，尽管后者已为现代管理所不齿。至少，老板的儿子接受

特殊的训练、得到快速的提升是公开的、众所周知的事。每个人都知道，这个年轻人迟早要继承家业的。因此，天生的“王储”具有天然的继承权。将一个注定要继承事业、登上高层管理位置的年轻人训练好，让他对组织的事务充分熟悉，让他有充分历练的机会，是一件对整个组织有利的事。然而，挑选出来的“王储”却会遭到所有人的反对。老板的儿子有着天生的权利，但是要说一个哈佛商学院的毕业生一定有着超常的智慧和才能，那就未必了，尤其是在公司服务多年的老员工，更不会这么认为。他们将这种现象称为“喜新厌旧”，由这个词我们可以看到，他们是怎样看待这种方法的。

我们需要一种政策，能将具体管理者培养成符合高层管理要求的人，这是我们无法逃避的事实。对美国的管理者来说，这项工作在未来的几年内变得尤为紧迫。我们的大企业现在仍然掌控在1929年“表现杰出的年轻人”手中，他们在大萧条时代早期就开始接手这些企业。但是这些当年英姿勃发的年轻人，如今已经步入60岁的门槛，或已经60出头了，他们的平均年龄是60岁，是美国的大企业管理者中有史以来最高的平均年龄。再过5年，最多10年，他们之中的每个人都必须要确定自己的接班人。

第一个障碍是缺乏测量业绩的尺度，特别是测度潜在的高层管理能力的尺度。

传统上已有的考查执行与具体管理潜力的任何一种方法，对企业都

不适用。在所有的客观考查方法中，最古老、历史最悠久的就是中国的科举考试体系，中国在历史上，正是依赖于这个体系建立起它的政府体系，现在，这种方法越来越多地被西方国家运用于政府部门服务人员的选拔上。但是，考试只能测试出一个人掌握的知识水平，而企业要测试的是一个人的能力与品质，更进一步，要测量的是一个人的绩效。

在教会及军队中使用的标准，同样不适用于企业，它们的标准是服务年序以及对清规戒律遵守程度的某种综合。在这两类组织中，考查的重点不是一个人适应变革的能力，而是坚守某种很长时间形成的、一直不变的行为与人格标准的能力。但是在企业中，管理者的工作中很大的一部分是如何应对变革，甚至要求引领变革。此时，年序标准或严格遵守传统的标准都不适用。

当我们无法预见一个人的未来业绩时，我们只好根据他们的以往经历进行判断。但是，企业通常不能提供这样的履历，企业通常难以为具体管理提供独立做出决策的机会。因此，可以用来判断一个人的高层管理潜力的过往经历通常无稽可查。一流副手所具有的一些品质，不仅不是一个人适应高层独立决策工作的条件，有时反而成为障碍。企业通常不能测试一个人进行独立决策的能力，除非已经将他推上这个位置，而此时，他的无能与错误决策常常会危及企业的生存，到这个时候才能测试出他的能力，但是，这又有什么用呢？其他的一些方法，比如心理测试，只是在实战中测试一个人潜在能力的一种很不理想的替代。

如果管理人员的评价与选择必须依赖于主观判断，那么企业中必须要有这样的权威者进行判断：他们必须对企业及其人员存在的问题有彻底的了解，同时，他们的判断又要完全超脱个人的野心以及不同管理者集团之间的政治斗争。

这样的权威在公司里是不存在的。根据法律和习惯，董事会应该是由这样的权威组成的。但是，很少有董事会成员真正承担起这样的职责，或者说很少有董事会成员能够承担起这样的职责。大部分董事会成员甚至对这件事毫不关心。

董事会功能的萎缩并不是公司这种组织形式的固有缺陷，而是企业机构的固有缺陷。苏联的经验证实了这一点。在苏联，高层管理的位置掌握在分管该行业的部委手中。工厂的经理，即使是大型工厂的经理，只是负责具体的工作和日常事务。选择公司领导人的任务是部委领导要考虑的事，部委的领导既不是技术专家，以前也不是具体管理者。尽管部长手中掌握着很大的政治权力，而且他也独立于企业组织，但是很明显，他也难以完全控制人事决策，甚至不能保证企业的领导受到良好的培训和发展。自苏联实行工业化以来，一直抱怨最大的问题就是部委对于输送经过充分训练和考验的企业领导接班人这个问题未予以足够的重视。原因与董事会失败的原因十分相似：部委领导与企业的实际工作之间距离太远，部委领导工作太忙，无暇顾及等。和我们的董事会一样，苏联的部长们（轻工业部的或矿业部的），都会尽量将高层管理者的人

事决策向后推移，直到最后一刻，选择资格最老者填充领导位置的空缺。高层管理者的人事决策可以长时间地向后推迟，在很大程度上解释了为什么选择接班人的决策问题常常被完全回避。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第24章　规模大是良好管理的障碍吗

企业的规模大是造成这些管理困难的原因吗？是不是企业太大了而难以管理呢？

当然，企业的规模存在着一定的界限，超过这个界限，企业就太大了而不易管理。在巨型的企业里，高层管理者几乎对当前的进展情况都难以准确把握。他们的决策要经过层层过滤才能贯彻下去，整个组织变得如此复杂、如此难以控制、如此官僚主义，以至于一旦出现紧急情况，整个组织就可能会轰然坍塌。那么企业大到什么程度就变得太大了，这个临界点在哪里呢？这个问题从理论上来说是无法回答的。另外，新的技术与工具的出现，也使得企业的可管理规模不断增大。当然，一个工业企业，如果需要6个层次的副总经理，每个层次有612个人，这6个层次的副总经理又归5个执行副总裁和一个总裁管理，这样的企业肯定超过了最佳规模点——如果没有变成完全不可管理的话。类似地，在美国，有些著名的公司在开半年工作会议时，副总经理都要戴上有名字的胸卡，因为副总经理太多了，彼此之间难以全部认识。在这样的情况下，高层管理者很显然难以有效地工作。

超规模企业的最糟糕的情况不是出现在自由企业经济中，而是出现在国有经济中。事实上，企业的规模过于巨大，而变得无法管理的最糟糕的例子，在英国最近的国有化企业中比比皆是，尤其在煤炭、交通运

输和电力行业。它们的情况和苏联经济所造就的工业企业的庞然大物一样糟糕。

反对企业大规模化的人攻击的并不是上述少数超大型企业或国有化工业企业，而是矛头直指一般性的大企业。然而，说工业企业由于大而变得难以管理，不仅是错误的，而且正好说反了！企业必须要有一定的规模的一个重要原因就是，只有大规模企业才会拥有有效的管理。

管理职能的出现不是企业大规模化的结果，它是工业化生产技术和工业经济的必然产物，与企业的规模无关。因为工业化生产需要固定资本，也就是说，这是一种多年之后才能见到产出结果的投资。因此，必须有人进行决策，企业到底从事什么业务。由于企业组织必须有产出能力，因此，必须系统地将企业的人力资源组织起来。总的来说，是工业化生产的本质创造了企业对管理的需求，并确定了管理的职能，就像是国家的本质创造了对政府的需求一样。这同时也意味着管理者有责任保证管理的连续性。在工业化社会中，管理职能是必不可少的。

人们会经常奇怪，为什么哥特式的小教堂是如此之少。通常的小教堂都是早期罗马风格、文艺复兴晚期风格或巴洛克风格的，但是没有哥特式的。主要的原因是，建筑哥特式的教堂需要对高度复杂的组织和技术进行管理。只有一个大型项目才适合于这样的组织，也才能足以维持必要的管理费用。

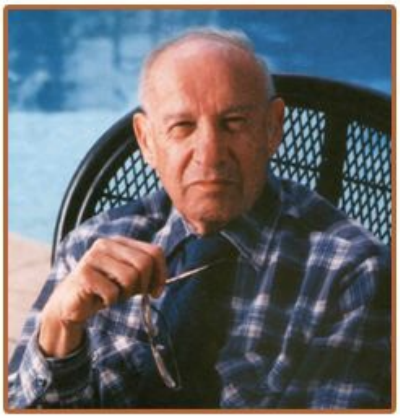
类似地，只有规模较大的企业才能保证工业社会的管理职能得以正常地实现。管理本身是昂贵的，它要求将最有能力、最有经验、最昂贵的人置身于直接的生产性工作之外。另外，高层管理团队的规模并不是随着企业规模的扩大而扩大，它总有一个限度。如果企业变得太大，副总经理的人数之多使他们不能彼此完全认识时，已经超过了可管理的极限了。一个年收入为500万美元、有1000个人规模的企业，它的高层管理者人数与10倍于它的企业其实相差不多。而且，小企业对高层管理者能力的要求不会比大企业低多少，付给的工资水平也不会比大企业的少多少。高层管理者的昂贵成本可能会搞垮一个小企业，但对大企业来说，是可以承受的。

同样的原理也适用于那些能帮助高层管理者更好地完成工作的工具，例如研究和人事工作。我们的技术进步越来越多地是有组织的研究活动的结果。但是，只有大型企业才能支付得起长期维持一个研究团队从事研究工作的费用，也只有大型企业才能支付得起系统地组织其人力资源的费用。

与有效管理更为密切相关的事实是，小企业难以系统地完成提供合格接班人的任务。只有规模较大的企业才能有组织地合为一个整体，从而才有可能系统地解决有效管理中的问题。

我说这些，并不是对“大规模化”攻击的回应。对大规模化还有一些其他的重要批评，如认为大规模化导致了垄断。我们所要阐明的是，企

业的大规模化并不是管理问题出现的原因。即使我们没有大型企业，这些管理问题照样会出现，甚至更加难以解决。它的替代形式——由政府实现管理职能，这样只会带来更大的规模，要比最大的独立企业还要大，大企业的问题一个都不可能减少，只会变得更为严重。



第六部分

工业秩序原理之一：消灭贫困

第25章　劳动力作为资本性资源

第26章　可预见收入与就业

第27章　利润中的工人利益

第28章　失业的威胁

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第25章　劳动力作为资本性资源

工业社会秩序有效运转的首要条件就是无产者的消除。工业社会无法承受他们的存在而导致的诸多问题。当然，工业社会也有一些措施来应对无产者消灭后的情形。事实上，在现代工业社会中，无产阶级这个概念已经过时了。

与奴隶或农奴不同，无产者不出卖自己的身体，只出卖自己的劳动。劳动是他惟一拥有的财富，他的劳动可以像商品一样买和卖，从社会学和经济学意义上来说，无产者是一种商品。一直以来，我们都知道，无产者不能像一位真正的公民那样行使自己的权利，尽管他享有一个自由人的政治地位。

但是，现代工业社会要求工人真正拥有并积极行使其公民权，即使这个社会不是由一个受欢迎的政府组织的，也是如此。工业社会要求工人接受盈利性原则。与此同时，它还要求企业将劳动力成本看成是生产的单位成本，保证工资负担和就业的灵活性。工业社会必须找到消除无产者的途径，也就是，要消除将劳动作为商品的现象，同时持有适当的劳动力，使之成为灵活可控的成本。

对美国来说，主要的工作是防止无产者的出现，而不是努力消除无产者。主要的一点就是，在美国从未出现欧洲意义上的无产者，除了生活在南方腹地这个非工业化社会的贫穷白人和黑人比较接近无产者之

外，并没有真正的无产者。无产者的缺失可能是美国和欧洲最显著的差异之一。这其中有很多原因：美国的传统是从低层开始发展，基本上没有世袭制度、特权阶层；拓荒精神；美国人崇尚体力劳动，没有欧洲人人文主义传统中对脑力劳动的妄自尊大。最重要的是，美国没有经受欧洲工业化初期的苦难历程，比如1830年的兰开夏郡事件、1850年的萨克逊州（也就是西西里岛）事件、拿破仑三世统治时期的巴黎工业郊区问题、1870年比利时博里纳日煤矿问题、1890年维也纳贫民区发生的惨剧等。席卷欧洲的工业化“东征”，不仅摧毁了整整一代人的肉体，也折磨了他们的精神。创伤至今犹在，表现为对工业化的恐惧和怨恨，对“阶级自豪感”和“阶级觉悟”的公然藐视。相反，在美国，早期的工业化造就的是1830年的模范工厂，如洛维尔、斯普林菲尔德和纽伯里波特，它们的经营规规矩矩、气氛沉闷、管理严厉、家长作风威行，尽管如此，它们仍被看成工人们的“乌托邦”。在这里，工人们无论是在经济上，还是在精神上，都得到很大的提升。当然，美国也曾有过“魔鬼工厂”，模范工厂总是特殊现象。不过，尽管内战之后条件十分恶劣，但是在美国，雇用童工和一天工作14个小时的事件从没有大规模地出现过。美国工业化过程中的种种污点，比如对土地的巧取豪夺、铁路欺诈案、敲诈勒索、行贿受贿等，与欧洲工厂赤贫化的经历相比，简直就是无关紧要的小孩子的恶作剧。它们可能会影响到人们钱袋的饱满程度，但不会像赤贫化那样，还会摧残人的心灵。

当然，还存在着其他更多的原因要求我们尽可能地阻止美国无产者

的形成。只有当我们消除了将劳动力作为商品的现象，我们才有把握保证美国具有“免疫力”。

在欧洲，将无产者转变成真正公民的工作既十分困难，又十分重要。事实上，这已成为欧洲社会与文化的核心问题。对新兴的工业化国家，如中国、印度及南美国家（这些国家一直为农村的无产者所拖累），对它们来说，在工业化进程中，要尽可能地保证不会出现新的工业无产者，这比任何事情都显得更为重要。

高工资水平及高生活标准并不能阻止救治赤贫化问题，尽管这是毫无疑问的，但这样的情形还是人人向往的。解决这个问题的惟一有效的方法就是接受这样的基本原则：在工业经济中，劳动力是一种资本性资源。工人的工资是一种当期成本，同时也要将它视为应对未来风险、确保企业存续的一种重要措施。

事实上，劳动力在工业经济中不是一种商品。这正是工业经济最显著的特征之一，也是它能解决经济冲突的根本原因。工业经济能这样做，部分原因是工业经济中的巨大财富。但是，根本原因是因为工业化大生产关注的是未来，因此，它不会要求企业将工人工资只看成是一种当期成本。工业经济体系的经济观点自身使得无产者这个概念变成过时之物，因为它要求将劳动力视为一种资本性资源。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第26章　可预见收入与就业

在发达的工业经济国家，经济政策的核心内容之一就是要让工人知道其期望收入与就业水平。

实行“可预见收入与就业计划”尽管不是解决当今工人们对未知情况的恐惧、极度的不安全感、消除不确定性的万能良药，它也不能保证工人们的绝对安全，但它的确能系统性地降低工人们所面临的就业问题的不确定程度。最重要的是，可预见收入与就业保证使工人有可能进行自己的预算规划，也使企业有可能拥有灵活的劳动力成本体系。

对可预见收入计划的误解

为了正确理解可预见收入与就业保证计划，我们首先要澄清一些常见的误解。首先，它不是，也永远不会是完全充分就业的一种保障，也就是说，它永远不可能是绝对安全的保障。随着近年来“年工资保证制”的流行，这样的误解颇为盛行。的确，可预见收入与就业保障计划应该保证工人能拿到最低年度工资，但它不能保证最高年度工资。在流行的讨论中误以为是后者。而且，它所保证的最低收入水平是灵活的，要视总体经济条件的变化。完全充分就业保障计划就像是炼制使人长生不死的仙药一样不可能，而可预见收入与就业保障计划类似于一种人寿保险。

事实上，对“年工资保证”的公众误解，使得我们采用合适的可预见收入与就业保障计划成为非常必要的事。工人，尤其是美国的工人第一次明白了，经济不安全不是必然的，也不是无法避免的。他们看到经济安全的一丝曙光，这令他们终生难忘。除非我们快速采取行动，在经济与企业可承受的条件下满足工人们的合法要求，否则，“年工资保证制”就会真的被迫变成完全充分就业保障了。

但是，这样的保证只会给工人和经济带来损害。工业经济无法达到这样的要求。商业萧条只要一旦出现，哪怕很小，经济就必然会违背这样的承诺。没有一家公司能长期为不工作的工人支付工资而不倒闭破产的。绝对安全保障实在是一纸空文。它给工人带来的是一种安全的幻觉，它会在工人最需要经济安全时给他带来最大的失望。由于工人对经济体系、管理的能力与诚信已完全失去信心，在最初的测试中，所谓的可预见收入与就业保障计划根本不为工人们所看好。在20世纪经济繁荣时期发展的每一个旨在保证充分就业的计划——在那个时期有很多这样的计划——都在大萧条开始时一一失效，这样的事实终结性地证明了，任何旨在消除经济波动的纸面保证其实都是空谈。那些在大萧条期间被迫停止就业保障计划的公司中的员工，对任何新的就业保障计划都表示深深地怀疑，如果不是强烈的话。

与任何充分就业保障形成对比的是，可预见收入与就业保障能成功地度过即使是非常严重的经济萧条。事实上，它从一开始就考虑到经济

萧条的可能。而且，为了保证它的可靠性与有效性，它不会给企业带来严重的风险。

一个有保障的可预见收入与就业水平，并不意味着存在着“就业权利”。如果“就业权利”只是指能制止武断解雇的有序的解雇程序，及解决纪律问题的申诉程序等，那当然是可以这样说。但是这个口号常常指无论经济条件如何，都要求实现就业和一定的收入水平。这样的“就业权利”与“年工资保证”一样，都是一种幻想，一旦遇到经济倒退，还不用说是经济萧条，它们就会随风飘逝。另外，它还会使经济裹足不前。它会使企业的成本居高不下，充斥着低效率生产者，不仅损害了高效率生产的利益，同时也会损害整个经济，最终的受累者也会包括工人们自己。这样做，还意味着保护过时的产业，妨碍甚至阻止技术的进步。

这似乎有些夸张，但最近约翰L.刘易斯提出的煤矿工人的“就业权利”证明，这并不是夸大其词。刘易斯提议，根据“就业权利”，煤矿业应实行全行业就业计划，这个计划规定，除非全部煤矿减产1/3以上，也就是全年工作40周，每周工作30小时，否则任何煤矿不应开除任何煤矿工人。他的计划是为了阻止那些挣扎在亏损边缘线的煤矿大量解雇工人，防止煤矿工人在技术进步过程中被淘汰。如果这真的就是保持“稳定”的惟一途径，那反倒证明了“自由放任”主义者最具争议的观点——也就是，激烈的不稳定对经济中的每个人，包括工人在内，要胜于任何形式的稳定——是正确的。

约翰L.刘易斯的提议比卡特尔的危害更甚。卡特尔的存在也会牺牲高效率企业、经济以及消费者的利益，维持高成本、低效率生产者的存续。但是，尽管卡特尔会弱化经济激励体系，但它至少不会阻止技术进步。然而，约翰L.刘易斯的提议却真的能使技术进步变成不可能，根据他的计划，那些装配了先进机器设备的公司必须要减少自己的产出，以达到不影响那些低效率公司就业的目的。

就像需要“年工资保证”一样，刘易斯要求的就业的契约权利也是一种社会病的严重症状，这种社会病就是对收入安全的担忧，它体现了社会对解决这一问题的可行计划的强烈渴望。

如何预见收入与就业

要讨论任何可预见收入与就业计划，我们首先要了解这样的事实：即使在20世纪30年代经济大萧条的谷底，美国工人投入生产的人工小时数也至少是经济表现最好时代的2/3。从近似繁荣的1937年到极度萧条的1938年，这12个月，也许是商业活动与就业水平衰退最严重的12个月，即使在这段时间，美国绝大多数的行业，其人工小时数的减少至多不会超过20%25%。当然，没有一家企业能完全预见未来。但是，每家大的企业都可利用过去的经验来推测未来，判断最糟糕的灾难重现时，会发生什么事情。完全的确定性是不可能的，但是可能的概率却是可获得的。而且这种可能概率适用于一类群体，而不是一个个人，300年的保险业经验告诉我们，如果这个概率适用于一大群个体，那么，单个的

情况就是可保险的。

从技术上来说，由过去的经验推知未来并不是一件很容易的事。在过去的20年里，情况已经发生了巨大的变化：新的产品出现了，新的工艺也出现了；工作的设计也改变了，工资结构也不同了；旧的工厂消失了，新的工厂建起来了；特别是，工会合约也出现了，它对工人的解雇、不同类型工人的配置等都有相当的约束力。在预测未来业务衰退对就业的影响的最初阶段，管理者难免要犯一些错误。这需要管理者花费好几年的时间，耐心地琢磨，才能寻找到如何由过去的经验推知未来的可靠方法。

但是，即使在最初阶段，错误的程度也不会足以完全推翻这种努力。任何一家企业的管理者都能大致正确地说出，如果公司的业务缩减10%，20%，30%或40%，会对公司的就业产生怎样的影响。也能大致正确地说出，如果出现经济大萧条，也就是像1932年的情形重现，工厂的工作时间会是多少，哪些工作还必须保留。至于计算12个月期间内，业务及就业的最大减少是多少，那是最为容易的事。因此，管理者完全能回答类似“整个经济周期需要多少人工小时数”的问题，更为重要的是，能在任何12个月的期间之前，提前测定多少比例的劳动力能获得充分就业。

建立这样一种模式，本身也会对工人产生重要的影响。目前，美国的所有工人都深信自己处于完全的无保障之中。即使是那些整个大萧条

阶段都一直有工作的工人，也和那些5年内一直没有工作的工人一样，也深深地感到没有保障，也为“萧条综合症”所困扰。如果说在由过去推知未来的过程中，管理者什么也没有做，就仅仅是用过去已知的期望数，代替未来的未知数，那就已经很好了。因为事实与人们通常的印象常常大相径庭。我们只举一个例子就能说明这个问题。最近，某家公司的所有管理者几乎异口同声地告诉我，在1932年，他们的公司只在工厂里象征性地保留了一部分工人，而在19371938年期间，他们公司至少解雇了一半的工人。实际的数据表明，大萧条最严峻时，该公司投入的人工小时数是1929年的58%。而1937年（这一年对该公司来说是个好年份）和1938年（这一年公司亏损甚大），该公司投入的人工小时数的减少，至多不超过25%。如果管理者夸大经济萧条的影响，工人也会同样地夸大经济萧条的影响。不幸的是，管理者常常会这样做。

一旦我们拥有这样的一个模式，就能对经济不安全的原因施以控制。我们能根据总人工小时数预测，来确定单个工人的未来工作及预期收入，即使达不到这个层次，至少也能估计出不同类型工人的未来就业及预期收入。这一步，由一般的总体预测，转变成具体的单个个体的可保障的预期，是最关键的一步。同时，这一步也是技术层面上难度最大的一步。这一步需要占用很多的时间，而且可能还要根据最近的经验进行大幅度地修正。我知道的一家大企业，共花了两年的时间才达到单个工人就业及收入预测的层次。在这一步，不仅要确定出单个工人的预期就业及预期收入这两个数据，同时还要建立起相关的统计分析方法。

如果计划在这一步就停止了，它已经具有相当的价值了。这会成为促使工人建立起自己的预算计划的第一步。它能有力地促使工人在经济状况好的时期里建立起应对未来风险的准备基金。可以这样说，一个工人，如果他的工种技术含量较高，收入较高，而且他知道他自己将面临的风险是什么，那么，他自己完全有能力建立起自己的收入保障体系。如果人们对未来风险是什么、有多大都毫无了解，我们就不可能指望他们能建立起自己的防御未来风险的体系。此时，人们的理性行为就是只顾眼前，尽量在当前获取尽量多的收入。相反，如果人们知道未来风险是有限的，而且是可以预算的，此时，建立起合理的风险准备金体系就变得十分有意义，而且很有吸引力，尽管任何一个工人都难以建立起足够的风险准备金，足以抵御长时期的失业风险。

企业应承担起收入与就业预测的工作。这就是说，企业有义务保证向那些未来12个月就业可能达到最低标准以上的工人们支付固定的最低周薪。这种风险，尽管比较小，但是不可避免。当然，针对这种情形的保障计划中应包含免责条款，明确规定，在任何12个月期间，只要确证为突然的经济下滑，那么固定周薪就会自动下调。企业还要一次性地设立另外一个保障基金，用来应对从准备下调固定周薪到正式启动免责条款这个期间的额外支出。这是一个相对较小的数目，大约也就是完全就业时全部年工资支出的5%左右，也就是相当于每个工人按100200美元计算，就可以应对这个问题了。而且，这个支出也是一次性的。另外，数年之后，应对这种惟一的必然风险的成本负担就会变得很小了。事实

上，从保险的角度来看，这类风险所需要的风险溢金其实很小。这是因为，在任何一个时点上，少数几个企业的突然下滑风险，很容易就能被此时仍处于正常状态的大多数企业所冲消掉。

我们对所涉风险进行了详细的讨论，主要就是因为，一个可预见就业与收入保障计划要确保是零风险的。保证计划应比预测的更加保守一些，就如同寿险公司在实际工作中会使用比精算死亡率更高的死亡率指标一样。预测不是为取悦于人，而要可靠、经得起时间的考验。对工人来说，更重要的是，要让他知道自己的当前状态是什么，要让他能真正相信就业与收入的预期，而不是给他空洞的承诺，在关键时刻却不能实现。如果一项计划承受着风险，只有在它实施一段时间之后，它才能真正发挥作用。也就是说，只有当管理者和工人彻底地理解了它的基本概念之后，它才能真正发挥作用。风险的计量必须尽量准确，应对措施要充分，而且要对它的数量及期限做出严格的限定。

我们已经提到，预测工作自然地会导致公司必须要履行这样的承诺，那就是保证向未来12个月就业可能达到一定标准以上的工人支付固定的周薪，无论他们在未来12个月是否真的工作。很显然，要符合这个条件，工人应有相对较好的就业预期。每个工人的就业预期都是可以预见的，但是只有就业预期较好的一部分工人才能得到一定收入的保证。不同的行业中，这种保证的数量是不同的，不同的企业也是不同的。但是，如果一个企业能保证4/5的工人在任何一个12个月期间内能工作50

周，那么这家公司一定是特别稳定的公司。如果这样的承诺只给予少于3/5的工人，那么，这家公司就是一家特别不稳定、经营不好的公司。即使是这样的公司，通常也应能保证另外的15%的工人能工作30周。

对于这样的计划的管理，就是说，即使一个工人不工作也要每周支付给他一定的工资，其实很简单。当然，此时支付的工资总是平常工资的一个比例，可以将它视为该工人在以后正常返回工作的工资的一种提前支付。这个工作的会计处理比较复杂，需要做大量的解释，但是，它在实际工作中是可以实现的。现在已经进行就业与收入预测工作的一些公司已经能做到这一点了，例如明尼苏达州奥斯汀地区的荷美尔肉食品包装公司即是一例。但是，即使有些公司遇到比荷美尔可以成功克服的困难更大的问题，它也应保证周薪的支付。工人最低周薪是保证他基本生活的保障，它可使该工人及其家庭避免堕入赤贫如洗的惨境。

提升收入与就业预期

一旦收入与就业预测工作投入实施了，还可以采取措施来提升收入与就业的预期，使就业更稳定，收入预期得到更大的提高。当然，这不能给企业带来额外的负担，毕竟，企业的本质是追求利润的。

经营中的波动是一种浪费、不经济、昂贵的成本，这几乎已成为成功管理的一个公理了。一个工厂的生产如果季节性波动很大，那么在高峰时期，它的生产规模会很大，而年平均的生产规模会远远地低于高峰

时期的要求。这就要求高峰生产时期所需的设备等投入的利润率要很高，这样才能弥补这些设备的占有带来的总体生产成本的增加，因为这些设备除了在高峰时期，都会处于闲置状态，这实际上使公司的总体生产成本提高了。举个例子来说，某家公司，它经济业务的波动性还不算特别大，它估计有1/3的设备一年中只有2个月使用。这就意味着，这些设备生产所带来的单位收入，必须比一直使用设备带来的单位收入要高四五倍，才能弥补总体生产成本的增加。

高峰时期的工作通常匆匆忙忙、成本昂贵、效率低下，需要特别维护与修理，工厂要扩大，还需要追加资本性设备等。例如，每有一辆火车经过时，铁路修理工就必须中断他们的工作，站在一边等火车通过，每次都会耽误好几分钟。在运输繁忙的季节，铁路工人的实际工作时间和他们站在一旁等候的时间几乎可以达到1∶2。因此，交通量越小，轨道的维修费用就会越便宜。

某大型汽车公司1941年支付的工厂内部油漆费用是1938年的46倍，原因并不是油漆的材料或人工费用上涨了，而是在1938年该公司是一班制，而1941年该公司则实行的是23班制。1938年，油漆工是等公司下班后，在空空的工厂里施工。而在1941年，他们只能围着忙碌的机器和工人施工。通过平抑产量波动、计划好闲置期间厂房与设备的使用而实现运营的平稳化，能够给企业带来实实在在的益处。

这样的工作同时也是提高工人就业预期的一种有效办法。事实上，

目前最广为人知的一个就业保障计划，也就是辛辛那提州的宝洁公司的就业保证计划，它的出发点就是减少季节性波动，而不是给工人以就业保障的空洞承诺。

为了保证运营的平稳，首先要对公司的运营模式进行细致认真的研究，对工厂的维修、扩张项目等进行合理的规划。这些工作，即使是大型公司，也只是为数极少的几家认真地展开过。针对这些项目的储备应事先建立起来。不用说，这并不会给公司带来额外的负担。这笔在好年份时通常用于维修的资金，仍作为维修支出从经营收入中列支，只是并不是实际花费掉，而是作为储备保存起来，等到业务下滑时才启用。

提高收入预期的惟一办法就是参加失业保险。事实上，在可预见收入与就业计划中，应建立起失业保险制度，并将它视为支付工资的一种主要的补充。在经济严重衰退的年份，这就会显得特别重要。可预见收入加上失业保险，即使在最糟糕的年份，也能保证所有行业的至少一半的工人能获得全额的年薪，另外的25%能获得全额年薪的2/3。如果没有失业保险，一半以上的工人通常只能获得70%的全年工资，另外的25%可能只能获得全年工资的50%55%。

但是，一旦参加了失业保险，就没有人愿意考虑可预见收入计划了。美国的法律实际上阻止收入与就业预期计划的实施。如果一个工人工作负荷饱满，每周工作40个小时，一年能工作30周，那么在美国的绝大多数州，他这一年的其他时间都能享受到失业保险的赔付，大约能达

到他的正常工资的2/52/3。这样，他能拿到年度全额工资的80%，甚至更多。在现行的法律框架下，如果工人能得到企业的任何收入与就业的保障，他就不能获得失业保险的赔付。一个工人一年工作40周，每周工作30小时，与另外一个工人每周工作40小时，一年工作30周，其工作量是一样的。但是美国的绝大多数州规定，只有当一个工人一年中至少有12周完全失业，他才具备享受失业保险的资格。而且在这个期间内，如果他接受雇主的任何支付，他将失去领取失业保险金的资格。然而，可预见收入与就业计划要实现的恰好是这件事。

这样的法律有损于公众的利益。公众希望国家的法律能在最大程度上支持和鼓励企业建立起可预见就业与收入计划。而且这种法律规定也与这样的事实不相符合：失业保险金不是“救济金”，它们的来源是雇主和员工自己缴纳的保险费，而不是来自于福利救济或国家税收。如果失业保险是由私营保险公司承保的，而不是政府，那么监管机构和法院早就会将这种约束作为无理行为加以废除。事实上，多年前，一个政府委员会对收入保障问题进行了调研，提出修改相关法律的议案，但是，迄今为止，还没见什么动静。

可预见收入与就业计划的实施需要从一开始起就得到工会的密切合作，至少要从管理层确定了预测的模式时开始。工会必须要理解管理层追求的是什么，以及保障计划的条款。给暂时失去工作的工人预先支付一个最低周薪，应体现管理层与工会的共同努力，以消除工人的某种疑

虑，怀疑这种计划是一种剥夺本该属于他们权利的陷阱。

为了保证计划的有效性，工会的相关规则应做出相应的修改。例如，在解雇时要严格坚持以资历作为依据的做法就可能造成严重的不公平，特别是那些服务年限可能很长的公司与行业。这样做就可能意味着那些最需要可预见收入的人得不到保障，特别是那些上有老，下有小的2540岁之间的工人，而那些年龄较大、快接近退休年龄的老员工，他们已基本没有家庭负担了，却能得到保障。

大部分保障计划同时还要求工人能相对自由地在不同部门和工作之间调换工作。否则，就业与收入预测，即使能完全做到，在同一工厂中也会出现很大的差异。比如，某个部门服务时间较长的员工很少，那么这个部门的员工几乎全部能享受充分就业。而隔壁的部门，由于服务时间长的员工很多，甚至连已服务20年的工人都可能面临长期失业的危险。但是，这种允许工人在不同部门之间自由流动的做法，与绝大多数工会的基本原则相左，尤其是那些手工业的工会。为了解决这种问题，要保证工会同意这样的规则，要做好事先的计划。同时，它还要求工人提前得到多部门工作、多工种工作的培训，并在工厂中实施持续的工作岗位轮换制度，尽管这种制度是如今的工会实际上难以同意的。

另外，还有一些法律问题要解决。它们其中之一我们在前面已经提及，那就是目前的失业保险法。另外一个就是现行税法中关于折旧方法的规定。除非对这个规定进行修改，否则，任何通过延迟维修来稳定经

营的努力都会难以成功。

有多少人能得到多少保障

收入与就业保障计划不能阻止经济萧条，也不可能解决经济萧条问题。它的惟一目的是通过减除（或至少减轻）失业问题给工人及其家庭的经济、社会生活带来的毁灭性影响，从而使经济萧条带来的失业问题变得可预见、可忍受。这当然会在一定程度上减轻经济萧条后果的严重性。甚至可以说，它能有效地防止类似1932年和1933年的情形重演，能防止经济萧条演变成一种恐慌。但是，收入与就业保障不可能是彻底驱逐经济萧条的根本手段。

另外，这个计划不能防御工人面临的其他几种主要经济风险。例如，它不能防御技术性失业风险。事实上，任何收入与就业保障计划都应明确说明，该计划中没有任何限制管理层进行流程方法、工具及产品变革的内容。另外，任何计划不是一成不变的，而是每隔一段时间就要重新修改一次，比如每隔35年等，就要根据技术变革进行相应的修改。

收入与就业保障计划不是一种铁的保证，它不能阻止企业可能会出现业务的衰退、整个行业的衰退、破产、歇业、停产或其他严重的经济“病症”，甚至“死亡”。特定行业及业务的系统性风险，也就是从事该行业及业务赖以生存的每个人都要承担的风险，是任何收入与就业保障计划都无法抵御的。从单个行业来看，它们都是十分严重的风险。但从

整个经济来看，它们只是次要的，而非主要风险。

比上述不足与局限性更重要的是，不是所有的企业都能进行有效的预测，而如果没有这种预测能力，其他一切都无从谈起。总体上来说，只有大型企业才具备预测的能力，而且要花费相当的人力。小企业，即使经济状况不错，通常也不能以它过去的情况作为未来预期的可靠基础。

即使在那些足够大、能进行有效预测的公司里，也有相当多的公司不能满足保障的最低要求——最少多少人能获得至少多少保障。这种最低要求有时非常低。有时，只有60%的工人能获得60%的全额工资，也就是相当于满负荷工作期间人工小时总数的36%，能达到这样的标准就能保证该保障计划是有意义的。类似地，在未来的12个月里，如果2/3的工人能拿到上一年工资全额的3/4，换句话说，在未来的12个月里，工资的下降不要超过50%，这样的保障计划就是有意义的。

然而，有些行业连这么低的要求都难以达到。首当其冲的是那些生产重型设备的行业，例如铁路运输设备、发电设备或机床等，经济发展势头一衰退，这些行业就会整块整块地消失。例如，在某一经济衰退年份，整个美国的铁路设备制造业只生产出了三台火车头，这就意味着，在这一年，几乎全美国的火车头生产厂全部关闭。

对另外一些能够进行有效预测的企业来说，如果要在保障计划中考

虑失业补偿，只有当经营稳定时才能实现，否则，该计划能覆盖的工人比例将会很小，而失去意义。这类行业包括：钢铁工业、汽车工业、农用设备工业及其他生产耐用消费品的行业。而那些经营业务因时尚潮流而波动巨大的行业，如制衣业，就很难保证就业与收入保障计划的实施。在这样的行业中，总体的工作数量相对稳定，但是特定企业的工作数量却可能会出现极大的、不可预见的波动。对时尚潮流的任何错误判断都可能给一个企业带来灭顶之灾，使之完全消失。因此，对这类行业，有效的收入与就业保障应该是针对整个地区的，比如说，纽约的服装行业或加利福尼亚的服装行业。

风险状况处于中间状态的行业是最需要保障计划的行业。在火车头制造厂工作的工人知道，他们一直处于完全失业的风险之中。而一个在消费品生产厂工作的工人知道，只要该企业经营得不错，销售比较稳定，那么他的工作是相对保险的，即使在经济萧条的年份也是这样。感觉到的就业的不安全感比就业预期保障要差的工人们，通常都是来自那些有些波动性，但又不是极度波动的行业。

在某些行业和企业中，不同岗位之间的就业预期相差很大，在这样的企业或行业中，几乎不可能通过工人在不同岗位之间自由轮换，而实现全公司范围内就业预期模式的建立。例如，在铁路行业中，路基和铁轨维修岗位的就业就比较稳定，主要的波动是季节性的。铁路上机车的维修雇用了大量的劳动力，他们的就业预期与汽车工业的工人差不多，

只有在极端经济萧条的时期，他们才会面临完全失业的风险。要给这个群体的工人有价值的保障计划，需要稳定经营业务，并将保障计划和失业补偿紧密结合起来。最后一类工人，从事机车及零部件生产的工人，他们的就业受运输量波动的直接快速的影响，而这种风险是铁路行业控制不了的。给这类工人建立起就业保障就十分困难。

尽管有以上种种不足，但是我们的企业还是能够给很大一部分工人建立起有价值的就业保障计划，足以平抑最差的情形，保证提前12个月计划的实施。大概有1/3的工人能获得这样的保障（除了全面采取利润分享及转向反周期的经营策略之外）。今天，我们尽管只有大概1/3的工人是正式的工会成员，但是，工会决定了所有行业的政治与社会氛围，是舞台上的“主角之一”。保证1/3的工人即使在最不景气的年份也能获得至少一半的全额工资（再重复一遍，这是一个相当保守的数），这会对经济产生令人瞠目结舌的影响。它将能大大消除“工资是收入”与“工资是成本”这两者之间的鸿沟。

这还将会对大多数不能获得任何保障的工人的就业安全产生直接的影响。因为，有保障的工人即使在极不景气的年份仍然能保证基本消费的支出，这就为整个经济提供了购买力。

最关键的是，可预见收入与就业计划能赋予工人一项以前他从未拥有的能力：做好未来计划的能力。正是缺乏计划未来的能力、只顾眼前，而不是其他原因，造就了贫困者。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第27章　利润中的工人利益

利润与盈利性中必须要有工人的切身利益，这与企业之必须要有工人的切身利益一样，其重要性已在很久前就为人们所认识到。因此，在过去的几百年里，人们对利润分享计划进行了多次的尝试。今天，它又被人们提出，以为它是解决所有工业病的万灵丹。然而，几乎没有一家大型企业，也没有一个重要行业的工会对任何的利润分享计划感兴趣。绝大多数情况下，利润分享计划只给人们带来了失望的体验。

所有利润分享计划失败的主要原因是，它们的目的是给予工人们一种与他的工作无关的经济利益，从而使他变成“合作伙伴”。但是，事实上，如果我们将合作伙伴定义为他在企业中有投入，那么工人原本就已经是一种“合作伙伴”了。他投入的本钱就是工作，这对他来说，比任何与工作无关的财务利益要重要得多。正是因为他看到了他自己的关键利益——也就是他的工作——从属于且受控于盈利性，有时为了追求盈利性甚至于会危害他的工作，这才导致工人们抵制和反对利润。

大多数利润分享计划中与工人的工作无关的分红，对工人们来说，最多像是汤中的调味品，或一道可有可无的开胃小菜。他甚至可能会厌恶这种计划，因为他可能会认为该计划中所包含的一些价值及优先顺序对自己是不利的。有一个古老的故事说明了这一点。故事说的是一个银行家家族中的一个人，掉进了一条湍急的河里，一个乞丐救了他。银行

家十分感激，他给这个乞丐提供了一个合伙人的身份，以此作为报答。但是乞丐厌恶地说：“这就是你们家人感激救命恩人的方法，这样，你就可以让我替你还债了。”工人对传统的利润分享计划的感受与此十分相似。

另外，在传统的利润分享计划中，除了一些小企业建立了工人与利润的关系，大型企业很难建立起工人的努力与公司的利润之间的关系，因为这种关系在通常情况下太不明显，而难以确立，更不用说特大型的企业了。

更进一步地说，即使在公司十分红火的好年份，工人们能从公司利润中分享到的部分也是很小的。绝大多数工业企业的利润通常只是总的工资支出的1/10。即使公司的全部利润都被工人们分享掉，每个工人最终得到的利润分成数量也是非常小的，因而在实际中变得没有太大意义。它只会带来敌意和厌恶，而不是利润的分享。公司数以千万计的总利润与每个工人分享到的几美元之间的差距实在太大。它只能让工人们产生被欺骗的感觉。很显然，利润分享计划给工人带来的红利远远抵不上工资增长10美分或每年多几周就业保障所带来的收入的提高。想当然地认为这种计划也能改变工人对待企业、对待利润的态度，纯属白日做梦。

另外，以往的利润分享计划假定工人们对利润分享的兑现方式也与股东一样，每年一次，待利润实现时兑现。这种情形只可能出现在好年

份，工人们都充分就业，收入不错，此时，额外的小数量的收入对他们来说无关紧要。而在那些不景气的年份，公司没有利润，甚至处于亏损状态，工人们可能失业，或部分时间失业，恰恰在这些年份，工人们对额外收入的需要更为紧迫。

有效利润分享的必要条件

如果利润分享计划要是有效的，真的能将工人的利益和利润捆绑在一起，它就必须要能做到，建立起利润、工作及工人的需求三者之间的合理关系。

实质上，这就意味着利润分享计划的首要目的应该是工人工作的改善。在很多时候，这就意味着就业保障的提高。因为工人们认为，对盈利性原则的遵从，是他们就业保障的最大威胁。

在好年份，应将工人的利润分享提取出来，设计好良好的制度，帮助工人度过最困难、最需要帮助的时光，比如在坏年份、生病了，或老了的时候。

另外，在绝大多数情况下，单个的工人所分得的利润分成数额很小，对他来说，没有什么实质性的帮助，产生不了什么实质性的影响。工人们的重大需求只有通过集体的力量才能加以解决，除非他很富有，没有人能独自依靠自己满足重大的需求。例如，1000人每人都存有50美元的积蓄，他们之中的任何一个人仅靠自己的50美元积蓄，根本不能防

御任何风险，包括失业、生病、年老。但是，要是将1000人的50美元聚拢在一起，形成一个5万美元的储备基金，那么，任何人出现上述风险都能得到有效抵御。无论是从客观上，还是从主观上说，从心理角度，或从经济角度来看，将利润分成分配给每个工人是一种资源的浪费。应保证每个工人能从基金中提取属于他自己的那一份，就像寿险公司允许保单持有人借款一样。但是，储备基金的性质应是一个集体性的基金，用以应对员工集体的共同性风险。

重要的是，利润分享基金服务的目的应由工厂社区决定，而不是由管理者决定。工厂社区要决定工人的需要和愿望是什么。通过调查问卷看看工人们推荐的用途，这样做远远不够。在这件事上，管理者要做的事情只限于与工人谈判，确定利润分成的数额。至于基金如何使用，应由工人们自己决定。这个基金必须是工人们自己的基金，而且是工人们不可撤回的财产。

最后，基金的管理也是员工们自己的责任。管理层可以派代表参加基金的管理委员会，但只限于提供技术支持、咨询、警告严重的管理不善或不诚实行为。委员会的控制权属于工人们及其代表们。这样的一个委员会为工人及工会干部获得管理者的感觉、学会与企业及其管理者合作，通过承担一定的责任而获得社会声望及满足感提供了绝好的机会。

利润分享基金应由各个公司各自管理。它应是一个特定的公司成立的、服务于该公司的特定工厂社区的特定目的的基金。如果成立一个全

行业性的或全国性的基金，其效率必然会大打折扣。

利润分享基金的使用

利润分享基金的一个明显用途，就是在可预见收入与就业计划中用来提高工人们的收入保障。我们之前讨论过的最低周薪，无论工人工作还是不工作，都要支付。但是，从本质上来说，它是对未来预期会重新工作的工人的一种提前工资支付。要进一步提高工人的收入保障，就要求支付未来不会被从工资中扣减的额外资金，这只能来自于好年份时公司分拨出来的利润分享基金。

在实际操作中，利润分享储备基金还可以用来提高一些企业愿意承担，并能够承担的责任。例如，公司就业保障计划的实施通常不会完全达到预测的水平，但是有了这个基金公司，就得完全兑现预测的目标。一些小的风险可以通过从利润之中提取的临时基金加以解决。随着这类基金的增长，保障的程度就会得到提高。没有哪家企业敢保证在任何情况下都能实现充分就业。但是，在很多情况下，在好年份从利润之中提取出一小部分基金，在不好的年份就能发挥出很大的作用。

这只是很多种可能用途中的一种。利润分享基金还可以用来支付技术改造时期的解雇补偿费及停工补偿费，也可以用来发放病假补助，死亡抚恤金，或作为退休员工菲薄的养老金的补助。

当然，把现有的基金分成很多的小块是一种错误。但是，在不同的

情况下，利润分享基金可能会有完全不同的用途。例如，南方的一家钢铁厂发现；他们的黑人职工占总员工的2/5，其最大的需求是购房、好的学校及体面的医院。而一批工作在与世隔绝的山沟里的铁路工人，他们认为最大的需求是建立一个保证他们的孩子在不景气的年份仍能接受良好教育的基金。他们认为自己能挺得过经济萧条，但是，当他们失业了，或工作时间锐减时，希望孩子的教育不会受到影响。因此，他们希望将利润分成基金用于孩子的教育，而不是增加收入。

给企业带来的益处

一个设计合理、能解决工人真正需求的利润分享计划，能令工人们确信，公司的利润与自己的利益并不根本抵触，而是相容的。最佳的利润分享计划自然也不会将工人改造成利润的宣传者、利润动机的信仰者。但是至少能创造出一种氛围，使得关于利润的作用、意义及必要性的理性讨论成为可能。它至少能改变工人们的一种极端态度——对利润的深刻的反感——在那种态度下，任何关于利润的讨论都是不可能的，因为工人们的耳朵对有关利润的一切言论完全关闭。此时，任何有关利润的观点只可能加深工人们的反感。通过利润分享计划，工人们至少能聆听有关利润的客观作用的讨论。至少，一个有效的利润分享计划能让工人们知道，公司的利润是波动的，好年份较大的利润经常会被坏年份的菲薄甚至亏损所摊薄。“年利润”只是会计账簿上的一个符号而已。能做到这一步，已经是一个巨大的进步了，它意味着工人们对工业经济系

统的理解与接受程度的加深。

但是，利润分享计划给企业带来的实实在在、直接的益处并不是改变了工人们对利润的反感态度，而是根据经营的波动，合理安排社会保障与福利的支付。它构建了一个灵活的劳动力成本体系，这既是企业最需要的，工人们也能从中获益。

如今，对“福利”的要求，也就是对安全保障的要求，至少与高工资率的要求一样强烈。从美国的所有行业来看，每支付1美元工资，就要支付大约1020美分的“附加福利”。而且，这种需求还会变得更为迫切。

更重要的是，一旦这些福利支出的原则广为接受，工人们就会要求企业向不同的基金分拨资金，无论是好年份还是坏年份，甚至工人不工作时也是如此。寿险、退休基金、养老基金、病假补助等，都需要资金投入，而且特别是在一个人失去工作时，他对这些保护的需求更为迫切。但是，即使是最强大的企业，也没有能力在经济萧条的低谷时期，仍承担高峰时期全额工资10%的社会负担而不破产。

相反，如果社会性负担根据企业的业务量及利润而确定，那么，绝大部分企业就有能力承担这些负担。换句话说，企业在好年份可以提取出超过10%的储备金，而在坏年份，可以少提或不提。这类福利基金的支出，在一个合适的会计制度下，都是随着利润的波动而波动的，即使在今天，也是这样的。但是，只有当这种与利润波动的关联关系公开宣

布，并作为一种原则牢固地树立起来，企业才能真正地让工人们看到，公司利润之中也有他们的利益。

利润分享计划还提供了缓和工人们对管理者高薪的强烈不满的惟一可行途径。它当然不可能完全平息工人们对管理者的薪水与自己的工资之间差距巨大的抱怨，这需要工人们彻底理解管理工作及现代企业的组织。从工人们的观点来看，他们最不满的是，管理者无论是好年景，还是差年景，一样拿着高薪。换句话说，经济波动的风险全部由拿着低工资的工人们承担了。另外，大部分工人都认为，管理者的工资是以一种秘而不宣的方式从工人的工资袋中掏出来的。因此，管理者能从压低工人的工资中得到切实的好处。通过实行针对所有员工，包括管理者的利润分享计划，可以大大地消除以上两种工人们对管理者反感的原因。

例如，规定管理层的固定工资不高于工人平均年收入的某个倍数。规定最高的固定工资是全职工人平均税后年收入的10倍，在目前的水平下，这就相当于每年2.5万3.5万美元。当然，管理层应有权根据就业水平分享利润。

通过奖金的分离，企业就可以建立起象征职位和权力的薪水级别，最高管理者获得最大的份额，其他的类推。这样可以保证管理者的固定工资尽管比工人的平均工资要高出很多，但是多出的倍数不至于过于夸张，仍在工人们可想像的范围之内。只有当工人的就业水平达到一定的标准，并保证工人也能从利润中分享利益，管理者才能得到额外的补

偿。要保证管理者的利润分享计划能减少工人们对管理者高薪的反感程度，它就必须和工人们的利润分享计划相配合。

很显然，这样一种方法只是一种治标不治本的方法。但是，它至少能降低工人们对管理者高薪的反感情绪，仅就这一点，就值了，更不用说它还能给企业带来其他的益处了。社会性需求要求工业企业使用收入差别作为权威与权力的象征。每个社会都需要这样的象征，即使是天使之国，也有等级，而不是完全平等的。要求管理者为非经济性激励（也就是社会性激励）工作，就应正确理解高薪的作用。高薪的作用主要是社会性的，而不是经济性的。尤其是我们现行的对高收入征以近乎是没收性的税收，高薪几乎就完全是一种非经济性、提升声望的激励手段。从社会的角度来看，在所有的权威象征物之中，货币的危险性最小，它比服饰或头衔的象征物要安全得多。服饰性或头衔性的象征会滋生傲慢情绪、轻微的苛政及膨胀的权力欲望。而货币，只有货币不会带来这些负面的社会影响，而且还可以对高收入进行征税。在美国，与欧洲流行的看法不同，货币本身，即财富本身，并不能令一个人在社会地位方面身价百倍。这一点，从美国有钱人的儿女尴尬、不合意、暧昧的社会地位可以得到明证，他们的巨大财富除了做一些慈善事业以外，并不能给他们带来真正的社会地位的提高。

然而，高层管理者的高薪仍是员工们深感不满的地方，这当然是可以理解的。尽管这种不满会逐渐变得微不足道，但它并不是一种浮在表

面的问题。它反映了我们的社会思潮与社会不同阶层的需求之间的矛盾。因此，我们即使不能彻底消除这个污点，至少也要努力淡化它。

推行合理的利润分享计划，对于正处于工业化的国家而言尤为重要。苏联在这个计划方面的工作比其他国家要深入得多，这不是偶然现象。在工业化早期阶段，要建立起有效的收入与就业预期计划几乎是不可能的，这种计划要求的前提条件是较高的工业化程度和成熟的管理。另外，早期工业化阶段更是工人们的社会性需求的顶峰时刻，这些需求只有通过利润分享计划加以解决。在这个阶段，工人们还不太清楚如何在工业化的世界中生活。他们刚刚脱离农村，来到一个新的世界，仿佛无根之草，传统的习惯全被剥离了，他们会变得十分迷茫和迷惑。我们不需要到南非的金矿、印度或土耳其去看这些情景，在美国就能看到。例如，第一次世界大战时期到阿克伦的南方人；在两次大战期间到底特律工作的南方人，无论是白人还是黑人；或者是今天去南方腹地的新工厂中工作的农村小伙子，都反映了工人们在早期工业化阶段的社会与文化上的无知觉。这个阶段的利润分享计划不仅能为满足社区需求提供资金，它还能促进一个最大需求的满足：形成工业化社区。

最后，它还能阻止赤贫如洗的无产者的形成。同时，它还能防止工人们形成反对利润及盈利性的情绪，而在这个阶段，最应强调利润，也最需要利润。除非在这个阶段让工人们感受到利润中也有他们的利益，否则他们最容易在这个阶段形成对盈利性的反感情绪。例如，在一些老

牌的西方工业化国家中，工人们现有的态度实际上是在一个世纪前就形成了。

对于那些新兴的工业化国家来说，它的经济的羽翼尚未丰满，收入与就业保障计划难以实施，那么，利润风险计划就成为构建良好工业秩序的主要经济工具了。但是，对发达的工业经济国家而言，它同样也是一种不可或缺的工具。尽管收入与就业保障能给予工人们最低保障，但是，只有当工人们能感受到利润之中也有他们的利益时，他们才会心甘情愿地接纳工业社会的新秩序。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第28章　失业的威胁

收入与就业预期及利润分享计划，足以解决工业社会中的经济紧张问题，但是，它们无法克服人们对经济萧条的心理恐慌，而今天的工人一直处于这种心理恐慌之中。大规模失业的重复出现必然会带来政治巨变和社会崩溃，它将摧毁任何一种工业社会，这成为人们公认的真理。每个工业国家都在十分努力地制定反经济萧条政策，并将维持高水平的、稳定的就业作为经济政策的首要目标。

然而，迄今为止，我们一直和以前一样，从来也没有真正找到过切实有效的反经济萧条政策。主要有两个原因导致了这个危险的失败：

第一，我们常常将两类性质完全不同的经济萧条混为一谈，一类是由于长期的资源配置失调而导致的经济萧条，另一类是商业性或周期的经济萧条。这两类不同的经济萧条需要不同的治理政策。

第二，我们所有的人都认为反经济萧条政策应由政府实施。防止、治理经济萧条的确是政府的责任。但是仅靠政府来履行这个职责，只会加深经济萧条，因为政府有可能会通过制造战争来解决经济萧条问题。一个真正的反经济萧条政策当然应是一个全国性的政策，但是，它要依靠企业，由企业来落实、实施。

结构性经济萧条与商业性经济萧条

我们现有的反萧条经济政策完全是针对周期性或商业性失调而设计的。部分原因是因为我们关于近期经济萧条的经验，部分原因是因为约翰·梅纳德·凯恩斯的深远影响，他将大萧条的一些特殊特征一般化，进而形成了关于经济萧条的理论。我们现在通常假设所有的经济萧条都像美国20世纪30年代发生的经济萧条一样，都是商业性或周期性的经济萧条，也就是说，是现有经济结构内部的一种混乱状态。

然而，这种观点是站不住脚的。另外一种经济萧条，是由于现有的经济基础及其国际经济地位的根本改变而造成的，我们称之为结构性经济萧条，则完全不同于商业性或周期性经济萧条。人们之所以将这两种萧条混为一谈，是因为它们造成的结果是相似的，都会有经济困难和失业问题。但是这种混淆，使得正确的治疗难以实行。就如同仅因为便秘和阑尾炎都会导致腹痛，就采用同样的方法治疗它们一样，这样只会使结果变得更加糟糕。服用泻药只会加重阑尾炎，同样地，将治理商业性经济萧条的措施用于治理结构性经济萧条，只会加重问题的严重性。

未来几十年的主要问题可能不是商业性经济萧条，而是结构性经济萧条。西方及欧洲中部正在遭受的就是结构性经济萧条，它是由全球范围内工业革命带来的世界经济结构变化及深刻变革而导致的。英国的经济也是陷入了一种类似的结构性经济萧条之中。印度、马来西亚及印度尼西亚面临的经济困难也大致如此。主要经济体之间的竞争地位及相互关系是最为重要的问题，而经济学家大肆吹捧的“凯恩斯革命”可能只是

过眼云烟。

关于结构性经济萧条的原因我们已经了解了很多，但是，迄今为止，关于如何与这种经济萧条作斗争，我们仍是一无所知。传统的自由贸易、多边贸易概念已经被证明为无法应对国际性的结构性经济萧条。它只能会令这种“病症”在更大范围内传播，将一个成员国的“病症”扩散成全世界性的“病症”。这是因为它们的假设前提是前工业经济的，仍假设贸易主要是气候与地理条件不同的国家之间的原材料和食物的交换，它将国内经济的信贷、价格及生产置于国际贸易平衡的完全的、无保留的控制之下。这在18世纪，当国际贸易是构成货币交易的主体时，也许是合理的。但是，这在工业经济时代就会具有破坏性的影响。具有讽刺意义的是，像美国这样的国家，越是宣称推崇自由贸易学说，它自己的经济运行规律越是与自由贸易学家持有的主要假设相矛盾。

双边贸易和自给自足是自由贸易的替代之物，但利用它们来调治结构性经济萧条，只会带来更为严重的后果，从长期来看更是如此，它们会使经济失调变成永久性的问题。它们的基本思想是牺牲其他所有国家的国际贸易平衡，来解决一个国家的国际贸易失衡问题。双边贸易及自给自足经济思想的保守性不是一种偶然，而是本质性的。另外，全世界只有一个国家实施这种政策时才会取得效果。如果每个国家都采用这种政策，那么，这些政策能够带来的暂时的、但快速见效的缓解作用也会消失。

但是，我们需要指望能说服任何国家在遭遇严重的结构性经济萧条时不退回到双边贸易和自给自足的旧思维中。这倒不是因为它们能带来快速的缓解作用，而是因为这是今天所有的国家惟一能采取的行动。即使自由贸易的药方是有效的，面临危机的国家也不会采用，因为采用自由贸易这一药方，要求政府在面临危及本国经济繁荣，甚至危及本国经济生死存亡的经济萧条时，不要采取任何行动。但是，在那种情况下，没有哪个政府敢袖手旁观，无所作为，否则就可能会被推翻。除非我们能找到新的、有效的应对结构性经济萧条的经济扩张政策，否则政府仍会，也只能采用纯粹的、保守的经济政策，来应对结构性经济萧条。

为了应对结构性经济危机，我们需要新的国家经济学概念、新的工具及新的制度。工业经济体系显然需要大型的、紧密联系的、基本自足的地区性经济体，就像美国及苏联这样的经济体。像马歇尔计划和杜鲁门先生所号召的、发展中地区系统性经济开发的国际行动计划，有可能成为迈向新的国际经济体系的第一步。

凯恩斯式的方案，也就是反周期措施，只会使结构性危机变得更为严重。一个遭受结构性危机的国家的确也出现了通货膨胀，只不过不是货币性的通货膨胀，而是生活标准的“通胀”。这样的国家不需要更多的消费，它需要的是更多的生产和更多的资本。因此，凯恩斯主义的刺激消费的药方是处理这个问题的最糟糕的办法。而且，现在的凯恩斯主义的药剂师们，只继承了他们老师的药方，却缺乏他们老师的诊断技能，

这只能使问题变得更加不可收拾。

反周期性经济萧条政策的要求

尽管结构性经济危机是未来几十年中的主要问题，但人们害怕的却是商业性或周期性的经济萧条。人们要求政府拿出一套有效的政策，让他们从恐惧中走出来。正是这种要求给任何一个工业国家的政治经济机构带来了巨大的压力。

旨在克服周期性失业威胁的政策必须能消除周期性经济萧条形成的条件。它必须能防止经济萧条演变成类似20世纪30年代的经济瘫痪，它必须能克服长期的大规模失业问题，最后，它还必须能让西方世界从失业恐惧的阴影中走出来。

政府的行动须在以上三个方面下大气力。

在这里，我们并不是要讨论周期性经济萧条的原因。我们知道不知道经济萧条的原因，其实并不重要，无论它是由工业组织的本质特征，还是由资本主义的本质特征引起，还是由于货币问题、过量生产、消费不足，还是由太阳黑子引起的，都无关紧要。我们甚至不知道是否真的存在“经济周期”，关于或大或小、有规律的上下波动存在的证据也只是差强人意。

但是，即使我们真的知道周期性经济萧条的原因是什么，我们也无

法阻止严重的经济萧条的到来，除非我们能阻止经济萧条之前的经济繁荣。如果没有一个经济大繁荣在前，那么，大规模长期失业、信心、想像力及企业的逐渐瘫痪就不可能发生。如果有一个经济大繁荣在之前发生了，那么，这些问题的出现就无法阻拦。

一个想要获得民众支持的政府绝不会去阻止经济繁荣。经济繁荣的特点是信心的无限膨胀，任何对现有经济的健康性的怀疑、影响普天同庆的欢乐气氛的观点，都被认为是毫无根据的悲观主义而遭到拒绝。繁荣时期的另外一个特点就是没有人愿意放弃他们认为正在享受的繁荣。每个群体想到的是让另一个群体做出牺牲，其结果是每个人都享受着无节制的放纵。

在第二次世界大战之后美国的繁荣期，工人们愿意看到的是对价格及利润上限控制的延续，而不要对他们的工资进行上限控制。而管理层愿意看到的是工资控制的继续推行，只要对公司的利润及产品价格没有上限控制。然而，没有人同意原材料配给制度的继续推行，但是如果没有原材料的配给制度，实际上就不能实施任何真正的控制。在社会主义的英国，也上演着类似的故事，尽管名义上各种控制仍然存在。英国惟一有把握的控制，就是能保证将通胀的肆虐向后拖延一段时间。

即使是一个极权政府，也难以抵制繁荣时期的公众压力。苏联政府显然是未能及时实施控制，阻止严重的通货膨胀的发生。但是在阻止经济扩张、防止过大的波动等方面——也就是防止人民的生活由相对舒适

堕入极端的简单和贫困（这是过去30年苏联人民生活的基本特征）——苏联政府处于一种特别有利的位置。不仅是因为苏联政府在很大程度上不受民众的影响，而且，苏联还不是一个发达的工业国家，因此，任何经济收缩的威胁都会被一些新兴行业的发展所抵消。同时，这些新兴行业尽管对苏联来说是崭新的，但在西方已有成熟的范例可以参照。然而，即使拥有这么多优势，苏联政府也不能认为是成功地控制了通胀性扩张的出现。

对于发达程度较高的工业化国家的政府来说，制止经济萧条，恢复经济繁荣的工作更为困难，几近无可奈何，除非发动起另一个“妖魔”——全面战争。现在，我们知道解决就业问题惟一可靠的政策、惟一可采用的能产生较好结果的行动，就是加大资本商品的生产。凯恩斯最初开出的解决严重紧缩问题的药方是创造消费购买力，这实际上也是20世纪30年代“罗斯福新政”的理论基础。然而，事实证明，这个药方并不能达到“启动经济之泵”，令经济恢复繁荣的目的。实际上，今天的凯恩斯主义者已经放弃了他们老师的药方，而改用“直接订购资本商品”的“大剂量”药方，用来应对比较严重的经济紧缩。

但是，政府应具体订购什么资本产品呢？对于处于成长阶段、不成熟的工业经济而言，如苏联，这个问题是不难回答的。因为，它可以效仿发达的工业经济不断建立起新的工业，那么订购的资本商品自然是来自新兴行业的。但是，对于高度发达的工业国家，如美国、英国、加拿

大或西欧国家，这个问题就难以回答了，因为在经济萧条时期，这些国家的每个已知的、可以想像得到的生产资本商品的行业都有生产富余。

这些国家通常会、也只能给出的答案是“公共事业”项目。经济萧条时期适合于大量建造公路、医院、水坝、学校、机场和邮局。我们应该执行这样的政策，公共事业项目的建设应由经济繁荣时期推迟到经济不景气的时期，尽管这样的政策会遭受到巨大的公众压力，而且在目前的年度预算制度下实施起来也十分困难，但这样做是十分必要的。然而，即使公共事业项目能够得到最成功的施行，它仍不足以对经济状况的改善起到实质性的作用。而且，如果公共事业项目建设的时期选择得不恰当，还可能将一个小规模的经济扩张转变成一个大规模的经济扩张，从而增加了通胀的压力。公共事业项目能在一定程度上缓解经济紧缩，但是，它终究不能填平严重经济萧条与经济繁荣之间的巨大鸿沟。

在一个不是完全由政府控制的经济中，公共事业项目计划必然会导致其他所有资本商品生产行业订单的减少，这反过来又会降低政府订单对经济的刺激作用。即使在一个完全的工业化经济中，如果信心缺失，就会出现货币流通速度减缓，从而削弱公共事业项目的作用。例如，罗斯福新政时期“启动经济泵”计划的落空，就说明了这一点。只有在这样的经济中，完全由国家控制，而且人民只能基本维持温饱，才不会出现公共事业项目的作用被抵消的情形。因为在这样的经济中，所有的行业即使失去了信心，也不会停止资本商品的生产，而消费者也不会减少购

买，使货币流通速度降低，因为他太穷了，挣的钱必须马上花掉以换取生活必需品。严重经济萧条期间更为重要的因素，其实不是经济的，而是心理的，也就是信心。公共事业项目计划，从其本质上来说显然是一种紧急情况下采取的特殊措施，在它立即创造出工作岗位的同时，也创造出了人们对经济前途的迷茫。

结果，发达的工业化国家的政府手中，就只有一个对付严重的或长期经济萧条的武器：增加军备计划。同时，政府对这个武器的运用也最轻车熟路，这种方法也是最容易实施的，因此也是最流行的，因为，常常可以假借爱国和国家安全的名义。

很显然，依靠军火生产对抗萧条的政策与经济萧条本身一样，具有极坏的后果，它只能带来国际间的军备竞赛。无论这件事对某一个国家的军事安全是多么有益，国际间军备竞赛的惟一结果只可能是战争。也许更危险的后果是，利用军火生产克服经济萧条的政策，可能会令一个国家的外交政策服从于国内经济的需求和要求。军备计划越是能创造工作岗位，军火生产就越是难以减少或停止。外交政策也不得不随之转调，以确保军备计划的持续推行。如果生产何种类型武器的决策取决于特定武器的生产能增加多少工作岗位，那么，国家军事安全本身就会处于危险之中。

即使我们能克服以上两种障碍，政府能采取抑制扩张的行动，能寻找到军备计划以外的反萧条政策，政府的行动也难以有效地克服人们对

经济萧条的恐惧心理。因为政府最多能做到的是采取“充分就业”的政策。然而，它又不能给予个人他需要的失业保护，这听起来有点自相矛盾。

政府政策从本质上来说是一个总体性的概念，比如：“6000万工作岗位”或者“充分就业”。类似地，度量一项政策是否成功的标准也是总体性的、抽象的。比如总失业人数、工业生产指数、国民收入及支出等。但是，某个工人的担忧却是非常具体的、个人的。他担心自己会失去工作，担心找不到下一份工作。如果他的担心超出他自己及家庭的范围，最多也就会想到同一城市中同类工厂中的其他工人。6000万就业岗位或者是工业生产总指数对他来说太抽象，也太遥远了。

如果一个政府不能有效地采取反萧条的政策，人民是不会原谅它的，它也就不可能继续在位了。对这种失误的惩罚，不仅是某个政府的下台，还可能会出现革命或分裂，彻底摧毁现有政府的政治组织形态。因此，政府被迫承担起这个责任。然而，没有一个政府真的以为自己能履行好这个职责。政府面对失业问题时表现出的无可奈何，与公民们对失业的恐惧程度相比，有过之而无不及。这表明，无论是经济顾问、卷帙浩繁的统计资料、还是公共事业计划，都只是一副掩人耳目的漂亮外表而已。

企业内部的反萧条政策

我们必须要找到一些组织能真正实施的有效的反萧条政策，要同时达到以下目标：抑制扩张、创造资本商品的生产及保证个人工作岗位的安全。政府不能推卸实施这样政策的责任，但是，仅靠政府自身，又难以承担起反萧条政策的全部责任。

无论是在自由企业的经济中，还是在社会主义经济中，应对周期性紧缩的最有力的反抗，其实应来自于企业内部。只有企业能制定出反周期性萧条的资本商品支出计划，能给工人们一个有意义的工作保障。

企业内部的反萧条政策的起始点是收入与就业预测。从未来经济发展预测到采取措施应对波动的跨越其实难度并不大，这可以通过一个长期资本支出计划来实现，比如5~10年的资本支出计划。企业应将资本支出预算与运营支出预算分开来。主要的资本支出、厂房与设备的重大改造、设备的大规模重置等，应在经济繁荣期向后推迟，直到经济紧缩时期再实施。在经济繁荣的年份，应尽可能地拨付出用于资本项目的资金，而这些项目本身则在不景气的年份施行。

如果这些资金确实被用于创造就业的项目中了，应对其免税。如果在该使用这些资金的年份，企业却没有真正使用，那就应该征以几乎等同于没收的税率。

这样的税收激励足以刺激企业，尤其是大型企业采用这种反萧条政策，因为这样做显然对其自身有利，对国家的经济也有利。如果这还不

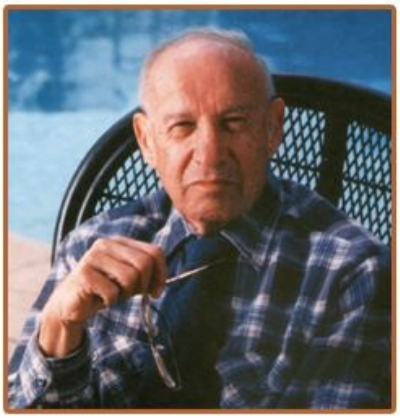
够，那就应该施行惩罚性的税收政策，如果企业在繁荣年份没有拨付一部分资金用于紧缩时期的创造就业项目，那么就对它的利润课以惩罚性的重税。而且，只有当这部分资金确实运用到员工的收入与就业保障项目中，才能给予其税收减免。

企业采用这样的政策还能有效地控制过度的经济扩张。由于资本支出被推迟了，因此，繁荣时期就不会有资本支出，这样就可以大大地缓解进一步加大通胀的压力。在繁荣时期，资金被分拨出来，用于未来的项目，这一举措应具有明显的反通胀效果。

这个政策还能回答一个难题，也就是工业化程度高的国家在经济萧条时，应订购何种资本商品。我们不必由政府采用单一的计划，使其规模大得难以管理，而可以让遍布整个经济的企业制定各自的计划，最终形成成千上万各自不同的资本商品订购计划。政府对这些计划的协调是十分必要的，以免出现时机不成熟就开始，或者由于信心不足半途而废的情况。但是，这些计划的形成和具体执行应留给企业自己去完成。

最重要的是，这样的政策还必然能带来心理方面的积极影响。它不仅针对萧条本身，同时还针对人们对萧条的恐惧。它是惟一有希望缓解现代工业社会中“萧条综合症”的政策。在繁荣时期，它不仅能抑制牛气冲天的繁荣时期那种忘乎所以的乐观情绪，同时也能防止萧条时期只看到破败和灭亡的病态绝望。萧条时期这种极度抑郁的心理，是“繁荣-萧条”这个循环往复的经济周期规律中最危险、最糟糕的因素，其危害作

用比其他任何经济因素都要大得多。



第七部分

工业秩序原理之二：联邦制管理组织

第29章　“组织学就是研究人的学问”

第30章　分权制与联邦制

第31章　竞争性市场对管理来说是必要的吗

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第29章　“组织学就是研究人的学问”

迄今为止，工业企业总体上仍在沿用新工业社会的原则，解决它自身的政府性组织问题及社会组织问题。这些原则的使用被人们认为是理所当然的，它们被原封不动地保留了下来。在前工业社会中，无论是合伙制的贸易企业，还是小作坊，一二个人或一小群人就可以构成商业体了。在这样的商业体中，其他人的存在都是为了帮助合伙人或大师傅更好地完成生产，他们都是帮手。人们曾试图将这个概念照搬到现代企业，然而，在现代企业中，真正能完成生产的，不是哪个人或哪些人，而是整个组织。现代企业不是“某个人的长长的影子”。如果现代企业按照传统的作坊的模式进行组织，那么，它将变得无法管理。现代工厂不仅仅是一个大作坊。如果人们都持有这样的观点，认为现代企业只不过是大一些的作坊，那些口称“我的工人们”和“我们的幸福大家庭”的人，就是有意识或无意识地持有这种观点的人，其结果是具有社会破坏性的。目前，实际的工业企业组织表现出了强烈的前工业化的人格化特征，这说明现代工业企业尚未有任何适合自身秩序的原则。

新生事物试图通过老的原则组织起来，这是一种很自然的现象，毕竟新生事物刚刚从这些老的原则中脱离出来。无论在什么地方，新的组织总是通过对旧的组织的逐步改造而形成和发展的，企业也不例外。事实上，在过去的50年间，企业发展演化的历程与现代国家管理的早期发展过程十分相似。现代国家的出现，对应于企业，就是将企业由某个人

的组织改造成一个客观的、非人格化的组织，就像现代国家对中世纪王权的改造一样，将一个人的国家改造成一个民族的国家。中世纪的王权行使的是“统治”，而现代政府进行的是“治理”和“管理”。君主亲自、直接行使王权，而国家则需要一个组织，由政府及其庞大的“人力机器”，即官僚体系组织，才能实现治理与管理。然而，当封建领地的诸侯政权纷纷垮台或被消灭时，地方治理的权威又被收回到中央。一开始的处理方式与诸侯王在位时，看上去似乎没有什么不同，只是规模不同而已。事实上，情况在消亡之中发生了根本的变化。起初，国王想通过增加自己的随从，也就是他的朝廷官员的方式来承担起治理地方的新职责。这样做的结果导致了“首相”的出现，像黎塞留。首相手中掌握着巨大的管理权力，事无巨细，都要经过他的同意。他不仅直接负责对外政策、国内政策、指挥战争，还直接管理王室寝宫使用的手帕供应等细节。这种结果的出现完全是出自无意，而非有意。另外一个结果就是凡尔赛宫的出现，其目的就是尽一切可能将国王的“侍从们”聚集到一个屋顶下，以维持朝廷的有效管理。

企业的发展过程中也有与此对应的阶段。最好的例子就是现代工业的开拓者和象征者——福特汽车公司的发展经历。直到1946年亨利·福特去世之前，新的管理层正式上任，其间有20年的时间，福特汽车公司就像一个巨大的工业王国，由数位“首相”统治着。这些“首相”独揽决策大权，而且只有他们知道公司业务的发展状况。事实上，全部的生产都集中在一个工厂里，也就是红河工厂。它可能是现代工业生产的最大规

模的集中，堪称当代世界的一个奇观。

这样的结构是沿用前工业时代的概念，组织现代工业企业的结果，如果采用适合于现代工业企业的原则进行组织，结果绝不会是这样。亨利·福特的一位资历最老、关系最密切的副手曾提到："福特先生无论何时看红河工厂，都会想起他起家时的自行车维修铺。"过去的影响由此可见一斑。

现在，凡尔赛宫已不会再有了，原先的宫殿也早已变成空荡和令人压抑的殿堂，供游人参观凭吊。一个世纪后，国王的首相被内阁制所取代，它将不同的职能分派给不同的官员，这些官员在他们自己的权力范围具有相当的自主权。在这些官员之上有一个总管，或是一个人，或是一个委员会，其负责基本政策决策，但又不承担具体管理职责。就像凡尔赛宫标志着首相制度的一个顶峰，创下了无法超越的规模记录一样，福特的红河工厂也是如此，世上再也不会有第二家红河工厂了。

在旧的基础上停留太久是危险的。法国为黎塞留的成功付出的代价是300年的政府不稳定和行政管理涣散。而福特公司为它的不合适的管理组织付出的代价是，在过去25年里，它由行业的领袖降至第三位。如果不是亨利·福特在早期积累了巨大的财富，在20世纪30年代，福特公司都可能被迫破产了。它的未来还要看新的管理层是否能够扭转或者阻止这种下滑的趋势。红河工厂，就像凡尔赛宫一样，如今更多地是一个吸引游客的景点，而不是一个真正具有生产能力的工厂。它的制造成本

居高不下，而且缺乏弹性，氛围极为恶劣。即使是工会，也因内讧、猜疑和相互敌视而四分五裂，几乎已经陷入瘫痪。而且担心和不安笼罩着管理层，尤其是中下层的管理层。

从T型车的推出到亨利·福特之死的20年期间，也有很多比福特汽车公司管理得好的公司，即使是这些公司，也存在明白无误的迹象，表明现代企业对新的组织原则的迫切需要。最明显的一个证据就是，管理层普遍存在着紧张、有压力的气氛。这种紧张不是由于对工作的担心或竞争压力造成的，而是由混乱、对游戏规则的不理解造成的。每个人都像是在靠感觉进行演奏，没有乐谱。每个人都想参照一下邻座的，希望他已经有了乐谱，或已将某个篇章熟记在心了，但是邻座的和他一样，也是被迫进行即兴的演奏。即使演奏者是擅长使用乐器的名家，在这样的合奏中，他一样会感到担忧、失望和紧张。为了保证群体的团结，就必须要采用十分严格几乎是死板的纪律。因此，在讨论工业组织时，人们越来越多地使用军事词汇，比如“直线与参谋”，这绝不是一种偶然现象。严格的纪律只能缓解暂时的问题，但从长期来看，它只会增加紧张和沮丧感。即使军队的组织方式不是特别能够满足企业的需要，其结果仍是如此，毕竟，军队的组织方式是为了服务于未来某一时刻的战争。

另外一个迹象就是人们对“组织”的日益关心。一家又一家的公司潜心研究“组织学”，精心编制“组织手册”。关于管理组织的文献更是迅猛增长，尤其在美国，而且，越来越多的文献都有一个共同的主题：“组

织学就是研究人的学问”。同样地，在学校里，企业组织学这门学科，尽管很年轻，也有取代早已开设的经济与政治学科的趋势。至少在美国，政府行政管理学已经成为主修政府与政治学的核心课程，而该学科的核心课程以前一直是宪法学和政治理论。

对组织的关心，并不像反对大规模化的人们所声称的那样，是一种天生的结构性失衡的病理和症状。而是一切依赖于人力资源组织才能取得成效的组织的一个典型特征，这些组织包括现代国家、军队，特别是教会。在天主教会——西方最古老也是最成功的组织——如何进行组织，尤其是如何组织“管理团队”以及选择和训练未来领导人，是最高层的首要职责。没有哪家企业的“组织手册”会像教会的教规戒律那样卷帙浩繁，更不用说像教规那样清晰、前后一致，充满智慧了。

当然，关于组织的突然的大声疾呼，也透露出现代企业的确存在严重的无组织问题。它表明，合适原则的缺失已成为一个严重的缺陷，也是许多问题形成的根本原因。同样明显的是，人们对“头痛医头、脚痛医脚”式的解决工业企业组织问题的方法，日益感到不满。处于现代工业中的人们真正需要的不是“组织的原则”，而是一个清晰的、基本的秩序原则。他们就像是一群几十年都住在摇摇欲坠的草房子的人一样，年年修修补补、扩建、改造，最终还是破破烂烂、摇摇欲坠。他们再也不能忍受这样的生活了，决心从零开始重新建造一座新楼。

尽管对新原则的需求已日益得到认可，但是真的采用新原则，根据

新原则将工业企业成功地组织起来，还要走很长的路，这将是一件更为困难的事。其实这个原则既不新，也不难于理解，但是它与传统不符，而我们的企业及管理者却是在这样的传统中成长起来的。这个新原则就是联邦制。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第30章　分权制与联邦制

分权在美国企业中特别流行，被认为是包治工业社会百病的灵丹妙药而广为接受。然而，这是一个含义极其模糊的概念。它的原始含义仍广为使用，即指按职能对责任与权力进行分解与指派，也就是说，是“集权”的反义词。今天，这个词还有另外一个常见的用途，是指生产单元在地理上的分散，这些生产单元可以是由集中的权威统一管理，也可以不是。另外，这个词也可用来描述真正意义上的联邦制组织形态，也就是，一种同时加强中央和地方权力的组织形态。

从该词的原始含义来看，分权毫无疑问是十分必要的。职能应界定清楚，权力必须与责任匹配，决策尽可能地由低层而不是高层管理者做出。强调职能分权的概念、不断警告工业企业集权的危险，这一点非常重要。我们大部分的企业权力过于集中，最高管理层以下的分权只是一种想像，无论公司的组织结构图给你的印象表明，这个公司的分权程度有多高。

然而，职能分权并不能解决管理组织与管理职能的结构性问题。它不能弥补具体的管理者与高层管理者之间的鸿沟，因此，它不能使具体管理者对高层管理问题有必要的理解。它对管理的连续性问题也没有什么帮助。具体管理者仍难获得关于高层管理工作及思维方式的培训，也不能考验他是否具有从事高层管理工作的能力，除非他已真正处于高层

管理的岗位上了。职能分权可使企业的一些具体问题变得容易一些，它可以缓解高层管理者从事具体操作性和常规工作的压力。但是，严格地说，这并不是企业的结构性问题，而是方法、程序与习惯的问题。职能分权是管理的一种重要工具，但是，它不是我们寻找的秩序原则。

从其起源来说，地理上的分散其实与管理组织无关。它的目的是将生产放置在靠近原材料或市场的地方，以达到降低运输成本、劳动成本，或为消费者提供更好的服务的目的。另外的重要影响因素是关税及对外国企业的一些限制，当然，这些因素只对一小部分美国企业有影响，但对欧洲的企业来说，则是至关重要的。即使在今天，当企业决定是否将生产单元移至他处，或在其他地方建造一个新的生产单元以扩充现在的生产能力，而不是对老的工厂进行扩建时，这些经济因素仍是企业考虑的重点。推动地理分散的另外一个重要因素就是考虑军事上的安全性。

地理分散本身不会对企业的组织产生多大的影响，它只是使过度集权变得稍微困难一点。总部通过电话在500英里之外实施控制，总会因联系不足而不那么顺畅，这样的情况对集权的实施总会有一些抑制作用。但这纯粹只是地理分散的副产品。很多公司都已成功地克服了距离给完全集权制带来的影响，例如美国的铁路企业，这样的例子还有很多。

职能分权与地理分散不能解决管理组织方面的问题，尽管它们的鼓

吹者声称它们能。这是因为，它们试图机械地解决这个问题，但是，这个问题不是一个机械的问题，而是一个组织制度问题。它们不能改变企业的结构，而只是改变了企业的工作程序。它们并未触及影响有效管理的企业结构因素。工业企业需要的是一个全新的制度，而职能分权与地理分散只能提供管理的改革。当然，这些改革也是企业迫切需要的。但是，它们未能触及问题的根本。

联邦制原则

企业真正需要的是这样的原则，它能赋予总部和单元真正的管理职能和权力。这个原则就是“联邦制”，根据这一原则，企业可以看成是由自主的单元组成的一个整体。联邦制企业及其所有的单元都从事同样的业务。相同的基本经济因素决定着各单元及整个企业的未来，它们都面临着相同的基本决策，它们都需要相同类型和种类的具体管理者。因此，这样的企业在整体上需要一个统一的管理层负责基本管理职能：决定公司从事的业务；人力资源的组织；选择、培训和考虑未来领导者。

与此同时，每个单元又是一个经营主体。它有自己的产品，有自己独立的市场。因此，每个单元在总的管理层设定的范围之内应享有相当宽泛的自主权。每个单元都应有它自己的管理体系。尽管各单元的管理大部分都属于具体管理，主要关注眼前和不远未来的利益，而不是基本政策。但是，在一些局部范围内，单元管理也需要承担起一些真正的高层管理职责。

在美国，通用汽车、新泽西州的标准石油、强生公司的外科医疗用品供应公司等，都是运用这个新原则的典范。在美国，这个原则也被称为“分权制”。但这个词很容易令人产生误解。对这个新原则而言，地理上的分散并不是必要的，例如，强生公司可能是运用这一原则最成功的公司，它的一些主要单元，都在一座小镇上，它们之间以及与总部之间的距离仅几步之遥，但这并不妨碍联邦制原则在该公司的成功运用。我们甚至可以说，新原则加强了总部的权力和权威，而不是相反。它不仅促成了公司整体有效管理的形成，也促成了不同单元有效管理的形成。最终的结果是，每个层次上的管理都成为另一个层次上管理的平衡之轮，正是有了这个平衡的存在，才使得另一个层次上的管理能真正有效地向前推进。

分权制与联邦制在概念及结构上有本质的不同。在联邦制下，每个单元有它自己的产品与市场。因此，它的自主权不是权力分解与指派的结果，而是自生的。用法律的术语来说，它的管理，是具有原生性的自主权，而不是派生性的自主权。公司总部的管理高层可以任免每个单元的管理者。但是他不可能剥夺每个单元的管理者的权威及自主权，除非他将整个单元取消掉。公司总部应放手让每个单元的管理者管理自己的业务。这并不是分权制的一种变异形式，也不只是一种管理变革，而是一个独立的新概念，是一个基于联邦制思想的组织制度的新概念。（关于联邦制管理组织的案例，请参阅作者的著作《公司的概念》（1946），第2章。必须指出的是，在那本书中使用的是“分权制”一

词。——原注）

联邦制可以将管理高层从具体事务中解放出来，使他能够全神贯注于自己的工作。它还清晰地界定了具体管理人员的职能与责任，并给出测量他们具体工作的成效与业绩的“尺度”。除此之外，它还能有效地缩短高层管理与具体管理之间的鸿沟。当然，每个单元的管理者肩负的高层管理责任是十分有限的。他们的工作范围要小得多，是在公司总部高层管理者设定的范围内展开工作。对每个单元的管理者来说，高层管理性质的工作只是一种偶然事件，而不是他们工作的核心内容。除了工厂里的人力资源组织工作是属于纯粹的高层管理性质的工作以外，其他的高层管理性质的工作就很少了，在这方面，每个单元的管理者拥有的权力、负有的责任完全和公司的管理高层是对等的。但是，在这些局部范围内，单元中的管理者行使的都是真正的高层管理职能。

在联邦制的组织中，单元的管理者必然也会参与一些基本决策，比如决定他们的单元从事什么业务，界定他们权威的界限以及一些基本政策的决定。在公司基本政策的讨论与决策过程中，很自然地，也会让他们参加。通过这样的过程，他们可以逐渐理解管理高层面临的问题及其职能。这样，有助于管理高层的决策在基层能得到有效落实，而不是阳奉阴违或不理解，这两种情况在非联邦制的企业中经常出现。

通过联邦制，高层管理的接续问题也近似找到答案了。在联邦制企业中，当管理者还是组成单元的管理者时，他就得到了关于高层管理者

面临的问题的全面彻底的教育。因此，在高层管理职责的训练方面他已有一定的基础了。而且，组成单元的管理工作还为他提供了检验独立决策能力的机会，即使他在这次考验中失败了，也不会危及整个企业，甚至对他个人都不会产生太大的影响。如果事实证明某人不适宜于高层管理工作，他可以继续在现有的岗位，或其他具体管理岗位为企业做出贡献。

联邦制企业还提供了测量具体管理者业绩的客观标准，这个标准能使企业在不带个人感情色彩和客观的基础上选择接班人。对一个人的判断，可以看他在独立决策过程中的表现，而不是依靠印象或直觉。尽管“标准”这个词不是严格意义上的“尺度”，但它至少有指南针的作用。完全根据这个标准进行决策是愚蠢的。但是，在每一个具体的情况下，至少要充分说明“指南针”所提示的信息为什么没有被遵循。比如说，一个人在基层的表现非常出色，他为什么不胜任高层管理工作？而另外一个人尽管有这样、那样的缺点，却被认为胜任高层管理工作？尽管个人判断不应完全取消，但是，个人喜恶都应制止，更不用说偏见和袒护了。通过这个标准，可以全面提高关于提拔某人决策讨论的层次。需着重考虑的是该工作的客观要求，而不是要求升迁的个人应具备什么条件，或他们自己感觉有什么优势。最重要的是，这样可使被选中或被拒绝的个人感到这个决策是理性的、客观的，是基于可理解、可接受的理由的。

联邦制组织还是解决现代工业企业中容易滋生的过度专业化、过度单元化问题的最佳方式。组成单元的总经理不是一个部门的头儿或一个技术能手，而是一个具有自主权的经营主体的领导，他要负责生产、工程、销售、采购、会计和人事。他要成为一名成功的总经理，就必须将该组成单元看成是一个整体，而不是一组部门。他必须逼着自己从“专家”转变成“通才”，这样，尽管他们通常都比较年轻，却有着不同一般的考虑问题的新方法。

为什么不将企业分解开

有的人也许会问，既然联邦制中的每个单元本身都是一个自主的经营主体，我们为什么还要一个总体意义上的大企业呢？将联邦制企业分解成独立的小企业是不是更好呢？联邦制企业与纯粹的控股企业有什么区别呢？控股企业存在的惟一目的就是以较小的资本投资控制大企业。联邦制企业的总部应履行什么职能？特别是总部的管理高层应履行什么样的职能？

这些问题的答案在160多年前就已经给出来了。答案就在《联邦党人文集》（The Federalist）一书中，这本书首次建立并运用了联邦主义原则。特别是关于“现行联邦制的不足”与“保持政府活力的必要性”等问题的研究文献（文献第1523篇，几乎都是汉弥尔顿写的）中，已经包含了上述问题的答案。

只有一点需要强调。汉弥尔顿假设他的读者已经接受一个国家需要政府的观点。但是，人们还没有普遍理解为什么工业经济体系需要管理者，为什么工业经济体系中，管理职能必须要得到执行？这个必要性是工业生产的本质所决定的，而不是以人的意志为转移的。事实上，关于管理职能是否需要履行，我们并没有什么选择的余地，这正如企业大规模化的反对者要让我们相信的那样。事实上，反对工业企业大规模化的运动如果能成功，它只能带来一个结果，那就是由政府机构承担起履行管理职能的责任。如果是这样，这些政府机构不仅也会大型化，而且会变成超级庞然大物。 通常，单个的单元本身难以实现有效的高层管理，就好比13个殖民地都太小，难以建立起自己的强大政府一样。单说财政负担就不堪重负，更不用说找到足够数量的能胜任管理的人选等问题了。

仅依靠小的单元本身，很难实现产品和流程的有组织、系统性的改进，技术创新与研究，产品与市场的研究等工作。同样，能给工人们提供保障的措施也难以实现。在很多情况下，每个单元专注于一个产品或一个市场，生产会最具效率。但是，这是有前提的，只有当单个的产品是一个整合在一起的“产品线”的一部分，每个单元以联邦制中的“共同公民权”为纽带，与从事相同业务的其他单元有机地联系在一起，这才可能实现。

总之，将联邦制组织与控股公司，或其他类型的金融控制工具相类

比，完全是一种误解。联邦制组织的目的，恰恰是控股企业根本不可能实现的。这个目的就是给企业提供一个“有效的管理”。因为联邦制自身就能提供这样的管理，因此，它所提供的原则正是工业企业及工业社会所迫切需要的。

联邦制管理组织的前提条件

只有当企业的所有单元基本都从事同一种业务，才可能运用联邦制原则。必须要有“共同语言和共同的传统”才能造就“共同公民权”。与此同时，只有当企业作为一个真正的整体，联邦制原则才能适用。一个整合在一起的真正整体，是由不同部分整合而成的；而这些组成部分本身也是整合而成的整体；而总的产品可以自然而然地分解成组成部件，每个组成部件自身又是一个独立的整体。

根据这个要求，汽车行业的公司——通用汽车公司，是第一家真正建立起联邦制组织的公司，也就是情理之中的事情了。我们常用的物品中，没有哪样物品比汽车更能满足上述要求了，它本身既是一个完整的产品，又可以看成是许多部件的复合体。汽车的组成部分，比如车身、发动机、方向盘、刹车系统和照明灯等，尽管它们都是一辆汽车的组成部分，但是它们之间又彼此完全不同。它们各自都有自己的主要备件和配件市场，像火花塞、减震器等附件，几乎要占到相应部件市场销售额的一半以上。同样地，通用旗下的不同产品系列，如雪佛兰、庞蒂亚克、奥尔兹莫比尔、别克和凯迪拉克，它们覆盖了整个汽车消费市场，

它们本身都是一个独立的整体。这5个品牌的汽车本身构成了5个经营主体，它们不仅要与其他汽车公司生产的同等价位的车竞争，甚至还要和通用汽车自己生产的其他品牌的车竞争，尤其是在二手车市场上。管理高层的工作必须考虑汽车业务的未来，因此就要处理好所有汽车品牌、所有部件市场、所有配件市场面临的共同问题及它们之间的关系。

强生公司也是同样如此，它所有单元的生产都是为了服务于一个市场，但是每个单元的产品本身又是一个完整的体系。标准石油的情况就更加简单，它的主要单元是根据生产的不同阶段划分的，而不是根据产品。石油产品生产的每个阶段都是一个独立的过程，从石油勘探、原油生产、管道运输、炼油，到最终的汽油和柴油产品的销售，各自都是一个独立的过程。每个阶段所需要的技术和设备都不相同。另外，按照生产阶段划分的各个单元也有它自己的市场和上游供应商。例如，原油生产部门可以自己选择合适的石油勘探公司，也可以将原油出售给合适的炼油厂。事实上，有很多独立的公司只专注于石油生产的某个阶段，比如，有独立的原油生产公司、独立的炼油企业、独立的石油产品销售公司等。尽管每个过程都可以是独立的，但它们都是一条链上的一个环节，只有合在一起才能够生产出最终的有用的产品。

当公司下属的一些工厂能够生产出一种服务于一个完全独立的市场区域的产品时，联邦制也是可以适用的。这方面最典型的例子就是外国或海外分支机构。但是，在一个幅员辽阔的国家，比如像美国，国内就

存在着几个独立的区域市场。一个公司如果在东部和西部沿海都有工厂，即使是在经济衰退的情况下它也会让它们各自独立运行，而不会将东部工厂生产的产品运到西部，因为运费太高了，还不如让西部的工厂独立生产产品以供应当地的市场，那样比从东部运输产品更加节约成本和费用。在这样的情况下，西部工厂的管理者的的确确在行使着真正的管理职能，事实上就像是运营着属于自己的公司一样。

联邦制不是普遍适用的。如果不同的单元不从事同一业务，就不可能出现一个真正意义上的整体的管理高层。每个单元将是一个完全独立的个体。此时，它们就需要各自的管理高层。事实上，此时甚至根本不会出现整体意义上的管理，尽管有一些人拥有这样的头衔、享受着这样的工资待遇。

另外一方面，如果各个单元没有真正意义上的各自独立的市场，那么它就不能享有真正意义上的自主，无论是产品意义上各自独立的市场，还是地理意义上的独立市场。此时就会存在整体的管理高层，而各个单元的管理者难以真正履行管理的职能，至多只是整体管理高层的一个具体操作部门。只有当基层单元是因结构性的原因而必须获得权威与职能时，单元的自主才能成为可能。也就是说，只有当基层单元是一个真正意义上的独立经营体时，它才能够获得真正的自主。而靠整体管理高层分派的权威和职能，尽管整体管理高层是十分情愿的，基层单元也不可能有真正的自主，这也就不是真正的联邦制了。

事实上的确存在着很多无法分解的公司，比如大部分铁路公司。铁路公司可以实现很高程度上的地域分散，在这方面要比一般制造企业的分散程度高得多。但是，铁路公司的区域经理所享有的自主权，与其他企业中依靠独立的产品或市场而获得自主权的分部经理相比，却要小得多。总体而言，大部分的制造业和商业企业能够实行联邦制，而公共设施企业和运输企业则难以适用联邦制。尽管联邦制有着十分宽泛的内涵，要比大部分管理者所认识的还要宽泛得多，但是，它并不是无所不包的。不能实行联邦制的企业，至多只能实行区域意义上或具体职能意义上的分权，这样做尽管可以减轻管理高层的工作负担，却不能从根本上解决实行有效管理的问题。

联邦制的局限性

即使联邦制能得到充分的运用，它也不可能是解决所有管理组织问题的万灵丹。首先，它仅适用于管理高层，对组成单元的内部并不适用。但是，对未来高层管理候选人的选拔、训练和考查的工作，应在他升至组成单元最高管理层之前早就开始了。

其次，即使是联邦制也不能创造一个客观的、中立的外部组织，来负责公司最高管理层的选拔工作，这样的组织其实是十分必要的。不仅如此，它甚至还可能会削弱企业中现有的类似组织，因为联邦制企业中的董事会几乎注定不会容许外部人员的进入。这样的结果是，董事会里几乎清一色都是现任的和已卸任的公司管理高层。

我认为，这是立法应干预的惟一的管理组织方面的问题。我们已经通过监管制度强制要求公司的账目必须接受一个有相应资质的外部组织或注册会计师的审计。我也可以制定类似的监管制度，要求公司的管理层人事政策及管理组织，应接受有相应资质外部机构的独立审计。这个制度可以这样设计：要求超过一定规模的企业，其董事会中应有两名董事专门负责公司管理组织及管理层人事政策的审查工作。这两名董事每年要向公众报告公司所采用的政策、采用的确保公司管理有效运行的措施、确保公司管理的持续性的措施、管理者升迁决策的依据等。

这样做的困难在于确定负责这项工作的人需符合什么条件。很显然，他们的任职不可能由政府指定，因为他们的工作是职业性的，而不是政治性的。当然，也不可能采取类似注册会计师考试的方式来考查他们是否符合标准。因为，对从事这种工作的人来说，考试中能考查的技术技能或知识，并不是最重要的。重要的是，他们是否具有相当的智慧和洞察力，而这两者都不可能通过考试测试出来。一种解决方式就是由各个企业自己选择合适人选，只要它能让监管机构（如证券交易委员会或某个联邦政府的公司注册机构），相信它所选择的人选完全具备相关能力及任职资格。通过多年的运作，可以逐渐形成一套规范，规定从事这种新职业的基本要求。另外一种办法就是成立一个由著名企业家及政府代表组成的委员会，它有权向他们认为合格的申请者颁发职业执照；也有权在审慎检查的基础上拒绝向那些他们认为不合格的申请者颁发职业执照。无论是操作如何进行，现在的企业从自身利益出发，对一个独

立的管理层人事政策外部审查机构的渴求，就像50年前对外部财会审计机构的渴求一样迫切。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第31章　竞争性市场对管理来说是必要的吗

在解决管理职能有效行使的诸多问题过程中，企业所处经济的组织与企业内部因素一样，都是决定可行方案的重要影响因素。尽管我们还没有最终的证据，但种种迹象表明，只有当企业处于一个真正的竞争性市场之中时，也就是说，该市场的价格是由消费者在可替代产品的比较选择中确定时，这些问题才可能得到解决。很显然，联邦制只能在这样的市场中才可能存在，如果不是这样的市场，联邦制只能实施职能的分权。

管理问题的解决需要一个外部的、客观的管理绩效测度。需要测量的不是专业能力，而是确保企业生存和繁荣的业绩。惟一的测度标准是企业在真正、有效的市场上的表现，这当然也只是一个非完美的测度。而其他的任何测度标准都难以做到客观、排除人为因素。这些标准要么是由需要进行绩效评测的人自己制定的，要么是测评内容不当：常常容易变成测量某个专项职能的技术能力指标，而不是测量管理整个企业的总体绩效指标。

在苏联式的“劳动竞赛”中，投入了大量的人力和精力研究替代市场表现的绩效测度标准，而这个标准在苏联经济中发挥着很重要的作用。“劳动竞赛”的确能测量相对生产效率，它甚至还可以测量技术的能力。但是，它不能测量管理能力及绩效。所有的“劳动竞赛”关注的必然

是工作的不同方面，比如，操作的速度、消费的量、所需的人工小时数等，但它不能测量整体的效率。“劳动竞赛”的假设前提是认为当前的工作是理所当然合理的，包括当前的产品、流程及组织。但是，管理的最重要的职能就是要保证产品、流程及组织能适应变化，要能预见未来，要勇于创新。“劳动竞赛”将过去的业绩作为惟一的测度标准，反而可能会打击管理层关注未来的积极性。

为了支持这一观点，我举一个不是来自苏联经济中的例子，而是一家处于自由企业经济之中的企业，但它的特殊性又决定了它只能采用类似“劳动竞赛”的业绩测度标准，这个例子就是美国电话公司。电话行业必然是一种垄断行业，否则，就不会有企业愿意提供电话服务。这个行业的特点决定了它不可能采用竞争性市场中的表现作为业绩测度标准。美国电话公司开发的绩效测度标准比苏联的“劳动竞赛”中使用的指标更细致、更实用，而且使用的历史也更长。但是，这些标准都是纯粹的技术绩效指标，如每个接线员平均接话数、长途电话接通时间、每千名顾客需要的正式员工数、任一时刻的故障线路数等。从西雅图到基韦斯特，公司的每一位管理者，直到最底层的监工和工头，都以这些指标为准则，与其他的管理者展开竞争。但是，没有任何一个指标是测量管理绩效的。

在美国的所有的大公司里，美国电话公司可能是最具有管理意识的公司。它由一系列具有相当自主权的公司组成，每个组成公司都有自己

独立的领域和自主的管理层，从外部的所有特征来看，它是一个彻底的联邦制企业。该公司的管理层也十分清楚公司只有技术性指标，而缺少管理绩效指标。但是，它至今仍未能开发出测度管理绩效的标准。由于它的测度标准都是技术性的，而非管理性的，因此，该公司的绝大多数管理者，甚至公司最高层，都忙于技术性的工作。原因不是他们短视或不重视，而是因为电话服务根本就不是处于竞争性的市场中。

我这里所说的“竞争性市场”不是指理论经济学家尤其钟爱，但是又毫无实际意义的“完全竞争”市场。“竞争性市场”不会因为经济的生产资源私人所有而必然存在，也不会因为生产资源国有化而必然消失。即使在一个管制经济中，政府通过货币和信贷政策建立起消费和资本积累之间的平衡，“竞争性市场”也可能是存在的。“竞争性市场”存在的惟一要求就是，消费者在满足某种需要时能够真正有多种选择，同时，消费者的这种选择能够决定，至少能显著地影响到市场的规模及产品的价格。

由上可知，电话公司并不处于一个竞争性市场之中。在美国，电话已经是一种生活必需品，它的需求在很大程度上不受价格的影响，甚至服务质量的优劣也不会影响到需求。惟一的重要影响因素是总体经济景气状况，而这个因素是电话公司无法控制的。同时，某一个特定地区的电话业务一般只能由一家公司提供，这是被以往的经验所证实了的。类似地，提供家用照明电力的公司也不处于“竞争性市场之中”。但是提供其他家用设备用电的公司至少处于某种程度上的竞争性市场中，它可能

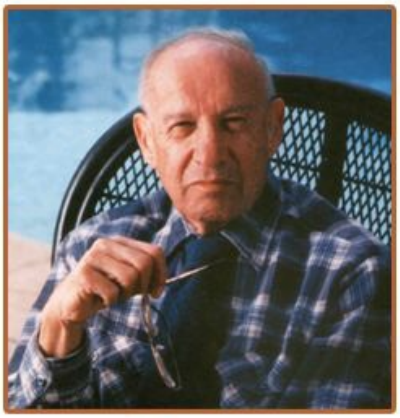
会与其能源或动力供应商形成竞争，比如煤、煤气、液化气、煤油等。而提供工业用电的公司则处于真正的“竞争性市场”中，因为工业用户可以建自己的发电厂，这必然会影响到市场的规模及价格。

有一种经济体系，它的性质决定了它消除了一切“竞争性市场”的存在，那就是仿效苏联经济的体系，我们今天称之为“计划经济”。计划经济的基本特征就是消除一切“竞争性市场”的特征，将消费者决定市场规模及价格的权力总部转移到计划者手中，实际上也就是将这些权力转移到一个新生的、能控制所有行业的高层管理者集团手中。至于计划经济体制除了在持续的恶性通胀或所有商品全面短缺的情况下能否真正有效运行，不是我们这本书关心的问题。有一点可以肯定，在计划经济体系中，不可能存在任何外部的、独立的测度管理能力与绩效的标准。

与此同时，计划经济相对于其他任何人类已知的经济形式，更加依赖于高层管理职能的有效实现，而且也给它的高层管理者提出了更高的要求。可以这样说，计划经济依赖于这样的前提假设才能实现，能选拔出人格完美、永不失败的管理者。我们应当原谅他们所持有的这种对人的完美性的超级信心，因为，这些人，如“计划经济”的绝大多数鼓吹者，并没有看到真实的管理是什么样子，对管理的不完善、极易出错等情况也知之甚少。但是，计划经济的本质决定了它缺乏一个充分有效地测量管理能力与绩效的标准，在这样的情况下，就希望实现管理的完美，这显然太过草率。 我们拥有的所有证据都表明，一个真正的计划

经济，如苏联的经济，其实一直处于管理危机之中。经常出现的工业管理者、主管行业的部长及委员甚至计划委员会最高领导成员的“清除”，说明了两个方面的问题：有效的业绩考核标准的缺失；业绩表现很差。在这些人中，主管行业的部长或委员实际上就相当于美国的大型企业的总裁。事实上，苏联的政治体制的根本性的、不可弥补的弱点，与它的计划经济体制的根本性弱点之间有着惊人的相似。首先，它们都缺乏有序的接班人制度，无法进行未来领导人的预备、训练和考查，无法确立选拔合法接班人的标准，甚至除了采用强制或“大清除”等手段，就无法解除不合格的领导人。更重要的是，它们都缺乏一个相应的宪法原则。即如同任何宪法原则都会要求政府受客观公正、神圣不可侵犯的法律的外部检查和制约一样，管理组织的“宪法原则”（例如，联邦主义）也应如此，需要一个公正无私、无法被操纵的“竞争性市场”的检查和测量。

在我们已有的关于市场的极其浩繁的文献中，关于它在解决有效管理方面的作用却鲜有记述。然而，市场的这项功能与它的其他任何经济功能一样重要。而且，在工业社会中，这也许是市场最重要的、无法被取代的功能。



第八部分

工业秩序原理之三：工厂社区的自治性

第32章　社区的治理与企业的管理

第33章　管理层必须真正管理

第34章　工人及其社区自治机构

第35章　工厂社区自治机构与工会

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第32章　社区的治理与企业的管理

我们前面所谈到的经济原则，如收入与就业预测、利润共享及反萧条政策、联邦制等，使得工业社会解决其政治与社会问题成为可能，但是，它们本身并不能解决政治与社会问题。它们既不能实现管理的合法性，也不能给予工业企业总员工应有的社会地位和公民权。

政治与社会问题的根源不是存在于管理的结构之中，而是由管理职能本身导致的。无论管理是如何组织的，无论管理人员是从何处招聘而来的，无论管理人员向谁负责，管理者的首要责任总是保证企业的经济业绩，而不是保证企业员工的福利和利益。我们必须始终从管理的视角看待企业。

通过选择合适的人、对管理者进行合适的培训、激发管理者的“社会良知”等手段改变管理行为，也无益于这些政治与社会问题的解决。当然，确保有社会责任感、有高超的领导才能的人进入管理层，是一件好事。但是，管理者就是管理者，他们必须要履行经济职能，承担经济责任。他们作为个人可能深受欢迎，而且自己的人际关系也处理得很好。但如果他们不总是将经济业绩放在首要的位置，那么，他们就会总是失职，在组织中也不可能赢得尊重。目前十分流行的依靠人格魅力，而不是依据一种有效原则解决政治与社会问题的方式很难成功。这样做只会导致“开明的管理专制”，而一切“开明的专制”都会以引发革命而告

终。

我们需要这样的一个原则，它必须能体现这样一个事实，企业的利益及它的员工的利益是不同的。这种不同是一种性质上的不同，一个完全是经济性的，而另一个是政治性、经济性和社会性的一种混合，且社会性占主导地位。而且，它们在方向上也不同：一个追求的是产品生产，而另一个追求的主要是社会地位及公民权。

不仅利益和目标不同，而且还有不同的组织。工厂社区确确实实地存在于企业之中，就像企业真实地存在于社会之中一样。但是，工厂社区不再是企业的一种创造之物，即如企业不再是政府的创造之物一样。它的存在不是为了企业的目标与需要，而是为了企业员工作为人的需求和目标。管理层既不能创建，也不能消除工厂社区，在任何一个企业中，它都是自发的、不可扼杀的。

如果企业及其员工的利益处处矛盾，那么工业社会秩序就不可能形成。如果是那样，无论在哪种社会组织形态下，企业惟一可能的组织形式就是阶级斗争。所幸的是，尽管它们有很大的不同，但是在最重要的方面，即社会性方面，却是基本一致的。

由于企业必须同时实现两个分立的、不同的职能，因此，必须在多元主义的基础上构建企业的组织。由于企业内部的分歧与冲突可以包容在一个坚固和谐的基础之中，由于社会性方面的政策能同时符合两个方

面的利益，因此，多元化组织不仅是可能的，而且是对双方都有益的。企业需要的是一个负责经济业绩，并被赋予履行这项职责全部权力的管理层。它同时也需要一个工厂社区的自治机构来履行社会职责，这个机构应该是从属性的，但又是自主的，应赋予该机构与工厂社会生活有关的职能的权力。

但是，工厂社区自主的自治机构又不能成为企业的占统治地位的机构，它不仅职能受到限制，而且完全是从属性的。管理层仍然是企业的占统治地位的机构，经济业绩仍是企业的第一法则。事实上，只有当工厂社区的自治机构能帮助管理层更好地实现管理的职能，促进企业的经济业绩，它才能得到真正的认可。但是，与此同时，工厂社区的自治机构又必须要有它自己的组织和领导。它的合法性不是来自于管理层的批准，而是来自工厂社区的选举。在只与工厂社区社会生活有关的问题上，它的权力是原生的，而不是派生的，就像管理层在与经济业绩有关的问题上享有原生的自主权力一样。

工厂社区自治机构的管辖范围

管理层与自治机构之间的关系，并不像两个在各自轨道上运行、相隔多少光年的恒星那样，毫不相关。工厂社区的自治机构的确需要它自己的职能、权力和责任。但是，总体来说，它所履行的不是独立的职能，而必须在与管理协调的基础上才能开展工作，当然，这种协调既有合作也有冲突。

只有一个领域是纯粹社会性的，它才与经济业绩完全没有关系。这个领域是由那些无论在时间上还是在空间上都与工作岗位及工作本身没有关系的社区生活性职能组成的。如上下班的交通运输、停车场、自助餐、娱乐活动（包括运动俱乐部、业余爱好俱乐部、野炊、聚会及教育活动）。

还有另外一个领域，只要不影响工作的完成，它的具体运作企业并不关心，包括休假安排、轮班制度及具体班组的任务分配。企业只关心每一个轮班、具体的班组需要多少人、他们应符合哪些条件，至于他们具体是谁，企业并不关心。

在这些领域中，工厂社区的自治机构完全可以自己说了算。从社会性角度来看，这些领域可不是无足轻重的领域，但也不是极其重要的领域。尽管它们不是至关重要的，但它们对员工的感受却极其重要，尤其是餐厅、娱乐和教育活动以及野炊更是如此。在这些地方，工人们以社区成员的身份相聚在一起。正是由于它们与工作没有任何关系，也正是因为这些活动打破了权力和部门专业化的界限，因而它们的影响要超过本身的重要性。它还能使个人积极参与其中，甚至积极组织相关活动。它们还提供了一个机会，让员工们展示平时在工作时无法展示的才华和能力。尤其是这些原因，如果管理层连这些活动也把持着，就会导致强烈的反感。那样做，工人们的感受就像希特勒侵占捷克斯洛伐克之前，苏台德地区的德国人的感受一样。尽管他们有自己的公立学校、政府资

助的属于他们自己的大学、戏剧院和歌剧院，也就是说，在所有的具有实质的重要性的事情上，他们享有完全的文化自治。但是，他们对邮局里的职员及电话局里的接线生只懂捷克语感到不满，感到受歧视。而他们在与捷克人的日常接触中，只感受到这类被歧视的小麻烦，而对文化上的自治早已不再有意识了。正是这些小烦恼引起的怨恨，成为苏台德地区的德国人支持希特勒发动军事行动的关键原因。

将客观上重要性不强，但情感上反应强烈的活动，诸如自助餐、娱乐活动、轮班制度、休假安排等的责任和控制转移给社区自治机构，就消除了一种滋生强烈不满和反对管理层情绪的源头。同时，它还赋予工厂社区的自治机构一个权力范围，而自治机构的成员对这个权力范围是很看重的。

这样做也不会给企业的内部结构带来根本性的改变。除了这些领域以外的事情，都或多或少地与经济利益相关，因此需要社区自治机构与管理层之间的协调。

属于社区自治机构职权范围的具体职能，各个企业各不相同。但从总体上说，包括六大类，按其与经济利益的关联性由低到高排列如下：

第一类职能，包括安全与健康事务，这主要是与员工有关的事务。事实上，它们与经济业绩没有直接的关联，因此关于这些事务的职能应毫无保留地转移给工厂社区的自治机构。

第二类职能，管理层对它们的基本政策有法定的、重要的责任，但对它们的具体管理不感兴趣。如收入与就业保障预测计划、利润分享基金及其他保障与福利。在这些制度与计划的确定过程中，管理层很显然要发挥带头作用。但是它们的具体管理与责任应该是社区自治机构的事，管理层的参与仅限于技术建议与支持，在出现严重的不诚实及管理不善的情况下行使否决权。

第三类职能包括人事管理的大部分职能：职位安排、工作分配、培训、考勤、人事变动率、工厂的纪律与规章制度、工人在不同部门和职业之间的转换等等。此时，管理层对政策与执行的关心程度与社区自治机构一样高。因此，这些职能的实现需要双方的通力协作。

第四类职能包括这样一些问题，比如职位晋升、工资差距、职位要求、职位说明、时间与动作研究、产出的标准、奖励工资、是通过裁员还是通过延长工作时间来实现劳动成本削减等决策，双方关注的程度同样都很高。这些问题需要双方共同决定，事实上，现在只要是签有劳务合同的企业，确实也是这样做的。但是，这些问题与人事管理中的其他问题有所不同，它们都是极易引发冲突的问题。尽管双方共同同意的政策的管理应该像任何其他人事政策的管理一样，是一种共同的事务，但政策本身却是通过讨价还价和相互妥协，而不是共同合作形成的。

第五种职能是在技术变革这个关键领域，社区自治组织有着完全不同于管理层的职能。它的主要工作是一种“沟通”。工人可能需要接受重

新培训。可能还存在着当该工人的工作被取消后，如何将他重新吸引进来的问题；或者确实不能给他新的工作岗位，只能解雇他，与此相关的补偿问题。但是，对工人们来说，最重要、最需求的服务是被告知准备进行的变革的意义，并告知管理层工人们的反应。建立起与技术变革有关的沟通制度是社区自治机构能给企业做出的最卓越的贡献之一，它不仅有益于工人们的心理安全感，同样有利于企业的经济业绩，而且，这个工作只有社区自治机构能胜任。

第六类职能是指，社区自治机构还能通过生产率的促进，为提高企业的经济业绩做出直接的贡献。尽管我们在讨论劳工与管理层合作问题时，总会将这一条放在首位，但它的实现实际上是最困难的。它假设可预见收入与就业计划已经实施，利润分享计划也已得到正确的运用，工人们对管理层高薪的反感情绪已得到平抑。它还试图从工人的自治机构那里获得支持，支持一些超越这些机构自身职能的目的，而这些机构的自身职能主要是指组织工厂社区社会结构。要取得促进生产率的合作的成功，必须要有这样的一个基础，那就是从工人的角度来说，他能理解管理的职能是什么，为什么经济业绩是企业的主导原则。只有当工人们有相当长的自治管理的经验之后，才能做得到。否则，提高生产率的合作就可能会在繁荣期结束时受到工人们的强烈指责。然而，在经济疲软的时期，最需要的恰恰就是这种合作。

社区自治机构的组织

社区自治机构中必须有一个中心机构全面负责所有职能，就像企业需要一个高层管理团队一样。试图按童子军的方式组织工厂的生产——每个人都负有一定的职能，都拥有一定的头衔——这样做只会严重干扰有效的生产。它会破坏整个想法的有用性，而且会削弱其社会效应。今天，在工厂社区内部存在的大大小小的联合工作委员会，对工厂社区的社会氛围影响甚微，部分原因就是这种削弱作用，部分原因则是管理层对社区自治原则的抵制。

自治机构必须尽可能地贴近员工。它所覆盖的单位应尽可能地小，尽量保证每个员工都有机会积极参与。一个有25000名员工、9个工厂的企业中，仅设置一个负责社区自治组织的全部职能的总的委员会，实际上毫无意义。这样的组织远离具体问题，难以发挥作用；也远离具体的员工，难以成为他们心中的自治机构。每个工厂（如果工厂很大），甚至每个部门，都应成立自治机构的基层组织。

管理层与社区自治机构之间的关系应该是怎样的呢？这对关系必须基于这样的原则，这个机构必须是一个自治性的机构。这对关系在企业中最恰当的类比是：联邦制企业中总部管理高层与各组成单元的管理层之间的关系。它们之间惟一的区别就是，工人不可能被赋予经济方面的责任和经验，而只能被赋予社会性的责任与经验，这是由工人的位置及职能所决定的。

管理层的职能应该是与社区自治机构一道，确立清晰的社区治理的

绩效标准，而不是监督或干预自治机构的具体工作。而对于那些密切影响到企业的经济业绩的职能，需要管理层的干预时，管理层应尽量使用抗议权与否决权，而不是批准权与决定权。

最重要的是，我们应记住，社区自治机构的存在及权力不是管理层恩赐的，而是建立在一种有法律约束力的责任之上的。社区自治机构不是工会的替代。相反，社区自治机构要保证自己的强大和独立，就必须依靠劳资合同。

工厂社区自主的自治机构的出现，带来的是一个新的原则，而不是一种令人诧异的新的实践。在现实生活中，一些事务，比如安全与健康，在许多行业都被置于管理层与工人的联合委员会的工作之中，并取得了令人满意的结果。内部规则已逐渐变成通过申诉程序由管理层与工人联合解决问题。而所有企业中的工作及班组的分配都要在劳资合同中写清楚，几乎可以说由工会单独决定。而员工的解雇和升迁要服从由工厂社区的自治组织制定的、而不是由管理层制定的规则。甚至连工人的雇用，在很多行业中，也不再是完全由管理层控制着，而是转变为完全由工会控制。但是，迄今还没有一家企业接受了这样的原则，那就是企业的社会生活的管理是社区自己的责任。然而，正是这条原则最为重要，它对企业问题、管理问题、工厂社区问题及工会问题都可能产生决定性的影响。

建立这样一个工厂社区的自治机构，它既服从且受制于企业追求经

济业绩的需要，又在一定的限定范围内高度自主，是解决一系列难题的一种可行答案。这些问题包括：企业需要它的所有员工都能对管理工作持正确的态度，都能自愿地接受企业的经济原则等。同时，它还能满足企业员工关于公民权、得到认可、享有机会的要求。而且，单靠这一点，就能解决员工对企业和工会的“忠诚分裂”问题，以及工会职能、工会凝聚力和工会领导权的问题。

同时，它的建立并不会削弱管理层的权威和权力。相反，反而会强化它们，并促使工人承认公司的治理权威的合法性。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第33章　管理层必须真正管理

我们发现企业必然会对工厂社区提出三个方面的要求：首先，它必然会要求工人们对管理工作持充分理解的态度；其次，它必定会要求工人们理解企业的经济性原理，并接受盈利性和生产率等业绩尺度；最后，它必定会要求工厂社区不断增加输出训练有素、经过考验的员工，以补充“工业经济中产阶级”。所有这三个方面的要求都可以通过工厂社区的自治而达到，事实上，也只有工厂社区的自治机构才能满足这三方面的要求。

管理者态度只能从管理经验中获得。教义、宣传、培训课程及书籍都不能产生管理者态度。这些东西对已经有一些管理经验的人来说非常有用，但对那些毫无经验的人来说，却不会产生多大的作用。

全国计划协会最近的一项关于“工业秩序和平的原因”的研究提供了一个例子，很好地说明了这一点。（全国计划协会案例研究No.4。“哈依克-弗里曼公司——美国服装工人工会中的工人”。唐纳德B.斯特劳斯，华盛顿特区，1949年1月。——原注）这个研究讲述了一个政府的高层部门的一个受到专门训练的劳动经济学家的故事。他是工会领袖的朋友，也是工会组织的忠实信徒。他掌握着很多理论知识，并接受过专门训练。在该案例中的公司的工会建立伊始，他就被委任为公司的劳资关系经理。但是，直到他真正从事该工作，他才开始真正理解劳资关系

的含义。

用他自己的话来说，他学习了很多研究生经济学课程。通过这些课程的学习，他知道一套75美元的西服的利润额，在2美元左右。他也知道，要制一套西服，大概需要200多道工序。只要每道工序多花1美分，公司的利润就会化为乌有。但是，研究生课程教给他最有价值的东西是：这些在理论讨论之中毫无生气的数字，一旦真的变成现实的管理责任，需要你进行决策时，你就会知道何其之困难！这段研究生课程学习的经历使他变成一个非常谨慎，甚至有点吹毛求疵的讨价还价的高手。

在现代企业中，工人们是不可能有管理企业业务的经验的。普通员工显然是不可能被赋予决策企业业务的权威和责任的，无论他是从事生产工作、技术工作还是文秘工作的普通员工。因为他们的工作不可能以分权制的形式组织起来。这些工作的性质决定了他们只能接受指令，而不可能发号施令。

试图通过咨询委员会的方式让员工获得管理经验的办法，只有在一定的条件下才能取得成效。例如巴尔的摩的麦考密克香料公司开创的“次级董事会”制度，就代表了这方面的努力。条件就是，这样的董事会的成员尽管职位不高，但确实是从事管理工作的员工。对其他类型的员工来说，这种方式无异于毫无实际意义的游戏。它可能让其他类型的员工多学点知识，但绝不可能让他获得管理经验。因为，只有当他真正负责一项影响到他的职位与工作的决策时，他才能获得真正的管理经

验。由于同样的原因，试图通过将工人代表安排到董事会或进入管理高层让他们获得管理经验的做法，也会是徒劳无功的。无论在哪里，这种努力最终会以失败而告终，如1918年以后德国、奥地利或捷克斯洛伐克曾做过的类似努力，法国和英国现在也在做类似的工作，但无一例是成功的。即使工人代表有足够的知识，能参与到决策之中，也会因为决策问题与他关心的问题及他的工作相距太远，而变得毫无意义，更不用说那些更广大的普通工人了。

但是，在工厂社区的自治管理中，工人们能获得管理的经验。尽管这种管理经验是关于其他类型的问题的管理经验，但是，重要的是，它们确实是进行真正决策的经验，是建立有效政策、处理冲突、进行妥协的经验。它确实也是关于如何处理工厂整体问题的经验。相对于企业业务管理的管理经验而言，工人们更容易接受社区事务管理的经验。而且，与从事工会工作获得的管理经验不同的是，工会的管理经验对工人来说是一种不愉快的经验，而社区自治过程中的管理经验却是愉快的，因为它的目的是为了满足工人们的要求，并保证工人与企业的和谐相处。

在任一时刻能获得第一手的社区自治管理经验的人数是有限的，但是，它带来的影响却能传遍整个工厂。当然，较大规模的工作轮换可以使更多的人有机会获得这种经验。另外，社区自治机构总部的工作，要依赖于各基层代表才能顺利开展。正是这些基层代表将自治机构总部的

精神与态度传遍整个工厂，自然要让这些基层代表及时了解总部的决策动态。工厂社区自治机构的成员最终不可避免地成为工厂中确定“公众舆论”的最合适人选，他们的态度会很快传遍整个工厂。例如，亚拉巴马州伯明翰市的美国铸铁管公司，其自治机构的管理经验在全厂数千名工人间传播之快着实令人惊讶。该公司工厂社区自治机构的成员都是深受工人们尊敬，并被视为领导者的人士。员工们愿意听他们的，而且渴望自己能跟得上他们的思想和观点。如果这些人士根据自己的管理经验采取“同情管理者的态度”，那么，同样地对待管理工作的态度也就会传遍全工厂。

正是由于这个原因，工厂社区自治机构似乎能克服企业管理层与工人之间有效沟通的巨大障碍。如果管理者告诉工人们说，企业现在处于经济困难之中，需要更高的生产率和工作效率，工人们肯定会把它当做托词而不予重视。相反，如果管理层能够让自治机构的成员相信公司的经济状况是多么地不容乐观，再通过自治机构成员之口将它传播出去，工人们就会认真接受。

工厂社区的自治机构应能让工人们及时、有效地感知公司的经济现状，须在工人们的需求和愿望与公司的盈利性及效率之间，建立起清晰而直接的关系。它应能切实地留出一定的让工人们自己做出经济决策的空间。总部应有自己支配的预算。现在，绝大部分企业的社区生活费用混在企业的总费用之中，几乎没有一个工人知道，要保证厂区安全或维

持一个像样的自助餐厅的正常运营需要花多少钱。如果他们知道花费的数目，他们肯定不敢相信。现在的企业不仅没有能从服务于社区的活动中获得工人们的感激，反而还增加了工人们对自己及管理层的反感之情。我强烈地建议，这笔钱花在什么地方、怎么花的决策留给社区自治机构自己决定。企业应拨出多少钱用于社会活动，应在劳资合同中确定清楚，并直接付给工人，可以在每小时的工资上额外增加一点，比如15~20美分；或者每年发一次，大约几百美元。而自治机构则需要确定具体的目标及计划，而且应征得社区成员的同意，然后从员工那里再把这些钱征收上来。

最后，工厂社区的自主性自治机构还特别有助于能力强、训练有素的员工的升迁，而这一点正是企业最迫切需要的。在工厂社区自治机构办公室工作的员工所接受到的训练，绝不比任何工头或管理中层的初级经理所获得的训练少。他们受到的训练主要不是生产方面、工程方面或某种特定的技能。但是，他们受到的训练能让他用全局的眼光看待企业。他们能明白到底什么是管理。最重要的是，他们一定能获得关于人的管理的技能和认识，而这正是绝大部分中层管理者最缺乏的，也是一个人在生产性工作中最难获得的。

管理权威与工厂社区

无论社区自治机构能给企业带来什么样的益处，它都不能削弱管理层对企业的管理，这样的代价是得不偿失的。但人们对自治机构最直接

的反对理由就是认为它破坏了管理层的权威，甚至有的人说，由于社区自治组织的存在，使得管理职能无法实现。

毫无疑问，管理层的责任在于管理，无论怎样，都要保证管理职能的实现。管理层的权威应得到强化，因为在美国，某些地方的管理层已经弱化到不能正常履行职能的地步。但是，管理者应管理什么呢？是所有的事情吗？一个宣称包揽地方全部事务的政府，很可能会被认为是一个什么事也管不了的政府。

管理层的第一责任是保证企业的经济业绩。管治权力对管理层来说是一种必要的权力，因为保证企业生产正常运行的是人。但是，企业的社会性组织方面的职能，只有当它影响到组织的经济业绩时，才属于管理层的职能范围。这两者事实上是相分离的。企业的社会性组织与经济业绩基本不相干，即便相干，那也纯属偶然，既然如此，管理层插手企业社会性组织的事务，不仅没有道理，而且反而会削弱管理层的权威。

如果企业缺乏一个自治机构承担工厂社会性生活的管理，只要管理层插手这些事务，怨恨和反感的情绪就会滋生。人们会觉得自己被当成孩子一样对待。

某家大型石油公司就是一个很好的例子。它为工人们建立了一个相当完备的医疗、退休、死亡的福利体系。但是，调查表明，工人们自己把其他一些东西，比如工作保障，看得比这些福利要重得多。其实，只

要使用目前的福利体系的一小部分钱就可以建立起一个完全的就业保障体系。有很大一部分员工对公司的政策反对情绪很大。如果一名工人辞职或因某些原因而被解雇，那么，他将丧失所有的对福利的要求权。管理层感到很委屈，因为公司花了大笔的钱来维持这个福利体系。但是，工人们并不这样认为。他们甚至认为这些福利就像是对他们的一种“贿赂”，好让他们留在公司继续卖命。有的员工甚至认为，公司是利用这种方式威胁员工听从命令、闭上嘴巴，不要鸣冤叫屈，否则就解雇你，那你将会失去所有的福利。工人们反感情绪非常强烈，也很普遍，这也是很多员工组织工会的一个重要原因，这是一个火药味很浓的工会。然而所有这一切却是管理层始料未及的，他们原本只是一片好意。

在绝大多数工厂社区的问题上，管理层通常不能做出正确决策。由于这些错误决策，就使人们怀疑他们在经济事务方面的能力与决策。

最近，一家相当大的公司的总裁给员工们写了一封信，告诉他们，公司的业绩经过战争时期和战后时期若干年的迅猛发展后，现在开始下滑了。他坦诚而清晰地说明了公司面临的经济现状，并提醒大家注意，公司的预算必须削减，人员也必须有些裁减。他还勾画了公司应对经济衰退的主要措施。数周之后，一家外部研究机构在该公司进行调研。调研人员发现，基层管理者、监工及工人们，几乎毫无例外都对总裁的判断持不信任态度。他们表示，在工厂的社会问题上，公司的管理高层经常表现出他们对情况十分不了解，因此，他们觉得公司的高层对经济问

题的判断也不会高明到哪里，要么，就是因为管理层的无能才造成业绩下滑的。这个例子之所以特别典型、有说服力，是因为每个接受调查的基层员工都会引用一些与他们密切相关的政策决定是多么地不恰当，以说明公司的管理层对情况是多么地不了解。可见，基层员工们对管理者缺乏敬意，不是出于思想观念或一般原则，而是基于他们的切身体验，这些切身体验告诉他们，公司的管理层与公司的社会性组织之间相距遥远。

今天，工厂社区社会生活的管理是不是管理层的责任，或者说管理层有没有能力管理好社区的社会生活等等，这样的问题已是多余。因为，管理层通常不再具有进行这些决策的权威了，剩下的只有事情弄糟时受指责的份儿。这些问题绝大部分由工厂社区自治机构决定，在制定政策与规章制度时，管理层还要分出一部分权力给工会。有时甚至是工会决定政策和规章，但管理层却承担着这些政策与规章制度施行的全部经济责任。由于每一个政策的出台，管理层都会公开尖锐地批评，但最终又不得不妥协。因此，执行得好，得不到任何赞誉；执行得不好，全部的错则都是管理层的。

一个极端的例子是铁路工人工会内部规则的执行管理。管理层接受了工会制定的规则，以资历作为惟一的分派线路的依据。事实上，管理层在规则的制定上根本插不进话。而且，管理层在“班组调度员”那里没有权威，对他控制不了。然而“班组调度员”却是实际确定哪个班组分派

到哪趟列车的人。他们获得这个职位的依据是在工会中的资历，而不是背景、所接受的训练或经验，而且，他们很少会因能力不足或错误而被调换岗位或接受处罚。他们犯的错误全部由管理层承担。由于班组安排不当而造成的损失，令每条铁路都付出了很多代价。我在写此案例时，仍有6条铁路面临着因班组调配不当而造成的罢工问题。这些争议使工人们相信，管理层在蓄意破坏工会，而且，管理层是无能的。最糟糕的是，每条铁路的管理层都认为，将班组调度移交给工会的建议是对他们的“管理特权”的攻击。

有的人也许会说，管理层自身能承担起工厂社区社会机构的职责。也有的人会说，如果管理层在这些方面有完全的权威，能使管理层更强大。但是，只承担某方面的责任却不再享有该方面的权威，这样不可能使管理层更强大。如果一个政府只承担责任，却没有相应的权威，这样的政府必定会丧失政权与尊严，这是最基本的政治学原理。如果说，只有权威却没有责任可能会导致暴政，那么，只有责任却没有权威只会遭致嘲弄。现在的管理层已不再独享权威。将自己从完全责任中解放出来反而会巩固自己，赢得声望。

到现在为止，我们都是持这样的否定观点：自治性的工厂社区不会削弱管理。事实上，还可能存在着更为积极的观点：自治性的工厂社区还能强化管理。从这些与企业经济业绩无直接关联的事务中撤出，会使管理层在所有与经济业绩相关的事务中赢得更多的权威。现在，人们总

是指责管理层对权威的需求完全是出于支配欲，而非出于工作的需要。因为现在的管理者在太多与企业的经济业绩相关性不大的领域下达指令，所有这些指令都遭致怀疑和反感。相反，如果管理层明确表示，在那些与工人们的社会生活直接相关，而不是与企业的经济业绩直接相关的领域，不会下达指令，在这样的情况下，人们就会感到管理层的指令、要求和决策，确实是出于企业的经济要求和整个企业的利益。

与此同时，通过工厂社区的自治机构，还可以让社区里最具影响力的人物每天都能了解到企业面临的问题。绝大多数的问题不是以冲突的形式呈现的，而是以联合决策中所需的数据、事实的形式出现的。它们不再是一种抽象的原则，而是与具体的、特定的和直接的要求密切相关的数据与事实。因此，这些问题变成可理解的，而且他们至少也愿意（即便不是急于要）认识这些问题。毕竟这些问题与他们的切身利益是相关的。社区自治机构中的管理层代表会经常提到社区自治的某个决策，指出它尽管是可行的，但是不能发挥作用；他还可能指出，可以通过其他措施更好地实现某个目标等。社区自治机构中人员对管理层代表每天的耳闻目睹，总是能起到一定的作用的。但是，要注意的是，管理层代表每次都必须针对一个特定的问题展开具体详细的讨论，而不是说一些含混不清、毫无意义的一般管理原理。通过这种方法，能将管理的一般性转化成具体的问题，这是工人们自己做不到的。

与此同时，工厂自治机构也创造了一个良好的沟通渠道，通过这个

渠道，可以将管理工作的本质传播给工人们。管理层面向工人们的直接沟通，难以取得他们对管理层面临的问题的理解，也难以赢得他们对管理工作的尊重。他们看到的只是在公司的杂志上，占据极大篇幅的公司的老板和其他公司的老板在高尔夫俱乐部的照片。看着这些照片，工人们想到的只是，这些老板生活多潇洒，拿着人人想拿的高薪，有的是钱和休闲时间。

但是，在自治机构中的人，他们自己也要履行管理职能。他们所在的位置几乎是逼着他们去理解管理层的工作和职能。他们不太可能会喜欢上那些“老板”们，这既不是初衷，也没有必要。但是，他们一定能理解管理层的职能。即使他们可能不会尊敬那些正处于管理岗位上的人，但他们一定能学会辨别有能力和无能的管理者，而且，他们一定会对管理工作本身充满敬意。这比喜欢“老板”更为重要，那只是管理层的一种虚荣，对企业的业绩并无实质的帮助。

最好的例子可能是亚拉巴马州伯明翰市的美国铸铁管公司，这家公司的雇员有数千名，既有白人，也有有色人种，它引入了有效的工厂社区的自治机构制度。这个例子最有意思的地方是，在25年前，它采取的是一种完全不同的方式。当时，该公司的创始人去世后，工人们成为该公司资本股份的持有者。然而，工人们作为所有者，几乎不能使公司正常生产。工人们自己是第一个认识到这个问题的，而且承认自己对此没有太大的兴趣。他们之中的一些人甚至承认，这样做还不如直接的利润

分享计划带来的好处大。由于工人们持股，公司一直难以从外部获得融资，只能将利润的大部分用于公司的扩展计划。

经过若干年，公司开始建立工人们的自治机构制度。之所以要这样做，是因为人们开始认识到，个人的利润分享计划不是工人们想要的，工人们需要的是集体的利润分享计划，而决定利润的集体用途则需要一个社区机构。因此，公司建立了一套工人委员会制度——一个全厂的工人委员会——以及一个解决有色人种雇员特殊问题的工人委员会，它们成为工厂社区的核心机构。

这样做不仅没有削弱公司管理层的地位，反而大大地强化了公司的管理。工人们现在理解为什么一个企业需要一个专业的管理团队；也理解管理层为什么必须在经济事务上享有完全的权威；也理解了为什么管理层的薪水那么高；他们甚至开始理解企业必须要有一定的利润，而效率最大化及盈利最大化是对工人有利的。而常见的对严格制度或裁员等问题的反感情绪也完全改变过来了。有时，某个工人因违反了工人委员会制定的纪律或规章而被开除，反倒是管理层会出面干预。常常是管理层出来说，不要因为业务的暂时下滑而解雇某个工人。

这样的公司也不是理想国。它也有它的难处和冲突，包括工会与管理层之间的关系更为紧张。但是，它至少赢得了工人们对管理工作的理解和接受。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第34章　工人及其社区自治机构

对于一个负责任的工厂社区的自治机构的需求，是贯穿本书关于工业经济中人的相互关系的研究主线。关键的研究结果表明，员工需要也要求获得参与那些与其切身利益相关的、与他的工作密切相关的事务的实际经验。

一些例子清楚地说明了这一点，当然，这些例子主要来自于我自己的经验。

在第二次世界大战时期，一家大型飞机制造公司突然遭遇士气低落，产出效率大幅度下降的情况。最令管理人员烦恼的是，该公司也许是该地区惟一的一家已在工人之中树立起高昂士气的飞机制造公司。管理层面对的是工人们突然爆发的不满意和公开的敌对情绪，眼看“紧急罢工”迫在眉睫。经调查发现，这次氛围突然转向的原因在于管理层的一个决策，决定雇用一些有经验的专业人士来管理公司的红十字会、血库及募捐活动，而这些活动一直以来都是由工人们自己来管理的。管理层本来是出自一片好意，他们觉得这些活动对志愿者来说，负担太重了，如果由专业人士管理这些活动可能会更为成功。

然而，对工人们来说，这些活动已经成为他们自己的事了，他们发起了这些活动。他们中间的领导层赋予了最有责任心和抱负的员工以一定的采取行动的范围及相应的责任。这给他们带来了声望，他们在工厂

里及社区中赢得了尊重。他们也知道自己的工作没有专业人士做得好，但是他们要依靠自己来克服困难和不足。因此，管理层的决定，对他们来说不止是投了不信任的一票。这看似对工人们自己的事务的一个微不足道的干预，却带来了很大麻烦，这些事实际上与管理层并不相干。这件事前后经过数个月的时间才得以平息，最后，控制权交给工人们自己。管理层的一片好意却带来了麻烦，好在，损害最后还是得到弥补了。

某个大型电力公司的例子也提供了同样的教训。原先，这家公司向相邻的两个城市供电，由于这两个城市实行的是各自独立的电力系统，因此，适用于服务不同城市的工人们的公司政策也有所不同，这其中就包括人寿保险。

其中一个城市的工人的人寿保险臭名昭著、效率低下。工人们不仅得不到好的保险，还要缴纳昂贵的保费，但是该地区80%的工人都参加了这个计划。而另一个地区则采用了最新的人寿保险计划，不仅保费低，保险好，而且保费的大部分也由公司支付，但该地区参加人寿保险计划的工人却不到40%。而另外一个城市的保费则是完全由工人们自己承担。

长期以来，管理层对第一个城市的人寿保险计划极为不满。最后，公司聘请了一个保险专家小组来研究，如何将第二个城市更充分的保险计划推广到全公司。最后的结论却出乎管理层和保险专家们的意料：应

在全公司范围内采用的是第一个城市的低效保险计划，甚至不用对它的保险范围或保费进行改进。

第一个城市的工人们对他们的低效保险计划有很深厚的感情，尽管他们很清楚它效率低下而且很昂贵。但是，它是他们自己的计划，而不像其他的计划，是管理层指定的。这个计划是25年前由一群工人自己挑选保险公司，商定保险条款并签订保险合同的，所有的保险经纪人都由一些员工在业余时间充当。而公司不支付保费也是这个保险计划深得工人之心的原因之一，因为这正是工人们感到自豪的地方。

在另外一个城市，新的保险计划被看成是公司发起的一个活动。公司选择保险公司并就保险合同条款进行谈判，派员工充当保险经纪人。新计划显然在财务上更具有吸引力，但是，它惟一的吸引力也仅在于财务方面，而第一个城市的保险计划却给工人们带来了声望和满足感，这远胜于财务上的吸引力。

最好的证据来自通用汽车在1947年举办的论文竞赛。在这次竞赛中有17.5万名工人提交了自己的征文。通过这些文章的分析，可以发现：有两家工厂，它们的娱乐活动完全是由工人们自己组织和实施的。在这两家工厂里，娱乐活动成为工人们对工作满意度的主要来源之一，甚至排在保险计划、参与管理及工资之前。而在其他一些工厂里，娱乐活动受到管理层的控制，员工的满意度就小得多了。而在那些由管理层发起并具体组织娱乐活动的工厂里，无论这些活动组织得多好，员工即使不

反感，也有不满意的迹象。

设立工厂社区的自治性机构，同时也是惟一能满足工人对发展机会要求的方法。它能为工人们创造经济价值系统以外的发展机会，而这样的机会是现在的企业里最缺乏的。社区自治机构里的位置，无论是高层（即处于核心部门的位置），还是基层部门的位置，都能带来声望，它们能让工人们获得一种新的成功的感觉，一个展示才能的机会，一个赢得声望的机会。一个工人，无论他在工厂社区的委员会工作的时间有多短，他在工厂及当地都是一个大人物。他知道重大事务的责任。能在委员会工作，就充分说明了工人们对他的尊重，对他的为人及能力的信任。

然而，有自主权的自治机构也不是所有工厂社会问题的万灵丹。

但是，它能填补企业里不同群体之间的鸿沟，能建立起沟通的渠道。它能使工人们及中层管理者了解高层管理工作，能以高层管理的视角看待企业的问题；也能使高层管理者从工人及中层管理者的角度考虑问题。它能令“投币机论”无法立足，能让企业中的不同群体真实地面对面。

工厂社区的自治机构应由工人们构成，但它必须与管理层紧密合作。工厂的所有问题，员工想了解的事情，他们的所有疑惑、抱怨和不解，都必然会是讨论的话题。它们都会以正常的方式提出，而且会与某

个具体的决策有关，也就是说，会以容易为工人们所理解的方式提出来。这不仅适用于工厂社区自治机构管辖的范围，同样也适用于这个范围之外的诸多方面。工人们关于自己的工作想了解什么，不了解什么；关于产品，工人们想了解什么，还不了解什么；关于工人和工作流程、工人和产品、工人与其所在团队的适配程度等问题，都会逐一浮出水面。具体工作安排，包括工作与工人是否匹配，将工人组织成团队，监工的权威与职能等问题也会显现出来。当然，这种机制不可能自动地解决这些问题，事实上，有某些问题是很难解决的。但它至少能创造出有利于问题解决的政治与心理氛围，如果连这些氛围都没有，那么这些问题就根本不可能得到解决。

我最近才看到一个生动的例子，它反映出工厂社区自行决策与管理层保留决策权两者之间差别是多么大。印第安纳州的一家公司决定要开发一种更好的工作安排方法，在同一个城市的另外一家公司（这两家公司规模相当，从事的业务也类似），听说了这件事，也决定跟进。两家公司都决定，新员工进厂先试用6个月再定岗位，而且由领班和新员工一起确定合适岗位。两家公司从同一所州立大学聘请了同一位专家作为它们的心理咨询顾问，而且两家公司的工作安排手册也大同小异。但是，在一家公司中，新的工作安排方法施行顺畅，而在另外一家公司里，则是一个彻头彻尾的失败；在一家公司里，该方法得到领班和工人们的热烈拥护，而在另一家公司里则遭到暗中破坏和反感；在一家公司里，问题得到解决，而在另一家公司里，则变成一个永久的伤痛。

两家公司的惟一区别是，在一家公司里，这件事完全是由工厂社区决策的；而在另外一家公司里，不是由工厂社区决策的，只是征询了它们的意见。在第一家公司里，管理层召集了领班会议，说明了想法，然后请领班们选出6名代表负责该问题的研究，并制定出工作安排手册，管理层也请10年以上工龄的工人推出代表、制定手册。最后，管理层还请工会提名一些代表参加这个问题的委员会。而另外一家公司，虽然也召开过类似的会议，但是管理层没有请领班和工人们推举自己的代表，而是指定了几名员工负责这个问题的研究，而对工会那边，压根儿就没有予以理睬。

在第一家公司里，外部专家是由领班和工人组成的委员会聘请的，为该委员会服务。而在另外一家公司，管理层直接聘请了同一位专家。在第一家公司里，委员会全面负责与该问题有关的所有方面，请来其他领班和工人，聆听他们的意见，测试他们自己的想法，最后制定出工作安排手册。而在另外一家公司里，这些工作则由人事部门完成，而委员会的作用只是提供咨询。由委员会全面负责的工厂，最终给出了一个适用的工作安排手册；而在另外一家公司里，领班和工人们的兴趣早就消失了，最后，基本上就是将第一家公司的工作安排手册照抄一遍。尽管第二家公司的领班们都知道，该工作安排手册在第一家公司运用得很好，但他们对该手册在本公司的实施，除了持有蔑视的态度之外，什么也没有。在他们看来，这无非是管理层凭空构想的一纸空文罢了。至于该公司的工人们，则认为这完全是管理层的一个阴谋诡计。在第一家公

司，工会是该计划实施的坚强后盾。而在另外一家公司，尽管它的工会与第一家公司的工会同属一个工会的基层组织，但他们却认为该计划的实施违背了劳动合约，会引起有正当理由的申诉。

最有意思的差异是，两家公司参加该计划的领班和工人的社会地位的天壤之别。在第一家公司里，他们成为领袖，表现在各类领班俱乐部、工厂的体育协会的选举时，他们总是领导的合适人选。他们给工人们解释该计划是怎么回事时，每位聆听者都毕恭毕敬。而在另一家公司，这些曾经参与该计划的领班和工人们，都要假装他们从来没听说过这件事。

这件事对管理者看待工人的态度也产生了巨大的影响。在第一家公司里，管理层谈到的是他们打算继续请工厂社区做其他事，称赞工人们的智慧、热情及对公司的忠诚。而在另外一家公司，管理层则深深怀疑工人们及他们的领班是不是有毛病，应接受心理治疗。

在另外一家公司里，管理层试图管理工厂社区，它的人员关系政策是失败的，证据就是工人们心理失衡，这可能是为工厂社区服务但又不是由工厂社区自己做主的社区管理机构最严重的问题。它容易使管理层形成一种错误的观念，认为工人们存在着心理问题，应通过心理方法矫正，其实这并不是真实的情况，就如同“投币机论”一样荒谬，不仅是一种机械的论调，而且还具有破坏性。不幸的是，这样的事却经常发生，管理者在努力为工人们做些事，试图建立起“建设性”的友好态度的种种

工作失败之后，他们很容易滑入这种观念。

当然，将自己的行为与政策的不完善而造成的失败归咎于他人的心理失调，是一种很容易想到的借口。毫无疑问，企业员工中有心理问题的人数不比任何其他组织少。企业里的确也需要心理医生、心理门诊，就像需要一般的医师与医疗门诊一样。但是在今天美国的企业界，为什么有这么多的员工关系管理者认为，工厂的社会问题的根源是工厂外部的因素，是工人们的个人心理问题？我告诉你，真正的原因不是这些，而是管理层的人员关系政策的失败，因为他越俎代疱，将工厂社区的事作为管理程序加以制定。

基于员工有精神问题这种观念的任何计划都将会是有害无益的，因为它对待员工连起码的作为人的尊严都没有。同时，这种观念也意味着，它放弃了这样的信条：企业的利益与员工需求的实现，依赖于每个员工的能力与抱负的充分施展。而它反倒认为这些能力与抱负是精神问题的症状，应通过一些无害的渠道将它们转移出去。这种观念导致的行为不是将工厂建设成一个正常的工作场所——这样的场所应允许人们的行为可以在一个容许的范围偏离正常，在这样的工厂中，人们可以实现作为一个人和一个公民的需求——而是将工厂建成一个非正常的工作场所，它将工人们的基本需求看成是精神疾病。不难想到在这样的企业里，全工厂的员工对这种方式以及对管理层的反应是什么，那必定是强烈的反感。

这看起来似乎夸大其词。不幸的是，很多企业都在向这个危险的方向发展。如果企业的员工关系管理者持有管理层应控制工厂社区的观念，企业的员工关系管理工作就会不可避免地堕落成这种扭曲的形态。要确保企业的员工关系工作切实有效，就必须持这样的观念：在实际决策中，管理层应负责地参与工厂社区事务，而不是控制。

工厂社区里的中间阶层

到目前为止，我们关于工厂社区的讨论主要针对的是普通工人，主要是最基层的体力工人及办公室的小职员。但是，将社区自治的原则运用到工业经济社会中工厂的中间阶层，可获得更好的效果。

工厂的中间阶层主要包括工头、技术员、工程师、销售员、会计师、设计师和初级经理等，他们一般都掌握着一定的管理权力或从事某种专业性的工作。但是，他们的权力范围非常狭窄，从属于企业管理层的决策和政策，他无法真正积累管理经验，也无法真正获得“管理者态度”及全局观。他们的工作难以采用联邦制原则加以组织，也不可以通过分权的方式赋予他们更大权力。现场监督、技术工作甚至中层管理工作所掌握的权力范围、所承担的责任过于狭窄，几乎难以构成真正的管理工作。

在社会性上，中间阶层的状态可能比普通工人更加糟糕。他们既无法与管理高层沟通，又无法与自己阶层中的其他人进行沟通。因为，他

们通常不在一起工作，中间阶层更多地是与普通工人在一起工作，考虑到自己的身份与权威，他们又不会参与到下层的组织中去。甚至，即使他愿意，他也不可能被接纳。中间阶层是孤立的，他们处在管理高层与普通员工及其工会的夹缝之间，他们的工作及升迁机会取决于前者，而他们的工作业绩又要依靠后者。

他们的发展机会甚至比普通工人还少，普通工人至少有工会组织和非正式的社会组织，在那里他们可以找到领导的感觉、获得认可。而监工或技术人员只有极少的、纯粹是经济职能方面的升迁机会。他惟一能让自己找到感觉的机会是“仗势欺人”，通过对下层的欺凌来弥补自己没有真正权力和地位的缺憾。但是，这样的白领阶层，拿自己毫无反抗能力的下属出气，对公司来说有百害而无一益，只会导致工作的无效率，甚至会出现工人们的暗中破坏及更严重的后果。

尽管中间阶层的单个个人不可能被赋予真正的独立权力，但是，中间阶层作为一个整体却能负有相当的责任及威望。如果将他们组织成一个自治组织机构，它就能获取真正的权力。

中间阶层的自治机构与普通工人的自治机构应分开。在很多情况下，中间阶层的自治机构是管理层用来处理工人的社区自治机构相关问题的一个机构。不像普通工人的自治机构那样，中间阶层的自治机构不需要以企业管理层与工会之间达成的协议作为基础，它的存在依赖于授予他的管理权力，这使它成为企业的整个管理架构中的一部分。它的形

态不必是组织十分严密的，但是又要比只召开几次会议，或就特定问题指派几个专门的委员会等形式更加正式一些。它的成员数量通常不太大（除非是特大型企业），应该是数以百计而不是数以千计。

这两类自治机构的主要区别在于：中间阶层的自治机构在经济绩效方面有更大的发言权，而工人的自治机构在社会性问题上有更大的发言权。中间阶层自治机构的三大职能包括：与管理高层的沟通、中间阶层自身的人事管理（包括选择和培训适合监工及技术工作的人员、工作培训、不同部门的轮换等）、在普通工人的自治机构面前代表公司处理问题，特别是有关普通工人的人事管理问题。以上三大职能中的每一种都有其社会性的一面，但是它们的经济性至少与其社会性一样重要，因为它们都涉及到企业人力资源的充分利用。我们可以说，中间阶层的自治机构是联邦制原则在管理高层之外的一种扩展运用，同时，它也是社区机构自治性原则的一种运用。而中间阶层不仅真正地参与到工厂社区自治机构之中，同时也受到它的制约。他们既享受到管理职位带来的声望和满足感，同时也忍受着“大规模生产机器上一个小齿轮”式的社会性孤独。

有的人会反对工厂自治机构的整个思想体系，理由就是员工们自己不可能像管理层指派的经过训练的专业人士那样有效率地管理工厂的社会性事务。还有其他的理由，比如，有一些工作是纯粹技术性的，工人自治机构不可能很好地完成，因为，在这里占主角的是政治考虑，派系

斗争、个人野心甚至是歪曲宣传。但这些说法都没有抓住重点。假设工厂社区会辞退安全工程师或者是医生，而让那些没有受过训练的人来完成这些专业性很强的技术工作，这种假设本身就没道理。社区自治机构掌握的是社区事务的决策与命令权，而不一定是具体的执行。当然，社区组织中必然会存在着无能之辈，欺世之徒。但这种情形对任何自治组织而言都在所难免。自治组织的目的不是创造出一种几近最好的“政府”形态（这常常是一种幻想），而是建立一个最负责任、最能被公民接受和支持的机构。我们不是在一个工作较差和一个工作较好的两种组织之间进行选择，而是在一个根本不能工作和至少能完成部分工作的两种组织中进行选择。由于大部分工作是非技术性的，因此，是可以创建出一个运行顺畅的工厂社区的，而这只有通过工厂社区自治机构才能够实现。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第35章　工厂社区自治机构与工会

工厂社区的建立要求工会必须发挥积极的、建设性的作用。工会的参与对工厂自治机构的成功具有举足轻重的作用。自治机构必须要有一个更为坚实的基础，而不是仅仅依赖于管理层的意志。否则，它就会堕落成“家长式”统治，堕落成“服务于公司的工会”，就会成为被工厂利用的工具，用甜言蜜语和空头衔来收买工人。仅仅依赖于管理层的良好意愿而建立起来的工厂自治机构，是完全无法与管理层较量的。这样的工厂社区统治机构就像完全听命于沙皇的俄国议会：只要议会违背沙皇的意愿行使表决权，马上就会被解散。它至多只是一个咨询机构，不可能享有任何真正的权威，或受到任何真正的尊重。

工厂社区自治机构能拥有的惟一坚定基础就是劳资协议，写进劳资协议的内容不再是可以随意废除的许诺，它是具有法律约束力的，有了它就有了一个英勇善战的“卫士”。

如果工会不积极参与到自治机构的事务之中，它的惟一选择就只能是敌对和反对。如果工会不将工厂的自治机构视为自己的盟友，它就会认为自治机构企图破坏工会，甚至想颠覆工会。此时，工厂社区的自治机构将会成为工会发动争取员工“效忠”之战的直接导火索。而在这场战争中，首先倒下的将会是工厂社区自治机构。

许多企业的管理层都会用工厂社区自治机构来反对工会或抵消工会

的影响，因此，这个问题应予以重视。自治机构与工会之争只会殃及自身，它会摧毁工人们对工业社会中有效社会秩序原则的信赖。而且那样只会使工会变得更为强大，对管理层及企业更加仇视。这种策略就如同一直未嫁的姨妈非常宠爱她的外甥，但一边对“这个可怜的小伙子”特别地好，一边又对他年轻的妻子非常不好，最后破坏了他们幸福的婚姻一样，即使她能成功地拆散这桩婚姻，但她也会成为她的外甥及其妻子永远痛恨的人。任何管理层试图应用自治机构将工人从工会中拉出来，效忠于自己，最后的下场只会像那个未嫁的姨妈。

工会全面介入到工厂社区的自治机构之中，同样是对公司及管理层有利的事情。公司与工会之间最为突出的问题就是工人的“分化的忠心”问题，工厂社区的自治机构不能消除工会的出现带来的冲突，而这些冲突恰恰是工会存在的理由。指望通过工厂社区自治机构的建立来营造一个太平盛世是一种幻想，持这种幻想的人没有真正理解权力的本质及冲突的功能。工厂社区自治机构面临的冲突同样深深扎根在共同的土壤之中。在日常工作之中，公司的管理层与公司员工因共同的任务和目标而一起工作，但这并不意味着冲突的尖锐性得到缓解。当然，此时，冲突后果的严重性得到了缓解，它不再是建立一切关系时首先要考虑的焦点问题。但是在今天，情况变得更加糟糕了，冲突的恶果令一切关系都变得苦不堪言，即如一滴苦胆汁坏了一道菜一样。但是，如果我们能将所有的冲突包藏在一个有效运行的工厂社区之中，它将转化成一种次要矛盾，而不是占主导地位的矛盾。此时，工会和管理层将不再为争取

工人的忠诚而相互争斗，因为它们都能共同分享工人们对公司的一种新的、更坚定的忠诚。

工会对自治机构的介入还能大大地提高管理层与工会打交道的地位。基层工会组织的领导人几乎肯定是在工厂社区自治机构中任职或曾任职的人。尽管他们绝不会偏向管理层，也不可能是容易打交道的人，但他们能够理解管理层面临的问题和工厂的具体问题。缺乏这种理解正是目前管理层与工会之间关系恶化的根本原因。在大多数情况下，基层的工会领导人在冲突问题上一般态度强硬，但他们也会尊重他们必须与之打交道的管理层，同时也希望能得到他们的尊重。

同时，工会还可以成为企业和工人之间良好的沟通渠道。工会的官员，如工会代表或工会委员会的委员，他们在工厂里的地位及职能将会发生根本的改变。工会代表们无疑行使着重要的管理职能，实际上，他们的管理权威和权力要大于对应的管理层的官员，即领班。指标的建立、纪律的制定、工人与工人之间矛盾的解决、工人与班头之间矛盾的解决，等等，这些工作实际上都是由工会代表完成的。今天，他们仍然行使这种权力，而这种权力主要是针对管理层和公司的。

在一个能充分发挥作用的工厂社区自治机构中，工会的参与将会带来很大的不同。工会代表将成为自治机构的代言人，成为工人与工会领导人、工人与自治机构之间的联系纽带。他们虽然不是管理层的代言人，但也不再行使对付管理层的权威，而是会与管理层通力合作。工会

代表职能的转变，大大地有利于管理层代表——领班的工作的顺利展开，他们的工作变得易于管理，工作的意义也得到体现，自身的声誉和地位也得到空前的提高。其实，我们只要采取一些必要措施引导工会代表管理工厂社区事务，就能大大地促进领班作为“第一线管理者”的行为能力，并取得巨大的改观。比如在标准石油公司的几家炼油厂，就由管理层和工会共同管理安全工作；在几家钢铁公司里，管理层和工会代表共同寻找工人不满的原因，建立建议制度。

工会对自治机构的参与还能使它完成一项新的任务，那就是促成工厂社区及工厂所在城镇社区的共同发展。在一些工业城市，尤其是中等规模的城市，如俄亥俄州的阿克伦、加拿大安大略省的温泽、密歇根州的弗林特等，工会在市民生活中占据着举足轻重的位置，成为连接工厂和城镇的纽带。但是，在这些城市里，工会也会利用自己的重要地位鼓动社区力量对付管理层及企业。他们利用工会的社会与政治力量来制造统治压力，以达到自身的目的。他们没有努力让城镇社区明白，工业工厂特别需要将工业工人整合到地方社区中去，这是目前做得最不够的地方。在这方面，工会总体上来说没有做出实质的努力。当然，也有几个例外。如两个纽约服装工人工会是本地最具影响的工会，它们就从未放弃过任何通过合并而提高自己的实力的机会。但是，总体上来说，绝大部分工会将自己手中的权力运用成制造压力的工具，运用方式狭窄，而且短视。

在工业化城市里，工会具有任何其他群体及机构都无法比拟的优势。美国的企业管理层最近才认识到“社区关系”的重要性，认识到地方社区也需要了解工厂和工厂里发生的事情，认识到工厂社区被地方接受的重要性。但是，企业管理层与地方社区之间事实上是很难直接对话的。尽管双方就共同关心的问题进行合作的余地很大，如工厂区位、交通、停车问题等，但是，企业管理层远离普通民众，他们无法与地方社区保持亲密接触，他们拥有的权威及其职务也在管理层与地方社区之间筑起了一堵无形的阻隔之墙。

此外，已有的大量研究表明，地方完全是通过工厂的工人形成对工厂及其政策，及对企业管理层的看法。因此，企业只要有意识地利用工厂工人，尤其是通过工人的工会组织，就能够被所在社区理解和了解。

工会同地方社区、社区生活诸多方面的联系有多紧密，企业管理层同地方社区及社区生活的诸多方面的关系就有多疏远。工会能正式或非正式地参与到地方社区的所有事务之中。工会会员一般都是普通百姓、教徒、学生的父母，他们也是酒店和小赌场的常客。工会成员的身份决定了工会，也只有工会才能把工厂生活的经验传达给地方社区，使地方社区了解和理解工业化企业成为可能。工业化企业迫切需要地方社区了解和理解自己，地方社区同样如此。对于一个从来没有在工厂里工作过的人来说，工厂即使不是一个令人恐惧的地方，至少也是一个神秘的地方。这种隔阂自然会在社会中造成一种持久的紧张关系。

地方社区同样也需要工会作为社区的一部分积极参与到社区工作中。只有工人参与到地方的社区自治事务中，才能真正恢复工业城市、工业城镇地方社区自治机构的生气和活力。如果没有工人的参与，地方性社区自治机构必然会变成纯粹的政府的分支机构，或沦落成为愤世嫉俗、腐败堕落的机构。工人必须作为有责任心和自豪感的公民参与到地方社区自治工作之中。也就是说，工人参与地方社区自治工作的目的不应是为了个人眼前的利益，而是为了整个社区的利益。而作为产业工人，能发挥其才干的惟一机构就是工会。

在社区中发挥重要作用对工会本身也是有利的。它是真正能够阻止工会运动全国化这一现实危险的一堵铜墙铁壁。它能给工会带来它最想得到的支持，这个支持又是工会常常难以得到的，那就是来自中产阶级的支持。在美国，由于中产阶级与工会成员及工会领袖在教堂事务上（包括耶稣、教会、天主教会及犹太教会）的密切接触，使得工会在美国得到大众的普遍接受。例如，安大略省温泽市工会成员在教堂事务上无私而热忱的工作，是该地区汽车工人工会享有很高声望的重要原因。而在温泽市的对岸，底特律市发生的情况则是每一个工会领导都应牢记在心的深刻教训——工会的一些人试图利用工会在教会事务中的重要地位来夺取进行有组织宗教活动的权力和威望，这一行动使底特律地区的中产阶级对工会极为反感，这种反感在底特律相当普遍。造成这种普遍的反感的最重要的原因是工会的不当行动，而不是管理层的宣传或其他因素。

工会与家庭

首先，只有工会能在一定程度上弥补工业与家庭之间的间隙。当然，工会也不可能完全弥补这种间隙。事实上，任何机构都不可能做到这一点。即使是上文中提到的纽约的两个服装业工会也做不到这一点。尽管从事服装生产的家庭中几乎所有成年人仿佛都同属于同一个行业、同属同一个工会，但由于他们的人种或宗教信仰的不同，有的属于宗教的少数派，有的则是意大利天主教教徒或东欧犹太人，他们既是紧密团结的群体，又是相互之间严重分立的群体。由于家庭在工业社会中不再是生产性单元，因此，它必然与社会分离，至多是工业社会的“通讯成员”，或享有一些“客人的待遇”，但它终究不是社会的主角。但是工会至少能给家庭了解男人的工作及外面的世界的机会，让家庭因自己男人的工作而备感自豪。总体来说，美国的工会是知道这样的机会的——尽管迄今为止还没有很好地利用这些机会——这是美国的工会运动中最具特点、也是最优异的特性之一。

从社会的角度来讲，工会发挥它在工业社会与地方社区的沟通作用，工业社会与家庭之间的沟通作用，可能是它最重要的任务之一。在这些方面，工会可以发挥其积极而富有建议性的作用。这不同于它在工厂里总是扮演着一个反对者的角色，而像是工人的“护民官”。但是，要行使好这些职能，工会至少要积极参与到工厂社区自治事务中，最好能满腔热情地投入到这些工作之中。如果工会不能在工厂里发挥作用，履

行职责，它就不得不将工厂以外的一切活动和机会，运用在服务于工厂内反对管理层及企业的斗争之中。

工会能在工厂社区有效地开展工作吗

尽管社区自治组织的介入能给工会带来声望和权力，工会仍很难接受这样的责任。事实上，没有一个工会对工厂社区的自治机构袖手旁观，它总会插手社区事务的。让一个强大的员工自治机构自行发展并行使其职能，对工会来说，这无异于政治自杀。因此，工会宁愿反对建起工厂社区自治机构，如果被迫同意，它也会设法通过暗中破坏而颠覆该组织。

乍一看，工会采取这样的态度似乎没有什么道理，因为工会能从社区自治事务的参与中获得实实在在的好处。事实上，社区自治机构的存在是工会解决其内部最棘手问题的惟一途径。它能极大地强化工会在基层的基础，它能提高工会成员参与工会事务的程度，提高工会成员对工会事业的兴趣，防止他们对工会失去兴趣。以往工会运动的经验与教训都表明，工会成员对工会事业的漠不关心是工会的最大危险。它还能进一步地增强工会的象征性意义：工会能给工人们提供属于他们自己的发展机会，这个象征意义至关重要，它是获得工人们的忠诚的关键所在。同时，社区自治机构的存在还能解决工会领导人问题，它能为工会提供丰富的、经过良好训练、经过考验的领导人选。它的存在还能大大降低工会的内部压力、排除极端派系的影响、缓解“政治罢工”的压力。最重

要的是，它能使试图通过国家化手段打压工会组织的目的不可能实现。它将创造出为数众多的强大的工会“细胞”组织，每个“细胞”都有它自己的生命，任何政府都不能将它争夺过来，服务于自己的目的。

工会对工厂社区自治机构的参与也会带来切实的风险。尽管它能够强化工会的基层组织，但它的代价可能是全行业范围、全国范围的工会组织的削弱。社区自治机构越成功，工会变成一个松散的、由小的公司工会组成的联合体的可能性就越大。工厂社区自治机构可能会消除工会总是作为“反面角色”的功能，然而这个反面角色的必要性恰恰是工会存在的基础。一个工会能在90%的事务上都与管理层合作，而在剩下的10%的事件上成功地反对管理层吗？或者说，这样的工会会不会沦为管理层的傀儡？

更大的障碍存在于基本态度与基本信念方面。对社区自治事务的参与，需要一个前提条件，那就是要能接受、理解管理工作。对一个欧洲工会而言，这是最为困难的事情。对美国工会而言，这也是一剂难以下咽的苦药。这意味着要求工会接受这样的观点：公司的生存和繁荣是对工会有利的事情。另外，还要工会承认，至少要自己明白，尽管工会是一个独立的、有它存在的理由的机构，但它毕竟是一个从属性的、权力有限的机构。简而言之，它要求工会放弃工会组织的信仰，不再将工会的工作视为一种“神圣的事业”。长期以来，工会在它的实践中实际上已经放弃了这种信仰，但在它的信条中却牢牢地抓住这个信念不放。

同时，工会还应该认识到，经济问题只是企业与工人之间关系的全部问题的一部分，尽管工会组织的建立是围绕着经济问题的。尽管管理层在表达“投币机”观点时，工会是最激烈的反对者，但是除了极少数例子之外，如纽约的服装工人工会，他们自己实际上已意识到，他们与管理层一样深深地接受这种观点。

最后，工会的领导者必须放弃他们以前的习惯、思考与行为的模式，甚至对待人生的习惯看法。这对他们来说，可能是最难逾越的障碍。事实上，我们惟一的希望寄托于：现在的工会领导人大部分都已年老，新的、年轻的一代工会领导会变得更加灵活一些，不那么囿于习惯。

以上这些都是难以逾越的障碍。因此，如果我们发现，在工会及工会领导之中反对工厂社区自治机构的声音比管理层还要大，就不足为怪了。工会里即使有愿意支持社区自治原则的人，他们也会三缄其口，生怕被人们视为“管理层的卧底”或“背叛自己阶级的人”。

然而，社会的进步要求工会参与到工厂社区的自治机构中。因此，我们必须设法促使工会克服自己的担心、放下自己的犹豫。我们很难改变工会的态度，我们只能寄希望于那些热心支持工厂社区自治机构的工会成员，通过他们施加一定的压力，要求工会的领导对工厂社区自治工作予以同样的支持。但是，我们至少能预先解决一个现实的问题，这个问题已被确证是存在的，那就是社区自治机构的存在将可能会把工会分

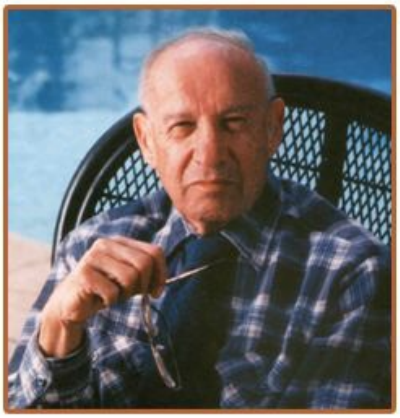
成一个个小的“公司工会”，从而削弱了工会的独立性，它的安全性及统一性，也削除了它作为反面角色的职能。

事实上，若果真如此，这就意味着，根据法律，工会成员资格是正常的，而且是一种令人向往的身份，就会得到普遍的认可。这并不一定意味着“限制性企业”，也就是说，只有当你已经是该工厂的工会成员时，你才可能被雇用。但它一定意味着“工会化企业”，也就是说，新员工必须在入厂后数周内加入工会，而且，只要他在该工厂工作，他就必须一直保持工会成员的身份。只有当一个工会能确保它的生存权，它代表工人的权利不会被管理层破坏，它才有可能愿意，也有能力参与到工厂社区自治事务之中去。

但是这又带来一个大问题，怎么制约工会对公民的控制呢？它也会带来新的、难以处理的社会问题，即如何防止工会垄断，工会的过多制约？

对于工会本身而言，它对工厂社区自治机构的参与也带来一些问题。工会为了生存和发挥作用，它的活动范围必须要超越单个的工厂、单个的公司这样纯粹的基层层次。如果工会参与到工厂社区自治之中，这个合适的活动空间在哪里呢？它应在哪个合适的范围内行使它作为反面角色的职能呢？最后，即使工会全面地介入工厂社区的自治机构中，也解决不了工厂社区中两个至关重要的问题：理性工资政策与罢工问题。

因此，在这本关于工业秩序讨论的书中，最后一个话题就是关于工会作为一个公民的问题。



第九部分

工业秩序原理之四：作为公民的工会

第36章　理性工资政策

第37章　工会能在多大程度上控制民众

第38章　罢工何时会变得不堪忍受

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第36章　理性工资政策

一个社会必须有一个工资政策，这对整个经济都是有益的。从工会的角度来说，它们应将自己首要的政治目标定在工资的谈判上。如果工会介入到工厂社区的自治结构中，对一个纯粹的政治性工资政策的需要就变得尤为突出。关于工资的问题，似乎提供了惟一的、有意义的、有情感感召力的发挥反面角色作用的空间，同时也是惟一可以采取全国性或全行业行动的问题。

目前关于理性工资的大部分讨论都假定（即使没有明说），工资应由一位“场外”的公正仲裁者确定。事实上，一个“理性的工资政策”似乎必然会要求政府根据客观的经济标准来确定工资。

而工会对待工资的立场既不是客观的，也不是理性的，对它们来说，惟一适用的标准就是权力的制衡。阿瑟M. 罗斯在《贸易工会的工资政策》中已对此做了很好的总结。

这两种立场都是站不住脚的。其实，一个理性的工资政策追求的是什么，关于这个问题，我们是知道答案的。即在不同经济周期中保证最充分就业的条件下，给工人提供尽可能高的工资。理性的工资政策应该能让企业测算出工资负担，并保证企业有一定的灵活性，能灵活调整不同经济周期中的劳动力成本，保证每一美元的工资支出都能带来相应的生产效率。理性的工资政策还应能带来最大的经济稳定。它所确定的工

资负担既不要太高，使公司无法积累以应付未来成本；也不能太低，使经济丧失必要的消费购买力。它不应使工业生产的盈亏平衡点上升太大，以至于经济稍有一点衰退，就会带来大面积的失业。但是，同时又要确定工资应与生产率及工作效率的提高同步增长的基本原则。

但是，以上所述，没有一项是清晰的、客观的、可测量的。所有寻找测量合适工资水平的客观标准的努力，都被证明是徒劳无功的。完全客观地、无所偏倚地确定工资水平，只是一种幻想。政府制定工资政策，只是将原来私人团体之间的斗争转化成对政府控制的斗争。长此以往，它必然会损坏，甚至摧毁自由政府体制。

但是，我们同样不可能利用纯粹的权力斗争来确定工资水平。

这个问题的解决方案必须要能同时满足两个方面的要求。这首先要求我们明确区分工资确定的两个不同阶段：关于工资负担及影响因素的谈判；确定具体的工资率。这同时也要求我们区分两种层次的工资确定：全行业层次及具体企业层次。第一个层次适合于用来确定工资负担，而在第二个层次上确定具体的工资率。

工资负担和工资率

现在，关于工资的谈判都集中在工资率上。然而，这样做却没有什么道理。实际上，每小时或每件商品的工资率并不是企业感兴趣的对象，企业关心的是单位产出的工资成本。而且，每小时或每件商品的工

资率也不是工人关注的对象，工人关注的是总收入。无论它的历史情况如何，对工资率的关注不再是关键方面，只关注工资率只会增加双方谈判的障碍。

对社会、企业及工会来说，最主要的问题是确定生产的工资成本负担应该是多大。在总成本中应有多大的比例用于人工成本？工人的总体收入水平应是多高？工资率不是首先要考虑的问题，至多是一个次要的问题。

如果要想使得关于工资的第一阶段的谈判取得一定的一致意见，或至少使双方都做出一些让步，就应将目标锁定在工资负担方面。谈判的主要内容也应围绕着影响工资负担的关键因素展开。这些因素包括哪些？其实这个问题的答案是显而易见的。首先，一般性的因素有：目前的工资水平；社会认为正常的生活水准。后者在美国常被称为“美国人的生活水准”，也就是要达到这种生活水准必需的支出。更准确地说，第二个因素就是要考虑到生活水准的变化对工资购买力的影响，还要考虑基本的经济原理及经济政策，例如特定的工资政策对整个国家经济的影响等。最后，还要考虑一些与行业有关的特定的因素：如行业的生产效率及盈利性；该行业就业的稳定性及保障程度；该行业所需要的特殊技能；安全风险；促进行业生产的激励因素；行业的竞争状况及其经济前景。

尽管我们可以预期，关于影响工资负担的因素是哪些，双方可以达

成一定程度的一致。但是，我们不要指望双方关于这些因素怎样产生影响、它们的相对影响程度如何等问题，能达成多高程度的意见一致。在谈判时，任何抱有超过基本可接受原则的“甜蜜的和谐”的幻想的人，最后都会很失望。但是，我们仍有希望获得一个对社会而言更为有利的结果。像工资负担这类谈判应尽可能地缩小意见不一致的范围。在少数问题上，可能会出现完全的意见不一致。提议越理论化，最终的意见不一致程度就可能越高。比如，关于“基本工资政策对经济的影响”这一纯粹的理论问题，在工会和企业老板之间就根本不可能达成一致意见，工会有它自己的理论，即“购买力”理论；老板们也有自己的理论，即“资本积累”理论。

但是，问题越具体，意见不一致的方面不再是原则问题，而是会在强调重点、具体时间安排等方面出现不一致。我们甚至能做到这一步：关于行业面临的经济状况可以在谈判之前，由工会及管理层的专家团达成一致，然后在谈判的过程中不再因此而争论不休。例如，纽约服装工人工会就做到了这一点。

更重要的是，我们应改变一下气氛。现在的情况是，双方坐下来争争吵吵，最终形成一个只适用于一时一地的合约。双方考虑的都是眼前的利益。双方都会使用，甚至是滥用基本政策来获得暂时的利益。例如，工会会固执地坚持“只要生活费用指数上涨，工资水平就应上涨，因为生活费用与工资的关系最为密切”的立场，而且还会坚持“生活费用

指数一旦下跌，工资不应下降，此时生活费用与工资无关”的观点。汽车工人联合工会在最近几年里就是这样做的，而且一直都没有更换领导人和谈判者。在20世纪30年代这样的萧条年份里，企业的管理层就会强调“支付能力”问题；而在40年代繁荣时期就会拒绝承认生活费用与工资的相关性。

然而，当谈判的主要内容是关于影响工资负担决策的因素时，双方必然会争执不休，坚持自己的立场。他们会就一些问题，如生活费用与支付能力的相关性等问题争论不休。但是，他们也会发现，如果某一年特别强调某个因素如何如何重要，而在下一年时压根儿不提这个因素了，这样做根本行不通。所有这些都要求双方重新调整关注的焦点，努力开发出一个关于工资的长期基本政策，这是目前最为缺乏的。这项政策应能够制止只顾眼前利益而牺牲长期利益的行为，至少能使煽动性的言行失去吸引力。这个新的关注焦点甚至可以促使双方接受这样一个基本原则：工资应根据生活费用、生产效率及盈利性自动调节。

这样做，最大的收获也许是，在讨论基本影响因素时，合同谈判的压力、宣传及情绪的作用被降低了。但是，基本因素的讨论是不可避免的，应将它放置在理论性较强、关于未来的假设的讨论时进行，而不要放在立即要应用这些因素之前。

劳资双方在谈判时，如果能做出这样的调整，将会使企业的工资负担变成可预测的。企业对可预测的工资负担的需要，就像工人对可预知

的收入一样迫切。谈判观点的这种转变对工会来说价值更大。它可使工会作为反对者的职能发挥更大的作用，同时这也为工会提供了一个新的发挥功能的机会，这将是一个针对全行业的新机会，工会可以在这里行使合法而重要的职能。劳资谈判的这种观点上的更新，还能规范全国性工会领导人的权力使用范围，保证他们不会影响到基层工会领导的权威性和独立性，能够引导工会组织制定长期基本政策。

不管怎样，工资负担的谈判，必须要与工资率的谈判，也就是具体劳资协议条款的谈判分开来，才有可能取得成功。同样，工资负担的谈判应在行业层面上展开，才可能获得成功，但是，我们又必须避免全国性的工资政策谈判。

今天，关于工资负担的谈判，被淹没在无数的具体工资率的谈判之中。我想，所有见证过今天所谓的“集体谈判”的奇差业绩的人，都不会相信这种谈判所带来的什么实在性的结果，除了苦不堪言、迷惑之外，什么也不能带来。我参加过的所有的劳资谈判，无不上演着类似的场景：一方根据基本经济原理陈述理由，而另外一方则以工厂中某个部门工资水平不公正作为回应，其实该部门工资的不公正程度并不大。尽管工资谈判中有着模拟的成分；尽管工资谈判的双方要尽量表演，给各自的利益团体留下深刻印象，这一点对谈判双方来说，与最终要达成一定的结果一样重要；尽管工资谈判与经济问题的谈判一样，不可避免地是一场权力的较量；但是，如果任何时候双方都是你来我往地打口水战，

就甚至连模拟演习的作用都达不到。与典型的工资谈判相比较，一些著名的荒唐行为，如匹克威克先生的行为、艾丽丝漫游奇境中遇到的法庭审判等，就不显得很荒唐了，甚至显得很明智、逻辑清晰。

如果所有的谈判都在行业层面上进行，那么混乱与迷惑将不可避免。而在美国，这种做法却很流行。同样地，如果工资谈判是一个公司一个公司地进行，最终的结果将是最不利于社会、企业和工会的结果：即由“工资领袖”确定的模式。例如，通用汽车在汽车行业就占据着“工资领袖”的位置，其他的汽车公司都模仿它的工资模式确定。美国钢铁公司在钢铁行业也是如此，但它的工资谈判却是完全有害、令人情绪低落的。

但是，将工资谈判提高到全国层次也将是有害无益的。这个层次距离工厂这个层次太过遥远，在这个层次上讨论的问题对工厂而言太过抽象。在这个层次上，要讨论的是全国收入水平及国民产值，这些问题尽管十分重要，但是根本无法转变成对单个企业有用的信息，然而，每个公司的工资负担毕竟还是要确定出的。另外，制定全国性的工资政策还会不可避免地增加垄断的倾向。它容易导致工资刚性，容易蜕变成一种超级卡特尔。

从表面上来看，在全国层次上确定工资似乎对工会很有吸引力，尤其是能增强工会的政治力量，因为这对工会控制选票有决定性的意义。然而，这样做，工会的所得将会远远地小于它的所失，最终的决策权将

会不可避免地集中到一小撮全国性领导人手中。虽然这些人与行业性的工会有一定的联系，但是他们绝不可能按照行业工会（更不用说基层的工会了）的方式行事，而是按照抽象的工会运动的方式来考虑问题，采取行动。在这种情况下，工会联合会将成为惟一有效的劳工运动机构，而单个的工会则会萎缩成它的下属机构。这种情况无论发生在哪里，工会运动都会顷刻之间就土崩瓦解，希特勒之前的德意志工会理事会凌驾于行业工会及基层工会之上，便是一个明证。

因此，采用“总协议”的合适层次是行业层面，这个名称是比较合适的。而实际的具体工资率及工资协议条款的谈判，则应在单个企业的层次进行。如果我们正在着手准备建立可预测收入与就业保障计划及利润分享计划时，就更应如此。因为可预测收入与就业保障计划及利润分享计划，必然会因企业的不同而不同，在实行联邦制的大企业里甚至因业务单元的不同而不同。

从表面上看，现在各个企业进行的以工资率为关注焦点的谈判，都大同小异。如果这些谈判都依照适用于不同行业的工资负担及其确定方法的总协议展开，这必然会从根本上改进这些谈判。单个企业层次进行的谈判以行业总协议为出发点，就会从根本上改变谈判的宗旨、限定谈判的范围，将会主要就总协议是否适用于本企业的实际情况展开争论，这就会取代目前流行的双方坚持各自的过分要求，无休止地你来我往式的争执。

关于工资政策的四个问题

我们在这里提供的粗略的方法，仅是一种初步的方法，它不是万灵丹。要使这种方法切实取得成效，应设法将劳资谈判集中在四个基本问题上，这四个问题是导致工会与管理层观点对立的根本原因。在这些问题上，只能达成一定的妥协，不可能达成真正的一致意见。

第一个问题是一个基本理论问题：是先有生产还是先有收入。关于这个问题，“资本积累论”一派与“购买力不足论”一派之间会永无止境地争执下去，就像关于“先有蛋还是先有鸡”的争论一样。然而，从政治的角度来看，这种争执清晰地表达了劳资双方关于目的、宗旨及责任认识的巨大差异。因此尽管这种争执永远不会平息，但是它确实会深刻地影响最终的谈判结果。

第二个问题是关于某个特定企业在生产效率高于或低于行业平均水平时，工资负担应如何确定。如果一个企业的效率明显低于行业平均水平，它的管理层一定会说这是恶劣的宏观环境使然，而不是因为管理层的无能，要么就会把责任推卸到工人这边，说工人工作不卖力。因此，管理层几乎天然地会将低生产率作为低工资负担的合理理由。管理层一定会说，如果公司在目前低于平均水平的生产效率的条件下，却支付等同于行业平均水平的工资，这会导致公司的市场竞争地位进一步恶化。相反，如果生产效率比行业的平均水平高，工会则一定会坚持认为，这是每个工人提高生产效率的结果，因此应该获取高于平均水平的工资。

第三个问题是一个非常棘手的问题，它同样与生产率有关。如果生产率提高了，谁应获得奖励呢？工会会说，全部的奖励应以更高的工资的形式支付给工人。管理层则会说，生产率提高带来的利益应在公司和消费者之间分享，至少大部分的利益应在这两者之间分享，也就是以更高的利润和更低的价格的形式出现。

第四个问题可能是双方争执最严重的问题。这个问题是，因生产率提高而带来的利益应在什么时候分配给工人？是取得生产率的增长之后再调高工资，还是公司应先调高工资以促成生产效率的提高呢？工会会说，在没有先支付更多的工资之前，就要求工人们提高生产率，这样做，是把经济进步的代价强加于最没有能力承担它的人群身上。管理层则会说，先增加工资无异于一场赌博，没有人能承担得起，尤其是工人更无法承担其中的风险。双方都有各自的理由和证据，这正是双方争执如此激烈的原因。事实上，这个问题是许多最为棘手、最令人感到痛苦的工资冲突背后的原因。

这些基本冲突的存在，使得劳资谈判肯定不会变成一个引证统计数据与事实的过程，而是保持着它的基本性质：这是代表不同利益、服务于不同目的的群体之间实实在在的冲突。但是，如果我们能将劳资谈判集中在基本的、重要的问题上，我们就能在获得理性的工资政策方面前进一大步，这个理性的工资政策将能平衡公司的利益、工人的利益、工会的利益以及整个社会的经济利益。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第37章　工会能在多大程度上控制民众

工会对一般民众的控制问题不是一个道德问题。这个问题的解决不可能依赖于给工会提建议。也不能认为工会代表着“普通民众”，因此它就一定会采取正当行为，从而可以把这个问题轻描淡写地一带而过。这是一个权力的问题。为了保证工会能发挥作用，它必须要拥有相当广泛的权力，需要保证工会加入的普遍性。但是，一个社会要保证生存，它就必须要对这种权力进行限制、控制和规范。在任何情况下，只要赋予工会权力，就要明确设定这种权力的界限，而且要控制他对普通民众行使权力的行为。所有这些都需要明确的方法。

在现代社会中，加入工会正逐渐成为现代生活的一个前提条件。通过对工会成员资格的控制，工会实际上就控制了公民的一种基本权利。到现在为止，我都一直假设工会是一个私人性质的、自愿性质的协会组织。因此，工会本身是决定入会条件的惟一裁决者。但是，工会的自愿性及私人性的性质在现代社会中不再成立，因为它已经带有很浓厚的类似政府权威的色彩，它拥有相当大的威慑性权力。随着工业社会新秩序的普遍接受，工会的公众性及强制性的特征变得更为明显、更为突出。

如果说到现在为止，人们对此已经有所认识，那就体现在阻止工会获取安全保障的努力上。并不是所有的这些努力都像塔夫特哈特利法案中关于工厂只雇用工会会员的条文一样幼稚。这种试图通过官样文章来

阻止工会不当行为的方法，有点像要求洪水领取到一式三份加盖公章的许可证才可以泛滥一样幼稚可笑，而且无济于事。但是，试图通过完全否定工会安全保障来解决问题的方法都会失败，而且会带来危害。相反，正确的出发点应该是公开承认工会要求安全保障的合理性，并通过立法使它容易获得安全保障。但是，与此同时，又要明确规定工会有拒绝接纳某人入会的权利，而公民也有申请加入工会的权利。

这其实并不是什么难事。几个世纪以来，我们已经有一套成熟的处理类似问题的规则，如申请加入律师协会、申请开业行医等。我们只要模仿先例就可以解决这些问题。

首先应规定，只有当下列三种情况出现时，才可以将某人开除出去：不履行缴纳会费的义务；在刑事指控时被判有罪；道德严重败坏。

当然，还有第四个原因，行为与工会会员身份严重不符，对工会组织或工厂社区会形成严重的恶劣后果。但是，这个原因需要进一步的界定。如果一个人经常制造麻烦，例如：每天早上上班都喝得醉醺醺的，或经常打架斗殴，工会当然有理由将他开除。但是，因类似的原因开除某人，应有预先警告，屡教不改者方可开除。而且，要通过法律明确规定工会不能滥用这种开除不良分子的权力。尤其是，在法律中应规定，不能因种族、宗教信仰、政治信仰等原因，拒绝某人参加工会或用这些原因将某人开除出工会。也不能因某人反对工会的现任领导、曾鼓动人们反对所在工会而支持另一家工会或曾鼓动过人们反对工会，就不允许

他加入工会或将他开除出去。当然，如果因某人以个人身份或公民的身份参加工厂以外的政治与社会活动就要将他开除，这也是要禁止的行为，除非他参加的活动是违法的或极不道德的。

其次，工会应依法制定出一个处罚程序，保证被指控的成员有申诉的机会。处罚程序应符合公正、透明和客观的司法要求。目前，许多工会都缺乏这样的一个程序，它们现有的处罚具有“袋鼠法庭”（私设公堂或非正规的法庭，多用于惩罚同伙者。——译者注）的一切特点。

最后，工会接受入会申请及做出开除决定时，应能在必要时接受公开的复审，类似于律师或医生对协会的决定不服时可以向法院提起诉讼一样。

从工会的角度来说，它们不会将这些要求视为对它们的压制，当然，只要是对工会权力限制的提议，总会遭到工会的反对。但是，有一则要求的现实可行性会遇到很大的怀疑，而且不仅是工会对此表示怀疑，这就是工会不能因某人的政治信仰或政党派别而拒绝他入会或将他开除的原则。我们现在已经能做到的是，绝大部分工会都能接受不能因种族的宗教信仰而拒绝某人入会或将他开除出去这个原则，即使观点最为保守落后的手工业工会，也都能接受这个原则，虽然有些手工业工会对待黑人的实际行动与他们宣称的差距很大。但是，工会因申请者的政治党派而拒绝他入会，或以某人的政治党派而将他开除出会的情况越来越多。在这个方面，工会与美国大众的观点非常一致。

任何工会应该具有这样的权力，明确规定一些政治党派不得在工会中承担领导职位，就如同它有权力宣布红头发的人或所有名字中有P.的人都不得承担工会领导职位一样。因为工会规定领导职位的资格并不会剥夺任何公民的权利。同样，拒绝某人进入工会的领导职位也不会影响他行使基本的公民权。

但是，这完全不等同于不允许某一党派的成员参加工会。只要美国的法律没有规定哪些政治党派是非法分子，工会自己的法规也不应该认为这些党派是非法分子。当我们问，工会能拒绝天主教徒或清教徒吗？能拒绝出生在太平洋沿岸地区的人吗？它的回答显而易见，不可避免地是“不能”。如果一个控制着工人及行业的强大工会做出这样的禁止入会规定，它必定激起群愤，人们必会采取相应的立法与执法手段来反对这种行径。因此，只要政府没有将某些政治党派列入非法分子，拒绝他们入会的行为与拒绝其他任何一类人入会就没有什么区别。概括地说，工会关于入会资格及开除会员的规定，并不完全是一种“私事”，也不完全是工会自己的事。用一个法律术语来说，它是关乎公众利益的事情。因此，工会绝不能剥夺任何少数群体的公民权，只要法律赋予了他们公民权。

工会会党资格限制的垄断性

第二个问题是，一些工会对入会的一些“霸王条款”限制了会员的入会，这种情况在一些手工业和贸易工会尤为突出。第一种常见的霸王条

款是对新入会成员收取高额会费，这在比较老的手工业工会中较为普遍。其主要目的或者是为了让老会员的儿子们仍能享受行业的利润回报，或者是让工会会员身份成为一种可买卖的资产。老会员的儿子或直系亲属入会，可以不缴纳任何费用或只缴纳很少的费用，而一个新会员要进入工会，也可以不缴纳会费，但是要从老会员或退休会员那里购买他们的会员卡。收取很高的入会会费是没有什么道理的。它既不是为了社会的利益，也不是工会正常运行所必需的。应该毫不犹豫无一例外地宣布这种行为是非法的，而且应规定入会费至多不超过几个月的会费之和。

更常用、更具破坏性的霸王条款，是关于学徒规定的实际或隐含的滥用。从长远来看，工会关于学徒比例的霸王条款无异于自掘坟墓。例如，美国铁路行业维修站手工业工会关于学徒入会的严格规定，极大地限制了技术人员的发展，最终成为促使美国铁路工业由蒸汽机车转向柴油机车的重要原因。后者不需要太多地维修和保养，由此，一家接着一家的铁路公司关闭了它们的维修站，将有维修手艺的工人永久地解雇。但是，从长远看，“复仇女神”对工会行为的报复，并不能治愈因此而带来的对社会、经济的恶劣后果。关于学徒的规定，包括学徒比例、学徒期应有多长、所需要的培训，应由政府掌握。我个人认为，不应对工会中的学徒比例有什么限制，就像律师协会不应限定法学院学生入会的比例，医生协会不应限定医学院学生入会的比例一样。任何工会限制学徒的比例，就应适用于反垄断法，如果它规定的内容限制了贸易，就应宣

布它是非法的。如果某行业的工作不需要太多的技巧，该行业的工会却规定学徒条款；更常见的情况是，某种手艺的技巧性及原来的特征随着时代的变化已逐渐消失了，而它的工会仍规定学徒条款。此时，应动用反垄断法，宣布它们无效。

与学徒限制类似的还有工会关于技术进步、新工具使用、新材料及新工艺采用的限制。在美国，这种行为被称为是“额外雇工要求”（featherbedding）,在英国被称为“ca′-canny”。在美国，这类限制至少对两类行业至关重要。一是新的技术进步将要逐渐取代传统工艺的行业，如建筑业；二是长期就业趋势必然会缩减的行业，如铁路行业。但是，正是在这些行业里，对技术进步的阻碍会对行业发展及整个经济造成最大的破坏。它将会阻止该行业的增长与发展，使之失去本可成为整个经济中流砥柱的地位，也使之不可能成为一个重要的解决就业问题的行业，也可能使一个对经济至关重要的行业的重新振兴成为泡影。在这些行业里的确存在着由技术变革而导致的失业问题。但是，试图通过对技术进步的限制来解决这个问题，无疑只会雪上加霜。

解决这个问题的方法，不是简单地宣布额外雇工要求是非法的，虽然常有人这样提议。当然，这样的行为应予以禁止，但是，这依赖于是否有一种良好的办法解决因技术进步而带来的失业问题，包括足够的解雇补偿、因技术过时而退休的年龄较大的工人应有足够的退休金、再培训、在与工会紧密合作下制定出系统的下岗人员再吸收计划等。

工人的工会资历及保障

实施可预测收入与就业保障计划以及利润分享计划等工人经济保障措施，又会进一步强化工会的控制权。工会在实施这些计划时，会以工人的工会资历作为分配利益的绝对标准，让“自己人”享受这些利益，肥水不流外人田。这会给新员工招聘带来更大的困难，除非招聘的是最底层的工人。这还会导致各个工会对自己的管辖权，自己管辖的手工艺的范围的过度强调。工会与工会之间的竞争会不断增强，相互之间的排斥也会增强。简而言之，这可能会导致工会采取令经济与社会裹足不前的政策。它会大大地减少个人在经济中流动的机会，减少他在其他行业获得新工作的机会，会惩罚任何一个离开工作岗位或失去工作的人。绝对的、排他的工会资格标准，将会造成一种新的工人与其工作之间的锁定系统，它当然用的是“金钱”，但仍是一种枷锁。这将会造成一种个人不能轻易改变的固定状态。而这又是一种完全非理性的状态：这种状态是由就业这个事件决定的。

一家企业解雇了员工，在它向以前被解雇的员工提供就业机会之前，不能雇用外部的人，这是现在的普遍做法，甚至连那些没有工会组织的企业也是这样做的。这对其他行业失去工作的人来说是不利的，但每个行业都实行同样的政策，机会对每个人也就是平等的了。但是，我们不能接受那种将有着稳定的就业预期及良好的利润的企业转变成封闭的企业的政策。因为这样做将不可避免地产生出“世袭特权”阶层，它将

破坏社会的流动性。至少，我们已知的任何体制，如果它给予自治集团排他的特权，而这种政策的许可又得不到公众的控制，它将会演变成一个封闭的世袭的垄断特权的体制。

我们必须要设法保证某人从一个工厂转向另一个工厂时，他的工会资历仍保持不变。我们必须要保证某人在更换工作时，能将他已获得的福利都能带走。我们还要保证，某人在他从事的工种范围内更换工作，从一家工会转向另一个竞争性工会时，不会失去他已有的工会资历及对相关权利的要求权。最后，我们还要保证某人在不同的工种之间转换时，不会被排除在新的工种之外。例如，某人所掌握的技术，在某个地区被认为属于凸版印刷领域，而在一个新城市被认为属于平版印刷，不能因为这个原因而将他排除在新城市的工作之外。或者，不能因为某人以前是开出租车的，就不能找到开卡车的工作。对工会限制流动性和竞争的要求也适用于有类似效果的公司政策。例如，公司的管理者是否能享受养老金福利，习惯的做法是，规定他只有不到竞争者那里工作才能享受到这部分福利，这样的公司政策就如同工会限制工人的流动与竞争一样。尽管公司这样做没有违背反垄断法的哪条哪款，但是，它违背了反垄断法的精神。

但是，我们又不能宣布工会的资历标准及公众标准是非法的，这会破坏工会或工厂社区组织的稳定性。它们也是必要的。因此，我们面临的是一个平衡的问题。我们可以规定，当某人从一家工厂转向另一家工

厂，从一家工会转向另一家竞争性工会时，它的工会资历在第一年暂时终止，或将他的工会资历削减1/3。从某一工种转向另一工种时，要通过一个简单的考试，由新、老工会的领导人组成一个公正的主席团主管该考试。

但是，我们要设计什么样的办法，这并不重要。最主要的是要保证社会不会受制于工会的消极行为、对立法平衡的抵制。如果工会本身不能建立可行的效果，应适当采用立法手段。但是，相对于一个相当精细的体系而言，立法也只是一种很粗略的办法。就像用鞋拔来修理手表一样，我相信，也许有这样的事情，但绝不是优秀的修表匠所推荐的方法。因此，在这个问题上，工会的领袖不仅负有特殊的责任，而且这也是一个机会。成为某个特定工会、某个特定工厂社区的成员这件事越重要，因这个成员资格而获得的保障和福利越多，工会制定向所有工人开放的政策就越重要。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第38章　罢工何时会变得不堪忍受

作为公民的工会，其主要问题之一即罢工问题。如果能采用在本书中描述的工业社会秩序原则，罢工问题应能得到很大程度的缓解。根据这些原则，工会能获得正面的、有实质意义的地位，这会大大消除工会因政治性要求而发动的罢工。它也能赋予工会领袖相应的职能，保证他不像维多利亚时代的情景剧中的约翰L.刘易斯这个角色那样，作为一个气愤的父亲，成天叫吼，不断地表演。工厂社区里的新机会为获取声望、升迁的需求提供了实现的可能。它为解决工会内部的派系之争找到了出路，这件事也只有在今天才有解决的可能。另外，在劳资谈判时，将工资率与工资负担分开的新思想的引入，特别是同时采用可预测收入计划、利润分享计划时，能够大大地减少因工资问题而引起的罢工，无论工资是这些罢工的实际原因，还是表面原因。

但是，罢工问题对工会来说仍然至关重要。也许，最终可能会发展成这样的情况，“罢工权利”变成一个纯粹的象征性的权利，就像英国王室对英联邦政府制定的法案的否决权一样，虽然一直维持这种权利，但从不行使。但是，在可预见的未来，罢工还会出现。社会仍需要寻找新的办法与途径，来协调工会的罢工需求与社会不允许任何私人团队通过采取一致行动破坏国家福利的需求两者之间的矛盾。

除了国家处于紧急状态，例如，处于战争时期，可以明令禁止一切

罢工，其他时期不可能这样做。剥夺罢工的权利就相当于彻底取消工会，那将会是迈向工会的国家化，极权国家的第一步。另外，无论政府在罢工中干预什么，它必须从国家的利益出发，既不能偏向工会，也不能偏向雇主。塔夫特哈特利法案赋予政府在必要的时候可以停止罢工的权力，尽管这种权力只有在罢工危及国家安全、国家福利及正常发展时才可以行使，但它明显地偏向了雇主这一方，这是该法案的一个严重问题，也是工会强烈反对该法案的根本原因。

但是，我们的社会应该能够，也必须树立起这样的观点：罢工只是一种特殊手段，它不是一种解决问题的常用办法。在这样的观点之下，不同的团体之间应能事先同意在现有的合约的框架下解决争端。事实上，常设公平裁决员制度应大力推广，很多行业采用这种制度都取得了很好的效果。如果没有关于仲裁的协议，关于现行合约规定的各方的权利义务、现行条款的含义等争执，可以由专门负责解决协议争议的机构——也就是普通法庭——负责处理。而任何旨在强制实行现行合约、对现行条款的重新解释、改变现行条款的停工，无论是工人的罢工，还是雇主的停工，都应明令禁止。

这样的禁令实际上增强了工会及工会领导人的地位。现在，他们对未经批准的“野猫罢工”也无能为力，而且还要表示出宽容、理解，甚至还要表示出支持。一个例证就是，1949年6月的英国铁路工人罢工。罢工的原因是反对星期天加班，但这一点在合约中是双方完全同意的。差

不多相同时期的福特汽车公司的罢工，实际上就是在新的劳资协议的具体谈判将要开始时，试图让工会领袖支持“野猫罢工”，反对现行的合约的条款，但这会损坏工会的权威。

然而，真正的问题是那些危及公众安全、大众福利、社会稳定的合法的罢工。没有任何办法可以解开这个结，只有将它一刀切除。没有哪个政府可能允许危及社会的罢工。给“基础工业”的工人以特殊的地位，这种做法不能解决任何问题，因为，每个行业都有可能成为“基础工业”。任何政府都应该有判断某次罢工是否会危及公众福利的权力。它必须有采取合法的行动对付这类罢工，让工人们返回工作的权力。

与此同时，政府的这种行动不能蜕变成管理层方面的干预。这在塔夫特哈特利法案之下很容易实现。任何时候，政府以罢工危及国家利益为由禁止某次罢工，应暂时由政府接管所涉企业。在政府接管期间，该企业所获利润应是过去10年最低的年平均利润水平。如果在过去10年里，该公司某一年是亏损的，那么政府控制期间应将该公司的利润设为0。如果在政府接管期间出现了亏损，那么这个亏损应由该公司承担。

而且，如果工人罢工的公开要求是提薪，在接管的公司里，工人所得工资应保持原来的工资率水平。相反，如果罢工的理由是反对降薪，那么，工人的工资应先支付相对于原先较低的薪水，而工人要求的薪水与实际所得薪水之间的差异则存入一个未决的信托账户。

换句话说，这样做，工人和雇主双方都会承担相当的风险。当然，不会使任何一方有利可图。事实上，这样做，双方都有动力去寻找解决罢工问题的折中方案。对公司来说，政府接管带来的经济结果与罢工没有什么区别。而工人这一方，尽管面临的损失要比罢工中少一些，但是，他们也不太可能取得一些基础工业工人罢工所取得的胜利。在那种情况下，公众的压力太大，会促成罢工问题的及早解决。

本书的最后两章完全是讨论对工会的行动自由的限制与约束。但是这里的“制约性”已经与传统意义上对工会行动的法律上的制约性完全不同了。它的假设前提是存在着一个强大的、广为接受的、有保障的工会。这些制约的主要目的不是为了惩处工会或者是蓄意摧毁它，相反，它是为了促使工会实现它重要的社会责任。换句话说，我们的目的是真正的监督，而不是限制。

只有一件事能将这种监管转化成惩罚性的、限制性手段，那就是工会对任何限定其权力及行使权力的条件的努力都盲目地反抗。正是由于类似的反抗，使得早期对企业的监管变成后来的限制。在美国，大部分的工会领导现在都认为，1946年国会讨论的塔夫特哈特利法案，是他们拒绝当时联合制定一部真正监督工会行为的法律的重要原因，尽管他们不会公开承认这件事。希望得到行使社会与政治权力无所限制的许可，最后只会导致带有惩罚性的限制。我们希望工会的领袖们，尤其是新的一代将要接替领袖职位的年轻人能够理解，美国工会的命运掌握在他们

的手中，他们能够决定，美国的工会运动是接受惩罚性的限制，还是通过对其权力及职能的合理监管，而得到鼓励和加强。我觉得要求他们认识到这一点，并不是很高的要求。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

结论：一个自由的工业社会

现在的社会，要实现有活力的存在，它必须是一个自由的社会。在极权国家时代，自由，不是每个人都分享到的，即如战争时期的和平一样。欧洲人文主义者的“空想”简单到将个人自由和安全嫁接到独裁政府上，这是他们不谙政治的表现，是不可能实现的。其实，在自由的社会和奴役的社会之间并没有折中点。

工业社会将成为自由的社会，还是奴役的社会，主要取决于国家与企业及工厂社区的关系。如果中央政府直接并完全控制着企业及工业社区，那这个社会就不可能有自由可言。而且，正是这种控制能使现代意义下的专制变成真正的“极权”专制，因为人们对这样的国家机器毫无有效反抗的手段。在这样的社会中，没有任何有实际意义的隐私，更不用说自由了。相反，自治性的企业及自治性的工厂社区能构成一个自由的工业社会的坚实基础。事实上，今天的自由社会也要求企业及工厂社区具有自治性。

如果缺乏公民对政府的负责任的参与，这就会危及自由社会。没有他们的参与，自由社会的政府自己就会堕落。一个自由社会的政府，需要的不仅是赋予社会成员这样或那样的权利，或对政府的权力有这样或那样的限制，它更需要的是合格公民：就是能承担责任的社会成员。当然，要让公民能负责任地参与政府事务，必须保证有一种基层的自治性

的组织。因为公民作为单个的个体直接参与国家政府的事务是不太现实的，毕竟国家政府离单个的人过于遥远，令人鞭长莫及，而且，只有在基层的社区，单个的公民才能真切地感知到什么是政府。

如果基层的自治性政府过于脆弱，现在的福利国家就会破产，而且会变成专制国家。只要各种福利是由中央政府发放的，人们就会认为这些福利是白送的，没有什么成本。他们不会明白每一项福利都是从社会的生产中征收而来的，而要提高整个社会的福利，就必须要提高生产率及工作效率。工业社会创造的财富能保证这些福利是可实现的，然而，这些财富本身也构成工业社会繁荣及自由的最大威胁。

有的人说，解决这个问题的方法是取消福利的国家制，这显然是站不住脚的。我们这个社会创造了以前任何一个时代做梦都想像不出的巨大财富，如果我们不用这些财富来满足人类抵御生存风险、获得安全保障的需求，它们又有什么价值呢？但是，我们不能将“福利国家”错误地认为是可以无限制地无偿给予的国家。如果社会成员不能认识到，他的需求的满足，依赖于全社会的产出、生产率及工作效率的提高，也就是说要依赖于全社会成员的共同努力，那么，福利国家就会陷入悲惨的境地，变成一个奴役社会。人们不愿意放弃安全保障的希望，情况越糟糕，他们就会越发地紧紧抓住这样的希望。最后，他们会强迫自己进入专制状态，其惟一的目的就是使大家所处境地的悲惨程度是“平等”的。

福利国家的福利应由国家进行计划，但是它的管理应在基层层面上

进行。政府要确定的是标准。政府应向那些比较贫穷，达不到国家标准保障的群体进行补贴，而补贴的资金则来自于富裕、能承担超过平均水平的负担的群体。但是，这个计划应是基层自治机构社区自己的计划。

在工业社会里，惟一有意义的基层自治机构就是企业及工厂社区。传统意义上的基层政府，如镇、城或县郡等的没落，主要原因就是基层自治机构已转变成企业及工厂社区了。只有在这样的工业社会里，它的企业及工厂社区是自治性的基层“政府”组织，它们负责社会安全的管理，自由才是真正存在的。在本书讨论完工业社会秩序的职能性要求之后，我们现在要问的问题是，一个理想的工业社会的政治性要求是什么？要使一个工业社会仍保持自由社会的特点，需什么条件？

自由企业社会中的财产所有权

自由企业体制的主要政治问题是工业企业的财产权问题。在自由企业体制中，确立企业及工厂社区自治性地位反倒不存在特别的政治性困难。事实上，自由企业体制正是建立在企业作为一种自治机构的假设之上的。通过工厂社区自治机构的建立，能够在很大程度上缓解工会独立于政府的问题，同时也能防止工会为了自身利益而操纵政府。但是，在自由企业体制中，企业投资者的权利，或者说“资本家的权利”，却是一个重要的问题。如果说企业中管理的合法性取决于自治性的工厂社区的建立，那么管理在整个社会中的合法性，它的经济权力的合法性，则取决于是否能妥善地解决资本家的问题。

在平常的讨论中，人们常常会将两个完全不同的事物混为一谈，即投资者的法定权利及资本市场的功能。资本市场不是“资本主义的”，它与“资本主义”或其他什么“主义”都没有太大的关系，就如同银行体系和零售业体系与任何“主义”都没有关系一样。资本市场实现的是一种客观的功能，与意识形态没有必然联系。它主要是保证经济的灵活性及活力。成功的企业合理地分配它的利润、处置它给整个经济带来的困难、配置较大份额的储备金应对它自身的风险，这些都是非常必要的。否则，一个国家的经济就很容易演变成垄断经济，只有少数的企业不断地扩张，变得越来越庞大。同样地，衰落的行业逐渐退出，新生的行业不断地浮现出来，这也是非常必要的。持续不断的衰老和更新是一个经济的基本的新陈代谢。如果人为地阻塞正常的新陈代谢，一个经济就会因自身产生的“毒素”不能排除而被毒死。要保护一个经济免受其自身产生的毒素与废料的侵害，惟一的一种途径就是促使不同的行业与企业去争夺资本。事实上，为了保证一个经济是竞争性的，资本的争夺，至少和市场竞争及产品竞争发挥了同等重要的作用。我们传统的经济思维主要集中在后两者。

然而，资本市场的职能中，没有哪一点要求一定要给投资者赋予所有权。投资者要的是分享未来收入的一个份额的权利。投资者自己准确无误地表明了这一点，他对所有权并不感兴趣。事实上，他根本不需要所有权。他放弃了法定控制权，拒绝了管理者一切企图使他们从企业的利益出发考虑问题的诱惑，更不用说直接介入管理了。

在今天，投资者所有权这个法律上的“虚幻”概念，惟一的作用就是能使某个人或一小群人通过购买某个大企业的一小部分股份而控制该公司的管理。有些时候，只要购买1%的股份就能实现绝对的控制。这种情形变成可能，部分原因是因为股权的充分分散，一些最大的企业拥有将近100万名个人股东，这些股东每人只持有很少的股份。这也解释了为什么股东对公司的漠不关心，为什么他们会拒绝行使法定的所有权，甚至普通股赋予他们的投票权。

可以说，在很多时候，由少数股东控制对企业来说是一件好事。常常是有能力、有闯劲儿的人愿意利用控制权的法定情形与实际情形不符的机会，但这既不表明这种机会被滥用了，也不表明这种行为是合理的。它只能说明目前的概念难以站得住脚。

投资的本质中没有任何一点要求所有权，或者表明所有权（也就是控制权）是合理的。也许，将来有一天，人们看待人类生产组织控制权的可买可卖，就如同我们今天看待奴隶制条件下人的买卖一样。投资者所有权这个概念的荒唐程度有多深，它就会带来多深的反抗。它将企业的政治与社会权威移植到金钱投资之中，但是金钱投资实际上并不包含政治或社会责任，它所承担的只有经济风险。赋予投资以政治与社会权利是毫无道理可言的，投资的所有权利就是能获得经济回报。政治的与社会的职能，也就是管理性的职能，只能建立在企业作为社会的一个经济“器官”这种客观的功能之上。

解决问题的方法很简单，就是使“事实上”的情形法律化。也就是，大企业的投资者不应拥有所有权，而是只能获得一个索取经济回报的权利。特别地，以下几个特例不包括在这个规则之中。首先是对分支公司的投资，这主要是遵循所得税法对分支公司处理的先例。另外，企业的创始人也是一个例外，创始人将企业从无到有一手培育成一个繁荣的大公司，他理应享有所有权。但是，他的继承人就不应继续享有这种所有权。金钱是可以继承的，可以买卖，但是权力却不可以，因为权力必须要与相应的责任匹配。

最后，我们应把新规则的使用限制在大企业。我们可以设定一个规模界限：比如，向雇员数超过5000~10000的公司投资时，不享有所有权。或者，我们可以限定在发行不同证券的公司，比如发行票据、债券、优先股或普通股的公司。这两种方案都有其不合理之处，比如，第二种方案会将福特公司排除在外，尽管它的规模很大。但是，总体上这两种方法的作用是一样的，它们都不会抑制投资者。

但是，这并不意味着彻底取消所有权这个法律概念，将企业转变成适用于公共法律的事物，类似于大学或州立医院等。事实上，以上提议的变革是在不改变任何法律概念的前提下进行的。与其让4000万股份中每个股份拥有一份虚设的所有权，还不如让每个股份成为投资权证，拥有一份真正的利润索取权，在公司清算时拥有一份资产所有权。除此之外，也有我们现在所称的“股份”，也就是所有权证，它赋予持有者完整

的法定权利，这种权证应永久地赋予董事会。“没有投票权的股份”这种金融工具已经得到广泛的使用。在很多情况下，公司的投票权都被委托给一个“投票信托”小组，投资者只持有索取利润的权证，而不持有投票权。而在福特汽车公司，由福特本人及其儿子捐献给一个福利基金的大量股份，也是只能分享利润，但不具有投票权，而具有投票权的股份则掌握在福特家族手中。

投资者权利的法律架构的改变必须与董事会的改造同步进行，必须要把董事会改造成一个更有效力的组织，应使董事会成为管理者在经济职能方面拥有权威和权力的新的坚强后盾，而不是一个代表所有权的组织。董事会应包括投资者的代表，毕竟他们是真正关心企业业绩的人。也应包括管理者的代表，原因是一样的，即如前面所言，董事会不应只包括一些全职“管理审查者”，他们的主要职责是负责制定和实施管理组织的政策及保证管理连续性的政策。董事会还应该包括工厂社区及工厂所在社区的代表。这样的一个董事会有权力任免管理层。在所有的重大资本支出中，它有最终发言权。但是它不应该是企业实际的首脑统治机构，这是目前流行的荒谬的想像，它其实更应该是企业的监护者、政策制定者。

取消投资者虚设的法定所有权，其实不会对他的实际地位产生任何实质的影响，但它的确能更改人们头脑中的一个根深蒂固的观念——企业的存在就是为了给股东谋取利润。这种观念因管理层的煽动性言论而

更加牢固。它将股东和债权人放在同样的政治性地位上了。事实上，对企业来说，赚到足够的利润来偿还债务，要比赚到足够的利润来回报股东更为重要。这是因为，如果企业不能清偿债息，它就得破产。然而，在现实经济中，债权人并不是“公众敌人”。事实上，如果债权有什么内涵的话，它常常是一些正面的。美国的债权人通常都是一些大的机构，比如保险公司和银行，而股东更多的是中产阶级和工人阶级的个人投资者。在人们的头脑中，与债权紧密联系的是“寡妇和孤儿”，而与股权相联系的则是“华尔街”和“大亨”。最后，将所有权、控制权与投资相分离，也能让企业的员工明白，企业必须要满足股东的要求，原因倒不是因为他们拥有这个企业，而是因为，如果股东的要求得不到满足，企业就难以获得持续创造工作岗位并保证工作岗位安全、有吸引力所必需的资本。

“大”的问题

自由企业社会还需要解决的第二个问题就是人们常说的“大”的问题。

这个词实际上是有误导的。它意味着在工业社会，我们能对“大规模”采取什么有用的措施。事实上，工业企业必须要做大，这是由技术的原因、管理的原因及为了有效地服务于一个大规模市场等因素决定的。它还暗含着企业做大对社会是有破坏性的。但是，离开大企业，工业社会中的一些基本的经济问题就根本不可能得到解决。像研究发展这

类事情，我们所取得的巨大进步很大程度上依赖于它们，但是它们的代价也是昂贵的，只有强大的企业才能负担得起。单靠大企业就能支撑起战时生产的重担，它也能很快地从军用转民用，或从民用转军用。大企业自身就能够实施长期政策。最后，也只有大企业才能负担得起管理层。事实上，反对大企业运动中最大的弱点常常是，一些情况的出现实际上是企业做大的结果，却把它当作原因。对管理的需要，这是由现代工业化的经济与技术特征所决定的，这个需要导致的结果就是“大企业”。如果大企业不能为工业社会提供管理者，政府就必须要提供。所有试图消除“大”的影响的努力，无非只代表了一种伤感的怀旧情绪，并且注定是要失败的。我们要做的选择不是在“大”和“小”之间进行选择，我们只能做这样一个选择：要么是数量众多的相互竞争的大企业，要么是一个超级大政府。

“大企业”这个称号似乎还意味着它们享有超级优越的竞争优势，它们对经济变动似乎已经免疫，似乎有着金刚不坏之躯。事实上，大企业的优胜劣汰的激烈程度丝毫不亚于小企业。在很长时间里，美国的汽车市场主要是由少数几个汽车公司供应的，这确是事实。但是，如今的主要汽车供应商与25年前已有很大的不同。在那时，福特一家公司就占据了60%的市场份额、今天，福特的市场份额却不足20%。而通用汽车在早先时期占据了20%的市场份额，现在的市场份额却是40%。而克莱斯勒公司在25年前还没有诞生，现在却占据了全美客车市场40%的份额。事实上，不仅汽车行业是这样，其他的所有行业也都是这样。福特公司

的发展过程只是一个典型。在美国，几乎所有主要行业的领袖企业所占据的市场份额，都要比25年前少得多。也就是说，市场的增长要比大企业的发展快。

真正的问题是“小”。对一个自由的社会，一个运行正常的经济而言，让小企业能与巨型企业肩并肩地生存，特别是要保证新的企业能有机会成立并成长起来，是至关重要的。企业是大还是小倒不重要，关键是它们能不能成为自我更新的经济细胞。这不是一个规模大小的问题，而是工业社会基本新陈代谢的问题。

因此，我们需要创建一个有利于新生的、年轻的、成长中的公司发展的环境。这个环境不是依靠与大企业搏击而获得的，也就是说不是纯粹靠负面的行动而产生的。它需要采取积极的、有利于小企业和年轻企业的措施。然而目前，我们的政府政策却是惩罚和压迫小企业，尤其是新企业及成长企业的政策，尽管它遭致很多的抗议。

我们规范企业的方式强制规定了很多的文件及表格，这使小企业不堪重负。而我们的财政政策没有为经济中的幼稚企业及成长中的企业提供任何应对风险和危机的准备金。而指望年轻及成长中的企业能承担现有的税负，就如同要一个未成年的男孩背着步兵的背包进行40英里的急行军。最糟糕的是，我们拒不承认幼稚的或成长中的企业面临着如此多的巨大危险，患有如此多的“儿科疾病”，这些问题实际上要求它们能在一段较长的时间内从利润中提取部分准备金，并合理地摊销一些亏损。

除此之外，我们需要一项坚定的政策，这项政策也许是一项全新的制度，也就是如何重新开启服务于新的创业企业的资本市场。现在的情况是，在现有的税收政策及中央银行政策的双重制约下，新的创业企业根本难以获得风险资本。

设计积极有力的扶植新企业及成长中的企业的政策，是防止大企业问题、经济权过于集中问题的最好方法。如果我们能采取这样的政策，我们就不必害怕大企业或垄断所带来的问题，因为我们为经济体提供了由它自身关注这些问题的力量。这种政策设计也是惟一的有效的防护措施。而其他任何政策最多只能做到治标不治本。

“民主社会主义”的政治问题

民主社会主义社会面临的问题远比自由企业体制社会面临的问题棘手得多。在政府所有制的条件下，经济的灵活性及活力是一个现实问题。政府及贸易联合体之间的关系也存在着问题。最后，民主社会主义体制更加难以建立和维持企业及工厂社区的自治性。

一旦政府成为企业的所有者，就很难维持经济体正常的“新陈代谢”，也就是让该淘汰的淘汰，让新生的成长起来。任何一个政府愿意让一个大的、在它的直接控制之下、并归它所有的行业衰落并消失吗？它会以保护“人民的投资”的名义竭尽全力地维持一个过时的、本应淘汰的技术。在自由企业体制的社会中，如果一个行业已不再有什么用途，

它就不能继续吸引到新的资本，它也就会逐渐地萎缩，直至最终破产而消失。但是，如果政府是所有者，一个行业无论多么过时，它能让这个行业因资本“饥饿症”而死掉吗？

在民主社会主义体制下，更严重的问题是新行业的问题。我们的“计划者”似乎默认地假定，总有一个非计划性的、更为先进的经济可以模仿，可以“复制”这个更先进的经济体的行业布局模式。但是，如果民主社会主义真能遍布全球了，或者说，如果真的有一个民主社会主义国家成为一个发达的工业化国家，它到哪里去模仿新的行业呢？它必须要自己产生出新的行业，然而，迄今为止，没有哪个重要行业是在计划经济体制中诞生的。电力行业、化工行业、汽车行业、铝制品行业及人造纤维行业，这些行业在其发展初期都是充满不确定性的风险行业，而这几个行业只是一小部分代表。在它们的发展初期，技术很简陋，但对资本投资的需求却很大，结果却又是十分不确定的。任何一个政府会愿意参加这种前景极不明朗的“赌博”吗？甚至可以说，即使它愿意，但是它拿着公众的钱参与这样的“赌博”是合理的吗？

在民主社会主义社会，对竞争的需求其实比自由企业体制社会更甚。如果一个经济不是“自由企业体制”的经济，它就必须是一个“竞争性企业体制”的经济。因为在一个非自由企业体制的经济中，制约性的力量必定会更为强大。我们甚至可以说，在民主社会主义经济中，“计划”的范围实际上变得更小了，比自由企业体制的经济中的“计划”范围

要小。其实，要使得民主社会主义真正能实现，我们应该回归早期社会主义的“计划”的概念，也就是说，政府只对一些基本的经济因素进行控制（如信贷），而不是像现在的计划，要确定具体的生产和消费，现在流行的这种计划方式应彻底抛弃。事实上，计划的思想根本不是源自社会主义理论家，而是源自第一次世界大战期间的战时经济。民主社会主义需要的实际上是一个自由的、非计划的资本市场，或它的某种模仿形式。如果由政府来决定应向哪些行业输送资本，哪些行业不能获得资本，这个经济注定会很快失去活力，变得僵化。

民主社会主义一旦确立，工会就处于危机之中。工会突然进入管理层，此时，它面临的选择是：要么扮演传统的角色，作为一个反对企业与社会的特殊压力集团，利用其政治力量强迫社会的其他群体接受某一个群体的要求。要么成为政府与管理层的左膀右臂，丧失它们作为代表工人的特殊机构的职能。

如果工会代替了政府，整个社会就会丧失经济生产率及效率，也会因此而失去经济生存能力。这样做的一个结果就是社会各阶层对工会的不满会变得越来越强烈。最后，政府只能迫于公众舆论不得不通过“全国化”手段来取缔工会运动。但这也意味着民主社会主义的终结，极权主义的开始。相反，如果工会成为管理层的一部分，丧失了它原来的职能，它们又会失去成员的忠诚。自发的罢工和反对工会领导人的起义便会风起云涌，而工会成员则会越来越多地被其他群体所吸引。这些群体

会承诺恢复“真正的工会”，并公开指责工会的现任领导人已被管理层收买。这种情况下，最终的结果同样是政府出面压制工会，以防止公开的颠覆势力掌握对工人的控制权。

因此，民主社会主义应比自由企业体制的社会更关心如何维持真正自主的工会运动。条件之一也许是，在民主社会主义国家中，工会运动不应与任何政治团体有关，如果不是这样，它应放弃一切政治活动。在一个基本的产业国有化的国家中，既不允许工会成为政府的一部分，也不允许它成为反对派的一部分，这既是为了整个经济、政府，也是为了工会本身。但是，在社会主义政府的条件下，确保工会生存的根本条件是，管理层及工厂社区是自治的，而不是在政府的直接控制之下。只有这样，工会运动才能维持它作为反对者的角色，而又不反对政府本身。

能否确立管理层及工厂社区的自治性是民主社会主义的试金石。如果企业或工厂社区被政府直接控制，那么自由企业体制的社会就不可能实现。它只会导致对工会的压制，甚至还可能导致政府对每个公民的完全控制。

对民主社会主义国家来说，确立一个自治的工厂社区并不是难事。但是要容忍一个真正自治的管理层的确很困难，更不用说去树立一个真正自治的管理层。管理层必须与政治一点儿都不沾边；它必须要履行好它的客观职能，最好地实现企业的利益最大化；它必须从工作的本质出发确定它不是一种公众服务机构。而政府作为所有者，享有所有的法定

权利，对它来说，施行完全控制的诱惑力很大。此时，只有政府采纳我之前对自由企业体制社会中投资者的建议，对所有权采取合理的限制，才能保证企业是一个真正自治的机构，才能克服施行完全控制的诱惑。

此外，在民主社会主义体制下，管理层的独立性应基于社会群体的理念。管理者至少应享有与律师及医生平等的职业地位。律师和医生的独立性是建立在人们对他们的专业水平及职业道德的尊敬的基础上，而不是法律规定的。也许，管理者还应享有真正“贵族”的地位，即如中国古代的士大夫，共和时期罗马元老院的议员阶层，或者是英国18世纪、19世纪的“绅士”，他们享有统治权力的基础在于他们肩负起的责任，而且得到了人们的广泛认可。

根据美国人对自由企业体制社会的理解，它更容易被接受、风险更小一些。但是，我们应该进一步理解的是，在这个世界上，有很多地方，只有施行某种合适的民主社会主义，或类似于民主社会主义的形式，才能够实行自由的工业社会。美国人并不理解欧洲以及前殖民地国家实行民主社会主义背后的动机。由于工业革命，导致了欧洲以及前殖民地国家遭受了严重的结构化危机，正是这个危机要求一个严格的社会制度、要求一定的集中，就像我们曾经需要战时经济制度一样，而要实现这些，只有对社会资源实行比较严格的组织形式。如果说民主社会主义是迫于需要而被采用的，那么，目前它仍处于迫切的需要之中。

但是，比民主社会主义背后的经济动机更重要的是社会与政治动

机。美国人认为的“自由企业体制”与欧洲的“资本主义”，甚至前殖民地国家的“资本主义”是有很大的不同的，用美国理解的概念去认识欧洲的概念，或用欧洲的概念理解美国的概念，只会导致极大的混乱。事实上，如果我们用其他理解“资本主义”的方式来认识这个概念，那么，把美国的体制称为是“资本主义”其实是很可笑的。

主要的差别不是在财富、资源或技术上，而是在于社会氛围。我们只要说一个事实，就会看到，欧洲的情况完全不能照搬到美国。在美国，8个工人（而不是农民）中就有1个直接投资于工业证券。

更为重要的事实是，在美国从未出现过类似于欧洲的“统治阶级”的事物。基于同样的原因，美国也从未出现过欧洲意义上的“工业无产阶级”。事实上，美国社会组织的概念是社会地位的可流动性，可以上也可以下。

还有一些其他原因。美国人的“物质主义”造就了物质生活方式的统一性。其实这个词用来描述将物质商品作为成功的标志，而不是把财产占有作为成功标志的人生态度是有点误导的（在我的记忆中，美国的传说和民间故事中从没有守财奴这个形象。——原注）。在美国，既没有所谓的上层社会的、也没有所谓下层社会的服饰、家具、车辆或者建筑。不同阶级之间的差异体现在财富的规模和数量上，而不是基本生活方式上。与这种物质上的统一同时并存的是文化组织（如教会和学校）的多重性和多样性，这颇令人费解，尽管这个现象通常不为人们所注

意。在欧洲，情况正好相反，它是文化上的高度统一（还不是一般程度的统一）与物质、生活方式多样性并存。

最后，美国与欧洲，更不用说与东方世界形成的最鲜明的对比是，在美国几乎不存在因社会性妒忌而导致的集体行动。这种妒忌只在一定程度上存在于黑人这样的一无所有的群体之中。它反映在理查德·赖特的小说之中，它对美国人来说是一种极大的震撼，而在欧洲，无论是左派还是右派都把这种事情当作理所当然的事。

传统的欧洲社会主义无论是多么地不切实际，它却真实地反映了社会与政治紧张。在前殖民地国家，如拉美、印度等地，更是如此。另外，事实已经证明，欧洲的工业在总体上不能够产生真正的管理者，也就是能够将企业的利益置于自己的利益之上的管理者。少数的几个例外是：英国皇家化学工业公司和联合利华公司、德国的拉特瑙和荷兰的飞利浦集团。最近，欧洲也在有意识地培养管理层，尤其在英国。当时，在总体上，欧洲的工业企业家通常都遵循法国的“所有者”模式，他们的重点是保护和扩大家族的财富，阻止一切“外部人”（包括那些真正为他们执掌企业运行的人）获得分享全部经济成果的权利、获得“资本家”应有的社会地位与政治权力。其中的原因之一是，欧洲大陆的工业过度地控制在大银行的手中。另外一个原因毫无疑问就是，工业联合的强大威力和主流趋势，将管理决策的权力集中到了卡特尔和贸易联合会的幕后之手中。

欧洲左派认为，剥夺私人所有者的财产之后，管理者阶层就会自然而然地产生，这是一种危险的幻想。但是，欧洲的“资本家”在总体上未能培养出真正的管理者，这也是不争的事实。然而，现代工业社会又非常需要管理者，对管理者的需求其实是这些国家最大的需求，甚至比对资本、原材料、技术诀窍和机器更迫切。由于未能产生出真正的管理者，欧洲的私人所有者在反对国有化时，只要涉及到管理职能，他们的反对就显得十分苍白无力，他们只能求助于财产权的概念，或干脆努力表明私人所有权不是人们想像的那么罪恶，其结果自然是适得其反。

民主社会主义是前工业世界的产物，是1850年，而不是1950年的产物。那时，这个世界还是一个充满着传说中的怪物的世界，其实，即使这些怪物真的曾经在我们的地球上游荡过，它们也早就灭绝了。那时，压根儿不知道什么是现代生产。一方面，相信仅靠财富的重新分配就能魔幻般地使得现有的商品成倍、甚至三倍地增长。另一方面，又以前工业时代的观点看待商品和服务的量，将它完全看成是一个静态的概念，其结果就是，不能认识到生产率的提高能够创造财富。

在以上分析中所提出的自由工业社会显然和我们传统上所说的“资本主义社会”有着很大的不同。它与传统意义上的“社会主义社会”也有很大的不同。工业社会不同于资本主义社会和社会主义社会，它是超越了这两种社会的新社会。

本书所有的建议都不是什么特别的或革命性的创新。事实上，在一

些领域（比如管理组织），本书所提出的原则只是对目前的最佳实践的一种概括和提炼。而在另外一些领域（比如收入与就业预测、工厂社区的自治），本书提出的原则，尽管是新颖的，其实只不过是揭示了一些事实存在但处于隐藏状态的趋势罢了。不过，在思想、信念和精神方面，这些原则还是很新、很激进的。妨碍我们实现自由的、运行良好的工业社会的最大障碍不是在于制度，而是在于我们束缚想像力的习惯。我们需要的不是什么“社会工程”，我们需要的是勇气和远大蓝图。真正的挑战是领导力，既包括管理层的领导者也包括工会的领导者，面临着最大的挑战。产生果敢、富有想像力的领导的时机已经成熟，不过，时不我待呀！

这本书的根本目的不是描述一个理想的社会，而是寻求一个适合于我们这个时代的社会。相对于寻求一个理想社会，成为穿越不同时代的救世的灯塔的目标而言，我们的目标不算野心太大。但是，这同时又是一项更具野心的工作。因为，它要求我们给出具体的、可行的、有效的、能够奏效的政策以及将会产生效果的政策。

本书关注的重点是政治行动。这些行动治愈不了集中营、警察酷刑以及终极武器等我们这个时代的痼疾。它也克服不了西方人深刻的精神危机，也无法将我们从令人震惊的精神麻木中唤醒。政治行动替代不了召唤我们这一代人忏悔的伟大先知、把我们重新引向光明的伟大圣人、重新唱响人类伟大与高贵之歌的大诗人。但是，正如一位伟大的先哲，

而不是一个政治家曾经说过：“在成为基督徒之前，首先要成为公民。”如果说政治行动不能消灭游荡在这个世界上的人为的魔鬼，它至少能给我们这些仍徘徊在恐惧之中的人们与之斗争的武器、勇气和希望。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

1962年版后记

10年或12年的时光在历史的长河中只是眨眼的一瞬间。但是，它对眼前正在发生的事件而言，却是足够长的一段时间。本书考察的恰好是当前的时代，而从本书第一次面世（恰好是朝鲜战争爆发前两个月）到现在，已经有12年过去了。正是在这12年中，我们的这个世界经历了快速的变化。

本书的一些“预测”变为现实的速度不仅比作者本人想像的要快得多，也大大地出乎12年前本书出版时的批评者的意料。特别是在劳资关系方面更是如此。例如，在1950年时，年度收入保障计划几乎是天方夜谭。而在今天，劳资合同中已经有类似的事物，比如提供附加的失业补偿、有组织地重新培训、要权衡技术变革及其带来的失业问题等（最后一项出现在1961年2月旧金山码头工人的劳资协议以及全美玻璃瓶工人的劳资协议中）。

类似地，将工资和生活费用与生产率联系起来，在那时似乎是一种很幼稚的想法，然而，就在本书出版后不久，这就在汽车行业变成为现实。最后，正如我在本书中“预测”的那样，“附加福利”（如退休金和健康保险）所需要的资金必须从利润中筹措，而不应该将它们看成是成本或费用。如今很多重要的福利计划正是按照这个思路进行的（1961年美国汽车行业与工人达成的协议就是一个例子，而冠军纸业公司则是另外

一个例子）。

更重要的是，即使在劳工运动组织内部，也都普遍承认工会只是次要的组织，而不是最重要的组织，它的生存依赖于管理的有效性、管理的业绩。1951年最受关注的关于劳资关系的著作是哥伦比亚大学历史学家弗兰克·泰尼鲍姆写的《劳工哲学》（A Philosophy of Labor）（纽约:诺普夫出版社出版）。在该书中，作者以最流畅的笔调阐述了劳工运动的传统观点，也就是说，工会才是工业社会最基本的、真正核心的组织和团体。10年以后，也就是1961年，关于劳资关系最受关注的论点来自于一项调查研究。这项调查研究是由一群美国顶级的劳资专家完成的，他们来自普林斯顿大学、加州大学和麻省理工学院。他们开始时是抱着劳资关系和工会是核心的观点，在全世界范围之内进行经济发展与工业化的调查的。但调查的结论却让他们大吃一惊，他们发现劳资关系和工会其实只是次要的，工业社会中决定性的因素是管理和管理者的发展。

在本书中，我们谈到全国性的工资政策时曾指出，出于社会的利益和需要，会限定一个范围，只有在这个范围之内，集体谈判才是许可的。这种观点不仅在当时被看成是子虚乌有，而且被许多来自管理阶层和工会的人认为，是对市场上无约束谈判这种自由精神的极其反动的攻击。然而现在，人们普遍接受这样的观点，尽管这样的政策很难定义，更不用说付诸于实践了，但是，我们的确需要这样的政策。这种认识显然体现在肯尼迪政府的劳工政策之中。这项政策公开宣称的倾向是：既

不是“反工会”的，也不是“反管理”的；既不是“亲工会”的，也不是“亲管理”的，而是“服务于全民利益”的，正因为如此，尽管这项政策的很多方面遭受到了很苛严的指责，但这丝毫没有削弱它受公众支持的程度。

还有一些领域，当时认为最不可能实现的却变成了现实。根据我们的理解，这是指：我们在本书中提出，单靠法定的权利是不可能真正解决工业社会的基本问题的。把国有化当作“魔杖”的幻想已经破灭了（这在前几年还是不敢想像的），现在的情况是，即使将已经国有化的企业归还给私人所有者也不会遭到工人们的群起反对。事实上，英国的钢铁工人、德国大众汽车公司的工人和奥地利政府所有的工业中的人是返回运动最坚定的支持者。原因很简单，当管理层代表的是罪恶的资本家时，还好对付，如果他们代表的是“公众”或“国家”，就不好对付了。

当然，本书也有一些落空的预测。然而，这些都不是真正重要的、已发生的事件。真正重要的事件是作者在写作本书时已经完全看到但是没有深入思考、已经完全认识到但是没有深入理解的变化，这一点适用于所有试图进行分析和预测的作者。是什么决定着对未来的预测注定会失败呢？不是没有预测到的现象总会出现，而是预测的实现就意味着完全不同的开始。最失望的人通常总是预言实现了的预言者，抵达新前沿的开拓者，发现新大陆的探险家。

有四种发展属于上述真正重要的事件，它们体现了工业社会过去10年最重要的发展动态。第一点是欧洲的复兴。在经历了40年的停滞和退

缩之后，它突然跃上了经济发展之车，而且成为经济发展的领导者。第二点就是近乎爆炸式的“预期革命”，全世界的国家，尤其是非洲和亚洲的那些处于完全的欠发达状态、前工业发展阶段、前殖民地国家，突然对经济与社会发展无限渴求。

第三点，与以上两点同等重要但又完全不同，那就是一个员工的中产阶层正在形成，也就是“知识工人”。在工业发达国家，尤其是在美国，这个阶层已经成为工人群体中数量最大、发展最快的群体。在本书中，这个阶层已经浮现出来了，可惜我们未能加以深入分析。这本书仍采用的是将工业社会分成两个集团的方法，即“工人”和“管理者”。尽管我们在书中也反复强调，典型的工人集团应该是与技术性员工和有专长的员工有很大不同的集团。这个阶层尽管也是工人阶层，但是他们绝不会将自己称为“无产者”，而是会将自己归入“中产阶层”，甚至有的会认为自己是“管理层的一部分”。而且，这是一个相当独立的阶层，因为他们拥有一种基本的生产资源：知识。但是，他们又是受雇于人的，而且，只有通过与工业组织的结合，他们的知识才能发挥作用。正是这个阶层的出现才使我们这个社会成为真正意义上的“新”社会。在此之前，没有哪个社会能使这么多的公民受到教育，并给他们提供发挥知识作用的机会。而我们这个社会只恐受教育的人不够多，因为，如果没有运用知识的工人，而只有使用体力和手工技巧的工人，我们这个社会就不能充分发挥其他资源的生产力。

最后一点，也许是前三点的一个自然结果，管理不再是一个需要强调和特别指出的事物。管理，它是一个真实的存在、在社会之中有它存在的价值和基本的职能、有它自己的权力范围和责任范围、有它特定的行为和问题，所有这些在今天都已成为显而易见的事实了。在美国，我们发现了管理。而现在，在世界范围之内出现了“管理浪潮”，不仅欧洲、日本如此，发展中国家，即使是在苏联，也是如此。例如，在印度，在它的第一个五年计划中（也就是本书刚面世的时候），根本没有提到管理，它的重点是资本投资和支付的平衡。它的第二个五年计划则低调提及管理，然而它的第二个五年计划的巨大成功却是源于事先没有料到的、计划之外的私有经济中的大量的管理者和企业家的出现。而1961年开始实施的第三个五年计划中，则将管理者的培养作为一个核心任务，并投入了相当大的精力。

全世界的情况也都大致类似。“管理”是美国力图通过马歇尔计划输送给欧洲的事物。一开始，这种移植未能生根。但是今天，欧洲充斥着各种各样的管理杂志、管理协会、高级管理培训组织等等。对一些最先进的管理技术（如运筹学，也就是将系统的方法，主要是数学的方法运用到管理问题之中），欧洲的管理者比美国的同行更加热衷。

正是这些重要的变化，使得现在的情况与本书所假设的、讨论的大不相同。但是，与此同时，也正是这些重要的变化，使得本书试图给出的分析、试图指出的问题与机会、最终给出的结论显得更加重要，而不

是变得不重要了。在以前，这主要是美国的故事，美国最关心的事情，或者说，至多是限于北大西洋传统工业化国家的事情，而现在，正如本书预测的那样，它已经变成国际关注的问题，成为真正的超越国家的问题。日本或印度面临的问题与美国和德国面临的问题并没有什么两样。巴西和罗得西亚在新的产业方面遇到的问题也没有太大的区别。根据我们已经掌握的信息分析，即使是苏联遇到的问题也没有什么太大的不同。

同时，机会也变得更大。特别是考虑到“知识工人”的出现，这一点更是确信无疑。他们比过去单纯的体力工人更需要“管理意识”，事实上，如果他们缺乏这种意识，他们就会难以取得成功而备受挫折。他们无法从一个“被剥削者”的反抗性组织中获得社会地位、实现社会价值，它们属于19世纪社会主义运动中的无产阶级。而且，我们的经验表明，惟一能实现“知识工人”的有效组织，使他们实现最佳业绩的方法，就是让他们自己管理自己的社区。所有关于为“研究者”“营造一种学习氛围”的说法，其实就是在说，我们应将管理自己社区的责任赋予这些“研究者”。这其实十分重要，因为惟有如此，我们才能从这些高质量、高成本的人力资源中获得好的业绩和高的产出。

类似地，管理作为我们这个社会的一种核心职能的出现，也使得对这个职能的正确理解变得比其他任何时候都重要、都紧迫。不仅是管理者要正确理解管理的职能，全体其他公民也应正确理解管理的职能。对

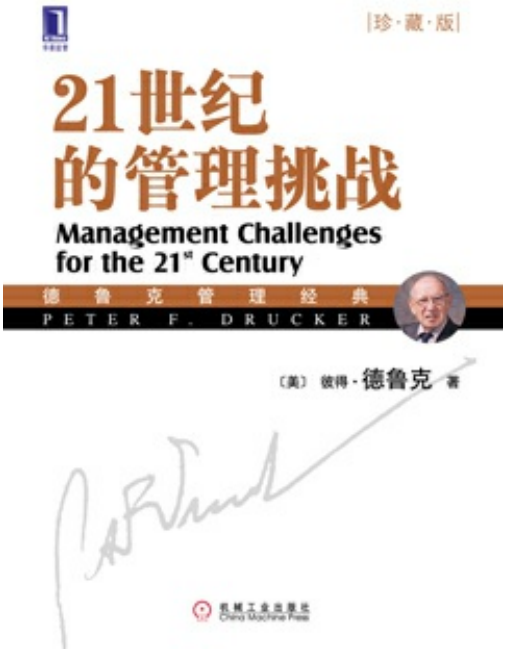
每一个社会而言，都有必要认真思考，要保证管理产生业绩，应赋予、必须赋予管理者什么样的合法权力和权威？同时我们又要防止另外一种倾向，那就是赋予管理者过多的权威，超越了保证他产生业绩的范围。必须要清晰界定赋予管理者权威的理由，因为，只有人们把管理层看成是一个核心的但又是有制约的组织，我们的这个现代社会才能够正常运行。

在过去的12年里，由本书首先提出或描述的一些趋势和思想不断地涌现出来。很多当时属于预测的事物也都变成了现实。然而，我在这里想阐明的是，尽管12年过去了，我的基本宗旨，一如本书的主要目的和主旨，仍然没有改变：在今天的工业社会里，我们拥有的是一个完全不同的“新”社会，而作为公民，我们的工作就是要理解这个社会。我们不能运用过去的口号，甚至可以说任何口号来理解这个社会。我们应以它自己的方式来理解这个社会，将它看成和所有的人类创造一样，既是问题也是成就。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

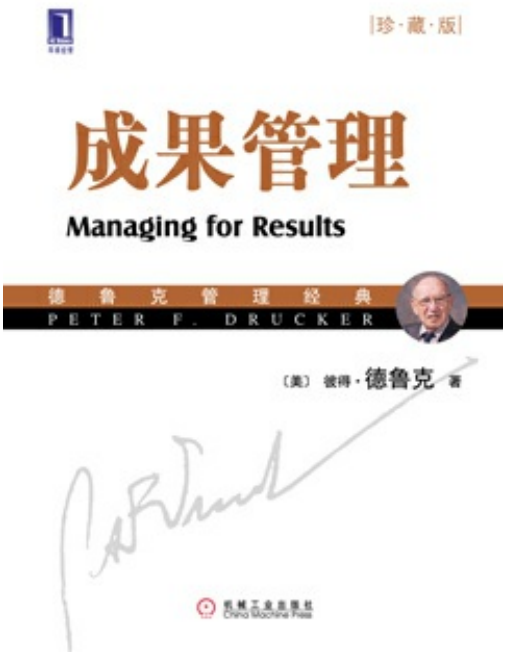
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

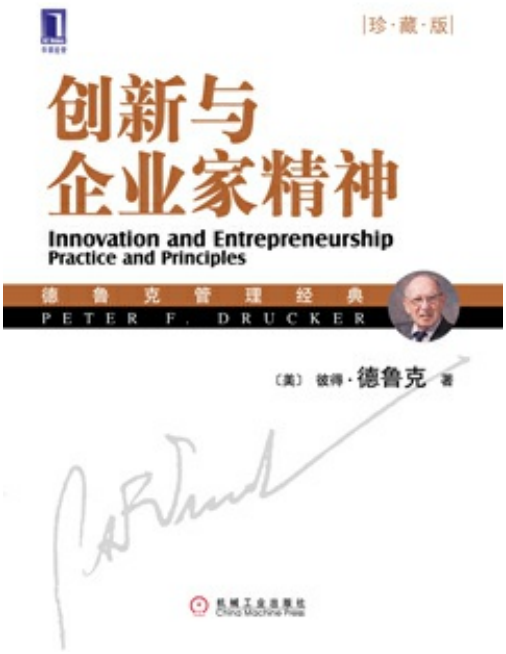
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

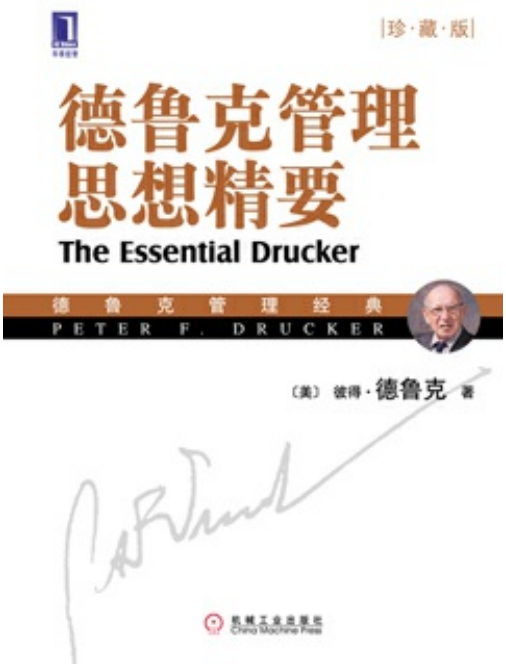
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

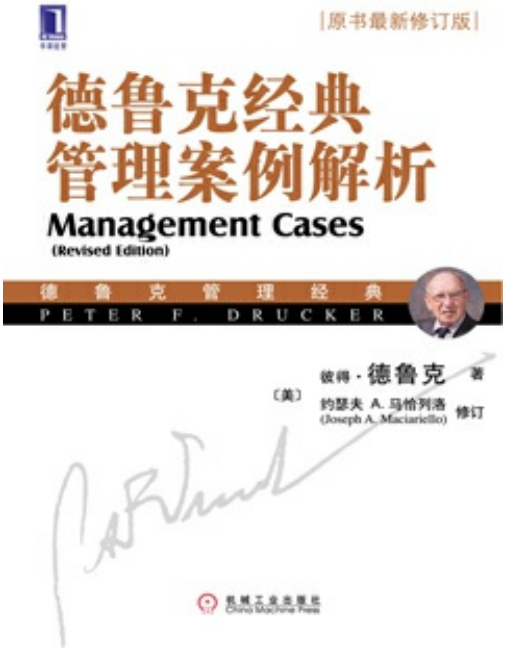
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

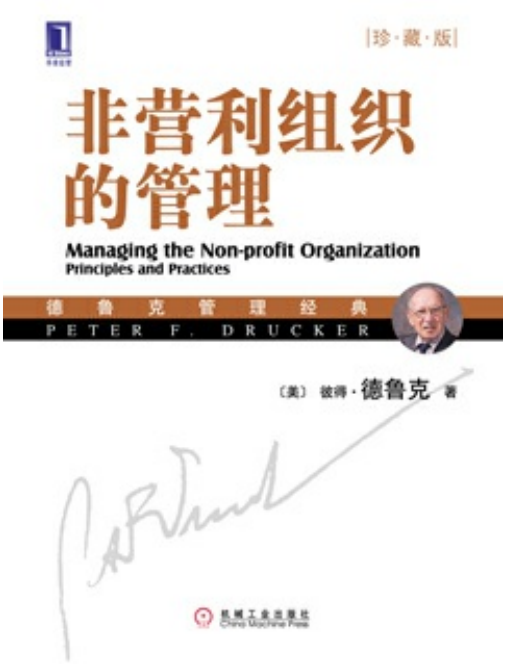
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

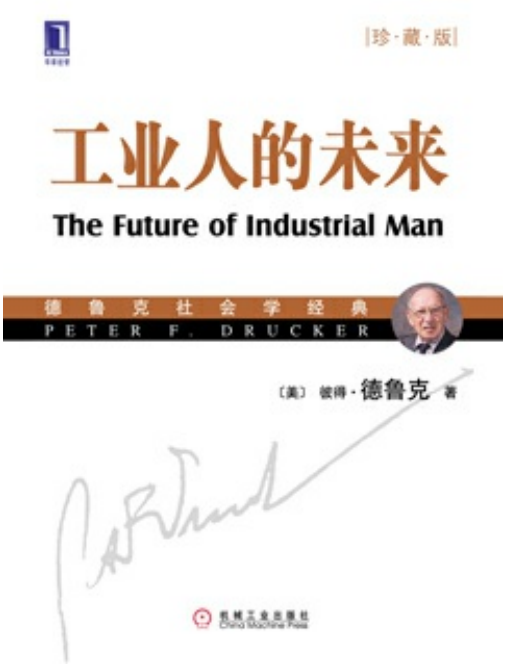
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

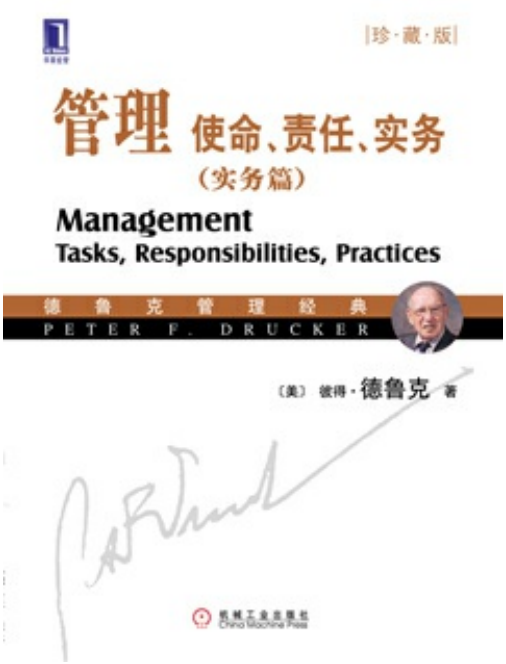
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

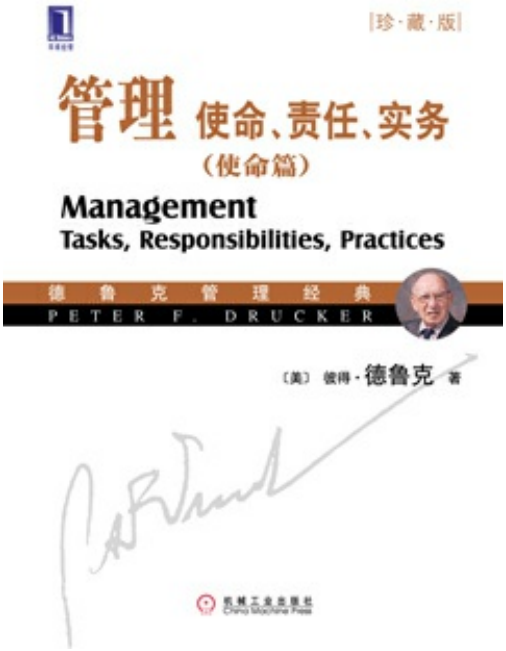
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

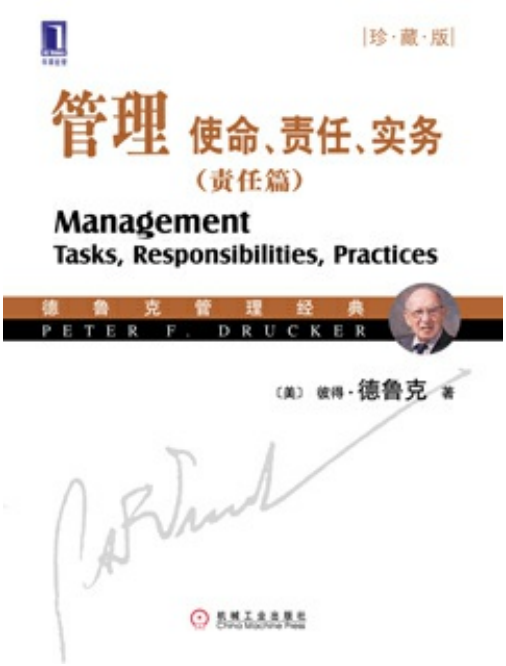
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

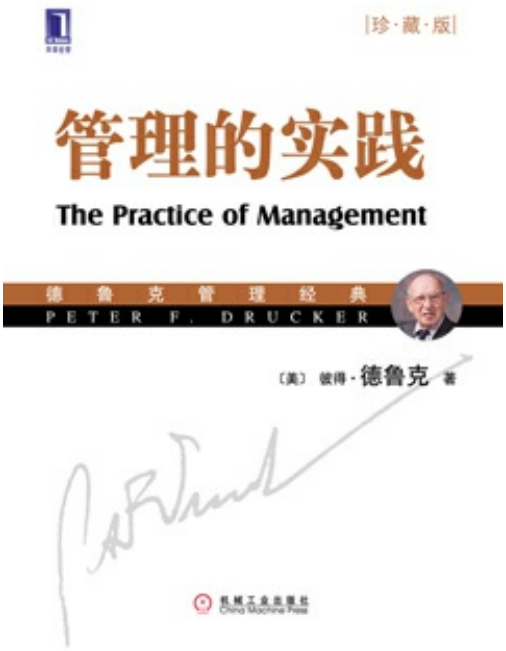
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

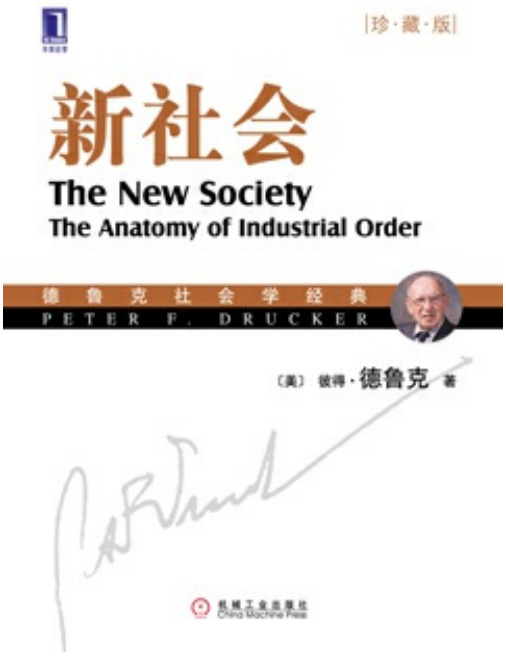
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

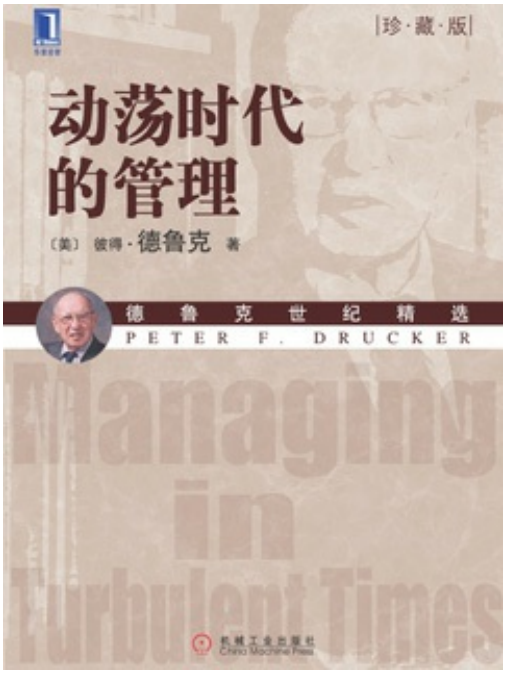
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

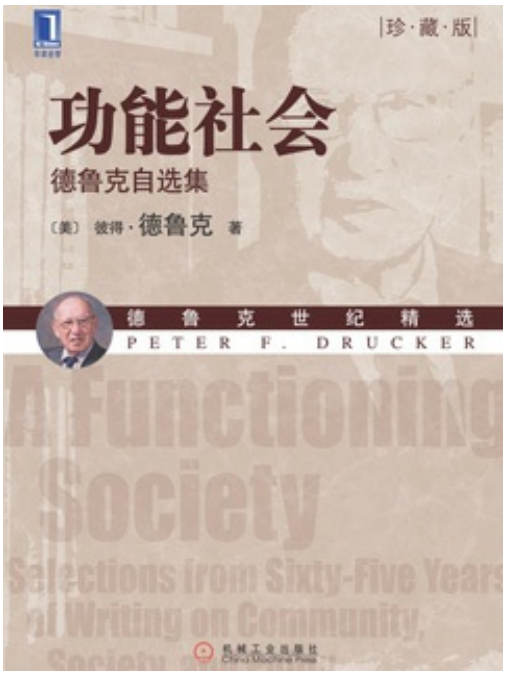
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

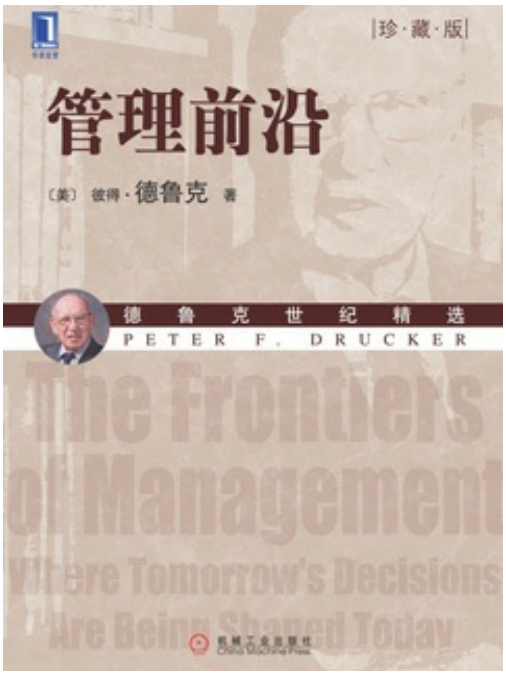
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

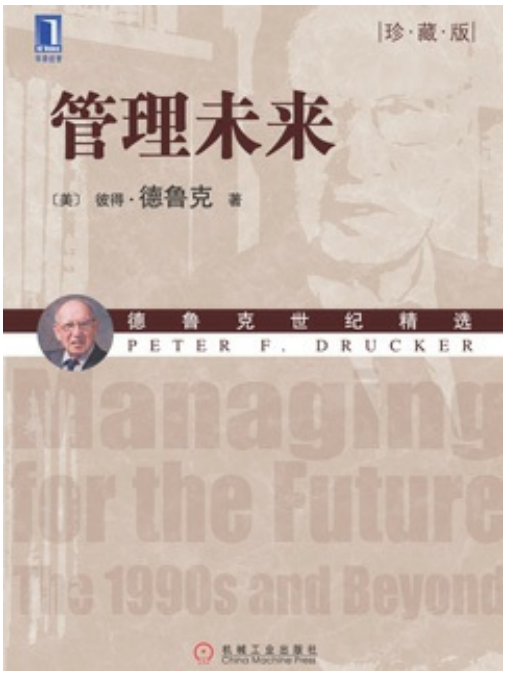
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

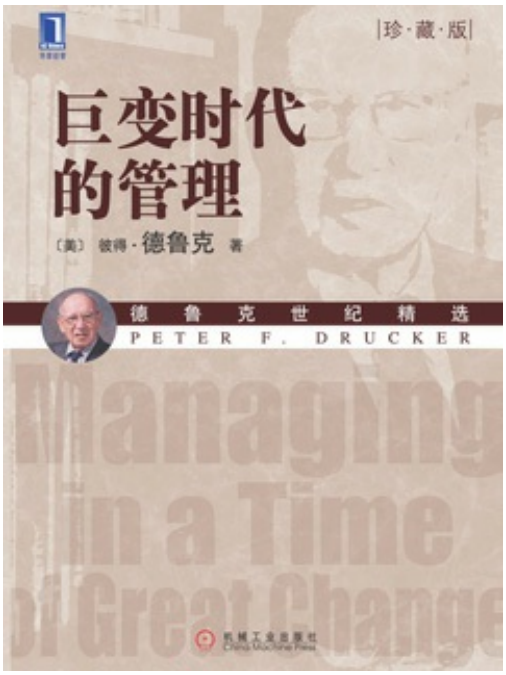
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

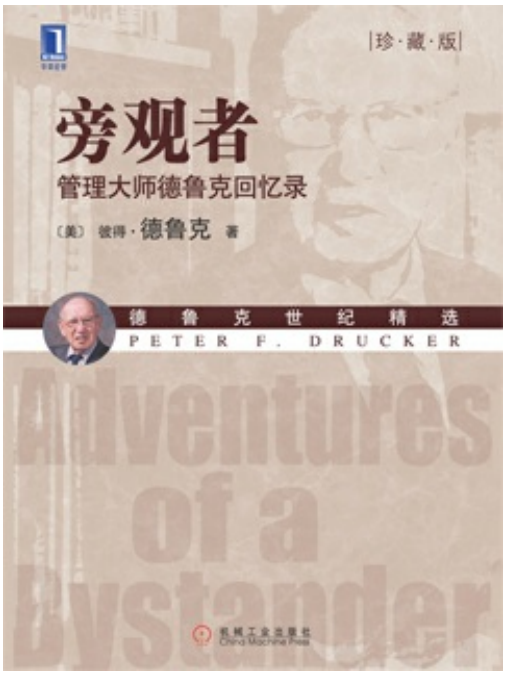
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

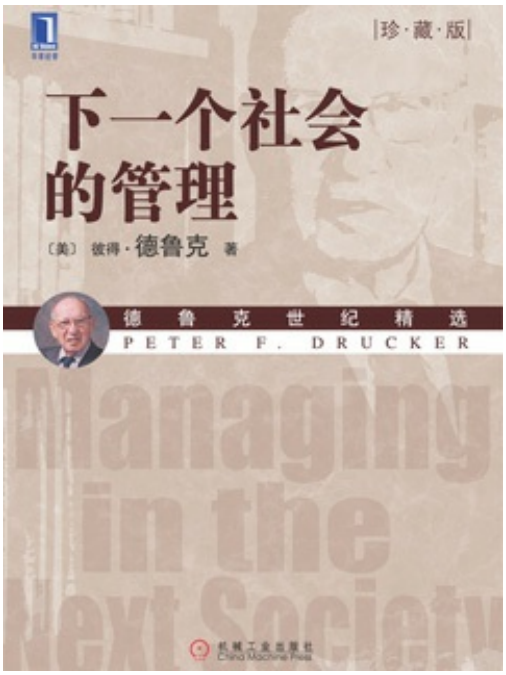
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

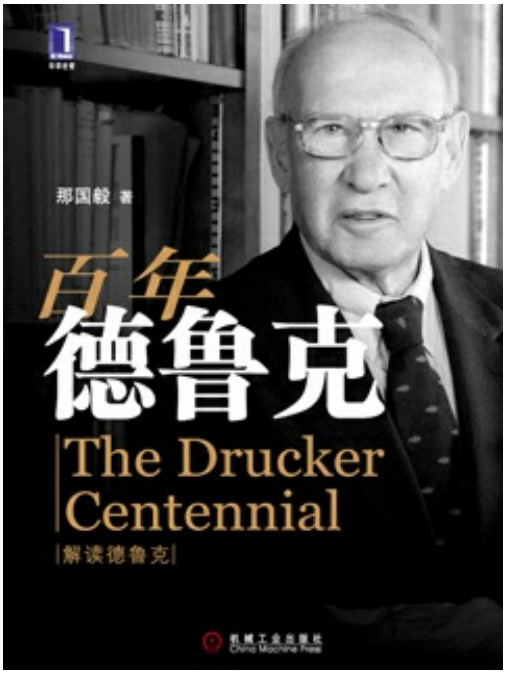


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

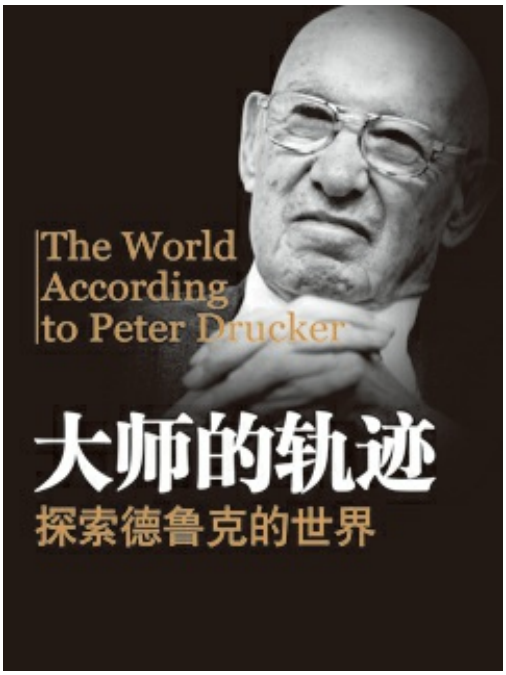
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

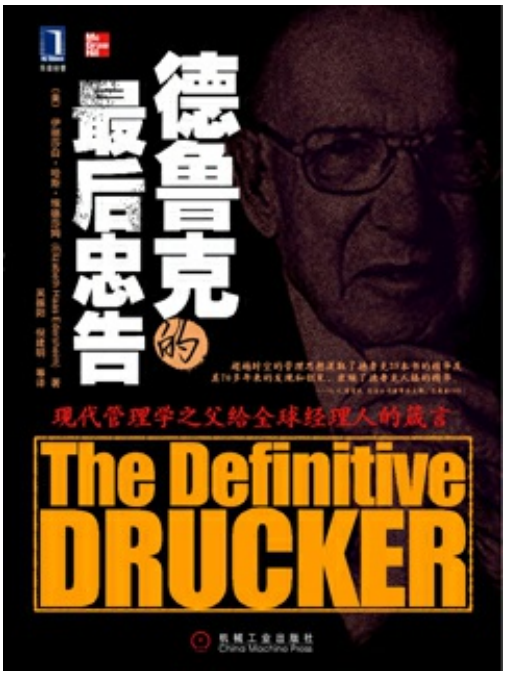
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

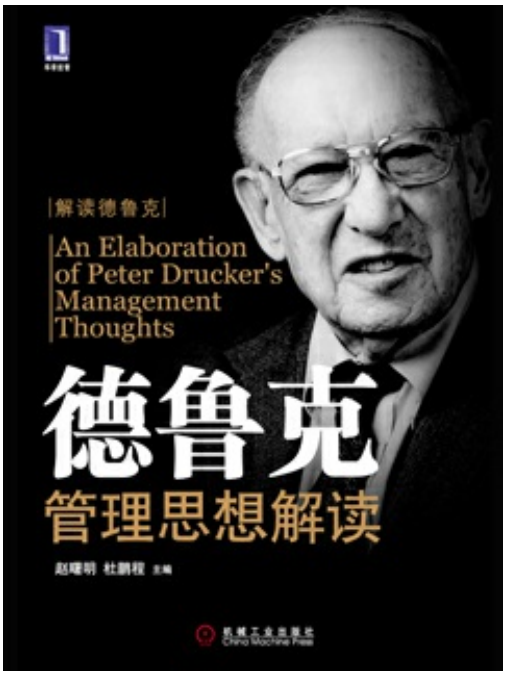
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

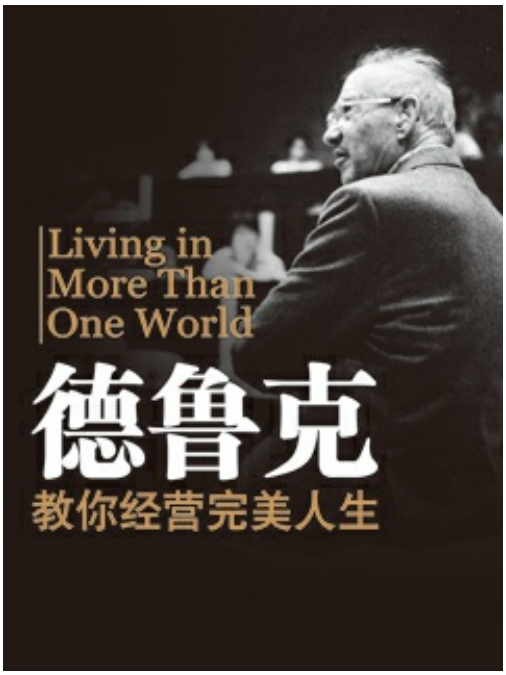
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

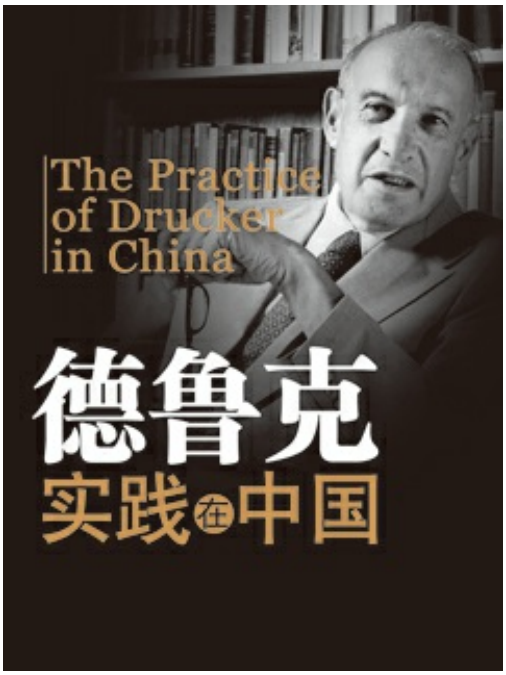
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

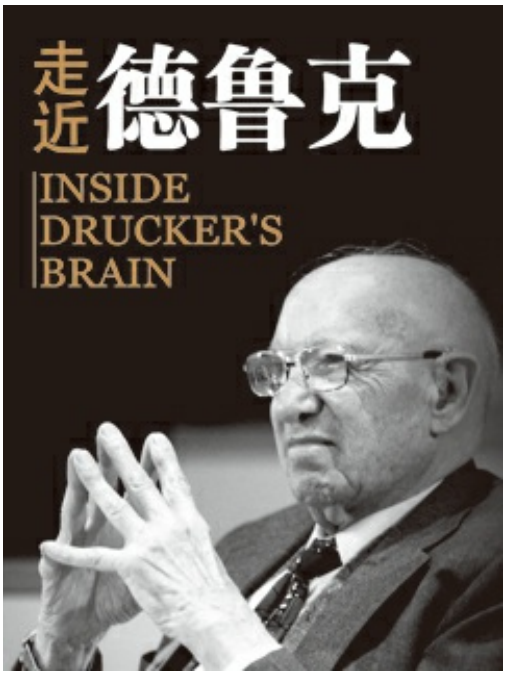
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

管理的实践

The Practice of Management

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

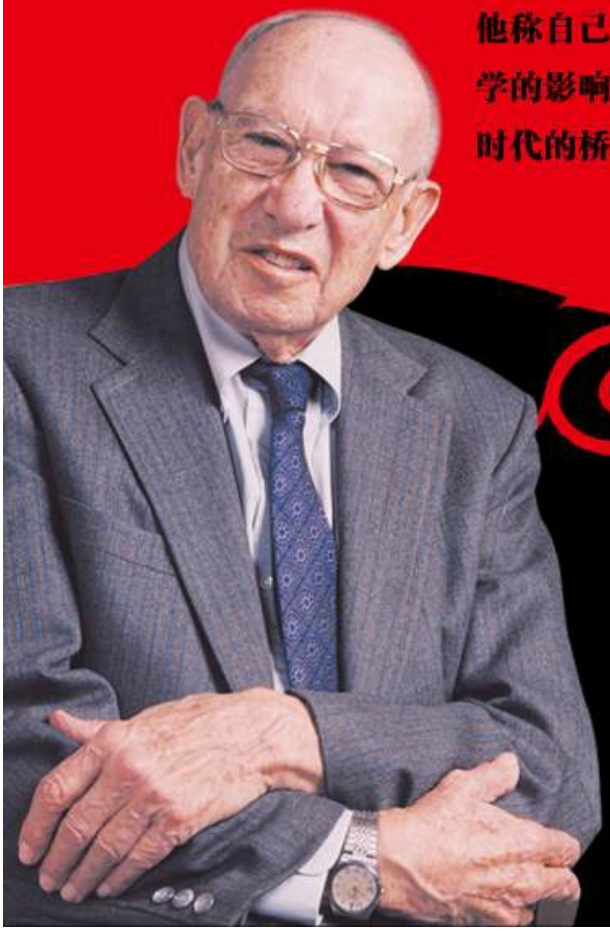
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理的实践（珍藏版）

The Practice of Management

[美]　彼得F.德鲁克（Peter F.Drucker）　著

齐若兰　译

那国毅　审订

ISBN：978-111-28074-3

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

第一部从实际执行层面立论的管理学书籍

第一部兼顾管理现有企业和创新未来企业的著作

最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的著作

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度。而衡量一种管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低。

贯穿全书的三条主线：

·管理企业

·管理管理者

·管理员工和工作

德鲁克的三个经典提问：

·我们的事业是什么

·我们的事业将是什么

·我们的事业究竟应该是什么

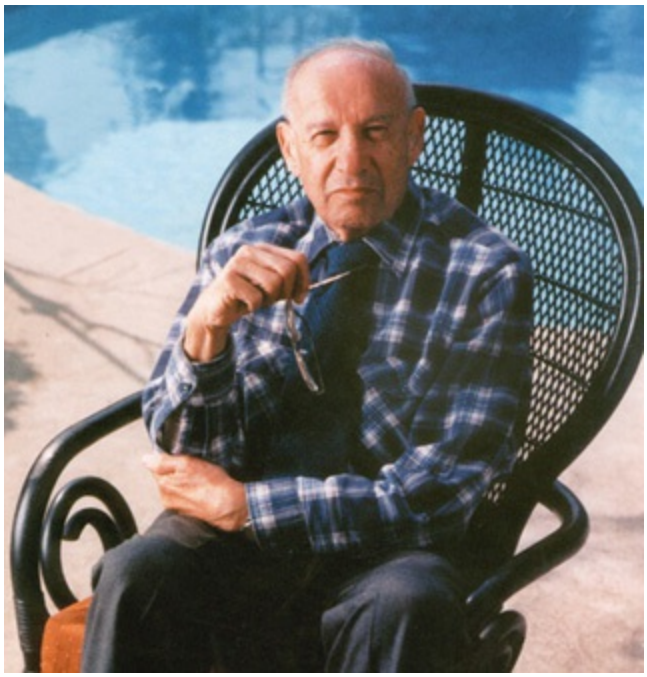
管理必须同时需要考虑三个方面的问题：

·成果和绩效，这是企业存在的目的

·在企业内部共同工作的人所形成的组织

·外在社会，也就是企业的社会责任

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

如果只读一本管理书籍

就读《管理的实践》！

现代管理学大厦的根基 管理学诞生的标志

《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。

本书出版后，不但在美国一炮走红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于

中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

January 18, 1999

What do I consider my most important Contributions?

- That I early on—almost sixty years ago—realized that MANAGEMENT has become the constitutive organ and function of the Society of Organizations ;

- That MANAGEMENT is not "Business Management- though it first attained attention in business- but the governing organ of ALL institutions of Modern Society;

- That I established the study of MANAGEMENT as a DISCIPLINE in its own right;

and

- That I focused this discipline on People and Power; on Values; Structure and Constitution; AND ABOVE ALL ON RESPONSIBILITIES- that is focused the Discipline of Management on Management as a truly LIBERAL ART.

Peter F. Drucker

我认为我最重要的贡献是什么？

早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始就将注意力放在企业；

我创建了管理这门学科；

我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999年1月18日

注：资料原件打印在德鲁克先生的私人信笺上，并有德鲁克先生亲笔签名，现藏美国德鲁克档案馆。为纪念德鲁克先生，本书特收录这一珍贵资料。本资料由北京光华管理研修中心那国毅教授提供。

当我带着许多问题求教于本书后，所获得的心得可归纳为一、二、三、四，即企业的目的：只有一个正确而有效的定义——创造顾客；只有两个基本职能——营销和创新；管理的三项任务；企业规模的四个阶段。这四点让你能跳出企业、站在创造市场需求的外部来审视和解决企业内部存在的问题，进行整体的、系统的而不是局部的、孤立的管理，从而在驾驭企业从小到大的发展阶段中能够从成长走向成功。《管理的实践》指导你在实践中学会管理，并在成功的管理实践中得到升华。

张瑞敏

海尔集团

与其迷惑于各种管理思潮，不如潜心读透一本书，以收到“一通百通”之效。我推荐《管理的实践》，它是“管理”这门学科的开山之作，对管理的分析非常完整和透彻，其他各类管理门道莫不可以追溯至此。

颜杰华

《哈佛商业评论》中文杂志主编

把“管理”当成整体来看，该书是第一本。尽管首度面市是在1954年，但时至今日阅读，挑战依然巨大，那就是：仍然很难找出德鲁克说得“不够好”的地方。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编

《商学院》杂志主编

其他的“大师”，大多专注于管理的某一领域，比如战略、营销、人力资源，或者管理的某一工具，比如平衡计分卡、六西格玛、流程再造。只有德鲁克系统、全面地看管理，是真正的“管理大师”。如果只读一个管理作者，那就读德鲁克；如果只读一本管理著作，那就读《管理的实践》。

刘澜

《世界经理人》总编辑

在企业界，越来越多的人捧读德鲁克，是因为他们深知自己的成长将越来越与资源、与机会无关，而越来越与人的能力，以及对这种能力的有效管理相关。事实上，人们已经开始形成这样一种共识：当今中国

一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。

李彬

商界传媒副总编

在德鲁克远行之际，重新回顾大师五十多年前的里程碑巨作，可以让企业家们重新审视自己在日积月累的工作中忘却的基本问题：我们的事业应该是什么？管理层的职责是什么？如何为企业设立目标和针对这个目标更新我们的管理？阅读《管理的实践》，将让企业在第二次腾飞之前扎好管理的马步。

高昱

《商务周刊》主编

每位企业管理者、商学院教师和从事企业报道的记者，都应该至少买一本《管理的实践》，然后再为对于“怎样能够学会管理”感兴趣的同事或朋友，另外再买一本。《管理的实践》是最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的书。

郭星

《销售与管理》杂志主编

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

管理学的奠基之作

今年夏天我到母校美国加州克莱蒙特研究生大学看望老师德鲁克先生时，先生曾问起他的著作在中国出版的情况。我告诉先生，他的著作已经在中国出版多次，而且每次引起的反响都很大。现在机械工业出版社华章分社计划出版他所有著作的中文版，先生听了非常高兴。借此机会我曾问他："如果要您向中国的读者推荐您的著作，你首先会选择哪一本？"德鲁克先生几乎不假思索地回答："我希望大家看看《管理的实践》和《卓有成效的管理者》"。由于时间的原因，当时我并没有对原因深究下去。最近当我看到德鲁克先生为斯隆先生的《我在通用汽车的岁月》所写的推荐序中，才明白了老先生的一片苦心。在德鲁克先生看来，《管理的实践》一书是有关管理性质、原则和企业管理理论的框架性著作。《管理的实践》的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度。而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低限度。这其实也是美国宪政制度的核心和基石。相反，先生的另外一本著作《卓有成效的管理者》，则从管理者的培养和教育角度阐述了有效的管理者应该具备的基本技巧和素质。一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也很快就会瓦解。一个再高效的组织，如果没有有效率的管理者和员工的支撑，组织的效率也不可能

得到实现。现代工商管理教育一方面需要教育学生明白现代管理制度建立的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。前者是“宪政教育”的范畴，而后者则是马基雅维里强调的“君主教育”的精髓。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者。两者缺一不可。在这两方面，我们都不难看出德鲁克先生对现代管理学的奠基作用。同时，我们也就能深刻认识到今天向大家推荐的《管理的实践》一书的重要价值。

《管理的实践》一书是德鲁克先生在1954年写成的一本具有经典意义的管理学著作。可以说，就是这本著作奠定了德鲁克先生在现代管理学学术史上的奠基人地位。在我指导的学生入学以后，我对他们提出的要求是，在学习《管理学原理》的同时一定要将这本书作为对照阅读材料。我常说，“如果你不看这本书，你就不可能真正理解管理学。什么原因？很简单，现代管理学的大厦就是建立在这本书所提出的一系列思想的基础上的。”而且相对于教科书而言，该书具有思想一脉相承、高度洞察性、前瞻性和启发性的优点。如果你认真读一读这本书你就不难看出，现代大部分流行的管理思想和实践都可以从这本书中找到根源。粗略列举一下，就可以包括：目标管理、参与管理、知识员工管理、客户导向的营销、业绩考核、职业生涯管理、事业部制分权管理、企业文化、自我管理团队等。甚至连最近非常流行的平衡计分卡，我们也可以从德鲁克先生在《管理的实践》一书对企业目标的论述中找到根源。卡普兰和诺顿教授是不是从德鲁克先生那里得到思想的启发，这就不得而

知了。但我想读者看一看本书就可以得到答案了。

对德鲁克先生生平了解较多的读者知道，德鲁克先生上个世纪初出生于维也纳一个有着深厚知识传统的家庭。由于家庭条件优越，很小的时候他就有机会与当时欧洲最著名的知识分子弗洛伊德、熊彼特、波兰尼等人交往，深受传统欧洲的人文主义思想和奥地利经济学派的影响。由于德鲁克先生成长的前半生，正是服从、控制、独裁、统一、一致成为主流价值观的时代，因而他非常珍视人的价值、创新、多元和独特。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但在其中我们也可以看到他的自由、成长、创新、多样化、多元化的思想是一以贯之的。如果你不了解这些，恐怕就很难理解德鲁克先生的著作，也就很难理解《管理的实践》这本书。德鲁克在《旁观者》一书的序言中说，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导，就这就是我在40年前写的《管理的实践》一书所倡导的”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克却说，“人比任何概念都有趣多了”。“人”可以说是《管理的实践》这本书的中心。企业是什么？盈利能力？利润最大化？盈利不是企业和企业经营活动的目的，而是企业的一种约束因素。利润是对企业活动的检验。企业的主要职能只有两个：一是营销，创造顾客；二是创新。企业存在的目的不能从自身寻找，只能从外部，从对社会的贡献中寻找，从客户那里寻找。要满足客户的要求，各种生产要素的简单组合是不能创造价值的，只有依靠企业的创新。如何实现创新，只有依靠管理者的管理和员工主动性的发挥。管理

不是一件由许多体力劳动者从事的工作，而是一件需要由具有想像力和受过教育的人员进行理性分析和概念思考的工作。我们习惯上将管理者和员工看成根据指示行事、没有责任、不做出决策的人，这只能消除企业的精神和创新。如何检验管理和创新的成果？不是知识，而只能是业绩和成就。那种试图向管理人员颁发许可证，没有专门学历的人员不能从事管理工作的做法，会对社会造成极大的破坏。管理本质上是一种实践，而不是一种科学和专业。任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施也就是在消除自由、创新和成长。管理本质上是依据目标、业绩和责任进行的管理。管理者和员工在本质上没有差别，只有责任上的差别。员工的权利不是来自于管理者授权，而是来自所承担的责任。区分高层管理者和基层管理者的惟一维度在于时间。管理者的重要任务就是将员工的目标引向组织目标。管理者需要在现在和未来之间取得平衡。因为管理能力是一种稀缺的资源，因而越是高层管理者越是应该集中于组织长远目标。管理者必须在多种目标、现在和未来之间取得平衡。管理是什么？管理是一个有着多重目的机制，既管理企业，又管理管理者，同时也管理员工和工作。德鲁克先生在本书中提出的一系列真知灼见，在五十多年后的今天依然闪耀着智慧的光芒。

二十多年前在美国读书期间，我曾多次阅读该书，由于受益良多，就一直将它放到床头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每每重新阅读的

时候，竟然会有以前不曾有过的体会。一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，让人回味，可以伴人终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代并属于每个读者自己。不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发，得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的《管理的实践》就是这样的一本书。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

管理学：德鲁克留给人类的伟大遗产

1954年11月6日是管理学中一个划时代的日子，彼得·德鲁克在这一天出版了他的《管理的实践》一书。该书的出版标志着管理学作为一门学科的诞生。在此之前，没有一部著作向管理者解释管理，更没有一部著作向管理者传播管理。

1985年，德鲁克曾对一位来访者说："《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。"

很少有人能享有开创一门学科的殊荣，作为公认的"现代管理之父"，彼得·德鲁克对享有此殊荣当之无愧。在过去的六十余年里，他的著作、讲座和咨询工作为攻读管理学的学生建立了丰富的宝库，并且为管理者与企业家提供了取之不尽、用之不竭的灵感和相关方法的源泉。

企业界和学术界对德鲁克有各种各样的评价，尤其在德鲁克离开后，人们对他的评价更是莫衷一是。而这些评价都是基于他们各自不同的角度。德鲁克也许早就料到，他百年之后，人们会不惜笔墨对他的一生和他的工作品头论足，因此，他早已给他的一生做了定论，不必再代

劳他人了。为了准确地了解彼得·德鲁克在过去六十余年中对世界的贡献，我愿意和读者一起分享2000年9月29日我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克的“我认为我最重要的贡献是什么？”一文（见本书第III页）。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上，并有先生的亲笔签名。 德鲁克指出：“管理是一种器官，是赋予机构以生命、能动、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。”

管理是我们的社会机构，特别是工商业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。这种普遍的职能在每一个国家中，实质上在每一个社会中都面临着同样的基本任务。管理者必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命，为之制定目标，为达到本组织必须做出的成果而组织资源。

需要提及的是，作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到200年以前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是1954年，即《管理的实践》的问世标志着管理学的诞生。而正是彼得·德鲁克创建了管理这门学科。2005年11月28日的美国《商业周刊》的封面故事是：“彼得·德鲁克：发明管理的人。为什么彼得·德鲁克的思想仍然重要？”德鲁克精辟地阐述了管理的本

质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。"

德鲁克对"责任"，包括管理者的"责任"、员工的"责任"以及企业的"责任"谈得很多。1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：使命，责任，实务》。据此，我们可以把管理诠释为：管理使命、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在《管理：使命，责任，实务》这本书中搜索"责任"这一词条时，发现本书索引中有多达36处谈到"责任"，而竟无一处谈到"权力"。"权力（power）和职权(authority)是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。"在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权，而并没有什么所谓的权力。2004年10月1日，德鲁克在美国德鲁克档案馆举办的"智者对话"上,精辟地阐述了21世纪CEO的职责，他又一次也是他最后一次面对众多高管人员再一次强调了管理者的责任。他讲到："首先要说的是，CEO要承担责任，而不是享有 '权力'。你不能用工作所具有的权力来界定工作，而只能用你对这项工作所产生的结果来界定。CEO要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。最重要的就是结果。有鉴于此，CEO的工作因他们所服务的组织不同而有所不同。"

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对管理者提出很高的要

求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作本身富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要由他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理者的责任、员工的责任和企业的责任开始。

自《管理的实践》问世近半个世纪以来，德鲁克通过著书立说、讲学、提建议等方法，不厌其烦地提出：管理既要眼睛向外，关心它的使命及组织成果；又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。

德鲁克在《新现实》一书中清晰地解释了为什么称“管理”为一门“综合艺术”。他说，“管理被人们称为是一门综合艺术——‘综合’是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；‘艺术’是因为管理是

实践和应用。”

为了表彰德鲁克对世界所做出的杰出贡献，2002年6月20日美国总统乔治·布什授予德鲁克以“总统自由勋章”。布什总统对德鲁克的评价是：“彼得·德鲁克是世界管理理论的开拓者并率先提出私有化、目标管理和分权化的概念。”为什么德鲁克在92岁的高龄才得到“总统自由勋章”？我们也许都还记得：安然、世通、安达信等美国大公司都因为做假，而纷纷倒闭。如果长此以往，华尔街将有崩盘的危险，到时不但美国的经济遭到重创，世界的经济也会受到严重的影响。面对这种情况，布什到华尔街做了题为“公司的责任”的演讲，要求美国公司的管理人员要恪尽职守。在这样的背景下，布什授予德鲁克以“总统自由勋章”无疑是在向公众传达这样一个信息：责任是维系经济和社会发展的根本原则。而德鲁克管理学的核心就是：责任。

管理是关系到人类福祉和世界未来的决定性因素

1954年，德鲁克在《管理的实践》中指出，无论就经济或社会发展而言，美国都居于领先地位，如果美国要避免走下坡路，只有提高管理能力和持续改善管理绩效。而在美国以外的其他国家，管理更具有决定性的作用，欧洲在战后能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理者的工作绩效。至于发展中国家能否成功地发展经济，在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理者的能力、技能和职责的确对人类福祉和世界未来至关重要。

《管理的实践》是德鲁克在其管理思想发展过程中一部承上启下的著作。

第二次世界大战期间，德鲁克花了18个月研究通用汽车公司并撰写了《公司的概念》一书。德鲁克在该书中首次提出“组织”的概念，并且奠定了组织学的基础。《公司的概念》 成为第一部试图描写组织实际工作情况、挑战、问题和原则的著作。德鲁克在该书中提出的“分权”、“事业部”仍是我们21世纪企业组织设计的基本原则。

50年后，吉姆·柯林斯在《基业长青》中坦言，“我们也发现，我们的研究和德鲁克的著作深深契合，事实上，我们对德鲁克的先见之明深为敬佩。研读他的经典之作，如1946年出版的《公司的概念》、1954年出版的《管理的实践》、1964年出版的《成果管理》，你会深深叹服他遥遥领先今日管理思潮的程度。事实上，在我们做这个研究时，遇到很多深受德鲁克作品影响的公司，惠普、通用电气、宝洁、默克、摩托罗拉和福特只是其中几家而已。”

《管理的实践》一书中所提出的许多重要概念，又发展为德鲁克日后许多管理著作的主题。其中包括1964年出版的《成果管理》、1973年出版的《管理：使命，责任，实务》以及1980年出版的《动荡时代的管理策略》等。如果说，《圣经》和《希腊神话》是欧洲文学的土壤，那么，《管理的实践》就是管理学的肥沃土壤。

《管理的实践》是“第一本”将管理视为整体的管理书籍。更具有创新意义的是，德鲁克视社会和企业为有机体，因此，管理成为组织社会的基本器官，而器官只能按照其功能来定义。管理作为企业的具体器官，它具有以下三个功能。

管理企业

德鲁克对企业的独特见解是，要想知道什么是一个企业，必须从理解企业的目的开始。企业的目的必须存在于企业本身之外。事实上，企业的目的必须存在于社会之中，因为企业是社会的一部分。企业的目的只有一个适当的定义：创造顾客。

由于企业的目的是创造顾客，任何企业都有两项职能，也仅有这两项基本职能：营销和创新。营销和创新产生经济成果，其余的一切都是“成本”。

管理企业得首先回答德鲁克的三个经典问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？我们的事业是什么，并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买商品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”

德鲁克的关于企业需要设定目标的八大领域——市场营销、创新、人力资源、财务资源、实物资源、生产力、社会责任、利润需求，得到了美国商界和媒体的认可。美国《财富》杂志评选“美国最受尊敬的公司”和“世界最受尊敬的公司”时，其评价指标都是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。从2001年起，中国也开始举办“中国最受尊敬企业”的评选活动，其评价指标也是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。

更为重要的是，德鲁克在《管理的实践》中率先提出“企业的社会责任”这一概念。50多年前他所提出的概念，在8年前已成为一项新的国际标准。1997年8月，美国制定了企业社会责任的国际标准,即SA8000(Social Accountability 8000)。SA8000是全球第一个关于企业社会责任的国际标准，其内容主要涉及的是人权和劳工权益问题。SA8000体系认证已在全球范围内推行，其对于企业发展、全球贸易将会产生越来越大的影响。有报道说，不久前，一家中国企业竞标法国电信的设备采购，开始接受法国电信严格细致的考察和认证，而其中非常重要的一项内容就是企业的社会责任。

为了规范中国的企业管理，实现可持续发展，在2006年1月1日起执行的《公司法》里增加了“公司的社会责任”。至此，公司履行社会责任和依法纳税都已成为强制行为，没有讨论的余地。这又印证了德鲁克的一个观点：如果企业不尽社会责任，政府一定要强制企业去履行这个责

任。我们应当明白这样一个道理：一个健康的企业不可能在一个病态的社会中生存和发展。企业是社会的一个器官，而器官不会活过它所效命的机体。

由此可见，德鲁克是改变世界的人。

管理管理者

三个石匠的寓言完美地解释了什么是真正的“管理者”。有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

当然，第三个石匠才是真正的“管理者”。

在管理管理者这一部分中，德鲁克创造性地提出“目标管理和自我控制”，他把这项管理原则视做“管理哲学”。

管理员工和工作

德鲁克认为，如果我们视员工为人力资源，我们就必须了解这种资源的特性是什么，而当我们把重点分别放在“资源”或“人”时，会得到两种截然不同的答案。作为一种资源，人力能为企业所“使用”。然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。使员工有成就感，使工作富有成效是对管理者

永恒的挑战。管理者不只通过知识、能力和技巧来领导员工，同时也通过远景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

在《管理的实践》的结语中，德鲁克给我们带来了一缕思想的清风，他说："公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。"正确地定位个人与组织的关系，可以为组织和个人减少许多不必要的烦恼。那么，个人与组织应当是一种什么样的关系呢？"组织需要个人为其做出所需的贡献；个人需要把组织当成实现自己人生目标的工具。"德鲁克用清晰和简单的语言帮助我们理清了个人和组织的关系。

最后，也是最重要的，我们要重新审视曼德维尔的那句"私利邪恶成了公共利益。"的格言，100年前，曼德维尔的原则被美国全盘接受。然而，时过境迁，20世纪"美国革命"的真正含义是：企业在管理过程中必须把社会利益变成企业的自身利益。管理者必须继续把这个基本信念落实到每一个决策和每一个行为之中。这是管理者最最重要的终极责任。

管理的终极之善是改变他人的生活。

那国毅

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

《管理的实践》，永远的“管理圣经”

1954年11月6日，彼得·德鲁克完成了《管理的实践》这本巨著，发明了"management"（管理或管理学）这个名词。由此，“管理”成了20世纪最伟大的社会创新，也为德鲁克奠定了“管理教父”的历史地位。很多学会均认为，这是到目前为止条理最清晰的管理名著之一。

德鲁克总结他对思潮的贡献是：“我是第一位认清企业经营的目的不在企业本身，而是在企业外部——也就是创造与满足顾客——的人；第一位认清决策过程重要性的人；第一位认清组织架构应该追随策略的人。我也是第一位认清，或至少是首先指出，有效的管理必须通过目标管理与自我控制的人。”

德鲁克认为，“目标管理与自我控制”完全可以被称为一种管理哲学。为此，德鲁克也被世人尊称为20世纪最具影响力的管理哲学思想家。

“目标”这个管理名词是德鲁克所发明的，因此，“目标管理之父”也就非德鲁克莫属。

《管理的实践》提供了观念、原则和工具，是一套极具系统化的管理知识。本书问市后，不仅在美国一炮而红，而且在全球各地也都非常

成功，包括在欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功与工业发展的基石。

德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，惟有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有“对”的成果。德鲁克对人总是以正面（用人之长）评价，对事则是以负面（高标要求）评估，是各类组织惟一最高的指导原则。

《管理的实践》一书即以管理的本质切入——就管理者的角色、职务、功能的认知及其未来面临的挑战，有着精辟独到的见解，掀开了管理的奥秘与实务。

本书以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”三项管理的任务，贯穿整本书的主轴和精髓，并以八个关键成果领域、三个经典的问句以及组织的精神丰富其内涵。

第一部分德鲁克先以一个企业的实例点出了：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？以及企业的目标、成果与生产的原则。

第二部分德鲁克以福特汽车的故事，阐述了“目标管理与自我控制”的有效性管理，同时也呈现出组织精神（即企业文化）的完整性。

第三部分则透过活动、决策与关系等三项分析，深入管理的结构、

最终的检验标准及绩效，同时也说明了五种组织结构之优缺点，与适用的大、中、小型企业及其限制条件。

第四部分德鲁克以其“绩效为核心的整体观”，主张雇佣整个人而不是一双手，以IBM的故事，描述了创新的实践价值，使员工有成就感与满足感，进而创造巅峰绩效的组织。

第五部分德鲁克描述了管理者及其工作、决策及未来的管理者是什么，尤其一再主张“责任”的重要性与必要性。

管理是观念而非技术，自由而非控制。管理是实务而非理论，绩效而非潜能。管理是责任而非权力，贡献而非升迁。管理是机会而非问题，简单而非复杂。能向读者推荐《管理的实践》，实为荣幸之至。而该书中文版的出版，则是广大中国读者的一大福音。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

彼得·德鲁克　自序

全面探讨管理学的第一本著作

本书于1954年首度面世之前，已经有少数人撰写并出版过管理书籍。我自己就在1946年出版了第一部管理著作《公司的概念》(Concept of the Corporation,New York:John Day)。巴纳德(Chester I.Barnard)的《经理的职能》（The Functions of the Executive,Cambridge,Mass.:Harvard University Press）则更早几年，在1938年问世。

福利特（Mary Parker Follett）在20世纪20年代和30年代初期完成了多篇管理论文，并于1941年结集出版，书名是《动态管理》(Dynamic Administration,New York:Harper & Brothers)。

出生于澳大利亚的哈佛大学教授梅奥(Elton Mayo)分别在1933年和1945年出版了两本关于工作和员工的短篇论述：《工业文明中人的问题》(The Human Problems of an Industrial Civilization，New York:Macmillan)及《工业文明中的社会问题》

(The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge,Mass.:Harvard University Press)。

法约尔(Henry Fayol)的《工业管理与一般管理》(Industrial and General Administration,London,England:Pitman)首先于1916年在巴黎出

版，英文译本则在1930年于伦敦面世。

泰勒(Frederick W.Taylor)的《科学管理》(Scientific Management,New York:Harper & Brothers)推出的时间甚至还更早，早在1911年就出版，而且后来又加印了许多次。

这些管理书籍迄今仍然拥有广大的读者，而且也当之无愧。每一本著作都代表一项重大的成就，每一位作者都为管理学奠定了坚实而持久的基础，在他们各自的领域中，迄今还没有人能超越他们的成就。在我们称为“组织心理学”和“组织发展”的领域中，巴纳德和福利特的著作提供了最佳指引，无人能出其右。当我们谈到“质量环”和“员工参与度”时，也只能附和梅奥早在四五十年前就已提出的观念。法约尔的用语虽然陈腐，但他对于管理和组织的真知灼见却仍然饶富新意和具有原创性。而自从我完成《公司的概念》后，管理学界对于高层主管的职能和政策，迄今仍然没有提出什么新的创见。当我们想要了解知识工作者的工作内容，并学习如何提升知识工作的生产力时，我们甚至还要回过头来研读泰勒的著作。

尽管如此，本书仍然是第一本真正的“管理”著作，是第一本视管理为整体，率先说明管理是企业的特殊功能、管理者肩负了明确责任的管理书籍。早期的所有管理书籍都只探讨管理的某个方面——例如巴纳德在《经理的职能》中讨论沟通问题，或我在《公司的概念》中讨论高层主管的职能、组织结构和公司政策。

本书则讨论“管理企业”、“管理管理者”和“管理员工和工作”，这几个重点分别是本书第一部分、第二部分和第四部分的标题，同时也谈到“管理的结构”（第三部分），以及“做决策”（第28章）。本书一方面探讨“管理的本质”，管理层的角色、职责和所面对的挑战，另一方面也从人的角度来审视管理者，探讨拥有管理职位、执行管理工作的管理者：他们需具备什么资格，如何发展管理能力，以及他们的责任和价值。本书还专辟一章来谈“组织的精神”（第13章），目前针对“企业文化”的所有讨论内容几乎都可以在本章中找到。本书也是率先探讨“目标”、定义“关键成果领域”、说明如何设定目标，并运用目标来引导企业方向及评估绩效的第一本著作。的确，“目标”这个管理名词可能是本书发明的——至少在以前的各种论述中都不曾出现过。此外，本书也是兼顾管理现有企业和创新未来企业的第一本著作。

或许更重要的是，本书是“第一本”将管理视为一个整体的管理书籍。过去的管理书籍——甚至今天大多数的管理书籍，都只探讨管理的某个方面。的确，他们通常都只看到企业的内在：组织、政策、组织内部的人际关系、组织中的权威等。而本书却从三个方面来描绘企业：首先，作为一个机构，企业生存的目的是对外（在市场上为顾客）产出经济成果；其次，企业是雇佣人员、由人组成的社会“组织”，必须培育员工，支付员工薪资，组织员工以发挥生产力，并因此需要一定程度的治理，构建价值体系，建立权责之间的关系；第三，企业是扎根于社会和社区的“社会机构”，因而受公共利益所影响，因此本书也探讨“企业的

社会责任”——在本书问世之时，还没有人听说过这个名词。

由此可见，本书在30年前，就开创了今天我们所谓的管理“学科”。这样的发展并非偶然，也绝不是靠运气，而是本书的使命和初衷。

撰写本书时，我已经积累了10年成功的顾问实践经验。我的出身背景既非企业，也非管理。早年我曾经在银行工作——在德国一年，英国三年。后来我成为作家和新闻记者，并且开课讲授政府和政治学。在很偶然的情况下，我开始踏入管理领域。1942年，我出版了一本书《工业人的未来》（Future of Industrial Man），我在书中主张，早期社会中许多由家庭和社区担负的社会任务如今已经改由组织，尤其改由企业来承担。全世界最大的制造公司通用汽车的一位高层主管注意到这本书，他在1943年秋末邀请我针对通用汽车的高层主管、公司结构和基本政策，进行深入研究。《公司的概念》就是脱胎于这项研究，这本书于1945年完成，1946年出版。

我发现这项研究工作既引人入胜，又令人深感挫折。我找不到任何帮助，不知从何准备。现有的寥寥数本有关企业和管理的书籍完全不敷使用，因为这些著作都只探讨管理的某个方面，仿佛这些方面可以独立存在，彼此互不相干。这不禁令我回想起一本人体解剖书籍，里面讨论人体的某个关节——例如肘关节，却完全不提及手臂，更不用说骨骼和肌肉了。更糟的是，管理的许多方面都不曾有人做过任何研究。

然而在我看来，管理者的工作之所以如此有趣，完全是因为管理是涵盖了三个方面的整体。我很快就明白，谈管理时必须将三个方面都纳入考虑：第一是成果和绩效，因为这是企业存在的目的；第二必须考虑在企业内部共同工作的人所形成的组织；最后则要考虑外在的社会——也就是社会影响和社会责任。然而以上大半的议题却缺乏研究文献，更遑论有关其关联性的探讨了。当时的许多书籍都热衷于讨论政府政策对于企业的冲击。的确，无论当时或现在，关于政府法令对企业影响的课程都大受欢迎。但是，究竟企业又对社会和社区带来了什么影响呢？关于公司财务的书籍不计其数，但我们却看不到任何讨论企业政策的著作。

结束了这项研究之后，我仍然继续担任通用汽车公司的顾问，后来其他大公司也陆续找我去担任顾问，其中包括西尔斯公司、切萨皮克俄亥俄铁路公司和通用电气公司。我在每家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和挑战完全缺乏研究、思考和知识，几乎可以说一片空白。于是我决定坐下来，先描绘出“黑暗大陆”——管理的整体结构，然后理清拼图中有待填补的失落片段，最后再将整体组合起来，成为有系统、有组织，但篇幅很短的一本书。

从事顾问工作的时候，我认识很多能干的年轻人，他们有的位居中高层管理职位，有的刚得到生平第一个重要职位，不是初为管理者，就是独立的专业人才。他们都很清楚自己是管理者，但他们的前辈，第二

次世界大战前活跃于职场的那一代通常都不清楚这个事实，这些奋发向上的年轻人知道他们需要系统化的知识，需要观念、原则和工具，这些都是他们当时极为欠缺的。本书正是为他们而写的。

这个时代令这本书一炮而红，这个时代也令管理者的意义从“阶级”转变为工作、职能和责任。本书出版后，不但在美国一炮而红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

我在后来出版的管理书籍中，更详细深入地探讨了本书的各个主题。例如，《成果管理》(Managing for Results,1964)是第一本有关企业战略的书籍，《卓有成效的管理者》(The Effective Executive,1966)讨论组织中的管理者如何自我管理，《管理：使命，责任，实务》(Management:Tasks,Responsibilities,Practices,1973)则是为实际管理工作者所撰写的系统化手册，也是研读管理学的学生的系统化教科书，因此内容尽可能翔实完整，有别于本书容易理解、重启发性的特色。《动荡时代的管理策略》(Managing in Turbulent Times,1980)进一步探讨了本书提出的基本问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？但同时也探讨了在动荡时代，企业如何兼顾创新与延续，化变动为契机。

管理专业的学生、立志成为管理者的年轻人和成熟的管理者，仍然

视本书为打好管理学根基最重要的一本书。有一家全球最大银行的董事长一再告诉部属："如果你只读一本管理书籍，那么就读《管理的实践》好了。"我相信本书之所以如此成功，原因在于内容既无所不包，又写得浅显易懂。每一章都很短，却又完整说明了管理的基本观念。当然，这正符合撰写本书的初衷：我希望提供曾经在客户公司中与我共事过的管理者工作上所必须知道的一切，协助他们为高层管理职位预做准备，同时书中的内容又必须好读而易懂，即使是忙碌的企业人都能在有限时间内抽空读完。我相信，正因为本书能兼顾这两方面的需求，因此尽管本书问世后，30年来出版过的管理书籍如过江之鲫，本书仍然持续畅销，而且无论读者是在政府部门还是在企业中服务，已经担任企业管理者还是有志于管理工作，都把本书当成他们最喜爱的管理书籍。我希望在未来的时光中，无论对新一代的学生、奋发向上的年轻管理人才，还是实践经验丰富的企业管理者，本书仍然能发挥同样的功能，做出同样的贡献。

彼得·德鲁克

1985年感恩节于美国加利福尼亚州克莱蒙特

概 论

The Practice of Management

管理的本质

第1章　管理层的角色
第2章　管理层的职责
第3章　管理层面临的挑战

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　管理层的角色

每个企业中注入活力的要素——独特的领导群体——管理层的出现——管理对自由世界利害攸关

在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业惟一拥有的有效优势。

在工业社会里，管理层也是一个独特的领导群体。我们不再讨论“劳资”之间的关系；而开始讨论“管理层”与“员工”之间的关系。“资方的责任”以及“资方的权利”等字眼儿已经从我们的词汇中消失，取而代之的是“管理层的责任”以及“管理层的特权”（一个不幸的词语）。事实上，我们正在建立完整而明确的“管理教育”体系。当艾森豪威尔政府在1952年组成时，他们刻意组成一个“管理型的政府”。

管理层逐渐成为企业中独特而必需的领导机构是社会史上的大事。自从20世纪初以来，很少见到任何新的基础机构或新的领导团体，像管理层一样，在如此短的时间内快速诞生。在人类历史上，也极少看到任何新的机构这么快就变得不可或缺；甚至更加罕见的是，这个新的机构在形成过程中遇到这么小的阻力、这么少的干扰，引发这么少的争议。

只要西方文明继续存在，管理层都将是社会基本而主要的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的，而且是由现代企业的需要所决定的。现代工业体系必须将其生产力资源——人和物质——交托给现代企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念；它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念——正如斯威夫特（Jonathan Swift）早在250年前就夸张地强调的那样，如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更有用的人。

认为人类能利用物质来提升心灵的信念，并非就是人们长久以来称之为“物质主义”的异端邪说。事实上，这个观念和我们一般所理解的“物质主义”的意义不太一样。它是崭新、现代而且西方独有的观念。在过去以及现代西方社会以外的世界中，许多人始终认为资源限制了人类的活动，限制了人类控制环境的能力，而不是视资源为机会或人类控制大自然的工具。大家总认为资源是老天的恩赐，而且是不可改变的。的确，除了现代西方社会之外，所有的社会都认为经济变化将危害社会和个人，因此政府的首要任务就是保持经济稳定不变。

因此，管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构，也是负责有组织地发展经济的机构，体现着现代社会的基本精神，所以它是不可或缺的，这也说明了为何这个机构一旦出现，它就发展得如此之快，遇

到的阻力如此之小。

管理层的重要性

在未来几十年里，管理层的能力、操守和绩效将对美国和自由世界都具有决定性的意义，同时对管理的需求也会持续高涨。

长期的“冷战”状态不但造成经济的沉重负担（这种负担只有靠经济的不断发展，才能承受得起），而且在满足国家军事需求的同时，还要达到和平时期的经济扩张的能力。实际上，它要求一种前所未有的、在一旦需要时便立即能在和平时期和战时生产之间来回转变的能力。这就要求我们的管理层，尤其是我们大企业的管理层能够胜任这一转变。我们的生存完全取决于能否满足这种要求。

今天，美国经济居于领先地位，因此管理绩效也就格外重要。由于美国已经站在巅峰，所以面前只有一条路：往下坡走。保持现有地位往往要比向上爬多花一倍的努力和技能。换句话说，目前美国所面临的危险是，由于缺乏愿景和不够努力，注定要走向衰退。日后回顾时就会发现，1950年的美国就好像1880年的英国一样。证据显示，目前美国出现了宁可保持现状也不要向前迈进的倾向，许多产业的资本设备都已老旧，只有在非常新的产业中，生产力才会快速上升，在其他许多产业中，生产力不是下降，就是停滞不前。只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效，才能够促使我们不断进步，防止我们变得贪图安逸，

自满而懒散。

而在美国以外的其他国家，管理更是具有决定性的作用，管理的工作也更加艰巨。欧洲能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理层的工作绩效。过去遭受殖民统治的原料生产国能否成功地发展经济，也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理层的能力、技能和职责的确对整个自由世界利害攸关。

（"management"一词很难找到一个中文字来对应它。德鲁克在《管理：使命，责任，实务》一书的第1章中这样说道："management"这个词是极难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难译成其他的语言，甚至难以译成英式英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人。“它表明一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。”关于本书出现的"management"一词的译法，我曾和我的美国同事仔细地研讨过，根据上下文的意思，我们将"management"译成“管理”或“管理层”。——审订者注）

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　管理层的职责

管理层是我们的基本机构中最鲜为人知的部分——企业的器官——首要职能：经济绩效——管理的首要职能是管理企业——管理是一项创造性的活动——目标管理——管理管理者——企业是一个真正的整体——管理者必须管理——“起作用的是能力而不是无能”——管理员工和工作——管理的两种时间尺度——管理的综合性

尽管管理如此重要，如此受瞩目，并如此快速地兴起，然而企业管理层仍然是我们的基本机构中最鲜为人知、最没有被人们了解的部分。即使是在企业中工作的人，也常常不知道管理者在做什么，管理者应该做什么、如何做、为什么要这样做，以及他们的工作究竟做得好还是不好。的确，即使是素来头脑清楚、见多识广的企业员工（通常包括那些本身承担管理责任的人和专业人员），当他们想到“高层”办公室中的状况时，脑子里浮现的画面和中世纪地理学家所描绘的非洲荒诞景象往往十分相似：充斥着独眼妖怪、双头侏儒、长生不死的凤凰和让人猜不透的独角兽。那么，究竟什么是管理？而管理层的职责又是什么呢？

常见的答案有两种。第一种是，管理层就是高层人士，是“老板”比较婉转的称呼。第二种是，管理层即指挥别人工作的人，就像我们常听到的口号——“管理者的工作就是使其他人完成他们各自的工作”。

但是，这些说法充其量都只是想办法告诉我们哪些人属于管理层

（甚至连这点都没有说清楚），而没有告诉我们管理层到底是什么，以及管理层要做什么。我们只有通过分析管理层的功能，来回答这个问题。因为管理层是企业的“器官”，（德鲁克视社会和企业为有机体，因此管理层就成了企业的器官。——译者注）我们只有通过分析其功能，才能对这种器官进行描述和界定。

管理层是企业的一个具体器官，每当我们谈到企业的时候，例如美国钢铁公司或英国煤炭局决定盖一座新工厂、裁员或公平对待顾客，我们其实就是在谈论管理决策、管理活动和管理运作。一个企业只有当其管理者在决策、活动和运作时才能决策、活动和运作——就企业本身而言，它不是一个实际的实体。反过来，任何一个企业，无论法定结构如何，必须有一个活生生的起作用的管理层。在这方面，私有企业和国有化企业（如历史悠久的政府垄断企业——邮政局）之间没有什么区别。

管理层是企业的一个具体器官，这个现象由于太过明显，常常被视为理所当然。但是企业管理和其他所有机构的治理机制都不同。政府、军队或教会——事实上任何重要机构——都必须具备治理机制，其部分功能和企业管理十分类似。但是本书所探讨的管理属于企业管理的范畴，而企业之所以存在，是为了提供商品和服务。企业必须履行经济责任，以促进社会发展，并遵循社会的政治信念和伦理观念。但是，如果套用逻辑学家的说法，这些都属于会限制、修正、鼓励或阻碍企业经济活动的附带条件。企业的本质，即决定企业性质的最重要原则，是经济绩

效。

首要职能：经济绩效

在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。管理层只能以所创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。企业活动可能会产生大量的非经济性成果：为员工带来幸福、对社区的福利和文化有所贡献等，但是，如果未能创造经济成果，就是管理的失败。如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的产品和服务，就是管理的失败。如果管理层未能令交付于它的经济资源提高或至少保持其创造财富的能力，也是管理的失败。

就这个层面而言，企业管理是独一无二的。军方的总参谋部可能会很合理地自问，其基本军事决策是否符合国家的经济结构和利益，但是如果军事考虑从一开始就以经济需求为优先，那么总参谋部就是严重的失职。在军事决策中，决策所造成的经济影响通常都是次要考虑，只是限制性的因素，而不是军事决策的出发点或根本理由。身为军事组织的特殊机构，总参谋部必须把军事安全放在第一位，否则就是对其职责的背叛，是一种危险的渎职行为。同样，尽管企业管理层必须考虑企业决策对于社会所造成的影响，但同时也需要把经济绩效放在首位。

因此，管理层的第一个定义是：管理层是经济器官，是工业社会所独有的经济器官。管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑，都

必须以经济作为首要尺度。

管理的首要职能是管理企业

这一说法看似明显，却并不能推出明显的或被普遍接受的结论。它既意味着对管理层和管理者活动范围的严格限制，也意味着对创造性活动的重要职责。

首先，它表明企业管理的技巧、能力和经验是不能被照搬运用到其他机构的。一个人成功的企业管理生涯本身并不能保证他从政也会成功。企业管理生涯本身并不足以管理重要的政府机构，或领导军队、教会或大学。所谓共同的、能够相互转化的技能和经验就是指分析和行政管理上的技能和经验，这些技能和经验对企业管理来说非常重要，但是对于各种非商业性机构而言，却是次要的。过去20年来，美国人一直激烈地争论，罗斯福究竟是一位伟大的总统，还是美国的灾难，但是大家却很少提及罗斯福其实是个非常糟糕的行政官员，甚至连他最顽固的政敌都认为这与争论毫不相干。大家都把争论焦点放在基本政治决策上，没有人会声称这些基本决策应根据以顾客愿意支付的价格向顾客供应其所需的商品和服务来决定。或者，根据对创造财富的资源的保护或提供的程度来决定。企业管理者所重视的焦点在政治家的眼中，只不过是诸多因素之一而已。

第二个否定性的结论是，管理绝不能成为一门精确的科学。的确，

我们可以系统化地将管理者的工作进行分析和分类，换言之，管理工作具备了明显的专业特性和科学的一面。管理一家企业绝非单凭直觉或天赋就能胜任。管理的要素和要求是可以进行分析的，是能够予以系统地组织的，是能够被任何具有正常天资的人所学会的。总而言之，本书完全是根据这样一个主题写就的，即按“直觉”办事的管理者是干不了几天的。本书认为，通过系统地学习原理，掌握有条理的知识，系统地分析其在工作所有领域中的表现，包括企业的管理，将提高管理者的绩效。的确，没有任何其他的东西能够如此有助于管理者提高他的技能、他的成效和他的绩效。这一论点的依据是确信管理者对现代社会和社会公民的影响如此之大以致要求他严以律己，成为真正高水准的公共服务专业人才。

然而，最终检验管理的是企业的绩效。惟一能证明这一点的是成就而不是知识。换言之，管理是一种实践而不是一种科学或一种专业，虽然它包含这两方面的因素。如果试图通过向管理者“颁发许可证”，或把管理工作“专业化”，没有特定学位的人不得从事管理工作，那将会对我们的经济或我们的社会造成极大的破坏。

反之，正因为好的管理要经历这样的考验，因此成功的企业经营者才有办法完成他的工作，无论他是不是好的管理者。任何人如果想把管理变得更“科学”或变成一种“专业”，一定会开始设法除去那些“讨厌的麻烦”——商业世界中的不可预测性，包括：风险、波动、“无益的竞

争”、消费者“不理性的选择”等——而且在这个过程中，经济的自由和成长的能力也随之而去。早年有些提倡“科学管理”的先驱最后都要求经济走向彻底的“卡特尔化”（联合垄断），其实并非偶然，亨利·甘特（Henry Gantt）就是最好的例子。美国的“科学管理” 在海外造成的影响之一，是20世纪20年代德国的“理性化”运动，试图透过企业联合垄断，塑造出更适合专业管理的环境；而在美国，那些沉浸于“科学管理”思想的人除了大力提倡“技术专家治国”，还在罗斯福新政元年推动“全国复苏法案”的努力中发挥重大作用，试图塑造全国性的超级联合垄断。

管理层的权责无论在范围或程度上都受到严格的限制。的确，为了履行对企业的职责，管理层必须在企业内行使大量的社会的和管辖的职权——对身为企业一员的社会公民行使职权。由于企业的重要性，企业管理层不可避免地成为工业社会中的一个领导群体，这也是一个事实。然而，由于管理层的职责是建立在经济绩效的基础上的，管理层除了必须承担其经济职责外，没有任何职权。如果管理层超出其追求经济绩效的责任，开始对公民和公民的事务行使管理职权，就是滥用职权。此外，管理层只能是几个领导群体中的一个领导群体，就其自己的利益而言，它从不可能也绝不可能成为惟一的领导群体。它只具有一部分而不是全部的社会职责——因而也只具有一部分而不是全部的社会职权，如果管理层要求成为惟一的领导群体——或者甚至是具有职权的领导群体——要么它将遭到抵制，并在受到抵制的过程中被剥夺它能够合法地要求得到的职权；要么它为虎作伥，强化一个独裁政府，这个独裁政府将

会剥夺自由社会中所有其他群体以及管理层的职权和地位。

虽然管理层是企业的器官，其活动范围和发展潜力都因而受限，但同时管理层也担负了创造性行动的重责大任。因为管理层必须管理，而管理不只是被动的适应性行为，而是主动采取行动，促使企业获得期望的成果。

早期的经济学家认为商人的行为完全是被动的：如果他们把事业经营得很成功，表示他们能快速地应对外界发生的事件，经济状况完全由客观的力量所控制，商人既无法控制外在经济环境，也无法借由其所采取的行动来影响经济状况。我们或许可以把这样的商人称为“交易者”。交易者即使不被视为寄生虫，他们的贡献也只是机械性的——把资源转移到更具生产力的用途上。在今天的经济学家眼中，商人理性地在各种方案和行动中做选择。交易不再只是机械性的概念，显然商人的选择会对经济造成实际的冲击。但是，在目前有关“公司”的经济理论和“追求最大利润”的定理所形成的画面中，经济学家心目中的“商人”尽管可以在各种不同的适应方式中有所选择，却仍然只是顺应经济发展而被动适应环境。基本上，这是“投资者”或“理财者”的观念，而非“管理者”的观念。当然，能够快速、明智而理性地适应经济发展是非常重要的，但是管理绝非仅是被动反应和适应，而隐含了一种企图塑造经济环境的责任，在经济变动中主动规划、开创和突破难关的责任，以及不断铲除经济环境对企业活动限制的责任。因此，在管理企业时，可能性——经济

学家所谓的“经济条件”，只是其中一根支柱，如何符合企业利益是另外一根支柱。虽然人类永远也无法“主宰”环境，总是紧紧受到各种可能性的钳制，但管理层的特殊任务就是让企业的希望先成为可能，然后再设法具体实现。管理者不仅是经济动物，同时也是开创者。只有当管理者能以有意识、有方向的行动主宰经济环境、改变经济环境时，才能算是真正的管理。因此企业管理也就是目标管理，这将是贯穿本书的基本原则。

管理管理者

要取得经济绩效，就必须有一家企业。因此，管理的第二种职能是利用人力和物质资源造就一家能创造经济价值的企业。具体地讲，这就是管理管理者的职能。

根据定义，企业必须能够生产出比这家企业所拥有的资源更多更好的物质产品。它必须是一个真正的整体；大于或者至少不等于它的所有部分的总和，它的产出大于所有投入的总和。

因而，企业绝不能成为一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序汇集在一起，然后打开资本的开关，如19世纪经济学家所笃信的那样（也如许多学究式经济学家的后继者们所仍然相信的那样），是不够的。它需要资源的嬗变。而这种变化是不可能来自于诸如资本之类无生命的资源的。它需要管理。

但是，人们也清楚，能够增大的资源只能是人力资源，所有其他的资源都受机械法则的制约。人们可以更好地利用这些资源，或者较差地利用这些资源，但是这些资源绝不会产生出比投入的总量更大的产出。相反，在将非人力资源汇集在一起的过程中，始终存在着一个如何将由于摩擦等原因造成不可避免的产出损耗控制在最低限度的问题。在人类所有能够运用的资源中，只有人才能成长和发展。只有中世纪伟大的政论作家约翰·福蒂斯丘爵士（Sir John Fortescue）所谓的“有意识的大众行为”——自由人的有指导的、目标一致的、共同的努力——才能创造出一个真正的整体。的确，自从柏拉图以来，“美好社会”的定义就是能让整体大于部分的总和。

当我们谈到成长与发展时，隐含的意思是人类可以决定自己的贡献是什么。我们习惯上总是认定基层员工——有别于管理者——只是听命行事，既没有责任，也无法参与有关自己或他人工作的决策。这表示在我们眼中，基层员工和其他物质资源没有什么不同，而我们也根据机械法则来考量员工对于企业的贡献。这是很严重的误解。然而这种误解和基层工作的定义无关，而是未能看清许多基层工作其实是具有管理性质的，或是如果改为管理性质的工作，生产力会更高。换句话说，只有管理管理者，才能造就企业。

我们用来描述有效运作且具生产力的企业所需活动的各种名词，就足以证明前面的说法是正确的。我们谈到“组织”——企业的正式结构

时，我们其实是指管理者和发挥管理功能的组织；无论砖头水泥或基层员工在组织结构中都不占有任何地位。我们谈到“领导力”和企业“精神”，而领导力必须靠管理一群管理者来有效发挥；企业精神也必须通过管理层的精神来塑造。我们讨论企业“目标”和“绩效”，而企业目标是管理层的目标，企业绩效也代表管理层的绩效。如果一个企业未能取得应有的绩效，我们完全有理由去更换一名新的总裁，而不是去辞退员工。

管理者也是企业最昂贵的资源。在大企业中，会不断听到某个具有10年或12年工作经验的优秀工程师或会计师，其价值相当于5万美元的直接投资的说法。当然，这个数字纯属猜测。但是，即使实际数字没有这么大，仍然足以证实，虽然企业对管理者的投资从来没有显现在账面上，却超过企业对于其他任何资源的投资。因此企业管理者必须充分利用这笔投资。

因此，管理“管理者”也就是运用资源来打造企业，使资源能充分发挥生产力。而管理是如此复杂而多面，即使在很小的企业中，如何管理“管理者”都是非常重要而复杂的任务。

管理员工和工作

管理的最后一项职能是管理员工与工作。工作必须有效执行，而工作必须由员工来完成——从纯粹的非技术性员工到艺术家、从推车的工

人到执行副总裁都是企业员工。这意味着要对工作进行组织，使之成为最适合人类的工作；对员工进行组织，使得员工最有效地进行工作。这也意味着应该将人视为资源——也就是说，人具备独特的生理特质、能力和限制，因此应该像处理其他资源（例如铜）一样，给予同等的关注。但同时也应该将人当成不同于其他资源的资源，每位员工都有自己的个性和公民权，能够掌控自己是否要工作，以及做多做少和绩效好坏，因此需要激励、参与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。只有通过管理，才能满足这些要求。因为员工只有通过工作和职务，并身属企业才能得到满足，而管理层则是给企业注入生命的重要器官。

每个管理问题、管理决策和行动中还有一个共同要素，但这个要素并非管理的第四个职能（而是额外的尺度），那就是时间。管理者必须将目前的现况和长远的未来都一并纳入考虑。如果为了眼前的利润而危害长期利益，甚至企业的生存，那么就不是在解决管理的问题。如果管理决策为了宏伟的未来，而不惜给今天带来灾难，那么也不是负责任的管理决策。许多管理者在位时能创造伟大的经营绩效，但当他们不在其位后，公司就后继无力，快速衰败。这种情况屡见不鲜，正是管理者无法平衡现在和未来，采取不负责任的管理行动的例子。事实上，眼前的“经济成果”是虚幻的，是通过资本支出而达到的成果。每当无法同时满足眼前的利益和长远的利益，或至少在长短期之间求取平衡时，就会危害或摧毁企业的生财资源——资本。

时间的尺度是管理固有的，因为管理与行动的决策是联系在一起的。行动的目标通常都是未来的结果。任何负责“做”（而不仅仅是“知”）的人都会影响到企业的未来。但是，为什么在管理层的工作中，时间因素显得格外重要、也格外困难呢？原因有二。第一，经济和技术进步使得证实决策的成效和收获成果所需的时间不断延长。50年前，爱迪生从根据构想展开实验到建立工厂试产，需要花两年的时间。今天，后继者很可能需要花15年的时间才办得到。50年前，新工厂预计在两三年内就能收回投入；今天，每位员工的平均资本投资额是1900年的10倍，然而在相同的产业中，却可能要花10年或12年的时间，才能完全收回。而像销售团队或经营团队这类组织，甚至可能需要更长的时间才能建立起来，并收回当初的投资。

第二个原因是，管理者必须能兼顾现在与未来。军事将领也明白这两种时间层面的重要性，但是他们通常都不需要同时兼顾两者。在和平时期，军事将领根本不需考虑“现在”，现在的一切都是为未来的战争做准备。但在战时，他眼中只有最近的“未来”，他最关心的是如何赢得眼前的战争，把其他的一切完全排除在外。但是，管理者必须保持企业目前的成功和盈利，否则将不会有企业生存下来并享受未来的乐趣。企业的管理者必须同时使企业能够发展和兴旺，或者至少使企业在将来能够生存下去——不然的话，他们就没有尽到保持资源的生产能力和不使其受损害的责任，就毁掉了资本。惟一与“时间紧缩”(time-squeeze)类似的是政治家所处的窘境：既对公共利益负有责任，又需要连任，并以此作

为为公共利益贡献的先决条件。然而，寡廉鲜耻的政治家可能会觉得，对选民的承诺和一旦当政后的表现并不需要完全一致。但是，管理者对目前成就所做的工作直接决定着未来的成就，他对未来成就所做的工作——例如，研究的费用或工厂的投资——深刻地影响着目前现有的成就。

管理的综合性

管理的三项职能——管理企业、管理管理者以及管理员工和工作——都能够分别加以分析、研究和评估，并且区分目前与未来的状况，但是在日常的管理工作中，则无法清楚区分三者，也无法把今天的决策和关乎未来的决策完全分开。任何管理决策都会影响到管理的三项职能，而且也必须将三者同时纳入考虑。而影响未来的关键决策往往都是针对现况的决策——例如针对目前的研究经费、申诉处理、人员升迁和解雇、维修标准或顾客服务所做的决策。

我们甚至不能说其中任何一项任务比其他任务更重要，或需要更高超的技术或能力。没错，企业绩效是第一位的，这是企业的主要目标和存在目的。但是，无论管理层多么懂得经营企业，如果企业不能健全运作，也就没有企业绩效可言。如果对员工或工作管理不善，情况也同样如此。未对管理者进行有效管理而取得的经济成效是虚构的，并且实际上是在糟蹋资本，未对员工和工作进行有效管理而取得的经济成效同样也是一种假象。它不仅会使成本增长到使企业失去竞争力的程度，它也将通过制造阶级仇恨和阶级纷争，使企业根本无法运作而使经济成效荡

然无存。

管理企业在三项职能中居于首位，因为企业是经济机构，但是管理管理者及管理员工和工作也同样重要，因为我们的社会不是经济机构，因此它对管理的这两个领域极为关注。社会的基本信念和目的都要求在这两个领域内得以实现。

在本书中，我们将始终把现在与未来综合在一起。但是，我们将分别讨论管理层的三项主要职能：管理企业、管理管理者以及管理员工和工作。然而，我们必须牢记，在实际操作中，管理者总是在每一项活动中履行着这三项职能。我们必须牢记，在同一时间内履行的是三项而不是一项职能，由同样的人履行并由同样的人完成这些职能，执行同样的决定并推行同样的决策，实际上是管理者独特的状况。因此，在回答“什么是管理层？管理层在做什么？”这些问题时，我们只能说管理层是一种有着多重目的的机构，它既管理企业，又管理管理者，也管理员工和工作。如果这其中缺掉任何一项，就不再有管理可言——也不会有企业或工业社会了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　管理层面临的挑战

新工业革命——自动化：科学幻想和现实——什么是自动化——概念性的原理，不是技术或精巧的装置——自动化和工人——自动化、计划和垄断——对管理层的要求

在即将来临、我们称之为“自动化”的工业革命中，管理层将面临第一个大考验，也将面对最艰巨的任务。

今天，许多科幻小说都对自动化有所描绘，其中有关“按钮工厂”的描述大概已经不算最荒诞的情节了（尽管基本上还是胡说八道）。20世纪30年代“规划家”的口号在新科技推波助澜下重新复活，新的廉价惊险小说纷纷问世，试图为读者描绘出这场噩梦——在科技专家的乐园中，完全不需要人类来做决定、负责任或管理，“电脑”会自行操控按钮，创造财富，并分配财富。

这类小说还特别指出，由于新科技需要庞大的资本支出，因此只有大企业才负担得起巨额投资。尤其在欧洲，我们被告知此后将不再有竞争，因而产生的大型独占企业势必走向国有化，而且未来的按钮工厂将不再有工人。（虽然始终没有人告诉我们，假如每个人都被迫无所事事，那么谁来购买工厂不断吐出的商品？）未来的工厂惟一还需要的人力是纯技术人员——电子工程师、理论物理学家、数学家或清洁工，但却不需要管理人员。实际上，虽然许多预言家在其他的观点上持有不同

意见，但不需要管理者他们似乎都坚决赞同。

难怪这类推测多数都出自于控制型经济和中央计划型经济的倡导者口中——在欧洲尤其如此，因为目前对于未来的一切预测都完全出自于规划家昨天催促我们接受的那张处方。由于身在自由世界的我们不再认为规划家开的药方有效，他们企图拿这是不可避免的趋势为借口，迫使我们接受同样的药方。

什么是自动化

然而，所有这些主张、结论和恐惧都恰好与科技真正的意义背道而驰。的确，我们有充足的例证——例如炼油厂或合成橡胶厂的状况——因此无需凭空臆测，我们就可以说明自动化是什么，会带来什么影响。

自动化并不是以“技术”为其特征。就像其他技术一样，自动化主要是各种观念构成的体系，它的技术方面是其结果，而非原因。

第一个概念十分抽象：在看似变动的现象背后，其实隐藏着一种稳定而可预测的基本形态。第二个概念是关于工作的本质。新科技不像早期的单件生产，强调技能是整合性的工作原则；也不像亨利·福特的大量生产概念，以产品为导向，强调整厂原则，也就是整个工厂都采用单一产品的大量生产模式。新科技强调的是流程，把流程看成整合而协调的整体，目的是产生最佳流程——能以最低的成本和最小的投入，稳定地生产出最多样的产品。的确，流程中的变化和波动越少，则能生产的

产品种类可能就越多。

最后，新科技包含了一种控制的观念，试图在手段和目的、投入和产出之间保持平衡。自动化要求预先建立起重要机制，因此，对于生产流程能够有预先设定并自我启动的控制机制。

控制的机制可能非常简单。

在一家人寿保险公司的理赔部门中，需要特殊处理的保险单——例如文件不全、缺乏数据、受益人不清楚、权利不明确等，都挑出来，由一位职员个别处理。任何人都可以在几天内学会处理这些特殊案件（或设计一部机器来处理），如此一来，98%的正常保险单都能够平稳而迅速地处理完毕，即使这些保险单的理赔方式、受益人之间的分配等可能还是有成千上万种不同的情况，单纯的另案处理就足以提供充分的控制，以确保流程顺畅。

有时候，也可能需要复杂的控制机制，例如实施“回馈”的做法，将流程的成果回馈到前一个生产阶段，以确保流程顺畅，并在必要的时候修正流程。

最简单的例子就是蒸汽机的“安全阀”，锅炉中的大量蒸汽会将安全阀往上推，直到开启的气孔释放了过量蒸汽，降低了锅炉中的蒸汽气压，于是安全阀又下降至原本的位置，并关闭气孔。在生物世界里，腺体也是依据这个原理运作的，而高射炮的电子控制系统也利用了回馈原

则。

不过，这类控制机制在自动化技术中只扮演次要角色，最重要的还是流程中内建的控制功能，通过剔除流程无法处理的状况，或调整流程以产出计划中的成果，而保持流程顺畅。

只有当人们彻底地考虑了这些概念后，机器和精巧的装置才能被有效地运用。

只有做了这样一番概念性的反思后，这些以重复为特征的操作的机械化才既有可能又经济。人们能够用一台机器将原料输入另一台机器，改变原料在机器中的位置，或将原料从一台机器转向另一台机器。所有处理原料的工作——在大规模生产方式条件下这种工作提供了大量非熟练的重复性的工作——都能实行机械化操作。机器安装的调整和常规的检查（如机器温度是否太高或工具是否太过锋利）也都能实行机械化操作。

不过，这种“机械化”却不能代表自动化本身。它只是“自动化”的结果，而不是自动化不可或缺的要素。有很多例子显示，即使一条输送带都没有，也能达到大量生产的成效，例如票据交换所中的支票分类工作。我们将会看到许多成功自动化的例子都没有用到任何“自动化的工具”，更看不到任何一个“按钮”。

所以，在自动化的过程中，技术、工具和原理都由任务决定，也因

任务而异。自动化并非由这几个因素所组成，自动化也不完全系于技术、工具和原理的应用上。自动化是把工作组织起来的一种概念，因此既适用于销售组织和行政作业，也同样适用于工业生产。

自动化和工人

许多人都认为，新科技出现后，机器人将取代人力，这种说法大错特错。我的学生有一次对我说："我负责操作模拟电脑已经有一段时间了，我仍然很震惊，竟然有这么多企业界人士相信我是受这部机器支配。"

事实上（虽然一定会出现人力遭到取代的问题），新科技出现后，一定会雇佣更多的人，尤其是技术高超、训练有素的人员。

20年前，大家都认为大量生产的技术，即过去的工业革命会导致许多人失业。今天，我们知道凡是引进大量生产技术的地方，工作机会都快速增加。但是许多人仍然相信，大量生产作业以非技术性员工取代了技术性员工，今天我们业已知道了这种说法的谬误。举例来说，美国是最大规模采用大量生产方式的国家，但在不同种类的员工中，训练有素的技术员工无论在数量或比例上都成长最快。而过去那种纯粹贡献体力、真正的非技术性员工今天已经摇身一变为半技术性的机器操作员——具备较高的技能，受过比较好的教育，能创造更多的财富，生活水准更比过去大幅提升。 目前发生的技术改变将会把这个过程更往前推

进一大步，不但不会导致劳动力过剩，反而会需要大量技术高超、训练有素的人力——需要管理者来思考规划，需要训练有素的技师和工人来设计新工具，并且生产、维修、操作这些工具。的确，我们几乎可以确定，无论在任何国家，这样的转变如果要快速普及，主要障碍就在于受过训练的人力不足。

同样，只有大企业才能采用新技术的说法也是不正确的，更不用提新技术会排挤小公司和独立企业，导致大企业独占市场的说法了。在某些产业中，新技术或许的确扩大了最具经济效益的单位的规模，而在其他许多产业中（例如生产生铁的产业），很可能新技术反而能让较小的生产单位具备经济效益。

最后，新技术将导致资本需求剧增的说法也不对。诚然，生产工人的人均投资将会上升，但由于企业将需要更多的技术人员和管理人员，员工的人均投资根本不会增加。而且根据我们的经验，似乎也没有迹象显示每单位产出的平均投资会大幅增加。

对管理层的要求

最重要的是，新技术将不会造成管理者过剩，或是被纯技术人员取代，相反，未来会需要更多的管理者。管理的领域将会大幅扩大，许多现在被视为基层员工的人未来将必须有能力担负起管理工作。绝大多数的技术人员都必须了解管理工作的内容，并且从管理者的角度来看事情

和思考。无论在任何阶层，对于管理者的责任和能力、他的愿景、他在不同风险中抉择的能力、他的经济知识和技能、他的管理管理者及管理员工和工作的能力，以及他的决断力等各方面的要求将会越来越高。

新技术不但不会造成垄断的情况，反而会要求高度的分权、弹性和自主管理。在新科技的时代，任何社会如果试图排斥自主企业的自由管理作风，这个社会便将痛苦地消亡。任何一个试图将责任和决策集中于高层的企业也将同样如此。

基于以上种种理由，任何关于管理本质的描述都不能不把自动化纳入讨论。我倾向于相信，自动化不会像突如其来的洪水般迅速将我们淹没，而会如涓滴细流般逐渐影响我们。但是毋庸置疑，自动化的时代即将来临。20世纪下半叶，最先了解自动化，也率先有系统地应用自动化的工业国家，无论在生产力或财富上，都将领先群伦。就好像20世纪上半叶的美国，由于了解和应用大规模的生产方式而取得全球领导地位。更加不需怀疑的是，哪个国家的管理者最能够了解管理的真谛，并彻底实践有效的管理，该国家必将取得世界领导地位。

第一部分

The Practice of Management

管理企业

第4章　西尔斯公司的故事
第5章　企业是什么
第6章　我们的事业是什么，我们的事业应该是什么
第7章　企业的目标
第8章　今天的决策，明天的成果
第9章　生产的原则

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　西尔斯公司的故事

何谓企业，企业是怎样被管理的——一个尚未探索的领域——以西尔斯公司为例——西尔斯公司如何成为一个企业——罗森沃尔德的创新——发明邮购工厂——伍德将军与西尔斯公司的第二个阶段——制定销售规划和培养管理者——T.V.豪泽和未来的挑战

这种情况并非偶然，而是反映出目前关于企业管理，非常缺乏站得住脚的经济理论。但我们不打算立刻着手自行构建理论，而是应该首先仔细观察企业实际的运营行为。要描绘企业的真实面貌，探讨管理的意义，最佳的范例莫过于美国最成功的企业之一——西尔斯公司。（有关西尔斯公司的资料，我主要取材自艾米特与哲克（Emmet & Jeuck）的《邮购目录与收银台：西尔斯公司发展史》（Catalogues and Counters:a History of Sears，Roebuck & Co.，Chicago:University of Chicago Press，1950），这是有史以来写得最好的公司史之一。但是无论是历史资料的诠释或西尔斯的现况分析，我都必须负完全的文责。）

西尔斯公司在20世纪初开始发展成为一家企业，当时西尔斯公司看出美国农民代表了一个被隔离而独特的市场：由于农民与世隔绝的生活形态，他们无法接触到既有的销售渠道；也由于农民不同于城市消费者的特殊需求，他们自成一个独特的市场。尽管个别农民的购买力很低，但全体农民却代表了几乎从未被开发的庞大购买潜力。

为了接近农民，必须创建一种新的销售渠道，必须生产能符合农民需求的产品，必须向农民输送大量低价的，并能保证经常供应的商品。由于闭塞的客观条件使得农民不可能在货物装运前检验商品，或者在遭受欺骗时寻求赔偿，因此，供应商必须给予农民一种可靠和诚实的保证。

因此，在创建西尔斯公司时，需要对客户和市场进行分析，尤其需要分析什么是农民认为有“价值”的东西。此外，还需要在五个独特的领域进行创新。

首先，需要有系统的销售规划，即发现和发展能提供农民所需的特殊商品的供货渠道，以农民需要的数量和质量以及他们能承受的价格供应商品。第二，需要有邮购商品目录，该目录应能解除农民无法进城采购之苦。考虑到这一点，这份目录必须定期出版，而不能像拍卖廉价商品的告示那样，无固定发布日期。必须摒弃所有传统的邮购商品的做法，学会不以对商品夸张的炫耀来诱使农民购物，而是实事求是地向农民介绍所供的商品，其目的是通过使农民相信该份目录和目录背后的公司的可靠性来建立一个长久的客户。这份目录应该成为农民的“福音书”。第三，“买主自行小心”的陈旧观念应转变为“卖主自行小心”的新观念——西尔斯公司著名的“退还你货款，不提任何问题”的政策充分表明了这个观念。第四，必须寻找一种方式，能价廉快捷地满足客户大量的订货。没有邮购工厂，企业的经营是完全不可能的。

最后，必须组建起人力组织。当西尔斯公司开始成为一家企业时，缺乏适应这种经营方式的客户，缺乏精通投资管理新要求的会计，缺乏制作目录插图的美工人员，缺乏具有处理大量客户订单经验的职员。

理查德·西尔斯以他自己的名字命名公司，但是使这家公司真正成为现代企业的却并不是他。西尔斯本人的经营活动难以称得上“经营企业”。他是一个精明的投机商，他大量买进亏本销售的商品，然后，通过大肆做广告，再整批售出。他的每一笔交易其实质都是一种售后结算交易，交易完成后再与参与交易的企业进行结算。西尔斯为他自己赚了很多钱，但是，他的经营方式从未创造一个企业，更不要说长期经营企业了。事实上，像许多有着与他相似的经商经历，结果在他前面破产的人一样，没有几年他就不得不退出商界。

是朱利叶斯·罗森沃尔德在10年间，从1895年他掌管公司起到1905年芝加哥邮寄工厂开业为止，才使西尔斯公司脱颖而出成为一家企业。罗森沃尔德对市场进行了分析，他首创系统地开发商品渠道，他发明了定期发行内容翔实的邮购目录，推出了“保证质量，否则退款”的政策。他建立了富有成效的人力组织。他在开始阶段就赋予管理层最大的权力并对结果负全部责任。后来，他又给予每个雇员一份用经营利润购买的公司股份。因此罗森沃尔德不仅是西尔斯公司之父，也是“渠道革命”的先驱。“渠道革命”风靡20世纪的美国，是经济增长中极为重要的因素。

西尔斯公司早期历史的基本贡献中仅有一项不是罗森沃尔德做出

的，那就是芝加哥邮寄工厂，是由奥托·多森在1903年设计的，比亨利·福特的工厂早5年落成。亨利·福特的工厂是现代第一家以大规模生产方式进行生产的工厂。该厂以装配线、传送带、标准化的可互换的部件，尤其是以有计划的全厂范围的调度，将所有的工作分解成简单的重复操作。（在西尔斯一直有这样的故事流传，传说亨利·福特在组建第一个工厂之前，曾到西尔斯公司参观并学习它的邮寄工厂。）

正是基于这些基础，到第一次世界大战结束时，西尔斯公司已经发展成为一个全国性的机构，它的“福音书”是除《圣经》之外惟一一份可以在许多农户家庭找到的印刷品。

西尔斯公司发展历程的第二个阶段始于20世纪20年代中期。如同它的第一阶段是由朱利叶斯·罗森沃尔德主导一样，它的第二阶段则是由另外一个人，即罗伯特 E.伍德将军主导。

20世纪20年代中期，当伍德加盟西尔斯公司时，西尔斯公司原有的市场正在急剧地发生着变化。农民不再是闭塞的了，汽车使得他们能去城镇购物。他们不再是一个独特的市场，相反，在很大程度上由于西尔斯公司的作用，他们正迅速地将生活方式和生活标准向城市中的中产阶级靠拢。

与此同时，一个巨大的城市市场出现了。这个市场像25年前的农民市场一样，呈现出同样的闭塞，同样的供应不畅。城市中低收入群体已

经崛起，他们不再满足维持生计的生活标准，不再适应“下层阶级”独特的习惯，他们迅速地开始拥有金钱，产生要与中产阶级和上层阶级相同的购买欲望。换言之，这个国家正急速地演变为一个巨大的、统一的市场，而配售体系却仍是一个分散的、阶级特性鲜明的配售体系。

早在加入西尔斯公司之前，伍德就做了一番分析。通过分析，他决定将西尔斯公司的侧重点转向零售商店——为商店添置设备，向已经购买汽车的农民和城市人口提供服务。

为了使这项决定能够实施，必须再次进行一系列的创新。为了找到供货来源以及向其购置商品，商品的营销必须增加两项重要的新功能：设计产品以及扶植能够大量生产这些产品的厂商。“上流社会市场”的产品，例如冰箱，必须重新设计，使之适销于购买力有限的“大众市场”。必须创造产品供应商——经常是由西尔斯公司来投资并培训管理者——来生产这些产品。这样做也需要进行另一项重要的创新，即处理好西尔斯公司与供应商的关系。营销计划的制定和研究，系统地培育数以百计的能为大众市场生产产品的小供应商，这些前所未有的工作都必须创造性地进行。这些工作大部分是由T.V.豪泽完成的，他多年担任西尔斯公司的销售副总裁。这些创新在西尔斯公司第二个发展阶段中对大规模商品配售所起到的作用，如同邮购工厂和邮购目录在第一个发展阶段中所起的作用一样，对美国的经济做出了显著的贡献。

但是，从事零售业务也意味着要配备大量的商店经理，因为邮购销

售并没有为零售商准备管理者。西尔斯公司经营零售业务的最初10年或15年中最大的瓶颈问题就是管理者的短缺，这个问题几乎一直持续到第二次世界大战。因此，必须对培育管理者的领域进行最系统的创新。西尔斯公司20世纪30年代的政策成了美国工业界正在进行的培育管理者的工作的起点。

向零售商店拓展意味着在组织结构方面进行彻底的改革。邮购销售是一种高度集中的经营方式——至少在西尔斯公司一直如此，但是零售商店不可能由几千公里之外的总部来经营，而必须由当地人来管理。虽然西尔斯公司当初只需几家邮购工厂向全国供货，但是，今日却拥有700家商店，每家商店都有自己的市场和地区属性。分权制的组织机构、管理分权制公司的方法、对商店经理业绩的考核，以及既给予公司最大限度的自治权又保持公司的统一性，所有这些都必须探索出实施的办法，以便使零售商店有可能得以运行。另外，还需要制定新的报酬政策对商店经理的业绩进行奖励。

最后，西尔斯公司必须将创新引入商店的选址、建筑和外观布置等方面。传统的零售商店不适宜西尔斯公司的市场。这不仅仅是将西尔斯公司的商店搬到城市郊区的问题，也不仅仅是为商店提供足够的停车场的问题，整个零售商店的观念必须改变。事实上，即使在西尔斯公司也没有多少人意识到这种创新是多么深刻，它对美国人的购物和城镇市容有多大的影响。今日被吹捧为零售业重大创新的郊区购物中心，实际上

只不过是西尔斯公司20世纪30年代确立的观念和方法的翻版而已。

拓展零售商店的基本决策是在20世纪20年代中期做出的，那些根本性的创新是在20世纪30年代早期进行的。这说明了为什么西尔斯公司的交易量和利润在萧条时期、第二次世界大战时期以及战后繁荣时期都持续上升，虽然这些基本决策的实施至今已近30年，但它们至今尚未被完全地付诸实施，包括女性时装领域和公共关系领域的一些决策。

商品规划——系统地设计用于大规模配售的优质产品，系统地培育从事大规模生产这些产品的人员——仍然有必要应用于女性时装领域。女性时装的传统生产组织——纽约“服装区”——并不符合大规模配售的要求。尽管西尔斯公司能将其他相同的传统工业转变为大规模生产和大规模配售的产业，并且，在今日的拉丁美洲正成功地这样做着，但它未能也不愿意改变女性时装产品的生产体系。

另一个未完成转变的领域是公共关系领域。西尔斯公司在朱利叶斯·罗森沃尔德领导下曾率先涉足公共关系领域，而且西尔斯公司的每一位成员也都认为这是一个至关重要的领域。虽然西尔斯公司的市场已经城市化，但是西尔斯公司的公共关系仍然侧重于当初的“西尔斯公司，农民的朋友”之上。鉴于西尔斯公司的市场实际状况，人们只能认为这是一种恋旧的心态，与企业的需要不相适应。

伍德将军1954年春季从西尔斯公司的董事长职位上退了下来，T.V.

豪泽接替了他的职位。这充分标志着西尔斯公司一个时代的结束。西尔斯公司现在面临着新的问题和新的机遇。

曾经改变西尔斯公司市场的汽车似乎要再一次改变这个市场。在大多数城市中，驾驶汽车已是一种负担，停车更是困难，以致汽车迅速地失去它对购物者的帮助作用。与此同时，西尔斯公司的典型顾客——家庭主妇，正变为职业妇女，在购物的时间她们必须得上班，或者，她们在外出购物时无法照看小孩。

如果这种认识是正确的，那么西尔斯公司需要对市场和顾客再做一次分析，并制定出新的目标，就像其在历史上两个转折点时曾做过的那样。可能需要有一种新型的配售体系，在这种体系中，当地的商店是售货员的总部，售货员受理顾客的订单。售货员也许会开着一辆样品车，挨家挨户地流动。最近几年，挨门挨户销售的交易额的增长也许预示着这样的一种发展趋势。这种变化似乎自然需要有新的销售体系概念、新的报酬政策和方法。可能会产生难以寻找合适的人员的新问题，就像20年前难以寻找零售商店管理者一样。在顾客家中提供西尔斯公司产品的服务可能最为关键，也许最终会像40年前的退款保证一样重要。大部分顾客的购物方式可能会又一次转向按目录购物的方式，虽然不会再通过信件传递，而是通过流动的售货员或通过电话传达。反过来，这又需要对邮购工厂实施技术改造，迄今为止，邮购工厂的经营几乎仍然沿袭50年前奥托·多林提出的基本模式。受理顾客的订单，无论这些订单是通

过邮寄，通过电话或通过售货员送交，似乎都需要有一家运作完全建立在应用自动化和反馈原理基础上的全自动工厂。

甚至商品规划也需要确立新的目标。因为今日最重要的顾客——已婚的少妇和家庭主妇，她们常常拥有一份工作——在很多方面像处于最闭塞时期的美国农民，是一个独特的市场。

换句话说，西尔斯公司可能需要再一次思考企业是什么，其市场在哪里，需要进行哪些创新。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　企业是什么

企业是由人创造和管理的，而不是由经济力量创造和管理的——利润最大化的谬误——利润是经济活动的客观条件而不是经济活动的根本原因——企业的目的：创造顾客——两种企业功能：营销和创新——营销不是一种专门的活动——通用电气公司的方案——企业是实现经济成长的器官——有效利用一切创造财富的资源——什么是生产劳动——作为生产力因素的时间、产品组合、工艺组合和组织结构——利润的功能——应追求多少利润——管理企业，一种理性的活动

从西尔斯的故事中，我们得到的第一个结论是：企业是由人创造和管理的，而不是由“经济力量”创造和管理的。经济力量限制了管理者所能做的事情。经济力量创造了新机会，让管理者能有所作为，但是，经济力量本身却不能决定企业是什么或做什么。我们常听到的说法“管理就是设法让企业顺应市场的力量”是无稽之谈。管理者不仅要发现这些“力量”，还要靠自己的行动，创造这股力量。就像50年前，朱利叶斯·罗森沃尔德使西尔斯公司成为一家企业；就像25年前，伍德将军改变西尔斯的根本体制，在经济萧条和第二次世界大战期间，确保西尔斯仍然成长壮大；今天，西尔斯也必须仰仗某个人（或几个人）的决策能力，来决定西尔斯的兴衰存亡。而且，每一家企业都会面临相同的考验。

第二个结论是：我们不能单单从利润的角度来定义或解释企业。

当问到企业是什么时，一个普通商人的答案通常是："一个创造利润的组织。"经济学家的答案也如出一辙。但是这个答案不仅错误，而且答非所问。

同样，今天有关企业及企业行为的经济理论——利润最大化的理论——其实只是换个更复杂的说法来说明"低价买进，高价卖出"的传统模式罢了。这个理论或许可以充分反映理查德·西尔斯的经营方式，但我之所以说它完全错误，是因为这个理论不足以解释西尔斯公司或其他企业的运营方式，也无法说明应该如何经营企业。经济学家在努力拯救这条定理时，清楚显示了这点。今天研究企业管理理论的经济学家中，乔尔·迪安可说是最杰出而多产的一位学者，但是他仍然沿用这条定理，而他所下的定义是：

经济理论的基本假设是：每一个企业的基本目标都是追求最大利润。但是近年来理论家谈到"利润最大化"时，普遍从长期的角度来看其含义；指的是管理层的收入，而非企业所有者的收入；包括非财务收入，例如，为神经高度紧张的经理们增加休闲时间，以及培养他们之间的默契；指用于特殊用途的津贴，例如，抑制竞争、保持对企业的控制、防止员工提出加薪的要求以及预防反托拉斯法等。这个观念变得十分笼统而模糊，几乎涵盖了我们大部分的人生目标。

这个趋势反映了理论家逐渐了解到许多公司，尤其是大型企业，不再从边际成本和边际利润的角度，采用利润最大化的原则……（Managerial Economics(New York:Prentice-Hall,1951),page 28.）

当然，采用这种已经证明没有存在价值的定理，是毫无意义的，也毫无用处。

这并不是说利润和盈利能力不重要，但确实指出，利润不是企业和企业活动的目的，而是企业经营的限制性因素。利润并不能解释所有的企业活动与决策的原因，而是检验企业效能的指标。即使担任公司董事的是天使，尽管他们对赚钱毫无兴趣，还是必须关心企业的盈利能力。企业的问题不在于如何获得最大利润，而在于如何获得充分的利润，以应对经济活动的风险，避免亏损。

如此混淆观念的原因是，大家误以为所谓的“利润动机”能说明企业家的行为或是作为商业活动的指引。事实上，究竟有没有利润动机这回事，都很值得怀疑。古典经济学家发明了这个名词来解释经济行为的意义，然而，从来没有任何证据显示利润动机确实存在，而且我们很早就发现了经济学家企图通过利润动机来解释经济变化和经济成长背后的真正因素何在。

但是究竟有没有利润动机这回事，其实对于了解企业行为，包括了解利润和获利情况，都毫不相干。比方说，史密斯为了获利而经营企

业，其实只关系到他自己和他的公司，我们无法借此了解史密斯所做的事情以及经营绩效如何；我们虽然知道在内华达沙漠探勘铀矿的人一心只想发财，但我们并不了解采矿者的工作；我们虽然知道心脏专家从事这一行是为了谋生或造福人类，但我们并不了解心脏专家的工作。同理，利润动机以及衍生而来的“利润最大化”理论，和企业的功能、目的以及企业管理的内容都毫无关系。

事实上，更糟的是，这个观念还带来危害，导致我们的社会误解利润的本质，并对利润怀有根深蒂固的敌意，视之为工业社会最危险的疾病。这个观念也要为美国和西欧最严重的公共政策错误负很大的责任——由于政府对企业的本质、功能和目的缺乏了解，而导致错误决策。

企业的目的

如果我们想知道企业是什么，我们必须先了解企业的目的，而企业的目的必须超越企业本身。事实上，由于企业是社会的一分子，因此企业的目的也必须在社会之中。关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：“创造顾客”。

市场不是由上帝、大自然或经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客的需求，而在他们满足顾客的需求之前，顾客也许感觉到那种需求。就像饥荒时渴求食物一样，不能满足的需求可能主宰了顾客的生活，在他清醒的每一刻，这种需求都盘旋在他的脑

海中。但是，在企业家采取行动满足这些需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，否则之前的需求都只是理论上的需求。顾客可能根本没有察觉到这样的需求，也可能在企业家采取行动——通过广告、推销或发明新东西，创造需求之前，需求根本不存在。每一次都是企业的行动创造了顾客。

是顾客决定了企业是什么。因为只有当顾客愿意付钱购买商品或服务时，才能把经济资源转变为财富，把物品转变为商品。企业认为自己的产品是什么，并不是最重要的事情，对于企业的前途和成功尤其不是那么重要。顾客认为他购买的是什么，他心目中的“价值”何在，却有决定性的影响，将决定这家企业是什么样的企业，它的产品是什么，以及它会不会成功兴旺。

顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。

企业的主要功能：营销和创新

由于企业的目的是创造顾客，任何企业都有两个基本功能，而且也只有这两个基本功能：营销和创新。

营销是企业的独特功能。企业之所以有别于其他组织，是因为企业会营销产品或服务，而教会、军队、学校或政府都不会这么做。任何通过营销产品或服务来实现本身目的的组织都是企业。任何一个不从事营

销或偶尔从事营销的组织都不是企业，也不应该把它当成企业来经营。

麦考米克（Cyrus McCormick）是第一个把营销看做企业特有核心功能的人，他认为管理的特殊任务在于创造顾客。史书往往只提到麦考米克发明了收割机，其实他也发明了现代营销的基本工具：市场研究和市场分析、市场定位的观念、现代定价政策、以服务为商品的推销员、为顾客供应零件和服务与分期付款的观念。他是真正的企业管理之父，而且早在1850年之前，就已达成上述成就。但直到50年后，美国人才普遍效法他。

1900年以来美国掀起的经济革命主要是一场营销革命。50年前，美国工商界人士对于营销的普遍态度都是："工厂生产什么，销售部门就卖什么。"今天，大家的态度日益转变为："我们的职责是生产市场需要的产品。"但我们的经济学家和政府官员才刚刚开始了解这个观念，例如，美国商务部直到现在才设立"商品分销局"。

欧洲迄今仍然不了解营销是企业的特殊功能——这也是今天欧洲经济始终停滞不前的主因。因为要完全理解营销的重要，必须先克服社会对"销售"根深蒂固的偏见——认为销售是卑贱的寄生行为，而把"生产"看成是绅士的活动，并由此产生谬误的推论，认为生产是企业最主要而关键的功能。

有一个很好的例子可以说明过去社会对于营销的态度：即使国内市

场占了七成的业务量，许多大型意大利公司却没有在国内设置销售经理的职位。

事实上，由于营销扮演如此重要的角色，单单建立起强大的销售部门，并赋予营销的重任还不够。营销的范围不但比销售广泛得多，而且也不限于专业的活动，而是涵盖整个企业的活动，是从最终成果的观点来看待整个事业，换句话说，是从顾客的角度来看企业，因此企业的所有部门都必须有营销的考量，担负起营销的责任。

过去10年中通用电气公司所采取的政策正说明了这种营销观念，通用电气公司试图从设计阶段，就考虑到产品对顾客和市场的吸引力。他们认为，早在第一位工程师拿起铅笔描绘设计图时，就已经展开了销售产品的努力，实际的销售动作只是最后一步。根据通用电气公司在1952年公司年报中的陈述："这种做法从产品周期刚开始时，就引进营销人员，而不是最后才让他们参与，因此营销能融入企业各个领域的活动。如此一来，通过市场研究与分析，营销部门能告诉工程师、设计师和制造部门：顾客对于产品有什么需求、他们愿意以什么价格来购买，何时何地会需要这些产品。无论在产品规划、生产安排和库存控制，还是在销售通路、商品服务方面，营销都占有主导地位。"

企业是实现经济成长的器官

但是，单靠营销无法构成企业。在静态的经济中，不会有"企业"，

甚至不会有“企业家”，因为在静态的经济中，“中间人”只不过是收取中介费用的“经纪人”罢了。

只有在不断扩张的经济中，或至少是视变化为理所当然、且乐于接受改变的经济中，企业才可能存在。企业是经济成长、扩张和改变的具体器官。

所以，企业的第二个功能是创新，也就是提供更好更多的商品及服务。对企业而言，只提供产品和服务还不够，必须提供更好更多的产品和服务才行。企业不一定需要成长壮大，但是企业必须不断进步，变得更好。

创新可能表现在更低的价格上——一直以来，经济学家最关心的就是这点，原因很简单，因为只有价格，经济学家才能用量化的工具来分析。但是，创新也可能表现在更新更好的产品上（即使价格比较高），或提供新的方便性、创造新需求上；有时候则是为旧产品找到新用途。推销员可能成功地把电冰箱推销给爱斯基摩人，用来防止食物结冻，这样的推销员和开发出新程序或发明新产品的人一样是“创新者”。卖冰箱给爱斯基摩人冷藏食物，等于发现了新市场；卖冰箱给爱斯基摩人来防止食物过冷结冻，事实上等于创造了一个新产品。从技术层面来看，当然还是旧产品，但从经济角度来看，却是一种创新。

创新出现在企业的各个阶段，可能是设计上的创新，或产品、营销

技术上的创新；可能是价格或顾客服务上的创新，企业组织或管理方式上的创新；也可能是能让生意人承担新风险的新保险方案。过去几年来，美国产业界最有效的创新或许不是众所周知的新电子产品或化学产品及程序，而是在材料处理和主管培育方面的创新。

创新发生在各个领域中。无论是对银行、保险公司、零售商店，还是对制造业、工程公司而言，创新都同样重要。

因此在企业组织中，创新就和营销一样，并非独立的功能，需要创新的不限于工程或研究部门，而是延伸到企业的所有领域、所有部门、所有活动中。我必须再重复一次，不只是制造业需要创新，销售渠道的创新也同样重要，而保险公司和银行业的创新也很重要。

企业可以由一个部门专门负责产品和服务方面的创新，以工程或化学为重心的行业通常都采取这种做法。保险公司也往往由一个特定部门主导开发新的理赔方式，可能又由另一个部门专门负责业务人员组织、保单管理和理赔处理的创新，因为两者加起来就构成保险业务的重心。

有一家大型铁路公司设立了两个创新中心，都由副总裁领导。第一个创新中心负责的是所有与交通运输相关的系统工作：包括火车头、车厢、铁轨、信号、通信系统等；第二个创新中心负责在货运和旅客服务、开发新交通资源、拟订新费率、开拓新市场、发展新服务方面有所创新。

包括销售、会计、质量控制或人力资源管理，企业所有部门都应该担负明确的创新责任，建立清楚的创新目标，对公司产品和服务的创新有所贡献，并且努力不懈，在自己的专业领域中精益求精。

有效利用一切创造财富的资源

企业必须掌握创造财富的资源，以达到创造顾客的目的。因此企业重要的管理功能之一，就是有效地利用一切创造财富的资源，从经济角度来说，则称之为生产力。

在过去几年中，几乎每个人都在谈生产力。提高生产力——更有效地运用资源——不但是提高生活水准的关键，也是企业活动的成果，这已经不算什么新观念了。但我们其实不太了解生产力是什么，也不懂得如何衡量生产力。

生产力意味着所有生产要素之间的平衡，能以最少的努力，获得最大的产出。这和每位员工平均生产力或每个工时的平均生产力是两回事，这些传统标准充其量只是含糊地反映了生产力的部分事实。

原因在于，传统标准仍然执着于18世纪的谬误，认为体力劳动者是惟一的生产资源，体力劳动是惟一的真正“努力”，这种观念表现了机械论的谬误，认为人类的所有成就最终都能以劳动力为衡量的单位。但是在现代经济体系中，生产力的提升从来都不是靠体力劳动而达成的。事实上，企业从来都不是靠体力劳动者来达到提高生产力的目标，而是用

其他方式取代体力劳动之后的结果。当然，其中一个替代方式就是资本设备，换句话说，以机械能取代体能。（宾州大学顾志耐教授（Simon Kuznets）严谨的研究显示了美国产业界的资本设备投资和生产力上升的直接关系。）

至少同样重要，但未被探讨的问题是：以教育水准较高、善于分析推理的人才来取代技术或非技术性体力劳动者所提升的生产力，换句话说，以管理者、技术人员和专业人才来取代“体力劳动者”，以“规划”取代“工作”。显然，企业必须在安装资本设备以取代体力劳动者之前，就完成这样的转换；因为必须先有人规划和设计设备——这是具有概念性、理论性而且分析性特点的工作。事实上，只要稍加思考，就会发现经济学家所强调的“资本形成率”其实只是次要的生产要素，经济发展的基本要素必然是“智力形成率”，也就是一个国家能以多快的速度培养出想像力丰富、有愿景、受过良好教育、具备推理和分析技能的人才。

规划、设计和安装资本设备仍然只能反映以“脑力”取代“体力”后所提升的一小部分生产力而已。至少同等重要的是直接转换工作性质对于生产力的贡献——从需要许多技术性或非技术性劳动力，转换成需要受过教育、见多识广的人才进行理论化的分析与概念性的规划工作，而不需任何资本设备的投资。

最近的研究（例如斯坦福研究院所做的研究）清楚地显示，西欧和美国的生产力差距与资本投资的问题并不相关。许多欧洲产业的资本投

资和设备都和美国企业不相上下，然而西欧产业的生产力却只有美国同产业的2/3。惟一的解释是西欧企业高度依赖人工技能，管理者和技术人员所占的比例较低，而且组织结构较不完善。

1900年，美国典型的制造公司每花100美元在直接员工的薪资上，可能最多只花5美元或8美元来聘请管理、技术和专业人才；而在今天的许多产业中，这两项开支几乎相等——尽管有些产业直接员工的工资增长速度和幅度都很快。而除了制造业以外，在交通运输业和矿业、销售、金融和保险业以及服务业中（即在美国经济的半壁江山中），生产力提升完全是以规划取代劳动、脑力取代体力、知识取代汗水的结果，因为在这些行业中，资本投资只是很小的因素。

生产力的提升并非局限于制造业。或许今天提升生产力的最大契机是在销售业。例如，如何运用大众广告媒体——包括报纸、广播、电视等，来取代个别推销员花在直接推销上的力气？如何在推销之前，先建立顾客的购买习惯？在许多行业中，广告花费的总额甚至还大于生产成本，然而广告专家（例如哈佛大学的麦克尼尔）都再三强调，我们无法衡量广告的影响和效益，更无从评估广告是否比推销员的努力更具生产力。近年来，在销售、自我服务和包装、通过大众媒体的广告宣传和通过直接邮件的销售上，技术都有长足的进步，其整体影响和自动化的趋势一样，都深具革命性。然而，我们甚至缺乏最基本的工具来界定，更不用说来衡量应用于流通领域的资源所产生的生产力了。

企业经营中（尤其在会计领域中）有关生产力的词汇早已过时了，容易令人误解。会计师所谓的“生产工人”指的是操作机器的体力劳动者，事实上，他们是最没有生产力的员工。而会计师口中的“非生产性员工”指的是其他所有对生产有贡献，但不需看管机器的人，其中包括像清扫工这类前工业时期、低生产力的体力劳动者，像制造器具的工匠这种身怀绝技、高生产力的劳动者，像维修电器的新工业的技术员，还有像工厂领班、工程师和质量检查员这类知识水平较高的专业人才。最后，会计师混起来统称为“管理费用”的人中其实包含了最具生产力的资源：管理者、规划人员、设计师、创新者。“管理费用”一词流露出一种抵触的情绪。当然，该词也可能包含了寄生在企业中的高薪人员，只不过因为组织不良、士气不振或目标混淆（换句话说，因为管理不善）而需要的人员，其中总是透露出管理不善迹象的好例子，就是“协调者”（当然，此处的讨论完全不涉及个人能力或绩效）。

换句话说，有两种管理费用：生产性的管理费用——用于管理者、技术或专业人才的费用。这种费用取代了一笔至少数额相等的用于生产性或非生产性员工费用或资本支出。另一种是寄生性的或摩擦性的管理费用。这种费用不但没有提高生产力，反而降低了生产力，这是由摩擦造成的，反过来又会制造摩擦。

因此，我们需要的生产力观念是，一方面能将投入与产出的一切努力都加以考虑，同时又能根据与产出结果的关联性来呈现所投入的努

力，而不是假定劳动力是惟一的生产性投入。但即使是这样的观念——尽管已经向前迈出了一大步——如果它对于努力的定义仍然局限于可见的形式和可以直接衡量的成本，也就是说，是根据会计师对努力所下的定义，那么这个观念还是有所不足。有一些无形的因素对于生产力有即使不是决定性的也是巨大的影响，却无法以成本数字来衡量。

首先是时间的因素——人类最容易消耗的资源。企业究竟是持续不断地使用人力和机器，还是只有一半时间用到人力和机器，都会影响生产力的高低。最没有生产力的政策，莫过于希望在一定时间内硬塞进超出合理状况的生产性努力，例如，在拥挤的厂房中或老旧的设备、昂贵的仪器上安排三班制作业。

其次是所谓的“产品组合”，在同样资源的多种组合中求取平衡。企业界人士都知道，这些不同组合在市场价值上的差异，与为了形成产品组合所投入的努力上的差异，几乎不成比例，两者之间几乎看不出任何关联。一家公司采用了相同的材料和技术，生产同样数量的商品，耗费相同的直接和非直接的劳动力，可能赚大钱，也可能破产，这完全要看产品组合而定。显然这代表尽管运用相同资源，生产力却会有很大的差异——但是这种差异不会以成本的形式显现，也无法靠成本分析来检测。

还有一个重要的因素，我称之为“流程组合”。一家公司究竟应该向别人采购零件，还是自给自足？怎么做生产力比较高？应该自己组装产

品，还是外包？应该通过自己的销售渠道，打自己的品牌，还是把产品卖给独立经营的批发商，用他们的牌子销售出去？怎样运用公司具有的独特知识、能力、经验和商誉，以发挥最大的生产力？

并不是每个管理层都无所不能，也不是每个企业都应该从事经过客观评估后认为最赚钱的行业。每位管理者都各有其能力和限制。每当他试图超越自己的能力和限制时，无论他冒险开创的事业是多么有利可图，都很可能失败。善于经营稳定生意的人没有办法适应变幻莫测或快速成长的行业，而日常经验也显示，习惯在快速扩张的环境中经营企业的人，一旦公司进入重整状态，很可能毁了原本的事业；善于在长期研究的基础上经营企业的人很可能无法成功地在高压下销售新奇时髦的商品。如何善用公司和管理层的特殊能力，体察自己的局限何在，也是重要的生产力要素。

最后，生产力深受组织结构的影响，而企业各种活动之间的平衡也会影响生产力。如果由于缺乏明确的组织结构，管理者把时间花在摸索自己应该做什么，而不是实际去做事情，就浪费了公司最稀有的资源。如果公司高层只对工程有兴趣（或许因为公司所有高层主管都具工程背景），而公司需要的却是加强营销，那么这家公司就缺乏生产力，最终的结果将比人均每小时产量的下降更为严重。

因此，我们不只在定义生产力的时候，需要考虑所有影响生产力的要素，而且在设定目标时，也必须如此。无论是以资本取代劳动力，或

以营业成本取代资本设备与人力（但设法区分创造性和寄生性的管理费用），我们都必须评估这些因素究竟对生产力产生何种影响，同时也必须衡量时间运用、产品组合、流程组合、组织结构和各种企业活动之间的平衡对生产力所造成的影响。

不只是个别企业管理层需要实质的生产力衡量指标，整个国家也需要。缺乏这样的指标是我们经济统计的一大漏洞，会削弱经济政策预测和对抗经济萧条的努力。

利润的功能

到现在，我们才有充分的准备，可以开始讨论利润和盈利能力，而一般有关企业本质的讨论通常一开始就讨论利润，因为利润不是原因，利润是结果——是企业在营销、创新和生产力方面的绩效结果。同时，利润也是对企业经营绩效惟一可能的检验方式。的确，当今天的科学家和工程师谈到自动化生产系统的反馈时，利润正是绝佳的例子，因为利润正是企业通过产品的生产与销售来自我调节的运营机制。

但是利润还有第二个同样重要的功能。经济活动总是着眼于未来，而我们对于未来惟一可以确定的事情，就是它的不确定性和其中蕴涵的风险。因此“风险”这个名词最初在阿拉伯文中的意思是“赚取自己每天的面包”也就不足为奇了。通过承担风险，企业人士可以赚到当天口的面包。由于企业活动是经济活动，所以总是试图带来改变，总是孤注一

掷，甘冒更大的风险，或创造新风险。西尔斯的故事显示，经济活动的“未来”是很长的一段时间，要花15年、20年，才能看到西尔斯的基本决策完全奏效，重大投资开始回收。50年来，我们已经了解要促进经济进步，势必“延迟经济的回收期”。然而，尽管我们对于未来一无所知，我们知道当我们试图预测或评估未来的风险时，风险却以几何级数增长。

企业的首要任务是求生存。换句话说，企业经济学的指导原则不是追求最大利润，而是避免亏损。企业必须设法赚取额外的资金，才足以承担企业运营中不可避免的风险，而这种风险预备金惟一的来源就是利润。(关于风险的更多内容，请参见拙著《新社会》（The New Society）(New York:Harper & Bros.,1950)page 52及以后的论述。)的确，企业不只需要为自己的风险预做准备，还必须面对亏损，因为在经济的新陈代谢中，总是会有些企业亏损累累，销声匿迹，而这些都关系到社会的利益，这是自由、弹性和开放的经济体系主要的安全防护网。企业必须负担社会成本，对于学校、军备等有所贡献，也就是说，企业必须赚钱缴税。最后，企业还必须创造资本，以满足未来成长、扩张所需。但是最重要的是，企业必须有足够的利润来承担风险。

总而言之，追求最大利润是否为企业经营的动机仍值得商榷，但企业绝对需要赚取足够的利润，以承担未来的风险，至少需要获取必要的利润，以保存生财资源，继续在现有行业中求生存。企业通过对“必要

的最低利润”设定严谨的限制，并检验其有效性，来影响企业的行为和决策。为了经营，管理者必须设定相当于“必要的最低利润”的经营目标，建立明确的标准，来评估利润表现是否达到目标。

那么，什么是“企业管理”？根据对企业活动的分析，企业是通过营销和创新来创造顾客，因此企业管理必须具备企业家精神，而不能只是官僚作风、行政作风，甚至决策工作。

由此可见，管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。管理层越是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，才能把企业管理得越成功。

但是我们对于企业本质的分析也显示，尽管企业管理最终要靠绩效来检验，但管理是理性的活动。具体而言，这表示企业必须设定具体目标，表达企业预期达到的成就，而不是“像追求最大利润的理论一样”，只把目标放在适应可能的外在条件。因此，设定目标时必须把目光紧盯预期达到的成就，只有如此，接下来才应该考虑如何自我调整，以面对可能的状况。管理层因此必须决定企业所从事的是什么样的事业，或究竟应该从事什么样的事业。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　我们的事业是什么——我们的事业应该是什么

我们的事业是什么，既不简单也不明显——美国电话电报公司的例子——未能回答这个问题是企业失败的主要根源——成功地回答这个问题是企业成长和企业成功的主要原因——企业成功时的一个最重要的问题——谁是顾客——顾客购买的是什么——凯迪拉克公司和帕卡德公司——在顾客心目中，价值是什么——我们的事业将是什么——我们的事业应该是什么——盈利能力作为一个目标

最成功地率先回答了这个问题的人是韦尔(Theodore N.Vail)，他在大约50年前针对美国电话电报公司的情况表示："我们的事业就是服务。"一旦他说出答案，答案似乎显而易见，然而他必须从一开始就认识到，垄断的电话系统很容易被收归国有，在发达的工业化国家中，民营电话公司不是常态，而是例外，必须得到社区的支持，才能继续生存。其次，他也必须了解，要赢得社区支持，不能单靠宣传攻势或抨击批评者，而必须设法让顾客满意。有了这层领悟后，就必须大幅翻新经营政策，这意味着必须不断地向所有员工灌输献身于服务的思想，并且在公关活动中，强调服务的重要性，强化公司在研究和技术上的领导地位；制定财务政策时，也秉持着只要有需求，公司就提供服务的原则；找到必需的资金，并从中获利，则是管理层的责任。现在看来，我们会觉得这些都是显而易见、应该采用的措施，但是当时却花了10年的时间来推动。然而如果不是美国电话电报公司在1905年曾经针对所从事的事

业做了缜密的分析，或许早在罗斯福总统推行新政时期，美国就将电话服务收归国有了。

“我们的事业是什么”并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。时时刻刻都将顾客所见所思、所相信和所渴求的，视为客观事实，并且认真看待，其重要性不亚于销售员的报告、工程师的测试结果或会计部门的财务报表，但是能轻易做到这点的企业管理层并不多。企业管理层必须设法让顾客诚实地说出他们的感受，而不是企图猜测顾客的心思。

所以，企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”并且确定这个问题会通过严谨的研究来得到正确的答案。的确，判断某项工作是否应由高层管理者负责，一个极有效的方法是了解该项工作的承担者是否需要关注并负责完成这项工作。

很少有人提出这个问题——至少不是以一针见血的方式提出——因此也很少有人充分研究和思考过这个问题，或许这正是企业失败的最重要原因。相反，每当我们发现一家卓越企业时，几乎总是发现这些公司和美国电话电报公司及西尔斯公司一样，成功的主因在于他们能审慎而明确地提出这个问题，并且在深思熟虑后，全面地回答了这个问题。

“我们的事业是什么”决定企业成败的最重要的问题

西尔斯的例子也显示，这个问题不只在企业初创或深陷泥沼时才需要提及，相反，当企业一帆风顺时，最需要提出这个问题，并且需要深思熟虑，详加研究，因为假如没有及时提出这个问题，可能导致企业快速衰败。

新公司刚诞生时，通常都无法有意义地提出这个问题。调配出新的清洁剂配方，挨家挨户推销新产品的人只需知道他的配方功效极佳，能除去地毯和窗帘上的污渍就够了，但是当清洁剂逐渐流行起来后，他必须雇佣其他员工来帮忙调配和推销清洁剂。当他必须决定究竟要继续维持直销方式，还是铺货到零售商店销售；考虑应该通过百货公司、超级市场、五金店销售，还是在以上三种渠道都铺货；以及考虑还需要增加哪些新产品，才能构成完整的产品线——那么这时候，他就必须提出和回答这个问题：“我们的事业是什么？”如果他没有办法在事业蒸蒸日上时回答这个问题，即使拥有最好的产品，他仍然很快就会回到磨破鞋底、挨家挨户推销的苦日子。

无论对不太能掌控自己产品的企业，例如铜矿业或钢铁厂，还是像零售商店、保险公司等似乎很能掌控自己产品的行业而言，这个问题都同样重要。可以确定的是，铜矿出产铜，如果市场上不需要铜，铜矿就会关闭。但是市场上对于铜究竟有没有足够的需求，其实完全要看企业管理层采取什么行动来创造市场、寻找产品新用途，并且及早看出可能

创造新契机或危及现有用途的市场趋势或技术发展趋势。

以产品为主或以加工为主的行业，如炼钢、石油化工、采矿或铁路运输，必然在许多而不是一项业务上，与其他行业存在着本质的差异，这意味着这些行业有着更为困难的任务——决定企业在顾客已表示满意的需求中哪些需求最为重要，最有发展前途。

美国无烟煤工业的命运以及铁路公司在货运和客运市场上的地位每况愈下，这些都清楚地告诉我们，无法回答这个问题时，意味着什么下场。我们可以很肯定地说，如果这些公司的管理层当初曾经好好思考公司的事业究竟是什么，而不是一味认为答案是一目了然，不证自明的，这两个行业原本不见得会在短短数十年间从高峰一落千丈。

谁是顾客

想要弄清楚我们的事业是什么，第一步是问："我们的顾客是谁？"谁是我们真正的顾客？谁又是我们潜在的顾客？这些顾客在哪里？他们如何购买？如何才能接触到这些顾客？

有一家第二次世界大战期间创立的公司决定在战后从事家用保险丝盒和闸盒的生产，他们必须立刻就决定顾客究竟是电气设备承包商和建筑商，还是自行安装和维修电气设备的私屋业主。要接触到第一类顾客，这家公司必须建立起销售组织；而要接触到一般私屋业主，则可以通过现有的销售渠道，例如西尔斯和蒙哥马利华德百货公司的邮购目

录、零售商店来销售。

当他们决定把电气设备承包商当做最大量而稳定的（尽管更困难、竞争也更激烈）市场后，接下来必须决定顾客在哪里。必须好好分析人口和市场趋势，才能回答这个看似简单的问题。事实上，如果依赖过去的经验来下判断，必然酿成一场灾难，他们可能因此把目标放在大都市，但事实上，战后的购屋热潮主要都出现在郊区。这家公司预见了这个趋势，于是他们打破业界惯例，率先建立以郊区为中心的销售组织，这个决定也成为这家公司成功的第一个主要因素。

就这个例子而言，“顾客如何购买？”的问题也很容易回答：电气设备承包商都向专业批发商采购。至于接触到这批顾客的最佳途径是什么，则很难回答——的确，在公司运营10年后，他们仍然迟疑不决，不断尝试各种不同的销售方式，例如雇佣推销员冲刺业绩，或通过代理商销售。他们曾经尝试通过邮购或各地的仓储中心，直接把产品卖给工程承包商；他们也尝试过业界从未尝试的做法：直接诉诸大众，打广告、直接宣传自己的产品，希望建立起最终顾客的需求。这些实验证实了过去的猜测：舍得花大钱在传统批发系统中打开一条路的供应商，将会在市场上大获全胜。

下一个问题是，“顾客购买的是什么？”凯迪拉克的员工说他们制造汽车，因此他们经营的是通用汽车公司的凯迪拉克汽车。但是，为了一辆崭新的凯迪拉克汽车，不惜花费4000美元的顾客，他买的是交通工

具，还是凯迪拉克汽车的名气？换句话说，凯迪拉克的竞争对手是雪佛兰、福特汽车，还是——挑个极端的例子来说——钻石和貂皮大衣？

针对这个问题，帕卡德汽车公司(Packard Motor Car Company)的兴衰正好可以说明正确和错误的两种答案。12年前，帕卡德汽车是凯迪拉克汽车最害怕的竞争对手。美国经济萧条初期，在独立的高价汽车制造商中，只有帕卡德汽车公司始终屹立不倒。帕卡德汽车公司的事业之所以蒸蒸日上，是因为他们聪明地分析了顾客的购买行为，正确地推出了经济萧条时期需要的产品：价格昂贵，但技术精良、坚固实用的汽车，并且在销售活动和广告诉求中，将这款车塑造成当时负债累累、缺乏安全感的世界中安全和稳定偿付能力的象征。然而到了20世纪30年代中期，这样已经不够了。帕卡德汽车公司一直难以明确它的市场究竟是什么，尽管它销售高价汽车，却无法象征车主已经到达某种地位——或许因为车子价格还不够昂贵。虽然帕卡德也推出中价位汽车，却又无法把产品塑造为成功专业人士的价值与成就的象征，即使新官上任，仍然没有找到正确答案。结果，就在经济繁荣时期，帕卡德汽车公司却必须和另外一家公司合并，才幸免于难。

提出“顾客购买的是什么”的问题足以证明，管理人员赖以决策的这些市场和竞争的概念是多么的不完整。

生产厨房煤气灶的厂商过去总认为竞争对手是其他煤气灶制造商，但是它们的顾客——家庭主妇，其实买的不是炉子——而是最简易的食物

烹调方式，可能是电炉、燃气灶（无论是用管道煤气、天然气或罐装液化气）、煤炭炉、木柴炉，或任意一种组合方式。至少在今天的美国，野炊是惟一不考虑的烹调方式。明天，主妇们很可能会考虑使用以超声波或红外线加热的炉子（或在一种尚待发现的化学物质上煮水的炉子）。由于家庭主妇身为顾客，她们实际上决定了厂商应该生产什么，因此煤气灶制造商真正的事业应该是提供简易的烹调方式，它们的市场是食品烹调市场，竞争对手则是提供各种烹调方式的供应商。

另外一个例子是：

大约25年前，有一家小型食品包装厂商分析了自己的事业之后，提出一个问题：当顾客（杂货店）购买他们的产品时，顾客究竟购买的是什么。他们花了5年的时间辛苦研究，才找到答案——结论是杂货店非常依赖制造商提供管理方面的服务，尤其是对于购买、库存管理、簿记和商品陈列方式，提出建议。他们向这家食品包装公司采购的其实不只是产品，因为其他许多地方也能提供相同的货源。于是，这家公司开始改变销售努力的重心。推销员转型为服务人员，首要任务是帮助顾客解决问题。当然，他们还是会推销公司的产品，但是当谈到顾客究竟需要多少竞争者的产品、如何陈列商品和销售商品时，顾客期待他们能公正客观地提出建议。顾客根据服务水准来评估他们的表现，付钱购买他们的服务绩效，销售产品反而变成公司的副产品。正因为这个决定，这家公司才能从一家微不足道的小公司窜升为业界的领导企业。

在顾客心目中，价值是什么

最后是最难回答的问题："在顾客心目中，价值是什么？顾客采购时究竟在寻找什么？"

传统经济理论以一个名词来回答这个问题：价格。但是这个答案很容易误导大家。的确，对大多数产品而言，价格都是主要的考虑因素之一，但是首先我们必须了解，"价格"并不是一个简单的概念。

为了说明这个观念，我们先回到保险丝盒和闸盒制造商的例子，它们的顾客——电气设备承包商，非常在意价格的问题。由于承包商购买的保险丝盒和闸盒都附有业界、建筑协会和消费者共同接受的品质保证，各个品牌之间，其实在品质上差异不大，因此承包商通常都四处寻找最便宜的产品。但是，如果把"便宜"理解为最低的制造商价格，那就大错特错了。相反，对于承包商而言，"便宜"意味着比较高的制造商价格，换句话说，这样的产品（一）最后在顾客家里的安装成本最低；（二）成本能降低是因为安装时需要的时间最少和技术水平最低；（三）制造商的成本必须够高，才能让承包商获得较好的利润。一般而言，好的电工工资也高，因此较低的安装成本省下的钱足以弥补制造商价格较高所增加的成本，而且根据这一行的传统惯例，承包商无法从安装的人工上面赚到什么钱。如果他用的不是自己的电工，那么他要求顾客支付的费用只会比实际的工资成本高一点点。他通常在账单上将所安装产品的制造商价格乘以2后，作为给顾客的开价，并从中赚取利润。

因此，在承包商眼中，能够赚取最大差价的产品是——产品本身的标价高，但产品的安装成本低。如果价格代表了价值，那么对于承包商而言，制造商价格高的产品，价值反而比较高。

这个价格结构看起来似乎很复杂，但实际上，我没有看过几个比它更简单的结构。在美国汽车行业中，市场上大部分的新汽车是采取以旧换新的方式销售的，其“价格”实际上是一种介于生产商制定的新车价格、二手车和三手车的价格、三手车和四手车的价格，以及其他旧车之间的一个差价，这个差价是个经常变动的数字。整个交易错综复杂，一方面，交易商对旧车所拟定的价格和他对旧车所开的价格之间的变量不断变化；另一方面，不同型号和规格的车辆的运营成本存在着差异，只有高深的数学才能确切算出汽车的真正“价格”。

其次，价格只代表了一部分价值，其他还包括关于品质的总体考虑：产品是否持久耐用、制造商的地位等。有时候，高价本身实际上正代表了某种价值——例如名贵的香水、昂贵的毛皮或华丽的礼服。

最后，对顾客而言，有时候，顾客所得到的服务也代表了某种价值。例如，毋庸置疑，今天美国家庭主妇购买家电的时候，主要都参考朋友或邻居购买同一种品牌时所得到的售后服务如何，例如电器出现故障的时候，能多快获得维修服务，服务品质如何，需要花多少钱，这些都是主要的决定因素。

的确，顾客对于价值的看法十分复杂，只有顾客自己才能回答这个问题。企业管理层甚至不应该试图对其进行猜测，应该以系统化的方式直接向顾客探询真正的答案。

我们的事业将是什么

到目前为止，所有关于“我们的事业”本质的问题都和现况有关。但是企业管理层也应该问：“我们的事业将是什么？”这个问题牵涉到四个问题。

首先，是市场潜力和市场趋势。假定在市场结构和技术都没有任何基本变化的情况下，5年、10年后，我们预期市场会变得多大？哪些因素会影响市场的发展？

其次，经济发展、流行趋势和品味的变化，或竞争对手的动作，分别会导致市场结构发生什么样的改变？而定义“竞争者是谁”的时候，必须以顾客认为他所购买的产品和服务是什么为依据，而且也必须包括直接和间接的竞争。

第三，哪些创新将改变顾客需求、创造新需求、淘汰旧需求、创造满足顾客需求的新方式、改变顾客对价值的看法，或带给顾客更高的价值满足感？要回答这个问题，不仅需要工程技术或化学领域的创新，而且也需要探讨企业所有的活动领域。无论邮购业、银行业、保险业、办公室管理、仓库管理，或是冶金、燃料业，都有其独特技术。创新不只

是企业达到市场目标的手段，同时也形成一股动态的力量，企业致力于推动创新，而创新的动力也倒过来影响企业。我并不是说，从事“纯粹的研发”是企业的功能之一——尽管在许多情况下，企业的确发现研究是获得销售成果的有效方式，然而，运用日益增进的知识不断改善我们“做”的能力，是企业的重要任务之一，也是企业生存与繁荣的要素。

最后，今天还有哪些顾客需求无法从现有的产品和服务中获得充分满足？能否提出这个问题，并且正确回答问题，通常就是持续成长的公司和只能搭上经济繁荣或产业兴盛的潮流乘势而起的公司真正的差别所在。任何人，只满足于随波而升也将会随波而降。

当然，要说明如何成功分析顾客尚未满足的需求，西尔斯公司已经是个绝佳的范例，这个问题实在太重要了，需要进一步进行阐述。

前面提到的保险丝盒和闸盒制造商在第二次世界大战后面临发展方向的抉择，于是他们在1943年提出了上述问题，也找到正确答案：顾客需要的闸盒和保险丝盒必须能比现有设备负荷更高的电量，容纳更多的电路，因为现有设备主要是在家庭电器还不普及时设计出来的。新的设计不仅能负荷几乎两倍的电量，而且所花的钱远低于两个现有设备相加的总和。房屋业主需要增加额外电路时，只需要求电工拆掉现有配电盘，装上新的高负荷配电盘，而不需要安装第二个标准型低负荷配电盘，所以，新的设计既简单，又便宜。这家制造商快速成功的第二个原因是，他们能成功分析问题，并且找到正确答案，设计了顾客需要的高

负荷配电盘。但是，他们没有看清另外一个顾客尚未满足的需求是造成其后来令人失望的业绩的主要原因。这家公司的管理层不了解，除了改善配电盘之外，顾客还需要自动断电器，以取代累赘的保险丝，因为每次保险丝烧断的时候，都需要一根根检查替换，十分麻烦。更糟糕的是，管理层虽然看到了需求，却以自己的判断来取代顾客的判断，他们认为顾客根本不了解自己的需求，也还没有准备好接受这么激烈的改变。结果，两家竞争对手在1950年相继推出家用电器保护器，这家公司措手不及，而他们认为“还没有准备好”的顾客则纷纷掉头而去，转而购买竞争对手的产品。

我们的事业应该是什么

关于“我们的事业”所做的分析，至此还没有真正完成。企业管理层还需要自问：“我们是否在从事正确的事业？还是我们应该改变我们的事业？”

当然，许多公司都是在意外情况下跨入新事业，而不是有计划地朝既定方向发展。但是决定将主要的能量和资源从旧产品转移到新产品，换句话说，决定让整个事业不再只是意外的产物，必须以下列分析为基础：“我们的事业是什么？我们的事业应该是什么？”

有一家成功的美国中西部保险公司分析了顾客需求之后，得出的结论是：传统寿险无法满足顾客的主要需求——保障现金购买力。换句话

说，保险公司必须推出包含标准寿险、年金储蓄、证券投资的套装产品。为了满足顾客需求，这家保险公司买了一家管理良好的小型投资信托公司，参加保险和年金方案的老顾客和新顾客现在都可以购买信托凭证。这家公司不仅跨入证券投资管理业，而且也开展投资信托凭证的业务。

另外一个例子是，一家商业书籍出版商最近从销售导向转为服务导向。这家出版社原本专门为商界人士出版有关经济形势分析、税法、劳资关系和政府法令的相关报告，在第二次世界大战期间快速扩张，在战后初期，也持续成长。尽管他们的订户一年年增加，总销售量却从1949年开始停滞不前，实际获利更是逐渐下滑。经过分析后，他们发现问题出在续订率太低。事业部门不但需要费更大的力气，保持总销售量不再下滑，而且说服旧订户续订的高成本侵蚀了新订户带来的利润。因此管理层的观念必须改变，将事业重心从争取新顾客，改为留住老顾客。如此一来，他们的目标也必须改变，过去总是把新订单的目标定得很高，现在则强调续订率，因此事业重心也必须从推销产品转为服务于顾客，同时还必须改变组织结构，地区销售经理的角色转变为主要为续订率负责，地区销售经理下面各有一位销售主管和服务主管向他报告，业务人员的任用标准、薪酬制度和培训方式，也都必须彻底改变。出版物的内容更需要大幅翻新，增加更多分析长期经济趋势和企业长期规划的内容。

大家都已经非常了解因为创新而导致事业本质改变的情况，在此不必多加赘述。所有重要的工程公司和化学公司大多数都因为在新事业中注入创新的活力而成长，保险公司也一样，追溯保险公司成功的轨迹可以发现，这些公司大都能在保险业务上有所创新，从而发展出新事业。最近健康保险、住院保险与医疗保险的急剧成长，正是最好的例子。

生产力方面的考虑也可能激发事业本质改变。

一家小型圣诞玩具批发商为了一年到头都能利用公司的主要资源——训练有素的销售人员，而增加了一项截然不同的新业务——批发海滩装。在这个例子里，增加新事业是为了充分利用时间。

另外一家小型制造商为了更有效地运用资源，决定完全放弃生产机器零件，只从事焊接技术顾问的业务。尽管他们的生产事业依然有利可图，却和其他数百家小公司没什么两样，但在焊接顾问的领域，他们却独树一帜。如果继续从事制造业，公司将无法有效地运用真正具生产力的资源——可焊接专业技术，而且投资报酬率也很低。

还有一个例子也显示出企业如何为了有效地运用管理资源，而改变事业本质。20年前，一家成功的小型专利药厂觉得公司高薪聘请的专业管理团队没能充分发挥效率。为了提升生产力，他们决定将业务范围从生产药品，扩大为管理大量销售的全国性品牌商品。这家药厂的本业仍然经营得很成功，但是他们开始系统化收购拥有自己的品牌，却因经营

不善而不太成功的小公司，包括宠物食品公司、男性化妆品公司、化妆品与香水公司等。他们派驻管理人员进驻每一家公司，大幅提升获利水准。

不过，不应该单单因为利润的考虑而改变事业本质。当然，当利润实在太差时，只好放弃这个事业，但通常市场地位、创新或生产力等指标几乎都早早地预告了事业的衰败。考虑利润当然会限制企业跨入某个事业，事实上，这也是利润衡量指标的主要用途——防止管理层不断投入资金和心力到衰颓不振的事业，而不是设法强化不断茁壮成长的事业。至少，好的利润衡量指标应该防止企业听信最危险而骗人的托词：由于帮忙吸收了“管理费用”，原本不赚钱的事业其实对企业也有所贡献（也就是会计师所谓“两个人一起生活的费用和独居一样便宜”的道理，但其实两种说法都同样不合理和不可信）。

如果从市场地位、创新和生产力的角度来看，跨入新事业领域的决定符合了企业构成的基本条件的话，那么管理层的责任就是要设法获得企业必要的最低利润。直言不讳地说，这就是公司付钱聘请管理人员的目的所在。如果管理人员无法在合理的时间内让公司获利，那么管理人员就有责任让位，让其他人尝试做好这份工作。

这只是换了一种方式来说明企业必须通过目标来管理。企业设定目标时，必须以对企业而言最正确而期望的方向为依据，不能为了权宜之计，或顺应经济潮流。也就是说，企业管理不能倚赖“直觉”。事实上，

在现代工业经济体系中，从决策到成果的时间拉得很长，无论公司大小，依赖直觉的管理者都是企业难以负担的奢侈品。在管理完善的企业中，利润不是意外的收获，而是刻意追求的结果，因为企业都必须盈利。

当然，企业目标不是火车时刻表，或许企业目标可以和海上导航的指南针相比拟。指南针会明确指出通往港口的直线方向，但是在实际航程中，船只可能会为了避开暴风雨，而多绕几里路，可能在浓雾中放慢速度，在遭遇飓风时，整艘船会停下来，甚至可能在汪洋大海中改变目的地，重新设定指南针，驶向新的港口——或许原因是战争刚刚爆发，或许只不过因为船上载运的货物在途中就已售出，不过，4/5的船只仍然会在预定的时间内驶进原定港口。如果没有指南针指引方向，船只不但无法找到正确的港口，也无法估计需花费的时间。

同样，企业为了达到预定目标，途中可能需要绕道，以避开障碍。的确，能够迂回而行，避开阻碍，而不是直接硬碰硬，是做好目标管理的重要条件。面临经济萧条时，进度可能会慢很多，甚至短暂地停滞不前，而新情况——例如竞争者推出新产品——可能使目标有所改变，这也是为什么企业必须不断检查目标。尽管如此，设定目标后，企业才能朝着正确的目的地前进，而不是完全只受天气、风向或意外状况的摆布。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　企业的目标

单一目标的谬论——企业目标的8个关键领域——“有形”和“无形”的目标——如何设定目标——衡量艺术和科学的偏低地位——市场地位、创新、生产力和“贡献值”——实物资源和财力资源——利润率有多大——理性的资本投资政策——其余关键领域

今天，绝大多数关于目标管理的讨论都谈到寻找一个正确的目标。但是这种做法不但会像寻找点金石一样徒劳无功，而且必然有害无益，误导方向。

例如，一味强调利润，会严重误导管理者，甚至可能危害到企业的生存，以至于为了今天的获利而破坏了企业的未来。管理者可能因此拼命扩张目前销路最好的产品线，忽视了市场的明日之星，缩减其研发经费、广告支出和其他的投资。更重要的是，由于计算利润率时，是以资本投资为分母，因此他们将尽量降低可能提高资本投资的支出，以提高利润率，结果导致设备逐渐落伍。换句话说，一味强调利润率的做法会引导管理者采取最糟糕的经营方式。

企业管理是在设法平衡各种需求和目标，因此需要判断力。寻找单一目标，基本上就等于在寻找一种方程式，使得判断力毫无用武之地，这是非理性的；只有缩小范围、减少替代方案、明确重点，以事实为基础，建立衡量行动与决策效益的可靠标准，才能有良好的判断。因此，

由于企业的本质使然，必须建立多重目标。

那么，企业的目标应该是什么呢？只有一个答案：任何一个其绩效和结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要有目标。由于管理层的每个决策都会影响到这些领域，因此每个管理决策也都应该考虑到这些领域，这些领域决定了企业管理的实质意义所在，需要达到哪些具体成果，要达成哪些目标，以及需要采取哪些有效的做法。

这些关键领域的目标应该能做到五点：能用简洁易懂的语言说明所有的企业现象；在实践中接受检验；能预测行为；在决策制定过程中，就能加以评估；能让实际经营者分析自己的实践，并因此改善经营绩效。正因为追求最大利润的传统定理无法通过这样的检验，因此势必遭到淘汰。

乍看之下，不同的企业似乎会有截然不同的关键领域，以至于无法归纳出一个适用的通则。的确，在不同的企业中，各个关键领域强调的重点都不同，每家企业在不同的发展阶段也会强调不同的重点。但是无论从事哪一种行业，经济情势如何，企业规模是大是小，或发展到什么阶段，关键领域都不会改变。

企业应该设定绩效和成果目标的领域共有8个：包括市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力、管理者绩效和培养管理者、

员工绩效和工作态度、社会责任。

大家对于前5个目标应该不会有什么异议，但是却反对纳入无形的指标——包括管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任。

然而，即使管理只不过是经济学的应用，仍然需要涵盖这三个领域，并且要求设定目标。这三个领域都属于正式企业经济理论的一部分，如果过于忽视管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任，很快就会造成企业在市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力方面的具体损失，最后终结企业的生命。这几个领域都不太容易进行量化分析和数学计算，与经济学家，尤其是现代经济分析家惯于分析的形态截然不同，因此令经济学家头痛不已。但是，不能因此就不将这几个项目纳入目标的考虑之中。

经济学家和会计师之所以认为这几个领域不切实际的原因——谈的都是原则和价值问题，而不牵涉到金额、数目——正说明了为什么这几个领域是企业管理的核心，其实和金额数字同样具体、实际，而且可以衡量。

企业原本就是人类的社会组织，企业的经营绩效也就是人表现出来的成绩。人的团体必须以共同的信念为基础，必须用共同的原则来象征大家的凝聚力。否则组织就会瘫痪而无法运作，无法要求成员努力投

入，获得应有的绩效。

如果这类考虑过于抽象，那么管理层的职责就是设法把它变得更具体。如果忽视了这些领域，不只会危及企业竞争力，也容易引起劳资问题，或至少降低生产力，并且由于企业不负责的行为，而激起社会对企业的诸多限制。同时，这也意味着企业还要冒另外一个风险——雇佣了一批毫无生气、庸庸碌碌、随波逐流的管理者——那些习惯于考虑自己利益而不是考虑企业共同利益的管理者，那些变得自私、心胸狭隘、缺乏进取心、无领导才能和洞察力的鼠目寸光的管理者。

如何设定目标

真正的困难不在于确定我们需要什么目标，而在于决定如何去设定目标。

要做好这个决定，只有一个有效的方法：先确定每个领域中要衡量的是什么，以及衡量标准是什么。因为采用什么衡量标准，决定了企业要把注意力的焦点放在哪些方面。如此一来，该做的事情会变得更具体和透明化，衡量标准中所包含的项目也变得彼此相关，不必再分心注意没有包括在内的项目。“智力就是智力测验的结果。”心理学家常用这句老掉牙的话来提醒大家，智力测验并非无所不能，绝不出错。然而父母或师长（包括很清楚这种理论和计算方式并不可靠的人），仍然忍不住去注意看似精确的“智商”分数。

不幸的是，目前针对企业关键领域设计出来的衡量方法，大半比智力测验还不可靠。我们只有在衡量市场地位上，建立了比较充分的观念。对于像获利能力这么明显的目标，我们却只有一把橡皮尺，缺乏实际的工具来衡量必须达到多高的利润率。至于创新，甚至生产力的衡量标准，我们几乎也一无所知。在其他领域——包括实物和财力资源——我们只会陈述意图，却无法说明要达到的具体目标和衡量标准为何。

这个崭新的题目是今天美国企业管理相关理论、研究和发明最活跃的新领域。许多公司纷纷致力于厘清关键领域的定义，思考应该衡量的项目，并设计衡量工具。

几年内，我们对于应该衡量哪些项目的知识和衡量能力都将大幅提升，毕竟25年前，我们对于市场地位的基本问题，并不会比今天我们对于生产力、甚至员工的效率和态度，了解更多。今天大家对于市场地位的观念之所以比较清楚，并非这个领域有什么特别之处，而是靠辛勤专注的努力，以及充分发挥想像力的结果。

此时我们提出的只是“进度报告”，只勾勒出尚待完成的工作，而不能算是成果报告。

市场地位

衡量市场地位时，必须同时对照市场潜力及竞争对手的表现（无论是直接竞争还是间接竞争）。

“只要销售额一直成长，我们不在乎市场占有率高低。”我们经常听到这样的说法，听起来似乎很有道理，但是一经分析就站不住脚。销售额本身无法充分反映企业经营的绩效、成果或前途。公司的销售额或许上升了，但实际上却快速迈向衰败；公司的销售额可能下降，但原因可能不在于他们不懂营销，而在于这是个日渐没落的行业，最好赶快改行。

有一家炼油设备公司销售额年年成长。但事实上，新的炼油厂都向竞争对手购买设备。由于这家公司过去供应的设备日渐老旧，需要修理，而这类设备的替换零件通常都会向原厂采购，因此销售绩效仍然暂时上升。不过老顾客迟早会开始引进更有效率的新设备，而不再一直修补老旧过时的设备。到了那时候，几乎可以确定老顾客会开始采购竞争对手设计制造的产品。这家炼油设备公司因此面临被淘汰的危机——而后来也确实关门大吉了。

销售额的绝对数字不代表什么意义（销售数字必须对照实际和潜在的市场趋势来看，才有意义），但市场地位本身却具有实质的重要性。企业的市场占有率如果没有达到一定的程度，就变成不重要的供应商，只能根据其他大型供应商的定价决策来制定自己的价格。可能会因为任何小小的挫败，而面临全面出局的危机。由于竞争变得很激烈，经销商在削减库存时，会倾向淘汰周转太慢的商品，顾客则通常喜欢一窝蜂购买最流行的产品。在经济萧条时，小型供应商的销售量可能非常低，以

致无法提供必要的服务。究竟供应商的销售额在低于哪一点时，会被边缘化，每个行业情况都不一样。即使在同一产业中，不同的价格等级，也会出现不同的标准。每个地方情况也不一样。但是无论如何，变成被边缘化的小供应商都是很危险的事，最好还是要设法维持最低限度的市场地位。

相反，即使没有反托拉斯法，市场地位太高，也不是聪明的做法。领导企业在取得市场主导地位后，往往过于安逸，丧失斗志。垄断者通常因为自满而衰败，而不是败在公开的对抗上。原因是市场霸主在内部进行任何创新时，都会遭到很大的阻力，也变得非常难以适应改变，而且市场领导企业总是把太多的鸡蛋放在同一个篮子里，又经不起任何经济波动。换句话说，市场地位有其上限和下限，尽管对大多数的企业而言，前者带来的危险似乎比后者要大多了。

要设立市场地位的目标，企业必须确定它的市场是什么——顾客是谁、顾客在哪里、购买哪些产品、顾客心目中的价值何在、顾客有哪些还未满足的需求。深入研究后，企业再以此为基础，根据自己的产品线，也就是根据企业所满足的顾客需求，来分析产品或服务。

所有的电容器可能外表都一样，以相同的技术制造，也出自同样的生产线。然而在市场上，新收音机所用的电容器却和修理收音机时用来替换的电容器完全不同，而且两者又和在外形上毫无差别的电话机电容器很不一样。如果美国南方人购买电容器时重视的是能否抗白蚁，而西

北部的人则重视电容器抗高湿度的能力，那么维修收音机所用的电容器又要分为不同的产品线。

企业必须决定每条生产线的市场何在——实际的规模和潜力、经济和创新趋势，而且定义市场时，必须以顾客为导向，同时考虑直接与间接的竞争对手。只有如此，才能真正设定营销目标。

大多数的企业都需要不止一个营销目标，而需要7个营销目标：

1.现有产品在目前市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

2.现有产品在新市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

3.应该淘汰哪些旧产品——无论是为了技术原因、市场趋势、改善产品组合，或只是管理层考虑应该从事的事业后所做的决定。

4.目前市场需要的新产品——产品的数量、性质以及应该达到的销售额与市场占有率。

5.应该开发的新市场和新产品——以销售额和市场占有率来表示。

6.达到营销目标和适当的定价政策所需要的销售组织。

7.服务目标，衡量公司如何以产品、销售和服务组织，提供顾客认

为有价值的东西。

服务目标应该至少和竞争市场地位所设定的目标一致。但通常达到和竞争对手相同的服务水准还不够，因为服务是建立顾客忠诚度最好的方法，也是最容易的方法。服务水准绝不能靠管理层的猜测或“大老板”偶尔和重要顾客闲聊时的印象来评估，必须定期对顾客进行公正客观而系统化的意见调查。

在大公司里，可能需要采取年度顾客意见调查的形式。通用汽车就是个很好的例子，可以充分解释为什么他们的事业经营得如此成功。小公司则可以运用不同方式，达到同样效果。

有一家很成功的医疗用品批发商的总裁和董事长每年都拜访公司600位顾客中的200家医院。他们在每家医院待一整天，不推销产品——他们拒绝接受订单，而是花时间讨论顾客的问题与需求，并且要求顾客对他们的产品和服务提出批评。这家公司的最高主管将每年的顾客调查看成首要之务。在过去12年中，这家公司能够成长18倍，都要归功于这种作风。

创新

每家公司都有两种形态的创新：产品与服务的创新，以及提供产品与服务所需的各种技能和活动的创新。创新可能源自市场与顾客的需求，需求可能是创新之母。有时候，则是学校和实验室中的研究人员、

作者、思想家和实践者在技术和知识上的进步而引发了创新。

设定创新目标的问题在于难以衡量不同创新的相关影响和重要性。企业都希望在技术上取得领导地位，但是我们怎么样才能决定何者更为重要呢？是一百个立即可用、能改善产品包装的小小创新，还是下了十多年工夫、可能会改变事业本质的化学上的大突破？对这个问题，不但不同的公司会有不同的答案，即使是两家不同的制药公司，都可能有不同的看法。

因此，创新目标可能永远不会像营销目标那么清楚。为了设定创新目标，企业管理层必须先根据产品线、既有市场、新市场，通常也根据服务上的要求，预测达到营销目标需要的创新。其次，也必须评估企业所有活动领域中在技术上可能出现的新发展。这类的预测最好分成两部分：一方面着眼于不久的将来就会出现的具体发展，只是实现已有的技术创新；另外还要放眼更长远的未来，把目标放在日后可能出现的技术创新上。

以下是一般典型企业设定的创新目标：

1.为了达到营销目标所需的新产品或新服务。

2.由于技术改变，导致现有产品落伍，需要的新产品与新服务。

3.为了达到市场目标，同时顺应其中的技术改变，需要进行的产品

改进。

4.达到市场目标需要的新流程，以及在旧流程上有所改进——举例来说，改善生产流程，以便达到价格目标。

5.在企业所有重要活动领域的创新和改善——无论在会计或设计、办公室管理或劳资关系方面——以跟上知识与技能的新发展。

企业经营者千万不要忘记创新是一个缓慢的过程。许多公司今天之所以能居于领导地位，要归功于25年前的辛苦耕耘。许多目前还默默无闻的公司，可能因为今天的创新，将成为明天的产业龙头。成功公司面临的危机是，总是志得意满地挥霍前人累积的创新成果。因此需要建立衡量标准，来评估创新活动是否成功。

针对过去10年的绩效做个评估，就可以达到这个目的。所有重要领域的创新是否能与公司的市场地位等量齐观？如果不能，公司就是在吃老本，终将耗尽过去积累的创新资本。公司能否为未来发展出足够的创新资源？还是只依赖外界的研究成果——例如大学、其他企业，甚至国外的研究，结果可能不足以满足未来的需求？

在很少出现重大技术变化的领域，更需要刻意强调创新的重要。制药公司或合成有机化学品公司的每个员工都知道，公司要继续生存下去，就必须培养起每隔10年就将3/4的产品汰旧换新的能力。但是在保险公司中，有多少员工了解，公司能否成长（甚至能否生存）完全要看

他们能否开发出新的保险形式、改良现有方式，并且不断开发更新、更好、更便宜的方式来销售保险方案和理赔呢？技术变化越是不显著的产业，企业组织就更容易变得僵化；因此强调创新也就变得格外重要。

有人可能争辩说：这类目标完全是“大公司的玩意儿”，只适合通用电气公司或通用汽车公司，小公司根本不需要。尽管小公司或许不需要如此详尽地分析需求和目标，但这表示小公司反而更容易设定创新目标，而不是说小公司不需要设定目标。事实上，我认识的好几家小公司主管都强调，规模小最大的优势之一，就是比较容易规划创新。其中一家货柜制造公司的总裁（年销售额不到1000万美元）表示：“公司规模小的时候，你们比较接近市场，很快就知道市场上需要什么样的新产品。我们的工程部门也很小，工程师知道不可能什么都由自己来完成，因此他们会眼观六路，耳听八方，注意任何可能派得上用场的新技术。”

生产力和“贡献值”

生产力衡量标准是惟一能够确切地体现管理能力，并且比较企业各部门管理效能的标准。因为生产力涵盖了企业投入的一切努力，排除了企业无法掌控的任何东西。

每家企业能够运用的资源都差不多，除了少数垄断性事业之外，在任何领域中，一家企业和另外一家企业惟一的差别，就在于各个层次的

管理品质。而能衡量这个关键因素的惟一方法，是通过生产力评估来显示资源的运用和产出状况。

华尔街的财务分析师把克莱斯勒汽车和通用汽车的利润率做比较，其实这毫无意义。通用汽车自行生产大多数的汽车零件，只对外采购汽车车体、轮子和刹车。克莱斯勒汽车直到最近都还是一家汽车组装公司，自己只生产汽车引擎，但引擎在整部汽车中只占了一小部分的价值。两家公司的生产流程组合完全不同，但都销售完整的汽车。就通用汽车而言，售价大部分用来弥补通用汽车本身在生产过程中的投入；在克莱斯勒，售价大部分用来付款给独立的零件供应商。通用汽车的利润所显示的是七成的成本与风险，克莱斯勒的利润所显示的则只有三四成的成本与风险。显然通用汽车的利润率应该比较高，但是到底应该高多少？惟有通过生产力分析，才知道两家公司如何善用资源，并且从中获取多大的利润，也才能看出哪家公司经营得比较好。

但是我们之所以需要这样的衡量标准，是因为管理者最重要的工作就是不断改善生产力。这也是最困难的工作，因为生产力代表了许多不同因素之间的平衡，而这些因素大都是定义模糊且不易衡量的项目。

到目前为止，企业还没有发展出衡量生产力的标准。仅仅在过去几年中，我们才找到一种只能使我们界定什么是我们必须衡量的基本的概念——经济学家称之为“贡献值”。

所谓“贡献值”是指营业毛收入（公司销售产品或服务的所得）和支出（公司购买原料和供应商提供的服务所花的费用）之间的差距。换句话说，“贡献值”包含了企业的一切努力所耗费的成本，以及从努力中获得的报酬，说明了企业对于最终产品所贡献的资源有多少，以及市场对于企业的努力评价如何。

贡献值不是一剂灵丹妙药。只有当各种成本构成有经济意义的数字时，贡献值才能用于分析生产力。这有可能需要对传统的会计概念、数字和方法进行重大的改革。由于管理费用是按百分比全面分摊的，这使得真正的成本分析难以实施。因此，我们不得不放弃这种沿袭多年的做法。我们必须全面考虑折旧费应该用于什么——冲抵资本开支，衡量设备价值的耗减，或提供设备更新的费用。我们不可能满足根据经验来估计折旧的百分比。简而言之，会计数据必须把焦点放在满足经营企业的需求上，而不是只着眼于税务和银行的要求或证券分析师的无稽之谈（尽管许多投资人趋之若鹜，把错误信息当成理财圣经）。

贡献值不会衡量由部门间的配合或组织结构而产生的生产力，因为这些代表的是“定性”的生产力，而非“定量”的生产力，贡献值却是严格的量化指标。不过“定性”的因素仍然是重要的生产力因素。

然而，在这些限制下，企业应该可以通过贡献值，理性地分析生产力，并且设定提高生产力的目标。尤其应该可以运用“经营研究”和“信息理论”等新工具，系统化地分析生产力。这些工具的目标都是找出各

种可供选择的行动方案，并且预估可能的结果。生产力问题主要在探讨各种资源的可能组合方式，并且找出能够以最小的成本或努力，获得最大产出的组合。因此，我们现在应该有能力处理基本的生产力问题了。

究竟在何时何地，在哪些限制和条件下，才有可能以资本设备取代劳动力，来提高生产力呢？我们如何区分创造性的管理费用和寄生性的管理费用？创造性的管理费用可削减所需的综合成本，而寄生性的管理费用只增加成本。什么是运用时间的最佳方式？什么是最好的产品组合？什么是最好的生产流程组合？我们不应该再臆测这些问题，而可以系统化地找出正确答案。

贡献值的概念清楚显示了生产力的目标为：

1.在现有流程中，提高贡献值在总收入中所占的比率，换句话说，企业的首要任务必须是让采购的原料或服务，发挥最大的效用。

2.提高贡献值保留为利润的比例。也就是说，企业必须提高自有资源的生产力。

实物与财力资源

企业需要哪些目标，以及如何衡量目标达成状况，都因公司而异。而且和其他领域不同的是，当谈到实物与财力资源时，并非所有的管理者都会参与目标的设定；规划实物和财力资源不虞匮乏，主要是高层主

管的职责，执行这些计划则是专职部门的工作。

不过，实物资源和财力资源非常重要，不容忽视。任何需要处理物质商品的企业都必须有办法获得所需物资，也必须确保资源供应无缺。企业都需要物质设施——工厂、机器、办公室，而且每家企业也都需要财力资源。寿险公司可能称之为“投资管理”，而且可能把它看得比营销或创新还重要，但对玩具批发商来说，财力资源可能只是单纯的获得季节性贷款的问题。然而，除非确定能获得所需的财力资源，否则两家公司都无法运营。没有预先规划运营所需的资金，就贸然设定目标，就好像还没有点着炉火，就急着把肉放进烤箱一样。目前，人们太习以为常地将实物资源、物质设施以及提供资本的目标当做“应急之策”，而不是看做深思熟虑的谋略。

有一家大型铁路公司耗费了大量的金钱和时间预测运输量，然而当董事会要决定一笔数千万美元的新设备采购方案时，却没有任何有关投资报酬率的数字可供参考，也没有人说明采购新设备的必要性，单凭公司出纳拍胸脯保证可以筹措到低利资金，就说服董事会拍板定案。

另外一个有关运用资源的著名案例，是美国西部的克朗·泽勒巴克（Crown-Zellerbach）造纸厂的长期造林政策。这个政策的目标是确保未来木材仍然供应无虞，克朗·泽勒巴克公司才能在造纸业中继续生存下去。由于每一棵树木从幼苗长成大树，都需要50年以上的时间，今天为了取代被砍伐的树木而种下的每一棵幼苗，投下的资金都要到2000年

才能回收。由于克朗·泽勒巴克公司预期纸和纸浆的消耗量将继续急剧上升，单单砍一棵树，就种一棵树，已经不敷所需。今天每砍一棵树，就必须种植两棵树，才足以供应50年后的需要量。

尽管不是很多公司都面临如此严重的物料供应问题，但有相同困扰的公司通常都很清楚其严重性。因此所有的大型石油公司都努力探勘新油井；大型钢铁厂也开始有系统、有计划地寻找新铁矿。但是一般企业多半不太担心未来物料供应的问题，像西尔斯这么有计划、有系统地开发新货源的公司其实寥寥无几。几年前，当福特公司宣布将有系统地为它的西海岸组装厂开发供应商时，某家大厂的采购代理视之为“过激的创新”。其实任何一家制造商、批发商、零售商、公共事业或运输业，都需要好好思考物资供应的问题，并制定基本政策。

公司应该依赖单一厂商供应材料、零件或产品吗？这样做或许可以享受到大量采购的价格优势。当物料短缺时，长期大量采购的大客户通常都享有优先供货的权利；与供应商关系紧密，往往也可以导致设计比较精良、更严格的质量管理。还是，公司应该分别向几家不同的厂商采购物料？如此一来，公司就有独立性，不会因为单一供应商内部发生罢工，就被迫停产。甚至还有可能因为几家供应商彼此竞争，而享受较低的价格。

无论决定是什么，设定的目标都应该是设法供应企业所需物料，以达到预定的市场地位和创新目标。

同样重要、但更加少见的是良好的设备规划。许多公司都不清楚什么时候应该停止翻修旧工厂，开始建造新工厂，什么时候应该更换机器和工具，什么时候应该盖新的办公大楼。使用落伍的老旧设备所耗费的成本通常隐而未见。的确，在会计账簿上，老旧的工厂或机器可能非常赚钱，因为折旧已经摊提完毕，账面上看起来，似乎不需花费任何运营成本。但是大多数管理者都知道这是不对的，要完全不受数字的蛊惑，其实并不容易。

显然设备过多或不足都非常危险。有形设备无法临时建造，必须事先规划。

今天可用的设备规划工具都是由哥伦比亚大学企业经济学家迪安（Joel Dean）(特别参见迪安的著作《资本预算编列》（Capital Budgeting，New York：Columbia University Press，1951）以及他的精彩的文章“衡量资本生产力”（Measuring the Productivity of Capital），刊登于1954年1月号的《哈佛商业评论》。)所开发出来的，十分容易操作，无论公司大小，都可以用这个工具来决定公司规模达到基本目标时，需要哪些有形的设施和设备，并预先规划。如此一来，就必须拟订资本支出预算，于是产生了另外一个问题：我们需要多大的资本，以何种形式呈现，资金又从何而来？

寿险公司长期以来都设有资本目标。他们很清楚，公司每年都必须获取一定数额的现金，以支付理赔的金额。他们也知道这笔钱必须来自

于投资所得，他们据此设定最低投资报酬率。的确，对寿险公司而言，“利润”只不过是投资收入超出预定最低投资报酬率的部分。

此外，通用汽车、杜邦、切萨皮克俄亥俄铁路公司也都有资本供应计划。美国电话电报公司更特别重视资本供应规划，甚至指派一位高级主管，专门负责这项工作。

整体而言，企业经营者常常都等到公司财务拮据时，才开始担心资本供应的问题。然而这时候才开始规划，为时已晚。至于筹措新资金时，究竟应该内部筹款，考虑长期或短期贷款，还是采用发行股票的方式，这些重要问题都必须仔细思考评估，因为答案大体决定了企业应该采取哪一类型的资本支出。针对上述问题所做的决定，将影响公司定价、股利、折旧和税务政策等重大决策。除非预先思考，未雨绸缪，否则不重要的投资方案可能点点滴滴地耗尽公司可用的资本，等到要进行重大投资时，反而资金不足。包括许多管理好、声望高的公司在内，许多公司都因为没有思考资金供应和设定资本目标的问题，而在成长的路上碰到阻碍。结果经营者虽然在营销、创新和提升生产力上有亮丽表现，却徒劳无功，一切化为泡影。

利润率有多大

利润有三个目的。首先，利润衡量企业付出的努力有多少净效益，以及是否健全。利润确实是企业绩效的最终检验。

其次，利润是弥补继续维持事业的成本（包括更新、淘汰、市场风险和其他不确定因素）的“风险溢价”(有关这一名词的讨论，请参见拙著《新社会》（New Society，New York：Harper&Bros.，1950），尤其是第4章。)。由此观之，根本没有“利润”这回事，只有“经营事业的成本”和“继续维持事业的成本”。企业的任务是赚到足够的利润，“继续维持事业”，但能做到这点的企业还不够多。

最后，利润或者直接地以自我集资的手段，从留存的积累中提取资金，或是间接地通过提供诱因，以最适合公司目标的形式吸引新的外部资金，保障未来用于创新和发展的资金的供应。

这三种利润的功能都和经济学家追求最大利润的理论无关，强调的反而是“最小利润”的概念——也就是企业求生存发展所需的最小利润。因此获利目标衡量的不是企业所能创造的最大利润，而是企业必须达到的最小利润。

要找出最小利润，最简单的方法就是把重心放在利润的第三个功能——获取新资本的方式上。显而易见，企业需要的利润率是企业期望的融资方式在资本市场上的利率。如果采用自有资金，就必须创造足够的利润，因此一方面现有资金能达到资本市场的报酬率，另一方面还能产生所需的额外资本。

今天美国大多数的企业确定获利目标时，都是根据这个原则。当会

计师说“我们的目标是达到25%的税前投资报酬率”时，他的意思是：“要以我们愿意付出的成本，获得我们想要的资本种类和资金，我们最少需要达到25%的税前投资报酬率。”

这是个合理的目标。越来越多的企业采取这种方式，代表了一大进步。这个方法只要稍加改善，就更容易使用。首先，正如同迪安所说，(Most effectively in the Harvard Business Review article mentioned above.) 获利能力必须将时间因素考虑在内。除非我们知道多少年后可以获得这样的利润，否则获利能力根本是毫无意义的假象。因此谈到预期利润时，应该具体说明预期总利润除以投资期之后，所呈现出来的现值，而不是以年度报酬率来计算。资本市场计算债券或类似证券的报酬率时，采用的就是这种方式；毕竟整个利润的概念都是以资本市场的考虑为基础。这种方法也克服了传统会计方式最大的缺点——迷信年度具有经济上的意义或能反映实际情况。只有设法摆脱一位企业总裁所谓的“会计年度毫无必要的严苛限制”，才有可能实施合理的管理。

其次，我们应该把报酬率当做好年头和坏年头平均之后的结果。企业或许真的需要达到25%的税前利润率，但是如果25%是景气好时公司的利润率，那么投资期间的平均利润率就不可能有这么高。我们可能必须在景气好的年头达到40%的利润率，才能在12年内达到平均25%的利润率。因此我们必须了解需要达到多高的实际利润率，才能得到我们所期望的平均利润率。

今天针对这类需求，已经有适当的工具，就是“损益平衡点分析法”。通过损益平衡点分析，我们能相当准确地预测不同经营条件下的投资报酬率幅度——尤其当分析数字经过调整以显示数量和价格的变动时。

对于一些规模小、经营单一的小公司而言，只要了解资本市场所需的最小利润概念就够了。对大型企业而言，只了解这个观念还不够，因为预期报酬率只是其中一个因素，另外一个因素是其中涉及的风险。或许你们的税前投资报酬率是40%，但是失败的风险可能高达50%。那么这桩投资案难道会比投资报酬率只有20%，但是却不需冒任何风险的稳当生意好吗？

就无法走回头路的既有投资而言，把目标放在25%的税前投资报酬率，或许已经很好了。但是对于新的投资决策，管理层必须能够说：“我们的目标是扣掉所有成本（包括资金成本）后的预期报酬和预估风险的比率为1.5∶1、1.33∶1或1.25∶1。”否则就无法拟订合理的资本投资政策。

如果没有合理的资本投资政策，就不可能拟订实际的预算，尤其对大型企业而言，更是如此。要推动有效的分权化管理，企业必须制定合理的资本投资政策，否则高层管理者总是会任意核准投资或保留资本，并且专横地集中掌控现金。合理的资本投资政策也是提升管理精神的先决条件，否则低层主管会一直感到，自己的绝佳构想一旦陷入高层拨款

委员会作业程序的迷宫，就动弹不得。

合理的资本投资政策决定了经营决策的范围，显示出要达成营销、创新和生产力目标，应该采取哪一种方式最好，而且迫使企业主管了解自己在制定决策时，承担了哪些义务。长期以来，我们的主管在缺乏这种政策的情况下，竟然还可以经营公司，这就好像艾利克森(Leif Erickson)在没有地图、没有指南针的情况下，居然横越大西洋，返回文兰岛一样不可思议。

资本投资政策必须奠基于对报酬和风险比的可靠评估。这种风险和轮盘赌的几率或保险精算人员所估计的预期寿命等可计算的统计风险不同。在四种“继续维持事业的风险”中，只有一种是统计的风险，也就是重置。重置又称为折旧、摊提或重置准备金，难怪被视为成本。其他三种风险都比重置风险更严重，基本上都不能凭过去经验预测，换句话说，在统计上是不可测的风险，属于史无前例、不同于以往的新风险。

不过即使是这类风险，今天我们仍然可以将之简化为概率的预测，尽管误差率颇大。许多大公司显然正在从事这方面的研究，不过还没有办法完成系统化的分析。

然而关于获利能力，真正的问题不在于应该衡量哪些项目，而是拿什么来当衡量标准。

近来美国企业中很流行计算利润占销售额的比率，但这不是个恰当

的指标，因为这个比率无法显示产品或企业在经济波动中的脆弱程度，这点只有“损益平衡点”分析才办得到。

计算“投入资本所获得的报酬”也有一些道理，但这是所有衡量标准中最糟糕的标准，就好像几乎有无穷弹性的橡皮尺一样。什么是“投入的资本”？1920年投资的1美元会等同于1950年投资的1美元吗？资本的定义是如会计师所说的，以最初的现金价值扣除后来的折旧？还是照经济学家的定义，是未来的获利能力按照资本市场利率贴现后估算出的现值？

两种定义都没有带来太大的帮助。会计师的定义没有考虑到货币购买力的变化和技术变迁，因为没有把不同企业所面临的不同风险纳入考虑，也没有比较不同企业、同一企业的不同部门，或新旧工厂之间的不同状况，所以无法用来评估企业的经营绩效。更重要的是，这样的定义等于在鼓励企业采用过时的技术。当设备过于老旧，账面价值降低为零时，在账面上反而比生产成本较低的新设备显得更有利可图，甚至在通货紧缩时期都是如此。

经济学家的投入资本观念则没有这些缺点，在理论上看来简直天衣无缝，但却无法应用在实际状况上，因为根本不可能计算出过去的任何投资在未来的获利能力换算成今天的现值是多少。即使对一流的“电脑”而言，其中牵涉的变数都太多了，有太多未知和不可测的因素。即使要找出哪些是可预知的因素，需要付出的成本都会远超出可能得到的

收获。

因此，许多管理者和会计师现在倾向采取折中方案，他们将“投入资本”定义为今天为了建构和旧组织、旧工厂、旧设备具备同样生产能力的新组织、新工厂、新设备所耗费的成本。理论上，这个定义也有缺陷，例如在经济萧条时期，当新设备的价格和建造成本很低的时候，这个定义会扭曲了获利能力的意义。但是最主要的问题还在于实务方面。由于要假设重置准备金的数额很不容易，数字也不可靠，即使假设的标准上有小小的变化，可能都会造成最终结果的极大误差。

换句话说，到目前为止，还没有找到真正有效的方法。或许最明智的做法是，不要试图找到能一举解决问题的办法，而是接受目前最简单的方式，了解其中的缺点，并且事先防范可能造成的严重问题。

因此我要提倡一个几乎没有什么理论基础的方法：借由折旧后的税前净利和以最初成本投入的原始资金（换句话说，是折旧前的金额）之比，来衡量获利能力。在通货膨胀时期，由于成本升高，会略微调整所投入的原始资本的金额。在通货紧缩时期（这个方法尚待测试）原始投资金额则同样会向下调整。如此一来，无论原始投资或原始的货币购买力是在什么时候发生，我们都可以用在三五年内大约可以比较的币值，推出统一的投资数额。我承认这个方法很粗糙，我也没有办法反驳朋友的说法：这个方法岂不是和粉饰锈迹斑斑的污点差不多，但是至少这个方法很简单。而且正因为它的计算方式很粗糙，因此任何管理者都不会

受到愚弄，而误以为这个数字很精确，事实上，无论投资报酬率的数字是怎么算出来的，充其量也只是粗略的猜测而已。

其余关键领域

关于其余三个关键领域：管理者绩效与培养管理者、员工绩效和态度、社会责任，在此不需多做说明，因为我们在后面几章还会详细探讨。

不过，需要特别说明的是，这些领域的绩效与成果无法完全以数字来衡量。这三个领域都和人有关。由于每个人都是独一无二的，我们不能把他们相加或相减，而必须建立质的标准，需要的是判断而非数据，评价而非衡量。

决定管理者的绩效和培养目标并不难。企业要长久经营下去，并持续获利，就必须为管理者设定目标，加强自我控制，界定工作职责，建立管理组织的精神，健全管理结构，并且培养未来的管理者。一旦目标清楚了，就可以评估是否达成目标。当然，我们在第13章讨论的管理精神评估将找出组织的重要缺点。

每个企业中，只有管理层能决定社会责任这一目标是什么。我们在结语部分会讨论到，这个领域的目标虽然非常具体，却必须根据影响每个企业、同时也受企业影响的社会和政治环境来决定，同时也必须以经营管理层的信念为基础。这也是为什么社会责任如此重要，因为企业管

理者跨越了周围小小世界的局限，尽责地参与了社会的发展。但是，每个企业最重要的共同目标是努力为社会做出贡献，凡是能促进社会进步与繁荣的也都能增强企业实力，带给企业繁荣与利润。

然而，当我们为员工绩效和态度设定目标时，问题却很多，原因倒不在于这个领域过于抽象。其实内容非常具体，到目前为止，我们对这个领域了解不多，大都是根据迷信、征兆和标语口号行事，而不是根据知识行事。

看清楚问题所在，找到有意义的衡量方式，将是对管理者的最大挑战。这个领域的目标应该包括劳资关系的目标。

如果本书的主题是工业社会，那么应该特别突出工会的角色，正如同我在《新社会》(New Society)中的讨论，但本书谈的是管理的实践，工会只是管理层必须面对的外界团体和力量之一（例如供应商是另外一股势力），但工会是一股强大的外力，可以通过加薪的要求打击企业，同时借着罢工瓦解管理层对企业的掌控能力。在任何成立了工会的企业中，管理层都需要为劳资关系制定长期目标。如果任凭工会主导劳资关系，那么这家企业可以说毫无管理可言。不幸的是，过去15年、20年来，美国许多企业主管正是采取这种方式来处理劳资关系，把主控权交到工会手上。他们甚至无法预期工会可能提出什么要求，他们基本上不了解工会，不知道工会如何运作，也不了解工会为什么会这么做。当下属报告工会将提出某些要求时，管理层通常都充耳不闻，认为工会不会

真的提出要求，因为这些要求根本不合理。然后，等到工会真的提出要求时，他们往往一口拒绝，表示“绝无可能”、“这样做会毁了公司”。但三四天后，他们却又让步，屈服于工会的要求，还在联合声明中，和工会领袖一起盛赞这份协议是“民主化劳资关系的一大里程碑”。这样做简直不是在管理，而是放弃管理的权利。

劳资关系的目标究竟应该是什么，已经超出了本书讨论的范围，但首先管理层应该收回主导权！设法了解工会是什么，为什么会成立工会，同时他们也必须知道工会将提出什么样的要求，以及为什么提出这些要求。他们必须能预测到工会可能的要求，设法把最后达成的协议导向有利于企业的方向，或至少不要伤害企业。更重要的是，企业经营者也应该学会提出要求。如果只有工会提出要求，企业经营者会一直处于被动，在劳资关系中始终是缺乏效能、频频挨打的一方。

无论劳资关系多么重要，在工作管理和员工管理中都只占一小部分，至于主要的部分，我们甚至不知道能够具体衡量的项目——流动率、员工出缺勤、劳工安全与就诊记录、提案制度参与率、员工申诉、工作态度等——和员工绩效有没有任何关系，或充其量只是表面的指标而已。但是我们仍然可以利用这些项目来建立劳资关系指标，尽管我们仍然只能臆测衡量出来的结果所代表的意义，但至少系统化地尝试找出员工的工作状况，将有助于管理层集中精力到能做和该做的事情上。尽管只是暂时的缓和剂，至少能提醒管理者对于组织员工和工作应该担负

的责任。这个方法甚至连权宜之计都谈不上，勉强只能算承认自己的无知。必须建立以知识为基础的真正目标，以取代目前的做法。

目标的时间幅度

设定目标时，应该把目标限制在多大的时间跨度内？我们应该把达成目标的时间，设定在多久之后？

这个问题显然和企业的性质有关。对某些服装企业而言，下个星期的清仓大拍卖可能已经算是“长远的未来”了。但是建造一部蒸汽涡轮机可能需要四年的时间，另外还要再花两年的时间来安装机器，因此对涡轮机企业而言，六年可能算“最近”的事情。克朗·泽勒巴克公司甚至不得不在今天就种植50年后才能收回的树苗。

不同的领域需要拟订不同的时间跨度。至少可能要花五年的时间，才能把销售组织建立起来。目前工程和化学领域的创新，至少要五年后才能在市场和利润上有所收获。另一方面，资深的销售经理认为，促销攻势必须在六个星期内见效。一位经验老到的销售员表示：“当然，有些产品正在沉睡当中，但是大多数却从来不曾醒过。”

也就是说，为了达成目标，管理层必须设法在最近的将来（未来几年）和五年以上的长远未来之间，通过“管理支出预算”，而取得平衡。因为几乎所有影响平衡的决策都被视为会计师所谓的“管理支出”——这些支出由目前的管理决策决定，而不是由不可改变的过去决策（如资本

费用）或当前企业经营上的要求（例如劳动力和原料成本）来决定。今天的“管理支出”将成为明天的利润；但也可能成为明日的亏损。

每个读到大二的会计系学生都知道，只要改变折旧费用的计算基准，几乎可以把任何“利润”数字都改变为“亏损”，而且新的基准似乎和旧基准一样有道理。但是企业经营者（包括他们的会计师）往往不了解这类支出有多少是基于对长期和短期需求的评估，而这种不了解对长短期需求都会带来重大影响。以下是部分的支出清单：

折旧费用；维修预算；资本重置、现代化和扩张成本；研究预算；产品开发和设计支出；团队的支出，包括人员组成、薪酬，规模和培育未来管理者的开支；建立和维持销售组织的成本；促销和广告预算；顾客服务成本；人力资源管理，尤其是培训费用。

以上支出，几乎每一项都可以大幅削减或删除，而且删减后有一段时间，或许是很长的一段时间，都不会出现任何副作用。我们也可以大幅提高其中任何一项支出，而且也由于种种缘故，有很长一段时间看不出效益。但是，削减支出以后，账面数字总是立刻会显得好看许多，而提高支出以后，账面数字也立刻显得难看许多。

如何管理企业支出，没有一定的公式可循，只能依赖个人判断，而且几乎都是妥协后的结果。但即使是错误的决策，都比信手乱砍预算要好得多——换句话说，千万不要在晴天时乱开支票，一旦看到天边出现

第一朵乌云，就立刻大刀阔斧削减支出。所有管理良好的支出都必须长期执行才能见效，短时间拼命冲刺，不见得有效果。而突然削减经费可能在一夕之间摧毁了长期耕耘的成果。在公司发达的时候，夸耀公司福利，成立球队，但是当订单下降10%，就大幅紧缩开支，甚至不再供应盥洗室的洗手肥皂（不要以为我夸大其词，美国在1951年的确发生过这种状况），与其这样还不如细水长流，规划适度而稳定的员工活动。与其等顾客习惯了良好的服务后，却在公司利润下降时裁掉半数的客户服务人员，还不如从一开始就只提供稳定的基本服务。与其一年投入200万美元的研究经费，之后9年却都不花一分钱从事研究，还不如连续10年来，每年花5万美元在研究上。在思考管理支出的问题时，宁可每天都有一片面包，而不要今天有一袋面包，明天却什么都没有。

几乎上述的每一项支出都必须依赖能干的员工，才能发挥效用。然而如果工作时经常觉得受制于突发、不可预测的高低起伏的公司政策，那么一流人才就不愿继续留在公司里，或即使留下来，也不再尽最大的努力——因为“到头来上面还是说砍就砍，努力工作又有什么用呢？”如果在面临“经济浪潮”冲击时，企业大刀阔斧地裁掉了训练有素的员工，那么当管理者突然决定要重整旗鼓时，就很难找到替代的人员，或是要花很长的时间重新训练人才。

有关管理支出的决策对于企业整体发展非常重要（更甚于对个别企业活动的影响），必须逐项慎重考虑，并且思考其加总起来的整体效

益。管理者必须了解每一项开支在每个领域中有何用途，以及为什么要这么做。管理者也必须了解哪个领域最重要；哪个领域的经费可以先削减，削减的幅度有多大；以及哪个领域的经费需要增加，增加的幅度有多大。最后，管理者还必须了解为了追求短期效果，必须承担多少关系长远未来的风险；以及需要哪些短期牺牲，以换取长期的成果。

为期五年的支出预算应该显现在最近的将来，要达到企业每个领域的经营目标所需的必要支出；也应该显示为了维持企业五年后的地位，实现具体的目标，每个领域需要哪些额外的支出。如此一来，企业可以清楚地知道当景气好时，必须先提高哪些领域的支出；如果生意下滑时，必须先削减哪些领域的支出。因此管理部门可以预先规划即使在景气不好时，仍然应该维持哪些基本支出；如何随景气波动调整支出，以及即使碰到经济繁荣，仍然应该避免哪些支出。支出预算应该显示这些支出对于达到企业短期成果所发挥的整体功效，以及预期在长期发挥的影响。

平衡各种目标

除了要权衡最近的将来和长远的未来之外，企业管理者也必须在各种目标之间取得平衡。哪个目标更为重要：是扩张市场，提高销售量，还是提高投资报酬率？应该花多少时间和精力在提升制造部门的生产力上？如果把同样的精力和资金投注于新产品设计上，会不会获得更高的回报？

要区别管理是否有效，最好的指标莫过于管理者在平衡各种目标上所显现的绩效。这项工作也没有公式可循，每一家企业都必须达到自己的平衡，而且可能在不同的时期必须达到不同的均衡状态。惟一能确定的是，平衡各种不同的企业目标并非机械化的工作，不是靠“编制预算”就可以办得到的。预算只是最后用来表达平衡决策的文件；但是决策本身有赖于良好的判断力，而健全的判断则必须基于完善的企业经营分析。企业管理者能否谨守预算，往往被视为管理能力的一大考验。但是当预算将企业各种不同的需求做了最佳调合后，能否尽力达成预算，才是检验管理能力更重要的指标。已故的凯迪拉克领导人德雷斯达特(Nicholas Dreystadt)是我所认识的企业管理者中最有智慧的一位，他曾经说过：“每个笨蛋都懂得遵守预算，但是我这辈子见过的企业管理者中，只有极少数能拟出值得遵守的预算。”

关键领域的目标是引导企业发展方向的必要“仪表盘”。没有目标的管理就好像飞行时只凭直觉碰运气一样，既缺乏地标、地图的引导，过去也没有飞过相同路线的经验。

不过，仪表盘固然重要，飞行员的解读能力也同样重要。对企业管理者而言，则代表预期未来的能力。根据完全错误的预期来拟订目标，可能比根本没有目标更糟糕。因此，接下来我们必须讨论企业管理者需要哪些工具，才能让今天的决策在明天产出成果。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　今天的决策，明天的成果

管理者必须始终预测未来——摆脱对经济周期的依赖——找出波动的范围——找出经济的基石——趋势分析——未来的管理者才是企业真正的保障

摆脱对经济周期的依赖

任何企业都生存于大的经济环境之中，因此规划未来时势必会关注“整体经营条件”的变化。不过企业管理者需要的不是一般人心目中的“经营环境预测”，也就是企图预测明天的天气，或解读三五年后，甚至10年以后的经营环境。企业管理者需要的是能够不受制于经济周期，让企业自由思考与规划的工具。

乍一看，这似乎是一种似是而非、自相矛盾的说法。经济周期当然是一种重要的因素。一项决定是在繁荣时期实施还是在萧条时期实施，将对这项决定是否有效和成功产生不同的影响。在经济衰退的低谷时期进行资本投资，在经济繁荣的顶峰时期抑制扩张和新的投资，经济学家们这种千篇一律的建议似乎只不过是一种最基本的常识。

事实上，这个建议不会比低价买进高价卖出的建议更加有用和有效。尽管这个建议很好，但是应该如何执行呢？又有谁知道我们现在正处于经济周期的哪个阶段呢？而经济学家过去的平均准确率并不怎么

样，生意人预测成功的概率也好不到哪里。（还记得19441945年间，大家都预测战后经济会开始走下坡路吗？）即使这个建议很好，利用经济周期依然是个无法实施的建议。

如果工商界人士真的能遵照这个建议行事，那么从一开始，压根儿就不会出现经济繁荣和经济萧条了。经济之所以会出现两极化的波动，正是因为就心理学而言，这个建议根本不可行。在经济繁荣时期，几乎每个人都相信这下子可以海阔天空，无所限制；而在经济跌落谷底时，每个人都相信这一回经济繁荣再也不可能恢复了，会一直走下坡路，或永远停在谷底，无法翻身。只要生意人一直围绕着经济周期思考，他们就会受这种心理所摆布，无论原本的意图有多好，经济学家的分析有多高明，他们都将因此做出错误的决策。

更糟糕的是，即使连经济学家现在都开始怀疑，是否真的有“周期”这回事。当然，经济一直有起有落；但是经济形势的发展真的具有可以预测的周期性吗？伟大的经济学家熊彼特在世时曾经耗费了25年的时间，苦心钻研周期的问题，但他找到的“经济周期”充其量只是各种不同的周期性运动加总起来的结果，而且是事后分析出来的形态。经济周期分析只能告诉我们曾经发生了经济周期，却无法告诉我们未来会如何发展，因此对于企业经营管理发挥不了什么作用。

最后，对许多经营决策而言，经济周期所涵盖的时间太短了。举例来说，我们没有办法根据对未来四年、五年或六年的预测，拟订重工业

的工厂扩建计划。这类计划通常必须放眼15年、20年后。无论要根本改变产品或销售组织，成立新商店，或开发新的保险方案，也都会碰到同样的情形。因此企业真正需要的，是能协助他们不需要猜测目前经济究竟处于周期的哪个阶段，就能制定决策的工具。无论目前经济形势如何，企业都需要借助这类工具做三年或七年以后的规划。

今天，这类工具有三种，在经营企业时，三种工具都很有效。

首先，我们可以假定经济总是会不断起伏，而不需试图臆测目前的经济正处于经济周期的哪个阶段。换句话说，借着分析过去的经验，找出预期可能碰到的最坏可能或最可能碰到的严重挫败，（对大多数美国制造业而言，过去碰到的最坏状况并非1929~1932年的“经济大萧条”，而是1937~1938年短暂的经济衰退。除了日本和德国战败后经济崩溃的惨况外，这8个月的衰退幅度在工业国家中可说是前所未见。）并据以检验目前的经营决策。如此一来，企业的决策就不必受制于对经济周期的臆测。

这个方法无法告诉我们决策是对是错，但却能显示其中所牵涉的最大和最小周期性风险，因此在评估企业必要的最低利润时，这是最重要的预测工具。

第二种工具比较不容易掌握，但功效更大。这种工具是根据可能对未来经济产生重大影响的事件来制定决策，把考虑的重心放在过去已经

发生、且不具经济意义的事件上，而不去预测未来；试图找出影响经济环境的基本因素，而不去猜测未来的经济环境。

我们在前面曾经提过，有一家公司在第二次世界大战期间决定在战后转行成为保险丝盒和闸盒制造商。这个决定就是基于影响经济发展的基本要素——1937~1943年间，美国出现了新家庭日益增多的趋势和人口结构的变化。

到了1943年，很明显，美国的人口趋势已经发生根本变化，即使人口统计专家的推论正确——他们预测高生育率是战时的短暂现象，在战后就会下降（这是历史上最缺乏根据的轻率推测）——仍然无法改变一个事实，新家庭形成率从1937年的低点开始大幅上升，远超过萧条时期的数字。即使新家庭形成率和人口出生率在战后再度下降，这些新家庭仍然需要房子住。除此之外，房地产市场已经停滞了将近20年，所以对于住宅潜藏了惊人的需求。由此可以得到的结论是，除非美国战败，否则战后建筑业必定非常兴旺。

如果战后美国发生严重的经济萧条，住宅兴建计划就会由政府主导。事实上，人口趋势和住宅供需情况都显示，兴建住宅势必成为政府对抗经济萧条的重要政策。如果战后美国经济日益繁荣，而后来情况也确实如此，那么房地产市场就会更加蓬勃发展，私有住宅会大量兴建。换句话说，无论战后经济形势是好是坏，住宅建设都会蓬勃发展（事实上，如果战后真的发生经济萧条，可能住宅建设还会更加兴旺）。

企业正是根据针对这类已经发生、而且预期会影响未来经济发展的趋势所做的分析，决定是否跨入新行业。因此即使在做长期规划时，企业经营者仍然可以理直气壮地说，他们其实不是在预测未来。

当然，人口结构只是其中一项基本要素。在第二次世界大战刚结束的那段期间，人口结构可能是影响美国经济发展的主要因素，但在其他时候，人口结构可能只是次要、甚至不相干的因素。

不过，基本方法依然放之四海而皆准：找到过去已经发生过的非经济性、却会影响经济环境的事件，然后据以制定未来的决策。

但是，尽管基本要素分析是我们手边所能拥有的最佳工具，却离完美还有一大段距离。1944年，法国也很可能根据同样的人口趋势分析而推出相同的结论——战后住宅建设将是一片繁荣。尽管他们的分析很正确，法国的住宅建设却没有盼到预期的繁荣。当然，原因可能完全与经济体系无关。或许问题出在法国实施房租管制和糟糕的税法；也可能住宅建设的繁荣只是暂时延后，仍然蓄势待发。战后住房不足的窘境可能是法国政治和经济问题的主因，因此根本就不该让这种情形发生。然而，对商人而言，这些安慰没什么用。在法国，转行生产保险丝盒和闸盒的决定虽然是基于理性的猜测，却仍然是错误的决定。

换句话说，我们不能说任何事情在未来一定会发生。即使必然会发生的事情确实发生了，我们仍然无法预估发生的时间。因此，我们绝不

能单独运用基本要素分析法，必须由第三个降低预测风险的工具加以检验：趋势分析——这也是今天美国人普遍采用的方法。基本要素分析试图探究未来的事件“为什么”会发生，趋势分析问的问题则是：“有多大的可能”和会“多快”发生。

趋势分析所根据的假设是：经济现象——例如家庭用电，或平均每1美元的家庭所得有多少花在寿险上——是长期的趋势，不会很快改变或变幻莫测。这种趋势可能会受到周期性波动的干扰，但经过长时间后，终将恢复原本的走势。拿统计学家的术语来形容，“趋势曲线”会是一条跨越10年、15年或20年的“真实曲线”。

所以，趋势分析就是要找出关于企业发展的特有趋势，借着趋势，企业在制定长期决策时，不需要太在意短期的经济周期。

趋势分析非常重要，它可以拿来检验基本要素分析的结果，但是也不能单独运用这个工具，以免变得盲目依赖过去的经验或“社会惯性法则”。事实上，尽管这两种分析采用的方法不同，却能形成合力，帮助我们捕捉飞逝的时光，以便能好好审视一番。

尽管这三种方法都有缺点，但如果能持续熟练地运用这些方法，并且了解其限制，应该可以向前跨一大步。制定经营决策时，不再单凭预感，而是理性地推测。至少管理层知道，目标应该基于什么样的期望值上，期望值是否合理，或是当预期的情况没有发生，或是不在预期的时

间内发生时，什么时候该检验目标。

未来的管理者才是企业真正的保障

企业真正的安全保障，是未来的管理者。即使有了这些改进后的方法，关系未来的决策仍然只是预期而已，很可能出现猜错的情况。因此任何经营决策都必须预先做好改变、调整或补救的准备。针对每一个经营决策，管理者都必须预做充分准备，尽可能将未来打造成预期的模样。否则，就算预测未来的技术再高明，经营决策都不过是一相情愿的如意算盘，和所有根据长期预测所做的决定一样，将走向不可避免的下场。

具体来说，这表示今天的管理者必须有系统地为明天的管理者做好准备。明天的管理者能够调整今天的决策以适应明天的环境，能将理性推测转变为扎实的成就，让明天的环境更适合今天所制定的决策。

在探讨管理者培养时，我们强调必须协助有能力制定未来决策的管理者做好准备。话虽没错，但我们之所以需要有系统的管理者培养计划，首要目的还是为了今天的决策，尤其重要的是，必须为了解这些决策及其背后思想的人做好准备，因此当今天的决策变成明天的困扰时，他们才能采取明智的行动来处理。

最后我要指出，无论企业经济学的理论多么完备，分析多么周密，工具多么有用，企业管理终究都要回归到人的因素。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　生产的原则

生产能力永远是一个决定性和限制性的因素——生产不是将工具应用于原材料，而是将逻辑应用于工作——每一种生产系统有其自身的逻辑，并对企业和管理层提出其自身的要求——三种生产系统——新式的大规模生产是第四种生产系统吗——单件产品的生产——“旧式”和“新式”的大规模生产——流程生产——管理层应向它的生产人员提出什么要求——生产系统对管理层的要求——“自动化”，革命还是渐变——要求每个管理者在以后的年代里都懂得生产的原则

生产管理就像销售、财务、工程管理，或保险公司的投资管理一样，都不是本书讨论的焦点。但是，任何从事商品生产或销售的企业，其最高管理层都应该认真思考生产的原则。因为在这类企业中，能否完成绩效目标，完全要视企业能否依照市场要求的价格和数量生产商品，并供应市场所需而定。制造业在设定目标时，必须考虑其生产能力。管理层的职责是利用现有的物质生产要素克服生产的限制，并把这些物质限制转为机会。

当然，这些都是老生常谈。但传统上，管理层对于生产的物质限制的反应往往就是对生产部门施压：与其他部门相比之下，“通过压力进行管理”在生产部门总是特别流行。而生产人员则把解决之道寄托在从机器设计到工业工程的各种技术和工具上。

不过，这些都不是关键。要克服物质限制，或将限制转为机会，管理层首先必须了解企业运营需要的是哪一种生产系统，了解这一系统运作的原则何在；其次是必须一致而彻底地应用这些原则。生产并非把工具应用在材料上，而是将逻辑应用在工作上。越能更清楚、一致而合理地应用正确的逻辑，生产所受到的限制就会越少，碰到的机会则越多。

在企业的每个领域和每个阶层，每一种生产系统对企业管理都有不同的要求，要求管理者展现不同的能力、技巧和绩效。任何一组要求不一定“高于”另外一组要求，就好像非欧几里德式的几何学不一定就高于欧几里德几何学一样。但是每一组要求都不同。管理层必须了解他们所采用的生产系统有何要求，才能有效管理。

今天，当许多企业都从一种生产系统转换到另外一种生产系统时，这种观念尤其重要。如果管理者认为转换生产系统只与机器、技术和生产原理有关，企业操作新系统时将不可避免地碰上重重难关。要享受到新系统的好处，管理者必须明白，新系统将关系到新原则，因此必须先了解新的生产原则到底是什么。

三种生产系统

到目前为止，我们所知的基本工业生产系统有三种：单件产品的生产系统、大规模生产系统和流程生产系统。我们也可以把它算成四种生产系统，即大规模生产系统可分为：“旧式”的大规模生产系统，也就是

大规模生产同一种产品，以及“新式”的大规模生产系统，制造同一种零件，但却组装成不同的产品。

每一种系统都有自己的基本原则；每一种系统对于管理也都有其特殊的要求。

要提升生产绩效，克服限制，有两个通则：

1.能够在更短的时间内将生产限制降得更低，就能将生产系统的原则应用得更彻底、更持续。

2.这几个系统本身代表了不同的先进程度，单件产品的生产系统是最落后的生产系统，流程生产则是最先进的生产系统。这几种系统也代表了对于物质限制不同的控制程度。这并不表示只要从单件产品系统往流程生产系统迈进，就一定能掌握进步的契机。每一种系统都有其特定的应用方式、要求和限制。但我们的确能进步到懂得遵循较先进系统的原则来组合生产的各个部分，并同时学习如何在企业内部调和两种不同系统。

关于每一种系统对于管理能力的要求，也有两个通则：

1.各种系统的要求不但难度有别，而且所要求的管理能力和绩效顺序也不同。从一种系统转换到另外一种系统时，管理层必须学习如何做好新工作，而不只是把旧的工作做得更好。

2.越能成功地贯彻每个系统的原则，就越容易达到系统对管理的要求。

每个管理者都必须根据其产品和生产的性质，来满足公司应采用系统的要求，而不是只求达到企业现有系统的要求。不能或不愿采用最适当的系统，只会导致绩效不彰，而不会降低系统对管理能力的要求。的确，如此一来，将不可避免地提高了企业管理的难度。

其中一个例子是钢铁制造业，采用“整批生产流程”的单件产品生产系统。钢铁制造业比任何产业都努力改进单件产品系统，而且也非常成功。不过，钢铁业的管理层所面临的问题完全出在流程生产上：由于对固定资本的要求很高，而且需要连续生产，因此损益平衡点很高，需要维持大量而稳定的业务，并且及早为长远的未来制定基本投资决策。但同时，钢铁业却没有享受到什么流程生产的效益。

总而言之，管理企业时，很重要的是必须了解企业所采用的是哪种系统；尽力贯彻系统的原则；找出生产系统的哪些部分能组合应用到更先进的系统，并且加以组合；了解每一种系统在管理上有哪些要求。

正如同钢铁业的情形，当历史和技术障碍阻挠生产组织采取适当的系统时，管理层的重大挑战就是如何有系统地克服这些障碍。的确，在这种情况下，不应该再把焦点放在如何让根本上已经错误的系统发挥更高的效益。我相信钢铁业在技术上投入的庞大心力，都用错了方向。一

味把焦点放在改善传统的生产工艺上，结果只是白费力气，因为钢铁制造业终究会采用流程生产方式，而且这种改变很可能在不久的将来就会发生。采用错误系统的企业仍然需要满足适当而先进的系统对管理的种种要求，但是却缺乏必要的资金为后盾，因为只有靠更先进的系统来增强生产能力，才能提供充足的资金。

单件产品的生产

那么，这三种生产系统及其生产原则究竟是什么？

在第一种生产系统——单件产品的生产系统中，每个产品都自给自足，各自独立。当然，严格说起来，根本没有所谓单件产品生产这回事，只有艺术家才会制造出独一无二的产品。建造战舰、大型涡轮机或摩天大楼和生产单件产品十分类似，盖房子也一样，而在大多数的情况下，在作坊中进行的整批生产也一样。

在这种系统下，基本原则是将生产过程组成许多同质性的阶段。举个最单纯的例子——建造传统独栋住宅好了，我们可以把它分为四个阶段：首先是挖地基，为地基墙和地下室的地板浇灌水泥；接着是架设梁柱，建构屋脊；第三个阶段则是在内墙铺设管线；最后进行室内装修。这四个阶段各自独立，施工每完成一个阶段，都可以停下来一长段时间，而不至于对整个工程造成伤害。另一方面，在每个阶段中，工作都必须一气呵成，否则就会损及已完成的工程，甚至必须重头来过。建造

不同的房子时，可能会有不同的阶段，但每个阶段不会为下一阶段带来任何困扰或延误，也不需要调整下一阶段的施工。每个阶段都有其产品（房子）内在的逻辑，自成完整的实体。

单件产品生产由于将工作组合成同质的阶段，和技能性组织截然不同。在技能性组织中，木匠完成所有的木工，水管工负责所有的水管维修工作。通过适当的组合，单件产品的生产不是靠手艺，而是靠半技术工来完成。安装电话的技工就是个好例子，电话安装工人不见得是技术熟练的电工、木匠、水管工或盖屋顶的工人，但是他却能铺设电线、锯木板、连接地线、换装瓦片。换句话说，就是参与某个阶段工程的每一位工人都必须有办法完成那个阶段所有必要的工作；否则就像建造大型涡轮机一样，每个阶段都必须有一支整合件的团队，其成员拥有这个阶段需要的一切技能，但个别工人或整个小组所拥有的技能不需超越这个阶段的要求。

第二次世界大战期间，美国之所以能在极短的时间内成功建造所需战舰，这正是主要的原因。能够建造出前所未见的大量战舰，不是因为大量生产系统，而是把工作分割成同质性的不同阶段；满足每个阶段的特别需求而系统化组合工作，并且有系统地训练大量人力来完成各个阶段的所有工作。结果实现了积极的工作进度规划，节省了很多时间。

“旧式”和“新式”的大规模生产

大规模生产是把标准化的相同零件组装成（大量或小量的）不同产品。

今天在制造业中，大规模生产已成为最普遍的生产系统，而且也被视为工业社会的典型生产系统，尽管流程生产可能很快就会变成强劲的竞争对手。

今天大规模生产已经如此普遍，大家可能假定我们完全了解大规模生产系统及其基本原则，但事实并非如此。经过了40年以后，我们现在才开始了解应该做什么，原因在于当初引进大规模生产系统的人误解并误用了这个系统，先驱者往往会走上这条路。

当亨利·福特说："顾客可以选择任何颜色的汽车，只要汽车是黑色的"时，他可不是在开玩笑。他的话正充分表达了大规模生产的本质——大规模制造出相同的产品。当然，福特知道要让顾客选择颜色也很容易，只需要给生产线末端的喷漆工人三四个喷漆枪就可以了。但是福特也很清楚，一旦他对产品多样性让步，产品的一致性立刻就会彻底消失，对他而言，产品一致性是大规模生产的关键。

这种旧式的大规模生产系统建立在误解之上。真正的大规模生产系统比人类所设计的任何生产方式都能制造出更多样的产品，而不是只能生产统一的产品。大规模生产系统其实是以统一的零件大量组装成各种不同的产品。

因此大规模生产的最佳范例并非福特汽车公司的生产线，反而是南加州的农具制造商，他们设计和制造特殊农耕机器，以供在灌溉过的土地上进行大规模耕作时使用。他们所设计的机器都十分独特。例如，他们制造的机器加上各种配件后，能够包办大规模栽种黄瓜的所有工作——从春天挖土施肥播种，在黄瓜成熟时适时收割，到腌制黄瓜。每一种机器每次都只制造一部，然而他们所设计的七百多种不同的机器，每一部机器完全由大规模生产、统一而标准化的零件所组装而成，而这些零件都是由美国经济体系中的某个厂商大规模制造。这位制造商最重要的工作不是解决设计机器的问题，例如如何让机器挑出成熟得可以拿来腌制的黄瓜，而是找到能大量生产某个零件的厂商，尽管这个零件原本是为了截然不同的用途而设计，但是把它装配到黄瓜耕种机上，却能发挥所需的功能。

应用这个原则的诀窍在于，必须能系统化地分析产品，找出构成这些产品多样化的模式。然后运用这个模式，可以用最少量的零件组装出最大量的产品。换句话说，把多样化的重担从制造转移到组装工作上。

10年前，有一家大型电机公司制造3400种机型的产品，每一种机型都包含40~60种零件。他们分析产品线后，发现其中有1200种机型是重复的，因此先将产品种类减少了1/3，为了制造剩余的2200种产品，这家公司自行制造或采购了超过10万种不同的零件。

分析了产品之后，他们建立了产品模式，决定了需要的零件，结果

发现这2200种机型可以依照使用的电压，归为4类。只有40种产品没有办法纳入这种模式。因此他们可以再度缩减产品需要的零件种类。接下来，他们又把每一种零件的种类减到最低；只有一种零件还需要11种不同的类型，如今每个零件平均只有5种类型。

尽管最终产品种类繁多，这家公司的生产其实只是零件生产，零件组装要肩负起多样化的重任。零件持续生产的进度是由存货的多寡来决定，而不是视顾客订单而定，而存货的多寡则是由组装和运送产品所需时间来决定。

这种新式的大规模生产是今天最立即可用的生产概念。但是只有少数从事生产工作的人理解这个观念，也只有少数公司实践这个概念。充分运用这种概念的技术和方法也直到现在才出现。这是“作业研究”的合理方式，使得我们能够针对产品和零件进行必要而复杂的分析，让正确的大规模生产原则发挥效果。

只要运用了新生产原则的工厂，成本都大幅降低，有时候甚至降低了50%、60%。而且这种概念也不是只能应用在生产流程上。由于零件存货取代了最终产品存货，公司因此能降低成本，并为顾客提供更好的服务。

换句话说，这种新原则确实达到了福特所追求的理想：持续生产统一的商品，不会因为订单不稳定或需要替换工具、式样或机型而中断。

但是达到目标的途径并非由生产统一的产品，而是通过生产标准化的零件而办到的，是制造的一致性加上了组装的多样性的结果。

显然，要应用大规模生产的原则并不容易，已经超越了生产的范畴，需要营销人员、工程师、财务人员、人力资源部门和采购人员共同努力。这种做法的生产周期约3个月、6个月，有时候甚至18个月，而且会连续使用机器，因此有它的风险，需要掌握新会计工具。

新式大规模生产也不可能一蹴而就，一家电机公司花了三年的时间来发展新的生产系统。但是由于省下的成本实在太惊人了，两年内就弥补了重新设计产品和生产设备的花费。

流程生产

第三种系统是流程生产，流程和产品合而为一。

流程生产最古老的例子就是炼油业。炼油厂所采用的流程决定了从原油提炼出来的最终产品究竟为何。炼油厂只能依照当初建厂时的设计，以确切的比例生产石油蒸馏物。如果要加上新的蒸馏物，或要大幅改变不同蒸馏物之间的比例，就必须将炼油厂重新改建。化学工业都遵循流程生产的原则而运作，和乳制品及平板玻璃工厂的基本生产系统其实大同小异。

“新式”的大规模生产及流程生产系统都很容易转换成自动化生产。

管理层应向它的生产人员提出什么要求

管理层应该要求负责生产的人员先了解哪一种生产系统最适合，然后持续采用那种系统的原则，并将之发挥到极致。要消除生产对于经营绩效的限制是决定性的第一步。

只有采取了这些步骤之后，才能展开下一步：依照更先进的系统来组织零件生产。

房屋预制构件失败的经验正显示了没有先分析生产流程，并适当组织生产流程，便急于推动更先进的生产系统可能造成的结果。以标准化的预制构件来盖房子似乎是理所当然的事情。然而第二次世界大战后预制构件房屋的尝试却惨遭败绩。失败的原因在于，硬要把标准化的统一零件（也就是大规模生产方式）套用在缺乏组织的单件产品生产系统上。建筑业的生产原则比较接近技能性的组织，而不是同质阶段的生产方式。在技能性的生产系统中，采用预制构件的结果反而会比传统方式更加昂贵、也更费时。不过当长岛的拉维兹公司把兴建住宅的过程组合成同质阶段时，立刻就因为采用统一的标准化预制零件，而明显节省了时间和金钱。

同样，如果一家火车头维修厂采取技能性的组织方式，标准化的零件将节省不了什么成本。但是，如果他们把工作分成几个小组来执行，每个小组都拥有他们所负责的阶段所需的一切技能，换句话说，阶段组

织方式取代了技能性组织方式，标准化零件就能大幅节省成本。

这在大规模生产多种产品的产业中特别重要，因为这类产业中蕴藏了应用自动化生产的大好机会；但只有当企业能充分了解生产是怎么回事，并将之组织为统一零件的生产，再将零件组装成多样的产品，才能发挥自动化的效益。

前面提到的电机公司很容易就可以运用自动化的方式来生产零件，这种生产作业十分类似炼油厂和玻璃平板工厂那种持续生产和自动控制的状况。

美国标准局最近为海军研制出电路的自动化生产方式。这种方式不再需要个别焊接电路，换句话说，取消了电子业传统的“装配”生产过程。同时，他们又大量采用不同的电路和电路组，而不需要重新设计生产流程或改变生产方式。因为他们以少数预先设计好的零件，来取代收音机或电视机里面的线路。这些零件能在装配线上快速组装成许多电路和电路组。

我最喜欢的例子是一家衬衫制造商。他们面临的问题是衬衫的尺寸、样式和颜色种类繁多，几乎不可能做什么生产规划。不过他们也发现，他们所生产的衬衫中，有3/4是白衬衫，而制造白衬衫只需要三种基本布料，比例也都不难预测。此外，所有的衬衫都包含了七个部分：前片、后片、垫肩、领子、右袖、左袖、袖口。在组装各个部分，缝制

成衬衫时，只要裁掉多余的长宽，调整衬衫的尺寸即可。因为牺牲几寸的布料，要比生产不同尺寸的衬衫便宜多了。生产不同样式时，也只需组合不同的衣领、袖口和纽扣即可。结果，除了袖口和领子之外，所有的衬衫组件都一律只用三种等级的布料即可；袖口有三种，领子则有六种。今天，只有容易生产的衣领是根据顾客订单而制作。20年前，还完全要靠手工在缝纫机上将一件件衬衫制作完成，今天却已经变成由存货标准来控制的连续自动化生产流程。结果成本大幅降低，成品的尺寸和样式种类都大幅增加，也大大提升了顾客满意度。

生产系统对管理层的要求

管理层必须了解不同的生产系统对于管理能力和绩效有什么不同的要求。

在单件产品生产的情况下，管理层的首要工作是获得订单。在大规模生产的情况下，管理层的职责是建立有效的销售组织，引导顾客适应企业所供应的产品种类。在流程生产中，管理层的首要任务是创造、维持并扩大市场，并且发现新市场。50年前标准石油公司的著名故事——免费向中国农民赠送煤油灯，借此创造煤油的市场——正是个好例子。

对于个别产品而言，生产单件产品的成本很高，但工厂却享有较大的灵活度。“新式”大规模生产能在广泛的产品范围内，廉价供应顾客需要的产品。但大规模生产系统需要较高的资本投资和高度的连续作业，

同时也有存货风险，必须建立能持续销售产品的组织，而不是拼命追求特殊的个别订单。流程生产需要的资本投资最高（以绝对金额来计算的话），也需要连续不断的一贯作业方式。由于生产流程和产品合而为一，即使现有市场对于新产品没有任何需求，生产流程的改变仍然会创造出新的产品，化学工业就经常发生这种情况。因此企业管理层必须为新产品开发新市场，同时为旧产品维持稳定的市场需求。的确，在自动化时代，无论采取大规模生产还是流程生产，管理层的主要责任都是维持更稳定的经济活动，防止经济两极化波动——无论是趋向繁荣还是萧条。

在单件产品的生产系统中，决策的时间幅度很短。在大规模生产的系统中，决策的时间可以长一点：例如，就像凯瑟·福雷泽汽车公司在第二次世界大战后发现，可能要花10年的时间，才能把销售组织建立起来。但是在流程生产系统中，制定决策往往是为了更长远的未来，生产设备一旦完工，就没有什么变动的弹性，必须耗费巨资才能改变，投资总额可能非常庞大，市场开发也需要长期的努力。大型石油公司的营销体系就是个好例子。生产组织越先进，针对未来所做的决策就越重要。

每个系统都需要有不同的管理技巧和管理组织。单件生产需要的是身怀绝技的人才，“新式”和“旧式”的大规模生产需要的管理人才必须受过分析思考、生产进度安排和规划的训练。新式大规模生产和流程生产一样，管理者在整合观念和制定决策时，都必须能视企业为整体。

单一产品的生产系统可能采取中央集权的管理方式，需要由高层来协调不同的部门。销售、设计、工程和生产部门可能各自分立，只有在制定公司决策时才需聚集一堂。尽管在20世纪50年代的美国大多数产业中，采取单件产品生产方式可能是例外，而非常态，但是我们的组织理论多半仍然以这种生产模式为假设状况。

“旧式”的大规模生产仍然可以维持这种管理方式，只不过会碰到相当大的困难，并且效率不高。如果能够将决策和整合的功能下放，将会获得较佳的绩效。因为在这种生产系统下，设计产品的工程师和制造产品的工人、营销产品的业务人员之间需要密切的协调。

在“新式”大规模生产和流程生产的系统中，根本不可能由中央一手控制企业所有的功能，因为所有的部门在每个生产阶段中都必须密切合作，因此必须由各部门代表组成小组，同时处理有关设计、生产、营销和组织的问题。小组成员必须一方面了解自己部门的工作，并且随时都明白部门工作对于整个企业的影响。企业必须在分权的层级上（有时候甚至是今天不被视为“管理层”的层级）制定影响企业整体的决策。

在员工管理的做法上，不同的生产系统也有极大的差异。单件产品的生产系统通常会因为经济波动来调整员工结构，在不景气时，他们只保留领班和高技能的核心干部，因为通常很容易就可以在人才市场上找到其他技术人员。也正因为技术有限，“旧式”大规模生产系统中的劳动力必须不断要求企业保障他们的工作稳定性。然而在采用自动化系统的

企业中——无论是“新式”大规模生产还是流程生产系统——企业本身必须努力稳定人员状况，因为自动化所需要的员工大半都是同时受过技术和理论训练的人才。流失这类人才不但意味着庞大的投资付诸东流，而且通常只有通过公司内部培训，经过多年的努力，才能造就这样的人才。难怪采取流程生产方式的典型公司——石油公司，即使在经济萧条时期，仍然费尽心力为员工保住稳定的工作，这绝非偶然，也不是石油公司突发善心所致。

在自动化的生产系统中，看不到什么“工人”。我们在前面曾经说过，自动化并不会减少企业整体雇佣人数——就好像大规模生产系统也没有减少雇佣人数一样。目前，我们从采取流程生产的产业中明显看到的情形是，整体工作人员不但没有缩减，反而增加了。但是自动化需要的是截然不同的人员，其所需的人员更近似于专业和技术人才，而不是今天的生产线工人。因此在员工管理上就面临新的问题，完全不同于过去的管理者很熟悉的“人力资源管理问题”。

自动化，革命还是渐变

每当有人开始预测：技术或企业组织即将发生革命性或压倒性的改变时，我通常都抱着怀疑的态度。毕竟，今天距离第一次工业革命已经有200年的时间了，但是我们仍然看到纽约制衣业蓬勃发展，这个庞大的工业采取的是“外包”生产方式，而教科书却告诉我们这种方式早在1750年就已经落伍了。我们很容易就可以找到其他类似的例子，这些活

化石很幸运地（而且还很赚钱地）浑然不知自己早已灭绝了。

当然，自动化革命前面横亘着重重阻碍——尤其是在新观念和新技能上受过良好训练的人员严重不足。据估计，就20世纪50年代的技术水准而言，只有1/10的美国产业已经能从自动化中获利。即使这场货真价实的“自动化革命”，都是渐进而非常不平稳的过程。

不过，革命确实发生了。在美国经济体系中，将会有一股巨大的力量——劳动力的不足，在未来10年中推动自动化革命的发展。主要肇因是20世纪30年代生育率过低，美国的劳动人口到1965年为止，只会增加11%。然而即使目前破记录的高生育率不再，美国总人口数增加的速度仍然比劳动人口增加的速度快得多。因此许多公司如果继续采用现有的生产系统，就必须雇佣两倍的人力，才能达到上述人口数字、技术进步和经济趋势所提示的最低成长目标。

即使没有发生革命，在未来数十年中，提升企业经营绩效最有希望、最具持续性的重大契机，将不在于新机器或新流程的发明，而在于持续应用新式的大规模生产原则，和持续应用自动化的生产原则。未来，生产管理的技术和工具仍然是只有生产人员才需要精通的专业科目，但是每一位管理者都必须了解生产的原则——尤其了解到真正影响有效生产的其实是原则的问题，而不是机器的问题。因为如果缺乏这样的理解，企业管理者在未来数十年中，将无法善尽职责。

第二部分

The Practice of Management

管理管理者

第10章　福特的故事
第11章　目标管理与自我控制
第12章　管理者必须管理
第13章　组织的精神
第14章　首席执行官与董事会
第15章　培养管理者

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第10章　福特的故事

管理者：企业最稀有、最昂贵、最脆弱的基本资源——缺乏管理者是福特衰败的主因——福特汽车公司濒临破产——重建福特公司的管理层——管理管理者意味着什么——不是通过授权进行管理——管理者的六项要求

包括秩序、结构、激励和领导力等企业的基本问题都必须通过管理管理者来解决。管理者是企业最基本的资源，也是最稀有的资源。在全自动化的工厂中，几乎看不到任何基层员工，但是却有很多管理者——事实上，管理者的数目将会比我们今天在工厂中看到的多很多。

对大多数企业而言，管理者是最昂贵的资源，也是折旧最快，需要不断补充的资源。建立起一支管理团队，需要花多年的时间，但是却能因管理不当而毁于一旦。管理者的数目和每位管理者所代表的资本支出都会稳定地增加，过去半个世纪以来，就呈现这样的趋势。同时企业对于管理者能力的要求也不断提高，每一代都加倍成长，在未来数十年中，我们看不出这个趋势有减缓的趋向。

究竟能不能管理好管理者，决定了企业是否能达到目标，也决定了企业如何管理员工和工作。因为员工的态度反映了管理层的态度，也直接反映出管理层的能力和结构。而员工的工作效益则大半取决于员工管理方式。早期的“人事管理”的涵盖范围之所以只局限于基层员工，而将

管理者排除在外，有其形成的历史背景。尽管如此，这仍然是个严重的错误。最近有一家大公司成立了人际关系部门，他们采取的正是一般通行的做法："人际关系部门的管理范围是公司与年收入低于5000美元的员工的关系。"但这种做法几乎预告了新部门的种种努力必然失败。

对管理者的管理是每位管理者关注的焦点。在过去的10年或15年中，美国企业管理者不断在各种演讲和研讨活动中彼此告诫提醒，管理者的工作就是管理部属，应该把这项任务当成首要之务，同时他们还互相交换各种"向下沟通"的方法和昂贵的工具。我所遇到过的管理者，无论官衔和职务，几乎每个人最关心的都是和上司的关系，以及如何和上面沟通。我所认识的每一位企业总裁，无论他们的公司是大是小，担心和董事会的关系都远甚于担心与副总裁的关系，而每位副总裁也认为和总裁的关系才是真正重要的问题。依次类推，一直到第一线的主管、生产线领班或高级职员，他们都很确定，只要"老板"和人力资源部门不要管那么多，他们一定能和部属处得很好。

人力资源部门认为，这种情况透露出人性的黑暗面，其实并非如此。管理者理所当然会优先考虑和上面的关系。身为管理者，意味着必须分担责任，设法达成企业绩效。如果没有被预期来承担这份责任的人，就不是管理者。而没有把这项任务当成自己首要职责的人，即使不是玩忽职守，也是不称职的管理者。

管理者所担心的与上司的关系，包括：与顶头上司的关系，上司对

他的期望，难以将自己的看法传达给上司，无法让上司接受他的计划，重视他的活动，还有与其他部门和幕僚单位的关系等——这些问题全都和管理管理者有关。

因此，企业人事组织的讨论起点不能是普通的雇员和他们的工作，无论他们的数量何其之多，该起点必须是对管理者的管理。

缺乏管理者是福特衰败的主因

我们最好还是以实际例子来说明管理管理者的根本挑战和基本概念，而最好的例子就是福特汽车公司的故事。（撰写本书时，完整的福特汽车公司发展史尚未面世。内文斯（Allan Nevins）的著作《福特》（Ford，New York：Scribner's，1954）只涵盖了1915年之前的发展。不过相关的重要事实几乎已经变成常识，在诠释上，我文责自负。）

没有一种变迁比福特汽车公司在短短的15年中从不可比拟的成功跌落到濒临崩溃的地步更具有戏剧性了。不过同样具有戏剧性的是该公司在过去的10年中又迅速地复苏。

20世纪20年代初期，福特公司占有2/3的美国汽车市场。15年后，在第二次世界大战爆发前，福特的市场占有率却滑落为20%。当时福特公司还是未上市公司，没有公布财务数字，不过同业普遍认为，在那15年间，福特公司一直处于亏损状态。

当埃兹尔·福特(Edsel Ford)，亨利·福特惟一的儿子在第二次世界大战中突然去世时，在汽车工业界所引起的恐慌表明公司已经接近崩溃。将近20年来，在汽车工业界，人们一直在说："那个老人不可能拖得太久。等吧，等到埃兹尔接管公司。"然而，他却去世了，而那个老人仍然活着，这使得汽车工业界不得不面对福特公司现实的状况。严峻的现实使公司继续生存似乎不大可能——有些人说根本不可能。

从当时底特律相关业者提议的急救方案，就可以看出当时福特公司的生存危机是多么严重。他们建议美国政府足额贷款给美国第四大汽车制造公司（但规模还不及福特公司的1/6）史都贝克，让史都贝克收购福特家族的股权，接管福特公司。业界普遍认为，如此一来，福特公司还可能保有一线生机，否则的话，就必须将福特公司收归国有，免得一旦福特倒闭，将危及美国经济和美国的战争。

为什么福特公司会陷入如此严重的危机呢？我们已经听过很多遍老福特治理不当的故事，知道许多不见得正确的恐怖细节。美国管理界也很熟悉老福特秘密警察式的管理和唯我独尊的独裁统治。然而大家不了解的是，这些事情并不只是病态的偏差行为或老糊涂所致，尽管两者或多或少有些影响。老福特失败的根本原因在于，他在经营10亿美元的庞大事业时，有系统且刻意地排除管理者的角色。他派遣秘密警察监视公司所有主管，每当主管企图自作主张时，秘密警察就向老福特打小报告。每当主管打算行使他们在管理上的权责时，就会被炒鱿鱼。而老福

特的秘密警察头子贝内特（Harry Bennett）在这段期间扶摇直上，成为公司权力最大的主管，主要原因就是，他完全缺乏管理者所需的经验和能力，成不了气候，只能任凭老福特差遣。

从福特汽车公司的早期，就可以看出老福特拒绝让任何人担负管理重任的作风。例如，他每隔几年就将第一线领班降级，免得他们自以为了不起，忘了自己的饭碗全要拜福特先生之赐。老福特需要技术人员，也愿意付高薪聘请技术人员，但是身为公司老板，“管理”可是他独享的职权。

正如同他在创业之初，就决定不要和任何人分享公司所有权一样，他显然也决定不和任何人分享经营权。公司主管全都是他的私人助理，只能听命行事；顶多能执行命令，绝对不能实际管理。他所有的作风都根源于这个观念，包括秘密警察，他深恐亲信会密谋背叛，很缺乏安全感。

在许多机构中，都可以看到这种视管理者为所有者的延伸和代表意义的现象。在西方社会中，军官最初只是领主的家臣。直到18世纪，许多欧洲国家的军队里，军阶仍然被视为军团司令官的私人财产，司令官可以把军阶任意卖给出价最高的人，而今天的军衔（尤其是尉官）也要回溯到过去军衔还是私相授受的年代。同样，政府公仆起先只是领主的代表（即使不是家仆）。法王路易十一可能最先想到设立全职行政管理者的概念，因此他雇佣了专职的私人理发师、秘密警察头子和总管大

臣。直到今天在英文中，政府的部长与“秘书”（secretary）还是同一个字。

当然，福特汽车的衰败正是因为缺乏管理者所致。即使在第二次世界大战前夕，福特公司跌落谷底的时候，其销售和服务组织依然十分健全。汽车业界认为，即使历经15年的亏损，福特的财力仍然和通用汽车相当，尽管当时福特汽车的销售额几乎只比通用汽车高1/3。但是，福特公司中没有几个管理者（除了销售部门），大多数人才不是被开除，就是早已离开；美国在历经10年的经济萧条后，第二次世界大战开创了大量的就业机会，也吸引了大批福特主管另谋他就。少数留下来的主管多半都是因为不够优秀，找不到其他工作机会。几年后，当福特公司重整旗鼓时，这群老臣大都无法胜任中高层管理的工作了。

重建福特公司的管理层

假如战后出现萧条，福特公司究竟能否生存下来，这是颇有争议的。但是，即使在战后繁荣时期，如果亨利·福特的不用管理者管理企业的观念未被他的继承者，他的孙子福特二世（Henry Ford Ⅱ）迅速纠正的话，这家公司可能已经崩溃了。福特公司从1944年开始复苏的经历是美国企业的一首史诗。许多细节尚未被外界所知，现在是公开全部真相的时候了。但是，人们所知的情况足以清楚地表明，福特公司复苏的关键是管理层的组织和建设——恰如公司早先衰败的症结是抑制和破坏管理层。

随着父亲的过世和祖父迅速的衰老，当管理企业的责任突然降到福特二世肩上时，他年仅二十五六岁。他没有任何经商的经验，公司中也没剩下几个有水平的管理者来帮助他，指导他。然而，他很清楚真正的问题是什么，因为他的第一个举措就是制定一项基本的政策，即要有一个真正的管理层，组成该管理团队的大多数人员必须从企业外面寻找。但是在引进人才之前，必须先进行内部清理，建立起公司未来经营的基本原则。由于祖父仍然在世，祖父的亲信也位居要津，因此他必须独力完成这些工作。只有如此，他才能挑选新人来协助管理。新的主管能独立工作，获得充分授权，也负完全的责任。事实上，他任命的第一个新人是执行副总裁布里奇（Ernest R.Breech），他同时宣告，布里奇将完全担负起经营重任。在建立各层级的管理职位时，他都充分遵守这个基本概念。

福特二世还采取了目标管理的方式。在过去，福特公司的主管对于公司经营状况一无所知，新领导人则设法让每位管理者都能获得工作上所需信息，并尽可能提供有关公司状况的信息。他们抛弃了旧观念——主管是企业老板的私人代理，取而代之的新观念是——管理者的权威基于客观的工作职责上。个人武断的命令已由根据目标和测评的要求而制定的业绩标准所代替。

或许最大、也最明显的挑战是组织结构上的挑战。过去福特公司采取严格的中央集权式管理。老福特不仅一手掌控了所有的权力，制定所

有的数字，而且只用一套数字来反映公司整体复杂的经营状况。

举例来说，福特公司拥有自己的钢铁厂，每年有150万吨的产能，是美国最大的钢铁厂。但是，在福特公司的总成本数字中，根本看不到这座钢铁厂的成本数字，这种情况在底特律早已是公开的秘密。例如，钢铁厂厂长不知道他用的煤炭是花了多少钱买来的，因为在旧政权时代，采购合约是福特公司的“最高机密”。

相反，今天福特公司分成15个自主管理的事业部，每个事业部都有健全的管理团队，为经营绩效负起完全的责任，也享有充分的授权，能制定政策，设法达成目标。而钢铁厂也是众多事业部之一，和福特与水星林肯事业部、零件与设备事业部，以及负责国际和出口事务的事业部一样。

当然，这些管理观念和组织观念并非福特二世独创，他其实是吸收了福特公司最大的竞争对手——通用汽车公司的管理观念。这些观念是通用汽车公司的基石，（有关通用汽车管理观念及管理实务的详细描述请参见拙著《公司的概念》（The Concept of the Corporation，New York，John Day,1946）。我曾经应通用汽车最高主管的要求，针对通用汽车公司进行了两年的研究分析，本书呈现的就是这项研究的成果。）也是通用汽车能跃升为美国最大制造公司的原因。但福特二世最特别的地方是，他从一开始就采取整套原则，而不是一边做，一边不知不觉地发展出来。他的经验等于在实际验证这些管理观念，因此也别具意义。

福特公司原本已经走到穷途末路了——缺乏管理、士气低落、乏人领导，10年后，福特公司的市场占有率却稳定上升，在汽车市场上和通用汽车的雪佛兰车争夺第一名的宝座，从一家奄奄一息的公司脱胎换骨为不断成长的重要公司。而奇迹的诞生完全要归功于福特公司彻底改变了对管理者的管理原则。

管理管理者意味着什么

根据福特的故事，我们可以很有把握地说，企业不能没有管理者。我们不能说，管理者是通过“企业所有者”的授权代替他们执行管理工作。企业需要管理者，不仅是因为管理工作太过庞杂，任何人都没有办法独立完成，而且也因为经营企业原本就和管理私人产业截然不同。

老福特把公司当成他的私人财产来经营。他的经验证实了无论法令如何规定，都不可能以这种方式经营现代企业。只有当企业资源能够长存，而且超越个人寿命时，企业所投入的资源才能创造出财富。因而，企业必须做到使企业本身长期不衰。而要做到这一点，必须有管理者。管理者的工作是如此复杂，即使在小公司中，都不可能由一个人在众多助手的辅佐之下完成。而必须建立起有组织的整合性团队，团队中的每一分子都履行自己的管理职责。

因此现代企业的定义是——它需要管理层，也就是治理和经营企业的机制。只有一件事能决定管理层的功能和责任：企业需要的目标。在

法律上，企业所有者可能是管理层的“雇主”，甚至在某些情况下，享有无限的权力。但是在本质上，管理层的功能和责任永远因其任务来决定，而不是通过雇主的授权来决定。没错，管理最初确实源自于小公司老板在公司不断成长的情况下，将自己无法负荷的工作授权给助手来完成。但是当事业成长到一定规模，也就是发生量变之后，管理就必须产生质变。小生意一旦发展为企业，就不能单从企业所有者授权的角度来定义管理的功能，而是因为企业客观的需求而产生管理的功能。否定或贬低管理的功能就是毁灭整个企业。

管理本身并非目的，管理只是企业的器官。管理层是由个人所组成，因此管理管理者的第一个要求是，必须将个别管理者的愿景导向企业的目标，而将他们的意志和努力贯注于实现目标上。管理管理者的第一个要求是“目标管理与自我控制”。

但是，管理者个人也需要付出必要的努力，产出企业要求的成果。设定工作内容时，必须以能达到最大的绩效为前提。因此，管理管理者的第二个要求是“为管理者的职务建立适当的结构”。

虽然管理者都是独立的个体，但他们必须在团队中共同合作，而这类有组织的团体总是会发展出自己的特质。虽然这种群体特质是经由个人以及他们的愿景、实践、态度和行为而产生，但所产生的却是大家共有的特质。即使始创者都已不在，这种群体特质仍然会持续长存，并塑造新进人员的行为和态度，决定谁将在组织中脱颖而出，以及组织究竟

会肯定和奖励卓越的表现，还是成为安于平庸者的避风港。的确，组织特质决定了其成员会不断成长，还是停滞不前；会抬头挺胸，顶天立地，还是弯腰驼背，丑态毕露。组织精神卑劣，则产生的管理者也言行粗鄙；组织精神崇高，则能造就卓越的管理人才。因此管理管理者的重要要求是创造“正确的组织精神”。

企业必须具备治理的机构。事实上，企业需要能全面领导和制定最后决策的机制，也需要能全面检讨和评估的机制。企业既需要首席执行官，也需要董事会。企业必须为自己的生存与成长做好准备，也为“未来的管理者”未雨绸缪。有组织的团体需要有结构。因此管理管理者最后一个必要条件是“为管理组织建立健全的结构性原则”。

以上并非企业“应该”做的事情，而是每个企业目前已经在做的事情（无论管理者是否意识到这点）。在每一家企业中，管理者要不是方向正确，就是误入歧途；但是他们总是得将愿景和努力聚焦于一致的目标上。在每一家企业中，管理者的职务安排可能很适当，也可能不适当；但却不能漫无章法，缺乏条理。每一家企业的组织结构也许很有效，也可能缺乏效益；但还是必须有一个组织结构。组织必定有其特有的精神，无论组织精神是在扼杀活力，还是激发生命力。企业总是在不断培育人才，惟一的选择是要促使员工充分发挥潜力，符合企业未来的需求，还是让员工不当地发展。

由于亨利·福特不想要任何管理者，结果他误导了管理者，而且安

排管理职务失当，导致组织中弥漫怀疑和挫败的气氛，公司缺乏组织，管理者也没有得到适当的发展。在上述六个领域中，管理者只能选择将管理工作做好或是做得不好，却不可能逃避不做。而管理工作做得好不好则决定了企业的存亡兴衰。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　目标管理与自我控制

误导的力量——技艺：一种需要和一种危险——上司的误导——管理者的目标应该是什么——靠压力进行管理——管理者的目标应该如何确立，由谁确立——通过测评进行自我控制——正确使用报告和程序——管理哲学

任何企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为共同的力量。企业的每一分子都有不同的贡献，但是所有的贡献都必须为了共同的目标。他们的努力必须凝聚到共同的方向，他们的贡献也必须紧密结合为整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复努力。

因此，企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。期望管理者达到的绩效目标必须源自于企业的绩效目标，同时也通过管理者对于企业的成功所做的贡献，来衡量他们的工作成果。管理者必须了解根据企业目标，他需要达到什么样的绩效，而他的上司也必须知道应该要求和期望他有什么贡献，并据此评判他的绩效。如果没有达到这些要求，管理者就走偏了方向，他们的努力付诸东流，组织中看不到团队合作，只有摩擦、挫败和冲突。

目标管理必须投注大量心力，并需要特殊工具。因为在企业中，管

理者并不会自动自发地追求共同的目标。相反，企业在本质上包含了三种误导管理者的重要因素：管理者的专业工作；管理的层级结构；以及因愿景和工作上的差异，导致各级管理者之间产生隔阂。

在企业管理会议上，大家很喜欢谈的故事是：有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答："我在养家糊口。"第二个石匠边敲边回答："我在做全国最好的石匠活。"第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道："我在建造一座大教堂。"

当然，第三个石匠才是真正的"管理者"。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且也设法达到目标。他或许能"以一天的劳力换取合理的报酬"，但他不是个管理者，也永远不会成为管理者。

麻烦的是第二个石匠。工作技艺很重要，没有技艺，任何工作都不可能获得生机。事实上，如果组织不要求成员展现他们最大的本领，员工必定士气低落，但太强调个人技艺，总是隐藏了一个危险。真正的工匠或真正的专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。企业应该鼓励员工精益求精，但是专精的技艺必须和企业整体需求相关。

大多数的企业管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业。没错，企业应该把职能性管理者的数目维持在最低限度，尽量增加"一般管理者"的数目。一般管理者负责管理整合性的业务，并且直接为绩效

和成果负责。但即使将这个原理发挥到极致，大多数管理者负责的仍然是职能性职务，年轻的管理者尤其如此。

管理者在从事职能性和专业性工作时，通常会逐渐建立起管理的习惯、愿景和价值观。对专业人员而言，达到高技术水准是很重要的事情，他们追求的目标是“成为全国最优秀的石匠”。不为自己的工作设定高标准，是不诚实的行为，不但自己会日渐堕落，也会腐化下属。只有强调专业水准和追求专业水准，才能激发每个管理领域的创新和进步。努力达到“专业的人力资源管理”水准，经营“走在时代尖端的工厂”，从事“真正科学化的市场研究”，“实施最现代化的会计制度”或“最完美的工程”都值得鼓励。

但是这种努力提高专业水准的做法也会带来危险，可能导致员工的愿景和努力偏离了企业整体目标，而把职能性工作本身当成目的。我们看到，太多的部门主管只在意自己是否达到专业水准，而不再根据部门对于企业的贡献来评估自己的绩效。他根据部属的专业技术水准来评估他们的表现，决定奖励和升迁，抗拒上级为了达到经营绩效而提出的要求，视之为对于“良好的工程品质”、“顺畅的生产”和“畅销的产品”的一大干扰。除非能加以制衡，否则部门主管追求专业水准的合理要求，将成为令企业分崩离析的离心力，致使整个组织变得十分松散，每个部门各自为政，只关心自己的专业领域，互相猜忌提防，致力于扩张各自的势力范围，而不是建立公司的事业。

目前正在发生的技术变迁更加深了这种危险性。受过高等教育的专业人才进入企业工作的比例将大幅增加，他们需要达到的技术水准也会大幅提升，因此将技术或部门职能本身当成工作目标的倾向也会愈演愈烈。但同时，新科技要求专业人才之间更密切地合作，并且，它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性的管理者将企业看做一个整体，懂得企业对他们的要求是什么。新技术既需追求卓越技艺，也需要各个层次的管理者坚持不懈地将共同的目标作为他们努力的方向。

上司的误导

管理的层级结构更令问题恶化。在下属眼中，“上司”的言行举止，甚至漫不经心的谈话或个人怪癖，都经过精心规划和考虑，具有特殊意义。

“在这地方你听到的都是人们在谈论人际关系。但是，当老板训斥你时，总是因为生产费用数额太高之故。而当提拔一个人时，钟摆总是倾向于那些会计报表做得最好的人。”这是一种最普遍的调子，尽管在各个管理层面，说法稍有不同。它会导致经营情况不理想——即使在削减生产费用数额时亦是如此，它也表明对公司和公司的管理者失去信心，缺乏尊重。

对许多管理者而言，误导部属绝非他们的初衷。他们都真心相信，人际关系是管理者最重要的任务。他讨论成本数字，是因为他觉得必须

让下属认为他很“务实”，或是以为和下属说同样的“行话”，会让下属觉得他很清楚问题所在。他再三强调会计表格的重要性，只不过是因为会计部门一直拿这个东西来烦他，就好像他一直拿这些表格来烦他的下属一样，或纯粹只因为会计主管已经把他烦得快受不了了。对下属而言，这些理由都隐而未宣；他们眼中所见，耳中所闻，都是关于成本数字的问题，以及一再强调填表格的重要性。

要解决这个问题，在管理结构上，必须兼顾管理者及其上司对管理工作的要求，而不是只重视上司的看法。目前许多企管理论只是一味强调行为和态度，并不能解决问题，反而因为提高了不同层级的管理者对于关系的自觉，加重了问题的严重性。的确，今天在企业界屡见不鲜的情况是，管理者试图改变行为，以避免误导部属，却反而把原本还不错的关系变成充满误解、令人尴尬的梦魇。管理者变得过于小心自己的一言一行，以致再也无法恢复过去和下属之间轻松自在的相处方式。结果下属反而抱怨：“救救我们吧，老头子读了一本书；以前我们还知道他对我们的要求是什么，现在我们只好去猜了。”

各个管理层次的差异

造成这种偏差的原因可能是不同层次的管理者关心的问题各异，职能也不同。下面的故事充分说明了这种状况，我称之为“盥洗室破门之斧”：

美国西北部一家铁路公司刚上任的会计主管注意到，每年公司都花一笔超额的费用来为火车站盥洗室更换新的门。他发现如果按照规定，小车站应该锁上盥洗室的门，有人要用盥洗室时，再去向售票员拿钥匙。但是为了省钱，他们只发给每位售票员一把钥匙——一位早就卸任的总裁在位时颁布了这个节约措施，还沾沾自喜于一下子为公司省了200美元。因此，每次有旅客上完盥洗室，忘记归还钥匙时——而这种情形总是一再发生，售票员就没有钥匙可以开门。但是，花两毛钱来配一把新钥匙被视为“资本支出”，必须得到总公司旅客服务部的领导批准，而且文件往来要耗掉6个月的时间。另一方面，售票员却可以自行动用“紧急维修”费，并且直接从现金账户支付这笔费用。还有什么事情比盥洗室的门破了还要紧急呢？于是，每个小车站都准备了一把斧头，可以随时破门而入！

这个故事听起来荒谬绝顶，但是每一家企业都有自己的“盥洗室破门之斧”——奖励错误行为、惩罚或抑制正确行为的偏差政策、程序和方法。而且在大多数情况下，其结果都比每年花2万美元来更换盥洗室的破门要严重许多。

我们同样不能靠改变态度和行为来解决问题，因为问题的根源在于企业的结构。同样，“良好的沟通”也无法解决问题，因为要有良好的沟通，前提是先建立良好的共识和共同的语言，而这正是一般企业所缺乏的。

难怪管理界的人老是喜欢谈论盲人摸象的故事，因为每个层次的主管都从不同的角度，看到同样一头“大象”——企业。正如同盲人摸到象腿，却以为是树干一样，生产线领班也只看到眼前的生产问题。而高层主管则好像盲人摸到象鼻，却断定那是一条挡路的蛇一样，他们一心视企业为整体，眼中只看到股东、财务问题，全是一堆极端抽象的关系和数据。运营主管则好比摸到了象肚，却以为摸到了山坡，完全从职能性的角度来看事情。每个层次的管理者都需要具备独特的眼光，否则无法把工作做好。但是，由于每位管理者看事情的角度大相径庭，因此常见的情况是，不同层次的管理者明明在讨论同一件事情，却浑然不知，或明明讨论的是南辕北辙的不同事情，却误以为大家谈的是同一件事。

高效能的企业管理层必须将公司所有管理者的愿景和努力导入一致的方向，确定每位管理者了解公司要求达到的成果，而且他的上司也知道应该预期下属达到哪些目标。高效能的企业管理层必须激励每位管理者在正确的方向上投入最大的心力，一方面鼓励他们发挥最高的专业水准；另一方面，要把高超的专业技能当做达到企业绩效目标的手段，而不是把达到高标准本身当成努力的目标。

管理者的目标应该是什么

从“大老板”到工厂领班或高级职员，每位管理者都需要有明确的目标，而且必须在目标中列出所管辖单位应该达到的绩效，说明他和他的单位应该有什么贡献，才能协助其他单位达成目标。目标中还应该包括

管理者期望其他单位有什么贡献，以协助他们达到目标。也就是说，目标从一开始就应该强调团队合作和团队成果。

而这些目标应该根据企业的整体目标来制定。我发现有一家公司甚至向领班提供一份详细的说明，让他不但了解自己的目标，也了解公司的整体目标和制造部门的目标，结果发挥了很大的功效。尽管由于公司规模太大，领班的个别生产绩效和公司总产量相比，有如九牛一毛，但结果聚沙成塔，公司的总产量仍然大幅提升。因此，如果“领班是管理团队的一分子”是我们的真心话，那么就必须说到做到。因为根据定义，管理者的工作是为整体绩效负责——换句话说，当他在切割石材时，他其实是在“建造一座大教堂”。

每位管理者的目标都应该说明他对于公司所有经营目标的贡献。显然，并非每位管理者都能对每个领域有直接的贡献。例如，营销主管对于提升生产力的贡献可能非常有限，但是如果我们并不期望每位管理者和他所管辖单位对于影响企业生存繁荣的某个领域有直接贡献的话，就应该明确说明。管理者应该明白，他在不同领域所投入的努力和产出的成果之间必须达到平衡，企业才能发挥经营绩效。因此，必须一方面让每个职能和专业领域都能发挥得淋漓尽致，另一方面也要防止不同单位各据山头，党同伐异，彼此忌妒倾轧。同时，也必须避免过度强调某个重要领域。

为了在投入的努力中求取平衡，不同领域、不同层次的管理者在制

定目标时，都应该兼顾短期和长期的考虑。而且，所有的目标也应该包含有形的经营目标和管理者的组织和培养，以及员工绩效、态度和社会责任等无形的目标。

靠压力进行管理

正确的管理要求兼顾各种目标，特别是高层管理者对目标要统筹兼顾。它排斥那种普遍的、有害的经营恶习：靠“压力”和“危机”进行管理。

任何一个公司的管理者都不会说，“我们这里办成任何事情的惟一方法是靠施加压力”。然而，“靠压力进行管理”已成了一种惯例而不是一种例外。每个人都知道，并清楚地预料到，压力消失三周后事情将退回到原来的状态。“经济压力”的惟一结果可能是辞退收发员和打字员，15 000美元薪金的经理们不得不做50美元一周的工作，自己打印信件。许多管理者仍未得出显而易见的结论：归根结底，压力不是完成目标的方法。

但是，除了管理无效之外，靠压力进行管理还会形成误导：它片面强调工作的一个方面而损害其他的一切事情。

“我们用了四个星期削减库存”，一个思维已经定型的惯用危机进行管理的老手有一次这样总结道：“然后我们用四个星期削减成本，接下去是用四个星期梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的

服务。然后，库存又恢复到我们开始时的水平。我们甚至无暇做我们的工作。整个管理层谈论的、思考的、告诫的就是上周的库存或这周的顾客投诉，他们甚至不想知道我们是怎样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的企业中，人们或是将他们的工作置之一旁去对付当前的压力，或是悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真的危机到来，应当扔下手中所有的东西拼命干时，他们只是把它当做企业管理层的歇斯底里发作的又一个例子。

靠压力进行管理，像靠“严厉措施”进行管理一样，无疑是一种困惑的标志，它是对无能的一种承认，它是管理层不懂得怎样计划的标志。但是，首先它说明公司不知道对它的管理者应期待什么——即不知道如何引导他们，并对他们进行了误导。

管理者的目标如何确立，由谁确立

就定义而言，管理者应该负责让自己所管辖的单位对所属部门有所贡献，并且最后对整个企业有所贡献。他的绩效目标是向上负责，而非向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须根据他对上级单位的成功所做的贡献来决定：地区销售经理的工作目标应该由他和销售小组对公司销售部门应有的贡献来决定，专案工程师的工作目标应该由他和手下的工程师、绘图员对工程部门应有的贡献来决定，事业部总经理的

工作目标应该由他所管辖的事业部对母公司应有的贡献来决定。

所以，每位管理者必须自行发展和设定单位的目标。当然，高层管理者仍然需要保留对目标的同意权，但是发展出这些目标则是管理者的职责所在。的确，这是他的首要职责，而这也意味着每位管理者应该负责任地参与，协助发展出更高层级的目标。单单“让他有参与感”（套用大家最爱用的“人际关系”术语） 还不够，管理者必须负起真正的责任。正因为管理者的目标必须反映企业需要达到的目标，而不只是反映个别主管的需求，管理者必须以积极的态度，认同企业目标。他必须了解公司的最终目标是什么，对他有什么期望，又为什么会有这样的期望，企业用什么来衡量他的绩效，以及如何衡量。每个单位的各级管理者都必须来一次“思想交流”。而只有当每一位相关管理者都能彻底思考单位目标时，换句话说，积极并负责地参与有关目标的讨论，才能达到会议的功效。只有当基层管理者积极参与时，高层管理者才知道应该对他们抱着什么样的期望，并据以提出明确的要求。

这件事太重要了，我认识的几位高效能的企业高层管理者还更进一步，要求下属每年要给上司写两封信。在信中，每位管理者首先说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该达到哪些工作绩效。接下来，他列出需要做哪些事情，才能达到目标，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情对他会形成助力，哪些又会构成阻力。最后，他概要叙述明年要做

哪些工作，以达到目标。如果上司接受信中的陈述，这封信就变成他进行管理工作的章程。

这个设计比我所看过的其他管理上的设计都更能显示，即使最优秀的“上司”，也不免通过未经思考的轻率发言来混淆和误导下属。有一家大公司已经推行这种制度长达10年之久，然而几乎每封信列出的目标和绩效标准都令上司极其困惑。每当他问下属：“这是什么？”得到的回答都是：“你不记得几个月前和我一起搭电梯下楼时说的话了吗？”

这种情形也反映出上司和公司对于员工的要求往往自相矛盾。当速度和高品质只能取其一时，是否公司仍然要求两者兼顾？如果为了公司利益着想，应该如何妥协？上司在要求下属具备自主性和决断力的同时，是否又要他们事事都先征得他的同意？他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采用或讨论他们的建议？每当工厂出问题的时候，公司是否期望工程小组能够立刻上阵，但是平常却把所有的努力都投注于完成新设计上？他们是否期望管理者达到高绩效标准，但同时又不准他开除表现不好的下属？在公司所塑造的工作环境中，员工是否认为：“只要老板不知道我在做什么，我就能把工作做完”？

这些都是常见的状况，都会打击士气，影响绩效。“给上司的信”或许不能防止这种状况，但是至少会把它摆在阳光下，显示有哪些需要妥协的地方、需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

如这种方式所表明的，管理管理者需要做特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且要排除错误的导向。共同的理解从来不可能通过“向下沟通”而取得，只能产生于“向上沟通”，它既需要上司有听取下属意见的诚意，也需要有一种专门设计的手段使下属管理人员的意见能得到反映。

通过测评进行自我控制

目标管理最大的好处或许在于，管理者因此能控制自己的绩效。自我控制意味着更强烈的工作动机：想要有最好的表现，而不只是达标而已，因此会制定更高的绩效目标和更宏伟的愿景。虽然，即使有了目标管理，企业管理团队不一定就会同心协力，方向一致，但是如果要通过自我控制来管理企业，势必推行目标管理。

到目前为止，我在本书中还没有讨论到“控制”这件事，我只谈到“测评”。因为“控制”的意思很含糊，一方面代表一个人管理自我和管理工作的能力，但也意味着一个人受到另外一个人的支配。就第一层意义而言，目标是“控制”的基础，然而在第二层意义中，目标却绝非“控制”的基础，因为如此一来，会失掉其原本的目的。的确，目标管理的主要贡献在于，我们能够以自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

在今天的美国或美国企业界，毋庸置疑，大家都非常向往自我控制的管理。所有关于“把决策权尽量下放到基层”或“论功行赏”的讨论，其

实都隐含了对这种管理方式的认同，因此传统观念和做法需要找到新工具，来推动深远的改变。

为了控制自己的绩效，管理者单单了解自己的目标还不够，还必须有能力针对目标，衡量自己的绩效和成果。所有公司都应该针对每个关键领域向管理者提供清楚统一的绩效评估方式。绩效评估方式不一定都是严谨精确的量化指标，但是却必须清楚、简单而合理，而且必须和目标相关，能够将员工的注意力和努力引导到正确的方向上，同时还必须很好衡量，至少大家知道误差范围有多大。换句话说，绩效评估方式必须是不言而喻的，不需要复杂的说明或充满哲理的讨论，就很容易了解。

每位管理者都应该具备评估自己绩效所需的信息，而且应该及早收到这类信息，因此才能及时修正做法，以达到预定目标。这类信息应该直接提供给管理者，而非他的上司；这类信息是自我控制的工具，而不是上级控制下属的工具。

今天由于信息搜集、分析和整合的技术大幅进步，我们获得这类信息的能力也提高许多，因此特别需要强调这点。到目前为止，我们不是根本无法获得一些重要事实的信息，就是即使搜集到信息，却为时已晚，因此派不上什么用场。不过，无法产生可衡量的信息却不见得全然是件坏事。因为如此一来，固然很难有效地自我控制，但上级也因此不容易有效控制管理者。由于公司缺乏信息来控制管理者，因此管理者得

以采用自己认为最适当的工作方式。

通过新科技，我们有能力获得可衡量的信息，因此也能进行有效的自我控制；如此一来，管理层的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理层的士气，严重降低管理者的效能，造成无法估计的伤害。

通用电气公司的例子充分显示企业可以将信息有效地运用在自我控制上：

通用电气公司有一个特殊的控制单位——巡回稽查员。稽查员每年都会详细研究公司每个管理单位一次，但他们的研究报告却直接呈交该单位主管。只要偶尔与通用电气公司的主管接触，都可以感受到通用电气内部所流露出的自信心和信任感。这种运用信息来加强自我控制，而非加强对下控制的作风，直接影响了公司的气氛。

但是通用电气的做法在企业界并不普遍，也不太为一般人所了解。管理层的典型想法通常都比较接近下面例子所提到的大型化学公司的做法：

在这家公司里，控制部门负责稽查公司里的每个管理单位，然而他们并不会将稽查结果交给受稽查的主管，只会将报告上呈给总裁，总裁再把单位主管召来当面质问。公司主管为控制部门起了个绰号："总裁的秘密警察"，充分显示这种做法影响士气。的确，现在越来越多的主

管不是把单位经营目标放在追求最佳绩效上，而是只力求在控制部门的稽查报告上能展现漂亮的成绩。

千万不要误以为我在鼓吹降低绩效标准或主张不要控制。恰好相反，以目标管理和自我控制为手段，可以达到比目前大多数公司绩效标准还高的绩效。而每位管理者都应该为绩效成果承担百分之百的责任。

但是，究竟要采取什么做法来获得成果，应该由管理者来主导（而且只有他能主导）。他们应该清楚了解哪些行为和手段是公司所禁止的不道德、不专业或不完善的做法。但是，在限制范围内，每位管理者必须能自由决定该做的事，而且只有当管理者能获得有关部门作业的充分信息时，他才能为成果负起百分之百的责任。

正确使用报告和程序

要采取自我控制的管理方式，就必须彻底反省我们运用报告、程序和表格的方式。报告和程序都是管理上的必需工具，但是我们也很少看到任何工具会如此轻易地被误用，而且造成这么大的伤害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而成了邪恶的统治手段。

有三种最常见的误用报告和程序的方式。第一，一般人普遍相信程序是道德规范的工具，其实不然。企业制定程序时，根据的完全是经济法则，程序绝对不会规定应该做什么，只会规定怎么做能最快速完成。我们永远也不可能靠制定程序来规范行为；相反，正确行为也绝不可能

靠程序来建立。

第二个误用方式是以为程序可以取代判断。事实上，只有在不需要判断的地方，程序才能发挥效用，也就是说，只有在早已经过判断和检验的重复性作业上，程序才派得上用场。西方文明十分迷信制式表格的神奇效用，而当我们试图用程序来规范例外状况时，就是这种迷信危害最严重的时候。事实上，能否在看似例行的程序中，迅速分辨出目前的状况并不适用于标准程序，而需要特别处理，需要根据判断来做决定，才是检验良好程序的有效方法。

但是，最常见的误用方式是把报告和程序当做上级控制下属的工具，尤其是纯为提供信息给高级主管而交的每天例行报告更是如此。常见的情况是，工厂主管每天必须填20张表格，提供会计师、工程师或总公司的幕僚人员连他自己都不需要的信息。可能还有几千个类似的例子。结果，管理者没有办法把注意力集中在自己的工作上，在他眼中，公司为了达到控制目的而要求他做的种种事情，反映了公司对他的要求，成为他工作中最重要的部分；尽管心里愤愤不平，但是他只好把力气花在处理报表上，而不是专注于自己的工作。最后，甚至连他的上司都为这些程序所误导。

几年前，有一家大型保险公司推动了一项“经营改善”大计划，并且还为此特地建立了强有力的中央组织，专门处理有关续约率、理赔、销售成本、销售方式等事宜。这个组织表现卓越，高层对于保险公司的经

营学到了宝贵的经验。但从那时候开始，这家公司的实际经营绩效就一路下滑。因为专业管理者必须花越来越多的时间写报告，越来越没有时间把工作做好。更糟糕的是，他们很快就知道“漂亮的报告”比实际绩效还重要，因此不只绩效一落千丈，内部风气更是日益败坏。专业管理者开始视公司高层和他们身边的幕僚为必须智取的敌人，不是阳奉阴违，就是敬而远之。

类似的故事简直不胜枚举，几乎在每个产业、在大大小小的公司里，都可以看到同样故事上演。就某个程度而言，这种情况可说是错误的“幕僚”观念所造成的，我们随后会在本书其他章节中讨论。但是，最重要的仍然是误把程序当成控制工具所带来的后果。

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序能节省时间和人力时，才运用这项工具，并且应该尽可能简化。

有一家大公司的总裁说了这样一个亲身经历的故事。15年前，他在洛杉矶为公司买了一座小工厂。工厂每年有25万美元的利润，他也以这样的获利状况为基础来开价购买。当他和原来的工厂老板（他留下来担任厂长）一起巡视工厂时，他问：“你们当初都是怎么决定价格的？”这位前老板回答：“很简单，我们每1 000个单位要比你们便宜0.1美元。”他又问道：“那么，你们怎么控制成本呢？”他回答：“很简单，我们知道总共花了多少成本在原料和人工上，也知道应该有多大的产量才能赚回我们花出去的钱。”他最后问道：“那么，你们如何控制管理费用

呢？”“我们不操心这个问题。”

这位总裁想，嗯，只要引进我们的制度，实施彻底的全面控制，肯定能为工厂省下很多钱。但是一年后，这座工厂的利润下滑为125 000美元；尽管销售量不变，价格也相同，但是繁复的报表程序却吃掉了一半的利润。

每一家企业都应该定期检视是否真的需要那么多报告和程序，至少应该每五年检讨公司内部表格一次。我有一次不得不建议一家公司采取激烈的手段来进行内部整顿，因为他们的报表就像亚马逊流域的热带雨林一样茂盛，已经深深危及这家老公司的生存。我建议他们暂停所有的报告两个月，等到过了两个月不看报告的日子以后，管理者仍然要求使用的报告才可以恢复使用。如此一来，居然淘汰了3/4的报告和表格。

企业应该只采用达到关键领域的绩效所必需的报告和程序。意图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情。而试图控制不相干的事情，总是会误导方向。

最后，报告和程序应该是填表者的工具，而不能用来衡量他们的绩效。管理者绝对不可根据部属填写报表的品质来评估他的绩效，除非这位部属刚好是负责这些表格的职员。而要确保管理者不会犯下这个错误，惟一的办法就是除非报表和工作绩效密切相关，否则不要随便要求下属填任何表格，交任何报告。

管理哲学

企业需要的管理原则是：能让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则。

目标管理和自我控制是惟一能做到这点的管理原则，能让追求共同福祉成为每位管理者的目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外部控制。管理者的工作动机不再是因为别人命令他或说服他去做某件事情，而是因为管理者的任务本身必须达到这样的目标。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这么做。换句话说，他以自由人的身份采取行动。

管理圈子里近来越来越喜欢大肆讨论“哲学”这个名词。我曾经看过一份由一位副总裁署名的论文，题目是《处理申购单的哲学》（就我所了解，此处所谓的“哲学”是指申购时应该采用三联单）。不过，目标管理和自我控制被称为管理“哲学”倒是合理的，因为目标管理与自我控制是基于有关管理工作的概念，以及针对管理者的特殊需要和面临的障碍所做的分析，与有关人类行为和动机的概念相关。最后，目标管理和自我控制适用于不同层次和职能的每一位管理者，也适用于不同规模的所有企业。由于目标管理和自我控制将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能确保经营绩效。目标管理和自我控制也代表了真正的自由，合法的自由。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　管理者必须管理

管理者的工作是什么——个人的任务和团队的任务——管理职责的幅度——管理者的职权——管理者和他的上司

管理者的工作是什么

管理者的工作应该以能够达成公司目标的任务为基础，是实质工作，能对企业的成功产生明显而且可以清楚衡量的贡献。管理者的工作范围和职权应该尽可能宽泛，凡是不能明确排除在外的事务都应该视为管理者的职责。最后，管理者应该受绩效目标的指引和控制，而不是由上司指导和控制。

企业需要哪些管理工作，以及工作内容为何，永远都应该取决于达到公司目标必须进行的活动和产生的贡献。管理者的工作之所以存在，是因为企业所面临的任务必须有人来管理，没有其他原因。既然管理工作有其必要性，则管理者必须有其自身的职权和自身的责任。

由于管理者必须为企业的最终成果负责并有所贡献，他们的工作必须涵盖充足的范围，总是迎接最大的挑战，承担最大的责任，产生最大的贡献，而且必须是明显可见并可衡量的具体贡献。管理者必须能够指着企业最终成果说："这部分就是我的贡献。"

有些任务对于个人而言太过庞大，而且无法分割为许多完整而明确

的工作，就应该把它组织为团队的任务。

在企业界之外，团队组织广泛受到社会肯定。举例来说，几乎每一篇学术论文上面都有三四位作者的名字，其中每一位——无论是生化学家、生理学家、小儿科医生、外科医生，都有其特殊的贡献。然而，每个人都贡献了自己的技能，并且为整个工作负责。当然，团队总是会有一位领导人，虽然领导人掌握了较大的职权，但是他总是采取引导的方式，而非监督或命令。他的权威是根源于知识，而非阶级。

企业界也经常采取团队运作方式，次数远比文献上所记载的频繁。每一家大型企业都经常运用团队来担负短期任务；做研究时，团队合作也很普遍。运作顺畅的工厂实际采用的是团队组织，而非组织图上显示的层级组织，尤其当牵涉到工厂厂长和直属技术部门主管之间的关系时，更是如此。流程生产和新式大规模生产方式的许多工作都只能靠团队运作的方式来完成。

但是在任何企业中，最重要的团队任务都是高层管理任务。高层管理任务无论在范围、技能要求、工作的性质和种类上，都超越了个人能力。无论教科书和组织图怎么说，管理完善的公司都没有单人“首席执行官”，只有管理团队。

因此，很重要的事情是，管理层必须了解团队组织是什么，什么时候应该运用团队，以及如何运用团队。最重要的是，管理层必须了解，

团队的每一位成员都应有明确的角色。团队并非只是把一团混乱变成美德，团队运作比个人的工作需要更多的内部组织、更多合作和明确的工作分派。

管理职责的幅度

在讨论管理职责究竟涵盖了多大的幅度时，教科书通常都会从一个观察开始：一个人只能督导少数人的工作——也就是所谓的“控制幅度”。这种说法导致管理变成怪物：复杂层级阻碍了合作和沟通，抑制了未来管理者的发展，腐蚀了管理工作的真义。

然而，如果管理者是受他自己工作的目标要求所控制，并且是根据他的绩效进行衡量，那就无需存在这样一种监督：告诉下属做什么，然后设法确保下属做其所被要求做的事。这里不存在控制范围。从理论上讲，一个上司可以无限量地拥有向他汇报工作的下属。然而，的确存在一种由“管理职责幅度”所设定的限制（我相信，这个术语是雷思博士（Dr.H.H.Race）从通用电气公司照搬过来的）：一个上司所能够支持、教导和帮助他们实现自己目标的人员的数目。这是一种真正的限制，但是，它不是固定的。

我们听到的说法是，每个人的控制幅度不能超过68位下属。然而，管理职责的幅度却要视下属需要协助和教导的程度而定，只有在研究过实际状况后，才能决定。和控制幅度不同的是，当我们在组织中步步高

升时，管理职责的幅度也随之扩大。管理新手需要最多的协助；他们的目标最难清楚界定，绩效也最难具体衡量。另一方面，我们假定资深主管应该知道如何把工作做好，他们的目标是要直接为企业带来贡献，他们的绩效是根据企业经营成果的标准而定。

因此，管理职责的幅度远比控制幅度宽广得多（雷思博士认为理论上，上限应该在100人左右）。为了不任意扩大控制幅度，管理者负责领导的人数应该总是略高于他实际能照顾到的人数。否则，就会抵挡不住监督部属的诱惑，不是干脆跳下去做部属的工作，就是什么都要管。（曾任职于西尔斯百货公司，后来任职于美国商务部的沃斯（James C.Worthy）曾针对这点，提出许多支持性的证据。）

管理职责的幅度大小，不会因管理者的部属是个人或团队而有所差异。不过，团队成员的数目不应该太多。我在企业界见过最大的职能性团队是标准石油公司的董事会，董事会完全由公司全职主管组成，是全世界规模最大、最复杂、也最成功的企业管理团队。14位董事会成员似乎不算太多，但是，只有靠最严谨的纪律，这么大的团队才能运作顺畅。举例来说，标准石油公司的董事会讨论问题时，必须全体无异议通过，才会成为决议。然而就一般情况而言，这个程序实在太过繁复了，因此，团队人数通常最多不超过五六个人，而且一般而言，三四个人的效果最佳。

团队通常不会造就杰出的管理者，换言之，在团队内部，管理者不

应该有上下之分——虽然团队成员完全可能来自下层管理者。管理职责的基本因素是，帮助和教导，只有通过个人才能得到最好的发挥。

管理者的职权

尽可能给予管理者最大的工作幅度和职权，其实只是把决策权尽量下放到最低层次，以及让决策权尽可能掌握在实际行动者手中的另一种说法罢了。然而就效果而言，如此要求严重偏离了由上而下授权的传统观念。

企业的活动和任务可以说都是从上而下规划，必须先从期望的最终产品着手分析，企业的绩效目标和预期成果为何；从分析中再进一步决定应该完成哪些工作。但是在组织管理者的工作时，我们必须由下而上规划。我们必须从“第一线”活动着手——负责产出实际的商品和服务、把商品和服务销售给顾客，以及制作出蓝图和工程图的工作。

第一线管理者负责基本管理工作——其他所有工作都完全依赖基本管理工作的绩效。由此可见，高层管理工作是基本管理工作衍生出来的产物，目的是协助第一线管理者做好他们的工作。如果从企业的结构和组织上来看，第一线管理者才是所有权责的中心，只有第一线管理者无法亲自完成的工作才会向上交由高层管理者来完成。因此可以说，第一线管理者是组织的基因，所有高层的器官都是由基因预先设定，也从基因发展而成。

显然，第一线管理者能够做和应该做的决定，以及应该担负的权责，仍有其实际限制——他仍然会受到职权所限。例如，改变销售人员的报酬就与生产线领班无关，地区销售经理无权插手其他地区的业务等。他能做的决定也有其限制。显然，他不应该制定会影响到其他管理者的决策，也不应该制定会影响到整个企业及其精神的决策。例如，任何管理者都不能在未经评估的情况下，独自决定下属的生涯和前途，这是基本的审慎态度。

我们不应该期待第一线管理者制定他们无法制定的决策。例如，必须为短期绩效负责的管理者没有时间考虑长期决策。生产线人员缺乏知识和能力来拟订养老金计划或医疗计划。这些决策当然会影响他，他应该知道这些计划，了解这些计划，而且尽可能参与这些计划的筹备和形成过程，但是他无法制定这些决策，因此也无法承担这方面的权责，因为职权与责任应该以任务为导向。这个原则适用于各级管理层，上至首席执行官本身的工作。

有一条简单的规则确定管理者有权做出的决策的局限性。通用电气公司电灯产品部的管理章程套用美国宪法，以如下的语言阐述这种局限性："任何未以书面形式明确表明为高层管理者所拥有的职权都为下层管理者所拥有。"这是旧的普鲁士的公民权利概念的翻版："任何未明确表明允许的事都属禁止之列。"换言之，应该详细列明管理人员在他的任务范围内无权做出的决定，因为对所有其他的决定而言，管理者都应

该对其负有职权和责任。

管理者和他的上司

那么管理者的上司应该做哪些事情呢？他的职权是什么？责任又是什么？

如果纯粹从美学的角度而言，我不太欣赏美国布雷克皮鞋公司的吉文（William B.Given,Bottom-up Management,(New York:Harper & Brothers,1949).）所提出的“自下而上的管理”这个名词。

不过，这个名词所代表的含义却很重要。上下级管理者之间的关系不只是“督导”这个词中所表达的上对下关系，事实上，甚至不只是双向的上下关系，而包含了三个方面：下层管理人员与上层管理人员的关系，各个管理人员与企业的关系，上层管理人员与下层管理人员的关系。这三种关系的每一种实质上都是一种责任——是一种义务而不是一种权利。

每位管理者都有一项任务——对上级单位的需求有所贡献，以达成上级的目标。的确，这是他的首要任务，他也据此发展出自己的工作目标。

其次，则是管理者对企业的责任。他必须分析自己单位的任务，清楚界定需要采取哪些行动，才能达到目标。他必须构建这些活动所要求

的管理职务，协助下属管理者通力合作，结合个人利益与企业整体利益。他必须指派下属执行这些管理工作，撤换绩效不佳的管理者，奖励绩效良好的部属，并且让表现卓越的管理者获得额外的报酬或升迁机会。他还需要协助下属管理者充分发挥能力，以及为明日的管理任务做准备。这些责任都很繁重，但却不是其他人（下属）的工作责任，而是主管自己的工作责任。这些责任隐含在管理者自己的工作中，而不是在部属的工作中。

最后则是对于下属管理者应负的责任。他首先必须确定他们了解他的要求，帮助他们设定工作目标，并达成目标。因此他必须负责让下属获得必需的工具、人员和信息，提出建议和忠告，并在必要的时候，教导他们如何表现得更出色。

如果需要用一个词来定义这种上对下的关系，“协助”将是最接近的字眼。的确，许多成功的公司——其中最著名的是IBM公司——称管理者为下属的“助手”。出于目标管理上的必要性，每个部属都必须为自己的工作负责，他们的绩效和成果归他们自己所有，同时也承担达成目标的责任，但是上级主管的责任是尽一切力量，帮助下属达成目标。

管理单位的目标应该包括本单位对于企业的成功必须贡献的绩效与成果，应该总是把焦点放在上级的目标上，但是单位主管的目标应该包括如何协助下级主管达到目标。管理者的愿景应该总是向上看，视企业为整体，但是他同样应该向下负责，向他所领导的团队中的管理者负

责。或许在有效组织管理者的工作时，基本的要求是，管理者应该明白他和下属的关系是一种责任，而不是上对下的监督。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　组织的精神

让平凡的人做不平凡的事——绩效的检验——注重优点——实践而非说教——安于平庸的危险——“你不可能发财，但也不会被解雇”——“我们不能提拔他，但他在这里工作时间太长，不能解雇他”——评价的需要——根据绩效进行评价，围绕着优点进行评价——作为奖励和激励的酬劳——延期支付酬劳的做法有效吗——不要过度强调升迁——合理的升迁制度——攸关管理者命运的决策——管理人员对组织的精神的自我检查——什么人不应被任命担任管理工作——关于领导力

这里长眠着一个人

他知道如何在其事业中

起用比自己更好的人

另外一段话则是为残疾人找工作而设计的口号：“重要的是能力，不是残疾。”目标管理告诉管理者应该做什么，通过工作的合理安排，管理者能顺利完成工作，但是组织精神却决定了管理者是否有意愿完成工作。组织精神能唤醒员工内在的奉献精神，激励他们努力付出，决定了员工究竟会全力以赴，还是敷衍了事。

套句贝弗里奇爵士（Lord Beveridge）的话，组织的目的是“让平凡的人做不平凡的事”。没有任何组织能完全依赖天才，天才总是非常罕

见，而且不可预测。但是能不能让普通人展现超凡的绩效，激发每个人潜在的优点，并且运用这些优点，协助组织其他成员表现得更好，换句话说，能否取长补短，是组织的一大考验。

好的组织精神必须让个人的长处有充分的发挥空间，肯定和奖励卓越的表现，让个人的卓越表现对组织其他成员产生建设性的贡献。因此，好的组织精神应该强调个人优点——强调他能做什么，而不是他不能做什么，必须不断改进团体的能力和绩效；把昨天的优良表现当做今天的最低要求，把昨天的卓越绩效视为今天的一般水准。

总而言之，良好组织精神真正的考验不在于“大家能否和睦相处”；强调的是绩效，而不是一致。“良好的人际关系”如果不是根植于良好的工作绩效所带来的满足感与和谐合理的工作关系，那么其实只是脆弱的人际关系，会导致组织精神不良，不能促使员工成长，只会令他们顺从和退缩。我永远忘不了一位大学校长说过的话：“我的职责是让一流的老师能够好好教书，至于他和我或其他同事相处得好不好（真正好的老师往往和同事相处得不好）完全是两码事。当然，我们学校有很多问题人物——但是他们很会教书。”当他的继任者改变政策，强调“安宁与和谐”时，教师的表现很快就每况愈下，士气也随之瓦解。

相反，对组织最严重的控诉，莫过于说他们把杰出人才当成威胁，认为卓越的绩效会造成别人的困扰和挫折感。对组织精神杀伤力最大的莫过于一味强调员工的缺点，而忽视他们的长处，不正视员工的能力，

只怪罪他们的无能。企业必须把焦点放在员工的长处上。

实践而非说教

组织精神良好，表示组织所释放出来的能量大于个人投入努力的总和。显然，企业无法靠机械手段产生这样的结果。理论上，机械手段充其量只能完整无缺地保存能量，而不能创造能量。只有靠道德力量才有可能获得高于投入的产出。

为了在管理层中塑造良好的精神，必须依赖道德力量，强调优点，重视诚实正直，追求正义，在行为上树立高标准。

但是道德不等于说教。道德必须能够建立行为准则，才有意义。道德也不是告诫、说教或良好的愿望，重要的在于实践。的确，要达到效果，道德必须超然，独立于员工的能力和态度之外，是有形的行为，是每个人都看得到、可以实践和衡量的行为。

为了避免有人说我提倡伪善，我得事先声明，人类历史上所有曾经展现伟大精神的组织，都是借由实践而达成。美国最高法院可以让迂腐的政客转变为伟大的法官；美国海军陆战队和英国海军也借由实践，打造出著名的团队精神；世界上最成功的“幕僚机构”——耶稣会的精神也是基于有系统的实践。

因此，管理需要具体、有形而清楚的实践。在实际做法上必须强调

优点，而非缺点；必须激发卓越的表现；必须说明组织的精神根植于道德，因此必须建立在诚实正直的品格上。企业必须通过五方面的实践，才能确保正确的精神贯彻于整个管理组织中：

1.必须建立很高的绩效标准，不能宽容差的或平庸的表现，而且必须根据绩效，给予奖励。

2.每个管理职位本身必须有其价值，而不只是升迁的踏板。

3.必须建立合理而公平的升迁制度。

4.管理章程中必须清楚说明谁有权制定事关管理者命运的重要决定，管理者必须有向高层申诉的途径。

5.在任命管理者的时候，必须很清楚诚实正直的品格是对管理者的绝对要求，是管理者原本就需具备的特质，不能期待他升上管理职位后才开始培养这种特质。

安于平庸的危险

当管理者说："在这里，你不可能发财，但也不会被解雇"时，对公司和组织精神的伤害，莫过于此。这种说法强调安于平庸，结果会养成官僚，变相惩罚了企业最需要的人才——企业家。这种心态不鼓励员工冒险犯错，导致员工不愿尝试新事物，既无法建立组织的精神——只有高绩效才能创造精神，也无法建立安全感。管理层所需要的安全感是建

立在对高绩效的认知和肯定上的。

因此，对管理人员的精神的第一个要求是要有高绩效。管理者不应该被他人所督促，他们应该自己督促自己。其实，要求实行目标管理和根据工作目标的要求确定管理工作，其中一个主要的考虑就是需要管理者自己为他们的绩效确定高标准。

当管理者持续绩效不佳或表现平平时，公司是绝对不能容忍的，更遑论加以奖励了。公司不应该允许制定低目标或绩效总是不佳的管理者留在原来的岗位上，应该把他降到较低的岗位上或开除他，而不是把他“踢上楼去”。

这并不表示应该惩罚犯错的管理者。每个人都是从错误中学习，越优秀的人才犯的错越多，因为他比较愿意尝试新事物。我绝对不会把从未犯错的人升到高层领导岗位上，因为没有犯过大错的人必然是平庸之辈。更糟糕的是，没有犯过错的人将不会学到如何及早找出错误，并且改正错误。

但是，应该撤换持续绩效不佳或表现平平的员工，并不表示公司应该大开杀戒，无情地到处开除员工。公司对于长期效忠的员工负有强烈的道德责任。就像其他决策机制一样，企业的管理层在提拔一个人时，因自己犯下的错误，升了不该升的人，就不该为了他后来的表现没有达到预期的工作要求，而把他开除。公司或许不该完全怪罪这名表现不理

想的员工，很可能经过几年后，工作的要求已经超越了他的能力。举例来说，没多久以前，许多公司还认为稽核工作和资深会计差不多，今天他们却视稽核为重要决策功能，因此十年前胜任的稽核人员在今天的新观念下，可能变得能力不足，表现不佳，但是这不能完全归咎于他，而是游戏规则已经改变了。

当下属失败的原因显然出自管理上的失误时，就不应该将他解雇，但仍然应该把绩效不佳的人调离目前的工作岗位。这是管理者对企业应尽的责任，也是为了全体的士气和精神着想而必须做的事情，这样才对得起表现优异的员工。这也是主管应该为绩效不佳的部属尽到的责任。由于能力不足而无法胜任工作，其实受创最深的还是员工自己。当员工绩效显示出有调整工作的必要性时，无论个人情况如何，管理者都必须痛下决心，采取行动。

至于是否应该继续雇佣这名员工，考虑又完全不同。关于第一项决定的政策必须严格，关于第二项决定的政策却必须多一些体谅与宽容。坚持严格的标准能激励士气和绩效，但关于人的决定却必须尽可能考虑周全。

福特汽车公司的做法是很好的例子。当福特二世接班后，某个部门的九位主管全都无法胜任组织重整过程中创造的新职位。结果，公司没有指派任何一位主管到新职位上，反而在组织内部另外为他们找到能胜任的技术专家职位。福特公司原本可以辞退他们，因为他们都无法胜任

管理工作。尤其在这种特殊状况下，新官上任后，当然自认有权展开大幅人事改革。然而，福特的新管理团队秉持的原则是，虽然不应该允许任何人未有上佳的表现而占有一个职位，但是，也不应该因为前领导层的错误而惩罚任何人。

福特汽车后来快速重整旗鼓，有很大部分要归功于高层严格遵守这个原则。（附带说明一下，那九位主管中，有七个人后来在新职位上表现优异——其中一个人因为绩效卓越，而被擢升到比他最初的职位更重要的位子上。有两个人仍然表现不好；一个人被迫退休养老，另一个人则遭到解雇。）

在实务上，要兼顾对高绩效的坚持和对个人的关怀并不难。只要肯努力，再发挥一点想像力，几乎都一定能在组织中找到与个人能力相符的实际工作（而不是“制造出来的工作”）。我们经常听到的借口是：“我们根本动不了他；他在这里待太久了，不能随便把他开除。”这样的说法根本站不住脚，会伤害到管理者的绩效、士气以及他们对公司的尊敬。

评估的需要

要坚持高目标和高绩效，就必须系统化评估下属设定目标和达成目标的能力。

当管理者指派工作、调配人力、建议工资幅度和升迁名单时，他其

实都在根据对下属及其绩效的评估来做决定。因此管理者需要系统化的评估方式，否则他就会浪费太多时间做决定，而且仍然依赖直觉而非知识来做决定。下属也必须要求主管制定这些决策时是出于理性，而不是单凭直觉行事，因为这些决策说明了上司对他们的期望以及重视的目标。

因此，美国企业界越来越流行系统化的管理者绩效评估，在大企业中尤其如此。许多评估程序都必须借重专家的协助，而且通常都是心理学家，把焦点放在开发个人潜能上。这种做法或许合乎心理学，却是很糟糕的管理。评估应该是主管的责任，也永远都应该把焦点放在改善绩效上。

评估下属及其绩效，是管理者的职责。的确，除非亲自评估下属，否则他无法履行协助和教导下属的责任，也无法尽到对公司的责任，把对的人放在适合的位置上。评估程序不应困难和复杂到必须委托专家来进行，因为如此一来，管理者不也是在放弃职权，规避责任吗？

评估必须基于绩效。评估是一种判断，总是需要有清楚的标准，才能下判断；缺乏清晰、明确的公开标准而做的价值判断是非理性而武断的，会腐化判断者和被判断者。无论多么“科学化”，无论能产生多少“真知灼见”，强调“潜能”、“性格”和“承诺”的评估方式，都是在滥用评估。

针对长期潜能所做的判断是最不可靠的。一个人对别人所下的判断通常都不值得信赖，而变化最大的莫过于人的潜能了。许多人年轻时潜力无穷，前程似锦，步入中年后却庸庸碌碌，平凡无奇。也有许多人原本只是平凡无奇，40岁以后却成为耀眼的明星。试图评估一个人的长期潜能，简直比蒙特卡罗的赌盘更没有胜算。而且，评估制度越“科学化”，预测错误的风险就越大。

但是，最大的错误是试图根据缺点来做评估。

有一个古老的英国趣闻很适合说明这个观点。皮特（Pitt）不到20岁就担任英国首相，在拿破仑横扫欧洲、英国孤军奋战的那段暗淡日子里，皮特以无比的勇气与决心，领导英国人顽强对抗拿破仑，并深以自己纯洁的私生活自豪。他在那腐败的年代展现了绝对诚实的作风；在道德沉沦的社会中，他是完美的丈夫和父亲。可惜他年纪轻轻就过世了。当皮特过世后来到天国之门，圣彼得问他：“身为一个政客，你凭什么认为自己可以上天堂？”皮特指出自己从来不接受贿赂，也没有情妇等等。但是圣彼得粗暴地打断了他的话：“我们对于你没有做什么，一点也不感兴趣，你到底做了哪些事情？”

一个人不可能通过他所没有的能力来完成任何事情，一个人也不可能什么都不做，而能达到任何成就。每个人只有靠发挥自己的长处，努力实践，才能有所成就。因此，评估的首要目标必须是让每个人的能力能充分发挥。只有当一个人的长处为人所知，并受到赏识时，提出以下

的问题才有意义：他必须克服哪些缺点，才能发挥长处，有所进步？一个人希望做得更好、懂得更多、表现得不一样，这些需求都非常重要，必须达到这些目标，他才能成为更优秀的强者。

作为奖励和激励的酬劳

如果一个人会因为表现不好而被开除，他应该也有机会因为表现特别优异而致富。管理者所得到的报酬应该和工作目标息息相关。最糟糕的一种误导是告诉管理人员，他们必须平衡目标，以便能保留企业长期获利能力，但同时却根据目前短期利润发放他们的酬金。

几年前，一家大型制药公司就发生过这种情形。公司管理层原本强调他们希望资深化学家多从事基本研究，而不是去开发立即可以上市的产品。有一年，其中一位资深化学家在有机化学的领域有了重大的发现，但是还需要多年的努力，才能把他的发现转换成商品。结果发年终奖金的时候，这位化学家发现他得到的奖金数目和前一年差不多，拿到高额奖金的同事对既有产品做了很多简单的小改善，但是却立即可以上市。管理层认为自己的行为完全合理，这位化学家的重大发现对于该年的获利毫无贡献，而年终奖金原本就是以每年获利为基础的。但是这位化学家却觉得高层口是心非，于是他递了辞呈，四五位同事也和他一起离职，公司损失了一批最优秀的化学家，直到现在还无法网罗到一流的研究人员。

此外，薪资制度不可太过僵化，以致“超乎职责要求的特殊绩效”得不到应有的奖励。

我曾经在一家公司认识了一位工程人员，多年来，他训练了无数刚进公司的年轻工程师，而且连续四任总工程师当年都是从他手下训练出来的，但是他自己始终待在基层，毫无升迁机会。工程部门里每个人都知道他的贡献，然而直到他退休为止，公司始终没有给他应有的肯定。等他退休后，公司不得不雇佣训练主任和两名助理来填补他留下的空缺。后来，这家公司为了弥补先前的疏忽，送了一份厚礼给这位退休老人。

这类贡献应该在当时就获得奖励。这类贡献或许无法直接带给企业可衡量的经营成果，但是却能塑造企业精神，提升绩效，而且通常员工都很看重这类贡献，如果管理层不能肯定和奖励这些人，员工会觉得非常不公平。因为伟大的组织之所以有别于一般组织，正是因为其成员有奉献精神。任何组织如果拥有这样的员工，应该暗自庆幸，把原本的薪资上限抛在脑后。针对这类贡献而颁发的奖励应该像美国国会荣誉奖章或英国维多利亚十字勋章一般珍贵、眩目而伟大。

金钱上的奖励绝对不能变成贿赂，也不能制造出高层主管既无法辞职，也不能被解雇的处境。美国企业界为了节税，很流行延期支付酬劳的做法，因而引起严重的不满。

其中一个效应是，有位高层主管多年来一直觉得在公司无法一展所长，想要离开。其他公司开出了极富吸引力的条件，他总是在最后一刻婉拒了，原因很简单，他还有一笔50 000~75 000美元延期支付的红利扣押在公司里，他必须继续为公司效命5年，才能领到这笔钱。结果，他继续待在原本的工作岗位上，却十分痛苦，经常为去留问题彷徨不已，成为整个管理团队不满的对象。

企业无法买到忠诚，只能努力赢得忠诚。我们不能贿赂员工留在公司；只有当员工自己禁不起诱惑时，他们才只会怪罪公司。我们不能把开除员工变成过于严厉的惩罚，以至于从来没有人敢轻易尝试。我们不应该让高层主管变得太注重安全感。处理事情时，老是只考虑安全保障的人，不太可能从其他角度看待工作，也不太可能开拓和创新。

我举双手赞成弥补高税率带给高层管理者的损失。20世纪50年代的美国，只有企业管理者的税后收入明显地比1929年的水准低，我认为这种情形无论对于社会福祉或经济发展，都会带来严重的危机。提高薪水不能解决问题，因为高税率会吃掉加薪幅度，达到的惟一效果是激起员工的愤怒（因为没有几个员工明白税前收入其实不算真正的收入）。但是除了用延期支付报酬来贿赂员工之外，一定还有更好的解决办法，既能强调管理者的企业家角色，奖励卓越的绩效，而又不会让管理者变成公司的奴隶。

不要过度强调升迁

每个管理者应该都能从工作本身获益，得到满足，管理职位不应只是在组织中向上攀升的踏脚石。即使在快速成长的公司里，能够升上去的管理者仍然只占少数。对于其他各阶层主管而言，今天的职位很可能就是他们会一直做到退休、甚至过世的工作。每五位管理者中，可能会有三四个人因为公司过度强调升迁而深感挫败，士气低落。过度强调升迁的做法也会引发不当的竞争风气，为了自己能脱颖而出，员工将不惜牺牲同事。

为了避免过度强调升迁带来的坏处，薪资结构中应该提供特殊表现的奖赏，奖金几乎相当于因为升迁而增加的酬劳。举例来说，每个阶层的薪资幅度应该保留适当的弹性，因此绩效卓越的员工获得的报酬将超过比他高一个层级员工的平均薪资，而且相当于比他高两个层级员工的最低薪资。换句话说，即使没有升迁的机会，如果表现优异的话，每个人还是有可能大幅加薪，而加薪幅度相当于连升两级所增加的酬劳。

但是，单单靠金钱奖励还不够。无论管理者或一般员工，无论在企业内外，每个人都还需要另外一种奖励——声望和荣耀。

对于大企业而言，这个问题尤其严重。无法满足这方面需求的有两个领域，而且主要都出现在大企业中：企业大单位主管以及专业人才对外的地位和声望的象征。

通用汽车或通用电气公司的事业部主管所负责的单位几乎都是产业

界的龙头老大，规模通常都相当于或大于独立经营的任何一家同业，不过他们的头衔却只是“总经理”而已，而那些规模较小的竞争者，公司首脑却享有“总裁”的头衔和身为企业领导人的地位。因此基本上，大企业给予管理者的头衔必须能与他们承担的责任和重要性相称。或许应该称他们为事业部“总裁”，而事业部高层主管则叫“副总裁”。许多公司的例子显示（其中最著名的是联合碳化物公司和强生公司），其实在企业内部，这些头衔并不会改变实质关系，但是却会对享有头衔的主管对外的身份地位和荣耀感、工作动机及组织精神，都产生莫大的影响。

同样，企业也必须给予专业人才在专业地位上应有的肯定和奖励。

合理的升迁制度

即使没有过度强调，升迁问题仍会不断盘旋在管理者的脑海中，激发他们的雄心壮志。因此必须有合理的升迁制度，才能塑造良好的组织精神和管理绩效。

企业应该根据绩效来决定升迁。危害最深的做法莫过于为了把绩效不彰的员工踢出去，而推荐他升官，或迟迟不肯让优秀的员工更上一层楼，借口是“假如没有他，我们不知道该怎么办”。升迁制度必须确保所有具备升迁资格的员工都列在考虑名单上，而不是只有最受瞩目的人出线。同时，还必须由更高层的主管审慎评估所有的升迁决定，才不容易发生“把庸才往上推”或“把优秀人才藏起来”的情况。

升迁制度还应该充分运用公司内部的管理资源。如果升迁机会总是落在工程师、业务员或会计人员头上，不仅有损于团队精神，而且，也是对昂贵的稀有资源的一种浪费。有些企业会需要某些特殊才能或技术背景的人才来担当要职，既然如此，他们就应该有系统地雇佣较低层次的人员来担任其他工作，并且实实在在地和员工说清楚，免得他们抱着虚幻的期望。但是在大多数企业中，升迁机会失衡其实只反映了僵化的传统、混淆的目标、心理上的怠惰，或不靠实力只因为备受瞩目来决定升迁的做法依旧阴魂不散。

企业不应该完全从内部升迁。内部升迁确实应该是企业的常态，但很重要的是，不要让管理层完全依赖近亲繁殖，结果变得自鸣得意、自我封闭。公司规模越大，就越需要局外人的参与。公司内部应该建立起清楚的共识——即使是高层管理职位，都需要定期引进外部人才，而外部人才一旦加入公司，享受到的待遇将和循正常轨道升上来的“老干部”没什么两样。

西尔斯的发展过程显示了这种做法是多么重要。邮购事业部自行培养出来的人才，没有一个人能够将事业领域扩展到零售商店，并且确保公司不断成长。因此他们必须寻求外援，借重伍德将军的才能。同样，福特汽车在重整旗鼓的过程中，必须从外界引进人才，担任高层职位。企业必须持续引进外部人才——而不是碰到危机才寻求外援，才能避免危机，或未雨绸缪。

管理章程

升迁决策是我称之为攸关管理者命运的重大决策，其他重大决策还包括有关解雇或降级、薪资高低及工作范围的决策。同样重要的则是有关管理者管辖单位的工作范围和内容的决策，例如资本支出。即使是绩效评估，也深深影响到管理者在公司的生涯发展。这些决策都非常重要，不应该只依赖一个人独自下判断。

就评估而言，一般人都认同上述观点，因此许多公司的评估制度都要求管理者和上司一起检视他对下属的评估。有些公司甚至把这个原则延伸到所有影响主管地位的决策，例如有关薪资或职位的决策。举例来说，通用电气公司要求管理者制定这类决策后必须再经上司核准，才能正式生效。但是在大多数的公司里，只有在任命高层主管时，才会遵守这个规定。至于企业在任命低层主管时，通常都没有明确划分权责，也没有制定任何措施来防止个人专断或错误决定。除了会直接影响个人升迁、降级、解雇或薪资的决定外，其他的决策就更缺乏明确准则了。

管理者应该了解谁是有权做决定的人，知道在做这类决定时必须咨询哪些人的意见，同时也知道在攸关自己工作和职位的决策上，是否有适当的措施防止个人独断专行或错误判断。他们也应该有申诉的权利。

大陆罐头公司的做法最明智。在这里，每一位管理者都能够针对直接影响自己的重要决定——例如有关职位或工作的决定——提出申诉，而

且可以一直上诉到总裁和董事长的层次。不过上诉到“最高法院”的机会微乎其微，因为绝大多数的申诉都在第一次审讯中就处理完毕。但是有权向最高层申诉的措施会对整个管理层造成极大的冲击，每位管理者碰到这类重大人事决定时，都会三思而后行。而受人事决策影响的主管在受到恶意、偏颇或愚蠢的对待时，不会再感到无依无靠。

比这些防范措施都更有效的做法是，告诉全体员工，管理层真正想要的是健全的组织精神。事实上，最简单的方法就是告诉所有的管理者：“建立组织精神是每一个人的责任。想想看，你在自己所领导的部门中，做了哪些事情来建立健全的组织精神，然后告诉我们这些高层主管，我们可以做哪些事情，为你所属的部门建立起健全的组织精神。”

管理者深切反省自己和上司的做法，往往有助于改善现况，为管理精神带来重大贡献，也让员工相信管理层并不是只爱说教，而且也决心有所作为。这样做将能形成一种精益求精的愿望，而这种不断改善的决心和意愿甚至比实际的绩效还要重要，因为动态的成长远比静态的完善能带来更丰厚的回报。

什么人不应被任命担任管理工作

最好的做法未必能培育出正确的精神，除非每次管理层任命一个人担任管理工作时，都能证明对某人的任命是正确的。最终能证明管理层的真诚和认真的是毫不含糊地强调正直的品质，因为领导工作是通过品

质才能贯彻实施的。好的品质才会树立起好的榜样，人们才会去仿效。品质不是一个人所能获得的某种东西。如果他不将品质带到工作中，他就永远不会有这种品质。品质不是一个人能愚弄人们的某种东西。与他一块工作的人，尤其是他的下属，通过几周就知道他是否具有正直的品质。他们可以原谅一个人的许多东西：无能、无知、不牢靠，或行为粗鲁，但是，他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅高层管理者，因为他们任命了这个人。

可能难以给品质下个好定义，但是，缺乏正直的品质所构成的严重性，致使某人不适合担任管理职务则不难界定。如果一个人的注意力只集中在人们的弱点上，而不是人们的长处上，这个人绝不能被任命担任管理职务。一个人如果总是对别人的能力缺陷看得一清二楚，而对他们的能力却视而不见，将会破坏其企业的精神。当然，一个管理人员应该清楚地了解他的人员的局限所在，但是，他必须将这些看做是对他们所能做的事的局限，看做是让他们把工作做得更好的一种挑战。他必须是一个现实主义者，应懂得如何对其下属扬长避短。

如果一个人对“谁是正确的”这一问题比“什么是正确的”这一问题更感兴趣，这个人就不应予以提拔。将个人的因素置于工作的要求之上是一种堕落的表现，并且起着腐蚀的作用。打听“谁是正确的”会鼓励下属谨小慎微，或是玩弄权术。总之，它会鼓励人们一发现错事，便立即进行“掩盖”，而不是采取纠正的行动。

管理层不应该任命一个将才智看得比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现。管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现。管理层绝不应该将对自己的工作没有高标准的人放到管理岗位上，因为这样做会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

一个人可能知之不多，绩效不佳，缺乏判断能力和工作能力。然而，作为管理者，他不会损害企业的利益。但是，如果他缺乏正直的品质——无论他知识多么渊博，多么聪明，多么成功——他具有破坏的作用。他破坏企业中最有价值的资源——企业员工。他败坏组织精神，损害企业的绩效。

对于企业高层领导来说，尤其如此。因为组织精神是由最高管理层开创的。如果一个企业有良好风气，那是因为企业的最高管理层风气良好。如果一个企业腐败，那是因为企业的最高管理层腐败。常言道："上梁不正下梁歪"。在任命高层管理人员时，再怎么强调人的品德也不过分。事实上，除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范，否则就不应该提拔这个人。

关于领导力

我们已经界定组织的目的为"让平凡的人做不平凡的事"，不过我们还没有讨论如何让平凡的人变成不平凡的人。换句话说，我们还没有讨论领导力的问题。

我是故意如此。领导力非常重要，领导力是无可替代的，但同时我们无法创造或提倡领导力，也无法教导或学习领导力。

在古希腊或古以色列关于领导力的论述中，作者已经充分说明了有关领导力的一切。如今每年都冒出许多关于企业领导才能的书籍、论文和演讲，其中并无新的创见，不外乎古代先知的话语及埃斯库罗斯（Aeschylus，公元前525~公元前456，古希腊剧作家）的作品中早已谈过的话题。第一部有系统讨论领导力的著作是色诺芬（Xenophon，公元前431~公元前350，希腊史学家）的《赛鲁士的教育》(Kyropaidaia)，这本书迄今仍然是有关领导力最好的一部杰作。然而经过了3000年的研究、告诫、约束和循循善诱，领导人才并没有显著增加，我们也没有比过去更懂得如何培养领导人才。

领导力是无可替代的，但是单单靠管理无法塑造领导，只能创造出有利于领导的潜在特质发挥的环境或抑制领导人才发挥潜能。由于领导人才过于稀有而难以预测，因此我们无法依赖领导人来创造能让企业发挥生产力及凝聚力的企业精神。管理者必须通过其他方式来塑造组织精神，这些方法或许比较平凡无奇，效果也没有那么好，但至少是管理者可以掌握的方法。事实上，把焦点全部放在领导才能上，反而很容易在建立组织精神上毫无建树。

领导力需要看个人资质，而优秀的总工程师或总经理已经非常罕见，更遑论还要他们具备领导天分了。领导力还需要正确的基本态度，

但是最难定义、也最难改变的莫过于基本态度了。因此把领导力当做建立组织精神惟一的关键，结果往往一事无成。

但是，无论个人资质、个性或态度如何，只有通过实践才能完成任务，虽然实践的过程可能单调乏味。实践不需要天分，只需要行动；重要的是做事，而不是讨论。

正确的实践应该要充分激发、肯定和运用管理团队的领导潜能，同时为正确的领导打好基础。领导力并不等于吸引人的个性——那只是煽动人心的行为；领导力也不是“结交朋友，影响他人”——那只是推销能力。真正的领导力能够提升个人愿景到更高的境界，提升个人绩效到更高的标准，锻炼一个人的性格，让他超越原来的限制。要为这样的领导奠定良好基础，必须先建立起健全的管理精神，在组织日常运作中确立严格的行为准则和职责，追求高绩效标准，并且尊重个人及其工作。有个储蓄银行的广告词对于领导也颇适用：希望不能使愿望成真，只有实实在在地去做，才能使希望成真。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　首席执行官与董事会

瓶颈通常都处在瓶子的顶端——首席执行官有多少项工作——工作多么杂乱无章——需要简化首席执行官的工作——一人当家的谬误——首席执行官的工作是团队工作——高层人士的孤立——他的继任问题——对明日企业最高管理层工作的要求——一人当家的危机——这种观念在实践中的废止——如何组织首席执行官管理团队——团队，而不是委员会——不存在一个成员向另一个成员提出恳求——明确分配首席执行官各个部门的工作——团队成员有多少——董事会——为什么需要董事会——董事会应该干什么，董事会应该是什么

俗话说："瓶颈通常都处在瓶子的顶端。"任何企业都不可能展现出比它的最高主管更宏观的愿景与更卓越的绩效。企业（尤其是大企业）或许可以靠着前任最高主管的愿景和绩效而过一段风平浪静的日子，但这只是把算账的时刻往后延，而且通常都比大家以为可以拖延的时间更短。企业需要建立中央治理机制和绩效评估机制——而这也是高层管理工作的内涵，企业的绩效、成果和精神主要依赖于这两个机制的品质。

前一阵子，我参加了几位大企业总裁为一位工商界前辈所举办的晚宴。这位前辈早年白手起家，建立了一家大公司，并且担任了多年总裁，一年前才转任董事长。晚餐后，他开始缅怀往事，而且很快就开始热切地讨论继任者的表现。他花了将近一小时的时间，详细描述新总裁

的工作方式。他一边讲，我一边匆匆记下他提到的各种活动。他最后说："我为公司所做过最好的一件事，就是挑选接班人。"于是我根据他的谈话，列了一张清单，说明企业首席执行官所从事的活动和肩负的责任。

我在这里列出这些活动，不是为了正确分析首席执行官的工作，而是因为这张清单忠实反映了一位成功企业家的思维。

企业首席执行官深入思考公司的事业领域。他发展并设定整体目标，制定达到目标所需的基本决策，和管理者沟通这些目标和决策，教导管理者把企业视为整体，并且协助他们从企业整体目标中发展出自己的目标。他根据目标衡量绩效和成果，并视情况检讨和修正目标。

首席执行官也决定高层人事，并且确保公司每个阶层都在培育未来的管理者。他负责制定有关公司组织的基本决策。他必须知道应该问公司主管什么问题，并且确定他们都明白问题的含义。他协调公司各个部门和产品线，在发生冲突时担任仲裁，防止或解决员工间的摩擦。

首席执行官就好像船长一样，在紧急状况下亲自发号施令。

这位前辈说："五个月以前，我们有个大厂发生火灾，打乱了所有的生产进度。我们必须把急着交货的订单挪到其他工厂生产，有些订单得外包给竞争者，有的只好延迟交货。我们还必须安抚重要客户，或为他们找到替代的供应商。我们还必须立刻决定，究竟要整修这座老工

厂，还是干脆重新盖一座现代化的工厂。我们可以在六个月内，花200万美元整修这座工厂，但结果新总裁决定花1000万美元和两年的时间来建新厂，新厂的产能将是旧厂的两倍，成本却低很多。这是正确的决定，但这表示所有的生产计划和资本支出计划都必须改变。这也意味着在发行公司债券筹款之前，必须先想办法拿到六个月的银行贷款来应急，而原本我们打算一年后才发行公司债券。于是，足足有四个星期的时间，新总裁夜以继日地待在办公室里工作。”

他接着说，同样，当公司业务碰到严重的麻烦时，新总裁一肩挑起应负的责任。当有人控告他们公司侵犯了专利权时，新总裁和公司律师及外面的法律事务所为了应付这场官司，一起花时间准备资料，还拨出两个星期的时间出庭作证，为公司辩护。

接下来这位新总裁做的事情（也是只有他才能做的事情）是，负责规划资本支出，筹募资金。不管是银行贷款、债券发行或股票上市，新总裁都积极参与决策和谈判。他也向董事会建议股利政策，关心公司和股东之间的关系。他必须在年度股东大会上回答问题，保险公司和投资信托公司等大型法人投资机构的证券分析师在需要时，必须能随时找得到他，同时他还不时和重要报纸和财经杂志的金融记者见面。

他必须为每个月的董事会议安排议程，在董事会上报告和回答问题，同时把董事会的决议传达给公司主管。

“他每个月都会到华盛顿一次，花两天的时间参加两个政府顾问委员会的会议，原本我是委员，现在则由他接手。”前总裁说：“直到现在，我还在我们最大的工厂所在城市担任医院委员会的委员，也仍然担任地区红十字会的董事，但是新总裁已经接手担任社区福利基金会的副主席，同时也担任公司为员工子女设立的教育基金会董事。他获选为母校（一所工程学院）的理事，明年还将担任母校筹款活动的地区主席。他尽量减少公开演讲的次数，委由副总裁出面，但是每年仍然必须参加一两次商会的会议——通常只发表简短的谈话。上个月，他参加美国管理协会的会议，报告我们公司的组织结构。每年我们还会召开一次经销商大会，总裁必须做开场演讲，介绍我们的新产品和销售计划；他还必须在经销商大会的最后一天，主持一场盛大的晚宴。另外，在我们公司，由服务25年以上的资深员工组成的”老员工俱乐部“每年有一次聚会，总裁在大会上介绍新会员，并且颁发纪念章。我们每年也为即将退休的主管（从工厂领班到副总裁在内）举办两三次晚宴。我主持其中一次晚宴，新总裁则负责主持其他几场。公司还有个由我发起的宝贵习惯，就是每年都邀请刚提升到管理职位的新人到总公司来，把他们介绍给高层主管认识。当然，我们每批只介绍五六位新主管，因此每年有八九次这类的聚会，而且总裁要在高层主管餐厅招待他们用午餐。”

清单上最后一项工作是：每年新总裁都亲自造访在美国和加拿大的52座工厂。他规划在不久的将来，就去视察在欧洲和拉丁美洲的七座工厂。

“我们的工厂都蛮小的，”这位前总裁说，“只有一座工厂——就是起火的那座工厂，员工超过2000名。其他的工厂员工人数都不到1000人，平均只有400人左右。我们希望保持小规模，以把工厂管理得好一点。我们尽可能给工厂主管最大的自由度，但因此更必须强调，所有的工厂都是公司的一分子，所有管理者都属于同一个团队。而只有”大老板“亲自造访了每座工厂，才能达到这样的共识。而且总裁从参观工厂中学到的，也远比坐在办公室读报告要多得多。他通常都花一天的时间视察工厂，另外一天则拜访那个地区的客户，看看他们有什么不满的地方。”

当这位老前辈描述完接班人的工作后，立刻引发了同桌企业家的共鸣。其中一位问道：“你们的新总裁视察工厂时，需不需要会见当地大学、医疗慈善机构的募款人？对我来说，这是最耗时的事情。”另外一位说：“你们的总裁不用参与劳资谈判吗？我们公司的人事副总裁坚持我必须参与谈判过程。”第三位问：“你们去年在芝加哥发生的罢工事件是怎么解决的？谁负责处理这个问题？”到此为止，没有一个人说：“我不会亲自处理这件或那件事，我授权下属去做。” 事实上，从这位老前辈开始谈话之后，我就一直想问这个问题：“请问，你们这位新总裁是不是有三头六臂啊？”这时候，我已经列了41项不同的活动，全都是有经验的公司总裁们认为首席执行官责无旁贷的工作。

工作多么杂乱无章

几乎没有一项工作比企业首席执行官的工作更需要组织和系统。企

业总裁和其他人一样，一天只有24小时，而他需要的睡眠和休闲时间当然也和其他工作比较轻松的人没有两样。只有把总裁的工作内容拿来彻底研究一番，总裁工作时才不会漫无章法；只有系统化地安排优先顺序，首席执行官才不会把时间和精力都耗费在不重要的琐事上，才不会忽略了重要大事。

不过，我们几乎没有做过严谨而系统化的工作安排，结果无论公司大小，许多首席执行官工作时都缺乏条理，浪费了很多时间。

瑞典卡尔森教授(Professor Sune Carlsson)的研究报告是我所见过的惟一一份已发表的、把重心放在分析首席执行官日常工作方式上的研究。（详见卡尔森的著作《首席执行官的行为》（Executive Behavior）(Stockholm:Stromberg,1952)。）卡尔森和同事花了几个月的时间用秒表记录瑞典12位企业家如何运用工作时间。他们记录了这些企业家花在谈话、开会、拜访、听电话等方面的时间，结果发现这12位企业家没有一位可以连续工作20分钟而不受到干扰。至少在办公室中绝对办不到。他们只有在家里，才可能集中注意力。他们经常需要在一大堆冗长而不重要的电话和“危机”问题之间，勉强挤出时间，即席做重要的和长期的决策，只有一位首席执行官例外。而这位例外的首席执行官每天早上进办公室之前，都先在家里工作一个半小时。

我们没有针对美国的企业首席执行官做过这样的研究，但是我们不需要研究就可以推断，许多首席执行官都被外在压力和紧急事件占据了

工作时间，消耗了宝贵的精力。

即使是受到外在压力支配的首席执行官也比某些首席执行官好得多，至少他们还把时间花在首席执行官的工作上（尽管是比较不重要的部分），比这更糟的是把时间浪费在某一部分的功能，而非管理企业上：例如在应该制定财务政策时，却在招待客户；忙着修正工程图上的细节，却忽略了组织不良的危机；亲自检查每个销售人员的费用账目等。这些人不但无法完成自己的工作，而且因为他们把下属的工作抢过来做，因此妨碍了其下级管理者完成工作。这种紧抓着自己擅长和熟悉的功能性工作不放的首席执行官其实不在少数。

这个问题牵涉到工作的系统化概念和组织。如果没有建立这样的概念和组织，即使是最能干、最聪明和用意善良的首席执行官，也无法把工作做好，只好忙于应付压力和紧急状况。我曾经听到一位演讲人说："骑虎难下，咎由自取。"这正是深受工作压力所左右，而不能有系统地研究、思考和安排工作和时间的最好写照。

著名的法国工业家和管理学家诺德林（Rolf Nordling）最近指出，（In his speech accepting the 1954 Wallace Clark Award for Distinguished Contribution to Scientific Management ,given before the Council for International Progress in Management (USA) on January 13,1954.）首席执行官的工作是科学管理的应用中最缺乏探索的一大领域，尤其在"简化工作"方面。首先要做的应该是效法卡尔森在瑞典的做法：用秒表精确

记录执行官每天的工作时间过程，并加以研究。

这种做法当然很不错，然而（正如诺德林急于指出的），在进行工作时间研究的同时，也必须深入思考执行官的工作内容应该是什么。有哪些活动需要首席执行官亲自参与？哪些事情可以放手让其他人做——让谁来做？应该把哪些活动摆在第一位？无论“危机”带来的压力有多大，他应该为这些活动保留多少时间？

换句话说，单凭直觉行事的管理者无法胜任首席执行官的职务，无论他多么才智过人、反应灵敏都一样。首席执行官的工作必须有所规划，而且也必须根据计划来执行工作。

一人当家的谬误

即使有了系统化的研究、周全的组织和充分的授权，首席执行官的职务仍然不是单靠一己之力就能做得好、应该由个人承担的工作。的确，首席执行官工作上的问题有90%都根源于一人当家的谬误。我们就和亨利·福特一样，仍然把现代企业的首席执行官想成传统经济模式中独资的私人产业业主。

任何人在上班时间都有忙不完的工作。前面我列举了许多首席执行官实际参与的活动，或许我们应该从首席执行官的工作清单中删除其中一半的活动，交给其他人办理。剩下的15项、20项重要工作，仍然不是单靠执行官一己之力就可以独立完成的。每一项工作对企业而言都非常

重要，都困难而耗时，必须缜密地规划、思考和筹备。即使尽量加以简化，这份工作仍然超越了个人所能承担的管理责任幅度。即使老天爷能无限量供应万能的天才，除非也能同时命令太阳永不下山，否则一人当家的观念仍然站不住脚。

首席执行官职务中所包含的活动性质也过于南辕北辙，很难完全由一个人来执行。首席执行官的工作清单中主要都是和规划、分析、政策执行相关的工作，例如决定公司的业务、设定目标等等，也包括需要迅速决策、当机立断的事项，例如处理重大危机；有的工作和公司长远的未来有关，有的则着眼于解决眼前的问题。不过，基本原则是，如果你把明日事和今日事混淆在一起，那么就绝对不可能达成目标，更不要说与昨天的事情混合在一起了。诸如仲裁内部冲突或发行股票等活动需要发挥谈判技巧，有些活动需要的则是教育家的才干，还有一些活动要求高明的交际手腕（至于像参加公司社交活动、喜庆宴会等，最重要的恐怕是要有铁打的肠胃了）。

企业首席执行官必须具备三个基本特质："思考者"、"行动者"和"抛头露面的人"（引用一位在企业担任高层主管的朋友的说法）。我们或许可以在一个人身上找到其中两项特质（"但是，你真的想要找个精神分裂的人坐在首席执行官的位子上吗？"同一位朋友质疑），通常很难在同一个人身上看到三种特质并存。不过，如果企业要繁荣发展，就必须在这三个重要领域中，都找到人好好负起责任。

因此结论只有一个：（或许非常小的企业是个例外）即使有再妥善的安排，都不可能由个人来承担企业首席执行官的所有工作，必须由好几个人共同努力，通过团队合作来完成。

这个结论还有两个值得讨论的论点：第一，是首席执行官的孤立状态。

无论公司大小，总裁的职位都会把他隔绝于其他人之外。每个人都有求于他：下面的主管想要“推销”自己的想法或升官；供应商想把产品卖给他；顾客希望获得更好的服务或享受到更低的价钱。因此总裁和其他人打交道时，出于自我保护，不得不采取若即若离的态度。而且一旦公司达到一定的规模，到达他手中的信息或等待决定的事项势必先经过筛选、整理或摘录，不是活生生的原始资料，而是过滤过的信息，否则总裁根本不可能处理。他的社交生活（如果他有任何社交生活的话；考虑到总裁的工作压力，他根本不太可能有社交生活）通常都是和同样阶级与身份地位的人在一起，因此他几乎没有什么机会和观点、经验或意见不同的人交流。他可能是全世界最随和的家伙，但是他视察工厂或和主管共进午餐时，却如拜占庭式的国家访问，尽管这完全不是他的错。结果，有一位敏锐的管理观察家曾经对我说：“坐在总裁位子上的人是全世界最寂寞的家伙。”

妥善组织首席执行官的工作或许更强化了这种孤立的状况。因为首席执行官最不应该亲自插手的事情很多时候正好能让他穿破与世隔绝的

帷幕。每个人都认为，首席执行官应该多花一点时间思考和规划，但这表示他花在和客户通电话、处理生产或设计上的细部问题，接见突如其来的访客或慈善机构募款人，以及与记者聊天或在销售大会上和大家打成一片的时间就更少了（或根本没有时间）。然而，尽管还不足够，但这些全是能打破总裁与外界产生隔阂的活动。

不过，妥善组织首席执行官的工作仍然绝对必要。为了达到这个目标，并且在随之而来的高度孤立状态中仍然维持首席执行官职位的效能，就需要团队的协助。有了团队之后，首席执行官可以和同阶层的人一起讨论，而且这些人对他并无所求，他们在一起时，他可以无拘无束，自由交谈，不需要战战兢兢，谨言慎行，可以坦白说出心中真正的想法，而不需要有所承诺。同时，他因此也可以听到各种不同的观点、意见和经验，这些都是完善的决策所不可或缺的，但一人独揽大权的情况下，即使是最聪明的公关专家都没有办法让首席执行官听到不同的声音。

其次，公司最高管理层采取团队方式运作，也足以解决接班的问题。如果公司高层只有一个人独揽大权，那么真的很难规划接班问题，将会引起一场龙争虎斗。（An entertaining and shrewd description of the typical process is given in Cameron Hawley's best-selling novel Executive Suite.It is realistic except that there are perhaps fewer happy endings in actual business life.）最高主管退休（或重病、过世）都会导致危机。而一旦

正式任命了接班人，一般而言，不管后来发现这个选择有多糟，都无法中止任命或将他撤换。但是，如果最高管理层是一个团队，例如有三个人共同领导，那么几乎不太可能三人全数更迭。相对而言，要在三个人中间换掉一个人会容易许多，不会造成管理危机；即使选错了人，也不会演变为无可挽回的致命错误。

通用电气公司总裁科迪纳(Ralph J.Cordiner)1953年以“有效的组织结构”为题在哈佛商学院演讲的时候，极力强调这个观点（通用电气公司本身就是在高层采取团队领导的著名例子）。他说："企业首席执行官如果负责，应该在接受任命后三年内，至少找到三名以上的主管和他的表现不相上下，有资格接任他的职位……

我们因此认为，企业最高阶层应该有一些职位和首席执行官的职位一样重要，薪资水准差不多，而且具有同样的威望，这是非常重要的事情。如此一来，等于创造了好几个执行副总裁的职位，他们组成了高层管理团队。我们的想法是，这些高层主管应该和总裁及董事长成为一个团队，每个人都有自己的特殊职责，同时在必要时，又能接替其他人的工作。"

最后，未来企业首席执行官的工作将包括了解一系列数学和逻辑分析、综合分析与衡量的新基本工具。首席执行官必须能够清楚可以把这些工具应用在什么地方，教育其他主管这些工具的意义和用途，同时具备基本的应用技巧。这些工具将包括前面所讨论过的分析和预测未来的

技术，其中也包括诸如“作业研究”、“信息理论”和高等数学理论等。（本书将在第五部分中讨论如何将这些工具应用到决策过程中。）

如此一来，20年后，或可能更早一点，首席执行官的职位所要求的不只是“出头露面的人”、“思考者”和“行动者”，除此之外，还必须是一流的分析家和整合者。当然没有人能在一生中同时扮演好这四种角色，更不要说在同一个工作日中四者兼顾了。

一人当家的危机

企业的最高管理层应该是个团队，但即使将高层管理工作组织为团队工作的人都认为这种说法是异端邪说。（举例来说，在我们前面引用的演说词中，通用电气公司的科迪纳强调需要有一组地位、威望相当的人参与高层管理，但是他仍然谈到“一位首席执行官”）。大多数组织理论专家似乎认为，一人当家是自然法则，不需要任何证明，也不容有任何怀疑的余地。

在美国以外的地方，成功的管理者大多数以团队方式来共同承担最高主管的职务，这充分证明了根本没有什么自然法则可言。在德国，每家大企业都有管理团队。通常都由其中一位成员主持团队的运作，但所有成员都平起平坐（具有讽刺意味的是，希特勒抨击这种运作方式为“无能的民主”和“美国主义”，他试图推动一人领导的管理模式）。同样，英国银行界的“五大”所创造的高效率管理组织建立了不止一个、而

是两个高层管理团队：董事长和副董事长负责基本目标，总经理群负责政策、管理实务和人事。

今天，这种观念在企业中面临严重危机，在大企业中，情形尤其严重，由此可见高度怀疑一人当家的观念是合理的。一人当家再也无法好好制定决策。他根据下属给他的一页纸的建议，来核准攸关公司存亡的重要决策，而事实上，他根本无法根据这短短一页纸来下判断，更不用说改变决策了。他甚至不知道这份简短的报告是否呈现了所有的重要事实。更糟糕的是，他越来越依赖这些高度形式化的“口头报告”来做决策，而这些报告的目的都是希望能通过最少的讨论，让老板点头核准——换句话说，老板对于自己核准的决策，缺乏深入的了解。

更糟糕的是，“私人智囊团”的势力日益膨胀。由于无法做好首席执行官的工作，首席执行官周遭围绕着一群私人亲信和助理、分析家、“控制部门”等。私人智囊团都没有明确的职责，但都能直接同老板接触，在组织中拥有神秘的权力。他们削弱了一线主管的职权，重复了主管们的工作，阻断主管们直接和高层沟通的渠道。他们是组织不良的最大病源，形成了亲信统治的状况。然而一人当家很需要智囊团，如果组织在设计上不允许他组成一支适当的管理团队，他就只好将就一下，靠助理、秘书和亲信替他拿主意，而制定公司基本决策的重要权力也逐渐落入这些人手中。

我所看过的最糟糕的例子是，在一家规模不小的钢铁公司里，总裁

助理的数目是副总裁的两倍。没有一位助理有明确的工作职责，总裁吩咐他们做什么，他们就做什么。例如，同一位助理可能既要为总裁采购圣诞礼物，又负责公司的财务规划。没有一位助理手中握有实权，但实际上，他们却是最后制定决策的人。然而，当新上任的董事长要求这位总裁取消这种畸形的做法时，他回答："我知道我早应该杜绝这种离奇的现象。但如果不是这样，我怎么样才能完成所有的工作呢？"解决办法其实很简单。让几位副总裁组成"规划委员会"，委员们每个星期必须拿出两天的时间，来完成委员会的工作（因此，这几位副总裁把部分职务分出去，公司另外指定了四位新的副总裁来分担他们的工作）。委员会负责设定目标、提出有关政策、组织高层管理人事的建议，同时为财务计划和预算编制做准备。换句话说，公司的管理由团队来负责，团队成员包括扮演"行动者"和"抛头露面的人"的公司总裁，以及担任"思考者"的规划委员会。从此以后，公司就没有再碰上什么大麻烦，也无意恢复"私人智囊团"了。

一人当家观念逐渐瓦解的另外一个迹象是，许多大企业中高层主管日益增多。公司最高主管和实际运营单位之间，插进了越来越多的管理层级。例如，通用汽车公司的总裁和各产品事业部的主管之间，隔了两个管理层级。即使像雪佛兰这么庞大的事业部（雇佣了20万员工，每年卖出去价值40亿美元的汽车），其总经理仍然不是直接向通用汽车的总裁报告，而是向事业集团主管报告，而事业集团主管再向执行副总裁报告，然后才呈报总裁本人。但到了这个阶段，已经不再有管理可言了，

如果我们所说的“管理”仍然和“可管理的”有任何关系的话。当然，要管理像雪佛兰这么庞大的事业（比许多所谓“大公司”的规模都还要大好几倍），必须能和操最后生杀大权的人直接沟通。这种危险而令人困扰的超级管理结构之所以存在，纯粹是因为通用汽车的总裁无法亲自执行最高主管的所有工作。

最后，对速度的考虑导致企业一家接一家地纷纷放弃了一人当家的观念，这证明了一人当家其实是只能藏身于理论中的幽灵。实际上，工作是由一个团队来完成的。

美国新泽西州的标准石油公司则更前进了一大步，他们的最高阶层是由14人所组成的董事会，而这14位董事都是公司的全职主管。比较常见的情况是通用电气公司的模式：高层管理团队包括总裁和一群可以称为代理总裁的高层主管，以及几位负责研究、营销或管理组织等重要领域目标和政策拟订的副总裁。纽黑文铁路公司、美国罐头公司、联合碳化物公司和杜邦公司都采取同样的模式。

事实上，究竟成功的企业是否采用了这种一人当家的方式，都很值得怀疑。每个企业成长的案例中，都是至少由两三个人通力合作才会有所成就。公司在创立之初往往“活在一个人的阴影之下”，但是除非一人当家的领导模式逐渐转变成团队领导模式，否则公司不可能生存和成长。通用汽车公司成长最快的时期就是由两三个人组成的集体领导团队：其中包括先担任总裁、后来成为董事长的斯隆，以及先是副总裁、

后来担任副董事长的布朗，通常还包括第三位主管，实际的公司总裁。在罗森沃尔德执政时期，西尔斯公司的高层管理团队包括三个人：罗森沃尔德自己，他的法律顾问罗伯，以及负责邮购作业的多林。伍德将军接掌西尔斯后，仍然由三人团队担负起经营重任，包括他自己、负责商品规划的副总裁豪泽，以及公司总裁。标准石油公司和其宿敌索康尼公司也是如此，索康尼公司在20世纪20年代由两个人合力创建。

这份名单可以无止境地延伸下去，包括美国电话电报公司、通用食品公司、杜邦公司，几乎所有美国大公司都不例外。即使是福特汽车公司在成长最快、事业最兴旺的时期，都是由老福特和卡曾斯（James Couzents）两人小组所领导。

以团队组织方式执行高层管理职务，是成功大公司的惯例，也是他们成功的主要原因之一，1954年4月号《哈泼杂志》刊登的报道就指出过这点：

美国有一家很受推崇的银行最近向研究部门的主管抛出一个问题："有没有任何特征可以让我看出一家公司管理得到底好不好？"

研究人员很快就发现，这个问题乍看之下很简单，其实不好回答。单单利润本身，并非可靠的指标。短视的主管只要让工厂不停运转或耗尽库存原料，就可以轻易得到几年的高获利。另一方面，一直处于亏损状态的公司可能正走到转折点，即将一飞冲天，因为多年的研究发展和

高瞻远瞩的管理终于开始收获了。

最后——在研究了几百家公司之后——研究人员发现了一个线索。这个发现完全出乎意料之外，显然商学院或专业市场分析师都还没有发现这个线索，银行因此能够更准确地投资，并获得出色的成果（顺便提一下，这个信息还是第一次公诸于世）。

以下就是研究部门主管的报告：

"如果一家公司的最高主管领的薪水比公司第二、第三、第四号人物的薪水高了好几倍，那么你可以肯定地说，这家公司一定管理不善。但是，如果公司最高层的四五位主管的薪资水准十分接近，那么整个经营团队的绩效和士气很可能都很高。

“至于薪资高低反而没有那么大的差别。不管公司总裁的年薪是2万美元或10万美元，都不重要——只要副总裁能拿到总裁75%90%的年薪就无妨。但是当总裁自己拿10万美元的高薪，而主要管理者只拿到2.5万~5万美元的年薪时，麻烦就来了。”

成功的小公司也不例外。他们通常都由两人小组或三人小组（通常都是公司总裁，加上销售主管和财务主管）共同担负“首席执行官”的职责。除了初创时期以外，一人当家模式都行不通。

在采取分权化管理的公司里，例如通用汽车的事业部或通用电气的

产品部门，也是同样的情况。每当我们分析这类单位时，我们发现他们的最高管理层都是一个团队。团队中可能包括这个单位的总经理和一位高层主管——通常都是财务主管（因为负责财务报表的财务主管，和总公司有直接的沟通渠道）。有时候，则包括单位总经理和他的直属上司——例如通用汽车的事业集团副总裁和通用电气的事业部总经理。我所见过最成功的例子是，以上三种高层主管通力合作，在团队中平起平坐（尽管在正式的组织阶层中并非如此）。

事实上，只有一个论点可以为一人当家辩护——尽管这个论点不太有说服力。这个论点是：一定要有一个人对董事会负责，而他必须是最后的老板。但是，尽管和董事会的关系非常重要，却只是最高主管诸多职能之一，而且今天大多数大企业的董事会成员都包含好几位高层主管，因此显然董事会也预期将会和不止一位高层主管共事（通用电气公司的董事长甚至还要向总裁报告）。

一人当家的观念违反了所有的经验和工作上的要求，成功的公司都不采取这种方式，推行这种制度的公司往往也深陷麻烦之中。

如何组织首席执行官管理团队

那么应该如何组织首席执行官管理团队呢？

第一个要求是，这必须是个“团队”，而不是“委员会”。团队没有集体责任，每个团队成员在他所负责的领域中享有最终决策权，有事情大

家集思广益，但各自做决定。不过千万不要忘了，组成“团队”的方式有两种，或许我可以分别用棒球队和网球双打搭档为例。

在棒球队里，每位球员都有固定的守备位置，不能随便离开位置。在网球双打比赛中，每位球员一方面有自己的责任区，但是也需要在队友出现漏洞时，灵活补位。在第一种组织形式中，必须为每位球员划定界限。在第二种组织形式中，界线是由合作搭档自行制定。棒球队的好处是，即使完全陌生的一群人也可以一起打球，但是厉害的对手可以把球击往守备位置之间的三不管地带。至于网球双打比赛，如果想要赢球的话，双打搭档必须一起打球一段时间，等到两人彼此了解，建立信任之后，打球时就不会出现防守的空隙，让对手有可乘之机。换句话说，第一种团队完全依赖完善的组织，第二种团队则在组织中加上了个人调整和弹性的元素。两种方式都能组织起成功的管理团队，但是团队每位成员以及公司其他主管都必须了解他们选择的是哪一种组织方式。

尤其在设定有关企业关键领域的绩效目标，以及慎重考虑决策和行动对这些领域的影响时，责任归属必须非常明确。可能管理团队的每一位成员都必须承担部分责任；可能指派副总裁组成规划委员会来负责，或指派专人负责，事实上通用汽车公司的唐纳森（Mr.Donaldson Brown）在担任副董事长时，就肩负这一责任，也可以在每个领域指派一人负责此事——虽然只有非常大的企业才会这么做。通用电气公司就采取这个做法，他们的最高管理层除了总裁和集团首席执行官外，还有

几位副总裁，每位都横跨整个公司，专门负责管理某个关键领域。

在这里，公司规模和业务性质扮演了决定性的角色。最重要的是，有关长期规划和思考、设定明确目标、发展绩效评估标准和培养主管等工作，都必须理清责任归属和明确指派负责人。

第二个要求是，管理团队的成员之间不能相互责难。无论是谁做的决定，都代表整个管理团队的决定。这并不表示管理团队不需要有一位队长。相反，队长的角色非常必要，而且一定会有某个人凭着才干和道德权威脱颖而出。例如，在通用汽车公司中，不管斯隆先生坐在会议桌的什么位置，也没有人会质疑谁是老大。同样，在西尔斯公司，伍德将军的地位必然超越其他主管。但是，每当公司出现这样一位特殊人物时，他必须加倍小心，不要任意推翻别人的意见，干涉别人的领域，运用自己的优势，使别人变成弱势。换句话说，他应该运用自己的长处来协助团队成员扮演好各自的角色，发挥高效能的团队领导作用。他必须扮演队长的角色，而不只是在场边摇旗呐喊的管理者。

团队中究竟应该包含多少位成员？应该越少越好——但是至少要多于两个人。的确，如果两个人能密切合作，就能形成理想的团队。但这种情况极为罕见，由两个人组成的团队通常都极端不稳定。有一位企业管理团队的资深成员曾经告诉我："如果团队中只有两个人，只要彼此意见稍稍不一致，都可能变得很危险。如果团队中还有第三个人，即使其中两个人彼此不说话，团队还是能正常运作。"只有当两位搭档在情

感上有强烈联系时，双人团队才会运作得很好，但是这种状况本身就非常不妥当。最后，接班问题会变得更严重。正因为两位合作伙伴的关系必须非常亲密，他们通常都会一起退休，否则留下来的人很难适应新搭档。当通用汽车的斯隆先生退休时，布朗也自愿提早好几年退休，就是个好例子。另外一个例子是通用电气公司的史沃普（Mr.Swope）和扬(Mr.Young)一起从经营团队中退休。不过千万不要忘了，管理团队的重要任务之一是延续管理团队，让继任者能顺利接班，而非制造危机，掀起惊涛骇浪。

董事会

我们在前面谈到了首席执行官的概念所面临的危机。然而，我们没有提及其中一个原因——在企业运作机制中，董事会的功能逐渐没落。

根据法律，董事会是企业惟一法定机构，无论用什么形式，每个工业国家都有这种机制。在法律上，董事会就代表企业主，他们掌握大权，也独享所有的权力。

而在现实世界里，董事会在立法者眼中充其量只是陈腐的假象罢了，甚至称之为“影子国王”也不为过。在大多数的大企业中，董事会成效不彰，管理团队早已取代了它的地位。“内部”董事可能是重要原因，也就是说，董事会完全由管理团队成员组成，他们在每个月的第一个星期一开会，监督和核准自己在每月其余29天所做的事情。或是董事会完

全只是做做样子，将一堆名人安插在董事会中挂名，董事手中没有任何信息，也没有影响力或权力欲。在小公司中常见的模式则是，董事会只是积极参与家族事业的家族成员和前合伙人的遗孀所参加的另外一个会议罢了。

如果我们的信息正确的话，这种情形在其他国家也很普遍，因此董事会逐渐没落就不是偶然，而是有着根深蒂固的原因。部分原因在于：由于企业的所有权和控制权已经分立，因此由股东代表来指挥企业运作，就变成很荒谬的事情；其次，今天的企业运营变得非常复杂；或许最重要的原因是，要找到有时间召开董事会、而且还严肃看待董事职务的优秀人才，变得越来越困难。

但是，有些实际的功能却只有依赖董事会的运作，才能充分发挥。公司究竟在从事什么样的事业及应该经营什么样的事业这类重大决策，必须有人点头同意；必须有人核准公司设定的目标和发展出来的绩效衡量标准；还必须有人以批判性的眼光审核公司的利润计划、资本投资政策和支出预算，也要有人扮演“最高法院”的角色，为各种组织问题做最后的仲裁；更需要有人来关心组织的精神，确定组织能充分发挥员工的长处，弥补他们的弱点，并积极培育未来的管理者，而且给予管理者的报酬、所运用的管理工具和管理方法都能强化组织的力量，引导整个组织朝着既定目标迈进。

董事会千万不可变成法律上的统治机构；而必须是企业审核、评

估、申诉的机制。只有在企业面临危机时，董事会才能变成行动的机构——撤换失败的现任主管或填补离职、退休或过世主管的空缺。一旦新人上任，董事会就再度恢复到原本的角色。

需要对公司目标负责的管理团队成员必须直接与董事会合作。在大公司中，其中一个方法是针对每个重要目标，在董事会中成立委员会，而负责这个领域的高层主管则担任委员会的秘书或主席。我知道好几个大企业都采取这种做法，而且获得不错的成果。但是无论如何安排具体细节，董事会都必须能直接接触到负责决定公司关键领域目标的最高主管。

董事会必须保持超然的立场，不介入公司经营管理。此外，董事会也必须视公司为整体，这表示实际担负管理大任的高层主管不应该掌控董事会。事实上，如果董事会真的是个“外部”董事会，也就是大多数的董事从来不曾在公司中担任全职主管，那么董事会将能发挥更高的功效。

许多人往往以大公司的复杂度为由而设立内部董事会，但是对大公司而言，董事不知道公司经营的细节，正是董事会的一大优点。当然，不诚实的最高主管可能会欺瞒董事会（虽然一旦董事开始要求看到他们应该看到的信息，提出他们应该问的问题时，这种情况就不会持久）。但是，尽管内部董事比较不会遭到他人蒙蔽，却很容易自己骗自己。内部的全职主管往往考虑太多眼前的问题或技术问题，外部董事因为隔了

一段距离，反而不会犯这个毛病，因此能够留意整体发展形态，关照到更宏观的目标和计划，针对概念和原则提出问题。

在典型的小型家族企业中，外部董事具备了另外一个同样重要的功能。小公司管理者通常没有谈话的对象，没有人来挑战或检验他们的决策，显得格外孤立——而且管理团队通常人数太少，没有办法通过团队成员不同的背景和个性，发挥矫正的功效，而在大公司里，管理团队成员的多样性往往有助于弥补孤立的坏处。因此，即使小公司的董事会中都需要包含外部董事。

不过，要真正从董事会中获益，每个企业都必须慎选董事。无论大企业或小公司，董事的经验、看法和利益都必须与管理团队不同。聘请与公司往来的银行家、供应商或客户来担任董事，达不到这个目标，必须寻找出身背景和管理团队截然不同的人来担任董事。（从这个角度而言，英国企业喜欢邀请杰出的公仆在公职生涯结束后参与董事会，相较于美国人喜欢把董事会成员局限于一小撮“经营者的家族成员”，真可谓是一大进步。） 我们需要的董事会不是会附和管理团队的董事会，而是能够对事情抱着不同的看法，能够提出异议和质疑，尤其必须质疑管理团队行动背后的假设。

为了找到公司需要的这类人才，董事的报酬必须非常有吸引力。

事实证明，董事会可以成为企业最重要、有效且建设性的根本组

织。举例来说，默克制药公司（Merck & Company）认为能建立强而有力的董事会，是默克崛起并成为制药业龙头的主因。但是，要让董事会发挥实际功效，而不只是法定的虚设机构；理清董事会的功能，并且设定明确的目标；吸引杰出人才加入董事会，并且让他们能够且愿意对公司有所贡献，都不是容易的事情。但这是最高管理团队最重要的工作之一，也是成功完成使命的主要条件之一。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第15章　培养管理者

培养管理者三重责任：对企业，对社会，对个人——哪种方式的培养不是培养管理者——它不能是升迁的计划或寻找“后备人选”——“可提拔人选”的谬误——培养管理者的原则——培养整个管理群体——为明天的需要培养管理者——工作轮调还不够——如何培养管理者——自我发展需要——管理人才的规划——培养管理者不是一种奢侈，而是一种必需

培养管理者也是企业必须对社会承担的责任——如果企业不自动自发，社会将迫使他们采取行动。因为企业的延续性，尤其是大企业的延续性，是非常重要的事情。我们的社会不能容忍企业主管由于找不到足以胜任的接班人，而使这种创造财富的资源蒙受损害。

我们的公民越来越期待企业能够实现社会的基本信念和承诺，尤其是对“机会均等”的承诺。从这个角度而言，培养管理者不过是技术名词而已，代表了我们实现基本社会信念和政治传统的手段。

现代工业社会中的公民逐渐希望在工作中满足创造的欲望，并发挥本性，希望工作能超越经济需求，满足个人的自尊和自豪。因此，培养管理者只是企业管理层履行社会义务的另一种方式，如此一来，工作和工业发展的意义就不只是谋生工具而已。企业通过提供挑战和机会，让每位管理者将潜能发挥得淋漓尽致，企业借此履行了对社会的义务，把工作变成一种“生活方式”。

过去几年中，培养管理者之所以突然成为美国企业关注的焦点，正是因为看到了这些需求所致。15年前，我刚对这个议题发生兴趣时，我发现只有一家公司注意到这个问题——那就是西尔斯公司。而今天，进行中的培养管理者计划可以说数以百计，几乎每家大公司都有类似的计划，甚至越来越多的小公司也在发展自己的培养管理者计划。

哪种方式的培养不是培养管理者

培养管理者不能只是“升迁计划”，只针对“可以获得升迁的员工”来规划，希望为高层管理职位找到接替的“后备人选”。因为“后备人选”这个名词本身隐含的意义是：管理者的工作和公司的组织结构仍然维持不变，因此公司只是找人来接替现有管理者的职务。然而我们可以确定的是，就和过去一样，未来的工作要求和组织结构也将不断改变。所以我们需要培养能够满足明日工作要求的管理者，而不是只能完成昨日任务的人。

通用电气公司总裁科迪纳就曾经清楚指出：

如果我们不得不完全依赖传统方式来提高生产力，我会认为这个目标（不到10年内，要将通用电气公司的生产力提高50%）只是一相情愿的想法。我们的实验室和工厂将继续找到办法，以花费更少的时间、努力和成本，生产出更多更好的产品，但是我们不能期望物理学承担所有的重大责任。

美国产业界逐渐了解，今天我们拥有大好机会，可以设法充分开发人力资源——尤其是培养企业管理者。无论目前或未来，由于技术在不断进步，管理也日趋复杂，因此培养管理者不但有其必要性，其中也蕴藏了大好机会。熟悉这个领域的人相信，通过更完善的管理，通用电气公司有机会在未来10年提升50%的生产力。

为最高管理者寻找后备人员的做法忽略了一个事实——早在一个人被提升到高层管理职位之前，这个最重要的决策就早已制定完成了。今天的低层管理者将在明天担任高层管理者。等到我们必须找人来接掌大厂厂长或销售部门主管时，我们能够选择的人选已经局限于三四个人了。当我们指派员工担任总领班、部门主管、地区销售经理或稽核人员时，我们已经做了攸关未来的关键决定。在做这些决定时，典型的后备人选其实没有什么帮助。

总而言之，所谓挖掘很有潜力、值得提拔的人才的观念，完全是谬论。我还没有见过任何方法可以预测一个人的长期发展。即使我们能预测一个人的成长，我们仍然没有权利扮演上帝的角色。无论这些方法是多么的“科学”，最多仍然只能有六七成的准确度，没有人有权根据几率来安排别人的职业发展。

更重要的是，这种“可提拔的人选”的观念所重视的人才只占全部的1/10，充其量也只占1/5，却把其余的9/10弃之不顾。但是，最需要培养管理者计划的却不是这些后备人选或公司想提拔的人才，而是还没有优

秀到能步步高升，但却也没有糟到需要被解雇的员工。这类员工在企业中占了多数，而且他们也承担了大量实际的企业管理工作。他们大多数在十年后仍然会坚守目前的岗位。除非他们能自我提升，以满足未来工作的要求，否则无论公司提拔的人才是多么优秀、经过多么慎重的筛选和培养，整个管理团队仍然有所不足。无论中选的少数人才能带来多大的好处，遭到忽略的多数人扭曲和愤慨的心态都将抵消掉这些效果。无论企业多么谨慎地筛选他们想提拔的人才，就因为他们做了选择，在众多管理者眼中，整个选拔制度仍然独裁专断，偏袒徇私。

培养管理者的原则

因此，培养未来管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者。我们花了大量的时间、金钱和精力，只为了提高发电机5%的效率，但是可能不必花那么多的时间、金钱和精力，就能将管理者绩效提高5%，而且所激发出来的能量还会大得多。

第二个原则是，培养管理者必须是动态的活动，绝不能只把目标放在今天——取代今天的主管、他们的工作或他们的资格，而必须总是把焦点放在明天的需求上。我们需要什么样的组织来达到明天的目标？因此会需要什么样的管理职务？为了能满足明天的需求，管理者必须具备哪些条件？他们需要获得哪些新的技能，拥有哪些知识和能力？

因此，今天通行的许多培养管理者工具都已经不再适用，不但后备

人选的方式有所不足，大多数公司最喜欢采用的工具——“工作轮调”，也已经不再适用了。

一般而言，工作轮调不外乎两种形式。公司把某个部门的专才调到另外一个部门一段时间——通常一个接着一个轮调到不同的部门。或是公司有感于员工对于其他部门了解不够深入，无法执行管理工作，因此安排他从工作中接受特殊训练。有一家大型制造商不久以前宣布：“名列升迁名单的员工将被轮调到他们不熟悉的部门，在每个指派的职位上工作六个月至两年的时间。”

但是，企业需要的不是对会计一知半解的工程师，而是能够管理企业的工程师。一个人不会因为多增加几项专能，就变成通才，只有视企业为整体，才能提升一个人的视野。员工在短短六个月内，究竟能对营销或工程等庞大的领域了解多少？或许懂得一些名词罢了。从一门好的营销课程或一份好的书目单中，他能学到的可能还更多。整个培训工作的观念都违背了既有的规则和经验。我们绝对不应该给员工一份非实际工作的工作、不要求绩效的工作。

总而言之，培养管理者计划必须纳入企业所有管理者，把目标放在激励每个人成长和自我发展上；强调绩效，而不是承诺；强调明天的要求，而不是今天的需要；必须是动态而重质的，而非根据机械化的轮调制度而进行的静态人事更迭。培养明日的管理者事实上就意味着把今天的管理者培养成更重要、更优秀的管理者。

如何培养管理者

由于培育明日管理者的工作太庞大、也太重要了，我们不能把它看成特殊活动，其绩效取决于管理管理者的所有要素：工作的安排、与上司和下属的关系、组织的精神以及组织结构。举例来说，在欺弱怕强的组织中，在选择管理人才时不重视品格的组织中，即使有再多特殊的培养管理者活动，都不足以培养出未来的管理者。同样，在中央集权的组织里，再多特殊的培养管理者活动都不足以培养出未来的管理者，只会制造出未来的专家。反之，真正的分权化管理不需要额外增加任何培养管理者活动，就能培养、训练并检验出未来的管理者。

培养未来管理者的工作非常重要，不能只把它当成副业。当然，在大型组织中，特殊的培养管理者活动只是辅助工具，但却是必要的辅助工具。至少这些活动凸显了公司对于这个问题的重视，因此也激励管理者协助下属开发自己的潜能。

其实真正重要的是自我发展，世上最荒谬的事情莫过于由企业一肩扛下发展员工的责任。真正应该承担这个责任的是个人，要靠自己的能力和努力才能成为好的管理者。没有任何企业有能力或有义务取代员工个人自我发展的努力。这么做不但是家长式的不当干预，也展现了愚蠢的虚荣心理。

但是，每位企业管理者都有机会鼓励或抑制、引导或误导个人的自

我发展。企业应该特别指派管理者负责协助所有与他共事的同仁好好凝聚和运用自我发展的努力。每家公司也应该有系统地提供管理者自我发展的挑战。

首先，每位管理者应该彻底思考部属各自具备什么能力。当然，思考这个问题时应该以前面提过的系统化绩效评估为基础。分析完部属的能力后，接着应该问两个问题：我们有没有把这个人放在能对公司产生最大贡献的位子上？他还需要哪方面的学习以及克服哪些弱点，才能充分发挥长处和能力？

这两个问题的答案决定了公司应该采取哪些行动来激发他的潜力，可能把他调去其他工作岗位，可能让他接受某个科目的正式教育，可能指派他解决某个具体问题，研究新政策提案或资本投资计划。尤其在大企业中，总是不乏这类机会（假如公司不准“幕僚”担当管理职务的话）。

公司不应该因人设事。不过在小公司中，当员工的工作范围改变时，往往也同时满足了个人发展的需求。而大企业经常有职位空缺，当出现了合适的工作机会时，应该根据针对个别管理者发展需求的分析来填补空缺。当然，这是生死攸关的重要决定，因此在人事命令生效前，应该由上级审慎评估，而且也应该给当事人充分参与的机会。

接下来再通过“管理者人力规划”，依照未来管理职位的要求和需

求，检讨公司在培养管理者方面的努力是否充分。

管理者人力规划先从分析公司未来的需求和目标着手——也就是说，未来公司的事业将呈现何种面貌，因为这将决定公司未来的组织结构、有哪些工作以及工作要求为何。短期的管理者人力规划——只看未来两年——其实就是升迁计划。但是真正重要的计划是长期规划——考虑的是5年、10年之后的管理者资源。因为在这个计划中，无论是公司目标、组织结构、主管的年龄结构，都必须加以考虑，而公司也据此拟订培养管理者的方向。

在长期计划中，管理层千万不要忘了，他们的本意绝对不是在任期届满时结束营业。换句话说，单单找到适当人选，满足未来5年的需求还不够。未来5年的作为究竟能产生多大的成效要到10年或15年后才会显现，但是现在和未来几年的作为很可能决定了公司能否继续生存。

今天，我们不需再讨论培养管理者是否只是大公司在景气好时才负担得起的奢侈品。大多数的大公司，以及许多小公司都很清楚，培养管理者就好像研究实验室一样，不再是奢侈品。今天甚至不再需要像过去一样，担心公司会培养太多优秀人才。大多数高层主管都发现，优秀人才越来越供不应求，即使是非常成功的管理者培养计划，培养人才的速度都远远赶不上需求增加的速度。（聪明的企业家都知道，被称为“培养总裁的摇篮”永远不会对公司有什么坏处。相反，公司对优秀人才的吸引力直接和它能不能为自己和其他公司培育成功人才的声誉有关。）

培养管理者已经变成非做不可的工作，因为现代企业已经成为社会的基本机构。在任何重要机构中——不管是教会或军队——寻找、培育和考验未来领导人都是非常重要的工作，最优秀的人才必须投入全部心力在这项工作上。

期望今天的管理者培养明天的管理者，对于振奋他们的精神士气，拓展他们的愿景，和提高他们的绩效而言，都是非常必要的。所谓教学相长，一个人在教导别人时，往往自己学到的也最多；一个人在试图协助别人开发自我潜能时，也能充分发展自我。的确，在努力培育别人的过程中，管理者才能自我发展，提高对自己的要求。任何行业的顶尖人物都把自己培养出来的人才视为他们能留存于世的最引以为豪的纪念碑。

第三部分

The Practice of Management

管理的结构

第16章　企业需要哪一种结构
第17章　建立管理结构
第18章　大企业、小企业和成长中的企业

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第16章　企业需要哪一种结构

组织理论和“实际的”管理者——活动分析——决策分析——关系分析

直到17世纪，外科手术仍然不是由医生操刀，而是由未受教育、目不识丁的理发师负责执行，他们如法炮制当学徒时学到的折磨人的把戏。当时的医生都曾宣誓不伤害人体，他们恪遵誓言，甚至连手术过程都不应该观看，更不用说动刀了，操刀动手术简直是不道德的行为。根据行规，手术应该在专业医生指挥下进行，医生远离手术台，高坐在台子上朗读拉丁文经典，指示理发师该怎么做（理发师当然听不懂医生在念什么）。不用说，如果病人死了，一定都是理发师的错，如果把病人救活了，则是医生的功劳。无论病人是死是活，医生都拿走了大部分的酬劳。

400年前施行外科手术的状况和20世纪50年代的组织理论颇多类似之处。这个领域的相关著述很多，的确，在美国许多商学院中，组织理论是管理学的重要科目。这些论述都很有价值，就好像有关外科手术的文献也极富价值一样。但是从事管理实务的人一定常常会有和理发师同样的感觉。并不是因为他讲求实际，就不肯接受理论。大多数企业管理者，尤其是大公司的企业管理者，都经过一番辛苦的过程才了解到，良好的绩效必须依赖健全的组织。但是一般而言，有实务经验的企业管理者不见得了解组织理论学家，而组织理论学家也不见得了解企业管理

者。

今天我们知道是哪里出了差错。通过建立起兼顾理论和实务的统一组织学科，两者之间的鸿沟正快速缩小。

我们知道，当企业管理者谈到“组织”时，他的意思不同于组织理论学家口中的“组织”。企业管理者想知道的是他需要哪一种组织结构，而组织理论学家讨论的却是应该如何建立组织结构。可以说，企业管理者想知道的是他应不应该建造一条高速公路，这条公路应该从哪里通往哪里，组织理论学家谈的则是悬臂梁和吊桥的相对优点和限制。两个题目都和“筑路”有关，如果提出的问题是应该筑哪一种路，但回答时讨论的却是不同形态的桥梁在结构上的张力，那么必然一团混乱，说不清楚。

在讨论组织结构的时候，必须同时考虑需要的是哪一种结构，以及应该如何建立这种结构。两个问题都很重要，只有当我们能有系统地回答这两个问题，才能建立起健全、有效而持久的组织结构。

首先，我们必须弄清企业需要哪一种结构。

组织本身不是目的，而是达到经营绩效和成果的手段。组织结构是不可或缺的工具；错误的结构会严重伤害，甚至摧毁企业经营绩效。不过，任何针对组织的分析，都不应该从讨论结构开始，而必须先做经营分析。讨论组织结构的第一个问题应该是：我们的事业是什么？我们的事业究竟应该是什么？组织结构的设计必须能达到未来5年、10年，甚

至15年的企业经营目标。

有三个特殊方法可以找出达到经营目标所需的结构：活动分析、决策分析和关系分析。

活动分析

企业应该先弄清究竟需要哪些活动，才能达到经营目标，这似乎是天经地义的事情，几乎不值得一提。但是传统理论对于如何分析这些活动却一无所知，传统的理论权威大都假定企业已经有整套“典型”职能，不需要经过事先分析，就可以放之四海而皆准，应用到每一种事业上。例如，制造业的典型职能就包括生产、营销、工程、会计、采购和人事。

当然，我们可以预期在从事商品制造和销售的企业中，许多活动都分别贴上了“生产”、“工程”、“销售”的标签。但是这些典型职能只是一个个空瓶子而已，究竟每个瓶子里装了什么内容？例如，在所谓的“生产”职能中，我们需要的是1分升的瓶子，还是1升的瓶子？这才是真正重要的问题，有关标准职能的传统观念却无法回答这个问题。一般制造业的确都需要这些职能，但是个别的制造厂商却可能需要所有的职能，或可能还需要其他的职能。因此我们也需要弄清楚，这些分类方式是否真的适用于某些特定产业。如果对这些问题视而不见，只是照猫画虎，完全按照既有的整套标准职能来经营企业，就好像先让病人吃药，再为

他诊断病情一样，结果如何也同样令人疑虑。

只有通过分析企业达到目标所需的活动，才能真正回答这些问题。

在女装业中，根本谈不上工程职能；生产职能大体上也很简单，称不上是主要职能，但是设计的职能却有绝对的重要性。

对美国西岸大型纸业公司克朗·泽勒巴克而言，长期的森林管理实在太重要了，但又十分困难，因此必须在组织中独立成重要部门。

在金融市场上筹集资金也成为美国电话电报公司中的独立部门，和会计及长期资本投资计划区分开来。

还有一家大型电灯泡制造商认为，教育大众如何正确使用照明以及养成良好的照明习惯，是公司的主要需求，只有把这项工作独立出来，才能满足其他需求。由于美国所有的住宅、商店和工厂都使用电力，想要扩大市场，推动企业成长，关键在于设法让每位顾客增加电灯泡的使用数量，而不是开发新顾客。

如果将上述活动——克朗·泽勒巴克公司的森林管理、美国电话电报公司的筹集资金以及灯泡公司的顾客教育，归属于其他部门之下，必然会备受忽视。的确，通过活动分析，发现当这些活动归属于其他部门之下时，其重要性没有得到应有的重视，因此也无法达成公司要求的绩效时，就必须将它区隔为独立的部门。

不去分析企业实际需要的活动，而只以典型的企业职能取而代之，反映了危险的怠惰心理，结果将事倍功半。因为只有经过完整细密的活动分析，才能理清必须完成哪些工作，应该把哪些工作归为一类，以及每一项活动在组织结构中有何重要性。

已经经营运作了一段时间的企业最需要活动分析，而经营状况不错的企业尤其需要活动分析。在这类企业中，活动分析必然会显示：某些重要活动不是完全没有规划，就是悬而未决，找不到头绪；有些活动曾经非常重要，如今已失去原本的意义，却仍被企业当成主要活动;还有些过去别具意义的分类方式如今不但不再适用，而且还成为企业经营的绊脚石。此外，活动分析当然还会找出许多毫无必要、应该取消的活动。

刚起步的企业也需要这样的思考。但是在规划活动时，最严重的错误往往是企业成长所造成的——尤其是成功导致的后果。常见的情形就好像公司刚起步时，在一栋只有两个房间，却很实用的简陋小屋中办公。随着公司不断成长，公司开始在这里加盖一间厢房，在那儿加盖个阁楼，在某个地方又多个隔间，最后朴实的小屋变成了26个房间的庞然大物，公司元老得靠瑞士救护狗带路，才有办法从茶水间走回自己的办公室。

决策分析

要找出企业需要的组织结构，还有第二个重要工具——决策分析。企业需要哪些决策以达成绩效、实现目标？企业需要的决策属于哪一类？应该由组织中哪个层级来制定决策？其中牵涉到哪些活动，或会影响到哪些活动，因此哪些管理者应该参与决策——至少在决策前应该征询他们的意见？决策制定后，应该告知哪些管理者？

或许会有人争辩，我们根本不可能预测未来将出现哪一类决策。但是尽管我们无法预测未来的决策内容，也无法预测应该制定决策的方式，却不难预测决策的种类和主题。我发现企业主管在五年内必须制定的决策有九成以上属于所谓的“典型”决策，而且不外乎有限的几种决策。如果能事先就把问题考虑周详，通常只有在少数情形下，才必须问：这个决策属于哪一类？不过由于缺乏决策分析，几乎有3/4的决策无法归类，结果其中大多数决策最后归属的决策层级都过高了。

也有人认为，将决策分析归类的方式通常都失之武断，他们的论点是：“很可能某个总裁喜欢亲自制定这类决策，另外一个总裁却喜欢掌控另外一类决策。”当然，无论在任何组织中，决策者的个性和偏好或多或少都会产生影响，但是个人偏好的影响通常不大，很容易就可以调整过来（毕竟总裁并不会经常更换）。何况重要的不是总裁喜欢做什么，而是为了公司利益着想，他和管理层的其他成员应该做什么。的确，如果公司在制定决策的时候，竟然允许个人偏好凌驾于企业需求之上，那么绝对不可能建立高效能的组织，也不可能获得良好的经营绩

效。企业无法持续成长壮大，反而每况愈下、濒临破产的最主要原因是，当企业老板不应该做决策的时候，却仍然紧握着决策权不放。

要区分各种决策的权责，首先必须根据决策的种类和性质加以归类。诸如“政策性决策”或“经营性决策”等标准分类实际上完全没有意义，徒然挑起无休无止、深奥难解的辩论。有四种基本特性决定了企业决策的本质。

第一，决策的未来性。这个决策需要公司承诺多遥远的未来？在多短的时间内能扭转决策？

公司在采购原料时，究竟应该根据生产进度，还是对价格波动的预测，来采购某个投机性商品（例如铜），这个决策可能牵涉到很多钱，需要对多重因素做复杂的分析。换句话说，这是个艰难而重要的决策，但也是几乎可以立即扭转的决策；公司承诺的时间只不过是期货合约的有效期限（每个交易日都可以买卖）。因此尽管这个决策困难而重要，决策权却应该尽可能下放到最低层级：或许是厂长或采购人员。

第二，这个决策对公司其他职能、其他领域或企业整体的影响有多大。如果决策只会影响一个部门，那么可以把它归到最低的决策层级。提高决策层级时，可以考虑到这个决策对所有相关领域产生的冲击，或必须和其他相关领域的主管密切磋商后才做决定。套一句技术名词，就是不应该牺牲其他职能或领域，来达到某个职能或领域之流程和绩效

的“最佳化”。

例如，一家大规模生产的工厂想要改变零件库存的方式，这个决策表面上似乎是个纯然“技术性”的决策，只会影响单一领域，但实际上却会影响到其他许多领域。不但影响到整个生产作业，而且也必须在生产线上进行重大改变。这个决策也影响到交货流程，甚至因为必须放弃某些设计、机型以及产品利润，而不得不大幅改变营销和定价方式。有关库存的技术性问题尽管颇令人头大，但是比起改变库存方式造成的其他领域问题，简直是小巫见大巫。企业不应该允许管理者为了达到库存“最佳化”，而牺牲了其他领域。企业必须把这类决策提升到更高的决策层级，并且视之为影响企业整体流程的决定。因此决策层级应该提升到高于厂长的层次，或要求管理者在制定这类决策前，必须征询所有相关部门主管的意见。

第三，决策的性质是由其中包含多少质的因素来决定：例如基本行为准则、伦理价值、社会和政治信念等。一旦将价值观列入考虑，决策就需要更高层级来做决定或评估。而所有质的因素中最重要、也最普遍的是人的因素。

最后，我们可以根据究竟这是经常性决策，还是偶尔为之的特殊决策来归类。两种决策的层级都必须与决策的未来性、影响及特质相呼应。因为员工违纪而施以停职处分，就属于前者，而改变产品性质或公司业务性质，则属于后者。企业需要为经常性决策建立通则。由于对员

工施以停职处分是有关人的决定，因此必须由组织高层制定处理原则。依照公司规定的办法来处理个别案例，却属于例行公事，因此较低层的主管就可以决定。但是必须把偶尔出现的突发性决策当做特殊事件来处理，从头到尾周详考虑后，才能决定。

企业应该将决策权尽可能下放到最低层级，越接近行动的现场越好。制定决策层级的时候一定要充分考虑到所有受影响的活动和目标。第一个原则告诉我们决策权“应该”下放到哪个层级，第二个原则告诉我们，决策权“可以”下放到哪个层级，以及哪些管理者应该参与决策过程，哪些管理者应该获知决策内容。

因此分析可以预见的决策将指出企业需要什么样的高层管理结构，以及不同层级的主管应该拥有哪些权责。

关系分析

最后一步是关系分析。负责某项活动的管理者必须和谁合作，他必须对负责其他活动的管理者有什么贡献，反之，这些管理者又必须对他有什么贡献？

我们总是根据管理者领导的活动来定义他的职务，也就是说只考虑上对下的关系。从第11章中，我们了解这样做还不够。的确，在界定管理者的职务时，首先必须考虑的是他的活动对于所属的上级单位有什么贡献。换句话说，必须预先分析和建立起下对上的关系。

一家大型铁路公司的例子正好可以说明关系分析及其结果。依照传统，铁路公司有两种重要的工程职能，分别与设计新设施与维修旧设施有关，这两个职能都隶属于负责运送货物及旅客的运输部门。如果我们根据管理者向下关系来界定工程部门，这个传统就显得很合理。因为从这个角度看来，两个职能都附属于运输职能之下。我们一旦问道：这两个工程主管向上的关系是什么，传统组织结构就靠不住了，反而成为良好铁路管理的严重阻碍。因为这两位工程主管最重要的任务或许应该是为高层提出建言，同时参与有关铁路事业发展的长期决策。由于他们的工作性质和技术知识，他们必须负责一项攸关重要目标的决策：物力资源的供应，还必须一肩挑起设定创新目标和达成目标的重责大任。因此在安排他们的职务时，即使没有让他们加入高层管理团队，也应该让他们能直接向最高主管献策。否则企业将在缺乏必要知识的情况下，制定许多即使并非攸关生死但却影响企业长远未来的基本决策。就算决策本身是正确的，也无法为负责执行决策的人（两位工程主管）所理解，还可能遭到抵制。换句话说，从向上关系的角度来看，这两种职能应该独立于运输部门之外，直接隶属于最高主管。

此外，还必须分析横向关系。管理者对其他单位管理者的贡献一直都是管理工作的重要部分，还可能是其中最重要的一部分。

营销主管的工作就是个好例子。在他的向下关系中，他是“销售经理”，负责管理一群努力争取订单的业务人员。但是如果这种向下关系

依照传统方式决定了职位的组织结构，那么企业对于营销活动最重要的要求可能完全无法实现。工程师要善尽职责，必须从营销活动中得知顾客需要什么新产品，以及如何改良旧产品，获得有关产品发展和设计的方向，以及定价等相关信息。同样，生产部门只有从营销活动中才能获得预期销售量和交货日期等关键信息。采购部门也必须依赖营销主管提供的信息。反过来，营销主管需要上述部门提供信息和指引，才能建立合理的向下关系，善尽管理销售部门的职责：这种横向关系变得如此重要，越来越多的公司在销售经理之上另设营销主管，主要负责协调横向关系，要不就是将营销活动区分为营销职能和销售职能，分设两位管理者，他们具有同等的地位，独立运作，但又密切合作。

不只在决定组织结构时，必须分析关系，在有关人员配置的关键决策上，分析关系也非常必要。的确，只有好好分析工作中各种关系，才能做明智而成功的人事安排。

这三种分析——活动分析、决策分析、关系分析，都应该尽可能保持简短。在小公司里，可能花几个小时，在几张纸上写一写，就完成了。（不过，在通用电气或通用汽车这类的大企业中，可能要花几个月的时间研究分析，应用先进的数学分析和综合工具，才能完成。）但是无论企业规模多小，业务多么单纯，都绝不可轻视这些分析。应该把这些分析视为一定要做好的必要工作。因为只有这些分析能显示企业需要哪一种结构。只有奠基于此，企业才能建立起高效能的组织。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第17章　建立管理结构

企业组织的三个结构要求——为企业绩效设置组织结构——数量尽可能少的管理层级——培育和检验未来的高层管理者——两条组织结构的原则——联邦分权制——该制度的优点——该制度的要求——该制度的局限性——应用该制度的规则——职能分权制下的共同的公民意识——最高管理层保留的决策权——公司范围的升迁——共同的原则——组织不健全的症状——管理层年龄结构失衡

组织结构必须尽可能包含最少的管理层级，设计最便捷的指挥链。每增加一个管理层级，组织成员就更难建立共同的方向感和增进彼此了解。每个新增的层级都可能扭曲目标，误导注意力。指挥链中的每个连接点都会带来压力，成为引发怠惰、冲突和松懈的另一个源头。

更重要的是，管理层级越多，就越难培养出未来的管理者，因为有潜力的管理人才从基层脱颖而出的时间拉长了，而且在指挥链中往上爬的过程中，往往造就的是专才，而非管理人才。对大企业而言，这个问题尤其严重。

今天，在好几家大公司中，第一线主管和公司总裁之间有12个管理层级。假定一个人在25岁时，当上了一线主管，之后他每5年就晋升一级——这已经是非常乐观的预期了——等到他有资格角逐公司总裁时，早已85岁高龄，垂垂老矣。而企业针对这个问题找到的典型药方——为高

层钦定的年轻“天才”或“太子”打造快速升迁的特殊阶梯——往往比病因本身还要糟糕。

对任何企业而言，无论组织是多么井然有序，管理层级增加都是严重的问题。因为管理层级就好像树木的年轮一样，会随着年岁增长，在不知不觉中逐渐增加，我们无法完全遏止这个过程。

就拿史密斯为例吧。他在工厂经理职位上非常胜任，但是还没有达到升迁标准。他的属下布朗是个振翅待飞的一流人才——但是他能飞到哪儿去呢？公司不可能把他升到和史密斯差不多的职位上，即使公司愿意让他越过上司跳级升官，也没有适当的工作给他。为了避免布朗受挫离开，管理层把史密斯升到新职位上，让他担任制造经理的特别助理，专门负责工具的供应，如此一来，就可以名正言顺地让布朗担任工厂经理。史密斯很懂得怎么把新工作弄得忙碌不堪，他的办公室很快就不断涌出大量油印文件。当史密斯终于退休时，公司不得不派一个能干的年轻人——姑且称他布朗二世——去清理史密斯留下的混乱。由于布朗二世十分优秀，他很快就把这个原本为了解决人事问题而虚设的职位变成实质工作。而不久下一个史密斯又出现了（就好像贫穷始终是个挥之不去的问题一样），必须想办法创造新职位，于是他变成一个“协调者”。这样，公司就创造了两个新的层级，这两个层级很快就变得不可或缺，成为公司传统的一部分。

如果没有适当的组织原则，管理层级只会不断增加。西方社会最古

老、最庞大、也最成功的组织——天主教会，已经充分证明组织真正需要的层级可以减少到什么地步。在教皇和最低层的教区神父之间，其实只有一个层级——主教。

组织结构必须能培育和检验未来的高层管理者。企业必须在员工还很年轻，还能从新经验中学习时，就赋予他们实际的管理责任，让他们在管理职位上当家做主。如果仅仅是担任副手或助理，员工无法有充分的准备来面对日后独立决策时的压力。反之，我们经常看到，能力强、深受信赖的副手一旦独当一面，却变得手足无措。培养主管时，必须将他们放在能看到企业整体运作的位子上，即使他们还不必为经营绩效和成果直接负起责任。尽管刚起步时，多多累积在各部门工作的专业经验十分必要，但是如果在专业职位上做太久，一个人的视野会变得比较狭隘，误以为自己那小小的角落已经代表了整个世界。

单靠训练还不够，还必须检验企业看好的人才是否有能力承担起整个企业的运营重任，而且必须在有潜力的管理者还未爬到高层职位时，就加以检验，同时在他们还很年轻时就加以检验，因此他们即使碰到挫折，也不会就此一蹶不振，公司仍然能善用他们的专业能力，或让他们担任称职的副手。此外，考验他们的任务虽然性质独立，却又不能太重要，即使失败了，也不至于威胁到企业整体的生存发展。大企业应该为有潜力的管理者安排一系列这样的工作，因此能够根据惟一合理的选拔原则来筛选出未来的高层主管，通过惟一充分的检验标准——他们实际

的经营绩效，来检验未来的管理者。

这类工作还必须是比较低层次的工作，因此即使有人通不过考验，仍然很容易把他换掉。要撤换总裁或执行副总裁十分困难，尤其在股权完全分散的上市公司中，几乎不可能这么做。有一家企业的董事长曾经语带嘲讽地说："你一旦选了某个人担任总裁，你就再也动不了他了，只能希望他突然心肌梗塞而离开。"

两条组织结构的原则

为了满足这些要求，组织结构必须采取以下原则之一：

企业必须依照联邦分权制的原则，尽可能整合所有的活动，将企业活动组织成自主管理的产品事业，拥有自己的市场和产品，同时也自负盈亏。不可能采用这种原则的组织，则必须采取职能分权制的原则，设立整合的单位，为企业流程中最主要的阶段，负起最大的责任。

联邦分权制和职能分权制这两个原则其实是互补而非相互竞争的。几乎所有的企业都必须采用这两种原则。其中，联邦分权制的原则最有效，也最具生产力。但是这个原则在真正的小公司里却派不上用场，因为整个公司就是一个"自主管理的产品事业"。联邦分权制原则也不适用于大企业中的内部管理组织，例如铁路事业的性质和流程就排除了联邦分权制原则的可行性。事实上，每个企业都有一个关键点，低于这一点，联邦分权制原则就不再适用，不可能组织起自主管理的产品事业。

因此，联邦分权制原则虽然有其优势，却也有其限制。

职能分权制原则适用于所有的管理组织，却是大中型企业的次要选择。所有的企业几乎迟早都会采用这个原则，但是越晚开始采用，组织就越强韧。

过去几年来，无论联邦分权制或职能分权制的经营模式在美国企业界都十分风行，几乎成为家喻户晓的名词。实施分权制经营的历史其实至少要回溯到20世纪20年代，在1929年以前，杜邦、通用汽车、西尔斯和通用电气公司都已经开始发展分权制组织。

然而组织理论一直忽略了这个趋势。就我所知，我在1946年发表的有关通用汽车公司的研究，（Under the title Concept of the Corporation (New York:John Day,1946).）是管理界第一次将分权制经营当成独特的组织原则来研究。

组织理论跟不上潮流的原因在于，传统组织理论是从企业内部职能着手，而不是从企业的目标和要求着手；把职能看成理所当然，眼中所看到的企业只是一堆职能的积聚。

传统理论仍然将职能定义为相关技能的组合，而且认为技能的相似性是职能主义的精髓和主要优点。然而当我们检视组织良好的职能性单位时，却找不到这类“技能群组”。举例来说，典型的销售部门包括销售活动、市场研究、定价、市场发展、顾客服务、广告和促销、产品发

展，通常甚至还包括负责和政府部门及同业公会维持良好关系等职能。生产部门涵盖的范围也同样广泛。我们简直无法想像还有什么比这类“职能性”组织需要更多样的技巧、能力和特质，即使是整个企业所涵盖的多样性也不过如此。如果真的像书上所说，职能主义其实是通过技能之间的关联而形成的组织，那么典型的销售和制造部门就变得荒谬绝顶。但是职能主义之所以行得通——甚至比根据相似技能组织起来的单位成效更佳——是因为这类组织聚合了某个明确工作阶段所需的所有特殊活动。因此他们要求的技能和特质互不相同其实毫无关系，重要的是他们组合了达到绩效所需的各种活动。

事实上，教科书所认定的职能主义只反映了五六十年前的生产管理方式，现在已经完全落伍了。当时工厂的组织方式通常是把所有同类型机器放在一起：螺旋机全都放在工厂的一个角落，钻孔器占据另一个角落，刨床则放在第三个角落。但是后来我们了解到，有效的生产组织第一个原则就是宁可让机器迁就工作，而不要让工作迁就机器。应该根据工作的内在逻辑来安排工作流程，即使需要多买几部机器，都比把材料运来运去经济很多。同样，我们必须配合工作来安排特殊活动，绝不要配合特殊活动来安排工作，因为传递信息和想法的成本远比运送材料还高得多，而且通常更难掌握。

因此，把重心放在由相关技能组成的职能性组织是对合理的职能性组织（也就是通过流程阶段来组织）的一大误解。由同类技能组成的典

型部门——例如会计部门、工程部门，通常表现并不理想，就是明证。会计部门老是和组织中其他部门起冲突，而典型的工程部门也总是难以设定目标和衡量绩效。这两种情况都绝非偶然。

典型的会计部门至少包含三个不同的职能，把它们纳入同一个部门纯粹是因为几种职能都会用到相同的基本数据，同时也都需要加加减减的计算能力。会计的职能包括提供管理者充足的信息，加强其他部门自我控制的能力。会计部门也具备了财务和税务职能，以及记录和保管的职能。通常还要加上第四项职能——为政府簿记的职能，也就是在员工薪资中扣除所得税、保险费及处理数不清的报表等。即使是这几种职能背后的理论和观念也都不太一样，想要把适合某个职能的观念（例如财务会计）移植到别的职能上（例如管理信息），不但在会计部门中争议不断，而且也会造成会计师和其他部门主管之间频繁的冲突。

同样，典型的工程部门要进行长期基础研究、产品设计、应用工程、服务工程、工具设计、工厂工程，以及维修工程、建筑工程等后勤支援工作。有的专业必须靠创新，有的则需要营销技巧，有的需要和制造结合，有的则和维修固定资产有关，换句话说，和财务有关。这些任务惟一的共同点在于所使用的基本工具——甚至连需要的技能都不太一样。纯粹因为其中都包含了“工程”这两个字，把这些职能全都纳入同一个部门，结果就造成了无法管理的大杂烩。没有人能定出合理的绩效标准，也不知道公司对他有什么期望，甚至不知道他应该满足哪些人的期

望。

今天有些大公司开始重新思考工程组织，根据需完成工作的内在逻辑来安排工程工作，而不是根据需要的工具来安排。有的公司也开始根据工作逻辑来区分传统会计职能，而不是根据个人的技能和限制，将会计工作分类。改变的脚步越快，企业组织就能运作得越好。

职能性组织的弱点

即使是依照流程阶段而建立的合理职能性组织，都不足以满足企业在结构上的要求。在职能性组织中，企业难以聚焦在经营绩效上。每位部门主管都认为他负责的职能最重要，试图强化这项职能，把自己单位的利益置于其他部门（即使不是整个企业）的利益之上。关于职能性组织的这种倾向，目前还找不到解决问题的药方。每个部门都渴望壮大自己，其实是每位管理者都希望善尽职责的结果，而这原本是值得嘉奖的心愿。

根据需要而形成的职能性组织把重心放在专业技能上，员工必须获得相关的知识和能力。然而职能性专家的愿景、技能和忠诚对象可能因此变得太过狭隘，以至于他们完全不适合担任总经理的职位。

更严重的缺点是企业难以根据职能的形态来设定目标、衡量绩效。由于这类职能通常只涉及一部分企业运营，而非企业整体，因此其目标也就只能根据“专业标准”来设定，而非紧扣着企业的成败。如此一来，

管理者注意和努力的焦点很容易偏离了企业成功的目标，企业往往强调和奖励了错误的成果。

因此，职能性组织会造成管理上层级太多。几乎无法通过经营绩效来检验员工的表现，也几乎不可能把员工放在成败自负全责的职位上，借此培养他，并考验他的管理才干。也正因为这类组织需要很多管理层级，每份工作的意义因此大为减弱，每个职位都变得微不足道，只是员工往上爬的踏脚石罢了。

联邦分权制

这正是为什么联邦分权制的原则——由自主管理的产品事业形成组织，很快就为较大型企业普遍采用。在过去10年中，包括福特汽车、克莱斯勒汽车（通用汽车自从1923年左右就已经采用这个制度）、通用电气、西屋，以及主要的化学公司（除了在1920年之前就已经发展出这个做法的杜邦公司）、大多数的大型石油公司、重要的保险公司等等，都采用这个组织原则，各种文章、演说、管理杂志和管理会议都更详细地探讨这个做法，因此现在每一位美国企业主管应该都已经很熟悉这个名词了。

以下是联邦分权制的原则为何通行于现代大型企业的重要原因：

1.联邦式分权制的原则将管理者的愿景和努力直接聚焦在经营绩效和成果上。

2.因此必定会大大降低管理者自我欺骗、安于现状而怯于创新，或依赖赚钱的产品来养活亏损的生产线等危险。

3.从管理组织的角度来看，联邦分权制同样有极大的好处。企业可以充分发挥目标管理的功效。单位主管比其他任何人都清楚自己的绩效，因此每位主管所管辖的员工人数或单位数不再受到控制幅度的局限，而只会受到管理职责所限，因此可以管辖的范围扩大许多。

西尔斯公司的副总裁可能管辖了100家分店，每一家分店都是一个自主管理的独立单位，对营销和获利负责。分店负责人可能管理30位部门经理，每位经理都独立经营自己的单位，同时也为营销和获利负责。结果，西尔斯公司在最低层的管理职位——分店部门经理和公司总裁之间，只插入了两个管理层级：分店负责人和地区副总裁。

4.西尔斯的实验戏剧化地证明了联邦分权制的原则对于培养未来管理者的重要影响。

第二次世界大战一结束，西尔斯公司就雇佣了大批年轻人。他们随意分派这些年轻人工作，把1/3的新人分配到大型分店，1/3分配到小型分店，剩下的1/3分配到邮购事业部。5年后，大型分店中表现最优异的年轻人将升为部门经理，小型分店中最杰出的年轻人也已经做好接任分店店长的准备。然而在邮购事业部中，尽管5年来出现的职缺更多，但由于邮购事业的组织方式一直都是根据职能而实施专业分工，因此最优

秀的年轻人早已离开，其余的人5年后仍然还是按时打卡上班的小职员。

有一家大型货车及牵引机制造商也有同样的经验。

这家公司最大的部门是制造部所管辖的铸造厂。其他三个部门则是由公司第二大、规模较小的铸造厂负责供应，这个小铸造厂自成一个独立经营的产品事业部，产品除了供应自家公司，也对外销售给其他顾客。两家铸造厂的每吨产能所投下的资本几乎完全一样，产品也十分类似，但是20年来，几乎所有新流程都是由这家独立经营的产品事业部研发出来的，而且即使要面临更激烈的竞争和更动荡的市场情势，小型铸造厂的获利始终高出大铸造厂1/5。而且第二家铸造厂20年来培养出三位公司副总裁，第一家铸造厂却始终由1930年工厂一建好就担任厂长的老员工管理。

5.最后，联邦分权制能及早在较低的管理层级上考验员工独立指挥的能力。

在一家大型货柜制造公司中，有两个人被认为是“明显的接班人选”，其中一个是非常能干的生产主管，另外一个是总裁的首席助理。当公司的组织改成众多独立经营的产品事业部时，公司任命他们两人担任新成立的两个最大的产品事业部总经理。不到三年，就可以明显看出，两个人都不适合担任高层经营工作。前生产主管在经营上无法做到

收支平衡，他忽视营销和工程，也不懂制定计划或编制预算。前首席助理则没有办法做决定，总是回头去向上司讨答案，而不是自己承担起运营的责任。事实上，两个人都应该调回去担任副手。但是，另外有三个人，过去公司从不认为他们足以担当起高层经营重任，指派他们担任小型事业部总经理以后，他们却很快展现出领导力。这家公司的总裁最近说："我们实施分权制经营方式，其实是为了赶时髦，而不是因为我们真的了解这种做法或相信这种做法。但分权制经营让公司的发展比我们最大胆期望的速度还要快上一倍，而过去总出问题的生产线，如今却出现最高的销售成长和获利成长。更重要的是，分权制经营方式及时阻止我们犯下致命的错误，没有把错误的人选放到最高经营职位上。我以后绝对不会在还没有考验一个人独立经营的绩效时，就单凭个人判断，制定如此重大的决策。我们任命了八位事业部主管，其中只有三位达到预期的经营绩效。有两位主管（就是我们原先相中的两位）一直没有办法再升上去，而我们最不看好的三位主管却脱颖而出。"

西尔斯的分店主管和货柜制造公司的事业部总经理都了解公司对他们的期望，因为公司的期望取决于他们为管理单位设定的目标。只要达到目标，他们就无需担心上司的要求是什么；他们也不会有任何麻烦使上司理解他们所要求的和所需要的是什么。

联邦分权制的要求

如果我们把联邦分权制定义为管理结构的原则，在此原则之下，企

业可以组成许许多多自主管理的单位，那么这种原则的具体内涵为何？必要条件是什么？又有什么限制？

在联邦分权制的模式下，自主管理的产品事业单位在规模上有很大的差异。规模较小的单位，包括像西尔斯的分店，员工人数不到50人，年销售额也低于50万美元。而规模较大的，则包括像通用汽车的雪佛兰事业部这类大单位，年销售额在40亿美元左右，员工更超过20万人。

事业单位在管理幅度上，也有很大差异。

通用汽车的电器部门——交流电火花塞事业部，是个完全自主管理的事业。它对外销售产品中较大的零件：直接卖给需要替换零件的顾客，同时也卖给其他汽车公司，而这些公司都是通用汽车的竞争对手。交流电火花塞事业部自行购料，自己负责工程和产品的设计、制造等。由于产品的特性，他们甚至不太用得上总公司的研究设施，只会用到如产品测试、消费者研究和法律咨询等服务性的职能，而许多完全独立的企业通常也都把这些职能外包。他们不直接与工会谈合约，但是许多独立经营的企业也都采用产业公会谈成的合约。不过，交流电火花塞事业部仍然自行处理工会的申诉。惟一一项独立企业会自行处理、而交流电火花塞事业部却不具备的职能是筹集资金，他们所需的一切资金都由通用汽车公司供应。

但是联邦分权单位的管理幅度也可能更小。

例如，西尔斯的分店（即使是每年做1000万美元生意的大店）自己不负责采购和商品开发，而由总公司统筹所有分店的需求。分店究竟销售哪些商品、每一种商品各占什么比例都是由总公司决定，而不是分店店长决定。无论每家分店愿意与否，他们都得拨出店面空间摆放邮购柜台，替邮购事业接订单，而邮购事业在业务上等于直接与分店竞争。即使是分店的柜台和店面陈列方式也大都由位于芝加哥的总公司操控。最后，分店店长无权决定商品售价。他的职责是努力促销已经设计、开发、采购完成而且定好价格的商品。

在这两种极端中间，还有许多种不同的可能性。

在通用电气公司里，某些产品事业部和通用汽车的交流电火花塞事业部同样掌握自主经营权，但也有一些产品事业部虽然最后还是要负责营销，却把实际的销售和服务工作委托另外一个销售部门处理，而这个销售部负责经销通用电气好几个事业部的产品，经营方式就好像独立经销商会代理不同制造商互补的产品一样。通用电气公司有的产品事业部自己做研究，有的和邻近的事业部合作进行研究，有的则高度依赖总公司的研究机构。

化学公司也有多种不同的分权模式。的确，联邦分权制模式的优点之一，就是一方面允许极丰富的多样化，同时又不会破坏基本的一致性。

不过，联邦分权制如果要见效，还必须满足一个必要条件，事业单位必须直接将利润贡献给公司，而不仅仅是对公司整体获利有所贡献。事业单位的盈亏应该直接反映在公司的盈亏上。事实上，公司的总利润必须是各事业单位利润加起来的总和，而且必须是真正的利润，不是靠操纵会计数字得出的结果，而是由经营目标和市场的最终判断来决定。

为了能够给公司贡献利润，事业单位必须有自己的市场，这里所说的市场可以纯粹是地理上的市场。

有一家宾夕法尼亚州的锅具制造商在西岸的分厂虽然与匹兹堡的母厂生产的产品完全一致，却拥有自己的市场，因为横越美国内陆的运费实在太高了。一家寿险公司在亚特兰大地区的市场和波士顿地区的市场明显不同。而西尔斯在新罕布什尔州的分店也是如此，虽然不到

50公里之外的马萨诸塞州就有另外一家西尔斯分店，以相同的价格供应相同的商品。

但有时候，市场也能靠产品来界定。

福特及通用汽车的自主管理部门，以及通用电气公司产品事业部的组织，都是建立在这样的基础之上。有一家大型橡胶公司也采取联邦式组织，把产品分成四条主要的产品线：客车轮胎、商用卡车轮胎、特殊卡车轮胎和非轮胎类橡胶产品。每一条产品线无论在客源、面临的竞争或经销渠道上，都各具特色，独立经营，互不相干。他们又把非轮胎类

橡胶产品再分为六个自主管理的单位（例如高筒橡胶鞋就是其中之一），每个单位都各有独特的产品线和管理体系。

在有些产业中，同一个地理区域的相同产品线可能有不止一个市场。

医院、学校、餐厅、旅馆、大型办公室等大批采购椅子的团购客户，和零售顾客是不同的市场，两者的经销渠道、价格、购买方式都不一样。我知道有一家中型家具商就将公司快速成长归功于他们分别设立了两个自主管理的产品事业部——零售家具事业和团购家具事业，虽然椅子的设计和生产过程没有什么两样，但是两个事业部却都由自己的工厂供货。

实施联邦分权制的规则

无论事业单位的规模是大是小，多么独立自主或很多限制，如果要成功地实施联邦分权制，应该遵守五个规则：

1.任何联邦式组织都需要强大的分部和强有力的中央。“分权”这个词事实上很容易引起误解，但是因为今天这个名词已经极为普遍，无法舍弃不用。分权似乎暗指中央的弱化，但是这绝对大错特错。联邦分权制需要中央为整体设定清楚、有意义的目标，强力指导地方部门。这些目标必须要求公司上下达到高度的经营绩效和行为标准。

联邦分权制的组织也需要通过评估来控制。的确，每次见到联邦式组织碰到问题时（例如，联邦结构之上的中央管理体系一层又一层），原因往往在于中央采取的评估方式不适当，因此还是必须依赖管理者的自我监督。现有的评估方式必须精准而适当，能够可靠地评断管理者的绩效。

2.采取联邦分权制的单位规模必须大到足以支撑所需要的管理结构。目标应该尽可能地放在自主单位，单位的规模则越小越好，但是当单位的规模太小，以至于根本负担不起所需管理的质与量时，就变成荒谬的闹剧。

当然，究竟规模多小才算小，还是要视业务性质而定。西尔斯的分店规模很小，但仍然足以支撑起完善的管理。小店所需要的管理其实只是店长加上几个负责第一线业务督导的部门主管，并获得相应的报酬。

在大规模生产的金属制造业中，真正自主管理的产品事业部虽然拥有自己的工程、制造和营销组织，但我相信除非他们的年销售额达到1000万1200万美元，否则撑不起完善的管理体系。产品事业部的销售额如果太低，就会有人手不足或实际上依赖中央控制的危险。

在联邦分权制组织中，既要享受到小规模的好处，又要有完善的管理，新泽西州的强生公司提供了一个解决办法。在强生公司里，独立经营的事业仍然尽可能保持小规模，有的单位甚至只有200名员工左右，

相当于西尔斯只有50名员工的分店规模。这些小单位要自行承担企业运营的所有职能，包括财务在内。但不同于西尔斯分店的是，强生的事业单位是完全独立经营的事业，有自己的总裁。但是由好几个单位一起分摊几位“董事”的开支，董事都是母公司的高层主管，过去也曾经营过事业单位，因此可以扮演顾问和专家的角色。如此一来，这些事业单位尽管规模和营业额都不大，却负担得起一流的管理。

3.每个联邦分权制的单位应该都富有成长的潜力。如果把所有停滞不前的生产线都组成一个自主管理的事业单位，而把所有前景看好、快速成长的产品线组成另外一个事业单位，是很不好的组织方式。

4.管理者在工作上应该有充分的发挥空间和挑战。我可以用下面的例子更清楚地说明我的看法。

一家大型橡胶公司刻意让流程设计变成总公司的职责，而非由生产事业部自行负责，尽管每个生产事业部的财力都足以负担流程设计的人力成本。公司之所以把流程设计收归中央，并不是因为不同的事业领域都面临类似的问题。相反，公司应该把流程设计和其他职能一起下放给各事业部，如此一来，才能达到彼此竞争的效益。但是这家公司认为，“流程设计”需要大胆的想像、创新的思维和实验的空间，因此需要的施展舞台和挑战更大，绝非产品事业部有能力提供。

然而分权管理的单位和其主管也需要施展空间和挑战。例如，他们

应该担负起相当大的创新责任，否则可能变得墨守成规。因此一方面需要有一些活动为联邦分权制单位提供更大的发挥空间；另一方面，又需要为各单位主管提供充分的挑战，两者之间必须找到适当的平衡点。

5.联邦单位应该并行，每个单位有自己的任务、市场和产品，同时彼此竞争，和通用汽车或福特汽车的汽车事业部一样。但是总公司通常不应该要求他们联合进行某项计划。他们的关系尽管紧密而友善，但是应该严格限制在商业关系上，而不是因为某个单位无法独立生存。

当联邦单位彼此之间不能够形成“常规交易”的关系，以至于一个单位必须靠另一个单位来养活，前者的运营完全要依赖后者时，就必须让这类单位享有“否决权”。通用汽车用来规范汽车事业部和零件事业部关系的规定正好说明了我的意思。

只要外部供应商的零件价钱更低或品质更好，汽车事业部有权向外采购，而不一定向自家公司的零件事业部采购。反之，只要能谈成好生意，零件事业部也有权把产品销到外面，甚至可以卖给汽车事业部的竞争对手。虽然他们很少行使这项权力，这个规定却绝非形同虚设，反而让两个事业部都更加壮大，更能够自主经营，也更有效率、更负责，并且达成更出色的经营绩效。

反对者往往辩称，如此一来等于否定了整合的价值，而且公司里究竟哪个单位赚钱其实没那么重要，反正利润全都落入同一个口袋里。但

是这种说法假定表面的和谐比效率和低成本更重要，还假定无论公司各部分绩效如何，公司仍然可以从整合中获益。这两种假设都站不住脚。更重要的是，这种论点忽略了行使否决权对两个单位的绩效和责任带来的影响。

有两家大型石油公司都自己经营油轮。其中一家公司的运输部门只要能够拿到更高的价钱，就有权替其他炼油厂运油；炼油厂也有权雇佣其他公司的油轮来运油，只要其他公司的价钱比较便宜。另外一家公司的油轮交由独立公司经营，尽管石油公司仍然握有百分之百的股权。但是，他们的油轮只能载运自己公司炼油厂的石油，而他们的炼油厂也不能委托其他油轮运油。双方频频因为运油费率而起争执，常常惊动最高主管来仲裁。

两家公司都认为他们的油轮服务是自主经营、自负盈亏的事业。第一家公司多年来未曾动用“否决权”，但是由于拥有这个权利，油轮事业的管理者感觉他们真的是在经营自己的事业。而第二家公司的油轮经营团队觉得自己在管理工厂设施，而不是在经营一个事业。的确，当最高主管虚伪地高谈他们的自主权时，运输部门的员工都愤愤不平。毋庸置疑，结果拥有真正“联邦制”油轮单位的公司能获得更便宜且更好的运输服务。

但是联邦分权制有其限制，就是必须有区隔的市场才能实施，因此例如铁路公司就无法实施这种制度。铁路线上每个部门的业务量有3/4

来自于其他部门，或将归到其他部门。换句话说，铁路公司的任何运营单位并没有区隔的市场或独特的产品。

但是，由于联邦分权制需要有真正的市场，因此无法应用在企业的所有阶层和所有经营单位上。

西尔斯的分店全都施行联邦分权制。负责五金部门的经理等于自己经营一个小店铺，是最低的管理层级，而在他上面，只有分店负责人一个主管。他们之所以能这么做，当然是因为比起真正自主管理的事业单位，分店主管只需承担最低限度的经营责任。然而在其他企业中，低于某个标准之下，管理单位就只对整体利润有所贡献，而不是自己创造利润。举例来说，如果公司要销售产品，就必须有人负责制造产品。生产部门只对整体利润有所贡献，在会计师和经济学家的眼中，是利润创造过程中的支出。我们会说“生产成本”，却从来不说“生产利润”。换句话说，在每个企业中，低于某个标准之下，组织就必须实施职能分权制。

强调联邦分权制的限制和必须遵守的准则，以避免企业滥用这个观念，固然很重要，但是我们也不能不说，联邦分权制目前的应用状况并不如预期中普遍。联邦分权制适用于许多不同的产业，但是这些产业却未必都采用这种组织模式。大多数采用联邦分权制的公司也没有把权力尽可能下放到最低层。但是企业越能贯彻实施联邦分权制，就越能满足企业绩效对结构的要求。

职能分权制

职能性组织越接近联邦分权制，则效益越高，问题越少。

最好的例子莫过于通用电气公司的灯具事业部。40年前，通用电气公司将几个独立经营的事业部合并后，成立了这个事业部。40年来，灯具事业部成长了20倍，推出了许多新产品。

灯具事业部的组织图乍看之下好像典型的制造业，制造、营销等职能都由中央掌控。事实上，灯具事业部的经营重任掌握在一百多位主管手中，每位主管都负责管理一个综合单位。有些单位制造玻璃和零件，例如灯泡的金属基座。他们的产品一方面供应灯具事业部，同时也有很多销售到市场上，而且主要卖给灯具事业部的竞争对手。因此，他们拥有自己的市场，是真正的产品事业部。有些单位销售灯泡。他们以固定价格向灯具事业部的工厂买进灯泡，就好像西尔斯的分店向芝加哥采购办公室进货一样，然后在自己的市场（不管是纽约、德州或加州）上销售。他们自己掌握营销的职能，也能控制部分的利润——他们能掌控销售量、产品组合和销售支出，但采购价格和售价则已预先决定。分权程度最低的是制造工厂。他们以市场价格，从零件工厂买进玻璃和零件，但是灯泡成品出货时，却是依规定价格卖给销售单位。即使如此，制造单位仍然有自己的创新和生产力目标。他们可以直接根据市场定位发展出目标——例如根据产出的品质与数量，也可以制定获利目标，尽管获利目标还无法完全有效检验他们在市场上的绩效，但至少是个客观的标

准，可以据以评估不同制造工厂的绩效。

灯具事业部有制造和营销主管，他们的职责并不是督导各事业单位主管的工作，而是为他们服务。各事业单位主管由总经理亲自任命，因此直接向总经理报告，也只有总经理有权撤换。

所以，组织职能性工作的时候，应该赋予管理者最大的权责，来产出已完成或接近完成的产品或服务。否则各部门主管就无法制定从企业目标所发展出来的绩效目标和成果衡量标准，也不会真的把注意力放在运营成果上。结果，他们只好根据“专业人力资源管理”或“优秀的专业工程技术”等标准来设定目标，通过技术能力，而不是通过对企业整体的贡献，来评估工作成果。他们不是宣称：“去年，我们成功地将公司所有员工的生产力提升了5%。”而是说：“我们成功地把18个新的人事计划推销给第一线的主管。”

分权制一直都是组织职能性活动最好的方法。但是如果生产系统中包含了自动化的流程，采取分权制就更加必要。因为任何公司的生产组织如果采取了自动化的物料处理或回馈控制系统（这是自动化的两个主要元素），就必须在非常低的层级建立一系列的信息和决策中心，并且达到高度的整合。

福特汽车公司位于克里夫兰的引擎工厂就是很好的例子。这是个旧式的大规模生产工厂，生产同一种产品，而非同一种零件，但最近规划

了全自动化的材料处理和输送流程。为了这个小小的技术改变，却必须彻底改造工厂的组织方式，从传统的职能性“指挥链”改成所谓的“任务小组形态”，许多小小的信息中心和决策中心尽管位于“指挥链”中的最底层，却横跨各不同职能的部门。

任何企业假如采用新科技来大规模生产零件，再组合成各种不同的产品，或是采取流程生产方式，那么就必须在生产组织之外，建立类似的信息和决策中心。因为设计产品已经不再是工程部门设计、然后工厂制造、销售部门推销，而是团队共同的努力，营销人员、生产人员和工程师从一开始就通力合作，这又是“任务小组”的概念。因此，必须以分权制的组织来取代中央集权的职能性运作方式，自主管理的单位掌握了最多的信息和最大的决策权，同时也有最宽广的施展空间。

采取分权制经营的职能性单位如何兼顾广阔的运营空间与小规模的问题，实际上主要都要靠所需管理层级的多寡来决定。理想情况下，每一位部门主管都应该亲自向联邦单位或产品事业部的总经理报告，两者之间，最多只能插入一个管理层级。

原因在于，在管理完善的企业中，每位管理者都会负责任地参与由顶头上司所召集的目标设定讨论，根据上级单位的目标发展出自己所管辖单位的目标。如此一来，隶属于联邦单位之下的职能性部门的主管将积极参与事业单位的目标发展过程，并因此根据经营目标来设定自己部门的目标，下一级的主管也会积极参与目标发展的过程，所设定的目标

将反映整体经营目标。但更低一级的主管——也就是说，如今在职能性部门主管和联邦单位或产品事业部之间，已经插入了两个层级——所面对的目标都是职能性的目标，而这些目标和他们必须协助达成的整体经营目标之间的关系，就好比逐字直译的诗文和原文之间的关系一样。根据我的亲身经验，当组织的职能性单位从两个层级发展为三个层级时，职能性主管对于企业的贡献以及他们对于企业需求的认知下滑得最厉害。

我知道在工厂中，要限制职能性管理层级不超过两级，几乎是不可能的事情，因为要管理的员工实在太多了。不过，其他的职能性活动应该都可以遵循这个原则。自动化的其中一个重要吸引力，或许正在于工厂因此可能采用“扁平式”组织结构，换句话说，自动化将会促进分权制的管理，而非阻挠分权制的管理。

当组织需要两个以上的职能性管理层级时，就表示企业的规模已经太大或太复杂，而不适合采取职能性的组织方式。这时候，如果可行的话，就应该引进联邦分权制，因为职能性组织已经无法满足企业在组织结构上的需求。

联邦单位之间的关系应该是“平行”联结，而职能性单位则是“序列”联结。由于职能性单位必须和其他单位通力合作，无法独立生产任何东西，因此最好的安排方式就好像在屋顶上排列瓦片一样：每个单位彼此都稍微重叠，因此可以确保所有必要活动都会涵盖在内，同时也明

确制定需要合作的领域。因为联邦分权单位需要达成的目标大都能以金额数目具体而清楚地说明，职能性单位的目标不是那么“明确”，也可以说这些活动对于最后经营绩效所造成的影响不是那么直接，因此很难准确地表示。因此必须因为管理者不同的个性和能力，而保留调整的空间。必须允许强势领导的单位有些微扩权，或领导人较弱时，他所管辖的单位职权也随之削弱。换句话说，在职能性单位的屋瓦式联结中，必须保持一定的弹性。

建立共同的公民意识

无论实施联邦或职能分权制，都必须在企业上上下下建立共同的公民意识，在多元中保存一致性。即使最自主管理的产品事业部都不算真正独立的单位，反之，自治只是整个企业提高绩效的手段而已。因此，由于拥有更大的自主权，各单位管理者更应该把自己当成整个企业和广大团体的一分子。

事实上，分权制并不会影响建立共同的公民意识。在中央集权的职能性组织中，这个问题可能更严重，例如，分别效忠于生产部门或工程部门的单位可能彼此斗争，甚至因此与企业需求发生正面冲突。而在联邦分权制中，地方忠诚仍然会符合企业对经营绩效的要求。别克汽车事业部忠心耿耿的员工很可能也会是更好的“通用汽车人”。无论是因为职能性组织的派系斗争还是产品事业部狭隘的本位主义，要建立共同的公民意识，保持向心力，管理层可以采取如下方法。

第一种方法关系到高层保留给自己的决策权。例如在通用电气公司，放弃既有事业和开创新事业的决定权掌握在总裁一人手中。在通用汽车公司，只有企业总部的高层有权决定每个事业部的产品价格范围，他们借此控制了公司主要单位的竞争。在西尔斯公司，芝加哥总部决定了每家分店销售的商品类型——例如是家电，还是时装等。

换句话说，必须有某种“共同福祉条款”，将影响企业整体及未来长期利益的重要决策权保留给中央主管机关，因此中央有权基于整体利益，而驳回地方单位野心勃勃的计划。

第二种方法公司应该跨越部门和单位的界限，有系统地提拔管理人才。据说，除非美国能为所有军种建立统一的升迁渠道和生涯发展方向，否则就不可能产生协调一致的国防军力，因为在尚未达成这个目标之前，各军种只关心自己的需求和利益，视其他军种为竞争对手，而非合作伙伴。企业界也面临同样的问题。如果员工认定他的事业发展渠道只限制在一个单位之中——假定是通用汽车的交流电火花塞事业部，那么他会努力成为“交流电火花塞事业部人”，而非“通用汽车人”。如果员工认为会计部门的主管掌握了他能否升迁的大权，那么他就会重视自己在“专业会计工作”上的表现甚于对公司的贡献，把更多精力投注于会计部门的扩展上，而非努力促进公司成长。以上两个人都只看到了企业的一小部分，视野都十分狭隘。

把非常一般的员工调来调去，其实没有多大意义，但是一旦员工已

经从基层管理职位上脱颖而出，表现出特别优异的绩效时，就应该考虑把他提拔到其他单位去工作。通用汽车公司有一套统一的轮调制度，事业部高层主管——生产经理、销售经理、总工程师等，大都曾经在其他事业部担任过主管，虽然他们多半仍然领导同样的部门，不曾在其他事业部担任过高层主管的总经理是极少数的例外。

要建立共同的公民意识，必须遵守共同的原则，也就是具有相同的目标和信念，但是在实务上所要求的一致性不应超越具体任务对一致性的需求。

举例来说，在好几个采取联邦分权制的大公司里，从管理才干中获益最大的应该是整个公司，而且应该根据每位主管的绩效，给予他最大的升迁机会，这都是大家认同的基本原则。但在实现这些原则时，需要有一致的做法。必须有一套方法来搜集管理人员的名字和工作记录，也必须要求掌握升迁大权的管理者对所有合格的候选人一视同仁，不能特别青睐自己人。除此之外，至于如何评估候选人，采用什么选拔程序，推荐哪个人升迁，管理者完全有权自行决定。

另外一个例子是，一家成功的大型工具制造商15年前采用了一个原则：只做工程标准要求最高的生意。但是他们交由事业部主管来决定如何应用这条规定，结果每个事业部的做法都不同。有个事业部故意以高价供应高度专业的设备，因此把高品质工程技术的规定转换为促销时的一大资产。另外一个事业部仍然继续待在竞争激烈的市场上，但他们有

系统地教育顾客提高对工程品质的要求，他们的口号是“同样的成本，更高的品质”。第三个事业部认为这个规定会对他们的廉价小工具销售业务形成阻碍，但是只要改善生产和销售方法，就能克服这个问题。他们的主管表示：“一开始，我们的工程成本比竞争对手高，对我们十分不利。因为顾客不愿意为了比较高的工程品质而多花钱，他们完全看价钱来决定要买谁的产品。因此我们必须想办法把产品卖得比竞争对手还便宜，以扩大销售量来弥补增加的工程成本。”

换句话说，多样化的做法反而强化了一致的目标和信念，而这正是建立共同的公民意识所不可或缺的。只有当其他单位会直接受到影响时，才需要一致的做法。但是，却必须建立一致的原则，并且明确说明，严格遵守。

组织不健全的症状

任何具备管理经验的人只要看到健全的组织结构，就会知道这个组织很健全（虽然碰到的机会并不多）。就好像医生看到病人，就能判断他是不是健康的人一样，他只能从反面来定义“健康”，换句话说，只要来看病的人没有病痛、残疾或病理学上的退化现象，他就认为他很健康。

同理，我们很难描述健全的组织是什么样子，但却能指出不健全组织的症状。每当这些症状出现时，企业就必须对组织结构进行彻底的检

查。出现这些症状，表示组织没有遵循正确的结构原则。

组织不健全的一个明显症状是管理层级不断增加——显示缺乏目标或目标混乱，不能撤换表现不佳的员工，过度中央集权，或缺乏适当的活动分析。当企业面临“间接费用”的压力时，例如必须增加协调者或助理的人力，这些员工本身没有明确的工作责任，只负责协助上司完成工作——也显现出组织不良的问题。同样，这种情况显示组织必须采取特殊措施来协调各种活动，并且建立管理者之间的沟通渠道：设立协调委员会、全职的联络人员、经常召开会议等。

同样明显的迹象是，员工喜欢“通过渠道沟通”，而不直接去找掌握了信息、有想法或应该被告知目前状况的人沟通。在职能主义下，这个问题会变得特别严重，因为会更强化职能性组织的成员重视自己部门甚于整个企业的风气。结果员工彼此隔绝，即使在充分实施分权管理的情况下，职能性组织仍然会导致孤立和隔绝。“通过渠道沟通”不只是组织不健全的症状，而且也是起因。

无论组织的形态和结构为何，管理者必须密切注意一个严重的体质失调的问题：管理层年龄结构失衡。

最近我们经常听到管理层年纪太大的讨论，但是如果主管多半是年轻人，也同样危险。因为管理层过于老化的问题很快就会自动消失，只要企业存活的时间够久，就可以避免问题再度出现。然而如果管理层大

半都很年轻，就意味着未来很多年里，公司里其他年轻人的升迁机会变得很少，坐在重要位子上的人都还有二十几年的工作生涯才会退休。优秀人才要么根本不进入这样的公司，另谋他就，要么留下来，在沮丧中学会趋炎附势，并变得不再那么优秀。而10年后，今天的年轻主管会变成老化的管理层，而且看不出有人可以接替他们的位子。事实上，今天所有面临主管老化问题的公司，都是因为20年前在经济大萧条的影响下，他们引进了一批年轻的管理者，而今天，年轻人都不再年轻。

企业主管在进行人力规划时，应该把管理层年龄结构平衡当成重要课题。主管位子上必须有足够的老人，因此年轻人才有接班的机会；同时又有一定数量的年轻人，因此才能确保管理经验得以延续，不至于断层；必须有足够的老人来提供经验，同时又有年轻人可以带来冲劲。管理层的年龄结构就好像人体的新陈代谢作用一样；如果新陈代谢失衡，那么人就会生病。

好的管理结构不会自动产生良好的绩效，就好像有一部好宪法，并不能保证一定会出现好总统或好法律、有道德的社会一样。但是在不健全的组织结构下，无论管理者是多么优秀，企业一定不可能展现出色的绩效。

因此，通过尽可能强化联邦分权制，以及把分权制的原则应用在职能性的组织活动上，以改善组织结构，总是能提升企业的经营绩效。如此一来，优秀人才才不会受到压制，才能有效地在工作上有所表现。同

时，公司也能借着提升他们的愿景和提高对他们的要求，让优秀人才脱颖而出。表现不佳的员工也无所遁形，遭到撤换。

健全的组织结构不是灵丹妙药，也不像某些组织理论专家所说的，是管理“管理者”最重要的工作。毕竟解剖学并不能代表生物学的全部。但是，正确的组织结构是必要的基础。如果没有健全的组织结构，其他管理领域也无法有效达成良好的绩效。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第18章　大企业、小企业和成长中的企业

世外桃源般的小企业的神话——多大才算大——雇员的人数不是衡量的标准——赫德森公司和克莱斯勒公司——其他的因素：产业地位，资本总额的要求，决策的时间周期，技术，地理——一家与管理结构的需要相等的大公司——企业规模的四个阶段——多大才算太大——无法管理的企业——规模小造成的问题——缺乏管理的规模和远见——家族企业——小企业能干什么——规模大造成的问题——首席执行官和首席执行官的工作——在内部发展的危险……幕僚形成的王国——如何组织服务工作——改变基本的态度——成长是最大的问题

小企业为管理者提供了更大的发展机会，这种说法简直是谬论，更遑论小企业会自动培养管理者的说法了。在这方面，大型企业绝对较具优势。大企业要系统化地培养管理人才，当然比小企业容易多了。大企业即使无法立即启用有潜力的人才，但仍然有能力把人才留在企业中。更重要的是，大企业能提供更多的管理机会，尤其是给新人提供更多的历练。因为在大公司里调职的机会较多，新人比较容易找到最适合自己的工作。对初入职场的新人而言，能够在自己最适合的工作或职位上起步，实在是难得的幸运。正如大家所说，许多大学毕业生都希望进入大企业工作或许是为了追求工作保障，但这种现象当然也反映了大学生衡量了现实状况和自身最佳利益的结果。

所以，企业规模不会改变企业的本质和管理的原则，而且既不会影响管理“管理者”的基本问题，更不会影响工作和员工的管理。

但是，规模却对管理结构有重大影响。管理机制必须以不同的行为和态度来管理不同规模的企业，而规模的变化（也就是成长）则比规模大小本身的影响更大。

多大才算大

多大才算大？在经济和商业文献中，这是一再出现的问题。最常用的衡量指标是员工人数。当企业从只有30名员工成长到300名员工的规模时，的确在结构和行为上都有很大的改变；通常当企业规模从3000名员工成长为3万名员工时，又会经历另外一次质变。但是尽管员工人数和企业大小有关，却不是决定性的因素。有的企业只有几个员工，却具备了大企业所有的特色。

有一家大型管理顾问公司就是个好例子。这家公司只有200名左右的员工（这样的规模在保险公司就算很小了，而和汽车业比起来，更是小得多），然而大公司的所有“氛围”，这家公司却应有尽有，因此必须具备大公司的管理结构、态度和行为。原因当然是管理顾问公司里每个人（除了秘书、收发员和管理档案的职员之外）都是高层主管，或至少是中高层主管。管理顾问公司就像罗马军队一样，只有将官和校官。因此200人的高层管理团队其实已经相当于大公司的规模。

相反，员工人数众多的公司也可能从任何角度看来，都只是一家小公司，从管理结构和管理行为角度看来，更是如此。

就我所知，最好的例子莫过于一家供应地区用水的自来水公司。这家公司有7500名员工，但是正如同公司总裁所说："我们不需要有比玩具店更多的管理者。"由于自来水是垄断事业，根本没有竞争对手，水资源枯竭的危险也微乎其微。建造蓄水坝、滤水厂和泵站都需要很多技术，但合同商会负责解决所有的技术问题，因此总裁加上两名工程师就可以包办公司需要进行的所有工程。控制登录水表和寄发账单的成本是非常重要的事情，但却不牵涉到任何经营决策，只需要按照操作程序做即可。惟一需要某种程度管理的地方是与公用事业管理委员会、市议会和社会大众之间的关系。但是，正如自来水公司总裁所说，无论自来水公司有75名员工，还是7500名员工，其实都没有什么差别。

另外一个例子是赫德森汽车公司（Hudson Motor Car Company）。与纳什凯尔文纳特公司（Nash-Kelvinator）合并之前，赫德森汽车公司一直是成功的中型企业。赫德森汽车公司雇佣的员工超过两万名，但在汽车市场上却毫不起眼，市场上售出的汽车，只有3%是由赫德森汽车公司制造的。事实上对汽车公司而言，全国性的经销和服务网是不可或缺的，所以赫德森汽车公司的规模实在是太小了，难以生存，最后不得不与另外一家公司合并。

但是在20世纪30年代，由于赫德森汽车公司深知身为小公司的意义

所在，因此蓬勃发展。例如赫德森汽车公司很清楚，小公司如果也和别人杀价竞争，必然会走向破产，于是他们采取了一种竞争策略，就是为自家汽车贴上高价标签，因此在顾客换车时，他们可以用比较好的价钱收购二手车。如此一来，顾客只要花费新旧车之间的差价，就买得起一辆“中价位”新车，结果花的钱和买一辆低价位汽车差不多（这是不重要的小公司采取正确价格政策的典型范例）。赫德森汽车公司的整个组织除了销售部门之外，都是小公司的经营形态。最高主管一人制定所有的经营决策，部门主管只有几位。

最有趣的例子是另外一家汽车公司——克莱斯勒。在第二次世界大战之前，克莱斯勒已经是全球第二大汽车制造公司，雇佣了10万多名员工，年销售额超过10亿美元。然而克莱斯勒在20世纪30年代却刻意采取中型公司的组织结构和经营形态。克莱斯勒尽量化繁为简，自己只生产引擎，汽车中其他所有零组件，包括框架和车身、配件和仪器等，全都对外采购。因此生产变成单纯的组装工作，需要很高的技术能力，却不需要什么经营决策。组装厂的资本投资金额不大，也不用盖大厂或购买复杂的机器设备。（很少有人知道汽车组装是靠手工完成，通常螺丝刀和钳子已经是用得最多的工具了。）组装厂管理的优劣其实很好判断：只要看生产线每天究竟是产出15辆车，还是17辆车就好了。其他一切需求，克莱斯勒全都用外包方式处理，例如他们聘请纽约一家法律公司负责和工会谈判。只有营销和设计还需要高层主管制定经营政策和管理决策，否则大体来说，克莱斯勒只需要一流的组装线技术人员就够了。结

果，一个人就能承担所有的管理实务工作：克莱斯勒（Walter P. Chrysler)本人担负重任，另外还有一两个亲信协助他。经营团队人数少，关系紧密，组织简单，而且相处和谐。

当然，这样做究竟对不对，仍然有争辩的余地。战后的发展迫使克莱斯勒180度大转弯，改变政策，大幅整合。究竟克莱斯勒能不能建立公司所需要的管理结构，解决新结构所需要的管理组织、行为和绩效，要再过几年才看得出来。早期克莱斯勒试图表现得像一家中型公司，或许正是过去几年克莱斯勒节节败退的原因。但至少只要克莱斯勒还在世一天，这家庞大的企业都还是会成功地以中型公司的形态经营。克莱斯勒稳定成长，并且投资报酬率经常都是所有汽车公司中最高的。

有时候，甚至地理环境都有决定性的影响。有一家公司在世界五个不同的地区拥有五家小工厂——员工总数大约一千出头。然而由于五家工厂的生产和销售都紧密结合，结果管理层所面对的问题大都和雇佣一两万名员工的企业才会碰到的问题没有两样。

但是所有这些因素都要归结到管理结构、管理的不同机制所要求的行为，以及管理层必须通过规划和思考来管理，而不是借着“实际作业”来管理。因此，衡量企业规模惟一可靠的标准是管理结构，尤其是高层管理结构。公司需要的管理结构有多大，公司就有多大。

企业规模的四个阶段

如果我们采用管理结构作为标准，那么我们会发现，企业不只有“大企业”和“小企业”之分，而是至少有四种，甚至有五种不同的企业规模，每一种规模都有其独特的特性和问题。

首先谈谈小企业。小企业和一人独资的企业不同之处是，小企业的最高主管和员工之间隔着一个管理层级。如果公司是由两人合伙经营，一人主管销售，另外一人主管生产，那么仍然算独资创业的形态。如果工厂里有几个工头，扮演组长或技师的角色，那么也还是独资经营的形态。但是，如果公司还需要其他主管、财务主管、销售经理等，那么就是小企业了。

在小企业中，无论是最高主管职务中的具体行动或目标设定,都不是全职工作。小企业老板可能一方面要经营公司，一方面还要负责某个部门，例如销售或制造部门。不过，这类小企业已经需要某种管理组织了。

企业规模的下一阶段可能是最普遍的阶段，也是最困难的阶段。由于在这个阶段无法解决管理组织的问题而带来严重的麻烦，是常见的情况。这个阶段没有自己的名称，甚至通常也不被认为自成一个阶段。由于没有更好的名称，我姑且称之为“中型企业”。

中型企业和小企业有两个不同的地方。第一，负责企业运营的工作已经变成全职工作，而且企业整体目标也不再由最高主管一人决定。设

定目标有可能成为兼职工作，例如财务主管除了负责财务之外，还兼而为之。但是在中型企业中，比较好的做法通常是把目标设定当做独立的职能，例如由定期举行的部门主管会议扮演企划委员会的职能，负责设定目标。

因此中型企业需要成立高层经营团队，部门主管和高层主管之间的关系总是会发生问题，尽管问题还不大。

在这个阶段，企业必须决定采取哪一种组织结构原则。小企业通常根据职能来组织，部门主管直接向经营者报告，通常也毫无困难。在中型企业中，联邦式的组织原则不但可行，而且好处颇多。

第二，在中型企业中，我们头一次碰到组织技术专家的问题。大体而言，“幕僚职能”还不为人所知（或许除了人力资源部门比较熟悉这部分职能），但是许多领域都用得上技术专家。必须好好思考他们和各个部门及高层主管之间的关系，以及他们和企业目标的关系。

再下一个阶段是“大企业”。大企业的特色是最高主管的一项主要职能必须以团队方式运作，不管是高层的运营职能或设定整体目标，工作内容都太庞大，无法由一人独立承担，必须由不同的人分担。有时候，某项工作会变成一个人的全职工作，以及其他几个人的兼职工作。

举例来说，公司总裁的全职工作是企业经营管理，但生产副总裁和销售副总裁在部门职责之外，也花很多时间来分担高层运营责任。同

样，企业可能由一位执行副总裁全职负责统筹整体目标，或常见的情况是，由总部处于半退休状态的董事长全职负责目标设定。同时，公司的财务主管、总工程师和人力资源副总裁可能也都花很多时间设定目标。

大企业通常比较适合采用联邦式的管理组织原则。在大多数的大企业中，这也是惟一令人满意的组织原则，但高层经营团队与联邦自治单位管理者之间的关系将形成问题。

最后一个企业规模的阶段是超大型企业。超大型企业的第一个特色是高层主管的企业运营和目标设定工作都必须以团队方式进行。每一项工作都必须由好几位高层主管全职负责。其次，超大型企业只能采用联邦式的管理结构。由于企业规模太庞大，也太复杂，根本不可能采取其他组织方式。最后，高层经营团队必须优先把全副精力放在处理最高经营阶层和运营主管之间的关系上。在这种超大型企业中，有系统地组织最高主管的工作非常困难，但也非常必要。

多大才算太大

或许还有另外一个阶段：规模大到无法管理的企业。超大型企业究竟能成长到多大的规模？可以管理的企业组织究竟上限何在？有没有这样一个上限？

我们没有理由相信，仅仅规模本身就足以违反公共利益。企业规模不一定会造成垄断，阻碍经济或社会流动性（的确，美国经济体系中汰

旧换新最快的是小公司和前一百名规模最大的企业）。出乎一般人意料之外，超大型企业并不会抑制新公司或小企业的成长。除非法律允许垄断，否则能不能顺利进入一个产业，取决于技术和市场因素以及需要的资本大小而定，而不是由产业内部的形势来决定。超大型企业往往会支持一群独立的小企业，以其为供应商或经销商。同样，仅仅企业规模本身不一定会影响劳资关系或社会稳定。

不过，单就企业规模本身而言，却有可能令企业变得无法管理。当产品事业部最高主管无法直接和总公司的高层经营团队沟通，而必须通过渠道才能接触到最高层时，企业就变得无法管理了。如果除了多位代理总裁外，还需要多加一层副总裁，那么这家企业也已经接近无法管理的规模了。同样，当负责目标设定的高层主管无法直接参与经营团队，还需要执行副总裁或事业集团副总裁来居间协调，将他们的想法传达给高层时，那么企业也已经成长到无法管理的规模了。

当超大型企业需要的管理层级变得这么多，即使是具有真才实学的人才通常都无法从基层晋升到高层，而必须按部就班慢慢通过每个层级的绩效考验时，这家公司的规模也变得太庞大了。这样的企业不但必须倒退回温室般的主管培养方式，而且必然会面临管理人才不足的窘境，因为他们未能充分利用最宝贵的资源，违背了我们社会的基本前提。

在管理实践上，这表示任何企业如果在基层员工和高层主管之间，需要插入六七个层级的话，就表示企业已经变得太大了。顺便提一

下，“七”是军队中的层级数目，而军队的例子告诉我们，七层似乎太多了——因为只有在战时军力扩充的情况下，最有才干的军官才能晋升到最高军阶。

最后，当企业扩大发展，跨入许多不同的行业，以至于管理人员不再具有共同的公民意识，无法把企业当做一个整体来管理，也不再有共同的目标时，企业就变得无法管理了。

通过化学或电机工程等一般技术起家的企业中，更加容易面临这种无法管理的危险。随着技术的发展，企业推出越来越多样的产品，打入不同的市场，设定不同的创新目标——甚至采用不同的科技。发展到最后，终于连最高主管都无法了解多元化事业的需求，看不清企业的整体面貌，甚至适用于一种事业（或事业集团）的目标和原则会危害到另外一种事业。

大型石油公司似乎很了解这个问题。石油业是高度复杂、紧密整合的事业，但是只有几样主要产品，而这些少数产品在生产和营销上都息息相关。因此即使是全球运营的石油巨人，仍然是可以管理的。但随着石化业的发展，大型石油公司把新的化学事业独立成不同的公司，只保留财务上的所有权，但把化学事业部的经营管理权交付给新公司。他们刻意打破石油业紧密整合的传统，就是为了解决无法管理的问题。

新科技或许令过度多元化经营的危险成为企业管理上最严重的问

题。因为推动自动化并不是大企业的特权，在许多产业中，小企业反而因自动化而得以生存。但是自动化要求企业在设计和管理每个流程时，都视之为独立而整合的整体。针对某个流程所做的管理政策和决定或许不适用于其他流程，针对一个职能和一个领域所做的管理政策和决定可能无法适用于整个流程。因此，不仅联邦式组织变得十分必要，而且也为产品多元化设下严格限制，超过上限，经营团队可能就无法管理。难怪石油公司选择不要把化学事业整合到原本的事业体系中，反而决定把它们独立出来，成立新公司。毕竟在自动化这个名词还未出现之前，石油公司已经开始实施自动化了。即将跨入新科技领域的较大型公司或许应该认真思考石油业的例子。

要对抗导致企业无法管理的种种力量，企业可以着力的地方很多。合理安排管理工作和企业结构，经过一段长时间后，将能预防企业规模变得无法管理。例如，采取联邦分权制经营，以及组成适当的高层经营团队，应该能够克服高层组织过于臃肿的问题。我从来没有看过任何组织真的需要过多的管理层级。

但是大多数的超大型企业并没有面临公共政策或公共便利上的要求，迫使整个组织必须存在于一家公司中。因此超大型企业的高层主管总是自问：我们离无法管理的地步有多近？如果答案是已经很接近了，他们就必须善尽对股东、管理人员和社会大众的义务，设法把事业分割成几个部分。

规模小造成的问题

企业规模的每个阶段不但需要明确的管理结构，同时也有自己的问题和典型的缺点。

小型和中型企业的主要问题在于规模太小了，无法支撑起所需要的管理结构。在小型和中型的企业中担任高层主管的人必须比大型或超大型企业的高层主管更能干，更具备多方面的才华。他们不像大型企业的高层主管，有一群训练有素的技术人员和各方面的专业人才作为后盾。尤其中型企业通常都太小了，无法给管理者提供足够的诱因。在薪资方面，中型企业提供给一流人才的酬劳，可能还不如大型企业中低职位的薪水。因此中型企业培养的未来管理人才无论在质还是量上都有所不足。更严重的是，中型企业通常无法像大企业那样，提供管理职位所需的挑战和发挥的空间。管理能力无法满足管理上的需求始终是中型企业的一大问题，而且只要企业一直维持中等规模，往往就很难缩短这方面的落差。

中小型企业面临的另外一个典型问题缘于这些企业往往是家族企业，因此高层职位往往都留给家族成员。只要不把能力不足的家族成员硬抬上管理职位，这种做法倒也不成问题，家族企业中常常听到的说法是："我们必须帮保罗表哥的忙，最好替他找份差事。"这种说法十分荒谬，因为保罗表哥没有能力完成分派给他的工作，更糟的是，真正有才干、有企图心的员工，只因为不是老板的亲戚，就备受打击。他们要么

辞职，另谋高就，要么就是开始“怠工”，不再积极发挥自己的才干，只求过关就好。

最后，中小型企业的高层主管很容易变得视野狭隘，和外界接触不够，结果很可能知识和能力都越来越退步，对于决定企业存亡兴衰的社会趋势一无所知。他们甚至不明白企业碰到了管理组织的问题。更严重的是，他们可能完全不明白思考和规划的重要性，当公司的存亡问题需要更严密的分析时，他们仍然凭直觉来管理。

在许多中型企业中，由于这个问题太过严重，只有一个办法可以解决：借着和其他中小型企业合并或收购其他公司，而扩大企业规模。即使因此危害到家族对公司的控制权，仍然宁可走出这一步，以确保还能继续生存下去。

那么，中小型企业可以怎么做呢？首先，他们必须尽最大的努力，将外部观点引进主管会议中，以扩展管理层的愿景。（这就是为什么我再三强调小公司必须聘请外部董事的原因。）

其次，如果这家公司属于家族企业，就应该采用一项铁律：任何家族成员都必须靠自己的能力争取职位。想帮保罗表哥的忙是一回事，但指派他担任销售经理或财务主管，又是另外一回事。如果只是帮忙，捐些钱给他，或给他一笔养老金，公司花费的成本只是每年给保罗表哥津贴而已。但是如果让他担任销售经理，公司付出的代价就是市场和公司

迫切需要的管理人才。当家族成员和非家族成员同样都符合资格时，或许公司能优先录用家族成员，但是绝对不应该为了家族成员，而剥夺了更优秀的管理人才升迁的机会。

不过最重要的是，必须确定不会在行动决策的压力下忽略了规划、思考、分析的重要性。中小型企业的最高管理层每年至少应该拨出一个星期的时间来参加规划和检讨会议，而且会议应该在办公室之外的地方举行，每一位高层主管都应该参加。会议应该把讨论的焦点放在公司五年后的需要上，并且由此导出各个关键领域的目标。会议中应该评估过去一年各个领域所达到的成果，指派经营团队的个别成员为每个领域的绩效负起责任。

规模大造成的问题

大型和超大型企业所面临的第一个问题是：首席执行官工作的组织与范围。首席执行官应该做什么工作？如何组织这些工作？哪些决策应该由首席执行官制定？

我们已经谈过很多处理这个问题的方式，包括适当的结构原则，也包括必须将首席执行官的工作组织为团队的工作，同时需要分析首席执行官工作中涉及的活动、决策和关系。

不过首席执行官在企业中还是个新的职位。首席执行官是什么，做什么工作，以及应该做什么，都还是尚待探讨的新问题。

第二个问题是大企业和超大型企业的经营团队总是喜欢近亲繁殖，因此很容易变得自命不凡，流于自满。

根据生物学定律，有机体长得越大，质量与表面积之比就越大，内部细胞与外界接触的机会也就越小。因此随着生物逐渐成长，生物必须发展出特殊器官，来进行呼吸、排汗和排泄等职能。这个定律为生物的成长设下限制，因此树木才不会长到深入云际，而企业也和其他有机体一样，遵循着相同的定律。

一般而言，在大企业和超大型企业中，管理者一起成长，他们彼此熟识，每天通电话，在公司会议、训练课程、餐厅和乡村俱乐部中不时碰面，有共同的话题。

管理者自成一个小圈子的情形，就好像陆军军官只认识陆军军官，而海军军官只认识海军军官一样理所当然，也就好像海军军官的眷属只认识其他海军军官眷属，而通用汽车、西尔斯或电话公司主管的太太也只认识同公司其他主管的太太一样天经地义。

大企业或超大型企业就像军队一样，需要在管理者之间建立起团队精神和亲密的同志情谊，同时对于公司和公司所代表的理念感到自豪。但是，千万不要让这种团队精神变质为只是盲目接受公司传统，只因为“我们过去一直都这么做”，就视之为神圣而不可改变的金科玉律，也不能对绩效不彰的情况视若无睹，轻视“外界”的意见。换句话说，绝不

能因此导致内部腐化堕落。

这是一个十分严重的问题。它需要不止一种而是好几种的补救方法。其中一个解决办法是建立起真正独立的董事会，聘请工作勤奋、才干过人的圈外人担任董事。此外，可以有系统地安排管理者走出企业，和其他企业及社会各阶层多多接触。许多企业高层主管都认为，参加大学高级管理课程的一大好处是，有机会接触到其他公司的主管，彼此交流想法和信息，而且了解到自家公司的做法并不是惟一可行的做法，更遑论最好的做法了。尽管大多数企业主管都不怀念战时的服役经验，但是许多人也认为，正因为他们必须和非工商界人士共事一段时间，因此日后才能成为更优秀的主管。

要增加对外接触，以及外界的挑战和刺激，还有一个最简单有效的方法，就是有系统地从外界引进人才，甚至让他们担当重要管理职位。大企业和超大型企业就好像体积庞大的动物一样，必须有系统地发展出专司呼吸和排泄的特殊器官，而像大企业这样的庞大有机体如果要吸入新鲜空气，最好最快的方法莫过于延揽成长于不同环境的企业主管来担任高层主管。起初圈外人可能不受欢迎，因为他老是挑剔新同事早已习以为常的做法和奉之为圭臬的金科玉律，但是他之所以不受欢迎的原因，也正是他最宝贵的价值所在。

更重要的是基本态度。今天，大企业和超大型企业总是期望管理者把公司当成整个宇宙的中心。但是，一个人如果“只为公司而活”，那么

他的人生实在太狭隘了。由于公司几乎等于他的整个生命，他会死命抓住公司不放，因此压抑年轻人的发展空间，希望借此让自己变得不可或缺，拼命想办法延后退休的时间，希望能晚一点面对空虚度日的恐怖生活。管理层为了自身利益，应该鼓励公司主管发展对外界活动的兴趣，同时也不应该限制管理人员参与社区事务或同业公会，因为参与社区事务有助于公司的公共关系，参与同业公会也能提升公司在产业界的地位。在英国军队组织中，诗人是资产，而非负债，而对天主教神父而言，热衷研究昆虫（或罗马钱币）的学者则肯定受到赞赏。大企业应该了解，“只为公司而活”的员工对自己或对公司而言，都是一大危险，他很可能变成一个“长生不老的童子军”。

幕僚形成的王国

大企业和超大型企业面临的另外一个严重问题是：企业总部的幕僚有形成“幕僚王国”的危险。

现在流行以“第一线”和“幕僚”来描绘企业的不同活动，对此我不以为然。这两个名词源自军方用语，在军方组织中或许有其意义，把它应用到企业活动中，却会混淆视听。

任何企业都包含两种活动：企业的生产职能，包括营销、创新之类的活动，以及供应的职能。有的供应职能提供物质产品，例如采购和生产职能，有的则提供构想、观念，例如工程职能，还有的提供信息，例

如会计职能。但其中没有一项属于幕僚的职能，没有一项为其他职能提供咨询或服务。

其实我觉得宁可没有幕僚职能还好些。就我所知，身为“幕僚”意味着你有职权，却不必负责任，这会带来极大的害处。管理者的确需要专家协助，但是专家的职责主要还是完成自己的任务，而不是建议管理者该怎么做。他们必须为自己的工作负起完全的责任，而且他们应该隶属于某个单位，他们为单位主管提供职能性的服务，而不是成为专职幕僚。

在中小型企业中，幕僚的职能通常只限于对工作和员工的管理上。即使如此（我们将在第21章中讨论到），幕僚的观念所引起的混乱仍然会造成极大伤害。而在大型和超大型企业中，幕僚的观念造成的后果更严重——制造出一批企业总部的专职幕僚，他们的职责是为实际负责运营的管理者提供服务和建议。

我们通常都会在大企业总部中看到负责营销职能的幕僚、制造职能的幕僚、工程职能的幕僚、人事职能的幕僚以及会计职能的幕僚等。

这些中央幕僚严重阻碍了高层的绩效。思考这些关键领域的经营绩效应该是高层经营团队中某位成员的职责。小企业会由一人全权负责这八大关键领域，他是公司里的“强人”。另一方面，超大型企业可能会就每个关键领域，指派一位高层主管全职负责：包括营销、创新、生产

力、资源供应、获利率、管理组织、人事、员工绩效及态度、公共责任。但是如果这些人都必须管理一批幕僚，就没有时间，也不会思考自己真正的职责所在：把企业视为整体来考虑，彻底思考每个经营决策对于自己负责的领域有何影响。他们忙着管理庞大的行政机器，把太多心思花在如何把管理工具和技巧琢磨得更臻完美，太热衷于推动他们的特殊“计划”。通用电气公司曾经试图扭转这种情况，他们希望副总裁只花八成时间来管理幕僚，保留20%的时间在经营团队上，多思考关系到公司整体的问题。但是，两者的比例其实应该扭转过来，才能确保高层主管能以前瞻的眼光来思考公司的问题。就我所知，其他公司甚至连通用电气的程度都还达不到，几乎每家公司的高层主管都把所有时间花在自己管辖的王国上，没有留下什么时间从事高层经营管理工作。据我所知，有一家超大型企业副总裁几乎什么事也做不了，成天就忙着亲自面谈辖下56家工厂厂长推荐的总领班候选人。

为运营主管服务的专职幕僚不太可能够格担当高层经营管理的重任。他是个“专家”，而不是“总经理”，能坐上目前的位子是因为他具备人力资源管理或市场研究方面的专业知识。但是幕僚的工作也需要具有成功企业主管的愿景和经验，而无论专家多么成功地建立起幕僚王国，他们很少能拥有总经理的愿景或在企业管理上展现经过验证的绩效。

更重要的是，企业总部的专职幕僚严重阻碍了运营主管的绩效表现。

在我所知的每一家大企业中，最严重的组织问题，几乎都是幕僚和运营主管之间的冲突。理论上，幕僚的观念很有道理，但实际上却窒碍难行。幕僚非但不能为实际在第一线的运营主管服务，反而试图变成他的主人。他们非但没有从企业的目标和需求中找出自己的目标，反而极力推销自己的专业知识，仿佛把专业的追求变成终极目标。于是，实际负责运营的管理者越来越觉得自己能否升迁的命运掌握在中央幕僚手中，完全要看幕僚呈上去的报告中给他的评语是什么。这些专家幕僚不是通过运营主管的经营绩效来衡量自己的工作成果，而是计算管理者允许他们推动的特殊“套装”计划有多少，并借此评估主管绩效。许多大企业的专职幕僚尽管高声宣扬自己是多么认同分权的理想，实际上却大力支持中央集权。他们拼命在整个公司中推行统一的工作方式、工具和技巧。他们不会说：“正确的目标只有一个，但是达成目标的途径却有很多。”由于他们的心思都放在工具和方法上，因此往往主张：“无论目标是什么，都只有一种正确的工具，一个正确的方法。”他们非但不能协助管理者把工作做得更好，反而逐渐侵蚀了主管的权责。

提倡幕僚与一线主管观念的人也承认这个问题，但是他们把原因全归咎于好幕僚难求，认为具备幕僚性格的优秀人才太稀少了。他们说，只要我们培养出足够的谦逊的幕僚人员，所有问题就会迎刃而解。我总是很怀疑健全的企业职能是否是以素质为基础，我更不相信企业优生学那一套。更重要的是，理想幕僚的条件听起来还真像所有最危险而不负责的腐败贪污者、幕后操纵者和阴谋家，那些只想享受权力的特质，却

不愿意负责任的人。

如何组织服务工作

问题的根源其实在于区分幕僚与一线主管的观念，在于相信天底下真有幕僚职能这回事。企业只有管理的职能，无论是经营企业、管理企业的生产职能或供应职能，都属于管理职能。

更重要的是，高层管理不应包含服务性工作，由于服务性工作只关乎工具和方法，并不会影响到企业整体，因此不属于公司总部的职责。由于服务性工作是为了协助运营主管，应该将它组织成运营主管的工具。

这表示服务性工作不应该交到专业人才的手中。但是也会有例外，例如和工会谈判已经变成高度中央集权的工作；由于工作契约变得复杂万分，必须高薪聘请训练有素的专家来谈判。管理层应该想办法扭转这种趋势，让劳资关系回到原本归属的地方——由当地主管全权负责。但即使如此，仍然需要专家来统筹全公司的劳资关系事务。不过，应该把这类事务当成合作性的计划，目的是为了服务于运营主管，而非中央幕僚。此外，企业中也会有跨组织的服务性活动。例如，负责聘雇的人力资源部门可能会为工厂及行政、工程、会计、销售等部门筛选和聘雇人员，公司内部可能有20个部门都必须以现代化的方式来管理办公室，然而每个部门的规模都不够大，负担不起全职的办公室管理人员。要解决

这种状况，可以在员工人数最多的部门（例如生产部门）设立聘雇办公室，其他部门可用付费方式享受到他们的服务；也可以由相关部门共同出资，合作管理办公室，并且由相关部门指定人员轮流负责管理工作。

但是，大企业仍然需要总部的组织。负责达成关键领域目标的经营团队成员身边都需要几个高层次的幕僚，但是他们不应该变为公司总部的服务性幕僚，而且人数应该越少越好，只需要几个人就够了。负责关键领域的高层主管身边的幕僚越少，就可以拿更多的薪水，尽管这个方法在实际上未必可行，却不见得是个坏主意，而且绝对优于现行制度——以服务性幕僚的薪资总额来衡量他们的重要性和贡献。

企业宁可任用担任过运营主管的人来当中央幕僚，而不要任用专家。幕僚的权力不应凌驾于运营主管之上，而且也不应该掌握运营主管的升迁大权，因为掌握升迁大权，就等于掌握了控制权。

企业还应该严格限制中央幕僚的工作范围。他们不应该为运营主管制定政策、程序或计划，这项任务应该交付给实际负责运营的管理者。中央幕僚的任务就是负责组织任务小组，规划这类特殊政策，但绝对不该自己一手承担起这项工作。这类任务是企业培养管理者的大好机会，让服务性幕僚抢占了这个机会，企业等于白白损失了迫切需要的培养主管的机会。由于运营主管日后必须推行新政策、采用新工具、执行新计划，只有他们自己才能决定应该采取哪些新政策、新工具和新计划。

中央幕僚应该只有三个明确的职责。他们有责任（或许这也是他们最重要的贡献）说明管理者可以期待担任幕僚的各领域专家有何贡献，也有责任在任命幕僚后，好好训练他们，同时他们必须负责做研究，但却不应该承担行政管理职责，也不应该推销一揽子计划，或以他们硬塞到运营主管手中的计划数量来衡量成败。换句话说，他们不应该是运营主管的服务性幕僚，而应扮演首席执行官的助手。

成长是最大的问题

无论是小型、中型、大型或超大型企业，有关企业规模最大的问题在于，这四种成长规模并不是循序渐进地出现的。企业并非是在不知不觉中从中型企业成长为大型企业的。每一个阶段都很独特。就企业规模而言，我们面对的并非古典物理学的渐进过程，而是量子现象。正因为如此，企业规模不但是质的问题，也是量的问题。

而企业规模最大的问题就在于成长问题，从一种规模转变到另外一种规模的问题。而成长问题其实主要是管理态度的问题。企业如果要成功地成长，先决条件是管理层必须能够大幅改变基本态度和行为。

几年前，有一家大厂在开工四个月后就发生火灾，化为灰烬。安全专家一直在争辩火灾的教训。但是发生火灾的主因并非建筑物不安全，而是因为管理层无法调整态度，以适应大企业的实际状况。

这家企业的创办人在火灾发生时，仍然是企业的经营者。他在父亲

的小店中担任机械工起家。起初，他只雇佣两三个人。25年后，在火灾发生时，他的员工已经多达9000人。尽管当时美国机械业大部分的关键零件都由他供应，他仍然抱持着管理小店铺的心态在经营公司。

当公司首度规划盖新厂时，好几位董事都极力主张应该同时盖四五个新厂，而不要只盖一个厂。他们指出，把所有的生产作业都安排在一家工厂中进行，万一碰到意外、轰炸或火灾时，会造成问题。他们也指出，由于客户分布在全国各地，单单为了货运的考虑，就应该多盖几个工厂。结果最高主管对这些建议充耳不闻。他辩称，由于他必须向客户保证产品品质，因此也必须亲自负责督导生产作业。其实真正的原因只不过是，他在情感上无法卸下任何一部分的职责。

而火灾一发生，火势就迅速蔓延，主要是因为工厂中缺乏隔火墙的设计。总裁为了能从办公室后面的长廊俯瞰整座工厂，而否决了建筑蓝图上所有隔火墙的设计。刚起火时，工厂领班试图报告总裁，但是总裁外出用餐了。工厂中没有其他主管可以负责，总裁仍然身兼厂长和部门主管。结果，没有人统筹救火行动，当工厂显然将付之一炬时，甚至没有人想办法把最重要的机器、档案或蓝图搬走。

结果，不但整座工厂化为灰烬，整个企业也毁于一旦。因为在重建工厂时，除了公司总裁之外，没有人能和客户、供应商及机器制造商谈判，或把生产作业外包。这家公司只有停业清算。

然而正如一位董事所说，对公司和股东而言，这样的命运都比苦等老总裁过世要好多了。“因为我们至少还可以分到保险金。如果我们苦等老人过世，我们甚至连保险金都拿不到，但这家公司仍然同样无以为继。”

当然，这是个极端的例子，但却是非常普遍的情况。或许那家被烧光的工厂和一般情况惟一不同之处是，一般公司不会精心设计有名无实的管理组织，来掩饰实际状况。但是创业者通常和这个工厂老板一样满心不情愿，也完全无法接受他不再能从小店后面的办公室中掌控全局的事实。

成长的真正问题不在于无知。首先是缺乏明确的工具来确定公司目前究竟到达什么状况。其次是态度的问题：管理者，尤其是高层主管，或许理智上知道公司需要什么，但是情感上却无法采取必要的措施，反而紧抓着熟悉的传统做法不放。的确，他们往往建立起好听的机制，把组织结构“分权制”，宣扬“新哲学”，但是却说一套，做一套，做法和过去没有两样。

以下两个例子证明企业必须具备检验成长阶段的诊断工具。

强生公司彻底实施联邦分权制的情况，足以成为大型企业组织的典范。但是当初它们完全是偶然领悟到，强生公司原本高度中央集权、一人领导的组织形态不再行得通。根据公司内部员工的回忆，当时他们有

个产品出了问题。总裁请秘书召集所有需要直接为产品负责的人到他的办公室开会，结果来了27个人。总裁当下就决定，公司的组织方式上出了问题，开始寻找正确的组织结构。

在另外一个例子中，当公司总裁发现他自己无法回答董事会提出有关4000万美元资本支出计划的问题时，他才深深领悟到公司必须开始实施分权制。这位总裁告诉我："我突然领悟到我一直忙着在领班的层次救火，反而忽略了公司的基本问题。我知道我必须放弃日常运营事务，多花一些时间思考。"

但是也有例外——有的公司有系统地思考这个问题。例如，当亨利·福特二世在1945年接管福特汽车公司时，他知道必须彻底改造福特的管理组织。大多数企业都是在偶然机会中了解到，管理组织已经不再适用公司成长了。

要改变基本态度究竟有多困难——即使知道非改变不可——下面这个例子是最好的说明。

有一家超大型公司的总裁经常到处宣扬好的管理方式，强调应该放手让运营主管自己经营事业，并且因此在业界享有盛名。这家公司今天有14个大型事业部，每个事业部都自成联邦式的自主运营单位，有自己的总经理。即使最小的一个事业部，和第一次世界大战后这位总裁上任时的公司规模比起来，都足足大了三倍。然而所谓分权制在这家公司里

实行的方式，却是总裁一天到晚都待在事业部总经理的办公室里。总裁自认他把所有时间都拿来协助事业部总经理。他的名言是："我只是事业部总经理的仆人。"

事业部总经理却有不同的看法。他们认为总裁试图掌控他们的事业部——至少当他待在事业部的那段期间是如此。总裁心目中的协助在运营主管眼中却是干预，不但否定运营主管的权威，也削弱他们的职责。毋庸置疑，总裁不是单纯靠经营绩效来评估事业部总经理，而是看他们有多大意愿让他插手，以他认为适合的方式来经营事业部。

同时，总裁将高层管理的工作置之不顾，或是在权责、目标都不清楚的情况下，由副总裁代行高层管理工作，而每一位副总裁对于推动自己的专业领域都远比对公司整体经营更感兴趣。

但问题不只出在高层主管身上。在成长中的企业里，高层主管和中层主管同样也必须改变，而且也同样难以改变。

因此我相信，几乎大多数曾经大幅成长的公司都有过类似经验：曾担负企业经营重任的主管不再适合承担企业的经营重任。这些主管是在公司规模还很小的时候，升到目前的职位上的，当时他们的能力和愿景都还足以胜任。当公司逐渐成长时，工作的要求也随之升高，但是这些人却未能跟随着工作成长。

在一家大公司中，由于会计部门日渐壮大，簿记员也步步高升，当

上了会计主管。工厂主管发现自己要负责管理20家工厂，只不过因为他是公司初创时就担任资深领班的老干部。这些人通常都不懂管理，甚至没有领悟到自己现在面对的要求不同了，做事方式仍然像以前只需要整理现金账目和督导四个生产线领班时一样。结果，他们压抑了下属的成长，下属因此停滞不前，深感挫折。由于管理层顾念旧情，不愿意因提拔其他人，而伤了老干部的感情，结果老员工反而变成公司一大瓶颈，阻碍了真正的管理人才出头的机会。

随着企业成长，公司高层必须发展新的能力，了解到他们的职能不再只是了解工厂或地区营业处的状况而已，很重要的是，他们必须了解，不是单靠与基层主管、员工保持沟通渠道畅通，就能解决规模的问题，这种沟通既非必需，也不受欢迎。

当企业越来越大时，高层主管的工作就具备了不同的时间特性；企业越大，高层管理团队就必须越往前看。他们在目标设定和实际执行的比例分配上也会有所不同：企业规模越大，高层管理团队就越把重心放在目标设定上，而花更少的时间关注应该如何一步步达成目标。管理层内部的关系改变了，沟通的重心也转移：企业越大，高层越不需要考虑向下沟通的问题，反而必须花费精力建立从最低层的主管到最高主管的向上沟通渠道。

为了顺应成长，管理层必须了解和应用组织原则，严谨设计组织结构，清楚设定目标，并且赋予各阶层主管明确的职责。善意、直觉和热

情无法取代态度、愿景和能力上的改变。大企业的最高主管叫得出所有工厂领班的名字，这没有什么值得炫耀的，反而应该为此感到惭愧。因为当他拼命背这些名字的时候，到底是谁在履行最高主管的职责？对下属的关心无法取代经营绩效。

的确，善意无法解决企业成长的问题，管理者反而因此难以看清眼前的问题。每一家成长快速的企业，高层主管都认为下属没有改变行为模式，仍像最初在管理一家修理店一样，他看到其他公司也面临同样的问题。的确，他看到其他人误以为能够靠善意来解决这个问题（就好像每个少女在成长阶段中，都曾深信单靠自己的力量，就可以改造酒鬼），这些人都以为单靠自己的力量，就可以照着老方法继续管理公司，因为（他们知道怎么和底下人打交道），他们关心部属，有一套自己的“沟通方式”。尽管说起来铿锵有力，他们却因此看不清自己无法面对现实状况，改变态度和行为。

就我所知，管理者要诊断出企业的成长状况，只有一个办法，就是分析达到目标所需的活动、分析需要制定的决策、也分析不同的管理工作之间的关系。在强生公司，这样的分析会显示在制定任何产品的相关决策时，必须咨询27个人的意见。同时，针对前面提到的另外一家公司的例子，这类分析也显示总裁必须花时间思考基本的资本支出决策，而不是忙着救火。

只有通过这三种分析，才能带来态度和行为的改变。首先，通过分

析，能确定工作的优先顺序。决策分析将能迫使一家表面实施分权制管理的公司总裁了解到他必须思考的长期基本问题还有很多，不能整天都待在事业部总经理的办公室里管东管西，至少会迫使他在两者之间有所取舍。关系分析会让他领悟到“和员工打交道”不再是他的重要工作。或许事业部总经理也能通过决策分析和关系分析向总裁表示，总裁事实上已经越俎代庖了（至少他们或许能找到几位董事愿意也能够向总裁表达这个意见）。

分析企业需要哪一种结构也能告诉运营主管他们应该做哪些工作、制定哪些决策，阻止他们“把责任往上推”。当他们真的做了该做的决定时，也可以保护他们不受上司怪罪。最后，这些分析有助于建立明确的绩效标准，否则将很难解决老干部能力不足的问题。

如果成长不是不当增肥的话，成长应该是企业成功发展的结果。公司是因为表现优异，产品能够满足市场增长的需求，才得以成长。企业也只有不断成长壮大，才能服务顾客。例如一家制造锡罐的公司别无选择，只有努力建立全国经销网，因为顾客要求他们分别给在俄勒冈州种植的农作物和在纽约州种植的农作物供应锡罐。一家公司也有可能因为掌握了某种特殊技术而成长。例如大多数的化学公司都是因为从研究成果中开发出新产品，为了替新产品找到市场而成长。的确，有些大公司是金融操纵和企业并购下的产物，而不是因为经营成功而壮大。但是，在禁止垄断的经济体系中，企业通常都是因为成功而成长，因为杰出的

管理能力而成长。

成长的问题之所以难以解决，也正因为成长的问题就是成功的问题。成功的问题是最难面对的问题，因为我们总是认为一旦成功了，所有的问题都会迎刃而解。因此，大多数管理者都不明白，他们的态度必须随着企业成长而改变。他们老是喜欢争辩：同样的态度和行为在过去可以成功，应该在未来也能成功。

所以，在讨论如何管理管理者时，最重要的事情莫过于强调成长所带来的问题，尤其是强调要成功地成长，首要任务就是有意愿、也有能力改变管理结构，同时也改变高层主管的态度和行为。

第四部分
The Practice of Management

管理员工和工作

第19章 IBM的故事
第20章 雇佣整个人
第21章 人事管理是否已告彻底失败
第22章 创造巅峰绩效的组织
第23章 激励员工创造最佳绩效
第24章 经济层面
第25章 主管
第26章 专业人员

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第19章　IBM的故事

人力资源是所有经济资源中，使用效率最低的资源——最有希望提高经济效益的资源——在自动化条件下其日趋增加的重要性——IBM的创新——使工作成为一种挑战——员工参与制定计划——员工的工资——保持员工就业是管理层的工作

今天我们还面临另外一个重大变革。新科技再度为整个工作群体创造了向上提升的契机。今天，半技术性的机器操作员将努力成为训练有素、身怀技术的维修人员、工具安装人员或机器装置人员。许多半技术性职员也将成为受过基本训练的技师，他们所受的训练尽管还赶不上未来的工厂人员，但已经相当于实验室技师的基本训练。而受过高度训练的技术、专业和管理人才将充斥于企业界，这些都是我们前所未见，也难以预料的。

但是，工作始终要靠人来完成。或许自动化工厂中看不到人的踪影，但是仍然有许多人隐身幕后，负责设计设备、产品和流程、拟订计划、指挥运作、进行维修或检测。的确，我们可以确定，自动化真正重要的发展，绝不仅仅是完成定量工作所需的人力大幅减少。拜新技术之赐，我们的确能以同样的人力产出更多的商品，但是推动自动化之后，生产效率和生产力之所以能大幅提升，主要是因为自动化作业以受过高度训练的高级人力取代了训练不足的半技术性员工。这是一种“质变”，

要求员工从劳力密集的工作转换到脑力密集的工作方式，而不只是减少人力使用的“量变”。而且当企业运用新技术来达到一定产出时，他们所需要的人力将是更昂贵、更重要的高级人力。

无论是技术性或半技术性员工，生产线工人或领薪水的职员，专业人才或基层员工，也无论他们做的是什么形态的工作，基本上都没什么两样。没错，他们的职务、年龄、性别、教育程度不同，但是他们基本上都是人，都有人类的需求和动机。

IBM的创新

我们要再度以一家公司的经验来说明管理员工和工作的基本问题，以及解决问题的原则。我所知道的最佳范例是美国制造计算机和办公室设备的大企业——IBM公司的例子。（部分IBM的故事取自Charles R.Walker和F. L. W. Richardson的Human Relations in an Expanding Company (New Haven:Yale University Press,1948).IBM的管理者会在管理会议上自由地讨论各自领域的工作。当然，对于数据的解释，我文责自负。）

IBM所制造的大部分设备都非常复杂。有些“电脑”中包含了数十万个零件。即使是最简单的IBM产品，例如电动打字机，都是非常复杂的机器。他们制造的所有产品都必然是极端耐用的精密仪器，必须禁得起像打字员或记账机操作员这类不懂机械的非技术性人员粗糙的操作，而

只需要最低限度的维修就能保持运作。

然而这类机器并不是由身怀绝技的工匠制造出来的。没错，如果这些设备要依赖个人技艺来打造的话，就不可能大规模生产，也不可能以顾客负担得起的价格出售。IBM雇佣非技术性的机器操作人员。IBM的经验证明了企业能应用科学管理与大规模生产的原则，来生产小量而多样的复杂精密仪器。例如，IBM有一部电子计算机的特殊机型，可能从头到尾只制造了一个样本。然而IBM将这个独特产品的生产过程分割成几个同类型的工作阶段，因此能运用半技术性员工来进行大部分的生产作业。

但是每一项工作都需要一点判断力，并且让员工有机会调整工作的速度和节奏。

IBM的故事是这样的：有一天，IBM总裁托马斯J.沃森（Thomas J. Watson）先生看到一个女作业员坐在机器旁边无所事事。沃森问女作业员为什么不工作，女作业员回答："我必须等安装人员来更改机器设定，才有办法展开新的工作。"沃森问："你不能自己动手吗？"女作业员回答："当然可以啊，但是我不应该自己动手做这项工作。"沃森因此发现每个工人每星期都花好几个小时等候安装人员。但是，他们只要花几天的时间，就可以训练工人学会如何自己设定机器。于是，他们把机器设定增列为作业员的工作项目。没多久，作业员又增加了一项工作——检查零件成品，因为他们发现工人只要稍经训练，就懂得如何检验

成品。

出乎意料之外，像这样扩大员工的工作内容之后，IBM的生产数量和品质都大幅改善。于是IBM决定有系统地扩大职务内容，把作业方式尽可能设计得简单。训练每位员工都能够兼顾多项作业，而且他们需要完成的工作中，至少有一项工作需要用到某些技能或具备一定程度的判断力，而由于他们必须兼顾不同的工作项目，因此工作的节奏也会有所不同。如此一来，员工就有机会改变工作进度。

这种做法不但令IBM的生产力持续提升，而且也大大改变了员工的态度。事实上，无论是IBM自己人或外界观察家都认为，最大的收获其实是提高了员工对工作的自豪感。

IBM通过实施“工作丰富化”的政策，为半技术性员工开创了新契机。在每个领班的单位中，都设有一名或多名工作指导员，由资深员工担任，他们一方面做好自己的工作，另一方面则协助经验不足的新手学习更高深的技能，解决需要靠经验和判断来处理的问题。这是个备受尊崇的职位，许多人都渴望担任这一职位，而且事实也证明这个职位可以为未来管理者提供绝佳的历练，既训练了人才，又能考验人才，因此IBM不需费太多精力，就可以找到值得提拔的人才，不必再担心新任领班表现不好或无法赢得部属尊敬等问题。然而在其他大多数工厂中，这些都是令管理层头痛的实际问题。而在有的公司里，上任后表现符合理想的领班，甚至还不到一半。

IBM公司的第二个创新似乎一半也是因偶然事件而引发的。几年前，IBM正在开发第一部复杂的新型电子计算机，当时的需求量实在太大了（也有可能是因为花在工程设计的时间比预期中还长），结果在工程设计还没有完全结束前，就必须先展开生产作业，最后的详图设计是由工程师、领班和工人在生产线上共同完成的。但最后的成果显示这个产品的设计非常出色，生产作业不但大幅改善，而且省钱、省时，工人因为参与了产品和生产工作的设计，工作品质和生产力都大幅提升。今天每当IBM要推出新产品或改良既有产品时，都会充分应用从这次研发中学到的经验。他们在设计工程结束前，会指派一位工厂领班担任项目主持人，与工程师及负责生产这个产品的工人一起完成详细设计。该主持人将会在技术专家的协助下，和工人一起规划实际的生产作业，并且安排每个工人的工作。换句话说，工人也参与了产品和生产流程的规划，以及有关自己工作的安排。无论他们把这个方法用在什么地方，结果都会对产品设计、生产成本、生产速度和员工满意度等方面，产生同样的效益。

IBM对于员工报酬和奖励措施，也同样采取非正统的方式。IBM一直采取标准做法：由工业工程师为每项作业设定标准产量，再根据这个标准来制定工人基本工资，超出标准产量的工人则可以获得额外的奖金。后来，IBM在1936年取消了传统的薪酬标准和奖金制度，不再按照单位产量来计算工资，反而直接付工人“薪水”（当然另外还加上加班费、休假津贴等）。工厂中不再由上级制定产出标准，反而由工人和领

班一起规划自己的生产速度。当然，工人和领班都很清楚正常的产量应该是多少，即使是新的生产作业或流程或工作的重大改变，都交由工人自行决定标准产量。IBM再三强调没有标准产量这回事，每个人都在上司协助下，决定对自己最有效、能创造最大产出的工作速度和流程。这种做法带来的一个重要结果是，领班和工人都越来越重视训练，尤其格外重视工作分配的问题。所有IBM人都很清楚，每个人从事任何工作的能力都有极大的差异，即使是非技术性工作也一样。结果，每位领班都努力把每个工人放在最适合的职位上，而工人自己也会努力找到自己能表现最好的工作。

当新措施实施不久，工人的产出立刻上升时，许多质疑这个做法的人（包括许多IBM的员工），认为这完全是工人害怕丢掉饭碗的缘故：毕竟1936年还是经济萧条时期。但是第二次世界大战期间，在大多数产业中，即使以高薪作为奖励，都无法防止生产量滑落，而IBM的员工产出仍然向上攀升，而且一直持续上升。

然而如果不是公司稳定的雇佣政策，员工不会始终维持高产出，更不用说生产效率的持续上升了。而这项IBM最根本的创新措施，早在经济大萧条刚发生时，就已经开始实施。

IBM是一家资本货物生产商，IBM产品的使用者几乎全来自企业界。这样一家公司的雇佣政策照理应该会高度受经济波动的影响，IBM的主要竞争对手在经济萧条时期就大幅缩减雇佣人数。不过，IBM的管

理层却决定维持人事稳定，而且显然只有一个方法可以达成目的：开发新市场。由于IBM成功地找到并开发出新市场，事实上整个20世纪30年代，IBM所雇佣的员工人数一直维持不变，毫无缩减。

结果，IBM的员工完全不担心“太努力反而会丢掉饭碗”，他们不会在产量上自我设限，也不会因为同事的生产量比较高而不满，毕竟公司不会因此就提高标准产量，他们的饭碗也不会因此饱受威胁，因此他们不会抗拒改变。

或许有人会说，IBM借着开发新市场来保障员工稳定的工作，并不能证明什么。因为在20世纪30年代，办公室设备的市场非但没有陷入萧条，反而蓬勃发展。美国政府当时推行的新政需要大量办公室机器，一位华盛顿名嘴还曾经称之为“IBM革命”。除了社会保障、工资和住房管理等新设立的政府机构需要大量办公室机器设备之外，企业也需要机器设备来完成政府要求的建档作业。除此之外，办公室机器的市场趋势长期以来一直强劲上扬，因此即使没有新政，都足以缓和经济萧条带给IBM的冲击。

不过尽管美国政府推出新政，长期市场趋势也十分有利，许多IBM的竞争对手在经济萧条中仍然饱受重创。一位IBM主管的论点颇有几分道理：“说我们在经济萧条时期之所以能够维持雇佣人数是因为公司成长，其实是不正确的。公司成长是因为我们承诺要努力保住员工的工作，因此必须想办法为既有产品寻找新的使用者和新的用途，也必须找

到市场上未满足的需求，并且发展新产品来满足这些需求；同时，我们也不得不开发国外市场，努力提高出口销售量。我相信，如果不是因为我们在经济萧条时期，致力于维持稳定的雇佣政策，我们今天不会成为全世界首屈一指的办公室设备制造公司和外销厂商。”他接着又说，“的确，我有时候不禁好奇，那时候如果有人劝我们致力于持续提升雇佣人数，IBM的发展是不是会更好。”

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第20章　雇佣整个人

管理员工和工作的三个要素——把员工当成资源——人力资源和人的资源——生产力是一种态度——需要用别的东西来替代恐惧——员工和群体——只有人才会发展——企业对员工的要求——“一分辛劳，一分酬劳”的谬误——员工接受改变的自愿性——员工对企业的要求——经济层面——企业和员工对工资的看法——利润的双重意义

最后还有经济层面要考虑，企业既是创造财富的社会机构，也是员工生计的来源。也就是说，在管理员工和工作的时候，我们必须调和两种不同的经济体系。一种把工资当成本，另一种则把工资当收入，两者彼此冲突，必须加以调和。而企业的基本要求是获利，在这方面，和员工之间也会出现问题。

把员工当成资源

如果我们把员工当成资源，认为这个资源除了是“人”以外，和其他资源没有两样，那么就好像我们把铜或水力当成特殊资源一样，我们必须找出运用人力资源的最佳方式。从工程观点来看，企业应该先考虑人力资源最大的长处和弱点，并据此建立最适合人力资源特性和限制的工作组织。人力资源有一种其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想像的能力。事实上，这是人力资源惟一的特殊优越性；在其他方面，无论是体力、手艺或感知能力上，机器都胜过人力。

但是我们也必须把工作中的人力当“人”来看待。换句话说，我们也必须重视“人性面”，强调人是有道德感和社会性的动物，设法让工作的设计安排符合人的特质。作为一种资源，人力能为企业所“使用”，然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的分别。人具有许多独一无二的特质。和其他资源不同的是，人对于自己要不要工作，握有绝对的自主权。专制的领导者常常忘了这点。杀死抵抗分子无法完成工作，因此，应该设法改变工作动机。

第二次世界大战结束后，在马歇尔计划赞助下，欧洲技术人员和管理人员组成了几百个访问团到美国来研究生产力提升的原因，他们所完成的报告正充分说明了以上的观点。最初访问团预期生产力提升的主因在于所采用的机器、工具或技术，但是他们很快发现这几种元素和美国的高生产力没有什么关系，反而是生产力提升背后真正的因素——管理者和员工的基本态度——所带来的结果。他们一致的结论是：“生产力是一种态度。”（详情请参见我的文章，"Productivity Is an Attitude"in the April,1952，刊登于Nation's Business。）换句话说，员工的工作动机决定了员工的产出。

对今天的工业界而言，这个观点尤其重要。因为恐惧——产业工人传统的激励因素，在现代西方国家已经基本不复存在。恐惧的消除是由工业化产生的财富增长的主要结果。在一个十分富裕，甚至向失业者提

供生活费的社会中，恐惧已失去了它的激励作用。剥夺管理层利用恐惧作为威胁的武器，曾经是工会的主要目的。毫无疑问，工人对这种武器的抵制是推动工会运动的主要力量。

恐惧不再是员工工作的主要动机，其实有莫大的好处。由于恐惧的威力太强大，除非在紧急状况下，不宜轻易动用。更何况我们经常都误用了恐惧。当面临共同威胁时，团体中每一分子反而会团结在一起。英国人在敦克尔克大撤退之后的表现就是最好的例证，共同的危险是激发英国人奋发图强的最大力量。但是对团体中某个特定人物心生恐惧则会导致分化，削弱团体的力量，无论是运用恐惧为手段的人还是受到恐吓的人，都变得腐化堕落。因此不再把恐惧当做工作动机，实在是一大成就，否则根本不可能在工业社会中管理员工。

但是，单靠消除恐惧，并不能激励员工，只是制造了一段真空，这和某些人际关系专家的说法恰好相反。我们不能理所当然地认为，既然员工不再恐惧，他们工作的动机自然会提升。我们必须主动创造正面的诱因来取代恐惧。这是管理者今天所面对的最核心、最困难也最紧急的任务。

此外，人类有办法控制自己究竟要把工作做到多好，以及做多少工作，也就是控制生产的品质和数量。他积极参与整个流程，而不像其他资源都只是消极参与，针对预设的刺激被动地给予预设的反应。

在彻底机械化的作业中，生产速度和品质表面上似乎完全由机器决定，实际上工人才握有决定性的控制权。我们几乎不可能找出人力之所以能击败机器的真正原因，但是正如同拉丁谚语所说，即使拿耙子大力铲除人性，人类的本性仍然坚定不移。在并非由半技术性操作员照管半自动化机械的作业中，换句话说，在所有具备了文书、技术、专业或管理性质的工作中，人都掌握了绝对的自主权。

新科技的发展更助长了这种情况。工厂中不再有人负责“照管”机器，处理与装填物料、启动和关闭机器等半技术性机器操作，全都改由机器自行控制。结果，工人不再按照机器的步调来工作，反而负责设定机器的工作步调，通过对机器的设定、指令和维修，决定机器该做什么，以及做到什么地步。工人握有完全的控制权，由于生产流程已经整合，每一位工人控制自己这部分工作的方式形成了整个生产作业的绩效。在现代的大规模生产和流程生产作业中，工人的参与是根本要素，很可能也是最关键的控制因素。

人类在群体中工作，也组成工作的团队。无论群体是如何形成或为何形成，每个团体形成后，都会很快把重心放在必须完成的任务上。群体关系会影响任务，而任务也会回过头影响群体中的人际关系。同时，人类终究还是各自独立的个体，因此在工作组织中，群体和个人之间必须保持和谐。

也就是说，工作的组织方式必须设法让个人所有的长处、进取心、

责任感和能力，都能对群体的绩效和优势有所贡献。这是组织的首要原则，事实上，这也是组织开宗明义的目的。传统汽车装配线的工作方式并非如此，正足以证明我们到目前为止，还不懂得如何管理员工及工作。例如，有办法多装几片挡泥板的工人不见得因此帮了生产线上其他同事的忙。相反，他的高效率只会给旁边的同事带来压力（这位同事可能紧接着负责为汽车装上保险杠）和困扰，打乱了同事的工作步调，造成他的工作负荷过重，或手边的工作增加太快，以至于物料供应不足，最后导致同事绩效不佳，产出减少。这样其实违反了伦理规范，一个人的能力增强居然会形成自己和同事的一大威胁，真是罪孽，也是很糟的工程规划。

最后，人力资源和其他资源不同之处在于，一个人的“发展”无法靠外力来完成，不是找到更好的方法来运用既有特性这么简单。人力资源发展代表的是个人的成长，而个人的成长往往必须从内在产生。因此，管理者的工作是鼓励并引导个人的成长，否则就无法充分运用人力资源的特长。

换句话说，管理者应该设法挑战员工。最违反人力资源本质的莫过于试图找出“一般员工”的“平均工作量”。这个观念完全出自未经证实的心理学理论，把学习速度和学习能力画上等号，同时还认为员工越是无法掌控自己的工作，在工作上参与得越少，生产力就会越高，完全误解了人力资源的本质。这种平均工作量的观念不可避免地认为，平均工作

量就是除了身心障碍者之外，任何人都能完成的工作量，把勉强达到正常标准，却不见得适合或喜欢这份工作的员工拿来当做绩效标准。把运用人力的工作变得不需要技能、努力或思考，结果工作无法提供任何挑战，员工即使技能高强、工作动机强烈，也和傻瓜没有两样。

正如同IBM的故事所显示，上述观念呈现了很糟糕的工程规划，造成绩效标准不断降低，不但不能提升整个工作团队的绩效，也破坏了人力资源的生产力。人的本性就追求最好的表现，而不是把表现最差的员工变成所有人的榜样。

企业对员工的要求

如果我们把焦点转到企业和员工对彼此的要求上，那么首先要提出的问题是：企业为了完成工作，必须对员工有什么要求？

这个问题的标准答案是："一分辛劳，一分酬劳。"不幸的是，没有人有办法算出多少辛劳拿到多少酬劳才算公平。这种说法真正的问题在于企业对员工要求的东西太少，而且提出的根本是错误的要求。

企业必须要求员工的是，员工应该主动积极，以企业目标为努力的方向。如果我们真的只是"雇佣人手"，那么我们就能要求一分辛劳，一分酬劳；如果我们真的能购买劳动力，那么就能用任何计价单位来购买，然而法律规定"员工并非交易的商品"。正因为员工也是人，所以根本不可能有公平的劳动力付出这回事。这是消极顺从——是人类这一特

殊资源所无法给予的。

如果企业真的想要有所获，就必须要求员工不只公平地付出劳动力，而且应该积极奉献。不能只是看到员工默默顺从就罢了，而必须建立积极的团队精神。

在大规模生产单一零件和将零件组装成多种产品时，以及在流程生产和自动化作业中，这点都很重要。因为这些生产系统几乎都要求每位员工负起行动的责任，原因很简单，每个人执行工作、进行生产作业和维修设备的方式几乎控制和决定了整体产出。不管有意无意，“一分辛劳，一分酬劳”的论调都假定在生产系统中，工人完全听命行事，也假定用铁锹挖沟的工人代表了最先进的生产技术。因为对挖沟技术而言，“一分辛劳，一分酬劳”可能不是太糟糕的口号，但也正因为如此，挖沟是毫无生产力的技术。对于任何更先进的技术而言，这句口号就完全不适应。对于日新月异的新科技而言，更是极端荒谬的说法。

企业期望员工不只是被动接受劳动力工作，而必须主动承担达成经营绩效的责任。而且正因为这个要求远高于原先的要求，我们很可能得以实现目标。因为要求越高，表现越好，是人的特性，因此员工能发挥多大的生产力，有很大部分取决于企业对他们的要求有多高。

企业对员工还必须有第二个要求：员工必须愿意接受改变。创新是企业的必要功能，也是企业的重要社会责任。然而，员工必须愿意改变

他们的工作、习惯和群体关系，企业才能不断创新。

人类改变的能力比其他动物都强，但却不是毫无限制。首先，人类的学习速度惊人，但（在生存竞争中，十分幸运的是）忘掉所学的能力却比较差。今天我们明白，学习能力不会随着年龄增长而消失，但是每个人学得越多，就越难忘掉所学。换句话说，我们之所以不容易忘掉所学，以至于无法快速学习新事物，主要因素是经验，而非年龄。要克服这个问题，惟一的办法就是学习如何忘掉所学，因此必须通过知识的获得来学习，而不是只靠经验来学习；必须有“教学”计划，今天许多典型的训练计划往往把员工变得不知变通，缺乏弹性，只传授做生意的花招，而不要求全盘理解。当员工需要具备的技能和知识水准都越来越高时，企业也必须训练员工学习和抛掉所学的能力。

改变不单单是思维上的历程，也是心理历程。许多工业心理学家一口咬定拒绝改变是人的天性，其实是不正确的。相反，天地万物之中，最喜欢求新求变的莫过于人类。但是人类必须在适当的条件下，才能做好心理准备，迎接改变。首先，改变必须看起来很合理，还必须能改善现有状况，但又不能太快或进行太大的改变，以至于铲除了所有能让一个人感到熟悉自在的重要元素——包括他对工作的理解、和同事的关系、对技能的概念、在同行间的声望和社会地位等。如果改变不能明显加强员工心理上的安全感，就必然会遭到抗拒。由于人生苦短，而且天有不测风云，所以人总是非常缺乏安全感的，因此企业一方面要求员工

具备改变的能力，另一方面也必须积极采取行动，帮助员工建立改变的能力。

员工对企业的要求

许多人都误用“公平的报酬”这句话来说明员工对企业的要求。对企业有所要求的员工是完整的个人，而不只是个经济单位。他是基于一个人、一位公民的身份，来提出超越经济报酬的要求。他要求能够通过工作，在职位上发挥所长，建立自己的地位；他要求企业履行社会对个人的承诺——通过公平的升迁机会，实现社会正义；他要求从事有意义的严肃工作。此外，员工对企业最重要的要求还包括：建立高绩效标准、具备组织和管理工作的高度能力，以及能明确表达对于良好工作表现的关注。

尤其在自由社会中，员工既身而为人，同时也是社会公民，自然对企业带来限制。企业雇佣员工时，虽然雇佣了他整个人，却无权完全支配他。由于企业只能满足社会的部分需求，因此也只能控制社会成员（公民）的一部分。企业绝对不能变成“福利公司”，企图包办个人生活的所有领域，无论就个人对企业的要求或企业提供的满足而言，企业的角色都必须局限在社会的基本机构上。要求员工对企业绝对忠诚，就好像企业承诺对员工负起百分之百的责任一样，都是不对的。

经济层面

最后，还有一大堆问题都源自经济领域。（关于经济层面更完整的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society）(New York:Harper & Brothers,1950)及我的文章"The Employee Society"，刊于American Journal of Sociology ,January,1953.）

企业生存于两种经济体系中，一种是外部体系，一种是内部体系。企业内部的经济体系能动用的总额（最重要的是支付员工薪资）取决于企业产品在外部经济体系中的收益。

然而，企业内部的经济体系却不采用市场经济模式，而采用“重新分配”模式，全体产品会按照预设的公式分配给企业成员。无论市场经济或计划经济，都是基本的经济形态，但是只有在企业中，两者的关系才如此密不可分。企业管理层必须努力追求更高的收益，也就是必须提高生产，而员工注意的焦点却是，无论总产出有多少，怎么样才能分到更大的一杯羹。约翰L.刘易斯和矿工工会对于煤炭市场日益缩减的情况完全视若无睹，就是个极端的例子。他们感兴趣的只是如何在这块越来越小的饼中，分到更大的一份。尽管这是极端的例子，却也代表了员工典型的态度——的确，这种态度几乎是不可避免的。在企业外部，经济是最重要的考虑。在企业内部，所有的考虑都是基于权力平衡和权力之间的关系。

对企业而言，必须把薪资当做成本。对员工而言，薪资是收入，是个人或全家生计的来源。对企业而言，工资必须按照单位产量来计算；

对员工而言，工资是他和家人生存的经济基础，因此其意义远超过单位产量。因此两者之间有基本的分歧：企业需要为薪资负担保留变通的弹性，个人所重视的却是稳定可靠的收入，依据的是个人工作意愿，而不是经济状况。

最后，利润其实有双重意义。对企业而言，利润是维系企业生存所必需的；对于员工而言，利润是别人的收入。企业的获利能力居然决定了他的饭碗、他的生活、他的收入，对他而言，是屈从于外来统治，即使不是“剥削”，也是专制的做法。

一般人普遍认为，反对利润即使不是左翼分子的教条和煽动下的产物，也是现代工业社会的现象。这种说法真是大错特错，因为这个趋势要远远回溯到几百年前现代社会萌芽之初。欧洲工人对“资本主义剥削者”和“牟利者”的憎恨，乃源自于15世纪佛兰芒或佛罗伦萨纺织工人对商人牟取暴利的不满。现代社会不但没有加重这种敌意，反而缓和了工人的不满。难怪越是工业化的地区，工人就不那么激进，对管理层、企业和利润也没有那么大的敌意。

但员工对利润的敌意仍然是一大威胁。工业社会的生存有赖于企业获得充足的利润。在这样的社会中，大多数公民和有投票权的人都是受雇的员工，因此反对利润会形成一大威胁。这也是为什么产业国有化会成为这么强而有力的论点，因为倡议者认为如此一来，将可以消除工人对于利润的敌意。我相信，第二次世界大战后，当英法推动产业国有化

后，发现工人反对国营事业获利，正如同他们当初反对“资本家”获利一样（甚至反对得更厉害），真是对国有化美梦致命的一击。

企业必须有充足的利润，才能经营——这是企业最重要的社会责任，也是企业对自己、对员工的首要义务。因此，企业管理者必须想办法说服员工利润的必要性，即使不是为了个人利益或公益。

对于这样一个庞大的主题，本章虽然只描述了粗略的轮廓，却也足以显示管理员工和工作都需要原则。单单“懂得处理人的问题”显然还不够。事实上，这方面的能力根本毫不相干，单靠技术也不够，我们需要的是基本观念。

这些观念的基本原则很清楚：必须先假定每个人都想工作，不能假定他们没有工作意愿，这和我们对人性的理解不符。如果不工作的话，大多数人都会面临精神和身体的崩溃瓦解，少数的人能保持完好无恙，是因为他们的内在资源能让他们自己创造工作。从一开始就假定人们不想工作，将导致员工和工作的管理变得毫无希望可言。

因此，管理层的任务是激发员工的工作动机和参与感，唤起他们的工作欲望。要达成这个任务，我们到底已经具备了哪些基本概念、工具和经验呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第21章　人事管理是否已告彻底失败

人事管理和人际关系——人事管理究竟有何成就——它的三个基本的错误概念——人际关系理论的真知灼见——人际关系理论的限制——“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念——它的基本概念——它在全球范围内的影响——自20年代早期以来这种概念已显僵化——它的两个盲点——"c.a.t."还是“猫”——“计划与执行的分离”——科学管理和新技术——人事管理是否已彻底失败

我雇佣了2300个工人，从事非技术性装配作业，其中大多数是女工。烦请尽快寄给我适当的人事政策，并附上您的费用明细。

有一段时间，我一直把这封信当成玩笑（尽管是无心的玩笑）。但是近来我才领悟到，真正的笑柄其实是我。我开始怀疑，写信给我的那位总裁很像是安徒生童话《皇帝的新装》中的那个小孩，当其他人都假装看得见统治者的新衣时，只有这个天真无邪的孩子大声说，皇帝根本什么也没穿。

今天许多组织的管理方式本质上都非常机械化，确实可能通过邮寄方式来传授。两个通行的员工管理观念——人事管理和人际关系——把管理员工和管理业务视为相同的任务。管理员工和工作几乎不需要在企业经营方式上有任何改变，而且需要的工具和观念似乎适用于任何企业。

人事管理和人际关系的领域一直进展缓慢，缺乏新思维和新建树，显示这种做法或许不见得正确。在整个管理领域中，投入最多人力和精力的领域莫过于人事管理和人际关系。人力资源部门快速成长，而且部门中不乏拥有博士学位、配有计算机的研究人员。在每一所大学中，数以百计的学者都在讲述、研究和搜集这方面的资料。的确，这个领域已经衍生出许多新学科——例如工业心理学、工业社会学、工业人类学、工业关系、人力资源管理等，而且产出许多深具原创性的论文，他们出版书籍、举办会议，同时还有数十本杂志致力于探讨这方面的议题。不管是美国播种者协会或舒城商会，任何自尊自重的商业组织在举办研讨会时，都至少会有一场演讲探讨如何管理员工的问题。

那么，这么多聪明优秀的人才投入这么大的精力后，产生了什么成果呢？

人事管理始于第一次世界大战时，是为了雇佣和训练大量新劳工来从事战时生产活动，并支付他们薪资，而诞生的新领域。第一次世界大战距今已经35年，然而今天我们所知的人事管理却和20世纪20年代没有什么两样，我们所采取的做法都是当年他们开始实施的做法，尽管有一点改善，但其他则乏善可陈。举例来说，今天随便找一本有关人力资源管理的教科书，里面所谈的内容（除了关于工会关系的那一章之外），几乎都可以在人事管理理论的创始者之一托马斯·斯帕茨（Thomas Spates），于20世纪20年代初期所发表的文章和论文中找到。我们只是

添油加醋地增加了一些人道主义的辞藻，就好像一个蹩脚的厨师在已经煮得过烂的甘蓝菜上，又加上浓稠的酱汁。

人际关系的领域也出现了同样的知识荒原——虽然这个领域的活动可能更多。人际关系也发源自第一次世界大战，但花了更长的时间才发展成熟，而终于在26年前，哈佛大学的梅奥和同事于1928年进行的霍桑实验中开花结果。哈佛小组在霍桑的研究报告迄今仍然是这个领域中最先进、完整和出色的论述。的确，后来有数不清的产业界、工会和学术界的人士试图进一步发展他的理论，而究竟是澄清了原来的见解还是混淆了原来的见解，这是可商榷的。

当然，新奇不见得代表健全。不过，要求任何新学说在萌芽之初就好像刚出水的维纳斯般完美无瑕，几乎是不可能的事。要经过几十年的时间，才能在第一代思想家所奠定的地基上盖起高楼大厦，因此不可能寄望两个新学说一诞生就呈现成熟的面貌。我们真正质疑的是，人力资源管理和人际关系的领域多年来鲜有新的建树，原因并不在于最初的地基不够稳固。

人事管理究竟有何成就

我们不难看出人事管理的限制为何，事实上，大多数人事管理人员都承认这些限制。人事管理人员经常都担心无法证明他们对公司的确有贡献，因此拼命想出各种“花招”，给主管留下深刻印象。他们不断抱怨

在公司里没有地位，因为人事管理大体上用到的是一堆次要的、彼此没有什么关联的工作技巧。有些爱耍嘴皮子的人还故意说，把所有既和人的工作无关、又不属于管理领域的事情全都拿来拼凑在一起，就形成了所谓的“人事管理”。

不幸的是，这类嘲弄并不是完全没有道理的，因为人事管理构思下的员工和工作管理，包含了一部分档案管理员的工作，一部分管家的工作，一部分社会工作人员的工作，还有一部分“救火员”的工作（防止或解决劳资纠纷）。而人事管理人员典型的工作内容——安全措施、养老金计划、提案制度、人事聘用和处理工会投诉等，都是需要有人负责，却吃力不讨好的杂务。尽管如此，我仍然怀疑是否应该把这些事务全都放在同一个部门中，因为如果你看到典型的人力资源部门组织图或人力资源管理教科书的目录，一定会觉得这真是一盘大杂烩。既不是把执行业务的相关技能组合在一起，也并非基于要在管理者的工作内容或业务流程中联结相关工作，以形成特定阶段的功能。

这些活动本身都只需要中等的管理能力就已足够，对于企业经营也不会产生重大影响，把这么多活动全塞在一个部门，并不会因此就使这个部门变成能派代表参与经营团队，或需要高层主管来管理的重要部门。因为只有这个部门的“本质”（它所从事的业务，以及对于企业经营的影响）才能决定它是否为重要部门，或是否应该由高层主管负责管理。

即使这些事务全都妥善地纳入同一部门的管辖范围中，仍然对于管理员工毫无助益，甚至和许多人事管理领域该完成的工作毫不相干。例如许多人都提到，一般而言，人力资源部门通常无权参与管理企业最重要的人力资源——管理者，也回避了员工管理中最重要的两个领域——工作组织以及如何组织员工来完成工作，只是接受了既有的状况。（当然也有例外，其中一个著名的例子是西尔斯的人力资源部门，但是西尔斯的人力资源工作并非从人事管理着手，而是从管理者的管理起步，也就不足为奇了。）

人事管理之所以毫无建树，原因在于三个基本误解。（对此，人事专家之一Douglas McGregor近期有更卓越的分析,他是安提克学院的院长。其论文Line Management's Responsibility for Human Relations (American Management Association,Manufacturing Series Number 213,New York,1953)及管理者之必读。）首先是假定员工不想工作。正如同道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）所指出的，他们认为“工作是员工为了获得其他的满足而不得不忍受的惩罚”，因此强调从外部获得工作以外的满足。其次，人事管理的观念认为管理员工和工作是专家的工作，而不是管理者的职责，正充分显示幕僚观念所引起的混淆。的确，所有的人力资源部门都很喜欢讨论应该教育运营主管如何管理员工，但是却把90%的预算、人力和精力花在由人力资源部门构思、拟订和实施的计划上。例如，关于人事管理最好的一本教科书（Personnel Administration by Paul Pigors and Charles A.Myers (New York:McGraw-

Hill,1947).）开宗明义就谈到，人事管理工作最重要的两个任务就是向运营主管建议，以及诊断出组织是否具备高效能团队的稳定度和士气。但是接下来，这本厚达321页的教科书会花301页的篇幅来谈由人力资源部门组织推动的计划。

事实上，这要不然就意味着人力资源部门不得不侵占了运营主管的功能和职责（因为不管头衔是什么，掌握了经营权的人就是“老板”）；要不然就意味着运营主管出于自卫，只好把人力资源部门的权责限制在处理杂务上，也就是处理与管理员工和工作不相干的事务上，难怪后者已几乎成为普遍的趋势。

最后，人力资源部门往往扮演“救火员”的角色，把“人力资源”视为会威胁到生产作业平稳顺畅的“头痛问题”。人事管理从一开始就出现这样的倾向，但是20世纪30年代美国的工会运动却将之变成主流。可以说，许多人事管理人员在潜意识中总是和麻烦脱不了关系。有一位工会领袖谈到一家大公司的人力资源部门时说的玩笑话其实有几分道理：“那些家伙应该减薪10%，缴给工会；但是对工会而言，他们仍然只是领周薪50美元的小职员。”但是如果人事管理始终聚焦在问题上，就不可能做好员工与工作管理。即使把焦点从“救火”转移到“防火”上，都还不够。IBM的故事清楚地显示，对于员工和工作的管理必须把重心放在积极方面，以企业的根本优势与和谐为基础。

人际关系理论的真知灼见和限制

有关管理员工和工作的第二个通行的理论——人际关系理论，是从正确的基本观念着手：每个人都想工作，管理员工是管理者的职责，而非专家的职责。因此，这项工作绝不是汇集不相关的活动。这项工作是基于一种深刻的见解——这种见解可以归纳为一句话：我们不能只“雇佣一只手”。

人际关系理论认识到人力资源是一种特别的资源，并且大力强调这个观点，反对把人看成机器，好像“投币自动售货机”一样，会自动对金钱刺激有所反应。由于这个理论，美国管理界了解到，管理人力资源需要有明确的态度和方法，这是很大的贡献。最初人际关系只是一股庞大的自由化潮流，卸下了企业经营层戴了一个世纪的眼罩。

然而至少以目前的形式而言，人际关系理论大体只发挥了消极的作用，让企业管理者免于受到错误观念的支配，但却也未能成功地以新观念取而代之。其中一个原因是相信“自发性的动机”。人际关系专家似乎认为：“只要消除恐惧的心理，员工自然就愿意工作。”当企业主管仍然认为只有恐惧可以驱使员工工作时，这个观念有很大的贡献。更重要的是，它隐约攻击了人们不想工作的假设。然而我们也知道，单单消除错误的工作动机还不够，人际关系理论还没有提出什么积极的工作动机，只是泛泛而论。

人际关系理论也没有把重心放在工作上。积极的工作动机必须以工作和职务为核心，然而人际关系理论却把焦点全放在人际关系和“非正

式团体”上，把着眼点放在个人心理学，而不是针对员工和工作的分析上。结果，他们认为员工做的是哪一种工作根本无关紧要，因为只有他和同事的关系才能真正决定他的态度、行为和工作效能。

他们最喜欢说：“快乐的员工就是高效率、有生产力的员工。”尽管这是句隽永的警语，却只说对了一半。创造快乐根本不关企业的事，企业的任务应该是制造和销售鞋子，更何况员工也无法单从抽象概念中得到快乐。

虽然人际关系理论强调人的社会性，却拒绝接受一个事实：有组织的团体不只是个人的延伸，而有其本身的关系，包括真实而健康的权力问题，还有客观的愿景和利益上的冲突，而不只是个性的冲突，换句话说，这些都涉及政治的范畴。从哈佛大学人际关系学院早期论述中所展现的对于工会近乎恐慌的惧怕，正说明了这点。

最后，人际关系理论对问题的经济维度缺乏了解。

结果，人际关系理论很容易变为一些口号，而没有真正的组织管理政策。更糟的是，由于人际关系理论从一开始就试图让“适应不良”的个人能适应“现实”（总是假定为合理而真实的现况），因此整个观念都带有强烈的人为操纵倾向，人际关系理论面临的严重危险是，有可能退化成新的弗洛伊德式家长作风，仅仅充当合理化管理者行动的工具，被管理者拿来“推销”他们所采取的做法。难怪人际关系理论总是大谈“培养

员工责任感”，却很少讨论他们的责任，拼命强调让员工“感到受重视”，却很少谈到如何让员工和他们的工作具有重要性。当我们从一开始就假设某个人必须予以调整时，我们就会寻找能控制、操纵与出卖他的方式，而且我们会否认自己有任何地方需要调整。事实上，今天在美国，人际关系理论之所以大行其道，可能反映出人们误以为它是哄小孩的糖果，误用人际关系理论把所有对于管理层和管理政策的抗拒都解释为非理性和情绪化的行为。

这并不表示我们必须放弃人际关系理论。恰好相反，这方面的真知灼见为管理“人”的组织奠定了重要的基石。但它仍然不是大厦，而只是其中的一块基石，大厦的其他结构仍然有待建造，需要的不只是人际关系，必须超越人际关系理论。我这么说的时候，是对开创人际关系理论的先驱充满了敬意的（事实上，我自己也是他们的信徒），但尽管他们有伟大的成就，却还不够。

“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念

每当讨论到员工和工作的管理时，几乎都会提到人事管理和人际关系，这也是人事部门关心的事情，但却不是美国产业界实际拿来管理员工和工作的根本观念。真正的根本概念是科学管理。科学管理把焦点放在工作上。有组织地研究工作，把工作分解成最简单的元素，以及针对每一个元素，有系统地改善员工绩效，才是科学管理的核心做法。科学管理既有基本概念，也有容易应用的工具和技巧，因此不难证明其贡

献：科学管理所达成的高产出是显而易见、可以清楚衡量的。

的确，科学管理是有关员工和工作的系统化科学，可能是自《联邦论》以来，美国对西方思想最伟大而持久的贡献。只要工业社会还存在一天，我们永远不会忘记：我们能有系统地研究、分析人类的工作，并且通过研究工作的基本元素而改善人类的工作。

就好像所有伟大的见解一样，科学管理本身非常单纯。人类已经工作了数千年，期间不停地探讨如何改善工作，但是在泰勒于1885年开始分析工作之前，没有什么人曾经有系统地分析工作。大家都视工作为理所当然，而一般人通常都不会认真看待被视为理所当然的事情。因此科学管理打破了传统思维，非常有先见之明。如果没有科学管理，就不可能研究工作中的人；如果没有科学管理，我们在管理员工和工作时，绝对不可能超越善意、劝诫和“加油”的层次。尽管科学管理所下的结论暧昧不明，但其根本见解却为这个领域奠定了重要的基石。

这是风行全球的美国观念，从印度到阿根廷、瑞士，都在实践科学管理。德国人甚至从中发展出伪形而上学，他们称之为“合理化”。世界各地批评美国的人都认为，如果他们抨击科学管理，就是在攻击“真正的美国”。

第二次世界大战后，当我们开始协助西欧国家改善生产力时，我们以为这代表输出美国的科学管理方式。我们拼命宣扬“生产力是一种态

度”的观念，强调大规模销售、资本投资和研究的重要性，实际上只是派遣了大批配备了科学管理工具、深受科学管理哲理影响的工程师到欧洲去。尽管欧洲工业家对于大规模销售、资本投资和加强研究等建议都充耳不闻，却欣然接受科学管理的方法，因为他们和其他国家的工商界人士一样，误以为科学管理是美国工业成就的精髓所在。

然而，科学管理也已经有很长一段时间都在原地踏步了。科学管理是管理员工和工作的做法中，最古老的一种方法，在19世纪末和工程学一同兴起，但是也最早变得了无新意。1890~1920年，科学管理领域中诞生了一个接着一个出色的新观念，一个接着一个有创意的思想家——包括泰勒、法约尔、甘特、吉尔布雷思夫妇等。但是在过去30年，除了在越来越狭隘的专业领域中产出一堆有关科学管理技巧的无聊论述外，科学管理可以说没有新的贡献。当然还是有例外，尤其是吉尔布雷思夫人和已故的霍普夫（Harry Hopf）。但是整体而言，在如汪洋般浩瀚的论述中，真正能提出新见解的作品寥寥无几。当然多年来，科学管理方式经过了大幅改良和修正，然而有关科学管理最成熟有力的论述，仍然是泰勒1912年在美国众议院特殊委员会中发表的证词。（Reprinted in Scientific Management by Frederick Winslow Taylor (a collection of Tayor's most important papers); New York:Harper & Brothers (latest edition 1947).）

原因在于，尽管科学管理非常成功，却未能成功解决管理员工和工

作的问题。正如同历史上其他新观念的发展过程，科学管理的见解其实只有一半是真知灼见，其中包含了两个盲点：一个是工程上的盲点，另外一个则是哲学上的盲点。科学管理所未能见的和它所看到的一样重要，的确，如果我们不能学会看清科学管理的盲点，我们甚至可能无法受惠于科学管理的真知灼见。

科学管理的第一个盲点是，认为我们必须将工作分解为最简单的各部分动作，我们也必须把工作组织成一连串个别动作的组合，而且如果可能的话，由一位员工负责执行一个动作。泰勒本人很可能明白整合的必要性，霍普夫当然也肯定看到了整合的必要性，但是几乎其他所有相关论述的作者和科学管理的实践者都认为，个别的分解动作是良好工作组织的根本要素。

这是错误的逻辑，把分析的原则和行动的原则混为一谈。分解和组合是截然不同的两件事，把两者混为一谈简直毫不科学。因为科学在萌芽之初就了解到，尽管分类非常重要，我们却无法通过分类，了解被分类事物的本质。

认为工作分解后就能产生最佳绩效，在工程上也是很糟糕的见解。

关于这点，最好的证据就在于应用科学管理观念而达到的最大成就：字母表。字母表的发明人是3500年前阿拉伯贸易城中一位名不见经传的小职员，他永远也不可能获颁国际管理协会的金质奖章；但是他从

当时人们书写时用到的数以千计的象形文字、符号、音节记号、语音标记中，分析出其中最基本、单纯而标准的元素，并且代之以24个足以表达所有声音、文字和思想的符号，这是最高层次的科学管理。然而，如果只因为英文中“猫”（cat）这个字，是由c、a、t三个字母拼成，因此当我们提到cat时，就必须逐字读出c-a-t的字母发音，那么字母的发明不但毫无用处，而且会形成沟通上的一大障碍。

要把字母整合成单词并不简单。即使很笨的孩子通常都可以学会认识字母，但即使对很聪明的孩子而言，要从认识c-a-t三个字母，直接跳到能念出cat，仍然不是件容易的事。的确，几乎每个有阅读障碍的小孩，问题都出在如何把字母整合为单词；很多人从来都学不会拼字，但却通过学习象形文字和表意文字，而非字母，学会了辨认一般单词和音节。

最后，把工作分析和工作中的动作混为一谈，其实是误解了人力资源的特质。科学管理试图组织人的工作，但却不经验证，就假定人只是机械工具（虽然是设计不良的工具）。

我们必须把工作分解成各部分的动作，完全是正确的做法。通过改善个别员工的作业方式，将能提升工作绩效，也绝对正确。但是，如果认为越把工作局限于个别动作或操作上，员工的工作绩效就会越好，那么就不对了。即使对机器工具而言，都并非如此，把这种主张用在人身上，就更荒谬了。人并不擅长个别动作，如果把人当成机器工具，那么

人类就是设计拙劣的机器。我们姑且先抛开所有关于人的意志、个性、情感、嗜好、心灵的考虑，只把人当成生产资源，而且只从工程师的角度来看产出和投入，那么我们别无选择，只好接受一个事实：人的特殊贡献往往在于人能够完成许多不同的动作，具备整合、平衡、控制、衡量和判断的能力。我们必须分析、研究、改进个别的操作，但是只有当工作不是由机械化的个别作业所组成，能够发挥人的特质时，才能有效地运用人力资源。

第二个科学管理的盲点是“区分计划和执行”——科学管理的重要信条之一。于是，健全的分析原则再度被误认为行动原则，但是除此之外，区分计划和执行反映出一种模糊而危险的精英哲学观，通过垄断这种神秘的知识，而掌握了操控无知平民的权力。

泰勒最重要的见解之一，就是发现计划和执行截然不同，他强调在实际执行之前，如果能规划得越周详，那么工作就会变得更容易、更有效，生产力也越高，这个发现对于美国工业发展的贡献更甚于秒表或有关时间与动作研究的贡献，整个现代管理的结构也都奠基于此。今天，我们能够郑重地讨论目标管理，其实也正是因为泰勒发现计划是工作中一个独立的环节，而且强调计划的重要性。

但是，在分析工作时，将计划和执行区分开来，并不表示计划者和执行者必然是不同的两群人，而且产业界也不应该把人区分为两类：由少数人决定有哪些工作需要完成，同时设计工作，设定工作步调、节奏

和动作，并且发号施令，其他多数人则听命行事。

计划和执行是同一项工作的两个不同部分，而不是两项不同的工作，必须两者兼顾，才能有效完成工作。一个人不可能把所有的时间都拿来规划，一定至少会担任一部分执行工作；一个人也不可能永远都在执行，如果不稍稍规划一下自己的工作，即使是最机械化和重复性的例行杂务，员工可能都无法掌握得很好。主张把两者分开，就好像要求应该由不同的身体来担负食物吞咽和消化的功能。为了充分了解这两种人体功能，我们必须把吞咽和消化的过程分开来研究，两种功能需要不同的器官，会产生不同的疾病，并且由人体的不同部分来执行。但是同一个身体需要兼具这两种功能，才能吸收到营养，就好像工作也必须兼具计划和执行两个方面一样。

泰勒把计划和执行区分开来，这特别是美国，而且是19世纪晚期的作风，承袭了我们最古老的传统：早期清教徒在新英格兰的神权统治，将马瑟父子的牧师精英观念披上了现代的外衣，但是内涵却几乎丝毫不变。泰勒就好像清教徒牧师一样，根据他的演绎，负责规划的精英拥有天赋的统治权。难怪今天有人将这种统治权解释为“管理层的特权”。

将计划和执行区分开来，我们将无法充分受惠于科学管理的见解，大幅降低了我们从工作分析，尤其是从计划中所得到的收获。在IBM的故事中，我们看到当企业赋予员工自行规划工作的职责时，生产力将会大增。同样，当我们区分计划与执行的同时，如果能够让计划者和执行

者合而为一，那么生产力也会大增（更不用说员工态度和荣誉感都会大幅改善）。

传统科学管理的两个盲点说明了，为什么推行科学管理总是令员工更加抗拒改变。由于公司只教导员工个别动作，而不是把完整的工作交到他手上，因此他汰旧换新的能力非但没有增强，反而停滞不前。他增长了经验和习惯，而非知识和理解。由于公司对员工的要求是“行”，而不是“知”，更不用说规划了，因此每一项改变都代表了不可知的挑战，对员工心理上的安全感造成莫大威胁。

过去对科学管理的批评是：在科学管理的工作设计下，企业能够达到每小时最大产出，却不能在连续工作500小时后，达到500小时的最大产出。另外一个更加严肃而且有根据的批评是：科学管理方式懂得如何好好组织目前的工作，以达到最大产出，然而却会严重伤害到员工下一个工作。当然，如果他们所做的工作是不可改变的，那么就无所谓。亨利·福特（尽管他从来不曾听说过泰勒的名字，却是最彻底实施科学管理方式的企业家）认为，装置挡泥板的流程一旦有了合理规划，这项工作就永远不会改变。

但是我们知道，改变是不可避免的；的确，企业的主要功能就是带动改变。我们也知道，未来数十年将会发生巨大的改变，而改变最大的莫过于员工的工作了。

科学管理和新技术

过去大家认为有一些条件限制了科学管理充分发挥效益，新科技的出现却把原本的限制变成重症。的确，在新科技之下，管理员工和工作的主要问题在于如何让员工有能力执行完整的工作，并且承担规划的责任。

推行自动化作业之后，员工不能只负责为机器填充材料或处理物料等重复性例行作业，而需要建造、维修、控制机器，而所有重复性例行作业现在都交由机器处理。因此，员工必须有能力从事许多项不同的作业，工作内容必须尽可能扩大，而非缩小，同时也必须具备协调能力。正如同IBM的故事所显示，这并不表示员工又回到过去，变成依赖手工技艺的劳工。相反，应该运用科学管理方法分析每一项作业，因此即使是非技术性员工都有办法完成工作，但是必须把各项作业整合成工作，否则就无法完成自动化作业中所需的工作。有了新技术之后，我们别无选择，必须直接念出“cat”。既然科学管理已经教导我们如何分解工作，我们现在必须学会如何整合。

一家自动拨号交换系统的电话维修人员展现了这样工作的面貌。他不是一个技巧熟练的机械工，他必须执行的工作都已经被简化为可以在短时间内学会的简单动作，因此是来自书本，而不是靠多年工作经验积累下来的手艺。但是他的工作其实涵盖了许多不同的作业，需要有良好的思考及判断，以及兼具身体和知识上的协调能力。

同样，在新技术下，我们将不能在分开计划与执行的情况下，组织员工与工作。相反，新技术要求雇佣最少的生产人员，但员工必须有能力从事大规模的规划工作。他能做规划的越多，就能为自己的工作承担越大的责任，因此生产力也就会越高。如果员工总是听命行事，那么只会对工作造成伤害，因为不管是维修设备或设定、控制机器，都要求员工具备充分的知识、责任感和决策能力——也就是规划能力。我们的问题将不再是计划和执行没有清楚区分，而是未来的员工需要从事的规划工作可能会比今天的管理者还要多。

我们必须好好维护科学管理的基本见解，正如同我们必须珍视人际关系理论的基本观念一样，但同时我们也必须超越科学管理的传统方式，懂得看清科学管理的盲点，而这项工作因为新科技的来临显得更加迫切。

人事管理是否已彻底失败

人事管理是否彻底失败？我们现在回答："不，人事管理并没有彻底失败，它的负债还没有超越资产，当然它已经无力偿还债务，以现有的绩效，它无法履行针对管理员工和工作所许下的承诺。人事管理拥有的资产很庞大——人际关系和科学管理理论的基本见解都很可贵，如今这些资产都冻结了。人事管理发明了许多小技巧，对于解冻现有资产这项庞大工作，却没有太大帮助，尽管可能生产足够的商品来卖，以支付小笔账款。或许人事管理最大的流动资本是我们学会了不要做哪些事

情，但是银行会因为这样的担保品而借钱给你吗？”

不过，根据事实，我们可以有更乐观的诠释。过去20年来，人事管理只有小幅修正，而没有大幅成长，在知识上原地踏步，在根本思维上没有长进，但是未来将会是全然不同的景象。技术改变将带动新思维、新实验、新方式。许多迹象显示，改变的流程已经启动。传统人际关系理论认为人与工作的关系（每个人适合什么类型的工作）根本无关紧要，而现在人际关系学派的相关学者已经开始研究这个议题。（例见The Man on the Assembly Line by Charles R.Walker and Robert H. Guest (Gambridge,Mass.: Harvard University Press,1952).）在科学管理领域享有盛名的人也开始认真关注如何根据人力资源的特质来组织工作，而不是一味假定人是设计不良的机器工具。（例见Joseph M.Juran教授的多篇论文及文章。）IBM的故事显示，实践者总是遥遥领先作家和理论家，他们早已突破了传统观念的束缚。

可以确定的是，这一切都只是起步而已。但是我们因此能期待，20年后，我们将能详细地提出管理员工和工作的基本原则，掌握到有效的政策和经得起考验的技巧，然而我们已经知道什么才是正确的基本态度。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第22章　创造巅峰绩效的组织

工作的筹划——汽车装配线的教训——装配线的真正含义：装配线是无效率的设计——使机器工作机械化和综合人的工作——整合的规则——科学管理的应用——员工需要看到工作成果——员工需要控制工作的速度和节奏——各项工作中的挑战——组织人力来完成工作——个人的工作——小组的工作——人员安排——“什么时候90天才会等于30年？”

工作的筹划

企业要追求巅峰绩效，首要条件是在设计工作时，以此为目标。我们有充分的理由宣称：企业在这方面所遭遇的困难和挫败并非出于无知，而是因为拒绝接受自己所拥有的知识。

我认为，我们目前的处境很像细菌学家过去50年来的处境。他们在寻找有效的杀菌剂时，一心一意想培养出纯细菌，但却连连失败，因为大批真菌入侵培养皿，杀死了细菌。后来这些真菌变得很有名，但是大约在50年前，科学家就已经分离出青霉菌，并且明确描述出青霉菌的特性。由于细菌学家深信所有的研究都必须先从培养纯细菌着手，结果反而对摆在眼前的事实完全视若无睹：没能看出讨厌的真菌才是他们真正要寻找的东西且可能的杀菌剂。几十年来，他们一直把真菌当成眼中钉，总是丢掉培养皿中遭污染的细菌，重新消毒实验设备。只有天才才能懂得，是受感染的培养物而不是纯净的培养物才提供了控制细菌的线

索。当弗莱明（Alexander Fleming）“灵机一动”顿悟之后，只花了几年的时间，就开发出了今天的抗生素。

同样，半世纪以来，我们在设计工作时，一直盲目寻找基本动作，以为每一项工作都应该尽可能对应基本动作。但是许多证据都显示，真实情况恰好相反，IBM只是其中一个例子。但是我们丝毫不理会这些证据，视之为麻烦，试图以感情用事来解释，为工作设计不良而致歉。可以说，我们因为青霉素会杀死细菌，而把它丢掉，结果反而阻碍我们找到真正的杀菌剂。

我们之所以会蒙住自己的双眼，是因为汽车工业的作业方式深深影响了我们的思维。我先前曾经提到，亨利·福特坚持生产统一成品的想法混淆了我们对于大规模生产本质的理解。同样，由于福特成功地推动装配线作业方式，试图限制每个工人只负责一种操作（或一个动作），我们因此看不清科学化与系统化工作的真正意义与宝贵价值。

如果根据福特“一个员工执行一个动作”的原则，我们几乎组织不了什么工作。汽车装配线能够有效运用这个原则，有一个特殊条件：它们基本上只生产单一产品，然而其他产业大都不符合这个条件。事实上，制造业以外的行业，例如邮购公司的订单处理部门，反倒具备这个条件。但过去几十年来，我们仍然无视这些困难，努力推动“一个员工执行一个动作”的原则。我们拒绝接受现实，拒绝正视现实，因为现实状况不符合汽车装配线的形态。

即使在汽车工业中，也已经有充分证据显示“一个动作，一项工作”的观念不一定能创造出巅峰绩效。我只要举一个例子，就足以充分说明。

第二次世界大战期间，毫无技术、近乎文盲的黑人女工却生产出最复杂的飞机引擎零件。这项工作需要八十多个不同的作业，但是所采取的方式不是由一个人负责一项操作，而是出于冶金学的原因，由同一位作业员负责一项完整的工作。通常在这种情况下，都会把这类工作交由技工处理，但是当时根本找不到技工，而且需要的零件数量庞大，时间又太紧迫，根本不可能组织起合格的技术人力。于是这批非技术性女工——当时惟一可用的劳力——必须承担起这项工作。他们把每项工作都分解成80项步骤，依照逻辑顺序安排好作业流程后，每位女工都拿到一张详细的操作说明图，指示她们每个步骤应该完成的作业，之前应做的动作，以及过程中应该注意的事情。出乎所有人意料之外，采取这个方法后，和过去雇佣技术高超的技工或采取传统装配线作业的经验比起来，生产作业反而变得更有效率、品质更好、产量更多。

在其他行业中，每当环境迫使企业放弃传统装配线作业方式时，也出现同样的结果。

一家邮购工厂最近重组了顾客来函处理部门。过去，这项工作都分解成个别的动作，由一位职员负责处理顾客投诉，另外一位处理顾客询问，第三个人则处理分期付款，依次类推。每位职员都只处理能用印好

的统一格式信函回答的信件，少数需要个别处理或判断的信件，一律交由上级主管处理。现在每位职员都负责处理同一位顾客的所有往来信函——例如，其中一位职员可能负责处理所有姓氏以"A"开头的顾客。每1000封信中，大约有998封信，都能以统一格式的信函处理完毕，工作本身和从前一样，内容早已预先设定，重复性也很高，但是，职员不必一再重复相同的动作，而负责执行与邮购顾客保持关系所需的一系列动作——说得更准确一些，总共有39个动作。尽管这些非技术性的职员仍然不负责处理需要加上个人判断的少数回函，但是公司要求他们将信件转呈上级时，必须附上处理建议。结果，职员的生产力几乎提升了30%，员工流动率则下降了2/3。

然而，就我所知，只有IBM从这些经验中，获得了显而易见的结论。

我们总是对事实视而不见的原因是，我们最近才得知了解过去经验的关键。到目前为止，我们的问题一直都是：如果员工在执行整合的工作时，效能真的比只做单一动作高，那么要如何解释汽车装配线为什么能达到这么高的效率和生产力？只要“一个动作，一项工作”的观念一直在底特律发挥显著的功效，那么本书提到的经验就会被当成例外。

装配线是无效率的设计

不过我们现在知道，汽车装配线并非人类工作的完美设计，反而是

不完善而且没有效率的机械工程设计。福特公司在克里夫兰建造的新厂就充分证明了这一点。他们把传统的装配线作业流程完全机械化，大幅提升了效率和产出。所有的材料处理、机器维护和例行检查都改成自动化作业，虽然总雇佣人数并没有比传统工厂少很多，但是员工不再从事生产线工作，而是负责设计、建造、维修、控制自动化设备。

换句话说，今天我们知道，只要“一个动作，一项工作”的原则能充分发挥效益的地方，生产作业就能够，也应该自动化。在这样的作业中，装配线概念对人类的工作而言，可能是最有效的原则，但在这样的作业中，人类本身的工作却漏洞百出，因此这类工作原本就应该设计为机器的工作，而不是人的工作。

对于其他所有工作而言——包括今天制造业大多数的工作和自动化所创造的所有工作，组织工作的原则在于要将一系列的动作或作业整合成一个整体。

因此，我们有两个原则。针对机械性工作，以机械化为原则；针对人的工作，则以整合为原则。两者都从系统化地将工作分解为个别动作开始，都依照逻辑顺序来安排工作，也都把注意力的焦点放在每个动作上，设法让每个动作变得更容易、更快速、更不费力气；要提升工厂整体产出，就得先改善生产作业中包含的各项个别动作。但是前者机械化地组织各个动作，以充分发挥机器的特性，也就是机器能够快速且毫无瑕疵地完成一件事情的能力；后者则整合各项作业，以充分发挥人类的

特性，也就是能够将许多动作组合为整体的能力，以及判断、规划及改变的能力。

目前发生的技术改变不但有助于实践正确的原则，而且也迫使我们应用这些原则。过去有许多工作把人当成机器工具的附属品，如今我们可以通过新技术将这些工作机械化，但是其他无法机械化的工作——尤其是推动和支援新科技所需的工作——在自动化之下，只有根据整合的原则来加以组织，否则根本不可能完成这些工作。因此惟有充分了解和应用这两个原则，才能提升生产力。

究竟要自动化到什么程度、发展得多快，在哪些地方应用自动化，以及如何应用自动化，都属于工程问题，而且也已经在其他地方讨论过了。在这里，我们要说的只是，只要工作能依照“一个动作，一项工作”的原则来有效组织，就有初步的证据显示我们能将这类工作机械化，并能因此导致效率和生产力提升。如果未能将这类工作完全机械化，应该把它看成权宜之计，是工程设计不完善的结果，而不是人类工作组织的范例。汽车装配线上的工人不是人类工作的典范，而代表了已经落伍的机械化工作形态。

但是，我们真的知道该如何组织人的工作吗？我们知道整合代表什么意义，有哪些规则吗？我们能够分辨有效和无效的整合吗？换句话说，我们知道人类要如何工作，才能达到巅峰绩效吗？

整合的规则

关于这些问题，我们还没有完整的答案，但我们确实知道其中的基本规则是什么，我们甚至知道要采取哪些工作模式，来取代汽车装配线工人的工作方式，或许最好的例子是外科医生的工作模式。

外科医生的工作基本上详细分割为许多细微的局部动作。年轻的外科医生要花好几个月的时间来练习如何在有限的空间内将缝线打结、改变拿手术器械的方式和缝合伤口。他们不断努力改进每个动作，加快不到一秒钟的速度都好，把动作变得更简单，或删除一个动作等。外科医生通过改进这些个别、局部的动作，来提升手术的整体绩效。他们严谨地依照预先规定的顺序执行这些动作。事实上，手术小组的每一个人，不管是外科医生、他的助手或麻醉师、护士，都经过无数次的练习，因此都很清楚下一步该怎么做。外科手术实际上应用了科学管理的原则，尽管医生不一定了解这点，但是出于必要性，外科手术其实是经过整合的工作。当外科医生要为病人割除扁桃腺的时候，并不是由一位医生拿钳子夹住血管，另外一位医生划下第一刀，第三位医生切除左扁桃腺，依次类推，直到最后一位医生把止血钳拿掉，而是由一位医生从头到尾负责整个手术。

外科医生是很好的例子，显示了整合的基本规则，以及组织人类工作时，应该遵循的方向。即使工商业的工作在技巧、速度、判断或责任等层面上与外科医生的工作仍有一段差距，但如果能够采用外科手术的

原则，生产力一定能大幅提升，工作也将更适合人的本性。

第一个规则是，应用科学管理的方法来分析和组织工作。的确，这类工作分析的范围比一般人所了解的广泛许多，不只能应用在体力或事务性工作上，也适用于大脑的工作。正如同外科医生的例子所显示，这种方法不但适用于泥水匠的工作，也能应用在需要高度技巧和判断的工作上，就好像动物学的分类原则能同时应用在人类与变形虫的分类上。即使是最高主管的工作也需要这样的分析。

第二个规则是，提高工作绩效最快的方法是改善个别动作或局部工作的绩效。只有改善局部绩效，才能系统化地提升整体绩效。

第三个规则（仍然是科学管理的一部分）是，这些动作的顺序必须经过系统化的设计，根据合乎逻辑的工作流程来安排。就拿之前所举的例子来解释吧：如果想让非技术性黑人女工达到与训练有素的技工同样高的工作效率，必须明确指示她们动作的正确顺序。而工作顺序安排也正是整个过程中最困难、花最多时间、修改最多次的步骤，甚至比教女工认字还要困难许多（刚开工时，有1/3的女工完全不识字）。

然而，当牵涉到职务本身时，问题不再是如何把工作分解成局部或动作，而是将工作组合成整体，这又是截然不同的任务。

我们对于这方面，已经有相当的了解。首先我们知道职务应该是工作流程中一个独特的阶段。担任这项职务的人要看得到工作的成果，或

许他的职务不见得是完整的部分，但却必须自成一个完整的步骤。举例来说，金属零件最后的热处理就是这类步骤。这个步骤能够产生明显、重要而且不可改变的贡献。负责热处理设备的员工提到这套设备时，会称之为“我的设备”——就好像邮购公司里负责处理某一群顾客来函的职员会称这些顾客为“我的客户”一样。

而且履行职务的速度和步调也应该因人而异，而不应该完全依赖之前或之后职务的工作速度。员工应该有时候能做得快一点，有时候做得慢一点，而在他下游的员工应该不必完全受制于他的工作速度与步调，不应该因为他有时做得快一点，而感受到压力，或是因为他偶尔放慢速度，就变得无事可做。

最后，IBM的故事显示，每个职务应该都具备某种挑战，包含了某些技巧或判断。对飞机工厂的女工而言，这代表她们在工作前，必须先看懂操作图，在邮购公司的例子里，职员必须做三个决定——在39种标准格式的回函中，应该采用哪一种回函，哪些顾客来函不适合用标准回函来回信，应该建议上级如何回答这些信件。无论看懂操作图或选择回函格式，都不要求员工具备特殊的聪明才智、高教育水准或重要的技能（虽然他们仍然要求员工懂得读写，能适应工业文明）。对于上述员工而言，这些都代表了真正的挑战。他们不断地说：“这个工作总是会不停冒出新的情况。”严格地说，真实状况绝非如此，但他们真正想说的是：“在这个职位上，我经常需要思考应该怎么做。”这是每个职务都应

该具备的要素。

低层和高层工作或低薪和高薪的工作，主要的差别应该在于例行、重复性事务与需要技巧或判断的工作各占多少比例，要求具备的技能和判断力有多高，以及承担的职责有什么不同，也就是说，如果缺乏必要的技能或判断错误的话，会对组织整体绩效产生多大的影响。但是和机械化工作不同的是，绝对不应该有任何工作完全不需要任何技巧或判断，即使是最低层的人员工作都应该需要一些规划，只不过需要的是比较简单的规划罢了。

在实务上则会有很大的差异。有的工作比其他工作需要整合更多简单的作业，才能构成一个完整的工作，不同的工作也需要不同程度的技巧和判断，但一般而言，我们可以说，工作中需要越多的人工作业技巧，那么就应该把越少的基本步骤整合为一项工作；需要的判断越多，就越需要把较多的基本步骤组合在一起。

组织人力来完成工作

到目前为止，我们一直都在讨论如何设计工作，让人力达到最佳绩效。当然，这只反映了一半的问题，我们必须组织人力来完成工作。

一般所理解的科学管理理论的假设是，当我们安排人的工作时，把人力当成机器一样，也就是把每个人的工作以序列方式相联结，就能发挥最大的工作绩效。我们现在知道这种说法并不正确。员工在独立作业

或团队合作时，工作绩效都很好。

只要能够将整合好的工作组织成为一个人的工作，那么就很容易发挥良好的效能。

电话安装人员是最好的例子。安装电话是一项独立进行、经过整合的工作，不需要高度技巧或判断，说明书几乎详述了安装人员可能遭遇的所有状况，但一位资深电话安装人员曾经告诉我，其中所涉及的技能和判断已经足以让“每一次电话安装作业都是一项挑战”。不过电话公司从来都不需要打电话问我满不满意电话安装服务，也从来不曾听说电话公司必须督导或检查电话安装人员的工作。

未来的技术变化将大幅增加个人工作——例如维修工作，但是绝大多数工作仍然需要两人或多人共同合作，团队工作仍然会是常态。

幸运的是，关于团队运作方式，我们已经具备了许多知识，以下是几个例子：

包装巧克力糖的时候，女工两人一组，面对面坐着，一起把巧克力盒装满。几年前，糖果公司推出奖励措施，凡是超过标准产量的女工，酬劳将大幅提高。例如，每小时包装30盒巧克力的女工拿到的工资将比只能包装20盒巧克力的女工整整多一倍。结果完全出乎大家意料之外，几个星期内，女工就形成了自己的“斯达汉诺夫制度”（苏联鼓励员工以竞争方式提高工作效率的奖励制度）。举例来说，星期一由第一组女工

超越所有生产标准，领到了高额奖金。其他四组都把产量维持在标准产量（这是很容易达到的目标），把多出来的时间拿来协助“突击队”达到最大产量，拿到最高的酬劳。星期二，则由另外一组女工担任“突击队”，其他女工则组织起来协助她们达到最大产量，依次类推。采用这种方式，所有女工都能拿到最高的酬劳，比任何一组独立作业所获得的酬劳都多，即使她们可能总是超出标准产量25%。（令人感到意外的是，结果公司也以最低的单位成本，获得最大的产出。）

另外一个可以媲美的是IBM团队的例子，是第二次世界大战的飞机引擎工厂。这座工厂由4~6人一组负责安装汽缸头和活塞。由于时间的压力，工程师来不及规划出每个人工作的所有细节，结果令他们大吃一惊的是，每个小组都自行规划工作组织和工作步调、节奏，并且设计团队结构。小组之间开始互相竞争，看看谁做得最快，不合格的件数最少，而小组自行发展出来的生产标准也远高于工业工程师心目中的生产标准。

当工作变得太庞大、太复杂，也太繁重，以至于个人无法负荷时，就应由一群人以有组织的团队形态来完成工作，而不是用机械化的方式把一群个人连接在一起。一起工作的一群人形成了一个社会团体，在工作关系之外，也建立起人与人之间的关系。当工作组织阻碍或抵触了这类群体组织及其社会需求时，受害的总是工作。

因此，有效组织工作的第一要件是，应该设法运用群体的力量和社

会凝聚力，提升工作绩效，或至少应该避免两者彼此冲突。

为了达到这个目的，必须有工作让群体来完成，也就是说，以团队方式工作的一群人，他们的任务必须是整合了许多动作之后的完整任务，在生产流程中自成一个特定的阶段，而且包含了某些技能或判断上的挑战。

更重要的是，个人必须组成真正的团队，目的是为了一起工作，而不是彼此对抗；企业奖励团队共同努力的同时，也奖励个人的努力；团队成员认为自己和周围的伙伴同属于一个有凝聚力的社会单位，他们为自己感到自豪，对于伙伴和团队的表现，也深深引以为傲。组织工作时，应该设法让个人的能力和表现无论对自己还是整个团队都有所助益，同时提升个人和团队绩效。虽然个人的动作及其顺序早已通过工作分析而预先设定，应该也要从团队的角度加以考虑——团队成员在安排动作时，应该尽量符合团队需求——例如改变位置，把原先为一个人设计的动作改成两个人的作业形态。

即使在汽车装配线上——有效群体组织的反面——能够从一项作业转换到另外一项作业的能力也能提高绩效和员工的满足感。克莱斯勒的实验就证明了这一点。20世纪30年代，克莱斯勒曾经进行一连串实验，让作业员随着他们所组装的汽车移动，从一项作业转换到另外一项作业。10年后，查尔斯R.沃克在《装配线上的员工》一书中指出，（As reported in The Man on the Assembly Line (Cambridge,Mass.,Harvard

University Press,1952).）在新英格兰一家新的组装厂中，专门负责在装配线上临时补位的“机动人员”反而工作满足感较高，倦怠感较低，同时也有强力的证据显示，他们的工作表现也比较好。

人员安排

但是组织人力完成工作也意味着必须把人放在最适合他的职位上。

我们投入大量的时间和金钱来筛选员工，然而，筛选只是消极的过程，我们通过这个过程，淘汰掉不适合的应征者。但是企业需要的绝不仅仅是还过得去的绩效，企业需要员工充分发挥潜能，达成最佳绩效。员工需要的也不仅仅是能有所表现的职务，他需要的工作必须能为他的能力和才华提供最大的发挥空间，给予他最大的机会持续成长和表现卓越。IBM的做法导致工厂领班和员工努力把每个人放在最适合的位子上，IBM高层主管认为这是IBM最有价值的成就之一。

在任何特定时间内，如何分配员工的工作，以及把哪个员工放在哪个位置，决定了他是否能成为有生产力的员工，也决定了他究竟能为企业的经济和社会优势加分，还是减分，以及他是否能从工作中获得满足，实现自我，而这一切有很大部分都取决于企业是否能好好管理员工。

几年前，通用汽车公司针对工厂领班做了一次调查，调查主题是：“什么时候90天才会等于30年？”通用汽车指出，通过90天试用期考

验的员工很可能此后30年都会留在公司工作。因此当上司决定最初三个月要分派新人做什么工作时，他做的其实是新人攸关一生的决定。

通用汽车强调这个决定的重要性，尽管他们的观点没错，却只说明了目前企业在分派员工职务时，做法是多么短视，因为我们不可能在90天内决定员工最适合的职位。

许多人都自有一套决定职务的小技巧。我们的经验是，很多装配线上的员工最后都留在他们觉得有归属感的职位上，但是他们通常都先花了多年的时间在不同的工作岗位游走，这是个散漫、耗时、令人深感挫败的过程。沃克在前面提到的研究中调查了一家才创办了四五年的汽车组装厂，他发现没有几个装配线上的工人真正适合现在的位置。

因此在管理员工和工作时，最重要的任务之一是把安排员工职务视为持续性且系统化的努力。不能在新人刚来时就决定，而必须等到他花时间了解工作，公司也对他有更多的了解之后，才真正指派他工作，而且也不是一旦做了决定，就绝不更改，必须不断检讨工作分派是否合适。

许多证据都显示，即使是最低层次、完全非技术性，而且非常重复性的工作，甚至即使是完全机械化的作业，员工的情绪、能力、态度和技巧上的差异仍然会影响到产出和绩效。我们也知道，过去假设员工不想工作，其实完全不正确。人类不但在精神和心理方面需要工作，而且

每个人通常都想做一点事情。我们的经验显示，一个人擅长的事情，通常就是他想从事的工作，工作意愿通常都基于工作能力。

因此所有企业都应该把员工职务安排当做头等大事，无论企业把先进技术用在什么地方，职务安排仍然非常重要。过去有的人认为，企业可以把工作组织得完全不受个人的贡献、技能、判断的影响。在新科技下，这样的观念再也站不住脚，因为这类工作不应该由人来做，而应该交由机器来完成。现在越来越多的人独自工作，不需要密切督导，他们或是采取独立作业方式，或是组成工作小组，担任维修人员、修理工、查账员等，他们能否达到高产出和高绩效，完全要视他们的工作意愿，尤其是把工作做好的意愿而定——换言之，是否适当安排员工职务非常重要。

我知道，在美国典型的中型企业中，为了维持人事部门的活动，平均每年每位员工的平均成本是67美元。许多人事主管认为这个数字实在太小了，还不到工资总额的2%，但是只要把这个金额的1/4真正用在合理安排员工的职务上，我相信，我们的员工绩效和工作动机都会突飞猛进。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第23章　激励员工创造最佳绩效

需要怎样的激励——“员工满意”还不行——企业需要责任心——负责任的员工——高标准绩效——能按目标来管理员工吗——管理的绩效——让员工了解情况——拥有管理者的愿景——参与的重要性——切萨皮克俄亥俄铁路公司的例子——工厂中的社区活动

一个人很满意他的工作，可能是因为他能从工作中获得真正的满足，也可能是因为这份工作足以让他养家口。一个人不满意他的工作，可能是因为他无法从工作中获得满足，也可能是因为他想要有所长进，想要改善他和所属团队的表现，想要完成更大更好的任务。而这种不满其实是公司能在员工身上找到的最宝贵的态度，是员工对于工作的荣誉感和责任感最真实的表达。然而，我们无法分辨员工之所以感到满意是出于工作上的满足感，还是因为对工作漠不关心；也无法分辨员工不满意是因为工作上得不到满足，还是因为希望把工作做得更好。究竟多高的满意度才能称之为满意，我们也没有固定的衡量标准。如果问员工：“你认为这里是适合工作的好地方吗？”70%的员工回答：“是”，这究竟代表“高满意度”、“低满意度”，还是有其他意义？而这个问题又代表什么意义？每一位管理者都能以“是”或“否”来回答这个问题吗？我们能衡量公司的具体政策是否有效吗？如果问：“你觉得在目前的时间规划下，你能够有效率地工作吗？还是常常需要等候零件？”这就是个有意义的问题。“停车位够不够？”也是个有意义的问题。但是“满意”却是

无法衡量、没有意义的用语。

没有人知道我们试图从满不满意的角度来衡量的事情，有哪些对于我们的行为和绩效有任何影响，以及影响有多大。从激励员工的角度来看，对同事的满意度会比对工作环境的满意度还重要吗？还是两者都重要？我们其实并不清楚。

但是更重要的是，满意并不是充分的工作动机，只能算消极默许。对公司极度不满的员工可能选择辞职，或即使他留下来，很可能心怀怨恨，处处和公司及主管唱反调。但是满意的员工又会怎么做呢？毕竟企业一定会要求员工心甘情愿地投入某项工作，必须展现绩效，而不是默许而已。

企业之所以关心满意度的问题，是因为领悟到在工业社会中，恐惧不再是员工的工作动机。但是企业不直接面对恐惧不再是工作动机后所制造的问题，反而将焦点转移到员工满意度上。我们需要采取的做法是以追求绩效的内在自我动机，取代由外部施加的恐惧。惟一有效的方法是加强员工的责任感，而非满意度。

我们无法用金钱买到责任感。金钱上的奖赏和诱因当然很重要，但大半只会带来反效果。对奖金不满会变成负面的工作诱因，削弱员工对绩效的责任感。证据显示，对奖金感到满意未必足以形成正面的工作动机。只有当员工出于其他动机而愿意承担责任时，金钱上的奖赏才能发

挥激励作用。当我们研究因工作量而增加的奖金时，就可以清楚地看到这点。当员工已经有意愿要追求更高绩效时，发奖金才能导致更高的产出，否则反而有破坏力。

人们究竟想不想承担责任的问题，过去已经讨论了几千年，今天产业界又把它拿出来讨论。一方面，人际关系学派一直告诉我们，人们想承担责任，的确，他们必须负责任；但另一方面，管理者却又告诉我们，人们害怕负责任，简直避之惟恐不及。

两方面的证据都不太有说服力，但是所有的讨论也都文不对题。员工想不想承担责任根本无关紧要，重要的是企业必须要求员工负起责任。企业需要看到绩效，既然企业不能再利用恐惧来鞭策员工，只有靠鼓励、诱导，甚至必要时要推动和促使员工负起责任来。

负责任的员工

我们可以通过四种方式来造就负责任的员工，这四种方式包括：慎重安排员工职务、设定高绩效标准、提供员工自我控制所需的信息、提供员工参与的机会以培养管理者的愿景。四种方式都非常必要。

有系统而慎重地持续安排员工到适当的职位上，从来都是激发员工干劲的先决条件。最能有效刺激员工改善工作绩效、带给他工作上的自豪感与成就感的，莫过于分派他高要求的职务。只求过关就好，往往消磨员工的干劲；通过努力不懈和发挥能力，专注于达到最高要求，总是

能激发员工的干劲，这并不表示我们不应该鞭策员工工作，相反，我们应该让他们自我鞭策。惟一的办法是提升他们的愿景，把焦点放在更高的目标上。

一般员工的产出标准通常必然都是最低标准，因此不可避免的，会误导员工。企业甚至不应该公布这个最低标准（而且超过标准的人甚至还可以获得额外奖赏），以免员工会认为这个标准代表常态。的确，这样做很可能反而对轻易就能“超越标准”的优秀员工产生负面效应。他要么刻意压低产出，以免凸显同事能力不足；要么失去了对管理层敬意，因为他们居然如此无知，以至于定出这么荒谬的低标准。每当管理层试图提高标准时，他会第一个站出来抱怨。

IBM决定取消通行标准，让员工决定自己的工作标准，是很正确的做法，而结果也证实了这点。IBM的成功显示产业界应该更进一步为员工设定真正的工作目标，而不是设定产出标准。我们或许应该从员工需要有什么贡献着手，而不是从员工实际上能做什么着手。针对每一个职务，我们都应该有办法说明这个职务对于达成部门、工厂、公司的目标应该有什么贡献。因为新技术带来的新工作，必须以目标来取代最低生产标准。但是即使是今天组装厂中的机械性工作，如果我们在工作中加上一些技能和判断上的挑战，仍然可以设定有意义的目标。要激励员工达成最高绩效，同样重要的是，管理者也必须针对决定员工表现能力的各种管理功能，设定高绩效标准。

为了激励工人获取最佳绩效，还有一件很重要的事情要做，那就是管理层必须对自己的工作绩效提出高标准。因为较好的管理职能，是决定工人能否达到最佳绩效的关键。

最打击员工士气的事情莫过于，管理者像无头苍蝇般瞎忙时，却让员工闲在那儿无所事事——无论员工表面上多么庆幸可以领薪水不做事，在他们眼中，这充分显现了管理者的无能。妥善拟订进度，让员工随时都有事可做，可不是一件小事；让设备保持在一流状态，勤于保养，或在机器有故障时，能立刻修好，也不是小事。最能激励员工绩效的就是把内部管理事务处理得无懈可击，通过这些活动向员工展现管理者的才干和他对待工作的认真态度，也直接反映出管理者的能力和标准。

这个原则无论对销售人员或机器操作人员，对办公室职员或工程师都一样适用。管理能力的第一个考验，就是管理者是否有能力让员工在干扰最小的情况下，发挥工作最大的效益。最浪费成本的莫过于办公室主管一早上班后，让部属等着他看完所有的信件，并且加以分类，到了下午才拼命压迫下属赶工，以弥补上午损失的时间。如果工厂领班只顾着自己在工具房找替换零件（他早在一个星期前就应该采购的零件），让其他工人站在一旁无事可做，他对削减产出的影响将甚于工会的呼吁。而如果总工程师储存了一批“备用”人手，把他们放在虚设的职位上，也会严重打击士气。这类规划不良的状况会降低员工对管理层的尊

敬，让员工认为公司并不是真的在意他们的表现，因此也降低了他们为公司奉献的意愿。当有人说，这好比“犯了谋杀罪以后，居然还能若无其事地走开”，已经够糟了，但是拿下面一句话来形容公司的状况，杀伤力更强：“就好像在军队里一样，先催促你快一点、快一点，然后又要你等半天。”

一位聪明的工厂主管有一次告诉我，他只想让领班做好几件事情：保持部门和机器一尘不染，总是在三天前就把该做的工作规划好，确保工厂拥有最新的设备，以及适时更换老旧的工具，除此之外，其他什么事都不必管。他的继任者引进了一大堆人事管理的技巧和花招，花了很多时间和金钱来筛选领班、训练领班，向他们发表一堆人际关系的谈话。然而，却从来无法追上前任所创下的生产记录。

让员工了解情况

要根据目标来衡量绩效，需要有充足的信息。问题不在于员工需要多少信息，而在于企业为了自身利益，必须让员工了解多少信息。员工必须获得多少信息，才能承担起企业要求他的绩效？还有，应该什么时候获得这些信息？

员工必须有能力控制、衡量和引导自己的表现，应该知道自己的表现如何，而不必等别人来告诉他。有关工作程序和信息流通的规则既适用于管理者，也适用于一般员工。

但是企业也必须设法让员工为后果负责，他应该知道自己的工作和整体有何关联，他也应该知道他对于企业有何贡献，以及通过企业对社会有何贡献。

我明白要提供员工工作所需的信息并不容易，需要新的技术。数字本身通常都有完整的记录，但是要快速把信息传递给员工，就需要借助新工具。如果缺乏信息，员工就没有足够的诱因和方法来提升绩效。

要提供员工关于企业，以及他对于企业有何贡献的信息，就更困难了。传统数据对他而言，大半都毫无意义，尤其是如果信息还是以传统形式呈现，又加上一贯的时间延滞的话，就更加没有意义。不过管理者仍然应该尽量提供信息——不是因为员工要求看到这些数据，而是因为这么做才符合公司最大利益。即使尽了最大的努力，或许还是不可能把信息传递给大多数员工，但是当管理者努力把信息传达给每位员工时，他才有可能接触到在每个工厂、办公室或分店中影响公众意见和态度的人。

拥有管理者的愿景

职务安排、绩效标准和信息是激发员工责任感的条件，但是它们本身并不会提供这个动机。只有当员工拥有管理者的愿景时，也就是说，如果员工能站在管理者的角度来看待企业，认为自己的绩效将影响企业的兴衰存亡，那么他才会承担起达到最高绩效的责任。

今天，许多人经常谈到如何“赋予”员工对工作的自豪感、成就感，以及受重视的感觉，但是别人无法“给”你荣誉感、成就感和受重视感。员工不会因为公司总裁在信中称呼他们“亲爱的同仁”而感到更受重视，总裁只是凸显了自己的愚蠢罢了。自豪感和成就感都必须源自于工作本身，无法衍生自工作以外的事物。员工或许极为珍视公司为了感谢他25年来忠诚的服务而颁发的纪念章，但是只有当纪念章确实象征了他在工作上的实际成就时，员工才会感激公司的安排，否则就只会被看成虚情假意，反而容易招致不满。

当员工确实做了值得骄傲的事情时，他们才会感到骄傲，否则就是不诚实，反而有杀伤力。只有当员工确实有所成就时，他们才会有成就感，也只有当他们承担了重要的任务时，他们才会觉得自己重要。真正的自豪感、成就感和受重视感是奠基于积极、负责地参与有关自己工作和工厂社区管理的决策。

最近，切萨皮克俄亥俄铁路公司的员工提供了一个令人印象深刻的例子。1953年11月14日出版的美国《商业周刊》报道了这个故事：

本周一批切萨皮克俄亥俄铁路公司的员工走进董事会的豪华办公室中，展示他们的骄傲与喜悦：他们为重建亨廷顿工厂所构思的模型。

这个模型是由60位铁匠、电工、木匠、引擎技工和学徒出于对工作的热爱，经过六星期马不停蹄的努力（而且大半利用公余时间）完成

的。切萨皮克俄亥俄铁路公司高层估计，类似的规划可能要花30个月到3年的时间才能完成，由此可见这次集体努力的规模是多么庞大。

最初之所以会引发这个想法，是因为切萨皮克俄亥俄铁路公司领悟到亨廷顿工厂必须重建，才有办法维修柴油引擎火车头。于是，在厂房中上班的员工开始在午餐时间讨论重建计划。

根据主管斯莱克的说法，1928年建好的旧厂房设计得很糟糕，早就让员工受不了了。举例来说，车轮厂竟然离设厂地点很远，只好大老远把轮子运过来。

那天中午，谈话内容很快就落实为具体方案，每个人都提议如何解决自己厂房现有设计上的问题。他们的上司斯莱克仔细聆听各种建议，并且详做笔记。他找了绘图员把构想画成蓝图，然后邀请所有人参与整个规划工作。最后的成品就是本周在董事会中展示的模型。

整个计划除了让员工很开心外，还有几个极具说服力的优点：整个重建工程的预估成本大约在250万美元，远低于管理层原本预期的1000万~1500万美元，真是大快人心。

当然，需要重建整个厂房的机会并不多，但是管理者不停地会碰到需要设计个人职务或团队工作的问题。

我们总是设法把工作分解为小单位，依照逻辑顺序安排工作流程，

但是却没有理由一定要由工程师来为员工分析工作、安排流程，这种做法无非是迷信应该区分计划和执行罢了。我们有充分证据显示，如果负责执行工作的人能预先参与工作的规划，那么计划将会更加完善，这正是“工作简化”技术的精髓所在。而30年来，这种做法显然非常成功，无论应用在什么地方，都产生一致的成效：工作的规划更加完善、绩效更高、员工也不再抗拒改变。难怪切萨皮克俄亥俄铁路公司早在员工主动参与厂房重建计划之前多年，就已经开始在工厂推动工作简化计划了。

工厂中的社区活动

但是参与规划自己的工作并不是培养管理者愿景的惟一方法。员工还必须有机会在工厂社区中担当领导，这是获得实际管理经验的最佳途径。

一个人能在工厂社区中挑起领导重担并赢得尊敬的特质，通常不见得符合管理职位所需要的特质。然而，企业肯定和奖励员工的惟一方式通常都是升迁。无论升迁机会是多么丰富，升迁制度是多么公平，员工中总是会有一些广受尊重的领导人物没能更上一层楼，他们因为失望而开始和公司唱反调，以继续发挥他们的领导才能。难怪有这么多工会领袖选择工会为他们事业发展的舞台，因为企业无法通过升迁制度肯定他们的领导才能。

著名的工会领袖鲁瑟（Walter Reuther）正是其中一个杰出的例子。

毋庸置疑，鲁瑟深信自由企业制度不是那么理想，他的想法主要是根据一个前提——好的制度应该早就发掘并且重用像他这样的领导人才。我也认识许多不管在气质或外表上都极端保守的工会干部，他们对工会活动发生兴趣，主要是因为一直无法获得上司赏识，在公司里老是当不上主管。

在每个企业中，员工都有机会在管理员工的同时获得管理者的愿景。在每个企业中，也都有许多活动不属于企业经营的范畴，而是工厂社区活动。这些活动必须有人负责，但这些活动通常又和企业经营没有直接的关系，对于企业成败的影响也微乎其微，因此不需要由管理层来主事。例如，这些活动可能包括红十字会的献血活动、圣诞晚会、排轮班表，或安全措施、员工餐厅或员工出版品的设计规划。每一项活动本身似乎都不是那么重要，但是加总起来又很庞杂。对员工而言，这些活动非常重要，因为直接影响到他们的社交生活。

信息服务领域也是员工可以自行规划推动的部分。例如，发行员工年报，为新进人员撰写员工手册，规划有关新技术、新技巧、顾客服务，或如何答复顾客来电的培训课程。

如果交由管理层负责这些计划，而不是迫使员工自行负起责任，公司就丧失了培养员工像管理者那样看待问题的大好机会，而且对企业经营也没有好处。管理者需要忙的事情已经够多了，不需要在运营重任之外，还负责规划其他非经营性质的活动。更何况要办好社区活动，需要

花费许多时间和人力，如果全部由管理者操控，而不是让员工充分发挥热情和才干，将会格外招致批评与不满。例如，由企业主管负责的公司餐厅不就老是令员工怨声载道吗？

我要声明一点：我相信在企业经营的领域，员工不能享有同样的参与度。由于员工不需担负“责任”，自然也就没有“职权”。我也不希望看到一般企业中出现更多的社区活动——事实上，我认为在许多企业中，还应该减少这类活动。我并不主张企业有更多的幕僚人员、更频繁的会议，以及其他组织虚胖的症状。我只是主张反正都要做的事，就应该以合情合理的方式把它做好，但是用较少的人力来做，而且由工厂中的社区自行负责。

应该以高标准来要求这些活动的品质，的确，这些活动提供了绝佳的机会来展现绩效标准的真正意义，但是应该由工厂社区来负起实际的责任，员工可以借此培养管理者的愿景，并且因此深受激励，努力追求最高绩效。

要发展出足以取代恐惧的工作动机并不容易，但是却非这样做不可。今天，我们拥有充足的工程知识，能够有效设计个人和团队职务，以达成最高绩效。我们也拥有社会知识，知道如何组织人力来达到工作效益。在新科技之下，我们还有一套生产和销售系统，可以提供员工发挥才干、满足成就动机的空间。如果员工本身没有表现的欲望，那么即使有这些机会，也终究无法开花结果。在办公室中消除恐惧是件好事，

但是单单消除恐惧还不够，我们需要更积极的激励措施——包括慎重的职务安排、高绩效标准、提供员工自我控制的充足信息，以及员工能像负责任的公民一般，参与工厂社区的事务。

我称前一章为“宣言”，本章其实也一样。这两章虽然只提纲挈领地针对如何管理员工和工作，举出部分成功的案例，不过就我所知，还没有任何企业全面推动这方面的尝试。

到目前为止，我们已经了解了很多。我们知道应该做什么，至少知道比起目前的进展，还有许多应该做的事情。当然我们很有理由期望20年后，今天的目标变成已经达到的成就，而今天的宣言也将成为历史。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第24章　经济层面

金钱奖励不是动力的源泉——严肃决策已迫在眉睫——对收入和就业的期待得到了保障——对利润的抗拒——利润分享和股份分享——“没有销售，便没有工作”

首先是企业将薪资看做成本，要求薪资必须有弹性，而员工将薪资看做收入，要求薪资稳定，两者之间有很大的分歧。只通过可预测的薪资和雇佣计划，才能解决这个冲突。（更详细的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society）,page 232 ff.）

要求企业给予员工绝对的工作保障——例如工会所宣传的“保障年薪”制——就好像承诺一个人可以长生不老一样疯狂。这种承诺根本毫无价值，因为在经济萧条的时候，根本无法兑现这张支票。如果普遍实施保障年薪，整个经济体系将变得僵硬而没有弹性，经济萧条将无法避免，而且更加严重。意大利承诺“保障就业”的例子正充分证明了其中蕴涵的危险。在第二次世界大战后意大利经济崩溃的那段黑暗日子里，意大利政府颁布了一项法令，规定除非企业面临严重的经济困境，否则严禁雇主解雇正式员工。结果在意大利没有人敢雇佣员工，因为一旦雇佣了任何人，他们立刻就变成正式员工，必须终身雇佣，不得任意解雇。因此，企业宁可放弃扩张计划，也不敢雇佣更多的人。尽管当时意大利北部工业区的电力严重不足，电力公司宁可延长原本的建厂计划，也不

愿意雇佣更多建筑工人，以免5年后就没有工作给这批人做。通过这项法案的原意是为了预防失业问题——就1945年或1946年的情况，这样做或许有其必要性——但结果却成为意大利人大量失业的主要原因。然而没有人敢公开表达反对意见，更遑论提议修改或废除这项法令了。由于这个法案已经贴上了“保障就业”的标签，早已变成工会中最神圣不可侵犯的圣地。

我们需要的不是长生不老的保证——工会传统的“保障年薪”诉求。我们需要的是寿险计划，这是企业做得到的。（在1954年1月刊的《Personnel》杂志中，就描述了位于新泽西贝勒维尔的一家小公司Resistoflex Corporation所实施的简单而有效的计划。）

大多数公司都可以根据过去经验，预估雇佣人数在一年内大幅滑落的可能性。（对大多数美国企业而言，1937~1938年是企业雇佣人数降幅最大的时期。）根据这些经验可以推算出今天的员工可能面临的最恶劣情况，如此预估的雇佣人力和收入状况将远超出员工的预期。只有一小部分企业曾经碰到过一年内工时下降1/3的情况，而即使是工时滑落了1/3，仍然意味着有八成员工未来12个月的工作时数是目前的80%。而能够预期未来能拿到目前收入的八成，已经足以让员工规划未来的预算。

一旦有了这样的预期，企业和员工的风险就有了限制。当然天有不测风云，如果公司破产或整个产业崩盘，即使预估了雇佣人力和收入状

况，也无法保障工作。但是这就好比因为火险不能赔偿龙卷风造成的损失，就说火险不好一样荒谬。

到目前为止，我们已经积累了充足的经验，因此知道只要妥善执行，企业将能直接受益于稳定的雇佣和薪资政策，并且削减运营成本。这不是慈善活动，也不应该把它当成慈善活动。的确，能够稳定运营，削减成本，才能发展出成功的可预测薪资与雇佣计划。

其中一个例子是铁路的维修作业。过去维修工作都是根据目前营收状况来进行的。然而，这表示大多数的维修都是在交通最繁忙的时候进行，也就是说，维修工人花在等候火车通过的时间总是比实际工作的时间还要多。后来铁路公司固定编制预算来进行铁路维修，同时在交通低谷时间进行密集维修，结果成本降低了1/3。他们在12个月内一直维持稳定的雇佣人力，波动幅度不超过10%。

新技术将迫使企业实施稳定的雇佣政策。一方面自动化设备需要以稳定的速率持续运转，训练有素、具有专业技能的员工也是企业几乎无法替代的投资。无论情景好坏，企业为了自身利益，都必须尽一切努力留住人才。

在现代经济体系中，人类有史以来首度有机会解决经济弹性和经济保障之间长久以来的冲突。一旦解决了这个问题，将能大幅强化企业实力，减少经济负担。IBM的例子就是明证。

但如果企业经营者未能了解这个道理，并且以此为行动的原则，将会被迫采取“保障年薪”之类的政策。我们有充分的理由强调，在现代工业社会中，员工已经成为“中产阶级”，但是象征中产阶级地位的向来都是稳定而可预期的周薪或月薪，而“无产阶级”最显著的象征则是按时或按件计酬的工资。

我们也明白，对大多数员工而言，最重要的是保障他们持续工作。相比较之下，例如养老金或医疗等其他保障反而变得无关紧要。不管我们的工会在今年或明年提出保障工作的要求，这个问题迟早都会出现，因为它呼应了社会现实。管理层只有在能兼顾企业与员工利益的雇佣人力与薪资预测计划，以及对两者都造成伤害的“保障年薪”之间做选择，选择究竟要解决长期以来的冲突，以强化企业体质，还是宁可相信经济永远繁荣的虚假承诺，结果反而制造了新的痛苦和更多冲突。

对利润的抗拒

要克服员工对利润根深蒂固的抗拒，可预测的收入和雇佣计划或许也是关键。对自由经济危害最大的莫过于员工对利润的敌意。到目前为止，我们采用的疗法都只能治标，而不能治本。

表面看来，利润分享显然是个解决问题的方法。从100年前开始，企业界已经在尝试推行利润分享制度，然而结果并不太振奋人心，大企业的施行效果尤其不理想。当企业获利高，员工也分得多时，这个计划

广受员工欢迎。但是真正困难的是，必须说服员工因为企业随时都可能面临亏损的危险，所以必须把利润拿来发展他们未来的工作，强化未来的生计，而这是利润分享计划所做不到的。相反，依照一贯的利润分享方式（员工年终分红），员工认为企业轻而易举就可以获利（高利润），他们因此可能觉得公司获利是一件好事，甚至相信他们的工作绩效关系到年终可以拿到多大面额的支票（尽管实际状况可能连最大力支持利润分享制的员工，都难以打动）。不过，员工并不会因为利润分享制而了解利润的功能，不会明白对企业而言，利润是绝对必要的，否则就会面临亏损和经济衰退。利润分享也许缓和了原本的问题，而只要能缓和这个问题的方案，都会受到欢迎。但至少就目前的形式而言，利润分享制还不能提供我们需要的解决问题的办法。

同样，虽然普及股权分享制符合企业和社会的利益，但是认为员工只不过因为拥有公司10股、25股或100股的股份，就会改变对利润的态度，也未免太天真了。员工之所以反对利润，在经济利益之下还有更深层的原因——乃是根源于员工对于个人目标必须屈从于企业缺乏人性的目标和规定所产生的反感。如果就员工拥有百分之百股权的公司及国营企业的经验看来，即使完全让员工分享股权，也不是办法。10年、20年后，美国上市公司大半的股份将直接或间接落入企业员工或他们的退休信托基金、投资信托基金、保险基金手中，但即使如此，也不会改变企业员工对于利润原则的抗拒。

这些立意善良的认真尝试之所以无法奏效，可能是因为焦点偏离了员工的工作，然而在企业中，最与员工利害相关的还是工作。所以员工必须了解，他们的工作完全系于企业的利润，企业有利可图时，员工的工作才会更好、更有保障、更愉快。这些计划的目的都是希望借着让员工感觉像个“所有者”而接受利润的观念。然而工作才是员工在企业中真正拥有的东西，利润分享或股权分享都不是核心，只是附加品而已。

只要员工把获利当成企业的目的，他就会认为自己的利益和企业利益之间有基本的分歧，而且更加迷信“生产会创造利润”的传统说法，换言之，他坚信自己创造了利润。任何论点都无法让他看清“为使用而生产”及“为利润而生产”这种古老对比的谬误。但是如果企业的目的是创造顾客，那么两者应该协调一致，毫无冲突。因为如果企业不销售产品，就不能提供工作机会。（克朗·泽勒巴克公司副总裁赫隆（Alexander R.Heron）在他的著作《没有销售，就没有工作》（No Sale,No Job，New York：Harper & Brothers，1954）中提出相同的论点。）

或许在20世纪30年代，当IBM经营团队有感于应该负责维护员工的工作机会，而决定开发新市场时，他们提供了解决这个问题的线索。因为这个决定把利润从由员工供应、但被公司夺走的东西，转变为由市场供应、且公司和员工都同样需要的东西。员工因此认识到自己与公司其实休戚相关，双方都同样需要利润。

企业或许能充分运用利润分享制来加强有关雇佣人力和收入的预测。的确，根据过去的经验，我认为在运用利润的所有方式中，员工可能最想要这种方式。但是在任何与员工分享利润的尝试中，这些都还是次要的，或许更重要的是，企业经营者对于维护员工的工作机会必须许下坚定的承诺，以及必须设法让企业的成功与员工的工作保障之间，建立直接而明显的关系。

但基本上，这种方式是健全而有效的，显示出企业的利益与员工的利益其实是一体的，管理层在追求企业利益时，同时也满足了员工的利益；管理层自认是为员工创造就业机会和捍卫工作的人。更重要的是，这种方式显示，对于员工和他的工作而言，利润都是绝对必要的。

显然我们还缺乏这方面的知识和经验。到目前为止，我们只能描绘出一些粗略的方法，但还不是很清楚究竟应该怎么做。毕竟直到最近几年，我们才在经济上有了基本的领悟，知道员工应该看清楚，为了自身利益着想，他们不该问："利润是不是太高了？"而应该问，"利润够高了吗？"员工无法从"经济教育"中学到这个观念——即使是真正的经济教育，而不仅仅是宣传，也无法教导他们这点。必须由管理者采取明确的行动，让企业的目的和员工的目的趋于一致，同时建立起双方互惠的关系和对充足利润的共同依赖，才是根本之道。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第25章　主管

主管是“管理员工”的吗——为什么主管必须要成为管理人员——主管的职责是什么——主管的两项工作——今天的混乱状况——缩减主管管辖的人员数目是错误的选择——主管需要什么——主管的工作目标——主管与工人的提升机会——主管的管理现状——主管的职责是什么——更需要的是经理，而不是主管

第一线主管并非“管理员工的管理者”。无论是设计工作、组织人力来完成工作、适当的激励措施、员工与企业的经济关系，或组织的精神、原则和实务，都不是由主管决定的，甚至也不太受主管的影响，而是由公司高层所发动的，同时员工很清楚这个状况。即使是最优秀的主管都无法取代糟糕的员工管理原则和实际做法。今天许多管理者喜欢在口头上过度强调主管的重要性，这种做法可能有害，因为有时候管理层误以为他们因此可以卸下管理员工的责任，只要张口督促主管把工作做好就成了。

不过，第一线主管（不管称他们为“领班”、“组长”或“科长”都好）能帮助管理层了解员工的需求，以创造最高绩效。员工的工作能力取决于主管的规划能力，员工的工作绩效究竟是卓越还是平庸，也要视主管在培训员工和安排职务上的表现而定。

第一线主管必须好好安排工作进度，让工作能够平稳地进行。他必

须确保员工有完成工作所需的设备、合理的工作环境，同时也能和同事一起在有组织的团队中工作。他也须负责让员工具有工作意愿和能力。他必须为自己所督导的小组设定工作目标，但目标必须以企业整体目标为依据，同时根据小组目标和每位小组成员一起发展出各自的绩效目标。他还必须承担起安排职务的主要责任，并且应该负责在第一线发掘团队成员的领导潜力。

今天的混乱状况

上面提到的这些要求，要比今天企业所提出的对主管的要求低得多。企业的种种要求只有无所不能的天才才办得到。我们甚至还没有提到辅导员工、传授经济观念或代表管理层向员工说明事情等事项，这些事情应该是由位居要津的干才来负责的重要职务。

主管的职务设计多半不符合这些要求，因为在过去，主管的工作内容并没有经过合理的设计，甚至没有经过周详的思考。至少在美国的企业，主管的工作内容可以说是一盘大杂烩，几十年来一直变来变去。每个人都知道，或自称他知道主管应该做哪些工作。他应该负责收发文件、填写表格；也应该在工作团队中担任技术高手或师傅，或对工具和设备了如指掌；他还应该扮演领导人的角色。而且上述的每一项工作，他都应该做得尽善尽美，而他的年薪只有4000美元。

更糟的是，管理层一方面宣扬主管的首要职责是人际关系，另一方

面却看他们有没有保持良好的工作记录来决定升迁。难怪当少数学者试图研究主管的工作内容时，发现主管总是忙得团团转，手上同时在处理四五十件毫不相干的不同事情，不知道该以哪一件事情为重。我们可能高谈主管是管理团队的一分子，拼命夸耀这个职位的重要性，然而在极端现实的工会领导人眼中，主管只是为管理层跑腿的小弟，他们做不了什么决定，老是挨骂，想要把事情办好，就得绕过他们，直接和上面的人沟通，而实际状况也八九不离十。

这种混乱的状况，有一部分从这个职位设立之初就埋下了种子。主管就好像混血儿一样，一部分源自于“师傅”兼老板的古老传统。1880年，在新英格兰担任第一线主管的是真正的企业家，他们通过投标的方式获得生产某种产品的权利，他们雇佣并组织工人进行生产，从投标数额与实际成本之间赚取差价。但另一方面，主管工作也有一部分源自于以前带队挖水沟的工头，或是纤夫的领队，因为他总是负责在队伍最前面带头高喊：“一、二、三，拉——”，设定工作的步调。（德文的"Vorarbeiter"或英文的"charge hand"都比“工头”或“领班”更清楚说明了主管工作的起源。）今天，大家对于主管的期许主要沿袭了古代社会对工匠师傅的期许。但是，主管的实际职位则主要承袭自挖沟人或纤夫的领队。

多年来，我们已经系统化地把所有非固定性工作排除在主管的工作之外。组织人力变成工业工程师的职责；人力资源部门接掌了越来越多

的员工管理事务，例如员工的筛选、职务安排、培训、薪酬等；检验、质量控制、成本会计等部门也侵占了主管管辖的领域；工会的兴起，更剥夺了主管维持纪律的角色。最后只剩下一大堆五颜六色的破布，永远也拼凑不成一件完整的衣服。

从20世纪20年代中期以来，由于认识到主管工作面临的问题，我们试图削减主管负责管理的员工人数，以增进主管工作的成效。30年前，制造业一般主管要负责管理60名以上的员工，到了今天，每位生产线领班几乎都只需要带20~25个人。

毋庸置疑，我们必须设法让主管工作发挥功效，但是削减工作小组的人数却无法达到这个目的。首先，主管的问题不在于他们需要管的人太多了，而是手上有太多事情要做，分不清哪些事情比较重要。其次，削减组员人数等于削减了主管工作的重要性，结果根本不可能有人为主管分劳，让他能摆脱记录和存档等不重要的杂务。更重要的是，这样做削弱了主管在面对管理层时代表员工的能力。

换句话说，问题不在于主管的控制幅度，而在于管理责任的幅度。他要负责太多事情了（根据美国陆军（"Activities and Behaviors of Production Supervisors"Report No.946,Personnel Research Section,PR & P Branch,The Adjutant General's Office,Department of the Army,Washington,D.C.,1952.）最近的研究，一般生产线的领班要负责41件不同的事情）。同时，他既没有权威，也没有地位，更没有时间来承

担责任。

缩小主管负责的单位规模不但没有办法解决问题，反而会令问题更加恶化。惟一解决问题的方法是合理规范职务内容。

主管需要什么

主管在履行职责时首先需要的是为自己的活动制定明确的目标，而且目标必须直接聚焦于企业的经营目标。和所有真正的目标一样，主管的目标一方面需要涵盖从经营成果出发的目标，另一方面则必须能实践基本信念和原则。因此他们必须在眼前的需求和长远的需求之间有所权衡。

为了达到这些目标，主管除了承担责任，也必须有相对的权力。他需要了解公司的运营、结构、目标和经营绩效，否则他自己的目标必然缺乏意义。他需要掌握能达到目标的方法，同时根据达成目标的状况来衡量他的绩效。事实上，达到部门目标所需的一切都应该由他来掌控，否则他就无法承担主管的责任。

其次，企业必须提供主管充足的升迁机会，并且根据明确的绩效标准，制定合理的升迁制度。

主管最严重的不满大概莫过于缺乏升迁机会了，而且也难怪他们会抱怨。有几项调查显示，高达七成的主管承认，无论他们在工作上表现

得多么出色，都完全看不到任何升迁机会。

剥夺主管应有的升迁机会严重浪费了人力资源。主管已经证明了他们很清楚应该怎么做事才符合公司需求，例如应该如何规划工作、安排进度、领导和训练员工、安排职务等。然而就我所知，每家公司都拼命抱怨他们找不到具有这些特质的人才。不断在主管中搜寻能够成为管理者或技术专家的人才，显然非常必要。

如果希望主管在员工管理上有好的表现，升迁机会就非常重要。升迁机会的多寡决定了企业能否激励主管追求最佳绩效，还是主管都只求明哲保身，过关就好。企业不见得需要使每一位主管都得到升迁，无论我们怎么做，真正能升上去的比例总是有限。但重要的是，必须让主管知道，表现好的人总是有机会升迁，不要让他们觉得无论在目前的岗位上表现是好是坏，都不会影响到未来前途（至少在今天的美国制造业中，大多数主管似乎都有这种感觉）。

不提供主管充足的升迁机会，不但破坏了自由社会的基础，同时也是对企业社会责任的否定。因为自由社会的团结和力量乃奠基于对机会均等的承诺上。在工业社会中，机会均等就代表能够凭自己的能力、绩效和努力，从员工晋升到管理层。而在美国，主管的职位既代表了员工的升迁机会，代表他们已经踏出了晋升到管理层的第一步，同时也说明了企业中没有阶级之分，也没有阶级斗争。

正因为如此，企业应该提拔基层员工成为主管，如果不让基层员工有机会升为主管，将严重打击士气，就好像不提供主管升迁机会一样，违背了社会基本信念。培养主管最好的方法，莫过于在团队中工作的实际经验。今天的企业很喜欢招募初出茅庐的大学毕业生来担任主管工作，基本上，这是不负责任而违反社会信念的做法。把较高层的管理和专业职位保留给以“储备干部”的名义招募来的大学毕业生，也同样不合理。在这方面，我是个保守的反对派，因为我认为教育应该赋予我们责任，而非特权。我反对有些学校大肆宣扬教育提供了一条不需靠工作表现，就可以直接获得高地位和高收入的捷径。这种政策不但和企业的社会责任背道而驰，也无法达到人尽其才的目的，更无法满足企业对于高效能主管的需求，这完全是偷懒的招数，而且偷懒的招数照例在最后只会带来更多的麻烦，需要花更多精力来收拾残局。

因此培养管理者应该从主管着手。当中层主管职位和技术职位出缺时，必须充分考虑以主管替补的可能性。想要培养工业工程、质量管理和生产规划方面的专才，最好先看他们在第一线主管工作上能否展现卓越的绩效。能干的主管可以从训练课程中获得所需的一切专业技术知识，但是对这些工作而言，最重要的知识——了解组织，了解员工、主管和运营主管的需求，以及了解在整体运营中技术工作所扮演的角色等——只有借着担任第一线主管，才能学到最多。

最后，主管需要拥有管理者的地位。他的职务本身必须深具意义，

也必须有足够的重要性，因此他能代表下属在上司面前发言，同时管理层也愿意聆听他的意见，并且重视他的话。如果必须经过特殊安排，才能让管理层听到他的声音，就显示主管的职务可能缺乏适当的组织。

主管的职责是什么

IBM的例子说明了主管的职务内容。的确，在企业管理员工和工作的做法上，最值得学习的大概就是IBM安排主管职务的经验了。

我们学到的第一课是，主管工作必须是真正的管理工作，主管必须担负起大部分的管理责任。IBM的主管身为项目经理，必须负责让新的产品设计上线生产。他必须和部属一起制定标准产量，并负责规划工具、材料和零件的供应。一般而言，大家都公认主管不是“技工”，许多工会合约中都明定除了修理机器外，主管不能亲自操作机器。但是，大家还没有充分明了的是，主管还必须是个真正的管理者，必须担负起规划和决策的重责大任。的确，他们的工作目标必须直接源自企业目标，同时必须根据他们对于企业绩效和成果的贡献来衡量他们的绩效和成果。

我们学到的第二课是，主管必须能够控制履行职责时所需的活动，也必须有充足的人力来处理相关事务。即使在最佳状况下，主管的一天总是排得满满的，但是如果他真的善尽职责的话，他根本不可能抽得出时间来填一大堆印好的表格，然而今天大多数主管却把1/3左右的时间

花在填表格上。公司需要找个职员来帮主管填表，IBM就为主管配了这样的帮手，他们称之为“收发员”。

主管也没有什么时间为下属进行例行培训，传授老手的工作经验。单单规划工作、安排进度、保持物料供应顺畅和设备状态良好，就已经忙不完了（根据前面提到的美国陆军的研究，对成功的生产线主管而言，这些工作占了一半以上的工作量），其余的时间则几乎都用在个别辅导下属解决问题，或教导他们新技术或新制程等等。换句话说，他需要一位或多位培训员的协助——也就是IBM的“工作指导员”。

但是主管也需要技术服务。他可能需要工业工程、工作方法与成本会计方面的协助，可能也需要有人帮他追踪进度，了解工具供应或机器维修状况。这些都是主管需要的服务功能，应该由自己的下属来承担这部分的责任，因为主管是需要为最后绩效负责的人。

从IBM学到的第三课是，我们必须设法扭转趋势，不再削减主管的权限。IBM的主管负责雇佣、推荐、解雇、培训、提升人员及规划进度，同时负责处理他的单位和公司之间的所有关系，例如与人力资源部门之间的关系。当然，所有关于人的决策都应该先经过上司核定——这个规定适用于每一位管理者所做的人事决策，而且下属必须有申诉的权利。但是，决策本身却必须由主管来做，否则就是有责无权了。

我们还有许多证据显示，企业需要扩大主管的管理权限，以及这样

做将影响他的工作效能：

一家大型汽车组装厂最近把员工雇佣权从中央掌控改为由主管掌控。聘雇部门仍然负责面谈、筛选和测验应征者，但是由主管决定是否聘用，而且职位出缺时，聘雇部门都会提出几个候选人供主管考虑，结果产量明显提升了许多。主管认为改进生产绩效的第一个原因是职务安排比过去理想，“我可以挑选最适合这个职位的人”是他们典型的答案。其次，他们觉得，当主管负责决定聘用什么人时，员工比较清楚上司对他的期望。一位工会干部表示：“聘雇部门总是告诉应征者公司会提供多棒的发展机会，以及我们有完善的退休金制度和医疗保险，但是他们不会和应征者讨论职务内容——他们根本对职务内容一无所知。主管则会实事求是地告诉应征者公司期望他做什么，工作内容是什么。因此，我们不会找个聪明家伙进来，结果他从上班第一天开始就不断嫌东嫌西，也不会有人上班后才发现，自己不可能在六个星期内升为工厂经理，因为幻想破灭而另谋高就。”最后，公司和工会的关系大为改善。多年来，这座工厂和工会的冲突一直不断，现在尽管高层与工会的关系仍然不佳，但是在工厂的层次，主管现在不至于每个动作都招致工会不满，这在过去屡见不鲜，是导致怠工的重要原因。

最后，主管的单位规模应该要比目前大。当然，实际的规模会随着职务状况有所不同，但是整体而言，主管单位的规模应该比目前扩大至少两三倍。如此一来，主管才有充分的分量在面对管理层时代表员工发

言，也防止主管只是一味“督导”下属，而必须实施目标管理，通过慎重安排职务、员工培训、工作规划来管理下属。企业因此能付给主管比较像样的主管薪资，而不要老是像今天这样，付给他“比最高薪金的基层员工高出10%”的薪水。这种说法本身充分反映了在管理员工时，主管工作的现实面和虚幻面之间的鸿沟。（付给少数几位主管高薪，即使将为主管请助手的薪资都包括在内，仍然比今天以低薪雇佣太多主管的做法节省成本。）

如果主管负责真正的管理工作，如果他能有助手分劳，如果他能掌握实权，如果他的单位规模够大，那么主管工作将再度变得可以管理。他也将有更充裕的时间和员工一起工作，更清楚自己的工作重点。

如此一来，主管工作将如同美国过去的传统，再度成为开创新机会的主要途径。“工作指导员”的职位可以训练员工担任主管工作，并且从实际表现中检验他的能力。难怪IBM不太担心如何挑选主管的问题，但几乎每一家制造公司都深受这个问题困扰。也难怪IBM不需担心员工会排斥新上任的主管，因为这些人昨天还是他们的同事，担任“工作指导员”时的表现好坏被视为合理的升迁标准。最后，IBM很少会因为主管绩效不佳而将他降级。然而在其他公司常见的状况是，几乎每四位新进的主管中，就有两位做不好，尽管在他们升迁之前和到任后，公司都提供了密集的培训课程。

或许更重要的是，只要合理安排主管的职务，让主管晋升到负更大

责任的管理职位就变得顺理成章了。今天的主管在与下属面对面相处时，是个卓越的管理者。但是他还不懂得如何通过设定目标、通过组织工作和职务，以及通过完善的规划来管理，换句话说，通过构成管理的要素来管理员工，而不再通过人际关系来管理员工。然而一旦提升到负更大责任的管理职位，他就必须有能力管理这些要素，具备设定目标、组织和规划的能力。即使是规划完善的督导职务，重心仍会放在与员工面对面的关系上，但是其中依然会包含充分的概念性、分析性、整合性的管理工作，可以训练主管为担负更大责任做准备，并且检验他的实际绩效。

如果有人认为，我表面上似乎要把主管工作变得更容易管理，也更有意义，但实际上是要“废除”主管职务，那么我的回答是，我的本意确实是如此。当企业希望促使员工达到最高绩效时，他们需要的是管理者，而非主管。

我不喜欢为了这类名词而讨论不休。但是“主管”这个名词所代表的意义恰好和主管工作应该具备的内容背道而驰。我认为，这个名词本身构成了一大障碍，干脆把它直接改成“管理者”还好一点。（IBM已经这么做了，而通用电气公司也在考虑跟进。）否则，“工头”这类旧观念仍然会继续误导我们。

无论我们用的是哪个名词，职务本身应该毫无疑义，担任这项职务的人承接了早年工匠师傅的古老传统，然而他们不再担任鞋匠或石匠，

而是从事管理实务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第26章　专业人员

专业人员算不算管理人员——专业人员是工作人员队伍中发展最快的部分——既不属于管理层，也非一般劳动工人——专业人员与管理者——专业人员与员工——专业人员的特殊需求——专业人员的目标——专业人员的机会——专业人员的薪酬——抓好专业人员的工作和职责——从专业上给予认可

新科技推波助澜，扩大了专业人员的雇佣范围。除了开创研发工程的新领域之外，许多研究市场和收入形态的数学经济学家和逻辑方法专家、数学家都纷纷进入企业界工作。

无论到哪里，我发现如何规划这些专业和技术人才的职务都是一大问题。

例如，我针对这个题目所发表的文章（1952年5/6月号《哈佛商业评论》，《管理层和专业人员》)要求抽印本的读者人数之多，远超过我所撰写的其他管理文章。我每一次向企业界人士演讲后，总是有人问："我们应该如何管理专业人才？"几乎我所知道的每家大企业都在研究这个问题，而且在非商业性组织中（例如陆军）问题似乎也同样严重。

然而由于这个现象刚发生不久，我们甚至不知道应该如何称呼专业

人员。只有通用电气公司自创了一个名词，他们称这些人为“个体的专业贡献者”。尽管这一称谓还大有商榷的余地（因为这些人通常不是单打独斗的，他们往往以小组为单位开展工作），但在想出更为恰当的名词之前，我们还是先沿用这一称呼为好。

即使找到了称呼专业人员的最佳名词，也无法告诉我们问题出在哪里，应该怎么解决，而只是显示了问题确实存在。

既不属于管理层，也非一般劳动工人

每当有人主张专业人员也是“管理层的一分子”时，他们的目的都是要强调，专业人员不是“劳动工人”。如果管理者抱持着这种主张，那么他通常是要表明，专业人员不能参加工会。如果专业人员自己也这么主张，他往往在表示，他们的升迁机会、待遇和地位都应该和管理者相当，而不只是个高技能的熟练工人。

当然，本书一个重要观点就是，根本没有“劳工”这回事，所谓“劳工”，是把人看成纯粹的物质资源。在这样的论点之下，管理员工和工作的最终目标，是要使企业的所有成员实现管理愿景，而主要的方法是让每位员工承担重要的责任和掌握决策权。

由此可见，把工业社会区分为管理者和劳工，假定一个人不是管理者，就是劳工，反之亦然，其实是根本的逻辑错误。首先，我们应该了解，在企业中每个人都是工作人员，而管理本身是一种独特的工作，企

业的每一分子无论担任什么工作，都必须有管理者的愿景。其次，每个人也应该了解，专业人员代表一个独特的团体，尽管他们兼具管理者和劳工的特质，但他们也拥有自己的特性。只有了解专业人员是什么，我们才能适当地安排他们的职务，并且进行适当的管理。

事实上，现在大家越来越清楚，现代企业至少需要三种类型的工作人员：企业需要管理者，也需要普通工人，无论他们是技术或非技术性员工，从事体力劳动或事务性工作。最后，企业越来越需要个体的专业贡献者。

那么，专业人员和管理人员究竟有何不同呢？不同之处并不在于专业人员不和别人一起共事。例如，市场研究人员或许除了自己的秘书之外，不需要管理任何人。然而，尽管他的工作要求高度技能，但仍然可能属于管理工作，应该采取职能性分权的方式来组织工作。冶金实验室主持人可能需要带领50个人工作，不过虽然他的职务要求具备行政能力，却仍然属于个人的专业工作。

换言之，专业人员和管理者一样，同时肩负“工作”和“团队运作”的责任。

还有一些其他差别。管理者必须为成果负责，因此他必须为别人的工作负责。个体的专业贡献者无论采取单独工作方式，或是团队的一分子，都为自己的贡献负责。

由于管理者必须为单位的工作成果负责，因此他必须有权安排、调动单位的员工，并指导他们工作；他必须规划他们的职务内容，将他们在工作上付出的心力组织起来，把他们整合为一个团队，同时评估他们的工作成果。个别的贡献者也为成果负责，但只为自己的工作成果负责。只有当其他人了解他的工作成果，并且能运用他的工作成果时，他的工作才能发挥功效。这意味着个别贡献者对于其他人也有应负的权责，但是这些权责不同于管理者的权责，反而比较像是老师的权责。

第二个不同之处在于专业人员的工作和企业的绩效目标及经营成果之间的关系。设定职务目标时，如果直接以企业的经营目标为依据，那么这必然是管理性职务，可以直接依照这个职务对企业成功的贡献来衡量其绩效。只要依照正确的结构原则来组织职务内容，就能符合组织精神的要求。但是如果无法直接从企业经营目标发展出职务的目标，这就不是一项管理性的职务，它的目标可能是专业上的目标，而不是以企业成功为目的，绩效衡量时根据的是专业标准，而非对企业经营绩效和成果有多少贡献。

管理者也有其专业上的标准，但是这些标准不会决定管理者的工作内容——管理者应该做什么完全取决于企业的目标为何。专业标准只会影响他达到目标时会采取什么经营管理方式，以及不会采取什么方式。另一方面，专业人员根据专业目标而发展出个人目标。企业的经营目标只会影响他把重心放在哪里，如何调整专业工作来顺应企业的需求，如

何安排优先顺序等等。如果公司破产的话，称赞销售部门表现优异，根本毫无意义。但是无论公司经营绩效如何，称赞公司聘请的化学家、地质学家、税务律师、专利律师或成本会计师在专业上表现卓越，却完全无妨。

那么，究竟专业与非专业人员、技术与非技术性员工真正的差别何在呢？身为专业人员，他的工作内容、工作标准、目标和愿景都完全要根据某个专业的标准、目标和愿景来制定，换句话说，主要取决于企业外部的因素。专业人员必须自行决定他的工作内容为何，做到什么地步才称得上表现优异，别人无法替他决定他应该做什么，以及工作标准为何。专业人员的工作也不能受别人“监督”，他可以接受别人的指引、教导和协助——就好像管理者也会接受指引、教导和协助一样，但是专业人员不能受别人指挥或控制。

当然，这些界限都很模糊。许多专业人员十分近似于管理者；许多专业人员则比较像非专业性的员工，也就是单纯的技术人员。今天，许多企业员工的工作方式和行为模式都类似专业人员，在自动化作业下，技术性员工、技师和专业人员的界限有时候十分模糊，不过根本差异主要在于，专业人员有其自身的问题，仅仅主张专业人员是管理层的一分子，无法解决这些问题，反而会因为挑起了专业人员和管理层不切实际的期望，让问题变得更严重。传统的人事管理观念更加无助于解决这些问题，企业硬要把人事管理的传统做法套用在专业人员身上，正是今天

专业人员如此不满和不安的主因。

专业人员的特殊需求

要让专业人员在企业中发挥效能和生产力，必须满足五个特殊需求：他必须是专业人员，但也必须对企业有所贡献，而且知道自己有何贡献；他必须享有专业人员和个别贡献者的升迁机会；当他改善绩效和提高个人贡献时，企业必须提供金钱上的奖励；他的职务必须属于专业工作；他需要在企业内部和更广大的社区中获得专业上的肯定。

1.专业性职务的目标必须是专业上的目标。不过，设定这些目标时也必须尽可能将企业目标涵盖在内，尽可能为专业人员提供管理者的愿景，让他们了解专业工作对于企业整体的影响。

要达到这个目标，其中一个方法是在正常的专业工作之外，指派专业人员特殊任务，让他有机会参与管理层的运作。例如，有一家公司指派原本只负责长期基础研究的资深化学家参与公司的预算委员会。这位化学家对财务一窍不通，也漠不关心，但这并不构成反对他参与财务管理的理由，反而变成支持他加入的有力论点。

另外一家大药厂以不同的方式来解决同样的问题，他们面对的问题是，必须让专利律师融入企业运营，但又不能削弱他们的专业能力或破坏他们在专利领域中诚实正直的形象。

专利部门面对一个特别困难的问题，就是如何在企业经营目标和专业标准之间有所取舍。高级专利律师很容易从“毫无瑕疵的专利工作”的角度来思考问题，而不会为公司的需求着想。然而如果从全球的角度来看，专利不只是一项重大的资本支出，专利策略对于制药业的成功有决定性的影响。

这家制药公司解决问题的方法是，由三位专利部门的资深人员和营销、研究、财务和生产部门的高层人员一起组成专利委员会。他们每两个月举行一次会议，每次会议历时三天，由小组成员一起讨论公司的专利需求，拟订专利策略。在会议之后，专利律师仍旧秉持自己的专业来工作，不会受到管理层任何干扰。制药公司的执行副总裁说：“我们花了10年时间，才想出这个显而易见的解决办法。在这10年中，管理层和专利人员经常发生摩擦，互控对方固执短视。现在，我们在专利上表现得比过去出色多了，却只要花过去一半的成本。”

为了让专业人员了解企业的经营目标，必须让他们了解身为员工，公司对他们的要求是什么。

让个别贡献者更了解企业运营和其中的问题，也是避免“项目狂”的惟一办法——这种常见的企业病源于管理层试图掌控他们毫不了解的专业工作。他们希望看到绩效，往往出于眼前急迫性的需求，推动各种“项目”，却缺乏长远的考虑。但是要让高级专业人员发挥实质效益，惟一的办法就是网罗优秀的人才，然后让他们做好自己的工作。不过，

必须先让专业人员了解企业和企业的目标，因此他们可以自己想清楚怎么做才能为公司带来最大的贡献。

2.工业社会划分工人阶层和管理层这种似是而非的做法，对于专业人员的升迁机会造成莫大的伤害。结果，一般企业只懂得一种升迁制度：升到管理职位，担负起管理他人工作的责任。

但是，优秀的专业人员往往不是杰出的管理人才。原因不见得在于专业人员宁可独自工作，而是他们通常很厌烦行政工作。优秀的专业人员往往对行政管理人员缺乏敬意，他敬佩的是在专业领域中表现比他优秀的人。提拔表现优异的专业人员到管理职位上，常常毁掉了出色的专业人才，却没有培养出优秀的管理人才。但是在专业人员眼中，如果公司只提拔优秀的行政管理人才——而且这类人通常不是卓越的专业人才——实在很不合理，简直是在偏袒行政管理人员，奖励平庸之辈。如果公司除了行政管理职位以外，一直不提供其他升迁机会，那么就只能被迫两害相权取其轻了。

企业需要的是为个体贡献者提供一条与管理职位平行的升迁渠道（通用电气公司目前就在设法建构这样的升迁渠道）。除了“冶金研究部门经理”这样的职称之外，还需要如“资深冶金专家”、“总顾问”之类的职位。这些新升迁机会的声望、重要性地位应该和传统管理职位没有两样。

3.专业人才应该和管理者同样享有金钱上的奖励。主要因为传统企业对管理者和员工采取二分法，专业人员往往在升到管理职位时，才能获得薪酬上的奖励。但是，公司给员工的待遇应该根据他们对公司的贡献来决定，而不是根据管理职位高低来决定。我们必须肯定专业人员对公司的贡献绝对不逊于管理者的贡献。

4.企业必须具备两个条件，才能让专业人员的工作真正专业化。首先，企业不应该“监督”专业人员的工作。专业人员需要严谨的绩效标准和设定高目标，公司应该对专业人员提出许多要求，绝对不接受、也不宽容拙劣和平庸的表现。但是，究竟专业人员如何完成工作，则必须由他自行负责。换句话说，专业人员的职务安排方式以及和上司的关系，都应该和管理者一样。专业人员的上司应该有能力协助、教导、指引下属，他和专业人员的关系应该好像大学的资深教授与年轻教授之间的关系，而不是从属关系。

其次，我们需要持续付出特别的努力来安排专业人员的职务。有的人希望终身都致力于在小小的专业领域中不断精进，只想成为全球顶尖的变阻器专家，我们必须为这类人安排适合他的职务；有的人希望成为整个领域的大师级人物，以及希望从变阻器专家转换到电机工程的领域，从税法转换到公司法的领域，我们也必须为他们安排适当的职务。不过，他们需要的是不同的职务、不同的挑战和不同的机会。学术生涯允许这两种人发挥所长，因此对专业人员很有吸引力。企业需要给予稀

有而宝贵的专业人才——能启发同事的教师，充分的肯定、地位和奖励。

5.最后，专业人才需要在企业内外都获得专业上的肯定。企业需要赋予杰出的资深专业人员特殊的地位，以象征公司非常珍视专业人员的贡献。年轻人需要有机会从专业领域中学习，在大学或专科兼任教职，不断进修，增进自己的技能。今天的企业通常都允许专业人员从事这些活动，不过这些活动对企业而言十分重要，即使企业不奖励，至少也应该鼓励员工参与这类活动。能在专业上获得肯定的专业人员通常都会在自己的领域中不断精进，追求完美，或至少始终在专业领域中保持领先地位。他很可能吸引到最有潜力的新一代专业人才进入公司，当专业人才越来越炙手可热时，这方面的效应可不能等闲视之。

今天关于专业人才的社会责任，引起很多讨论，许多人谈到专业人才应该变成“更宽广的人文主义者”，而不要只是“狭隘的专家”。由于今天在我们的社会中，越来越多的专业人才进入企业中工作，因此专业人才越来越需要通过对企业有所贡献，而履行他们的社会责任，也必须了解自己在企业的社会结构中占据什么样的位置，以及与企业目标、企业绩效和企业组织之间的关系，从而成为视野更宽广的人文主义者。

如何管理专业人才，是今天企业所面临的严重问题之一。我们不能靠主张专业人员也是管理层的一部分，来回避这个问题。要管理专业人员，首先必须肯定专业职务的独特性。专业人员必须具备管理者的愿

景，但是他的主要功能却非管理。他是企业的员工，但是他必须自行决定工作内容，自己设定目标，同时在薪酬奖励和升迁机会上又参照管理人员的待遇。我们还需要更多的研究和实验，才会知道应该如何解决这个问题。但是基本而言，问题和解决办法已经呼之欲出。在解决这个问题的时候，企业不但解决了自己最重要的问题，同时也对于解决现代社会的核心问题有所贡献。

第五部分
The Practice of Management

当一名管理者意味着什么

第27章　管理者及其工作
第28章　做决策
第29章　未来的管理者

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第27章　管理者及其工作

是“白胡子老头儿”，还是“万能天才”——管理者如何开展工作——管理者的工作——信息：管理者的工具——善用时间——管理者的资源：人——对管理者的要求：为人正直——什么样的人才能当管理者——管理者又是教育者——管理者既要有洞察力，又要有道德责任感

为了完成任务，管理者必须善于发挥资源优势——尤其是人力资源方面的长处，以中和其短处。要创造真正的整体，只有采取这个办法。

因此，管理者必须能平衡和协调好三种企业的主要功能：管理企业、管理“管理者”以及管理员工和工作。任何决策或行动如果为了满足某个功能的需求，而削弱其他功能，那么将削弱整个企业的实力。企业的决策和行动必须能兼顾这三个领域的需求。

要创造真正的整体，管理者还必须在采取每个行动时，同时考虑企业的整体绩效，以及需要哪些不同的活动来达成一致的绩效。最佳的比喻仍然是交响乐团的指挥家，交响乐指挥家必须同时聆听整个乐团和第二双簧管奏出的乐音。同样，管理者也必须同时考虑企业整体绩效和所需的市场研究活动，企业整体绩效提升时，也为市场研究创造了更大的空间和挑战，而通过改善市场研究的绩效，企业同时也改善了企业整体绩效。管理者必须随时思考两个问题：企业需要达到什么样的绩效，并因此需要什么样的活动？这些活动如何改善绩效和成果？

管理者的第二项任务是协调每个决策和行动的长远的需求和眼前的需求。无论牺牲长期或短期利益，都会危及整个企业。换句话说，他必须一方面埋头苦干，另一方面却放宽视野、高瞻远瞩，这简直像表演特技一样困难。或者我们换一种比喻方式，管理者既不能说："船到桥头自然直。"也不能说："真正重要的是百年大计。"面对远方的桥，他不仅必须预先做好过桥的准备，还必须在抵达桥头之前，先把桥造好。如果管理者不能处理好未来100天可能遭遇的问题，公司或许根本看不到百年后的未来，说不定5年后公司已经不在了。管理者无论做什么事情，应该一方面是短期的权宜之计，另一方面也符合长期的基本目标和原则。当他无法完全调和长短期的考虑时，至少要设法在中间取得平衡，他必须审慎评估为了保护眼前的利益，将牺牲哪些长期利益，或为了明天的发展，今天需付出多大的代价。无论是哪一种状况，他都必须有所节制，尽可能将必要的牺牲降到最低，同时尽快修补带来的伤害。他穿梭于两种时间范围内，为企业整体绩效和自己部门的绩效负责。

管理者的工作

每位管理者都要做许多非管理性质的工作，可能把大半的工作时间都花在上面。例如销售经理要做统计分析或安抚重要客户；工厂领班得修理机器或填写生产报表；制造经理需要设计新工厂配置图，检验新材料；公司总裁需要处理银行贷款细节或谈判重要合约，或花几个小时主持晚宴，表扬资深员工。这些事情都具备特殊功能，也有其必要性，而

且必须把它做好。

但是，这些工作内容却有别于所有管理者共同且独有的工作，而无论管理者负责的功能和活动为何，层级和地位多高，都必须完成这些工作。我们能够把科学管理的系统分析应用在管理者的职务上，就是最好的证明。我们可以把管理者的工作独立出来，将这些工作区分为五项基本作业内容。管理者可以借着改善这几部分的绩效，提升管理绩效。

管理者的工作中包含了五项基本活动，这五项活动共同将所有资源整合成生气蓬勃、不断成长的组织。

首先，管理者设定目标，决定目标应该是什么，也决定应该采取哪些行动，以达到目标。他将目标有效传达给部门员工，并通过这些员工来达成目标。

其次，管理者从事组织的工作。他分析达成目标所需的活动、决策和关系，将工作分门别类，并且分割为可以管理的职务，将这些单位和职务组织成适当的结构，选择对的人来管理这些单位，也管理需要完成的工作。

接下来，管理者还必须激励员工，和员工沟通。他通过管理，通过与下属的关系，通过奖励措施和升迁政策，以及不断地双向沟通，把负责不同职务的人变成一个团队。

第四个管理工作的基本要素是衡量标准。管理者必须为工作建立衡量标准——这是关乎组织绩效和每位成员最重要的因素之一。他必须确立组织中每个人都有适用的衡量标准，并把衡量标准重心放在整个组织的绩效上，同时也放在个人工作绩效上，并协助个人达到绩效。他分析员工表现，也评估及诠释他们的表现。同时，和其他方面的工作一样，他和下属、也和上司沟通这些衡量标准的意义及衡量结果。

最后，管理者必须培养人才。管理者可以通过管理方式，让员工更容易或更难以自我发展。他可能引导下属朝正确的方向发展，也可能误导他们；他可能激发他们的潜能或压抑他们的发展；他可能强化他们正直的品格，或令他们腐败。

无论管理者是否意识到这点，他们在管理的时候都会做这些事情。他可能做得很好，或做得很糟，但是他总是在做这些事情。

这些工作都可以再进一步分类，而这些分类都可以分别出书来深入讨论。换句话说，管理者的工作很复杂，做好每个分类工作都需要不同的资格和品质。

举例来说，设定目标是平衡的问题：在经营成果和实现信念之间求取平衡，在企业目前的需要和未来的需求之间求取平衡；也在想要达到的目标和可用的方法之间求取平衡。因此，设定目标需要有分析和综合能力。

组织也需要分析能力，因为必须以最经济的方式来运用稀少的资源。但是，组织的工作处理的是人的问题，因此必须遵循公正的原则。在培养人才的时候，同样需要具备分析能力，秉持诚实正直的态度。

不过，激励和沟通的技巧比较偏向社交能力，需要的不是分析能力，而是综合的能力，必须把公平正义放在第一位，经济考虑则在其次，诚实正直也比分析能力重要多了。

对绩效评估而言，最重要的是分析能力，但采用的衡量方式必须有助于自我控制，而不是从外部或任由上级滥用衡量方式来控制员工、支配员工。由于企业经常违反这个原则，因此绩效评估往往是管理工作中最弱的一环。只要企业继续滥用绩效评估，把衡量标准当做控制的工具（例如把绩效评估拿来作为公司秘密政策的武器，直接把管理者的稽核和绩效评估结果呈交给上级，而不给管理者一份副本），绩效评估始终都会是管理者工作中最弱的一环。

设定目标、组织、激励和沟通、绩效评估和培养人才，都是正式的管理工作项目。只有靠管理者的经验才能具体实践这些工作内容，并且赋予意义。但是由于这些工作都是正式的管理工作，适用于每一位管理者，以及管理者所从事的每一件事情。因此，每一位管理者都可以通过这些项目来评估自己的能力和绩效，有系统地自我改善及提高管理绩效。

一个人不会因为有能力设定目标，就成为管理者，就好像一个人不会只因为能够有办法在狭小空间中打结，就是外科手术的高手。外科医生改善打结的技巧之后，可以变成更好的外科医生；同理，管理者在所有这五个方面改善他的技巧和绩效的话，那么他就能使自己更加称职。

信息：管理者的工具

管理者有一个特殊工具：信息。管理者不“操纵”人，而是激励、引导、组织他人做好自己的工作。而他做这一切事情的惟一工具是语言、文字或数据。无论管理者的职务属于工程、会计或销售领域，都必须依赖听、说、读、写的能力，来发挥工作效能。他必须懂得如何将自己的想法传达给别人，同时也必须懂得如何掌握别人的需求。

今天的管理者在所有必需的技能中，至少掌握了读、写、说和计算的能力。只要看看大公司里的“政策语言”，就会明白自己是多么无知。这不是仅仅靠学习速读或练习公开演讲就能有所改善的，管理者必须学习了解语言，了解每个字的意义。或许最重要的是，他们必须尊重语言，把语言当做人类最宝贵的天赋与遗产。管理者必须了解修辞学的传统定义乃是：“促使人类的心灵去热爱真实知识的艺术。”管理者如果不能通过书写和口头文字或明确的数据来激励部属，就不可能成为成功的管理者。

善用时间

每个人都有时间的问题，因为时间是最稀有、最昂贵，也最难以掌握的资源。但是，管理者必须运用特殊方法，解决这个普遍的问题。

管理者永远都在为时间不够用的问题寻找神奇的灵丹妙药：上速读课、规定员工呈交上来的报告不能超过一页、机械化地限定面谈时间一律不能超过15分钟。这些办法根本没有用，最后只是浪费时间罢了。不过管理者却有可能聪明地分配时间。

懂得善用时间的管理者通过良好的规划，达成绩效。他们愿意先思考，再行动，花很多时间彻底思考应该设定目标的领域，花更多时间有系统地思考如何解决一再出现的老问题。

大多数的管理者都要花很多时间来评估部属的工作绩效与工作品质。然而善用时间的人却不会如此，他们每年对下属做一次系统化的评估。只需要几个小时，许多需要判断的决策——包括部属的薪资、升迁或工作分派等问题——就能获得解答。

善用时间的人也不会花大量时间修改产品的工程设计。他们每年一度——或许花几天的时间，和生产及营销部门一起坐下来讨论必须修改的基本政策、目标和规定，同时也决定修改幅度，并预先指派工程人员负责这项工作。在他们眼中，下面这段话并不值得称许："多亏了去年的经验，今年我们设法度过了库存危机。"如果公司一再发生同样的危机，他们应该花时间找出问题的根源，防止危机一再发生。这样做或许

会耗掉很多时间，但是长远来看，将省下更多时间。

善用时间的管理者花在和上司沟通的时间远多于和下属沟通的时间。他们希望和部属保持良好的沟通，但是似乎不费吹灰之力就能做到。他们不和下属讨论自己的问题，但是却懂得如何让下属主动谈论他们的问题。例如，他们每隔半年阅读“给上司的一封信”，每位下属都在信中设定自己的目标、计划，并说明上司所做的事情中，哪些会提供助力，哪些会形成阻力。他们可能每半年都和每位下属花一整天的时间，仔细沟通“给上司的一封信”中所讨论的内容。结果，他们在其他时候就不需要经常担心和下属沟通的问题。

善用时间的管理者也花很多时间思考上司的问题，以及思考他对上司、对整个企业的成功可以有什么贡献。换句话说，他愿意为上司的工作负起责任——认为这是管理者的分内之事。所以，他似乎不需要花额外的时间理清目标和观点。

管理者的资源：人

管理者手中掌握的资源——人，非常特殊。由于人是特殊的资源，因此管理者运用这个特殊资源时，也需要他具有某些特殊的品质。

因为人（也惟有人）不能“被操纵”。两人之间的关系总是双向的关系，和人与一般资源的关系很不一样。无论是夫妻、父子，或主管和部属，这种相互关系的性质在不断地改变着对方。

培养人才的方向决定了员工（无论把他当成“人”或当成“资源”）究竟是更能发挥生产力，还是最后变得百无一用。我们再三强调，这个原则不但适用于被管理者，也适用于管理者。管理者培养部属时，方向是否正确，能否协助部属成长为更重要、更丰富的人，将直接决定管理者自己能否成长、发展，还是逐渐颓废；内涵越来越丰富，还是每况愈下；不断进步，还是日趋堕落。

管理者能从管理工作中，学到一些技巧，例如主持会议的技巧或面谈的技巧。他可以规划一些有助于人才培育的做法——例如管理者及部属的关系结构、升迁制度、组织的奖励措施等方面。但是当所有该说的都说了，该做的都做了，管理者还需要一种基本的品质，才能做好人才培育的工作，我们无法靠提供人才培育的技能或强调人才培育的重要，创造出这种品质，必须管理者原本就具备诚实正直的品格。

近来，许多人极力强调喜欢人、乐于助人和能够与别人相处融洽的重要性，认为这是管理者的重要条件。但是单靠这些条件绝对不够。每一个成功的组织，都有不喜欢别人、不帮助别人、很难相处的上司。但是尽管这类上司冷酷、不讨人喜欢、要求严苛，但是他培养了许多人才。他也比其他人缘好的上司赢得更多尊敬。他要求下属一丝不苟，也严格要求自己；他建立高标准，期望下属能够始终维护高标准；他只考虑怎么做才正确，绝不因人而异。虽然这些管理者通常才华横溢，但是他在评价下属的时候，绝对不会把聪明才智看得比正直的品格还重要。

缺乏这些品格的管理者，无论他是多么讨人喜欢、乐于助人、和蔼可亲，甚至才智过人、能力高强，都是危险人物，“不适合担任管理者”。

或许有人会争辩，无论从事哪个职业——医生、律师、杂货店老板，都需要有正直的品格，但是其中还是有差别。管理者和他所管理的员工生活在一起，决定他们应该做什么工作，指挥和训练他们完成任务，评估他们的工作绩效，并且往往决定了他们的前途。商人和顾客或专业人员与客户之间要求的都是买卖公正。然而管理者的角色却比较像父母或教师，在这类关系中，仅仅公平对待还不够，诚实正直的品格才是关键。

我们现在可以回答这个问题：只有天才，或至少具备特殊才华的人，才能担任管理者吗？管理究竟是艺术，还是直觉？我的答案是：“都不是。”我们可以系统化地分析管理工作，也可以学会管理者必须做的工作（尽管不见得总是有人教）。不过，有一种无法学会的品质，一种管理者无法获取、却必备的条件。它不是人的天才，而是人的品格。

什么样的人才能当管理者

标准定义是，如果一个人要为他人和他人的工作承担责任，那么他就是一位管理者。但是这个定义太过狭隘，管理者的首要职责是向上负责：对企业负责。他和上司及其他管理者的关系，与他和下属的关系同

样重要。

另外一个定义——虽然通常都没有明说——是根据重要性来定义员工算不算管理者。但是，在现代企业中，没有任何团队比其他团队更重要。机器操作员、实验室的专业人员或绘图员，都和管理者同样重要。这是为什么企业的每一分子都必须具备管理者的愿景。企业的不同团体之间最大的差别不在于重要性，而在于不同的功能。

关于管理者的定义，最通行的观念是根据阶级和待遇来决定。这种观念不但错误，而且具有破坏力。即使到了今天，我们仍然不时会发现有些所谓基层员工的收入比大多数管理者都还高。举例来说，在汽车公司制作模型的技术员年收入超过1.5万美元，但是大家仍然视他们为技术员，让他们参与工会的劳资谈判。除非我们能付专业贡献者足够的薪水，让个人贡献者也有充足的升迁机会，赋予他们专业人员的地位、尊严和价值，否则，我们将无法管理这批日益增长的人员。

总而言之，以阶级和待遇来确定管理者的观念，就好像把现代的企业经理人当成过去做生意的老板一样荒谬。

我们只能以一个人的功能和企业期望他发挥的贡献来定义他是不是管理者。而管理者有别于其他员工的独特功能乃是教育的功能。企业期望他发挥的独特贡献，则是赋予他人达成绩效的能力和愿景。最后，是道德责任和愿景决定了一个人究竟算不算管理者。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第28章　做决策

“战术”决策与“战略”决策——“解决问题”的谬论——两项最重要的任务：找出真正的问题，有效地解决问题——界定问题——“关键因素”是什么——目标是什么——规则是什么——分析问题——澄清问题——找出事实——弄清不可知因素——制定可行的替代方案——不采取任何行动也是一种选择方案——寻找最佳的解决方案——人是决策中的一个因素——使决策生效——“推销”决策——决策有效性的两个要素：理解与接受——参与决策——决策的新工具——什么是“运筹学”——运筹学的风险与局限——运筹学的贡献——开发想像力——决策及未来的管理者

一般人都承认决策在管理中的重要性，但是这方面的讨论大都把焦点放在解决问题上，换句话说，强调“找出答案”。这是错误的。管理决策中最常发生的错误是只强调找到正确的答案，而不重视提出正确的问题。

只有不重要的、例行的、属于战术层次的决策才会把重心放在解决问题上面。如果解答问题必须满足的条件和要求都很明确，那么解决问题就是惟一要做的事。在这种情况下，需要做的只是在几个明显的方案中做选择，通常依据的都是经济上的选择标准：哪个方案能以最小的投入和最少的干扰，达到预期的目标。

举个最简单的例子。“每天早上应该由哪一位秘书下楼准备咖

啡？”这个问题应该是：怎么做才合乎文化和社会习惯？比如要不要每天上午安排工间的“咖啡休息”时间？那么你就会面临两个需要考虑的问题：这种休息对完成工作任务是有好处还是有损失？这也就是说，所带来的好处能不能补偿时间方面的损失？假如损失超过好处的话，那么是不是值得为几分钟的时间就废除一项早已成为惯例的做法？

当然，大多数的战术决策都更复杂，也更重要，但通常总是单向思考，也就是说：在既定的情况和明确的要求下做的决策。惟一的问题只是要找到最符合经济效益的方式，来运用已知的资源就好。

但是真正重要的决策，都是战略性决策，必须设法了解情势或改变情势，找出可用的资源或应该采用的资源。这些都属于管理决策。任何管理者都必须制定这类战略性决策，管理者的层级越高，则需要制定的战略性决策就越多。

凡是与企业目标及达成目标的手段有关的决策都属于此类，与生产力相关的所有决策也属于此类，因为总是把目标放在改变整体形势上。此外，战略性决策还包括所有的组织决策和所有的重大资本支出决策。大多数的经营决策在本质上也属于战略性决策：例如规划销售地区或训练推销员；工厂配置或原料库存；预防性维修或薪资发放流程。

战略性决策无论幅度、复杂度或重要性如何，都不应该通过问题解决方式来制定。的确，这些特殊管理决策最重要而困难的部分，从来都

不在于能否找到正确答案，而在于能否提出正确的问题。因为最徒劳无功的做法（即使不是最危险的做法），莫过于为错误的问题寻找正确的答案。

仅仅找到正确的答案还不够，更重要、也更困难的是，一旦做了决定，如何有效采取行动。管理者关心的不是知识，而是绩效。最没用的做法就是找到了正确答案后，却束之高阁，或决定了正确的解决方案后，负责推动方案的人却默默抵制这项决策。决策过程中最重要的工作是确定企业中不同部门、不同层级所制定的决策必须彼此相容，都能与企业整体目标相呼应。

决策包含了五个不同的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。每个阶段又包含了好几个步骤。

做决策可能很浪费时间，但却可能是管理者解决时间运用问题的最佳工具。管理者应该把时间花在界定问题、分析问题和制定可行的替代方案上，要有效实施解决方案，也需要投入相当的时间。但是，管理者不应该花太多时间来寻找最佳的解决方案。一旦做了决策，再花任何时间来推销决策都纯粹是浪费时间，只证明在最初几个阶段，没有好好运用时间。

界定问题

现实人生中没有任何问题（无论在企业经营或其他领域）呈现的面貌可以让我们直接据以做决定。许多问题，我们乍看之下，以为找到了关键因素，实际上这些因素却多半既不重要，也不相干，充其量只是症状而已。而且最显而易见的症状往往透露不出任何重要线索。

管理者看到的可能是个性上的冲突，而真正的问题却缘于组织结构不良；管理者看到的可能是生产成本过高的问题，于是大力削减成本，但实际问题可能出在工程设计或销售规划不佳；管理者看到的可能是组织的问题，实际问题却可能缘于缺乏明确的目标。

因此，决策的首要任务是找出真正的问题是什么，并且界定问题。在这个阶段，花再多的时间都不为过。许多关于领导力的著作和文章都充斥着各种忠告，建议读者如何迅速果断地做决定。但是最愚蠢而浪费时间的建议，莫过于劝读者赶快决定问题到底出在哪里。

大多数管理者采用的症状诊断方式，其实不是解决之道。这个方法依赖的是经验，而不是分析，因此不能以系统化的方式获取经验的企业管理者，就无法采取这个方法。我们不能像医院治疗病人一样，把生了病的企业送入病房，向学生展示治疗方式。我们也无法先测试管理者是否已有足够的经验做正确诊断，然后才放手让他解决实际问题。我们可以利用不同的案例，协助管理者为制定决策做准备，但即使最好的案例，充其量都只是泡在福尔马林里的标本罢了，无法取代企业面临的真实问题，就好像人体解剖标本无法取代病房中活生生的病人一样。

更重要的是，只有当我们找到确切的症状，能假定某些显而易见的表象与特定疾病相关时，才能采用症状诊断的方法。医生诊断病人的症状时，可以假定这些症状不会撒谎（虽然今天医生仍然试图以更严格的分析，取代症状诊断方式）。然而管理者却必须假定症状可能撒谎，了解截然不同的问题可能产生相同的症状，同样的问题也可能呈现出无数种不同的面貌，因此管理者必须分析问题，而不是诊断问题。

要明确界定问题，管理者必须先找到“关键因素”，也就是在进行任何改变或采取任何行动之前，必须先改变的要素。

有一家规模颇大的厨具制造商10年来把所有的经营精力都投注于削减成本上。他们的成本的确降低了，但利润却没有提升。关键因素分析显示真正的问题出在产品组合上。他们的销售人员大力推广最容易卖出去的产品，而且极力强调最明显的销售诉求：价钱便宜。结果，利润最低的产品越卖越多，而且每次只要成本一降低，产品就跟着降价。因此尽管销售量大增，却只是虚胖而已，没有实质的成长。事实上，厨具公司的品质反而变得更差，更容易受到市场波动的影响。只有弄清问题，把问题界定在产品组合上，才有可能解决这个问题。只有当他们问“就目前情况而言，关键因素是什么？”时才能找到真正的问题。

要通过分析问题找到关键因素，并非易事，通常必须采取两种辅助的做法，两种方法都应用到18世纪物理学家用来分离出关键因素的“虚拟运转”原理。第一种方法先假定一切条件都不变，然后问：未来将发

生什么状况？第二种方法是回顾过去，然后问：当初发生这个问题的时候，如果采取了什么行动，或不曾采取什么行动，将会影响到目前的状况？

有一家化学公司由于执行副总裁猝然去世，而必须寻找替代人选，这正是运用上述两种方法的好例子。每个人都认为已逝的前副总裁对公司贡献卓著，但是他们同时也同意，由于他霸道专制，公司里比较有主见的人才全都被他赶跑了。在管理层眼中，问题似乎是，要不然就是根本不找人来填补他的空缺，要不然就是找另外一个强人来当执行副总裁。但是，如果是第一种情况的话，公司要靠谁来经营呢？如果是第二种情况，会不会又出现另一个暴君？

第一个问题："如果什么都不做，会发生什么状况？"透露出公司需要高层管理团队，而且应该立刻采取行动。如果不采取任何行动，公司缺乏管理团队，将会日渐衰败。

第二个问题："10年前，如果采取什么行动，可以改变目前的状况？"显示执行副总裁的功能和性格其实都不是问题，真正的问题在于公司名义上的总裁实际上并没有发挥总裁的职能。因此，执行副总裁必须制定所有的决策，承担所有的责任，然而总裁仍然掌握最后的权力，也是最高权位的象征，他满怀妒意地捍卫自己的权利，但事实上已经形同罢黜。10年前，如果公司能尽快确立这位已逝执行副总裁身为公司最高经营者的权威和责任，让他权责相符，那么这位已逝执行副总裁将能

充分发挥长处，令公司获益，同时又可防止他的缺点对公司带来伤害。在体制上建立预防措施，组成高层管理团队，指派副总裁组成企划委员会，负责目标设定的工作，或采取联邦分权制，成立产品事业部。以上分析显示，撤换总裁应该是他们第一个必须采取的行动，一旦这么做了，问题也就迎刃而解。

第二个步骤是决定解决问题需要什么条件，同时彻底想清楚解决方案的目标为何。

要找人来填补执行副总裁的空缺，解决方案的目标很明显，必须让公司的最高层发挥效能，避免再度发生一人独裁的状况，同时杜绝再次发生公司无人领导的情况，必须培养未来的高层主管。

第一个目标排除了某些副总裁偏爱的解决方案：由各部门副总裁组成非正式的委员会，与名义上的总裁维持松散的合作关系。第二个目标则排除了董事长偏好的解决方案：聘用新的执行副总裁。第三个目标要求的是，无论未来最高管理层的组织结构如何，都必须建立联邦分权式的产品事业部，以训练并检验未来的最高主管。

解决方案的目标必须反映企业目标，聚焦于经营绩效和经营成果上，在短期的未来和长期的未来之间取得平衡，并且将企业整体以及经营企业所需的活动一起纳入考虑。

同时，必须深思熟虑限制解决方案的各种规定。解决问题时，必须

遵循哪些原则、政策和行为准则？公司可能规定，借贷金额绝对不能超过资本需求的一半，公司用人的原则可能是，必须审慎考虑过所有内部管理者后，才能从外部引进空降部队；公司可能认为，好的管理者培养计划的必要条件是不能有内定的当然人选；公司也可能制定一项政策：工程部门更改任何产品设计时，都必须先征询制造部门和营销部门的意见后，才能生效。清楚说明这些规定是非常必要的，因为在许多情况下，必须改变既有政策或做法，才能做正确的决定。除非管理者彻底想清楚他想改变什么，以及为什么要改变，否则他可能陷入既试图改变同时又维护既有做法的危险之中。

事实上，这类规定代表了决策所依循的价值体系。这些价值可能是道德的、文化的，也可能代表公司目标或公认的组织原则，整体构成了一个伦理体系。这个体系不会决定应该采取什么行动，只会决定不应该采取哪些行动。管理人员经常想把“希望别人怎么对待你，你先要这样对待他”当做行动准则。这是错误的想法，金科玉律只能决定不该采取哪些行动。决策的先决条件是先剔除根本无法接受的行动方案。如果没有这个条件，过多的选择将使我们丧失行动能力。

分析问题

找到正确的问题、设定目标以及确立规则等步骤，构成了决策的第一个阶段。问题界定清楚之后，下一个阶段是分析问题：将问题分类，并寻找事实。

为了了解谁是必须做决策的人，以及应该把决策内容传达给哪些人，必须先将问题分类。如果没有预先将问题分类，将严重危害最后的决策品质，因为问题分类后将能说明如果要将决策转化为有效行动，应该由什么人做什么事情。

问题分类原则必须预先经过讨论（参见第16章），有四个原则：决策的未来性（企业采取行动所承诺的时间长短，以及决策会多快改变）、决策对于其他领域和其他部门的影响、决策品质的考虑、决策的独特性或周期性。这样的分类能确保决策对于企业整体产生实质贡献，而不是牺牲整体利益解决眼前或局部的问题。因为这个分类方式乃是根据问题与企业整体目标，以及问题和个别单位目标之间的关联性，来筛选问题，强迫管理者从整个企业的观点来看自己的问题。

大多数有关决策的论述列出的第一条戒律都是“寻找事实”。但是只有在问题已经界定清楚，完成分类后，才能开始寻找事实。在这之前，没有人知道什么是事实，每个人都只掌握了数据而已。定义和分类决定了哪些数据是与决策相关的数据，也就是事实。管理者因此可以剔除有趣但毫不相干的信息，知道哪些是有用的信息，哪些是错误的信息。

在获取事实的过程中，管理者必须自问：我需要哪些信息才能做决定？他必须确定手边的资料有多大的关联性和能发挥多大的用处，他也必须确定还需要哪些额外信息，并且尽最大的努力，得到这些信息。

这些都不是机械性的工作。分析信息需要熟练的技巧和丰富的想像力，必须详细审查信息，从中找出潜藏的形态。这些形态或许能说明问题根本定义错误或分类错误。换句话说，“寻找事实”只是一部分的工作而已。同样重要的是，运用信息来检测整个做法是否有效。

有一本财经月刊陷入财务困境。他们把问题界定为广告费率的问题。但是分析了事实和数据后，他们发现了杂志社工作人员过去从来不曾怀疑过的事情：无论这份月刊过去多么成功，对订户而言，它只是成功扮演了消息来源而已。市面上各种厚重的月刊已经供过于求，却缺乏轻薄短小的新闻性刊物，因此这本财经月刊在形式和内容上越接近新闻杂志，就越能获得订户的肯定。结果，分析了读者群之后，他们重新把问题定义为：我们要怎么样才能成为一份新闻杂志？解决方案是：转行为周刊。杂志后来的成功显示了这是正确的解决方案。

管理者永远都不可能获得所有应该掌握到的事实。大多数决策的基础都是不完整的知识——原因可能是无法获得所需信息，或要掌握完整信息需要花太多的时间和太高的成本。我们不需要掌握所有事实之后，才能有好的决策；但是我们必须了解还欠缺哪些信息，由此判断决策的风险有多大，以及当建议采取某个行动方案时，其严谨度和准确度有多高。因为最大的骗局莫过于想要根据粗糙不足的信息，来制定精确的决策，但这都是常见的现象。当我们无法获得需要的信息时，就必须依赖推测，只有决策的后果能告诉我们，原先的推测究竟是对还是错。医学

界有一句谚语："最会诊断病情的医生不是正确诊断次数最多的医生，而是能及早发现自己误诊，并能立即修正错误的医生。"这句谚语也适用于负责决策的管理者。然而要修正错误的判断，管理者必须知道哪部分是迫于信息不足而做的推测，他必须先界定哪些是已知，哪些是未知，制定出各种可行的替代方案。

制定可行的替代方案

有个不变的决策原则，就是必须针对每个问题，制定出各种选择方案，否则很容易陷入"两者择其一"，非此即彼的陷阱中。大多数人听到以下的说法："世间万物不是绿的，就是红的"，一定会提出抗议。但是多数人每天却都接受同样荒谬的论述。我们经常看到各种矛盾所产生的混乱：例如绿色和非绿色——这种说法涵盖了所有的可能性，塑造了对比的情况；或例如红色和绿色——这种说法只在无数种可能性中列出两种可能。而人类喜欢走极端的倾向更强化了其中的危险。然而当我们说"黑或白"时，只不过因为我们说出了颜色的两种极端，我们还以为已经说出其中涵盖的所有颜色。

有一家小型水管设施制造厂由于设备老旧，已经形同报废，在高度竞争、价格意识高涨的行业中，这家公司快被市场淘汰出局了。经营者得出了正确的结论——必须尽快把生产作业移出这座工厂。但是由于他们决定盖新厂的时候，没有逼自己发展出其他选择的方向，结果盖新厂的决定后来导致公司破产。事实上，发现厂房老旧的时候，他们除了决

定工厂停产外，没有任何动作。其实他们可以采用的替代方案还很多：例如外包生产、经销其他厂商的产品。由于他们已经知道盖新厂所牵涉的风险，任何一个替代方案都会比盖新厂的决定更好、更容易被大家所接受。然而管理层却丝毫不曾思考过其他可能的解决方案，最后悔之晚矣。

另外一个例子，是一家大型铁路公司的例子。第二次世界大战后，铁路运输量急速上升，这家铁路公司很清楚他们必须扩充运输设施，而扩充的瓶颈似乎是公司最大的调度场。调度场位于两个重要车站之间，负责调度所有的货运列车，将所有的货运车厢打散并重新编组。由于调度场塞车的情况日益严重，有时候火车得在调度场外倒车几里路，等候24小时，才有办法开进调度场。最明显的解决方案就是扩大调度场的规模，于是他们花了几百万美元来扩充调度场，但是却无法利用扩充后的设施。因为新设施一旦启用，分别位于主调度场与两个车站之间、一北一南的两座辅助调度场将无法负荷增加的调度量。这样，情况很快就弄清了，一直以来，真正的问题都出在辅助场有限的调度能力上。如果辅助场的规模较大，处理速度更快的话，铁路公司根本不需要扩充主调度场，也有能力处理庞大的运输量，而扩充两个辅助调度场的花费还不到扩充主调度场的1/5，大笔的投资就这么白白浪费掉了。

这些案例都显示，大多数人的想像力是多么有限。我们总是看到了一个形态之后，就以为那是正确的形态（即使不是惟一的形态）。由于

公司总是自己制造产品，因此必须一直生产下去。由于利润一向是销售价格和生产成本之间的差距，因此要提高获利率，只有削减成本。我们完全没有想到把生产工作外包或改变产品组合的可能性。

只有提出各种可供选择的替代方案，才能把基本假设提升到意识的层次，迫使自己检视这些方案，测试其效能。替代方案不见得能保证我们的决定都是明智而正确的，但至少能防止我们在未经深思熟虑的情况下做错决策。

事实上，找出各种选择方案，也是我们激发想像力、训练想像力的不二法门，是“科学方法”的精髓所在，一流科学家都具备这样的特质——无论他多么熟悉观察到的现象，他还是会把其他可能的解释都纳入考虑。

当然，缺乏想像力的人不会单靠寻找选择方案和思考选择方案，而变得富有想像力。但是大多数人所拥有的想像力，都远远超过真正用到的想像力。盲人当然没有办法学会看东西，但令人惊讶的是，视力正常的人也常常视而不见，通过系统化的训练，每个人的视野可以变得宽广许多。同样，我们也必须训练和拓展心灵的视野，而方法就是有系统地寻找并发展各种可供选择的解决方案。

选择方案的内容因想要解决的问题而异，但是永远都需要考虑一个可能的方案：根本不采取任何行动。

不采取行动和采取特定的行动都同样算是完整的决策，不过真正了解这点的人寥寥无几。他们认为什么都不做，就可以避免不愉快的决定。要防止他们自我欺骗，只有让他们清楚看到，决定什么都不做，将造成什么后果。

企业采取行动就好像动手术一样。也就是说，员工必须改变自己的习惯、做事方式、人际关系、目标或使用的工具。一个健康的有机体会比有病的有机体禁得起手术的煎熬，对于企业组织而言，“健康”的意思就是能够轻松自在地接受改变，没有任何痛苦。不过除非有必要，否则即使是优秀的外科医生也不会随便动刀。

认为碰到问题时，就必须采取行动，这种想法纯属迷信。

20年来，一家大型航运公司一直找不到适当人选，来填补某个高层主管的空缺。好不容易找到人时，新人往往一上任就陷入麻烦和冲突之中。但是，20年来，每当这个职位出缺，他们都立刻找人填补空缺。终于在第21年的时候，新任总裁问：如果我们不填补这个空缺，会发生什么状况？答案是：什么也不会发生。结果显示，这个职位负责的根本是毫无必要的工作。

在所有的组织问题中，尤其重要的是必须考虑到不采取任何行动的选择方案。传统的做事方式，以及只反映了过去需求、却不能反映目前需求的职位扼杀了管理者的愿景和想像力，除非我们在决定如何填补某

个职位空缺时，将不填补空缺也纳入选择方案，否则就会面临组织中的管理层级不断增加的危险。

寻找最佳的解决方案

只有到了这个阶段，管理者才应该决定什么是最适合的解决方案。如果他之前做了完善的功课，那么现在他的手上应该已经掌握了好几个足以解决问题的替代方案，或是有好几个不尽完美的选择方案，每个方案各有缺点。只找到一个解决方案的情况可以说是微乎其微。事实上，如果分析问题之后得到的是这个令人心安的结论时，我们可以合理怀疑，这个惟一的解决方案不过是为原本已有的定见背书罢了。

我们可以根据四个标准，在各种可能方案中，选出最适合的解决方案：

1.风险。管理者必须根据预期的收获，来权衡每个行动的风险。任何行动都有风险，即使不采取任何行动，也有其风险。但最重要的既不是预期的收获，也不是预期的风险，而是两者的比率为何。因此每个选择方案都应该包含对比率的评估。

2.投入的精力所达到的经济效益。哪些行动能花最小的力气，得到最大的成果，能够在受到组织最少干预的情况下，推动所需的变革？可惜的是，许多管理者偏偏喜欢用牛刀来杀鸡，或试图螳臂当车。

3.考虑时机。如果情况十分紧急的话，那么宁可采取戏剧化的决策和行动来提醒整个组织，有大事发生了。另一方面，如果需要的是持续性的长期努力，那么最好稳扎稳打，积累动能。有些情况下，解决方案必须是决定性的行动，而且必须能立刻将整个组织的注意力聚焦于新目标上。有些情况下，最重要的是踏出第一步，最后的目标可以暂时隐而不宣。

需要考虑时机的决策非常不容易系统化，难以分析，而依赖敏锐的洞察力。但是仍然有一个指导原则。当管理者必须完成新计划时，最好雄心万丈，有宏观的愿景、完整的规划和远大的目标。但是当他们必须改变惯常的做法时，刚开始最好一步一步慢慢来，宁可稳扎稳打，不要有不必要的动作。

4.资源的限制。执行决策的人是谁，是最需要纳入考虑的资源限制。只有找对了执行人选，才能有效执行决策。执行者的愿景、能力、技巧和理解决定了他们能做什么和不能做什么。有的行动方案对于执行者的要求或许高于他们目前的能力，然而却是惟一适当的解决方案，这时候，决策中就必须包含了提升执行人员能力和标准的计划，否则就必须另觅合格人选来执行决策。听起来似乎理所当然。然而今天许多管理者每天在制定决策、制定程序与政策的时候，都没有先问：我们有没有办法将之付诸实施？我们有这样的人才吗？

管理者绝对不可因为找不到足以胜任的人才，而采取了错误的决

策。制定决策时，必须在真正可行的各种替代方案中做选择，也就是说，无论最后决定采取哪种行动，都足以解决问题。如果对现有人员的要求必须高于他们目前的能力，才能解决问题，那么现有人员就必须学会做更多的事情，达到更高的要求，否则就必须找别人取而代之。只是因为找不到人来执行决策，或有能力的人才不在其位，就让找到的解决方案沦为纸上谈兵，无法付诸实行，根本解决不了问题。

使决策生效

最后，任何解决方案都必须有效实施。

今天，企业花了很多时间“推销”解决方案，这其实是在浪费时间。企业似乎在暗示，只要员工“买账”，一切都没有问题。然而，管理决策的本质就在于，员工必须执行这项决策，让决策发挥有效性。管理者制定的都是关于其他人应该怎么做的决策。因此，员工仅仅肯买账还不够，他们必须把执行决策当成自己的工作才行。

“推销”又意味着正确的决策要符合“顾客”的需求，但是这种说法是不实而有害的。决策正确与否要由问题的本质来决定，与“顾客”的期望和接受度没有什么关系。如果决策是正确的，无论他们最初喜不喜欢决策的内容，终究还是会接受这个决策。

如果管理者必须花时间来推销决策，那么这一定不是个适当的决策，也无法有效执行。不过，虽然不应该把最后的结果看得太严重，向

员工传达决策内容时，仍然应该用他们惯用而且容易理解的语言来说明。

尽管我对于强调“推销”一词很不以为然，不过这也点出了一个重要事实：管理决策的本质就是要通过他人的行动，来发挥决策的有效性。“做”决策的管理者其实没有真的“做”了决策。他界定了问题，设定目标，说明规则。他还将决策分类，搜集信息，寻找各种可行的选择方案，并且发挥判断力，从中选取最适合的解决方案。但是，决策必须采取行动，才能真正解决问题，而负责决策的管理者却没有做到这一点。他只能和下属沟通他们应该做的事情，然后激励他们把事情做好。只有当下属采取了正确的行动时，管理者才真的做了决策。

要把解决方案转化为行动，必须让员工了解他们和同事在行为上应该有哪些改变，也必须让他们了解新的做事方式有什么最低要求。如果所做的决策要求员工从头做起或改变思维方式，这样的决策显然不合适。有效沟通的原则就是以清晰、精准而明确的形式沟通，只商讨重大的偏差和例外。

但是，激励是心理上的问题，因此有不同的规则。要激励员工，必须让每个决策在负责执行决策的员工心目中，变成“我们的决策”。也就是说，他们必须参与决策过程。

他们不应该参与界定问题的过程。管理者一开始并不清楚谁应该参

与，等到他把问题清楚界定和分类以后，他才知道决策将会对什么人产生什么影响。员工不需要、通常也不喜欢参与信息搜集的阶段。但是负责执行决策的人应该参与寻找选择方案的工作。他们可以提醒管理者疏漏之处，指出潜在的困难，找出可以利用而未经利用的资源，因此改善了最后的决策品质。

正因为决策会影响到其他人的工作，所以决策应该帮助他们达到目标，展现更好的绩效，发挥更高的工作效益，并且获得更高的成就感。决策不应该只是为了协助管理者更好地经营、工作更顺利，以及从工作中得到更高的满足感。

决策的新工具

到目前为止有关决策的讨论内容一点都不新；相反，我只不过把几千年来大家早已知道的事情再重述一遍而已。但是，虽然许多管理者很懂得运用决策的方法，却没有几个人真正清楚自己在做什么。

由于近来的新发展，管理者了解到决策过程变得非常重要。首先目前已经有一系列决策的辅助工具，这些工具都非常有用，但是管理者必须先了解工具的用途，才有办法利用它。

其次，新科技正快速改变战术性和战略性决策之间的平衡。许多决策在过去会被归为战术性决策，如今却快速转变为战略性决策，含有高度的未来性、重大的影响力，以及许多品质的考虑；换句话说，这些决

策逐渐变成高层次的决策。管理者必须很清楚自己所做的事情，而且能够有系统地做决策，决策才会成功而有效。

这种新工具有个令人困惑的名称“作业研究”（运筹学），但却既非“作业”，也非“研究”，而是系统化的数学分析工具。事实上，我们甚至不应该说这是新工具，因为作业研究和中世纪高等数学家所用的工具没有太大的差别，只是采用新的数学和逻辑技巧罢了。

因此仅仅训练员工懂得运用新工具来做管理决策还不够，管理决策终究要由管理者来制定，而且要以判断力为决策的基础。但是新工具对于某些决策阶段，将带来很大的帮助。

引进任何新工具的时候，很重要的是先说清楚新工具不能做哪些事情。作业研究和其中包含的技术——数学分析、现代符号逻辑、数学信息理论、博弈理论、数学或概率等——都无助于界定问题，无法决定正确的问题是什么，无法为解决方案设定目标，也不能建立规则。同样，新工具也无法代为决定哪个方案是最适合的解决方案，更无法独立促使决策生效。而这些都是决策过程中最重要的阶段。

但是，在中间的两个阶段——分析问题和制定可行的替代方案，新工具可以发挥很大的功效。新工具可以超越管理者有限的视野和想像力，找出企业和环境中潜藏的行为形态，因此导出更多可供选择的行动方案。新工具可以显示哪些是相关的因素（事实），哪些是不相干的因

素（只是数据而已）；也能显示手边数据的可信度，以及还需要哪些额外数据，才能做正确判断。新工具还能显示每个行动方案需要哪些资源，每个单位或部门需要有何贡献。我们也能运用新工具来显示每个行动方案的限制、风险和可能性，某个特定方案对其他领域、单位或部门的影响，以及对于投入和产出之间的关系、瓶颈的位置和性质又有何影响。新工具还能结合每个部门的工作与贡献和其他部门的工作与贡献，显示对于企业整体的行为和成果有何影响。

然而，新工具当然也有其危险性。事实上，除非妥善运用，否则新工具也可能成为错误决策的重要帮凶。正因为新工具让我们有办法对过去面貌模糊的问题，进行具体而明确的分析，我们可能会滥用新工具来“解决”小小领域或单一部门的问题，却牺牲了其他领域或部门的利益，甚至企业整体利益。正如技术人员所说，新工具可能遭到滥用而达到二流的结果。很重要的是我们必须强调，几乎所有专业论述所引用的作业研究案例，解决问题的方式都不可避免地会导致二流的结果，因此根本不应该这样解决问题。事实上，只有当我们先用这些工具来分析和定义企业的特质时，才有可能妥善运用这些工具。如此一来，应用这些工具来分析个别问题，改善决策品质时，才能充分发挥效益。

最后，新工具希望能帮助大家了解必须采取什么行动。数学信息理论才刚萌芽，这个理论或许能发展出新的工具，来辨认行动模式中新的关联偏差，并且以明确的符号加以定义。

事实上，历代许多想像力丰富的人士都曾经发展出各种方法，而新工具则帮助每个人掌握这些方法，让每个人在适当工具的辅助下，能够受到引导与激发，而充分发挥想像力。

这些工具在本质上属于信息处理的工具，而不是决策的工具。它们是最好的信息工具。事实上，我预期一二十年内，这些新的逻辑和数学工具很可能取代我们今天所熟悉的传统财务会计方法。

因为新工具不是单纯描绘现象，而是针对现象背后的因素提出质疑，把焦点放在行动上，显示出有哪些可以选择的行动方案，每个方案各有何含义。因此，在新工具辅助下，就有可能制定在未来性、风险和可能性方面，需要高度理性判断的决策。这是每位管理者为了对企业产生最大贡献时需要的信息，也是他们为了自我控制而设定目标时需要的信息。在向股东、税务部门、托管机构提供财务报表时，会计工作仍是不可缺少的。但是管理信息将越来越多地采用逻辑和数学形式。

管理者或许不需要亲自运用这些工具（尽管今天许多的应用工具并不会比阅读销售图表需要更高的数学能力），但很重要的是，管理者必须了解这些方法，知道什么时候应该请专家协助运用这些工具，同时也知道应该对专家提出什么要求。

但是，最重要的是，他必须了解制定决策的基本方式。否则他不是完全无法运用新工具，就是过度强调了新工具的贡献，把新工具视为解

决问题的关键，结果很容易在解决问题时，以技巧取代了思考，技术取代了判断。管理者如果不了解决策是一种界定、分析、判断、承担风险和有效行动的过程，不但无法从新工具中获益，反而像魔法师的笨学徒一样，施展法术时，未蒙其利，先受其害。

同时，无论管理者的职能或层级为何，他们都必须制定越来越多的战略性决策，并越来越无法依赖直觉来制定正确的战术性决策。

当然，管理者仍然需要在战术上有所调整，但是必须在基本的战略性决策结构下完成调整。对于未来的管理者而言，即使具备再多的战术性决策技巧，他们仍然必须制定战略性决策。今天的管理者即使不懂决策方法，或许仍然能侥幸过关，但是到了明天，他们势必要了解和运用决策方法。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第29章　未来的管理者

新要求——新任务——但是，没有新人——靠“直觉”行事的管理者将被淘汰——为未来的管理者做准备——对年轻人进行常规教育——对有经验者进行当好管理者的教育——诚实正直的品格最重要

这种流程要求高度的稳定性，而且必须有能力预测未来、未雨绸缪，因此必须在所有关键领域都有审慎的目标和长期的决策，同时又需要在内部有很大的弹性和自我引导的力量。不同层级的管理者都必须有能力在制定决策的时候，调整流程来适应新的形势及环境的变动与干扰，但同时又保持流程持续进行而不中断。

尤其是新技术要求管理者要创造市场。管理者再也不能满足于既有市场，再也不能只把销售当成努力为公司所生产的任何产品找到买主。他们必须通过有意识且系统化的努力，创造顾客和市场。更重要的是，他们必须持续致力于创造大众购买力和购买习惯。

营销本身也深受新技术的基本观念所影响。整体而言，我们讨论自动化的时候，好像自动化完全只是一种生产的原则。其实，自动化也是一般工作的原则。的确，新的大众营销方式尽管可能不会用到任何一部自动化机器或电子装置，却可能比自动化的工厂更需要应用到自动化原则。营销本身变成越来越整合的流程，需要和企业经营的其他阶段有更密切的配合。营销不再把重心放在向个别顾客推销，而是越来越把重心

放在商品和市场规划、商品设计、商品发展和顾客服务上；得到的回报不是个别的销售业绩，而是创造了大众的需求。换言之，电视广告和机械化的机器进料方式一样是自动化。新的销售方式和营销技术所造成的影响绝不逊于生产技术变革的影响。

因此，未来的管理者无论层级和功能为何，都必须了解营销目标和公司政策，知道自己应该有何贡献。企业管理者必须能深思熟虑长期的市场目标，规划和建立长期的营销组织。

新技术对于创新将会产生新的要求。不但化学家、设计师、工程师必须和生产人员、营销人员密切合作，而且必须采取系统化的创新做法，例如西尔斯公司用在商品规划和培植供应商的做法。创新必须通过目标来加以管理，以反映长期的市场目标，同时也必须通过系统化的努力，预见未来科技的可能发展趋势，并且据以制定生产和营销政策。

新技术也会导致竞争越来越激烈。的确，新技术将扩大市场、提升生产与消费的水准，但是这些新机会也将要求企业和企业管理者持续不断地努力。

一方面由于新技术的要求，另一方面则出于社会压力，未来的管理者必须能预测就业的变化，并且尽可能维持稳定的员工队伍。同时，由于今天的半技术性机器操作人员将在未来成为训练有素的维修人员，今天的技术性员工，将在未来成为个别的专业贡献者，人力将演变为更昂

贵的资源——成为企业的资本支出，而不是经常费用。而人力运用的绩效也将对整个企业有更重要的影响。

最后，管理者将会需要整套工具，而且需要自行发展出其中的许多工具。管理者必须针对企业目标的关键领域，拟订完整的绩效标准，也必须掌握经济工具，才能在今天为长远的未来，制定有意义的决策。他还必须获取各种决策的新工具。

新任务

总而言之，明天的管理者必须达成七项新任务：

1.他必须实施目标管理。

2.他必须为更长远的未来，承担更多的风险。而且机构中的基层单位也要制定风险决策。因此，管理者必须有能力评估风险，选择最有利的风险方案，为可能发生的情况预做准备，在面临突发事件，或事情发展不如预期时，可以“控制”后续的行动。

3.他必须有能力制定战略性决策。

4.他必须有能力建立一支整合的团队，每一位成员都具备管理能力，能根据共同目标，衡量自己的绩效与成果。此外，还有一项重要任务是培养能满足未来需求的管理者。

5.他必须有能力迅速清晰地沟通信息，懂得激励员工。换句话说，他必须有能力让企业中其他管理者、专业人才和其他员工都愿意共同参与，共同负责。

6.过去我们期望管理者能精通一种或多种管理功能，但未来仅仅这样还不够。未来的管理者必须能视企业为整体，并且将自己负责的领域融合到企业整体之中。

7.传统的管理者只需要了解几种产品或一种行业就够了，但未来这样也不够。未来的管理者必须有能力找出自己的产品和产业与周围环境的关联性，找出哪些是重要的因素，并且在决策和行动时将之纳入考虑范围。未来的管理者也越来越需要拓展自己的愿景，关注其他市场和其他国家的发展，了解全球的政经社会发展趋势，同时将世界趋势融入决策的考虑中。

但是，没有新人

但是，我们缺乏新人来承担这些艰巨的任务。未来的管理者将不会比前辈更伟大。他们的天分不会比前辈高，也受制于同样的弱点和限制。从过去的历史轨迹来看，没有任何证据显示人类已经有了很大的改变，当然在智力水准和情绪成熟度上，也没有太大的长进。

那么，我们如何用同样的人才来完成崭新的任务呢？

答案只有一个：必须将任务简单化。也只有一个工具能完成任务：将过去靠直觉完成的工作转换为系统化的工作方式，将凭经验行事的方法归纳为原则和概念，以合乎逻辑、协调一致的思维方式取代对事物的偶然认识。无论人类到目前为止进步了多少，完成新任务的能力增强了多少，这一切都是靠将事情有系统地简单化而达成的。

未来的管理者不可能只是直觉型管理者，他必须精通系统和方法，构想各种模型，将个别元素整合为整体，他还必须能阐述概念、应用通则，否则就必败无疑。无论在大企业或小公司，担任高层管理者或部门主管，管理者都必须要用“管理的实践”来武装自己的头脑。

找出必要的一般概念，制定出正确的原则，建立合理的制度和方法，提出最基本的工作模式，所有这一切便是本书想要告诉读者的主要内容。本书建立在这样一个前提之下，即在个人的管理工作中，我们已经积累了不少经验，从中我们可以为明天的管理任务挑选出一些有用的方法以及通用的结论。

为未来的管理者做准备

假如一个人要靠概念、模式及原则来进行管理，假如他要靠制度和方法来做好管理工作，那么他完全可以为自己做好充分的准备工作。因为概念和原则与制度和方法以及模式的形成一样，都是可以被教会的。也许获得这些知识的惟一方法就是进行系统的学习。至少我从未听到过

有什么人可以通过经验就能掌握那些基本模式、字母及乘法表的。

事实上，未来的管理者需要两种准备。有些事情是一个人在成为管理者之前，就可以学会的，而且可以在年轻的时候或在成长过程中学会。但有些事情则只有在担任管理者一段时间之后才能学会，属于成人教育。

我们不需要等到成为管理者，才学习阅读和写作。的确，一个人最好在年轻时期就获得读写的能力。

我们可以毫不夸张地说，今天大学所开的一般课程，最接近职场培养管理者需求的是诗和短篇小说的写作课程。这两门课程教导学生如何自我表达，学习文字和文字的意义，更重要的是，给学生实际练习写作的机会。我们也可以说，对有志成为管理者的年轻人而言，帮助最大的莫过于为论文进行口头答辩，不过应该把它变成大学课程中经常而持续的练习，而不是在正式学校教育已近尾声时，才获得惟一的一次练习机会。

一个人在年轻时代，最容易了解逻辑，学会运用逻辑分析和数学工具。年轻人也比较有能力对科学和科学方法培养基本的理解，而这些都是未来的管理者需要的知识。年轻人还能培养了解环境的能力，并且通过历史和政治科学来理解环境。年轻人也能学习经济学，并且学会运用经济学家的分析工具。

换句话说，要为未来的管理工作做准备，年轻人必须接受通才教育。他可以通过正式的学校教育，获得通才教育，也可以和许多出类拔萃的杰出人才一样，进行自我教育。但是上述的项目构成了一般人公认的通才教育内容，也是受过教育的人应该具备的基本素养。

我的意思不是说，有志于管理工作的年轻人要做的准备，与商业及工程方面的训练互不相容。相反，商学院和工程科系的课程中也应该包含通才教育（而且工程科系也越来越认识到通才教育的重要性）。我的意思也不是要贬低商业或工程课程的价值。相反，通过这些课程，学生才能具备一定程度的技能来承担职能性工作。企业的每一分子都具备职能性工作的能力，仍然非常重要；而管理者因为他的技术或才艺而赢得尊敬，更是非常重要。不过，年轻人如果只学会职能性的技术，只懂得某些商业或工程科目，并不算为管理工作做好了准备。他只不过准备好面对第一份工作而已。

的确，未来对管理者的要求会迫使我们回头去重拾我们曾经拥有、却早已失去的东西：通才教育。但是，今天所说的通才教育，和我们的祖父辈所认知的通才教育截然不同，仍然有严谨的方法和实质的标准，尤其强调自我纪律和伦理，而不像今天所谓的“进步教育”根本放弃了方法和标准。通才教育中仍然有统一的重心，不会支离破碎。今天的通才教育和过去一样，是为成年后的工作和公民角色做准备，而不只是“文化修养”而已。

要学习目标管理，能够分析公司业务，学习设定目标和平衡目标，协调短期和长期的需求，除了需要管理经验，也需要相当的成熟度。如果没有管理经验，一个人或许能把这些事情说得头头是道，却不懂得实际上应该怎么做。

我们也需要具备管理经验，才懂得如何评估和承担风险，知道如何发挥判断力，制定决策，看清企业在社会上扮演的角色，懂得评估环境对企业的影响，决定管理者应该负什么社会责任。

年轻人根本无法领会管理“管理者”及管理员工和工作的意义何在。最可悲的事情莫过于年轻人在商学院中学了“人力资源管理”的课程以后，就自认为具备了管理别人的资格，最有百害而无一利的事莫此为甚。

只有具备了设定目标和组织、沟通、激励员工，以及衡量绩效及培养人才的经验，管理的各项工作才有意义，否则这些就只是形式化、抽象而沉闷的工作。但是对于能以亲身经验充实这些骨架的管理者而言，这些专业名词都非常有意义，分门别类之后，成为他组织工作的工具，能够根据这些项目来检视绩效，改进工作成果。但这些分类对于缺乏管理经验的年轻人而言，就好像乡下学童看到法文中的不规则动词一样，只能靠机械化的学习来完成作业。他们只好像鹦鹉学舌一样反复背诵：“第16个控制原则是……”或许他们因此可以在考试中拿高分，但是对于工作而言，这样做却毫无意义。有经验的管理者运用这些工作分类

的方式，则好像成熟的法国诗人运用不规则动词的方式：把不规则动词当成工具，用来提升他对于母语的洞察力，并增强写作技巧和思想深度。

为了达成未来的管理任务，我们需要为今天的管理者提供更高层次的教育。我们已经朝这个方向跨出了第一步，过去10年来美国企业界冒出了无数的“高级管理课程”。我们可以笃定地预测，管理教育的重心将逐渐转移到为成年、有经验的管理者开设的更高层次的课程。

企业管理者需要有系统地规划自己更高层次的教育，还是刚兴起的新趋势，但却并非没有前例。所有的军队都有类似美国“指挥与参谋学院”的机构，为高级军官进行专业训练。所有的军队也都知道，这类训练只适合实际指挥过军事任务的资深军官，不适用于年轻的储备军官。

事实上，管理者需要更高层次的教育，也需要系统化的管理者培养计划，这表示今天的管理层已经成为社会的重要机制。

诚实正直的品格最重要

不过，仅靠知识和概念方面的教育，管理者无法建立起完成未来任务的能力。

未来的管理者在工作上越成功，就越需要具备诚实正直的人格。因为在新科技之下，管理者的决策、决策跨越的时间幅度，及其风险都会

对企业产生严重的影响，因此管理者必须把企业的整体利益置于个人利益之上。管理者的决策对于员工的影响也非同小可，因此管理者必须把真正的原则置于权宜的考虑之上。管理者的决策对于经济更会产生深远的影响，因此社会将要求管理者负起应负的责任。的确，管理者的新任务要求未来管理者的每一项行动和决策都根植于原则上，管理者不只通过知识、能力和技巧来领导部属，同时也通过愿景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

无论管理者接受的是通才教育或管理教育，由于将来情况将会与过去的情况不一样，在将来最起决定性作用的既不是教育，也不是技能，而是一个人诚实正直的品格。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

结语　管理层的责任

企业与社会——管理的三重社会责任——能影响企业的社会发展——企业决策对社会的影响——盈利是首要的社会责任——开放机会之门——管理层是领导团体——履行职责离不开职权——管理部门的合法职权是什么——管理与财务政策——最终职责：将社会公众的好处当成企业自身的利益

到目前为止，我们的讨论都把企业视为单独存在，而且追求自我利益。的确，我们也强调了企业和外界的关系——包括企业与顾客及市场，与工会，与影响社会的各种社会、经济和技术力量之间的关系。但是这种关系往往被看做是船与大海之间的关系，大海使船可以航行，但也以风暴和沉没威胁着船的安全。船要在大海里航行，但大海却是如此遥远、如此陌生。大海只是一种环境，而不是船的避风港。

但是，社会不仅仅是企业所处的环境，即使最彻底的私有企业仍然是社会的一个机构，发挥着某种作用。

的确，基于现代企业的本质，企业赋予管理者的责任和过去截然不同。

现代工业要求企业将拥有的基本资源有机组织起来，这完全不同于我们过去所知。首先，现代的生产和决策所涵盖的时间很长，远超过个

人在经济流程中发挥作用的时间；其次，必须统筹运用人力和物力资源，而且必须持久，才能发挥生产效率；第三，必须集中使用大量的人力和物力资源，虽然究竟需要集中多少资源，才能获得最佳经济效益仍无定论。但这正意味着负责整合调度资源的管理者拥有高于他人的权力，他们的决策对社会有巨大的影响力，而且将影响未来经济、社会和人民生活的面貌。换句话说，现代工业要求的企业是与过去不同的新企业。

在历史上，社会一直都不允许权力像这样高度集中（至少不能集中在私人手上），当然也不允许为了经济目的而集中权力。然而现代企业如果不是如此集权，工业社会根本就不可能存在。因此，社会被迫推翻过去的坚持，赋予企业永久的特权（即使不是“法人”在理论上的不朽地位），并满足企业需求而赋予管理者某种程度的权力。

然而，社会也因此要求企业及其管理层负起责任，这种责任超越了任何管理私人财产的传统责任，而且也和传统责任截然不同，不再假定财产所有人在追求自我利益的同时，也促进了公共利益，或自我利益和公共利益能完全区隔开来，互不相干。相反，企业管理者必须承担起维护公共利益的责任，采取的行动必须符合道德标准。如果追求自我利益或行使职权时会危害公共利益或侵犯个人自由，就必须有所节制。

现代企业为了生存，必须招募最能干、教育水准最高、最能全力以赴的年轻人来为公司服务。为了吸引和留住优秀人才，企业只许诺他们

前途、生活和经济上的成功还不够，必须给年轻人愿景和使命感，满足他们希望能对社会有所贡献的愿望。换句话说，企业管理者必须具备高度的社会责任感，才能达到未来管理者的自我要求。

因此，任何有关管理实践的讨论都不应该忽略了企业的社会性和公共性，即使私人色彩浓厚的公司也不例外。

除此之外，企业必须要求管理者彻底思考企业的社会责任。公共政策和公共法律限定了企业行动和活动的范围，决定了可以采取的组织方式及营销、定价、专利和劳工政策，也控制了企业获取资本和价格的能力，更决定了私人企业是否仍然保持私有性质和自主管理方式，由自己挑选的经营团队来负责经营公司。

在我们的社会中，企业管理层的责任不但对于企业本身，而且对于管理者的社会地位、经济和社会制度的未来，以及企业能否保持独立自主，都有决定性的影响。因此，企业的所有行为都必须以管理者的社会责任为依据。基本上，社会责任充实了管理的伦理观。

今天，至少在美国，有关社会责任的讨论从一开始就把企业管理层当做社会的领导团体。其实首先应该讨论的是管理层对企业应负的责任，而且这份责任不容妥协或规避。因为管理层是受企业委托而负起管理企业的责任，其他的一切都源自于这种委托关系。

从舆论、政策和法律的角度而言，企业管理层应负的第一个责任

是，将社会对企业的要求（或可能在近期内对企业的要求）视为可能对企业能否达成目标有所影响。企业管理层的职责是设法让这些要求不会威胁或限制了企业的行动自由，反而成为企业健全发展的契机，或至少以对企业危害最小的方式，来满足这些要求。

即使最坚定拥护企业管理的人都不敢声称，目前企业管理已经完美无瑕，无需改善。

有一个例子足以说明我的意思。10年前，美国人口年龄结构正在改变，加上美元购买力下降，导致企业必须对年纪大的员工有所安排。有些企业管理层早在多年以前，就已经碰到这个问题。美国从1900年开始，就已经出现很好的退休金计划。但是许多企业管理层拒绝正视这个不可避免的问题，结果他们不得不接受员工提出的退休金要求，以至于企业必须承担最多的责任，却不见得能解决问题。退休金无法解决高龄员工的问题，已经是越来越明显的事实。如果有1/5的员工已届退休年龄（我们的社会很快就会出现这种现象），强迫老人退休将造成较年轻的员工无法承受的重担。同时，许多员工的年龄尽管在过去会被视为老年，他们却仍然体力充沛，可以继续工作，也渴望继续工作。企业管理层必须做的是，好好规划如何继续雇佣这批想工作、也能工作的资深员工，不能也不愿意继续工作的老年员工，则让他们领退休金，可以有所依靠。同时，这些计划还需要确保留下来工作的资深员工不会成为升迁瓶颈，挡住了年轻人晋升的机会或威胁到他们的工作保障。对这些问题

如果没有深思熟虑，企业管理层不可避免地将面对工会或政府提出的强迫雇佣高龄员工计划，并因此增加额外的成本和新的限制。

美国管理界在稳定薪资和稳定就业方面，几乎立即就要犯同样的错误。必须满足这方面的需求，已经是不争的事实。不但企业员工需要薪资保障，社会也需要把员工当做中产阶级的象征。同时，20世纪30年代遗留下来的“经济萧条恐惧症”也在背后蠢蠢欲动。

之前我曾经试图说明，我们能通过改善和强化企业，提高生产力和整体利润，以满足这方面的需求。不过，如果企业管理层不肯面对责任，不肯设法将不可避免的问题转为建设性的方案，那么就只能接受保障年薪的做法，而这是满足社会需求最昂贵而无效的方式。

企业管理层也必须确保目前企业的行动和决策不会在未来创造出危害企业自由与繁荣的舆论、要求和政策。

过去几年来，许多公司都在不同的地方分散设厂。在设厂的时候，许多公司只是在新的地点复制了一座原本的工厂，为同样的市场生产同样的产品。在许多情况下，老工厂和复制的新工厂都是当地社区最重要的就业单位。类似的例子包括一家橡胶公司在艾克隆有一座旧厂，在南方小镇又盖了新厂；一家滚珠轴承公司的旧厂设在新英格兰的小镇，新厂设在俄亥俄州的小镇；一家衬衫制造商的旧厂在纽约州北部，新厂则设在田纳西州的乡下。

在经济萧条时期，这样做将引发严重的社会问题。管理层届时将被迫决定要关掉哪一座工厂，保住哪一座工厂——是投入了大量资金、损益平衡点高、因而运营必须获利的新工厂，还是与整个社区共存共荣的旧工厂？但是无论有多么渴望获得新工业，任何社区会默默接受企业剥夺了他们主要的收入来源，以保住其他地方的就业机会吗？因为市场因素和商业周期而导致失业是一回事，但是企业管理层单方面采取行动，又是另外一回事了。因此，企业管理层在规划新厂时的重责大任，就是必须让新厂拥有自己的市场和产品，而不只是在地理上分散设厂而已。否则企业扩张只会引发管理层和社区的冲突，以及企业需求和公共政策之间的矛盾。

其他引起舆论和公共政策对企业不满的做法还包括：只任用大学毕业生来担任管理职务，因此扼杀了内部员工的机会；减少领班的升迁机会，因此阻断了美国人传统中迈向成功之路最重要的一步；或不雇佣高龄或残障人士的政策。为了履行对企业的责任，管理者必须审慎思考这些做法，以及这些做法对公共福祉的影响。

简单地说，针对每个政策和每个决定，企业管理者都应该自问：如果产业界每个人都这么做，大众会有什么反应？如果这种行为代表一般的企业行为，会对社会大众产生什么影响？这个问题不只是针对大企业，小企业也会对舆论和政策产生相同的影响。而无论企业大小，所有的企业都应该切记，如果他们只挑容易的路来走，把问题丢给别人，那

么最后必定要被迫接受政府的解决方案。

企业决策对社会的影响

本书的讨论已经清楚阐明，管理决策对社会的影响不仅限于企业的“社会”责任而已，管理决策其实与管理层对企业的责任紧密相关。不过，管理层对于公共利益仍然有应负的责任，这份责任是基于一个事实：企业是社会的器官，企业的行动对于社会也会产生决定性的影响。

企业对社会的首要责任是盈利，几乎同等重要的是成长的必要性。企业是为社会创造财富的器官。企业管理层必须获得充足的利润，以抵消经济活动的风险，保持创造财富的资源不受损害。此外，还必须增强资源创造财富的能力，从而增加社会的财富。

这是绝对的责任，是管理者不能放弃、也不容推卸的责任。企业管理层老爱把“我们有责任为股东赚钱”这句话挂在嘴边，但是至少对上市公司而言，股东总是可以卖掉手上的股票，社会却无法摆脱企业。如果某个企业未能获得足够的利润，社会就不得不承担这部分损失。假如企业的创新和发展未能取得应有的成果，那么社会就会变得贫困虚弱。

同理，企业管理层还有一个社会责任，就是必须确保未来有良好的管理层，否则资源将遭到误用，丧失盈利能力，并且终于把资源破坏殆尽。

企业管理层有责任引导企业不违反社会信念或破坏社会的凝聚力。这意味着企业有一种消极的责任——不可以对公民不当施压，要求员工绝对的忠诚。如果企业忘掉了这个原则，社会将会强力反弹，通过政府扩权，来约束企业。

今天的许多企业，特别是大企业，都有这种倾向，总喜欢摆出一副天皇老子的架势，要求管理人员对企业特别忠诚。其实这种要求，从社会的角度来看，是极其不负责任的，是滥用权力的表现。从对社会的政策以及企业自身的利益来看，这种做法是不可原谅的。公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。

企业承担对社会信念和凝聚力的责任，有其正面的意义。至少在美国，企业管理层有责任

给所有的员工提供机会，基层员工可以凭借能力和绩效而崛起。如果企业没有担当这方面的责任，长此以往，企业所创造的财富将会造成阶级、阶级仇恨和阶级斗争，不但不能强化社会，反而削弱了我们的社会。

此外，企业管理者还有其他必须担当的责任。例如，大企业的管理

层有责任制定与经济周期逆向操作的资本支出政策（在自动化作业下，这样的政策变得非常必要）。我也相信管理者有责任拟订政策，消除员工对于利润根深蒂固的敌意，原因很简单，仇视利润的倾向对于我们的社会制度和经济体系造成威胁。我还相信，在目前的世界局势下，任何企业都有责任对于增强国家的国防实力做最大的贡献。

但是，最为重要的还是管理者必须认识到：他们应该认真考虑每项企业决策和行动可能会对社会产生些什么影响，应该让企业的每项行动都能促进公众的福利，增强社会的基本信念，为社会的安定、和谐及强大做出自己的贡献。

管理层是领导团体

只有到了现在，我们才能探讨企业管理者身为社会领导团体应负的责任——超越企业本身职责的责任。

企业发言人几乎每天都主张一种新的社会责任。他们说，企业管理层应该为文科大学的生存、为员工的经济教育、为宗教的包容、为新闻自由、为强化或废除联合国的功能、为广义的文化和文化工作者负责。

毋庸置疑，领导团体肩负重责大任，而逃避责任将为社会带来莫大的伤害。然而，危害更甚的是坚持为自己不必负责的团体负责，夺取不属于自己的责任。目前的管理方式却正好出现了上述两种情况：一方面逃避既有的责任，另一方面又把根本不存在、也不应存在的责任揽在自

己身上。

因为“责任”也代表“职权”，权与责相互依存，缺一不可。主张管理层在某方面的责任，就必须赋予其相对的权力。我们有理由认为自由社会的企业管理层对于大学、文化、艺术、新闻自由或外交政策等领域，应该拥有任何职权吗？不用说，这样的职权是社会无法容忍的。即使依照社会惯例，在毕业典礼或年度员工野餐会上，老板们可以讲一些热情洋溢的废话，但是也应该避免提出这样的权利要求。

身为社会领导团体，企业管理层的社会责任应该局限于他们能合法主张职权的领域。

从经验上看，我给企业管理者的建议是，凡是他们不想让工会领袖或政府掌控的活动，他们自己也应该避免为这方面的活动承担责任。这类活动应该是完全自由开放的，由当地公民自动自发地组织发起，而不是由任何团体或统治机构来主导。如果企业管理者不想让工会领袖控制活动，我们可以合理地假设，工会领袖（及众多的追随者）也不会想让管理层控制这些活动，而且社会也不会允许企业管理层或工会领袖任何一方单独掌控这类活动。因此为了确保这些领域不会遭到控制，明显而单纯的替代方案是由有组织的政府机构代表全民来掌握控制权。

如果企业因为税法的原因而成为某些机构的财务资助来源，管理层必须小心，不要让这种资助变成“责任”，不要因为受到误导而侵占了自

己根本不应该拥有的职权。

但是，由于权与责必须相互配合，因此当企业管理者由于他所具备的特殊能力而拥有了职权时，就应该负起相应的社会责任。

其中一个相关领域是财政政策。尽管美国的税制结构初建时，最高的所得税率为4%（只有百万富翁才适用这个税率），直到20世纪50年代，美国的税制都是不合逻辑的、难以管理的、不道德的制度，等于变相鼓励企业和个人不负责任的行为和决策。企业管理者可以在这方面有所贡献，因此这也是他们的重要责任，他们有责任采取积极的行动。

有些企业主管不断高喊税负太重，但是这样做还不够。我们需要的是能够继续维持政府的高额支出，同时又能兼顾社会和经济需求的政策。如果管理层只会不断高喊“降低税率”，他们就没有尽到对财政政策的责任。事实上，呼吁降税是没有效果的，只会显得非常不负责任。

在企业管理者因自己的特长而拥有和负有责任的地方，管理部门在履行其责任时，必须要将公众的利益放在心上。如果只是从“对企业有好处的，就是对国家有好处”这样的前提出发，那是不够的，尽管这一说法对大企业来说可能有一定的道理，因为大企业实际上就是美国经济的典型截面。因为当管理层的职权是以能力为基础时，惟有基于公共利益，才能行使这项职权。至于如何才能对企业有利，这完全是另外一个问题。

但是，在认真考虑过企业管理层身为社会领导团体所应该承担的社会责任之后，我们得到了最后一项结论，也是最重要的结论：设法让能增进公共利益的事情也成为企业的自我利益。

对于社会的领导团体而言，仅仅大公无私还不够，甚至把公共福祉置于自我利益之上，也都还不够。企业必须能成功地调和公共利益和私人利益，让公共利益和私人利益协调一致。“通过我们公司的经营管理方式，凡是能增强国力、促进经济繁荣的事情，必然也同时能增强公司实力，促进公司繁荣。”这是美国最成功的公司之一——西尔斯公司的经营管理原则。就经济上的事实而言，“凡是对国家有利的，也设法让它对西尔斯有利”，这种做法或许和“对企业有利的，也必然对国家有利”没有多大的不同，然而在精神上、本质上和对责任的主张上，却是截然不同。

西尔斯的声明并不代表私有利益和公共福祉之间已经协调一致，相反，要让对国家有益的也有利于企业，还需要艰苦的努力、卓越的管理技巧、高度的责任感和宏观的愿景。要完全实现这个理想，需要能将基本元素点化成金的点金石。但是如果企业管理层仍然担当领导的责任，继续独立自主地经营自由的企业，他们就必须把这个原则当做行为准则，努力达到这个目标，并且成功地实践这个原则。

250年前，英国有位时事评论家，名叫曼德维尔（de Mandeville），他以一句相当出名的警句对当时的新商业时代的精神做

了概括："私利邪恶成了公共利益"——在不知不觉之中，私利竟然成了公众福祉。曼德维尔也许并没有错，不过自亚当·斯密以来的经济学家一直在对这一说法进行着争论，直到现在也没有得出一致的结论。

但是曼德维尔究竟是对是错，其实都无关紧要，没有任何社会能够长期建立在这样的信念上。因为在一个美好的、道德的、文化悠久的社会中，公共利益必须建立在私人的良好品质的基础之上。没有任何秉持曼德维尔观点的领导团体能够为社会所接受，相反，每个领导团体都必须声称公共利益决定了他们的自我利益。这样的主张是领导地位的惟一合法基础，而领导人的首要任务则是实现这样的主张。

根据19世纪的观点，"资本主义"乃是基于曼德维尔的原则，或许这说明了资本主义为何在物质上如此成功，当然也解释了为何过去百年来，反资本主义和反资本家的浪潮席卷西方世界。的确，无论曼德维尔的说法在逻辑上是多么天衣无缝，也不管它的利润有多么丰厚，主张私人之恶乃是大众之福的社会很难长远存续。

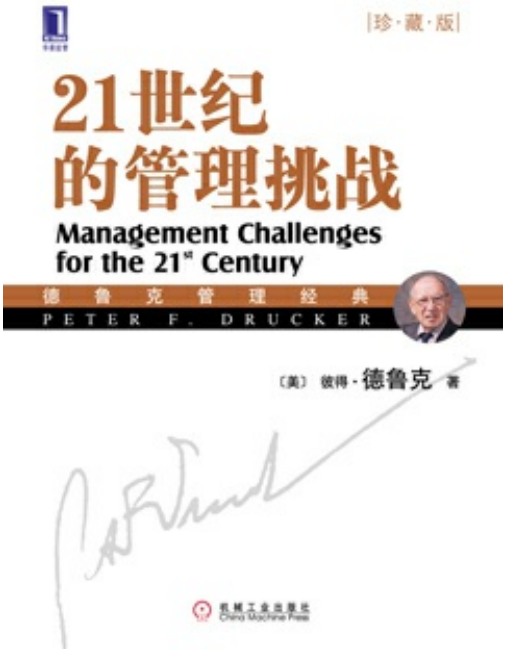
20世纪初的美国人完全接受曼德维尔的原则。但是今天，美国人已经能提出相反的原则——经营管理企业的时候，必须设法让公共利益也成为企业的自身利益，而这也是20世纪"美国革命"的真正意义。越来越多的美国企业管理层声称，他们有责任在日常活动中实现这个新原则，这将是美国社会，或许也是整个西方社会，未来最大的希望所在。

确保不让这条新原则成为空谈，而是使它成为活生生的现实，是非常重要的。这已成了管理部门最重要的终极责任。管理部门在承担这一责任时，它不光对自己负责，而且是在对企业、对我们的传统、对我们的社会及生活方式负责。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

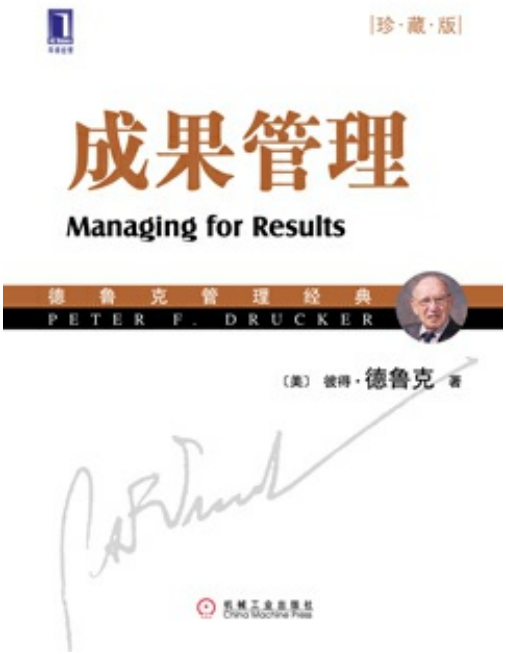
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

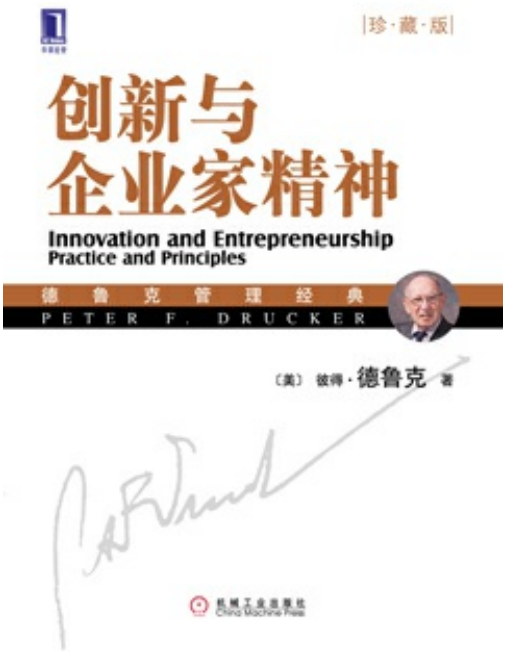
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

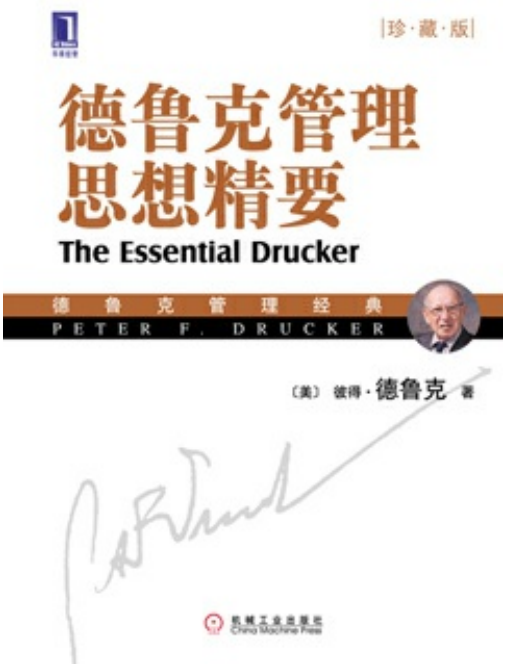
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

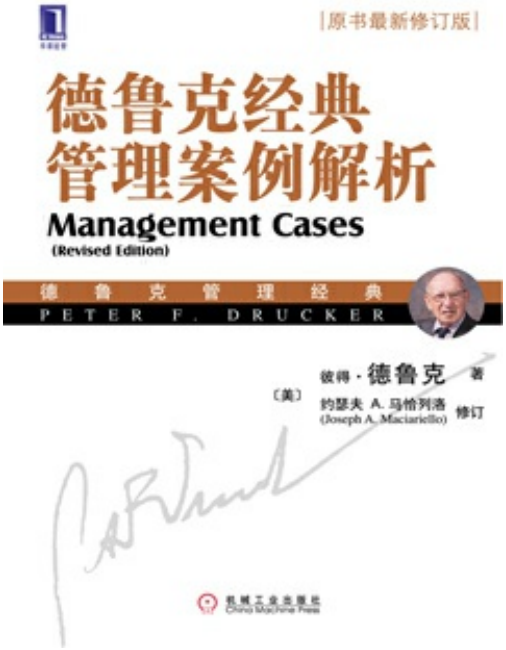
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

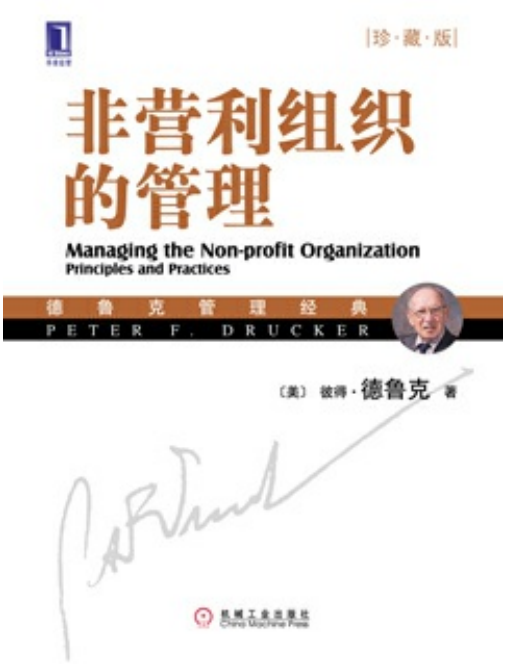
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

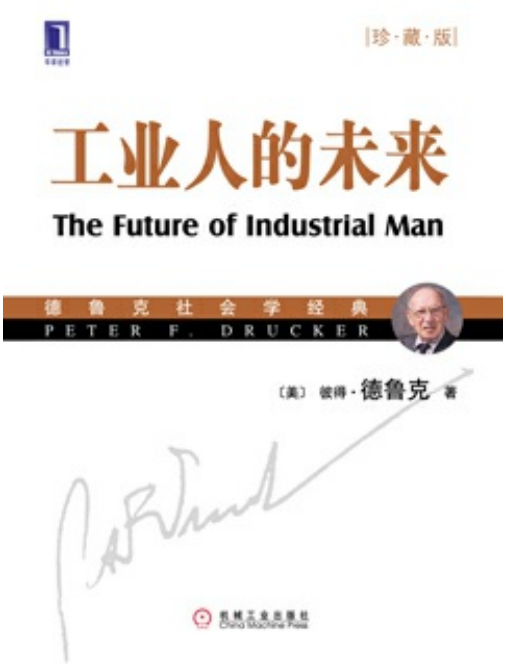
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

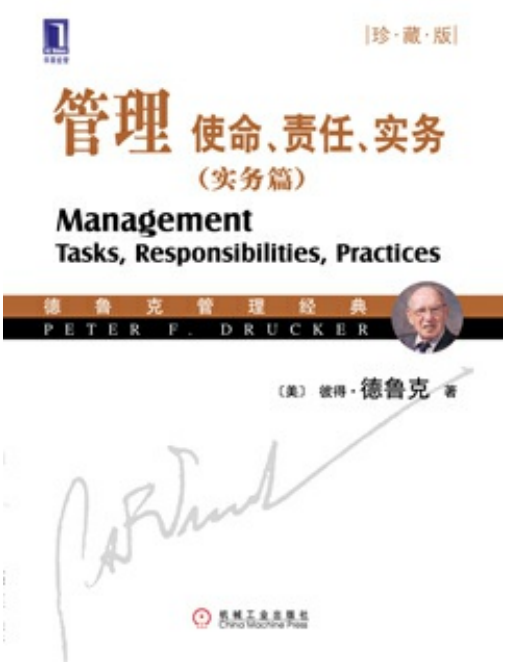
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

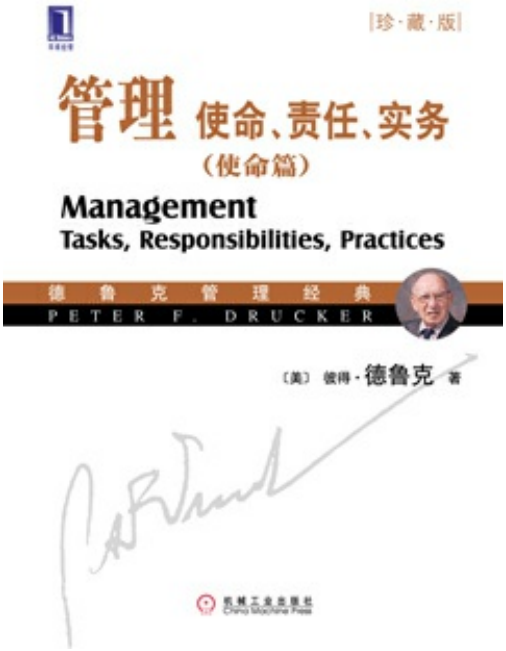
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

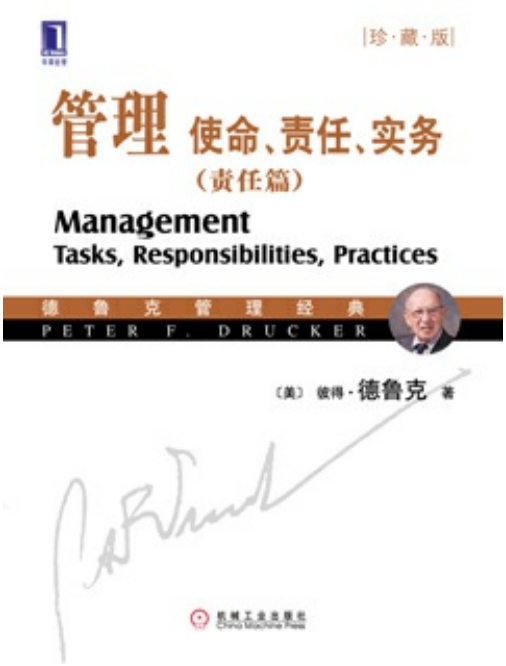
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

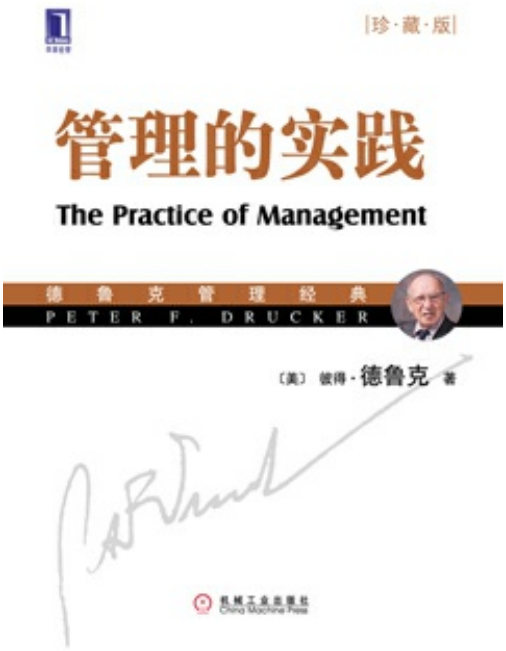
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

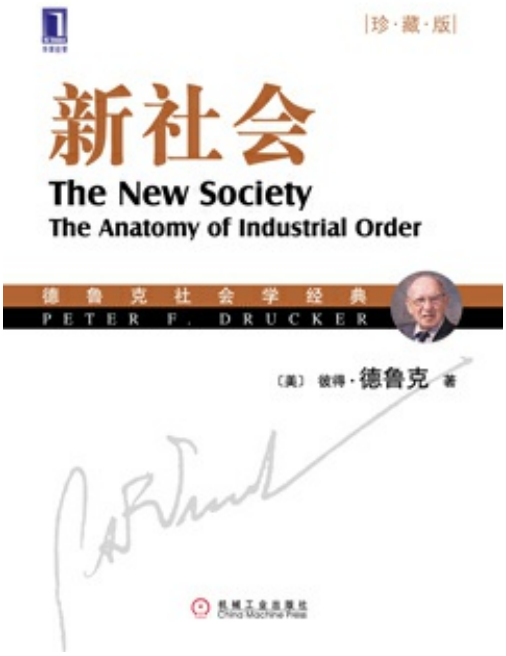
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

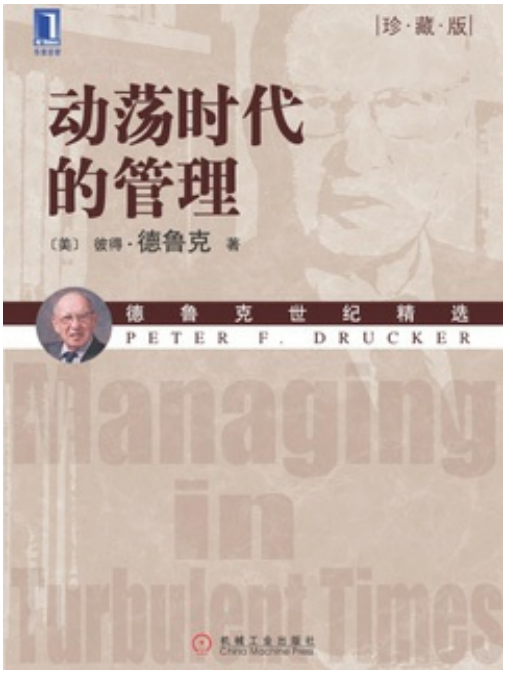
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

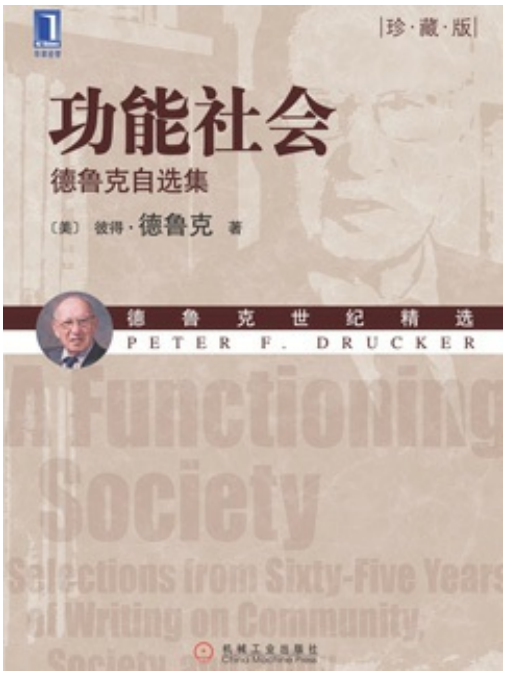
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

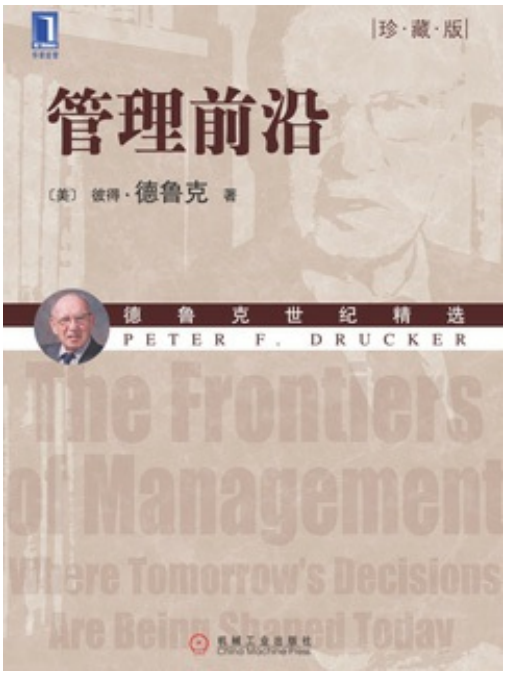
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

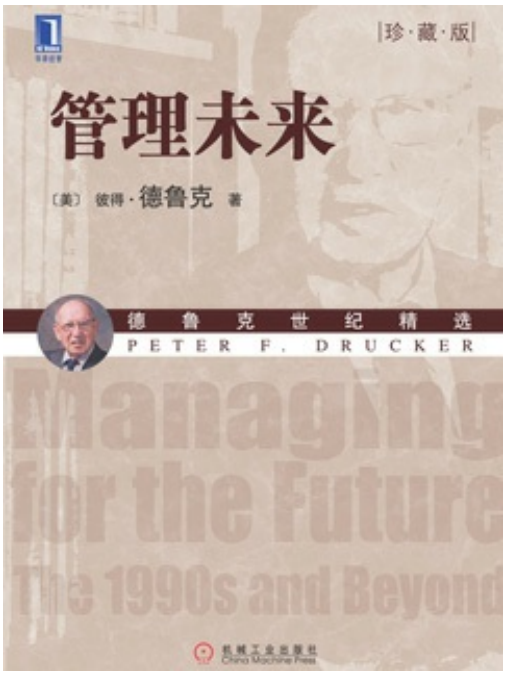
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

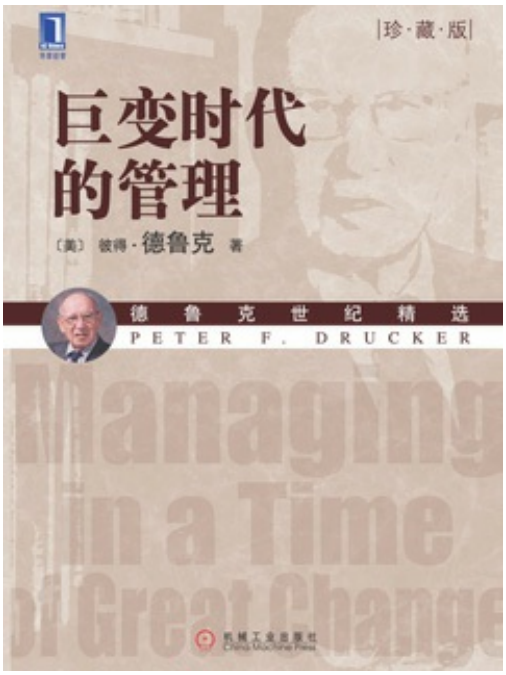
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

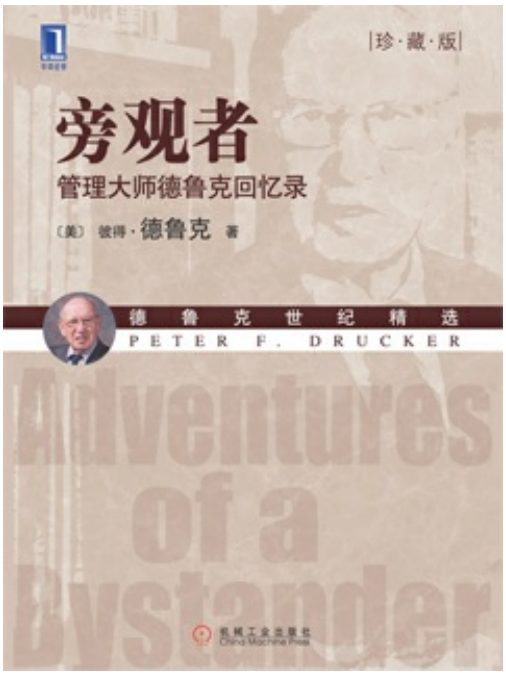
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

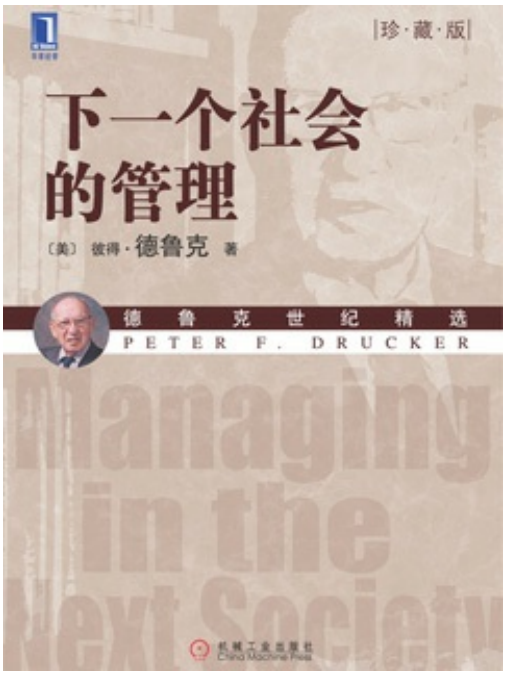
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

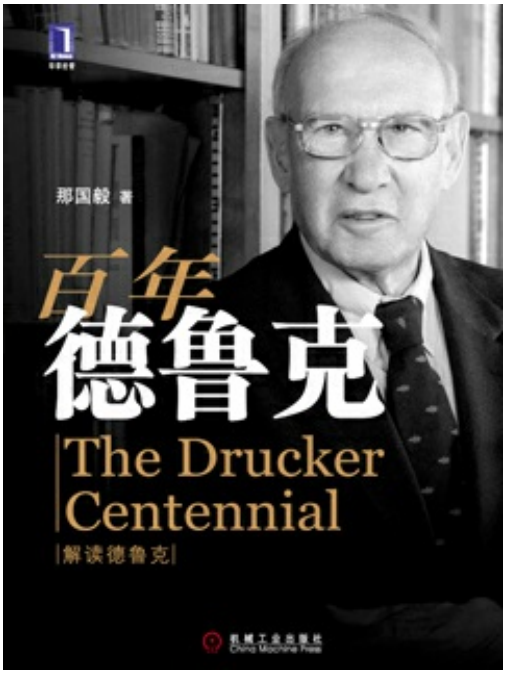


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

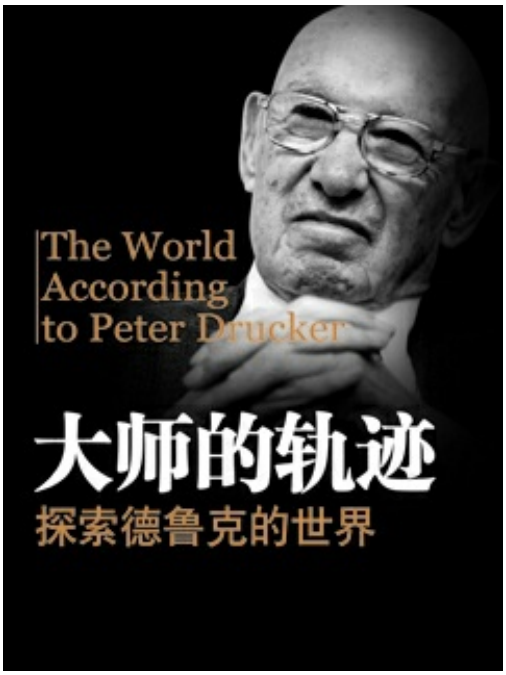
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

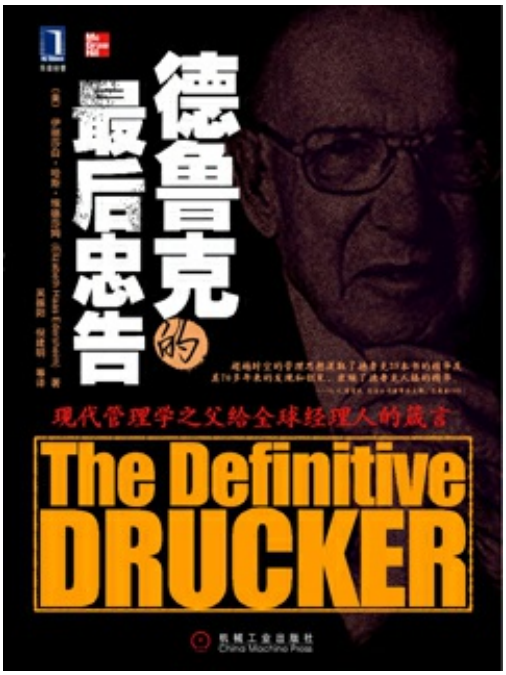
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

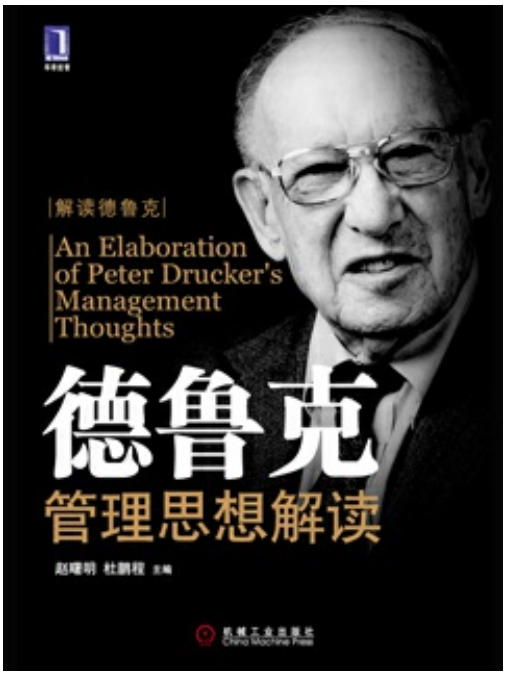
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

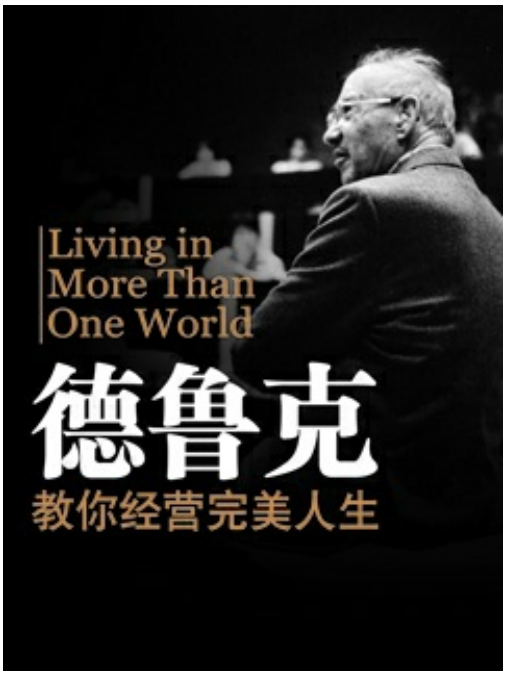
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

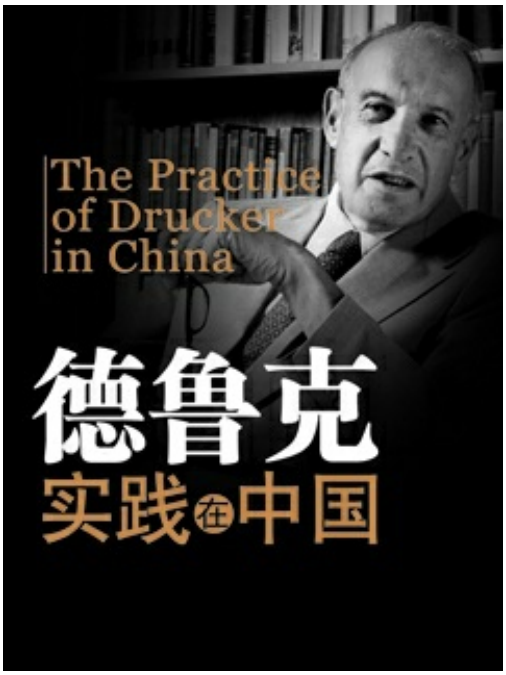
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

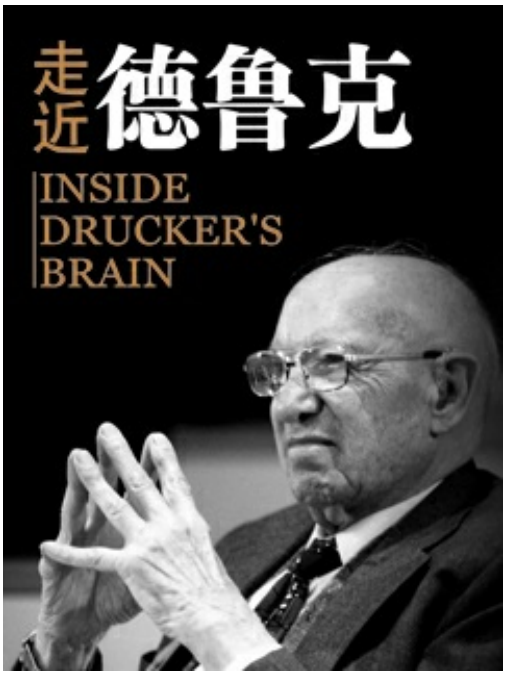
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|原书最新修订版|

德鲁克经典管理案例解析

Management Cases

(Revised Edition)

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 (Joseph A. Maciariello) 修订

机械工业出版社

China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

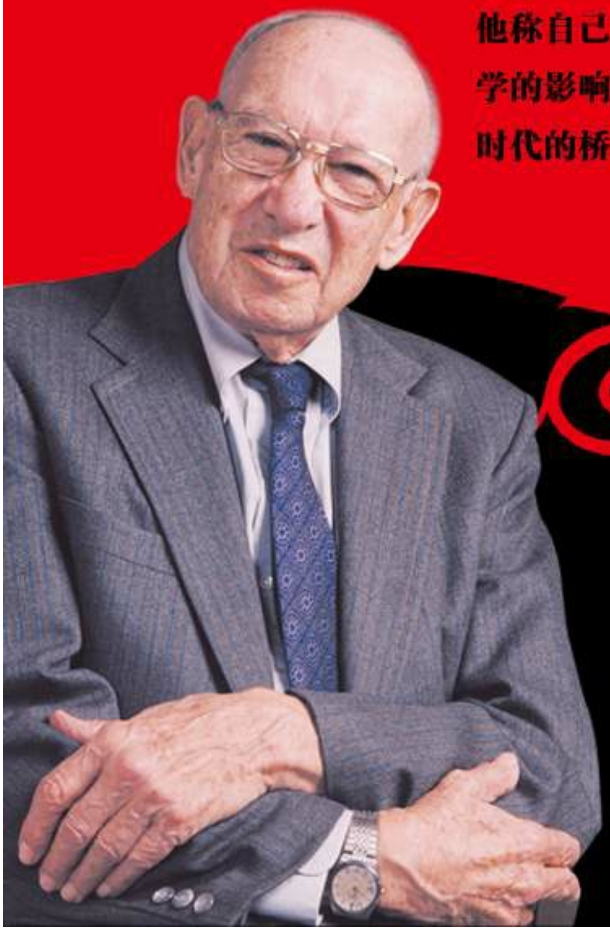
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

德鲁克经典管理案例解析（原书最新修订版）

Management Cases (Revised Edition)

[美]　彼得·德鲁克(Peter F.Drucker)　著

[美]　约瑟夫·A.马恰列洛(Joseph A.Maciariello)　修订

高增安　马永红　等译

ISBN：978-7-111-28359-1

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

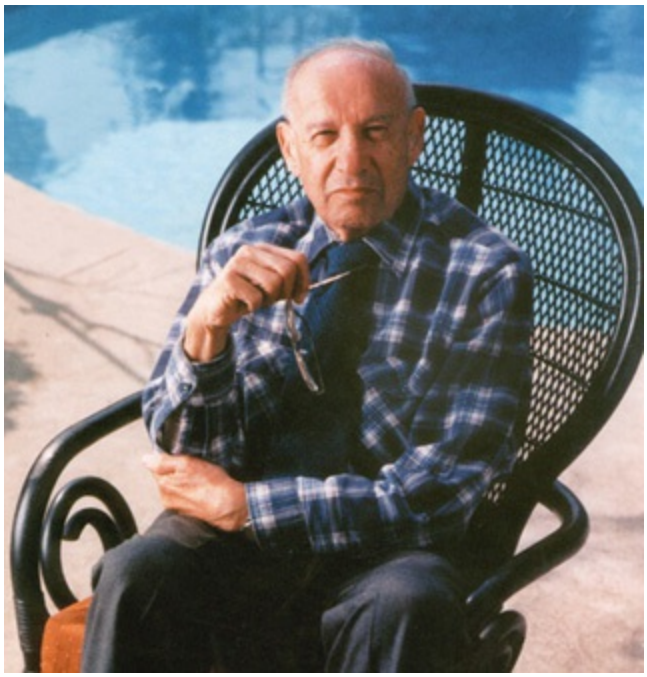
不得不面对的情境

不得不解决的问题

不得不决定的事情

本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

此情此境下，我该怎么办？

反映管理者面对的永恒不变的挑战

组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的，也是管理者不得不面对的以及不得不决定的事情。它们也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情境、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该对此进行研究，并随时问自己："此情此境下，我该怎么办？

—— 彼得·德鲁克

客观的事实是，没有人能够取代彼得·德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿曾经所言，“我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远”。

—— 沃伦·本尼斯

美国当代杰出的组织理论、领导理论大师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自

己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

彼得·德鲁克教授是世界级管理大师，他的学术思想在国际管理学界占有举足轻重的地位，对学界和业界具有非凡的影响力。他凭借自己对管理学的独到见解，高度提炼并撰写、修订了50个企业组织和非营利性组织的管理案例，从管理的新现实、企业与服务机构的绩效考评、高效率的工作与有成就的员工、社会影响与社会责任、管理者的工作与职责、管理技能、创新与创业、管理组织、对个人的新要求等角度，为我们再现了管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。读者在阅读案例时，既是在欣赏故事，又不只是在欣赏故事。故事可能会很精彩，时刻都能够吸引我们的注意力，但不一定会引发我们的思考和想象。而案例不同于故事之处便在于案例必须引发读者的深入思考，尤其是要引导读者去思考、探究、剖析作者提出的那些问题。而且，更重要的是，读者的思考应该是开放的、发散的、多视角的，案例思考题也不应局限于现成的标准答案。这对作者的构思和写作提出了更高的要求，德鲁克无疑在此为我们树立了光辉的典范。

为了表达的需要，编写者在案例故事情节的展开过程中适时加入了一些戏剧化的描述，以更好地服务于案例分析，“大处不虚构，小处不拘泥”，这可以说是德鲁克的案例创作风格，我愿以此与同仁分享。

在本书翻译过程中，招商银行成都分行的郭徽、深圳华为技术有限公司的杨洁、四川移动通信公司的刘洪丽等参与了部分案例的初译工作，重庆大学贸易与行政学院的赵红、四川大学经济学院的谢关平、四川大学出国培训部的陈春发、宁波银行杭州分行的翁丽芳、内蒙古科技大学的云菲、西南交通大学经济管理学院的霍明和卫爽、西南交通大学公共管理学院的焦颖等参加了部分译稿的校对工作。全书由西南交通大学经济管理学院博士生导师、副教授高增安负责最后统稿、审定。华章公司的策划人员、编辑、出版人员更是为本书的顺利出版做了大量艰苦细致的工作。在此，谨向他们表示由衷的谢意！

本书既可用做高等院校相关专业的教学辅助材料，也可用做培训教材或者业界人士的案头参考资料。如读者朋友发现译文中有疏漏、谬误之处，恳请不吝赐教，以便我们再版时予以修订。

高增安

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序

严谨性与实用性

客观的事实是，没有人能够取代德鲁克，他是独一无二的。他是天才，绝无仅有，举世无双；他是大师，是上帝的造化；我们在努力效仿他。对我们来说，他的美，正如著名物理学家牛顿所言："我们这些侏儒很幸运的是能够站在巨人的肩膀上，因而比巨人看得更远。"

我与德鲁克有着长年的交情。最初，我的导师道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）为我引见了德鲁克。当时我刚从麻省理工学院（MIT）博士毕业，他就介绍我们相识，我们从此成了朋友。事实上，当1980年我第一次去南加利福尼亚时，德鲁克就和他的妻子多丽丝（Doris）住在克莱蒙特。我到达加利福尼亚不久，德鲁克就打来电话，邀请我共进晚宴。我们一起度过了一下午，然后和德鲁克一家共进晚餐。

我和德鲁克的交往总是妙趣横生，因为我感觉我就像他的弟弟，而他就像一位比我大20多岁的大哥。我总是设法寻求他的充分赞许，但是他总会提出自己的不同见解。尽管他彬彬有礼、做事尽心尽责，但他太直率了，所以，我们相处得总是很有趣。他只会简单地说："嗯，可是，沃伦……你弄错了。"德鲁克老是把我弄得紧张不安。

我想围绕“工商管理教育在哪里”这个问题来谈论本书。在我看来，思考“作为工商管理教育者意味着什么”，尤其是在MBA教育层次上，会让我们度过一段不可思议的美妙时光。有许多人一直在写作，也有许多人一直在争论，而他们的工作中的绝大多数其实都是不相关的。想一想工商管理教育所取得的巨大成功：单是过去 5 年来，其增长率就达到了124%。当然，这一增长率并不意味着什么。但是，1959年，当麻省理工学院率先开办工商管理博士教育项目时，著名的《福特基金会报告》（Ford Foundation Report）发表了，它改变了商学院的发展方向，从而改变了商学院，这不仅是因为福特基金会发布了一份报告，还因为它为商学院提供了巨额的资金。

我从事工商管理教育已有多年，在多年的工作中我发现严谨性（rigor）和实用性（relevance）总是一对矛盾。每一所专业学院，不论是法学院、商学院还是医学院，都在致力于解决实操人员与研究人员之间的矛盾——这可能是极富有创造性和建设性的一对矛盾。

这是个老生常谈的话题，我记得，当我20世纪50年代末60年代初刚开始我的职业生涯时，哈佛商学院（HBS）有一位非常著名的管理学教授，名叫霍华德·雷法（Howard Raiffa），他是一名数学家和统计学家。当时，他闻名遐迩，获得了许多荣誉。他的研究领域是决策模型，并因为雷法决策模型（Raiffa Decision Model）而出名。一天，他接到了斯坦福大学非常具有吸引力的邀请，便找到哈佛商学院的院长说：“我

接到了斯坦福很诱人的邀请，但我拿不定主意。”乔治·贝克（George Baker）院长回答说：“霍华德，你为什么不用你自己的模型分析一下呢？”霍华德答道：“你说得对，但此事至关重要！”在学术上，严谨与实用性的冲突是一个非常现实的问题，正如这一轶事所显示的那样。

德鲁克的《管理》（原书修订版）（Management:Revised Edition）在解决实用性问题的同时，确保了管理教育的严谨性。新版《德鲁克经典管理案例解析》更注重实用性，因而弥补了《管理》（原书修订版）（《管理》（原书修订版）将由机械工业出版社出版，本书更侧重于理论阐述。——译者注）的不足，使之臻于完美。德鲁克的这两本经典著作的修订版，为学生和21世纪的管理者很好地解决了严谨性与实用之间的矛盾。

沃伦·本尼斯

2008年2月于加利福尼亚州洛杉矶市

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

本书50个案例全部针对具体的情景、具体的问题、具体的决策，每一个案例都具有典型性，都是企业组织和公共服务组织中相当常见的。它们全是特定的管理情景、特定的管理问题和特定的管理决策，也就是管理者不得不面对的情景、不得不解决的问题、不得不决定的事情。它们是每一名管理者通常都要面对的典型情景、典型问题和典型决策，也是今天的管理者和学生明天很有可能要面临的情景、问题和决策。所以，无论是学生还是老师，都应该将其作为案例来研究，并随时问自己："此情此景下，我该怎么办？"

所有案例都按照《管理》（原书修订版）的结构，分为10个部分：

1.管理的新现实

2.企业的绩效

3.服务机构的绩效

4.高效率的工作与有成就的员工

5.社会影响与社会责任

6.管理者的工作与职责

7.管理技能

8.创新与创业

9.管理组织

10.对个人的新要求

每个案例都有一个焦点。正如每种管理情景、每个管理问题、每个管理决策一样，每个案例都同时涉及组织和个人。每个案例都可以出于一个主要的意旨或者目的去阅读、讨论并使用。阅读、讨论、使用每个案例的目的，正是为了洞察组织及其中的人际行为的复杂性。

所有案例都取自真人真事，既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把课本中学到的信息和事例转变成自己习得的真实知识。

彼得·德鲁克

第一篇

Management Cases

管理的新现实

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例1　柳韩—金佰利公司的新范式：尊重人的尊严

本案例由德鲁克与伊藤雅俊管理研究生院的Min S. Shin编写，约翰A.马恰列洛教授校订，原始资料出自于柳韩—金佰利有限公司总裁Kook-Hyun Moon。

由《华尔街日报亚洲版》（The Wall Street Journal Asia）发起成立的由人力资源咨询公司翰威特（Hewitt Associates）在2003年发布的“亚洲最佳雇主”榜上，将柳韩—金佰利公司（Yuhan-Kimberly，YK）列入了前10名。柳韩—金佰利公司的公共关系经理Seung-Woo Son先生将公司的成功归功于公司的企业文化。

柳韩—金佰利公司的企业文化来自于其创始人Il-han New博士的经营哲学，其五条商业准则分别是“尊重人”、“满足顾客需求”、“履行社会责任”、“创造价值”和“以创新为导向”。

本案例说明了柳韩—金佰利公司的第一条准则“尊重人”对公司成功的影响。简单说来，第一条准则意味着柳韩—金佰利公司并没有将员工看做是生产的原材料（也就是经营成本），而是将员工看成是能够与公司共同成长的家庭成员。

“四人一组/两班倒制度”和“终生学习模式”是柳韩—金佰利公司运用第一条商业准则的结果。柳韩—金佰利公司认为，这条准则直接关系到

公司是否有较高的生产效率，如图1-1所示。

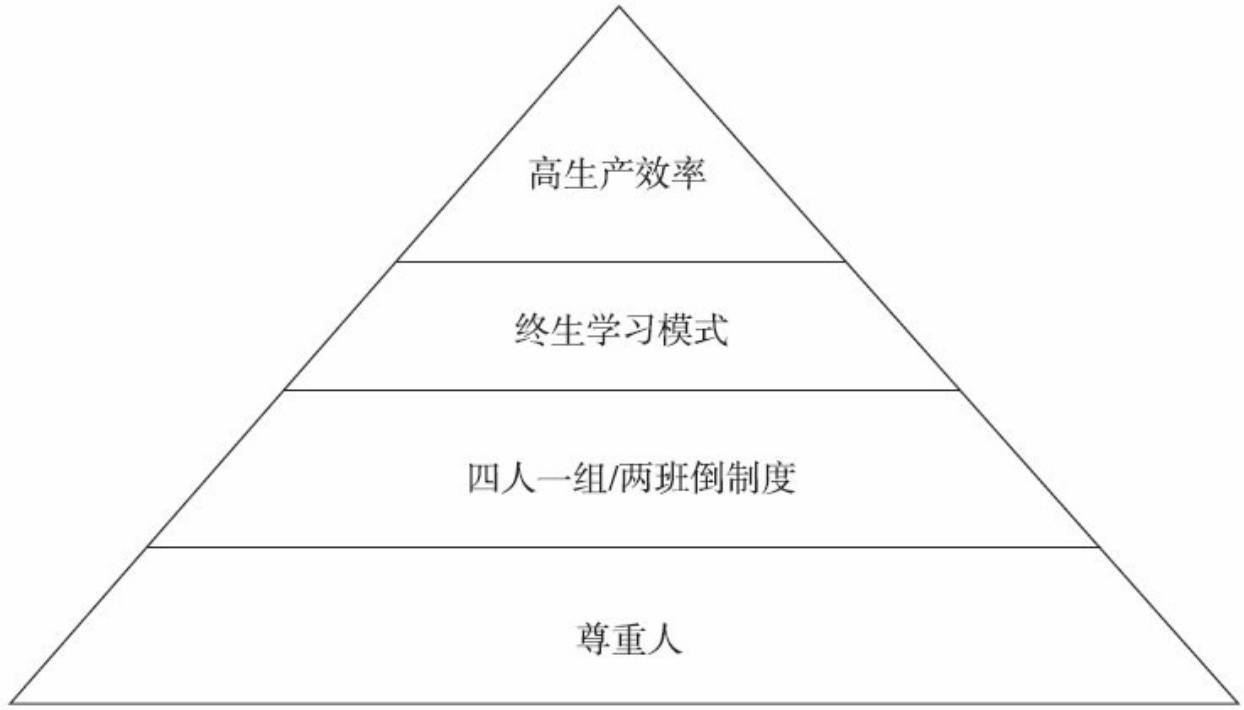


图1-1　“尊重人”金字塔

大多数观察家认为，柳韩—金佰利公司在经营上的成功可以部分归功于其对“尊重人”这一基本原则的运用。

柳韩—金佰利公司的前任首席执行官兼总裁Kook-Hyun Moon坚信组织重组和大规模裁员都已经过时了，并且是毫无成效的做法。他坚持主张在现代的商务环境中，大多数领导者都没有理解投资于员工发展的这种新做法是组织能够接受的、最有益于公司的。

四人一组/两班倒制度

导致柳韩—金佰利公司采用“尊重人”这一准则的事件之一是，在20

世纪90年代（大约1997~1999年）亚洲金融危机期间，公司需要在大约6个月的时间内关闭几条生产线。

在此期间，柳韩—金佰利公司的运营时间减少了一半以上。组织重组似乎成为柳韩—金佰利公司解决此问题的唯一方法。但是，谈论重组事宜，必定会引起劳工和管理层之间的关系紧张。

在劳动力队伍中，将近40%的人员是“多余员工”。对大多数企业来说，劳动力过剩就意味着大量裁员。然而，Moon先生却提出了一种创新性的解决方法。

Moon先生提出了“工作分享制”的思想，用此来取代大量裁员，这一套系统被称为“四人一组/两班倒制度”。这种制度可能会带来更加严重的财务困难，因为它的实施实际上会增加企业的运营成本。然而，Moon先生认为，遵循柳韩—金佰利公司的用人原则，不要让任何一位员工下岗，这一定会克服成本增加带来的影响。

起初，员工们都很反对这种制度，因为他们担心减少加班工资会导致其收入下降。然而，随着亚洲金融危机的加剧，员工们开始接受这一新制度了。

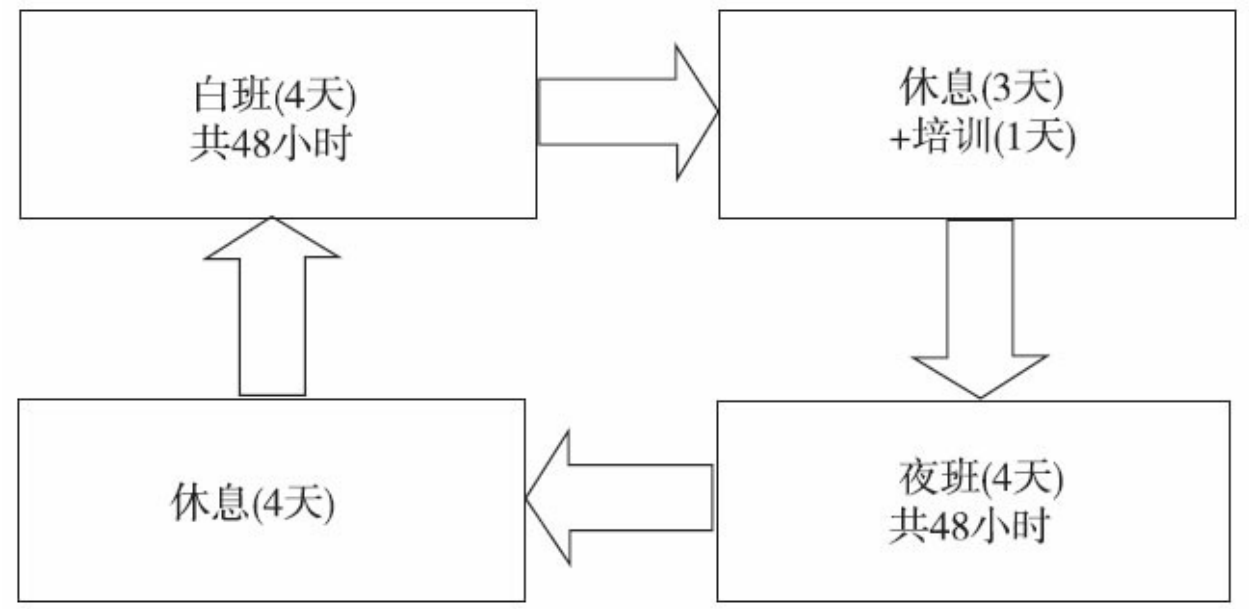
在这一制度下，一组人上白班，从早晨7点干到晚上7点，另一组人上夜班，从晚上7点工作到第二天早晨7点，4天一轮换。4天后，另一队人来接着轮班，之前的两组人放假4天（3天休息，1天带薪培训，见表

1-1与图1-2）。

表1-1　四人一组 / 两班倒排班表

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
A 组	白班	白班	白班	白班	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息
B 组	休息	休息	休息	休息	白班	白班	白班	白班	休息	休息	休息	休息	夜班	夜班
C 组	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班	白班	白班	休息	休息
D 组	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班

图1-2　16个工作日周期



“四人一组/两班倒制度”几乎立刻显示出其积极效果。一方面，员工们实现了生产力的巨大飞跃；另一方面，他们也能得到足够的休息时间，因此体力能够得到完全的恢复；另外，还有时间进行连续培训和学习。柳韩—金佰利公司在这样做的时候，完全不用停止生产。

实施这一制度使公司的会计收入成倍增长，从1996年的3.32亿美元增长到2003年的7.04亿美元。同期，公司净收入也增加了6倍，从1440

万美元增加到9040万美元。但是，最初的工作分享制使员工每年的个人工作时间减少了150个小时，薪资减少了6%。

终生学习——范式转换

柳韩—金佰利公司在初级和高级计算机技术、外语以及与工作相关的技能方面，为员工提供了企业内部培训，费用由公司承担。柳韩—金佰利公司也鼓励员工在工作场所之外加强学习，公司将为其支付70%的费用。执行这套新做法，逐渐在员工中形成了“终生学习模式”。Moon先生坚信，必须通过不断学习，将体力劳动型员工转变为知识型员工。反过来，知识型员工只有不断产生新的想法，才能在工作中独当一面。

在实施这一体制的以后几年中，每年来自员工的改进和革新建议数目增加了1200条。

从第二年开始，新的范式提高了员工们的劳动生产率水平和绩效工资水平。结果，员工们的薪资都比这套体制刚开始实施的时候高了很多。由于实施成效给人留下了深刻的印象，这一创新模式被认为是成功的，因为它不仅增加了就业机会，而且提高了劳动生产率，拓展了工人的知识面。

问题

在人的本性中，有哪些因素决定了柳韩—金佰利公司轮班制度的成

功？如果柳韩—金佰利公司的体制非常富有成效并且有利可图，那为什么没有被更广泛地推广运用呢？以你熟知的公司为例，说明有哪些因素阻止了这一体制的运用。

第二篇

Management Cases

企业的绩效

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例2　我们的业务是什么

比尔·卡拉汉（Bill Callahan）从记事起就在一家零售店工作，实际上他就生活在那里。他的父亲在费城南部拥有一个很小的鲜肉摊，比尔孩提时代就在市场里玩耍。当他能拿起扫帚的时候，就开始在那里工作了。他平时去上学，周末在市场里工作；当他入伍参军的时候，他发现自己几乎就要经营一个小卖部了。比尔喜欢在那里的每一分钟——事实上，他的理想是拥有一家大型超市，里面所有的收银机都一直响个不停。

比尔知道，在他八九岁的时候，他就想拥有一家连锁店——从20世纪60年代中期他退役的那天起，他就开始为这一目标努力了。同时，他也知道，他的连锁商店必须与众不同。因为比尔清楚地知道，一个成功的零售商店需要些什么。他认为："零售商们的商品都是同质的，没有谁的更好或者更与众不同。它首先要做的就是，让人们愉快、和睦地购物；其次，零售店应当成为人们喜欢工作的地方，成为员工们能够满足自我需要的地方。"比尔·卡拉汉的话一共有三层含义：首先，连锁商店的数量应该不超过多少家。比如，不超过一位所有者兼管理者能够管理的数量，我说的管理是指频繁地巡回视察和亲自控制。其次，每个商店都必须有核心竞争力，就是拥有使自己区别于其他同类商店的东西。最后，每个商店的核心人物——经理和部门经理，都应该在商店中拥有个人股份。卡拉汉的第一个店铺是一个中等规模的超市，位于一座城市的

郊区；因为之前的店主破产了，租金非常便宜。在3个月的时间内，卡拉汉商店的生意非常火爆，门庭若市。卡拉汉说：“我所做的一切，归结起来就是找到超市能够追求卓越的领域——肉食品和土产品，因为其他所有商品都是由厂商负责包装的。所以，我亲自管理肉食品和土产品部门，直到这两个部门都表现得非常出色。然后，我就开始思考如何区别于其他小商店——我在我的超市里首先设立了花卉植物区。这完全改变了商店的外观和吸引力，同时花卉植物部也为商店带来不少利润。最后，我知道了为什么人们会成为商店的回头客，因为他们喜欢我们对待他们的方式。所以，我特别强调‘友好、友好、再友好’，直到每一个员工都树立了这样的观念。”商店开张9个月后，卡拉汉开了第二家店。他让位给新商店的经理，并且将非常可观的利润份额分给他的继任者，把稍少一些的利润分给部门经理们——甚至连收银台的女员工都要参与利润分成。在3年的时间里，卡拉汉在这座城市内开了11家商店。

随后，卡拉汉并没有开设更多的超市，而是决定开创一种新型连锁店——花卉商店连锁。他重复着既有的经营模式，之后又转向家政服务中心，为自己动手型（DIY）业主提供服务，还在店内添置了手工工具和小型电动工具。他的下一个冒险则是创建贺卡连锁商店——这种商店规模较小，周转率较高，而且只有一个人经营。在他开设第一家商店之后的30年，比尔·卡拉汉兼并其他企业，成立了卡拉汉联营公司，旗下一共有4家连锁店，44个商店，营业额超过1.5亿美元。每一家连锁店的总经理都是从连锁店的收银员或者营业员提拔起来的，他们通过自己的

努力成为了商店的管理人员。一位财务主管和一位人力资源主管（都是从基层干起的前任连锁店总经理）与卡拉汉一起，组成了公司的执行委员会。在卡拉汉联营企业中，每个连锁店的总经理只能分享很少一部分利润；但是，在他们自己的连锁店内，他们却能分享相当可观的利润。在他们之下的每个商店的经理，同样只能分享整个连锁店的很少一部分利润，但却可以分得他们自己商店的相当部分利润。依此类推，只要工作超过18个月的员工，都可以参与某种形式的利润分享计划。

卡拉汉深信，公司要发展，就必须为员工提供晋升机会。同时，他也认为，每个连锁店都不可能涉及人们生活的方方面面，这就意味着每隔六七年就要寻找新的业务。于是，在1995年的秋天，他开始寻找他要进入的下一个领域。最后，他选择了两个最有前途的领域：一个是“户外服装店”——蓝色牛仔裤、长筒靴、西部牛仔衬衫等；另一个是快餐连锁，以牛排、烤牛肉、烤鸡等为特色。同时，他也知道，不管怎样，饭只能一口一口地吃，路只能一步一步地走。卡拉汉深深地感到，办企业是非常困难的。同时，他很清楚的是，最初的两三年内他必须投入大量的时间。

卡拉汉联营公司的政策是，执行委员会全体一致地制定公司的所有重大决策。过去，这在很大程度上都只是走形式——执委会成员都服从卡拉汉的领导。但是，当卡拉汉提出新的扩张计划后，他出乎意料地陷入了一片反对声中。大家一致认为，现在是应该组建一个新的公司的时

候了。每个人也都认同，他们必须专心做好一个公司。事实上，每个人似乎都赞同这样的观点：卡拉汉选择的这两个领域充满了机遇。但是，有一半的人强烈反对涉足“时尚”领域（户外服装行业），另一半人则强烈反对涉足“个人服务”行业（餐饮）。

第一组人说：“我们了解食品和家庭日用品业务。我们的顾客都是家庭主妇和业主，‘户外服装’——这是由小孩子最先开始穿着的，它的风格、促销方式以及吸引力都是我们的专长。”另一组人主张：“餐饮不是我们所擅长的。我们知道如何把东西卖给别人，但是，餐饮业是推销服务和氛围的，还有如何烹饪食品、如何照料客人等，这些都不是我们感兴趣的。”

卡拉汉恼怒地叹了口气：“好吧，你们告诉了我，什么行业是我们不可以做的。但是，有谁能告诉我，哪些是我们应该做的或者必须做的呢？你们都一致认可这两个领域的市场机遇。所以，我们需要思考的就是我们要做的、能做的和一致赞成的。”

问题

你应该如何去思考这些问题

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例3　什么是成长型公司

一家历史悠久的面包厂，其产品遍布于一座大城市的各个角落，但在一次大型的公开交易中，它被一家私募股权公司收购了。在股市上，这家面包厂的股票售价是其收益的8倍，这家私募股权公司的报价为其收益的14倍，这是一个令人无法抗拒的价格。收购方用它自己的股票来支付，之后，该面包厂的售价达到其收益的24倍。因此，每个人都很高兴，或者说都应该很高兴。这家面包厂的主管是一个精力充沛的中年男子，他是1890年左右就开始经商的一位瑞典移民的孙子，他同意继续保留为期5年的合同。

收购在6个月之后完成，面包厂主管在纽约总部拜见了公司总裁。总裁说道："约翰，你知道的，我们每一个部门每年都要有10%的增长，并且投资至少要获得15%的税前收益。但是，你们部门的增长率一年只有1%或2%，并且只有7%的税前回报率，这跟银行储蓄账户的利率差不多。我们全体职员准备和你一起努力改变这种局面，使你的部门能够达到我们的增长和利润目标。"

面包厂的主管回答道："恐怕这会浪费他们和我们的时间。面包厂本身就不是一个成长型行业，人们并不会吃更多的面包和蛋糕；相反，收入越是增长，人们吃得越少。面包厂应该有内在的保护措施，以防止生意衰退；事实上，在真正严重的萧条时期，我们可能会做得很好。但

是，我们的增长是不会快于人口增长的。至于利润，因为我们的工作有效率，所以我们实现了盈利。当然，我知道，我们需要更加有效地获取利润，这就需要大量地投资于新型自动面包烘房。至于市盈率，我们从来就不认为它能为我们带来所需的资金。即使我们实现了自动化，我们的税前收益率最多也不会超过12%。”

总裁厉声说道：“这是我无法接受的！”面包厂主管答道：“我们所有的钱都在这个面包厂中，我们必须把自己家的钱抽出来，投到更有吸引力的行业中去。我承认，这正是我们乐于被你们收购的原因，也是我们所有的人立刻抛售你们公司股票的原因，还是我很愿意你们全部接替我的用工合同的原因。如果您想将一个面包厂运作成一个成长型公司，您最好把我炒了--我可不知道该怎么做。”

问题

对于盈利低于最低资本成本、无法募集到所需要的资金用以提高资本效率的公司，人们会满足吗？如果人们不会满足于此，那需要做些什么呢？有人说这种企业无法达到15%的利润水平，又有人说如果市场已经存在，那么赚取利润以吸引必要的投资就是管理者的职责。这两种说法，哪一种是正确的？或者两种都是错误的，两种都是正确的？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例4　一家成功的小型跨国公司

人们普遍认为，跨国公司都是大型企业。确实，较为普遍的界定跨国公司的标准是每年销售额至少为2亿美元。但事实上，有很多小型公司也运作得非常成功，只是因为它们很聪明地让自己不那么引人注目。

这里有一个成功的小型跨国公司，它名叫尤拉尼亚（Urania A.G.）。这是一家瑞士公司，位于瑞士东部的格拉鲁斯（Glarus），一个比村庄大不了多少的小城。这家公司的历史非常独特，在20世纪60年代后期，尤拉尼亚公司被清算，事实上几乎破产。

故事要从克里斯蒂安·布伦奇利（Christian Bluntschli）说起，他现年已经90岁了。布伦奇利早年在苏黎世学习，后来当了一名工程师，20世纪30年代早期作为交换生到费城大学沃顿商学院（Wharton School）学习。他在那里获得硕士学位，继而攻读并最终获得了博士学位。他一回到瑞士，立刻就被商务大学（Commercial University）聘用了，这是瑞士的第一所商学院，位于圣加伦市（St. Gallen）。他成为了一位非常成功和受人欢迎的金融学教授，直到20世纪60年代后期。之后，他以经济学家的身份来到瑞士一家大银行。但是，他发现自己很厌烦这份工作。当沃顿商学院建议他到费城加盟商学院的时候，他欣然接受了。

但是，在他辞职之前，银行总裁把他叫到办公室，然后说道：“布伦奇利，我想知道，你是否愿意承担一项特殊任务？我们给一家制作精

密设备的小公司发放了一大笔贷款，这个公司叫做尤拉尼亚，位于格拉鲁斯。现在，我们拥有其35%的股票。这个公司目前似乎陷入了困境。事实上，我怀疑它已经破产了。我们似乎应该清算它，但是，这个公司是那个贫困的农村地区最大的雇主。如果让它倒闭的话，之后的公共关系事务将会非常棘手。你能到格拉鲁斯去调查一下这家公司的情况吗？你还得告诉我们，你认为我们是否有必要援助这家公司。”

当布伦奇利到达格拉鲁斯后，他发现实际情况远比他预想的要糟糕得多。20世纪早期流行齿轨铁路，该公司一直是全球主要的齿轮供应商。但是，齿轨铁路已经过时了，被缆车和拖车所取代。尽管该公司拥有生产这些替代品的条件，但是从未试图出售过。它拥有庞大的服务人员队伍和巨大的零配件库存，以服务老式的齿轨铁路。在日本就有28个受过培训的工人为仅有的12个客户提供零部件供应和服务，但这12个客户都处于亏损状态并且都已经停止该项业务。尤拉尼亚公司的运营人员将他们自己所有的时间和公司所有的资金都花在了一系列广泛的领域。然而，它从来没有做过与专利权有关的事情。它的政策是，不涉足许可经营领域，只是自己制造产品。在拥有制造能力的领域享有专利权；但是，在不擅长的领域，则什么都没有做。

布伦奇利看见得越多，他就越沮丧。但是，他也非常兴奋，因为该公司已经在全球范围内建立了服务网络。最后他对自己说，“我可能是疯了”，然后他决定管理尤拉尼亚公司，这正是他想做的事情。他对银

行的同事说："这个公司的希望渺茫。要取得该公司的所有权，我该付你多少钱呢？"他还没有来得及从"疯狂"中恢复神智，就已经拥有了这家濒临破产的公司的一切，但没有营业额，没有营运资本，没有资产，而只有优秀的遍及全球的服务人员。

这仅仅是20世纪60年代的事情。今天，尤拉尼亚公司是世界上盈利能力最强的小型企业，它仍然只雇用了大约900人。但是，它引领着整个精密传动装置行业，特别是在专业交通运输工具方面，比如，电缆车、吊索、采矿用的无盖货车以及运送船舶和集装箱的专业运输工具等领域。实际上，它在全球大约30个国家设有加工厂，但都只生产其销售的专利产品的一两个零配件。服务赚取的利润足够支付全球员工的工资。它的设备销售收入，已经减去支付给供应商的货款，实际上就是净利润。

有人问布伦奇利是如何做到这一切，他微笑着说："我只是做了件显而易见的事情，每本教科书上都能够找到。"

问题

你认为，布伦奇利做了哪些他的前任者、尤拉尼亚公司的管理层和他在银行的同事都没有做过的事情？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例5　医疗保健成为一个行业

某公司是所在国的主要制造商之一，一直是先进技术的领先者。它们在1985年就断定，未来主要的增长领域将在社区服务，而不是公司专门从事的“硬件”业务。公司确定的主要增长领域之一就是医疗保健，并专门成立了一个工作组来研究医院以及医院的管理、需求和发展方向等。工作组的首要任务是研究医院--但并不是要求其提供什么商业机会。要由工作组来判断哪些医院应该或者估计有可能会关注医疗保健，只有这样的医院才能提供商业机会。

经过一年的研究，工作组意识到，最好的了解医院的方法就是从事医院咨询。因此，组织了一小部分人从事医院咨询服务。很快，他们就成为了国内重要的医院咨询顾问，承揽了各类医院的大量咨询服务工作，并且做得很好。

同时，研究和设计“理想医院”的工作仍在继续。医院咨询机构已经非常成功并且收益颇丰。在这之后，工作组的人来到高层管理人面前说：“毫无疑问，我们都认为医院需要重组。事实上，对于医院，我们知道什么是错误的，什么又是需要的。我们可以设计这样一个医院，它能为患者提供价廉物美的看护服务。它与周围其他医院有很大不同。但是，我们认为，在几年之内，国家将考虑对医院实行重大改革；很明显，在目前的医疗系统中，医院正面对着严重的信任危机。”

“目前有三种可行的方法。我们能够为未来的医院设计硬件设施，这将需要大量的先进技术。这完全是公司能力范围之内的事情，也完全符合公司的传统。公司一直是为大批的工业和机构用户提供先进设备的制造商。公司有可能拥有最好和最先进的设备，也知道如何很好地利用它们。”

“第二种方法是做医院的设计者和建造者。我们能够做通用公司（GE）和西屋公司（Westinghouse）在核反应堆领域做的事情，为政府和社区医院的董事会建造全科医院，之后再移交给它们去运作。这或许会更成功，因为我们能够改变医院落后、低效的组织结构，这是当今几乎所有医院都存在的问题。”

“最后，我们可以直接从事医疗行业。政府、卫生保健组织（HMO）、蓝十字协会以及保险公司这些第三方团体越来越多地为医院买单。换句话说，医院的运营费用是有保险保障的，医院的资本成本也是如此。因此，这是一个潜在的商业机会。我们能够接管医院，特别是在小型和中型社区中，那里缺少医院，因此对医院的需求很大。我们可以建立符合要求的医院，并且因为我们的硬件处于良好的市场垄断地位，我们可以在相当的资本回报率水平上运作医院。”

问题

为了理解每一种方法的意义，高层管理人员必须提出什么问题？需

要考虑什么问题？要调查哪些事实？测试哪些数据？检验哪些假设和猜想？换句话说，在高层管理人员自己做出决策之前，需要知道或者至少需要讨论些什么？

第三篇

Management Cases

服务机构的绩效

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例6　大学艺术博物馆：确定宗旨和使命

人们在参观大学校园时，大学艺术博物馆总是必经之处，那些大型并且著名的大学常常以此为荣。长期以来，博物馆漂亮的新古典大楼一直是大学宣传画册封面照片的首选。

1932年前后，一位校友将这栋大楼和一笔相当可观的款项捐赠给了大学，这位校友是学校第一任校长的儿子，那时他已经成为了一名非常富有的投资银行家。他还捐出了自己很小巧、精美、上乘的收藏品——一座伊特鲁里亚人（Etuscans,位于亚平宁半岛中部的古代城邦国家，后被古罗马吞并，以拥有独特文化而著称。——译者注）

的雕像和一幅在美国独一无二的英国前拉斐尔派（Pre-Raphaelite,以1848年由三名年轻艺术家所创立的艺术团体而名命的油画学派。——译者注）油画作品。之后，他无偿担任博物馆的馆长，直到逝世。在他任职期间，他还为博物馆收集了很多藏品，主要是来自于其他大学校友。博物馆只购买了很少的展品。结果，博物馆的很多小收藏品良莠不齐。这位创始人除了向大学艺术史系的一些老师展示过博物馆的藏品外，没有向其他任何人展示过，那些老师都是他的私人宾客。

在20世纪40年代的后期，这位创始人去世之后，大学打算引进一位职业的博物馆馆长。实际上，这也是这位创始人与博物馆签订的捐赠协议中所规定的。随即，学校设立了一个专门委员会负责此事；同时，暂

时由一个艺术史系的毕业生接管博物馆，这位毕业生对博物馆非常感兴趣，而且研究颇深。在开始的时候，她甚至没有头衔，更不用说工资了。但是，在接下来的30年，她一直在博物馆工作，直到晋升到博物馆馆长这一职位。但是，从第一天起，不论她的头衔是什么，她都在掌管着博物馆。她一接手，就立刻着手改革博物馆。她为博物馆的藏品编制了目录，她又开始向校友和学校的朋友们索要新的赠品，她为博物馆举办筹款活动。但是，最重要的是，科克霍夫（Kirkhoff）开始将博物馆管理整合到大学的工作中去。当办公室不够用时，她将博物馆的三楼提供给了艺术史系，作为其办公室。她改建博物馆大楼，在里面开辟了教室和新式设施齐备的礼堂。她集资建立了本国最好的一所艺术历史研究咨询图书馆。由于有国外筹集的贷款，她也开始围绕博物馆的藏品举办一系列专题展览。每一次展览，她都让学校艺术系的优秀教师撰写展品说明。这些说明迅速成为该领域里重要的学术文献。

科克霍夫小姐管理这座大学博物馆超过了半个世纪。但是，她终究抵御不住岁月的侵蚀。在68岁的时候，她患上了极为严重的中风，为此不得不退休。在她的辞职信中，她自豪地指出，由于她的工作，使得博物馆发展到了今天，并且拥有现在骄人的业绩。她写道："我们的贡献并不逊色。除了我们应该享受的保险政策以外，我们没有向大学索要任何资金。在收藏领域，我们的藏品虽然少，但都是质地一流，并且具有非常重要的意义。重要的是，我们的博物馆正在被越来越多地使用。在我们的系列讲座中，大学艺术史系的教师为大学里的学生和老师开设了

主修科目，经常吸引300~500人前来听课；如果我们能提供更多的座位的话，我们会有更多的听众。越来越多的参观者观看并研究我们的展品，其中大多数人是学校里面的。最重要的是，在该大学里，博物馆提供的课程和研讨班已经广为普及，并且富有教育意义。”最后，她总结道：“我们非常成功地将艺术融入到大学主流的生活中去，同时，也将大学融入到博物馆的工作中去，这是我们国家的其他博物馆和其他任何地方都没有做到的。”

科克霍夫小姐强烈建议学校引进职业的博物馆长作为她的接班人。她写道：“博物馆现在太大、太重要了，因此，不能像45年前那样，托付给一个像我一样的外行。我们需要认真思考博物馆的发展方向、支撑基础以及未来与学校的关系。”

学校采纳了科克霍夫小姐的建议，迅速成立了一个专门委员会，在经过一年的找寻之后，委员会提出了一位大家都认可的候选人。这位候选人本身就是学校的毕业生，拥有艺术史专业的博士学位，并且在学校博物馆工作过。他的教学和管理记录非常良好，并因此成为了一座中等规模城市的博物馆馆长。在那里，他将一家古老、著名但非常沉闷的博物馆改变成了社区导向的、充满活力的博物馆，它的藏品被广为宣传，并吸引了大批的观众。

在2001年9月，新馆长在万众期待下风光地就任了。可不到三年就不那么风光地离任了，身后留下不胜唏嘘。他究竟是自动请辞还是直接

被炒了鱿鱼，我们不得而知，但毫无疑问，劳资双方最终是不欢而散。

新馆长刚上任的时候，曾经宣布他把博物馆看做是一个“重大的社会资源”，旨在“向学术团体和公众提供博物馆丰富的艺术和学术资源”。当他在校报的一次采访中说这些话的时候，每个人都赞许地点头。但很快就很清楚的是，他所指的“社会资源”与学校师生所理解的并不相同。虽然博物馆一直“对公众开放”，但实际上，都是学校的人在使用博物馆，参加它的演讲、展览和频繁的研讨会。

新馆长上任后第一件事情，就是促进该地区公立学校师生到博物馆参观。他很快就开始改变展览政策。他不是举办很多小型展览，集中展示博物馆的大量藏品，并且创建学术目录，而是开始围绕“大家普遍关心的话题”举办“大众展览”，例如“古往今来的女艺术家”。他在报纸、电台、电视上广为宣传这些展览会，尤其是在当地的学校中。不久，专门的公共汽车把学龄儿童带到了博物馆，曾经忙碌但安静的博物馆中挤满了中小学生。艺术史系的主任是一位非常具有学者风范的老人，当他通过大厅到办公室的时候，一群四年级的学生围住他，用水枪向他喷水，这使他非常不高兴，全体教职人员对因此产生的噪声和混乱也极为反感。

渐渐地，这位新馆长就不再自己筹划展览会了，而是从其他大博物馆引进巡回展览会，同时引入了他们的展品说明，而不是让学校教职员撰写文字说明。

显然，学生们的热情在最初的6~8个月后开始慢慢消退。在此期间，这位新馆长在某种程度上已经成为一名校园英雄。博物馆的课程和研讨会的出勤率急剧下降，晚上讲座的出勤率也一样。当校报的编辑在博物馆的一次新闻报道中采访学生们的时候，学生们一遍又一遍地告诉他，博物馆变得太嘈杂、太“轰动”，以致学生们都没法享受课程，没有机会去学习。

在2003年末的一次伊斯兰艺术展览使事态进一步恶化。因为博物馆几乎没有伊斯兰艺术品，因此，没有人评论这个巡回展览的展示品，它们是由有关方面按照非常优惠的条件提供的，而且还得到了一些阿拉伯国家政府非常慷慨的资金援助。接下来，在展览会开幕式上，馆长没有邀请大学自己的教员致礼节性的欢迎辞，而是邀请驻华盛顿的某一阿拉伯国家大使馆的文化专员发表演讲。据说，这位专员借此机会猛烈攻击以色列和美国对以色列的支持政策。一周之后，大学理事会决定组建一个主要由艺术史系的教师组成的顾问委员会，专门负责制定未来的展览和课程计划。于是，这位馆长在接受校报的采访时尖锐地抨击学校的教员，说他们是“精英分子”，但却很“势利”，还批评他们信奉“艺术是属于有钱人的”。6个月后，在2004年6月，他宣告辞职。

按照学校的内部规定，学校理事会要任命一个专项委员会。通常情况下，这只是一个形式。部门的负责人提交的部门提名人选，一般都会被委员会批准并得到任命。但是，在接下来的学期开始的时候，学校任

命专项委员会人选的事情变得“不平常”了。主持会议的院长感受到了房间里的紧张气氛，试图缓和一下，便说道：“很明显，上次我们挑选了一个不适合的人，这次我们必须好好努力。”

一位经济学家立刻打断了他。这位经济学家以平民论而出名，他插嘴说道：“我承认，上一个馆长并不是恰当的人选，但是，我坚信问题的根源并不在于他的个性。他一直努力做着自己需要做的事情，但正是这些事情让他陷入了困境。他试图让我们的博物馆成为社区资源，试图让更多的人，包括非洲裔美国人、波多黎各人、市区内学校的孩子们以及其他公众能接触到艺术，而这正是我们感到不愉快的原因。也许，他的方法并不是最恰当的，我承认，即使没有他的那些访谈，我也可以做到。但是，他尝试做的事情是正确的。我们应该致力于继续执行他所推行的政策，否则，我们就真的像他攻击我们的那样，是‘势利’的‘精英分子’。”

一位来自艺术史系的委员会成员，平常沉默寡言，彬彬有礼，此时却突然打断说：“胡说八道！我们的前任馆长和‘与众不同’的同事们希望博物馆成为社区资源，对于这一点，我觉得毫无任何意义。首先，这没有必要。这座城市拥有世界上最大、最好的博物馆，并且运作良好。其次，在我们这里，既没有大范围服务公众的艺术资源，也没有财政支持。我们可以做一些不同但同样重要、同样独一无二的事情。我们的博物馆是这个国家唯一的，也许在世界上都是独一无二的，它完全与学

校、教育机构融为一体。我们正在使用它，或者说，至少我们在过去的几年内一直在使用它，把它作为我们学生的重要教育资源。我们的博物馆把本科生引领到艺术的殿堂，这是其他的博物馆做不到的。我们所有人，除了从事学术研究工作外，还在从事教学工作，但我们授课的对象都是不想成为艺术家或艺术史学家的人。我们给工程专业的学生上课，向他们展示我们的保护和修复工作。我们给建筑专业的学生上课，向他们展示古往今来建筑的发展史。尤其是我们给艺术专业的学生上课，他们来这里之前没有接触艺术的机会，他们通常更加享受我们的课程，因为他们是专业的，并不仅仅限于‘艺术欣赏’。这是独一无二的，这也是我们博物馆能够做的、而且必须做的事情。”

数学系的主任批评道：“我不认为这是我们真正应该做的事情。据我所知，博物馆是研究生院的一部分，它应该集中为艺术史学家完成自己的博士学业和科学研究工作提供服务。我强烈建议，将博物馆作为研究生尤其是博士生的学术研究场所，使它仅限于这方面的职能，而不要努力使它在校园内外变得那么‘受欢迎’。博物馆最引以为傲的就是我们的教职员工和全国的艺术史学家们筛选出来的博士生制作的学术目录。这是博物馆的使命，但是，无论博物馆在学生还是在公众中‘受欢迎’，都会对其完成这一使命产生负面影响。”

院长尽力让自己保持平静，然后说道：“这些都是非常有意义并且重要的意见。但我认为，这些可以等到我们知道谁是新馆长以后再决

定。到时我们可以向他提出这些问题。”

教职员工中一位年龄较大的政治家说道：“院长先生，恕我不同意您的意见。在暑假期间，我和我国最大的博物馆之一的馆长——我们的老朋友、老邻居讨论过这个问题。他对我说：‘你们碰到的问题不是人事问题，而是管理问题。作为学校，你们并没有承担起制定博物馆的使命、方向以及目标的责任。当你们实际做这些工作的时候，无论哪个馆长都不会取得成功。这就是’你们的‘决策。事实上，在告诉馆长你们的基本目标之前，你们不可能找到一个合适的人选。我了解你们的前任馆长，并且知道他有些粗鲁，但如果一定要指责他什么的话，那就是，他在你们还没有制定基本的管理决策的情况下，就愿意承担这项工作。只有等我们知道了’什么‘需要管理、为什么要管理之后，讨论’谁'应该去实施管理才是有意义的。”

这时候，院长意识到必须休会，否则争吵将不可避免。同时，他也意识到，在一个月之后的教职员会议之前，他必须查明问题并做出可行的决策。当天晚上，他在纸上写下了一系列的问题：

1.大学博物馆的宗旨是什么？

·为研究生院艺术史专业的教员和博士生提供一个实验室？

·为非艺术史系并希望在“自由教育”和书本教育之间寻求平衡的本科生提供一片“肥沃的土壤”？

·为大学校园之外的城市社区尤其是学校提供服务？

2.谁是或者应该是博物馆的顾客？

·正在接受职业培训，将来可能成为艺术史专业教师的研究生？

·本科生或者整个学校的人？

·城市社区公立学校的学生和老师？

·还有其他的吗？

3.哪些宗旨是可以兼容并且可以同时满足的？哪些宗旨是彼此排斥、互相干扰的？

4.从以上的每一个宗旨来看，博物馆的组织结构、馆长的任职资格、博物馆与大学的关系分别要注意哪些问题？

5.为了制定明智的政策，我们还需要发掘潜在客户的更多需要吗？我们应如何做呢？

院长把这些问题分发给了教职员工，并且要求他们在下次学院理事会召开之前讨论和思考这些问题。

问题

你如何解决这些问题呢？这些问题找准了吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例7　美国农村发展研究所能解决印度失地贫民的问题吗

本案例由Kim Jonker撰写，由William Meehan教授审校。本案例适用于课堂讨论，而不适用于说明在特定管理情景下的举措有效与否。

Copyright ©2007 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means-electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise-without permission of the Stanford Graduate School of Business(cwo@gsb.stanford.edu).Used by permission.

在1999年11月，美国农村发展研究所（Rural Development Institute，RDI）的创始人兼所长罗伊·普罗斯特曼（Roy Prosterman）和执行总监蒂姆·汉斯坦德（Tim Hanstad）花了一个下午的时间，在会议室讨论RDI在印度扩展业务的利弊。他们一直都在争论这样一个问题——RDI是否应该凭借其过去长期以来成功的历史背景进入印度。从20世纪70年代初以来，RDI致力于确保全世界农村贫困人口拥有获得土地的权利，以此来消除贫困，并已取得了成功。RDI通过四种不同的工作完成它的使命：调查、改革规划、政策支持以及实施。事实证明，这些工作中最重要、最花费时间的就是改革规划，它要求RDI的代理律师在国外直接与发展中国家的政府一起工作，为农民设计土地分配方案。到

今天为止，RDI成功地在全球40个国家开展了工作；值得注意的是，RDI尚未在印度开展事业。

印度蕴藏着巨大的机会。印度拥有世界上最多的贫困人口，在贫困和缺乏土地之间有着极为紧密的联系。然而，挑战与机遇并存，其中最主要的挑战在于政治上缺乏改革的意愿，而这正是改革成功的先决条件。普罗斯特曼和汉斯坦德权衡了风险和机会。

农村发展研究所

土地所有权对农村贫困人口的重要性

对于乡村贫民来说，土地是至关重要的财产——是收入、财富、安全和地位的重要源泉。为农村贫困家庭提供一小块肥沃的土地，会使这些家庭得到很多好处。这种好处将长期存在，并且会随着时间的推移而逐渐增加，它包括营养、健康、收入、经济安全、信用能力、自尊以及公共地位的改善。这些小块土地的面积足够打造一个小花园或者栽种一些树木，它们能够增加食品消费的质量和数量，从而改善整个家庭的营养和健康状况。小块的土地也能够提高一个家庭的收入和经济安全程度：土地能使他们在市场上销售农产品而产生盈余，满足家庭在紧急时刻的需要。作为附属担保品，土地甚至能够改善一个家庭的经济状况，能够提高一个家庭在投资或者危难时刻的信用能力。通过拥有土地所有权，农村家庭的自我形象和社会地位也能得到提高。对于整个社会福利

来说，这个地位是非常重要的，因为它有能力提高家庭对农村政治的参与程度，从而帮助家庭在农村获得非正式的信贷来源。

为世界上的穷困人口消除贫困，土地所有权显得极其重要，正是这一点促成了RDI的创立。

RDI的起源

1965年，普罗斯特曼为了追寻他为减轻贫困而提供法律援助的梦想而离开了美国最好的律师事务所苏利文-克伦威尔（Sullivan and Cromwell），当时他正处于事业的上升阶段。他的早期工作是通过温和的土地改革，来为减轻贫困和平息怨恨提供创造性的方法。例如，在1967年，普罗斯特曼前往南越，探讨引发越南战争的潜在社会经济问题是否可以通过向贫穷的佃户重新分配土地和向地主支付合理的赔偿金来解决。普罗斯特曼的观点引起了美国决策者的注意，他们正在寻找越南冲突的政治解决办法。很快，普罗斯特曼发现自己也陷入了这场战争，于是起草了立法条文来支持“耕者有其田”计划——该计划是由循化县（Thieu）政府在1970~1973年之间实施的，其主要内容是在湄公河三角洲内为100万佃农家庭提供土地所有权。虽然这对于制止战争来说太迟了，但是，这项计划使越共招募入伍的人数减少了80%，同时还将大米产量提高了30%。

多年来，RDI组织和它的计划都持续关注贫困人口的土地所有权问

题。例如，20世纪90年代，在东欧国家，RDI致力于促进集体农场和国有农场的自愿解体，同时为家庭农场主建立长期的私人土地所有权——包括买卖权、抵押权和继承权。这些计划中最有代表性的就是将土地从公有变为私有，或者从公有变为长期的私人使用。为了跟上世界日益发展变化的步伐，RDI不断改变其计划，但是这么多年来，它的基本使命始终没有改变。

RDI的使命和运营

RDI的使命宣言是："RDI是一个非营利性律师组织，旨在帮助发展中国家的穷人合法获得土地所有权。"这个组织通过下列四种主要活动来完成自己的使命：调查、改革规划、政策支持以及实施(RDI的使命、愿景以及价值陈述见表7-1)。

1.调查　RDI拥有大规模的调查队伍，能够深入到乡村一级采访贫困人口，同时也能进行案卷研究，有关研究成果被广泛发表。RDI的调查队伍广泛传播调查结果以及土地改革的最佳做法和土地所有权的好处。

2.改革规划　RDI在40个不同的国家考察了其土地改革运动，并且帮助其中的很多国家设计新的改革计划。丰富的经验使得RDI能够成为如世界银行、美国国际开发署（U.S. Agency for International Development，USAID）、联合国开发计划署、联合国粮农组织等国际

组织的农村土地问题主要的咨询顾问。

3.政策支持　在它的政策支持工作中，RDI在扶贫问题上，把土地所有权的问题提到了最前面。普罗斯特曼和他的同事们使许多国家的领导人相信，通过切合实际的措施为贫民建立土地所有权或者相应的土地保障权，对于经济发展和预防暴力来说是非常重要的。这也可以扩展到在外国援助领域的主要捐赠机构。例如，由于RDI的努力，美国政府的“Millennium Challenge Agency”计划（这是一揽子对外援助计划）承认，乡村贫民的基本土地所有权是美国全球援助计划的基础之一。

4.实施　实施极其重要。没有有效的实施，RDI的土地改革计划对农村贫困人口就没有帮助。然而，在实施过程中，RDI的影响力要弱于在其他三方面工作中的影响力，因为许多援助组织和国际发展机构都有资格实施RDI的计划。因此，RDI常常将它的土地改革方案的实施工作外包出去，而只提供必要的指导和监督。

RDI的比较优势：全方位参与全过程

在关注土地问题的组织中，RDI是唯一四方面工作齐头并进、全方位参与整个过程的组织。其他很多组织都只是做其中的一两方面工作。多数的组织都会做调查；少数组织会做改革设计；许多组织会做支持和实施工作（后者往往是国际发展机构的事）。关注土地问题的其他组织中没有哪一个同时开展前三方面工作，更不用说第四方面工作了（表7-

2是截至1999年从RDI计划受益者的统计数据）。

RDI倡导的民主土地改革

RDI在转变土地改革观念和论证其有效性方面影响非常大。民主土地改革遵循法律，同时运用和平的手段，为私人地主提供公平的征地补偿。民主土地改革也让土地接受者自由选择如何经营农场（选择经营农场的几乎都是家庭农场的农民，而不是集体或合作社）。例如，RDI所致力实现的1970~1973年间在南越的“耕者有其田”改革向湄公河三角洲地区的大地主支付8年期债券，作为将其土地重新分配给100万佃户的补偿，债券总价值相当于被分配土地总收成的2.5倍。这项改革被证明是非常成功的，20世纪80年代，越南共产党政府放弃集体农场，而在全国推广采用南方的家庭农场模式，其主要原因正在于此。随着该模式的不断发展，根据“支配权”原则，需要没收的土地越来越少。在中国，农民对他们已经占有的国有土地享有长期的基本权利。

当前的决策：美国农村发展研究所是否应当进军印度

印度的机遇

对RDI来说，印度极具吸引力，符合RDI进入一个国家的两个关键条件，目前却还未被开发。这两个条件分别是：巨大的潜在受益人群体和土地与贫穷之间的密切联系。作为世界上人口最多的两个发展中国家之一，据1999年的统计，印度贫困人口的数量排在全球第一位。印度没

有土地或只拥有极少量土地的农村家庭也是世界上最多的（6200万家）。此外，在印度，有没有土地和是否贫穷关系甚密。实际上，1997年，来自世界银行的一份报告显示：目前，在印度，没有土地最容易导致贫困，其影响力甚至超过了印度的种姓制度和文盲现象。基于以上的原因，普罗斯特曼和汉斯坦德认为，进入印度势在必行，他说："这种机会，会让那些致力于改造世界的非营利性组织的领导者们摩拳擦掌，跃跃欲试。"

进军印度的风险与挑战

然而，这个"高回报"的机遇也伴随着相当大的风险与挑战。普罗斯特曼和汉斯坦德也在思索着怎样去面对和克服这些障碍。首先，他们担心的是"政治意愿"。在进入一个国家之前，RDI首先要保证当地政府完全愿意配合并实施他们力荐的改革方案。汉斯坦德这样解释说：

我们一直在问自己这样一个问题，当地政府是否和我们站在同一条战线上？或者至少说，他们有没有表现出强烈的反对？据20世纪八九十年代的经验看来，印度官方一向不支持土地改革。比如说，在1999年世界银行举办的一次土地政策研讨会上，世界银行主管农村发展的官员表示："我们不会对印度的土地采取任何措施，因为分歧太多，官方的支持太少。"

普罗斯特曼和汉斯坦德坚信，要得到印度官方支持还是有可能的，

只不过这是一件极富挑战性的工作。

他们担心的第二点是资金问题。RDI没有用于印度的专项资金。能不能争取到资金，以确保他们在印度的活动能取得长足的发展，普罗斯特曼和汉斯坦德也不能保证。资金没有落实，这意味着，就算普罗斯特曼和汉斯坦德认为进入印度意义非凡，也未必能在那里待得长久。在印度的开支绝不会是一笔小数目，因为印度土地改革困难重重，必须要在当地建立一个办事机构。RDI至今还从未自己出资在目标国家建立过办事机构。进入印度，RDI需要有额外的资金，或者是把用于其他项目的资金挪用过来。这让RDI的大部分员工感到毛骨悚然，进入印度可能意味着饭碗都保不住了。

与此相反，将RDI宝贵的资源用在世界上的其他地方，会让员工们觉得更有安全感。比如说，在前苏联加盟共和国工作筹措资金就要容易得多。RDI在前苏联开办了很多按诊疗收费（fee-for-service）机构，当时，大量的资金流入这个地区。汉斯坦德说道：

不再去考虑印度，继续待在前苏联国家，这应该不是一件难事。可是，还得考虑这一点：我们在前苏联国家的工作效果已经大不如前。虽然我们在前苏联国家得到了可观的成果，但是，能为RDI增值的领域都已开发。可是，印度就不一样了，它是一个巨大的尚未开发的市场，有着无限的潜力。

第三个挑战就是，必须做出较大的战略性调整，这样才能适应印度本土的环境。光看印度没有土地的人口数量，就知道它与其他的国家不一样。RDI曾在这些国家积极活动过，同样的方法并不适合印度。说得具体一点，印度有太多无土地的家庭，要进行土地改革，得把全国20%~40%的土地纳入进来。土地改革规定农场的面积为2~5英亩（1英亩=0.0040469平方公里。——译者注），这是RDI的惯例，亚洲很多国家历史上也这样做过。然而，这一切都是不可能实现的。这些数字迫使RDI减少受益人的数量，减少每个家庭拥有土地的面积，或者是在某些方面重新规划整个项目。并且，印度的28个州都有它们各自的地租规定，因此，RDI要面对的是来自各个阶层的参与者，并非只有一个核心决策者。

历史背景：RDI先前的关键决策

在他们权衡进军印度的决定时，普罗斯特曼和汉斯坦德也考虑到了RDI近期以来的关键性决策。回顾这些年来促使RDI一步一步走向高效运作的重要决策，他们意识到，面对机会，有得必有失，两者同样重要。

RDI始终关注在前苏联国家的使命

从资金的角度来看，RDI过去几年中的形势不太稳定，不过它还是想方设法挺了过来。1997年，在RDI的100万美元预算资金中，有70%都

冒着巨大的风险，它们大都投向了俄罗斯。为何说是巨大的风险呢？因为RDI在俄罗斯运作的大工程都是风险极大的。在70万美元中，绝大部分是来自哈佛大学国际发展研究所（Harvard Institute for International Development）的年度拨款，而这笔拨款又来自美国国际开发署。美国国际开发署给哈佛大学的拨款很有可能会大幅度降低，这也就意味着RDI收到的可用于前苏联国家的资金岌岌可危。

不过，1998年，RDI迎来了一个绝好的全额资助机会，这让RDI的收入大为改观。美国国际开发署的另一个承包商找到RDI，要求承揽在前苏联国家的城市土地改革项目。这对RDI来说，是一个全新的课题，因为时至今日，RDI所涉足的领域还仅限于农村事务。

不过，这是一个相当诱人的机会。一方面，它让RDI的收入渠道多样化起来；另一方面，在此过程中，RDI还可以利用以前在俄罗斯积累的经验。经过在俄罗斯的农村土地改革，RDI积累起了大量的专门技术，很多都可以直接运用于城市土地改革项目。不过，尽管如此，RDI还是投入了大量的时间与精力，认真研究城市土地改革到底能产生多大的影响。从这个角度来说，RDI等于是从头开始。普罗斯特曼和汉斯坦德担心，如果他们接手这个项目，RDI就会偏离它为农村贫困人口争取权利的宗旨。汉斯坦德这样说道：

在农村，要做的事情还很多……所以，我们最终还是拒绝了这一次进军城市的机会，因为这与我们的使命不相符。我们强烈地感觉到，原

则上，我们不应当追逐资金。结果证明，这样的选择对RDI来说是正确的。我们最终在前苏联国家开展了农村土地改革，进展效果不错。这才是我们的使命。我们获得了很多按服务收费的机会，这样就解决了资金的后顾之忧，让我们全心全意地时刻聚焦于我们的使命。

规模太小，RDI放弃了在东帝汶的机会

RDI的评估方式很多，其中最重要的一项指标就是通过RDI的努力，有多少没有土地的人们最终能够获得土地所有权。因为RDI看中数量，规模无疑就成为它决定是否进入一个国家要考虑的首要因素。这些年来，只因为规模不足的问题，RDI拒绝了很多机会。比如说，尽管东帝汶的土地问题重重，但这只是一个小国，RDI最终决定放弃这个机会。汉斯坦德是这样解释的：

就算我们在东帝汶成功了，我们所取得的成就也十分有限，因为这个国家太小了。我们应当把精力和资源集中在能够产生深远影响的地方。

回报减少，RDI退出吉尔吉斯斯坦

RDI于1992年进入吉尔吉斯斯坦，经过7年的奋斗，取得了巨大的成就。经历过辉煌之后，RDI迎来了回报渐少的局面，但这是在RDI完成了它的前三个首要任务（调查、改革规划和争取政府的政策支持）之后的事情。汉斯坦德是这样解释的：

RDI在前三个方面的工作中已经取得了圆满的成功。在这样一个小国家，这样的成绩已经算是登峰造极了。第四步是实施，这对RDI也非常重要，但对提升RDI的影响力却没有太大的帮助，因为很多别的机构也能胜任此事。所以眼下的问题就是，我们到底该不该留在吉尔吉斯斯坦，继续完成我们的任务……我们最后决定离开，因为当时吉尔吉斯斯坦有大量的援助机构，它们都能够很好地持续监督实施过程，而且实施工作本身也进展顺利。

非营利性组织在国际环境中的运作

印度的非政府组织环境

RDI在1999年考虑进军印度之时，其他许多非政府组织（NGO）已经在这个国家活动了。然而，几乎没有人直接从事土地改革工作，更没有人在做RDI四步曲的第四步。另外，非政府组织和公共团体都放弃了一直以来关于土地改革的设想和前景。

与发展中国家政府合作的挑战：官僚主义、繁文缛节、贪污腐败

对于在发展中国家运作非营利性组织所面临的挑战，普罗斯特曼和汉斯坦德是再熟悉不过了。这些年来，他们亲自感受过严重的官僚主义、极度的繁文缛节和猖獗的贪污受贿。他们知道，在印度也会遭遇相同的问题。事实上，依据透明国际（Transparency International）的清廉

指数（corruption perceptions index，CPI），印度是存在严重腐败问题的国家之一。此外，从别的非营利机构听来的一些信息，也让他们不得不停下来好好思索。比方说，像律师事务所注册登记这样简单的事情，在印度也极其不易，可能还得好好地贿赂一下有关人员才行。

如果RDI真的打算进军印度，汉斯坦德很清楚，他们一家就要搬到印度，以便他能建立和监管在印度的办事处。虽然他的家人没有问题，他却在思考，如此麻烦是否值得。他这样说道：

比如说，我们作为外国人，初到印度时得到警察局登记。我们听说这是一个漫长而繁杂的过程，等了一天又一天，最后可能还得塞红包。我家的每个人都要登记，同样的程序就要走好多遍。来这个国家是这样，离开也一样。我们还听说，外国人在印度工作是需要极大勇气的。

虽然这些考虑不无道理，不过普罗斯特曼和汉斯坦德已有相当丰富的经验来应对这些问题了。在俄罗斯，他们在极其不利的情况下也挺了过来，还发展得不错。汉斯坦德思忖道："如果我们当初一味听信别人说当地政府是什么样子的，那我们就不会在俄罗斯有所建树了。大家都说那里的官员很腐败。我们最终决定先继续干下去，结果就成功了。"

与发展中国家政府合作的机遇

普罗斯特曼和汉斯坦德心里明白，这些挑战从另外一方面来看也是机遇，RDI可以通过教育和感化印度地方政府的官员，来产生巨大的影

响力。RDI在摩尔瓦多和乌克兰的经验就是一个很好的例子。普罗斯特曼回忆说：

在摩尔瓦多和乌克兰，我们有机会教育政府官员，这和我们自己要做的正事一样重要。有时候，非政府组织总是把发展中国家政府看成是棘手的问题，看成是它们的敌人。非营利机构不与政府合作，这并不是最佳解决办法。要捕苍蝇，你得用糖，而不是醋，要让它们尝到甜头。我们可以通过合法的、更行之有效的方式来与政府合作，以提高他们的积极性。

汉斯坦德点头表示同意：

好多非营利性组织都选择了一条最艰难的路，这让我感到很吃惊。我对他们的建议就是：别让最好的人成为好人的敌人。很多非营利性组织都有一幅理想的蓝图，但这些完美主义者经常错失机会，不能实施有效的变革。当前，印度有很多机会，非政府组织可以和政府合作，还可以通过政府达到自己的目的……这对他们没有什么坏处。

当然，非政府组织到底有多大必要和地方政府合作，合作到什么程度，这取决于实施的项目。比如说，很多小额贷款项目就不需要政府的参与。与之相反，RDI的工作性质就决定了它要与政府合作。RDI项目的规模化经营需要地方政府强有力的支持。

这些年来，RDI开发了一系列高效率的方法来与发展中国家的政府

合作。普罗斯特曼这样形容他们的方法：

我们在当地政府的一些部门中发现了与我们重叠的议事日程。我们就极力参与到这些事务中去，与政府官员搞好关系。这为我们其他的工作打好了基础。比如说，当RDI最终来到中国时，我们明白，如果始终盯着土地所有制问题，就会与中国政府为敌。所以，我们就看中国人在做什么，然后试着推他们一把，以逐步达到最终的目标，即拥有长期产权75%~90%的经济收益。我始终觉得做点事情总比傻坐着好。总的来说，我们愿意与任何党派、任何利益相关者坐下来心平气和地协商、洽谈。我们不会大肆宣扬，也不会参与新闻发布会。我们赢得了政府官员的信任，因为他们知道，我们不会向媒体透露任何让他们难堪的消息。

普罗斯特曼和汉斯坦德反复权衡利弊，以便最终做出决定。在印度的机会是巨大的。如果成功了，他们的影响会波及千千万万的人，让他们有希望过上更好的生活。可是，挑战与机遇共存。RDI没有足够的资金作为进入印度的坚强后盾。他们这次的决策会对RDI今后的发展产生深远的影响。RDI的费用列支与董事会成员名单会在本案例后的表7-3和表7-4中列出。

表7-1　RDI的使命、愿景和价值观

RDI 的使命、愿景和价值观	有关 RDI 的使命、愿景和价值观，请访问 RDI 的官方网站
使命：我们做什么	RDI 为确保世界上最贫困人口的土地所有权而努力工作——这 34 亿贫困人口，主要是指每天生活费低于 2 美元的农村人口。RDI 与发展中国家合作，制定并实施有关土地的法律、政策以及程序，进而为他们提供发展机会，加速经济增长，促进社会公平
愿景：为什么我们要这样做	让我们想象一个没有贫困的世界。我们看到了未来，所有人都依靠自己的土地为自己带来幸福——这是人类解放自己、使自己的家庭摆脱贫困的最基本、最有效的方法之一
价值观：我们成功了，因为我们相信	• 在全球消除贫困是可能的，并且完全符合我们的伦理道德、经济利益和安全利益 • 所有的贫民和社会边缘人士都是值得尊重的、有尊严的，改善他们的生活质量，使他们更加幸福，这是非常有意义的事情 • 对社会和经济变革来说，法律是一个有力的、具有很大杠杆作用的工具 • 对世界上大多数穷人来说，土地是最关键的资产 • 缺乏保障的土地所有权是全球贫困的一个根本原因 • 有保障的土地所有权是改善人们生活条件的基础 • 妇女享有平等的土地所有权 • 一小群人在一起工作，他们具有共同的宗旨，充满激情，忠于职守，可以承担起世界上最棘手的问题，并做出积极的回应

资料来源：http://www.rdiland.org（2007年2月15日 浏览）

表7-2　RDI的经营绩效（截至1999年）

国家或地区	年度	受益家庭	家庭规模	受益的人数	分配的土地/英亩
南越	1970～1973	1 000 000	5.4	5 400 000	3 325 000
菲律宾	1972～1980	200 000	5.4	1 100 000	850 000
萨尔瓦多	1980～1984	50 000	6.0	300 000	175 000
埃及	1985～1992	50 000	5.0	250 000	100 000
俄罗斯	1992～	26 000 000	3.5	91 000 000	14 175 000
吉尔吉斯斯坦	1992～	200 000	6.0	1 200 000	3 375 000
中国	1996～	42 500 000	4.42	187 000 000	40 250 000
摩尔多瓦	1997～	35 000	3.5	120 000	250 000
合计		70 000 000		286 000 000	62 250 000

资料来源：RDI 1999Annual Report,p.7.

表7-3　1999年RDI的费用列支（用美元计算）

项目	规划和管理	筹集资金	总金额
薪资及有关费用	769 428	61 240	830 668
其他费用	—	—	—
外国合伙人	83 204	0	83 204
研究咨询	33 608	0	33 608
交通	225 219	8 441	233 660
国内办公室	61 976	0	61 976
国外办公室/住房	30 961	0	30 961
电话和传真	24 684	424	25 108
专业服务	75 139	4 068	79 207
打印和复印	4 621	2 950	7 571
办公费用	40 973	3 240	44 213
折旧	16 105	0	16 105
其他费用	37 013	1 081	38 094
总费用	1 402 931	81 444	1 484 375

资料来源：RDI 1999Annual Report,p.26.

表7-4　RDI董事会（1999年）

1999 年，RDI 的董事会由以下成员组成

主席：约翰 E. 柯伯利

“约翰 D. 和凯瑟琳 T. 麦克阿瑟基金会”董事长

财务主管：理查德 B. 格雷

普莱默斯公司董事长

秘书：查克·谢尔顿

多样性管理公司首席执行官

珍妮特·克里

圣达菲强奸求救中心主席

劳拉·李·格雷斯

格雷斯室内设计公司董事长

乔治·卡里基尼斯

卡里基尼斯·沃特金斯·马尔莱公司高级合伙人

Hen-Pin“Ping”Kiang

博钦律师事务所律师

迈克尔 B. 金

雷·鲍威尔·斯皮尔斯·卢波斯基律师事务所律师

惠特尼·麦克米兰

嘉吉公司名誉董事

玛格丽特 A. 奈尔斯

高盖茨律师事务所律师

詹姆士 C. 皮戈特

管理报告与服务公司董事长兼首席执行官

威廉 R. 鲁宾逊

律师

罗伯特 F. 奥特

华盛顿州最高法院法官（已退休）

资料来源：RDI 1999Annual Report,p.23.

问题

1.1992年RDI初次考虑进军印度时，你会建议它进入吗？为什么？

2.从RDI决定放弃在前苏联国家的城市土地改革机会这一举措，我

们可以学到些什么？

3.国际环境给非营利性组织带来的挑战和发展机会，比他们独立在发达国家运作时面临的挑战和机遇要多得多。如何最好地应对这些挑战和抓住这些机遇？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例8　蒙特希里尔大学的未来

蒙特希里尔大学（Mt. Hillyer College）150年庆典活动顺利结束了。在开幕演讲和接受名誉博士学位之后，美国总统乘坐空军一号飞走了。于是，学校提前几个小时结束了庆典。很快，学生、家长和客人们都离开了。现在，在6月夜晚美丽而漫长的暮色中，蒙特希里尔大学又恢复了平静。

但是，仍有一些人待在校长的办公室，坐在阳台上放松，这一周太辛苦了。这些人在这一整年里都在为这一周的庆典忙碌，他们中有精力充沛的年轻校长迪利奥尼兹（Delonides）博士以及他的妻子心理学系的主任；退休的名誉校长兰顿（Langton）教授，是他将蒙特希里尔发展到了目前的规模，在他接手之后，蒙特希里尔从第二次世界大战后一个毫无生气的小学校一跃成长为兴旺的著名学府；学校董事会主席、国家最高法院法官凯瑟琳·霍尔曼（Catherine Holman），她是该学校目前在世的最著名的毕业生，她的丈夫是该州州立大学著名的法学院院长；此外还有各学院院长、训导主任、其他高级管理人员以及学生会主席等列席。

退休的名誉校长巡视了一圈，询问大家各自认为本周发生的最重要的事情是什么。最后，他转向董事会主席的丈夫、法学院院长说："霍尔曼院长，在这里，你是唯一的局外人，但你没有说过一个字。你认为

上一周发生的最重要的或者最有趣的事情是什么？”

霍尔曼微笑着说："您知道，对于我来说，最有趣的事情就是没有发生任何事情。每个人都在谈论蒙特希里尔的过去，谈论它的成就，它许多的第一以及荣誉，却没有人讨论将来。确实，我们好好谈了谈开放式教育的未来发展——机智、博学、灵性，开放式教育的确很好。到如今，蒙特希里尔是一所非常著名的学校，至少对私立本科学校来说是这样。这主要归功于兰顿博士和利奥尼兹博士两位管理者，现在学校有4500名学生。当年我的妻子入学时，学生人数还不超过500人。学校有名有望，还有很大规模的捐赠。但是，它现在的卓越成就在明天会怎样呢？或者它不需要考虑这样的事情？它能满足于和其他任何一所学校一样吗，或者只是比其他学校好一点点？

"在法学院，我们知道或者我们认为我们知道我们正在努力做什么。通过法律资格考试的学生数量并不是很好的评价方法，但至少这是一个方法。我知道，蒙特希里尔有很多特色，例如学校外面是一座美丽的城市。但是，这就够了吗？开创和建设蒙特希里尔的先辈们，过去的几天我们听了很多他们的故事，他们并不这样认为。当他们在一个荒凉的沙漠边缘开创这所学校的时候，他们就有一个目标。他们的继承人，在19世纪末使学校从松散的教会附属学校中解脱出来，成为男女混合大学，并且推动了科学、政府和经济学的发展，他们有一个非常清楚的理念，那就是知道大学意味着什么和代表着什么。

“我并不期望您想出这些答案。但是，我有一点困惑的是，在过去的这周里，没有人问过这样的问题。这个国家的高等教育的大部分工作都已经在大型的、城市中的群众性机构展开，并得到了税收的支持。对蒙特希里尔来说，继续作为一所小型的、私立的（因此很昂贵）、半乡村化的学校就够了吗？或者，在高等教育领域，你不得不代表点什么吗？它应该有优秀的教学质量吗？它应该成为新学问和新知识的先驱吗？它应该与工作的世界、与成人的世界紧密融合在一起吗？一般来说，学生对这些是一无所知的，那么我们是否有必要一年中为学生安排三个月的时间，进行必要的教育？是否努力招聘一些大牌的教授，然后精心挑选既有钱成绩又好的学生入学，这就够了吗？”

霍尔曼院长最后说道：“我真正关心的是我们如何提出这类问题，或者说我真正担忧的是我们身在高等教育领域却对这些关键问题不闻不问，却空谈什么开放式教育的成就。”

问题

你认为这些关注是合情合理的吗？人们有办法解决这些问题吗？或者人们只是讲讲而已？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例9　水博物馆

雅各布·彼得斯（Jacob Peters）是一个成功的商人，他回归到社区，担任了许多非营利机构的志愿者。他是一个天生的领导者，很快就成为他所供职的许多机构的主席。当他开始在当地的一个水资源利用委员会任职时，很快就升到了领导人的位置。在几年的时间内，他被选为主席，这是一个责任重大、令人垂涎的职位。

最近，水资源利用委员会在一个偏远但正在开发的地区建设一个大型水库。令每个人惊讶的是，现场有许多历史遗迹。当地的社区基金会建议在邻近水库的地方修建一座博物馆，以保存这些历史遗迹，水资源利用委员会便与该基金会合作。水资源利用委员会签订了长期租赁合同，以换取基金会修建和经营博物馆的权利，它们将那些历史遗迹陈列在博物馆里。

雅各布看见了发展教育机构的价值，并很快决定水资源利用委员会应该建立一个博物馆，用来教育下一代保护水资源的重要性。这个提议得到了委员会其他成员的大力支持。委员会决定建立一个更有效的独立机构，其唯一的目的就是修建和运营水博物馆。

委员会建立了一个非营利机构--博物馆董事会，并向美国国税局提出申请，以便根据国税局第170条税则（IRS Code Section 170）的规定，捐赠给博物馆的东西可以作为慈善捐款予以抵扣。委员会的大多数

成员相信，这个独立的机构在集资以及寻求公共和私人捐赠方面同样会取得成功。委员会认为，非营利性的水教育中心和水博物馆远比水资源利用委员会的项目更容易得到捐赠。

水资源利用委员会任命了博物馆董事会的成员。这些成员有着不同的专业背景，并且是他们各自领域里成功的领导者。董事会由5位董事组成，其中一人是私人顾问，一人是教师，一人是设计师，其余两人是水资源利用委员会的成员。雅各布·彼得斯在博物馆董事会的第一次会议上被选为主席。

水资源利用委员会批准博物馆董事会长期租用一块几英亩的土地，该土地临近租赁给当地基金会的土地。这块地可以开发为教育设施，对参观者进行水资源和水库现场历史遗迹方面的教育。博物馆董事会很快就开始筹集资金，并且成功地从州政府、联邦政府以及当地政府筹得了数百万美元，这其中还包括另一个地区的水资源利用委员会的捐赠。

在一次会议上，委员会确立了它们的使命宣言。博物馆的宗旨包括：增进公众对与水有关的问题的了解；传播本地关于水的历史的信息；强调水源管理和保护的重要性。在经过很多次讨论之后，委员会通过了博物馆的使命陈述，具体如下：

促进普通大众对与水有关的问题（不论是过去的、现在的还是未来的）的认识与了解，领导高效用水方面的研究。

它们也确定了目标受众：

源源不断的参观者来自不同的领域：从幼儿园到6年级的学生、7~12年级的学生、高中生、家庭旅行者、老年人、外国观光者、公用事业和商业方面的专业人士、教师、商会成员以及政府领导人。

两年后，博物馆董事会制定了设施规划，准备开始建造。博物馆董事会向水资源利用委员会报告了最新情况，请求给予贷款，以便它们能够建造水博物馆。水资源利用委员会非常支持，经过投票表决，同意给予博物馆董事会足够的资金，用来建造设施和收藏展品。雅各布·彼得斯立刻召开博物馆董事会议，开始着手建设事宜，并制定未来经营计划，这其中包括集资方案，以确保博物馆一旦竣工就可以投入运营。

博物馆董事会另外任命了6位成员，希望能够通过更广泛的联系和更多的商界领袖参与来筹集更多的资金。每一位新董事都是各自领域的成功人士，他们与社区的领导人和政治家都有一些联系。

项目建筑施工稳步推进，但博物馆董事会发现，筹集资金是一项非常具有挑战性的工作。两年后，设施建造基本上完成了，但是博物馆董事会也没有多余的运营资金了。由于当地建筑行业的兴旺发达，建设成本比预计的要高。

彼得斯意识到，虽然他们完成了建筑施工，但是已经没有足够的运营资金。开工4年多之后，博物馆董事会已经无法再筹集到资金了。博

物馆建成了，但是董事会已经没有资金来雇用工作人员和使博物馆运转起来了。最后，彼得斯召开博物馆董事会议，讨论这些还没有对公众开放的博物馆设施的未来走向。

问题

这个博物馆的使命满足了一个成功的使命的三个“必须”吗？博物馆董事会界定了市场吗？它能成功地影响不同的受众吗？作为一个还没有做好运营准备的新机构的领导人，雅各布·彼得斯应该做些什么？如果你是博物馆董事会的成员，你会做些什么？如果你是水资源利用委员会的成员，你会做些什么呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例10　水资源利用委员会应该建造博物馆吗

本案例由德鲁克与伊藤雅俊管理研究生院的Marguerite wheeler编写，约瑟夫A.马恰列洛教授校订。

奥吉·奥法雷尔（Auggie O'Farrell）已经在当地的一家水资源利用委员会工作了20多年了。他曾梦想着有一天能当上委员会主席，获得这个最令人垂涎的职位。他是在一个非常具有挑战性的时期被推选为委员会主席的，这些挑战包括资源的不确定性、不断上升的水费、撤销管制规定的威胁和人口的老龄化。20年的工作经验使奥吉拥有独特的看待问题的视角，他很快就开始去实施各种策略来应对这些挑战。

最近，水资源利用委员会在一个偏远但正在开发的地区建设一个大型水库。令每个人惊讶的是，现场有许多历史遗迹。当地的社区基金会建议在邻近水库的地方修建一座博物馆，以保存这些历史遗迹，水资源利用委员会便与该基金会合作。水资源利用委员会签订了长期租赁合同，以换取基金会修建和经营博物馆的权利，它们将那些历史遗迹陈列在博物馆里。

奥吉的前任主席曾设想建立一个教育中心，这个教育中心由水资源利用委员会运营，目的是教育后人懂得节约用水的重要性。水资源利用委员会的成员也对这个项目给予了大量的支持。水资源利用委员会想出了一个更加有效的方法，那就是设立一个组织，这个组织是完全独立于

水资源利用委员会的，其主要任务就是建造和运营水博物馆。委员会建立了一个非营利机构--博物馆董事会，并向美国国税局提出申请，以便根据国税局第170条税则的规定，捐赠给博物馆的东西可以作为慈善捐款予以抵扣。委员会的大多数成员相信，这个独立的机构在集资以及寻求公共和私人捐赠方面同样会取得成功。委员会认为，非营利性的水教育中心和水博物馆远比水资源利用委员会的项目更容易得到捐赠。

水资源利用委员会批准博物馆董事会长期租用一块几英亩的土地，该土地临近租赁给当地基金会的土地。这块地可以开发为教育设施，对参观者进行水资源和水库现场历史遗迹方面的教育。博物馆董事会很快就开始筹集资金，并且成功地从州政府、联邦政府以及当地政府筹得了数百万美元，这其中还包括另一个地区的水资源利用委员会的捐赠。

4年后，设施建造基本上完成了，但是，博物馆董事会也没有多余的运营资金了，因为当时它们的注意力一直都放在了工程进度上。结果，它们有了一个崭新的设施，却没有资金去雇用人员或去运营博物馆了！

奥吉认识到，虽然水资源利用委员会面临着很多迫在眉睫的问题，但有一个问题会使他的委员会兴奋起来。他约见博物馆董事会的主席，讨论拯救博物馆的可行办法。博物馆董事会主席曾在水资源利用委员会工作了几年。博物馆董事会要求申请贷款，让博物馆开张并运营5年，但是，博物馆达到预定的经营绩效后，要由水资源利用委员会提供博物

馆的运营资金。5年期满，如果博物馆董事会不能偿还贷款或者不能自给自足，整个设施就将归还给水资源利用委员会。奥吉然后又和他的执行委员会讨论关于博物馆的处理意见。经过长时间的讨论，执行委员会提出了四个备选方案：

1.为博物馆贷款；

2.为博物馆拨款；

3.取得博物馆的所有权；

4.不采取措施。

执行委员会最后决定采取第四种方案，按兵不动。不出几个月，博物馆董事会就不得不把博物馆移交给水资源利用委员会，因为它们缺少足够的运营资金。奥吉把执行委员会成员都召集起来，商议下一步如何操作。经过投票表决，执行委员会决定雇用一位拥有博物馆运营经验的顾问，让其为水资源利用委员会提供其他的备选方案。借助水资源利用委员会的员工和资源，博物馆得以重新开放，与此同时，水资源利用委员会还在等待着顾问的分析结果和备选方案。

几个月以后，顾问为水资源利用委员会提供了以下几个选择：

1.继续保留对博物馆的所有权，并把它作为水库的游客中心。这就要求水资源利用委员会持续投入运营资金，但其好处是水资源利用委员

会可以确保对博物馆的控制权。

2.和其他非营利性组织一起合伙经营博物馆。这样，随着时间的流逝，水资源利用委员会就可以获得来自外部的资金，并减少自身的财务压力。但是，所选的非营利性组织将来也可能会面临财务危机。它们将不得不补缴该项目的社区基金；否则的话，水资源利用委员会就会终止合伙关系，继续寻找其他的非营利性组织。

3.把博物馆转变为商业用途，出售给感兴趣的公司。博物馆是独一无二的，如果出售的话，水资源利用委员会就会失去对设施使用的控制权，进而对连带的社区基金会产生不好的影响。

就在奥吉筹备召开董事会会议的时候，许多董事都和他接触了，这让他很快明白董事会内部意见是充满分歧的。一些董事已经参观了博物馆，并看到了它对于水资源利用委员会的长期效用。然而，也有一些董事强烈地感觉到，水资源利用委员会经营的博物馆没有任何商业价值。几百万美元都已经花费在了设施建设上，本来那些钱是可以更有效地用来服务水资源利用委员会的使命的。

从作为一名董事会成员的经验来看，奥吉开始认识到，这个问题会影响到委员会当前面临的其他许多问题。围绕解决博物馆的问题，董事会内部已经结成了联盟，即使在关于博物馆问题的投票结束以后，各个联盟仍然可以继续长存下去。

问题

奥吉应该怎么办？如果你是董事，你打算如何投票？一个组织应该从事不属于它的使命范畴的事务吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例11　满足社会服务部门日益增长的需求

布里奇斯潘集团(Bridgespan)是一个非营利机构，旨在为基金会和非营利性组织提供综合管理咨询服务。据其主席托马斯·提尔内(Thomas Tierney)称，在美国，非营利性组织正以大约每天100家的速度增长，而基金会的新增速度则为大约每年300家。近年来，美国的志愿服务活动创下了30年以来的新高，约有27%的美国人称其定期参加志愿者活动。而慈善捐赠从短短几年前的1200亿美元增加到了约3000亿美元。

彼得·德鲁克倾其一生，为社会服务组织的管理规范化而奋斗，他在这方面的贡献几乎是无可比拟的。在他漫长而成就颇丰的一生中，彼得·德鲁克曾与大大小小的社会服务组织的领导人进行过会面与磋商，这其中包括美国红十字会、救世军（The Salvation Army）、美国女童军(The Girl Scouts)、天主教慈善院(Catholic Charities)、美国援外汇款合作组织（CARE），还有不计其数的医院和教会。在晚年他提出了这样的观点：由于社会服务组织对其目标(如盈利等)的定义甚为模糊，所以和商业组织比较起来，也就更容易导致无序的管理。其实，他个人认为这些社会服务组织在很大程度上都存在管理无方的问题。

彼得·德鲁克在彼得F.德鲁克非营利性组织管理基金会（Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management，现在更名为Leader to Leader Institute）成立大会上，表达了他对社会服务机构的美好愿望。

"我们的基金会希望集中精力，关注一些需要优先解决的问题。这些问题伴随着我们思考我们的优势、我们的主导需求和我们的终极目标而产生。对目标的思索来自于人们对建立基金会的见仁见智的反应。

"第一个需要特别注意的地方就是找到非营利性组织（尤其是小型非营利性组织）对自身进行评价的方法，从我们得到的反馈来看，它也许是最重要的一点，包括评价其使命、运作情况、结果、组织结构、资源配置，还有最重要的一点是吸引投资和人力资源的能力。我们的自我评价方法理应包罗万象，涉及方方面面。然而，我们得清楚地认识到，它还需要一系列的后续工作来支撑，比如说为非营利性组织提供外部帮助的咨询服务（如顾问等），帮助它们在某些方面进行改革或强化，或者是给它们提供信息，让它们结交能帮助它们的商业人士，或者得到我们自己提供的咨询服务，甚至是营利性子公司的资助。这一方面的需求是如此之大，以致我们极不情愿地被迫得出这样的结论：‘不管有多难，这都必须是主要的优先考虑领域’。

"第二个需要特别注意的领域是信息的开发。包括从我们手头可用的资料上得到的信息，比如书籍、期刊、人、录像等。我们对信息的需求迫在眉睫。在我看来，非营利性组织应当与信息和数据库供应商携手完成信息开发工作。这确实是一项繁琐的工作，然而势在必行。

"第三个需要特别注意的地方也被称做‘平行事业’。包括全国高级管理者服务公司（National Executive Service Corps）在内的一些组织，将

退居二线的企业管理人士纳入非营利性组织，让他们全职工作短短一段时间，如一年。然而，我们应当看到，还有一大批年轻人士，希望在做好本职工作的同时也加入到非营利性组织的队伍中来。这些人常常能在社会服务行业（或称第三行业）中找到归属感，他们常年上教堂做礼拜，并逐渐成为任劳任怨的志愿者。除此之外，没有哪一个组织能够将个人的力量、价值观和经历与非营利性组织紧密地联系在一起。全国高级管理者服务公司成功地找到一种简单而行之有效的方法，发掘出个人的力量与机构的价值观和需求，然后再把两者结合起来。现在，他们要让我们也了解这种方法（当我们对他们自1976年以来的成绩褒奖有加的时候，他们决定与基金会组织密切合作）。对个人来说，可以使用的分析工具有迪克·波尔斯(Dick Bolles) 的‘你的降落伞是什么颜色’（What Color is Your Parachute），还有伯尼·霍尔丹（Bernie Haldane）30年前在人员安置工作中提出的观点。但是，时至今日，这些分析工具仍未用于实际的工作中。个人力量与机构需求不恰当的结合屡见不鲜，我们要做的工作还有很多。

"在我看来，第四个需要特别注意的地方是短时间以内还将继续呈现模棱两可的状态，那就是非营利性组织管理的‘中央清算所’。很多来我们基金会的非营利性组织坦言，它们急需了解目前哪一块市场是空缺的，别的组织正在从事什么活动，如何筹集资金，如何建立高效的董事会，如何管理志愿者，如何明确任务和目标。在我看来，这个问题最终会成为我们议事日程上最重要的一项。要知道，这曾是美国管理协会

（American Management Association）上个世纪最重要的工作。然而，它既需要在专家的领导下将各方人士召集在一起共同商议，也需要一个异常强大的数据库，而这两者都不是一朝一夕能实现的。

“我到现在还不敢说，基金会最有可能把什么做得最好。这是一个至关重要的问题，然而现在下结论还为时过早。我通过细心观察顾客的需求，已列出了我们需要优先考虑的问题。我们应该知道如何才能把顾客服务工作做得最好。我们都知道，只要竭尽全力去追求卓越，市场总是会为我们敞开大门的。我还要说，那些带领我们去努力、去奋斗的人，他们的一生没有虚度，他们尽全力正确地做事情。”

作业

彼得·德鲁克通过成立基金会并以自己的名字命名（直至后来并入Leader to Leader Institute），运用“德鲁克管理”原则来分析社会服务部门中的需求。

上网查询其他属于社会服务性质的组织，包括但不仅限于此案例中所提到的，然后自己评价这些组织的需求状况。在这些组织中，你目前扮演着什么样的角色？以后呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例12　阿丽莎州立学院的困境：能力与需求

直到20世纪70年代，位于大都市边缘的阿丽莎（Aliesha）都是一所声誉卓著的师范学院。然后，随着学院的迅速扩张，该州把阿丽莎转换为一所四年制的州立学院（还计划办成州立大学，争取在20世纪90年代初期建成研究生院和医学院）。在10年的时间里，阿丽莎的学生人数从1500人发展到了9000人。预算增长的速度甚至超过了扩招的速度，在此期间，预算增加了20倍。

阿丽莎唯一没有发展的就是最初的师范学院部分，该学院的招生规模甚至还有所下降。其他的每个学院看起来都欣欣向荣。除了新增加了四年制的人文科学学院、商学院、兽医学院、牙医学院外，阿丽莎还开发了很多社区服务项目，其中包括一个快速发展的夜校项目、一个精神健康治疗所、一个针对儿童言语缺陷的言语障碍治疗中心，这也是本地区唯一的一所。即使是在教育领域内，也有一个领域大发展，那就是师范学院附属的示范性中学。该中学只招收300名学生，并且是由教育系的顶级专家来授课，所以被认为是整个地区最好的中学。

接着，在1996年，州立法机关突然大大削减了阿丽莎的预算。同时，教职员工要求大幅度上调工资并得以如愿。预算赤字过大，使得普通的削减开支方法根本不足以弥补巨大的亏空。很明显，必须放弃某些东西。院务委员会和校长以及学校理事会坐下来探讨如何解决这个问

题。经过冗长而热烈的讨论后，初步确定两个项目作为放弃的对象：一个是言语治疗中心，一个是示范性中学。两个项目的成本都差不多——可以说两个都非常花钱。

所有人都一直认为，言语障碍治疗确实有市场需求，是应该优先考虑的对象之一。但是，也不得不承认，而且也有无可辩驳的证据证明，该项目没有运作好，没有达到预期的效果。准确地说，这个项目很差劲，以致儿科医生、精神病医生和心理医生都不愿意推荐他们的患者去这个诊所。其原因是，该诊所是学校的附属教学设施，主要是用于心理学系学生的教学活动，而不是用来帮助孩子克服严重的言语障碍。

接着，对这所中学的负面批评也相继出现了。没有人质疑这所学校的优秀和卓越，也没有人怀疑它对来校听课的教育系学生的影响和对本地许多来校旁听课程的年轻教师的影响。但是，我们要追寻的是它到底满足了什么样的需要。要知道，在这个地区优秀的中学已经够多了。

言语障碍治疗中心的一位心理学家质疑说："这所中学在每个孩子身上的花销和哈佛大学在每个研究生身上的花销一样多，维持这样一所中学的合理性何在？"

教育系系主任是示范性中学里非常出色的一位老师，他也说道："在言语障碍治疗中心，每个患者花掉的州政府的钱和示范性中学每个学生花掉的钱一样多，或者还更多，维持这样一个中心的合理性又

何在呢？”

这时，学校理事会主席站出来表示：“据我所知，言语障碍治疗中心的支持者认为，开设这样的治疗中心是有必要的，尽管他们承认他们没有能力去办好。因为我们州的法律和学校的章程要求，学院的各种活动都应该以学生的需要为中心，可你们告诉我们，正是这一点使得开办一个治疗效果好的诊所是不可能的。但是，你们大家仍然认为有必要办诊所。至于你们，”他转向示范性中学的支持者说，“你们为能力而辩解。你们确实为学生的教育做出了贡献。但是，最重要的是，你们制定了教学和教育标准，有助于提高我们整个地区的中学教学水平。但是，相对于言语障碍治疗中心应该满足但没有满足的独特需求而言，你们所满足的需求是次要的。在现有预算标准的情况下，州法律不允许我们通过削减教学活动来控制成本。否则，我将会提出动议，将言语障碍治疗中心和示范性中学一并关闭。但是，我们只能关闭其中一个。市场需要和自身的能力究竟哪一个应该优先考虑呢？”

问题

哪一个应该优先考虑呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例13　医院的“产出”是什么

罗伯特·阿姆斯特朗（Robert Armstrong）从海军退役后就进入了危机四伏的家族企业。几年后，他父亲猝然离世，阿姆斯特朗便接管了这个盈利甚微的小公司。20多年以来，他把绝大部分时间都倾注在了这家公司上。阿姆斯特朗一直对卫生保健事业有着浓厚的兴趣。早在青年时代，他就认真考虑过就读医科大学的事情，要不是中途辍学，这个目标应该早已经实现了。自此之后，他便在一家社区医院工作。1985年，他进入医院的董事会，1995年升任董事长。阿姆斯特朗工作一丝不苟，为公司发展毫无怨言地奉献自己的时间和精力。

迈入21世纪的门槛，阿姆斯特朗公司成长为一个实力雄厚的大公司。20年以前，单枪匹马管理公司的阿姆斯特朗建立起了一支竞争能力卓越的管理团队。尽管阿姆斯特朗才50岁出头，但已厌倦了生意场上的生活，开始排斥迫于商业目的而排得满满的行程。

当院长中风退休后，董事会授权以阿姆斯特朗为主席的选举委员会，选出新一届的院长。在委员会正式召开第一次会议之前，阿姆斯特朗会见了医院的医疗服务部主任——一个很有威望的外科医生，多年来一直担任他的私人医生。他想问问主任的意见，到底该找什么样的人来当院长。令阿姆斯特朗完全没有想到的是，他说道：“鲍勃,我们不用多费周折了。你别再花力气去找人领导圣路克斯医院了。就是你了。你最

了解医院，没有人能比得上，并且大家都欢迎你，爱戴你。我记得去年我给你体检的时候，你说目前的工作让你感到厌倦，公司也不再需要你了，你和利比已经厌烦了永无休止的奔忙。是的，你在阿姆斯特朗公司挣的钱比起当院长来不知要高出多少倍。但是，你已经挣够钱了，也不看重到底还能挣多少钱。话又说回来，院长的收入也还可以，和你公司副总裁的薪水差不多。半年前董事会提工资的时候你是这么说的。”

阿姆斯特朗越想越觉得这个建议可行。但与此同时，他也为自己能否胜任这项工作而辗转难眠。他又找到主任，问他：“如果我真当这个院长，我该如何来评价自己的工作呢？我的目标又应该是什么？对一家医院来说，什么才叫业绩好？我们的产出又是什么呢？”

主任哈哈大笑，说道：“我就知道你会这么问的，这也是我希望你能接受这份工作的原因。我只知道我自己工作的目标。但是，没有人知道对医院来说它们意味着什么。所以，也该有像你这样的人来讨论这些问题了。”

阿姆斯特朗走马上任了，并很快就成为了全国最杰出的院长之一。6年之后，美国医院管理者学会（American College of Hospital Administrators）授予他年度最佳院长称号。在颁奖典礼上，他说道："担任院长是我一生中最为明智的选择。过去的6年，是辉煌的6年。但有一个问题，我一直在寻求答案，却始终未能找到答案。说实话，现在的我，比6年前的我，更为困惑。我知道，现代大都市里面的

医院肩负着一系列的责任，面对着各种各样的病人。医生把医院看做是他们职业的延伸，病人希望我们带给他们康复，而不是伤痛。我们还要面对病人家属、社区和各种机构，如政府、蓝十字会（Blue Cross）、保险公司、企业、工会等，是它们为病人买单。我知道，我们的责任是救死扶伤，这也是我们理应擅长的事业。然而今天，越来越多的声音要求我们承担起社区医疗服务中心的角色，让健康的人一直保持健康；也有越来越多的声音要求我们取代私人医生的角色，为城市里的贫民治病。

“我已经不指望找到绩效目标和绩效评估方法了。不过，我的确不是很清楚，究竟应该如何去评价我们到底做得好还是不好，这使我极为困惑。我不知道如何界定这个行业的‘良好业绩’，不知道我们最终奋斗的目标是什么，不知道什么是重中之重，不知道什么该舍弃，什么该忽略。我们国家14%的国民收入用于医疗事业，以后还会持续增长。医疗事业如此重要，如果没有目标、绩效标准和绩效评估方法，那是万万不可的。在座的各位中，有哪位当过医院院长的请告诉我，你们设定的目标和业绩衡量标准是什么？或者说，我该尝试着怎么做？”

问题

阿姆斯特朗的问题有解决的方法吗？或者说，卫生保健业真的如此微妙，真的没有定义、没有目标、也没有评估标准吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例14　医院的成本控制

西摩·波利茨（Seymour Politz ）的信才寄出去10天，就收到了表妹林达（Linda）的回信。她在信中写道：

亲爱的西摩:

很高兴能够就你的格伦河医院（Glen River）扩建规划提出我的建议。我还不知道你已是财务委员会的主席呢。你的规划很出色，令我折服。你知道吗，我打算把你关于人口增长趋势与医院需求的相关性预测作为我们这里的人员配置模型。我们州正好要出台医院发展规划的指导性意见。所以，格伦河医院的规划书来得正是时候。请代我向你们院长伯诺尔（Bernauer）博士问好，他关于医院的发展规划非常精彩。从在规划书上看到他的名字的那一刻起，我就知道这会成为一个典范。我清楚地记得我俩同在军队医院院长委员会时他所做出的贡献。

我同意伯诺尔医生关于格伦河医院增加30个病房或60张床位的意见，也同意你们需要新增临床护理床位的计划。实际上，我觉得你们估计的数字稍显保守。据你们对格伦河地区人口增长的估计，至少也要新增75个临床护理床位，或者是38~40个半专用房间。但是，西摩，其实你们已经具备了这些房间。或者可以这样说，你们现在使用的40个花费不菲的临床护理病房，其实完全可以用更便宜的设施来代替。这样一来，资金投入可以节省2/3，人力资源可以节省一半，设施维护费用也

可以节省许多。

在你们医院的主建筑楼有用于分娩的临床护理病房。分娩并不属于疾病的范畴。一位健康的产妇需要的其实只是一张床，只要能让她躺下、休息、消除疲劳就够了。她也要能够四处走动走动，找点儿事情做。换言之，她需要的是最简单的那种汽车旅馆房间，有沙发床更好。确实，有些宝宝需要临床护理设施，不过那不需要太复杂的。产妇需要的是一个能煮咖啡、能坐下、能聊天的地方。提供给产妇的房间，包括对出现异常情况的婴儿的紧急护理设施和康复室，这一切费用只不过是特护病房费用的1/3。为产妇新建一座汽车旅馆，这样她们现在所用的病房就可以挪给临床护理病人使用。同样的道理，你们现在有10个用于精神病人的临床护理病房。精神病人特别严重的情况也不是很多，他们只是有些抑郁，有些烦躁，想得到安抚，暂时逃离这个充满压力的社会。应当想办法让他们到处走走，去餐厅吃吃饭，和其他人接触接触。所以，你们只需要给他们提供小型的汽车旅馆就够了，但里面要有多余的房间供聊天和治疗之用，而使用临床护理病房则是完全没有必要的。还有，你们将至少15间临床护理病房用于外科病人，尤其是接受矫形外科手术和治疗的病人，比如说因为背部疼痛而接受腰椎牵引手术的病人。这其实不需要临床护理病床。做了脚踝手术的病人要住院，是因为住院石膏才不会干得太快，所以就要在医院待上两三天。背部疼痛的病人需要一天接受六七个小时的腰椎牵引治疗，持续两三天时间，但用不着临床护理，只需要有张床能伸展双腿就行了。对于这些病人，手术

室、康复室和方便护士工作的病床是需要的（你已计划新增5间手术室）。但是，你不需要使用昂贵的临床护理病房，简单、经济、实惠的房间应该是你的首选。

因此，我建议你重新制订规划，以低成本建一座两层高的汽车旅馆，包括35~40个半专用房间、70~80张床。我估计，费用会在你们的扩建规划预算的40%左右，其中还包括把你们现在用于分娩、精神病人、外科手术病人的临床病房改为所需要的临床护理病房的费用。这样一来，你们所需要的设施就齐全了，不但花费更少，而且设备也更好。

还有一件事情，西摩,你在规划书中建议通过募捐和慈善捐助的方式来筹集一切所需资金。这是不太可行的，这项花费不是一个小数目，募捐的结果只能是得不偿失，而许诺要捐钱的人往往不久就没有了音讯。唯一简单、可行、经济的办法就是，通过商业途径尽量筹措资金。通过银行、保险公司、州教育厅学校膳宿建筑委员会（state dormitory authority）和国家等机构，就可以筹集到90%的资金，利息并不会很高。毕竟，你们90%的开支都是保险公司、蓝十字会和政府同意承担的。剩下的10%就通过慈善捐助来解决。如今在医院里，把慈善捐款用于别的其他方面是不合理的。

向凯茜·安问好，告诉她我们盼望着你们今年秋天来玩。吉姆还等着你来和他一块儿钓鱼呢。他自己还新做了一个风筝，迫不及待想拿给你看看。到时见！

林达·波利茨·巴克斯鲍姆医生

××州立医院副院长

西摩·波利茨非常高兴，这封信证明了他在第一时间写信给林达是个明智的选择。两周前，他得知伯诺尔医生关于扩建医院的建议时感到心烦意乱。扩建的预算是他事先预计的3倍。他本打算自己投入大量财力的。可是，他虽然相当有钱，却无法承担这巨额开支。通过募捐筹集这么一大笔资金在他看来是不太可能的，再加上格伦河镇的人们对提高医院开支已持观望态度，这就更不靠谱了。不过，现在预算的40%已经不成问题了，只是绝大部分是从银行借来的。他相信，不足的部分自己有实力补上。

于是，他去医院找到了伯诺尔医生。“不错，”伯诺尔说道，“这一切我都知道。虽然你表妹一向都比我们想得更远一些，但是，就算这个方案讲得过去，它也未必行得通。别的托管人是绝不会同意从银行和保险公司以商业利率借钱的。他们会告诉你，一旦这样做，你就休想再从慈善捐助得到一分钱，因为人们会说，既然你能从银行里贷款，那我还给你钱干嘛？不过，我觉得托管人的观点不对，人们还不至于这么不明事理。但是，你会发现，托管人会冷漠地拒绝你的一切要求，不做任何事情。然而，你最大的障碍还在于内科医生。可能一些外科医生也会反对。如今有一些单独经营的外科诊所也是基于同样的运行模式，不过它们都是营利性的企业。在我看来，像我们这样的非营利性社区医院的外

科医生，也应该不太接受半门诊和廉价医疗设施的模式。然而，妇产科医生、精神病医生和心理医生就要发狂了，因为你贬低了他们的职业。你想想，如果他们的病人病得不算严重，那他们又怎么能称得上是妙手回春的名医呢？”

波利茨起初对院长的话并不以为然，但是，与托管人、妇科主任、精神病科主任交谈之后，他意识到院长是对的。所以，他有些灰心丧气地回到伯诺尔博士那里，问道，“那我们该怎么办呢？”“有办法，”伯诺尔答道，“我们可以把医院卖给营利性医疗公司，或者改制成由我们医生共同拥有的营利性医院。而且，这样做不会有什么麻烦。”“你在说笑话吧？”波利茨说道。“我当然不是，”伯诺尔说，"有些医生确实很贪婪。不过，他们作为格伦河医院的所有者,得到的利润也相当少，不足以带来什么实质性的变化。毕竟，并不是他们自身的利益使得他们改变主意。而在我们市的另外一边，你表妹所提出的方案正在圣文森特医院（St.Vincent's）进行得如火如荼，圣文森特是修女们去年卖给圣路易斯（St.Louis）的一家医疗公司的。

“尽管医生们既没有所有权也不分享红利，他们还是很支持这项举措的。这个问题我已经思考了很长一段时间了。这让我十分困惑。不过，我可以这样来解释。像我们这样的非营利性社区医院，看中的不只是高效率。托管人因为参与公益事业，自己也觉得脸上有光，如果你说我们是商业组织，那他们会做何感想呢？他们又怎么愿意再在董事会占

有一席之地并继续贡献出大量的财力呢？内科医生和经济效益就更扯不上关系了。如果医院是他们的，他们会觉得收益是有意义的。如果医院是一家公司的，他们就会尊重甚至还会过分尊重商业人士。如果这是一家社区医院，同时又是一项公益事业，那么，它的意义是不言而喻的……”

问题

你怎么看待伯诺尔博士的解释？还有，波利茨和伯诺尔可以改变托管人和内科医生的观点和态度吗？如果他们未能成功（通常情况下这类尝试都以失败告终），他们应当转而添置昂贵的临床护理床位，继续进行花费不菲的资金募集运动吗？或者，他们是不是应该让州有关部门出台规范政策？

第四篇
Management Cases

高效率的工作与有成就的员工

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例15　工作简化与市场营销高级主管

本案例由书写本案例的作者约翰A.奥尔德里奇之子R.A.奥尔德里奇提供，并得到了R.A奥尔德里奇先生的许可。

731部门

尊敬的P.W.布朗先生：

按照我的理解，以下的报告是在最近一次交响音乐会之后你手下的一位工程师写的。你鼓励部下提出建设性的改进意见，减少不必要的浪费，精神可嘉，特此表扬。

T.V.豪斯

西尔斯·罗巴克公司董事会主席

（T.V.豪斯先生在西尔斯公司任职30多年，是市场营销领域的专家，详细内容可参阅其文章，Journal of Marketing, Vol.23, No.4, p.363.http://www.jstor.org)

在小提琴数量较少的情况下，如何提高效率

在相当长的一段时期内，四个双簧管演奏员没有任何事情可做。双簧管演奏员的数量应该减少，整个音乐会期间的工作分配应该更加均衡，这样就可以避免工作过分集中于某些人的身上。

12把小提琴全部都在演奏同样的曲子，这仿佛是不必要的重复。小提琴演奏部的人员应该大量削减。如果需要高分贝的音量，可以使用电子乐器。

演奏三十二分音符占用了大量的人力，感觉上这是不必要的精益求精。建议所有音符都调整到最接近的十六分音符。如果可以这样做的话，就可以大量使用实习生和低档次的演奏员。

有些乐章感觉上有太多的重复。配乐应该大幅度删减。用管乐器重复演奏弦乐器已经演奏过的乐章，这没有什么实质性的作用。如果把所有多余的乐章都删除的话，估计两个小时的音乐会就会压缩到20分钟，这样中途休息就没有必要了。

乐队指挥已经同意了这些建议，但同时也表达了下列意思：票房收入可能会减少。那样的事情不太可能发生，但一旦发生，就应该完全关闭礼堂的一部分来节约管理费用、照明费用和考勤费用等。

约翰A.奥尔德里奇西尔斯·罗巴克公司（1946~1957）研究室主任

写于1955年6月16日

问题

根据豪斯先生在营销方面的专业知识，你认为是什么让他赞扬奥尔德里奇的这份奇怪的建议书？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例16　陆军后勤部

本案例也是由R.A.奥尔德里奇先生许可并提供的。

陆军后勤部（The Army Service Forces）由富兰克林·罗斯福总统于1942年建立，这是陆军部（Department of the Army）三大自行管理的部门之一。它的职能是在第二次世界大战期间为美国陆军提供服务和供给。第二次世界大战结束后，它于1946年6月进行了改组，更名为军需部（Department of the Army Staff Support）, 并沿用至今。

不管从哪个方面来看，这个部门都表现卓越，为赢得战争的胜利做出了杰出的贡献。以下是哈罗德A.巴恩斯（Harold A. Barnes） 准将在约翰A.奥尔德里奇（John A. Aldridge）陆军中校接受吉尔伯斯奖章（Gilbreth Medal）典礼上的发言。巴恩斯准将是陆军后勤部的副军需官，他讲述了奥尔德里奇中校的卓越贡献。（Pbase.com, Army Services photo. http://www.pbase.com/sfce 7/image/43809017(accessed January 15,2008).）

"当有人给我打电话，要我今晚简单给你们谈谈我的朋友约翰·奥尔德里奇的时候，我想了想，决定还是说说他职业生涯中的一个特殊阶段。这个阶段是从那些关于‘工作简化和工作评估’的冷冰冰的统计数据评价中看不出来的，但他确实功不可没。诚然，这些数字是让人惊叹的--到1944年年底为止，‘工作简化和工作评估’计划共测定了375000名

员工，裁减了66000个岗位。不过，光看这些数据而不了解这个工作的背景，我们还是很难有一个全面的认识。

"在过去的几年中，陆军后勤部从事的每一项活动都有过大发展，其目的只是为了更好地履行其主要职能--保障供给。然而，你不设身处地地想一想，就不会明白别人的问题。那么，就让我来问问你们，假如你处在一个庞大机构的总裁位置，董事会突然要求你在一年的时间内把机构的原有规模扩大100倍。你得对扩建的事情全权负责，同时对其他的事情也不能落下。我猜想，在这个时候，所有那些与做好这一工作不相干的事情，你都不会理睬。你可能会对管理改进方案持怀疑态度，像工作简化和工作评估之类的东西你统统都不会太相信。再加上战争的残酷，风云变幻，世事难料，摆在指挥官面前的棘手问题就可想而知了。另外，还有致命的人员短缺和物质匮乏问题。这就是你必须要应对的局面。

"这样一种形势，一方面迫切需要广泛推行工作简化措施，另一方面又给管理人员抵制工作简化方案提供了口实。它需要人们明白工作简化将会给大家带来的好处，明白对各个层面管理工作的分析与改进将会给机构带来的深远影响。简而言之，它需要最好的推销手段。

"奥尔德里奇中校圆满地解决了这个难题，这给陆军后勤部的管理人员留下了深刻的印象。尝到改进基本操作流程的甜头的管理人员们，成了工作简化方针最积极的拥护者。当通过工作评估以后效率得到进一

步提高时，就形成了良性循环。无论他们接到什么任务，都表现得更好、更机警、更有效率。

"我介绍一下我们陆军军需部队实施工作简化方案的经过，借此说明一下我的观点。在1943年初，陆军后勤部的所有技术服务领域都在推行工作简化运动。说实话，在当时我们自以为办公室、工厂和仓库的现状都挺好的。军需部的运作模式和工商企业的活动极其相似。所以，我们从相关的行业引进了大量的优秀管理人才，作为受命的军官或者平民百姓。除此之外，我们的许多军官都是他们各自专业领域公认的行家里手。我们还在军需主任的办公室里推行我们自己的工作简化方案。奥尔德里奇中校展现在我们面前的工作简化方案，让每个人都心悦诚服，给我们留下了深刻的印象。

"在整个陆军后勤部推行的这两个方案都由奥尔德里奇中校负责技术指导。这是我军旅生涯中所见过的最明显提高管理和控制效率的案例。在过去的两年中，绩效提升达到了前所未有的高度，它所取得的效果不仅限于军队的管理者，对先进的企业和政府管理者也都有启发意义。

"在实际工作中，我们用自己的眼睛亲眼见证了奥尔德里奇中校所使用的那些合理、简单、直接的方法都是易学、易用的。我想再次强调的是这些方法易学、易用。他把复杂的程序提炼成为切实可行的要点。在我看来，简单、可行就是奥尔德里奇中校最了不起的贡献。他出类拔

萃的化繁为简、切中要害的能力对陆军后勤部具有不可估量的价值，对赢得战争的胜利做出了不可磨灭的贡献。

“他在军需部所取得的成绩远远超过了我们的预期。我们不仅节约了大量的人力、原料和设备，我们的骨干力量还深刻懂得了提高管理人员效率的重要性。”

然而，并不是只有军需部才取得了这些成绩，热衷于实行此方案的其他技术部门也都受益匪浅。在军需部，工作简化方案给我们带来了以下好处：

1.取消一切可有可无的工作，简化一切不必要的程序，以达到控制和节省人力的目的。

2.通过更有效的规划和对机械设备更充分的利用，以达到节省空间和设备的目的。

3.熟悉工作分析的方法，提高整个组织所有员工的管理意识，以改进工作层面上所有管理者和操作人员的工作方法。

"正如我前面所说，通过材料处理工作简化方案和工作评估方案，我们的管理人员就有可能全面参与到集中提高管理人员效率的活动中去。在这些项目中，奥尔德里奇中校总是在技术上领先一步。在当今这个竞争异常激烈的社会中，谁的团队更强大、更有效，谁就是最后的赢

家。以前，有些工作是必须由程序专家和工业工程师负责的，奥尔德里奇中校却让管理人员参与到其中。这样一来，他开始思考管理的一个前沿领域，那就是人际关系。他意识到，程序是可以改动的，但制作这些程序的人却难以被改变。工作量和产量标准可以精确地测度，人性却不可以。人力资源管理萦绕在我心头已经多年了。我带着浓厚的兴趣，亲眼目睹了奥尔德里奇中校将我们庞大的管理队伍的运作效率提高到一个新水平的过程。

"如果你有意学习他的方法和方案，你应该像我一样，认识到奥尔德里奇中校一直在强调这样一个事实：任何管理问题，归根结底都是人的问题。他很重视如何了解员工，鼓励员工，观察他们的工作，给他们极大的信心，让他们持之以恒地把本职工作做好。他在科学技术和管理方面所做出的杰出贡献，使他获得了吉尔伯斯奖章（Gilbreth Medal）。这一崇高的荣誉，是对他非凡成就的最好肯定和证明。

"我们所有陆军后勤部的人都为约翰·奥尔德里奇感到骄傲。作为一个中校，他在军队里取得了非凡的成就；作为一名工程师，他在自己的专业领域里实现了突破。他的这些成就，让我们非常骄傲。同时，他还是一个友好、有同情心、真心诚意的朋友。和他共事，我们感到无比荣幸。

“谢谢你们。”

问题

弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）提出的科学管理思想最终迎来了工业工程领域的诞生。约翰A.奥尔德里奇（John A. Aldridge，1905-1978）是遵循泰勒方法的一名工业工程师。科学管理思想和泰勒本人引起了人们普遍的争议。人们认为，将工作结构化，使其成为机械而乏味的重复劳动，这是非人性化的。请结合奥尔德里奇在陆军后勤部运用科学管理思想的具体做法，评价以上的说法。如何才能调和这些批评与本案例所讲述的故事？案例15又应当如何评价呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例17　如何分析和安排知识性工作

如果有一根跳绳，苏珊·宾克利（Susan Binkley）一定会在众目睽睽之下沿着纽约的派克大街一直跳下去。她在每个红绿灯下都像个芭蕾舞演员一样，点着脚尖转圈。她大声唱着歌，音乐剧的片段、民歌、摇篮曲，不管是什么，想到就唱。自从上中学以来，她就从来没有做过这么疯狂的事情了。有些过路人投来惊异的目光，还有些人笑着看看她--这个漂亮的姑娘这么高兴，应该是谈恋爱了吧！

不过，并不是爱情让苏珊在派克大街上高兴得手舞足蹈，而是因为，她成功了！她已不是一个中学生了，而是一个29岁的新时代职业女性，平日里不苟言笑。就在一小时前，国家公民银行（Citizens National Bank）对公业务部高级副总裁、第二把手让她去他的办公室，告诉她说："我首先要祝贺你，执行委员会今天早上提升你为对公业务部的官员。从你当实习生开始，这才不过短短的3年时间，我在银行工作14年了，从未见过谁被提升这么快的。还有好消息，我知道你很有抱负，有自己的打算。我记得你在休斯敦分行工作的3个月是你最愉快的经历之一。休斯敦分行的总负责人比尔·哈里斯（Bill Harris）几天前打电话过来，问你什么时候才能过去当他的助理。所以，我们希望你能尽快过去。7周后，比尔要休假，你就得及早过去，他也好向你交代各方面的事宜。他走了以后，你就是执行经理了。今年年底，我们想把比尔调回纽约，接管石化部门。如果你和哈里斯都表现出色，那么你就会接替他

现在的工作。一年之内，你就由助理副总裁变成了副总裁了。”

苏珊心想，我两天后就可以去休斯敦了。这正好是一个名正言顺的理由来结束她和汤米的关系，省去了很多眼泪或者争吵的场景。想想就觉得好极了：苏珊啊苏珊，你就由一个银行职员变成助理副总裁了,将来还会当上副总裁呢。她还会继续努力的，将来成为这个大清算银行董事会的首任女主席。

苏珊22岁从大学毕业的时候，从来没有想到过要在银行里面工作。她学的是美术专业，希望毕业之后从事商业广告工作。如果再坚持几年，她也许也能成功。不过，她厌倦了一个一个地去找广告经纪人，看能不能给自己点业务。她厌倦了一遍一遍地为百货大楼的广告画着女式睡衣。最让她受不了的是天天吃坚果和黄油就三明治，因为囊中羞涩，她买不起更好的了。一个偶然的机会，她听说了国家公民银行在招实习生。为了避免造成性别歧视的误解，他们还特别说明了要招女性。面试她的人力资源部主管不太满意她是学商业美术出身的，不过得知她在大学里面修过几门计算机课程后，他紧锁的眉头稍稍舒展开了一点。并且银行确实需要一名女性实习生。就这样，26岁的苏珊就开始接受管理培训了，同时还抽晚上的时间去商学院上课，以便拿到工商管理硕士学位。人力资源部的人还特别指出，这将作为以后转正的一个必备条件。苏珊发觉自己还挺喜欢银行工作的。大部分的课程她都喜欢，只是讲信用证的那3个星期过得不太愉快。她这个从小就不喜欢读书的人，竟然

喜欢上了商学院，尤其是会计学和管理学引起了她浓厚的兴趣。而且，她的统计学成绩也得了个“A”。当她3个星期以前毕业的时候，她是班上成绩最好的学生，还作为优秀毕业生代表在学校毕业典礼上发言。如今，她准备要去管理休斯敦分行了。

比尔·哈里斯也还不错，就是没有太大的热情和太多的创新。他曾受过良好的训练，她从他身上学到了不少关于信用分析的知识。但在他的陈腐思想里，他还觉得客户应该卑躬屈膝地来贷款。休斯敦分行需要大胆创新的市场策略。她从休斯敦回到纽约的时候，向副总裁提及过这个问题。当时觉得可能自己搞错了，不过现在想想，副总裁应该也是同意她的看法的，不然现在就不会把她派到休斯敦去了。尽管在出现针对她的许多尖锐批评时比尔保持了沉默，但是，时隔3个月之后，比尔仍然无法接受这样的事实--一名女性要当银行家!现在，他居然要求苏珊过去！

休斯敦的业务能够轻轻松松地翻一番。顾客资源丰富，银行服务合理，价格公道。分行需要建立组织结构，比尔·哈里斯总是在日复一日重复着相同的事情。还好，她管理学期末考试的论文写的就是这个题目，老师还给了她一个“A+”。她的论文题目是“论银行业的规划、组织、整合与评估”。所以，她的出发点很明确：当哈里斯外出度假时，她应该对休斯敦分行的了解足够多了，这样就可以将计划付诸行动。不过，管理学的教授还说过：“当你完成了一个公司或单位的规划和组织

工作以后，你最好分析和安排一下个人的工作，尤其是知识性员工的工作。工作是人做的，而不是单位或公司做的。知识性工作远比体力性工作需要更多的系统分析和组织领导。知识性工作是科学管理理论应用中最重要的领域。”

苏珊说：“好的，我的工作应该是从担任这个单位的管理者开始。这个单位有哪些部门？我如何改进每一个部门呢？我需要掌握什么信息？需要运用哪些方法？如何与其他部门配合？在我分析了我自己的工作之后，我要做两个最重要的工作--营销贷款和分析贷款用途。但是，我需要做的不是时间与行为研究，我需要对工作中的所有重大举措进行审慎的分析。”

问题

你认为苏姗对知识性工作的理解是正确的吗？我们应该如何去发现知识性工作中的关键领域？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例18　能不能学会管理下属

当汤姆·麦克沃伊（Tom McAvoy）在一起反托拉斯案件中以法律研究员的身份进入电磁感应技术公司的法律部时，他才27岁，刚从法学院毕业3年。在当时，这家公司拥有5000万美元的销售额，几乎是在北美洲进行独家经营——实际上只是在美国经营，因为那时加拿大分支机构顶多还只是一个销售处。到汤姆·麦克沃伊45岁的时候，他是一家公司（现在更名为Emitco）副总的法律顾问。该公司拥有17.5亿美元的销售额，主要经营业务集中在所有的发达国家，特别是占公司销售额1/3的欧洲共同市场。汤姆·麦克沃伊的父亲曾经是一位外交家。汤姆在国外度过了他孩提时代和青年时代的大多数时间，然后再回到美国上大学和法学院。因此，汤姆掌握了多国语言，法语、德语、西班牙语都很优秀，意大利语的水平也足够应付生活和工作需要。在欧洲的谈判和法律事务自然是他分内之事。他已经成为了在欧洲开发分支机构网络的主力人员。同时，汤姆是Emitco欧洲公司管理委员会的一员，他大约一半的时间都待在欧洲，处理欧洲业务。

麦克沃伊想生活在欧洲，这不是秘密。当他建议在巴黎建立公司的欧洲总部时，公司中多数人认为，麦克沃伊的选择是出于对这座城市的热爱。当公司的欧洲区副总裁向总部申请在他60岁生日时（从现在算起还有9个月）退休的时候，毫不让人奇怪麦克沃伊会成为他的继任者。令人高兴的是，欧洲公司的领导已经和麦克沃伊密切合作了许多年，并

且他们发现麦克沃伊勤奋、知识广博、易于相处。相比而言，他们却很难与Emitco总部的另一些人合作，那些人当中的大多数来自中西部的小城镇，他们从未在自己国家以外的地方生活过。

麦克沃伊获得了晋升，但却忧心忡忡。他意识到，他一直都是一名出色的员工，然而，却从未管理过人——他一直都是人事专员。而现在，在9个欧洲国家，有9位经理和19000员工向他汇报工作。因此，他要求请3个月的假期，表面上是送他十多岁的孩子们上寄宿制学校，搬家到巴黎，而实际上则是准备提高自己的经营能力。作为一个认真的人，他列了一个很长的人力资源管理图书目录，并且读完了所有的著作。然而读得书越多，他反而感到更迷惑，这些书涵盖了人力资源管理的所有步骤，而麦克沃伊决定把这些步骤交给人力资源部门。另外，他们所有的人都将会讨论麦克沃伊应该是或者将要成为怎样的人。但是，他应该做什么呢？他知道，他迫切地需要树立自我形象。他充分认识到，一个人之所以得到提升，是因为他知道，在履新的最初几个月时间里必须在新岗位上树立自己的威信。他知道，对于他而言，工作中唯一陌生的东西是管理人，这对他完全是新玩意。

他非常强烈地感受到，他必须预先知道该做什么和不该做什么。他深知，即兴发挥并不是他的工作风格。

最终，3个月的假期就要结束了，他不情愿地向最初雇用他的Emitco公司董事会已退休的前主席寻求建议。在当时，乔纳森·福布斯

已经是一位执行副总裁了。不久后，他成为总裁和首席执行官，还是Emitco公司发展壮大的总设计师。福布斯从未成为过书本上所描绘的“老板”；他曾经是严峻的、冷酷的、挑剔的、批判的，也是疏远的。但是，麦克沃伊很尊重他，Emitco公司的其他许多人也是这样。麦克沃伊相信，Emitco公司的成长和发展得益于福布斯对人的管理——他能够把不同的人团结在一起。

当麦克沃伊在科罗拉多温泉找到福布斯时，他正在退休度假，表情很冷漠。麦克沃伊解释拜访原因后，福布斯就变得热情了。“汤姆，你的担心是个很好的信号，”福布斯说，“也许你唯一要做的，就是做好自己的本职工作。管理人不是很难的——如果你知道管理人是你的职责，是你的工作。唯一真正重要的事情是……”

问题

你如何续写文末的句子？你为什么认为你说的事情是人员管理中唯一“真正重要的”事情？当今的成功管理者会认同你的观点吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例19　怎样为“没前途”的工作岗位配备员工

很长一段时间，这家全美最大的百货连锁企业之一的零售企业一直“享有”全行业内最恶劣的劳资关系的“盛名”。这家连锁企业位于美国东部。在20世纪50年代后期，这家企业就在一系列攻势凌厉的宣传推广下揭起了校园招聘的热潮。到1980年前后，这家企业涌现出了许多整个行业内都急需的优秀人才；与此同时，我们也不难想象，它也引发了很多棘手的劳资关系：无休无止的罢工游行，管理阶层和被雇用者之间不可调和的矛盾，还有一个誓将企业搞破产的富有斗争精神的工会。

对于一个临危受命、专门受雇来改变这种恶劣情形的人力资源主管来说，要找到问题的根源并不困难--在与6名老资历的员工沟通交流以后，他就找到了答案。20世纪50年代，这家连锁企业的第一名女性高级管理者启动了校园招聘。这名管理者本身毕业于东部一所著名的女子学校，在罗斯福新政后期担任了政府高级官员，而后又成为她母校的理事会主席。在女性的就业机会极为稀少的那个年代，这位人力资源主管的职能完全转变成为女校毕业生提供工作机会，特别是那几所首屈一指的东部女校的毕业生。她派遣招聘人员，携带职位说明书到各个学校去寻找尖子学生，特别是那些才貌双全的优等生。随后，她将招聘到的女生带到公司总部，与公司高层一起对她们进行为期三天的面试和一天的执行能力测试。能力突出者将被聘用并安排到库房，从底层学起。然而，由于在零售行业晋升的机会很少（至少不会晋升到营业员级别以上），

通过晋升而离开仓库的人数并不多，晋升到营业员以上的人就更少了。大多数的女性结婚后便离开了，这使留下来的人感觉更加痛苦，越发觉得自己像是被出卖了一样。

这位新上任的人力资源主管明白，他无法弥补已经对员工们造成的伤害，但他下定决心不再让事态继续恶化下去。他对“仓库是百货公司里进行基层锻炼、学习最好的地方”这一说法表示赞同，但同时，对于大多数在那里工作的人来说，很显然那是一份没有任何发展空间的工作。也就是说，那里不可能有更高层次的岗位。他思考了整个仓库工作的流程后，列出了三个可行的方案。一是根据仓库的实际需求制定招聘计划。他认为，可以招聘文化水平和才能都很有限的人，对于这些人来说，仓库的工作就是一项挑战，晋升到营业员根本就是一种不可多得的机会。他提出的第二种方案是，继续招聘、引进德才兼备的高端院校毕业生，但必须保证这些人能够被系统地安排在高收入和极具吸引力的管理岗位上，特别是小型商场的管理岗位。当然，前提条件是公司内部缺乏这些人才。最后，也是企划书里最根本的一条，他建议公司改变组织职能，这样一来，仓库工作人员将负责库存管理和卖场里面的产品陈列。

这位人力资源主管的每一个方案刚一提出就马上被公司高级管理层否决了。一位高级管理者说：“我们部门所有的主管和采购员都是从仓库工作干起的。除非我们雇用了最能干、最有发展潜力的新员工进入仓

库工作，否则，从现在算起，10~15年以后，我们就没有任何管理可言了。而且，通过竞争来安置经过我们培训的人！这简直不可思议！当然，向库房人员赋予只属于管理者和采购员的责任就更是不可能了。”

问题

你能想出任何方法使高级管理者们认同企划书里每一条建议的优点吗？顺便思考一下，还有没有其他方法来为这些没前途的工作岗位配备员工并让员工们找到工作的满足感和成就感？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例20　医院里的新培训主管

依照法律规定，美国的所有医院都必须配备员工培训主管，负责组织除医生之外的所有员工的培训，因为医生已经有了他们自己的培训体系。刚开始的时候，培训只限于护士，培训主管几乎总是由有经验的高级护士来担任，但现在培训主管却要负责全院的所有培训事宜。在大多数医院里面，培训主管们都觉得这是一项令人烦恼而棘手的工作。即使不缺资金，常常也没有时间。而且，除了护士以外，其他人（如X射线放射科人员、药剂师、理疗师、社会工作者、精神病案例研究者、营养学家以及所有在办公室工作的人员、保洁员、维修员）都对这个“班门弄斧”的培训主管表示反感。因此，培训主管的工作无疾而终也就再正常不过了。

这种情况在大都会社区医院（Metropolitan Community Hospital）已经在短期内接连发生过两次了。

在任命第三任培训主管之前，医院院长认为应该先向当地大学里面的培训专家咨询一下。院长想就培训计划向专家请教下列问题：医院培训应该开设哪些课程？培训应该采取什么方式？怎样运用区域内大专院校已有的培训设施和器材？培训专家耐心地倾听了大约一个小时后说道："仅仅作为一个患者来说，我是不太清楚医院的情况，虽然很少生病的这种经历很值得我庆幸。但是，我想我可以肯定的是，我不会像你

想象的那样去做这个培训。课程设置、培训方式、培训内容，这些如果是必需的，那也应该是最后才考虑的。刚才你告诉了我两个重要的问题。一个是，你的那家医院是一所综合性很强的医院，有各种不同性质的工种、不同的背景和不同的需求。第二个是，有三个方面的内容你的员工必须学习。他们需要提高工作方面的技能；他们需要学习怎样在工作中相互配合，比如护士们就需要学习怎样与X射线放射科人员和营养学家合作；同时，他们还需要提高照看病人的技巧和耐心。最后，你告诉了我，你们医院里面还有一大群人是不需要接受培训的，那就是文员和管理者们。他们在工作技巧方面所需要的知识，在大学的夜校、讲座以及专业的管理论坛中就可以学习到。你的业务经理就可以胜任办公室文员和商务人员的培训主管。

“剩下的人，我估计在你的员工中应该占3/4甚至更高的比例，我建议你从受训者中找一个人，这个人应该认识到，他既是培训师，又是培训的协调者，而不是培训主管。我觉得，这个人应该是个护士。因为护士是医院里面唯一不仅熟悉她们自身的工作领域，而且了解和熟悉医院整个情况的人。并且，在日常工作中，护士不仅仅是与医生、病人打交道，还要与各个科室、各个环节的人打交道。告诉你的培训主管候选人，要花3个月的时间与每个部门的员工一起坐下来研究，比如，部门主管和部分工作人员，既要有经验丰富的，还要有没有经验的新手。告诉这个培训主管，一定要询问这些人他们觉得自己的学习需求在哪里。他们需要了解什么？又需要学习什么？他们需要什么样的知识和信息？

需要通过怎样的方法来获得这些知识和信息？要确保他们能够分别从医院工作的技能技巧、医院内部及科室之间的组织关系、病员护理这三个角度来思考这些问题。完成这些工作以后，要让这个新的培训主管向你提交一份报告，说明每个部门、每个科室应该优先学习的内容。然后，你作为培训主管，要和各科室负责人一起，制定出医院内部的培训计划。这样一来，你就能明白你需要什么样的课程，应该在哪些科室成立讨论小组，哪些科室应该有自己单独的培训计划（可能大多数技术部门都需要这样的培训计划），什么时候应该把不同部门、不同科室的人召集在一起，相互学习讨论。最重要的是，首先应该向你的培训主管和部门负责人强调清楚，这个培训主管的第一要务不是当培训师，而是让其他人来当培训师。恐怕不会有人比一个被迫去教书的人能学到更多东西了，因为有了压力，才会学得更多、更好。你追求的并不是一个浩大的工程，需要花费巨额的资金，而是设法在医院里营造一种不断学习的氛围。”

院长对教授的这些观点一点都不感兴趣。他认为，“这些都是常识性的东西。仅仅为了这些，我根本不需要咨询一位大教授。”

问题

你觉得教授的提议如何？这些建议合理吗？切实可行吗？新的培训主管无论是一件多么优秀的护士，在培训方面却很可能是一个新手，这样能行吗？

假设院长接受了教授的建议，你认为3个月或者6个月以后，新培训主管的优先学习内容里面会包括哪些东西？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例21　你是“我们”中的一员还是“他们”中的一员

在社会上，“劳方”和“资方”一直都是水火不容的。但是，麦格道格拉机械设备公司（McDougal Machine）的劳资关系在资方和工会看来都是出奇的好。在这里，许多工人都是熟练的技师，他们中有些人的收入甚至高于初级管理人员和年轻的工程师和会计员。但是，迄今为止，没有一个工人被提拔进入管理层，更不要说进入高级管理层了。所有从事管理工作的人员都是工学院的毕业生，这些毕业生在担任管理职务之前都分别在一位主管的带领下受过一年的培训，还当过一年至两年的助理。事实上，“劳方”和“资方”这两种人甚至居住在镇上不同的地方。只有在类似举国欢庆的圣诞节的时候，他们的家人才会碰面。他们从来都是泾渭分明的，但这并不是说他们之间相互敌视。事实上，在工作中，工人们和管理者们都直呼其名，一起开玩笑，相互帮助，互相尊重。只有一点，这两个群体讲到彼此的时候，用的称呼分别是“我们”和“他们”。这是由于大家认为，从事管理工作需要掌握实质性的、正式的工程方面的知识，而两个群体显然都认为这样的关系很得当，这再自然不过了。

格雷戈里·艾米蒂吉（Gregory Armitage）进入工厂时是一名年轻的组装线工人，但通过努力成为了非常熟练的刀具调整工。他从未对公司的制度提出过异议。对他来说，这种制度甚至还是非常有意义的。格雷戈里是个对机械方面很感兴趣且有抱负的年轻人。因此，当州立大学在

当地的分校开办机械专业的晚班课程的时候，他第一个就去报了名。结果，工厂里面的一位经理应邀在学校授课，并且在第一学期的时候就遇见了格雷戈里。当这位经理看到他的部下时，他感到非常惊喜。从此以后，他经常帮助格雷戈里，保证他不间断地学习。比如说，他会在他上课的时候不安排格雷戈里加班，他还帮助格雷戈里申请公司的全额学费补助。尽管严格说来，全额学费补助只是针对领取月薪的员工。

当格雷戈里顺利取得学位以后，他打电话告知了经理。经理向他表示热烈祝贺。然而，他却说："既然我已经获得了机械专业的学位，我怎样才能申请升职到主管岗位？我相信我是完全称职的。"

经理说道："你确实有资格申请了，但我不认为那有用，而且我也不建议你那么做。我们管理层的人会欢迎你加入，但是，我怀疑那些人并不会真正接受你。你是'他们'中的一员，是随时可能被解雇的队伍中的一员。他们不会接纳你为'我们'中的一员。就算你把你的家搬到镇上的另一边，他们也不会接纳你。大家会永无止境地去猜测和探究，你到底是'他们'中的一员还是'我们'中的一员。如果你要行使管理者的权力，他们会仇视你；而如果你不行使权力的话，他们又不会尊重你。我很不愿意这样说，但是我想你应该努力争取在其他地方寻找相应的管理职位，你可以一切从零开始，我愿意助你一臂之力。"

格雷戈里接受了这个提议，毕竟，他没有选择。他很快就在另外一家公司谋取到了主管职位，他在这家公司干得很不错，几年之内就被提

升为工厂经理。但是，他发现以前那位工厂经理预测的没错：他将被迫和他的家人一起搬迁到另一个地方。几个月过后，他的妻子抱怨说，以前的老邻居里面她已经没有朋友了。格雷戈里自己也发现，他之前在麦格道格拉机械设备公司里的朋友也慢慢疏远他了。

在“蓝领”之外的领域，这个国家的“他们”和“我们”之间的界限不如工厂里面那么严格。但是，在其他大多数国家，这种划分在办公室和零售商场都一样明显。

问题

严格区分“他们”和“我们”对于一家工厂或者对全社会来说是不是一件好事？管理层能不能采取些措施来杜绝这种情况，或者至少不要做严格的区分？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例22　中西部金属公司和工会

在人们不断关注医疗服务和突飞猛涨的医疗费用之前，代表大部分中西部金属公司（Midwest Metals）小时工权益的工会主席吉里·科华斯基（Gene Kowalski）对公司主管劳资关系的副总裁弗兰克·希德（Frank Snyder）说："我们的工友越来越不满意公司的医疗保健制度。他们觉得，医院给他们提供的是次等人的医疗服务。我翻看了他们的投诉，也深有同感。您最好能就此事采取相应的措施。"人事关系副总说道："吉里，这只是一个巧合。我也在主管们甚至整个管理层听到过类似的投诉。同时，公司的照看病员服务质量在下降，成本却在不断上涨；公司高级管理层要求我必须在情况没有失控以前采取措施解决问题。因此，几周前，我让我们的医师弗伦斯（Furness）跟进解决。她的报告昨天已经交给我了，我正准备打电话，叫你来一起商量解决办法。弗伦斯医生认为，我们应该将现有医疗制度转变成预付费制，它有点类似于最早出现在加利福尼亚州的凯泽永久医疗计划（Kaiser Permanente Health Plan），也就是向医生或医院预先为每一个员工支付一定数额的费用，而不是现在这种在员工治疗以后才支付治疗费。海伦·福勒斯建议我们专项研究最佳行动方案及其利弊得失。"

科华斯基非常兴奋，因为他正打算设计一个与之相似的体系。然而，他拒绝担任这个调研小组的组长。"依据我们的合同，医疗保险属于管理层的职责，我不能参与拟定这个计划。"但是，他对此项工作保

持了高度的关注。他完全同意项目组最后的决议，那就是成立中西部医疗基金会（Midwest Medical Foundation），在全市设立3家诊所，每家诊所配备12~15名领取月薪的医师，同时，这个基金会还要设立自己的小型医院--或许可以考虑公园街医院（Park Street Hospital），这家医院设备优良但却陷入了严重的财务危机，也许花一点钱就可以收购过来。中西部金属公司的上万名员工及其家属就可以勉强让该计划运转起来。但福勒斯博士在咨询了本市其他行业的一些同事以后，确信其他的大雇主很快也会加入进来。到时候，新方案提供的医疗和医院护理服务就要远比现在合同规定的内容丰富得多和好得多。一两年以后，就可以节约一大笔钱--大概有40%。尽管如此，希德的态度仍然非常强硬。他认为，公司应该继续像往常一样，预留出一部分资金作为医疗费用。至于节流部分，应该建立一个为期5年的特殊基金，由公司和工会共同决定是否需要将其用来改善医疗保健计划（希德认为这个计划应该包含牙齿护理，至少包括一部分）或用来提高员工的其他福利待遇。

科华斯基确信，他的员工们都会很满意这个计划。他对希德说道："但是，你知道，虽然我还无法预见会有什么麻烦，我还是不同意对合同做任何修改。合同一经改动，就必须得到当地执委会的审批，还要提交给委员们投票表决。"他错了。当他把新方案上报给执委会的时候，遭到了尖锐的质问。"公司执行新方案的成本是上升了还是下降了？"这是大家一直追问的问题。"公司的开销确实减少了，"科华斯基说道，"节省的钱归我们。""不用去管节约下来的钱归谁，"年龄最大、

科华斯基最令人尊敬的执委会成员说："关键的是，公司获益没有？你不能让我和工厂里的任何一个人确信，公司开销减少了是有利于我们的。我们都知道，公司的花销越多，对我们越有利；相反，公司花的钱越少，对我们就越不利。"最后，这个方案被执委会一致否决了。

现在，卫生保健费用当然已经上涨了很多倍，也正因为如此，越来越多的人不再支持福勒斯博士提出的预付费医疗方案了。而且，现在的工会也开始愿意独立进行研究，甚至还可能会一直坚持下去。然而，基本条件并没有任何改变。工会成员和工会领袖们都坚信，衡量员工福利好坏的标准不是看员工们得到多少好处，而是看企业为员工们花费了多少。这一观点得到了好几位管理者的认同，他们也认为，花在员工身上的钱比这些钱产生的员工福利更能体现一个企业员工福利的好坏。

问题

如何解释这一普遍的误解？怎样才能纠正这一误解，并制定出理性的并符合成本效益性的员工福利方案？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例23　卡雅克空军基地的安全问题

在第一次官兵会议结束的时候，卡雅克空军战术训练基地（Kajak Tactical Airbase）的新司令官留下了他的两位部下，一位是作战部长（chief of operations），还有一位是他的一级安全督察（chief safety inspector）。司令官说："我知道卡雅克的安全指数在空军战术训练基地中向来是最高的。但是，我并不满足。我要的是一个零事故率的基地。"

"长官，"作战部长说道，"我们尽力了，但是，战斗机本身就具有危险性。"

"他们只是对敌人具有危险性，"司令官敲着手指说，"而不是对我们自己人。"

"我们有三种办法，"一级安全督察说，"而且这三个方面我们可以同时加强。我们要检查设备情况。当然，我们对设备设计和制造缺乏控制权，但是当我们发现了某个事故隐患，或者查出了某一方面的缺陷曾经引发过事故，我们必须确保对设备进行重新设计，以排除这些隐患。我们要训练、训练、再训练这种发现问题的能力。如果发生了意外，包括无任何伤亡的意外，我们都必须进行彻底的调查。必要的话，对我们的检查方法和检测设备进行改进。当然，如果发现意外是由人为的疏忽大意造成的，就必须引进惩罚机制，严惩不贷。再有，我们可以强化工

作细致程度。比如，我自己就一直要求能有更多的训练时间。但是，我认为即使再精细化，也不能再产生任何效益了，因为基地现在的安全系数已经够高了。”

然而，这位新司令官并没有把他的话放在心里，而是让两人各自拿出一套具体方案。同时，他又强调了他要让基地保持零事故率的观点。一星期以后，两位长官提交上了各自的报告。

“我建议经常进行安全竞赛，”作战部长说，“这是一种方法。将一个月内没有出现安全事故的团队名称公布在公告板上，肯定他们的成绩并给予相应的奖励。奖励少数的先进分子往往可以带动大家的积极性，最后收到意想不到的好结果；另外，应确保那些在安全竞赛中胜出的军官和军士可以得到晋升和推荐。”与此同时，“作战部长继续说道，”我们可以借鉴工业企业的做法。我有几个朋友在通用汽车公司工作，他们告诉我，他们使企业做到零事故率的秘诀就是罢职与停职调查。任何事故，哪怕是没有任何伤亡和损失的事故，一旦发生，主管和该主管的上级都要被停职，直至调查结束。如果主管在一年以内发生了两次事故，他就将被免职，其上司也将被降职。只有一种特殊情况可以免责，那就是机械故障，因为这是主观无法控制的。"

“不错，”司令官说道，“尽管我必须首先请示上级部门才可以将某人降职或免职。但是，也许其他方法也可以殊途同归。”

“长官，”一级安全督察说道，“我想起一个同行给我说过的方法，我们也许可以试一下。但是，我还有三个建议。第一，我们应该系统地鼓励做事故预测报告。尽管我们已经拥有一套运作正常的、可以提供安全操作建议的系统，但我还是要建议，让每位司令官和每位督察人员每月上交一份报告。报告的内容应包括他职责权限内的一切事项，哪怕是最小、最细微的潜在安全隐患也必须上报，而不论安全隐患来自于机械、操作还是人员配置或者训练方面。第二，基地的每个部门都应定期召开月度安全会议，议题围绕‘我们怎样才能让我们的工作完全做到安全可靠’这一问题展开。接着，我的第三个建议就是，每次开会时，我们都要推选一位指挥官或督察人员发言，介绍他认为有效的、使他的军事行动无安全事故的方法。”

“你觉得你能够在不超出政府给我们的军费预算的前提下完成这些事情吗？可以在不破坏军队的战斗效力的基础上完成吗？”司令官质问道。

作战部长和一级安全督察俩人都觉得该方法可行，至少完全可以在基地的某个部门对每种方法都进行一次试验。

问题

你怎样看这几种方案？这几种方案分别代表了哪些管理理念？每种方案可能分别产生什么样的影响？哪一种方案会受到基地人力资源主管

的推崇？有没有哪一种方案可能会受到抵制？每一种方案假设的事故起因各是什么？

第五篇

Management Cases

社会影响与社会责任

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例24　从企业形象到品牌形象：柳韩—金佰利公司

皮特·帕克（Peter Parker）：不管我未来的生活是什么样的，我永远都不会忘记“拥有超强特异功能的人必定肩负着伟大的使命”。这是上天给我的礼物，也是上天对我的诅咒。我是谁？我就是蜘蛛侠。

——哥伦比亚影业公司,蜘蛛侠

Kook-Hyun Moon是韩国首尔一家名叫柳韩—金佰利公司（Yuhan-Kimberly, Y-K）的首席执行官。他始终坚信，私营企业在资本主义社会拥有巨大的能量，而与这种能量伴之而生的就是沉重的社会责任。Moon先生主张“个人不可以进行社会竞争和社会变革，重大的变革只能由拥有相当实力的企业或者组织来完成”。

从1984年开始，柳韩—金佰利就参与了一场环境改良运动，这场运动被称做“保护绿色韩国”。柳韩—金佰利的这场“保护绿色韩国”运动是一家成功私营企业实力的体现，也是它履行环境保护责任的体现。柳韩—金佰利确信，企业履行社会责任直接关系到吸引潜在消费者。这是私营企业的最终目的。

例如，柳韩—金佰利公司发起的“保护绿色韩国”运动（见图24-1）

图24-1　“保护绿色韩国”运动的徽标

正如它的名字一样，目的就是通过植树造林（即是说，重新造林）提高环境质量。柳韩—金佰利公司专门成立了一个基金，用于组织造林学方面的专家、学者来研究再造林工程。柳韩—金佰利公司还为它所在区域的年轻人和新婚夫妇提供企业赞助计划和教育机会，让他们可以学会植树、造林、耕作以及在国家森林里保护树木的幼苗。从1996年开始，柳韩—金佰利公司还发起了环境调查活动。这一调查为后来出版43项有关环境保护的学术研究成果提供了数据和事实依据。第三个保护朝鲜半岛环境的举措是，1999年柳韩—金佰利公司启动了对朝鲜植树造林的援助工程，详见表24-1。

表24-1　朝鲜的造林数目

年份	1999	2000	2001～2002	2003	2004	2005	2006	2007
植树量（棵）	2 167 830	130 000	211 750	30 115	131 096	203 804	10 000	6 000

从企业形象到品牌形象

柳韩—金佰利公司在韩国女性用卫生纸巾市场的垄断地位在1993年宝洁公司（P&G）进入市场的时候开始衰退。宝洁公司生产的帮宝适（Whisper）牌纸巾，由于它的强吸收能力和小巧的设计，占据了许多经销商那原本属于柳韩—金佰利公司产品的货架。为了使自己的产品区别于帮宝适产品，柳韩—金佰利公司开发了一种名为怀特（White）的新产品，市场定位在女性月经期间的清洁使用，让女性在月经期间远离污物的困扰，保持其清新干净的形象。这个清新形象的定位为柳韩—金佰利公司赢得了大批客户，也让柳韩—金佰利公司在1999年夺回了其市场垄断地位。

Moon先生认为，怀特产品之所以取得成功，是因为消费者在心目中将其与柳韩—金佰利公司作为环境友好组织的清新干净形象联系在一起，而这一企业形象正是通过“保护绿色韩国”运动建立起来的。

问题

德鲁克认为，组织应当首先努力实现它的首要使命。植树造林和柳韩—金佰利公司的业务有直接关系吗？如果没有，柳韩—金佰利公司应该怎样进行调整？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例25　印第安纳州布莱尔镇的皮尔利斯淀粉公司

居住在印第安纳州布莱尔镇（Blair）的人都知道，皮尔利斯淀粉公司（Peerless Starch Company）是当地最大的企业。皮尔利斯建造在一条水流缓慢的河边的小山上。它的外形设计看起来就像是印第安纳州的“伦敦钟楼”。它在当地人心中的地位，远远超越了它本身在外形方面给人的震撼力。

皮尔利斯是当地最大的雇主。小镇的总人口大约是120000人，而它就雇用了超过8000人，相当于每户4口之家里就有一人受雇于皮尔利斯。只要是皮尔利斯的技工或专业技术人员，工资都是同行中最高的。而且，在布莱尔当地所有的大型企业中，皮尔利斯也是唯一一家本地化经营的企业。皮尔利斯的高级管理层都在本厂的5楼里办公。这栋办公楼是20世纪40年代修建起来的“新大楼”。上至首席执行官（创始人的孙子）下到普通员工，都是清一色的布莱尔当地人。所有的员工都是从淀粉厂里面干起，再一步一步被提升。因此，很多人家里几代人都是皮尔利斯的员工。

皮尔利斯于南北战争时期在布莱尔成立，当时公司的创始人发明了一种从玉米中提取淀粉的方法。直到20世纪40年代，皮尔利斯都只有一家淀粉厂。然而，第二次世界大战结束以后的几年间，皮尔利斯公司的生意就迅速繁荣起来，很快就接连开办了另外3家淀粉厂，它们分别位

于伊利诺伊州、得克萨斯州和俄勒冈州。其中，以20世纪50年代后期建在俄勒冈州的工厂规模最大。

但是，皮尔利斯公司欣欣向荣的发展，并没有带动布莱尔镇的经济同步发展。第二次世界大战期间，布莱尔镇的经济还是比较繁荣的。但是随后，它就开始陷入了衰退。镇上一个接一个的工厂开始裁员，最后不得不宣布倒闭。皮尔利斯公司在布莱尔的淀粉厂似乎是经济萧条、衰退大环境下唯一的例外。但是，表象是具有欺骗性的。事实上，皮尔利斯公司在布莱尔的淀粉厂也陷入了严重的经济危机，它能继续运作完全是因为皮尔利斯淀粉公司在其他区域的成功经营。

虽然皮尔利斯公司布莱尔工厂的收入大约占整个皮尔利斯公司收入的1/5，但是布莱尔淀粉厂雇用的员工包括了皮尔利斯公司几乎一半的小时工和3/4的管理者和专业人员。与公司在其他地区的淀粉厂不同，布莱尔厂并不生产原材料，而是从外面的供应商或其他淀粉厂购买半成品。因此照理说，它的生产人员应该是需要减少的，但是相反，它还需要将人手增加到现在的4倍。

下面列出了布莱尔厂成本高的一些原因，或者至少是存在争议的一些原因。布莱尔淀粉厂就像是一个错误地被装备了现代武器装备的中世纪防御塔楼。例如，皮尔利斯公司所有新建的淀粉厂都是单层建筑，而布莱尔厂却有5层楼，而且还是双塔式。布莱尔厂从没有解雇过任何人；如果一个工人完全不工作，上级主管的处理方式也只是给他调换一

个岗位，让他去做其他工作。如果来了新员工，原先的老员工就会自然而然地升为工厂维护人员，如果他们有任何特长或技术，就会被提升为主管。这样就造成了很滑稽的一幕：一个部门里面的主管比工人还要多！最重要的是，布莱尔厂自认为是一个重视生产量的淀粉厂，因此，很明显它们的生产过程并不重视产品的质量。布莱尔厂最致命、最浪费的问题是，该厂几乎没有合格产品，其次品率差不多是其他厂的两倍。布莱尔厂的质量管理人员检验合格的产品，却遭到商家极其不满意的投诉。实际上，每个人都知道，销售人员几乎没有在销售上花时间，而是把时间花在说服商家不要将有问题的、不能使用的产品退回到布莱尔厂。他们通常采取的方式是，承诺给予打算投诉的商家一个很高的回扣率。这些回扣不会出现在布莱尔厂的直接成本账目上，而是在管理成本的“顾客杂项服务”账户里冲销。

情况越来越糟糕，但是，布莱尔厂所有的人都没有预料到，接下来他们会发生什么变化。在1985年春天的时候，突然之间，所有的事情都凑在一起发生了：

第一，创始者的孙子，管理了皮尔利斯35年的“老人”突然去世了。这样的结果是这个一手创建企业的家族却连一成股份也没有了。随即，之前那些在“老人”还没有过世的时候不敢发表意见的外部董事们，都站出来反对委任他的女婿或者侄子作为继任者。他们从外面为企业招聘了一个叫约翰·路德维希（John Ludwig）的人担任企业的董事长兼首席执

行官。这个人并不是布莱尔当地人，更不是什么化学工程师或者技工，事实上，路德维希到皮尔利斯工作还不到4年。现在，却被一部分外部董事推到了董事长的位置。路德维希起初是一位工业心理学家，教过书。随后，他担任了美国国防部的培训专员。再后来，他进入了福特汽车公司，负责处理劳资关系方面的问题。他曾经帮助重组了福特公司的一个大事业部，后来又担任了一个较小的事业部的总经理。1981年，他加盟皮尔利斯公司，是该公司的第一位“职业经理人”，至少是布莱尔工厂的第一位，当时他担任总裁的行政助理。以前，“老人”让他成天忙于其他工厂的业务，因此，他对布莱尔厂知之甚少。虽然他有好几次都想辞去这份对他来说费力不讨好的工作，但现在他总算当上了总裁。

第二，在老总裁去世以前，皮尔利斯公司的处境就已经很严峻了，特别是在布莱尔。市场竞争突然变得很激烈。一些化工企业研发出合成胶水和黏合剂并投放到市场，石油公司和橡胶公司也开始在市场上展开竞争，而像石油公司和橡胶公司这样的企业以前是从来不会在胶水市场上参与角逐的。皮尔利斯公司和其他一些公司以前都有完全属于他们自己的市场，大家都尽量不染指别人的地盘或者不使对方太难堪。但是，新来的厂商并不知道这一行规——不能通过降价或提高产品品质来达到扩大市场份额的目的；他们唯一能做的只是将整个市场打乱。更糟的是，新进入者的成功似乎是彻底颠覆了过去那些所谓的“行规”。

第三，伊利诺伊州、得克萨斯州和俄勒冈州的新工厂都是独立管

理。其中，俄勒冈州的新工厂经营状况尤其出色：它们不但开发了盈利极其可观的新人工合成材料产品线，而且很快成为了行业领袖（它们甚至没有告诉布莱尔总部研究所的人这一点）。而布莱尔的工厂却面临着倒闭的危险。供大于求，商家们已经不能再容忍布莱尔工厂的产品质量，或者说它根本就没有质量可言。不论销售人员怎样拼命劝说，商家们都是整车将货物退还回来，还经常附上一张便条："别再来骚扰我们了，我们已经和别人签订购货合同了。"布莱尔工厂也因此而打破了常年收支相抵的局面，陷入了赤字。到1985年年中的时候，布莱尔的工厂与其他3个工厂相比出现了巨大的亏空，整个皮尔利斯公司不再有任何利润，赚的钱刚刚够偿还长期债务的利息。很明显，布莱尔工厂正在让皮尔利斯公司流尽最后一滴血。

路德维希一当上总裁，就找到了布莱尔工厂管理层中最有能力的人——布莱尔工厂的厂长助理，去调查研究怎样才能挽救布莱尔。这位助理的建议是，投入2500万美元对布莱尔工厂进行现代化改造。他承诺，有了这笔钱，保证可以为皮尔利斯公司打造一个和国内其他现代化工厂一样的工厂（如果重新修建的话，大概要花费6000万美元）。现代化工厂的就业人数将从8000人降到2600人。

路德维希决定，在厂长助理完成调研任务之前不采取任何行动。在厂长助理进行调研期间，路德维希也没有闲着。他亲自仔细研究了皮尔利斯的财务状况，这些资料在之前都是绝密的。路德维希一眼就看出，

布莱尔的财政状况根本就不堪一击。唯一的整改措施就是关闭布莱尔的工厂。现存的伊利诺伊州工厂和俄勒冈州工厂完全可以用布莱尔工厂的一小部分成本生产出等量的高质量产品。关闭布莱尔工厂要衍生出一大笔短期运营成本，主要是遣散费，但是不出6个月，皮尔利斯公司就能扭亏为盈。然而，如果不关闭布莱尔工厂，无论其技术改造如何成功、设备如何现代化，充其量只能达到盈亏平衡。改造布莱尔工厂所需要的资金是皮尔利斯能够动用的所有贷款，但前提是皮尔利斯还能用自己岌岌可危的信用申请到这笔钱。

这个结论让路德维希感到非常不安。他很清楚皮尔利斯公司在布莱尔的工厂对整个布莱尔镇来说意味着什么。没有了工厂，整个镇上的人都将会失业。路德维希现在仍然还记得，在经济衰退的时候，他的父亲，密尔沃基市（Milwaukee）汽车厂的一位机械师，整整3年都没有工作的痛苦日子。路德维希也知道，他必须赶快做出决定。在他被推选为总裁的时候，他就请求董事会给他6个月的时间弄清楚情况，而董事会也只是勉强同意了。那时候，他们都不知道情况究竟有多糟糕。在1986年1月召开的第二次董事会上，他就应该告诉他们，1985年的头9个月情况就已经很糟了。当然，如果他真的那样做的话，在那次会议上，董事会成员也会要求他给出一个确切的解决方案。

作为一个商业决策，关闭布莱尔工厂是势在必行的。但是，皮尔利斯公司对于布莱尔镇的社会责任是什么呢？对于那些以在布莱尔工厂打

工为生的居民们而言，皮尔利斯公司的责任又是什么呢？路德维希对这些问题的考虑越多，就越觉得皮尔利斯公司有义务挽救在布莱尔的工厂，从而挽救整个小镇。机会是公平的，拯救计划也许会成功。事实上，路德维希自己也不能完全确信董事会会同意他这么做，他甚至觉得董事会很可能会让他辞职，而不是给他2500万美元去拯救布莱尔。但是，良知和社会责任感让他必须冒险试一试。在向董事会建议对布莱尔进行现代化改造之前，为了慎重起见，路德维希找到了他的老熟人格兰·班克斯特（Glen Baxter）一起讨论。班克斯特和路德维希是同一所大学的同学。他的志愿是当一名牧师，也确实在神学院念过一两年书，后来转向经济学，现在是代表皮尔利斯工人权益的工会的经济顾问。其实，路德维希更感兴趣的是获得班克斯特的支持，而不是得到他的建议，尽管他私底下一直认为班克斯特有点激进，是个古怪的家伙。但是，路德维希知道，他需要工会支持他关于改建布莱尔工厂的决策。路德维希觉得，只要他的计划得到了工会的支持，他就有信心让董事会考虑这个计划。路德维希很有把握的是，班克斯特一定会支持他的计划，为2600名工人保住工作机会。

出乎路德维希的意料，班克斯特的态度和路德维希预想的完全不一样，他完全站在了路德维希的对立面。“将那么一大笔钱投在改建布莱尔上，”班克斯特说道，“这不但是愚蠢地浪费了金钱资源，而且还是对社会完全不负责任！你不仅仅是布莱尔工厂的负责人，你还是在布莱尔员工外的8000名皮尔利斯公司员工的负责人，而你却打算牺牲8000名员

工的利益去拯救布莱尔工厂的那些员工。你没有权利那样做。就算你成功了，保住了布莱尔工厂，皮尔利斯却可能会失去支付遣散费和员工工资的能力。到那个时候，你是不是要开除更多的人来筹集扩建、改建其他工厂的资金，以保证那些工厂顺利运营呢？好吧，约翰·路德维希，在布莱尔，你的计划或许能让你成为那些人心目中的英雄，他们会觉得你为他们谋得了最大的福利。但对我来说，你不过是一个下贱的蛊惑民心的政客。作为一个企业的领导者，你应该做正确的决策，而不是借由某些决策来让自己成为风云人物。”

“当然，”班克斯特说，“作为代表工人权益的工会，我们应该尽最大努力，让皮尔利斯公司为因为布莱尔工厂倒闭而失业的那些人们做出最大限度的赔偿，为工人们争取最大限度的权益是我们的责任和义务。布莱尔工厂的管理不善导致工人失业，如果你仅仅是出于对那些失业工人的怜悯而做出一个决定，而这个决定又很可能会危害企业里依靠这份工作来生活的其他员工，那你就是对社会的不负责任。”

问题

班克斯特的话有道理吗？在当今社会里，成功的管理者会同意他的观点吗？

第六篇

Management Cases

管理者的工作与职责

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例26　阿尔弗雷德·斯隆的管理风格

美国企业历史上很少有像阿尔弗雷德P.斯隆（Alfred P.Sloan）那样可以受到尊重和礼遇的首席执行官。1920~1955年在通用汽车公司任职期间，阿尔弗雷德一直担任高层管理人员，受到了公司上下的尊重。通用公司的许多经理，特别是那些在20世纪二三十年代长大的，因为阿尔弗雷德的平和、果敢、善良、帮助、建议，甚至仅仅是因为他在他们陷入困境时所表现出来的热切的关心和同情，而让他们对阿尔弗雷德产生了很深的感激之情。然而，与此同时，斯隆却刻意与整个通用的管理层保持着距离。他从不对他人直呼其名，而且就算是高级管理层也只称呼他为“斯隆先生”。也许，这一特点是他那个年代出生的人所特有的。毕竟，他出生于19世纪70年代，1900年前作为高级管理者一直经营着自己的企业。然而，与他同时代的大多数人不一样的是，他对待底特律和纽约通用公司办公大楼的非洲裔电梯管理员也是采用相同的方式。例如，他会称呼他们“史密斯先生”或“琼斯先生”。遇到有新来的电梯服务人员，他还会先向别人进行自我介绍，“我是斯隆先生，请问你叫什么名字？”小伙子回答道，“我叫杰克，先生。”这个时候，斯隆会很生气地说，“我是问你的姓名，先生！”知道别人的姓名以后，他就会牢牢记住。斯隆对于他的高层管理团队成员彼此直呼名字也很恼火。比如说，很多人都知道斯隆对于他的继任者，担任了很多年通用公司总裁的威尔士先生很不满意，因为他与通用的大多数副总裁们用名字称呼彼此。

总的来说，斯隆在通用汽车公司管理团队内部是没有朋友的。在他由于耳聋而不能与人正常交流以前，斯隆一直是个对人热情并相当合群的人。尽管他也有非常亲密的知己，但是，他都与他们淡淡相交。他一直这样生活到90岁。他所有的朋友都不在通用汽车公司工作。事实上，他有一个名叫沃特P.克莱斯勒（Walter P.Chrysler）的朋友，之前也曾经在通用汽车公司任职，但直到沃特离开通用汽车公司以后，他和斯隆才成为私底下的好朋友。沃特在斯隆的建议和支持下，成立了他自己极具竞争力的汽车公司。

随着斯隆的年龄越来越大，看着自己的朋友一个个年老逝去，他觉得自己越来越孤寂了。尽管如此，他仍然不与通用汽车公司里面的人打交道，也从不邀请同事去他家里做客。他甚至不会与公司里面的任何一个人一起吃饭，除非是会议议程上安排的商务聚餐。同事们邀请他去家里做客他也从不接受，甚至当他们出差路过别人的家乡时，他也不会去别人家里拜访。曾经有一次，他被问及对亨利·弗朗西斯·杜邦的温特图尔博物馆（Henry Francis du Pont Winterthur Museum）的看法。亨利·弗朗西斯·杜邦是皮埃尔S.杜邦（Pierre S. du Pont）的表兄弟，1919~1920年曾经是斯隆在通用汽车公司的上司，并在随后很多年一直担任通用汽车公司董事会主席。“我没有去过杜邦家族的任何地方，”斯隆说，“我们之间只是业务关系。”在他年轻的时候，斯隆是个不折不扣的户外运动爱好者，但是和他一起徒步旅行、一起钓鱼、一起露营的人都不是他在通用汽车公司的同事。直到1955年斯隆退休以后，因为年龄越来越

大，旅行对他来说已经越来越吃力了，他才邀请了他在通用汽车公司的同事到他位于纽约的家里做客，但也仅仅是在他的公寓的办公区域讨论公事。这是因为，当时他仍然是通用汽车公司的董事，也是公司最高管理委员会的成员之一。

“作为一个首席执行官，客观和公正是很重要的，”斯隆阐述他的管理风格说。“他必须具备超强的宽容能力，并且不介意员工是怎样工作的，更别说喜欢还是厌恶某个员工。考察员工优劣的唯一标准是看他的工作表现和性格。这是不能与友谊或任何其他社会关系混淆在一起的。一位首席执行官，如果在公司内部和某人是朋友或者和同事有什么其他的社会关系，或者要和员工讨论工作以外的事情，那么他就不可能让自己保持公正或者至少不会表现得很公正，这同样也是很严重的问题。孤傲、保持距离、一本正经，这些也许与他本身的性格并不相符，至少我从来就不是这样的，但这是职责使然。”

问题

这则案例给你的启示是什么？那些成功的领袖们，如亚伯拉罕·林肯、富兰克林D.罗斯福会赞同这些观点吗？当今社会的那些成功的管理者们又会赞同吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例27　林肯电气公司服务型员工和知识型员工的绩效开发系统

本案例来自于约瑟夫A.马恰列洛的著作Lasting Value, John Wiley & Sons, New York,1999.

林肯电气公司（Lincoln Electric）在1996年的时候，聘请了一家管理咨询机构来审核公司对所有时薪和月薪的非生产人员的考绩制度。咨询顾问将以往抱怨公司评估奖励机制的那些员工召集起来，召开焦点小组会议。经过几场小组讨论会以后，大家都建议，公司管理层应针对非生产人员设计一套考核制度。

根据研究讨论的结果，1997年底，在预先安排人力资源部的员工进行为期3个月的培训以后，林肯公司引入了一套叫做“绩效开发系统”（performance development system，PDS）的新考核机制。这套考核机制运用的主要对象是全体时薪和月薪非生产性员工以及他们的上级主管。

这个绩效开发系统分为4个步骤：

1.绩效计划；

2.绩效监控；

3.中期审核；

4.绩效评定。

这4个步骤是用来制订工作计划、评估工作绩效和开发公司人力资源的。这套PDS体系被运用到了销售、工程、信息技术、人力资源、厂房及设备保养以及办公室后勤支持等方面。

绩效开发系统如图27-1所示。整个体系是以林肯公司的经营战略计划为指导思想的；也就是说，林肯公司的经营战略计划是整个体系里面的计划、评估和改进提高的基准点。

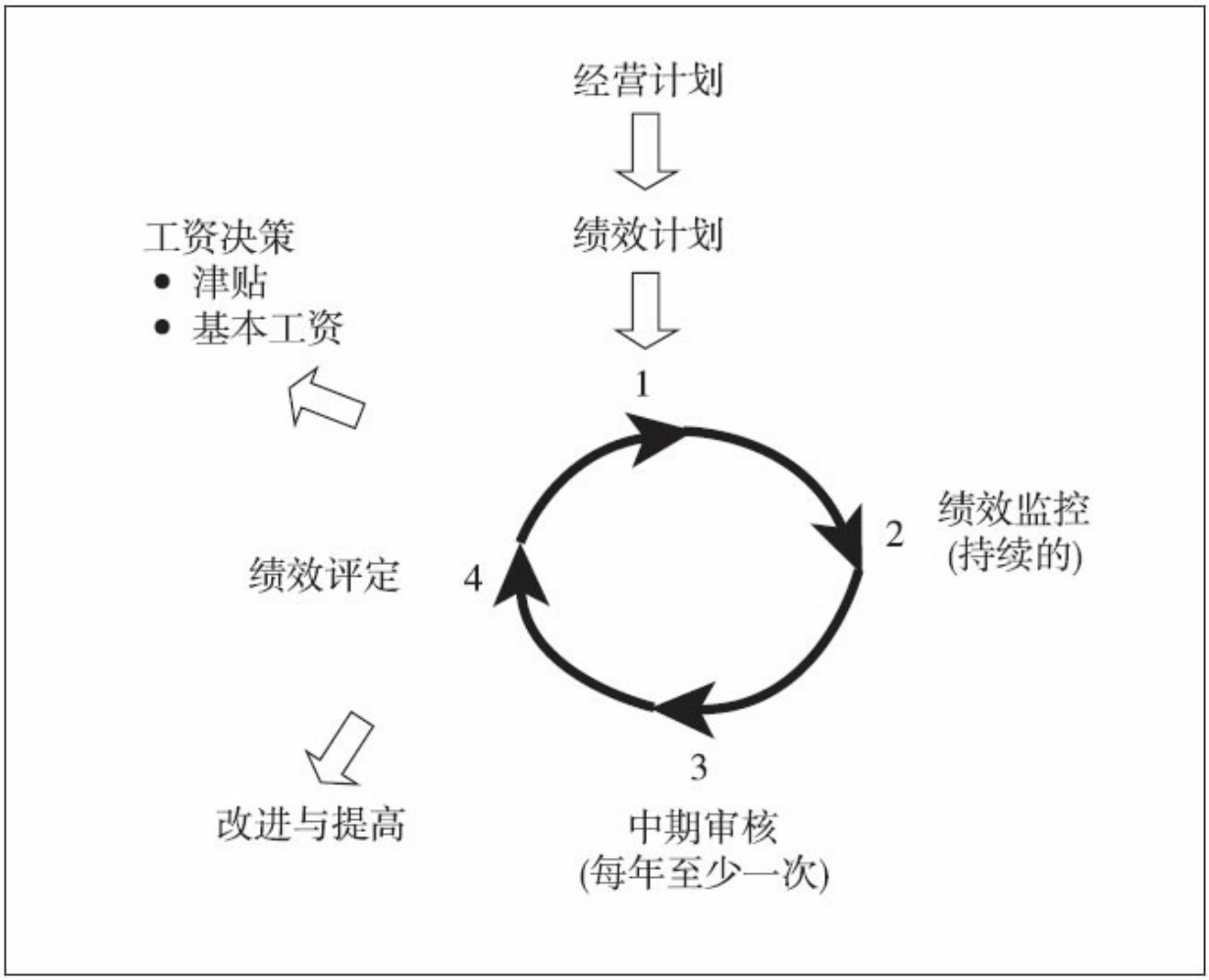


图27-1　绩效开发系统

针对时薪制员工和针对月薪制员工的绩效计划的不同之处在于：时薪制员工的PDS体系侧重于考察根据部门和公司的需要专门设立的职位职能的履行能力。对所有员工，都有下列6种通用性的能力要求：

1.领导能力/主人翁精神；

2.决策能力/判断能力；

3.以目标结果为导向；

4.团队合作/沟通能力；

5.追求品质/顾客至上；

6.创造力和创新能力。

如果管理者或者员工觉得上述能力在工作当中不适用，或者还有其他相对而言更重要的能力，就可以做出适当的调整。如果要求具备其他的能力，则应提出“特定绩效预期”（special performance expectations，SPEs）。

对于月薪制员工，主管人员要和员工一起，确定有助于部门和公司实现其战略目标的职位所要求的具体目标和能力。目标应该是可实现的，同时也是具有挑战性的。另外，目标还应该囊括员工如何提升自己

的具体步骤。

制定的目标必须是具体的（specific）、可量化的（measurable）、可实现的（attainable）、相关的（relevant）以及具有时间限制的（time-based）。这5个要求可以概括成SMART。这些要求都是不言而喻的，目标的量化可以是定性的，也可以是定量的。

一旦设定了月薪制员工的工作目标和能力要求，每一条目标和要求都必须优先考虑公司和部门的利益。对于月薪制员工，目标和能力总分必须是100分。目标能力得分必须在40~60分这个范围内，能力得分也必须在这个范围内。任何一项能力得分必须超过20分。时薪制员工只考察能力得分而不考察目标能力得分。对月薪制员工来说，最后的加权分数必须是100分，同时任何一项能力分必须超过30分。

制定绩效计划以后，绩效监督就开始了。绩效监督是持续地帮助员工达到其绩效目标的过程，它将贯穿整年的时间。在这个过程当中，员工们应该积极从上级主管那里寻求对其工作表现的反馈意见。根据反馈意见，员工应当及时改进工作，以便达到预期的工作目标。所以，他们不但要关心已经取得的进展，还要关注尚且存在的问题。这是一个既正式又非正式的考核过程。公司鼓励员工在一年的工作当中不间断地根据自己制定的绩效目标进行绩效评估。

绩效开发系统机制的第三步叫做中期考核。每个员工在一年当中至

少要与其上级当面沟通一次。在这一过程当中，双方应该就能力提高和目标实现情况进行沟通和讨论。讨论的过程和结果将作为员工年度绩效评估的参考资料。另外，讨论的内容还应该围绕下一阶段怎样提升工作绩效和工作能力来展开。

接下来就是年度绩效开发系统的最后一步--绩效评定。每年，各主管都会正式召开会议，讨论、评估员工们在提高工作技能、提升自身素质、实现工作目标等方面所取得的成绩。这些反过来又可以作为主管们根据5项标准评定每位员工的依据。

绩效评定标准

1.超出预期　1.2

2.达到所有预期目标　1.0

3.达到大部分预期目标　0.8

4.达到某些预期目标　0.6

5.未达到预期目标　0.2

然后，用每一项能力和目标的赋值乘以相应的绩效评定系数。汇总每一项能力和目标的得分，再计算所有能力项和目标项的得分。最后的总分将作为调整基本工资和月薪的计算依据，还将用做计算奖金的依据

之一。

根据PDS方法，一个部门得到的总分除以本部门的员工数量并不能确保每个员工的平均分都为100分。为了弥补这一缺陷，我们将对总绩效评定值进行修正，以便PDS体系评定的结果是每个员工平均都为100分。

非生产性员工的得分若超过110分，将会对其进行奖励。超过110分的部分将会被加到部门总得分里面，以免本部门内的其他人员被扣减分数。通过这种方式，表现出色的员工将会受到奖励，表现平庸的员工也不会被惩罚。给任何一位员工打分超过110分，都必须得到高层管理者的认同方能生效。

用人力资源经理的话来说，“绩效计划、人力资源开发和评估机制的目标在于，使林肯电气公司的利益和员工的利益保持一致，其宗旨是为顾客、员工和股东们创造价值，并将公司的胜利果实公平地分给创造成果的人。”

问题

“绩效开发系统”（PDS）与目标管理和自控体系有哪些相同点？这套PDS体系能不能创造人力资源经理所说的一致性？PDS体系是否有助于团队培养出优秀的领导者？PDS体系的局限性体现在哪些地方？你所在的组织采用PDS体系吗？为什么？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例28　德州仪器公司的内外部目标协调

Information on TI‘s catchball process and on the Joint Standoff Weapon System was obtained from a research project carried out by Dr. Karen L. Higgins and is reported in Karen L. Higgins and Joseph A. Maciariello’s “Leading Complex Collaboration in Network Organizations: A Multidisciplinary Approach,”Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams,vol.10,pp.203-241.It is used by permission of Dr. Karen L.Higgins.).

1995年之后的几年，德州仪器公司（Texas Instruments，TI）以及其他一部分组织，如美国电报电话公司（AT&T）、雷神公司（Raytheon）、美国空军等，开始利用一种名叫“一来一回轮流抓球”（catchball）的方法来制定企业内部业务目标。（Baldridgeplus.com, Exhibit,“Catchball Processes.”http://www.baldridgeplus.com/Exhibits/Exhibit%20-%20Catchball%20processes.pdf(accessed December 20,2007）在同一时期内，德州仪器公司依托其组织间团队，非常成功地完成了（外部）目标协调。本案例旨在研究企业内外部业务目标的协调过程。

“一来一回轮流抓球法”从最终目标（远大的、理想化的愿景）开始，这是公司的内部沟通始终在宣讲的内容。每个人都只是知道这个愿景。刚开始的时候，员工见面时都说，“好是好，但不适合我。我没觉

得我自己是德州仪器公司的一分子。我只是个电路板焊接工，这与我有什么关系呢？”

德州仪器公司的高层管理者们很快就以实际行动做出了回应。他们在几个星期之内就召集了几百名管理人员，传达公司的目标。每一个主管回去后都说：“我的部门就是这样认为的。”整个过程就像是传球一样：“这是方法，这是需要达到的目标。接下来，你们打算怎么做？”“首先我会先接下这个目标任务。接着，我会和我的部下或者下一级的管理人员一起分享这些目标，然后照着做。但这对你的组织又有什么意义呢？”

通过员工访谈，德州仪器公司上下所有层面的人都了解了公司的宏伟目标。不仅如此，他们还懂得了自己应该对实现这些目标做些什么贡献。他们从内心深处认同这些目标。他们相信，整个公司会以这些目标为共同奋斗目标，并且实现这些目标对他们是有好处的。因此，每个人的工作热情高涨。

这样一来，沟通变得非常重要了。德州仪器公司的做法非常有效，因为每一个员工都设身处地地参与到其中。每个人都写下他们自己的工作计划：“这些就是我打算完成的，这是可行性分析。”德州仪器公司的“一来一回轮流抓球法”充分展示了企业与员工是如何进行目标协调的。

大约同一时期，德州仪器公司的许多组织间团队在协调来自不同组织的参与者的目标时，只取得了有限的成功。然而，德州仪器公司的一个分支机构--联合距外武器系统项目（Joint Standoff Weapon System Program, JSOWSP）却非常有效地进行了内部各组织间的沟通协调。

这个小组集合了许多为这个项目工作的机构。当然，德州仪器公司只是成员之一。联邦政府也是其中一员，其成员包括来自全国的政府官员。这个小组里面还有许许多多的供应商和专家学者。

组织间团队的两个主要领导人--德州仪器公司和政府，在项目一开始就告诉团队的所有成员，“我们首先会花时间来进行团队建设，这对于成功完成项目是非常重要的。由于这个项目处于举足轻重的地位，我们必须首先在团队各成员之间树立信任感、坚定的意志力和共同的奋斗目标。对于我们共同的奋斗目标，大家要充满自豪感，只有这样，最后大家才能同心一致达到目标，圆满完成任务。”

小组成员们花了好几天的时间在一起磨合。很多人都抱怨说：“为什么要在这些地方浪费时间？让我们直接开始做就好了。”但抱怨归抱怨，他们还是花了好几天的时间一起完成了那些工作。他们一起讨论、学习有关整个项目的所有知识，包括：这个项目的目的是什么？这个项目怎样运作？怎样解决运作过程中产生的分歧？

一旦有某个小组的成员跑来抱怨另一个小组的某个成员时，负责人

们就会说，“停！我们不想听这些。你做出了成绩，那是因为我们都在一起共同努力的结果。我们都在致力于完成同一个目标，这个目标就是……”不管是哪一个团队成员，管理者们都会不断地明确灌输这些理念。这样做的结果是，每个人都完全理解和认同本项目的目的，知道整个团队的运作方式以及团队领导者们决不接受团队内存在关系不和谐的现象。

这个团队的领导（实际上是一个领导团队）说，“我们一起努力。我们手挽手，同心协力，绝不允许出现任何不协调的行为或现象。”事实上，也确实没有出现过这些现象。最后，一位非组织内成员的研究者评价这个团队是“最强大、最成功的内部组织团队”。最高管理者先花时间和精力来制定团队合作的基本原则，确保行动统一，然后告诉团队成员：“这就是我们共同的价值观。”“这些是我们共同的目标。”“这就是以后我们共同努力的方向。”这样一来，管理团队的整体性、能力、个性特征都将渗透到整个团队中，超乎想象的绩效也就自然而然地出现了。

问题

1.“一来一回轮流抓球”的方法对于确保企业目标一致存在哪些利与弊？

2.根据你对目标管理的理解，评价德保罗大学（DePaul）的加里·西

格尔（Gary Siegel）对“一来一回轮流抓球”方法的看法：

将在企业的某一个层面产生的目标向上或者向下传递给企业其他层次的人。接收这些理念的人叫“抓”，再根据自己的实际工作对其进行相应的调整，然后传给其他层面的人。这一过程就叫“一来一回轮流抓球”。“一来一回轮流抓球”法最主要的优势在于它可以帮助企业在纵向上达到统一。再用沟通加以辅助，让员工参与制定目标。明确目标以后，成功的几率就非常大了，因为企业的所有人员都参与了目标的制定和修订过程，使之能在他们所特定的条件下顺利得以实现。每个人都很清楚他们的工作和努力与实现企业战略目标之间的关系……另外，如果一开始就能取得纵向一致性，跨组之间合作也会紧密得多。(http://www.baldridgeplus.com/Exhibits/Exhibit%20%20Catchball%20proces January 16,2008).)

3.联合距外武器系统项目的管理对系统组织内部的有效管理提出了什么启示和要求？

4.联合距外武器系统项目的内部管理为联盟间的管理提供了怎样的启示？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例29　你能搞定你的老板吗

在彼得·韦伯斯特（Peter Webster）的领导下工作了4年后，拉瑞·弗兰肯马斯（Larry Frankenmuth）就实现了下列几点。工作很顺心——他现在已经掌管了企业下属4家金属加工厂，工作上手并且也非常热爱这份工作。他对自己的工作能力很自信，认为自己能做得很出色。他的同事也很优秀。这4家工厂的负责人都是一流的人才，合作起来非常愉快，他们的能力也很强。总的来说，公司运作非常正常，而且业绩良好，薪水也很丰厚。

只是韦伯斯特非常讨厌！对于拉瑞来说，韦伯斯特是最头疼的。他对人从没有表扬和鼓励，而只有批评与指责。拉瑞整天都忙着写呈送给韦伯斯特的备忘录和报告，但是呈交上去以后，就再没有音信了。他每天必做的功课就是将要向韦伯斯特汇报的重要事项一一准备好，或者是8点30分时准时打电话给他，这些都是每天早晨进韦伯斯特办公室的第一要务。这些都是拉瑞还是一个制造工程师的时候，他的第一任上司灌输给他的。但是，当拉瑞敲着韦伯斯特的门询问他能否进去的时候，韦伯斯特的反应却像是拉瑞犯了十诫一样厌恶。“你又找我什么事？”他低声咆哮着。然而，如果拉瑞不将每一件事情的细节告诉他，特别是有什么坏消息没有提前告诉他的话，他又会恶狠狠地对着拉瑞大发雷霆。最糟糕的还不是这个，而是韦伯斯特其实是个不折不扣的文盲。拥有麻省理工大学机械工程学学士学位和硕士学位的拉瑞·弗兰肯马斯在业余时

间还进修了现代管理学、制造学、运营调研以及数量分析等课程，却不得不为一个没有完成中学学业的上司工作！韦伯斯特在他初中最后一年的时候就入伍了，退役以后他就当了一名机械工。他很可能连长除法（long division）都不会做，更别说最简单的回归分析了。那对他来说太复杂了！

因为有这样的上司，拉瑞决定辞职。星期天晚上，当拉瑞在家仔细研究了他自己做的排序和生产流程后，他意识到他做了一个很正确的决定。这个排序和生产流程是他写在建议书里面的，可以用来改进4个工厂金属加工部门的生产计划、库存和物流计划等。这是他有史以来做了最充足的分析以后得出的结论，他自己也感觉非常好。但就当他把每一页报告整理好，准备第二天一早交给韦伯斯特时，他突然意识到这样做毫无意义。“那个老家伙根本就看不懂，”他对自己说。“就算他看得懂，他也会因为他自己顽固的思想而不会去改变我出生之前就已经有的那些工艺流程。我敢打赌，他甚至根本就不会看这份报告。他根本就不会跟我讨论这些东西，只会又给我讲他那些辉煌无比的老掉牙的历史，我已经完全受不了了。”

就这样，连自己的妻子罗伊斯（Lois）都没有透露一点风声，拉瑞就开始寻找新的工作了。说到找新工作，他倒是有点困难。新职位没有现在的权力大，没有现在的工资高，公司也没有现在这个公司的规模大，发展机会也很有限。但是，这家公司却是一个高科技企业，对于拉

瑞的科学管理方法很感兴趣。实际上，拉瑞觉得自己在某种程度上是个文化程度不高的人，因为他的很多新同事都拥有博士学位。路易斯承认：她一直都能理解拉瑞的无奈。韦伯斯特用一种很粗鲁的态度同意了拉瑞辞职。当拉瑞进到他办公室，告诉他自己即将离职的消息时，他只是说："我不打算挽留你。我得告诉你，弗兰肯马斯，我不会也从没有打算推荐你升职。所以，你辞职对大家来说都是件好事。"听了这话，拉瑞收起自己的文件，准备离开这个他忍受了4年之久的公司。

在拉瑞离开前2天，他迎来了一位不速之客——弗兰克·桑托瑞斯（Frank Sartorius），即将接替拉瑞工作的原工厂负责人。选择桑托瑞斯来接替自己，拉瑞觉得很奇怪。拉瑞之前以为，韦伯斯特会选择4个工厂负责人里面年龄最大、思想最古板的那位来接替自己的职位。但是，他却选择了最年轻的那个——桑托瑞斯还不满40岁——而且是最有创新意识、最有冒险精神的那位。事实上，拉瑞必须承认，他应该考虑清楚以后再来赌这一把。桑托瑞斯担任工厂负责人还没几年，拉瑞甚至怀疑他是否已经准备好担任这个工作了。拉瑞和桑托瑞斯相处得还相当不错，但也不是说很亲近。因此，接到桑托瑞斯的电话，拉瑞觉得很奇怪。因为桑托瑞斯说，他最近这一两天内就会到总部，想私下拜访一下拉瑞。还有，让拉瑞感到更惊奇的是，桑托瑞斯对拉瑞说："拉瑞，当我听说你要离开的时候，我觉得很震惊。但是，韦伯斯特打电话给我，让我接替你的时候，我更觉得不可思议。我没有期望在未来3~4年里还有什么大的升职空间，但既然有了，你能帮帮我，告诉我该怎么做

吗？”

拉瑞花了一两个小时的时间和他一起讨论工厂和其他经理们，又用了一个小时的时间谈到了公司内部的各种关系和存在的问题——特别是关于陈旧落后的采购方式和棘手的人力资源管理部门，拉瑞觉得它们在支持每个环节的运营管理方面做得相当失败。最后，拉瑞说道，“弗兰克，我猜大部分情况你都了解了。”弗兰克·桑托瑞斯点点头。“但是，”拉瑞继续说，“这份工作最关键的不是那些工厂，不是采购人员或者人力资源专员，甚至不是会计人员，而是老板，是上司。他不会读太深奥的东西——所以，你最好写得通俗易懂一些。他不会表扬你，永远不会。但是，批评你却很快。他希望你能提前告知他所有的事情。而且，如果你告诉他任何他预料意外的事情，他肯定会非常生气。在你进去告诉他意外事情的时候，他就会把你骂得狗血淋头。他就是一个顽固不化的老古董，你根本就不要期望他做任何改进。除此之外，工作上你不会有其他什么问题——工作很顺手，同事之间相处起来很融洽。只是你不能搞定你的老板。”

拉瑞·弗兰肯马斯很快就忘记了有关上个公司的事情——这份工作比他想象中的要艰难得多，他每天都忙不过来。他曾经在机场偶然遇见过老韦伯斯特，并向他询问桑托瑞斯工作的情况，得到的却是一个粗暴的回答，“我为什么要告诉你？”因此，当3年后他看到《华尔街金融周刊》（The Wall Street Journal）报道弗兰克·桑托瑞斯被指派接替彼得·韦

伯斯特担任生产副总裁，而韦伯斯特则提升为执行副总裁，掌管整个金属加工和机械部门的消息时，他感到十分震惊。“今晚回家以后，我得给桑托瑞斯寄一张祝贺便条，”他对自己说。但是，当拉瑞回到家的时候，却发现桑托瑞斯已经先这样做了。在大厅的桌子上放着一个巨大的花盆，上面还有一张桑托瑞斯亲手写的便条。

亲爱的拉瑞·弗兰肯马斯：

您可能已经听说我被提升为生产部副总裁了，我把这一切都归功于您，并且想对您说一声“谢谢”。是您曾经教导我，必须学会搞定老板。您还教会了我具体怎样操作。

您的诚挚的，弗兰克·桑托瑞斯敬上

问题

你能告诉目瞪口呆的拉瑞·弗兰肯马斯，桑托瑞斯说的是什么意思吗？拉瑞告知了桑托瑞斯哪些可以搞定脾气粗暴、顽固不化的老板彼得·韦伯斯特的办法？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例30　罗斯·安博内斯与边境国民银行

边境国民银行（Frontier National Bank）是美国国内一个经济发展速度很快的地区最早成立的银行。很多年以来，它一直都是这个地区内最大、盈利率最高的银行。然而，大约从越南战争开始，它就变得越来越缺乏生机，而在银行内大家更愿意称之为保守，这使该银行逐渐失去了其市场地位。1985年前后，其盈利也开始缩水。到20世纪80年代晚期，在当地它的资产规模已经下滑到第三位，盈利水平也下降到第六位。尽管如此，它仍然是国内知名的银行之一，拥有7000万美元的资产，还算得上是大银行。然而，它的主营业务仅仅是为常规客户办理常规业务。业务量不大，却配备了大量的员工，该银行每一美元固定资产所对应的员工数量是该区域内排名第一的银行的两倍，工作速度却像蜗牛一样缓慢。

到了1994年，该银行仍然由创始家族的一名成员——创始者的曾孙掌管着。这个家族从不持有可以用来操控银行的股份，但是，银行却一直代表着他们的利益。因此，当掌管银行的人到了70岁——银行规定该退休的年龄，按照惯例，他提议由他的女婿接替他的职位。出乎他和其他所有人的预料，董事会否决了这项提议。事实上，前一年，就在这位“老人”快要到退休年龄的时候，货币监理官（comptroller of the currency，监管所有国民银行的官员）就要求董事会插手此事。银行的利润迅速缩水，流动资金不断减少，准备金不充足，他向董事会主要成

员表达了自己对这些问题的关注。随后，他暗示大家，他很可能支持让一家新兴的、有活力的、管理更完善的银行与边境国民银行合并的提案。边境国民银行很快就表示，他们将从银行外部聘请一位新的首席执行官。事实上，在新候选人人选方面，他们很快就达成了共识。当他们向同僚们提名罗斯·安博内斯（Ross Abernathy）继任时，大家一致通过。货币监理官（有时，银行会秘密和他讨论有关的任命事宜）对这个结果感到非常满意，他的评语是，“我希望你们能邀请到他。”经过几周的谈判，安博内斯同意在老总裁正式退休前两个月加盟银行，担任总经理，而后再被推选为总裁和首席执行官。

安博内斯时年47岁。他高中毕业以后，就开始在芝加哥一家中等规模的银行工作了。他的学士学位和硕士学位是一边工作、一边在西北大学夜校学习时获得的。随后，他升迁得相当快。他和另外一位比他高两届的同事一起，使银行赢得了行业领先者的地位——先是在芝加哥，然后是在全国，之后是全世界。芝加哥银行涉外业务的筹划和发展都是由他一手完成的，因为和他一起的那位“新同事”与执行副总裁安博内斯一样依照约定，全身心地投入到了银行国内业务特别是公司业务的发展、建设中。芝加哥银行的所有职员都认为，下一任总裁的人选一定是他们中的一个。实际上，在他们两人中做出选择确实很难，董事会投票的得票比例也是8∶7。最终，在老总裁1990年退休的时候，这个职位给了比罗斯·安博内斯年龄大一点的同僚，这是因为有一票没有投给当时非常有抱负和竞争力的安博内斯。他随后继续担任了一年的副总裁。然后，

他离开芝加哥银行，搬家到了边境国民银行所在的城市，担任由几家保险公司组成的一个毫无生气的财团的主席和首席执行官。3年以后，他完全扭转了局面，使这个财团成为了他的新家乡的商界首屈一指的行业领袖。

当边境国民银行找到他并邀请他出山的时候，安博内斯开始还有点犹豫。他已经非常努力地工作了3年。他也很清楚，到边境国民银行就职，将意味着更多的辛苦工作。他会见了边境国民银行的很多管理人员，对他们印象很深刻。而且，他对于扭转边境国民银行目前的局面并没有把握。在他看来，补充建立边境国民银行所缺少的那些部门（特别是大公司业务、养老金业务以及涉外业务）的时机已经错过了。但是，另一方面，边境国民银行拥有雄厚的资产，特别是拥有良好的声誉，还与海外银行业的领先者建立了牢固而紧密的联系。然而，最后说服安博内斯接受这份工作的是，他知道银行业已经深入到他的血液里面，根深蒂固。他怀念银行业对心智上的刺激。他想念世界银行、国际货币基金组织等所举办的国际会议上的那一份刺激，在这些会议上，他被同行们认为是最有前途的年轻银行家之一。同时，他也得承认，离开芝加哥银行造成的伤痛现在仍然隐隐作痛。因此，他接受了这份工作。

他很清楚应该做什么。但是，他也很清楚，他需要一个团队来一起工作，而在边境国民银行，他完全没有看到一点点团队的影子。他可以让一大批年老的高级管理者退休，他确实也这样做了。这很简单，边境

国民银行和其他大多数大银行不一样，老员工要到了70岁才会退休，有时候他们还会工作到72岁。因此，安博内斯只是让董事会将退休年龄降低到65岁，人人如此。但是，在老制度的规定下，年轻人的表现也没有什么太大的不同。如果硬要说有什么差异的话，那就是他们觉得更加沮丧了，同时他们也更确信“绩效”不过是料理好办公室人员对“文件框测试”设定的内容，银行业工作的成功与否不过是看你是否进对了俱乐部（安博内斯从来不曾加入任何一家俱乐部，也没有去打过网球，因为就像他常说的，“你不可能在打球的时候谈生意”）。

因此，安博内斯按照他平时习惯的方式来处理这次重大的人事决定。他寻求周围人的建议。有3个人是安博内斯经常征询意见的；其中两人是他以前的教授，另外一人是一位律师，也是负责他以前所在的芝加哥银行的法律事务的律师事务所的一员。3个人给了安博内斯3种建议，安博内斯对此并不感到意外。因为，这就是安博内斯找他们的原因。但是，让他感到意外的是，他居然无法决定该听从哪一个人的意见，以前的安博内斯是可以轻而易举做出选择的。

第一个人说：“你瞧瞧，罗斯，你已经没有选择了。你不可能开除40个员工，如果那样做的话，你就没有团队了。你必须从现有的人力资源里面挑选一些你需要的优秀人才，把他们组织起来，形成一个团队。你自己也说过，这些员工工作能力都很不错。你要给他们制定任务目标、绩效目标和绩效评定标准，还要引领他们去自己争取所需要的一

切。要征求大多数人的意见。要让他们都知道，任何人只要不能认同你的目标，或者不能努力达到你的要求，就必须离开这个团队。另外，还要让他们懂得两点：第一，对于那些不断努力去争取达到目标的人，你会无条件地支持他们；第二，取得任何成绩都会得到表彰，以示鼓励。其他的我就不知道你还能做些什么了。我知道这是一项令人头疼的工作，也许还会让你觉得灰心丧气。但是请相信我，你没有其他选择了。”

第二位教授说：“你别无选择，罗斯，除了成立一支新的高级管理团队，但不需要太多人。也许就只要6个人，但这6个人必须懂得什么是绩效，也就是明白你所说的绩效是什么意思，他们还应该是信任你和理解你的人。也就是说，他们应该是你过去曾经一起共事的亲密无间的同事。当然，在很大程度上，他们可能会是你过去工作过的芝加哥银行的年轻、上进的同事。由于你必须在最短时间里改变现在这家银行的运营方式，你没有时间到商学院去招聘MBA学生，然后再慢慢培养。现在你需要做的是，让全银行的人都知道，目前的运营模式必须改变。你招聘进来的人必须能够制定决策和发号施令，他们应该是你的代言人，能够领会你的意图，并能够获得你的信任。请相信我，你没有其他选择了。”

那位律师也说：“当然，你必须从银行外面组建一个团队。你肯定不能等待那些还要15年才能长大的商学院毕业生，到那个时候，边境国

民银行里面的保守势力可能都已经完全吞噬了整个银行。但是，罗斯，千万别选你的那些老朋友、老同事。如果要找，就只能找那些完全能够独立证明自己的领导能力和执行能力的人——如果要在银行里找，就只能找那些你之前完全没有接触过的人。有一点要注意，你对他们每个人的考察必须是客观的、公正的。更重要的一点是，你必须让整个银行的人都明白，这些高级管理人选每一个都是靠自己的业绩和能力才被选中的，而不是因为他们是你的朋友。要找到这样的人应该也不会很困难。大银行里与你在芝加哥银行的职务相当的人多的是，也就是说，职位仅仅次于年长几岁的第一把手，但能力却和他们不相上下。他们现在的银行不能给予他们的，你都可以给他们——那就是，权力与挑战。但是，一定要远离芝加哥。在芝加哥和你现在所处的城市之外的任何一个地方都行。你也不愿意对你本地的竞争者来个突然袭击。请相信我，你没有其他选择了。”

以上每一条建议都是绝对的、排他的。面对这3条相互矛盾的建议，安博内斯坐下来冷静地分析着。他写下了3个标题：团队内部、我的团队、外部陌生人；然后，他在每一个标题下面写着：（1）利润，（2）冲突，（3）风险，（4）道德问题以及道德优势；随后，他又列举出了支持和反对每一项行动方案的观点，这样一来，当他做完这些功课以后，他就能做出决策了。

问题

你怎样填写这些分析表格？请遵照安博内斯的方法，排除任何个人喜好、争议和观点的影响，独立完成整个分析表格。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例31　一次失败的提拔

在20世纪60年代中期的时候，纽约市一家历史悠久、名誉卓著的投资银行决定加强它处理海外业务的能力。这家银行本身并不想走跨国经营的路线。银行的高级合伙人确信，他们即将提供的服务更像是一种专业实践，而不像是一种业务。他们认为，专业实践需要委托人之间进行小规模的而密切的人际沟通。在他们看来，无论是规模还是联系频率的要求，都与在地理上广泛布点的原则不相容。但是，最终他们还是决定，在银行的高级管理层引入至少一位拥有丰富的海外业务处理经验、人脉关系广的人。他们希望，这个人能与欧洲的投资银行建立永久性的战略合作关系，或许还要在日本建立这种合作关系。这样一来，就能利用世界范围内的银行界精英人士和全球银行网络，对客户提供服务。

本银行内部目前是没有这样的人才的。因此，这是在该银行50年的历史上，第一次直接从外部引进人才成为合伙人。弗兰克·麦考林（Frank McQuinn），时年35岁，之前一直在一家大型商业银行担任国际业务部高级管理者。他筹划成立了该家银行在杜塞尔多夫（Düsseldorf）的分行，而后被任命为伦敦分行的行长，最后又被提升为整个欧洲事业部的总负责人。麦考林很想回到美国定居，因为他的孩子都已经十几岁了。他很清楚，在他工作的银行，他不可能进入最高管理层，因为他的年龄不适合，最高管理层的人员都是40多岁，接近50岁。他也知道，在目前这家银行，他得调到国内业务部才能有更大的发

展，但他非常热爱国际业务。不仅如此，他还看到了一个很好的机会——他可以在私人银行公司里参股，虽说是合法组建的股份公司，但实际上只是合伙性质。

因此，他加入了这个团队并且工作得相当出色。两年之内，他就被提升为高级管理人员，进入到公司的5人董事会。涉外业务发展很快，并且利润也很高。作为董事会成员之一，麦考林发现，他自己不但与各地区的主要客户关系越来越好，而且还与国内外的主要客户都建立了很好的联系。涉外业务越来越红火，他一个人已经忙不过来了。在这个时候，他就与执行委员会的同事商量，是不是可以为他的国际业务部引进第二个老总。在他们原则上同意这个提议以后，他推举史丹尼·罗瓦克（Stanley Novack）担任国际业务部副总经理。同时，他很清楚一旦罗瓦克做出了成绩，他就可以变成合伙人。

罗瓦克非常高兴。在他现在的职位上，成为合伙人几乎是毫无希望的，因为“合伙人”这个既代表荣誉又代表高收益的荣誉通常来说都是留给那些“银行家”的，也就是那些掌管客户关系或运营部门的人。罗瓦克虽然在银行里有很高的声誉，很多人都很尊重他，但他只是一位成功的分析师而已，他年仅31岁就当上了首席经济证券分析师，还是合伙人的主要咨询顾问。还有一件事使他很高兴，那就是，公司是因为听从了他的分析和建议，才将公司业务扩展到了海外领域并使麦考林加盟公司。从第一天开始，他就和麦考林建立了亲密而友好的同事关系。

但是，事情很快就有了结论，罗瓦克没有当上国际业务部的副总经理。到底是因为什么原因，还不是很清楚。任命决定没有通过，事情悬而未决。简而言之，麦考林发现，他比以前任何时候都要依靠自己解决问题。事情就这样持续了一年半以后，麦考林得出了一个结论，那就是：罗瓦克必须离开。他找到了董事长和首席执行官说："罗瓦克没干好。事实证明，他一点都不合格。恐怕我们得辞退他。"

刚开始有很长一段时间，董事长什么也没有说。过了很久，他才轻声说道："你说罗瓦克工作能力差，我一点都不觉得意外。我反而奇怪的是你居然忍耐了那么久才肯正视现实。9个月前我就觉得，你该站在这里告诉我这些。我希望你以后学会，不要等这么长的时间才面对问题。此外，如果你关于国际业务部人员配备的计划能有效实施，我倒真会感到意外，不管你把谁放在副总经理的位置上，因为你违背了制定员工晋升决策的所有规则。而且，这并不是马后炮。你看看这个，"董事长拉开他桌子最下面的抽屉，抽出一张备忘录"这是我那天给我的前任写的信，正在写你就进来，告诉我说你已经告诉罗瓦克，打算将他调到你的部门担任副总经理。"

麦考林读着备忘录：

麦考林刚刚来见我，告诉我说他决定任命史丹尼·罗瓦克担任他的副总经理，并且已经将这一消息告诉了罗瓦克。我感到非常不安，因为麦考林很明显违反了您一直非常强调的晋升原则。他只是单纯地选一个

人，而不是认真考虑这个人是不是符合这个工作岗位的要求；他只准备了一个候选人，而不是有三四人备选；而且，他就这样选定了一个人，而不是找个懂行的同事来讨论一下这个人是不是合适。您教过我们，违反这些原则做出的晋升决策最终只会失败，现在我能深刻地体会到您的话是多么正确。我该不该让麦考林再考虑看看？我觉得没有让麦考林先生明白我们在公司是怎样做决策是我的疏忽。我不希望看到罗瓦克受到打击，他是个非常有培养价值的年轻人。而且，我也很不愿意干预麦考林对他的部门所做的决策，特别是这种已经向公众宣布了的决议。您有什么建议？

下面就是前董事长批复的。尽管他仍然是合伙人，但目前已经处于半退休状态。

把这份备忘录好好留着，等一段时间,但是，也要做好同时开除麦考林和罗瓦克的准备！

“你看，弗兰克，”在麦考林看完备忘录后，董事长接着说，“对于罗瓦克没有得到晋升这件事，我一点也不感到吃惊。但是，我吃惊的是，确切地说是，我感到震惊的是，你的态度。有一件事情我们很确定，那就是你犯了一个错误，因为任命罗瓦克是你的主意。因为你犯了错误，而开除罗瓦克，按照你刚才的意思，是不公平、不公正的。这样做非常愚蠢。怎么可能因为你犯的错误，而让我们失去像罗瓦克这样有价值的职员呢？他在过去的这些年里，每一项工作都完成得很好。”

麦考林顿时觉得迷惑了。“我完全不明白，”他结结巴巴地说，“难道你们要让罗瓦克留在一个他不胜任的职位上吗？”

“当然不会，”董事长说道，“他不会再继续做这项工作，并且很快就会被解聘。这是我们欠公司的，但也是我们欠罗瓦克的。这是唯一最简单的、首选的解决办法。我让你到我办公室来，是希望你考虑一下，现在我们应该怎样安顿罗瓦克。在这个公司，他适到合哪个部门？他能做什么？他不能做什么？为什么？比如说，他能不能从这18个月的失败和挫折中汲取教训，然后做合伙人，分管分析调查部门？这是我们从来没有尝试过的，因为我们一直觉得分析师对运营的了解并不充分，还不足以做合伙人。或者，我们是不是该把他调到一个完全不同的领域？如果是，又是什么领域呢？他应该和哪些人一起工作？他是不是该继续和你一起工作？这是你的责任，你把一个很有能力的人放到了一个错误的位置上。”

“现在，”董事长继续说道，“我希望你能告诉我，为什么你觉得罗瓦克不能胜任现在的职位。毕竟，他之前做的每一个项目都很成功，表现也很优秀，但是现在却不行了。这需要好好分析分析。你作为负责人，应该给公司、给你自己一个解释，而且最重要的是，给罗瓦克一个解释。”

麦考林静静地在那里坐了几分钟。很显然，他很难消化刚刚听到的这些话。随后，他慢慢说道，“我想，我已经明白了为什么你希望由我

来提出对罗瓦克的处理意见，我还懂得了为什么你拒绝了我关于开除罗瓦克的仓促提议。我非常感激您教会了我如何反省自己。但是，我不明白你的第二个要求。究竟发生了什么问题，难道这还不明显吗？罗瓦克被提拔到了一个他的能力所不能及的职位，就那么简单。”

“所以说，你坚信彼得原理（Peter Principle）(管理学家劳伦斯·彼得的一种人力资源管理观点，该观点认为所有人都会最终被提升到一个他所不能胜任的位置上，因此组织中的所有高级职位往往都是由不能胜任工作的人担任。——译者注)，”董事长用一种尖锐的口吻说着，"弗兰克，相信我，那只是一个懒惰而无能的员工的托词，我不认为你也想成为他们当中的一员。一位在以往那么多项目中表现都非常优秀的员工，根本不可能突然之间就在另一个项目当中变得很无能，这令人难以置信。相反，一个成功完成了很多项目的人，只会一如既往地成功做好下一个项目，毕竟，绩效就是绩效。

"如果不是那样，那就一定有什么原因。有可能是因为他们不再工作了，没有绩效了，年龄大了，生病了或者说累了甚至是江郎才尽了。但我认为，这些都不可能发生在史丹尼·罗瓦克的身上。最有可能的原因倒是，我刚刚提到的提拔失败的3个原因之一，3个原因主要都应该归结于老板或上司的失败，而不应归结为员工的失败。或者，获得晋升的人继续从事过去那些项目，而忘掉了现在做的应该是新项目，需要做一些不同于以往的事情。这种情况通常发生在老板不提醒员工，没有要求

他去仔细考虑新的工作有什么要求的情况下。想想当你第一次来到这儿的时候，我们是如何把你叫到执委会的面前，总共3次，每次间隔90天，就为让你好好想想，然后告诉我们，你在这里的新工作对你有些什么要求？每一次你都让我们给你一些指导性的意见，我们却说，‘我们能够并且愿意告诉你的唯一事情是，这份新工作对你的要求与你过去在商业银行工作时对你的要求不一样。’还记得吗？你有没有对罗瓦克这样做呢？或者说，你有没有让他像过去那样好好分析一下呢？如果真是这样，也不能责怪罗瓦克，只能怪你自己。在使你的提拔决策行之有效方面，你没有尽到自己的职责。

“换句话说，我们有没有好好研究一下，罗瓦克是个分析师，从本质上来说根本不适合担任制定决策的领导工作？在你把他任命为你的副手之前，他一直只是个分析师和咨询师，做决定的是其他人，也许他只是无法承担做决策的压力。这很常见，即使是罗瓦克这个年纪的年轻人，也不可能一直在学习新东西，这与性格、学识水平和技能有关。最后，你设置的这个职位的工作，就是你任命罗瓦克的这个职位的工作，是不可能完成的，任何人都完成不了。比如说，它就是这样一份工作，做它的人像他的上司过去常常做的那样注定要失败，但按照任何其他方法去做也是必败无疑。或者，要完成这样的工作，要求他既是项目的实际负责人，又是该负责人的助手。”

“你有两周的时间，”董事长说道，"好好想想，首先你要考虑公司

应该怎样处理史丹尼·罗瓦克。我们需要把他调离，而且我可能今天就会征求他的意见，看他能不能为我做一个项目。但两周内，你必须提出处理问题的办法。而且，最好是以你认识到你的错误决策开始。再有，在这两周之内，我还希望你能写一份关于为什么史丹尼·罗瓦克表现很差的原因分析报告，这个报告必须有理有据，论据充分。是不是因为你没有给予他该有的指导？是不是性格气质的原因？稍后我们会做出关于将来罗瓦克该做什么样工作的安排，并评估什么样的人才能够达到你所设置的职位的要求。或者，我们是不是应该重新设计工作岗位，这样才有人能够满足这个岗位的要求？我们无权要求员工去做他们不可能完成的工作，没有权利去打击优秀的员工。我们没有那么多优秀的年轻员工来实施这种活人祭。

“除非你真正想明白了罗瓦克晋升失败的原因，否则我不会同意你安排任何一个人来填补罗瓦克留下的空缺。”

问题

对于董事长的言论，你有什么看法？你认为前任董事长制定的提拔决策原则怎么样？麦考林应该怎样回答董事长的问题？怎样才能找到罗瓦克晋升失败的真正原因？

第七篇

Management Cases

管理技能

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例32　林登·约翰逊的决策

在艾森豪威尔总统执政时期，那时的林登·约翰逊（Lyndon Johnson）还是参议院多数党的领袖，他当时就坚决反对美国插手干预印度支那事务。大家都坚信，就是因为他的强烈反对，才导致1954年法国在越南惨败以后艾森豪威尔取消了美国对外的一切军事干预，丝毫不理会国务卿约翰·福斯特·杜勒斯、副总统理查德·尼克松以及参谋长联席会议主席雷德福上将的强烈反对。约翰逊成为肯尼迪总统的副手以后，他仍然坚决反对美国插手干预印度支那的一切行动。他曾直言不讳地表示，他很希望能够撤回艾森豪威尔派去帮助维持南越政权的那些美国顾问；同时，1963年秋，就在肯尼迪总统遇刺前不久，他还强烈抗议肯尼迪政府干涉越南政治，支持南越发动政变反对吴庭艳政权，借此使美国成为后来南越政权的保护者，并掌控着南越的实权。直到约翰逊当上总统以后，他的立场仍然没有改变。尽管承受了巨大的压力，特别是来自他从肯尼迪那里沿袭过来的主管国防和外交官员的压力，他驳回了1964年所有关于加强美国干预的请求。在1964年的总统竞选中，他着重强调了他将反对一切把越南战争扩大化或者将越南战争转变成美国战争的企图。确实，由于他强烈反对美国干预越南，而且他的影响力是如此之大，以致美国国防部和国务院都很担心，西贡就更担心了，因为约翰逊鼓励北越进行反击，并向他们承诺美国绝不会抵制。

就这样，1965年春，河内正式制定并通过了一套新的、激进的策

略。在最开始的时候，河内只是支持南越的叛乱，他们向叛军提供军备、顾问以及资金。换句话说，这与美国支持南越政府的政策相吻合——不进行大规模武力干预。1965年春，就在约翰逊总统竞选成功后几个星期，北越就开始向南越派遣正规军，这些正规军配备了重型武器装备，包括苏制装甲车和各种军需品。在那里，他们与南越的越共游击队并肩做战。到了晚春时分，北越军队（大约相当于现在美国15个师的规模）发动了一场大规模的战役，目标就是要将南越一分为二。北越的目标一时间让人觉得变成了一个“军事解决方案”，即是说，击败并毁灭南越的军事力量。

面对这种情形，约翰逊改变了他最初的立场。他决定以暴制暴，硬碰硬。他派遣了一大支美国军队到越南，协助南越打击北越的主要军事目标。他争辩说有足够的材料表明南越不应该并入北越，事实上，他们并没有。在这种情况下，一旦河内的精锐部队被击败，将会迫使河内重新回到以前具有约束性的停战状态；就像十多年前的韩国和朝鲜一样。在军事上来说，美国军队在一开始的时候是百分之百成功的。北越受到了重创，损失了大批人力和几乎所有军备。到了1965年的秋天，北越完全撤军，将他们受到重创的军队撤回到了北越境内。毫无疑问，这个结果使大家都相信，约翰逊的基本假定是正确的，那就是，这次打击将带来实质性的停战。我们都知道，那时双方正在通过莫斯科进行积极的谈判，在1965年圣诞节前后，在莫斯科大家都觉得停战协议已经“胎死腹中”，在华盛顿显然也同样如此。

接下来发生了什么事情，我们不得而知。一种说法是：当时，勃列日涅夫是当时苏联政权三个最高领导人之一，在1965年底正在谋划成为苏联最高领导人，他需要军方的支持（而且，特别是需要海军的支持），而要达到这个目的，他唯一能做的只有投靠“鹰派”。为了支持这一观点，我们找到了下面这些证据：苏联突然开始加紧向河内的军事援助——但这是在1965年苏联向河内和全世界宣告，他们的援助仅限于战争中损失了的军备之后；与此同时，苏联在犹豫了很长一段时间后，紧急决定建立一支跨越三大洋的海军；苏联接替了之前其他国家向印度大规模供应武器的差事。另一种说法却认为，河内“鸽派”和“鹰派”之间的权力制衡已经明显倾向于“鹰派”，这是因为胡志明患上了心脏病，已经不能主事了（尽管他到1969年才去世）。还有一种说法认为，美国国内对越南战争日益高涨的抵制态度助长了共产党人；但是在1966年初，美国国内对越南战争几乎没有什么抵制情绪，但后来反战情绪与日俱增并越来越公开。顺便说一下，第三种说法是最不可能的一种。

不管怎样，到1966年1月或2月的时候，事态很明显没有朝着林登·约翰逊预期的方向发展。河内突然中止了停战谈判，并向南越输送了大量的军备和士兵。苏联早几个月前还扮演着华盛顿和河内之间的调停人的角色，现在却加大了对河内的支持力度，同时还拒绝利用其大国身份劝说河内对于要求南越彻底停战的条件做出一定的让步。因此，约翰逊总统必须承认这样的事实：他的政策尽管取得了巨大的军事胜利，但在政治上却是失败的。

当约翰逊总统和他的智囊们——他们大部分成员都是原总统肯尼迪两年前的旧部，一起坐下来讨论的时候，没有一个人看好当前的形势。但众人都认为约翰逊迟疑了很久才认同：现在除了继续坚持下去，已经没有其他的退路。当时的形势很明显，北越的军队是无法打败美国军队的。还有一个很显然的事实是，南越民众虽然对于他们的政权并不热衷，但仍然不会支持北越政府。因此，舆论认为，河内或者说他们“真正的统治者”莫斯科“迟早”将发现“军事解决”办法会失败，而在此之前，美国所能做的一切就是“坚持下去”。

没有一个人愿意看到这样的结果。但是，每个人，包括迪安·腊斯克、罗伯特·麦克纳马拉，麦克乔治·邦迪及参谋长联席会议都认为只能继续下去，尽管大家都极不情愿。所有的资料显示，他们中唯一持异议者是美国副国务卿乔治·保尔。他主要关注的是经济问题，而到了越南战争期间，他就闭口不谈越南问题了。据记载，保尔曾说过：“总统先生，我不知道正确的答案是什么。但是，我的确知道，继续执行去年的政策是个错误的决定。那是完全没有用的，而且最终一定是一个灾难性的结局，因为它违背了决策的基本原则。”

问题

1.乔治·保尔心里的决策原则是什么？

2.你同不同意保尔的看法，即做决策是有原则可依的，一旦违背了

这些原则，决策就注定会失败？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例33　新来的出口部经理

自从1924年成立以来，里奇伍德仪器公司（Ridgewood Tool Company）——手工工具制造业领导者，就开展了对外贸易。多年来，纽约市的一家出口公司全权代理了该公司产品从美国出口的一切事务。后来，随着出口业务的增长，公司在许多国家指定了分销商或代理商。1986年，公司委任了一名出口部经理，但是他主要是负责处理来自海外的订货单以及通过公司的开户银行安排到期货款的托收事宜。然而到了1990年，公司出口业务量已经增长到了这名出口部经理难以应付的程度。在这位经理退休时，管理层决定加强对出口业务的管理和组织领导。也许其中一位董事心里默想到，公司应该专门在德国设立一个机构，因为公司的产品在那里知名度很高，也非常受欢迎。然而公司里没有一个人知道如何操作对外贸易，就这样来自国际通用电气公司（International General Electric）的弗兰克·安德鲁斯（Frank Andrews），一个35岁的充满干劲的年轻人，成为了公司新的出口部经理。很快，安德鲁斯就巡回拜访了公司在海外的主要分销商和代理商。访问归来以后，他告诉公司总裁，他会针对公司的对外贸易业务写出一份计划书。然后，他回到了他自己的办公室。他委任出口部一名老员工担任出口部经理助理，指定他（经理助理）负责处理日常事务，这些都是部门正常运转所必须处理的事情。

那么，安德鲁斯自己又做什么呢？他每天都待在办公室里，大家从

他办公室的门缝里偷偷瞄进去（他办公室的大门很多时候都是紧闭的）看见他的桌上全是一本本砖头一样厚的书、卷宗与报告等，安德鲁斯的头埋在一大堆书里，几乎快看不见了。他在做什么呢？这样的情况一直持续了大约4个月，总裁实在是等不及了，便把安德鲁斯叫到办公室，对他说道："你到公司差不多半年了，但是，没有人知道你都干了些什么。"安德鲁斯非常吃惊。"你没看见我在学习吗？"他回敬道。"除非我可以拿着像样的报告来见你，否则浪费你的时间有什么用？""安德鲁斯先生，"总裁说道，"显然，你和我们都犯了一个错误。我想，你最好另谋高就。"

当总裁再次讲起这一经历的时候，他自己都觉得简直是不可思议。"那个年轻人来我们公司的时候，号称精力充沛，责任心强，干劲冲天，"他说着，"很显然，他一定隐瞒了什么事情。离开我们公司以后，他加入了一家规模很大的公司，现在已经当上了那家公司欧洲区的副总裁，而且我还听说，他干得非常好。但是，他在我们这儿坐了6个月的时间，却一事无成。"

对此，安德鲁斯不仅感到很吃惊，而且也感觉很难过，他说："那些老顽固们根本没有意识到制定国际业务计划的重要性。他们没有数据，没有计划，没有组织。他们不是雇用我来贩卖扳手的，而是雇用我来带领他们正确地进入世界市场的。除了花时间做出一个正确可行的计划，他们还能指望我做什么？"

直到有一天，他将这件事告诉一位老朋友的时候（这个人以前跟他一起念大学，现在已经是一名很有经验的律师），他却得到了一个意想不到的回答："当然了，弗兰克，"那位朋友说道，"这些人都是些'老顽固'。但还是你错了，你的表现就像是一个年轻又傲慢的傻瓜。"

问题

你能向安德鲁斯解释一下他的律师朋友的建议吗？为了防止这种很明显的完全沟通失败，那家公司和它的总裁本来应该怎样做？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例34　精神失常的初中校长

本案例的目的仅仅是为了介绍对有效的沟通的认知，尽管案例中的故事并不令人愉快，但该案例触及了人类间交往，特别是种族间实现有效沟通的核心。

在20世纪60年代中期，当东部一个著名郊区的新一届市议会委任了新一届校董事会的时候，市议会向校董事会发布了一道指令：坚决杜绝极端的种族隔离行为发生在我们的公立学校里。在1945年，第二次世界大战接近尾声的时候，整个镇子的人全部都是白人；随后，黑人开始涌入，他们大都是来自临近大城市的中产阶级黑人。到了1966年，这个镇子的总人口中，黑人已经占到了40%。但是，除了合并后成立的高中外，那里4500名学生中黑人学生就占了30%，镇上其他所有学校都实行严格的种族隔离政策，其中大多数都是实行分区管理。最严重的情形发生在镇上5所初中里。其中4所学校修建了很大的新教学楼，但是配套的设备根本没有得到充分利用，事实上一半都是闲置的。这里基本上全部都是白人。第5所学校根本就是骄傲自负到极点的畸形。在一栋陈旧的、早在第二次世界大战之前民众就认为应该拆除的砖结构教学楼里，两个班轮流上课。而且，每个教室、每一轮上课的人数都超过了州政府规定的容积量的50%~60%。他们全部都是黑人学生。

新一届校董事会决定尽力做些工作来改变这一状况。但是很快，他

们发现，他们受到了那些黑人团体成员的抵抗，绝大多数情况是故意破坏财产。学校里那些吵着闹着坚决要求反对种族隔离的人，看上去其实并不想做任何改变。包括学校7人董事会中那3位深受尊重的黑人董事，极不情愿地慢慢处理这个问题，这就是董事会里美国黑人董事暗示给人们的态度。当然，所有人都知道，第5所学校，也就是黑人学生的初中学校，很快就会关闭，所有的学生都将被分配到另外4所比较新的、还有一半空置率的、目前全是白种人的学校就读。就算是这样，那些学校都还只能算是基本满员。每个人都清楚，一所初中的校长很可能会被提拔，很可能是升任高级中学校的校长助理或者是地区的副主管。所有的白人董事都认为，时年62岁的米尔格兰（Milgram）先生应该获得晋升，也就是说，米尔格兰先生将空出一个校长的职位，因为他现在还是其中一所白人学校的校长。毕竟，他还有3年就要退休了，而且他在整个教育体系内也不是能力最强的校长。黑人社团里的每个人都知道一些事情，但这些事情不是白人社团的人所能想象的。

维克斯（Wicks）夫人是一所黑人初中学校的黑人校长，罹患了很严重的精神病。很多年来，她一直被认为是个很古怪的人。但是，她的病情已经恶化得非常快了。现在，她已经有一半的时间是疯疯癫癫的，这是巨大的生活压力导致偏执狂的一个典型案例。事实上，几年前，黑人团体为了保护她和其他一些人，偷偷地采取了一些措施，保证这个贫困的妇人永远不会感到孤独。他们在她的周围安排了一些心智健全、心思缜密、诚实可靠的黑人团体的女性成员，这些措施都是在她用剪刀袭

击了她手下的一名女教师，使得这名女教师的手腕和脖子多处受伤以后才采取的。

但是，在1966年，维克斯夫人是镇上唯一的黑人校长。实际上，她也是整个州仅有的一位黑人校长。所以，她是非洲裔美国人成就的象征，也是每个黑人家庭的代言人。然而，如果校董事会要重新任命校长，校长们必须根据州法律的规定，亲自当着校董事会的面，进行问答式的面试，为他们拟就任的学校制订规划，还要和校董事会的人待上让人饱受折磨的4~5个小时。校董事会的会议室是开放的，所有公众都可以旁听。会议上将会有非常激烈的辩论，因为镇上有个地方（就是米尔格兰先生执教的初中所在地）的居民们以强烈反对种族融合而著称，他们决心将这种反对进行到底，并且决心要让每一位美国黑人参选者难堪，向他们竞争“白人”初中校长一职的行为发难。在这种情况下，维克斯夫人要想泰然自若地通过这一系列的考验几乎是不可能的。

结果，这个问题最后自行“解决”了。星期天早上，就在教堂做礼拜的时候，负责照顾不幸的维克斯夫人的那位妇女疏于看护了几分钟。维克斯夫人突然抓起了厨房里的一把刀，跑到圣坛上，袭击了黑人牧师，在他的背上划了两刀。那位牧师没有大碍，但是，理所当然的是，维克斯夫人被送入医院治疗，并且被免除了一切职务。然而，就在发生这件事之前的那个星期六晚上，校董事会的一位黑人董事（他本人是社区里面很受尊重的一名医生，该地区还主要是白人中产阶级的聚居区时就来

此定居），他不畏艰险地在他家里召集了一次校董事会议。

“你看，”他开口说道，“你们应该知道，我们为什么这么拖拉，你们应该知道关于维克斯夫人的事。我们所有在校董事会里面的人，黑人也好，白人也好，都存在一个沟通问题。黑人社团即使知道我们需要和以前一样多的老师，甚至是更多的老师，他们也根本不相信校董事会在关闭维克斯夫人的初中时会留任所有在里面执教的黑人教师。但是，即使面对米尔格兰先生所在地区民众的强烈抗议，我们仍然确实想将黑人老师调到白人学校或者在之前的白人学校任教，给他们以同样的工作和同等的机会，这种想法连我自己都很难相信，更不要说其他任何一个黑人了。而且，我们下一步打算任命一位黑人担任那4所学校中其中一所学校的校长。这种事情，在这个国家的任何一个黑人团体都不会相信。不仅如此，你们也清楚，我们将招致一大批白人的强烈反对，他们至少会要求我们等到3年后米尔格兰先生退休时再说。维克斯夫人的病情已经非常非常严重了，我们所有黑人社团的成员都清楚这件事情。但是，在非常艰难的时候，她一直在努力支撑着，这些年来，我们所有人都亲眼目睹了一切，并且对她怀有无比的敬意。你们打算怎样去宣传我们致力于的种族融合事业呢？这不仅是学生的融合，也是教师以及管理者们的融合。”

问题

你打算怎样回答本文最后的问题？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例35　商业决策的结构

日本京都的中村漆器公司（Nakamura Lacquer Company）是上百家制作漆器的小手工店之一。他们制作的漆器主要是日本人日常使用的餐具，但是，很多驻扎在那里的美国官兵很喜欢买来当做纪念品。年轻的中村先生在1948年的时候接管了家族生意。他看到了纪念品市场的商机，但也很快发现，传统的手工方法不仅速度太慢，而且对于生产纪念品来说成本太高了。他发明了一种方法，要在纯粹的、使用最简单的工具的手工劳动中引入机械镀膜、抛光、检验的方法，来制造手工艺品。当美国大兵和搜购纪念品的人群在1952年随着美军占领而一起消失的时候，中村已经建起了一个很大的产业，雇用了几千人，每年生产50万套瓷器餐具，并将它们卖给日本的大型超市。中村的“菊花”（Chrysanthemum）品牌成为了日本家喻户晓的品牌，也是消费者最喜欢购买的品牌，它的产品品质优良，档次适中，可信度高。然而，除了日本本土，中村在海外几乎没有任何业务，只是偶尔会通过他的日本店铺，如大型的百货商场，向美国游人出售一些商品。

市场一直就是这样，直到1980年初，美国人开始对日本生产的物品越来越感兴趣。中村先生接连接待了两位来自美国的游客，他们两个人都享有很高的声誉，并且拥有最高级别、最好最可信的证明材料。

“中村先生，”其中一个人说道，“我叫菲尔·罗斯（Phil Rose），是

国家瓷器公司（National China Company）的市场部副总监。你大概知道，我们公司是美国最大的优质餐具制造商；我们的品牌‘玫瑰-皇冠’（Rose & Crown）占领了整个市场30%的份额。我想，我们能够成功地将瓷器餐具引入到规模较小但增长潜力很大的美国市场。我们对日本的工业进行了调查研究，发现您是到目前为止最优秀也是最先进的生产商。我们希望能与您签订一份为期3年的生产订单，每年我们的采购计划大约是40万套你们生产的瓷器餐具，从日本发货，价格高于你的日本批发商价格的5%。前提条件是：商品只能是专门为我们制造，并且要印上我们的商标‘玫瑰-皇冠’。同时，你还要承诺，在此期间不能向美国其他瓷器餐具商出售你们生产的同一品牌的产品或者任何其他品牌的产品。”

中村先生还没有来得及从刚才那位先生的话里回过神来，第二位客人就出现了。“我叫沃特·塞梅尔巴哈（Walter Semmelbach），”他开口说道，“塞梅尔巴哈，芝加哥塞梅尔巴哈-维特克公司（Semmelbach and Whittaker）的，我们是美国最大的酒店餐饮用品供应商，也是很多百货商场餐具及类似产品的代理采购商。我们认为，我们可以成功地将优质的日本瓷器餐具引入我们的市场。事实上，我们所有的经销商都想尝试这一想法。我们估计，每年至少有60万套的市场购买潜力。5年之内，这个数目将会翻至200万~300万套。我们对您所在的行业进行了调查研究，认为您是日本唯一可以抓住这个机会的人。我们不向您索取半文，我们愿意承担产品的所有宣传推广费用。我们已经为未来两年的宣传推

广预算了150万美元的费用。我们对您的要求只是：（1）5年内，按照标准佣金率，我们享有您的”菊花“品牌的独家代理权；（2）在此期间内，我们销售所得的第一个20%，经过测算，大约就等于您的利润率，将被用来支付用于宣传和推广产品的费用，当然这个数字将由您指定的独立的会计师事务所进行审计和核算。”

问题

假设文中的两个人都是非常真诚并且都是值得合作的一流合作者。中村先生需要考虑清楚哪些事情？他应该做出什么决策？我们应该如何对这两个人的合作条件进行对比？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例36　企业的控制面板

一家大型跨国化工企业的新总裁兼首席执行官曾经在法律和金融行业工作过。在他加入这家公司的时候，公司还只是一家小型的区域化（如果不能说是地方化的话）企业。他首先认识到，要想公司高速发展，就必须采取不同于他以前担任企业法律顾问时使用过的合法途径；他的法律才能和法律建议对公司成长为一家大企业起了很大的作用。随后，在公司开始拓展全球业务的时候，他担任了财务总监。他再一次意识到，现存的财务体制，甚至还包括现有的财务信息与控制体系，已经很落后了；在他的领导下，公司开发了更先进的信息系统，这极大地促进了公司的平稳、快速发展和公司在完成收购或合并之后成功对其他公司（特别是欧洲公司）进行整合。

但是，当他当上了首席执行官以后，大约在1990年前后，每天上班的那些看不完的文件让他脱不开身，他觉得非常沮丧。他坚信首席执行官应该密切联系群众；他更坚信，他必须抽出时间去拜访公司总部以外的关键人物，特别是海外分支机构的那些关键人员，因为到1996年时，海外分支机构已经占据了整个公司销售和利润的50%，并且业务量增长速度快于美国本土。现在，他整天被困在办公桌前，淹没在一堆数字和报告之中。大多数数据和报告都是几年前他亲自要求提交的，他当时还为此受到了高度的称赞，可现在看来，这无异于雪上加霜。

一年到头，他都在努力做着两件事情，一是超然于堆积如山的文件，二是管理好整个公司，可最后却发现，他一样都没有做好。毫无疑问，他每天都要花费好几个小时阅读报告，但是他确实一点也不明白报告人究竟想要告诉他点什么，他强烈感觉到自己快要被逼疯了。他忽略了业务，最要命的是，他忽视了员工。后来，他最得意的研究主任辞职了，并直言不讳地说，他辞职的原因是他得不到最高管理层足够多的会见时间和关注。这时，这位首席执行官才意识到，他必须采取一点激进措施了。

他记起一个名叫克里斯汀·丘迪（Christine Tschudi）的人，她是一位年轻的瑞士女人，最开始在法国分公司工作，后来在很短的时间内就升任了该分公司的控制员。随后，她申请调到美国纽约总部，因为她想获得信息与控制系统专业的高级学位。她撰写了题目为“企业的控制面板”（The Corporate Control Panel）的博士论文（首席执行官有一份她提交的论文复印件，但是他把论文放在一边，因为他一个字也看不懂，或者更准确地说，论文里面本来就没有多少字，仿佛全是公式）。现在，这个女人担任的职务是公司海外机构助理控制员，并且已经小有名气了。总裁叫来克里斯汀·丘迪，说道：“我需要制定一套控制系统，并且时间很紧迫。这套系统要能为我们高层管理人员提供管理、控制整个公司所需要的信息。提供给我们的信息必须非常及时，这样我们才能有足够的时间做出反应。很多时候，我要的数据在我拿到的时候已经过时了。所有高层管理团队和高层运营团队的人员必须同时得到这些信息，

以便大家在开会讨论的时候知道彼此在说些什么。信息系统必须突出显示发生了重要事件或者没有发生重大事件的领域，这样我们才知道该重视什么。信息系统还必须足够简明、扼要，这样我一个月只需要花一天时间来研究它就能够看懂，而且我们管理层每个月也只需要开两三天的会议，就能一致决定应该采取什么行动或者应该继续研究什么问题。研讨会将由你来筹备，不能太仓促，”首席执行官说，“我知道，明天我肯定是不可能拿到方案的。但是，我真的希望你能首先拿出一个初步方案，我们可以先尝试使用一段时间。最多3个月之后正式实施。”

问题

你打算怎样设计这个“控制面板”？它是不是真的可行？或者说，这会不会是一个听上去不错实际上却无法实施的体系？如果将首席执行官的想法作为整个高级管理团队的思想是否明智？

第八篇

Management Cases

创新与创业

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例37　研发战略与商业目标

艾博（Able）、贝克（Baker）和查理（Charlie）三家公司是世界上最成功的制药公司。艾博和贝克公司非常庞大，查理公司规模中等但发展迅速。三家公司投入的研发资金占其收益的比例相同，结果也很类似。然而，它们彼此采取的研发方式却截然不同。

艾博公司是自第一次世界大战结束以来历史最悠久的公司，同时还是行业的领军企业（当然也是企业中真正最全球化的公司）。该公司一度精挑细选了一个领域，然后投入巨额的研究资金。当大学学府的纯理论研究率先显示该领域可能会出现真正的突破时，艾博公司就选择了这一领域，这是个极其冒险的决定。早在这一领域开始商品化生产以前，艾博公司就专门聘请该领域最优秀的人才（通常是那些在理论上取得原创性突破的人员），并让他们着手开展工作，以期赢得对该行业的早期领导权和支配权，进而长期占据主导地位。同时，公司并不会在这些领域以外投入研发资金，甚至丝毫没有这方面的考虑（这种策略曾经出现在20世纪20年代，那时有关维生素的初步研究成果还是首度发表，公司聘请了获得诺贝尔奖的化学家、研究维生素的生物化学家和药理学家以及医学界人士，共同完成这项研究。几年内，公司成为了世界上最大的维生素供应商。今天仍然如此）。公司一直致力于维生素的开发和利用工作，直到20世纪30年代中期才涉足其他研究领域。同样，当磺胺类药品(Sulfa-drug)还是“科学之谜”的时候，公司就开始介入，到1940年，公

司已经在这个新领域取得了世界领先的地位。直到今天，在全球抗感染药品市场上，尽管出现了抗生素，但磺胺类药品仍然被广泛使用，公司也一直维持着它在磺胺类药品领域的霸主地位。直到1950年，当中枢神经系统药品--最早的镇静剂问世时，艾博公司才实现了又一次重大战略转移。公司再一次投入了大量的精力研究镇静剂，并且在镇静剂市场几乎形成了垄断的地位。近年来，同样是基于最早取得的理论研究成果，公司又将研发重心转移到了微生物学和细胞结构领域。对那些不被看好的研发领域，公司从来不予关注。公司不仅完全放弃了抗生素市场，还特意放弃了整个节育领域。公司冒着极大的风险，于最早时间在重大领域占领了举足轻重的地位，并在运作成功的情况下获得了丰厚的回报。

贝克公司采取的策略完全不同。它的研究实验室或许是制药行业里最负盛名的，研究涉及的领域十分广泛。然而，在某个领域的基础理论研究工作尚未完成之前，公司从不深入其中，而是等待基础理论成熟之后才开始介入。公司的目标是，每个领域都只生产小批量药品，但药品必须是处于明显优势的、对医学实践有重大推动作用的。每种药品都有自己专门的实验室，但在每10种药品中，公司自己营销的产品却不会超过两三种。当“能够研制出有效的药品”这一事实客观、明显、合理地摆在面前时，公司会仔细地评估和分析产品，事实上是考察与该产品相关的整个领域。首先，新产品是否在医学上有重大突破？有没有可能成为新的“标准”？其次，与在某个特定领域已经被证实的或者最具有影响力的药品相比，该新产品是否可能对整个卫生保健领域和医药行业都产生

重大的影响，而不会仅仅局限于某一个专门领域（即便该领域规模很大）？最后，该产品能否在数年内一直保持行业“标准”的地位，而不会被竞争性产品所替代？如果以上任何一个问题的答案都是否定的，公司将会选择许可经营方式，或者出售研发成果，而不会将它转变成自己的一个产品。这两种方式都非常有利可图。特许经营获取的收益几乎等于公司自产自销的收入。并且，这样做确保了公司的每个产品都被认为是代表医药行业的先进水平。

查理公司从不做研究，它所做的一切都是开发。查理公司从不涉猎艾博公司和贝克公司认为有吸引力的任何一种产品，相反，它寻找的是这样的领域：规模小但很重要，经过非常简单但可申请专利保护的开发即可在行业内处于近乎垄断的地位。它在医药和外科手术行业寻找即有的产品没有发挥功效的领域，因此，只需要进行一点点革新，就可以极大地提高医生或者外科大夫的绩效水平。它要求自己进入的领域符合这样的条件：规模足够小，就算真正开发出了质量上乘的产品，也不会引起其他公司进入该市场来参与竞争。该公司的第一项产品是已经问世了40年却一直毫不起眼的酶。使用酶，可以让白内障患者在眼科手术过程中不流血，从而极大地减轻了眼科医生的工作压力。现在唯一要做的，就是找到一种延长酶的储藏时间的方法。第二项产品是一种非常简单的药膏，这种药膏涂抹在胎儿的脐带上，可以防止感染，并加速伤口愈合。这已经成为了全世界每个产科医院的标准做法。但这种产品伴有毒副作用，于是，公司开发出了一种新产品来替代该产品，并首先为新生

儿净身以防感染。它主要做的是“复合”，而不是“发现”。在它所选择的每个领域，世界市场规模都是有限的，或许是2000万美元，只要一个供应商能够提供一种真正优秀的产品，就可以在几乎没有竞争和市场价格压力的情形下，形成接近垄断的地位。

几年后，这3家公司的研发副总裁一致同意，在一家著名的商学院进行有关研发和商业战略的演讲。该商学院的商业政策教授担任会议的主席，在第一次会议上介绍他们时说道，“A博士”，他指着艾博公司的研发执行官说，“将会告诉我们有关用科学和技术创业的知识。来自贝克公司的B博士谈论的题目是‘基于服务的经营战略’。查理公司的首席研发官C先生，将会谈论作为经营战略根基的市场营销。”

问题

会议主席所说是什么意思？这三家公司各自所选择的经营目标和基本战略是什么？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例38　谁是实验室里最聪明的仓鼠

威克斯托姆制药厂（Wickstrom Pharmaceuticals）创立于19世纪晚期，当时斯文·威克斯托姆（Sven Wickstrom）刚刚从他的祖国瑞典来到明尼苏达州（Minnesota）北部的一个小镇。他开始向那些正往明尼苏达州迁徙的斯堪的纳维亚农民出售凉茶和简单的瑞士民间药方。他的儿子以此为基础成立了一家小公司，主要生产止咳药品、刚长牙的婴儿服用的镇静糖浆以及类似的其他药品。但是，这家公司从来就没有取得过很大的成功。进入20世纪30年代，医生的处方药品和广泛宣传的国内专利药品品牌开始盛行起来，该公司更是开始走向衰落。创始人的孙子布赖恩·威克斯托姆（Brian Wickstrom）充分认识到了这一点。他成长在明尼苏达州明尼阿波利斯市，早在孩提时代就发誓要尽快离开明尼苏达州和家族公司。然而，他刚一读完高中，便应征入伍前往越南，参加了越南战争。退役之后，他利用自己的政府教育津贴完成了大学学业，主修商业科目，并希望借此能在某个大公司谋求一份满意的工作。但是，1979年，就在他毕业后的几个星期里，父亲不幸去世了，母亲要求他接管家族企业，只要能挽回损失就好了。于是，布赖恩接掌了公司但是只答应干6个月。

但是，在6个月期满前，他非常惊讶地发现，这个公司虽然完全没有可以出售的产品，但却是一家拥有先进机械设备的小型现代化工厂。他的父亲把所有收益都投入到了机器上，还建造了一流的实验室。在那

个年代，它的制造能力在整个制造行业里都是难得一见的。于是，布赖恩投标，从正开始大批量生产“特效药”（特别是当时新兴的抗生素）的大型制药厂商那里得到利润颇高的分包合同。不久，威克斯托姆开始盈利了，布赖恩发现自己喜欢上了商业运营。但他同时也意识到，公司必须拥有自己的产品。这意味着，他必须要制定经营战略，进行大量的研究和产品开发工作。

在服兵役期间，布赖恩认识了另外一位年轻军人弗里茨·赫奇兰德（Fritz Hirschland），年纪相仿但背景完全不同的两人成为了好朋友。弗里茨·赫奇兰德初中阶段曾经跟随父母到美国就读，并在美国完成了接下来的学习生涯。弗里茨·赫奇兰德一心想要当内科医生，正如他之前的赫奇兰德家族5代先辈一样。高中毕业的时候，他刚好也应征与布赖恩·威克斯托姆一同参军。一年以后，两人在军官训练营结识，并迅速成为朋友。他们一起经历战争，一起进入大学。但是，当威克斯托姆回到明尼苏达州挽救家族企业的时候，赫奇兰德（那时他已经转到了生物化学专业）仍然继续在大学里学习，全心全意谋划着自己的学术生涯。威克斯托姆的问题引起了他的兴趣。他一边在攻读博士学位，一边越发关注威克斯托姆化学实验室的情况。他一获得学位，就接受了威克斯托姆化学实验室的首席研发官这份工作。在团队里，他是科学合伙人（scientific partner），而威克斯托姆则是商业合伙人（business partner）。布赖恩思考公司的战略，界定公司的使命，制定公司的目标，期望公司成为制药行业里迅速崛起的专业制造商。赫奇兰德了解技

术的潜力，确定公司应该重点生产的产品，在那些规模小但很重要，尤其是有利可图的领域获得领先地位。总之，赫奇兰德成功地证明了他既是一位杰出的研究型科学家，能够成功地改良新药以满足具体的临床需要，还是一位一流的研究管理者，特别善于团结和领导年轻的、充满激情的、成绩卓著的科学家团队。

布赖恩·威克斯托姆曾经被认为是年轻、健康和活力的化身，不幸却在近50岁的时候患上了癌症。几乎人人都认为赫奇兰德会继任威克斯托姆的职务。但是，威克斯托姆却拒绝："我属于这个实验室，行政副总裁兼总法律顾问查理·斯旺福特（Charlie Swansford）更能胜任首席执行官这个职位。"于是，斯旺福特接替了这个职位，他比威克斯托姆和赫奇兰德都要年轻。斯旺福特最初是一名专利权律师，后来升职为总法律顾问兼行政副总裁，负责法律诉讼、专利权、行政管理、财务和人事管理等事务。虽然斯旺福特不如威克斯托姆那样熟悉和了解赫奇兰德，但他也成为了赫奇兰德的好朋友。在威克斯托姆生命的最后几年里，斯旺福特向赫奇兰德谈起了他对公司缺乏专业化管理和适当组织结构的担心。"公司的发展已经超过了威克斯托姆所能管理的范围，"他曾经抱怨说，"我们的公司实在是太庞大了、太复杂了，不能依靠任何一个人的直觉来进行管理，而不论这个人有多么伟大。"出于对威克斯托姆公司深深的热爱，赫奇兰德认同了斯旺福特的观点，事实确实如此，斯旺福特的担心是正确的，这是他的管理的经验之谈。在赫奇兰德的眼里，斯旺福特是威克斯托姆最理想的继任者。

斯旺福特迅速重组了生产和市场部门，并且聘请了一位强硬而能干的财务总监，赫奇兰德很高兴。一年以后，斯旺福特组建正式的预算和计划部门，提前制定一年、三年和五年计划，赫奇兰德对此大加赞赏。但当斯旺福特要求他制定研究预算的时候，赫奇兰德却表示反对。“你无法制定研究预算，”他说。“事实上，这不是由我们来决定的，而是由实验室里大量的仓鼠和豚鼠在我们往它们的皮下组织里注射或者喂食给它们某些物质的时候它们的反应来决定的。如果它们反应良好，我们的投入将是前期投入的3~4倍，而且要尽可能快地投入进去。但如果它们反应不佳，我们将放弃并终止整个研发线，而不会为此再花一分钱。”

在赫奇兰德反复阐述这个观点之后，斯旺福特说道，“好吧，弗里茨，如果是这样，你为什么不立刻提交辞职信，辞去首席研发官职务，并且提名实验室里最聪明的仓鼠作为你的继任者呢？如果是仓鼠决定预算，那么就是它们掌管研究而不是你了。你知道，只有优秀的管理者才能确保同时履行职能和责任。”

赫奇兰德认为这十分好笑，甚至眼泪都笑出来了。但当他冷静下来之后，斯旺福特继续说道：“我当然是半开玩笑的，弗里茨。但如果你不能或者不愿意做预算，我们不得不找一个可以或者愿意做预算的人。不是公司需要知道研究预算是多少，而是我们需要恰当的管理，从某一个奇迹到下一个奇迹我们都要实施管理，而且是按照我们自己的方式来管理。但是，研究需要一个预算，预算是你的工具。没有它，你无法合

理地预期你的决策，也不能合理地衡量取舍各种备选方案，更不能合理地判断你和你的高绩效团队成员是否被分派了适当的工作、你是否指派了适当的人员，而且是足够数量的人员去获取某种工作绩效。你的预算不是不能改变的。当然，如果形势变了，预算是能够而且也应该修订的。但是，你必须有一个基准点。我想，你的仓鼠是不能为你做决策的，可是，如果它们真的能做决定，那我希望你能教它们做预算。”

赫奇兰德没有被说服，但是，他仍然很尊敬斯旺福特。斯旺福特的主张“预算是管理者手中的一种工具”引起了他的兴趣。他已经确信，预算是最高级管理人员和财务人员需要而且必备的一种管理职能。当他起身准备离开的时候，他问道，“但是，我该从哪里开始呢？我和我的研究人员会从预算中得到什么呢？”

问题

赫奇兰德博士应该从哪里开始？预算对他的哪些工作领域帮助最大？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例39　英特尔的安迪·格鲁夫：从创业者到首席执行官

在1986年的一次采访中，彼得·德鲁克曾经向英特尔公司的三位创始人之一安迪·格鲁夫（Andy Grove）提出了三个问题。下面就是这三个问题以及格鲁夫的回答。

问题1

问：假如有一件事情必须要告诉自主创业的年轻人，您认为绝对有必要告诉他们什么？

答：在这种情况下，如果让我向一个人的头脑或者心灵灌输一点东西，那将会是一种理念--全身心投入，个人利益服从于企业利益。他们不应该将自己凌驾于企业之上，这一点需要反复强调。我发现，所有问题都是因为人们想获取个人的成功，想证明自己是对的，想亲自赢得辩论，想通过组织变革把自己推向前台，而不顾及那些欲望或者变革可能会给组织带来的影响。

特别是，当你和其他许多人一起置身在一艘小船上时，船内非常拥挤并且十分紧张，压力很大。要让大家知道，如果你仅仅和其他人一样坐在船尾，你是不会更快地到达目的地的；只有通过迅速地划船，让船前进，你才会更快地到达目的地。如果你能够让这一点深入创始人的大脑和心灵深处，你自然就赢得了即将到来的绝大多数竞争。

唯一重要的就是企业。如果企业不成功，你也不会成功。但如果企业成功了，将会有大量的成功围绕着你，你将会分享到成功的喜悦。因此，针对您的问题，我给任何人的忠告都是，不要把自我放在企业之前，因为你注定会失败。重要的是“什么是正确的”，而不是“谁是正确的”。

问题2

问：当你们三人开始着手创立公司和经营企业的时候，什么事情是最先必须学会去做的？什么事情是不必去学的？在公司获得成功并且不断发展壮大以后，这些事情又发生了怎样的变化？

答：首先要做的工作在概念上非常简单。有些工作你需要今天做，有些需要明天做，而有些则需要月底做。现在我们十分关注做事的过程。与今天的英特尔公司不同的是，当时我们仅知道应该做什么，于是便有人去做。

当时我们不关心做事的过程，对此缺乏兴趣，从开始改变这种状况到思考（正式）流程大概在公司历程中占了3年的时间。在最初的3年里，没有行动计划，人们仅仅依靠自然喜好去做事情，彼此之间也很少发生冲突。我们只雇用那些身怀专业技能的人，因此公司不涉及任何培训。从成立之初开始，公司就很关注人才。关注的实质是非常明显的技能导向和工作导向，而不是过程导向和培训导向或者结构导向。

17年过去了，如今，我的个人行为已经发生了巨大的变化，因为公司已经变得更大、更复杂，而且我也年长了17岁。

现在，我做事情也明显与以往不同了。17年以前，我亲自负责购买设备、做实验和处理数据。那时，我和生产原料仅相隔一步之遥。今天，我和那些东西的距离已经很远了。现在，我只阅读内容摘要，但总要和人打交道。人才是永恒的主题。

刚开始，我凭自己的直觉进行人员招聘、企业管理和交流沟通。我记得有两件里程碑式的重要事件。1968年，英特尔公司成立，但直到1971年，我们才开始意识到有必要进行某种形式的正式培训。我们之所以认识到这一点，是因为制造部负责人利用同生产操作人员共进午餐的机会，询问了他们所关心的问题。经过大约三四次午餐交谈之后，令他非常震惊的是，工人们最主要的抱怨是他们没有接受过与工作相关的培训，而他本以为工人们会抱怨办公场所太热或者太冷，或者要求工作时间能放些音乐。正是这几顿午餐推动了英特尔的正式培训，但这并不是我的直觉。我们开始启动了对操作人员的非常高级的培训项目。接着，新问题又出现了，“我们难道不应该也对管理者进行培训吗”？

1973年，基层主管们说：“公司要求我们进行绩效考评，还要完成其他工作，就应该告知我们该怎么做。”他们再次要求公司开展另外的培训，而这次只是管理培训。我不得不重新反思几年前就一直使用的直觉管理方式。

我经历了一个逐步演变的过程。事情变得越来越复杂。人们怀揣知识进入一家新公司。我的认识逐步发生变化，慢慢形成了工作轮换的思想。我自己的角色定位在较早时期就已经初步形成了。我是组织者和任务管理者。早期工作小组里的人几乎都立即被吸引到了适合他们自身的工作岗位上。团队几乎是自然形成的。每个角色都需要由合适的团队成员去扮演。

如果你没有在很早的时候就彻底地通盘考虑关键人物的角色定位，你就会在组织中树立起小团体，进而引发权力斗争，而这些对处于初创时期的企业来说是致命的。新员工和部属有着与我不同的行为方式。我和那些人发生了一些真正的冲突。他们无法了解角色定位的意义，与早期建立的团队发生了冲突，而冲突的根源就在于行为方式上的差异。我们坚持认为他们的行为方式应该优先并尽量向其他人施加压力，结果我们卷入了权力斗争的漩涡，并浪费了大量的精力。这是我们最早接触到责任的问题，我不得不去应对，虽然我不情愿，但是别无选择。

早期团队十分乐意为一丁点的摩擦和些许的争论做出改变。我们中的大多数人渴望思想，怀有异想天开的想法，他们更热衷于进入一个新的领域，而不愿意在原有的领域发挥自己的聪明才智。正是由于相同的原因，我们并没有制止员工走出去接触顾客。

我的任务多少不像是“走出去”，而更像是“新来者”的“总管家”。很早开始就如此了。我是一个自尊心非常强的半导体人，我要为各大公司

的销售代表搭建一个平台，其实他们最关心的不是技术，而是与英特尔公司的营运有关的问题。我几乎是立即展开这项工作。我们的行业承诺要为大家提供以前不曾提供过的各种产品，所以，我们拥有一个非常值得怀疑的顾客基础。因而，我们以“英特尔说到做到”（Intel Delivers）作为公司的标识语。

问题3

问：你是如何发展自己的？

答：我花费了大量的时间，让我的嗅觉进入到一种新的活动状态。我发现，我给自己以时间约束。有时候，我感觉有些事情必须要做了，于是便开始扫描我所做的事情。我在寻找机会。我寻找的是这样的活动--我已经参加了，但我可以终止，不再继续参与。对于绝大多数不得不做的事情，我可以做一些替代性的安排。比如说，将我们的管理会议从每周一次改为每两周一次。

在每种情况下，时间都是很紧迫的。我问自己，“我现在做的事情当中有哪些是我不应该做的？”我强迫自己超负荷工作。我在一大堆杂物中寻找那些应该抛弃的东西。

我检查我所做的事情。哪些是仍然要做的？哪些是我能做好的？我所做的事情产生了足够的价值吗？比起其他事情来，这件事是值得还是不值得的？我扪心自问。也许将要发生的事情就是，我不会立即停止某

件事情，但是我会启动机器，然后在某个特定的时间段（比如6个月）停机。

问题

作为一个创业者，安迪·格鲁夫做了什么？在英特尔变成一家非常复杂的公司以后，身为首席执行官他又做了什么？你从英特尔公司的合创者和总裁安迪·格鲁夫的经历中学到了什么？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例40　乔达克-格雷特巴奇体内植入起搏器

本案例素材来自：Lyal D. Asay与约瑟夫A.马恰列洛,Executive Leadership in Health Care, Jossey-Bass, San Francisco,1991,p.233.and from Wilson Greatbatch, The Making of the Pacemaker: Celebrating a Life-Saving Invention, Prometheus Books, Amherst, New York,2000.

1958年，威尔逊·格雷特巴奇（Wilson Greatbatch）同心脏病专家威廉·乔达克（William Chardack）一起发明了一个体内植入心脏起搏器，并为其申请了专利，注册名称为乔达克-格雷特巴奇（Chardack-Greatbatch）体内植入起搏器。尽管乔达克-格雷特巴奇起搏器并不是率先发明的起搏器，但却是自始至终都极其成功的起搏器。

1960年，纽约布法罗市米勒德·菲尔莫尔（Millard Fillmore）医院首次将起搏器植入患者体内。起搏器的初始能量来源是一块汞锌电池，它的平均预计寿命为5年，而实际寿命只有18个月到24个月。

1970年，格雷特巴奇在体内植入起搏器方面做出的第二大贡献是发明了锂碘电池。这种电池的电量是原来汞锌电池的两倍，实际使用寿命超过10年的时间。锂碘电池问世之后，出现了4种竞争性电池：全锂电池、锂银铬电池、锂-亚硫酰氯电池和锂铜硫化电池。虽然这些电池都经实验证实可以使用，但锂碘电池一直是行业公认的标准。

1961年，美敦力公司（Medtronic）获得了乔达克-格雷特巴奇体内植入起搏器的授权许可，当时该公司成立只有10年。现在，上百万个起搏器被植入病人体内，挽救了数百万人的生命，提高了植入者的生命质量。美敦力公司一年大约卖出25万个起搏器，每个起搏器的市价是5000~10000美元，由此获得的销售收入是20亿美元。

威尔逊·格雷特巴奇是一位受过康奈尔大学教育的电气工程师，他在公司后面的车库里发明了起搏器，并制造了最初的50个产品。他一直努力不让自己卷入各种潜在的产品责任诉讼官司。在把起搏器技术转让给美敦力公司以后，威尔逊的公司开始生产体内植入起搏器的电池和精密元器件。公司高度重视电池生产，因为电池技术是决定起搏器寿命的关键。

威尔逊的威尔逊·格雷特巴奇有限公司（Wilson Greatbatch Ltd.）1997年被公司的一群高级管理者收购了，收购资金是由全球卫生保健合伙人（Global Healthcare Partners）和DLJ商业银行公司（DLJ Merchant Banking Inc.）提供的，后者是唐纳森-卢佛金-杰瑞特公司（Donaldson, Lufkin & Jenrette）的一个分部。格雷特巴奇公司成为了一家上市公司，在纽约股票交易所挂牌交易，其标志是GB。

威尔逊·格雷特巴奇现年已经87岁高龄了。作为一个发明家，威尔逊独立、认真、足智多谋。他是一个梦想家。他的想法来自与内科医生的交谈讨论和与其他人的私人交往。他喜欢实施并提炼这些能够帮助别

人的想法。他对财富很感兴趣。毕竟，金钱维持着他的生意和他的研究。但是，他主要是受信念的驱使，他承诺要提升生命的质量。

威尔逊和他的公司拥有150余项的专利权（大部分是有关电池技术的）。虽然威尔逊的失败率非常高，但他坚信，自己的失败是自己或者是别人今后成功的基础。

问题

详细重温起搏器的发展历史和威尔逊在其中的角色。你如何描述他的战略？哪些“知识”汇集在一起促成了起搏器的发明和完善？你如何评价威尔逊作为一个革新者所采取的战略？从这个案例中，你还学到了什么？

第九篇

Management Cases

管理组织

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例41　无敌人寿保险公司

几乎可以毫不夸张地说，无敌人寿保险公司（Invincible Life Assurance Company）是菲利普·马尔霍兰（Philip Mulholland）的孩子。第一次世界大战后不久，他成立了这家公司。当他还只是一名年轻的保险推销员的时候，他就已经确信，与东部任何一家现存的人寿保险大公司相比，一家由本地人开办并且实行本地化管理的公司会为迅速发展的中西部地区提供更好的服务。他成立这家公司已经好几年了，最初是在本地经营人寿保险业务，然后逐步发展成为一家全国性的公司。在发展新险种方面，他是一位开拓者。比如，团体人寿险和员工退休金计划，最初都是由无敌公司在本地出售和推广的。

无敌公司不仅是马尔霍兰的孩子，也是他的生命。在公司发展的头10~12年期间，他几乎都是在办公室度过的。甚至周末大部分的时间，他也用于拜访推销员，建立新代理商，或者亲自处理客户索赔。20多岁时，他结婚了。但仅过了几年幸福的婚姻生活他的妻子就不幸去世了，他成为了一个孤独无子的鳏夫。从那时起直至他的生命结束，他的整个心思都扑在了无敌公司上。在他生命的最后20年里，他住在离办公室三个街口远的一套简陋的酒店公寓里。他回到酒店仅仅是为了休息。

马尔霍兰是个沉默寡言的人，每个认识他的人都很尊敬和喜欢他。在他去世的时候，他把一生大部分的财产都捐给了慈善机构，还留下了

适当的遗产为员工子女教育成立奖学金，他的朋友们并不因此而感到惊讶。虽然公司很早就是一家大公司了，他仍一直使用简朴的小办公室。他特别愿意帮助年轻人，尤其是聪明的年轻人。当他注意到他们从他办公室走过的时候，就会花费许多时间和他们一起讨论有关问题（以及人寿保险面临的挑战）。实际上，有了马尔霍兰手下的这帮“年轻人”，美国的人寿保险业兴旺发达了。这些年轻人都是他发现并培训长大的，他最终都为他们找到了人生的坐标；他们中的一些人还成为了如今美国保险业的巨头。

然而，也正是这些特点，导致公司完全缺乏秩序和组织制度。马尔霍兰从来没有自吹自擂地说，他可以在任何一方面都比别的任何一家保险公司做得好。公司里的每个人都清楚地认识到了这一点。然而，这家公司还是在缓慢地发展，对马尔霍兰先生而言，它仍然是那间最初的小办公室，放着一张廉价的桌子和一台针式打印机。最后，所有大大小小的事情都要由他决定。比如，他决定所有人的薪水，从办公室文员到公司高层人员无一例外。官方有一个“保险人委员会”（underwriting committee），专门负责处理那些有问题的投保申请以及保险金额超过10万美元的保险单，州保险委员会成员坚持要求成立这样一个委员会。但是，地区销售经理通常和马尔霍兰先生在电话里就直接“枪毙”了那样的保险单；虽然马尔霍兰总是打算在下一次委员会会议上“提出”这些问题，但他很少这样做。事实上，委员会的岗位空缺持续了好几年，一直没有增补新人。新的保险单和保险合同——人寿保险业务的“新产品”也

是由马尔霍兰先生自己解决的，他只用精算部门来解决机械的计算问题。他亲自审查并决定每个人的任命或升迁。结果，除了纯专家型的工作外，他不允许高级管理人员做任何事情，公司的日常工作、经营管理等主要都是由他自己亲自决策。

更糟糕的是他的善心以及他过度关心年轻人的后果。在公司兴旺的时候，马尔霍兰先生对那些早年曾和他一起工作的人非常慷慨。公司的薪酬是严格保密的，只有马尔霍兰先生知道每个人的收入是多少。但是，每个部门的老员工们的收入比他们的管理者还要高一点，这却是一个公开的秘密。同样，在每个部门里，那些得到马尔霍兰先生赏识的聪明的年轻人，经常在部门经理不知情的情况下，直接接受他的指挥，去完成某些特别任务并获取单独的、不向外透露的薪水。马尔霍兰先生经常把头衔作为一种奖励，颁发给那些有特别贡献的人，而不是作为一种职位和职衔的象征。结果，有25位副总裁要向那些本身没有副总裁职位和职衔的人汇报工作。并且，因为马尔霍兰先生自己决定一切，所以每个人都拥有直接向他汇报的责任，而并不仅仅限于部门的负责人。不管是名义上还是实质上，只对总裁负责但从来没有获得过任命的人员就将近100人。

在马尔霍兰先生活着的时候，这种方式很管用。但是，马尔霍兰先生，这位无敌人寿保险公司的创建者和公司唯一有过的总裁和董事长，在他77岁生日和公司成立50周年的前几周突然去世了。

几天之后，公司董事会成员们开会，几乎没有一点分歧，全体一致同意詹姆斯·温特斯（James Wintress）继任新总裁。

除了温特斯先生本人，公司其他人对此并不十分惊奇。温特斯先生已经担任投资部门经理近15年了。他不是高级副总裁里最年长的人，而是最年轻的。但是，由于其他几人年纪都在70岁或以上，他成为了团队里唯一可能的候选人。他是唯一真正掌握实权的部门经理，因为马尔霍兰先生自己缺乏财务管理经验，所以才将投资决定权交给了这位投资副总裁。温特斯也是公司管理层中有过其他公司管理经验的人。在加入无敌公司之前，他曾是一位高级证券分析师，也是一家大银行的信托主管。最终，温特斯先生是唯一一位所有董事会成员都了解的副总裁，因为马尔霍兰先生曾经把供董事会讨论决定的投资建议书留给了他。

但是，温特斯本人却非常惊讶。他别无选择，只有接受。他知道，其他高级管理人员都不够年轻，不能担任总裁一职。因此，63岁的他认为自己还很年轻。马尔霍兰的管理方式造成了每个职能部门之间的相互隔绝。除了投资，温特斯几乎不了解任何保险业务，尤其不懂得如何推销保险。对理赔、制作新保险单等更是一窍不通。实际上，温特斯曾经希望再工作两年之后就退休。那时，根据公司的政策，他有权得到薪水3/4的退休金（公司没有强制性的退休年龄规定）。

温特斯自己已经完全准备好了回答董事会关于他如何履新的问题。他已经决定，从公司外面众多的“马尔霍兰式年轻人”中间引进新总裁，

他们离开无敌公司以后发展得很好。实际上，他脑海里已经有几个人选了。

他提出这一建议（其实没有谁要求他这样做）的一个原因是，他意识到公司的组织混乱。他指出，在无敌公司成长并深受马尔霍兰熏陶的人，会理解和欣赏这个地方的精神以及这位老人的成就，会尊重并维持这两点，在重组公司的过程中不会残酷地或者粗心地伤害别人和公司的精神。他想，这样一个人，已经习惯了组织管理状况更好的公司，将会知道公司需要立即进行重组。最终，他指出，他脑海里的那个人应该在45岁或者50刚出头，足够年轻，精力充沛，能够完成公司面临的繁重的重组任务。

尽管温特斯已经年过六旬，相对来说也缺乏经验，但他还是决定出任总裁一职。准确地说，真正让他走出这一步的原因，是他对公司重组的关心和公司艰难而痛苦的用人决策。他指出，依靠公司已经拥有的高水平技术能力和在职能领域的出色表现，公司再过5年好日子是没有任何问题的。他不十分了解这些职能领域也并不十分重要。因此，他有5年的时间整肃公司的组织机构，要让公司有序经营，要留下一个可管理的公司给继任者。他决定并让董事会清楚地知道，5年是他可以服务的最长时间限度。

受命之后，温特斯开始思考如何精确地着手组织工作。他觉察到，他不能同其他董事一起讨论心中的疑虑，因为这会暗示着对已故的马尔

霍兰的批评，也会暗含着对董事会的批评，因为是他们让他用自己的方式去管理公司。他也强烈地感觉到，他不能同公司的任何一位管理者讨论事情，因为会流言四起，整个公司都会被弄得鸡犬不宁。因此，他决定寻求一位老朋友的建议。他的这位老朋友是40年前和他一起在证券公司工作的同事，现在已经是一家大型投资银行公司的高级合伙人。亚玛撒·格雷（Amasa Gray）先生声名显赫，他对组织问题的研究很有造诣，还亲自成功地重组了许多实业公司。他是一个谨慎、公正、可靠的人。

花了两三天时间听温特斯介绍情况之后，格雷将他的建议总结如下：

你非常清楚，你不可能在5年内完成组织工作。为了完成这项工作，你将不得不向人们的性格、传统和礼仪做出无数的妥协。同样，组织里没有什么工作比人们的理解和支持更好，同时你也无法快速改变老员工的习惯和态度。你也知道，这个时间用来修正标准也是不够的，比如开始在你的年轻员工中培养管理者，这是一件没有10年或者15年不会出成果的事情，而你最多只有5年。你很清楚，你需要的是真正的结果，而且是越快越好。5年里，你不仅仅是需要一位继任者。你的高级管理人员大多比你年长，他们比你更早需要接班人，而你没有任何人可以接替他们，你甚至还不知道哪些人应该被替换掉、哪些岗位应该继续保留、候选人应该具备哪些素质。

你现在需要做的是，采取一种简单的方法，弄清楚你认为适合于公司的组织、工作结构和人事安置原则究竟是什么。基于这些原则，任何妥协都是不允许的——如果必要的话，你必须冷酷对待这些人。你也必须做大量的实质性重组工作，实质性废除一些岗位，实质性理清薪酬制度，实质性建立新的职能部门和组织机构。你要让公司的每一个人都清楚你追求的目标是什么，还要让他们知道你所做的一切都是为了公司的业务发展。首先，你必须找到这种方法。然后，你必须决定，你打算立即采取什么措施，为什么要这样做。在完成这些工作之后，你必须和你的董事会成员以及高级管理人员一起讨论你的工作计划。然后，你就可以或许也应该寻求公司外部的帮助。

但是，在你没有把这些事情都想清楚之前，任何高谈阔论、寻求外部帮助的做法都是有害无益的。动脑筋的事情只有你自己可以完成。给你自己3个月的时间去思考，把方法和基本原则都想清楚，到那个时候，你就该忘记所有的传统、惯例、人员和策略了。等你找到了工作方法和上述原则后，我会很高兴和你再次坐在一起；但到那时，我可能就帮不上多少忙了。

温特斯先生听完这些，并不是非常高兴。他希望听到的是如何做工作，而非工作的内容是什么。然而，他非常坦诚地承认，格雷是对的，这是总裁的工作，并且是一份无法推卸或者无法委托他人代劳的工作。尽管这样，他仍然怀有疑虑。一方面，他感觉从格雷的思想看，他没有

足够的抱负和雄心，5年之内只找到一种工作方法，那是远远不够的。另一方面，他也感觉格雷太苛刻，他在心里称之为“没有人性”，因为格雷认为“任何妥协都是不允许的，如果必要的话，你必须冷酷对待这些人。”然而，整体而言，格雷的主张给他留下了非常深刻的印象。因此，疑惑了几天之后，他静下心来思考无敌人寿保险公司重组的正确之路是什么。

问题

温特斯应该从哪里开始着手？有哪些做法是完全错误并根本不会起作用的？有哪些做法是完全正确而且切中问题要害的？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例42　一次失败的收购

通常情况下，收购成功与否的评判标准是看收购方对收购做出的贡献（收购方的成本），而不是看收购行为对收购方做出的贡献（收购方的收益）。一般情况下，只有当收购方事先通盘考虑了其公司能够为被收购公司做出多大的贡献，并制定出周密的计划，收购才可能会获得成功。

这种贡献是金钱以外的东西--仅仅有金钱是永远不够的。收购方对被收购方的贡献（投入）可以是技术上的，也可以是产品上的，甚至还可以是分销渠道上的。但是，它必须是一种能给被收购公司带来新的绩效潜力的东西。在收购行为正式开始之前，必须慎重思考和估算这种贡献。而且，它还必须尽快成为事实。

举三个实际的例子。这三个例子似乎都是基于收购方可以为被收购方做些什么。20世纪最后10年，大型银行收购案之一是发生在1998年的花旗银行（Citibank）被旅行家集团（Travelers）收购事件。旅行家集团支付了700亿美元购买花旗银行的股票。

这次收购是成功的，因为收购方旅行家集团在收购之前，周密思考并策划了它能够为花旗银行做的一切--花旗银行被收购后是会有不同表现的。

花旗银行是世界上唯一专业的商业银行，已经成为真正的跨国公司。在世界上每个国家，它都获得了成功，同时还建立起了一套跨国管理机制。但是，在产品和服务方面，花旗银行在本质上仍然是一家传统银行，它的分销和管理能力方式远远超越了商业银行能够生产和提供的产品和服务的范围，而旅行家集团正好拥有很多优良的产品和服务。

旅行家集团认为，它能够为花旗银行做的贡献就是，大大提高其全球分销系统和管理团队的业务量，而不需要额外增加成本或者只增加一点点成本。

第二个案例是日本的零售业巨头伊藤洋华堂。在不到50年的时间内，该公司一切从零开始，它的发展几乎全靠收购。每次收购都是基于收购方伊藤洋华堂能够对被收购的企业做些什么贡献的评估。伊藤洋华堂系统、全面地收购了成功的美国企业在日本的特许经营店。

但是，伊藤洋华堂收购这些特许经营店的前提条件是，它判定它能够为这些被收购的特许经营店做出重大的贡献，使它们在日本的业务比它们在美国本土的业务更大、更好。在大部分的收购业务中，伊藤洋华堂实际上都做到了这一点。

第三个案例是美国汽车公司克莱斯勒（Chrysler）被德国戴姆勒-奔驰公司（Daimler-Benz）收购。不管当时新闻界如何宣称这是两家公司之间的“平等合并”，这就是一起“收购”事件。

克莱斯勒拥有产品，但是没有市场。它的市场完全在美国。但是，克莱斯勒拥有的顶级设计和生产能力在美国却没有足够的市场空间。显然这家公司要想在汽车市场上幸存下来，就必须寻找全球市场。

而戴姆勒-奔驰公司认为，他们可以在全世界唯一的增长市场--亚洲（特别是南亚）和拉丁美洲为克莱斯勒公司提供顶级的销售能力。

在大多数成功的收购案中，收购公司的贡献实际上改变了被收购公司。收购公司将那些过去使被收购公司成功的因素转化为使之将来成功的条件。被收购公司变成了一个全然不同的企业。这个目标听起来似乎相当疯狂。然而，在现实商业世界里，它发生的频率有多大呢？

结果，前两个案例里的收购获得了成功。第三个案例如何呢？第三个收购案并没有产生戴姆勒所期待的收益，于是，2007年，克莱斯勒被卖给了美国一家大型私人股份公司。

问题

在第三个案例中，什么地方出了问题？“收购方（戴姆勒）事先思考它能够为被收购方（克莱斯勒）做些什么贡献”这条原则错了吗？或者，是否有别的原因可以解释为什么另外两个案例成功了，而这个案例却失败了呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例43　商业银行的组织结构

商业银行（Banco Mercantil）（Banco Mercantil,西班牙语，意为商业银行。——译者注）

是拉丁美洲一个大国的银行业巨头。它的分支机构几乎遍布各个邻国的首都；在大多数地方小镇和城市里，位于主要广场的商业银行分部办公楼都是最耀眼的建筑。

直到20世纪60年代晚期，商业银行在首都以外的数百家分部都主要是提供存款服务，几乎不开展借贷业务。90%的借贷业务都只在首都城市进行。实际上，所有公司业务也就是针对大公司的对公业务都在首都。同时，所有的国际业务也都在首都，银行主要是从纽约、伦敦和苏黎世等主要的国际金融中心筹措资金，然后贷给公司客户。投资业务也在首都，其中包括一项迅速发展的业务，那就是管理国内大型公司的退休金存款。只有抵押贷款部在各省份做了大量的业务，抵押贷款部合法地设置在一家独立银行中，但作为商业银行的一个事业部来经营。抵押贷款部的业务量大概只有总业务量的20%，因为主要的人口增长都集中在首都。

随着时间的推移，事情开始发生显著的变化。首都城市不断扩大，但是自从城市变得拥挤不堪之后，越来越多业务增长发生在了以前被认为是缺乏活力的地方小镇里。抵押贷款部最先感觉到了这一点。比起首

都城区，首都以外的地方发展更快。那时，为了更接近当地的劳动力资源和市场，公司开始在地区城市或者其郊区建立工厂。最终，在20世纪70年代中期，主要地区城市的商业借贷开始迅速增长，因为中小企业、卡车公司、购物中心等为了服务这些人口不断膨胀的地方小镇而纷至沓来，这使得其中许多小镇迅速发展成为具有相当规模的城市。

商业银行公司的组织状况如实反映了国家的传统经济结构。公司拥有一个由银行总裁和首席执行官亲自领导的部门——大首都事业部。首都以外的数百家分部通过地区总部向负责管辖“内政部”（Zona Interior）的执行副总裁汇报。执行副总裁再依次向总裁汇报。因此，最初在大首都事业部内形成了一个公司业务部，然后它又发展成为了一个独立的部门。这个部门由一位执行副总裁领导，他也向总裁汇报。国际业务部、抵押贷款部和信托部（负责投资管理，特别是养老金管理）也逐渐发展成了独立的事业部，其总部都设在首都城市的总部办公楼，由执行副总裁领导并向总裁汇报。最初，这种架构很管用。但是，随着地方城市的发展，这种结构显然已经不再适合商业银行了。

1984年，一位新总裁接管了公司。他制定了一项崭新的经营计划，一项从来没有过的计划。几乎没有任何人感到惊讶的是，这项计划显示，除了国际业务部，未来的业务增长大多数都是在首都城市以外。在20世纪快要结束的时候，这项计划预言，首都事业部所占的银行贷款份额将会从1984年的65%下降到30%（或者更低），而公司各分部贷款份

额将会增长至整个贷款的30%，其中，整整1/3将来自总部不在首都的大客户。“内政部”各分支机构将会拥有40%的贷款和大大超过50%的存款。大多数新业务将会以7个大的地方城市为中心，每一个城市的人口都在200万或者更多。

银行该如何调整组织结构以适应市场的变化呢？新总裁指定成立了一个组织工作小组，自己亲自担任主席。经过一年的研究之后，他们制定了一份分权管理方案。根据该方案，公司要成立8家地区性“银行”。其中，最大的一家是位于首都城市的商业银行，也就是现在已有的首都事业部。像以前一样，它将由银行的总裁领导。另外的7家地区性银行自负盈亏，每一家都位于地方的中心城市之中，这些中心城市被认为是全国“重点城市”，并且各由一位地方性“总裁”领导，这位总裁也必须是银行的执行副总裁，并且全权管理这个地区的所有分部；除此之外，他或者她也是所在省会城市总部的首脑。这7位总裁轮流向首都城市的高级执行副总裁汇报，而高级执行副总裁则向银行总裁汇报。该方案还建议，总部位于首都城市的公司业务部、信托业务部、国际业务部和抵押贷款部都设置一位副总裁，他们负责向总裁汇报。方案提出，银行运营部要设置一位执行副总裁，也是在首都，也向总裁汇报。要成立一个由14人组成的执行委员会，这14人包括总裁、分管区域业务的高级执行副总裁、分管公司业务部、信托业务部、国际业务部和抵押贷款部的副总裁、运营部副总裁和银行的律师。还有一小群参谋助理人员为该委员会出谋划策，其中包括一位经济学家、一个业务开发团队，一个计划小组

和一个人事顾问。

当这个方案摆在银行高级管理层面前的时候，遭到了来自各个地区的强烈抗议。他们首先指出，方案违背了真正分权管理的原则，地区执行副总裁将承担完全的经营责任。但是，对于快速增长的公司业务、信托业务和抵押贷款业务等，他们却不承担直接责任，这些业务将由总部事业部来负责。运营部也一样，银行70%的成本是人力。他们进一步抗议，他们的从属地位和组织架构与银行的战略背道而驰。“我们希望银行向首都之外的区域发展更多，然而，这些区域仍然像在老的‘内政部’管辖下一样，要向首都的执行副总裁汇报，而不是直接向首席执行官汇报。”地区的人如是说。最后，他们强烈地反对永久保留“由总裁负责首都事业部”这一传统。“这意味着，”他们说，“总裁将没有时间留给我们，不会关注我们。当外面出现发展机会和我们提出需要时，总裁会不可避免地把资源及优秀的人才都划拨给首都城市。”

总裁不能否认，这样的批评是有道理的。因此，他让他们在几个星期之内提出一个对策。在他们向总裁提供的新方案中，总裁除了下列职责外，没有其他任何职能：担当银行的首席新闻发言人，出任银行与政府、国际金融组织（如世界银行）和工会的首席联络官。此外，在与大公司客户的最高管理层打交道时，总裁还是救火员和纷争调解员。但是，所有的实质性运作工作都是区域银行首脑的事，由一人管理首都城市总部，7家地区性分部也各设一人。他们同国际业务部主管一起，在

总裁的领导下，组成执行委员会，由总裁担任主席。委员会至少每周召开一整个上午的会议（最好不要总是在首都开会，一年至少两次在各大区召开会议），制定所有决策。国际业务部仍然是一个运营事业部。公司业务部将会变成一个混合体，一方面要处理同大公司客户的关系，另一方面要就公司业务发展向地区银行提供建议。运营部和抵押贷款部将会演变成人事部门，职能仅限于制定政策、审计和培训，而由每个区域自行负责运营和抵押业务。来自各地区的人认为，信托部或许应该自始至终保持集权化。因为各个区域都没有很多信托业务，无论如何，养老基金客户（信托部的主要客户）更愿意选择同一群专业的投资管理者、经济学家和精算师打交道。

总裁对这份提议感到极为震惊，因为正如提议中指出的那样，这意味着有将近20个人要向他汇报，因为还有法律顾问、经济学家、业务开发团队、计划小组，更不用说人事和公共关系主管了。他强烈地感觉到，根据这个方案，决策自主权将会完全被分散：甚至微不足道的事情也会上升为“政治”事件，由充满“政治色彩”和相互吹捧的执行委员会来裁定，而在那里，总裁的投票总是多余的。公司业务部、信托业务部和抵押贷款部的角色和职能模棱两可——身兼运营部和人事管理的双重职能，这让他头疼不已。他强烈地感觉到，运营应该实行集中管理。最重要的是，他感觉到自己什么也做不了，并且在很大程度上成为了一个挂名首脑。

在一家大型美国咨询公司的帮助下，他花费了两年时间找到一个折中解决办法。原来的8个区域改为5个区域，即一个首都城市区和4个首都以外的地区。每一个区域由一位执行副总裁领导，该执行副总裁也是执行委员会的成员之一，并向总裁汇报。总裁不再领导首都事业部，但他是全职首席执行官，拥有最终决定权。国际业务部、抵押贷款部和信托部实际上是在运作“银行”。其实每一个事业部都被叫做“区域银行”，由一位执行副总裁领导，这位执行副总裁也是执行委员会的成员之一，并向总裁汇报。公司业务部由一位执行副总裁领导，并向总裁汇报，并且负责领导执行委员会。公司业务部是一个混合部门——它的80%是“银行”，直接打理公司客户的业务；20%是“顾问”、计划者和政策制定者，更重要的还是培训者，负责首都城市以外的区域性银行的公司业务。运营部的地位名义上得到了提高，它的执行副总裁（也向总裁汇报，也是执行委员会的成员之一）既“对总裁负责开发、启动、操作高效的运营系统，培训和监督整个系统内部的运营人员，”也“对区域性银行提供建议和咨询服务，帮助他们高效地运作银行、有效地培训和监督运营人员。”其他所有职能，包括经济、计划、预算、业务开发、人事、公共关系以及咨询师最新建议的营销职能等，都被赋予给了新设立的高级行政副总裁职位——这位高级行政副总裁要参加执行委员会的会议但不是该委员会的成员，他或者她该向谁汇报工作也没有人弄得十分清楚。当然，律师仍然是执行委员会的一员。

问题

1.三种可供选择的组织结构，每种是如何符合分权的要求的？它们中的哪一种最接近“联邦政府的分权”？它有效吗？哪一种是“模拟分权”？哪一种可能完全不是“分权”，而是一种被一层薄面纱掩盖起来的功能性组织呢？

2.分权意味着“在中央控制的情况下实行分散操作”。总裁的方案强调控制，地方主管的方案强调分权。总裁的方案强调控制的跨度——仅仅只有7个人向总裁汇报，地方主管的方案意味着20个人向总裁汇报——明显超出一个人可以管控的范围。但是，伴随着区域性中心城市业务的迅速发展，第二个方案更接近商业原理和已经制定的战略。最后制订的方案是如何解决“分权与集权”、“组织的逻辑原理与战略的动态调整”之间的矛盾冲突的？

3.行政副总裁这个新职位意味着什么？他领导的那些部门都属于组织的基石吗？对那些向他汇报工作的高级专家型职业人员，他实际可以为他们做些什么？若将这些职能拆分开，由执行委员会去履行，相比原来的提案，效果会更好吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例44　环球电气公司

在拉丁美洲，环球电气公司（Universal Electronics Company）已经活跃了很多年了。事实上，它在拉丁美洲比在美国要做得更好。在美国的电气行业里，虽然它的排名从来不曾超过第6位或者第7位，但在拉丁美洲的大多数重要市场上，它很早就是主要的制造商。位于拉丁美洲国家的所有子公司都由环球公司自己的管理者负责管理，但是，其他公司则是像当地公司一样运作和管理，雇用本地人，生产和分销它们自己的本地化品牌商品。1970年，尽管公司在拉丁美洲的投资不超过总投资规模的8%，拉丁美洲业务却占公司总收入的20%左右。在廉价收音机、收音机电子管以及传输和电话设备领域，拉丁美洲企业比美国母公司本身的发展速度更快。

然而，除了在拉丁美洲，环球公司没有任何国际贸易经验。直到与意大利被许可经营方的一次意外争论，才使公司与年轻的意大利律师费德里戈·曼佐尼（Federigo Manzoni）博士结缘。1970年，曼佐尼建议，解决许可经营争议的最好方式就是收购被授予许可经营权的这家意大利公司，该公司是一家中等规模企业，拥有良好的声誉和精良的技术设施，但急需资金。环球公司目前的欧洲业务由此诞生。它的5家大型的子公司，都是全资子公司或者控股公司，在欧洲共同市场振兴以前，所有子公司的发展速度和盈利水平都超过了美国的母公司，而购买或者扩张这些子公司仅花费了很少的资金。曼佐尼自己成为了发展最快、最赚

钱的意大利公司的总裁。凭借他的刻苦努力、对欧洲市场潜力的预测以及优秀的谈判能力，环球公司实现了在欧洲的发展，并成为众所周知的“成长股票”。

1974年，环球公司从欧洲收取的许可经营费，刚好够支付它的欧洲专利费和许可证费用。而到了1987年，环球公司45%的收入都来自于欧洲。在环球公司的10年计划里，这个数据有望到1995年时达到55%，8年的时间内绝对数量翻了一番。

欧洲业务是公司总裁朱利安·德罗奇（Julian DeRoche）亲手带大的“孩子”。他亲自参与欧洲每一次大型采购谈判，并通过他的董事会成员来推动交易的进程。他的主要助手是曼佐尼。他负责必要时对被收购的公司进行重组，找出其中一流的人才，并委托他们进行管理，其中最困难的工作就是把公司的技术人员和研究人员与母公司的那些相关人才整合在一起。除了已经变得十分紧密的技术合作和全面的财务及高层管理人事控制之外，子公司很大程度上都处于它们自己人员的管理之下，实行自我管理，依据习惯和每个国家的法律建构组织。

然而，有两个欧洲人——曼佐尼博士和德国附属企业的总裁是环球公司在美国的董事会成员。

欧洲市场的收购项目和与美国签订太空合同，促使环球公司这些年来在员工队伍建设和销售业绩方面获得了长足发展。一家在1970年销售

额仅2亿美元的公司，在10年之后销售额竟然接近10亿美元。它曾经只有不到2万员工，但到1987年，员工总数已经超过了10万人，遍布五大洲（欧洲附属企业自身也有分公司、子公司或者海外附属公司）。

同时，德罗奇已不再年轻。1986年，出于退休考虑和公司基层重组的需要，德罗奇让他的高级人事副总裁设计一个适应国际化公司需要的组织结构。从传统上看，环球公司是一家按照职能制组织起来的制造公司，分设研究、工程、制造、市场和财务等部门的副总裁。举例来说，国防产品生产部的执行副总裁的工作要跨越所有构想出来的组织界线。拉丁美洲公司采取了国际事业部制组织架构，不但要监管制造子公司和出口销售业务，而且还要花费大量的时间（至少在局外人看来是这样）进行神秘的、没有人懂得的外汇交易。在国内，成立了环球电气分销公司，负责销售产品和为环球公司顾客服务。但是，尽管做了所有这些变革，环球公司基本的组织概念仍然是一家相当小规模制造公司的基本职能化结构。

人事副总裁1980年进入环球公司以前，在一家大型制造公司接受过有关组织计划的全面培训。他同大量公司员工进行了交流，还巡回视察了其他主要的“国际公司”。1987年年初，他完成了组织规划，将公司划分为4个事业部：国防和太空电子事业部、消费产品事业部、工业产品事业部和国际事业部。环球公司在美国和加拿大以外的所有业务都被整合到国际事业部中。至于总裁的幕僚和事业部制结构之外的其他人员，

规划提供了典型的“参谋服务”，内容涉及研究、采购、人事等职位。

在人事副总裁的心目中，国际事业部总裁的最佳候选人是极其令他景仰的曼佐尼博士。但是，在一次谈论欧洲统一进程时，曼佐尼指出，让一个欧洲国家的公民去管理另一个欧洲国家的公民还是有难度的。而且更直接的问题是，一个意大利人能否轻易地领导一家在德国、法国、荷兰、英国或者其他欧洲国家都有分支机构的公司，曼佐尼对此直言不讳地说，这也许是可能的，但他并不想成为被迫这样做的可怜虫。因此，人事副总裁极不情愿地决定了另外一名候选人——阿克塞尔·索伦森（Axel Sorensen），出生于丹麦并接受丹麦教育的美国公民，巴西公司的总裁。在公司在欧洲扩张业务以前，巴西公司是环球公司最大的子公司。在前往哥伦比亚担当首席工程师以前，索伦森在这家美国公司中得到了迅速提升。他从哥伦比亚辗转去了巴西，起初担任当地的首席工程师，后来成为当地一名成功且受人欢迎的总裁。然而，为了锻炼索伦森，也为了减少他的旅行时间，曼佐尼被提名担任副总裁和国际事业部欧洲人力资源主管。

当人事副总裁向总裁汇报他的设想时，德罗奇的印象极其深刻。这正是他梦寐以求的事情。“为了安全起见，我们先征求曼佐尼的意见，”他说，“他比我们更了解欧洲人。在向我们的高层人员讨论任命之前，我们应该先同他谈谈。”

于是，人事副总裁专门飞到罗马，告知曼佐尼他的想法。一向性情

温和、和蔼可亲、彬彬有礼的曼佐尼看了一眼他的组织架构图后，勃然大怒，这倒让他大吃一惊。“这不仅是侮辱，而且是愚蠢！我了解你们这些人。如果你执意继续这样做的话，我会坚决阻止你们摧毁欧洲公司的企图。而且，我只当意大利公司的总裁。世界上没有什么能让我去担任‘副职’的工作，这只会让你们已经愚不可及的想法更加愚蠢。请相信我，如果在这两个国家管理你们的两家公司的德国人和法国人听到了风声，知道了你这个轻率的计划的内容，他们就会在一周之内离去。他们不会再为环球公司工作。今天的欧洲有大量的工作机会提供给一流的人才，而不会像这样对待他们，他们仿佛是在管理一个军需品仓库，而不是在自己的国家管理一家大型的电气公司，而且这家公司和环球公司在美国的任何一家企业对公司收入的贡献一样大。”

曼佐尼的脾气是如此之大，以致人事副总裁认为最好不要去深究曼佐尼到底反对什么了，尽管他完全一头雾水。

问题

是什么让曼佐尼感觉人事副总裁的想法错了？人事副总裁架构组织结构的方法和美国许多公司设计“国际”业务的组织结构的方法相比，并没有太大的差别。但是，他的想法与你或者曼佐尼所认为的真正“国际公司”的正确组织结构相比，有哪些差异？（提示：它符合经济现实和公司的预期吗？）

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例45　制药行业的研究协调

全美和全世界最大的制药公司之一在美国、英国、爱尔兰、法国和日本这5个国家设立了大型的研究实验室。美国的实验室要追溯到20世纪20年代。英国的实验室则产生自第二次世界大战，当时公司独家批量生产青霉素。那时，关于抗生素的基础理论研究仍然主要集中在英国，因此，有必要在此投入大量科技研发能力。公司决定借助极为有利的爱尔兰税收法律，新建一家大型工厂，爱尔兰实验室也随之诞生。这家工厂主要负责为欧洲市场生产中间产品。由于这家工厂所采用的技术大部分都是最新的，所以不但需要一大批工厂工程师，还需要一大批技术性的工厂化学家和科学性的工厂化学家。爱尔兰政府向公司提出了一项合理的建议，希望它能建立一个大规模的研究实验室，在爱尔兰境内对本国的科学家进行良好的培训，而不是把他们移民到英国、美国和加拿大。公司欣然接受了这项建议。而法国由于其兽医专业历史悠久，被选中建立了兽医产品实验室，法国政府和法国大学都很乐意与公司在此方面通力合作。而且，公司招募进来从事此项工作的法国科学家对前往美国的邀请相当冷漠，对去英国中部工作、放弃卢瓦尔的宜人气候和美丽风景去享受曼彻斯特的大雾也肯定会冷若冰霜。日本最初是采取合资企业的方式。但是，由于这家日本公司发展太快、太成功，日本人已经无力再为它提供资金支持，美国公司于1988年买下了日本合作方的全部股份，同时也接管了日本人全资拥有的一家大型而兴旺的实验室。最初，

公司里只有一个人的英语水平可以应付参加公司一年一度的全球研究会议。但是，这并没有妨碍日本人在热带药品研究方面做出一流的成绩，在这个领域，公司没有哪一个实验室比日本实验室更有能力或实力。

但是，以上5家实验室却抱怨彼此之间没有任何协调机制，经常出现研究成果重复的现象。更糟糕的是，重要而有发展空间的工作却从来没有人做，因为每个实验室都以为其他实验室正在研究。并且，5家实验室中没有一家真正清楚如何向其他4家实验室寻求帮助、得到建议或者讨论大家普遍感兴趣的问题。

以上就是一家大型全球化公司的研发副总裁上任之后面临的问题。更确切地说，这位研发副总裁是出生于荷兰、接受美国教育的罗德尼·范德尔登（Rodney VanDelden）博士。他一直担任英国实验室的首席生物化学家，直到1988年左右去美国帮助美国小组修补完成中枢神经系统药物方面的研究工作。他是真正的“第一位”公司研发总裁。他的前任仍然在美国担任研发董事，并且位列5位董事之首，公司唯一期待他做的工作就是“协调”。公司则希望范德尔登从事“管理”工作，并且控制所有研究实验室的经费预算，这是他的新职权的一个明显标志。以前，每个国家的子公司都是自己制定和管理研究经费预算。

问题

范德尔登有哪些选择方案？他会遇到什么麻烦？他可以采取哪些协

调和组织方式？在公司跨国、多语种、多学科、多元文化的背景下，他该如何检测每一种方式的适宜性？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例46　暴虐专横的后果

费迪南德·布洛克（Ferdinand Bullock）独自一人管理拉苏姆夫斯基（Rasumofsky）公司已经有很多年了。这是一家拥有59个杀虫剂和工业化学品品牌的生产商。公司最初17年的稳定增长在很大程度都归功于他。事实上，除了头衔，布洛克已经是实际上的老板，甚至在1979年被任命为执行副总裁以前就是这样。从那以后，他就掌控了公司的一切事务，并负责制定每一项重要决策。

总裁自己只负责处理少数几个老顾客的事务。早在半个世纪前，这些包揽公司绝大部分销量的老顾客就用他们的忠诚和财力间接地支持公司，帮助公司度过了美国经济大萧条时期。然而，现在这些顾客只占公司10%或者更少的业务量，这是布洛克成为公司的主导力量后不断扩张的结果。换句话说，除了头衔，总裁并不比助理销售经理更重要。

公司其他管理者都是布洛克办公室的跟班，他一直都这样对待他们。唯一显得与众不同的人是公司的助理审计员斯坦利·格林柏克（Stanley Greenback），他从公司的公共会计师事务所进入公司已经4年了，主要负责处理税收问题。但是，他仍然太年轻，除了审计和税务外没有其他任何经验。

公司董事会主席是拉苏姆夫斯基家族的最后一位代表，该家族创立了这家公司并持有公司所有原始股份。很长一段时期以来，他一方面非

常担心公司的这种形势，另一方面又不断安慰自己有的是时间。布洛克还年轻，不到55岁，至少还有10年的时间。毫无疑问，公司在他的领导下成功地发展壮大了。同样，主席私下并没有一点想和布洛克争权的欲望，他甚至担心如果发生这样的事情，其他大股东，包括拉苏姆夫斯基的遗孀、侄女和孙女在内，都会站在布洛克一边反对他。顺带说一下，公司绝大多数股份都由外部小股东持有的。当1928年公司股票公开发行时，股份已经十分分散，并且由布洛克控制了代理投票权。

1993年年初，布洛克突然死于心脏病发作。从理论上讲，这对公司没有什么影响；事实上，没有了他，由各职能部门的副总裁直接向总裁汇报，组织架构图看起来更加漂亮。但实际上，他的去世使公司失去了主心骨。

同时，布洛克的去世引发了一场情绪风暴，这是长期被他的铁腕统治压抑的情绪总爆发的结果。很明显，甚至连不太敏锐的总裁和主席也都看到：布洛克实施高压统治，在他面前人们总是充满恐惧和胆怯；他已经彻底驱散或者摧毁了有独立性和灵魂的人，并代之以只会说“是”的奴才；即使是他自己那些坐在副总裁位置上的傀儡，也不会接受另外一个“一人专政”。这也同时表明，副总裁中没有哪一个人能够独立自主，自行决策；他们依赖于这个“独裁者”的时间太长了。

问题

你认为公司可以做什么？你能够总结一些关于管理理论与管理实践的结论吗？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例47　公司规模大有什么好处

米勒工具公司（Miller Tool Company）成立于19世纪90年代。当一位新总裁在1980年接管公司时，公司已经平淡无奇地发展了90多年。在经济大萧条时代，公司几乎面临破产的边缘。但是，在第二次世界大战期间，公司却成为了金属机械设计与制造领域的行业先锋。然而，新总裁麦克费特里奇（McFettridge）十分强烈地感觉到，如果公司想要继续发展下去，必须采取两项措施。第一，将传统机械工具的范围延伸至新电子工具，因为麦克费特里奇认为，传统机械制造领域将会向自动操作领域发展。可是，公司完全没有电子等领域的从业经验。第二，麦克费特里奇主张，公司必须减轻对重工业的唯一依赖，要冒险进入实业，因为实业会较少地受到经济波动的影响。

20世纪20年代，公司获准在纽约股票交易所挂牌上市。麦克费特里奇利用米勒工具公司的上市股份，同小公司所有者手中的未上市股份进行置换，因为它们具有显著的税收优势和更大的资产折现力。通过这种方式，公司吸纳了大量的现金，麦克费特里奇的名气迅速在新的商业领域人尽皆知，他也因此而开始系统地收购新企业。

麦克费特里奇最初掌管5家电子公司，每家的规模都很小，但是都高度专业化。为了使公司的经济风险“多样化”，他后来又开办了6家公司，涉及多种服务行业，包括货车公司、物业管理公司、建筑公司（专

门建造学校、公路和其他公众设施）、小型干洗连锁商店等。他还收购了7家不太容易归类的小公司。对他而言，这些都是成长性很好的企业，而且价格很合理。其中，最大的一家就是东南部很有名气的面包烘焙店，麦克费特里奇认为东南部是一个新的增长点。

1989年，麦克费特里奇突然去世。此时，他所建立的这家公司已经因其声势浩大的发展势头而小有名气，并且一些较喜好风险的风险投资基金和养老基金都十分乐意为其投资。因为他的英年早逝，之前还不曾考虑过他的继任者问题，并且公司也没有任何一个人适合接替他的领导工作。

董事们聘请了一位经验丰富的执行官，亨利·奥吉尔（Henry Augener）。几年以前，他辞去了一家大型器械公司的副总裁职位，与他人合伙成立了一家管理咨询公司。接任总裁职位的奥吉尔，带来了一位财务背景深厚的年轻人，他就是尤金·德·威特（Eugene De Witt）。

两人花了几个月的时间对公司进行调研。结果，他们的发现令他们深感震惊。在接手总裁工作以前，奥吉尔的几位朋友就曾警告他说，这项工作十分棘手，事情绝不像他们所看到的财务分析师的报告那样令人愉快。但是，客观事实比所有局外人预期的都还要糟糕。

首先，坦率地说，所有的收购业务没有哪一笔能经营得下去。但是，拥有7000万美元销售额的老米勒工具公司却付出了整个公司大约

1/4的销售额和绝大部分的利润。后来增办的企业中最大的一家（面包烘焙店）也仅仅拥有1500万美元的销售额，而最小的几乎还不到200万美元。换句话说，米勒工具公司是由大量的小企业组成的。

其次，这些小企业彼此间没有任何关联，而是完全保持独立，很难对它们进行整合。这些电子企业中没有任何一家对公司的机器工具业务有过丝毫贡献。相反地，它们每一家都建立了自己独立的生产线。其中一家还专门为武装部队从事研究工作；另外一家生产电视机的主要元器件，并不得不同产量逾百万的、高效率的大型制造商们竞争。8年前麦克费特里奇预言的那场机器工具技术变革缓慢来临了，但是，米勒工具公司仍然沿用第二次世界大战时期的许多工具。这些都清楚地表明，商业周期的任何变化都将会加速米勒工具公司即将过时的产品线被彻底淘汰的步伐。此外，米勒工具公司的许多优秀人才已经跳槽到了急需一流工程师和设计师的新公司，因此，米勒工具公司的设计部门缺少人才和新创意。

服务企业的情况也十分类似。

经过6个月艰苦的调查后，奥吉尔和德·威特仍然并不十分清楚公司名下那些鱼目混杂的企业，甚至连它们在哪里都不知道。但他们十分肯定的是，公司的状况不容乐观，很难说什么可以做、什么应当做。

举例来说，他们已经很清楚，公司应该甩掉一些企业。但是，哪些

企业应该被淘汰呢？发展潜力最小的企业却是对总公司的现金流贡献最大的，而公司正好极度缺乏现金。然而，长期来看发展潜力最大的企业也是最需要资金支持的，事实上，它们需要的资金甚至比公司总产出或者公司能够获得的总资金还要多。尤其是，这些企业或者面临巨大风险，或者极其需要处于技术领先水平。

但是，最紧迫的问题却在高级管理层。奥吉尔和德·威特都很清楚，公司需要高层管理人员--过去由麦克费特里奇一人担当。他曾引进大量“聪明的年轻人”，并把他们当做信使，他和这些“聪明的年轻人”挤在一起，但仍由他自己做出所有的决策。奥吉尔和德·威特意识到，必须建立最高管理团队。

企业的管理是相当重要的。麦克费特里奇也曾利用一些合理的条款顺利收购了一些企业，因为他为那些到了退休年龄的年迈管理者找到了一条出路。通常情况下，这些人往往采取宽松放任的管理方式，他们一旦退休，就根本无人管理了。于是，麦克费特里奇“取代”了他们，亲自掌管这些各不相同的企业。

奥吉尔和德·威特清楚地认识到，必须建立对企业绩效负责任的管理制度。但是，第一，目前状况下，这些是什么样的企业？第二，管理人员从哪里来？他们明白，优秀的职业经理人是不会对接管那些小企业感兴趣的。此外，创业者则更愿意选择自己办企业，并发展成为私人股份公司。

于是，围绕公司的高级管理人员及其职能、结构和责任这些问题，他们思考再三。

两人花费了数月的时间进行讨论和分析，关于从哪里开始着手和如何开始都没有取得丝毫进展，也没有做出任何决定。一天，德·威特说，“你瞧，我们从来没有拜访过任何一家企业，也没有同企业的任何一个人交谈过。我们必须找到通用的方法。我们必须从我们可以证明、可以确信的几件小事情开始做起。”

“我们知道，这是一家销售额在3亿美元左右的公司，在许多竞争激烈的领域，它都拥有大量的高科技企业。因此，我们也清楚，它必须拥有一套大公司的管理模式，有正式的组织结构、待遇优厚的专家团队，等等。我们知道，大公司的管理模式必须为公司做出点贡献，以证明其高昂的成本支出是合理的、值得的。我们更明白，所有的事情都仅仅是猜测。所以，让我们开始面对现实：这是一家需要大公司的管理制度的大型公司。公司宏大的规模以及与其相适应的管理方式能为公司带来什么呢？所有这些开销的正当理由是什么？在我们旗下的那些公司中，哪些能够实际地或潜在地证明大企业管理模式的合理性？在我看来，这似乎是我们要回答的第一个问题。现在不适应并且将来也不适应大型企业管理模式的那些企业，显然是不适合我们的。不管它们能带来多少现金收益，也无论它们拥有多好的发展机会，我们都应该甩掉它们，因为它们从来没有意识到在大公司管理体制之下的发展机会。至于其余的企

业，我们将会找到恰当的管理方式。”

奥吉尔思索了一阵，回答道：“嗯，你知道，这听起来是可行的，但还有两件事情一直困扰着我，我不明白。第一，我并不十分确信，是否有什么业务范围是属于‘小企业’的或者‘大企业’的。我一直认为，你应该开发适应你所面临的企业规模的管理模式，而你这里谈论的都是适合小企业管理模式或者适合大企业管理模式的企业。”

“第二，我不太明白你采用这种方法的含义，只有掌握了某些有效的管理理念和管理方法，也就是适合于大企业管理的理念和方法，不论行业或者业务范围，管理者都应该具有管理能力。难道一位管理者能够组织和管理的企业的数量或者多元化的程度是没有限制的吗？”

问题

你怎么看待这两个问题？你准备如何回答？

第十篇
Management Cases

对个人的新要求

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例48　首席执行官的职能

虽然公司规定的退休年龄是65岁，但是，约翰·尼兰德（John Neyland）总裁决定在62岁时就退休。60岁时他就做了这个决定。他已经担任公司的首席执行官长达21年之久了。在他的任期里，公司不断成长壮大并取得了成功。他虽然喜欢自己的工作，但是，近来他愈发感觉到较以往更容易疲劳。尼兰德还是一位献身教会的牧师，他认为应该为自己的教堂，尤其是教堂的附属学院做出更多的贡献。在过去5年里，他已经在自己所属教堂的高等教育顾问委员会任职。他十分热爱这份工作，并认为他还没有充分做好自己应该做的一切，尤其是像眼下这个时候，学院严重短缺资金、设施和教职员工，还有严峻的教育政策方面的问题。

但是，真正让约翰·尼兰德坚定提早退休决心的，是他坚信会有一位一流的继任者。当尼兰德刚到公司时，比尔·斯特朗（Bill Strong）还是一位刚刚毕业的年轻会计师。然而，他现在已经是公认的非常能干的人了。在信贷危机（Savings and Loan Crisis）期间，当尼兰德需要一位年轻的分析师帮助他处理复杂的税务谈判问题时，斯特朗成为了他的助手。斯特朗因此很快当上了总裁助理，并在3年以前担任了行政副总裁。尼兰德十分确信，斯特朗能够轻松地接管他的工作。事实上，斯特朗很可能会比他做得更好。

在尼兰德正式向董事会宣布他的打算之前，他认为，最好还是同董事会里最亲密的老朋友先讨论一下这个问题。很多年以前，正是他的这位老朋友推荐他到这家公司，此人还是最大的股东，也是最有影响力的股东集团代表。这位朋友赞同尼兰德提早退休的决定，但却强烈反对尼兰德提名斯特朗当他的继任者。“你很清楚，”他说道，“我从来不干涉管理层的事情，因为这样做违反了我的原则。但是，如果你提议斯特朗当你的继任者，我坚决反对，并且非常重视此事。公司有一位比斯特朗更合适的候选人，她就是公司的生产副总裁玛格丽特·威瑟诺（Margaret Wetherall）。斯特朗从来没有做过任何生产性工作。他一直是一位职员，唯一的经验就是财务管理。相反，威瑟诺最初从一名设计工程师开始，当过销售经理，如今负责管理生产部已经10年了。她才真正了解企业。此外，斯特朗从未独当一面，他一直是你的助手，并不自己承担责任。”

尼兰德反驳说：“但是，看看斯特朗所做的一切。你们都认为他的业绩非常优秀。15年以前，我们的发展方向发生了根本性的变化，公司后来的发展壮大都归功于此，而正是斯特朗做了绝大部分的策划工作。他所做的事情远远超出财务的范围。他促进人们成长，并且把合适的人安排到适合的岗位上。正是由于他的鼓励，玛格丽特·威瑟诺才离开销售岗位转换到了生产管理部门。他是目前为止我们拥有的最出色的思想家。你自己也时常强调，他是一位勇敢而正直的人。不错，威瑟诺是一位绝对优秀的运营管理者，但是她从来不具备想象力或者思考力，而这

些恰恰是继任者必须具备的东西。”

“我不赞同你的看法，约翰，”他的朋友回答说，“我们可以敞开谈，随便说。你坚决支持斯特朗，而我坚决反对他。但是，我们不应该针对人，而应该探讨首席执行官肩负的职能和工作职责。我想在这一点上我们是有分歧的。我们都一致认同这两人的个人品质。你为什么不回去思考一下，公司的首席执行官要做什么？他的责任是什么？职能是什么？担负这项工作需要具备哪些资质？我也会思考这些问题。我敢肯定，我们要么不能达成一致，要么对候选人达成共识。但是，至少在我们思考完这些问题之后，我们能够找到产生分歧的原因。在同董事会成员讨论此事的时候，希望我们的看法能够统一。”

问题

你认为约翰·尼兰德理解的首席执行官的职能是什么？他的朋友又是如何看待这项工作的呢？顺便说说，你认为他的朋友提议首先对首席执行官的职能有个明确的认识是正确的吗？或者，你是否认为，一开始就有一位或多位杰出的候选人，然后再让工作去适应这个人的个性和工作方式，这样会更好一些？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例49　德鲁克的学校改革思想

This case has been adapted by permission from a working paper prepared by Kenneth G. Wilson and Constance K. Barsky, “Learning by Redesign,”the Ohio State University, October 10,2006.Kenneth G. Wilson received the Nobel Prize in Physics in 1982.

从1939~2005年的65年时间里，彼得·德鲁克出版了许多书籍，发表了大量文章，内容涵盖企业和组织领导的方方面面。但是，德鲁克也写了很多关于教育问题和如何解决这些问题的著作。关于教育，我们有三个一开始就要问清楚的综合性问题，它们都和德鲁克的研究有关。这些问题是：

1.关于如何改革全美国的教育，而不是仅仅培训少数几位教师，彼得·德鲁克有何良策？

2.他的良策都包含在以下讨论中而没有任何遗漏吗？

3.或者，假如德鲁克没有关于教育改革的良策，谁有呢？

我们对德鲁克优秀思想的认识

德鲁克1985年出版的《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship,该书的中文版已由机械工业出版社出版。——译者注）

一书，列举了一些关于教育的参考文献，这对计划周详的新创企业而言是一个学习机会。举一个例子，德鲁克写道，“也许，企业家办学的时机已经来临，它根据的是我们对学习的认识，而不是老太太们代代相传的陈腐观念。”在第3~9章，他为创新提供了相当多的“源头”。在第16~19章，他提供了大量可供创业家选择的“企业战略”。在《管理》（原书修订版）一书的第36章和第37章，他总结了创新的源泉和企业家战略。

《创新与企业家精神》一书内容丰富，从适合于所有改革话题的一些主要概念到德鲁克抛出却没有进一步深入阐发的许多“俏皮话”，无所不及。我们将回顾我们在本书中发现的德鲁克最优秀的5个教育思想，同时以此为背景提出5个更深入的教育问题供大家讨论，并给出我们自己尚不够成熟的答案，欢迎各位批评指正。最后，我们将回到本案例开篇提出的3个问题。

德鲁克的第一个思想——资源

在《创新与企业家精神》一书中，德鲁克定义了什么是“资源”。他解释说，“（创新）是赋予资源以创造财富的新能力的行为。事实上，创新本身创造了资源。最初是没有资源这个东西的，直到人类在自然界中发现了某种东西的用途，并赋予它以经济价值，这个东西才成为资源。在此之前，每种植物都只是一棵杂草，每种矿石还仅仅是另外一种石头而已。就在一个世纪以前，不管是埋在地下的石油、矾土还是铝矿

石，都不是资源。”他继续解释说，“在社会和经济领域，情况亦是如此。在经济领域中，没有什么是比‘购买力’（purchasing power）更重要的资源了。但购买力是企业家创新的结果。”然后，他指出，“真正使全民教育得以普及的，是毫不起眼的创新——教科书，它们的作用超过了人们对教育价值的普遍承诺、教育学院对教师的系统化培训，以及教育学理论。”他声称，比起没有教科书的老师，有教科书的老师能成功地教会更多的学生。我们的第一个问题就是关于教育资源的：

1.教育中哪些资源是现成可用的，正等待被赋予“创造财富的能力”？

简要地说，我们的回答就是学生，他们占学校人口80%或者更多，是最有前途但目前尚开发不足的资源。（关于学生能做什么有两种不同的观点，Cary Cherniss,2006,School Change and the MicroSociety Program, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, and especially, Louis V. Gerstner, Jr., et al,1994,Reinventing Education: Entrepreneurship in America's Public Schools, New York: Dutton Group,pp.244-245.）

德鲁克的第二个思想——变革是创新的第二源泉

我们列举的又一个主要概念是德鲁克对变革的定义。他认为，变革是创新性机遇的源泉。他用斜体字写道：“系统的创新存在于有目的、有组织地寻找变革的过程中，变革可能会带来经济创新或社会创新的机

遇，系统的创新也存在于对这些机遇进行系统分析的过程中。”

在第3~9章，他对“变革”的概念做了更具体的说明，并回顾了许多不同种类的社会变革事件，它们都可以被看做是“经济或社会创新的源泉”。我们的第二个问题是关于与教育改革有关的变革，简单说就是：

2.当前正在发生的什么变革能够为教育的重大创新提供最可靠的源泉？

目前正在发生的一项至关重要的变革是，来自与教育相关的大量研究领域的海量知识已经汇集在一起——其中之一就是来自于心理学的学习理论（正如德鲁克提及的那样）。现在，已经有可能识别和产生基于知识的教育创新所需要的“被忽视知识”（missing knowledge）。此外，如果创新仅仅是需要新知识的话，那就会产生大量的意外成功和其他各种变革事件，进而降低创新原本应该具有的风险。我们之所以花费10年的时间，尽量学习所有这些研究领域的知识，就是为了能够重新认识哪些知识是今天仍然需要的，然后制定获取这些知识的初步计划，最终基于多种不同知识的集成而发起创新运动（远不止一种创新）。（我们无法展开讨论这个短短案例中所涉及的所有知识，只能列出一个如何利用这些知识的计划，但是我们注意到从坚实的教育研究为基础的评估在对正在经历起步阶段的新型美国学校评估中的关键作用。该项评估是商务领域的领袖在前任总统老布什的命令下于1991年建立的。e.g., Mark Berends, Susan J. Bodilly, and Sheila Nataraj Kirby,2002,Facing the

Challenges of Whole school Reform: New American Schools After a Decade, Santa Monica, CA: Rand Corporation.）

在《创新与企业家精神》一书里，德鲁克介绍了他自己综合运用现有的知识和自己创造的知识进行创新的成功案例：

我本人在20世纪40年代初期成功地成为一名管理领域的创新者，也是基于同样的分析。创新所要求的许多种知识当时已经存在，比如组织理论，而且还有大量关于管理工作和工人方面的知识。然而，我的分析结果显示，这些知识都过于零散，而且分属于许多不同的学科。然后，我找到了欠缺的关键知识——企业的目的；高层管理者的工作和结构方面的知识；我们现在所称的“企业政策”和“战略”以及目标，等等。我确信所有这些缺乏的知识均可以发展出来。但是，如果没有这样的分析，我可能永远都不会知道它们是什么知识，或者它们就是我欠缺的知识。

下面一系列问题是基于德鲁克的3个更特别的思想。让我们先回顾这些思想，然后再提出问题。

德鲁克的第三个思想——意外的成功

德鲁克明确表示，有些创新源泉应该很轻易得到，相反，有一种创新源泉是非常难得的。举例来说，他讨论的第一种相对容易的创新源泉就是“意外的成功”。

没有哪一种源泉能够比意外的成功提供更多的成功创新的机遇。而且，它提供的创新机遇风险最小，求索的过程也最不艰辛。但是，意外的成功几乎完全被忽视。更糟糕的是，管理人员往往积极地将其拒之门外。

德鲁克继续讲述一些案例，案例中一些管理者拒绝了企业内部的意外成功，而其他的管理者却获得了重要市场，因为他们利用了意外成功。但是，他也强调，利用意外成功需要付出相当多的努力。

管理者必须带着问题看待每个意外的成功：

1.如果我们利用它，对我们有何意义？

2.它会引导我们走向何处？

3.我们如何做才能使它转化为机遇？

4.我们如何着手进行？

此外，德鲁克写道，“意外的成功是一个机遇，但它也有它的要求。它要求人们慎重地对待它。它要求配备最优秀的、最有能力的人才，而不是我们多出来的随随便便的人员。它要求管理层给予和机遇的大小相匹配的关注与支持。这种机遇是值得严肃考虑的。”管理层实际必须要做的这些事情，对我们而言听起来既不容易也不简单。此外，在教育案例中，我们发现，不难举出意外成功的例子。这些例子可以是显

而易见的，比如极其优秀的老师为她的学生们解答疑惑。但是，我们必须争论的问题（十分简单的问题）是，单个极其优秀的老师不能代替美国的300万名老师，当前的4000万名美国学生的教育还有赖于他们。（我们花了很长时间才意识到对全美所有学校进行实质性的改革是一件多么困难的事。我们是在得到实质性的帮助后才意识到这一点的，而我们也注意到在此之前已经有一些书籍作者意识到了这一问题的艰巨性，这些书籍包括：Seymour Sarason,1990,The Predictable Failure of Education Reform: Can We Change Course Before It Is Too Late?, San Francisco: Jossey-Bass; and two books that form a series: Per Dalin, and Val D. Rust, Towards Schooling for the 21st Century, New York: Cassell; and Per Dalin, School Development: Theories and Strategies, New York: Cassell. Per Dalin acknowledges the profound influence on him of Matthew Miles, who recognized the challenges of education reform long ago.）

德鲁克的第四个思想——新知识是创新的源泉

德鲁克还讨论了一种创新源泉，即新知识，它的特征很难描绘，在书里的第9章专门讨论了这个问题。基于知识的创新“捉摸不定，多变而且难以驾驭”。而且，更复杂的是，“在所有创新中，基于知识的创新需要的时间最长。”——至少在教育领域是这样。

1.首先，新知识从出现到应用在技术上的时间间隔很长。

2.其次，新技术转变为市场上的产品、工艺或者服务又需要很长的时间。

3.（他接着说道）知识变成可应用的技术并在市场上开始被人们接受的间隔时间大约是25年到35年。

因此，当谈及教育时，德鲁克指出，目前正应当追求新知识，作为一种教育创新的源泉。他写道："今天，我们在学习理论上，经历了同样长的时间间隔。德国人威廉·冯特（Wilhelm Wundt）和美国人威廉·詹姆斯（William James）在1890年左右，开始对学习进行了科学研究。第二次世界大战以后，两名来自哈佛大学的美国人，B. F.斯金纳（B. F. Skinner）和杰罗姆·布鲁纳（Jerome Bruner），提出并验证了学习的基本理论。斯金纳专于行为，而布鲁纳专于认知。然而，只是到了现在，学习理论才开始成为我们学校的一个组成要素。"但是，德鲁克接着解释说，基于知识的创新还要面对另外一道难题。有一个前提条件必须满足，否则，"基于知识的创新就会早产，并会失败。"为了理解他所指的先决条件，不得不阅读《创新与企业家精神》一书的具体内容，由于篇幅太长，这里就不便引用了。但是，那几页的话题是他所谓的"知识"，是基于知识的创新所必需的。

德鲁克的第五个思想——创新源泉大融合

尽管进行基于知识的创新困难重重，德鲁克还是写道，"但是，如

果把作为创新源泉的新知识和前面论述的其他创新源泉、偶发事件、不相容事件、特别是程序需要等融合在一起，即使是高科技创新的风险也可以大大降低。”

根据刚刚回顾的德鲁克的最后三种思想，我们另外还有三个问题：

1.德鲁克认为，基于知识的教育创新时机已经来临，他的看法正确吗？

2.如果他是正确的，策划和实施这样一次创新会遇到哪些困难？

3.是不是难度太大，甚至比攀登珠穆朗玛峰还要困难？

对于问题1，正如前面指出的那样，我们的回答是肯定的，时机已经来临。对于问题2，尽管所有的意外成功也许都会来临，人们可以耐心等待，但是，我们必须指出，创新是特别困难的，而且是很耗费时间的。对于问题3，把它比喻成攀登珠穆朗玛峰是恰当的，甚至还可能低估了。

五个问题小结

作为总结，我们现在准确给出我们的五个问题，并给出我们建议的答案。

1.教育中哪些资源是现成可用的，正等待被赋予“创造财富的能

力”？简要地说，我们的回答就是学生，他们占学校人口80%或者更多，是最有前途但目前尚开发不足的资源。

2.当前正在发生的什么变革能够为教育的重大创新提供最可靠的源泉？已经有可能识别和产生基于知识的教育创新所需要的“被忽视知识”。此外，如果创新仅仅是需要新知识的话，那就会产生大量的意外成功和其他各种变革事件，进而降低创新原本应该具有的风险。

3.德鲁克认为，基于知识的教育创新时机已经来临，他的看法正确吗？是的，时机已经来临。

4.如果他是正确的，策划和实施这样一次创新会遇到哪些困难？是的，创新是特别困难的，而且是很耗费时间的。

5.是不是难度太大，以至于我们应该把它比喻成攀登珠穆朗玛峰？是的，这个比喻是恰当的，甚至还可能低估了。

开篇的3个有关德鲁克的问题

我们回到刚开始提出的3个问题。

1.关于如何改革全美国的教育，而不是仅仅培训少数几位教师，彼得·德鲁克有何良策？

2.他的良策都包含在上述讨论中而没有任何遗漏吗？

3.或者，假如德鲁克没有关于教育改革的良策，谁有呢？

在长达10年对德鲁克知识创新思想的研究工作中，我们研究了上千册从各种不同角度写的著作，但是，我们没有发现任何堪与德鲁克的思想媲美的东西，能够向整个教育改革发起挑战。在德鲁克的著作里，我们也没有发现任何东西可以让我们在探寻知识创新所需要的各种知识的艰辛历程中可以走捷径。从我们读到或者理解的有关教育改革的观点来看，我们认为，到目前为止，德鲁克拥有关于全美国教育改革的最好思想。

但是，我们也知道，关于整个教育改革的背景和德鲁克的全部教育思想，我们拥有的知识其实是非常有限的。因此，我们必须声明，这些答案更多的是一种尝试性的回答，热诚欢迎读者朋友不吝赐教。

作业和问题

知识经济关键依靠的是教育，德鲁克认为，我们的教育系统需要新生和变革。根据本案例提供的背景材料，《管理》（原书修订版）第14章以及你能够收集到的任何资料，分析美国的小学教育和中学教育中存在的问题。教育如何才能做到脱胎换骨和洗心革面？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

案例50　你希望人们因为什么而记住你

13岁的时候，我遇到了一位鼓舞人心的宗教老师。一天，他径直问全班每个男孩："你希望人们因为什么而记住你？"当然，我们中没有人能够回答。于是，他轻声笑着说，"我不期望你们能够回答这个问题。但是，如果你在50岁的时候仍然不能回答这个问题，你就是在浪费你的生命。"后来，在毕业60年后我们召开了一次中学同学聚会。我们中大多数人都还健在，但是自从毕业以后，我们彼此都没有见面，最初的谈话有一点点不着边际。然后，有一个同学问道，"你们还记得皮夫里格神父和他的那个问题吗？"我们想起来了。每个人都说那个问题对自己关系重大，尽管他们是到了40几岁才真正理解了它的含义。

在25岁的时候，我们中的一些人开始尝试回答这个问题。但总的来说，答案都很愚蠢。约瑟夫·熊彼特，本世纪最著名的经济学家之一，在25岁的时候声称，他想让人们记住，他是欧洲最优秀的马术师、欧洲最了不起的情人、伟大的经济学家。当他60岁临终之前再次被问及这个问题时，他不再谈论马术和女人。他说，他想成为最先向人们预言通货膨胀危险的人。那就是他想被人们记住的地方。那个问题改变了他的一生，即使他在25岁时给出的答案还相当的蠢，即使对一个25岁的年轻人来说也是如此。

我也一直在问这个问题：你希望人们因为什么而记住你？这个问题

劝导你重新开始塑造自己，因为它促使你把自己看做是一个不同于本来的你的人--一个你可以“变成”的人。如果你很幸运，某个具有道义责任的人会尽早向你提出这个问题，这样你就可以在人生的长河中不断反复追问自己。

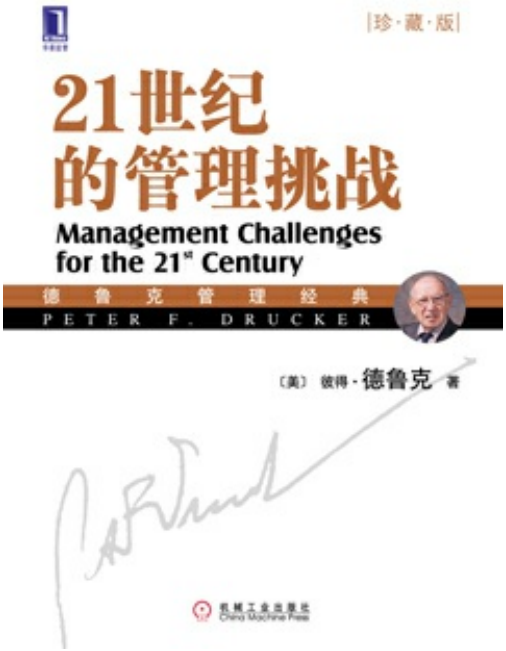
问题

你希望人们因为什么而记住你？

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

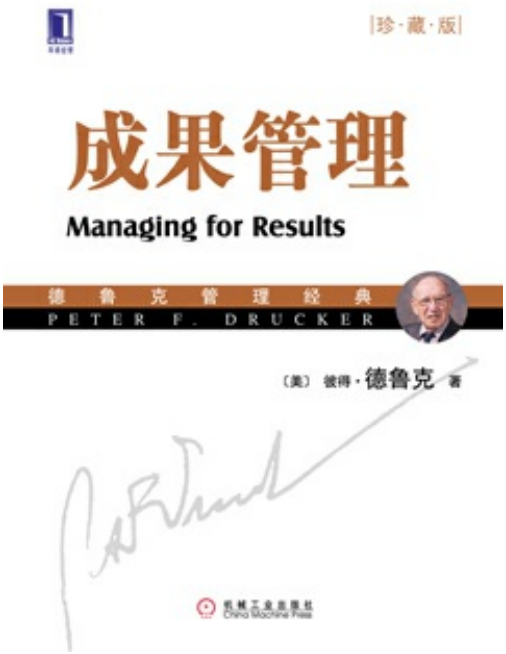
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

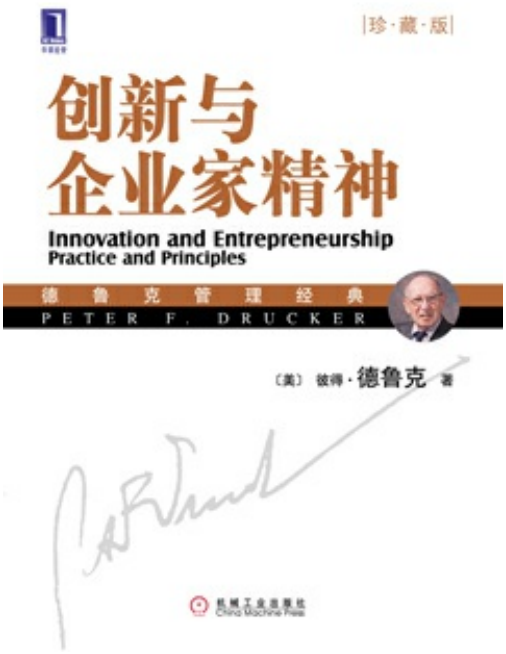
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

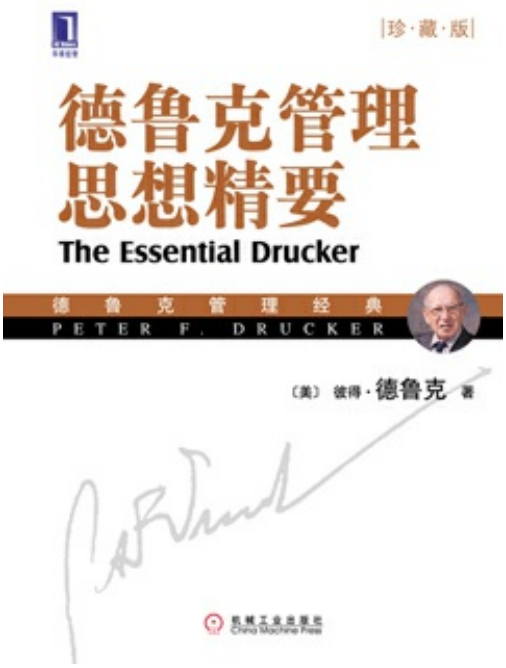
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

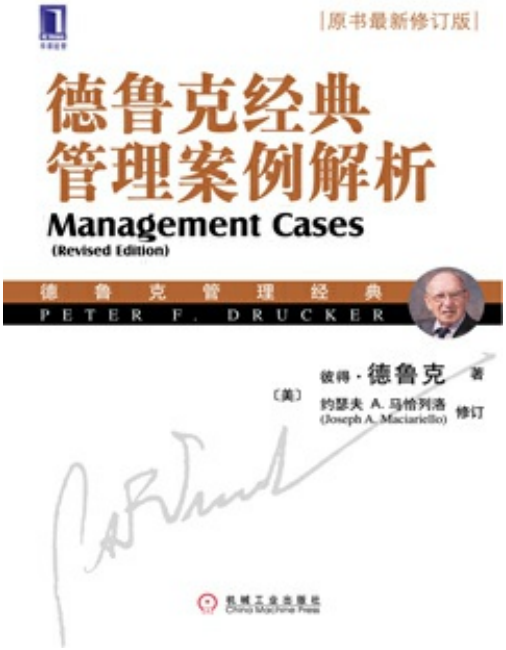
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

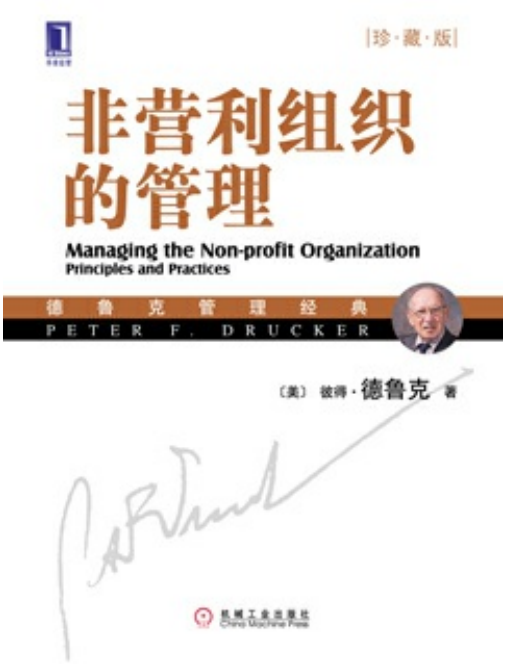
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

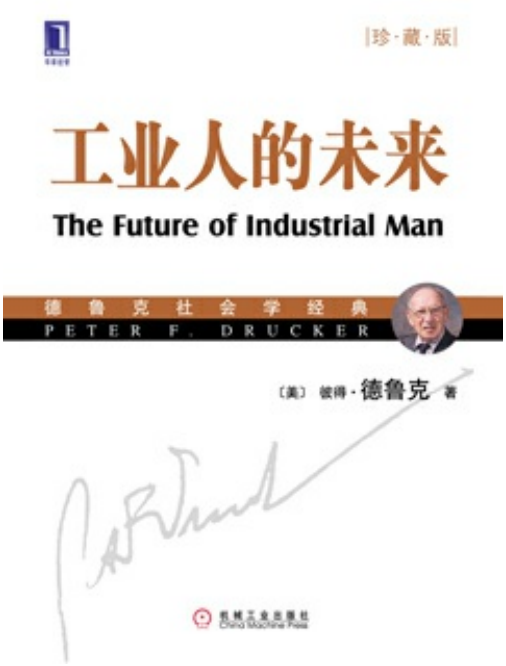
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

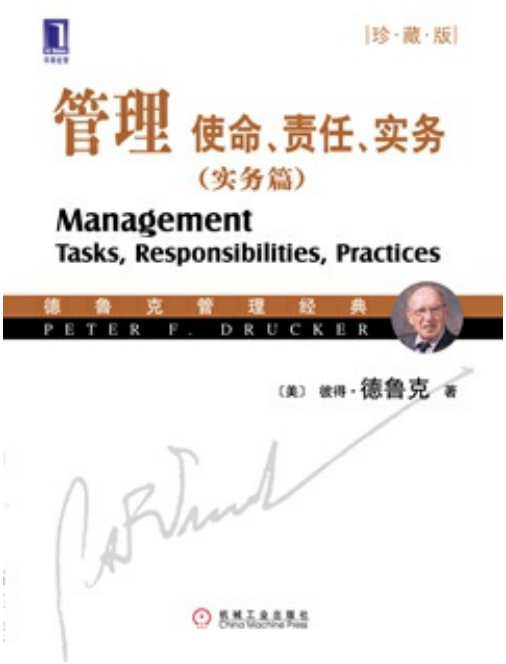
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

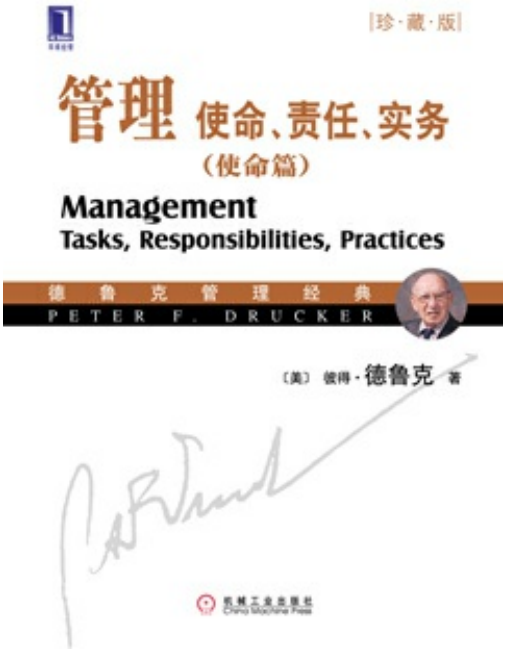
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

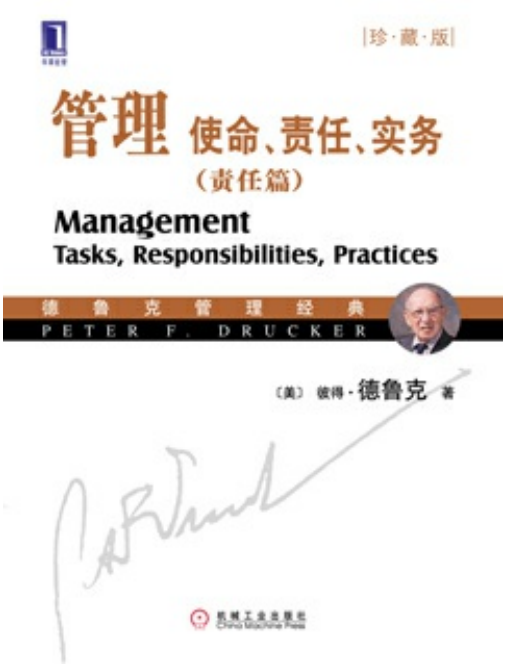
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

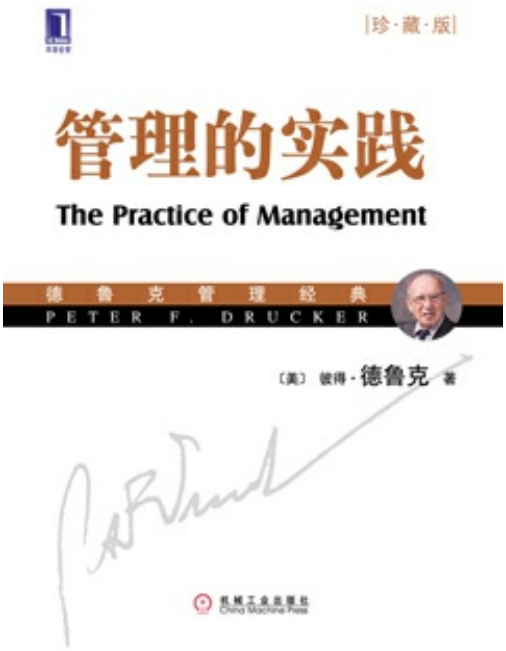
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

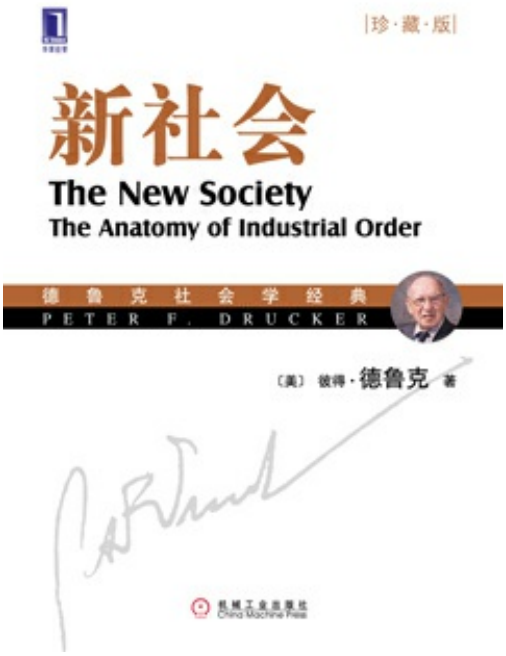
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

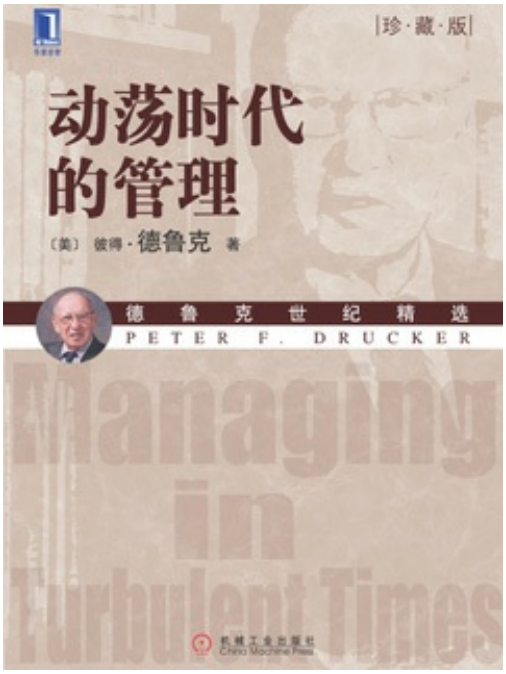
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

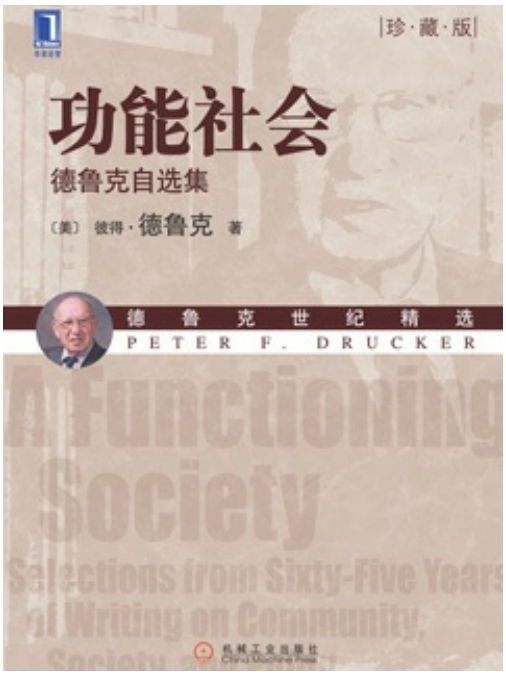
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

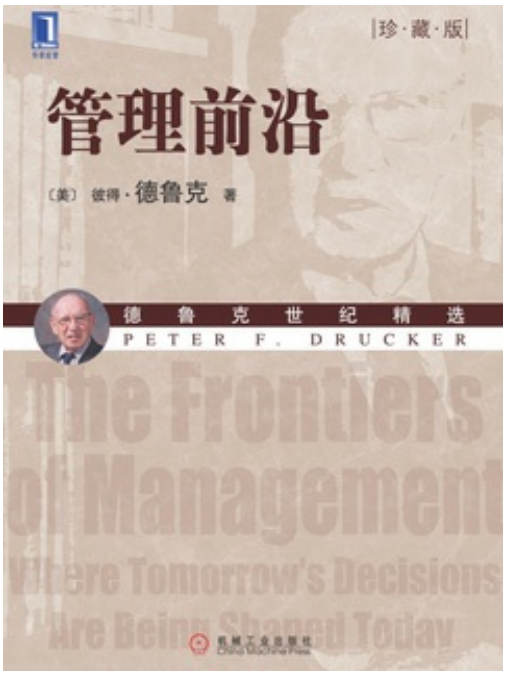
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

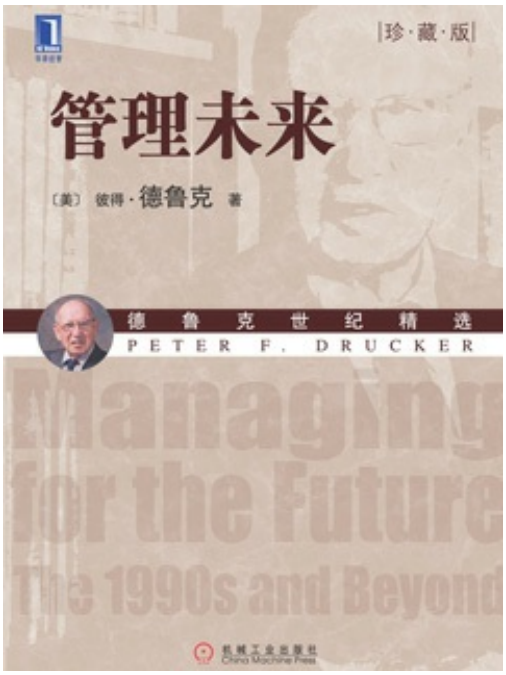
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

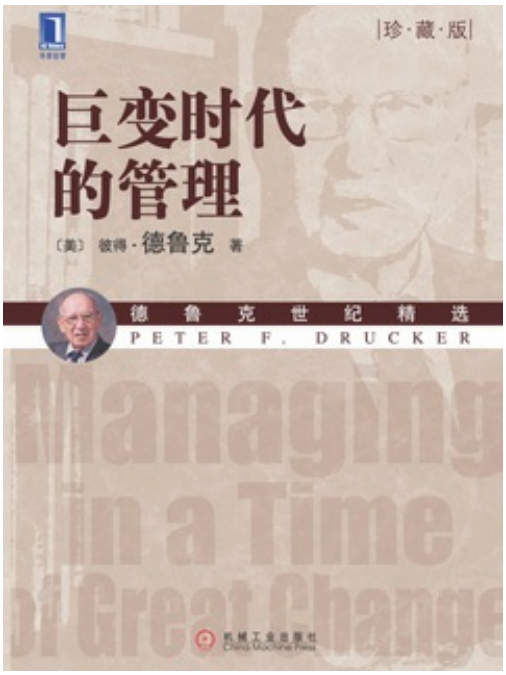
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

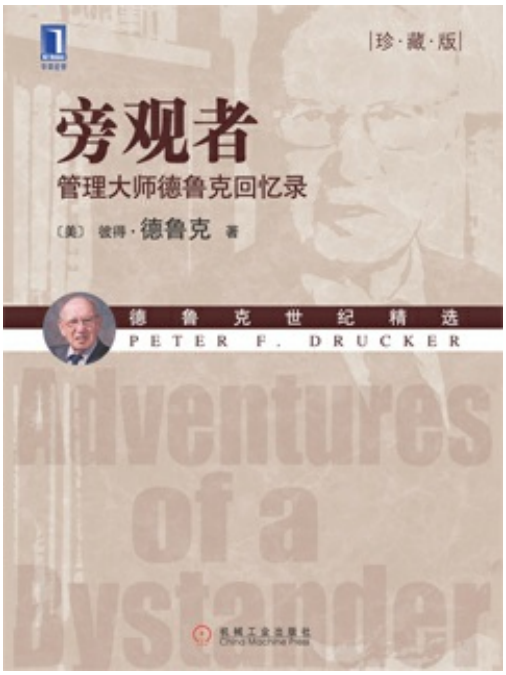
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

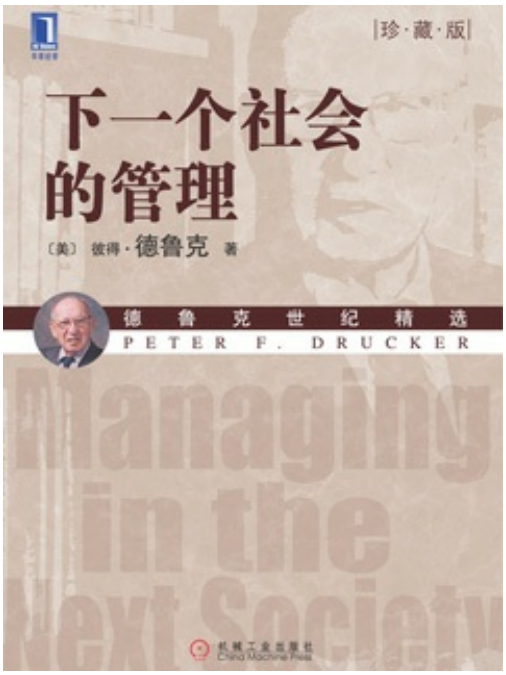
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

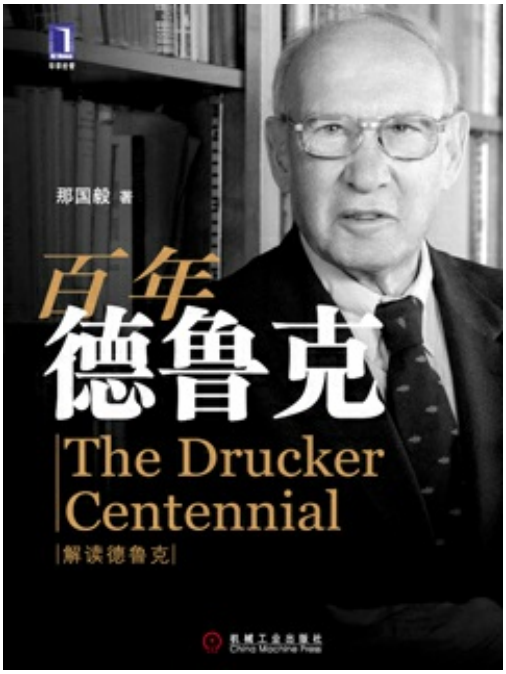


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

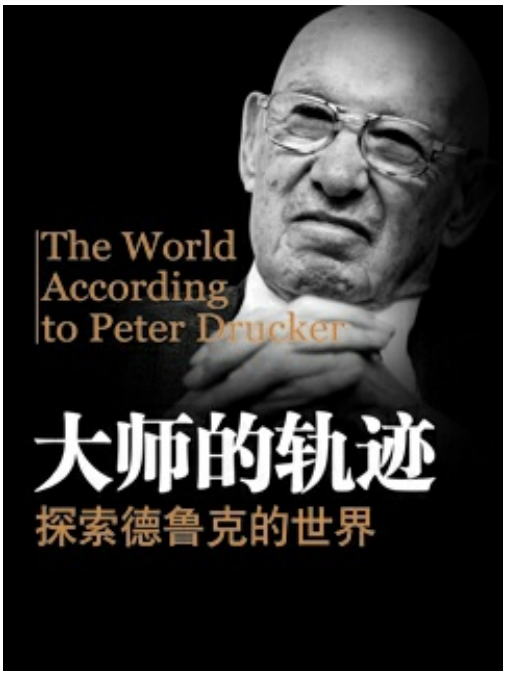
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

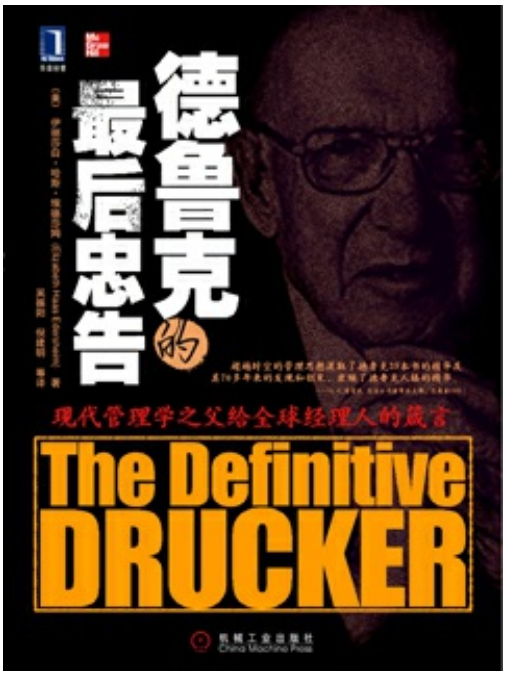
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

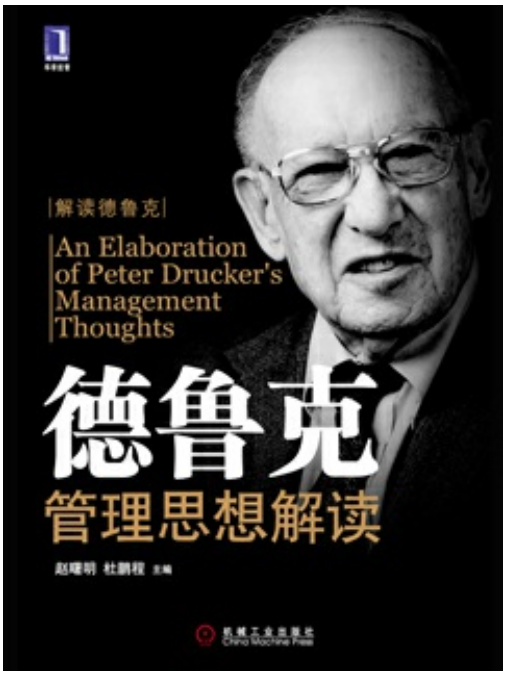
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

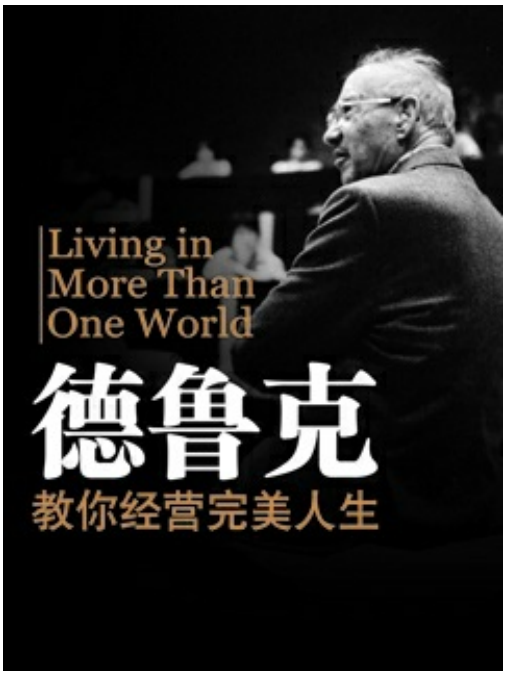
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

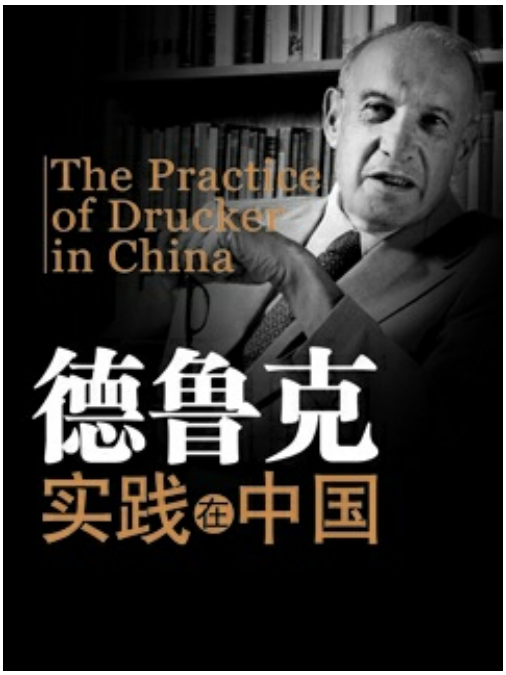
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

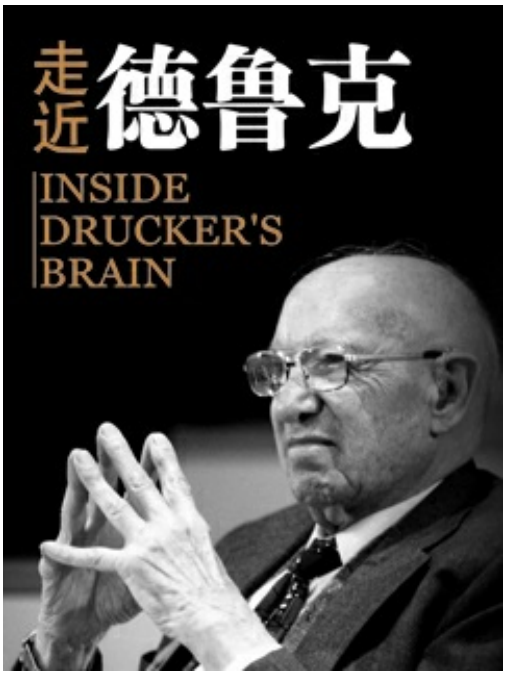
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|原书修订版|

管理 上册

Management

(Revised Edition)

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕彼得·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 (Joseph A. Maciariello) 修订

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

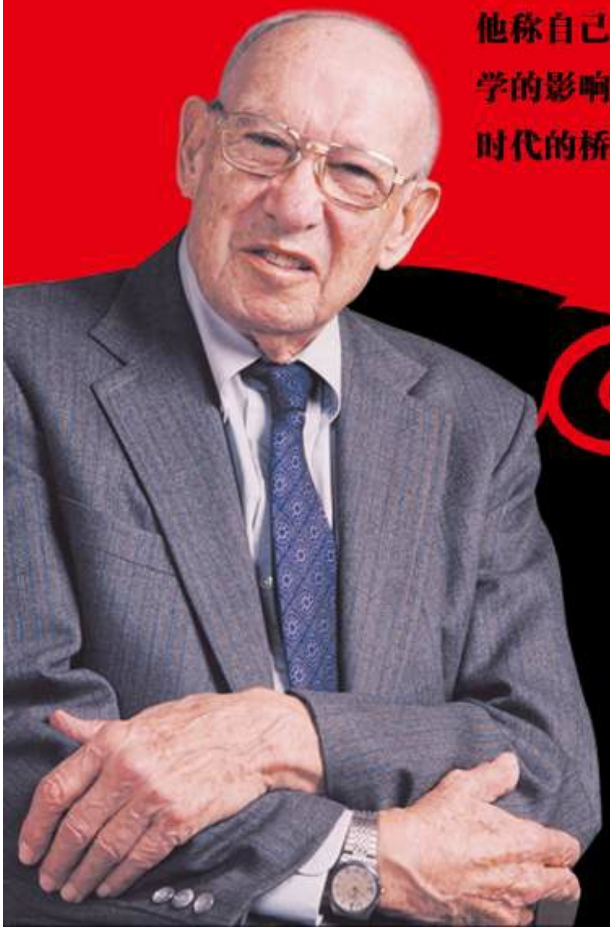
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理（原书修订版）上

Management（Revised Edition）

[美]　德鲁克（Drucker，P.F.）　著

辛弘　译

ISBN：978-7-111-28515-1

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，德鲁克继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。作为《管理：使命、责任、实务》的修订版，本书在原著的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述，所使用的材料，几乎全都来自德鲁克的作品。约瑟夫 A.马恰列洛把新材料糅进原著，以新替旧，删除了原著中一些已经过时的内容，对其中的具体事例做了尽可能多的更新。

本书配套书《德鲁克经典管理案例解析》可以帮助解决如何将本书中的原理运用到解决实际的管理问题当中去。

本书更加充分地论述了

·管理的三项责任：

管理者所服务的机构的业绩；

使工作富有效率与让员工有所成就；

管理社会影响和社会责任。

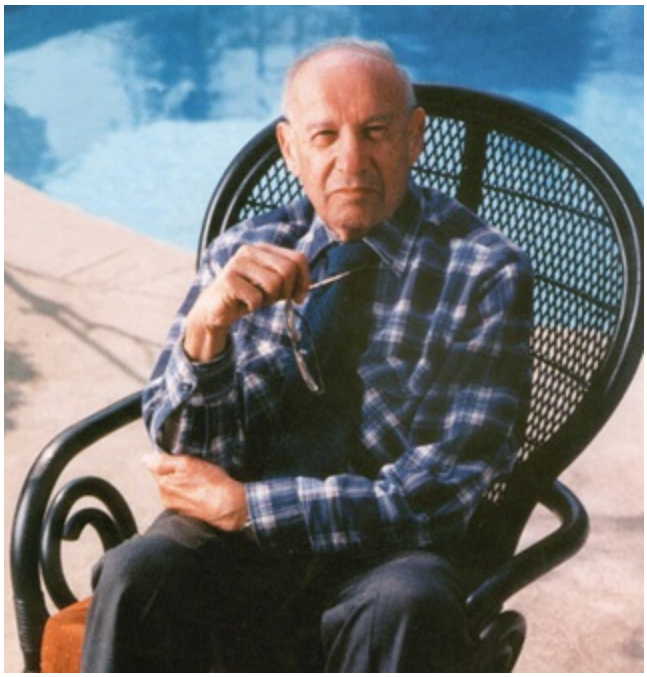
·管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和必须采取的实践。

·管理者的责任以及组织当中的领导群体的责任。

·管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和必须采取的实践。

·信息革命和知识型社会对管理者和管理当局提出的各种新要求。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

集德鲁克思想之大成

沉淀两位大师60多年管理实践之精髓

约瑟夫 A. 马恰列洛运用我的材料授课逾30年，他比我自己对它们还熟悉。 由于这本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己："这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？"把这个问题考虑清楚之后，再问："我们组织和作为知识工作者和管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？"

—— 彼得·德鲁克

对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上写下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年之后，50年之后，100年之后都值得读。

—— 吉姆·柯林斯

美国管理学家 《基业长青》《从优秀到卓越》作者

今天国内任何一间大书店管理类书架上的出版物的装潢都推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序

为约瑟夫·马恰列洛教授修订的德鲁克著作《管理：使命、责任、实务》（以下称“本书原著”）写序是我的荣幸。反复考虑之后我认为我应该告诉读者一些从我个人角度观察到的东西，而不是去重复那些读者可以从本书的阅读中自行发现，或者其他人可能比我归纳得更好的“内容概要”。

本书原著出版于1973年，德鲁克先生时年65岁。他在30多岁时，已经选择了“管理”这个在当时还处于半蛮荒状态，并且被学术界瞧不起的应用知识领域做垦荒者，从此付出了终身的努力。1946年他出版《公司的概念》，这是他关于管理学的开山之作。1954年出版《管理的实践》时，他在这个领域已经摸索了10年以上，该书奠定了管理这门学科的基础，勾勒出它的轮廓。《管理的实践》与本书原著的关系，前者好像粗线条的提纲挈领，后者则是对前者的全面展开和进一步阐述，也因此，本书原著被誉为“现代管理学的百科全书”和“管理圣经”；一般认为，至此，德鲁克先生完成了他建立管理这一学科整个体系的里程碑式的工作。

计算起来，本书原著是德鲁克先生累积30年连续工作的结晶。他一生阅人阅事无数，在他的《创新与企业家精神》一书及人物传记集《旁观者》中，曾经感叹人类近代史上任何一项开拓性的重大创新，无论发

生在理论学科还是应用学科，也无论是在科技、经济还是社会层面，如果没有诚心诚意、专心致志在同一领域连续25年以上孜孜不倦、锲而不舍的努力，是不会有成果的。他这么认为是有根据的，其中他自己亲历的创建管理学科的过程就是一个证明。

从本书原著的出版到2005年德鲁克先生逝世又过去了31年，其间他从未间断过在同一个领域——管理领域的咨询、研究、教学与写作。虽然他又写了数十本书和几百篇文章，但是他再没有像从《管理的实践》到本书原著那样，对作为一个学科的“现代管理学”的整个系统，进行另一次与时俱进的全面修订。

这个工作留给了他多年的好友和同事——马恰列洛教授。

10年前，我认识德鲁克先生不久，就拜访过马恰列洛教授，他和德鲁克先生在同一所学校教书。当他拿出他使用的一册本书原著时，我惊讶地发现那本书几乎已经翻烂了。于是我好奇地问这本书他读了多少遍，他说记不清了，总有10多遍吧。那时他正以本书原著为教材编写学院里唯一一门全面讲授德鲁克管理学的课程“德鲁克论管理”。到2007年马恰列洛教授编辑本书时，他研读、教授德鲁克学说的时间至少也有30年了。马恰列洛教授如今已年届古稀，他曾告诉我，德鲁克先生的人格和学问影响了他的人生，而他自己余生的志愿，就是传承德鲁克的精神遗产。

像德鲁克先生一样，马恰列洛教授也是一位堪称“学为人师，行为世范”的人。他对中国和中国人民怀有深深的敬意和感情。他担任我们彼得·德鲁克管理学院的顾问和客座教授多年，每一次到中国都不辞辛劳。有时候凌晨下飞机，匆匆进酒店稍事安顿之后就直奔授课地点上课，那种热忱和献身精神让我联想到一些传教士。值得一提的还有，尽管他完成了大量高质量的工作，却从来不向我们计较酬劳的高低。他的坐言起行体现着德鲁克的精神，成为对我和同事们最好的激励。

在本书中，马恰列洛教授的一大贡献是把原著900多页的内容缩编为500多页，这使那些不习惯啃“大部头”的繁忙的在职经理人和企业家松了一大口气。缩编而不损及原著的精华绝不是一件容易事，也只有像马恰列洛这样的人才能做到，因为德鲁克先生曾这样评价他：“他运用我的材料授课逾30年，比我自己对它们还熟悉。”

我之所以不厌其烦列举上述年份和介绍有关背景，是希望读者了解本书及其原著的“含金量”。今天国内任何一间大书店管理类书架上出版物的装潢都是推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。愿两位学者的心血在我们中国读者的工作和生活中开花结果。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

2009年8月15日

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

今年是德鲁克诞辰100周年。可以料想，国内将掀起又一阵德鲁克热，自然会有一众的学者和实践者发表宏论。作为本书的译者，我只做自己的本分，仅针对翻译过程中的体会和感想说两点，希望对读者有所裨益。

就这本书要说的一句话是：此《管理》已非彼《管理》。

《管理》原版于1973年面世，它提出了一个关于管理的知识体系，是德鲁克管理思想的纲要，修订本也仍然是德鲁克思想的纲要，只不过，读原版，与你神交的是60岁出头的德鲁克，而读修订版，你领略的是一个95岁老人一生的智慧。

修订本删除了原版相当一部分内容，同时增补了德鲁克直至2005年仙逝在管理方面的著述和思想。内容得到极大的丰富，例如增加或拓展了创新、自我管理等主题，篇幅反而有所缩减，于是全书就像一场演讲的PPT，虽纲举目张，但是少了许多生动的示例和解释，信息因此变得高度浓缩和抽象。除非读者很熟悉德鲁克的著作，否则最好是采纳修订人马恰列洛教授的建议，把本书当做一部提纲，读到意犹未尽之处或者觉得似有言外之意，就去相关著述中寻找更加详尽的解释。

这个问题颇有些鸡与蛋谁先的意味——如果很熟悉，哪用得着去查

找？如果不熟悉，又哪知道去什么地方找呢？在我看来，编撰这样一个索引是一件意义非凡的事情。但愿国内能有研究和传播德鲁克管理思想的机构和学者站出来担此大任。

就翻译要说的一句话是：理解德鲁克可以更加平实一些。

德鲁克被尊称为管理“大师中的大师”。或许是因为我们有顶礼膜拜大师的传统，拔高甚至歪曲德鲁克著述的情况并不罕见。有些人或许认为，只有思想、精神、使命这样关乎美好情感和思想境界的话题，才配得上大师的称号。其实大谬。有人甚至认为德鲁克“太偏实践”（见吉姆·柯林斯为本书所作序言）。以下仅举几例。

Management：Tasks, Responsibilities, Practices一书的译名是《管理：使命、责任、实务》。管理者的“使命”是什么？德鲁克给出的答案是：目标管理、组织、激励与沟通、绩效管理、自我管理与人员培养。可是，这些分明都是再客观不过的工作，说成“任务”既贴切又明了，可为何中译本大都选择“使命”这个词？又如，Innovation and Entrepreneurship一书译为《创新与企业家精神》。然而，德鲁克在该书前言的第二句就指出：“本书要谈的不是企业家的心理和性格特质，而是他们的行动和行为。”当然，把Entrepreneurship译为“企业家精神”，或许也是出于无奈，因为这个由法国经济学家塞伊创造的词，就连在英语世界里也没有形成统一的定义，在汉语里也根本找不到一个完全对应的词。马恰列洛教授向笔者解释说，德鲁克所称的Innovation，指的

是“创造新的财富”（the creation of new wealth），Entrepreneur则是“为创新创造条件的人”——他们可能亲自参与创新，也可以放手让别人去做。我们常常用“企业家”来称呼那些白手起家，最终成就斐然的企业领导人，有时也用来称呼比较有影响力的企业的负责人。对于这些人身上表现出来的不畏险阻、敢闯敢拼、百折不挠的品性，我们则称之为“企业家精神”。然而，德鲁克在Innovation and Entrepreneurship的第1章开篇就指出，Entrepreneurship指的是一种“大幅提高资源的产出，创造一个新的市场和一批新的顾客”的行为。（我将其译为“创业”，取“开创一种全新的业务”之意。它与当前时兴的“大学生创业”、“不就业就创业”等情境中的词义是不同的。后者在很多情况下就是德鲁克所说的“前人做过无数次”的“熟食店或者墨西哥餐馆”。）明明是实实在在的东西，为何要把它跟看不见、摸不着的“精神”强扯上关系？大抵是因为“使命”和“精神”几乎总是与神圣、崇高、伟大这等词如影相随，能让管理这一职能及其承担者的形象变得更加高大吧。

“Theory of business”的译法也值得玩味。德鲁克用它来概括“组织建立和经营所依据的假设”，也就是组织对方方面面做出怎样的判断和预测，它讨论的也是再客观不过的事情。《哈佛商业评论》中文版译之为“经营之道”，用上“道”这个蕴涵深厚中国传统文化内涵的字眼，这无疑是给它赋予了高尚的感情，只不过也让它变得有些高深莫测。对此我不敢苟同。我保留了王永贵先生原版译本的译法——“事业理论”。如果是首次译介，我更倾向于选择“业务理论”，因为说到底它回答的是一个

组织想做和应该做什么事情这个问题，它应该是冷静客观的分析，不应该带上丝毫的感情色彩。

德鲁克是不认同那些译法的。知识工作者抱有“如果一个人所做的工作能够被人理解，那么这个人就是粗浅的”这种看法，是最糟糕的问题之一。“专家们必须承担起让自己和自己的专业被别人理解的责任……每一门学科的领头人，特别是各个领域里领先的学者，必须努力阐述自己所做的是什么样的事情。”“一个人如果不能改变人们的生活，那他就什么也没能改变。”一个持这些观点的人，怎么可能认同那些有意无意把道理说得很复杂、很玄乎的做法呢？

德鲁克总是力图用最简单的语言讲述最朴素的道理，虽然不少观点在提出来的时候极具前瞻性，甚至不无离经叛道的意味，但到了今天，如果读者像他用毕生的精力所倡导的那样，真正信奉并且致力于“让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱”，致力于“把人本身看成目的”，那么他讲的道理其实是不难理解的。

最后还要讲一些程序化但也非常重要的话。首先要感谢我的妻子超艺。她鼓励我接下这个任务，并一如既往地在繁重的工作之余，默默承担起打理家务和照料孩子的重任。没有她的全力支持和悉心照料，翻译根本不可能按时完成。感谢修订本的执笔者约瑟夫·马恰列洛教授，他不厌其烦地通过邮件为我释疑解惑。感谢《管理》原版的译者王永贵先生。我在翻译本书（特别是第六部分、第七部分和第九部分大部分章

节）时参考了他的译文。感谢以各种方式参与本书译校的石书贤、周望贞、周金桂、石志宏、张璐、张颖、陈虎、林荣琴、戴训军、张欣、聂曙光等朋友。

在110天的时间里译完这本书，我的学识、能力、时间和身体都承受了一场挑战极限式的考验。深感遗憾的是，德鲁克最重要的著作大都已在国内翻译出版，但由于没有上文所说的“索引”，再加上时间紧迫，未能一一找来参考，以更好地满足华章编辑们“出精品”的期望。译文若有差错，全部责任在我，敬请读者指正。您可以联系华章的编辑，也可以给我发邮件：enjoy2075@gmail.com。这样，将来再版，大家便能读到一个更好的版本。

辛弘

2009年9月3日

Peter F. Drucker was asked in early 1999，“What do you consider to be your most important contribution?”His answer：

*That I early on—almost sixty years ago—realized that management has become the constitutive organ and function of the Society of Organizations；

*That management is not“Business Management”—though it first attained attention in business—but the governing organ of all institutions of

Modern Society；

*That I established the study of management as a discipline in its own right；and

*That I focused this discipline on People and Power；on Values, Structure, and Constitution；and above all, on responsibilities—that is, focused the Discipline of Management on management as a truly liberal art.

—Peter F. Drucker，

January 18，1999

1999年初有人问彼得·德鲁克："你认为自己最大的贡献是什么？"他回答说：

·我在近60年前就认识到管理已经成为组织社会不可缺少的器官和机能；

·我厘清了管理并不等同于"企业管理"（虽然管理最先是在企业当中得到重视的），而是现代社会所有机构的控制器官；

·我把管理发展成为一个独立的学科；

·我把这个学科的重点放在人和权力、价值、结构和制度，特别是责任上面，也就是说，把管理这个学科的重点放在管理作为一门真正的

人文学科上面。

——彼得·德鲁克

1999年1月18日

资料来源：The Drucker Institute

Claremont Graduate University

Claremont, California 91711

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

德鲁克的遗产

在我读研究生一年级的时候，有一次上讨论课，教授给我们出的题目是：管理者和领导者有没有区别？同学们议论纷纷。

“领导者确立愿景，管理者负责设法实现愿景。”

“领导者负责鼓动和激励，管理者负责组织。”

“领导者发挥人的最大价值，管理者处理细节。”

讨论揭示出大家在心底里是崇拜“领导”的，对“管理”却是瞧不起。领导者是受了神灵启示的，形象高大。他们是一群穿着黑色皮夹克、戴着太阳镜、无比潇洒的人。管理者则是一群卑微的、了无情趣、缺少魅力的人。大家自然都想做领导者，把管理这个苦差事留给别人。

我们真是错得不能再错，幼稚得不能再幼稚了。正如彼得·德鲁克在本书中阐明的那样，最出色的领导者首先必须是卓有成效的管理者。那些只想领导却不愿管理的，要么会成为无关紧要的人，要么会成为非常危险的人——对他们所在的组织，对整个社会都是如此。

商业与社会创业家鲍伯·班福德（Bob Buford）[1]曾经评述说，就对自由社会的胜利所做的贡献而论，德鲁克不比其他任何一个人逊色。对此我深表赞同。自由社会要正常运转，各个部门的自治机构就必须有出

色的绩效——商业部门的机构如此，社会部门的机构也同样如此。正如德鲁克所指出的，如果这个条件得不到满足，那么社会唯一可能的形态就是极权主义专制。强大的机构反过来又直接依赖于出色的管理。对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践的精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。

我第一次感受到德鲁克的影响是在20世纪90年代初。那时，我正在斯坦福大学与杰里·波拉斯（Jerry Porras）合作研究20世纪的杰出公司，例如通用电气、强生、宝洁、惠普、默克和摩托罗拉等。我们对这些公司的形成阶段和转折点的研究越深入，发现德鲁克思想的触角就伸得越远。惠普共同创始人戴维·帕卡德（David Packard）在公司创建之初的言论有如德鲁克著述的镜像，以至于我甚至能想象出一幅帕卡德手捧德鲁克经典著作做管理祷告的图画。我们的研究完成后，我和杰里在书名上颇费思量，先后否决了100多个题目。一天，我备感沮丧，竟然脱口而出下面这句话："把它取名为《德鲁克说得对》就好了嘛！"（后来我们给这本书取名为《追求卓越》。）

德鲁克为什么会有如此大的影响？我认为，原因不仅仅是他有独特的思想，而且他有一套完整的思考方法。这套方法由以下四个要素构成。

·他目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面；

·他总是从结果入手；

·他提出的问题直击要害；

·他的著述全都充满对个人的关注和同情心。

我曾与系里一位同事讨论有哪一些思想家对我们造成了影响。当我提到德鲁克的名字，这位同事有些不屑地回答："德鲁克？他太偏实践了。"德鲁克如果看到了这个有人对他表示鄙夷的情境，肯定会对自己因为思想产生了影响而感到欣喜。他的思想之所以能够产生影响，是因为它们来自对事实的准确观察。他总是不断努力推动自己和学生"目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面"，观察真实的世界，从中总结思想。德鲁克与达尔文、弗洛伊德和泰勒是同一类人，都属于经验主义者。达尔文长篇累牍地做笔记，记录鸽子和乌龟的点点滴滴。弗洛伊德把自己的精神治疗室作为一个实验室。泰勒通过反复试验，系统地跟踪数千个动作细节。同样，德鲁克也是带着下面这个问题观察大量的事实："什么样的基本原理能够解释这些事实，我们怎样才能掌握这条原理？"

德鲁克属于成果"教派"。他并不是带着对某一种答案，例如对领导力、文化、信息、创新、分权、营销、战略等的近乎宗教般的信仰，而是带着"什么是取得出色成果的原因"这个问题寻找答案。他从输出，也就是从成功的定义和标志入手，努力寻找输入，而不是反过来。然后，

他向自己的学生以及来自企业、政府和社会部门的客户传播这种对成果的坚定信仰。你的使命越崇高，他会追问得越紧：卓越的绩效是怎样定义的？“良好的愿望并不能作为无能的借口。”他说这句话的时候会不动声色，效果却振聋发聩。

尽管依赖于经验实践，但德鲁克从未变成技术分析派或者只关心琐事，也没有追逐现代学术的洪流，试图去（用约翰·加德纳[2]的话讲）“越来越精确地回答越来越无关紧要的问题”。他一直保留着一名管理学教授的本色，把它当成一门人文学科，而不是一门科学，自由地提出一些直击要害的问题并寻找答案。我是在加州蒙特雷市度假时第一次读到德鲁克的书。那一天，我和妻子去一家旧书店淘宝，偶然看到一本《公司的概念》，书又破又旧，书角都卷起来了。我以为那是一本关于如何创建一家公司的教程，但是只翻了几页，就发现它回答的是一个宏大得多的问题：在人类文明的这个阶段，公司应该承担一个怎样的角色？写这本书之前，德鲁克受通用汽车公司的邀请，深入该公司内部进行研究，结果研究越深入，他越觉得不安。“通用汽车公司……既是技术统治型管理者的成功，也是技术专家管理者的失败。”他在书中写道，“以销售额和利润而论，它的成功令人钦羡……但以公众声誉以及公众对它的尊重和接受度而论，它失败得一塌糊涂。”德鲁克坚定地认为，管理不是一项技术统治型的活动，而是一个像医学和法律一样有着高尚使命感的专业。

德鲁克有时也尖刻，没有耐心，性情乖戾，但在他带刺的外表下，在他的著述的字里行间，流露出来的是对个体的巨大的同情心。他不仅想要提高经济的生产率，而且希望能让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱。把人看成是实现某个目的的手段，而不是把人本身看成目的，在德鲁克看来是极不道德的。尽管他的著述大多关乎机构和社会，但我认为他最关切的是作为个体的人。

1994年，我亲身经历了德鲁克对人的关切和同情心。那时，我站在人生的十字路口，正在思考是不是应该抛弃传统的研究路子，开拓出一条属于自己的道路。我对《产业周刊》（Industry Week）的一位编辑表达了自己对德鲁克的景仰之情，他回答说："我不久前采访过德鲁克，我替你问问，看他是不是愿意见一见你。"

我从未想过此事会有结果。不料，有一天，我的电话上居然有这样一条留言——"我是彼得·德鲁克。柯林斯先生，我很乐意跟你待上一天。请给我回个电话。"他带着奥地利口音，不紧不慢地说道。我们约定在12月的某一天见面，我坐飞机去了加州的克莱蒙特市。他打开门，用双手握住我伸出去的那只手，把我迎了进去："柯林斯先生，很高兴见到你，请进。"这一天，他大部分时间都坐在自己最钟爱的藤椅上，不断发问、释疑、指导和追问。我怀着朝圣的心情去了克莱蒙特，希望得到最伟大的管理思想家的点拨，离开之时却觉得自己见到的是一个满怀同情心、慷慨的人，而这个人恰巧是一个多产的天才。

改变世界的方式有两种：用笔（使用思想）和用剑（使用武力）。德鲁克选择了用笔，改变了数以千计的佩剑之士。相比舞剑之人，用笔之人有一个优势——写下的文字永生。如果你在德鲁克的有生之年没有见过他，你一样可以在本书中认识他的思想。你可以跟他对话，可以在页面的空白处做笔记，还可以跟他争论。你可能会被他激怒，也有可能受他启发。如果你愿意，他可以指导你、教育你、追问你、改变你，进而通过你改变你所触及的世界。

彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上敲下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年后、50年后、100年后都值得读。自由社会在20世纪取得了胜利，但这根本无法保证它在21世纪也取得胜利，从历史来看我们并不占优势。年轻的人们如果在思考“我做什么事情才能让世界有所改变”这个问题，那么他们在本书中就可以找到最好的答案之一。你应该加入一个适合发挥自己激情的组织，如果找不到这样一家企业，那就去社会部门寻找。如果还是找不到这样一个组织，那就自己创建一个。然后，通过管理实践领导这个组织去取得非凡的成果，产生独特的影响，把自己一个人的影响放大上千倍。

吉姆·柯林斯

于科罗拉多州博尔德市

2007年12月

[1]1998年德鲁克非营利管理基金会成立时，他出任董事会主席。2006年德鲁克研究院创建时，他任董事，并于2008年担任该研究院顾问委员会的主席。——译者注

[2]John Gardner（1929—2007），著名英国侦探小说作家，“007”系列故事是他最广为人知的作品。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

修订版简介

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，他继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。本修订版在原作的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述。修订使用的材料，除简介之外，全都来自德鲁克的作品。这些作品保存在位于美国加州克莱蒙特的德鲁克研究院，版权属于彼得·德鲁克。

我的任务是把这些新材料糅进原作，以新替旧。此外，我还删除了原作中一些已经过时的内容，并对其中的具体事例做了尽可能的更新。

本书使用指南

本书与原作都是对管理的全面阐述。本书首先详细阐述了管理的三项责任：管理者所服务的机构的绩效、使工作富有效率与让员工有所成就、管理社会影响和社会责任。然后，本书介绍了管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和实务。

书的前五部分阐述的是管理者的责任以及组织中的领导群体的责任。第六部分至第九部分阐述的是管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和实务。第十部分详细阐述的是信息革命和知识社会（knowledge society）对管理者和管理当局提出的各种新要求。原作对

这些新要求有所涉及，但论述并不充分。

修订版继承了原作写给不同读者阅读这一思路。经验丰富的经理人和咨询顾问，可以在处理具体问题时把本书作为一本参考书。他们使用本书的最有效的方式，莫过于把书中的观点付诸实践。这是从管理原理中获取最大价值的正确方法。

刚刚成为管理者的人，应该努力把书中每一个议题与自己在组织中担任的职务结合起来。在这里要注意的是，书中的原理是德鲁克在65年实际工作的经验中提炼出来的，因此只有把它们与实际工作结合起来，你才能充分理解它们的含义。所以，刚刚成为管理者的人在读本书时，对每一章都应该根据自己的具体责任进行深入的思考。其中，第六部分至第九部分是相关性非常大的一部分内容。

管理和文科学生还可以使用德鲁克撰写的配套书《德鲁克经典管理案例解析》（Management Cases），学习如何将本书介绍的原理运用到解决实际的管理问题中。他们还应该尽可能地把这些原理与自己熟悉的组织结合起来。书中部分内容，只有读者拥有相关的实际经验，它们的作用才能真正得以显现。

图0-1所包含的和本简介所介绍的系统观，有助于把本书的全部内容作为一个整体来理解，对经验丰富的经理人和咨询顾问会特别有帮助。图0-1和本简介还可以作为一个参考指南，供大家把德鲁克提出的

十几个重要的管理概念彼此联系起来。

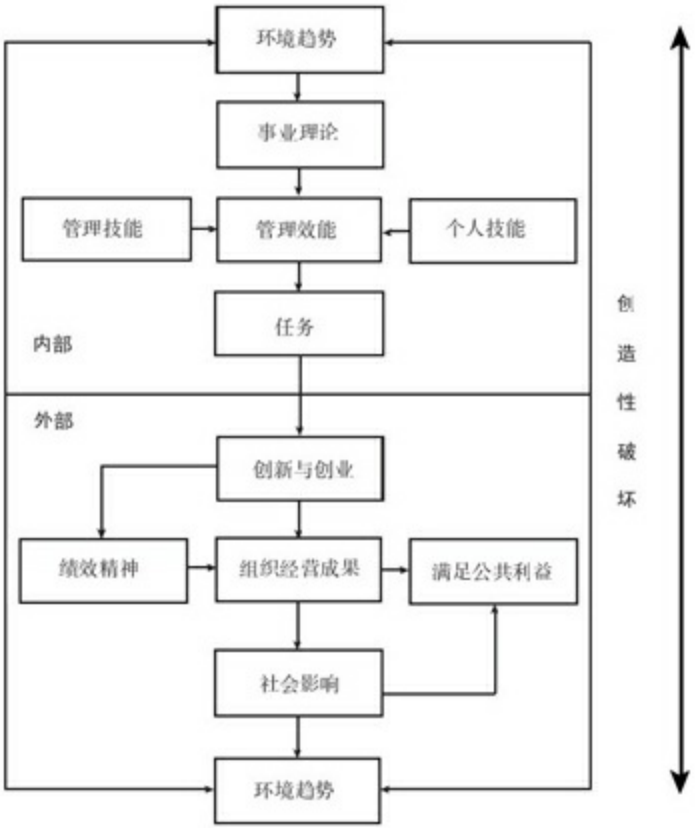


图　0-1　系统观：管理作为一个整体

我把本简介作为一个向本科生、研究生以及经理人讲授本书的参考指南，取得了良好的效果。在用做教学指南时，老师和学生都可以时不时查看本简介，那样效果更好。

管理是一个由相互关联的不同要素组成的系统

德鲁克的著述所涉及的管理话题虽然丰富多样，但无不体现出他关于管理是什么以及领导者和管理者应该如何进行管理的明确思想：管理是一门学科（discipline）和一种实践（practice）。管理是多中心的——

有多个中心和多个相互关联的基本要素。因此，以线性的方式掌握本书的各个章节，是很难掌握管理这个主题的。我们必须把不同的基本要素融合成一个有机的框架，因为一个整体的作用总是要大于各个部分之和。本书有十部分，每一部分都与另外九个部分中至少一个部分是相互关联的。本书的每一章都是整体的一部分，它们就像一句句的歌词，正如你想听到美妙的音乐就得把歌词视为一个整体一样，你要想真正掌握管理这个主题，也得把它视为一个有机的整体。

本章把这些相互关联的基本要素作为一个系统介绍。图0-1显示了每一个要素与整体之间的关系，而每一个基本要素包括了本书中一个或者多个章节。读者应该努力把管理这个主题作为一个有机的整体来理解和运用，而不是止于孤立地掌握这些要素。把管理作为这样一个有机的整体来阐述，与德鲁克在原作中对组织和管理的性质所做的论述是相吻合的：

所有管理科学都有一个基本的思想，那就是认为企业是一个最高级别的系统：一个由众多为了一项共同的事业而自愿奉献自身知识和技能的人所组成的系统。所有真正的系统，无论它是机械的，例如火箭的控制部分，还是生物的，例如一棵树，或者是社会的，例如一个企业，都有一个共同的特点：它是相互关联的。某一项功能或者某一个部分得到改善或者效率得到提高，并不一定能使整体得到改善，事实上还有可能损害甚至毁坏这个系统。在某些情况下，强化这个系统的最佳方法是弱

化某一个部分——降低它的精度或者效率。这是因为，在任何一个系统中真正重要的都是整体的性能。它是成长和动态平衡、调整和融合的结果，而不是机械地提高效率的结果。

图0-1对本修订版进行了系统的描绘。这张图以及本简介的其他部分将有助于你浏览、理解和运用本书的内容。本书的各个部分和章节，只有被视为一个有机的整体，一个由不同的基本要素相互关联构成的，包括责任、任务和实践的系统，它们的作用才能得到最好的发挥。所有这些基本要素组合在一起，便构成了管理实践的基础。

绩效精神（第27章）

绩效精神（图0-1左下角）是德鲁克关于领导和管理的著述的核心思想。一个组织，只有管理者致力于做正确的事情以及让人们做正确的事情，才有可能具有高涨的绩效精神。

管理者应该竭力创造绩效精神高涨的组织。为了激发绩效精神，管理者必须：

·从道德和伦理方面体现出自己是非常正直的；

·关注成果；

·培养长处，包括自己的和别人的；

·至少满足顾客、员工和股东等利益相关者的最低要求；

·突破组织的边界，满足一些对共同利益有贡献的社会需要。

要想让组织的绩效精神高涨，管理者必须正直，必须清楚组织的目的，必须关注机会和成果，必须是变革的推动者，必须遵循那些关键的管理任务、责任和实践。

事业理论（第8章）

领导企业始于构建正确的“事业理论”（theory of the business）。

事业理论是每一个组织希望用来为顾客创造价值的方式，因此这个概念适用于所有的组织，而不仅仅是商业组织。构建这个理论需要回答下述问题：

·我们的使命是什么？

·我们的核心能力是什么？

·我们的顾客是谁，非顾客（noncustomer）又是谁？

·我们认为哪些东西是企业经营的成果？

·我们的事业理论应该是什么？（这又要求管理者寻找创新的机会。）

一个企业的事业理论常常不是显而易见的，也不可能没有任何争议。构建这个理论要求管理者超越所在组织的边界，把目光投向外部环境。这里所说的环境，不仅仅是企业目前的经营环境，而且包括其他类型的“环境”，例如非顾客得到服务的环境以及未来的顾客可能得到服务的环境。构建事业理论必须面向未来。它需要创建一个使命，并用这个使命来推动这个组织系统地评估环境中出现的各种新趋势和新变化，评估现存的或者正在形成的、有可能转化为机会的社会问题。

在确定自己的核心能力时，这个组织的管理者必须弄清楚：“我们真正擅长的事情是什么？”以及“我们应该做的事情是什么？”

关于使命、核心能力和顾客的假设不仅必须符合现实，而且必须协调一致。正是出于这个原因，一个组织必须持续检验和更新自己的事业理论。比方说，对于一家销售大型机的计算机企业而言，如果它的顾客的偏好正在逐渐转向个人电脑，就像IBM公司所经历的那样，那么它肯定不想只卖大型机。

如果这家企业的事业理论与目前的业务有区别，那么就有必要进行舍弃、创新和变革。它的领导者必须能够及时判断在何时放弃一些产品、流程和顾客，调整资源的配置方式，把它们用于一些前景更好的机会。

总而言之，事业理论是用来确定方向的，组织必须用它来向组织成

员传达前进的方向，用它来解释为什么组织要朝着某条路径前进，并用它来协调组织成员的努力。

发现环境中的趋势和已经发生的未来（第4~7章、第10章、第四部分）

一个组织必须有事业理论、管理方法、技能和任务，并对社会影响以及图0-1中其他基本要素进行管理，这一需要并不会因为目前的趋势和即将出现的趋势而改变。但是，环境中已经明确的和可以推断出来的各种趋势，确实能够改变这个组织的机会集。

例如，由于知识工作（knowledge work）的重要性越来越突出，管理者必须把更多的精力放在如何让知识工作更有成效以及如何让知识工作者（knowledge worker）取得更大成绩上面。这就要求他们把精力放在下面这些事务上面：发挥知识工作者的长处、提高知识工作者的生产率以及使这些专家融入一个高效的整体中。在知识社会里，专家的融合正日益成为管理的要事。

发达国家出现了人口老龄化现象，许多发达国家还面临着出生率低于死亡率等变化，这些变化会导致这些国家的劳动人口减少。这些变化的发生，意味着相关企业的营销策略和事业理论都可能必须做出调整。针对年青一代和年老一代，企业必须使用大不一样的价值主张和营销策略，必须使用两个不同世代（例如，新千年一代和婴儿潮一代）的价值

体系来回答顾客提出的“价值是什么？”这个问题。

社会影响和社会责任（第20章和第21章）

管理者在实现组织的使命时应该遵守的道德准则是：“最重要的是，不有意作恶。”组织是公共机构，因此它们的行动会对社会产生影响。它们的职业道德守则必须包括不有意作恶这一条。对于那些违反法律或者有意作恶的企业，必须严惩不贷。

社会影响可以分为两类（图0-1的底部）：

·组织造成的负面影响；

·可以转化为业务机会的社会弊端。

这两种影响都很重要，都必须予以管理，因为第一种影响涉及组织对社会的危害，第二种影响涉及的是组织能够怎样造福社会。

所谓组织的社会影响，就是这个组织在实现自己的使命过程中开展的活动或者这些活动所造成的结果。每一个机构都必须致力于发挥某种社会影响或者服务于某个目的。例如，医院应该救死扶伤，企业应该满足经济需要，教堂、犹太会堂和清真寺应该给人们精神滋养。组织在此过程中必须极力避免对社会造成负面影响，因为这些负面影响不仅有损公共利益，而且有违组织的正当使命。

企业必须努力消除负面影响，但这要付出成本，从而有可能导致整个行业内各个企业的竞争力减弱。因此，企业在管理社会影响时必须在这二者之间取得平衡。在后一种情况下，这个行业（例如会计行业）里的管理者必须赞同推行某些规章制度（也就是避免发生安然、世通等公司那样的会计丑闻），从而尽可能减少负面影响。

各种组织必须致力于实现自己的愿景，尽可能减少负面的社会影响，并且主动维护公共利益。机构是社会的器官，因此它们自身的繁荣也在很大程度上取决于社会的繁荣。为此，当管理者了解到行业和企业内存在某些严重的负面社会影响时，管理当局必须努力推行一些适当的监管措施，让行业内的竞争条件归于平等。

企业为了遵守2002年颁发的《萨班斯-奥克斯利法案》（因为20世纪90年代会计丑闻频发，在公众的呼吁下制定了该法案）而遇到的困难和所付出的成本，其实是可以避免的——要做的事情仅仅是以美国注册会计师协会和财务会计标准委员会为代表的会计从业人员进行自律。这种自律完全可以使得会计防弊法律能够更加高效，因为如果是自律行为，这种法律就会由最了解内情的专业团体来拟订并提交给国会审议，最后由专业团体在团体成员之间执行监管。

第二种社会影响，也就是社会弊端或者机能障碍，应该被同时当做挑战和潜在的业务机会。企业应该积极从事能够把社会机能障碍转化为业务机会的活动（布鲁克林道奇棒球队的总经理布兰奇·里基打破肤色

禁忌，把杰克·罗宾逊引入大联盟，就是这样一个事例）。

把社会弊端转化为业务机会的另一个事例，是通用电气公司最近强调“17项清洁技术”，并且希望这些“绿色”技术所带动的业务“销售额从2004年的100亿美元增长到2010年的200亿美元，并在之后瞄准更加宏伟的目标”。这些机会是全球排放的温室气体过多带来的。此外，通用电气还给每一个业务单元制定了不同的二氧化碳和总温室气体减排目标。[1]

最后，管理当局还必须通过公司捐助和鼓励员工捐献钱物并从事志愿者工作，从财务和人员上支持社区组织，以此为公共利益做出贡献。管理当局还应该发挥自己的管理专长，帮助社区团体应对一些重大社会问题（例如，俄亥俄州克利夫兰市中心的振兴，当地企业CEO们贡献的管理专长就功不可没）。管理者还必须牢记，在一个日益衰败的社会里是没有哪个企业能够繁荣的。不过，在为公共利益做贡献的同时，管理者绝对不能忽视自己最重要的使命，如果他们忽视了最重要的使命，就会对整个社会毫无用处。

创造性破坏以及创新和创业（第八部分）

互联网使得大家能够平等地获取信息，并且缩短了人们在经济活动中的距离，而全球化和外包使得劳动力、产品和资本市场的竞争变得更加激烈。变化的速度越来越快，人们可以对变化做出反应，可以适应变

化，甚至主动引领变化，从而影响环境中的趋势。一个充满激情的组织里必定会有一些能够发现“已经发生的未来”，从而引领变化的管理者。

这些管理者利用正在萌芽的趋势持续进行创造性破坏（这是自由市场和全球市场的一个特征），从而成为变革的引领者。他们清楚，那些试图维持现状的组织其实正在走向衰败。[2]变革引领者制定并且伺机运用各种创业策略。他们还会在组织内部营造一种文化和一套管理体系，鼓励并奖励创新和创业。

通过捕捉机会对已经明朗的未来进行管理的最有效方式，是采取积极主动的态度，利用正在萌芽的各种趋势，拥抱变化，从而成为变革的引领者。我们的社会正在成为一个以知识为基础的全球化信息社会，我们的管理实践也必须做出变化，以适应新的现实。

管理技能、管理任务和个人技能

未来的企业远比今天的企业复杂，它们会包括大量合作伙伴、合资企业、联盟、外协承包商，以及各种其他类型的关联机构或者分支机构，范围和复杂程度远远超出当前。企业的每一个方面可能都有自己的管理当局，但是不同主体之间的关系必然要得到协调并正常运转。这种复杂性要求管理者掌握许多复杂的技能和行为习惯，这是他们作为管理者和专业人员必须满足的要求。

如图0-1所示，要想发挥管理效能，管理者必须掌握三种相互关联

的技能和习惯做法。

·管理者成为高效领导者所需掌握的特定技能；

·管理者带领所属组织发挥效能所必须完成的特定任务；

·管理者在生活和管理中发挥效能所需掌握的个人技能和习惯做法。

管理技能（第28~33章）

要想取得成效，管理者必须掌握以下六个方面的技能：

·决策制定；

·人员决策；

·沟通；

·预算管理；

·衡量和控制手段；

·信息技术。

高效的管理者必须做出有效的决策。高效的决策过程分为六个步骤，而有效的决策有五个特征。决策的第一步，也是最重要的一步，是

决策者对问题进行界定和分类。如果问题界定正确而解决方案错误，纠正起来就比较容易；如果解决方案“正确”而问题界定错误，那么纠正起来就要难得多。如果问题界定错误，那么就不可能找到真正的解决方案。相反，如果问题界定正确，哪怕解决方案错了，也能提供一些有用的反馈信息，从而让管理者能够更加接近正确的解决方案。高效决策过程的后五个步骤依次介绍如下：

·判断“这个问题是普通的还是独特的”。如果问题是普通的，就应该用一个其他人已经用过的准则来解决。如果问题是独特的，决策者就必须确定必须满足哪些边界条件，这个决策才有可能发挥效用。

·为了确定边界条件，必须回答下面这个问题：“这个决策要有效地解决这个问题，必须取得什么结果？”

·然后，决策者应该问：“在这些条件下，正确的解决方案是什么？”

·接下来，决策者必须把执行决策的责任交给一个或者多个人，并且为执行者扫清一切障碍，把决策付诸行动。大量的决策出差错，就是在这个环节。

·最后，决策者还会跟踪决策的执行情况，收集真实的反馈信息，并与希望取得的结果进行对比。

在高效决策过程的特征方面，决策者首先要问："是否有必要做决策？"若是，他们会征求了解这个问题的相关人员的意见，寻找备选方案。然后，他们会让赞同决策的人根据事实检验他们的"假设"，判断事实是否支持他们的观点。（也就是说，为了让某个观点成立，事实必须是怎样的？）

高效的决策者会鼓励对备选方案提出异议，然后只要潜在的好处大于成本和风险，就把选中的方案付诸实施。异议处理得当，就能发挥相关各方寻找合理决策的想象力，从而对问题形成更加完整的理解。如果经过激烈的辩论发现决策不能满足边界条件，那么决策者在考虑了其他备选方案之后，就会对那些可能导致失败的原因有更加清楚的认识。

最后，高效的决策过程需要勇气，因为就像许多良药一样，有效的决策有时也会有副作用或者不良后果。

人员决策是一种特殊的决策，需要遵守一些特殊的规则。它们是管理者所做的各种决策中最重要的一种，因为它们对组织的绩效影响最大，而且许多人员决策没有起到预期的作用。

有效的人员决策有五个步骤：

·认真考虑所涉职位；

·考察3~5个合格人选；

·考察每个候选人的长处；

·与每个候选人的同事及其上司进行讨论；

·确保得到任命的人理解这个职务及其要求，并且要求他们在到任后再次汇报职务要求。

除了遵循这五个步骤以外，决策者还必须考虑其他一些因素。你必须为任何人员决策（例如安排或者提拔的某个人不能胜任工作）承担责任。你还必须接受一条规则：任何不能胜任工作的人都必须调走。但是，不能因为一个人不能胜任这项工作就认为他是一个不合格的人，并进而认为必须予以解聘。

新来的人最好是安排到要求明确，并有人能够提供帮助的老职位上。最后一点，也是最重要的一点，每一次都做出正确的人员决策是一项管理者必须承担的责任。

下面我们来讨论管理者为了完成任务所必须掌握的另外四种管理技能。

（1）管理者必须学会做一个良好的沟通者。高效的管理者必须参加向上沟通，这是一个双向的过程，信息的接受者不但要接受信息，而且要提供信息。这有助于确保接受者理解沟通的内容，除非接受者真正“听到”了所传递的信息，否则就无所谓沟通。信息和沟通是两码事。

比方说，如果沟通是以谈话或者备忘录的形式进行的，那么除非信息的接受者真正理解了需要采取的是什么行动，否则沟通就等于没有进行。确认沟通达到预期效果最有效的方式，就是信息的发送者要求接受者复述自己听到的内容，其中包括需要采取的行动，并且确认接受者的理解无误。

（2）预算管理是使用得最普遍的管理工具。预算是为每一个部门编制的收入和支出计划，目的在于帮助管理者决定把组织的财务和人力资源用至何处。管理者在估计收入和费用的过程中，能够与整个组织的各个部分之间建立沟通，并能把它们的目标、计划和支出融合为一个整体。预算如果得到正确的理解和使用，就会成为整合（包括向上、向下和横向整合）组织计划和绩效的重要工具。让每一个部门对预算方案中的计划和支出负责，预算管理就能提供一个有效的框架，用来在组织内部建立针对各个部门与各个管理者的问责制。因此，预算管理对于管理一个组织来说是至关重要的。

预算管理为评估和决定现有市场、产品、流程和计划的连续性提供了一个讨论的平台。有一些活动，如果不是因为已经存在就不可能获得支持的，就是应该考虑予以放弃的主要对象。为了不给各个阶段制造混乱，有必要预先对每个部门从事的各种活动定期进行评审（有时称为“零基评审”[3]）。这有助于以制度化的方式在组织内建立一个系统的舍弃流程。

（3）建立合理的衡量手段和保持控制也是高效管理者必须掌握的技能。组织对控制手段的选择能够向人宣示它重视的和希望得到的是什么。因此，控制手段并不是中性的，而是反映出组织的价值观，对组织成员的行为起着引导的作用。所以，控制手段关注的必须是结果。它们必须易于理解，并被当成对负责这一工作的人进行控制的依据。另外，控制手段还必须及时，并同目标保持一致。

（4）把信息组织起来用于制定决策，是管理者必须掌握的另一项技能。管理者越来越倚重使用技术来支持和引导自己所在的组织（例如，给每一个职位创建绩效仪表盘或者全面衡量指标的做法，如今已经不再稀罕）。大量的数据必须转化为对每一个知识工作者和管理者有用的信息。这会提高管理者帮助下属提高产出的能力，无论他们的下属是服务人员还是知识工作者。

更重要的是，管理者当局要想取得成效，还必须从企业外部获得信息。那些使企业发生重大转变的变化，就算不是大多数，也有很多起源于这个企业所属行业之外。这些信息在本行业的各个组织的电脑中是找不到的。

建立数据网络与知识管理系统，对于把全球供应链中的不同数据库连为一体并让大家能够直接获得有关信息，非常重要。

信息必须用来挑战公司的战略，用来检验公司的各种假设和事业理

论，其中包括检验公司关于环境的假设：社会及其结构、市场、顾客和技术。获得关于环境的信息也变得日益重要——重大威胁和机会都是在那里孕育的。

管理任务（第9~11章、第24~26章、第九部分、第45章）

管理者的五项任务以落实公司的事业理论为目标，这些任务开展的好坏则取决于管理者对管理技能和个人技能掌握的好坏。

（1）事业理论是设定目标的起点，而目标管理是设定目标，达成事业理论所界定的组织使命的一种好方法。目标管理包括设定不同的目标值和目标，以便在短期和长期之间取得平衡。这些目标是组织公司的人力资源和财务资源以及分配工作任务的基础。

目标管理过程能够把管理过程的各个方面融为一体。例如，为了确立公司的使命和目标，管理者必须首先确立公司的事业理论。要确保事业理论得到贯彻实施，管理者必须进行沟通，做出决策，使用衡量手段和信息技术工具。但是，目标管理不只是管理者应该学习的一项技能，它是一种真正的管理哲学。

目标管理包含一个对团队合作有支持和促进作用的流程。沟通，包括向上、向下和横向的沟通，对于设定和实现目标是至关重要的。组织中必须使用向上沟通，以确保每个管理者都清楚地知道组织的方向是什么，自己的目标与整体之间的关系又是什么。最为重要的是，如果使用

得当，目标管理离不开自我控制，而且会使个人的需要与组织的目标保持协调一致。因此，目标管理能够把个人的自由和责任与组织的绩效和成果统一起来。它建立在对人的动机和行为持积极态度的基础之上，是建立一个生机勃勃的组织的基础。

（2）管理者的组织责任从表面上看很简单，但是要想让组织的使命得以实现，那么开展组织工作就必须掌握一些分析技能，那样才能理解各种必要的活动、决策和关系。开展组织工作要求管理者对活动进行分类，并根据它们对成果的贡献把它们安排到组织结构中去。这项工作的结果应该是尽可能地减少每一个职位取得预期绩效所需关系的数量。

组织的结构应该使得决策在尽可能低的层级上做出，使之符合尽可能减少决策时所需咨询的人数这一要求。管理者还应该使组织结构符合明确、简单和经济的原则，尽可能减少层级，因为组织中的每一个层级都是一个沟通环节，只会增加决策过程的复杂性和噪声。

（3）管理者还必须进行激励和沟通。这就要求他们掌握社交技能、建立信任、关注结果，并且创造一个生机勃勃的组织所需具备的其他一些条件，其中包括进行公平的、能够平衡个人功绩与组织的需要和稳定性的奖励。激励有赖于深思熟虑的人员决策、职务设计、高绩效标准以及良好的薪酬和激励决策。

（4）为了确保组织成员都致力于实现组织的目标，管理者必须确

立绩效衡量标准。每一个人的绩效都必须对照这个人以及组织的目标进行衡量。建立合理的控制手段和汇报机制，则有助于实现自我控制以及管理者的自我开发和对别人的开发。

（5）随着知识工作、知识经济以及全球化所致的竞争的到来，管理自己和自己的职业发展以及培养别人变得越来越重要。一个人要管理自己，就必须建立一个流程，用来判断自己擅长干什么事情（也就是自己的长处是什么），判断自己应该把精力放在工作中的哪个地方才能取得最大成果（也就是做出最大贡献）。

管理者还必须担负开发下属和周围同仁的能力的责任。这是管理者必须取得成果的一个关键领域。这个过程对于培养企业未来的领导者以及帮助员工发展个人技能以应对未来的工作至关重要。不过，开发是一个双重过程。一个人除非积极开发别人，否则自己也是得不到开发的。

个人技能（第十部分）

管理自己要求知识工作者承担管理自身职业发展的责任，这就要求知识工作者了解自己，并且进行自我开发。

知识工作者面临着一些重要的新要求。

·他们必须回答：我是谁？我有什么长处？我是怎样工作的？

·他们必须回答：我属于什么地方？

·他们必须回答：我做出的贡献是什么？

·他们必须为自己的各种关系，包括向上、向下和横向的关系承担责任。

谁要是做一个调查，就很有可能发现很少有人考虑过下面这些问题：我是一个善听者还是一个善读者？我最高效的学习方式是什么？我的职务与我的价值观相符吗？我有什么样的持续学习和自我激励计划？我对下半辈子的生活有什么打算？我想让自己被人铭记吗？

然而，这些问题对于确立职业发展和人生的方向非常重要。我们必须确定自己属于什么地方，也就是判断自己是处在一个大型组织还是一个小型组织中，抑或是一个自由职业者；是属于一家公司、政府机构，还是一个社会机构；是一名管理者还是一名技术人员。

人际技能和沟通技能对于未来的管理者也会越来越重要。他们在所属组织这个复杂的体系、网络和单元式结构[4]中穿行时，离不开这些技能。

技术应用的增加会影响管理者和专业人员的生产率，从而需要他们掌握更多的个人技能，其中包括充分运用互联网、移动电子设备和视频会议等技术手段的技能。这些技能将会提高人们在全球范围内与同事合作和交往的能力。

小结

图0-1表达的是德鲁克对于管理的系统观。它把德鲁克的管理思想概括为一个有机的整体。各种管理技能、个人技能和管理任务必须组合成高效的管理原理，用于贯彻企业的事业理论。创新和创业就是这些原理之一。管理原理必须服务于激发和维持高涨的绩效精神，服务于取得组织成果，服务于根据社会的共同利益对组织的社会影响进行管理。

图0-1中的每一个构成要素在本书中都会有所论述。如无特别说明，本书各个章节的内容都来自彼得·德鲁克的著述，都可以在他为数众多的专著和文章中找到出处。本书使用了他的整个知识体系，所有著述都藏于德鲁克研究院。

[1]“The Greening of General Electric”，The Economist, December 10，2005，pp.77-78.

[2]“创造性破坏”（creative destruction）的过程由著名的奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特做了充分的阐述。对这个过程所做的最通俗的解释，是在他的著作《资本主义、社会主义与民主》（Capitalism, Socialism and Democracy）第7章（Harper＆Row出版社，1942年，第81~110页；中文版：商务印书馆，1999年）。例如，“新市场的开辟，无论是国内市场还是国际市场，以及企业从一个小手工店铺和小工厂发展到像美国钢铁公司那样的大公司，描述的都是同一个产业变化过程……不间断地从内部变革经济结构，不间断地毁灭老结构，不间断地创建新结构的过程。这个创造性破坏过程是关于资本主义的根本事实，是资本主义寄身之所，是所有资本主义企业都必须面对的”。又如，“我们所理解的竞争不仅目前存在，而且会是一个永远存在的威胁。它首先必须经过磨炼，然后才会发起攻击”。

[3]所谓零基评审（zero-based review），就是完全抛开过去的预算项目

和金额，从头开始编制预算，以求尽可能客观，真正满足现实情况的需要。——译者注

[4]参见马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell），“The Cellular Church”，The New Yorker, September 12，2005，pp.60-67.他还是畅销书《引爆点》和《决断2秒间》的作者。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

未来的历史学家在回顾20世纪时，会把哪一个事件列为最重要的事件：两次世界大战？原子弹？日本成为第一个非西方经济大国？信息革命？我认为这些都不是。20世纪最重要的事件是人口革命，它给世界人口构成情况带来的变化之深，前所未有。我说的革命并不仅仅是人口数量的变化：20世纪人口数量迅速增长，人口寿命的增长也同样迅速，导致所有发达国家和大多数发展中国家的人口都日益老龄化。其实，同样甚至更加重要的是人口质量的变化：所有发达国家的劳动人口发生了前所未有的变化，从过去以技能要求简单的体力劳动为主转变为以知识工作为主。

20世纪初，每个国家的劳动人口都有90%是体力劳动者、农场主及其雇工、家仆、工人、矿工或者建筑工人。人们的寿命，特别是工作寿命是那么短暂，以至于大部分劳动人口在年龄还远没有达到老年人的标准（当时是50岁）时，就已经丧失了劳动能力。

个人的平均寿命，特别是知识工作者的平均寿命，提高到了20世纪初的任何一个人都无法预料的水平。与此同时，各种雇佣机构的平均寿命却在持续下降，并有可能继续下降。也就是说，雇佣机构，特别是企业，有望维持成功的年数在不断减少。成功的时间过去就不长。从历史上看，很少有企业能够连续30年保持成功。当然，不是所有运营不善的

企业都会倒闭，但是那些存续了30年以上的企业大多会进入一个长时间的停滞期，而且很少扭转乾坤，再次成为成功的增长型企业。

因此，虽然人们，特别是知识工作者的平均寿命和平均工作寿命一直在快速增长，但是雇佣机构的平均寿命实际上在不断缩短。在一个技术变革迅猛、全球化带来的竞争日趋激烈、创新层出不穷的时代，雇佣机构取得成功的平均寿命继续缩短，几乎是一种必然。因此，越来越多的人，特别是越来越多的知识工作者，将会比他们的雇佣机构长寿，所以他们必须准备好为自己的下半辈子从事新的工作、学习新的技能、确立新的社会身份、建立新的关系。

如今，所有发达国家的劳动力队伍中最大的群体是知识工作者，而不是体力劳动者。在20世纪初，任何一个国家，哪怕是当时最发达的国家，知识工作者也极少。我甚至怀疑当时有没有哪个国家知识工作者占劳动总人口的比例超过百分之二三。在现今的美国，这个比例达到了33%。到2020年，日本和西欧的知识工作者差不多也将达到这一比例。他们是我们过去从未见过的一个群体。由于他们拥有知识，所以拥有自己的生产资料。这些知识又装在他们的头脑中，因此是可能随时移动的。

数千年以来，任何一个国家的绝大多数人都别无选择，农民的儿子做农民，工匠的儿子做工匠，工匠的女儿嫁给另一个工匠，工厂工人的儿女进工厂工作。即使能够流动，也是向更低的阶层流动。比方说，在

日本250年的德川幕府统治时期，只有极少数人由平民升为拥有一些特权的武士，可却有非常多的武士丧失武士地位，沦为平民，也就是向下流动。在全球范围内都是如此。哪怕是在当时流动性最强的国家，也就是20世纪初的美国，向上流动都仍然是例外。我们有自20世纪初至1950年或1955年的数据。从这些数据中可以看出，当时的经理人和专业人员，10个当中至少有9个，父辈就是经理人和专业人员，只有一个来自“下层”（当时的称呼）。

1860~1870年左右发明的企业，是人类历史上意义最重大的发明之一。之所以说它是一个重大创新，就是因为它允许少数人在内部向上流动。我们说企业打破了古老的社会组织，原因就在这里。这些古老的社会组织包括村庄、小城镇和行业公会，等等。

但是，企业在发明之初也是想要成为那种传统组织的。人们普遍认为，不管是在日本还是在西方，实行终身雇佣制的大企业只存在于日本，反映的是日本独特的价值观。其实这是对历史缺乏了解——日本企业对白领和全职员工实行终身雇佣制，直到明治末年（也就是在20世纪之前）都还没有建立起来，而且西方的大企业也没有多大的差别。在德国、英国、美国、瑞典等国家的大公司里工作的全职员工，事实上也是享受终身雇佣制。这些公司里的职员，哪怕只是比入门级高一个级别，就会自认为是一个“公司职员”，认为自己跟公司是一体的。例如，他（那时都是男性）在德国是“西门子人”，在美国是“通用电气人”。所有

西方国家的大公司，都跟日本公司一样，只从外面招聘入门级的员工，然后要求这些人一直待在这里，直到死亡或者退休。事实上，热衷于对一切事物分门别类的德国人甚至还创造了一个专有名词来称呼这些人——“私人雇员”。在社会阶层上他们低于公务员，但是在法律上他们的工作一样有保障，也是终身雇佣——隐含的假设是他们反过来会把整个工作生命和职业生涯都奉献给雇佣自己的机构。换句话说，企业从19世纪末诞生，直到20世纪上半叶完全成熟，就一直是这种情况，而最终形成于20世纪50年代或60年代早期的日本企业，只不过是以最结构化、最明确的方式体现了这种状况罢了。

19世纪早期的企业，甚至19世纪中期的企业，都是依靠低成本取得成功的。那时，企业要取得成功，就是要能以更低的成本生产同行都在生产的商品。到了20世纪，成功的关键变为我们现在所称的“战略”或者旨在获得竞争优势的分析。我可能是指出这一点的第一人，是在1964年出版的《成果管理》一书中提出的。但在那时候，它又开始向另一个基本要素转变——知识。（我发现这一点的时间是1959年，而这一发现导致的第一个成果是1966年出版的《卓有成效的管理者》。这本书首次预言了劳动力向知识工作者的转变，并且分析了这一转变对企业的意义。）

再强调一次，知识工作者在两个方面与过去的劳动者存在重大差别。首先，知识工作者拥有生产资料，而且他们是可以移动的。其次，

他们有可能比雇佣自己的机构活得更长久。除此之外，知识工作非常不同于过去的各种工作——只有高度专业化方可高效。一个脑外科医生之所以出色，是因为他是脑外科手术方面的专家。然而，也正是出于这个原因，他可能不知道怎样给病人修复膝盖骨。如果遇到一个热带寄生虫侵入血液的病人，他更有可能束手无策。

所有的知识工作概莫能外。“通才”是包括日本公司在内的所有传统企业努力培养的人才，但是通才在知识经济中的作用有限。事实上，只有成为管理知识与知识工作者的专家，他们的工作才会富有成效。然而，这也意味着无论我们在“忠诚”这个问题上费多少口舌，越来越多的知识工作者必然用自己的知识领域（也就是他们的专业而不是雇佣他们的组织）来表明自己的身份。他们的圈子里会有越来越多掌握着同一种高度专业化知识的人，至于这些人在哪里工作，为谁工作都不重要。

直到20世纪五六十年代，你在聚会上遇到一个人，如果你问他是做什么的，得到的回答通常是：“我在通用电气工作”或者“我在花旗工作”，等等。在德国、英国、法国以及其他任何一个发达国家，你得到的回答都会如出一辙。但是，今天你如果再在聚会上问别人：“你是做什么的？”得到的回答可能是：“我是搞冶金的”或者“我是税务专家”或者“我是软件设计人员”。换句话说，至少美国的知识工作者不再用雇主，而是用某一个知识领域来表明自己的身份。在日本，这样的情况也越来越多，当然这是在年轻人中。

这给组织，特别是企业带来的变化，可能会超过技术、信息或者电子商务。

自从在1959年意识到这场变革即将发生后，我就开始深入思考这一巨大转变的意义，特别是它对个人的意义。这是因为，把这种变化转化成在生活、职业生涯、成就、归属感和满足感等方面机会的，就是这些个体，而且这一个个知识工作者在很大程度上决定了未来的组织会是一个什么模样，以及哪些类型的组织将会取得成功。

于是，不管我们讨论的是一家企业、一个政府机构还是一个非营利性组织，对于管理都只有下面这个定义能够让人满意：让人力资源富有效率。这会日益成为获得竞争优势的唯一方式。经济学家笔下那些传统的资源，例如土地、劳动和资本，没有一个能真正带来竞争优势。毫无疑问，不能与别人一样善用这些资源将会是一个巨大的竞争劣势。但是，现在所有的企业都能用同样的价格获得同样的原材料。资金可以在全球范围内获取。体力劳动这个传统上位列第三的资源在大多数企业里都已变得不那么重要。就算是一些传统的制造行业，劳动力成本也只不过占总成本的12%或者13%而已，因此除非是一些像羊毛衫编织那样劳动力极其密集的行业（这种行业数量极少，而且仍在不断减少），否则哪怕劳动力成本的优势相当可观（例如5%），最终形成的竞争优势也几乎可以忽略不计。真正有意义的竞争优势是知识工作者的生产率，而这在极大程度上取决于知识工作者而非管理当局。因此，知识工作者将

日益成为决定组织成功的因素。

这一状况蕴涵的内容便是本书的基本主题。我们会遇到一些全新的要求。满足这些要求会日益成为成功乃至生存的关键——于个人、于企业都是如此。让读者，也就是组织中的管理者在管理自己和别人这两个方面取得成功，便是本修订版的主要目的。

由于本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己："这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？"在把这个问题考虑清楚之后，再问："我们组织以及作为知识工作者或管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？"

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　绪论：管理与管理者的定义

管理也许称得上是20世纪最重要的创新，也是对某些年轻人直接影最大的创新——这些年轻人在大学里接受良好的教育，并将成为各种受管理的机构里的“知识工作者”，然后再成为这些机构的管理者。不过，什么是管理？为什么需要管理？“管理者”如何定义？他们的任务是什么，责任又是什么？管理的研究和这门学科是怎样发展到今天这个样子的？

美国的第一批商学院是在刚进入20世纪之后的几年内设立的，那时它们没有开设一门管理课程。也就是在差不多同一个时间，“管理”这个词在弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Fredrick Winslow Taylor）的推动下开始流传。泰勒当时用它来描述自己此前所称的“作业研究”或者“任务研究”（其实原来的称呼更加准确）；我们现在称之为“工业工程”。不过，我们现在所称的“管理”和“管理者”，在泰勒那里其实是“所有者”和“他们的代表”。

管理这个学科虽然可以追溯到大约200年前（参见本章后面“注解：管理的根源与历史”一节），但它成为一项职能、一种独特的工作、一个学科和研究领域，却全是在20世纪发生的事情。大多数人对管理有所了解，也都是在第二次世界大战以后。

我们这个社会转变为“知识社会”、“组织社会”（society of

orgnization）和“网络社会”（networked societ），是在短短几十年内完成的，目睹这一转变的如今还有不少人健在。在20世纪，重大社会任务都是由各种组织有序的机构来完成的。这些机构包括大大小小的企业、学区、大学、医院、研究实验室、政府以及不同类型和不同规模的政府机构，等等。而且，这些机构都一一委托给了一些施行“管理”的“管理者”。

什么是管理

管理和管理者是所有机构的特殊需要，是所有机构的特殊器官。它们使得机构成为一个整体并且正常运转。离开了管理者，就没有哪个机构能够正常运转。管理者履行自己的职责——这并不是因为得到了“所有者”的授权。机构需要管理的原因，并不仅仅是工作多得仅凭一个人，无论是谁都做不过来。管理一个企业或者一个公共服务机构，在本质上不同于管理自己的财产、行医或者独自开展律师或者咨询业务。

当然，许多又大又复杂的公司是从单人小作坊开始的。但是，这些小作坊在经过最初几个发展阶段之后，发生变化的就不再仅仅是规模。它们的成长达到某个点（远在具有“相当规模”之前），规模就会带来复杂性。这时，“所有者”即使是唯一拥有人，也不再是在做“他们自己的”生意，而是在负责一个企业——他们如果不迅速成为管理者，就会很快被取代，丧失“所有者”的身份，或者企业破产倒闭。这是因为，昔日的生意已经变成了一个组织，需要不同的结构、不同的原理、不同的

行为和不同的工作才能生存下去。它需要管理者和管理。

从法律上讲，企业的管理当局仍被视为所有者的受托方。虽然在法律上还没有成文原则，但是现实的原则已经是管理当局优先于甚至在级别上高于所有者。所有者必须服从于企业对管理和管理者的需要。当然，有许多所有者成功地把这两个角色，也就是把所有者兼投资人和高层管理者结合在一起。不过，如果企业没有它所需要的管理当局，那么所有权本身就会毫无价值。有一些规模很大或者作用非常重要的企业，能否生存以及绩效好坏已经成为国家大事。在这样的企业里，如果所有者妨碍了管理当局，公众压力或者政府行为就会让所有者丧失企业的控制权。因此，在20世纪50年代，霍华德·休斯（Howard Hughes）在美国政府的压力下，被迫交出自己全权拥有的休斯飞机制造公司的控制权。该公司当时生产的一些电子产品对于美国军方来说至关重要。类似地，德国也在20世纪60年代把摇摇欲坠的克虏伯公司交给管理当局全权管理，尽管克虏伯家族拥有该公司百分之百的股份。

企业从可由所有者兼创业者在“助手”的协助下经营到需要管理，这是一个影响深远的变化，需要把一些基本概念、基本原理和个人远见带入企业。

我们可以把这两类企业比作两类生物：昆虫和脊椎动物。昆虫的全身包裹在一个坚硬的外壳中，而脊椎动物由一个骨骼支撑。由硬壳支持的陆生动物最大不过几英寸，体形要想更大，就必须有骨骼。然而，骨

骼并不是由昆虫的硬壳进化来的，而是有着不同祖先的不同器官。类似地，组织达到一定的规模和复杂性之后也必须有管理。不过，管理所取代的虽然是所有者兼创业者这个“硬壳”，但并不是它的继承者，而是一个接替者。

那么，什么时候企业需要达到从“硬壳”变为“骨骼”这个阶段？规模上的分界线在300~1 000人之间。不过更重要的是企业的复杂性。当各种各样的任务只有通过协作、同步和沟通才能完成时，组织就需要管理者和管理。研究实验室就是这样一个例子。一个实验室可能只有20~25名研究人员，但由于他们来自不同学科，而且需要进行合作，因此如果没有管理，事情就会失控，轻则计划不能及时落实，重则负责计划的不同小组各自为政，速度不同、时间不同、目标和目标值也不同。没有管理，“老板”的喜爱就比绩效更加重要。这时，产品可能很出色，人员也都既能干又有奉献精神，老板也通常是一个非常能干而且非常有个人魅力的人。但是，这家企业除非变成由管理者和管理组成的“骨骼”结构，否则就会开始犯错误、发展停滞，然后很快开始走下坡路。

“管理”这个词是几个世纪之前诞生的，而用它来指代一个机构，特别是一个企业的治理当局则是在美国兴起的。“管理”既指代一项职能，也指代履行这项职能的人；既指代一个社会职位及其职权，也指代一个学科和一个研究领域。

就算是在美国，“管理”这个词也不是那么容易理解的，因为除企业

之外的各种机构并不总是用管理或者管理者这两个词。例如，大学和政府机构用的是行政官员（administrator），医院也是如此；军队用的是指挥官（commander）；其他一些机构用的是执行官（executive）。

然而，所有这些机构的共同点在于它们都有管理职能、管理任务和管理工作。它们都需要管理，而且管理都是它们的心脏。

没有机构，就没有管理；没有管理，机构就不成机构，所属人员不过是一群乌合之众。机构本身便是一个社会器官，它们之所以存在，就是为了取得社会、经济和个人所必需的成果。然而，对器官进行定义，从来不是按照它们的功能，更不是按它们如何执行这些功能来定义的，而是按照所做贡献来定义的。使机构有能力做出贡献的就是管理。

管理既是一系列任务，也是一个学科。但是，管理也指人。管理的任何成绩都是管理者的成绩，任何失败都是管理者的失败。施行管理的是人，而不是什么“力量”或者“事实”。管理者的洞察力、奉献精神和正直，决定了管理的正确与否。

谁是管理者

“管理者”是什么人？大多数人的回答是：“老板”。但是，如果在机场的擦鞋摊上看到“约翰·史密斯，经理”这个牌子，谁都会明白史密斯并不是老板，只不过是一名雇员，而且职权很小，薪水仅比那些擦鞋工人略高一点儿。

在管理史的早期，管理者曾被定义为一个“对其他人的工作负责”的人。这个定义把管理者的职能与所有者区分开来，明确指出施行管理是一种特定的工作，是能够加以系统地分析、研究和提高的。这个定义所关注的是那些出现不久、履行各种社会经济任务的、永久性的大型组织。

然而，这个定义现在根本不能让人满意，事实上过去也从未让人满意过。从一开始，企业里有这样一些人，他们虽然担任着负责人的岗位，因此显然是管理人员，但他们并不“管理”，也就是并不对其他人的工作负责。以公司负责资金供应和使用的财务负责人为例，他可能有一些下属，因此按传统的定义他确实是一名管理者。但是，他一个人承担了这个职务的大部分工作，例如与公司的承保商以及金融界打交道，等等。在这个意义上，财务负责人是一名“个人贡献者”，而不是一名管理者。但是，由于财务负责人对企业的经营成果有直接贡献，而且是公司高管团队的成员，因此他们又算是管理者。另外，这个定义关注的是完

成任务的工具，而不是任务本身。负责公司市场研究的人如果有许多下属，那么他们就是传统意义上的管理者。但是，他们的下属数量有多少甚至有没有，他们的职能和贡献都不会有真正的差别。市场研究和市场分析方面的贡献，完全可以由某个没有一名下属的人来完成。

事实上，市场研究人员如果不用在下属及其工作上花费大量的时间，他们所做的贡献甚至还会更大，让公司的市场研究变得更加有效，让它们更好地被管理同仁们理解，并且更好地融入公司的基本业务决策。

如今的组织中增长最快的群体是这样一些管理人员，他们有向企业做出贡献的责任并对企业的经营成果负责，而不是对其他人的工作负责。他们是专业人员，独立开展工作（有时会配一名助理或者秘书），但会对公司的财富创造能力、业务的发展方向和绩效造成影响。由于承担着经营责任，因此他们是经营管理人员，但他们不对其他人的工作负责。

这些人不仅仅存在于技术研究领域，虽然他们最初是在这里成为一个独特群体的。实验室的资深化学家担负着很大的责任，并且要做出许多重大的决策，其中有不少会产生不可逆转的影响。但是，制定公司组织结构和设定公司管理职务的人，也同样如此。决定成本归属和分摊的高级成本会计人员，也属于此列——他通过定义管理所用的衡量指标，实际上大致决定了某个产品的去留。属于这个行列的还有：负责为公司

的产品制定和维护质量标准的人；在分销体系中负责把产品送到市场上去的人；广告总监，他们负责的是公司的基本促销策略、广告内容、媒体使用以及广告有效性的衡量。

“管理”的传统定义，是专业人员在组织结构中和个人发展方面遇到问题的原因所在。这些专业人员的头衔、薪酬、职能和职业发展机会，都因此混乱不堪、模糊不清，并且成为不满和矛盾的起因。可是，这类专业人员的数量却在快速增长。

管理者的新定义

管理者的正确定义是什么？谁应该被列为管理人员？人们首次努力回答这两个问题的时间是20世纪50年代，但只是通过承认“专业人员”以及提倡“平行的发展机会”对旧的定义做了一些补充。这使得企业可以向高级的“专业”工作支付合理的报酬，而不是让晋升到一个对其他人的工作负责的职位上去成为取得更高报酬的唯一途径。

不过，这种方法没有彻底解决问题。采取了这种做法的组织称，专业人员的不满程度只是稍有下降，他们还是确信真正的发展机会仍然主要存在于公司的行政体系中，因此一个人只有成为“老板”才算得上“上升”。最重要的是，把管理世界划分为两个独立的群体，其实是突出了这两个群体的差别，让那些独立开展工作的人比那些需要对其他人的工作负责的人低一等。这个定义的重点仍然是在权力和职权上面，而不是在责任和贡献上面。

任何分析，只要不是从这个传统定义出发，而是从工作本身出发，就会得出一个结论：把管理者定义为“一个对其他人的工作负责的人”强调的是一个次要特征，而不是主要特征。

管理者的工作内容可以划分为计划、组织、整合、衡量以及人员开发。专业人员和知识工作者，例如独自工作的市场研究人员和高级成本会计，也必须计划、组织以及根据目标和预期对工作结果进行衡量。他

们所做的事情以及做这些事情的方式，对人员的开发有着相当大的影响，他们若在组织中担任教师的角色就更是如此。专业人员要取得真正的成果，也必须把自己的工作和组织中其他人的工作结合在一起，其中最重要的是进行“横向”整合——那些人属于其他的领域和职能，需要使用这些专业人员的工作成果。

管理者的传统定义强调的是“向下整合”，也就是对下属的工作进行整合，但哪怕是对于那些有下属的管理者来说，与那些自己无权加以监管的人的“横向”关系，在工作中至少也是同样重要，从决策和信息的角度来看他们通常更加重要。地区销售经理必须同生产计划员、销售分析人员和成本会计密切合作，后面这些人反过来也必须同前者密切合作。这些人必须做出的大部分日常决策，影响的是他们的“同僚”而不是他们的下属。换句话说，整合之所以重要，并不是因为他们有下属，而是因为他们在组织中工作，必须同别人合作。

工厂和办公室一线主管，例如生产线上的班组长和保险公司保单受理办公室的主管，他们的工作的本质是管人，可是他们只勉强算得上“管理者”，这也就是为什么他们会带来这么多的“问题”。这些一线主管，无论是在工厂还是在办公室，通常都用不着进行计划和组织，也不用对自己的贡献和成果担负多大的责任。因此，他们并不属于管理者。他们只要完成别人设定的目标就行了。大规模生产的工厂里的一线主管，可以做的或者应该做的事情，也仅限于此。

因此，要判断一个组织中哪些人担负着管理责任，不把是否拥有指挥别人的权力列为首要标准是有道理的。首要标准应该是对做出贡献担负着责任，必须把职能而不是权力作为判断的依据和组织原则。

可是，这些人应该怎样称呼呢？许多组织都尝试过使用新的定义，或者给旧名称赋予新内涵，但恐怕最好还是不要生造什么新词，而是沿用“管理群体”这个流行的称呼比较好。这个词指的是所有对做出贡献负有主管责任的人。在管理群体中，有一些人的职能是包括传统管理职能的，也就是要对其他人的工作负责，但也有一些人在工作中是不需要担负这一责任的。另外还有一些人界于前述两种人之间，例如团队负责人或者任务小组组长，或者身为高管参谋同时又要负责管理某个领域员工的人。管理者有时会遇到自己不是上级的情况，而专业人员有时也会成为某个任务小组的组长。

这一解决方法并不是非常好，更谈不上完美。每一个组织都会有一些真正的专家，尽管绝非普通的工作人员，但是他们并不认为自己是管理群体的一部分。他们忠于自己的技术或者专业技能，而不是忠于他们所在的组织。例如，人力资源部的心理学专家，可能希望别人把他当做一名专业人员，也就是某个学术领域的一名成员，而不希望被当做这个或者那个组织的主管人员（甚至不愿被当做是这个或者那个大学的老师）。软件设计专家可能也是这种想法。

但不管怎么样，这个定义使得我们能够用“管理者”这个词来称呼所

有执行管理任务的人，无论这些人有无指挥别人的权力。

管理者做什么

大部分管理者把大部分时间花在一些不是“管理”的事务上。例如，销售经理做统计分析或者拜访某个重要客户；生产经理设计工厂的新布局或者测试新材料，公司总经理斟酌银行贷款细节或者参与大合同谈判，或者花上好几个小时主持资深员工的答谢宴会。所有这些活动都属于某一个职能，都是必要的，而且都必须做好，但是又都不同于管理者平常要做的工作，无论这些管理者属于哪个职能，从事什么活动，位于哪个级别，或者担任什么职位。我们可以对管理者的工作进行“科学管理”式的系统分析，把他们因为是管理者才做的事情分离出来，并且把工作划分成种种活动。而且，任何人都可以通过提高这些活动的成效来提高自己的绩效。

管理者的工作包括五种基本活动，它们综合在一起，把各种资源整合成一个有生命力的、不断成长的有机体。

首先，管理者需要设定目标。他们决定目标应该是什么，决定每一个目标应该设多高，决定为了实现这些目标要做哪些事情。他们还要同相关人员进行沟通，以便实现这些目标。

其次，管理者需要进行组织。他们对必需的活动、决策和关系进行分析，对工作进行分类，把工作划分成便于管理的活动。然后，他们把这些活动进一步划分成便于管理的职位，并把这些部门和职位组合成一

个组织结构。他们还要选出合适的人员来管理这些部门和职位。

再次，管理者需要开展激励和沟通。他们必须把众多担任不同职务的人组建成一个团队。他通过自己与同事的关系，通过与报酬、职务安排和晋升等“人员决策”，通过与下级、上级和同级之间持续的双向沟通，来做到这一点。这就是管理者担负的整合职能。

管理者工作的第四个基本要素是衡量。管理者必须确立目标值和尺度——很少有什么因素的重要性比得上组织的绩效以及每个组织成员的绩效。他们必须确保每一个人都有合适的衡量标准，而且这些标准既要关注整个组织的绩效，又要关注个人的工作。管理者还要对此进行分析、评估和解释。此外，就像在其他方面一样，他们必须把衡量标准的含义以及衡量结果向下级、上级和同级通报。

最后，管理者还必须开发人员，包括自己在内。在知识时代这是一个尤其重要的任务，因此在本书中占据了整整一部分的内容。

这些活动类型还可以进一步划分为多个亚类，而且每一个亚类都可以写成一部专著。另外，每一个类型的活动都要求管理者具备不同的素质和条件。

比方说，设定目标就是一个如何取得平衡的问题：组织经营成果与践行个人笃信的原理之间的平衡；当前需要与未来需要之间的平衡；理想结果与可用手段之间的平衡。设定目标显然需要分析和综合能力。

进行组织显然也要求管理者具备分析能力，因为它要求以最经济的方式使用稀缺资源。但是，由于组织的对象是人，因此这一活动必须遵守公平原则，并且需要管理者正直无邪。同样，人员开发也需要分析能力和正直无邪，而且还少不了察人识人的本领。

激励和沟通所需要的，主要是社交技能。它们需要的不是分析，而是整合与综合。它们要遵守的主要原则是公平性，经济性倒在其次。正直的品格比分析能力重要得多。

衡量最需要的是分析能力。但是，衡量必须成为自我控制的手段，而不是被滥用——用来从外部和自上而下地控制别人，即统治别人。人们经常违背这个原则，所以衡量成为当今管理工作中最薄弱的一环。例如，衡量有时成为内部秘密警察的武器，用于向老板提供关于管理者的审计和批评性评估结果，而这些结果甚至都不会抄送管理者本人。只要衡量被误用为控制手段，它作为管理者绩效当中最薄弱环节的状况就不会改变。

把管理者的活动分为设定目标、进行组织、开展激励和沟通、衡量以及开发人员，这是一种正式的分类方法。只有管理者在实际工作中才能让它们变成具体的、有意义的活动。但由于它们是正式的活动，因此适用于所有的管理者以及他们所有的管理工作。因此，所有的管理者都可以用这些活动来评估自己的技能和绩效，以及系统地提高自身和自己的绩效。

会在一个狭小的空间里打结，不等于可以做一个外科医生。同样，会设立目标不等于可以做管理者。不过，一个人如果没有设立目标的能力，那么他就不能做一名合格的管理者。这也跟不会在狭小的空间里打结就做不好手术一个道理。正如外科医生可以通过练好打结技术成为一个更好的外科医生，管理者也可能通过提高在各类活动方面的技能和绩效而成为一个更好的管理者。

管理者的资源：人

管理者要使用一种特殊的资源：人。可以说，人是一种独特的资源，它要求资源的使用者必须具备某些品质。

“用人”始终意味着开发人，而且开发的方向决定着这个人（无论是作为一个人，还是作为一种资源）是变得更加富有效率，还是最终完全丧失效率。这不仅适用于被管理的人，也适用于管理者自己——这一点无论怎么强调都不为过。管理者对下级培养的方向是否正确，能否帮助他们成长，变得更加强大和更加富有，将直接决定管理者自己能否得到发展，是成长还是凋零，是更加富有还是越来越穷，是进步还是退步。

人们可以在管理别人时学会一些技能，例如主持会议和谈话的技能。人们还可以找到一些有助于开发的方法，包括管理者与下级的关系、晋升制度以及组织的报酬和激励制度等方面。不过，说到底，人员开发还需要管理者具备一种基本的品质，这种品质是不能通过提高技能或者强调人员开发的重要性培养出来的。它就是正直的品格。

人们现在非常强调喜欢下级、帮助下级以及同下级友好相处，认为这是管理者必须具备的素质。可光有这些还不够。在每一个成功的组织中，总有那么一些上司，他们并不喜欢下级，也不帮助下级，对下级关系也不怎么友好。他们冷酷、不讨人喜欢、待人严苛，但是他们培养出来的人通常比任何其他管理者都要多。他们比那些讨人喜欢的管理者赢

得了更多的尊敬。他们给下级设定很高的标准，判断是非时对事不对人。他们自己常常很有才华，但是从不把才华置于品格之上。一名管理者如果缺少这样的品质，那么无论他多么讨人喜欢，多么乐于助人，多么和蔼可亲，甚至无论多么能干或者才华横溢，都是一个危险人物，都是不适合做管理者的。

管理者所做的工作是可以进行系统分析的，管理者必须有能力完成的工作是可以学会的，但是有一个任职条件是必须先行具备的。这个条件不是天赋，而是品格。

管理：实践而非科学

20世纪30年代以后，所有发达国家都已经成为一个由各种机构组成的社会。如今，所有重要的社会任务，不管是经济活动还是医疗保健，不管是教书育人还是环境保护，是探索新知还是保家卫国，都是交由相应的组织来完成的。这些组织都不是临时性的，而且都有自己的管理当局。现代社会的绩效，甚至社会成员的生存，都越来越取决于这些机构的绩效。而这些机构的绩效和生存，又取决于管理当局的绩效。

管理者和管理的绩效直接关系到每一个人。90%的大学生毕业后会成为组织的雇员，他们的成效和绩效、满足感、成就和成长，都大致取决于所在组织的管理当局的绩效。这些“知识工作者”又有很多会成为管理者，因此他们开展工作和做出成绩的能力，将取决于他们对管理的了解以及对实际管理技能的掌握。

由此，我们可以把管理当成“科学”。但是，如果我们认为管理可以成为一门纯粹的科学，那么只会有害无益。

毫无疑问，管理者的工作是可以进行系统的分析和分类的。换句话说，管理有一些独特的专业特征和科学的一面。管理不只是经验、直觉或者本能。它的构成要素和要求是可以进行系统分析和组织的，是任何一个智力正常的人都可以学会的。本书从头到尾都建立在这样一个命题之上：“直觉型”管理者的日子已经屈指可数。本书认为，管理者通过系

统地研究管理原理、掌握管理知识体系以及持续不断地分析在各个工作领域的绩效，可以提高各个管理领域和各个管理层级的绩效——从管理培训生直到巨型跨国公司的CEO，概莫能外。对于提高管理者的技能、效能和绩效而言，没有什么事情的作用能超过上述这些活动。这个主题的基础则是我们确信：管理者对现代社会和公民的影响之大，已经要求管理者进行自我约束，并且达到很高的专业服务水准。

不过，管理的最终检验标准是绩效。管理的目标和证据，必定仍然是成绩而非知识。管理是一种实践，而不是一门科学或者一种职业[1]，尽管它兼有后面二者的一些要素。如果试图只让那些持有专业学位的人从事管理，那么只会给社会和经济造成危害，最终的结果只会是用官僚主义者代替管理者，并且扼杀创新（innovation）、创业（entrepreneurship）和创造力。

无论如何，我们对管理还知之甚少，不能把它称做一门严密的“科学”，也不能把管理变成一种需要持证上岗的垄断性职业，因为对管理的研究与管理本身一样年轻，也就是说它才刚刚起步。

当然，我们也已经知道很多东西，尽管我们尚不了解，因此需要加以探索的领域，多过我们已经拥有真正经过检验的知识和“正确答案”的领域——本书将清楚地阐述这一点。

首先，我们知道许多看似非常有道理的东西，在管理实践中其实是

不管用的。我们还知道管理并不是局限于某个国家或者某种文化。事实上，一个多世纪以前第一批得到管理的机构，例如美国铁路公司诞生时，管理作为一种实践和一个学科是有许多不同国家的人在探究的。在第二次世界大战后的数年间，一些观察家认为管理是美国人的发明。其实，这是不正确的，西欧和日本的快速复原也很快就证实了这一点。管理这项职能、管理工作、管理的任务和维度是普适的，并不存在国家差异。但是，管理方式受各个国家的特点、传统和历史的影响极大，有时甚至取决于这些因素，例如企业与政府之间的关系、人员管理的宜忌以及高层管理的结构，等等。

管理是一项社会职能，同时体现在传统价值观、习俗、信仰以及政府和政治体系中。管理会受到也应该受到文化的影响；反过来，管理和管理者也会影响文化和社会。因此，管理虽然是一个知识体系，但它不管在哪里也都是一种文化。它不是一种“不受价值观影响”的科学。

最重要的是，我们知道管理者是施行管理的。他们不是搞经济学，不是搞量化，也不是搞行为科学。这些都只是管理者的工具。但是经济学之于管理者，一如验血之于内科医生；行为科学之于管理者，一如显微镜之于生物学家。量化之于管理者，一如判例之于律师。管理者施行的是管理。

因此，管理有一些不属于其他任何学科的特殊技能。组织内的沟通就是其中之一。在不确定条件下进行决策也是其中之一。另外还有一项

特殊的企业家技能：战略规划。

作为一个专门的学科，管理有自己的基本问题要解决，有自己独特的方法和特殊的关注点。一个掌握了管理原理的管理者，就算基本没有掌握什么管理技能和工具，也仍然有可能成为一个很有成效，甚至是一流的管理者。但一个人要是只掌握各种技能和技巧，对管理的基本原理不了解，那么他就不可能成为一个管理者，只不过是一个技术专家而已。

管理是一种实践，而不是一门科学。在这一点上，它可以同医学、法律和工程学相比。管理不是学知识，而是要做出绩效。它也不是运用常识或者发挥领导力，更不是实行财务操纵。管理实践必须以知识和责任为基础。

[1]profession，指的是那些只有受过相关教育或训练，并取得诸如毕业证、资格证等凭证才能从事的职业。——译者注

注解：管理的根源与历史

从近来发表的一些管理文献中可以看出，它们的作者认为管理是第二次世界大战结束以后的发明，而且是美国人的发明。诚然，第二次世界大战以前确实只有极少数人对管理感兴趣，并就此开展研究，人们对于管理作为一个学科和一个研究领域普遍感兴趣，还没有多长时间。不过，管理作为一种实践和一个研究领域其实已经有相当长的历史，在许多国家都可以追溯到近200年前。

在欧洲，亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）和卡尔·马克思（Karl Marx，1818—1883）等经济学先驱撰文著述的时候，管理学还不存在。他们认为，经济学是不具人格的，是受客观经济力量支配的。正如古典传统的当代代言人、英裔美国经济学家肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding，1910—1993）所言："经济学探讨的是商品的行为，而不是人的行为。"马克思则认为，历史的客观规律不可转移，人类只有适应规律。人类适应规律的最好结果是实现经济所允许的最优状况，最坏的结果则会阻碍经济的发展，造成资源的浪费。最后一位伟大的英国古典经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842—1924）的确把管理列为生产要素，使之与土地、劳动和资本为伍，但这只是一种勉强的让步，因为他仍然没有把管理列为一个核心要素。

不过，一种不同的态度也很早就已存在。这种态度把管理者置于经

济的中心，强调资源的有效利用这个管理任务的重要性。才华出众的法国经济学家赛伊（J.B.Say，1767—1832）是亚当·斯密的早期追随者，不过在他自己的著述中，核心却不是生产要素，而是一个自造的词——企业家（entrepreneur）。企业家把资源从产出较低的活动中撤出，投向产出更高的活动，从而创造财富。追随赛伊的，是以傅立叶（Francois Fourier，1772—1837）和怪才圣西门（Comte de Saint-Simon，1760—1825）为代表的法国“空想社会主义者”。那时虽然还没有大型组织和管理者，但是傅立叶和圣西门都在管理尚未存在之前就已预见到了管理的发展，并且“发现”了管理。特别是，圣西门预见到了组织的兴起，预见到了提高资源的产出和建立社会结构这一任务。也就是说，他预见到了管理任务的产生。

正是由于这些法国人强调管理是一种独立的特殊力量，是一种能够独立于生产要素和历史规律而发挥作用的力量，所以受到了马克思的猛烈抨击。不过，所有社会主义经济体的设计，其实都是以这些法国人，特别是圣西门所制定的基本方法和基本概念为基础的。

在美国，管理也早就被看做一个核心要素。亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757—1804）的名篇《制造业报告》（Reports on Manufactures）虽然以亚当·斯密的观点开头，但随即就强调了管理的作用——建设性的、有目的的、系统的作用。他认为，经济和社会发展的动力在于管理，而不是经济力量；经济进步的载体是各种组织。在他

之后，亨利·克莱（Henry Clay，1777—1858）在他的名篇《美国系统》（American System）中提出了可能是人类历史上的首个系统化经济发展的蓝图。

此后不久，英格兰实业家罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）成为第一名真正的管理者。19世纪20年代，他在自己的纺织厂里着手解决生产率和激励问题，或者说工人与工作的关系问题，也可以说是工人与企业以及工人与管理当局的关系问题——直到今天它们仍然是管理所要解决的关键问题。从欧文开始，管理者成为一个实实在在的人。不过，欧文的继承者却在很久以后才出现。

大型组织的兴起

欧文的继承者要出现，首先必须有大型组织出现。1870年前后，在两个地方同时诞生了大型组织。在北美，横跨大陆的铁路成为一个管理问题。在欧洲大陆，出现了拥有全新的目标、业务遍及全国，并且有多个总部的“全能银行”，它们使得传统的结构和观念不再适用，因此提出了管理的需要。

美国的亨利·汤恩（Henry Towne，1844—1924）做出了反应。特别是，他在《作为经济学家的工程师》（The Engineer as Economist）这篇论文中提出了可以称得上人类历史上的首个管理计划。他提出了一系列基本问题：效果与效率、工作的组织与工人的组织、市场和顾客决定的价值与技术成就，等等。从汤恩开始，人们开始系统地关心管理任务和管理工作之间的关系。

在几乎同一时间的德国，乔治·西门子（George Siemens，1839—1901）在把德意志银行建设成欧洲大陆首屈一指的金融机构这个过程中，首次设计了一个有效的高层管理机构，首次深入思考了高层管理的任务，首次着手解决大型组织中的沟通和信息等问题。

在日本，由政治家转变为商业领袖的涩泽荣一（Eiichi Shibusawa，1840—1931）在19世纪七八十年代首次提出了工商企业与国家意图、企业需要与个人道德等方面的基本问题。他还着手系统地解决了管理教育

问题，并且首次预见了职业管理者的出现。日本经济在20世纪迅速崛起并处于全球领先地位，涩泽荣一的思想和工作功莫大焉。

几十年后，在19世纪与20世纪交替的前后几年间，现代管理的所有主要方法都已成形。同样，这些也是在多个国家独立地发展起来的。

在19世纪90年代，自学成才的工程师弗雷德里克·温斯洛·泰勒（1856—1915）开始对工人的工作进行研究。我们如今有很多人都对泰勒老朽的思想不以为然，但他其实是历史上第一位不理所当然地看待工作，并对它进行观察和研究的人。他的作业研究方法至今仍然是管理的基础。尽管他研究工人的方法显然没有逃脱19世纪的窠臼，但他是从社会的角度而不是从工程或者利润目标出发的。泰勒做这项工作的初衷和动力，首选来自他想让工人们摆脱繁重的体力劳动对身心的摧残这种强烈愿望，其次是他希望通过提高劳动生产率使工人过上体面的生活。

大约在同一时期的法国，一个当时算得上规模庞大的煤矿的负责人亨利·法约尔（Henry Fayol，1841—1925）首先深入思考了组织结构，并且提出了对企业进行组织的第一种合理的方法：职能原则。在德国，年轻时在一家大公司里接受训练的沃尔特·拉特瑙（Walter Rathenau，1867—1922）提出了下面这个问题："大企业在现代社会和现代国家中处于一种什么地位？它对社会和国家有什么影响？它的基本贡献和基本责任分别是什么？"当前关于企业责任的大部分问题，都是拉特瑙在第一次世界大战爆发前的几年内率先提出并且深入思考过的。与此同时，

尤金·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach，1873—1955）等德国人建立了“经营学”（Betriebswissenschaft）这个新学科。此后发展起来的管理科学，例如管理会计、运筹学和决策理论，等等，在很大程度上都是第一次世界大战爆发前数年内“经营学”的分支（尽管不是有意识地划分出来的）。在美国，出生于德国的雨果·芒斯特伯格（Hugo Muensterberg，1863—1916）首次尝试把社会科学和行为科学，特别是心理学应用到现代组织和管理中去。

第一次管理热潮

第一次世界大战结束后，第一次管理热潮兴起。它主要是由那个时代最受拥戴的两位政治家发起的，他们是美国总统赫伯特·胡佛（Herbert Hoover，1874—1964）和捷克总统托马斯·马萨里克（Thomas G.Masaryk）。胡佛是一名工程师，他还是一名贵格会教徒。他之所以享誉全球，是因为他在历史上首次大规模援外活动中成功地使用了管理原理。他规划了救济成千上万饥民的行动：首先是在美国加入第一次世界大战前对比利时饥民的救济，后来是在第一次世界大战后对中欧和东欧饥民的救济。不过，提出管理能够使战后欧洲经济得以恢复这一思想的，却是历史学家出身的捷克共和国首任总统马萨里克。25年后，这一思想在第二次世界大战后美国的“马歇尔计划”中得到实现。他们俩奠定了国际管理运动的基础，并且努力把管理当做一股重要的社会力量来加以运用。

然而，在两次世界大战之间的这段时间里，却没有出现类似的思想。这是一个停滞的时期，期间除了美国之外的任何一个政府或者经济体的最高目标，都是恢复到第一次世界大战前的水平。政治、社会和经济方面的矛盾越积越多，很快就使整个世界完全丧失了发展的决心和远见。

20世纪二三十年代的努力

第一次管理热潮退去，无限希望变成了失望。然而，在表面的停滞之下仍有人在努力。正是这些人在这些年月中的努力，为第二次世界大战后风起云涌的管理热潮奠定了基础。

20世纪20年代早期，美国杜邦公司的皮埃尔·杜邦（Pierre S.du Pont，1870—1954）及其后来者通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan，1875—1966）首次为新的“大型企业”发明了一种组织原则——分权原则。杜邦，特别是斯隆还首次提出了针对企业目标、企业战略和战略规划的系统方法。同样是在美国，先后由朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald，1862—1932）和罗伯特·伍德（Robert E.Wood，1879—1969）领导的西尔斯公司，建立了首个以市场营销为基础的企业。在不久以后的欧洲，英国和荷兰的两家公司合并成为联合利华公司，该公司设计了一个直到目前仍是最先进的跨国公司组织结构，并着手处理跨国公司的业务规划和销售等问题。

管理学科也得到了进一步的发展。在美国，出现了一些泰勒的继承者，吉尔布雷思夫妇（Frank Gilbreth，1868—1924；Lillian Gilbreth，1878—1972）和亨利·甘特（Henry Gantt，1861—1919）就是其中的代表人物。在英国，伊恩·汉密尔顿（Ian Hamilton，1853—1947）基于他在第一次世界大战期间作为军官的经验，认识到必须在正式的组织结构

与赋予组织以“灵魂”的政策之间取得平衡。两位美国人，玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett，1868—1933）和切斯特·巴纳德（Chester Barnard，1886—1961）首先对组织中的决策过程、正式组织与非正式组织的关系、管理者的作用和职能进行了研究。英国的西里尔·伯特（Cyril Burt，1883—1972）与在美国哈佛大学工作的澳大利亚人埃尔顿·梅奥（Elton Mayo，1880—1949）分别发展了工业心理学和人际关系理论，并把它们应用于企业和管理。

在两次世界大战之间的岁月里，人们开始把管理作为一门学科来教授。哈佛商学院在20世纪30年代率先开设管理课程——尽管仍然以生产管理为主。麻省理工学院则在同一时期开始针对年轻的中层经理人员开展管理进修培训。

美国人詹姆斯·麦肯锡（James McKinsey，1889—1937）和英国人林德尔·厄威克（Lyndall F.Urwick，1891—1983）开始从事管理咨询工作，即咨询范围不再仅仅局限于技术问题，而是包括有关企业政策和管理组织等基本管理问题。厄威克还对当时关于管理结构和经理人员职能的所有研究进行了分类整理。

小结

我们这个社会在20世纪变成了一个组织社会。组织依赖于管理者——由管理者建立、指挥和维系，并在管理者的努力下开展经营活动。组织一旦壮大到超过一个很小的规模，就必须配备施行专业管理的管理者。这里的管理，指的是符合一个学科的要求，符合这个组织的目标和成员客观需要的管理，而不是建立在所有权和政治任命基础之上的管理。每一个组织都需要有人来从事具体的管理工作：计划、组织、整合、衡量和人员开发。它需要管理者来承担做出贡献的责任。一个人是不是管理者，要看他有没有承担做出贡献的责任，而不是看他的级别有多高，头衔有多大，有没有指挥别人的权力。管理者必须具备的基本条件是品格正直，而不是拥有天赋。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　作为社会职能和人文学科的管理

卡尔·马克思在19世纪50年代开始撰写《资本论》时，管理这种现象还无人知晓，管理者们所经营的企业也是如此。

在人类历史上，很少有一种制度兴起得像管理一样迅速，并造成如此大的影响。在不到150年的时间里，管理就使得全球发达国家的社会和经济基础结构发生了深刻的变化。它开创了全球化的经济，为那些希望以同等身份加入进来的国家设定了一些新的规则。它自身也发生了深刻的变化。很少有管理者真正了解管理所造成的影响有多么巨大，事实上很多人就像莫里哀戏剧《贵人迷》中的人物茹尔丹一样，对自己说的话就是散文这一点浑然不觉。他们几乎没有意识到自己在以或好或坏的方式施行管理，因此对自己目前所面临的挑战准备不足。管理者所面临的真正重要的问题，并不是来自技术或者政治。事实上，这些问题的源头并不在管理和企业之外，它们恰恰是管理所取得的成功所导致的。

的确，管理的基本任务并没有变化，仍然是通过共同目标、共同价值观、合理的结构以及开展工作和应对变化所需的培训和开发，让人们能够共同取得成绩。但是，这个任务的确切含义已经改变，因为正是由于管理所取得的成功，劳动力队伍已经从以技能水平低的体力劳动者为主，转变为以受过良好教育的知识工作者为主。

作为变革推动力的管理

直到第一次世界大战爆发前夕，少数思想家才开始意识到管理的存在，而当时哪怕是在最先进的国家里，也没有几个人与“管理”有关。可是到了现在，美国劳动力队伍中最庞大的一个群体是美国统计局所称的“管理人员和专业人员”，他们的数量超过总劳动人口的1/3。这一深刻变化的发生，管理是主要推动力。

管理解释了我们为什么能够雇佣大量有知识、有技能的人从事生产工作。这在人类历史上是第一次，过去的任何一个社会都做不到这一点。事实上，过去的社会只能供养少数这样的人。直到不久之前，都还没有谁知道如何让拥有不同技能和不同知识的人为了实现共同的目标在一起工作。

18世纪的中国是同时期西方知识分子羡慕的对象，因为中国每年能给读书人提供约20 000个职位，比整个欧洲所能提供的还要多。今天的美国，虽然人口仅与当时的中国相当，每年的大学毕业生却超过100万，其中只有极少数人要费一些周折才能找到一份收入体面的工作。让美国社会有能力雇佣这些毕业生的，就是管理。

知识，特别是深度知识，总是专业化的。知识本身不会有任何产出。然而，一个普通规模的现代企业就有可能雇佣上万名知识丰富的人，涉及五六十个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场营销专家、经济学者、统计人员、心理学者、计划人员、会计人员、人力资源人士，全都在一个共同事业体里工作。离开这样一个受到管理的

企业，他们谁都不可能取得成效。

是一百年以来教育的爆炸性发展更加重要，还是让这些知识取得成效的管理更加重要？提这个问题其实毫无意义。没有发达社会所打下的知识基础，现代管理和管理企业就根本不会存在。但同样重要的是，让这些知识以及掌握这些知识的人取得成效的是管理，而且仅仅是管理。管理的兴起把知识从一种装饰品和奢侈品转化成为任何一个经济体最重要的资本。

1870年大企业刚刚开始出现时，不可能有很多企业的领导者能够预测到这一发展，这并不是因为他们没有远见或者没有先例可供借鉴。其时，社会上唯一的永久性大型组织就是军队，因此军队的“指挥与控制”的结构就自然而然成为那些正在组建横跨大陆的铁路、钢铁厂、现代银行和百货店模仿的典范。由上层极少数人发号施令，底层大批人员服从命令的指挥与控制模式，在近一百年的时间里都是标准的结构。不过，它尽管长盛不衰，但并非一成不变。相反，在各种专业知识开始涌入企业之时，它几乎立即开始发生变化。

制造业第一个受过大学教育的工程师是德国西门子公司于1867年雇佣的弗里德里克·冯·赫夫纳-阿尔滕耐克（Friedrich von Hefner-Alteneck）。他用不到五年的时间建立起一个研究部门。其他专业化的部门也很快建立起来。到第一次世界大战时，制造企业的标准职能配置就已基本形成，包括研究与工程、制造、销售、财务与会计，以及稍后

一些出现的人力资源（或者人事管理）。

对企业以及整个世界经济产生更大影响的，是当时在管理的推动下所取得的另一个进展——以培训的方式将管理用于体力劳动的组织。培训是战时生产生活必需品的产物，它推动着世界经济在过去60年间发生深刻的变化，因为它让低工资国家几乎在一夜之间成为高效率的竞争者，同时保持低工资不变。传统经济理论认为，这样的事情是永远不可能完成的。

亚当·斯密提出，一个国家或地区要培养生产和销售某种产品所需的劳动力、工艺和管理技能，不管这种产品是棉织物还是小提琴，都需要几百年的时间。

然而，在第一次世界大战期间，大量没有掌握什么技能的农业人口必须在极短的时间内变为生产工人。为此，美国和英国的一些企业开始把“科学管理”（它是由泰勒于1885~1910年构建并在他的《科学管理》一书中加以阐述的）用于对蓝领工人进行大规模的系统培训。他们对各种生产任务进行分析，然后把它们划分成一些单独的、不需要什么技能就可以完成的作业，以便工人迅速掌握。培训不断得到新的发展，并在第二次世界大战期间的日本以及第二次世界大战结束20年后的韩国都得到了广泛的运用，成为这两个国家经济迅猛发展的重要基础。

20世纪二三十年代，管理在更多领域和制造业的更多方面得到了运

用。例如，分权制使得一个企业能够同时具备规模大和规模小所带来的好处；会计从“簿记”发展为财务分析和控制；从1917年和1918年提出来的“甘特图”发展而来的计划编制用于战时生产的安排；通过量化手段把经验和直觉转化为定义、信息和判断的分析逻辑学和统计学，也用于战时生产的安排；市场营销学因为管理概念在分销和销售中的应用而诞生。另外，早在20世纪20年代中期至30年代初，美国一些管理先驱，包括羽翼未丰的IBM公司的托马斯·沃森（Thomas Watson）、西尔斯公司的罗伯特·伍德、哈佛商学院的埃尔顿·梅奥，等等，就已经开始质疑当时制造企业的组织形式。他们得出结论，流水线是一个短期的妥协，因为流水线虽然生产效率高，但是由于缺少灵活性，没有充分发挥人力资源的作用，甚至没有充分发挥工程技术的作用，因此在经济上并不划算。他们这些思考和随后开展的实验，最终导致“自动化”成为制造过程的组织方式，导致团队合作、质量小组以及以信息为基础的组织成为人力资源的管理方式。所有这些管理创新都是把知识运用到工作中的结果，也就是用系统和信息代替臆测、体力和辛劳的结果。用泰勒的话讲，每一项创新都是用“做得更聪明”代替“做得更努力”。

这些变化的强大作用在第二次世界大战期间得以显现。自始至终，德国人在战略方面都出色得多。他们的供给线短得多，因此只需要比较少的后勤部队，就可以在战斗力上与对手抗衡。然而，最终取胜的是盟军——取胜的原因就是管理。美国的人口只有所有其他交战国总人口的1/5，参军比例基本持平，但是美国所生产的军用物资比其他所有参战

国之和还要多。美国还设法把这些物资运送到遥远的前线，包括中国、俄罗斯、印度、非洲和西欧。因此，战争结束之后全世界都开始关注管理也就不足为怪。或者说，管理已经成为一种显著不同的工作，一种应该加以研究并且发展成一个学科的工作——这在战后经济达到世界领先水平的每一个国家都已成为现实。

第二次世界大战结束后，我们开始不再认为管理只是企业管理。它关系到组织中知识和技能迥异的每一个人的努力。它必须运用到所有的社会机构中，例如医院、大学、教堂、艺术组织和社会服务机构等，这些机构的发展速度自第二次世界大战结束以来已经超过企业或者政府，这是因为，虽然非营利性机构的管理者必须管理志愿者和筹集资金（这是让他们区别于营利性机构管理者的两项任务），但是这两类机构的管理者的许多责任都是相同的，其中包括制定正确的战略和目标、开发人员、衡量绩效以及对组织的服务进行营销。简而言之，管理已在世界范围内成为一种新的社会职能。

管理与创业

管理学科和管理实践的一个重要发展是它们现在都把创业和创新包括在内。有人认为“管理”与“创新”是敌手，甚至是相互排斥的。这与小提琴师的按弦的手与拉弓的手是“敌手”，是“相互排斥的”没有什么两样。其实，二者始终都是必需的，而且必须协调一致，共同发挥作用。任何一个已经存在的组织，无论它是企业、教堂、工会还是医院，如果不创新，很快就会失败。反过来，任何一个新创的组织，不管它是企业、教堂、工会还是医院，如果不管理，就会崩溃。不创新是既有组织衰败的最大原因，不知道如何管理是新创组织失败的最大原因。

然而，关注创新的管理书籍少之又少。造成这种状况的原因之一，是很多书都是在第二次世界大战结束后的一段时间内写成的，那时最重要的任务是管理既有组织，而不是创建新的、不同类型的组织。在这段时间内，大多数机构都是按照三五十年前就已设定的方式发展。不过，如今的情况已经大不相同。我们已经进入一个创新的时代，而且绝不仅限于“高科技”或者整个技术领域。事实上，社会创新（正如本书力图阐述的）比任何科技创新的意义都更加重大，影响都更加深远。另外，我们现在已经有了创新这个“学科”（参见本人1985年出版的著作《创新与企业家精神》）。这个学科显然是管理的一部分，而且是建立在一些广为人知并且经过实践检验的管理原则之上。它不仅适用于既有组织，也适用于新创组织；既适用于工商企业，也适用于包括政府机构在内的非

商业组织。

管理的责任

管理书籍所关注的大都是管理在组织内的职能，很少有人认为它是一种社会职能。然而，正是因为管理已经成为如此普遍的一种社会职能，所以它才面临着自己最严峻的挑战。管理当局对谁负责？对什么负责？管理当局的权力建立在什么基础上？它的合法性来自哪里？这些不是商业问题或者经济问题，而是政治问题。然而，这些问题是管理有史以来遇到的最猛烈的攻击的基础。这种攻击就是收购（takeover）。收购最初是在美国兴起的，但如今已经遍布所有发达的资本主义国家。让收购成为可能的，是养老基金成为上市公司的控股股东。这些养老基金在法律上是“所有者”，在经济上却是“投资者”，而且在实质上经常是“投机者”。它们对于企业及其繁荣毫无兴趣。事实上，至少在美国，它们是“受托人”，除了得到即期经济上的回报之外，在本质上不需要考虑任何其他东西。收购方提出要约的假设是，企业唯一的职能就是给股东提供最大可能的即期回报。不用给管理当局和企业任何其他理由，谁的出价高，谁就成为收购者，结果经常是打破持续经营的理念，为了短期收益牺牲长期创造财富的能力。

管理当局（不仅仅是企业的管理当局）必须对绩效负责。可是，绩效应该如何定义？如何衡量？衡量又该如何进行？管理当局又应该对谁负责？这些问题的提出本身就是对管理的成功和重要性的一种体现。不过，这也是对管理者的一种控诉。原因在于，他们还没有直面自己已经

成为权力的代表这个事实——拥有权力就必须担负责任，就必须证明自己的合法性。然而，他们还没有直面自己其实是非常重要的这一事实。

什么是管理

可是，什么是管理？它是一大堆技巧和窍门吗？还是一大把商学院传授的那种分析工具？毫无疑问，这些东西确实很重要，一如体温表和解剖学之于医生。但是，管理的发展和历史（包括它所取得的成功和所面临的问题）告诉我们，管理首先是少数几条关键的原理。具体而言有以下几个方面。

（1）管理的对象是人。管理的任务是让人们能够共同做出成绩，发挥他们的长处，规避他们的短处。这就是组织的全部任务，也是管理成为决定性的关键要素的原因。如今几乎所有的人，特别是受过良好教育的人，都受雇于得到了管理的种种组织。这些组织有大的，有小的，有商业的，也有非商业的。我们的生计有赖于管理。我们对社会做出贡献的能力也有赖于所在组织的管理，就像这些组织有赖于我们的技能、奉献和努力。

（2）由于管理要把人们整合在一个共同的事业中，因此它深深地根植于文化中。无论是在原西德、英国、美国、日本还是在巴西，管理者所做的事情都完全相同，但是他们做这些事情的方式有可能大相径庭。因此发展中国家的管理者所面临的一个基本挑战，就是要从本国的传统、历史和文化中找出可以用做管理的基本构件的那些东西。日本的经济全球领先，印度的经济却相对落后，这种差别在很大程度上可以由

下面这个事实做出解释：日本的管理者能够把外来的管理概念移植到本国的文化土壤中，并让它们茁壮成长。

（3）每一个组织都必须信奉共同的目标和共同价值观。没有这种承诺，也就没有组织，有的只是一群乌合之众。组织必须有简单、清晰并能让所有成员保持一致的目标。组织的使命必须足够清晰和足够高远，从而为所有成员树立共同的愿景。体现这一使命的组织目标值则必须清晰、公开并且经常得到重申。

管理群体的头等大事就是要把这些目标、价值观和目标值考虑清楚并且明确下来，然后身先示范。

（4）管理还必须让组织及其成员在客观需要和机会发生变化时能够不断地成长和发展。每一个组织都是一个学习和教学机构。培训和开发必须融入它的每一个层级，而且培训和开发必须永不停息。

（5）每一个组织都是由掌握着不同技能和知识，并且从事多种不同工作的人组成的，因此必须建立在沟通和个人责任的基础之上。所有的成员都必须考虑清楚自己要实现什么目标，并要确保同事们了解和理解这个目标。所有成员都必须考虑清楚自己要对别人付出什么，并要确保对方理解这一点。反过来，所有成员还必须考虑清楚自己要从别人那里得到什么，并要确保对方了解自己的期望。

（6）单纯的产出数量或者“净利”都不足以衡量管理和组织的绩

效。市场地位、创新、生产率、人员开发、质量和财务成果，对于一个组织的绩效和生存来说都是至关重要的。非营利组织也同样需要根据自己的使命确定多方面的衡量指标。就像一个人需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就，一个组织也需要用众多不同的指标来衡量健康状况和成就。绩效必须成为组织和管理的组成部分；它还必须得到衡量，或者至少得到评判，并且必须持续得到改善。

（7）最后，关于任何一个机构的最重要的一点是，经营成果仅仅存在于外部。企业经营的成果是满意的顾客；医院经营的成果是痊愈的病人；学校经营的成果是学生学有所成，并在十年之后学有所用。至于在组织的内部，一切都是成本。

懂得这些原理并且遵照这些原理施行管理的管理者，将会成为卓有成效的管理者。

作为一门人文学科的管理

英国科学家、小说作家斯诺（C.P.Snow）提出，当代社会有两种文化：人文主义文化（humanist）和科学主义文化（scientist）。然而，管理不属于其中任何一种。管理涉及的是行动和应用，检验标准是它取得的成果，从这一点看它是一门技术。管理还涉及人以及人的价值观、成长和开发，由这一点看它又是一门人文学科。另外，它还涉及并且影响社会结构和社区，这也反映了它的人文性。事实上，正如所有和作者一样长年与各种机构的管理者打交道的人都了解的那样，管理又深深地关系到精神方面的问题——人性的善与恶。

因此，管理是传统上所称的人文学科：之所以称“人文”是因为它涉及知识、自知、智慧和领导的基本原理；之所以称“艺术”是因为它是一种实践和应用[1]。管理者要从人文和社会科学，例如心理学和哲学、经济学和历史学、物理学和伦理学中汲取各种知识和见地，也同样要从自然科学中汲取营养。但是，他们必须把重点放在如何运用这些知识并取得成效和成果上面，例如治愈病人、教育学生、架设桥梁以及设计和销售“用户友好”的软件，等等。

由于这些原因，通过管理这一学科和实践以及在这一学科和实践中，“人文科学”将再次得到人们的认可，并且发挥它们的影响和作用。

[1]人文学科（liberal arts）在不同历史时期有不同内涵：在公元5世纪，

它包括语法、逻辑、修辞、几何、算术、天文和音乐“七艺”，在现代则包括艺术、文学、语言、哲学、心理学、政治和历史，等等。“liberal”含有“自由”之意，指的是“自由人”才能接受的教育，当时没有自由之身的奴隶或农奴是没有这一权利的。——译者注

小结

管理是社会变革的推动力，它把发达国家的劳动力队伍从以体力劳动者为主转变为以受过良好教育的知识工作者为主。这一转变是通过把知识运用到工作中实现的。管理把不同学科的人所做的努力整合到一个组织中，从而成为一种新的社会职能。因此，社会中的各种机构要想取得成效，都离不开管理这一学科和实践。管理者在履行自己的职能时，必须运用来自人文科学、社会科学和技术等方面的知识。因此，管理是一门真正意义上的人文学科，而且在这个学科中各种人文学科的价值将会得到彰显。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　管理的维度

工商企业和公共服务机构都是社会的器官。它们之所以存在，并不是因为自身的目的，而是为了实现某个特定的社会目的以及满足社会、社区或个人的特定需要。它们本身并不是目的，而是手段。针对它们，我们不应该问："它们是什么？"我们应该问："它们应该做什么事情以及它们的任务是什么？"

管理是组织的器官。

"管理是什么"这个问题是次要的，因为我们首先必须用它的任务来给管理下一个定义。

每一个机构，无论是一个企业、一家医院还是一所大学，它的管理当局都面临着三个同样重要但有着本质区别的任务。

·深入思考并且界定机构的特定目的和使命；

·让工作富有效率，使员工有所成就；

·管理机构的社会影响和社会责任。

这就是所谓的管理维度。

使命

机构总是为了一个特殊的宗旨和使命，也就是一种特定的社会职能而存在。对于工商企业而言，它意味着经济效益。

在第一项任务，也就是取得特定绩效这个任务方面，企业机构与非企业机构是有所区别的。在其他各个任务方面，它们则是相似的。但是，只有企业把经济效益当做自己的特殊使命。企业就是为了经济效益而存在的，这是企业的定义。对于其他所有机构，例如医院、教会、大学和军队，等等，经济因素只是一个约束条件。在这些机构中，整个机构以及管理者所能做的事情会受到预算的限制。对于企业而言，经济效益则是它们存在的根本原因和目的。

企业的管理当局在每一个决策和行动中都始终必须把经济效益放在首位，因为它只有通过所取得的经济成果才能证明自己存在与获得职权的必要性。企业的管理当局若不能取得经济成果，它就是失败的；若不能按照消费者愿意支付的价格提供他们想要的产品和服务，它就是失败的；若不能提高或者至少是维持所投入的经济资源的财富创造能力，它就是失败的。也就是说，无论一个社会是何种经济性质、政治结构或者意识形态，企业的管理当局都负有盈利的责任。

然而，企业的管理当局与其他机构的管理当局在某一个方面毫无差别，这个方面就是，它必须施行管理。施行管理并不仅仅是被动适应，还意味着通过采取行动获得预期的结果。

早期的经济学家认为工商业者的行为是完全被动的——它们要想取得成功，就必须迅速对外界发生的事件做出明智的适应，而外界的经济状况是一些与人无关的、客观的力量决定的，这些力量既不由商业人士控制，也不受他们所做反应的影响。我们可以称之为“商人”观念。商人即使不被当做寄生虫，他们的贡献也可以说是机械的，只不过是把资源投入产出更高的用途。现在的经济学家认为工商业者是在不同的行动方案之间做出理性的选择。这已不再是一个机械论的观念，因为这种选择显然对经济是会造成影响的。然而，经济学家眼里的“工商业者”（这是主流的“公司理论”和“利润最大化”原则的基础）仍然是对经济方面的变化做出反应。工商业者仍然是在被动地适应，只不过是通过在不同方式之间做出选择来适应。从本质上讲，这是“投资者”或者“金融家”观念，而不是“管理者”观念。

毫无疑问，迅速、巧妙和理性地适应经济变化始终是非常重要的。但是，施行管理还意味着有责任努力影响经济环境，有责任在这个经济环境中计划、发起和推动变化，有责任不断打破经济环境对组织做出贡献的能力所施加的限制。因此，什么是可能的，也就是经济学家所称的“经济条件”，只是管理一个企业的一极。对经济和企业来说什么是理想的，是另一极。尽管人类永远不可能真正“驾驭”环境，我们总是被限制在少数的可能性中，但是管理的一项特殊职责就是首先要使理想变成可能，然后使之变成现实。管理不完全是经济的产物，它同时也是一个创造者。只有在能够驾驭，并能通过自觉的行动去加以改变的经济环境

内，才真正称得上是在施行管理。因此，管理一个企业意味着施行目标管理。

高效率的工作与工作者的成就

管理的第二项任务是让工作富有效率，让工作者有所成就。企业（或者任何其他机构）只有一种真正的资源：人。企业是通过发挥人力资源的生产力进行经营，通过工作取得绩效的。因此，让工作富有效率是一项至关重要的职能。但与此同时，当今社会的这些机构正日益成为个人谋生、获得社会地位、融入社区以及取得个人成就和满足感的手段。因此，让工作者有所成就不仅越来越重要，而且是衡量一个机构的绩效的指标。它是管理面临的一项日益重要的任务。

按照工作自身的逻辑对工作进行组织仅仅是第一步。我们还必须让工作适合由人来承担，因为人的逻辑与工作的逻辑大不相同。这一步比第一步要难得多。让工作者有所成就意味着要把人当成一个有着特殊逻辑和心理特征、各种能力和各种局限性的生命体。

企业的产出在本质上必须大于或者好于它的所有构成资源。它必须是一个真正的整体：大于或者至少不同于各个部分之和，产出大于所有投入之和。

因此，企业不能是各种资源的机械堆砌。要想把各种资源组建成一个企业，不能仅仅把它们按照逻辑顺序拼在一起，然后合上资本的开关，就像19世纪的经济学家们所信奉的那样（许多继承了他们思想的理论经济学家至今仍然这么认为）。我们还必须把这些资源转化成一种更

具价值的形式。这就需要管理。

很明显，具有放大作用的“资源”只有人力资源这一种。所有其他资源都是遵守物质守恒定律的，它们的利用有好有坏，但是永远不可能使得产出大于投入之和。唯独人是可以成长和发展的。只有自由的人齐心协力才有可能真正创造出一个整体。我们所说的成长和发展，指的就是人能够自主决定自己做出什么样的贡献。

然而，我们习惯性地把普通员工与管理者区别开来，认为普通员工是受人指挥的，对于涉及他们的工作的决策，普通员工是既无责任也无须参与的。这表明我们把这些员工与其他实物资源等同视之，认为他们在对组织的贡献方面同样遵守物质守恒定律。这是一个非常严重的误解。但是，误解不在于对普通工作的定义，而在于没有看到其实普通岗位也是有可能变成管理岗位的，并且变成管理岗位之后工作的效率会变得更高。

人力资源通过管理获得成长、发展和做出贡献的能力。我们谈到“组织”，也就是机构的正式结构，指的却是管理者及其管理的部门的组织，实物资产和普通员工都不是组织结构的构成要素。我们讨论组织的“领导力”和“精神”，但领导力是由管理者发挥出来的，也主要是在管理者群体内发挥作用，组织的精神也是由管理群体内的精神所构成的。我们谈论公司的“目标”和绩效，其实这些目标是管理人员的目标，绩效也就是管理群体的绩效。机构的业绩不好，我们肯定不会换一批普通员

工，而是会换一个总经理。

社会责任

管理的第三项任务是对组织的社会影响和社会责任进行管理。没有哪个机构能够独自存在，并以自身为存在的目的。每一个机构都是社会的一个器官，都是为了社会而存在。企业也不例外。政府极少干预的“自由企业制”并不一定对企业有利，只是对整个社会有利。

如今的每一个机构，存在就是为了对外界做出贡献，为非成员提供让他们满意的东西。企业存在就是为了向顾客提供商品和服务，为社会提供经济剩余，而不是为了向员工和管理者提供职位，甚至不是为了向股东提供股息。职位和股息是企业存在的必要手段，但不是存在的目的。医院存在不是为了医生和护士，而是为了以治愈疾病而且永不再来为唯一愿望的病人。学校存在不是为了教师，而是为了学生。忘记这一点的管理当局，只会管理不善。

企业要履行自己的职责，也就是生产商品和服务，必然要对人、对社区、对社会产生影响。企业必然要对人，例如对员工拥有权力和权威——员工的目的和目标也不是由企业以及在企业内部界定的。企业必然要对社区产生影响，成为社区中的一员，并且提供职位和税收，当然同时也会带来废品和污染物。而且，在这个多元化的组织社会里，除了必然关心的生活的数量（商品和服务）之外，企业还必须关心生活的质量——自然环境、人文环境和社会环境的质量。

哪项任务最重要

这三项任务始终必须在任何一个管理行动中同时得到兼顾，甚至不能说其中哪一项任务处于支配性地位或者需要更强的技能或能力。诚然，对于企业来说经济效益是第一位的，因为这是企业的目标和存在的理由，但如果对工作和员工的管理失当，那么企业根本不可能取得经济效益，无论公司的CEO多么善于管理企业。依靠错误地管理工作和员工所取得的经济效益只会是昙花一现，事实上就算是在很短的时间内也会破坏企业的资本。这样的效益将会导致成本上升，使企业丧失竞争力。它还会挑起不同阶层之间的仇恨，最终使企业无法正常运转。错误地管理社会影响最终会破坏社会对企业的支持，同时也会毁灭这家企业。

这三项任务都有理由排在首位。业务管理可以排在首位，因为企业本来就是一个经济机构。但是，让工作富有效率与让员工有所成就也很重要，恰恰因为社会不是一个经济机构，所以社会的基本信念和价值观只有依靠管理才能得以实现。对企业的社会影响进行管理也可以排在首位，因为没有哪个器官能够在主体死亡后仍然生存，而企业就是社会和社区的一个器官。

时间维度

在每一个管理问题、决策和行动中还存在着另一种复杂性——时间。它虽然不能成为管理的第四项任务，但确实是管理的一个维度。

管理始终必须考虑现在和未来，考虑短期和长期。如果短期的利润是以危害企业的长期健康，甚至是以危害企业的生存为代价取得的，那么管理问题也就没有得到解决。如果为了一个辉煌的未来而在当年冒引发一场灾难的风险，那么这样的管理决策就是不负责任的。有很多所谓的能人，在位的时候带领公司取得让人瞠目的利润，可是只要他一离开，公司就成为一艘船舱开始进水的船。这就是管理行动不负责任，现在和未来失去平衡的例子。他们所取得的即期利润其实是虚构的，是通过破坏公司的资本而获得的。在任何时候，只是现在和未来的需要没有同时得到满足，现在和未来的要求没有和谐一致，或者至少取得平衡，那么企业的资本，也就是能够生产财富的那些资源，就会受到危害和破坏，甚至是毁灭。

时间这个维度在管理中之所以特别重要和特别困难，原因有两点。第一，由于经济和技术的进步，一个决策产生结果和得到检验所需的时间越来越长。19世纪80年代，托马斯·爱迪生在实验室里开始研究一个构想之后，只要大约两年的时间就可以进入中试。现在，这可能需要15年的时间。一个人群组织，例如一支销售队伍或者一个管理群体，可能

需要更长的时间才能建成并收回投资。

时间维度的第二个特性是管理不仅要活在当下，而且要活在未来。管理必须让企业在当前做出绩效，否则这个企业就会消失，将来也就无法做出绩效了。它必须让企业有能力在将来做出绩效、取得成长和做出改变，否则就会毁坏企业的资本——资源在未来生产财富的能力。

对于管理来说，未来具有不连续性。然而，未来尽管会跟现在很不一样，但是只能从现在出发才能抵达未来。向前跳跃的步伐越大，起跳点的基础就必须打得越牢固。因此，时间给管理决策赋予了一些特殊的性质。

经营与创业

管理者始终必须经营、管理和改善那些现存的和已知的东西。但是，管理绩效还有另一个维度——管理者还必须是创业者。他们必须把资源从产出较低或者递减的领域撤出来，投入到产出较高或者递增的领域中。他们必须抛弃昨天，淘汰现存的、已知的东西。他们必须创造明天。

在已有的业务市场中，技术、产品和服务都已经存在，生产场所和设备已经建成，资本已经投入并且必须使用起来，人员也已经聘任到位……管理者的经营职责就是优化这些资源的产出。

这意味着要提高效率，也就是比现在做得更好。这意味着降低成本是重点。但是，优化的方法应该把重点放在提高效果上面。它应该关注产生收入、开辟市场以及改变已有产品和市场的经济特性。它要问的不是“我们如何把这个或者那个做得更好一些？”它要问的是：“哪些产品确实能够或者有能力产生非凡的经济成果？哪些市场和最终用途可以产生非凡的经济成果？”它接下来要问的是：“因此，应该把企业的资源和努力配置到用于取得哪些成果，从而取得非凡的成果，而不是通过提高效率只能取得的‘普通的’成果？”

毫无疑问，提高效率是很重要的。哪怕是最健康的企业，也就是效果最好的企业，也会因为效率低下而灭亡。但是，一个企业哪怕效率再

高，如果做的事情是错误的，也就是说缺乏效果，那么它也不可能生存，更不用说取得成功。比方说，一个生产赶马车用的鞭子的企业，无论效率有多高，都不可能生存。

效果是成功的基础，而效率是取得成功之后继续生存的一个极小条件。提高效率就是要把事情做对，提高效果则是要做对事情。

提高效率关心的是在各种活动领域中付出的努力，提高效果则是从这样一条认识开始的：在企业中，与在其他任何社会机构中一样，10%~15%的主体，例如产品、订单、顾客、市场或人员，等等，会产生80%~90%的成果，而另外85%~90%的主体，无论用多高的效率对待它们，都只会产生成本。

因此，管理者的第一项经营职责，就是让极少数有价值、有可能产生效果的核心活动发挥作用。与此同时，对于大量无论做得怎么好产出都不可能特别高的普通事务，包括一些产品或者员工活动、研究工作或者销售活动，等等，管理者要消除它们的有害作用（或者放弃这些事务）。

第二项经营职责是让企业不断靠近充分发挥潜力的状态。哪怕是那些最成功的企业，与它们的潜力比起来，绩效水平都是很低的。这里所说的潜力，是各种努力和资源在本质上所能产生的最大经济成果。

这项任务不是创新。它事实上是接受企业的现状，然后提出下面这

些问题：理论上的最优产出水平是什么？是什么因素妨碍我们达到这个最佳水平？换句话说，妨碍企业的发展并从所投入的资源和努力中取得最大回报的限制因素是什么？

另一方面，管理任务在本质上是包括创业的，也就是创造明天的企业。这个任务在本质上又包括创新。

创造明天的企业是从“明天的企业将会不同于也必须不同于今天的企业”这个信念出发的，当然也必定是从今天的企业出发的。创造明天的企业不能靠灵光乍现，而是必须在今天进行系统的分析和艰苦卓绝的工作，这意味着由今天企业里的人员来承担这些工作。

有人也许会说，成功不可以永远持续，因为企业毕竟是人创造出来的，不可能真正永生，就算是那些历史最悠久的企业，创建也不过只有几个世纪的时间。但是，一个企业要想延续自己对经济和社会所做出的贡献，它的寿命就必须比某一个人更长，比某一代人更长。让企业永生是最核心的创业任务——做到这一点的能力可能是管理所面临的最终评判标准。

小结

管理有三项基本任务或者三个维度。第一项任务是深入思考并且界定组织的特定目的和使命，无论这个组织是企业、医院、学校还是政府机构。管理的第二项任务是让工作富有效率，让员工有所成就。第三项任务是管理社会影响和社会责任。对于第二项和第三项任务，所有的机构都是相同的。把企业与医院、学校和政府机构彼此区分开来的是第一项任务。企业的特殊目的和使命就是取得经济效益。为了完成这一任务，管理者始终必须在现在与不确定的、有风险的未来之间取得平衡，必须既要让企业取得短期效益，又要让企业能够取得长期效益。管理者始终必须照管已经存在的东西，也就是担当经营者。他们同时也必须创造未来的东西，成为创业者、风险承担者和创新者。一个现代企业要想产生成果，对社会和社会成员做出贡献，它的寿命就必须比人更长，并且能够在一个截然不同的未来环境中取得绩效。

第一部分
Management

管理的新现实

毫无疑问，不管是在发达国家还是发展中国家，如今的情况与20世纪末正在变得大不一样，很多东西是全新的，而且其中很大一部分已经或者很快就将成为现实。

在此背景下，接下来四章的内容将试图回答三个问题：为了做好迎接新现实的准备，管理群体现在能够以及应该做哪些事情？还有可能发生哪些我们目前尚未意识到的巨变？从这些新的现实中将会有哪些新的管理范式浮现出来？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　一切皆因知识

知识已经成为社会的关键资源，知识工作者已经成为劳动人口中最主要的群体——这就是新的现实。知识经济有三个主要特征：

·无边界，因为知识比资金更加容易流动。

·向上流动性，每一个人都可以通过相当普及的正式教育实现这一点。

·成功与失败的可能性并存。每一个人都能获得“生产资料”，也就是工作所需的知识，但未必每一个人都能获得成功。

这三个特征使得知识社会成为一个竞争激烈的社会，无论对组织还是对个人都是如此。信息技术虽然只是这些新现实众多新特点中的一个，但是它已经带来了非常重要的影响：它使得知识几乎能够在瞬间传播出去，并让每一个人都能获知。由于信息极易传播，而且传播速度极快，因此知识社会中的每一个机构，无论是企业还是学校、医院和政府机构，都必须具有全球竞争力，尽管大多数组织的活动和市场仍然局限在当地。这是因为，互联网会让全球各地的顾客越来越多地了解到在世间其他地方能够以什么样的价格获得哪些东西。

这种全新的知识经济对知识工作者的依赖性非常大。目前，知识工作者这个词主要用于描述那些具有深厚理论知识和学问的人，例如医

生、律师、教师、会计师和化学工程师等。但是，这个队伍中增长最快的将会是“知识型技术人员”（knowledge technologist），例如计算机技术人员、软件设计师、化验室分析师、制造业技术人员和专职的律师助手等。这些人既是知识工作者，也是体力劳动者。事实上，他们用双手工作的时间通常远多于用大脑工作的时间。然而，他们的体力劳动建立在牢固的理论知识基础之上，而这些知识只有通过接受正式的教育获得，不能通过做学徒获得。他们的薪水通常不如传统的技术工人高，但是他们认为自己是“专业人员”。就像制造业中没有技能的体力劳动者是20世纪最主要的社会和政治力量一样，知识型技术人员也有可能在未来数十年间成为最主要的社会力量，并有可能成为最主要的政治力量。

新的劳动人口

一个世纪以前，发达国家的绝大部分人都是用双手工作，干农活、做佣人、开手工艺品店，以及在工厂做工人（当时仍只是少部分人）。50年后，美国劳动人口中体力劳动者所占比例下降了约一半，工厂工人成为比例最大的一个群体，占总劳动人口的比例达到35%。又过了50年，也就是现在，美国的劳动人口中只有不到1/4的人是靠体力劳动谋生的。虽然工厂工人仍占体力劳动者的大多数，但是他们在总劳动人口中所占比例已经下降到15%以下。

在所有的发达大国中，美国工厂工人在劳动人口中所占比例最小。英国以微弱差距紧随其后，日本和德国这一比例虽然仍在25%左右，但

也正在稳步下降。

第一次世界大战前，我们对那些不靠体力劳动谋生的人甚至还没有一个称呼。1920年前后，“服务行业人员”（service worker）这个词诞生。然而，这个词后来变得非常容易让人产生误解。如今，只有不到一半的非体力劳动者是真正的服务行业人员。事实上，无论是在美国还是在其他发达国家，劳动人口中增长最快的群体是“知识工作者”，也就是需要接受正式的高等教育才能胜任有关工作的那些人。他们如今已占美国劳动力的1/3，数量远超过工厂工人。大约15年后，他们在所有富裕国家中所占总劳动人口的比例有可能逼近2/5。

知识型行业、知识工作和知识工作者这些词已经存在了近50年的时间。它们是在1960年左右由不同的人独立提出来的。“知识型行业”是由普林斯顿大学经济学家弗里茨·马克卢普（Fritz Machlup）提出的，第二个和第三个则是由作者本人提出的。现在大家都在使用这些词，尽管不是每一个人都能理解它们对于人类价值观和人类行为，对于管理员工以及让他们富有成效，对于经济学和政治学有什么样的含义。然而，非常明确的一点是，新出现的知识社会和知识经济在根本上将会不同于20世纪末的社会和经济。它们之间的差异主要体现在以下这些方面。

知识工作者作为一个整体，是新型社会和经济中的资本家。知识已经成为关键资源，而且是唯一稀缺的资源，这意味着知识工作者作为一个整体是拥有生产资料的，同时也成为传统意义上的资本家：他们通过

持有养老基金和共同基金成为知识社会中许多大企业的大股东和所有者。

知识只有专业化才能发挥作用，这意味着知识工作者必须加入一个组织——这个组织把许多知识工作者聚集在一起，并且运用他们的专长生产一个共同的最终产品。一个初中数学老师再怎么才华横溢，也只有成为教员之一才能发挥作用。一个产品开发咨询顾问再怎么聪颖超群，如果没有一个拥有相应能力的组织把他的建议付诸行动，他就不可能发挥作用。最伟大的软件设计师，也离不开硬件制造商。反过来，中学需要数学老师，企业需要产品开发专家，个人电脑制造商需要软件工程师。因此，知识工作者认为自己是“专业人员”，与聘用自己的机构是平等的。在他们眼里，知识社会只分资历的深浅，不分级别的高低。

男性与女性

所有这一切对女性在劳动人口中的地位具有非凡的意义。从历史上看，女性与男性对工作的参与是平等的。即使是在19世纪某个富庶国度里，一个妇人闲逸地坐在客厅里消磨时光的现象也是极为罕见的。当时，一家手工艺店铺或者一个小商店，必须由夫妇俩共同操持才有可能立足。迟至20世纪初，医生如果不结婚就不可能自己开业，因为他需要妻子帮助他安排时间、开门、记录病历和开具账单。

但是，尽管女性一直是需要工作的，可自古以来女性从事的工作就经常不同于男性从事的工作。过去的工作是分性别的。比如，《圣经》里多次出现女性去井边打水的场景，却从未出现男性去打水。知识工作却是男女咸宜的，这倒不是因为受到了来自女权主义者的压力，而是因为无论哪个性别的人都能做好这些工作。尽管如此，现代社会中的知识工作最初是分性别的。例如，教师作为一个职业是随着1794年法国巴黎高等师范学院创建而诞生的，当时严格规定只有男性才能担任教师工作。60年后，南丁格尔（Florence Nightingale）在1853~1856年的克里米亚战争中开创了第二个知识型职业——护士。过去只有女性才能当护士，但到了1850年各地的教师都有男有女，到了2000年美国护士学校里的学员2/5是男性。

欧洲直到19世纪90年代都没有女博士。有人称，欧洲最早获得医学

博士学位的女性之一、伟大的意大利教育家蒙台梭利（Maria Montessori）曾说："我不是女博士。我碰巧是一个女性的博士。"同样的逻辑适用于所有的知识工作。知识工作者，无论男女，都是专业人员，运用的知识相同，做的工作相同，遵守的标准相同，用于评判他们的结果也相同。

一些需要丰富知识的知识工作者，例如医生、律师、科学家、牧师和教师，等等，是很久以前就出现了的，但是他们的人数迅猛增长却发生在过去100年间。不过，最大的知识工作者群体是直到20世纪初才开始成长的，迅速扩大则是近至第二次世界大战以后的事情。这个群体就是知识型技术人员，他们的大部分工作是用双手完成的（在这个意义上讲他们是技术工人的继承者），但是他们的薪水是由脑袋里的知识决定的，而他们的知识又是通过正规教育而不是通过拜师学艺获得的。他们包括X光技师、理疗师、超声波专家、精神病医生、牙医，等等。自20世纪70年代初以来，医学技术人员是美国劳动人口中增长最快的一个人群，在英国可能也是如此。

在未来15~20年，计算机、制造业和教育领域的知识型技术人员的数量有可能更快地增长。办公室技术人员，例如专职的律师助手，也在快速增多。昨天的"秘书"迅速变成今天的"助手"，成为上司办公室以及上司工作的管理者，这绝非偶然。在二三十年后的所有发达国家里，知识型技术人员将成为劳动人口中的第一大群体，地位堪比20世纪五六十

年代处于权力巅峰的工会工人。

这些知识工作者的一个最重要的特征是，他们不认为自己是“工人”（worker），而是“专业人员”（professional）。他们中有许多人把大量时间用来做一些不需要很多技能的工作，例如整理病人的床单、接听电话或者整理文件，但是他们自己以及社会大众在确认他们的身份时，使用的是需要他们运用正规知识做好那一部分工作。正是这一部分工作，使得他们成为真正的知识工作者。

这些人有两大需要：一是接受使得他们有能力进入知识工作这个范围的正规教育；二是在整个职业生涯都接受继续教育，不断更新自己的知识。一些职业存在已久，并且需要丰富的知识，例如医生、牧师和律师等，对于这些专业人员，很多国家都提供正式的教育。但是，对于知识型技术人员，目前提供系统教育的国家还只是少数。未来的几十年间，无论是发达国家还是发展中国家，培养知识型技术人员的教育机构都会迅速增多，一如过去那些新机构迅速满足各种新要求时的情况。唯一不同的是，对这些已经接受过良好教育、知识渊博的成年人，还必须提供继续教育。而在过去，参加工作即意味着不用再接受学校教育。在知识社会，继续教育这个过程永远不会停息。

传统技能变化非常缓慢。西班牙巴塞罗那市附近的一座博物馆里收藏的许多手动工具，还是罗马帝国末年的能工巧匠们使用的，可是今天的任何一名工匠一眼就可以看出来它们派什么用场，因为它们与今天仍

在使用的工具非常相似。因此，就技能的培养而言，我们可以认为十七八岁学到的东西是可以享用终生的。

相反，知识过时很快，因此知识工作者必须经常回学校学习，因此为接受过良好教育的成年人提供继续教育将成为未来社会的一个巨大的增长领域。但是，大部分继续教育都会使用非传统的方式，例如周末讲座和在线培训等，并且在各种不同的地点进行，可能是在传统的大学里，也有可能是在学生的家中。被认为会对教育以及传统的学校和大学带来重大影响的信息革命，对知识工作者的继续教育带来的影响，可能会有过之而无不及。

各种知识工作者都倾向于用自己掌握的知识来表明身份。他们做自我介绍时会说："我是搞人类学的"或者"我是理疗师。"他们对自己所服务的组织可能会感到骄傲，这个组织可能是一家公司、一所大学或者一个政府机构，但他们只不过是在这个组织"供职"罢了，并不"属于"这个组织。大部分人觉得，自己与另一个机构里从事同一个专业的人之间的共同点，要多于自己与所在机构的另一个知识领域里的同事之间的共同点。

知识成为一种重要资源意味着专业化程度越来越高，但是知识工作者的流动性非常强。在他们看来，只要没有离开自己的专业领域，那么换一所大学、一家公司或者一个国家都无所谓。很多人热衷于讨论如何恢复知识工作者对组织的忠诚，但这些努力只会是无果而终。知识工作

者对组织可能会有一些依恋，觉得待在这里很自在，但是他们效忠的主要对象很可能是自己那个专业知识领域。

知识是没有阶层之分的，只有适用与否。心脏手术医生的薪水和社会地位可能都比语言矫治医生高得多，但如果遇到某个特定的场合，例如需要对一个中风病人进行语言康复治疗，那么后者的知识用处就会大得多。这就是为什么各种知识工作者都不认为自己是别人的下级，而是专业人员，因此应该被当做专业人员来对待。

知识工作者也跟所有人一样需要钱，但是他们不认为钱是最终的衡量标准，也不认为钱可以代替专业水准和专业成就。过去的工人与今日的知识工作者之间存在鲜明的对比，前者首先把工作当成谋生的手段，后者认为工作只是人生的一部分。

向上流动

知识社会是人类历史上第一个不对向上流动加以限制的社会。知识不同于其他任何生产资料之处，在于它不能世袭和遗赠。每个人都必须从头开始学习，每个人在诞生时都是一样的蒙昧。

知识必须是可以传授的，这意味着它是公开的。它是谁都可以学习的，或者很快就会变得谁都可以学习。这一切将导致知识社会具有很高的流动性。任何人都可以通过一种程式化的学习过程在学校里获得任何知识，而不是采用拜师学艺的方式。

直到19世纪50年代甚至是1900年，任何一个国家的流动性都很小。印度千百年来实行严格的种族制度，身世不仅决定一个人的社会地位，而且决定这个人的职业。这可能只是一个极端的例子。但在其他绝大多数国家，农民的儿子仍然是农民，农民的女儿也还是嫁给农民。总体上讲，人们只能向下流动，原因则包括战争和疾病、个人灾祸以及酗酒或者赌博等劣习。

就算是在美国这个机会无穷的国度，过去的向上流动性也比人们想象的小得多。20世纪上半叶，美国的绝大多数专业人员和管理者，父辈都是专业人员和管理者，而不是农民、小店主或者工厂工人。让美国与大多数欧洲国家形成鲜明对比的，不是美国向上流动的人更多，而是向上流动这件事情本身是受人欢迎、鼓励和珍视的。

知识社会把人们对向上流动的认可推向了更高的水平：它认为妨碍向上流动的一切因素都是一种歧视。这意味着每一个人都被认为可以成为“成功人士”。这种想法在我们的先辈看来是荒唐可笑的。诚然，能够做出丰功伟绩的只是极少数人，但是有非常多的人是有望变得非常成功的。

1958年，美国经济学家约翰·肯尼斯·加尔布雷思（1908—2006）首次阐述“富足社会”。所谓的富足社会，不是一个有许多富人的社会，也不是一个富人变得更富的社会，而是一个大部分人都有经济安全感的社会。在知识社会，许多人，甚至是大部分人都拥有比经济安全感更加重要的东西：社会地位或者“社会富足”。

成功的代价

然而，知识社会的向上流动性来之不易，需要付出高昂的成本：激烈竞争所带来的心理压力和情感创伤。只有存在输家才会存在赢家。过去不是这样的。在过去，无地苦力的儿子成为一个无地苦力，根本不算是失败。但在知识社会，这不仅是他个人的失败，同时也是整个社会的失败。

日本青少年睡眠不足，是因为他们晚上要上补习课，以期提高成绩，考进心仪的名牌大学，毕业后找个好工作。这样的压力不仅会导致人们敌视学习，而且有可能破坏日本引以为傲的经济平等，使日本成为一个富豪统治的国家，因为只有那些富有的父母才能供得起儿女们接受那么昂贵的大学前教育。其他一些国家，例如美国、英国和法国，也任由学校里的竞争变得激烈。这样的现象是在短短三四十年里发生的，足见知识社会里的人们多么害怕失败。

尽管竞争如此激烈，但是越来越多的非常成功的知识工作者，例如企业管理者、大学教师、博物馆馆长和医生，等等，无论性别，会在四十多岁的时候“登顶”。他们知道，自己的事业已达顶峰。这时如果工作是他们生活的全部内容，他们就会遇到麻烦。因此，知识工作者必须发展（而且最好是在年轻的时候就开始发展）一种非竞争性的生活和一个属于自己的圈子，培养一些业余爱好，例如做社区志愿者、参加乐团或

者积极参与某个小城镇的政府管理事务，等等。这些业余爱好会给他们带来做出个人贡献和取得个人成就的机会。

小结

知识型行业、知识工作和知识社会自20世纪50年代开始慢慢形成，如今在发达国家已经成为现实。这对管理者而言有诸多含义。知识工作的增加对应着制造业员工的减少。增长最快的知识工作者是知识型技术人员，这一趋势仍将延续。

从长期趋势来看，制造业将步农业的后尘，从业人员不断减少。加入劳动人口的女性一直在稳步增加，因为知识工作是不分性别的，不像制造业从业人员那样以男性为主。

知识工作者对自己专业的认同，至少不亚于对自己所在组织的认同。这给管理者们带来了新的挑战，因为知识工作者的流动性强，更加难以让他们融入组织的使命。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　新的人口构成情况

2030年，德国65岁以上的老人将占成年人口的一半左右，而目前这一比例仅为1/5。除非该国的生育率能从目前每名女性生育1.3名子女的低点反弹，否则该国35岁以下人口的缩减速度，会达到老年人口增加速度的2倍。这一变化的结果是，该国人口将从目前的8 200万降至7 000万~7 300万，劳动年龄人口下降了整整1/4，从4 000万减少到3 000万。

德国的人口构成情况并非特例。世界第二大经济体日本的人口目前（2007年）约为1.28亿，接近峰值。据日本政府比较悲观的预测，该国人口将于2050年缩减至9 500万左右，而老年人口占成年人口的比例在2030年就会逼近50%。日本的生育率则跟德国相当，低至1.3。

包括意大利、法国、西班牙、葡萄牙、荷兰和瑞典在内的其他大部分发达国家，以及包括中国在内的许多发展中国家，这些数字也都是大同小异。在意大利中部、法国南部和西班牙南部等地区，生育率甚至比德国和日本更低。

平均寿命以及与之对应的老年人数量300年来一直稳步增长，但是年轻人的数量减少是过去没有发生过的事情。迄今为止唯一没有遭遇这一情况的发达国家是美国，但是美国的生育率目前也低于更替水平，而老年人占成年人口的比例在未来30年间将快速上升。

这意味着在每一个发达国家，赢得老年人的支持都会成为一个政治命题。养老金已经成为这些国家选举中的一个常设主题。对于是否应该利用移民来维持总人口和劳动人口，争论也越来越激烈。这两个方面的问题结合在一起，正在改变每一个发达国家的政治局势。

最迟到2030年，所有发达国家支付全额养老金的年龄标准都会提高到七十四五岁，而且身体状况良好的人所领取的养老金会远低于现在。事实上，要求那些生理和心理状况都还不错的人在固定年龄退休的做法可能会被废弃，以免劳动人口被沉重的养老金负担压垮。一些年轻人和中年人已经开始怀疑，等自己到了传统的退休年龄时养老金是否够发。不过，世界各国的政治家都假称自己能够维持现行养老金制度。

必需但不受欢迎

毫无疑问，移民是一个更加容易引起争议的话题。位于德国柏林的著名研究机构DIW估计，到2020年，德国若想维持自己的劳动人口，就必须每年吸纳100万名适龄移民。其他富裕的欧洲国家的处境也是如此。日本有人在讨论每年要引进50万名韩国人，让他们工作五年后再送回去。对于除美国以外的所有大国，如此大规模的移民是空前的。

这个问题的政治意义已经有所呈现。1999年，奥地利一个以“不接受移民”为政纲的右翼党派赢得大选，整个欧洲为之震惊。比利时的佛莱芒语地区、传统自由主义国家丹麦和意大利北部地区，也出现过类似

的运动。就算是在美国，移民问题也正在动摇由来已久的政治同盟。美国多个工会反对大规模的移民，于是加入了反全球化的阵营，于1999年在西雅图世界贸易组织大会期间组织了暴力抗议活动。将来，美国总统的民主党候选人可能必须做出选择，是反对移民以获取工会的选票，还是支持移民以获取新移民的选票。同样，共和党候选人也可能必须做出选择，是支持移民以获得强烈要求得到更多工人的商界选票，还是反对移民以获得这一立场日趋坚定的中产阶级白人的选票。

但尽管如此，美国在移民方面的经验将有助于美国在未来数十年间保持领先优势。自20世纪70年代以来，美国一直在大量吸纳移民，这些移民大多是年轻人，而且第一代的生育率都会比原住民高。这意味着美国的人口在未来三四十年间仍将继续增长，尽管增速缓慢。其他一些发达国家的人口，则会不断下降。

移民之国

美国的优势不仅仅在于移民的数量。更重要的是，美国在文化上也乐于接纳移民，很久以前就学会了如何把移民融入自己的社会和经济。事实上，近些年移居美国的人，无论他们来自拉美还是亚洲，融入社会的速度都会比过去快得多。例如，有报道称，1/3的拉美新移民的婚嫁对象是非拉美移民和非移民。妨碍这些新移民完全融入美国的一大障碍，是美国的公立学校运行得太糟糕（参见第14章）。

在所有发达国家中，只有澳大利亚和加拿大有类似于美国的移民传统。日本坚决地抵制移民，仅仅在20世纪二三十年代对韩国移民开过一回闸，而且这些移民的后代至今仍受歧视。19世纪全球发生的大规模移民，若不是流向无人居住的空旷地带（例如美国、加拿大、澳大利亚和巴西），就是在同一个国家内部从农村移往城市。不同的是，21世纪是跨国移民，不同国籍、语言、文化和宗教信仰的人流向另一个国家。在接纳这些外来移民方面，欧洲国家迄今为止乏善可陈。

人口构成方面的这些变化带来的最大后果，可能是打破迄今为止保持同一的社会和市场。直到20世纪二三十年代，每一个国家都有许多不同的文化和市场。它们因为阶层、职业、住处等差别而显著不同。在20世纪20年代至40年代之间消失的“农村市场”和“上层社会主顾”，就是两个这样的例子。然而，自第二次世界大战以后，所有的发达国家都只有

一种大众文化和一个大众市场。现在，各个发达国家人口方面的不同力量都在朝着完全相反的方面发展，原来那种同一性还能存在吗？

发达国家的市场是由年轻人的价值观、习惯和偏好所支配的。过去半个世纪以来一些最成功的企业，例如美国的可口可乐和宝洁公司、英国的联合利华公司、德国的汉高公司，它们的繁荣昌盛都主要得益于1950~2000年年轻人的数量增长以及高生育率。同时期汽车工业的兴旺发达也是由于这个原因。

单一市场的终结

有迹象表明市场正在分裂。在25年来增长可能最快的金融行业，这种分裂已经发生。20世纪90年代末的泡沫市场以及疯狂的高科技股日间交易，参与者主要是45岁以下的人。共同基金和延期年金等投资市场的顾客，大部分是50岁以上的人，而且这个市场本身也在不断分化。任何一个发达国家里成长最快的可能要数继续教育行业，这个行业所秉持的价值观与年轻人的文化是格格不入的。

一些年轻人市场将会变得非常有利可图。例如，据报道，在中国东部一些严格实行独生子女制的沿海城市，一个中产阶级家庭在一个孩子身上的花费要大于以前的中产阶级家庭在四五个孩子身上的总花费。在日本似乎也是如此。许多美国中产阶级家庭也在独生子女的教育上投入巨大，主要是移居拥有好学校的昂贵郊区。这个新出现的年轻人奢侈消费市场，与朝鲜战争结束之后的单一大众市场差别很大。由于进入成年期的青少年数量下降，那个大众市场正在快速弱化。

几乎可以肯定的是，劳动人口将来会分成两个截然不同的群体，大致以50岁为分界线。这两个群体的需要和行为以及承担的工作等各个方面，都会大不相同。50岁以下那个群体需要的，是一个永久性的工作，至少是一连串的全职工作，从而获得稳定的收入。人数迅速增加的50岁以上的那个群体则会有更多选择，能够把传统的、非传统的工作以及闲

暇时间以最适合自己的比例组合起来。

劳动人口分为两个群体可能会从女性知识型技术人员开始。女性护士、计算机技术人员或者专职的律师助手可能会花15年的时间去生儿育女，然后返回全职工作岗位。美国高校的女生人数已经超过男生人数，她们中有越来越多的人愿意在新兴的知识型技术领域工作。女性作为母亲有一些特殊的需要，女性的寿命也越来越长。这些知识型技术工作是人类历史上第一批能够满足女性这些特点的工作。女性的长寿也是工作市场分裂的原因之一。50年的工作生涯在人类历史上是前所未有的，如果在这50年间只做一种工作，那实在是太漫长了一些。

分裂的第二个原因是企业等各种组织的平均寿命越来越短。过去，用人组织的寿命比员工长。将来，越来越多的员工，特别是知识工作者的寿命会比组织长。例如，只有极少数企业或者政府机构的寿命能够超过30年。过去，大部分员工的工作生涯都不会超过30年，因为大多数体力劳动者很快就年老力衰了。然而，在20多岁加入劳动人口行列的知识工作者，50年后身体和思维都还处于良好的状况。

“第二职业”和“人生的下半场”已经成为美国的热门词汇。越来越多的人在满足达到正常退休年龄时即可领取养老金和享受社会保障福利的基本条件后，就选择提前退休。但是，他们不是停止工作，而是通常以非常规的方式从事“第二职业”，例如做自由职业者（通常会“忘记”告诉报税人员自己还在工作，从而提高自己的纯收入），做兼职工作，或者

给外包商做“临时工”，或者自己做外包商。这种“为了继续工作而提前退休”的现象在知识工作者中尤其普遍。在目前已经年满50岁或者55岁的人中，知识工作者还只是少数，但是从2030年左右开始他们会成为老年人中最大的一个群体。

警惕人口构成情况的变化

我们可以对15年后的人口构成情况进行相当准确的预测，因为在2020年之前加入劳动人口的每一个人如今都已降生。但是，正如美国在过去数十年所经历的那样，人口构成情况可能发生突如其来和很难预测的变化，并且立即造成相应的影响。例如，美国20世纪40年代的婴儿潮就引发了20世纪50年代的房地产热潮。

20世纪20年代中期，美国经历了首个“婴儿低谷”。1925~1935年，出生率下降接近一半，低于平均每名妇女生育2.2个孩子的更替水平。30年代末，富兰克林·罗斯福总统的人口委员会（由美国最著名的人口学家和统计学家组成）很有把握地预言，美国的人口将于1945年达到顶峰之后开始下降。然而，40年代后期生育率的爆发性增长证明这个预测是错误的。在十年内，平均每名妇女的活产婴儿翻了一番，从1.8个增加到3.6个。1947~1957年，美国经历了一波令人瞠目结舌的“婴儿潮”，每年出生的婴儿数量从250万增加到410万。

可是，到了1960年和1961年，风向突变。人们认为，第一次婴儿潮一代成年之后，美国社会将迎来第二次婴儿潮，但实际上迎来的却是又一个大低谷。1961~1975年，生育率从3.7跌至1.8，新生婴儿数量从1960年的430万人降至1975年的310万人。接下来发生的意外，是20世纪80年代末至90年代初的“婴儿潮回响”，活产婴儿再次飙升，甚至超过了第一

次婴儿潮的峰值。事后来看，这显然是由于20世纪70年代初开始的大规模移民所引发的。这些移民的女儿们在80年代末开始生儿育女时，生育率更加接近原籍国而不是入籍国的生育率。20世纪前十年间，加州的学龄儿童中有整整1/5的人，他们的父母至少有一方在美国以外出生。

没有人知道那两个婴儿低谷和20世纪40年代婴儿潮的出现是什么原因。两个低谷都发生在美国经济运行良好的时期，从理论上讲人们应该多生孩子。至于第一次婴儿潮，根本就没有理由发生，因为从历史上看每次大战之后的生育率总是下降而不是上升的。事实证明，我们根本不知道现代社会的生育率是由什么因素决定的。所以人口构成情况不仅是未来社会最重要的因素，也将是最不可预测和最不可控制的因素。

小结

发达国家的人口趋势将会造成重要的政治和经济影响。这些国家的低出生率使得由于移民政策而起的政治紧张关系日益升级，因此这对一些拥有接纳移民文化的国家是有利的，例如美国。然而，就算是在美国，移民问题也成为不同群体之间出现政治对立的缘由，这些群体包括需要移民工人的雇主机构、害怕新移民给自己的成员的薪水和就业机会造成冲突的工会。另外还有美国一些数量庞大的移民，例如拉美裔美国人，这些移民极力要求美国政府对合法和非法移民都实施宽松的政策。

发达国家人口的老龄化让现行养老金制度日趋紧张，从而导致提高退休年龄的压力大增。知识工作者在退休之后，有可能以兼职员工的身份重返劳动大军，以便补足自己的养老金。平均寿命，特别是知识工作者平均寿命的提高，使得第二职业或者同时从事第二职业不仅成为可能，而且成为一种理想的状况。这会进一步改变劳动人口的结构。

随着人口的老龄化，年龄超过50岁的人群对金融服务的需求也会发生相应的变化。这个群体也将是一个对继续教育提出更多需求的群体。继续教育、医疗保健和金融服务将来仍然会属于成长型市场。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　公司的未来与努力方向

公司自1870年左右诞生以来，在大部分时间里都被认为是适用以下五条原则的。

（1）公司是“主人”，员工是“仆人”。由于公司掌握着生产资料，没有这些生产资料员工就无法谋生，因此员工更加需要公司，而不是公司更加需要员工。

（2）绝大部分员工都全职为公司工作，薪水是他们唯一的收入和生活来源。

（3）生产某种东西的最高效的方式，是把生产所需的活动尽可能多地集中到一个管理群体的管辖下。

这一做法的指导理论是在第二次世界大战结束后才由英裔美籍经济学家罗纳德·科斯（Ronald Coase，1910—）提出来的。他认为，把各种活动集中到一家公司内部来完成可以降低“交易成本”，特别是能够降低沟通成本（他因为提出这一理论获得1991年的诺贝尔经济学奖）。不过，这个概念本身早在七八十年前就已由约翰·洛克菲勒（John Rockefeller Jr.）发现并且付诸实践。他发现，把勘探、采油、运输、精炼和销售纳入一家公司的组织结构，可以导致公司的效率最高，成本最低。他基于这一见地建立了标准石油公司这家堪称商业史上盈利最丰厚

的企业。这个概念在20世纪20年代被亨利·福特（Henry Ford）发挥到了极致。福特汽车公司不仅生产汽车的所有零部件并负责组装，而且自己炼钢，自己制造汽车玻璃和轮胎。它还在亚马孙河流域拥有橡胶园，还拥有并且自主经营铁路，负责工厂供给和成车的运送，他还曾经打算自己来做销售和售后服务（尽管一直没有这样做）。

（4）供应商，尤其是制造商拥有市场支配能力，因为它们掌握着关于产品或服务的信息，而顾客是没有或者不可能掌握这些信息的，而且他们如果相信这个品牌的话，也是不需要这些信息的。这就是为什么品牌产品盈利丰厚的原因。

（5）任何一项技术都从属于一个行业，任何一个行业也只从属于一项技术。这意味着炼钢所需的所有技术都是钢铁行业独有的，用于炼钢的任何一项技术都来自钢铁行业本身。造纸行业、农业以及银行和商业等，也都是如此。

一切均已不同

类似地，每一个人都认为每一种产品或服务都只有一种特定的用途，而针对每一种用途都会有一种特定的产品或材料。因此，啤酒和牛奶只装在玻璃瓶里出售，汽车车身只用钢铁制造，企业所需运营资金只由商业银行以商业贷款的方式提供，如此等等。于是，竞争只发生在行业内部。总的来说，某家公司的业务是什么，市场在哪里，是显而易见

的。

这五个假设在整整一个世纪里都是有效的，但是自1970年以来它们每一个都已被颠覆。如今对应的假设是以下五个方面。

（1）知识就是生产资料。它们掌握在知识工作者手中，是非常容易移动的。这一点既适用于研究人员那样需要深厚知识的人，也适用于理疗师、计算机技术人员和律师专职助理等知识型技术人员。知识工作者和资金所有者一样提供生产资料，因此二者是相互依赖的。这就使得知识工作者与后者平起平坐，成为其盟友或者合伙人。

（2）许多员工，有可能还是大多数员工，仍然是全职工作，薪水是他们唯一的或者主要的收入。但是，为一个组织工作的人会有越来越多不是全职员工，而是兼职人员、临时人员、咨询顾问或者承包人。就算是那些为其全职工作的人，也有很多人（而且越来越多）可能不是这个组织的员工，而是诸如外包商等其他组织的员工。

（3）交易成本的重要性过去一直是有限的。亨利·福特那个无所不包的汽车公司被证明是不可能有效管理的，于是以惨败收场。企业应以一体化（integration）程度最大化为目标这一传统原则，如今已经几乎完全失效。原因之一是任何一项活动所需的知识都已经高度专业化，因此在企业内部为每一项主要任务保持足够多的人员就变得越来越昂贵，也越来越困难。另外，知识如果不经常使用就会迅速退化，所以在企业

内部维持一项只是偶尔才进行的活动，是注定不可能达到非常熟练这个水平的。

企业不再需要一体化程度最大化的第二个原因，是沟通成本已经快速下降到几乎可以忽略不计的水平。这一现象早在信息革命发生很久以前就已出现，它的最大起因可能是商业知识的增长和扩散。洛克菲勒在创建标准石油公司时，很难找到几个哪怕是掌握了最基本的记账技能或者听说过一些最常用的商业术语的人。那时，既没有商业教科书，也没有商业课程，因此光是让别人理解自己的想法这项沟通成本就极高。60年后，到1950年或者1960年，标准石油公司拆分出来的各大石油公司都可以放心地认为，较高层级的员工都掌握了一定的商业知识。

如今，互联网和电子邮件等信息技术使得沟通的物理成本几乎可以忽略不计。这意味着最有效的、利润最高的组织方式是碎裂化（disintegration）。这一现象正在扩散到越来越多的活动中。一个机构对自己的信息技术、数据处理和计算机系统的管理实行外包已经成为一个惯例。在20世纪90年代初，大多数美国的计算机公司，例如苹果电脑公司，甚至还把硬件的生产外包给日本或者新加坡的制造商。到了20世纪90年代末，几乎所有的日本消费电子产品公司都“礼尚往来”，把在美国市场上销售的产品的制造业务外包给美国的合同制造商。

在过去十年间，美国有200多万人的人力资源管理活动，包括招聘、解聘、培训、福利等，都已经外包给一些专业员工组织（PEO）和

商业流程组织（BPO）。人力资源外包行业在十年前还几乎不存在，但如今的年均增长速度达到了30%。过去这个行业的业务主要集中在中小企业，但到了今天，这个行业的第一大公司，成立于1998年的商业流程组织Exult公司在为众多《财富》全球500强公司管理所有的员工流程，包括薪水发放、招聘和人员配置、培训管理、员工数据管理、员工异地安置以及解聘服务，等等。英国石油、美国银行、国际纸业、信诚金融、电路城、麦克森、环球娱乐、优利系统和蒙特利尔银行等，都在这个行业不断拉长的客户名单上。

（4）顾客如今也能掌握信息。谁掌握信息，谁就拥有权力。因此，权力正在向顾客转移，不管这里的顾客是企业还是最终消费者。特别是，这意味着供给方，例如制造商，将不再是产品的卖方，而是成为顾客的采购员。这种情况已经发生。

（5）最后，真正独特的技术只会是极少数。某个行业所需的知识越来越多地来自一些完全不同的、这个行业里的人通常一无所知的技术领域。例如，电话行业里当时没有一个人了解玻璃光纤，是玻璃企业康宁公司开发了这种产品。反过来，第二次世界大战以来最高产的研究实验室——贝尔实验室（如今的朗讯）的重大发明，有一半以上主要用在电话行业之外（有关这一话题的讨论参见第7章）。

谁需要研究实验室

公司研究实验室是19世纪的一个伟大发明，但如今许多研究总监和高科技实业家都认为它已经过时。这就是为什么企业的发展和成长不是在公司内部进行的，而是越来越多地采取与不同行业和拥有不同技术的公司建立合作关系、合资企业、联盟，或者获得少数股权以及知识产权使用权等方式。仅仅在50年前都认为是不可思议的事情，如今已经成为普遍现象：性质完全不同的机构之间建立联盟关系，例如一家营利性公司和一所大学的某个院系合作，一个市或者州的政府把诸如街道清扫和监狱管理等服务外包给一家公司，等等。

现在，几乎没有一个产品或服务只有一种最终用途，或是只有一个独占市场。商业票据，也就是公司和金融机构发行的短期无担保债券与银行的商业贷款展开竞争。纸板、塑料、铝板与玻璃同在瓶装行业内竞争。玻璃光纤正在代替铜质线缆。钢铁正在试图取代美国建设独幢房屋所使用的木质和塑料立柱。延期年金正在取代传统的人寿保险——但是反过来，是保险公司而不是金融机构正在成为商业风险的管理者。

因此，一家“玻璃公司”可能必须用自己所擅长的东西，而不是过去专注于什么东西来重新定义自己。全球最大的玻璃制造商康宁公司，就卖掉了自己仍在盈利的传统玻璃制品业务，以便成为世界上头号高科技玻璃材料制造商。美国最大的制药公司默克实行多元化，进军多种药品

的批发业务，其中大部分药品根本不是默克生产的，甚至有很多是竞争对手生产的。

同样的事情也发生在非商业领域。范例之一就是美国由一群妇产科医生经营的一个独立的、与医院的妇产科展开竞争的“分娩中心”。英国早在互联网出现很久以前，就创办了开放大学，让人们不用踏进教室或者不用参加讲座就可以接受大学教育并获得学位。

未来的公司

几乎可以肯定：未来的公司不会只有一种类型，而是会有几种不同的类型。现代公司同时独立地诞生于三个国家：美国、德国和日本。它在当时是全新的，与已经存在数千年的经济组织“经济体”——由个人所有和经营的小企业根本不同。直到1832年，英国的麦克兰报告（最早的商业统计调查报告）发现，除了英格兰银行和东印度公司这样的准政府机构以外，几乎所有的公司都是私营公司，而且雇员不超过10个人。40年后，诞生了一种拥有数千名员工的组织，例如在美国联邦和州政府的支持下组建的美国铁路公司，以及德意志银行。

无论公司开在哪里，都会带上一些当地的特色，并且必须遵守各个国家不同的法律条款。另外，规模很大的公司的经营方式，与所有者自己管理的公司是大不一样的。不同行业的公司还会在内部文化、价值观和术语等方面存在很大的差别。各地的银行、零售商和制造商，彼此都非常相似，但是各地的银行都有别于零售商或者制造商。但尽管如此，各地公司之间的差异主要是形式上的而非实质上的。现代社会中的所有其他组织也是如此，无论是政府机构、军队，还是医院和大学等。

1970年前后，事态发生了变化。先是出现了作为新型所有者的机构投资者，如养老基金和共同基金，后来出现了作为经济重要新资源和社会代表阶层的知识工作者——后者的意义更加重大。于是，公司发生了

根本性的改变。

在明日社会里，银行仍然不会像医院，也不会像医院一样运营。但是，银行与银行之间，由于对劳动力、技术和市场变化所做出的反应不同，区别可能会非常明显。届时将出现许多不同的模式，特别是不同的组织及其结构模式，但也有可能出现不同的激励和报酬模式。

同一个法律主体，例如一家企业、一个政府机构或者一个大型非营利组织，可能包含多个不同的人群组织，它们相互关联，但是采用不同的方式分别管理。传统的全职员工是其中之一。另一个与全职员工密切相关，但管理上分开的群体主要由年纪比较大的人组成，这些人不是组织的员工，而是组织的合作伙伴。另外就是“外围”群体，例如那些兼职或者全职为这个组织工作，但属于外包厂商的人。他们与自己效力的企业并无雇佣关系，因此企业无权控制他们。企业未必需要对他们进行管理，但必须让他们富有效率。因此，企业必须把他们安排到能够充分发挥专业知识，做出最大贡献的地方去。

同样重要的是，必须让所有这些组织中的每一个人都感到满意。吸取并留住他们是人员管理的中心任务。我们已经知道的是，收买这个办法行不通。10~15年以来，许多美国公司都使用奖金或者股票期权来吸引和挽留知识工作者，但是屡屡失败。

毫无疑问，知识工作者必须对他们的薪水感到满意，因为对收入和

福利不满是一个严重的不利因素。但是，能够起到激励作用的是薪水以外的东西。对知识工作者的管理应该建立在这样一个假设之上：公司对他们的需要甚于他们对公司的需要。他们很清楚，自己是可以离开的。他们既有流动性，又很自信。这意味着企业必须像非营利组织对待志愿者那样来对待和管理他们（关于非营利组织对待志愿者的方式，参见第13章）。这些人想要知道的第一件事，就是公司想要做什么，发展的目标是什么。其次，他们对个人成就和个人责任感兴趣。这意味着必须把他们放在合适的职位上。再次，知识工作者渴望继续教育和继续培训。最重要的是，他们希望得到尊重——对他们的知识领域的尊重比对他们个人的尊重更加重要。在这一点上，知识工作者比传统工人前进了好几步。传统工人习惯于接受指令，尽管越来越多的企业曾经希望他们能够“参与”。相反，知识工作者希望在自己的领域内能够自主决策。

从公司到联盟

首个以联盟形式出现的公司是通用汽车公司。该公司在20世纪20年代发明的组织概念和组织结构，至今仍然是世界各地大公司的基石。在这80余年的绝大部分时间内，通用汽车都遵循两个基本原则：我们尽可能多地拥有我们生产的东西；我们拥有我们从事的一切活动。

现在，该公司也在尝试成为竞争对手的小股东，这些竞争对手包括瑞典的萨博、日本的铃木和五十铃。

与此同时，它已经剥离了百分之七八十的制造业务，不过同时也在转变为一个贸易商，不仅通过自己的经销商为顾客采购商品，而且直接帮助顾客寻找他们心仪的汽车。

丰田模式

另一个以联盟形式经营的公司，则完全是反其道而行之。这家公司就是自20世纪80年代以来一直最成功的汽车公司，如今已是全球第一大汽车公司的丰田。目前，该公司正围绕着自己在制造方面的核心能力进行重构。它在世界各地裁减零部件和配件的供应商，目标是每一种产品只保留一两家供应商。同时，它也运用自己的核心能力来管理这些供应商，使得这些供应商名义上仍是独立的公司，但从管理的角度来看基本上已经成为丰田的一部分。

这不是什么新鲜事物。西尔斯公司早在20世纪二三十年代就是这样对待供应商的。英国的玛莎百货（Marks＆Spencer）也曾依靠对供应商的铁腕控制，独步全球零售行业50年。据日本媒体称，丰田公司最终打算向汽车行业以外的公司推销自己的制造咨询服务，利用制造方面的核心能力建立一个独立的大公司。

不过，一家品牌包装消费品大公司正在探索另一种方式。这家公司60%的产品是通过150多家连锁零售公司销往发达国家的。该公司计划创建一个网站，直接接受各国消费者的订单，商品可由消费者到离家最近的零售店取货，或者由该零售店送货上门。但是，真正具有创新意义的是，这个网站也接受消费者订购一些不构成竞争的，特别是一些小公司生产的品牌包装消费品。这些小公司很难让自己的产品挤进日益“物

满为患”的超市货架，而这个跨国网站给它们提供了一个直接接触消费者的通道，并且配送也交由这家树大根深的大型零售商完成。这家跨国零售商获得的回报，则是可观的佣金，却又无须投入多少自有资金，无须承担风险，而且无须牺牲货架空间。

这种方式还有很多“变种”：前文提到的美国制造商现在为自己的竞争对手、六家日本消费电子产品公司制造产品；一些独立的专家为相互竞争的硬件制造商设计软件；一些独立的专家为相互竞争的美国银行设计信用卡，并经常负责推销信用卡和销毁信用卡（银行所做的唯一一件事情就是提供资金）。

这些方法虽然彼此不同，但仍将传统公司带到了一个新的起点。还有一些新构想将彻底改变公司的形态。例如，欧盟几家互不构成竞争关系的制造商正在试验组建“辛迪加”：每家公司都是中等规模的家族企业，并由所有者经营管理；每家公司在自己那条狭窄的、设计精良的产品线中都是领先者；每家公司都非常倚重出口；每家公司都希望保持独立性，继续独立设计自己的产品。对于各自的主要市场，它们仍然在自己的工厂里生产，并且自己负责销售，但在其他的市场上，尤其在新兴市场或者不发达国家市场上，生产就由辛迪加来安排，或者在辛迪加拥有的、为各成员公司服务的工厂里生产，或者外包给当地的制造商。所有成员公司在所有市场上的配送和售后服务，均由辛迪加负责。每个成员公司拥有辛迪加的一部分股份，辛迪加也反过来拥有每个成员公司的

少量资本。是不是似曾相识呢？其实，19世纪的农场合作社采用的就是这个模式。

公司向联盟或辛迪加转型时，更加需要一个独立的、有力的、负责任的高层管理。高层管理的责任涵盖整个组织的方向、规划、战略、价值观和原则，组织的结构以及组织与不同成员之间的关系，组织的联盟机构、合作伙伴和合资企业，组织的研究、设计和创新。它还必须负责管理组织中各个部门共有的两种资源：关键员工和资金。它对外代表着公司，要处理好与政府、公众、媒体和工会之间的关系。

高层管理

在未来社会的公司里，高层管理的另一项同样重要的任务是平衡公司的三个维度：作为经济组织、作为人群组织以及作为日益重要的社会组织。过去50年间发展起来的三种公司模式，每一种都只强调一个维度，而忽视了另外两个。德国“社会市场经济”模式强调社会维度，日本模式强调人的维度，美国模式则强调经济维度（股东至上）。

这三种模式各有不足。德国模式在经济和社会稳定方面取得了成功，但代价是高失业率和就业政策的僵化。日本模式的成功延续了20年，但甫一受到挑战就已步履蹒跚，并且成为日本经济复苏的主要障碍。美国的“股东至上”模式也必将失败，因为这是一种只有在经济繁荣时期才有效的模式。显然，一个企业只有在经济上取得成功，才能发挥它在人员和社会方面的职能。但是现在知识工作者已经成为关键员工，一个公司要想成功，还必须成为一个让人心仪的雇主。

至关重要的是，股东至上、把盈利放在首位的主张也体现了企业的社会职能的重要性。自1960年或者1970年以来出现的、让股东至上主义得以诞生的新股东并不是“资本家”，而是通过养老基金拥有公司股票的员工。到2000年，养老基金和共同基金已经成为美国许多大公司的大股东。这给股东们赋予了获得短期回报的权力，但是希望退休后收入仍有保障的愿望会使得他们关心投资的长远价值。因此，企业作为养老金的

实际提供者，必须短期和长期绩效兼顾。短期和长期绩效虽然不是无法调和的，但是它们确实不同，而且必须平衡好。

在第二次世界大战结束后的半个世纪里，企业已经证明自己是一种非常出色的经济组织——财富和工作的创造者。在未来社会里，大公司所面临的最大挑战可能是它的社会合理性：它的价值观、使命和愿景。过去，无论是德国公司，还是日本公司和美国公司的高管，尽管所采取的方式不同，但是他们都在努力做同一件事情：建立所在组织的独特个性。

公司会不会生存下去？会的，尽管有些勉强，因为总要有类似于公司这样的组织来调配未来社会的经济资源。这种组织在法律上，可能在财务上都很像今天的公司，不过它们不会只采取一种模式，而是会有多种模式可供选择。

前面的道路：现在就该准备好迎接新的现实

未来社会显露的诸多端倪已经足以让我们考虑在下述各个方面采取行动。

未来的公司。企业，甚至还包括大学等许多非企业组织，都应该开始试验新的公司形式，并且开展一些试点研究，特别是应该与联盟机构、合作伙伴以及合营企业一起，在确定高层管理的新结构和新任务等领域开展这些试点研究。对于跨国公司地域上的分散和产品的多样化，以及对于集中经营与多元化经营的平衡，还需要一些新的模式。

人员政策。世界各地的组织目前管理员工的方式都有一个假设：劳动人口仍然主要由组织雇员组成，这些人全职为组织工作，直到被解雇或者他们辞职、退休或者死亡。可实际上在许多组织里，有多达2/5的人既不是这些组织的员工，做的也不是全职工作。

如今许多人力资源管理者还认为，最理想和最廉价的员工是年轻人。特别是在美国，一些年长员工，尤其是年长管理者和专业人员被迫提前退休，为那些被认为成本更低或者技能更新的年轻人让路。不过，这一政策的结果到目前并不令人鼓舞。通常来说，这些年轻人的工资在两年后就会涨到甚至超过“老人们”被迫提前退休时的水平。员工人数的增速至少达到产量或者销量的增速，这说明年轻人的效率并不比老员工高。但无论如何，人口构成情况的变化都会让现行政策越来越站不住

脚，成本越来越高。

企业首先需要一种能够覆盖所有人员的政策，无论这些人是不是企业的雇员。毕竟，他们中任何一个人的绩效都关系重大。针对这个问题，迄今为止似乎还没有一个让人满意的解决方案。其次，企业必须吸引和留住那些达到正式退休年龄的人、已经成为独立外包商的人以及不能全职为企业工作的员工，并让这些人富有效率。例如，对于那些学识渊博、技能娴熟的老员工，或许应该让他们退而不休，以某种形式与企业继续保持联系，把他们变为“内部外人”，也就是留住他们的技能和知识，但同时让他们拥有足够大的灵活性和自由度。

这样的制度已经出现，但它不是来自企业界，而是来自学术界。这种制度就是荣誉退休教授。荣誉退休教授会让出自己的教席，而且不再领取工资，但是只要他愿意就可以给学生讲课，并且只按工作量领取报酬。许多教授完全退休了，但是可能仍有多达一半的教授在兼职授课，还有很多教授在全职做研究。在企业里或许也可以对高级专业人员实行类似的制度。一家美国大公司正在尝试对法律、税务和研发部门的退休高管以及一些退休高参做出这样的安排。不过，对于销售、制造等运营方面的人员，需要寻找其他的方式。

外部信息。让人觉得诧异的是，信息革命让管理群体掌握的情况可能还不如过去那么多。他们拥有更多的数据，这一点毋庸置疑，但是通过信息技术所能获得的大部分信息都是有关公司内部事务的。然而，正

如本章在前面已经阐述的那样，对一个机构影响最大的变化可能来自外部，可是信息系统对外部变化鲜有记录。

造成这种现象的原因之一是，有关外部世界的信息通常不是以适合计算机处理的形式出现的。这些信息没有经过编码，而且经常不是量化的。这就是为什么信息技术人员及其服务的经理人常常轻蔑地称有关外部世界的信息有如“轶事”。另外，太多的管理者错误地认为，自己熟知的这个社会将永远不会变化。

如今，可以通过互联网获得一些有关外部的信息。为此，管理当局首先要弄清楚自己需要哪些外部信息，然后在此基础上建立一个合适的信息收集系统。（关于如何把数据转化为信息，参见第33章）

变革推动者。为了生存和成功，每一个组织都必须成为一个变革推动者。对变革进行管理的最有效方式就是发起变革。但是，有经验表明，把创新移植到传统企业里是行不通的。这家企业必须成为变革的推动者。这就要求在企业内部有组织地放弃已被证明是不成功的东西，并且有组织地不断改进每一种产品、服务和每一个流程[日本人称之为“持续改善”（kaizen）]。它还要求对过去的成功，特别是那些意外的成功进行探究，以及系统地开展创新。成为变革推动者的关键在于改变整个组织的心智模式——不把变革看成威胁，而是把它当做机会。

接下去怎么办

对可以预见的未来要做哪些准备，上文已经做了不少讨论。那么，对那些无法知晓的未来趋势和事件，我们又该怎么办呢？如果说有什么事情是可以准确预测的，那么这件事情就是——未来会以无法预料的方式发展。

不妨以信息革命做个例子。有两件事情是几乎每一个人都确信的：一是信息革命正以空前的速度发展；二是它带来的影响将比过去任何事物都更加深刻。可事实上，大错特错。无论是速度还是影响，信息革命都与200年来的两次工业革命惊人地相似。这两次革命分别是18世纪后期到20世纪初期的第一次工业革命和19世纪末的第二次工业革命。

18世纪70年代中期，詹姆斯·瓦特对蒸汽机做了改进，从而引发了第一次工业革命。工业革命立即点燃了西方人的想象力，但直到铁路在1829年以及在此后十年内邮资预付的邮政和电报得以发明，它才真正开始带来广泛的社会和经济变化。同样，计算机相当于信息革命的蒸汽机，它在20世纪40年代中期诞生后也激发了人们的想象力，但直到40年后互联网在20世纪90年代日益普及，信息革命才开始带来重大的经济和社会变化。

同样，人们的收入和财富差距日益拉大，并且出现了微软公司的比尔·盖茨那样的“超级富豪”，我们对此感到困惑和惊恐。然而，类似的

现象也同样出现在第一次和第二次工业革命中。与同时代和同一个国家的平均收入和平均财富相比，当时的超级富豪比美国的比尔·盖茨富裕得多。

这些惊人的相似之处足以让我们肯定，与前两次工业革命一样，信息革命对未来社会的主要影响尚未发生。就制度和理论的创造而言，19世纪第一次和第二次工业革命以后的数十年，是16世纪以来最富有革新精神和成果最丰硕的时期。第一次工业革命使工厂成为主要的生产组织和财富创造者。工厂工人成为自1000多年前盔甲骑士出现以来诞生的第一个社会阶层。罗斯柴尔德（Rothschild）家族成为1810年以后全球最庞大的金融力量，这个家族不仅是第一家投资银行，也是15世纪汉萨同盟（Hanseatic League）和美第奇（Medici）家族以后的第一个跨国公司。第一次工业革命还带来了知识产权、全球公司、有限责任、工会、合作社、技术大学和日报等许多新鲜事物。第二次工业革命则带来了现代行政机构、现代公司、商业银行、商业学校，并且让妇女走出家庭从事非女佣工作。

两次工业革命还孕育了一些新的理论和新的意识形态。《共产党宣言》是对第一次工业革命做出的反应；共同塑造了20世纪民主政治的政治理论和政治家（俾斯麦的福利国家、英国的基督教社会主义和费边社、美国对企业的监管），全都是对第二次工业革命做出的反应。弗雷德里克·温斯洛·泰勒的“科学管理”（始于1881年）及其引发的生产率大

幅提高，亦是如此。

重要思想

信息革命发生后，我们再次看到了新制度和新理论的出现。一些新的经济区，例如欧盟、北美自由贸易协定区以及拟议的美洲自由贸易区，既不是传统的自由贸易的产物，也不是传统的贸易保护的产物，而是试图在这二者之间以及在民族国家的经济主权与超国家的经济决策之间取得新的平衡。同样，已开始支配世界金融的花旗集团、高盛或者荷兰国际集团巴林投资公司等组织，也是没有真正的先例的。它们不是跨国家的，而是超国家的。它们的交易资金几乎完全不受任何国家的政府或者中央银行的控制。

此外，人们对美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter，1883—1950）的假设的兴趣激增。熊彼特认为，动态失衡是经济的唯一稳定状态，创新者的创造性破坏是经济的推动力，新技术即使不是经济变革的唯一动因，也是主要动因。这些假设完全是此前各种经济理论的对立面。此前各种经济理论的基础假设是：平衡是健康经济的标准，货币和财政政策是现代经济的推动力，技术则是外生的。

这一切都表明，最重大的变革几乎无疑还在我们前面。我们也能确信，2030年的社会将与今天大不一样。它不会受信息技术的支配，甚至不会是由信息技术塑造的。信息技术当然很重要，但它仅仅是若干重要的新技术之一。与以前的社会一样，新制度、新理论、新意识形态和新

问题，才是未来社会的主要特征。

小结

公司这一制度发明时所依赖的几个关键假设已经改变。第7章会对其中几个做更进一步的讨论，但是有两个假设特别重要，有必要做个总结。第一，知识的专业化、沟通成本的下降以及技术的交叉发展，极大地改变了一个世纪以来公司把不同活动整合成一个科层制组织的趋势。第二，企业的发展和成长不是发生在公司内部，而是越来越多地采取与不同行业和拥有不同技术的公司建立合作关系、合资企业、联盟，或者获得少数股权以及知识产权使用权等方式。因此，“一体化”正在被“碎裂化”所取代。吸引和留住不同的群体将成为新型公司人员管理的中心任务。这些群体与企业并无永久性的雇佣关系。他们不需要企业进行管理，但是企业必须让他们富有效率。因此，企业必须把他们安排到能够充分发挥其专业知识，做出最大贡献的地方去。他们必须获得满足感。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　管理的新范式

概述

关于现实的各种基本假设就是一门社会科学（例如管理学）的范式。它们通常为这个领域的学者、著述者、教师以及实务工作者下意识地信奉。它们也基本决定了这个学科，也就是相关学者、著述者、教师以及实务工作者，把什么东西认定为现实。

学科的基本假设决定了这个学科的关注点，决定了这个学科把哪些东西认定为“事实”，甚至决定了这个学科的内容。它们还基本决定了哪些东西在这个学科里会被忽视或者被认定为“让人生厌的例外”。它们也决定了这个学科会关注什么，会忽略或者完全忽视什么。

这些假设虽然重要，但是人们极少对它们进行分析、研究和质疑，事实上极少把它们阐述清楚。

就管理这样的社会学科而言，这些假设的重要性远远超过一门自然学科的范式对这门学科的重要性。范式，也就是最普遍的一般理论，对于自然界是不会造成影响的。无论一个范式认为太阳绕着地球转，还是地球绕着太阳转，都不会影响太阳与地球之间的关系。自然学科研究的是客观事物的行为，管理这样的社会学科研究的是人以及人类机构的行为。因此，实务工作者会依照这个学科的假设行事。更加重要的是，自

然学科所面对的现实，也就是客观世界及其运行规律是不会改变的（如果发生变化，也需要亿万年，而不是几个世纪，更不用说是几十年）。社会却不会有自己的自然规律，是时刻处于变化之中的。这意味着昨天正确的假设，瞬间就变成错的，只会让人误入歧途。

因此，对于管理这样的社会学科来说，最重要的就是它的基本假设。如果假设发生变化，就更是意义非凡。自从管理研究发端以来（20世纪30年代才真正开始的），对于管理的现实是什么，大多数学者、大多数著述者和大多数实务工作者持有的范式有两套。

其中一套假设是关于管理学科的：

·管理就是企业管理。

·存在或者必定存在唯一正确的组织结构。

·存在或者必定存在唯一正确的人员管理方法。

另一套假设是关于管理实践的：

·技术、市场和最终用途是确定的。

·管理的范围是由法律界定的。

·管理关注的是内部。

·以国界划分的经济体是企业与管理的“生态系统”。

管理就是企业管理

大多数人，不管是管理人员还是非管理人员，都认为这个假设是不言自明的。事实上，很多管理作家、管理实务人士和非管理人士的词典里甚至没有“管理”这个单独的词，只有“企业管理”这个词。

关于管理范围的这个假设，诞生的时间其实并不久远。在20世纪30年代以前，从19世纪与20世纪之交的弗雷德里克·温斯洛·泰勒开始，至第二次世界大战爆发之前的切斯特·巴纳德为止，讨论过管理的有限几位作家和思想家，都认为企业管理只是一般管理的分支与任何其他组织的管理之间的差别，在本质上就如同一个品种的狗与另一个品种的狗之间的差别。

人们把企业管理（business management）等同于管理（management），是因为美国20世纪30年代的大萧条以及随之而来的对企业的敌意和对经理人的蔑视。为了与企业划清界限，公共部门的管理被命名为公共管理（public administration），并被认为那是一个独立的学科——有自己的大学院系、自己的词汇、自己的职业发展阶梯。在同一时间，出于同样的原因，在发展迅速的医院领域刚刚兴起的管理研究，也被划分为一个独立的学科，并且命名为医院管理（hospital administration）。

换句话说，在大萧条时期，不提管理是政治上正确。

不过，第二次世界大战结束后，风向发生了变化。到1950年，主要是由于第二次世界大战期间美国企业管理的绩效，“企业”（business）变成了一个好词，“企业管理”（特别是作为一个研究领域）也就很快变成了政治上正确。而自那时以来，在学术界与公众的看法上，对管理与企业管理的认同保持不变。打这以后，无论是在公众心里还是在学术界，管理就与企业管理画上了等号。

现在，我们开始纠正这个犯了70年的错误。许多“商学院”（business school）更名为管理学院（school of management），这些管理学院提供的“非营利管理”课程迅速增加，出现了同时招收企业和非企业学员的经理人培训班，一些神学院还成立了牧师工作管理系——这些便是明证。

但是，认为管理就是企业管理的思想仍在负隅顽抗，因此我们必须大声疾呼——管理不仅仅是企业管理，就如同医学不是只有妇产科一样。

当然，不同组织的管理是有差别的，毕竟使命决定战略，战略决定结构。管理一家连锁零售公司与管理一个天主教教区，的确会有不同之处（尽管差别比零售店和主教们想象的要少得多）。管理一个空军基地、一家医院和一家软件公司，也是如此。但是，最大的差别在于各个组织使用的术语不同。除此之外，差别主要在于原理的应用而不在于原理本身。甚至在任务和挑战方面，也没有多大的差别。

因此，为使管理研究与管理实践富有成效，有关基本假设的第一个结论是：管理是所有各类组织用以识别身份的独特器官。

唯一正确的组织结构

对管理及其研究的关注缘于大型组织的兴起。这些大型组织包括企业、政府公共服务机构以及大量的现役部队（这在19世纪末尚属新的社会现象）。组织研究从一个多世纪之前诞生之日起，就是建立在这样一个假设之上：存在或者必定存在唯一正确的组织结构。

虽然这种所谓的正确的组织结构已经发生不止一次变化，但是人们仍然在孜孜不倦地寻找它。

第一次世界大战证明了组织需要一个正式的结构，但它同时也证明了亨利·法约尔（以及安德鲁·卡内基）的职能型结构并不是那个唯一正确的组织结构。第一次世界大战结束后不久，皮埃尔·杜邦、阿尔弗雷德·斯隆提出了分权制。近些年来，我们又开始宣称“团队”是唯一正确的组织结构，适合几乎所有的场合。

至此，我们应该已经明白，这种唯一正确的组织结构其实是不存在的。组织不是一个绝对不变的事物。不同组织之间，它们的优点、局限性及其产品或服务的用途，都是存在差别的。组织是一个让一群共同工作的人富有成效的工具，因此任何一种组织结构都只在某些时候、在某些条件下，适用于完成某些任务。

如今“科层制寿终正寝”之说甚嚣尘上，其实这纯属无稽之谈。每一

个机构都需要有一个人拥有最终权威，也就是一个“老板”，一个能够做出最终决策并要求决策得到执行的人。每一个机构迟早都会遇到危机，在危难关头存亡就取决于命令是否清晰得当。如果船在下沉，船长不会先召集大家开会，而是直接下命令。如果要避免船沉人亡，那么每一个人都必须服从命令，都必须准确地知道到哪个位置上去做什么事情，而且是在不“参与”、不争辩的情况下去做。“科层制”以及每一个人都绝对接受科层制，是组织战胜危难的唯一希望。

在其他情况下应该采取什么结构，则是需要加以考虑的。例如，有些情况是需要团队合作的。无论是哪一个企业，哪怕是法约尔所说的“典型的制造公司”，也需要同时采用多种不同的组织结构。

例如，在全球化经济的背景下，外汇管理是一个越来越关键，也越来越艰难的任务。它必须绝对集权，不能允许企业的任何一个部门自行其是。但同样是这个企业，特别是如果它还是一个高科技企业，它的客户服务就必须实行几乎完全的地方自治，远远超出传统分权制的要求。这时，每一个客户服务人员都必须是“老板”，组织内的所有其他人都听从他的指挥。

某些研究必须采用严格的职能制，所有专家“各司其职”。然而，另外一些研究，特别是一些需要在早期做出决策的研究（例如某些药品研究），从一开始就需要进行团队协作。在同一个研究机构里，经常是这两种类型的研究同时存在。

认为存在唯一正确的组织结构的幻想，同管理就是企业管理这一谬论密切相关。倘若早期学管理的人没有被这个谬论蒙蔽，而是考虑到了非企业组织的管理，那么他们很快就会发现组织的结构其实是因为任务的性质不同而存在很大差异的。例如，天主教教区与歌剧团的结构大相径庭，现代军队与医院的结构大相径庭。

不过，一些组织原则倒是存在的。

第一条原则是组织必须透明。人们必须清楚自己置身其中的组织是什么结构。这一点听起来再明显不过了，可是违背这条原则的现象比比皆是（甚至包括在军队中）。

另一条原则上文已经提到：组织内必须有一个人有权在一个给定的领域内做出最终决策。遇到危机，必须有一个人站出来发号施令。另外，还必须遵循权责对等的原则。

组织中的成员应当只有一个“主人”，这也是必须遵守的一条原则。罗马法古谚所言不假，一个有三个主人的奴隶便是自由之身。在处理人员关系时有一条非常古老的原则，不要把人置于效忠于谁的矛盾中，让一个人有不止一个上级就会制造这种矛盾（顺便提一下，爵士乐团型团队现在如此盛行，但也如此难以管理，原因也在于此——每个成员都有两个上级，一个是某个职能部门的负责人，另一个是团队领导者）。设计组织结构时还要遵守一条原则：尽可能减少层级，也就是让组织尽可

能的扁平。信息理论告诉我们，信息每传递一次，噪声就会加倍，信号就会衰减一半。有这一条理由就足矣了。

然而，这些原则没有告诉我们应该做什么，而只是告诉了我们不要做什么。它们没有告诉我们什么是行得通的，而只是告诉我们什么是行不通的。它们与建筑师在设计时要遵守的原理没有什么大的区别。建筑原理没有告诉他去建造什么类型的建筑，而只是告诉他在建造时存在哪些约束。有关组织结构的各种原则，作用与此基本相同。

这意味着，个人必须能够在多种不同的组织结构中工作。一个人如果同时担负两项任务，那么有可能他在完成这个任务时必须在团队中工作，但在完成另外一个任务时必须在指挥和命令的结构中工作。这个人可能在自己的组织中是“老板”，在联盟、参股企业、合营公司等结构中却成了“合作伙伴”。也就是说，经理人必须熟练掌握好组织结构这个工具。

更加重要的是，我们必须对不同组织的优点和局限性做进一步的研究（参见第38~42章）。哪种组织最适合哪些任务？哪种组织最不适合哪些任务？还有，在完成任务的过程中，我们要不要改变组织结构？团队这个目前政治上正确的组织结构，可能是最需要进行这些分析的。

一个尤其需要进一步研究的领域是高层管理的结构。我怀疑有没有一个人敢说我们真正了解高层管理的工作应该如何组织，不管是在一个

企业、一所大学，还是一家医院或者一个现代教堂。一个明确的信号是我们的言行越来越不一致：我们不停地谈论团队，而且每一项研究都得出结论称高层管理的确需要以团队的形式开展工作，可实际做的却是把CEO当做超人，搞极端的个人崇拜，而且不仅仅在美国业界是这样。我们在对这些英雄式的CEO顶礼膜拜时，对他们怎样以及借助什么样的流程才能取得成功这个问题，似乎没有哪一个人有过丝毫的关心。然而，不管是哪个机构，也不管是哪一个高层管理，都要接受继任的最终检验。

换句话说，尽管组织理论和组织实践是管理工作和管理实践最古老的两个方面，但是仍然有大量的工作需要我们去做。

一个世纪以前的管理先驱们认为组织需要结构，在这一点上他们是正确的。因为现代机构，不管是企业、行政机构、大学、医院还是大型的教堂或者军队，都需要组织，就像所有比阿米巴虫高级的生物都需要结构一样。不过，他们认为存在或者应该存在唯一正确的组织结构，这个假设却是错误的。正如生物组织有许多种不同结构一样，作为社会有机体的现代机构也会有多种不同的结构。管理当局不应该试图去寻找唯一正确的组织结构，而是应该学会寻找、发展和检验切合自身任务的组织结构。

唯一正确的人员管理方法

关于人员和人员管理的基本假设，是所有传统假设中最根深蒂固的，与现实最格格不入的，同时也是反作用最大的。

人员管理有或者至少应该有一种正确的方法。这是几乎所有关于人员管理的书籍或论文的基础假设，其中引用最多的是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）在他的著作《企业的人事方面》（The Human Side of Enterprise，1960年）一书中的观点。他称，管理当局必须在仅有的两种不同的人员管理方法，也就是“X理论”和“Y理论”中做出选择，并且认为“Y理论”是唯一正确的方法（我在1954年出版的《管理的实践》一书中也提出了与此非常类似的观点）。几年后，亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H.Maslow，1908—1970）撰写了《优心管理》一书（Eupsychian Management，1965年出版，新版更名为《马斯洛论管理》于1995年出版）。他在书中论证了麦格雷戈和我的观点都是错误的，并且得出结论称：不同的人需要用不同的方法进行管理。

我立即改变了自己原来的看法，因为马斯洛的证据非常让人信服。然而，直至今日，真正重视这一点的人仍然只是极少数。

人员管理有或者至少应该有一种正确的方法这个基本假设，是所有组织及其管理当局在人员管理方面的其他假设的基础。

其中一个假设是，为组织效力的人就是这个组织的员工，他们全职工作，生计与事业完全依赖于组织。另一个假设是，为组织效力的人全都是下属。事实上，它假设绝大部分人不是完全没有技能，就是技能水平很低，因此要完全听命于人。

这些假设在数十年前首次被提出来的时候，也就是在第一次世界大战期间以及战后数年间，它们与现实是相当贴近的。如今，它们全都已经站不住脚。尽管为一个组织效力的人大部分仍然是这个组织的员工，但是有相当一部分人不再是这个组织的员工，更不用说是全职员工（在第6章已有论述），而且这些人所占比例还在稳步扩大。他们可能是效力于外包供应商，例如给医院或者工厂提供维修服务的公司，或者给政府机构和企业提供数据处理系统维护服务的外包公司。他们可能是临时员工或者兼职员工。还会有越来越多的人成为按任务收费的个人承包商，或者以短期合同的方式工作。

另外，现在的上级通常没有在下级的职位上干过——几十年前他们是那么做的，如今很多人也仍然那么认为。仅仅在几十年前，军队里的团长都是从排长到连长再到营长，一步一个脚印干过来的。这些不同工作之间的，包括职衔较低的排长与气派的团长之间的差别，在于指挥人数的多寡，至于工作本身是完全相似的。今天的团长当然也曾指挥过部队，但通常只是很短一段时间。他们也是从上尉和少校升上来的，但是他们在职业生涯的大部分时间里担任的是截然不同的职位，包括参谋、

研究人员、教官和使馆武官，等等。他们根本不能自认为了解自己的下级，也就是少尉连长正在做或者想要做的事情——他们确实当过少尉，但是他们可能从来没有指挥过一个连队。

类似地，负责营销的副总裁可能是从销售部门一步步升上来的，对销售非常了解，但对市场研究、定价、包装、服务和销售预测等事务一窍不通，因此并不能简单地告诉营销部门的专家应该做什么或者怎样做。但是，这些专家被认为是营销副总裁的下级——营销副总裁也毫无疑问要对他们的绩效以及他们为公司的营销活动所做的贡献负责。

医院的院长与化验室里的技师，或者科室主任与理疗师的关系，也是如此。

当然，由于在聘用或解聘、晋升和评估等方面取决于上级，因此这些同行确实是下级，但是在这些人的工作中，只有这些所谓的下级承担起教育上级的责任，也就是让上级明白市场研究或者理疗的功用，应该做什么事情以及结果如何，这个上级才能开展工作。反过来，这些下级也有赖于上级指明方向；有赖于上级告诉他们表现是好是坏。

也就是说，他们之间并不是传统的上下级关系，把它比作交响乐团指挥与演奏者之间的关系要贴切得多。通常而言，知识工作者的上级并不能做好那些所谓的下级的工作，就像乐团指挥通常吹不好大号一样。反过来，知识工作者有赖于上级指明方向，而且尤其重要的是有赖于上

级为他们确定在整个组织中的表现，也就是确定标准和价值观、绩效和成果。乐团有能力破坏一个最能干的指挥的工作，当然也能破坏一个最专制的指挥的工作。同样，一个知识型组织也有能力轻松地破坏一个最能干的，更不用说最专制的上级的工作。

总而言之，对越来越多的全职员工必须像对待志愿者那样进行管理。知识工作者要从企业领取薪水，这一点没错。但是，他们的流动性很强，可以离职。他们拥有自己的生产资料，也就是知识。真正能够激励他们，特别是能够激励知识工作者的，是那些能够激励志愿者的东西。我们知道，志愿者要求比领薪员工从工作中获得更大的满足感，原因恰恰在于他们是不领薪水的。他们最需要的是挑战。他们必须了解并且拥护组织的使命。他们需要持续的培训，还需要看到成果。

这意味着劳动人口中的不同群体，以及同一个群体在不同的时间，都必须采用不同的管理方式。员工越来越应该被当做伙伴进行管理——按照合作伙伴的定义，所有伙伴都是平等的。按照合作伙伴的定义，伙伴也是不能加以指使的，只能进行劝说。因此，人员管理会越来越像营销工作。做营销是不能从“我们需要什么”这个问题出发的，而是应该先问：“对方需要什么？对方的价值观是什么？目标是什么？认为理想的结果是什么？”这不是“X理论”，也不是“Y理论”，或者任何一种别的什么人员管理理论。

也许我们必须对这个任务重新进行界定。这个任务也许不是“对人

的工作进行管理”。无论是从理论上还是从实践上，出发点都必须是“为了绩效而管理”。出发点也许应该是对结果所做的定义——正如乐团指挥和橄榄球教练的出发点都是成绩一样。

如同100年前，也就是从泰勒开始，体力劳动者的生产率是人员管理的中心问题一样，知识工作者的生产率将会成为未来人员管理的中心问题。这首先要求对组织中的人员及其工作抱有全然不同的假设：

管理者的任务不是“管理”人，而是引导人。

人员管理的目标是让每一个人的长处和知识发挥作用。

技术和最终用户是确定不变的

正如本章开头指出的，有四个主要假设始终伴随着管理实践，事实上，它们远在管理成为一门学科之前就已存在。

关于技术和最终用户的假设在很大程度上贯穿了现代企业和现代经济的兴起。它们可以追溯到工业革命的早期。在纺织从家庭手工业脱胎成为一个行业时，人们就认为纺织行业拥有自己的独特技术（这个假设在当时的确是正确的）。事实上，18世纪末至19世纪上半叶兴起的采煤业和其他任何一个行业，莫不如此。第一个理解这一点并在此基础上建立现代企业的人，就是德国人沃纳·西门子（Werner Siemens，1816—1892）。这一认识促使他于1869年聘请了世界上第一名受过大学教育的科研人员，建立了现代意义上的研究实验室。这个实验室只开展我们今天所说的电子学研究（当时被称为“低压”行业），它的指导思想是：电子学是一个独立于其他所有行业的独特行业，拥有与其他技术不相关的独特技术。

在“技术及其最终用途是独特的”这一思想的基础上，不仅诞生了西门子自己的公司及其研究实验室，而且诞生了德国的化学工业。德国的化学工业曾在全球独领风骚，因为它建立在下面这个假设之上：化学工业，特别是有机化学工业，是拥有独特技术的。在这一思想的基础上，还诞生了全球各地占领先地位的大公司，包括美国的电气和化工公司、

汽车公司、电话公司，等等。也是在这一思想的基础上，诞生了许多堪称19世纪最成功发明的研究实验室——最后一个这样的实验室是IBM于1950年建立的，比西门子实验室晚了近一个世纪。几乎与此同时，大型制药公司的研究实验室开始成为一个全球性的行业。

不过，此等成功背后的假设如今已经站不住脚。最好的例子来自制药行业。它如今越来越倚重的技术，例如基因技术、微生物技术、分子生物技术和医疗电子技术等，与过去建立研究实验室所依靠的技术有着本质上的差别。

在整个19世纪和20世纪的上半叶，人们可以认为行业之外的技术对本行业的影响是微乎其微的，甚至是毫无影响的。如今的基础假设是，对一家公司和一个行业影响最大的技术可能来自这个领域以外。

过去的假设是：公司自己的研究实验室将会，并且能够开发出本公司甚至本行业所需的一切，而这个研究实验室所开发出来的一切，也都将用于它所在的行业。

与19世纪的技术不同，如今的技术不再是平行发展的，而是经常交叉的（第6章做过简要阐述）。一个行业常常因为一项业内人士几乎从未听闻的技术而发生革命性的变化。例如，制药行业的人当初就从未听说过基因技术，更不用说医疗电子技术。这些外部技术迫使各个行业不断学习、调整和改变它们的心智模式，当然也包括它们的技术知识。

对19世纪和20世纪的工业和公司的兴起同样重要的第二个假设是：最终用途是确定不变的。例如，对于把啤酒装进容器这个最终用途而言，现在不同容器供应商之间的竞争极其激烈。曾几何时，所有的啤酒容器供应商都是玻璃制品公司，把啤酒装进容器里也只有一种方式——装在玻璃瓶里。最终用途固定不变是天经地义的，持这种观点的不仅是企业、行业和消费者，就连政府也是这么认为的。美国政府对企业进行监管所依据的假设，就是每一种独特的技术都只属于一个行业，每一种独特的产品或服务都只有一种最终用途。美国的反垄断政策就是建立在这些假设的基础之上的。直至今日，反垄断法关注的仍然是玻璃瓶市场的垄断，对越来越多的啤酒装在金属罐和塑料瓶中这一事实视而不见。

自第二次世界大战以来，一种最终用途不再只属于某一种产品或服务。第一个明显打破那条规则的，当然就是塑料，但它显然不是侵入其他材料“领地”的唯一一种材料。满足同一种需要的方式，如今越来越多。具有独特性的是不同需要，而不是满足需要的方式。

直至第二次世界大战爆发，新闻传播都基本上为报纸所垄断——报纸诞生于18世纪，在20世纪早年成长最为迅猛。现在，相互竞争的新闻传播手段多种多样，例如有电台和电视，当然也还有报纸，只不过越来越多的报纸同时还通过互联网提供，另外还出现了一些独立的电子新闻提供者和其他一些新的形式。

信息成为一种新的“基本资源”。它与其他商品的根本区别，在于它

遵循的不是稀缺性原理，而是丰沛原理。一件东西，例如一本书，我如果把它卖了，那么我就不再拥有这本书，但如果我卖的是信息，那么卖完之后我仍然拥有这些信息。事实上，掌握信息的人越多，信息的价值就越大。它的经济学含义已经超出本章的讨论范围，但是很明显它会迫使我们对基本经济学理论进行根本性的修改。它对于管理学也有深刻的含义。越来越多的基本假设必须加以改变。信息不是排他性地属于某一个行业或者某一家公司，也不是只有一种最终用途，也没有哪一种最终用途是只能用某一种信息来满足的。

因此，现在的管理必须对技术有一个新的假设：没有哪一项技术是只属于一个行业的，而是所有的技术对于任何一个行业都有重要的意义，并且有能力（而且很有可能）对这个行业造成重大影响。类似地，对最终用途也必须有一个新的假设：没有哪一种产品或服务的最终用途是确定不变的，也没有哪一种最终用途是只能用某一种产品或服务满足的。

这些假设的一个重要含义是，一个机构，无论它是一家企业、一所大学，还是一个教堂或者一家医院，它的非顾客和它的顾客都同等重要，甚至更加重要。

除了政府完全垄断的机构之外，哪怕是规模最大的机构，它们的非顾客也比顾客多得多。市场份额达到30%的企业非常少，因此只有极少数企业的非顾客不超过潜在市场的70%。然而，不仅只有极少数机构对

非顾客有所了解，就连知道有非顾客存在的机构也是极少数，更不用说知道这些非顾客是谁了。可是，变化总是从非顾客那里开始的。

因此，管理的出发点应当是顾客认为什么是有价值的，必须是一个得到我们所有经验充分证明了的假设——卖家兜售的东西顾客从不会买。顾客眼中的价值，总是不同于卖家眼中的价值和质量。这一点适用于所有的机构，无论它是一家企业，还是一所大学或者一家医院。

换句话说，管理政策的制定越来越不能以技术或者最终用途为基础。技术和最终用途只不过是管理所面临的限制条件。管理必须以顾客价值和顾客使用可支配收入的决策为基础。我们在制定管理政策和管理战略时，越来越需要从这些假设出发。

管理的范围是由法律界定的

无论是在理论上还是在实践上，管理都是针对一个个的法律主体和机构，例如企业、医院、大学，等等。因此，管理的范围是由法律界定的。这一直是，现在仍然是一个极其普遍的假设。

形成这个假设的原因之一，在于管理这个概念过去建立在命令与控制的基础之上。命令与控制的范围确实是由法律界定的。例如，一家公司的CEO、一个教区的主教，一家医院的院长，他们的命令与控制权都不可能超越所在机构的法律边界。

在近100年前，人们首次发现这个法律界定无法满足管理一家大型机构的需要。

很多人认为财团（keiretsu）这个管理概念是日本人的发明。所谓财团，就是一家像丰田那样的大公司，把所有以它为主要客户的供应商捆绑在一起，共同开展产品规划、成本控制等活动。可事实上，财团是美国人的发明，它的出现比日本早得多。它可以追溯到1910年，追溯到历史上第一个认为汽车会成为一个主要行业的人——威廉·杜兰特（William C.Durant，1861—1947）。杜兰特买下许多规模不大但是相当成功的汽车制造商，例如别克汽车，把它们合并成为一个庞大的汽车公司——通用汽车。几年后，杜兰特发现必须把一些主要供应商纳入公司的版图，于是启动了又一轮收购，买下一个又一个的零部件制造商。

此轮收购以买下当时美国最大的车身制造商费舍尔车身公司收官，时值1920年。至此，一辆汽车所需的所有零部件，通用汽车自己能生产其中的70%，成为世界上一体化程度最高的大型企业。正是这种财团原型为通用汽车带来了决定性的成本和速度优势，让它在短短数年内成为全球最大、盈利最丰厚的制造企业，并在竞争极为激烈的美国汽车市场上成为无可争议的领导者。事实上，在此后30多年里，相对于包括福特与克莱斯勒在内的所有其他竞争者，通用汽车的成本优势高达30%。

但是，杜兰特的财团仍然建立在管理就是命令和控制这一思想上——他把所有公司买下来，纳入通用汽车财团，原因就在于此。这一思想最终也成为通用汽车最大的弱点。为了保证通用汽车拥有零部件制造商的竞争力，杜兰特做过精心的规划。他要求，除了费舍尔车身公司之外的所有制造商，都必须把50%的产品卖到通用汽车以外去，也就是卖给通用汽车的竞争对手，从而保持这些制造商的成本和质量竞争力。然而，这个竞争性的汽车零部件市场在第二次世界大战后不复存在，因此损害了通用汽车合资拥有的零部件事业部的竞争力。同时，汽车行业工会在1936~1937年成立，汽车总装厂高昂的劳动力成本被部分转移到零部件事业部，从而让它们处于成本劣势，至今未能翻身。换言之，杜兰特把自己的财团建立在命令与控制的假设上，这是通用汽车25年来不断衰落、回天乏术的主要原因。

这一点显然在20世纪二三十年代就已被西尔斯公司的创建者洞悉。

西尔斯是紧随通用汽车出现的又一个财团。西尔斯在成为美国最大的零售商，特别是最大的家用电器和五金工具零售商之后，意识到必须把所有主要供应商组成一个集团，以便在整个经济链上实行统一规划，统一开发和设计产品，统一进行成本控制。不过，西尔斯没有买下所有这些供应商，而是采取购买少数股权的办法（更多的是表明承诺的一种象征而不是一种投资），把彼此的关系建立在合同的基础上。再后来出现的财团，可能也是迄今为止最成功的财团（甚至比日本的财团更加成功），是英国的玛莎百货。该公司自20世纪30年代初开始就几乎把所有供应商整合到自己的管理体系中，但整合的基础是契约关系，而不是拥有股份或者收购。

日本企业在20世纪60年代精心学习的，正是玛莎百货的模式。

自通用汽车开始的每一个财团，也就是把经济上有联系而不是法律上拥有控制权的企业整合到一个管理体系中，都获得了至少25%，很多时候是30%的成本优势。每一个财团都在行业内和市场上获得了支配性的地位。

不过，财团也不是理想的模式，因为它仍然建立在权力的基础上。无论是通用汽车与杜兰特在1915~1920年购买的小规模独立零部件公司，还是西尔斯、玛莎百货或者丰田汽车，核心企业都拥有压倒性的经济实力。也就是说，财团不是建立在平等的合作伙伴关系之上，而是建立在供应商对核心企业的依赖之上。

然而，越来越多的经济链上开始出现真正的合作伙伴，也就是合作的机构权力平等，真正相互依赖。制药公司与著名研究型大学的生物系之间建立的合作关系，第二次世界大战后美国企业为进入日本市场与日本企业建立的合资企业，化学公司或者制药公司与基因、分子生物或者医疗电子公司之间的合作，都是如此。

新技术公司的规模或许很小（事实上有很多的确很小），并且非常需要资金，但是它们拥有独立的技术，因此在技术方面是占据优势地位的一方，选择合作伙伴时有挑选余地的是它们，而不是那些规模比它们大的制药公司或者化学公司。在信息技术和金融行业也是如此。

因此，我们必须对管理的范围重新进行界定。管理必须包括整个过程。就企业来讲，这基本上意味着整个经济过程。

管理无论是作为一门学科还是一种实践，都越来越需要以下面这个假设为基础：管理的范围不是由法律界定的，它必须从经营上进行界定，必须包括整个过程，必须关注整个经济链上各方的成果和绩效。

管理的范围是由政治界定的

在管理这个学科和管理实践中，人们普遍认为由国界确定的国内经济是机构及其管理的生态系统。无论这个机构是商业的还是非商业的，概莫能外。

传统的“跨国公司”（multinational）就是建立在这个假设之上。众所周知，跨国生产的商品和提供的金融服务在全球所有商品和金融服务中所占比例，在第一次世界大战前就可以比肩今日。1913年，任何一个行业，无论是制造业还是金融业，头号企业在国外市场的销售额都能与国内市场持平，只不过当时是产品在哪个国家销售，就在哪个国家生产。

菲亚特汽车公司就是一个范例。第一次世界大战期间，意大利军方最大的物资供应商是一家位于都灵的公司，这家名叫菲亚特的公司成立时间不长，但是增长非常迅猛。意军的所有轿车和卡车都是由该公司生产的。第一次世界大战期间，奥匈帝国军方最大的物资供应商也是一家叫菲亚特的公司，只不过公司设在维也纳。该公司为奥匈帝国军队提供所有的轿车和卡车。它的规模是母公司的两三倍，主要原因是奥匈帝国的市场规模比意大利大，因为奥匈帝国不仅人口多得多，而且更加发达，特别是它的西部地区要比意大利发达得多。菲亚特奥匈帝国公司虽然为菲亚特意大利公司全资所有，但除了设计图稿来自意大利之外，其

他业务都是完全独立的。它所使用的所有原材料和零部件都是在奥匈帝国生产或采购，产品也全部在奥匈帝国销售。它的每一个员工，下至普通工人，上至CEO，全都是奥匈帝国的人。因此，第一次世界大战爆发后，奥地利与意大利成为交战国，菲亚特奥地利公司所要做的全部事情，也就是更改一下银行账号，然后一切照老样子经营。

如今，即使是汽车和保险这些传统行业，也不再按这种方式组织。

诸如制药和信息等行业，越来越多的公司在第二次世界大战后都不再像通用汽车和全球性金融服务公司安联（Allianz）今天所做的一样，按“国内”和“国际”划分业务部门。它们现在是一个个的全球性系统，每一项任务，不管是研究、设计和工程，还是开发和测试，以及越来越多的制造和营销业务，都是以跨国家的方式组织完成的。

某大型制药公司在7个不同的国家设有7个实验室，分别专注于一个重要领域（例如抗生素），但全都归属于同一个“研究部门”，向总部的同一位研究总监汇报工作。这家公司还在11个国家设有工厂，分别负责生产一两条主要产品线，然后在全球范围内进行销售。它的医疗总监可以决定选择在哪一个国家进行新药测试。但是，整个公司的外汇管理则是完全集中在一个地方进行的。

在传统跨国公司看来，经济实体与政治实体是全等的。用今天的话来讲，一个国家就是一个“业务单元”（business unit）。但是，对于今天

的跨国公司（当然也包括越来越多的老跨国公司，因为它们不得不转型），一个国家只是一个成本中心、一个综合体，而不是一个组织单元，也不是一个业务、战略等职能单元。管理与国家边界不再是全等的，因此管理的范围不能再由政治来决定。国界仍然重要，但是关于管理范围的假设应该是：

国界的重要性主要在于它们构成限制条件。各种机构的管理实践都越来越需要从经营上而不是从政治上进行界定。

管理的领域是组织内部

上述所有假设都指向一个结论：管理的领域仅限于一个组织的内部。

只有这个假设才能解释人们为什么会把管理和创业明确区分开来。

在实践中，这种区分是毫无意义的。一个组织，无论是一家企业还是别的机构，不创新，不创业，就活不长久。

管理和创业是同一个任务的两个不同维度，这是显而易见的道理。一个不学会如何管理的创业者干不长久。一个不学会如何创新的管理当局也干不长久。事实上，每一个企业，甚至是今天的每一个组织，都必须在设计时把变化视为常态，都必须创造变化而不是仅仅做出回应——这一点将在第8章详述。

但是，创业活动是从外部开始的，并且专注于外部，因此落在关于管理领域的传统假设之外，这就是为什么管理与创业如此广泛地被认为是不同的，甚至是无法相容的。然而，任何一个机构，倘若果真相信管理与创业不同，甚至将它们对立起来，那么它很快就会被淘汰。

由于信息技术的兴起，管理的内部导向十年来尤其突出。迄今为止，信息技术实际上对管理带来的害处大于益处（详情请见第33章）。

按照管理的领域仅限于组织内部的假设，管理当局只关心自己的工作，甚至只关心成本，因为组织内部唯一存在的东西就是工作，组织内部的任何事务都是成本中心。

但是，任何机构的成果都只存在于它的外部。

管理在诞生之初关注组织内部是可以理解的。大型组织开始兴起时（当时最引人注目的是1870年前后出现的大型企业），管好组织内部事务是一个前无古人的全新挑战。认为管理的领域仅限于组织内部的假设，最初是有道理的，或者至少解释得通，但如今死守不放是毫无道理的，因为它违背了组织本身的职能和性质。

管理必须专注于组织的成果和绩效。事实上，管理的首要任务便是界定组织的成果和绩效是什么。但凡做过这件事的人都能证明，这是一项最困难、最具有争议但也是最重要的任务。因此，把组织的资源组织起来，在组织的外部取得经营成果，这便是管理特有的职能。

因此，管理作为一门学科或一种实践用做依据的新范式应该是：

管理为了机构取得成果而存在。它必须从预期的成果出发，并对这个机构的资源进行组织，去努力取得这些成果。不管是企业还是教堂、大学、医院或者受虐妇女收容机构等非营利组织，管理都是使得这个机构有能力取得外部成果的器官。

本章有意没有试图回答问题，而是在不断提出问题，并把前面各章的内容综合成六个新的管理范式。所有这些新范式传递出来的思想是：管理是使得各种机构有能力取得成果的独特工具、独特职能和独特手段。

不过，这还需要另一个也是最后一个新的管理范式：

管理当局所关心的事务和它的责任是影响机构绩效和成果的唯一因素。这里所说的成果，包括机构内部和外部的成果，也包括它能控制的和完全不能控制的成果。

小结

人们对管理所面临的现实所持的普遍假设，决定了学者、教师和管理者对现实的认识。本章质疑了有关管理学科的三个假设：管理就是企业管理，存在正确的组织结构，存在正确的人员管理方法。本章还质疑了有关管理实践的四个假设：技术和最终用途是确定不变的，管理的范围是由法律界定的，管理的范围是由政治界定的，管理的领域是组织内部。

应该用来取代管理学科有关旧假设的新范式是：

·管理是所有各类组织区别于其他组织的独特器官。

·管理必须寻找与所需完成的任务相契合的组织结构。

·管理者的任务不是“管理”人，而是引导人。人员管理的目标是让每一个人的长处和知识发挥作用。

应该用来取代管理实践有关旧假设的新范式是：

·无论是技术还是产品的最终用途，都不是制定管理政策的正确基础。管理必须从顾客价值和顾客决策出发制定相关战略。

·管理的范围不是由法律界定的，它必须从经营上进行界定，必须包括整个经济链。

·管理实践必须根据经营的需要，而不是根据国界进行界定。

·最后，任何一个组织的成果都只存在于组织外部。

第二部分
Management

企业的绩效

当前的企业管理还不能算是一个完整的学科。不过，我们已经知道企业及其关键职能是什么。我们已经知道利润的职能，知道企业必须提高生产率。每一个企业都必须考虑清楚一个问题：我们的事业是什么，它又应当是什么？企业必须根据自己的使命和目的制定不同关键领域的目标，并且平衡好这些目标以及当前和长远的需要。企业必须把目标转化为具体的战略，并且集中资源予以贯彻。最后，企业还必须深入思考自己的战略规划，也就是对企业的未来有决定性作用的当前决策。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　事业理论

不久以前，可能是自20世纪40年代末或者50年代初，管理方法才开始像今天这样百花齐放，例如削减规模、外包、全面质量管理、六西格玛、作业成本法、经济值分析、对标、流程再造，等等。这些工具每一个都很强大，但是除了外包和流程再造之外，都主要是用来以不同的方式做过去已经在做的事情。换言之，它们都是关于“怎么做”的工具。

然而，“做什么”日益成为管理当局所面临的首要挑战，那些享受成功多年的大公司尤其如此。这样的故事屡见不鲜：一家公司仅仅在昨天还是超级明星，今天却发现自己停滞不前、士气低迷，深陷困境，甚至面临一场棘手的危机。这绝不只是发生在美国。在日本和德国、荷兰和法国、意大利和瑞典，都可以看到这样的现象。它们也经常发生在非商业机构身上，例如工会、政府机构、医院、博物馆和教堂，等等。事实上，在这些领域这样的现象似乎更加难以对付。

发生这样的危机，根源极少在于做事情的效率太低，甚至不在于做的事情不正确。其实，在大多数情况下人们做的事情是正确的，只不过徒劳无果罢了。为什么会出现这样明显的悖论？原因在于，组织建立和经营所依据的假设已经与现实不再相符。这些假设决定了一个组织的行为，支配着这个组织关于做什么事情和不做什么事情的决定，并且确定了这个组织认为什么是有意义的成果。这些假设涉及顾客，涉及顾客和

竞争对手以及它们的价值观和行为，涉及技术及其变化趋势以及公司的优势和劣势，涉及一家公司如何取得回报。我把所有这些假设称为事业理论（theory of the business）。

每一个组织，无论是否属于营利性组织，都有自己的事业理论。一个正确而又清晰、一致和聚焦的事业理论，其实是极其强大的。通用汽车公司和IBM公司在20世纪下半叶独步美国市场，此后又面临各种挑战，都可以用事业理论来解释。事实上，现在全世界有如此多成功的大企业面临困境，原因都在于它们的事业理论已经过时。

IBM的敏捷性

一家大公司，特别是一家已经享受成功多年的大公司，无论何时陷入困境，人们都会将其归咎于行动迟缓、骄傲自大、官僚主义盛行。对吗？好像是那么回事。不过，这样的答案十之八九不靠谱。我们来看两个例子。它们都是知名的美国大公司，人们普遍认为它们最近遇到的麻烦都是官僚主义作祟。

在计算机诞生之初，IBM公司就坚信计算机会像电力供应那样，只有不断推出计算非常精确、功能越来越强大的大型机，并且不断建设机站，让大量的用户接驳进来，才是取胜的唯一方式。包括经济学分析、信息的逻辑和技术在内的一切证据都支持这一结论。然而，就在一个以中心机站、大型机为基础的信息系统即将成为现实之时，突然冒出来两

个年轻人，推出了世界上第一台商业化的个人电脑（PC）。当时所有的计算机制造商都认为PC毫无用处，因为它根本没有在市场上取胜所需的内存、数据库、处理速度和计算能力。事实上，所有的计算机制造商都认为PC必败无疑——施乐公司（Xerox）几年前得出来这个结论，世界上首台PC实际上是该公司一个研究团队发明的。可是，当那个无用的怪胎——首先是苹果电脑，后来是麦金托什金——投放市场后，不仅赢得了人们的喜爱，还赢得了他们的钱包。

纵观整个商业史，每一个成功的大公司遇到这种意外，做出的反应都是拒绝接受。大多数大型机制造商就是如此。这些公司的名单有很长一串：美国的控制数据公司（Control Data）、Univac公司、Burroughs公司和NCR公司；欧洲的西门子、Nixdorf公司、Machines Bull公司和ICL公司；日本的日立和富士通。IBM是当时大型机行业的霸主，销售额相当于其他所有同行之和，利润空前丰厚。它做出同样的反应，是在情理之中的。然而，它立即把PC作为一个新的现实接受下来。仿佛在一夜之间，它抛弃了经过时间检验的老政策和规章制度，建立了两个相互竞争的团队，要求它们设计出一台更加简单的PC。数年之后，IBM成为全球最大的PC制造商和行业标准的制定者。

这样的成就，在商业史上绝无先例，有力地回击了大公司官僚主义盛行，以及反应迟缓、骄傲自大的成见。不过，尽管表现出史无前例的灵活性、敏捷性和谦逊，但是IBM几年后同时在大型机和PC两个领域陷

入困境，突然之间失去了前进、果断行动和做出变化的能力。

通用汽车的强项

通用汽车公司的例子也让人迷惑不解。20世纪80年代初，也就是在它的乘用车这项主要业务几乎完全瘫痪的时候，通用汽车收购了两个大企业：休斯电子公司（Hughes Electronics）和罗斯佩洛电子数据系统公司（Ross Perot’s EDS）。分析师大多认为这两家公司都已处于成熟期，因此批评通用汽车出价太高。然而，在短短几年之内，通用汽车从EDS公司获得的营业收入和利润都增长了2倍有余。10年后，也就是到1994年，EDS的市值已经6倍于通用汽车的收购价，收入和利润是当初的10倍。

通用汽车收购休斯电子也是如此。休斯电子公司是一家专门的国防工业公司，规模庞大，但是几乎没有利润。通用汽车在国防工业放开的前夜收购了休斯电子。在通用汽车的管理下，休斯电子不仅国防业务的利润有所增长，而且进入了大规模的民用业务，成为少数几家成功转型的大型国防承包商之一。值得注意的是，带领休斯电子的人已经在通用汽车工作30余年，从未在其他公司工作过，也从未在财务和会计部门以外工作过，他们在汽车业务里惨败，在休斯电子却取得了如此惊人的业绩。而且，在这两桩收购中，他们都只是沿用了通用汽车的政策、措施和程序。

这样的事情在通用汽车不是第一次发生。自从该公司于1908年通过

一系列的收购组建以来，它的核心能力之一就是以高价收购业绩良好但已处于成熟期的公司，然后把它们改造成世界一流的公司，早年收购别克、AC火花塞和费舍尔公司即是如此。通用汽车的收购能力只有极少数公司堪比，这样的成绩无疑不是官僚主义、行动迟缓、骄傲自大的结果。然而，在通用汽车知之甚少的公司里如此奏效的东西，在通用汽车本身却一败涂地。

瘫痪的IBM

IBM和通用汽车的各种政策、措施和行为，曾经在数十年间都管用，通用汽车那一套如果用到一些新业务上现在仍然管用，但是它们在各自的组织里已经不再适用。这该如何解释？答案是——它们如今实际面临的现实与它们想象的现实之间存在本质的区别。换言之，现实已经改变，但是事业理论没有随之改变。

大型机与PC就像发电站与电烤炉一样，不是同一个事物。发电站与电烤炉虽然不同，但它们是相互依存和相互补充的。大型机与PC，却基本上属于竞争关系。就它们对信息的基本定义而言，它们是互相矛盾的：大型机认为信息意味着存储；PC认为信息意味着软件。建发电站和造电烤炉必须分开经营，但是可以由同一个公司拥有，例如像通用电气公司数十年来所为。IBM却不能这么做。

当时，IBM试图同时经营大型机和PC，但由于PC是公司增长最快的业务，因此IBM如果让PC从属于大型机业务，它就不可能在PC市场上获胜。由于大型机当时仍是公司的现金牛，因此IBM也不能为了在PC市场上获得领导地位而将这项业务剥离。

最后，IBM改变自己的战略，转而提供信息解决方案，接受了下面这个假定：信息技术行业最终会变为服务主导的，而不是技术主导的[1]。

[1]参见Luis V.Gerstner, Jr.Who Says Elephants Can’t Dance? HarperBusiness, New York，2002，p.123。（郭士纳，《谁说大象不能跳舞》，中信出版社，2006年。）

通用汽车的修修补补

通用汽车曾经拥有比IBM更有效力、更加成功的事业理论，在它的指引下一度成为全球规模最大、盈利最丰厚的制造企业。该公司曾经70年没受过任何挫折，创造了商业史上独一无二的纪录。通用汽车的事业理论，把关于市场和顾客的假设，以及关于核心能力和组织结构的假设天衣无缝地结合在了一起。

自20世纪20年代初起，通用汽车认为美国汽车市场在价值观上是同质的，但整个市场又能分为几个由收入极其稳定的群体组成的细分市场。车况良好的二手车的售价，是管理当局唯一可以控制的独立变量。二手车转售价高让他们有能力买一辆更好的新车——换言之，就是购买利润更高的车。按照这一理论，频繁推出差别很大的车型只会压低二手车转售价。

在公司内部，这些关于市场的假设与关于生产安排的假设是密切相关的。为了取得最大的市场份额和利润，通用汽车使用大批量生产的模式，而且车型尽可能不做改变，从而以尽可能低的固定成本生产尽可能多的同一种车型。

通用汽车的管理当局把这些关于市场和生产的假设转化成对应的组织结构——公司分为多个半自治的事业部，每个事业部专注于一个收入群体，这个事业部生产的价格最高的车型与下一个事业部生产的价格最

低的车型重合。在二手车转售价格高的情况下，这几乎是迫使顾客换购价格更高的汽车。

在70年间，这个理论如魔术般灵验。即使在大萧条期间最不景气的年度，通用汽车也从未出现过亏损，而且市场份额步步上升。可是，到了20世纪70年代末期，它关于市场和生产的假设失效了。这时的美国汽车市场正在按“生活方式”分裂为不同的细分市场，而且这些市场变幻无常。收入仅仅是影响购买决策的因素之一，不再是唯一的因素。同时，精益制造缩小了经济规模，使得小批量生产不同车型的成本劣势得以缩小，同时让它的利润率超过大批量生产的单一车型。

通用汽车对此可谓洞若观火，但就是不肯相信（通用汽车的工会到现在也还是不相信）。于是，该公司试图进行修补。它保留了原来按收入细分市场设立的各个事业部，但是让每一个事业部都为“每一个钱包生产汽车”。它试图对自己的大规模生产实行自动化改造，以此来抗衡经济规模更小的精益制造（在此期间损失了数十亿美元）。通用汽车不顾大家对精益制造的普遍看好，付出了艰苦卓绝的努力和巨额的资金对自己的体系进行修补。然而，修补只是让顾客、经销商以及通用汽车自己的员工和管理群体变得更加迷惑。在修补的过程中，通用汽车还忽略了自己真正的成长型市场，自己拥有堪称坚不可摧的优势市场：轻型卡车和小型客货两用车。

事业理论的三个假设

事业理论可以分为三个部分。第一部分是关于组织环境的假设。组织环境包括社会及其结构、市场、顾客以及技术。

第二部分是关于组织独特使命的假设。西尔斯公司在第一次世界大战期间以及战后多年的时间里，就是以成为美国家庭的内行采购员作为自己的使命。十年后，英国的玛莎百货把自己的使命定义为成为第一家不分阶层的零售商，以此推动英国社会的变革。美国电话电报公司也是在第一次世界大战期间以及战后几年内把自己的作用定义为确保每一个美国家庭和企业都拥有电话。一个组织的使命未必一定要如此宏远。通用汽车确立的使命就平实得多——用阿尔弗雷德·斯隆的话讲，就是成为“陆地机动运输设备”的领导者。

第三部分是关于达成组织使命所需核心能力的假设。例如，创建于1802年的美国西点军校把自己的核心能力定义为培养值得信赖的领导者的能力。玛莎百货在1930年前后把自己的核心能力定义为发现、设计和开发所售产品的能力，而不是采购能力。美国电话电报公司在1920年左右把自己的核心能力定义为让公司得以不断提高服务质量并降低费率的技术领先能力。

关于环境的假设定义的是这个组织因为什么取得回报。关于使命的假设定义的是一个组织认为什么结果是有意义的——换言之，它们指的

是这个组织设想自己如何让经济和整个社会发生一些变化。关于核心能力的假设定义的是这个组织必须在哪些方面表现出色才能确立领先地位。

当然，这听起来再简单不过了，可实际上经常需要进行长达数年的艰苦探索、思考和试验之后，才能确立一个明确、一致和有效的事业理论。要想取得成功，任何一个组织都必须确立这样一个理论。

一个有效的事业理论必须满足哪些条件？答案是它必须满足四个条件。

四个条件

（1）关于环境、使命和核心能力的各种假设必须符合现实。20世纪20年代初，四个来自英国曼彻斯特、不名一文的年轻人——西蒙·马克斯（Simon Marks）和他的三个小舅子——得出结论，一个简朴的廉价百货店将会成为一股社会变革的推动力。当时，第一次世界大战深刻动摇了英国原有的社会阶层结构。它还创造了一大批希望购买质量好、款式新、价格便宜的商品的顾客。玛莎百货第一批热销的产品是女用内衣、宽松短衫和长袜。然后玛莎百货就开始系统地建立全新的、人们从未听闻的核心能力。直到这个时候，零售商的核心能力都是采购能力。可是，玛莎百货认为真正了解顾客的是零售商而不是制造商，因此设计和开发产品，并且找人按照设计、规格和成本生产这些产品的应该是零售商而不是制造商。玛莎百货用了5~8年的时间才确立了这个关于零售商的新定义，并让一直自视为“制造商”而非“承包商”的传统供应商接受。

（2）关于这三个方面的各种假设必须彼此匹配。通用汽车在漫长的鼎盛时期最大的优势恐怕就在于此。它关于市场的假设与关于最优生产流程的假设配合得天衣无缝。它在20世纪20年代中期就决定要培养当时闻所未闻的全新核心能力：对制造流程实行财务控制，并且确立资金分配的原则。结果，通用汽车发明了现代成本会计，并且建立了第一个规范的资金分配流程。

（3）事业理论必须为整个组织所了解和理解。在组织创建之初要做到这一点很容易，不过一旦成功，这个组织就会想当然地接受自己的事业理论，越来越不在乎它。这时，这个组织就会马虎起来，开始抄近路，开始便宜从事，而不是努力做正确的事情。它会停止思考，停止质疑，记住答案却把问题置之脑后。事业理论变成了“文化”。可是，文化并不能代替纪律，而事业理论就是一项纪律。

（4）事业理论必须不断得到检验。事业理论不是刻在石碑上的。它是一种假设，对社会、市场、顾客和技术这些不停变化着的事物的假设。因此，事业理论中必须包含自我变革的能力。

防患于未然

有些事业理论的生命力非常旺盛，因此能够长期有效，但是它们毕竟是人类提出来的，所以很少能够维持非常长的时间。最终，每一个事业理论都会过时，然后失效。20世纪20年代创建的那些伟大的美国公司，经历的恰恰就是这样一个过程。通用汽车、美国电话电报公司、IBM，都曾如此。显然，如今这样的情况正发生在德意志银行及其综合银行（universal bank）的事业理论身上，也正发生在快速解体的日本财团身上。

一个组织的事业理论如果快要过时，它的第一反应几乎总是防御性的。人们倾向于把头埋进沙子，假装什么也没有发生。接下来的反应就是试图进行修补，就如通用汽车20世纪80年代所为以及德意志银行目前所为。的确，德意志银行的一些老客户、德国大公司一个接一个突然陷入完全无法预料的危机中，说明它的事业理论已经不再管用。也就是说，德意志银行在做的事情已经背离创建时的初衷：为现代企业提供有效的监管。

然而，修补从来都是无济于事的。相反，组织在看到自己的事业理论即将过时的第一个信号时，就应该开始重新思考关于环境、使命和核心能力的假设有哪些最准确地反映了现实情况——非常清楚地认识到过去那些指导我们成长的假设已经不足以反映现实。

预防性的措施虽然只有两种，但是只要始终如一地加以运用，它们应该可以让一个组织保持警醒，并让它有能力快速改变自身及其事业理论。第一项措施是放弃。一个组织应该每三年针对自己所有的产品、服务、政策和分销渠道提出这样一个问题：如果不是因为已经置身其中，我们现在还会进入吗？一个组织可以通过质疑已被大家接受的政策和程序，迫使自己思考自己的事业理论，迫使自己对各种假设进行检验，迫使自己提出下面这些问题：它为什么不行，而我们五年前开始做的时候它看起来前景是那么美好？是因为我们犯了错误吗？是因为我们做的事情不正确吗？还是因为事情本身确实行不通？

不进行系统的、目标明确的放弃，一个组织就会被各种事件压垮。它会把最好的资源浪费在一些从来都不应该做或者从此以后不该再做的事情上面，于是在市场、技术和核心能力发生变化时就缺少资源，特别是缺少能干的人员去抓住发展机会。换言之，面对事业理论过时时环境所创造出来的机会，它没有能力做出建设性的响应。

玛莎百货就因为没有防患于未然，也就是没有跟踪并且不断更新自己的事业理论，差一点被人收购。它变得极其自满，完全背离了自己成功的原因，因此陷入了内忧外患。惊魂之余，它才重新关注顾客，关注如何为顾客提供质量、价值、服务、创新和信任；才开始重新投资于员工，改变此前过于依赖外部咨询顾问、没有一贯的战略这种让人沮丧的局面。为了再次明确业务核心，他们不得不对事业理论的各个方面进行

评估，并且系统地放弃。[1]

第二项预防性措施就是对企业的外部，特别是非顾客展开研究。走动式管理（walk-around management）在几年之前开始盛行，因为这种研究很重要。尽可能深入地了解自己的顾客也同样重要，因为信息技术而变化最快的可能就是这个方面。但是，根本性变化的最初信号，极少出现在组织内部或者顾客中，而是几乎总是出现在非顾客那里。非顾客总是比顾客多。例如，当今的零售巨头沃尔玛在美国消费品市场所占份额是20%，这意味着整个市场的80%是该公司的非顾客。

事实上，就说明非顾客的重要性而言，美国的百货公司是最好的近例。它们在30年前鼎盛时期占据着美国非食品零售市场30%的份额。它们对于自己的顾客不停地询问和调查，但是它们对没有成为其顾客的另外70%的市场不闻不问，因为它们觉得没有任何理由那样做。它们的事业理论认为，大多数有相应能力的人都已在百货公司购物。60年前，这个假设与现实是相符的。但是到婴儿潮一代成年时，它就失效了。这一代的女性受过良好的教育，并且跟她们的丈夫一样在外工作，决定她们去哪里购物的主要因素并不是金钱而是时间——她们没有那么多时间去逛百货公司。

如今的百货公司认为它们的典型顾客都是有工作收入甚至是全职工作的，有很多场合需要做出选择和决策，而且其中大多数都比做什么饭菜要有趣得多。他就算是从不离开自己的家，也可以通过电话或者网络

了解外面的世界。对他来说，购物已经不再是一种享受，而是一种累赘。

当年的百货公司只盯着自己的顾客，因此直到几年前才意识到这一变化。这时，它们的生意已经慢慢变得萧条，无法把婴儿潮一代再拉回来。百货公司付出了惨重的代价才认识到：由顾客驱动虽然至关重要，但这仍然不够，一个组织还必须由市场驱动。

[1]详情参见“Back in Fashion：How We’re Reviving a British Icon”，Harvard Business Review, May 2007。

警告信号

若要及早洞察问题，管理者必须留意各种警告信号。一个组织在实现原来的目标之后，它的事业理论就会过时。因此，实现目标之后不要急于庆祝，而是要开始新一轮的思考。到20世纪50年代中期，美国电话电报公司实现了让每个家庭和企业拥有电话的使命，于是有些高管提出应对公司的事业理论重新进行评估并且采取相应的行动，例如把目标已经实现的本地电话业务与正处于成长期的业务分开。后者是公司未来的业务，始于长途电话业务，并向国际电信服务扩展。他们的意见没有引起重视。几年后，美国电话电报公司陷入了困境，最后因为反垄断判决而得救，政府法令迫使它做了管理当局不情愿做的事情。

快速增长是一个组织的事业理论遭遇危机的另一个准确信号。任何一个组织，规模在很短的时间内翻番甚至增长两倍之后，都必然超出原有事业理论的有效范围。就连美国硅谷那些公司也已明白，如果公司规模已经大到需要大家看胸卡才能叫得出对方的名字，那么光靠开派对喝啤酒是再也满足不了沟通需要的。这样的快速增长常常会对更深层次的假设、政策和习惯带来考验。这个组织若要保持健康，更不用说为了保持增长，就必须再次思考关于环境、使命和核心能力的各种假设。

关于一个组织的事业理论不再有效的信号还有另外两个。一个是意外的成功，包括自己的和竞争对手的成功。一个是意外的失败，同样也

包括自己的和竞争对手的失败。

就在日本进口汽车把底特律三巨头逼上绝路之时，克莱斯勒意外地打了一场非常漂亮的翻身仗。该公司的乘用车丧失市场份额的速度甚至比通用汽车和福特汽车还要快，但是它的吉普车和新开发的客货两用车（无心插柳之作）销量却一路飙升。当时，通用汽车是美国轻型卡车的领导者，在产品的设计和质量方面无人匹敌，但它对自己在轻型卡车方面的能力未加注意。毕竟，尽管客货两用车和轻型卡车如今大多是当乘用车来购买的，但在传统统计中一直是归属于商用车的。通用汽车如果注意到了弱势竞争对手克莱斯勒的成功，意识到自己关于市场和核心能力的假设已经失效的时间就会早得多。从一开始，客货两用车和轻型卡车市场就不是一个按收入划分的市场，而且很少受到汽车转售价格的影响。颇有些荒谬的是，25年前通用汽车的轻型卡车已经在今天我们所说的精益制造方面有了相当大的进展。

意外的失败和意外的成功一样重要，应该像对待一个60岁老人第一次“轻微”的心肌梗塞一样给予重视。70年前，大萧条时期的西尔斯公司认为汽车保险已经成为一个“附属物”，不再是一种金融产品，进而认为销售汽车保险符合自己成为美国家庭的内行采购员这一使命。每一个人都认为西尔斯公司疯了，不料这项业务刚刚推出就成为该公司盈利最丰厚的业务。20年后，也就是到了20世纪50年代，西尔斯认为钻石戒指已经成为一个必需品，不再是一个奢侈品，该公司很快就成为全球最大，

可能也是利润率最高的钻石零售商。到了1981年，西尔斯认为投资产品对于美国家庭来说已经成为消费品，这个决定看起来是那么顺理成章。于是，它收购了添惠（Dean Witter）公司，把它的销售办公室开到了西尔斯的门店里。不料，此举却是一次彻底的失败。美国民众显然不认为自己的金融需要是“消费品”。西尔斯公司最终放弃了，决定把添惠作为一项独立的业务，办公室不设在西尔斯的门店里，结果添惠立即开始兴旺发达。1992年，西尔斯公司变卖了这项业务，获利颇丰。

西尔斯想成为美国家庭投资产品的供应商，结果失败了。如果该公司把这次失败当成是事业理论的失效，而不是一次孤立的、偶然的失败，也许它进行改组和再定位的时间会比实际行动的时间提早十年，那时它在市场上还有相当大的优势。如果那样，西尔斯也许就会因为添惠的失败而怀疑市场是同质的这个概念——西尔斯以及其他大众零售商多年来的战略都是建立在这个概念的基础上。

果断行动

一个组织如果陷入了困境，我们过去的做法便是去寻找一个手持魔杖的魔术师。然而，建立、维护和重建事业理论并不需要一个成吉思汗或者达·芬奇那样的CEO。它需要的不是天才，而是艰辛的工作。它也不需要有多么聪明，而是需要恪守职责。CEO拿他那份薪水，就是要做好这件事情。

成功改变企业事业理论的CEO有很多。例如，美国默克制药公司的CEO曾经让公司绝对专注于研发高利润率的突破性专利药，从而把这家公司建成了世界上最成功的制药公司，但是他后来收购了一家销售普通药物和非处方药的大公司，对公司的事业理论进行了根本性的颠覆。而且，他还是在没有遇到任何危机的情况下这么做的，因为默克当时的经营看起来非常好。类似地，日本索尼公司的新任CEO也在几年前改变了该公司的事业理论。他收购了一家好莱坞电影制片公司，从而把公司的重心从一家寻找软件的硬件制造商转变为一家创造硬件需求的软件提供商。

但是，每出现一个如此成功的魔术师，就会有数十个同样能干，可所在组织却误入歧途的CEO。我们不能指望魔术师来更新已经过时的事业理论，就像我们不能指望他去医治什么恶疾一样。如果去问一问这些人是怎么做到这一点的，他们都会极力否认自己靠的是发挥领导魅力或

者愿景的作用，或者是天赐之福。他们会从诊断和分析着手。他们相信，要想实现目标，取得快速增长，就必须认真地审视公司的事业理论。他们不认为失败是某个下属的无能所致，或者把它看成一次偶然的失误，而是把它当做“系统性失败”的一个症状。他们对意外的成功也不居功，而是把它当做对自己有关假设的一次质疑。

他们相信，事业理论过时是一种会恶化甚至危及生命的疾病。他们也了解并且相信外科医生那条久经检验证明有效的原则，也是关于有效决策的最古老的原则：治疗恶疾不能靠拖延，必须果断行动。

小结

事业理论包括三个部分：

·关于组织环境的假设。它们定义的是这个组织因为什么取得回报。

·关于组织的独特使命的假设。它们定义的是一个组织想要如何让社会发生一些变化，以及什么结果是有意义的。

·关于实现目标所需核心能力的假设。它们定义的是这个组织必须在哪些方面表现出色才能完成使命。

这三方面的假设必须彼此匹配，而且必须与现实相符。事业理论必须得到所有组织成员的理解。

一个组织如果想当然地接受了自己的事业理论，它就会停止思考和质疑自己存在的前提。每一个事业理论最终都会过时。如果不系统地放弃，一个组织会把资源浪费在一些不应该做的事情上面，从而占用它利用机会所需的资源。

检验事业理论最有效的方法之一，是对非顾客的行为进行研究。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　企业的目的与目标

企业是什么？工商界人士通常都会回答：“一个为了赚钱的组织。”经济学家通常也会给出同样的答案，只不过用词更加深奥：“为了使利润最大化”。其实，这个答案不仅是错误的，而且是答非所问。

利润最大化这个概念的危害在于它让盈利性看起来像是一个神话。的确，利润和盈利性是至关重要的，对单个企业如此，对整个社会更是如此。然而，盈利不是工商企业和工商活动的目的，而是它们面临的一个限制因素。利润不是企业行为和企业决策的理由、原因和理性，而只是它们的检验标准。就算坐在董事位置上的不是从商者而是大天使，他们也仍然必须关注企业的盈利性，尽管他们自己对获利丝毫不感兴趣。

形成这种错误认识的根源在于人们认为，一个人的动机，也就是所谓的经理人的利润动机，是对这个人的行为的解释，或者是他采取正确行动的指南。世间是否存在利润动机是非常值得怀疑的。这个词是古典经济学家们发明的，目的是用它来解释静态均衡理论解释不了的某些经济现象。但是，从来没有什么证据表明利润动机是真实存在的。至于当初用利润动机来解释的经济变化和经济增长现象，我们早已找到正确的解释。

不管利润动机是否存在，用它来理解企业行为、利润和盈利性就是文不对题。吉姆·史密斯（Jim Smith）为了赚钱而从商，这只关系到他

本人及其天使唱片公司（Recording Angel），并没有告诉我们吉姆·史密斯做的是什么和他是怎么做的。如果有人告诉我们某个人在内华达州的沙漠里寻找铀矿是为了发财，我们对他的工作会一无所知。如果有人告诉我们某个心脏专家是为了谋生或者造福人类，我们对他的工作也会一无所知。利润动机及其派生出来的利润最大化，与企业的职能、企业的目的和管理企业之间的关系也同样不相关。

事实上，这个概念不仅不相关，而且有害。它是导致人们误解利润的本质和敌视利润的罪魁祸首（误解利润的本质和敌视利润是社会或者组织中危害最大的弊病）。它要对美国和西欧一些公共政策中的严重错误负主要责任（这些政策完全建立在对企业的性质、职能和目的的误解之上）。它要对很多人持有的企业获取利润与做出社会贡献二者天生矛盾这一观点负主要责任。事实上，一个公司只有盈利丰厚，才能做出社会贡献。

要了解企业是什么，我们必须从它的目的（purpose）入手。企业的目的必然存在于企业的外部。事实上，它必然存在于社会中，因为企业是社会的一个器官。因此，关于企业的目的只会有一个正确的定义：创造顾客。

市场不是由上帝、自然或者经济力量创造的，而是由管理者创造的。一个企业所满足的欲求（want），可能是顾客在看到满足这种欲求的方式之前从来没有意识到的。就像在一场大饥荒中，获得食物是顾客

生活中的头等大事，但是直到从商者把它转变为有效需求（demand），它都会是一种潜在的欲求。这种欲求可能从未有潜在顾客意识到，例如直到复印机和计算机出现，人们才能知道自己是不是想要一台复印机或者计算机。一种欲求可能从来都不存在，直到有商业行为创造出这种欲求——通过创新、通过贷款、通过广告或者通过推销。无论是通过其中哪一种方式，都是商业行为创造出了顾客。

决定一个企业是什么的是顾客。把经济资源转化为财富，把物品转变为商品的，只可能是顾客为商品或者服务付费的意愿。顾客购买并认为有价值的东西永远不是产品，而是效用，也就是这种产品或者服务对他的用途。

企业的目的

因为企业的目的是创造顾客，因此它有且仅有两个基本职能：一是营销，二是创新。

尽管很多企业非常重视营销和营销方法，但是有太多的企业说得多做得少。消费者至上主义的存在就是最好的明证，因为这一思想就是要求企业进行真正的营销。它要求企业从顾客的需要、现实情况和价值观出发，要求企业把满足顾客的需要当成自己的目标，要求企业根据对顾客所做贡献来获取回报。

但是，消费者至上主义也是企业通过营销实现以顾客为中心的一个

机会。它迫使企业从言语到行动都以市场为中心。

最重要的是，消费者至上主义可以消除一种概念上的混淆。正是由于存在这种混淆，所以真正的营销才会这么少。许多管理者所讲的营销，其实是有组织地开展所有的销售活动。这在本质上仍然是销售。它从“我们的产品”出发，寻找“我们的市场”。真正的营销会像玛莎百货一样从顾客出发，从顾客的人口构成情况、现实、需要、价值观出发。它不会问：“我们要卖的是什么？”它会问：“顾客想要买的是什么？”它不会说：“这是我们的产品或服务所能做的。”它会说：“这是顾客想要的、重视的和需要的满足。”

事实上，销售与营销是互相对立的，不是同义词，甚至不是互补的关系。

有人认为，销售无论什么时候都是需要的。可是，营销的目标就是要让销售成为多余的东西。营销的目标就是要深入了解顾客，让产品或者服务适合他的需要，从而自己实现销售。

营销这项职能还不能构成一个企业。静态经济中是不会有企业的，甚至不会有管理者。静态社会的中介，不是一个以佣金形式得到报酬的经纪人，就是一个不创造任何价值的投机者。企业只能存在于扩张经济中，或者这种经济至少认为各种变化是自然而然的、可以接受的事情。企业是增长、扩张和变化的特殊器官。

因此，企业的第二项职能就是创新——经济地提供各种让顾客满足的东西。企业不是随便提供什么商品或者服务就行，而是必须提供更好的、更加经济的产品或服务。一个企业未必要变得更大，但它必须不断变得更好。

创新可以促使价格降低——这是经济学家一直关心的数据，因为它是唯一可用定量工具进行处理的。但是创新的结果也可能是一种更好的新产品、一种新的便利或者确立一种新的欲求。

最有成效的创新是一种全新的、能够带来新的满足感的产品或者服务，而不是原有产品或者服务的改进。这种全新的产品通常需要付出更高的成本，但是总体上看它能提高整个经济的生产率。

抗生素的成本比冷敷布要高得多。在抗生素发明之前，医生对付肺炎的唯一手段就是冷敷布。

创新也可能是为老产品找到新用途。把冰箱成功地卖给爱斯基摩人，让他们用来防止食物冻结的销售人员也是一名创新者，就如同他发明了一种全新的工艺或者产品。把冰箱卖给爱斯基摩人，让他们用来冷藏食物是找到一个新市场；让他们用冰箱来防止食物冻结，实际上是发明了一种新产品。当然，从技术上看仍然是那种老产品，但从经济上看这是一个创新。

最重要的是，“创新”不等于发明。创新是一个经济术语，而不是一

个技术术语。非技术创新（包括社会创新和经济创新）至少与技术创新同等重要。

在企业里，创新也与营销一样不能看做一项独立的职能。它不仅仅局限于工程或者研究部门，而是贯穿于企业的所有部门、所有职能和所有活动。它也不仅仅局限于制造领域。分销领域的创新与制造领域的创新一样重要。保险公司或者银行的创新，重要性也丝毫不减。

所谓创新，就是赋予人力资源和实物资源新的、创造更多财富的能力。

管理者必须把社会的需要转化为获利的机会。这是创新的另一种定义。如今，我们对社会、学校、医疗制度、城市和环境的需要有了如此多的了解，更加需要强调创新的这个定义。

如今的企业（当然也包括医院和政府机构）在组织的几乎每一个层级，都拥有大量知识丰富、技能精熟的男女员工。这些知识和技能对于工作方式和实际工作内容是有影响的。

于是，组织的各个层级，甚至包括在相当低的层级，都会做出一些对整个企业及其经营能力造成影响的决策。在如今的企业（特别是大企业）的实际经营中，每天许多包含着风险的决策，例如做什么与不做什么，坚持什么与放弃什么，不同产品、市场或技术哪些付出更大的努力与哪些予以忽略，等等，是由大量低级别的人，通常还是没有传统管理

头衔或职位的人做出的。这些人包括研究人员、设计工程师、产品规划员和税务会计，等等。

这些管理者都是依据自己对事业理论的模糊理解做出决策。换言之，每一个人都对“我们的事业是什么以及它应该是什么”这个问题有自己的答案。因此，除非企业自己（在这里意味着企业的高层管理）把这个问题真正考虑清楚了，并且做出了明确的回答，否则不同层级的决策者就会自己提出各种不同的、互不兼容的、彼此冲突的事业理论，并据此行事。他们可能南辕北辙，却对大家的方向存在差别浑然不觉。他们还有可能根据错误的、让人误入歧途的事业理论行事。

整个组织要形成共同愿景、共同理解，并且方向和努力协调一致，就必须清楚地回答这个问题：“我们的事业是什么以及它应该是什么？”

要了解一家公司的业务是什么，看起来也许没有什么事情比它更简单、更显而易见。炼钢厂炼钢，铁路公司开火车运货载人，保险公司承保火险，银行放贷。可事实上，“我们的事业是什么”这个问题几乎总是很难回答，答案通常并不是那么容易找到的。

回答“我们的事业是什么”这个问题是高层管理的首要责任。企业的目的和企业的使命很少得到充分的思考，这可能是许多企业遇到挫折甚至遭遇失败的最重要的一个原因。相反，诸如宝洁和丰田这样杰出的企业，它们的成功在很大程度上取决于明确而又慎重地提出“我们的事业

是什么”这个问题，并在经过深思熟虑之后得出答案。

对于企业目的和企业使命的定义，有且只有一个中心、一个出发点。它就是顾客。决定企业是什么的，只能是顾客，而不是这家公司的名字、地位或者公司章程。企业是由顾客在购买产品或者服务时所满足的欲求界定的。满足顾客是任何一个企业的使命和目的。

因此，“我们的事业是什么”这个问题，只有从企业的外部，站在顾客和市场的立场上才能回答。所有的顾客都只关心自己的价值观、自己的欲求、自己的实际情况。正是因为这个原因，回答这个问题就必须从顾客及其实际情况、处境、行为、期望和价值观出发。

“顾客是谁”是定义企业目的和企业使命时要回答的首要问题。这个问题回答起来不容易，能够想到要提出这个问题就更不容易。如何回答这个问题，在很大程度上决定着一个企业如何定义自己。

消费者，也就是产品或服务的最终使用者，无论何时都是企业的顾客。但是，消费者不是唯一的顾客。企业的顾客通常至少有两类，有时甚至更多。顾客类型不同，所定义的企业也就不同，期望和价值观也不同，购买的东西也不同。

大多数企业至少有两类顾客。地毯行业的顾客包括建筑商和房主，只有他们同时愿意购买，地毯公司才能把生意做成。每一个品牌消费品制造商都至少有两类顾客：家庭主妇和杂货店。主妇们的购买意愿再强

烈，如果杂货店不进这个品牌的货，那也是白搭。看起来，如果让杂货店进了货，但是主妇们不愿意买，也同样是白搭。

“顾客在哪里”这个问题同样重要。西尔斯公司在20世纪20年代大获成功的秘诀之一，就是发现了它的老主顾发生了变化：那些农场主有了汽车，开始进城去购物了。

接下来要问的是：“顾客购买的是什么？”凯迪拉克的人曾经说他们生产的是汽车，他们公司的名字就是凯迪拉克汽车公司。可是，一个人花5万美元买一辆凯迪拉克，是为了购买一种交通工具，还是主要为了取得声望？凯迪拉克是在与雪佛兰、福特和大众等汽车竞争吗？出生在德国的机械服务师、在20世纪30年代大萧条期间成为凯迪拉克领导人的尼古拉斯·德雷斯塔特（Nicholas Dreystadt）回答说：“凯迪拉克是同钻石和貂皮大衣在竞争。凯迪拉克车主购买的不是‘交通工具’而是‘地位’。”这个答案拯救了濒临破产的凯迪拉克汽车公司。不到两年，该公司就取得了强劲的增长，尽管当时仍是大萧条时期。

即便提出了“我们的事业是什么”，大多数管理当局也是在公司陷入泥淖时才问这个问题的。毫无疑问，这种时候必须问这个问题，而且如果回答正确，可能会取得惊人的结果，甚至扭转看似无可救药的颓势。

直到企业或者行业陷入困境才问这个问题无异于玩俄罗斯轮盘赌局[1]，是一种不负责任的管理方式。这个问题在企业成立之初就应该提

出来，如果是一家胸怀大志，希望取得长足发展的企业，尤其如此。

认真思考“我们的事业是什么”这个问题的最重要的时刻，是企业取得成功之时。成功总是会让原来的做法过时，开创新的现实情况。特别是，它总是会带来一些新问题。只有童话故事才会以这样一句话结尾：他们从此过上了幸福的生活。

要让一家成功企业的管理当局思考“我们的事业是什么”，可真不是一件容易的事情，因为在那时候，公司里的每一个人都会认为答案实在是太显而易见了，根本不值得再做任何讨论。否定成功，无事生非，这种事情从来不是大多数人所为的。不过，“我们的事业是什么”这个问题的答案，无论怎样正确，也是迟早要过时的。

因此，管理当局在思考“我们的事业是什么”这个问题时，还必须进一步思考下面这些问题：我们的事业将会变成什么？环境中有哪些已经可以辨别的变化，可能对我们企业的特性、使命和目的产生大的影响？我们现在怎样把这些预测纳入我们的事业理论、目标、战略和工作分配中？

同样，在回答这些问题时，出发点必须是市场及其潜力和发展趋势。五年或者十年之后，倘若顾客、市场结构和技术没有发生根本性的变化，我们企业的市场能有多大？这些预测要成立或者被推翻，分别需要什么样的条件？

这些发展趋势中最重要的，但也很少有企业真正关心的是人口结构及其变化情况。过去，管理者总是相信经济学家的分析，认为人口构成情况是恒定不变的。这种假设曾经是合理的，因为除非是发生战争或者饥荒这样灾难性的事件，否则人口的变化是极其缓慢的。但是，这一假设如今已经不再成立。今天的人口构成情况，无论是在发达国家还是在发展中国家，都有可能而且确实在发生剧烈的变化。

人口构成情况的变化，意义不仅仅在于人口结构对购买力和购买习惯，以及对劳动人口的数量和结构有影响。人口变化是真正可以预测的未来事件。

管理当局必须预测经济变化、潮流或品位的变化以及竞争对手的行动将会导致市场结构发生什么样的变化。在界定竞争对手时，必须始终采用产品或者服务在顾客心中的概念，因此必须既包括直接竞争对手，也包括间接竞争对手。

最后，管理当局还必须问："消费者的哪些欲求是如今的产品或服务没有充分满足的？"提出这个问题并且正确做出回答的能力，通常能够决定一个企业是能够不断取得成长，还是仅仅能够随着经济或者行业的景气而水涨船高。然而，任何一个满足于水涨船高的人，也必定会在退潮时随之跌落。

[1]一种赌博游戏。在左轮手枪能装多颗子弹的弹膛中只装一发子弹，然后转动弹膛，将枪口对准自己的头扣下扳机。玩这种游戏的人，弄不好

就会送命。——译者注

“我们的事业应该是什么？”

回答“我们的事业将来会是什么”这个问题，目的在于适应可以预期的变化，在于调整、扩张和发展现有的业务。

但是，企业还必须回答“我们的事业应该是什么”这个问题。企业可以捕捉或者创造哪些机会，让自己变得不同，从而达到企业目的和实现企业使命。

不提这个问题的企业将会错失重大机会。

在回答“我们的事业应该是什么”这个问题时，在考虑了社会、经济和市场的变化后，应该要考虑的因素自然就是创新，包括本企业和其他企业的创新。

企业必须决定有哪些新的、不一样的事情是应该做的，同样重要的是必须有计划地、系统地放弃那些不再符合企业的目的和使命，不能再给顾客带去满足，不能再做出很大贡献的老事情。

因此，在回答我们的事业是什么、将来会是什么以及应该是什么时，关键的一步是要系统地分析所有现存产品、服务、流程、市场；最终用途和分销渠道。它们仍然有生命力吗？将来还有生命力吗？它们仍能给顾客提供价值吗？将来还能提供吗？它们还符合人口、市场、技术和经济方面的现实情况吗？如果不符，如何最妥善地放弃，或者至少停

止投入更多的资源和努力？除非这些问题得到认真而系统的回答，而且管理当局愿意按照答案行事，否则关于“我们的事业是什么、将来会是什么以及应该是什么”的界定就是虚伪的陈词滥调。大家的精力都会耗费在捍卫历史上面，谁也不会有时间、资源或者意愿去充分开拓今天，更不用说去探索明天。

界定企业的目的和使命是艰难、痛苦和有风险的，但是只要能把它们界定清楚，企业就能设定目标、制定战略、集中资源、开始行动，就能进行成果管理。

企业必须把自己的基本定义以及目的和使命转化成目标（objective），否则它们就只是一些思想、愿望和隽永的警句，永远不可能成为实实在在的业绩。

（1）目标必须来自“我们的事业是什么、将来会是什么以及应该是什么”。它们不是抽象的概念，而是采取行动实现企业使命的承诺，是用来衡量企业绩效的标准。换言之，目标就是一个企业的基本战略。

（2）目标必须具有操作性。它们必须能被转化为具体的目标值和具体的任务。它们必须能够成为人们开展工作和做出绩效的基础和动力。

（3）目标必须能让企业集中资源和努力。它们必须能从企业的不同目标值中分出最重要的那一些，从而让企业可以集中关键的人、财、

物等资源。因此，它们必须是有选择性的，而不是无所不包。

（4）它们必须是多元的而非单一的。现存许多关于目标管理（management by objective）关心的是寻找“一个正确的目标”，这种努力不仅会像寻找点金石一样徒劳无益，而且会造成危害，使人误入歧途。管理企业必须平衡好各种不同的需要和目标值，因此需要设立多个目标。

（5）企业生存所必需的每一个领域都需要设立目标。任何一个目标领域的目标值如何设定，取决于各个企业，但是在哪些领域需要设立目标，对于所有企业来说都是相同的，因为所有企业的生存都取决于同样一些因素。

一个企业首先必须创造顾客，因此它必须设立营销目标。企业必须有能力进行创新，否则就会被竞争对手抛在身后，因此必须设立创新目标。所有的企业都离不开经济学家所说的三种生产资料，也就是人力资源、资本资源和实物资源，因此必须设立这些资源的供给、使用和开发方面的目标。企业要想生存，这些资源就必须得到充分的使用，而且生产率必须不断提高，因此必须设立生产率目标。企业存在于社会和社区中，因此必须履行社会职责，至少要对自己造成的环境影响负责，因此还必须设立社会方面的目标。

最后，企业还必须有利润，否则前述目标就没有一个能够实现。它

们都需要付出努力，因此都需要成本，而成本只有可能由企业的利润来提供。它们都会招致风险，因此它们都需要用利润来补偿可能会受的损失。利润不是一个目标，而是根据每一个企业及其战略、需要和风险进行客观判断的一个必要条件。

因此，企业必须在以下八个关键领域设立目标。

·营销；

·创新；

·人力资源；

·资本资源；

·实物资源；

·生产率；

·社会责任；

·必需利润。

目标是工作和任务的基础。它们决定了企业应该采用什么结构、必须开展哪些活动，特别是决定了应该如何根据任务来分派人员。目标是设计企业的结构以及各个部门和各个管理者工作的基础。

企业始终必须在这八个领域设立目标。哪个领域不设目标，哪个领域就会被忽略。除非我们能确定一个领域有哪些东西是应该衡量的，并且确定衡量时使用什么样的标准，否则这个领域就会从人们的视线中消失。（有关衡量方面的内容，参见第31章。）

目前用来衡量企业这些关键领域的指标大部分都是有害的。除了市场地位之外，我们甚至没有足够多的概念，更不用说足够多的衡量指标。对于盈利性这样核心的领域，我们都只有一把弹性很大的橡皮尺，根本没有真正的工具来判断企业必须有多大的利润率。在创新方面，特别是在生产率方面，我们几乎只知道应该有所作为。在包括实物资源和资本资源的其他领域，我们只表述一下自己的意图，没有目标值，也没有衡量目标实现的指标。

不过，我们对每一个领域的了解已经多到至少能够写出一个进展报告，多到足以让每一个企业开始设立目标。

我们对目标的了解还包括应该如何使用目标。

目标如果只是一些良好的意愿，那么它们就百无一用。它们必须分解为工作，而工作总是具体的，总有或者至少应该有清晰、明确、可以衡量的结果，有最终期限，有具体的责任分配。但是，目标如果一成不变就会有害。目标总是建立在期望之上，期望则顶多就是有一些依据的猜测。目标所表达的是一种评估，以不受企业控制的外部因素为主，而

世界并不是一成不变的。

企业要像航空公司使用航班时刻表和飞行计划那样使用目标。按照航班时刻表，上午9点从洛杉矶起飞的航班将于下午5点抵达波士顿，但如果当天波士顿有暴风雪，那么飞机就在匹兹堡降落，等待暴风雪停止。按照飞行计划，飞机应该在3万英尺的高度巡航，并且飞经丹佛和芝加哥上空，但是如果飞机遭遇湍流或者强烈的逆风，那么飞行员可能向飞行控制中心申请，要求再拉升5 000英尺，并且改飞途经明尼阿波利斯—蒙特利尔的航线。尽管有如此多的变化，但是没有哪一个航班是没有时刻表或者飞行计划的。时刻表和飞行计划如有任何变化，都会立即反馈到飞行控制中心，生成一个新时刻表和新飞行计划。在一家经营有方的航空公司，除非97%的航班完全按原定时刻表和计划飞行，或者只是稍有一点偏差，否则运营负责人就只有让贤，把位置让给一个懂行的人来坐。

目标不是死结果，而是方向；不是命令，而是承诺。目标不能决定未来，而是为了创造企业的明天调集资源和努力的一种手段。

营销目标

营销和创新是设定目标的两大支柱。企业获得的结果都会是在这两个领域。顾客花钱购买的就是企业在这两个领域中的表现和贡献。

营销不能只有一个目标，而是需要在多个方面设有目标。它们包括：

·现有市场中的现有产品和服务；

·放弃“昨天”的产品、服务和市场；

·服务于现有市场的新产品和新服务；

·新市场；

·分销组织；

·服务标准和服务绩效；

·信用标准和信用绩效，等等。

对于这些领域中的每一个都已经有许多著作，但是几乎从来没有人强调——只有在做出两个关键决策之后，企业才能设定在这些领域的目标。这两个关键决策涉及：集中经营和市场地位。

据说，伟大的古代科学家阿基米德说过：“给我一个支点，我就能撬动整个地球。”对于企业而言，这个支点就是集中经营的领域，是它让企业拥有一根能够撬动整个地球的杠杆。因此，集中经营的决策是一个至关重要的决策。在很大程度上讲，它把“我们的事业是什么”的界定转化为实际的投入。

关于市场地位的决策，是构成营销目标基础的另一项重要决策。很多企业宣称：“我们要成为领导者。”还有些企业宣称：“我们不在乎市场份额，只要销售额增长就行。”这两种说法，听起来都有道理，但都是错误的。

显然，不是所有的企业都能成为市场领导者。一个企业必须确定自己应该在哪一个细分市场，在什么产品、什么服务和什么价值方面成为领导者。如果市场份额在不断萎缩，即使销售额在不断上升，也就是如果市场的扩张速度比公司销售额的增长速度更快，那么这家企业的处境并不妙。

一家市场份额很小的公司最终会成为一家边缘企业，因而极其容易受到竞争对手的攻击。

因此，无论一家企业的销售曲线是怎样的走势，市场地位都是至关重要的。企业边缘化的临界点会因为行业的不同而不同，但一家处于边缘状态的企业可能很难长期生存。

市场地位也有一个上限，企业最好不要超过这个上限——哪怕没有反垄断法的约束。一家企业取得市场支配地位后，容易滋生高枕无忧的情绪。垄断企业犯错误常常是因为自满，而不是因为公众的反对。市场支配地位会导致企业在内部强烈抵制任何创新，从而让这家企业极其难以适应变化。

市场也反对一家独大。无论是制造企业的采购人员、美国空军的采购军官，还是家庭主妇，谁都不愿意听凭一家垄断供应商摆布。

最后，如果市场在快速扩张，而有一家供应商占据着支配地位，这家供应商的绩效反倒不如有一两个劲敌那么好。如果是一个新市场，就更是如此。这看似矛盾，而且很多企业难以接受这种说法。事实上，一个新市场，特别是一个规模较大的新市场，如果有多家供应商，它的扩张速度要比只有一家供应商快得多。一家公司若能占据80%的市场份额，那么它的虚荣心会得到极大的满足，但如果整个市场的扩张速度受一家独大的压制，那么这家供应商的收入和利润可能会远低于两家供应商共享快速成长的市场那种情况。100的80%，显然比250的50%要小得多。一个只有一家供应商的新市场，很有可能因为这个市场会受囿于这家供应商的想象力，规模在达到100之后便停止扩张，因为这家供应商总是认为自己非常清楚那些产品或服务不能用于或者不应该用于什么地方。如果有几家供应商，那么它们就会超出一家供应商的想象力，发现和开发一些全新的市场和最终用途，于是整个市场的规模就迅速扩张到

250。

杜邦公司似乎深谙此道。对于一些最成功的创新，杜邦公司只把自己的独家供应商地位保持到收回初始投资为止。然后，该公司就会开始授予其他公司特许使用权，有意培养竞争对手，于是就会出现众多雄心勃勃的公司为这种新产品开拓新市场，寻找新用途。以尼龙为例。如果不是杜邦公司有意扶持竞争，那么这个市场的扩张肯定要慢得多。这个市场今天仍然在增长，但若是没有竞争，它可能在20世纪50年代初就开始衰落了。那时，美国的孟山都公司（Monsanto）和联合碳化物公司（Union Carbide）、英国的帝国化学公司（Imperial Chemical）以及荷兰的AKU公司都推出了各自的合成纤维。

市场地位不是越大越好，而是要以最优为目标。

创新目标

企业通过创新目标落实对“我们的事业应该是什么”的界定。

基本上每一家企业都会进行三种创新：产品或服务创新；市场、消费者行为和价值创新；生产产品和服务以及将它们推向市场所需的各种技能和活动方面的创新。我们可以分别称之为产品创新、社会创新（例如分期付款）、管理创新。

在设立创新目标时面临的问题是：不同创新的相对影响和重要性难以衡量。有两种创新，一种是产品包装方面100项细小但可以立即投入使用的改进，另一种是经过10年的努力后可能改变整个业务性质的一项重大化学发明，我们应该怎样判断孰轻孰重呢？百货公司与制药公司的答案不一样，但即便是两家制药公司，答案也有可能不一样。

资源目标

企业开展经营需要不同的资源，因此也需要在资源的供应、使用及其生产率方面设定目标。

200年来经济学家一直在讲，所有的经济活动都需要三种资源：土地，即自然产品；劳动力，即人力资源；资本，即投入未来的金钱。企业必须吸引这三种资源，并以富有生产率的方式使用它们。

一个不能吸引所需人员和资金的企业，是支撑不了多久的。

一个行业开始衰落的最初信号，便是对合格的、能干的、雄心勃勃的人丧失了吸引力。例如，美国铁路公司是直到第二次世界大战结束后才开始衰落的，但只是这个时候才显露出来，并且变得无法逆转。该行业的衰落其实早在第一次世界大战结束后就开始了，因为第一次世界大战前美国工科院校的优秀毕业生都想进入铁路行业，但自第一次世界大战结束以后，不知为何铁路公司就再也无法吸引那些年轻的工科毕业生，甚至无法吸引任何受过良好教育的年轻人。

因此，企业必须在人员和资金供应这两个领域设立真正的营销目标。“为了吸引和挽留所需人员，我们应该提供什么样的职位？就业市场上有什么样的人供应？我们必须做哪些事情才能吸引这些人？”在资金方面，“为了吸引和挽留所需资金，我们必须采用什么样的投资方

式，是银行贷款、长期负债还是股东资金？”

企业在设定资源目标时必须采用一个双向的流程。出发点之一是企业的预期需要，然后由内而外推及土地、劳动力和资本市场。另一个出发点是这些“市场”本身，然后由外而内推及企业的结构、方向和计划。

生产率目标

企业吸引资源并将它们投入使用还仅仅是个开头。企业的任务是让资源富有生产率，因此每一个企业都需要给三种主要资源（人员、资本、自然产品）分别设定生产率目标，并且给整个企业设定生产率目标。

生产率指标是对同一个企业内不同部门以及不同企业的管理当局进行比较的最佳标准。

所有企业所能获得的资源几乎都相同。除非是罕见的完全垄断，否则任何一个领域中两个企业之间的唯一差别就在于它们不同层级的管理群体有好坏之分。衡量这一关键因素的首要标准就是生产率，也就是资源的利用程度及其产出。

不断提高生产率是管理当局最重要的工作之一，也是最艰难的工作之一，因为生产率是多种不同要素之间的平衡，而这些要素只有极少数是比较容易界定的或者能够明确加以衡量的。

资本是生产三要素之一。如果资本的生产率得以提高，是通过降低其他资源的生产率获得的，那么生产率实际上反倒降低了。

生产率是一个难以界定和衡量的概念，但又是一个核心概念。企业没有生产率目标，就没有方向；没有衡量生产率的指标，就没有控制。

社会责任目标

仅仅是在数年以前，管理者和经济学家都认为企业的社会维度是很难捉摸的，因此不可能为其设立绩效目标。但现在我们知道，不可捉摸的东西可以变得非常具体。工业因为破坏环境而受到责难等教训，让企业以代价高昂的方式明白，企业必须深入思考自己的影响和责任并为其设定目标。

企业的社会维度关系到企业的存亡。企业存在于社会和经济中，然而人们常常认为自己所在的机构是独立地存在于真空中，管理者也不可避免地只从内部思考自己的企业。其实，企业是社会和经济的产物，社会或经济可以在一夜之间毁灭一家企业。只有社会和经济容许，认为一家企业在做必要的、有益的和富有生产率的工作，这家企业才有可能生存。

在这里要强调一句，企业必须把这些目标纳入自己的战略，而不是让它们仅仅成为表达良好愿望的空话。企业之所以需要这些目标，并不是因为管理者对社会负有责任，而是因为管理者对企业负有责任。

利润：必要条件与限制条件

企业只有考虑清楚并且一一确立上述七个关键领域的目标之后，才能着手回答“我们需要多高的利润率”这个问题。要实现这些目标中的任何一个，企业都需要承担很大的风险。它需要企业付出努力，这就意味着成本。因此，企业需要利润来支付实现企业目标所需的成本。利润是企业生存的一个前提条件，是企业继续经营，走向未来的成本。

一个企业获得的利润，如果足以支持它实现这些关键领域的目标，那么这家企业就拥有了生存的手段。反之，如果不足以支持它实现这些关键目标，那么它就是一家处于边缘状态、岌岌可危的企业。

企业必须进行利润规划，但规划的目标应该是获得必需的最低利润率，而不是“利润最大化”这个毫无意义的陈腔滥调。其实，这个必需的最低利润率可能比许多公司的利润目标高得多，更不用说它们实际获得的利润。

不同目标的平衡

企业在设立目标时必须进行三种平衡。首先，必须平衡好各个目标与可以实现的利润率。其次，必须平衡好各个目标与近期和长期之需。最后，必须平衡好各个不同目标之间的关系，对不同领域的理想绩效做出权衡取舍。管理当局在设立目标时，始终必须平衡好近期与长期的需要。如果为了短期利益牺牲“我们的事业将会是什么”以及“我们的事业应该是什么”的长期需要，那么企业很快就会灭亡。

企业在设立目标时，总要做出在哪里冒一些风险的决策，做出如何为了获得长期增长而牺牲短期利益或者为了获得短期绩效而牺牲长期增长的决策。这些决策没有公式可循。它们是有风险的，是需要创业精神的，是不确定的，但又是必须做出的决策。

成长型公司经常承诺无限期地获得更高的销售额和利润，光凭这一点就不能信任它们。每一个有经验的管理者都应该明白，这两个目标通常是不兼容的——获得更高的销售额几乎总是意味着牺牲短期利润，获得更高的利润几乎总是意味着牺牲长期销售额。

区分管理当局的能力好坏，最有效的手段可能就是考察它们平衡不同目标的好坏。如何平衡不同目标也没有公式可循。每一个企业都需要自己的平衡方式，而且在不同时期可能需要不同的平衡。平衡不同目标不是一种机械的工作。它是在预算编制和设定优先顺序的过程中做出的

承担风险的决策。（关于预算编制，参见第32章。）

从目标到行动

最后一步是要把目标转化为行动。提出“我们的事业是什么、它将来会是什么、它应该是什么”这些问题的目标不是为了了解，而是为了采取行动。这样做的目标是要集中组织的精力和资源，努力取得正确的结果。因此，业务分析的最终产物是具有明确目标、最终期限和明确责任的工作计划和具体的工作安排。除非转化为行动，否则目标就不能称之为目标，只能称之为梦想。

小结

营销和创新是企业取得结果的两个领域，企业设定目标必须从这两个领域出发。企业必须针对这两个领域设定一系列的目标，而不是一个单一的目标。企业在设定这些目标之前还必须做出两个高风险的决策：关于集中经营的决策与关于市场地位的决策。企业必须针对所有的资源（人员、资本和关键的实物资源），为它们的供应、使用和生产率设定目标。企业必须针对企业的社会维度（包括社会责任和社会影响）设定目标。无论企业的规模大小，都需要在所有这些领域设定明确的目标。利润和利润率是企业最后要考虑的目标。利润是企业生存的必要条件，因此企业也必须设定利润目标。但是，企业必需的利润率也给其他所有目标设定了限制条件。企业必须平衡好各个不同目标之间的关系——从短期和长期的不同要求以及从可以获得的资源这两个角度。最后，企业还必须设定不同行动的优先顺序。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第10章　现在开始创造未来

对于未来，我们只有两点了解：

·它是不可知的。

·它会不同于当前的现实，也会不同于我们当前的预料。

这两个论断既不是很新颖，也没有惊世骇俗之处，但是它们有非常深远的意义。

（1）预测未来会发生什么事件，并据此决定今天的行动和资源投入，这种做法是徒劳无益的。我们顶多能够预测一下那些已经发生的、不可逆转的事件将来会产生什么影响。

（2）正因为未来会不同于现在，而且是无法预测的，所以才有可能让一些意外的、无法预测的事情发生。试图创造未来是有风险的，但这种行为是理性的。相比认为一切都将不变并安逸地生活，相比根据预测什么是“必然”或者“极有可能”发生的并据此行事，试图影响未来这种做法的风险更小一些。

管理者必须认同，企业需要付出系统的努力去创造未来。但是，这并不意味着管理者要努力完全消除风险和不确定性。人类是不具备这种能力的。管理者所能做的唯一一件事情，就是努力去发现（偶尔还要去

创造）正确的风险，并且充分利用不确定性。努力创造未来的目的，不是要决定明天应该做什么事情，而是要决定今天应该做什么事情才能拥有明天。

我们将慢慢学习如何系统地、有方向和有控制地做这件事情。首先，我们必须认识到有两种互补的不同方法。

·发现并且充分利用经济和社会中的突变从发生到结果完全显现出来之间的这一段时间。我们或许可以称之为预测已经发生的未来。

·针对尚未发生的未来提出一个新的构想，试图影响未来的发展方向和状态。我们可以称之为创造未来。

已经发生的未来

一个重大的社会、经济或者文化事件发生后，它的影响需要一段时间才能完全显现出来。例如，出生率的急剧上升或者下降，需要15~20年才能对劳动力的供应产生影响。但是，这种变化已经发生，只有毁灭性的战争、饥荒或者严重的流行性疾病等浩劫，才有可能改变它对未来的影响。

这些变化就是已经发生的未来所创造的机会，因此它们可以称为潜在事实。但是，已经发生的未来并不是发生在当今组织的内部，而是发生在组织的外部：社会、知识、文化、行业或者经济结构的变化。

另外，它还是一种重大变化，而不是一种趋势，是对原有模式的突破，而不是对原有模式的枝节改变。根据预测投入资源当然有相当大的不确定性和风险，但风险还是有限的。尽管我们并不清楚影响要多快才能显现出来，但是我们能够比较有把握地说它们是会显现的，并且我们可以在一定程度上对这种影响进行描述。

我们还必须获得一些基础知识，才能让它们在10~15年之后为我们服务。法拉第（Michael Faraday）发现的电磁感应现象将会对经济产生什么样的影响呢？人们在19世纪中期的时候只能猜测，而且有很多猜测必定是非常离谱的。但是，这一突破性的发现开启了一个全新的能源领域，它必然带来重大的影响，这一点几乎确凿无疑。

文化方面的重大变化，影响也需要相当长的时间才能显现。人们认识上的变化是最微妙的也是最强大的文化变迁，它的影响尤其如此。毫无疑问，并不是目前所有的发达国家都能快速发展起来。相反，它们中只有少数几个能够成功，而且即便是这几个国家也会经历一些艰难时刻和严重的危机。但是，拉美、亚洲和非洲人已经认识到发展的可能性，并已积极投身于发展事业。这种认识上的变化激发出来的巨大动力，除非发生灾难，否则是不可逆转的。这些国家未必能够实现工业化，但是它们至少会在一段历史时期内优先发展工业，而且艰难时世只有可能让他们更加清楚地认识到工业发展的可能性和必要性。

企业可以通过系统的搜索寻找“已经发生的未来”产生的原因。企业

应该搜索的首个领域始终应当是人口构成情况。人口变化对于劳动力、市场、社会压力、经济机会来说是最根本性的变化。它们在正常发展过程中是最不容易受外界因素影响而发生逆转的。变化发生与影响显现之间的最小时间差也是已知的，例如出生率上升要五六年之后才会对学校资源带来压力，但是这种压力是一定会出现的。人口变化产生的影响，可预测性是最强的。

在寻找已经发生的未来产生的原因时，始终应该搜索的另一个领域是知识。但是，搜索范围不能仅限于组织目前的知识领域。在搜索时，我们会有一些假设，比方说假设企业将会变得不同，那么让企业变得不同的重要领域之一，就是企业做到出类拔萃所依赖的知识将会发生变化。于是，只要发现某一项根本性的变化还没有显现出重大影响，我们就应该思考："我们应该而且可以在这里找到什么机会？"

行为科学便是知识领域发生重大变化的一个例子，尽管没有几个企业认为它和自己有直接关系。学习理论（learning theory）是75年来真正获得进展的心理学领域。尽管这种新知看似与管理者相当遥远，但它不仅会影响教育的形式和内容，而且会影响教学材料、学校设备、学校设计，甚至会影响研究组织和研究管理。

企业还应该带着下面这个问题搜索其他行业、其他国家和其他市场：那里有没有发生什么事情，是有可能给我们这个行业、这个国家或者这个市场建立一个新模式的？

接下来，我们要问：行业结构中有没有发生什么事情，是预示着即将发生重大变化的？

正在整个工业世界风起云涌的材料革命就是这样一种变化。它使得不同材料之间泾渭分明的界限完全消除或者变得模糊。仅仅在一代人之前，不同的材料流从头至尾都是分开的。例如，纸是木材能制成的主要加工材料，反过来纸也必须用木材来制造。其他主要材料，例如铝和石油、钢铁和锌，也都是如此。不同材料的制成品，大多数都有独特的最终用途。换言之，大多数的物质决定着最终用途，大多数的最终用途也决定着物质。可是到了今天，就连流程也不再是独特的。例如，制纸行业在自己的流程中越来越多地采用塑料制品行业开发的技术，纺织行业也越来越多地采用造纸行业的工艺。

在企业内部也经常能发现一些线索，进而找到一些根本性的、不可逆转，但是影响还没有充分显现出来的事件。

内部摩擦通常就是这样一个迹象。企业引入了一些新的东西，结果它成为争论之源，于是在不知不觉之间触动了一个敏感点，之所以敏感，通常是因为这种新活动是对未来变化所做的预测，因此与人们已经接受的模式相矛盾。

例如，美国公司在把产品开发划分为一项新的职能和一种独特的工作时，就会导致摩擦。它通常以无休止地争论这项活动应该属于哪一个

部门这种形式表现出来：它属于营销部门？还是属于研究和工程部门？事实上，人们的争议更多的不是针对这项新职能，而是针对一种模糊的最初认识——在营销思想的指导下，产品开发会高于所有其他部门，并且所有部门都是成本中心而不是结果的制造者。然而，这一定会导致组织中发生根本性的变化。人们正是因为预期到这些变化会发生，所以才强烈地反对“产品开发”这个征兆。

它已经发生

应该提出的另外两个彼此相关的问题是：已经得到广泛认同的预测在10年、15年和20年后有哪些会发生？它真的已经发生了吗？大多数人的想象力跳不出自己的所见，因此如果一项预测得到了广泛的接受，那么很有可能它并不是在预测未来，而是真实地反映了新近发生的事实。

这种方法的效力，在美国商业史上有一个著名的例子可以说明。1910年前后，在亨利·福特成功的早年，有人开始预测汽车会成为一种大众交通工具，当时大多数人认为那是30年左右之后才会发生的事情，但当时还只是掌管一家小型制造公司的威廉·杜兰特提出了这个问题：它不是已经发生了吗？他一提出这个问题，答案立即不言自明：它确已发生，尽管它的主要影响还没有完全显现。公众对汽车的认识已经发生变化，不再把它当成有钱人的玩具，而是希望它成为一种大众交通工具。这就要求成立大型汽车公司。出于这一洞见，杜兰特构思出通用汽车公司，并且开始把许多小型汽车制造商和小型零配件公司聚集在一起，组建了一个有能力利用这个新机会和开发这个新市场的企业。

于是，最后应该提出的问题是：我们自己对社会和经济、对市场和顾客、对知识和技术分别有哪些假设？它们仍然有效吗？

人们通过寻找已经发生的未来，并且预测它们的影响，可以获得新的认识。正如上面这个例子所揭示的，新的事件其实是显而易见的，我

们要做的事情是不能视而不见。获得新的认识之后，能够做什么事情通常也就不难发现了。换句话说，机会并不遥远，也并不模糊，但是我们首先必须能够明白这个模式。

上面这个例子也应该已经揭示，这是一种非常有效的方法。不过，这种方法也有一个很大的危险：容易发现一种我们认为正在发生的变化，甚至更加糟糕的是，发现一种我们认为应该发生的变化。通常而言，如果公司上下都对某个发现有着狂热的态度，那么说明这是危险的，因此应该质疑这一发现。如果大家异口同声高呼“这就是我们一直想要的东西”，那么很有可能反映的只是我们的愿望，而不是事实。

这种方法的效力在于它会质疑并且最终推翻一些根深蒂固的假设、做法和习惯。它会让人们做出决策，顺应企业的整个经营甚至结构中发生的变化。它会让人们做出改变企业的决策。

构想的力量

猜测未来需要哪些产品和工艺只会是徒劳无益的，但是我们可以判断人们希望把什么构想（idea）变为现实，从而根据这个构想建立一个不一样的企业。

创造未来还意味着创建一个不同的企业，也体现了企业对经济、技术和社会将会怎样变得不同所做的构想。这个构想并不一定要非常宏大，但它必须不同于今天的标准。

它必须是一个创业性的构想——具有创造财富的潜力和能力，由一个持续经营的企业提出来，并且通过商业行动和行为落到实处。它不是“未来社会应该是什么样”这个问题的答案。这是社会改革家、革命者或者哲学家提的问题。导致创造未来的创业性构想产生的问题，始终会是：“经济、市场或知识中的哪一个重大变化，将让我们能以自己真正喜欢的方式，真正能获得最佳经济结果的方式经营我们的企业？”

这是一种看起来非常狭窄，并以自我为中心的方法，因此历史学家们经常会忽视它，对它的影响视而不见。当然，伟大的哲学思想的影响要大得多，只不过真正有影响的哲学思想没有几种。尽管每一个商业构想都比较狭窄，但是相当大的一部分发挥了作用，因此富有创造性的管理者作为一个群体所产生的影响，比历史学家们想象的要大得多。

正是因为创业性构想包含的不是整个社会或者所有知识领域，而只是一个狭窄的领域，所以它更加切实可行。提出这个构想的人对于未来经济和社会的其他所有理解可能都错了，但只要他们在自己关注的商业领域大致正确，也就无妨。他们要取得成功，需要的只是一个又小又具体的变化。

一手创办带领IBM公司壮大的托马斯·沃森根本就没有看到技术的发展，但是他有一个构想：把数据处理看成一个统一的概念并据此建立一个企业。这个企业在很长的时间内都很小，而且只从事一些诸如会计账目和时间记录的普通业务。但是，当电子计算机技术在毫不相干的备战工作中诞生，数据处理真正成为现实时，它已经做好跳跃式发展的准备。20世纪20年代，就在沃森建立一个毫不起眼，以设计、销售和安装穿孔卡片设备为生的小公司的同时，一些数学家和信奉逻辑实证主义的逻辑学家，例如美国的布里奇曼（Percy Williams Bridgman）和奥地利的鲁道夫·卡纳普（Rudolf Carnap），讨论并且动手创建一种系统的量化和测量方法。他们很有可能从来没有听说过那家创建还没有几年、经营步履维艰的IBM公司，当然也就没有把自己的构想与它联系在一起。然而，电子计算机这项新技术在第二次世界大战期间诞生后，变成现实的是沃森创建的IBM公司，而不是他们二人的哲学思想。

西尔斯公司的创始人理查德·西尔斯、朱利叶斯·罗森沃德、阿尔伯特·洛布（Albert Loeb）以及罗伯特·伍德（Robert E.Wood），他们都非

常关心社会问题，并且有丰富的社会想象力，但是他们中没有一个人想过要改变经济。我甚至怀疑他们提出开辟大众市场（与传统的按阶层划分的市场）这个构想，也是在创建公司很久以后才发生的事情。但是，西尔斯一开始就明白，他们是可以设法让穷人的钱与富人的钱具有同等购买力的。这也不是一个特别新颖的构想，当时社会改革家和经济学家宣扬这一思想已经好几十年，欧洲的合作社运动也主要是受这一思想的推动。但是，西尔斯是根据这一思想建立的第一个美国企业。它是从下面这个问题出发的：怎样才能让农场主成为零售企业的顾客？答案很简单：他必须确信自己能用与城里人一样低的价格获得质量同样可靠的商品。当时，这可是一个相当大胆的创造性构想。

伟大的创业型创新（entrepreneurial innovation）的实现，都是通过把一些现行的理论主张转化为实际的企业。有一项对经济发展有巨大影响的创业型创新，就是把法国社会哲学家圣西门的理论主张转化成银行。圣西门从赛伊的“企业家”这个概念出发，围绕着资本的创造性作用建立了一个思想体系。然而，他这种思想是通过一家银行成为现实的。著名的动产信贷银行（Crédit Mobilier），就是他的门徒佩雷尔（Pereire）兄弟于19世纪中期创建的。该行的目的是要通过引导社会流动资金有意识地促进经济的发展。它是当时落后的欧洲大陆的整个银行系统的原型——从法国开始，然后拓展到荷兰和比利时。佩雷尔的模仿者们后来在德国、瑞典、奥地利、斯堪的纳维亚和意大利创建“商业银行”，成为各自国家工业发展的一股重要推动力。促进了美国经济发展

的美国银行家们，从杰伊·库克（Jay Cooke）和为横贯美国大陆的铁路提供资金的动产信贷银行美国分行再到摩根，无论它们是否知情，其实都是佩雷尔的模仿者。缔造现代日本经济的伟大的银行家—实业家们、日本的财阀也是如此。

这个基本的创业构想可能只是模仿在另一个国家或者行业已经广为人知的某个事物。斯洛伐克鞋业大王托马斯·巴伽（Thomas Bata）在第一次世界大战结束后从美国返回欧洲时，他的脑海里有了一个构想：每一个斯洛伐克人和巴尔干人都要像美国人一样有鞋穿。据报道，他曾经说："农民经常赤脚，不是因为他们穷，而是因为买不到鞋子。"要把农民有鞋穿的梦想变成现实，需要的只是像在美国一样供应一些便宜的、标准化的，但是设计不错而且经久耐用的鞋子。正是通过这种类比，巴伽只用了几年的时间就建立了欧洲最大的鞋业公司，这家公司也是欧洲最成功的公司之一。

创造力

换句话说，创造未来并不需要一个人特别富有创造性思维。它需要的是付出努力而不是聪明才智，因此在某种意义上是人人都可以做的事情。富有创造性思维的人能够提出更多富有想象力的构想，这一点毫无疑问，但是提出更多富有想象力的构想并不一定会更加成功。一些平淡无奇的构想有时也会成功。例如巴伽运用美国的方法制鞋在20世纪20年代的欧洲就不是一个非常新颖的构想，当时欧洲非常感兴趣的是美国的亨利·福特及其汽车装配线。真正重要的不是聪明才智，而是勇气。

一个人要想创造未来，就必须做一些全新的事情。他必须愿意回答："我们很想看到的与现在大为不同的事情是什么？"他还必须愿意这么想："这是对企业的未来有利的事情。我们要努力把它创造出来。"

缺少"创造力"，如今的人们在讨论创新时非常关注这个话题，但其实它并不是真正的问题所在。在包括企业在内的任何一个组织，构想多得根本用不过来。通常而言，缺少的是超越产品寻找构想的意愿。产品和流程只是构想得以实现的载体。正如IBM那个例子所揭示的那样，未来的具体产品和流程通常是无法想象出来的。

杜邦公司开始进入聚合体化工业务时（最终研发出尼龙），并不知道人造纤维会成为这种业务的最终产品。杜邦公司此举的假设是，人类掌控有机大分子结构的能力（当时处于起步阶段）每提高一小步，都会

导致在商业上意义重大的某些结果出现。后来，该公司经过五六年的努力，才开始发现人造纤维有可能成为一个获得结果的重要领域。

另外，管理者通常缺少在这样一个构想上投入资源的勇气。投入到创造未来中去的资源应该很少，但是它们必须是最好的资源，否则就不会有任何结果。

然而，管理者最缺的是一块检验有效性和可行性的试金石。任何一个构想，若是想创造企业的未来，都必须经受一些严格的检验。

它必须具有操作上的有效性。我们能够针对这个构想采取行动吗？或者只能说说而已？我们真的能够立刻做一些事情，让未来按照我们的希望发展吗？

能够在研究上花钱是不够的。研究必须集中在实现构想上面。正如杜邦的例子所揭示的，研究所探求的知识可能是通用的，但是至少要有足够的理由相信如果获得这些知识，那么它们是具有实用性的。

它还必须具有经济上的有效性。如果它能立即投入实践，那么它应该能够产生经济成果。我们可能在很长时间内，甚至永远不可能做自己想做的事情，但是如果我们现在就做这件事情，那么它所产生的产品、流程或者服务要能找到顾客、市场和最终用途，要能出售并且获得一定利润，要能满足一种欲求或者需要。

构想本身或者可以瞄准社会变革，但是除非组织能够将其付诸实践，否则它就不是一个有效的创业构想。检验构想的标准不是它获得多少赞成票或者获得多少思想家的喝彩，而是经济绩效和经济成果。哪怕这个企业存在的理由是为了推动社会变革而不是取得商业上的成功，试金石也必须是做出绩效并作为一家企业继续生存的能力。

最后，构想还必须经得起个人承诺（personal commitment）的检验。我们真的相信这个构想的价值吗？我们真的愿意成为那样的人，从事那样的工作，经营那样的企业吗？

创造未来需要勇气，需要付出努力，而且需要信仰。让自己相信权宜之计是根本行不通的，因为它根本经不起未来的考验。没有一个构想是绝对安全的，而且也不应该是绝对安全的。必然失败的关于未来的构想，就是那些显然“确凿无疑的事情”、“毫无风险的构想”以及“不可能失败”的构想。未来企业所依赖的构想必然具有不确定性，没有一个人能断言它能否以及何时成为现实，成为现实时又会是什么样子。它必然是有风险的：成败皆有可能。如果既没有不确定性，又没有风险，那么它根本不可能成为一个创造未来的构想，因为未来本身就是既不确定又有风险的。

除非一个人相信这个构想的价值并且坚信它一定会实现，否则很难持续地投入必要的努力。管理者不应该成为一个爱好者，更不能成为一个狂热者。他应该意识到，事情不会因为他的美好愿望变成现实，甚至

不会因为他努力工作就变成现实。与其他工作一样，创造未来的工作也应该定期评审，从已经取得的成果和前景两个角度考察是否还有充分的理由继续进行下去。关于未来的构想也有可能成为维护管理者自我主义的投资，所以必须对它们完成任务和产生结果的能力进行细致的考察。负责创造未来的人也必须非常肯定地说："我们就是想要企业将来变成这个样子。"

不是每一个企业都真正需要可以创造未来的构想，因为许多组织及其管理当局甚至没有管好现在的组织——然而这个组织也莫名其妙地生存了一段时间。特别是那些大公司，由于前任管理者们的勇气、努力和远见，看起来可以依靠惯性滑行很长一段时间。

但是，明天总会到来，而且总是与今天不同。到那时，如果没有做好迎接未来的准备，哪怕是实力最强大的公司也会陷入困境，丧失自己的卓越声誉和领导地位，唯一留下的是大公司的管理费用。它既无法控制，也无法理解当前的事态。由于不敢承担创造未来的风险，它必然会被未来发生的事情弄得惊惶失措，从而遭受更大的风险。这种风险，一个公司规模再大，财力再雄厚，也是负担不起的；一个公司再小，也是不应该承担的。

管理者若不想成为一个懒惰的人才管家，就必须担负起创造未来的责任。正是主动担负这种责任的意愿，决定着一个组织是成为一个伟大的组织，还是一个刚刚合格的组织；决定着一个管理者是成为一个组织

的缔造者，还是成为一个坐在经理办公室的管家。

小结

预测未来只会是徒劳无益，但是发现那些已经不可逆转地发生，并且会在10年或者20年后产生可以预知的后果的重大事件，不仅有可能，而且会硕果累累。换言之，我们可以发现已经发生的未来，并且为之做好准备。

未来几十年里各个组织应该关注的首要因素就是人口构成情况。企业面临的关键因素，不是我们已经讨论多年的人口过剩，而是发达国家的人口不足，这些国家包括日本、韩国和西欧各国。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　战略规划：创业技能

每一项基本管理决策实际上都是一项长期决策——现在来看10年是一个相当短的时间。无论是开展研究工作，还是建一座新工厂，或者设计一个新的营销组织或是新产品，每一项重大管理决策都需要若干年才能真正生效。决策付诸实施以后，必须在若干年内维持生产性，以便收回投入的人力和资金。因此，管理人员必须掌握系统地做出长期决策的技能。

管理当局除了努力预测未来、创造未来以及平衡短期目标和长期目标之外，别无选择。这些事情没有一件是容易做的。但是，尽管没有神谕的指引，管理当局仍然必须确保这些重大责任不会被忽略或忘记。

长期规划这一思想及其大部分实践，都建立在许多误解之上。其实，目前和短期也跟长期一样需要战略决策。长期决策大都是由短期决策组成的。如果长期规划和长期决策不是以短期规划和短期决策为依据，并且体现在短期规划和短期决策中，那么长期规划做得哪怕再详尽，也只会是徒劳。反过来，短期计划，也就是有关此时此地的决策，如果没有整合成一个统一的行动计划，它们也只不过是权宜之计，是胡猜乱蒙，让人误入歧途。

“长期”和“短期”并不是用某个时间跨度来划分的。不能因为一个决策只需要几个月来实施，就称它是短期决策。真正重要的是决策需要多

长时间才能生效。不能因为我们在2008年初决定到2012年再做出一个决策，就认为这个决策是长期的。其实，这根本就不是一个决策，而只是一种消遣。它的真实性，就好像一个八岁的男孩想要在长大以后做一个消防员。

长期规划的指导思想是“我们的事业应该是什么”这个问题，是可以而且应该独立解决的，并不依赖于“我们的事业是什么”和“我们的事业将来会是什么”这两个问题。这种观点有一定道理。不过，在进行战略规划时，必须分别从这三个问题出发：我们的事业是什么？我们的事业将来会是什么？我们的事业应该是什么？它们是，而且应该是独立的思考方法。对于“我们的事业应该是什么”这个问题，第一个假设就必须是它与现在的业务不同。

长期规划应该防止管理者不加分辨地把目前的趋势延伸到未来，或者认为今天的产品、服务、市场和技术明天仍然不会变化。更加重要的是，它应该防止管理者运用企业的资源和力量去捍卫昨天。

有关我们的事业是什么、它将来会是什么以及它应该是什么的规划，应该成为一个整体。因此，什么是短期规划和什么是长期规划，就取决于决策的时间跨度和未来性（futurity）。凡是已经规划的事情，就要立即成为工作和投入。

我们需要掌握的技能不是长期规划，而是战略决策或者战略规划。

通用电气公司把这项工作叫做“战略业务规划”。它的最终目标是要识别公司在长期应该创建什么样的新业务、新技术和新市场。但是，这项工作始于“我们目前的业务是什么”这个问题。实际上，它始于下面这些问题：“在我们目前的业务中，哪些是应该舍弃的，哪些是应该缩小的，哪些是应该大力推进并且投入更多资源的？”

战略规划不是什么

管理者有必要弄清楚战略规划不是什么。

（1）它不是一个魔术箱或者一堆技术。它是分析型思维，是把资源投入到行动中去。

在战略规划过程中，可能要用到许多技术，但没有哪一种技术是必不可少的。战略规划可能需要使用计算机，但最重要的问题，“我们的事业是什么”或者“它应该是什么”，是无法量化并编出计算机程序的。建模或者模拟可能有帮助，但它们并不是战略规划，只是用于特定目的的工具。对于某个特定场合，它们可能适用，也有可能不适用。

量化不是规划。诚然，在战略规划中，哪怕只是为了肯定没有自欺欺人，人们也应该尽可能地使用逻辑严密的方法，但是有一些最重要的问题也许只能用定性的词来表达，例如“较大”或“较小”，以及“较快”或“较迟”。这些词是不便于用定量技术来处理的。还有一些同样重要的领域，例如政治风气、社会责任或人力资源（包括管理资源），是

根本无法量化的。它们只能作为限制条件或边界，而不能作为方程式中的因子。

战略规划不是科学方法在商业决策中的应用，而是思考能力、分析能力、想象力和判断力的应用。它是责任，而不是技术。

（2）战略规划不是预测。它不是设计未来。任何设计未来的企图都是愚蠢的，因为未来是不可预测的。试图设计未来，只会让我们怀疑自己正在做的事情。

如果还有人抱有幻想，认为人有能力预测很短的时间以后的事情，那么不妨看一看昨天报纸上的头条新闻，然后问一问有哪些事情是谁能在十年以前预见的。例如，在艾森豪威尔当政、经济陷入衰退的1960年，我们能否预见：美国黑人中产阶级将会出现爆炸式增长，并在1970年就已使2/3的美国黑人家庭脱离贫困，并让美国黑人家庭的平均收入大大超出富裕的英国家庭平均收入？我们能否预见，这一史无前例的经济成就尽管只留下1/4的黑人仍然处于贫困状态，可它却让这些人的问题变得更加尖锐、更加紧迫？

我们首先必须接受一个前提——预测这种人类行为是很不准确的，而且只要超出一个极短的时期，预测就毫无价值。战略规划之所以很有必要，正是由于我们无法做出预测。

说明预测不是战略规划的一个更有力的理由是：预测总是试图找出

事件发展的最可能途径，或者最好是一个概率范围。但是，创业问题是一个将会使可能性发生变化的独特事件。创业世界不是一个物理世界，而是一个社会世界。事实上，创业的最核心贡献就是推动一个独特的事件或者开展一项独特的创新，从而改变经济、社会或者政治情况。这一贡献本身得到的回报就是利润。

施乐公司在20世纪50年代开发和销售复印机时，就是这么做的。经营活动房屋的创业者在60年代也是这么做的。当时，拖车成为一种新型永久性固定住房，几乎占领了整个美国低价住房市场。50年代，雷切尔·卡森（Rachel Carson）的著作《寂静的春天》（Silent Spring）出版，这个独特的事件改变了整个人类对环境的态度。在社会和政治领域，这正是民权运动领袖在20世纪60年代所做的，也正是女权运动领袖在70年代初所做的。

由于创业者会打乱各种预测赖以立足的概率，因此对于那些试图为组织指明未来方向的规划者来说，预测不能帮助他们实现目的；对于那些想要革新或者改变人们工作和生活方式的规划者来说，预测也没有多大的用处。

（3）战略规划所涉及的不是未来的决策，而是当前决策的未来性。决策只存在于当前。战略决策者所面临的问题，不是所在组织明天应该做什么，而是要回答：为了迎接不确定的未来，我们今天必须做什么事情？当前的思考和行动中必须包含什么样的未来性，我们必须考虑

什么样的时间跨度，我们现在如何运用这些信息做出合理的决策？

决策是一台时间机器，把大量不同的时间跨度同步为一个时间——现在。我们直到现在才开始了解这一点。但是，我们还是倾向于为未来决定要做的事情进行计划。这可能很有趣，但是毫无用处。我们只有现在能够做出决策，但是我们在做决策时不能只是为了现在。最权宜、最机会主义的决策，且不说那种根本不做决定的决策，可能会束缚我们很长时间，甚至永久地和无可挽回地束缚我们。

（4）战略规划不是完全消除风险的企图。它甚至不是一种使风险最小化的企图。那样一种企图只会导致非理性和无限制的风险，并且必然导致灾难。

所谓经济活动，就是把现在的资源投入未来，也就是投入极其不确定的期望中去。经济活动的本质就是承担风险。一种重要的经济理论贝姆-巴威克定律（Boehm-Bawerk’s Law）证明：只有通过更大的不确定性，也就是更大的风险，现有的生产资料才能产生更高的经济效益。

战略规划是什么

尽管完全消除风险是徒劳无益的，试图使风险最小化也是值得怀疑的，但是只承担合适的风险这一点至关重要。成功的战略规划的最终结果必须是承担更大风险的能力，因为这是提高创业绩效的唯一途径。为了提高这种能力，我们必须了解自己承担的风险，必须有能力在面临风险的不同行动之间做出理性的选择，而不是根据预感、传言、经验一头扎进不确定性中，无论做了怎样细致的量化分析，都不能这样做。

我们现在可以尝试着给战略规划下一个定义了。战略规划是一个包括以下工作的持续的过程：系统地做出承担风险的当前决策，并尽可能了解这些决策的未来性；系统地组织落实这些决策所需的努力；通过有条理的、系统的反馈，根据当初的期望对这些决策的结果进行衡量。

舍弃过去

做规划要从企业的目标入手。针对每一个目标领域，都必须问："为了实现未来的目标，我们现在必须做什么？"为了实现未来的目标，要做的第一件事便是"舍弃过去"。大多数规划只涉及必须做的新增事物，例如新产品、新流程和新市场，等等。但是，在未来要做一些不同的事情，关键在于舍弃不再具有生产性的、陈旧的、过时的东西。

因此，做规划的第一步是要对每项活动、产品、流程或市场提出这样一个问题："如果我们现在没有投入资源，我们还会进入吗？"如果答案是否定的，接下来就要问："我们怎样才能退出，而且是迅速退出？"

系统地舍弃过去本身就是一项规划——对许多业务都是合适的。它会迫使人们思考和行动，让企业腾出人员和财力投入新事物，让人们产生行动的意愿。

相反，一项规划如果只规定要做的新增事物，没有规定要舍弃的陈旧的老事物，那就不可能取得成果。它会始终是一项规划，永远不会成为现实。可是，大多数企业（更多的政府机构）的长期规划只字不提抛弃过去的决策，也许这就是这些规划无果而终的主要原因。

我们必须做哪些新的事情：什么时候做

规划的下一步是回答这个问题："我们必须做哪些新的、不同的事情？什么时候做？"

每一项规划都会有这样一些领域，看起来在这些领域必须做的事情就是更加努力地做现在已经在做的事情。不过，比较明智的做法是假定我们已经在做的事情总是满足不了未来的需要。但是，"我们必须做哪些事情"还只是问题的一半，同样重要的还有"什么时候做"，它确定的是何时开始完成新任务。

事实上，每个决策都存在"短期"和"长期"两个方面。以投资一个钢铁厂为例，从方案启动到可能取得成果的最早时间（开始产出成品钢）需要5年，那么5年便是这个决策的短期。收回工厂投资及其复利需要20年甚至更长的时间，那么20年便是决策的长期。一个决策的长期，便是证明这个最初决策的正确性需要这个决策继续保持有效的时间长度，包括在市场、流程、技术和厂址等方面继续有效。

但是，谈论短期规划和长期规划是毫无意义的。有一些规划导致现在的行动，但它们是真正的规划、真正的战略决策。有一些规划谈论的是未来的行动，但它们只是一些梦想，甚至是不做思考、不做规划、不采取行动的托词。规划的实质就是在了解决策的未来性的情况下做出当前决策。是未来性决定时间跨度，而不是时间跨度决定未来性。

要经过长时间孕育才能得到结果的事情，就必须尽早开始。因此，长期规划要求对未来性有所了解："如果想要在未来实现某个目标，我们现在必须做些什么？如果我们现在不投入资源，哪些事情是做不成的？"

重复一个常用的例子：如果我们知道美国西北部的花旗松需要99年才能生长到用于造纸浆的尺寸，那么为99年以后供应造纸浆用花旗松的唯一办法就是现在开始栽树。也许有人会发明一种生长素，但如果我们从事的是造纸业，就绝不能指望这件事情真的发生。如果造纸厂用的原料是花旗松，那么它的规划就不能只关心20年，而必须考虑99年。

还有一些决策，即使是5年也已长得荒谬可笑。如果我们的业务是整批收购别人亏本销售的货物，然后把它们拍卖出去，那么下一周的清仓拍卖就是长期的未来。任何更加长远的事情，通常都与我们无关。因此，企业及其决策的性质决定了规划的时间跨度。

时间跨度不是固定的，也不是给定的。在规划过程中，关于时间的决策本身就是一项承担着风险的决策，它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟决策本身就是一项承担着风险，而且往往是不可逆转的决策，这一点无论重复多少遍也不嫌多。在很大程度上，时间决策决定着企业的特点和性质。

总而言之，在战略规划中至关重要的是：第一，为了实现目标，要

系统地、有目的地进行工作；第二，规划开始于舍弃过去，并且要把这种舍弃作为实现未来目标所做的系统努力的一部分；第三，我们要寻找实现目标的新途径，而不是认为更加努力地做同样的事情就足够了；最后，我们要深入思考时间因素并提出这样一个问题：“我们必须在什么时候开始工作才能按时取得结果？”

一切都要转化为工作

除非转化为具体的工作，否则规划做得再好，也只是一些美好的愿望。一项规划要经受的检验是管理当局是否真的投入资源，并为了在未来取得成果而采取行动。否则，就只有诺言和希望，没有规划可言。

一项规划必须通过对管理者提出下面这个问题进行检验："你现在把哪些最优秀的人员投入到了这项工作中？"如果这名管理者反驳说（大多数管理者都会这么说）："我现在不能把最优秀的人员抽出来。只有在他们完成手头的工作以后，我才能让他们开始为明天做准备。"这名管理者这么说，实际上是承认自己没有什么规划，同时也表明他确实需要一项规划，因为规划的目的正是为了揭示稀缺资源——优秀的人员是最稀缺的资源——应该用于何处。

把规划转化为工作不仅意味着需要由某个人来承担这项工作，而且意味着责任、完工期限以及对成果进行衡量，也就是对工作和规划过程本身的成果的反馈。

在战略规划中，衡量会带来一些严峻的问题，特别是概念上的问题。然而，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定着大家认为什么是合适的，进而决定着我们看到的是什么以及我们（也包括其他人）做的是什么，所以衡量在规划过程中是极为重要的。特别重要的是，我们必须设法把各种期望包含在规划决策中（并且比较清楚地了解在时间和数值

方面存在哪些重大偏差），从而及早知道这些期望是否真正能够实现。否则，我们就无法做规划。如果没有反馈，就没有从实际事件回到规划过程的自我控制方法。

管理者不能决定自己是否想要做出需要冒风险的长期决策，因为做出这种决策是管理者的天职。管理者只是有权决定自己是负责任地，还是不负责任地做出这种决策，是努力捕捉成功的合理机会，还是纯粹靠瞎蒙乱猜。由于决策过程在本质上是一个理性过程，也由于创业型决策的有效性取决于其他人的理解和自愿努力，所以决策方法越是合乎理性、越是有组织、越是以知识而非预言为依据，它就越是负责任的，越有可能生效。不过，决策的最终结果不是知识，而是战略。它的目标是立即行动。

战略规划并不是用事实代替判断，也不是用科学代替管理者。它甚至不会降低管理者的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用，这就像生物学和医学不会降低医生的这些品质的重要性一样。相反，系统地开展规划工作并为其提供知识，强化了管理者的判断力、领导力和远见。

小结

战略规划让企业在今天开始做迎接未来的准备。它要问的是："我们的事业应该是什么？"它要问的是："我们今天必须做什么才能拥有未来？"战略规划需要做出有风险的决策，需要有条理地舍弃过去，需要对创造预期中的未来所需的工作进行明确的界定和分配。战略规划的目标是立即行动。

第三部分
Management

服务机构的绩效

公共服务机构，包括政府机构、医院、大中小学、军队和专业协会，等等，近几十年来成长速度比企业更快。它们是现代社会里的成长型部门。然而，它们的绩效并没有跟上它们数量和作用的成长步伐。这些公共服务机构的绩效为什么会落后？它们应该怎样管理才能取得理想的绩效？另外，在企业中，服务性人员的增长通常比经营部门更快，这些人员的绩效给管理带来了很大的挑战。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　组织社会中服务机构的管理

企业只是现代社会不同机构中的一种，企业管理者也不是社会中唯一的管理者。各种服务机构也是社会机构，也同样需要管理。最为人们熟知的服务机构包括政府机构、军队、大中小学、研究实验室、医院等医疗机构、工会、大型律师事务所等专业组织以及各种专业、行业和商贸协会。这些机构都付钱请人管理，尽管这些人的头衔可能不是“经理”，而是局长、指挥官、院长或者所长，等等。

多机构社会

现代社会是一个多机构社会。公共服务机构是由经济活动创造的经济盈余供养的，它们是社会的日常费用。公共服务机构在20世纪和21世纪的增长，是企业履行创造经济盈余这个任务取得成功的最好明证。

但是，现在的服务机构不像19世纪早期的大学那样只是一种奢侈品或装饰品。它们已经成为现代社会不可缺少的一部分。社会和企业要正常运转，这些服务机构就必须正常运转。这些服务机构占用了现代社会的很大一部分支出。美国（以及大多数其他发达国家）的国民生产总值有近一半是用于公共服务机构的。在工业化和城市化的发达社会中，每一个公民的生存都与公共服务机构的绩效息息相关。同时，这些服务机构也体现了发达社会的价值。在我们的社会中，经济能力和生产率增长的结果，是让大家获得更好的教育、更好的医疗、更多的知识和更便利

的交通，而不仅仅是获得衣食和住所。

然而，服务机构的绩效并不让人满意。学校、医院和大学的规模，如今大得超过了前一代人的想象，它们的预算增长得更快。可是，无论什么地方的服务机构都面临着危机。在一两代人之前，服务机构绩效差被视为是理所当然的，但现在它们因为绩效差而受到来自各方的批评。一些服务机构，例如邮局和铁路，在19世纪不用费很大的力气就可以经营好，但如今都深陷赤字之中，需要政府提供巨大的财政补助。全国性的和地方性的政府机构都在为了谋求更高的效率不断地改组，可是每一个国家的公民都在大声抱怨政府的官僚主义与日俱增。他们认为，政府机构只为它们的工作人员的便利着想，而不是为了做出贡献和取得绩效。这些都属于管理不善。

服务机构得到了有效的管理吗

服务机构本身已开始有“管理意识”。它们越来越多地向企业学习管理。在所有的服务机构中，诸如管理人员开发、目标管理等许多企业管理的概念和工具都得到了广泛的应用。

这是一个好现象，但这并不意味着服务机构已经清楚自己在管理上存在哪些问题，而只是意味着它们开始认识到目前自己还没有进行有效的管理。

服务机构是可以管理的吗

有些人对服务机构的绩效危机有一种大不相同的反应。越来越多的批评者认为，服务机构在本质上是无法得到管理的，是不可能取得良好绩效的，于是甚至有人主张把它们解散。但是，没有任何证据表明当今社会愿意不要各种服务机构所提供的服务。那些大声攻击医院缺点的人，需要的是得到更多更好的医疗服务。那些对公立学校持批评态度的人，是希望人们得到更好而不是更少的教育。那些对政府官僚主义抨击最猛烈的人，投票支持更多的政府计划。

除了学习有效地管理服务机构，让它们取得良好的绩效之外，我们别无选择。

其实，服务机构是可以通过管理取得良好绩效的。

服务机构通过管理取得良好绩效

不同类型的服务机构需要不同的组织结构，但是所有这些机构的领导者都必须像前面各章范例中的领导者那样，遵守一些必要的准则。

（1）他们必须界定“我们的事业是什么以及它应该是什么”。他们必须披露对这些问题的备选定义并进行深入的思考。他们甚至应该在相互矛盾的不同定义之间取得某种平衡（就像一些美国大学校长所做的那样，具体内容见本章后文）。

（2）他们必须按照所在机构的职能和使命设定明确的目标和目标值。

（3）他们接下来必须确定优先顺序，这会让他们得以选择目标值、设定成绩和绩效的标准，也就是界定可以接受的最起码的结果、设定完成期限、开展工作，并且让人对结果负责。

（4）他们必须界定绩效衡量标准，例如用病患满意度来衡量医疗服务机构的绩效，以用电家庭数量来衡量电力公司的绩效（这个数字更加容易衡量）。

（5）他们必须使用这些衡量标准对自己的工作做出反馈，也就是说他们必须在工作体系中建立根据结果进行的自我控制。

（6）最后，他们必须对目标和结果进行系统的评审，剔除那些已经失去意义或者已被证明无法实现的目标。他们必须找出那些不尽如人意的绩效领域，找出那些已经过时或者没有效果，甚至二者兼而有之的活动。他们必须建立一个中止这些活动的机制，避免在效果很差的领域里继续浪费资金和人力。

最后一条可能是最重要的一条。不接受市场的检验，服务机构就不可能建立一个内在的约束机制——这种机制会迫使企业最终抛弃过去，否则就会破产。评估并且抛弃那些绩效太差的活动，对服务机构来说可能是最痛苦，但也会是最有益的改进。

成功不可能“永生”。然而，抛弃过去的成功比重新评估失败更加艰难。在已经取得成功的基础上，它的光环会延续到它真正有益的时期结束之后，并会掩盖这个项目的不足。特别是在服务机构中，过去的成功已经成为“政策”、“美德”和“信念”，甚至成为“圣经”。因此，服务机构必须严格地深入思考自己的使命、目标、优先事务和行动，否则它的成效就会越来越差。如今美国的福利体系运行得如此糟糕，很大程度上就是因为这个制度在20世纪30年代实在是太成功了，因此我们无法抛弃它，而是把它错误地用于解决城市贫民的问题，尽管他们的问题已与当时大不一样。

至此，我们应该已经明白，要让服务机构取得良好的绩效，需要的不是伟大的领导者，而是一个体系。这个体系的基本要素与企业的绩效

体系没有太大的差别。当然，它们的实际应用会有比较大的差别，因为服务机构不是企业，因此绩效的含义也是大不一样的。

在服务机构中应用这些基本要素的方式，会因为机构本身的性质而大相径庭。我们在后面将会看到，服务机构至少有三种不同类型。它们不是因为取得绩效和结果，而是因为付出努力和开展计划而得到回报的机构。

三种类型的服务机构

第一种是自然垄断机构。它生产或者至少应该生产商品和服务，但恰恰因为它是一个自然垄断机构，所以它不是根据结果和绩效取得回报的。

按照经济学家的定义，自然垄断机构就是在某个领域必须拥有独占权的机构，例如电力公司和自来水公司。但是，一家化工公司的研究实验室也可能是公司内部的自然垄断机构。

利连索尔与田纳西流域管理局

田纳西流域管理局（TVA）是美国中南部综合性公共工程和公用事业机构，它主要建成于罗斯福新政时期。如今它已经不再是一个有争议的机构[1]。它是一家普通的大型电力公司，只不过是归政府所有，而不是归私人投资者所有。但是，在兴建早期，也就是75年前，TVA可不是这么简单。当时，它是一个口号、一种战斗的呼声和一种象征。无论是拥护者还是反对者，总有些人把它看成是美国电力国有化的序幕。另外一些人则认为，这是对田纳西流域的一个恩惠，因为它为这个庞大的农业地区能提供廉价的电力和免费的肥料。还有一些人则主要对防洪和航运感兴趣。由于各方对TVA所持期望如此不同，因此它的第一任局长阿瑟·摩根（Arthur Morgan）的工作做得一塌糊涂。由于没有想清楚TVA应该是怎样的一个机构以及如何平衡各种不同的目标，他最终一事无

成。最后，罗斯福总统只好让大卫·利连索尔（David Lilienthal）来替代他。利连索尔是一位律师，当时还很年轻，默默无名，也没有多少管理经验。

利连索尔没有逃避TVA的业务需要界定这个事实，并且最终得出结论：首要任务是建立一个真正高效的发电厂，向缺电地区源源不断地供应廉价的电力，其他目标都要服从这个目标。现在，TVA已经实现许多其他的目标：防洪、航运、肥料生产，甚至包括社区的均衡发展。但是，正是由于利连索尔坚持要明确界定TVA的业务并确定其优先顺序，才使TVA在今天得到了大家的认可，就连75年前的反对者也不例外。

下面这一组服务机构是通过预算分配取得资金的。尽管它们都有一个共同点，但是它们各自的目的和达到目标的具体方法并不一定相同。它们的优先顺序可以而且也经常应该大不一样。

美国的大学就是这样一个例子。

美国的大学

现代美国大学在1860年至第一次世界大战期间的建立过程，也说明了要怎样才能让服务机构取得良好的绩效。美国大学在这一时期的出现，基本上是少数人努力的结果。这些人包括安德鲁·怀特（Andrew W.White，于1868~1885年担任康奈尔大学校长）、查尔斯·埃利奥特（Charles W.Eliot，于1869~1909年担任哈佛大学校长）、丹尼尔·科伊

特·吉尔曼（Daniel Coit Gilman，于1876~1901年担任约翰-霍普金斯大学校长）、大卫·斯塔尔·乔丹（David Starr Jordan，于1891~1913年担任斯坦福大学校长）、威廉·雷尼·哈珀（William Rainey Harper，于1892~1904年担任芝加哥大学校长）、尼古拉斯·默里·巴特勒（Nicholas Murray Butler，于1902~1945年担任哥伦比亚大学校长）。

所有这些人都持有一个基本的理念：传统的学院，主要是18世纪训练传教士的神学院，已经完全过时，培养不出合适的人才。

这种旧式学院正在迅速消失。1860年，在这些学院中就读的美国学生人数比40年前还要少得多，而40年前总人口要少得多。这些创办新式大学的人抱着一个共同的目标：创建一种新式教育机构，一种真正的大学。不过，他们全都认识到，虽然欧洲的大学有许多值得学习的地方，但自己创办的这些大学必须是适合美国的大学。

然而，他们除了抱有上述共同信念之外，在大学应该是什么以及它的目的和使命是什么这些问题上，看法却极为不同。

哈佛大学的埃利奥特认为，大学的目的是培养具有独特风格的领导群体。他要把哈佛大学办成一所全国性的大学，而不是“得体的波士顿人”的自留地（哈佛学院就是为此目的创办的）。但是，他认为哈佛大学的职能是要在新英格兰恢复道德精英的统治地位，就像美利坚合众国早期的联邦领导人所做的那样。哥伦比亚大学的巴特勒认为，大学的职

能是把理性思考和分析系统地应用于现代社会中的一些基本问题，包括教育、经济、政府和外交等。芝加哥大学的哈珀也持同样的见解，不过没有这么明确。约翰-霍普金斯大学的吉尔曼认为，大学是先进知识的产生地，因此该校最初只进行前沿研究，并不招收本科生。康奈尔大学的怀特则旨在培养出受过良好教育的公众。如此等等，不一而足。

他们每一个人都知道必须做出一些妥协，必须满足对大学持不同看法的不同利益相关者和公众的要求。例如，埃利奥特和巴特勒必须在原有的基础上来创建他们的新型大学，而且不能疏远原来的校友和教职工。其他人则可以从头开始创建他们的大学。他们全都充分意识到自己的大学必须吸引和维持资金资助。

哈佛大学的埃利奥特坚持“道德领导”并首创了毕业生就业办公室，为毕业生在各处，特别是在企业界谋求高薪职位。巴特勒则意识到哥伦比亚大学创办较迟，当时的百万富翁慈善家已被竞争对手笼络过去，于是在大学中首创了公共关系办公室，旨在同中产阶级建立联系并获得其资助（结果非常成功）。

他们每一个人都非常重视对大学的目的和使命的界定。然而，这些界定在创始人离去之后没有得到坚持。例如，甚至还在埃利奥特和巴特勒的有生之年，他们所创办的大学就已不再受他们的控制，目标和优先次序都开始发生变化。到了20世纪，所有这些大学，也包括其他许多大学，例如加利福尼亚大学和其他一些主要的州立大学，都变成了同一个

类型。

现在，尽管这些大学都成了“多学科大学”，彼此很难区分，但是它们的创始人留下的印记还没有完全消除。在罗斯福总统的新政时期，高级幕僚和决策者主要来自哥伦比亚大学和芝加哥大学，这绝非偶然，因为新政也就是要把理性思考和分析应用于公共政策和公共问题。30年后，肯尼迪总统当政，这一届政府信奉精英主义，便自然要去哈佛大学选拔人才。这些大学的创始人最初所做的有关大学目的和使命的清晰界定，至今仍在它们的教师和学生身上依稀可见。

这六位大学校长都关心高等教育，都设法在18世纪神学院腐朽的废墟上创办新型大学。他们都看到了多种不同的使命和职能，并且在创建自己的大学时都强调自己对于“我们的事业是什么或者它应该是什么”的不同选择，都设立了不同的优先顺序。他们心照不宣和深思熟虑地创建了相互竞争的机构，然而这些机构的结构完全相同：管理机构、教员和学生、完全相同的学位以及相似的学位课程。

最后，第三种服务机构是手段和结果同样重要，因此必须统一构建和管理的机构。司法和军队就属于这种类型。

[1]如今TVA（2007年）是全美最大的公共电力公司，可靠发电容量为3300万千瓦。它通过158家地方性的公共供电公司为田纳西流域的约870万户居民供电，资金完全自筹，见http：//www.tva.gov/abouttva/index.htm。

服务机构的具体需要

这些机构分别有什么样的需要？

自然垄断机构对结构的要求最少。尽管它不是按经营结果取得回报，但也接近这一模式，因此也必须做其他企业应该做的所有事情，只是需要更加有系统性罢了。

这是自然垄断机构应该置于公众监管之下而不是采取公有制的有力证据。一个不受监管的自然垄断机构不仅会无能和低效，而且必然会压榨顾客。一个政府所有的垄断机构可能不会压榨顾客，但是对于它的效率低、服务差、收费贵、漠视顾客需求等不良现象，顾客无能为力。独立经营但是处于公众监管下的自然垄断机构，在响应顾客的不满和顾客的需要这个方面，比不受监管的私营自然垄断机构或者政府所有的自然垄断机构要强得多。独立经营但是处于公众监管下的自然垄断机构，通过监管机构了解自己的绩效。这些机构通过控制费率和利润，至少在理论上表达了公众对于自然垄断机构的意见。

20世纪60年代末，美国电信系统的运营效率在某些地区，特别是在纽约城的效率明显下降，初装或维护服务的等待时间从数日延长到了数周甚至数月。于是，顾客采取了有效的行动，他们立即开始反对电信公司提高收费的要求——这可能是约束垄断企业的最好办法。美国电信系统如今已经放松监管，市场竞争非常激烈。

相反，法国电信服务的顾客享受的服务可能是所有发达国家中最差的，可是他们除了抱怨之外别无办法，因为法国的电信公司是国有的，消费者在它面前完全没有力量。

另外，政府监管机构可能提供一些手段，让垄断企业在组织结构中融入自我约束，从而取得良好的绩效。

至于企业中研究实验室所代表的垄断机构，高层管理可以而且应该要求它们想清楚自己的目标、设定目标值和优先顺序，衡量绩效，并且抛弃已经没有产出的业务。这是让处于垄断地位的研究实验室富有效率并对公司的需要做出响应的唯一办法。

有一位卓有成效的管理者（他本人还是一位世界著名的科学家）就经常问："你在这个研究实验室里三五年来为公司的愿景、知识和结果做了哪些贡献？"然后他会接着问："你在五年内希望为公司的愿景、知识和结果做出哪些贡献？"他说，他首次提出这个问题，从来没有人能够答得上来，但他连续几年不断地问，慢慢有人能够做出回答，再过几年就慢慢有人获得了研究成果。

服务部门的社会主义竞争

第二类服务机构的典型代表是大中小学和医院。企业中的大部分参谋服务人员亦属此列。这种类型的服务机构是发达社会的特征。

在发展中社会占支配地位的服务机构，是垄断组织和政府机构，也就是第一类和第三类服务机构。但是在经济和社会的发展过程中，第二类机构逐渐成为主要机构。它们的绩效对于现代发达社会至关重要。而且，不管是在发达社会还是发展中社会，与普通公民或者管理者的日常生活关系最为密切的就是这类服务机构。

这类服务机构的顾客并不是真正的顾客，他们更像是纳税人。无论他们是否乐意，他们都要以税收、征款或者费用分摊等方式为这些服务机构付费。这些机构的产品满足的不是人们的欲求，而是他们的基本需要。学校、医院以及企业中典型的参谋服务人员所提供的服务，是每一个人都应该要，也必须要的，因为它们“对他们有益”，对社会有益。

我们谈到“每一个孩子都有受教育的权利”以及“每一个公民都有获得良好医疗服务的权利”，其实我们现在已经有了义务（强制）教育，并且正在朝着强制医疗的方向大步迈进。

当针对大多数人的医疗服务的重点转向以预防为主时（这很快就会发生），我们会要求每一个人都去使用医疗设施。换言之，我们会让医

疗成为一种强制性的服务。

参谋服务人员的使用在许多企业也是强制性的。例如，一个分权制公司的总部营销人员在召开营销研讨会时，通常不会询问各个分公司的营销经理是否愿意来参加，而是会直接通知他们前来参加。

第二类服务机构需要一种类似于奥斯卡·兰格（Oscar Lange）所提出的社会主义竞争的制度。这种机构的目标和总体使命必须具有普遍性，并有最低绩效和成果标准。但是为了让它们取得绩效，这些机构即便是接受政府的监督或者监管，也最好不要为政府所有，并且要让它们拥有自主管理权。对于完成基本任务的方式以及不同的优先顺序和不同方法，消费者也应该有少量的选择。[1]市场竞争应该足够激烈，以便这些机构能自觉达到绩效标准。

美国社会正在讨论和试验中小学教育券制度（voucher plan）。这个制度的内容，就是任何一所通过认证的学校每接收一名学生，美国政府就付给这个学校一笔费用，这笔费用相当于公立学校对一个孩子进行教育的成本。在这种制度下，无论学校有多大的腾挪空间，有一点是肯定的：一所学校如果不能教会学生基本的阅读、写作和计算技能，就不可能通过认证，成为一所合格的学校。至于采用什么教学方法，全部由学校自己决定，它们可以使用传统的课堂教学，也可以采取开放式教学，或者二者并行，但是基本的目标和最低标准是必须而且应该满足的。至于学龄儿童是否上学，他们是没有选择余地的——无论他们自己还是他

们的父母是否愿意，他们都必须上学。但是，这些儿童及其父母可以像消费者那样行使选择权，选择上哪所学校。（关于中小学教育的其他选择，参见第14章。）

一些大型企业已经把同样的方法用于参谋服务人员。有一家以制造和销售品牌消费品的大型跨国公司，把自己的业务界定为“营销”。该公司既然如此界定自己的业务，人们自然认为它会有一个庞大的营销服务部门。可事实上，这个部门很小，而且预算很少，主要是用来支付营销服务人员的培训、营销领域的研究工作以及图书资料等费用，不包括公司各个业务单元的营销服务。该公司在世界上30多个国家有四五十个分权自治的业务单元，它们各自对自己的市场营销绩效和营销成果负责。各个业务单元的总经理为了取得既定的绩效，可以使用总公司的营销服务部门。但是，公司并不强制要求他们使用这个部门的服务，而是允许他们选用外部咨询顾问或者自己担任营销顾问。他们只有在使用总公司的营销服务时，才需要为此支付费用。但是，总部营销服务部门会对每个业务单元的营销标准和营销绩效进行审计。根据我掌握的最新信息，该公司有18~20名事业部经理和地区经理使用了总部的营销服务，有11人或12人使用了外部咨询顾问，还有12人二者都没有使用。这些经理的营销绩效与他们使用咨询服务的方法无关。无论使用的是哪一种方法，既有绩效最好的事业部，也有最差的事业部。不过，该公司哪怕是营销绩效最差的事业部，营销标准也很高，成绩也很好。该公司的营销服务部门，无论是从效果和绩效，还是从活力和热情上讲，都是我所知道的

最好的营销服务部门之一。

[1]兰格的模型主张生产资料公有。但这个模型也主张企业拥有自主管理权，受自己管理当局的领导，在市场经济中相互竞争，并且按照经营成果取得回报。换句话说，兰格所要求的是所有权的社会化。然而，一个经济体要想实现资源的合理配置，并且取得良好的绩效，就必须按照绩效和成果进行资源配置。

社会治理机构

第三类服务机构从事的主要是传统的政府活动——司法、国防以及同制定政策有关的所有活动。这些机构并不提供经济学家所称的公共产品，而是进行社会治理。

这种机构不可能实行管理自治，而且是根本不应该存在竞争的。它们必须直接由政府控制和管理，但是它们的活动仍然需要有目标、优先顺序以及对成果的衡量。

因此，这种机构需要有一种有组织的独立审计，以便对其承诺、基础假设和绩效进行评审。这类机构无法建立结果反馈机制，所以只能对其进行分析和评审。

既然这类服务机构已经起着如此核心的作用，费用也是如此高昂，我们有必要设立一个目标和绩效总审计署。我们必须迫使自己考察所提出的政府政策、法律和计划，同时也考察服务人员的政策、计划和活动，并且提出下面这些问题：这些目标现实吗？它们是可以实现的，还是只不过是一些口号？这些目标与它们计划满足的需要有什么关系？有没有设定合理的目标值？优先顺序是否已经考虑清楚？成果与诺言和期望相符吗？

我们还必须更进一步，把每一个政府机构和每一项法案都看成非永

久性的作为基本前提。任何一项新活动、一个新机构和一个新计划，都只应该存在于一段有限的时间，只有在结果表明它们的目标和所用手段是合理的之后，才能延长它们的有效期。政府以外的其他服务机构，包括那些虽然是公众机构，但应该实行自治的机构（如学校或医院），也必须把它作为一种标准的思维方式。整个社会已经非常依赖于服务机构的绩效和成果，我们不能容忍传统制度永远延续。

我们面临的许多最严重的问题，就是没有及时废止绩效低下的方案所造成的。例如，美国和欧洲共同市场农业计划的失败，威胁我们的城市甚至有可能将其毁灭的“福利混乱”以及我们的国际开发计划的失败，都是因为这个原因。

我们如果不从结果中获得反馈，保护环境的努力就不会取得成功。因此，我们非常需要了解结果。但是，我们迄今为止既没有想清楚我们的目的是什么，没有确定优先顺序，也没有在方向、重点和保护环境的努力方面获得关于结果的反馈。可以预料，这只能意味着毫无结果，也不会很快醒悟过来。

服务机构不需要变得更像企业，而是要尽可能地接受绩效的检验，哪怕只是接受“社会主义竞争”的检验。它们需要变得更像医院，更像大学以及更像政府，更像教堂，等等。换句话说，它们必须想清楚自己的特定职能、目的和使命。

服务机构不需要更加优秀的人员，而是需要能够系统地管理，并使自己和所在机构有目的地全力以赴谋求卓越绩效和成果的人员。它们的确需要提高效率，也就是更好地控制成本，但是它们最需要的是效果，也就是全力以赴谋求正确的结果。

现在，很少有服务机构苦于管理人员过少，大多数都是苦于管理过多，程序太烦琐，机构重叠和管理方法杂乱。现在，我们必须学会合理管理服务机构，以便它们取得良好的绩效。这可能是21世纪最重要的管理任务。

小结

让服务机构和服务人员取得良好的绩效并不需要特别的聪明才智。它需要的是：第一，设定清晰的目标和目标值；第二，对可以集中的资源设定优先顺序；第三，明确的绩效衡量指标；最后，有组织地抛弃过时的东西。对于企业内的参谋服务人员，这四个要求也同样重要。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　成功的高绩效非营利组织对企业的教益

女童军、红十字会、教堂等非营利组织正在成为美国的管理领袖。在战略以及高效的董事会这两个领域，它们身体力行，而大多数美国企业只是说说而已。在知识工作者的激励和生产率方面，它们是真正的先锋，有许多政策和做法值得企业学习。

很少有人知道非营利组织已经成为美国吸纳就业人口最多的部门。[1]美国大约有8 000多万人参加各种志愿工作，人均每周为一个或多个非营利组织工作近5个小时，总量相当于1 000万个全职员工的工作时间。同时，志愿工作还在迅速发生变化。诚然，有许多人做的志愿工作是不需要多少技能或者判断能力的，例如每年一次在某个周六的晚上在社区里为社区福利基金组织一次募捐，陪伴孩子们挨家挨户上门销售女童军曲奇饼，开车送老人就医，等等。但是有越来越多的志愿者成为非营利组织的“无薪员工”，在这些组织中担任专业职务和管理职务。

当然，非营利组织也不是全都经营得当（关于许多非营利组织面临的管理挑战，参见第12章）。例如，许多社区医院就是一团糟，传统的基督教堂和各个教派的犹太教会堂，不管是自由派的、保守派的、福音派的，还是原教旨主义的，都面临教民不断流失的问题。事实上，以志愿者总人数而言，这个部门从总体上讲在过去20~25年间并没有扩张。但是，就生产率以及对美国社会的贡献而言，非营利部门30年来已经取

得了巨大的发展。

致力于管理

救世军改造所自1975年达到法律和县里的有关要求后，已经成为佛罗里达州最大的轻微犯罪缓刑监管服务提供机构。[2]该州首次被判处刑期的人，主要是非常贫困的黑人或者西班牙裔青年，现在都是采取假释的方式，交由救世军监管——人数每年约为2.5万人。统计数据表明，这些年轻人如果真的进了监狱，大部分会变成惯犯，但是救世军通过一个主要由志愿者主持的严格的劳动计划，能够改造好其中的80%[3]，而且这个计划耗费的成本，只是把这些人关进铁窗所需要的很小一部分。

这个计划以及许多其他非营利性行动之所以取得成效，是因为它们都致力于管理。20年前，非营利组织的人讳言“管理”这个词，因为它意味着“商业”，而非营利组织引以为傲的就是它们与商业完全不沾边，不需要利欲熏心地考虑盈利。不过，现在它们大都已经明白，正是因为它们不受盈利的约束，所以比企业更加需要管理。当然，非营利组织仍然致力于“行善”，但是成效最为卓著的那些非营利组织很清楚，美好的愿望不能代替良好的组织和出色的领导，不能代替责任、绩效和结果，因此必须进行管理，而管理则必须从组织的使命出发。

从组织的使命及其要求出发，这是企业可以从成功的非营利组织那里得到的第一条教益。它让整个组织全力关注行动，界定了组织完成关

键目标所需的具体战略，让组织富有纪律性。而且仅凭这一点，就能避免各种组织，特别是大型组织容易犯的恶性疾病：把有限的资源分散地用于各种有趣或者看似有利可图的事情上，而不是集中用于极少数真正有价值的事情。

最出色的非营利组织会在界定组织使命这个问题上费尽心思。它们会避免一些满是美好愿望的笼统陈述，全力设定对于组织成员（包括员工和志愿者）的工作有明确指导意义的目标。例如，救世军的使命是“让酗酒者、罪犯和流浪者等社会弃儿成为社会公民”。女童军的使命是“女童军帮助年轻的女孩成为自信、能干、尊重自己和他人的女性”。大自然保护协会（Nature Conservancy）的使命是“保护动植物的多样性”。成功的非营利组织还从环境、社区和潜在顾客出发，而不是像美国的企业那样通常都从内部，也就是从组织的需要或者希望获得的财务回报出发。

伊利诺伊州南巴灵顿的柳溪社区教堂（Willow Creek Community Church）如今已经成为全美最大的教堂之一，2007年来做礼拜的教徒每周达1.5万人左右。比尔·希伯斯（Bill Hybels）在1970年建造这座教堂时才20出头。他之所以选择这个社区，是因为这里经常做礼拜的人很少，尽管人口增长很快，教堂也很多。他当时挨家挨户地问大家：“你为什么不去教堂？”然后，他根据潜在顾客的需要设计了这座教堂，例如该教堂每周三晚上提供所有的服务，因为有许多平时上班的父母星期天要

陪孩子。另外，希伯斯还不断倾听并且做出回应。例如，他的布道还会录下来，然后灌制成磁带，供教民在离开教堂时领取。为什么要这样做？因为希伯斯反复听到有人讲："我想上下班开车的时候听，那样才能把这些思想应用到生活中去。"他还听到有人说："你在布道时总是告诉我要改变自己的生活，但是从来不告诉我怎样去改变。"于是，希伯斯在每一场布道的结尾，都会提出具体的行动建议。

一个定义得当的使命能够时时提醒这个组织不断在组织外部寻找"顾客"和衡量成功的标准。自我陶醉于"我们的美好理想"，从而用美好愿望代替结果，这样的倾向在非营利组织中总是存在的。正因为这一点，绩效卓著的非营利组织已经学会清楚地界定导致外部发生哪些变化称得上是组织的"成果"，并已学会全力以赴取得这些成果。

美国西南部一家大型天主教医院的经历就清楚地揭示，一个定义清楚的使命和对成果的关注多么有价值。尽管8年来政府医疗保险支付的金额以及患者住院时间显著下降，这家连锁医院不仅营业收入上升了15%（从而实现盈亏平衡），而且增设了不少服务，大幅提高了病人护理和医治的标准。该医院之所以能够做到这一点，是因为担任这家医院CEO的修女明白——她和她的员工从事的业务是提供医疗服务（特别是为穷人服务），而不是经营医院。

结果，当一些医院因为医疗的需要而非经济的原因开始提供上门医疗服务时，这家连锁医院积极推动这一发展，而不是极力抗拒。它成立

了流动的手术中心、康复中心、X光和化验室网络、健康维护组织，等等。该连锁的座右铭是："如果这有益于病患，我们就必须推动它。至于从中取得回报，那是我们自己的事情。"奇怪的是，这家连锁医院人满为患，因为它那些独立的医疗设施非常受患者的欢迎，于是很多人都向亲友推荐这家医院。

当然，与那些成功的日本公司的营销战略相比，该医院的做法没有多大的区别。不过，与大多数西方企业的思考和经营方式相比，它的确很不一样。差别在于那些天主教修女和日本人的出发点是组织的使命，而不是自己想要获得的回报，是他们必须在外部、在市场上导致的变化（从而应该得到回报）。

最后，一个界定清楚的使命能够激发创造性构想，并且帮助大家理解为什么这些构想必须得到执行——无论这些构想是怎样公然蔑视传统。我们不妨以稚龄女童军（Daisy Scouts）为例。这是女童军几年前专门为5岁的孩子开设的项目。90年来，女童要进入Brownie营的最低年龄要求是6岁，许多女童军委员会也想要维持这个惯例。但是，另外一些人通过分析人口构成情况，发现上班的母亲越来越多，她们的孩子经常是"脖子上挂着钥匙"。同时，他们也发现那些孩子比她们的上一代人要成熟得多（主要是因为电视）。

现在，稚龄女童军的成员已经超过10万人，而且在迅速壮大。20年来美国社会上有过许多针对学龄前儿童的项目，稚龄童子军是最成功的

一个，同时它还比各种昂贵的政府项目中的任何一个成功得多。另外，它也是迄今为止唯一一个把人口构成情况出现的这些变化以及儿童长时间看电视当做一个机会的项目。

[1]美国每天有约100个非营利组织诞生，每年有约1 000个基金会成立。美国的志愿者文化近年来达到了历史最高水平，有27%的美国人声称自己经常参加志愿活动。慈善捐助从数年前的1 200亿美元上升到近3 000亿美元。资料来源：托马斯·蒂尔尼（Thomas Tierney）于2007年11月19日在德鲁克研究院（Drucker Institute）和领导者研究院（Leader to Leader Institute）主办的一次讨论会上的主旨演讲——“开创非营利组织的未来：社会部门的机会和创新”（Creating the Future of Nonprofits：Opportunity and Innovation in the Social Sector）。托马斯·蒂尔尼是Bridgespan Group的董事会主席，曾经担任贝恩咨询公司（Bain）的CEO。Bridgespan Group是一家非营利组织，它的业务是为基金会以及其他非营利组织提供综合管理咨询服务。

[2]2007年7月25日摘录。资料来源：http：//www.cbsnews.com/stories/2007/01/30/national/printable2412890.shtr

[3]参见Robert A.Watson＆Ben Brown, Leadership Secrets of The Salvation Army（New York：Crown Business，2001）pp.153-54.

有效地使用董事会

许多非营利组织都拥有真正尽责的董事会——这在企业界还只是例外情况。它们还有在企业界更加罕见的特点：CEO明确对董事会负责，CEO的绩效每年由董事委员会做出评估；董事会的绩效每年对照预设的绩效目标进行评估。因此，有效地使用董事会是企业可以向非营利组织学习的第二个方面。

按照美国的法律，董事会仍然是企业的“管理”机构。管理作家和学者也都认为董事会必须是强有力的。从迈尔斯·梅斯（Myles Mace）的拓荒之作[1]算起，他们已为此著书立说超过35年。然而，许多大公司的高层管理半个多世纪以来都在削弱董事们的作用、权力和独立性。几十来年经营上遭遇溃败的大公司，最后得知业务已经陷入困境这一信息的都是董事会。如果你想要找一个在真正发挥作用的董事会，最好是去非营利部门找，而不是去上市公司中找。

这种差别有历史上的原因。在传统上，非营利组织的董事会都是要主事的，或者要努力主事。事实上，仅仅是因为非营利组织已经过于庞大和复杂，再也无法由每个月只来参加一次三个小时会议的兼职人员管理，所以才有这么多组织引入了专职管理人员。美国的红十字会可能是世界上最大的非政府机构，当然也是最复杂的机构之一。它的责任是在世界范围内减灾救灾，它在医院里设有数千个血库、骨髓库和皮肤库，

它在全美范围内开展心肺救治的培训，它还在成千上万的学校里开设急救课程。然而，它的CEO直到1950年才开始领取薪水，第一名专职CEO更是在里根时代才有的[2]

虽然专职管理在非营利组织中已经非常普遍（大多数非营利组织和所有大型非营利组织都有专职的CEO），但是它们的董事会通常不会像许多企业的董事会那样被废掉。无论非营利组织的CEO们如何希望董事会软弱无力（而且确实有不少CEO这样想），非营利组织的董事会都不会成为CEO手中的橡皮图章。资金是原因之一，因为上市公司的董事很少是大股东，而非营利组织的董事通常都是该组织的主要捐助者，而且该组织还希望他们带来更多的捐助者。非营利组织的董事通常信奉该组织的使命是另一个原因。担任教堂或者学校董事的人，没有几个不是深切关心宗教或者教育的。另外，非营利组织的董事通常还有多年的志愿者经历，因此对这个组织非常了解，不像企业的外部董事那样对企业了解不深。

正因为非营利组织的董事会是如此投入，能起到如此大的作用，所以董事会与CEO之间极其容易发生争论和摩擦。CEO指责董事会“多管闲事”，董事会则反过来指责CEO篡夺董事会的职权。这种情况导致越来越多的非营利组织认识到，无论是董事会还是CEO都不是“老板”，他们全都是同事，为了同一个目标而工作，只是各自的任务不同罢了。它们也已经认识到，负责界定董事会以及CEO任务的应该是CEO。

正如上面这个例子所揭示的，让一个董事会发挥作用的关键不在于讨论它的职权，而在于对它的工作进行组织。越来越多的非营利组织就是这么做的，据我所知，有六家中等规模的文科大学、一家神学院和一些大型的研究性医院和博物馆。

有很多人预言（迈尔斯·梅斯开此先河），大公司的董事会的弱化会使管理当局变得更加无能，而不是变得更加强大，因为那样会削弱管理当局在绩效和成果方面所负的责任。事实上，大公司的董事会很少对照预设的目标对CEO的绩效进行评估。管理当局如果受到攻击，弱势董事会还会让它无法取得有效的支持。这些预言在最近接二连三出现的收购中尽显无遗。

要想恢复管理当局的管理能力，我们必须让董事会重新发挥作用，而且应该把这一条归为CEO的责任。目前社会已经朝这个方向迈出了几步。例如，大多数上市公司的审计委员会如今有了真正的职责，许多公司已成立负责高管继任和培养的委员会，该委员会要经常约见公司的高管，讨论他们的绩效和计划。但是，没有几家公司通过系统地培养建立一个新的董事会，而在比较大的非营利组织中这已成为惯例。

[1]Myles Mace，“The President and the Board of Directors”，Harvard Business Review（March-April 1972）p.37.

[2]里根在1981~1989年任美国总统。——译者注。

带来有意义的成就

非营利组织过去常说："我们不给志愿者付钱，因此对他们也不提什么要求。"现在它们可能会这样说："正因为志愿者没有领工资，所以他们能够从所取得的成就中获得更大的满足感，并且做出更大的贡献。"志愿者不断从善意的业余人士转变为受过良好训练、专业的、不领薪水的员工，是非营利部门发生的最重大的变化，也是对未来的企业寓意最为深刻的变化。

这种转变在中西部一个天主教教区可能最为彻底。该教区的牧师和修女数量已经不及15年前的一半，但是它从事的活动大为增加，在某些方面，例如对无家可归的人和瘾君子的救助方面，还已经翻番有余。当然，它还是有很多传统的志愿者，例如负责摆放鲜花的圣坛协会成员，但是它如今有近2 000名兼职的、不领薪水的员工，他们负责举办天主教慈善活动，在教区学校里担任管理职务，以及组织青年活动和大学新生俱乐部，有时甚至还组织静修会。

这一现象不仅仅发生在宗教组织中。美国心脏协会在全美每一个大大小小的城市里都设有分会，但是它的支薪员工只包括全美总部的员工，另外还有少数经常出差奔赴现场解决问题的人员。各个分会的管理和运转，包括社区健康教育和资金筹集等所有工作，全都是靠志愿者完成。

这些变化在某种意义上讲是在回应人们的需要。约一半的美国成年人已经是志愿者，这个总人数不太可能再增加。由于资金总是短缺的，因此非营利组织不可能增加支薪员工。如果它们想要拓展自己的活动（对这些活动的需要也在增加），它们就必须提高志愿者的生产率，赋予他们更多的工作和责任。撇开生产率不谈，志愿者角色变化的主要推动力其实来自志愿者自己。

越来越多的志愿者是受过良好教育、担任管理或者专业职务的人，其中有一些是60多岁的退休人员，更多的是五十四五岁的婴儿潮一代。这些人不会满足于仅仅做一个帮助者。他们在谋生的工作中是知识工作者，他们希望在为社会做贡献的工作——志愿工作中也是知识工作者。非营利组织若想吸引并且留住他们，就必须让他们的能力和知识有用武之地。非营利组织必须给志愿者带来有意义的成就。

培训、培训、再培训

许多非营利组织有系统地安排招募这样的人，它们指派经验丰富的志愿者观察新来者，例如基督教堂或者犹太教会堂的新教民或者为红十字会募捐的邻居，物色那些有领导才能的人，并且劝说他们接受更具挑战性的任务。然后，一些年长的员工（全职支薪员工或者经验丰富的志愿者）对这些新来者进行评估，鉴别他们有哪些长处，然后相应地给他们安排职位。他们可能还会给志愿者指派导师和主管，让他们一道制定绩效目标。这两位指导者通常是两个不同的人，而且他们也是普通的志愿者。

拥有370万名成员，但只有98.6万名志愿者和区区6 000名支薪员工的女童军，采取的就是这种方式。[1]志愿者最初通常开车送孩子们去参加集会，每周一次。然后，一名经验比较丰富的志愿者带领他从事其他工作，例如陪伴孩子们挨家挨户销售女童军曲奇饼，或者在一次露营活动中给Brownie领队当助手。这个一步接着一步的过程不断培养出地方委员会的志愿者董事会，并且最终培养出女童军的治理机构——全美董事会。每一步，甚至是最起初的一步，都有自己的强制性培训计划，这个计划通常也是由一名志愿者负责的。每个培训计划都有具体的绩效标准和绩效目标值。

这些不领薪水的员工自己有什么要求？是什么让他们留下来？当

然，他们可以随时离开。他们的第一要求，也是最重要的要求，就是非营利组织有明确的使命，一个推动这个组织所做的一切事务的使命。某大型地区性银行的一位副总裁是两个孩子的母亲，她在该州的大自然保护协会分会担任董事长，该基金会开展的活动是发现、购买和管理濒临崩溃的自然区域。我问她为什么愿意承担如此繁重的额外工作，她回答说："我热爱我在银行的工作，而且银行当然也有自己的信念，但是它不是真正清楚自己的贡献。在大自然保护协会，我知道自己在这里工作的目的。"

这些人的第二个要求是培训、培训、再培训。反过来，非营利组织吸引和留住这些资深人员的最有效的方式，是认可他们的专长并请他们对新来者进行培训。于是，这些知识工作者要求承担责任，特别是深入思考并且设立绩效目标的责任。他们希望，组织在制定将会影响他们以及整个组织的工作决策时，会咨询他们的意见并让他们参与其中。他们还希望有发展的机会，也就是有机会在自身绩效允许的情况下承担要求更高的任务和更大的责任。这就是为什么许多非营利组织已为志愿者建立了职业发展的阶梯的原因。

支撑所有这些活动的是问责制度。许多担任志愿者的知识工作者要求对照预设的目标至少每年做一次绩效评估，他们也越来越希望组织能够调整那些绩效差的人，把他们安排到更加合适的岗位上去，或者干脆劝说他们离开。中西部某教区负责管理志愿者的一名牧师说："这比美

国海军的新兵训练营还差，可是我们的候选人名单上有400个人。”中西部某个规模仍在不断扩大的大型艺术博物馆要求志愿者，包括董事、筹资者、讲解员以及负责博物馆通讯编辑工作的人，每年都必须设定自己的目标值并且据此进行绩效评估，如果连续两年没有完成目标就必须辞职。一个中等规模、在大学校园开展相关工作的组织也是如此。

这些担任志愿工作的专业人员目前仍然只占少数，但是比例已经相当可观——可能占所有志愿者的1/10。他们的数量还在不断增长，而且更加重要的是，他们对非营利部门的影响在不断扩大。越来越多的非营利组织同意一位牧师的话：“我们教堂没有俗人，只有牧师，少数领薪的，大多数都不领薪。”

[1]“女童军的全美总部位于纽约城，有400多名为女童军运动提供支持的专职员工。女童军与300多个女童军地方委员会或者办公室、23.6万个小队或小组、98.6万名成年志愿者、全美董事会，以及无数的公司、政府和个人支持者一道，帮助今天的女孩成为明天的领导者。”资料来源：2007年7月25日自http：//www.girlscouts.org/who__we__are/。

对企业的警示

有越来越多的专业人员在非营利组织担任不领取薪水的志愿者，可能是当今美国社会最重要的进步。我们经常听到人们谈论家庭解体、社区衰败和价值观沦丧。当然，我们确实有理由担心这一点。但是，非营利组织正在聚集一股强大的逆流。它们正在构建新的社区黏合剂，构建人们对社会事务、对社会责任和高尚价值观的热心和投入。非营利组织对志愿者所做的贡献，当然也跟志愿者对非营利组织所做的贡献同等重要，甚至跟非营利组织为社区提供的服务同等重要，无论它们提供的服务是宗教或教育还是福利方面的。

显然这一进步还对企业有启示作用。发挥知识工作者的生产率是美国管理面临的一大挑战。非营利组织在这个方面的做法值得我们学习。这需要一个明确的使命、精细的工作安排、持续的学习和教导、目标管理和自我控制、严格的要求和相应的责任，以及承担取得良好绩效和结果的责任（关于如何提高知识工作者的生产率，参见第19章）。

志愿工作领域发生的这种转变还给美国企业一个明显的警示。我教授过不少针对中层和高层管理者的课程，这些课程的学员来自多个不同的行业，包括银行和保险公司、大型零售连锁公司、航天和计算机公司、房地产开发商，等等。他们大多数人都在非营利组织，例如在教堂、母校董事会、童军、基督教青年会、社区福利基金或者当地交响乐

团等机构当志愿者。我问他们为什么要做志愿者，绝大部分人的回答都类似于：“因为我现在的工作没有多少挑战性，也不能让我取得足够多的成就，承担足够大的责任。没有使命，只有权宜之计。”

小结

企业管理者可以向非营利组织学习的第一条经验，就是要从使命开始。成功的非营利组织避免让自己的使命宣言成为空洞之词，而是让它们言之有物，突出具体的战略和行动。例如，救世军的使命宣言就是："让酗酒者、罪犯和流浪者等社会弃儿成为社会公民"。成功的使命宣言关注组织外部，也就是社区和顾客。它们在确定什么才是有意义的结果之时，是把目光投向组织外部的。

许多非营利组织有一个真正发挥作用的董事会——很少有企业的董事会能够做到这一点。它们的董事会有明确的职责和责任，对CEO和董事会的有效性也有明确的衡量指标。非营利组织的董事们通常既是所在组织的志愿者，又是它们的捐献者，因此不仅坚定信奉组织的使命，而且积极参与组织的实际业务，因此比企业的董事们更加了解业务。

最后，成功的非营利组织知道如何管理志愿者。管理志愿者要求有一个清晰的使命（或者分数）、很高的要求、明确的责任关系和不断的培训。为了发挥志愿者的作用所必须满足的这些要求，与经济中其他部门领导知识工作者的要求非常相似。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　负责任的学校

以台式计算机和通过卫星直接把信号传进课堂为主要特征的技术革命正在席卷我们的学校。这场革命将在几十年后极大地改变我们的学习方式和教学方式。它还将改变教育的经济学特性，把它从高度劳动密集型改变为高度资金密集型。

但是，学校在社会地位和角色方面的变化，是一个更加深刻却极少有人讨论的话题。学校虽然长期以来都是一个重要的机构，但它与社会相对独立。它只招收年轻人，这些年轻人还不是已经成年的公民，不用负完全责任，也没有成为劳动人口。然而，知识社会的学校还要招收成年人，特别是受过高等教育的成年人。尤其重要的是，学校还负有绩效和结果方面的责任。

这些特点要求学校不同于捷克教育家、神学家约翰·埃莫斯·夸美纽斯（John Amos Comenius）350年前所提出的要求，那时连课本都不是印刷的。

学校应该满足的新要求包括以下几个方面。

·学校必须提供程度很高的普及基础教育——远远超出“基础教育”（literacy）这个词现在所指的水平。

·它必须让不同程度和不同年龄的学生有学习的动力，并让他们养

成持续学习的习惯。

·它必须是开放式的，对所有的人都开放，无论这些人是已经接受过良好教育的人，还是因为某种原因年轻时没有接受过高等教育的人。

·它在传授知识时必须既把它作为内容，也把它作为过程——用德语讲，前者是Wissen，后者是Konnen。

·最后，教育不再被学校垄断。在后资本主义社会，教育必须遍布整个社会，并由各种各样的组织提供。各种组织，包括企业、政府机构和非营利组织，都必须同时成为学习和教学机构。学校必须与用人组织开展越来越紧密的合作。

新的绩效要求

普及程度很高的基础教育是第一要务，也是取得良好绩效的基础。没有这个基础，后资本主义的知识社会就没有希望取得良好的绩效。让学生掌握取得良好绩效所需的工具并拥有就业能力，是任何一个教育系统的首要社会职责。

关于学习的新技术首先会对普及教育造成影响。大多数学校历来都把大量的时间用于传授一些最适合学习，而不是最适合传授的东西，也就是一些通过具体的行动，通过练习、重复和反馈学习的东西。小学开设的大部分科目，再往上各个阶段开设的许多科目，都属于这一类。这

些科目，包括阅读、写作、算术、拼写、历史、生物，甚至包括一些比较高级的科目，例如神经外科、医学诊断和大部分工程科目，最好都是借助计算机程序学习。老师的作用是激励、指导和鼓励，实际上成为一个领路人和支持者。

在将来的学校里，以计算机程序为工具的学生会成为自己的老师。事实上，学生越年轻，计算机对他们的吸引力就越大，对他们的帮助就越大。过去的小学完全是劳动密集型的，将来的小学则会有很高的资本密集度。

然后，尽管有技术手段可以使用，要实现基础教育的普及（universal literacy）仍然面临巨大的挑战。传统的基础教育包括阅读、写作和算术，但这个概念如今已经过时。这些最基本的技能仍然需要，但是基础教育现在已经远远超出这个范围，还包括数学、基本的科学和技术知识、外语以及学会如何做一个高效的组织成员（雇员）等内容。

实现基础教育的普及显然意味着要把学校教育摆在首位。它要求学校，特别是针对启蒙儿童的学校，一切都必须让位于让学生掌握基础技能这一任务。除非成功地让这些年轻人掌握这些技能，否则学校就是辱没自己的关键职责：让启蒙儿童建立自信、发展能力，并让他们若干年后有能力在后资本主义的知识社会里取得良好的绩效和成就。

这要求逆转现代教育，特别是现代美国教育的主要趋势。我们过去

认为，美国基础教育的普及早在第一次世界大战结束，或者最迟在第二次世界大战结束时就已实现，于是美国的教育就改变了自己的主要任务，从一个学习机构变成了一个社会机构。在20世纪五六十年代，我们得出如此结论也许是不可避免的，因为当时美国种族问题的程度和范围迫使我们把学校变成种族融合的推动者。奴隶制的遗患150年来一直是美国社会面临的主要挑战，而且在未来至少50~100年间仍会如此。

然而，学校无法承担这一社会职责。学校跟任何其他组织一样，都只擅长于完成自己特定目的的任务。让学习服从于社会目标实际上可能妨碍种族融合，阻碍非裔美国人的进步——越来越多有成就的黑人如今就是这么认为的。把社会目标置于学习目标之上，这是美国基础教育质量下降的一个重要原因。富裕家庭和中产阶级家庭的孩子们仍然能够掌握传统的基础教育技能，但是最需要掌握这些技能的人，也就是那些最贫穷的家庭的孩子，特别是穷困的黑人和移民家庭的孩子们，却不能掌握这些技能。

我们现在必须做的事情是重新确立学校原初的目的。它既不是社会改革也不是社会改良，而必须是个人学习。美国教育领域最能让人看到希望的变化，可能是有越来越多有成就的非裔和拉美裔美国人自己提出了这一点。例如，威斯康星州密尔沃基的那位黑人女性议员就不顾教育系统的强烈反对，努力推动“凭单制度”的建立。这个制度使得家长们能够为自己的孩子挑选一所真正关注学生和要求学生学习的学校。

这有可能被自由主义者和改革论者斥为精英主义。然而，对精英主义最为信奉的日本学校却创建出一个最讲究均等的社会。日本的教育竞争极其激烈，即便是在这个过程中未能脱颖而出的人，也能获得以传统标准来看极高的基础能力以及在现代社会中取得绩效和成就的能力。日本学校把基础教育摆在首位，其他一切均服从于这个任务。当然，美国如今也有很多学校，哪怕是天资最差的学生也能在这里学习，因为学校要求他们学习。

学会学习

“基础教育”过去意味着掌握某些科目的知识，例如能做乘法运算或者掌握一些美国历史知识。可是，知识社会还要求人们掌握过程知识——学校甚至很少尝试传授的一些东西。在知识社会中，人们必须学会如何学习。事实上，在知识社会中，科目知识的重要性可能比不上学生继续学习的能力及其继续学习的动力。知识社会要求人们终身学习。为此，我们需要一门学习学。

实际上，我们确实知道要做的是什么事情。数百年，甚至是数千年以来，我们一直在创造继续学习的激励和所需的约束。优秀的艺术教师是这么做的，优秀的运动员教练是这么做的，优秀的企业“导师”也是这么做的。他们带领自己的学生取得如此辉煌的成绩，以至于学生们自己都感到惊讶，从而感到兴奋和动力十足——特别是严格、规范和持久地开展继续学习所需的工作和实践的动力。

很少有什么事情比练习音阶更加枯燥，但一个钢琴演奏家越是出色，就越是坚持不懈地练习，一个小时又一个小时，一天又一天，一周又一周地练习。类似地，一个外科医生的医术越高超，他就越坚持不懈地练习缝合打结，一个小时又一个小时，一天又一天，一周又一周地练习。钢琴演奏家连续数月练习音阶，只能把自己的技术能力再提高一丁点儿，但是这使得他能弹出已在自己脑海中听到的效果。外科医生连续

数月练习缝合打结，只能把自己手指的灵活性再提高一丁点儿，但是这使得他能缩短手术时间，从而挽救一条生命。取得成绩是会上瘾的。

但是，取得成绩并不意味着把不太擅长的事情做得不那么差一点儿，真正能够起到激励作用的成绩是把本来就已擅长的事情做得特别出色。因此，成绩必须建立在学生的强项上面——就像数千年来每一个艺术教师、每一个运动员教练和每一个导师的所作所为。事实上，发现学生的强项并让他们取得成绩，便是对教学的目标所做的最好定义。这也正是西方传统教育制度下最杰出的教师之一、希波市大主教圣奥古斯丁（354—430）在《教师论》（Dialogue on the Teacher）中给教学目标所下的定义。

当然，学校和教师都了解这一点，只是很少被允许聚焦于学生的强项并让它们不断接受挑战，而是必然聚焦于学生的弱项。传统的西方教育把几乎所有的课堂时间都花在矫正弱项上面——至少是直到研究生教育阶段。换言之，时间都用来培养体面的平庸。[1]

学生的确需要掌握最低程度的核心技能，也确实需要一些矫正。他们也的确需要达到普通水平。但是，在传统的学校里，学生几乎没有时间去干别的什么事情。传统学校最得意的成果便是“全A生”，其实这些学生只不过是在各个方面都满足平庸的标准。他们不是取得良好成绩的学生，而只是顺从平庸标准的学生。不过我还是要强调一句，传统的学校别无选择，因为让每一个学生掌握足够的基础技能是它们的第一要

务，而哪怕是采取小班教学的方式，这也只有通过聚焦于学生的弱点并且予以矫正来实现。

对此，新技术也许能够带来巨大的变化。教师过去把大部分甚至是全部时间用于帮助学生进行常规学习、矫正学习和重复学习，而新技术有望把他们从这些活动中解放出来。当然，教师仍旧必须在这些活动中起引导的作用。他们的大部分时间过去都用来“跟进”；用一句老话讲，他们的大部分时间都用来做了“助教”。计算机在这个方面的能力很强，实际上能比人类做得更好。因此，我们希望教师能够有越来越多的时间去发现和关注学生的强项，并且引导学生取得良好的成绩。那样的话，教师就会有时间进行真正的教学。

[1]美国“磁铁学校”（magnet school，又译“有吸引力的学校”）的盛行，是鼓励学生发挥强项的一个良好的趋势。这种学校在全城各区招收在某些方面成绩突出或者有天赋的学生，提供较好的教育，并以此作为种族融合的一种方法。

社会中的学校

学校长期以来都是一个重要的社会机构——在西方至少是始于文艺复兴，在东方甚至更加久远。但是，它过去只是“属于社会”，而不是“置身社会中”。它一直是一个完全独立的机构，极少甚至完全不与其他机构发生紧密的联系。西方最早的学校，也就是中世纪早期的本笃会修道院，它的主要任务是培养年轻的修道士而非俗民。学校也不是为成年人开设的，“pedagogy”（教学、教育学）这个词的词根“paidos”在希腊语中的含义就是“男孩”。

学校正在日益融入社会，这一变化的深远程度堪比在教学和学习方法、科目或者教学和学习过程等方面发生的任何一种变化。学校仍然会教育年轻人，但是学习正日益成为一项终身活动，而不是在“成年”之后就不再从事的活动，因此学校必须顺应这一变化，向人们提供终身学习的机会。所以，学校必须成为“开放系统”。

世界各地的学校几乎全都是按下面这个假设进行设置的：学生每到一个特定的年龄，就必须达到预先确定的标准要求，并且进入对应的学习阶段。例如，5岁进幼儿园，6岁上小学，12岁上初中，15岁上高中，18岁上大学，等等。谁若是错过其中的每一个阶段（幼儿园除外），就会永远不再合拍，极少能重返那个正常的序列。

在传统的学校看来，这是一个不言自明的公理，甚至是一个自然法

则。然而，这与知识的性质不相符，与知识社会的要求不相符。如今的学校需要一个新的公理：一个人接受的学校教育越多，他将来越是需要接受更多的学校教育。

美国社会如今有越来越多的医生、律师、工程师、企业经理人认为自己每隔几年就必须再回学校去学习，以免自己的知识过时。但是，在美国以外的许多国家，成年人返回学校接受正式的学校教育，特别是在某些领域已经具备比较精深的知识并已获得高级学校的成年人返校接受进一步的教育，仍属例外情况。在日本，几乎看不到这一现象；在法国、意大利、德国的大部分领域、英国和斯堪的纳维亚半岛，也均是如此。但是，这必须成为发达国家的一种普遍行为。

更加新颖的是必须让教育系统成为开放系统，也就是允许人们在任何一个年龄进入任何一个教育阶段。

即便是在美国和日本这样很大一部分人都会去读大学的国家，也会有更多的人在16~18岁时停止接受学校教育。我们没有理由认为大部分人都没有从事知识工作的天赋。相反，我们的所有经验都证明大部分人是有这个天赋的。年轻人是否去上大学，差别通常在于他们有没有钱。还有相当数量的非常聪明的年轻人不去上大学，是因为他们在18岁的时候开始成熟，想要成为一个成年人，而不愿继续待在青少年的蚕茧中。可是，10年之后，这些人中有许多想要完成自己的学业。这时，所有教过这些学生的人都能证明，他们会成为富有挑战精神的学生，这可能只

是因为他们具有非常强烈的学习动机。这时，他们想要开展一些深入的学习，那些一直待在学校里的19岁的大学生却是别人让他们去学习的。

更加重要的是，保持教育系统的开放性，让人们不论是什么年纪，不论以前获得的是什么学位，都可以获得高等教育，这是社会的必需。

人们必须能够在任何一个年龄阶段继续完成自己的学业，从而完善从事知识工作的条件。社会则必须愿意接受人们从事任何他们胜任的工作，不管这些人的年纪是大是小。

学校教育不会再由学校单独完成，而是日益成为一项共同的事业，学校只是参与其中的一方。在许多领域都会出现多种教学和学习机构，学校只不过是其中的一个选择。

正如上文所述，学校过去是一个人学习的地方，岗位便是一个人工作的地方。可是，学习与工作之间的分界线会日益模糊。学校会日益成为那些全职工作的成年人继续学习的地方。他们回到学校，或参加一个为期三天的研讨会，或参加周末课程，或接受三周的密集培训，或者在连续几年的时间内每周来上两个晚上的课，直到取得一个学位。

工作岗位也同样会成为成年人继续学习的地方。培训当然不是什么新鲜事物，但过去仅限于对新人进行培训，今后以各种方式进行的培训会日益成为一项终身活动。成年人，特别是那些掌握着精深知识的成年人，既是培训者，又是受训者；既是老师，又是学生。在美国，用人单

位在培训成年员工上的花费，已与全美在年轻人的学校教育上的花费大致相当。

将来，学校与用人单位之间可能会建立正式的合作伙伴关系。德国的学徒制在过去150余年间，让学校和用人单位联合起来对年轻人进行培养。学校和用人单位也日益需要联合起来对成年人进行继续教育。继续教育这个任务，无论是针对受过良好教育的人的深化教育，还是针对在年轻时因为种种原因未能接受高等教育的人的补充教育，都会由学校和其他组织共同采取多种方式进行，例如合作关系、联盟、实习制度，等等。学校需要成年人和用人单位的推动，一如成年人和用人单位需要学校的推动。

负责任的学校

我们会把学校分为“好学校”和“差学校”，“名校”和“普通学校”。在日本，东京大学、京都大学、庆应义塾、早稻田、一桥等少数几所大学，基本上把控着通往该国大公司和政府机构职位的路。在法国，高等专业学院的地位和声望也大致如此。在英国，剑桥和牛津在高等教育界虽然不再享有绝对的统治地位，但仍然是举足轻重的两所学校。

我们还可以使用各种不同的衡量指标：某所文科大学的毕业生最终获得博士学位的比例；学校图书馆的藏书数量；郊区某高中毕业生被第一志愿大学录取的比例；不同大学在学生中受欢迎的程度。可是，我们很少问下面这些问题：这所学校取得的成果是什么？它们又应该是什么？

这两个问题是迟早要回答的。21世纪的教育如此昂贵，根本不可能不负责任。发达国家在教育系统上的支出占国民生产总值（GNP）的比例，在1913年前后约为2%，在80年后也就是到1993年已经飙升至10%。

另外，学校是如此的重要，根本不可能不负责任，也就是不想清楚自己应该取得什么样的成果或者在取得这些成果方面不评定绩效。诚然，不同的教育系统对这些问题会给出不同的答案，但是每一个教育系统和每一所学校很快就都将不得不提出这些问题，并且认真地做出回答。对于成绩不好这一现象，我们再也不会接受老师所找的老掉牙的借

口："学生又懒又笨。"当知识成为社会的主要资源，学生的懒惰和愚笨也就成为学校的责任。于是，学校便只会有履行职责和不履行职责之分。

学校提供学校教育的垄断地位正在逐渐丧失。

但是，随着不同的机构进入教育领域，各自提供一种与众不同的教育方法[1]，竞争将日益在学校和"非学校"之间展开。

随着知识成为知识社会的关键资源，学校的知识"制造者"和"传播渠道"这个角色及其垄断地位，都将受到挑战，而且一些竞争对手必将取得成功。

传授和学习的内容、传授和学习的方法、学校教育的对象、学校在社会中的地位，等等，在未来几十年内都会发生巨变。事实上，没有其他任何机构像学校这样面临着如此根本性的变化。

然而，最大的变化，也是我们准备最不充分的变化，便是学校必须致力于取得成果。学校必须确立自己的"账本底线"，也就是它应该负责达成并据此得到回报的绩效。最终，学校必须负起责任。

[1]美国公立学校制度内正在兴起的特许学校，正在催生美国中小学教育的创新机会。美国的特许学校运动是对传统公众教育思想的挑战，为公众提供了不同的选择，在不同方面取得了不同程度的成功。"自从关于特许学校的法律在20世纪90年代通过以来，新设的特许学校已经接近3000所。"资料来源：2007年7月25日，http：//www.uscharterschools.org/pub/uscs__docs/o/movement.htm。

小结

知识社会和知识工作者要求得到程度很高的基础教育、建立在强项上的教育以及继续教育。学校是进行基础教育、开发个人强项的一个重要的社会机构。然而，美国的公立学校因为担负的使命太多，因此满足知识社会对教育之需的能力受到了限制。在公立学校体系内外，如今已经兴起许多不同的选择。在公立学校体系内部，特许学校和磁铁学校是公立学校的直接竞争对手，它们都是结果驱动型的，各自只担负一项使命。在公立学校体系之外，私立学校和家庭学校蓬勃发展。知识社会要求学生掌握一些基本的知识和技能，要求学校提供基于学生强项的教育，进而要求中小学对自己的成果负责，于是就要求中小学确立一个明确的使命和若干可以进行衡量的成果。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第15章　反思“政府再造”

在比尔·克林顿执政首年，副总统阿尔·戈尔（Al Gore）非常高调地推出一个计划，承诺再造政府（reinvent government）[1]，结果公众对此反映冷淡。戈尔的计划此后吸引了很多注意力。新闻报道一条接一条，宣称对一个部门或者一个计划完成再造。大型会议也是一个接一个，其中有一个还是总统亲自主持，并且在电视台上做了许多广告。克林顿政府曾经推出许多国内计划，但真正取得了一些结果，不全是空谈的为数不多，这个再造计划就是其中之一。然而，无论是民众还是媒体，都没有表现出多大的兴趣。2000年大选的结果证明，公众对当局开展的再造政府这一计划的绩效没有多少信心。

出现这种情况是有原因的。除了联邦政府以外，那些宣称是再造的变革在完成时甚至根本不会有人通告，即便有的话可能也就是出现在走廊上的公告牌上面。例如，一家医院希望基层的护士能够独立自主，一家银行希望分行的行长能够独立自主，甚至一家经营不善的制造企业也希望一线主管能够独立自主——不需要给予太多的赞美，更不用说有什么额外的奖励。

下面是一些政府机构旧时的例子。遗憾的是，这样的例子相当普遍。

·佐治亚州的亚特兰大市有六个不同的福利计划，每一个过去都有

自己的办公室和员工，后来这些计划决定把申请流程统一起来，从而提供“一站式”服务。再造完成之后，实际的效果是人们在打电话，而且是第一次打的时候，就有人接听电话。

·在犹他州的奥登根、加利福尼亚州的奥克兰等城市，美国国家税务局试验过把纳税人当做顾客来对待并且提供一站式服务，让每一个工作人员都掌握回答纳税人问题所需的知识，而不是让纳税人东奔西跑。

·美国进出口银行也做过“再造”，终于承担起60年前创建时就该承担的职责：向小型企业提供出口金融服务。

·位于丹佛市的美国地质调查局的职责之一是向美国公众提供地图，可是公众几乎不知道自己需要的是什么地图，也不知道应该以怎样的方式以及去哪里订购，因为地图的销售目录很难寻得。如果哪一种地图是公众真正需要的，几乎可以肯定这种地图就会缺货。地图不会因为公众需要，或者另外一个政府机构必须订购这种地图自用就重印。这张地图如果畅销，很快就会脱销。另外，调查局的仓库照明严重不足，工作人员在接到书面的订单之后，根本找不到对应的地图。后来，该局成立了一个任务小组，结果只是改善了仓库的照明情况，另加几处细小的改进。

不过，有一些机构承诺要实现一些宏伟的目标。

·美国农业部计划把所辖局署从42个缩减至30个，关闭了1 000多个

办事处，削减了1.1万个职位，从而在5年时间内节省开支约36亿美元。

·副总统戈尔在1993年选定的关于政府再造的384个提案，其中有近一半是在1995年财政预算案中提出来的。如果所有这些建议都被国会采纳，那么有望在两年内节省开支约125亿美元。

无论是农业部的精简计划还是副总统的384个提案都不是什么新鲜事物。我们早就知道许多农业办事处都位于一些已经没有多少农场主的城市和郊区，早在艾森豪威尔时期（1953~1961年）就已有人建议关闭这些办事处。戈尔的384个提案有一大半甚至是大多数可见于10年前的《格雷斯报告》（Grace Report），那时还是罗纳德·里根执政。

即便所有这些提案都得到了执行，结果也仍有可能微不足道。农业部提出在5年内节省开支36亿美元，其实平均也就是每年节省开支约7.2亿美元，仅比该部1995年近700亿美元预算的1%略高。毫无疑问，戈尔的努力最好用一句古老的拉丁俗语来描述："高山痉挛，生下一只小得可怜的老鼠。"

改组

这些努力徒劳无功，人们经常将其归咎于"官僚体制的阻挠"。当然，谁也不愿意按照上级的命令对本机构进行再造，可实际上戈尔那个计划的成果之一便是获得了许多政府雇员，特别是一些基层员工的支持。这些基层员工每天都要跟公众打交道，深受官僚主义和一些荒唐的

规章制度之害。例如，他们对地质调查局的地图感到非常骄傲，可是这些精美的地图却因为某些不合理的制度卖不出去。

不够努力这条理由也不充分。以戈尔的计划为例。该计划有一些人在华盛顿极其勤勉，每周都要开会讨论工作，但是仍然没有取得多少结果。参加这个计划的有各个主要政府部门的副秘书长，而且有精力极其充沛的副总统亲自督阵。整个计划的直接负责人艾利斯·丽芙琳（Alice Rivilin）可能算得上对政府机构了解最为深入的内部人士，她首先是国会预算办公室主任，后来担任了美国行政和预算局局长。

这些人非常能干，但是很快就变得举步维艰，因为他们的基本方法不对。他们用打补丁和点焊的办法，这里弄一下，那里弄一下，因此永远做不成什么事情。除非联邦政府及其所设部门从根本上改变它们的管理方式与获得报酬的方式，否则就不可能取得什么结果。所有的政府机构必须让持续改进（continuous improvement）成为自己的一个习惯，并让它实现自我保持。

持续改进，在日本称为改善（Kaizen），被普遍认为是日本人近年来的发明，其实在美国差不多在80年前它就已得到使用。贝尔电话公司在自第一次世界大战至20世纪80年代初解体这段时间内，针对每一种活动和每一个流程，不管是安装家庭电话还是生产电话交换机，都一直在使用“持续改进”这个方法。针对每一种活动，贝尔都会界定它的结果、绩效、质量和成本。针对每一个人，贝尔都会设定一个年度改进目标

值。管理者不会因为达到这些目标而受到奖励，但是谁要是没有达到目标，就会完全没有受奖的机会，而且很少会获得第二次机会。

这些机构同样需要的还有对标（benchmarking）。这也是贝尔电话公司的发明：每年都要对照每个部门的绩效与其他所有部门的绩效，然后把最好的那个部门的绩效确定为下一年的最低标准。

持续改进和对标在美国联邦政府的文职机构中还几乎不为人知。它们要求现行政策和实践做出根本性的改变，这些改变会受到官僚体系、联邦雇员工会以及国会的强烈抵制。它们要求每一个机构以及每一个机构中的每一个部门都要明确界定自己的绩效目标、质量目标和成本目标。它们要求对每一个机构应当取得的成果做出界定。然而，持续改进和对标所需的激励又互不相同。绩效改进没有达到预设目标的机构，预算将会被削减——这也是贝尔电话公司的做法。绩效水平连续低于标杆值的管理者将会受到处罚，薪酬降低或者失去晋升的资格——后一种做法效果更好。绩效差的人最终会遭降级甚至被解雇。

尽管国会和联邦政府官员中的几乎每一个人都会认为这是根本性的变化，但是他们并不能保证所谓的政府再造取得成功。

任何一个组织，无论是生物组织还是社会组织，若是身体规模要大幅改变，基本结构也就必须改变。规模扩大一两倍，组织的结构就必须改变。类似地，任何一个组织，无论是企业，还是非营利组织，或者政

府机构，一旦存在的时间达到四五十年，就必须对自己进行反思，因为它的政策和制度已经不再适合当前这样大的规模，如果依然故我，就会变得无法治理、无法管理、无法控制。

美国政府的文职部分就是如此，规模太大，管理政策过时。它的规模如今已经比艾森豪威尔时期大得多，它的结构、政策以及事务和人员管理政策却可以追溯到更早的时间——最早形成于威廉·麦金利（William McKinley）治下的1896年，在赫伯特·胡佛的任期1929~1933年已经变得基本完整。

实际上，因为美国政府当今所面临的状况而责怪这任或那任总统并没有什么意义，这也不是民主党或者共和党的错，而是因为政府的规模已经大到与其现行结构、政策和规章制度不再适应。

[1]副总统阿尔·戈尔是全美政府再造合作项目（National Partnership for Reinventing Government）的负责人，该项目自1993年4月15日开始运行，2001年1月初终止（参见http：//govinfo.library.edu/npr/index.htm）。该项目的约1 300名员工大都是志愿者，来自联邦政府的不同部门。

反思

人们针对混乱的第一反应便总是像戈尔副总统及其助手所做的那样——修修补补。这种做法总是会失败。这一招失败后，接下来便是精简人员。管理当局抡起大砍刀，不分青红皂白乱砍一气。在20世纪80年代末至90年代初，美国许多大公司，例如IBM、西尔斯和通用汽车，都是一个接一个地这样做。它们最初是宣称裁减1万、2万甚至5万人便可立即扭亏为盈。一年后，扭亏为盈当然仍是镜中花，于是公司宣布再裁减1万、2万甚至5万人——同样没有结果。精简人员，即便不是大多数，也有很多都是外科医生几百年来一直告诫大家要尽量避免的事情：不加诊断便予以切除，结果自然是非死即伤。

不过，有少数组织，包括通用电气等大公司和波士顿的贝斯伊斯雷尔医院等大医院，通过反思（rethinking）悄无声息地实现了逆转。它们的第一招并不是精简人员。事实上，它们清楚削减支出并不是控制成本的正确方式。正确的方法是首先找出哪些活动是高效率的，应该予以加强、推进和扩张。针对每一个机构、每一条政策、每一个项目、每一项活动，都必须回答下述问题："你们的使命是什么？""它现在还值得做吗？""如果不是因为我们已经在做这件事情，我们现在还会去做吗？"据我们对成功地使用过这种方法的组织的了解，提出这些问题通常都已足够，不管这些组织是企业、医院、教堂，还是地方政府。

对这些问题的答案几乎从不会是：现状良好，继续保持。在许多领域，最后一个问题的答案是："是的，我们应该去做，但是会有些变化。我们有了一些新的了解。"

创建于1970年的职业安全与健康管理局可能就属于这种情况。该局开展工作所依据的假设是：有安全隐患的环境是事故的主要原因。于是，它便竭力去做一件绝无可能成功的事情——建立一个没有任何安全风险的世界。毫无疑问，消除安全隐患是一件值得做的事情，但它只是造成安全事故的原因之一，甚至只是一个次要的原因。事实上，如果单纯只是消除隐患，并没有多少实质性的意义。保证安全最有效的手段是消除危险的行为。

该局把安全事故定义为有人受伤，这其实是不够的。要真正减少事故，必须这样下定义：只要是违反安全制度的行为，无论是否有人受伤，都是安全事故。美国军方的核潜艇，使用的便是这个定义。核潜艇上的每一个人，上至指挥官，下至最年轻的海员，只要有违反安全制度的行为，哪怕再轻微，也不管有没有人受伤，都会受到惩罚，于是核潜艇的安全记录超过了世界上任何一家工厂或者一处军事设施，其实很难想象还有哪个环境比拥挤的核潜艇更不安全。

职业安全与健康管理局从事的活动当然有必要继续，但是必须重新确定重点。

只要做一次这样的分析，就会发现许多机构的使命已经无法成立——如果现在可以选择，我们肯定不会成立这样的机构。有时是它们的使命已经实现。最神圣不可侵犯的一个例子是退伍军人管理局，该局目前经营着1 400家医院、医疗中心和疗养院[1]。这些医疗机构在1930年前后通过论证成为合格医院，当时老兵比较集中的农村地区和小城镇还很少有医疗水平较高的医院。如今几乎不管哪里的老兵都很容易找到合格的医院。在医疗水平上，老兵医院顶多算得上中等偏下；在财政上，它们是政府的沉重负担。最糟糕的是，它们不是社区医院，因此老兵们在最需要社区和家人照顾的时候不得不远离社区和家人。对于那些年纪比较大，又患有慢性病的老兵来说，这一点尤其不便。其实，这些老兵医院和疗养院在很久以前就已完成创办时的任务。除了负责收治近年退伍的军人，为他们治疗心理问题和身体疾病的部分医院之外，其余的全都应该关闭，把业务外包给当地的医院和医疗管理机构。

有时是它们的使命已经不再存在。例如，我们还会成立一个独立的农业部吗？许多美国人会坚定地给出否定的回答。如今农民已经不到美国总人口的3%，其中只有一半人从事农业生产，因此在商务部或者劳工部成立一个局足矣。

继续开展那些我们现在不会着手去做的事情便是浪费，因此应该停止这些活动。我们可能很难想象到底有多少政府活动是值得保留的，但是从我和许多组织打交道的经验来看，公众认为没有必要继续存在的文

职机构和计划可能要占总数的2/5甚至一半。它们甚至没有一个能赢得多数票，也就是大多数人不认为它们组织得当、运行良好。

[1]资料来源：2006年8月27日，“How Veterans’Hospital Became the Best in Health Care”，Douglas Waller……

放弃

上述值得继续推行或者予以否决的计划和活动，在任何一个组织中的占比约在3/5~2/3。最棘手的是一些没有产出甚至是起反作用的计划和活动——我们甚至不是很清楚错在哪里，更不用说知道如何去理顺它们。

美国政府有两个规模庞大，同时又被认为是极其重要的计划，就属于这个类别。福利计划是一个非常明显的例子。该计划在20世纪30年代末推出时，极其成功，当时它要帮助的对象主要是未婚母亲、孤儿以及没有知识、没有技能和没有工作经验的人。如今，它所面对的情况已经改变。虽然人们对这个计划实际上还有很大的争议，但是很少有人认为它在起作用或者能够减轻它本该消除的社会问题。

军事援助是美国在冷战期间奉行的主要外交政策，也属于这种情况。如果对一个战时的盟友提供军事援助，效果是非常显著的，看看1940~1941年根据《租借法》对英国提供的援助以及对战时以色列的援助就不难明白这一点。但是，如果试图在和平时期通过军事援助的手段来培植一个盟友，那么只会适得其反——这是古希腊哲学家普鲁塔克和罗马历史学家苏埃托尼乌斯（Suetonius）已信奉的一条定律。我们近年来遭遇的外交困境，特别是巴拿马、伊朗、伊拉克和索马里问题，原因就在于试图通过提供军事援助培植盟友。自冷战结束以来，靠提供军事

援助培植出来的真正的盟友，即便有，也是极少。通常而言是适得其反，培植出一个敌人。

对于这些计划或者活动，人们最常开出的药方就是改革。克林顿总统的福利改革就是一例，后来共和党提出的福利改革也同样如此。这两项改革都是自欺欺人。对于一个失灵的东西，甚至是一个有害的东西，不清楚它为何失灵就贸然改革，只会让事态变得更加糟糕。对于这样的计划，最好的办法是放弃。

也许我们应该进行极少几项受控的试验。在福利计划方面，我们也许可以在全国范围内精心挑选几个地方，对失业金长期领取者的就业再培训和安置服务实行私有化。印第安纳波利斯的市长史蒂芬·戈德史密斯就在这些方面取得了可喜的成果。在医疗服务方面，我们也许可以在几个州分别实行不同的制度：例如，在拥有实力强大、经验丰富的医疗服务批发商凯泽永久公司（Kaiser Permanente）的加州实行受管理的竞争制度（managed competi-tion）；在支持加拿大模式的新泽西州实行单一给付制度（singlepayer）；在俄勒冈州实行已经试行一段时间的按医疗需要配给的制度。

在某些领域，例如军事援助，不可能做试验，而且我们根本不应该做试验，也没有什么假设需要检验，因此我们采取的办法应该就是放弃。

反思的结果是发现哪些活动和计划应该加强，哪些应该完全放弃，哪些应该调整重点或者应该对一些假设进行检验。有些活动和计划，尽管没有取得什么成果，但是应该观察多年才终止。

反思的主要目的不是节省开支，而是要大幅提高绩效、质量和服务。但是，支出大幅节减始终会作为一个副产品出现，有时节省开支能高达总成本的40%。实际上，联邦政府如果通过反思节约支出，数年内便可以消除所有的赤字。但是，反思的主要成果将会是基本方法的改变。传统的决策方法按照愿望的美好程度排列各种计划和活动的顺序，反思则会按照它们的成果大小进行排列。

例外的“圣战”

读到此，读者肯定都会说：“这不可能。对于哪些活动和计划应该加强，哪些应该完全放弃，任何一群人都不可能取得共识。”可是让人感到非常惊奇的是，只是进行反思，不管参与者是什么背景或持何种信念，他们都会达成相当程度的一致。大家的分歧极少在于应该保留或者加强哪些以及放弃哪些，而是在于一个计划或者一项活动是应该立即终止还是过两三年再说。意见总是有分歧的不是那些与结果无关的计划，而是与道德相关的计划。

在美国，最好的例子是禁毒。禁毒多年，控制滥用药物和吸毒成瘾的成效甚微，甚至还造成许多有害的影响。但是，毒品因为禁毒变得非常昂贵，瘾君子们为了弄到足够多的毒资，便去卖淫、行凶、抢劫、杀人，无所不为，危害我们的城市安全。换言之，禁毒实际上只是肥了毒品贩子，吓了无毒瘾的人，在城市中心尤其如此。然而，禁毒是一场“圣战”，禁毒不是出于逻辑性而是出于义愤，因此无论好处有多大，停止禁毒就是“不义”。

聪明的做法是在反思时把这些“圣战”排除在外。所幸这样的计划和活动并不多，90%以上通过反思都是可以取得很大共识的。

高效的政府

不过，哪怕是一群德高望重的人已经取得共识，有时也不会有结果。对于任何有可能颠覆现状的事情，国会有可能不接受，官员有可能不接受，说客和各种特殊利益群体也会联合起来反对。

在反思之后现在很难采取行动，这一点千真万确。不过，明天呢？1992年总统选举，有约1/5的选民把票投给了承诺通过削减政府开支消除赤字的罗斯·佩罗（Ross Perot）。还有相当大一部分人，可能也是1/5，虽然不能把票投给他，但对他的目标也表示拥护。一旦赤字再次大幅增长，那么削减赤字就无可避免，从而让国会、官员和说客们不堪重负。如果不对政府机构目前的绩效进行反思，那么我们就会走上许多大公司的老路——抡起大砍刀，开始精简人员。毫无疑问，会有一些绩效本来还不错，并且需要加强的活动和计划会被错误地砍掉。那样的话，我们非但不能减少赤字，反而会让绩效雪上加霜。

如果我们有一个计划，指出政府有哪些活动需要以及怎样进行反思，那么我们有可能做得到。危机发生时，人们会听从那些事先已经把应对方案考虑清楚的人的意见。当然，没有哪个计划会一字不差地得到执行，哪怕就是独裁者也必须做出一些妥协。但是，这样一个计划可以用来作为衡量妥协方案的标准，并有可能让我们避免保留那些过时的、低效的活动时，牺牲那些本该予以加强的活动。尽管它不能保证所有无

效的甚至是效果最差的活动被放弃，但它有助于保留那些有效果的活动。

事实上，我们可能已经非常有必要对政府进行再造。至少是自大萧条以来，所有发达国家的政府行政时所依照的理论（用富兰克林·罗斯福总统的顾问哈里·霍普金斯的话讲，就是“征税再征税，支出再支出”），都已经不能继续带来成果，甚至不能带来选票。“保姆国家”是一个彻头彻尾的失败。美国、英国、德国和俄罗斯的各级政府，都被证明管理不好社区和社会。各地的选民也反对保姆国家的无能、官僚习气和沉重的负担。但是，与此相对立的、主张让政府退回第一次世界大战前那种状态的理论，也同样被证明行不通。这种理论首先是弗雷德里希·冯·哈耶克（Friedrich von Hayek）于1944年在《通往奴役之路》（The Road to Serfdom）中提出来的，在新保守主义那里达到顶峰。保姆国家尽管在20世纪80年代占有优势，尽管在美国有罗纳德·里根，在英国有玛格丽特·撒切尔，但它仍然没有衰落。

相反，我们必须找出政府在社区和社会中推行的计划和活动，有哪些是确实服务于某个目的的。它们分别要带来什么结果？联邦、州和地方政府分别可以高效地开展哪些活动？有哪些非政府的手段可以用来完成政府做得不好或者不可能做好，但又值得做的事情？

例如，加州西好莱坞市把过去由市政府提供的许多服务都外包给了私人机构，其中包括公共安全、社区治安、消防、价值300万美元的社

会服务、市内公共汽车、垃圾搬运以及交通监控和计算机系统。

同时，克林顿总统在任期的前两年中就认识到，政府不能只顾国内事务，而对国际事务不闻不问——那可是他在上任之初的强烈愿望。国际上，例如在波斯尼亚、卢旺达所发生的冲突和危机，美国政府必须关注，因为这些事件是经常会蔓延的。成为流亡政府和恐怖组织战斗武器的国际恐怖主义，当然也需要政府更加重视外交和军事行动，并且开展更加广泛的国际合作。

我们已经明白，发达国家既不能遂（所谓的）自由主义者之愿扩大政府，也不能遂（所谓的）保守主义者之愿放弃大政府，退回19世纪无知状态。我们需要的政府必须超越这两个群体的主张。20世纪建立的超级政府，无论是在精神上还是在财政上都已破产。但是，我们要建立的也不能是“小政府”，因为无论是在国内还是在国际上都有太多的事务需要处理。我们需要的是高效的政府——这也正是所有发达国家的选民所呼吁的。

为此，我们需要一个全新的理论：关于政府可以做什么事情的理论。迄今为止，或者至少是从约500年前的马基雅维利（Machiavell）以来，还没有哪个大政治思想家回答过这个问题。所有的政治理论，从约翰·洛克（John Locke）到《联邦党人文集》（The Federalist Papers）直至现在的自由主义者和保守主义者所发表的文章，讨论的都是政府的流程，包括章程、权力及其限制、方法和组织等，没有哪一个理论讨论政

府本身，也就是讨论政府应该承担什么职能，应该负有取得什么成果的责任。

单纯对政府及其计划、机构和活动进行反思并不能产生新的政治理论，但它可以给我们建立这一理论所需的有关事实的信息。而且有一点是昭然若揭的：我们迫切需要的新政治理论必须建立在什么是真正有效的这一分析之上，而不是建立在我们的美好愿望和承诺之上。反思不会给我们答案，但也许可以迫使我们提出正确的问题。

迄今为止，“再造政府”是一个空洞的口号，但是这个口号揭示了自由政府的需要，而且是迫切的需要。

附言

1994年，与纽特·金里奇（Newt Gingrich）有关的、激进共和党人的智囊遗产基金会刊发了题为《政府重建：改造美国的预算案》。它非但没有庆祝胜利，反而完全忽略了“同美利坚的契约”这一宣言[1]。相反，它采取的是本章所主张的方法：系统地针对每一个政府机构、每一项政府服务、每一个政府计划提出“如果不是因为我们已经在做这件事情，我们现在还会去做吗”这个问题。它得出的结论，比我在本章的想法要激进得多。

遗产基金会建议撤消的部门不仅包括本章提到过的农业部，而且包括大部分其他内阁部门，例如商务部、能源部、环境署、住房部、老兵事务部、国防部、司法部和卫生部（顺便提一下，卫生部是唯一一个在乔治·华盛顿时期不属于内阁的部门）。这个提议对于政府政策和计划也同样激进。这样一个提议被如此严肃地提出，就足以证明“真正再造政府”多年内在美国仍然会是一个中心的、紧迫的政治“热门话题”——在所有发达国家也都是如此。

[1]1994年国会选举之前，以纽特·金里奇为首的共和党人发表了一个宣言，详细列举了共和党在取得多数席位之后将要推行的计划。文件的大部分思想来自遗产基金会这一保守智囊。这篇以“Contract with America”为题的宣言声称，要通过重新缔结同美国人民的契约，来恢复美国民众对国会和政府的信任。

小结

反思政府首先应该要求每一个机构立即界定自己的绩效目标、质量目标和成本目标，然后要求它们建立正式的持续改进和对标流程。

接下来，针对每一个机构、每一条政策、每一个项目、每一项活动，都必须提出下述问题："你们的使命是什么？""它现在还值得做吗？""如果不是因为我们已经在做这件事情，我们现在还会去做吗？"如果对最后一个问题的回答是否定的，那么接着要问："我们拿它怎么办？"继续开展那些我们现在不会着手去做的事情便是浪费，因此应该停止这些活动。

对各种活动和计划进行反思，能让我们发现哪些应该加强，哪些应该放弃。另外，它还能让我们发现哪些是需要试验不同方式的，从而选择一些有能力或者有愿望的地方进行试点。

对传统的决策方法进行反思的目标，是要按照各种计划的成果大小，而不是按照愿望的美好程度对它们进行排列。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第16章　公共服务机构的创业

公共服务机构，例如政府机构、工会、教堂、大中小学、医院、社区和慈善组织、专业和行业协会，等等，都必须跟企业一样进行创业和创新。事实上，它们甚至比企业更加需要创业和创新，因为当今的社会、技术和经济的快速变化，对它们既是更大的威胁，也是更大的机会。

然而，公共服务机构发现自己比最“官僚”的公司都更加难以进行创新，因为“现状”似乎是一个更加难以克服的障碍。自然，每一个服务机构都喜欢变得更大，因为没有利润的考验，规模便成为衡量它们成功的唯一标准，增长的目标便是为了增长。当然，要做的事情总是越来越多。但是，停止“一直在做的事情”，去做一些新的事情，对服务机构来说也一样十分让人讨厌，或者至少是非常痛苦的。

公共服务机构的大多数创新都是在外界或者灾难的迫使下进行的。例如，现代大学就是由一个完全的外行、普鲁士外交官威廉·冯·洪堡特（Wilhelm von Humboldt）创建的。他在1809年创办了柏林大学，当时17、18世纪的传统大学几乎都被法国革命和拿破仑战争破坏殆尽。60年后，美国的现代大学开始成立，当时美国的传统学院和大学行将就木，对学生再也没有什么吸引力。

类似地，20世纪军队进行的所有根本性的创新，无论是结构创新还

是战略创新，都是在经历耻辱的战败后才开始的：美国军队的结构和战略重组，是在美西战争惨败后由伊莱休·鲁特（Elihu Root）完成的，鲁特是西奥多·罗斯福（Theordore Roosevelt）的国防部长、纽约籍律师；数年后，英国军队的结构和战略重组，也是在布尔战争中遭受同样的耻辱之后由国防部长霍尔丹勋爵（Lord Haldane）完成的，霍尔丹也是一个文官。德国军队在第一次世界大战中战败之后对结构和战略所做的反思，亦是如此。

在政府方面，1933~1936年美国的罗斯福新政是近代政治史上关于创新思维的最好范例之一。它也是由严重到几乎把美国的社会结构拆散的大萧条触发的。

公共服务机构为什么会抵制创业和创新？批评官僚主义的人将其归咎于“胆小的官僚主义者”、“薪水撑不到下个领薪日”的趋炎附势之徒、“对权力垂涎三尺的政客”。这已经是老生常谈——事实上在近500年前马基雅维利反复论述之时就早已存在。它在20世纪初是所谓的自由主义者的口号，现在则是所谓的新保守主义者的口号。事情没有那么简单，选择“更好的人”（这是改革者开出的永远的万能药），其实只是一个妄想。哪怕是最具创业和创新精神的人，只要成为公共服务机构，特别是政府机构的管理者，六个月后就会表现得有如最糟糕的趋炎附势之徒或者对权力垂涎三尺的政客。

妨碍公共服务机构创业和创新的力量是内生的，与这些机构如影相

随。这一点的最好证据便是企业中的内部服务机构。它们在实质上是企业内部的公共服务机构，通常是由来自运营部门的人掌管的。这些人的能力已在竞争激烈的市场上受过很好的检验。然而，内部服务机构在创新方面的名声可不是那么好。它们擅长建立帝国，而且总是希望沿着这条路走得更远。它们拒绝放弃任何正在做的事情。简而言之，它们的地位一旦稳固，就很少创新。

现有事务对公共服务机构开展创新的阻碍作用之所以比在一般的企业还要大，主要原因有三个方面。

（1）公共服务机构的立命基础是“预算”，而不是按成果取得报酬。它是因为开展活动而取得报酬，并且是由别人挣钱之后设立的基金支付的。这里的别人，可以是纳税人或者慈善组织的捐助人，也可以是人力资源部门或者营销服务部门所效力的公司。公共服务机构开展的活动越多，它们的预算就越多。

公共服务机构并不是用取得很好的成果，而是用获得更多的预算来定义自己的“成功”，因此放弃一些活动就意味着缩小公共服务机构的规模，从而有损它的地位和威望。开展的活动万一失败，也不能承认。更加糟糕的是，对于目标已经实现这一事实，也是不能承认的。

（2）服务机构有赖于多个投票人。对于一个在市场上销售产品的企业，消费者这个投票人最终优先于所有其他投票人。一家企业只需要

占据很小的市场份额，就可以取得成功，进而满足包括股东、员工、社区在内的其他投票人。可是，公共服务机构以及企业内部的服务机构是不根据“成果”取得报酬的，正因为这个原因，力量再微弱的投票人也拥有否决权，因此公共服务机构必须满足每一个投票人，当然也就不能疏远任何一个投票人。

服务机构每启动一项新的活动，就会有相应的支持者，这些支持者会拒绝放弃甚至反对大幅修改这个计划。但是，任何新鲜事物都是会有争议的，这意味着它在还没有获得自己的支持者时，遭到原有活动的支持者的反对。

（3）最重要的原因在于公共服务机构存在的目的就是“行善”。这意味着它们倾向于认为自己的使命是道德上绝对正确的东西，不需要从经济上考虑，因此也无须考虑成本与收益问题。经济学始终要求改变资源的配置方式，谋求更大的产出，因此任何经济上的东西都是相对的。在公共服务机构中没有更大的产出这种东西。在“行善者”看来，“益善”是不存在的。

事实上，在追求“善”的过程中如果目标没有实现，那就意味着努力必须加倍，因为邪恶的力量比预想的大得多，所以攻击的火力必须更加猛烈。

数千年来，各种宗教的传道者都极力反对“肉体的罪孽”。老实说，

他们的成功相当有限，但这一点并不能让传道者分出一部分精力，用来从事一些可能更加容易取得成果的活动。相反，这只能证明他们还必须加倍努力。避免犯下“肉体的罪孽”显然是“道德上的善”，因此是绝对的，无须进行任何成本与收益分析。

用这种绝对正确的方式定义使命的公共服务机构尽管很少，但即使是公司的人力资源部门和生产服务部门，也倾向于认为自己的使命是“行善”，因此是道德使命而非经济使命，是绝对的而非相对的。

这意味着公共服务机构的目标是想要实现最大化，而不是实现最优化。反饥饿行动（Crusade Against Hunger）的负责人宣称：“只要地球上还有一个孩子饿着肚子上床睡觉，我们的使命就没有达成。”如果他这样说：“如果利用现有的运送渠道让尽可能多的孩子有足够的食物，生长发育没有受到妨碍，那么我们的使命也就达成了。”那么他就会被踢出办公室的大门。以最大化为目标，这个目标也就永远不可能实现。实际上，离目标越近，需要的努力也就越多，因为一旦达到最优化的水平（大概是理论上的最大化的75%~80%），边际成本就会大幅上升，边际收益大幅下降。因此，公共服务机构离自己的目标越近，挫败感就会越强，推进现有活动的力度也就会越大。

可是，这个时期它取得的成果显然越来越少。无论成败，只要有人要求它们创新，要求它们做一些其他的事情，公共服务机构都会认为那是对自己的基本承诺、存在的理由以及信念和价值观的攻击，因此对这

种要求非常憎恶。

这样的想法会严重阻碍创新。公共服务领域的创新大多来自新成立的机构，而不是现有的机构，大体上便是因为这些原因。

当前最极端的例子可能要数工会。在20世纪的发达国家中，工会可能是最为成功的机构。它显然实现了成立之初的目标。在西方发达国家中，工会员工所占国民生产总值的比例已经接近90%，因此工会很难再扩大自己的势力。但是，工会甚至想不出什么新的挑战、新的目标和新的贡献，唯一能做的便是重复过去的口号，发动老套的抗争。由于“劳方权益”是绝对的善，因此显然是不容置疑的，更不用说重新进行定义。

大学与工会可能也相去不远，原因之一也在于它在20世纪的成长和成功——它们的成长和成功程度仅次于工会。

不过也有不少例外。包括政府机构在内的一些公共服务机构，有时还是历史悠久、规模庞大的机构，它们的经历证明公共服务机构也是可以进行创新的。

例如，美国一些罗马天主教大主教辖区就聘请了一些世俗的人来管理教区，这些人中甚至还有已婚妇女和前公司高管。除了分配圣餐和主持圣会之外的一切事务，均由世俗的专业人员和管理者负责。尽管全美的天主教教堂都缺少牧师，但是这一政策能让牧师把时间腾出来，用于

组织圣会和拓展宗教服务。

美国科学促进会是历史最悠久的科学组织，就在1960~1980年对自己重新做了定向，在没有丧失领导地位的情况下成为一个“大众组织”。它对自己的周刊《科学》杂志做了彻底的改版，使它成为面向公众和政府的科学代言人，成为报道科学政策的权威刊物，于是成为一本既有坚实的科学基础，又受普通大众欢迎的公开发行的杂志。

美国西海岸的一家大型医院早在1965年左右就认识到，医疗行业正在因为自身的成功而发生变化。当时，连锁医院和独立流动医疗中心开始出现，一些大型的城市医院竭力抗拒这些变化，该医院却主动创新，成为这些领域的领导者。事实上，它率先创建独立的妇产科中心，并向临产妇女提供一个汽车旅馆型房间，价格相当低廉，但是配备了所有必要的医疗服务。它还是第一家建立独立的移动式手术中心的医院。它还开始创办自愿连锁医院，向所在地区规模较小的医院提供管理服务。

美国女童军是一个庞大的组织，它成立于20世纪初，招收的女童成员达数百万之众。它在组织的三个基本维度，即成员、项目和志愿者三个方面进行创新。

它开始积极从城市新中产阶级家庭，也就是非裔、亚裔和拉美裔家庭招收女童。它认识到，随着越来越多的妇女走上专业和管理岗位，女童们需要一些强调专业和企业生涯，而不是强调传统的主妇和保姆角色

的新项目和新榜样。女童军的管理人员还认识到，负责组织当地活动的志愿者资源也在开始枯竭，因为越来越多的年轻母亲不再待在家里无所事事，到处找事情做。不过他们也发觉这些年轻的职业母亲是一个机会，女童军可以设法为她们做一些事情，同时女童军与所有的社区组织一样，在志愿者招收上面临严重的制约。于是，他们开始改变女童军志愿者工作的内容，让志愿者在陪伴自己孩子玩耍的同时对孩子进行培养，以此来吸引职业母亲从事志愿者工作。最后，女童军还认识到职业母亲没有足够多的时间陪伴孩子对于女童军来说还是一个机会，由此开创了学龄前女孩的童军活动。就这样，女童军扭转了招收的孩子和志愿者双双下降的不利局面。与此相对，规模更加庞大，历史更加悠久，财力也雄厚得多的童子军，对此局面却束手无策。

我很清楚，我举的这些全都是美国的例子。毫无疑问，类似的例子在欧洲和日本也都能找到。这些例子虽然有局限性，但是我希望它们足以说明公共服务机构开展创新需要哪些创业政策。

（1）公共服务机构需要明确定义自己的使命。这个机构努力做的是什么？它存在的目的是什么？它必须关注自己的目标而不是各种计划和项目。计划和项目只是实现目标的手段，因此始终应该被当成是暂时的、短期的。

（2）公共服务机构需要一个现实的目标宣言。它应该说“我们的任务是减轻饥荒”，而不能说“我们的任务是消除饥饿”。它需要一个真正

可以实现的目标，从而致力于一个现实的目标。只有这样，它有朝一日才能说："我们的任务完成了。"

当然，有一些目标是永远不可能实现的。例如，在任何一个社会里维持公正显然都是一个没有尽头的任务，即便是用很普通的标准来衡量也是永远不可能充分完成的。但是，大多数目标都可以而且应当是最优化的，而非最大化的。那样的话，就可以说："我们已经实现孜孜以求的目标。"

学校校长的传统目标就应该这样来考虑。他们的目标是让大家接受多年的学校教育，这个目标在发达国家早已实现。那么，现在的教育要做什么事情？也就是说，"教育"相对于纯粹的学校教育来说有什么含义？

（3）目标未能实现应该被视为目标本身是错误的或者至少界定有误。如果在一再努力之后仍未实现目标，那么我们就必须假定目标本身是错误的。不能认为目标没有实现便是需要加倍努力。其实，那显然是怀疑目标是否正确的一个理由——这与大多数公共服务机构的观念恰恰相反。

（4）最后，公共服务机构必须让自己的政策和实践适合于不断寻找创新的机会。它们必须把变化视为机会而非威胁。

即便是政府，也只要遵守一些简单的规则就可以开展创新。例如，

内布拉斯加州的林肯市是西方国家第一个由市政府提供交通、电力、煤气和供水等公共服务的城市，但是早在20世纪70年代初，该市就在女市长海伦·博萨利斯的领导下对垃圾收集、学校通勤等许多公共服务实行私有化，由市政府提供资金，通过招标选取私营供应商，结果不仅开支有了显著的节减，而且服务质量有了更大幅度的提高。

海伦·博萨利斯看到了把政府这个公共服务的“提供者”与私营企业这些“供应者”分开的机会，这就使得该市可以引入竞争，从而提高服务标准，提高服务的效率和可靠性，并且降低了成本。

公共服务机构若想变得善于创业和创新，它们的政策和实践就必须遵守上述四条规则。另外，它们还必须采纳本书第34~37章所讨论的政策和实践——它们是任何现有组织变得善于创业所必须遵守的。

创新的必要性

公共服务机构的创新为什么如此重要？我们为什么不能像过去那样，让现有组织保持原状，把提供所需创新的希望寄托在新创组织身上？

答案在于公共服务机构在发达国家已经实在太重要、太庞大了。包括政府机构和非营利性的非政府机构在内的整个公共服务部门，在20世纪的成长比私营部门更快，速度可能是后者的3~5倍。特别是自第二次世界大战以来，它的增长尤其迅猛。

在一定程度上，它的增速过快。公共服务活动只要有可能转化为营利性的企业，就应该转化，而且这条原则不仅仅适用于林肯市目前已经私有化的市政服务。事实上，许多美国医院已经从非营利机构转化为营利机构。这有可能让职业教育和研究生教育一哄而上。但无论如何，对发达社会中薪酬最高的人，也就是持有高级专业学位的人提供补贴，是很难找到充分理由的。

资本形成（capital formation）是发达社会一个中心的经济问题，因此如果某些活动能够形成资本，也就是实现盈利的活动，我们就不能让它们成为“非营利”的，也就是不能让它们成为挥霍资本的活动。

然而，公共服务机构所开展的大部分活动仍然会成为公共服务活动，而且既不会消失，也不会转化为营利性的。于是，这些活动的效果和效率必须得到提高，公共服务机构必须学会成为创新者，学会以富有创业精神的方式进行管理。为此，它们必须学会把社会、技术、经济和人口构成情况等领域的快速变化视为机会。

否则，它们就会成为障碍。抱着那些不再适合于新环境的计划和项目不放的公共服务机构，会越来越无力实现自己的使命，可是它们又不能或者不愿意放弃自己的使命。于是，它们会越来越像1300年左右的封建贵族——丧失了所有的社会职能，除了还拥有阻挠变化和进行剥削的权力之外，已经一无所有，成为毫无用处的寄生虫。它们会不断丧失合法性，可是仍然自以为是。显然，这种情况已经发生在曾经最强大的公

共服务机构，也就是工会的身上。然而，一个快速变化的社会面临许多新的挑战和新的要求，也会带来许多新的机会，这样一个社会需要公共服务机构。

美国的公立学校就同时反映了变化带来的机会和威胁。这些学校如果不大力创新，就不太可能生存下去，随着越来越多的中等收入和高收入家庭把孩子送去私立学校和教会学校，它们最后只能沦为贫民窟少数裔的学校。

美国社会在历史上首次面临教育阶层化的威胁，几乎只有家庭最贫困的孩子留在公立学校，至少在容纳了大部分人口的城市和郊区是这种情况。造成这一局面的责任完全在公立学校自己身上，因为公立学校应该进行哪些改革是早就昭然若揭了的。

许多其他公共服务机构的处境也与此类似。情况已经明了，创新的必要性也很清楚，它们现在要学会的就是如何把创业和创新纳入自己的体系。它们如果不那样做，就会被那些新出现的、提供创新公共服务的机构所取代。

19世纪后期至20世纪初期，是公共服务领域创造和创新的高峰时期。在直至20世纪30年代的75年时间内，技术创新非常活跃、丰富和迅猛，社会创新无疑有过之而无不及。但是，这个时期的创新所采取的形式是创建新的公共服务机构。如今，我们对社会创新的需要更加迫切，

但是它们绝大多数都将发生在现有公共服务机构内部。因此，让公共服务机构实行创业管理可能是我们这一代人所面临的首要政治任务。

小结

社会要繁荣昌盛，就必须拥有许多资本形成的发动机。服务机构的费用来自财富创造机构的盈余。一个发达社会不能让服务机构浪费资本。因此，公共服务机构必须取得良好的绩效，必须善于创新。要做到这一点，方法之一是对任何可以进行外包的活动实行私有化，把非营利性的活动转化为营利性的活动。只要这些服务活动的使命是清晰的，那么仅凭这一步就可以提高这些活动的成效。

社会部门和政府机构开展的大部分活动是不可能私有化的。承担这些活动的机构就必须努力消除创新的障碍。可供参照的成功事例很多，例如美国的女童军、美国科学促进会和内布拉斯加州的林肯市。

公共服务机构开展创新需要满足四个条件。

（1）明确界定使命。

（2）确立可以实现的目标，并且用最优化的而非理论上最大化的方式来表达。

（3）找出那些反复努力都未能实现的目标。反复努力仍然失败意味着目标要么应该重新界定，要么应该放弃。

（4）引入已在其他经济部门被证明行之有效的创业政策和创业实

践。

第四部分
Management

高效率的工作与有成就的员工

让工作富有效率，让员工有所成就，这是管理任务的第二个重要方面。然而，我们对此知之甚少。民间传说和无稽之谈不少，经过检验的、可靠的知识却十分匮乏。我们确切知道：自200多年前工业革命开始以来，工作和劳动力队伍正在发生着前所未有的巨大变化。我们还确切地知道：至少发达国家需要一系列全新的方法——有关工作分析、综合和控制的方法；有关职位结构、工作关系和报酬结构与权力关系的方法；有关让员工勇于承担责任的方法，等等。我们也确切地知道：我们必须改变人员管理的方式，从过去把“人员”作为“成本中心”和“问题”转变为对人员进行领导。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第17章　让工作富有效率，让劳动者富有成就

没有几个词像“工作”这个词一样充满着如此矛盾的情绪，或者承载着如此丰富的情感。在“工作和休息”这一对词中，“休息”显然是好的。但是，“退休”是否比“工作”更好，则是值得怀疑的。工作比“懒惰”好，这无可置疑。不过，“失去工作”非但不是一件好事，反而是一场灾难。

在“工作和玩乐”这一对词中，“玩乐”带有向往的含义。但是，“玩乐似地当一名外科医生”，则绝不是一件好事。工作可能会有很高的造诣，例如“某艺术家的毕生之作”。工作也可能是极为劳累、繁重和枯燥乏味的。

“工作”（work）与“劳动”（working）是密切关联的。除非有人劳动，否则工作就不可能完成。如果没有工作，也就无须劳动。

可是，工作和劳动有很大的区别。工作是不具人格的，是客观的，它是一种“事物”。不是所有的工作都可以进行测度与衡量，但即便是最无形的工作，也是独立于劳动者客观地存在的。

工作和玩乐有什么区别，这是一个古老的问题，从来没有人给出令人满意的答案。有时，工作和玩乐完全是同一种活动。例如，刨木头这种活动，如果是家具厂的工人在干，它就是工作，但如果是一个业余爱好者在周末干，它就是玩乐。从心理和社会的角度看，两者差别很大。

真正的区别可能在于工作不同于玩乐，它是不具人格的，是客观的。玩乐的目的是服务于玩乐者，工作的目的则是服务于最终产品的使用者。如果最终产品不是由玩乐者决定，而是由其他人决定，那么我们就不能称之为玩乐，而要称之为工作。

劳动是由人，由劳动者完成的。它是人类所独有的一种活动。所以，劳动包括生理和心理、社会和社区、个性、经济和权力等多方面的因素。正如关于人际关系的一句老话所言："你不能只雇用一只手，因为整个人都会随它们一起来。"

所以，工作和劳动遵循着不同的规则。工作属于客观事物的范畴，有着自己的、不具人格的逻辑。劳动则属于人的范畴，有着动态的性质。但是，管理者始终必须对工作和劳动都进行管理，必须让工作富有效率并让劳动者有所成就，必须把工作和劳动者（员工）整合在一起。

处于快速变化中的工作和劳动者

正如第4章所述，工作和劳动者都在发生快速的变化。20世纪末期发生的最重要的变化（它们也有可能成为21世纪大部分时间里最重要的变化），是自工业革命在两个多世纪前发生以来的最根本性的变化。

两个多世纪以来，工作的组织方式从家庭转变为社会，劳动方式则从个人劳动转变为在组织中劳动。与此同时，劳动人口的重心正从体力劳动者转变为知识工作者。在所有的发达国家，用思想、概念和理论来

工作，而不是用双手工作的人，在劳动人口中所占比例越来越大。这些劳动者的产出不是实体产品，而是知识和信息。在半个世纪以前，知识工作主要是由少数独立工作或者在很小的团体中工作的自由职业者完成的，劳动人口主要都是体力劳动者。

体力劳动者的危机

这些变化给体力劳动者及其特殊组织造成了危机。

产业界的体力劳动者是工业革命的产物。200年来，他们一直在为争取经济安全、社会地位和权力而斗争。在第一次世界大战结束以后的90年间，他们取得的进展令人瞩目。在大多数发达国家，体力劳动者曾经是处于勉强维持生计边缘的“无产阶级”，但是他们后来获得了充分的经济安全，收入比过去的富裕中产阶级还要高，政治权力也越来越大。

随着知识工作者的兴起，体力劳动者再次陷入危险的境地。他们的经济安全受到威胁，社会地位和威望也在迅速丧失。发达国家的产业工人认为自己非常困苦，甚至在起步之前就已失败。当然，这并不是管理行动导致的结果，而是社会发展及其产生的压力所造成的。

在所有的发达国家，那些能干、聪明和有抱负的人，在达到能从事体力劳动的年龄以后，越来越倾向于留在学校继续学习。所有的社会压力，包括来自家庭、邻居、社区和学校的压力，都迫使年青一代接受更多的学校教育。15岁左右曾经是从学校毕业开始从事体力劳动的年龄，现在如果有人在这个年龄离开学校，那么他们就是辍学者、失败者和被弃者。

发达国家的体力劳动者现在对自己、对组织及其管理当局感到不

满、怀疑，心存怨恨。他们不会像先辈那样成为革命者，因为他们非常清楚革命显然不可能改变自己的基本条件。

工人运动仍然在抨击利润制度。在20世纪的大部分时间里，在所有的发达国家中，正是体力劳动者和知识工作者形成的联盟，在政治上占据了统治地位，例如美国的罗斯福新政、欧洲的社会民主党和工党。在21世纪早期，最主要的政治事件可能是这两个集团之间的裂痕日益增大。

工会的危机

随着重心向知识工作和知识工作者转移，体力劳动者的地位也会发生改变，这不仅会造成新的阶级差别，而且会给体力劳动者自己的组织，也就是工会，带来严重的困难。

这个方面最明显的迹象也许就是工会领袖素质的急剧下降——这主要是“教育爆炸”所产生的结果。过去，又能干又有抱负的年轻工人，由于贫困而不得不提前离开学校，成为工会领袖便是他们唯一的职业发展机会。现在，发达国家的几乎每一个又能干又有抱负的年轻人，都可以待在学校里读完大学，甚至是获得硕士和博士学位。于是，这些年轻人便跻身专业人员和管理阶层之列。他们可能仍然同情工人，但在工人阶级看来他们已经丧失领导素质。填补由此造成的真空的工会领袖，可能不是由于有远大的抱负，而是由于怨恨才走上这条道路的。他们的能力要差得多，特别要紧的是他们还缺乏自信心。他们是软弱的领导者——一个行业最糟糕的情况，就是该行业的工会领导层孱弱无能。

另一方面，年轻的工人认为自己是“失败者”，这又使得他们抵制自己选出的工会领袖，并对他们心存怨恨。一个工人一旦在工会担任重要的领导职位，他就自动有了“身价”。他们同政府或工商界中的权贵打交道。他们行使权力。他们拥有代表权力的一切东西——大办公室、大批随从和助手、办公桌上摆着好几台电脑，等等。为了高效地开展工作，

工会领袖必须成为“他们”中的一员，不再成为“我们”中的一员。过去，工人认为工会领袖是代表他们的，因此对工会领袖成为有权的人感到骄傲。现在，年轻工人强烈地觉得自己是失败者和被弃者，因此就抵制工会领袖的权力，程度甚至超过对上司权力的抵制。结果，工会领袖日益丧失对工会会员的控制力，并且受到工会会员的批判、抵制和否认。反过来，这又使得工会变得日益软弱，因为一个工会如果不能代表工会会员的意志和行为，不能保证履行与资方签署的协议，不能让会员拥护工会领袖的地位和行动，那么这个工会就是软弱无力的。

毫无疑问，集体谈判会遇到麻烦。这里所说的集体谈判，既包括个别公司和工会之间的谈判，也包括像西欧和日本那样一个行业和全行业的工会之间的谈判。集体谈判是一场文明的工业战争，是20世纪初叶的一项重要成就，它今后能否继续存在值得怀疑。如果不能，用什么去代替它，我们至今毫无头绪。

工会与知识工作者

无论是劳动者还是社会，都需要有一个机构来代表劳动者与管理当局打交道。管理当局拥有，而且也应该拥有权力。任何一种权力都需要制约和控制，否则就会成为专制。工会是对管理当局的权力形成制约的一种非常特殊的、几乎毫无先例的一个机构。它是一个永远不可能成为执政党的反对党。然而，它在有限的范围内承担着重要的社会职能。不幸的是，它越来越无力履行这项职能。

将来可能比过去任何时候都更加需要工会的这种反对作用。体力劳动者已经开始准确地感觉到，自己不能再依靠一个政党及其对多数人的吸引力。这是工人和自由主义者在罗斯福新政时期的联盟关系逐渐瓦解的结果。而且，需要加以约束的权力，日益变得不是老板或者资本家的权力，而是受过良好教育的中产阶级知识工作者的权力。这些知识工作者对利润不是很感兴趣，对权力却是很感兴趣。最激烈的权力冲突，并不是发生在私营企业或者整个工商界，而是发生在学校工人和学校董事会之间，在护理人员和医院当局之间，在教学辅助人员和研究生导师之间。这些冲突，是工人与公共利益之间的冲突。在这些冲突中，那些旨在得到大众支持和吸引多数选民的政党，几乎必然站在上司那一边。这是因为，任何雄辩都不能掩盖一个事实：解决冲突所付出的代价，不是用利润来支付，而肯定要用涨价或增税来支付。

公共服务机构所面对的组织与员工关系的问题，可能比企业所面临的问题要复杂得多，可是准备又远没有企业那么充分。医院、学校和政府机构等已经日益工会化。这些机构中的体力劳动者或者级别较低的办事员，可能比制造业或服务业中的体力劳动者更加觉得自己处于“被剥夺”的地位，更加觉得自己已经沦为二等公民。

工会自身无力考虑清楚自己的未来作用，也不可能找出结构和职能方面的新方法。原因之一是，工会先驱们已经行将就木或者即将退休，接替他们的新领导人大多没有他们那么能干，那么成熟，那么胜任。同样重要的事实是，这些新领导者只有反对一切，才能维持他们对会员的微弱控制。这些新领导者甚至不敢提出问题，更不用说去寻找答案。他们不敢进行领导，可又必须倾尽全力才能够保住位置。

在劳资关系方面，我们需要有新的政策。无论是在发达国家还是在发展中国家，也无论是企业还是公共服务机构的管理人员，都必须想清楚工会的未来以及工会在机构内部和社会中的作用、职能和地位。这是管理当局的一项重要的社会责任，也是管理当局的一项重要的商业责任。

工会危机日益严重，我们能否化解以及如何化解这一危机，将极大地影响企业、经济和社会的未来。

深入思考工会的作用和职能，也符合管理当局自身的利益。认为工

会软弱便意味着管理当局强大，这完全是自欺欺人。工会化是所有发达国家中的一个既成事实。一个软弱的工会，也就是一个既没有确定的作用、职能和权威，又没有强大、稳固和有效的领导的工会，意味着将会出现罢工、不负责任的要求、日益增长的怨恨和紧张的局势。这不会让管理当局变得强大，而是会让管理当局遭受挫败。

管理知识工作者：新的挑战

管理知识工作和知识工作者基本上是一项全新的任务。我们对这个任务的了解，比对体力劳动者的管理还要少，因此这个任务也更加艰难。然而，正因为它是一项全新的任务，也就不会受由来已久的怨恨、相互犯忌、过时的限制和规章制度之累。于是，对知识工作和知识工作者进行管理，便可以全力关注如何制定正确的政策和实践，全力关注创造未来和把握机会，而不是关注如何摆脱过去和解决问题。

管理知识工作和知识工作者需要出色的想象力和勇气以及高超的领导能力，从某些方面而言比管理体力劳动者要求更高。这是因为，人们长期以来都把各种恐惧，例如对经济贫困的恐惧，对职业保障的恐惧，对公司保卫人员或地方警察施以体罚的恐惧，作为一种武器，用来管理体力工作和体力劳动者，但是这个武器对知识工作和知识工作者完全不起作用。

除了最低层次的知识工作者以外，知识工作者的效率不会因为恐惧而提高。只有自我激励和自我指挥才能让他们富有效率。可以说，他们要想有任何产出，就必须有所成就。

每一个发达社会的生产率都日益取决于让知识工作富有效率以及让知识工作者有所成就。这是知识型新社会一个核心的社会问题。管理知识工作没有先例可循。知识工作过去都是由个人独自完成或者以小团体

的方式完成的，如今却大多是在复杂的、配备管理当局的大型机构中完成的。知识工作者在组织中扮演的甚至不是过去的“知识型专业人员”这一角色，而是相当于过去的技术工人。

更糟糕的是，我们无法真正界定，更不用说衡量大部分知识工作的生产率。如果是杂货店的一名售货员，我们还可以对他的生产率进行界定和测量，但如果是制造企业的一名现场销售人员，生产率就会变成一个含义不太明确的词。它是指销售总额？还是利润贡献？利润贡献会因为各个销售人员所负责的产品组合存在很大差异。或者，它指的是相对于该地区的潜力销售额（利润贡献）？企业在决定销售人员提高生产率的关键能力时，也许应该选择销售人员保留老顾客的能力，但也许应该选择销售人员开发新顾客的能力。相比界定和测量体力劳动者的生产率，哪怕他们的技术水平再高，上述这些问题也要复杂得多。就体力劳动者而言，人们始终可以用产出的数量，例如用每小时、每天或者每周生产的符合某个质量标准的鞋子数量来界定和测量他们的生产率。

对知识工作者的成就进行界定要困难得多。只有知识工作者本人才能了解在工作、工作绩效、社会地位和自豪感等方面，到底有哪些是能让自己获得满足感的。只有获得满足感，知识工作者才会觉得自己做出了贡献、有所成就、奉行了自己的价值观以及实现了自我。

劳动力的分类

然而，把劳动力分为体力劳动者和知识工作者并不是唯一的划分方式。例如，服务人员是“生产”人员，但又不是机械操作人员，因此是性质截然不同的一个重要类别。同样重要的是，在所有发达国家中，劳动力还可以按照性别进行划分。

直到最近，女性员工要么只是从事一些临时性的工作，在学校毕业以后和结婚以前这段时间工作，要么只是从事一些比较低等的工作。“受人尊敬的”工人的妻子，一般不会外出工作。至于有工作的上层妇女，大都是独立的专业人员，例如医师、律师和教授，另外就是中小学教师和医院护士。

这种情况如今在所有的发达国家中都已显著变化。很大一部分妇女成为雇员，这似乎是发达国家的一个标志。越来越多的已婚中产阶级妇女成为普通的员工。随着生育的儿女数量以及家务大大减少，有越来越多的中产阶级和富裕阶层的女性加入劳动力队伍。这种趋势仍将继续。（关于职业妇女增加的趋势，参见第5章。）这种趋势的推动力是经济、社会和心理上的因素。

但是，职业妇女往往要求有一种符合自身实际情况和条件的不同的工作结构。例如，有孩子的妇女常常不做全职工作或者要求采用弹性工作制。

劳动力类型不同，对福利待遇的需要也不同。现金工资在大家眼中的价值基本相同。但如果是退休工资、住房或教育津贴、医疗保险等其他福利，他们的需要和期望就会因性别、年龄、家庭负担、自己以及家属所处年龄段而相去甚远。

对工作和劳动者进行管理面临两大挑战：一是体力劳动者心理和社会地位的变化（他们所受的教育比过去更多，收入也更高，但是仍然觉得自己从过去颇有自尊的工人阶级降为二等公民）；二是知识工作和知识工作者出现并成为后工业知识社会的经济和社会的核心。

新一代劳动者

正是这些变化揭示了新一代劳动者的出现。他们是年轻的一代，特别是受过良好教育的年轻人，他们不仅对传统的经济关系，同时也对传统的权力关系构成挑战。

人们常常把年轻人提出的挑战归因于“丰裕”。这种解释太过肤浅。的确，丰裕是一种全新的现象。在人类历史的长河中，绝大多数人总是生活在勉强维持生计的边缘，绝大多数人从来都是吃了这一顿不知下一顿在哪里。现在，发达国家的绝大多数人在经济上有了保障，至少从传统意义上讲是如此。但是，没有迹象表明，绝大多数人对经济报酬（无论是物质的或非物质的）没了胃口。相反，绝大多数人因为已经分到生产率提高的部分果实，显然渴望得到更多——比目前的经济产出水平所能提供的多得多，可能比地球的有限资源所能生产的也多得多。

工作结构和工作特征的变化要求工作不能仅仅提供经济利益。

工作不能仅仅让劳动者维持生计；它还必须让劳动者拥有生活。这意味着让工作富有效率以及让劳动者有所成就变得比以往任何时候都更加重要。与此同时，不管是体力劳动者（内心带着深深的不安全感），还是知识工作者（获得了新的地位），都希望工作能带来非物质的心理和社会满足感。他们未必希望工作是一件愉快的事情，但他们肯定希望工作是一件有成就的事情。

小结

对工作和劳动者进行管理所面临的主要挑战：一是体力劳动者的心理和社会地位发生了变化；二是工会的传统角色和职能因为过去的成功而面临危机；三是知识工作的出现并将成为后工业知识社会的经济和社会中心。工作在发生变化，劳动力队伍也在发生变化，意义特别重大的是发达国家各个阶层的女性有越来越多的人成为职业女性。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第18章　体力工作与体力劳动者的管理

管理在20世纪所做出的最重要的同时也是真正独特的贡献，是让制造业体力劳动者的生产率增长了50倍。

管理在21世纪所需做出的最重要的贡献，便是要像在20世纪那样提高知识工作以及知识工作者的生产率。

20世纪的企业所拥有的最宝贵的资产是它的生产设备，而21世纪的机构，无论是企业还是非企业，它们的最宝贵的资产都是它们的知识工作者以及知识工作者的生产率。

体力劳动者的生产率

首先，让我们来看看目前的情况。

仅仅是在100余年以前，人类历史上才出现第一个受过良好教育的人开始对体力工作和体力劳动者进行真正的思考，并且开展深入的研究。一些伟大的诗人，例如希腊诗人赫西奥德（Hesiod，公元前6世纪）以及500年后的罗马诗人维吉尔（Virgil，公元前1世纪末），曾经赞美过农民的劳作，这些诗篇至今堪称人类历史上最杰出的作品。可是，无论是他们笔下的农耕活动还是农民，都与现实情况不符。无论是赫西奥德还是维吉尔，既没有使用过镰刀，也没有放过羊，甚至没有观察过那些劳作的农民。维吉尔赋诗的1900年后，卡尔·马克思（1818—

1883）开始分析体力工作和体力劳动者，可他也没有亲自摸过机器。第一个先当过体力劳动者，然后开始研究体力工作的人，是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。

自从人类历史有记载以来，当然也远在有任何历史记录之前，我们今天所称的“生产率”当然一直在不断提高。不过，那都是新工具、新方法和新技术的结果，都是经济学家所称的“资本”的进步。千百年来，经济学家所称的“劳动力”的进步很少。劳动者若想得到更多产出就必须提高劳动强度或者延长劳动时间，这已成为人类历史上的一条公理。19世纪的经济学家与今天的经济学家一样，彼此的观点大相径庭，但自李嘉图（1772—1823）至马克思的所有的经济学家都认为，劳动者在技能水平上面千差万别，而在生产率方面只有懒惰和勤劳之分，或者只有身体强壮与羸弱之分。生产率这个概念是根本不存在的。

在泰勒首次对体力工作进行观察和研究之后的10年内，体力劳动者的生产率开始史无前例地攀升。从此以后，生产率以年均3.5%的速度稳步上升，这意味着自泰勒以来已经提高50倍之多。20世纪的所有经济和社会成就，便是建立在这一成就的基础之上。体力劳动者的生产率创造了我们现在所称的“发达”经济体。在泰勒之前，是没有发达经济体的，所有的经济体都是一样的“欠发达”。如今的任何一个欠发达经济体，甚至是任何一个“新兴”经济体，都是一个没有让体力劳动者充分发挥效率的经济体。

提高体力工作生产率的原则

泰勒提出来的原则听起来简单得让人有些不以为然。

提高体力劳动者的第一步是对作业进行观察，分析这一活动的构成动作。第二步是记录每一个动作，包括付出的体力和耗费的时间。然后，剔除不必要的动作——无论观察什么样的体力工作，我们都可以发现大量过去认为神圣不可侵犯的步骤其实是浪费，不会创造任何价值。接下来，就是把获得最终产品所需的每一个动作进行合理的编排，以便用最简单的方式，也就是最容易，对操作者的体力、脑力和时间耗费最少的方式来完成这些动作。然后，便是把这些动作合并起来形成一项“作业”。这项作业要有一定的逻辑顺序或者成体系，包括提供一些对方向、数量、质量和可以接受的偏差等情况进行控制所需的相关信息。最后，对完成这些动作所需的工具重新进行设计。无论何时观察哪一项作业，不管这项作业已经存在几千年，我们总能发现一些传统的工具是完全不适合这项任务的。例如，铸造车间用来装卸沙子的铲子就是如此。它的形状、大小和把手的结构都不正确。工人装卸沙子是泰勒研究的第一项作业。

泰勒的这些原则听起来再浅显不过——正确的方法总是这样的。实际上，它们是泰勒花了20年时间，通过无数次试验才总结出来的。

在过去的100余年间，人们对这些原则做过无数次改变、修订和完

善。这种方法的名字也一再变化。泰勒最初给自己这种方法命名为作业分析或者作业管理，20年后便将其改名为科学管理。又过了20年，到第一次世界大战结束之后，这种方法在美国、英国和日本被称为工业工程，在德国则被称为合理化。几乎每个人都宣称自己的方法是“抛弃”了泰勒的方法，并且可以取而代之。

正是让泰勒的方法如此有效的东西让它们很不受人欢迎。泰勒在对各种作业进行实际观察后发现，完全有悖于从赫西奥德到卡尔·马克思等诗人和思想家关于工作的描述。这些人赞颂劳动者的高超技艺，可是泰勒发现体力工作中没有所谓的高超技艺，有的只是一些简单的重复动作。能让这些动作的效率得以提高的东西便是知识，也就是把一些简单的、不需要什么技能的动作结合在一起，合理组织并予以执行的方法。事实上，泰勒是把知识运用到工作中的第一人。[1]

这使得泰勒成为同时代工会的死敌。当时的所有工会都是手工艺协会，是建立在技艺的神秘性以及对技艺的垄断这些基础之上的。

另外，泰勒还主张工人应该按照生产率，也就是按照产出而不是投入（例如劳动时间）取得报酬——这一点至今仍然受到工会的强烈谴责。泰勒把工作定义为一连串的操作，也大致能够解释他为什么会受到那些不从事任何体力劳动的人的排斥，这些人包括旧时诗人和思想家的后代、知识界人士和知识分子。这是因为，泰勒毁灭了笼罩在工作之上的浪漫气息，让工作变得不再是一种“高尚的技艺”，而是变成了一连串

的简单动作。

一百余年来，凡是对提高体力劳动者的生产率有任何促进作用，进而也提高了这些人的实际工资的每一种方法，无论它们的拥护者是如何极力宣扬这种方法与泰勒原则的不同之处，实际上都是建立在泰勒原则的基础之上的。“工作扩大化”、“工作丰富化”、“轮岗”，等等，都是使用泰勒的方法去缓解劳动者的疲劳，从而提高他们的生产率。像亨利·福特的汽车装配线那样，把关于作业分析和工业工程的泰勒原则拓展到体力工作的全过程也是如此（福特的装配线是在1914年以后创建的，当时泰勒年老体衰，已经退休）。日本企业的“质量小组”、“持续改进”和“准时制交付”，也均是如此。

但是，最好的例子要数爱德华·戴明（Edwards Deming，1900—1993）的“全面质量管理”。戴明所做的事情，也就是让全面质量管理生效的事情，就是完全按照泰勒的方法对作业进行分析和组织。但是，他后来在1940年前后引入了建立在统计学理论基础之上的“质量控制”。统计学是在泰勒过世的10年前才发展起来的。最后，到了20世纪70年代，戴明用闭路电视和计算机模拟代替了泰勒的秒表和动作照片。尽管如此，戴明的“质量控制分析员”也酷似泰勒的“效率工程师”，工作方式也完全相同。

尽管泰勒有很多的局限性和缺点，但是在美国历史上，甚至包括亨利·福特（1863—1947）在内，也没有一个人的影响大过泰勒。科学管

理（及其演化出来的工业工程）是真正传遍整个世界的美国思想，其影响之深远甚至超过了《美国宪法》和《联邦主义文集》。在20世纪，全世界只有马克思主义这一思想能与泰勒的思想匹敌。

在第一次世界大战期间，科学管理的思想横扫整个美国——随之传遍美国的还有福特按照泰勒原则建立的装配线。20世纪20年代，科学管理横扫整个西欧，并且开始在日本扎根。

在第二次世界大战期间，无论是德国还是美国所取得的成就，都是因为把泰勒原则贯彻到了培训中。德国的总参谋部在第一次世界大战失败之后开始实行“合理化”，也就是把泰勒的科学管理运用到战士的活动和军事训练。在美国，这些原则用于培训产业工人，首先是在第一次世界大战期间小试牛刀，后来是在第二次世界大战期间得到充分运用。这使得美国比德国生产出更多的军需物资，尽管更大比例的美国男性公民在服役，因此无法从事工业生产。建立在培训基础上的科学管理使得美国平民工人的生产率达到希特勒统治下德国和欧洲工人的两倍多甚至三倍。因此，科学管理使得美国不仅能够在战场上部署比德国和日本更多的士兵，同时还能生产数倍于德国和日本的军需物资。

西方以外的国家和地区自1950年以来所取得的经济发展，也主要是因为复制了美国在第二次世界大战期间的所作所为，也就是把科学管理用于提高体力劳动者的生产率。以前的经济发展都是建立在技术创新之上——最先是18世纪的法国，接下来是1760~1850年的英国，最后是19

世纪下半叶新出现的经济“超级大国”德国和美国。以日本为首的、在第二次世界大战结束后发展起来的非西方国家，则避开了技术创新这条路，而是从美国引入了按照泰勒原则在第二次世界大战期间发展起来的培训制度，几乎在一夜之间就把一支基本上没有什么技能的、前工业化时代的劳动力队伍变成一支生产率很高的队伍。例如，1950年日本2/3的劳动人口还是依靠土地谋生，除了种植大米之外没有任何生产技能。然而，尽管这支劳动力队伍的生产率很高，但是在十余年时间内他们的报酬仍然保持在工业化之前的水平。于是，先是日本和韩国，后来又有中国台湾和新加坡，就能用发达国家几分之一的劳动力成本生产各种产品。

[1]对于医学这个最古老的知识型职业，差不多与泰勒同一个时代的人威廉·奥斯勒（William Osier，1849—1919）也在同一个时间做了相同的研究——发表在1892年的《医学原则与实践》（The Principles and Practice of Medicine）一书中，该书可能是公元前3世纪阿基米德《几何》问世以来最好的教科书。我们完全可以把奥斯勒的工作称为把科学管理应用到医疗诊断领域。奥斯勒还跟泰勒一样，声称没有什么“技艺”，只有方法可言。

未来的体力劳动者生产率

泰勒的方法是针对制造业的体力工作设计的，最初也只应用于这个领域。尽管有这些局限性，它仍然有广阔的应用范围。对于把体力工作，特别是把制造业的体力工作当成一个成长型部门的社会和国家，也就是有大量教育和技术水平都较低的年轻人，而且他们的人数仍在不断增长的“第三世界国家”，它仍将是正确的组织原则。

但是，正如第19章将详述的那样，大量的知识工作，包括一些需要掌握精深的理论知识的知识工作，都会包含一些体力活动。若要提高这些活动的生产率，也需要使用工业工程。

当然，发达国家面临的核心挑战不再是提高体力工作的生产率，因为我们毕竟已经知道怎样去做。这些国家的核心挑战是如何提高知识工作者的生产率。在每一个发达国家，知识工作者都正在迅速成为劳动力队伍中最大的一个群体。如今，他们在美国劳动力队伍中的比例已经达到1/3，在所有其他发达国家的比例虽然小一些，但是增长迅速。发达国家将来的繁荣昌盛甚至是生存，都将日益取决于知识工作者的生产率。

小结

认识到技能和知识存在于劳动中而非工作中，是让工作富有效率的关键。工作具有普遍性，这意味着可以对它进行系统的甚至是科学的研究。直至最近，对工作的研究都局限于体力工作，因为体力工作是社会上的主要工作。然而，体力工作的原则和方法也同样适用于其他生产工作，例如大部分服务工作。它们也适用于信息的处理，也就是适用于大部分事务性工作。它们甚至适用于大部分知识工作。区别仅仅在于使用的方法和工具不同。让工作富有效率需要开展四项要求各异的活动。由于工作是客观的、不具人格的，是一种“事物”，因此哪怕是针对无形的工作，例如信息或者知识，要想让它们富有效率也必须从最终产品，也就是工作的产出入手，而不能从输入，也就是所需技艺或正式的知识入手。技能、信息和知识都是工具，而针对什么目的和在什么时候使用哪些工具，始终必须取决于想要得到的最终产品。最终产品不仅决定需要完成的是哪些工作，还决定如何把这些工作综合成一个流程，决定着怎样的控制手段才是正确的，决定着所需的工具应该符合什么样的规格。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第19章　知识工作与知识工作者的管理

我们对知识工作者生产率的了解

人们对知识工作者生产率的研究几乎刚刚起步。就实际研究而言，我们针对知识工作者生产率的研究在2007年所处的状态，等同于我们针对体力劳动者生产率的研究在1900年所处的状态。不过，我们现在对前者的了解，无疑要多过我们当时对后者的了解。有很多问题我们甚至已经找到答案，而且我们也知道有哪些挑战目前还没有找到答案，需要继续研究。

知识工作者的生产率取决于六个因素。

（1）它要求我们提出下面这个问题："任务是什么？"

（2）它要求我们把提高知识工作者的生产率的责任交给知识工作者本人。知识工作者必须进行自我管理，必须拥有自主权。

（3）持续创新必须成为知识工作者的工作、任务和责任的一部分。

（4）知识工作要求知识工作者持续学习，也同样要求他们持续传授。

（5）知识工作者的生产率不是产出数量的问题，至少最主要的不

是这个问题。质量的重要性至少与数量相当。

（6）最后，我们必须把知识工作者视为“资产”而非“成本”并相应地对待他们。我们必须让知识工作者愿意放弃所有的其他机会，心甘情愿为所在组织工作。

所有这些要求（也许最后一条除外），都几乎正好是提高体力劳动者的生产率所必须满足的要求的反面。

在体力工作中，质量当然也重要，但是质量不好只是一个约束条件，因此必须制定某种最低质量标准。“全面质量管理”把20世纪的统计学理论运用到体力工作中，它的成就便是减少（尽管不能完全消除）达不到最低标准的产出。

在知识工作中，质量不能只满足最低标准，也不再仅仅是一个约束条件，而是工作产出的精华所在。在评判一个老师的绩效时，我们不会问他班上有多少个学生，而是会问有多少学生学到了知识——这便是一个关于质量的问题。在评估一个医学实验室时，考察它的机器能够检测多少个试样，重要性显然不如考察它做的试样有多少是有效的和可靠的。即便是评估文件管理员的绩效，也是如此。

因此，知识工作者的生产率首先必须达到质量标准——不是最低标准，而是最理想的标准甚至是最高标准。只有在达到质量标准后，我们才应该问：“工作的数量是多少？”

这不仅意味着我们必须从质量而非数量的角度来考虑如何让知识工作者富有效率，而且意味着我们必须学会对质量进行界定。

任务是什么

考虑知识工作者的生产率所要回答的关键问题：任务是什么？这也是与考虑体力劳动者的生产率最大的不同之处。针对体力工作，关键问题始终是：工作应该如何完成？体力工作的任务是给定的，因此负责体力劳动者生产率的人从来不问“体力劳动者应该去做什么事情”这个问题。他们唯一要问的是：体力劳动者完成任务的最佳方式是什么？

泰勒的“科学管理”、最先发明装配线的西尔斯公司或者福特汽车公司、戴明的“全面质量控制”，都是如此。

但是，在知识工作中，关键的问题是：任务是什么？

原因之一在于知识工作不像体力工作那样能够安排劳动者的活动。汽车装配线上负责装轮胎的工人，他的活动便是由总装线上的汽车底盘和零部件传输线上的轮胎同时抵达所安排的。开着拖拉机耕地的农民不会爬出驾驶室去接电话、开会或者写备忘录。对于体力工作而言，工作内容总是不言自明的。

然而，在知识工作中，劳动者的活动并不是根据任务安排的。

以医院的护士为例。一些重大的紧急情况，例如一个病人突然陷入昏迷状态，当然决定了护士的任务，也决定了她的活动内容。但只要没有紧急情况，护士就基本上可以自主决定是去病房察床还是在办公室填

写病例。工程师则经常要中断自己的工作，去编写或者修改报告，或者应邀参加会议，等等。百货店销售人员的任务便是为顾客提供服务，并且提供顾客感兴趣或者应该感兴趣的商品，可是他们要花费大量的时间做文书工作、清点库存以及交货时间和交货方式等事务。销售人员因为销售商品和满足顾客的需求而取得报酬，可是所有这些事情都会让他们无法为顾客提供服务，而且对销售人员的生产率也没有任何贡献。

于是，分析知识工作的第一个要求便是确定任务是什么，以便让知识工作者全力以赴完成这项任务，尽可能地排除所有其他的无谓活动。可是，这又要求知识工作者亲自界定任务是什么以及应该是什么，而且这件事情只有知识工作者自己能做。

因此，研究知识工作者生产率的第一步便是要问他们：你的任务是什么？它应该是什么？应该期望你做出怎样的贡献？有哪些东西妨碍你完成任务，因此是应该排除的？

知识工作者自己几乎总是已经考虑清楚这些问题，因此能够做出回答。可是，对他们的职位进行重构，以便他们能够真正做出与所得报酬相称的贡献，却通常需要付出不少时间和努力。不过，这样做也是值得的，因为提出这些问题并且根据答案采取行动，通常能够使知识工作者的生产率翻番甚至提高两倍，而且可以在相当短的时间内得以实现。

某大型医院对护士提出这些问题就取得了这样的结果。她们的任务

通常是泾渭分明的，有人负责“病人护理”，有人负责“为医生服务”。可是，对于哪些东西妨碍了自己提高工作效率，她们的意见却是完全相同的，那就是她们所称的“杂事”：文书工作、摆放花植、接听病人亲属的电话、处理卧床病人的传唤，等等。然而，这些工作全部或者几乎全部可以交给护工完成，护工的工资只有护士的几分之一。于是，按花费在病人病床旁边的时间计算的护士生产率立即翻番有余，病人的满意度也翻番有余，过去一直高得吓人的护士流失率也在四个月后几乎降至零。

任务得以界定之后，接下来的各种要求便必须交由知识工作者自己去满足。这些要求包括以下几个方面。

（1）知识工作者自己承担做出贡献的责任——知识工作者决定自己应该承担什么样的质量和数量责任，包括履行责任所需的时间和成本。知识工作者必须拥有自主权，而拥有自主权便意味着必须承担责任。

（2）必须把持续创新纳入知识工作者的职责中。

（3）必须把持续学习和持续传授纳入知识工作者的职责中。

至此，提高知识工作者的生产率还有一项关键要求没有得到满足——我们还必须回答下面这个问题：质量标准是什么？

对于一些知识工作，特别是一些需要精深知识的工作，我们已经在

衡量它的质量。例如，外科医生的工作质量通常会由同事衡量，衡量的标准则是高难度手术的成功率，比如体外循环心脏手术病人的存活率或者整形外科手术病人的完全康复率。但从总体上讲，我们对许多知识工作的质量主要还是定性判断，而不是定量衡量。然而，最大的麻烦还不是质量难以衡量，而是难以界定任务是什么以及应该是什么，特别是人们在这两个问题上的分歧常常很大。

我所了解的最好的例子是美国的学校。大家都知道，美国中心城区的公立学校已经糟糕透顶。可是，它们的隔壁就是一些私立学校（大多是基督教教会学校），这些学校的地点与公立学校相同，招收的学生类型也相同，可是这些学校的学生却品行端正、学习用功。为什么会有如此大的差别？人们有无穷多种猜测。但是一个重要原因在于这两类学校对自己的任务界定不同。公立学校通常认为自己的任务是“帮助差学生”，教会学校（特别是天主教教堂办的教区学校）通常认为自己的任务是“让那些想学习的人好好学习”。因此，公立学校的主要目标是防止教育失败，私立学校的主要目标是取得教育成功。

类似地，大型制药公司的研究部门也有两种类型，它们取得的结果截然不同的原因也在于对任务的界定不同。一类认为自己的任务是不要失败，也就是不断对现有产品和现有市场进行比较细小但可以预测的改进。另一类认为自己的任务是取得“突破”，因此敢于冒风险。无论是这些部门的员工，还是各自公司的高管和外部分析师，都认为这两个部门

是比较成功的，但是它们的运行方式，以及对部门生产率和研究人员生产率的界定，都有相当大的差别。

因此，界定知识工作的质量并将这个定义转化为知识工作者的生产率在很大程度上便是对任务进行定义。它需要对某种行为或者活动的“成果”进行界定——它是艰难的、有风险的，而且总是会引起争议。因此，我们实际上知道怎样去做。尽管如此，这个问题对于大多数组织和大多数知识工作者来说还是全新的，做出回答也需要有争论、有异议。

把知识工作者当做资本资产

体力劳动者的生产率与知识工作者的生产率之间，最大的差别在于各自的经济理论。经济理论和大多数企业都把体力劳动者看做一项成本。然而，若想让知识工作者富有效率，就必须把他们看做一种资本资产。

成本必须加以控制和削减，资产则必须使之增值。

在管理体力劳动者时，我们早就知道高流失率的成本非常高昂。众所周知，福特汽车公司在1914年1月把熟练工人的工资提高两倍，达到每天5美元。它之所以这样做，就是因为当时的工人流失率太高，从而使劳动力成本高得让人咋舌——为了维持1万人的工人队伍，每年不得不招聘6万人之众。尽管如此，每一个人，包括亨利·福特在内（他最初极力反对提高工资），都确信高工资会大幅减少公司的利润。事实却与人们的设想背道而驰，该公司提高工资后的第一年利润就差不多实现翻番。日薪5美元的工人几乎没有一个人离职——事实上福特汽车公司很快就有了一个工人候选名单。

然而，除工人流失所招致的再次招聘和培训等费用之外，体力劳动者仍然被视为一项成本。在日本尤其如此，尽管该国的企业强调终身雇佣和构建一支“忠诚的”、永久性的员工队伍。除员工流失招致的成本外，管理人员根据工作千百年来几乎全部是体力工作这个假设，仍然认

为体力劳动者之间没有什么差别——只有少数技艺水平很高的人例外。

这种思想无疑不适合于知识工作。

从事体力工作的员工不拥有生产资料。他们尽管可能，事实上也经常拥有许多宝贵的经验，但是这些经验只在他们工作的地方有价值，是无法带走的。

知识工作者拥有生产资料——装在他们大脑里的知识。知识是极其容易带走的，而且是一种重要的资本资产。知识工作者因为拥有自己的生产资料，于是有很大的流动性。体力劳动者对职位的需要，大于职位对他们的需要。尽管目前还不是组织对每一个知识工作者的需要都大于知识工作者对组织的需要，但对于大多数知识工作者而言，他们与组织之间是一种共生的关系，彼此的依赖程度相当。

管理当局的职责是留住这些资产。当知识工作者的知识成为机构的资产，甚至在越来越多的情况下成为机构的主要资产，这意味着什么呢？对于人事政策这又意味着什么？要怎样才能吸引和留住产出最多的知识工作者？要怎样才能提高他们的生产率，并且把他们更高的生产率转化为组织取得更好绩效的能力？

技术人员

至此我们讨论的都是从事知识工作的知识工作者的生产率。可是，大量知识工作者既从事知识工作，也从事体力工作。我把这些人称为“技术人员”（technologist）。

这个群体包括一些运用非常精深的知识的人。

外科医生在真正动手切除脑动脉瘤之前，要花几个小时进行诊断。诊断需要非常精深的专业知识。手术过程中有可能发生意料之外的复杂情况，这时就需要医生运用理论知识和发挥判断能力，它们也属于非常高级别的情况。然而，手术本身是一项体力工作——它们是反复进行的，强调速度、准确性和一致性的双手操作。对这些操作便可以像对其他任何体力工作一样，也就是使用泰勒最初对工厂体力工作所使用的方法，进行研究、组织、学习和练习。

但是，技术人员这个群体也包括这样一些人：知识虽然对他们的工作至关重要，但是相对没有那么重要。

传统的以及现在使用计算机的文件管理员，就需要掌握一种特殊的符号系统，这是其他任何经历无法教给他的。他的任务虽然从总体上讲是一种体力工作，而这些知识只不过是这项工作中一个很小的部分，但它是这项工作的基础，是极其关键的。

技术人员可能是知识工作者中最大的一个群体，而且可能是增长最快的一个群体。他们包括绝大部分医疗工作者：实验室技师，康复技师，X光、超声波和磁共振等影像技师，等等，还包括牙医及其所有支持人员。此外还包括汽车技师以及各种维修和安装人员。事实上，技术人员可能算得上是19世纪和20世纪技术工人的真正继承者。

技术人员也是发达国家拥有真正的长期竞争优势的唯一群体。

在真正的前沿知识这个方面，再也没有哪个国家能像19世纪的德国凭借自己的大学所做的那样，长时间保持领先优势。理论物理学家、数学家、经济理论家等人是没有“国籍”的。任何一个国家都可以用相当低的成本培养出相当大一批掌握着精深知识的人。例如，印度虽然贫穷，但是一直在培养大量一流的内科医生和一流的计算机程序员。类似地，体力工作的生产率也没有“国籍”。建立在科学管理基础上的培训，使得所有国家可以在一夜之间让体力劳动者的生产率比肩最发达的国家、行业或者公司。只有在培养技术人员这个方面，发达国家在相当长的时间内仍然拥有可观的竞争优势。

美国是唯一一个已经建立这一优势的国家——通过迄今为止算得上独特的、遍及全美的社区大学建立起来的。美国当初设计社区大学（始于20世纪20年代），目的便是培养既需要理论知识又需要手工技能的技术人员。我确信，美国经济所拥有的巨大的生产率优势以及迄今为止算得上独特的、迅速开创一个全新行业的能力，都是建立在社区大学这个

基础上。世界各国还没有与美国社区大学非常相似的事物存在。日本的学校体系闻名全球，但是这个体系培养出来的人，要么是从事体力工作，要么是从事知识工作。日本直到2003年才创办第一个专门培训技术人员的机构。更加著名的是德国的学徒制。这个始创于19世纪30年代的制度，是德国成为全球制造业领导者的主要原因之一，但无论是过去还是现在，它都强调手工技能，忽视了理论知识，因此这一制度有可能迅速过时。

不过，其他发达国家有望迅速赶上美国。还有一些国家，包括“新兴国家”或者“第三世界国家”，则有可能落后数十年，这一方面是因为技术人员的培养成本高昂，另一方面是因为这些国家的国民仍然看不起那些用双手工作的人。“我们请仆人就是做这个的”，仍然是他们最普遍的态度。然而，在发达国家中，而且仍然是美国居于领先地位，越来越多的体力劳动者将会成为技术人员。因此，要想提高知识工作者的生产率，有必要把提高技术人员的生产率摆在前面。

实际上，美国电话电报公司在20世纪20年代初针对自己的技术人员就已经这么做了。该公司的技术人员，也就是为居民或者机构安装、维修和更换电话的工程师。

上门为顾客处理电话业务的技术人员，到20世纪20年代初已经成为该公司一个很大的成本中心，同时也是顾客不愉快和不满意的重要原因。美国电话电报公司花了五年左右的时间，也就是1920~1925年（此

时该公司在整个美国以及加拿大的部分地区的电话服务行业几乎占据垄断的地位），才认识到自己的任务不是安装、维护、修理和更换电话机和线路，而是创造满意的顾客。明确这一点之后，工作的组织便变得相当简单。这意味着首先必须由技术人员自己界定“满意”的含义。结果他们制订出标准，要求新装一部电话或者安装第二部电话的订单必须在最多48小时内得到满足；每一次顾客报修，如果是在正午之前收到的，必须在当天得到满足，如果是在正午之后收到的，则必须在次日得到满足。

然后，该公司明白必须让服务人员（那时全都是男性）积极参与决策，决定是否需要由一个人负责安装和更换电话机，由另一个人维护和修理电话机，或者由同一个人完成所有这些工作——后来证明这种做法是正确的。当时这些服务人员很少有人接受六年以上的学校教育，可是美国电话电报公司必须让他们掌握相当多的理论知识——他们必须理解电话机、交换机和电话系统的工作原理。他们算不上是合格的工程师或者高水平的技工，但是必须掌握足够多的电学方面的知识，那样他们才能正确诊断并排除故障。接下来，便是对他们进行培训，按照“唯一正确的方式”进行操作，也就是采用科学管理的方法进行培训。他们自主做出决策，例如决定在哪里以及如何把某个电话机接入系统，以及哪一种电话机和服务适合于某个家庭或者某个界定。除了担当服务人员的职责之外，他们还必须成为销售人员。

最后，美国电话电报公司面临的是如何对质量进行界定的问题。技术人员必须自主开展工作，公司不可能派人去监督他们，因此界定质量标准并按要求开展工作就必须由技术人员负责。这有可能需要数年的时间。起先，该公司认为那意味着进行“抽检”，也就是派主管到现场去检查，针对每个服务人员完成的工作抽查其中的1/20或者1/30，从而确定这个人的工作质量。这种方法很快就证明是行不通的，因为它不仅让服务人员不满，而且让顾客感到不满。然后，该公司把质量界定为“没有投诉”，可是很快就发现只有极其不满意的顾客才会投诉。于是，它又把质量定义为“顾客满意”。这便意味着质量终于变成了由服务人员自己控制。例如，在任务完成10天后给顾客打电话，询问对方是否感到满意以及还需要提供什么服务才能让对方感到非常满意。

我有意非常详细地讲述这个多年以前的事例，是因为它体现了让一个既是知识工作者又是体力劳动者的人富有成效所需具备的三个要素。

（1）它回答了“任务是什么”这个问题——让每一个知识工作者富有效率的关键问题。正如美国电话电报公司这个例子所揭示的那样，对这个问题的答案并不是唾手可得的。也正如美国电话电报公司所看到的那样，知道这个问题答案的人只有技术人员自己。事实上，直到向技术人员提出这个问题，该公司都一直在犯错误。但是，当该公司向技术人员求解时，这个问题便迎刃而解了——答案就是“满意的顾客”。

（2）技术人员必须承担让顾客满意，也就是达到质量标准的全部

责任。这又揭示了这些技术人员必须掌握哪些正规的知识。这个时候，也只有到了这个时候，才有可能对这一工作的体力部分进行组织，以便提高体力劳动者的生产率。

（3）最重要的是，这个例子证明技术人员必须被当成知识工作者。无论他们工作中的体力部分有多么重要，而且可能就像美国电话电报公司的安装人员那样，体力工作占用了他们的大部分时间，如果想要提高他们的生产率，努力的重点都必须是如何让技术人员成为有知识、负责任和高产出的知识工作者。

知识工作是一个系统

要想提高知识工作者的生产率，几乎总是必须对工作本身进行调整，使之成为一个系统的一部分。

大型设备的售后服务便是一个范例。以价格高昂的大型挖土机为例。过去，售后服务被认为是不同于而且独立于设备制造和销售的一项工作。可是，当全球最大的挖土机制造商、美国的卡特彼勒公司（Caterpillar）提出“我们是因为什么而获得报酬的”这个问题的时候，该公司发现答案是：“我们之所以获得报酬，不是因为提供设备，而是因为这些设备在客户施工地点的功用。这意味着必须让这些设备一直运转，因为哪怕只要停工一个小时，客户遭受的损失就有可能超过设备本身的价值。”换句话说，“我们的事业是什么”这个问题的答案是“服务”。于是，这个答案导致该公司彻底调整了从售后服务直至生产车间的全部工作，以便保证客户获得连续的服务，一旦设备发生故障，便能立即修理或者更换零部件。这样，该公司的服务代表，通常是一名技术人员，便成为真正的“决策者”。

另一个看似大相径庭的例子也揭示了同样的原则。美国中西部某市有25名整形外科医生，他们自发组成一个“系统”，希望以最高的质量开展工作：最大限度地利用医院有限的、昂贵的手术室和恢复室；最大限度地利用好麻醉师和手术护士等支持人员的知识；把持续学习和持续创

新融入整个小组和每一个成员的工作中，并且尽可能降低成本。这些医生仍然对自己的工作有完全的控制权，并且全面负责接诊和治疗每一个病人。过去，这些医生要上班之后才安排手术时间，因此手术室和恢复室在大部分时间都是闲置的。现在，该小组所有的医生统一安排手术时间，使得这些稀缺而又昂贵的资源每天的使用时间达到10个小时。这个小组还统一决定工具和设备的标准，以便以最低的成本获得最高的质量。这个小组还每三个月指派三名不同的医生对小组内每一名医生所做的每一例手术，包括诊断、手术和术后护理整个过程进行检查，然后与当事医生讨论和评定绩效，并且提出改进意见。如果某名医生的工作不让人满意，那么他们也有可能提出让这名医生退出这个小组。这些督察委员会使用的标准每年都会交由整个小组讨论，并且逐年提高，而且经常是大幅度地提高。结果，该小组完成的手术几乎是过去的四倍多。他们还把成本降低了50%，其中有一半是因为减少手术室和恢复室得来的，另一半是因为对工具和设备进行标准化得来的。在一些可以定量衡量的领域，例如膝关节和肩关节更换手术的成功率以及运动致伤的恢复率，等等，都有了大幅提高。

至此，我们已经大致了解了提高知识工作者的生产率要做些什么事情，接下来的问题便是如何做这些事。

从何处入手

要想提高知识工作者的生产率，就必须改变基本态度——提高体力劳动者的生产率则只需要把工作方法告诉工人。而且，要改变基本态度的还不止是每一个知识工作者，而且包括整个组织。因此，必须对这些改变进行“试点”——所有重大改变都应该试点（关于试点，参见第37章）。试点的第一步是要在组织内找愿意做出改变的一个地区或者一组知识工作者。例如，上文所说的整形外科医生就首先选择了四名医生做了试点，一个年纪比较大，另外三个比较年轻，这四名医生都一直希望进行比较大的变革。然后，必须让这个很小的小组一贯地、耐心地、不中断地工作相当长一段时间。这是因为，最初进行的一些尝试，哪怕参与者热情高涨，也几乎必然遇到各种出乎意料的问题。只有这个小组的生产率有了显著提高，才能把这些新的工作方法推广到更大的范围或者整个组织。到那个时候，我们已经知道主要问题存在于什么地方，又会在哪里遇到阻力（例如中层管理的抵制），要想充分发挥效果又需要在任务、组织、衡量指标以及态度等方面做出哪些改变。试图跳过试点阶段（人们总是面临着这样做的压力），只会意味着各种错误全都公之于众，成功则不为人知，只会意味着让整个计划蒙羞。如果正确地试点，那么就会为大幅提高知识工作者的生产率打下良好的基础。

知识工作者的生产率是21世纪最大的管理挑战。在发达国家，它是生存的头号要求。除了提高知识工作者的生产率之外，发达国家没有任

何其他方式维持自己的发达国家状态，更不用说维持它们的领导地位和生活水平。

在20世纪，保持领先在很大程度上取决于提高体力劳动者的生产率。现在，任何一个国家，任何一个行业、任何一个企业都可以做到这一点——使用发达国家在自弗雷德里克·温斯洛·泰勒第一次观察体力工作以来的125年间摸索出来并付诸实践的方法。现在，任何一个人，在任何地方，都可以把这些方法用于培训，用于工作的组织，用于提高工人的生产率，哪怕这些工人文化程度很低，甚至是文盲并且不懂任何技术。

最重要的是（正如第5章所讨论的那样），尽管可以承担体力工作的年轻人在新兴国家和发展中国家仍然在快速增加，至少在三四十年的时间内如此，但是发达国家中这些人的数量在快速减少，其中以西欧和日本最为迅速，美国则要慢得多。发达国家唯一有望保留的优势，便是在供应受过良好教育和培训，可以承担知识工作的人员这个方面。在这个方面，发达国家在未来50年内都将拥有质量和数量上的显著优势。

不过，这一优势能否转化为绩效则取决于发达国家及其每一个行业、每一个公司和每一个机构提高知识工作者生产率的能力，而且是像它们在过去100年中提高体力劳动者的生产率那样迅速。

在过去100年中成为领导者的国家和行业，都是在提高体力劳动者

生产率方面处于领先地位的：首先是美国，然后是日本和德国。在50年甚至更短的时间内，世界经济的领导地位将由那些最系统、最显著的提高知识工作者生产率的国家和行业获得。

公司的治理

知识工作者及其生产率问题的出现，对公司的治理意味着什么？它们对经济体系的未来和结构又意味着什么？

在过去的15~20年，养老基金和其他机构投资者在所有发达国家中都已成为上市公司的大股东（本书对此有多处论述）。这在美国掀起了一场关于公司治理的激烈争论（参见第6章和第44章）。随着养老基金和共同基金成为上市公司的股东，权力也落入这些股东手中。

可以料想，关于公司等经济组织的目的和治理的定义，在所有发达国家中都将发生类似的变化。

我们现在因为知识工作的出现而必须对公司的治理做出改变，就像当年因为股东资本主义的出现而必须做出改变一样。我们必须把用人组织的目的和管理重新界定为让股东等法定所有者满意，让赋予组织财富创造能力的人力资本的所有者满意，也就是让知识工作者满意。包括企业在内的各种组织的生存能力将日益取决于它们让知识工作者富有效率的比较优势。吸引并且留住最优秀的知识工作者的能力，是最重要、最基础的前提条件。

可是，能对此进行衡量吗？或者它完全是“无形的”？这当然会成为一个核心问题——对管理当局、对投资者、对资本市场都是如此。当知

识而非资本成为统治力量，资本主义的含义是什么？当知识工作者成为真正的资产，而其他任何人都不可能“拥有”知识时，“自由市场”的含义又是什么？知识工作者买不来，也卖不掉，也不可能通过兼并和收购获得。事实上，虽然他们的“价值”最大，但是他们没有“市场价值”，当然这就意味着他们不是传统会计意义上的“资产”。

这些问题已经远远超出本书的范围，但有一点是肯定的：知识工作者及其生产率成为关键问题，将会在几十年之后给经济体系的结构和性质带来根本性的变化。

小结

曾经在数千年的漫长岁月里，没有一个人认为体力工作的效率可以进一步提高，就连“生产率”这个词也是到第二次世界大战前后才广为人知。然而，就在弗雷德里克·温斯洛·泰勒于1881年开始带着批判性的眼光观察体力劳动者如何劳动之后，体力劳动者的生产率立刻开始大幅提高。在1880年以后的一个世纪中，体力劳动者的生产率以每年3%~4%的复合增长率稳步提高，这意味着在100年内提高了50倍。

体力工作的任务总是给定的，例如工厂里的工人，他们的工作内容便是由机器或者生产线规定的。因此，体力劳动者的生产率便永远不会是做什么的问题，而是怎么做的问题。就绝大多数体力劳动者而言，雇主拥有并控制着生产资料和劳动者的工具。然而，对于知识工作者，首要的和决定性的问题便是做什么，因为他们的工作内容不是由机器或者天气规定的。他们大致上控制自己的任务，而且也必须控制自己的任务，因为他们，而且也只有他们，控制着最昂贵的生产资料（他们的教育）以及最重要的工具（他们的知识）。不仅需要运用精深知识的人如此，维修计算机的技师、在医院化验室培养细菌的化验师、在超市里负责市场测试的培训生，等等，也都是如此。对于知识工作，只有在回答了做什么之后，才能考虑怎么做这个问题。

提高知识工作者的生产率需要遵循以下几个步骤。

·界定任务；

·集中精力完成任务；

·界定工作结果；

·界定质量标准；

·赋予知识工作者自主权；

·要求知识工作者承担责任；

·把持续学习和传授融入任务中。

知识工作者的生产率将成为一家公司或一个国家能够拥有的唯一的、真正的竞争优势。这将影响未来公司的治理。

第五部分
Management

社会影响、社会责任及新多元化

生活质量是管理的第三个任务。所有机构的管理当局都必须对它们的副产品，也就是对它们的合法活动给人、自然环境和社会环境造成的影响负责。人们日益要求它们能够预见并能解决各种社会问题。它们必须深入思考并且制定关于企业与政府之间关系的新政策，因为这一关系正在迅速超出传统的理论和惯例。在社会影响和社会责任这些方面，任务是什么？机会是什么？限制是什么？身为领导者但又不是主人的管理者的领导伦理又是什么？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第20章　社会影响与社会责任

无论是一个企业、一家医院，还是一所大学，它们的社会责任都有可能来自两个领域：一个是机构本身的社会影响，另一个是社会问题。这两个领域都是管理当局必须关心的，因为管理者所管理的机构必然存在于社会和社区中。这两个领域又是彼此不相同的，前者指的是机构对社会做的事情，后者指的是机构为社会做的事情。

现代组织存在便是为了给社会提供某种独特的服务，因此它必然存在于社会中，必须存在于社区中，必然成为一个邻居，也必须是在社会环境中运转。它还必须雇人来完成它的工作，于是它的社会影响必然不仅限于它必须做出的独特贡献。

一家医院的目的不是为了聘用护士和厨师，而是为了治病救人，但是医院为了实现自己的目的，又需要聘用护士和厨师，于是它聘用的这些人立即构成了一个工作社区，一个有着自己的任务和问题的社区。

一家铁合金厂的目的不是为了制造噪声或者排放毒烟，而是为了制造能够满足客户需要的高性能金属，但为此它又不得不制造噪声、释放热量和排放烟尘。

社会影响是与组织目的相伴相随的，但大体上又是无可避免的副产品。

相反，各种社会问题，例如越来越差的教育体系，是社会的失灵，而不是组织及其活动给社会造成的影响。

由于机构只能存在于社会环境中，实际上是社会的一个器官，因此这些社会问题必然会影响这个机构。哪怕这个机构与这些问题的出现无关，例如铁合金厂对教育体系的衰败没有起到任何作用，这些问题也会关系到这个机构。

在一个病态的社会中，不可能存在一个健康的企业、一所健康的大学或者一家健康的医院。即便社会的病因不是管理当局造成的，但建立一个健康的社会也还是有利于管理当局自身利益的。

社会影响方面的责任

谁都应该对自己造成的影响负责，无论他们造成这些影响是有意的还是无意的。这是铁合金厂要遵守的第一条规则。管理当局应该对该组织造成的社会影响负责，这一点是毫无疑问的。

管理当局不能说："公众不是没有反对吗？"尤其重要的是，管理当局不能声称针对此等问题采取的任何行动都是"不普遍的"，都会遭到同事或者合作伙伴的"憎恨"，都是没有人这样要求做的。社会迟早要把这种影响当成对社会完整性的攻击，会让那些没有认真消除这些影响或者没有努力寻找解决方案的企业付出高昂的代价。

我们不妨来看一个例子。20世纪40年代末至50年代初，一家美国汽车公司试图提高公众的安全意识，福特汽车由此推出了配备有安全带的汽车，不料销量剧减，于是只好把所有配备安全带的汽车撤市，并且完全放弃了这个想法。15年后，美国驾车者的安全意识大增，汽车制造商开始受到猛烈的抨击，被指责“对安全漠不关心”，完全是“死亡商人”。于是，美国出台了相关的法令，既为了保护公众的安全，也为了惩罚漠视安全的汽车公司。

因此，管理当局首先应该发现和预见组织的影响——冷静而又现实地去做这件事。他们可以借助下面这些问题：“我们所做的事情正确吗，符合顾客和公众的最大利益吗？”如果存在负面的社会影响，公司就有责任对顾客和社会展开教育，以便消除那些负面影响。

如何处理社会影响

明确机构活动附带产生的社会影响是第一步。可是，管理当局应该怎样处理这些影响呢？目标很清楚：对社会、经济、社区和个人造成的影响，只要不属于机构目的和使命的，都应该尽可能降低，最好是完全予以消除。这样的影响，无论是发生在机构内部，还是对社会环境或者自然环境的影响，都是越少越好。

如果能够停止造成这种影响的活动，从而完全消除这种影响，那便是最好的，当然也是唯一的好办法。

可是，在大多数情况下相关活动不能停止，于是就需要付出系统的努力，在继续开展相关活动的同时去消除，或者至少是尽可能减少这种影响。

理想的方法是把它变成一个业务机会。一家业界领先的美国化学公司陶氏化学就是一个范例。该公司已有50几年的空气和水污染治理经验。该公司在第二次世界大战结束后不久就认为空气和水污染是负面的社会影响，是应该予以消除的。于是早在公众开始呼吁保护环境之前，它就在工厂内实施零污染制度。然后，它付出努力，把从烟气和水管废液中提取出来的物质转化成有销路的产品，并且努力为这些产品开发新用途和市场。

杜邦工业毒性实验室也是这样一个例子。杜邦公司在20世纪20年代开始意识到自己的许多工业产品有毒副作用，于是就建立了一个实验室来检测有毒物质，并且开发消除这些有毒物质的工艺。该公司开始消除这种影响时，其他化学用品制造商认为有这种影响是天经地义的。然而，杜邦公司决定把有毒物质控制发展成为一项独立的业务，即成立了杜邦工业毒性实验室。该实验室不仅为杜邦公司服务，而且为许多向杜邦公司购买化合物的客户服务。于是，通过转化为业务机会，这种影响就被消除掉了。

何时需要监管

管理当局始终应该尝试通过转化为业务机会来消除影响，但在许多情况下那是不可能做到的。消除影响通常意味着增加成本。过去由普通大众承担成本的“外部性”，变成公司的成本，因此除非行业内每一个企业都遵守同样的规则，否则谁要是这样做，谁就会处于竞争劣势。要每一个企业都遵守同样的规则，在大多数情况下只有借助政府监管，也就是需要公众采取某些行动。

只要这些影响不可能在不增加成本的情况下予以消除，管理当局就有义务未雨绸缪，提前制定出既有可能以最低的成本解决问题，又对公众和企业都最有利的监管规则，然后推动这些规则真正得到遵从。

管理当局，而且不仅仅是企业的管理当局，一直逃避这一责任。人们过去对于监管的态度是“没有监管便是最好的监管”，然而这只适合于社会影响可以转化为业务的情况。如果只有给予约束企业才会去努力消除影响，在这种情况下施行监管就有利于企业，特别是有利于那些负责任的企业。否则，负责任的企业就会受到赚不到钱的惩罚，成为“不负责任”的企业，那些不择手段、贪婪成性、愚蠢的骗子却大把地赚钱。

这时，希望没有监管便是有意视而不见。

公众目前还没有看到问题不是理由。事实上，哪怕就像前述的每一

个事例那样，公众强烈抵制有远见的商业领袖为了避免一场危机所做的努力，也不是理由。如果那样的话，事情总是会以一场丑闻而告终。

任何消除影响的解决方案都需要进行权衡取舍。超过某个水平，消除影响所需耗费资金、精力、资源或者生命成本，就会超过所能获得的收益。因此，管理当局必须在成本和收益之间取得最佳平衡。通常而言，行业内总有一些人是懂得这一点的。但是，行外人是不了解这一点的，因此他们提出来的解决方案通常会完全忽略权衡取舍这个问题。

消除社会影响的责任是管理当局的责任，不是因为它是一项社会责任，而是因为它是一项企业责任。最理想的情况是把消除影响转化为业务机会，但只要这种办法行不通，管理当局就有义务设计出成本和收益取得最佳均衡的监管规则，并且公开讨论这个问题，推动最佳监管方案得到执行。

把社会问题转化为业务机会

社会问题是社会的失灵和国家的退变性疾病，或者至少是处于潜伏期的退变性疾病。它们是社会的烦恼。对于各种机构，特别是企业的管理当局来说，它们既是挑战，又是重要的机会源泉，因为把社会问题的解决转化为业务机会，从而既满足社会的需要，又服务于机构自身的利益，这正是企业的职能——这一点对于其他主要机构而言没有这么明显。

企业的任务是要把变化转化为创新，也就是转化为新的业务。一名优秀的经理人不会认为创新仅限于技术创新。其实，在整个商业史上，社会变革和社会创新的重要性，至少不亚于技术变革和技术创新。毕竟，19世纪的各大行业在很大程度上都是把新的社会环境（即工业城市）转化为业务机会和企业市场的结果。照明的煤气灯和电灯、有轨电车、电话、报纸和百货商店，如此等等，不一而足。

因此，最有可能把社会问题转化为业务机会的领域可能不在于新技术、新产品和新服务，而在于解决社会问题，也就是在于能够直接或者间接地让公司或行业受益和壮大的社会创新。

一些最成功的企业，它们的成功便主要是这种社会创新的结果。我们来看一个美国公司的例子。

第一次世界大战爆发前夕的美国，工人失业率高居不下，熟练工人的工资在很多情况下低至每小时15美分。我们在第19章已经介绍，正是在这样的背景下，福特汽车公司在1913年年底宣布对所有工人支付每日5美元的保底工资。时任该公司总经理的詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）坚信，工人们非常困苦，因此工人的流失率非常高，只有采取高调而又激进的行动才能起到作用，于是他迫使犹豫不决的合伙人亨利·福特接受这个决定。卡曾斯还预计，尽管工资标准提高了两倍，但是公司的实际劳动力成本会有所下降。事实很快证明了他的先见之明。在实行这一标准之前，福特汽车公司的工人流失率高得惊人。1912年，该公司为了维持一支1万人的队伍，实际招聘了6万名工人。在实行新工资标准以后，流失现象几乎完全消失。这一现象的结果是——尽管所有原材料的成本在随后几年内都急剧上升，因为劳动力成本的大幅下降，福特汽车公司仍能降低T型车的销售价格，同时提高每辆车的平均利润。也正是由于大幅提高工资标准所带来的劳动力成本的下降，使得福特汽车成为市场的主宰。同时，福特汽车此举也让美国工业社会发生了根本性的变化，使得大部分美国工人跻身中产阶级行列。

社会问题一旦在管理行动的作用下转化为业务机会，它们就不再是社会问题。然而，另外一些社会问题有可能成为“慢性疾病”，甚至成为“退变性疾病”。不是所有的社会问题都能通过转化为机会得到解决。实际上，最为严重的社会问题大多不可能以这种方法解决。

那么，对于这些成为慢性疾病或退变性疾病的社会问题，管理当局应该担负怎样的社会责任呢？

它们当然是管理当局应当担负的责任，因为企业的健康是管理当局应当担负的责任，而健康的企业与病态的社会是很难兼容的。一个健康的企业只能存在于一个健康的，至少是正常运转的社会中。所在的社区健康，是一个企业取得成功和不断增长的前提。

认为只要假装没有看见，这些问题就会自动消失，那只是一种愚蠢的愿望。问题消失，必然是因为有人采取行动。

这些问题既不是因为机构自身的影响而产生的，又不能被转化为符合机构自身目的和使命的机会。对此，企业或者社会中的任何其他有着特殊目的的机构应该担负多大的责任？我们又应该允许这些机构，例如企业、大学或者医院，担负多大的责任呢？（第21章将对这些问题进行更加深入的讨论。）

社会责任有没有限制？如果有，是什么限制？

社会责任的限制

管理者是一个雇员，雇主是他管理的机构，因此他的首要责任是对所在机构的责任。无论这个机构是一个企业、一家医院，还是一所学校或者大学，管理者的首要任务都是让这个机构达到它存在的目的，履行相应的职能，做出相应的贡献。借身为大型机构负责人之便成为公众人物，在解决社会问题方面出头，却疏于管理自己的公司或者大学，这样的管理者非但不是什么了不起的领袖，反而是不负责任的、失信于所在机构的人。

机构实现自己的独特使命也是社会的第一需要和首要利益。如果机构完成自身的独特任务的能力丧失或者受损，社会非但不会有收获，反而会遭受损失。履行自身的职能是机构的首要社会责任。除非能够负责任地履行自己的职能，否则一个机构就不可能履行其他任何责任。一个破产的企业绝不是一个理想的用人单位，也不太可能成为社区中的好邻居，它更不可能创造明日所需的资本或者就业机会。无论一所大学参加多少“善行”，如果不能培养出未来的领导者和专业人员，就是没有承担应负的社会责任。

首先，管理当局必须弄清楚，企业必须取得多大的最低利润率，才能承担起风险并且为未来投入资源。它必须了解这一点才能做出自己的决策。它还必须了解这一点才能向其他人，包括政府官员、媒体和大众

解释自己的决策。管理当局如果不了解所在机构的利润目标以及利润的功能（也就是他们只按“股东财富最大化”思考问题和举证），它就不可能做出有关社会责任的合理决策，也不可能向企业内外的人把自己的决策解释清楚。

一个企业，只要是不顾经济绩效的限制而承担财力不济的社会责任，它必然很快就会遇到麻烦。

其他非经济机构也面临同样的限制。这些机构的管理当局的首要职责，也是要维持所在机构履行自身职能的能力。如果损害这种能力，无论动机多么高尚，也是不负责任的，因为这些机构也是社会的资本资产，社会有赖于它们取得良好的绩效。

毫无疑问，这是一种非常不受人欢迎的看法。但是，各种机构，特别是各种社会关键机构，向管理者支付报酬，并不是要求他们成为大众媒体眼中的英雄，而是要他们取得绩效，担负责任。

承担自己无力完成的任务是不负责任的行为，是残酷的行为，因为那只会让别人先是满怀希望，然后完全失望。一个机构，特别是一个企业，必须掌握承担消除自身影响所必需的任何能力，但是在自身影响以外的社会责任领域，它们采取行动的权力和义务是受它们的能力限制的（关于这一点的进一步论述，参见第21章）。

特别是，一个机构最好不要承担不符合自身价值体系的任务。获取

技能和知识还比较容易，要改变自己的个性却很难。在自己并不注重的领域，谁也不可能做得很好。一个企业或者任何其他机构如果切入这样一个领域，是不会把优秀员工投进去或者给他们提供足够多的支持的，是不会真正理解这个任务的内涵，几乎总是会做错事情的。于是，它就会败事有余而成事不足。

因此，管理当局起码必须了解自己以及所在机构的确不擅长的事情是什么。通常而言，企业对于“无形的”领域束手无策。企业的强项在于需要衡量和计量的领域，也就是需要开展市场测试、衡量生产率和满足利润要求的领域。离开这些领域，企业基本上就会无能为力，同时也会基本上背离它的价值体系。在那些实行无形绩效标准的领域，例如“政治”观点和情感、社区的赞同与反对、社区力量的动员以及权力关系的构建等方面，企业都不会觉得游刃有余，也不会看到息息相关的价值观，因此也极有可能不会有这方面的能力。

不过，针对这些领域中某些特定的局部任务，通常可以制定明确的可以衡量的目标。尽管整个问题超出了企业的能力，但是企业可以把问题的某些部分转化为符合自身能力和价值体系的工作。

例如，在培训长期无业的青少年方面，美国没有哪个机构做得非常出色，但是企业的记录远没有学校、政府机构、社区机构等机构那么差。这个任务是可以明确和界定的，是可以设置目标的，绩效也是可以衡量的，因此也是企业可以承担的。

权力的限制

权力的限制是机构承担社会责任所面临的最重要的限制。律师们都知道政治学词典里没有“责任”这个词，有的只是“责任与权力”这个词。谁拥有权力，谁就必须承担责任。同样，谁承担责任，也就必须拥有权力。这是一个硬币的两面。因此，承担社会责任总是意味着要拥有权力。

同样，承担社会责任受到权力的限制这个问题也与机构的影响无关，因为影响是运用权力的结果，尽管那些影响完全是相伴而生的，而且不是存心造成的，然后才是责任。

企业或者任何其他机构如果被外界要求承担解决社会和社区问题的社会责任，它的管理当局都必须考虑清楚与这一责任对应的权力是否合法，否则就是越权，是不负责任的。

企业无论何时被要求承担责任，都必须问一问：“企业有这个权力以及应该有这个权力吗？”如果企业在许多领域都没有或者不应该有这个权力，那么企业在承担这一责任时就必须特别谨慎，因为那有可能不是承担责任，而只是贪图权力。

美国消费者权益保护者拉尔夫·纳德（Ralph Nader）就非常严肃地认为自己是大公司的死敌，而且企业和公众也认可这一点。纳德要求企

业承担产品质量和产品安全的责任，就这一点而言他关心的确实是合法的企业责任，也就是履行职责和做出贡献的责任。

承担解决社会问题的责任如果有可能减弱或者损害企业取得绩效的能力，那么管理当局必须予以拒绝——大学或者医院等机构也是如此。如果超出了所在机构的能力，也必须予以拒绝。如果这意味着拥有不合法的权力，也必须予以拒绝。如果这个社会问题非常严重，那么也最好是做深入的思考，然后提出一个替代方案，因为对于严重的社会问题最终总是要有所作为的。

包括企业在内的所有主要机构的管理当局都必须关注严重的社会问题。只要有可能，它们就应该把这些问题转化为业务机会，或者至少应该深入思考问题的性质以及解决办法。管理当局不能漠不关心，因为这个组织社会没有其他人来关心这些真正的问题。各种机构的管理者就是这个社会的领导群体。

我们也知道，发达社会需要各种拥有自主管理权并且运转正常的机构，因为它不能成为一个极权主义的社会。事实上，发达社会的标志就是社会的大部分任务都是由各种有组织的机构完成，而这些机构又都设有拥有自主权的管理当局。这些组织，包括大部分政府机构在内，都是一些拥有独特目的的机构，它们是我们社会的器官，各自在某个特定的领域内履行特定的职能。它们所能做出的最大贡献和承担的最大责任，便是履行它们自己的职能。最不负责任的做法，便是让它们承担能力范

围之外的任务或者以社会责任的名义僭越权力，从而损害它们履行职能的能力。

责任的伦理

关于企业伦理和经理人伦理，已有无数的宣扬和论述，然而这些言论和著述大多数与企业毫无关系，与伦理也关系甚少。

第一个显而易见的主题是时刻诚实。有人非常严肃地指出，经理人不应欺骗、偷窃、撒谎、行贿受贿。可是，这些事情是任何一个人都不应该做的。无论是谁，都不能因为工作而免受人类行为普遍规范的约束，也不会因为被任命为副总经理、市政执行官或者大学系主任而不再是一个正常的人。当然，总会有一些人会欺骗、偷窃、撒谎、行贿受贿，这是一个道德观和道德教育的问题，是个人、家庭和学校的问题。然而，我们的社会在这个方面没有也不需要独立的企业伦理。

唯一需要的就是严惩那些抵制不住诱惑的人，无论他们是企业还是其他机构的管理者。

人们在探讨企业伦理时经常涉及的另一个主题也与伦理无关。

花钱请妓女这样的行为不是一个伦理问题，而是一个美学问题。真正重要的问题是："我站在镜子前面剃胡须的时候，愿意看到里面那个人是一个皮条客吗？"

要求严格的领导者的确是件好事，只可惜这样的领导者并不多见，无论是国王和伯爵、牧师或将军，甚至是文艺复兴时期的画家和人文主

义者等“知识分子”，或者中国古代的“文人”，都是如此。一个要求严格的人，必然会洁身自好，不去干那些违背自尊心和志趣的事情。

近来，除了上面这两个老生常谈的话题之外，又有了第三个主题（特别是在美国）：有人称管理者负有一种“伦理责任”，应该在所在社区发挥积极的、建设性的作用，为社区的事业服务，把时间用于从事社区活动，等等。

然而，我们绝不应该强迫他们去参与这些活动，也不应该依据参与自愿活动的程度对他们进行评价，给予报酬或提升。命令或迫使管理者参与这类活动，就是滥用组织权力，是不合法的。

尽管管理者参与社区活动是好的，但与伦理毫无关系，与责任也没有多大的关系，只不过是一个人作为邻居和公民做出的贡献罢了。

因此，把管理者说成领导者并不妥当。他们实际上是“领导群体中的成员”。不过，整个领导群体的确拥有显赫的地位，受人关注，大权在握，因而它必须承担责任。

但是，单个管理者作为领导群体中的一员要承担什么责任，遵守什么伦理呢？

从本质上讲，作为领导群体中的一员，也就是一名传统意义上的“专业人员”。跻身领导群体，就意味着地位、职位、声望和权力，因

而也意味着责任。期望每一个管理者都成为领导人，是不切实际的。在一个发达社会里，管理者即使不是数以百万计，也是成千上万，然而总是只有极少数人能够成为领导人。但是，管理者既然身为领导群体中的一员，就必须要服从专业人员的伦理要求，也就是承担责任。

不明知有害而为之

专业人员的首要责任是由近2400年前的希波克拉底誓言确定的：Primum non nocere——“绝不明知有害而为之”。没有哪一个专业人员，无论是医生、律师，还是管理者，能够保证自己一定能给顾客带去惠益。他能做到的，只是尽力而为。但是，他能够保证自己不会明知有害而为之。反过来，顾客必须能够相信专业人员不会明知有害而为之，否则顾客对专业人员根本不会有信任。专业人员必须拥有自主权，不能由顾客控制、监督或命令。他还必须能够独立自主地运用自己的知识和判断来做出决定。但是，他的自主权的基础，实际上也是他的自主权存在的依据，便是他自己“以公众利益为先”。换句话说，专业人员拥有自主权并且不受政治或意识形态的控制，从这个意义上讲他是独立自主的，但是他的言行又必须受顾客利益的制约，从这个意义上讲他又是要受公众监督的。“不明知有害而为之”，便是专业人员伦理的基本准则，是公共责任伦理的基本准则。

一个管理者如果因为担心自己成为“俱乐部中不受欢迎的人”，就不深入思考企业所造成的社会影响并且找出解决办法，便是有意作恶，纵容癌细胞的生长。我们已经讲过，这是极为愚蠢的，最终给企业或行业造成的损害，比暂时“不愉快”造成的损害还要大。而且，这是严重违反专业人员伦理的行为。

类似的事情还会发生在其他一些领域。例如，美国的管理者在以下三个方面就经常违背“绝不明知有害而为之”这一准则。

·管理者的报酬；

·用福利计划给公司员工戴上“金手铐”；

·有关利润的辩护。

他们在这些领域的言行有可能造成社会分裂。它们往往隐瞒健康状况的现实，并经常造成社会弊病或者至少是造成社会紊乱。它们还常常会引起误导，妨碍互相理解。这才是对社会的严重危害。

美国社会的收入差距日益扩大是不争的事实，它会破坏那些必须并肩生活和工作的群体之间的相互信任，只能导致各种政治措施的出台，而这些措施不会对任何人有利，只会对社会、经济和管理者造成伤害。

今天的管理者未能信守“绝不明知有害而为之”这一承诺的第二个方面与报酬密切相关。退休金、奖金和股票期权都是管理者取得报酬的形式。从企业以及整个经济的角度来看，无论贴上什么样的标签，它们都是“劳动力成本”，管理当局坐下来与工会谈判时也会这样处理。但是，越来越多的企业利用这些福利去维系员工，不让员工自由流动。这些福利通常取决于员工为同一个用人单位工作多年，而且在结构上有精巧的安排，员工如果中途离职就会受到严厉的惩罚，损失许多本来已经赚取

到的福利，这些受损的福利其实是与既往工作相关的所得。

金手铐并不能让公司变得更加稳固。那些明知自己在当前岗位上无法取得成就的人，也就是职位安排显然不当的人，常常不愿意离开，而是继续留在明明不适合自己的岗位上。如果留下来是因为害怕遭受的损失太大，他们在内心里就会抗拒这种安排，并且心生怨恨。他们知道自己是被收买了，于是处于无法拒绝这种安排的弱势地位。从而，他们在以后的工作中就会闷闷不乐、悔恨痛苦。养老金、绩效奖金、利润分成等，都是员工已经“赚得”的，因此就应该提供给员工，而不能限制他们作为一个公民和正常人的权力。管理者为了让这种安排成为现实，还必须设法推动必要的税法改革。

最后，管理者的言辞使得公众无法了解经济现实。这也违背了管理者“不明知有害而为之”的原则。这一点在美国尤其突出，在西欧也是如此。西方的管理者仍然经常把利润动机挂在嘴边，他们仍然把企业的目标确定为股东财富的最大化。他们不强调利润的客观职能。他们不谈论或者极少谈论风险。他们不强调对资本的需要，甚至几乎从不提及资本成本，更不用说谈到一个企业必须创造足够多的利润才能以最低的成本获得所需资本。

管理者总是抱怨公众对利润抱有敌意，可是他们很少认识到自己的言辞是造成这一状况的一个重要原因。这是因为，管理当局在与公众谈话时所用的语言，的确不能证明利润的正当性，也解释不清为什么要有

利润，更没有阐述利润所起的作用。他们谈到的只是利润动机，也就是某些不知姓名的资本家逐利的欲望——对社会为什么不能像对待其他一些欲望（如重婚）那样完全不予容忍，却从不加以解释。实际上，企业盈利是经济和社会的一项基本需要。

相比社会责任领域如今呼声日益高涨的“政治家才能”，“绝不明知有害而为之”这条原则有些平淡无奇，可正如医生们多年前就已经明白的那样，要恪守这条原则实际上并不容易。正是由于它的质朴和自我约束，使它成为管理者所需的正确的伦理准则——关于责任的伦理准则。

小结

社会责任的核心问题首先是企业（或者其他机构）在开展合法的、必要的活动时所造成的负面的社会影响，以及由于机构存在于社区中并且拥有管人的权力这一事实所造成的结果。这些影响是始终必须予以消除或者至少是应该尽可能减少的。如果不能通过把它转化为业务机会来消除这些影响，那么就需要进行管制，于是企业必须承担起在丑闻发生之前就考虑清楚并且制定恰当的管制政策这一责任。其次，企业还对医治社会弊病负有责任。最后，由于机构的管理者已经成为社会的领导群体，因此管理者还必须履行好领导职能。

单个管理者，哪怕是一家巨型公司的首席执行官，也只不过是一个普通的员工，但是包括企业、大中小学、医院和政府机关等在内的各种机构的管理者，已经成为现代组织社会的领导群体。因此，他们需要一种伦理、一种承诺和一个行为守则。正确的守则是2000多年前人类历史上第一个专业领导群体，也就是医生制定的守则："绝不明知有害而为之。"

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第21章　新多元化：如何平衡机构的特殊目的与公共利益

所有发达国家都已经成为多元社会，而且多元化程度仍在日益提高。社会正在分裂成众多的机构，这些机构各自拥有或多或少的自主权，各自需要自己的领导层和管理当局，各自承担着自己独特的任务。

这种多元社会并不是人类历史上首个多元社会，但历史上所有的多元社会都因为无人关心公共利益而自我毁灭。过去的多元社会社区众多，却不能维护，更不用说去创建社区。我们这个多元社会若要逃脱这样一个命运，那么所有机构的领导者都必须学会成为“兼顾墙外的领导者”。他们必须明白，仅仅学会领导自己的机构（尽管这是他们必须满足的第一个要求）是不够的。实际上，他们还必须学会创建社区。这超出了我们在第20章所讨论的社会责任。所谓社会责任，通常就是在追逐自身利益或者完成自己的任务时不对别人造成损害。不过，新的多元社会还需要公民责任（civic responsibility）：在追逐自身利益或者完成自己的任务时促进社区利益。

让机构的领导者承担这种公民责任，在人类历史上并无先例可循。幸运的是，有迹象表明各种机构的领导者都正在意识到他们需要成为兼顾墙外的领导者。

多元社会简史

西方的最后一个多元社会存在于中世纪早期和鼎盛时期。罗马帝国相当成功地创建了一个统一的国家，而罗马法和罗马军团又在这个统一的国家中实现了政治统一，同时文化的多样性又得以保留。但是，在罗马帝国灭亡之后，这种统一也就土崩瓦解，取而代之的是各种自治或者半自治的机构：政治的、宗教的、经济的，等等。当时还出现了自治的，但是受法律约束的中世纪大学。这时还出现了自由之城——中世纪的跨国公司。另外，还有众多手工业行会以及几乎完全自治的教会授职神父和修道院。

当时还有许多土地所有者，既有小的乡绅，也有大的公爵，几乎全都是完全独立的。这些人的土地旁边便是主教管区，各个主教充其量也就是对罗马教皇和当地贵族效口头之忠。中世纪西欧和北欧的多元化，其鼎盛时期就体现在数千个类似自治机构中。这些多元化的机构都只关心各自的繁荣，当然最关心的还是自己的壮大。至于围墙之外的社区，谁也不关心。

在整个中世纪都有不少政治家和政治思想家试图重建社区。生活在13世纪早期的伟大哲学家、圣徒托马斯·阿奎那（Thomas Aquinas）就在这个问题上倾注过很多心血。生活在13世纪后期的中世纪最著名的诗人但丁在《帝制论》（De Monarchia）中也同样关心过这个话题。他俩都宣称社会应该分为两个独立的领域：由君主集权统治的世俗社会，以及由罗马教皇集权统治的宗教社会。然而，到1300年再来重建社区，实在

是太迟了一些，当时整个社会已经完全陷于混乱中。

自14世纪开始，此后绵延500年，社会的趋势是抛弃多元化。所有的现代社会和政治理论都是以这一倾向为基础，全都宣称整个社会只应有一个权力机构：集权的政府。在500年间，政府对多元化的自治机构逐一进行压制，例如中世纪的自由之城和手工业行会，或者将它们转化为政府机构。这种关于权力的假设就是所谓的统治权（sovereignty）——这是一个发明于16世纪末的词，当时在欧洲的大部分国家，政府都已成为处于支配地位的权力机构，但还不是唯一的权力机构。到法国革命和拿破仑战争之后，欧洲大陆便再无自治机构，各地的神职人员都已成为公务员，各地的大学都成为政府机构。到19世纪开始五六年之后，社会便只剩下一个有组织的权力机构，即政府；整个社会由许许多多既无政治权力也无社会权力的分子组成。

到19世纪中叶，欧洲及整个西方的政治理论和政治实践都表明，肇始于500年前的权力向政府集中的这一过程已经完成。诚然，政府在行使权力时要受到严格的限制，但是再也没有其他机构拥有权力，过去拥有权力的所有机构要么已被取缔，要么已经成为政府机构。

可就在这个时候，新的多元化开始萌芽。

第一种不属于政府的新机构是大型企业，它们是在1860~1870年因为交通和通信方面的新技术而诞生的。这些大型企业不是政府的附属机

构，拥有相当大的自主权和权力。从此以后，现代社会再次成为一个完全多元化的社会。现在，就连在法律上属于政府的一些机构也拥有自主权，必须自我治理，并且拥有相当大的权力。

20世纪上半个世纪仍然是以试图维护政府对权力的完全垄断为主。极权主义统治可以被视为这种努力的极端形式，它们试图把权力统一到一个中央机构，把下至地方象棋俱乐部的所有机构都纳入由中央控制的权力结构中去。

就算是在美国，社会趋势也是集权化，这一趋势在20世纪60年代肯尼迪和约翰逊执政时代达到顶峰。当时，美国盛行的思想是认为政府能够而且也应该照顾社区中的每一个问题和每一个挑战，这样一种理论如今显然无人相信，但在短短40年前那可是深入人心的，几乎无人反对。

如今我们知道，无论是政府还是企业和自由市场，都不可能解决所有的社区问题，于是我们都认为需要有第三部门——由社区组织（主要是非营利组织）构成的社会部门。我们也知道，所有的机构，无论其法律地位如何，都必须自主运行，都必须聚焦于自己的任务和自己的使命。换言之，我们知道，一所大学无论是私立的，还是由政府税收支持并由加州政府所有的，都必须像其他大学一样履行大学的职能。我们也知道，一家医院无论是一个非营利的组织，还是由营利性公司所有的，都不会有大的区别，都必须像一家医院那样开展经营。事实就是每一个现代社会都在快速实现多元化，都变成了由类型、规模、使命和结构各

异的组织构成的社会。但是我们也知道，这意味着社区无人关心。事实上，导致14世纪多元化遭到反对的不利趋势，在如今的发达社会中显然同样存在。在每一个发达国家，单一目的的利益集团支配着政治活动，并且越发放肆地把公共利益置于它们的价值观以及它们的壮大和权力之后。但无论如何，我们需要多元化。

为什么我们需要多元化

150年来，一个又一个的机构成为自治机构，原因只有一个：以任务为中心的自治机构是唯一能够取得良好绩效的机构。一个机构要想取得良好的绩效，就必须明确聚焦于一个狭窄的领域。同时抱有多个目标的机构，是不可能取得良好绩效的。150年来每一个领域中的机构所取得的成就，莫不是因为聚焦于一个狭窄的领域，并且奉行不为外界所动摇的价值观。现代社会中所有绩效良好的机构，莫不是专业化的，莫不是只关心自己的任务的。例如，医院的存在就是为了治病救人，消防队的存在就是为了防火和灭火，企业的存在就是为了满足经济需要。美国公共医疗方面取得的巨大进展，主要得益于专注于某一种疾病或者人体某一个部位的独立医疗组织（例如美国癌症协会、美国心脏协会、美国肺科协会、美国心理健康协会，等等）。

一个机构只要跨出自己那个狭窄的聚焦点，就无法取得良好的绩效。一些医院曾经试图从治病救人拓展到“健康教育”和“疾病预防”，结果是一败涂地。美国公立学校陷入泥潭的原因有很多，但有一个重要的原因是，我们试图把学校变成一个社会改革与种族融合的推动者（我们也必然会这么做）。所有其他国家，包括一些同样面临严重社会问题的国家（例如法国要面对大量移民），它们的学校就只有一个目标，那就是教会孩子阅读，因此在这个方面至今仍有出色表现。有人也许会说（我曾经也说过），现在的上市公司把“创造股东价值”作为公司的唯一

使命，过于狭隘，而且实际上是不利于自己的。但是，这种做法让这些企业大幅提高了财务绩效，超出了上一代人甚至想象不到的水平，也远远超出了它们试图满足多个目标时的水平。所谓满足多个目标，就是（像我多年来所倡导的那样）兼顾包括股东、员工、顾客和公司所在社区等在内的全部利益相关者，按照“最佳平衡利益”进行经营。

“巨型教堂”的兴起是30年来发生在美国的一个让人惊讶的社会现象。这些教堂便是按照每一个组织只专注于一个目的这种方式运转的：教区居民的精神发展。被它们取代的自由主义新教教堂在20世纪早期走向衰败，原因大致就是它们同时追求的东西太多，特别是它们既想成为精神领袖，又想成为社会改革机构。

现代多元化组织的优点便在于它们是单一目的的机构。这一优点必须予以保持。但与此同时，社区也必须维持——在很多情况下还必须重建。如何平衡二者，也就是平衡公共利益和机构的特殊目的，这是我们必须回答的一个问题。如果我们不能将二者很好地融合，这种新的多元化就必将自我毁灭，一如500年前的老多元化。它之所以会自我毁灭，是因为它会摧毁社区。但是，如果各种机构同时放弃自己的单一目的甚至允许这种目的弱化，那么新多元化就会因为绩效低下而自我毁灭。

兼顾墙外的领导

我们知道这二者是能够融合在一起的。事实上已经有许多成功的事例。

·所有机构的领导者都必须承担起兼顾墙外的领导责任。

·他们必须领导自己的机构，并且带领它们取得良好的绩效。

·这要求机构一门心思努力完成一个任务。

·与此同时机构的所有成员（而不仅仅是最上层）都必须承担起超出本机构围墙的社区责任。

融合的三个维度

（1）财务维度：政府和企业为自治社区组织提供财务支持。

（2）绩效维度：不同类型的机构结成合作伙伴，一道承担共同任务。

（3）人员维度。

·各种机构的员工为社区组织做志愿者。

·功成名就的员工发展第二职业，到中年之后转换职业，例如从一家大公司的部门管理者变为一家非营利性医院的管理者。

·中年员工发展平行职业，在做好本职工作之余承担一项重要的任务。

最重要的两项责任

首先需要的是一种不同的思维模式。每一个机构的领导者都必须接受一种观点，那就是他们身为领导者肩负着两大责任。

（1）他们对所在机构的绩效负有责任。这要求他们以及所在机构聚焦、专注。

（2）他们作为一个群体还对社区负有责任。这要求他们有所付出。

·他们必须愿意接受其他机构拥有不同的价值观这个事实，尊重这些价值观，并且愿意去了解这些价值观。

·他们必须付出艰辛的努力。

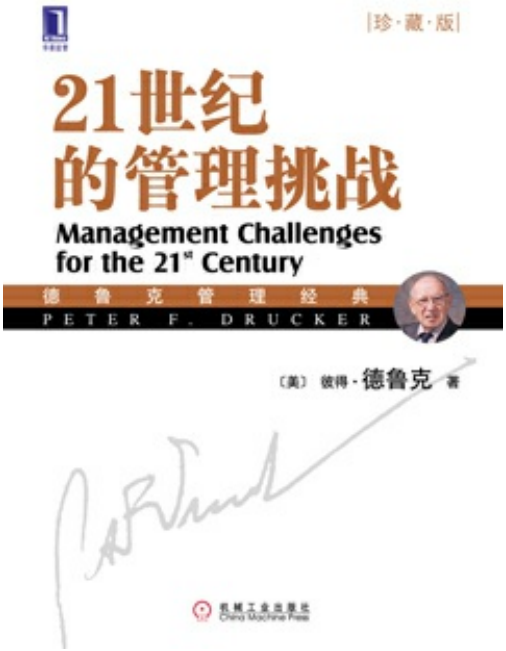
·最重要的是他们必须信奉公共利益，并为此做出承诺和贡献。诚然，每一个机构拥有自主权，都必须完成自己的工作，就像一个乐队的每一件乐器只演奏自己的旋律。但是，我们必须明白这些乐器都是服务于整个乐章的，这个乐章就是社区。只有每一件乐器都为这个乐章做出自己的贡献，乐章才会完整，否则就只有噪声。本章所探讨的也就是这个乐章。

小结

在我们这个多元化的机构型社会中，无论是哪一个机构，如果想要取得一些成果，通过社会责任方面的最起码的检验，它就必须专注于自己狭窄的使命。那么，公共利益谁来关心呢？答案是，除非各个机构的管理者承担起超出组织围墙之外的社会责任，否则就不会有人关心公共利益。他们可以从三个方面来承担这一责任：为社会部门的组织做出财务贡献；鼓励员工承担志愿工作，为社区利益贡献时间和精力；鼓励领导群体自愿投入时间和资源，帮助解决社会问题。一个多元化的机构型社会，一定是由目光能够超越机构围墙的领导群体构成的。这些机构的领导者必须承担公民责任，同时又不会逃避他们的主要责任，也就是实现所在机构的独特的、范围狭窄的使命。

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

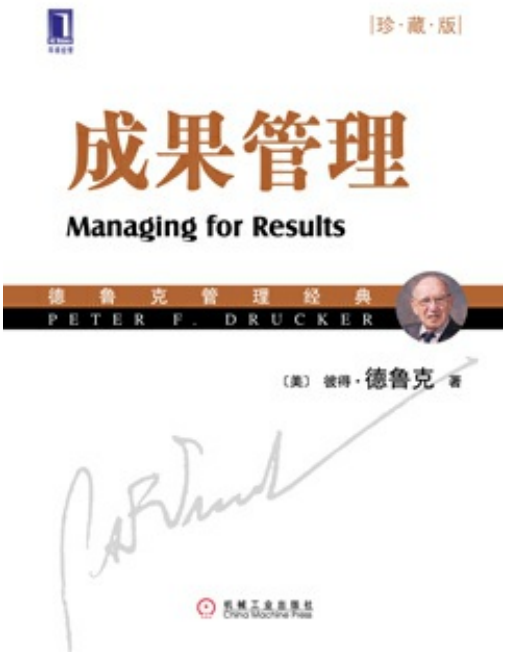
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

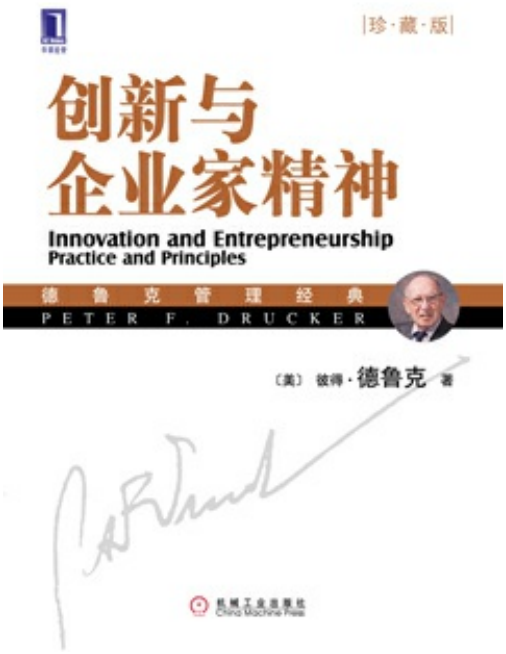
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

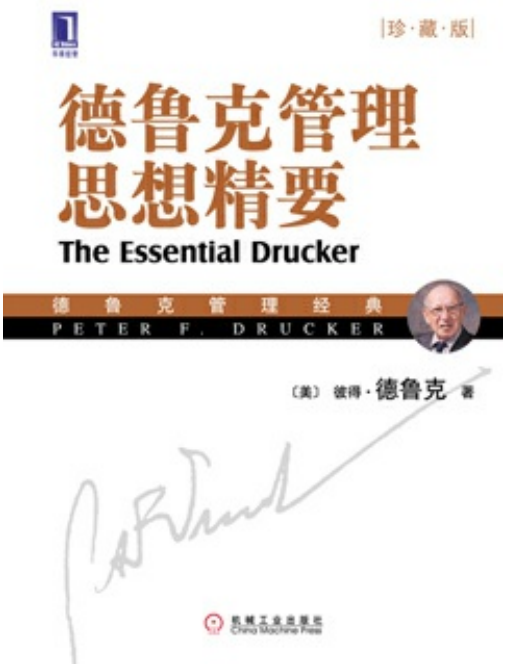
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

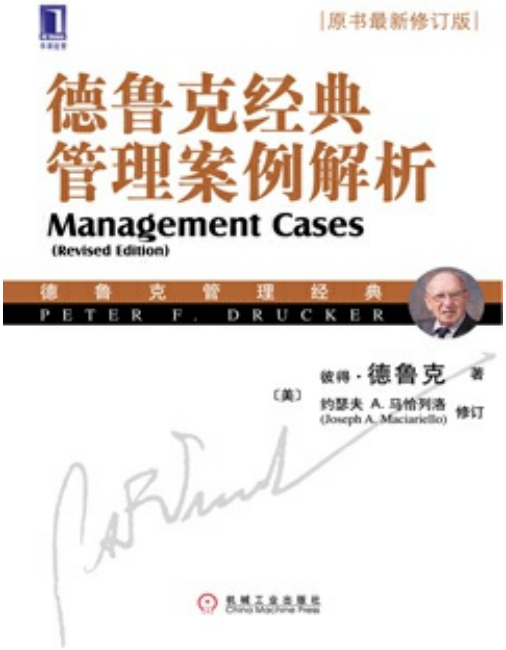
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

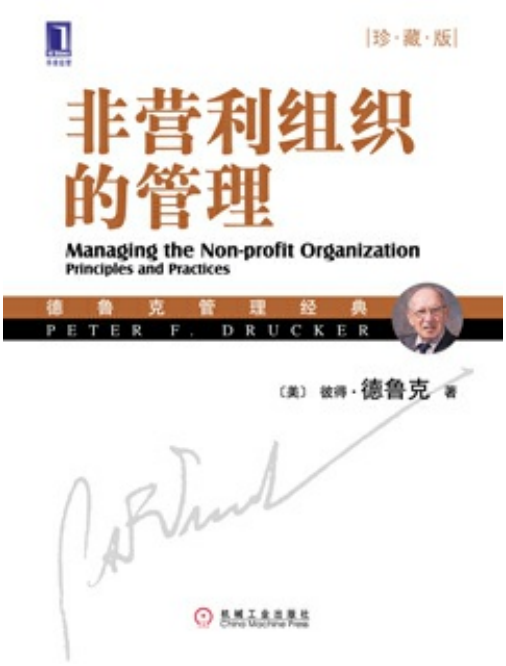
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

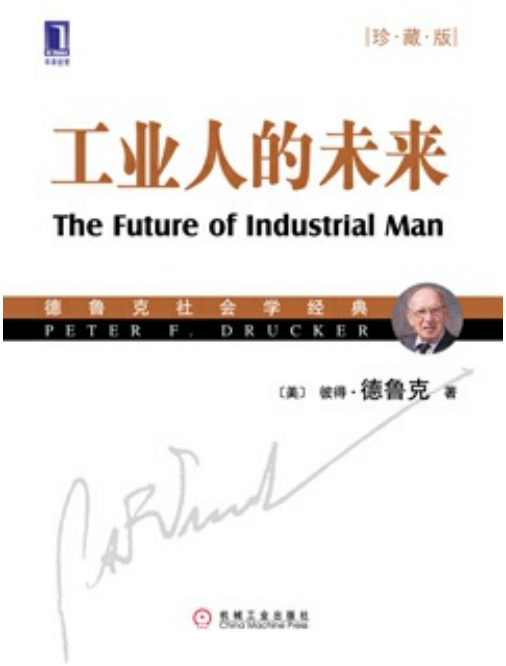
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

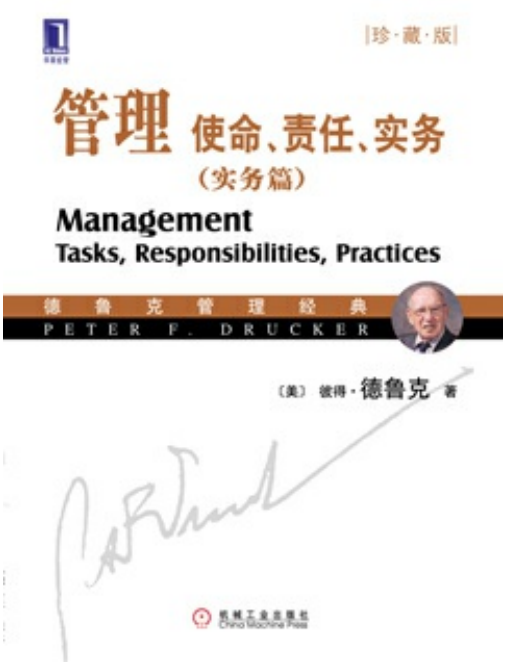
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

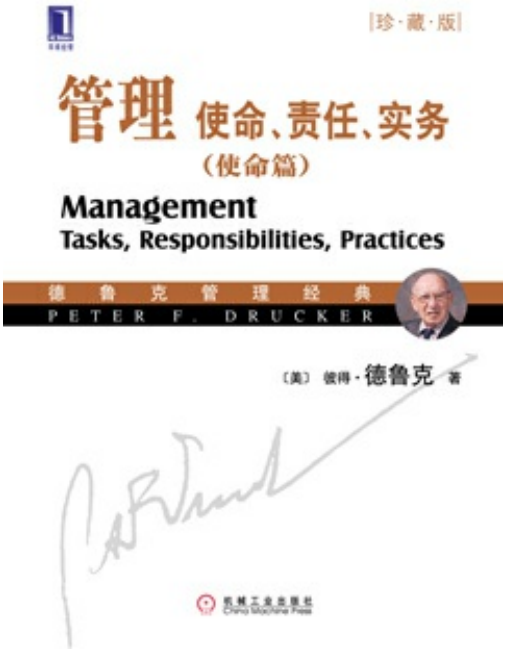
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

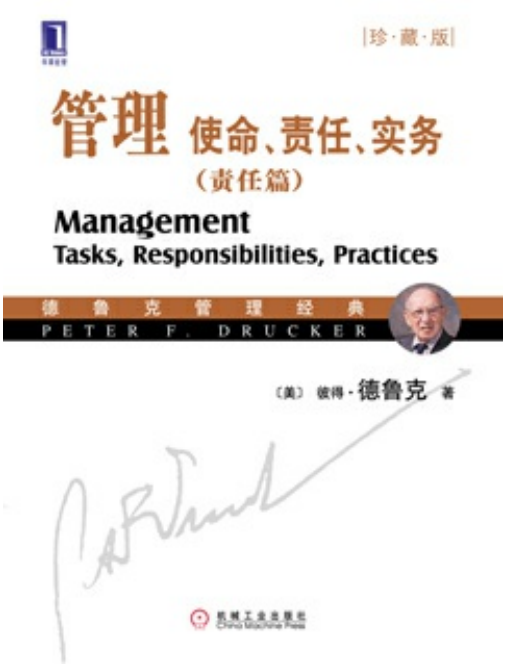
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

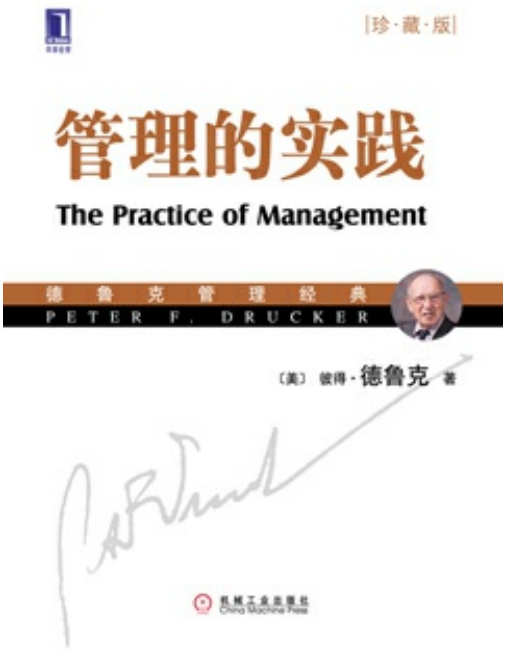
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

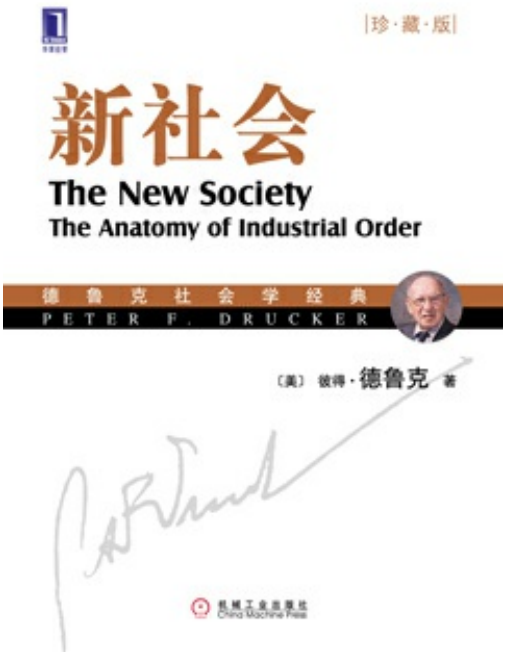
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

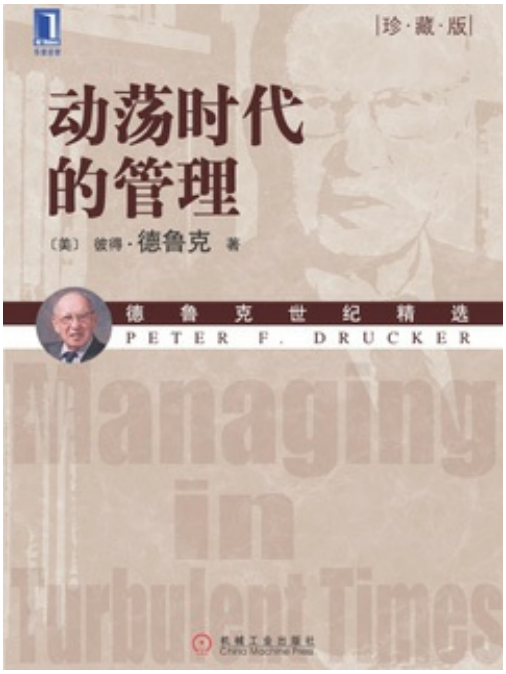
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

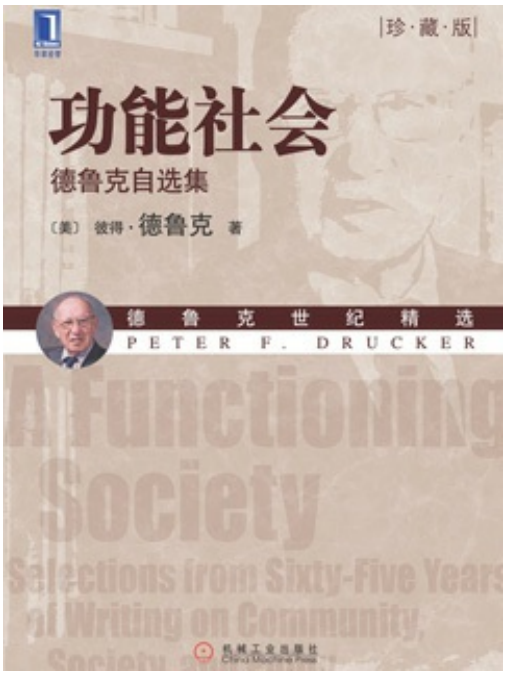
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

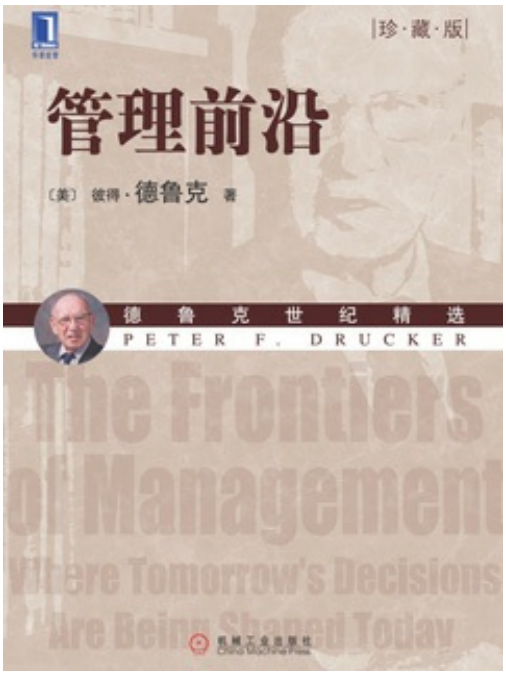
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

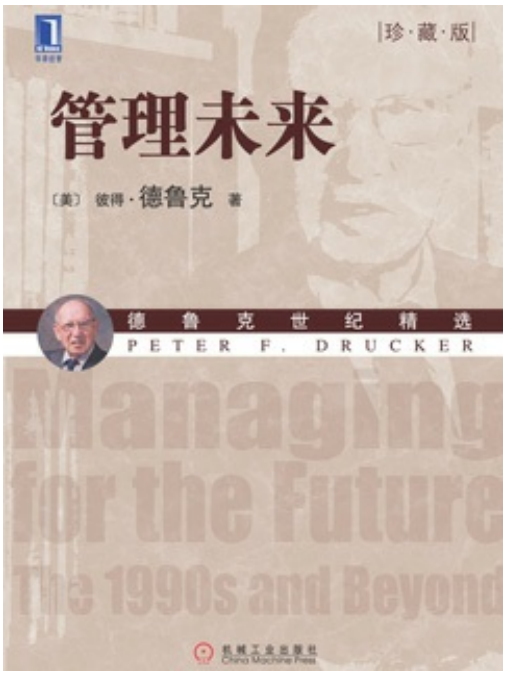
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

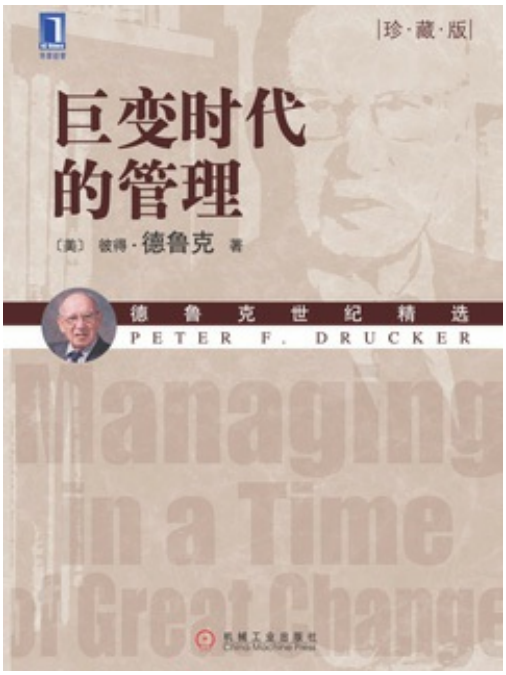
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

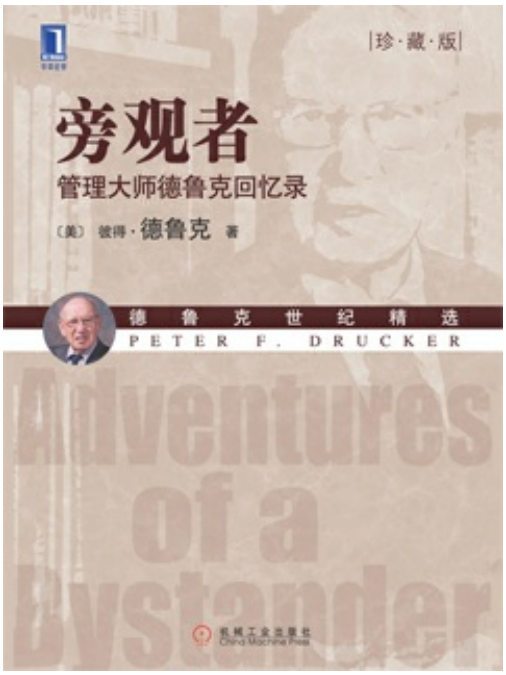
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

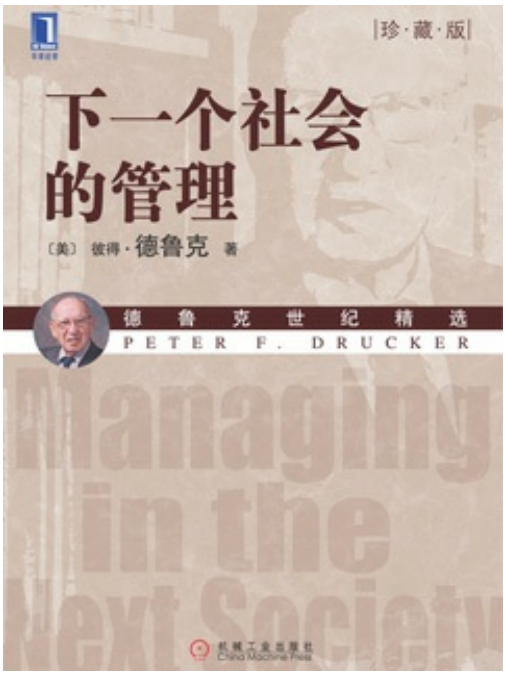
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

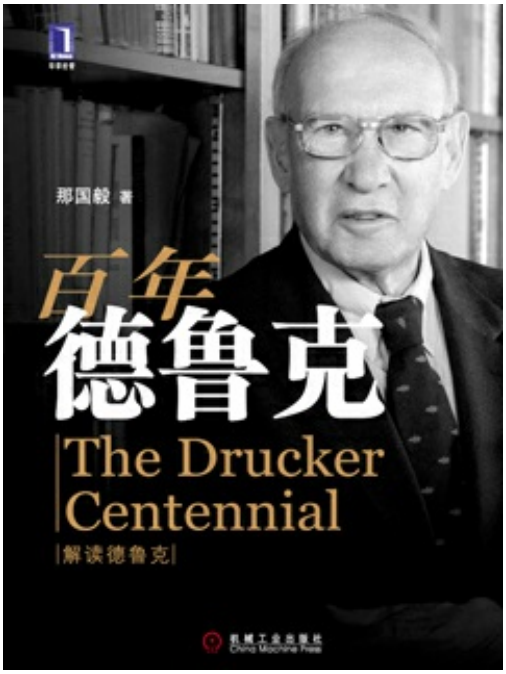


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

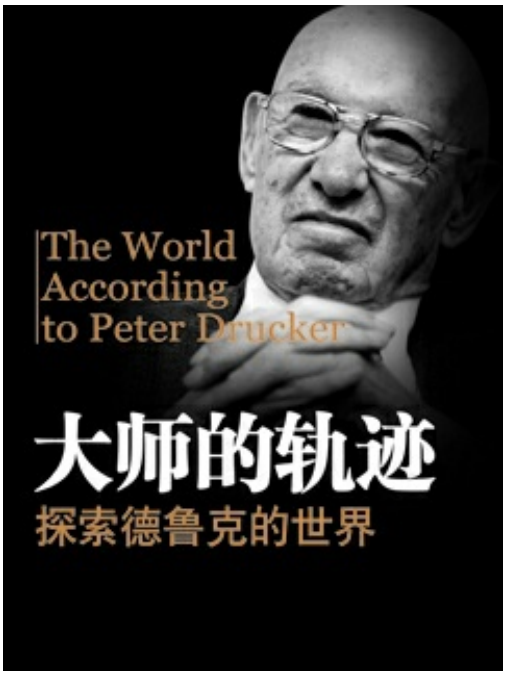
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

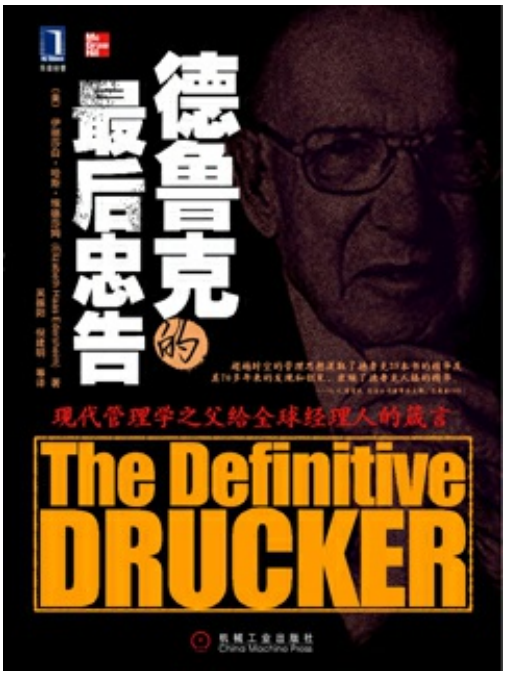
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

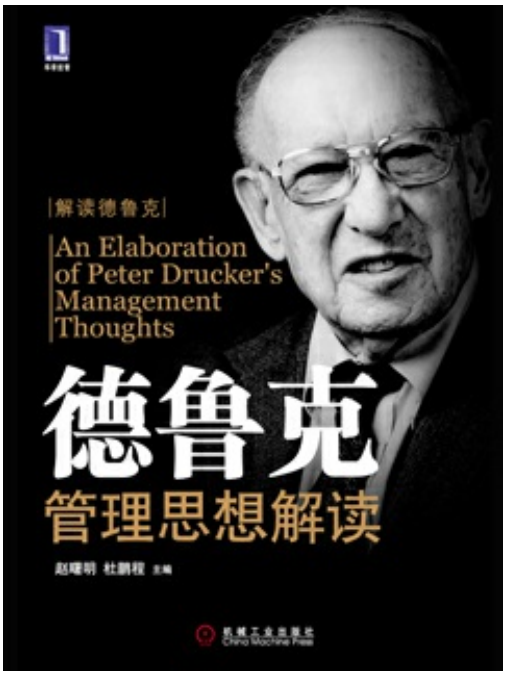
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

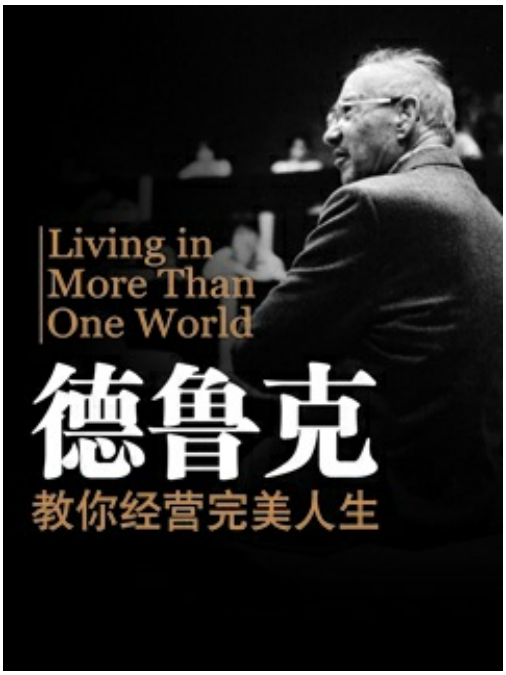
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

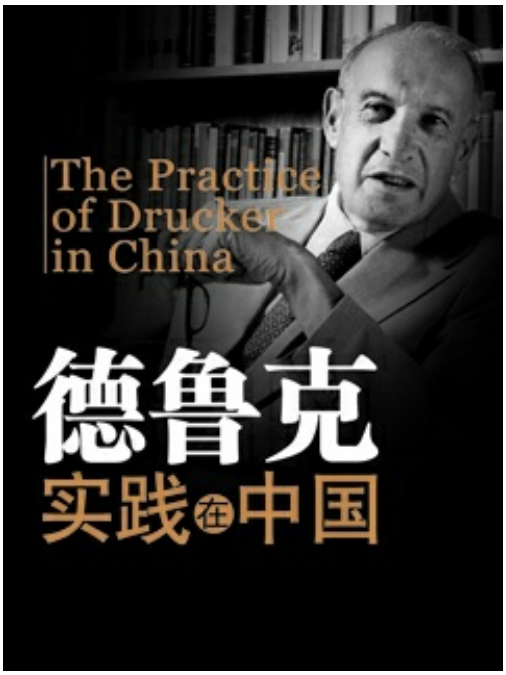
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

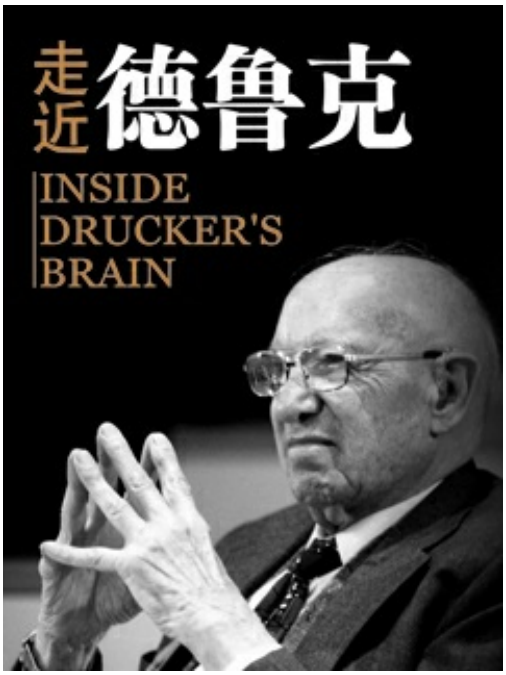
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|原书修订版|

管理 下册

Management

(Revised Edition)

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕彼得·德鲁克 著

约瑟夫 A. 马恰列洛 (Joseph A. Maciariello) 修订

机械工业出版社

China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

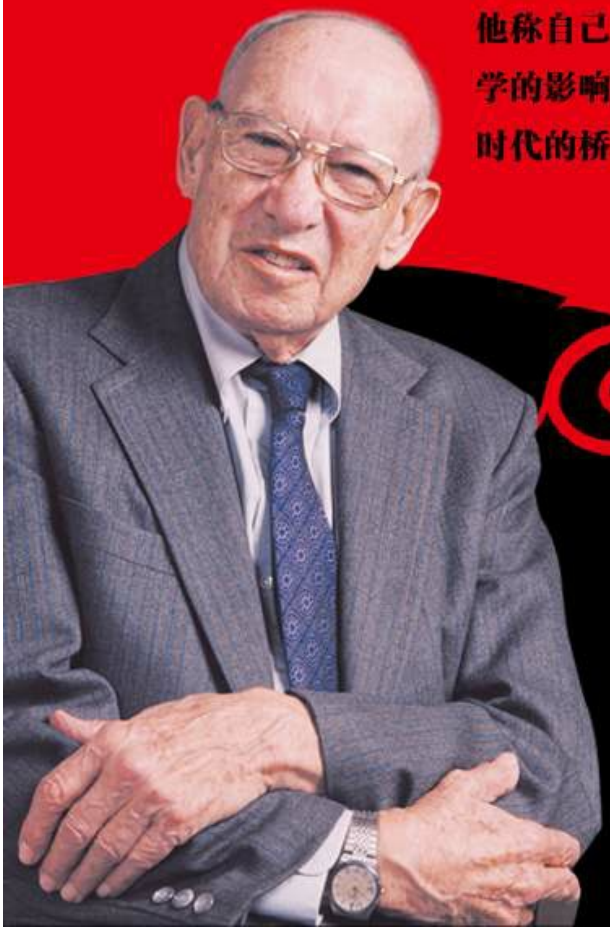
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理（原书修订版）下

Management（Revised Edition）

[美]　德鲁克（Drucker，P.F.）　著

辛弘　译

ISBN：978-7-111-28517-5

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，德鲁克继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。作为《管理：使命、责任、实务》的修订版，本书在原著的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述，所使用的材料，几乎全都来自德鲁克的作品。约瑟夫 A.马恰列洛把新材料糅进原著，以新替旧，删除了原著中一些已经过时的内容，对其中的具体事例做了尽可能多的更新。

本书配套书《德鲁克经典管理案例解析》可以帮助解决如何将本书中的原理运用到解决实际的管理问题当中去。

本书更加充分地论述了

·管理的三项责任：

管理者所服务的机构的业绩；

使工作富有效率与让员工有所成就；

管理社会影响和社会责任。

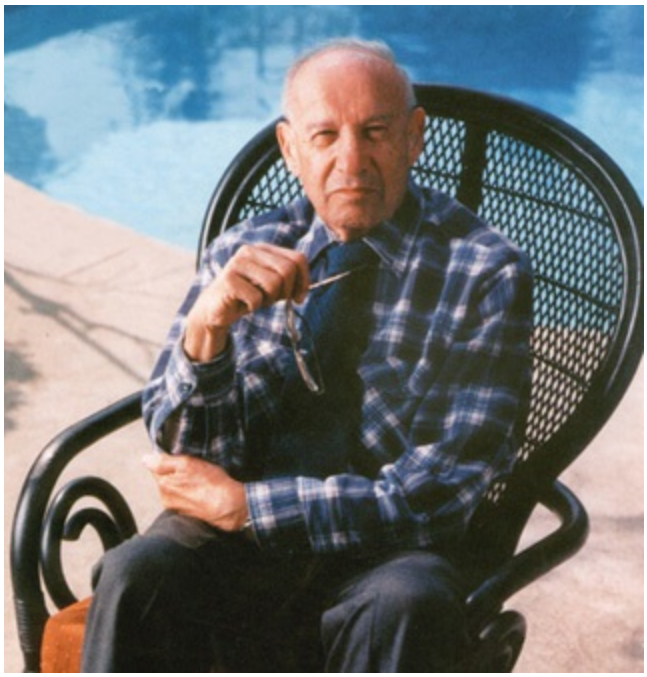
·管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和必须采取的实践。

·管理者的责任以及组织当中的领导群体的责任。

·管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和必须采取的实践。

·信息革命和知识型社会对管理者和管理当局提出的各种新要求。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为"大师中的大师"、"现代管理学之父"，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是"社会生态学家"，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构"救世军"授予德鲁克救世军最高奖项"伊万婕琳·布斯奖"。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得"麦肯锡奖"；2002年6月20日，获得当年的"总统自由勋章"，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

集德鲁克思想之大成

沉淀两位大师60多年管理实践之精髓

约瑟夫 A. 马恰列洛运用我的材料授课逾30年，他比我自己对它们还熟悉。

由于这本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己："这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？"把这个问题考虑清楚之后，再问："我们组织和作为知识工作者和管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？"

—— 彼得·德鲁克

对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上写下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年之后，50年之后，100年之后都值得读。

—— 吉姆·柯林斯

美国管理学家 《基业长青》《从优秀到卓越》作者

今天国内任何一间大书店管理类书架上的出版物的装潢都推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人　德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序

为约瑟夫·马恰列洛教授修订的德鲁克著作《管理：使命、责任、实务》（以下称“本书原著”）写序是我的荣幸。反复考虑之后我认为我应该告诉读者一些从我个人角度观察到的东西，而不是去重复那些读者可以从本书的阅读中自行发现，或者其他人可能比我归纳得更好的“内容概要”。

本书原著出版于1973年，德鲁克先生时年65岁。他在30多岁时，已经选择了“管理”这个在当时还处于半蛮荒状态，并且被学术界瞧不起的应用知识领域做垦荒者，从此付出了终身的努力。1946年他出版《公司的概念》，这是他关于管理学的开山之作。1954年出版《管理的实践》时，他在这个领域已经摸索了10年以上，该书奠定了管理这门学科的基础，勾勒出它的轮廓。《管理的实践》与本书原著的关系，前者好像粗线条的提纲挈领，后者则是对前者的全面展开和进一步阐述，也因此，本书原著被誉为“现代管理学的百科全书”和“管理圣经”；一般认为，至此，德鲁克先生完成了他建立管理这一学科整个体系的里程碑式的工作。

计算起来，本书原著是德鲁克先生累积30年连续工作的结晶。他一生阅人阅事无数，在他的《创新与企业家精神》一书及人物传记集《旁观者》中，曾经感叹人类近代史上任何一项开拓性的重大创新，无论发

生在理论学科还是应用学科，也无论是在科技、经济还是社会层面，如果没有诚心诚意、专心致志在同一领域连续25年以上孜孜不倦、锲而不舍的努力，是不会有成果的。他这么认为是有根据的，其中他自己亲历的创建管理学科的过程就是一个证明。

从本书原著的出版到2005年德鲁克先生逝世又过去了31年，其间他从未间断过在同一个领域——管理领域的咨询、研究、教学与写作。虽然他又写了数十本书和几百篇文章，但是他再没有像从《管理的实践》到本书原著那样，对作为一个学科的“现代管理学”的整个系统，进行另一次与时俱进的全面修订。

这个工作留给了他多年的好友和同事——马恰列洛教授。

10年前，我认识德鲁克先生不久，就拜访过马恰列洛教授，他和德鲁克先生在同一所学校教书。当他拿出他使用的一册本书原著时，我惊讶地发现那本书几乎已经翻烂了。于是我好奇地问这本书他读了多少遍，他说记不清了，总有10多遍吧。那时他正以本书原著为教材编写学院里唯一一门全面讲授德鲁克管理学的课程“德鲁克论管理”。到2007年马恰列洛教授编辑本书时，他研读、教授德鲁克学说的时间至少也有30年了。马恰列洛教授如今已年届古稀，他曾告诉我，德鲁克先生的人格和学问影响了他的人生，而他自己余生的志愿，就是传承德鲁克的精神遗产。

像德鲁克先生一样，马恰列洛教授也是一位堪称“学为人师，行为世范”的人。他对中国和中国人民怀有深深的敬意和感情。他担任我们彼得·德鲁克管理学院的顾问和客座教授多年，每一次到中国都不辞辛劳。有时候凌晨下飞机，匆匆进酒店稍事安顿之后就直奔授课地点上课，那种热忱和献身精神让我联想到一些传教士。值得一提的还有，尽管他完成了大量高质量的工作，却从来不向我们计较酬劳的高低。他的坐言起行体现着德鲁克的精神，成为对我和同事们最好的激励。

在本书中，马恰列洛教授的一大贡献是把原著900多页的内容缩编为500多页，这使那些不习惯啃“大部头”的繁忙的在职经理人和企业家松了一大口气。缩编而不损及原著的精华绝不是一件容易事，也只有像马恰列洛这样的人才能做到，因为德鲁克先生曾这样评价他：“他运用我的材料授课逾30年，比我自己对它们还熟悉。”

我之所以不厌其烦列举上述年份和介绍有关背景，是希望读者了解本书及其原著的“含金量”。今天国内任何一间大书店管理类书架上出版物的装潢都是推陈出新、争奇斗艳，但是在一本书中沉淀了两位真诚、严肃的求索者合计60年以上的发现和体验，如果不是绝无仅有，也肯定是极为珍稀——这就是本书的阅读价值。愿两位学者的心血在我们中国读者的工作和生活中开花结果。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

2009年8月15日

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

今年是德鲁克诞辰100周年。可以料想，国内将掀起又一阵德鲁克热，自然会有一众的学者和实践者发表宏论。作为本书的译者，我只做自己的本分，仅针对翻译过程中的体会和感想说两点，希望对读者有所裨益。

就这本书要说的一句话是：此《管理》已非彼《管理》。

《管理》原版于1973年面世，它提出了一个关于管理的知识体系，是德鲁克管理思想的纲要，修订本也仍然是德鲁克思想的纲要，只不过，读原版，与你神交的是60岁出头的德鲁克，而读修订版，你领略的是一个95岁老人一生的智慧。

修订本删除了原版相当一部分内容，同时增补了德鲁克直至2005年仙逝在管理方面的著述和思想。内容得到极大的丰富，例如增加或拓展了创新、自我管理等主题，篇幅反而有所缩减，于是全书就像一场演讲的PPT，虽纲举目张，但是少了许多生动的示例和解释，信息因此变得高度浓缩和抽象。除非读者很熟悉德鲁克的著作，否则最好是采纳修订人马恰列洛教授的建议，把本书当做一部提纲，读到意犹未尽之处或者觉得似有言外之意，就去相关著述中寻找更加详尽的解释。

这个问题颇有些鸡与蛋谁先的意味——如果很熟悉，哪用得着去查

找？如果不熟悉，又哪知道去什么地方找呢？在我看来，编撰这样一个索引是一件意义非凡的事情。但愿国内能有研究和传播德鲁克管理思想的机构和学者站出来担此大任。

就翻译要说的一句话是：理解德鲁克可以更加平实一些。

德鲁克被尊称为管理“大师中的大师”。或许是因为我们有顶礼膜拜大师的传统，拔高甚至歪曲德鲁克著述的情况并不罕见。有些人或许认为，只有思想、精神、使命这样关乎美好情感和思想境界的话题，才配得上大师的称号。其实大谬。有人甚至认为德鲁克“太偏实践”（见吉姆·柯林斯为本书所作序言）。以下仅举几例。

Management：Tasks,Responsibilities,Practices一书的译名是《管理：使命、责任、实务》。管理者的“使命”是什么？德鲁克给出的答案是：目标管理、组织、激励与沟通、绩效管理、自我管理与人员培养。可是，这些分明都是再客观不过的工作，说成“任务”既贴切又明了，可为何中译本大都选择“使命”这个词？

又如，Innovation and Entrepreneurship一书译为《创新与企业家精神》。然而，德鲁克在该书前言的第二句就指出：“本书要谈的不是企业家的心理和性格特质，而是他们的行动和行为。”当然，把Entrepreneurship译为“企业家精神”，或许也是出于无奈，因为这个由法国经济学家塞伊创造的词，就连在英语世界里也没有形成统一的定义，

在汉语里也根本找不到一个完全对应的词。马恰列洛教授向笔者解释说，德鲁克所称的Innovation，指的是“创造新的财富”（the creation of new wealth），Entrepreneur则是“为创新创造条件的人”——他们可能亲自参与创新，也可以放手让别人去做。我们常常用“企业家”来称呼那些白手起家，最终成就斐然的企业领导人，有时也用来称呼比较有影响力的企业的负责人。对于这些人身上表现出来的不畏险阻、敢闯敢拼、百折不挠的品性，我们则称之为“企业家精神”。然而，德鲁克在Innovation and Entrepreneurship的第1章开篇就指出，Entrepreneurship指的是一种“大幅提高资源的产出，创造一个新的市场和一批新的顾客”的行为。（我将其译为“创业”，取“开创一种全新的业务”之意。它与当前时兴的“大学生创业”、“不就业就创业”等情境中的词义是不同的。后者在很多情况下就是德鲁克所说的“前人做过无数次”的“熟食店或者墨西哥餐馆”。）明明是实实在在的东西，为何要把它跟看不见、摸不着的“精神”强扯上关系？大抵是因为“使命”和“精神”几乎总是与神圣、崇高、伟大这等词如影相随，能让管理这一职能及其承担者的形象变得更加高大吧。

“Theory of business”的译法也值得玩味。德鲁克用它来概括“组织建立和经营所依据的假设”，也就是组织对方方面面做出怎样的判断和预测，它讨论的也是再客观不过的事情。《哈佛商业评论》中文版译之为“经营之道”，用上“道”这个蕴涵深厚中国传统文化内涵的字眼，这无疑是给它赋予了高尚的感情，只不过也让它变得有些高深莫测。对此我

不敢苟同。我保留了王永贵先生原版译本的译法——“事业理论”。如果是首次译介，我更倾向于选择“业务理论”，因为说到底它回答的是一个组织想做和应该做什么事情这个问题，它应该是冷静客观的分析，不应该带上丝毫的感情色彩。

德鲁克是不认同那些译法的。知识工作者抱有“如果一个人所做的工作能够被人理解，那么这个人就是粗浅的”这种看法，是最糟糕的问题之一。“专家们必须承担起让自己和自己的专业被别人理解的责任……每一门学科的领头人，特别是各个领域里领先的学者，必须努力阐述自己所做的是什么样的事情。”“一个人如果不能改变人们的生活，那他就什么也没能改变。”一个持这些观点的人，怎么可能认同那些有意无意把道理说得很复杂、很玄乎的做法呢？

德鲁克总是力图用最简单的语言讲述最朴素的道理，虽然不少观点在提出来的时候极具前瞻性，甚至不无离经叛道的意味，但到了今天，如果读者像他用毕生的精力所倡导的那样，真正信奉并且致力于“让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱”，致力于“把人本身看成目的”，那么他讲的道理其实是不难理解的。

最后还要讲一些程序化但也非常重要的话。首先要感谢我的妻子超艺。她鼓励我接下这个任务，并一如既往地在繁重的工作之余，默默承担起打理家务和照料孩子的重任。没有她的全力支持和悉心照料，翻译根本不可能按时完成。感谢修订本的执笔者约瑟夫·马恰列洛教授，他

不厌其烦地通过邮件为我释疑解惑。感谢《管理》原版的译者王永贵先生。我在翻译本书（特别是第六部分、第七部分和第九部分大部分章节）时参考了他的译文。感谢以各种方式参与本书译校的石书贤、周望贞、周金桂、石志宏、张璐、张颖、陈虎、林荣琴、戴训军、张欣、聂曙光等朋友。

在110天的时间里译完这本书，我的学识、能力、时间和身体都承受了一场挑战极限式的考验。深感遗憾的是，德鲁克最重要的著作大都已在国内翻译出版，但由于没有上文所说的“索引”，再加上时间紧迫，未能一一找来参考，以更好地满足华章编辑们“出精品”的期望。译文若有差错，全部责任在我，敬请读者指正。您可以联系华章的编辑，也可以给我发邮件：enjoy2075@gmail.com。这样，将来再版，大家便能读到一个更好的版本。

辛弘

2009年9月3日

Peter F.Drucker was asked in early 1999，“What do you consider to be your most important contribution?”His answer：

*That I early on—almost sixty years ago—realized that management has become the constitutive organ and function of the Society of Organizations；

*That management is not“Business Management”—though it first attained attention in business—but the governing organ of all institutions of Modern Society；

*That I established the study of management as a discipline in its own right；and

*That I focused this discipline on People and Power；on Values,Structure,and Constitution；and above all,on responsibilities—that is,focused the Discipline of Management on management as a truly liberal art.

——Peter F.Drucker,January 18，1999

1999年初有人问彼得·德鲁克：“你认为自己最大的贡献是什么？”他回答说：

●我在近60年前就认识到管理已经成为组织社会不可缺少的器官和机能；

●我厘清了管理并不等同于“企业管理”（虽然管理最先是在企业当中得到重视的），而是现代社会所有机构的控制器官；

●我把管理发展成为一个独立的学科；

●我把这个学科的重点放在人和权力、价值、结构和制度，特别是责任上面，也就是说，把管理这个学科的重点放在管理作为一门真正的人文学科上面。

——彼得·德鲁克

1999年1月18日

资料来源：The Drucker Institute

Claremont Graduate University

Claremont,California 91711

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

德鲁克的遗产

在我读研究生一年级的时候，有一次上讨论课，教授给我们出的题目是：管理者和领导者有没有区别？同学们议论纷纷。

“领导者确立愿景，管理者负责设法实现愿景。”

“领导者负责鼓动和激励，管理者负责组织。”

“领导者发挥人的最大价值，管理者处理细节。”

讨论揭示出大家在心底里是崇拜“领导”的，对“管理”却是瞧不起。领导者是受了神灵启示的，形象高大。他们是一群穿着黑色皮夹克、戴着太阳镜、无比潇洒的人。管理者则是一群卑微的、了无情趣、缺少魅力的人。大家自然都想做领导者，把管理这个苦差事留给别人。

我们真是错得不能再错，幼稚得不能再幼稚了。正如彼得·德鲁克在本书中阐明的那样，最出色的领导者首先必须是卓有成效的管理者。那些只想领导却不愿管理的，要么会成为无关紧要的人，要么会成为非常危险的人——对他们所在的组织，对整个社会都是如此。

商业与社会创业家鲍伯·班福德（Bob Buford）[1]曾经评述说，就对自由社会的胜利所做的贡献而论，德鲁克不比其他任何一个人逊色。对此我深表赞同。自由社会要正常运转，各个部门的自治机构就必须有出

色的绩效——商业部门的机构如此，社会部门的机构也同样如此。正如德鲁克所指出的，如果这个条件得不到满足，那么社会唯一可能的形态就是极权主义专制。强大的机构反过来又直接依赖于出色的管理。对管理实践的影响，没有哪一个人比得过德鲁克；对管理实践的精髓的把握，没有哪一本书比得过《管理》这一鸿篇巨制。

我第一次感受到德鲁克的影响是在20世纪90年代初。那时，我正在斯坦福大学与杰里·波拉斯（Jerry Porras）合作研究20世纪的杰出公司，例如通用电气、强生、宝洁、惠普、默克和摩托罗拉等。我们对这些公司的形成阶段和转折点的研究越深入，发现德鲁克思想的触角就伸得越远。惠普共同创始人戴维·帕卡德（David Packard）在公司创建之初的言论有如德鲁克著述的镜像，以至于我甚至能想象出一幅帕卡德手捧德鲁克经典著作做管理祷告的图画。我们的研究完成后，我和杰里在书名上颇费思量，先后否决了100多个题目。一天，我备感沮丧，竟然脱口而出下面这句话："把它取名为《德鲁克说得对》就好了嘛！"（后来我们给这本书取名为《追求卓越》。）

德鲁克为什么会有如此大的影响？我认为，原因不仅仅是他有独特的思想，而且他有一套完整的思考方法。这套方法由以下四个要素构成。

●他目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面；

●他总是从结果入手；

●他提出的问题直击要害；

●他的著述全都充满对个人的关注和同情心。

我曾与系里一位同事讨论有哪一些思想家对我们造成了影响。当我提到德鲁克的名字，这位同事有些不屑地回答："德鲁克？他太偏实践了。"德鲁克如果看到了这个有人对他表示鄙夷的情境，肯定会对自己因为思想产生了影响而感到欣喜。他的思想之所以能够产生影响，是因为它们来自对事实的准确观察。他总是不断努力推动自己和学生"目光盯着窗户外面，而不是盯着镜子里面"，观察真实的世界，从中总结思想。德鲁克与达尔文、弗洛伊德和泰勒是同一类人，都属于经验主义者。达尔文长篇累牍地做笔记，记录鸽子和乌龟的点点滴滴。弗洛伊德把自己的精神治疗室作为一个实验室。泰勒通过反复试验，系统地跟踪数千个动作细节。同样，德鲁克也是带着下面这个问题观察大量的事实："什么样的基本原理能够解释这些事实，我们怎样才能掌握这条原理？"

德鲁克属于成果"教派"。他并不是带着对某一种答案，例如对领导力、文化、信息、创新、分权、营销、战略等的近乎宗教般的信仰，而是带着"什么是取得出色成果的原因"这个问题寻找答案。他从输出，也就是从成功的定义和标志入手，努力寻找输入，而不是反过来。然后，

他向自己的学生以及来自企业、政府和社会部门的客户传播这种对成果的坚定信仰。你的使命越崇高，他会追问得越紧：卓越的绩效是怎样定义的？“良好的愿望并不能作为无能的借口。”他说这句话的时候会不动声色，效果却振聋发聩。

尽管依赖于经验实践，但德鲁克从未变成技术分析派或者只关心琐事，也没有追逐现代学术的洪流，试图去（用约翰·加德纳[2]的话讲）“越来越精确地回答越来越无关紧要的问题”。他一直保留着一名管理学教授的本色，把它当成一门人文学科，而不是一门科学，自由地提出一些直击要害的问题并寻找答案。我是在加州蒙特雷市度假时第一次读到德鲁克的书。那一天，我和妻子去一家旧书店淘宝，偶然看到一本《公司的概念》，书又破又旧，书角都卷起来了。我以为那是一本关于如何创建一家公司的教程，但是只翻了几页，就发现它回答的是一个宏大得多的问题：在人类文明的这个阶段，公司应该承担一个怎样的角色？写这本书之前，德鲁克受通用汽车公司的邀请，深入该公司内部进行研究，结果研究越深入，他越觉得不安。“通用汽车公司……既是技术统治型管理者的成功，也是技术专家管理者的失败。”他在书中写道，“以销售额和利润而论，它的成功令人钦羡……但以公众声誉以及公众对它的尊重和接受度而论，它失败得一塌糊涂。”德鲁克坚定地认为，管理不是一项技术统治型的活动，而是一个像医学和法律一样有着高尚使命感的专业。

德鲁克有时也尖刻，没有耐心，性情乖戾，但在他带刺的外表下，在他的著述的字里行间，流露出来的是对个体的巨大的同情心。他不仅想要提高经济的生产率，而且希望能让整个社会变得更加富有效率，并且变得更加仁爱。把人看成是实现某个目的的手段，而不是把人本身看成目的，在德鲁克看来是极不道德的。尽管他的著述大多关乎机构和社会，但我认为他最关切的是作为个体的人。

1994年，我亲身经历了德鲁克对人的关切和同情心。那时，我站在人生的十字路口，正在思考是不是应该抛弃传统的研究路子，开拓出一条属于自己的道路。我对《产业周刊》（Industry Week）的一位编辑表达了自己对德鲁克的景仰之情，他回答说："我不久前采访过德鲁克，我替你问问，看他是不是愿意见一见你。"

我从未想过此事会有结果。不料，有一天，我的电话上居然有这样一条留言——"我是彼得·德鲁克。柯林斯先生，我很乐意跟你待上一天。请给我回个电话。"他带着奥地利口音，不紧不慢地说道。我们约定在12月的某一天见面，我坐飞机去了加州的克莱蒙特市。他打开门，用双手握住我伸出去的那只手，把我迎了进去："柯林斯先生，很高兴见到你，请进。"这一天，他大部分时间都坐在自己最钟爱的藤椅上，不断发问、释疑、指导和追问。我怀着朝圣的心情去了克莱蒙特，希望得到最伟大的管理思想家的点拨，离开之时却觉得自己见到的是一个满怀同情心、慷慨的人，而这个人恰巧是一个多产的天才。

改变世界的方式有两种：用笔（使用思想）和用剑（使用武力）。德鲁克选择了用笔，改变了数以千计的佩剑之士。相比舞剑之人，用笔之人有一个优势——写下的文字永生。如果你在德鲁克的有生之年没有见过他，你一样可以在本书中认识他的思想。你可以跟他对话，可以在页面的空白处做笔记，还可以跟他争论。你可能会被他激怒，也有可能受他启发。如果你愿意，他可以指导你、教育你、追问你、改变你，进而通过你改变你所触及的世界。

彼得·德鲁克给一个无知而又混乱的世界带来了光明，他数十年前在那台嘎嘎作响的旧打字机上敲下的文字，到今天一如当初那样切中要害。它们值得每一个肩负责任的人去读——现在值得读，明天值得读，10年后、50年后、100年后都值得读。自由社会在20世纪取得了胜利，但这根本无法保证它在21世纪也取得胜利，从历史来看我们并不占优势。年轻的人们如果在思考“我做什么事情才能让世界有所改变”这个问题，那么他们在本书中就可以找到最好的答案之一。你应该加入一个适合发挥自己激情的组织，如果找不到这样一家企业，那就去社会部门寻找。如果还是找不到这样一个组织，那就自己创建一个。然后，通过管理实践领导这个组织去取得非凡的成果，产生独特的影响，把自己一个人的影响放大上千倍。

吉姆·柯林斯

于科罗拉多州博尔德市

2007年12月

[1]1998年德鲁克非营利管理基金会成立时，他出任董事会主席。2006年德鲁克研究院创建时，他任董事，并于2008年担任该研究院顾问委员会的主席。——译者注

[2]John Gardner（1929-2007），著名英国侦探小说作家，“007”系列故事是他最广为人知的作品。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

修订版简介

彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务》最初出版于1973年。在该书出版之后，他继续从事写作、教学和管理咨询工作长达32年。本修订版在原作的基础上，融入了德鲁克于1974~2005年间有关管理的著述。修订使用的材料，除简介之外，全都来自德鲁克的作品。这些作品保存在位于美国加州克莱蒙特的德鲁克研究院，版权属于彼得·德鲁克。

我的任务是把这些新材料糅进原作，以新替旧。此外，我还删除了原作中一些已经过时的内容，并对其中的具体事例做了尽可能的更新。

本书使用指南

本书与原作都是对管理的全面阐述。本书首先详细阐述了管理的三项责任：管理者所服务的机构的绩效、使工作富有效率与让员工有所成就、管理社会影响和社会责任。然后，本书介绍了管理者为了履行自己的职责必须承担的任务和实务。

书的前五部分阐述的是管理者的责任以及组织中的领导群体的责任。第六部分至第九部分阐述的是管理者为了履行责任必须承担的各种错综复杂的任务和实务。第十部分详细阐述的是信息革命和知识社会（knowledge society）对管理者和管理当局提出的各种新要求。原作对

这些新要求有所涉及，但论述并不充分。

修订版继承了原作写给不同读者阅读这一思路。经验丰富的经理人和咨询顾问，可以在处理具体问题时把本书作为一本参考书。他们使用本书的最有效的方式，莫过于把书中的观点付诸实践。这是从管理原理中获取最大价值的正确方法。

刚刚成为管理者的人，应该努力把书中每一个议题与自己在组织中担任的职务结合起来。在这里要注意的是，书中的原理是德鲁克在65年实际工作的经验中提炼出来的，因此只有把它们与实际工作结合起来，你才能充分理解它们的含义。所以，刚刚成为管理者的人在读本书时，对每一章都应该根据自己的具体责任进行深入的思考。其中，第六部分至第九部分是相关性非常大的一部分内容。

管理和文科学生还可以使用德鲁克撰写的配套书《德鲁克经典管理案例解析》（Management Cases），学习如何将本书介绍的原理运用到解决实际的管理问题中。他们还应该尽可能地把这些原理与自己熟悉的组织结合起来。书中部分内容，只有读者拥有相关的实际经验，它们的作用才能真正得以显现。

图0-1所包含的和本简介所介绍的系统观，有助于把本书的全部内容作为一个整体来理解，对经验丰富的经理人和咨询顾问会特别有帮助。图0-1和本简介还可以作为一个参考指南，供大家把德鲁克提出的

十几个重要的管理概念彼此联系起来。

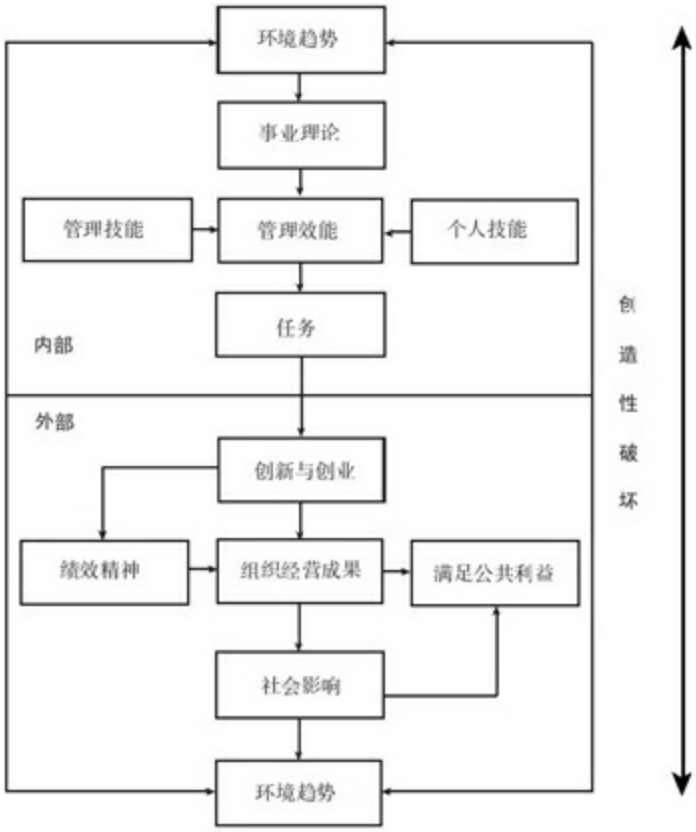


图　0-1　系统观：管理作为一个整体

我把本简介作为一个向本科生、研究生以及经理人讲授本书的参考指南，取得了良好的效果。在用做教学指南时，老师和学生都可以时不时查看本简介，那样效果更好。

管理是一个由相互关联的不同要素组成的系统

德鲁克的著述所涉及的管理话题虽然丰富多样，但无不体现出他关于管理是什么以及领导者和管理者应该如何进行管理的明确思想：管理是一门学科（discipline）和一种实践（practice）。管理是多中心的——

有多个中心和多个相互关联的基本要素。因此，以线性的方式掌握本书的各个章节，是很难掌握管理这个主题的。我们必须把不同的基本要素融合成一个有机的框架，因为一个整体的作用总是要大于各个部分之和。本书有十部分，每一部分都与另外九个部分中至少一个部分是相互关联的。本书的每一章都是整体的一部分，它们就像一句句的歌词，正如你想听到美妙的音乐就得把歌词视为一个整体一样，你要想真正掌握管理这个主题，也得把它视为一个有机的整体。

本章把这些相互关联的基本要素作为一个系统介绍。图0 1显示了每一个要素与整体之间的关系，而每一个基本要素包括了本书中一个或者多个章节。读者应该努力把管理这个主题作为一个有机的整体来理解和运用，而不是止于孤立地掌握这些要素。把管理作为这样一个有机的整体来阐述，与德鲁克在原作中对组织和管理的性质所做的论述是相吻合的：

所有管理科学都有一个基本的思想，那就是认为企业是一个最高级别的系统：一个由众多为了一项共同的事业而自愿奉献自身知识和技能的人所组成的系统。所有真正的系统，无论它是机械的，例如火箭的控制部分，还是生物的，例如一棵树，或者是社会的，例如一个企业，都有一个共同的特点：它是相互关联的。某一项功能或者某一个部分得到改善或者效率得到提高，并不一定能使整体得到改善，事实上还有可能损害甚至毁坏这个系统。在某些情况下，强化这个系统的最佳方法是弱

化某一个部分——降低它的精度或者效率。这是因为，在任何一个系统中真正重要的都是整体的性能。它是成长和动态平衡、调整和融合的结果，而不是机械地提高效率的结果。

图0∨1对本修订版进行了系统的描绘。这张图以及本简介的其他部分将有助于你浏览、理解和运用本书的内容。本书的各个部分和章节，只有被视为一个有机的整体，一个由不同的基本要素相互关联构成的，包括责任、任务和实践的系统，它们的作用才能得到最好的发挥。所有这些基本要素组合在一起，便构成了管理实践的基础。

绩效精神（第27章）

绩效精神（图0∨1左下角）是德鲁克关于领导和管理的著述的核心思想。一个组织，只有管理者致力于做正确的事情以及让人们做正确的事情，才有可能具有高涨的绩效精神。

管理者应该竭力创造绩效精神高涨的组织。为了激发绩效精神，管理者必须：

●从道德和伦理方面体现出自己是非常正直的；

●关注成果；

●培养长处，包括自己的和别人的；

●至少满足顾客、员工和股东等利益相关者的最低要求；

●突破组织的边界，满足一些对共同利益有贡献的社会需要。

要想让组织的绩效精神高涨，管理者必须正直，必须清楚组织的目的，必须关注机会和成果，必须是变革的推动者，必须遵循那些关键的管理任务、责任和实践。

事业理论（第8章）

领导企业始于构建正确的“事业理论”（theory of the business）。

事业理论是每一个组织希望用来为顾客创造价值的方式，因此这个概念适用于所有的组织，而不仅仅是商业组织。构建这个理论需要回答下述问题：

●我们的使命是什么？

●我们的核心能力是什么？

●我们的顾客是谁，非顾客（noncustomer）又是谁？

●我们认为哪些东西是企业经营的成果？

●我们的事业理论应该是什么？（这又要求管理者寻找创新的机会。）

一个企业的事业理论常常不是显而易见的，也不可能没有任何争议。构建这个理论要求管理者超越所在组织的边界，把目光投向外部环境。这里所说的环境，不仅仅是企业目前的经营环境，而且包括其他类型的“环境”，例如非顾客得到服务的环境以及未来的顾客可能得到服务的环境。构建事业理论必须面向未来。它需要创建一个使命，并用这个使命来推动这个组织系统地评估环境中出现的各种新趋势和新变化，评估现存的或者正在形成的、有可能转化为机会的社会问题。

在确定自己的核心能力时，这个组织的管理者必须弄清楚：“我们真正擅长的事情是什么？”以及“我们应该做的事情是什么？”

关于使命、核心能力和顾客的假设不仅必须符合现实，而且必须协调一致。正是出于这个原因，一个组织必须持续检验和更新自己的事业理论。比方说，对于一家销售大型机的计算机企业而言，如果它的顾客的偏好正在逐渐转向个人电脑，就像IBM公司所经历的那样，那么它肯定不想只卖大型机。

如果这家企业的事业理论与目前的业务有区别，那么就有必要进行舍弃、创新和变革。它的领导者必须能够及时判断在何时放弃一些产品、流程和顾客，调整资源的配置方式，把它们用于一些前景更好的机会。

总而言之，事业理论是用来确定方向的，组织必须用它来向组织成

员传达前进的方向，用它来解释为什么组织要朝着某条路径前进，并用它来协调组织成员的努力。

发现环境中的趋势和已经发生的未来（第4~7章、第10章、第四部分）

一个组织必须有事业理论、管理方法、技能和任务，并对社会影响以及图0-1中其他基本要素进行管理，这一需要并不会因为目前的趋势和即将出现的趋势而改变。但是，环境中已经明确的和可以推断出来的各种趋势，确实能够改变这个组织的机会集。

例如，由于知识工作（knowledge work）的重要性越来越突出，管理者必须把更多的精力放在如何让知识工作更有成效以及如何让知识工作者（knowledge worker）取得更大成绩上面。这就要求他们把精力放在下面这些事务上面：发挥知识工作者的长处、提高知识工作者的生产率以及使这些专家融入一个高效的整体中。在知识社会里，专家的融合正日益成为管理的要旨。

发达国家的人口构成情况出现了人口老龄化现象，许多发达国家还面临着出生率低于死亡率等变化，这些变化会导致这些国家的劳动人口减少。这些变化的发生，意味着相关企业的营销策略和事业理论都可能必须做出调整。针对年青一代和年老一代，企业必须使用大不一样的价值主张和营销策略，必须使用两个不同世代（例如，新千年一代和婴儿

潮一代）的价值体系来回答顾客提出的“价值是什么？”这个问题。

社会影响和社会责任（第20章和第21章）

管理者在实现组织的使命时应该遵守的道德准则是：“最重要的是，不有意作恶。”组织是公共机构，因此它们的行动会对社会产生影响。它们的职业道德守则必须包括不有意作恶这一条。对于那些违反法律或者有意作恶的企业，必须严惩不贷。

社会影响可以分为两类（图0-1的底部）：

●组织造成的负面影响；

●可以转化为业务机会的社会弊端。

这两种影响都很重要，都必须予以管理，因为第一种影响涉及组织对社会的危害，第二种影响涉及的是组织能够怎样造福社会。

所谓组织的社会影响，就是这个组织在实现自己的使命过程中开展的活动或者这些活动所造成的结果。每一个机构都必须致力于发挥某种社会影响或者服务于某个目的。例如，医院应该救死扶伤，企业应该满足经济需要，教堂、犹太会堂和清真寺应该给人们精神滋养。组织在此过程中必须极力避免对社会造成负面影响，因为这些负面影响不仅有损公共利益，而且有违组织的正当使命。

企业必须努力消除负面影响，但这要付出成本，从而有可能导致整个行业内各个企业的竞争力减弱。因此，企业在管理社会影响时必须在这二者之间取得平衡。在后一种情况下，这个行业（例如会计行业）里的管理者必须赞同推行某些规章制度（也就是避免发生安然、世通等公司那样的会计丑闻），从而尽可能减少负面影响。

各种组织必须致力于实现自己的愿景，尽可能减少负面的社会影响，并且主动维护公共利益。机构是社会的器官，因此它们自身的繁荣也在很大程度上取决于社会的繁荣。为此，当管理者了解到行业和企业内存在某些严重的负面社会影响时，管理当局必须努力推行一些适当的监管措施，让行业内的竞争条件归于平等。

企业为了遵守2002年颁发的《萨班斯-奥克斯利法案》（因为20世纪90年代会计丑闻频发，在公众的呼吁下制定了该法案）而遇到的困难和所付出的成本，其实是可以避免的——要做的事情仅仅是以美国注册会计师协会和财务会计标准委员会为代表的会计从业人员进行自律。这种自律完全可以使得会计防弊法律能够更加高效，因为如果是自律行为，这种法律就会由最了解内情的专业团体来拟订并提交给国会审议，最后由专业团体在团体成员之间执行监管。

第二种社会影响，也就是社会弊端或者机能障碍，应该被同时当做挑战和潜在的业务机会。企业应该积极从事能够把社会机能障碍转化为业务机会的活动（例如，布鲁克林道奇棒球队的总经理布兰奇·里基打

破肤色禁忌，把杰克·罗宾逊引入大联盟的事例）。

把社会弊端转化为业务机会的另一个事例，是通用电气公司最近强调“17项清洁技术”，并且希望这些“绿色”技术所带动的业务“销售额从2004年的100亿美元增长到2010年的200亿美元，并在之后瞄准更加宏伟的目标”。这些机会是全球排放的温室气体过多带来的。此外，通用电气还给每一个业务单元制定了不同的二氧化碳和总温室气体的减排目标。[1]

最后，管理当局还必须通过公司捐助和鼓励员工捐献钱物并从事志愿者工作，从财务和人员上支持社区组织，以此为公共利益做出贡献。管理当局还应该发挥自己的管理专长，帮助社区团体应对一些重大社会问题（例如，俄亥俄州克利夫兰市中心的振兴，当地企业CEO们贡献的管理专长就功不可没）。管理者还必须牢记，在一个日益衰败的社会里是没有哪个企业能够繁荣的。不过，在为公共利益做贡献的同时，管理者绝对不能忽视自己最重要的使命，如果他们忽视了最重要的使命，就会对整个社会毫无用处。

创造性破坏以及创新和创业（第八部分）

互联网使得大家能够平等地获取信息，并且缩短了人们在经济活动中的距离，而全球化和外包使得劳动力、产品和资本市场的竞争变得更加激烈。变化的速度越来越快，人们可以对变化做出反应，可以适应变

化，甚至主动引领变化，从而影响环境中的趋势。一个充满激情的组织里必定会有一些能够发现“已经发生的未来”，从而引领变化的管理者。

这些管理者利用正在萌芽的趋势持续进行创造性破坏（这是自由市场和全球市场的一个特征），从而成为变化的引领者。他们清楚，那些试图维持现状的组织其实正在走向衰败。[2]变化引领者制定并且伺机运用各种创业策略。他们还会在组织内部营造一种文化和一套管理体系，鼓励并奖励创新和创业。

通过捕捉机会对已经明朗的未来进行管理的最有效方式，是采取积极主动的态度，利用正在萌芽的各种趋势，拥抱变化，从而成为变化的引领者。我们的社会正在成为一个以知识为基础的全球化信息社会，我们的管理实践也必须做出变化，以适应新的现实。

管理技能、管理任务和个人技能

未来的企业远比今天的企业复杂，它们会包括大量伙伴关系、合资企业、联盟、外协承包商，以及各种其他类型的关联机构或者分支机构，范围和复杂程度远远超出当前。企业的每一个方面可能都有自己的管理当局，但是不同主体之间的关系必然要得到协调并正常运转。这种复杂性要求管理者掌握许多复杂的技能和行为习惯，这是他们作为管理者和专业人员必须满足的要求。

如图0-1所示，要想发挥管理效能，管理者必须掌握三种相互关联

的技能和习惯做法。

●管理者成为高效领导者所需掌握的特定技能；

●管理者带领所属组织发挥效能所必须完成的特定任务；

●管理者在生活和管理中发挥效能所需掌握的个人技能和习惯做法。

管理技能（第28~33章）

要想取得成效，管理者必须掌握以下六个方面的技能：

●决策制定；

●人员决策；

●沟通；

●预算管理；

●衡量和控制手段；

●信息技术。

高效的管理者必须做出有效的决策。高效的决策过程分为六个步骤，而有效的决策有五个特征。决策的第一步，也是最重要的一步，是

决策者对问题进行界定和分类。如果问题界定正确而解决方案错误，纠正起来就比较容易；如果解决方案“正确”而问题界定错误，那么纠正起来就要难得多。如果问题界定错误，那么就不可能找到真正的解决方案。相反，如果问题界定正确，哪怕解决方案错了，也能提供一些有用的反馈信息，从而让管理者能够更加接近正确的解决方案。高效决策过程的后五个步骤依次介绍如下：

●判断“这个问题是普通的还是独特的”。如果问题是普通的，就应该用一个其他人已经用过的准则来解决。如果问题是独特的，决策者就必须确定必须满足哪些边界条件，这个决策才有可能发挥效用。

●为了确定边界条件，必须回答下面这个问题：“这个决策要有效地解决这个问题，必须取得什么结果？”

●然后，决策者应该问：“在这些条件下，正确的解决方案是什么？”

●接下来，决策者必须把执行决策的责任交给一个或者多个人，并且为执行者扫清一切障碍，把决策付诸行动。大量的决策出差错，就是在这个环节。

●最后，决策者还会跟踪决策的执行情况，收集真实的反馈信息，并与希望取得的结果进行对比。

在高效决策过程的特征方面，决策者首先要问："是否有必要做决策？"若是，他们会征求了解这个问题的相关人员的意见，寻找备选方案。然后，他们会让赞同决策的人根据事实检验他们的"假设"，判断事实是否支持他们的观点。（也就是说，为了让某个观点成立，事实必须是怎样的？）

高效的决策者会鼓励对备选方案提出异议，然后只要潜在的好处大于成本和风险，就把选中的方案付诸实施。异议处理得当，就能发挥相关各方寻找合理决策的想象力，从而对问题形成更加完整的理解。如果经过激烈的辩论发现决策不能满足边界条件，那么决策者在考虑了其他备选方案之后，就会对那些可能导致失败的原因有更加清楚的认识。

最后，高效的决策过程需要勇气，因为就像许多良药一样，有效的决策有时也会有副作用或者不良后果。

人员决策是一种特殊的决策，需要遵守一些特殊的规则。它们是管理者所做的各种决策中最重要的一种，因为它们对组织的绩效影响最大，而且许多人员决策没有起到预期的作用。

有效的人员决策有五个步骤：

●认真考虑所涉职位；

●考察3~5个合格人选；

●考察每个候选人的长处；

●与每个候选人的同事及其上司进行讨论；

●确保得到任命的人理解这个职务及其要求，并且要求他们在到任后再次汇报职务要求。

除了遵循这五个步骤以外，决策者还必须考虑其他一些因素。你必须为任何人员决策（例如安排或者提拔的某个人不能胜任工作）承担责任。你还必须接受一条规则：任何不能胜任工作的人都必须调走。但是，不能因为一个人不能胜任这项工作就认为他是一个不合格的人，并进而认为必须予以解聘。

新来的人最好是安排到要求明确，并有人能够提供帮助的老职位上。最后一点，也是最重要的一点，每一次都做出正确的人员决策是一项管理者必须承担的责任。

下面我们来讨论管理者为了完成任务所必须掌握的另外四种管理技能。

（1）管理者必须学会做一个良好的沟通者。高效的管理者必须参加向上沟通，这是一个双向的过程，信息的接受者不但要接受信息，而且要提供信息。这有助于确保接受者理解沟通的内容，除非接受者真正“听到”了所传递的信息，否则就无所谓沟通。信息和沟通是两码事。

比方说，如果沟通是以谈话或者备忘录的形式进行的，那么除非信息的接受者真正理解了需要采取的是什么行动，否则沟通就等于没有进行。确认沟通达到预期效果最有效的方式，就是信息的发送者要求接受者复述自己听到的内容，其中包括需要采取的行动，并且确认接受者的理解无误。

（2）预算管理是使用得最普遍的管理工具。预算是为每一个部门编制的收入和支出计划，目的在于帮助管理者决定把组织的财务和人力资源用至何处。管理者在估计收入和费用的过程中，能够与整个组织的各个部分之间建立沟通，并能把它们的目标、计划和支出融合为一个整体。预算如果得到正确的理解和使用，就会成为整合（包括向上、向下和横向整合）组织计划和绩效的重要工具。让每一个部门对预算方案中的计划和支出负责，预算管理就能提供一个有效的框架，用来在组织内部建立针对各个部门与各个管理者的问责制。因此，预算管理对于管理一个组织来说是至关重要的。

预算管理为评估和决定现有市场、产品、流程和计划的连续性提供了一个讨论的平台。如果不是因为已经存在就不可能获得支持的那些活动，就要考虑予以放弃的主要对象。为了不给各个阶段制造混乱，有必要预先对每个部门从事的各种活动定期进行评审（有时称为“零基评审”[3]）。这有助于以制度化的方式在组织内建立一个系统的舍弃流程。

（3）建立合理的衡量手段和保持控制也是高效管理者必须掌握的技能。组织对控制手段的选择能够向人宣示它重视的和希望得到的是什么。因此，控制手段并不是中性的，而是反映出组织的价值观，对组织成员的行为起着引导的作用。所以，控制手段关注的必须是结果。它们必须易于理解，并被当成对负责这一工作的人进行控制的依据。另外，控制手段还必须及时，并同目标保持一致。

（4）把信息组织起来用于制定决策，是管理者必须掌握的另一项技能。管理者越来越倚重使用技术来支持和引导自己所在的组织（例如，给每一个职位创建绩效仪表盘或者全面衡量指标的做法，如今已经不再稀罕）。大量的数据必须转化为对每一个知识工作者和管理者有用的信息。这会提高管理者帮助下属提高产出的能力，无论他们的下属是服务人员还是知识工作者。

更重要的是，管理者当局要想取得成效，还必须从企业外部获得信息。那些使企业发生重大转变的变化，就算不是大多数，也有很多起源于这个企业所属行业之外。这些信息在本行业的各个组织的电脑中是找不到的。

建立数据网络与知识管理系统，对于把全球供应链中的不同数据库连为一体并让大家能够直接获得有关信息，非常重要。

信息必须用来挑战公司的战略，用来检验公司的各种假设和事业理

论，其中包括检验公司关于环境的假设：社会及其结构、市场、顾客和技术。获得关于环境的信息也变得日益重要——重大威胁和机会都是在那里孕育的。

管理任务（第9~11章、第24~26章、第九部分、第45章）

管理者的五项任务以落实公司的事业理论为目标，这些任务开展的好坏则取决于管理者对管理技能和个人技能掌握的好坏。

（1）事业理论是设定目标的起点，而目标管理是设定目标，达成事业理论所界定的组织使命的一种好方法。目标管理包括设定不同的目标值和目标，以便在短期和长期之间取得平衡。这些目标是组织公司的人力资源和财务资源以及分配工作任务的基础。

目标管理过程能够把管理过程的各个方面融为一体。例如，为了确立公司的使命和目标，管理者必须首先确立公司的事业理论。要确保事业理论得到贯彻实施，管理者必须进行沟通，做出决策，使用衡量手段和信息技术工具。但是，目标管理不只是管理者应该学习的一项技能，它是一种真正的管理哲学。

目标管理包含一个对团队合作有支持和促进作用的流程。沟通，包括向上、向下和横向的沟通，对于设定和实现目标是至关重要的。组织中必须使用向上沟通，以确保每个管理者都清楚地知道组织的方向是什么，自己的目标与整体之间的关系又是什么。最为重要的是，如果使用

得当，目标管理离不开自我控制，而且会使个人的需要与组织的目标保持协调一致。因此，目标管理能够把个人的自由和责任与组织的绩效和成果统一起来。它建立在对人的动机和行为持积极态度的基础之上，是建立一个生机勃勃的组织的基础。

（2）管理者组织的责任从表面上看很简单，但是要想让组织的使命得以实现，那么开展组织工作就必须掌握一些分析技能，那样才能理解各种必要的活动、决策和关系。开展组织工作要求管理者对活动进行分类，并根据它们对成果的贡献把它们安排到组织结构中去。这项工作的结果应该是尽可能地减少每一个职位取得预期绩效所需关系的数量。

组织的结构应该使得决策在尽可能低的层级上做出，使之符合尽可能减少决策时所需咨询的人数这一要求。管理者还应该使组织结构符合明确、简单和经济的原则，尽可能减少层级，因为组织中的每一个层级都是一个沟通环节，只会增加决策过程的复杂性和噪声。

（3）管理者还必须进行激励和沟通。这就要求他们掌握社交技能、建立信任、关注结果，并且创造一个生机勃勃的组织所需具备的其他一些条件，其中包括进行公平的、能够平衡个人功绩与组织的需要和稳定性的奖励。激励有赖于深思熟虑的人员决策、职务设计、高绩效标准以及良好的薪酬和激励决策。

（4）为了确保组织成员都致力于实现组织的目标，管理者必须确

立绩效衡量标准。每一个人的绩效都必须对照这个人以及组织的目标进行衡量。建立合理的控制手段和汇报机制，则有助于实现自我控制以及管理者的自我开发和对别人的开发。

（5）随着知识工作、知识经济以及全球化所致的竞争的到来，管理自己和自己的职业发展以及培养别人变得越来越重要。一个人要管理自己，就必须建立一个流程，用来判断自己擅长干什么事情（也就是自己的长处是什么），判断自己应该把精力放在工作中的哪个地方才能取得最大成果（也就是做出最大贡献）。

管理者还必须担负开发下属和周围同仁的能力的责任。这是管理者必须取得成果的一个关键领域。这个过程对于培养企业未来的领导者以及帮助员工发展个人技能以应对未来的工作至关重要。不过，开发是一个双重过程。一个人除非积极开发别人，否则自己也是得不到开发的。

个人技能（第十部分）

管理自己要求知识工作者承担管理自身职业发展的责任，这就要求知识工作者了解自己，并且进行自我开发。

知识工作者面临着一些重要的新要求。

●他们必须回答：我是谁？我有什么长处？我是怎样工作的？

●他们必须回答：我属于什么地方？

●他们必须回答：我做出的贡献是什么？

●他们必须为自己的各种关系，包括向上、向下和横向的关系承担责任。谁要是做一个调查，就很有可能发现很少有人考虑过下面这些问题：我是一个善听者还是一个善读者？我最高效的学习方式是什么？我的职务与我的价值观相符吗？我有什么样的持续学习和自我激励计划？我对下半辈子的生活有什么打算？我想让自己被人铭记吗？

然而，这些问题对于确立职业发展和人生的方向非常重要。我们必须确定自己属于什么地方，也就是判断自己是处在一个大型组织还是一个小型组织中，抑或是一个自由职业者；是属于一家公司、政府机构，还是一个社会机构；是一名管理者还是一名技术人员。

人际技能和沟通技能对于未来的管理者也会越来越重要。他们在所属组织这个复杂的体系、网络和单元式结构[4]中穿行时，离不开这些技能。

技术应用的增加会影响管理者和专业人员的生产率，从而需要他们掌握更多的个人技能，其中包括充分运用互联网、移动电子设备和视频会议等技术手段的技能。这些技能将会提高人们在全球范围内与同事合作和交往的能力。

小结

图0-1表达的是德鲁克对于管理的系统观。它把德鲁克的管理思想概括为一个有机的整体。各种管理技能、个人技能和管理任务必须组合成高效的管理原理，用于贯彻企业的事业理论。创新和创业就是这些原理之一。管理原理必须服务于激发和维持高涨的绩效精神，服务于取得组织成果，服务于根据社会的共同利益对组织的社会影响进行管理。

图0-1中的每一个构成要素在本书中都会有所论述。如无特别说明，本书各个章节的内容都来自彼得·德鲁克的著述，都可以在他为数众多的专著和文章中找到出处。本书使用了他的整个知识体系，所有著述都藏于德鲁克研究院。

[1]“The Greening of General Electric”，The Economist,December 10，2005，pp.77-78.

[2]“创造性破坏”（creative destruction）的过程由著名的奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特做了充分的阐述。对这个过程所做的最通俗的解释，是在他的著作《资本主义、社会主义与民主》（Capitalism,Socialism and Democracy）第7章（Harper＆Row出版社，1942年，第81~110页；中文版：商务印书馆，1999年）。例如，“新市场的开辟，无论是国内市场还是国际市场，以及企业从一个小手工店铺和小工厂发展到像美国钢铁公司那样的大公司，描述的都是同一个产业变化过程……不间断地从内部变革经济结构，不间断地毁灭老结构，不间断地创建新结构的过程。这个创造性破坏过程是关于资本主义的根本事实，是资本主义寄身之所，是所有资本主义企业都必须面对的”。又如，“我们所理解的竞争不仅目前存在，而且会是一个永远存在的威胁。它首先必须经过磨炼，然后才会发起攻击”。

[3]所谓零基评审（zero-based review），就是完全抛开过去的预算项目和金额，从头开始编制预算，以求尽可能客观，真正满足现实情况的需要。——译者注

[4]参见马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell），“The Cellular Church”，The New Yorker,September 12，2005，pp.60-67.他还是畅销书《引爆点》和《决断2秒间》的作者。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

未来的历史学家在回顾20世纪时，会把哪一个事件列为最重要的事件：两次世界大战？原子弹？日本成为第一个非西方经济大国？信息革命？我认为这些都不是。20世纪最重要的事件是人口革命，它给世界人口构成情况带来的变化之深，前所未有。我说的革命并不仅仅是人口数量的变化：20世纪人口数量迅速增长，人口寿命的增长也同样迅速，导致所有发达国家和大多数发展中国家的人口都日益老龄化。其实，同样甚至更加重要的是人口质量的变化：所有发达国家的劳动人口发生了前所未有的变化，从过去以技能要求简单的体力劳动为主转变为以知识工作为主。

20世纪初，每个国家的劳动人口都有90%是体力劳动者、农场主及其雇工、家仆、工人、矿工或者建筑工人。人们的寿命，特别是工作寿命是那么短暂，以至于大部分劳动人口在年龄还远没有达到老年人的标准（当时是50岁）时，就已经丧失了劳动能力。

个人的平均寿命，特别是知识工作者的平均寿命，提高到了20世纪初的任何一个人都无法预料的水平。与此同时，各种雇佣机构的平均寿命却在持续下降，并有可能继续下降。也就是说，雇佣机构，特别是企业，有望维持成功的年数在不断减少。成功的时间过去就不长。从历史上看，很少有企业能够连续30年保持成功。当然，不是所有运营不善的

企业都会倒闭，但是那些存续了30年以上的企业大多会进入一个长时间的停滞期，而且很少扭转乾坤，再次成为成功的增长型企业。

因此，虽然人们，特别是知识工作者的平均寿命和平均工作寿命一直在快速增长，但是雇佣机构的平均寿命实际上却在不断缩短。在一个技术变革迅猛、全球化带来的竞争日趋激烈、创新层出不穷的时代，雇佣机构取得成功的平均寿命继续缩短，几乎是一种必然。因此，越来越多的人，特别是越来越多的知识工作者，将会比他们的雇佣机构长寿，所以他们必须准备好为自己的下半辈子从事新的工作、学习新的技能、确立新的社会身份、建立新的关系。

如今，所有发达国家的劳动力队伍中最大的群体是知识工作者，而不是体力劳动者。在20世纪初，任何一个国家，哪怕是当时最发达的国家，知识工作者也极少。我甚至怀疑当时有没有哪个国家知识工作者占劳动总人口的比例超过百分之二三。在现今的美国，这个比例达到了33%。到2020年，日本和西欧的知识工作者差不多也将达到这一比例。他们是我们过去从未见过的一个群体。由于他们拥有知识，所以拥有自己的生产资料。这些知识又装在他们的头脑中，因此是可能随时移动的。

数千年以来，任何一个国家的绝大多数人都别无选择，农民的儿子做农民，工匠的儿子做工匠，工匠的女儿嫁给另一个工匠，工厂工人的儿女进工厂工作。即使能够流动，也是向更低的阶层流动。比方说，在

日本250年的德川幕府统治时期，只有极少数人由平民升为拥有一些特权的武士，可却有非常多的武士丧失武士地位，沦为平民，也就是向下流动。在全球范围内都是如此。哪怕是在当时流动性最强的国家，也就是20世纪初的美国，向上流动都仍然是例外。我们有自20世纪初至1950年或1955年的数据。从这些数据中可以看出，当时的经理人和专业人员，10个当中至少有9个，父辈就是经理人和专业人员，只有一个来自“下层”（当时的称呼）。

1860~1870年左右发明的企业，是人类历史上意义最重大的发明之一。之所以说它是一个重大创新，就是因为它允许少数人在内部向上流动。我们说企业打破了古老的社会组织，原因就在这里。这些古老的社会组织包括村庄、小城镇和行业公会，等等。

但是，企业在发明之初也是想要成为那种传统组织的。人们普遍认为，不管是在日本还是在西方，实行终身雇佣制的大企业只存在于日本，反映的是日本独特的价值观。其实这是对历史缺乏了解——日本企业对白领和全职员工实行终身雇佣制，直到明治末年（也就是在20世纪之前）都还没有建立起来，而且西方的大企业也没有多大的差别。在德国、英国、美国、瑞典等国家的大公司里工作的全职员工，事实上也是享受终身雇佣制。这些公司里的职员，哪怕只是比入门级高一个级别，就会自认为是一个“公司职员”，认为自己跟公司是一体的。例如，他（那时都是男性）在德国是“西门子人”，在美国是“通用电气人”。所有

西方国家的大公司，都跟日本公司一样，只从外面招聘入门级的员工，然后要求这些人一直待在这里，直到死亡或者退休。事实上，热衷于对一切事物分门别类的德国人甚至还创造了一个专有名词来称呼这些人——“私人雇员”。在社会阶层上他们低于公务员，但是在法律上他们的工作一样有保障，也是终身雇佣——隐含的假设是他们反过来会把整个工作生命和职业生涯都奉献给雇佣自己的机构。换句话说，企业从19世纪末诞生，直到20世纪上半叶完全成熟，就一直是这种情况，而最终形成于20世纪50年代或60年代早期的日本企业，只不过是以最结构化、最明确的方式体现了这种状况罢了。

19世纪早期的企业，甚至19世纪中期的企业，都是依靠低成本取得成功的。那时，企业要取得成功，就是要能以更低的成本生产同行都在生产的商品。到了20世纪，成功的关键变为我们现在所称的“战略”或者旨在获得竞争优势的分析。我可能是指出这一点的第一人，是在1964年出版的《成果管理》一书中提出的。但在那时候，它又开始向另一个基本要素转变——知识。（我发现这一点的时间是1959年，而这一发现导致的第一个成果是1966年出版的《卓有成效的管理者》。这本书首次预言了劳动力向知识工作者的转变，并且分析了这一转变对企业的意义。）

再强调一次，知识工作者在两个方面与过去的劳动者存在重大差别。首先，知识工作者拥有生产资料，而且他们是可以移动的。其次，

他们有可能比雇佣自己的机构活得更长久。除此之外，知识工作非常不同于过去的各种工作——只有高度专业化方可高效。一个脑外科医生之所以出色，是因为他是脑外科手术方面的专家。然而，也正是出于这个原因，他可能不知道怎样给病人修复膝盖骨。如果遇到一个热带寄生虫侵入血液的病人，他更有可能束手无策。

所有的知识工作概莫能外。“通才”是包括日本公司在内的所有传统企业努力培养的人才，但是通才在知识经济中的作用有限。事实上，只有成为管理知识与知识工作者的专家，他们的工作才会富有成效。然而，这也意味着无论我们在“忠诚”这个问题上费多少口舌，越来越多的知识工作者必然用自己的知识领域（也就是他们的专业而不是雇佣他们的组织）来表明自己的身份。他们的圈子里会有越来越多掌握着同一种高度专业化知识的人，至于这些人在哪里工作，为谁工作都不重要。

直到20世纪五六十年代，你在聚会上遇到一个人，如果你问他是做什么的，得到的回答通常是：“我在通用电气工作”或者“我在花旗工作”，等等。在德国、英国、法国以及其他任何一个发达国家，你得到的回答都会如出一辙。但是，今天你如果再在聚会上问别人：“你是做什么的？”得到的回答可能是：“我是搞冶金的”或者“我是税务专家”或者“我是软件设计人员”。换句话说，至少美国的知识工作者不再用雇主，而是用某一个知识领域来表明自己的身份。在日本，这样的情况也越来越多，当然这是在年轻人中。

这给组织，特别是企业带来的变化，可能会超过技术、信息或者电子商务。

自从在1959年意识到这场变革即将发生后，我就开始深入思考这一巨大转变的意义，特别是它对个人的意义。这是因为，在这种变化发生后，把它转化成在生活、职业生涯、成就、归属感和满足感等方面机会的就是这些个体，而且这一个个知识工作者也在很大程度上决定了未来的组织会是一个什么模样，以及哪些类型的组织将会取得成功。

于是，不管我们讨论的是一家企业、一个政府机构还是一个非营利性组织，对于管理都只有下面这个定义能够让人满意：让人力资源富有效率。这会日益成为获得竞争优势的唯一方式。经济学家笔下那些传统的资源，例如土地、劳动和资本，没有一个能真正带来竞争优势。毫无疑问，不能与别人一样善用这些资源将会是一个巨大的竞争劣势。但是，现在所有的企业都能用同样的价格获得同样的原材料。资金可以在全球范围内获取。体力劳动这个传统上位列第三的资源在大多数企业里都已变得不那么重要。就算是一些传统的制造行业，劳动力成本也只不过占总成本的12%或者13%而已，因此除非是一些像羊毛衫编织那样劳动力极其密集的行业（这种行业数量极少，而且仍在不断减少），否则哪怕劳动力成本的优势相当可观（例如5%），最终形成的竞争优势也几乎可以忽略不计。真正有意义的竞争优势是知识工作者的生产率，而这在极大程度上取决于知识工作者而非管理当局。因此，知识工作者将

日益成为决定组织成功的因素。

这一状况蕴涵的内容便是本书的基本主题。我们会遇到一些全新的要求。满足这些要求会日益成为成功乃至生存的关键——于个人、于企业都是如此。让读者，也就是组织中的管理者在管理自己和别人这两个方面取得成功，便是本修订版的主要目的。

由于本书很厚，我建议你每次只读一章。每读完一章之后，要问一问自己："这些问题和挑战，对于我们组织以及我个人作为一名知识工作者、一名专业人员和一名管理者来说，意味着什么？"在把这个问题考虑清楚之后，再问："我们组织以及作为知识工作者或管理者的我，应该采取哪些行动才能把这一章所讨论的挑战转化为我们组织和我个人的机会？"

第六部分
Management

管理者的工作与职责

决定管理者是怎样一个人的，不是“对其他人的工作所负的责任”，而是对企业经营成果做出贡献的责任，是他们对自身工作所负的责任。“管理者的工作”有它的独特性；“管理职务”有它的独特性；对管理者进行管理的方式也有它的独特性，即目标管理与自我管理。我们在由“中层管理”变为“知识组织”之后，必须满足一些全新的要求。最重要的是，对管理者进行管理的方式必须能在他们心中铸就一种绩效精神。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第22章　为什么需要管理者

管理者是工商企业的基本资源。一个全自动化的工厂未必有普通员工，但一定会有管理者。

在大多数组织中，管理者是最昂贵的资源，也是损耗最快、最需持续补足的资源。一个良好的管理团队需要多年才能建成，倘若管理不善则有可能在短时间内分崩离析。平均每个管理者所需的投资在持续增加。与此同时，企业对管理者的要求也在不断提高。每过一代人的时间，这种要求都在成倍地提高，而且我们没有理由认为这一趋势在今后数十年里会趋缓。

各地的管理者经常参加各种演讲会和培训课程。他们在这些场合互相告诫自己的职责就是管理下属，互相敦促把管理下属这一责任摆在首位，互相提供有关“下行沟通”的大量建议和昂贵手段。然而，我至今没有发现哪一位管理者主要关心的不是自己与上级的关系和沟通——无论是在哪个级别或者什么岗位。（参见第30章“管理沟通”。）所有的副总经理都觉得自己与总经理之间的关系最重要，依次类推，直到一线主管。这些一线主管相当自信，认为只要“老板”和人力资源部门不干涉，自己就能管好下属员工。

这并非人性反常。管理者最关心自己与上级的关系，并无什么不妥，因为身为管理者，他们就必须分担企业取得良好绩效的责任。谁不

需要承担这一责任，谁就算不上一名管理者。

管理者在自己与上级关系方面所担心的各种问题，包括自己与上司的关系、对工作绩效的疑惑、所在部门的意见和计划被上司接受的艰难、对自己的活动是否受到充分重视的担忧、与其他部门以及专家的关系，等等，在管理者进行管理时都无法逃避。

福特汽车的兴衰与复兴——关于错误管理的一次受控试验

有关福特汽车公司在亨利·福特治下的兴起与衰落，后来又在他的孙子亨利·福特二世的带领下复兴的故事，已经广为传播，妇孺皆知。

亨利·福特在1905年白手起家，用15年的时间建立了当时世界上最庞大、最赚钱的制造企业。福特汽车在20世纪20年代的前几年间，主宰甚至几乎垄断了整个美国汽车市场，在世界上其他重要汽车市场上也占据着领导地位。另外，它还依靠经营利润积累了近10亿美元的现金储备。

然后，到了1927年，也就是短短数年之后，这个看似坚不可摧的企业帝国就已摇摇欲坠。它在丢失市场领导者的地位，勉强保住行业第三的位置之后，在近20年间几乎年年亏损，直到第二次世界大战结束都无力展开强劲的竞争。1944年，公司创始人的孙子，年仅26岁，而且既没有接受过培训也没有管理经验的亨利·福特二世接掌福特汽车。他在两

年之后以一场“宫廷政变”废除了祖父任人唯亲的做法，引入一个全新的管理团队，从而拯救了这家公司。

然而，很少有人意识到，这个如此富有戏剧性的故事，意义远不止是一个人的成败那么简单。它最重要的意义在于，我们可以称之为关于错误管理的一次受控试验。

老福特之所以失败，是因为他坚信企业不需要管理者和管理团队。他认为，企业需要的只是所有者兼创业者以及一些“助手”。老福特与同时代的商界大多数同仁之间的唯一差别，是他无论做什么事情，都恪守自己的信念。他坚决奉行这些信念，对那些胆敢像“管理者”那样行事、做出决策或者没有老福特的命令就擅自行动的“助手”，无论他们多么能干，他都会予以解雇或者架空。老福特应用自己理论的这种方式，只能称之为一种试验，而且试验的结果证明他这种理论是完全错误的。

其实，让老福特这个故事显现出独特性和重要性的原因，在于他能够对自己的假设进行检验。他之所以能够这样做，一方面是因为他的寿命很长，另一方面是因为他有10亿美元可以用来支持自己的信念。老福特之所以失败，原因并不在于他的个性或者性情，最重要的原因是，他拒绝承认管理者和管理团队是必不可少的，而且这种必要性是任务和职能使然，不是以“老板”的“授权”为基础的。

通用汽车——相反的试验

20世纪20年代初，就在老福特努力证明企业无须管理者这一假设的同时，通用汽车公司的新任总经理阿尔弗雷德·斯隆对老福特的反命题进行了检验。那时的通用汽车几乎要被福特汽车这个庞然大物挤垮，只能以羸弱老二的身份苟活。它是由一批不敌福特的竞争而出售的小汽车公司拼凑起来的，比一个临时凑起来的金融投机组织好不到哪里去。通用汽车当时没有一款有竞争力的车型，没有像样的经销商组织，也没有多大的财务实力。那些小公司过去的所有者，也都留了下来，并以自己的方式管理着以前属于自己的公司，就好像它们仍然是自己的私有财产。斯隆就任通用汽车总经理之后，对公司的业务以及组织结构应该是什么样的做了深入的思考，进而把那些散漫的诸侯改造成一个管理团队。五年后，通用汽车成为美国汽车市场上的领头羊。

20年后，当老福特的孙子开始对斯隆的假设进行检验时，福特汽车已经濒临破产。它在20世纪20年代初持有的那10亿美元之巨的现金资产，已经填了连年亏损造成的那个大窟窿。亨利·福特二世在1946年掌权之后，做了斯隆20年前在通用汽车所做的事情，建立了管理结构和管理团队。五年后，福特汽车又重新获得了在国际和国内市场上增长和盈利的能力，成为通用汽车的头等竞争对手，甚至在快速增长的欧洲汽车市场上超过了通用汽车。

福特汽车的启示

福特汽车这个故事给我们的启示是，证明了管理者和管理团队是企业的明确需要，是企业必不可少的器官和基本结构。企业确实少不了管理者。我们也不能认为，管理团队是按照授权完成所有者的工作。企业之所以需要管理团队，并不是因为工作多得无法由任何一个人完成，而是因为管理一个企业与一个人管理自己的私产有着本质的区别。

老福特之所以不明白企业需要管理者和管理团队，是因为他认为复杂的大企业是从单人小作坊有机地“演化”而来的。毫无疑问，福特汽车创办之初规模确实很小，但是成长带来的不仅是规模的扩大，量变引起质变。福特汽车在规模大到一定程度之后就变成了一个工商企业，也就是一个需要不同结构和不同准则的组织，一个需要管理者和管理团队的组织。

管理不是一个由所有者本人经营的小公司因为成长而进化成的，而是一个从一开始就是为庞大而复杂的企业所设计的概念。

19世纪的美国铁路公司规模庞大，需要处理各种复杂的事务，包括修筑路基的工程事务，筹集巨额资金的财务事务，以及获取修路特许权、土地和补贴的政治关系事务，等等。我们可以称之为第一家得到了“管理”的企业。事实上，第一家长途铁路公司在美国内战结束不久之后设计的管理结构，至今仍然没有实质性的变化。

直到三四十年之后，管理这个概念才从那些创建时就已庞大的企业向那些通过成长而变大的企业转移。安德鲁·卡内基和约翰·洛克菲勒分别把管理引入钢铁和石油行业，稍后一点皮埃尔·杜邦对自己的家族化工企业进行了改组，创建了管理体系，以图这家公司继续成长，同时又不让它脱离家族的控制。皮埃尔·杜邦于1915~1920年在家族企业里创建的管理结构，后来成为通用汽车建立“专业管理”制度的基础。这个故事发生的时间，是杜邦家族买下这家几近破产的汽车联合企业，并且任命斯隆为总经理之后。

管理是一种“相变”

一家由所有者兼创业者带领“助手”经营的企业转变为一家需要管理团队的企业，这相当于物理学上所说的相变——物质从一种状态突然转化成另一种状态，从一种基本结构转化为另一种基本结构，例如水变成冰。斯隆的示例告诉我们，在同一个组织内部是可以完成这种转变的。但是，斯隆对通用汽车进行的重组，也说明这一转变只有在基本概念、基本准则以及个人思想彻底改变之后才有可能完成。

亨利·福特不想要管理者，于是他胡乱指挥下属和设计岗位，造成猜忌和沮丧的情绪，使自己的公司陷入混乱，并且妨碍甚至挫伤了管理人员。实际上，管理者在这些领域的唯一选择，是或好或坏地履行管理职责。至于那些职责，由于企业需要受到管理，因此它们总是存在的。这些职责得以履行的好坏，基本上决定了这家企业是能够生存和繁荣，还是会走向衰败并最终关门大吉。

小结

管理者不是助手，他们的职责也不是通过授权确定的。他们的职责是独立存在的，根植于企业的需要中。他们唯一的选择是履行职责的好坏，至于职责本身是一直存在的，因为企业必须得到管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第23章　管理职务的设计与内容

管理职务始终必须以实现企业目标所需的任务为基础，它始终必须是一个实实在在的职务，能对企业的成功做出显而易见，最好还是可以衡量的贡献。它的范围和职权应该尽可能宽，而不是尽可能窄。管理者的指挥和控制应以绩效目标为据，而不是以他们上司的意志为据。

企业需要哪些管理职务，始终应由实现企业目标所需从事的活动以及所需做出的贡献来决定。一个管理职务之所以存在，是因为完成企业所面临的任务离不开这个职务，而不是出于任何其他原因。管理职务必须拥有相应的职权和责任，因为管理者必须行使管理这一职能。

管理职务始终要有一定的管理范围和大小。由于管理者是一个对企业的最终结果负有责任并且必须做出贡献的人，因此管理职务始终要包含尽可能大的挑战，承担尽可能大的责任以及做出尽可能大的贡献。

管理职务设计的常见错误

如何正确设计管理职务并无定法可循，但是应该避免犯下面的六个常见错误，因为它们会损害管理者和管理组织的效力。

（1）范围太小。最常见的错误是把职务设计得太小，以至于一个优秀的管理者得不到发展。任何一个管理职务都有可能成为一个最终职务，也就是任职者要在这个职务上干到退休。

高层职务的数量必然远少于基层职务。如果职务设计得太小，任职者没几年就能把所有的东西学会，于是大多数管理者就会感到沮丧和厌烦，从而不再认真工作。他们会“在职退休”。他们会抵制任何变革、任何创新和任何新思想，因为变革只会让他们的状况变得更坏，并且威胁到他们的安全。他们非常清楚自己目前并没有做出真正的贡献，因此地位是很不安全的。

管理职务的范围应该能让任职者在多年之内都能成长、学习和发展。职务范围过大通常不会造成多大危害，因为这种错误很快就会浮现出来，纠正起来也容易。相比之下，范围过小就是一种慢性毒药，会在不知不觉之间使管理者和整个组织麻痹。

所有管理职务都要能让任职者从绩效中获得满足感。职务本身应该具有挑战性，也能带来回报。如果任职者的主要满足感来自晋升，那么这个职务本身就失去了意义。由于大多数管理职务的任职者获得晋升的希望都会落空（这是从高层和基层职位相对数量上，而不是从公司政治出发得出的结论），所以指望晋升并非明智之选。大家始终应该把重点放在职务本身，而不是一个更高的职务上面。

事实上，如果管理者的晋升速度快到让大家把晋升当成只要工作还过得去就理所当然会得到的奖励，那么它造成的危害之大，就很少有什么事情能比得上。

纽约一些大型商业银行的经历，就是这样一个极端的例子。20世纪三四十年代，纽约的商业银行是在不断萎缩而非不断壮大，因此它们招聘的年轻人非常少。第二次世界大战结束后，银行业恢复扩张，这时一连串的兼并导致管理者出现冗余。然而，到了20世纪50年代早期，大量在1929年以前招来的人员达到退休年龄，于是这些银行就开始大批招聘刚念完大学或者研究生的年轻人。七八年后，这些年轻人中有很多已经升至报酬丰厚的高位，例如副总裁和高级副总裁，等等。也就是说，这些“年轻的新人”有许多虽然年纪不到30岁，但已经坐在必然成为最终职务的位子上。然而，在很大程度上由于这些年轻人经验还不够丰富，这些职位虽然头衔高、薪水高，但是职责范围和职权其实相当有限。等这些人到了40岁，很多已经变得玩世不恭，对工作感到厌烦和沮丧，对自己的职务及其带来的挑战再也提不起多大的兴趣。

一家快速发展的公司，最好是从外面找一些经验丰富、年龄较大、在其他地方获得了成功的人来担任重要职务，否则就会让公司里那些年轻的管理者萌发晋升的期望，然后没过几年又归于失望。

依赖快速提拔的职务和职务结构必须加以规避的另一个原因，是它们会导致年龄结构失衡。无论是哪一个年龄段的人过多，不管是年轻的还是年老的，都会在组织内部造成严重的混乱。

组织的管理者在年龄结构方面必须保持连续性并且自我更新。只有保持连续性，这个组织才不会突然要用一大批没有经过锻炼的年轻人去

替代经验丰富的老龄管理者。只有保持足够快的“管理新陈代谢”，新思想和新面孔才有机会脱颖而出。一个由同龄人构成的管理群体，迟早要遇到危机。

（2）虚假的职务。比职务范围太小更加糟糕的事情是这个职务并不实在，只不过是一个典型的“助理”。

管理职务必须有特定的目标、特定的目的和职能。管理者必须能够做出可以辨别的贡献，并且承担做出这种贡献的责任。

可是，助理通常没有可以做出贡献的职务。他们不承担最终责任，他们的职能、目的和目标也无法明辨。他们只是一名“助手”，上司认为他们应该做什么，或者他们让上司“相信”应该做什么，他们就做什么。这样的职务会腐蚀一个人，让任职者要不是成为一个幕后操纵者，滥用自己对某个重要高管的影响力，就是成为一个马屁精，靠在上司面前拍马溜须往上爬。它还会腐蚀这个组织，因为谁也不清楚这个助理到底是个什么样的角色，拥有什么样的职权和实际权力，于是其他管理者通常就会奉承他、利用他，借他对自己的职务没有安全感的渔利。

（3）管理与工作失衡。管理的确是一项工作，但它本身不是一种全职工作。在设计管理职务时，必须把“管理”和“工作”结合起来。这里的“工作”，指的是对某种具体职能或者自身职务承担责任。通常而言，管理者应该既是一名管理者，又是一名专业人员。

管理者必须有足够的事情做，否则就会去替下属做他们应该做的事情。很多人抱怨管理者不“授权”，就通常意味着那些管理者要做的事情不够多，于是就去揽本该由下属完成的工作。但另一方面，如果他们没有自己的工作要做，也是挺让人沮丧的一件事情——对于那些从工作中成长起来，已经把工作当成习惯的人来说，尤其如此。因此，管理者不能没有自己的工作，否则他们很快就会丧失对工作质量的良好判断，丧失对艰苦工作的尊重。没有了这两样东西，管理者只会成事不足败事有余。管理者应该成为一个“有事干的上司”，而不是一个专职的“协调者”。

（4）职务设计不合理。管理者的工作应该尽可能设计得可由管理者一个人，以及由管理者及其所辖人员一起完成。如果为了完成工作必须连续不断地开会、合作和协调（包括以电子方式进行的），那么这个设计就是错误的。一个职务，特别是管理职务，是不应该去处理更多人际关系事务的，因为管理职务本身所包含的人际关系事务，就已经超出了大部分人的能力。要么工作，要么开会，谁也不可能同时做这两件事情。

另一个常见的错误，通常也是一种不必要的安排，是让任职者不得不花大量的时间出差。就像人不能同时开会和工作一样，人也不可能同时出差和工作。与同事、合作者、下属、客户和上司一对一、面对面地谈话，毫无疑问是至关重要的，而且是无可替代的，但子公司的管理者

和主要客户最好是每两年一次花比较多的时间去见一见，而不是频繁地“穿梭”——周二离开纽约，周三在巴黎度过，然后周四返回纽约上班。这意味着有四天不能工作，因为一个人在这样的长途旅行之后，通常还需要一天的休整时间。

（5）把头衔当奖赏。绝不能把头衔当做奖赏，更不能用它们去掩盖职能的缺失。用头衔“代替职务”比用头衔“代替晋升”更加糟糕，也更加普遍。

美国和德国的大型商业银行就是这样一个例子。在美国的银行里，每一个人都必须是副总裁，至少也得是个负责人。在德国的银行里，每一个人都必须是经理。这些银行这样做有它们的道理。比方说，银行的客户，例如某个小企业的一把手，不找到一个负责人是不会讨论财务问题的。可是，这样做也会有麻烦。那些没有得到这种头衔的人会对此感到不满，这些人可能只是因为从事的工作无须与客户密切交往。这种做法还会让另外一些人尤其感到不满——这些人年纪轻轻就获得了副总裁这等显赫头衔，后来却发现自己今后将要日复一日做同样的事情。

正确的做法应该是：对于一流的工作，我们付给丰厚的报酬，但是只有在职能、职务和责任改变以后，头衔才会改变。头衔会让人产生期望，因为它们意味着级别和责任。如果把它们用做一种虚衔，也就是用它们来代替级别和责任，那就是自寻烦恼。

（6）寡妇制造者。最后，对那些“寡妇制造者”职务应当进行反思和重新设计。蒸汽机问世的前夜，正是大帆船的鼎盛时期（1850年前后），那时的每一家船运公司手上都偶尔会有一个“寡妇制造者”。这条船总是莫名其妙地失控，而且会夺人性命。这样的事情发生几次之后，船主如果足够精明，就会让这条船退役并将其拆毁，而不管自己在这条船上花了多少钱。否则，他不久就会发现再没有人愿意去他那里做船长或者大副。

许多公司都有这样的职务，它们让一个又一个的优秀管理者铩羽，可是谁也说不明白那是为什么。这些职务看起来合乎逻辑，设计得似乎也很合理，应该有人能干好，但事实上就是没有一个人能胜任。一个职务如果连续挫败两个过去表现出色的人，那就应当调整。通常只有通过反省，才能弄明白这个职务原来存在哪些不当之处。

寡妇制造者职务的出现有时纯属偶然。某个人自己很难兼备同时存在于某一个人身上的两种性格特点，于是创建了这个职务，并且干起来得心应手。换句话说，一个看似合乎逻辑的职务其实是因为某人的个性巧合而设计的，并非按照工作要求进行设计的结果。可是，你不可能找到两个个性完全相同的人。

对于寡妇制造者现象，第29章还将做进一步的论述。

职务结构与个性

滥封头衔和出现寡妇制造者职务这两件事情，同管理职务和管理结构领域争辩最激烈的一个问题有关。这个问题是：组织的结构设计是要让职务去适应人，还是要从组织正常运转的需要出发，让人去适应职务？

按照大家的理解，这是一个伪问题，因为很明显必须有人去担任职务，所以职务必须适合于人。我们设计的职务确实必须适合于人，满足他们的需要，实现他们的期望。我们看到越来越多的大公司进行“组织规划”，它们做这项工作就是为了让职务适合于人。

然而，组织的结构必须是不具人格的，并以任务为中心，否则就不可能具有连续性，不可能找人继承前人的工作。一个职务如果是针对某个人而不是一个任务设计的，那么每换一个任职者，它就要调整一次。任何一个有经验的管理者都知道，职务重新设计不可能只针对一个职务进行。这是一个真正的“多米诺效应”，一个真正的连锁反应。重新设计一个职务，通常意味着重新设计一批职务，把很多人调来调去，搞得大家都心烦意乱。出于这个原因，职务必须设计得适合于一个任务，而不是适合于某一个人。

这条原则只有在一种情况下能够打破：为了聘用一个极其罕见、非常特别的人。

通用汽车公司的组织设计师阿尔弗雷德·斯隆就坚决主张，职务必须是不具人格的，并且要以任务为中心。但是为了适应20世纪最伟大的发明家之一查尔斯·凯特林（Charles Kettering），他破了一回例。凯特林是一个极难对付的人，他藐视一切组织规则，但他的许多发明，从自动点火器至柴油发动机的改造，都非常重要。斯隆提出让凯特林做一个独立的研究人员，可凯特林却想要当副总经理，做一名“重量级商业人士”，于是斯隆只好妥协，满足了凯特林的要求。不过，凯特林一退休，斯隆就立即对他的职务做了重新设计，把它从“常驻的天才”调整为大型研究实验室主任。

职务设计必须从任务出发，但它必须能够适应具有不同性格、不同习惯和不同行为模式的人。这是管理职务应当设计得很大而不是很小的一个重要原因。它必须大到能够让一名优秀的管理者用自己的方式工作，并给这名管理者带去满足感和成就感。

俗话说：“职务要小到一个人双手合抱得过来。”其实这是错误的。正确的规则应该是：职务要具体到一个人能明确开展工作，但是又要大到一个人伸开双臂合抱不过来。

至于“风格”，无论是在设计管理职务还是在物色人选时，都不该予以考虑。管理职务的唯一要求和任职者的唯一考验，就是绩效。所有组织都必须明确，什么样的行为是可以接受的。它们还必须明确规定，什么样的行为是不能容许的，不管是针对组织内部的员工，还是针对外部

的供应商和客户，都是如此。但是，只要在这些界限以内，管理者就应该有充分的自由选择最适合自己性情和个性的工作方式。

总而言之，“风格”只是外表，绩效才是唯一的实质。

管理关系的幅度

各种教科书在讨论管理职务应该有多大时，出发点通常都是一个人只能监督少数几个人这一经验，也就是所谓的控制幅度，于是导致管理中出现了一种恶行：层级繁多。层级繁多会妨碍合作和沟通，会遏制年轻管理者的成长，会损害管理工作的意义。

人们经常误用控制幅度这一原理。其实，真正重要的不是有多少个人向管理者汇报，而是有多少个必须通力合作的人向管理者汇报。也就是说，真正重要的不是人员的数量，而是关系的数量。

一家公司的总经理要接受多名高管的汇报，这些高管各自负责一个重要职能。在这种情况下，总经理的直接下属确实不能太多，可能最多也就是8~12人。这些下属，例如首席财务官、制造部门负责人和销售部门负责人，等等，每天都必须相互合作，必须与总经理合作。他们如果自行其是，就根本无法开展工作。所以，虽然总经理的直接下属人数不多，可他要处理的关系却非常多。

相反，沃尔玛的一名地区副总经理可以有（也确实有）几百名店长向他汇报。每家店都是独立运营的，彼此之间不需要打什么交道。所有的门店做的都是同样的工作，设置同样的职务，都可以用同样的标准来评估和衡量。因此，一名沃尔玛地区副总经理能够管理和监督的店长，在理论上可以无限多。真正的限制可能来自地理因素，而不是控制幅

度。

控制幅度论的第二个缺陷是，它假设管理者的主要关系是下级关系。可实际上，下级关系只是一个方面。按照传统的定义，管理者是对其他人的工作负责的人，因此管理者当然会有下级关系。但是，所有的管理者和所有的专业人员都会有上级。事实上，无论组织结构图是如何表示的，许多管理者的上级还不止一个。对于管理者而言，上级关系至少跟下级关系同等重要。不过更加重要的是，管理者和专业人员还一定会有横向关系。这些人既不是他的下属，也不是他的上级，在职权和责任上也毫无关系。然而，无论是对于管理者开展工作的能力还是这些工作的成效，这些关系都至关重要。

所以，我们必须摒弃控制幅度这个概念，取而代之以一个更加恰当的概念：管理关系幅度。

我们不知道这个幅度能有多宽。毫无疑问，它一定是有限度的。不过我们要明白，管理关系幅度对于管理职务的设计非常关键。

首先，这些关系明确了这名管理者在管理结构中所处的位置。其次，它们大致定义了他的职务，因为这些关系是职务内容中至关重要和必不可少的组成部分。最后，它们给职务范围划了界限，因为一个只有“关系”而毫无“工作”的职务，根本就算不上是一个职务。在设计管理职务时，必须想清楚这个职务要处理哪些管理关系，并要确保它们不会

超出一个人的能力范围，这跟把这个职务的具体职能考虑清楚一样重要。

同样，管理责任过宽比过窄要好。这个原则适用于下级的数量，也适用于上级关系。在管理关系幅度这个问题上，我强烈建议严加控制的只有横向关系。一个管理职务最好只需要处理极少数横向关系，而且这些关系对于整个组织的运转以及管理者履行职能和实现目标来说，每一项都必须极其重要。究其原因，不仅因为横向关系需要耗费大量时间，而且如果数量过多，就会被敷衍对待，得不到深入思考和认真处理。对横向关系考虑太少，努力不够，这是许多组织的一个共同弱点。

管理职务的界定

管理职务可以从四个方面来界定。

（1）首先是它的具体职能，也就是职务本身。它始终应该是一个永久的、持续存在的职务，是在相当长的时间内都需要的。例如，市场研究和运营经理这些职务就是如此，它们在可以预见的将来显然都是必不可少的。

（2）职务说明书或者职位指南中对一个职务所做的职能性界定，并没有界定该管理者应该做出的具体贡献。虽然这个职务的职能是永久的（至少从意图上讲是这样），却总有一些“现地现时”的工作安排是企业和上司应该让这名管理者负起责来的。于是，这些工作安排就成了管理职位和职务的第二个定义。

管理者每年至少要自问一次（在接手任何一个新工作时也是如此）：“我这个部门和我自己如果干得真的很好，所做出的哪些具体贡献会给我们公司的绩效和成果产生重大影响？”

可以说，职位指南和职务说明书，就是这个管理职务的使命宣言。如果用整个企业打个比方，它们相当于“我们的事业是什么以及应该是什么”，那些工作安排便是目标和目的。因此，各种工作安排都需要有具体的目标值、期限、明确的负责人以及根据结果所做的评测。

管理者在其位谋其职的标志，就是这些工作安排总是超出职务说明书所规定的范围。通常来说，职务说明书代表的是已经完成的事情，而创造未来所要做的事情总是会超越已经完成的事情。

（3）管理职务是由各种关系界定的——上级关系、下级关系和横向关系。

（4）最后，它是由这个职务所需信息以及管理者在信息流动过程中所处位置来界定的。

所有的管理者都应该自问："我履行职责需要哪些信息，又该到哪里去获得这些信息？"他们应该确保每一个信息提供者都理解自己的需要——包括信息内容以及提供信息的方式。

管理者还必须想清楚下面这个问题："包括向上、向下和横向，谁需要我向他提供信息，以哪些形式提供？"

这四个定义合在一起就是对一个管理职务的全面描述，同时也是管理者自身的责任。他们应该写出自己的职务说明书，提交关于自己和所在部门应当负责的成果和贡献的建议书，列出并考虑清楚自己的各种关系，最后还应该界定自己在信息方面的需要以及应当提供的信息。事实上，考虑清楚这四个方面的责任是一名管理者的首要责任，而且是永远无法推卸的责任。这些建议的批准与否是上司的义务和责任，思考和提议则是管理者自己的责任。在这个方面，"施行管理"的职务，也就是对

其他人的工作负有直接责任的职务，与专业人员的职务之间没有丝毫区别。

管理者的职权

管理者的职务范围和职权要尽可能大，其实就是说决策要尽可能地下放，尽可能地靠近所涉及的行动。不过，从效果来看，这一要求与传统的自上而下进行授权的概念相去甚远。

企业需要从事哪些活动和完成哪些任务，是由企业高层决定的。他们从企业想要获得的最终产品，也就是企业的绩效目标和成果出发，一步一步确定所需完成的工作。

但是，在安排管理职务时，我们必须自下而上进行。我们必须从“火线”上的活动开始，也就是从负责产品和服务实际生产的职务，从最终负责向顾客销售的职务，从绘制蓝图和工程图纸的职务开始。

火线上的管理者承担的是基础管理职务，企业的其他一切活动都最终建立在他们的绩效之上。由此看来，级别更高的管理职务目的都是为了协助一线管理者开展工作。从结构上和整体上看，一线管理者是所有职权和责任的中心，只有他们自己不能承担的工作才需要往上交。

一线管理者可以做或者应该做的决策，以及应该有的职权和责任，显然是有很多限制的。一线管理者的职权有限，例如运营主管无权改变销售人员的薪酬，地区销售经理无权干涉其他地区的事务。他们的决策范围也有限，例如显然不应做出影响其他管理者的决策，不应单独做出

影响整个企业及其精神的决策。比方说，任何管理者都不应该单独做出影响下属事业和前途的决策，而且不经评审。这是最起码的原则。

一线管理者也不应该做出本来就不能做的决策。例如，一个对即期成果负责的人，是没有时间做长期决策的；一个运营人员没有相应的知识和能力去制定退休金计划或者医疗保险方案的。这样的决策当然会对一线管理者及其工作造成影响，因此他们必须了解和理解这些决策，并尽可能深入地参与这些决策的准备和制定过程。但是，决策不能由他们来做出。所以，他们没有这方面的职权和责任，因为职权和责任始终应当以任务为中心。从一线管理者直到公司的首席执行官，都必须遵照这个原则。

给管理者的决策权设限有一条简单的规则，那就是一个部门的管理规章应当仿效美国宪法，明确规定实行职权保留："一切职权，凡无明文规定保留给高级别管理者的，都授予低级别管理者。"这跟普鲁士关于公民权力的古老思想正好相反。后者规定："凡无明文规定许可之事，一律禁止。"换句话说，凡管理者在职务范围内无权做出的决策，均应明确规定；凡未明文禁止的，均应视为其拥有相关职权和责任。

管理者及其上司、下属与企业

管理者同上司和下属的关系都是双向的，都是在职权和信息方面的正式和非正式关系，都是相互依赖的关系。

管理者对下属负有责任，因此首先必须确保下属们理解自己对他们有什么要求。管理者必须帮助下属设定目标，然后帮助他们实现。他要负责给他们提供必要的工具、人员和信息。他必须给他们建议，必要时还要教他们怎样做得更好。这种下级关系可以用一个词来定义：协助。

一个部门的目标始终应该由其向整个企业的成功必须做出的贡献组成，始终采取向上的视角。

但是，这个部门的负责人的目标必须包括他为了帮助下属实现目标所必须做的事情。管理者始终要向上看，心怀整个企业，但他还必须向下负责，对自己团队里的人负责。把自己与下属的关系视为对下属负有义务，视为帮助他们完成工作和取得成绩的责任，而不是把它当成“监督”，是让这个部门富有成效的根本要求。

管理者对企业负有最终义务。管理者的职务和职能根植于企业的实际需要，而非他的头衔或得到的授权。

所以，每个管理者都必须根据企业的目标来界定自己的以及所负责部门的目标。

本章的讨论虽然围绕着工商企业的管理者展开，但完全适合于公共服务机构，特别是政府机关里的管理者。他们一样需要范围足够大的职务，以利于他们的成长。他们一样需要通过做出成绩，而不是通过晋升或头衔来得到满足感。他们的职务也一样要围绕着职务与职位、工作安排、关系和信息方面的需要来设计。他们也一样需要拥有职权，以便完成自己的任务。他们也一样必须根据自己所在机构的目标，来界定自己的目标。

公共服务机构里的管理者对于合理的职务设计、合理的职务内容和职务结构的需要，甚至超过企业里的管理者。这些机构要想提高绩效和士气，第一步，也可能是最重要的一步，是设计出真正的管理职务。

小结

管理职务始终应当以一项必不可少的任务为基础。它必须是一个实实在在的职务，能够对整个企业的目标做出显而易见（最好是可以衡量）的贡献。它的范围和职权应该尽可能宽。管理者应由绩效目标，而不是由他们的上司来指挥和控制。在设计职务时，有六个具体的错误要予以避免。管理责任的幅度必须加以设计——界定管理职务的方式有四种。管理者同其上级和下属是相互依赖的关系。管理者对企业负有最终义务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第24章　管理与管理者的开发

1950年以后兴起了一个管理热潮，其间也出现了一个管理开发的热潮。20世纪40年代中期，我刚刚开始对这个主题产生兴趣时，只发现两家公司认真考虑过管理者的开发这个问题，它们分别是美国的西尔斯公司和英国的玛莎百货。那时，美国只有三所大学开设了针对管理者的高级进修课程，它们分别是麻省理工学院的斯隆开设的进修班、纽约大学针对银行和金融业的管理者和年轻专业人员开办的进修课程，以及哈佛大学主办的高级管理进修班。

十年后，也就是到了20世纪50年代中期，制定了管理开发计划的公司已经高达3 000家左右，美国的许多大学也开设了各种各样的高级管理课程。

时至今日，以各种形式进行管理与管理者开发的公司已经不计其数。没有给管理开发配备专门经费或者专职人员的大公司，或者大学商学院不开设管理开发课程的，已属异类。另外，许多外部组织，诸如行业协会、咨询公司，等等，都在开展管理开发工作。

为什么需要管理开发

组织做出一些基本决策需要提前的时间越来越长，但由于无法预见未来，管理当局如果没有甄选、培养和考验一批对这些决策负责的人，

也就是未来的管理人员，就无法做出合理的、负责任的决策。

对管理人员的需求数量在日益增加。发达社会的体力劳动越来越少，取而代之的是理论知识以及组织和领导的能力，也就是管理能力。事实上，美国是第一个不以“社会能让多少人从解决生计这一任务中解脱出来，去接受良好的教育”作为基本问题，而是以“社会能够承担得起多少没有受过良好教育的人”作为基本问题的社会。

管理开发也是企业履行对社会所负的一项基本责任的需要。保持连续性对于企业，特别是大型企业来说至关重要。我们这个社会承担不起这些创造财富的资源因为管理上后继无人而受到损害。

现代人工作不再仅仅为谋生，他们还希望从中获得除经济报酬以外的满足感，包括自豪、自尊和成就感，等等。管理开发其实就是工作和组织不再仅仅是谋生手段的另一种说法。企业承担着让员工在企业里工作成为一种“美好生活”的责任，而它们通过提供各种挑战和机会，让每个管理者都充分发挥自己的能力，也就履行了一部分这种责任。

如果说我们对管理有所了解的话，那就是管理者不是天生的，而是后天培养的。管理人员的供应、开发和技能培养，都必须付出系统的努力，而不能全靠运气。

为什么需要管理者开发

管理者自己也像公司和社会那样需要管理开发。管理者首先必须保持警醒，思维活跃。他们必须不断受到挑战。他们必须在今天掌握明天将会派上用场的各种技能。他们还需要有机会来思考自身经历的意义，特别是需要有机会反省自己，并且学会如何发挥自己的优点。而且，他们作为一个人对开发的需要，甚至超过作为一名管理者对开发的需要（参见第45~48章）。

知识工作者的一个优点，同时也是一个弱点，是他们希望从工作中得到满足和激励。在这个方面，他们在成长的早期就已经被惯坏了。

知识工作者，特别是那些功成名就的知识工作者，过了40岁以后就有可能陷入精神危机。他们到了这个年纪，大部分人不可避免地已经达到自己的最终职位，甚至还有可能达到自己在企业里的最终职能，无论是市场研究、成本会议还是冶金技术，等等。在这个行业里做市场研究15年或者20年，该学的东西他们都已经学会，于是在刚刚走上这个职务时让人兴奋不已的东西，15年以后已经变得让人生厌，索然无味。

换句话说，管理者要能在四十四五岁之前培养一种属于自己的，处于组织以外的生活。

这不仅是他们自己的需要，也是他们所在组织的需要，因为对于这

个年届45岁，对生活失去乐趣的管理者已经“在职退休”，不太可能再对组织做出多大的贡献。他对自己，对所在企业都有责任把自己作为一个“人”来开发，从而培养属于自己的生活，不再完全依赖所在企业，依赖进一步晋升，依赖更换工作。在此过程中，他必须关注自己的个性、长处和兴趣。

我们还必须学会给那些已经功成名就，而且超过45岁的专业人员和管理者开发第二职业。我们必须让那些已在一个组织或者从事一个职能工作20来年的人，也就是大多数管理者，寻找新的挑战和新的机会，让他们在不同事务中做出新的贡献，或者至少让他们在一个新环境和新机构中发挥作用。

那么，“管理开发”和“管理者开发”这两个词到底又意味着什么呢？毫无疑问，我们看到了一些有益的尝试，但也有不少昙花一现的时髦做法。

哪些活动不是管理开发

由于上述原因，我们最好是先辨别哪些活动不是管理开发和管理者开发。

（1）它不是上课。课程是管理开发的工具之一，但它们并不等同于管理开发。

任何课程，无论它是一个关于某项技能的为期三天的研讨会，还是一个每周授课三个晚上，为期两年的“高级”培训项目，都必须符合一个管理集体或者一个管理者的开发需要。但是，职务本身、上司以及公司和管理者自己的开发计划都是非常重要的开发手段，而且作用远大于任何课程。

事实上，一些最流行的课程的价值未必真实可信。比方说，我认为让管理者长期脱产接受培训就不是很明智。以我的经验来看，效果最好的是在管理者自己的业余时间里完成的那些课程，例如许多大学开设的“高级管理”夜校项目。效果最好的全职课程，会交替安排学习时间和工作时间，也就是脱产一两个星期集中学习，然后立即返回工作岗位，学以致用，巩固学习的效果。

管理者是以行动为中心的，他们不是，也不应该是哲学家。除非他们能立即学以致用，否则那些课就等于没有上，掌握的也就只是“信

息”，永远不可能变成“知识”。从教育学上讲，没有用行动来强化的学习是不可靠的——所谓没有行动来强化，就是在上个星期五学到的东西，不能在这个星期一付诸实践。最后，管理者脱产13周学完高级课程回来后，有可能会发现自己成了无家可归的“难民”。

（2）管理者开发和管理开发不是晋升计划、接班计划，也不是发现高潜质人才。这些活动不仅无益，甚至还会有危害。

一家公司最糟糕的做法是只顾培养“苗子”，对其他人不闻不问。其他人如果不能发展到足以理解和接受“苗子”们的思想并把它们转化为行动的水平，那就根本不会有什么结果。没有包括在这个计划中的人，十之八九会觉得自己受了冷落，于是变得比过去更加低效，更加不愿意承担新的工作。

试图发现“潜力”也只会是徒劳无益。那样做的成功率，可能还不如从每五个人中随机挑选一个那么高。绩效是真正重要的东西，可是潜力与绩效之间的关系并不是非常高。事实证明，每十个“高潜质”年轻人到40岁的时候会有五个变为空谈家，而那些看起来并不“超群”，也不善言谈的年轻人，十个中反倒有五个在40几岁的时候表现出色。

同样，认为管理开发就是物色“接班人”只会彻底推翻开发的理由。我们之所以需要管理开发，恰恰是因为未来的职务和组织会与今日不同。如果我们所要做的事情，只是简单地替换过去的和现在的职务，那

么我们只要对管理者采取师徒制培训就可以了。

在物色接班人中，最糟糕的做法是“立储”。无论是一个拥有合法继承权的王储，还是一个人被立为王储，实际结果都只会是毁了他。保密工作做得再好，立储之事也会很快被整个组织知晓，然后其他所有潜在的竞争者都会联合起来对付这位王储，奋力将其拉下马，而且他们经常会得手。

（3）管理开发和管理者开发不是要通过改变人们的个性对他们进行“改造”。开发的目的是让他们的工作更有成效，是让他们充分发挥自己的长处，让他们能够以自己的方式，而不是按照别人想要的方式开展工作。

雇主不能干涉雇员的个性。雇佣关系就是一个要求雇员做出具体绩效的具体合同，再无他用。雇主试图越过这种关系，都是不道德的，同时也对雇员的隐私构成侵犯，是对权力的滥用。雇员不必承担“忠诚”、“热爱”和“良好态度”的责任——有且仅有绩效方面的责任。

管理和管理者开发涉及的是人们所需的技能，是职务结构和管理关系，是员工为了发挥自己的长处所需学习的东西。它们关心的应该是如何改变一个人的行为，以便让这个人变得更有成效。它们并不涉及这个人是谁，也就是不涉及一个人的个性或者情感。

试图改变一个成年人的个性是注定要失败的，因为一个人开始工作

时，个性已经定型。所以，开发的任务不是要改变一个人的个性，而是要让一个人能够取得成绩，完成工作。

开发的两个方面

开发不是只有一个孤立的任务，而是有两个相互关联、相互影响的任务。任务之一是管理的开发，目的是要保证企业的健康、生存和成长。任务之二是管理者的开发，目的是要保证管理者同时作为组织的成员和一个人的健康、生存和成长。管理的开发是组织的一个职能和一项活动，无论它采取的是什么形式。管理者的开发是管理者自己的责任，尽管他的上级和公司有着重要的作用。

管理开发始于下面这个问题："我们这个组织要在不一样的市场、不一样的经济、不一样的技术环境和不一样的社会里实现目标和开展经营活动，需要什么类型的管理者和知识型专业人员？"

管理开发要关心这样一些问题——管理群体应该保持怎样的年龄结构，管理者应该掌握哪些技能才能胜任明天的工作。它还要关注组织的结构和管理职务的设计，以便满足未来那些"职业顾客"，也就是未来的年轻管理者和年轻的知识型专业人员的需要和抱负。就业市场已经成为一个真正的大众市场，因此每一个组织都必须设计出能够吸引和满足未来职业生涯顾客的"职业产品"。

至于管理开发是否需要专职人员，则取决于这个企业的规模和复杂程度。管理开发无疑不是一项需要大批工作人员和实施大量计划的活动，但是它确实需要权力和威望，因为它的目标是要改变公司的基本规

划、组织结构和管理职务的设计。这个任务的核心是规划市场、设计产品以及更新现有的职务和组织结构。从这个角度来看，管理开发是创新者、破坏者和批判者。它的职能就是对公司人力资源提出："我们的事业是什么以及应该是什么？"

管理者开发的重点是人，目的是让这个人最大限度地发展自己的能力和长处，并且取得个人的成就，追求卓越。

没有人能够激励另一个人进行自我开发。一个人自我开发的动力必然来自内心，但哪怕这个人的动力再强，他的上司和所在企业也可以在很多方面削弱这种动力，误导他的努力方向。为了让他们的努力取得最大成效，上司和企业的积极参与、鼓励和引导是必不可少的。

要想进行管理者开发，首先要对他做一次绩效评估，评估的重点要放在下述事项上面：他哪些事情做得好，哪些事情能做好，要想充分发挥长处必须克服哪些弱点。不过，这种评估始终需要多方共同努力，既需要这名管理者的参与，也就是他的自我评估，也需要他的上司的积极参与。

人们在做自我评估时常常走极端，要不是过于挑剔，就是过于宽容。他们还有可能错误地认识自己的长处，误把短处当做长处并引以为傲。

一名一流的工程师可能会认为，因为自己"善于分析"而且"公正客

观”，所以自己是一个好的管理者。其实，作为一名管理者还必须具备同理心，能够理解别人开展工作的方式，并且对个性等“非理性”因素有着敏锐的洞察力。一名销售经理可能认为自己长于“战略”，可事实上他只是一个精明的谈判者，他所理解的战略只不过是“下周的大减价”。在许多情况下，一名优秀的分析师在向别人提出建议时，并不能意识到自己其实没有勇气做出艰难的、无人喝彩的决策。

评估应该以这名管理者在其上司协助下设立的绩效目标为依据，从完成目标的程度出发，而不是从这个人的“潜质”出发。上司要提的问题是：“这名管理者哪些事情做得很好——不止一次，而是一以贯之？”提这个问题的目的是发现这名管理者的长处有哪些，妨碍他充分发挥长处的障碍又有哪些。不过，自我开发评估还要提的问题有：“我对生活有什么期望？我的价值观、抱负和发展方向是什么？为了满足对自己的要求以及对生活的期望，我必须做的、学的、改变的东西分别是什么？”提这个问题的，也最好是一个旁观者，一个了解这名管理者，尊重他，同时又洞察力超群的人。

进行自我开发可能还需要学习一些新技能、新知识和新方式，但最重要的是需要一些新经验。对于自我开发，除了深刻认识自己的长处之外，最重要的因素是自己的工作经验和上司的榜样作用。因此，自我评估得出的结论始终应当是：在必须做出的贡献和所需的经验方面，自己有哪些需要和机会。上司在评估时始终要提的问题是：“这个人需要有

哪些工作经验，才能最快地开发和最好地发挥他的长处？”

开发始终是自我开发。想让企业承担开发一个人的责任，其实只是一句空谈。其实，开发的责任在于个人，在于他的能力和努力。没有哪个企业有能力，更不用说有责任，用自己的努力去代替个人自我开发的努力。果真那样做的话，也只不过是错误的包办，愚蠢的自负。

要求现在的管理者对未来的管理者进行培养，也是提高这些人的精神、眼界和绩效的需要。一个人在必须讲授一个主题时，学到的东西才是最多的。同样，一个人只有在帮助别人进行自我开发时，他对自己的开发才是最快的。事实上，不对别人进行开发，也就不可能进行自我开发，因为只有在帮助别人开发的过程中，管理者才会提高对自身的要求。无论是在哪一个行业，那些成就最卓著的人，无不把自己培养和开发的后辈视为自己身后最值得骄傲的丰碑。

同样，公共服务机构也像企业一样需要进行管理开发和管理者开发，应该采用的方法也都相同。

但最重要的是，如今的管理者和专业人员都负有自我开发的责任——对他们所服务的机构，也对他们自己。

今天有许多人讨论组织成员的疏离，但我怀疑今天的疏离是不是比以前更加突出，毕竟关于疏离的经典诊断并非来自对现代企业的研究，而是来自一个工业化之前的纯粹的农耕社会：索伦·克尔凯郭尔（Soren

Kierkegaard）生活的19世纪初的丹麦。但是，不管今天的服从度和精神的失望比过去是大还是小，个人对自我开发和追求卓越的承诺，都是抗击这两种现象的一股强大力量。

小结

管理开发是建立在管理和管理者的真实需要之上的，但是很多人都不明白，它可以分为管理开发和管理者开发（而且二者还是有区别的）——前者是组织的需要，后者是管理者个人的需要。管理者开发是自我开发，尽管上司和组织所起的作用有好有坏。管理者开发的目标是追求卓越。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第25章　目标管理与自我控制

企业里每个人所做的贡献各不相同，但是所有贡献都必须是为了一个共同的目标。他们的努力必须朝着同一个方向，它们的贡献必须结合成一个整体——没有空隙，没有摩擦，没有无谓的重复劳动。

企业要想实现整体目标，就必须让所有的职务都为了这些目标而努力，特别是每一个管理职务都必须以企业的整体成功为中心，它们的绩效都必须以企业的绩效目标为中心，并以对企业的成功所做出的贡献来衡量。管理者必须清楚，为了实现企业的目标，他们自己必须做出什么样的绩效；他们的上司也必须清楚，自己这些下属应该做出什么样的贡献。这些要求如果没有得到满足，管理者就会迷失方向，徒劳无果。

目标管理需要付出很大的努力，需要使用一些特殊的方法。企业里的管理者不会自动地朝着一个共同的目标努力。相反，组织本身就包含着四大误导因素：大多数管理者的工作是专业化的，管理的结构是科层制的，不同管理层级的视野和工作存在差异并因此形成隔离，以及管理群体的薪酬结构。

要克服这些障碍，仅有良好的意愿是不够的，还需要有相应的政策和结构，需要有目的地进行目标管理，并使之成为整个管理群体的生存法则。

管理者工作的专业化

有一个古老的故事说，有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答说："我在谋生。"第二个石匠边敲石块边回答："我在做全国最好的石匠活。"第三个石匠抬起头来，带着憧憬的眼神回答说："我在建一座大教堂。"

毫无疑问，第三个石匠才算得上一名真正的管理者。第一个石匠知道自己要从工作中得到什么，于是努力去做。他会"看菜吃饭"，拿多少钱干多少活，但他不是，也永远不可能成为一名管理者。会带来麻烦的是第二个石匠。技艺确实很重要，一个组织如果不要求它的成员贡献出他们力所能及的最高技艺水平，就会士气低落。但是，一个纯粹的工匠或专业人员有可能认为自己是在取得成就，其实只不过是在给石块抛光或者做无足轻重的事情。因此，发挥技艺水平必须得到鼓励，但始终必须服从企业作为一个整体的需要。

任何一个企业里的大多数管理者和专业人员都像第二个石匠，关心的只是自己的专业工作。管理者的习惯、视野和价值观，通常都是在他们从事职能性和专业化工作时形成的。各个职能的专业达到很高的技艺水平，努力成为"全国最好的石匠"是非常重要的，因为如果不用高标准来要求他们的工作，不仅是对组织的欺骗，而且会腐蚀这些员工及其周围的人。重视并且努力提高技艺水平，能够推动各个管理领域的创新和进步。

管理者竭力把工作做到最好，例如“做具有专业水准的人力资源管理”、“经营最先进的工厂”、“开展真正科学的市场研究”，都是应该得到鼓励的。但是，这种在职能性的专业工作中追求专业水准的努力也是危险的，因为它会让管理者的视野和努力背离企业的目标，把职能性工作本身当成最终目的。管理者不用自己对企业所做的贡献，而是仅用专业水准来做绩效评估的标准，这样的事情屡见不鲜。他们还会用技艺水平来评估自己的下属，并据此论功行赏和提拔。他们憎恨出于组织绩效而提出的要求，因为他们认为这妨碍了“出色的工程工作”、“均衡的生产”、“强有力的销售”。职能管理者追求技艺水准有其合理性，但如果恣意纵容，就会把企业搞得支离破碎，沦为一个由不同工作群体组成的松散联合体。每个群体都只关心自己的技艺，都戒备地保守自己的“秘密”，都热衷于扩大自己的领地，而不是建设整个企业。解决的办法是在追求技艺水平和实现组织的共同目标之间保持平衡。

层级的误导

管理的层级结构放大了上述危险。上司的一言一行，不管是他不经意的一句话，还是他的习惯，甚至是他的癖性，都有可能被下属认为是经过深思熟虑的，是有计划、有含义的。“你听到的都是人际关系如何如何重要，但是老板一找你训话，就总是因为加班太多；一到了提拔人的时候，机会就落到那些把会计部门的表格填得最好的人头上。”类似的论调，在各个管理层级上都能经常听到。这会导致绩效低下，哪怕是在减少加班这件事情上。这也表明大家对公司及其管理失去了信心和尊重。

然而，给下属造成这种误导的管理者，并不是有意为之。他可能真的认为人际关系是工厂经理们最重要的任务。之所以讨论加班时间问题，是因为他觉得必须让下属觉得他是一个“懂行的人”，或者只是想通过跟他们讨论“本行”和关心他们的工作量，从而表示自己是熟悉他们的问题的。之所以强调了会计部门的表格，仅仅是因为自己跟下属一样对它们感到恼火，或者只是想尽可能地避免主管会计再来找麻烦。可是，他的下属并不了解这些原因，他们看到的、听到的只是他对加班时间的质问，对表格的强调。

要解决这个问题，就必须有一种合理的管理结构，让管理者及其上司关注自己职务的要求，而不是自己上司的要求。如果强调管理风格和

行为方式，那只会使问题变得更加严重。事实上，每一个对组织有所了解的人，都曾经看到有管理者试图通过改变自己的风格来避免误导下属，结果却把本来还算让人满意的关系弄成一场充斥着尴尬和误解的噩梦。管理者本人变得非常不自然，因此无法轻松地对待下属，而下属反过来又会是这样的反应："天哪，老板肯定是又读了一本什么书。过去我们还知道他对我们有什么要求，现在只有靠猜了。"

误导还有可能源于不同层级所关注的内容不一样。这个问题也同样不会因为态度和良好的意愿而得到解决，因为它根植于任何一个组织的结构中。它也不可能因为"更好的沟通"得到解决，因为沟通的必要前提是双方有共同语言，可问题的出现通常恰恰是因为缺少共同语言。

盲人摸象的故事在管理人员中广泛流传，这也并非偶然。每个管理层级都是从不同的视角来观察同一头"大象"，也就是整个企业。运营部门的主管就像那个摸到象腿并认为那是一棵树的盲人，通常只看到眼前的运营问题。高层管理者就像那个找到象鼻子并认为那是一条蛇的盲人，通常只是把企业当做一个整体，把股东和财务问题等都看成一大堆高度抽象的关系和数字。操作层面的管理者就像那个摸到大象的肚子并认为那是一堵墙的盲人，通常只从职能的角度分析问题。

每个层级都必须有自己独特的视角，否则就无法履行自己的职能，但问题是不同层级的视角差别实在太大，以至于大家在讨论同一件事情却浑然不觉，或者认为大家是在谈论同一件事情，而事实上却是相距云

泥——后面这种情况更常发生。

薪酬的误导

薪酬结构可能是管理群体内最强大的误导力量，也是最难消除的力量。管理人员总会以某种方式取得报酬，但是每一种薪酬体系都容易产生误导。

薪酬是企业的成本，领薪者的收入。它还能体现领薪者在企业内和社会上的地位。它是判断领薪者的价值大小和绩效好坏的依据。它还关系到我们是否觉得公平、公正和平等。金钱当然是可以量化的，但不管是在哪个薪酬体系中它都体现了最难以捉摸，也最敏感的价值观和品质。正是由于这个原因，世上并不存在真正简单或者完全理性的薪酬体系。

任何薪酬体系都会确定一个人在这个群体中所处的位置。这个人的报酬与其他人，特别是与其同僚相比的情况，总是比绝对数字更加重要。薪酬始终要努力在对个人的认可以及维持群体的稳定之间保持平衡。因此，没有一个薪酬的“科学公式”是能彻底成功的。最好的薪酬制度，无论是对个人还是对集体，都必定是薪酬的不同职能和意义的“折中”。就算是最好的制度，也仍然会同时起到正确和错误的引导作用，同时鼓励正确的和错误的行为。

然而，对于管理者而言，薪酬和薪酬结构可以说是最明确的信号。它的重要性远不止于金钱的经济意义。它还反映了高管的价值观以及领

薪者在管理群体内的价值。它以具体的方式明确反映了管理者在这个群体中的地位、级别和得到认可的程度。工资高一点点，按照现行个人所得税率，对于高管来说其实通常是无足轻重的，但是它作为一种地位的象征，还有它所带来的情感上的影响，却是无法估量的。

最具破坏性的误导可能来自那些看似最“公平”的薪酬制度，也就是把管理者的报酬与他们的绩效直接挂钩的制度。管理者的绩效通常是以当年的投资回报率来衡量的。如果我们想要衡量绩效，是别无他法的。可是，如果过于看重投资回报率和当期利润，那些分权业务的管理者就会被误导，只顾当前而忽略未来。

曾经有一家化工企业，它的一个主要分公司虽然有一支能干的管理团队，可是耗费多年都没有开发出一种市场急需的产品。年复一年，他们都向公司高管报告说，新产品还没有完全就绪。最后，公司高管直截了当地质问这个分公司的负责人，为什么拖延这个对于自己公司取得成功显然至关重要的项目。这位负责人回答说：“你看过我们的薪酬方案吗？我们管理层和我自己的薪酬，主要是根据投资回报率来确定的。这个新产品虽然是我们的未来，但是在5~8年内只有投入没有产出。我们已经拖了3年了，这一点我很清楚。但是，你真的希望我降低那些最亲密的同事的报酬，对他们施加并不公正的惩罚吗？”这个故事有一个完满的结局。该公司的高管调整了薪酬方案——与杜邦公司在新产品开发方面已经施行多年的方案有些类似。杜邦公司只有在新产品已经投放到

市场上之后，开发成本才会计入分公司或者子公司的投资基数中。

结果，在一两年之内，这个新产品就开始上市销售了。

在建立薪酬体系时，宁简勿繁。要允许做一些主观的判断，允许根据个人的工作进行调整，而不是简单地把一个公式套在所有人身上。但是，我坚定地认为不可能设计出一个“公平”的，更不用说一个“科学”的薪酬体系。强调一句，我们所能做的只是提高警惕，不要让薪酬制度奖励那些错误的行为以及强调错误的结果，从而避免使得大家偏离整个企业的共同利益。

目标应该是什么

正如“时刻警觉是自由的代价”，要想防止误导也必须不断付出努力。上级必须清楚对下属管理者有何期望，下属则要知道自己应该对哪些结果负责。不付出特别的努力，上下级就不可能理解这一点，他们的想法也就无法相容，更不用说保持一致了。

每一个管理者，从“大老板”到基层主管，都需要明确的目标，否则必定陷入混乱。这些目标应该规定每一个管理单元应该做出什么样的绩效。它们还应该规定每一个管理者及其部门要完成哪些工作以便帮助其他部门实现目标。最后，它们还应该规定这名管理者能从其他部门那里得到哪些帮助以便实现这些目标。也就是说，从一开始就应当强调团队协作和团队成果。

这些目标始终应该来自企业的目标。哪怕是一线的主管，也应该要求他们以公司和运营部门的目标为依据来制定自己的目标。一家公司可能非常庞大，以至于一线主管与公司经营的整体结果之间相距甚远。尽管如此，这些人仍然必须关注公司的目标和需要，以所在部门对整个企业的贡献为依据来界定自己要取得的成果。

每一个管理者的目标都应该明确他在各个领域对实现公司目标需要做出哪些贡献。显然，并不是每一个管理者都要在每一个领域做出直接贡献。例如，营销对生产率的贡献就是间接的，并且难以界定。但是，

如果某一个管理者所带领的部门并不需要对明显影响公司生存和繁荣的某一个领域做出贡献，那么应该把这个事实明确指出来，因为必须让这个管理者知道，企业的经营成果取决于在多个领域内的努力和结果及其平衡。这既是让每一个职能和专业充分发挥技艺水平的需要，也是防止不同职能和不同专业建立独立王国和相互嫉妒的需要。这还是避免过于强调某一个关键领域的需要。

对于参谋服务人员和高度专业化的群体，例如信息技术部门的人来说，这一点尤其重要。他们可能无法时刻把自己的工作与组织目标和组织经营成果直接联系起来，但是除非他们努力去做到这一点，否则他们的工作就有可能背离组织目标和组织经营成果。

为了取得短期和长期的平衡，各个层级和各个领域的所有管理者的目标都必须兼顾短期和长期。当然，所有目标始终应该包括有形的业务目标，也必须包括一些“无形的”目标，例如管理者开发、员工绩效和态度、社会责任，等等。否则，目标就是短视的，不切实际的。

靠突击进行管理

正常的管理要求均衡地强调不同目标，特别是要求管理高层这样做。只有这样，才能避免一种常见的弊病——通过危机和突击进行管理。

突击刚刚过去三个星期，事情就会恢复成老样子，对这一点大家都心知肚明。一场以降低成本为名的突击，唯一的结果是解雇了几个送信员和打字员，于是那些拿着六位数薪水的高管只好亲自打字，而且打得很糟糕。尽管如此，很多组织的管理当局并没有得出这个显而易见的结论——靠突击是办不成事情的。

除了没有效果之外，靠突击进行管理还会误导大家。它强调某一段时间的工作，对所有其他事务则不闻不问。一个对以危机进行管理这种方式多见不怪的人总结说："我们花了四个星期搞全面降低成本，紧接着花四个星期搞人际关系。我们改善客户服务和礼貌的活动才刚刚开展一个月，存货水平又变回了老样子。我们甚至没有打算去做其他工作。高管们嘴里讲的、心里想的、当众宣扬的，全部都是上一周存货数字和这一周客户的投诉。至于我们的其他工作是怎样做的，他们根本就不关心。"

在一个靠突击进行管理的组织里，人们不是丢开自己的本职工作投身到目前的突击中去，就是默默地抵制这场突击以便完成本职工作。不

管是哪一种情况，他们都对“狼来了”这一呼声充耳不闻。当真正的危机发生，大家确实必须放下手头的一切工作去奋力应对危机时，他们却又把危机当成是管理当局制造的又一场歇斯底里的突击。靠突击进行管理无疑体现了管理上的混乱，反映了管理当局既无能又不动脑子，特别是反映了这家公司不知道应该要求管理者做什么，因此也不知道如何去引导他们，于是就处处误导他们。

目标应该如何设定以及由谁设定

所有管理者的工作目标，都必须以他们对自己所属的上一级部门的成功所必须做出的贡献来界定。例如，直销经理的目标，应该以他们属下销售人员对整个销售部门所做的贡献来界定；项目工程师的目标，应该以属下工程师和技术人员对整个工程部门所做的贡献来界定；一个分公司总经理的目标，应该以该分公司对母公司目标所做的贡献来界定。

这些管理者的上级必须保留对这些目标的审批权，但这些目标的设定是管理者自己的责任，而且是首要责任。这还意味着每一个管理者都应该认真参加自己所属的上一级部门的目标设定。“让他们有一点参与感”不仅不够，而且是错误的。成为一名管理者就意味着承担责任。正是由于他的目标应该反映整个公司在目标方面的需要（而不仅仅是他的上司以及他本人的愿望），所以他必须赞同并且真正接受这些目标。管理者必须了解并且理解企业的最终目标、企业对自己有何期望及其原因，以及企业对自己的衡量标准是什么及其原因。每一个部门的所有管理者都必须统一思想。为此，唯一的办法是要求全体管理者都认真思考本部门的目标，并让他们积极认真地参与目标的设定。也只有下级管理者以这种方式参与其中，上级管理者才能清楚他们应该做出什么贡献，从而提出严格的要求。

这一点非常重要，因此我认识的一些最有成效的管理者还走得更

远。他们要求自己的每一名下属每年写两次“管理者报告”。在这封写给上司的报告中，管理者首先要按自己的理解界定上级以及自己的工作目标，然后为自己定下绩效评估标准。然后，他们要列出为了实现这些目标必须做的事情、在自己部门内部存在的主要障碍，以及上级和公司可以帮助自己或者可能妨碍自己的事情。最后，他们还要就明年如何实现自己的目标提出建议。这份材料如果得到上司的批准，那么就会成为这名管理者开展工作的章程。

在我所见过的所有方法中，它是最能揭示下面这个事实的：哪怕是一个最优秀的管理者，他随意说出的一些未加思考的话，也有可能造成混乱和误导下属。有一家公司使用“管理者报告”已经十年之久，然而在上级收到的几乎每一份报告中，仍然会出现一些莫名其妙的目标和标准。每当他问“这是怎么一回事？”都会得到这样的回答：“你不记得了？这是去年春天你和我乘电梯下楼时讲的。”

这种信还能揭示上级和公司对这名管理者的要求是否存在矛盾。上级是否要求速度和质量兼得，而现实只允许任选其一？这时从公司的利益出发应该如何取舍？上级是否要求下属发挥主动性和判断力，可却要求他们在采取任何行动之前必须征得他的同意？上级是否要求下属提出意见和建议，可却从不采纳，甚至不予讨论？公司是不是要求由区区数人组成的工程师队伍在工厂一出现问题时就立即到场，同时又要求他们全力以赴完成新的设计？公司是不是要求管理者保持较高的绩效水准，

却又不允许他们把绩效差的人调走？公司是不是创造了一些不利的条件，让人们说：“只要我的上司不知道我在干什么，我就能把事情干成？”

正如“管理者报告”所揭示的，在对管理者进行管理时必须付出特别的努力，不仅是为了确立共同的方向，而且是为了消除误导。相互理解是永远不可能通过“向下沟通”和空谈达成的——只有通过“向上沟通”才有可能达成。为此，上级必须愿意倾听，而且必须设计一个专门的工具，让下级管理者的意见真正得到听取。

通过衡量指标进行自我控制

目标管理的最大好处，可能在于它能让管理者控制自己的绩效。自我控制意味着更强的激励：一种尽己所能，而不是敷衍了事的强烈愿望。它还意味着更高的绩效目标和更宽广的视野。尽管让企业管理团队在方向和努力方面取得一致并不一定需要目标管理，但要想通过自我控制进行管理，目标管理是必不可少的。

事实上，目标管理的一个重要优点，就是它能让我们通过自我控制进行管理来取代通过统治进行管理。

管理者要想控制自己的绩效，仅仅了解自己的目标是什么是不够的，他们还必须能够对照目标对自己的绩效和结果进行衡量。管理者在组织的所有关键领域都必须拥有明确和统一的衡量指标。这些指标未必要严格定量或者非常精确，但是它们必须明确、简单和合理。它们还必须可靠——至少误差范围已经得到大家的公认和理解。它们还必须一目了然，不需要进行复杂的解释或者哲学般的讨论就能被人理解。

所有管理者都应该得到衡量自身绩效所需的信息，并且必须非常及时，以便做出必要的调整，从而取得预期的结果。这些信息应该送交管理者本人，还有他的上级。它应该成为自我控制的手段，而不是上级施行控制的手段。

这一点在当今尤其需要强调。当前，由于技术的进步，信息采集、分析和综合能力突飞猛进。过去，关于一些重要事实的信息根本就无法取得，或者得到之时已经于事无补。不过，这也不全是坏事。它虽然让管理者难以进行自我控制，但它也让上级难以进行统治，因为上级没有掌握控制下级所需的信息，也就只好任由下属自行其是。

获得绩效衡量所需信息的能力使得自我控制成为可能。如果使用得当，这种能力会大大提高管理的有效性和绩效。但是，如果使用不当，沦为一个自上而下施行统治的手段，信息技术就会瓦解管理人员的士气，大大降低管理者的工作效果，从而带来无穷祸患。

自我控制与绩效标准

目标管理和自我控制都要求管理者进行自我约束。它会迫使管理者严格要求自己，绝不是放任自流。它可能导致管理者对自己过于苛刻，而不是过于宽松。事实上，这正是人们对这一概念的主要批评。（参见第7章，特别是亚伯拉罕·马斯洛对“Y理论”的批评。）

目标管理和自我控制假设人们愿意承担责任、做出贡献和取得成就。这个假设虽然大胆，但是我们知道人们通常会按照别人对他们的期望行事。

管理者如果一开始就认为人是软弱的、不负责任的和懒惰的，那么就会导致别人表现出软弱、不负责任和懒惰。管理者如果假设人是强大的、负责任的、愿意做出贡献的，虽然有可能经历一些失望，但是管理者的首要任务就是要发挥人们的长处，而要做到这一点就只有从人们（特别是管理者和专业人员）希望做出贡献的这一假设出发。

最重要的是，他们必须把这个假设应用到那些受过良好教育的年轻人身上。这些年轻人会成为未来的管理者。他们在要求管理当局允许他们“做出贡献”时，未必真正明白其中的含义，但是他们这种要求是合理的。他们认为，管理并不是以“受过良好教育的年轻人是希望做出贡献的”这一假设来行事的——他们这种观点也是正确的，因为管理至今不是按这个假设来施行的。管理当局必须要求这些年轻人接受目标管理和

自我控制的约束，当然这些年轻人自己也必须这样做。

一种管理哲学

企业所需要的管理原则，要能充分发挥一个人的长处和责任心，要能统一大家的思想和努力，要能推动团队协作，并且协调个人的目标与企业的共同利益。目标管理和自我控制能让所有的管理者都把企业的利益作为自己的目标。它用更加严格、更加苛刻和更加有效的内部控制来取得外部控制。它能激励管理者根据客观任务的需要采取行动，而不是因为有人告诉他们或者劝说他们那样去做。他们采取行动并不是因为别人的要求，而是因为他们觉得自己必须采取行动。也就是说，他们是作为“自由人”而采取行动的。

我轻易不用“哲学”这个词，甚至根本不愿意用，因为它太大。但是，我认为把目标管理和自我控制称为一种管理哲学是合适的。它的基础包括管理职务这个概念，包括管理群体的具体需要及其面临的障碍，包括人的行动、行为和激励这个概念。最后，它还适用于所有的管理者，无论其级别高低；适用于所有的组织，无论其规模大小。它能把客观需要转化为个人目标，从而确保取得出色的绩效。这才是真正的自由。

小结

企业的不同成员所做的贡献不同，但是大家必须朝着一个共同的目标和共同的绩效而努力。每一个人都必须努力在工作中达到最高的技艺水准，但即使技能炉火纯青，也必须把它们当做实现共同目标的手段。组织在本质上容易给组织成员造成误导，使其背离组织的共同目标，因此必须借助目标管理把不同组织成员的努力融合成共同的绩效。管理者的目标应该由他们自己设定。管理者必须使用自我控制。目标管理和自我控制可以真正称得上是一种能够实现人类自由的管理哲学。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第26章　从中层管理到信息型组织

与1988年的大公司相比，如今大公司的管理层级通常不及一半，管理人员不超过1/3。它们的结构、管理问题和关注点，都与1950年前后的制造公司很少类似。在这些方面，它们其实更像今天的管理实践者和管理学者都不怎么关注的一些组织：医院、大学和交响乐团。

这是因为，如今会有越来越多的企业建立在知识的基础之上，成为一个主要由专家组成的组织，这些专家通过同事、顾客和公司总部提供的有组织的反馈指引和约束自己的绩效。由于这个原因，企业会日益成为我所称的“信息型组织”（information based organization，直译为“以信息为基础的组织”）。

企业，特别是大型企业，除了成为信息型组织之外，别无选择。员工的主体正在迅速由体力和事务性工作者转变为知识工作者。知识工作者会抵制企业100多年前从军队那里学来的命令与控制模式。经济学方面的状况也要求企业做出改变，特别是要求大企业必须开展创新和创业。尤其重要的是，信息技术要求企业做出这一转变。

信息技术

当然，创建信息型组织并不一定需要先进的信息技术。我们马上就会看到，英国在印度就建立了这样一个组织，当时的“信息技术”还意味

着羽毛笔，“电信”系统则意味着光脚信使。但随着信息技术日益普及，我们必须进行更多的分析和诊断，也就是处理“信息”，否则就会被我们自己产生的数据淹没。

一家公司只要开始尝试把数据转化为信息，它的决策流程、管理结构，甚至工作方式都需要开始转变。事实上，这在全球的许多组织中已经发生，而且速度相当快。

我们只要看看信息技术对资本投入决策的影响，马上就会明白这个转变流程的第一步。我们早就明白，分析投资方案不能只用一个指标来判断，而是需要做至少六项分析：预期投资回报率、投资回收周期和预期生产年限、在整个预期生产年限内所有利润的贴现值、不投资或者推迟投资的风险、投资失败的成本和风险、机会成本。每一个学管理会计的学生都会学习这些概念。如果不借助计算机强大的信息处理能力，一个人需要用好几个星期才能完成整个分析，可是现在使用电子数据表软件只需要几个小时就能完成。

这种信息处理能力使得资本投资分析从判断变成分析，也就是变成对不同假设的理性权衡。信息还使得资本投资决策从一个由数字控制的机会主义财务决策，变成一个建立在不同战略性假设发生的概率基础上的业务决策。因此，这个决策既要预先假定一个业务战略，同时又要对这种战略及其假设提出质疑。过去的预算编制变成了今天的政策分析。

一个公司开始使用先进的信息技术处理信息所影响的第二个方面是它的组织结构。它只要开始使用这些技术，几乎立即就会发现管理层级和管理人员的数量可以大幅减少。原因很简单：它会发现很多管理层级既不决策也不领导，它们的主要职能甚至是唯一职能便是“传递”信息——它们在实现信息化之前的组织中负责放大沟通所需的微弱的、没有聚焦的信号。

美国一家大型国防承包商就发现了这个问题。当时，它开始考虑公司的最高层需要得到哪些信息才能完成工作。这些信息从哪里来？它们是什么形式？它们是怎样流动的？在回答这些问题的过程中，该公司很快就发现总共14个管理层级中有多达6个层级是多余的，它们之所以存在完全是因为此前没有提出过这些问题。该公司的数据很多，但它一直把这些数据用于控制，而不是用于获得信息。

从数据到信息

信息是具有相关性和目的性的数据。因此，把数据转化为信息就需要用到知识，而知识在本质上就是专业化的。（事实上，无论是在哪一个领域，真正有知识的人通常是过于专业化，原因恰恰就是在于未知的东西还总是那么多。）

从总体上讲，信息型组织需要的专家比奉行命令和控制模式的组织要多得多。另外，需要专家的是它们的运营部门，而不是公司总部。事实上，它们的运营组织通常完全是由各种专家组成的。

信息型组织同过去一样需要以集中的方式开展运营工作，例如法律顾问、公共关系和劳资关系，等等。但是，它们需要的参谋服务人员，也就是只提建议、做咨询或者搞协调，而不承担运营责任的人，数量大幅减少。至于它们的总部，即使需要专家，数量也很少。

由于信息型组织的结构更加扁平，因此它们同一个世纪以前的企业的相似性，大过它们同当今的大公司的相似性。然而，在那时的企业中，所有的知识都掌握在最高层的手中，其他人则全都是帮手或者雇员，通常都是做同样的工作，并且是按命令行事。在信息型组织中，知识主要位于组织的底层，也就是在从事不同工作、自己指挥自己的专家们的头脑里。如果知识大都集中在参谋服务人员那里，那么这个组织就是试图由上到下灌输知识，而不是由下到上获取信息。

最后，信息型组织中的许多工作是以不同的方式完成的。传统部门所承担的角色是标准的监护者和培训中心，是任命专家的地方，而不是完成工作的地方。工作主要是由以任务为中心的团队完成的。

这一变化在研究部门尤其明显——该部门曾经是所有部门中界定最清楚的。在制药、电信设备和造纸等公司，过去都是遵从研究、开发、制造和营销这个顺序，而如今这些工作是同步进行的：从产品的概念形成到研究再到产品在市场上站稳脚跟，都是由来自所有这些部门的专家作为一个团队一同负责。

是否需要采用任务小组的形式，以及任务小组的任务、构成和领导职位，都必须逐一做出判断，因此这个组织超出了矩阵制的范围。但是，有一点是明确的：它比矩阵制更加需要自律，更加强调每一个人在建立良好关系和沟通方面所需承担的责任，矩阵制则不过是各个部门的经理派出一些人员在各个项目中承担具体的任务。

信息技术正在改变企业，这一点说说很简单，但是解读这种转变对公司及其高层提出的要求却困难得多。因此，我觉得有必要观察其他类型的信息型组织，例如医院、交响乐团和英国在印度的殖民统治机构。

一家规模中等、拥有400多张病床的医院，它的员工队伍会有数百名医生和1 200~1 500名辅助医务人员。这些医护人员可以分为60多个医学和药学专业，每一个专业都有自己的知识、自己的培训和自己的术

语。每一个专业，特别是化验室和理疗室等辅助医务专业，它的负责人都会是一个需要承担专业工作的专家，而不是一个全职的管理者。这些负责人都是直接向医院领导汇报工作，很少假道中层管理。医院的大量工作是采取临时团队的形式完成的，这些团队的构成取决于每个病人的诊断结果和医护需要。

大型交响乐团则更具有启发意义，因为同台演出的乐师可能多达数百人。按照传统的组织理论，整个乐团应该设几个集团副总指挥，并且还有可能需要设五六个部门副总指挥。可是，事实并不是这样。整个乐团只设一个指挥，他相当于公司的CEO，所有乐师都直接根据他的指挥演奏，没有中间环节。每一个乐师则是一个高级专家，一个真正的艺术家。

信息型组织的最好范例是英国设在印度的文治机构，它规模庞大，而且不设任何中层管理。[1]

英国统治印度次大陆200年，从18世纪中期直到第二次世界大战结束。其间，组织结构和管理政策没有任何根本性的改变。印度次大陆幅员辽阔、人口稠密，可是英国驻印度文治机构的成员从未超过1 000人。当时驻印度的大多数英国人都很年轻；当时，特别是英国殖民统治的早年，印度恶疾横行，白种男人30岁就已算得上是命长的。他们大多数住在与世隔绝的边远村落里，彼此相隔至少一两天的路途，而在前100年间印度既没有电话也没有火车。

这个机构完全是扁平的。每一个地区官员都直接向相当于企业“COO”（首席运营官）的省政务大臣汇报。当时印度次大陆划分为9个省，因此对于每一名政务大臣，至少有100人直接向他汇报，超出“控制幅度原理”所允许人数的很多倍。然而，这个体系运转得非常顺畅，主要原因便是它的设计能够确保每一个成员都能获得完成工作所需的信息。

地区官员每个月都要花一整天的时间给政务大臣写一份全面的报告。他在报告中会叙述自己的每一项主要任务——只有四项任务，而且每一项都定义得很明确。他会就这四个方面详细描述应该做的事情和实际做的事情，如果二者之间存在差异，还要解释原因是什么。然后，他还要列出下个月在每一个关键任务方面应该出现什么事情，自己准备做些什么，并且询问有关政策，评述长期的机会、威胁和需要。政务大臣在接到报告后，会“仔细审读”这些报告，然后做一份全面的批语回复给地区官员。

在看完这些事例后，我们能够发现信息型组织有哪些要求呢？它有哪些管理问题？我们先来看它的要求。几百名乐师能够在他们CEO的指挥下一起演出，是因为他们拿的是同一个乐谱。乐谱告诉笛手和鼓手在什么时候演奏什么旋律，同时也告诉指挥每一个乐师会在什么时候演奏什么旋律。类似地，医院的所有专家都抱着一个共同愿景：治病救人。诊断结果便是他们的“乐谱”，它规定了X光师、营养师、理疗师以及医

疗小组中的其他人各自应该采取哪些具体的行动。

换句话说，信息型组织需要有明确、简单，并能转化为具体行动的共同目标。但与此同时，正如上述事例所揭示的那样，信息型组织还必须聚焦于一个，最多也不过是少数几个目标。

由于信息型组织中的“乐师”都是专家，因此他们不会容忍工作方式由别人决定。世界上可能没有几个指挥会吹法国圆号，更不用说告诉号手如何去吹，但是他可以关注号手的演奏水平以及在乐团的共同绩效方面的知识。这种关注焦点便是信息型组织的领导者必须有能力实现的。

然而，企业没有既定的“乐谱”，除非它自己编写乐谱。另外，无论一个乐团是一流的还是蹩脚的，它都不会改变作曲者谱写的乐谱，一个企业则会不断写出新的乐谱，并用它来评估自己的绩效。因此，信息型组织必须围绕着目标和有组织的反馈进行构建，以便它的每一个成员都能实行自我控制。这里的目标要清晰地阐明管理当局对整个企业、每一个部门以及每一个专家的绩效期望，反馈体现的则是实际结果与绩效期望之间的对照。

信息型组织的另一个要求，是每个人都要承担信息责任。交响乐团的巴松管手每次发出一个音符都是在履行信息责任。医生和辅助医务人员都在一个由详尽的报告和信息中心（护士设在病房的值班台）组成的体系内工作。印度的地区官员每次写报告，都是在履行这一责任。

这样一个体系的关键在于每一个人都要回答下面两个问题：组织中有哪些人需要我提供什么样的信息？反过来，我又需要哪些人提供什么样的信息？每一个人的这个列表上都会既有上级也有下级，不过最重要的还是一些彼此之间主要属于协作关系的同事。医院里的内科医生、外科医生和麻醉师之间的关系便是如此，制药公司的生化人员、药理人员、临床实验主任和营销专家之间的关系也毫无二致，都需要每一个人担负起完全的信息责任。

在一些企业，特别是一些中等规模的企业中，人们对别人所负的信息责任了解日益深入，但是人们对自己所负的信息责任仍然基本漠不关心。所谓对自己所负的信息责任，便是组织内每一个人都应该不断地思考，自己需要哪些信息才能履行职责和做出贡献。

即便是当今使用计算机最普遍的企业，这可能也是一个极大的差别。在这些企业，人们要么认为数据越多便是信息越多（这个假设在数据稀缺时代是完全正确的，在数据丰富的时代则会导致数据过载和信息匮乏），要么就是认为信息专家们了解管理者和专业人员的信息需要。其实，信息专家只是工具制造者，他们能够告诉我们用什么工具把装饰用的钉子敲进椅子中，但是我们必须自己决定这张椅子是不是需要装饰。

管理者和专业人员需要考虑清楚自己需要哪些信息和数据：首先弄清自己做的是什么，其次能够判断自己应该做什么，最后评估自己做得

怎么样。直到这时，信息技术部门仍会是一个成本中心，而不是一个成果中心。

大多数大企业同前述事例的共同点很少。然而，它们如果想要保持竞争力，甚至是生存下去，都必须转变为信息型组织，而且要迅速完成转变。它们必须改变过去的做法，采用新的做法。一家公司越成功，这个过程就会越痛苦。这一转变会危及组织中许多人的职位、地位和机会。服务年限长、已届中年的中层管理人员受到的影响尤其大，他们本来是流动性最小，并对自己的工作、职位、关系和行为感到最安全的。

信息型组织也会带来特殊的管理问题，其中下面这些是最为关键的。

●为专家制定薪酬和认可机制并创造职业发展机会；

●在一个由专家组成的组织中创建统一的愿景；

●为一个由任务小组构成的组织设计管理结构；

●确保源源不断地供应、培养和考验高管人员。

巴松管手可能只想做一名巴松管手。他们的职业发展机会就是从第二巴松管手升为第一巴松管手，或者是从一个二流的乐团转到一个更好的、名望更高的乐团。类似地，许多医疗技术人员可能也只想做一名医疗技术人员。他们的职业发展机会包括成为资深技师（可能性比较大）

以及成为科室主任（可能性要小得多）。那些成为科室主任的人，有约二三十分之一的人有机会去一家更大、收入更高的医院工作。印度的地区官员则除了三年任满之后换一个范围更大的地区之外，几乎没有什么职业发展机会。

在信息型组织中，专家的职业发展机会应该比在交响乐团或者医院要多得多，比印度文治就更不用说了。但是，这些晋升机会也同样是在本专业领域之内，而且晋升的幅度有限。专家晋升到“管理层”的机会很少，原因很简单，那就是因为中层管理的职位很少。这与传统的组织形成了鲜明的对比。在传统的组织中，除了研究实验室之外，级别上升的主要渠道是跳出原来的专业领域，出任全面管理职位。

在20世纪50年代，通用电气通过为“专业人员”创造“平行机会”来解决这个问题，此后有许多公司也学样。可是，专业人员却不认为这是一个理想的解决方案。在他们及其负责管理的同事看来，只有晋升到管理层才算得上是真正有意义的机会。几乎所有企业采取的薪酬结构又强化了这一态度，因为它们是明显向管理人员倾斜的。

要解决这个问题并不容易，但是看看大型的律师事务所和咨询公司或许会有所帮助。在这两类组织中，即便是最资深的合伙人通常也仍然是专家，而那些没有可能成为合伙人的同事，很早就已另谋高就。但不管最终发展出来的是一个什么机制，都只有在企业的价值观和薪酬结构彻底改变之后才行得通。

管理当局面临的第二个挑战是给这个由专家组成的组织一个共同愿景、一种整体观。

印度的文治机构是要求地区官员对所辖地区有“整体观”。但为了让他全力关注整个地区，在19世纪创建的一个又一个的部门，包括林业、灌溉、考古调查、公共卫生和路政等部门，都是独立于文治结构的，与各个地区官员基本毫无往来。这意味着地区官员与这些对他所管辖的地区影响最大、意义也最大的活动越来越隔绝。于是，“整体观”最终只有省级政府或者位于德里的中央政府才能拥有，而且也变得越来越抽象。

一个企业根本不能这样运转。它需要自己的许多专业人员，特别是资深的专业人员都拥有这种整体观，并为了这个整体全力以赴。可是，它又不得不接受，甚至是不得不培养这些专家个人的自豪感和专业技能，原因就在于他们如果没有机会晋升到中层管理，那么激励就必然来自他们的自豪感和专业技能。

当然，培养他们专业技能的一种方法便是参加任务小组。信息型组织会越来越多地使用一些规模较小的自治单元，并给这些单元分配一些任务，用一句老话讲，这些任务“一个优秀的人用双手抱得过来”。但是，信息型组织应该在多大程度上把绩效良好的专家调离他们原来的专业领域？它的高管又应该在多大程度上把为专业人员创建并保持共同愿景当成第一要务？

大量使用任务小组可以使专业技能的培养这个问题得到缓解，但同时又会使另一个问题恶化，这个问题就是：信息型组织的管理结构。谁来做这个企业的管理者？他们要担任任务小组的领导者吗？或者应该采取一个双头怪似的结构——一个类似于医院为医生服务的那样的专家结构，一个由任务小组领导者构成的行政管理结构？

我们在任务小组领导者的作用和职能方面要做出的有关决策，是有风险的，也是容易引起争议的。他们的工作任务是不是像医院护士长的工作一样，是永久性的？或者是一项随着任务变化的职能？它是一项工作任务还是一个职位？它有没有级别？如果有，任务小组的领导者是不是最终会像宝洁公司的产品经理那样，成为管理的基本单元和公司的业务经理？他们最终是不是会取代部门负责人和副总裁？

上述的每一种情况都能看到一些迹象，但是目前既没有表现出明显的趋势，人们对它们可能导致的结果也知之甚少。但无论如何，每一个情况都会导致一个不同于现状的组织结构出现。

最后，最严峻的问题是确保源源不断地供应、培养和考验高层管理人员。当然，这既是一个早已存在的困境，也是大企业在过去60年间普遍采用分权制的一个重要原因。但是，现在有许多企业设有大量的中层管理职位，并且希望这些职位能够培养和考验人才，于是在高管职位出现空缺时，通常就有大量的人可供选择。但是，在中层管理职位大量减少后，信息型组织的高管从哪里来？怎样对他们进行培养？又怎样对他

们进行考验？

分权制的自治单元无疑会变得比现在更加重要。也许我们应该学习德国的Gruppe（集团）结构。在这种结构下，分权化的单元全都是一个个的独立公司，分别拥有自己的高管。德国公司之所以使用这一结构，正是因为它们拥有从专业领域，特别是从研究和工程部门提拔管理人员的传统。如果它们在近乎独立的分公司里没有锻炼人的地方，那么就很少有机会去培养和考验那些最有潜力的专业人员。因此，这些分公司就像是棒球大联盟下面的分会。

我们还发现越来越多的大公司从规模较小的公司里面挖人来担任高管。大型交响乐团物色指挥采用的通常也是这种方法——年轻的指挥在一个比较小的乐团或者剧院历练，目的就是等着一个大乐团来挖他。许多大医院的负责人，职业发展经历也与此类似。

企业能向高管已经成为另一种职业的交响乐团和医院学习吗？乐团指挥和医院院长分别学过指挥课程和医院管理课程。我们在法国能够看到类似的情况，该国大公司的高管此前通常都是在政府部门任职。但是，绝大多数国家的企业是不会接受这种方式的（只有法国有那样神秘的高等师范学院）。而且，即便是在法国，企业的管理，特别是大型企业的管理，如今的要求已经非常高，没有亲身经历和成功记录的人是很难管好的。

因此，整个高层管理的培育过程（包括培养、考验和交接）这个问题就会变得更加突出。于是，有工作经验的企业员工越来越需要回到学校去，而所有的商学院则必须弄清楚那些成功的专业人员需要学会哪些东西，才能担任企业高管和企业领导者那样的高级职位。

现代企业是在美国的独立战争和欧洲的普法战争后出现的。它们自从诞生以来在组织的概念和结构上有过两次重大发展。第一次发生在1895~1905年这10年间，它把管理从所有权中分离出来，并让管理成为一种工作和任务。它首先发生在德国。当时，身为德国第一大银行德意志银行的创始人兼领导者乔治·西门子挽救了他的表兄沃纳创办的电器公司。该公司在沃纳的儿子和继承人的管理下几近破产。西门子威胁要切断银行的贷款，以此迫使他的表亲们把公司的管理权交给专业人员。稍后，美国的J.P.摩根、安德鲁·卡内基、约翰·洛克菲勒在对美国的铁路和产业公司进行的宏大重组中，也把管理权交给了专业人员。

第二个重大变化发生在20年之后。现代公司的形成始于皮埃尔·杜邦于20世纪20年代初对家族企业进行的重组以及数年之后阿尔弗雷德·斯隆对通用汽车公司进行的重新设计。他们构建的便是今天的命令与控制型组织，它强调的是分权、集中服务、人事管理、整套预算和控制手段，以及政策与运营分开。20世纪50年代初通用电气公司进行了规模庞大的重组，把这个阶段带向高潮。此举完善了全世界许多大公司后来竞相模仿的模式。[2]

如今我们正经历第三次变化：从命令与控制型组织以及部门与分公司结构的组织，向信息型组织以及专家型组织转变。我们可以想见这种组织会是一个什么样子，尽管那还有点儿模糊。我们可以找出它的一些主要特征和要求，可以指出它在价值观、结构和行为方面的一些中心问题。但是，信息型组织的实际创建还在前头——它是我们未来将要面临的管理挑战。

[1]这个方面的经典介绍见于菲利普·伍德拉夫的The Men Who Ruled India一书，特别是第一卷The Founder（New York：Shocken，1964）。关于这个机构的日常运转，最精彩的阐述见于Sowing一书（New York：Harcourt Brace Jovanovich，1962），那是雷纳德·伍尔夫（英国作家弗吉尼亚·伍尔夫的丈夫）传记的第一卷。

[2]阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred D.Chandler,Jr.）在他的《战略与结构》（Strategy and Structure；中文版：云南人民出版社，2002年）与《看得见的手》（The Visible Hand；中文版：商务印书馆，1987年）这两本书中对整个过程按时间顺序做了精到的描述——在对所有主要机构的管理史所做的研究中毫无疑问是最出色的。这个过程及其结果在我的两本书中做了介绍和分析。这两本书分别是《公司的概念》（The Concept of Corporate；中文版机械工业出版社已出版）和《管理的实践》（The Practice of Management；中文版机械工业出版社已出版）。

小结

企业的结构和信息系统经历了三个发展阶段。第一阶段是公司的所有权与日常管理分离。第二阶段是创建命令与控制结构和系统。我们目前已经进入第三阶段——信息型组织。信息型组织是一个由知识专家构成的组织，层级比传统组织要少得多。

借助复杂的现代医院和交响乐团，我们可以确定一个信息型组织成功运转所需满足的要求。首先，它要有一个明确的总体愿景（乐谱），而且这一使命要得到整个组织的广泛认可。其次，信息型组织要想正常运转，每一个人都必须担负起信息责任，既要向别人提供自己应该提供的信息，也要从别人那里得到自己需要的信息。再次，由于晋升到管理层的机会越来越少，因此必须在各个专业领域内部创建可供选择的薪酬制度和职业发展路径。最后，组织必须培养和开发高层管理人员。这个方面可以参考医院、咨询公司和律师事务所的实践。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第27章　绩效精神

组织的目的是要让平凡的人能够做出不平凡的事。组织是发挥成员的长处，同时让他们的弱点变得无关紧要的一种手段。

没有哪个组织能够依赖于天才，因为天才总是罕见的，供应是不稳定的。组织要经受的考验是看它能否让普通人取得比独立工作更好的绩效，看它能否发挥成员的各种长处并以此帮助其他成员取得绩效。与此同时，组织还必须抵消成员的弱点。组织还要经受绩效精神（spirit of performance）的考验。

要培育绩效精神，就必须为每一个人提供取得杰出绩效的空间。关注的重点应该是每一个成员的长处，也就是每一个人能做什么，而不是关注他们不能做什么。

组织的“士气”并不意味着“人们相处融洽”。真正的考验在于绩效。人际关系如果不是建立在因工作绩效出色而带来的满足感之上，那么实际上就是糟糕的人际关系。如果某些优秀的成员的长处和能力威胁到整个组织，他们的出色绩效给其他成员造成麻烦，让这些人感到沮丧和泄气，那么这种情况便是对组织最有力的批判。

“绩效精神”在组织中的含义是它输出的精神力量大于输入的所有努力的总和，它意味着创造能量，这一点用机械的手段是做不到的。一台

机器输出的能量不可能大于输入的能量。输出大于输入，只有可能发生在精神领域。

我这里说的精神，指的并不是说教。精神如果要有任何意义，它就必须是一条行动准则。它绝不是演说、说教或者愿望，而必须是行为习惯。具体而言，就是以下几个方面。

（1）组织关注的焦点必须是绩效。绩效精神的第一要求便是高绩效标准，对整个组织以及个人都是如此。组织必须养成争取出色成绩的习惯。

（2）组织关注的焦点必须是机会而不是问题。

（3）涉及人员的决策，包括人员的职务安排、薪酬、晋升、降级和中止合同关系，等等，都必须体现出组织的价值观和信念（参见第31章）。

（4）最后，人员决策必须向大家表明，管理当局认为正直（integrity）是管理者绝对必须满足的一个条件，是一项必须在任职之初就具备的品质，不能在任职之后再去培养。

但求无过的危险

每一个组织时刻都会受到“但求无过”的诱惑。组织健康要满足的第一项要求，就是实行高绩效标准。事实上，之所以要推行目标管理并把

重点放在任务的客观要求上面，一个主要原因就是必须让管理者为他们自己确立高绩效标准。

这就要求正确地理解绩效。绩效并不是每一枪都正中靶心——那只是马戏团里的一种表演，只能持续那么几分钟。事实上，绩效是一种能在各种不同的工作安排中、在一段很长的时间里持续地取得成果的能力。一份绩效记录必须包括错误和失败。它必须既能揭示一个人的长处，又能表明这个人的弱点。

正如人可以分成很多种，绩效也有不同的类型。有些人一贯干得不错，很少落到一定的水准以下，但也很少有突出的表现。有些人在正常情况下表现一般，在发生危机或遇到重大挑战时却能像一个真正的“明星”那样取得杰出的绩效。这两种人都是“绩效良好者”，都应该予以肯定，但是他们的绩效会显得极为不同。

还有一种人，他从未犯过错误，也从来没有过失，无论做什么都没有失败过。这种人要么是一个弄虚作假的家伙，要么是一个只做稳当可靠的琐事的人。

管理当局如果不把绩效看成是一段时间内成功与失败的组合，那它就是错把遵从当成绩效，把没有短处看成长处。这种管理当局会打消整个组织的积极性。一个人越优秀，他犯的错误就会越多，因为他尝试的新事情越多。

一个人的绩效一直不好或表现平平，那么出于对他负责的态度，就应该给他换一个工作。一个发现自己无法胜任工作的人，常常会感到沮丧、苦恼和焦躁。把一个人安排在一个他不能胜任的职位上，对他并没有好处。不正视他无法胜任工作这个事实，那非但不是同情，反而是怯懦。

出于对下级负责，我们也必须有所成就。下级有权要求有一个能干、有献身精神、有成就的上级，否则他们自己就不可能取得良好的绩效。

最后，出于对企业中的所有其他人负责，我们也不能容忍一个绩效很差的管理者存在。有一个管理者或专业人员绩效不佳或没有任何绩效，整个组织就会受损。相应地，如果有人取得卓越的绩效，整个组织就会受益。

乍一看，日本人似乎违背了这一原则，因为日本的组织中很少甚至没有人由于绩效太差而被解雇。可事实上，日本的组织也像西方的任何组织那样要求高，而且竞争甚至更加激烈。它们不解雇那些绩效很差或者平庸的人，但很快就会让他靠边站，给他安排一些“肯定会成功”事情。他本人和组织都清楚这一点。而且，尽管每一个人的工资和职衔都会随年资增加而提高，但是到45岁左右就会算总账。只有极少数人能进入高级管理层，其他许多人则将在10年后从科长或部长的位置上退休。

一个人在某个岗位上未能取得好的绩效，那么它所能表明的只有一件事情——管理当局对他的工作安排不当。无论管理者的人事安排做得如何认真，这种错误也是无法杜绝的。在这种情况下，“失败”可能只意味着一名一流的专业人员被错误地任命为一名管理者，意味着一位擅长管理当前业务的人被错误地安排去创新或者创业，或者反过来，一名擅长开疆拓土的人被错误地安排去管理一项已经成型的、高度程序化的既有业务。

如果一个人的绩效记录很好，现在却未能取得良好的绩效，那就意味着要对这个人和这项职务进行认真的分析。毫无疑问，问题有时并不是出在人身上，而是出在职务身上（参见第32章关于“寡妇制造者”职位的讨论）。第二次世界大战期间任美国陆军参谋长的乔治·马歇尔是一位要求严格、绝不让步的上司。他毫不容忍平庸，更不能容忍失败。他经常说：“我对士兵和他们的父母负有责任，对国家负有责任，必须立刻把达不到最高绩效标准的指挥官调走。”但他也经常说：“把某人安排在那个不合适的职位上，那是我的错误，所以想清楚应该把他安排在哪里是我的职责。”第二次世界大战期间美国军队中涌现出一大批非常成功的指挥官，其中有很多人都曾被马歇尔调离原来的工作岗位。但是，马歇尔接着就会深入思考自己所做的安排错在哪里，然后努力为这个人找到合适的岗位。这在很大程度上能够解释，为什么美国陆军在参加第二次世界大战后的短短几年之内就培养出一批杰出的军事领袖，可是这些新晋将军在参战时没有一个是已经进入司令部任职的。

“良心”决策

最棘手但又最重要的情况是：一些忠心耿耿、服务年限很长的员工，已经没有能力做出什么贡献了。

例如，公司初创时的会计员，随着公司的成长慢慢升职。等他到50岁的时候，公司的规模已经很大，他已经成为公司财务总监，可是他发现自己完全无法胜任这份工作。人还是那个人，但是职务的要求已经改变。他一直尽忠尽责。既然他忠诚地给公司服务，公司理应忠诚地对待他。尽管如此，他还是不应该留在财务总监的职位上，这不仅是因为他没有取得杰出绩效的能力，公司会因此受损，而且是因为他的能力不逮会影响整个管理集体的士气和信誉。

这样一个人该怎么安排？许多管理者会“把他踢到更高的位置上去”。可是，让一个人担任一个级别更高、更加无力胜任的职位，只会是自讨苦吃。因此，这个人必须调走。但是，我们必须对他的30年忠诚服务担负起责任，因此既要把他调走，又要公正地对待他。于是，我们需要一个有创造性的解决方案。方法之一是找出他的长处，然后要么是给他在组织内部找一个能够发挥效能的职位，要么是大力帮助他在另外一个组织中开始新的职业发展。

幸好这种情况还不是太多，但它们着实是对组织良心的一种挑战。如果让他留在当前的职位上，便是对企业及其全体人员的背叛。但如果

解雇这个忠诚服务30年的员工，那便是对信任的背叛。这个时候再后悔，说“我们早在25年以前就该注意这一问题”也已于事无补，尽管这句话说得对。

在这种情况下，应该客观地做出决定，也就是从公司的利益出发，把这名员工调走。但是，这又是一个需要付出深思熟虑和真正的同情心，并且承担起责任的人员决策。亨利·福特二世之所以能在第二次世界大战之后带领垂死的福特汽车公司实现复兴，在很大程度上就是由于他理解了这些“良心问题”的极端重要性。

当时，某个关键部门的9名管理人员，没有一个人能够胜任改组后的新职务。后来，他们都没有被安排在这些新职务上，而是被安排到别的地方去担任技术人员和专家。要解雇他们是一件很容易的事情，因为他们毫无疑问缺乏担任管理人员的能力。可是，他们在公司的困难时期一直忠于职守，所以不能轻易解雇他们。对此，亨利·福特二世坚持的原则是：一个人如果不能取得杰出的绩效，就不能留在当前的职位上，但任何人不应该由于前任管理当局的错误而受到惩罚。福特公司能够迅速复兴，在很大程度上便是由于严格遵守了这条原则。

在处理这种良心问题时，人们常说：“我们不能动他。他在这里干了那么久，不能解雇他。”其实，这种逻辑是站不住脚的，是一种软弱的托词。它只会损害管理人员的绩效、精神以及他们对公司的尊重。

但是，解雇这个人也同样不是一件好事。它会违背公正和合理的观念，会动摇人们对管理当局的正直性的信心。“瞧！那就是我的下场——老天保佑。”每一个人都会这样讲。但如果管理当局把一个不称职的人继续留在重要职位上，他们又会立刻站出来批评。对这样一个人的处理方式，将在很大程度上决定你们这个组织的凝聚力。

因此，关心组织精神的管理当局会极其严肃地处理这些问题。这样的问题通常来说不会太多，至少不应该太多，但是它们会对组织精神产生与数量极不相当的影响。处理这些问题的方式，将向整个组织表明管理当局是否严肃地对待自己和自己的职务，是否严肃地对待人。

重点放在机会上

一个组织如果一贯把重点放在机会，而不是问题上面，那么它的绩效精神通常就会高涨。如果它把精力放在能出成果的地方，也就是放在机会上面，那么组织中就会充满兴奋感、挑战感和对成就的满足感。

当然，问题是绝不能忽视的。但是，一个以问题为重点的组织，实际上是一个采取守势的组织，是一个认为只要事情不变糟自己就能干得更好的组织。

因此，管理当局若要在公司中营造和维持这种绩效精神，就必须把重点放在机会上面。同时，这也要求机会能转化为成果。

管理当局要想让组织把重点放在机会上面，就必须要求每一位管理人员和专业人员都把机会放在目标中的重要位置。管理人员和专业人员在为自己制定绩效和工作计划时，首先应该回答以下问题："哪些机会，如果实现了的话，将会对整个公司和自己所在单位的绩效和成果产生最大的影响？"

例如，公司每一年应对自己的所有产品进行一番审视，确保没有把精力和资源花在没有什么结果的产品上面。产品至少可以分为六类。

（1）昨天的顶梁柱。这些产品人人都喜爱，因为它们是公司成长的功臣。现在它们已经走过顶峰，下滑迅速，我们捍卫它们的地位只不

过是延缓它们的死亡。对于这些产品，我们应该迅速撤出所有的资源。

（2）今天的顶梁柱。这些产品已经或者即将达到顶峰，现在的任务是确保不再投入更多的资源。

（3）明天的顶梁柱。我们应该把人员投向这里，加大促销、销售和技术努力。

（4）特殊产品。这样的特殊产品很多。我们要问的是：我们能获得很好的回报吗？或者它们只是因为有人袒护，例如一线的销售经理说，“我们必须有这些，那样才能有一条完整的产品线”，或者财务总监说，“我们必须有这些，因为它们能分担管理费用”？

（5）无人关注的产品。它们的表现比任何人所想象的都要好，但是根本没有人注意。这是我们应该加大投入的产品。

（6）对管理者自尊心的投资。这些产品人人都喜爱，人人都知道它们的质量最好，人人都知道它们明年就会大卖特卖，可明年就是永远都不会到来。这样的产品会让公司慢慢失血至死，可是它们是最难正视和废止的，因为人人都在它们身上倾注了太多的情感。

我们必须遵守一条非常简单，但又非常残酷、非常苛刻的原则——向机会倾斜。尤其重要的是，我们要把资源投向明天，那里才会有结果，不要把资源投向昨天，那里只存在记忆。

“人员”决策：组织的控制

任何一个想要营造强烈的绩效精神的组织都会明白，包括职务安排和薪酬、晋升、降级和解雇在内的“人员”决策是组织真正的“控制手段”。它们对员工行为的示范和塑造作用，比会计数字所起的作用要大得多，因为人员决策可以向每一个组织成员表明管理当局真正需要、重视和奖励的是什么。

一家公司如果在口头上宣扬“我们希望一线主管重视人际关系”，每次提升的却是把报表填得很整洁并及时上交的那些人，那么它在人际关系方面就不会有什么收获。即使最迟钝的一线主管也会很快明白，公司真正需要的是整洁的报表。

事实上，人们往往对管理当局的人员决策做出过度的反应。高层眼中只是为了排除障碍或者打破一个政治僵局所做的无关大局的妥协，其他人却有可能把它们看成一个明显的信号：管理当局嘴里宣扬一套，心里头真正想要的却是另一套。

人员安排和晋升是最关键的人员决策。最重要的是它们必须经过深思熟虑，并且有明确的政策和程序，非常公正和平等。这些决策绝不能以个人看法和个人潜力为基础，而是始终必须以按照明确的目标所确定的实际绩效记录为依据。

但是，人员安排和晋升程序再好，仅凭它们也无法保证这些关键决策就能强化，而不是损害组织精神。为此，高管层必须把自己纳入晋升流程。尤其重要的是，它要确保自己参与有关晋升的关键决策。事实上，晋升决策可以向大家表明管理当局真正的价值观和信念是什么，同时也决定着未来的高管层（而且常常是无法改变的）。

所有组织的高管层都会积极参与进入高管级别或者下一个级别的人员晋升决策，例如主要分公司的总经理或者制造和销售等重要职能部门的主管这些职务的人选，但是很少有高管层（特别是大企业的高管层）对更低一级职务的晋升感兴趣，例如市场研究部主任、工厂厂长或者某个分公司的营销经理。他们常常把做出这些决策的权力授予各个职能部门或分公司的高管。然而，这些中上层管理者才是组织的真正的管理当局。更低层级的员工，特别是年轻的管理人员和专业人员都十分清楚，他们的事业前途取决于这些中上层管理者，而不是取决于大老板。而且，也正是把谁安置在中上层职位的相关决策，决定着若干年后谁将有资格担任高管职务。

尤其重要的是，这些晋升决策具有很大的象征意义。它们是对整个组织发出的明确信号："这就是公司所需要的、所奖励的和所尊重的。"因此，古老而又有经验的组织，如军队和天主教会，都会特别关注中上层管理人员的晋升——在军队是提升到校级，在天主教会则是提升到助理主教。

正直是试金石

能够证明管理当局诚挚和严肃的最终证据，是它毫不妥协地强调品行的正直。这首先必须在人员决策中得到体现，因为领导正是通过品行来实现的，而让一个人成为榜样并被别人模仿的也是这个人的品行。可是，品行是学不到的。一个人在任职时没有那种品行，他就永远不会有那种品行。品行也是不可能造假的。一个人的同事，特别是他的下级，只要几个星期就可以知道这个人正直与否。他们可以原谅这个人的许多缺点，例如能力平庸、知识粗浅、性情多变或者举止粗鲁，但是他们不会原谅他的不正直，更不会原谅选择这样一个更高层级的管理者。

尽管正直很难定义，但要发现一个人缺少担任管理职位所需要的正直品行并不难。一个人如果只看到别人的短处，看不到别人的长处，就绝不能让他担任管理职位。只看到别人不能做什么，却从来看不到别人能做什么的人，会损害组织的精神。当然，管理者应该清楚下属的不足，但他应该把这些不足看成是对下属能做什么的一种约束，是促使下属做得更好的一种挑战。管理者应该是一个现实主义者，而只看到别人缺点的人是最不现实的。

一个人如果对“谁是对的”这个问题的关心，超过对“什么是正确的”这个问题的关心，也不应该被任命为管理者。把对个人的判断置于工作的要求之上，是一种不良行为，而且会造成破坏。问“谁是对的”这

个问题会促使下属但求无过，甚至玩弄权术。

管理当局还不应该委任那种重才不重德的人。认为才智比正直更加重要，是不成熟的一种表现，而且常常是不可救药的。管理当局绝不能提拔那些害怕下属能干的人。害怕下属能干说明他们软弱。对一个不对自己的工作提出高标准的人，也绝不应该委以管理职责，因为那会让人们轻视工作和管理当局的能力。

一个人可能知识浅薄、绩效不佳、判断力或能力不强，如果让他来担任管理者不一定会造成很大的损失，但如果他品行不端，缺乏正直的品格，那么无论他多么有知识，多么有才华，取得过多大的成就，都会造成重大损失，因为他会伤害企业中最宝贵的资源——人。这种人会破坏组织的精神，损害组织的绩效。

对于企业的首脑来讲尤其如此。组织精神是由最高层创造出来的。一个组织的精神如果是伟大的，那一定是由于它的高层的精神是伟大的。一个组织如果堕落，一定是因为高层已经堕落。俗话说，“鱼烂先烂头”。公司最高层如果不愿意把一个人的品行作为下属的典范，那就不应该让这个人担任高级管理职务。

领导与绩效精神

到目前为止，本章所讲的都是“实践”，没有谈及“领导”。我是有意这样做的。领导是没有什么东西可以代替的，但是管理当局无法创造出领导者，而只能创造一些使潜在的领导品质得以发挥的条件——当然它也可以扼杀潜在的领导品质。为了营造让企业富有效率和精诚团结所需的精神，不能依靠供应极不确定的领导者。

实践虽然看起来平淡无奇，但无论一个人的才能、个性或态度如何，都是可以做到的。实践无须天才，需要的只是付诸行动。它们是要实实在在地去做的事，而不是供高谈阔论的事。

正确的实践应该对挖掘管理群体中的领导潜能大有帮助。它们还应该为正确的领导打下基础，因为领导并不是一种个人魅力，那只是一种蛊惑人心的讲法。它也不是“结交朋友和影响他人”，那是奉承人。

领导就是把一个人的思想提升到更高的水平，把一个人的绩效提升到更高的标准，使一个人的个性超越平常的限制条件。要为这样一种领导打下基础，最好的办法莫过于培养出一种管理精神，在组织的日常实践中确立严格的行为和责任准则、高绩效标准以及对个人及其工作的尊重。

尽管如此，“领导素质”之风如今还是刮得那么猛烈！

领导“素质”

“我们想请你来给我们主持一个研讨会，探讨如何培养领袖气质”——某大银行负责人力资源的副总裁在电话里无比热切地对我说。关于领导和“领导素质”的著作、论文和会议多如牛毛。看这架势，是要把每位CEO培养成一个勇猛的南方联邦骑兵将军或者董事会里的埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley，“猫王”）。

我们在上文已经说过，真正的领导不是目前以这个名义兜售的东西，它与“领导素质”没有太大的关系，与“领袖气质”的关系就更小了。领导是很平凡的，一点也不浪漫，而且非常枯燥。它的本质便是绩效。

领导本身并不就是好的或者值得向往的。领导只是一种手段，因此最关键的问题在于领导是为了达到什么目的。

领导者的毁灭

有效的领导并不依赖于魅力。德怀特·艾森豪威尔、乔治·马歇尔、哈里·杜鲁门都是极其出色的领导者，但是他们没有一个人拥有丝毫的魅力。第二次世界大战后带领原西德进行重建的总理康拉德·阿登纳（Konrad Adenauer）也是一个毫无魅力的人。更不用说1860年崭露头角，后来成为总统的亚伯拉罕·林肯，他来自偏远的伊利诺伊州，骨瘦如柴，举止拙笨，很难想象还有谁比他更加没有魅力。第二次世界大战期间那个满脸怨气、满怀挫败感，甚至几乎崩溃的温斯顿·丘吉尔，其魅力之差也让人惊叹。可是，真正重要的是历史后来证明他是正确的。

事实上，魅力可能毁灭领导者。它可能让他们变得僵化，对自己的绝对正确深信不疑，并且无法做出改变。研究古代史的人普遍认为亚历山大大帝如果不是英年早逝，最后也可能难逃失败的命运。

事实上，魅力本身并不能保证一个人成为高效的领导者，那些所谓的“领导素质”或者“领导个性”也不能保证。富兰克林·罗斯福、温斯顿·丘吉尔、乔治·马歇尔、德怀特·艾森豪威尔、伯纳德·蒙哥马利、道格拉斯·麦克阿瑟，都是第二次世界大战期间极为高效，也非常引人注目的领导者，可是他们中没有两个人拥有共同的“人性特质”或者“素质”。

领导就是工作——这是大多数高效领导者反复强调的。例如，凯撒、麦克阿瑟将军和陆军元帅蒙哥马利，（再举一个工商界的例子）在

1920~1925年重组并领导通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆，另外就是吉姆·柯林斯在《追求卓越》一书中所列举的“第五级领导人”，全都是这么认为的。

高效领导的基础首先是要考虑清楚组织的使命，并且清晰和明确地予以确立。领导者设定目标和事务的优先次序、设置和维护标准。他们当然要做一些妥协。事实上，他们非常清楚自己并不能控制一切（只有那些误导者，才会认为一切都在自己的掌控之中）。但是，高效的领导者在接受一个妥协方案之前，会想清楚什么是正确的和理想的方案。领导者的首要任务是做一个发出清脆声响的小号。

把高效的领导者和误导者区分开来的是他们的目标。领导者由于现实条件的制约所做的妥协（包括政治、经济、财务和人员等方面的问题）是否符合他的使命和目标，决定了他能不能算是一名高效的领导者。他自己是否恪守少数基本准则或者“标准”（即以身作则），决定了他是一名拥有追随者的领导者，还是一个伪善的趋炎附势之徒。

高效领导的第二个要求是领导者把领导看成是责任而不是地位和特权。高效的领导者极少是“宽容的”，但当事情出了岔子（总会有事情出岔子的），他们不会责备别人。如果说温斯顿·丘吉尔是一个通过确立使命和目标实行领导的范例，那么乔治·马歇尔将军便是一个通过承担责任实行领导的范例。哈里·杜鲁门“推卸责任止于此”这句通俗的话，至今仍是对领导责任的最好定义。

正是由于领导者清楚只有自己才是负最终责任的人，因此他并不惧怕同事和下属强大。误导者却会惧怕，因此他们总是采取清洗行动。高效的领导者希望同事们强大，而且会鼓励他们，激励他们，甚至以他们为傲。正因为他自己会承担同事和下属所犯错误的最终责任，他也会把同事和下属的胜利视为自己的胜利，而不是把它们看成威胁。领导者也许会骄傲自大，例如麦克阿瑟将军骄傲得近乎有些病态；领导者也有可能非常谦逊，林肯和杜鲁门都谦逊得近乎自卑。然而，他们三人都希望身边的人能干、独立、自信；他们鼓励、表扬和提拔身边的同事和下属。另外一个性格非常不同的人，在担任盟军欧洲总司令时也是如此。

当然，高效领导者非常清楚那样做是有风险的，因为能干的人通常有野心，但是他知道下属能干所带来的风险，远小于下属平庸所带来的风险。他还清楚，对一个领导者最严厉的控诉便是在他离开或者过世之后，原来那个组织立刻轰然坍塌，许多公司经常发生这样的事情。高效领导者明白，领导的终极任务是激发能量和构建愿景。

必须赢得信任

高效领导的最后一个要求是赢得信任。领导者不能赢得信任，就不会有追随者——“一个有追随者的人”是领导者的唯一正确的定义。信任一个领导者，并不一定要喜欢他，也不一定要赞同他。信任便是确信领导者言为心声，是相信他的正直。领导者的行为与他宣扬的信念必须一致，至少必须相符。高效领导不是建立在聪明的基础之上，而主要是建立在言行一致的基础之上——这同样也是一条古老的常识。

我在电话里对那家银行的人力资源副总裁说完这些话，他沉默了很久，最后说道：“可是，它们和我们多年前就已经知道的做一个高效的管理者应该满足的条件，完全没有什么区别。”

小结

组织的目的是要让平凡的人能够做出不平凡的事。因此，组织的领导层要经受的检验便是绩效精神。领导为此需要的是一些具体的行为习惯，而不是说教或者魅力。尤其重要的是，领导层必须认识到，正直是组织的管理者和领导者绝对必须满足的一个条件。

第七部分
Management

管理技能

管理是一项具体的工作，因此需要一些具体的技能，主要包括以下能力。

- 做出有效的决策；
- 做出正确的人员决策；
- 在组织内部和外部进行沟通；
- 正确使用控制手段与衡量指标；
- 编制预算和计划；
- 使用现代信息技术的工具和概念。

没有一个管理者能够掌握所有这些技能，但是每一个管理者都必须了解这些技能是什么、它们可以用来做什么以及它们对自己提出了什么要求。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第28章　有效决策的构成要素

优秀的决策者不会做很多的决策，他们只做那些重要的决策。他们也清楚什么时候必须做出决策，这时他们就不会拖延。优秀的决策者知道，最重要、最艰难的事情并不是做决策。做决策通常相当容易。最重要、最艰难的事情是确保思考的问题是正确的。很少有什么事情造成的危害，会大过针对错误的问题做出正确的决策。

优秀的决策者明白，决策没有付诸实施并且发挥效果，决策的过程就没有结束。直到这时，它都只是一个好的构想，还算不上一个决策。他们还明白，决策就是采取行动的承诺，而且通常是由别人来采取行动。因此，正如大多数决策者在付出很大的代价之后才明白的，所需行动必须符合采取这些行动的人的、理解能力、知识、价值观和语言。

最重要的是，优秀的决策者明白，决策有自己的流程、定义清晰的构成要素和步骤。每一个决策都有风险，因为它是把现在的资源投入到充满不确定性的、未知的将来。忽略决策流程中的任何一个要素，决策就会像湿泥巴垒的墙一样容易垮塌。但是，如果恪守决策的流程，并且采取所有必要的步骤，那么就能使风险最小化，决策就大有希望获得成功。

我们先来看决策的构成要素。

决策的构成要素

有效的决策包括七个构成要素。你的决策如果包括这些要素，那么就能使风险最小化。这些要素是：

- 判断是否需要做出决策；
- 对问题进行分类；
- 对问题进行界定；
- 判断什么是正确的；
- 让别人接受决策；
- 把决策转化为行动；
- 用实际结果检验决策。

判断是否需要做出决策

不必要的决策不仅浪费时间和资源，而且有可能让所有决策失效。决策者如果不区分必要的和不必要的决策，他们所在的组织很快就会淹没在决策中，从而使大家对所有决策持冷嘲热讽的态度，就连那些非常有必要和非常重要的决策，也很快就会被大家看成决策者没事找事的结果。

不必要的决策会损害组织做出改变或者采取有效行动的能力，而且很少有什么事情造成的危害能大过它们。它们会让整个组织无论接到什么决策都认为可以等一等再付诸行动。因此，你必须能够区分必要的和不必要的决策。在有效决策方面，外科医生也许是我们最好的榜样，因为他们数千年以来每天都要做出一些有风险的决策。没有哪个手术是没有风险的，因此外科医生必须避免动不必要的手术。他们的指导原则也非常古老，可以追溯到2400多年前的医药之父、希腊医生希波克拉底。

外科医生的决策指导原则

原则一：对于有望自愈或者目前比较稳定，对病人又没有风险、危险或者巨大痛苦的病情，密切监视并经常复查。在这样的情况下做手术，便是一个不必要的决策。

原则二：如果病情恶化或者危及生命，而你又可能采取一些措施，那就要动手术，而且是迅速彻底地做手术。尽管有风险，但这是一个必要的决策。

原则三：界于原则一和原则二之间的病情无疑是最普遍的，既不会恶化又不会危及生命，但又不会自愈，而且相当严重。遇到这种情况，外科医生就必须对机会和风险进行权衡。这时，他也必须做出决策。而且，正是这种决策能够区分一名外科医生是一流的还是平庸的。

这些古老的原则遗漏了一种必须做出决策的重要情况：反复发作的危机。如果发生危机，例如现金短缺、存货积压、在某个地方或某项活动中发生事故，而且只是第一次发生，那么危机处理完了，事情也就完结。但如果同样的危机再次发生，那么我们就应该找出根源并且予以消除，以便杜绝这一危机。

在许多情况下，危机的解决办法都非常简单，以至于事后每一个人都会说："我们自己为什么没有想到？"

例如，所有人都认为银行支票上面印有我们的地址是理所当然的一件事情，但事实上这是在第二次世界大战结束很久以后才印上去的。战前只有很少的美国人拥有银行支票账户，可到了战后突然之间每个人都有了自己的支票账户。

这时，每一个银行都拥有许多姓名完全相同或者相近的账户。很快，这些账户就开始混在一起。银行花了巨额资金，雇用很多人按月核对支票号码和支票账户。可是，名字、支票和账户还是越来越混乱，客户对此感到烦恼也就不难理解。

然后，有人提出了一个简单但是绝对聪明的主意——把地址印在支票上面。这样，需要核对的便只有支票上的地址与月报上的地址了。于是问题几乎在一夜之间完全得到解决。

接下来我们来看如何对问题进行分类。

对问题进行分类

管理者遇到的问题可以分为四个基本类型。

●在所在组织和整个行业内常见的一般事件；

●在所在组织内常见，但在整个行业内并不常见的一般事件；

●真正独特的事件；

●看似一个独特的事件，实际上却是一种全新的一般问题首次发生。

除了真正独特的事件之外，其他三种情况都需要一个具有一般性的解决方案。一般问题可能用标准规则和惯例来解答。一旦制定出正确的原则，同一类问题的各种表现形式都可以用这个标准原则来解决。所有管理者要做的事情，便是根据具体问题的具体情况对标准原则做一些调整。

但是，独特的事件需要独特的解决方案，并且必须单个解决。对于那些无法预见的例外事件，管理者是无法通过制定原则去解决的。

真正独特的事件相当罕见，一个组织遇到的几乎每一个问题都总是有别的人已经予以解决。因此，决策者应该仔细分析这个问题，判断它到底是属于普遍的还是真正独特的。大部分类型的问题只要运用标准规

则或原则就可以解决。

对问题进行界定

第二个关键要素是对问题进行界定。大多数人从来没有做过这件事情。难道问题不是明摆着的吗？其实，这可能是有效决策的最重要同时也是管理者关注最少的构成要素。他们不关注这一点，就好比治病时治标不治本。

我们几乎可以肯定，问题的表象与实质是不相符的。然而，没有什么事情的危害比针对错误的问题做出正确的回答更大——这一点再怎么强调也不为过。针对正确的问题做出错误的回答，通常是可以修改和挽救的，因为你很快就会发现事情并没有按你预计的发展，于是你就会知道那不是正确的答案。

针对错误的问题做出正确的回答，则很难纠正——因为它很难被发现。高效的决策者知道，正确的方法是要从一个假设出发：问题的表象几乎总是与实质不符。然后，他们会努力找到正确的问题。

数学老师一再强调学生要把方程式列正确，遵守的也正是这个原则，因为如果只是运算过程有差错，是比较容易发现并予以纠正的，但如果方程式错了，而运算过程正确，那么就比较难以发现错误并得到正确的答案。类似地，如果你对问题的界定是正确的，但得到的不是预料中的结果，特别是在你建立了反馈机制的情况下，你就能立即采取纠正措施。如果问题界定错误而回答正确，也不会得到预料中的结果，这时

试图通过换一个答案进行纠正，仍然不太可能得到理想的结果。

高效的决策者怎样判断一个问题是否正确呢？他们会提出以下问题：

●它是关于什么的？

●什么东西与此相关？

●关键是什么？

这些问题并不新颖，但是对于界定问题非常关键。只有从各个角度进行考虑，才能确保问题的正确性。

我们来看一个实例。

美国某大型制造企业的管理当局对自己的安全记录备感骄傲。该公司的人均事故率（按每千人计算）在整个行业内最低，在全球的制造企业中也能排得上号。然而，它的工会仍然严厉申斥它的事故率高得吓人，美国职业安全与健康管理局对此也持同样的态度。

该公司认为这是一个公共关系问题，于是耗费巨额资金做广告，宣传自己近乎完美的安全记录。尽管如此，工会的攻击仍然不断，而且所有的民意调查都显示美国民众认为该公司是一个极不安全的工作场所，并认为该公司对工人的安全漠不关心。

一名优秀的统计人员会认为这是“不合理归并导致的典型问题”。

把所有的事故都归并在一起并用每千名工人的事故率表示出来，这样做完全掩盖了事故高发区在何处。的确，该公司把各种事故进行区分并要求分类汇报，完全没有发生事故的场所、事故率低于平均水平的场所、事故率与平均水平持平的场所、事故率高出平均水平的场所，几乎立刻就发现事故率高于平均水平的场所只是极少数（大概只占3%），事故率相当高的场所则更少，而且这些场所大多没有安装危险的机械设备，被认为不会有什么危险发生，因此安全和事故预防人员从来不关心。

然而，招致工会抱怨的就是这些场所，也正是这些场所发生的事故上报到了职业安全与健康管理局。于是，该公司几乎没有花费什么时间和资金就解决了这个问题，工会以及职业安全与健康管理局的抱怨自然也就消失了。但是，直到该公司意识到问题不在于事故的多少，而在于事故的报告方式，才能着手解决问题。

确保问题得到正确界定的方法之一，是将它与观察到的事实进行对比。除非所界定的问题能够解释并且包括所有观察到的事实，否则要么界定是不完整的，要么是错误的，而且以后面这种情况居多。

一旦问题界定正确，做出决策通常是比较容易的。事实上，有效的决策者很少使用复杂的决策模型和决策树。问题得以明确之后，决策者

接下来必须做出正确的决策。

判断什么是正确的

在开始形成决策时，决策者必须从什么是正确的入手。我们大多数人，特别是在某个组织中工作的人，通常会从下面这些问题入手回答：

●上级能够接受的决策是什么？

●我知道财务那边的人是不会喜欢这个决策的，可是我要怎样才能让它对他们的口味呢？

●我知道那不符合所有人的观念。我们要怎样由小到大，由慢到快，才不会给很多人造成冲击呢？

每一个高效决策者都不相同，但是他们每一个人都能做出各种妥协，而且做决策的时候最终总是要做出一些妥协的。然而，妥协有正误之分，并且各有一句谚语来形容。体现正确的妥协的一句是："半截面包也总比没有强。"半截面包虽然不足以给一个成年人提供一天所需的营养，但是它毕竟能让人抵挡一天的饥饿感，能让一个人继续做一天事情或者让一名战士打一天仗。错误的妥协就像《圣经》故事所罗门断案："半个孩子比得不到孩子更糟糕。"得到半个孩子就是得到半具尸体，而不是半个活生生的、会长大的孩子。

高效决策者会考虑清楚，而且是提前很久考虑清楚，哪些妥协是"半截面包"和可以接受的，哪些妥协是"半个孩子"，是比不做决策更

糟糕的。

判断妥协是否正确的方法有以下几个方面。

（1）回到对问题所做的界定，写下有效决策必须满足的具体要求。

（2）提出“这个决策必须能够做到什么事情，才能解决所界定的问题？”

●一个不完美但能解决问题的方案便是一个正确的妥协。

●一个不能解决问题的方案便是一个错误的妥协，而且还会造成危害。除非万不得已，不要在“正确的事情”上面做出妥协。

（3）深入思考所有的妥协，以便确定哪些是可以接受的正确的妥协，哪些是必须反对的错误的妥协。但是，不要提前把妥协方案告诉别人。只能把正确的决策告诉他们。这是所有谈判都必须遵守的一条原则。

●人们经常会接受你认为他们绝对不会接受的事情，这常常会让你感到吃惊。

●就像每一场谈判，都会有针锋相对的情况。你让一步，对方让一步。如果你一开始就做出让步，就会失去谈判的主动权，而且不会有什

么回报。另外，反对决策这个或者那个部分的人，如果他们能说“迪克和玛丽也不接受，但因为我们的劝说，他们至少做出了这个让步（或者那个改变）”，那么他们接受这个决策的可能性就会大得多。

让别人接受决策

除非组织能够“接纳”，否则这个决策就不会生效，仍然只是一种美好的愿望。决策要生效，就必须在决策流程的最源头就考虑如何让别人接受这个决策。如果你等到决策完成再去“兜售”，它就不太可能生效。下面我们来看两个有效的“接纳”流程。

日本人的决策流程

在这个方面我们应该向日本管理学习。在决策流程启动之初，这时离最终决策还很遥远，日本机构的管理当局就会开始劝说别人接受决策。日本人的决策其实不是通过“一致同意”制定的，那只不过是对日语词汇的错误理解而已。正确的理解应该是“共识”。

每当要做出一个决策，例如跟某个西方公司建立合资公司，或者收购一个潜在的美国分销商的少数股份，他们都会要求可能受这一决策影响的每一个人写下这个决策会对他的工作、职务和部门造成什么样的影响。他会被明确禁止针对此举发表意见或者表示反对，但是他必须将此举造成的影响考虑清楚。这样，高层管理就能了解每一个情况。然后，决策将由高层管理做出，并从上到下传达和落实。

富兰克林·罗斯福的决策流程

罗斯福使决策生效的方法，是一个关于有效决策的更好的范例。

罗斯福在解决一个问题时，会要求三四个内阁成员各自深入地思考这个问题，然后逐个提出他们的建议决策。采用这种方法，他能确保让将来要负责决策执行的人，也就是让某个内阁成员把这个问题考虑清楚。他还能借此了解在这些既独立又自信的内阁成员中，谁才与这个决策最合拍，因此也是最有可能把它付诸行动的人。

最后，他还能得到一些异见。他让三四个相当聪明而且经验丰富的人深入思考这个决策，并且让他们各自提出自己对问题的见解。这些人每个都有自己的思想、成见、支持者和利益，因此这意味着同一个问题会从不同角度得到思考、研究和分析。

最后，他会自己做出决策，并从上到下传达和落实。

罗斯福用这种方法不可能建立一个融洽的内阁，但是他可能本来就不想要一个融洽的内阁。然而，它有利于做出一流的决策，特别是有利于做出极其有效的决策，因为除非已经考虑多种备选方案，否则就是闭目塞听。在一片欢呼声中出台的行政决策绝不是好决策，只有通过不同看法的碰撞、不同观点的对话，并在不同判断中做出选择，才有可能做出好决策。决策时应遵守的第一准则，就是在没有异议的情况下不做决

策。

接下来就要进入倒数第二个步骤——把决策转化为行动。

如何把决策转化为行动

决策就是采取行动的承诺。没有行动，也就没有决策。有一点几乎是可以肯定的：采取行动的人极少就是那些做决策的人。

决策与行动

在成为某个人的工作任务和责任，并且确定完成的期限之前，决策实际上都等于没有做出。直到这时，它也还只是一种希望。

不幸的是，有太多的决策最终都只是一种希望。一群优秀的人用两年的时间制定一项新的政策，然后召开规模庞大的发布会，投影仪、幻灯片、电子表格，等等，好不热闹。大老板也在会上发言，为其赐福。他庄严地说道："我全力支持它！"每个人都拿到一份关于这项政策的备忘录，然后就把它保存在办公桌最下面那个抽屉里，从此以后便无人问津。

可是，有效的决策一点儿也不需要这些表演，而是会转化为行动。一个决策除非从一开始就考虑到所需采取的行动，否则就不可能生效。

把决策转化为行动需要回答几个问题。

●必须了解这个决策的人有哪些？

●必须采取的行动有哪些？

●由谁来采取这些行动？

●这些行动必须是怎样的，才能让需要采取这些行动的人能够顺利完成？

行动必须与行动者的能力相符。如果需要人们改变行为、习惯或者态度这个决策才能生效，那么这一点就尤其重要。在这种情况下，决策者必须确保衡量指标、绩效标准和激励机制也必须做出相应的改变。

我们来看两个例子，其中一个于执行阶段失败，另外一个执行得非常完满。

一家规模很大的公司（现在仍然是这个行业内的全球领导者）曾经成立了一个高层团队，准备在公司内部推行定量管理方法。那可以说是个梦幻团队，成员包括几名顶级工程专家、几名一流的数学家和几名最优秀的制造专家。

该团队的首个任务是对公司最大部门的生产进行优化。该部门生产小功率的电动机，每年的销量非常大。它已有近60年的历史，很自然地，每一家客户都想要一个略有差异的型号，于是该部门的型号多达近8500个，而且生产管理是一团糟。

事实上，尽管销量巨大，而且价格很高，但由于型号太多导致制造成本居高不下，因此该部门只能勉强达到盈亏平衡。

该团队经过近18个月的努力，成功地把近8500个规格的电动机减少到近90个。该部门的总经理和制造副总裁欣喜若狂。不过，这些微电机广泛用于全球各地的家电和机器上，没有哪家客户愿意因为找不到一台价值1000美元的电动机，便心甘情愿让那台价值100000美元的机器报

废。

于是，该部门要求在过去15年间购买过产品的客户在未来两年内订购备品。两年一过，那些没有保留下来的型号就会停止生产。一时间，它的生意自成立以来的60年内就没有这么红火过。

然而，两年后，当那些型号本该停产之时，该部门却发现每一种型号的零部件都足以满足整整五年的正常生产。这些零部件最后只能做注销处理，损失惨重。发生这种情况的原因在于：采购人员仍然按一贯以来的做法为老型号订购零部件，而且是根据接到的订货量来做预测的。

该团队认为自己注意过这个问题，因为他们请采购人员来开过会，并在会上解释了这个决策。管理当局也发过无数次文件。但是，没有一个人想过要跟采购人员谈一谈，这个决策要求他们采取什么样的行动。

但是，该团队至少从这次惨败中吸取了教训。他们的下一个任务是公司内一个当时规模还很小的部门。该部门生产的是医疗器械，这些设备需要大量的售后服务。该团队的任务有两方面：一是对这些设备重新进行设计，以便让它们易于服务；二是建立一个合适的服务体系。当时所有的现场服务人员都是工程师。

这时，团队中有人提出："最终用户呢？他们可是真正的服务人员。只有他们解决不了，才会需要我们公司的服务人员。"于是，该团队就走到用户那里去做观察研究。这些用户包括实验室助理、维修主

管、医院护士，等等，没有一个人是工程师或是精通数学的。

他们召集了一些用户（如今称为焦点小组），并请他们起草使用说明书。三个月后，要求公司服务人员提供服务的电话突然下降了60%左右，因为用户现在学会了排除大部分故障。该部门业务如今已经成为一项非常庞大的业务，而且尽管有来自一家强大的德国公司和一家同样强大的日本公司的激烈竞争，但是它已经成为这个行业内的领导者。

这些竞争对手的产品有时比这家公司的要好，而且从来不比这家公司卖得贵，但是客户还是会买这家公司的产品，而这家公司在每次改型或者推出新产品时，也仍然会请用户来集体起草使用说明书。

用实际结果检验决策

一个重要的决策，结果通常需要数年时间才能显现出来，因此在决策中必须融入监控和报告机制，根据实际结果对原来的预期进行持续不断的检验。

为此，高效的决策者会在决策中建立缜密的反馈机制，包括报告、表单、数字、图表和审查，等等。不过，尽管有如此多的反馈方式，还是有太多的决策会失败。这是因为哪怕是组织得最好的正式反馈也只是一些抽象的东西，它们尽管能够提供一些有用的信息，但是并不能呈现一幅关于现实的完整图像。

高效的决策者了解这一点，于是就会遵照一条由军队发明的古老的原则。指挥官在做出决策之后，不会依靠各种报告来判断决策的执行情况，而是会亲临一线去检查。

没有走出去亲自检查，是行动在过时甚至变得不合理很久以后仍在继续执行的首要原因。这是因为，如果没有掌握关于结果的第一手的信息，决策者就会越来越脱离现实情况。

报告也是抽象的东西。它们尽管能够提供一些有用的信息，但是通过书面报告是不可能掌握所有情况的。

总之，高效的决策者会遵照七个步骤进行决策，以便尽可能地减少

每一个决策都固有的风险。这些步骤是：

- 判断是否需要做出决策；
- 对问题进行分类；
- 对问题进行界定；
- 判断什么是正确的；
- 让别人接受决策；
- 把决策转化为行动；
- 用实际结果检验决策。

在决策中建立持续学习机制

在管理者的所有工作领域中，在决策中建立持续学习的机会是最为重要的。方法便是对照实际结果与决策时的预期结果。

管理者无论何时做一个重要的决策，无论是资金的分配，产品或者服务的战略调整、创新或者重新设计，还是进入新市场或者任免人员，都应该把预期的结果以及取得这些结果的时间写下来，然后在9个月或者一年之后开始对实际结果和预期结果进行对照，直到决策的有效期结束。例如，在完成收购之后，管理者就应该从第二年开始做这件事情，并且坚持到第五年。

管理者在这个过程中的收获之多和进步之快令人惊奇，但最让管理者吃惊的是他们所学到的东西。例如，一些管理者发现自己在做一些重要决策时最大的弱点便是毫无耐心。他们希望取得结果的时间远早于实际能够取得结果的时间，因此他们早早地就认为决策已经失败并开始调整，可事实上这时一切进展顺利，取得结果只是时间的问题。他们在了解这一点之后，就给这些决策留出了更多的时间，决策成功率也就有了改观。

有一位非常成功的管理者却有完全相反的发现。他发现自己过于耐心，等待的时间过长。决策就像医生做诊断。自2400多年前希腊的希波克拉底开始，医生就要把治疗后患者病情的发展，也就是医生所做决策

的结果写下来。正如每一位经验丰富的医生会告诉你的那样，这种方法能让一名天赋平常的医生在数年内成为一名合格的执业医生。同样，它也会让一名天赋平常的管理者成为一名合格的决策者。

小结

决策仅仅是管理者的任务之一。尽管它通常只占用决策者很小一部分时间，但是做出重要决策是管理者特有的任务。只有管理者才能做这种决策。一名高效的管理者在做出这些决策时，会遵照一个要素明确的系统化流程以及一套先后顺序清晰的步骤。事实上，被人期望（由于职位或知识）做出对整个组织及其绩效和成果有重大积极影响的决策，正是一名高效管理者的特征所在。

决策不是一件机械的事情，它需要冒风险，是对判断力的一种挑战。决策的中心问题不是“正确的答案”（通常它总会有办法找到），而是正确理解问题。决策不是一种智力活动，而是需要调集组织的洞察力、精力和资源，采取有效的行动。最后，它还是一项需要勇气和承担责任的活动。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第29章　怎样做人员决策

组织中没有什么决策比人员决策更加重要。所谓人员决策（people decision），就是给岗位配备人员、给人员安排职位和工作、提拔人员以及解雇人员，等等。

一个组织在聘用人员时无论怎样小心，如果给他们安排的职务不对，这些人也不可能取得出色的绩效。无论组织的高层管理的业务和战略决策、产品或服务决策多么英明，如果公司的人员决策不能令人满意，这些决策都不可能取得成果。

把通用汽车建成世界上规模最大、盈利最丰厚的制造企业的阿尔弗雷德·斯隆曾经对我说："如果某个小事业部的助理厂长不能履行好他的职责，我们高管做出的决策再好也不会取得结果。"

谁都会说，那是当然的。可是，大多数组织以及大多数管理者的人员决策的成功率低得可怜。不管是在企业还是在非营利组织，也不管组织的大小，人员决策的结果都只会有三种情况。

●真正成功的；

●彻底失败的；

●既没有成功也没有失败的。

第三类就像是陈年的肩背疼痛。你不会因为它们而丧生，但是它们会削弱整个组织的绩效能力，成为不得不为“快要取得出色绩效”的人提供支持的那些人的负担，并且影响整个组织的士气。不幸的是，既没有成功也没有失败的人员决策在组织的所有人员决策中占有很大的比例。

面对如此糟糕的记录，用“每个人都会达到他力不能逮的层级”这样的话来解释纯粹是胡扯，是逃避责任。在其他任何一个领域的决策记录，都不会比大多数组织和大多数管理者的人员决策更差。而且，记录最差的往往是那些对自己“慧眼识人”感到骄傲的人。

如此糟糕的记录完全是不应该的，也没有什么借口可言。其实，对于怎样做人员决策才能取得很高的成功率，我们是清楚的。我们有很多的榜样可以学习——在企业、非营利组织和政府机构中，都有许多人所做的人员决策是非常完美或者近乎完美的。而且，学习并不是太难。

首先，它意味着要严肃认真地对待人员决策。其次，它需要一些相当简单而且非常明显的步骤。在企业和管理者的工作中，可能没有哪个领域能像人员决策一样，是可以通过学习如此迅速地提高绩效和成功率的。

我们在本章将要探讨：

●人员决策的五个步骤；

●人员决策的五条基本原则；

●如何提高人员决策的成功率。

在开始介绍五个步骤之前，我们来看两个人员决策方面的成功事例。第一个是美国在第二次世界大战中的人员决策，第二个是斯隆如何把通用汽车公司建设成世界上最大的制造企业，并且在长达50年的时间里保持最为丰厚的利润。

美国在1941年加入第二次世界大战时，几乎每一个高级军官都已经超过退休年龄，再也不适合担任战争指挥官。然而，到战争在四年之后结束时，它的军队拥有一大批出色的将军，人数有六七百之多，没有一个鱼目混珠之徒。

他们中只有道格拉斯·麦克阿瑟此前有过战场指挥经验，其他人直到战争爆发之前还只不过是一些低级军官。美军能够在指挥官方面取得如此重大的成绩，是因为每一个指挥官都是陆军司令乔治·马歇尔将军亲自挑选的（当时他已过退休年龄）。

人员决策

马歇尔将军在做人员决策时遵循五个简单的步骤。

人员决策的五个步骤

第一，马歇尔会对任务加以深入思考。岗位描述可以长期不变，但是工作任务是时时在变的，而且常常是变幻莫测的。师长的岗位描述自从拿破仑时代以来就没有什么变化，但他的工作任务有时是训练新兵，有时是指挥战斗。

类似地，天主教主教的岗位描述从13世纪以来也几乎没变，但是主教的工作任务则随着教堂和教民不断变化的需要而发生改变。不同类型的任务需要不同类型的人。深入思考任务能让你把特定任务的需要与合适人选的长处很好地结合起来。

第二，马歇尔总是会考察若干个合格人选。正式的任职条件，例如在简历、人事档案、职务公布或者报纸广告中可以列出来的那一些，只不过是一个起始点。不具备这些条件的人，就不能成为候选人。但是，最重要的任职条件是人和任务相互匹配。要找到最合适的人，你至少必须考虑3~5个候选人。

第三，马歇尔会研究这三五个候选人的绩效记录，了解他们各自最擅长做什么事情。他要找的是候选人的长处。一个人不能做什么事情并没有太大关系。你要做的是关注他们能做的事情，并且判断这些长处是不是符合这个任务的需要。

候选人的弱点只是他们面临的局限性。它们也会把候选人排除在外，就像正式的任职条件得不到满足一样。然而，绩效只能建立在长处上面，最重要的是候选人必须具备完成这个任务的能力。

第四，马歇尔会同曾经与候选人共事的人交谈，因为一个人的判断可能不全面。通过询问别人的意见，你可以了解候选人还具备哪些让别人印象深刻，而你没有注意到的长处。但是，你也有可能发现一些你没有注意到的弱点和局限性。通过与候选人过去的上级和同事进行非正式交谈得来的信息，通常是最准确的。

马歇尔将军在物色指挥官时使用的就是这个方法。如果他发现某名士兵是完成某个任务的最佳人选，就会选中这个士兵。

第五，一旦做出决策，马歇尔会确保任职人真正理解这个任务。最好的方法可能是让任职者认真思考要做哪些事情才能取得成功，然后让他在到任90天左右后把它们写成书面材料。

虽然这是做人员决策的最后一个步骤，但它是最重要的步骤。你如果没有承担让任职者真正了解新岗位的责任，那么这个人最后若是失败了，就不能怪他们。要怪就怪你自己，因为你没有履行好做一名管理者的责任。

同马歇尔一样，斯隆在担任通用汽车公司的董事会主席和CEO的长达30年的岁月里，他的人员决策记录也近乎完美。

1916~1956年的40年间，斯隆通过仔细界定每一项工作任务和挑选每一名管理者，帮助通用汽车成为世界上规模最大、盈利最丰厚的企业。他知道，人员决策是一名管理者所做的最重要的决策，因此愿意为寻找合适人选投入所需的一切时间和精力。换言之，他严格遵循马歇尔将军在第二次世界大战期间所遵循的步骤。

例如，通用汽车有一次执行委员会会议，全部三个小时都是用来讨论一个小型设备事业部的助理制造经理的任命问题，那可是一个级别相当低的职位。一名与会者问斯隆："你让十几个身居高位，如此忙碌的人花三个小时讨论一个级别这么低的人员决策，理由是什么？"

斯隆回答说："公司给我相当丰厚的薪水，就是让我来做重要决策的。还有什么决策比如何为一个低级别的管理职务物色人选更重要呢？如果那个助理制造经理在上任之后才被发现不能胜任，那么我们这些高层再怎么聪明也没有用啊。结果是在他那个级别上取得的，而不是我们这个级别上。还有，如果后来才发现他不能胜任，纠正错误要花的时间会远远超过三个小时。"

五条基本原则

尽管马歇尔将军和阿尔弗雷德·斯隆的人员决策接近完美，但是其实完美的记录是不存在的。然而，管理者只要严肃认真地对待人员决策，并且努力做好这些决策，是有可能臻于完美的。

成功的管理者在做人员决策时还会遵守五条基本原则。第一，管理者必须对任何一次失败的任命承担责任。管理者责怪任命对象就是逃避责任，因为是管理者自己选错了人。第二，管理者有责任把绩效差的人调走。正如军队里一句俗话所言："战士有权要求得到合格的指挥。"任由一个不胜任工作或者绩效差的人留在岗位上，不仅是对其他所有人的惩罚，进而影响整个组织的士气，而且对这个人自己也没有什么好处。第三，一个人在岗位上没有取得很好的成绩并不意味着他是一个糟糕的员工，因此组织应该把他扫地出门。那只意味着他不适合这个岗位。

那么，什么岗位适合他呢？一个人如果有机会回到适合其发挥长处的岗位，也就是本该安排他去担任的职务，取得出色绩效的可能性是很大的。

只有很少的管理者相信这一点，下面就是几个例子。

美国援外合作组织

美国援外合作组织（Cooperative for American Relief Everywhere,CARE）的业务每到一个国家，就会在那里安排一名国家代表——通常是大学毕业没几年的年轻人。他们会得到精心的培训，但由于他们要在异国他乡，例如柬埔寨和肯尼亚那样的地方独自开展工作，所以失败率非常高。

在很长一段时间内，CARE处理绩效不佳的国家代表的方法，都是把他们召回总部，表示感谢之后予以解聘。然而，该组织没有足够多的新员工去填补所有这些空缺，因此尽管面临组织成员诸多的疑虑和许多反对的声音，它还是把其中一部分吃过一回败绩的人安排到另外一个国家去担任国家代表。结果出乎所有人的意料——这些人绝大部分都成功了，而且还有相当一部分人绩效超群。

第二次机会的成功率高得让人有些吃惊，但是我们仍然要记住：有且仅有第二次机会。连续两次不能取得良好绩效的人，最好是让他们去投奔竞争对手！

我们再来看第四条基本原则。管理者必须努力做好每一个岗位的人员决策。一个组织取得绩效的能力，也就是一个个员工取得绩效的能力，因此人员决策是必须做好的。组织内可能存在一些没有提升空间的岗位，但是不存在不重要的岗位。

第五，新人最好是安排在一个责任明确并且有人协助的岗位上。新出现的重大任务应当主要交给行为和习惯大家都已经熟悉，并且已经赢得大家信任的人去完成。许多组织喜欢从公司外部找人出任新设岗位，那样做的风险很大，失败率极高。

得到任命的人如果在新岗位上失败了，那么成功的管理者会按照人员决策的基本原则行事，也就是承担人员决策的责任，立刻把绩效不佳的人调走，然后把他们安排到适合他们发挥长处的岗位上去。

高风险的人员决策

在大多数情况下，上面介绍的五个决策步骤和五条基本原则能够保证人员决策取得成功，但是也有一些决策的风险很大，尽管严格遵守这些原则能够尽可能降低失败的风险，但是仍然不能保证取得成功。

首先，为专业组织挑选管理者通常是高风险的。专业人员，例如工程师，是不会真正接受一个在该领域内没有声誉的人做上司的。然而，一名成功的工程师又未必能成为一名成功的管理者，去管理那些工程师。

第二，把绩效出色的业务人员提拔到一个无须使用过去赖以成功的日常技能的参谋岗位，也是一个高风险的决策。把绩效出色的参谋人员提拔到业务岗位上也是如此。

一个人在这个领域取得成功之后，能否成功地过渡到另一个领域，是没有可靠的办法测试和预测的。只有事实才能证明这一点。如果此举没有奏效，那么你必须承认这是一个错误，并且立刻将这个人调走。

如果这个人原来的岗位尚无人出任，那么可以让他回到这个岗位，否则就将其安排到一个与原岗位类似的岗位上去。仅仅没有在具有挑战性的新岗位上取得出色的绩效，并不意味着他们必须被扫地出门。如果他们在原来的岗位上富有成效，他们回归之后仍然会富有成效，并为整

个组织的绩效做出贡献。

大多数人认为这是“降级”。没错，这确实是降级，但它与人们的普遍看法恰恰相反，降级不仅是可行的，而且在大多数情况下是受当事人欢迎的。其实，这个人非常清楚自己在新岗位上无法取得很好的绩效，但是很少有人会主动要求把自己的职务撤掉，大多数人觉得必须努力去做明知不可能做到的事情。

当然，他在刚刚被撤的时候会有怨恨情绪，但在几个星期之后他就会说：“谢天谢地，我又回到了能够做好的岗位上。我又能睡个安稳觉了，我太太也说她又有了丈夫。”

但是，对于这些高风险的人员决策，聪明的做法是在一开始就建立退出机制，也就是如果不适合新岗位就退回原岗位的安排。这相当于“风险共担”。对接受这样一个高风险岗位的人，例如一名即将出任研究部门经理的一流生物学家或者一名即将成为会计经理的税务专家，管理者可以这样讲：“我确信你能取得成功，并且喜欢这个新岗位，但如果不是那样，6个月或者一年以后，我仍然欢迎你回到老岗位上去。一名一流的生物学家（或者一名一流的税务专家），我们总是用得着的。”这会让得到任命的人更加有自信心，因此会提高他成功的概率。

除了管理者没有遵照上述决策步骤和基本规则之外，这些人员决策失败的最常见的原因就是我们在前面已经讲到的：新任者仍然按过去取

得成功的方式行事。例如，成为地区销售经理的明星销售人员仍然只顾做销售，成为财务经理人的会计仍然一头扎在会计事务中。

在接受任命60~90天之后，每一个人都必须坐下来仔细想一想："我现在必须做哪些事情，才能在这个新岗位上取得成功？"有一件事情是可以预先肯定的：无论让你在老岗位上取得成功是因为做的什么事情，这些事情都不能让你在新岗位上取得成功。

寡妇制造者岗位

还有一类人员决策是必然失败的。我称之为“寡妇制造者”。第23章对它做过简要探讨。

在商业世界里，寡妇制造者就是一个连续挫败两个能干人士的职务。担任这个职务的第三个人，无论他多么能干，都几乎必然遭到挫败。对这样一个职务，唯一的办法就是取消这个岗位，对工作进行调整。寡妇制造者通常出现在一个快速增长和快速变化的组织中。

我们来看一个典型的事例。

它发生在20世纪60年代末~70年代初。当时，纽约的许多大型商业银行都建立了国际部。然而，直到这个时候，就算美国最大的银行也是一家纯粹的国内银行。这些银行每一家都设有一名国际业务副总裁，他们的职责便是为本行的国内客户提供一些常规的服务，例如开具信用证或者购买外汇，等等。至于其他的非国内业务，则一概交给往来的外国银行办理。

后来，纽约所有的银行，还有芝加哥和旧金山的大银行，几乎在一夜之间都开始从事真正的国际业务，并且大力推进这些业务。这时，国际业务副总裁这个职务就成了寡妇制造者。

有人向一位顶尖的金融律师请教这是怎么一回事，他回答说：“你

说的就是寡妇制造者。对它们只有一个办法：取消这个岗位，进行调整。”

寡妇制造者这种现象发生在许多组织中。例如，有一个以培养本科生为主的教学型学院在10年内变成了一所大规模的研究型大学，在此过程中就裁撤了两名优秀的校长和无数名系主任，因为它的职务结构还是维持原样未变。同样，这些职位只有在整个学校对职务结构彻底地调整之后，任职者才有可能取得成功。

把反馈控制融入人员决策

就反馈控制的重要性和效果而言，管理者工作和职务的各个方面，没有哪一个能超过人员决策。

没有谁是不心存成见的。没有谁不会因为说不清的原因讨厌某一个人。没有谁对别人是完全客观的。很多时候我们对某个人的印象是由很久以前一件很鸡毛蒜皮的事情形成的，例如那个人笑的方式，或者许多年前双方第一次见面时的装束，等等。没有谁能抗拒奉承。

也没有谁是“慧眼识人”的——只有态度严肃认真并以系统的方式做出人员决策的人，剩下的就是不那么做的人。因此，绝对有必要在人员决策中建立反馈控制。

反馈控制是这样实现的：你每做一个人员决策，就把自己的期望以及应该取得的结果写下来，例如你在任命某个销售明星担任中西部地区的销售经理时，是不是希望他招聘并且培训一支新的销售队伍？

然后，确保这名新任经理理解这一点。9~12个月以后，你把这些期望与实际结果进行对照。采用这种方法，你很快就会发现你做人员决策时在哪些方面很擅长，在哪些方面还存在一些问题，在哪些方面则容易犯下大错。这也是做好人员决策一个绝对不可缺少的要素。

人员决策的力量

人员决策是组织控制的终极手段。没有一个组织的绩效能够超出它的员工的绩效。想要寻找“更好”的员工也是徒劳，因为“更好”的员工通常来说并不存在。只有岗位安排得当和安排失当的员工。人员决策是非常受人瞩目的，组织中的每一个人都知道谁被安排到了某个岗位上面。

员工是通过管理当局的人员决策来判断管理当局的价值观和能力的。如果他们的人员决策是以公司政治而不是以功绩作为标准的，组织内每一个人都会清楚这一点，那么他们就会因为管理当局忽视绩效而产生鄙夷的情绪，而且要么是变得灰心丧气，要么就是自己也开始玩弄权术，并且后一种情况往往更常发生。

管理者通常不能判断某个战略举措是否得当，他们也未必对此感兴趣。“我不知道我们为什么要买澳大利亚的这个企业，但是它不会干涉我们沃思堡这里的业务”——这是一种很常见的反应。但是，高管们要能让这些更加了解乔的管理者在得知“乔·史密斯成了XYZ事业部的会计师”时说出这样的话：“乔得到提升是应当的，他是个好的人选，这个想要取得快速增长的事业部，找他去搞核算真是找对了人。”

但如果乔之所以得到提拔是因为他是一个玩弄权术的人，那么每一个人都会明白这一点。于是他们就会说：“明白了，那就是在这家公司里得到提升的方法。”正如我们早就明白的，组织成员通常会按照其他

人受到奖励的方式行事。奖励如果归属那些绩效差、阿谀奉承，甚至只会投机取巧的人，那么大家都会变成绩效差、阿谀奉承，甚至只会投机取巧的人。

不努力把人员决策做好的管理者，除了只会取得糟糕的绩效之外，他们还有可能辱没组织的尊严。然而，管理者没有任何理由不做好人员决策。要做到这一点，你只须遵从人员决策的五个步骤和五条基本原则。

小结

做人员决策可分为五个步骤：把任务考虑清楚；考察3~5个合格的候选人；分析每一个人的长处；向每一个候选人的同事和上司询问这个人的有关情况；确保得到任命的人理解职务及其要求，然后在到任后做出反馈。

决策者必须遵守五条基本原则。第一，为每一个失败的人员决策承担责任。第二，接受“绩效差的人就必须调离”这条原则。这是对组织、对当事人及其同事负责任。第三，这并不意味着这个人必须遭到解雇，而是应该给他换一个适合发挥长处的职位。第四，管理者有责任做好针对每一个职位的每一个人员决策。第五，新员工最好是首先安排到已经存在的职位上。这些职位的要求已经明确，他们有需要的话可以得到别人的帮助。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第30章　管理沟通

我们如今有越来越多的机会进行沟通，也就是同别人交谈。我们拥有的沟通手段之多，已经超出自第一次世界大战前后开始从事组织沟通问题研究的人的想象。组织沟通已经成为有关领域的学生以及各种机构，包括企业、军队、公共行政管理、医院、大学和研究机构中的工作人员所关心的中心问题。在改进大型机构的沟通这个领域聚集的人才之多，包括心理学家、人际关系专家、管理者和管理专业的学生，等等，他们付出的精力之多以及他们的投入程度，没有哪个领域能与之媲美。

然而，沟通却像神秘的独角兽那样难得一见。噪声增加得如此之快，以至于人们只知道大家都在议论沟通，除此之外就根本听不到什么。显然，沟通变得越来越少。

柏拉图的《斐德罗篇》是现存的最古老的修辞学著述之一，书中记载苏格拉底认为在跟别人说话时，要使用对方的话语，也就是说，跟木匠说话就要使用木匠经常使用的比喻，如此等等。只有使用信息接受方的语言或者术语，才能真正实现沟通，而术语又是以经验为基础的，因此试图向对方解释术语是没有什么用处的。如果使用的术语不是他们自己的术语，他们就不可能理解，因为那些术语完全超出了他们的理解能力范围。

沟通时，无论使用的媒介是什么，要问的第一个问题都必须

是："它在接受者的理解能力范围之内吗？他接受得了吗？"

人们总是试图把各种印象和刺激纳入某个期望框架中，并且竭力抵制"改变想法"，也就是去感知自己并不期望感知的东西，或者不去感知自己期望感知的事情。当然，可以提醒人们注意，他们所感知的与他们所期望的其实是完全相反的。要做到这一点，我们首先必须了解他们期望感知到的东西是什么。然后，还必须有一个明确无误的信号——"这是不同的"，也就是打断连续性的一种震动。

因此，在沟通以前，我们必须知道接受者期望看到和听到的是什么，这样才能弄清对方的期望是什么以及能否利用这种期望进行沟通，或者是否需要有一种"异化的震动"或"觉醒"，以便打破接受者的期望，迫使他承认他预期之外的事情已经发生。

如果符合接受者的愿望、价值观和目的，沟通就会有很好的效果；如果相悖，沟通就会毫无效果。效果最好的沟通是导致"转变"，也就是性格、价值观、信念和愿望的变化。不过这种情况是极为罕见的，是每一个人在内心里都会强烈抵制的。据《圣经》记载，即使是上帝，也只有先把以色列扫罗王的眼睛打瞎，才能把他提到使徒保罗的地位。因此，通常来说，除非信息符合接受者的价值观，否则就不可能实现沟通。

信息以沟通为先决条件。信息总是编码的，为了接收这些编码，更

不用说使用这些编码，接受者必须理解这些编码，这就要求有事先的协议，也就是要求有某种沟通。

换句话说，沟通可能并不依赖于信息。事实上，最完美的沟通可能完全是“共同经历”，不需要任何逻辑。最重要的是感知而不是信息。

向下的沟通和向上的沟通

那么，在组织沟通、沟通失败的原因以及未来取得成功的必要条件等方面，我们可以从现有的知识和经验中学到些什么呢？

几个世纪以来，我们都试图进行“自上而下”的沟通，可是无论我们怎样努力，都没有效果。之所以没有效果，首先在于它们把重点放在我们想要说的东西上面。换句话说，它假定是信息发送者在进行沟通。

这并不意味着管理者应该停止努力让自己所说的话或所写的东西更为清晰。事实绝非如此。不过，这意味着最重要的是先要弄清应该讲什么，然后才去考虑如何讲。想通过“我跟你讲”这种方式，无论如何是做不到这一点的。

通过“倾听”也做不到这一点。埃尔顿·梅奥的人际关系学派在60年前就已认识到传统沟通方法的失效。他们提出的解决办法则是要求管理者倾听。管理者不能从“我们”，也就是自己想要“讲什么”出发，而是必须从下级想要知道什么以及对什么感兴趣，也就是能够接受什么出发。

人际关系学派的这一方法，虽然很少被实际采用，但直到现在还是最经典的。

当然，倾听是沟通的先决条件。但是，只有它仍然不够，也不会真正实现沟通。倾听假设上级一定能够理解下级对他们讲的东西。换句话说，它假设下级能够进行沟通。但是，很难看出为什么上级做不到的事情，下级却一定能够做到。事实上，假定下级能够进行沟通是毫无理由的。

这并不是说倾听是错误的，正像我们说自上而下的沟通行不通，但那并不表示我们反对写得更有条理，说得更加简单明了，以及使用对方的语言而不是自己的行话进行沟通。事实上，认识到沟通必须是自下而上的（或者说沟通必须从接受者开始而不是从发起者开始，这正是倾听理论的假设），是完全合理而且十分重要的。不过，倾听只是一个出发点而已。

提供更多更好的信息，并不能解决沟通问题，也不能弥合沟通差距。相反，信息越多，就越是需要有效的沟通。换言之，信息越多，沟通的差距可能也越大。

目标管理

那么，我们能够就沟通讲一些什么富有建设性的东西呢？我们可以有所作为吗？当然可以。

目标管理是有效沟通的先决条件。目标管理要求下级考虑清楚他能为组织或者组织中的某个部门做出哪些重要贡献以及承担什么责任，并把自己得出的结论告诉上级。

下级得出的结论，很少就是上级所期望的。事实上，实行目标管理的首要目标正是要揭示上级和下级在感知方面存在的差异。但是，双方的感知都集中在真实情况之上。认识到双方对同一现实持有的看法不同，这本身就是一种沟通。

目标管理让预定的沟通接受者（这里指的是下级）获得能够理解沟通内容的经验，并让他接触实际的决策、优先次序问题，在个人想要做的和形势所要求做的之间进行选择，尤其是接触到决策的责任问题。他对形势的判断可能不同于上级——事实上也很少相同，甚至不应该相同。但是，他因此可以理解上级所面临的处境的复杂性，并且获悉这种复杂性并不是上级造成的，而是形势本身固有的。

这些只不过是一些例子，而且是一些不很重要的例子。但是，它们也许能够表明我们在沟通方面的经验（大部分是失败的经验），以及在

学习、记忆、感知和激励点等方面的研究工作所能得出的主要结论：沟通需要共同的经历。

如果把沟通看成是从“我”到“你”，那就不会有沟通存在。只有从“我们”中的一个成员到另一个成员，沟通才能进行。组织沟通不是一种组织手段，而是唯一正确的组织模式。这可能是我们从沟通失败的例子中得出的真正教训，也是沟通所需要的真正的衡量标准。

小结

组织沟通涉及感知、期望、要求，同时沟通和信息是彼此不同但又是相互依存的。

自上而下的沟通行不通，只有自下而上的沟通才行得通。因此，有效的组织沟通需要目标管理。沟通不是在“我”和“你”之间进行的，它总是在一个成员与另一个成员之间进行。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第31章　控制指标、控制与管理

在社会机构的用语中，“控制指标”（controls）并不是“控制”（control）的复数形式。更多的控制指标并不一定意味着更多的控制，而且这两个词的含义截然不同。控制指标的同义词是“衡量”和“信息”，控制的同义词则是“方向”。控制指标属于手段，控制则属于结果。控制指标针对的是事实，即过去的事件；控制针对的是期望，即针对未来。控制指标是分析性的，涉及过去和现在的情况；控制则是规范性的，涉及应该是怎样的情况。

我们设计控制指标的能力正在迅速提高，这主要得益于技术手段的重大进步，特别是逻辑和数学工具的应用以及迅速地处理和分析大量数据的能力。这对控制有什么意义呢？具体而言，要使用这些大大增强的控制指标实现更好的控制，必须满足哪些要求呢？从管理者的工作来看，控制指标只是一种手段，控制则是这一手段的目的。

企业中负责控制指标核算的是会计师，但是包括会计师本人在内的大多数管理者都会认为：如果会计师使用这些控制指标在企业中进行控制，那就完全是误用和滥用会计师的权力。他们认为，这实际上会导致企业完全“失去控制”。

之所以出现这种明显的矛盾，原因在于人和社会任务的复杂性。

如果涉及的对象是社会机构中的人，控制指标就必须成为对个人的激励，才能实现控制。在人—社会环境里，控制系统不是一个机械系统，而是一个意志系统。我们对人的意志所知甚少这一点并不是问题的核心所在。问题的核心在于，要使控制指标所提供的信息成为行动的基础，先要有一个转化过程，也就是把一种信息转化为另一种我们称之为感知的信息。

社会机构中还存在着第二种复杂性，第二种“不确定性原则”。我们事先几乎无法判断针对社会情境中的某一事件做出什么样的反应才是合适的。

我们可以在机器中安装控制器，使机器在转速超过某个数值之后就开始减慢。为此，我们可以使用机械手段，也可以使用人工控制，用一种仪表显示机器转速，并且明确无误地告诉操作人员：一旦转速超过某个数值就调慢机器。但是，在社会机构中我们不可以这么做。例如，“利润正在下降”这一控制读数根本不意味着需要做出“提高价格”的反应，更谈不上指出需要把价格提高多少。类似地，“销售额正在下降”这一控制读数也不是指示要做出“降低价格”的反应。针对这些事件可能做出的反应有许多，多得通常无法事先指出来。这些事件本身甚至没有表明哪一种反应是可行的，更谈不上表明哪一种是恰当的或是正确的。或许，事件本身没有任何意义，即便有意义，我们也绝不能轻易肯定就是它的意义。事件有意义的可能性这一点，可能是一个比事件本身

重要得多的数据，而且几乎是一个无法从事件的分析中得出的数据。

控制指标的特性

任何一个社会机构中的控制指标都有三大特性。

（1）控制指标既不是客观的，也不是“中性”的。我们在测量石头下降的速度时，是完全置身事外的。我们的测量不会改变这个事件，测量也不会改变我们这些观测者。对物理现象进行的衡量是既客观又中性的。

但是，在组织这个复杂的感知环境中，我们的衡量行为既不是客观的，也不是中性的，而是主观的，并且必然带有倾向性。它会使事件和观测者都发生变化。社会情境中的各种事件，便是由于被挑选出来接受衡量而获得价值。无论我们如何“科学”，这种或那种事件被选出来“受到控制”，就标志着我们认为它们是重要的。

每一个观察过预算制度建立过程的人都会发现上述情况。在很长时期内，有的公司甚至一直是这样，人们把实现预算数字看得比预算所衡量的对象，也就是经济绩效更加重要。初次受预算约束的管理者，往往宁可有意压低销售和利润的预计数字，也不愿因为“没有完成预算”而感到内疚。要在实现多年的预算制度之后，并在一位非常明智的预算主管的推进下，才有可能让大家的心态恢复平衡。有许多在其他方面都非常明智的研究部门主任错误地认为：取得研究成果而预算费用没有花完，

罪过大于没有任何成果而预算全部花完。

在企业这样的社会机构里，控制指标涉及目标和价值的设定。它们不是“客观的”，而是必然带上道德色彩。要避免这一点，唯一的办法便是把管理者淹没在大量的控制指标中，以至于整个控制体系都变得毫无意义，完全成为“噪声”。

控制指标还会导致思想的产生。它们不仅会改变被衡量的事件，而且会改变观测者本人。这意味着根本问题不是“我们如何进行控制”，而是“我们在控制体系中对哪些东西进行衡量”。

（2）控制指标必须聚焦于成果。企业（以及所有其他社会机构）之所以存在，是为了对社会、经济和个人做出贡献。因此，企业的成果只存在于外部，存在于经济和社会中，存在于顾客那里。只有顾客才能创造“利润”。企业内部的一切，包括制造、销售和研究等，都只会产生成本。换句话说，管理领域只涉及成本，成果则是创业的结果。

我们能够轻易地对效率，也就是对付出的努力加以记录并量化。可是，我们只有极少几个工具可以用来对成果加以记录并量化。但是，一个制造赶马车用的鞭子的工厂，即使效率再高，如今也不可能再继续生产。工程部门如果把产品设计错了，效率再高也没有什么价值。许多美国公司在古巴的分公司，比在拉丁美洲其他地方的分公司经营得都要好，利润也显然多得多，更不用说麻烦少得多了。但是，这并不能防止

它们被古巴政府没收。而且，我敢说，在IBM公司20世纪50年代和60年代的高速发展时期，运营效率有多高并没有太大的关系，因为它的基本创业思想是正确的、有效的。

了解体现企业成果的企业外部，比了解企业内部要难得多。大型组织的管理者面临的中心问题便是同外界隔绝。美国总统是这样，美国钢铁公司的总经理也是这样。因此，组织如今需要的就是对外界的综合感觉器官。现代控制指标如果能够做出什么贡献的话，那么最主要的便在这一点上面。

（3）可以衡量的事件和不可衡量的事件都需要控制指标。企业和其他任何机构一样，有些重要成果是无法衡量的。任何一个有经验的管理者都知道，那些不能吸引并留住优秀人才的公司或行业是必然要消亡的。任何一个有经验的管理者也知道，这一点比上一年的利润报告更加重要。这是一句不能给出明确定义的话，但如果有哪一个讲逻辑的人胆敢告诉管理者这是一句关于“错误问题”的“错误言辞”，那么这个人很快就会被当成一个傻瓜被解雇，而且可说是咎由自取。这句话尽管不能明确定义，更不能加以“量化”，但它绝不是“无形的”（任何一个同这种企业打交道的人很快就会发现这一点）。它只是不可衡量的，因为可以衡量的成果可能要在10年后才能显现出来。

但是，企业也有一些可以衡量、可以量化、真正有意义的重要成果。它们同过去的经济绩效有关，并且都可以用经济领域里十分独特的

衡量手段——金钱来表示。

这并不意味着这些都是“有形的”。事实上，我们能用金钱来衡量的许多事物，例如折旧，都是完全“无形的”，但它们确实是可以衡量的。

可以衡量的结果是已经发生的事情，是过去的事情。对于未来，则没有什么事实可言。可以衡量的事件主要是企业内部的事件，而不是企业外部的事件。企业外部发生的重要变化，例如让马车鞭行业最终消失以及让IBM成为一家大公司的外部因素，直到发展到无法控制的程度之前，一直都是无法衡量的。

因此，在可以衡量的和不可衡量的事件之间取得平衡，是管理当局面临的一个核心问题，而且是一个经常性的问题，是一个真正需要做出决策的领域。如果没有弄清楚哪些无法衡量，后面有哪些假设（或者至少把它们作为边界或者约束条件），衡量就会让人误入歧途，传递出错误的信息。但是，我们越是能够把衡量的领域进行量化，就越是想把全部力量放在这些方面，因此就越有可能出现下面这种情况：控制指标越来越好，实际控制却越来越差，甚至整个组织最终完全失控。

控制指标的具体要求

为了便于管理者用来施行控制，控制指标必须满足以下七条标准：

●它们必须具有经济性；

●它们必须是有意义的；

●它们必须适合被衡量的现象；

●它们必须与被衡量的事件一致；

●它们必须及时；

●它们必须简单；

●它们必须具有可操作性。

（1）控制是一条讲求经济性的原理。实现控制所需的努力越小，说明控制体系设计得越好。所需控制指标越少，它们的效力就会越强。事实上，增加控制指标并不能改进控制，只会造成混乱。

因此，管理者在设计或者使用控制指标体系时应该提出的第一个问题是："为了实现控制我必须掌握哪些最起码的信息？"

不同的管理者可能会有不同的答案。对于存货这个问题，财务经理

只需要知道存货占用的资金总额及其增减情况；销售经理需要知道是哪几种产品占据了存货总金额的70%左右，至于存货总金额对他来说并不是最重要的。除了每年一两次之外，无论是财务经理还是销售经理，一年到头都不需要全面的存货数字，只须了解其中少量样本的情况足矣。不过，仓储经理需要每天的数字，而且是详细的数字。

具备强大数据处理能力的计算机并不能让控制指标变得更好。相反，真正有助于控制的是提出下面两个问题："为了理解一种现象并且做出预测，需要哪些最起码的报告和统计？""为了可靠地了解这种现象的全貌，需要哪些最起码的数据呢？"

（2）控制指标必须是有意义的。这意味着被衡量的事件本身必须是有意义的（如市场地位），或者标志着有潜在重大意义的发展趋势（如员工离职率和旷工率突然上升）。

控制指标始终应该与关键目标以及其中最重要的目标有关，与"关键活动"和"良心领域"有关。换句话说，控制指标的依据应该是公司对下面这三个问题的界定：我们的事业是什么、它将来会是什么以及它应该是什么。

控制指标服从于战略

凡是对实现公司目标没有重要意义的项目，就不应该经常衡量，而且目的只是为了防止情况恶化。企业对这些项目的控制应该严格实行“例外”原则，也就是确定一个标准，定期做抽样衡量，只有实际情况明显低于预设标准才进行汇报。

我们能够对某个事物实行量化，并不是对它进行衡量的理由。决定是否加以衡量的问题应该是：这是管理者应该看重的事情吗？这是管理者应该倾注精力的事情吗？这是正确的控制重点，也就是最经济、最有效的方向吗？

（3）控制指标必须适合被衡量现象的特点和性质。这可能是最重要的，但也是人们在实际设计控制指标体系时最不注意的一条标准。

由于控制指标的作用举足轻重，所以我们选择的指标不仅要正确，而且要合适，使它们既能反映真实的情况，又能成为有效行动的基础。衡量不能仅仅在形式上有效，它还必须能在结构上真实反映被衡量的事件。

员工抱怨或者不满通常是以“在每1000名员工中，每月有5个不满事件”的形式来报告的。这在形式上是正确的，但它在结构上是否正确呢？或者，它会给人误导吗？这个报告给人的印象是：首先，不满随机

分布在员工中；第二，这只是一个小问题，因为每1000名员工每个月只有5个不满事件发生。它在形式上是正确的，提供的信息却是完全错误的。

不满是一种社会现象。社会现象几乎从不服从自然界的“正态分布”。在这个例子中，员工人数占整个工厂总员工95%的大多数部门，一年到头不会发生一个不满事件，可是某个人数很少的部门存在着严重的不满。因此，“5%”可能意味着平均每个月有一个人“严重不满”（这些数字来自一个真实的例子，事实的确如此）。如果这个部门是负责完成所有产品最终装配的总装部门，而管理当局又受控制指标的误导，因此没有重视这种不满情绪，那么这个部门的员工一旦罢工，就会造成极大的影响。事实上，这家公司就因为这个原因破产了。

大多数有关销售绩效的衡量指标，无论是针对整个销售队伍，还是针对个别销售人员，都是按照销售总额来计算的。可是，在许多企业使用这样一个数字是不恰当的。同样的销售额，可能意味着丰厚的利润，也可能完全没有利润，甚至意味着相当大的损失——这取决于所销售的产品的组合。因此，一个没有与产品组合联系起来的绝对销售额，起不到任何控制作用——无论是对销售人员自己，还是对销售经理或者高管层，都是如此。这都是一些基本的知识，但似乎很少有管理者了解。传统的信息系统（特别是传统的会计），非但不能揭示这种不适合性，反而将其掩盖起来。如果控制指标不能清楚地表明事件的真实结构，管理

者就无法了解情况，于是通常就会做错事情。这是因为，管理者繁重的日常工作会迫使他按照事件的数量比例来分配精力和资源。人们经常会把精力和资源投入到取得的成果最少的地方，也就是投入数量大，但加在一起几乎没有什么影响的现象上去。

（4）衡量指标必须与被衡量的事件一致。著名逻辑学家和哲学家阿尔弗雷德·诺思·怀特海（Alfred North Whitehead，1861-1947）经常提醒人们要防止“虚假的具体带来的危险”。如果被衡量的现象只能精确到50%~70%，那么衡量指标即使精确到小数点以后第六位，衡量的结果也不可能非常准确。这便是一种“虚假的具体”，实际上会给人以误导。

我们必须明白，有些现象虽然无法精确地衡量，但是可以用一定的幅度或范围进行描述。例如，“我们的市场占有率是26%”这句话听起来似乎非常精确，可事实上通常是一种很不确切的说法，因此几乎是毫无意义的。通常来说，它的真正含义是：我们在市场上既不占统治地位，但也不是无足轻重。尽管如此，这句话的可靠程度也不会高于我们对市场所做界定的准确程度。

管理者有责任考虑清楚，什么样的衡量指标是适合于所需衡量的事件的。他必须清楚什么时候近似值比看似可靠而又详细的数字更为准确。他也必须清楚什么时候一个范围比一个约数更加准确。他还必须明白，更大和更小、更早和更迟、增加和减少也是定量词汇，而且常常比具体数字或者幅度更为准确，甚至更加精确。

（5）控制指标必须及时。经常衡量并迅速“发回报告”不一定可以实现更好的控制，有时甚至还会适得其反。控制指标的时间必须与被衡量事件的时间跨度保持一致。

近来人们时兴谈论“实时”控制指标，也就是持续地提供即时信息的控制指标。某些事件非常适合采用“实时”的控制指标。例如，发酵槽内的抗生素只要温度或压力偏离一个非常小的范围就会很快变质，这种情况显然需要持续“实时”监控。然而，需要采用这种实时控制指标的事件其实很少，而且大多数事件是根本不可能用实时指标进行控制的。真正的控制不能采用这种“实时”形式。

孩子们在花园里种萝卜，叶子刚刚钻出泥土，他们就会迫不及待地把它们拔出来，看看是不是已经结出萝卜。这确实是“实时”控制——只不过用错了地方。

类似地，企图经常衡量研究进展的做法也会影响到研究成果。就研究工作而言，合理的时间跨度应该是相当长的，比较合适的是每两三年对进展和成果做一次严格的评估。在两次评估之间，则只安排一名经验丰富的管理者进行跟踪，留心观察意外遇到重大麻烦的迹象，并且关注意外获得突破的迹象。对研究工作进行“实时”监控，某些研究实验室一直在这么做，那就是拔萝卜。

同时，也存在着一种相反的危险，也就是衡量的频率太低。对于下

列情况，这种危险性特别大：第一，需要相当长的时间才能获得成果的研究工作；第二，必须在某个时点把各个组成部分合并起来才能取得最终成果的研究工作。

（6）控制指标必须简单。20世纪60年代，纽约的每一家大型商业银行都在制定管理控制指标，特别是有关成本和人员分配的控制指标。每家银行都花费了大量的时间和资金，并且撰写了相应的控制手册，可实际上只有一家银行真正使用了这些手册。这家银行的经理后来被问及缘由，他并没有像提问者所期望的那样，把它归功于大规模的培训班或者大谈自己的“哲学”。他这样回答：“我有两个十几岁的女儿，她们根本不懂银行业务，数学也不是很好，但是相当聪明。我每次给一项活动制定出控制方法，就会把这个程序的草稿带回家，然后解释给她们听。只有它们简单到了能让她们反过来向我说明这个程序想要达到什么目的以及如何达到这些目的，我才会进一步推行这套制度。只有到那时，它才是足够简单了。”

复杂的控制指标是不会起作用的，只会造成混乱。它们会让人们把注意力不是集中到所要控制的对象上，而是集中到控制机制和控制方法上。如果人们在使用控制体系之前必须先了解它的使用方法，他就根本不可能实现控制。如果他必须坐下来研究才能弄清某个衡量指标的含义，他也不可能实现控制。

（7）控制指标必须具有可操作性。控制指标必须以行动为重点。

控制指标的目的是指导行动，而不是提供信息。这种行动可能只是研究和分析。换句话说，一个衡量指标可以说："正在进行的事情我们并不理解，但其中有些事情我们需要理解。"但是，它绝不应该只是说："这里有些事情你可能会感兴趣。"

这就意味着控制指标，无论它的形式是报告、研究结果还是数字，都始终必须送到能够采取控制行动的人手中。至于是否应该把它们送给其他人，特别是级别更高的人，则是可以商榷的。但是，控制指标的主要接受者应该是按照工作流程和决策结构的规定，足以采取行动的管理者或者专业人员。这又意味着衡量指标所采取的形式必须符合接受者的需要。

工人和一线主管应该收到可以对自己当前的工作提供指导的衡量报告和控制信息，以便他们立刻朝着自己可以控制的成果方向努力。实际情况却不是这样。一线主管通常是每个月收到一份关于整个工厂的质量控制报告，工人则什么也得不到。高管则通常收到一些中层作业管理者需要并可以使用的信息和衡量报告，关于他们自己的高层管理工作的材料却很少或者完全没有。

之所以发生这种情况，主要是人们误解了控制的作用，分不清控制是为了统治别人还是为了采取合理的行为。除非把控制指标看成导致合理行为的手段，看成是进行自我控制的手段，否则它们就会导致错误的行动，那便是错误的控制。

组织的终极控制

最后还要讲一件更加重要的事情。社会机构的控制指标面临一种根本性的、无法改变的局限性。这是因为社会机构既是一个真正的实体，又是一个虚体。作为一个实体，它有自己的目的、绩效和成果，以及自己的生存和死亡。它们便是我们一直在讨论的领域。但是，社会机构是由人组成的，每一个人都有自己的目的、抱负、想法和需要。无论一个机构实行怎样的权威主义，它都必须满足其成员的抱负和需要。对于这些成员而言，满足自己的抱负和需要是通过个人的能力来实现的，但这又是通过机构的报酬和惩罚、激励和威慑来实现的。它们可以表现为量化的形式，例如增加工资，但整个制度本身在本质上并不是定量的，而且是无法量化的。

然而，这才是机构的真正的控制因素，也就是行为的依据和行动的原因。人们会按照可能得到奖励的方式行事。对他们来说，这才体现了机构的真实价值观、机构的真正目的和角色。

控制指标体系如果与组织的这种控制因素不一致（这种通过人员决策表现出来的控制，是组织真正的、唯一有效的、终极的控制），那么在最好的情况下它只是没有效力，但在最坏的情况下它还会造成无休止的冲突，并且把组织推向失控的状态。

小结

控制指标与控制是不同的。控制指标是手段，控制是想要的结果。组织中的控制指标既不是客观的，也不是中性的，它们涉及目标和价值的设定。控制指标必须聚焦于结果。无论是可衡量的事件还是不可衡量的事件，都需要控制指标。控制指标必须满足有效控制的7个标准。人员决策则是组织的终极控制。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第32章　管理者与预算

预算是仅次于复式记账法和复印机的最常用的管理工具。几乎每一家企业，不论规模大小，都会有某种形式的预算。医院和大学也不例外。最重要的是，世界上没有哪个政府机构是没有年度预算的。事实上，预算是唯一一个起源于政府而非企业的管理工具。

现代预算最初是在19世纪的英国发展起来的，它把来源于税收、关税和其他途径的收入列在一侧，把支出列在另一侧，这样便能显示出政府财政是盈余还是赤字，并由此决定需要增加收入、减少支出，还是需要借贷。预算还为政府部门的支出提供了法律依据。政府部门的支出，除非列在预算中并得到批准，否则就是违法的。预算由此成为第一种有效监督官僚机构的工具，第一种以系统有序的方式告诉政府官员应该花多少以及把钱花在哪里的工具。

所有的预算，无论是怎样制定出来的，都依然服务于这些最初的目的。无论是在企业、医院还是政府机构，预算都使得管理当局能够把资源投入、计划和项目及其费用整合在一个综合性的文件中。预算还把总支出与预期的总收入进行对比，从而对整个组织的资金来源和资金需求进行预测。预算还能确定哪些支出是有计划并已得到批准的。还有，预算还能让各个层级的管理者核查预算期内的各个事件是否与预测保持一致，或者是否出现收入减少或者支出增加的现象，以及企业、部门、项

目或者产品在经济绩效方面有无重大变化。

现在，几乎每一个企业都使用预算来预测和控制资金需求和财务状况。特别是，财务经理需要通过预算来预测企业的现金需求量，并确保提前得到所需现金资源。因此，每一项预算都会包括“现金流”预算。

大多数企业还做资本预算，它的时间跨度一般超过一年。这个预算根据各类资本来源设定预期的资本需求，从而为怎样把资本资源配置到各种资本支出（例如在扩大产能和开拓新市场两个计划之间合理地分配资源）提供决策基础。同时，资本预算还能让管理者获悉资本获取计划能否满足企业的资本需求，进而及时采取行动使之达到平衡。

预算是一种管理工具

预算如今已经远不止是一种财务工具。最重要的是，它已经成为一种管理工具。经验丰富的管理者可以借助预算对所有的计划进行组织。预算也是确保把关键资源，尤其是把优秀的人员分配到最迫切需要的、最有利于取得杰出绩效的地方的最佳工具。此外，预算也是对全体员工进行整合，特别是对管理者进行整合的工具。预算也可以帮助管理者知道何时应该对计划进行评估和修改。修改计划的原因可能是由于结果与预期不符（或好或坏），也可能是由于环境、经济状况、市场状况或者技术发生变化，已经不再符合预算编制时的各种假设。

预算编制过程始终应该始于预期结果，在企业中尤其如此。在下一

年或两年中，我们希望在这个业务领域取得什么样的成果？在接下来的一年或五年中，我们希望研究部门取得什么样的成果？只有在深入思考过预期结果之后，才应该进一步思考：这需要付出哪些努力？

预算是用货币来表示的。不过，货币只是用于表示实际所需努力的一种象征性的方法，一种符号，它们应该基于“真正的价值”，也就是所需原材料、劳动力和产能。换句话说，预算始终应该是用来思考预期结果与可用手段这二者之间关系的一种工具。如果管理者仅仅把预算简单地看成费用报表，那么它很快就无法用做计划和控制的工具，而是会退化成为一个控制管理者和约束正确行动的桎梏。

尤其要注意的是，我们要避免陷入一个最严重的，政府预算经常会掉进去的预算陷阱——认为去年的支出“基本正确”并将其用于今年预算的这种倾向。以这种方式编制预算，管理者的典型做法就是在去年的基础上对各个项目或加或减10%来生成今年的预算。这样管理者就会得到一个“对称的”预算，但这也意味着他没有把预算当做一种计划工具，因此也就不太可能把资源用到真正需要的地方去。

零基预算

避免上文那种投影式预算的一种方法是零基预算（zero-based budgeting）。按这种方法，管理者不是从去年的支出入手，而是从思考自己在某一特定领域里想要取得的结果开始。他首先要回答："这个领域选择正确吗？是一个高优先级的领域吗？"然后他要回答："取得这些结果真正需要做的是什么？"

在一家复杂的大公司，针对所有支出领域每年都提出这些问题的确不容易，但是对于一些重要的支出领域这是有必要的。对于一些不太重要的领域，零基预算可以每三年左右做一次，而不用每年都做。每一家企业都可以，而且也应该使用这种方法，轮流对所有的产品、市场和活动进行定期的系统评价。因此，零基预算可以用做一种系统地剔除那些过时的、低效的、不必要的产品、市场和活动。

同样重要的是，要意识到任何预算周期都是武断的。预算中有许多支出项目，特别是资本支出项目，跨度必然会超过一年。在一项工程的第一年，例如新建设一座工厂，支出可能会很低，主要用于制作一些前期工程与建筑图纸。但是，这个项目在接下来的几年里需要大量的投入。如果因为资金不足而停止投入，那么第一年的投入就会白白浪费。许多其他的活动也是如此，例如研发工作、管理和管理人员的开发、工人或销售人员的培训、促销和广告，等等。这些活动想要取得任何结

果，都必须在一段很长时间内持续不断地付出努力。因此，如果按年给这些活动编制预算，无疑是自欺欺人，并有可能在接下来几年间造成浪费——后期投入跟不上，前期的投入就会浪费掉。对于这些活动，要采用生命周期预算，以便反映整个项目或活动周期内所需的投入。

成本的种类

会计很早就把成本分为三种类型：一种是可变成本，即随着产量的变化而变化的成本，例如生产某种产品所需的原材料费用及其生产中的直接劳动力成本等。第二种是固定成本，即根据法律或者过去的决策企业必须投入的成本，如兴建新工厂的贷款利息、工厂维护费用、房产税和保险费等。员工退休金计划所需费用也属于固定成本。最后一种是管理费用，即研发、广告和促销、管理人员开发以及现场销售人员等各项活动的花费。这些费用既不是由生产水平决定的，也不是由过去的投入决定的，而是由当前的管理决策决定的。

生命周期预算

不少会计人员在质疑这种分类是否还有意义。例如，“劳动力”日益成为一种固定成本，而不是可变成本。但是，这种分法对于做预算仍然是有用的。根据定义，任何固定成本或者管理费用的跨度都会远远超过一年，因此绝不应该仅仅以一年为基础进行预算，而应该按合适的时间周期来进行。这样，就需要回答一个问题：当前预算周期的费用在整个时间周期内的总支出中占多大的比例？

这个方面最著名的例子是罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）在美国国防部引入的生命周期成本计算。当时，麦克纳马拉在肯尼迪政府担任国防部长。此前，按照美国政府的预算流程，军方每年都要申请武器开发（例如开发一架新战斗机）所需的资金。换句话说，他们提出启动一个项目所需的资金，对完成这个项目所需的总资金却只字不提。于是，在投入数亿美元之后，他们总会以这样的理由申请更多的资金：如果因为接下来的费用大幅上升（例如新飞机从图纸进入生产阶段）而放弃这个项目，已经发生的费用就会全部浪费掉。飞机原型生产完毕，显然又要开展昂贵的长期培训，购买维修配件也需要大笔的费用。这时，他们又会故技重施，声称如果预算不提供这些费用，已经发生的巨额费用就会全部浪费。按照生命周期成本计算法，军方要提交新武器在整个生命周期中预计需要的总费用，包括培训费用以及维护、修理和备件的费用，等等。这样，至少在理论上能让国防部长、总统和议会提前

知道需要投入多少资金及其对未来预算的影响。

生命周期成本计算法及其变体，在工商企业界也日益成为一种惯例。实际上，只有拙劣的预算才会假设一个新项目，不论是资本投资，还是广告或培训项目等活动，将来的支出会比现在少。只有不成功的项目才不需要更多的资金，而这种项目是可以而且也应该停止的：不需要的工厂，应该卖掉；不能培养出合格员工的培训项目，应该马上停止。如果产品畅销，工厂能以合适的成本生产出合适的产品，并且培训项目的确起到了培训的效果，这些项目将来就一定会，而且也应该需要更多的资金支持。因此，无论是对于资本支出，还是对于固定成本或者管理费用，管理者在编制预算时都始终必须认真思考：要取得最终的成功，将来还需要投入多少资金。通常，成功可以促使组织增加对该项目的有效支持。

经营预算和机会预算

正是出于这个原因，越来越多的企业把预算分为两个部分。第一部分是经营预算，与所有已经在做的事项有关。另一个部分有时被称为机会预算，与可能要做的新增事项有关，包括那些全新的产品、市场、活动和项目以及从事老工作的新方法。经营预算书通常很厚，机会预算书则一般很薄。但是，深谙门道的管理者花在那份简短的机会预算书上的时间，通常会与他们花在那份较厚的经营预算书上的时间一样多。在分析经营预算时，管理者会问："在这个领域，要避免损失的话，最少需要多少预算？要维持这项活动，必须投入多少精力和资源？取得预期结果所需的最低成本是多少？"从现代经济学理论的角度来看，这位管理者采用的是满意法。他没有想要实现最大化，也没有想要实现最优化，而只是努力去满足避免出现糟糕的结果所需的最低要求。

对于机会预算，要回答的第一个问题永远是：这是恰当的时机吗？如果答案是肯定的，那么问题就变成：以当前的水平，这个机会可以吸收的最优水平的资源和资金是多少？我们能否通过投入更多的人手加快某个急需产品的开发过程？这样会不会徒劳无益？早期投入过多的资金和资源，与投入不足是一样危险的。

政府在教育和医疗领域发起的许多计划之所以失败，在很大程度上就是因为没有提出这些问题。当它们只需要少数一流的人才去做实验、

开发、学习和论证时，却因为资金过量而窒息。资金会带来强烈的官僚作风，这个官僚体系更加关心的是内部运行机制，而不是取得结果，甚至在结果显现之时也浑然不觉。由于这些项目获得了巨额的预算资金，公众也就希望这些项目立刻实现突破，可一旦发现结果来得非常缓慢，他们就会失去兴趣。然而，教育和医疗项目在本质上就是需要长时间的投入才会显现出成效的。

人力资源预算

为了做好预算，管理者必须把预算作为一个任务控制工具。大多数预算只提供资金和列出对应的条目，不会包括确保预期结果的必要条款，也不会包括唯一能创造结果的资源：有才干的人员。

做预算的最后一步，也是最重要的一步，就是决定由谁负责哪一项活动并取得什么样的预期成果。除非已经列出每一个预算支出条目的责任人，否则这个决策就悬而未决。此前已经做出的唯一决策，就是要花钱——决定花钱当然是很简单的。

在这个环节，管理者要从自己的机会和优先事项入手。针对其中的每一个部分，管理者都要回答："这是谁的工作？这个人合适吗？他有没有能力取得成果？他有时间来做这项工作吗？"

换句话说，预算并不能替代有效决策，而是一个计划和决策的工具。资金也不能替代思考、绩效和能力。只有人，才能思考，才能取得绩效，才拥有能力。这些项目需要资金，但没有人，资金只会被浪费掉。

除了作为管理者的计划工具之外，预算也是进行沟通和整合的最有效的工具。预算总是试图反映企业每个部门的情况，反映每个部门与整体的成果和需要之间的联系。因此，预算编制要求整个组织的负责人与

各个部门的负责人通力合作，共同讨论。每个部门的管理者都要在预算过程中承担领导责任。整个组织的预算实质上就是所有部门预算的总和，每个部门的预算则是从总体预算中衍生出来的。

所以，只要运用得当，预算就可以成为管理者沟通和整合的重要工具。一方面，它需要自下而上的沟通，这就能让管理者掌握各个下属部门的观点、优先事项、顾虑和需要。另一方面，预算还会促进横向沟通，就会让其他领域的管理者了解同事想要做什么以及他们的需要是什么。预算也可以成为一个促进整合的工具，它使得管理者可以向为其工作的人员传达整个公司的需要，包括必须做出的决策，必须设定的优先次序，特别是根据预算对人员所做的安排。

预算会批准一些支出申请，也会否定一些支出申请。预算会强调和支持某些机会，但这样做就会减少或停止对另外一些机会和活动的支持。可以说，预算是一种决策工具，而这些决策会对企业中的每一个人产生影响。因此，预算有时候可以成为对管理者进行限制的工具，或者是管理者自己逃避责任的工具，于是会压抑管理者的工作动力。但只要运用得当，预算就可以成为一个激励和团结的工具，一个促进理解共同利益的工具，甚至成为一个激励那些钟爱的项目遭到否决的人的工具。

预算与控制

预算是一个管理控制工具，它可以向管理者显示组织在每一个主要领域的运行状况。我们已经达到预算，还是没有达到？只要看一看相关数字，就知道每个月、每三个月以及每年的状况。同样，预算还能显示什么时候必须对预测进行修改——因为事态比预期更好、更坏或者发生偏差。

企业常常把预算当做危险和绩效不佳的预警系统，这是预算的一个很重要的功能。但是，预算也应该是一个机会预警系统，实际绩效好过预算，就可能预示着机会。

预算同时预警危险和机会的一个实例，是某大型跨国投资公司开发的一个非常简单的颜色代码方案。该公司在新兴市场开展业务，为各种新产业和新企业提供初始资本。该公司把在每一个国家的所有公司中所做的投资预算，全都绘制在公司总部会议室墙壁上的一张大挂图上面。每一张图都用四种颜色中的一种来做标示：绿色表示正常，符合预算；黄色表示要注意，可能会有麻烦；红色表示已经出现麻烦；蓝色表示比预期的更好或者更快。这家企业的管理者已经学会在蓝色地区花费与黄色和红色地区同样多（甚至更多）的时间。

假设有一家新创企业发现工厂的建设速度比预期的要快一些，于是可以提前一年把产品投放到市场上去。可是，对于招聘员工、建立分销

系统、开始做广告和促销、订购原材料以及获取营运资金等方面，这意味着什么呢？如果这些没有配套提供，那么工厂建设方面获得的意外成功所带来的机会将会丧失殆尽。

借助预算控制，管理者可以忽略那些符合预算的条目，同时轻松识别那些严重偏离预算（无论是超出预算还是落后于预算）的条目。实际上，每个月或每个季度分别列示出那些严重偏离预算的条目，并且探究偏离产生的原因，以便管理者决定是否需要采取行动，这才是良好的预算管理。

然而，预算中不同条目的重要性显然是不同的，既有最重要的，也有最不重要的。通常，对于最重要的条目，只实行例外控制是不够的。因此，越来越多的人，特别是针对一些复杂的活动，开始使用关键因素预算（critical factors budget，由通用汽车公司在20世纪20年代发明的）。

关键因素预算会针对每一个产品、每一项服务以及每一个部门提出一个问题：占总预算金额75%~80%的主要条目是哪些？在一份包含几千个甚至几百万个条目的预算中，这些条目也不过几百个。针对这些条目，管理者要求做非常明确和详细的汇报。针对其他条目，则只要求在严重偏离预设标准时才汇报。以资金规模或者对战略和经营的影响而论不怎么重要的条目，就只有在出现更大的偏差时才需要向上级汇报。

另一种重要而且得到广泛应用的改进方法是里程碑预算（milestone budget）。里程碑预算通过预设的结果来控制支出。例如，促销和分销预算要得到批准，前提是在给定的时间以给定的预算成功地完成市场测试。在达到那块里程碑之前，不允许运用任何后续支出，尽管这些支出已经得到批准并已到位。因此，在资本投资项目中，例如大型建筑项目、大型研究项目或者产品开发与投放项目等，里程碑预算尤其重要。

甘特图和网络图

无论做预算的是一家企业、一个事业部，还是一个部门，预算都会涉及整个组织。预算控制着该组织的所有收入，并把它们与所有支出进行比较。在每一个预算期内，预算就好比一幅画像或者至少是一张X光片，能够反映整个组织的情况，并揭示何处需要加以控制。但是，预算并不是一个可以用于单个项目的计划和控制工具，尤其不适用于一些延续时间很长的复杂项目的计划和控制。

建造一艘大型油轮、一个大型化工厂、一个造纸厂或者一座摩天办公楼，往往需要五年的时间。最终产品是一个有机的整体，但它是许多不同活动的结果，要经历不同的阶段。其中，有些工作是有先后顺序的。例如，办公楼的布线和管道安装，必须在大楼的主体框架完成以后，但又必须在内部装修开始之前进行。还有一些工作是可以并行的。油轮的发动机以及连接发动机和螺旋桨的传动系统，可以在修建船体的同时进行，甚至在修建船体之前就开始。但总的来说，负责建造油轮或大楼的公司必须遵守既定的完工日期。不能按时完工通常会遭受巨额的罚款。同时，该项目也不能超过一定的开支。

甘特图就是这样一种项目控制工具。甘特图因其发明人亨利·甘特（Henry L.Gantt，1861-1919）而得名。甘特是科学管理领域的先驱，他发明了这个工具，用于完成第一次世界大战期间的各种任务。甘特图以

及近年来的改进版本，例如包括关键路线法（由杜邦公司在20世纪50年代开发）和项目计划评审技术（PERT，由美国海军在20世纪50年代末开发）在内的网络分析，是管理者可以使用的最好的、最有效的计划和控制工具。

甘特的基本思想惊人地简单。大型复杂项目的设计过去都是从项目的启动入手，将其作为第一步，然后一步一步往后安排，直到项目完成。甘特建议从最终产品入手。他这样陈述自己的理由："我们承诺在1917年11月15日交付一艘完工的驱逐舰。那么，要在这一天完工，必须做的最后一步是什么呢？什么时候开始做这个最后一步，才能保证驱逐舰真正在承诺的交付期这一天完工？这最后一步之前的一个步骤又是什么？再往前，直到项目启动，都有哪些步骤呢？"通常，可以用一系列平行的条块来表示上述分析结果，每一个条块代表一项主要活动或工作。甘特图的条块可分为两种。其中一种表示必须在某一工作完成之后才能开始的工作，例如驱逐舰上的汽轮机必须在船体完工之后才能开始安装。另一种条块表示不依赖于其他工作的完成就可以开始的工作，例如训练船员或者设计仪表盘等。但是，这些工作仍然必须在某个特定的时点开始，才能在预计的时间内完成并组合到最终的成品中去。

在20世纪60年代，日本和瑞典的造船厂居于世界领先地位，在全球造船业中占据最大的市场份额。尽管劳动力和原材料成本并不比英美的老牌造船厂低多少，但是它们能报出低一大截的价格，并承诺在短得多

的时间内交付——它们的确信守承诺。一个主要原因就在于日本和瑞典的造船厂采用了甘特图，其他厂家则拒绝使用这种方法，固守传统的计划方法，也就是一步一步从开始到最终完工的方法。结果，传统的造船厂一再发现，总有一些必需的材料、零部件和培训工作没有纳入计划中，因此不能及时供应，从而导致成本大幅提高，并且延误交付日期。

对于一些极度复杂的项目，例如大型化工厂的建造或武器系统的研发等，需要使用更加复杂的甘特图——关键路线法或者项目计划评审技术（两种方法的区别很小，并且只是技术层面的区别）。它们可以帮助管理者控制相互联系、相互影响的大量不同的工作，让它们及时得以完成。这些方法的首要原则，甘特本人的理解就已经非常清晰——它就是关键路线。每一个大型项目都有一条关键路线，也就是在项目中延续时间最长，并且轻易无法压缩、加速或者缩减的一系列前后相连的步骤。

例如，建办公大楼时，只有在大楼的框架、屋顶、地板、布线和管道以及电梯的垂直升降机井都完工以后，才能开始内部装修。一旦这些工作完成，剩余工作的日程就可以灵活安排。所以，关键路线就是大楼主体的建造，其他工作都必须围绕它来安排。不过，大楼招租也是一条关键路线。在大楼破土动工之前，招租工作就可以开始了。如果大楼的招租比预计慢，那么也就不用太着急按照设计时间完成最后25层或30层的建造。于是，大楼设计和建造的关键路线就有两条：一条是建造关键路线，另一条是招租关键路线。二者必须结合在一起考虑。

最重要的是，关键路线和项目计划评审技术这两种方法可以帮助管理者做出判断，应该采取什么样的行动才能弥补不利变化，例如工期延误或成本增加，等等。当某些关键领域有需要时，可以从哪些次要领域调用资源？为了追回误工或者加快工期，可以增加或者牺牲哪些东西？增加或者减少资金投入，可以赢回或者延后多少时间？

除非是一些非常复杂的系统性工作，否则所需的甘特图就不必非常复杂。但是，如果一个项目延续很长时间，或者需要把很多不同的活动在时间或空间上组合到一起，那就必须绘制一张甘特图。没有一个从预期结束点出发，往回推导直到出发点的计划，即便是一些简单的项目，也有可能在时间或成本方面失去控制。

利用预算评估绩效

管理者还必须能够对人员组织的绩效制定计划，并且进行控制。这项工作需要在两个层面开展：构成整个组织的各个群体（事业部、部门、班组和活动），组成各个群体的个人。

管理者首先必须清楚：自己期望这个群体或这个人取得什么样的绩效？管理者必须清楚：这个群体或这个人已经取得哪些绩效？换句话说，起点是绩效计划，而不是绩效评估。人员组织的绩效管理，出发点与甘特图的出发点一样，必须是预期的结果。正如本书已经多次指出的，绩效管理应该聚焦在目标上，并且应该视做管理当局以及管理者和专业人员个人的一项重要责任。

小结

预算可以使管理者以结果为导向进行资源配置，在收入与支出之间取得平衡，及时控制各项事件并采取必要的矫正行动。甘特图及其各种改进方法，例如关键路线法或项目计划评审技术，可以帮助管理者对重大项目进行规划，在完成项目所经历的不同阶段和所需要的不同工作之间合理配置资源，并且按照所需要的时间和所发生的费用控制项目完成的进程。最后，对单位和个人的绩效进行计划和评估，有助于管理者使员工、知识、思想和人员组织富有成效，使员工把精力都集中在绩效上，并使组织绩效反过来促进个人的发展。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第33章　信息工具与信息概念

管理者需要一些工具来获取自己需要的信息。这些工具有一些已经存在多年，但是很少甚至从来没有用于管理组织这个任务。有一些正在被人们翻新，因为它们的原始形式已经失效。

历史一再告诉我们，概念和工具是相互依存和相互影响的。其中一个发生变化，另一个也会随之变化。我们所称的企业这个概念与信息这个工具，正在发生这样的变化。新工具让我们能够，事实上是迫使我们改变对组织的认识。对一些有望在将来发生重要作用的工具，我们至今仍然只有一些最简略的规范。我们还必须对工具本身进行设计。

企业所需要的基础信息

我们才刚刚开始理解如何把信息作为一种工具使用，但是我们已经能够勾勒企业所需信息系统的主要组成部分。于是，我们可以开始去了解未来的企业将会建立在哪些概念的基础上。

从成本会计到结果控制

会计是企业最传统的信息系统，我们对企业和信息所做的重新设计可能在这个方面走得最远。事实上，许多企业已经弃用传统的会计方法，改用作业成本法（activity-based costing）。作业成本法最初是为制造企业设计的，但是它很快传播到了服务企业，甚至还传播到了非企业机构，例如大学等。它所代表的业务流程概念和衡量方法，都不同于传统的会计方法。

如今仍在使用的成本会计的主要方法当时是为大规模生产活动设计的。这些传统方法强调的是为了给存货估值而对产品的成本进行核算。存货成本是把许多价值创造活动，例如技术、营销、分销和服务等活动的成本排除在外的。

成本会计是在70多年前诞生的，当时制造业的人工成本占制造总成本的比例超过50%，制造业的就业人数占美国工业就业总人数的比例超过50%。如今，这两个条件都已经改变。然而，传统的成本会计仍然应用广泛。

造成这一局面的根本问题不在于技术而在于思想。传统的会计方法与作业成本法的成本核算思维方式是截然不同的。传统会计方法由下而上，也就是从人工、材料和管理费用入手，主要关注与制造业务相关的直接成本和支持成本，也就是所谓的“产品成本”。作业成本法从成本对

象，也就是从产品、服务、客户或者分销渠道入手，提出的问题是："成本对象涉及哪些活动并因此产生了哪些成本？"这种方法根据反映所涉活动数量的指标，对一个产品或服务所消耗的各种活动的成本进行跟踪。因此，我们可以认为作业成本法是一种自上而下的整体的成本核算方法。

涉及竞争力和利润率的成本，是整个流程的成本，也就是作业成本法所记录和管理的成本。它的基本假设是，企业是一个完整的流程，始于物资、材料和零部件抵达工厂的装卸平台，止于成品最终交至最终用户手中。服务是属于产品的一项成本，安装也是，哪怕是收费的服务和安装。

作业成本法可以显著降低制造成本，不过造成影响最大的可能还是在服务领域。在大多数制造企业，传统的成本会计尚且不能满足需要，对于几乎没有准确的单位成本信息的服务行业，例如银行、零售店、医院、学校、报纸、电台和电视台，等等，它自然也不适用。作业成本法揭示了这一状况的原因。问题不在于传统成本会计这种方法有错，而在于它所做的假设有错。服务企业不能像使用传统成本会计方法的制造企业那样，从一项一项的作业开始，而是应该从下面这个假设开始：企业只有一项成本，也就是整个系统的成本，而且这项成本在任何时候都是一项固定成本。通过假设所有成本都是固定成本，服务企业便能把重点放在顾客身上，也就是放在结果控制上面。

例如，沃尔玛和好市多（Costco）等折扣零售商就必须假设，一旦货架安装完毕，它的成本就是固定不变的，而管理当局的任务就是要让它在一定的时期内产生最大的回报。把重点放在结果控制上使得这些零售商获得了更高的利润率，尽管它们的商品售价和加成比例都比较低。

又如，银行数十年来都在努力把传统的成本会计方法用于它们的业务，希望核算出每项作业和服务的成本，结果收效甚微。现在它们开始考虑："哪一项活动处于成本和结果的核心？"答案是：顾客。银行业务任何一个主要领域的单位顾客成本都是一项固定成本，因此决定成本和利润率的是单位顾客产出，包括顾客使用的服务数量以及这些服务的组合。

正如对固定成本与可变成本进行区分在服务行业没有多大意义，传统成本会计认为资本可以替代劳动力的假设在知识工作中也没有多大意义。事实上，在知识工作中，投入更多的资本意味着需要的劳动力更多而不是更少。一家医院在购买了一台新的诊断设备之后，并不会因此解聘任何一个人，反而需要增加四五个人操作这台新设备。其他知识型组织也必须了解这一点。

在一些生产率难以衡量的领域，例如研究实验室，我们可能永远要依赖于估计和判断，而不是成本核算。但是，对于大部分知识工作和服务工作，我们应该用不了多少年就能开发出可靠的工具，用来衡量和管理成本，并且把成本与对应的结果挂起钩来。

我们在对服务工作和知识工作的成本有了更清楚的认识后，便应该能对各种企业吸引和留住顾客的成本有一些新的看法。

从法律虚体到经济现实

然而，仅仅了解各项作业的成本还不够。要想在竞争日趋激烈的全球市场中取胜，企业还必须了解整个经济链的成本，并且与链上其他成员共同管理成本，使得产出最大化。因此，越来越多的企业开始从只对企业内部的成本进行核算转变为对整个经济流程的成本进行核算。规模再大的公司，也只是整个经济流程中的一个环节。

公司这个法律上的实体，对于股东、债主、员工和税务人员来说却是一个现实。然而，在经济上公司却是一个虚体。30年前的可口可乐公司是一个全球特许人，它的可乐都是由独立灌装厂生产的。如今，该公司拥有在美国的大部分灌装厂。可是，可乐消费者们对此毫不关心，就连那些了解这一事实的人也是如此。

在市场中真正重要的是经济现实，也就是整个流程的成本，至于所有者是谁并不重要。商业史上一再有这样的故事上演：不知从哪里冒出来的一家名不见经传的公司，好像不费吹灰之力就超过了树大根深的领导企业。人们对此所做的解释不外乎出色的战略、出色的技术、出色的营销，或者是精益制造。然而，在大多数情况下，新来者还有巨大的成本优势。它们拥有这一优势的原因通常都是相同的：新公司了解并且管理整个经济链的成本，而不仅仅是它自己的成本。

丰田汽车可能是一个最广为人知的例子。它了解并且管理自己的供

应商和分销商的成本，这些供应商和分销商当然也是丰田那个财团的成员。通过这个网络，丰田能够把汽车生产、分销和服务作为一个成本流进行管理，在成本最低、产出最大的那些地方下工夫。

企业越来越有必要对整个经济成本链进行管理。实际上，管理者必须突破单个公司的法律边界，以整体观念进行组织和管理的不仅仅是成本链，而且包括所有其他活动，特别是公司战略和产品规划。

推动企业采用经济链成本核算方法的一股强大力量，可能是从以成本为导向的定价向以价格为导向的成本核算。过去，西方公司给产品定价，采用的方法是以成本为基础，然后加上目标利润率。换言之，它们实行的是以成本为导向的定价。然而，玛莎百货很早以前就开始采用以价格为导向的成本核算。按照这种方法，顾客愿意支付的价格决定允许出现的产品成本，对成本的管理则是从设计阶段开始的。直到不久以前，也只有极少的公司实行以价格为导向的成本核算。不过如今这种做法正变得日益普遍。

外包、联盟、合资，甚至是建立在合作伙伴关系上而不是依靠控制建立起来的任何一种结构，奉行的都是这样一种思想。这些形式，而不是母公司加全资子公司的传统模式，正日益成为有利于实现增长的模式，对于那些全球化的行业尤其如此。

对于大多数企业而言，转而采用经济链成本管理这个过程是痛苦

的。这是因为它需要整个经济链上的所有公司都采用统一的，或者至少是相互兼容的会计制度，现状却是大家各行其是。另外，经济链成本管理还要求所有的公司实行信息共享，现状却是连在公司内部也有许多人抵制信息共享。

无论面临怎样的障碍，经济链成本管理都势在必行，否则就连目前最高效的公司也会面临越来越大的成本劣势。

创造财富所需要的信息

企业取得收入主要是因为它们能够创造财富，而不是因为能够控制成本。管理企业通常不是为了破产清算，而是必须实现持续经营，也就是为了创造财富。为此，我们需要另外三套分析工具：生产率信息、能力信息、资源配置信息。它们与上文所说的基础信息一道，构成管理者对企业进行管理的工具箱。

生产率信息

第二套工具包括那些衡量关键资源生产率的工具。最早的生产率工具是在第二次世界大战期间发明的，它们衡量的是体力工作的生产率。如今我们正在慢慢开发知识工作和服务工作的衡量手段。然而，无论是针对蓝领还是白领工作者，仅仅衡量工作者本身的生产率已经不能给我们提供足够多的信息。我们需要的是总要素生产率（total-factor productivity）。

这就是为什么经济增加值（EVA）尽管那么复杂，却还能日益盛行的原因。EVA的基础是人们早已熟知的一个事实：我们通常所称的利润，也就是股东权益应得的资金，其实根本就不是真正的利润，可能大部分都是真正的成本。关于这一点人们毫无争议，因为除非企业获得的利润大于它的资金成本，否则这家企业就是亏损的。对于企业缴的税，也尽可以像对待收入表上的利润那样。尽管企业缴了税，它对经济所做的贡献仍然小于它所消耗的资源。除非企业报告的利润超过资金成本，否则它就连成本也没有抵消。在满足这个条件之前，企业都没有创造财富，而是消耗了财富。

EVA对包括资金成本在内的所有成本的增加值进行衡量，实际上是对所有生产要素的生产率进行衡量。它本身并不能告诉我们，为什么某一个产品或者某一项服务没有创造增加值，或者应该采取什么措施。但

是，它能告诉我们必须去探索缘由以及我们必须采取行动。我们还应该使用EVA去寻找创造了财富的东西。它还能揭示哪些产品、服务、作业或者活动具有很高的经济生产率，能够增加很大的价值。此后，我们便应该问问自己："我们从这些成功中可以学到些什么？"

另外一个应用广泛的信息获取工具是对标——比照自己公司的绩效与业内甚至是全世界最好的公司的绩效。对标的假设是，无论一个组织做的是什么，任何其他一个组织也能做好。它还假设，任何一个企业都必须拥有全球竞争力。此外，它还假设至少与领导者并驾齐驱是拥有竞争力的前提条件。这些假设无疑都是正确的。EVA和对标便是衡量总要素生产率并对它进行管理所需要的诊断工具。

能力信息

创造财富所需的第二套信息工具涉及的是能力。行业领先者依靠的是有能力做一些其他人根本不能做或者哪怕是达到很低的水平也不容易的事情，依靠的是把市场或顾客价值与制造商或供应商的某种独特能力结合起来的核心能力。企业要怎样才能发现自己的核心能力在增强还是在减弱？它还是不是一种有用处的核心能力，需要做出哪些改变？

关于核心能力的讨论大多流于讲讲逸闻趣事，但也有不少非常专业化的、规模中等的公司，例如一家瑞典制药公司和一家美国专用车床制造商，它们正在开发一些衡量和管理核心能力的方法。

首先是要密切跟踪自己公司和竞争对手的绩效，特别是要注意寻找意外的成功以及本该绩效很好但实际上意外变得糟糕的领域。成功揭示的是市场所看重并愿意为此付钱的是什么，它们还揭示出企业在哪些领域拥有领先优势。失败则可以看做市场正在发生变化或者公司的能力正在弱化的征兆。

这一分析有助于及早发现机会。

例如，美国某机床制造商通过密切跟踪，发现日本一些小型机修厂在购买自己的高科技、高售价的车床，尽管这些产品原本不是给它们设计的，该公司也从来没有向它们推介过这些产品。这就让该公司找到一

种新的核心能力：自己的产品虽然在技术上很复杂，但是易于维护和修理。该公司把这一发现运用到产品设计中，很快就在美国和西欧的小工厂和小机修厂市场上取得了领先地位。这些市场的规模庞大，但是该公司过去几乎不在这里开展业务。

每一个组织的核心能力都不尽相同，可以说像每一个组织的个性。但是，每一个组织（不仅仅是企业）都需要一项核心能力：创新。每一个组织都需要一种方式来记录和评估自己的创新绩效。一些已经在开展这项工作的企业（其中包括几家顶级制药公司），最初并不是从自己的绩效着手的，而是从仔细记录整个领域在某个时期内的所有创新开始的。有哪些创新真正成功的？其中有多少是我们自己的？我们的绩效符合目标吗？符合市场的方向吗？符合我们的市场地位吗？符合我们的研发支出吗？我们那些成功的创新是否属于那些成功最快、机会最好的领域？我们错过了多少个非常重要的创新机会？原因是什么？是我们没有发现这些机会吗？还是我们发现了它们，但是没有认真考虑？还是我们搞砸了？我们在把一项创新转化为商品方面表现如何？必须承认的是，其中很多问题都不是在做衡量，而只是在做估计。它也只是提出问题，而没有回答问题，但无论如何它所提的都是正确的问题。

资源配置信息

企业为了创造财富需要进行信息诊断的最后一个领域是稀缺资源，也就是资金和优秀人员的配置。只有这两种资源，才能把管理当局掌握的所有关于业务的信息转化为行动。它们决定了一家企业是做得好还是做得差。

组织的资金分配流程如今已经相当成熟，尽管还不是十分完美。但是，这个方面存在的最严重的问题在于，大多数资金分配流程根本不要求得到下面这两条关键信息。

●如果投资方案没有取得预期的结果，怎么办？它会给公司造成严重损害吗，或者不过是损失九牛一毛？

●如果投资成功了，特别是在比我们想象的成功得多的时候，它会把我们带向何处？

另外，一个资金分配请求必须有明确的最后期限：我们应该在何时取得什么结果？然后，实际的结果，无论是成功，接近成功，还是接近失败，或者失败，都必须进行汇报和分析。提高组织绩效的最好方式，莫过于对比资本支出的实际结果与当初批准这项支出时的承诺和期望。如果政府的各项计划全都进行这种反馈，美国现在的状况会好多少呢？

然而，资金只是组织的稀缺资源之一，而且绝不是最稀缺的资源。

组织最稀缺的资源是能够取得杰出绩效的人员。自第二次世界大战以来，美国军方就学会了如何检验自己的人员安排决策。如今，军方在挑选一些关键指挥官时，首先会深入思考这些岗位的要求，然后据此对备选高级军官的绩效进行评估。军方还会经常根据人事任免的成败对自己挑选高级指挥官的流程进行评估。

无论是在企业还是在大学、医院和政府机构中，我们几乎从未听说有谁采取这样的人员管理方法：带着具体的绩效期望安排人员，然后对实际结果进行系统的评估。管理者在努力创造财富的过程中，必须像配置资金一样，有目的地、深思熟虑地配置手上的人力资源，而且必须对这些决策的结果进行记录和研究。

结果所在地

这三类信息仅仅告诉我们有关业务现状的信息。它们为各种战术提供信息和方向。至于战略，我们需要的是关于外部环境的信息。战略必须建立在下面这些信息上：关于市场、顾客以及非顾客的信息；关于本行业以及其他行业技术的信息；关于世界金融的信息；关于不断变化的世界经济的信息。因为，外部环境才是组织经营结果的所在地。在组织内部，只有成本中心。唯一的利润中心是提供有效支票的顾客。

重大变化总是从组织外部开始的。一家零售商或许非常了解自己的顾客，但无论这家零售商多么成功，它对整个市场的了解也不过是那一小部分顾客——市场的绝大部分都是它的非顾客。根本性的变化总是始于非顾客，后来才慢慢显现出来。在过去50年间，给任何一个行业带来重大改变的新技术，都至少有一半是来自该行业之外的。导致美国金融行业发生一场革命的商业票据，发源地就不是银行业。分子生物技术和基因工程不是由制药行业开发的。尽管绝大多数企业仍然只会在当地或者某个地区开展业务，但是他们都会（至少是有这种可能性）面临来自某些闻所未闻的地方的竞争。

的确，尽管有众多专业杂志，但不是所有关于外部的信息全都是可以获得的。例如，对于中国大部分地区的经济状况，对于苏联解体后各个国家的法律状况，我们在美国就无法获得有关信息，哪怕只是一些不

那么可靠的信息。然而，就算是信息唾手可得，也有许多企业会对它们漠不关心。例如，许多美国公司在20世纪60年代进军欧洲市场时，甚至没有打探一下当地的劳动法规是什么情况。欧洲公司在进军美国市场时也同样盲目，同样孤陋寡闻。日本20世纪90年代在加州的房地产投资彻底失败，一个主要的原因便是对当地的分区制和税制毫无了解。

企业失败的一个重要原因是大家普遍假设：包括税收、社会立法、市场偏好、分销渠道、知识产权等在内的外部条件，必定符合我们的想法，或者至少符合我们脑海里的理想状况。

一个充分的信息系统必须包括让管理者质疑这个假设的信息。它必须引导他们提出正确的问题，而不仅仅是提供他们所期望得到的信息。做到这一点的先决条件，首先是管理者知道自己需要什么信息，其次是他们会定期得到这些信息，最后是他们把这些信息系统地融入自己的决策过程。

这些还仅仅是开始，只不过是在尝试梳理“商业情报”，也就是关于全球竞争对手和潜在竞争对手的信息。许多跨国公司，例如联合利华、可口可乐、雀巢、日本的一些贸易公司和大型建筑公司，都一直在努力建立信息系统，用于收集和梳理关于外部环境的信息。就大多数企业而言，这项工作还没有起步。这正在迅速成为所有企业面临的重大信息挑战。

管理者开展工作所需要的信息

为管理者（包括所有知识工作者）自己开展工作提供所需要的信息，可能比为企业提供的信息重要得多。信息日益成为他们与同事和组织以及“网络”之间的纽带。换句话说，知识工作者只有拥有信息，才能完成自己的工作。

如今我们已经非常清楚，除了知识工作者自己之外，没有人能够给他们提供他们所需要的信息。但是，没有几位管理者已经努力去思考自己需要什么信息，更不用说如何去组织这些信息。他们倾向于依靠数据提供者，也就是IT人员和会计，向他们提供这些信息。然而，数据提供者不可能知道应该提供哪些数据，才能让数据成为使用者眼中的信息。只有知识工作者自己才能把数据转化为信息。也只有知识工作者自己才知道如何组织这些信息，方能让它们成为自己采取有效行动的关键。

管理者为了获得自己开展工作所需要的信息，必须从回答下述两个问题着手。

●我应该向与我共事的人以及我所依赖的人提供什么信息？以何种形式提供？在什么时限内？

●我自己需要什么信息？从谁那里获得？以何种形式获得？在什么时限内获得？

这两个问题密切相关，但又有所区别。我应该向谁提供什么更加重要，因为它能建立沟通渠道。除非这一渠道已经建立，否则就不会有信息流回到管理者手中。

我是从切斯特·巴纳德（1886-1961）的拓荒之作《经理人员的职能》[1]出版之后开始明白这一点的。该书出版于1938年，距今已经70年。巴纳德的著作尽管受到了广泛的赞誉，但是对实践没有多少影响。沟通对于巴纳德来说是模糊宽泛的，等同于人际关系，是人与人之间的关系。但是，工作场所的沟通要有成效，就必须围绕着人以外的某些东西进行。它们必须围绕着一个共同的任务和一个共同的挑战进行。它们必须围绕着工作进行。

回答“我应该向谁提供信息，以便他们能够开展工作”这个问题，便是将沟通聚焦在共同的任务和共同的工作上面。这样的沟通是有成效的。因此，有效沟通（正如在其他任何有效的关系中那样）的首要问题不应该是“我想要和需要的是什么”，而应该是“其他人需要从我这里得到什么”以及“其他人是谁”，只有在回答了这些问题之后，才应该问：“我需要什么信息？从谁那里获得？以何种形式获得？在什么时限内获得？”

提出这些问题的管理者很快就会发现，自己所需要的信息很少能够从公司的信息系统中获得。有一些可以从会计体系中获得，但在大多数情况下会计数据也必须经过重新思考、重新整理和重新安排才会符合管

理者自己的工作需要。但是，前面已经说过，管理者自己开展工作所需的许多信息将会来自公司外部，它们的组织必须独立于和不同于内部信息系统所提供的信息。

对于“我应该提供什么信息？以何种形式提供？在什么时限内提供？”这个问题，唯一能够作答的就是需要有关信息的那个人。因此，管理者获取自己开展工作所需信息的第一步，便是去找每一位同事、每一位管理者自己依赖的人、每一位必须知道管理者本人在干什么事情的人，然后问他们这个问题。但是在提出这个问题之前，我们必须做好回答这个问题的准备，因为对方也会而且也应该反过来问你：“你需要从我这里得到什么信息？”因此，管理者必须先把这两个问题考虑清楚，但是接下来便应该先到别人那里去，并且问对方：“我应该向你提供什么？”

“我应该提供什么”以及“我需要什么”这两个问题听起来都非常简单，但是每一个提出这些问题的人都会很快发现，做出回答是需要进行深入思考、大量试验以及付出艰辛努力的。而且，答案不会一成不变。事实上，这些问题必须每8个月左右就提出来一次。自己或者别人的职务和任务每次发生重大变化之后，例如企业的事业理论发生改变之后，也应该把它们再提出来。

但是，只要严肃认真地提出这些问题，人们很快就能理解自己需要什么信息以及应该提供什么信息，然后就能着手去组织这些信息。

[1]本书机械工业出版社已出版。

信息的组织

数据只有在得到组织之后才能成为信息，否则毫无意义可言。然而，信息以何种形式表示才有意义，特别是以何种形式组织起来才对一个人自己的工作有意义，有待细细思考。同样的信息，可以用不同的方式进行组织，以服务于不同的目的。

不妨来看通用电气的例子。杰克·韦尔奇在1981年成为公司CEO之后，该公司创造的财富冠绝全球，主要原因之一便是该公司以不同形式对各个业务单元的绩效信息进行组织，服务于不同的目的。它像大多数公司一样，采用传统的财务和市场报告，对各个业务单元进行年度绩效考核。同样的数据还用于制定长期战略，那就是既用于发现意料之外的成败，又用于揭示哪些事项的事实与预期有重大偏差。对这些数据进行组织的第三种方式，是重点关注创新绩效——这是决定业务单元总经理和高管薪酬奖金的重要依据。最后，这些信息还用于揭示业务单元及其管理当局如何管理和培养人员——这是决定管理者，特别是业务单元总经理能否得到提拔的一个关键因素。

针对同样的信息，没有两个管理者会以完全同样的方式进行组织。信息的组织必须按照各个管理者自己的工作方式进行。不过，信息的组织也有一些基本的方法可依。

方法之一是关注关键事件。我的个人绩效主要依赖于哪些关键事

件？它们可能是技术方面的，例如某个研究项目的成功；可能与人员及其发展有关；可能与把新产品或新服务销售给某些关键客户有关；可能是获取新客户。什么是关键事件主要取决于管理者个人的判断，但管理者必须与自己开展工作所依赖之人进行商讨。对于组织中的任何一个人而言，这可能是应当让自己的工作伙伴，特别是让自己的上级明了的最重要的事情。

第二个概念来自概率论——例如，全面质量管理的立论基础便是这个概念。使用这一方法的要点在于分清某件事情是符合正态分布，还是确属例外。只要偏离的幅度符合正态分布，便无须采取行动。偏离幅度是数据而非信息，然而事件偏离正态分布成为例外却是信息。依据这一信息可知，有必要采取矫正行动。

另外一个基本的方法来自门槛现象理论。它是感知心理学的基础理论，由德国心理学家古斯塔夫·费希纳（Gustav Fechner，1801-1887）最先提出。费希纳发现，只有刺激（例如针扎）超过一定的强度，也就是超过感知门槛之后，人们才会真正感知到这一刺激。大量的现象都遵循这一法则。事实只有在达到一定强度，超过感知门槛，才能真正成为人们所感知的“现象”，在此之前它们不过是一些数据罢了。

无论是在工作还是在生活中，人们都可以运用这一理论来观察许多事件，并且把数据组织成信息。我们谈论经济“衰退”，指的便是一种门槛现象——销售和利润下滑超过一定门槛，例如持续时间超过多久，方

能称之为衰退。类似地，一种疾病只在某个人群中的传播超过某个门槛，我们才称之为“传染病”。

这个概念对于组织人事方面的信息尤其有益。人员流失和不满等事件，在超出一定门槛后便会变得意义重大。这一点也同样适用于公司的创新绩效——只不过这里的感知门槛是创新绩效降至需要采取应对行动的那个点。总的说来，感知门槛这个概念对于做出以下判断非常有益：一连串的事件是否成为一种“趋势”，因而需要引起注意并有可能需要采取行动；或者尽管表面上轰轰烈烈，其实本身并不是特别有意义。

最后，许多优秀的管理者发现，对信息进行组织的唯一有效方式便是让它服务于自己了解那些不寻常的事件。

“管理者报告”便是一例。与某管理者合作的每一个人，每一个月都要向这名管理者递交一份报告，列举在自己工作和行动范围内的任何不同寻常和意外之事。这些“不同寻常之事”大多数是可以放心地忽略的。然而，总有一些事情会落在正态分布规则之外；总有一些事情虽然在每一份报告满足无足轻重，放在一起却意义深远。这些管理者报告也总会揭示一些需要引起重视的模式，总会传递出一些重要的信息。

没有意外

知识工作者用于获得自己工作所需要的信息的体系，尽管永远不可能做到完美无瑕，但是多年来一直在不断改进。一个信息系统要经受的终极考验，便是不让使用者感到意外。这个系统要能让管理者在有关事件变得显著之前，就已对这些事件做出分析，并在理解的基础上采取了合理的行动。

这方面的一个例子是极少数美国金融机构在20世纪90年代亚洲金融危机中的经历。当时，只有三四家美国金融机构没有对东南亚的经济崩塌感到意外。之所以能够做到这一点，是因为它们想透了什么才是关于亚洲经济和亚洲货币的“信息”。它们在认识到自己的分支机构所获得的只不过是一些“数据”之后，就开始慢慢弃用这些“信息”，并于20世纪90年代初开始利用自己掌握的关于新兴市场的金融信息计算出各个国家的风险比率，得到包括外债/GDP比率和负债/服务比率等微观和宏观的金融和经济信息。例如，ING银行建立了一个非常成熟的新兴市场风险分析系统，并且提供给自己的公司客户使用。另外，国际货币基金组织还于1996年发布了一个东南亚金融市场可能发生危机的警示报告。

这些经济比率还远没有恶化到引发危机之前，这些管理者就已预测到这一天的到来。他们明白，自己必须做出选择，决定是撤出这些国家以为了获得短期成长，还是采取高风险的策略，留在那里谋求长远发

展。换言之，他们对关于新兴国家的经济数据进行了组织、分析和解读，已经认识到这些数据的意义。也就是说，他们把数据转化成信息，并在事件真正爆发很久以前就已经确定应该采取什么样的行动。

相反，在那里经营和投资的绝大部分美国、欧洲和亚洲公司，完全依赖自己在这些国家的员工的汇报。事实证明，他们汇报上来的东西根本不是信息——事实上是错误的信息。只有那些花费数年的努力回答“对于我们在泰国和印度尼西亚开始业务来说什么信息才是有意义的”这个问题的管理者，才做好了应对危机的充分准备。

管理者必须学会两件事情：弃用与所需信息无关的数据；对数据进行组织并做出分析和解读。然后，他们便必须聚焦于分析和解读的结果，并且采取相应的行动，因为获取信息的目的并不是为了了解，而是为了采取正确的行动。

走出去

在发展中国家投资的公司被东南亚金融危机打得措手不及这个例子，充分说明了获得有意义的外部信息的重要性。

管理者获取外部信息的渠道归根到底只有一种，那就是亲自走出去。报告再好，它们所依据的经济或金融理论再好，也不可能胜过亲眼所见。

美国最大的医院物资供应商的创始人兼CEO，每年会代替一名休假的销售人员做四个星期的业务，每年两次，每次两个星期。他还要求公司的所有高管都这么做。休假的销售人员回来之后，一些顾客，例如天主教医院里负责采购物资的修女，便会对他说类似于这样的话："替你的那个笨蛋是谁啊？总是问我为什么不从你们这里买东西，要从别的供应商那里买。他根本就不关心帮你拿个订单什么的。"可是，这恰恰是这一措施的意义所在。

人们早就发现，内科医生要想迅速提高自己的医术，最好的一个方法便是当两个星期的病人。

市场研究、焦点小组等方法备受重视，这确实在情理之中，但是它们关注的始终是公司的产品，从来不关心顾客真正购买的和感兴趣的东西。只有自己成为一名顾客、一名销售人员、一名病患，才能获得真正

的外部信息。当然，即便是通过这种方式，获得的也不过是关于自己的顾客和非顾客的信息。可是，管理者要开展工作还需要其他哪些外部信息？他们怎样去获取这些信息？

去非营利组织做志愿者之所以重要，不仅仅因为这有助于一个人开拓下半生的事业，而且它同样有助于这个人获取一些外部信息——关于工作不同、背景不同、知识不同、价值观不同以及在其他诸多方面存在差异的人如何观察这个世界，如何做出决策和采取行动的信息。也正是由于这个原因，成年人的继续教育会变得越来越重要，因为在大学的课堂上，这些四十四五岁、事业有成的知识工作者，包括企业管理者、律师、大学校长、教堂牧师，等等，不得不与一些背景和价值观截然不同的人合作。这不仅是获取新知的一种方式，也是获取外部信息的一种方式。

从长远来看，关于外部的信息可能是管理者开展工作所需的最重要的信息。不过，这些信息也必须得到合适的组织。它们不仅是采取正确行动的基础，同时也是应对知识工作者生产率（见第19章）和自我管理（见第45章）这两个方面挑战的基础。这两个问题的解决，在很大程度上依赖于知识工作者了解自己开展工作需要什么信息以及自己应该向别人提供什么信息，依赖于管理者系统地开发信息方法，把纷繁琐碎的数据整理成条理分明、重点突出的信息，并提供给管理者自己开展工作使用。

小结

管理者需要三类重要信息，这些信息各有自己的概念和工具。第一类是组织内部信息。我们可以使用传统的会计信息以及一些发展迅速的新方法，例如作业成本法、EVA和对标等来获取这类信息。第二类是组织之间的信息，它们是建立联盟和合作伙伴关系所需要的信息。第三类是组织外部信息，它们通常是一些重大变化之源。商业情报系统是收集和组织这一类信息的必要工具。

管理者必须重视自己开展工作所需要的信息、自己应该向别人提供的信息，以及用于把纷繁琐碎的数据整理成条理分明、重点突出的信息的方法。

第八部分
Management

创新与创业

在如今这样一个剧变的时代，变革是常有之事。变革无疑是痛苦的、高风险的，而且需要付出卓绝的努力。但是，除非各个管理者以及整个领导群体把引领变革当做自己的任务，否则组织就无法生存，无论是企业还是大学或者医院，等等，概莫能外。在一个结构变化频发的时代，只有那些不断创新和发起变革的企业才能生存。

处于快速变化时代的组织，若想具备创新能力，若想有机会取得成功和繁荣昌盛，就必须施行创业管理，也就是确定创业政策和方法。无论是老机构还是新机构，都必须遵守和实施这些政策和方法。

组织还必须把创业战略运用到外部，也就是市场上。最后，一个富有创业精神的组织还必须努力系统地寻找创新的机会窗，落实创业战略。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第34章　创业型企业

人们常常认为，“大企业不善创新。”这听起来很有道理。的确，20世纪的重大创新都不是来自历史悠久的大企业。莫说铁路公司发明汽车，它们连试都没有试过。汽车公司尽管尝试过生产飞机（福特汽车和通用汽车都曾在航空和航天领域做过探索），但如今的航空和航天公司都是从新创企业成长而来的。类似地，如今制药行业的巨头们，在50年前现代药品问世时的规模大部分还很小，甚至根本不存在。电气领域的所有巨头们，包括美国的通用电气、西屋电气和美国无线电公司，欧洲大陆的西门子和飞利浦，日本的日立公司，等等，20世纪50年代都曾逐鹿计算机市场，可是无一成功。

尽管如此，大企业不创新和无力创新这个流传甚广的观点，甚至不能说是真谬参半，而是纯粹的误解。

首先，这个观点有许多例外，许多大公司在创业和创新方面表现不俗。例如，美国有卫生和医疗领域的强生公司、工业和民用高技术产品领域的3M公司、消费产品领域的宝洁公司。身为全球最大银行之一的花旗银行，在银行和金融领域有诸多重要创新。德国的赫斯特公司（Hoechst）是全球最大的化学产品公司之一，已有超过145年的悠久历史，在制药领域的创新也屡有斩获。

其次，“大”就会妨碍创业和创新是不实之想。谈到创业，人们通常

就会给大企业戴上“官僚”和“保守”两顶帽子。这两种情况无疑都存在，而且确实严重妨碍了创业和创新——当然也妨碍了其他各个方面的绩效。然而，事实确凿不移地证明，在已有机构中，无论是企业还是公共部门的各种机构，规模小的在创业和创新方面表现最差。

在善于创业的已有企业中，有许多规模非常庞大。上文那样的企业，在全球范围内不费吹灰之力就可以找到100家。在善于创新的公共服务机构中，也有许多规模是非常庞大的。

妨碍创业和创新的因素并不是规模，而是老业务本身，特别是成功的老业务。而且，大企业或者规模至少已经达到中等的企业，比小企业更加容易克服这一障碍。任何经营活动，不管是一家生产工厂、一项技术，还是一条产品线或者一个分销系统，都需要不间断地倾注精力和注意力。任何经营活动，确凿不移的一件事情是肯定会遇到日常危机。日常危机不能推迟处理，必须立刻予以解决。因此，老业务必须而且应该拥有高优先级。

传统理念出错的地方在于它假设创业和创新是自然的、有创造性的，或者是自发的。如果创业和创新不是在组织中源源不断地涌现，就一定是受了什么东西的压制。因此，成功的老企业只有少数善于创业和创新，大家便认为这是老企业压制创业精神的确凿证据。

然而，创业既不是“自然的”，也不是“有创造性的”。它不过是工作

而已。因此，从这一证据中应该得出相反的结论。也就是说，大量老企业（其中有不少是规模达到中等，甚至是很大的企业）在创业和创新方面取得成功，表明任何一家企业都可以进行创业和创新。只不过创业和创新需要企业有意识地为之奋斗。企业和创新是可以学会的，但是必须付出努力。善于创业的企业把创业当成一项职责，遵守某些准则，不断地努力尝试。

结构

人都在某种结构中工作。

老企业要具备创新能力，就必须创立一个允许人们创业的组织结构，必须以创业为中心来构建关系，必须确保它的奖励和激励措施、薪酬体系、人员决策和各种政策都会奖励正确的创业行为，而不是惩罚这种行为。

（1）这首先意味着创新业务必须独立于既有的老业务。人们尝试让一个既有的部门去负责创业项目，无一例外都是以失败而告终。

原因之一在上文已有提及，也就是老业务随时需要有关人员付出时间和精力，而且他们把这些业务摆在首位也是正确的。同规模庞大的已有业务相比，新业务看起来总是那么微不足道，那么前途渺茫。毕竟，已有业务还必须滋养尚在苦苦挣扎的创新。然而，已有业务中发生的“危机”必须及时化解，因此负责已有业务的人总是想要推迟创业和创

新方面的行动，直到为时已晚。无论我们采取何种方法，事实上过去三四十年间我们一直在尝试各种可能想到的方法，既有的部门都主要适合于拓展、修正、调整已有业务。新业务属于别处。

（2）这还意味着新业务必须在组织中有一个特殊的位置，而且是一个级别相当高的位置。尽管新项目在当前的业务规模、收入和市场规模等方面都不能比肩原有产品，但是高管团队中必须有人扮演创业者和创新者这一角色，承担起营建组织未来的任务。

这未必是一个全职岗位，而且在规模比较小的企业里它通常不可能成为一个全职岗位，但是它必须是一个界定清晰的岗位，一个由权力大、威望高的人为此负完全责任的岗位。

新项目就像一个婴儿，而且在可以预见的未来仍将是一个婴儿。婴儿就应该放在托儿所。“成年人”，也就是那些负责原有业务或者产品的管理者，既不会理解也不会有时间去打理还处在婴儿期的项目。他们也不容打扰。

无视这一准则让某大型机床制造商错失在机器人领域获得领导地位的机会。该公司拥有自动化大规模生产机床方面的多项基础专利。它还拥有出色的工程技术能力、良好的声誉和一流的制造水准。工厂自动化兴起的早期，也就是在1975年前后，业内每一个人都认为该公司会成为行业的领头羊。然而，10年后该公司居然完全落伍了。原来，该公司把

负责开发自动化机床的部门安放在自上往下数的第三层或者第四层，因此该部门必须向传统机床的设计、生产和销售部门汇报工作。这些部门的人也很支持机器人的开发，事实上开发机器人这个想法都是他们大力倡导的。可是，他们已经疲于应对传统机床业务领域的竞争，那里出现了包括日本公司在内的许多新竞争对手，因此他们不得不根据新的技术参数对传统机床重新进行设计，并且把大量精力投入这些产品的展示、营销、融资和服务中。“婴儿”项目的负责人每次有事去找上司拍板，都会得到这样的回答：“我现在没时间，你下周再来吧。”不管怎么说，机器人毕竟只是一个希望，而原有的机床业务线每年会创造数百万美元的收入。

不幸的是，这是一个常见的错误。

避免纯粹因为忽视而扼杀新业务的最好办法，也有可能是唯一的办法，便是从一开始就把创新项目作为一项独立的业务。

采用这一方法的典范是三家美国公司：规模巨大，在创业方面一贯激进的宝洁公司；卫生和医疗产品供应商强生公司；大型工业与消费品制造商3M公司。这三家公司的具体做法各有差异，但是它们奉行的策略在本质上是相同的，也就是从一开始就把新业务作为一项独立的业务，并且委派一名项目经理主管这项新业务，这名项目经理一直负责这项业务，直到它被废止，或者实现目标，成为一项羽翼丰满的业务。在此之前，该项目经理可以调动各个部门的资源，包括研究、制造、财务

和营销，等等，让这些技能服务于自己负责的项目。

（3）把创新项目作为一项独立的业务还有另外一个理由：避免让它承受力不能及的负担。例如，新产品线的投资和回报，应该直到这条产品线已经上市数年后才纳入传统的投资回报分析中。要求一项羽翼未丰的业务像一个既有的业务单元那样承担所有的责任，就好比要求一个6岁的孩子肩负60磅重物长途跋涉，是注定走不远的。然而，原有业务必须满足会计、人事政策以及报表等方面的要求，这些责任是很难逃避的。

创新项目及其承担部门在许多领域都需要不同的政策、规则和衡量体系。

我多年前在一家大型化工公司开始对此有深刻的体会。当时谁都知道，该公司的一个核心分公司只有不断开发出新材料，才有可能不被淘汰出局。新材料开发计划早已就绪，科研工作也早已完成，然而始终不见新材料的踪影。年复一年，该分公司的借口变了又变。最后，该分公司的总经理在一次评估会议上终于说出了实情："我的管理团队和我自己都主要是根据投资回报率获得报酬的。只要我们花钱去开发新材料，我们的投资回报率就会立刻下降一半，而且至少会持续四年。四年后这些投资开始有了回报，就算我还待在这个岗位上，况且我还怀疑，如果我们的利润那么低，公司能够容忍那么长的时间吗？我现在也是在餐桌旁从我的同仁们嘴里抢面包。让我们去做这件事情合理吗？"该公司最

终改变了公式，扣除新材料的开发费用后再计算投资回报率。18个月后，新材料顺利面市。两年后，这些新材料让该分公司成为所在领域的领导者并保持至今。四年后，该分公司实现利润翻番。

禁忌

老企业在实施创业管理（entrepreneurial management）时有一些事情是不应该做的。

（1）最重要的一条戒律是：不要把经营部门与创业部门混在一起。绝不能把创业职能交给原有的经营部门，让负责已有业务运营、开发和优化的人承担创新目标。

许多企业试图在不改变原有基本政策和方法的情况下成为一个创业型企业。这种做法是不可取的，事实上几乎注定要失败。顺带做个创业者，是极少能够成功的。

许多美国公司尝试与创业者合作，但是成功者极少。创业者发现自己在各种政策、基本规则和“氛围”面前束手束脚，觉得大公司来的人官僚、沉闷、尽帮倒忙。他们的合作伙伴，也就是大公司来的人，却不能理解创业者的目的，觉得他们不讲章法、不受约束、不切实际。

大公司创业，如果用的是自己的人员，从总体上讲是成功的。它们只有使用彼此了解的人，既得到公司的信任，又知道如何调用已有企业资源的人，也就是可以真正成为合作伙伴的人，才会取得成功。不过，这有一个前提，那就是整个公司必须富有创业精神，也就是既把创新作为一个必需品，又把创新当做一个机会，因此渴望创新，并且不遗余力

地开展创新。换言之，它的前提是整个组织都“渴望新鲜事物”。

（2）脱离原有业务领域的创新活动极少成功。创新最好不要“多元化”。无论多元化的好处有多大，它都与创业和创新无关。创新本来就不容易，在一个自己并不了解的领域开展创新自然会更加艰难。已有企业最好是在自己拥有专长的领域开展创新，不论这个专长是市场方面的还是技术方面的。任何新业务都一定会遇到麻烦，于是必须有人了解这项业务。多元化除非是以原有业务的某个方面为基础，例如市场或者技术相同，否则极少成功。即便是在这种情况下，多元化也会面临一些问题。多元化有自己的困难和要求，再加上创业的困难和要求，结果自然会非常糟糕。因此，人们只应该在自己了解的领域内开展创新。

（3）企业如果试图通过收购新创的小企业来避免让自己的企业无须创业，那么几乎全属徒劳。除非收购方愿意而且有能力在较短的时间内向被收购方派驻管理当局，否则收购极少能取得成功。被收购企业的管理者很少长期留任。如果他们原来是所有者，现在已经变得富有；如果他们是专业人员，那么只有在新公司获得更大的机会之后才会留任。因此，收购方在一两年之内就必须向被收购企业派驻管理当局。如果收购方是一家不善于创业的公司，被收购方是一家创业型公司，就更是如此。被收购公司的管理人员很快就会发现，自己根本无法与收购方的人员并肩工作，反之亦然。

小结

一家公司如果希望自己拥有创新的能力、成功的机会，从而在这个变幻无常的时代实现繁荣昌盛，那么它就必须把创业管理纳入自己的管理体系。它实行的政策必须能够在整个组织中激发创新愿望、培养创业和创新的习惯。无论规模大小，一家老企业若想成为一个成功的创业者，就必须把自己当做一个创业型企业进行管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第35章　新创企业

对于老机构（existing enterprise）而言，无论是企业还是公共服务机构，“创业管理”这个词组的中心词都是“创业”。对于新创企业（new venture）而言，中心词则是“管理”。在老机构中，管理的存在是创业的主要障碍。在新创企业中，管理的不足是主要障碍。

新创企业有一个构想，可能还有产品或者服务，也许还有销售部门，有时甚至是一个规模可观的销售部门。它当然会有成本，可能会有收入，甚至还会有一些利润。但是，它所没有的是一项真正的“业务”，一个能够生存、正常运转、井然有序的“当下”——大家知道自己要走向何方，应该做什么事情，结果是什么或者应该是什么。可是，除非新创企业成为一个“受管理”的企业，否则无论它的创业构想多么美妙，也不管它吸引了多少投资，或者它的产品有多好，甚至不管市场需要有多大，它都不可能生存下去。

19世纪伟大的发明家托马斯·爱迪生就是因为拒绝接受这些事实，所以他开创的每一项业务都以失败告终。爱迪生的理想是成为一名成功的商业人士，成为一家大公司的领导人。他本该取得成功，因为他有出色的业务规划能力。他准确地知道，要想开发自己发明的电灯泡，就必须成立一家电力公司。他准确地知道，要怎样才能获取经营事业可能需要的全部资金。他的多种产品都非常成功，市场需求几乎可以说是无限

大。可是，爱迪生一直是一名创业者。或者说，他认为“管理”就是做老板。他拒绝组建管理团队，因此他创办的四五家公司，每一家都是在规模达到中等大小之后就一败涂地，而且只有把爱迪生撵走，并以职业管理人员取而代之，这些企业方才能起死回生。

新创企业的创业管理必须满足四个要求：

●以市场为中心。

●有财务预见性，特别是对现金流和所需资金有良好的规划。

●在真正需要并且付得起这笔费用的很久以前组建高管团队。

●创业者对自己的角色、工作领域和关系做出明智的决策。

以市场为中心

新创企业如果没有兑现自己的承诺，甚至失去生存能力，经常会这样解释：“在那些人来抢市场之前，我们一直都经营得很好。我们真是不明白。他们提供的东西与我们的相比，没有多大差别啊。”我们也有可能听到这样的说法：“我们当时干得不错，可是他们那些人开始把东西卖给一些我们甚至没有听说过的客户，于是突然之间市场就被他们占领了。”

一家新创企业如果真正获得成功，通常是在最初的目标市场之外，

产品或者服务通常不同于最初提供的产品或服务，购买产品或服务的主要是最初没有想到的顾客，产品的用途也有许多不是在设计时所瞄准的。新创企业如果没有预见到这一点，并且设法充分利用这些没有预见到的市场；如果它不是完全以市场为中心，不是市场驱动的，那么它就只能在为竞争对手创造机会这个方面取得成功。

一名德国化学家于1905年发明了奴佛卡因，这是现代医药史上第一种局部麻醉药。可是，他无法说服外科医生使用这种产品，因为外科医生都喜欢使用全身麻醉（他们只有在第一次世界大战期间才接受奴佛卡因）。然而，完全出乎意料的情况发生了——牙科医生开始使用这种产品。据说，发明人得知这一情况后，便开始在德国各地发表演说，反对牙医使用奴佛卡因，因为他发明这种产品不是为了这个目的！

这名化学家的反应有些极端，这一点我承认。但不管怎么样，一些创业者对自己的创新有什么用途是预先有想法的，一旦出现一些其他用途，他们可能会排斥这些用途。他们虽然未必会拒绝给那些不在“计划之中”的顾客提供服务，但他们有可能会明确表示这些顾客是不受欢迎的。

计算机行业就曾发生这样的事情。第一家生产计算机的公司Univac公司认为，自己提供的这种伟大的设备是用于科研工作的，因此当有一家企业对计算机表露出兴趣时，该公司甚至没有派销售人员去做一些了解。该公司认为，这些人肯定不可能了解计算机的用途。IBM公司也同

样确信计算机是一种用于科研工作的设备，他们自己公司的计算机则是专门为天文计算设计的。不过，IBM愿意承接企业的订单并为企业提供服务。10年以后，也就是在1960年前后，Univac公司的计算机仍然是性能最好的，比其他公司的计算机要先进得多。不过，成为计算机市场霸主的却是IBM公司。

教科书为这个问题开出的药方是进行“市场研究”。其实那真是开错了药。人们不可能针对一种全新的东西进行市场研究。对于一种目前在市场上还不存在的东西，是不可能开展市场研究的。

类似地，好几家公司拒绝购买施乐公司的专利，因为它们通过深入的市场研究发现印刷公司根本用不上复印机，而企业、大中小学以及个人没有任何迹象会购买复印机。

因此，新创企业必须从这样一个假设出发——自己的产品或服务可能在一个谁都没有想到的市场上找到顾客，服务于一些在设计时谁都没有设想到的用途，销售给一些自己视野之外甚至闻所未闻的顾客。

让一家新创企业以市场为中心其实并不是特别困难，只不过那样做的要求通常会违背创业者的意愿。它首先要求新创企业把意外的成功和意外的失败都系统地搜寻出来。它们不能像创业者常常做的那样，把意外情况当成“例外”轻易地打发掉，而是会对这些意外情况进行仔细的研究，将其视为一个独特的机会。

第二次世界大战结束后不久，一家印度小工程公司从一家欧洲公司那里获得许可，开始生产带有小型辅助发动机的自行车。这种产品看起来非常适合印度市场，但是真正的市场表现一直不好。不过，这家公司的老板发现大部分订单都是只买发动机的。他首先是不想接这些订单，不过他很好奇——人们买了这种小型发动机做什么用呢？正是在这种好奇心的驱使下，他去做了实地考察，结果发现一些农民把发动机从自行车上拆下来，用来带动原本用手摇的水泵。后来，该公司成为全球最大的小型灌溉水泵制造商，每年售出的水泵数以百万计，使整个东南亚的农业发生了根本性的变化。

判断来自一个意料之外的市场上的兴趣到底是预示着真正的潜力还是一个例外，并不需要花费多少资金，需要的不过是保持敏感，并且做一些系统的工作。

最重要的是，新创企业的经营管理者必须花一些时间在组织外部：去市场上接触顾客和销售人员，用心观察和倾听。新创企业还必须采取一些措施，时刻提醒自己——“产品”或“服务”不是由生产商定义的，而是由顾客定义的。它们还必须不断质疑自己的产品或服务给顾客提供的效用和价值。

新创企业的最大威胁是自己比顾客“更加了解”产品或服务是什么或者应该是什么，顾客应该用什么样的方式购买，以及产品或服务应该派什么用场。最重要的是，新创企业必须愿意把意料之外的成功视为一个

机会，而不是对自己专长的冒犯。它们还必须接受营销的基本原理：企业不是因为改变顾客而取得报酬，而是因为让顾客满意而取得报酬。

财务预见性

不以市场为中心是新创企业这个“新生儿”的典型毛病。它是企业在初创时期可能患上的最严重的疾病，而且会给企业的成长造成永久性的障碍。

相比之下，对财务不够重视以及财务政策不当是新创企业进入下一个成长阶段之后面临的最大威胁。它对快速成长的新创企业构成的威胁尤其大。新创企业越成功，财务预见性差的危险就越大。

我们假设有一家新创企业，它的产品或服务上市之后非常成功，因此成长非常迅速。它宣布公司的“利润迅速增长”，并且发布了乐观的盈利前景。这时，股票市场“发现”了这家公司，如果这是一家高科技公司或是一家热门行业的公司，股票市场更是会如获至宝。于是，不少人预测这家公司的销售额会在五年后达到10亿美元。不料，这家公司在18个月后崩溃了。

它未必关门大吉或者破产，但是它突然之间出现亏损，275名员工解雇了180名，总经理下台，或被一家大公司以很低的价格收入囊中。原因通常都是一个：现金短缺，筹集不到扩张所需资金，开支、存货和应收账款失控。这三种财务疾病通常会并发。然而，其中任何一种都足以摧毁新创企业的健康甚至夺走它们的生命。

财务危机一旦爆发，就只有在历尽艰辛和经受很大的痛苦之后才能度过。然而，危机本来是可以避免的。

创业者在创办企业时极少不关注资金。相反，他们颇有些贪婪。于是，他们把关注的焦点放在利润上面。可是，新创企业不应该以利润为中心或者不应该把它放在首位，而是应该放在最后一位。它们首先应该关注的是现金流、资本和控制手段。这些事项管不好，利润就是空中楼阁——也许在12~18个月还不错，但是在此之后就烟消云散了。

成长需要养分。从财务上讲，这意味着新创企业的成长需要投入更多的资金，而不是开始收获利润。成长需要更多的现金和资本。一家成长型新创企业即使“盈利”，也是虚构的，只不过是用来平衡账目的一条记录。由于大多数国家都是按照利润征税的，因此这只会产生负债，消耗现金，而不是产生“盈余”。新创企业越健康，成长速度越快，它需要的财务养分就越多。成为报纸和股市新闻宠儿的新创企业，也就是利润快速增长甚至“创纪录”的新创企业，是最有可能在几年后遇到大麻烦的企业。

新创企业必须做现金流分析、现金流预测以及现金管理。美国的新创企业近些年来比过去表现要好得多（高科技公司是一个例外），主要原因便是创业者已经懂得：创业必须有良好的财务管理。

如果现金流预测比较可靠，那么现金管理就相对容易。这里的“可

靠”，指的是做出“最坏情况”的假设，而不是尽往好的方面想。做预测时可以遵循银行家的一条经验法则：在预测现金收入和支出时，假设账单必须比预期的时间提前60天付款，而应收账款会比预期的时间推后60天收回。如果预测过于保守，那么可能发生的最坏情况也就是出现暂时的现金富余，这种情况极少发生在成长型新创企业中。

成长型新创企业应该预测12个月后需要多少现金以及这些现金派什么用场。有了一年的提前期，筹集所需资金也就几乎不会有什么问题。然而，一家新创企业就算是经营良好，遇到“危机”之后再去急急忙忙地筹集资金，必然不是一件容易的事情，而且始终必须付出高昂的代价。特别重要的是，它总是会让公司的关键人物在最为关键的时刻分心。这些人把一连几个月的时间和精力用来筹措资金，从这个金融机构跑到那个金融机构，制作一个又一个值得怀疑的财务预测方案。他们这样努力的结果，通常就是以企业的长期未来做抵押融得一笔为期90天的现金应急。等到他们终于能把精力扑到业务上去的时候，最重要的机会已经一去不复返了。新创企业在发展机会最好的时候遇到现金短缺的情况，这几乎是由它们的本质决定的。

新创企业在成功后还会使得原来的资本结构变得不合时宜。按照经验，新创企业的销售额（或者开票金额）每增长约百分之四五十，原来的资本金就会耗尽，于是通常就需要采用一种新的资本结构。企业增长到一定规模后，私人资金，不管是由企业主自己还是他们的家人或者其

他人提供的，通常都满足不了企业的需要，这时企业就必须“上市”，例如寻找一个或者多个老企业作为合作伙伴，或者从保险公司和养老基金融资，以便获得更多的资金。过去通过股权融资的新创企业，如今开始以长期负债的方式融资，或者过去依靠长期负债方式融资的，现在开始采用股权融资。随着企业规模的成长，它原有的资本结构必定变得不合时宜，成为企业进一步发展的障碍。

最后，新创企业必须规划好自己在成长过程中需要建立什么样的财务体系。无数的新创企业都一度拥有出色的产品、有利的市场地位、美好的成长前景，可是突然之间一切都失去控制：应收账款、存货、制造成本、管理费用、服务、分销，等等。一旦某个方面失控，其他各个方面都开始失控。此时，整个企业的规模已经大到无法沿用过去的控制结构。等到新的控制结构建立起来，市场已经被竞争对手占据，顾客变得牢骚满腹甚至满怀敌意，分销商也对公司失去了信心。特别糟糕的是，员工对管理当局失去了信任，而且他们那样做是理所应当的。

快速增长必然会让原来的控制手段变得不合时宜。同样，销售额百分之四五十的成长似乎就是一个临界数字。

局势一旦失控，就很难驾驭。然而，失控其实是相当容易避免的。它首先需要考虑清楚哪些领域是关键的。对于某一家公司，它可能是质量；对于另一家，它可能是服务；再换一家，它可能是应收账款和存货；另换一家，它可能是运营成本。无论是哪一家企业，关键领域多达

四五个的情况是很罕见的。不过，管理费用和行政开支始终应该入选其中。如果管理费用占销售收入的比例增长过快，那就说明企业聘用管理和行政人员的速度超过了企业增长的速度。

新创企业若想实现增长预期，那么现在就必须在这些关键领域中建立起三年后所需的控制手段。这些控制手段未必要非常精细，数字不够精确也无关紧要，真正重要的是管理当局了解哪一些领域是关键的，并且经常保持警醒，从而在必要的时候能够迅速采取行动。新创企业如果对关键领域给予足够多的关注，那么通常就不会陷入混乱的局面，于是就能按照实际需要建立起控制手段。具备财务预见性并不需要我们付出大量的时间，但是需要我们付出深入的思考，因为技术工具很容易获得，在大部分教科书中即可找到，然而具体工作必须由企业自己完成。

组建高管团队

新创企业成功地在合适的市场上站稳脚跟，并且成功建立起所需要的财务结构和财务体系几年后，仍有可能遇到一系列的危机。就在即将迈过“成年”的门槛，成为一家成功的、地位稳固的、兴旺发达的企业之时，新创企业却会遇到似乎无人理解的麻烦。它们有一流的产品和美好的前景，可就是无法实现增长。它们的利润率、质量或者其他任何关键领域，也无法有出色的表现。

造成这一局面的原因始终如一：没有一支合格的高管团队。企业的规模已经大到一两个人管不过来，因此需要一个高管团队。如果这个团队还没有建成，那么这时再着手组建就为时已晚。企业即使勉强生存下来，也有可能落下永久性的残疾，或者留下创伤，多年流血不止。员工的梦想破灭，变得士气低落、愤世嫉俗，企业的创始人则几乎总是惨淡出局、痛苦不堪。

救治方法很简单：在企业真正需要之前组建高管团队。团队不可能一日建成，而是需要长时间的磨合才能发挥作用。团队是建立在相互信任和相互理解的基础之上的，而这个基础需要多年的时间才能建成。凭我个人的经验，最少需要三年。

可是，处于成长过程中的小企业付不起那么多钱请一个高管团队，甚至维持不了五六名头衔和薪水很高的管理者。事实上，在这样的企业

里，通常都是少数几个人挑大梁，逢山过山，逢水过水。那么，如何把看似毫无可能的事情做成功呢？

同样，救治办法也很简单。不过，它需要创始人愿意创建一个团队，而不是事必躬亲。如果一两个职位最高的人认为他们自己必须包揽一切，而且也只有他们自己才能办得到，那么几个月之后，顶多是几年之后就会发生管理危机，是无可避免的。

每当客观的经济指标，例如市场调研或人口构成情况分析，表明业务可能在三五年内翻番，企业的创始人就有责任组建一支企业很快就会需要的高管团队。换言之，要采取预防医学的方法。

首先，企业的创始人必须与企业内其他关键人物一道考虑清楚哪些活动是关键活动。企业的生存和成功取决于哪些具体的领域？这些领域大部分都是人人想得到的，但如果有分歧或者异议（对于如此重要的一个问题也是应该有的）就必须给予认真考虑。一项活动，只要小组中有人认为它是关键活动，就必须予以认真对待。

关键活动不是按照书本找出来的，而是对企业的具体情况进行分析之后确定的。在外人看来业务线完全相同的两家企业，在界定关键活动时可能大相径庭。比如，其中一家可能把运营放在中心位置，另一家则把顾客服务放在中心位置。只有两项关键活动是每一个组织都不可或缺的：人员管理和资金管理。至于还有哪些属于关键活动，则取决于管理

者对企业的具体情况，以及对他们自己的职务、价值观和目标的分析。

接下来，这个小组中自创始人开始的每一个人都应该思考："我擅长哪些活动？我的每一位同事擅长哪些活动？"同样，对于大部分人的大部分长处，人们是会有共识的。同样，任何异议都应该认真对待。（关于设计组织结构的"活动分析"，参见第38章。）

小组成员接下来应该问："我们中的每一个人应该把其中的哪些关键活动作为自己的首要职责，因为这些活动符合这个人的长处？哪个人适合承担哪一项关键活动？"

这些问题回答完毕后，便可以开始组建高管团队。如果人员管理不是创始人的长处，那么创始人就应该约束自己，不要去管理人员和处理人员问题。他的长处也许在于产品和新技术的开发。适合他的关键活动也许是运营、制造、分销或者服务，或许是资金和财务。因此，最好是由另一个人负责人员管理。不过，每一项关键活动都必须由一个能力已经得到检验的人来负责。

"CEO应该负责这个或者那个"——这样的定则是不存在的。当然，CEO相当于终审法院，因此要承担最终责任，而且他必须确保能够获得履行这一最终责任所需的信息。但是，CEO自己的工作取决于企业的需要以及CEO本人的特点。只要CEO的工作是由关键活动组成的，那么他就是在履行CEO的职责。当然，CEO也有责任确保所有其他关键活动都

有人负责。

最后，必须为每一个关键领域设定目标和目标值。每一个对某一项关键活动负主要责任的人，无论这项活动是产品开发还是人员或者资金管理，都必须回答下面这个问题："企业能对你有什么期望？我们应该让你对什么负责？你要努力完成的任务是什么以及完成的期限是什么？"毫无疑问，这些都是基础的管理问题。

比较明智的做法是先以非正式的方式组建高管团队。处于成长过程的新创企业没有必要一开始就给大家封头衔，也不必做正式宣布或者支付额外的薪酬。所有这些事情都可以等到一年左右之后，也就是等到团队能够正常运转之后再做。在此过程中，所有团队成员都有很多东西要学，包括各自的职责、合作的方式，以及为了让CEO和同事们顺利开展工作，有哪些事情自己必须做。两三年后，到企业成长到需要高管团队时，高管团队也就正好建成。

不过，企业如果未能在实际需要高管团队之前建立好这个团队，那么它就会在实际需要高管团队的很久以前就丧失自我管理能力。这是因为，创始人会严重超负荷，因此有一些重要的任务无法及时完成。如果出现这种情况，事态有可能朝两个方向发展。第一种可能性是创始人全身心地扑在切合自身能力和兴趣的一两个领域中。这些领域的确是关键领域，但并不是所有的关键领域。可是，其他关键领域又无人负责。两年后，这些被忽视的关键领域就会把企业拖入可怕的困境中。另外一种

更加糟糕的可能性是创始人非常勤勉尽责。他知道人员和资金都属于关键领域，因此都必须得到良好的管理。他也明白自己的能力和兴趣在于新产品的设计和开发（实际上这也是公司原来的立命之本）。可是，由于他非常尽责，于是就迫使自己去管人管钱。由于他并不擅长这两个领域，因此都管得一塌糊涂。无论是做决策还是处理事务，都需要耗费他大量的时间，因此他再也没有时间过问新技术和新产品的开发——这是他真正擅长的事情，同时也是公司指望他做好的事情。于是，这家公司在三年之后成为一个没有合适产品的空壳，同时必要的人员管理和资金管理体系也没有建立起来。

如果是前一种情况，公司可能还有救，因为它毕竟还拥有产品，只不过创始人必然会被前来救助这家公司的人取代。如果是后一种情况，公司通常是无药可救，只有出售或者清算这两条出路。

新创企业在需要高管团队的很久以前，就必须组建好高管团队。在一个人管不过来的很久以前，这个人就必须开始学习如何与同事合作，学习信任他人，并且学习如何让这些人负起责任。也就是说，创始人必须学会成为一个团队的领导者，而不是一名配有“助手”的“明星”。

“我能在哪里做出贡献？”

创建高管团队是新创企业进行创业管理最重要的一步。不过，这对于创始人来说还只是第一步。他们还必须想清楚自己的未来应该是什么样。

随着新创企业不断成长，创业元老的角色及其关系必然发生变化。如果创始人拒绝接受这一点，他们就会妨碍企业的成长，甚至把企业完全毁掉。

每一个创始人都会赞同这一点，并且祈求这样的事情不要发生在自己身上。每一个人都听说过，某些创始人因为没有随企业的变化而变化，因此把企业和他们自己都毁了。但是，就算是那些自己有必要做出改变的创始人，也只有极少数知道如何去改变自己的角色和关系。他们的切入点通常是：“我想做的事情是什么？”或者顶多是：“我适合哪个位置？”其实，正确的问题应该是：“从现在开始管理企业的客观需要是什么？”在一个成长型新创企业（或者公共服务机构）中，每当业务出现大幅的增长，或者方向和特性发生改变，也就是它的产品、服务、市场或者需要的人员类型发生变化，创始人都必须回答这个问题。

创始人必须回答的第二个问题是“我擅长的是什么？在企业的所有需要中，有哪些是我能够提供的，而且是能够出色地提供的？”只有在回答完这两个问题之后，创始人才应该回答下面这些问题：“我真正想

做的事情是什么，认为应该做的事情是什么？我愿意为之付出多年，甚至毕生精力的事情是什么？这是企业真正需要的吗？这是一种重大的、至关重要的、不可缺少的贡献吗？”

企业需要什么、自己的长处是什么，自己想做的事情又是什么，创始人对这些问题可能会做出不同的回答。例如，宝丽来玻璃和宝丽来相机的发明者埃德温·兰德（Edwin Land）在公司创办之后，亲自掌管公司的时间达到12年（或者15年）。1950年初，公司进入快速发展时期，兰德于是设计并组建了高管团队。他认为自己并不适合承担公司的最高管理职务，自己能做出贡献的领域是科学研究。于是，他给自己建了一个实验室，并且担任公司的基础研究最高顾问。至于公司的日常经营管理，他全部交给别人去做。

麦当劳的创始人雷伊·克洛克得出的结论也与此类似。他担任公司的总裁到八十几岁，直到自己与世长辞。不过，他把公司的经营管理交给高管团队，自己担任公司的“营销良心”这个角色。直到过世前不久，他都坚持每周视察两三家麦当劳餐厅，认真仔细地考察这些餐厅的质量、清洁程度和友善程度。他特别重视考察顾客的情况，乐意与他们交谈，倾听他们的想法。他的这些做法使得该公司得以及时做出必要的调整，从而保持在快餐行业的领导地位。

提出这些问题并不能确保结局就会如此美好。它们有可能导致创始人离开公司。

美国有一家非常成功的金融服务新创企业，该公司的创始人就认为自己应该离开公司。他的确组建了高管团队，并且思考了公司的需要，也分析了自己的长处，结果发现公司的需要与自己的能力完全不匹配，更不用说公司的需要与自己想要做的事情之间的匹配。他说："我培训了继任者18个月左右，然后把公司交给他，我就辞了职。"自那以来，他先后创办了三家公司，没有一家是金融服务公司，同样他也是成功地把它们经营到中等规模，然后退出。他想做的事情是创办新公司，但是并不喜欢经营公司。他认为，自己离开这些公司对双方都只有好处。

面对同样的情形，另外一些创业者可能会得出不同的结论。某著名医疗机构是所在专业领域的领导者，它的创始人就面临类似的难题。该机构需要的是一名管理者和筹资人，可创始人自己想做的是一名研究人员和临床医生。不过，他意识到自己的确善于筹资，也有能力做好一家规模比较大的医疗机构的首席执行官。"于是，我觉得自己有责任为了亲自创办的这个机构，为了我的同事们放弃个人的愿望，承担起首席执行官和筹资人的工作。但是，如果我不知道自己有这个能力，如果不是我的顾问和董事会都让我确信自己有这个能力，我是绝不会那样做的。"他后来这样说道。

"我属于什么地方"这个问题，只要新创企业开始看到成功的迹象，创始人就应该坦然提出来，并且考虑清楚。不过，这个问题也是可以提前很久进行思考的。事实上，最好是在企业创立之前就考虑清楚。

日本本田汽车公司的创始人本田宗一郎（Soichiro Honda）就是这样做的。在第二次世界大战结束后最艰难的日子里，他决定创办一家小公司，但是一直按兵不动，直到碰上一个合适的，也就是一个擅长行政管理、财务、分销、营销、销售和人员管理的合作伙伴，因为他从一开始就决定自己只属于工程和制造领域，其他事情一概不管。正是这个决定，成就了本田汽车公司。

还有一个更久远但也更具启发意义的例子，那就是亨利·福特。1903年，福特决定自己创办企业。当时，他的做法与本田宗一郎40年后的做法如出一辙：在创办企业之前，他找到了一个理想的合作伙伴来负责他自认为并不擅长的事务——行政管理、财务、分销、营销、销售和人员管理。福特与本田宗一郎一样，明白自己属于工程和制造领域，因此也只想管这两个领域。福特找的那个人就是詹姆斯·卡曾斯，他对福特汽车公司的贡献堪比亨利·福特本人。福特汽车公司许多常常归功于福特的著名政策，例如1913年的5美元日薪制以及开创性的分销和服务政策，其实都是卡曾斯的主意，而且一开始福特都是反对的。卡曾斯的工作如此富有成效，以至于福特本人越来越嫉妒，因而在1917年迫使他离开了公司。当时，卡曾斯坚持认为T型车已经过时，于是提议从公司的巨额利润中拿出一部分用于开发替代车型。此举成为压垮福特忍耐力的最后一根稻草。

福特汽车公司不断成长，呈现一派欣欣向荣的景象。然而，福特忘

记了自己原本属于何处，仅仅在卡曾斯辞职几个月之后，福特汽车公司就开始走上了持续数十年的下坡路。亨利·福特死抱着T型车不放，直到10年后几乎完全卖不出去为止。福特汽车在免掉卡曾斯的职务之后，它的衰落势头在长达30年的时间里未能得到扭转。等到老福特行将就木，他的孙子亨利·福特二世接手，这家公司已接近破产。

外部建议的必要性

最后这几个例子揭示了一个重要的事实：掌管成长型新创企业的创业者需要获得独立、客观的外部建议。

这个成长型新创企业未必需要一个正式的董事会，而且普通的董事会在绝大多数情况下也不可能提出创始人需要的建议。但是，创始人的确需要一个能与其讨论基本决策的人，一个能让自己听从意见的人。必须有人能够质疑创始人对企业的需要以及他对自己的长处所做的判断。必须有置身事外的人提出问题、评审决策，以及更加重要的是——不断推动新创企业满足长期生存的条件，也就是明确市场重点、提供财务预见性以及创建高管团队。这是在新创企业中施行创业管理必须满足的最后一个条件。

新创企业只要把这样的创业管理融入自己的政策和方法，就能成长为一家欣欣向荣的大企业。

小结

许多新创企业，特别是高科技企业，会瞧不起甚至唾弃本章所讨论的方法——以市场为中心，开展财务规划，及早建立高管团队以及明确创始人的未来角色。人们这样做的理由是，这些方法属于“管理”，而“我们是创业者”。然而，这种态度并不是不拘小节，而是不负责任。它混淆了形式和实质。自由只能存在于法律的约束下。没有法律的自由就是放纵，很快就会退化为无政府主义，进而很快演变为专政暴政。正是因为新创企业必须维持和强化自己的创业精神，它们才需要远见和约束。它们必须为取得成功所需满足的要求做好准备。特别重要的是，它们需要责任——这是创业管理归根结底给新创企业带来的东西。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第36章　创业战略

正如创业需要创业管理，也就是在企业内部施行相应的方法和政策，它也同样需要在企业外部，也就是在市场上施行相应的方法和政策。换言之，它需要创业战略。

具体的创业战略有四种：

●孤注一掷。

●攻击他们的软肋。

●发现并占据一个专业化的“生态缝隙”（ecological niche）。

●改变产品、市场或者行业的经济特点。

这四种战略并不是相互排斥的。创业者使用的战略经常包含其中两种甚至三种成分。它们也不总是泾渭分明的，例如同一个战略可能既可以归为“攻击他们的软肋”，也可以归为“发现并占据一个专业化的‘生态缝隙’”。另外，这四种战略均有自己的前提条件。它们各自适合某些类型的创新，而不适合其他类型。它们各自要求创业者采取某些特定的行为。最后，它们都有各自的局限性和风险。

孤注一掷

“孤注一掷”（fustest with the mostest）是美国南北战争时期一名南部联邦骑兵常胜将军所采取的战略。创业者使用孤注一掷战略的目标是在新市场或者新行业获得领导地位，甚至是支配性地位。“孤注一掷”的目标并不一定是要立即创建一项大规模的业务，尽管这是它的最终目标。但是，它从一开始就是以永久地占据领导地位为目标。

许多人认为“孤注一掷”是主要的创业战略。事实上，从有关创业的流行书籍中，人们可以得出这样的结论：“孤注一掷”是唯一的创业战略。许多创业者，特别是高科技创业者，似乎也是持同样的观点。

不过，他们都错了。许多创业者的确选择了孤注一掷战略，这一点千真万确。可是，“孤注一掷”甚至不是最主要的创业战略，更称不上是风险最小或者成功概率最大的战略。相反，在所有创业战略中，它的赌博性是最强的，因为它不容许犯错误，也不会让人有第二次机会。

但是，“孤注一掷”战略一旦取得成功，就会带来非常丰厚的回报。

下面我们用一些例子来说明这种战略的内容以及成功的条件。

瑞士巴塞尔市的霍夫曼-拉罗什公司多年来一直是全球规模最大，获利也最丰厚的制药公司之一。然而，它的出身却相当卑微：直到20世纪20年代中期，该公司都还是一家只生产几种纺织染料的化学品制造商，规模很小。它完全生活在一些德国染料制造商和两三家瑞士大型化学品公司的阴影之下，仅能勉强维持经营。后来，它把宝全部押在当时

新发现的维生素上面，那时科学界还没有完全接受有这些物质存在这一事实。它从维生素的发明者、苏黎世大学的教授手中买下了无人问津的维生素制造专利，并用高薪把他们请到公司工作——薪水达到教授工资的好几倍，并且创造了行业历史纪录。然后，它不仅倾囊而出，而且把借来的每一分钱都用来生产和销售维生素。60年后，维生素的专利早已过期，然而霍夫曼-拉罗什公司在全球维生素市场上所占份额仍然接近一半，年营业收入高达数十亿美元。

杜邦公司也曾采用孤注一掷战略。它经过艰苦的研究，屡遭挫败，历时15年，最终发明了人类历史上第一种真正的合成纤维——尼龙。杜邦公司立即大举进军这一领域，兴建产能庞大的工厂，启动大众广告计划（该公司还是第一次有消费产品用做广告宣传），开创了我们现在所讲的塑料行业。

不是所有“孤注一掷”战略都必须以创建一项庞大的业务为目标，尽管它始终必须以在市场上占据绝对优势为目标。总部位于明尼苏达州圣保罗市的3M公司，似乎就有意不进行可以单独成为一项庞大业务的创新。强生公司也是如此。然而，这两家公司都是最高产、最成功的创新者。当然，它们寻找的是可以在市场上占绝对优势的创新。

也许因为“孤注一掷”必须瞄准建立全新的、真正不同的事物，因此非专家和外行干得似乎不比专家差——事实上还经常更为出色。比如，霍夫曼-拉罗什公司的战略并不是化学家制定的，而是一名音乐家制定

的。他是公司创始人的孙女婿，需要供养自己的乐团，可是公司的分红实在太少，根本满足不了他的资金需要。时至今日，该公司也从未交给化学家打理，而是由一些在瑞士大银行功成名就的金融界人士管理。

采用“孤注一掷”战略，要么是正中靶心，要么就是完全脱靶。换一个比方，“孤注一掷”就像是发射登月火箭：弧度只要稍有偏差，火箭就会消失在外太空。而且孤注一掷战略一旦启动，就很难调整或者纠正。

换句话说，采用孤注一掷战略必须经过深思熟虑和深入分析。一些大众作品或者好莱坞电影中的创业者，通常都是灵光一闪，想到一个“好主意”，然后立刻付诸行动。事实上，这种做法是不可能成功的。

实施孤注一掷战略必须有清晰的目标，而且必须全力以赴。一旦努力有了结果，创业者就必须做好准备调集大量的资源。

创新成果转变为成功的业务之后，工作才真正开始。新创企业在取得领导地位后，只有持续不断地努力才有可能保住这一地位，否则就会前功尽弃，完全为人作嫁。它必须比过去跑得更快，并以很大的规模继续开展创新。它必须拨出比成功之前更多的预算。它还必须为产品找到新用途；找到新顾客，并且说服他们试用。尤其重要的是，靠“孤注一掷”成功的创业者还必须赶在竞争对手之前淘汰自己的产品或流程。产品或流程一旦成功，就必须立刻着手开发下一代，而且同样要全力以赴，投入资源。

最后，实施“孤注一掷”战略的创业者，只有系统地降低产品或流程的售价才能保住领导地位。维持高价就是保护和鼓励潜在竞争对手。

“孤注一掷”的风险的确非常高，因此采用孤注一掷战略通常要接受这个假设：它的失败率比成功率要高得多。意志不够坚定，它会失败。努力不够，它会失败。创新虽然成功，但由于投入的或者可以获利的资源太少，它也会失败。尽管它只要成功就会带来丰厚的回报，但由于它的风险实在太大，成功的难度实在太高，因此只适用于一些重大的创新。

在大多数情况下，最好采用其他战略——主要不是因为其他战略的风险更低，而是因为大多数创新所带来的机会还没有大到足以采用“孤注一掷”战略，投入那么多的成本、努力和资源。

攻击他们的软肋（创造性模仿与创业柔道）

美国南北战争期间另一位南方联邦常胜将军也有一句名言：“攻击他们的软肋。”这句话道出了另外两种完全不同的创业战略——创造性模仿和创业柔道。

创造性模仿

“创造性模仿”是一个明显自相矛盾的词。有创造性就必定是原创的，而模仿绝非原创。即便如此，这仍然是一个非常贴切的词。它描述的是一种本质为“模仿”的战略。创业者所做的事情是有人做过的。然而，它又是“创造性的”，因为运用“创造性模仿”的创业者比创新者本人能更好地理解创新的意义。

最早也最成功地运用这种战略的企业是IBM公司。

20世纪30年代早期，IBM研制出一种高速计算设备，为纽约哥伦比亚大学的天文学家承担计算任务。几年后，它研制出一种类似于计算机的设备，同样是用于天文计算，只不过这一次是在哈佛大学。到第二次世界大战结束时，该公司已经研制出真正的计算机——第一台真正拥有计算机特征，也就是有“内存”、有“可编程”能力的机器。然而，很少有史书把IBM当成计算机的发明者，这样做是有充分理由的。这是因为，IBM在1945年开发出一台先进的计算机，摆在纽约市中心的展览厅供普通大众参观，结果吸引了如潮的观众。然而，该公司很快就放弃了自己的设计，转而采用竞争对手的设计——由宾夕法尼亚大学开发的ENIAC。ENIAC远比IBM的计算机更加适合商业用途，例如计算工资，等等，只不过它的设计者没有看到这一点。IBM对ENIAC做了一些改造，使它变得更加易于生产和维护，并能做一些普通的“数据处理”工

作。1953年，IBM版的ENIAC问世，它立即成为商用多功能大型机的标准。这便是创造性模仿。

创造性模仿的实质就是静观其变，等到别人创造出新的事物，可又差那么一点火候的时候才开始行动。然后，它在很短的时间内完成对这个新事物的改进，使它真正能够满足顾客的需要，能做顾客想要的而且愿意为之付费的工作。这时，创造性模仿者就成为标准的制定者、市场的主导者。

半导体问世之后，钟表行业的每一个人都清楚，他们可以用这种技术生产更加准确、更加可靠也更加便宜的产品。瑞士钟表公司也很快研制出石英数字表。可是，它们在传统制表工艺上的投入实在太多，因此它们决定逐步推出石英数字表。那样，石英表在这个漫长的过程中也能成为昂贵的奢侈品。

日本的服部公司（Hattori）也是一家传统的机械表制造商，产品主要在日本销售。它发现了这个机会，并且立即进行创造性模仿，力图让石英表成为业界标准。等到瑞士钟表公司醒悟过来，一切为时已晚。这时的精工表已经成为全球最畅销的产品，几乎把瑞士钟表完全挤出市场。

创造性模仿与“孤注一掷”一样，也是以获得市场或行业领导地位，甚至是支配性地位为目标。不过，它的风险要小得多。创造性模仿者采

取行动时，市场已经形成，这个新事物也已被人接受。事实上，市场需求已经超出原创者的供给能力。细分市场已经明朗，或者至少是可以弄清楚的。到这个时候，企业可以通过市场研究了解顾客购买的是什么，是如何购买的，以及他们心中的价值是什么等问题。

当然，原创者也有可能做得天衣无缝，从而使得创造性模仿无门可入。霍夫曼-拉罗什公司的维生素、杜邦公司的尼龙都是这样的例子。不过，从开展创造性模仿的创业者的人数及其可观的成功率来看，原创者抢先占领市场的可能性并不大。

创造性模仿者是充分利用别人的成功。创造性模仿并不是人们常说的“创新”。创造性模仿者并没有发明一种产品或者服务，而是对它们进行完善，并给它们定位。它们在最初入市时还存在一些缺陷。创造性模仿者所做的事情，可能是增加某一项功能，可能是对它们进行细分，用略有差别的版本满足略有差别的细分市场，也有可能是为它们在市场上合理定位，或者填补一些空白。

创造性模仿者是从顾客的角度来看待产品或者服务的。

总的来说，创造性模仿的出发点是市场而不是产品，是顾客而不是生产者。它既是以市场为中心的，也是由市场驱动的。

创造性模仿者取得成功，并不依赖于从开拓者手中抢夺顾客，而是服务于开拓者创造出来但又没有服务好的市场。创造性模仿满足的是一

种已经存在的需求，而不是创造一种全新的需求。

创造性模仿战略也有自己的风险，而且风险还不小。创造性模仿者很容易走上多面下注的道路。另外，它们有可能误判趋势——自己模仿的对象后来并没有得到市场的青睐。

IBM这个创造性模仿鼻祖的经历就是一个明证。它成功地模仿了办公自动化领域的每一个重大创新，因此它在每一个子领域都取得了领先地位。然而，由于这些产品都是模仿来的，品种繁多，而且彼此之间兼容性极差，因此使用IBM的产品根本无法建造出集成的自动化办公室。这种聪明过头的风险是创造性模仿战略所固有的。

创造性模仿在高科技领域是最管用的，原因只有一个：高科技创新者是最不可能以市场为中心的，它们最有可能以技术和产品为中心，因此它们容易误解自己的成功，进而错失满足自己创造的需求这个机会。

创业柔道

日本的柔道高手重视寻找对手引以为傲的长处。他们认为，对手每一次比赛都会根据自己的长处制定战略战术。于是，他们就会思考——长期依靠某一个长处会让对手在哪些方面变得毫无防备，易受攻击。这样，他们就能把对手的长处转化为对手的致命弱点。这就是创业的柔道战略。

1947年，贝尔实验室发明了晶体管。人们马上意识到，晶体管势必取代真空管，特别是在收音机和当时新出现的电视机这些消费电子产品行业。每一个人都清楚这一点，但是没有一个人采取任何行动。领先的消费电子产品制造商们，当时全是美国公司，开始研究晶体管，并计划在“1970年前后”开始采用晶体管技术。他们声称，晶体管技术在那之前都“不成熟”。

当时，索尼公司在日本以外默默无名，甚至没有涉足消费电子行业，但它的社长盛田昭夫（Akio Morita）在报纸上看到了关于晶体管的消息，于是亲自前往美国向贝尔实验室购买了晶体管的使用权——花费少得可怜，总共只有区区2.5万美元。两年后，索尼推出了第一台便携式晶体管收音机，重量只有当时真空管收音机的1/5，售价只有1/3。三年后，索尼占领了美国的廉价收音机市场。五年后，日本公司占领了全球的收音机市场。

当然，这是拒绝意外成功的一个范例。具有讽刺意味的是，美国公司之所以拒绝晶体管，是因为它“不是我发明的”，即不是由美国无线电公司和通用电气这样的电气和电子公司发明的。这也是因为自负而丧失机会的一个典型事例。美国人当时以自己的产品为荣，在他们眼里，硅片是劣质的，甚至是有损他们尊严的。

不过，我们真正要关注的不仅仅是索尼的成功。我们如何解释日本公司反复使用这一种战略，而且总是取得成功，总是让美国人大为吃惊？换句话说，日本公司一次又一次地用“创业柔道”打败了美国公司。

MCI和斯普林特公司（Sprint）利用贝尔电话系统公司（后来是美国电话电报公司）自己的定价体系从后者手中抢走很大一部分长途电话业务，ROLM利用贝尔系统公司的政策从后者手中抢走很大一部分专用小型交换机业务，花旗银行在德国创办面向消费者的家庭银行（familienbank），并在短短数年之内主宰德国的消费金融业务，使用的全都是这种战略。

德国银行当时也知道，普通消费者已经拥有相当大的购买力，成为值得服务的客户。它们已经开始提供消费银行业务，但是它们并不想真正服务这些客户，因为它们觉得自己是大型银行，而且拥有那么多企业客户和富裕的投资客户，给零散的消费者提供服务有损自己的尊严。如果消费者确实需要开设账户，他们应该去邮政储蓄银行办理。

所有这些新来者，包括日本公司、MCI、ROLM和花旗银行，都是在玩“创业柔道”。无论从哪个方面讲，在所有创业战略中，特别是旨在获得行业或市场领导和支配性地位的战略中，创业柔道是风险最小、成功概率最大的战略。

每一个警察都知道，惯犯总是以同样的方式作案——无论是撬保险箱还是准备洗劫大楼。他这样做，就像是留下一个像指纹一样独特的“签名”。哪怕这个签名会致使他一再被捕，他还是不会改变。

其实，难以改变习惯的不仅仅是罪犯，我们每一个人都是这样，所有的企业和行业也概莫能外。哪怕这个习惯一再导致企业丧失领导地位和市场份额，它仍然会根深蒂固。例如，美国的制造企业就死守着一些习惯，让日本公司得以一再从它们手中夺走市场。

罪犯被抓之后，他很少会认为那是因为自己的习惯出卖了他，反而会找出各种各样的理由，不改旧习。同样，被习惯出卖的企业也不会承认这一点，也会找出各种各样的理由。例如，美国的电子产品制造商就把日本公司的成功归结为日本的“劳动力成本低廉”。不过，也有少数勇于面对现实的美国制造商，例如美国无线电公司和Magnavox公司，做到了让自己的产品在价格上能与日本货抗衡，在质量上也不逊色，尽管它们是按美国的标准支付人员薪酬，而且要承担各种工会福利。德国各大银行也齐刷刷地认为花旗家庭银行之所以成功，是因为花旗冒了它们不敢冒的风险。可是，家庭银行在消费贷款方面的坏账率比德国银行

低，发放贷款的条件也像德国银行那样严格。德国银行当然清楚这一点，但它们还是一如既往地解释自己的失败和家庭银行的成功。这种情况很常见。这也解释了为什么创业柔道战略可以一而再、再而三地使用的原因。

具体而言，有五种非常常见的坏习惯使得新入行的企业可以采用创业柔道战略，进而打败已经站稳脚跟的老企业，获得行业领导地位。

第一个坏习惯是美国俚语所称的NIH（not invented here，非我发明）。这是一种专横的傲慢，认为不管是什么新事物，除非是自己发明的，否则就是百无一用。于是，这个企业或者行业就会轻视新生事物，美国电子产品制造商对晶体管的态度便是如此。

第二个坏习惯是想要在市场上“撇脂”，也就是只想占领利润高的那个部分。施乐公司在复印机市场上大致就是这么做的，从而让日本模仿者有可乘之机。该公司关注的重点是大公司，也就是购买多台复印机或者购买价格昂贵的高性能复印机的公司。它虽然并不拒绝其他客户，但是并不设法去吸引它们。特别是，它认为不应该给这些客户提供服务。结果，正是对施乐的服务或者说对施乐不提供服务感到不满，使得这一部分客户愿意接受其他厂商提供的复印机。“撇脂”有违基本管理和经济规则，必然招致丢失市场的惩罚。

第三个坏习惯更加容易导致企业失去竞争力，那就是“质量”观念不

正确。产品或服务的“质量”，不是供应商在产品或服务中投入的东西，而是顾客从中获得并为之付钱的东西。制造商通常认为，产品制造工艺复杂或者成本高昂就意味着“高质量”，其实不然。那只能说明制造商能力太差。顾客只为对自己有用、能为自己提供价值的东西付钱。除此之外，都不是“质量”的构成要素。

第四个坏习惯是幻想获得“溢价”，它与“撇脂”和“质量”有关。“溢价”往往会招来竞争对手。市场领导者获得的高利润，实际上是给新来者提供补贴，使得后者有机会在短短数年之内就取而代之，成为市场的新王者。“溢价”不是一件值得欢欣鼓舞的事情，也不是支持更高股票价格或者市盈率的理由，而是始终应该把它看成一个威胁、一个危险的弱点。然而，通过“溢价”赚取更高利润的幻想几乎人人都有，尽管它总会为创业柔道留下一道方便之门。

第五个坏习惯在老企业身上十分常见，这也是它们衰败的一个重要原因——它们追求最大化，而不追求最优化。施乐公司就是一个很好的例子。随着市场的增长和发展，它们试图用同一种产品或服务满足每一个顾客。相反，当日本的复印机公司与施乐展开竞争时，它们针对不同的用户群体设计产品，例如小型办公室，无论那是牙医、内科医生还是校长办公室。它们不像施乐公司的人那样试图让客户接受自己最引以为豪的功能，例如速度快、清晰度高，等等，而是想这些小办公室所想，给它们提供价格低廉、功能简单的复印机。于是，它们立即在这个市场

中站稳脚跟，然后开始进军其他市场，用一款款最适合的产品打开一个个细分市场。

索尼公司一开始也同样是进军低端收音机市场，即只有部分波段的便携式收音机市场。在这个市场上站稳脚跟之后，它才开始切入其他市场。

创业柔道的第一个目标是占领一个滩头堡，一个市场领先者未加防守或者心不在焉的细分市场，就像花旗银行成立家庭银行时，德国银行没有展开反击那样。一旦牢牢地占据滩头堡，也就是新来者占领了足够大的市场份额，并且拥有健康的现金流后，就会开始进军“海滩”的其他部分，最终挺进整个“岛屿”。它们每走一步，都会重复这种战略——针对各个细分市场设计最适合的产品或服务。原来的领先者很少会在这个方面胜过它们，也很少改变自己的行为方式，直到新来者抢走它们的领导地位，成为市场的统治者。

创业柔道需要一些真正的创新。不改变产品或服务，而只是一味地降低成本，通常是不够的。它们必须在某个方面与其他企业区别开来。换句话说，新来者仅以更低的价格做得像现有领导者那样好，或者只是服务好一点，是不够的。它们必须让自己与众不同。

创业柔道与“孤注一掷”和创造性模仿一样，目标都是获得领导地位，最终主宰整个市场。不过，它采取的方式不是与领导者直接竞争，

至少不在领导者在乎竞争或者担心出现竞争的领域里与其交锋。创业柔道与创造性模仿一样，都是“攻击他们的软肋”。

生态缝隙

我们在前面讨论的创业战略，“孤注一掷”以及“攻击他们的软肋”（包括创造性模仿和创业柔道两种形式），目标都是要获得市场或行业的领导地位，甚至成为市场的主宰。

生态缝隙战略的目标则是取得控制权。前两项战略的目标是在一个大市场或主要行业中找到很好的定位，生态缝隙的目标则是在一个狭窄的领域实现事实上的垄断。前两项战略是竞争战略，生态缝隙战略的目标是免受竞争的干扰。成功实施“孤注一掷”以及创造性模仿和创业柔道战略的公司，都会成为大公司，即便不是家喻户晓，也是赫赫有名。成功实施生态缝隙战略的公司，却是只顾闷声赚钱。它们自甘默默无闻，对于无人喝彩这一点满不在乎。事实上，最成功的生态缝隙战略的要旨便在于不引起别人的注意，哪怕这种产品对于某个流程是不可或缺的，也无人想要与之一争高下。

生态缝隙战略可以分为三种，它们的要求、局限性和风险各不相同。

●收费站战略。

●专门技能战略。

●专门市场战略。

收费站战略

爱尔康公司（Alcon）开发出的一种酶，使得标准的白内障切除手术可以省掉一个步骤，从而让手术过程变得更加合理和顺利。在取得这种酶的专利之后，该公司便获得了“收费站”的地位。没有哪个眼外科医生少得了这种酶。也不管爱尔康公司对一例白内障手术所需的那一小勺酶收多少钱，相比整个手术的费用而言它仍然微不足道。我怀疑，没有哪一个眼外科医生或哪一家医院关心过那一丁点儿东西价格有多高。这个市场的规模这么小，全球一年可能也就5000万美元，显然不值得任何人再去开发一种竞争产品。所以，如果真有潜在竞争对手想要进入这个市场，最终的结果也就是为大众省钱，自己却得不到多少好处。

因此，从很多方面来看，收费站地位都是一种最理想的地位。不过，它有严格的要求。首先，产品必须是某一个流程不可或缺的。其次，不用这种产品招致的风险，例如眼睛失明、油井毁坏或者罐头变质，必须比产品的价格高出无限倍。最后，市场的规模还必须足够小，只要有人抢先占据了这个市场，其他人就不会再进来。也就是说，它必须是一个严格意义上的生态缝隙，一个物种就能完全占据，同时又小到不会吸引任何竞争对手。

这样的收费站地位很难找到。通常而言，它们只会在出现不一致的情况时发生。所谓的不一致，在爱尔康公司研制酶这个例子中，就是某

个流程的节奏或逻辑出现不一致的情况（关于流程的不一致，参见第37章）。

收费站地位也有很大的局限性和风险。它在本质上是一个静态的位置。一旦完全占据这个生态缝隙，就不会再有多大的成长空间。企业也无法扩大业务或者加强控制。无论它的产品有多好或者价格有多便宜，市场需求的大小都取决于对相关流程或相关产品的需求。

一旦收费站战略的目标实现，公司就成为一家“成熟”公司。这时，它的成长速度便取决于最终用户的成长速度。可是，如果有人找到另一种方式来满足同一种最终用途，这种产品就会被淘汰，整个公司也就开始衰落。

另外，采取收费站战略的创业者绝不能滥用自己的垄断地位。他绝不能成为德国人所说的raubritter（强盗贵族，词义类似于英语里的robber baron，但不完全相同。他们把自己的城堡建在山岗上，经常打劫从附近山路或河谷里经过的旅客），绝不能滥用这种垄断地位剥削、敲诈和粗暴对待顾客。如果他真那么做，用户最终会设法引入另一家供应商，或者转而使用效果虽然差一些，但自己能够控制的替代品。

专业技能战略

每一个人都知道几家大汽车制造商的名字，但是很少有人知道为这些汽车提供电气系统和照明系统的供应商的名字，尽管这些供应商的数量比汽车制造商的数量要少得多，例如美国的德科公司（Delco），德国的博世公司（Robert Bosch），英国的卢卡斯公司，等等。

但是，一旦这些公司在自己的专业技能领域取得控制地位，它们就会长期保持这一地位。它们与采取收费站战略的公司的不同之处在于，它们占据的是一个虽然同样独特，但是规模比较大的缝隙市场。它们取得控制地位的原因，是因为很早就培养出很高的技能水平。

一个名叫卡尔·贝德克尔（Carl Baedeker）的德国人，在旅行指南这个需要专业技能的缝隙市场上地位是如此稳固，以至于旅行指南如今仍然以他的名字命名。1828年，莱茵河上第一批蒸汽船向中产阶级游客开放，贝德克尔便出版了自己的第一本旅行指南。直到第一次世界大战爆发，德文书籍在西方国家受禁，他几乎独占着这个领域。

从这个例子中可以看出，在开创专业技能缝隙市场时，时机是至关重要的。它必须在一个行业、一种习俗、一个市场或者一种趋势刚刚出现的时候进行。

要占据一个专业技能缝隙市场，始终需要推陈出新，需要锦上添

花，需要真正的创新。

贝德克尔之前早已出版有旅行指南，但是那些指南都只介绍文化景点，例如教堂和风景，等等。至于一些实用信息，例如旅店、马拉出租车的费用、路程以及小费数目，等等，出游的英国绅士们全都依靠伴游服务员提供。可是，中产阶级请不起伴游服务员，于是贝德克尔的机会就来了。一旦他已经掌握旅行者需要的信息，并且弄清如何收集和编排这些信息（现在仍然有很多旅行指南沿用他设计的格式），其他人再来模仿他建立一个竞争性的组织，就很难得到多少回报。

在一项重大发展的早期，专业技能缝隙市场会带来一个很好的机会。这样的例子不胜枚举。比方说，美国的飞机螺旋桨行业在很长时间内都只有两家制造商，而且它们都是在第一次世界大战之前创建的。

专业技能缝隙市场很少是偶然发现的。无论何时，它都是系统地分析创新机会的结果。无论何时，都是创业者经过苦苦搜寻，发现这样一个地方：自己的企业既可以在这里积累专业技能，又能获得独特的控制地位。

罗伯特·博世花了数年的时间研究新出现的汽车市场，希望找到一个领域能让他的新公司立刻取得领先地位。连续多年占据美国飞机螺旋桨行业的汉密尔顿-斯坦达德公司（Hamilton Standard），就是它的创办人在动力飞行刚刚兴起之初做过系统分析之后的结果。贝德克尔在推出

与自己同名的旅行指南并一举成名之前，好几次尝试创办服务企业。

因此，第一个要点是，在新产业、新市场或新趋势形成的早期有机会通过系统的研究找到施展专业技能的机会，这时通常会有足够的时间培养这种独特的技能。第二个要点是，专业技能缝隙市场的确需要一种与众不同的技能。

汽车行业的先驱无一例外都是机械师。他们谙熟机械、金属材料和发动机，对电气却是一窍不通。他们既不具备关于电气的理论知识，也不知道怎样去获得这些知识。贝德克尔同时期也有不少其他出版商，但是出版旅行指南需要赴实地收集大量的详细信息，需要不断的调查，需要聘请评审员四处去做这些事情，因此那些出版商无能为力。

因此，占据专业技能缝隙市场的公司不会受到顾客或者供应商的威胁，因为顾客或供应商都不会真想涉足这个自己对相关技能和特点都一无所知的领域。

第三个要点是，占据专业技能缝隙市场的公司必须不断提高自己的技能。它必须保持领先地位，不断进行自我淘汰。

早年的汽车制造商抱怨位于美国代顿市的德科公司以及位于德国斯图加特市的博世公司让它们感到窘迫。这两家公司生产的照明系统远远超出了当时普通汽车的需要，超出当时的汽车制造商所理解的顾客需要和支付意愿，甚至让汽车制造商们不知道如何装配。

专业技能缝隙市场虽然有它的独特优势，但也有一些严重的不足。首先，它使得占据这一地位的企业变得目光狭窄。这些企业为了维持自己的控制地位，就必须学会目不斜视，完全只关注自己那个狭窄的专业领域。

第二个严重不足在于它们通常有赖于他人把产品或服务推向市场。它们的产品只是一个零部件。例如，顾客并不知道汽车电气公司的存在，这既是这些公司的优势，当然也是它们的劣势。

最后一个，但也是最大的一个危险是这个专业领域成为一个大众化的领域。

因此，专业技能缝隙市场与所有的生态缝隙一样，都是有限的——在范围上和时间上都是如此。生物学告诉我们，占据这样一个缝隙的物种，外界环境哪怕是发生一丁点儿变化，它们也会适应不了。企业也同样如此。但是，除了这些不足之外，专业技能缝隙市场是一个非常有利的位置。如果技术、行业或者市场处于高速增长的过程中，它可能是最具优势的战略。

1920年的汽车制造商如今仍然存在的已经极少，那时的电气和照明系统制造商却还有许多存在。企业一旦占据专业技能缝隙市场这个位置并加以合理维护，就能免受竞争的威胁。究其原因，则恰恰是因为汽车购买者不知道也不在乎汽车的头灯或刹车是谁制造的。因此，没有哪个

汽车买主会四处去选购头灯或刹车。自从贝德克尔成为旅行指南的代名词之后，就不用担心有人试图涉足这个市场，至少在市场发生重大变化之前不会。

在新技术、新产业或新市场中，采取专业技能战略的成功概率最大，而失败的风险最小。

专门市场战略

专业技能缝隙市场与专门市场之间的主要区别，在于前者是围绕着产品或服务建立的，后者则是围绕着关于某个市场的专门知识建立的。除此之外，它们基本相同。

西方国家的曲奇和饼干自动烘烤机，绝大部分都是由两家中等规模的公司提供的。这两家公司一家位于英国北部，另一家位于丹麦。

据说，制造烤炉不需要掌握特别复杂的技术。产品与这两家公司一样好的公司，在全世界有十几家。但是，真正了解市场的只有这两家：它们了解每一家大的糕点公司，每一家大的糕点公司也了解它们。这个市场不大，因此只要这两家公司仍然令人满意，竞争对手就没有动力进入这个市场。

面对一个新发展，借助下面这个问题就能找到合适的专门市场：有什么样的机会能够给我们提供一个独特的缝隙市场，我们又必须做好哪些事情才能抢先占领这个缝隙市场？

早期的烤炉并没有什么特别先进之处，那两家领先的烤炉制造商的诀窍在于认识到了曲奇和饼干的烤制已由家庭转移到工厂，于是就研究那些商业糕点公司需要怎样的烤炉，才能烤制出杂货店和超市卖得出且家庭主妇愿意买的产品。换句话说，它们根据市场研究而非工程技术决

定生产什么样的产品，而工程技术大家都能获得。

专门市场的要求与专业技能缝隙市场的要求完全相同：对新趋势、新产业或新市场进行系统的分析；一种独特的创造性贡献，哪怕只是一种“变形”，例如美国运通公司把传统的信用证转化成旅行支票；不断改进产品，特别是改进服务，以便在获得领导地位后就能一直保持。

它的缺点也与专业技能缝隙市场一样。对占据专门市场的公司来说，最大的威胁是它取得成功之后，这个市场变成一个大众市场。

例如，旅行支票市场的很大一部分，如今已被银行业的全球化和信用卡占据。

香水也是如此。法国的科蒂公司（Coty）开创了现代香水产业。该公司认识到，第一次世界大战改变了人们对化妆品的态度。战前，只有“放荡”的女人才使用或者敢于承认自己使用化妆品，战后使用化妆品却成为一种可以接受和受人尊敬的行为。到20世纪20年代中期，科蒂公司在大西洋两岸都几乎占据了垄断地位。直到1929年，化妆品市场都是一个“专门市场”，一个只属于中上阶层的市场。可是，它在大萧条时期突然出现爆发性增长，成为一个真正的大众市场。它还分裂成两个部分：一个高端品牌市场，产品价格高，采用专门的分销渠道和特殊的包装；一个大众品牌市场，物美价廉，在超市、杂货店和药店等各种渠道都可以买到。在短短几年内，科蒂公司统治的专门市场便消失了。可

是，它迟迟没有决定是进入化妆品大众市场还是成为一家高端品牌制造商，而是试图留在一个不复存在的市场中。最终，它于2005年通过一次金额巨大的收购成为大众化妆品市场上最大的制造商。

改变产品、市场或者行业的经济特点

我们前面讨论的各种创业战略，都是以推出一项创新为目标。本节要讨论的这种创业战略，战略本身便是一项创新。这项战略涉及的产品或服务可能早就存在，但它把这种已经成型的老产品或老服务转化为一种新产品或新服务。它改变产品或服务的效用、价值和经济特性。尽管在物理上没有什么改变，但在经济上那是一种全新的东西。

本节所讨论的各种创业战略有一个共同点，那就是它们都是创造顾客，事实上，这也是企业和经济活动的最终目的。它们创造顾客的方式有四种。

- 通过创造效用。
- 通过定价。
- 通过适应顾客的社会和经济现实。
- 通过向顾客提供真正的价值。

创造顾客效用

运用创造效用这种战略，价格通常无关紧要。这个战略就是要让顾客能做满足自身目的的事情。它之所以成功，是因为它认真思考了下面这个问题：在顾客看来，什么是真正的“服务”、真正的“效用”？

每一个美国新娘都想得到一套“精美瓷器”。可是，买一整套瓷器的费用实在太高，而且宾客不知道新娘想要什么样的款式，或者别人已经送了其中的哪些，于是就只好改送别的礼物。换句话说，需求摆在那里，但是顾客得不到效用。一家中型餐具制造商雷诺克斯公司（Lenox）觉得这是一个创新机会，于是就搬出一个并不新颖的主意——推出“新娘登记”服务，专门“登记”雷诺克斯的瓷器。准新娘选择雷诺克斯的一个经销商并把自己喜欢的款式告诉它，然后把自己选定的这家经销商告诉可能送礼物给她的亲友。经销商然后会问来登记的人：“你想花多少钱？”得到回答之后就会解释：“你可以买两个带托盘的咖啡杯。”或者说：“咖啡杯已经齐了，她需要的是甜点盘。”于是，新娘、送礼的亲友和雷诺克斯皆大欢喜。

同样，它不涉及先进的技术，也没有什么可申请专利的，只不过是以顾客的需求为中心而已。然而，尽管非常简单，可能正是因为它的简单，新娘登记服务让雷诺克斯成为最受欢迎的“精美瓷器”制造商。

定价

在许多年间，金·吉列（King Gillette）是全世界最为人们熟悉的美国脸孔，他的头像印在全球各地出售的吉列刀片的外包装上。每天早晨，使用吉列剃须刀的男性在全球多达数百万之众。

安全剃须刀并不是吉列的发明。在19世纪的后几十年间，人们发明了好几十种安全剃须刀并申请了专利。

吉列剃须刀并不比别的产品更好，而且生产成本要高得多。吉列也不“卖”剃须刀，他几乎是免费派送自己的产品，零售价只要55美分，批发价20美分，仅比生产成本的1/5略高一点。不过，他的剃须刀设计很特殊，只能使用他的受专利保护刀片。刀片的生产成本不到1美分，而售价为5美分。由于一块刀片只能使用六七次，因此顾客每刮一次胡须的成本不到1美分——还不到理发师剃须收费的1/10。

吉列所做的事情是对顾客真正购买的东西，也就是对刮胡须进行定价，而不是对制造商卖的东西定价。结果，吉列的顾客所支付的费用，可能要多过先花5美元买一款竞争对手的刀架，然后买1美分或者2美分一块的刀片。吉列的顾客当然清楚这一点，但是他们接受吉列这种定价方式。他们觉得是为自己购买的东西，也就是刮胡须付钱，而不是为一件“东西”付钱。吉列刀架和刀片带给他们的剃须体验，远远胜过使用危险的折叠式刀架的体验，而且比去附近的理发店刮胡须又要便宜得多。

复印机的专利权被纽约州罗切斯特郡的一家不知名的小公司获得，原因之一就是大型印刷机制造商认为复印机根本卖不掉——那家小公司当时叫哈洛伊德（Haloid）。按照它们的核算，这样一台机器当时至少要卖4 000美元。当时的复写纸非常便宜，因此没有人会花这么大一笔钱买复印机。同时，花4 000美元买一台设备意味着要打拨款申请报告，不仅要计算投资回报，而且要提交给董事会审批——为了购买这样一个给秘书当帮手的小玩意儿简直不可思议。哈洛伊德公司（如今的施乐公司）在设计出最终产品之前做了大量的工作，但是它的主要贡献在定价方面。每复印一张纸只要花5~10美分，这样便无须打拨款申请报告。这是“小额现金花费”，秘书甚至不用上报就有权开支。施乐公司把自己的机器定价为每一张复印件5美分是一项真正的创新。

大多数供应商，包括公共服务机构，从来没有想过把定价作为一项战略。然而，定价可以让顾客为自己买到的东西，例如刮一回胡须、为一份复印件付钱，而不是为制造商生产的东西付钱。当然，顾客最终支付的金额是相同的。但是，顾客支付的方式是按照他们的需要和实际情况设计的，与他们实际买到的东西是相符的。它收费的对象是顾客买到的真正的“价值”，而不是供应商的“成本”。

适应顾客的现实情况

通用电气公司在大型汽轮机领域之所以取得世界领先地位，就是因为它早在第一次世界大战之前就已经把顾客的现实情况考虑清楚。汽轮机不同于过去用来发电的活塞式蒸汽机，它非常复杂，在设计、制造和安装等方面有很高的要求。任何一家电力公司都不可能包揽所有工作。它们只有在新建电厂时才会购买大型汽轮机，通常是每5年或10年才买一台。可是，汽轮机的维修服务必须随叫随到。因此，汽轮机制造商必须建立并维持一个庞大的咨询服务机构。

然而，通用电气很快发现，电力公司无法支付咨询服务费用。根据美国法律，这些费用必须征得国家公共事业委员会的同意，可是该委员会认为电力公司自己应该有能力完成这些工作。通用电气也发现，把咨询服务费用计入汽轮机的售价这种做法也行不通，因为公共事业委员会同样不会同意这么做。但是，汽轮机的使用寿命很长，每隔一段时间就必须更换一次叶片，通常是5~7年一换，而这些叶片必须由汽轮机的制造商提供。通用电气公司建立了全球最初的电厂工程咨询机构，尽管该公司很小心地不把它称为“设备销售部”而是工程咨询部。通用电气的汽轮机不比竞争对手的产品贵，该机构也不向电厂直接收费，而是把工程服务的成本再加上一笔相当可观的利润计入替换叶片中。10年后，其他汽轮机制造商也纷纷采用这种定价方法。这时，通用电气已在这个市场上取得世界领先地位。

在更早的19世纪40年代，出于对顾客现实情况的考虑，分期付款得以诞生。赛勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）是众多发明收割机的美国人之一。农民对收割机的需求是显而易见的，但麦考密克发现自己跟其他发明者一样，产品根本卖不出去，因为农民根本没有购买能力。买一台收割机，两三季就能收回成本，这一点谁都知道，也都认可，但是当时没有哪个银行愿意借钱给农民买机器。麦考密克于是推出了分期付款制度，让购买者用收割机在此后三年间所产生的收益来支付。这样，农民就买得起收割机了——确实有许多农民购买。

制造商经常说“不理性的顾客”。其实，根本就没有“不理性的顾客”。古话说得好：“只有懒惰的制造商。”我们必须认为顾客是理性的，只不过他们的现实情况与制造商的现实情况通常大相径庭。

向顾客提供真正的价值

最后一种创业战略是向顾客提供他们想要的“价值”，而不是提供制造商眼中的“产品”。这实际上只是在接受顾客的现实情况这种战略的基础上更进一步。

美国中西部地区有一家中等规模的润滑油公司，它生产的是专用润滑油，主要用于工程承包商建设高速公路用的大型推土机和拖运机、清理露天矿藏表层岩土的重型设备、煤矿用的重型卡车，等等。它在这一市场上所占份额超过50%。该公司面临一些大型石油公司的竞争，后者可以随时调用众多润滑油专家为客户解决问题。该公司之所以仍然能够胜出，在于它采取的策略根本就不是卖润滑油，而是一种保障。承包商眼里的“价值”并不是机器润滑良好，而是设备正常工作。承包商某一台设备停工一小时所导致的损失，远远超出他们整整一年的润滑油开支。另外，承包商如果未能按时完成工程，通常还面临高额的罚款，承包商必须非常精确地计算工期才有可能拿到合同，因此他们必须与时间赛跑。

这家位于中西部的润滑油制造商的策略是，先给承包商的设备进行维护服务分析，然后提出年度维护计划和费用，同时保证承包商的重型设备因为润滑问题停工的时间不超过多少个小时。毫无疑问，维护计划会指定使用该制造商的润滑油。然而，承包商买到的东西并不是润滑

油，而是设备的无故障运行，这一点对于他们来说极其可贵。

这些例子看似非常明显。难道不是只要稍微动一下脑筋就想得到，就能制定出这些策略来吗？不过，据说系统经济学之父李嘉图曾经说过："利润不是由与众不同的聪明创造的，而是由与众不同的愚蠢创造的。"这些战略之所以奏效，并不是因为它们高明，而是因为大多数供应商，无论是企业还是公共服务机构，也无论提供的是产品还是服务，都不动脑筋。这些战略之所以奏效，正因为它们是"显而易见的"。那么，为什么这样的战略少之又少？上面这些例子说明，只要提出"顾客真正购买的是什么"这个问题，无论谁都可以赢得比赛。事实上，这甚至不能算是一场比赛，因为赛道上面没有其他人在奔跑。这又做何解释？

一个原因在于经济学家及其"价值"观念。每一本经济学教材都指出，顾客购买的不是一个"产品"，而是这个产品为他们所做的事情。可是，每一本经济学教材在讲完这个概念之后，"价格"就成了唯一的主题。它们所说的"价格"，就是顾客为了获得产品或服务所支付的费用。至于这个产品为顾客所做的事情，永远不会再次提及。令人遗憾的是，无论是产品供应商还是服务供应商，大都听信经济学家的言论。

我们可以说"产品A的成本是X美元"，也可以说"我们必须把产品价格定在Y美元，那样才能收回生产成本，补足资本成本，从而得到足够多的利润。"但我们不能因此得出这样的结论："所以，顾客每买一件A

产品就必须付Y美元。”正确的结论应该是：“顾客支付的单价对我们来说就必须是Y美元。至于顾客如何支付，取决于他们认为哪种方式最有利，取决于产品为他们做什么事情，取决于哪种方式符合顾客的现实情况，取决于顾客所理解的‘价值’。”

价格不是“定价”的全部内容，也不代表“价值”。“这只不过是一些基本的营销知识罢了。”许多读者会提出这样的反驳。说得没错，这确实就是一些营销的基本知识。从顾客获得的效用出发，从顾客购买的东西出发，从顾客的现实情况出发，从顾客眼中的价值出发——这就是营销的全部内涵。只不过，现实依旧是这样的：只要有人愿意把营销作为战略的基础，就能迅速获得行业或市场领导地位，而且几乎毫无风险。

小结

为某个创新成果选择合适的创业战略是一个高风险的决策。某些创业战略更加适合于某些特定的场合。例如，如果行业内的领先企业年复一年地不改自己的傲慢，沉湎于自己虚假的优势中，那么新来者就可以采用创业柔道战略。各种不同的创业战略都有自己的典型优势和典型缺陷。

最重要的是，我们越是从用户出发，也就是从他们获得的效用、价值和现实情况出发，创业战略就越有可能取得成功。创新是市场或社会中发生的变化，它能让用户获得更大的产出和更大的财富创造能力。因此，创业始终需要以市场为中心——事实上，必须由市场驱动。

然而，创业战略仍然是创业过程中的一个决策，因此是要承担风险的。它绝不是凭直觉行事或者赌博，而是讲求精确的科学，是审慎分析之后的判断。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第37章　利用机会窗进行系统的创新

系统的创新存在于有目的、有组织地探求变化的过程中，存在于对这些变化可能带来的经济或社会创新机会进行系统的分析过程中。

制定通过系统的分析寻找创新机会窗的政策，其重要性一点儿也不亚于创业战略（参见第36章）以及创业管理（参见第34章和第35章）。它们是创新与创业中的最重要的三个主题。

七大创新机会窗

对机会窗进行分析需要有系统的政策，每6个月或者12个月搜索一遍可能带来机会的种种变化，搜索的范围则是称为“机会窗”的领域。

创新机会有七大来源，不同来源之间非但没有明确的界线，反而有不少的重合。它们就好像一幢建筑的七扇窗户，分别位于七堵墙上。从每一扇窗户中往外眺望，都能看到从相临两扇窗户中可以看到的部分景色，但是每一扇窗户正对着的景色都是独特的。

这七大来源包括以下几个方面。

（1）组织自己的意外成功和意外失败，以及竞争对手的意外成功和意外失败。

20世纪30年代早期，IBM公司开发出人类历史上第一台现代财务处

理机，设计时的目标客户是银行。但是，1933年的银行并不打算购买新设备。根据公司的创始人、长年担任公司CEO的托马斯·沃森津津乐道的一个故事，IBM之所以能够绝处逢生，是因为它利用了一次意外的成功：纽约公共图书馆想买一台机器。与银行不同的是，罗斯福新政初期的图书馆资金丰裕，于是沃森把100多台在其他地方卖不掉的机器卖给了它们。

意外失败也是一个同样重要的创新来源。人人都知道，福特汽车公司的埃塞尔轿车（Edsel）是汽车史上最惨痛的新车型。然而，鲜为人知的是，埃塞尔轿车的失败却为该公司日后的诸多成功奠定了基础。埃塞尔惨败之后，尽管相关的规划、市场研究和设计部门都已解散，但是福特公司已经认识到，汽车市场正在发生一些变化，这些变化背离了福特、通用以及其他所有汽车公司的设计和营销的基本假设。市场细分的主要依据不再是收入，而是我们现在所说的生活方式。福特采取的对策是推出了野马品牌（Mustang）。这个品牌给福特汽车赋予了独特的个性，并让福特公司再次成为行业的领导者。

（2）不一致性，尤其是流程（无论是生产还是分销流程）以及顾客行为的不一致性。

爱尔康公司是20世纪60年代最为成功的一家公司，原因便在于它的共同创始人比尔·康纳（Bill Conner）抓住了白内障手术过程中一个不一致问题或者一个危险的步骤。他发明了一种酶，使得眼科医生可以省略

那个危险的步骤。这是一个在机会窗中运用收费站创业战略的例子，这一点在第36章已有介绍。康纳所做的事情，无非就是在这种酶中添加了一种防腐剂，使得它可以保存数月。保存期延长之后，就使得眼科医生随时都可以使用这种产品。于是，眼科医生立刻接受了这种新的制剂，康纳则在全球市场确立了自己的垄断地位。

流程的逻辑或节奏存在不一致的现象只是创新机会的来源之一，它们的另一个来源是经济现实之间的不一致。比方说，当一个行业的市场规模在稳步增长，利润率却在不断下降，这便是一种不一致现象。发达国家的钢铁市场在1950~1970年就曾发生这种事情，小型钢铁厂这种创新的事物便应运而生。

（3）流程需要。

针对流程需要的创新，其实组织内每一个人早已知道这种需要是存在的，但通常谁都无动于衷。可是，一旦创新面世，立刻就会被认为是“显而易见的”，并且很快成为“标准”。

流程创新需要具备五个条件。

●独立的流程。

●流程中有一个环节比较薄弱或者缺失。

●目标有清楚的定义。

●解决方案的规格有清楚的界定。

●大家普遍认为需要有一种更好的办法。

为了把潜在流程转化为现实流程，通常需要进行“方案研究”。需要必须是已知的，而且必须有可能判断需要的是什么东西。针对流程需要开展创新的典范是托马斯·爱迪生。在20多年的时间里，人人都知道“电力行业”将会兴起。在最后的五六年间，大家非常清楚地意识到，电灯泡便是那个缺失的一环。没有电灯泡，电力行业也就只是空谈。爱迪生在弄清楚什么样的电灯泡才能让电力行业成为现实之后开始研制工作，不到两年就研制出了合适的电灯泡。

（4）行业和市场结构的变化。

最近几十年来，美国商界最成功的范例之一是帝杰证券公司（Donaldson,Lufkin＆Jenrette）。该公司于1960年初创建，并于2006年初被ETRADE公司收购。创建这家公司的是三位年轻人，都是哈佛商学院的毕业生。他们认识到，随着机构投资者成为投资的主流，金融业的结构正在发生变化。这些年轻人几乎没有什么资金，也没有什么人脉关系。尽管如此，他们的公司在使用协议佣金方面成为行业的领导者，并在短短数年内就成为华尔街上的业绩明星。它是最早成立股份公司并上市的首家机构投资者。

同样，行业结构的变化为美国的医疗保健机构创造了大量的创新机会。在过去25年左右的时间内，独立的外科和心理诊所、急救中心以及健康维护组织在全美各地纷纷成立。

电信行业也曾发生同样的事情。行业动荡带来大量商机：既包括数据传输领域（例如在长途电话领域崛起的MCI和斯普林特公司），也包括设备领域（例如ROLM这类专用小型交换机制造商的兴起）[1]。

某个行业如果正在快速增长，而整个市场的绝大部分份额又被一家规模庞大的制造商或供应商所占据，那么利用市场结构的变化开展创新就会非常有效。例如，面对美国联合包裹公司和联邦快递规模日益壮大，所占市场份额越来越大，美国邮政并没有做出什么反应。美国邮政之所以如此容易受到攻击，原因在于文件和包裹限时送达业务发生了快速的增长。

（5）人口构成情况的变化。

在创新机会的外部来源中，人口构成情况是最靠得住的。与人口构成情况相关的一些事情是可以预先获知的。例如，2020年美国劳动大军中的任何一个人如今都已出生。由于政策制定者经常忽视人口构成情况，那些留心这些情况并加以利用的人便会大大获益。

日本人之所以在机器人领域获得领先地位，便是因为他们关注人口构成情况。20世纪70年代前后，发达国家的每一个人都知道，那既是一

个生育低谷，又是一个教育爆炸的时代。至少有一半的年轻人在高中毕业后继续求学，因此制造业可以招到的蓝领工人必然减少，到1990年就会面临短缺。谁都知道这一点，但只有日本人对此采取了行动，所以他们在机器人的研制方面领先了10年。

（6）观念的变化。

“这只杯子是半满的”和“这只杯子是半空的”两句话，描述的是同一种现象，含义却迥然不同。一位管理者的观念如果能从“半满”变为“半空”，他就能发现许多巨大的创新机会。

例如，所有的事实都表明，40年来美国人的健康状况有空前的改善——无论是用新生儿死亡率、高龄老人的存活率、癌症发病率和治愈率、器官移植成功率还是用其他任何指标来衡量，都能得出这一结论。尽管如此，集体性的疑病症还是困扰着这个国家。人们对于健康的关注或担忧从来没有如此强烈过。突然之间，好像所有的东西不是能致癌，就是会导致心脏退化或者记忆力早衰。显然大家认为杯子是半空的。

美国人非但没有为健康状况的大幅改善而欢欣鼓舞，反而似乎更加关注离长生不老还有多远。这种思维方式带来了大量创新机会：保健杂志、健身训练班、漫步器材以及各种各样的健康食品。

（7）新知识。

在可以载入史册的创新中，高居榜首的是以新知识为基础的创新——这里所说的知识包括科学知识、技术知识和社会知识。它们是最耀眼的创业明星，能让创新者名利双收。人们谈到创新，通常指的就是这类以新知识为基础的创新，尽管不是所有基于知识的创新都很重要。

在所需时间、失败率、可预测性以及对创业者构成的挑战等方面，以知识为基础的创新都有别于其他类型的创新。它们的准备时期是最长的。从新知识的出现到把它们提炼为可以使用的技术，要有一个漫长的过程。把这种新技术再转化为产品、流程或服务进入市场，又需要很长一段时间。

通常而言，这类创新需要的不只是一种知识，而是需要运用多种知识。

例如，计算机就需要至少六种独立的知识。

●二进制运算。

●19世纪上半叶查尔斯·巴比奇（Charles Babbage）关于具备计算能力的机器的构想。

●赫尔曼·赫勒里斯（Herman Hollerith）为1890年美国人口普查发明的穿孔卡片。

●1906年发明的一种电子开关——三极管。

●伯特兰·罗素（Bertrand Russell）和阿尔弗雷德·怀特海于1910~1913年提出的符号逻辑概念。

●编程和反馈概念，源于第一次世界大战期间失败的高射炮研究项目。

尽管所有这些知识在1918年就已齐备，但是世界上第一台可以运算的数字计算机直到1946年才问世。

针对这七大机会窗中发生的变化，我们都应该思考下面这些问题："这是我们开展创新，也就是开发新产品、新服务和新流程的机会吗？它是否预示着新市场和新顾客的出现、新技术的出现、新分销渠道的出现？"创新从来不是一点儿风险也没有的，但如果利用的是已经发生的机会，无论是在企业内部、市场上和社会上的机会，还是人口构成情况等方面的机会，风险就要比不利用这些机会小得多。

创新不是"灵光闪现"，而是一项艰苦的工作。它必须成为企业各部门常规工作的一部分，也必须成为各层级管理者工作的一部分。

[1]ROLM先是被IBM公司收购，后来又被西门子公司从IBM手中收购。

试点

各种组织都越来越多地使用市场研究和顾客研究等方法，以求降低甚至消除创新的风险。但是，对于全新的事物，是无法进行市场研究的。也没有什么事情是第一次就能全部做对的。毫无例外，总会有一些意料之外的问题发生。毫无例外，创新者最初认为很棘手的问题，实际上不值一提甚至完全不存在。特别是，真正奏效的方法毫无例外地不同于最初的设想。只要是全新的东西，无论是产品、服务还是技术，主要市场和主要应用场合总是不同于创新者和创业者的预期，用途总是不同于创新者或创业者的设想，这几乎成了一条“自然法则”。这一点，也不是市场研究或者顾客研究能够发现的。

下面这个古老的故事是一个最好的示例。

詹姆斯·瓦特（James Watt，1736-1819）于1776年设计并申请专利的改良蒸汽机，在大多数人看来是工业革命的开端。可事实上，瓦特至死都只看到蒸汽机有一种用途：给煤矿抽水。他就是为了这个用途设计这台机器的，也只向煤矿出售自己的蒸汽机。他的合作伙伴马修·博尔顿（Matthew Boulton）才是真正的工业革命之父。博尔顿发现改良的蒸汽机可以用在当时英国第一大产业，即纺织业中，特别是用于棉纺和织布环节。在博尔顿向棉纺厂卖出第一台蒸汽机10年或15年之后，棉纺织品的价格下降了70%。此举开创了人类历史上第一个大众市场，促生了

第一家大规模生产的工厂——随之降生的是整个现代资本主义和现代经济。

无论是理论研究还是市场研究或者计算机模拟，都不能代替实践的检验。因此，任何经过改进的东西或者新的需要，首先都必须进行小规模的试验，也就是进行试点。

试点的方法是在组织内部找一些真正想要尝试这个新鲜事物的人。正如上文所述，所有新鲜事物都会遇到麻烦，这时便需要有人提供支持，需要有人站出来说，“我来负责让它取得成功”，然后真正努力促使它成功。这个人必须是一个大家都尊重的人，但并不一定是组织内部的人。找一个真正想要尝试新鲜事物，真正想要与制造商一起让这种新产品或新服务取得成功的顾客，也是一种试点的好方法。

试点成功之后，如果发现一些事先谁也没有料到的问题，同时发现一些事先谁也没有料到的机会（无论是在设计、市场还是服务方面），变革的风险通常就会相当小。经过试点以后，应该在哪里以及如何发起变革，也就是使用哪一种创业战略，通常就会变得相当明确。

小结

系统的创新政策有助于创新思维的形成，它能让整个组织把变化视为机会。通常而言，这些变化是已经发生或者正在发生的。成功的创新绝大部分都是利用变化带来的机会。诚然，也有一些创新本身就是一种重大的变革。一些重大技术创新，如怀特兄弟发明的飞机，本身就是重大变革。大多数成功的创新只是利用了变化，远没有这么出彩。因此，创新是非常重视分析的，是对通常能够带来创业机会的变化领域进行系统的研究。

创新机会的七大来源各有自己的独特特征，因此需要对它们进行独立的分析。但是，没有哪一个领域在本质上比其他领域更加重要，或者产出更高。重大的创新既有可能出自对变化征兆的分析（例如，原本以为是产品或定价方面的一次无关紧要的变化，可是意外地大获成功），也有可能出自大规模地应用重大科研成果产生的新知识。

任何全新的或改进的事物，在大规模推广之前都应该先试点。

第九部分
Management

管理组织

组织结构是出现最早、研究最透彻的一个管理领域。但是，我们在组织方面有了一些新的需要，它们不能用人们熟知并历经检验的“职能制”和“分权制”等结构来满足。于是，一些新的组织结构应运而生，例如任务小组型团队、模拟分权制和系统结构等。我们已经知道，组织并不是从结构开始的，而是从基本结构单元开始的。唯一正确或者普遍适用的组织结构是不存在的；每一个组织必须围绕着适合自己使命和战略的主要活动来设计组织结构。经营、创新和高层管理这三种不同的工作，必须组合在同一组织结构中。组织结构必须既以任务为中心，又以人为中心；既有一条权力轴线，又有一条责任轴线。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第38章　战略与结构

导致公司、事业部和部门进行改组的组织研究，在过去几十年里成为一个越来越引人注目的“成长型行业”。每一个组织，无论是企业、政府部门或者军事机构、研究实验室、天主教教学、大学还是医院，似乎都处在永无休止地的改组过程中。

人们确实有理由关心组织，有理由认为过去的组织结构或者“诞生不久”的结构不可能满足机构的需要。特别是，我们已经明白，错误的组织结构会祸患无穷。尽管最好的结构也不能保证获得理想的结果和绩效，但是错误的结构必然会导致糟糕的绩效。错误的结构会导致人们摩擦不断，情绪低落。它会致使人们把重点放在错误的事件上面，激化无关紧要的争论，并且把鸡毛蒜皮的事情放大得有如巍峨山岳。它会让人们关注短处，而不是关注长处。

因此，组织结构正确是取得理想绩效的前提条件。

直到不久以前，只有规模非常庞大的企业才关心组织结构问题。最早的例子都来自大型企业，例如阿尔弗雷德·斯隆于20世纪20年代在通用汽车公司构建的组织结构。

现在我们知道，组织结构在企业从小规模成长到中等规模以及从简单变到复杂时最为重要。小型企业要想成长，哪怕只是想要成长为一个

中等规模的企业，都必须深入思考并且构建一个合适的组织结构，既便于自己像个小公司那样运转，又能在规模上不断扩大。类似地，对于单一产品、单一市场的企业，多样性或者复杂度哪怕增加一分，都会面临重要的组织问题。

过去的最终答案

尽管我们认为组织和管理结构是极其重要的，但是我们的需要已经迅速变化，过去的“最终答案”这件衣服已经不再合身。

在短短的管理史上，我们已经有过两次有关组织结构的“最终答案”。第一次大约是在1910年，法国实业家亨利·法约尔在深入思考制造企业的各种职能之后，提出了职能制结构。那时的制造企业确实面临着真正重要的组织问题。他所划分的职能部门，例如工程、生产和营销，等等，仍然适用于今天的制造企业。

一个时代以后，人们可以说又一次“知道”答案。法约尔为单一产品的制造企业找到了“正确答案”，阿尔弗雷德·斯隆在20世纪20年代重组通用汽车公司时迈出了第二步，为组织复杂的大型制造企业找到了“正确答案”。斯隆的方法是：在企业的第二层，即各个“部门”采用法约尔的职能制组织，而在企业整体这个层次上按照联邦分权制进行组织。这种结构的基础是职权分散与控制集中。第二次世界大战以后，它成为全世界流行的一种组织模式，特别是广泛应用于大型企业中。

又过了一个时代，到20世纪50年代早期，通用汽车公司的模式显然已经无法解决组织中新出现的一些重大挑战，一如当年斯隆在解决通用汽车的管理难题时法约尔的职能制无法解决一个巨型企业面临的挑战。

在切合组织的实际情况时，法约尔模式和斯隆模式仍是无与伦比的组织方式。法约尔的职能制仍然是小型企业，特别是小型制造企业的最佳组织结构。斯隆的联邦分权制则仍然是经营多种产品的大型公司的最佳组织结构。事实上，只要是在适合采用职能制和联邦分权制结构的情境下，新出现的结构没有哪一种能出其右。可是，组织中的现实情况如今越来越不适合采用这两种结构。事实上，这两种模式所依据的假设，已经不再适合于满足大型组织的需要以及应对大型组织所面临的挑战。

传统假设与当前需要

识别组织结构的当前需要的最好办法，也许是把斯隆时期的通用汽车公司的基本特征与组织及其结构的当前需要和现实情况进行对照。

（1）通用汽车是一家生产和销售高技术产品的制造企业。法约尔经营的也是一家生产实物产品的企业，具体来讲就是一家中等规模的采煤公司。我们目前所面对的挑战是对不以制造为主业的大型企业进行组织。这些企业有大型金融机构、大型零售商、全球性的运输公司、通信公司以及一些虽然也从事制造业务但是以顾客服务为主业的公司（如大多数计算机企业）。另外，还有各种非营利性的服务机构（见第12~16章）。这些非制造业的机构日益成为每一个发达国家的真正重心，它们雇佣的人员最多，创造和占用的国民生产总值比例最大。如今根本性的组织问题便存在于这些机构中。

（2）通用汽车当时和现在都基本上是单一产品、单一技术和单一市场的企业，大部分销售额来自汽车。该公司销售的汽车，虽然在大小、马力和价格等细节方面存在差别，但基本上是同一种产品。

相反，现在的企业大多包括多种产品、多种技术和多个市场。它们的中心问题是通用汽车无须面对的：复杂和多样化的组织。

（3）斯隆时代的通用汽车仍主要是一家美国公司。它在美国的汽

车行业中占据统治地位，因此在国际汽车市场上排名靠前。从组织上说，美国以外的世界对于通用汽车公司来说是隔离的、外在的。

相反，50年来成长最快的是跨国公司，也就是许多国家和许多市场都同等重要或者至少都很重要的公司。

通用汽车如今也是一家跨国公司，除了北美的核心业务之外，还有欧洲、亚太和拉美以及亚洲和中东这三块重要的海外业务。

（4）由于通用汽车当时是单一产品和单一国家的公司，信息并不是一个重大的组织问题，因此无须倾注很多精力。无论是以行业还是以国度论，公司里每一个人说的都是同一种语言，即汽车行业的语言和美国英语。每一个人都充分了解其他人正在做的或者应该做的是什么，因为他自己也在做同样的工作。

通用汽车当时就是（现在也是）按照市场的逻辑以及权力和决策的逻辑来进行组织的。当时，它在组织结构中无须关注信息的逻辑和流动。

相反，如今有多种产品、多种技术和多个市场的公司，必须注意按照信息的流动设计组织的结构。它们必须确保组织的结构不会违背信息的逻辑。可是，斯隆模式在这个方面对我们并无教益——斯隆时代的通用汽车并不存在这个问题。

（5）通用汽车当时的员工80%是生产工人，要么是体力工人，要么是从事例行工作的办事员。换句话说，通用汽车当时雇佣的是过去的劳动力，而不是今日的劳动力。

如今的基本组织问题涉及知识工作与知识工作者。知识工作与知识工作者如今在每一个企业都是增长最快的核心要素。

（6）最后，通用汽车是一家管理型企业，而不是一家创业型企业，即不是一家开创新业务和开发新产品的企业。斯隆模式的长处在于它能对既存的、已知的事物进行出色的管理。通用汽车当时并没有什么创新性，只不过是把众多独立的汽车公司合并在一起。

然而，企业日益面临的挑战是创业和创新。我们需要的是一个既能开展创新，又能施行管理的组织。在这个方面，通用汽车对我们并无教益。

但是，自法约尔那一代人开始考虑组织问题以来，我们当然已经学到了许多东西。我们知道了这是一项怎样的工作，主要方法是什么，什么应该放在第一位，什么是行不通的——虽然不知道什么是一定行得通的。我们知道组织结构的目的何在，因而也知道应该如何检验组织设计是否成功。

（1）我们获知的第一件事情是：法约尔和斯隆关于组织结构不能自然演变的观点是正确的。组织结构的自然演变只会造成混乱、摩擦和

绩效不良。找到正确的组织结构不能靠直觉，正如希腊的庙宇和哥特式教堂不是直觉的产物一样。传统也许可以揭示问题所在，但无助于问题的解决。组织设计和组织结构需要我们进行思考、分析和系统的研究。

（2）我们获知的另外一件事情是：设计组织结构并不是第一步，而是最后一步。第一步是识别和组织基本结构单元，也就是那些必须纳入最后结构之中的承担整个组织结构载荷的那些活动。

现在我们知道，基本结构单元是由它们所做贡献的类别来决定的。我们还知道，贡献的传统分类方法（传统的美国组织理论把贡献分为参谋和直线）对于我们理解组织是弊多利少的。

（3）战略决定结构。组织不是机械的，不是装配，是无法预制的。每一个企业或其他机构的组织都是独一无二的，因为组织结构只有按照战略进行安排才会有效。

组织结构是实现组织目标的手段，因此结构方面的任何工作都必须从目标和战略入手。这是我们在组织研究领域近来获得的最重要的洞见之一。它看似浅显，而且也确实浅显，但是人们在组织结构方面犯的一些最严重的错误，原因便在于把一种“完美的”或者理论上可行的结构强加给一个活生生的组织。

组织的战略决定组织的目的。战略便是以下三个问题的答案：我们的事业是什么？它应该是什么？它将来会是什么？一个组织对这三个问

题的回答决定了该组织应该从事哪些关键的活动。能让这些活动顺利开展并取得出色绩效的结构，便是一个有效的结构。反过来，这些关键活动便是这个有效结构的承重件。组织设计首先要关注的就是这些关键的活动。

三种工作

一个组织无论多么小和多么简单，都必然会包括各种不同的工作。

第一种是经营管理工作，即对既有的与已知的事务进行管理、强化，发挥它们的潜力并且解决其中的问题。

第二种是高层管理工作。它是一种有着自己的任务和要求的工作，有别于经营管理工作。这一点将在第43章讨论。

最后一种是创新工作。它也有着不同的要求，有别于经营管理工作和高层管理工作。

正如在本篇以后各章中将要指出的，没有一种现存的组织设计原则能够适用于所有这三种工作。但是，这三种工作都必须得到组织，必须结合成一个统一的组织。

我们应该忘记什么

还有一些东西是我们应该忘记的。组织理论和实践领域一些最为激烈而又最费时间的论战完全是没有意义的。它们争论的是非此即彼，其实正确答案应该是兼而有之，只不过二者的比重会有所变化。

（1）第一场应该忘记的论战是：工作设计和组织结构应该以工作为中心，还是应该以人为中心。重复一遍前面已经讲过的观点，组织结构和职务设计必须以工作为中心，但工作任务必须既要适合于人，又要适合于情势的需要。再重复一遍，工作是客观的、非人性的，工作必须由人来承担。

（2）第二场应该忘记的论战是关于科层组织和自由式组织的争论，与第一场由来已久的争论有一定的联系。

传统的组织理论中只有一种既适用于基本结构单元，又适用于整个组织的结构——所谓的层级组织，也就是由上下级构成的一种金字塔形组织。传统组织理论认为，这种结构适合于所有各种工作。

现在，另外一种组织理论正大行其道。这种理论认为，组织的形态和结构是我们可以随心所欲决定的。它们是或应该是自由式的。所有的东西，无论是形态、大小，当然也包括任务，都是由人际关系产生的。事实上，组织结构的目的就在于让每一个人都能“做我自己的事情”。

有关这种争论的第一个错误在于认为前一种形式是严格控制的，后一种形式则是自由放任的。实际上，这两种组织形式需要同样程度的约束，只不过是这些约束的分布有所不同而已。

科层组织并不像它的批评者宣称的那样，让上级掌握更大的权力。相反，科层组织的第一个作用便是保护下级免受上级滥用权力的侵犯。这一结构之所以能够做到这一点，是由于它详细地规定了下级的权力范围，也就是上级不得干预的范围。它让下级可以说“这是分配给我的工作”，从而保护下级。对下级的保护作用，也体现在等级原则坚持一个人只能有一个上级这一点上。如果不止一级，下级就可能处于两种互相冲突的要求、互相冲突的命令、互相冲突的利益和互相冲突的忠诚要求之中。一句古老的谚语说：“一个坏主人也比两个好主人要好。”

同时，科层组织还给人赋予最大的个人自由。履行好了职责就是完成好了工作，除此以外无须承担任何责任。

自由式组织（free-form organization）这个词容易让人误会。实际上，它指的是按照特定的任务，而不是永恒的目的来设计组织。它指的主要是小组形式或团队形式的工作组织。

这种组织首先要求每一名团队成员都进行严格的自我约束（本篇以后章节会做更详细的探讨）。每一个人都必须做“团队的事情”，都必须对整个团队的工作和绩效负责。亚伯拉罕·马斯洛批评Y理论对软弱、胆

小的人（这样的人在组织中占大多数）提出了非人道的要求，其实这种批评更适用于自由式组织。一个组织越灵活，它的成员就必须越强大，承担的工作就必须越多。

在任何一种组织结构中，无论是各个成员还是整个组织都需要有一定的等级层次，因为必须有人做出决定，否则组织就会陷入无休止的自由讨论。知识型组织尤其需要明确界定决策权力和具体的、指定的“渠道”。每一个组织都有陷于共同危险的时候。这时，如果不赋予某一个人以明确的、毫不含糊的、法定的指挥权，所有人都会遭殃。

政治家早就明白，政府的顺畅运行需要良好的法律和良好的管理者。与此类似，组织的构建者也必须明白，合理的组织结构既需要一个权力科层结构，也需要把任务小组、团队与个人长期和临时组织起来的能力。

（3）这些无谓的论战，无论是应该以工作为中心还是应该以人为中心的论战，是应该采用科层组织还是自由式组织的论战，都反映了传统组织理论的一种观点，即认为必然存在唯一“正确”而且永远“正确”的“最佳原则”，必然存在一个最终答案（第7章也对这一观点进行了驳斥）。

第二次世界大战结束以后的30年间诞生了三种新的组织设计原则，而不是“唯一正确”的原则。这三种原则是团队、模拟分权制和系统管

理。它们以及法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制，都是可供企业选择的组织结构形式。然而，这三种原则没有一种是“普遍适用的”，而是各有严重的结构缺陷和有限的适用范围。当然，对于某些种类的工作来说，它们是最好的答案。对于某些任务来说，它们是最好的结构。对于高层管理和许多行业的创新等重大问题来说，它们是最好的解决方法。

组织的基本结构单元

人们在设计组织的基本结构单元时常常需要回答三大问题。

●组织应该由哪些基本结构单元组成？

●应该把哪些基本结构单元结合在一起，把哪些分开？

●不同基本结构单元的最佳规模和形式是怎样的？

确定基本结构单元的传统方法是对组织取得杰出绩效所需的全部活动进行分析，由此得出零售企业、制造企业或者服务组织的各项典型职能的一张清单。

这种方法把组织视为一个事物，视为不同职能的集合。然而，尽管组织的确会开展这些典型的活动（当然未必全部需要），但是组织的结构取决于想要得到的结果。组织结构必须从预期的结果出发。

关键活动

我们必须了解的并不是组织结构中可能包括的所有活动，而是其中承载重量的部分，即各项关键活动。

因此，组织设计应该从以下问题开始。

●为了实现公司的目标，哪个领域必须有出色的表现？

●哪些领域的绩效不佳会危及企业的成果，甚至危及企业的生存？

我们通过一些例子来看这些问题可能导出什么样的结论。

美国的西尔斯公司和英国的玛莎百货在许多方面惊人地相似，这当然与玛莎百货的创始人有意识地模仿西尔斯公司有关。不过，这两家公司在“实验室”的组织安排和作用上面却有着显著的差别。西尔斯公司把自己的业务界定为美国家庭的采购员，并利用自己的实验室检验采购来的商品，于是尽管该公司的实验室规模大、能力强而且受尊重，但是从组织的角度去看它的地位并不高。与此形成对照的是，玛莎百货把自己的业务界定为给工薪阶层家庭开发上等阶层水平的商品，因此它的实验室在组织结构中处于中心地位。需要什么样的新产品，决定权在实验室而不在采购人员。产品的开发、设计、测试和生产也均由实验室负责。直到产品生产出来，采购人员才开始接手。于是，玛莎百货的实验室负责人是公司的一位高层管理人员，并且从许多方面来看他都是业务的主

要规划者。

任何一家对成功有所理解的公司，都会把关键活动，特别是把为了实现经营目标而必须有出色表现的关键活动作为组织结构的核心要素。

下面这两个问题也同样重要："在什么领域表现不佳会使我们遭受严重的损失？我们的主要弱点在什么领域？"可是，很少有人提出这些问题。

纽约的证券经纪公司在生意红火的20世纪60年代很少问过这些问题。它们当初如果提出了这些问题，就会发现：处理顾客订单、顾客账户和证券的"后台办公室"绩效不佳会严重危及企业。1969~1970年那场席卷华尔街的金融危机，最重要的原因便是由于这些公司没有把后台办公室作为一项关键活动。思考过这些问题的美林证券把后台办公室视为组织结构中的承重的关键活动，它在这场危机中成为证券经纪行业的巨头。

最后要提出的问题是："什么价值对于我们公司是最重要的？"答案可能是产品质量，也有可能是公司的经销商向顾客提供良好服务的能力，或者产品和流程的安全，等等。不管这些价值是什么，它们都必须在组织中得到体现，必须有一个基本结构单元，而且是一个关键的单元对这些价值负责。

上述三个问题有助于识别关键活动，而这些关键活动又将成为组织

的承重结构单元。至于其他活动，无论它们有多么重要，无论它们意味着多少资金，无论它们雇佣了多少人员，都是次要的。显然，它们也必须得到分析和组织，并且安排到组织结构中，但是首先要关心的是对于落实企业战略和实现企业目标至关重要的那些活动。后面这些关键活动，必须得到明确界定和妥善组织，并安排到组织结构的核心位置。

这意味着企业只要调整自己的战略，就必须分析自己的组织结构。企业无论是出于市场或技术发生变化，开展多元化经营或者确立新的目标，还是因为别的原因调整自己的战略，都必须对关键活动进行分析，并且对组织结构做出相应的调整。反过来，在战略没有改变的情况下调整组织结构，要么是多此一举，要么意味着调整后的结构是不合适的。

贡献分析

自从人们开始关心组织结构以来，争议最大的问题就是：“哪些活动应该合在一起，哪些活动又应该分开？”

其实，如果按照活动所做的贡献进行区分，它们大致可以分为四大类。

第一类是产生成果的活动。它们是产生可以度量的成果并与整个企业的绩效直接或间接相关的各种活动，其中有一些是可以直接产生收入的。

第二类是支持性活动。这些活动虽然是必需的，甚至是有重大意义的，但它们本身并不产生成果，只有企业中的其他部门利用了它们的“输出”以后才能产生成果。

第三类是辅助性活动。这些活动与企业成果没有直接或间接的关系，是内务活动。

最后一类在性质上不同于前三类活动中的任何一类，它们是高层管理活动。本书将在第43章对其进行单独论述。

在产生成果的活动中，有一些活动能够直接带来收入。在服务机构中，相应的活动是直接关乎“治病救人”或者“学习”的那些活动。销售活

动以及有系统、有组织地开展销售工作所需的各种活动，包括销售预测、市场研究、销售培训和销售管理等，就属于这个类别。财务职能，即企业的资金供应和管理也属于此列。

在产生成果的活动中，第二种是那些并不直接产生成果，但是与整个企业或者某个重要的成果创造单位的成果有着直接联系的活动。为了区别于前一种活动，我称之为对成果有贡献的活动。

生产就是这类活动的典型。人员招聘、培训和使用也属于这类活动。它们涉及给企业提供受过培训的合格人员。采购和实物运送属于对成果有贡献但不产生收入的活动。另外，大多数组织里的“工程”也是一种对成果有贡献但不产生收入的活动。商业银行的数据和文件处理等“作业”活动，人寿保险公司的理赔业务，也都属于这一类。劳资谈判以及许多其他类似的“关系”活动，虽然不能产生收入，但都是对成果有贡献的活动。

第三种产生成果的活动（或者对成果有贡献的活动）是信息活动。尽管信息活动产生每一个人都需要的“最终产品”，但是信息本身并不会产生任何收入。对于收入中心和成本中心，信息都是一种“耗材”。

支持性活动本身并不生产产品，而是为其他活动提供输入。第一类支持性活动是道德活动。这些活动给企业的所有关键领域设立标准、创造愿景，并且提出追求卓越绩效的要求。用“道德”这个词来描述这些活

动看起来有些奇怪，可是恰如其分。道德活动的任务不是帮助组织改进现有的活动，而是让组织遵守各种标准，同时提醒大家有哪些事情是应该做可又没有做的。

道德活动在大多数企业都不受重视。其实，每一家公司（以及每一个服务机构）都必须为自己以及公司的管理者提供愿景、价值观、标准以及根据这些标准进行绩效评估的有关规定。

另一种支持性职能是咨询和教育。它们的贡献不在于活动本身做什么或者可以做什么，而在于对其他人的行事能力的影响。这类活动的“产品”使其他组织成员的业务能力得到了提高。

许多“关系”方面的活动，如法律顾问或专利部门的活动，也都是支持性活动。

按贡献划分的最后一类活动是内务活动，包括从医务部门到清洁工人，从工厂食堂到退休金和养老金的管理，从寻找厂址到保管政府所要求的记录，等等。这些职能对企业的成果和绩效没有直接贡献，但如果出了问题就会对企业造成损害。它们的作用是满足法律上的要求、提高员工的士气和承担公共责任。它们是所有各种活动中最繁杂的，在大多数组织中也是最不受关注的。

这种分类很粗略，也谈不上科学。某些活动在这家企业可能划归某一类，换一家可能划归另一类，再换一家则可能模糊不清，根本不作区

分。

那么，为什么还要分类呢？答案是：贡献不同的活动，必须用不同的方式对待。活动的贡献决定活动的排名和安排。

●关键活动绝不能排在非关键活动之后。

●产生收入的活动绝不能排在任何不产生收入的活动之后。

●支持性活动绝不应与产生收入的活动以及对成果有贡献的活动混在一起，而是应该分开。

“道德”活动

一个组织的道德活动绝不应该排在任何其他活动之后，也不应该与其他活动混在一起，而是应该截然分开。

树立愿景、设定标准以及对照标准进行绩效评估的道德职能，基本上属于高层管理职能。但是，它又必须与整个管理群体通力合作。每一个企业，哪怕是小型企业，也必须有这项职能。小企业不必单独设立道德职能，而是可以把它作为高层管理工作的一个组成部分。但是，达到或超过中等规模的企业通常都必须单独设立道德职能，并且配备专职人员。

但是，实际从事这项道德工作的人应该非常少。这是由一个人而不是由一组人来承担的工作。这个人必须靠自己的绩效赢得管理群体的尊敬，而不应该是这方面的“专家”。最好的人选是一个绩效得到了长期检验，对道德工作十分关心，有深刻的理解和浓厚的兴趣，而且愿意成为这个道德领域里的典范的高层管理人员。

只有那些对于公司的成功和生存至关重要的极少数领域，才应该划归道德领域。企业的目标和战略决定了企业需要哪些道德活动。人员管理和市场营销始终属于道德领域。企业对环境的影响、对社会的责任以及同外界社区的关系，也属于基本的道德领域。创新（无论是技术创新还是社会创新）对于任何一个大型企业来说，也是一个道德领域。

但是，除此以外，就没有什么规则可循了。

对这些从事道德活动的少数几位高管，通常应该对他们的任期加以限制。一位负责道德活动的高管无论多么受尊重，无论过去多么成功，他的品格或受人欢迎的程度最终必定会下降。这是高层管理人员为自己辉煌的职业生涯画上句号的一个好地方。如果从事这项工作的人还比较年轻，那么就应该在几年以后将其调离，而且最好是回到“实干”的工作中去。

发挥参谋服务人员的效能

咨询和教育活动，也就是参谋服务人员，也应该服从类似的严格规则。

规则的数量应该很少，而且只应该在关键活动领域设立。参谋服务工作卓有成效的秘密，在于集中精力而不是忙忙碌碌。

咨询和教育参谋人员绝不能试图每样事情都做一点，而是应该专注于极少数的关键领域。他们不应该为每一个人服务，而是应该选择几个领域——管理者愿意接受，因此无须“推销”该种服务的领域，而且成功后将会对整个公司产生最大影响的领域。

参谋服务人员及其活动应该保持精简。

性格适合于这项工作的人并不是很多。一个人要做好咨询和教育工作，就必须真正希望别人建功立业。这项工作要求他从以下目标出发：首先，让别人能做他们想要做的任何事情，只要那件事情不是不道德的或者不合理的就行。其次，这项工作要求他有让别人学习的耐心，而不是独自去完成工作。最后，这项工作还要求他不以自己靠近权力中心的总部职位之便玩弄权术、操控时势和拉帮结派。具有上述这些品质的人并不多。如果让不具有这种品质的人来从事参谋服务工作，那么只会有害无益。

咨询和教育人员要遵守的一条基本规则是：在开始一项新的活动以前，就要放弃一项旧的活动。否则，他们很快就会开始“创建自己的帝国”或者生产“罐头食品”，也就是只顾写各种方案和备忘录，而不是去帮助那些从事生产活动的人员获取知识和提高取得杰出绩效的能力。他们还会被迫使用二流的人，而不是任用能力超群的人。只有要求他们在接手新的活动以前就放弃旧的活动，才能让参谋服务部门针对每一项工作派出真正一流的人员。

咨询和教育人员绝不应该参与“经营”。人力资源部门的人有一个普遍的缺点就是直接参与经营活动。他们亲自参与劳资谈判，做许多类似于管理食堂这样的内务工作，或者直接做培训。结果，应该做的咨询和教育工作却没有做，因为这些工作总是可以推迟一些，于是解决经营活动中的“日常危机”便占据了优先地位。

咨询和教育工作不应该成为一种职业。它是管理者或者专业人员在成长过程中应该有的一段经历，而不是一个人应该长期担任的常规工作。如果成为一种职业，它会使人腐化，使任职者蔑视“那些愚蠢的经营人员”，也就是蔑视勤勉的工作。它会强调的是“聪明”，而不是“正确”。它还会让任职者有挫折感，因为它不能让任职者取得属于自己的成果，而只能取得第二手的成果。

然而，在没有指挥权的情况下去努力取得杰出的绩效，却是一种很好的培训、很好的开发，是对性格和能力的一种严峻考验。这也是每一

个晋升为高层管理者的人应该具有的一种经验，但又是任何人都不应该接触太长的一种工作。

信息的两个方面

信息活动是组织中的一个特殊问题。它有两个方面、两个维度和两个方向。与大多数产生成果的其他活动不同，信息活动不是仅与过程的某一个阶段有关，而是同整个过程有关。这意味着信息活动必须既是集中化的，又是分散化的。

传统的组织图用连向“领导”的两条不同的线条来表示这一点。其中，实线连向信息接受单位的负责人，虚线连向中央信息部门。例如，公司的财务月报可能需要交给运营部门的负责人和公司的会计师。

由此可以得出一个结论——信息工作应该与其他各种工作分开。美国企业经常违背这条规则，它们把会计（一种传统的信息活动）作为财务管理（提供和管理资金是一种产生成果的经营活动）的一部分。这些企业这么做的理由是，这二者都“跟钱打交道”。实际上，会计所处理的并不是钱，而是数字。这种老方法的后果是削弱了财务管理。

信息活动方面的难题是，信息活动有哪些应该是合在一起的，哪些又是应该分开的。现在，人们热衷于谈论“全面整合的企业信息系统”。这意味着所有的或者至少是大多数的信息活动应该集中在一个部门。如果这意味着那些新的、不同的信息活动（例如企业资源计划系统）不应该属于传统的会计部门，那么这一点是对的。但是，二者应该协调一致吗？还是应该相互独立？

内务活动

按照贡献划分的最后一类活动是内务活动。它们应该与其他工作分开，否则就无法完成。这倒不是因为这些活动特别困难——有一些确实比较困难，还有许多并不困难。问题在于它们与成果之间甚至连间接的联系都没有，因此经常受其他部门的蔑视。

美国医疗保健成本剧增的一个主要原因就是医疗机构在管理上忽视“住院服务”。医院里掌权的人，也就是医生和护士们全都知道住院服务工作至关重要，因为除非病人在住院期间感到舒服、吃得好，床单经常更换、房间经常清扫，否则他们就会更加难以康复。但是，对于医生、护士和X光技师来讲，这些并不是专业工作。他们不愿意做出一点点让步，以便这项工作的负责人可以把工作做得更好。他们也不愿意有这方面的人进入医院的高管层。于是，医院对住院服务工作放任自流，这就意味着住院服务活动往往又差又贵。

甚至有一些关系到巨额资金的活动，也常常受到忽视。例如，美国很少有公司对养老基金的管理给予足够多的关注，尽管这些基金涉及的金额巨大，因为这似乎是一项与经营成果没有任何联系的活动，因此是应该外包出去的。

解决办法之一就是把内务活动交给员工团体去做。这些活动是为员工服务的，所以最好交由员工管理，或者外包给专门管理养老基金或者

经营食堂的公司。

但是，只要公司的管理当局还在处理这些事情（选择厂址和建造工厂是一家公司必须自己来做或者至少必须积极参与的），就应该把它们与其他的工作分开。它们要求不同的人员、不同的价值观念、不同的衡量标准，而且无须管理当局过多地干预。

总的规则是：凡是做出同样贡献的活动，不管它们属于哪个专业领域，都应该集中到一个部门进行管理。做出贡献不同的活动，则一般不应该放在一起。

所有的咨询和教育活动，无论是人事、制造、营销，还是采购方面的，全都集中到一个“服务部门”并交由一位管理者统管，这是完全可行的，而且通常是最好的办法。类似地，除了大型企业之外，都可以只由一个人负责主要道德领域的工作。对职能起决定作用的，是贡献而不是技能。

决策分析

通过确定关键活动并对它们的贡献进行分析，我们便可以对组织的基本结构单元做出界定，但在确定这些单元的结构之前还必须做好两件事情：决策分析和关系分析。

实现绩效目标需要做出哪些决策？这些决策是什么类型的？应该在组织的哪一个层级上做出这些决策？它们涉及或者影响到哪些活动？因此必须参与决策或者至少事先征求意见的管理者有哪些？决策做出之后应该获知的管理者又有哪些？决策分析便应该从回答这些问题开始。

一家大公司的管理者必须做出的5年期决策，有90%以上是“典型的”，而且可以归为少数几种类型。如果事先对问题做了深入的思考，只有少数情况才必须提出“这项决策应该归属于哪里”这个问题。但是，由于没有做决策分析，几乎有3/4的决策必须“寻找归属地”，而且大多数会被提交给比实际需要高得多的管理层次上去。公司把组织活动安排到一些结构上层级很低的部门，这些部门既没有权力，也没有足够多的信息做出这些决策。

任何一项企业决策的性质都取决于以下四个基本特征。

第一个特征是决策涉及时效的长短。公司有多长时间受这项决策的限制？它在多长时间内可以撤消？

一些零售公司的采购人员在采购数量方面实际上不受限制，但是如果没有整个采购部门负责人（一般是公司的二把手或三把手）的批准，任何采购人员或采购主管都无权停止采购某种产品或者新增一种产品。类似地，大型商业银行的外汇交易员在交易金额上所受限制也很宽松，但是如果没有银行相关高管的批准，他不能开启一种新外币的交易。

第二个标准是决策对其他部门的影响，对其他领域或者整个企业的影响。如果决策只影响一个部门，它就属于最低层级的决策，应该交由比较低的层级去做。否则，这项决策就应该交给一个足够高的层级（高到足以考虑到这项决策对所有相关部门所造成的影响），或者与受影响的各个部门的负责人密切磋商之后做出。用行话讲，就是一个部门的流程和绩效的“最优化”，不能损害其他部门的利益，否则就是不好的“次优化”。

一个看似只影响某一个领域的纯“技术性”决策，实际上有可能影响到许多领域。大规模生产的工厂改变零部件库存管理方法就是一个例子。它将影响所有的生产工作，并要求装配线做出重大改变。它还会影响交货，甚至还有可能引起营销和定价方面的重大变化，例如废弃某些款式和型号的产品。尽管库存的技术问题也相当重要，但是相对于因为库存方法的改变而在其他领域导致的问题，它们显得微不足道。牺牲其他领域实现库存方法的“最优化”，是不能允许的。但是，只要把这个决策权交给一个相当高的管理层级，并把它作为一项影响整个流程的决策

来对待，就可以避免发生这种情况。这就意味着要么把它交给高于工厂的管理层级，要么与各个部门的管理者密切磋商。

一项决策的性质还取决于它所包含的定性因素的多少。定性因素包括基本行为准则、道德价值观、社会和政治信念，等等。如果涉及这些因素，这项决策的级别就要提高，并由较高的管理层级拍板或者审核。在所有定性因素中，人是最重要而又最常见的因素。这就是为什么我们在第27章中强烈建议高层管理要积极参与中上层管理者的提拔决策。

最后，决策还可以按照它们是定期重复发生的还是不常发生的进行划分。重复发生的决策要求建立一条一般规则，也就是确立决策原则。例如，由于员工停职涉及一个人，因此这个决策的一般规则应该由组织中相当高的管理层级来制定。至于把这个原则应用于具体的事例，虽然也是一种决策，但它是可以放在一个低得多的管理层级上去做的。

然而，不常发生的决策必须作为特殊事件对待。这种事件一旦发生，就必须进行深入的思考。

决策始终应该放在尽可能低的层级上面，尽可能地靠近活动的现场。但是，它们又始终应该放在高得足以确保受影响的所有活动和目标都能得到充分考虑的层级上面。前一条规则讲的是决策的层级应该低到什么层级；后一条规则讲的是它可以低到什么层级，以及什么人应该参与这项决策，什么人应该获知这项决策。这两条规则合起来就能确定某

项活动应该安排在什么位置上。对某项决策承担责任的管理者，他的层级应该高到足以有权做出与自己工作有关的“典型决策”，又应该低到对“活动现场”有详细的了解和第一手的经验。

关系分析

设计组织基本结构单元的最后一步是关系分析。它的作用是告诉我们某一个单元应该放在哪里。

在组织结构中安排活动的基本原则，是让它的关系尽可能少，并让那些关键的关系（即决定其成功与贡献的关系）尽可能简单、易于理解并且成为该单元的中心关系。简而言之，就是让关系尽可能少，并且每一项都很重要。

这条原则说明了为什么各个部门不能是一个个相关技能的集合。例如，如果遵照传统的组织理论，生产计划就要归入各种计划人员所属的计划部门。可是，生产计划所需要的技术，与所有其他生产安排活动所需要的技术是密切相关的，于是我们就把生产计划人员归入生产部门，并让他们尽可能地靠近生产经理和一线主管。按照工作关系，这就是生产计划人员的归属。

按照决策分析进行安排和按照关系分析进行安置经常会发生冲突，我们通常应该尽可能地遵守关系的逻辑。

结构不合理的症状

世间不存在十全十美的组织结构，它顶多是不制造麻烦罢了。但是，在设计组织的基本结构单元并把它们组合在一起的时候，最常见的错误是什么？组织结构中存在严重缺陷的常见症状又是什么呢？

组织结构不当的最常见和最严重的症状，就是管理层级越来越多。设计组织结构应该遵守一条基本规则：层级尽可能少，指令链尽可能短。

每增加一个层级，就会制造更多的噪音，给信息造成更大的失真，从而增加相互理解的难度。每增加一个层级，就会增大目标歪曲和注意力分散的程度。链条上的每一个环节都会制造压力，都是一个惰性、摩擦和惫懒的来源。

组织结构不当的第二个最常见的症状是组织问题一再发生。人们认为某个组织问题刚刚得到“解决”，没想到它立即改头换面出现在人们面前。

产品开发的归属问题是一个典型的例子。营销人员认为它应该归自己管，研发人员同样坚信它应该归自己管。但是，无论把这项工作交给哪一个部门，都会造成重复发生的问题。事实上，无论把它划归其中哪一个部门都是错误的。在一个想要创新的企业里，产品开发是一项产生

收入的关键活动，不应从属于任何其他一项活动，而应该成为一个独立的部门。

要想解决重复发生的组织问题就必须做出正确的分析——关键活动分析、贡献分析、决策分析和关系分析。如果一个组织问题再三发生，那就不能采用机械的方法，试图通过在组织结构图上简单地移动几个代表各个部门的小方框予以解决。发生这种情况表明对于组织结构没有想清楚，没有搞明确，没有理解透。

另外一种同样普遍和同样危险的症状是：组织机构使得关键人员把注意力放在不恰当的、不相关的次要问题上面。组织应该关注重大决策、关键活动以及绩效和成果。如果不是这样，而是关注行为是否合适、礼仪是否得体或者程序是否规范，那么组织就是关注错了方向。那样的话，组织就会成为取得出色绩效的绊脚石。

另外还有几种常见症状，不用做进一步判断就可以确定那是因为结构不当所引起的。第一种症状就是有太多的人要参加太多的会议。

无论在什么时候，管理者（最高层管理者除外）花在会议上的时间如果超过一定的比例（可能是1/4或更少一些），就明显意味着结构不当。会议过多表明职务界定不清、职责范围太窄、责任不够分明。会议过多还表明决策分析和关系分析要么是根本没有做，要么是做了但没有付诸使用。在这个方面，设计结构应该遵守的规则是：尽可能减少需要

把大家召集到一起才能做事的情况。

在一个组织中，如果人们总在关心感情问题和其他人的喜恶，那么这个组织就不是一个有着良好人际关系的组织。相反，这是一个人际关系糟糕的组织。良好的人际关系就像得体的行为方式一样，都是出于自然的。如果需要时刻担心别人的感情，那么这种人际关系就是最糟糕的。

一个组织如果有这个毛病（许多组织都有这个毛病），那就可以毫不含糊地说它已经超员。这是从活动的角度来说的。人们不是全神贯注于那些关键活动，而是什么事情都想做一点——特别是在咨询和教育方面。这也有可能表现为某些活动超员。房间里面挤了太多的人，彼此弄得心神不安，你遇到我的眼睛，我踩到你的脚趾。如果人们都有足够大的空间，就不会发生碰撞。超员的组织只会没事找事，而不是想着如何提升绩效。它们会导致员工敏感、烦躁，担心彼此的感受，摩擦不断。

一个组织如果依赖于“协调员”、“助手”或者其他没有固定职务的人，那么这也是结构不当的一种症状。它表明各项活动和职务设计得过于狭窄，或者表明设计这些活动和职务的目的不是为了取得某个明确的成果，而是为了同时承担许多不同种工作，但是每一种都只做一部分。这通常也意味着各个部门是按照技能，而不是按照它们在整个流程中的地位或贡献进行组织。实际上，一项技能所做的贡献通常不是一项完整的成果，而只是其中的一部分，就需要有一个协调员把这些部分结合在

一起，可是这些部分本来就是不应该分开的。

慢性病“组织结构癖”

许多企业，特别是复杂的大企业，都患有“组织结构癖”这种慢性病。在这种组织里人人关心组织问题，并且不断重组。只要露出麻烦的征兆，哪怕只是一个采购人员与工程人员对某种物品的规格有些争执，都会吵到“组织医生”（外部的咨询人员或者内部的参谋人员）那里去。没有一个关于组织结构的解决方案能够得以长期维持。事实上，组织安排常常是还没有得到充分的检验，另一项组织研究就已经启动。

在某些情况下，这种做法实际上就表明组织不当。如果没有抓住组织结构的基本要点，组织就会患上“组织结构癖”。特别是，组织如果在规模大小和复杂程度，或者企业的目标和战略方面发生重大变化，可又没有进行重新思考和结构调整，就会患上“组织结构癖”。

正因为“组织结构癖”是臆想症的一种，所以需要强调的是：不应该经常和随意地进行结构调整。结构调整就像外科手术，哪怕再小，也是有风险的。

对于一有小毛病就进行组织研究或者结构调整的要求，应该予以抵制。没有一个组织会是十全十美的。一定程度的摩擦、矛盾和混乱，是在所难免的。组织结构是否完美，不是纸上谈兵，而是要经得起绩效的检验。

小结

在短短的管理史上，我们已经两次认为找到了关于组织结构的正确答案。第一次是第一次世界大战期间亨利·法约尔的“职能制”，第二次是20年后阿尔弗雷德·斯隆的“联邦分权制”。在切合组织的实际情况时，它们仍然是最佳的组织结构。但是它们越来越不符合我们所面临的实际情况，于是我们不得不设计新的组织原则，现在我们一共有五种组织原则。

一百年来我们在组织领域获知甚多。我们现在已经知道有效的组织应该满足哪些规范；知道我们必须在同一种结构中组织三种截然不同的工作，即经营管理工作、高层管理工作以及创新工作；知道组织结构必须服从组织战略，因此结构不是机械的，而是必须按照组织的目的和目标确定，并且建立在实现目标所需的关键活动之上；知道设计组织结构必须从“基本结构单元”开始；知道哪些活动应该结合在一起，哪些应该分开；知道组织结构不当的症状有哪些；知道并不存在唯一正确的组织结构（参见第7章）。

组织结构合理并不能保证组织绩效出色，但是结构不合理必然妨碍组织取得出色的绩效——绩效是检验组织结构的标准。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第39章　以工作和任务为中心的组织结构

如今的组织设计师可以使用五种设计原则，即五种组织活动和排列关系的不同方式。其中有两种是传统的，它们分别是法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制。

还有三种模式是新的，它们分别是团队组织、模拟分权制和系统结构。

这五种组织设计原则，每一种都是为了满足特定需要而发展起来的。因此，它们给人的第一印象就是：它们只不过是一些权宜措施，而不是组织设计，更谈不上有什么逻辑。但事实上，它们各自代表着不同的设计逻辑，各自围绕着管理组织的某一个大的方面构建相应的结构。

正式规范

组织结构必须在以下各个方面满足最低要求：明确性、经济性、思想的方向、个人对自身任务以及共同任务的理解、决策、稳定性和适应性，以及长期存续与自我更新。

（1）明确性。每一个管理单元、每一个人，特别是每一位管理者，都必须了解自己属于哪里，处在什么位置，以及应该到哪里去获得所需要的信息、协作或者决策，等等。明确性绝不等同于简单。事实上，有些看似简单的组织结构可能并不明确，有些看似复杂的组织结构

却非常明确。

在一个组织结构中，人们如果不借助一本详细的组织手册就不知道自己属于哪里，应该去哪里，处在什么位置，那就会造成摩擦、时间浪费、纷争和烦恼以及决策延误等不良现象，从而成为一个绊脚石，而不是一种助力。

（2）经济性。与明确性密切相关的一项要求是经济性。组织结构应该能让管理者做到：人们取得出色的绩效，只需要施加极小的控制、监督和劝诫。组织结构应能使人们实行自我控制，并且鼓励人们进行自我激励。组织结构应该尽可能减少人们（特别是那些工作能力特别强的员工）把时间用在维持组织的正常运转上面。

任何一个组织都会因为维持正常的运转而消耗一些能量，都会在“内部控制”、“内部沟通”和“人员问题”上面花费一些时间。但是，一个组织用于维持运转所消耗的“投入”越少，它的“产出”就会越多，这样的组织就越具有经济性，最终转化为绩效的“投入”也就越多。

（3）思想的方向。组织结构应该让每一个人和每一个管理单元都把思想放在绩效上面，而不是放在努力上面。它应该让大家把思想放在成果上面，也就是放在整个组织的绩效上面。

绩效是所有活动的目的。事实上，我们可以把组织过程比作传送，它把各种活动转化为“动力”——绩效。这种传送越是“直接”，即越是无

须为了取得出色的绩效而改变各种活动的速度和方向，组织就越富有效率。在工作中，应该让尽可能多的管理者成为实干者，而不是成为“专家”或“官僚”，应该用业务绩效和成果检验尽可能多的管理者，而不是主要用管理技能或专业能力上的标准去检验。

（4）理解个人任务和共同任务。一个组织应该让每个人，特别是让每一名管理者和每一名专业人员都理解自身的任务。

一个组织同时也应该让每一个人理解共同的任务，也就是整个组织的任务。为了把自己的努力与共同利益联系起来，每一名组织成员都必须了解自己的任务是如何与整体任务保持一致的。反过来，每一名成员都必须了解整个组织的任务对自己的任务、贡献和方向有着什么样的意义。因此，组织结构必须能够促进沟通，而不是妨碍沟通。

（5）决策。现有组织设计原则没有一种主要是以“决策模式”为中心建立起来的。但是，人们必须做出决策，必须就正确的问题在合适的层级做出决策，而且必须把决策转化为工作和成绩。因此，在检验组织结构时还必须考察它对决策过程起的是妨碍作用还是强化作用。

组织结构如果迫使人们把决策交至组织中尽可能高的层级，而不是交由尽可能低的层级做出，那么这个结构显然是在妨碍决策过程。类似地，一种决策结构如果使得做出重大决策的需要变得模糊不清，或者把大家的注意力集中在错误的问题，例如管辖范围的争执上面，那显然也

是起妨碍作用。

（6）稳定性与适应性。一个组织需要足够的稳定性。哪怕外面的世界已经一团糟，它也必须能够正常运转。它必须能够在过往绩效和成绩的基础上继续前进，必须能够对未来和连续性进行规划。

每一个组织成员都需要有一个“大本营”。没有人能够在候机厅里完成很多工作，也没有人能够刚刚走马上任就成绩斐然。人都需要归属于一个“社区”，一个大家相互了解、关系牢固的人群。

但是，稳定不是僵化。相反，组织结构还必须具有适应性。一个极其僵化的组织结构是不稳定的、脆弱的。一个组织结构只有能够适应新情况、新需求和新条件，才能继续存在。

（7）长期存续与自我更新。最后，一个组织还必须能够使自己长期存续，能够实现自我更新。这两种需要引发了一些要求。

一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。为此，一项最低要求是，管理层级不能多到让一个在25岁就开始担任管理职务的能人不经过正常的升迁在仍然相当年轻和富有效率时达到高层管理职位。

组织要实现自我更新，必须满足的一个要求是：在每一个层级上都为更高一个层级培养和考察管理者，特别是对目前的基层和中层管理者进行培养和考察，为他们高层和最高层职位做准备。为了实现长期存续

和自我更新，组织结构还必须能够接纳新的思想，并且愿意和能够做一些新尝试。

满足规范

这些规范显然有一些是互相矛盾的。没有一种组织设计原则能够完全满足上述所有规范。但是，凡是能够取得出色绩效并存续的组织结构，都必须在某种程度上满足上述所有规范。这意味着妥协、取舍和平衡，这也意味着即便是一个简单的组织，也有可能应用多种，而不只是一种组织设计原则，因为上述规范中如果有任何一种完全没有得到满足，企业就无法正常运转。因此，人们在设计组织时必须充分理解各种组织设计原则，理解它们的要求、局限性以及它们与各种设计规范的匹配程度。

首先，我们要了解这些设计原则的内在逻辑。“职能制组织”和“团队组织”是以任务和工作为中心的。“联邦分权制”和“模拟分权制”是以结果为中心的。“系统结构”是以关系为中心的。

组织工作的三种方式

所有的工作，无论是体力工作还是脑力工作，都可以采用三种方式进行组织。

第一种方式是分成先后几个不同的阶段。我们在建房时先打地基，然后建框架和屋顶，最后才搞内部装修。

第二种方式是把工作送到每一个工序所需技能或者工具所在地。例如，传统的金融加工车间，就是把铰床和车床摆一排，冲床摆一排，热处理设备摆一排，然后把工件依次送到这些由熟练工人操作的设备上去加工。

第三种方式是拥有不同技能和使用不同工具的一组人员围着工件开展工作，而工件本身固定不动。电影摄制组就是如此。导演、演员、灯光师、音效师，等等，都聚集在片场进行拍摄。每一个人都做着自己那份非常专业的工作，但他们是一个真正的团队。

人们认为“职能制组织”就是把工作组织成“相关技能的集合”。事实上，它兼有按阶段组织和按技能组织的特点。制造和营销等传统职能中包含着许多互不相关的技能。例如，生产中包含机械师的技能和生产计划人员的技能，营销中包含销售人员的技能和市场研究人员的技能。同时，制造和营销又是同一个过程的不同阶段。其他一些职能，例如会计

和人事，则是按照技能进行组织的。但是，无论是在哪一个职能制组织中，都是工作向各个阶段或各种技能移动，也就是工作是移动的，而员工的位置是固定不变的。

但是，“团队结构”中的工作和任务可以说都是“固定的”。组织召集拥有不同技能和使用不同工具的人组成一个团队，然后给它分配一项工作，例如承担某个研究项目或者设计一幢办公楼，等等。

职能制结构和团队结构都是古老的组织设计模式。埃及金字塔的建造者就是按照职能组织的。“狩猎队”这种有组织的、永久性的团队，则可以追溯到更早的时期——最后一个冰河时代。

任何工作和任务都必须有一定的结构，并且得到有效的组织。任何一个组织在设计自己的工作和任务时，都必须应用职能制结构和团队结构中的一种或者同时应用这两种结构。许多组织应该同时运用这两种结构，这一点我们将在本章的后面讨论。同时，所有的组织都必须理解这两种结构。

职能制结构

职能制组织的最大优点是明确。每一个人都有自己的“大本营”，每一个人都了解自己的工作。它还是一种具有高度稳定性的组织。

但是，明确和稳定的代价是：每一个人，包括每一个职能部门的高层人员，都很难理解整体的任务并把自己的工作同其联系起来。这种组织结构虽然稳定，但是僵硬，而且拒绝做出调整。它不能为了将来培养和考验人员。总的来说，它容易让人们只想把已经在做的工作略加改进，而不愿意去寻找全新的构想和工作方法。

由于存在这些优点和缺点，职能制组织在经济性方面有一些独特的特性。在最理想的情况下，职能制组织会有很高的经济性，只需要极少数高管在维持组织的运转，也就是组织、沟通、协调和调解等工作上面花比较多的时间，其他高管则可以放心做自己的工作。但是，在最糟糕的情况下（这种情况相当常见），职能制是很不经济的。只要组织的规模或复杂程度达到中等水平，“摩擦”就会越来越多，整个组织很快就会充满着误会、派系、独立王国和柏林墙。很快，它就会要求使用协调者、委员会、会议、调解员和特派员等手段，可是这些手段不仅浪费每一个人的时间，而且通常并不能解决很多问题。另外，这种矛盾日益突出的倾向不仅仅发生在不同“职能部门”之间，那些拥有多个子部门或者子职能的部门也会变得日益低效，因此需要花费越来越多的努力去维持

它的正常运转。

职能制组织以工作为中心，这既是它的优点，又是它的缺点。每一个职能部门的管理者都认为自己那个部门是最重要的，这就导致他们高度重视技艺水平和专业标准。但是，这会使得职能部门的人员即便不把整个企业的利益服从于自己部门的利益，至少也会使其他职能部门的利益服从于自己部门的利益。对于职能部门的这种倾向，并没有很好的解决办法。每一位管理者都想做好自己的工作，这种愿望是值得称赞的，但是它的代价就是每一个部门都想要提高自己在组织中的地位。

规模较小的职能制组织的沟通，通常是比较顺畅的，但是随着组织规模的扩大，沟通效果就会慢慢恶化。哪怕是在各个职能部门，例如营销部门的内部，只要部门规模变大或者结构变得复杂，沟通效果也会变差。大家只关心自己那个狭窄的专业领域，日益不闻外界之事。

作为一种决策结构，职能制组织，哪怕规模相当小，表现也很差。这些组织的决策一般只由最高层级做出，因为只有最高层级的管理者才能纵观企业全局。结果，企业的决策就容易招致大家的误解，实施情况通常也不理想。由于职能制组织稳定性好但适应性差，因此破旧立新的想法通常会受到压制，而不是得到公开受理和答复。

职能制组织在人员开发、培养和考验等方面表现也很差。职能制组织主要关注的是员工必须提高在对应职能方面的知识和能力。但是，职

能专家在视野、技能及忠诚对象等方面都会过于狭窄。职能制组织强调大家不要对其他职能部门或者专业领域工作过于好奇，这也就是鼓励狭隘的部门化。

职能制组织从一开始就暴露出这些局限性和缺点，所以人们一直在努力弥补这些局限性和缺点，特别是在努力弥补它最大的缺点：职能制组织容易让各个职能部门的成员关注工作和职责，而不是关注贡献和结果。

不适宜的范围

哪怕是在适合采用职能制的情况下，它适应的范围也仅限于运营工作。高层管理是一种工作（参见第43章），但它不是一种“职能”工作，是不适合采用职能制的。只要是采用职能制，就会导致高层管理的羸弱。

职能制更加不适合创新工作。我们在开展创新时，是要试图做一些过去没有做的事情，也就是做一些我们并不了解的事情。这时我们的确需要不同领域的各种技能，但是我们并不清楚是哪些地方需要、什么时候需要，也不清楚需要多长时间、需要深入到什么速度，或者需要多少。因此，创新任务不能按职能制进行组织。它们是互不兼容的。也就是说，职能制不适用于组织创新工作。

职能制的适用范围

在适合采用职能制的企业里，职能制组织原则会如鱼得水。这个模式是亨利·法约尔在20世纪初为自己经营的煤矿设计的。这家煤矿在当时称得上是一家规模相当大的企业，但以现今的标准来看则非常小。它的员工除了少数工程师以外，都是做同一种工作的体力工人。煤矿只有煤炭这一种产品，唯一差别在于量的多少。除了简单的洗煤和选拣以外，煤炭不需要其他处理工作。煤炭当时只有有限的几个市场，例如钢铁厂、铁路和轮船、发电厂和家庭，而且这些市场基本上是被煤炭垄断的。尽管当时的采煤机械和工具变化很快，但采煤过程本身完全没有改变。因此，煤矿开展创新的空间并不大。

法约尔的公司正是非常适合采用职能制的企业。任何一家在复杂度、变化和创新方面超过他这个公司的企业，都要求组织原则具有取得出色绩效的潜能，而这恰恰是职能制原则所没有的。职能制结构一旦超出法约尔模型的适用范围，很快就会导致时间和精力的巨大浪费，而且很有可能导致企业不把精力用在如何取得出色的绩效上面。在规模、复杂度和创新范围方面超过法约尔模型的企业，只应该把职能制作为组织设计原则之一，不应该以它作为唯一的原则。即使是适合于采用法约尔模型的企业，它们高管层级的设计和结构也需要使用另一种设计原则。

团队

团队是由来自组织的不同领域，而且拥有不同背景、技能和知识的人组成的，这些人为了完成某项特定的任务在一起工作。团队一般都有一个团队领导或组长，而且在团队存续期间一直担任这一职务，但是领导者会随着工作的逻辑以及工作进展的特定阶段而发生变化。在团队中没有上下级之分，只有新老之别。

每一个企业（任何一个其他类型的机构也是如此）都一直在各种一次性的任务中使用团队，不过人们直到最近才认识到我们在冰川时期的游牧先人早已了然在胸的一点——团队也是一种永久的组织结构设计原则。团队的使命是完成某项特殊任务，例如狩猎或者产品开发，但是团队本身可以是永久性的。团队的成员可能随着任务的不同而改变，而且一些成员可能分散在不同任务中或者同时属于几个不同的团队，但是它的基础基本保持不变。

医院里存在的团队可能是最容易为人们理解的。医院的基本结构单元便是由组长（即主治医生）根据各个病人的需要从各部门抽调来的人员所组成的团队，护士则是这个团队的执行官。

医院里每一个与病人的治疗直接相关的人，也就是团队中的每一个人，都要对整个团队的成功承担自己的责任。在医院里，主治医生的医嘱就是法律，但是其他医护人员未必会完全遵守他的安排。例如，理疗

师在按医嘱给病人做康复操时，如果发现病人有发烧的迹象，他就应该停止做操，并立即通知护士测量病人的体温。在自己的管辖范围内，他会毫不犹豫地纠正医嘱。主治医生可能嘱咐为一位矫形患者配制一副拐杖，并教他如何使用，但理疗师在对病人进行观察后可能会说："你并不需要一副拐杖，只要一根普通手杖就可以了，甚至完全不要什么支撑工具，直接戴着矫形套走就行了。"

绩效责任是由整个团队承担的。每一个医疗团队的主管护士按照治疗需要调用全医院的各种资源。她一会儿调用X光技师，一会儿调用理疗师，一会儿又调用化验师，如此等等。给不同病人配备的医疗团队成员可能有所不同，但是承担着主要执行责任的主管护士在与每个职能领域打交道时，调用的通常就是固定不变的那么三四人。

团队结构的要求

团队结构需要一个由不同具体任务构成的绵延不断的使命。如果没有一个绵延不断的使命，这就是一个临时性的任务小组，而不是一个以永久性团队为基础的组织。如果任务不发生变化，那就没有必要设置团队。

团队需要一个清晰的、界定明确的目标，而且必须能够根据目标提供反馈，用来评价整个团队以及每个团队成员的工作和绩效。

团队需要领导。它可以是一个永久性的领导者，例如医院医疗小组的主治医生和护士或者高管团队的公认领导人。领导者也可以随着任务所处的阶段而变化。在这种情况下，组织在任何一个阶段都必须明确指派一个人来决定由谁来担任某个阶段的领导角色。这个人承担的不是做出决策和发号施令的责任，而是决定由谁来担负做出决策和发号施令的责任。因此，团队并不是完全“民主的”，而是非常强调权力的。但是，这种权力是从任务派生出来的，是以任务为中心的。

任务的责任始终是由整个团队承担的，各个组织成员则为这个任务贡献自己的技能和知识，但每一个成员始终要对整个团队的产出和绩效负责，而不是只对自己的工作负责。团队是最小的组织单元。

团队成员相互之间未必需要非常了解对方，但是他们必须了解各自

的职能和所能做出的贡献。换句话说，团队成员之间并不一定需要“和谐”、“移情”和“人际关系”，但是彼此了解各自的工作以及共同任务是至关重要的。

因此，团队领导者的首要职责便是树立明确性：目标的明确性，包括团队领导者自己在内的每一个人的职责的明确性。

团队原则的优点和缺点

团队具有一些明显的优点。例如，每一个人都始终了解整个团队的工作并对此负责。又如，团队善于接纳新思想和采用新的工作方法，适应性也很强。

不过，团队也有极大的缺陷。例如，团队的明确性取决于团队领导者本人。团队的稳定性也不太好。它的经济性也比较差，因为团队需要持续不断地关注管理问题，关注团队成员之间的关系，关注对各个成员的工作安排，关注解释、商议和沟通，等等。团队成员的许多精力花在维持团队的正常运转上面。尽管每一名成员对团队的共同任务非常了解，但是他们不一定了解自己的具体任务，完全有可能由于对别人的工作过于感兴趣而对自己的工作关注不够。

团队具有良好的适应性。团队善于接纳新思想和采用新的工作方法，是克服职能部门相互隔绝和狭隘利益观的最好办法。任何一名专业人员都应该参加一些团队。

但是，在培养人们担任高层管理工作以及检验人们的绩效方面，团队比职能制组织只是略好一些。团队既不利于进行明确的沟通，也不利于做出明确的决策。整个团队必须不断地对团队成员和组织中的其他管理者解释：它想要做的是什么，正在做的是什么以及已经取得成功的又是什么。团队还必须不断披露哪些决策是必须做出的，否则就很有可能

做出本不应该做出的决策，例如做出对整个公司造成影响的决策。

团队的失败率是相当高的，主要原因是它们拥有高度的自由，却又没有足够的自律和承担相应的责任。没有一个任务小组能够“放任自流”却又能发挥作用。

然而，团队结构的最大局限性在于它的规模。团队只有在成员较少时才能高效运转。古人的狩猎队一般由7~15人组成，橄榄球队、棒球队和板球队也大致如此。团队的规模过大，就会变得难以驾驭。规模过大会削弱它的一些优点，例如灵活性和成员的责任感强等。另一方面，这又会突出团队的一些缺点，例如明确性不强、沟通不通畅以及过于关注内部关系，等等。

团队的适用范围

规模上的局限性决定了团队组织原则的适用范围。

团队是高层管理工作最理想的组织设计原则，而且有可能是适合于高层管理的唯一的组织设计原则（本书第43章将做深入探讨）。另外，创新工作也应该优先使用团队设计原则（参见本书第40章）。

但是，对于绝大多数经营管理工作，我们不把团队作为唯一的组织设计原则，而是应该把它作为职能制的一种补充——非常有必要的补充。团队可以让职能制充分发挥功效，真正实现设计者的初衷。

团队结构与知识型组织

团队作为职能制组织的一种补充结构，能够做出最大贡献的领域可能是知识工作。知识型组织有可能在作为员工大本营的职能部门与作为员工工作场所的团队之间取得平衡（描述这种结构的术语便是矩阵组织）。

知识工作在本质上是一种专业化的工作，因此中层管理向知识型组织的转变使得一批专家以经营管理人员的身份加盟管理群体。一些传统的职能正在被许多新的职能代替。当然，其中有许多是可以而且应该归并在一起的。然而，尽管税务专家常常与其他财务人员归并在一起，要么归入会计部门，要么归入财务部门，但税务专家的工作其实还是不同的，并且是可以单独开展的。这也同样适用于产品经理和市场经理，他们与传统营销部门也是这种关系。

这就要求组织有更好的职能管理水平。组织必须决定自己需要一些什么样的专业领域，否则就会陷于无用的学习之中。同时，组织必须考虑清楚需要专业化知识的关键活动是哪些，并且保证各个关键领域的知识工作能够深入而出色地开展。至于其他领域的知识工作，就只要付出较小的努力，甚至根本不去涉足。

每一个专业领域或职能对企业所做的贡献，都必须符合设置这个领域或职能的初衷。管理当局还必须预测未来必需的新专业领域以及未来

对现有专业领域提出的新要求。换句话说，管理当局必须关心开发专业化知识，这就是第24章所讲的“管理开发”。

专业人员本身也极其需要关怀和管理。他们是在做真正重要的事情，还是在打发时间？他们是在重复做一些轻车熟路的事情，还是在开发潜能和新的能力？他们得到了高效的使用，还是劳而无功？他们在专业和个人方面是否都有发展？

这些问题极为重要，而且不可能通过核查工作时间做出回答。要回答这些问题，就必须对职能领域有深入的了解，并且有出色的职能管理水平。

毫无疑问，许多知识工作将会严格按照职能进行组织，许多知识工作也将由本身就是组织结构基本构成单元的个人来完成。

然而，越来越多的知识工作者会有一个职能“大本营”，他们的工作却是在团队中与其他职能和学科的知识工作者一起完成的。知识越精深，就必然越专业化，因此专业化知识就只是一个个碎片，甚至是一些纯粹的“数据”，只有成为他人决策、工作和见解的一种输入，它们才会起作用。换言之，它们只有在团队中才能转化为成果。

因此，知识型组织将日益拥有两重性。在一根轴线上，它是一个职能组织，管理的是人及其知识；在另一根轴线上，它是团队组织，管理的是工作和任务。这个特点也具有两重性。从一方面看，它削弱和破坏

了职能制原则；从另一方面看，它又挽救了职能制原则并使它的作用得以充分发挥。因此，知识型组织自然要求有强大的、专业的和有效的职能管理者和职能部门。

显然，团队并不是一种灵丹妙药。它是一种要求严格自律的结构，而且有着严重的局限性和一些重大缺陷。

但是，团队也不像许多管理者至今相信的那样，是一种用来应对非重复发生的特殊问题的临时性措施。事实上，它是一种真正的组织设计原则。对于高层管理工作和创新工作等长期的组织任务来说，它是最好的组织设计原则。它还是对职能制结构的一个重要的甚至是必不可少的补充——对于大规模生产的工作（无论是体力工作还是事务性工作）来说是如此，对于知识工作来说更是如此。它可能是借助矩阵制结构让各种专业技能在知识型组织中充分发挥作用的关键所在。在矩阵制结构中，以职能为导向的部门是其中的一根轴线，以任务为导向的团队是另一根轴线。

小结

我们现在有五种不同的组织设计原则，它们分别能够满足一些设计规范，但是没有一种能够满足所有的规范。每一种原则都有自己的优点和局限性，必须满足某些严格的条件才能发挥作用。每一种原则体现出不同的设计逻辑。前两种设计原则，也就是“职能制”和“团队”是依照工作和任务的逻辑进行组织的。尽管它们经常看似矛盾，其实大致上是互补的，在知识工作中尤其如此。越来越多的知识工作是以矩阵组织的方式完成的，矩阵组织同时包含着职能制结构和团队结构。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第40章　团队的三种类型

团队建设如今在美国社会的各种组织中很是时兴，然而结果不过尔尔。

福特汽车公司在20多年前就开始组建团队开发新车型，结果却出现“严重的问题”，福特汽车与日本汽车公司的新车开发时间差距也几乎没有缩小。通用汽车的土星事业部在“未来工厂”中也一度想用团队代替传统的装配线，但是也慢慢退回到了典型的底特律装配线模式。宝洁公司也曾在新产品的开发和营销方面高调推出团队建设计划，但也很快退回到各负其责的状态。

这些事例几近彻底失败的一个原因（可能是主要原因）便是管理者们普遍相信团队只有唯一的正确结构。事实上，团队可以分为三种类型，它们在结构、要求团队成员采取的行为、优点、弱点、局限性、要求，特别是它们的能力和适用的场合等方面，都是不相同的。

第一种类型的团队是棒球队型团队。一个做心内直视手术的医疗小组便是一个棒球队型团队。底特律汽车公司传统的新车设计团队也属于这个类型。

团队成员参与团队的工作，但并不是以团队的方式开展工作。他们的位置是固定的，从不更改。二垒手极少去帮助投手，麻醉师也极少去

帮助手术护士。棒球圈里有一句名言："轮到击球的时候，你就完全成了孤家寡人。"在传统的底特律汽车设计团队中，营销人员极少能见到设计人员，设计人员也从不征求营销人员的意见。设计人员完成设计后，把设计方案交给开发工程师；开发工程师完成开发工作后，把图纸交给制造人员；制造人员把汽车生产出来，把汽车交给营销人员。

第二种类型是橄榄球队型团队。凌晨三点抢救心肌梗塞病人的医疗小组就是一个"橄榄球队型团队"，日本汽车公司的设计团队也属于这个类型。橄榄球队的球员与棒球队球员一样有固定的位置，但他们是以团队的方式打球的。

底特律汽车公司和宝洁公司极力模仿的日本汽车公司设计团队，便是橄榄球队型团队。用一句工程术语来描述，设计师、工程师、制造人员和营销人员是以并行的方式开展工作的，而传统的底特律团队是以串行的方式开展工作的。

第三种类型是网球双打组合型团队——土星事业部的管理当局希望用来代替传统装配线的团队。爵士乐队、大公司里构成"总裁办公室"的高管，以及很有可能推出真正创新的产品（例如个人电脑）的团队，都属于这种类型。

网球双打组合的两个球员担任的不是固定位置，而是有主次分工。他们应该"帮衬"队友，根据队友的长处和弱点以及比赛的要求随时做出

调整。

无论是企业管理者还是管理文献，也无论是在办公室还是在工厂车间，对于棒球队型团队都没有什么好的评价，甚至人们根本不认为它们是真正的团队。其实，这种类型的团队有很多优点。例如，每一个团队成员都能单独评估，都能有明确而具体的目标，都能对成果负责并接受衡量——狂热的球迷对棒球明星的技术统计数据如数家珍便是明证。每一个成员都能接受相应的培训，把自己的长处发挥到极致。由于每个团队成员并不需要根据其他人的情况进行调整，因此每一个位置上面都可以安排一个“明星”，无论这些人的脾气有多大，嫉妒心有多强，或者多么热衷于出风头。

不过，棒球队型团队不灵活。只有在比赛进行过无数次，而且所有团队成员都对动作的先后顺序理解充分的情况下，它才能大显身手。这便是底特律过去采用这种团队的原因所在。

直至30年前，底特律的汽车公司都极其不愿意又快又灵活地开发新车型，因为传统的大规模生产要求采用变化尽可能少的大批量生产模式。由于“车况良好的二手车”（使用时间不超过3年）的转售价格对于购买新车的人来说极为关键，因此在一个车型上市不足五年时推出新车型便是一个严重的错误——因为那会让老车型贬值。克莱斯勒公司好几次就因为推出新车型的时间过早，销售额和市场份额双双下降。

“柔性大规模生产”并不是日本人的发明；这一模式最早可能是在IBM公司得到应用的，时间是1960年前后。但是，日本汽车公司在采用这一模式以后，便能在老车型取得成功的同时平行地推出新车型。这时，棒球队型团队就再也不适合于底特律汽车公司，甚至是不再适合实行大规模生产的所有行业。这种情况下的设计团队就必须采用橄榄球队型的结构。

橄榄球队型团队的确拥有底特律所需要的灵活性，但是它的一些要求比棒球队型团队严格得多。它需要一个乐谱，一个像教练临场布置战术那样的纲领。日本企业在开始设计新车型或者开发新的消费电子产品前所制定的规范，会包罗产品的款式、技术、性能、重量、价格等因素，比底特律汽车公司所使用的规范要严格得多，也要详细得多。

在传统的棒球队型设计团队中，每一个职位，例如工程、生产和营销，都是按自己的方式开展工作的。在橄榄球队型团队中可不能这么随意。在这里，教练的指令便是法律，球员只接受来自教练的指令，他们的奖励、评估和提拔也全都取决于教练一个人。

日本企业的设计团队中的每一名工程师，都属于公司的工程部门。他们之所以加入这个设计团队，是因为设计团队的领导者主动要求征调他们，而不是工程部门的负责人把他们送来的。他们可以向工程部门求助或者征询意见，但他们的工作指令是由设计团队的总工程师发出的，他们的绩效评估也是由这名总工程师做出的。这些团队中如果出现明

星，那也是因为团队领导者允许他们单打独斗。如果团队领导者不允许这种行为，那么每一个人都必须服从于团队。

要求更加严格的是网球双打组合型团队——通用汽车土星事业部希望在“柔性制造工厂”里建立的就是这种团队，柔性制造工厂也的确需要这种类型的团队。这种团队的规模必须相当小，最多是5~7个人。只有在团队成员一起接受培训，并且在合作一段时间之后，它们才会像一个真正的团队那样发挥作用。尽管每一名团队成员的工作和绩效可以有相当大的灵活性，但是整个团队必须有一个明确的目标。而且，在这样的团队中，只有整个团队才会有“绩效”，各个团队成员只是“做出贡献”而已。

这三种类型的团队都是真正的团队，但是它们在所要求的行为、最擅长的事情以及所能完成的任务等方面都大相径庭，因此它们不可能混合起来使用。一种团队只能以一种方式运转，它想要转变为另一种团队会非常困难。

要想改变团队的类型，循序渐进是行不通的，而是必须与过去完全决裂——无论这个过程多么痛苦。这意味着人们不能既向过去的上司汇报，又向新的教练或者新的团队领导者汇报。他们的奖励、薪酬、评估、晋升等，也必须完全取决于他们在新团队的新职位上所取得的绩效。然而，这种方式非常不受人欢迎，因此人们总是非常容易做出妥协。

例如，福特汽车设计团队里的财务人员仍由财务部门管理，而不是向设计团队的领导者汇报。通用汽车土星事业部也试图维护老上司们，也就是一线主管和车间主任们的权力，而不是把决策权移交给工作团队。然而，这就像是让同一批队员在同一个球场上同时打棒球和网球双打，结果自然只会是队员垂头丧气，工作徒劳无功。宝洁公司当时似乎也陷入了类似的混乱。

换言之，团队只是工具，因此每一种结构都有自己的用途、自己的特点、自己的要求、自己的局限性。团队协作既不是“好的”行为，也不是“理想的”行为——它只不过是一个事实而已。人们在一起工作或者比赛，他们便属于一个团队。出于什么目的使用什么团队才是一个至关重要的、艰难的、高风险的但又是更加难以改变的决策。管理当局必须学会如何做出这个决策。

小结

团队正在风行，因此我们必须了解团队在什么情况下才是正确的设计原则，也必须弄清楚某个既定的任务适合于采用什么类型的团队。团队可分为三种类型。第一种是棒球队型团队。在这种团队中，每一名成员都是专家，主要以独立的方式开展工作，而且极少离开固定的位置。医院的手术小组便属于这种类型。第二种类型是橄榄球队型团队。在这种团队中，每一名成员也有自己的专业领域，但是每一个人都按教练的指令平行地开展工作，团队协作则是取得成功的关键。医院创伤科的急

救医疗小组便属于这种类型。第三种类型是网球双打组合型团队。在这种团队中，每一名成员都会接受多个位置的培训，并且在对团队取得成功必须做出的贡献方面拥有相当大的灵活性。

第41章　以成果和关系为中心的组织结构

联邦分权制

实行联邦分权制的公司是由若干个自治的业务单元组成的。每一个业务单元都对自己的绩效、成果以及自己为整个公司做出的贡献负责。每一个业务单元都有自己的管理当局，而且这个管理当局是这个自治单元的事实上的经营管理者。

联邦分权制假设自治单元内部的各项活动是按职能制原则组织的，当然并不排除团队的使用。企业设计这种结构的目的，便是让自治业务单元的规模小到可以发挥职能制结构的优点，同时又规避职能制结构的弱点。

不过，分权制的出发点不同于职能制和团队。职能制和团队是从工作和任务出发的，并认为成果是全部努力的总和。它们的基本假设是："只要组织得当，努力就会得到正确的结果。"分权制则不同，是从"我们的目标是取得什么成果"这个问题出发的。它首先试图建立恰当的业务，也就是最有能力取得成果，特别是在市场上取得成果的业务单元。然后，它会提出下面这个问题："在这个自治单元内部必须确立和组织哪些工作、哪些努力和哪些关键活动？"

当然，一家公司最好是在所有自治单元中建立同样的，或至少是类

似的职能结构。例如，几乎所有大型连锁零售商都会设一个店铺总管、一个运营经理以及多名负责主要商品类别的部门经理。

但是，我们必须避免让这种本来让人称心的相似性变成死板的一致性。

通用电气公司在1950~1952年进行的改组，便揭示了过犹不及的危害。通用电气公司当时认为，“典型的制造业务”有五项关键职能，分别是工程、制造、营销、会计和人事。当然，每一个人都看得出，这并不适合于通用电气信贷公司（如今的通用电气金融服务集团）这样的非制造业务。可是，人们没有看出另外两件事——结果造成了很大的损害。第一，某些制造业务还需要设置另外一些重要的职能，或者至少需要对同样的职能工作实行不同的安排。计算机业务便是一例。产品开发和顾客服务对于计算机业务非常重要，根本不应该划归工程部门和营销部门。尽管该公司的计算机业务失败的原因不止一个，但是强行采用典型制造业务的职能结构便是其中的一个主要原因。第二，一些业务单元从事的看似制造业务，实际上却是创新业务。这些单元是真正提供成果的业务单位，但它们并不提供“产品”，而只是为了开发新产品。它们没有“市场”，只有研发合同，而且通常是与美国政府签订的合同。它们并不“制造”，顶多只有一个生产少量原型的车间。可是，通用电气公司却要求它们采用典型的制造单元的职能结构。这些创新开发单元，有一些靠暗地里抵制这种官方规定的结构才得以生存下来，有一些则由于承担

了多余职能的重担，特别是由于思想和努力的方向出现偏差而招致严重的损害。

联邦分权制的优点

在现有的各种组织设计原则中，联邦分权制原则最接近于满足所有的组织设计规范（参见第39章）。它的适用范围最宽，无论是经营管理工作还是创新工作都可以成为分权的自治单元。尽管高层管理显然不能作为一个自治单元，但如果联邦分权制运用得当，就能让高层管理变得强大而高效，因为这个结构有利于高层管理把时间和精力都用在高层管理工作上。

联邦分权制有很高的明确性和相当程度的经济性。它能让自治单元的每一个成员都比较容易地了解自己的任务以及整个企业的任务。同时，它具有高度的稳定性，但是又有一定的适应性。

它能让管理者把思想和努力都直接扑在企业的绩效和成果方面，从而大大减少自我欺骗的危险——关注熟悉但陈旧的事物，而不是关注困难的但处于发展中的新事物，或者让无利可图的业务拖累有利润的业务。联邦分权制还能让业务的真实情况不会轻易被一般管理费用或者销售总额所掩盖。

在沟通和决策方面，联邦分权制是目前唯一能让人满意的组织设计原则。

由于整个管理群体，或者至少是其中的中上层，有着共同的愿景和

共同的理解，因此他们的沟通通常比较顺畅。由于这个原因，联邦分权制也鼓励从事各种不同工作的人员进行充分的沟通，而不是加以反对。同样，决策层也不用费多大的力气就可以安排妥当，人们也容易找到正确的问题，并且关注那些真正重要的决策。

不过，联邦分权制的最大优点在于管理者的开发。在现有的各种组织设计原则中，只有它能够为高层管理职位锻炼和考验年轻人。仅凭这一点，它就比其他任何一种组织原则更受人们的青睐。

在联邦制结构中，每一位管理者都与企业的绩效和成果密切相关，因此能够把注意力集中在企业的绩效和成果上面，并从绩效中得到关于自己任务和工作的反馈。由于能够有效地实行目标管理和自我控制，管理者所能直接领导的人员和单元的数量就只受管理责任幅度的限制。

尤其重要的是，分权制业务单元的总经理，哪怕所在业务单元的规模再小，他也是真正的高层管理者。他们要应对一家独立公司的高管的大多数挑战。通常而言，除了不涉及融资和财务投资之外，他们必须做决策，必须组建团队，必须分析市场和业务流程，必须考虑人员和资金、目前和未来。于是，他们在自主指挥中得到充分的考验，而且是在职业生涯的较早阶段和较低的层级上得到考验的。所以，他们即使犯了什么错误，也不至于对公司造成太大的损害，同样重要的是，错误不会对他们自己造成太大的伤害。在锻炼和考验未来的领导者这个方面，无论是对企业还是对其他机构来说，现有的组织原则中没有哪一种比联邦

制原则更加出色。

建立锻炼和考验未来领导者的制度，是政治理论和政治实践中的一个老问题。没有哪种政治制度完满地解决了这个问题。当然，联邦分权制原则也不可能完全解决这个问题。联邦分权制下拥有自主权的业务单元负责人，还不需要承担高层职位的全部责任，更谈不上充分感受高层职位的孤独感。但是，联邦制原则比其他任何已知的组织设计更有可能解决这一问题。

联邦分权制的要求

联邦分权制有一些严格的要求，在责任心和自律方面也提出了很高的要求。

分权制绝不意味着总部孱弱。相反，联邦分权制的一个主要目的，就是要强化高层管理并使其能够从事自己的工作，而不是被迫对经营管理工作进行监督、协调和提供支撑。只有在对高层管理工作做出明确界定和深入思考之后，联邦分权制才能发挥作用。

联邦分权制能否发挥作用，关键在于是否拥有一个强大的高层管理团队。在实行分权制的公司里，高层管理的首要职责就是要考虑清楚“我们的事业是什么以及它应该是什么”这个问题。它必须负责为整个公司制定目标，并为实现这些目标制定战略。换句话说，它必须负责做好本职工作。实行联邦制结构的公司，如果它的高层管理不能承担起本职工作的责任，就会变成一个烂摊子。

高层管理必须考虑清楚自己应该保留哪些决策权。有一些决策是与整个企业、企业的完整性和前途密切相关的，还有一些决策是以有利于某个自治业务单元为原则的。只有那些能够纵观全局并对全局负责的人，才有可能区别并且正确做出这两种类型的决策。

具体而言，企业要想保持完整性而不至于四分五裂，高层管理必须

保留三个方面的权力。一个实行联邦分权制的公司，应该有且只有高层管理能够决定进军哪些技术、市场和产品，进军和放弃哪些业务以及奉行哪些基本价值观、信念和原则。

第二，高层管理必须保留资本这种关键资源的分配权。公司的融资与投资都是高层管理的职责，不应该交给自治业务单元。

另一种关键资源是人员。在实行联邦制的公司中，人员，特别是管理者和重要的专业人员，是整个公司的资源，而不是任何一个业务单元的资源。公司关于自治业务单位中的人员以及关键岗位的有关政策，是高层管理应该保留决策权的第三个领域，当然，这些决策离不开自治业务单元的管理者的积极参与。另外，实行联邦分权制的公司在高管团队中必须有一位强有力的、受人尊重的资深经理人，来负责人员的道德工作。

联邦分权制要求实行集中控制和统一的衡量标准。一个联邦制组织遇到麻烦，其原因总是在于总部使用的衡量标准不够好，因此必须代之以人员监督。无论是自治单元的管理者还是公司的高管，都必须了解公司对每一个业务单元有什么样的期望、“绩效”这个词的含义是什么、哪些方面的进展具有重要意义。要想给下级赋予自治权，上级就必须有信心。这就需要上级找到合适的控制手段，使得无须高管发表个人意见。要想实行目标管理，人们就必须了解目标是否正在一步步地实现，这就需要有明确可靠的衡量标准。

联邦制结构要求有共同的愿景。联邦制公司中的每一个单位都是自治的，但并不是独立的，而且不应该是独立的。业务单元的自治只是整个公司取得更好绩效的一种手段，它的管理者更应该把自己看成一个更大的团体，也就是整个企业中的一员。

规模要求

联邦分权制是为了解决企业的规模问题而设计的，因为当企业的规模超过中等大小，职能制结构就开始不再适用。但是，联邦分权制也有规模上的要求。当业务单元的规模大到它下属的职能部门不能高效地运转，这些自治单元就会整个儿变得笨拙、迟钝，并且大到难以正常运转。自治业务单元的“大脑”，也就是它的高层管理也许仍能正常工作，但它的“肢体”，也就是它的职能部门会变得僵化、官僚化，进而日益以自己为中心，而不是为共同的目标服务。

为了克服这种缺陷，杜邦公司一方面把过于庞大的自治单元一分为二，另一方面就是在大型的自治分权单元中再建立一些小型的自治分权单元。另外就是强生公司所采用的方法。该公司是一家卫生保健用品跨国公司，产品范围相当广泛。多年来，该公司一直把每一个单元的规模限制在250名员工以内，每一个单元都是一个拥有自己管理当局的独立公司，直接向母公司的小规模高层管理团队报告工作。如今的强生公司在全球的销售额超过500亿美元，员工总数超过10万人，因此不得不允许下属单元的规模大大超过250名员工，但仍然会对每一个单元的规模加以限制，在必要时将其分拆，而不是允许它们继续扩大。因此，强生公司各个业务单元的职能部门，规模还是相当小的。

但是，自治单元成长到相当大的规模后，并不总是能够把它们分拆

或做进一步的划分。至少，现实中并不总是这样做的。于是，就出现了职能王国。

例如，通用汽车公司的雪佛兰事业部曾经达到庞大的规模。如果它是一家独立的公司，便是全球第三大或者第四大汽车公司。雪佛兰事业部本来可以分拆成多个独立的事业部，例如一个负责大型卡车业务的事业部、一个负责小型车或微型车业务的事业部，原来的雪佛兰事业部则只限于标准乘用车业务。

多小的规模算太小

不过，自治单元的规模也必须大到足以支持它所需要的管理当局。

多小的规模就算太小，这取决于该单元所从事的业务。例如，玛莎百货的一家门店，规模再小也能支持一定的管理活动——一名店长和少数几名实际上负责管理卖场的部门主管。

在其他一些行业，例如大规模金属加工行业，则面临最小规模的限制。除非它的年营业额达到两三千万美元，否则很难支持一个管理团队以及自己的工程、制造和营销等工作。销售额小的单元，往往会出现人手不足或者人员能力不够强等现象。

不过，决定性的标准不是规模大小，而是管理职务的范围和挑战。联邦制单元始终应该有足够大的范围，以便管理者能够施展他的才能。它还应该有足够大的挑战，以便它的管理团队能够进行真正的管理，也就是深入思考目标和计划，把人力资源组成高效的团队，把工作整合起来并对其绩效进行衡量。它还应该有足够大的挑战，使得管理团队在业务的所有重要阶段都必须进行工作，并且能够真正地开发市场、产品或服务，尤其重要的是真正地进行人员开发。业务单元的规模能否实行自治，真正的判断标准不是经济性，而是管理范围和挑战以及管理绩效。

分权制组织需要高效的“道德”工作。规模越大，业务多元化程度越

高，它还越需要对高层管理进行有组织的思考和规划。它需要强大的中央信息部门以及统一的控制手段和衡量标准。它会有一些公共的经营管理工作，例如资金的供应和管理、研究、法律咨询、公共关系、工会关系、政府事务和采购，等等。它也许还需要把营销和人员管理等关键活动的创新工作集中起来开展。

但是，分权制组织中的自治业务单元不应该过于依赖总部的参谋服务人员，也就是不能过于依赖总部提供的咨询和教育活动。这些分权单元应该足够强大，足以自立。分权制组织过于依赖总部的参谋服务机构，只会让它带上职能制结构的弱点和缺陷，而不会获得职能制结构的优点和好处。

什么是“业务单元”

联邦分权制只适合于能够划分成若干个真正的业务单元的组织。这是它的基本限制条件。

那么，什么是“业务单元”？当然，最理想的情况是联邦制单元本身就是一个完整的企业。

20世纪20年代初期阿尔弗雷德·斯隆在通用汽车公司创建的组织结构，便是以这种思想为基础的。该公司的每一个自治事业部都自己完成设计、工程、制造、营销和销售等工作。各个事业部除了汽车的售价必须符合公司规定的价格幅度以外，在其他方面是完全自治的。通用汽车公司的几个零配件事业部把相当一部分产品卖给本公司的各整车事业部，但是它们卖给外部市场的产品更多，其中很多客户是通用汽车公司的竞争对手。无论从哪个方面讲，这些零配件事业部都是完整的企业。

强生公司组建的自治企业也是如此。这些企业每一个都有自己的产品线、自己的研发部门、自己的市场、自己的营销部门。

可是，一个业务单元要具备一个真正的企业的多少特点，才能让联邦分权制发挥作用呢？答案是：它们最起码应该向公司贡献利润。它的利润或损失应该直接成为公司的利润或损失。事实上，公司的总利润应该是各个业务单元利润的总和。

更加重要的是，联邦制业务单元必须拥有自己的市场，这是自治的真正标志。这里指的市场可以是一个地理区域，例如玛莎百货的门店，或者像美国的几家大型人寿保险公司划区而治组建的分公司。无论如何，联邦制单元必须有一个明确的市场，它在这个市场中则是拥有自治权的。

一个业务单元只要有充分的市场责任和客观的成果可比性，即便是从其他自治单元或者公司统一经营的生产厂获得产品，也能成为一个自治的业务单元。

然而，只要业务单元不接受真正的市场检验，我们就不能说它是自治的业务单元，联邦分权制也就无法发挥作用。

我们迄今讨论的是经营管理工作，也就是现存的、已知的业务单元的联邦分权制。从事创新工作的分权制单元需要不同的结构和衡量体系（参见第35章）。但是，对于这样的工作，只要它的绩效和成果是可以客观衡量的，只要创新团队可以在该业务单元内自由组建，联邦分权制也是一种有效的组织设计原则。分权制的创新单元也必须是一个业务单元，或者必须能够成为一个业务单元。

模拟分权制

只要构成单位可以成为自治的业务单元，就没有一种组织设计原则可以同联邦分权制媲美。不过我们知道，许多大公司并不能划分成真正的业务单元，可是它们的规模显然超出了职能制或团队结构在规模和复杂性方面的限制。

于是，这些企业日益转向模拟分权制，希望借此解决自己面临的组织问题。

企业在采取模拟分权制时，把本来不能成为业务单元的视同为业务单元，赋予它们尽可能大的自治权，让它们拥有自己的管理当局，而且至少让它们承担模拟的利润和损失责任。它们之间用转移价格互相购买和销售产品，而这些价格是由内部行政命令决定的，而不是由外部市场决定的。或者，它们的利润是由内部成本分摊来决定的，通常是在成本的基础上加成一定的标准费用（例如20%）。模拟分权制是化工、钢铁、玻璃和石油行业等大型材料公司唯一能用来解决组织问题的组织结构。这些行业内的公司，所有的产品都来自同样的原材料，而且都是经由同样的流程生产出来的，但是每一种产品都有许多不同的市场。

一些规模非常庞大，但又不适合采用联邦分权制的企业也尝试着使用模拟分权制，其中数20世纪60年代纽约一些大型商业银行进行的重组最值得玩味。这些例子清楚地显示出模拟分权制的一些重大问题。例

如，一家小型时装设计公司的负责人可能希望向他的公司提供资金的那家当地支行还可以兼理他的个人银行业务、处理他的储蓄账户、担当他的遗嘱执行人和投资的管理人以及他公司的养老金的受托人。他不愿意与这家银行的四个不同的支行打交道。这时，应该把他算成哪一家支行的顾客，他带来的业务又该归为谁的功劳呢？要模拟计算每一个支行的盈亏情况，就必须明确这些业务的归属。

模拟分权制的应用显然存在许多困难和问题，但尽管如此，它在将来还是会得到更多的应用，因为它有可能最适合于经济和社会中一些不断成长的领域——流程加工业以及私营和公共服务机构。这些领域既不适合使用职能制结构，也不适合使用联邦分权制结构。因此，管理者有必要了解模拟分权制的要求和局限性。采取这种结构的组织将会遇到哪些问题呢？

模拟分权制的问题

模拟分权制与所有的组织设计规范都不大匹配。它缺乏明确性，不利于以绩效为中心，很难满足每一个人都能了解自己的任务这条规范，也无法确保管理者和专业人员了解整体任务。

模拟分权制最不能满足的是经济性、沟通和决策权力这些方面的要求。这些都是这种结构无法避免的缺点。由于模拟分权制的构成单位并不是真正的业务单元，因此它的成果并不是真正由市场绩效决定，而主要是内部管理决策的结果——转移价格和成本分摊方面决策的结果。

沟通方面也存在问题。管理者把大量的时间和精力用于划分本该实行自治的不同单元之间的界限，用于确保这些单元互相合作，用于解决它们之间的争端。哪怕再小的调整，也会成为一个高层决策，成为实力的较量，成为一件关乎荣誉和神圣原则的事情。

模拟分权制对人有很高的要求：要求他们自律，要求他们互相忍让，要求他们把自己包括薪酬在内的利益交由上级裁决，要求他们胜不骄，败不馁。这些要求远比联邦分权制对人提出的要求更难满足，更加重要的是，它们更加容易挑起纠纷。

我听过这样一个故事。一家大型银行在为一个很高的职位物色人选时，否决第一位候选人的理由是，他让银行遭受损失而他所领导的单元

取得了出色的绩效——“他把自己那个单元的绩效置于其他一切事务之上”。第二个候选人也遭到否决，原因则是“他过分愿意让自己那个单元的绩效服从其他单元的要求和需要，以至于他那个单元未能取得足够好的绩效”。我听了之后就问：“有没有什么行动指南呢？有没有采取什么办法事先告诉管理者，你认为什么是‘过分协作’呢？”每一个人都答不上来，同时每一个人都承认，这正是他们自己下属的最大烦恼。一位职位最高的管理者最后总结道：“你必须用耳朵辨音。”不过，他自己顿了顿，接着说道：“不过，用谁的耳朵呢？”

就其适用范围来看，模拟分权制仅限于经营管理工作。它显然不适用于高层管理工作。至于创新工作，如果不能成为联邦分权制单元的话，那就应该采用职能制结构或者团队结构。

使用模拟分权制的规则

模拟分权制是在其他结构都不适用的情况下才使用的结构。只要职能制结构（无论有没有团队作为补充）还能起作用，也就是只要一个企业的规模还比较小或者属于中等，它就不应该使用模拟分权制，而在超出中等规模以后，首先应该考虑使用联邦分权制。

即便是那些材料企业，也首先应该试行联邦分权制——尽管它有可能根本不适用。对真正的联邦分权制进行修改并用于材料企业的一个例子，是位于俄亥俄州托雷多市的欧文斯-伊利诺伊公司（Owens-Illinois），那是一家很大的玻璃瓶制造公司。第二次世界大战结束后，塑料瓶开始得到广泛应用，该公司为了保持在瓶子市场上的领先地位而涉足塑料瓶行业。经过深思熟虑之后，该公司决定建立两个彼此独立的、自治的“产品”业务单元，在同一个市场上面向同一批客户相互竞争。

该公司这种战略大获成功，取得了飞速的成长。不过，它在15年以后，也就是在20世纪70年代初期，又改用模拟分权制。它保留了那两个部门，但是仅限于制造业务。所有的瓶子，无论是玻璃瓶，还是塑料瓶，都由一个新成立的销售部门来负责销售。它这样做的理由是：客户希望自己所需要的全部瓶子都由一个来源供应。对他们来讲，“玻璃”或“塑料”都无所谓，因为他们买的是瓶子，而不是材料。

因此，尽管模拟分权制有一些局限性、缺陷和风险，但是在一家大企业的各个部分既要相互合作，又要承担各自的责任这种情况下，它可能是最适合的组织设计原则。在市场的组织原则与技术和生产的组织原则不一致的情况下，它尤其适用。

例如，铁路公司或者航空公司在本质上就没有纯粹的“当地”业务单元，因此这些企业不可能使用联邦分权制，只好按照职能制进行组织，顶多是再设一名地区协调员，在各个职能部门之间进行协调、调解和联络。影响运输系统绩效的决策，只能由公司统一做出。其中最重要的是关于资本使用、飞机、机车和货车分配的决策。然而，尽管除了一些不太重要的任务之外无法采用联邦分权制，但是运输企业的规模显然已经大到不太适合使用职能制结构。

事实上，这就意味着我们还没有为一些企业找到合适的组织设计原则。

对于模拟分权制，我们至少已经知道它有些什么利弊。因此，组织理论和组织实践的一个重要任务就是：为铁路公司和绝大多数政府机构那样规模庞大而又过于集中的职能制组织制定一种结构，让它的效果不逊于模拟分权制在大型材料公司和大型商业银行所产生的效果。这也许需要使用模拟分权制的某些原则。

系统结构

在所有的组织设计原则中，可以说只有法约尔的职能制是从理论分析出发的，其他各种原则，包括团队、联邦分权制和模拟分权制，则都是为了应对某些特殊挑战和需要而制定的。系统结构也不例外。

系统组织是团队设计原则的一种扩展，只不过团队是由个人组成的，系统组织则是由多种不同组织构成的团队。这些构成单位可以是政府机构、私营企业、大学和独立的研究人员，以及母公司内外的组织。系统结构根据任务的要求可能用到其他各种设计原则：职能制和团队、联邦分权制和模拟分权制。

系统结构中某些成员承担的特定任务可能在系统结构存在的整个期间都不发生变化，另外一些成员则有可能在项目的不同阶段承担不同的任务。有些成员可能是永久性的，另外一些则可能只负责完成某一项具体的工作。

尽管系统结构是美国国家航空和航天局（NASA）在20世纪60年代制定航天计划时才成为一种明确的组织设计原则，但它事实上已经存在至少一个世纪。事实上，它最初是作为一种企业结构发展起来的，如今的主要应用也可能是在企业中。一些大型的日本公司与其供应商和分销商之间的关系，很像NASA与其供应商、承包商和合作者之间的关系。这些大型日本公司有时拥有供应商的所有权，在更多的情况下并不拥有

或者只拥有很少的股权，但无论是在哪种情况下，供应商都是整合在系统中的。类似地，这家大公司通常又依靠一家既独立又一体化的商社。

使用系统结构的组织之间有一个共同点，那就是它们必须把不同的文化和价值观整合成统一的行动。系统的每一个组成部分都必须按自己的方式开展工作，按自己的逻辑和标准发挥作用，否则它们就根本不会发挥作用。然而，所有的组成部分又必须为了共同的目标而努力。同时，每一个组成部分都必须接受、理解并履行自己的职责。为此，必须在人和各个团体之间建立直接的、灵活的、因时制宜的关系，从而用个人联系和相互信任弥合观点之间的差异，弥合人们在什么是“恰当的”和“适宜的”这个问题上的认知差别。

例如，NASA当时就面临价值观和文化差异这个问题。作为一个大型政府机构，NASA的几个重要部门的人员都是军人，他们习惯的是美国军方那一套。它的另外一些部门则是由沃纳·冯·布劳恩（Wernher Von Braun）那样在德国出生、在德国接受培训的航天科学家所建立和经营的，他们习惯的是教授与助理的关系。参加航天计划的还有一些规模大小不一的企业，它们都是以“合作伙伴”而非“承包人”的身份参加这个团队的。它们并不是按照预定的规格制造或提供零部件，而是负责规划、设计和管理整个航天计划的“神经系统”。位于加利福尼亚州帕萨迪纳市的喷气推进实验室就是这样一个例子。另外还有一些团队成员是大学的科研人员，他们各自在自己的实验室里从事相关工作。然而，NASA必

须把所有这些传统、价值观和行为模式整合起来，使之服务于大家的共同绩效。

系统结构的困难和问题

系统结构与模拟分权制一样，与所有的组织设计规范都不太相符。它缺乏明确性，也缺乏稳定性。人们既不容易了解自己的工作是什么，也不容易了解整体的工作以及自己的工作与整体工作之间的关系。沟通始终是一个问题。某个决策应该由谁来做总是模糊不清，事实上就连哪些决策是基本决策都模糊不清。它的灵活性很大，而且接受新思想的能力几乎是大得过了头。但是，它通常并不能为高层管理职位培养和考验人选。特别重要的是，系统结构违背了内部经济性这一原则。

NASA成立之初，担任领导工作的科学家们认为，借助控制手段，特别是借助计算机提供的信息，就可以让这个系统运转起来。不过，在了解到面对面的个人联系、经常召开会议并让大家参与决策（甚至是关于同自己的工作关系不大的事情的决策）的极端重要性之后，他们的想法很快发生了变化。NASA的主要领导几乎把2/3的时间用于开会，而且会议的议题大多与他们自己的工作没有直接关系。

人际关系是使系统结构免于崩溃的唯一因素，因此必须经常对系统中不同成员之间在方向、预算、人事和优先次序等方面发生的冲突进行仲裁。最重要的一些人物，无论他们的职位说明或者工作安排是什么，都把自己的大部分时间用于维持系统的运转。从维持内部团结所需的努力与产出之间的比例来看，没有哪一种组织结构比系统结构更差。

系统结构的要求是极为严格的。它要求目标十分明确。尽管目标本身可能改变，但在任何一个时刻它们都必须是明确的。系统中每一个成员的工作目标都必须源自整体目标，并与之有直接的联系。换句话说，只有把“我们的事业是什么以及它应该是什么”这个问题考虑清楚之后，系统结构才能发挥作用。此外，系统结构还要求组织的运营目标和战略是严格按照组织的基本使命和目的制定的。一个能让系统结构发挥作用的目标，要像在1970年以前把人送上月球这样明确。

系统结构的另外一个要求是人人承担沟通的责任。系统结构的每一个成员，特别是管理当局中的每一名成员，都必须确保自己充分理解组织的使命、目标和战略，都必须确保每一名成员的困惑、疑问和意见都得到倾听、尊重、思考、理解和解决。NASA航天计划这样的项目中存在很大的沟通问题，其中就包括把任何问题、突破性进展或者发现立刻通知成百上千名相关人士。

系统结构的第三项要求是，每一个团队成员，也就是每一个管理单元，都要承担远远超过自身工作的责任。事实上，每一个成员都必须承担高层管理的责任。整个组织若想获得任何成果，都要求每一个成员独立承担责任，并且积极主动地工作。同时，每一个成员还必须努力了解整个系统在做什么，并且时刻牢记整个组织的共同目标。特别是，管理者们必须始终带着整个项目的视角来看待自己的工作任务。

因此，难怪系统结构在总体上讲并不是一种无条件的成功。每一次

成功的登月发射（几乎总是有无限制的预算来支持它），都有成打的系统结构惨败，或者尽管成功了，代价却是完全不负责任地花费预算——以这种方式花钱，私营企业是无法生存下去的。欧洲的协和式飞机以及欧洲和美国的各种武器系统的失败，都是这样的例子。试图用系统管理去解决重大的社会问题，那几乎肯定会成为彻头彻尾的失败。当我们从探索外层空间（那里终归是没有选民的）转向地球上的城市以及各种城市问题，转向经济发展，甚至转向大规模运输这样一些看似纯技术性的问题时，社会和政治复杂性几乎必然会把系统结构压垮。波士顿的中央隧道项目（Big Dig）使得工程系统和社会系统不堪重负便是明证。

NASA“阿波罗计划”以及日本企业的系统结构的成功表明，系统结构是行得通的，而且可以是非常有效的，只不过它需要明确的目标，需要所有的人高度自律，并且需要高层管理亲自承担联系和沟通的责任。

大多数管理者认为系统结构与自己没有直接的关系。不过，任何一名身处联盟中的管理者若想出色地履行自己的职责，就必须理解这种结构（联盟管理的相关事务参见第42章）。系统结构是一个重要的结构，一个组织设计者和管理者必须了解和理解的结构——哪怕只是为了弄清在哪些情况下可以使用其他更简单、更容易的组织结构，因此不应该使用系统结构。

小结

联邦分权制和模拟分权制都是以成果为中心的组织结构。系统结构是以关系为中心的组织结构。在所有已知的组织设计原则中，联邦分权制是最接近于满足所有组织规范的。不过，它的适用性有限，而且必须满足一些严格的要求才有可能发挥作用。如果这些要求得不到满足，我们就只有使用模拟分权制。这种结构虽然复杂、拙笨、难以管理，而且远不令人满意，但它是唯一适用于材料企业、大型银行等服务企业或者政府机构的组织结构。系统结构则更加复杂和更加难以管理，但是NASA的美国太空计划那样的多文化组织又离不开它。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第42章　联盟

兼并、收购和剥离这些现象由来已久，联盟却还是一个比较新鲜的事物。当前的经济和企业重组的不同之处，在于全球范围内出现了构建各种联盟的趋势：合资企业、技术秘密使用协议、外包、营销联盟、研究联盟，如此等等，不一而足。

这些联盟跨越了行业，跨越了国界。联盟既有企业之间的，也有非企业之间的，例如大学与政府机构之间的联盟。

从数量上讲，联盟会超过所有重大兼并、收购和剥离之和。同样重要的是，兼并通常是防御性的。商业分析师把它们称为“绝望战略”，因为它们的目的是要延缓所在行业（例如商业银行）的衰落，或者通过削减成本延缓行业利润率的下降。

相反，大多数联盟被商业分析师称为“希望战略”，因为它们的目的在于获得更快的增长、更大的市场份额和更高的利润率。联盟很少会成为媒体的头条新闻，甚至很少得到报道。它们通常不需要获得政府监管机构或者股东的批准，在很多情况下甚至不涉及资金的流动。

然而，联盟给商业世界带来了快速的变化。它正在成为一个以合作关系而不是以股权为基础的世界经济网络。无论是在大公司还是在中小企业之间，无论是在高科技行业还是在科技含量较低甚至毫无技术含量

的行业，也不管是在跨国公司还是纯粹的本土公司之间，构建联盟的趋势都日益普遍。这种趋势是由技术的需要、营销的需要和人员的需要推动的。

联盟有自己的规则，也有自己的要求和禁忌。这些规则与以所有权和控制为基础建立的传统企业的规则有相当大的差别。

然而，没有几个企业及其管理者了解这些规则，更不用说遵守这些规则。许多联盟在建立之初非常成功，可却在成功之后崩塌。这是因为，联盟的各方并不了解管理联盟的规则，遑论遵守这些规则。下面几个问题有助于揭示这些规则。

为什么要建立联盟

组织之间建立联盟通常是出于五大原因。第一，它们可能是希望得到一种全新的技术。计算机制造巨头购买小型软件公司的股权，大型电子产品制造商购买小型专用芯片设计公司的股权，大型制药公司购买基因研究新创企业的股权，大型网站购买小型在线公司的股权或者签署交叉推广协议，均出于这个原因。

第二，联盟可能是多家独立的公司取得协同效应的途径。例如，一家公司擅长研究，并且开发出一种出色的产品或者服务，另一家公司擅长制造，还有一家公司则擅长营销，这三家公司显然就有动力建立联盟，因为这样一个联盟将让这个产品线获得必要的“推动力”。

一家制造企业有多余的生产能力，而一个分销网络的吞吐量还没有饱和，这两家企业也会有动力建立联盟。

第三，联盟是获得拥有技术秘密的人员的一种方式。

第四，一家独立的公司承担一些基本供应活动，而这些活动事实上是整合在另一家公司的运营中的。

第五，联盟是一家公司实现地域拓展的一种方法，有时甚至是唯一的方法。在法律和物流方面在国外设立分公司通常不啻为一场梦魇。它还意味着这家公司必须适应自己并不熟悉的当地经济和国情。但是，这家公司可以与外国公司结成联盟，让对方代表自己在对方的母国或者互相代表在各自的母国销售、制造产品。

这种联盟绝不仅限于在不同国家开展业务。例如，美国就有许多国内联盟，一家规模中等，在美国东部市场地位比较稳固的公司，与一家同样规模中等，但是在西海岸或者中西部市场地位比较稳固的公司结成联盟。这样，它们就可以通力合作，在无须放弃自己的独立性和股权的情况下，享受一家全国性公司的大部分有利条件。

总而言之，组织通常是出于以下五大原因之一构建联盟：获得全新的技术；发挥两家合作伙伴的优势之间的协同效应；获得掌握着特殊知识的人员；把非核心活动外包给专业公司；拓展到新的地域市场。

全球几乎每一家制药公司都跟一些小型的基因技术或者生物分子技术公司建立了联盟关系，目的就是为了获得新知识和新技术，因为基因和生物分子技术最终也能生产这些制药公司正在研制的药物，只不过使用的是不同的知识。事实上，基因和生物分子技术公司也需要不同的思维方式——制药公司的生物化学人员和医生持有的思维方式。

著名芯片制造商英特尔公司与一家日本大型制造商之间的联盟，就是为了获得协同效应。英特尔负责的是新型微芯片的研究和开发。那家日本公司则拥有独特的微型化技术——这是日本200年来一项独特的传统艺术的结晶。因此，该公司把英特尔的设计方案转化为可以制成微芯片的产品。于是，这两家公司开始时一起制造芯片，然后以竞争对手的身份独立销售这款芯片。在这一联盟关系中，双方没有一分钱换手。

通过联盟获得关键人员的最佳范例，便是企业与大学之间签署的无数合作协议。这样的企业有很多类型，包括化工企业、制药企业、材料企业，等等。有些美国企业不仅与美国的大学，还与加拿大的一些大学签订合作协议。

这一现象在欧洲也逐渐盛行。企业资助一些费用高昂的大学研究，研究的具体内容则由大学研究人员自己决定。作为回报，企业则拥有任何研究成果的优先购买权。企业资助与政府拨款不同，企业不对研究人员的研究方向和研究内容加以控制，因此这些研究人员仍然保持着自己的独立性。

它们也不同于传统的大学研究，因为研究成果的商业应用是由企业控制的，而不是由大学或者研究人员自己控制的。

因为外包而建立联盟的范例则是始于第二次世界大战结束之后的一种现象——医院和学校把保洁和维修服务外包给一些专业的公司。如今成长最快的外包领域则是数据处理。在美国政府开此先河之后，越来越多的组织把数据处理外包给一些独立的、专门从事数据处理的公司。如今，越来越多的公司开始把制造业务也外包出去。

事实上，在电子商务外包模式下，制造外包可能会成为最普遍的外包形式，它使得拥有强大品牌的公司，例如一家强大的消费品制造商，通过电子商务中心实行集中销售，但是在顾客所在地实行本地配送。

最显而易见的地域联盟是美国和欧洲公司20世纪六七十年代在日本建立的成百上千家合资企业。当时，日本的市场正在快速成长，但是日本政府首先给西方企业设置了很高的障碍，使得它们在没有日本合作伙伴的帮助下会举步维艰——尽管一些坚持不懈地采用独资方式的西方企业最终也获得了成功。

当然，进军外国市场还需要克服语言这一难关。西方公司的管理者很少有会说日语的。特别重要的是，西方企业在日本几乎不可能请到有经验的中层管理人员和专业技术人员。这些人通常享有终身雇佣待遇，因此只能由合资企业的日方提供。

不同类型的联盟

联盟可以有很多种形式。合资企业是一种，它指的是两个或两个以上的公司致力于一个共同目标的实现。少数股权协议是一种，它是指一个公司持有另外一个公司或者两个公司相互持有对方的少数股权。交叉持股也是一种，它也是一种少数股权协议，只不过双方持有对方的股权比例相同。

不过，越来越多的联盟根本不涉及股权。上文的英特尔与日本公司的联盟就是如此。销售联盟就是一种，结盟的各家企业联合销售产品或服务，各自负责不同的市场。外包联盟也是一种，提供独特的支持性外包服务的公司成为其客户公司事实上的一个部分。知识产权交叉授予也是一种这样的联盟。

所有联盟都有一个共同点——结成联盟的两个或多个组织同意在某个领域内开展合作，但仍然保留自己的身份和管理当局。换言之，它们同意成为合作伙伴。

既然联盟有这么多种形式，那么哪一种最有可能取得成功，适合于什么样的情况？哎呀！这就像是问哪一种类型的婚姻可能获得幸福一样。这是一个没有答案的问题。不过，所有联盟都有另外四个共同点。

第一，它们都不同于建立在所有权基础上的组织。用一本非常古老

和非常著名的法国小说里的一句话讲，它们是“危险的联系”——在发挥作用的时候极其令人满意，但是很脆弱，因此容易断裂。

第二，它们都面临同样的问题。

第三，它们都需要合作双方采取某些基本的行为。

第四，可能也是最重要的一点，联盟在处境艰难的时候，也就是在联盟组建之初，通常易于维护，而且运转良好。但是一旦取得成功之后，联盟就变得难以维系，这一点不同于大多数管理者熟悉的企业。

联盟面临的问题及其解决办法

联盟的成功会导致问题的产生，因为合作伙伴在目标以及对联盟的期望等方面存在的差异，到这个时候就会显露出来。只要联盟还处于艰苦奋斗的过程中，合作伙伴通常就会协调一致，各方的目的就是要充分发挥联盟的作用。但是一旦目标实现，每个合作伙伴对这个成功的联盟抱有的期望也就会出现差异。

下面来看两个典型的例子。

第一个例子是一家美国化工公司和一家德国化工公司之间的联盟。这两家公司的规模都不小，但也不是十分庞大。它们携手在拉丁美洲设立制药公司。

这家合资企业经过五年的艰苦努力才实现盈利。在此期间，合作双方精诚合作。可是在企业实现盈利之后，美国公司希望把所有的利润都继续投资，因为它想把这家公司建成拉美地区一家主要的制药公司。然而，德国公司却迫切需要现金用于支持国内的研究项目，因此希望尽可能多、尽可能快地从合资企业中获取利润。

双方年复一年地争执，慢慢地在什么事情上都无法达成一致。后来，这家原本前景美妙的合资企业便悄无声息地陨落，最后以清算告终。

第二个例子是四家大型银行于20世纪70年代早期成立的一家以东南亚国家为目标市场的开发公司。在这四家银行中，两家是美国的银行，两家是欧洲的银行。它们都认为东南亚国家的经济将会不断增长，因此会带来很好的投资机会。同样，这一联盟运转非常顺畅，直到它取得成功。从成立到成功，它花费的时间是四年。

这时，四家合作伙伴中的三家希望开发公司能够获得尽可能大的成功。这意味着要在东南亚国家大力推进商业银行业务，这就会与它们各自的母公司发生面对面的竞争。

第四家银行，也就是一家大型欧洲银行，却希望自己成为东南亚市场上的一家主要商业银行。事实上，该银行参加这个联盟的目的，就是为了进入这个市场并且积累经验。因此，它觉得这家成功的合资企业成了一个不知天高地厚的愣头青，需要的不是鼓励或者表扬，而是需要给它一些教训，于是反对合资企业开拓商业银行业务，以达到自己的目的。

同样，经过几年的争吵之后，合资企业也以清算告终——正是在东南亚真正开始腾飞之时。

一个联盟要想继续取得成功并且运转顺畅，结盟各方就应该事先预计到这些问题，并且在问题真正出现之前设法予以消除。各方在正式建立联盟之前，就必须考虑清楚自己的目标以及联盟的目标。

各方真的希望合资企业最终成为一家独立的、自治的公司吗？各方从一开始就允许，甚至鼓励合资企业与结盟的某一方或者所有各方的母公司展开竞争吗？如果答案是肯定的，那么是在哪些产品、服务或者市场上？

对于结盟各方分别在不同市场上销售产品的销售联盟，在目标方面也必须同样明确。协议的范围是仅限于某一种产品或服务？还是在取得成功之后，它的范围最终可以扩大到每一方的更多的产品或服务？利润是继续在合资企业中投资，还是尽可能地由母公司收回？合资企业应该建立自己的研究部门，还是必须把研究工作完全承包给一两家母公司。

研究联盟则必须就研究成果的知识产权归属签订协议。它是属于实际负责研究工作的大学科研人员？还是属于研究人员所在的大学？抑或属于提供研究资金的公司？

这些目标每隔几年就应该评估一次。如果联盟取得了成功，这项工作就尤其重要。结盟各方还必须考虑清楚这个联盟应该归谁管理。无论联盟采取何种形式，它的管理都应该独立于结盟的各方。负责人则必须有使之获得成功的动力。

联盟应该采取什么样的方式管理——是由结盟各方组成委员会负责管理，还是由某一方承担全部责任？

无论联盟在法律上属于何种形式，它都必须有自己的管理当局，而

不能交由委员会管理，因为组建委员会则意味着没有人承担责任。

如果它是一家合资企业，那么它需要有独立的管理当局，而且无论这些管理人员来自何处，他们都只对合资企业的经营结果负责，并且只用合资企业的业绩来衡量他们的绩效。

对合资企业的管理者绝对不能有下面这样的想法："约翰的工作做得不怎么好，但是他维护了我们的利益，在我们的合作伙伴面前不会吃亏。"

事实上，合资企业管理者的最重要的一项职责，就是在合资企业的管理当局认为母公司的要求并不符合合资企业的最佳利益时拒绝母公司的要求。

其他类型的联盟也必须明确管理责任。例如，为医院提供维护和保洁外包服务的公司，管理责任便落在该外包合同的负责人肩上。

毫无疑问，他必须满足医院管理当局的要求，因为毕竟维护和保洁费用几乎要占医院全部预算的30%，而且维护和保洁的标准对于保证医院的医疗质量十分重要。同时，这名负责人也必须满足自己上司的要求，因为那是他的本职工作。

结盟的协议内容如果是双方分别在自己的市场上销售双方的产品，那么每一家公司都必须有人对此负责。当然，双方也可以共同指定一个

人来负责，于是这个人就是一个只有一名成员的合资企业。那么，这个人便代表着这个联盟。

结盟各方必须解决的下一个问题是，合资企业与它的分支机构以及与结盟各方应该保持什么样的关系。哪怕合资企业在某个结盟公司那里只占相当低的地位，例如卢森堡一家小型保险公司的股东之一是一家大型商业银行，而该行所占股份只有1/6，这时合资企业的管理层里也必须有人能够直接找到母公司的决策者，而不是通过层层上报才能找到。最好的方式是把所有这些“危险的联系”交给某一位高管负责——在大公司中尤其如此。

最后，结盟各方事先必须建立争端解决机制。从上到下的指令在联盟中是不起作用的。最好的办法是在争端出现之前确定一位各方都了解并且尊重的仲裁者，并且要求各方都把此人的仲裁作为最终解决方案。

结盟各方应该赋予仲裁者就事论事以外的权力。例如，他应该能够决定结盟的每一方都有权按照事先确立的条款购买另一方的股权。他还应该能够建议把合资企业清算，或者让它成为一个独立于母公司的企业。这些都是重大举措。但正是由于这个原因，仲裁的结果应该被双方当做最终解决方案。这些条款能让结盟各方认识到自己必须让自己的利益、观点和自尊心在多大程度上服从于联盟的长久成功。

把联盟当做营销合作伙伴关系来管理

联盟之所以难于管理，正是因为它们没有“老板”。它们是合作伙伴关系。合作各方在本质上是平等的，无论哪一方都不能对其他各方发号施令。因此，联盟取得成功的秘诀就在于把它当成营销关系来管理。在传统的组织中，命令与控制是建立在所有权的基础之上的，因此管理者是从下面这个问题开始思考的：“我们要怎样才能让大家接受我们认为他们应该做的事情？”

在合作关系中，我们把其他各方视为顾客。这时首要的问题就不是：“我们想要做什么？”而应该是：“合作伙伴的目标是什么？合作伙伴认为什么是有价值的？合作伙伴是如何开展经营和管理的？”

一旦上述观点得到结盟各方的理解和认同，联盟就能顺畅运转。

小结

组织通常是出于以下五大原因之一构建联盟：获得全新的技术；发挥两家合作伙伴的优势之间的协同效应；获得掌握着特殊知识的人员；把非核心活动外包给专业公司；拓展到新的地域市场。

许多联盟在建立之初都能顺畅运转，但是在取得成功之后分崩离析。为了避免这样的命运，结盟各方事先必须考虑清楚四个重要问题：合作伙伴及其联盟的不同目标是什么？怎样对联盟进行管理，由谁来负责管理？合作伙伴之间以及各自与联盟之间是什么样的关系？争端如何解决？

联盟的风险很大，也很难进行管理，但是企业增长越来越离不开它。传统的增长方式要么是过于昂贵，例如通过基础研究获得增长，要么就是不容易在现有企业中使用。它们可能需要一些全新的，而且通常是截然不同的技能；需要一些拥有不同价值观的人员，例如大学科研人员的价值观、习惯和政策；需要开拓不同地域和不同市场。

结盟各方应该把联盟视为一种营销关系来管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第43章　新千年的首席执行官

CEO要对机构中所有人的工作负最终责任，不过他们也有自己的专门工作——管理研究至今对此关注甚少。无论这个机构是企业、非营利性组织、教堂、大中小学还是政府机构，无论它的规模大小，也无论它是全球性的还是只在当地开展业务，CEO的工作都是相同的。它们既是只有CEO能做的工作，也是CEO必须做的工作。

在任何一家组织中，无论它的使命是什么，CEO都是内部与外部之间的桥梁。这里的内部指的是这个组织，外部则包括社会、经济、技术、市场、顾客、媒体和公众舆论等。组织的内部只有成本，它的经营成果全都存在于外部。事实上，人们创建现代组织[始于1536年的耶稣会（Jesuit Order）]的明确目的就是为了在外部取得成果，也就是对社会和经济产生影响。

CEO的任务

1.界定对组织有意义的外部环境

界定对组织有意义的外部环境是CEO的首要任务。这个任务并不容易完成，界定的结果更不是唾手可得的。例如，对于某一家银行来说，有意义的外部环境是当地的商业贷款市场？还是全国的共同基金市场？或者大型实业公司及其短期贷款需要？所有这三种外部环境都与资金和

贷款有关，但是人们并不能凭借该行公布的财务数据判断它是聚焦于哪一个“外部环境”。每一种外部环境都意味着一种不同的生意，因此需要不同的组织、不同的人员、不同的能力，以及对成果的不同定义。哪怕是规模最大的银行，也不可能成为所有“外部环境”中的领导者。聚焦于其中的哪些是一个风险很大，又很难改变或者逆转的决策，只有CEO才能做出这个决策，同时组织的CEO也必须做出这个决策。这是CEO的首要任务。

2.从“外部环境”获得信息并把它们转化成便于使用的形式

CEO的第二项具体任务是考虑清楚外部环境中的哪些信息是有意义的，而且是组织需要的，进而努力把它们转化成便于使用的形式。有组织的信息在过去100年间大幅增加，但主要是“内部”信息，例如会计信息。计算机的应用又进一步强化了对内部的重视。至于组织的外部，数据在大幅增长——始于20世纪20年代赫伯特·胡佛担任商务部长一职期间（我们现在能够获得GNP、生产率和生活水平等数据主要得感谢他）。然而，无论是企业、非营利组织还是政府机构的CEO，都没有几个人按照自己的需要把这些数据转化成系统的数据（关于把数据转化为信息的方法，参见第33章）。

我们来看一个例子。每一个品牌消费品的主要制造商都清楚，没有几件事情的重要性大于有关非顾客（他们不买公司的产品，而且占所有消费者的绝大多数）价值观和行为的信息，特别是关于这些人的价值观

和习惯变化的信息。有关数据是不难获得的，但是没有几个消费品制造商把它们转化成有组织的信息，并据此做出自己的决策（一个广为人知的例外是壳牌石油下属的各家公司）。同样，需要这些信息的是CEO，设法获得这些信息也是CEO的职责。

决定哪些外部信息对组织是有意义的也是一个高风险的决策。例如，20世纪五六十年代的美国企业管理者认为（在很多情况下都是经过思考的），日本企业界当时发生的事情对自己、对自己所在的公司都不是什么特别有意义的信息。美国企业后来被日本出口商品打个措手不及，主要原因便在于此。

获得外部信息需要付出艰辛的努力。有太多的机构（而且不仅仅是企业）把“外部”主要定义为直接竞争对手。玩具制造商把“外部”定义为构成竞争关系的其他玩具制造商，医院把“外部”定义为同一个城郊区域内构成竞争关系的另外两家医院……其实，对于玩具制造商而言，最重要的竞争对手并不是其他玩具制造商，而是抢夺潜在顾客的可支配收入的所有其他厂商。因此，关于这家玩具制造商外部环境的最有意义的信息，便是玩具给潜在主顾提供了什么样的价值。换句话说，顾客研究比市场研究更加重要，但也要难得多。

3.决定什么结果对组织有意义

在界定对组织有意义的外部环境以及组织需要哪些信息之后，就可

以开始回答下述关键问题："我们的事业是什么？它应该是什么？它将会是什么？"对这些问题的答复不仅确立了组织经营的边界，同时也构成CEO开展工作的基础。特别是，它们使得CEO能够判断哪些结果对组织是有意义的。

对于那些不受利润约束的机构，也就是非商业机构来说，对结果进行定义不仅意义重大，同时又充满风险——每一个发达国家都有数量非常庞大的非商业机构。然而，就算是企业，也不能仅以利润作为自己对成果的定义——利润的意义可能因为该机构对"有意义的成果"的界定而大为不同。判断利润代表着什么结果是CEO的一项主要职责。这一判断不是建立在"事实"的基础上的——它们不是关于未来的事实。这一判断也不是凭借直觉就可以做出来的，而是需要分析和决断。同样，只有CEO才能做出这一判断，CEO也必须做出这一判断。

对什么是理想的结果做出界定，必然要求对"短期—长期"做出判断。这一判断的风险如此之高，以至于过去的经济都避免做出如此判断。事实上，现代经济的一项重大制度创新便是创建了上市公司这种可以系统地承担和分享风险的组织，从而使得个人可以严格限制自己在投资时承担的风险。

我们因此可以说，企业使得人们可以在很大的范围内大量做出这些时间决策，从而创造了现代经济——无论是在物质上还是在概念上，它的作用都比其他任何一种创新大得多。企业发明之后，管理者成为一种

独特的角色和职能，在短期收益与延期目标之间做出决策便成为他们的一项重要职责。做出这个决策需要CEO付出艰辛的努力。（马基雅维利的《君主论》和莎士比亚的《威尼斯商人》是文艺复兴时期的两部不朽名著，它们都是围绕着时间决策带来的挑战展开的，背景都是正在萌芽中的现代经济。）

4.确定优先事务

在任何一个组织中，只要这个组织不是行将瓦解，任务就总会比资源多得多。然而，只有通过集中资源，特别是集中最稀缺、最有价值的资源，也就是经过实践检验拥有出色绩效能力的人员，才有可能取得成果。

每一位CEO总是背负着什么事情都做一点的压力。那样虽然会让所有人皆大欢喜，但是注定不会取得什么成果。拒绝是CEO最重要同时也是最艰难的一项工作。这不仅需要意志力，而且需要进行大量的研究，需要付出艰苦的努力——这是只有CEO才能做的工作，也是CEO必须做的工作。

5.为关键岗位配备人员，这归根到底决定着组织的绩效能力

每一个组织都会说："我们的人员更加优秀。"这种说法无疑是站不住脚的。一个组织除非只有少数几个人，否则它的人员就会遵循大数定理。这是一条最不讲情面的统计学定理，它的内容就是一个足够大的群

体必定符合“正态分布”。组织的优劣体现在能否让平凡的人做出不平凡的事，而这主要取决于它们的员工能否被安排到可以发挥长处的岗位上，还是员工因为没有明显的弱点而得到任用——后面这种情况往往要普遍得多。没有什么事情比“人员决策”需要更多的努力。比人员安置需要更多时间的（并且需要更多努力），只有纠正错误的人员决策这一件事情。同样，关键的人员决策只有CEO能做。

6.组建高管团队

美国大公司CEO近些年频频失败。15年来，许多CEO上任一两年便遭到解雇，因为这些公司认为他们无法胜任工作。可是，这些CEO每一个人都是因为能力得到了实践的检验而入选的，每一个人在此前的职位上都是非常成功的。这种情况表明他们承担的是一份无法完成的工作。美国CEO的记录表明，这种失败不是人的失败，而是系统的失败。大公司的高层管理需要一种全新的组织概念。

这个概念的一些基本构成要素正在慢慢形成。例如，通用电气公司CEO杰克·韦尔奇建立的高管团队中，公司的首席财务官和首席人力资源官与CEO几乎平起平坐，但是这两个人都被明确排除在CEO继任候选人名单之外。他还给自己以及整个高管团队确立一项明确的、公开的优先事务。在担任CEO的21年间，韦尔奇先后设置了三项这样的优先事务，每一项占用他五年甚至更长的时间。在此期间，他都把除此之外的所有其他事务授权给公司的高层运营管理团队去完成。

工程巨头ABB公司采用的是另一种方法。于2000年从CEO职位上退休的戈兰·林达尔（Goran Lindahl）在两个方面比通用电气的韦尔奇走得更远：一是把业务单元建成独立的全球性业务；二是建立一个由少数几名不负责经营的高管组成的高管团队。他还给自己定义了一个新的角色——成为公司的单人信息系统。于是，他经常在世界各地出差，亲自去了解所有的高管，倾听他们的见解，并把公司内部发生的事情告诉他们。

一家大型金融服务公司采取的方法不同于以上两种：任命了六名CEO。该公司旗下五个业务单元的负责人，同时也是公司某一个管理领域，例如公司战略规划或者人力资源的CEO。另外那一名CEO（主席）则是整个公司的对外代表，并且直接负责资金的获取、分配和管理。这六名CEO组成高管委员会，每周开两次会议。这种安排看似运转顺畅，但前提是那五名CEO都不觊觎主席职位，都愿意继续担任自己的经营管理职务。然而，就连设计了这一制度并亲自担任主席职务的这个人也怀疑，这个制度在自己任期结束之后是否还能维系。

CEO：走向世界的美国发明

CEO是美国的发明，它最先是由亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）在美国建国之初于《美国宪法》中设计的，后来移植到私营部门——汉密尔顿自己的纽约银行和位于费城的美国第二银行。世界上其他国家在管理层和组织中都没有真正与CEO相当的职位。德国的“sprecher des vorstands”（董事会代表）、法国的“administrateur délégué”（常务董事）、英国的“chairman”（主席）或者日本的“president”（社长），在权力和职责范围上面都与美国的CEO有显著的差别。

然而，CEO很快成为美国一个重要的输出品。例如，英国首相托尼·布莱尔、德国总理格哈德·施罗德都想按照美国总统的模式改造自己国家的最高政治职务。商业世界对CEO模式接受得更快，例如欧洲最大的工业公司德国西门子集团最近完成的改组，便采用了这一模式。实际上，美国式CEO的独特之处在于CEO拥有自己独特的工作。

小结

新千年的CEO有六项独特的任务。它们是：

●界定对组织有意义的外部环境。

●从“外部环境”获得信息并把它们转化成便于使用的形式。

●决定什么结果对组织有意义。

●确定优先事务。

●为关键岗位配备人员。

●组建高管团队。

CEO这个概念是美国的发明并已向美国以外传播。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第44章　养老基金对公司治理的影响

养老基金成为最主要的所有者和贷款人，这是经济史上发生的最令人惊讶的权力变迁事件之一。1950年，通用汽车公司成立了第一只现代养老基金。到2006年，养老基金控制的资产，包括普通股票、固定收益证券、对冲基金、私人股权、房地产，等等，总规模已达4.6万亿美元之巨。从人口构成情况来看，这些资产的规模仍将继续大幅增长。

美国社会未能认识到这一权力的变迁（更不用说顺势而为），是美国金融行业在20世纪80年代波澜迭起，例如恶意收购、杠杆收购和全面重组频频发生的一个重要原因。近来机构投资者在私人股权公司中的影响日益扩大，也反映了这种权力变迁。

对此，我们特别需要关注两个问题：养老基金这些新兴的所有者应该让公司的管理当局对什么负责？应该采用什么样的组织结构去保证管理当局承担这一责任？

卖不掉的股权

养老基金是在20世纪70年代早期开始成为美国公司的第一大股东的，但这个事实在此后的15~20年几乎完全被人忽视。原因之一在于养老基金自己并不想要成为“所有者”，而是希望成为消极“投资者”，也就是短期投资者。它们声称：“我们并不是购买一家公司，而是购买这家

公司的股票，持有比较短的一段时间，一旦它带来资本回报的前景变得不怎么好，我们就会把它卖掉。”另外，这种情况完全不符合美国的传统，也不符合当时每一个人对美国经济结构的定见（也不符合当前很多人的定见）。在养老基金成为权益资本的最大持有者很久以后，人们仍然称美国是一个实行“大众资本主义”的国度，也就是认为数以百万计的个人各自拥有美国大公司的少数股权。毫无疑问，美国公司的员工已经成为生产资料的所有者，但他们的所有权是通过数量很少、规模很大的“受托人”来行使的。例如，最近一项研究（Millman咨询与精算公司，2007年）发现100个大型公司福利计划在2006年所拥有的资产规模已经超过1.3万亿美元。

这层迷雾终于消散之后，养老基金的受托人，特别是代表公职人员的基金受托人，开始认识到一个事实——自己不再是股票投资者。按照定义，投资者可以卖掉自己持有的股票。一些小型的养老基金也许还可以这么做。这样的小型基金有成千上万个，但是它们的资产总额占所有养老基金所持资产的比例不超过1/4。哪怕只是一家中等规模的养老基金，也会发现自己持有的股票已经多到不那么容易卖掉。或者更准确地讲，它持有的股票只有在另外一个基金接手时才卖得出去。它们的规模大得无法轻易地被散户消化，因此总是在机构之间循环。

持有1%的股票便不能轻松卖出，持有超过30%的股票（主要是养老基金）便根本卖不出去。它在这家公司的投入几乎等同于德国的主办银

行对公司客户或者日本的财团对成员公司的投入。于是，这些大基金慢慢领会了德意志银行的创始人、主办银行制度的发明者乔治·西门子在100年前说的一句话："卖不掉，就要照料。"当时，有人质疑他和银行为什么要把那么多时间花在一家经营不善的客户身上，他说出了这番话。

养老基金不可能像很多19世纪的所有者那样成为公司的管理者。然而，哪怕是一家很小的企业也需要一个有权力、有连续性、有能力建立和经营企业的、强有力的并且拥有自治权的管理当局。因此，成为美国公司所有者的养老基金日益需要确保这些公司拥有合格的管理当局。我们在过去60年间已经知道，这意味着管理当局必须明确对某一个人负责，而且他们承担的责任必须用制度确定下来。这意味着管理当局必须对绩效和成果负责，而不是对经过巧妙量化修饰的良好意愿负责。这意味着管理当局承担的责任必须包括财务责任，尽管谁都知道绩效和成果远不止利润这一项。

毫无疑问，大多数人都会说，我们知道绩效和成果对于企业是什么含义。我们当然应该知道这一点，因为清晰地定义这些词汇是管理当局取得成效，还有所有者获得利润的前提条件。事实上，自第二次世界大战以来先后有过两个定义，但是没有一个经受住了时间的检验。

管理服务于各种利益相关者

第一个定义形成于1950年前后，差不多就是现代养老基金发明的时候。那个时代最杰出的“职业经理人”、通用电气公司的CEO拉尔夫·科迪纳声称，大型上市公司的管理当局是“受托人”。他认为，公司的高管必须“按照股东、顾客、员工、供应商和工厂所在社区的最佳平衡利益”管理企业。如今我们称所有这些相关主体为利益相关者。

正如一些人立刻指出的那样，科迪纳的答案仍然需要给“成果”以及“最佳”的“平衡”下一个定义。它还需要一个明确的责任结构，这个结构中必须有一个独立的、强大的监督和控制机构，以确保管理当局对绩效和成果负责。否则，职业管理当局就会成为一个开明的独裁者，而开明的独裁者，无论他是柏拉图式哲学家的君主还是CEO，既不可能取得出色的绩效，也不可能长期在位。

然而，科迪纳那一代人及其后来者既没有清楚地定义什么样的绩效和成果能够创造最佳平衡，也没有建立对应的责任制度。结果，20世纪50年代的职业管理既没有取得出色的绩效，也没能生存很长的时间。

科迪纳式管理遭受的最沉重的打击，便是20世纪70年代后期兴起的恶意收购。一个又一个科迪纳式管理者被赶下台，幸存者也被迫彻底改变自己的管理方式，或者至少是彻底改变自己的言辞。据我所知，现在没有哪个公司的高层管理称自己是“受托人”，是为了“利益相关

者”的“最佳平衡利益”进行管理的。

养老基金是这一变化后面的推动力。如果不是投票权集中在少数几只养老基金手中，而且这些基金又愿意支持收购，那么大多数恶意收购和杠杆收购就根本不可能发起。一家公司如果需要获得极度分散的数百万名个人股东的支持才能发起收购，那么这家公司很快就会把时间和资金耗尽。

毫无疑问，养老基金管理者在这些收购案中也经常很怀疑收购对被收购公司的影响以及它们对经济的价值。这些基金管理者，特别是那些收入中等、负责公职人员养老金管理的公务员，对于被收购企业管理者的“金手铐”制度，对于赚得盆满钵满的收购方以及为其提供咨询服务的律师和投资银行，他们在良心和道德上是存有很多疑虑的。尽管如此，他们认为除了给这些收购行动提供资金和所需的投票权之外，别无选择。

养老基金之所以提供支持，原因之一就是这些交易让它们继续幻想自己可以卖出手中的股票，也就是继续扮演“投资者”的角色。另外，收购还能立刻带来资本收益。由于养老基金经理的绩效考核依据的是他们负责管理的投资组合的收益好坏，因此他们是极其欢迎这些收益的。

使得收购不可避免（或者至少是为此创造了机会）的真正原因，是这些公司的管理当局绩效平平。这些管理当局既没有明确定义绩效和成

果，也不对某一个明确的人负责。有人也许会说，美国在1960~1990年有那么多的大公司绩效平平，错不在于管理当局，而在于错误的公共政策使得美国民众的储蓄率太低，因此公司的资本成本太高。但无论如何，公司负责人必须对他们治下的公司的绩效负责。无论是出于什么原因或者寻找何种借口，美国大公司的绩效直到最近都不是非常出色——无论是用竞争力，还是用市场地位，或者创新绩效来衡量。至于长期财务绩效，它们的成果甚至没有达到可以接受的最起码的水平——相当于资本成本的资产回报率。

收购发起人便发挥了必要的职能。古谚说得好："没有掘墓人，就得有秃鹫。"不过，收购是一个大手术。大手术虽然不会危及生命，但是它会造成巨大的震动。收购会严重扰乱并且疏远中层管理者和专业人员——企业的绩效归根到底取决于他们受激励的水平、努力程度和忠诚度。在他们看来，自己为之奉献多年的企业被人收购或者拆散无异于遭人背弃，这会摧毁他们高效工作、敬岗爱业的一切基础。结果，不少被收购企业几年之后的绩效一点儿也不胜于旧体制下的绩效。

如今，几乎所有美国大公司的CEO都宣称自己的经营目的是"为了股东利益"或者"为了使股东价值最大化"。这是自第二次世界大战以来出现的第二个关于绩效和成果的定义。它听起来远没有科迪纳宣称的"最佳平衡利益"那么高尚，但是要现实得多。然而，它会比过去的职业管理当局更加短命。在大多数人看来，"股东价值最大化"意味着股票

价格在6个月或者一年后升得更高——自然不会是更长时间。以这种短期资本收益为目标，对于企业和控股股东而言都是错误的。因此，“股东价值最大化”作为一种关于公司绩效的理论，是没有多大生命力的。

就企业而言，短期思维的代价几乎可以说是不言自明的。大型养老基金的利益在于持有股票的价值，在基金缴纳人开始领取养老金时有无增值。这意味着养老基金的投资期平均达到30年，而不是3个月或者6个月。对于这些投资者，这个回报期才是合理的。

然而，有一个群体是自认为能从短期收益中获利的。它们就是参加“固定养老金”计划的雇主。它们只是一个少数群体，但是这些雇主的利益至今左右着养老基金行使所有者权力的方式。参加固定养老金计划的员工在退休后领取固定养老金，金额通常是退休前3~5年的平均工资。雇主每年向养老基金缴纳的金额随基金资产的价值而变动。只要基金总值高（相比为退休员工发放养老金实际所需金额而言），雇主缴纳的钱就会减少；基金价值低，缴纳的钱就会增加。

固定养老金计划的诞生纯属偶然。通用汽车公司的管理当局1950年提出这种养老基金，几位势力强大的董事认为这等于是给工会的馈赠，因此抵制这一方案。他们的立场后来才开始温和下来，因为有人解释说这一方案几乎不需要公司缴纳多少钱，原因是股市不断上升所带来的增值就可以满足将来支付养老金的资金需要。大多数私人雇主都效仿通用汽车这个模式，因为他们也都自欺欺人地认为，股市能够帮助自己履行

支付养老金的义务。

毫无疑问，这是痴心妄想。一些固定养老金计划表现很差，原因恰恰就是这些基金不合理地追逐短期收益。另外一种计划，也就是雇主按员工薪水的固定比例缴款的“固定缴款计划”，大部分表现更加出色。实际上，固定养老金计划正在慢慢失去吸引力，因为它们没有获得当初承诺的资本收益，于是很多出现了资金严重不足的情况。从现在开始，按照新的会计准则，不足部分的资金要计为公司的负债，并在资产负债表上表现出来。这意味着哪怕只是遇到轻微的衰退（公司的盈利与股市同时下降），许多公司就有可能陷入无力偿付债务的境地。同时，多年以来许多公司把养老基金的盈余作为利润表上的“净收益”的做法已被禁止。

于是，一个又一个公司开始废止固定养老金计划。结果，实行固定养老金计划并以短期收益为决策目标的组织不应该再是绝大多数。事实上，它们已经退居次要地位。大多数公职人员基金实行的都是固定养老金计划，它们在规模最大的养老基金中占大多数。这些不受公司管理当局影响的基金，取代私营企业养老基金成为风尚的引领者，开启养老基金的管理新模式。

我们已经不再需要在理论上推导应该如何对大企业的绩效和成果进行定义，因为已经有一些成功的例子。德国和日本企业的股权都高度集中在机构投资者手中，但是它们都不真正参与管理。然而，这两个国家

的实业都从第二次世界大战的废墟中迅速崛起，表现极其出色，为本国经济的复兴立下汗马功劳。

那么，德国和日本的机构投资者如何定义绩效和成果？它们的定义方式完全相同，尽管它们的管理方式不同。它们不同于科迪纳，不搞任何“平衡”，而是追求最大化。但是，它们努力实现最大化的不是股东价值或者任何一个企业利益相关者的利益，而是企业创造财富的能力。正是这个目标把短期和长期经营成果统一起来，也正是这个目标使得企业绩效的经营指标（市场地位、创新、生产率、人员及其开发）把企业的财务需要和财务成果挂起钩来。各个利益相关者，无论是股东、员工还是顾客，也正是依靠这个目标来满足自己的期望和目标。

把绩效和成果定义为企业创造财富能力的最大化，可能被人斥为含糊其辞。没错，我们不可能通过填写表格找到答案。我们必须做出决策，而把稀缺资源投入到充满不确定性的未来始终是有风险的，是会引起争议的。当拉尔夫·科迪纳开历史先河试图定义绩效和成果时，使企业创造财富的能力最大化这一定义也许的确有些含糊不清，但是经过众多人士数十载的努力，如今已经变得非常明确。我们现在能对输入生产流程的所有要素进行相当严格的量化。精于此道的日本和德国企业，无论是日本的大公司还是德国的银行，它们的计划部门现在的确能够做到这一点。

这个概念朝着明朗化方向的第一步，可能是我在1954年的《管理的

实践》一书中迈出的。这本书列出了企业的八大关键目标领域。这些领域（或者它们的变体）仍然是一些日本大公司制定业务规划的出发点。自那以后，在把目标转化为绩效指标需要什么样的战略这个方面，管理分析师做了大量的工作。

企业需要财务目标把所有这些目标结合起来。事实上，财务责任是管理当局和企业绩效的关键所在。不承担财务责任，也就不可能承担任何责任。不承担财务责任，也就不可能在其他任何领域取得成果。

这也不是“最终答案”。到目前为止，它还不能称得上是一种理论，而只是一种得到检验的实践。从德国和日本企业的绩效来看，它所导致的结果显然要胜过把企业当做利益相关者的“受托人”或者实现股东短期收益最大化所导致的结果。

便于明晰责任的组织结构

美国企业必须做好，而且只能依靠我们自己做好的一件事情，是如何把管理责任的新定义融入组织结构中。

就算是美国规模最大的养老基金，也只能持有一家公司的极少一部分股权，远不足以控制这家公司。美国的法律也只允许公司养老基金最多持有另一家公司5%的股权，而且只有极少数基金接近这一上限。这些基金本身不是企业，因此掌握的商业或者业务信息有限。它们关注的不是业务，也不可能关注业务。它们是资产管理者。然而，它们需要对多只基金共同控制的公司进行深入的业务分析。它们也需要一个融合了管理责任的组织结构。

在美国，业务分析（也称业务审计）必须交由某些独立的专业机构完成。一些管理咨询公司已经在从事这些工作，尽管只是偶尔为之，而且通常是在一家公司陷入麻烦之后才会做这项分析——往往为时已晚。最近有几家新成立的公司开始给养老基金（主要是公共基金）提供关于投资行业和企业的咨询服务。

我推测社会上最终会出现正式的业务审计服务，就像提供财务审计服务的独立专业会计师事务所那样。尽管业务审计不必每年都做（在大多数情况下每三年做一次就足矣），但是它必须依据预先设好的标准对企业的绩效进行系统的评估，从企业的使命和战略开始，然后分析营

销、创新、生产率、人员开发、社区关系，等等，直到盈利水平。我们知道开展业务评估需要哪些材料，而且这些材料也是可以获得的。不过，我们必须按照一个系统的程序对它们进行分析，而且最好是交由一个专门从事审计的组织负责，当然这个组织可以是一家独立的公司，也可以是某个会计师事务所新设的一个独立部门。

因此，一家企业如果不经过独立的专业公司审计，大型养老基金就不会投资它的股票或者固定收益证券，这不是什么异想天开的事情。当然，企业的管理当局会抵制这种做法。只不过，在20世纪30年代，对于外界提出的让企业接受外部会计师进行财务审计的要求，特别是公布审计结果的要求，企业的管理当局也曾抵制——实际上是憎恨。

不过，问题仍然没有得到彻底解决。谁来使用这个工具？考虑到美国的实际情况，只可能有一种答案——经过调整后的董事会。

高效的董事会

20世纪40年代以来，每一个研究上市公司的人都强调公司需要一个得力的董事会。要想经营一家企业，特别是一家规模大、业务复杂的企业，管理当局必须拥有相当大的权力。然而，不用承担责任的权力总会变得无法服众或者变成专制，而且通常是二者兼而有之。毫无疑问，我们知道如何让董事会成为一个得力的公司治理机构。它的关键不在于拥有更加优秀的人，事实上只需要普通人就可以做到这一点。建设一个得力的董事会需要详细列出它的工作、明确它的绩效和贡献目标，并且定期对照这些目标评估董事会的绩效。

这一点其实我们早已清楚。然而，美国公司的董事会总体上变得越来越不得力，而不是相反。代表着良好意愿的董事会不可能成为一个高效的董事会。只有成为强大的所有者的代表，并且致力于经营好这家公司，董事会才成为一个高效的董事会。

1933年，阿道夫·伯利（Adolph A.Berle,Jr.）和加德纳·米恩斯（Gardner C.Means）合著的《现代公司与私有财产》（The Modern Corporation and Private Property）出版。这无疑是美国商业史上最重要的一部著作。他们在书中证明，19世纪那种资本家式的传统“所有者”已经不复存在，所有权正在迅速转移到无数不知姓名的投资者手中，这些投资者对公司既无兴趣也不愿意投入精力，只对短期收益感兴趣。他们

指出，这一状况导致的结果是所有权与控制权分离，从而成为一个纯粹的法律虚体，而管理当局不用对任何人和任何事负责。15年后，拉尔夫·科迪纳提出的职业管理当局接受了所有权与控制权分离这一事实，并且试图把它变成一种有利情况。

如今，历史走过一个轮回。养老基金与19世纪的大亨有天壤之别，它们之所以成为所有者，并不是它们想那样做，而是由于别无选择，因为它们持有的股票卖不出去。它们也不可能成为所有者兼管理者。但无论如何，它们是所有者，因此它们不是仅有权力，还有责任确保最大的、最重要的美国公司能够取得出色的绩效和成果。

小结

现代企业的员工通过他们的代表，也就是养老基金，拥有企业越来越多的股份。美国大型养老基金拥有的股份之大，使得它们很难像普通的散户一样，在对企业的绩效感到不满意时出清手中的股票。因此，养老基金实际上会推动企业之间进行收购，以此作为套现的手段。这一需要的根源在于企业的绩效不佳，而养老基金的投资负责人必须承担增值的责任。

自从所有权与控制权分离以来，公司责任先后出现过三种模式。第一种模式是由拉尔夫·科迪纳提出来的，它认为管理当局应该按照“最佳平衡利益”经营公司。这种模式未能让公司的所有者享受成果，最终导致恶意收购盛行。

美国企业界出现的第二种模式是按照“股东价值最大化”经营公司。它通常表现为追逐短期利润最大化，并且导致管理当局采取实际上会削弱公司长期健康的行动。这种模式没有考虑到员工作为养老基金的投资者，他们追求的应该是长期利益，是应该在一个至少长达15年的时间框架下来考虑的。

因此，我们似乎应该建议美国公司采取第三种模式——以创造财富的长期能力最大化为目标，采取严格的评估指标，并由一个得力的董事会监督高层管理承担这一责任。这种已在日本和德国得到应用的模式，

有望提高公司的责任感，并有望满足养老基金的主要受益人，也就是员工的长期利益。

对个人的新要求

劳动力队伍中越来越多的人（包括大部分知识工作者），都必须进行自我开发。他们必须找到能够做出最大贡献的地方，必须学会开发自己。他们必须学会在长达50年的职业生活中保持身体健康、思维活跃。他们还必须学会如何以及何时改变自己的工作内容、工作方式和工作时间。

许多知识工作者的寿命会比他们供职的机构更长。按照发达国家目前的人均寿命，他们的寿命将达到80多岁。就算尽可能推迟进入劳动大军的时间，例如在将近30岁的时候获得博士学位之后再工作，他们的平均职业生活也会达到50年。

然而，成功企业的平均寿命只有约30年——在如今这个多变的年代，只会变得更短。就算是那些通常比较长寿的组织，例如大中小学、医院和政府机构，在这个多变的年代也会经历许多快速的变化。就算是它们得以存续，有很大一部分肯定不可能，至少不可能以目前的形式存续，它们也会改变自己的组织结构、工作内容、所需的知识和人员类型。因此，越来越多的劳动者，特别是知识工作者，职业生活的长度会超过供职机构的存续时间，因此必须准备好承担不止一种职业、不止一类任务、不止一段职业经历。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第45章　自我管理

本章讨论的是单个知识工作者面临的新要求。但凡有大成就的人，例如拿破仑、达·芬奇和莫扎特，等等，都是非常善于自我管理的人。这在很大程度上是他们取得非凡成就的原因。不过，他们那样的人毕竟是凤毛麟角。他们的天赋和成就都是如此不同凡响，因此常常被人们视若神灵。不过，就算是资质一般的人，也就是芸芸众生，如今也必须学会管理自己。

因此，知识工作者面临一些全新的要求：

●他们必须回答——我是谁？我有什么长处？我是怎样工作的？

●他们必须回答——我属于什么地方？

●他们必须回答——我做出的贡献是什么？

●他们必须承担起关系责任。

我有什么长处

大多数人自以为了解自己的长处，其实很多时候都是错的。人们更多的是了解自己不擅长做什么——就算在这个方面，人们也是错多对少。人不能依靠弱点，更不用说靠自己力不能逮之事去取得绩效。

仅仅在数十年前，对于绝大部分人而言，了解自己的长处都是毫无用处的，因为那时的职业和工作是由出身决定的。农民的儿子还是农民。如果不擅长农活，他就会穷困潦倒。同样，工匠的儿子也是工匠……但是，人们如今有了选择，因此他们必须了解自己的长处，那样才能找到适合自己的地方。

方法只有一种：反馈分析。每做出一个重要决策，每采取一个重要行动，都把自己的预期写下来，并且在9个月或者12个月之后，对照实际结果与当初的预期。

这不是一种什么新方法。它是14世纪一名德国神学家发明的，除此之外他别无可圈可点的贡献。大约150年后，卡尔文主义的创始人约翰·卡尔文（John Calvin，1509-1564）在瑞士的日内瓦，耶稣会创始人圣徒罗耀拉（Ignatius of Loyola，1491-1556）在西班牙的罗耀拉城，分别吸收了这一思想，并将其纳入自己的群体，也就是卡尔文教派牧师和耶稣会神父的戒律。这就是为什么这两个组织（均创办于1536年）在创办30年后就已成为欧洲占绝对优势的教派：卡尔文教派在信奉新教的北欧；耶稣会在信奉罗马天主教的南欧。那时，这两个教派的神职人员都是数以千计，因此大部分都不是资质超群的人。他们中有很多人是独立工作的，有些甚至是处在与外界隔绝的环境中。许多人还必须隐蔽地开展工作，并且时时担心受人迫害。即便如此，背叛者也只是极少数。经常对照结果和预期，让他们坚定了自己的信仰。这种反馈使得他们能够全力

关注绩效和成果，关注随之而来的成就感和满足感。

这个简单的步骤只要相当短的时间，可能也就是两三年，就能给你带来丰硕的成果。首先，它能揭示你的长处所在——这可能是了解自己的最重要的事项。其次，它能揭示你做的什么事情或者没有做的什么事情，使你的长处没有得到充分的发挥。再次，它能揭示你在哪些方面并不是特别擅长。最后，它能揭示你在哪些方面完全没有长处，因此做不出什么成绩。

反馈分析可能得出几个行动结论。第一个结论，同时也是最重要的结论是：专注你的长处。你应该为自己找一个适合发挥长处的地方。

第二个结论是：努力提高自己的长处。反馈分析很快就能揭示一个人需要在哪些方面提高技能或者学习新知。它能揭示一个人在哪些方面的技能和知识已经不足，因此必须更新。它还能揭示一个人欠缺哪些方面的知识。

第三个非常重要的结论是：反馈分析很快就能揭示你在哪些方面的自大导致了无知。太多的人，特别是一些在某个领域有很深造诣的人，瞧不起其他领域的知识。反馈分析很快就能揭示，一个人之所以绩效不尽如人意，原因就在于这个人的知识面过于狭窄，瞧不起自己专业领域之外的知识。

一流的工程师可能对自己不谙人情世故而备感骄傲——在那些出色

的工程师看来，人情世故实在是太杂乱无章。一些会计师也持同样的想法。

相反，搞人力资源的人通常因为自己对会计或者数量方法一无所知而备感骄傲。一些去海外任职的优秀经理人也通常认为只要掌握商业技能足矣，对工作所在国的历史、艺术、文化和习俗不以为然，结果发现自己根本做不出成绩，空有一身商业技能。

因此，反馈分析得出的一个重要行动结论是要克服思想上的狂妄自大，努力学习充分发挥自身长处所需的技能和知识。

另一个同样重要的结论是要改变自己的坏习惯——自己做的或者没有做的，妨碍自己发挥效能和取得成绩的事情。在反馈分析中，这些事情很快就会浮出水面。

比方说，通过反馈分析可能发现，周全的计划之所以失败，原因在于计划者没有对计划进行跟踪。计划者同许多聪明人一样，认为想法能移山。事实上，移山得用推土机，想法无非就是指明推土机必须去哪里工作。许多聪明的计划者的工作总是止于计划落定之时。其实，计划落定之时，真正的工作方才开始。他们还必须找到合适的人，向这些人解释计划，对他们进行培养，并且在落实过程中对计划进行必要的调整和变更。当然，他们还要决定何时停止计划的推行。

反馈分析还能揭示一个人之所以徒劳无功，原因便在于态度粗鲁。

许多聪明的人，特别是聪明的年轻人常常不明白，良好的行为举止是一个组织的“润滑剂”。

两个接触的物体在运动中会产生摩擦力，这是自然定律。两个人交往时也必然会有矛盾。这时，得体的行为举止便是两人之间的润滑剂，使得两人无论喜欢对方与否，都能并肩工作。这里所说的行为举止得体，其实是一些简单的事情，例如多说“请”、“谢谢”这类表示尊重的词，记住对方的生日或者名字，并且时不时问候对方的家人。如果分析表明，一个非常聪明的人，只要遇到需要别人合作的工作就失败，那么很可能是这个人不够礼貌。从反馈分析中得出的另一个行动结论是不要去做什么事情。

对照结果和预期，很快就能发现自己在哪些方面应该什么事情都不做。它能揭示一个人在哪些领域一点儿天赋都没有——任何一个人都会有很多这样的领域。很多人连一个擅长的领域也没有，但是我们所有人都会有无数个不擅长的领域。在这些领域里，我们没有天赋，没有技能，甚至连达到普通水平的机会都很小，因此也就不应该承担这些领域的工作、职务和任务。对于知识工作者而言，尤其如此。

最后一个行动结论是尽可能不要把精力浪费在弥补自己的不足上面。我们应该关注的是自己擅长的、技能娴熟的领域。从完全没有能力提高到中等以下水平所需付出的努力和心血，远比从一流提高到卓越所需付出的努力和心血要多。然而，大部分人，包括大部分教师和大部分

组织，都是试图把精力放在把一个人从完全没有能力提高到中等以下水平。其实，这些时间、精力和资源应该放在把一个胜任的人培养成一个业绩明星上面。

我是怎样做事情的

“我是怎样做事情的？”这个问题的重要性，特别是对于知识工作者而言，堪比“我有什么长处？”

事实上，这个问题甚至更加重要。可是，只有极少数人了解自己是如何做事情的。相反，大多数人甚至不知道，不同的人有不同的工作方式。因此，很多人的工作方式其实并不适合自己——这几乎必然导致他们做不出成绩。

那么多人不了解自己的工作方式，主要原因可能是在于有史以来各个学校都必然强调所有学生都用同一种方式来完成功课。一个班里有40个学生的老师，根本没有时间去发现每一个学生的学习方式。相反，这位老师会强调所有学生以同样的方式，在同一个时间，做同样的功课。于是，所有人过去学会的都是同一种工作方式。新技术发挥最大积极作用的地方，可能就要数这个领域。我们应该使用新技术，使得哪怕只是勉强胜任的老师都能发现一个学生的学习方式，然后鼓励这个学生按照适合自己的方式完成学业。

一个人的工作方式同一个人的长处一样，都是独特的，是这个人的个性使然。无论个性是与生俱来的还是后天养成的，它都无疑是在一个人工作以前就已形成的。一个人的工作方式是“给定的”，就好比一个人擅长的事情和不擅长的事情是“给定的”一样。它可以做一些调整，但不

太可能彻底改变。正如只有做自己擅长的事情才能取得成果，一个人也只有按照自己的方式工作才能取得成果。

反馈分析可能揭示出我们的工作方式中缺少什么东西，但是它很难帮助我们找到原因。不过，要找到原因并不是特别困难。只要在工作几年之后，就能很快发现自己的工作方式。这是因为，一个人的工作方式是由少数几种共同的性格特征决定的。

我是善读者还是善听者

要判断自己的工作方式，首先要判断自己是善读者（reader）还是善听者（listener）。然而，很少有人知道还存在这种差别，而且很少有人既是善读者又是善听者。知道自己属于哪一类的人，那就更少了。不过，我们只要来看几个例子，就会明白不了解这一点的危害有多大。

艾森豪威尔将军在担任盟军欧洲战区的司令官期间，是媒体竞相采访的对象，记者们认为参加他的新闻发布会简直就像赴一场丰盛的宴会。这些发布会以形式独特而著名，因为艾森豪威尔总是有问必答，而且总是三言两语就能精确地把一项策略解释清楚。可在十年之后，艾森豪威尔担任总统期间，他过去的敬慕者开始公开指责他，认为他就是一个傻瓜。他们抱怨说，他总是不直接回答问题，而是无休止地顾左右而言他。他还不断遭人讽刺，说他语无伦次、不讲语法的答复简直就是对标准英语的糟蹋。人们完全忘记了，艾森豪威尔早年的英名主要来自道格拉斯·麦克阿瑟将军演讲撰稿人这个职位，这可是一个对文采要求极高的职位。

合理的解释是，艾森豪威尔根本不清楚自己是一个善读者还是善听者。他在担任盟军欧洲战区司令官时，他的助手总会把媒体提的所有问题写在纸上，在新闻发布会召开的至少半个小时之前交给他。然后，一切都交由他掌控。他当总统时，前面的两任总统，也就是富兰克林·罗

斯福与哈里·杜鲁门，都是善听者。这两位总统都知道这一点，于是在新闻发布会上总是能畅所欲言。罗斯福非常清楚自己是善听者，于是他要求把一切都读给他听，然后才会看书面材料。杜鲁门成为总统之后意识到自己必须对外交和军事有更多的了解，过去他对这两个领域都没有太大的兴趣，于是他安排两个最能干的内阁成员乔治·马歇尔将军和国务卿迪恩·艾奇逊（Dean Acheson）每天给他上一堂课，先是他们二人各讲40分钟，然后他提问题。艾森豪威尔显然也觉得自己应该效仿两位著名的前任。结果，他根本听不明白记者问的是什么问题。而且，他还不是一个不善于听的极端例子。

几年之后的林登·约翰逊（Lyndon B.Johnson）当总统也当得一塌糊涂，很大程度上是因为他不清楚自己是什么人——与艾森豪威尔不同，约翰逊是一名善听者。约翰逊的前任约翰·肯尼迪清楚自己是一名善读者，因此自己的助手团队中有多名出色的写手，例如历史学家阿瑟·史勒辛格、曾经是一名顶尖记者的比尔·莫耶斯（Bill Moyers）。肯尼迪要求助手们先交一份书面的备忘录，然后再当面讨论。约翰逊保留了这些人，并且仍然让他们写报告。只不过，他们写的东西，他一句也没有看进去。然而，约翰逊在四年前担任参议员的时候，表现是非常出色的，因为议员首先必须是善听者。

仅仅在一个世纪之前，哪怕是在当时最发达的国家，也只有极少数人清楚自己到底是惯用右手还是惯用左手。左撇子会受到迫害。可是，

他们中只有极少数能够熟练地使用右手，大多数人两手都不灵活，并且患有口吃等严重的精神障碍。

然而，正如只有极少数左撇子成为惯用右手的人，也只有极少数善听者可以主动或被动转变为善读者，反之亦然。善听者要想成为善读者，最终命运就好比林登·约翰逊；善读者要想成为善听者，最终命运就好比艾森豪威尔。他们的最终结果是表现不佳，或者潜能不能得到充分发挥。

我是怎样学习的

要判断自己的工作方式，第二件事情是要弄清自己是怎样学习的。人们对这一点的了解之少，比对自己是善读者还是善听者的了解之少有过之而无不及。这是因为，世界各地的学校都抱着同一个假设——正确的学习方式只有一种，因此人人都应该采用这种学习方式。

许多一流的写手在学校并不拔尖，温斯顿·丘吉尔就是其中之一。在他们的记忆里，上学就纯粹是受折磨。然而，他们的同班同学只有极少数人对学校和老师有这样的记忆；他们可能不觉得上学多么美好，但顶多也就是感到枯燥乏味。究其原因，可能就是因为一流的写手大多不是通过倾听和阅读学习的，而是通过写作学习的。由于学校不允许他们以这种方式学习，于是他们的成绩就比较差。他们被迫接受传授的学习方式，于是觉得那是一段糟糕透顶的经历，纯粹就是在受折磨。

下面我们用几个例子来说明不同的学习方式。

贝多芬留下了大量的草稿本，可是他说自己在真正作曲时从来不去翻看这些本子。有人问他："那你为什么还要带个草稿本？"据说他是这么回答的："如果不把它们立即写下来，我马上就会忘掉。如果把它们写到草稿本上，就永远不会忘记，因此我永远都不用再看。"

阿尔弗雷德·斯隆把通用汽车公司建成全球规模最大，并让它在60

年间一直是全球最成功的制造商。他的管理活动大都是以小型讨论会的方式进行的。会议一结束，斯隆就会回到自己的办公室，花好几个小时给与会者写信。这封信的内容包括会上讨论的重要问题、提出的各种事项、做出的各项决策、已经发现但没有解决的各种问题。有人因为这些信而恭维他，据说他是这样回答的："会议结束之后，如果我不立即坐下来把会议内容想清楚，并且把它们写下来，不到24个小时我就会忘得一干二净。那就是我为什么写这些信的原因。"

有一名管理者在20世纪五六十年代一直担任某公司的CEO。在他的带领下，该公司从一家又小又平庸的公司成长为所在行业的全球领袖。他有一个习惯，把所有高管都召集到自己的办公室，通常是每周一次，让他们围着自己的办公桌坐成一个半圆，然后对他们连续讲两三个小时的话。在此期间，他极少问这些人有什么看法或者问题，而是自己与自己辩驳。他会提出采取某种举措的可能性，比如收购行业内一家经营惨淡，但是掌握某项独特技术的小公司，然后总是会提出三种不同的方案，一种是赞成这一举措，一种是反对这一举措，一种是应该具备哪些条件才能采取这一举措。他需要的只是一群听众。这就是他的学习方式。同样，这虽然是一个比较极端的例子，但不是绝无仅有的。成功的辩护律师以及许多诊断医生都是以这种方式学习的。

学习的方式可能有六七种之多。有些人通过大量做笔记学习，例如贝多芬。可是，斯隆在开会时从不做笔记，上文提到的那名CEO也不做

笔记。有些人通过自言自语学习，有些人通过写作学习，有些人通过动手学习。我对一些美国的大学教授做过一次非正式的调查，这些教授都出版过很有影响力的学术著作，他们中有很多人告诉我："听自己讲话是我教课的原因，因为接下来我就可以写了。"

事实上，在所有关于自己的重要知识中，这是最容易掌握的。人们如果提出"我是怎样学习的"这个问题，大部分人是知道答案的。但是，当我问他们"你在了解之后采取行动了吗"，很少有人会做出肯定答复。然而，付诸行动才是取得良好绩效的关键所在，换句话说，不付诸行动便是宣判自己只会徒劳无果。

"我是怎样工作的"以及"我是怎样学习的"这两个问题，是进行自我管理时应该最先提出来的。其他的问题还包括："我跟别人合作得很好，还是适合单打独斗？"如果认为自己跟别人合作很好，那么接下来还要问："在什么样的关系中我跟别人合作得很好？"

有些人最适合做下属。美国第二次世界大战期间的军事英雄乔治·巴顿将军便是最好的例子。他是美国陆军的最高指挥官。可是，当有人提出让他独立担任司令官时，当时的美国陆军参谋长乔治·马歇尔将军（他可能是美国历史上功勋最卓著的人物之一）回答说："巴顿是美国军队史上最出色的下级，但他会成为最差的司令官。"

有些人最适合在团队中工作。有些人最适合担任教练和导师，有些

人则根本不适合做导师。

要判断自己的工作方式，另一个重要的方面是要了解自己在压力下能否很好地工作，还是适合在一个高度结构化和预见性强的环境下工作。

还有，你最适合在一个大池塘里做一条小鱼，还是最适合在一个小池塘里做一条大鱼？很少有人能够在这两种情况下都游刃有余。很多人在诸如通用电气或者花旗银行这样的大型组织里如鱼得水，但在换到一个规模较小的组织之后变得一败涂地。同样，很多人在小型组织里绩效超群，但在进入大型组织之后变得一败涂地。

还有一个关键的问题要回答："我是以决策者的身份还是以咨询顾问的身份更加容易取得成果？"很多人是出色的咨询顾问，但是承担不起决策的压力。相反，许多人需要咨询顾问去迫使他们思考，但接下来他们便能又快又自信地做出大胆的决策，并且迅速付诸行动。很多二把手在成为一把手之后绩效不佳，这是一个重要的原因。一把手必须是一个出色的决策者，一个出色的决策者通常会选择一个自己信任的二把手，担当自己的咨询顾问。二把手在这个位置上则是表现非常出色，但是一旦成为一把手就会失败。他们知道正确的决策应该是什么样的，但就是承担不起决策的责任。

由此得出的行动结论是：不要试图改变自己——这不太可能成功。

正确的做法是努力完善自己的工作方式，不要试图采用你根本无法做出成绩或者只能勉力为之的工作方式。

我的价值观是什么

为了实现自我管理，你最后必须知道下面这个问题的答案：“我的价值观是什么？”在道德方面，每个人应该遵守的规范都是相同的，检验的标准也只有一个——我称之为“镜子检验”。

据记载，20世纪初全球列强驻伦敦的所有外交官中，德国大使是最受人尊敬的。他显然有能力担任更高的职务，即使不成为德国的联邦总理，也可以担任该国的外交部长。不料，他在1906年突然辞职了。原来，英国的亲王爱德华七世继位将要满五年，外国驻伦敦使节准备为他举办一个盛大的宴会。德国大使是外国使节中的泰斗，因为他在伦敦驻扎已接近15年。因此，大家推举他为宴会的主持人。爱德华七世喜欢玩弄女性是出了名的，他亲自提出这个宴会应该办成什么样子——在上完甜点之后，要有一个巨型蛋糕，然后在灯光暗淡下去之后，从中跳出很多妓女。于是，德国大使选择辞职，而不是选择主持这场晚宴。他说：“我不愿意在早上刮胡须的时候，在镜子里看到一个皮条客。”

这便是我说的镜子检验。在道德观念上，我们要做的事情就是问问自己：“我早上刮胡须或者涂口红的时候，希望在镜子里看到一个什么样的人？”换言之，道德规范是一个明确的价值体系。它们的变化也不大——在这个组织或者这种情境中合乎道德规范的行为，在另外一个组织或者另外一种情境中也是合乎道德规范的。

但是，道德规范只不过是价值观体系的一部分，特别只是组织价值体系的一部分。

一个组织的价值体系如果不能被某个人接受，或者不符合这个人的价值观，那么这个人在这个组织里工作只会备感挫折，并且做不出什么成绩。

我们来看几个例子。

有一个既能干又非常成功的管理者，在自己供职多年的公司被一家更大的公司收购之后情绪非常低落。事实上，他还得到了大幅的提升，而且是晋升到一个工作内容最适合他的职位。他的部分职责是为公司的关键岗位物色人选。他坚信，这些关键岗位应该先在内部物色人选，只有在完全没有办法满足的情况下再去外面招聘。可是，自己担任人力资源高管的这家公司，却奉行完全相反的思想——关键岗位出现空缺之后，首先应该在外面招聘，“以便输入新鲜血液”。这两种方法都有一定的理由（凭我的经验，应该双管齐下）。这两种思想显然彼此冲突，并且不是策略上的冲突，而是价值观上的冲突。它们反映的是对组织与员工之间关系的不同理解，反映的是对组织向员工负有的责任以及在人员开发方面的不同理解，反映的是对什么才是员工为组织做出的最大贡献的不同理解……在经受几年的煎熬之后，这名人力资源高管不顾遭受重大经济损失，选择了辞职，因为他自己的价值观与公司的价值观互不相容。

类似地，对于一家制药公司而言，是通过频繁的小幅改进取得经营成果，还是通过少数高投入、高风险的“突破”取得经营成果，主要不是一个经济问题，因为无论采取哪一种战略，经营成果可能是大同小异。它从根本上讲是不同价值观的冲突——前者奉行的价值体系认为，制药公司的贡献在于为本来就已成功的医生锦上添花；后者奉行的则是一个以“科学”为导向的价值体系。

类似地，一个企业应该追求短期成果还是“长期利益”，也是一个价值观问题。财务分析师认为企业可以二者兼顾。事实上，成功的商界人士的理解更加深刻。毫无疑问，任何一家企业都必须取得短期的经营成果。但是，如果短期成果与长期增长之间存在冲突，这家公司可能选择长期增长，那家公司可以选择短期成果。同样，这也主要不是在经济上存在分歧。从本质上讲，这是在企业的职能以及管理当局的责任这两个方面存在价值观上的冲突。

美国有一个成长最快的牧师教堂，它以发展新教民的数量作为衡量成功的指标。它认为最重要的是有多少过去从不去教堂的人加入教会，并且经常上教堂。它还认为，只是教民的数量足够多，上帝自然会满足教民在精神上的需要。另一个福音派新教教堂却把教会活动摆在首位。它会把那些虽已加入教会，但是不参加教会活动的人悄悄清退。

同样，这也不是一件只关乎数字的事情。乍一看，后面这家教堂的发展速度似乎要慢一些，可事实上它留住的新教民，比例比前面那家教

堂大得多。换句话说，它的成长要可靠得多。这也不是一个神学问题，或者神学问题是其次的。这是一个价值观的问题。这两个教派的牧师在一次公开辩论中有这样的对话：

“你首先要到教堂来，否则你永远找不到通往天堂的门。”

“不对。”另一个牧师反驳说，“除非你首先找到通往天堂的门，否则你就不属于教堂。”

组织必须有自己的价值观，人也如此。一个人要在一个组织中取得成效，他自己的价值观与组织的价值观就必须相容。它们未必需要完全一致，但是必须相似得足以共存。否则，这个人不仅会备感沮丧，而且会无法取得成果。

价值观冲突时怎么办

一个人的长处与这个人的工作方式极少冲突，因为它们是互补的。但是一个人的价值观与这个人的长处有时会发生冲突。一个人擅长的事情，甚至是非常擅长的事情，未必符合这个人的价值体系。在这个人看来，这些事情并不是自己可以做出贡献的地方，不值得为之奉献自己的一生（甚至不值得为之奉献大部分时间）。

请允许我说一段亲身经历。我在多年以前也面临这样一个抉择：在自己擅长的并干得很成功的事情与自己的价值观之间做出选择。在20世纪30年代中期，我在伦敦一家投资银行干得极其出色，这份工作显然非常适合我发挥自己的长处。可是，我认为如果做一名资产管理者，无论做得有多好，都没有什么贡献。我认为对人进行研究才符合自己的价值观。我觉得做一名死后留下大笔财富的富翁，也没有多大意思。当时正是大萧条时期，我既没有积蓄，也没有工作，前途渺茫，但我还是辞职了——我认为那是一个正确的选择。

换言之，价值观就是而且也应该成为最终检验标准。

我属于什么地方

一个人，特别是知识工作者，如果能够回答三个问题，就应该能够判断自己属于什么地方。这三个问题是：我有什么长处？我是怎样工作的？我的价值观是什么？

对于大多数人而言，不应该在职业生涯早期做出这个决策。

诚然，极少数人很早就知道自己属于什么地方。数学家、音乐家和厨师，通常在四五岁的时候就表现出相应的才能。医生也通常是在十几岁甚至更早的年龄就确定志向的。但是，大多数人，特别是一些非常有天赋的人，是要过了二十五六岁很长时间以后才会真正明白自己是属于什么地方的。不过，他们到那个时候应该对自己的长处、工作方式和价值观都有了充分的了解。

这时，他们就能够，而且也应该决定自己属于什么地方，或者他们应该能够判断自己不属于什么地方。一个已经明白自己并不真正适合大型组织的人，如果有大型组织给他提供职位，他应该学会拒绝。一个已经明白自己不是一个决策者的人，如果有人给他提供一个需要决策的任务，他应该学会拒绝。一个巴顿将军那样的人（他自己可能永远无法明白这一点），如果有人给他提供一个独立的司令官职务，而不是一个高级别的下级，他应该学会拒绝。

一个人把这三个问题考虑清楚之后，在遇到合适的机会、职位和任务时，也应该能够做出这样的回答：“好的，我能做。不过，我会用这样的方式去做，它应该采取这样的方式做出安排，我在处理关系的时候会采用这样的方式，你从我这里得到的结果应该是这样的，而且是在这个时间期限之内，因为我就是这样的一个人。”

成功的职业生涯不是“规划”出来的，而是靠在了解自己的长处、工作方式和价值观之后，时刻准备着抓住合适的机会。明白了自己属于什么地方，就算是普通人，只要勤奋，并且有胜任工作的能力，也能取得杰出的绩效。

我做出的贡献是什么

“我做出的贡献是什么？”回答这个问题意味着把知识转化为行动。这个问题不是“我想要做出什么贡献？”也不是“别人要求我做出什么贡献？”而是“我应该做出什么贡献？”

这是人类历史上的一个新问题。过去，人们的任务是给定的。它要么是由工作本身确定的，要么是由主人确定的，前者如农民和工匠的任务，后者如仆人的任务。直到不久以前，人们约定俗成地认为，大多数人都是下属，因此只要做好上级布置的任务就行。

知识工作者的出现迅速改变了这一切。他们必须学会回答：“我做出的贡献应该是什么？”只有在回答了这个问题之后，他们才应该思考：“它符合我的长处吗？那是我想要做的事情吗？”以及“我觉得这件事情有价值并能产生激励作用吗？”

我认为最好的范例是哈里·杜鲁门成为美国总统之后对自己的定位。当时第二次世界大战即将结束，总统富兰克林·罗斯福突然与世长辞。杜鲁门因为完全专注于国内事务而被选为副总统，因为那时大家普遍认为战争结束之后（当时眼看战争就将结束），美国将把绝大部分精力放在国内事务上面。杜鲁门对外交从来都不感兴趣，对此一无所知，人们也完全不向他呈递外交方面的信息。他就任总统几个星期之后，德国投降，他代表美国去德国参加波茨坦会议。他在那里度过了一个星

期，他身旁一边坐着温斯顿·丘吉尔，另一边坐着约瑟夫·斯大林。他惊恐地发现，外交事务会占据他的大部分时间，可是自己对此一无所知。从波茨坦回国之后，他打定主意要放弃自己想要做的事情，全力以赴去做自己必须做好的事情，也就是专注于外交事务。他立刻找来乔治·马歇尔将军和国务卿迪恩·艾奇逊做他的老师。短短几个月之后，他就成了外交专家。他在西欧推行马歇尔计划，拯救了西欧的经济；他决定帮助日本进行重建；他还号召全世界发展经济。

相比之下，林登·约翰逊不仅输掉了越南战争，国内政策也很不成功，因为他死抱着“我想要做什么事情”这个问题不放，而不是思考“我做出的贡献应该是什么”这个问题。

约翰逊与杜鲁门一样，精力完全放在国内事务上面。他在成为总统的时候也想要完成罗斯福新政的未竟事业，但他很快意识到越南战争才是他应该全力以赴的事情。可是，他不想放弃自己想要做的贡献，于是就在越南战争与国内事务之间分散用力，结果双双受挫。

为了决定“我做出的贡献应该是什么”，还必须回答下面这个问题；“我在什么地方以及以什么方式能够取得有影响的成果？”

回答这个问题必须平衡多个因素。取得成果不太容易。用一个流行的词，它们应该要求你“拉伸”（stretch）。力图取得无法实现的成果，或者只有在不太可能发生的情况下才能取得的成果，并不是有“雄心壮

志”，而是愚蠢。另外，这些成果还必须是有意义的。它们应该能让事情有所改观，应该是看得见的，并且最好是可以衡量的。

我们来看一个非营利组织的例子。

一位新上任的医院院长向自己提出了下面这个问题：“我做出的贡献应该是什么？”这个医院规模很大，而且声名远扬。可是，它已经吃了30年的老本，因此已经变得平庸。这位院长经过思考之后得出结论，自己的贡献应该是选择一个重要的领域，然后在两年内成为这个领域的标杆。他决定全力扑在急救室和外伤治疗中心的改造上面——这两个科室规模又大，又引人注目，而且作风散漫。他认真思考了应该对急救室提出什么样的要求，并且考虑清楚了应该如何衡量它的绩效。他要求病人在送达急救室之后的60秒钟内就得到具备一定资格的护士的救护。结果，12个月以后该院的急救室就成了全美的标杆。这个医院的转变说明，即便是一家医院，也是可以建立标准、纪律和衡量体系的。

因此，回答“我做出的贡献应该是什么”这个问题的决策会平衡三个方面的因素。要考虑的第一个问题是，“这个情境要求我做的事情是什么？”第二个问题是，“以我的长处、工作方式和价值观，我如何能够在这个方面做出最大的贡献？”最后要考虑的问题是，“必须取得哪些成果才能让事情有改观？”

由此可以得出下面这些行动结论：做什么，从哪里入手，如何开

始，确立怎样的目标和期限。

纵观人类历史，可以自由做出选择的人少之又少。绝大多数人的任务，要么是由工作性质决定的，要么是由他们的主人决定的。他们完成任务的方式，也基本如此。他们预期取得的成果亦是如此。换言之，这些东西都是给定的。

“做自己的事情”并不是自由，而是出格。那样是不可能取得成果，不可能做出贡献的。但如果是从“我应该做出什么贡献”这个问题出发，我们就能获得自由。它之所以能赋予我们自由，是因为它赋予了我们责任。

关系责任

只有极少数人是单打独斗并能取得成果的，例如少数伟大的艺术家、科学家和运动员。大多数人都需要与人合作，并且通过其他人取得成效。无论他们是归属于某个组织，还是独立的法人，都是如此。因此，要实现自我管理，就必须承担关系责任。

关系责任有两种。

第一种责任是承认一个事实：其他人与自己一样，都是有血有肉的个体。他们有权像普通人一样行事。这意味着他们也有自己的长处，有自己的工作方式，有自己的价值观。因此，我们要想取得成效，就必须了解同事的长处、工作方式和价值观。

这听起来再明显不过，但真正注意这一点的人极少。

比较普遍的情况是，前一任上司是一名善读者，于是下级们得到的训练就是写报告，而后一任上司是一名善听者，可这些下级们还是用报告的方式汇报工作，就像约翰逊的助手仍然不停地写报告，因为聘请他的人约翰·肯尼迪是一名善读者。毫无例外，这些下级都很难取得什么成果，他们的新任上司都认为他们又蠢又懒又无能。他们成了失败者。然而，要避免这样的结局，他们只需要观察一下自己的上司，问一问下面这个问题："他的工作方式是怎样的？"

上司不是组织结构图上的一个职位或者一种“职能”，他们其实是一个个有权按自己的方式完成工作的活生生的人。下级有义务去观察自己的上司，发现他们的工作方式，并且调整自己的工作方式，使得上司能够发挥成效（关于“管理上司”的深入论述，参见第46章）。

例如，有一些上司需要一定的时间才能理解财务数字——通用汽车公司的斯隆就是这样一个人。他不是干财务出身的，而是一个有着良好营销天分的工程师。作为工程师，他受到的训练就是要先看数字。

通用汽车公司三名最能干的年轻高管最终未能进入最高管理层，原因就在于他们没有分析斯隆的工作方式——他们没有意识到，除非让斯隆提前一段时间看到数字，否则他们无论是给他写书面报告还是做口头汇报，都没有用。他们在面见斯隆时才递交报告，数字也是到这个时候才交，于是就会错过与斯隆做深入讨论的机会。

前面已经讲到，善读者很难变成善听者，善听者也很难变成善读者。但是，每一个人都可以学会做像样的口头汇报或者写像样的书面报告。让上司能够顺利完成工作，这是下级的基本责任。为此，他们必须观察自己的上司，并且回答下面这些问题：“他有什么长处？工作方式是什么样的？价值观又是什么样的？”

我们对自己的每一个合作伙伴都要这样做。他们每一个人都是按自己的方式，而不是按“我的”方式工作。而且，他们每一个人都有权按自

己的方式工作。真正重要的是，他们能否做出成绩以及他们秉持怎样的价值观。至于他们的工作方式，通常是人各有异的。我们要想取得成效，第一个秘诀便是要了解我们的合作伙伴，并且充分利用他们的长处、工作方式和价值观。这是因为，工作关系既建立在“事”的基础之上，也建立在“人”的基础之上。

实现自我管理和取得成效的第二件事情，是承担起沟通责任。人们在弄清自己的长处、工作方式和价值观，特别是在弄清自己应该做出什么样的贡献之后，他们必须回答下面这个问题：“谁必须了解这一点？我有赖于谁？谁又有赖于我？”然后，我们应该去告诉他们每一个人，而且是用对方习惯的方式，也就是用备忘录告诉善读者，以谈话的方式告诉善听者，依此类推。

组织内大部分“个性冲突”产生的原因，是因为人们不知道其他在做什么，或者不知道别人是怎样工作的，或者不知道其他人专注于做出什么贡献以及期望取得什么成果。他们不知道这些情况的原因是因为他们没有问，因此也就没有人告诉他们。

与其说这反映了人类的愚蠢，还不如说这反映了人类的历史。直到最近，人们都没有必要把这些信息告诉任何人。在中世纪的城市里，同一个区域的每一个人做的都是同一个行当——这一条街上全是铁匠，那一条街全是鞋匠，还有一条街上全是制造军械的。每一个铁匠都准确地知道其他所有的铁匠做的是什么，鞋匠和军械制造者也是如此。因此，

他们根本不需要向别人解释任何东西。在同一个峡谷里种植同一种作物的农民也是如此。只要地上的冰雪融化，他们就要准备播种，人们根本不需要告诉邻居自己准备种土豆——毕竟那个时候邻居准备做的事情也是种土豆。

少数做“不同寻常”的事情的人，例如专业人员，他们单枪匹马地工作，也用不着告诉任何人自己正在做什么事情。现在，绝大部分人都需要和做不同事情的人合作。

公司的营销副总裁可能是销售出身，因此对销售了如指掌，但他可能对促销、定价、广告、包装、销售规划等一无所知，因为他从来没有做过这些事情。因此，副总裁的下属们就必须确保他理解自己准备做的是什么事情，为什么要做，怎样做，以及将会有什么结果。

如果营销副总裁没有理解这些高级专家们要做的是什么事情，那么责任主要在于这些专家，而非副总裁，因为是他们没有向他解释清楚。反过来，营销副总裁有责任确保与自己合作的每一名下属都了解他对营销是什么看法，他的目标是什么，他是怎样工作的，他对自己以及每一名下属有什么样的期望。

人们就算是明了关系责任的重要性，也通常不会告诉自己的同事或者询问他们。他们害怕别人说他们自以为是、多管闲事、愚不可及。其实，他们这样想是错误的。实际上，一个人无论何时对自己的同事

说："这是我擅长的事情，我是以这种方式工作的，我的价值观是这样的，我准备全力做出的贡献是这样的，我有望提交的成果是这样的。"对方的反应总会是这样的："这太有帮助了。只是，你为什么不早点告诉我啊？"

接下来，如果问对方："我应该对你的长处、工作方式、价值观和准备做出的贡献有哪些了解？"通常也会看到同样的反应。

事实上，知识工作者应该要求自己的合作伙伴，包括下级、上级、同事和团队成员，按照自己的长处和工作方式调整自己的行为。善读者应该要求自己的合作者写书面报告，善听者则应该要求合作者做口头交流。同样，无论何时把这些事情告诉对方，对方的反应也会是："谢谢你告诉我。这很有帮助。只是，你为什么不早点告诉我啊？"

组织的建立不再以武力为基础，而是越来越多地建立在信任的基础上。这并不意味着人们彼此喜欢，而只是彼此信任，它的前提是人们相互了解。因此，承担关系责任是绝对必要的，这是我们的一项义务。一个人，无论他是一个组织的成员，还是这个组织的咨询顾问、供应商、分销商，都对自己的合作伙伴、自己所依赖的人以及有赖于自己的人负有关系责任。

小结

劳动者的平均寿命，特别是劳动力队伍的结构和工作发生了一些根本性的变化。现在的劳动力大军，已经成为一支知识型队伍，因此知识工作者要想有一丝机会取得成功和成就，都必须做一些前无古人的事情。他们必须自我管理，这就给每个人提出了一些新的要求。首先，他们必须了解自己擅长做的是什么事情，也就是了解自己的长处。反馈分析是许多成功的管理者用来了解自身长处的方法。他们还必须了解自己最高效的工作方式是什么样的。知识工作者在了解自己的长处和工作方式之后，他们还必须了解自己的价值观。一个人在自认为有价值的领域内施展长处，表现通常是最好的。然后，知识工作者就能在机会出现时为自己找到最合适的地方。

知识工作者在进入一个组织之后必须问："按照我的长处和价值观，我在什么地方能够做出最大的贡献，满足这个组织的需要。"最后，知识工作者还必须承担做出贡献所需的关系责任。为此，每一个人都必须向合作伙伴提出若干问题，并且回答对方提出的这些问题。另外，他们还必须适应合作伙伴的长处和工作方式。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第46章　管理上司

几乎每一个人都会有自己的上司，但也有一些例外。一些独自执业的专业人员就不用适应别人，不对谁负有业绩上的责任，也没有上司。他们包括：

●小城镇里独自执业的律师；

●独自执业的医生；

●独立会计师；

●教堂的牧师或者大学资深教授可能也属于这个行列。

但是，这些人在所有劳动人口中只占极少的比例。

大多数人有不止一个上司

在某个团队中负责人力资源事务的人至少有两个上司，一个是委派他参加这个团队的人力资源经理，另一个是这个团队的管理者。一家大公司旗下某分公司的会计师也至少有两个上司，一个是公司的总会计师或者首席财务官，另一个是分公司的负责人。

从发展趋势来看，知识工作者的上司会越来越多，在开展工作时需要取得越来越多人的批准、评估和支持。

上司是工作取得成效的关键

上司不仅是决策下级薪酬、晋升和委任的关键人物，也是知识工作者取得成效的关键人物。

无论是作为组织的员工，还是作为一个外包商或供应商，知识工作者的成效都离不开自己的上司。无论他们的工作做得有多好，如果不被上司采用，就会无果而终。

另外，对一个人职业生涯发展的助益，没有几件事情能大过上司的升职。这些东西其实大家都清楚，但是几乎无人采取行动。

忽略对上司的管理

忽略对上司的管理有深刻的历史原因。什么是管理者？大多数管理书籍和研讨会至今仍在使用一个数十年前就已过时的定义：一个有下级的人。我们在很久以前就已知道，这是一个完全错误的定义，而不仅仅是一个以偏概全的定义。

谁是上司

我从20世纪50年代就开始讲，管理者是一个对周围全体人员的工作负责的人，而他本人的绩效有赖于他周围的这些人。上司无疑是其中最重要的一个人。

我们大多数人凭直觉就知道这一点，从亲身经历中也了解这一点。我曾经跟一些人交谈，例如高级管理培训班上一名40岁的学员或者某个客户组织中的员工，要求他们介绍自己的工作和公司，没有一个人是从自己的下属讲起的。每一个人都告诉我关于他们上司的事情，而且大多数人都说："我要是知道怎样管理上司就好了。"其实，我们是知道怎样去管的。那既不困难，也不复杂。

管理上司

成功地管理上司有七大关键。

●列出“上司名单”。

●要求每一名上司为你提供相关输入，并且给他们每一个人提供你的输入。

●让上司能够顺利开展工作。

●发挥上司的长处。

●让上司了解实情。

●避免让上司感到意外。

●从不低估上司。

列出“上司名单”

第一步是要列出“上司名单”。在纸上写出你要向其负责的每一个人，可以指挥你本人或者你的下属的每一个人，对你本人和你的工作进行评估或者对你本人和你的绩效发表意见的每一个人，你本人和你的下属工作取得成效所依赖的每一个人。这个名单不太可能超过一年还不变化，因此每年要更新一次，如果职务或者职位发生变化，就要立刻进行更新。

人们在列这个名单时最常见的错误是忽略那些组织以外的成员，也就是合作项目、联盟或者客户组织中的人。事实上，这些联盟或者合作组织陷入困境的常见原因之一，就是这些组织的成员没有被合作伙伴或者客户列入上司名单。

通用汽车公司就是一个久远但富有启发意义的例子。如果该公司（或者整个美国汽车行业）的营销人员在20世纪60年代把那些影响力最大的经销商列入自己的上司名单，那么今天的境况就不会如此尴尬。可是，他们没有那么做，结果他们对自己的经销商毫无了解，对自己的哪些营销行动给经销商造成了麻烦也一无所知。到最后，为通用汽车销售的汽车数量最多、带来利润最多的经销商，变成了怨恨情绪最强烈的经销商。

总之，在定义上司时不能使用狭窄的法律关系，而是应该从运营的

角度来定义。上司就是任何一个这样的人：他有权对你本人，对你的绩效、工作、能力和胜任资格发表意见，而且你可能应该（更不用说必须）听从他的这些意见。先在这个名单上多列几个人，后来从中划掉，总是好过漏掉一些本该列在这个名单上的人。

每一名管理者都应该问："谁应该出现在我的上司名单中？"而且这个名单不仅要包括具体的人，而且要包括相关角色和人员类型。

要求上司提供输入

每年至少去上司名单上的每一个人那里，问他们："我本人和我的下级所做的哪些事情，对你的工作有帮助？我们做的哪些又会妨碍你的工作，给你添麻烦？"

这听起来很简单，但是很少有人这么去做。你的绩效首先有赖于你的上司，因此你首先应该对上司的绩效负责。为此，你必须直接问名单上的每一个人："我做的哪些事情对你有帮助，哪些事情对你有妨碍？"

大多数上司即刻就能回答这个问题。事实上，大多数上司很早以前就已意识到你和你的下级所做的哪些事情妨碍了他，但是通常要费一点儿事才能告诉你哪些事情是对他有帮助的。

在他们回答这个问题之后，你可以说："我考虑几天，跟我的下属谈一谈，然后回来向你报告，我本人和我的下属打算怎样减少或者完全消除妨碍你的那些事情，怎样多做一些对你有帮助的事情。"

一定要认真履行这个承诺，而且不要拖得太久。顶多10天左右，你就应该回来向你的上司汇报，提出一些具体的建议。

同时，你也应该准备一张清单，列出上司所做事情有哪些是有助于你和你的下级的，有哪些又是妨碍你们的。"你做的这些事情对我本人和我的下属有帮助。这样的事情你做得越多，我们做工作就越容易。这

些事情是对我们的工作造成妨碍的。它们是必不可少的吗？”

到每一个上司那里去询问和通报这些事情，难道人们不会害怕吗？第一次做这件事情，大多数人都会颇费踌躇，并且很不自在。然而一旦他们鼓起勇气，真正走到上司跟前提出这个问题，通常会大吃一惊。上司的反应几乎毫无例外的是：“你为什么到这个时候才问？”上司在听到自己所做的哪些事情对下级有帮助或者造成妨碍时，通常会说：“你为什么没有早一点告诉我？”

多年前，我与一家大银行的负责人有过密切的合作。在一连六七年时间里，我每个月都要与他本人及其下属待一整天的时间。一两年后的某一天，我向他提出了这个问题。

他的回答让我大吃一惊。我们每次见面的时候，他都会告诉我，他是如何重视我在会后递交给他的报告。可是，他对我上面这个问题的回答是：“给我造成妨碍的是，你没有考虑我怎样把你的报告用到管理下级的工作中。”打那以后，我写报告时都会让它们成为我的上司的工具。

他回答了我的问题之后，我告诉他给我造成妨碍的是他要拖到会前一两天才把议程发给我，使得我没有充分的时间做准备。他盯着我，说道：“那么说，每次开会我那些助手总是要浪费那么多时间才能真正切入正题，也就是这个原因——我没有给他们足够多的时间做准备。谢谢

你告诉我。只是，你为什么没有早一点告诉我？”

故事还没有结束。当然，这个人早就退休了，我们之间除了每年互寄一张圣诞贺卡之外，完全没有别的往来。可是，1999年11月，我在90岁生日那天接到了他的一封亲笔信。他说：“你对我个人以及我们银行最大的贡献，是你告诉我，我所做的哪些事情是有助于你的工作的，哪些事情又是有碍于你的工作的。我认为，我经营这家银行的成功就是从这个时刻开始的。”

让上司能够顺利开展工作

世间不会有两个工作方式或者行为习惯完全相同的人，因此我们必须认识到每一个上司都有自己的工作方式、自己觉得习惯的方式，以及最有可能取得成效的方式。下级的职责不是要去改造、教育上司，或者让上司的行为符合书本或者商学院的标准，而是要让每一个上司都以自己独特的方式顺利开展工作。

这就要求下级考虑清楚某些问题，例如："上司是不是想要我每个月就我们部门的绩效、计划和问题做次口头汇报？上司是不是每次在做汇报、解决问题或者分析结果时都需要我参加？上司是喜欢书面报告还是口头报告？上司需要的信息，是在一上班就要，还是在下班的时候或者中间某个时刻要？"

这样的问题无穷无尽，但万变不离其宗，也就是你必须接受一个事实：让上司按照他们自己独特的方式开展工作，这是你的责任。为了让你的上司顺利开展工作，你必须判断他们的工作方式是什么样的。

发挥上司的长处

管理者的任务之一是要让人们能够发挥自己的长处，并让他们的弱点变得无关紧要。这一点既适合于管理者的下级，也适合于管理者的上司。

管理上司意味着建立一种信任关系。这就要求你既能让他们充分发挥长处，又能弥补他们的不足和弱点，从而让他们感到舒坦。这听起来很复杂。要怎样才能发现上司的这些特点？难不成你得成为心理分析师？

为什么不问你的上司呢？我们谈的既不是价值观，也不是激励。我们谈是只是行为习惯。大部分人都清楚自己在这些方面的习惯，而且没有理由保密或者为此感到难堪。当然，你仅凭借观察就能对一个人有很多的了解。你所需要的信息，通常都能通过观察掌握。

但是，一种既可靠又简单的方法是问："你希望它是怎么样的？"注意，你要问的这个问题不是"他是一个什么样的人？"一个人的行为方式，你最好是通过询问对方本人来获知，最最下策才是试图做一个心理分析师，自己寻思着回答下面这个问题："一个人为什么会有这样的行为？"

让上司了解实情

你的上司始终必须清楚你和你的下级将会做成什么事情，这意味着你必须让他们时刻了解你们的目标和优先事务是什么。

这绝不意味着上司要事事同意。事实上，有时反倒没有必要取得上司的同意。但是，上司必须理解你们的目的，必须知道可以对你们抱有什么期望，不能对你们抱有什么期望。

毕竟，你上司的上司要求你的上司对你和你的下属的绩效负责任。他们必须能够这样讲："我知道安妮（或者乔伊）想要做的是什么。"只要他们能这样讲，他们就能完全信任你。

避免让上司感到意外

惊喜这个东西在组织中是不存在的。在自己负责的组织中遭遇意外，只会让这个人感到脸上无光，而且通常是在大庭广众之下丢人现眼。因此，下属有责任不让上司遇到意外情况。如果可能发生意外，不同的上司所需的警告可能大相径庭。有些人喜欢一个简单的警示，例如有人提醒说事情可能会偏离原来的预期。有人可能要求得到一份详尽的报告，哪怕发生意外的可能性微乎其微。无论是哪种情况，上司都必须避免遇到意外情况，否则他们就不会再信任下属，而且理由充分。

约翰·肯尼迪总统在任时就痛恨遇到意外情况，因此哪怕发生意外的可能性微乎其微，他也总是要求得到一份详尽的书面报告。你认为，肯尼迪总统为什么希望有人提醒他可能发生意外情况？他之所以要求得到详尽的书面报告，就是因为他知道，意外会让人丢脸，而且在工作中所谓的惊喜是不存在的。

肯尼迪在上任之初是不知道自己必须掌握实情的，也不知道自己应该以怎样的方式去掌握实情。美国在他主政第一年发生的猪湾事件中惨败，这就是一个重要的原因。

类似地，克林顿政府在第一年里洋相不断，主要原因也就是新任总统比尔·克林顿对自己和幕僚的组织不当，未能保护总统避免遭遇意外情况。

不同的人需要以不同的告知方式——我们必须接受这个事实。如果你不能调整自己，适应每一个上司获知信息的方式，你就不可能取得成效。

同样，我们还是用非常引人注目的美国总统来做例子。富兰克林·罗斯福希望迟早得到关于意外的警示，而且是通过口头汇报的方式得到。如果有人用的是书面报告，就根本不可能给他留下印象。他完完全全是一个善听者。哈里·杜鲁门根本不需要警示。如果下属能够处理，他甚至不想听到这些事情，尽管他说的“处理”包括下属设法让媒体不做星点披露。艾森豪威尔喜欢的是一页纸的备忘录。他是一个善读者，而且始终希望在备忘录的末尾看到行动建议。

罗斯福、杜鲁门和艾森豪威尔这三个人的方式都是再正常不过的，但是彼此差别很大。他们三人都有自己信赖的幕僚，肯尼迪信赖的是哈里·霍普金斯，杜鲁门信赖的是乔治·马歇尔将军，艾森豪威尔信赖的是约翰·杜勒斯。这三个人都问过自己的上司：“你想要以什么样的方式获知信息，以免遇到意外情况？”他们靠的可不是胡猜乱想。

在向上司通报情况这个方面，管理者和专业人员最常犯的错误是什么呢？这样的错误有两个。第一个是上司换了，通报情况所采取的方式没有随之改变。这样做的结果无疑会糟糕透顶。新来的上司要么认为这名下属想要隐藏信息，要么认为这名下属愚不可及。他们通常认为后面这种情况要普遍一些——这确是事实。

上司换了，通报情况的方式也应该随之改变。再说一次，决定采用什么方式的最佳方法是亲自问上司。林登·约翰逊当总统当得一塌糊涂的一个重要原因，便是肯尼迪旧部仍然按肯尼迪教给他们的方式，也就是用连篇累牍、论述详尽的书面报告向他汇报。可是，约翰逊是一个善听者，不是一个善读者，因此这些冗长的报告对他根本起不到什么作用。

第二个错误是没有问："我在保护上司免遇意外情况这个方面失败过吗？如果有，我应该换一种什么样的方式才能避免失败？"

从不低估上司

最后，永远不要低估你的上司。他们要么会识破你的小把戏，恨得咬牙切齿，要么就会像你看待他们一样看待你。可是，如果你高估自己的上司，那么什么风险也没有，顶多是他们觉得你在奉承他们。

小结

管理上司相当简单，但又很重要。你只要掌握七大关键，就能管理好自己的上司。这七大关键是：通过列名单确定你的上司，要求上司提供输入，让上司能够顺利开展工作，发挥上司的长处，让上司了解实情，避免让上司感到意外，并且从不低估上司。管理上司需要你开动脑筋，并且掌握一些常识。它还需要你付出一些努力。但最重要的是，它要求你把管理上司既看成一个重要机会，也看成一项重大责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第47章　自我激发——七段亲身经历

一个人，特别是一个运用知识的人，要怎样才能取得成效？这样一个人，在生活与工作多年之后，在历经多年的变化之后，又要怎样才能一直保持成效？

这个问题涉及的是个体，因此不妨从我自己开始探讨。我先讲七段人生经历，它们教会了我如何一直保持成效、不断成长、不断改变，并在年龄不断增长的同时不断实现突破。

高中毕业，我便离开了出生之地奥地利的维也纳市，去德国汉堡的一家棉纺产品出口公司做了学徒，那时我还不满18岁。我的父亲不是很高兴，因为我家世代都以政府公务员、律师、医生为生，所以他想让我上大学。可是，我已经厌倦学生生活，想要去工作。为了安抚父亲，我随便在汉堡大学法律系注了册。

那是1927年。在那个遥远的年代，奥地利和德国的大学并不要求学生必须上课。学生只要请教授在登记本上签名就可以了。学生甚至不需要为了这件事情走进教室。他们只要给系里的传信员一点儿小费，传信员就会为学生弄到教授的签名。

出口公司的学徒工作极其枯燥，我几乎没有学到什么东西。早上7点半上班，星期一到星期五下午4点下班，星期六中午12点下班，因此

我有大量的闲暇时间。

到了周末，我便和另外两名同样来自奥地利，但是在其他公司工作的学徒去远足，在汉堡美丽的郊外游荡，晚上投宿青年招待所——我们是在册学生，因此可以免费住宿。

每周5个工作日，晚上我就泡在汉堡著名的市政图书馆里，图书馆就在我办公室的隔壁。图书馆鼓励大学生想借多少书就借多少书。一连15个月，我就不停地看书，看各种各样的德语书、英语书和法语书。

经历一：威尔第教我确立目标和愿景

那时我一周去看一次歌剧。汉堡歌剧院当时是（现在也是）世界上最顶尖的歌剧院之一。我当时很穷，因为学徒是没有薪水的，但好在大学生可以免费看歌剧。我们只要在演出开始前的一个小时赶到那里。在演出开始前的10分钟，那些便宜的座位如果还没有卖完，就会免费提供给大学生。有一天晚上，我去听伟大的意大利作曲家威尔第的收笔之作——他在1893年创作的《福斯塔夫》（Falstaff）。

该剧如今已成威尔第最受欢迎的作品之一，但那时很少上演，因为歌手和观众都认为它的难度太大。

我完全被它征服了。我在孩提时期受过良好的音乐教育，那个时代的维也纳是一个音乐之都。我听过的歌剧很多，但是从来没有听过这样

的作品。那天晚上它给我留下的印象让我永生难忘。

我后来做了一些研究，非常惊讶地发现，这部洋溢着欢乐、对生命的热情和无限活力的歌剧，居然出自一位80高龄的老人之手！在当时年仅18岁的我看来，80岁是一个让人难以置信的年纪。我甚至怀疑我是不是认识年纪那么大的人。那时人们的普遍寿命也就是50岁上下。后来，我读到威尔第自己写的一篇文章，他在文章中谈及，人们问他身为一个著名人物，并被誉为19世纪最顶尖的歌剧作曲家之一，为什么在如此高龄还要不辞劳苦再写一部歌剧，而且是一部难度极大的歌剧。“我作为一名音乐家，毕生都在追求完美，可完美总是躲着我。我觉得自己完全有义务再试一次。”他写道。

这段话让我没齿不忘——它们给我留下了不可磨灭的印象。威尔第在我那个年纪，也就是18岁的时候，就已经是一名训练有素的作曲者。我在那个年纪却根本不知道自己将来要成为一个什么样的人，只知道靠出口棉纺织品是不太可能取得成功的。18岁的我，幼稚得不能再幼稚，天真得不能再天真。直到15年之后，到了33岁左右，我才真正知道自己擅长的是什么事情，知道自己属于哪个地方。但是，我当时下定决心，无论我的毕生事业是什么，威尔第的话都将成为指引我前行的明星。我当时就下定决心，如果我能长寿，我将永不放弃。同时，我还会追求完美，尽管我非常清楚，完美总会躲着我。

经历二：“神看得见它们”——菲迪亚斯的教诲

差不多同一时间，也是在汉堡做学徒的期间，我还看到了另外一个故事，它让我进一步明了“完美”的含义。那是一个关于古希腊最伟大的雕塑家菲迪亚斯的故事。公元前440年，他受命创作一组神像——历经2400年的风雨，如今它们依然矗立在雅典城帕台农神庙的屋顶上。它们被誉为西方最杰出的雕塑作品之一。创作完成之后，它们受到了广泛的赞誉，可雅典城的司库在接到菲迪亚斯的账单之后，却拒绝按单付款。他说：“这些神像立在神庙屋顶上，而神庙盖在雅典最高的山上。大家只能看到神像的前面，可你是按四周都雕刻收费的。也就是说，神像的背面谁也看不见，可是你却收了钱。”

“你错了，”菲迪亚斯驳斥说，“众神看得见它们。”我还记得，我是在看完《福斯塔夫》不久后读到这个故事的。它深深打动了我，并从此信守这条原则。我做过许多希望神没有注意到的事情，但我始终认为哪怕只有“神”注意得到，我们也必须追求完美。

无论何时有人问我认为自己写的哪一本书最好，我都会笑着回答：“下一本。”我那不是开玩笑，而是认真的，一如威尔第说自己在80岁高龄仍坚持创作，追求自己终生求索而始终未得的完美。尽管我现在比创作《福斯塔夫》时的威尔第年长，但我仍然在思考，并正在写两本新书，而且希望它们比我过去写的任何一本都更好，更重要，更接近完

美。

经历三：持续学习——当记者时下的决心

几年后，我搬到了德国的法兰克福。最先，我在一家经纪公司做学徒。后来，纽约股市于1929年10月崩盘，我所在的经纪公司也随之破产，在我20岁生日那天，我被法兰克福最大的报社录用，成为一名财经和外交事务记者。我在当地大学的法学院注了册，因为大学生转学在那时的欧洲是一件很容易的事情。我那时仍然对法律不感兴趣，但是我始终记得威尔第和菲迪亚斯给我的教诲。记者要涉及的话题很多，因此我认为自己必须了解许多领域，那样才能做一名合格的记者。

供职的那家报社下午出版。我们早上6点开始工作，下午2：15出版，于是我迫使自己在下午和晚上学习，学习的内容包括国际关系和国际法、社会和法律机构的历史、普通史、金融，等等。就这样，我慢慢构建起自己的知识体系。我现在仍然坚持这个习惯，每隔三四年我就会选择一个新的领域，例如统计学、中世纪史、日本艺术、经济学，等等。三年的学习当然不足以让我掌握一个领域，但足以让我对它有所了解。因此，在60多年的时间里，我不断地学习，每次学习一个领域。这不仅让我掌握了丰富的知识，而且迫使我去了解新的学科、新的途径和新的方法——我研究的每一个领域，它们的假设不同，采用的方法也不同。

经历四：回顾——主编的教诲

使我的思维保持活跃、知识不断增长的另一个习惯，是该报主编、欧洲一位著名报人给我的教诲。那家报社的编辑都很年轻。我在22岁那年成为三名助理总编辑之一。我得到提拔，并不是因为我特别出色。事实上，我从来都不是一流的日报记者。但是，在20世纪30年代，本该出任这些职位的人，也就是35岁左右的人，在欧洲很难找到，因为他们大都在第一次世界大战中战死了。于是，即便是一些位高权重的职务，也只好由我这样的年轻人来担任。

20世纪50年代中期和晚期，我在太平洋战争结束10年后去日本，在那里发现的情况也是大同小异。

50岁左右的报纸主编不辞劳苦地培训和磨砺他的年轻下属。他每周都要跟我们每一个人谈话，讨论我们的工作。每年在新年到来之初以及在暑假于6月开始之时，我们会把星期六下午和整个星期天的时间用来讨论此前6个月的工作。主编总是从我们做得好的事情开始，然后讨论我们努力想要做好但又没有做好的事情，接下来再讨论我们努力不够的事情，最后严厉地批评我们做得很糟糕或者本该做却又没有做的事情。在讨论会的最后两个小时内，我们会制定接下来6个月的工作：我们应该全力以赴的事情是什么？我们应该提高的事情是什么？我们每一个人需要学习的东西是什么？主编要求我们在一周之后递交自己在接下来6

个月内的工作和学习计划。

我非常喜欢这些讨论会，但是一离开那家报纸便把它们忘得一干二净。

将近10年后，我已身在美国，我又想起了这些讨论会。那是在20世纪40年代初，我已成为一名资深教授，开始了自己的咨询生涯，并且开始出版一些重要的著作。这时，我想起了法兰克福那位日报主编教给我的东西。自此之后，我每个暑假都会留出两个星期的时间，用来回顾前一年所做的工作，包括我做得还不错，但本来可以或者应该做得更好的事情开始，我做得不好的事情，以及我应该做却没有做的事情。另外，我还会利用这段时间确定自己在咨询、写作和教学方面的优先事务。

我从来没有严格完成自己每年8月制定的计划，但是这种做法迫使我遵守威尔第“追求完美”的训谕，尽管直到现在完美仍然“总是躲着我”。

经历五：履新之后必须做的事情——高级合伙人的教诲

几年之后，我再次经历了一件富有教益的事情。1933年，我从德国的法兰克福移居到英国伦敦，先是在一家大保险公司做证券分析员，一年之后去了一家快速发展的私人银行，担任该行的经济学家，同时兼任三名高级合伙人的执行秘书。这三名高级合伙人，一名是70多岁的公司创始人，另外两名都是三十五六岁。起初，我只是跟后面这两名合伙人接触，大约3个月后，公司创始人把我叫进他的办公室，劈头盖脸地说道："你刚来这里的时候，我觉得你没什么了不起，现在也还是觉得你没什么了不起，只不过你比我想象的还要愚蠢，简直是愚蠢到了极点。"由于那两位年轻的合伙人每天都把我夸上了天，因此我愣在那里什么话也说不出来。

接着他说："我知道，你在保险公司做证券分析做得很好。但是，如果我们想要你做的是证券分析，就会让你待在原来那个地方。你现在成了合伙人的执行秘书，可是做的还是证券分析。你想想看，你应该做些什么事情，才能在这个新岗位上取得成效呢？"我当时非常生气，但还是意识到他说得对。于是，我彻底改变了自己的行为和工作内容。打那以后，我每换一个新岗位，都会思考下面这个问题："在这个新岗位上，我必须做些什么事情才能取得成效呢？"每次要做的事情都是不同的。

我做咨询顾问60年，给许多国家的许多组织提供过服务。我在所有组织中见过的人力资源方面的最大浪费，便是提拔不成功。许多能干的人被提拔到新的岗位上，但真正成功的人不多，有不少人更是彻底的失败，更多的人既谈不上成功也谈不上失败，成了平庸之辈。

一个在10年甚至15年间都很称职的人，为什么突然之间变得不胜任工作呢？我所见过的事例，几乎都犯了我70年前在伦敦那家银行里所犯的错误——他们走上了新的岗位，做的却仍然是在老岗位上让他们得到提拔的那些事情。因此，他们并不是真正不能胜任工作，而是因为做的事情是错的。

我有一个多年的习惯，对那些卓有成效的客户，特别是大型组织中卓有成效的客户，我会问他们成效卓著的原因是什么。我得到的答案与我当年在伦敦的经历如出一辙：一名严厉的上司迫使自己把新职位的需要考虑清楚。没有哪一个人（至少在我的见闻中）是自己发现这一点的。人们一旦明了这一点，就不会忘记这一点，而且几乎毫无例外都会在新岗位上取得成功。其实这不需要有出众的知识，也不需要有惊人的天赋，而是需要全力以赴做好新岗位要求的事情，也就是对于应对新挑战、完成新工作和新任务至关重要的事情。

经历六：记下来——耶稣会和卡尔文教派的教诲

又过了一些年月，1945年前后，我选择欧洲现代史的早期，特别是15世纪、16世纪作为自己为期三年的学习领域（我已于1937年从英国移居到美国）。我在研究过程中发现，有两个组织在欧洲成了两股具有支配性的力量，它们分别是在南部天主教地区的耶稣会和在北部新教地区的卡尔文教派。这两个组织的成功都是出于同一个原因，都是创建于1536年（独立创建），都是在一开始就采取了同一种学习方法。

按照规定，每当耶稣会神父或者卡尔文教派牧师做一件比较重大的事情，例如做出一个重要决策，都应该把自己预期的结果记下来，在9个月之后再用实际结果进行对照。这样，他们很快就能发现自己什么事情做得好，自己的长处是什么；有哪些东西是必须学习的，有哪些习惯是必须改变的；哪些事情是自己没有天赋的，因此做不好。我自己也使用这种方法，至今已经坚持50年。它能帮助一个人发现自己的长处——这是人们了解自我的最重要的一点。它还能揭示在哪些方面需要改进以及需要的是什么类型的改进。最后，它还能揭示一个人没有能力去做，因此根本不应该去尝试做的事情是什么。了解自己的长处以及如何强化这些长处，并且了解自己不能做的是什么事情——它们便是持续学习的关键所在。

经历七：想要留下怎样的名声——熊彼特的教诲

这是我要讲的关于个人发展的最后一段经历。1949年圣诞节，我开始在纽约大学教授管理课程之后不久，我父亲从加利福尼亚前来看望我们，那一年他73岁，退休已有一些年月。新年刚过，也就是1950年的1月3日，父亲和我一起去探望他的老朋友约瑟夫·熊彼特。熊彼特那时已经成为一名享誉世界的经济学家，虽然已经66岁，但仍在哈佛大学传道授业，并且担任美国经济学会的主席，活跃在学术圈内。

1902年，我年轻的父亲在奥地利财政部担任公务员，但也在大学兼职，教一些经济学课程，于是认识了熊彼特。熊彼特当年还只有19岁，是班里最聪明的学生。他和我父亲性格完全不同。他态度浮华、狂妄自大、粗暴无礼、爱慕虚荣，而我父亲性情温和、彬彬有礼、谦卑有加。可是，他俩却一见如故，友谊历久弥坚。到1949年，熊彼特已与当初判若两人。年近七旬，执教于哈佛大学的他，名声已至顶峰。

两位老人在一起尽情回忆往事，度过了一段非常愉快的时光。他俩都在奥地利长大，都在奥地利工作过一段时间，后来又都到了美国——熊彼特是在1932年来的，我父亲迟他4年。突然，我父亲笑出声来，问熊彼特："约瑟夫，你现在还在想要留下怎样的名声这个问题吗？"熊彼特爆发出一阵爽朗的笑声，我也跟着笑了。熊彼特在自己两本重要的著作出版之后，曾经说过一段广为人知的话。他说，自己最想留下的名声

是“欧洲最伟大的情圣和欧洲最伟大的骑师——也许还有世界上最伟大的经济学家。”那时他还只有30岁左右。他回答我父亲说：“是啊，这个问题现在对我也还是很重要，不过答案不一样了。我现在想留下的名声是一位培养出六七名一流经济学家的教师。”

他肯定是看到我父亲那吃惊的表情，因为他接着说道：“你知道，阿道夫，我已经到了一个知道光是靠书和理论留名远远不够的年纪。一个人如果不能改变人们的生活，那他就什么也没能改变。”我父亲去探望熊彼特的一个原因，是知道他已经病入膏肓，来日无多。五天后，他撒手人寰。

他们这段对话我永生难忘。我从中学到三件事情。第一，我们必须问一问自己，到底想留下一个怎样的名声。第二，答案会随年岁增长而改变。它会随自己的成熟以及外部世界的变化而改变。第三，只有改变了别人生活的东西才是值得纪念的。

这些东西人人可以学会

我之所以不厌其烦地讲述自己的这些故事，原因只有一个——我所了解的长年保持成效的每一个人，无论是管理者还是学者，也无论是高级军官还是一流的医生，也不管是教师还是艺术家，都曾获得一些与我非常相似的教益。我无论是跟谁合作，我迟早都会设法找出对方把自己的成功归结于什么因素。作为一名咨询顾问，我跟许多人有过合作，他们来自不同类型的组织，包括企业、政府、大学、医院、歌剧院、交响乐团、博物馆，等等。毫不例外，我都会听到极为类似的故事。

因此，对于“一个人，特别是一个运用知识的人，要怎样才能取得成效？这样一个人，在生活与工作多年之后，在历经多年的变化之后，又要怎样才能一直保持成效？”这个问题，我的答案是：通过做一些相当简单的事情。

第一，我们要树立自己的目标或理想，就像威尔第的《福斯塔夫》为我树立了目标和理想那样。为了目标和理想而奋斗，意味着一个人能够人老心不衰。

第二，我发现长年保持成效的人对工作的态度一如菲迪亚斯：神看得见。他们不甘平庸，在工作中恪守自己的标准。事实上，他们有强烈的自尊心。

这些人的第三个共同点是：他们把持续学习作为一种生活习惯。他们未必像我这样，每三四年就学习一门新的学科。但是，他们会不停地试验，对自己的成绩从不满足。他们对自己的最低要求是，无论做什么都要做得更好，而且常常要求自己用不同的方法去做这些事情。

这些思维活跃、不断成长的人，还会坚持进行绩效评估。我发现，越来越多的人像耶稣会和卡尔文教派率先做的那样，把自身行为和决策的结果记录下来，然后把它们与当初的预期进行对照。这样，他们很快就能发现自己的长处在哪里，同时也发现自己哪些方面需要提高、改变和学习。最后，他们还能知道哪些事情是自己不擅长的，因此是应该让别人去做的。

每次我问一个成效卓著的人，请他们告诉我成功的原因，我都会听到类似的故事，例如一位仙逝多年的老师或上司告诉他们，只要自己的工作、职务或职位有变，就必须把新工作、新职务或者新职位的要求考虑清楚——它们总是不同于原来那份工作或者那个职位的要求。

自己的责任

所有这些行为习惯所体现的一个最重要的原则，就是那些卓有成效，并能不断成长和改变的人，特别是那些以运用知识为主的人，承担起了自身发展和工作安排的责任。

这可能是最新颖，也可能是最难以付诸实践的结论。如今的组织，无论是企业还是政府机构，仍然建立在下面这个假设上面：组织要负责员工的工作安排以及提供员工所需的经历和挑战。据我所知，这个方面的最佳范例当属日本大企业的人力资源部门，或者它们所依据的原型，即传统军队的人力资源部门。我没有见过比典型的日本企业人力资源部门更加负责任的部门。但就算是它们，我认为也必须学会做出改变。它们不能像过去那样做决策者，而是必须成为老师、领路人、顾问和参谋。

我确信，每一名知识工作者的发展和工作安排的责任都必须由知识工作者自己承担。每一名知识工作者都必须承担起回答下面这些问题的责任：我现在需要什么样的职位？我现在能够胜任什么样的职位？我需要获得什么样的经历、知识和技能？当然，这个决策不仅仅涉及员工个人，而是必须考虑到组织的需要，必须以对员工个人的长处、能力和绩效做出外部评估为基础。

小结

员工发展必然成为自我发展，员工的工作安排也必然成为自我安排，而且员工自己必须对此负责。否则，知识型员工就不可能在漫长的职业生涯中保持成效和高生产率，并且不断成长。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第48章　受过良好教育的人

知识不像货币那样是客观的。知识并不存在于书本、数据库和计算机软件中——它们收纳的都是信息。知识始终体现在人的身上，知识的承载、创造、增补或完善、运用、传授、使用或滥用，都必须由人来完成。因此，知识社会的到来使得人成为社会的核心。这个转变过程对知识社会的代表，也就是对受过良好教育的人（educated person）提出了许多新的挑战、新的议题以及前所未有的新问题。

在过去的所有社会中，受过良好教育的人都是社会的装饰。他们体现的是kultur——这是一个德语词汇，带有敬畏和嘲讽的意味，在英语中找不到一个对应的词，就连“highbrow”（知识分子）这个词的含义也相去甚远。然而，在知识社会中，受过良好教育的人是社会的象征、社会符号和社会的标准持有人。借用社会学的话讲，他们是社会的“原型”。他们界定社会的绩效能力。他们还体现了社会的价值观、信仰和承诺。如果说中世纪的骑士是中世纪早期的最佳体现，“资产阶级”是资本主义的最佳体现，那么受过良好教育的人就代表着以知识为核心资源的知识社会。

这必然改变“受过良好教育的人”的真实含义，也必然改变“受过良好教育”这个词的真实含义。因此，我们可以预见它使得“受过良好教育的人”的定义成为一个关键议题。在知识成为关键资源之后，受过良好

教育的人面临各种新的要求、新的挑战和新的责任。受过良好教育的人现在成了一个至关重要的群体。

自20世纪70年代初开始，美国学术界针对受过良好教育的人这个话题展开了激烈的辩论。社会上应该有这样的人吗？能出现这样的人吗？“教育”到底是什么？

形形色色的马克思主义继承者、女权主义者以及其他“反对者”称，社会上不存在受过良好教育的人。这个群体中的其他一些人则称，由于每一个性别、每一个民族、每一个种族、每一个“少数族裔”群体都需要自己不同的文化和不同的（事实上是孤立主义的）受过良好教育的人，因此社会上只有受过良好教育的人。但是，反传统主义者的观点让人回想起极权主义者的观点。他们瞄准的目标是相同的：处于受过良好教育的人这个概念的核心的普遍性，无论它的名字是什么（西方称之为“受过良好教育的人”，中国和日本称之为“文人”）。

对立的阵营（我们或可称之为“人文主义者”）也瞧不起目前这个体系，但原因是现行体系没有培养出在各个领域都受过良好教育的人。人文主义批评人士要求退回到19世纪，退回到“人文学科”（liberal arts）和“经典著作”，也就是德国人所说的gebildete mensch。到目前为止，尽管他们没有重复20世纪30年代芝加哥大学罗伯特·哈钦斯与莫蒂默·奥尔德的观点，也就是认为全部“知识”是由100部“传世之作”组成的，但他们“回到现代以前”的要求与哈钦斯与奥尔德是一脉相承的。

其实，这两大阵营都是错的。

知识社会的核心

知识社会必须把受过良好教育的人这个概念置于核心。它还必须是一个广博的概念。究其原因，则恰恰因为知识社会是一个由各种知识组成的社会，是一个全球化的社会——资金、经济、就业、技术、重要事项，特别是信息，都是全球化的。知识社会需要一股把各方面统一起来的力量。它还需要一个领导群体，使得各个地方的不同传统都致力于实现共同的价值观、共同的卓越理念以及相互尊重。

因此，知识社会的需要与解构主义者、女权主义者以及反西方人士的主张恰恰相反，它需要的正是：一个在多个领域受过良好教育的人。

然而，知识社会需要的受过良好教育的人，不同于人文主义者为之奋斗的理想。反对者要求抛弃人类传承得来的“伟大传统”（the great tradition）、智慧、知识与美，在人文主义者看来那是一种愚蠢的行为。但是，他们主张的只不过是要建立一条通往过去的桥梁，这是不够的。受过良好教育的人必须有能力用自己的知识影响现在，更不用说必须有能力用它们去塑造未来。人文主义者的提议中既不包括这种能力，也不关心这种能力。但是，没有这种能力，“伟大传统”就只不过是一种搜集古物的癖好。

德国作家、1946年诺贝尔文学奖得主赫尔曼·海塞（Hermann

Hesse）在他的小说《玻璃珠游戏》（Das Glasperlenspiel）中预言了人文主义者心中的理想社会，也预言了这种社会的失败。该书描写的是一群知识分子、艺术家和人文主义者亲如兄弟，过着与世隔绝的生活，恪守“伟大传统”，醉心于它的智慧和美。然而，他们中的英雄、造诣最深的兄弟会首脑最终决定重返现实生活，尽管现实已被玷污，粗俗不堪、动荡不安、罢工不断、追逐金钱。这是因为，除非他的价值观与现实世界有关，否则就像一个深埋在地底下的黄铜矿，没有现实的价值。

海塞1943年的预见如今确实发生。“人文教育”和“一般教育”（德文，allgemeine Bildung）如今正面临危机，因为它们已经成为一个“玻璃珠游戏”，那些最聪明人正在离弃它们，投向愚蠢、粗俗、追逐金钱的现实世界。那些最聪明的学生懂得人文学科的重要性，而且像他们毕业于第一次世界大战前的祖先那样喜欢这些学科。对于那些先人来说，人文学科和一般教育为他们界定身份，并且在一生中都是有意义的。对于第二次世界大战前毕业的我们这一代的许多人，它们也是有意义的，尽管我们刚刚离开校园就把学过的拉丁语和希腊语忘记得一干二净。但是，现在世界各地的学生在毕业几年之后就开始抱怨，“我那么努力学的东西根本没有意义，它跟我感兴趣的东西或者希望做的事情毫无关系。”他们仍然希望自己的孩子学习一些人文学科课程，去普林斯顿大学、卡尔顿大学、牛津大学、东京大学、法国的国立高等学校、文科中学[1]，只不过主要目的是获得社会地位和找到好工作。他们在自己的生活中则批判这些价值观，批判人文主义者秉持的受过良好教育的人这个

概念。换言之，他们所受的人文教育不能让他们理解现实，更不用说让他们把控现实。

参与目前这场辩论的双方大致上都是错的。其实，知识社会比过去的社会更加需要受过良好教育的人，而继承遗产是必不可少的一点。但是，这里所说的遗产，不是像人文主义者极力主张的那样，只包括西方文化，也就是犹太教与基督教所共有的传统。受过良好教育的人还必须具备理解其他文化和传统的能力，例如中国、日本和韩国的绘画和陶瓷艺术，东方的哲学思想和宗教，以及伊斯兰教和伊斯兰文化，等等。他们还必须摒弃人文主义者的人文教育给他们灌输的“尽信书”思维。他们需要通过教育培养领悟能力，也同样需要通过培育培养分析能力。

但是，如果想让受过良好教育的人掌握现在，更不用说掌握未来，那么西方传统仍然必须处于核心地位。未来可能是“后西方的”，也有可能是“反西方的”，但它不会是“无西方的”。未来的物质文明和知识都将建立在西方的基础上：西方的科学、工具和技术、生产方式和经济学；西方式的金融和银行业。除非大家能够理解并接受西方的思想和整个西方传统，否则这些东西就会无法发挥作用。

如今，最彻底的“反西方”运动还包括以秘鲁“光明之路”（Shining Path）为代表的反抗行动。这个行动的实质，是绝望的秘鲁土著印加人的后裔拼死想要消除“西班牙征服”带来的影响，重新使用印第安的古老语言奇楚亚语和艾马拉语，并将欧洲人及其文化赶回茫茫大海。然而，

这个反西方运动的资金，却来自给纽约和洛杉矶的瘾君子种植的古柯。

将来，受过良好教育的人必须做好在全球化世界里生活的准备。世界会成为一个“西方化”的世界，但也会成为一个越来越部落化的世界。受过良好教育的人必须成为一个“世界公民”——拥有全球化的远见、视野和信息。他们还必须从自己的当地文化中汲取养分，并且反过来丰富自己的当地文化。

[1]德国的学制比较复杂，只有就读Gymnasium（文科中学）的学生毕业后才能进入大学学习。其他类型的中学，例如Hauptschule（国民中学）和Realschule（实科中学），学生毕业之后接受的通常都是职业教育。——译者注

知识社会与组织社会

后资本主义社会既是一个知识社会，也是一个组织社会，它们相互依赖，但它们的概念、观点和价值观又大相径庭。受过良好教育的人在运用知识时，即便不是全部，也会有大部分都是置身于某个组织中。因此，受过良好教育的人必须准备好同时在两种不同的文化中生活和工作，一种是重视文字和思想的“知识分子”的文化，另一种是重视员工和工作的“管理者”的文化。

知识分子把组织视为一个工具；组织使得他们能够运用自己的技艺（techne）[1]，即他们的专业知识。管理者把组织视为实现组织绩效这个目标的一个手段。二者都是正确的。他们是对立的，但他们之间的关系就像磁铁的两极，而不是彼此矛盾。他们无疑是彼此需要的：研究人员需要研究主管，一如研究主管需要研究人员。如果一方压倒了另一方，那么结果只会是绩效全无，人人沮丧。如果没有管理者的制衡，知识分子的世界就会成为一个人人“自行其是”，但是无人有所成就的世界。如果没有知识分子的制衡，管理者的世界就会成为一个由“组织人”构成的、让人一无所成的官僚体系。如果双方处于均衡状态，就会创造力和秩序兼得，成就与使命兼顾。

知识社会的许多人会同时生活和工作在这两种文化中。更多的人应该在职业生涯的早期，通过工作轮换拥有在这两种文化中工作的经历，

例如从专业岗位轮换到管理岗位上，让年轻的电脑工程师担任项目经理和团队领导者，或者让年轻的教授兼两年管理工作。另外，在社会部门的某个机构做一名“不支薪员工”，能让人们获得尊重两个世界，即知识分子的世界和管理者的世界所需的正确观点和平衡感。

后资本主义社会里所有受过良好教育的人都必须准备好理解这两种文化。

[1]源自古希腊语的一个词，包含艺术、技能和手艺等意义。——译者注

技艺与受过良好教育的人

对于19世纪受过良好教育的人来说，各种技艺是不算做知识的。尽管大学已经开设相关课程，它们已经成为“学科”，以此为业的人也成为“专业人员”而不是“手艺人”或“工匠”，但它们并不是人文学科或者一般教育的一部分，因此也不是知识的一部分。

大学颁发技艺学位有悠久的历史。欧洲的法律学位和医学学位可以追溯到13世纪。在欧洲大陆和美国（英国不在此列），新兴的工程学位（最早是拿破仑时代的法国于1800年的一两年前授予的）很快就为社会所接受。大多数被认为“受过良好教育的人”都是通过运用技艺谋生，例如当律师、医生、工程师、地质学者以及越来越多的人投身商业（只有英国人对没有职业的“绅士”心存尊敬）。然而，他们的工作或职业被认为是一种“谋生”手段，而不是一种“生活”。

这些以技艺为业的人（或称技术人员）不会在办公室以外谈论自己的工作，甚至不会谈论自己的学科。那些东西便是“shop-talk”（行话，职业用语）。德国人嘲笑那是“fachsimpelei”（不离本行的谈话）。法国人对它的嘲讽更加厉害：谁要老是谈自己的本行，就会被人认为是一个俗不可耐的人，于是很快就不会再有人邀请他们参加上流社会的聚会。

如今，各种技艺或技术已经成为一门门的学科，因此它们必须成为知识的一部分。它们也必须成为受过良好教育的人要学习的知识的一部

分。如今的学生在大学里非常喜欢各种人文学科课程，几年后就开始批判它们，原因便在于这些课程拒绝这样做。于是，学生感到失望，甚至觉得被人引入了歧途。他们有这种情绪是有道理的。没有把各种知识融合成一个“知识整体”的人文学科或者一般教育，既不“自由”，也不是“教育”（bildung）。它们连“培养相互理解”这个首要任务都未能完成。没有相互理解这个“论域”，文明也就不可能存在。这样的学科非但起不到结合作用，反而起割裂的作用。我们既不需要，也不可能培养出精通许多不同知识的“博学之士”。事实上，我们可能会变得更加专业化。但是，我们着实需要的是理解不同知识的能力——这也是给知识社会里受过良好教育的人所下的定义。每一种知识的内容是什么？它的目的是什么？它关注的核心问题和理论是什么？它产生了哪些重要的洞见？它没有涉及的重要领域、问题和挑战分别是什么？

让各个学科成为通往知识之路

没有这种相互理解，各个学科就会结不出果实，事实上是再也不能成为“学科”。它们只会让人变得傲慢自大，无法取得成果，因为每一门专业知识都有许多新的重大发现源自另一个独立的专业，源自另一门学科。

例如，经济学和气象学正因为数学领域的混沌理论而发生一些重大的变化。地质学因为物理学，考古学因为DNA测定，历史学因为心理学、统计学和技术的分析和方法，都在发生深刻的变化。又如，美国的詹姆斯·布坎南（James M.Buchanan，1919-）获得1986年诺贝尔经济学奖，就是因为把经济学理论成功地运用于政治程序的分析，从而颠覆了政治学家们一百多年来的许多假设和理论。

专家们必须承担让自己和自己的专业被别人理解的责任。包括杂志、电影和电视在内的媒体，在这个过程中也要扮演一个至关重要的角色，但它们不可能独立完成这个任务——其他任何形式的普及手段也无法完成。然而，各个不同专业又必须让别人相信它们是一门门严肃的、严谨的、需要付出心血的学科。这就要求每一门学科的领头人，特别是各个领域里领先的学者必须努力阐述自己所做的是什么样的事情。

在知识社会里，不存在什么“学科之王”。所有的学科都是同样有价值的。用伟大的中世纪圣人和哲学家博纳文图拉（Saint Bonaventura）

的话讲，所有学科都同样通向真理。但是，要把它们变成通往真理、通往知识的道路，责任必须由熟知这些学科的人来承担。他们集体承担着维护知识的信誉这一重任。

到1867年卡尔·马克思在《资本论》第一卷中把资本主义界定为一种独特的社会形态之时，资本主义已经存在了一个多世纪。“资本主义”（capitalism）这个词更是在30年以后才创造出来的，那时马克思早已作古。因此，今天试图去写《知识论》不仅是极其自以为是的，而且时机远没有成熟。在资本主义时代（当然也包括社会主义时代）转型开始之时，我们所能做的事情也就是对社会和政治进行一番描述。

但是，这样一本书，甚至就是以《知识论》为名的一本书，在100年之后出现是完全可以期待的。那意味着我们成功经受住了这场目前刚刚开始的转型的考验。现在试图对《知识论》进行预测，可能就像在1776年对百年之后马克思笔下的社会进行预测一样可笑——这一年，美国独立战争爆发，亚当·斯密的《国富论》出版，詹姆斯·瓦特的蒸汽机问世。

但是，有一件事情我们是可以预见的，那就是社会的最大变化必将是知识的变化——知识的形式、内容、内涵、责任及其对一个受过良好教育的人的意义。

小结

什么样的人称得上是一个受过良好教育的人，这个概念因为知识社会的到来而发生了改变。在过去的社会里，受过良好教育的人是一个装饰。在如今这个知识社会，受过良好教育的人是这个社会的主要代表和关键资源。这给个人带来了一些全新的责任和要求。接受人文教育的人不仅要了解优秀的传统，而且必须能够理解和把握现实情况。只有这样，他们才能驾驭现实情况。

受过良好教育的人还必须有能力理解世界各地的文化、宗教和传统，不能把自己禁锢在西方文明中。在当前这样一个快速变化、充满转折点的时代，受过良好教育的人既要学会如何分析，也同样要学会如何理解。

受过良好教育的人必须熟悉多个学科的知识，因为一个学科的变化常常起源于另一个学科的创新。知识的融合将日益成为管理者工作的一部分，这就需要他们进行持续的学习和传授。随着知识的分化更加精细，让其他学科的人理解自己的专业知识对于知识型组织的管理将变得越来越有必要。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

结语　未来的管理者

目前在大学接受管理教育的学生将来还能工作45~50年，也就是工作到2050~2075年。

一个世纪之前，谁也无法预测1950年或1960年的世界会是个什么样子。在如今的许多管理者刚刚进入大学或者开始工作的20世纪60年代，谁也无法预测2008年的世界会是个什么样子。我们对未来政治、社会和经济能做的唯一一个预测，就是它们将会发生巨变。

然而，我们对未来的管理者，即目前正在学习管理的学生，也能做出一些比较有把握的重要预测。他们无疑要掌握一些新的技能，因此这些未来的管理者必须安排好自己的发展，并养成持续学习的习惯。管理者的三大任务将保持不变。未来管理者的首要责任是确保供职机构取得良好的绩效。他们还必须负责使工作富有效率以及使员工富有成就。社会影响和社会责任的管理只会变得更加重要，更加费神。换句话说，未来管理者要承担的任务、要操心的事务与今日的管理者完全相同，要面临的问题和必须满足的要求也基本相似，尽管他们为了适应知识社会，在完成这些任务时要使用更多的知识，进行更多的思索，做出更好的规划和具备更强的能力。

首先，管理者必须学会如何在自己没有指挥权，而且自己既不受人控制，也不能控制别人的情境下进行管理。管理教科书现在主要讨论的

仍然是如何管理下属。但是，我们再也不能用有多少人向其汇报工作来评估一名管理者，因为这个标准不能很好地反映这个工作的复杂性、所使用和提供的信息、应当做出的贡献以及开展工作所需的不同类型的关系。

类似地，现在的商业新闻讲的也是管理下属。然而，这是20世纪五六十年代使用的控制手段。过去，企业的成长方式有两种：要么是靠内部增长，要么是靠收购。在这两种情况下，管理者都有控制权。然而，今天的企业经常是通过联盟、各种松散的联系和合作实现增长的，知道如何有效地管理这些增长方式的管理者只是极少数。这些新的增长方式使得传统的管理者心烦意乱——他们认为自己必须拥有或者至少能够控制资源和市场。

管理者必须让那些不是组织的员工但又为组织工作的人富有效率。组织可能把大部分不能提供通往高层管理职业通道的工作外包出去。为了提高效率，你还可能要考虑把没有自己的高层管理的活动外包出去。外包这个趋势与其说是为了节省费用，还不如说是为了提高质量。

一些管理者仍然在谈论向自己“汇报”的人，但我们应该把“汇报”这个词从管理词典中删除。信息正在取代权力。一家公司的财务主管可能只有两名助理和一名接待员，但是他的外汇决策在一天内产生的盈亏，可能会超过公司其他所有人忙活一整年的盈利。一家大公司的科研人员有权决定研发实验室的项目，尽管他既没有秘书，也没有头衔，但是他

的成绩斐然，因此他的决定不太容易被否决，于是他对公司业绩的影响可能大过CEO。在军队，过去的中校通常会指挥一个营，但他们的下属如今可能只有一名接待员，承担的工作则是与某个大国之间的联络。

不过，运用管理任务这个概念的机构会大增。其中确凿不移的一个发展是公共服务机构，包括政府机构、医院、大中小学，等等，开始施行系统的管理。事实上，管理的前沿过去70年间在工商企业，21世纪上半叶则可能出现在公共服务机构中。

需要未来管理者付出系统努力的每一项主要任务，也各有自己的重大优先事项。在第一个任务领域，也就是在企业与公共服务机构的具体绩效方面，最迫切的问题就是要设法系统地放弃那些过时的、没有效果的、不合时宜的活动。我们对有组织地开展创新已经了解甚多。我们也至少已经明白，创造一个不一样的明天是管理者的一项重要责任。现在我们必须明白，抛弃昨天也是一项重要的管理任务。公共服务机构的管理者，尤其需要明了这一点。迄今为止，公共服务机构很少放弃过时的活动，而且几乎从不系统地开展这项工作。

在工作与劳动这个领域，最棘手的事情是让组织的人力资源管理切合社会的现实情况。在过去70年间，所有发达国家的“劳动阶层”都经历了重大变化。如今的劳动者更多的是“知识工作者”而非“体力劳动者”。事实上，“蓝领工人”在所有发达国家明显已经成为一个少数群体，到2020年将只占全体劳动人口的极小比例。就算是今天的体力劳动者，也

就是制造业的蓝领工人，在收入方面，特别是在教育程度方面，已经大大不同于昨天的体力劳动者。“劳动者”与“所有者”之间过去存在的界线也正在迅速消失——这一界线已经成为历史，无论我们在言辞中对它多么依恋。这是因为，组织的员工通过养老基金正在成为企业的所有者。这一现象在美国表现得尤其突出，员工养老基金拥有整个工商企业的股份约为1/3，拥有大公司股份的比例则还要高得多。到2020年，养老基金拥有美国企业的股份比例将上升至50%上下。同样，拥有大公司股份的比例也会高得多。至于其他发达国家，最终也会殊途同归。

这不会把人力资源管理带入乌托邦。本书讨论的工作与劳动方面存在的种种紧张关系、问题和冲突，将来仍会存在。但是，劳动者通过养老基金成为真正的所有者（尽管劳动者本人并不直接控制企业），使得我们系统地、有目的地使劳动者成为本书所称的“承担责任的员工”既有可能，也有必要。所谓“承担责任的员工”，就是无论做的是什么工作，他们都会对自己的任务、自己所在的工作群体、工作社区的治理及其顾虑承担起很大一部分管理责任。为此并不需要大量的创新。许多企业一百多年以来一直都在做这件事件，只不过它们过去属于例外，而且彼此孤立，将来则要成为一种常规。最需要这种变化的同样是公共服务机构，因为它们在工作和劳动的管理方面远远落后于一般的企业。

工作和劳动管理方面的另一个变化是员工必须管理自己的职业生涯。即便是现在，也只有极少数美国人做好了自主择业的准备。当你问

他们："你知道自己擅长的事情是什么吗？你知道自己的弱点吗？"他们会面无表情地看着你。他们在做自己的简历时，仍然是把担任过的职位一一列举出来。是时候摒弃过去那种按照职务或者职业通道思考的方式了。正确的做法是，按照自己先后承担过的任务以及由此获得的能力介绍自己。

要想清楚自己是一个什么样的人以及哪一些事情做得最好，是非常困难的。在帮助人们学会如何负起责任这个方面，我们的教育体制是越来越适得其反。你在学校待的时间越长，你要做的决策就越少。例如，是否选修中级法语或者艺术史可能取决于你是否愿意早起。研究所的情况则更加糟糕。

大部分大学生毕业后进了大公司，因为他们没有弄明白自己应该去什么地方，而这些公司碰巧向他们所在的学校派出了招聘团。但是，一旦入职培训结束，真正开始工作，他们就必须开始做出关于未来的决策。没有人会代替他们做出这些决策。

一旦开始做决策，他们中许多最优秀的人就会在三五年内跳槽到中型企业，因为他们在那里更有可能做到高层。中型企业通常不那么在乎资历，那里的员工可以走进上司办公室主动请缨："我已经做了三年的会计，现在想要去做营销了。"

成为封建王朝式的精英治理是知识经济的最大隐患。你可以看到文

凭主义在盛行。他们连个博士学位也没有，还有什么必要对我说自己是一名优秀的研究人员呢？人们很容易落入这样的陷阱中，因为学位证书是白纸黑字的，似乎比较可信。其实，衡量一个人的贡献的大小是需要运用判断力的。

你不仅需要弄清自己的能力，而且必须了解下属、同仁和上司的能力。许多管理者仍然采取一把抓的态度。他们仍然会讲“我们的工程师”如何如何。我对这种态度的回答是：“兄弟，你没有什么工程师，只有乔、玛丽、吉姆和鲍勃，他们每一个人都是独一无二的。”你再也不能把下属当成一个整体来管理，而是必须一个个区别对待。你对他们的了解必须深入到足以让你走过去对他们说：“玛丽，你觉得接下来是不是应该去做这份工作？是的话，那么你要学会改变自己好斗的态度。忘掉你自己是一名女性，你首先是一名工程师嘛。你还要对别人更加体谅一些。比方说，星期五上午9点就知道下午要加班，不要拖到离下班只有10分钟的时候再把消息告诉大家。”

提高知识工作者生产率的关键在于让他们明确任务并且全力以赴。你知道为什么大多数的提拔都不成功吗？原因就在于人岗不匹配。最典型的例子是销售明星晋升为销售经理。销售经理的职责可能有四种情况——销售人员管理、市场经理、品牌经理或者单枪匹马去开辟一个全新的领域。可是，晋升到这个职位上的人没有花心思去弄清到底是属于哪一种情况，因而只是更加努力地去做让自己得到提拔的事情。这种做法

必败无疑。

知识工作者的管理方面最糟糕的问题之一，是知识工作者认为：如果一个人所做的工作能够被人理解，那么这个人就是粗浅的。在我年轻的时候，人们普遍认为无论是哪个学科的领军人物，例如经济学家、物理学家、心理学家，等等，都应该让自己的工作能够被人理解。爱因斯坦为了让自己的相对论能够被普通人所理解，就花了多年的时间，先后跟三个人合作对它进行修改。就连经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯，也在让自己的理论变得更加简明易懂这件事情上煞费苦心。

我们不能让知识工作者傲慢自大。知识就是力量，这就是为什么掌握知识的人过去常常想把知识作为秘密加以保守。在知识工作中，力量来自传播信息并让信息产生结果，而不是藏匿信息。

这就意味着我们不能容忍知识工作者的傲慢自大。无论是在哪个层级，知识工作者都必须让别人理解他们的工作；无论管理者来自哪个领域，他们都必须强烈希望理解别人所做的工作。这可能是技术人员的管理者要做的一项主要工作。他们绝不能仅仅起到翻译的作用，而且必须在专业深度与知识广度之间取得良好的平衡。

知识的生产率包括质量和数量两个维度。我们知道，经理人必须既是专家的管理者，又是不同知识领域的综合者。这一情况对于担心知识分子变得难以驾驭的传统管理者是一个威胁，对于担心自己的学科因为

变得过于商业化而失去别人尊敬的知识分子也同样是一个威胁。然而，在以知识为基础的组织中，知识精深的人与知识粗浅的人必须通力合作。

最后，在社会影响和社会责任的管理方面，管理者必须学会如何系统而又周全地“平衡”各种相互矛盾的需要和权利。同时，管理者还必须学会预见所在机构造成的社会影响，无论他们所在机构是工商企业、大中小学，还是医院或者政府机构，也无论机构造成的影响是技术方面的还是社会方面的，或者影响的是组织成员，还是社会、社区或者外部环境。这是一项领导责任。在组织社会中，管理者这个群体便是社会的领导力量，尽管某一名管理者个人的角色和权力无足轻重。

管理面临许多新挑战和新要求，管理者个人也同样面临一个重大变化。将来，越来越多的管理者会有不止一段职业生活。他们在40~50岁之间会改变自己的工作、环境和角色。一个人作为一名管理者或者专业人员越是成功，就越有可能做出这样的职业转变。

这种转变有可能只是从一家公司换到另一家公司或者从会计部门换到销售管理部门，但也有可能是从一种机构换到另一种机构。例如，一家中型企业的审计师转投一家医院。“第二职业”如今就已不再罕见。尽管我们现在仍然认为那是一种例外，但它们将来可能会被人们广泛接受。原因之一（当然绝不是唯一的原因）在于员工养老金计划，特别是企业的员工养老金计划。它们的存在，使得管理者和专业人员到中年就

能实现相当高程度的经济安全。过去，仅仅因为经济的不确定性这一原因，他们哪怕已经超龄、对工作感到厌烦，觉得工作已经没有挑战性，也没有愉悦感可言，也会继续工作，待在原来的岗位上。我们可以有把握地说，这个变化将极大地鼓励管理者持续学习，鼓励他们承担自我开发（作为一个普通的人以及一名管理者）的责任，以及鼓励他们深入了解管理者的工作，掌握各种管理技能和管理工具。

对于未来的管理者，我们能做的最重要的预测是——以预期贡献定义的未来管理者必将出现。未来的管理者必定比今天更多，也必定比今天的管理者更加重要。除非人类在核战争这样自我制造的浩劫中毁灭，否则人类社会仍然会是一个组织社会、知识社会。随着社会和经济的不断进步，发展中国家也会日益成为组织社会。

现有的各种组织远未达到完美之境。每一名管理者都知道，它们非常难于管理，充满着挫折、紧张和摩擦，并且又笨拙又累赘。尽管如此，它们是我们用来实现生产和分销、医疗保健、治理和教育等社会目的的仅有的工具。这些服务只有绩效良好的组织才能提供，而我们没有任何理由认为社会是愿意放弃这些服务的。事实上，我们有充分的理由相信，社会要求所有组织的绩效更上层楼，社会对所有组织的绩效也会更加依赖。

决定组织绩效的人，正是管理者。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

跋

本书是对彼得·德鲁克有关管理和社会的著述所做的提炼和综合。它们以1973~2005年11月的著述为主，有一些已经出版，还有一些是没有出版的。1973年，《管理：使命、责任、实务》出版；2005年11月11日，德鲁克与世长辞。他在这个阶段的著述，主题比1954年（《管理的实践》出版）至1973年更加宽泛。

我与彼得·德鲁克是多年的同事，从1979年开始，直至他在2005年逝世。1999年，德鲁克教授开始减少教学活动，我则着手开发和讲授“德鲁克论管理”这门针对MBA学员和进修经理人的研究生课程。德鲁克给我的教学建议是：以综合管理为中心，确保学生能够把管理原理直接运用到工作中或者间接地用于案例分析。他还出于这个目的撰写了一本案例集。

自2001年初开始，彼得·德鲁克让我与他合作撰写了几本书，其中包括《德鲁克日志》和《卓有成效的管理者实践》（The Effective Executive in Action）。我时时感觉有一位导师相伴左右。与他的合作对我而言是一次脱胎换骨的经历，对此我将永远心存感激。我也会永生难忘他给我的这些教益：对人的尊严和发展的关切；对任务和结果的重视；对人际关系中正直品行的毫不妥协。

修订这本书的念头始于2001年12月我与德鲁克的一次谈话。那天，

我们在一起吃午饭，度过了一段非常愉快的时光，席间他就职业发展一事给了我的儿子一些指点。饭后，我开车送他回家。行车途中，我问他打算什么时候修订那本“大部头”管理书。“永远不会。”他高声回答我。我有点吃惊，但还是大着胆子问道：“那么，我们怎么继续讲你的东西呢？”“到处找嘛，都在那里摆着。”他这样回答我。

跟他合作撰写《德鲁克日志》让我有机会“到处找”他的所有著述。那是一件让我自惭形秽的事情。他一生著述之广之深，让我感到非常吃惊。

2005年6月8日，我去了德鲁克的住所，当时他正在审阅和修改《卓有成效的管理者实践》的初稿。他结束工作之后，转过来对我说道：“我知道，你是想要修订我那本《管理的实践》。”他突然提起这个话题，让我感到很是意外，但我回答说：“不是，我想修订的是你那本管理书。”他说：“没有那样一本书啊。”我告诉他：“就是《管理：使命、责任、实务》。”他应声说：“哦，那可是要费不少工夫。”我点了点头，他接着说道：“行。”

如今修订本付梓，回望来路，才意识到有那么多人给过我帮助，我想借机对他们表示感谢。首先要感谢的是彼得·德鲁克及其遗孀多丽丝（Doris），他们给了我这个机会。我希望这本书不辱使命，抓住了彼得·德鲁克管理思想的中心，并能扩大他的影响。他告诉过我们应该如何管理组织才能取得成果，并在此过程中培养人员。他还告诉过我们如

何在取得成功的同时承担社会责任。

德鲁克著作信托基金的Joan Drucker Winstein和HarperCollins的资深编辑Ethan Friedman付出了艰辛的劳动，在此对她们的信任和帮助致谢。

HarperCollins出版社的编辑助理Sarah Brown和助理编辑Matt Inman在整个项目过程中帮助良多，在此表示感谢。同样也要感谢HarperCollins出版社的总编Diane Aronson和本书的责任编辑Ceci Hunt。

Emily Trent和Kazumi Sakuhara是我的助手，她们帮助我梳理德鲁克的知识体系，很是能干。在两年的时间内，她们既是我的同事，也是我的朋友。Jasper Spencer-Scheurich帮我审阅和校对书稿，使我能赶在最后期限之前完工。我对这三位助手的辛劳致以深深的感谢。

德鲁克研究院的档案管理员Jacob High和我一道寻找、复制和梳理本书所用的全部主要素材。谢谢Jacob。

彼得·德鲁克与伊藤雅俊管理学院的院长Ira Jackson牵头组建了德鲁克研究院。没有他本人以及德鲁克研究院的院长Rick Wartzman和助理院长Zach First的帮助，修订项目就不可能顺利完成。感谢他们。

我的助理Bernadette Lambeth更是每天都在帮助我。她默默无闻地努力为我营造一个可以高效工作的环境。感谢Bernadette。

最后我要感谢我妻子一如既往的支持。她容忍我两年来把大部分时间都花在这本书上，并且不停地给我鼓励。她天性乐于给予，是上帝赠予我的礼物。

约瑟夫·马恰列洛

2007年12月

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

德鲁克著作简介

下面是彼得·德鲁克所有重要著作的简介。

1.The End of Economic Man：Transaction Publishers，1995.Originally published by John Day Company,NY，1939.（《经济人的末日》，台北：宝鼎出版社有限公司，2005年。）

本书是彼得·德鲁克的第一部专著。它对极权主义国家做了深刻的剖析，是研究极权主义起源的首部著作。德鲁克在书中阐述了法西斯主义兴起的原因，指出各种机构的失灵导致法西斯主义的盛行。他揭示了极权主义社会的运行机制，这有助于我们理解极权主义产生的原因，从而防止此种灾难再次发生。他指出，建立能够正常发挥自身职能的社会、宗教、经济和政治机构，将防止有利于极权主义国家孳生的土壤形成。

2.The Future of Industrial Man：Transaction Publishers，1995.Originally published by John Day Company,NY，1942.（《工业人的未来》，机械工业出版社已出版。）

德鲁克在本书中提出了一般社会理论和工业社会理论，以此阐述了一个社会正当地存在以及正常运行所需满足的要求。他指出，这样一个社会必须给个人赋予社会身份和职能。本书探讨的是这样一个问

题："在管理权力和公司占主导地位的工业社会，个人的自由怎样才能得到保护？"本书成稿之时美国尚未加入第二次世界大战，但它对战后的欧洲抱着乐观的态度，再次断言欧洲的希望和价值观能够经受那个艰难时世的考验。本书大胆地提出了下面这个问题："我们对战后的世界抱有何种希望？"

3.Concept of the Corporation：Transaction Publishers，1993.Originally publi-shed by John Day Company,NY，1946.（《公司的概念》，机械工业出版社已出版。）

这是一部经典之作。它是首部阐述和分析通用汽车这家大公司的结构、策略和实践的著作。本书把"企业"视为一个组织，也就是一个为了满足经济需要和社会要求而将众人聚集在一起的社会机构。它把"组织"看成一个独特的事物，把组织的管理当局看成一个有正当理由存在的研究对象。本书是德鲁克前两部关于社会的著作与后续关于管理的著作之间的桥梁。它深入探讨了分权、定价等管理实践以及利润和工会的作用。德鲁克对通用汽车公司的管理机构进行剖析，试图弄清该公司经营如此成功的原因。本书回答了若干重要的问题，例如"该公司的核心原则是什么，它们对于公司的成功有何贡献？"本书介绍的通用汽车公司的组织和管理原则，成为全球众多企业的模板。它还探讨了一些超出公司范围之外的问题，其中包括"公司国家"（corporate state）这个主题本身。

4.The New Society：Transaction Publishers，1993.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1950.（《新社会》，机械工业出版社已出版。）

德鲁克在本书中对《工业人的未来》和《公司的概念》进行了扩充，对第二次世界大战之后形成的工业社会进行了系统地、鞭辟入里地分析。分析的主题包括大型企业、政府、工会以及个人在这些机构中的地位。《新社会》出版之后，乔治·希金斯（George Higgins）在天主教教会刊物《公共福利》（Commonweal）中写道："作为一名最杰出的现代作家，德鲁克分析了单个公司或者'企业'中的劳资关系。他谙熟经济学、政治学、工业心理学和工业社会学，并且非常成功地把自己在这四个领域中的发现融合起来，用于分析'企业'的实际问题。"德鲁克认为，工人、管理当局和公司的利益与社会的利益是可以取得一致的。他提出了"工厂社区"这个概念——工人承担更多的责任并像"管理者"一样行事。他还质疑了工会能否以当时的形式继续存在，如果企业鼓励工人像管理者那样行事的话。

5.The Practice of Management：HarperCollins，1993.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1954.（《管理的实践》，机械工业出版社已出版。）

这是一部经典之作。它是首部把管理确立为一种实践和一个学科的著作，从而确立了德鲁克作为现代管理创始人的地位。管理的实践由来

已久，但本书对管理进行了系统的论述，使之成为一个可以传授和学习的学科。它为希望提高自身效能和生产率的管理实践者提供了一部系统的行动指南。本书还提出，“目标管理”是一种真正的管理哲学，它可以把公司的利益与管理者以及其他贡献者的利益统一起来。书中大量使用实例，包括福特汽车、通用电气、西尔斯百货、通用汽车、IBM和美国电话电报公司，等等。

6.America's Next Twenty Years：Out of print.HarperCollins,Harper＆Row Publishers,NY，1957.

德鲁克在这本文集中探讨了自认为对美国社会至关重要的一些话题，例如即将出现的劳动力短缺、自动化、大量财富掌握在少数人手中、大学教育、美国政治——尤为重要的是贫富差距日益扩大的不平等现象。他在这些文章中指出了一些“已经发生”并“决定未来”的重大事项。“发现已经发生的未来”是德鲁克许多著作和文章的主题。

7.Landmarks of Tomorrow：Transaction Publishers，1996.Originally publi-shed by Harper＆Brother Publishers,NY，1959.（《已经发生的未来》，东方出版社，2009年。）

本书指出人类生活与经验的三个重要领域中“已经发生的未来”。书的第一部分探讨的是人们的世界观从笛卡儿机械论转而认为世界是一个包含不同模式、目的和构造的世界。德鲁克指出，将知识工作者和高技

能员工组织起来，通过合作取得绩效是这一转变的关键构成要素。书的第二部分勾勒出对自由世界的人们构成挑战的四种现实情况：知识社会、经济发展、政府有效性下降以及东方文化的衰落。书的最后一部分探讨的是人类的精神状况。它们被视为20世纪后期社会的基本要素。德鲁克在自己给1996版撰写的序言中回顾了本书的主要结论，并且评价了它们在现实中的有效性。

8.Managing for Results：HarperCollins，1993.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1964.（《成果管理》，机械工业出版社已出版。）

本书以企业的经济效益为中心议题，指出经济效益既是企业的独特职能和贡献，又是企业存在的原因。德鲁克称，高效的企业会全力以赴去把握机会，而不是全力以赴去解决问题。作为德鲁克经典之作《管理的实践》的姊妹篇，本书的主题是企业如何做到聚焦于机会，从而实现繁荣和增长。《管理的实践》探讨的主要是管理作为一个学科和一种实践是如何发挥效能的，《成果管理》探讨的则是作为决策者的管理者必须做哪些事情才能推动企业的发展。本书的一个主要贡献是它把具体的经济分析与创业的力量结合起来，认为它们是企业实现繁荣不可或缺的因素。尽管德鲁克的这本书在“做什么”上面所着笔墨比以往的著作多，但它同样强调了企业的定性因素：每一个成功的企业都必须确立自己的目标和精神。《成果管理》是首部讨论今天所称的“经营战略”的专著，

也是首部提出今天所称的组织“核心能力”的专著。

9.The Effective Executive：HarperCollins，2005.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1966.（《卓有成效的管理者》，机械工业出版社已出版。）

本书是一本里程碑式的著作。德鲁克通过对企业和政府机构中众多卓有成效的管理者的观察，提出了管理者为了取得成效应该养成的一些具体的行为习惯。德鲁克开宗明义地指出，衡量管理者成效的标准是“做正确的事情”的能力。它包括五个方面的行为习惯：①管理自己的时间；②关注贡献而非问题；③发挥长处；④确定优先事项；⑤做出有效的决策。书中很大篇幅探讨的是做出有效决策的流程以及有效决策的判断标准。书中列举了众多卓有成效的管理者的例子。本书最后指出：管理者是可以通过学习提高成效的，而且他们必须提高成效。

10.The Age of Discontinuity：Transaction Publishers，1992.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1969.

德鲁克在本书中清晰而敏锐地剖析了导致经济局势发生重大变化，并对未来社会产生决定性影响的若干变革力量。他指出了现代社会和文化中发生突变的四大领域：①新技术的剧增导致众多重要的新行业形成；②跨国经济转变为全球经济；③多种不同机构的繁荣昌盛在政治、哲学和精神领域带来严峻的挑战；④教育普及使得知识工作呈现新的局

面和新的含义。本书勾勒的蓝图引人入胜，可以很好地指导人们构建未来。

11.Men,Ideas,and Politics：Out of print.HarperCollins,Harper＆Row Publishers,NY，1971.

本书收录13篇关于社会的文章，议题涉及人、政治和思想。文章的内容涉及亨利·福特、日本的管理以及若干杰出的总统，其中有两篇反映德鲁克思想的文章尤为重要：第一篇讨论的是“不受欢迎的克尔凯郭尔”，它主张提高人的精神层次；另一篇讨论的是约翰·卡尔霍恩的政治思想，它阐述了美国多元化的基本原理以及它们是如何影响美国政府的政策和计划的。

12.Technology,Management,and Society：Out of print.Harper＆Row Publishers,NY，1970.

本书首先对现代技术的性质做了概述，然后探讨了现代技术与科学、工程和宗教的关系。德鲁克把对技术发展影响越来越大的社会和政治力量放在制度变化这个更大的框架下做了分析。整个社会越来越依赖于技术来解决复杂的社会和政治问题，对此感到担忧的学者和学生一定会喜欢德鲁克的批判性观点。

13.Management：Tasks,Responsibilities,Practices：HarperCollins，1993.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1973.（《管

理：使命、责任、实务》，机械工业出版社已出版。）

本书是德鲁克管理思想的纲要。它对《管理的实践》进行了更新和扩充，是管理者必不可少的一部参考书。《管理》提出了一个完整的知识体系，它由管理任务、管理工作、管理工具、管理责任以及高层管理的职责构成。德鲁克对这本书的评价是："这本书试图为管理者提供完成今天的工作和明天的工作所需要的认识、思想、知识和技能。"作者从事教育、培训和咨询工作长达三十余年，本书出版之后，他在课堂、经理人培训班和研讨会上，以及在为大大小小的企业、政府机构、医院和学校提供咨询服务的过程中，对这部管理学的经典之作进行了拓展和检验。

14.The Pension Fund Revolution：Transaction Publishers，1996.Originally published as The Unseen Revolution,by Harper＆Row Publishers,NY，1976.（《养老金革命》，东方出版社，2009年。）

德鲁克在本书中提出，机构投资者，特别是养老基金，已经成为美国大公司的控股股东和美国的"资本家"。他探究了公司的所有权是如何高度集中到大型机构投资者手中以及"生产资料的所有权"是如何通过养老基金实现"社会化"却没有"国有化"的。本书的另一个主题是美国的老龄化。德鲁克分析了这一趋势给美国在医疗、养老以及社会安全在美国经济和社会中的地位等方面带来的挑战。他还指出，美国政治在总体上将越来越多地被中产阶级的相关问题以及老年人的价值观所占据。在本

书再版的后记中，德鲁克讨论了养老基金日益成为投资的主导力量为何会成为美国经济史上发生的最令人诧异的权力转移，并对它们造成的现时影响做了探究。

15.Adventures of a Bystander：John Wiley＆Sons，1997.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1978.（《旁观者》，机械工业出版社已出版。）

本书是德鲁克的自传体故事和短文集。他在本书中描绘了自己的一生以及那个时代的历史图景。从自己在维也纳度过的少年时光开始，到第一次世界大战期间在欧洲度过的日子，再到在美国度过的罗斯福新政时期、第二次世界大战以及战后的岁月，他通过对许多熟人的近距离生动刻画讲述自己的人生故事。我们在书中不仅能见到银行家和交际花、艺术家、贵族、先知和帝国缔造者，还能见到德鲁克的家人和密友，其中不乏赫赫有名的大人物，例如西格蒙德·弗洛伊德、亨利·卢斯（Henry Luce）、阿尔弗雷德·斯隆、约翰·刘易斯（John L.Lewis）、巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）等人。《旁观者》不仅反映了那个动荡不安重要的历史时期，而且反映了德鲁克自己是一个富有同情心，对人、对思想、对历史有着浓厚兴趣的人。

16.Managing in Turbulent Times：HarperCollins，1993.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1980.（《动荡时代的管理》，机械工业出版社已出版。）

这是一部重要而又及时的专著，讨论的是企业、社会和经济的不远的将来。德鲁克称，我们正在进入一个有着新趋势、新市场、全球经济、新技术和新机构的新经济时代。管理者和管理当局如何应对这些新现实导致的动荡形势？正如德鲁克所说的，这本书“关乎行动而非认知，关乎决策而非分析。”它探讨的是适应变化、把快速变化转变为机会，也就是把变化带来的威胁转化为高效、能盈利，并能为社会、经济和个人做出贡献的行动所需采取的策略。一个组织的结构必须能够经受得住环境动荡所造成的冲击。

17.Toward the Next Economic：Out of print.HarperCollins,Harper＆Row Publishers,NY，1981.

本书收录的文章涉及企业、管理、经济学和社会等众多主题，全都与德鲁克所称的“社会生态”有关，特别是与机构有关。这些文章反映的是“已经发生的未来”。它们还反映了德鲁克认为诸多领域在20世纪70年代发生了深刻的变化。这些长期以来被认为是既定事实的领域包括：人口结构与动态、各种机构扮演的角色、科学与社会的关系、经济学和社会学的基本理论。从范围上看，这些文章具有国际视野。

18.The Changing World of the Executive：Out of print.Truman Talley Books,NY，1982.（《变动中的管理界》，上海译文出版社，1999年。）

这本文集收录的是发表在《华尔街日报》上的专栏文章，所涉主题众多，包括劳动力队伍的变化（职位和期望）、“雇员社会”的权力关系、技术和世界经济的变化，等等。这些文章探讨了工商企业、学校、医院、政府机构等主要机构所面临的问题和挑战，并且重新审视了管理者的任务和工作、管理者的绩效及其衡量、管理者的薪酬。尽管论题各异，但有一个主题贯穿始终，那就是管理者的世界在不断发生变化——组织内部在快速变化；员工、顾客以及其他各方的视野、理想甚至特性都在快速变化；组织外部环境中的经济、技术、社会和政治也在快速变化。

19.Innovation and Entrepreneurship：HarperCollins，1993.Originally publi-shed by Harper＆Row Publishers,NY，1985.（《创新与企业家精神》，机械工业出版社已出版。）

本书是首部把创新和创业作为一门有目的的学科加以系统阐述的著作。它解释和分析了创业型经济产生之后给企业和公共服务机构带来的挑战和机会。本书是对管理当局、组织和经济顺畅运转的一个重要贡献。全书分为三个部分：①创新实践；②企业家精神的实践；③企业家战略。德鲁克认为，创新和创业既是一项实践，也是一门学科。他在书中选择关注创业者的行动，而不是关注创业心理和创业性格。在市场经济环境下，包括公共服务机构在内的所有机构，都必须变得善于创业才能存续和繁荣。本书还对创业策略和创新机会窗做了介绍，无论是新创

组织还是历史悠久的组织都可以用它们来指导创新。

20.The Frontiers of Management：Truman Talley Books，1999.Originally published by Truman Talley Books,NY，1986.（《管理前沿》，机械工业出版社已出版。）

本书是一本文集，共收录文章35篇，其中25篇发表在《华尔街日报》的社论版上。在再版序言中，德鲁克对新千年的商业趋势做了预测。《管理前沿》对全球趋势和管理实践做了清晰、直接、生动和全面的深入分析。书中有部分章节讨论世界经济、恶意收购以及成功带来的意外问题，还有部分章节讨论的是工作、年轻人和职业发展停滞等主题。德鲁克在本书中自始至终都强调前瞻性的重要性以及认识到在管理决策的每一个领域“变化即是机会”的重要性。

21.The New Realities：Transaction Publishers，2003.Originally published by Harper＆Row Publishers,NY，1989.（《管理新现实》，东方出版社，2009年。）

本书的主题是“下一个世纪”。它的论点是“下一个世纪”业已来临，而且我们早已置身其中。德鲁克在本书中阐述的是“社会上层建筑”——政治与政府、社会、经济与经济学、社会组织以及新出现的知识社会。他描绘了政府的局限性以及“魅力”型领导者的危害。他指出，组织将来会变成以信息为基础的组织。尽管本书不是一部“未来主义”之作，但它

试图挑明有望在数年之内变成现实的顾虑、问题和争端。德鲁克关注的是为了明天在今天要做什么事情。他力图在自我设定的限制条件内制定一个日程表，用于解决昨日的成功带来的、在今日仍未得到解决的一些最严峻的问题。

22.Managing the Non-Profit Organization：HarperCollins，1992.Originally published by HarperCollins,NY，1990.（《非营利组织的管理》，机械工业出版社已出版。）

当今美国社会的服务部门或称非营利部门正在快速增长（员工总数超过800万，志愿者超过8 000万），因而极其需要关于如何有效地领导和管理这些组织的指导方针和专家建议。本书把德鲁克的管理思想运用到各种非营利机构上面。他用诸多实例解释了非营利组织的使命、领导、资源、营销、目标、人员开发、决策等概念。本书还收录了就非营利部门的若干关键问题对9名专家所做的采访。

23.Managing for the Future：Truman Talley/E.P.Dutton，1992.

本书收录的是德鲁克一些最精彩的近作，这些文章涉及经济学、商业实践、变革管理以及现代公司形态的变化。本书提出的一些观点和总结的一些经验，有助于人们赢得永不歇息的竞争。德鲁克的世界是一个由四个领域组成的不断扩展的世界，他在这四个领域中都驾轻就熟：①对我们生活与生计造成影响的经济力量；②当今不断变化的劳动力队伍

和工作场所；③最新的管理概念和实践；④包括公司在内的各种组织随着任务和责任不断增加而发生的形态变化。德鲁克在书的每一章探讨一个商业或者公司或者“人员”问题，揭示如何解决这个问题或者把它变成一个发起变革的机会。

24.The Ecological Vision：Transaction Publishers，1993.

本书收录的31篇文章是在长达40多年的时间里写成的。它们虽然涵盖许多不同学科和主题，但有一个共同点，即全都是“社会生态学方面的文章”，讨论的都是人工营造的环境。它们全都以这种或那种方式探讨个人与社区之间的互动关系。它们把经济、技术和艺术视为社会阅历的维度以及社会价值观的表述。文集的最后一篇文章“不受欢迎的克尔凯郭尔”，是对“人”的存在、精神和个人维度的肯定。德鲁克撰写此文的目的在于证明仅有社会是不够的（哪怕是对于社会本身也是不够的），另外就是为了证明希望总是存在的。这是一本重要的、富有洞察力的文集。

25.Post-Capitalist Society：Transaction Publishers，2005.Originally publish-ed by HarperCollins,NY，1993.（《后资本主义社会》，东方出版社，2009年。）

德鲁克在本书中指出，社会每隔几百年就会经历一场剧变，使得社会的世界观、基本价值观、商业与经济以及社会与政治结构发生深刻的

变化。德鲁克认为，人们正处在一场这样的剧变中。这场剧变，就是人们正从资本主义和民族国家时代迈向知识社会和组织社会。换言之，也就是我们正在进入后资本主义社会。在后资本主义社会，知识将会成为核心资源，“知识工作者”则成为社会的领导阶层。德鲁克对工业革命、生产率革命、管理革命以及公司的治理做了回顾性和前瞻性的讨论。他解释了组织的新职能、知识的经济特性以及为什么要把提高生产率列为社会和经济的优先事务。他还讨论了民族国家向超级国家的转变、政治体系的新多元化以及政府需要完成的转变。最后，他详细分析了后资本主义社会中的知识问题以及知识的作用和使用。全书分为社会、政治和知识三篇，既对未来做了敏锐的展望，也对过去做了重要的分析，但着眼点在于剖析当前这个过渡阶段所面临的挑战，以及我们如何在理解这些挑战并做出正确的反应之后去创造一个全新的未来。

26.Managing in a Time of Great Change：Truman Talley/E.P.Dutton，1995.（《巨变时代的管理》，机械工业出版社已出版。）

本文集收录了德鲁克在1991~1994年间撰写，发表于《哈佛商业评论》和《华尔街日报》的文章。书中所有文章都以变革为主题：经济、社会、企业以及普遍意义上的组织中的变革。管理者应该如何适应这些构造上的变化？德鲁克围绕着如今已经无处不在的知识工作者和全球经济提出诸多建议。他在书中阐明了企业当前面临的种种挑战。他还分析了当下的各种管理趋势及其有效性、政府的改革对企业的影响以及管理

当局与劳方之间力量的动态平衡。

27.Drucker on Asia：Out of print.Butterworth-Heinemann，1995.First published by Diamond,Inc.，Tokyo，1995.（《德鲁克看中国与日本》，东方出版社，2009年。）

本书是德鲁克与另一名全球商业领袖中内功（Isao Nakauchi）的对话录。他们探讨了经济中正在发生的变化，指出了自由市场和自由企业正面临的挑战，其中特别强调了中国和日本的情况。这些变化对日本有何意义？日本若想创造“第三个经济奇迹”必须怎么办？这些变化对于社会、每个公司以及每名专业人员和管理者分别意味着什么？德鲁克与中内功就这些问题展开了精彩的对话，对亚洲的经济做了精到的展望。

28.Peter Drucker on the Profession of Management：Harvard Business School Press，1998.Revised edition published as Classic Drucker：Wisdom from Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review.Harvard Business School Press，2006.

本书是一本文集，收录的是彼得·德鲁克发表在《哈佛商业评论》上具有里程碑意义的文章。德鲁克在这些文章中探寻和指明管理者所面临的最重要的事项，对从公司战略到管理风格再到社会变革等诸多主题做了剖析。本书有助于我们追踪发生在工作场所的重大变化，以及更好地理解管理者在平衡连续性与变革过程中的作用——后面这个主题德鲁

克在著述中经常论及。本书收录这些文章的目的在于阐述两个统一的主题：一个是“管理者的责任”，另一个是“管理者的世界”。书中还收录了德鲁克就“后资本主义时代的管理者”这一论题接受的一次采访以及德鲁克的一篇自序。本书由《哈佛商业评论》的资深编辑南·斯通（Nan Stone）编撰。

29.Management Challenges for the 21st Century：HarperCollins，1999.（《21世纪的管理挑战》，机械工业出版社已出版。）

这是德鲁克在1993年《后资本主义社会》出版以后所写的第一部专著。他在书中对管理的新范式做了探讨，剖析了它们是如何改变的，以及将来还会怎样改变我们对管理实践和管理原理所持的基本假设。德鲁克还分析了战略管理的新现实、指明了在变化不断的时代如何才能当好领导者，并对管理者必需的以及应该提供的信息做了讨论，以此阐述“新信息革命”对于管理者的意义。他剖析了知识工作者的生产率，并且指出：若想提高知识工作者的生产率，不仅工作的结构需要改变，知识工作者个人以及组织的基本态度也需要改变。德鲁克最后还指出，知识工作者的工作寿命变得更长，而他们的工作场所在不断发生变化，这给知识工作者提出了许多新的要求。在此基础上，他还对知识工作者面临的自我管理这个终极挑战做了探讨。

30.Managing in the Next Society：St.Martin's Press，2002.（《下一个社会的管理》，机械工业出版社已出版。）

这本文集精选了德鲁克发表在一些杂志上面的文章，其中包括发表在2001年11月的《经济学人》上的一篇长文以及德鲁克在1996~2002年间接受的一些采访实录。他在书中对我们这个不断变化的商业社会以及管理所扮演的不断扩展的角色做了高屋建瓴的预测。他指出“下一个社会”已经来临。塑造“下一个社会”的是三大趋势：年轻人在总人口中所占比例下降，制造业的衰落，劳动力队伍的深刻变化（再加上信息革命造成的社会影响）。德鲁克断言，电子商务（e-commerce）和电子教学（e-learning）对于信息革命的意义，就好比铁路对于工业革命的意义，因此信息社会正在形成。他还探讨了社会部门（即非政府和非营利组织）的重要性，因为非营利组织可以创造我们目前需要的东西：为民众，特别是为日益成为发达国家主导群体的知识工作者创造社区。

31.The Daily Drucker（with Joseph A.Maciariello）：HarperCollins，2004.（《德鲁克日志》，上海译文出版社，2006年。）

本书以一种简明的日志方式介绍彼得·德鲁克所传授的管理思想的精髓，行文的方式是先列出德鲁克的一段话，然后对这句话进行简要的评述和解释。书的主题非常宽泛，包括管理、商业与世界经济、不断变化的社会、创新与创业、决策、不断变化的劳动力队伍、非营利组织及其管理，等等。然而，本书最重要的部分是书页上的空白，这是供读者记录自己的行动、决策及其结果的地方。全书共366个条目，每个条目涉及一个重要主题，全年一天一条。每个条目都以主题和德鲁克格言开

头，例如“掌握你的时间”，阐明这个主题的要旨。接下来便是从德鲁克的著述中直接选取的一段话。再后便是行动环节，读者在这个环节要深入思考这段讲义，然后把它应用到自己身上和组织中去。

32.The Effective Executive in Action（with Joseph A.Maciariello）：HarperCollins，2005.

本书是《卓有成效的管理者》的姊妹篇。它是一部循序渐进的行动指南，目的在于把读者培养成一个卓有成效的人、一名卓有成效的知识工作者、一名卓有成效的管理者，即培养自己做正确的事情。本书有助于读者培养有助于提高成效的习惯，把智慧运用到完成任务上面。我们要成为一个卓有成效的人，就必须掌握五种行为习惯或者技能：①管理好自己的时间；②把精力扑在做出贡献上面；③发挥自己的长处；④把精力集中在对结果最为重要的任务上面；⑤做出有效的决策。这本书既讲了“做什么”，也讲了“怎么做”，是一个自我开发的好工具。把自己的决策、决策的理由以及预期结果记录在书页上的空白处，然后将它们与实际结果进行对照，我们很快就能发现什么事情是自己擅长的，什么事情是需要提高的，什么事情又是自己根本不应该去做的。

文选

33.The Essential Drucker：HarperCollins，2001.（《德鲁克管理思想精要》，机械工业出版社已出版。）

用德鲁克自己的话讲，《德鲁克管理思想精要》“是一部条理分明、相当全面的‘管理学绪论’，对我的管理学著述做了全面的纵览，从而回答了我经常被人问及的一个问题：‘你的哪些著述是最精要的？’”全书共收录组织的管理、管理与个人以及社会的管理等方面的文章26篇，涉及管理的基本原理和研究领域以及管理的问题、挑战和机会，从而帮助管理者、经理人和专业人员掌握相关工具，更好地完成当今以及未来的经济和社会交给他们的任务。

34.A Functioning Society：Transaction Publishers，2003.（《功能社会：德鲁克自选集》，机械工业出版社已出版。）

德鲁克在本书中精选的是自己关于社区、社会和政治体制方面的部分文章。建立一个能让个人获得地位和承担职能的功能社会，是他最为关切的事情。书的第一部分和第二部分介绍的是可以重建社区的机构——社区的崩溃曾经导致欧洲出现极权主义。这部分内容成文时间是第二次世界大战期间。第三部分探讨的是政府在社会和经济领域能力的局限性。这个部分探讨的是大政府与有效政府之间的差别。

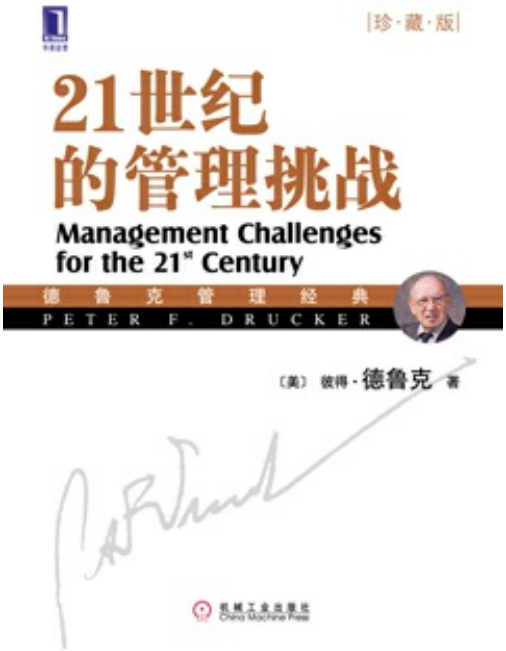
小说

35.The Last of All Possible Worlds：Out of print.HarperCollins，1982.

36.The Temptation to Do good：Out of print.HarperCollins，1984.

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

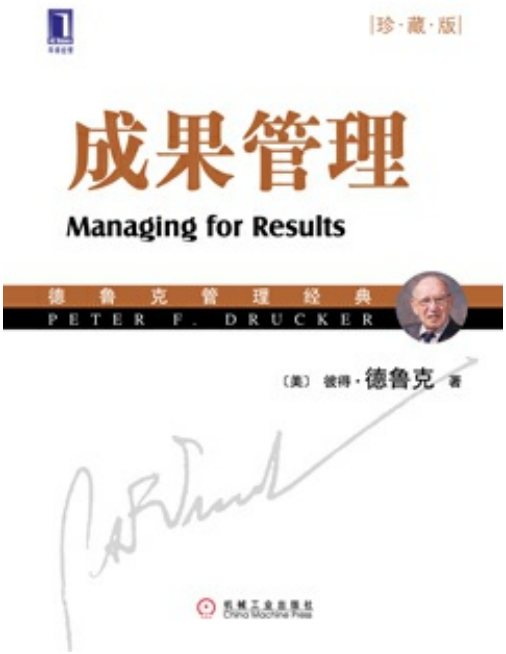
我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

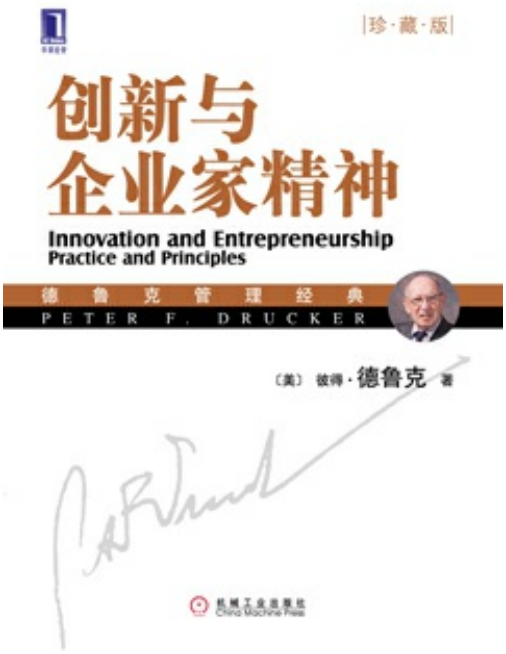
本书只涉及明天的"热点"问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

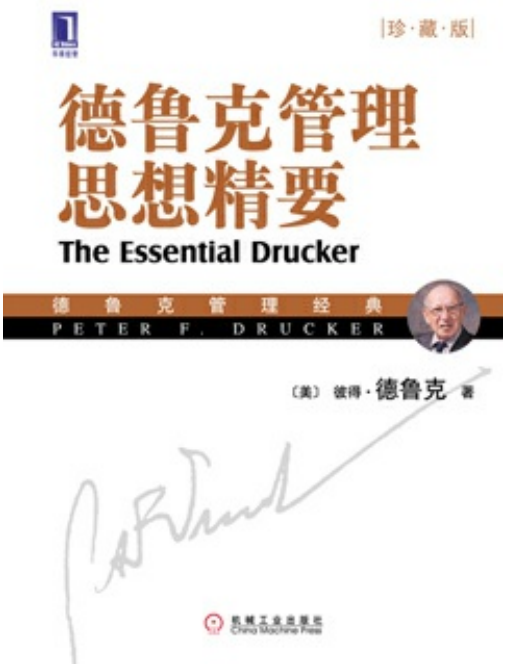
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

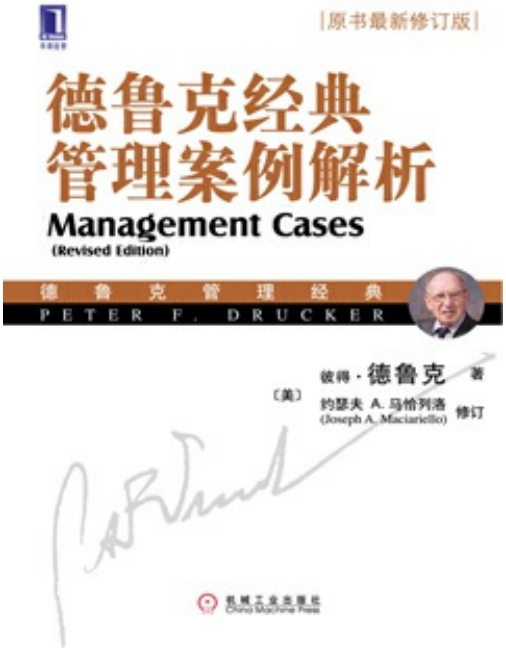
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

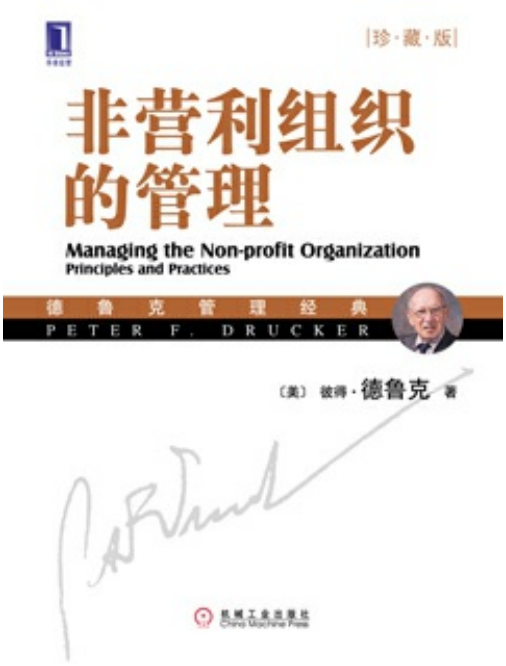
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

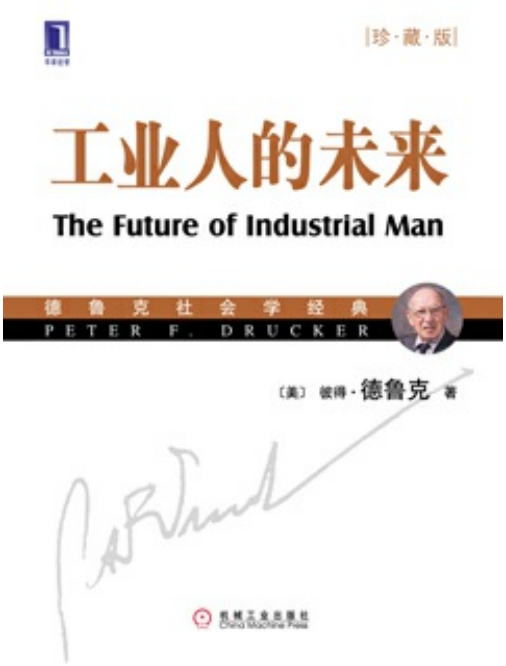
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

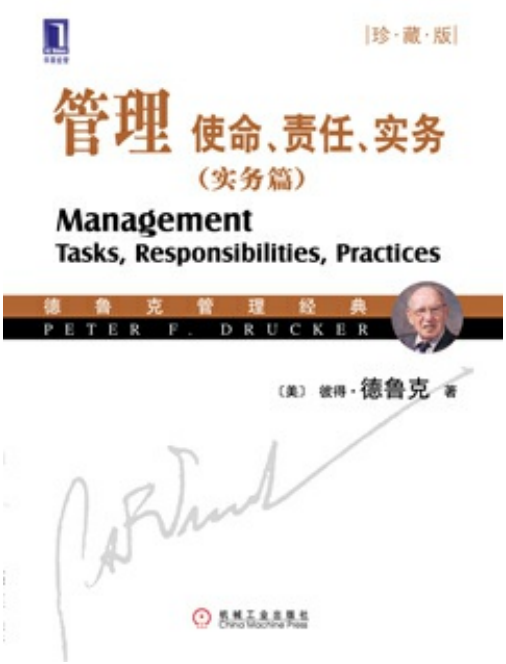
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

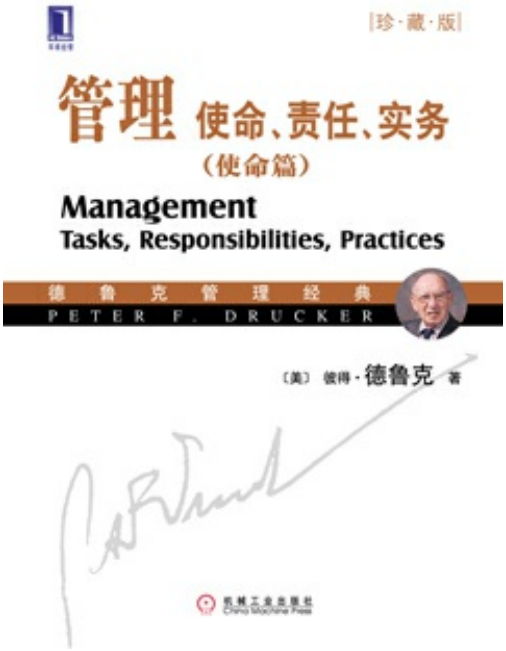
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

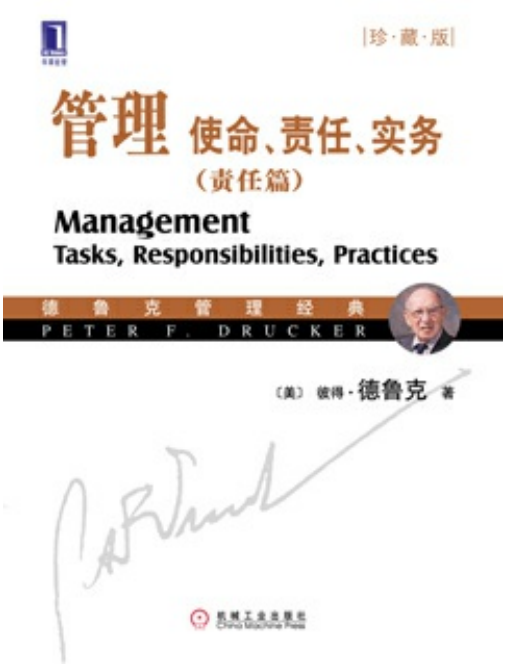
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

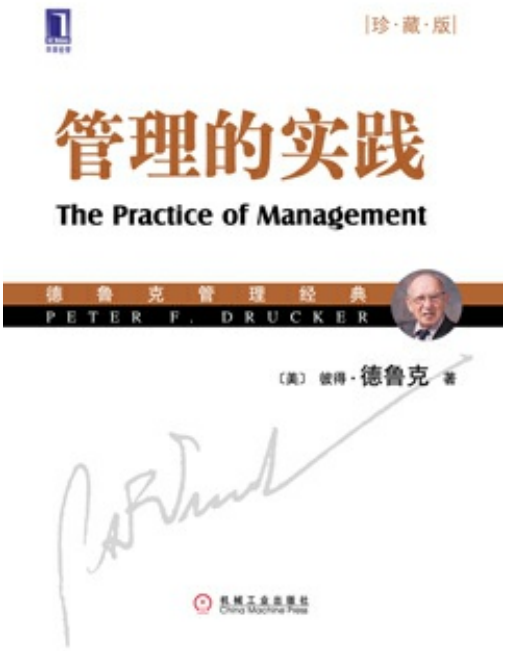
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

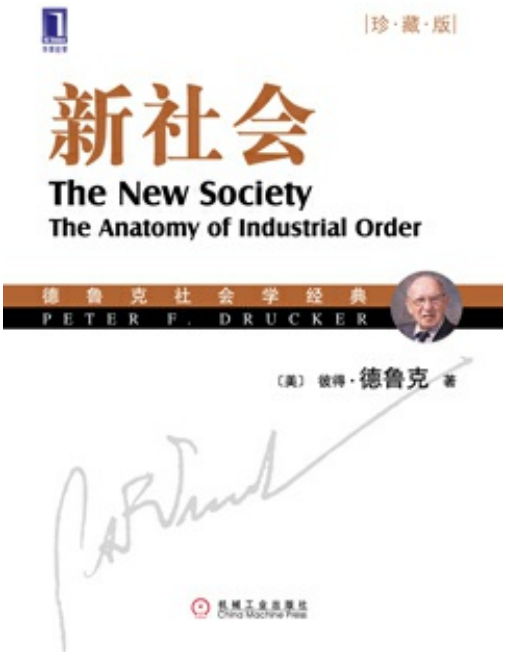
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

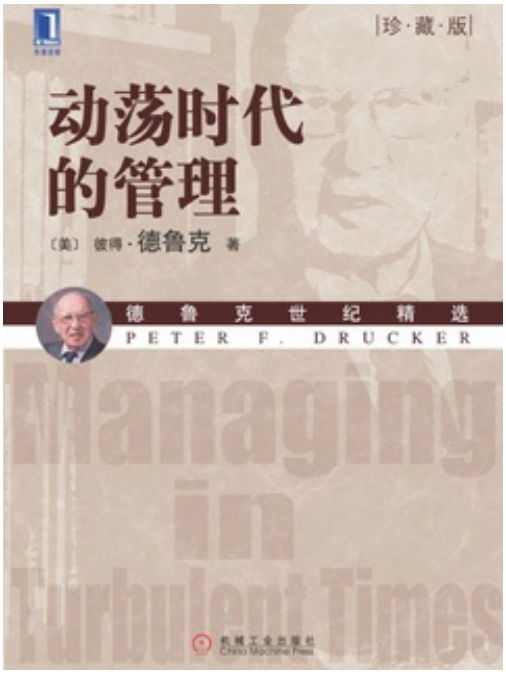
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

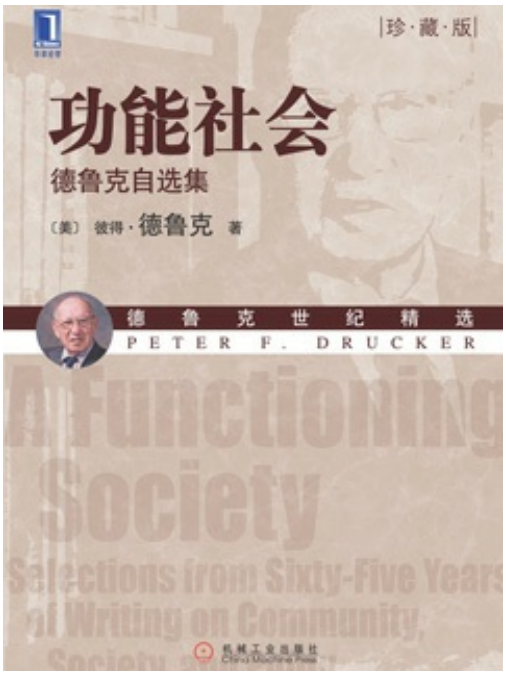
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

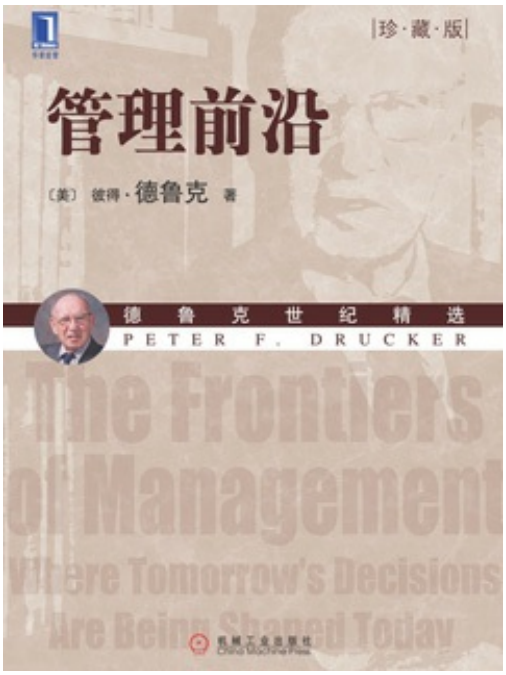
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

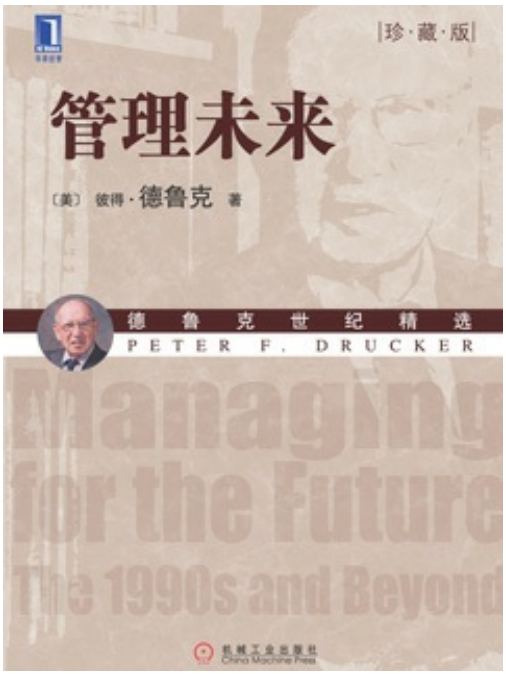
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

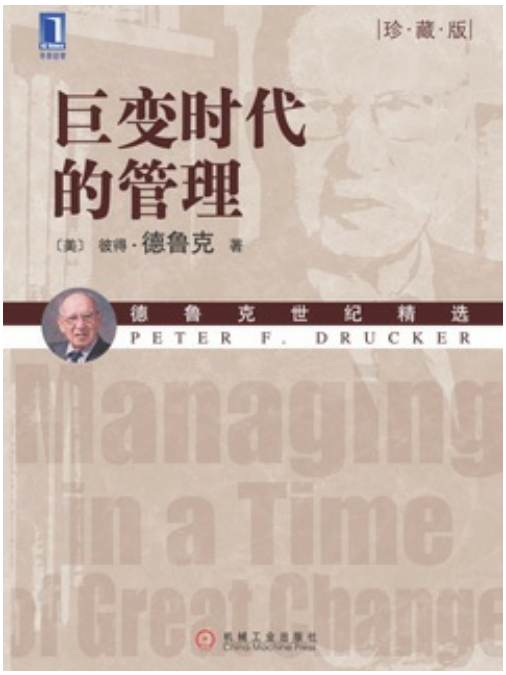
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

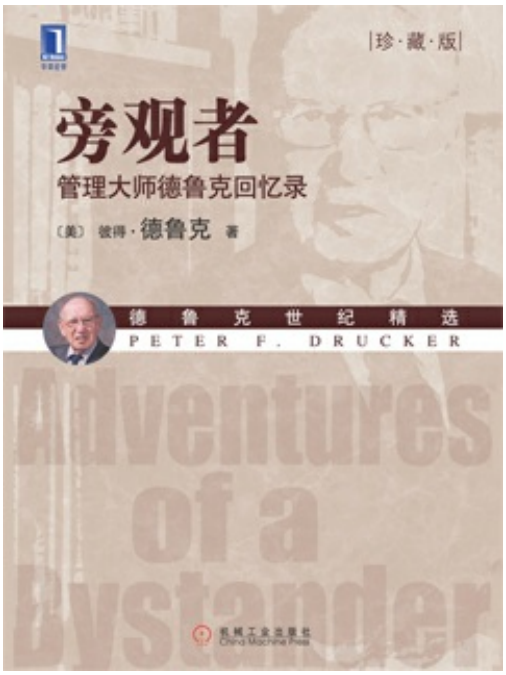
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

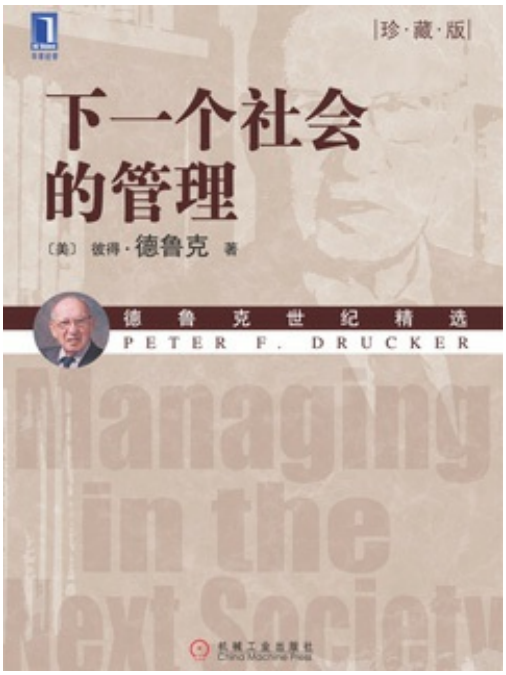
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

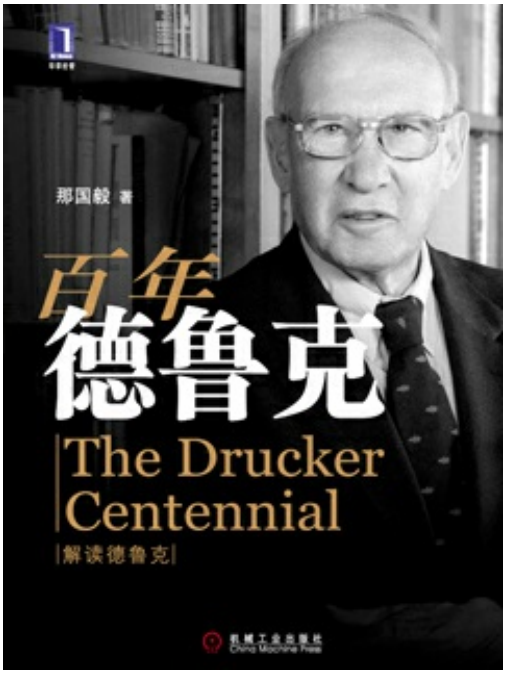


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

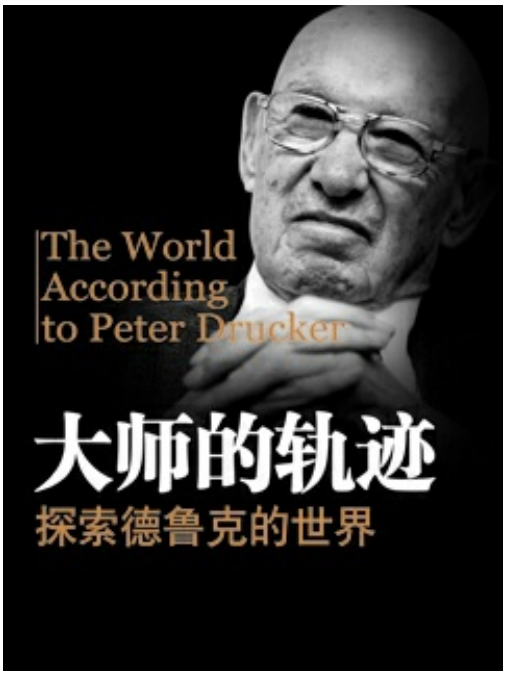
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

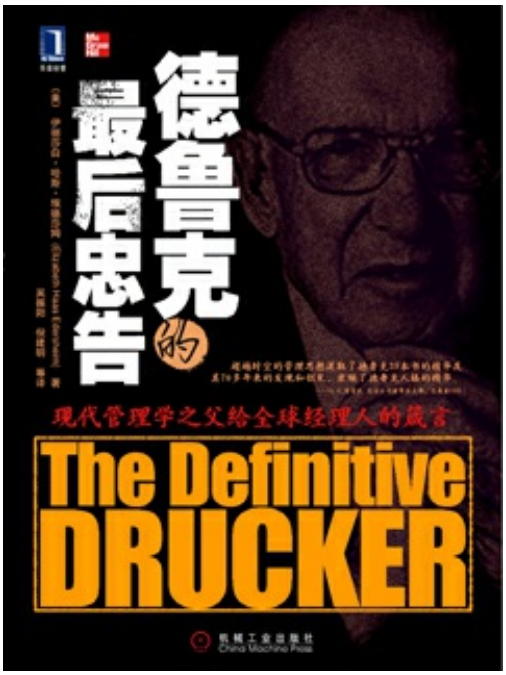
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

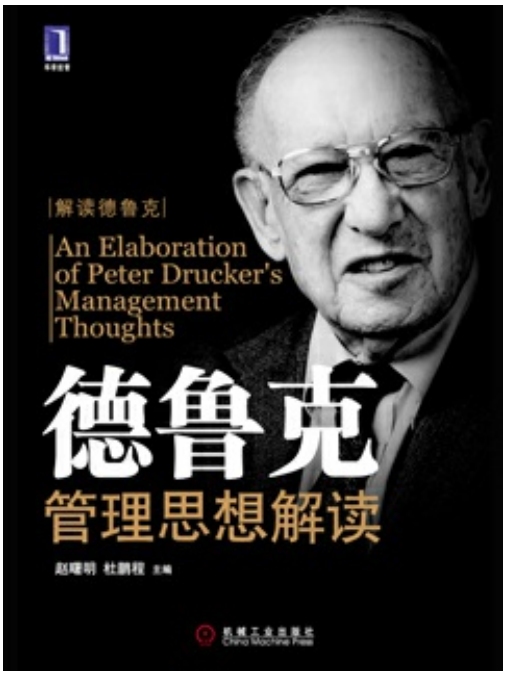
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

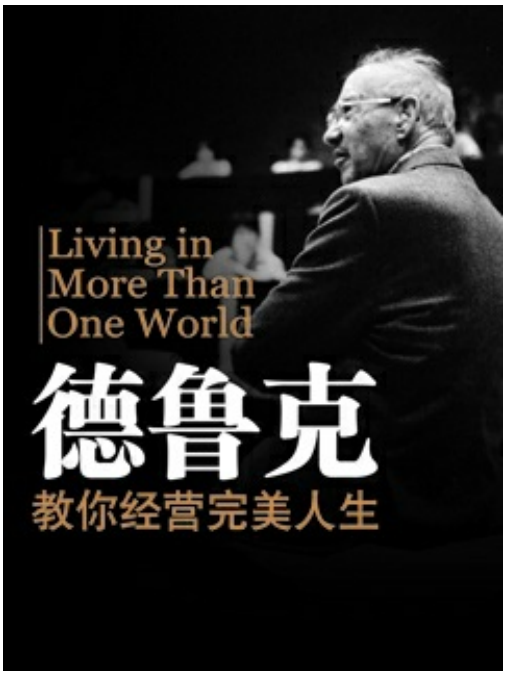
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

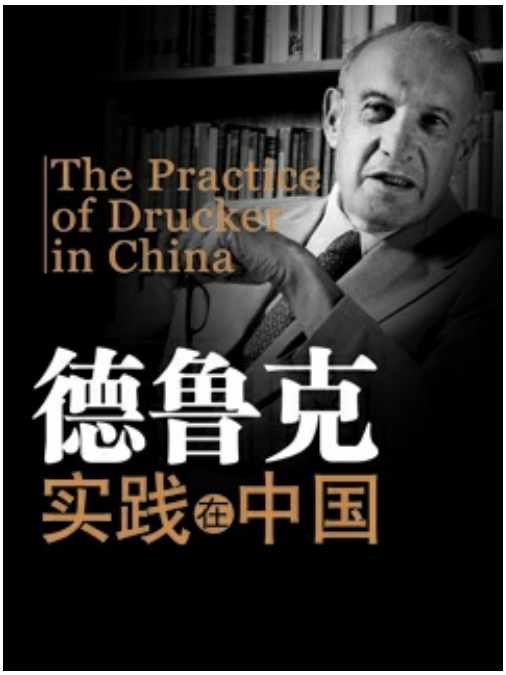
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

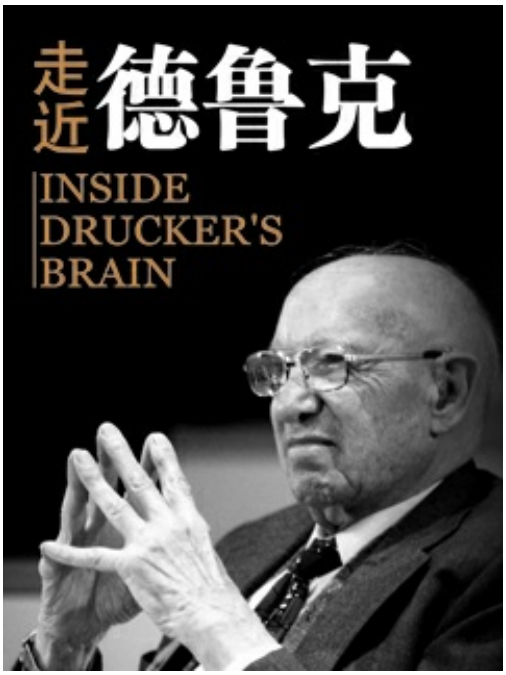
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

成果管理

Managing for Results

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

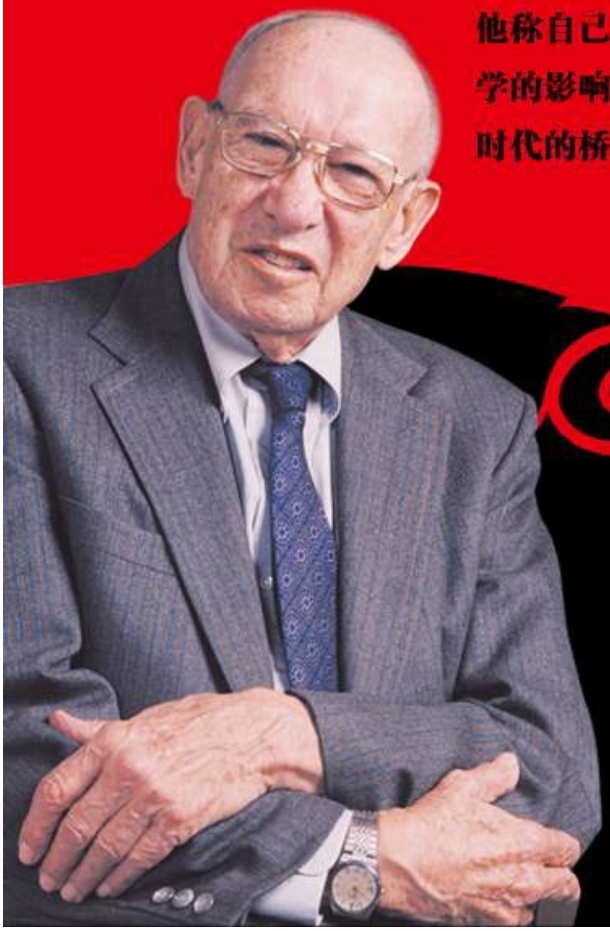
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

成果管理

Managing for Results

[美]　彼得•德鲁克（Peter F. Drucker）　著

朱雁斌　译

ISBN：978-7-111-28072-9

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

每一个企业都需要思考和应对本书提出和回答的一系列问题：

·企业的现实是什么？

·企业的成果区在哪里？

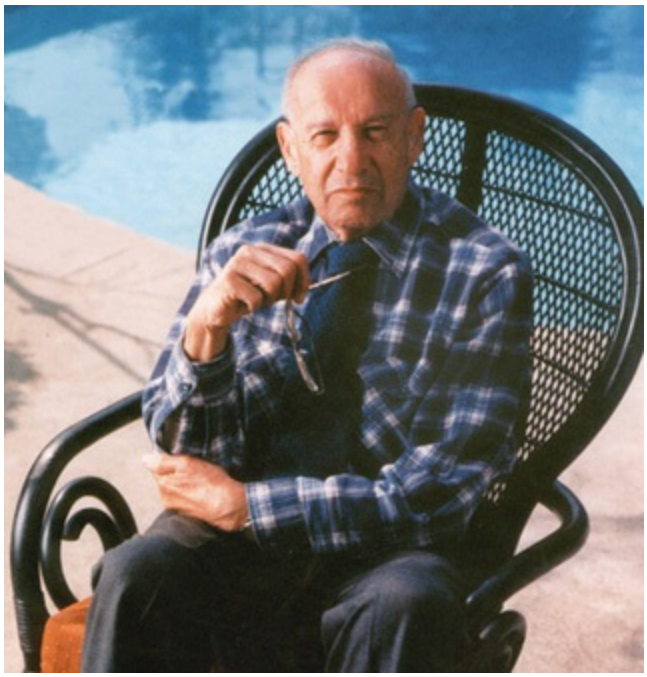
·应该采取什么行动？

·企业现状是什么，未来的状况应该是什么？

本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。

书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

卓有成效的管理者》最佳伴读

《管理的实践》姊妹篇

《成果管理》是第一部涉及企业战略的书。

它告诉我们如何分析环境和如何在这个环境中摆正企业的位置——在这方面，本书仍旧是独树一帜的。

它是试图在管理今天的企业与创造企业的明天之间取得平衡的第一本书——在这方面，它基本上仍旧是绝无仅有的。

在开创研究商业企业经济绩效的学科上，本书迈出了第一步。

在系统说明管理商业组织的管理者的经济任务方面，本书是“第一个吃螃蟹的人”。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

德鲁克经营思想解读

从某种意义上说，德鲁克的《成果管理》一书在整个战略管理理论的形成过程中起到了先驱的作用，也是德鲁克经营思想中最重要的组成部分。

严格意义上说，德鲁克经营思想主要集中体现在1954年出版的《管理的实践》、1964年出版的《成果管理》和1994年发表在《哈佛商业评论》上的论文《经营理论》等著述中。这些著述比较零散，人们理解和把握起来往往难度较大。但如果抓住一个主线条就比较容易把握——这就是解决营利性企业的经营问题必须以企业的宗旨为出发点和归属点。

企业经营实质就是引导消费、创造顾客

德鲁克(Drucker,1954)在其划时代的著作《管理的实践》中，回答了企业经营实质是什么这一带有哲学命题的问题。德鲁克认为，顾客是企业得以生存的基础，企业的目的是创造顾客，任何组织如果没有经营(business)或经营只是其业务的一部分，则不能称之为企业。德鲁克强调，企业的存在目的在于“引导消费、创造顾客”，因此，“企业的基本职能只有两个：市场营销和创造革新”，其他工作都是成本。其中，市场营销的目的在于充分了解顾客，将其潜在需求转化为实际需求，并提

供相应的产品与服务。创造革新则是赋予人力、物力创造更大财富的任务，用超越过去的方法满足顾客需求。(Peter F.Drucker.The Practice of Management.New York: Harper & Row Press, 1954, ch.5.)

应当这样说，德鲁克得出企业的经营实质就是“引导消费、创造顾客”这一结论与马克思、熊彼特的思想有关。

长期以来，市场经济和企业经营被一种概念所控制，即市场与厂商是被竞争这只“看不见的手”(the invisible hand)牵着走的，其思想基础就是市场需求决定企业生产。但是，提出企业经营实质就是“引导消费、创造顾客”，是因为这种思想潮流的基础是生产决定消费。生产力的改善是经常性的，而不是暂时性的，因为企业面临的革新压力也是经常性的。马克思的生产决定消费理论和熊彼特的“创造性破坏”(creative destruction)理论，表明市场与厂商也受到了一种不断增长的需求和生产技术的发展的引导。在德鲁克看来，对一个企业而言，企业想生产什么并不是最重要的，最重要的是顾客想要什么、需要什么？顾客的认知价值决定企业的一切。

从实质上看，德鲁克关于企业经营就是“引导消费、创造顾客”是与马克思关于商品生产的价值与使用价值之间的矛盾和生产决定消费的论述一脉相通的。回答企业经营就是“引导消费、创造顾客”这一命题应从企业的目的出发，从分析商品生产的基本矛盾入手才能破解。企业存在的目的一方面是要尽可能地满足社会的需要，也就是要追求使用价值；

另一方面又要谋求最大的经济效益，也就是要追求利润。这两方面是有矛盾的，这就是马克思所说的商品生产中价值与使用价值的矛盾。在商品生产中，这二者在什么方向、什么程度上、什么条件下统一、结合起来，在很大程度上反映了企业组织生存和发展的能力。

按照马克思主义的生产决定消费的观点，企业应当主动地、能动性地去适应市场，而不是被动地、消极地去适应市场，适应顾客的需要。因此，商品生产基本矛盾的主要方面是生产，而不是消费，引导消费、创造顾客就是要去抓企业经营的主动性、能动性和预见性，充分发挥生产对消费的支配和决定作用。这个观点来自于马克思。奥地利经济学派代表性人物熊彼特也持这样的观点，德鲁克说得更干脆，即“引导消费、创造顾客”，质量管理专家约瑟夫·朱兰(Juran,1964)在《管理学突破》一书中也有类似的观点。也就是说，企业应当积极地去引导消费，吸收更多的订单，满足社会需要。德鲁克用了大量的事例说明，真正决定一个企业是一个什么样的企业，决定企业应该生产经营什么、生产经营多少，决定企业有无存在的价值和发展前途的，不是企业的利润动机，而是社会或顾客的需要。

德鲁克用大量的事例说明了在客观环境不断变化的过程中，经常保持企业活动与市场、顾客需要之间的平衡或动态均衡，这是企业生存和发展的最根本性条件。可以这样说，在经济学和管理学界，德鲁克是提出这种思想的第一人。但是，德鲁克并没有停止他的脚步，他用社会历

史发展的动态观点进一步论证了这一问题。德鲁克指出，从长远的、本质的、发展变化的和竞争的观点看问题，企业组织中的任何一项生产经营活动，只有同“引导消费、创造顾客”密切联系和结合时，才能具有明确的目标、丰富的内容、丰硕的成果和旺盛的生命力。德鲁克运用西尔斯(Sears)等企业的案例充分地论证了这一点；一个企业，只有当它坚定不移地把引导消费、创造顾客当做自己的宗旨、使命或首要任务时，才会摆脱困境，走上光明的康庄大道。德鲁克通过通用汽车公司的事例说明了这一点。

德鲁克的伟大，不仅在于他的原创性思想，更在于他开出的针对性极强的药方。德鲁克认为，为了引导消费、创造顾客，企业及其所属部门、经营单位，都要在各项活动中十分注意市场营销和创造革新，都要十分注意各种财富和资源的有效利用，即要把加强企业的经营管理问题，放在头等重要的地位，提到重要的议事日程上来（德鲁克在他的许多著作中继续阐述了这个思想）。这里，我们终于看清楚了，德鲁克主张的市场营销、创造革新、各种财富和资源的有效利用的目的只有一个，那就是实现企业组织的宗旨、使命，而不仅仅是利润。而宗旨、使命就是在哲学层次上回答“企业为什么而存在”的问题。

发动“引导消费、创造顾客”这场“经营观念革命”的，是美国哈佛商学院的教授西奥多·列维特。他(Levitt,1960)在《哈佛商业评论》上发表的《营销近视症》一文中指出：“管理当局必须把自己视为创造顾客、

提供超值满意的人，而不是产品的制造者。”(Theodore Levitt. “Marketing myopia”.Harvard Business Review,1960, 38(7/8):4556.)这表明，企业市场经营中优先考虑的应是创造顾客，而不是简单地生产产品。列维特1975年回忆道：“《营销近视症》与其说是一篇学术文章，不如说它是一个宣言。它也不是一种新思想——彼得F.德鲁克、约翰·麦基特里克(John B.Mckitterick) (美国通用电气公司(General Electric Company)的约翰·麦基特里克(John B.Mckitterick)1957年提出的”市场营销观念(Marketing Concept)“得到市场营销理论界的普遍认同。见：John B.Mckitterick. ”What is the Marketing Management Concept?“ In The Frontiers of Marketing Thought and Science.Ed.Frank M.Bass.［M］.Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1957.7182.)、罗·艾尔德森(Wroe Alderson)(市场营销职能主义学派代表性人物罗·艾尔德森(Wroe Alderson)提出了供应和需求的异质性(Heterogeneity)的观念：企业通过增加产品种类，为消费者提供更多的方便，可以获得区别优势，这可以说是市场细分思想的先驱，由此推动了市场营销观念的发展。见：Wroe Alderson.Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist,Approach to Marketing Theory.［M］.Homewood, Illinois Richard D.Irwin, Inc.1957.)、约翰·霍华德(John Howard)(约翰·霍华德(John Howard)提出买方行为理论，推动了市场营销观念的发展。见：John A.Howard and Jagdish N.Sheth.The Theory of Buyer Behavior.［M］.New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.)和内尔·鲍德(Neil

Border)都对营销观念做了最初的协调工作。然而，我的方法更多涉及到企业经营政策的本质。”(Theodore Levitt.“Marketing myopia” Harvard Business Review, 1975, 53(9/10): 2648.)

市场营销学大师菲利普·科特勒将德鲁克的“引导消费、创造顾客”概括为：“优秀的公司满足需求，而伟大的企业却创造市场。”(Philip Kotler.Marketing Decision Making: A Model Building Approach.(Holt, Rinehart and Winston marketing series).New York: Holt, Rinehart and Winston Press, 1971.)北爱尔兰Ulster大学市场营销学教授及美国西北大学客座教授斯蒂芬W.布朗(Brown,2001)教授指出，企业不要去服务需求，而应当去创造需求。他认为，顾客根本不知道自己需要什么，现在不知道，将来也不会知道。因此，亦步亦趋地跟着顾客走的企业，产品必然难有创新，市场会因而变成一潭死水，企业也别想有什么大出息了。在他看来，顾客绝对不希望企业对他们顶礼膜拜，他们宁愿被戏弄、被精巧奇特又不易满足的欲望折磨(TEASE)。(布朗教授的折磨(TEASE)这个单词分别代表五个单词或五个原则的首字母，即tricksterism、entertainment、amplification、secrecy、exclusivity。花招(tricksterism)原则指的是开发不同凡响、具有创意的市场营销策略，并且不排除采用一些小小的骗术，藉以达到“用不能接受的手段达成被接受的结果”。娱乐性(entertainment)原则是指市场营销应该使消费者在购物时得到消遣、快乐。强化(amplification)原则就是对重要的事物来点神秘感就可以达到强化的作用，另外也可以透过奇思妙想、甚至对他人的

冒犯以及制造一种对法律约束满不在乎的特质达到强化！神秘感(secrecy)原则是强调给自己的产品和服务加上传奇的光环，因为激发了顾客的好奇心也就激发了需求。排他性(exclusivity)原则是要求企业要有与众不同的产品和服务，这样你就可以控制供应量，延迟消费者需求的满足（注意，可不是不满足），而不必像主流市场营销学要求的那样，保证消费者需求的最便捷和最大程度满足。见Stephen W.Brown.“Torment Your Customers(They′ll Love It)”.Harvard Business Review, 2001, 79(9/10): 8288.)美国管理学家加里·哈默尔和C.K.普拉哈拉德(Hamel and Prahalad,1994)也曾在《竞争大未来》一书中提到，企业要生存和发展，就必须比顾客走得更远些，因为顾客一般是缺乏远见的。(Gary Hamel, CK Prahalad.Competing For The Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow.Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts 1994.)麻省理工学院斯隆商学院高级讲师芭芭拉·邦德博士(Barbara Bund)认为：“关于这一点，他的意思不是'告诉顾客做什么'……我经常引用德鲁克的另一句话：'企业拿了钱不是用来改造顾客的，而是用来满足顾客需求的。'”“你做的每件事，都应该有明确的顾客因素，”邦德博士表示，“对顾客了解得再多也不为过，顾客善变，很难对付。”但你必须坚持不懈地了解顾客，改进你的“顾客图”，而且要在内部传达。

所以说，企业不能仅仅是跟着顾客响应市场营销，更应该领着顾客

去创造市场营销，这样才能拥有持续发展的动力。英特尔公司前总裁安迪·格鲁夫(Grove,1995)一针见血地指出："客户不一定知道他们的真正需求，我们得影响他们、教育他们、创造需求！"(Andrew Grove.Only the Paranoid Survive.New York: Doubleday, 1996.)日本索尼公司(Sony)董事长盛田昭夫(Morita et al.,1986)说道："公众不知道什么是可能，而我们知道。"(Akio Morita, Edwin M.Reingold and Mitsuko Shimomura.Made in Japan: Akio Morita and the Sony corporation.［M］.New York: Dutton, 1986.)

德鲁克在日本的讲演中多次宣传了他的这一思想，日本企业家是德鲁克经营思想忠实的崇拜者和实践者。日本索尼公司(Sony)就是遵循德鲁克的这一思想，从引导消费、创造顾客入手(顾客并没有提出这种需求，而是生产决定消费)，开发了世界上第一部随身听(Walkman)，成功地引领了世界的消费潮流。盛田昭夫(Morita et al.,1986)对此说道："我相信没有任何市场调查能告诉我们它将会取得成功。"(Akio Morita, Edwin M.Reingold and Mitsuko Shimomura.Made in Japan: Akio Morita and the Sony corporation.New York: Dutton, 1986.)日本企业家认为，在战后日本经济发展中有三个美国管理学家发挥了重要作用，其中两个是质量管理专家约瑟夫·朱兰(Joseph Juran)和W.爱德华兹·戴明博士(W.Edwards Deming)，他们向日本企业传授了质量管理的思想和方法，因此被日本天皇授予非日本人所能够获得的最高荣誉勋章——二等圣宝勋章；另一个就是彼得F.德鲁克，他教给了日本企业家一种全新的经营思想。

日本管理学家大前研一(Ohmae,1982)认为，日本企业竞争战略的运作过程及精义来源于德鲁克的思想，日本企业之所以在世界各地商业竞争中取得空前的成功，实有赖于德鲁克经营思想演化而来的日本企业家的独特战略思考模式。(Kenichi Ohmae.The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business.New York: Free Press, 1982.)大前研一总结的日本企业经营招数看起来简单，但充满哲理、实用性和引导消费、创造顾客的思想。这就是：(1)强化企业的经营职能性差异(intensity functional differentiation)。集中稀有的宝贵资源重点出击，使之用于某一关键性的经营职能(business function)，是此项战略的核心指导思想。一家企业，即使其人力、物力与竞争对手相差无几，也可获得竞争优势，办法就是事先确定什么是提高市场占有率及盈利能力的成功要素(key success factors)，然后明智地将资源重新调度分配，借以改进在该成功要素方面的表现；(2)利用对手的弱点(exploit competitor′s weakness)。企业应尽量看准对手的弱点，乘弱而入，才有建立竞争优势的机会，要清楚掌握对手的弱点，企业务必将自己的产品与竞争对手的产品作一详尽的比较，这样做可以提供线索，为企业在定价和成本构成方面奠定下竞争优势的基础；(3)不断问为什么(ask“why-whys”)。一种看似非常简单，但却极其有效的办法是不断地问：为什么？特别是一些普遍为人接受的产品设计及生产运作概念，更值得质疑。只要不厌其烦地多问为什么，我们就一定可以发掘更多打破常规、价值非凡的意念，并把这些意念应用到生产、市场营销和工程设计上来，必然会为企业带来竞争优势；(4)为

使用者寻求最大利益(maximize user benefit)。愈能为用户带来更大利益的产品，在市场上愈受欢迎，愈有竞争力，这是不容置疑的。不过，限于资源，企业无法在每一个细节上都考虑到用户的最大利益；企业所能做到的，是如何在某些客观条件的限制之下，选择若干个具有战略性的设计变量，作为奋斗目标。

德鲁克的思想奠定了战略管理理论

《基业长青》一书的作者、美国管理学家詹姆斯·柯林斯在《平日里的德鲁克》一书的序言中写到，德鲁克1964年的著作《成果管理》划时代地论述了“企业战略”的原则，以至于出版商都觉得这一概念过于前卫，劝说他放弃“企业战略”(Business Strategy)这一书名，而改用《成果管理》这一名称，因为出版社认为“战略”对于当时的企业而言，完全是一个陌生的新名词。(Peter F.Drucker.The daily Drucker: 366 days of insight and motivation for getting the right things done.New York: Harper Business, October 2004.Forward By James C.Collins.)德鲁克后来回忆到，他们一再告诉我们，“战略一向是军事用语。政治人物构思竞选花招时，也许会将战略派上用场。企业界用不着它。”

可以这样说，《成果管理》确定了公司战略的基本理论和原则，用德鲁克自己的话说，这是“第一本确实是现在我们称做战略的书”。(Peter F.Drucker.The Practice of Management.New York: Harper Press, 1985, Preface.)德鲁克认为，这本书有一个“会移动的零件”(德鲁克所说

的“会移动的零件”是指一本书或一篇论文中有一个假设可以“放之四海而皆准”，这就是“会移动的零件”。)，足以吸引读者的注意力。“这个书名确认了这本书的前提：企业存在的目的就是要在社会、商业以及经济体系中产生成效。”

事实上，早在1954年，德鲁克(Drucker,1954)就在《管理的实践》一书中讨论了企业战略的问题，他提出了企业战略的三个基本问题：(1)我们经营的是什么(What is our business)？(2)我们的经营应该是什么(What should our business be)？(3)我们将来的经营应该是什么(What should our business for future be)？德鲁克指出：“企业本身并不是目的，它只是实现商业运营和商业成就的手段。”(Peter F.Drucker.The Practice of Management.New York: Harper & Row Press, 1954, ch.5.)由此，确定了企业经营理论的思想核心，并为整个战略管理理论的发展打下了坚实的基础。

德鲁克(Drucker,1964)在《成果管理》一书中详细列举了企业经营中所面临的8个现实问题：（1）资源与绩效存在于企业组织外部，而非内部。知识是“一项世界性的资源”，存在于组织外部，这意味着任何有助于企业建立竞争优势的先进科技，其进展速度常快到稍纵即逝的地步。顾客也是在企业组织外部，“决定企业绩效好坏的，不是组织内部的任何人，也不是组织能够加以控制的任何内在因素。”（2）绩效来自发掘机会，而非来自解决问题。“你只能期待解决问题能够让组织恢复正常

状态。”机会却有赖于人们去发掘。（3）想要争取高绩效，经理人一定要把资源投注于机会，而非问题。（4）“经济绩效”是特定市场领导者的专利，没有小厂商的份。“除非公司……取得领导地位，否则其事业、产品及服务，只能在市场上扮演陪衬者的角色……”没有能够取得领导者地位的企业，终将尝到失败的命运。（5）特定市场的领导地位很难长期维持。“企业经常在领导者与跟随者之间摆荡。”企业主管必须在问题发生之初立即察觉，并加以改善；同时，切勿忘记应当继续发掘新的机会。（6）“现存的东西会逐渐老化。”过去企业制定的决策、政策和战略，应当不断地检讨更新，目的是让它们能够继续应付新的挑战。（7）现存的东西可能摆错了位置。组织最初投入10%的努力，可能就可以为组织贡献90%的绩效。这意味着企业多用了90%的力气，却没有什么帮助；管理当局应考虑将余力发挥到其他用途上。（8）集中全力追求经济绩效。企业组织通常仅能够在少数领域获得成就。管理当局应当留意不要让力量分散，应集中全部资源，设法牢牢掌握住那些“具有决定性的机会”。

面对这8个企业经营中的现实问题，德鲁克的重大创新观念之一就是区别问题与机会。《成果管理》的主旨之一就是向那些每日忙碌着解决各种问题、只懂得让企业组织正常“运转”的企业主管宣扬这一观念，德鲁克旗帜鲜明地表示，企业主管人应当把工作中心放在发掘机会上，争取企业经营获得市场的领导地位，或保持已经获得的优势地位。

德鲁克在《成果管理》一书中进一步发展了他的经营思想，总结为企业经营的4个基本问题：(1)谁是我们的顾客？(2)顾客重视的价值是什么？(3)我们怎么从这项经营中赚钱？(4)我们以适当的成本向顾客提供价值的内在经济逻辑是什么？(Peter F. Drucker. Managing for results: Economic tasks and risk-taking decision.New York: Harper & Row Press, 1964.)

对德鲁克战略管理的基本问题，首先是由肯尼斯R.安德鲁斯(Andrews,1970)的SWOT模式框架进行了回答。肯尼斯R.安德鲁斯发展了战略分析工具——SWOT模式框架(即优势、劣势、机会和威胁分析)用于对德鲁克基本问题的回答。(Kenneth R. Andrews. The concept of corporate strategy. Homewood Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1970.)肯尼斯R.安德鲁斯强调了组织的能力和环境分析作为战略管理过程中的一个基本部分。

美国著名战略管理学家H.伊戈尔·安索夫对德鲁克的基本问题进行了结构性的规范，他(Ansoff,1979)在其名著《战略管理》一书中指出，战略管理研究的中心问题是差距分析，即弄清我们所处的位置，界定我们的目标，明确为实现这些目标而必须采取的行动。这就需要回答我们现在身处何处？我们正在走向何处？我们想要走向何处？这是进行战略分析的基点，而对这三个问题的顺序回答就可以把我们引向战略规划的主旨所在。安索夫进一步指出，一个企业组织内部的权力结构的类型以

及由此产生的战略领导形式，对企业战略突击的选择和企业完成选定的突击战略的能力都有相当大的影响。(H.Igor Ansoff.Strategic management.New York: Halsted Press, 1979.)这里，我们清楚地看到，安索夫所说的战略规划的主旨和战略突击的选择，实质上是企业战略管理的核心问题。安索夫(Ansoff,1965)对战略管理的一大贡献是将企业战略分为公司总体战略和经营战略两大类型。在这里，战略规划的主旨和战略突击的选择包含的公司总体战略，决定了企业该进入哪种类型的经营业务，而经营战略则是在企业进入某种类型的经营业务以后，决定在这一领域里进行竞争与运行的方式和方法。(H. Igor Ansoff. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.)

今天，无论是资源依赖理论，还是核心竞争力理论，仍然没有跳出德鲁克的战略思想，它们只是德鲁克的战略思想在新的历史时期对经营战略思想的深化而已。

随着新经济与互联网的兴起，有关商业模式研究的出发点仍然来自于德鲁克的战略管理理论的基本问题。管理咨询顾问、《哈佛商业评论》编辑琼·马格丽塔(Magretta,2002)认为，一个好的商业模式应当能够回答彼得F.德鲁克企业经营的四个最基本的老问题。按照马格丽塔的观点，一个健全的商业模式由三个要素组成：即精确描绘的角色、合理的动机及开启内在价值的计划。她这里所指的角色是指参与企业经营的各

方，包括生产企业、顾客、供应商、分销商等；动机是指各方参与经营的意图和需求；价值是指参与经营的各方，特别是顾客的偏好和利益，其内在的经济逻辑是以适当的成本向顾客提供价值并使企业赚钱。琼·马格丽塔把创造一个新的商业模式形象地称为“很像是写一个新故事”。(Joan Magretta. “Why business models matter”.Harvard Business Review, 2002, 80(5):8692.)

由此，我们可以清楚地看到德鲁克的战略思想对整个战略管理理论的发展所做出的开创性贡献了。

企业经营理论的核心是基本假设

1994年，德鲁克发表在《哈佛商业评论》的论文《经营理论》(The Theory of the Business)获得了“麦肯锡奖”(McKinsey Award)。

就我已经阅读的德鲁克著作来说，作为经验管理学家的德鲁克，在他的研究中并不轻易应用“哲学”和“理论”这两个词，在德鲁克看来，“哲学”和“理论”这些词太大了。但德鲁克认为目标管理和自我控制却可以恰当地叫做一种哲学。它适用于各种层次和职能的经理人，适用于大大小小的各种组织；而经营理论也可以称为一种理论，因为它是一个企业建立以及进行商业运作的基础假设条件。

德鲁克(Drucker,1994)认为，一个清晰明确、前后一致、目的明确并且独具特色的经营理论，无论是对一个企业组织还是一个非营利性机

构，都是无比强大的。德鲁克认为，约翰D.洛克菲勒(John D.Rockefeller)早在19世纪末期就发现并应用了把生产经营活动集中在一个公司内以降低“交易成本”，尤其是交通成本这一经营理论。约翰D.洛克菲勒看到，把勘探、生产、运输、精炼、销售纳入一个公司体系中，运用权威关系指导企业资源的运用，可以最大程度地提高石油生产的效率并降低成本。基于降低交易成本的经营理论，他建立了标准石油托拉斯(Standard Oil Trust)，这可能是商业史上盈利最多的大企业。(Peter F.Drucker. “The Theory of the business”.Harvard Business Review, 1994, 72(5): 95104.)

今天，面对激烈的市场竞争，尤其对于那些拥有多年成功经验的大公司而言，企业经营理论，即企业“如何运作”问题正日益成为挑战的中心。这就要求人们必须将企业经营理论作为一种基本工具，融入于我们的工作和战略思维之中。

德鲁克用大量的事例说明了企业出现危机的根源并不是经营管理不善，甚至也并非存在明显的管理错误。事实上，在大多数情况下，人们所作所为是正确的，但却又毫无收获。这一明显矛盾的根源何在呢?人们努力进行工作，但又一无所获，我们应当怎样解释这一悖论呢？

德鲁克(Drucker,1994)认为，其弊端的症结在于，作为一个企业建立以及商业运作的那些基础假设条件已经不再适合当今的现实。这些假设决定了一个企业的运作方式，指导其经营策略的制定，定义了该企业存

在和发展的根本目的。它们应该包含有市场，包含有顾客或是竞争者，以及他们的价值观念或处世之道；它们应和科技及其发展息息相关，与公司的优势以及缺点密切相连，它们指导着一个公司如何去争取利润。因此，企业经营理论的核心问题是基本假设的确定问题。

在德鲁克看来，市场状态均衡是相对的，非均衡是绝对的。作为一个企业家，对付非均衡市场状态手中的惟一武器就是创新。正如德鲁克(Drucker,1989)在其著作《创新与企业家精神》一书中所说的那样，创新是企业家的特定工具。他们利用创新改变现实，作为开创其他不同企业或服务项目的机遇。(Peter F.Drucker.Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principle.London: Heinemann, 1989.)从某种意义上说，德鲁克经营理论的实质说明，经济系统从未达到均衡，这就对新古典经济学中举足轻重的均衡理论提出了质疑。

美国经济学家理查德P.鲁梅尔特等人(Rumelt et al.,1994:p.43)认为："这种质疑带有思考的力量……均衡假设是绝大多数经济学思想的基石。研究人员如果避开均衡假设，在对数据进行因果关系解释的时候，就要冒着出现明显错误的风险。"(Richard P.Rumelt, Dan E.Schendel, and David J.Teece(eds.).Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda.Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994, 43.)在理查德P.鲁梅尔特等人看来，"均衡假设经常抛弃了创新、变革和多样性的思想。事情并不总是这样……当今人们认可的观点越复杂，均衡也

就越复杂。”(Rumelt et al., 1994 :p.537)(Richard P.Rumelt, Dan E.Schendel, and David J.Teece(eds.).Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda.Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994, 537.)

德鲁克(Drucker,1994)认为，一个企业经营理论应该由三部分基本假设组成：（1）企业对所处环境的假设。德鲁克认为，应该包括关于公司组织结构、市场定位的假设以及关于顾客和产品科学技术的假设。（2）企业对自身根本目标的假设。（3）企业实现预定目标的优势所在。

对于德鲁克企业环境假设的认识，管理学家已经发展出一种新的权变理论。在企业经营中我们常遇到的问题是公司究竟是选择适应环境，还是创造环境？是市场驱动营销，还是营销驱动市场？(Marketing drive market or marketing driven?)，这些是一个公司经营的重大问题，非常值得人们思考。麦肯锡咨询公司高级管理顾问休·库特尼(Courtney,2001)建议，决策者需要深刻理解企业面临的不确定性的程度和本质。只有这样，他们才能提出更丰富的可行方案，做出更好的选择。适应环境的企业会接受既定的产业结构和行为方式。当市场稳定时，环境适应者努力在现有的产业结构中，界定出具有防御能力的定位；当高度不确定性出现时，他们就试图快速反应，识别并捕捉到市场变化中的新机会。(Hugh Courtney.Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World.Boston,

Massachusetts: Harvard Business School Press, December 2001.)

针对德鲁克关于企业对自身根本目标的假设，美国斯坦福大学教授詹姆斯C.柯林斯和杰里I.波拉斯(Collins and Porras,1994)在《基业长青》一书中在德鲁克研究的基础上提出了愿景学说，并把宗旨(purpose)、使命(mission)和愿景(vision)称为组织的总体目标。(James C.Collins and Jerry I.Porras.Built to Last:Successful Habits of Visionary Companies.New York: HarperCollins, 1994.)德鲁克本人也认为，无论是营利组织还是非营利组织，都必须有明确的宗旨和使命，这是有效管理的基础。要想提高运作效率，一个组织首先必须确定衡量工作效率的标准。对企业而言，利润是最重要的衡量指标，企业在管理方面的成功在很大程度上是因为它们有这个明确的评价标准。非营利组织既然也是利用社会资源为社会提供服务，理所当然应该考虑经济上的合理性，它也必须规定工作绩效及衡量标准。(彼得F.德鲁克著.王喜六等译.非营利机构的管理工作.上海：上海译文出版社，1999年。)

德鲁克关于企业实现预定目标的优势的假设，已经发展出一套核心竞争能力理论。德鲁克强调，企业应当认清自身能够确保实现预定目标的优势(核心能力)所在，这需要把核心价值观和核心能力区别开，核心能力是战略上的概念，用于界定企业的能力——你最擅长做什么；而价值观把握的是企业的支持与主张，以及企业存在的理由与依据。C.K.普拉哈拉德和加里·哈默尔(Prahalad and Hamel,1990)强调企业核心能力的

重要作用。所谓核心能力，就是所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和效果。一般说来，核心能力具有如下特征：(1)核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争；(2)核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势；(3)核心能力应当不会轻易地被竞争对手所模仿。核心能力理论认为，现代市场竞争与其说是基于产品的竞争，不如说是基于核心能力的竞争。

我们认为，德鲁克经营思想是强调管理理论与实践一系列基本假设是处于不断的变动过程之中的，这就是说德鲁克经营思想坚持的是特定历史社会维度(historic-social dimensions)的思想。德鲁克(Drucker,1998)认为，任何学科都有一种基本假设，不论是社会学科还是自然学科，它必须符合现实，这非常重要，尤其是对社会学科，比对自然学科更加重要。因此，企业经营服从于持续变化的支配。昨天的有效假设今天可能变得无效，而按着旧范式就可能把人引入歧途。(Peter F.Drucker. “Managements New Paradigm”.Forbes, October 5 1998, 152168.)

德鲁克(Drucker,1994)强调，企业经营理论并非是永不磨灭的教条，它仅仅是一种假设，一种关于不断变化着的社会、市场、顾客以及科学技术的假设。正因为如此，能够自如变化也应成为经营理论不可分割的一部分。事实证明，无论经营理论如何变化，使消费者满意都将是未来企业成功的关键。西奥多·列维特(Levitt,1997)就这一问题说道：“如果你

没有在为客户着想，你就没在思考。”他认为：“我们不能以想当然的态度看待'成长'——事实上，从来没有所谓的成长行业这样的东西，只有顾客需要，而顾客的需要随时都可能改变。”(Theodore Levitt(1969).The Marketing Imagination.New Expanded Edition, New York: Free Press, September 1997.) 德鲁克(Drucker,1994)强调，当某一经营理论已经显示即将过时的征兆时，人们就应该开始去重新思考，去发现更能反映现实的关于环境、目标以及竞争优势的假设，而这一行为的前提条件是承认现实超越历史的残酷性，承认我们曾经与之共同成长和发展的一切的一切，都已经不复存在了。

不少的管理学家进一步发展了德鲁克的基本假设。爱尔兰学者查尔斯·汉迪(Handy,1995)在其名著《空雨衣》一书中曾提到过他的研究：“组织应假设它们现在的战略在两三年内一定会被替代，现在的产品周期要比以前的更短。麦肯锡咨询公司的理查德J.福斯特(Richard J.Foster)为了发现那些一直是成功的企业，在18年的时间里研究了208个公司。这些公司中，只有3个公司在18年的时间里一直保持成功。53%的公司无法维持两年以上的经营。”(Charles Handy.The Empty Raincoat: Making Sense of the Future.London: Century Press, 1995.)他们强调德鲁克基本假设相互协调的关键是企业核心价值观和企业的宗旨。这一点也许是卓越企业确保多年成功最主要的优势所在，核心价值观和组织的宗旨可以使公司关于市场以及最佳生产过程的假设配合得可谓天衣无缝。应以核心价值观和组织文化为增强竞争优势的工具，这一观点是很重要

的。因为只有组织文化是不易被别人模仿的，也不可能轻易地移植，可以维持较长的时间，因而可以使企业组织的竞争优势得以延续。(Jay B.Barney. “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”.Academy of Management Review, Vol.11, 1986(3): 656665.)

结束语

德鲁克的伟大在于他敏锐的洞察力，并善于把深奥的管理学理论用通俗的语言进行表述，这使他的学术思想广为流传。詹姆斯·柯林斯在《基业长青》一书中坦言，“我们也发现，我们的研究和德鲁克的著作深深契合，事实上，我们对德鲁克的先见之明深为敬佩。研读他的经典之作，像1946年出版的《公司的概念》，1954年出版的《管理的实践》，1964年出版的《成果管理》，你会深深叹服他遥遥领先今日管理思潮的程度。事实上，在我们做这个研究时，遇到很多深受德鲁克作品影响的公司，惠普(H & P)、通用电气(GE)、宝洁(P & G)、默克(Merck and Company)、摩托罗拉(Motorola)和福特(Ford)只是其中几家而已。”(James C.Collins and Jerry I.Porras.Built to last: Successful habits of visionary companies.New York: Harper Business, 1994.)

可以这样说，德鲁克经营思想向人们展示了他非凡的预见力。套用一句老话，对管理学研究者而言，挑战就是找到彼得F.德鲁克说得还不够好的地方。(Simon London. “The Grand Old Man of Provocative Theory:

Obituary Peter F.Drucker.” Financial Times,12 November, 2005.)这种说法一点也不夸张，从我第一次读他的书时就发现了这一点。

罗珉　西南财经大学工业经济研究所

副所长，教授、博士研究生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

依我的学识并未有足够资格给尊敬的管理大师彼得·德鲁克先生写序，但因我对德鲁克先生有着无比的崇敬，才斗胆接下这个任务。德鲁克EDP课程的学习更令我深深触动。这位给我们这个世界传经布道的圣贤智者，给予我们谆谆教导时，就像与其促膝而谈的一位家族长者。我满怀感恩、敬意和怀念并斟酌地写下这些文字，希望将自己受益的收获与感悟和大家分享，也希望德鲁克先生的思想、理论、智慧、方法能惠济更多人。

德鲁克先生所关心的管理问题看上去总是那么司空见惯，但对于问题的提示和解答却发人深省。德鲁克先生对管理问题的研究：既有鸟瞰世界经济人文的眼光，又有深入企业实务核心的洞察。

每个企业经理都希望有良好的绩效，而现实中仅有少部分企业能够做到，这实在是我们不愿看到的，但这就是现实。我想，为改变这种现实，就是德鲁克先生写这本书的初衷吧。

今天的企业在成果管理方面存在的较为普遍的问题，德鲁克先生在40多年前所做的剖析，犹如在今天深入企业所洞察到的一样深刻而生动，不得不让人敬仰。

每个企业对如何做好成果管理都有自己的见解和逻辑，为获得良好

成果的目的都是一致的，而许多企业并没有如愿获得良好业绩，饱受苦恼的经理比比皆是，为什么会如此呢？首先，一些企业对成果在哪里和如何获得并不真正清楚。原因之一，许多经理以为把产品或者服务做到自己认为最好就能够获得最好成果，或是闭门造车，或是对顾客的需求一知半解，就投入大量财力、技术、人力生产产品，或者提供复杂、细致的服务，往往市场并不接受，成果不佳，忽略了只有顾客愿意购买的产品或者服务才是获得成果的关键。原因之二，一些经理以个人专长或个人偏好来确定工作重点和资源的使用，忽略了只有将工作重点和资源集中在满足顾客的需求上才能够获得成果。

其次，一些企业也明确了成果的领域在哪里，并将资源集中到了成果领域，但还是成果不佳，原因是未将成果领域再做细分，实质是资源再次分散，因为在成果领域的产品或服务、市场、销售渠道方面，都存在20/80原则，即20%的产品或服务占80%的销售额或利润，但在企业里通常都难以将资源持续地集中在占80%销售或利润的产品或服务上来。因为占20%的销售额或利润的产品或服务，往往都是疑难问题，例如：部分产品滞销问题、售后服务问题，产品种类繁多问题。企业经理常常被这些问题缠住，于是就将很多资源集中到这些疑难问题上，造成了资源的分散甚至浪费，成果就被稀释了。

关于“先做对的事情，再把事情做对”的观念，接受容易，做到难。例如：中国约90%的人对吃饭问题的观念是口味第一，营养均衡第二，

但我认为营养均衡应排在第一，这是做对的事情。在此前提下，烹饪者尽力把和口味研制好，吃饭者尽力选择最好的口味吃。选择口味排在第二，这是把事情做对。在企业里常常见到未能按照“先做对的事情，再把事情做对”的原则去做，前面的例子就是一些例证。伟志集团在19年发展的过程中，也是一个错误、教训多不胜数的过程。

对于企业经营的目的、任务、规律和成果管理，我们一直在努力学习和探索，德鲁克先生所著的《成果管理》向我们系统地介绍了企业如何取得经济绩效和经济成果。书中观点之独特，洞察之深刻使我受益匪浅，我庆幸自己获得了对成果管理重新思考的逻辑与方法。

德鲁克提示我们，企业必须在开始就要通过分析研究确定“经济任务”的成果领域以及成果的标准。通过对内部的资源、成本、知识以及营销测试的分析，在一开始就建立工作与效益之间的关联。质量管理大师戴明所强调的“第一次就将事情做对”的原则也给了我们足够的启示，仔细回想起来，每年的工作中有许多工作都是在弥补差错，或解决问题。

确定企业成果的原则一是可衡量，二是要满足顾客的需求。按此原则，企业的主要业务范围、产品和产品系列（或者服务）、市场（包括顾客和最终用户）、销售渠道，就是成果领域。依靠成果领域的分析与经济任务工作重点的确定，将企业资源集中于成果领域，并系统地、专注地、努力地去实现。企业资源总是有限的，聚焦与专注是产生成果的

必要条件。

德鲁克先生在多篇文章中反复提示，成果不取决于企业内部的任何人和任何可控制的事情，成果是由机会创造的，而机会存在于企业的外部顾客之中。即顾客需求及顾客潜在需求。满足顾客需求并创造顾客的潜在需求才是企业真正的成果之源。

德鲁克先生将自己比喻为旁观者，就是因为他不愿将自己圈定在某个领域的舞台之上，而是纵横博览社会各个领域看待对企业的影响。德鲁克先生的《成果管理》，以其一贯的宏观大局把控能力和清晰思路，为我们理清了企业经营的经济任务，并指明了完成这些经济任务，进而创造卓有成效企业的路径。

德鲁克先生的管理思想和智慧博大精深，字字箴言，览不胜收。依我所理解，“追根溯源认识问题、化繁为简揭示问题、崇尚人性尊重人性、重视实践重视成果、强调企业社会责任、倡导人类和谐发展”是德鲁克先生管理思想的核心，很值得我们去学习和挖掘。

最后，我真诚地向远在天堂又近在眼前的尊敬的彼得·德鲁克先生鞠躬感谢和致敬。

向炳伟

伟志集团股份有限公司董事长兼总裁

中国服装协会副会长2006年3月18日

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

聘请超级顾问——彼得·德鲁克

超级顾问彼得·德鲁克将他毕生的企业咨询的精髓与结晶，毫无保留地公之于世，就是这本《成果管理》的咨询经典之作。

《卓有成效的管理者》一书乃是针对知识工作者个人的成长与发展的佳作，然而《成果管理》则是以企业的经营与管理的成效为诉求的代表作品。若能将这两本书精读、熟读，将是绝配，绩效卓著。

德鲁克向来有“绩效为核心”的动态观，不仅有西方的线性逻辑思维，还加上东方的动态思维模式。试图找出企业的优势与市场的机会，创造企业的绩效，但其最终目的则是：“创造顾客”。

根据我们多年的研究发现，企业经营的模式有6种：（1）以企业文化建构的取向，如IBM公司；（2）以行销、时尚为取向的企业，如诺基亚（NOKIA）公司；（3）以研发（R & D）为经营主轴的公司，如3M公司；（4）以创新为主的企业取向，像沃尔玛超市，每周能推陈出新高达400种新设计商品的“创新周转率”；（5）以创业精神为取向的公司，如GE公司，其策略性的创业模式，非但能把公司做大，还能让公司大而灵活；（6）以系统建立的标准模式取向，像微软的Windows操作系统、英特尔的微处理器等。

如同德鲁克指出的三大战略经营模式：资源极大化、机会极大化以及系统设计者，已成了主宰全球化市场的赢家。

其中最为重要的是“关键决策”，亦即企业必须为各层面做出一套关键性决策，包含有：事业构想、事业所需的特殊优势以及优先、优后的抉择。细分为专业化、多元化及整合性，且掌握三类机会为增益机会、互补机会及突破性机会。

这是第一本探讨企业战略的经典之作，但真正的关键却是“员工、工作和士气”，因为任何决策都仰赖人的判断力、果断力及执行力。因此，经济成果并非经济实力的产物，而是人类的成就。

谈及发掘企业的潜力时，德鲁克举例说明了能将弱点转变成优势的故事：

一家在美国国内拥有大批营销团队的公司，在全美各地的营业额约为12000万美元，公司想裁减营销人员，但这样做会危及企业的销售额。但即使如此，公司现有的销售份额，根本就无法养得起这150名训练有素的营销人员。经过一项分析显示，公司如果要在营运上获利，每位营销员每年的平均销售份额必须达到400万美元，但目前每位营销员每年的平均销售份额才只有80万美元。公司为解决该项问题，只好重新定义企业为分销商而不是制造商。

公司又进行一项密集调研，寻找有哪些小公司制造类似的产品，而

且同样需要全国分销渠道。公司提供全国的分销渠道为这些小公司服务，让小公司也能支付比营销成本更低的价格以获得渠道服务。5年后，这家公司以原有的营销团队，创造出超过8亿美元的产品销售份额。其中，只有1/5是公司自有的产品，其他都是别家非竞争公司的产品，虽然每家公司的销售份额都不到16000万美元，但公司却能将总销售份额提升到8亿美元，充分发挥营销团队的实力，也从代销产品中获利不少。

这类实例屡见不鲜，确实，要重新定义公司、重新进行市场定位，就要问一个简单的问题："我们的事业是什么？"理清问题后，机会就会被创造出来。

擅长问问题的德鲁克，尤其是问对问题的能力特别强，诸如"这就是我们该做的事吗？我们做得好不好？"德鲁克认为企业若能将以下四项分析一并考量，就应该能对企业本身有所了解，对企业做诊断，也能够掌握住企业应走的方向，这四项分析即：（1）成效、营收和资源分析；（2）成本中心与成本结构分析；（3）行销分析；（4）知识分析。

首先，在成效领域或称成果领域的三个层面：产品、市场、渠道，我们必须看出资源和成果之间、努力和成就之间、营收和成本之间的关系和交互作用。而这三大领域各自都是具生产力成效活动的层面，也都是成果领域，各自有特定的营收贡献，对成本也有特定的分摊，而在资

源、获利前景及所需领导地位上也各有不同。

事实上，市场和配销渠道比产品更为重要，因为市场和配销渠道是主要的，产品是从属的，或许你不会同意这项观点，但事实确实如此。渠道决定一切，通路断定市场，这是市场的法则，也是不变的真理。

90%的成果是由10%的事件所产生的，也就是说，其他90%的事件，只贡献10%的成效。一般来说，取得5万元的订单跟取得500元订单的成本是一样的，当然不会因为在订单金额上，前者是后者的100倍，就必须花100倍的成本。

又如设计一项卖不出去的新产品，跟设计一项畅销产品的成本是一样的；小订单和大订单所需的文书作业也都是一样的，一样要做订单登录、制作订单、排程、出账、催收款项等诸如此类的事。

这就是为什么企业要有一套诊断成本结构及管制的成本中心，否则，卖得多、营业额高并不代表就是好。往往市场愈大，产品几乎无利可图的几率就更高，让产品真正具有领导地位的机会就愈小。

另一个误区是以“市场占有率”来测试产品的领导地位，也会使人误导。许多市场占有率很高的企业，跟能力显然较差的竞争者比较之下，获利能力还不及人家呢！这意味着公司并未从领导地位中获利，反而还必须因此付出更大的代价。这是行销分析的关键点。

最后是知识分析，企业是由人所组成的组织，成败全靠人员的“素质”。劳力部分可靠自动化来取代，但是知识部分是特殊的人力资源，书籍中包含的只是资讯，不是知识。知识是将资讯应用在特定工作与绩效上的能力。企业只能通过员工，以其智力和纯熟的专业技术取得知识。

以顾客满意和价值来看，企业拥有的知识是有意义的。知识本身并没有用处，惟有通过知识员工将知识贡献在顾客身上、市场及特殊用途上，才能让知识产生成效。

针对知识的运用有5个现实面：（1）事业对特殊知识的定义过于简单，也常令人误解；（2）企业要进行知识分析，就需要不断地练习；（3）对企业来说，要了解“我们的特殊知识是什么？”知识必须不断地被证实、不断地学习和练习；（4）每项知识到最后都会变成错误的知识；（5）没有一家企业能在许多知识领域上卓越出众。当企业将市场分析的结论跟知识分析作比较时，就能晓得需要什么新知识，或是知识的内容必须做什么改变。

至于“我们做得好不好？”德鲁克指出，产品的类别虽然是附属品，不如市场与渠道来得重要，但还是不能掉以轻心，共有11种类别：（1）目前的生财品；（2）未来的生财品；（3）具生产力的特殊品；（4）开发中的产品；（5）失败品；（6）过去的生财品；（7）修补品；（8）无用的特殊品；（9）未受肯定的特殊品；（10）满足管理者

自以为是的投资；（11）大爆冷门的产品。

除了产品之外，德鲁克在《成果管理》一书中还语重心长地提出了9项忠告：（1）成果与资源都不在于企业内部，这两者都存在于企业外部，企业内部并没有利润中心，只有成本中心；（2）开发机会才能获致成果，解决问题则不然；（3）为了产出成果，资源必须分配在开发机会而非问题上；（4）经济成效只能从领导获得，无法仅从能力获得；（5）任何领导地位都是无常的，且可能只是昙花一现；（6）既有的事物都会逐渐落伍；（7）既有事物可能配置不当；（8）获致实际经济成果的关键是“专注”；（9）企业要获致经济成效，就必须把人力资源专注在重大机会上。

当我们做完事业分析，了解了成果领域、营收、资源分配、产品领导地位、成本中心与成本结构后，就可回答：“我们做得好不好？我们怎么知道自己是不是做对了事情？我们的事业是什么？应该做什么事业才对？”因为企业经营惟一正确而有效的定义就是：“创造顾客”。

如果我们从外界检视企业，需要问：“顾客是谁？顾客应该是谁？顾客在哪里购买？顾客重视的价值是什么？”因为没有人花钱买“产品”，顾客买到的是“满足”。但是，没有人可以供给“满足”，所以企业必须利用出售产品或服务，使顾客达到“满足”。

为此，德鲁克在其《成果管理》一书的最后郑重提出“承

诺”（commitment）的重要性，他要求在企业中的知识工作者，不论是经理人或专业人士，都必须被赋予三大承诺：

（1）承诺能将个人知识和努力贡献在经济成果上。知识工作者必须把重点放在贡献上，而非工作、技能及技术。

（2）承诺要专心一意。知识工作者为了成为经理人，就必须负责把自己这项资源，投入于机会和成效上。

（3）承诺在个人和专业的整体工作上，以系统化、组织化的方式，执行经济任务。

因此，知识工作者也必须做出承诺、愿意贡献、专心致志，有目的地做好创业家的工作。

《成果管理》一书犹如你聘请到一位超级顾问——彼得·德鲁克，作为你长期而根本的咨询顾问。你还犹豫什么呢？

詹文明

国际级企业CEO咨询顾问

Peter F.Drucker管理实务的资深专家

远流管理咨询公司大中华区CEO首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

《成果管理》所论述的就是人们今天说到的“企业战略”，它是第一部涉及这个主题的书。它现在仍旧是使用得最广泛的有关这个主题的一本书。二十多年前，当我写这本书时，我最初定的书名事实上是《企业战略》。但在当时，人们很少使用“战略”这个词。实际上，当我和我的出版商征求熟人（企业的管理者、咨询顾问、教管理的老师和书店的老板等）对此书名的意见时，他们都强烈地建议我们放弃它。他们一次又一次地跟我们说：“战略属于军事词汇，或可能是政治运动用的词汇，不是商业用语。”

现在，“企业战略”当然已经成为“时髦”的词汇。然而，回想起来，我很高兴我们改了书名。“成果管理”自然没有什么“吸引力”，但是，它更能说明本书想做的事情。最重要的是，它表达了本书的基础：企业存在的目的是在外部、在市场上和在经济体中创造成果。在内部只有成本中心。实际上，人们经常提到的“利润中心”其实通常是“成本中心”。因此，《成果管理》首先分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，而企业的管理者必须把它们视为“已知事物”、限制因素和挑战。它接着探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。

我认为这是这本书在20年后仍旧比只论述“战略”的书籍更全面的主

要原因。那些书阐述的所有问题几乎都源于本书：市场和产品分析（它第一次给产品划分了类别，如今天的生计来源），有组织地放弃陈旧的东西、过时的东西和不再创造价值的东西，领先的回报和创新的目的。但是，它还告诉我们如何分析环境和如何在这个环境中摆正企业的位置——在这方面，本书仍旧是独树一帜的。它是试图在管理今天的企业与创造企业的明天之间取得平衡的第一本书——在这方面，它基本上仍旧是绝无仅有的。它认为企业既是靠经济成果衡量的经济机构，又是一个人为的组织。最后一章讨论了如何在组织中建立绩效机制。因此，在有组织地说明管理商业组织的企业管理者的经济任务上，本书是“第一个吃螃蟹的人”。

最重要的是，正如本书的绪言所述，在开创一个研究商业企业的经济绩效的学科上，本书迈出了第一步。我们从来没有像今天这样需要这种学科，而此时，企业的生存和经营所依赖的经济、社会、技术和政治环境正以前所未有的速度发生着变化，而且每一个企业因此需要提出本书提出和回答的一系列问题：这个企业的现实是什么？哪些是企业的成果区？我们怎么做？这个企业现在是什么状况？它应该是什么状况？

彼得·德鲁克

1985年感恩节于美国加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

绪言　任务

这是一本关于“做什么”的书。它探讨的是任何企业为创造出经济绩效和经济成果而必须执行的经济任务。它试图让这些任务具有条理性，这样管理者可以系统化地、有目的地和有意识地执行这些任务，而且完成这些任务的可能性非常高。它试图逐步提出帮助企业了解它们应该采取什么行动和如何开始行动的观点、概念和方法。

本书吸收了一位资深顾问的实践经验，他曾经在各类和各种规模的企业担任顾问。本书论述的所有观点都经过了检验，而且现在还在真正的企业中得到了有效应用。我几乎在每一页都阐述和引用了具体的例子——大多数例子来源于美国（只是因为我的大多数经验都是在这里获得的），当然也有欧洲、日本和拉丁美洲的例子。(无论在哪里提到某个公司的名字，这种例子都来源于出版资料，其中主要是公司的报表。若没有提及具体的公司名称，这种例子则来源于我自己的实践或观察，而且为了谨慎起见我并没有透露具体的业务、规模、地点和产品。)

虽然本书讨论的是实践，而不是理论，但它也有一个主题。它认为经济绩效是商业企业的特殊职能，而且是其存在的原因。这个主题就是为取得经济绩效和成果而付出的努力。同时，要创造出成果，企业必须仔细思考这种努力，并按照一定的方向、方法和目的付出努力。然而，我们迄今为止没有一门研究经济绩效的学科，没有让我们掌握的知识具

有条理性，没有进行过系统化的分析，没有掌握有意义的处理方法。我们甚至还需要整理这些任务并给它们分类。因此，我们缺乏系统化和有目的地执行商业企业的特殊任务和职能的基础。

成功的企业有很多，卓有成效的管理者也有很多——同样，许多企业和管理者取得的成果充其量处于平庸水平。人们求助于分析，以了解成功的企业和管理者是靠什么取得成果的，然而这是徒劳无益的。任何地方甚至都不提供描述企业面临的经济任务的说明书，更不用说人们如何着手处理这些经济任务了。每天上午，每一个管理者的桌上都堆满了问题，都要求他关注。但是，很少有人告诉他哪些是重要的问题，哪些只是小题大做。

本书丝毫不打算阐述新奇或深奥的思想。但据我所知，它是我们第一次试图有组织地说明企业的管理者所承担的经济任务，是我们为开创一门研究商业企业的经济绩效的学科而迈出的步履蹒跚的第一步。

本书分为三篇。第一篇的篇幅最长，强调的是分析和理解。第1章论述“企业的现实”——任何企业在任何特定的时期最有可能面临的情况。随后三章（第2、3、4章）循序渐进地分析整个企业的成果区，而且一方面认为成果区与资源和付出的努力有密不可分的关系，另一方面又提出成果区与机会和期望是关联在一起的。第5章以同样的方式分析了成本流和成本结构——即单独的企业以及单独的企业所参与的经济流程的成本流和成本结构。

第6章和第7章让我们从外部了解企业，而成果和资源都存在于企业的外部。这些章节提出问题："什么给我们带来回报？"和"我们靠什么谋生？"在第8章，所有的分析内容都有一个共同的目的，即了解现有企业及其基本经济特征、绩效能力、机会和需要。

第二篇重点讨论的是机会，并提供决策指导。它讨论企业在各个主要经济范围内的机会和需要：发挥现有企业的效率（第9章）；挖掘和认识企业的潜力（第10章）；抓住今天的机会创造企业的未来（第11章）。

第三篇的篇幅最短，介绍如何将洞察力和决策转化为有目的的绩效。这要求企业就企业的观念和目标、它需要表现出的优异成绩以及它要集中精力优先考虑的事情做出关键性决策（第12章）。它要求企业做出许多战略性的选择：要抓住哪些机会和要承担什么样的风险；如何做到专业化和如何做到多样性；是创业，还是收购；哪种组织形式最适合于企业的经济状况及其机会（第13章）。最后，第14章认为企业家的绩效决策与组织的管理结构密不可分——与工作、商业惯例和组织的精神与组织的人事决策密不可分。

结束语从管理者个人及其责任的角度，特别是从最高管理层责任的角度突出本书及其主题的特点。

如果任何人首先尝试着把社会上流传的观念整理成知识，把猜谜的

游戏变成一门学科，人们就会很容易地曲解这种努力，认为它会贬低个人能力和成为替代个人能力的教条。任何这种想法当然都是无意义的。任何书籍永远都不会让笨蛋变成智者或帮助没有能力的人成为天才。然而，在现在的学科基础上，今天的普通医生的医术比一个世纪前最能干的医生高明得多，而且现在的名医可以做昔日的医学天才做梦都不敢想的事情。任何学科都不能拉长任何人的手臂，但它可以把人放在前人的肩上，从而扩大他的活动范围。在某一学科内，具有条理性的知识让只具备适当能力的人获益匪浅，让他具有一定的效率。它让真正能干的人如虎添翼，让他出类拔萃。

无论如何，管理者要完成经济任务。大多数人工作得非常辛苦——在许多情况下太辛苦了。本书不准备给他们带来额外负担。相反，它旨在帮助他们以更少的努力和更少的时间履行他们的职责，但可以帮助他们收到更好的效果。本书不打算告诉他们如何做正确的事，而是试图帮助他们找到正确的事做。

第一部分

Managing for Results

了解企业

第1章　企业的现实
第2章　成果区
第3章　收入、资源与前景
第4章　我们怎么做
第5章　成本中心和成本结构
第6章　企业经营的是顾客
第7章　企业经营的是知识
第8章　这就是我们的企业

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　企业的现实

人们总是抱怨管理者们没有抽出足够的时间来思考企业的未来，或对未来未予以足够的重视。对此，我们是司空见惯的。当每一位管理者谈及他们自己的工作时间时，以及与同事交谈或以书面形式进行交流时，他们都会有这样的怨言。在各种有关管理的文章和著作中，这样的话题也屡见不鲜。

这种怨言不是空穴来风。管理者们应多花一点时间考虑企业的未来，并对未来予以更大的重视。他们还应在许多其他事情上付出更多的时间和努力，例如他们对社会和社区肩负的责任。如不重视未来，他们及他们的企业会付出惨重的代价。可是，抱怨管理者在明天的工作上投入的时间太少是徒劳无益的。对未来的漠视只是表面现象；管理者处理不完今天的事情，因此也无法关注明天。这也只是表面现象。缺乏处理企业的经济任务所需的任何知识基础和系统基础才是真正的根源所在。

今天的工作通常会让管理者忙得不亦乐乎；然而，工作做得出色的非常少。能不假思索地说出自己在紧急任务的处理上做出成绩的管理者更是屈指可数。他们感到他们不得不疲于奔命，并被邮递员支来支去，邮递员往他们的收件箱中投递什么邮件，他们就得做什么。他们知道试图“解决”这样或那样特殊的“紧迫”问题的应急计划很少能取得满意和持久的效果。然而，他们处理完一个应急计划，又不得不仓促接手下一个

应急计划。更糟糕的是，同样的问题反复出现，无论它们被“解决”了多少次，他们对此一清二楚。

在管理者可以考虑处理未来的问题前，他必须能够用更短的时间应付今天的挑战，而且效果要更大、更持久。因此他需要系统化地处理今天的工作。

经济任务包含不同的方面：（1）现在的业务必须产生很好的效果；（2）它必须得到认同和理解；（3）为了一个与众不同的未来，它必须与现在有所不同。每一项任务要求截然不同的处理方法。每一项任务提出不同的问题。每一项任务最后的结局都是不同的。然而，这些方面是密不可分的。所有这三个方面必须同时得到处理：即今天。处理这三个方面的必须是同一个组织，利用同一套人力、财力和知识资源，并被纳入到同一个企业经营流程中。创造未来的行为不会在明天发生；这种行为是在今天发生的，而且在很大程度上离不开与今天的任务有关的决策和行动。相反，创造未来的行动直接影响现在。这些任务是交织在一起的。它们要求一个统一的战略。否则，我们实在无法完成这些任务。

我们需要搞清企业（作为一个经济系统）的真正现实、取得经济成果的能力的真实情况以及可利用的资源与可能取得的成果之间关系的准确信息，这样才能应付这些工作中的任何一项工作，更不用说同时应付所有这三项工作了。否则，我们只能疲于奔命。要搞清这些现实，我们

永远不要指望天上掉馅儿饼；每一个企业需要单独搞清这些现实。然而，支持这种行为的假设和希望大体上是相同的。企业经营的业务是不同的，但企业几乎是一样的，无论它们的规模和结构、产品、技术和市场、文化以及管理能力如何。企业的现实是相同的。

在大多数时间适用于大多数企业的一般原则实际上有两套：一套涉及企业的成果和资源；另一套与企业付出的努力有关。它们共同总结出许多与企业经营工作的性质与方向有关的结论。

对于大多数从事商业活动的人来说，这些假设中的大多数听起来似乎是有道理的，甚至可能是耳熟能详的，但曾经把这些假设理顺成一个整体的企业家几乎没有。从中总结出行动方案的企业家寥寥无几，无论每一个假设有多么地与他们的经验和知识不谋而合。因此，以这些假设、他们自己的假设和希望作为行动基础的管理者可谓凤毛麟角。

1.成果或资源不是来源于企业内部。它们来源于企业外部。企业内部没有利润中心（profit center），只有成本中心（cost center）。对于任何经营活动来说，无论是设计、销售、制造，还是会计，我们惟一可以确定的是这些经营活动需要企业付出努力，因此产生成本。这些经营活动是否有助于成果的创造，我们仍旧需要考察。

成果不依赖于企业内部的任何人或受企业控制的任何事情。成果取决于企业外部的人——市场经济中的顾客、计划经济中的政治当局。决

定企业付出的努力能否转化为经济成果或是否会落得竹篮打水一场空的总是外部的人。

同样的道理适用于知识，即任何企业所拥有的一项和惟一截然不同的资源。其他资源，如资金或有形设备，是没有任何差别的。利用各种知识（从科学和技术知识到社会、经济和管理知识）的能力可以让一个企业有别于其他企业，而且是其特有的资源。只有在知识上，企业才会与众不同，因此才会生产出在市场上有价值的东西。

然而，知识不是经营资源。它是普遍分布的社会资源。在任何时间段内，它不会永久地成为秘密。古时的圣人曾经意味深长地说："一人所做之事，众人皆可效仿。"因此，企业的决定性资源同经营成果一样都是来源于企业外部。

实际上，经营可以被定义为一个将外部资源（即知识）转化为外部成果（即经济价值）的过程。

2.成果的取得是靠挖掘机会，而不是靠解决问题。在解决问题的过程中，我们惟一有希望得到的是恢复正常秩序。我们有希望看到的，最多是帮助企业摆脱对其取得成果的能力的限制。成果本身必须来源于对机会的挖掘。

3.要创造出成果，资源必须被分配给机会，而不是被分配给问题。我们不能抖去所有问题，但我们可以，而且应该可以把它们降低到最低

限度，这是毋庸置疑的。

经济学家连篇累牍地讨论企业利润的最大化。无数批评家指出这是一个含糊的概念，因此是毫无意义的。但是，“机会的最大化”是对企业经营工作的有意义的定义，而且实际上是准确的定义。它暗示企业需要的是有效性，而不是效率。“如何把事情做好”不是企业应该提出的问题，而是“如何找到正确的事情做，并集中资源和力量做好这些事情”。

4.只有保持领先，企业才能创造出经济成果，而仅有能力是不行的。企业在有意义的领域做出了独一无二的贡献，或者至少做出了截然不同的贡献，它获得的回报就是利润；而且什么是有意义的事情是由市场和顾客决定的。只有提供顾客认为有价值的、并愿意掏腰包购买的东西，企业才能赚取到利润。同时，价值总是意味着领先者出现分化。真正的垄断企业是一个例外情况，它就像麒麟一样是一种杜撰出来的野兽（通过政治手段强加的垄断除外，即政府垄断）。

这不意味着企业必须成为本行业的巨人或企业在其涉足的每一个产品系列、市场或技术中都是开山鼻祖。大不等于领先。在许多行业，规模最大的公司绝不是利润最高的公司，这是因为它在产品系列的发展、市场的供应或技术的应用上无法做到与众不同，更不用说独一无二了。第二位或甚至第三位通常更有优势，这是因为企业可以集中精力应付某一个细分市场、某一类顾客、某一种技术应用，而真正的领先者常常源于这些方面。许多公司认为它们可以或者应该可以在它们涉足的市场或

行业内在所有方面都居于领先地位，事实上，这是妨碍它们取得领先地位的主要障碍。

但是，想创造出经济成果的公司必须在某些为顾客或市场带来真正价值的方面取得领先地位。企业可能在其产品系列中的一个有限但非常重要的范围内居于领先地位，可能在服务上、在分销上居于领先地位，或可能善于在短时间内以较低的成本将概念转化为在市场上适销对路的产品。

除非企业拥有这样的领先地位，否则企业、产品、服务的利润就会变得微乎其微。企业可能似乎是领跑者，可能占据相当大的市场份额，可能具有十足的动力、历史和传统。但是，利润非常低的企业、产品、服务是无法长期生存的，更不用说创造利润了。它只是苟延残喘。它只是勉强存在，它的存在得益于其他企业的迟钝。只要市场出现风吹草动，它迟早会被挤出市场。

保持领先的要求对企业经营战略产生了重要影响。例如，当竞争对手推出新产品或改良型产品时，企业普遍采取的办法是努力追赶竞争对手，而保持领先的要求使得这种做法变得最值得怀疑。因此，企业希望得到的只是远离微乎其微的利润。保持领先的要求还使得“防御性研究”成为站不住脚的战略，而在防御性研究中，企业运用有限和昂贵的知识资源延缓已经过时的产品的衰亡，这种行为通常是徒劳无益的。

5.任何领先地位都是短暂的，而且很可能是昙花一现的。永远稳坐领先宝座的企业是不存在的。市场和知识都是普遍可及的，而市场是成果的载体，知识就是资源。领先地位只不过是暂时的优势。(这个观点没有新意，只是对熊彼特（Schumpeter）的著名定理的重述，即利润只来源于创新者的优势，并随着创新成为例行公事而消失殆尽。)在企业中，能量往往总是呈扩散之势（物质系统也是如此）。企业往往由领先变为平庸。平庸者离微乎其微的利润近在咫尺。企业的经营成果一开始是创造利润，最后最多是赚取与能力相当的报酬。

那么，管理者的任务就是扭转司空见惯的下滑趋势。他的职责是把企业经营的中心放在机会上并远离问题，重新带来领先优势并阻止迈向平庸的趋势，用新的活力和新的方向取代迟钝和惰性。

第二套假设涉及企业内部付出的努力和企业的成本。

6.企业的现状是逐渐变老。大多数管理者的大多数时间用于解决今天的问题的说法是一种委婉的说法。昨天的问题占用了他们的大部分时间。管理者花费较多的时间试图回到过去，而不是做其他事情。

在很大程度上，这是不可避免的。企业今天拥有的必然是昨天的产品。企业本身（包括其现有的资源、付出的努力及分配、组织、产品、市场和顾客）必然代表的是昨天做出的决策和采取的行动。企业中的绝大多数人是在昨天的企业中成长起来的。他们的态度、希望和价值观早

已经形成了，而且他们趋向于在今天的工作中借鉴昨天的经验教训。实际上，每一个企业都认为昨天发生的是正常的事情，对于任何格格不入的东西，它们都认为是反常的，具有强烈的排斥倾向。

企业一开始做出的决策和采取的行动无论多么明智、富有远见或有勇气，当它们将来成为正常行为和企业的日常事务时，它们就会在突发事件面前发生动摇。无论态度在形成时多么正确，当持有这些态度的人进入高级决策岗位时，有助于态度形成的世界却不再存在。希望发生的事情没有发生；未来总是不一样的。将军们往往为打好最后一战做准备，同样，企业的经营活动总是倾向于以上一次繁荣期或上一次萧条期为参照物。因此，企业的现状始终是逐渐失去时效。任何人为的决策或行动在提出的时候就开始成为过时的东西。

恢复正常状态始终是徒劳无益的；“正常状态”只符合昨天的现实。管理者的责任不是在已经发生变化的今天强行使用昨天的标准；而是改变企业及其行为、态度、希望、产品、市场和分销渠道，使它们符合新的现实。

7.企业的现状可能是资源的不合理配置。商业企业不是自然现象，而是社会现象。然而在社会环境中，事件的分布不符合自然世界的“正态分布”理论（即事件的分布不符合钟形高斯曲线）。在社会环境中，非常少量的事件属于一个极端（最初的10%或最多20%），它们拥有90%的结果；而绝大多数事件拥有的结果占10%左右。市场也是如此：

在成千上万的顾客中，少数大顾客的订单占订单的绝大多数；在成百上千件产品中，少数产品的销售量占销售量的绝大多数；依此类推，不一一列举。销售活动也是如此：在几百名销售员中，少数销售员发展的新业务占所有新业务的2/3。工厂也是如此：少数生产活动生产大多数的产品。研究也是如此：实验室的所有重要创新成果几乎总是被同样的几个研究人员所包揽。

几乎所有人事问题也是如此：在所有不满情绪中，少数部门或一批雇员（例如年纪较大的未婚妇女或上夜班的清洁工）发泄的不满情绪总是占绝大多数，同样，大部分旷工、人员流动、建议制度下的建议和事故等事件也是出自少数部门或一批雇员。对纽约电话公司的调研说明，在病假方面，情况甚至也是如出一辙。

这句有关正态分布的简单叙述的含意是显而易见的。

第一个含意是，虽然90%的成果是由最初发生的10%的事件创造出来的，但剩下的90%的事件产生的成本却占90%，而这些事件是创造不出成效的。换句话说，成果和成本成反比例关系。经济成果与收入大体上成直接的正比例关系，而成本与交易的数量成直接的正比例关系（从外部购入的、直接进入成品的物料和零部件是惟一的例外）。

第二个含意是，资源和企业付出的努力通常会被分配给90%的事件，而这些事件实际上创造不出成果。它们会根据事件的数量自行进行

分配，而不是根据成果进行分配。事实上，最宝贵和生产力可能最大的资源（即训练有素的人）存在的配置不合理的问题将是最糟糕的。这是因为大量事务施加的压力因个人迎难而上（无论是否创造生产价值）的自尊心而变得雪上加霜。每一个研究项目都证明这个观点是正确的。让我举些例子：

一个大型工程公司对于拥有高质量和享有盛名的技术服务团队而引以为豪，这个团队是由几百名花大价钱培养的人才组成的。这些人才的确是第一流的。但是，通过分析他们的配置状况，该公司清楚地发现虽然他们工作很努力，但他们的贡献却少得可怜。他们中的大多数人处理的是“有趣”的问题，特别是小客户的问题，而这些问题即使得到解决也不会带来很多生意。汽车行业是该公司的大客户，几乎占所有交易额的1/3。但是，现在还记得曾经拜访过某个汽车制造公司的工程技术部门或车间的技术服务人员寥寥无几。“通用汽车（General Motors）和福特（Ford）不需要我；他们自己有人”是他们的反应。

同样，在许多公司，销售人员的配置也不合理。对于难以销售的产品，由于它们是昨天的产品，或者由于它们是在竞争中败下阵来的产品，而管理层出于虚荣心，孤注一掷地试图让它们扭转败局，因此推销这些产品的销售人员通常是数量最多的（也是最得力的）。明天的重要产品很少能得到所要求的销售支持。对于在市场上取得轰动一时的成功的产品，企业因此应全力以赴地推广，但它们往往会受到冷落。“毕

竟，它表现得非常好，我们不需要额外付出努力”是普遍的结论。

许多公司一直是按照同样的方式配置研究部门、设计人员、市场开发工作甚至广告投放力度的——它们的根据是事务，而不是成果，是难易程度，而不是生产力的高低，是昨天的问题，而不是今天和明天的机会。

第三个含意非常重要，即作为收入的资金与作为成本的资金很少属于同一个资金流。大多数企业家凭空想像地认为，收入流会回流到成本流，然后，成本流反过来会回流到收入流，而且大多数会计报表也是以这样的假设为基础。但是，这种循环不是一个闭合的回路。收入显而易见地产生用于成本支出的资金。但是，除非管理层坚持不懈地做工作，引导企业付出的努力转变为创造收入的活动，否则成本往往会自行分配，不由自主地分配给什么也创造不出来的活动，分配给完全碌碌无为的活动。

因此，在企业付出的努力、成本、资源和成果上，企业倾向于不由自主地扩散能量。

因此，企业需要不断地重新评估和校正方向；在最想不到的方面，企业最需要重新评估和校正方向：让现在的企业有效地经营。现在，企业的首要任务是必须有效地履行其职责。现在，企业要求最敏锐的分析和最大的能量。然而，不注重设计明天的款式，而不断地修补昨天的衣

服是非常危险的倾向。

缝缝补补的方法是不够的。要真正地了解企业，管理者必须能够全面地考察企业。他必须能够把资源和企业付出的努力视为一个整体，必须了解企业分配给产品和服务、市场、顾客、最终用户和分销渠道的资源和努力。他必须能够搞清企业在问题和机会的处理上付出多少努力。他必须能够权衡可供选择的方向和分配关系。片面的分析很可能会传达错误的信息和指引错误的方向。只有全面地考察整个企业，将其视为一个经济系统，管理者才能真正地了解企业。

8.集中是经济成果的关键。经济成果要求管理者集中地应付尽可能少的产品、产品系列、服务、顾客、市场、分销渠道、最终用户等，它们带来的收入越多越好。有些产品销量少或零零碎碎，因此企业主要付出成本，管理者必须最大限度地减少对这些产品的关注。

要创造出经济成果，雇员就需要专心处理少数几项能够带来相当大的经营成果的活动。

要有效地控制成本，企业同样需要集中地在少数几个方面付出劳动和努力，在这些方面，成本绩效的改进会有效地影响经营绩效和经营成果，即如果效率得到小幅提升，经济效果就会大幅增加。

最后，人力资源必须集中地应对几个重要机会。对于高层次的人力资源来说，企业尤其需要这样做，通过这些人，知识可以在工作中发挥

有效的作用。同时，管理人才也是如此，在所有人力资源中，他们是企业最有限、最昂贵，也可能是最有效的资源。

今天，在所有有效性原则中，集中的基本原则得不到企业遵守的现象是出现得最频繁的。当然，不仅企业是这样的。政府试图事必躬亲，今天的大型大学（尤其是美国的大学）试图做到无所不能，试图集教学、科研、社区服务和咨询活动于一身。而企业，特别是大型企业在开展多种业务上毫不逊色。

仅仅在几年以前，抨击美国工业界“有计划掉队”的人层出不穷。人们长期以来特别喜欢批评工业界，特别是美国工业界，认为它们强制推行的是“失去活力的标准化”。可惜，工业界现在正在做他们应该做而没有做的事情，但他们还是饱受责难。

美国的大公司愿意和能够供应任何特定产品、满足任何多样化需求，甚至刺激这种需求，它们以此为荣。许多企业吹嘘说它们绝不会自愿放弃一个产品。因此，大多数大公司最后生产的产品系列包含成千上万个品种，而真正适销对路的品种常常不超过20个。然而，这20个或不足20个的品种所创造的收入不得不弥补9999种卖不出去的产品所消耗的成本。

实际上，美国现在在世界上的竞争优势的基本问题可能是产品的混乱。如果成本合理，我们的大多数行业生产的主要产品应该是完全有竞

争力的，尽管我们的工资水平高，税收负担大。但是，我们为数量庞大的特定产品提供补贴，其中只有少数产品真正收回成本，从而把我们的竞争优势浪费在大批量生产的产品上。例如，在电子产品方面，日本便携式晶体管收音机的竞争基础是日本人集中地在这个产品系列内发展几种产品，而美国的制造企业却无节制地和过度地发展几乎毫无差别的产品。

在人员配置上，我们在这个国家同样是肆意妄为。我们的座右铭似乎是："让我们什么都做一点"——人事研究、高等工程学、顾客分析、国际经济、运筹学、公共关系等。因此，我们的人员编制庞大，然而我们没有集中地在任何一个领域付出足够的努力。

同样，在控制成本的过程中，我们的精力是分散的，而不是哪里有成本，哪里就是我们关注的领域。降低成本的典型计划的目标是让所有活动的成本都减少一点，比如5%或10%。这种一刀切地降低成本的方法最多是无效的；在最差的情况下，它易于削弱创造出成果的重要工作，而这些工作在启动阶段得到的资金通常满足不了它们的需要。但是，纯粹属于浪费的工作几乎得不到降低成本的典型计划的关注；这是因为它们在一开始就拥有了充足的预算，这非常具有代表性。

这些是企业的现实、大多数企业在大多数时间很可能认为正确的假设，企业以这些概念为出发点处理企业经营任务。这里只是对它们的粗略描述；本书将详细地讨论每一个问题。

我们应强调的是这些只是假设。它们必须经受实际分析的检验；我们会发现在某个特殊的阶段，某个假设可能不适用于某个特定的企业。然而，它们会成为管理者了解他们的企业所需要的分析基础，这样的可能性非常大。它们是完成所有三项企业经营任务——让现在的企业有效运转、寻找企业的潜力以及创造企业的未来——而需要开展的分析工作的出发点。

管理者不仅需要以这样的方式了解结构单一的小企业，他们同样需要以这样的方式了解非常复杂的大公司。管理者不仅需要了解现在要求提高有效性的紧迫任务，他们同样需要了解许多年以后要做的、有关未来的工作。它是任何认真履行企业经营职责的管理者所必需的工具。它是一个既不会为他而改变，也不会为他而受人支配的工具。管理者必须亲自参与它的形成与应用。设计和发展这个工具的能力以及使用这个工具的能力应成为企业管理者的基本素质。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　成果区

在基本企业分析中，管理者首先要研究企业的现状，即企业是通过过去的决策、行动和成果传给我们的。我们需要了解实际的骨架，即构成经济结构的基本材料。我们需要了解资源与成果、付出的努力与成就、收入与成本的关系和互动作用。

我们首先特别需要发现和了解企业在哪些方面可以用数字衡量成果。这种成果区（result area）是规模较大的综合性企业中的企业、产品和产品系列（或服务）、市场（包括客户和最终用户）和分销渠道。本章将介绍这个任务。

第3章介绍成果区与它们贡献的收入的关系以及与它们产生的成本费用所占比例的关系。它分析每一个成果区的领先地位和前景，并考察关键性资源（如知识分子和资金）在每一个成果区的分配关系。第4章是在前几章的基础上临时性地诊断成果区。

最后，第5章采用类似的方法分析成本流。

这样的分析在某种程度上是“了解事实”。但是，第一项工作（即发现成果区）甚至要求人们提出经营意见。它要求管理者就企业的基本经济结构做出决策，而“事实”无论有多么丰富或多么准确，都不会产生决策。此外，它要求管理者就重大风险做出决策，这种决策将会让许多人

感到不快，将会与他们根深蒂固的习惯格格不入，将会引发激烈的讨论和异议。

这些反对意见是非常重要的。因为它们，与实际发生的事实最接近的人会开始在脑海里搜寻有关公司及其产品、政策和方向的问题。当然，提出问题的人曲解了他们所经历的事情，尽管如此，这些经历是真实的和相关的。由于这些反对意见如此重要，因此它们不应当被藏在心中或被搪塞过去。在重要和影响深远的问题上，没有什么比鼓掌通过的决策更危险了。它肯定会成为有关错误问题的错误决策。

因此，这个阶段的工作重点应是找出产生分歧和意见的地方，而不是让企业分析在技术手段上达到尽善尽美。管理者需要找出的不是“正确的答案”，而是“正确的问题”。

这不意味着在这个初始阶段，如果企业非常复杂，要求使用非常先进的工具和技术（运筹学或市场分析、先进的会计系统或复杂的计算机程序），而且拥有足够的使用经验，管理者也不需要这些工具和技术。但是，在这样的分析中，成果的有效性与工具和技术的复杂性之间通常存在着对立关系。我们应始终问：“我们要取得令人满意的成果，什么方法最简单？什么工具最简单？”阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）毕竟从没有使用过任何比黑板更复杂的东西。

总而言之，在任何分析中，若分析的结果很可能会引起激烈的讨论

和尖锐的意见，管理者就应强调利用最简单的工具和技术。否则，不受欢迎的结果就会在遥遥无期的、有关技术的伪学术讨论中被压得透不过气来。或者，由于听众对复杂和神秘的方法存在疑惑，怀疑它是掩盖无知和傲慢的学术态度的烟幕弹，而且他们的怀疑常常是情有可原的，因此这种结果将被人们束之高阁。

因此，在负责这项研究的人开始得出尝试性的结论前，他们应让最高管理层了解到他们之间和高级管理人员内部存在的疑问、模棱两可的倾向和分歧。只有最高管理层才可以真正地决定这些事情；这是因为这些决策都不是有关“事实”的决策，而是涉及企业本身及其未来的行动方针。

几名工作人员可以在很短的时间内完成这项分析。在某个中等规模的公司中，在三四名从主要部门借调来的、朝气蓬勃的年轻人的帮助下，最高管理层的一名成员用6个月完成了这项分析。他们完全利用的是会计数据和谁都可以得到的有关经济和行业的统计数字。对于所有其他信息，特别是各种意见，如产品系列的前景，他征求了公司管理者的意见。在某些方面，他们做了小规模的抽样调查。例如，为了检验某个产品的领先地位，分析小组的一名成员向大约20个销售人员和24个分销商了解过情况，并聘请外面的公司对消费者进行了小规模的调研。每3个星期，整个小组会完全详细地向最高管理层和所有部门的主管汇报。六个问题需要的时间就超过了最初规定的6个月。对于其中的两个问

题，企业需要在外部付出大量的努力：研究分销渠道的变化（要求聘请咨询公司开展有关运筹学的工作，包括使用大型计算机处理大量工作）；以及研究外国市场及其趋势、购买行为和分销体系。然而，在调研小组最初开始投入工作后的一年内，这些活动没有妨碍公司在这期间实施的主要决策。负责调研的管理者被提升为高级副总裁，全权负责公司的经营发展；他管理的雇员非常少——从来不超过四五个人，他们都是年轻人，都是从主要部门抽调过来的，每三四年换一批人。

顺便说一句，这个公司不再是“中等规模的公司”，已发展成为规模相当大的公司。

定义产品

在分析成果区时，企业必须先分析产品（或服务），特别是分析“产品”的定义。每一个经验丰富的管理者至少都知道和了解有关产品定义的问题，尽管这些问题不是简单的问题。单单这一点就使得产品分析成为最好的出发点。

几乎所有企业都提供某些根本不是真正产品而是其他产品一部分的“产品”，如附件或促销品。如果按产品的标准评价这些“产品”，我们就会产生误解。企业应按对真正产品的影响评价它们，例如按提升销售额的能力。相反，企业可能认为实际上就是产品的东西是促销品或附件，即“成套产品的一部分”，它们这么做，如果只有一个原因，那就是

成套产品的其他部分不是买来的。

吉列公司（Gillette）的安全剃刀是看似产品、但又不是产品的典型例子，而这种产品实际上产生了销售额。吉列安全剃刀实际上是大批量赠送的，为非常有利可图的剃刀片打开了市场。指望安全剃刀带来高额利润是不得要领的。对这种产品提出的问题不是它本身会带来什么，而是它实际上能否为剃刀片打开市场，以及这些剃刀片随后能否产生经济成果。

某个办公复印设备制造企业的经历恰恰相反。它的“安全剃刀”是复印设备本身。它的“剃刀片”是耗材，即墨水、特殊蜡纸和清洗液等，在使用复印机器进行复印时需要使用这些耗材。这种机器在市场上非常畅销。但是，分析报告指出耗材业务并没有形成——这项业务被独立的文具供应商抢占了，它们提供更优质的产品，价格更低。因此，复印设备十分畅销的事实是无关紧要的。它不是“产品”。就它本应该为真正的产品打开市场而言，它自己的成功实际上是一种失败。但是，复印设备最后能够真正成为非常成功的产品。在该设备的广告不再宣传说用户需要购买该公司自己的耗材（质劣价高）才能使用该设备后，即使价格几乎翻了一番，它的销售额仍急剧增加。顾客比制造企业更会算计，这种情况屡见不鲜；这是因为在这种机器的使用期内，花在耗材上的钱比花在设备上的钱多得多。

这些是重要的企业经营问题，而不是咬文嚼字。管理层如何回答这

些问题决定着企业将选择什么样的行动方针。

某个消费品制造企业的最高管理层由三个人组成，在企业生产的产品系列中，每一个人对其中的产品A的定义都是不同的。它的销量非常大，但非常具有季节性。在最终用途、成分、商标和宣传、成本与价格上，它都是截然不同的产品。但是，大多数这种产品（可能占4/5）都不是单独销售的，而是和另一种产品B（季节性不是非常强）捆绑在一起成为套装，价格大约只是单独购买这两种产品的费用的3/4。然而，广告宣传说这个总价是A的全价加上B的半价。

因此，对于财务主管来说，A不仅是独立的产品，而且还是公司最好的产品。在他的账簿中，它的利润率非常高——套装的全部降价空间都是由B承担的。因此，他想推广A，生产更多的A，把促销费用更多地用在它的身上，诸如此类。公司的零售商对他的想法表示认同。

然而，对于制造经理来说，A根本就不是“产品”。它是一种奖励品，目的是在销售低迷时增加B的需求量。对于他来说，季节性产品A要达到的主要效果是尽可能让标准产品B全年都保持稳定的产量和较低的成本（顺便说一下，这是最初开发A的目的）。他希望的是少生产A，但用它推动企业销售更多的B。因此，他赞成给A定一个较低的价格，尽可能地与较多的B捆绑在一起销售。同时，他只会推广B。

最后，市场营销总监认为惟一的“产品”是套装，但属于真正和非常

独特的产品。他想推广套装，但是由于他认为两种产品合在一起的利润率相当低，因此他表示担心。为了保护B的市场地位，他希望让这两种产品均等地承担套装的降价幅度——而他的同事出于不同的原因都表示反对。

即使有所罗门国王的智慧也不能判断他们三个谁对谁错。然而，公司必须选择一种方式或另一种方式发展。只要一大堆产品不幸完全出自一个生产流程，而且每一种产品都有自己的最终用途和市场，企业就会面临同样的难题。石油精炼的副产品（即用于生产塑料、杀虫剂、药物和染料的各种原料）全都是一种产品吗？在原油精炼时，它们几乎是按需要被生产出来的。生产什么产品和每种产品生产多少主要是由原油中所含成分决定的，精炼企业想要什么就生产什么是不可能的。或者，玉米在通过工业化处理后分离出来的淀粉、黏合剂和植物油又是什么样的情况呢？

或者更简单地说，企业销售的物品有不同的尺寸、形状和颜色，它们都是一种产品，还是一个产品系列的许多种产品？按照市场营销逻辑，企业通常会得到一种答案，按照制造逻辑，企业又会得到另一种答案，而按照财务分析理论，企业常常还会得到另一种答案。

企业成果的三个因素

企业通过卖出产品收回货款，这个事实是显而易见的，以至于谁也

忘了这个事实。但是，还有一个事实同样也是显而易见的，但常常被人忽视，即产品必须有市场。产品自生产者处进入市场还必须通过分销渠道。但是，许多商人，特别是工业品的生产者并没有意识到他们利用的是分销渠道，更不用说意识到他们依靠的是分销渠道了。

在这三个方面中，每一个方面都只是创造成果的活动的一个因素，是一个成果区。每一个方面不仅与特定的收入贡献额相对应，而且还与一定比例的成本负担额相对应；每一个方面都要使用特定的资源；每一个方面都有自己的希望；而且在每一个方面都需要确立领先地位。

但是，企业在分析这三个方面时必须把它们结合在一起分析，并分析它们之间的相互关系。实际上，这三个方面之间出现的失衡关系是企业绩效差的最普遍原因之一。产品的销量可能非常差，以至于生产者准备放弃它了。然而，在生产者起初生产产品时，他们认为它可能是一个非常好的产品，但他们为产品选择了错误的市场或错误的分销渠道。

在美国生产经过加工的食品而且规模最大的企业中，有一个企业几年前推出一系列美食。该公司的所有其他产品都是通过大型食品零售商（特别是超级市场）销售的，而这次，该公司决定只通过专卖店销售这种美食。这个系列以失败而告终。然而，一些名气不太大的公司不久以后通过超级市场供应的类似产品系列却取得了不错的成绩。推出美食的初衷是为了向家庭主妇提供不需要掌握任何烹调技能，即能做出一桌不同寻常的饭菜的机会。但对于大多数家庭主妇来说，食品专卖店不是一

个有效的分销渠道。她们几乎不知道它的存在，当然也不去那里购物。对于那些热衷于复杂的烹调技巧和到专卖店购物的少数家庭主妇来说，大批量生产大路货的企业生产的、经过处理的包装食品，无论叫什么名字，都不是合适的产品。

美国发行量大的杂志现在所处的困境在很大程度上也是分销渠道的问题。发行量大的杂志每周的销量达几百万册，它们没有利用大批量分销方式。它们征求个人订户并逐册邮寄杂志。争取到一名读者和向他们提供杂志的成本大大高于可能向订户收取的价格。因此，做广告宣传的杂志既要为它得到的价值付出代价，又要为读者得到的价值埋单——它是不会热衷于此道的，这也是可以理解的。由此可见，当昔日的几家著名杂志打破发行记录时，它们却纷纷破产，其中的原因不足为奇。

美国大批量销售的杂志要继续生存，就必须寻找新的批量分销渠道，这种方式集批量预订与批量运输于一身，提供门到门的递送服务。今天，这样的体系还没有形成。然而，电话的例子说明这不是完全不可想像的；它的成本主要是批量预订与运输体系的成本，而服务是由独立的机构提供的。

市场与分销渠道常常比产品更重要。

根据会计定义，产品存在于企业内部；它们存在于它们的法律界限内。在经济上，其他两个方面同样是企业的一部分。除非进入市场、被

顾客购买并实现某种最终用途、通过分销渠道呈现在顾客的面前，否则用经济学的术语说，产品实际上是不存在的。市场和分销渠道确实存在，然而却不依赖于任何一种产品。它们是主要的；产品是次要的。

然而，这两个“在企业外部”的方面更难控制，原因恰恰是它们位于企业外部。管理层可以下命令改变产品；他们无法命令市场发生改变或分销渠道发生变化。这些当然是可以发生变化的，但仅在有限的范围内。

某个企业生产的成套品牌家用产品可以帮助住宅业主操持家务，它坚信只有专卖店（特别是家具店）才能向它的产品提供所需的服务。它的产品质量非常好，得到了消费者的高度认可。企业加大了对这些产品的促销力度。销售这些产品的专卖店雇用了训练有素的销售人员，并准备了大量广告印刷品、陈列品和其他销售支持措施。然而，销售量非常小，而且没有增加。对于在全国做广告宣传、大约每2个月才能使用一次的成套产品来说，家具店简直就是一个错误的渠道。这种产品是大众消费品，必须在存在较大购买力的地方销售，必须通过分销商销售，而分销商与家具店不同，希望大批顾客来购物，并符合他们的需要。

这个企业煞费苦心地帮助家具店招揽大批顾客和吸引大批顾客到专卖店来购物，但它的措施收效甚微。最后，它不得不接受一个事实，即在今天的美国市场，大众在哪里购物，哪里就可以实现大批量分销，这些地方是超级市场、百货公司、购物中心和折扣商店。因此，该企业不

得不重新设计其产品，在成套产品中加入了必要的服务。只有这样，通过大型分销商提供的大批量购买机会，它的产品质量、顾客认可度和促销手段才能为它带来收益。

分销渠道还存在另外一个复杂因素，因此它也成为难对付和至关重要的成果区。分销渠道同时也是顾客，而同时不是顾客的分销渠道是不存在的。作为分销渠道，一方面它必须与产品相“适应”，另一方面必须与市场、顾客和最终用途相“适应”。但是，产品反过来必须符合与众不同和重要的顾客的需要，而这样的顾客就是产品的分销渠道。如果对于产品或市场来说，它是错误的渠道，失败就是不可避免的。产品不会进入它的市场、不会被顾客购买、不会产生成果。但是，如果产品是错误的产品，或如果产品的战略是错误的，那么分销渠道作为顾客是不会采购产品的。

生产品牌大众消费品的企业通常对此一清二楚。它们至少知道它们有两种截然不同的顾客，即家庭主妇和零售商，这些顾客都有不同的和常常互相矛盾的希望和需要。但是，其他企业似乎对此知之甚少。

消费品制造企业通常认为零售商属于分销渠道，而不是顾客。顺便说一句，正因为如此，与经销商的关系才是长期困扰家用电器等行业的问题。

在另一方面，工业品的制造企业常常没有认识到它们的顾客也是它

们的分销渠道。例如，它们把造纸业或面包房视为它们的市场。但是，工业用户也会向市场或顾客销售电机、纸用黏合剂或焙烤食品用甜料，最重要的是，这些产品可以满足某一项最终用途。如果我生产一种只在某个炼钢环节使用的化学品，那么我的销售额基本上取决于钢铁的销售。如果钢铁公司从其他企业购买化学品或采用不同的化学品，我就会破产；换句话说，如果我失去了钢铁行业这个顾客，我就会倒闭。但是，如果钢铁行业没了市场，无论钢铁公司多么喜欢我的产品，我还是会破产。如果这种情况发生，由于我没有了分销渠道，因此我破产了。

因此，工业品制造企业的顾客扮演着双重角色：它们是真正的顾客和真正的分销渠道。在任何一方面，它们对于生产者来说都是至关重要的。如果生产者的产品没有退出顾客的制造环节（如在衣服和衣料中使用的人造纤维），生产者最好还要关心它们的工业顾客采取了什么措施让最终的消费者接受它们的产品。

最后，在现代经济中（包括发达国家和发展中国家），分销渠道变得很快——变化的速度通常比技术或顾客的期望和价值观快得多。实际上，我所看到的有关分销渠道的企业决策无不是5年之后都保持雷打不动，从未进行过重新思考和从根本上发生过变化。

市场和分销渠道是值得高度重视和广泛研究的——企业重视和研究它们的力度应比企业通常所做的要大得多。企业通过对它们的分析掌握的新的洞察力和挖掘到的机会（也有令人不快的意外）很可能是产品分

析法所不能及的。但是，只有分析了产品这个最熟悉和最容易分析的成果区，企业才能承担起循序渐进地完成分析程序、确定分析的目的和概念以及证明分析程序的诊断能力的重任。(这未必符合百货公司的情况，而在分析这样的公司时，顾客的典型购买行为可能是更好的出发点；以普通百货公司及其产品为分析对象的常规分析法至少不具有太大的启示作用。同时，某个美国商业银行还可能认为顾客是优于不同部门提供的不同业务的分析基础；我们的商业银行毕竟是金融超市。)

这条规定只有一个重大例外。只要较大规模的综合性企业包含许多真正的企业，这些企业就应成为分析的出发点。它们不仅是规模比产品或产品系列（或服务）大的单元。它们的成果几乎更“真实”，而且它们的资源也是如此，这是因为它们通常是与众不同的和独立的，而且了解投在这样的企业中的资本的人通常局限在非常小的范围内；然而，如果企业生产许多产品，管理者通常就无法掌握投在某一个产品上的资本额。企业中的企业的责任得以确定，它们的目标得以确立。这些当然都是赞成分散经营的论据，而且当提到企业分析时，它们实际上是有说服力的论据。但是，在全面地分析完这样的企业后，管理者必须逐一地分析企业的主要成果区，然后把它们放在一起分析。这使得我们再一次开始对产品进行分析，但我们的洞察力和理解力都已得到提高。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　收入、资源与前景

企业及其成果区的分析以哪些要素，即为数不多的基本事实为基础呢？今天的每一位管理者都被淹没在数字海洋中。同时，越来越多的数据每天源源不断地涌现出来。哪些是真正有意义的数据？为了迅速、有效和可靠地传递数据的含意，企业如何把这些数据呈现出来？

有人可能把本章和以后章节的主题称为“企业X光”。这些章节论述的是概念。然而，它们通过一个具体的实例介绍思想：即（虽然非常简单地）介绍对某个现有企业（我会称之为通用产品公司）的实际分析过程。这是一个规模中等且相当成功的制造公司，惟一有别于同类的许多其他公司的是，几十年以来它在美国和欧洲市场表现得都同样活跃，在大西洋的两岸都有工厂、销售力量和管理人员。

在分析中实际上只介绍了一个成果区：产品。但是，同样的概念适用于对其他成果区的分析：顾客、市场、最终用途和分销渠道。无论企业生产有形的产品，还是提供服务，都没有太大的区别。

表3-1分析了企业的全部产品，而不是一次分析一个产品。所有数据把单个产品的绩效、成本、资源和前景与企业的整体成果及企业的全部资源和付出的努力联系在一起。

表3-1　通用产品公司：产品分析示例

（单位：100 万美元）

公司销售总额	145		
采购的原材料	50		
固定成本	15	税前纯利	14.5
可得到的产品收入	80	可分配给产品的成本	65.5

产品	收入		在成本中的比重		贡献的纯收入		贡献系数①（%）
	数值	占公司总收入的比例（%）	数值	占公司总成本的比例（%）	数值	占纯利的比例（%）	
A	19.0	24.0	18.2	28.0	0.72	5.0	0.26
B	14.0	17.5	16.7	25.5	-2.7	-12.0	亏损
C	14.0	17.5	7.2	11.0	6.8	47.0	3.3
D	11.0	14.0	5.2	7.5	5.8	40.0	3.8
E	7.0	9.0	5.4	8.0	1.6	11.0	1.5
F	4.0	5.0	3.4	5.0	0.6	4.0	1.0
G	4.0	5.0	3.6	5.5	0.45	3.0	0.75
H	3.5	4.5	3.3	5.0	0.2	1.5	0.5
I	2.0	2.5	1.85	2.5	0.15	1.0	0.5
J	低于1.0	1.0	1.5	2.0	-0.5	-0.5	亏损

① 贡献系数等于贡献的纯收入占纯利的比例（前一栏）除以产品收入值（第一栏）。

这项分析采用的数据通常是标准的会计数据——但“事务处理”概念（在后面会予以说明）除外。然而，列出这些数据的表3-1可能看上去比较陌生（虽然使用过收支平衡点分析法和财务分析法的管理者会发现他们对这个表格并不陌生）。(在大量和层出不穷的、关于这两个分析技巧的著作中，我发现劳腾施特劳赫（Rautenstrauch）和维利尔斯（Villiers）撰写的《工业管理经济学》（The Economics of Industrial Management）第2版（纽约，1957年出版）和乔尔·迪安（Joel Dean）的《管理经济学》（Managerial Economics）（纽约，1951年出版）是美国出版的最有价值的图书，它们都面向企业家解释概念和阐明技巧。其

中，第一本书特别介绍了收支平衡点，而第二本书尤其适用于财务分析。许多最近出版的书采用了更先进的技术，特别是数学方法。在有些情况下，先进的技术会提供实质性的帮助，如分析连续的物料流（如石油精炼的物料流）中存在的产品组合和生产时间问题。在系统分析（如在重大航天器开发项目中）时，企业需要使用更先进的方法。但是，在大多数企业经营活动中，更原始的、复杂程度较低的方法就够用；更先进的方法可能会改进这些活动的成果，但不会从根本上改变它们。)

我们分析的出发点是第1章曾经介绍过的“企业的现实”:

·收入资金与成本资金未必属于一条资金流。

·企业现象也符合社会事件的正态分布规律，即90%的“果”是由最初10%的“因”造成的，反之亦然。

·因此，收入与量成正比例，大部分的量和相应的、大部分的收入是由一小部分客户（市场、顾客等）创造出来的。

·因此，成本与事务成正比例，大部分的成本是由大量（可能占90%）事务引起的，而这些事务创造的收入只占一小部分。

为什么不使用成本会计法

成本大体上与事务直接成正比例，这种说法很少会让人感到惊讶。例如：

·50000美元订单的成本通常不会超过500美元订单的成本；前者的成本当然不会是后者的100倍。

·设计一个卖不出去的新产品与设计取得成功的产品，企业要付出同样高的代价。

·小额订单和大额订单在文案工作的成本上是相差无几的，即都要做相同的工作，如订单的记录、下达生产通知、安排进度、计费和收款等。

·对于小额和大额订单来说，设计、制造、包装、储存和运输产品的成本甚至几乎是相同的。对于小额订单来说，实际的制造活动是惟一占用时间比较少的环节；在今天的企业中，这通常是次要的成本因素。其他所有活动需要的时间和处理工作都是相同的。

尽管如此，许多企业家还会问，我们的分析为什么不以成本会计为基础呢？它告诉我们准确的成本是多少，难道不是吗？答案是，用成本会计法计算出特定产品在企业的总成本中所占的比重，这是错误地使用了成本会计法。

成本会计必须为企业所花的每一分钱找到出处。由于成本会计师不能证明哪些成本是在制造这个或那个产品的过程中直接产生的，因此他必须分配成本。他只能这么做，即假设所有的非直接成本要么与直接成本成正比例，要么与产品的销售价格成正比例。只要分配的数额只占所

有成本的一小部分，即10%或20%，这种做法就是无可非议的。在生产活动中，50年前的情况就是如此。然而今天，在所有成本中，大部分成本都不是直接成本，即大部分成本不是在生产出一个单位的某种产品时产生的，也不只是在这个过程中产生的。只有在外面采购的原材料和物资仍旧可以被视为真正的直接成本。今天，甚至所谓的“直接人工成本”也不随着单位产量的起伏而波动。无论工厂提供什么样的产品组合，它都是几乎不会发生变化的。无论总产量有多少，大多数直接人工成本甚至都不会发生变化。大多数制造行业和所有服务业的劳动力成本都是与时间有关的费用，而不是与产量或产品数量有关。在现代企业中，除了采购的原材料外，被视为真正的直接成本的，在所有成本中的比例总共不到1/4；也就是说，这些成本真正地随特定数量的特定产品或流程的变化而变化，而且是由后者决定的。

这可能不会对成本会计师的工作产生什么影响。在分配与产品的数量或价格保持固定比例的成本时，构成产品的单位总成本的不同成本要素之间的关系（例如产品的制造成本和精加工成本之间的关系）实质上可能不会出现不正常的变化。换句话说，成本数据仍旧会可靠地显示出成本关系在哪方面出现了不协调的现象。但是，要掌握企业生产这个或那个产品的成本，分配大部分成本的计算方式是派不上用场的。这些计算方式过早地判断它们应该记录的内容——成本是如何负担和分配的。此外，它们提出的这一个假设是最不可能正确的假设：即各项成本的分配符合“标准”的高斯钟形曲线，也就是说成本与成果成正比例。

这种情况也有例外，例如基本上只有一种产品的企业。

通用汽车生产的大部分产品都属于一个产品家族——汽车，该公司40年以来一直沿用一个成本概念，即每辆汽车负担的成本相当于生产能力达到80%的工厂的总成本除以生产能力达到80%的工厂生产出的汽车的数量。这也是一般性的理论，只具有可能性；虽然它表达的是类似的成本定义，但这个一般性的理论比我们的理论更简单。

在非常大和与众不同的特定成本中心（如船队中的轮船或航空公司的喷气式飞机）中，企业可以掌握和利用实际成本。然而在其他方面，实际成本通常是无法被提取出来的。它们的行为必须建立在假设的基础上。

按事务分配的理论只是与某些工作的成本行为更接近，这些工作既不是以生产一定数量的产品为中心，也不是以这样的活动为表现方式。在今天的企业的所有成本中，大部分成本都属于这种类型。

企业通常可以毫无疑问地确定，与特定产品有关联的主要成本类别与收入贡献额和成本负担额没有关系，这就是原材料和零部件的采购成本。我们以生产烤面包机、咖啡壶和熨斗等小家电的公司为例简单说明这个问题：

采购的原材料和零部件在该制造企业为产品A规定的价格中占60%，在产品B的价格中占30%。这两种产品的销售量是相同的。在该

企业为这两种产品规定的价格中，利润率占10%。因此，人们认为这两种产品都取得了同样不俗的成绩。但实际上，该企业在产品A上每取得1美元的利润，自己就要付出相当于3美元的资源和努力；在产品B上每取得1美元的利润，自己就要付出相当于6美元的资源和努力。如果市场希望企业以不变的价格增加这两种产品的产量，而企业拥有的资源只够扩大一种产品的再生产：

·企业把它拥有的资源投在产品A上比投在产品B上多获得1倍的产量。多生产1个单位的产品A，企业只需要付出相当于30美元的资源，而产品B需要60美元。

·因此，企业扩大产品A的产量比扩大产品B的产量会多获得1倍的利润。

因此，在考虑收入贡献额和成本负担额时，企业应采用“附加价值”计算法，(“制造附加价值”是普遍使用的术语。无论是在制造环节中，还是在分销环节中，它都比“附加成本”更好。首先，只有顾客才带来附加价值。制造企业和分销商可以做的只是增加成本。其次，企业想知道的是，在这个附加成本中，哪些会转变为价值，而带来利益冲突和浪费的又有多少。但是，“附加价值”这个术语已经被人们普遍接受，改变它就显得哗众取宠。)其中在销售总额和成本中已经扣除了采购的原材料和零部件。

传统的利润率在利润流中也只是一个因素，即利润流等于利润率乘以营业额。两种产品的销售价格都是10.00美元，它们使用的原材料可能是相同的，利润率也是相同的，即每个单位的产品为1.50美元。但是，如果一种产品的产量和销售量是5个单位，而另一种产品只卖出了1个单位，那么第一种产品的利润就是另一种产品的5倍。这是基本的道理；但除非企业家采用的计算方式包括这两个因素（例如杜邦公司对外公布的投资回报计算方法），否则他们往往把这个道理置之脑后。在本分析中采用的所有概念和计算方法因此都是利润率的计算方法，包括利润率和营业额。

企业在基本的计算中还应扣除不随任何特定量的工作和生产活动的变化而变化的成本。这些是真正的固定成本——租金和不动产税、保险费、维护费和服务资本，而服务资本是最重要的，它是已经投入的资金，因此无论销售量或利润额有多少，这笔费用都是要支付的（会计师和经济学家一般称这种成本为“沉没成本”）。(只要“利润”相当于企业为从市场上获得资金而必须支付的最低费用，无论它是否是“沉没成本”，这都不是我们在这里关心的问题——虽然在企业经济学中，它是重要的问题。总之，我们介绍的计算方式没有考虑这样的利润。)当固定成本居高不下时，企业就需要采用单独的成本分配方法——在后面，我将用具体的例子分析轮船运输业务的成本负担问题。

我们因此总结出以下定义：

·纯销售额只是公司的销售额减去原材料采购成本。

·公司的总收入等于纯销售额减去固定成本（有些人称之为“可分配收入”）。

·某个产品的收入与公司总收入的比例关系相当于产品的销售额（扣除直接和惟一由该产品引起的原材料和耗材的采购成本）与公司的纯销售额的比例关系。

·某个产品的成本负担额与公司总成本（减去原材料的采购成本和固定成本）的比例关系相当于由该产品引起的事务与企业中的这种事务的总量的比例关系。

·纯收入贡献额当然只是产品的收入与产品的成本负担额之间的差额。(只有当固定成本在总成本中只占相对较小的一部分（大约低于20%）时，纯收入贡献额接近某个产品的利润或亏损额。)

·贡献系数（即产品随产量的增减而创造收入的能力）是某个产品每创造出100万美元的销售额而贡献出纯收入的能力。当然，我们可以用公司总收入与100万美元产品销售额之比表示贡献系数，或用具体的金额表示贡献系数，即让总收入增加一定的比例或金额而需要增加的销售额。(任何采用多产品收支平衡点分析（见上述腾施特劳赫和维利尔斯撰写的著作）等方法的企业当然会采用这里的计算方法计算贡献系数。然而，这不是普遍采用的方法——虽然企业家应该了解这个方法，

即使他们因它的复杂性而放弃采用它。)如果用一种产品的产量替换另一种产品的产量，我们可以这个方法估算我们希望取得的成果。换句话说，贡献系数假定总产量是保持不变的。即使有这样的限制条件，它也只是一个粗略的近似值。由于它比较接近实际数值，因此我们可以在它的指引下认识到增加任何一种产品的销售额的努力会对总体成果产生什么样的影响。

什么是事务处理

迄今为止我们使用的术语可能听起来很陌生；但它们表达的想必是非常熟悉的概念。

然而，这里有一个例外，这是一个新概念，要求使用会计系统很少提供的数据，它就是事务（transaction）。

什么是事务处理？最重要的是，在企业的许多事务中，我们如何确定哪一项事务代表着实际的成本结构？

一成不变的答案是不存在的。这是由企业的性质决定的，而不是由会计实践或经济法则决定的。

在许多企业中，发出的发货单的数量是最简单和最容易得到的事务处理单位。由于企业围绕着发货单的数量来组织占用大量成本的文书处理工作，因此一张发货单可以相当可靠地成为考察某个产品负担的实际

成本的指标。有时，发货量是更方便的事务处理单位，特别是一张发货单上有许多不同的产品。

在百货公司，每个顾客的购买额长期以来一直是衡量成本结构的准确指标。每个顾客购买的越多，零售业务的效率就越大。对于百货公司来说，进入百货公司买走一定数量的一定商品的顾客数量可能是比任何其他指标更可靠的事务处理单位。

某个制造科研用计算机的中型公司认为，为获取一份订单而必须编写的方案数量属于事务处理单位。由于方案涉及大量技术和文书工作，因此它是真正的成本中心，也是消化公司最有限和最昂贵的资源（即最优秀的技术人才）的无底洞。

在某个铝材轧制厂，真正的事务处理单位是通过热轧环节的生产活动的数量。然而，在同一个公司的冲压车间（生产汽车用水箱或冰箱门把手等产品），恰当的事务处理单位是熟练的开模工为冲压出任何特定的形状而在准备冲压机的过程中需要的时间（小时）。

对于从事商业运营的航空公司来说，最有意义的成本单位是特定航线或特定航班的有效但未售出的座位里程数，即“不工作的成本”。但对于通过许多独立的零售商销售商品的消费品公司来说，真正的事务处理单位可能完全是产品每实现100万美元的销售额，公司需要拜访经销商的次数。它甚至可能是大量销售该公司的产品需要的经销商的数量。为

任何登记在册的经销商提供服务的成本几乎是相同的——而且是有增无减的。如果他们之间有什么不同，那就是规模比较大的经销商比较受青睐，他们的信用风险比较小，而且付款周期更短，除此之外，公司通常拜访这些经销商的次数也比较少，他们要求的服务也比较少。

对于需要投入大量资金的加工业（例如造纸或石油化工）来说，最有意义的成本计算单位可能是时间：即不同的产品实现相同的销售价值（当然扣除原材料的采购成本）需要的时间。在这种行业中，成本往往取决于运行时间（小时）的长短。

确定哪些事务适合于特定企业是企业分析的一部分内容。它本身是一大进步，有利于我们了解企业及其经济状况。它还是名副其实的企业决策，既具有重要影响，又存在很大的风险。分析人员或技术人员可以提出有效的选择和结果。管理层的责任是做出最终的决策。

通过举例说明实际的计算过程，我们可以了解到这些概念是如何使用的。这里有三种不同的产品——某个制罐厂生产的三种不同的金属容器。

公司的销售总额是1.5亿美元。原材料的采购成本是5000万美元，得到的纯销售额为1亿美元。每年的固定成本总额是3000万美元，得到的产品总收入为7000万美元。产品X的销售额为4000万美元；其中，原材料的采购成本是1000万美元，比平均水平稍低，得到的收入为3000万

美元或占公司总收入的30%。因此，该产品的收入等于公司的销售额减去原材料再减去固定成本的30%，即2100万美元（7000万美元的30%）。

公司的总成本是1.35亿美元。减去原材料的采购成本和固定成本后，剩下的5500万美元就是由产品产生的总成本。几乎最具代表性的事务处理单位是发货量——每年总共有25万件。根据抽样调查显示，在这些产品中，产品X占6万件或24%。这使得它负担的成本为1320万美元（5500万美元的24%），贡献的纯收入为780万美元（我们将在后面看到，在公司的1500万美元（1.5亿美元的销售额减去1.35亿美元的成本）利润总额中，它的利润超过了一半）。因此，它的贡献系数是公司每取得100万美元的销售额，它就会带来19.5万美元的销售额。

在产品总收入中，产品Y占22%，与产品X差不多——收入为1540万美元。但它的事务处理量占30%——或负担的成本为1650万美元；贡献的收入为-110万美元。产品Z贡献的收入同样是负数——-340万美元——占总收入的18%（1260万美元），但在总成本中占29%（1600万美元）。

然而，这个企业的固定成本相当高。这里显示的数字是分摊固定成本后的数字。这意味着我们在这里计算纯收入贡献额前，每一种产品都已经分摊了固定成本。因此，在收回产品Y和产品Z的成本前，不生产这些产品的成本大于生产这些产品的成本——当然，在以下两个前提条件下，这就是负收入贡献额要表达的意思，即：（1）它们的负收入贡

献额低于它们负担的固定成本；（2）在全部生产和销售活动中，企业无法用其他收益更高的产品取代这些产品。（后面的条件属于至关重要的假设。它总是不言而喻的，但很少受到检验。因此，在许多情况下，固定成本分摊的理论往往成为无关紧要的借口。）对于产品应负担的固定成本的比例，我们可以认为这个数字应与其创造的收入成比例或与其负担的成本成比例。我倾向于选择后者——不是因为它更符合逻辑，而是因为在考察表现较差的产品时，它更具有说服力。通过采用任何一种方法，我们都会发现产品Y和产品Z分摊的固定费用相当大，因而对公司可以实现的毛利起到了贡献作用——尽管按照这个考察标准，产品Z的利润率甚至非常小。

纽约的管理咨询公司——麦肯锡公司最近于1963年为美国最大的加工食品生产企业通用食品公司（General Foods Corporation）调查了食品杂货业的利润与成本，其中，有关企业成本的事务分析法的优势得到了充分证明。食品杂货商的传统做法与大多数零售商一样，都是在“总利润率”的基础上加上“平均”成本。食品杂货商因此认为总利润率最高的食品是最有利可图的——虽然管理完善的超市连锁店已经越来越多地重视周转率。然而，麦肯锡的调查报告显示，实际成本取决于每个商品需要的事务处理量，而且不同商品负担的成本存在非常大的差异。例如，1箱干谷类食品的利润率与1箱罐装浓汤的利润率几乎是完全相同的：前者是1.26美元，后者是1.21美元。因此，食品杂货商总是认为这两种商品给他带来的利润是相同的。但事务处理研究法显示每箱谷类食品的实

际利润只有25美分，而罐装浓汤的利润是71美分。即使婴儿食品的总利润率非常高，而且周转非常快，但是食品杂货商需要付出很多的努力管理这种商品，因此对于食品杂货商来说，它们实际上是赔钱的。

管理者可能从未把他们的企业视为“事务处理系统”。但是，一旦他们领会了这个概念（特别是这个概念是通过具体的例子传达的，而不是靠学术论文表达的），他们通常可以在他们熟知的企业中应用这个概念。直觉至少会帮助管理者找到正确的答案。

如果公司中有经验的管理者存在意见分歧，他们可以从中获得启发和有价值的信息。在特定的企业中完全可能存在不同的事务，它们都可以成为成本单位。我知道在一个大型化工公司中，发货单、帮助顾客使用产品的服务需求的数量和为特殊用途而变更产品的行为都可能被认为是具有代表性的事务处理单位和真正的成本计量单位。如果同一个产品因采用了不同的尺度而产生截然不同的成本，这些信息实质上是相互关联的。它们至少让企业中的人们认识到，在就他们讨论的产品的优点和成果发表意见时，他们为什么会发生冲突。

在可以把截然不同和独立的操作环节分解出来的企业中，企业可以，而且通常应该可以根据各个操作环节的典型事务确定它们的成本。所有操作环节的成本加在一起就是企业负担的总成本。

在经营成本非常高和实际上保持固定不变的企业中，这是正确的程

序。我们无法让轮船的一部分出海航行；因此，无论轮船是满员，还是空无一人，产生的成本始终都是操纵整条船的总成本。同样，造纸厂的纸浆机不是开着，就是关着；它不能半速运转。它的经营成本是固定的，无论在什么时候生产任何纸浆，它产生的经营成本是全部经营成本，而且还非常高。

任何海运业务都包含三个截然不同的操作环节。首先是文书处理工作，以单独的运输业务的数量为中心。无论运输的货物是大是小，是高价值的，还是低成本的，是体积大的，还是占空间小的，在一张发货单上列出25个项目，还是列出1个项目，文书处理工作的成本都是相同的。这是法律规定的，企业必须提供和处理符合法律规定的单据。因此，任何运输业务的文书处理成本就是总的文书处理成本除以选择同一运输路线的运输业务的总数。其次是装卸操作，在这里，成本单位是用小时表示的装卸时间。无论吊货网装载的货物多少，它每个小时往返的次数只能是那么多。同时，全体船员始终必须在轮船的货舱里和在码头上待命。时间是成本单位，装卸成本等于总装卸成本除以某次运输业务的总装卸时间。这当然意味着，对于运输公司来说，大批量的货物比小批量的货物更划算。

最后是运输作业的成本，无论轮船运什么，它实际上是固定不变的。轮船空船航行时的资本成本、维护费、船员工资、保险费、甚至燃料费用与满载航行时完全一样高。因此，某次运输业务的运输作业成本

在运输作业总成本中的比例相当于在典型的运输业务历经的典型航程中，带来收入的货物所占用的轮船装载空间的比例。

某次运输业务的总成本是这三个独立的成本之和。

到目前为止，这样的分析可能已经结出重要的硕果。它可能会带来新的事实，可能有利于我们认清长期以来一直困扰企业家的问题。它可能会提出许多新的问题，这些问题常常令人感到不安（特别是在人们分析的不是产品，而是成果区时）。有关两个方面的重要管理决策至少可能会提到议事日程上来：对产品的定义和确定适当的事务处理单位。

什么带来领先地位

然而，在我们研究产品的领先地位及其前景（外部和未来）之前，我们仍旧对它知之甚少。我们以表3-2为例来说明。

表3-2　通用产品公司产品分析：领先

（单位：100 万美元）

产品	收入	领先地位	短期前景		
			改变前	改变后	保持不变
A	19.0	微利。与市场上的其他三四种产品一样好，但没有过人之处。在争夺销售第一名的竞争中势均力敌		下降	
B	14.0	微利。现在有 5 年历史了。我们进入重质量的市场。现在的销售额应至少是实际数字的 2 倍。降过几次价，但订单没有增加	下降	下降?	×
C	14.0	保持领先。成功让我们很惊讶。作为第一流的产品面向一小部分市场推出。严重破坏了产品 A 的正常市场。在使用的易用性方面领先所有其他产品	下降	上升	
D	11.0	保持领先。低价产品，但利润率不令人满意。缺乏产品 B 的质量，但大量供应产品 B 面向的市场。寿命几乎是竞争对手的产品的 2 倍，而且成本比价格最便宜的竞争对手低 20%	上升	强劲上升	
E	7.0	微利。截然不同的市场——中型企业。销售量没怎么增加。顾客偏爱竞争对手的高价产品，说我们的产品带来了烦恼	下降	上升	

（续）

产品	收入	领先地位	短期前景		
			改变前	改变后	保持不变
F	4.0	微利，但在特殊市场保持领先。适用于某个特殊的工业应用。顾客因为我们提供的服务才购买			×
G	4.0	与产品 F 类似。评论同上	上升（有限）		
H	3.5	微利。公司希望它成为公司进入新兴的、迄今为止还没有发展起来的工业市场的主要产品。在技术上优于竞争对手的工艺，但竞争对手的产品更便宜			×
I	2.0	被淘汰了。主要产品有 1015 年的历史了。现在只有规模较小的公司购买，用于一种过时的工艺			×
J	低于 1.0	有望成为领先者。刚开发出来。应有助于顾客更快地运行他们的设备，使用寿命更长	上升	强劲上升	

富有经验的企业家知道，看似简单的、有关表3-2中的每一个产品的地位和前景的叙述是对大量艰苦卓绝的工作和长期讨论的最终总结。在这些方面，沉着的人甚至也会生气，通情达理的人也会草率地拒绝倾听事实，他们会说："我不信。"换句话说，在这里，我们需要付出全面和辛勤的努力。但是，这种努力本身是众所周知的，包括有关的工具和方法，从产品的价值分析到市场研究，而且多年以来在规模非常小的企业中甚至实际上已经成为家常便饭。换句话说，有关的结果可能会引起争议和难以接受；但是这种努力本身是尽人皆知的。

当然，有关大型和综合性公司的描述比规模较小的企业详细得多。许多事情会被量化，诸如此类。但在这里，我并不打算提供难以理解的分析——任何人也不需要这样的教程。我的目的只是让人们了解一个概念——而且是简单的概念。

领先不是一个可以用数量表示的词语。市场份额最大的企业可能只在某一个领域保持领先地位。垄断企业，即惟一供应某种产品或向某个市场提供产品的供应商，从来没有占据过领先地位，而且也无法拥有领先地位。

要取得领先地位，产品必须与市场和顾客的一个或多个真正需要最匹配。顾客必须愿意为它付钱。对于制造企业来说，无论某个产品的某个品质看起来有多么好，只有顾客认可制造企业的想法，它才能带来领先地位。顾客的认可表示他愿意以有形的形式兑现他的想法，即喜欢这

种产品胜过竞争对手的产品，而且愿意购买这种产品。

由于顾客没有选择的余地，因此垄断企业无法拥有领先地位。垄断企业的顾客总是有第二家供应商出现，而且当它们出现时，顾客会成群结队地选择它们。他们可能对垄断企业的商品或服务感到完全满意。但是，在垄断优势被打破后仍旧得到顾客青睐的企业或产品是了不起的企业或产品。(顺便提一句，对于供应商来说，独霸货源与本领域出现多个竞争对手相比，前者的销售额通常低于后者。如果只有一个公司供应某一个系列的、存在重要价值的产品，这种产品的销售额就不会增加，更不用说发挥出它们的潜力了。美国铝业的历史就是很好的例子。虽然美国铝业公司（The Aluminum Company of America）是“开明的垄断企业”的杰出代表，它不断降价并为它的产品挖掘新的用途，但是在美国政府在第二次世界大战期间允许另外两家公司从事铝制品的经营后，美国的铝制品消费量才开始出现爆炸性的增长。一个公司无论规模有多么大，它都无法靠自身的力量形成一个任何规模的新市场，这当然是垄断局面甚至没有给垄断企业带来好处的部分原因；要形成这样的市场，至少需要两个公司。在新的市场中很少存在“惟一正确的模式”。然而，除非出现竞争挑战，否则人们是不可能思考或积极研究其他选择方案的。另一个原因可能是，“开明的垄断企业”甚至往往会忽视没有选择余地的市场和顾客。但是，制造企业、批发商、零售商或消费者不喜欢依赖于惟一的货源，因此它们会缩减向控制市场的供应商采购产品的数额，这当然是主要原因。)

因此，当第二个供应商出现时，垄断企业始终有危险沦为效益差的企业。大多数企业家当然都知道这一点——但在情感上，他们感到难以接受。然而，在分析企业的过程中，我们最好把没有受到挑战的产品视为受到威胁的产品。

通常按“市场份额”检验领先地位的方法也具有欺骗性。有些公司拥有最大的市场份额，但在盈利能力上却被规模明显小得多的企业远远地甩在后面，这样的例子不胜枚举。这意味着它们的领先没有得到回报，但实际上却为这种领先地位付出了代价。这是因为虽然规模非常大的公司必须活跃在各个领域，但是任何公司通常无法在所有方面都真正地做到鹤立鸡群。

在美国的所有企业中，既在各个方面都表现得出类拔萃，又在各个方面取得第一流的盈利能力的仅有一例：美国汽车市场的通用汽车公司。杜邦公司（DuPont de Nemours）虽然是美国最大和最赚钱的化工公司，但也仅涉足工业化学的几个领域，特别是供纺织品市场使用的化学品和纤维。美国钢铁公司的情况当然是几乎无人可比的，它多年以来在许多市场上的价格和销售量都保持领先地位，但几年前却沦为利润最低的美国钢铁公司。某个生产企业似乎拥有最大的市场份额，但在主要产品领域，利润却变得微乎其微。但是，在大多数行业，最大的公司只在几个领域占据领先位置，而它的庞大规模和显赫地位迫使它活跃在许多其他领域。

只有规模非常小的专业化企业能凭借自己的所有产品和服务在自己参与的所有市场和在自己提供的所有最终用途方面，凭借自己所拥有的顾客和在自己的所有分销渠道内都居于领先地位，这纯属偶然。但是，任何公司无论大小，如果所有方面的利润都非常少，它们是承受不起的。最重要的是，如果不是在企业的支柱领域、在创造大部分销售额的领域、在产生大部分成本的领域和在占用最重要和最宝贵资源的领域居于领先地位，它们是承受不起的。利润非常少的产品换不来满意的回报。它始终处于被挤出市场的危险境地。

对于任何不真正处于领先地位的产品来说，市场越大，利润微乎其微的危险就越大，发展的空间就越小。

在大规模的发达市场，替代垄断的不是自由竞争，即无限数量的企业在某个行业参与竞争，而是寡头垄断，即数量相当少的制造企业或供应商参与竞争，这与经济学家200年来一直鼓吹的理论背道而驰。随着市场的壮大，要进入这个行业可能需要付出很大的代价，因此这种努力只能偶尔尝试一下——其中的原因非常简单，即企业要么必须在全国范围内销售它的产品，要么什么都销售不了（如美国汽车行业）。市场越大，分销渠道就越关注知名度非常高的品牌，从而足以给顾客提供有针对性的选择，而选择太多，就会让顾客感到不知所措或需要过多地准备存货。

例如，由于这个因素，美国厨具业（冰箱、炉灶、洗碗机、自动洗

衣机等）关注的主要品牌不超过6个，无论反托拉斯法怎么唱反调，这种情况迟早会发生。为了提供全部商品，使顾客可以选择他想选择的商品，大型厨具经销商（折扣店、百货公司或购物中心）需要的只有五六个主要品牌。

事实上，品牌越多可能只会让顾客感到无所适从，可能会让他丧失购买的欲望。品牌越多不会提高销售额，只会增加存货。它们会占用资金，占满店铺面积和仓库面积。它们使得经销商难以提供维修服务：维修人员不得不接受有关更多产品的培训和携带更多的备件。它们要么需要经销商投入额外的促销资金，要么分散促销手段的影响力。在这种情况下，厨具经销商的第一反应就是对生产卖得较慢的产品的制造企业施加压力，对这些企业“额外收取费用”。在过去10年里，经销商不断要求制造企业提供较低的价格、较大的折扣、特别融资服务、额外的促销折扣，并要求企业保证按完全高于市场价格的约定价格买回二手厨具，而且它们的要求一一得到了满足。每一项要求都意味着制造企业的盈利能力不得不大打折扣。

万一厨具市场真正出现急转直下的局面，利润非常少的品牌就会被完全挤出市场，其中的原因非常简单，即经销商不得不压缩存货，并因此关注为数不多的几个卖得快的品牌和放弃其他品牌。

规模大的市场有利于产品出现有针对性的分化，这就是集中度越高，市场就越大和越发达的主要原因。市场越大，它留给“平庸”的产品

的空间就越小，利润非常少的产品和生产企业的空间就越小。

今天，对于大众化市场正在迅速发展的欧洲和日本来说，这可能尤其重要。在重重设限的德国和法国市场叱咤风云的企业或产品在统一后的欧洲大陆的大众化市场可能就变得举步维艰。这当然是为中型公司，特别是家族式企业闪电般地跨越欧洲共同市场的内部国界而进行的兼并和合作经营浪潮推波助澜的一个主要因素。除非它们试图建立限制市场的垄断局面，否则这种大型集团或联盟兼并中型企业的合并趋势是有益于企业发展的——实际上我们也需要这种合并形式，以便充分挖掘共同市场或日本新兴的大众消费市场的经济潜力。

市场的扩张也为大量具有特殊性能的产品和服务创造了在截然不同的细分市场或最终应用领域获得领先地位的机会，虽然这种细分市场或最终应用领域在规模上远小于全国性市场或大众化市场，但它们仍旧比不久以前还被当成大市场来对待的市场大。

以具有特殊配方的聚合物石化产品为例。生产主要高分子聚合物产品（如主要塑料制品）的企业是它的主要顾客；成功的聚合物化工企业的机会、销售额和利润是非常高的。位于印第安纳州哥伦布市的康明斯发动机公司（Cummins Engine Company）是一个中等规模的企业，为重型卡车生产发动机，它的利润非常高，一直居于领先地位。如果非常大的工程公司（以通用汽车为首）不提供各种各样的、适用于各种用途的柴油发动机——如在公共汽车、轮船和火车头上使用的发动机，康明斯

几乎连专门生产一个产品系列的可能都没有，而这个产品系列包含的产品非常有限，而它的成功就是以这个系列为基础的。要么发动机设计得到广泛采用，要么它会变得难以安装和维修，以至于现在根本不会被采用。一些规模较小的制造企业各自专门生产一两种特殊的低马力电动发动机应用产品，如果从比例上看，它们的表现要强于通用电气（General Electric）或西屋电气（Westinghouse），这两个公司取得的占绝对优势的市场份额迫使它们向所有顾客提供各种各样满足所有最终用途的发动机，因此它们的某些产品系列不可避免地会创造不出什么利润或出现亏损。

领先优势可以以价格或可靠性为基础。在某个用于特定用途的产品上，便于维护的特性可能是至关重要的；对于某些用于其他用途的类似产品（例如，铺设在海底的电话电缆或用于传输电话和电视信号，建在爱达荷州的一个山顶上、离最近的城镇有60英里(1英里=1.609公里)的微波中继站）来说，不需要维护的承诺可能就是领先优势。外观、式样、设计、顾客的认可和接受、以最低的成本改造产品后形成的最终商品、尺寸的大小、服务和迅速交货、技术顾问，这些和许多其他因素都可以成为取得领先地位的基础。

但是，制造企业认为“质量好”的东西并不是奠定领先地位的基础；如果不是制造企业因生产出利润非常低、付出较多成本但没有产生不同凡响或更好的效果而为自己辩解的托辞，它常常只是毫不相干的因素。

如果市场不愿意认可制造企业的观点，领先就无从谈起。同时，这始终意味着市场是否愿意购买和付款。对于一个产品或企业来说，领先地位属于经济层面的内容，而不是道德或审美层面的内容。

低价可能根本也不是领先的标准（制造企业经常抱怨说，“顾客”购买它们的产品时只看价格，不重视质量。实际上，它们的这种说法常常是没有事实根据的；顾客有明确的价值取向，并愿意为它们付款——制造企业只是没有满足他们的需要）。但是，在存在竞争的市场经济中，顾客付款的意愿和他们不优先选择竞争对手的产品的购买行为是判断经济成就的有效标准。如果不能明确地掌握这些标准，人们应当认为某个产品的利润会变得或最终变得微乎其微。

因此，在分析产品、帮助它们取得领先地位时，企业应始终问同样的问题：“在购买我们的产品时，顾客没有优先选择市场上的其他产品，或至少抱有同样的渴望心情吗？”“要让顾客购买我们的产品，我们必须提供什么？”（如额外的服务，表3-3表明，产品F和产品G就需要这样的服务）“如至少处于平均水平的利润贡献额所示，我们为顾客提供的能为我们带来回报吗”“我们认为属于产品特色的东西能为我们带来回报吗？”“或者，我们的产品占据领先地位和拥有不同之处，而我们自己却没有认识到吗？”（表格中的产品C和产品D可能就是这种情况。）

表3-3　通用产品公司产品分析：人员分析

（单位：100 万美元）

产品	收入	主要人员提供的支持的数量和质量		
		管理人员	技术人员	销售和服务
A	19.0	非常高	非常好和非常多	非常好和非常多
B	14.0	非常高①	非常高①	非常高①
C	14.0	好	低	在数量和质量上属于中等
D	11.0	高	一般	在数量和质量上属于中等
E	7.0	无关紧要	许多，但一般	不断需要高质量的服务
F	4.0	在技术上合乎要求	质量非常高	最好的销售人员——服务质量高
G	4.0			
H	3.5	特别工作组	我们最好的技术人员	销售的压力很大
I	2.0	低	低	销售额低；经常需要在顾客的工厂维修老产品
J	低于 1.0	高	相当高	零

① 在受过技术培训的人中，有 2/3 的人对这个产品的支持工作被评为“优秀或较好”。

如果一个公司的主要产品没有显示出具有这种不同之处和占据领先地位的迹象（通用产品公司的情况可能就是如此），它最好尽快采取行动，特别是在销售额和利润似乎有不俗表现的情况下。销售额和利润可能会突然一落千丈，然而没有人做好准备，没有人预先接到警告，没有人努力恢复产品的领先地位或开发新产品，以便取代已经利润非常低的产品。

现在转到前景上，表3-2对大量难以解决的工作进行了总结，它甚至还涉及内部产生的更多分歧。有关前景的看法（即今后几年，企业认为某个产品在合理的情况下会出现什么样的情况）当然完全与涉及领先

地位的意见一样，都是充满争议的。在看了这个表格后，每一个富有经验的管理者都知道有关产品A的前景评价将会引起激烈的争论，特别是工程部门，而且有关产品B的评价比较低调，但仍旧可能太乐观了。他知道主管会计在看到对产品D的前景的评价比较高后会提出质疑；而销售部门可能希望更高地估计产品D的前景。有些人希望继续销售产品Ⅰ，虽然希望取得的销售额非常低，但这可能只是一相情愿。设计、制造和销售这个产品的老前辈们取得了巨大的成功，他们仍旧希望它能卷土重来。

但是，这样的分析要达到的目的和我们应选择它的原因几乎不需要解释。

令人惊讶的是，企业很少开展这样的分析。企业经常研究个别产品并分析它们的前景。企业，特别是比较大的公司也研究过主要市场（如建筑材料市场）。但是，许多企业，甚至自称信奉长期规划的公司仍旧很少仔细地同时研究过所有产品的前景，更不用说企业的所有成果区了。然而，要让企业及其生产力发挥自己的作用和创造出成果，这既容易做（虽然不容易做好），又是一个最具启发性和发现问题的途径。

资源在哪里

实际上，我有点走在自己的前面了。我说这个或那个产品是“利润非常低”的产品，或想知道为了保住另一个产品的地位，它是否不必提

供什么“额外”的东西（如大量技术服务）。在这过程中，我已经在期待下一步分析的结果：关键资源配置的结果。

我们的分析迄今为止基本上围绕着企业及其产品所经历的事件而展开。现在，我们研究企业做什么才能让它们希望看到的事件发生。企业只有两种关键性资源：在采购、销售和服务、技术工作、特别是管理中使用的知识资源（即训练有素的人）和资金。

这些有限和昂贵的资源有什么用途呢？企业在哪些成果区配置这些资源？这些资源被用于抓住机会，还是解决问题？被用于抓住重要和最有希望的机会？

表3-3和表3-4分析了通用产品公司的资源分配情况——虽然这样的分析并不完整而且非常简单。

表3-4　通用产品公司产品分析：资金

（单位：100 万美元）

产品	收入	资金分配比例（相对于公司的资金总额）	
		流动资本（存货和应收款项）	促销费用
A	19.0	15% 45% 总共占应收款项的 80%	25%
B	14.0		40%
C	14.0	5%——大多数是存货	低于 5%
D	11.0	3%——大多数是在途货物	零
E	7.0	10%——大多数是配件	5%
F	4.0	几乎为零——按订单生产，一手交钱一手交货	10%——大多数是技术手册
G	4.0		
H	3.5	占所有应收款项的 15%20%	10%——大多数是特价优惠
I	2.0	5%——大多数是用于不再生产的、被淘汰的型号的备件	5%7.5%——以旧换新折扣
J	低于 1.0	零	还没有列入预算

这些资源产生的影响是最大的，或应该是最大的。最重要的是，真正让效益好的公司有别于效益差的公司的是：技术和专业人员、销售队伍、管理者及其知识、动力和方向。

知识分子、流动资金和促销费用等营业费用也是企业惟一可以在合理的时间内从一项工作转移到另一项工作上的资源。它们基本上是惟一“可以管理”的资源。相反，一旦企业最初做出了投资决策，资本投资或多或少是无法移动的。

但是，恰好是因为这些资源是不同寻常的，是可以管理的，因此它们必须得到管理，否则，不可避免地出现管理不善的问题。它们的流动性使它们特别容易受到压力、紧急事件和随意性的影响。

任何人都不可能说："让我们挑选出我们最好的工厂，它生产的产品是我们最有利可图的产品。我们借用这个工厂6个月，生产有问题的产品；毕竟，6个月以后，它仍旧会生产有利可图的产品。"但是，管理层会说，实际上他们的确总是说："让我们挑选出我们最优秀的设计工程师，他们正在设计一款面向明天的重要新产品。我们借用这些工程师6个月，对已经过时的老款式修饰一番。"或者："让我们从促销新产品的资金中拿出一些钱，无论如何，这个新产品表现得非常好；我们需要为老产品搞一次特别的活动，否则它很快就会被新产品取而代之。"

流动资金和"可控制的"成本也存在分配不当的危险，特别是各种促销费用，从价格折扣和技术手册到包装和广告。

例如，美国的一个消费品公司生产和销售家用产品，它的产品属于全国性品牌。它发现四种与失败最多只有咫尺之遥的产品占用了3/4的广告预算。其他四五种产品创造的收入占公司总收入的大部分，它们拥有最好的市场，具备最大的发展潜力和领先优势，但有关它们的宣传只有只言片语。它们本应成为广告宣传的中心。

对于知识分子来说，数量几乎是毫无意义的。他们的质量重要得多。流动资金或促销费用的用途至少与它们的数额一样重要。因此，预算数字或人员配备表等量化度量指标只提供片面的信息。企业需要深层次的分析，帮助企业了解资源分配的质量及其特定用途或目的。

我认识的最有影响力的行业调研总监说："称职的研究人员的数量的增加只与全部研究人员的数量的平方根成正比，能够从始至终地创造出优异成绩的工作人员的数量的增加只与全部工作人员的数量的立方根成正比。"因此，要把表现优异的研究人员的数量从3名提高到10名，企业必须把全部研究人员的数量从30名增加到1000名。最富有经验的人也会认同人们普遍持有的观点，即在任何团体（如技术娴熟的技工、医院的医生或大学教授）中，创造出杰出成就的人的数量，无论在哪里几乎都不会与整个团体扩大的速度一样快。任何销售经理、任何工程经理、任何主管会计、任何系主任都知道，在"男孩"成为"男人"之前，他们不得不聘用和培训许多"男孩"。

如何花或投资可管理费用的每一块钱，会产生天壤之别。一方面，产品不断出现故障，总是不得不维修，企业因此需要大量储备备件，而另一方面，成品的需求量非常大，企业需要储备大量存货，这两方面在账簿上可能看上去没有什么区别。同样，无论促销的钱用于满足迫不及待的客户的需要，让其员工接受产品使用培训，还是在利用大幅降价的措施消除客户的批评意见和抵触心理时，让这笔钱起到掩人耳目的作用，在评价某个新设备在市场上的表现时，这两种情况会产生不一样的结果。

因此，对这些资源及其分配状况的分析是了解成果区的必不可少的信息。

例如，通过表3-3的资源分配分析，我们发现有关产品E及其表现的数据因此而成为有意义的数据，即“管理”这个产品的不是经理，而是现场的维修人员。通过资源分配分析，如果我们发现产品H非常缺乏主要人员的支持和资金拨款，对其表现的解释会是截然不同的。

换句话说，这样的分析还是有助于了解和分析企业以及行动决策的必要步骤。(如果企业能看到它们使用的资本总额与成果区之间的关系，那么这样的分析当然是更有帮助的。通常，在只生产一种产品的公司中或在像通用汽车这样的公司中才有这样的可能性，而在产量上，后者生产的一种产品或多或少地占绝大多数，而且在品种和尺寸上没有很大的差别。然而，只要规模较大的企业是由规模较小、分散经营的企业组成的，而且这些企业是可以识别的，是单独管理的，企业使用的资本总额通常是可以分解的。在这方面，企业当然应该分析资本总额的分配状况，其中资本总额的回报率是企业评价的关键（杜邦方程也是企业评价的关键）。)

知识和资金资源的问题远比将它们分配到成本区复杂得多。但是，我们首先必须了解清楚资源实际上在哪里，以及它们与企业的成果有什么关系。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　我们怎么做

市场上的产品和服务数不胜数，每一个产品和服务都有截然不同的性质和功能。我们面对的是许许多多截然不同的市场和不同的最终用途、各种顾客分类方法以及向市场和顾客提供产品或服务的许多不同渠道。

然而，所有产品、市场和分销渠道实际上主要分为几类。我发现这样的类别有11类，而且几乎涵盖了最不同寻常的情况。

前5个比较容易确定。处理它们的决策是直截了当的。它们是：

（1）今天的生计来源；

（2）明天的生计来源；

（3）能创造价值的特色产品；

（4）开发中的产品；

（5）失败。

第二类包含6个小类，其中包括有问题的产品。它们是：

（6）昨天的生计来源；

（7）需要采取补救措施的产品；

（8）多余的特色产品；

（9）没有存在理由的特色产品；

（10）管理层自以为是地实施的投资；

（11）灰姑娘（或蓄势待发者）。

表4-1继续介绍通用产品公司的企业X光透视法，在这张表中，我们可以看到如何按这些类别给产品分类。

表4-1　通用产品公司产品分析：临时性诊断

（单位：100 万美元）

产品	收入	诊　断
A	19.0	今天的生计来源正在成为昨天的生计来源。利润减少。支持的力度过大
B	14.0	管理层自以为是地实施的投资。已经撤回了所有的支持力量
C	14.0	今天的生计来源。要成为“明天的生计来源”和取得领先地位，支持的力度不够
D	11.0	明天的生计来源。但在灰姑娘变老前，白马王子会出现吗？甚至可能是一个“沉睡的雄师”。没有得到支持
E	7.0	在产品和管理上都需要采取补救措施，以便减少多余的服务需要。到那时可能会成为“能创造价值的特色产品”，甚至可能成为“利润增长点”。现在利润非常低
F	4.0	是必不可少的吗？这两种产品既没有占据领先地位，也没有前景。它们是主要的新产品的核心或“没有存在理由的特色产品”
G	4.0	
H	3.5	管理层出于自负心理而实施的另一项投资计划
I	2.0	曾经辉煌一时。前天的利润增长点
J	低于 1.0	新生事物。还不是产品。随着顾客在工厂里安装使用新型高速设备，它具有取得领先地位的潜力。我们已经对市场了如指掌吗？

对于第11项来说，我们当然没有什么特别的魔法（而且对于所选择的这些措辞，就更没有什么不可思议的了）。有些人更喜欢分得再细一点或少一点类别也过得去（例如，需要采取补救措施的产品、多余的特色产品和没有存在理由的特色产品可以合并在一起）。

但是，我认为在分析完每一项内容后，我们都会发现这样的分类方式适用于所有成果区，而且在很大程度上决定了我们应怎样对待某个产品、市场或分销渠道。

换句话说，这几个类别便于我们临时性地诊断所有成果区和整个企

业。

（1）今天的生计来源。这一类产品总是占相当大的数量。它们对纯收入的贡献也是恰如其分的，而且常常非常大。它们的成本负担比例应不超过它们的收入贡献比例。虽然它们的贡献系数一般不是最高的，但也令人满意。它们仍旧具有一些发展的空间，虽然通常只是在企业付出相当大的力量改造或改变这些产品后——在设计、价格、促销方式、销售方法或服务上。但是，即使产品在经过改造后，它们也不可能走得更远。它们已经到达或接近了它们的巅峰状态。

大多数公司通过分析最后发现至少一种产品是今天的生计来源。在这方面，通用产品公司是反常的，它的任何一种产品显然都不是今天的生计来源。产品A已经接近了成为昨天的生计来源的危险边缘。产品C在资源上缺乏足够的支持，尽管发展潜力不小，但它似乎更像明天的生计来源。

在关键性资源上，今天的生计来源获得的支持一般都是绰绰有余的。它实际上动用的关键性资源应少于似乎与其目前贡献的收入和利润相称的关键性资源。它几乎总是动用更多的资源（在这方面，产品A是非常典型的代表）。

企业认为如果能加大对今天的生计来源的支持力度（即使每一个人事实上都知道它的发展空间不太大），它可以再次成为具有增长潜力的

产品，这就是企业像这样普遍地向今天的生计来源过度分配关键性资源的一个原因。当某个产品实际上已经成为昨天的生计来源后，人们往往还会把它视为今天的生计来源。贡献系数是最好的检验标准（根据这个标准，产品A会名落孙山）。

（2）明天的生计来源。每一个人当然都希望所有产品都能成为明天的生计来源。一个公司最好至少拥有一个明天的生计来源。可惜，它们并不像公司的新闻稿和股市报告所宣称的那样具有普遍性（实际上，表4-1显示，在仅有的10个产品中，有2个产品属于这一类，即产品C和产品D，这个比例反而比平均水平高）。

明天的生计来源既是看得见的现实，又是相当大的许诺。它已经拥有了有利可图的大市场并得到了广泛认可。然而，如果产品没有实质性的变化，它们将来还有发展空间。

它们的纯收入贡献额和贡献系数一般都很高，实际上一般都高于它们应该达到的水平。由于它们如此之好，因此每一个人都认为它们不需要支持。因此，充分利用明天的生计来源所需的关键性资源被挪作他用，特别是用于解决问题（如昨天的生计来源），最重要的是，用于管理者为满足自己的自尊心而实施的投资计划。这是扼杀机会生存的环境、创造问题孳生的土壤的最糟糕的表现形式之一。这是因为明天的生计来源是现在多付出一些努力和资源就可以带来最大回报的产品。

明天的生计来源的生存环境有时会被完全扼杀掉。或者，企业给它们提供了足够的支持，目的就是为了让它们有个好的开始，但是在对它们的利用上没有充分地扶持它们，这种情况一而再再而三地发生。因此，市场已经准备迎接竞争者加入竞争和收获丰收的果实，但竞争者却未做任何的播种和耕耘工作（例如，如果公司不能很快地在资源上向表4-1中的产品D提供它所匮乏的支持，产品D很可能会重蹈上述覆辙）。

（3）能创造价值的特色产品的市场既有限又是截然不同的。然而，它们应发挥真正的作用，并在它们的市场居于领先地位。它们对纯收入的贡献作用应大于它们的数量；它们的成本负担比例应低许多。同时，它们动用的资源应是非常有限的，它们实际上几乎应该是大批量生产的产品的副产品。

通用产品公司的产品E可能会成为能创造价值的特色产品——但它还不是。

（4）开发中的产品。例如表4-1中的产品J。它还不是真正的“产品”。如果不是处于开发阶段，它就仍处于“引进”阶段。它仍旧需要证明自己。但是，人们都认为它具有非常大的潜力，而且对它的期望越来越大。

开发中的产品值得得到公司所拥有的最好的管理、技术工作、销售和服务力量。但是，分配给它们的人手应比较少——当然比产生合理收

入的产品要多。

开发中的产品的真正问题不是它们现在是什么和做什么。企业需要确定它们不会变成管理层自以为是地实施的投资项目，这在所有产品类别中是最糟糕的。

（5）失败。这些产品可能不是企业要诊断或处理的问题。它们是自生自灭的。

实际上，健康的企业不会屈服于重大失败，如福特公司（Ford），它的埃德塞尔（Edsel）牌汽车于19571958年遭到重大挫折，但公司后来又起死回生（这是美国商业史上最引人注目的产品失败案例）。失败更像小男孩因青苹果吃得太多而遭受的疼痛。他们疼得非常厉害。这自然很危险。但是，如果一个健康的男孩熬过了最初的36小时，他几乎肯定会康复的。到那时，伤痛自己就会消失。

我们现在要讨论第二组类别，处理它们的难度也更大。

（6）昨天的生计来源。这一类的产品与今天的生计来源一样，销售量往往都是非常大的。但它们对利润的贡献作用不再是主要的。它们是靠降价、大力度的宣传和销售或特殊的服务，特别是面向小顾客和零星的顾客的服务，在市场上苟延残喘的。换句话说，它们的总收入相对于它们的销售量来说往往是非常小的，而让它们继续在市场上存在所需的事务处理量却有增无减。

如上所述，表4-1中的产品A很有可能成为众多昨天的生计来源中的一个。表中显示产品A集中了关键性资源，这种情况非常典型。企业中的每一个人都“喜欢”昨天的生计来源；它是“创办了这个公司的产品”。“好的老产品A的需求总是会存在的”是公司坚定不移的信念。但是，昨天的生计来源正在逐渐过时。它们很快就会被抛弃，而且此后不久就会同表4-1中的产品Ⅰ一样变得不中用。什么也不能阻止它们的衰落。延缓它们的衰落甚至也费力不讨好。

（7）需要采取补救措施的产品。要符合这类产品的标准，一个产品必须满足许多苛刻的条件。它必须具有如下特征：

·量大

·相当大的发展机会

·相当大的领先优势

·取得非凡的成果的可能性大（如果取得成功）

但它存在一个，而且是惟一的一个重大缺陷，而这个缺陷：

·具有明显的特征；

·非常容易纠正；

·让产品丧失它的利润和(或)发展潜力所带来的全部利益。

表4-1中的产品E看上去像需要采取补救措施的产品；如果这项服务能成为产品的不可分割的一部分，而不是额外提供的项目和刺激顾客购买的项目，这个产品会成为一个相当不错的、有利可图的和能创造价值的特色产品。如果销售量能增加，它甚至可能成为一个利润增长点，即成为有利可图的、大批量生产的产品系列。它的不足之处是非常明显的:没有对其进行管理。

需要采取补救措施的产品往往卖错了对象——没有找对顾客，或选择了不恰当的分销渠道。因此，如果我们分析这些额外的成果区，我们就会发现更多这样的问题。

例如，在通用产品公司中，通过市场分析确定的补救措施让曾经辉煌一时的产品Ⅰ重新焕发了活力。让它在美国市场失宠的特性却让它几乎成为该公司在拉丁美洲的分公司的理想选择。它们需要的产品在应用上要简单，而且要适合于小型工厂和速度相当慢的设备使用。该公司在拉丁美洲的三个制造企业尽管在市场上占据领先地位，但收益率在迅速下滑；它们没有廉价的产品，因此不能与欧洲的一种为小型工厂设计的产品竞争，而这些小型工厂只雇用几名技术娴熟的技师和使用简单的机械。

在这里，补救措施的表现形式是停止在国内生产产品Ⅰ和开始在拉丁美洲的所有三个分公司生产该产品。美国仍旧有少数几个顾客需要这种产品，而给他们供货的是墨西哥的分公司；但是，没有人试图在美国

市场销售这种产品。然而，在拉丁美洲，这种产品成为所有三个分公司的今天的生计来源，另外对所有加勒比海国家的出口由墨西哥的分公司负责。在开始在墨西哥生产后的几年内，单单这些出口销售额就超过了母公司只在美国生产该产品实现的销售额。

以下例子是分销渠道 需要采取补救措施的产品。

在刚刚开始实行门对门的销售战略后，一个生产家居维护设备的企业对效果感到非常满意。与其他公司相比，它的销售人员在选择购买的顾客与拜访的次数之比上取得了格外优异的成绩，而且他们每笔交易的销售额是其他公司的3倍。然而，进一步的分析发现企业的经营产生了巨额亏损。虽然它的销售人员每次拜访顾客所实现的销售额超过了其他上门推销的销售人员，但是他们的拜访次数只是后者的一个零头。他们完成一次拜访的时间不是几分钟，而是逗留几个小时，以展示他们的产品、就特定的家居修理或维护问题提供建议等。在他们按总部的要求缩短拜访的时间后，销售额却不见了踪影。

必要的补救措施是让销售人员销售更多种类的产品，这样可以提高每次拜访顾客的销售额。该公司实际上生产许多产品，包括一些单价非常高的产品。但它有意地不让上门推销的销售人员销售这些产品，它认为只有低成本的产品才适合上门销售（而且一次销售的产品种类要比较少）。在它允许上门推销的销售人员销售全系列产品（并使用小型货车作为运输工具）后，每次拜访的销售额在几个月内增加了几倍。

然而还是要注意！面临困难的产品并不都是需要采取补救措施的——实际上需要补救措施的产品非常少。我们必须严格地遵守明确对它提出的条件。如果某个产品不具备任何一个条件，我们就应立即拒绝承认它属于需要采取补救措施的产品。否则，每一个昨天的生计来源、每一个没有存在理由的特色产品，最重要的是管理层出于自负心理而实施的每一个投资项目都会被归于这一类。

在任何情况下，对需要采取补救措施的产品实行的补救活动不应超过一个。如果最初的补救措施不起作用，“现在我们知道了问题真正出在哪里”的借口得到了普遍接受，这应该是最不值得同情的。需要采取补救措施的产品非常令人不愉快；但管理层自以为是地实施的投资就更糟糕了。然而在大多数情况下，需要采取补救措施的产品获得的“第二次机会”都会导致这种结果。

（8）多余的特色产品。它最好叫“没有必要成为特色产品的特色产品”，但这个名字太长了。在这里显得多余的是特色产品的存在，而不是存在一个成功的主要产品，而后者的销售量非常大，足以取得满意的成果。

多年以来，市场上涌现出大量具有特殊设计方案的小功率电动机——每一款产品在当时似乎都可以满足特定的需求，而这些需求之间的差别是极其微小的。因此，这个行业存在无止境的多样化。给小型电动机分类的传统方法已经被束之高阁。但没有人尝试着推出新的标准。最

近10年，当新的标准最终出现时，在这个领域中看上去无穷无尽的品种分化成5个、6个或7个类别，每一个类别都是销售量非常大的产品。

多余的特色产品的一个普遍特征是几种不同的产品都可以满足每一个顾客或市场的要求。在产品的几种变种（全部特色产品）中，只要任何变种都能完全同样地满足顾客的需要，大批量生产的、“没有特色的”新产品很可能就会被市场所忽略。另一个特征是技术的进步可以让全系列的产品受益，而其中的每一种产品都自称自己是满足某个“特殊”用途的特色产品。

表4-1中的产品F和产品G可能就是多余的特色产品。根据收入贡献额判断，它们当然不是能创造价值的特色产品。

然而，产品没有取得令人满意的成果并不足以让它成为多余的特色产品。准备打破特色产品形成的混乱局面的主要的新产品今后还必须有真正的机会——即实现销售额、利润和保持增长的机会。

否则，我们只会拥有另一个没有存在理由的特色产品。

（9）没有存在理由的特色产品。没有存在理由的特色产品是没有真正地在市场上发挥出经济作用的产品。它是没有意义的差别化产品，是顾客不愿意购买的产品。

令某个生产实验室设备的主要企业引以为荣的产品就是这种没有存

在理由的特色产品：即某种与标准仪器略有不同的显微镜，由于它要求使用不同的生产和加工工艺，因此它的成本比标准仪器高。但是，它的特色不足以获得较高的价格。相反，在企业收到的所有投诉中，它几乎占了3/4，而且要求大量的服务支持。它的特色恰恰使企业十分需要针对它的坏脾气采取特别的处理措施和使用训练有素的工作人员。然而，由于它的价格昂贵，而且生产的难度非常大，因此它被视为高质量的产品。只是顾客没有这种错觉。

发现没有存在理由的特色产品实际上是非常容易的。由于顾客不会购买这种产品，因此它在利润上的表现非常差。同时，由于顾客也不想要它，因此投诉和服务需求的数量居高不下。但是，人们总是会为没有存在理由的特色产品辩护，他们会说："如果我们不提供这种产品，我们大批量生产的产品就不会得到订单。"这种借口有时是有效的——但在这种情况下，特色产品不是"产品"，而是"成套产品"中用于促销的部分。然而，这种辩护几乎没有实质性内容。销售人员经常劝说想购买标准产品的顾客订购"特价"产品，他们的理由是："看看你会免费得到所有额外的特性。"

英国的一个生产金属制品的企业生产的特色产品占销售量的20%，而成本达到70%左右。整个销售部门坚定不移地为它们辩护，认为企业需要它们吸引和留住购买主要产品的顾客。然而，当欧洲大陆可以以稍微低一些的价格向英国供应主要产品时，购买主要产品的顾客立即选择

新出现的和价格稍微便宜一些的供应商。这个英国公司及其特色产品都被抛弃了。尽管英国公司的主要产品的价格比较高，但由于特色产品的事务处理成本比较高，因此它们入不敷出；而欧洲大陆的供应商尽管价格较低，资本成本较高，但它们很快就赚钱了。这真是颇具讽刺意味。

换句话说，购买主要产品的顾客实际上是否购买特色产品是最好的检验标准——虽然企业应在顾客停止购买主要品种前生产出特色产品。特色产品的顾客群非常小，而且非常分散，而大宗顾客不购买特色产品，这是司空见惯的。

没有存在理由的特色产品总是在消耗公司的成果。它们占用的资源不成比例。它们通常要求持续不断的技术加工，以便得到进一步的修改和多样化的特性。这是因为只有看上去具有“新特性”和与众不同，它们才能继续在市场上存在。它们不是标准产品，生产作业时间短，而且要付出高昂的代价，质量是无法预测的，性能无法得到密切控制。因此，没有存在理由的特色产品一般都会带来一大堆投诉和无休止的服务需求。

下一类的危险性更大、更普遍和非常难摆脱：

（10）管理层自以为是地实施的投资项目（有关例子见表4-1中的产品B和产品H）。

这是本应成功，但没有成功的产品。但是，管理层在这个产品上倾

注了太多的自尊心和才能，因此他们拒绝面对现实。产品明天会成功，管理层对此深信不疑——但这样的明天不会到来。产品无法让管理层的希望成为现实的时间越长，他们就越沉溺于此，注入的关键性资源也就越多。

我在前面提到福特的埃德塞尔计划是美国最广为人知的产品失败案例。实际上，埃德塞尔是通常无法预知和预防的失败。它铩羽而归的原因非常简单，即福特是一个非常大的公司，汽车市场是一个非常大的市场。福特很快就放弃了埃德塞尔计划，没有长期受到负面影响，并迅速恢复了元气。

但是，汽车工业的局外人很少能意识到另一个汽车制造企业差点毁在自己手中，它们在几乎1/4个世纪里死抱着一个投资项目不放，这个项目就是管理层自以为是地实施的投资项目。这款汽车在推出时，它与埃德塞尔都肩负着同样大的厚望。然而，它不像埃德塞尔那样完全遭受挫折。它是接近失败，而不是彻底失败。1/4个世纪以来，每一次调查都表明这款车是设计最完美的车，凭借它的式样和价格，它是可以获得最大的市场份额的，而且美国大众都喜欢它。

惟一不对头的是美国公众不去购买它。年复一年，这款车在市场上遭遇了滑铁卢。但是，人们对下一年的预测总是如出一辙，即它最终会腾飞，并成为成功的领先者，而它的“素质”使它“有资格成为”这样的领先者。为此，公司不仅投入越来越多的资金。更糟糕的是，它的关键性

资源（如管理、技术和市场营销）都奉献给这个几乎失败的产品。只要公司发现公司的任何人表现出任何才华，无论他现在做什么工作（特别是他的工作是推广公司生产的成功的车型），他都会被抽调出来，照顾这个“体弱多病的孩子”。6个月或1年以后，如果他也无法让这款车取得成功，他通常会被公司解雇。

当25年后公司最终放弃这款车时，它几乎吸干了曾经强大、成功和茁壮成长的公司的一切。

这个例子突出了造成管理层自以为是地实施投资项目的态度：产品“有资格”取得成功（或拥有“适合它自己的价格”）的态度；突出了一种必然性，即“我们知道一个产品，特别是新产品的质量是最好的”，因此它“肯定”会取得成功。

当然，这两种观点不太符合经济学的理论。此外，它们与最基本的概率理论背道而驰。任何新产品取得很一般的成功的几率大概是5∶1，而它要一鸣惊人的几率是100∶1。

我们知道在每100个新产品和服务中，平均只有1个会取得真正的成功和成为实力强大和盈利企业的基础。在其他产品或服务中，另外大约有19个会成为相当不错的利润增长点或能创造出价值的特色产品，但它们永远不会一鸣惊人。

我们还知道在每100个新产品和服务中，就有1个会像埃德塞尔那样

成为轰动一时的失败者。换句话说，有1个会立即自行消失。其他19个会在造成重大损失前凋谢。

这样就剩下60个新产品和服务，它们十有八九既不会取得成功，实际上也就是勉强度日，也不会成为掀起轩然大波、不得不被放弃的失败者。因此，每100个新产品和服务中，有60个不得不被砍掉，以免成为管理层自以为是地实施的投资项目。

人们认为投入的资源越多，产品的前景就越光明，这是最自欺欺人的想法。

绝大多数广为传颂的格言都表达了这样的意思："如果你一开始没有取得成功，要努力再努力。"更实际的表达方式是："如果你一开始没有取得成功，再试一次，然后试试别的。"在不懈努力的过程中，每一次努力取得成功的可能性不是越来越大，反而是越来越小。

每一个新产品要做到不负众望，时间必须是有限的。只有在取得较大进展的情况下，时间才能延长。如果即使时间延长了，它仍旧无法取得成功，它就不应再有下一次机会。否则，企业就会被管理层自以为是地实施的投资项目捆住手脚，它们消耗关键性资源、过多地占用管理层的时间——可是未曾出现任何转机。

图书出版业是惟一好像懂得这个道理的行业。如果一本新出版的小说不能一炮打响，出版社就会停止宣传和推广这本书。6个月后它们卖

光了剩余的存货，并承担损失。由于采取了这种做法，被人们遗忘的名著是从未出现过的，这与被广为传颂的传奇故事形成鲜明对照。

在下一类，即最后一类中，人们对管理层的自以为是也是习以为常的：

(11)灰姑娘——或少一点诗意，叫蓄势待发者。一旦给这些产品机会，它们就可能做得非常好。相反，它们靠它们的表现已经获得的支持和关键性资源并没有用到它们自己身上。

表4-1中的产品D看上去像这种蓄势待发者。通过分析它的领先优势，我们还发现了它的机会没有得到充分利用的原因。

首先，企业认为利润率与利润（始终是营业额乘以利润率）是一回事，这是管理层普遍犯的一个错误。利润率需要根据产品产生的事务处理量进行调整——根据会计数字中常见的成本负担额的平均值进行调整。如果不同产品使用不同的原材料，利润率还会具有欺骗性。单价10美元的产品A的利润率是1.00美元，单价10美元的产品B的利润率是2.00美元，如果在同时期，A的销售量是B的10倍，那么A的利润就是B的5倍。每一个企业家当然都知道这一点——但是，只有当营业额和利润率始终存在联系和在一起出现（如杜邦和通用汽车计算投资回报率的公式）时（或它们作为成果以同一个数字出现时，如在我们的分析中使用的收入数字），他们才会想起来。

产品D为什么不受青睐的第二个原因可能更重要。它夺走了产品B“最初计划面向”的市场。它的成功对管理层喜欢的产品构成了威胁。其他灰姑娘可能会侵入今天的生计来源的势力范围或加速昨天的生计来源的衰落步伐。同时，由于管理者也是人，因此他们相信只要没有人关注它，这种令人不舒服的威胁就会消失。相反，竞争对手（常常是完全置身于该行业之外的局外人）可能会发现灰姑娘，并与她私奔，从而将今天的生计来源及创造它的人甩掉，这种情况是非常有可能发生的。

在20世纪50年代初开发晶体管的美国公司曾经是经营电子管的大企业，而且利润可观，尤其是在供应收音机和电视机使用的电子管更换备件方面。新出现的晶体管具有与电子管一样的功能，但成本只是电子管的一个零头，而且重量轻得多、耗电少，占用空间小。虽然它因此肯定会威胁到电子管，但它不会带来备件更换业务。在这种情况下，这些美国大公司的人认为晶体管还没有做好普遍应用的“准备”。然而，当时的状况对日本人没有什么风险。他们认识到晶体管具有低成本、重量轻、耗电少和占用空间小的特点，生产真正便携的小收音机因此成为可能。他们拿走了美国人的晶体管，即美国人认为还没有准备好的晶体管，并在它的基础上在美国市场做大收音机业务。

并非每一个得不到支持的新产品都是蓄势待发者。但如果一个产品在缺乏支持的情况下表现得出乎意料地好，它可能就是蓄势待发者。毋庸置疑，企业需要在关键性资源上加大对它的支持，特别是提高分配给

该产品的关键性资源的质量。这个产品表现出的潜力至少超出了任何人的预测。

诊断发生变化的产品

给产品和其他成果区分类不太困难，但是，对于有根有据的诊断，这还不够。

我们还需要能够预见到产品在特性上发生的变化，特别是出现退化迹象的产品。我们如何知道什么时候明天的生计来源会变成今天的生计来源，接着又变成昨天的生计来源？我们如何知道昨天开发的产品正在成为管理层自以为是地实施的投资项目？诸如此类。

两条简单的原则适用于给所有成果区分类的所有方法（彻底失败、自生自灭的产品除外）。

（1）如果实际绩效与预期绩效出现任何相当大的偏差，这很可能是成果区的类别发生变化的信号。至少它要求重新分析。

（2）每一个产品（市场、最终用途和分销渠道）都有“生命周期”。在分析进一步增长所需的成本时，我们可以了解某个产品处于生命周期的哪个阶段和它的寿命有多长。

第一条原则要求我们在事件发生前写下我们的期望。

人类的记忆力是异常有弹性的。3年以后，人们都不会记得他们曾经期望某个产品能让整个行业改头换面，而实际上它只勉强收回本钱。每一个人可能记住的是："我们一开始希望它能为我们的产品系列添砖加瓦，而且它做得非常好。"

因此，只有坚持写出我们对产品的期望值，我们才能得到可靠的资料。

通过比较事件实际发生的过程与期望，我们尤其可以发现两个方面的主要问题：管理层自以为是地实施的投资项目存在的引起退化的弊病和蓄势待发者错失的机会。比较绩效与期望也是发现没有存在理由的特色产品的最好办法。这是因为没有存在理由的特色产品几乎无一例外地都是在人们的期望中形成的，即期望它带来格外高的利润，或期望它成长为一个主要产品，或期望它创造一个新的大市场，或至少期望它吸引大批量购买产品的新的重要顾客。

增量分析

产品的生命周期使得增量分析成为可能，这种概念不同于期望与成果的比较，对于大多数企业家来说是新鲜的。因此，它值得多说几句。

不同产品的寿命是不同的，因此任何一般化的方法都是不可能的。有些产品的寿命只有几个月或几年。另一方面，阿司匹林到现在已经有70年的历史了，其间几乎没有什么变化，而且几乎没有变得过时和被人

厌倦的迹象，而它所处的行业是以瞬息万变和创新率高而著称。

然而，任何产品都不会万寿无疆。同时，它们的生命周期的形式始终是相同的。在婴儿期，产品要求资源的高投入，却不会带来任何回报。这实际上是它成为“真正的产品”前的阶段。它只是“新生事物”。

当它进入青春期，每新投入1美元，它就会产生许多美元的回报——无论额外的投入是以资金的形式出现的，还是表现为技术进步或关键性资源。当产品进入成熟期，成为今天的生计来源，额外的投入取得的获益增量大幅减少；当获取获益增量的成本达到或超过可以获得的额外收入时，产品就变成昨天的生计来源。然而，管理层自以为是地实施的投资项目直接从青春期初期跨入走下坡路的垂暮之年，这时，额外付出的努力的成本超过它们的回报。

任何工程师都耳熟能详的一个简单的数学定理适用于这个阶段。在某一点上（工程师称之为“曲线拐点”），产出增量开始迅速减少。在达到这一点前，每一个单位的额外投入获得的产出增量一直在以算术级数下降，例如从10降到9、8、7，等等。突然，这些增量开始以几何级数下降。例如，每一个单位的额外投入，企业所获得的额外产出只是前期创造的增量的一半或不足一半。从这个点开始，投入实际上不再创造价值。因此，在这个点上，企业应停止投入。(这个定理的一个用途是许多管理者都熟知的统计抽样。当抽样范围的扩大不再在统计数字上大幅提高分析结果的可靠性时，这样的抽样范围是最理想的。)

在每增加一个单位的投入所获得的产出开始下降前，企业应实际上停止进一步投入。在生命周期上，产品开始在这个点上变成今天的生计来源。这是最佳点。它相当于汽车最佳的行驶速度或飞机最佳的飞行速度——在这个速度上，燃料产生最大的性能，资源创造最大的成果。

获益增量成本的概念不仅仅适用于独立的产品、服务、市场或顾客。对于整个企业或行业来说，获益增量的成本的大幅增加不仅通常是第一个危险的信号，而且还是最重要的危险信号。

美国大批量发行的杂志陷入困境是有迹象可寻的，例如在20世纪50年代初，新订户带来的获益增量的成本出现大幅上升。要进一步提高它们的发行量，许多杂志支出的费用突然超过了额外的订阅费所带来的回报。在当时，大批量发行的杂志似乎会赚取更多的收入和赢得更多的生意。然而在几年内，许多杂志纷纷倒闭，而且更多的杂志仍旧有关门的危险，这场危机是本可以早已预见到的。由于无法扭转发行量增量的成本的趋势，大批量发行的杂志不得不陷入困境。

这样的分析尤其适用于广告、销售和促销费用。每增加100万美元的广告费用会带来多少额外的生意？实际上，如果收益增量不随着广告支出的增加而增加，这样的广告十有八九是不经济的广告。增量保持稳定是不够的。它们还必须增加。这完全就是用另一种方式说任何广告从业人员都知道的道理，即：广告要么极其有效，要么毫无效果。

就美国目前的状况而言，这会对电视这个最流行的广告媒体提出重大疑问。在这方面，增加费用支出只是在最近10年才成为可能。但是，就目前掌握的数字而言，它们似乎无法取得任何额外的成果。

获益增量成本的概念的重要性和适用性超出了本章的讨论范围。这个概念适用于企业的许多任务，这些任务比提高企业现在的效率更重要，而且超出了后者的范围。实际上，它是我们可以利用的最重要的诊断工具之一。现代会计学正在迅速地认识到这个事实，并组织自己的系统，以便提供增量分析所需的数字，在管理层创造绩效的能力上，这是一个重大进步。增量分析让临时性的诊断从对过去的审查转变为一个预知和防范工具。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　成本中心和成本结构

成本（包括成本的识别、度量和控制）是研究得最彻底（如果不是过度研究）的经营领域。在企业中，数量最多、工作最繁忙和拥有最好设备的专业人员（会计师、工业工程师、方法分析师、研究经营的人员等）都活跃在这个领域。提出“公司理论”（theory of the firm）的英裔美国人感兴趣的主要是成本及其特性和对它们的控制。出版《商业管理》（Betriebswirtschaftslehre）的德国人也是如此。对成本控制的研究浩如烟海，用于成本分析的时间不计其数。在这个主题上，我们不缺乏工具、方法和书籍。

例如，大多数企业每年都开展的降低成本的运动与春天的感冒一样都是可以预知的。它几乎是同样有趣的。但6个月后，成本又恢复到原来的水平，企业又精神抖擞地投入下一场降低成本的运动。

在令人遗憾地陷入衰退的公司，新任管理层在降低成本上创造的“奇迹”是一个重要的例外。在干劲十足的前任管理层的领导下，这样的公司即使不处于垄断地位，一般也会拥有领先优势。在懦弱的接班人的领导下，公司不知不觉地陷入混乱状态，直至它发现自己突然与彻底崩溃面对面。接着，通过解决看得见的问题（例如关闭多年以来既不生产产品，也不创造利润的旧工厂），成本会被砍掉1/3或1/2。但是，这也意味着降低成本的奇迹充其量提供了一个喘息的机会，在这期间，新

任管理层可以开始对企业进行改造。

总而言之，集中资源于成果是最好和最有效的成本控制方法。毕竟，成本不是独立存在的。它总是为成果而发生的，至少是在目的上。因此，重要的不是成本的绝对水平，而是付出的努力与成果之比。无论付出的努力有多么省钱或有效率，如果没有成果，它不是成本，而是浪费。如果它自始至终都不能产生成果，它从一开始就是不合理的浪费。因此，机会的最大化是提高付出的努力与成果的比值的重要途径，从而实现对成本的控制和获得低成本。机会的最大化必须摆在第一位；其他成本控制的措施发挥的是补充作用，而不是中心作用。

然而，即使企业系统化地设法引导它所付出的努力与资源于机会与成果，它也需要成本分析和成本控制。在经营的过程中，任何企业都不可能做到不浪费它所付出的努力——就像任何机器在运转的过程中不可能没有摩擦损失一样。但是，就像摩擦可以减少一样，企业的绩效和成本绩效是可以大幅提高的。

有效的成本控制具有以下几个前提条件：

（1）无论哪里有成本，资源的集中就必须以控制这些方面的成本为中心。让5万美元的成本减少10%与让500万美元的成本减少10%，企业付出的努力大概是相同的。换句话说，成本也是社会现象，即90%左右的成本是由10%左右的活动引起的。

（2）不同的成本必须不同对待。成本与产品一样在性质上存在巨大的反差。

（3）在降低成本上，惟一真正有效的方法是完全砍掉某一项活动。企图削减成本的方法很少是有效的。企图少花钱做根本不应做的事情是没有什么意义的。

然而，在降低成本运动的开始阶段，管理层一般都会宣布不放弃任何活动或部门。这等于宣告整个运动是毫无效果的行动。最后的结果只能是损害必不可少的活动，并让人相信，不必要的活动的成本在几个月内就会完全恢复到最初的水平。

（4）有效的成本控制要求我们着眼于整个企业，就像我们必须考察和了解企业的所有成果区一样。

否则，某一个方面的成本的降低完全是靠增加其他方面的成本实现的。这好像在降低成本上取得了重大胜利——然而，几个月后最终结果出来了，总成本与以前一样高。

例如，为了降低制造环节的成本，企业将调整的负担推给发货和仓储部门。为了减少存货的成本，企业将无法控制的、起伏不定的成本推给了上游的制造环节。在大幅降低某些采购的原材料的价格带来的成本后，企业却不得不处理质量非常差的替代原材料，机械加工的时间更长，速度更慢，成本更高。每一个管理者都知道，这些例子几乎是层出

不穷的。

（5）“成本”是经济学术语。因此，需要分析的成本体系是创造出经济价值的完整的经济活动。

“成本”的定义应是顾客为获得某些商品或服务，并从中获得全部用途而付出的代价。然而，人们几乎总是从法律意义上，而不是从经济层面上给它下定义；也就是说，成本是在特定的和纯粹专制的法人实体（即独立的企业）中发生的费用。这忽略了大部分真正的成本。在每一个独立的产品或服务的成本中，在任何特定的企业中发生的成本占2/3。在顾客付出的成本中，制造企业充其量拿走了1/4，其余的是制造企业采购的原材料、加工或制作的费用，当然还有通常在法律上独立的、不同的批发和零售企业中产生的分销成本。零售商（如百货公司）也只对总成本中的一小部分成本负责——大部分成本是它出于销售目的而采购的商品的成本，诸如此类，不一一列举。然而，对于顾客来说，重要的是总费用，它也决定了他是否会购买商品。对于经济链（从原材料到成品）中的许多在法律上独立的企业如何瓜分这个总费用，他完全不关心。他关心的是他要为他所得到的付出什么样的代价。

如果“成本控制”只局限于处理经济链中的任何法人实体内部发生的成本，企业就不要指望控制成本。成本控制至少要求企业了解和熟知全部成本。

实际上，“成本”的定义可能超出了顾客购买的范畴。顾客买的不是商品。他买的是满意和他因此得到的用途。因此，真正符合经济学的成本应包括顾客为了得到他所购买的商品的全部用途而需要付出的一切——如维护、维修和经营费用等。

我们由此不能断定，如果商品的维护成本下降到足够低的程度，它就会有更大的利润空间。我们很可能遇到这样的情况，即顾客自己的情况迫使他把“价格”定义为初始费用，而且不考虑维修成本。例如，在美国和英国，市政当局通常对它们的偿债能力有严格的限制，而它们却拥有相当大的征税权。它们的资本成本通常来源于借款，而经营成本来源于税收，因此只要资本成本保持在非常低的水平，即使经营成本比较高，它们也是负担得起的。结果，这两个国家的市政当局始终不愿意购买供街道照明使用的铝制电线杆，在20年的使用寿命中，这些铝制电线杆消耗的成本比钢制电线杆低，但在最初购买的价格上却比后者高。同时，无论这些顾客实际面临什么样的经济状况，只要规范它们的经营活动的法规要求它们做出在经济上可能不合理的行为，它们就不会考虑铝制电线杆。

因此，除非我们在市场营销分析结果的基础上审查和修正成本分析的结果，而市场营销分析又是从外部分析企业的状况，否则这样的成本分析不具有真正的意义或是不可靠的。

在某些成绩最突出的企业中，对外部成本的研究是它们取得成功的

真正关键。

例如美国的西尔斯-罗巴克公司（Sears Roebuck）和英国的马莎百货（Marks Spencer），它们是两个分别在美国和英国“在分销上取得成功”的零售业巨头。最重要的是，它们的成功手段都是寻找制造企业、为它们的供应商设计新的和经过改进的制造流程，以及规定制造企业最终生产出的产品的成本。在制造企业的成本、产品和生产流程上，它们都承担起积极的责任，这种责任完全超出了它们在法律上拥有的控制能力，而且是在这种控制范围之外实现的。

同样，通用汽车之所以取得成功，是因为它在很大程度上控制了保持独立的汽车经销商的成本结构。IBM取得的许多成就要归功于对顾客文书处理工作的设计，从而使得该公司的设备获得最大的生产力。

因此，要能够控制成本，企业需要这样的成本分析：

· 找出成本中心——即哪些方面的成本大，降低成本的有效措施在哪些方面可以真正地产生效果。

·在每个重要的成本中心找出重要的成本点。

·把整个企业视为一个成本流。

·把“成本”定义为顾客付出的代价，而不是法律上或税务上的会计单位付出的代价。

·根据成本的基本特性给它们分类，因此成本诊断流程应运而生。

典型的成本中心

企业及其经济流程的成本中心在哪里？在哪些方面真正值得对成本进行控制？换句话说，在成本上相对微小的改善在哪里会真正对企业的总成本产生相当大的影响？同时，在成本上相当大的改善在哪些方面甚至也不会真正地对经济绩效的总成本产生太大影响？

表5-1分析了通用产品公司的成本中心。这些数字当然是粗略的数字。它们只是要告诉我们应更深入地了解哪些方面。

表5-1　通用产品公司：总成本和成本结构

消费者的支出			100%
Ⅰ	移动有形的原材料和商品		
	(a) 从原材料的供应商到工厂；从仓库到机器，并经过工厂的各个环节	6%	17%
	(b) 作为成品从机器，经过包装、装箱、运输、仓储到批发商	6%	
	(c) 由分销商分销（批发和零售）	5%	
Ⅱ	销售和促销（制造企业、批发商和零售商）		8%
Ⅲ	制造企业营业资金成本——包括流动资金、利息费用、折旧和设备维护（仅限于制造企业）		13%
Ⅳ	分销商营业资金成本（粗略估计）		6%
Ⅴ	制造——将原材料转化为可以销售的产品		9%
Ⅵ	采购的原材料和物资		25%
Ⅶ	制造、行政管理和记账（制造企业、批发商和零售商）		10%
Ⅷ	明天的投资——研究、市场开发、管理开发等		2%
Ⅸ	制造企业、批发商和零售商的利润——税前（但不包括原材料供应商的利润，这一点不被人所知）		10%

注：这里是对实际分析的简单再现，而实际的分析显示的当然是数字范围，而不是绝对的数字；即移动有形的原材料和商品的费用占13%19%，而不是17%。

（制造企业和分销商营业）资金和移动有形的原材料和商品的成本占总成本的36%或扣除原材料成本后所有成本的一半以上。这是相当典型的。然而，企业往往没有注意到这两个方面也是成本中心。

金融分析人士可能反驳说营业资金成本实际上远高于表中显示的数字。它可能包括表中显示的大部分利润，而这些利润实际上是企业继续经营所需的资本费用。这种态度也有优点——如果接受这种看法，营业资金成本就是所有成本中心中最大的一部分。

营业资金始终是重要的成本中心。它也是最容易做到和最有可能带来有意义的成果的一个成本区。加快资金的周转通常比产生几乎不令人满意的利润率更容易。然而，美国的管理者只是在最近几年才开始认真对待营业资金的管理。实际上，这项工作只是在最近才被视为重要的管理职能，而且高层中需要有人负责，并有专人做这项工作。

此外，在仔细思考与企业的经济状况最适合和有助于企业最优地利用资金这个最昂贵的“原材料”的财务结构上，它们显而易见地患有健忘症。这种情况至少在美国具有代表性，虽然企业基本上无法靠银行可提供的贷款获取股权收益，但企业却利用股权向银行筹措贷款。

美国规模较大的一家食品加工企业生产番茄、豌豆或玉米等季节性罐头产品，就在几年以前，它还是完全通过股本为自己筹措资金。但是，蔬菜只有在成熟时才能被加工成罐头，然后在一年的其他时间里不得不待在货架上。换句话说，股本变成了商品，并在好多个月里处于闲置状态——但是，企业本可以轻而易举地获得按通行的最低利率发放的银行贷款。因此，这个公司种植的蔬菜越多，它就越不赚钱——以至于它取得的太多成就几乎将它置于死地。

同样，我们经常发现企业利用永久性负债满足纯粹季节性的需求，例如应付存货数量起伏不定问题的长期票据。因此，它们全年都需要为只使用两三个月的资金支付利息。我们经常看到许多企业都是“拥有房地产的穷人”，它们的巨额自有资本深陷于生产力最多处于最低水平的房地产中，投入到它们根本不应拥有或应通过传统的抵押方式或保险公司资金购买的房地产上。

总而言之，我们可以说任何教条式的财务政策很可能都是错误的。“我们认为负债没有意义”的说法与“我们的每一分钱都是借的”的说法都是错误的。正确的理财方式是仔细思考企业的经济状况，并采取相应的融资方式。除了错误的财务结构外，能让企业付出更大的代价的事几乎没有。然而，除了错误的财务结构外，能被传统的成本计算方法完全掩盖起来的，以及降低成本的传统运动完全无法解决的事也几乎没有。

但是，营业资金成本也常常因错误地引领经济方向的规则而变得居高不下，特别是税收条例。例如，资本投资与营业费用在税收上的区别产生了隐性成本。这是法律上的区别，而不是经济上的区别。在经济上，资本投资可能被视为未来收入预期的现值；而维护和折旧费不过是分期付款，企业是通过分期付款偿还资本投资的。因此，无论在损益表上用营业费用（如维护费）表示成本中心，还是在资产负债表上用资本投资表示成本中心，换句话说，无论成本中心是以成本出现的，还是以资产出现的，它始终是资本的总成本。惟一正确的标准是哪些方面花费的钱最少（税前）。

企业通过分析表5-1中的数字是无法推断出上述任何结论的。

然而，它们立即提出一个疑问，即我们还不能确定公司是否为其分销商提供大量资金，虽然实际的情况是否就是如此，而且是否符合公司的需要。

分销始终是一个主要的成本中心，而且一般被人们所忽略。一个原因是，分销成本是由整个经济流程中的所有企业分摊的。同时，经济流程中的两个企业之间发生的分销成本占很大一部分，而且得不到这两个企业的重视。另一个原因是，企业中的分销成本在许多地方往往都是隐性成本，不是以某项经济活动的合计成本来表示的。商品的移动和存储是同一个分销活动的两个部分。这些成本在许多名目中可能都是以“杂项”的形式出现的。

例如，在制造工厂内部，从完成生产（即产品离开机器的阶段）到产品被运至顾客处会产生成本。这些成本包括切割、贴标签、包装、储存和移动成本。这些成本通常被视为“间接制造费用”；没人真正对这种活动负责任。但运出工厂的存货通常被视为“流动资金”，它们的成本被视为“资金成本”。

产品分销成本比制造成本很可能更容易受到降低和控制成本的措施的影响，仅仅是因为企业对前者的关注少得多。

例如，仓储在许多企业中都是一个相当大的成本点。在某些行业中，它在消费者支付的总成本中占8%或更多。在采用几乎最现代化机械的仓库中，人工成本是主要的仓储成本。然而在许多仓库中，人工成本几乎是企业实际所需的2倍，而拥有和管理这些仓库的企业却对它们在工厂中实施的工业管理而自鸣得意。它们仍旧采用传统的班组体制，其中三四个人共同处理实际上只需要1个人的任务；例如从火车车厢或卡车上卸货。火车车厢只能容下1个人；班组的所有其他人站在旁边等。在班组体制下，工人在40%60%的时间里通常都是站着等，时间被白白浪费掉。

在工厂里，企业很久以前本应发现和纠正这种浪费现象。

制造企业的原材料也几乎始终是最重要的成本中心。企业对待它们的方式需要以高效率的大型零售商寻找、挑选和采购它转售的商品的方

法为榜样。仅仅采购到物美价廉的原材料是不够的。由于原材料在成本上的影响，因此企业在产品设计上应考虑原材料的选择。制造企业对于原材料或零部件来说就是分销渠道。原材料必须与它的产品相配，但企业也必须对产品进行设计，使之与可使用的原材料相配。二者必须成为一个有机的整体，使得这样的原材料带来最优的产品性能，同时在制作和分销的整个过程中，原材料的成本保持在最低水平。

当人们提到“物料管理”，而不是“采购”时，他们心里所想的就是上述概念。现在人们可以采取许多方法处理这种工作；例如，价值工程（value engineering），即研究产品的各个部分，并提出：“做这项特定的工作的最简单和成本最低的方法是什么？”一些采购原材料的大企业（例如汽车制造公司）已经采用非常先进的技术管理物料，而且把设计与采购纳入一个有机整体。但是，大多数制造企业仍旧需要具备某些大型零售商三四十年前就已经掌握的观念：采购与销售是同样重要的；最优的销售成果无法弥补平庸的采购质量。

相反，制造成本——采取某些实质措施改变有形物质的成分、形状、结构或外观的成本——不是主要的成本中心。

在制造领域，企业长期以来一直在系统地和不断地努力控制成本，这也是工业管理的工作。在大多数行业，真正的制造成本在总成本中早已只占一小部分，因此要大幅削减成本，企业就需要在制造技术上取得真正的突破。

这种突破可能来源于整个制造流程的重大变化，如自动化，即在制造工作本身、在物料与产品的处理和移动上以及在信息和流程控制上实现更高的机械化。

但是，这种突破还可能是向相反的方向发展，即流程的集中度降低和更大的灵活性。许多加工业（如铝产品的轧制或造纸）取得了真正的突破，即制造环节与最后的加工环节分离。例如，铝制品轧制厂将铝制品的轧制与切割、上色和成形实质上分开。同样，大型造纸厂也取得了重大突破，即纸的基本原料的生产与最后的加工环节（如涂层、切割等）分离。在这两个例子中，过去以成品形式出现的存货现在是介于制造与最后加工环节之间的、未加工完毕的物料，从而大大减少了存货需要总量，而且还有效地提高了满足顾客在档次和交货上的要求的能力。

有时，即使某个工厂“与新工厂没有什么区别”，但最有效的突破是关闭这个工厂。它的规模可能不符合要求或选错了位置——总而言之，它可能不再符合企业的需要。

在制造环节中，放弃传统而按制造流程的经济特点组织制造流程可能会对成本产生最重要的影响。造纸厂的典型组织模式是以按照最理想的方式利用纸浆为目的的。但纸浆只是造纸的基本原材料之一。温度也是很费钱的。让纸变成白色或不透光的化学制品，或使之具有所需的印刷面的化学制品也是如此。如果以利用温度和化学制品为中心组织造纸流程，放弃以最低的成本和最快的速度改变纸浆状态的工艺流程，造纸

业的经济成果就会出现重大变化。同时，企业可以按照同样的方式重新思考其他行业和生产流程的物流平衡问题，并以此为中心组织制造活动。

总之，在任何一个公司或管理完善的工厂中，如果没有这样的突破，在制造环节中实施的降低成本的运动是不会取得什么好的效果的。然而，企业通常集中训练有素的工业管理工程师削减制造环节的成本。许多管理者认为在控制成本的过程中，他们采取的方式是注意制造成本的比重的日常波动情况。

成本点

在成本中心中，成本点仅仅是为数不多的几个产生大部分成本的活动。有关它的假设又是企业的大部分成本都源于几项活动。主要的成本点当然是引发某些事务的活动，而这些事务构成了人们在分析任何成果区时计算成本的基础（见第2章和第3章）。

表5-2以这样的方式分析主要的成本中心。

表5-2　通用产品公司：成本点

主要成本中心	成本点	成本中心的成本在总成本中的比例（%）	顾客付款在总成本中的比例（%）
Ⅰ. 移动有形的原材料和商品	1. 发生在工厂内部和工厂之间的运输	15	2.5
	2. 运至外部和工厂，以及从外部和工厂运进来	26	4
	3. 在发货间与仓库实施的处理操作	24	4
	4. 包装和装箱	20	3
Ⅱ. 销售（制造企业、批发商、零售商）	5. 销售人员	62	5
	6. 促销	25	2
Ⅲ. 资金成本	7. 成品存货，特别是仓库中的存货	23	3
	8. 应收款项	20	2.5
	9. 利息	9	1
Ⅳ. 资金成本（分销商）	10. 存货	25	1.5
Ⅴ. 原材料	11. 原材料 A	20	5
	12. 原材料 B	20	5
	13. 包装材料	20	5
Ⅵ. 行政管理	14. 订单处理	33	3
	15. 赊欠和收款	20	2
		总计	48.5①

①因此，在顾客支付的每1美元中，上述15项活动占50美分，而这15项活动只是几百项活动的一部分。

在这些结果中，有些结果是管理层想得到的，例如：

项　　目	顾客付款在总成本中的比例（%）
4. 包装和装箱	3
7. 制造企业的成品存货	3
11. 原材料 A	5
12. 原材料 B	5

但是，大多数结果明显令人感到意外。以下成本尤其令人沮丧——

大大出乎任何人的意料:

在另一方面，人们曾经认为第6项促销费用高很多；公司的代理商实际上把促销问题留给了制造企业，尽管人们曾经希望它们能配合制造企业开展促销。虽然人们当然早已知道应收款项的规模，但是它们与存货的关系肯定了人们的怀疑，即公司实际上不仅为分销自己的产品筹措资金，而且还为自己的分销商提供资金，而分销商明显没有偿还给公司。订单处理和赊欠的成本非常高（第14项和第15项），这也说明公司的分销体系基本上出现了某些问题。

第13项包装材料真正让人震惊。人们根本没有注意到这里还存在一个重要的成本要素。所有其他原材料是由采购代理采购的，但是包装材料的采购是由从事市场营销的包装设计者负责的。它们显然没有注意到包装的成本，也没有注意到按低成本和便于运输、装卸和储存的原则设计包装（如处理成品的费用所示）。

在某些重要的方面，这样的分析便于企业立即采取行动。例如：

对运输的研究显然是正确的选择。它使运输成本总额几乎降低了1/3，而且几乎省去了工厂间的运输作业。

几乎占总成本10%的仓储和存货成本急剧减少。人们发现现代化的仓库尽管数量少，但可以提供更快捷的服务，而且成本更低廉，而老式仓库尽管数量多，但规模小，在效率和成本上处于劣势。随着仓库能够

提供隔夜服务，分销商手中的存货几乎消失得一干二净。

应收款项急剧减少，订单处理与赊欠和收款成本也是如此。同时，销售措施的效率大幅提高。在分析成果区后，公司已经了解到这样一个情况，即虽然销售公司成品的代理商是由10000个独立的零售商组成的，但是其中最大的2000个零售商贡献的销售额大约占公司销售额的80%。而其余的8000个零售商的成本占满足市场需求的实际成本的80%。因此，有效的成本控制意味着对其中的3000个零售商采取某些措施，每一个这样的零售商销售公司产品的年销售额充其量达3000美元，加起来在公司的总销售额中所占比例不超过5%6%。但是，这项分析引起的研究活动侧重于分析运输、存货、应收款项和行政管理等主要成本点，并发现这些小零售商在这些方面发生的成本几乎占40%。它们所产生的应收款项占公司总应收款项的大部分，即公司不得不向它们提供资金。由于它们订购的产品非常少，因此它们产生的运输成本和订单处理成本显得不成比例。当然，在赊欠和收款成本上，它们也是如此。

这些小零售商被要求用现金订货。销售人员不再拜访这些零售商。相反，公司用邮件向它们兜售产品；而且只有它们邮购的产品达到最低的数量，公司才能接受，并收取全额运费，从离它们最近的仓库发货。在3年内，这个措施使得产品交付的总成本降低了9%——几乎等于制造成本总额。例如，应收款项几乎消失了，赊欠和收款成本也是如此。但是，小零售商采购的产品只降低了1/3或大约占销售总额的2%。由于销

售人员不再被迫花1/3的时间拜访创造不出价值的顾客，哪里存在销售机会（即规模比较大的零售商），他们就可以把精力和时间集中在哪里，因此销售总额实际上增加了。

但是，把每一个主要的成本点视为独立的问题仍旧是不合适的。对成本点的分析总是会让我们认识到各项成本构成一个系统。必要的活动及其费用可以在多个地方发生——尽管结果各不相同。

例如在通用产品公司，如果存货数量偏高，总成本完全可以保持在比较低的水平上。这可能会提高制造环节的效率——例如在制造环节中全年按均等的节奏安排生产进度；从而避免企业因生产节奏的周期性变动而付出的代价，甚至可能避免大型工厂负担应付最高需求量的（固定和营业）成本。但如果存货数量比较大，企业付出的成本也可能比不均等的生产节奏所产生的成本高得多，而多余的存货数量就纯属浪费。

只有分析物料的整个流动过程和储存，并将其视为一个系统（研究运筹学或系统工程的人完全有能力开展这项研究），企业才能知道较高的存货成本是否能带来较低的制造成本，而且存货成本高到什么样的程度才能带来较低的制造成本。

同样，一个公司完全有可能采用大量存货、快速交货、自由赊欠和收款的政策（其中以自由赊欠和收款最重要）面向零售商“促销”，而不是向消费者大力推销它的产品。就通用产品公司的小零售商而言，公司

通过分析发现这种政策是没有效果的。小商店创造的销售额与在它们身上的投资不成比例。但规模较大的商店又是什么情况呢？或许为了以最低廉的成本获得最佳的促销效果，它们应得到更好的服务和更多的资金。

对于消费者自己从货架上取下来的商品（例如带包装的商品），虽然面对消费者直接促销的手段未必发挥决定性的作用，但它显而易见是非常重要的。但是，购买便携打字机的学生会比较多地依靠“专家”的建议购买打字机，如经销商或销售人员。只要消费者以前听说过这个品牌，他将会接受经销商的建议。最有效和最廉价地促销这种商品的方式可能是为经销商提供支持，如给经销商提供较大的折扣或为它们提供资金。这在很大程度上可能是德国的某种打字机最近几年虽然没有大张旗鼓地进行宣传，却取得巨大成功的原因。

因此，企业必须把每一个主要的成本点视为成本流的一部分。计划作用于某个成本点的每一个行动方针必须经受考验，企业必须问这样的问题：“它会对其他方面的工作的成本产生什么影响？”就这一点而论，“廉价”或“高效率”的制造活动是不存在的。只有给顾客带来廉价或高效率的产品或服务的制造活动。企业必须了解各项成本之间的关系；企业必须避免“局部最优化”，即企业以牺牲其他方面的成本和效率为代价，控制和削减了一个方面的成本。但是，在各项成本之间取得折中是非常理想的选择，即能够放弃在某一个方面十分明显的成本优势（甚至

接受较高的成本），以便在其他方面获得较大的成本优势，从而大幅降低整个流程的总成本。(在非常复杂的系统中，如在重要的新型导弹或宇宙飞船中，我们可以采用得到广泛宣传的工具直观地和通过数学手段掌握这种关系，这种工具就是PERT和PERT/成本系统（PERT指计划评审技术），它们尤其适用于在时间和成本上取得折中方案。)

成本类别

主要的成本点主要分为四类：

（1）生产性成本是企业为提供顾客希望得到和愿意付款购买的价值而付出的努力的成本。这里有真正的制造成本，促销成本也是如此。这里有知识工作和财务工作的成本，销售成本也是如此。只要包装能让产品表现得与众不同，它就应属于此列。

（2）支持成本本身不带来价值，但在流程中是无法避免的。在此类成本中，运输最具代表性。行政管理中的订单处理成本属于此类成本，检验、人事工作或会计等也是如此。在“理想的经营理论”中，这些活动可以被忽略不计或被视为间接成本。在现实世界中，它们消耗的努力，就像机器运转时摩擦消耗的能量一样多。

（3）监管成本是某些活动的成本，这些活动不是以做什么事情为目标，而是以防止出现错误为目标。任何企业都需要早期预警系统向它们提供信息，例如产品的销售在什么时候没有按预期的方向发展，或公

司的技术在什么时候不再让它们具有竞争优势。有关其他方面的监管成本也属于此类成本，如关于供应商或分销商的政策。

（4）浪费是无法创造出成果的活动的成本。

最昂贵的浪费是“无所作为”，例如机器停工。在维修人员来之前或重新开始生产之前，每一个人都得等着。在熔炼炉熔炼一炉铝合金后，要清洗熔炼炉和准备熔炼下一炉不同的合金，熔炼炉必须冷却到足够的温度，在这之前每一个人都得等着。油轮从美国东海岸的提炼厂空驶到波斯湾就是无所作为，同样专用的香蕉船从鹿特丹空驶到厄瓜多尔也是无所作为。150座的喷气式飞机停在飞机库里或只有15名买了机票的顾客登机，或货船用5天的时间在港口装货或卸货（其实它只有在携带货物出海才能挣到钱），这些都是无所作为。

这些不是道德上的术语，而是经济术语。无可否认，它们在科学上远谈不上精确。但是，由于这样的分类方法将主要的成本点与成果联系在一起，使得成本点具有鲜明的特点，因此它是绝对必要的。每一个类别需要不同的分析，要求不同的成本控制方法。

在分析生产性成本时，正确的问题是：“什么是最有效的？什么创造出最大的成果，而需要付出最小的努力和费用？”

因此，第4章介绍的获益增量成本的概念适用于这里。在某个点上，当一个单位的额外投入所带来的获益增量的数量急剧减少时，生产

性成本应上升至这个点，但不应超过这个点。

这意味着生产性成本作为“成本”是根本无法控制的。要控制它们，企业需要集中资源于机会。它们要求“成果控制”，而不是“成本控制”。

因此，企业动用资源的生产力的高低始终是衡量生产性成本高低的标准。生产性成本的衡量需要以三种关键性资源（人力、时间和财力）所取得的成果为标准。在前面分析成果区和分析成果区的资源配置的基础上，成本控制带来的是生产力的衡量标准：以每1美元的雇员工资创造的产出和利润作为衡量雇员生产力的成本的标准；以雇员付出和机器运转的每1小时创造的产出和利润作为衡量时间生产力的成本的标准；以企业动用的每1美元的全部资金创造的产出和利润作为衡量资本生产力的成本的标准。(对这些成本的预测应以产出的“增加值”为基础，而不是以销售总额为基础。原材料的利用率是一个重要要素，而原材料的生产力可能起到锦上添花的作用，它表示的是单位物料所带来的销售额和利润。)集中资源于机会是控制生产性成本的惟一有效方法。

支持成本始终都需要首先证明企业完全需要它们。人们总是要问：“如果我们无所作为，我们能经受多少损失？”如果答案是“低于最低的支持成本”，那么最好冒偶尔亏损的风险，节省支持成本。人们绝不能为了赚1美元而花99美分；如果只是有可能赚钱，甚至大概可以赚钱，那么为此花99美分就太多了。

在前面，我介绍了通用产品公司处理分销成本的方式，这个案例非常有效地说明了企业如何不处理支持成本。在要求3000个规模最小的零售商以现金的方式邮购公司的产品后，它的成本明显降低。但是，它继续付出的成本仍旧高于它可能获得的任何回报。这是因为即使以现金的方式邮购产品，小零售商也让公司花不少钱，维持这些商店的总成本当然高于这些商店可能带来的销售利润。完全放弃让公司得不偿失的商店甚至可能牺牲部分销售额——能赚到钱的大型零售商的大批量订单十有八九会非常快地弥补公司的损失。

如果不能完全砍掉支持成本，人们要问："什么是我们勉强接受的最低成本和需要付出的最少努力？"

在支持成本上，企业在这个"最少努力"原则的指引下总是需要重新设计和重新组织企业的活动。

在制造和分销企业中，有形产品的处理和移动可能是最大的支持成本。在不需要移动有形商品的地方（即金融和服务业），移动和处理、保管和邮寄有形物品（如单据、保险单、支票和账单等）是比较大的成本中心。然而，对有形物品的处理和移动成本有一星半点认识的企业几乎没有。许多企业甚至不了解它们的货运单（freight bill），而货运单毕竟是需要直接用现金支付的、不列入预算的款项。

要控制运输成本，企业应把整个物料流程视为看得见的系统和经济

系统，其中最少的经济活动可以创造出最大的、以实物来衡量的绩效。企业必须把整个作业（从产品下线，通过装箱、包装、贴标签、运输、仓储、保管等环节，直至商品最终到达顾客的家里或营业地点）视为一个一体化的流程，并进行相应的分析。

企业必须以可能最小的成本完成这个流程，并给所有参与者（制造企业、批发商、零售商和顾客）带来最大的经济价值。

这个任务不必说是无法在一夜之间完成的。然而，我们今天（首先在管理科学领域）的确掌握了完成这个任务的工具，而且无论我们在哪里真正地着手解决问题，我们都已经取得了显著的成果。

在对待监管成本上，最好的措施是不去监管。我们要问的问题是相同的："如果我们不实施监管，我们的损失会大于我们实施监管付出的监管成本吗？"如果答案是"否"，我们最好不要监管。如果不能不监管，我们可以遵循最少努力原则。它通常贯穿于监管和预防活动中，这些活动是以选取少量但能提供有效统计数字的样品为目的，而不是以检查和监督每一个事件或事务。

许多企业已经采用这种方式实施存货控制或质量控制。许多企业规定了无成效的最低限制标准。顾客对产品的认可、对履行交货承诺的最低标准的认可或对生产进度的认可差到什么程度就会危及企业希望实现的经营成果？企业于是可以通过选取少量样品实施控制措施——这种方

法当然会大幅度地减少工作量和成本。

我们可以找出一个无论如何都必须实施的活动，而这个活动还控制和审核本来必须监管的许多方面。这可能是通过选取少量样品的统计方法实现监管成本管理的最好方式。

例如，某个大型船运公司以投诉的处理量作为整个货运业务、码头和中转站以及乘客服务的质量控制标准。

如果货物发生破损、延期交付、投错地址，顾客就会投诉。乘客受伤或个人财产遭受损失，顾客也可能会投诉。如果企业的目标是以最低的成本处理投诉，那么企业可以采取简单的统计方法处理投诉。这样，95%的投诉不需要调查。

然而，在这个船运公司中，对投诉的调查是所有经营活动的质量控制标准。公司认为在船上的任何地方发生的货运或乘客服务缺陷都会很快地遭到投诉（公司后来的经历充分证明他们的想法是正确的）。因此，通过调查每一件投诉事件，公司可以百分之百地控制所有经营上的缺陷。然而，相对于采取统计方法对全部经营活动实施质量控制所需的工作量，所有投诉的总和仍然是较小的抽样范围。

这个例子还说明，要真正有效地控制监管成本，企业需要进行调查研究和持之以恒地付出艰苦的努力。在这里，普通的成本控制方法发挥不了作用。相反，它完全可能会推高这些成本。在降低成本的运动中，

管理层往往要对此事先加以考虑。

无所作为的高成本

浪费很少需要分析。人们通常都知道这个或那个成本无法带来成果；我们是否对它采取任何措施是另一回事。

但是，浪费常常也是很难发现的。无所作为的成本往往隐藏在数字中。

当然，无所作为不像油轮空驶返航或喷气式飞机不载客飞行那样明显。但多年以来，运输公司没有意识到它们的主要成本是在港口闲置时间的成本，而不是在海上运货的成本。在港口停留的时间只是“间接费用”。因此，轮船的设计和管理强调的是以较低的运转成本在海上快速航行。但是，削减已经低得不能再低的航海成本的结果是港口停留成本更高、装卸速度更慢、港口周转时间更长。

按照某种形式的“最小经济周期”（即在一段时间内为适当地利用机器而需要的工作量或时间）处理无所作为的成本的行为基本上是不合适的。它们仍旧是有所作为的数字，而不是无所作为的数字。它们很少包括企业从一种模式或种类转变成另一种模式或种类时不得不中断工作和降低生产力而常常付出的沉重代价：例如熔炼铝合金的熔炼炉需要冷却和清洗，在这期间，花很多钱购买的整套滚轧设备和企业雇用的所有人员都无所事事地等着。它们还很少包括设备利用上的差别。

例如，某种铝合金与另一种铝合金可能利用相同的滚轧设备，但几乎不使用任何精加工设备。因此，会计部门可能认为这种合金的成本低30%，并相应地规定它的价格。尽管在轧制这种合金时，精加工设备无所事事，然而，企业需要继续为它们付出成本；而且精加工部门所雇用的人员占企业人员总数的半数以上，因此成本也是最高的。通常可以得到的数字不会揭示这个问题。

浪费在任何企业中都是居高不下的。人的效率毕竟不是非常高。因此，采取特殊措施发现浪费现象总是必不可少的。

无所作为的成本偏高的一个迹象通常是通过会计数字本身显现出来的。只要“制造费用配给额”或相当于制造费用配给额的费用达到总制造成本的1/3或超过1/3，我就怀疑浪费的成本偏高，而且是隐性成本。另一个警告信号是用会计数字表示的某个产品分摊的成本与根据该产品引发的事务处理量计算出的、该产品的成本负担额存在明显的差异。

但是，发现浪费现象的最佳办法是搜索浪费现象，特别要问：“我们花费了时间、财力和人力，既无所作为，又创造不出成果，这些时间、财力和人力都用在哪里了？”

对于制造浪费的活动，惟一明智的选择是放弃它们。

有时，这几乎不费吹灰之力；在上述例子中，总共10000个零售商中有3000个小零售商可以被放弃，这样消除了无所作为（在这个例子中

是什么也卖不出去）带来的高成本。

但是，许多制造浪费的活动是很难放弃的。它有时要求企业在较大的范围内重新设计整个企业；它时常要求企业从根本上改变经营习惯、设备和政策。

例如，要让空载的飞机坐满购买了机票的顾客，航空公司需要重新设计路线或价格结构，或采取重大的促销手段吸引不同的顾客和其他阶层的顾客。要减少机器的停机检修时间，企业需要采取预防性维护措施或不同的新型生产进度安排系统和最新的库存操作方法。要减少停泊在港口的货船浪费的时间，船运公司需要把运输一般货物的货船重新设计成海上物料处理工厂。以此类推，不一一列举。

然而，这些措施完全超出了传统的成本控制和成本削减方法的范畴。它们要求企业采取重要和持续性的措施；实际上，许多让企业付出最昂贵代价的浪费现象一般都让企业“束手束脚”——企业在这方面具有巨大的潜力，需要化潜力为机会。

大多数削减成本的运动甚至都没有触及浪费现象，更不用说全面削减成本了。然而，浪费在每一个企业中都是名副其实的成本中心。

成本管理与前几章提出的成果区和资源管理都需要系统化和有组织的方法。在我们全面地了解企业以及使其充分发挥效率的综合计划的过程中，通过分析成本流而得出的结论（解决什么问题、从何处着手、以

什么为目标）应成为有机的组成部分。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　企业经营的是顾客

对企业及其成果区、收入、资源配置与领先地位、成本中心与成本结构的分析回答了“我们怎么做”这个问题。但是，我们怎么知道我们所做的是正确的事情？换句话说，我们经营的是什么，我们经营的应该是什么？这个问题需要不同的分析方法，即从外部看企业。

企业是一个过程，在此过程中将资源（即截然不同的认识）转化为给市场带来经济价值的行为。企业的目的(重复我在我的《管理的实践》（Practice of Management）（1954年在纽约和伦敦出版）中首次提到的问题。)是创造顾客。企业的目的是向独立的外来者提供后者愿意用他的购买力交换的东西，而这种外来者拥有选择不购买的权利。只有知识（惟一例外的是全面垄断）能让任何企业的产品拥有领先地位，而企业的成功与生存基本上取决于是否拥有这种领先地位。

在企业内部，人们很难知道企业为什么能赚到钱。我们需要从外部有组织地考察自己的企业。

任何一个像美国无线电公司（RCA）这样拥有丰富经验的公司都会认为，当RCA在20世纪40年代涉足厨房用具市场时，顾客会认可和接受使用RCA商标的冰箱和炉灶。RCA当然是收音机和电视机领域最著名的消费品商标。对于制造企业来说，收音机和电视机与厨房炉灶都是差不多的“用具”。对于顾客来说，它们是完全不同类别的商品，具有不同的

价值和内涵。市场对商标的认可没有从收音机转到炉灶上，RCA不得不从厨房用具业务中撤出来。在磁带录音机和照相机领域，RCA商标完全有可能（实际上很有可能）得到顾客的认可。然而，对于制造企业来说，收音机和照相机是完全不同的商品。

类似的例子数不胜数。制造企业眼中的某个市场或某类产品对顾客来说常常是许多毫不相干的市场和许多不同的需要和价值。

企业内部的人很少会认识到他们拥有属于自己的独特知识；他们低估了这种知识。他们对怎么做的认识基本上是非常草率的。因此，企业内部的人往往会不假思索地认为他们的知识或特殊能力是毋庸置疑的，而且实际上所有其他人也一定是这样认为的。严重动摇他们的观点的是他们觉得难以应付的事情，即他们尤其不擅长的事情。

一家从事多种经营的大公司生产特殊的化工、医药和化妆产品，它非常擅长发现、培养和凝聚一大批具有鲜明个性和进取心强的部门主管。他们每一个人都是职业经理人，都是按部就班地晋升上来的。然而，每一个人都按照自己的方式管理自己的部门，就好像这个部门是他自己的企业似的。每一个人都惟恐其他部门的主管侵犯自己的利益——他们实际上把其中的某些人视为直接和危险的竞争对手。然而，他们都与由少数精明能干的人组成的最高管理层保持着密切的合作关系，而且在有关整个公司的所有事务上，相互之间的配合也非常融洽。对于这些人来说，困扰所有其他这类公司的问题并不存在，例如任何部门主管都

不会自愿地把自己的得力助手让给另一个部门。然而，任何人都无法让公司的最高管理层相信他们做出了什么了不起的成就。

西尔斯-罗巴克公司在这里也是一个很好的例子——恰恰是因为在美国，能这么仔细地进行自我分析的公司实在太少了。

对于外人来说，西尔斯最重要的知识领域是采购，即设计恰当的商品、选择恰当的花色品种、选择采购商品的来源，并在必要的情况下在全资工厂或合作生产商品。这似乎是显而易见的。店铺的位置、结构和设计也同样重要。然而，这些不是西尔斯人自己强调的知识领域。在公司内部以及在与社会大众交流时，他们强调的是销售。然而，外界的观察家们很难看出西尔斯的销售方法有什么特色——它与所有其他大型零售商的销售方式没有显著的差别。但是，西尔斯式的传奇故事的主角始终是店长。更多的高级职位似乎都是由曾经担任过店长的人担任的，而不是由拥有采购或店铺规划背景的人担当的。

我的意思不是说企业内部的人肯定错误地评价了企业所做的事情以及给他们带来回报的东西。但他们不能想当然地认为他们是正确的。他们至少可以检验他们的看法是否正确。

市场现实

对于企业家来说，所有这些几乎不再是新闻。10年以来，“市场营销观”已经是家喻户晓。它甚至还得到一个花哨的名字：全面市场营销

法。

任何冠以这个名称的东西都不一定是当之无愧的。“市场营销”已经成为一个时髦的词汇。但是，即使称为“殡仪业者”，挖掘坟墓的人仍旧是挖掘坟墓的人，只是葬礼的费用增加了。许多销售经理摇身一变，成为“市场营销副总裁”——随后发生的是成本和薪水双双上涨。

许多今天被称为“市场营销”的活动充其量是有组织和系统化的销售活动，其中的主要工作（从销售预测到仓储和广告）被整合在一起，成为协调一致的活动。这完全是有好处的。但它的出发点仍旧是我们的产品、我们的顾客、我们的技术。出发点仍旧是企业内部。

然而，对于了解企业的市场营销分析对我们有什么意义以及我们如何着手开展这样的分析，我们已经给予了足够的关注。

在这方面，我们首先最有可能面对市场营销的现实：

（1）企业内部的人认为他们了解顾客和市场，他们的这种想法与其说是正确的，不如说是错误的。只有一个人真正了解顾客：即顾客自己。企业只有询问顾客、观察顾客、试图了解顾客的行为，才能知道他是谁、他是做什么的、他如何购买、如何使用他购买的商品、他有什么希望、他认为什么是重要的等。

（2）顾客很少购买企业想卖给他的东西。这种情况的一个原因当

然是没有人愿意为“产品”掏腰包。他们买的是满足感。但如此一来，没有人能制造或供应满足感——充其量只有获得满足感的手段是可以出售和交付的。

每隔几年，广告业的某个初生牛犊在一夜之间成为麦迪逊大街的新宠，他让人们又重新想起这个规律。仅仅几个月的时间，他就把公司的管理者告诉他的、有关产品及其优点的信息抛到九霄云外，他反而找到顾客，并问顾客：“你在找什么？这个产品可能有你要找的。”这个方法从未失灵过——许多年前，它就被用来促销某款汽车，当时的口号是“谁有这辆车，就问谁去”，从那以后，这个方法就没有失灵过；即提出了让顾客满意的承诺。但是，让生产产品的人承认他们生产和销售的是传递顾客满足感的工具，而不是顾客的满足感，这是非常困难的，因此在人们通过麦迪逊大街的下一个轰动事件再次想起这个教训前，他们总是会马上忘记它。

（3）上述做法的一个必然结果是，制造企业很少能充分地认识到真正与其竞争的是什么和是谁。

豪华轿车（如劳斯莱斯和凯迪拉克）明显不是廉价汽车的真正竞争对手。然而，尽管劳斯莱斯和凯迪拉克可能是非常好的运输工具，但人们购买它们的主要目的是它们在身份上能提供满足感。

由于顾客买的是满足感，因此所有商品和服务都与看上去完全不

同、似乎满足完全不同的功能、采用不同的方法生产、分销和销售的商品和服务激烈地竞争，但是这些竞争对手是顾客获取相同满足感的不同手段。

例如，凯迪拉克与貂皮大衣、珠宝、在豪华度假村滑雪和其他在身份上获得满足感的活动争夺顾客的钱包——在普通大众和企业家都了解的为数不多的几件事情中，这是其中之一。

但是，制造保龄球设备的企业的竞争对手也主要不是其他生产保龄球设备的企业。它生产的是有形的设备。但顾客购买的是活动。他购买的目的是要做什么，而不是要拥有什么。因此，竞争对手是所有其他业余活动，它们争夺的是富裕的城市人口的、快速增加的“自由支配的时间”——例如划船、草坪护理，还有已经接受过高等教育的成人在毕业后继续接受的教育（在最近的20年里，继续教育已经成为美国真正的成长型行业）。由于生产保龄球设备的企业首先认识到自由支配时间市场的潜力和发展空间，率先推广新型的家庭活动，因此它们在20世纪50年代取得了巨大成功。它们显然认为它们的竞争对手是其他生产保龄球设备的企业，而不是所有供应在业余活动上带来满足感的企业，这在很大程度上造成它们的命运在20世纪60年代急转直下。它们甚至显然没有意识到其他业余活动正在瓜分自由支配时间市场；而且它们没有考虑为明显在业余活动市场成为明日黄花的产品开发可以接班的业余活动。

然而，直接的竞争对手甚至也常常被忽视。例如，大型化工公司尽

管掌握详细的行业信息，但它们却能表现得这个行业好像没有什么竞争对手让它们担心。

在20世纪50年代初，当第一批高分子塑料（聚乙烯）得到市场的认可时，美国的每一个大型化工公司都提出差不多相同的、几乎难以置信的发展预测。但是，任何化工公司似乎都没有认识到，对于它来说属于显而易见的事情，其他化工公司可能不会完全看不到。每一个大型化工公司似乎都把它们扩大聚乙烯生产规模的计划建立在其他公司不会扩大生产能力的假设上。对聚乙烯的需求增长得非常快，速度之快实际上超过了那时人们提出的几乎不可思议的预测。但由于每一个企业都假设它们的新工厂会得到全部新业务，并在此基础上扩大生产规模，因此现在，生产能力过剩，价格暴跌，工厂处于半闲置状态。

（4）另一个重要的必然结果是生产企业或供应商认为某个产品所具有的最重要的特性（即当它们说到该产品的“质量”时它们所指的东西），对于顾客来说可能完全相对无关紧要。要生产这种产品，企业很可能要付出艰苦努力、面临各种困难和付出巨大代价。但顾客丝毫不会被制造企业遭遇的各种烦恼所打动。他惟一的问题是——而且应该是：“它能为我做什么呢？”

广告证明要让企业家领会这个道理有多么难，更不用说接受它了。各种广告一个接一个地强调生产这个或那个产品有多么复杂和艰辛。“要使之成为可能，我们的工程师不得不让自然规律暂时失效”是永

恒的主题。如果这能给顾客留下任何印象，那很可能是原意的反面意思，即他会说："如果做到令人满意这么难，那它可能不是很有效。"

（5）我们必须认为顾客是合理的。但他们的合理性未必与制造企业的合理性划等号；顾客自己的处境使他们具有合理性。

如果认为顾客是不合理的（这种说法最近大行其道），那么这与我们认为顾客的合理性等同于或应等同于制造企业或供应商的合理性一样是危险的错误。

由于美国的家庭主妇在购买食品时与购买口红时判若两人，因此有关伪心理学的无稽之谈不绝于耳。她每周都要为家庭采购食品，对价格往往非常在意；只要看到"便宜5分钱"的特价商品，她就会放弃最熟悉的品牌。当然，她购买食品时表现得像家庭的总经理一样"专业"。但是，谁愿意娶一位按同样的方式买口红的妻子呢？对于一个理智的人来说，惟一可能的行为是不使用相同的标准评判两个完全不同的角色所具有的特征——然而这两个角色是真实的，不是伪装的。

制造企业或供应商的任务是了解为什么顾客的行为似乎是不合理的。它的任务是要么适应顾客的合理性，要么试图改变它。但是，它必须首先了解和尊重它。

（6）对于市场来说，任何产品或公司都是微不足道的。最贵和畅销的产品甚至只是沧海一粟。如果顾客对它没多大兴趣，那么它再贵再

畅销也无济于事。顾客同样也不怎么把任何一个公司或任何一个行业放在心上。市场上没有社会保障、没有论资排辈、没有老龄伤残退休金。市场是一个残酷无情的雇主，甚至最忠实的仆人也会被它解雇，而且没有一分钱的遣散费。如果大公司突然土崩瓦解，雇员、供应商、银行、工会、经济来源完全依赖于工厂的城市以及政府会因此而变得手忙脚乱。但市场的风平浪静不会因此而被打破。

对于企业家来说，这很难接受。企业所做的事情和生产的东西对自己来说必然是十分重要的。企业家必须视他的公司及其产品为中心。顾客通常无论如何也不会这样看待他的公司及其产品。

有多少家庭主妇曾经隔着后院的篱笆墙唠叨过她们洗的衣服有多么白？在家庭主妇可能聊过的所有话题中，这必定是聊得最少的。然而，不仅广告一遍又一遍地强调这个主题，而且肥皂公司的管理者们都认为他们的肥皂的洗涤效果有多么好是家庭主妇主要关心、始终感兴趣和经常比较的事情——其中的原因非常简单，即肥皂的洗涤效果当然是（而且应当是）他们真正关心和感兴趣的事情。

（7）迄今为止，所有的言论都暗示我们知道我们的顾客是谁。然而，市场营销分析的基础必须是这样的假设，即企业通常不知道，但需要观察了解。

“顾客”不是“付钱的人”，而是“做出购买决策的人”。

制药业的顾客过去曾是根据医生的处方或自己的配方配药的药剂师。今天，做出购买处方药决策的显然取决于医生。但患者是完全被动的吗？他只是按照医生给他买的药付钱吗？或者，考虑到患者或至少社会大众把所有的兴趣都放在特效药上，并关注特效药，因此他们是主要的顾客吗？药剂师完全丧失了他们以前具有的顾客的地位吗？在对这些问题的回答上，医药公司显然表现出异议；然而答案不同，方法因此也不同。

数量最少的顾客可以对购买决策产生决定性的影响，他们始终分为两类：最终的买主和分销渠道。

例如，某个生产经过加工的食品罐头的企业主要有两类顾客：家庭主妇和食品杂货店。除非食品杂货商把该企业的产品放到恰当的货架上，否则它们是不会被家庭主妇买走的。如果制造企业认为家庭主妇不会放弃它的品牌，她即使要到其他地方购买，也不会购买另一个著名的、被摆在货架的显著位置上的品牌，那么这是自欺欺人的想法。

我们通常不可能确定在这两类顾客（最终的买主和分销渠道）中，哪一个是更重要的顾客。例如，许多证据表明，虽然全国性广告表面上是面向消费者的，但这种广告对零售商的作用是最有效的，而且实际上是打动它推广某个品牌的最佳方法。然而，大量证据也表明，无论分销商在广告上得到了多么强大的支持，它们都无法销售消费者出于任何原因都不接受的产品——这与我们所说的“幕后说客”形成反差。

与消费品相比，谁是工业品的顾客往往是更复杂和更难确定的。对于生产机械电源设备的企业来说，谁是最终的消费者，谁是分销渠道？是机械设备制造企业的、批准采购合同的采购人？还是规定规格的工程师？是成套机器的买主？虽然后者通常没有权力决定机器的零部件（如电动机起动器和电动机控制装置）应由哪些生产企业供应，但它几乎总是有权拒绝任何特定的供应商。如果没有更多方面参与其中，那么所有这三个方面都是顾客。

每一类顾客都有不同的需要、希望、习惯、期望值、价值观。然而，为了至少不让顾客拒绝购买产品，上述每一个方面都必须得到充分的满足。

（8）但是，如果某个企业或行业没有显而易见的顾客，那该怎么办呢？许多企业都没有任何一个人或一批人可以被称为顾客。

例如，谁是大型玻璃公司的顾客？这个公司生产全部玻璃产品。它可能面向所有人销售玻璃——从购买汽车仪表板用照明灯的人到收集手工吹制出的瓶子的人。它没有一个特定的顾客，没有一个特定的希望要实现，没有一个特定的价值期望要满足。

同样，在采购包装纸上，印刷厂、包装设计公司、包装加工企业、顾客的广告代理商和顾客的销售和设计人员都可以决定，而且确实可以决定不采购哪种纸。然而，他们自己都不会做出采购决策。同样，他们

自己都不买纸。决策是间接做出的，即通过确定形状、成本、包装装东西的容量、表面的图案等因素。谁实际上是顾客呢？

对于两类行业来说，人们很难，而且有时不可能确定它们的顾客，这两类行业覆盖的范围很大，而且都非常重要。它们是原材料行业和面向最终用户的行业。

原材料行业以某种原材料（如石油或铜）的开发利用，或以某种流程（如玻璃制造企业、钢厂或造纸厂）为组织的中心。它们的产品必然是由原材料决定的，而不是由市场决定的。面向最终用户的行业——如生产黏合剂（糨糊、黏合材料、胶水等）的企业——没有要开发利用的流程或原材料。我们可以用蔬菜中的物质（如玉米或马铃薯）生产出黏合剂，可以用动物的脂肪制造黏合剂，可以用石油化工行业提供的合成聚合物制成黏合剂。但是，这些行业仍旧没有很容易分辨得出的顾客，没有显而易见的顾客。几乎所有工业流程都使用黏合剂。但是，如果说每一个人都是它的顾客（人们会提到钢厂或黏合剂厂），那么就是说任何人都不是显而易见的顾客。

然而，答案不是市场营销分析不适用于这些企业。相反，在原材料行业和面向最终用户的行业，这种分析方法的出发点是市场或最终用途，而不是顾客。

就市场而言，原材料企业（如铜或钢）通常是最好了解的。例如，

如果说在所有铜制品中，建筑市场使用的铜制品占一定的比例（虽然它们被一大批不同的顾客所使用，并适用于各种最终用途，因此要分析这两个方面可能是非常困难的），那么谁都能明白其中的含义。如果说黏合剂满足一种最终用途，即把不同材料的表面粘在一起（虽然顾客分析或市场分析不能说出很多道理），那么人们都能明白其中的意思。

从外部审视企业不只有一个方面的含义，它涉及三个方面。它不仅问："谁购买？"而且还问："在哪里购买？"和"购买的目的是什么？"因此，每一个企业都可以被定义为服务于顾客、市场或最终用途。然而，不经过调查研究，我们不能确定在这三个方面中，哪一个方面适合于特定的企业。因此，有关企业的每一项市场营销分析应涉及所有这三个方面，以便找到最适合的一个方面。顺便说一下，这就是"顾客、市场、最终用途"等几个词汇为什么这么频繁地在前几章出现的原因。

人们反复地发现企业内部的人认为不适合于企业的某个方面（例如造纸公司的顾客或最终用途）实际上是非常重要的；而且如果利用其中一个方面的分析结果分析另一个方面（如从纸的最终用途、纸的市场和使用纸的顾客等方面分析造纸公司），我们就会获得有效的和建设性的启发。

即使我们能清楚地分辨出企业的顾客，我们也需要从产品或服务的市场或最终用途等方面很好地研究企业。这是有助于我们有把握地、恰当地定义企业提供的满足感是什么、为谁服务和如何服务的惟一方式。

它常常是决定企业的未来取决于哪些新情况和因素的惟一方式。

这些市场现实引导出一个结论：有关企业的最重要的问题是那些试图洞察消费者的现实世界的问题，而制造企业及其产品几乎没有涉足这样的领域。

如何看待意想不到的事情

市场调研当然应包括所有标准问题：谁是顾客？顾客在哪里？他怎么购买？他认为什么重要？我们的产品能满足顾客的什么目的？我们的产品在顾客的生活和工作中发挥什么作用？这种作用对他有多么重要？在什么情况下（如年龄或家庭结构），这个目的对于顾客是最重要的？在什么情况下，这个目的对他是最不重要的？谁是直接和间接的竞争对手？他们在做什么？他们今后会做什么？

但是，市场调研的重点可能是很少问到的不同问题。这些问题迫使我们注意意想不到的事情。

（1）谁是非顾客（也就是说，即使他在（或可能在）这个市场中，他也不购买我们的产品）？我们如何知道他是非顾客？

我们以某个成功的企业的经历举例说明。这个企业生产和分销供用户自行维修和维护住宅的（DIY）用品和设备。这个企业通过市场调研发现它的主要顾客是第一次拥有自己的住房的新婚夫妇。这些顾客对产

品的热情大约会保持5年，随后逐渐消退。对于制造企业来说，这似乎完全不足为奇。毕竟，这些人对住房的兴趣是最积极的。他们拥有亲自动手干活的精力。同时，由于他们的孩子还很小，因此在晚上和周末，他们通常大多数时间都待在家里。

但是，当企业实际上关注非顾客（即结婚时间超过5年的家庭）时，企业发现他们是一个潜力非常大的市场。他们之所以是非顾客，主要是因为这个公司选择的分销渠道，尤其是附近的五金商店，不便于这些非顾客光顾（星期六上午除外）。对于男人们来说，只要他们的孩子度过了婴儿期，尽管这些孩子年纪尚小，那么星期六上午就不是一个很好的购物时间。通过把商品放到购物中心（晚上仍旧营业，越来越多的家庭会在这时全家出动去购物）和增加直接面向家庭的邮购方式，该企业的销售额增加了一倍以上。一小部分年龄比较大的房主的购买量与结婚时间比较长的家庭的购买量自然一年比一年少。但在任何一个时期，拥有住宅达到或超过5年的人都比新购买住宅的人多。一小部分年龄较大的人群产生的业务量仍旧比大部分年轻人的市场带来的生意多。

（2）以下问题可能同样重要：总而言之，顾客购买的是什么？他怎么花他的钱和时间？

许多公司通常想知道在顾客的全部支出中（即他的可支配收入、可自由决定的收入或可自由支配的时间），(这些分别指：从工资中扣除税费和其他强制性扣款后剩下的金额；在购买了“生活必需品”后可以使

用的金额；可以使用的时间，在这期间，顾客不需要为生计而工作，并可以得到必要的休息，即可用于休闲、娱乐、教育等活动的时间。)用在它们的产品上的占多少比例，而且这个比例是增加了，还是下降了。这当然是非常重要的。但是，在了解了顾客如何使用他的所有金钱和时间后，我们可能发现更多问题。

例如，通过问这个问题，我们发现价格或质量都不是顾客决定购买某个大型建筑材料公司的产品的决定因素。决定顾客购买的因素是这种购买的行为是被解释为资本投资，还是营业费用。促使一类潜在顾客（特别是公共机构，即购买的商品在账簿上被列为营业费用）决定购买的原因却很难让另一类顾客（即私营企业）决定购买，这是因为在他们的账簿上，资本投资被列为资产，而营业费用与利润相抵。对于这两类顾客，相同的产品不得不使用不同的“包装”：公共机构取得为期10年的“可出租的财产”，最初购买这种资产的投资以按年收取的租金的形式分期偿还；私营企业以包含10年免维护的价格获得固定资产。

这反过来提出了两个一般性市场调研或顾客调研没有涉及的问题：

（3）顾客和非顾客从其他企业购买什么产品？他们买的这些产品给他们带来什么价值？这些产品带来什么样的满足感？它们实际上或可能与我们的产品或服务提供的满足感形成真正的竞争吗？或者，它们提供的满足感，我们的产品或服务也能提供，或它们提供的产品或服务，我们也能提供，甚至可能更好吗？

这个问题可能揭示出市场的价值选择。顾客从我们这里得到的满足感在他的生活中有多么重要？这种重要性可能增加，还是减弱？在哪些需要满足的方面，他会提出新的需求或没有得到充分满足的需求？

（4）这当然非常接近关键性的问题：哪些产品或服务能满足真正重要的、需要满足的方面——包括我们现在服务和可能服务的领域？

南美的一个做软饮料瓶装生意的企业家是我知道的最具想像力的例子，他虽然做得很成功，但也注意到他离市场饱和越来越近。他因此问自己："在我们的现有经济阶段，哪种新产品与50年前的软饮料带给社会大众的满足感几乎最类似？"他的答案是平装书。这个地区的人民虽然仍旧比较贫困，但同时已经消除了文盲。然而，南美人只能在大城市的几个书店买到图书，而且当时的价格高得几乎连中产阶级都买不起。他总结说，平装书之于今天的人们与软饮料之于半个世纪以前赤脚的印第安人，恰恰都是小巧的奢侈品。在商品促销、大批量分销、大众广告和迅速退回未出售商品的需要上，平装书几乎是瓶装软饮料的翻版。换句话说，这个人对他经营的业务的认识就是它不是"软饮料"，而是"大众商品促销"。

我们还需要研究四个方面的问题。

首先：什么会促使顾客放弃我们的产品或服务？什么迫使他们放弃？换句话说，在顾客的世界（如经济、企业、市场）里，什么是我们

依赖的？是经济状况吗？是富裕社会中不断从商品转变为服务、从低价格转变为高度的便利等趋势吗？有什么样的前景？我们做好了利用有利于我们的优势的准备吗？

其次：在顾客的心中和他的经济体系中，什么是有意义的集合？什么使它们成为集合？

以下两个例子对这个问题予以解释：

当自动洗碗机第一次出现时，生产企业煞费苦心地投巨资以洗衣机为模板生产这种新型厨房用具，而洗衣机是家庭主妇积极接受和完全熟悉的用具。由于这两种用具采用了非常不同的技术，因此让它们看上去一样（特别是在外部尺寸上）不是一个非常大的成就。然而，洗碗机迄今为止让生产企业乘兴而来败兴而归的主要原因是企业的别出心裁，即考虑完全按照洗碗机的老大哥——洗衣机的模样生产洗碗机。这是因为虽然洗碗机看上去很像洗衣机，但洗碗机的成本却是洗衣机的2倍。对于家庭主妇来说，她们不是工程师，而且她们也没有理由应该成为工程师，因此这种别出心裁毫无意义。如果某种商品看上去与自动洗衣机完全一模一样，那么它的成本为什么多一倍？换句话说，生产企业把自动洗碗机放入一套集合中，在这种集合中，洗碗机在价格上提出了它无法达到的期望值。如果洗碗机看上去有别于传统的厨房用具，并因此作为某种新产品脱颖而出，成为某种不应归入这种熟悉的集合（厨房用具）的产品，它很可能会表现得更好。

另一个例子是西尔斯-罗巴克公司推出的两种保险产品遭遇完全不同的经历。当该公司在20世纪30年代推出汽车保险时，汽车保险与任何其他商品一样都是通过该公司的零售网点销售的，而且取得了非常大的成功。西尔斯拥有的保险公司迅速成为美国第二大汽车保险商。20年后，当它推出人寿保险时，它遭遇了许多顾客的抵制，没有再现汽车保险当年的辉煌。对于顾客来说，汽车保险基本上属于一个产品，是汽车的附件，与制动装置或方向盘差不多都是汽车的组成部分。但人寿保险有点不同：它是理财，不是商品。它与汽车保险完全不属于同一个集合——虽然它们的名字里都包含“保险”两个字，但这不足以使它们长得一样。

另一个例子是生产企业选错了集合，但结果却是皆大欢喜。

某个生产园艺产品的企业为种植玫瑰的人们推出了一系列产品——特殊的肥料、杀虫剂等。作为主要的供应商，它希望新产品能迅速被接受。几乎每一个有花园的家庭都种植玫瑰，而且都想种好玫瑰。作为“玫瑰产品”，新的产品系列是一个败笔。但作为呵护普通花木的产品，它们在几个地方的销售情况开始出现好转——即使生产企业在所有说明书中都强调它们只适用于玫瑰。当生产企业接受顾客的选择，并面向所有花木提供这种产品时，企业准备接受失败并放弃的产品系列突然焕发了生命力。对于在郊区拥有住宅的人来说，“种植玫瑰的人”显然指的是“其他人”。

“集合”是心理学家用的术语，指的是“组合”。对于它们的现实，是旁观者清。它们的存在不取决于定义，而取决于感性认识。感性认识以及在感性认识的基础上形成的生产企业的集合和顾客的集合必须是不同的；这是因为其各自有不同的经历，寻找的是不同的东西。然而，顾客对集合的感性认识才是重要的，并决定顾客购买什么、什么时候购买和是否购买。

有助于我们了解意想不到的事情的另一个指路明灯是第三个问题：谁是我们的非竞争对手？为什么？

产业结构更迭的速度之快，实属罕见。然而，对于管理者来说，看来非常符合自然规律的除了当前的产业结构外几乎再找不出其他的例子。电气行业协会或食品零售商协会现有的全体成员被认为构成一个“产业”。然而，完全陌生的面孔一次又一次地突然变成最有力的竞争对手——特别是在它们以基本上不同的手段满足顾客的相同需要时。昨天表面上稳如磐石的产业结构立刻变得四分五裂。然而，新的产业结构在经过一段时间后趋于稳定，这时再一次被带向终点。

举两个例子：

生产印刷机的企业明显没有注意到第二次世界大战后开始在市场上出现的新型办公复制技术。这些技术不是“印刷技术”；而且实现这种技术的设备不是卖给“印刷企业”的。发明这些技术的人向其中的一个大型

印刷机生产企业提供了几种复制技术，而这个企业未经任何研究就将它们拒之门外。直到印刷企业的大部分传统工作都是由它们以前的顾客自己使用办公复制设备来完成后，印刷业才意识到这个事实，即竞争对手已经出现，它比其他生产印刷机的企业危险得多。

同样，美国的肥料行业认为它们自己属于“化工行业”。“谁是非竞争对手？它们可能仍旧是非竞争对手吗？”等问题会立即让我们意识到石油公司没有理由不涉足肥料业。它们供应最重要的原材料：氨（即天然气的副产品）。它们是大批量分销的专家，而且它们在美国最小的村庄都有代理商。在20世纪50年代末期，人们日益认识到石油公司需要为它们的庞大和昂贵的分销系统寻找额外的产品。然而，在美国的一家大公司涉足欧洲的肥料业时，美国的肥料公司甚至相信这种情况不会在国内发生——直到它们有一天清醒过来，发现美国的复合肥料业正在成为石油行业的天下。

“谁是我们的非竞争对手？”这个问题在逻辑上必然引出第四个问题：“我们是谁的非竞争对手？哪里有我们既没有发现，也没有充分利用的机会（这是因为我们认为这些机会根本不属于我们这个行业）？”

了解顾客

最后，人们应始终问这个问题：“在顾客的行为中，我觉得哪些行为是完全不合理的？因此，在他所处的现实中，哪些情况是我们没有意

识到的？”

例如，我还必须以某个消费品生产企业为例，它了解为什么每一个重要的零售商都坚持要求，而且实际上必须坚持要求拥有自己的自有品牌。零售商在销售全国性（即生产企业的）品牌上做得越成功，它就越坚持要求销售和推广它自己的品牌。生产企业认为零售商之所以这么坚持，是因为它们目光短浅，它们关注的是利润率，而不是总利润额。然而，零售商通常承认自有品牌的利润率高，存货成本也高，而且由于这种商品是零售商自己生产的产品，无处可退，因此积压的商品也会产生成本，利润与成本相互抵消。这只能坚定了生产企业的观点，即零售商的行为是不合理的。

实际上，零售商的行为是完全合理的，让它担心的是无论它从全国性品牌上获得多少利润，它会因完全依赖全国性品牌而处于危险的境地。如果任何人在它的商店里看到和买到的东西是在全国做广告和在全国销售的品牌，他可以在所有其他地方买到同样的商品，而且价格和质量都相同，那么他为什么要光顾零售商的商店呢？如果一个商店的声誉完全取决于所有其他人都可以销售的品牌，那么它就根本没有声誉或个性。它所拥有的只是一个地址。

如果要尝试了解顾客表面上不合理的行为，生产企业就被迫从市场营销的角度看问题，而不是仅仅停留在口头上。此外，这种尝试迫使生产企业根据市场的逻辑采取行动，而不是以供应商的逻辑为出发点。如

果它不能让顾客的行为向有利于它的方向发展，它就必须适应顾客的行为。否则，它就不得不接受更艰巨的挑战，即改变顾客的习惯和想法。

零售商靠自有品牌确立商店个性的要求符合零售商自己的最佳利益。因此，生产企业最好顺势而为，并在可能的情况下让这种要求向有利于自己的方向发展。在任何特定产品类别占据支配地位的供应商自己也应该成为自有品牌的供应商。

另一方面，美国的大型电力公司采购大型发电设备（如涡轮机）的习惯虽然是合理的，但对生产企业和电力公司的长期最大利益同样是不利的。这种习惯的后果是设备的价格贵到没有必要的高度。过去在设计时，每一个发电站都是作为一个完全独立的项目；电力公司的设计工程师试图让每一台涡轮机和每一台发电机都具有特殊的特性。但是，美国的两个大型涡轮机生产企业（通用电气和西屋电气）只有采用大规模生产方法才能应付它们要实现的生产量。因此，每种涡轮机所具有的这些独特的特点让企业额外负担巨额的成本。同时，这些设备现在已经成为多余的东西；这是因为企业通过把标准化的零部件组装在一起就可以获得几乎所有性能组合。

另外，电力公司在订购重型设备时并不知道它们需要这些设备，但它们知道这时长期利率处于比较低的水平，而且它们认为它们的这种行为是合理的。因此大约每隔5年，大批订单就会匆匆忙忙地涌现出来。两三年后，涡轮机厂就会变得拥挤不堪，而且为了拼命完成大多数在最

初接到订单时就已经应接不暇的任务，它们采取了三班倒的生产方式。然而，在拥挤不堪的工厂里，工人、完成一半的任务和设备各行其是，企业付出的成本之巨大，我们几乎再也找不出能与之相提并论的例子。

就此而言，生产设备的企业已经解决了这个问题的第一个部分。经过长期的培训工作，它们已经在试图让电力公司了解到，如果电力公司能够明确地提出设备的性能，而不是自己提出详细的设计方案，电力公司就可以省不少钱。它们显然已取得相当大的进步。据我所知，这项任务的第二个部分（根据利率决定订货）还没有得到解决。（尽管解决这个问题的可能性应该是存在的。利率毕竟是周期性的。如果生产设备的公司打算自行承担签约时规定的利率与今后5年内的最低利率之间的利率差，它们承担的风险最多在10%左右；这是因为它们在5年内可以以比较低的利率重新筹措到资金。因传统模式而不得不采用的饥一顿饱一顿的生产方式给企业带来的损失很可能远不止10%。）

无论什么地方的生产企业企图让它认为合理的想法凌驾于明显不合理的观点之上，而事实证明后者符合顾客的最大利益，那么它很可能会失去顾客。至少，顾客会认为企业的企图显然是对经济力量的滥用——事实也是如此，并因此感到不快。无论什么样的行为，只要不符合顾客自身的最大利益，生产企业最终会付出沉重的代价。

美国的制药业可能很快就会成为活生生的例子。医生优先选择品牌药而不选择仿制药的典型做法是非常合理的。现代药物学和生物化学把

大多数医生，特别是岁数比较大的医生远远地甩在后面。对于一名工作繁忙的医生来说，如何在一份处方中把几种现代药物结合在一起总是复杂得难以掌握。他因此宁愿依赖生产企业。医生不是非常在意药品的成本，这个事实也是合理的。毕竟在大多数情况下，负责买单的是健康保险——因此，如果医生努力帮患者省钱，患者是不太可能对医生表示感激的。这样，选择品牌药的理由就非常充分。这可能是普通医生在使用非常有效的新药方面获得必要的资格的惟一方式。

但是，制药公司有责任让分销渠道的这种合理性有利于最终顾客（即患者）的利益。相反，它们对医生的无知听之任之，它们给品牌合成药规定的价格远高于作为仿制药销售的同类合成药，并让患者为此买单。我们可以预言（在制药业的朋友中，不止一个人预测说），企业因这种行为将会受到惩罚——而这些惩罚始终都不是必要的或令人高兴的。

这些例子说明，要从市场和顾客的角度观察自己的整个企业，最有效的方法肯定是迫使自己尊重看上去不合理的顾客行为、迫使自己了解到顾客的现实状况使得看上去不合理的行为具有合理性。它通常是走出自己的企业和实施以市场为中心的措施的最快的方式。

市场营销分析法研究的问题比普通的市场研究或顾客研究法涉及的问题多得多。它首先试图了解整个企业。其次，它试图考察的不是我们的顾客、我们的市场和我们的产品，而是整个市场、全体顾客、他们购

买的商品、他们的满足感、他们的价值观、他们购买和消费的方式以及他们具有的合理性。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　企业经营的是知识

企业经营的是知识与企业经营的是顾客是完全一样的。有形的商品或服务只是用顾客的购买力交换企业的知识的手段。

企业是人为的组织，其成败都是由人员的素质决定的。哪里完全实现机器操作的自动化，哪里的劳动有一天就可能由机器来完成。但知识是人类所特有的资源。书上没有知识。书包含信息；而知识是在特殊的工作和行动中运用信息的能力。同时，这种能力只来源于人、他的大脑或他的手工技能。

企业要取得成功，知识在满足感和价值上必须首先对顾客来说是有意义的。在企业中（不仅在企业中），知识本身是无价值的；只有通过在企业外部（为顾客、市场和最终用途）做出贡献，知识才是有效的。

能够做某些事情以及具备其他能力都是不够的。它不会带来领先优势，没有领先优势，企业注定走向灭亡。利润只来源于卓越的品质；创新者创造的利润是惟一名副其实的利润。

经济成果是差别化的成果。这种特有的差别化的源泉，以及企业在这种差别化的基础上谋求的生存与发展的源泉是企业中的一批人所掌握的特定和独特的知识。

然而，虽然每一个成功的企业总是至少在一个方面拥有这样的知

识，但是任何两个企业所掌握的独特的知识都不是相同的。例如，局外人似乎可能认为某些特定的知识是一些著名的大公司所具有的特点。

世界上最大的制造企业通用汽车公司以企业发展知识见长，特别是生产工程技术水平高、需要大批量生产和大批量分销的大型设备的企业的发展知识。通用汽车先是在汽车制造业掌握了这种知识，随后扩大了这种知识的应用范围，开始涉足柴油机车、重型挖土设备和家用电器。通用汽车似乎尤其擅长接管普普通通的企业，然后将它们改造成成功的企业。然而，这种知识存在局限性；通用汽车掌握的是专门的知识，而不是万能的知识。该公司没有成功地成为重要的飞机发动机生产企业。即使飞机发动机技术与通用汽车成功地在许多其他领域应用的技术非常接近，但市场是不同的，知识也是不同的。甚至在汽车领域，通用汽车也不是万能的管理天才。它在英国的分公司沃克斯豪尔（Vauxhall）在通用汽车控股和管理了40年后，今天仍旧勉强在市场上居于第三位。

再例如，美国最大的商业银行必须掌握三个方面的知识。它必须知道如何管钱。它必须知道如何管理资金，包括信托和投资业务。独特的数据处理知识可能是最重要的知识，由于大型商业银行同时要处理数字和单据，因此它们都必须掌握这种知识。

虽然IBM公司生产的有形产品非常畅销，但它自己强调说它没有因它生产的产品而成为办公设备行业的领袖。它因擅长管理满足企业需要的数据和信息而成为这个行业的领袖。给它带来回报的是服务，而不是

产品；它靠它的商业流程知识谋生。

像马丁公司（Martin Company）或北美航空公司（North American Aviation）这样的大型宇航和国防承包商无疑在冶金、电子、空气动力学和物理等方面掌握了特殊的能力。然而，它真正与众不同的知识是系统设计和系统管理——一部分是概念，一部分是管理，其中许多不同的技能（有些技能还尚未掌握）都是以完成一项前人从未完成过的任务为目的的。有效的系统管理离不开预知未知世界、制定应对意外事件的计划和把许多未知的领域有效地组合在一起的能力。

荷兰的飞利浦公司（Philips）当然拥有强大的技术能力。但是，各个地方的许多电气设备制造企业同样也拥有强大的技术能力。让飞利浦公司脱颖而出的是它们具有独一无二的、组建和管理真正的国际化公司的能力。飞利浦的所有公司在它们所在的国家完全成为当地经济、社会和市场的一分子。然而，它们都生产相同的产品；而且它们都自觉和明确无误地成为一个紧凑型“家庭”的成员，在这个大家庭中，每一个人都承认“家长”（即在荷兰本土发号施令的最高管理层）的权威。

企业能够做得非常出色的事情可能是非常乏味的，其他成千上万个企业也可以做得很好，但这个企业做得更好。

在某个著名的大型企业中，有一个部门的利润始终都比其他部门的利润高。这个部门所做的事情无非是冲压和切割无数块金属，并把它们

加工成一定的形状——全世界有10万个金属加工车间使用同样的工艺和机床。但这个与众不同的部门把这项普通的工作做得不同凡响。它夸下海口说在潜在的顾客说完要找的东西前，它就可以试生产出成品样品；它的价格很少会超过顾客愿意接受的价格的一半；而且在顾客回到自己的办公室前，它就可以大批量地交付任何金属零件。这个部门的优势是设计的速度和简单性。实际上，它很少采用工程设计方法。在工厂的负责人中，大多数人都没正式地上过几年学，却可以画草图，并几乎能马上按草图直接用机床把样品加工出来。

有时，规定企业性质的知识可能纯粹是技术知识。

例如，全国酿酒商公司（National Distillers）是美国生产酒精饮料的主要企业之一，该公司给它的知识定义为发酵化学。这个定义使得该公司在第二次世界大战后不久就成为主要的化工和制药公司。

但是，我说的是“知识”，而不是“技术”。技术是在工作中运用的自然科学，是知识的一种形式。在任何企业中，它都不是惟一必备的知识。许多在高科技领域取得成功的企业都不是以技术见长的。它们当然必须具备技术能力。但它们的独特的优势体现在其他方面，例如市场营销（美国至少有一个著名和成功的化工公司就是如此）。

因此，说“我们的业务是玻璃”的成功的玻璃公司显然不只需要掌握玻璃生产技术，尽管玻璃的生产技术是非常复杂和要求苛刻的。玻璃公

司必须掌握在商业和工业上应用玻璃材料的知识。这种知识与有关最终用途的知识和玻璃生产知识是一样的。

原材料行业总是如此。然而，在技术上以及在大量独特和有效的、可以传授和学习的信息上，它们在所有企业中几乎是最让人一目了然的企业。

我们擅长做什么

认真处理本企业的知识的最佳方式是了解企业擅长做什么和不擅长做什么。如果其他管理明显同样完善和明显具有相同能力的企业在类似的事业上有相反的经历，那么这种方法尤其对我们有启发作用。因此，第一个问题是："我们擅长做什么，且不费吹灰之力，而其他企业在做同样的事情上做得很失败？"随后，我们还要问："我们不擅长做什么，而其他企业似乎在这方面没有遇到什么麻烦？"

以通用电气和通用汽车为例，它们都是非常成功的公司，在新企业的发展上取得了截然不同的成绩。在接受新观念，并在这个观念的基础上从零开始组建企业方面，通用电气展现了不凡的能力。在第二次世界大战期间，它明显地认识到美国没有钱完全依赖工业金刚石的进口，只能生产自己的金刚石。从此，它大约只用了5年的时间就找到了大批量生产人造金刚石的方法。10年以后，即1960年，通用电气公司生产人造金刚石的企业成为世界上最大的工业金刚石供应商。

通用汽车在企业的发展上同样做出了不凡的成就。它收购的企业通常都是已发展到相当大的规模和取得领先优势的企业。它一次又一次地收购勉强令人满意的企业，并在几年内让它由丑小鸭变成了白天鹅。这种才能实属罕见，因此人们经常怀疑通用汽车施展了20世纪的巫术：某些难以洞察的、违反反垄断法的行为。

然而，任何一个公司做得十分出色的，另一个公司似乎做得不那么轻松。据我所知，通用汽车从不创办企业。通用电气在它收购的企业上似乎没走过什么好运。

三个著名的化工公司同样形成鲜明的反差。

多年以来，这三个公司做得都非常出色。在局外人看来，它们看上去都一样。它们都有大规模的研发中心、规模比较大的工厂和销售机构等。它们都生产相同的化学产品。在资本投资和销售额上，它们不相上下。它们获得的投资回报同样都是非常巨大的。对于其中一个公司来说，如果让它把某种产品或某个产品系列推广到消费市场，它总是能做得非常好。第二个公司擅长为工业用户开发特殊的新产品。它一次又一次地想打入消费市场；它一次又一次地铩羽而归。第三个公司在消费市场或工业市场做得都不是特别好。相对另外两个公司，它的销售利润非常低。但是，它通过研究开发出新产品，并向其他化工公司提供特许经营权，从而获得了巨额收入——而该公司自己显然不知道如何将这些新产品变成成功的产品和带来利润的销售额。

第一个和第三个公司在原始研发上明显具有强大的实力。第二个公司半开玩笑地自己评价自己说："在最近20年里，我们没有提出一项原创性概念。"但是，它可以把其他企业尚在构思中的概念或实验室中令人好奇的东西拿来，发现其中存在的商业开发潜力；能够购买概念的所有权；并将它变成适销对路的、在工业上使用的新型化工产品。这种能力真是令人惊奇。

在这三个公司中，每一个公司都知道它能做什么和不能做什么。每一个公司都根据自己掌握的特定知识设定自己的目标和衡量自己的成果：第一个公司的标准是是否在消费市场取得成功；第二个公司的标准是它开发的新型化工产品是否取得成功；第三个公司的标准是它获得的特许经营费与研发预算的比率。

企业当然不需要与其他企业进行比较。企业还可以比较自己的失败与自己的成功，并问："我们为什么会取得这样的成果？"

某个中等规模的公司生产宇宙飞船、导弹和高速飞机等使用的仪表，它的经营成果非常不稳定，因此公司派遣一位对技术一窍不通的新总裁来解决这个问题。公司似乎找不到经营成果发生波动的原因。在电子装置、导航控制、光学系统等方面，既有巨大的成功，也有彻底的失败。通过分析负责每一个产品的工作人员，公司也没有找到任何线索——同样的人做同样的工作，表现得却非常不稳定。公司在逐个分析项目后才找到了答案。只要合同的期限十分紧迫，公司就做得非常好。它

的独特能力是在压力下工作——于是，有效的团队就会自己自发地形成。如果没有压力，任何人似乎都不会对任何合同或项目予以重视。具有讽刺意味的是，管理层出于好意，想努力营造一种大学般的气氛，因此他们努力与政府签订可以从容不迫和没有压力地完成任务的合同——而且他们表面上取得了非常大的成功。

最后，向企业的忠实顾客问以下问题始终都是一个好主意："在哪些方面，我们为你所做的是其他企业所做不到的？"不是因为顾客总是知道答案。而是因为他们的答案尽管杂乱无章，但很可能揭示出一个告诉我们到哪里寻找答案的模式。

知识的现实

这些例子揭示出五条基本原则：

（1）有关企业的独特知识的正确定义听起来非常简单——事实上并非如此。对于人们总是擅长做的事情，他们认为这种事情是显而易见的，因此所有其他人一定也能做。古人云：人之博学乃卖弄学问，非知识也。这个道理也适用于企业掌握的独特知识。

（2）要有效地分析知识，人们需要实践。

通过对第一条的分析，我们会发现笼统的表述令人感到困惑，如我们的企业经营的是通信、运输或能源业务。但是，每一个企业经营的当

然都是通信、运输或能源业务。这些概括性的名词成为销售人员习惯使用的有效口号；但将它们变成具有可操作性的意义，即利用它们做任何事情（对它们的重复除外），是不可能的。

在另一个极端，人们可能根据24册一套的自然科学百科全书和一整套有关企业的所有职能的手册给知识下定义。从事管理工作的每一个人都应知道有关企业的每一个职能和企业涉足的每一个学科的基本原则，这是完全正确的。每一个管理者都应了解人性调查所研究的各个领域（无论是电气工程、药物学，还是在出版社里或小说家这个职业）的、与他的企业有关的基本原则。但是，没有人能做到无所不通——任何人甚至都不可能做到万事都略知一二。

但是，经过反复努力，在确定企业掌握的知识上，企业面临的困难不久就会迎刃而解，而且它们的努力很快就会收到成效。企业需要问："我们掌握哪些独特的知识？"在迫使管理层分析自己的企业上，任何问题都没有这个问题更具有客观性、洞察力和建设性。

（3）此外，对任何问题的回答都没有这个问题的答案更具有重要性。知识是容易消失的商品。它总是需要再证实、再学习和再实践。人们必须不断地努力重新获得自己所特有的优势。但是，除非人们知道他们的优势是什么，否则他们怎么努力保持他们的优势呢？

（4）每一种知识最终都会成为错误的知识。它会过时。我们始终

都应问："我们还需要什么？或者，我们需要什么不同的东西吗？"

某个成功的日本化工公司的董事长每隔6个月就要问他的每一名高级管理人员："我们最近的状况是否证实我们以前的结论（即这种特殊的能力给我们带来优势）是正确的？"为了了解实际的状况是否符合他通过知识分析而得出的预期和预测，他自己分析了每一种产品在每一个市场上和涉及每一个重要顾客的表现。他要求他的每一个高级管理人员（从研究总监到审计官和人事总监）都做同样的分析。他每季度都要召集管理人员开3天的会，在其中一个会议上，他分析了知识。他认为这个以前能力有限而且规模相当小的公司10年内在某个重要领域跻身世界主要生产企业行列的原因是，对知识的效率和企业所需的知识的评估。

（5）最后，任何公司都无法在许多知识领域都创造出不凡的成就。

如果只让大多数公司在一个领域具有足够的能力，它们与大多数人一样都会觉得非常困难。这当然说明大多数企业仍旧属于勉强维持生计，而且只是设法坚持下去。数字足以说明问题。在每100个企业里，经营时间不超过5年就破产的大约占75个，而破产的最主要原因是管理失误。

企业可能有能力在不止一个领域做得出类拔萃。一个成功的企业除了在一个知识领域创造出不凡的成就外，必须至少在许多领域具备足够

的能力。许多企业必须在不止一个领域取得不凡的成绩。但要掌握真正让市场给予经济回报的知识，企业需要把精力集中在几件做得非常好的事情上。

我们的知识有多有效

知识分析与市场分析一样都会提出诊断性问题。

（1）我们的知识是恰当的知识吗？我们是否把精力集中在创造成果的地方？人们依靠市场营销分析找到答案。恰当的知识是开拓市场机会所需的知识。企业是否拥有让它在市场上具有领先优势所需的知识？若让市场重视企业取得的出类拔萃的成绩，企业是否拥有取得回报所需的知识？

如果企业认识到自己的知识完全得不到市场的认同，这样的企业是不同寻常的。这样的企业很可能在有机会进行自我分析前就早早地销声匿迹。但是，现有的独特知识与需要不匹配的情况，在任何企业中可能性都是很高的。

企业常常需要学习新东西。例如，造纸厂必须在聚合物方面成为拥有重要技能的化学家。当计算机出现时，在IBM销售老式穿孔卡片的销售人员必须转入全新的领域，学习完全不同的语言。

知识的天平有时必须发生倾斜。有些知识曾经是企业的核心知识，

但现在不得不居于次要地位。

例如，在过去的20年中，在钢铁行业占支配地位的知识已经从钢铁制造转变为钢铁的市场营销。随着现代冶金技术的出现，钢铁制造日益成为提高设备性能的问题，而不是实施神秘的炼金术。钢铁制造不是变得不重要，而是越来越不可能在生产上做到出类拔萃。然而，由于不同的产品组合在经济和技术特性以及成果上存在着巨大的差异，因此相对于以增加销售重量为主，钢铁的市场营销现在发挥的作用比以前大得多。

知识要继续以知识的身份存在，就必须不断进步。

知识实际上非常像体育运动中的世界记录。在许多年里，它显然是岿然不动。后来，有一名短跑运动员跑得更快一点，一名撑杆跳运动员跳得更高一点——突然，其他运动员纷纷上演同样的一幕，并把成绩推向新的高度。后人总是可以重复前人所做的事情；在出类拔萃的成绩上，情况尤其如此。

（2）对知识的分析提出一组与如何有效地利用恰当的知识有关的问题。

我们投入的知识实际上能否给我们带来回报？

这未必说明企业必须让顾客为知识买单。IBM卖的是设备。但是，

IBM和顾客都知道知识是基础，顾客买的是服务，而不是产品。实际上，由于双方都意识到了这个问题，因此IBM尽管起步晚和有些不情愿，但仍旧超越了起步早和技术能力似乎更强的公司，在计算机领域居于领先地位。

（3）我们的知识能充分地融入到我们的产品和服务中吗？

例如，某个公司的基本知识是聚合物化学——这可能是其最大的知识领域。然而，它生产的90%的产品根本没有从这种知识中获得好处，即使它们都是聚合物化工产品。该公司没有应用公司掌握的和顾客在购买产品时希望应用的科技知识，而仍旧采用传统“说明书”上记载的、通过反复摸索琢磨出来的方法生产这些产品。

（4）我们如何改进？我们缺少什么？我们如何着手弥补？

例如，大多数商业银行还没有认识到它们的数据处理知识可能是一项有利可图的业务。这种知识可能帮助它们向中等规模的企业提供办公管理服务，一方面，这些企业规模太小，无法拥有自己的现代化设备，另一方面，它们的规模比较大，必须采用现代化的档案管理和数据处理方法。

或者，再举个例子，随着美国政府在国防和宇航领域的支出有望趋于稳定，大型国防和宇航承包商可能在新的领域应用其系统管理知识，如海洋勘探或重新设计我们最古老的（但完全缺乏设计的）系统——大

型医院。

企业必须把知识分析的结论反馈给市场营销分析，以便发现企业可能没有抓住或低估的市场机会。企业在知识分析的基础上得出市场分析的结论，从而发现掌握新知识或改变知识的需要。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　这就是我们的企业

前几章简单描述的分析方法应向管理者提供了解企业、与他们的经济任务相适应的方法。在这四种方法中，任何一种方法都不能单枪匹马地完成这个任务。但是，如果把它们合在一起，企业应该能够了解自己、分析自己和给自己指引方向：

·成果、收入和资源分析

·成本中心和成本结构分析

·市场营销分析

·知识分析

我们还剩下一个重要步骤：根据市场营销和知识分析重新审查临时性诊断的结果。因此，我们可以武断地说，诊断的结果不得不发生实质性的变化。即使在临时性诊断阶段，我们准期地记录下“事实”，但我们还没有真正地理解这些事实。

例如，有些产品需要变更类别。对于不同的市场或不同的分销渠道来说，没有存在理由的特色产品可能成为非常有希望的产品。相反，在临时性诊断中看上去像有强大生命力的产品、仍旧处于全盛期的、今天的生计来源或甚至明天的生计来源都有可能走到或接近生命的尽头。

我们会发现有些产品需要下大力量进行改造。这适用于市场、分销渠道，有时适用于整个企业。

某个大型铝业公司几乎认为铝箔市场已经饱和，因此铝箔产品的销售情况与预期的一样差。但是公司经营铝箔业务的方法与其他铝制品如出一辙,即生产资料业务，卖给设计工程师和工业采购代理商。在实施市场营销分析后，管理层被迫勉强接受这是消费品业务的事实，其中的真正顾客是零售商，特别是超级市场。公司在管理上将铝箔业务与其他业务分开，并委托从没有进入过铝厂、但知道如何推销消费品的人经营铝箔业务。几年以后，铝箔业务不仅达到，而且还超过了最初期望达到的目标；虽然公司进入铝箔市场的时间比较短，但现在在全国市场的占有率已经接近第一。

某个规模更小、但高度专业化的化工公司的经历说明市场和知识都需要重新分类，并随之改变产品的诊断方法和企业的战略。许多年以来，这个以家族的形式拥有和管理的公司生产一系列用于制造纺织染料（特别是棉花染料）的中间体。它们的主要顾客是生产一系列染料产品的大型化工公司，后者使用到的中间体都不是完全由自己生产的。但是，随着美国纺织工业的市场越来越多地被合成纤维所占据，该公司发现它的市场和利润逐步萎缩和减少。通过市场分析，管理层不得不问："哪里有市场？"而以前，他们问的问题总是："我们的市场在哪里？"他们因此发现棉纺织品的市场，以及棉花染料的市场远非萎缩。

它们的市场的扩张速度实际上超过了合成纤维市场的扩张速度。只是它们的扩展不是发生在发达的工业化国家，而是在拉丁美洲、印度、巴基斯坦、非洲等国家和地区。在这些国家和地区中，每一个国家或地区都需要进口染料。该公司的产品没有出现任何问题；它们只是处于不恰当的市场。

该公司现在已经走向国际化。它在11个发展中的工业化国家和地区生产染料中间体，从以色列到中国台湾，从尼日利亚到印度。在每一个项目中，承担资本风险的是东道主国家的企业。这个美国制造企业根据长期管理合同提供技术知识和管理，并收取一定的费用和获得参股资格。

在国内，上述公司在知识分析的基础上还改变了企业的业务。虽然仍旧生产传统的染料中间体，它迅速扩展，成为设计和制造用于染料生产的化学工程设备的企业。该公司因此可以充分利用设计和制造染料生产设备的知识，这种知识是特殊和独特的知识。但在管理者分析公司掌握的知识前，他们甚至没有认识到他们有这个能力，更不用说这种能力在今天工业化进程越来越快的世界中是一种资产了。

现在用另一个例子来说明重新定义顾客的结果。

通过市场分析，某个医用设备生产企业重新设计了整个产品线。该公司始终认为医生对其产品的认可就意味着领先优势和成功。在向医生

推销自己及其产品上，它付出了大量时间和资金。它根据他们认定的价值、用途和出类拔萃的品质来设计它的产品。它赢得了医生的好感，但在面向医院销售产品上做得并不令人满意。

通过分析，企业发现医生不负责采购医用设备。负责采购的是行政管理人员，他们无论是否拥有医学博士学位，都需要管理一个复杂的机构——并且主要靠工资比较低、没有什么特别技能的人来管理这个机构。如果设备既不会拴住医院缺乏的、掌握高级技能的护士和技术人员，又不要求大量培训——相对没有什么技能的人可以安全地操纵这种设备，不会威胁到患者、他们自己或设备的安全，那么这种设备就是他们认定的“出类拔萃的品质”。该公司描述他们认定的品质：“我们发现我们的设备必须以最终用途为中心，因此必须是'傻瓜型'，而不是'以医生为中心'和具有复杂的功能。”

顺便说一下，我们因此还需要从根本上对成本进行重新分类，并改变有限资源的配置方式。对于这个公司来说，面向医生的促销行为曾经是一个主要的成本点——而且销售人员中最能干的人亲自做这项工作。在整个成本流中，公司曾经认为这是最具生产性的成本。然而，公司认为向医院的管理人员展示设备的成本几乎是浪费。虽然公司没有放弃向医生推销设备，但现在已经减少了这方面的投入——它或多或少地属于支持，或至多是一种消除反对意见，而非拓展市场的手段。但是，该公司现在面向医院的行政管理人员和雇员推销设备，偶尔与医院雇员工会

的培训主管密切合作，这些措施被视为真正的生产性成本，值得高度重视。

举两个服务业的例子：

某个大型保险公司专门面向三四十岁、中产阶级家庭的男性、低级管理者和年轻但已经事业有成的专业人士等顾客推出了一个险种。该公司认为这个险种特别吸引人的地方是它允许被保险人根据家庭的情况和需要选择保险项目，同时保险费还相当低。这个险种的销售情况并不比任何其他险种好。通过分析顾客的购买方式，公司发现了它存在的问题：由于晚上是“有希望成为顾客的人”可能待在家里的惟一时间，因此公司选择这个时间进行推销。然而，顾客不想在晚上花很多的时间讨论保险。在辛苦工作了一天后，他不希望有人打扰。因此销售人员甚至很少有机会对这个险种进行解释。但是，通过分析，公司还发现这些家庭的主妇对财务保障产品表现出浓厚的兴趣，而且对家庭状况的了解至少与丈夫一样清楚。同时，她白天是有时间的。因此，公司现在选择上午，在通过电话或信件预约后面向家庭主妇销售这个险种，而且收到了很好的效果。然后，这些家庭主妇向她们的丈夫“推销”保险。

另一个公司认为它推出的全能型保险套餐是一种非常好的产品。这种产品在一份主合同中包含了全部保险，如汽车、火灾、房屋与家庭财产、健康和意外以及人寿保险，而且产品的销售是由一名销售人员在一次上门推销活动中完成的。但是，通过分析顾客，这个公司发现在顾客

的心目中，事故保险与人寿保险属于不同的集合。它们应该属于不同的集合；它们满足的是完全不同的需要（这两种产品都是保险，尽管这种说法对公司、精算师、州政府和它们的保险代理人来说似乎非常重要，但对顾客来说可能是无关紧要的）。将这两个险种分开的措施（即一个是事故保险，一个是人寿保险）取得了非常好的效果。通过分析顾客，公司还发现许多有希望成为顾客的人可能会购买其中的一个或另一个险种，但在一个产品包含这两个险种后，他们却什么也不买。公司还在人寿保险产品中增加了非保险项目，即互助投资信托基金单位，而且效果更好。这是因为人寿保险对于顾客来说属于理财；证券投资不仅是理财，而且还使得人寿保险产品摇身一变成为一个全面的投资计划。这个产品取得了巨大的成功，使得许多大型保险公司（例如西尔斯-罗巴克拥有的Allstate保险公司）在几年内纷纷效仿，开始推出新型理财套餐。

这些当然都是采取行动的例子，而不只是重新分类或重新定义。但是，如果不根据市场和知识分析的结果重新审视临时性诊断的结果，每一个行动就成为无本之木、无源之水。

缺少什么

相对于重新了解企业现在所做的事情，发现企业应做、但迄今为止还没有做的事情就更重要了。如果以前面实施的企业分析为基础，市场和知识分析会让我们了解我们的不足之处。

在成果区，我们频繁遭遇三个盲点，因此它们的发生几乎在我们的意料之中。企业可能需要在开发上付出巨大的努力，以便换下明显已经过了全盛期的产品。换上来的可能是某个产品。但企业还可能在新的领域付出努力和开展活动，如新的市场、新的最终用途和不同的分销渠道。虽然新的市场和新的分销系统的开发在通常意义上不涉及“技术”，但它们与新型设备的设计一样都需要“设计和开发”，而且同样需要知识、努力和资金。

第二个常见的盲点是在利用机会与成功经验上，企业没有给予足够的支持。

例如，某个设备制造公司通过市场分析发现，虽然它的主要产品在某个行业市场好评如潮，但这个市场中的任何企业都不买这种产品。虽然人们都认为某个竞争对手的产品价格更高，而且不太令人满意，但订单却纷至沓来。该竞争对手提供的是配套产品，其中包括那款让人议论纷纷的机器以及一个动力传动装置，后者可以让它的机器把动力传给顾客的其他设备。具有讽刺意味的是，那个反应滞后的公司也有这样的动力传动装置，而且实际上最初也是围绕着这个装置设计自己的机器的。销售部门莫名其妙地认为动力传动装置不适合那个采购机器的行业——始终没有人琢磨出销售部门怎么会有这种想法。

每一个企业都会犯类似的错误。任何管理者都不是无所不知的；除非人们通过系统化的努力拥有一双火眼金睛，否则他们也会忽视最显而

易见的事情或曲解最明显的征兆。

这种盲点可能是分销渠道：企业有产品和服务。它推销商品。它甚至可能游说潜在的顾客。但是，当顾客想买时，他们在商店里却买不到产品。他们没有触手可及的分销渠道，或者分销渠道在半路被堵住了。

在每次改变产品或产品的宣传方式时，企业都需要彻底地审视分销渠道。反过来，在每一次改变分销结构时（例如第二次世界大战后，美国经济出现的大规模零售分销热），企业都需要逐个审视产品的设计和产品线、顾客、市场和最终用途。

对外部的分析通常让我们意识到在知识需要与机会上存在的第三个盲点。我们需要掌握哪些真正重要的新知识？现有的核心知识需要在哪些方面进行改进、更新和发展？我们的知识在哪些方面需要重新定义？

前两个需要是十分简单明了的。通常被忽视的是第三个需要，而且它常常还是最重要的。例如：

某个生产高级纸张的公司的市场营销知识可能是对印刷行业的了解、向印刷企业提供服务的能力和对印刷企业的业务的理解。但是，为了使公司能够向使用复制纸的新顾客（拥有办公复制设备）推销自己的产品，公司可能需要重新定义市场营销知识，加入对复制市场或平面艺术市场的了解。这要求该公司学习一些新东西——对于一般企业来说，纸是偶然使用的用品，它们的购买行为与商业化印刷企业完全不同，而

对于后者来说，纸是基本和最昂贵的原材料。但是，新的重要因素可能只是重新清楚地定义知识。否则，在造纸企业掌握的传统知识中，即使有些知识适用于新的市场，它们也不会利用这些知识。它们甚至可能丧失它们现在的领先优势。

在这种自我分析的最后，企业家应能够了解到企业经营的是什么、它现在在做什么以及它可以做什么。他应能够确定以下几个方面：

·他的产品或服务打算提供什么样的满足感、它们应能够满足什么需要以及企业为了获得回报需要做出什么样的贡献。

·为了做出希望做出的贡献，企业需要在哪些知识领域做到出类拔萃。为了争取到生存和成功的机会，企业应该可以认识到它们在哪些方面能够比其他企业做得更好。为此，企业需要判断出人们具有什么样的价值观，并决定所需的人力资源。

·企业为哪些顾客、市场和最终用途提供与众不同的价值；为了接触到这些顾客、市场和最终用途，企业必须发展哪些分销渠道，并像对待顾客一样给它们·带来满足感。

·这些目标在哪些技术、流程、产品或服务领域得到实现，并通过哪些技术、流程、产品或服务领域成为有形和具体的东西。

·在每一个成果区要求具有什么样的领先优势。

如果市场营销分析和知识分析以成果、收入和资源分析以及成本结构和成本中心分析为基础，它们不仅会让企业了解到新的情况。它们还会让管理者掌握足够的知识，并说：“这是我们的企业”；拥有足够的洞察力，并说：“我们的企业就应该是这样的”；以及足够的方向感，并说：“我们就这样改变我们的现状，并找到真正属于我们的地方。”

第二部分
Managing for Results

以机会为中心

第9章　发展靠优势
第10章　挖掘企业的潜力
第11章　未来取决于今天

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　发展靠优势

在分析了整个企业及其基本经济状况后，人们总是发现企业的状况之差出人意料。让每一个人引以为豪的产品结果是昨天的生计来源或管理层自以为是地实施的投资项目。任何人都没有注意到的活动结果是主要的成本中心，巨额的成本威胁到公司的竞争地位。企业中的所有人都认为质量上乘的东西结果对顾客来说几乎没有什么意义。重要和有价值的知识要么没有在可以创造出成果的地方使用，要么创造出的成果没有任何用途。在分析结束时，有些管理者表达出一种强烈的愿望，即忘记他们所知道的一切和回到“充满残酷竞争”的旧时代，而在旧时代，“他们不会为明天而恐慌，因为明天自有明天的危机”。我认识这样的管理者不止一位。

但是，正是由于企业存在许多不同的重要领域，因此日常的管理方法甚至在规模最小和最简单的企业中也显得力不从心。由于经营状况的恶化是经常发生的，即除非有人出来阻止，因此企业需要制定系统化的和有目的的计划。企业需要削减几乎无穷无尽的、可能要执行的任务，它们要在力所能及的范围内管理它们的任务。企业需要在最大的机会和成果上集中有限的资源。它们需要做少数正确的事情，并做得出类拔萃。

要发挥企业的效率，管理者可以采用三种屡试不爽的和经过检验的

方法：

（1）他可以从“理想化企业”模式开始，这样的企业可以在可利用的市场上运用掌握的知识，创造出最大的成果——或者企业所创造出的成果在很长的时期内，至少对企业来说很可能是最有利的。

（2）他可以努力实现机会的最大化，即把可利用的资源集中在最有吸引力的希望上，并运用这些资源，以便获取可能得到最大的成果。

（3）他可以实现资源的最大化，从而发现机会，这种可能无法由企业创造出来的机会会让它们可利用的高质量的资源产生最大的可能效果。

在经济历史中，每一个真正伟大的企业的崛起都是以这些方法为基础的。

通用汽车的崛起

通用汽车是世界上最大的汽车公司和世界上最大的制造企业，它的崛起是理想化企业模式的代表。阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P.Sloan，Jr.）首先重新设计了通用汽车，随后在几乎长达30年的时间里作为总裁让公司有了长足的发展。他在一本最近出版的《我在通用汽车的岁月》一书中叙述了公司的发展历史。当他在1921年经济大萧条时期接管通用汽车时，该公司正处于崩溃的边缘。福特公司凭借1种车型就在美国汽

车市场占据了60%的份额。通用汽车靠8种车型只拥有大约12%的份额，虽居第二位，但远处于下风。在8种车型中，赚钱只有两种，其他6种亏损——不仅损失金钱，而且还丧失了市场地位。

斯隆首先仔细思考美国市场上理想的汽车公司应该是什么样的。他提出了一项计划，即用5种车型控制市场。在现有车型中，只有两种（即高档车别克和凯迪拉克）符合这个计划的要求。三种车型被完全放弃了。其他三种车型被全新的车型所替代（但原有名称不变）。斯隆实际上采用的是整体市场营销法,而这个名称30年以后才被造出来。

斯隆的计划改变了有关汽车的市场营销概念和与顾客打交道的方法。在他的5种车型中，每一种车型都有不同的性价比，即在价格较便宜的档次中，它是最贵、性能最好的车型，在价格高一个档次的车型中，它是最便宜和最简单的汽车。如果多付出一点点钱，低收入的顾客就会买到一辆在外观和性能上都远胜于福特T型车的汽车。如果少付出一点钱，买得起中档车的顾客也可以买到在外观与性能上与中档车几乎不相上下的低档车；或者他可以多付一点点钱买到准豪华车。在这5种车型中，每一种在市场上都是与众不同的，而且它们的目标是在同档次车中成为领军人物。然而，每一种车型还在两条战线上与通用汽车的汽车同时展开竞争。这是因为斯隆认为没有受到挑战的成功是危险的，因此给他的5种车型中的每一个车型至少配备了一个强大的挑战者，而这个挑战者来自这5种车型。

这项计划令通用汽车在5年内成为美国最主要的汽车制造企业，而且是迄今为止最赚钱的汽车制造企业。第二次世界大战后，当福特卷土重来时，在经过深思熟虑采用了斯隆的计划，并从通用汽车挖来了管理人员，他们都曾经在斯隆的概念和战略中得到熏陶。

在20世纪20年代初期，斯隆的计划是非常激进的——他在通用汽车的同事用了好几年的时间才接受它，因此这项计划实在是非常激进。它背离了当时的所有“已知的事实”。斯隆没有把潜在的顾客一刀切地划分为希望以可能最低的价格购买相同汽车的大众市场和数量少、价格高的高档市场。他反而认为顾客在本质上都是同质的，既要求大批量生产，又需要二手车的性能、低价和转手的便利性，还希望每年换新车、具有舒适感和时尚感。

斯隆没有试图靠做得一样好或甚至靠做得更好来打败福特。他从未考虑过沿用福特以前的做法；即生产价格最便宜、标准化和一成不变的汽车。相反，他靠福特（或任何其他人）不可能生产的东西让T型车成为过时的产品：开了1年的二手车。它仅仅在1年前还是新车。作为“运输工具”，它与T型车的竞争显得不费吹灰之力。它拥有高档车的外观、时尚感和性能，但比T型车甚至还便宜。

在当时，二手车市场不受汽车制造企业欢迎。斯隆认为它是真正数量庞大的市场；在新车的设计、销售和维修上，制造企业不仅要考虑在当年卖出尽可能多的汽车，而且还要考虑在此后一两年尽可能轻松地把

二手车卖出去。

在中档车市场，斯隆发现价格上的差别没有那么重要。但在这里，作为体现出尊贵地位的符号，汽车发挥了最大的作用。这意味着有目的地让顾客认同特定的产品，而这种产品具有与众不同的式样，具有一定的连续性。例如，别克汽车通过其具有的式样、价格、销售方式和推销模式成为成功的专业人士的标志。

对于高档车，斯隆的问题是："在价格最昂贵的车中，什么样的车的销售量仍旧能达到只有大批量生产方式才能应付的程度？在这方面，这也是一种独创的和非正统的想法。人们曾经认为豪华车必须是手工生产和手工制作的，而且产量小，价格高。这种想法在当时是不言而喻的。在斯隆上任前，通用汽车就是按照这种思路生产凯迪拉克的，而且取得了相当大的成功。然而，斯隆用大批量生产、在生产线上装配的凯迪拉克车取代了利润不菲、手工制作的凯迪拉克车，而前者虽然在成本上低于手工制作的汽车，但在性能上几乎超过了劳斯莱斯。雪佛兰牌汽车在几年内成为低档车的杰出代表，同时凯迪拉克也成为高档车的代名词。

我们需要强调的是，斯隆的计划既没有天才的灵光闪现，又不是通过多年辛勤耕耘、借助数学模型和复杂的计算机而取得的结晶。在斯隆掌管通用汽车前，他当然对汽车市场进行了深入的研究。但是，他当时完全关心的是附属业务，而不是汽车业务。他在研究的过程中没有使用

大量人员。与他配合的是由公司的管理人员组成的小型委员会，而且这项工作的完成只用了1个月。他的主要工作是观察市场以及向他自己的管理人员和汽车经销商提出问题。

换句话说：虽然研究的时间非常短，而且非常简单，结果未经整理，但这种结果足以成为重大决策和行动的基础。管理者可以采用一般的方法完成这项工作（虽然他们当然应该利用更复杂的方法，只要这些方法能加快工作的进度）。

阿尔弗雷德·斯隆的宏伟计划的实施经历了许多年。例如，庞蒂克车几乎是在15年后才真正成为斯隆心目中的汽车。但是，这个计划从一开始就取得了立竿见影的效果。无论在哪里尝试推行理想化企业模式，即按照市场的需要设计企业的模式，我们都会取得这样的成果。

第一个吃螃蟹的人

第二个重要方法问："什么样的机会可以带来最大的经济成果？"

实现机会最大化的最佳例子是德国人维尔纳·冯·西门子（Werner von Siemens，1816-1892）和美国人托马斯·阿尔瓦·爱迪生（Thomas A.Edison，1847-1931）。他们两个人彼此独立地缔造了电气工业，它实际上就是我们今天的电气化世界。他们对我们居住的这个世界的影响加起来大大超过了亨利·福特（Henry Ford）和阿尔弗雷德·斯隆所产生的影响。

我们会问：“西门子发明了什么？”一个答案是：第一台实用的发电机。但有人还会回答说：电气设备工业。我们会问：“爱迪生发明了什么？”有人会说：电灯泡。但有人还会说：电力和电灯工业。他们提出了科技研究的方法，这是任何其他人所不能及的。但是，许多其他人在当时也在从事同样的发明研究。人们甚至可以说他们的任何一项发明已被其他人抢先一步提出来或由其他人进行完善。(例如，著名的《技术史》（由查尔斯·辛格（Charles Singer）编辑，牛津大学出版社1958年出版）在第5卷（18501900年）中就提出了这样的观点，其中毫不隐晦地偏向英国。)然而，设计和建立举足轻重的新行业的只有这两个人。

他们对他们的所作所为一清二楚。对电力领域的科技发展成果所开辟的崭新世界，特别是对伟大的法拉第（Faraday）的成就感到兴奋的绝不只他们两个人。但只有他们问："在经济上，这种知识创造出什么样的重要机会？为了获得这种经济上的机会，我们需要什么样的新型或额外的技术发明和发展成果？西门子没有因为他掌握了发电机而去发展电气铁路。他开发出发电机，是因为他认识到电气铁路是一种举足轻重的行业，特别是对市内交通，因此需要电动机提供牵引力。同样，爱迪生没有因为他发明了实用的电灯泡而去设计第一盏电灯和第一个发电厂，并与发电站、变压器和配电系统构成一个整体。他研究电灯泡，是因为在他设计的综合性城市电力和照明工业中就缺少电灯泡。(马修·约瑟夫森（Matthew Josephson）最近撰写的爱迪生传记《爱迪生》（纽约，1959年出版）对此事有详细的描述。)

换句话说，这些人是第一个真正“吃螃蟹的人”。他们系统化地分辨出新的知识和新的能力要创造的机会，即创新的机会。然后，他们开始工作，提供所需的新知识、能力和技术。我们应该这么说，他们还是第一个名副其实的“系统设计师”。

他们两个人的创造寿命都很长；但他们在30岁时就已经功成名就；当时，他们都已经缔造了新型行业，而不只是新型设备或新的设计方案。他们都实现了经济机会的最大化，都是靠问这样的问题：“我们在哪些电力应用领域能有机会让新型行业取得最大的成功和最大的利润？”

机会的最大化未必意味着技术创新，日本发展成为现代化的工业国家的过程就是如此。

1870-1900年，日本从一个非工业化、以农村氏族为主的经济体转变成第一个在欧美以外的现代化经济体。在这期间，日本不可能推进技术创新。它的问题反而是社会创新：即建立一种体制，让一个完全在欧美以外、拥有自己的文化、传统和社会结构的国家能够接受和采用西方技术和经济制度。

财团（zaibatsu）是当时主要的家族企业，它们在这个时期承担起日本经济发展的重任，而且它们始终如一地追求机会的最大化。它们问：“在我们发展的现阶段，哪些行业给日本和我们的企业带来最大的

经济机会？”答案可能是：轮船公司、人寿保险公司、纺织工业等等。这反过来要求人们认识到他们需要社会创新——例如需要能够将日本的人际和社会关系传统与现代化工业生产秩序结合在一起的工厂组织。日本人有意识地以机会的最大化为中心，他们就是因为这个原因才成功地做到了其他欧美以外的国家迄今为止做不到的事情：以非常快的速度实现经济的现代化，同时给社会造成的混乱和在政治上引发的风波都是微乎其微的。

成功的计划总是以实现机会的最大化为基础的。但是，影响比较小和不太成功的例子还有很多。今天，美国的西尔斯-罗巴克公司和英国的马莎百货都是首屈一指的零售企业，他们都始终问自己：“如果我们做从没有做过和不同的事情，哪些机会可能带来最大的经济成果？”它们的经历表明这是一个不断变化的问题，每年都会有新答案出现——而一个理想化的企业一旦定型和达到预期的效果，它的特点很可能在相当长的时期内保持稳定。

洛希尔家族是如何发展的

对于第三种方法——即实现资源的最大化的模式，最具有启发性的例子莫过于洛希尔（Rothschild）家族的崛起。它的崛起绝不是必然的结果。在18世纪90年代末，该家族的奠基人梅尔·艾姆斯卡尔·洛希尔（Meyer Amschel Rothschild）仍旧只是一个小城镇里的放款人，在主要国际金融中心几乎是无名之辈。不到20年，即在拿破仑战争结束时，洛

希尔家族成为欧洲毋庸置疑的金融巨头，与法国或俄罗斯等列强具有平等的地位，而且对势力较弱的贵族和统治者几乎没有表现出丝毫的谦恭。洛希尔家族系统化地实现了家族资源的最大化，他们也因此在那么短的时间内得以飞黄腾达。

这个家族的四个排行靠前的儿子相当于四项最优秀的资源，他们是内森（Nathan）、詹姆斯（James）、艾姆斯卡尔（Amschel）和萨洛蒙（Salomon）。他们的父母为他们每一个人发现和挑选与他们的才干和性格最匹配的重要机会，在这种机会中，单项“资源”可以发挥出它应该发挥的最大作用。

内森是最能干的、敢于冒险和想像力丰富。但他比较粗鲁和傲慢。他被派到伦敦，而伦敦当时是世界上最重要的金融中心，同时也是竞争最残酷的市场，野心勃勃的商人们每天都在为金融和经济势力争夺得你死我活，他们不择手段，而且在他们眼里只有硬通货才有价值。

拿破仑的巴黎由詹姆斯负责。巴黎是当时和此后一个世纪欧洲大陆最重要的资本市场。在金融界，它还是最变幻莫测的地方。与詹姆斯·洛希尔同时代的巴尔扎克（Balzac）在小说中描述的金融阴谋和圈套只说对了一部分。政府或竞争对手收买的间谍无处不在。金融属于政治事务；然而，政治风波（革命、恐怖事件、暴政和复辟等）此起彼伏，并摧毁了许多比当时或此后的洛希尔家族更强大的金融巨头。但是，这恰好是詹姆斯的优势——事实上，如果把他放在任何其他地方，对他来说

都是大材小用。在对付阴谋诡计上，他显得得心应手，而且很早以前就是家族里的政治战略家。

彬彬有礼、耐心、高贵、派头十足的萨洛蒙去了维也纳。在维也纳，银行业仍旧只有一个顾客，它就是哈布斯堡王朝（Hapsburg Court），他们没完没了地拖延时间、优柔寡断、顽固不化地拘泥于形式和具有妄自尊大的贵族作风。虽然洛希尔家族居住在法兰克福，但在欧洲的所有金融中心中，法兰克福最终是最不重要的。它成为家族的“总经理”——艾姆斯卡尔的大本营，他具有勤奋和尽职尽责的品质，除了坐镇总部提供支持外，他别无兴趣。他亲自给他的兄弟们写信，让他们及时掌握有关的信息。他负责建立和管理覆盖广阔地域的信息与情报网——在没有日报、邮局、电报和电话的时代，通过迅速和可靠地掌握世界上发生的一切大事，这个网络让洛希尔家族几乎垄断了银行业。他的最大贡献可能是在人事方面。他发现和招收了许多德籍犹太裔少年，他们甘愿默默无闻，作为职员和管理者，他们成为企业的中流砥柱，艾姆斯卡尔视他们为心腹。

然而，洛希尔家族没有做的甚至更有启发作用。他们没有给第五个儿子卡尔曼（Kalmann）任何机会。相反，他们让他去了意大利的那不勒斯，洛希尔家族与那里的皇室没有业务往来，因此不会对他们的地位或财富造成重大损失。如果该家族想给卡尔曼一个机会，这样的重要机会是数不胜数的。汉堡和阿姆斯特丹都是非常重要的，因此洛希尔家族

有理由在这些地方发展商业合作伙伴和建立代理机构。洛希尔家族还认识到大西洋对面的美国羽翼未丰，给他们带来了机会。但是，至少按照洛希尔家族的标准，卡尔曼既没有非凡的能力，也不比其他人更勤奋。在资源的最大化上，人们需要无条件地遵循一条法则，即谁不掌握资源，谁就得不到机会，也就是说平庸之辈是没有机会的。它无法将机会转化为优势。但每一个机会都存在风险；因此，得到机会的平庸之辈必然会带来危害。如果有人的儿子排行老五，而且作为一个家庭，他们必须适当地照顾他，他们要么在安全的地方好吃好喝地供养着他，要么让他有机会负责什么事情，而前者的代价比后者低得多。

通用汽车、爱迪生和洛希尔家族是否具有影响力和成为强大的人物并不重要；重要的是他们几乎都是白手起家。无论是一贫如洗的普鲁士军官西门子，还是丧失一半听力、几乎没上过学和受别人差遣的爱迪生，或是在抱有偏见和傲慢的贵族充斥的世界里生存的乡土气十足、笨拙（更不必说作为犹太后裔）的洛希尔家族，或1860年不发达的日本氏族，除系统化的方法外，他们都是从零开始。在1920年，通用汽车虽然是一个大公司，但它甚至远远落后于福特，居第二位。有人当然会反驳说，即使不采用任何这种方法，西门子和爱迪生也会成为著名的发明家，洛希尔家族会成为众所周知的银行家，通用汽车会成为一个规模相当大的公司。然而，让他们拥有领先地位的是系统化的方法，他们就是靠这种方法运用他们的能力抓住时间与历史赋予他们的机会。

所有这三种方法都有一个共同点：它们依靠的都是优势；它们寻找的是机会，而不是问题；它们强调的是可以实现的成果，而不是需要避免的危险。事实上，它们是互补的。每一种方法都有截然不同的作用和目的。它们共同将分析的洞察力转化为采取有效措施的计划。

通过仔细思考理想化企业模式，人们可以确定公司为取得成效而应选择的方向。人们可以规定基础目标。人们可以确定理论上最佳的经济绩效，并根据这种绩效评估实际的成果。

机会的最大化告诉我们如何让企业走出昨天，迈入今天——从而使之能够从容不迫地应付明天的新挑战。它让我们知道在现有的活动中，哪些需要大力推进，哪些应该放弃。同时，它会让我们了解到新的东西，通过这种东西，我们在市场上或在公司知道的领域内取得的成果可能得到成倍的提升。

最后，资源的最大化有助于洞察力转化为具体的行动。它确定优先考虑的事情。通过将资源集中于优先考虑的事情上，它可以保证哪里的绩效能够创造出最大的成果，企业就会向哪里投入能量和付出努力。

目标和时间

理想化企业的设计方案规定了方向。它还能够规定目标——企业要付出多少努力和要取得什么样的成果。

理想化企业的设计方案通过成果与有效性的反馈过程实施自我控制。企业离理想化企业越近，它的盈利能力就应该越大。当盈利能力停止增长时，即使企业实际上仍旧接近理想化的状态，企业就需要重新研究这种设计方案。它十有八九会成为过时的东西。毕竟，最好的设计方案甚至也不会永远长生不衰。在埃德塞尔车于1957年功亏一篑前，实践证明斯隆先生的模式在比较长的时间里发挥了有效的作用——即35年，这么长的时间实属罕见。这是因为在第二次世界大战后，当福特卷土重来时，它们仿效的是斯隆的模式；而且，福特汽车公司的重建计划是以斯隆早期帮助通用汽车迈向成功的思路为基础的，其中，埃德塞尔车是最后一个重要因素。

理想化企业的设计方案的一个重要因素是确定时间周期，即与任何特定的企业相适应的“当前阶段”；它因企业的不同而发生很大的变化。

最好的例子是飞机制造业的两个公司，它们的命运形成鲜明的对照：即柯蒂斯·莱特公司（Curtiss Wright)和马丁公司（Martin Company）。在20世纪40年代末，柯蒂斯·莱特公司的实力比较强大：它是美国第二大飞机引擎制造企业，在民用和军用引擎领域都具有相当大的领先优势，而且订单堆积如山，财力雄厚。马丁公司则是一个经营陷入困境的飞机机身制造企业，产品没有特点，债台高筑，总而言之，它似乎是一个苍老的、没有未来的“战争婴儿”。但是，马丁公司新任命的管理层提出用810年的时间，通过大规模的系统工程开发出一种新技

术，这段时间属于公司的当前阶段。如果研究的时间比较短，这个措施就没有什么意义，而且不会取得成功。这还意味着企业要经营的必须是1950年并不存在的业务：宇航业务，而不是得到改进的飞机业务。

柯蒂斯·莱特公司没有分析这种状况，它的思维还停留在第二次世界大战期间，当时强调的是生产，而不是新产品的设计。它的当前阶段是一两年。虽然柯蒂斯·莱特公司在研发上投入的资金可能超过了任何其他飞机制造公司，但在10年后，它作为一个企业几乎销声匿迹。它对当前阶段的定义使得管理层拒绝任何不能有希望在24个月内取得成功的项目。因此，它的许多研究项目没有一个结出硕果。相反，马丁公司只投入了相对少量的研究费用就在宇航系统领域取得了领先优势和成功。

市场同样也有当前阶段，即在这个时期，在市场上的效果是显著的。

通用汽车在20世纪20年代中期认识到汽车市场的当前阶段在时间跨度上是5年——这是一个完整的周期，其中1年效益好，1年效益差，3年效益还过得去。二手车市场就符合这样的逻辑。通用汽车在资本投资、绩效评估和开发工作计划中考虑到这个周期。根据一个经常公布的公式，(它第一次出现显然是早在1927年。)判断资本投资效果的标准是在生产能力的平均利用率达到80%的情况下，5年内预期取得什么样的利润率。如果在这个周期内预期的利润率低于某个数值，或如果生产能力的平均利用率可能低于80%，这样的投资计划书是不能接受的。同样，

要改变汽车设计的风格（较小的变化除外），通用汽车（显然不是最近）规定技术开发工作的最短时间跨度是3年，最长（基础研究工作除外）是5年，而汽车市场的当前阶段恰好是5年。

这些例子表明，确定一个公司或一个行业的当前阶段的时间跨度在很大程度上决定了它们要付出什么样的努力。如果企业通过付出努力，能保证以较短的时间取得成果，这不仅可能浪费时间，而且还可能浪费资源和资金。企业将时间跨度规定得太短，并排斥所有超过这个期限的努力（如柯蒂斯·莱特公司的所作所为），这个企业注定结不出硕果。

着手设计理想化企业的最佳方式可能是先提出一个广泛的草案，然后边前进，边调整和改进。否则，当设计方案已经成为过时的东西时，企业可能仍旧在修改、推敲和改进设计方案。尽快取得重大成果是非常重要的。这是因为只要企业开始坚定不移地行动起来，努力实现自己的目标，它们就会在绩效和成果的改进上做出最大的贡献。第一步应迈得大一些。

从昨天到今天

机会的最大化旨在大踏步地实现理想化企业和迅速取得可能最大的效益。

如果在分析整个企业的基础上设计理想化企业，企业的所有产品、市场、分销渠道、成本中心、活动和付出的努力都可以分为三类：

·这一组具有较高的优先级，由于企业在这方面有非常好的机会取得非凡的成果，因此必须真正下大力推进。

·这一组具有较高的优先级，其中机会在于什么也不做，即迅速和有目的地放弃。

·这一组包含各种各样的落选者，而且它们的数量非常多——产品、市场、知识工作等，其中，超越竞争对手的努力或放弃的选择都不会保证企业取得显著的成果。

称放弃为“机会”可能让人感到惊讶。然而，有计划和有目的地放弃过时和不值得做的东西是成功地寻找新方向和前途光明的事物的前提条件。最重要的是，放弃是创新的关键——这是因为它解放了必要的资源，并激励企业探寻新旧交替的机会。

需要推进的与需要放弃的互为补充，因此应当具有相同的优先级。

需要优先推进的事情是非常容易看出来的。在应该推进的领域，如果取得成功，成果是成本的许多倍。这些常常是几乎与理想化企业的设计方案最匹配的产品或市场。

通用汽车的经历具有代表性。别克和凯迪拉克在1921年都是效益不错的产品，而且在市场上占据领先优势，在通用汽车的8种产品中，也只有这两种产品符合理想化企业的设计方案。

例如，应当优先考虑的典型成果区是：

·明天的生计来源和蓄势待发者。

·为了在后天取代明天的生计来源而需要付出的开发努力。

·重要的新知识和新的分销渠道。

·削减成本结构中的数额比较大的支持成本、数额比较大的监管成本和浪费现象。

具有巨大潜力的领域很少获得过多的资源。因此，在这方面投入的预算是否过高并不重要，重要的是这种高预算是否足以创造出成果。

需要放弃的候选者通常也是十分显而易见的。

首先是管理层自以为是地实施的投资项目。没有存在理由的特色产品也榜上有名。然后是多余的支持活动和不费吹灰之力就可以消除的浪费现象。

我们几乎始终应非常迅速地放弃昨天的生计来源。它仍旧可能产生纯收入。但它很快就会成为企业引入明天的生计来源和使之取得成功的障碍。因此，在我们真正想放弃昨天的生计来源前，我们就应放弃它，更不用说在我们不得不放弃它时了。

总而言之，只要取得获益增量的成本超过可能取得的回报的一半，

需要放弃的候选者就应运而生。如果某一项活动似乎不产生任何成本，这并不足以让人满意。它应创造出持续不断的成果。同时，任何活动的隐性成本始终高得出乎任何人的想像或不能在任何会计系统中体现出来。

雇用一个人的成本始终至少是他的周薪或月薪的3倍。他需要工作的场所、供暖、灯光，在盥洗室中需要有储物柜。他在工作中需要使用物资、办公用品、电话等等。他需要有人管理他。他产生成本的方式是多种多样的，而且是看不见的。

每一个放弃的建议都遭到抵制。人们为证明他们有理由保留创造不出成果、没有希望和不值得做的事情而提出的理由很少不是借口。我们对这样的辩解已经习以为常了：我们必须发展；我们不能缩小规模。

但是，发展毕竟是成功的结果，是提供市场需要、购买的产品和服务，并为之付账的结果，是有效地利用经济资源的结果，是为扩张和应付未来的风险而创造利润的结果。通用汽车放弃或完全改造了8种产品中的6种——结果是巨大的发展空间。

这种理由也是诡辩：它混淆了脂肪与肌肉之间的界限，误认为工作上的繁忙与经济成就是一回事。不创造出成果的活动浪费财富。它们是一种负担——就像超重让人发挥不出力量一样。

处于经济扩张期的管理者需要具有发展意识。但是发展意味着充分

利用经济提供的机会。发展不是让管理者为取得数量上的突破而做错误的事情。如果企业集中于做正确的事情，数量上的突破很快就会实现的。

在每一个企业里，有些产品、服务、活动和努力既不是明显需要企业集中精力处理的候选者，也不具有放弃的资格：大量落选者，它们构成企业要考虑的第三个类别。

它们包括今天的生计来源，而且能创造价值的特色产品也经常榜上有名。有些成本中心也属于这个类别，虽然它们负担的成本相当大，但企业要降低它们的成本，付出的努力与可能取得的成果不成比例。各种各样和形形色色的、需要采取补救措施的产品、服务和市场等也可归入这个类别，企业只有采取某些重大的措施改变或改造这些产品、服务和市场，它们才是物有所值的。

落选者要遵守的主要规则是它们在利用资源时，不得牺牲存在较大机会的领域的利益。只有在存在较大机会的领域得到它们需要的所有支持后，企业还拥有富余的资源，企业才应该考虑落选者。如果企业已经调拨高质量的资源供落选者使用，只有这些资源不能在存在较大机会的任务中做出更大的贡献，企业才可以不改变它们的用途。

在实践中，企业很少能抽出来额外的资源供落选者使用。通常只有其中的能创造价值的特色产品才值得得到它所使用的全部资源。人们几

乎总是会发现，如果在其他地方使用其他落选者所占用的资源，效果会更好。

因此，落选者必须凑合着使用它们所拥有的资源或更少的资源。它们被置于“挤奶状态”：只要它们能产生成果，它们就会被留下和提供乳汁。然而，它们不会得到“饲料”。只要这些“奶牛”迅速进入垂暮之年，它们就应该进入屠宰场。

前进计划

如果要改进现有的企业，人们就需要做更有益的事情。但是，人们应当做哪些不同的事情呢？

以下机会属于两种截然不同的类别：

·用完全正确的产品、活动和努力替代几乎正确的产品、活动和努力。

·创新，虽然这个类别覆盖的范围非常小，但机会最大。

只要非常微小的变化可以使得一个几乎正确的产品符合理想化企业的设计方案，这样的替代品就值得企业优先考虑。

替代品与发展成果的区别就在于，前者代表的是就市场的现状和市场的需要提出的不同的观点，或充分利用公司所掌握的知识的不同的方

法。新型包装材料是一种发展成果——无论在技术上设计和生产这种新型材料有多么困难。如果把托盘或集装箱安装在火车的平板货车上或适用于在高速公路上行驶的卡车上，这种运输方式是一种新的包装概念，是一种新的想法，是一种替代品。在阿尔弗雷德·斯隆重新设计的通用汽车公司中，替代品是三种完全改头换面的汽车，但只有名称没变：老式的低档车——雪佛兰、奥克兰（Oakland，后改为庞蒂克）和奥兹莫比尔（Oldsmobile）。这些品牌得到了顾客的认可，拥有完善的经销商体系。它们拥有基本的设计。它们所欠缺的是清晰的市场功能和定位、恰当的定价政策以及管理。在美国，位于市区的百货公司基本上被位于郊区的购物中心所取代；这些购物中心可以在顾客购物的场所提供百货公司所具有的基本优势——名声和销售知识。

替代品不应在技术上具有非常大的难度。它应来源于这样一种认识："我们现在突然认识到这个产品、这个市场、这项活动存在什么样的问题。我们现在突然认识到我们做错了什么事情或没有做什么事情。"产品本身的变化远小于企业本身看待、提供和使用产品的方式上的变化——如果某个产品几乎不是正确的产品，人们就不应在它上面浪费时间和精力。

创新是设计和发展出新的东西，这种东西到目前为止是不为人所知的和不存在的，它将在旧的、已知的和现存的因素的基础上建立新的经济结构。它将让这些因素具有全新的经济因素。它就是许多支离破碎的

因素（每一个因素的作用都是微不足道的）与具有强大力量的完整体系之间所不具有的连接纽带。

当我们说西门子或爱迪生等人缔造了一个新行业时，他们是在“系统”的层次上从事创新活动。除了一个因素外，所有因素都各就各位。在加入这一个新的因素后，全新的经济能力就初具规模。

我们可以举许多其他例子：

西尔斯-罗巴克公司发展企业的基础是创新地向农场顾客提出了“无理由退款”保证。该公司具有一个成功的邮购企业所具有的所有要素。它所欠缺的是一个简单的因素，即顾客的信任。

IBM同样以创新的方式缔造了计算机工业，它提出了全新的程序概念，它认为程序是一种独立的功能，可以弥补技术上高度复杂的机器与没有接受过技术培训的潜在顾客之间存在的鸿沟，而高中毕业生就可以在很短的时间内掌握这种功能。

斯隆的创新是观念上的创新，他认为一个汽车制造公司应以一种有计划和有组织的方式满足整个市场的需求，而通用汽车和所有其他公司以前在这个市场上都把自己视为生产独立产品的生产企业，每一种产品都企图吸引所有潜在顾客。

美国汽车公司（American Motors）创新地提出了“小型汽车”概念，

即体积最小的汽车，它们仍旧可以向习惯大型汽车的人们提供足够的空间和性能。

创新不是发明或发现。它可能既需要发明，又需要发现——而且经常是如此。但它的重点不是知识，而是绩效——在企业中，这是指经济绩效。它的本质主要是概念，而不是技术或科学。创新者的特点是能够把其他人认为毫无联系和独立的因素作为一个系统来考虑。创新不是越大越好。相反，它是越小越好。再说一遍，创新是成功地发现和提供我们所欠缺的、最微小的连接纽带，它可以把已经存在的因素（知识、产品、顾客的需要和市场）转化为一个全新的、更有效的有机整体。

要确定创新可以在哪些方面创造最大的机会，人们需要问："要使已经成为可能的事情达到预期的效果，我们还缺少什么？什么样的一小步会改变我们的经济成果？什么样的微小变化会改变我们的全部资源的生产力？"

对需求的描述不等于满足需求。但是，通过描述需求，人们针对理想的成果提出了具体的要求。然后，人们可以确定是否有可能取得这样的成果。创新有利于发现企业的潜力和创造未来。但它的第一个作用是作为一项战略，让今天充分发挥出作用，让现在的企业更接近于理想化的企业。

为创造出绩效而配备人员

一项行动计划的关键是资源的分配，特别是人员配备决策。在做出和实施这些决策前，我们实际上什么也做不了。

资源的最大化是调度最匮乏和最具生产力的资源——高质量的人才——的一条原则。要拥有在能力上能与洛希尔家族的四位排行靠前的儿子们相媲美的人力资源，这样的企业如凤毛麟角。但要想取得成果，每一个企业都应以洛希尔家族为榜样。

哪些机会是重要的机会，企业在哪些方面通过付出每一分努力可以取得可能最大的回报，企业必须始终为这些机会、这些方面配备最好的人才。企业必须始终为最好的机会配备具有非凡能力和绩效的人才。如果企业无法为重要的机会配备资源，它们必须培养这种资源。企业绝不能靠达不到高水平的资源利用重要的机会。然而，企业绝不能向不重要的机会配备高水平的资源。企业不能为次要的机会创造资源。

然而，在实践中遵守这些原则并不容易。首先，我们会遇到“卡尔曼·洛希尔们”——他们是“德高望重的家族的成员”，由于这些家族忠于职守地辛勤耕耘，因此即使卡尔曼·洛希尔们缺乏必要的能力，他们也会受到重视。企业可以给他们一个工资高而工作少的美差，也可以把重要的机会交给他们处理，但前者的代价低于后者。如果给他们一个美差，成本只是他们的工资。如果负责重要的机会，他们可能与数额庞大的新业务可能带来的回报失之交臂。

让次要机会自生自灭的决策同样不被企业所接受。然而，除非人们冷酷无情，否则最好的机会是会饿死的。

但是，具有最大诱惑力的是分散最好的资源，而不是集中最好的资源：在决定优先考虑的事情上，避免做出痛苦的决策是非常容易的，人们会要求强者向弱者提供“支持和建议”。“毕竟，他可能偶尔只用一两天做这些事情”是标准的借口。但是，少数几个真正的强者在任何时候都不能支持弱者和次要机会。要发挥力量的作用，人们必须集中力量。任何重要的机会都是一种挑战，要求全神贯注的重视与奉献。

由于为创造出绩效而配备人员的决策实际上是非常痛苦的，因此管理者应强行推行被心理学家称为“被迫选择法”的纪律。

我们先列出重要的机会，并给每一个机会规定一个等级。我们就得到了第一个被迫选择——这是因为每一个机会不能拥有模棱两可的等级。对于最好的人才和团队，我们可以采取同样的步骤——再一次按被迫选择确定它们的等级。然后，我们向等级最高的机会分配它所需要的全部高等级人力资源。其次是下一等级的机会，然后是第三等级的机会，以此类推。我们不能牺牲高一级的机会而为级别较低的机会配备人员。

在这个方法中，企业真正需要决定的是机会与人员的等级；其他决策以此为基础。

人员配备决策是关键性的决策。它们决定了企业拥有的是实现预期效果的计划，还是只拥有一纸空文。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第10章　挖掘企业的潜力

古人云："机会需要你去发现。"古人没有说："机会需要发现你。"运气、偶然事件和灾祸会影响人类的所有努力，也会影响企业。但是，运气从来不会让企业发展。企业只有系统化地挖掘和利用企业的潜力，它们才能取得成功和实现发展。在应付今天的挑战和机会上，无论企业组织得有多么成功，它的绩效仍旧远低于它的最佳绩效。它的潜力始终大于它实际达到的绩效。

危险和薄弱环节告诉企业在哪些方面挖掘自己的潜力。如果它们能由问题变为机会，企业会得到惊人的回报。要实现这种转变，管理者有时只需要改变他们的态度。

以下三个问题会让我们看到企业所具有的看不见的潜力：

·哪些制约和限制因素让企业变得不堪一击、妨碍企业充分发挥作用和降低它的经济成果？

·企业在哪些方面存在发展失衡的问题？

·我们担心什么、我们认为哪些因素对这个企业产生了威胁——我们如何化威胁为机会？

视薄弱环节为机会

在微小的经济波动面前，为什么有些企业或行业会表现得极其不堪一击？什么让它的产品无法应付新产品或不同的产品的竞争？妨碍它充分实现它的经济能力的因素只有一个吗？

虽然这些问题很少能即刻解决，但大多数管理者对于他们的公司和行业的制约因素、薄弱环节和局限性心知肚明。问题在于他们很少提出这些问题。管理者往往认为他们对他们所面临的情况无能为力。他们普遍的态度是："如果我们知道如何克服我们生产工艺的局限性，我们早就克服了。"按照现在的情况，这种生产工艺可能的确代表着当前最先进的知识。但是，管理者说对它无能为力显然是不对的。

我们以第二次世界大战后美国钢铁工业的发展为例说明这种薄弱环节以及它如何影响一个行业。

第二次世界大战结束后不久，某个大型钢铁公司 委托一批在行业结构分析和市场分析上经验丰富的青年经济学家预测美国的钢铁需求。该公司希望采用通常的方法预测发展趋势，即把钢铁需求与国民收入和产值联系在一起。然而，分析报告的重点不是预测，而是对基础假设的分析。让钢铁公司的管理者大吃一惊的是，经济学家对钢铁行业的假设提出了质疑，他们认为钢铁不是现代社会必需的基本工业材料。其他材料越来越能够执行钢铁过去能够执行的许多功能——而且当时采用的炼钢工艺在成本上具有局限性，因而使人对它的竞争能力感到怀疑。

19世纪中期发展起来的炼钢工艺只是为了让温度骤降3次，就要求制造3次高温环境。它进一步要求企业把非常重的物体能够移动相当长的距离，并以一种特别困难的形式处理这些物体；即温度非常高的钢水。然而，（物理上或经济上）成本最高的两项任务是创造高温环境以及移动和处理。因此，机械化批处理工艺的所有成本与钢铁工业的经济结构融为一体。其他材料，特别是塑料、铝材、玻璃和混凝土等在节约热能工艺上拥有更有利的经济效率。从建筑工程到包装，这些其他材料在许多重要应用上的性能已经能够让人满意，而以前，钢材是能够满足这些应用的惟一材料。

同时，分析报告继续指出，越来越多的证据表明炼钢工艺的基本缺点正在得到解决。虽然到那时为止，炼钢工艺进步和变化的步伐非常小，但这些新的方法可能会在相当短的时间内让技术出现根本性的变革。

当那个钢铁公司委托经济学家进行调研时，它希望得到快速扩大生产能力的建议。几位比较保守的管理者实际上对调研提出了反对意见，他们认为这很可能是对无节制的过度扩张的鼓励。但是，调研的结论完全出乎公司的意料。

经济学家提出两条建议。第一条建议提出，如果炼钢工艺的经济效果不发生根本性变化，公司在扩大生产能力上就要三思而行。在这之前，只有产品和市场中使用的钢材相对于任何可能与钢材竞争的材料在

价格上至少具有25%的优势，公司才应该面向这些产品和市场扩大生产能力。第二条建议要求公司加快研究的步伐，应以基础工艺的创新为重点。

要求经济学家进行调研的管理者立即拒绝接受这份调研报告，认为它“在学术上是典型的胡说八道。”但是，事实证明它的预言是正确的。

美国钢铁工业在战后以传统的假设为基础大力推进扩张计划，并花大价钱购买了大量采用传统工艺流程的生产设备。需求量实际上就是那么多——但钢材的需求量远低于它的新的竞争对手的需求量，这些竞争者大举入侵钢材过去独霸的市场（如果玻璃纤维能够与汽车车身所使用的钢板竞争，它们可能就会蚕食更多的市场）。欧洲和苏联的钢铁工业与美国人一样轻率，它们扩大生产能力的基础也是传统假设，即钢材需求量与经济活动的传统关系肯定不会发生改变。然而同时，钢铁生产企业一直到1950年都认为“不可能发生”的技术变革已经拉开了序幕：例如连铸和高含量氧气转炉，后者大幅提高了热能利用率和速度，并降低了移动成本。

因此，1955年之前为扩大钢铁的生产能力而投入的大量资金（即美国和苏联在战后投入的大量资金）很可能得不到适当的回报。这样的生产能力要么不会得到充分的利用；要么生产的钢材的成本远高于市场接受的成本。但是，在1955年后，钢铁企业纷纷采用新的工艺技术，在这个阶段扩大的钢铁生产能力不仅应该恢复钢材在许多市场的竞争地位，

而且还应能够以相当小的产量和相当低廉的价格获得较高的回报。

我之所以这么详细地描述这个案例，是因为它揭示了以下本质：

·制约因素和薄弱环节通常都是众所周知的或容易发现的；进行调研的青年经济学家对钢铁或钢铁技术知之甚少，他们是根据钢铁公司的人向他们介绍的情况做出判断的。

·为克服这些薄弱环节而提出来的任何根本性变革措施对于业内人士来说似乎是靠不住的，因此是不可能发生的。虽然每一个人仍旧认为它不可能发生，但它常常是蓄势待发。

·只要这种制约因素或薄弱环节可以被克服，我们很可能取得巨大的经济成果。因此，这种制约因素也是重要的机会。

·要克服这种制约因素，我们几乎总是需要系统化的创新；即通过分析了解新的能力或知识，并系统化地发展这种能力或知识。

我们应该在以下三个主要方面寻找制约因素：工艺流程——如钢铁行业；行业的经济效果以及市场的经济效果。

（1）如果任何工艺流程需要靠高产量和高价格才能实现盈亏相抵，这样的企业（或行业）就会不堪一击。在理想状况下，企业当然应该靠低产量和低价格实现盈亏相抵。但是，它至少不应在产量和价格上不具有灵活性。如果企业的开工率必须达到98%，而且价格必须达到经

济繁荣期的水平，否则它就会亏损，这样的企业是非常脆弱的。

如果出现这种情况（不幸的是这种情况相当普遍），说明企业把工艺流程设计得过头了，影响到工艺流程的经济效果。企业在设计工艺流程时考虑的是最佳的实体绩效，而不是最佳的经济绩效。例如，有些“最现代化的”造纸厂为把高速精加工工艺与高速纸张成型工艺合二为一，付出了大量智慧和资金，结果是这种机器生产出的成品纸的数量的确不可思议，但只有一个品种和一种品质。如果需求发生微小的变化，企业在经济上就得不偿失。

在经济效果上，第5章讨论的海运业的生产流程就更复杂。在吨位和收入上，海运实际上应该是一个主要的成长型行业。国际贸易飞速发展；远洋船舶仍旧是主要的运输工具。但是，由于一代又一代的船舶设计师关注的是船舶在海上航行的性能，而不是在港口里的性能，因此他们实际上使得港口作业（主要的成本因素）变得更加困难和更加浪费时间。由于在流程设计上选错了重点，海运业今天没有表现出增长的势头。虽然海运业得到了大量补贴，但它也面临着与铁路运输相同的命运：另一种运输工具取而代之，成为主要运输方式；在这个例子中是运输机。有些海运货轮是以装卸为设计的出发点，而不是以在公海上航行的高速度或低成本为出发点，即专门的散装货轮，如油轮、运矿石或香蕉的轮船，这些货轮的成功说明远洋船舶不是天生就低人一等。

由于预防比补救更容易，因此在设计新的工艺流程时，特别是在自

动化控制中，企业应始终解决经济绩效与设计性能的平衡问题。如果设计得当，自动化控制应使得工艺流程变得更灵活；就是说，既能在最佳的条件下（例如标准化产品的需求量大）取得最佳的经济绩效，也能在并非最佳的条件下（例如产品和产品套装的需求量比较小或大幅波动）取得最优的经济绩效。相反，许多自动化控制装置在生产今天的产品的过程中，重蹈造纸机器设计企业的覆辙，为取得最高的速度而牺牲经济绩效与灵活性。这种设备自开始运转之日起，实际上就已经成为过时的设备；这是因为今天的产品不会始终都是最好的产品。除非在今天的自动化奇迹中考虑到工艺流程的经济效果，也就是说，除非我们充分利用自动化所固有的能力，本着节约的原则实现灵活性和多样化，否则明天它就会变得不堪一击。

（2）我们再一次以纸为例说明制约和影响某个行业的经济效果的因素和薄弱环节。

纸与钢材一样都是有多种用途的材料，它的发展速度往往是整个经济的发展速度的好几倍，这是钢材望尘莫及的。然而，纸与钢材一样都面临着新材料层出不穷的局面，每一种新材料都比纸更适合于某种特定的用途或应用。同时，纸与钢材一样都变得比新涌现出来的材料更昂贵。

在一棵树中，造纸工艺使用到的部分不超过1/4。一半的木材留在森林里，另外1/4以树皮、树叶、小枝杈和有机化学物质（如木质素）

的形式被白白丢弃。然而，造纸厂必须花钱买整棵树。因此，造纸的原材料纸浆比生产塑料的原材料昂贵，而生产塑料的原材料通常是石油精炼的副产品，而且实际上是没有成本的。如果造纸行业可以把现在被浪费掉的3/4的树变成畅销的产品，纸会再一次成为廉价的材料。否则，虽然纸现在是一种有多种用途的材料，但它的使用范围可能非常有限，而且造纸行业可能随着经济的发展而萎缩，而不是随着经济的发展而发展。

造纸厂会立即指出，至今没有人知道如何利用被丢弃的3/4的树。它会进一步指出造纸行业已经竭尽全力开发利用木材的化学方法，然而迄今为止收效甚微。换句话说，它会指出它不应对此承担责任，而且它没有错。但是，这样一个事实，即针对这种根本性的制约因素采取任何措施是不可能的事情，不能改变另一个事实，即这种制约因素是存在的，而且它可能危及某个行业的未来。造纸厂不能改变这样一个事实，即这个制约因素的消除会对某个行业的经济潜力产生非同一般的影响。简单地说，造纸厂不能改变这样一个事实，即某个行业必须在这方面坚持不懈地努力，无论前景似乎多么让人感到灰心丧气。这是因为当变革来临时，它很可能来得迅雷不及掩耳。

(3)最后，制约因素及其造成的薄弱环节可能在市场结构和经济效果中得到体现，这种市场结构和经济效果与某个公司或行业的结构和经济效果格格不入。

前面的第6章提到了一个这样的制约因素：顾客的行为明显不合理；也就是说，这种行为似乎不仅与供应商的利益相矛盾，而且还与顾客的利益背道而驰。但是，我们在技术或经济系统中会发现同样严重的薄弱环节，顾客的利益也因此无法为供应商带来商业利益和利润。

以住宅建设为例。在美国的住宅市场上，一套廉价的独栋式住宅与同类中档住宅在价格上仅相差25%左右。然而，在质量上却相去甚远。便宜的房子很快就会变得破烂不堪。在几年内（通常在买房人偿还完贷款前），他们要么搬到一套更好的房子里居住，要么他们的大部分投资化为乌有，而且他们注定要居住在破破烂烂的房子里，与同样住在破破烂烂的房子里的人为邻。贫民窟的形成不是由贫民窟的居民造成的。如果新住宅注定要在短时间内变得破烂不堪，那么在盖新住宅时，贫民窟就已经形成了。问题当然在于第一次购买住宅的年轻夫妇所拥有的钱只够买最便宜的房子。这在今天意味着，这种住宅很快就会变得破烂不堪。(我明显有意识地让复杂的问题变得过度简单。在房地产的价值和城市开发上，土地的使用至少与盖房子一样都是同样重要的因素。许多其他因素也是很重要的。然而，我只是试图举例说明如何分析制约因素，不打算暴露现代社会的规划问题。)

在这里，制约因素体现在盖房子的传统方式上。我们所需要的是可能被称为补充式住宅的东西。年轻夫妇组成了家庭，开始在一起生活，他们应能够买到质优价廉的住宅核心，随着他们的收入的增加或还清最

初借贷的住宅抵押贷款，他们可以在住宅核心的基础上增加组合件和部件。这样，他们就可以不断地改善他们的住房条件和提高住宅的价值。这种模式会打消或至少大大降低成功的家庭搬出他们从一开始就居住的社区的动机，这种动机因而会把社区变成一个由下层人士构成的社区，并最终变成贫民窟。同时，这种模式会建立一个理想的“混合型”社区，其中既有年纪较大和非常富裕的人拥有和居住的、具有相当规模的住宅，又有适合不是非常富裕的年轻人居住的小户型住宅。然而，每一套住宅都应有非常好的质量，而且能够让人们不断改善居住条件。

要实现这个目标显然是非常困难的。它可能是不可能的。但是，建筑业最好提出某些像这样的解决方案。如果住宅变得越来越昂贵，而且越来越容易变得破烂不堪，建筑业必定深受其害。

这种薄弱环节不是制造和销售产品的企业或行业的专利；服务业也会存在这种问题。

美国的商业银行（与所有商业银行一样）靠利用顾客的存货赚钱。同时，商业银行为争夺存款而提供的服务的宗旨是让顾客用最少的现金开展经营活动，因此存款的水平也处于最低水平。银行给顾客提供的价值越大，它自己可以利用的可能就越少。换句话说，商业银行得到的与它们真正卖给顾客的完全相反。顾客购买理财产品，使他能够靠最少的闲置现金保持运转。但是，顾客存入的闲置现金越多，银行赚的钱就越多。在处理这种内部矛盾上的技术和技巧上，商业银行业一般予以最大

的重视。银行的工作人员既需要向顾客提供最好的理财建议，同时又要说服他们在银行存入尽可能多的存款，期限要尽可能的长，这样的人在商业银行界可谓是风云人物。

什么对客户有价值，即理财，什么就是银行要得到的，并收取一定的费用，这可能是一个解决办法。

多年以来，如果有谁提出这样的建议，谁就会成为银行家们嘲笑的对象。如果他们知道一件事，那就是任何银行都不会想到要提供这种服务，任何顾客也不会想到可以这种服务。然而，位于纽约的摩根担保信托公司（Morgan Guaranty Trust Company）与吉列剃刀公司达成的协议恰好就是这种服务（于1963年秋季公布），前者是美国最大和最保守的银行之一，后者是美国最保守的大公司之一。

企业内部哪里存在制约发展的因素，哪里可能就最有希望。

化弱势为优势

企业只能在组织结构图上实现完美的平衡。现实中的企业始终处于失衡的状态下，在这儿进一步，在那儿退一步，有做得太多的，也有忘了做的。

但是，许多企业长期处于失衡的状态下：一方面是能创造价值的资源，一方面是它们可以创造出的任何成果，它们更需要的是前者。某个

公司抱怨说："我们只是一个小公司，销售额仅1500万美元；但我们需要在全国发展销售队伍，在全国进行促销和分销。"另一个公司说："要在这个领域与通用电气并驾齐驱，我们必须建立固态物理实验室"——可是，该公司经营的领域在范围上是非常小的，而且高度专业化。

这种失衡的现象属于严重的缺陷；它可能威胁到公司的生存。任何企业在确定整体成本结构时很可能是以其最大资源的规模为基础的。企业往往向生产性活动提供支持，而不是向有效的成果提供成本。例如，那个在高等固态物理学领域拥有大批研究人员的公司为公司的物理学家提供优于通用电气公司的设施、建筑物、设备、图书馆服务等等；否则，它就会面临最好的人才被强大的竞争对手夺走的风险。在会计、订单处理、监督和培训上，庞大的全国性销售队伍应付1500万美元的销售额与应付一年1.5亿美元的业务量没有什么两样。换句话说，总成本往往与企业所需的最大生产性活动的成本成比例。

但是，成果当然与收入成比例，即与销售量成比例。

如果企业付出的努力在支持活动、监管活动或浪费上出现失衡，企业的对策是，什么造成失衡，就放弃什么。第5章提出的、在支持和监管成本上付出最少努力的原则与拒绝浪费活动的规定在这里完全适用。

但是，如果大量与成果不成比例的生产性活动出现失衡发展问题，它常常说明企业存在巨大的、没有利用到的潜力。要挖掘这种潜力，企

业的性质和结构总是需要发生重大的变化。

在现有企业中，市场营销、研究与开发等领域经常存在失衡的现象，其中，大量生产性资源不能创造出成比例的、足够的成果。

以下举例说明市场营销资源的失衡问题，同时提出将潜力转化为绩效的具体的行动方针。

那个在全国雇用了大量销售人员、在全美销售价值1500万美元商品的公司不能大幅度地减少销售活动，否则就会使其业务遭受重大损失。但是，这样的销售额也不能使它养得起150名接受过技术培训的销售人员。分析显示，公司要赚钱，每个销售人员每年平均要完成50万美元的销售额，而现在是平均10万美元。解决办法是从根本上重新界定公司的业务，公司应该是分销商，而不是制造企业。该公司对其他生产类似产品、同样要求在全国销售的企业进行了彻底的调查。对于这些企业来说，该公司提供的服务的成本远低于这些企业的销售成本。5年以后，该公司使用同样的销售人员分销的商品的价值大约为1亿美元。它自己的产品只占1/5；其余的都是7家其他不与其竞争的制造企业的产品，每一个企业的销售额都不足2000万美元，但一个以1亿美元的销售额为目标的销售组织所提供的所有好处，它们都能享受到。

研发资源与它们产生的效益之间存在的失衡同样让企业损失惨重，而且同样也是需要关注的机会。

当一家中等规模的公司开始面向生产各种元器件的电子行业供应玻璃时，研发成本急剧攀升。增幅之巨大，以至于威胁到整个企业的盈利能力——即使用于电子元器件的玻璃在整个产品线中只占相对较小的比例。该公司最初考虑从电子市场退出来；但是，市场调研表明电子行业是一个主要的成长型行业，而且玻璃的使用量的增长速度很可能是该行业本身的增长速度的2倍（当时是1952年）。然后，该公司试图查明它为了向电子行业销售产品，为什么需要在技术上付出过度的努力，并发现电子行业的顾客需要做的全部技术工作实际上都是由它的研发人员承担的。它的基本知识不是电子，而是玻璃；元器件成品的性能主要取决于玻璃及其质量和设计。在价格上，玻璃在最终的元器件中几乎是无足轻重的；在技术努力上，玻璃举足轻重——但该公司做出的贡献没有得到回报。

解决这个问题的办法是向前迈出一步，参与电子元器件的制造。在本质上属于玻璃技术电子化应用的元器件现在都是由该公司生产的。销售量与利润是该公司只供应玻璃时的几倍。同时，这不只意味着适当地利用所需的技术开发活动。

这个举措当然在公司内部与旧观念格格不入："我们不能与我们自己的顾客竞争。"只要公司现在可以提供比以前更好的服务和设计更好的玻璃，老顾客在其他方面带给公司的业务常常都会增加。

不仅市场营销和技术资源会出现失衡，每一项生产性资源都会出现

失衡，如果得不到重视，这个问题不仅是严重的危险，而且还是发展的机会。

举一个提供分期付款业务的金融公司的例子，它的创办者是美国规模比较小的汽车制造企业之一。该金融公司为顾客提供购买汽车的资金，必须在全国范围内经营，在所有大城市都设有分支机构。但是，由于那个规模比较小的汽车制造企业生产有限的产品，因此它的分期付款融资业务完全无法达到一定的规模，从而弥补当地的管理费用。分期付款融资业务额每年达4亿美元，它看上去像一个大公司。在它所拥有的特殊的生产性资源上，在控制和管理高度专业化的分期付款融资业务的能力上，它的规模实际上是比较小的。解决办法是为数量众多、规模更小但更需要在全国范围内以分期付款的方式销售耐用消费品的制造企业提供分期付款融资业务。由于汽车融资业务负担了公司的大部分间接管理费用，因此它可以向汽车行业以外的企业提供具有吸引力的条件，而且它的业务量很快增加到6亿美元左右，这时公司实现了盈利。

失衡发展的生产性资源不一定只在企业本身的法律框架内存在。在拥有不同法律（和会计）结构的经济流程内部也会出现这种问题。

小型、专业化的零售商在转变到大型分销商的过程中一般都会遭遇失衡问题。美国的许多生产大众消费品的企业面向全国销售产品，在分销上，它们在小型零售店上投入的精力占3/4，而在顾客购买的产品中，3/4来自大型分销网点。这不可避免地出现失衡。一方面，制造企

业不得不继续付出它几乎承担不起的分销费用，这是因为它必须为大量小型零售店提供服务，这些小型零售店充其量能创造出微不足道的价值。另一方面，它没有接触到它的市场。它的销售努力与可能取得的成果不协调。

这似乎是基本问题。但在成本分析中，只有以最终顾客支付的价格为成本的基础，人们才能发现分销成本高得不成比例。传统分析法认为成本是在特定法律单元中发生的费用，而不是经济流程中发生的费用，它因此往往掩盖了分销成本和分销渠道中存在的这种失衡问题。这种失衡本身是非常容易纠正的，但许多年以来，它也许没有被人们所察觉。

在美国，这种失衡问题迫使许多灰心丧气和屡受挫折的老板们出售所拥有的企业。他们不知道他们以前还赚钱的企业为什么就失去了盈利能力。然而，收购方改变了企业的分销方式，选择大规模分销渠道，从而很快恢复了企业的盈利能力。现在，同样的事情在欧洲（以及越来越多地在日本）上演。消费者抛弃了专业化的、营业额比较小的小型零售店，选择周转比较快的大型大规模分销企业。然而，许多制造企业仍旧沿用它们的传统分销渠道。随着这些分销渠道停止创造出成果，它们加大市场营销和销售力度，然而这只会让这种失衡问题变得越来越严重。它们最后把企业卖给认识到这种变化的人，这些人把这种变化视为机会，他们可以以更低的成本和更高的效率销售更多的产品。

有时，企业必须在支持活动上投入较多的精力和具备较高的能力，

这些支持活动是造成失衡问题的诱因。

我知道的最好的例子是一家从事食品加工、酒店和饮食服务的大公司。它要求许多辅助性服务：例如它的酒店和饭店需要洗衣服务，在配送它加工的食品时需要卡车运输。每一项服务都必须具有较高的绩效。每一项服务都要求大量的资本投入，必须具备足以应付最大负荷的能力。因此，在每一项服务上，企业几乎肯定会付出巨大的成本和代价，使得投入与成果不成比例。

该公司有一条简单的原则。如果支持活动需要公司掌握与它们提供的业务类似的知识和能力（例如洗衣或卡车运输），这些支持部门就要成为正规的、与外部顾客打交道的营利性企业。洗衣部门成为以获利为目的的大型洗衣店。卡车运输服务是该领域的领头羊。这两项业务为外部顾客提供的服务是它们为公司内部企业提供的服务的四五倍。因此，它们都必须能够在竞争中证明自己。

然而，这个解决办法不仅要求人们不断地寻找机会。它还要求人们具有自我约束能力，即不要把可以按照最少努力原则管理的支持活动当成企业来经营——更不用说与公司的主业无关的支持活动了。

在现在举例说明的食品与饮食公司中，它们严格遵守两条原则：不需要达到较大规模或做得出类拔萃的支持活动在规模上要尽可能小。即使能够成为盈利的业务，该公司也没有扩大支持活动的规模，仅仅在最

低的限度内满足内部经营活动的需要。这条原则适用于印刷车间，即使它完全能够成为一项重要业务。此外，需要在规模上或质量上取得发展、但与公司的一般业务无关的支持活动得到公司的重视，直至它们成为重要和有利可图的事业。然后，公司把它们卖掉，并成为它们的顾客。例如，某个设计和建造商店和饭店的部门就符合这条原则；它现在是商业设施的主要设计企业之一。

企业不具有适当的规模

企业的规模与企业必须服务的市场或企业需要的管理人员不匹配，它们的规模通常是太小了，这是最重要的失衡问题。

欧洲共同市场让许多中等规模的家族式企业出现这种失衡问题现象。这些家族式企业可能恰好足以满足它们自己国内的、有限的市场，但在拥有1.8亿人口的市场上，它们发现自己缺乏成功地与工业巨头竞争的产品、资金、市场营销资源或管理人员。在这个背景下，自欧洲共同市场最初启动后，这种家族式企业在过去10年内跨越欧洲各国疆界相互之间掀起了一波又一波的合并潮，而且传统上不信任任何外人的欧洲家族式企业签订了大量合伙经营协议、市场营销合作协议或联合研究计划。日本也出现了类似的情况，那里的家族式小企业发现自己无法与几乎拥有1亿顾客的大规模分销市场抗衡。在加利福尼亚，由于第二次世界大战打破了居高不下的运输成本在西海岸市场形成的经济隔离局面，那里也出现了类似的情况——虽然规模小得多。

市场上发生的任何重大变化，特别是市场的规模和复杂性的变化，很有可能使得中小企业的规模与它们产生的需求出现失衡。与所有失衡问题一样，这也是一个看不见的机会；但是，解决办法通常不是扩大现有企业的规模。解决办法是合并、收购、合伙经营或合资，即从根本上改变企业的结构，并在通常情况下（虽然不一定）改变财务结构和所有权。

这也是将企业的规模与企业需要的管理人员之间存在的失衡问题转化为机会的惟一解决办法。

管理人员也是生产性资源。因此，如果管理人员的数量出现严重的失衡，并造成管理人员的成本出现严重的失衡，这说明企业没有真正充分利用宝贵的、昂贵的和十分匮乏的资源。虽然公司需要一流的管理者，但它不能向他们提供让他们满意的薪酬，或带给他们足够的挑战和成就。如果它可以成功地吸引到或培养它需要的人才，它也很快就会再次失去这些人才。企业的发展因此遭遇挫折，并最终甚至可能遭到毁灭性打击。然而，如果把失衡问题视为机会，它会成为销售量和盈利能力迅速增长的源泉。

中小企业有时充斥了过多的管理人员，这些管理人员既费钱，又是多余的。

这样的企业一般都对最近的管理热趋之若鹜。当“人际关系”风行一

时时，企业聘请了心理学家、社会工作者和人事专家，并让每一个人都参加“领导力培训”。2年以后，每一个人在口头上都挂着运作研究，并参加管理科学论坛。一个雇用250人的公司居然认为一台大得足以处理联邦政府的所有文件的计算机无法处理公司的工资单。

在这种情况下，企业可以缩减管理人员的规模，使之符合企业的需要。

但是，如果企业缺乏支撑其发展的业务，这样的企业常常真正需要复杂的管理模式。

一个大型工程公司认为一个在美国民用市场掌握先进技术的企业要负担得起管理和技术工作所花费的费用，它的销售额需要达到1500万美元。公司的大多数业务要求在大型和高度机械化的工厂、不断的研究与开发工作、专业化销售和大量技术服务上投入大量资金。虽然如此，这样的销售额可能是非常高的。在同样的领域靠自己的力量发展的公司如果销售额能达到1000万1200万美元，它们就具有竞争力，业务也蒸蒸日上。在其他技术含量非常高的领域，如特殊的化学产品，销售额达到500万700万美元的公司在市场上的表现非常好，而且具有领先优势。总而言之，销售额可能远没有增加值（即销售额减去采购的原材料和零部件）那么重要；在此基础上，营业额达到500万美元、使用廉价原材料（例如原油或沙子）的化工公司在业务规模上可能超过了销售额达到1500万美元、其中70%为采购的原材料和零部件的工程公司。

企业的经济规模随行业的不同而不同；随技术的成熟性（在新技术上，规模小的企业可能既节约成本，又具有优势）的不同而不同；随市场及其结构的不同而不同；诸如此类。但是，拥有不恰当规模的企业要付出沉重的代价。它付出的成本是规模较大的企业付出的全部成本，但得到的只是规模较小的企业所得到的回报——有时甚至还达不到这个程度。

在某些行业中，企业要么必须具有非常小的规模，并在市场上满足某些不同顾客的需要，要么必须具有非常大的规模。例如，在美国肥皂业，如果小企业在有限的地域提供服务，并在这些地方拥有领先优势，或为特定类型的顾客（如医院）提供服务，它们是有生存能力的，而且生意兴隆。但是在肥皂业，除了规模小以外，可以接受的规模就是拥有全国性品牌、在全国范围内促销和分销的巨头。居于中间的肥皂企业无法取得成功，甚至可能无法生存。

菲亚特（Fiat）、英国福特（British Ford）、欧宝（Opel）和大众（Volkswagen）等规模非常大的欧洲汽车公司拥有非常悠久的历史。但是，只要市场非常小，每年利用采购到的零部件组装几千辆汽车、规模非常小的公司就能生存和取得成功。但随着欧洲在这么短的时间内经历汽车革命，汽车工业被少数非常大的公司一统江山的局面现在显然是在所难免。虽然许多中等规模的公司拥有良好的口碑和忠实的追随者，但甚至它们似乎也不能生存；除巨头外，所有企业的规模都太小了。

最近出版的《危机中的公司》（Corporations in Crisis）(作者为理查德·奥斯汀·史密斯（Richard Austin Smith）（纽约1963年出版）。)提到了必须卖给大企业的两家公司——原因不是它们经营失败，而是因为它们取得了非常大的成功，以至于它们的规模处于不大不小的中间位置，不利于它们站稳脚跟。斯塔维德工程公司（Stavid Engineering）作为一个设计特殊产品的小企业做得非常成功，它们每年只有几百万美元的业务，后来销售额达到1000万美元，并发现它所拥有的管理人员能够管理销售额达到2000万美元的企业——但没有办法实现2000万美元的销售额。它现在是洛克希德飞机公司（Lockheed Aircraft）的一个部门。同样，规模小、生意兴隆的皮亚斯基直升飞机公司（Piasecki Helicopter Corporation）的V-107型直升飞机取得了成功，迫使公司在规模上不能节约成本。它被卖给了庞大的波音飞机公司（Boeing Aircraft）。

对于规模不大不小的公司来说，恰当的解决办法有时是本着节约成本的原则缩小规模。

某个生产管道安装和修理设备和工具的小企业生意非常好，一年的销售额达到800万美元，产品以芝加哥为中心行销3个州（伊利诺伊、威斯康星和印第安纳州）。它的产品非常重，因此如果以它的工厂为中心，在非常小的半径内，它在运费上拥有独特的优势。当它在更广阔的地域里扩大经营规模时，它的销售额很快达到2000万美元。但为了具有竞争力，它必须承担远距离运输的费用，因此这些额外的销售额让它入

不敷出，最后被迫宣布破产。如果该公司缩小规模，经营范围只限于最初的地区，它的经济状况就会恢复到正常的水平。在这个行业中，要在当地市场成为大中型供应商，企业就需要在许多地方设立多个工厂，每年的销售额或许最少达到5000万美元左右。

然而，最重要的失衡问题是企业连最起码的规模都达不到。无论产品有多么好，它的效益也是微不足道的。本应用于发展的资金却需要用于支撑额外的管理、研究和销售等任务。但是，除非公司得到发展，否则它无法创造出它需要的资金。

解决这种恶性循环的惟一办法是跳跃式发展。是突飞猛进；企业的规模不能不大不小，但可以迈出一步，从一种规模变为另一种规模。在内部循序渐进的发展通常是不可能的。只有靠出售公司、收购本行业内的另一家公司或合并，企业才能达到所需的规模。

我们担心什么

在发展的过程中，有些机会是看不见的，而且似乎会对企业或行业产生威胁。

直到1950年，美国铁路公司还拒绝接受客车、卡车和飞机已经被普遍接受的事实。它们认为铁路在美国的运输系统中发挥了骨干作用，丧失这种地位是不可思议的。它们认为新型运输方式不仅会对铁路产生威胁，而且还会危及国家及其安全与繁荣。

直到20世纪60年代，铁路公司才开始认识到这种威胁也可以被视为机会。由于人们可以选择其他运输方式，因此铁路公司可以集中精力做它们最擅长做和最有利可图的事情：大宗商品的长途运输。汽车、卡车和公共汽车使得铁路能够放弃支线和面向规模很小的居住区提供的不赚钱的业务。它们缓和了人们对铁路垄断形成的根深蒂固的恐惧，并因此使得政府允许它们兼并竞争对手的线路并消除成本巨大的业务重叠现象。

这种在态度上的转变几乎产生立竿见影的效果，即铁路公司夺回25年前认为没有希望的业务：新汽车的长途运输。只要铁路公司认为卡车是“怪胎”，它们就不会想到除了小型封闭式火车车厢外，汽车的运输还有其他方法——即使卡车一直以来使用敞开式双层拖车运输汽车。铁路公司运输2辆汽车（火车车厢的正常负荷）的成本与卡车运输6辆汽车的成本一样。在铁路公司接受了卡车已经被普遍接受的事实后，它们看到了在一辆双层拖车上装载810辆汽车的机会，并在一个火车头后面挂了许多这种装载汽车的拖车。在18个月内，铁路公司夺回了大部分长途汽车运输业务。

在运输粮食、煤炭和铁矿石上，类似的措施使得铁路公司再次盈利——即采用大批量运输方式、使用散装货车和提供批发价格。虽然铁路公司等了很长的时间才接受不可避免的事实，并努力顺势而为，但由于它们从根本上改变了态度，主要线路甚至可能再次变得生意兴隆和表现

出旺盛的生命力。

再举几个例子：

美国的人寿保险公司曾经是社会上主要的储蓄渠道。第二次世界大战后，新富裕起来的人在人寿保险中的储蓄开始减少（然而，他们购买人寿保险的金额实际上没有减少）。大多数公司认为这是一个严重的威胁，需要通过宣传活动加以阻止，即让美国人民警惕普通股等新型投资方式的危险。只有一个公司把它视为机会——这样的公司有一个就足以引人注目，而它在寿保险界以前从来没有做出突出的表现。它购买了共同投资基金，并开始把它持有的投资证书与公司的人寿保险产品合并在一起销售，从而向顾客提供稳定的投资产品和一揽子理财产品。它很快就呈现出快速增长的势头，完全超过了整个行业的增长率。

美国的绝大多数百货公司一开始反对折扣店，认为它是“不道德的”。当这种方法不管用时，大型连锁型百货公司纷纷加入进来，开设自己的折扣店。大部分百货公司都收效甚微；百货公司不知道如何管理折扣业务。然而，某个大型连锁商店采取了完全不同的战略。这个企业没有开设折扣店，也没有打算开设折扣店。相反，它提升了自己商店的档次。在它涉足的每一个城市，它都面向大众市场提供优质的产品。它集中精力销售高质量的产品，特别是经过精心设计的服饰，这些产品虽然具有保守的风格，但不失时尚气息。这个连锁商店的管理者说：“我们希望我们的顾客在旁边的折扣店购买小苏茜的睡衣。这样，当小苏茜

的母亲需要为苏茜购买一件在派对上第一次跳舞穿的上衣时，她就可以在我们的店里多花一些钱。”

再例如某个大型造纸公司。多年以来，塑料产生的威胁一直令它感到闷闷不乐，它也没采取任何应对措施。该公司最后被迫把塑料视为机会。因此，为了顺应潮流，它扩大了在包装和容器制造上的投资：它从事包装和容器生产的子公司非常愿意使用塑料，热情丝毫不亚于任何其他材料。在塑料成为包装市场上的主导因素后，母公司就会从塑料发展的趋势中受益，而不是感到这种趋势对它有威胁。

企业有时需要问：“我们已经找到的哪些折中办法在我们看来让我们的企业蒙受损失？这些折中办法实际上造成损失了吗？或者，我们从中受益了吗？”

正是这个问题促使美国的一家主要的软饮料生产企业转变了对市场的看法。多年以来，该公司通过宣传活动抵制风行一时的低热量饮料。管理层认为这些（没有特殊配方或神秘成分的）饮料对它自己的品牌（高热量）产品造成了威胁。但是，在该公司越来越多的瓶装厂接受低热量饮料的同时，它们的传统普通饮料的销售量也增加了——健康型饮料没有冲击老产品的市场，反而扩大了老产品的市场。几年以后，管理层才接受了这种事实。现在，该公司自己生产、推广和销售自己的低热量饮料，而且新老产品的销售额都大幅增加。

企业的每一个人都“知道”绝不会发生的事情应予以仔细分析。对于公司来说，“绝不会发生的事情”是否实际上是一个让某些事情发生的重大机会？“绝不会发生的事情”是否甚至可能已经发生了？虽然管理层承认新鲜事物是不可避免的，但由于对它充满了恐惧，因此他们常常固执己见地认为它是不可能出现。

在20世纪50年代末期前，为发电厂和变电站生产重型电气开关设备的企业认为机械方式是惟一可以控制配电操作的手段。它们甚至发表论文，证明电子配电系统在理论上是不可能的。这种回避现实的态度只有一个后果，即主要制造企业不重视电子开发工作，而且当其他公司开发出电子开关设备时，它们面临丢掉市场的危险。它们固执己见地认为电子开关设备是不可能的，除了它们自己以外，没有人这样认为。

企业或行业面临的任何威胁都说明外部环境发生了变化：如市场、顾客或知识。如果企业继续固守现状、传统、陈规，或否定任何其他事物的可能性，它最终会因变革而遭到毁灭性打击。但是，变革始终都应当是一个机会，人们可以选择不同的道路和做有利可图的事情。

最近10年，美国的许多企业认为欧洲共同市场和日本的崛起威胁到它们的销售业务。然而，为数不多的企业提出：“这种趋势带来什么样的机会？”它们也因此收获了巨大的利益——一方面，它们大批量地向欧洲和日本等规模越来越大的消费市场和工业市场出口新型产品，另一方面，在海外建立或收购有利可图和迅速发展的子公司。

人们当然不可能总是能把威胁转化为机会。但是，威胁转化为机会的可能性大于躲开威胁的可能性。在新潮流面前，顺势而为比逆流而上更有利。

发现和认识到企业的潜力在心理上是非常困难的。由于这种行为意味着与既定的陈旧习惯决裂，因此它总是遭到来自内部的抵制。它常常意味着放弃人们最引以为豪的技术。要与威胁抗争，应对失衡局面，最重要的是要克服工艺流程的先天不足，使其发挥出高效率，这要求企业付出巨大的努力。古人通过观察发现，只有具备完成几乎不可能完成的事情的能力，哪怕是具备微不足道的能力，人们才会有成就感。因此，如果从公司的薄弱环节、局限性和弱点中挖掘机会与潜力，这种行为很可能令公司中取得最大成就的人感到不快，会直接影响他们的地位、自尊和权力。

因此，发现机会的人常常不是行业领袖，而是局外人或几乎是局外人的人。例如，氧气炼钢法率先改变了沿用了一个世纪的炼钢技术，并影响到炼钢技术的基本经济效果，而开发出这种技术的人以前从没有炼过钢：他们是一群奥地利人，在远离任何钢铁中心的林茨（Linz）市的一个由纳粹分子新建的工厂里开发出氧气炼钢法。第一批设计出电子开关设备的公司以前从没有涉足过开关设备业，也没有相关经验。诸如此类。

如果在客观上和心理上都认为这个领域是非常困难的，这只意味着

企业必须在这方面下工夫，管理层必须对它予以高度的重视。挖掘潜力与抓住机会是生存与发展的前提条件。

这不意味着每一个企业都有看不见的潜力，并可以将弱点和薄弱环节转化为机会。但是，没有潜力，企业就不能生存。不去挖掘潜力，企业的生存只能靠运气。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　未来取决于今天

对于未来，我们只知道两件事：

·未来是未知的。

·未来与现在存在的事实和我们现在的希望截然不同。

这些观点没有什么特别的新意或特别引人注目。但是，它们具有深远的含意：

（1）如果把今天的行动与承诺建立在对未来事件的预测的基础上，那么任何这种企图都是徒劳无益的。我们能做的最多是预测已经发生和不能改变的事件在未来能产生什么样的影响。

（2）但是，正是由于未来是不同的，而且是不能预言的，因此促使意料不到的和不可预知的事情发生不是不可能的。努力促使未来成为现实是要冒风险的；但这种行为是合理的行为。相比之下，如果随波逐流地接受未经过检验的假设，认为什么也不会改变，这样的行为更危险，如果别人说什么“一定”会发生或什么是“最有可能的”，并接受这样的预言，这样的行为更危险。

最近一二十年，企业已经认识到它们需要在创造未来上付出系统化的努力。但是，长期规划不是以，而且也无法以消除风险和不确定性为

目标。凡人不具备这个能力。他可以做的是发现适当的风险，偶尔创造适当的风险，并利用不确定性。创造未来的努力不是为了确定我们明天应做什么，而是为了确定我们今天应做什么，才能拥有明天。

法国伟大的经济学家萨伊（J.B.Say）于1800年左右创造出“企业家”一词。按照这个词的原意，有意识地把现在的资源投入到未知和不可知的未来是企业家的特殊职责。在他看来，企业家吸引闲置在不创造价值的过去（如利润微薄的土地）上的资本，并冒风险利用这种资本创造不同的未来。亚当·斯密（Adam Smith）等英国经济学家关注的是商人，他们认为效率是商人的主要经济职责。然而，萨伊恰如其分地提出创造风险和利用今天与明天之间存在的不连续性是创造财富的经济活动。

现在，我们逐步知道了如何系统化地、有的放矢地通过控制手段做这项工作。出发点是认识到做这项工作有两种不同的方法，它们是互补的：

·发现和利用经济和社会中出现的不连续性与它所产生的全部影响之间存在的时间差——有人可能称之为预测已经成为现实的未来。

·靠新观念影响迄今为止未出现的未来，这种新观念为即将出现的事物指引方向和规定具体的形态。有人可能称之为促使未来成为现实。

已经成为现实的未来

这是指重大的社会、经济或文化事件与其产生的全部影响之间存在时间差。人口出生率的急剧增加或下降在1520年内不会影响可用劳动力的规模。但是，变革已经发生了。除非发生大灾大难——毁灭性战争、饥荒或流行性疾病，否则变革对明天的影响是无法阻挡的。

这些是已经成为现实的未来带给我们的机会。因此，我们可以称之为潜力。但它与上一章论述的潜力不同，已经成为现实的未来不在现在的企业的内部；它存在于外部：如社会、知识、文化、行业或经济结构的变革。

此外，它是重大的变革，而不是趋势，是打破固有模式，而不是固有模式发生的变化。当然，在投入资源实现预期的过程中存在相当大的不确定性和风险。但是，风险是有限的。我们无法真正知道它的影响多么快能显现出来。但是，我们可以非常有把握地说它肯定会有影响；而且，我们可以描述它的影响，这对我们是有帮助的。

在人口出生率的变化对劳动力的影响上，许多是我们预料不到的：例如，妇女在劳动力中的比例有多大；现在的孩子在14岁或16岁以后有多少会继续上学；未来会出现什么样的工作，数量有多大。但是，我们可以肯定地说："这是今后一二十年数量最庞大的劳动力大军——这是因为现在出生的人肯定会成为其中的一员。"我们同样可以说："在拉丁美洲，最近一代人经历了农村社会到城市化社会的转型，这个事实注定会产生长期影响。"

我们现在必须掌握基础知识，这样才能在1015年之后满足我们的需要。在19世纪中期，人们只能推测迈克尔·法拉第发现的电流现象的经济价值。许多推测无疑毫不相关。但是，人们可以有几分把握地说这种突破带领人们进入全新的能源领域，将会产生重大影响。

重大的文化变革的影响也会延续相当长的时间。最潜移默化的、但最深入人心的文化变革尤其如此：如人们在意识上发生的变化。欠发达国家在迅速发展的过程中不一定会取得成功。相反，只有几个国家可能会取得成功，而且这几个国家甚至可能要经历困难时期和出现严重的危机。但是，拉丁美洲、亚洲和非洲的人民已经认识到发展的可能性，并投身到发展当中去和承担发展的结果是不争的事实。只有灾难才能扭转这种发展的势头。这些国家可能不会成功地实现工业化。但是，至少在一个历史时期，它们会优先发展工业，而且困难时期只会强化它们的新观念，即认识到工业发展不是不可能的，而且它们需要发展工业。

同样，文化变革会让人们提出大胆的预言，即美国社会中的黑人用多长时间彻底实现平等。但是，由于1962年和1963年发生的事情，黑人和白人同样都对美国的种族关系有了最新的认识；最重要的是，至少就年轻人而言，“逆来顺受的黑人”已经成为了历史，这些都是已经发生的事实。这是不可逆转的事实。它将会产生影响；惟一不确定的是它会有多么快产生影响。

在行业和市场结构等方面，未来可能已经成为现实，但影响还没有

显现出来。

自由世界经济可能再次崩溃，并被经济国家主义（economic nationalism）和保护主义所取代。20世纪五六十年代，世界经济迈向真正国际化的趋势在范围上和影响上都是十分巨大的，也造成了非常大的压力和矛盾（如来自受到过度保护的农民的政治压力），同时让人感到过激的反应没有尽头。但是，在企业家的眼中，国际经济的存在方式和程度是不应发生变化的。除非发生大灾大难，否则我们的下一代是不可能倒退回20世纪40年代，随随便便地幻想这个或那个工业区可以存在某种无可争议的经济霸权，或国内工业经济是封闭的经济，可以不受到世界经济的发展成果的影响。许多最近15年走向国际化的企业不可能走回头路，也不可能把自己、企业的经营活动和眼界局限于单一的国家经济和市场。

我有意地举几个重要的例子。但是，更小的变化也可能让我们有机会在今天预测企业的未来。

我们以美国的年轻一代在第二次世界大战期间对电话的使用习惯上发生的变化为例说明社会和文化习惯上出现的、创造出这样的机会的微小变化。在那之前，打长途电话不是美国老百姓的普遍行为；他们只在遇到紧急情况时才打长途电话。然而在战争期间，军人可以通过长途电话与家里保持联系。因此，年轻一代在战时打长途电话成为家常便饭。几年以后，即到了1944年，这些年轻人成为一家之主，他们打电话的新

方式被人们普遍接受。因此，电话公司利用这个时机大举发展长途电话设施和设备。

如果已经成为现实的未来因变化而生，我们可以通过系统化的搜索发现这种变化。首先要分析的是人口。对于劳动力、市场、社会压力和经济机会来说，人口的变化是最重要的。在事件的正常发展进程中，这些变化是最不可逆转的。在变化与影响之间，它们的时间间隔是已知最短的：在学校感受到激增的人口出生率带来的压力前，至少需要五六年——但是到那时，压力就会显现出来。同时，它们的结果是几乎最容易预知的。

到20世纪60年代初，人们已经清楚地认识到美国的人口在年龄结构、基本文化习惯和期望值上发生了彻底的变化。虽然造成这种变化的事件已经发生了——因为在1961年以前已经出生的人到1980年至少会达到20岁，但人们还没有感觉到它的影响。人们只能在20世纪60年代末期开始感受到它的影响，而且这种影响会在20世纪70年代末期达到顶峰。

在1977年以前的150年里，美国的人口都将是最年轻的，至少2/3的人口在35岁以下。一半人的年龄将在25岁左右。但是，美国与其他平均年龄低的国家不同，它的平均寿命非常高，男性和女性的寿命预计超过70岁。在历史上，平均年龄和平均寿命存在这样的关系是史无前例的。过去，只要人口的平均年龄非常小，平均寿命也非常短，反之亦然。因此，我们感受到两个重要的事实，即一方面，在20世纪70年代末期，美

国人口中的绝大多少人的实足年龄都非常低。另一方面，他们的相对或社会年龄也非常低；即当他们达到一半人的年龄时，他们度过的岁月不超过他们的平均寿命的1/3。单单在这方面，美国人的行为和期望值就会发生巨大的变化。

另外，这些年轻人组成的家庭的受教育程度将达到史无前例的水平。在其中一半的家庭中，至少有一名成员（丈夫或妻子）在学校受教育的年限超过12年。这将意味着在劳动力大军中占支配地位的人群会提出不同的期望值。例如，在消费行为方面，我们知道这些夫妇（如在电子公司工作的青年工程师和他的妻子）不会根据他们的收入决定买什么。他们的购买行为取决于他们对未来收入和社会地位的期望值。目前的收入对他们的购买行为起到抑制作用，而不是激励作用。

在美国经济史上，像这种未来的变化这样引人注目或发展迅速的变化可谓寥寥无几。这是已经成为现实的变化。

然而据我所知，美国企业很少问自己："这种变化对于我们来说意味着什么呢？对于工作和劳动力来说，它意味着什么呢？它在新兴市场上意味着什么呢？它如何改变美国市场的基本结构？对于我们的顾客、我们的产品、我们整个企业的态度来说，它意味着什么呢？"

如果没有这种人口上的变化，也就没有美国经济中两个发展最快的市场。但是，在经济著作中，我们还找不到它们的踪影。

第一个是“活动市场”，其中包括许多迄今为止不能被人们同时拥有的商品和服务：保龄球运动、野营、草坪养护、平装书和成人高等教育。所有这些活动都是相互竞争的。它们都要求比金钱还珍贵的东西：自由支配的时间。如果年轻的工程师或管理者想利用晚上的时间取得更高的学位，他就没有时间打保龄球或整理他的草坪。在活动市场，人们购买不是为了拥有，而是为了做——换句话说，他们不在乎哪些是商品，哪些是服务。他们惟一能够区分的是他们是否有时间。因此，自由支配的时间市场不仅会是发展迅速和有利可图的市场，而且还是充满竞争和困难的市场。

未来的另一个持续发展的市场是“办公消费市场”，虽然这个市场中的商品和服务不进入个人家庭（因此不是传统意义上的生活消费品），但它们也不是在生产过程中被消耗掉的，因此不属于传统的生产资料——如打字机、计算机以及帮助知识工作者发挥生产力的各种商品和服务。此外，虽然这个市场是有利可图的，但它很可能是一个竞争激烈和迅速变化的市场。

人们应始终寻找的、已经成为现实的未来的另一个方面是知识。然而，这种寻找的努力不应局限于企业现在掌握的知识。我们认为在寻找未来的过程中，将来的企业与现在的企业是不同的。企业之所以能做得出类拔萃靠的是知识资源，在这个重要方面，我们可以预见到将来的企业有别于现在的企业。因此，我们必须着眼于主要的知识领域，无论它

们是否与现在的企业直接有关。无论我们在哪些方面发现了根本性的变化，但它还没有产生重大的影响，我们都应问："这里存在我们应该，而且可以预见到的机会吗？"

我们以行为科学为例来说明在某个知识领域发生的重大变化，虽然几乎没有企业认为这种变化与它们息息相关。学习理论是心理学研究的一个领域，而最近30年人们在这个领域发展出了非常新的知识。虽然这在企业家看来似乎可能很遥远，但是新的知识很可能不仅会影响教育的形式和内容，而且还会影响教学和学习资料、学校的设备和设计，甚至会影响研究组织和研究管理。各种各样的行业（从出版到建筑）都可能受到显著影响，谁首先把新知识的潜能转化为实际的商品和服务，谁就会抓住重要的机会。

人们还需要考虑其他行业、其他国家、其他市场，并问："那里发生的事情会成为我们的行业、我们的国家和我们的市场效仿的榜样吗？"

在20世纪50年代初，日本的所有电子产品生产企业都认为日本人的收入非常低，买不起电视机，尤其是日本农民，他们可能承受不起任何像电视机一样昂贵的东西。这种想法非常合理。因此，日本的大多数公司都计划生产有限的廉价电视机。

只有一个几乎默默无闻的小公司试图证实这种假设，它考察了其他

国家的情况，如美国、英国或德国。它发现低收入人群显然认为电视机不属于普通商品，但电视机让他们拥有远大于其成本的满足感。在所有国家，穷人都是最热衷于购买电视机的顾客；他们往往购买在价格上昂贵得可能与他们的收入状况不相称的电视机，因此，这个日本企业生产出比竞争对手更大和更昂贵的电视机。它以日本的农民为对象专门制定了销售计划。10年以后，日本城市中2/3的低收入家庭和农村半数以上的家庭都拥有了电视机，其中以大尺寸和高价电视机为主。以前几乎默默无闻的小公司现在成为日本最大的电子企业之一。

接着，人们总是需要问："我们能从某个行业的结构所经历的事件中发现重大变化的迹象吗？"

物料革命就体现了这种变化，整个工业化世界现在都在经历这种变化，它让过去区分不同物料流的界限消失得无影无踪或变得模糊不清。

仅仅在30年前，物料流从始至终都是界限分明的。例如，木材经过加工所形成的主要工业材料是纸。反过来，纸来源于树。其他主要材料也是这种情况，例如铝和石油、钢材和锌。通过这些物料流产生出的大多数成品都拥有特定和独特的最终用途。换句话说，过去在大多数情况下，什么样的物质决定有什么样的最终用途，而且什么样的最终用途决定有什么样的物质。

然而今天，几乎所有物料流始终都是开放式的。除了纸以外，树还

可以被制成许多最终产品。除了树以外，具有与纸一样性能的物质可以来源于许多原材料。在最终用途上，物料的选择也是有余地的，它们不只是起到锦上添花的作用。纸正在成为衣服的重要材料。来源于不同原材料的产品可以具备相同的功能，说明在功能上，物料的重叠范围非常大。生产流程甚至不再是独一无二的。造纸厂越来越多地在它们的生产流程中采用塑料制造企业和加工企业开发的技术；纺织厂越来越多地对造纸业的生产流程加以改造。

每一个物料生产加工公司都认识到它们的业务正在发生变化。许多公司已经行动起来应对这种变化；例如，美国主要的罐头公司收购了使用玻璃、纸和塑料生产容器的企业。但据我所知，几乎没有几个公司认识到发生根本性变化的不是企业内部，或甚至根本不是企业的经营方式，而是外部环境。我们以前看到的是独立的物质，而我们现在看到的是物料。由于这种变化是最近才发生的，因此任何人都不能确定我们所说的“物料”指的是什么。但是，它已经让任何局限于某一种物料流的企业逐渐被时代所抛弃。

在企业内部，我们通常也可以通过蛛丝马迹发现某些根本性的和不可逆转的、但全部影响还没有释放出来的事件。

在公司内部发生的矛盾常常是一个迹象。当公司引入某些东西时，它就会成为纠纷的导火索。有人无意间触动了一个敏感点——它之所以常常让人感到敏感，是因为新的活动是未来变化的前奏，因此与公认的

模式相抵触。

在一个美国公司，人们无论在哪里引入产品规划，使其成为一项新的职能和特殊的工作，它就会在哪里引发矛盾。通常，这种矛盾会在漫无止境的争论（即新的活动属于哪里）中暴露出来。它属于市场营销部门吗？或者，它属于研究与工程部门吗？实际上，与其说这是一个因新的职能而引发的争论，不如说它是人们一开始在认识上就没有搞清的问题，他们认为市场营销往往是最重要的，所有职能都居于第二位，所有职能都是成本中心，而不能创造出成果。然而，这种矛盾必然促使人们从根本上改变组织方式。由于人们预见到这些变化，因此他们对表面现象（产品规划）的反应才会如此激烈。

大约在10年前，贝尔电话系统公司（Bell Telephone System）的高层管理人员组建了一个新的商品销售部门。在使用电话系统的电话公司中，接受这个部门的人非常少。该公司已经实现了公司前75年的主要目标，这是已经成为现实的事情：即让美国几乎每一个家庭和企业都拥有1部电话。它的主要市场，即电话装机市场已经饱和。因此，要进一步发展，公司只能靠最大限度地增加电话的使用量，而不是在最低标准上增加电话业务的订户。这种已经成为现实的变化预示美国电话业务的机会和风险都发生了根本性变化；因商品销售部门引发的内部矛盾只是最初的症状。

任何实现了自己的目标的企业或活动都要经历一段时间的重大变

化。但是，身处企业或活动中的大多数人会在很长的时间里继续努力实现已经达到的目标。在这段时间里，未来已经成为现实，机会的出现在意料之中。

例如，在工业发达的国家中，全民普及教育的目标已经大体上实现。但是，大多数教育工作者仍旧按照过去200年里行之有效的假设思考和行动，这个假设就是他们的任务是让人们获得更多年的义务教育。要让新的现实得到普遍接受，我们通常需要整个一代人转变观念。但是，只有了解现状和仔细思考造成这种状况的原因或这种状况提出什么样的要求，这样的教育机构将在明天的教育领域拥有领先优势。

企业界也是这样，如果某个公司认识到某个目标已经实现，并改变努力的方向，而它的竞争对手仍旧奋力地实现它们已经实现的目标，那么这个公司就会成为明天的领头羊。

人们应该再提出两个有关的问题："在得到普遍认可的预言所提出的观点中，今后10年、15年、20年，哪些观点很可能会成为现实？它实际上已经成为现实了吗？"大多数人只相信眼见为实。因此，如果某个预言得到了普遍接受，它预测的很可能不是未来，而实际上反映的是最近发生的过去。

在美国商业史上有一个众所周知的例子可以说明这个方法的有效性。

大约在1910年，即亨利·福特取得成功的初期，人们第一次提出了预言，认为汽车会发展成为大众交通工具。在那时，大多数人仍旧认为除非再过30年，否则这是不可能发生的。但是，当时还经营着小型制造企业的威廉C.杜兰特（William C.Durant）问道："这个预言还没有成为现实吗？"在他提出问题后，答案就摆在眼前了：在他提出问题前，这个预言就已经成为现实了，虽然主要的影响还没有显现出来。公众对汽车的认识已经从把汽车视为有钱人的玩具转变为要求汽车成为大众交通工具。这就需要大型汽车公司。在这个远见卓识的基础上，杜兰特想到了通用汽车，并开始把许多小型汽车制造企业和小型零件公司整合在一起，组成能够利用这个新兴市场及其机会的企业。

因此，最后一个问题应是："我们自己对社会与经济、市场与顾客、知识与技术提出什么样的假设？这些假设还站得住脚吗？"

在食品购买和饮食习惯上，英国中下层社会的家庭主妇以僵化和保守而著称。然而，最近1015年在英国成为首屈一指的食品分销商的两家公司在20世纪40年代末提出了问题："这个假设还站得住脚吗？"它立即认识到答案是否定的。由于战争期间和战后食品匮乏，以前非常保守的英国家庭主妇逐渐习惯了新的食品和新的食品分销方式，并愿意尝试。

通过寻找已经成为现实的未来和预测它的影响，人们了解到旁观者提出什么样的新观念。通过例子我们应清楚地认识到，我们可以轻而易举地发现最新发生的事。我们需要的是让我们看到它。然后，我们通常

不难发现我们可以或可能做什么。换句话说，机会既不遥远，亦非模糊不清。然而，我们必须首先认识到它具有什么样的特点。

上述例子还应说明这是一个非常有效的方法。但是，它也存在较大的危险：它会让我们误认为正在发生的或应该发生的事情是变革，而后一种情况的后果更严重。这种危险非常巨大，并且由于公司内部对这种方法得出的任何结果表示出了浓厚的兴趣，因此我们通常不应相信我们所获得的结果。如果每一个人都宣称："这就是我们一直想要的，"那么他们发现的是他们自己的愿望，而不是事实。

这个方法的作用在于它对根深蒂固的假设、惯例和习惯提出了质疑，并最终颠覆了这些假设、惯例和习惯。即使不能改变企业的结构，这个方法也会引导人们做出决策，以便努力改变企业的整体行为。它引导人们做出让企业改头换面的决策。

创意的力量

试图猜测未来需要什么样的产品和技术是徒劳无益的。但是，人们可以决定想让什么样的创意在未来成为现实，并在这种创意的基础上让企业改头换面。

让未来成为现实还意味着创造出一个不同的企业。但是，要让未来成为现实，人们始终需要在企业中以具体的形式体现出代表着不同经济、不同技术、不同社会的创意。这种创意不需要有多么重要；但它必

须有别于今天的标准。

这种创意必须是富有创业精神的创意——这种创意涉及的是创造财富的潜力与能力，需要在现有的、正常运转的和创造价值的企业中表达出来，需要通过企业的行动和行为发挥出它的作用。它不是来源于社会改革家、革命家或哲学家的问题："未来社会应该是什么样子？"创造未来的、富有创业精神的创意始终是以下面的问题为基础的："经济、市场或知识上发生的哪些重大变化使我们能够按照我们真正希望的方式、按照让我们真正取得最大经济成果的方式经营企业？"

由于这似乎是一个有局限性和以自我为中心的方法，因此历史学家往往忽视它的存在和看不到它的影响。重要的哲学思想当然具有更深远的作用。但是，大多数哲学思想根本没有任何作用。虽然经营企业的每一个创意有很大的局限性，但是大多数创意都是非常有效的。因此，作为一个整体，善于创新的企业家具有非常大的影响力，是历史学家认识不到的。

富有创业精神的创意不涵盖全部社会或全部知识，而只涵盖一个有限的范围的事实使之更切实可行。掌握这种创意的人可能对未来经济或社会中的其他一切事情有错误的认识。但是，只要他们自己关注的业务大致上是正确的，他们对其他事情的错误认识就是无关紧要的。要取得成功，他们所需的只是在一个非常小的范围内取得一定的发展。

创立和发展IBM公司的托马斯·沃森（Thomas Watson）根本不了解技术的发展状况。但他认识到数据处理是一个统一的概念，是企业发展的基础。在很长的一段时间里，企业的规模非常小，而且只做一些平凡的工作，如管理会计分类账和时间记录表。但是，当让数据处理实际上成为可能的技术，即电子计算机技术出现时，它就准备跳出与数据处理完全无关的、在战争期间做的工作。沃森在20世纪20年代创办的企业在规模上非常小，而且不引人注意，从事的是穿孔卡片设备的设计、销售和安装。同时，逻辑实证主义（Logical Positivism）流派的数学家和逻辑学家——如美国的布里奇曼（Bridgman）和奥地利的卡尔纳普（Carnap）——在口头和书面上都提到过一整套系统化的量化和通用测量法。如果说他们曾经听说过初出茅庐、苦苦挣扎的IBM公司，这是绝对不可能的，而且他们肯定没有把他们的思想与这个公司联系起来。然而，当新技术在第二次世界大战期间出现时，发挥作用的是沃森的IBM，而不是这些数学家和逻辑学家的哲学思想。

创建西尔斯-罗巴克公司的人——理查德·西尔斯（Richard Sears）、朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald）、艾伯特·勒布（Albert Loeb）和罗伯特E.伍德（Robert E.Wood）将军——都积极参与社会活动和拥有强烈的社会想像力。然而，他们中的任何人都没有想过改造经济。我甚至怀疑在他们创办企业时，在他们的脑海里都没有大众化市场（与传统的等级化市场形成鲜明对照）的概念，而他们在经历了很长时间后才有这样的意识。然而，从一开始，西尔斯-罗巴克就认识到通过努力，穷

人的钱可以与富人的钱具有相同的购买力。这种想法没有什么特别的新意。社会改革家和经济学家用了几十年的时间传播这种想法。欧洲的合作社运动（cooperative movement）在很大程度上就来源于此。但是，西尔斯是美国第一个以此为基础创办的企业。它首先提出问题："什么会使农民成为零售业的顾客？"答案很简单："他需要确信他能够像城里人一样以同样低的价格买到质量同样可靠的商品。"同时，这在观念上是相当大胆的创新。

影响最大的富有创业精神的创新将法国社会哲学家圣·西蒙（Saint Simon）的理论命题变为银行。圣·西蒙从萨伊的企业家概念出发，围绕着资本的创造性作用提出了一套哲学体系。然而，这个创意通过经营银行业务的企业发挥出它的作用：即著名的动产信贷公司（Credit Mobilier），是由他的追随者皮埃尔兄弟于19世纪中叶在巴黎创办的。动产信贷公司通过集中社会的流动性资源有意识地发展工业。在当时不发达的欧洲大陆，它成为整个银行体系的原型——以皮埃尔兄弟那个年代的法国、荷兰和比利时为首。接过皮埃尔兄弟衣钵的人随后在德国、瑞士、奥地利、斯堪的纳维亚半岛和意大利创办了"企业银行"（business bank），它们成为这些国家发展工业的主要媒介。在美国内战后，这个创意跨越大西洋来到了美国。从杰·库克（Jay Cooke）和为横穿美国大陆的铁路提供资金的美国动产信贷公司到摩根（J.P.Morgan），无论他们是否知道，这些发展美国工业的美国银行家接过了皮埃尔兄弟的衣钵。日本的财团也是如此，这些伟大的银行家兼

实业家是现代日本的奠基人。

然而，皮埃尔兄弟最忠实的追随者是苏联。通过控制资本的分配实现的计划理念直接来自皮埃尔兄弟；苏联人所做的是用国家代替独立的银行家。奥地利人鲁道夫·希法亭（Rudolf Hilferding）实施的就是这个措施，他一开始是维也纳的一个银行家，按照“企业银行”的传统经营银行业务，他最后成为德国民主社会主义的主要理论家。他的著作《金融资本》（Finance Capital，1910年出版）得到了列宁的认可，成为列宁提出的计划和工业化概念的源泉。

今天的银行在不发达国家引发的每一个发展成果仍旧直接源于最初的动产信贷公司。然而，皮埃尔兄弟的出发点不是改造经济。他们创办企业的初衷是赚钱。

同样，现代化工工业的发展得益于将已经存在的创意变成企业。

无论在哪一方面，英国都应该是现代化工工业的发源地。在19世纪中叶，纺织工业高度发达的英国是化工产品的主要市场。当时的英国有法拉第和达尔文（Darwin），英国因此也在科技水平上居于领先地位。揭开现代化工工业序幕的实际上是英国的一项发现：帕金（Perkin）发现了苯胺染料（1856年）。然而，20年后，即大约在1875年，这个新行业的头把交椅却传给了德国。德国商人提出了英国所欠缺的、具有创业精神的创意：科学研究的成果（在这个例子中是有机化学）可以被直接

转化为市场所需要的用途。

要取得巨大的成功，企业当然可以以更简单的创意为基础。

历史上最强大的私营企业可能是日本三井家族（House of Mitusi），在日本在第二次世界大战期间战败后解体。在解体前，据说它在全世界雇用了100万人（这至少是命令三井公司解体的美国占领当局的官方估计数字）。它的前身是早期的三井公司于17世纪中叶在东京逐步发展起来的百货公司。这个企业赖以生存的基础是富有创业精神的创意，即商人是经济生活的主角，而不只是中间人。一方面，这意味着向顾客提供固定的价格。另一方面，三井不再扮演与手艺人和制造者打交道的中介。它会为满足自己的利益实施采购行为，并提出明确的价格订购按它的规格生产的标准化商品。在海外贸易上，商人始终都是主角。然而，大约在1650年，海外贸易在日本被完全禁止——于是，三井公司汲取海外贸易的概念，并在此基础上在国内发展商人式企业。

富有创业精神的基本创意可能只是对在另一个国家或另一个行业行之有效的东西的模仿。

在第一次世界大战后，当斯洛伐克鞋匠托马斯·巴塔（Thomas Bata）从美国返回欧洲时，他萌发了斯洛伐克和巴尔干半岛的每一个人都可以像每一个美国人那样有鞋穿的想法。据说，他曾说过："农民之所以走路不穿鞋，不是因为他太穷了，而是因为他买不到鞋。"要让这

个使农民有鞋穿的梦想成为现实，人们需要像在美国那样，提供廉价和标准化的、但经过适当设计和耐用的鞋子。根据这个推理，巴塔在几年内创建了欧洲最大的制鞋企业和欧洲最成功的公司之一。

换句话说，要让未来成为现实，人们不需要具有创造性和想像力。人们需要的是付出努力，而不是具有天赋，因此在某种程度上，每一个人都可以做到。拥有创造性和想像力的人当然拥有更有想像力的创意。但是，越具有想像力的创意实际上不一定会取得更大的成功。平凡的想法有时也会取得成功；在1920年的欧洲，巴塔按照美国人的方法生产鞋的想法没有什么独到之处。使当时的欧洲产生极大兴趣的是福特及其生产线。重要的是巴塔的胆识，而不是他的天赋。

要让未来成为现实，人们必须愿意尝试新东西。人们必须乐于问："我们真正希望看到哪些与今天完全不同的事情发生？"人们必须乐于说："作为企业的未来，这正好是需要成为现实的事情。我们将设法让它成为现实。"

"创造力"在人们现在对创新的讨论中显得如此重要，但问题的根源不在于此。在任何组织中，包括在企业中，可能得到利用的创意总是占少数。它们通常所缺乏的是跳出产品的框框考虑创意的主观能动性。产品和技术只是让创意发挥作用的手段。正如例子中所说明的那样，人们通常连未来具体的产品和技术也想像不到。

当杜邦公司（最终开发出尼龙）开始致力于聚合物化学的研究工作时，它不知道人造纤维会成为最终产品。杜邦认为人类在控制大型有机分子结构的能力（当时处于早期阶段）上的任何增长都会在商业上引发某种重要的成果，并以此作为行动的基础。仅仅经过六七年的研究，人造纤维首度成为一个可能带来重大成果的领域。

正如IBM的经历所表明的那样，让创意取得成功的具体的产品和技术实际上常常来源于完全不同和无关的工作。但是，一般的企业家很难具有放弃细节、粗放思考的主观能动性，从企业及其所做的贡献、带来的满足感、服务的市场和经济的角度进行思考的主观能动性。

此外，企业家常常缺乏在这种创意上投入资源的胆识。应在让未来成为现实的过程中投入的资源在数量上应该比较少，但在质量上，它们必须是最好的。否则，什么也不会发生。

然而，企业家最缺乏的是衡量有效性和实用性的标准。如果一个创意能够创造企业的未来，那么它必须经受严峻的考验。

它必须在操作上具有有效性。我们可以按照这个创意采取行动吗？或者，我们只能讨论讨论它？要让我们希望成为现实的未来成为现实，我们事实上可以立刻做些什么？

西尔斯-罗巴克公司靠把孤立的美国农民吸引到市场里来的创意取得了立竿见影的效果。但是，杜邦靠聚合物化学研究的创意只能组织小

规模的研究活动；它所做的是买下一个一流的人才的研究成果。然而，它们都立刻采取了某些行动。

能够在研究上投入资金还不足够。这种研究活动必须以实现创意为目标。我们探索的知识可能是笼统的知识——比如杜邦公司的项目。但是，我们至少必须适当地搞清楚，即如果我们能利用这种知识，它应该是实用的知识。

创意还必须在经济上具有有效性。如果我们可以立即在实践中发挥它的作用，它应能够创造出经济成果。我们可能无法长期地（可能永远无法）做到我们希望做到的事情。但是，如果我们现在就可以做，我们所得到的产品、技术或服务需要有顾客、市场、最终用途，应能够被卖出去和赚到钱，应满足需求和需要。

创意本身的目的可能是社会改革。但是，除非人们可以在它的基础上发展企业，否则它就不是一个有效的、富有创业精神的创意。创意要经受的考验不是它获得多少票或得到哲学家的多少称赞。经济绩效和经济成果是对它的检验。即使企业的理论基础是社会改革，而不是企业的成功，检验创意的标准必须是企业履行职责和生存下去的能力。

以取得社会成果而非经济成果为出发点的企业并不多见——虽然一些最成功的企业家在他们的观点和态度上主要是改革家，例如罗伯特·欧文（Robert Owen）或年轻的亨利·福特。但是，人们无论在哪里通过

努力以企业的形式成功地实现了社会目标，原因都是企业经受了经济有效性的无情检验。

例如，全国保险公司（Nationwide Insurance Companies）的默里·林肯（Murray Lincoln）现在所做的事情就属于此类。林肯把自己描述成“负责革命的副总统”，他的一生都致力于发展合作社运动。他对以盈利为目的的企业没有什么好感。然而，他试图通过企业（基本上是保险公司和金融企业）促进合作社的发展，而且在经营绩效上，他要求这些企业超过比它们更正宗的、属于盈利性企业的竞争对手。

最后，创意必须经受住个人责任的检验。我们真的相信这个创意吗？我们真的想成为那样的人、做那样的工作、管理那样的企业吗？

创造未来需要胆识。它需要我们付出努力。但是，它也需要信任。仓促做出承诺完全不切实际。这种行为不足以应付未来的检验。这是因为任何这种想法都不是有效的——它也不会有效。如果有关未来的想法看上去是“确定无疑的”、是“没有风险的”、是“不会失败的”，那么这种想法必定不可避免地遭遇挫折。要发展明天的企业，人们所依赖的创意必定具有不确定性；迄今为止，任何人实际上都不能说，如果它成为现实，它会是什么样。创意必定存在风险：它有成功的可能性，也有失败的可能性。如果创意既不具有不确定性，又不存在风险，那么它就不是一个面向未来的有效创意。未来本身就是捉摸不定的和有风险的。

除非人们对创意的价值承担个人责任，并相信它的价值，否则人们就不会持之以恒地付出必要的努力。企业家不应成为积极分子，更不用说变得走火入魔了。他应认识到他所追求的之所以没有成为现实，恰恰是因为他想让它们成为现实——即使他非常努力地促使它们成为现实。与任何其他努力一样，促使未来成为现实的工作应定期得到评估，从而可以根据到目前为止所取得的工作成果和未来的前景，确定是否应继续做这项工作。有关未来的创意也会成为管理层自以为是地实施的投资项目，而且它们履行职责和创造出成果的能力需要得到小心谨慎的检验。但是，努力创造未来的人还需要能够坚定不移地说："这就是我们的企业在我们的心目中的真实样子。"

每一个企业可能没有绝对的必要都去寻找可以创造未来的创意。许多企业和它们的管理层甚至没有让现在的企业发挥出有效的作用——可是，这些公司却莫名其妙地得以暂时幸免于难。特别是大企业，它们似乎能够靠早期管理者的胆识、成绩和先见之明长时间保持一帆风顺。

但是，明天始终会来临。明天始终是不同的。因此对于最强大的公司来说，如果它不努力为未来做准备，它甚至也会陷入困境。它将丧失特色和领先优势——剩下的只是大公司的管理费用。它既无法控制，也不了解正在发生的事情。由于不敢冒险促使新生事物成为现实，它必然会在已经成为现实的事情面前表现得不知所措，从而面临更大的风险。对于这样的风险，最大和最富有的公司甚至都承受不起，甚至连最小的

企业也无法回避。

为了避免成为懒惰的、负责人才管理的管家，管理者必须承担起促使未来成为现实的责任。只有心甘情愿地、有目的地处理这个问题，即商业企业中的最后一项经济任务，伟大的企业才能从仅仅及格的企业中脱颖而出，总裁室的管理员才能变成企业的建设者。

第三部分
Managing for Results

绩效方案

第12章　关键性决策
第13章　企业战略
第14章　企业以经济绩效为本

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　关键性决策

在分析企业及其经济因素的各个阶段，人们都需要做出决策和采取行动。敏锐的洞察力“被释放出来”，并被转化为任务和工作职责。在分析的各个阶段上，人们都应掌握可以按标准度量的成果。

但是，要充分发挥企业的效率，企业需要把所有工作变成一个统一的绩效方案。

企业要有效率就需要具体的行动计划。企业的未来要有所不同，企业需要采取不同的行动。然而，为了让现在的企业有效率，所做的工作不可避免地要投入资源，不可避免地对未来产生影响。预测未来的行动不可避免地影响现在的企业在政策、期望、产品和知识上付出的努力。因此，在每一个经济领域实施的重大行动必须与其他经济领域的行动彼此保持协调一致。如果不同分析方法提出相互矛盾的结论，这个问题必须得到解决。各项工作之间必须取得平衡。否则，一项工作可能会破坏另一项工作试图取得的成果。人们不应当受到有关明天的许诺的诱惑，而看不到现在面临的艰苦现实。创造明天的工作虽然困难和令人沮丧，但是人们也不应当因现在面临的紧迫任务而放弃明天。

所有决定做的工作是今天要做的工作。无论企业能收到立竿见影的效果，还是在遥远的未来才能看到成果，它都需要靠现在同样需要利用的人力、知识和资金等资源完成这些工作。

因此，企业必须在其涉足的所有经济领域提出一套关键性决策。这些决策包括：

·企业的宗旨。

·企业需要具备的特定优势。

·优先考虑的事情。

企业的宗旨

每一个公司都有企业的宗旨：对企业本身及其特定能力的描述。为了获得回报，每一个企业需要做出一定的贡献。“这不是我们要做的事”或“这不是我们在这方面的做事方式”等叙述所表达的企业宗旨可能是最详尽的。我们也可以用连篇累牍的目标一览表表达企业的宗旨。但是，企业总是有经营的宗旨，它决定了决策者如何看待企业、他们愿意执行什么样的行动计划，以及哪些行动对他们来说似乎是背道而驰或不可思议的行为。

企业的宗旨始终规定了它们要给市场带来什么样的满足感或让什么样的知识在经济活动中发挥出应有的作用。因此，企业的宗旨还界定了企业需要在哪些领域取得和保持领先优势。

“我们向办公室经理提供现代办公需要的物资、耗材和设备”等叙述看上去平淡无奇，但它能够规定一个企业的宗旨。它确定了企业的市场

和需要为市场做的贡献。它间接地指出企业的职责与真正的商人的职责没有什么两样，通过掌握顾客的需要以及商品、货源和性能特点，它们为顾客（在这个例子里是办公室经理）争取到的价值会大于顾客靠自己得到的价值。它进一步间接地表达出一种在市场的某个重要部分取得领先地位的承诺：今天提供高人一筹的满足感；预测明天的办公室的需要和需求；并且，办公室经理认为什么重要，就向他提供什么。

但是，上述叙述没有提到，而且不应提到实现企业宗旨的具体方法。这可能是制造办公室经理采购的大多数产品。这可能是作为分销商，采购它卖的所有商品。这甚至可能是作为采购代理，无论办公室经理要它买什么，它都收取一定的佣金。在任何特定时期具体应该卖什么产品和产品系列有待考虑，而且应该有待考虑。这需要根据时间、地点和情况来决定，并随着办公室、办公技术、办公室的劳动力和主要办公设备顾客的变化而变化。

企业可以以“我们的业务是在工业技术中应用高能物理学（high energy physics）”为主要宗旨。在这里强调的是特定的知识。“为那些房主提供服务，他们的住宅是他们的骄傲，他们希望对住宅进行维护”可能非常恰当地描述了家居服务杂志的办刊宗旨。

举一些著名大公司的具体例子。

“我们经营的是公共服务”是西奥多·维尔（TheodoreVail）在20世纪

初创办美国电话电报公司（即贝尔系统公司）时奉行的宗旨。当时，这几乎是离经叛道。企业“感染了公共利益”的事实说明企业存在局限性和弱点。但是，维尔不仅接受了社会的监管，而且还坚持认为社会的监管是由私人拥有和管理的公共服务业的前提条件。

“我们经营的是企业的发展”是皮埃尔兄弟在他们的动产信贷公司中注入的宗旨，后来成为他们的所有追随者的宗旨。

“我们的业务是在产品中融入食品店和家庭主妇的劳动与技能”是每一个成功的食品加工企业的基本宗旨。

对企业宗旨的定义应具有足够广泛的范围，使得企业具有发展和改变的空间，这样的定义才是有效的。否则，市场或技术一有风吹草动，它就会显得过时。“我们经营的是电视机”太狭窄了。但是，“我们经营的是娱乐业”又太笼统了。企业的宗旨应强调集中。它应有助于人们确定企业必须在哪些特定的知识领域取得优势，以及企业必须在哪些特定的市场争取领先地位。一条有效的宗旨让公司中的人有可能说：“这适合我们，我们应考虑考虑”和“这不适合我们，我们不应做这件事。”换句话说，它让企业有方向感。

企业的宗旨需要具有可操作性。它必须有助于人们得出行动的结论，如：“我们需要的是产品开发，从而可能给我们带来卖得出去的设备，又能让人们不断地需要购买让设备运转起来的独占性耗材。”或

者："我们寻找与我们的市场营销机构和分销技能相配的产品和技术。如果产品和技术不能轻而易举地符合公司的情况，如果要开发它们，我们也只会把它们卖给其他公司或向其他公司提供授权。"或者，再举一个例子："我们感兴趣的不是哪些特定领域的技术适用于某个项目，而是我们在这个项目上是否拥有必要的系统设计和系统管理能力。"

在可操作性上，从企业宗旨中得出的最重要的结论之一是有关规模的决策。公司应该努力发展成一个大公司吗？或者，至少就自己的市场和竞争对手而言，公司维持比较小的规模是否更好（绝对大或绝对小的企业是不存在的；规模总是与市场和竞争有关）？志在发展壮大的企业与保持较小的规模才能有最好的表现的企业会采取不同的政策和要求不同的管理方式。

无法通过有效的宗旨规定自己的经营范围的公司会找不到方向，而且很可能什么都想做，什么也管理不好。

这尤其适用于只用笼统的表述规定自己的经营范围的企业，它们没有提出需要在哪些方面做到出类拔萃。"电气行业"或"化工行业"是笼统的、不再符合需要的表述——尽管它们在五六十年前多么有意义。"运输"或"通讯"的范围也太宽了，因此也是没有意义的。如果这种包罗万象的词汇是企业惟一可用的定义，这说明企业的摊子铺得太大，以至于什么也做不好。

只要在企业设置的几个主要业务板块中，每一个板块都可以成为不同的企业，并可以作为不同的企业来管理，各自拥有具体和有意义的宗旨，那么企业仍旧可以懂行地、有方向、有目的地把它们当成一个整体来管理。然而，如果公司汇集了杂七杂八的业务板块，而这些板块既不涉足同一市场，又不在为数不多的几个知识领域具有优势，这样的公司是很难管理的。它迟早会出现失控的局面。在第一波有关经济绩效和生存能力的重大考验中，即在第一次遭遇危机时，它会发现自己陷入困境。

因此，不能提出一个有效的企业宗旨是危险的信号。它要么说明企业虽然具有一定的专业化程度，但与市场和顾客风马牛不相及；要么说明企业毫无意义地分散知识与努力，没有通过真正实现多元化成倍地增加相同知识和努力的成果（下一章将进一步讨论专业化与多元化）。

不能满足有效性要求的企业宗旨始终都是错误的定义。

但是，惟一有效的检验方式是靠实践检验。

企业宗旨是对本书中反复提到的以下问题的答案的总结：

·我们的企业经营什么？

·它应是什么？

·将来它必须是什么？

它规定了目标、目的和方向。它确定了什么成果是有意义的成果，什么衡量标准是真正适合的标准。

我们的优势是什么

与企业宗旨密切相关的是确定反映出企业宗旨的优势。这种优势始终是知识上的优势，即人们通过做某些事给企业带来领先地位的能力。因此，发现企业优势决定了企业需要且应该付出哪些真正重要的努力。

许多成功的大公司的经历表明，对优势的不同定义同样都是有效的。

例如，第7章讨论的通用汽车显然非常重视企业发展和企业管理上的优势。另一方面，通用电气多年以来不鼓励它的雇员更多地关心买卖，而要在科学研究或工程上做得出类拔萃。IBM曾经强调的是产生销售额和顾客的能力，区域销售经理起到举足轻重的作用。最近，这种情况发生了变化。

实践是判断优势的定义的惟一检验标准。然而，我们可以采用某些检验标准发现无效的定义。

优势的定义必须具有广泛性，使企业具有足够的弹性、足够的发展和变化的空间，同时必须具有特殊性，使企业足以集中精力。如果公司把其优势界定在一个非常狭窄的专业领域内，例如“聚合物化学研

究”或“金融分析”，公司就会患上贫血症。如果公司要求具有的优势就像分类电话号码簿上的标题一样从“会计”罗列到“拉链修理”，它甚至不可能在任何一个领域取得平凡的成果。要做到“全能”，任何公司（或个人）惟一能做到的是全不能。

有效的优势定义必须具有可操作性和有利于就采取什么行动得出结论。它必须是人事决策的基础：即谁会得到提升和因为什么原因；准备聘用谁；公司应努力吸引什么样的人才和公司靠什么吸引他们？

优势的定义不能经常变来变去；优势的定义要体现在人及其价值观和行为上，并通过他（它）们表达出来。但是，任何有关优势的定义都不会永远有效的；人们必须定期对它们进行重新考察和思考。

通用电气和IBM不得不在最近15年内对它们的优势的定义进行补充。规模上的变化，特别是市场的变化促使通用电气对其具有优势的主要领域加强企业管理。计算机迫使IBM重视在专业科学研究和工程方面的优势。

随着企业的宗旨、结构、市场或主要知识领域发生变化，公司对其需要具备的特定优势的定义可能也需要发生变化。

优先考虑的事情

无论企业有多么简单、多么井井有条，要做的事情之多总是令企业

在可用的资源上感到捉襟见肘。机会始终多于抓住机会的手段。企业必须做出优先级决策，否则会一事无成。企业在这些决策中表达出它对自己的了解、对其经济特点、优势与劣势、机会与需要的最终看法。

优先级决策将良好的目的转化为有效的承诺，将远见卓识转化为行动。优先级决策表明管理层具备什么样的远见卓识和重视程度。这些决策决定了企业的基本行为和战略。

在确定优先考虑的事情上，任何人似乎都不会有太大的困难。让我们感到困难的是确定“后面的次序”，即不应做什么。我们不应过多地强调我们什么也不会推迟；应该强调的是放弃。在过去某个时候，我们曾经不得不推迟做某件事，无论它当时看上去有多么的令人满意，如果回过头来再去做这件事，那么我们几乎总是会犯下严重的错误。这当然是我们不愿意确定后面要做的事情的原因。

优先级决策是由机会与资源最大化的原则（如第9章所述）决定的。除非少数真正最好的资源专门用于少数显而易见的机会，否则企业就没有真正确定好要优先考虑的事情。最重要的是，真正重要的机会（即发挥潜力和创造未来的机会）必须获得与它们的潜力相匹配的资源，即使以放弃眼前表面上安全的、但收效甚微的商业活动为代价。

但是，在优先级决策上，真正重要的事情是企业必须经过深思熟虑和有意识地做出这些决策。即使企业做出了错误的决策，并执行了这种

错误的决策，这也比不确定优先考虑的事情强，在后一种情况中，企业会认为这种决策费力不讨好而回避这项工作，并因此造成企业无意中按默认方式规定了要优先考虑的事情。

企业可能系统化地或带有随意性地做出有关企业的宗旨、优势和优先考虑的事情的关键性决策。这些决策可能说明人们认识到了它们的影响，或说明它们是企业为应付某些紧迫的无足轻重的事情而事后想到的对策。做出这些决策的人可能是高层管理人员，或基层员工，后者在处理技术细节的过程中实际上决定了公司的性质和方向。

但是，无论什么原因，不论在什么地方，人们始终都要在企业内部做出这些决策。没有这些决策，任何行动事实上都是无法开展的。

要获得这些关键性决策的“正确”答案，我们没有公式可循。但是，如果随随便便地做出这些决策，没有认识到它们的重要性，它们将不可避免地成为错误的答案。企业必须系统化地做出关键性决策，即使这样也只是有机会答对问题。这是高层管理人员不能托付给其他人或交给其他人负责的责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　企业战略

无论企业有什么样的计划，

·企业必须确定它想要获得什么样的机会，以及愿意和能够接受什么样的风险。

·企业必须确定它的经营范围和结构，特别是确定如何恰当地在专业化、多元化和一体化之间实现均衡发展。

·要实现企业的目标，时间与金钱是不可兼得的，自力更生与“买现成的”（即采用出售企业、合并、收购和合资的方式）不可兼得的，企业必须做出取舍。

·企业必须确定与企业的经济现实、机会和绩效方案相适应的组织结构。

恰当的机会和适当的风险

企业必须最大限度地降低风险。但如果它的行为是以逃避风险为出发点，那么企业最终承担的风险是所有风险中最大和最不合理的：即什么也不做的风险。如果人们一开始追求的是消极的东西，那么他们就有充足的理由什么也不做。尽管风险非常重要，但不是行动的依据，而是制约行动的因素。为了实现机会的最大化，选择行动本身没有什么不对

的。

通过分析企业的经济因素，人们应能够发现他们有什么样的机会。然后，人们必须全面地分析这些机会，并对它们进行整理和分类。

机会分为三类：

·锦上添花型

·互补型

·突破型

锦上添花型机会可以更充分地利用已经存在的资源。它不会改变企业的性质。

现有产品系列打入新的市场和发展中的市场就属于锦上添花型机会。造纸厂的市场营销战略由商业印刷领域延伸至办公复制领域，它利用的就是锦上添花型机会，即使它的产品和销售方式可能需要发生相当大的变化。

人们应很少优先考虑锦上添花型机会。它的回报有限而风险较小。锦上添花型机会不应占用互补型或突破型机会的资源。

互补型机会会改变企业的结构。它会带来新东西，而当这些新东西与现有的企业结合在一起时会产生1＋1大于2的结果。

造纸公司要有机会在塑料领域立足，它需要收购许多使用纸和塑料的包装加工企业，这属于互补型机会。

互补型机会始终要求企业至少在一个新的知识领域取得优势。因此，互补型机会要求企业毫无保留地对自己进行评估：为了获得新的优势、给它提供支持和发挥它的作用，我们愿意，而且能够改变我们自己吗？

某个大型机械制造公司的研究实验室在塑料材料的模铸与成型上取得了一些非常令人兴奋的进展，为了利用这种成果，它决定进入有机化学领域。但是，它试图按照管理机械企业的方式管理化工企业，采用的是同一批人和相同的基本规章制度。它在塑料领域的巨额投资没有创造出利润，只给竞争对手创造了市场。最后，该公司关闭了它的化工企业，而且损失惨重。

互补型机会始终存在相当大的风险。若它看上去“没有风险”，这是自欺欺人地回避风险。因此，除非它有可能成倍地增加整个企业创造财富的能力，否则这种机会不会成为重要的机会。

突破型机会改变了企业的基本经济特点和能力。

突破型机会的典型例子是第10章讨论的如何排除制约因素，为此，企业始终需要取得突破，而且还有可能收到显著的成效。

突破型机会要求人们付出巨大的努力。它要求人们需要利用最好的资源，特别是人力资源。它常常要求人们在研究与开发上投入大量资金，否则就需要付出巨额资本投资。它的风险总是非常大的。

因此，回报最少要在数量上相对巨大，否则这就是微不足道的机会，不值得为之付出。

施乐公司（Xerox Corporation）的经历就属于突破。它是美国最近取得惊人发展的公司之一。为了克服制约办公复制技术的主要因素，有人开发出了相应的技术。这种技术曾经被介绍给许多规模比较大的公司，但它们都将它拒之门外，认为开发的风险和费用都非常巨大。施乐公司的前身哈洛伊德公司（Haloid Corporation）在偶然得到这种技术时还名不见经传。然而，在掌握有效的技术前，它借了大约4000多万美元。但是，它很快就获得了惊人的回报。

任何希望拥有未来的公司都不能藐视突破型机会。这是让未来成为现实的典型机会。但是，由于人们需要付出巨大的努力，因此若成功实现突破，这种机会应始终能够创造出一个新兴行业，而不是一个额外的产品。

我们还可以根据机会与企业的“匹配程度”给机会分类。

《时代周刊》是美国首屈一指的杂志之一，除了为普通读者提供大众化杂志外，它没有在任何领域取得过成功。另一个出版商麦格劳希尔

（McGraw-Hill）只是靠面向特殊领域或行业（如化学工程）的有限读者发行的杂志取得了成功。因此，对于麦格劳希尔来说看上去非常容易的事情，时代公司要么认为不适合自己，要么认为风险非常大，反之亦然。

对于某个公司来说很容易实现的行动方针，对于另一个在管理上同样井井有条的公司来说似乎非常困难，我们显然不了解其中的原因。然而，这是事实。因此，我们必须根据公司的经验、过去的成功与失败对机会进行反思。如果某个公司因任何原因似乎无法很好地抓住某种机会，该公司取得成功的可能性就非常小，而且风险非常大。

最后，我们可以问："这样的机会会帮助我们实现我们的企业宗旨吗？或者，它会转移我们的注意力吗？"

与企业的宗旨相抵触的机会可能还是一个恰当的机会。如果企业的宗旨与重大的机会出现不调和的现象，这可能是企业需要重新界定它的宗旨的第一个迹象。然而在其他方面，转移企业的注意力的机会一般都具有企业承受不起的风险：无法充分利用成功的风险。

风险也需要分类。风险的大小不仅取决于它的重要性，而且还取决于它的结构。

风险基本上分为四类：

·必须接受的风险，即与企业的性质融为一体的风险。

·承受得起的风险。

·承受不起的风险。

·不承受就会产生不利影响的风险。

几乎每一个行业都存在真正的、必须接受的风险，只有接受这个风险，企业才能继续在这个行业中生存。对于任何其他企业来说，这些风险常常是不能容忍的。

在开发新型系统循环药物（如新型抗生素、镇静剂或疫苗）的过程中，企业带给市场的有可能不是治病良方，而是杀人利器，而且这种危险始终存在。19601962年发生的撒利多胺剂镇静催眠药（Thalidomide）悲剧就是一个例子，这种药会产生可怕的后遗症，即容易造成婴儿畸形。另外一个例子是10年前接种的第一批小儿麻痹症疫苗，它容易导致婴幼儿死亡。我们在这两种情况下都没能阻止悲剧的发生。我们对人体的特性的了解知之甚少，因此不知道如何检验系统循环药物，从而对它们可能产生的所有影响了如指掌。

对于制药厂来说，研制出这种药物几乎是遭遇灭顶之灾。这种药物不仅给人们带来极度的痛苦，而且还让企业的自尊心和自信心受到重创。制药企业要打算完全取得成功，它们必须对它们的使命深信不疑，

即帮助病人康复，或至少减轻他们的痛苦。然而，企业要想在今天的制药业立足，它们必须承受这种风险。

据我所知，其他行业的企业不会心甘情愿地承担这样的风险。

然而，每一个企业与生俱来地都要承受其他风险，尽管通常不是那么引人注目。

在寻找机会的过程中损失的资金和白白付出的努力应始终是承受得起的风险。如果企业需要付出的资金对于企业来说是输不起的，并且超出它们的承受能力，那么企业就承受不起这样的机会。在创办每一个新的企业时，人们应问："如果这个企业遭遇彻底的失败，对于我们来说最糟糕的结果是什么？它会打垮我们吗？它会削弱我们的实力，并永久地让我们处于不利境地吗？换句话说，这是不是我们能承受得起的风险？"

因此，承受不起的风险在某种程度上是承受得起的风险的对立面。但是，有些承受不起的风险在性质上是不同的。最重要的是，这些风险属于无法充分利用成功的风险。

只有在新创办的企业遭遇彻底失败的情况下，最初要求投入到这个企业中的资金才是足够的。如果企业取得彻底的成功，它不可避免地要求进一步的投资。因资金不到位而无法利用这样的成功属于承受不起的风险。因知识和市场的匮乏而无法利用成功也属于这样的风险，在性质

同样严重，而且甚至更普遍。

因此，在开始创办任何新的企业时，人们应始终问："我们能够利用它取得的成功吗？为了在微不足道的成功的基础上发展出一个规模相当大的企业，我们能筹措到资金吗？为了抓住成功带来的机会，我们拥有足够的技术和市场营销能力吗？或者，我们只是为别人创造出机会？"

突破型机会是不承受就会产生不利影响的风险。

众所周知的例子是我们经常谈到的通用电气公司的经历，该公司在第二次世界大战后不久开始涉足原子能领域。该公司的科学家和工程师们显然异口同声地认为让原子能提供廉价电力的机会微乎其微。然而，通用电气认为，如果原子能发电最终成为现实，生产能源设备的大企业承担不起被抛在一边的风险。它投入了巨额资金，并调拨了精明能干和高素质的人力资源，打算"冒极大的风险赌一把"。

但是，对于不承受就会产生不利影响的风险来说，如果企业付出的努力最终有了回报，那么只有高回报才能说明企业冒这种风险是值得的。

我们无法确定我们是否选择了恰当的机会。但是，我们确信，除非符合以下条件，否则我们选择的机会就不是恰当的机会：

·重视机会的最大化，而不是风险的最小化。

·我们必须系统化地全盘考虑所有重大机会，要考虑它们的特点，而不是逐一、孤立地考察这些机会。

·我们要努力了解哪些机会和风险适合于特定的企业，哪些不适合。

·在唾手可得的机会与难以把握的长期机会之间取得平衡，前者的目的是改进，后者的目的是创新和改变企业的性质。

专业化、多元化和一体化

每一个企业都需要有核心，即在哪一个领域处于领先。因此，每一个企业必须是专业化的。但是，每一个企业还必须努力从它专门从事的事情中获得最大的利益。它必须实现多元化。

如何在这两个方面之间取得均衡发展决定了企业的范围。

35年来，父母杂志企业（Parent Magazine Enterprise）在儿童杂志与图书的出版方面一直做得非常成功。1963年秋季，它收购了美国最著名的玩具零售连锁企业FAO施瓦兹公司（FAO Schwarz）。这个举措没有从根本上改变它的专业化程度。但在利用公司的专业知识的领域，它实现了多元化。

联合利华公司（Unilever）也是在专业化与多元化之间取得均衡发展的例子。该公司在60多个国家拥有500家公司，这样的复杂性让局外人很少能了解它的结构。它的业务多种多样，从种植产油种子和捕鱼，到面向最终消费者销售各种商品。然而，它同时也是一个高度专业化的企业，主要精力集中在销售食品杂货，从鱼和加工食品到香皂和化妆品。我们可以从食品杂货行业所具有的高度专业化的知识和能力的角度分析联合利华的任何企业，无论它是食品杂货连锁店，还是捕鱼船队。

相反，彼此孤立的专业化与多元化很少会发挥有效的作用。只有一项专长的企业与独立的专业人士或设计师的行为鲜有区别。通常，它是无法发展壮大的，而且很可能因势单力孤而走向没落。不具有专业化或没有特别优势的多元化企业会变得很难管理，并最终变得无法管理。

企业需要集中资源。它需要在某个知识领域或市场统筹规划它的活动。企业需要在某个领域做出有意义的决策。除非存在这样的核心，否则企业中的人们很快就不会有共同的语言。管理层自己的工作绩效一落千丈，他们不知道他们应该做什么，并且无法做出正确的决策。另一方面，企业需要实现成果区的多元化，以便在市场与技术迅速发生变化的世界里具有适当的灵活性。

企业应在产品、市场和最终用途上实现多元化，并在其基本知识领域上实现高度的集中化；或者，它应在其知识领域上实现多元化，并在其产品、市场和最终用途上实现高度的集中化。任何介于中间的模式很

可能都无法取得理想的效果。

康明斯的例子说明人们可以在这两种模式之间实现均衡发展，并从一种模式完全转变为另一种模式。许多年以来，该公司成功地在一个知识领域集中所有的精力：即重型卡车用柴油发动机。然而在顾客和市场上，它实现了广泛的多元化，面向全世界的卡车制造企业销售产品。但在最近，独立的卡车制造企业的数量越来越少。1963年秋季，康明斯的传统政策发生了180度的大转弯，与怀特汽车公司（White Motor Company）实现了合并，后者在美国仍旧保持独立的卡车制造企业中是规模最大的，而且还大批量生产其他需要使用发动机的装备，如轻型和中型卡车、挖土机等。康明斯因此从集中生产一种柴油发动机转变为集中为一个顾客提供服务，从市场与顾客的多元化转变为知识与产品的多元化。

企业能否在专业化与多元化之间实现均衡发展在很大程度上决定了企业资源的生产力。

主要资源之间出现的失衡现象（见第10章）始终说明专业化与多元化之间的关系出现了问题。在任何一种情况下，要解决这个问题，我们都需要改变企业的现状，即要么企业实现多元化，增加经营活动，而这些经营活动依靠共同的核心实现集中化经营和汲取知识，要么企业重新确定它们需要什么样的专业化。例如，这种解决办法适用于前面提到的小型制造企业，为了利用它所拥有的大量训练有素的销售人员，它重新

界定了企业的业务，认为企业属于分销企业，以前是以工厂和技术为专业化的中心，现在是以市场营销和销售为中心。

但是，康明斯的经历说明，即使企业在理想化的状态下实现均衡发展，这种局面也会轻而易举地被打破。当市场和经济状况发生变化时，这种均衡发展的局面始终都需要发生变化。

最好的例子是传统型企业家，他们在不发达的经济中发展壮大了企业。19世纪，他们在欧洲、美国和日本创办了企业。今天，他们在巴西、印度和许多其他发展中国家创办了企业——例如，马塔拉佐（Mattarazzo）家族在巴西精心缔造了多元化程度最高的企业王国。这些企业家一般都创办、控制和管理许多企业，包括制糖厂、纺织公司、银行、水泥厂、小型钢铁制造厂等。

在发展的初级阶段，它们在十分匮乏的企业发展和管理知识上具有高度的专业化。但是，当经济发展到成熟阶段，这种知识不再是匮乏的知识。于是，专业化的市场营销和技术知识变得极其重要。拥有广泛兴趣的个别企业家一开始成为多余的人，随后就成为负担。他逐渐变成投资者，最后销声匿迹。

当知识发生重大变化时，企业的经营范围也需要重新界定。最后，企业的宗旨和优势发生的任何变化都要求人们重新设计如何在专业化与一体化之间实现均衡发展。

一体化常常是实现多元化或集中化的手段。前向一体化（即以进入市场为目标扩大企业的经营范围）一般会增加多元化的程度。

前面提到的造纸公司采用的以进入市场为目标的一体化措施就是一种实现多元化的经营手段，通过收购许多包装企业，将塑料产生的威胁转化为机会，它因此不需要研究塑料技术。类似的例子数不胜数。

后向一体化（即由市场转向制造活动，从而实现一体化，或由制造活动转向原材料，从而实现一体化）常常是实现集中化的方式。

世界上的每一个生产铝产品的大企业都是通过进入铝金属的生产环节，从而实现后向一体化的，尽管它们需要在熔炼铝的熔炉上投入巨额资金。除了在战争期间铝会出现短缺外，铝的供应通常是十分充足的。然而，企业要做大做强，仅在铝产品的生产上具有优势显然是不够的。

无论是前向一体化，还是后向一体化，另外一个实现一体化的原因是在经济流程的某些阶段，成本和回报之间出现失衡。

例如，通过收购销售纸产品的连锁店，造纸企业打算提高平均盈利能力。销售纸产品的商店需要的资金非常少，而且周转非常快。在经济繁荣期，企业在造纸环节中投入1美元所获得的利润大大高于在销售纸产品的商店中投入的1美元。然而在经济萧条期，销售纸产品的商店在风险上优于造纸环节，原因只有一个，即它的盈亏平衡点比较低。

因此，对整个经济流程的成本结构和成本流的分析是一体化决策的出发点。通过综合考虑经济流程的各个阶段，使得成本与收入的比例关系在较长的时间内取得最有利的结果，从而有助于企业在一体化的进程中实现最均衡的发展。然而，企业的灵活性因此变得越来越小。

每一个通过建立自己的印刷厂实现后向一体化发展的杂志出版机构都认识到这个问题。这样的印刷厂需要以一定的印刷技术、发行量、出现频率、页数为基础，而且事实也是如此。只要所有这些因素保持不变，这种均衡的状态是非常有利的。但是，它们不会长期保持不变。后来，“我们的高效率的印刷厂”很快就变成成本中心，不再是收入中心。

专业化、多元化和一体化是影响大和高风险的战略。对它们的检验标准有两个：经济成果和经济风险。

要完全改变企业的特点，企业选择的组合和范围应有助于企业能够创造出更大的绩效。2加2应至少大于5。若市场或知识、产品或技术发生任何变化，由此而生的风险应是企业承受得起的风险。

自力更生或买现成的

企业发展的主要推动力来源于内部，因此需要时间。但是，如果能用钱换时间的话，企业可以买现成的，而不是靠自力更生。在有些情况下，企业既没有时间，也没有知识做到自力更生，它们只能求助于财务手段：出售子公司的业务或产品系列、收购、合并、合资。

当某项业务或某个产品系列对其他企业有更大的价值时，企业应考虑把它卖掉。例如，企业发展的主要政策可能没有把某个产品考虑在内。

美国IBM公司的考勤钟业务不再符合公司的现状，即工作的中心已经从简单的机械装置转变为非常复杂的、用于生产计算机的电子技术。IBM在第二次世界大战后卖掉了这个业务。

管理方式跟不上企业的发展，这样的企业就是应该卖掉的企业，这也是最常见的例子。这种企业一般是由非常能干的人创办的，并在他的努力下发展成规模相当大的企业。在客观上，企业的发展前景非常好，但不知什么原因没有成为现实。原因总是相同的：企业的创始人或其家族的价值观、习惯和惯例跟不上企业的发展。除非管理企业的人可以改变他们的观念或习惯，否则企业的经营状况很快就会出现恶化。

这种因管理方式无法适应发展状况而突然放慢发展速度的“成长型”企业是导致纽约证券交易所在1962年春季出现崩盘的主要原因。华尔街被发展前景冲昏了头脑，并挑选出正处于迅速发展期的公司。然而在许多情况下，这些公司缺乏在小企业的基础上壮大规模的管理方式。因此，它们的表现没有达到华尔街的预期，股价出现暴跌。

对于这样的企业来说，时间飞快地流逝。如果它们的经营状况长期出现恶化，它们就会遭遇灭顶之灾。如果管理方式不能适应企业为取得

成功而提出的要求，并妨碍企业的发展，那么以出售的方式实施的激进型疗法是惟一的拯救对策。

如果企业在规模上无法与其拥有的资源相适应（第10章讨论的问题），对于这样的企业，我们同样需要实施收购或合并。这样的企业需要利用它的全部收入维持它被迫接受的管理方式，而造成这样的管理方式的原因是企业的规模与企业的市场或技术要求它具有的规模存在着差异。要实现企业所需要的快速扩展，它们只有靠收购另一个企业或被另一个企业所收购。或者，企业还可以选择合并，即两个规模非常小的企业联合起来，重新组成一个拥有适当规模的企业。

合资是两个公司作为合作伙伴联合起来，组成另一个独立的、但双方共同持有的第三个公司，要进入任何一个母公司都不涉足的市场，或利用两种不同的知识资源获取一个新的机会，这常常是最佳的方式。企业的发展需要的时间也是非常漫长的。

例如，合资通常是西方公司到存在文化差异的国家（如日本）开展经营活动的惟一方式。因此，西方公司需要用许多年才能了解日本市场、日本传统，最重要的是懂日语。因此，日本人也需要用许多年才能开发出技术、产品和生产流程知识，以及完成科研工作。因此，每一个合作伙伴都贡献出只有自己才拥有的东西。合资企业充分利用任何合作伙伴都没有经历过的市场——对于西方公司来说是文化上的不同，对于日本公司来说是技术和产品系列上的不同。

收购有时是改变专业化与多元化之间形成的均衡状态的最佳方式。它常常是给企业增加新的能力和新的知识的最佳途径。合并可能是将资源的不均衡状态转化为优势的源泉的最好方法。出售可能是让老企业或原有产品系列焕发“生命力”的最快途径。

然而，财务手段很难掌握，而且要求非常严格。企业不能用它们取代人才和组织的发展、取代创新或企业在经济方向和绩效方面付出的努力。这些工作要求企业在内部下工夫，以及付出时间。

此外，用钱换时间的代价一点也不便宜。如果企业要用钱换时间，而别人在时间中加入了知识、资源、产品、市场，企业就要支付溢价。除非收购有希望给企业带来许多好处，否则这种方式在成本上就不合理。

最后，要成功地用钱换时间，企业随后就要有的放矢地在内部下工夫。

最好的例子是杜兰特完全靠财务收购的方式发展通用汽车。通过收购这些公司，杜兰特拥有了一批非常能干的人才。但是，只有在杜兰特被免职后，当斯隆接手公司、规定企业的宗旨和强化管理团队时，杜兰特提出的财务手段才成为可行的东西。公司收购的企业都是成长型行业中质地优良的企业，都是由一流的人才管理的，如果由公司自己管理，带来的几乎只有灾难。

如果公司认为财务控制手段可以取代有目的的管理，每一个这样的公司最终会遭受挫折。与靠内部力量发展相比，利用财务手段对管理层及其能力以及直面困难决策的决心提出了更大的要求。由于财务手段节省时间，并在一项合法的交易中浓缩了多年的增长和发展经历，因此这种手段也可以在很短的时间内浓缩多年积累的问题和决策。每一项合并行为都会带来许多问题，特别是人事和人际关系问题，在数量上与靠内部力量壮大企业的规模和让企业焕然一新相比不相上下。真正匹配的收购案以及不需要改造就可以产生预期成果的收购案是不存在的。每一个成功实施的合资方案都会提出问题，迫使各个合资方改变它们自己的习惯和期望值。

因此，财务交易是实施企业政策的工具。它们不能取而代之。

力敦工业公司（Litton Industries）是位于加利福尼亚州的“科技”公司，它可能是战后股票交易创造出来的公司的杰出代表。在19531963年的10年间，它从白手起家发展到销售额达5亿美元——完全是靠收购。然而，把力敦公司组装在一起的查尔斯 B.桑顿曾说过：“要安然度过技术不断变化的动荡年代，我们必须赶快变大变强。但是，我们因此收购的不是公司。我们买的是时间、市场、产品系列、工厂、研究团队、销售队伍。”（摘自1963年10月4日出版的《时代周刊》）

管理层只有真正地让这些交易的财务因素服从于企业的政策，他们才能成功地运用财务手段。否则，他们所做的只是花钱，没有用钱买来

任何东西，尤其是时间。

结构和战略

最近出版的两本书(伊迪丝T.彭罗斯（Edith T.Penrose）的《企业成长理论》（The Theory of the Growth of the Firm，牛津1959年出版）和阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred D.Chandler，Jr.）的《战略与结构》（Strategy and Stru-cture，马萨诸塞州剑桥1962年出版）。这两本书不乏令人兴奋的观点和敏锐的洞察力。)介绍了组织结构与企业创造出成果和实现发展的能力之间的关系。钱德勒（Chandler）教授指出结构服从于战略。彭罗斯（Penrose）小姐同样明确地表示发展需要恰当的结构。

恰当的结构不是成果的保证。但是，不恰当的结构会让创造成果的努力半途而废，企业付出的努力在方向上即使是最正确的，它也会被扼杀。最重要的是，组织结构必须把真正有意义的成果放在突出位置；即与企业的宗旨、优势、优先考虑的事情和机会有关的成果。

组织结构把企业的绩效和成果放在突出位置，这是分权经营（decentralization，在这种组织结构下，公司的各个部分成为不同的经营单位）的主要好处之一。然而，这要求我们的核心部门帮助公司的高层管理人员了解企业的经济状况，并真正地继续研究各个分散经营的企业和整个公司的经济任务。有些经营活动没有为独特的市场推出独特的

产品或服务，因此不是真正的企业，把它们当成“企业”来经营是没有任何意义的。然而，钱德勒教授在书中指出，如果满足这两个要求，分散经营是最有利于企业创造绩效和发展的组织结构。

然而，无论组织结构有多么适应今天的企业需要，我们必须随着企业的变化对它进行重新研究。将公司分割为不同的部分仍旧有可能提升整个公司的经济绩效吗？或者，在牺牲整个公司的利益的前提下，这种方式有可能让各个部分的成果看上去好一些吗？我们是否需要把我们为取得优势而付出的各项努力当成不同的任务加以组织，或者这些努力是否会被一群普普通通的、没有特点的庸才所埋没呢？

我们始终需要提出这种结构性问题。小公司实际上比大公司更重视这些问题——原因很简单，即小公司通常不怎么重视组织结构。它们特别适用于经历过快速发展的公司。要防止公司的管理方式跟不上公司的发展，防止只有靠卖掉企业才能挽救它的局面出现，最好的办法是真正地思考企业的组织结构。

有一项工作是我们始终都需要当成不同的活动加以组织的，这就是从经济的角度分析企业及其各个方面、任务和绩效方案。它是不同的工作。它是至关重要的工作。它是工作量非常大的工作。因此，企业必须选派专人负责这项工作。除规模最小的企业外，他要专职负责这项工作。

本章旨在说明管理层在制定绩效方案时应考虑和仔细思考以下重要的方面：机会与风险、经营范围、财务战略或组织。这是因为这四个方面的战略决策将在很大程度上决定企业选择的手段是否符合它的目标和雄心壮志。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　企业以经济绩效为本

要把创业方案变为绩效，我们需要卓有成效的管理：

·这种方案必须转化为有专人负责的实际行动。

·这种方案必须以企业的实践为基础。

·我们所强调的经济绩效必须与人们的工作和组织的精神融为一体。

工作计划

要创造出绩效，我们需要一个考虑到整个公司的统一方案，同样，要完成任务，我们也需要一个考虑到整个公司的统一计划。

这种计划的基础当然是有关企业宗旨及其目标、在哪些方面具有优势、优先考虑的事情以及战略的决策。工作计划首先根据这些决策确定目的和目标。我们需要什么样的成果？在哪里？什么时候？随后，我们在此基础上分析我们需要付出什么样的努力，并选择要投入什么样的资源。

接着，我们分配工作。绩效变成有人负责的工作。如果这项工作要成为名副其实的任务，我们就需要规定最终期限；没有最终期限的工作不是为实现某个目的而确定要做的工作，而是草率应付的工作。

我们需要对知识工作的规划予以特别的关注，而与其他工作相比，知识工作要求更多的分析、更明确的方向和更有针对性的行动计划。操作机器的工人应该做的事情通常是简单明了的。但是，伏案工作的销售经理可能会做许多事情。或者，他可能什么没有做，而很长时间谁也搞不清楚他在做什么。然而，认真思考和有目的地引导知识工作的企业只占少数。

公司在手册和预算中象征性地界定知识工作，所使用的含糊和笼统的表述属于表面症状。“各个方面都向公司的市场营销工作提供建议和支持”普遍被人们挂在嘴边；“改进各级部门人力资源的利用状况”也被人们挂在嘴边。但是，为什么市场营销工作需要“建议和支持”呢？我们希望取得什么样的成果？什么时候？

无论是在技术、市场、顾客等方面，还是在任何其他方面，研究都是所有知识工作中最费钱费力的工作，为此，我们尤其需要一个清晰的计划，它需要直接关注企业的目标和目的。

企业越来越需要纯粹意义上的研究；这种研究的目的是掌握还不存在的新知识。这种研究尤其需要以经济成果为中心。它的目标越明确，它的作用就越大。它是否会取得成果当然是未知数，而且成功的可能性不大。但如果有成果的话，它们应该带来非常有利的经济成果。杜邦为生产出尼龙而做的工作就是纯粹意义上的研究。但是，它的目的显然是取得经济成果，显然符合杜邦的企业宗旨，显然为杜邦的企业目标提供

了支持。同样的道理适用于贝尔实验室为研制出晶体管或通用电气为研制出人造金刚石而做的工作。1963年的两位诺贝尔奖得主——德国的卡尔·齐格勒（Karl Ziegler）和意大利人久里奥·纳塔（Giulio Natta）——在聚合物化学方面付出的努力虽然是最纯粹的研究工作，但他们从一开始就以经济成果为中心；即开创举足轻重的新行业。

在知识工作中，我们不要做不会带来重大成果的事情，即使我们能取得成功，这是非常重要的。在知识工作中，特别是在研究中，我们要放弃不再富有成效的事情，要在可以带来成果的领域集中稀缺性资源，这也是非常重要的。这是因为知识工作只有由具有非凡能力的人负责才会富有成效。然而，知识工作与人类努力实现的任何其他方面一样，其中的杰出人才都是稀缺性资源。

企业的实践

所有有关全新的事业、资本投资或新产品和服务的计划书应该以公司的绩效方案为指南。所有这种计划书应完整地提出来，而不应零零碎碎地提出来。这适用于具有一定期限的资本投资、新产品或新服务，以及所有新的活动和努力，特别是知识工作。只有这样，我们才有可能发现这些计划书是否以最大限度地利用公司的资源为目标，而且它们关注的是否是恰当的机会和需要实现的成果。只有这样，我们才能了解到我们计划实施的投资项目、产品或活动是否以实现企业的宗旨为目标，并有利于企业实现自己的目标。

每一件计划书应清楚地阐明它期望取得什么样的结果，这种期望值是它赖以存在的基础。我们假设什么会发生？这些假设与我们期望公司的绩效方案实现的结果有什么区别？若不实施新的投资项目、不启动新的活动、不生产新产品，我们会得到什么样的结果？

若这个全新的事业没有取得成功，企业会受到什么样的影响？除非计划书直言不讳地和毫无隐藏地指出我们可以想像得到的、最糟糕的结果，否则我们就不应认真地考虑这样的计划书。同样重要的是成功的结果。若这个全新的事业取得成功，我们需要做出什么样的承诺？我们是否肩负得起这样的承诺？

每一件开创全新事业的计划书都应以整个公司为中心。仅知道全新事业本身会带来什么样的成果是不够的。它会给企业的整体经济能力和成果带来什么样的影响？有些计划书提出企业通过付出投资或努力可以取得巨大的回报，却没有让企业的整体经济状况发生多大的改观，这是不符合逻辑的。此外，有些计划书几乎不从它们的角度出发考虑它们自己的利益，却大幅度地增强创造成果的能力。特定的事业所带来的回报可能不是最重要的，最重要的是它会给整个企业的成果带来什么样的影响。

开创任何全新事业的计划书必须清楚地提出我们需要什么样的资源，特别是人力资源，以及到哪里寻找这些资源。除非我们可以真正地利用高质量的资源，否则涉足任何全新的领域都是毫无意义的。

因此，启动重大的新举措的计划书应始终清楚地提出企业要放弃哪些过时的举措。新的举措需要利用的、具有必要素质的资源，特别是具有适当才干的人才，很少处于空闲状态。只有放弃过时的举措或至少让这些资源保持“挤奶”的状态，它们才能得到有效利用。

企业必然要做的另一件事是每隔3年左右系统化地评估企业的所有产品（或服务）、所有活动和所有重要的组成部分。这种评估方法首先比较期望值与绩效。它然后问：“若我们今天没有这个产品（活动或部门），我们会开始做这方面的工作吗？”如果答案是：“否”，那么我们应问：“我们应该继续吗？为什么？”

如果我们想给新生事物一个机会，我们必须心甘情愿地切除过时的、不再有希望带来成果的东西。如果我们希望组织内部的人员具有“创造力”，我们管理企业的方式必须有利于我们把工作和事业与发现新生事物和有前途的事物的努力结合在一起，而不是死抱着过时的和没有用的东西不放，要与成果联系起来，而不是与例行公事为伍。

人及其工作和精神

只有在昨天，做出经济决策的才是高高在上的人，甚至在大型企业里也是如此。其他人执行经济决策。1963年9月，世界上最大的私人控股和私人管理的企业美国电话电报公司的负责人弗雷德里克R.卡佩尔（Fredrick R.Kappel）出席了在纽约举办的第13届国际管理大会，并发

表了演讲，其中他简明扼要地描述了今天的现实。

（卡佩尔先生说）多年以前，在我们的企业成立时，确定组织的目标是高层经理的任务。（今天相反）企业的目标、未来的前景不是单单由高层管理者强加上去的……我们的观点的形成不仅仅取决于企业的管理者或科研主管或开发工程师……决策的责任不仅取决于企业的领导，而且决策本身还是多种意见的产物……要让知识工作者做出贡献，企业因此需要：（1）清清楚楚地提出需要什么和什么是切实可行的；（2）在掌握充分理由的基础上决定取得企业渴望实现的成果的最佳途径；（3）衡量企业已经掌握的和仍旧必须发现的手段的可靠标准……只有明确地提出企业有什么样的目标，只有明明白白地说出这些目标，企业才能激励科学工作者。

今天，甚至小企业也越来越多地使用在工作中运用知识的人，他们不再靠手工技能和力气干活。每一名知识工作者都要做出经济决策，无论他是决定继续推进或放弃项目的科研工程师，还是决定企业如何恰当地界定成本的会计师，或者是决定最能干的销售人员在哪里能派上用场的销售经理，亦或是决定产品在哪些市场具有竞争力的市场研究人员。要做出正确的决策，知识工作者必须知道企业需要什么样的绩效和成果。反过来，用卡佩尔先生的话说，企业必须“激励”知识工作者。他们不能受到监督。他们必须自己指挥、管理和激励自己。同时，除非他们知道他们的知识和工作如何为整个企业做出贡献，否则他们的作用是得

不到发挥的。

因此，组织在界定每一名管理人员和专业人员的工作时必须以这种工作如何有利于公司实现自己的经济成果为出发点。根据劳动和技能界定工作的方法适用于只需要本着忠于职守的原则贡献自己的力量的人。对于必须拥有知识和判断力、自我管理能力以及产生工作动力的“激励机制”的人来说，组织要强调的是贡献与成果。

如果公司需要有人贡献出自己的力量，它就必须奖励这些人。公司的精神归根结底是由它选择担任高级职务的人决定的。总而言之，惟一真正能“控制”任何组织的是组织就人事问题，特别是就人事提拔所做出的决策。它们是对组织的真正信念、真正想法和真正立场的肯定。它们比语言更具影响力，而且能够比任何数字更清楚地反映问题。

要在公司的精神中灌输创造出经济绩效的愿望，我们需要在关系重大的升职机会中强调完成经济任务的能力。这种提拔政策在很大程度上属于通用汽车、杜邦和西尔斯-罗巴克等公司的“秘密”，它们的绩效始终都非常高。

对于一个人及其事业来说，虽然关系重大的升职机会可能是最重要的机会，但不是第一次。它也不是候选人担任高级职务的最后机会；在这方面，管理层通常必须从一小批已经通过预先选择的候选人中挑选出要提拔的人。

关系重大的升职机会让人们有机会成为明天的精英。它决定了组织内部的金字塔在某个点上突然变窄。在到达这个点之前，大型组织中争夺每一个空缺职位的候选人通常有四五十人。超过这个点，选择的范围缩小到三四人。同样是在这个点之前，人们的工作范围通常是某个领域或某个职能。超过这个点，他们的工作范围是整个企业。

军队掌握这个规律已经有很多年了。军人要晋升到少校军衔一般是靠资历，而且在很多程度上取决于能否活下来。但是，在每三四十名少校中，只有1个人能成为上校。然而，只有成为上校的人以后才有机会成为将军，而未来的将军是从一小批上校中挑选出来的。因此在军队中，“晋升委员会”在选拔少校阶段会最谨慎地筛选候选人。

在企业中，在得到这些升职机会后，人们从事的工作通常仍旧是职能性、技术性的工作或特定领域的工作，例如市场研究主任、副总工程师或助理审计官。然而，这些机会决定了明天的高层管理人员的人选。此外，对于组织本身来说，它们是最引人注目和最有意义的升职机会，而且是在组织工作的人们最密切关注的升职机会。这是因为组织中的大多数管理人员和专业人员在工作上惟一密切接触到的高级管理者就是担任这些职务的人。

因此，如果企业打算重视经济绩效，那么实践证明谁能够有助于公司实现自己的目标和成果，谁能够完成经济任务，谁愿意为企业付出，而不只是作为某个职能或某个技术领域的专家，企业在选择担任这些关

键性职务的人选时就必须对他们实行奖励。

完成经济任务的能力和努力完成经济任务的主观能动性绝不是成为高级管理者的惟一条件。在许多职位上，与组建和领导一个卓有成效的、具有凝聚力的、人为的组织的能力相比，它们当然不是最重要的条件。但是，成为高级管理者的基本条件是了解和坚持经济绩效的需求。

让人为的组织以经营绩效为本是非常困难的。但这是必需的。企业仍旧没有绩效计划。它的管理者有这样的计划，他们提出、设计这样的计划，并使之发挥作用。经济成果不是经济力量的产物；它们是靠人实现的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

结束语　责任

今天，重要的经济决策主要是由管理者决定的，即公司雇用的、在商业组织中工作和通过商业组织发挥作用的管理者。企业家，即独立经营的个人，不再出于自己的利益和靠自己的力量做出这些决策。

组织得井井有条的企业已经成为现代经济和社会的创业中心。它做出或放弃的经济决策在很大程度上决定了工业经济的发展水平、方向和进程。

传统的创业者没有销声匿迹。实际上，大规模和不断扩张的工业经济让靠自己的力量和出于自己的利益而创办新企业的个人比以往任何时代都拥有更广阔的空间。第二次世界大战后，许多“新人”通过白手起家和靠自己的力量在美国、西欧、日本、印度和拉丁美洲建立起新的企业，甚至开创了整个行业。但是，即使这种个人创业者拥有最充沛的精力，与已经功成名就和组织得井井有条的企业相比，他们也只是经济中微不足道的因素——虽然他们是必不可少的。此外，个人创业者必须把企业组织得井井有条，而且在取得任何成功后，他必须亲自肩负起管理者的职责。否则，他的创业成就立刻就会化为乌有。在今天的经济中，小企业甚至在规模和复杂性上与最大和最富有的个人创业者相去甚远，因此其在性质是完全不同的。

因此，对于每一个企业，系统化和有目的地处理经济任务和经济决

策必须成为生活的一部分。这些任务是什么和我们应该如何组织这些任务是本书关注的问题。

但是，如果商业企业是现代经济的创业中心，那么企业中的每一名知识工作者必须成为创业者。在现代企业中，知识是核心资源，几个高高在上的人无法靠自己的力量万无一失地取得成功。企业越接近知识型组织，管理者的决策就越能影响整个企业及其成果。

最高管理层不会因此变得越来越不重要，或他们的工作变得越来越简单。相反，他们给他们的任务增加了新的、富有挑战性的内容：领导、引导和激励知识工作者成为卓有成效的管理者。

企业中有知识的人，无论是管理者还是个别在专业上做出贡献的人，都必须强迫自己承担起管理者的责任，而这种责任有三层含义：

·使自己的知识和付出的努力有助于经济成果的责任。知识工作者要关注的是贡献，而不是工作本身、技能和技术。

·集中责任：要成为管理者，每一名知识工作者有责任把自己真正控制的惟一资源分配给机会和成果，这种资源就是他自己。

·最后，系统化、有目的和有组织地完成他自己应该完成的和整个企业应该完成的经济任务的责任。

今天，人们十分重视管理者的社会责任。在工业化社会中，商业企

业中的知识工作者，即管理者和个别在专业上做出贡献的人，已经成为新兴的领导阶层。同时，每一个领导阶层肩负的责任实际上都远远超过它们自己直接面对的任务和范围。

但是，今天的管理者的第一项社会责任是让外行人（即企业外部的、受过教育的人，他们必然不了解企业）了解企业所做的、可以做的和应当做的事情是什么，以及管理者所做的事情是什么。

许多受过教育的外行人（专业人士、公务员、学者等）看上去“对企业抱有敌意”，事实上，他们只不过是对他们显然无法了解或解释得通的活动表示困惑。例如，尼赫鲁先生及其同时代的人之所以会成为“社会主义者”，主要是因为他们在学术上的老师——即20世纪初的英国费边主义者（Fabian）——对研究当时的企业时的所见所闻不屑一顾：即在表面上盲目的、碰运气的游戏中，只要残酷无情，傻瓜都能成功。但是，任何人为的活动在局外人看来当然都是这样的，除非我们可以有目的地、有组织地和系统化地让外人了解这些活动；即除非它们能够变成一门学科，成为学科中的普及性知识。

最近20年，管理者之所以能够成为领导阶层，在很大程度上是因为他们针对他们所做的其中一半工作发展出一门学科，这些工作属于管理工作，即规划、建设和领导企业这个人为的组织。但是，我们仍旧需要针对另一半工作发展出一门学科，这些工作属于创业工作，即处理商业企业所具有的特殊和独特的经济职能。全世界的管理者的全部心思都扑

在管理学科上。现在，他们必须把注意力放在有目的的创业活动上。只有创业活动成为一门学科，并成为人们在实践中执行的具体任务，而这些任务系统化地引导资源在经济绩效和成果的创造上的运用，受过教育的外行人才能了解企业这个工业化社会的经济器官在努力做什么，并尊重它所做的事情。只有到那时，社会才能真正地接受企业，认为它所追求的是合理的事业，并接受企业中的管理者，认为他们对社会的贡献是非常重要的。

知识工作者出于自身的利益也需要承担起贡献、集中和有目的的创业等责任。他需要这些责任让他自己的生活和工作变得充满意义和带来满足感。越来越多有知识的人进入企业工作。知识的作用在于价值的创造，而现代企业实际上是允许人们发挥这种作用的工作的最大供应源。知识工作者在教育上的投入非常巨大，因此企业应当要求他们付出巨大的努力和创造出显著的绩效。但是，他们也应当在满足感和激励机制上对工作提出较高的要求。

如果我们有目的、负责任、有知识和深谋远虑地完成经济任务，那么经济任务实际上会像我希望本书所传达的那样令人兴奋和充满刺激性。在我们将无序变有序的过程中，经济任务给我们带来智慧上的挑战、让我们有成就感和无与伦比的享受。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者后记

继1954年出版《管理的实践》后，一代管理思想家彼得·德鲁克先生于1964年出版了它的姊妹篇——《成果管理》。这是一本在管理思想上相当超前和富有真知灼见的著作。虽然时光飞逝，40年弹指一挥间，世界和经济发生了翻天覆地的变化和变革，但《成果管理》提出的管理思想仍旧对今日的企业或组织有着深远的影响，这些思想连同他的其他著作所反映出的敏锐的洞察力一起为各级管理者指点迷津，帮助CEO们、企业精英们和MBA们在经济上指点江山。

《管理的实践》与《成果管理》同属德鲁克先生的早期管理经典，集德鲁克先生多年的研究成果和积累于一身，但二者的侧重点不同。前者认为管理属于一项截然不同的职能和独立的责任，它提出了管理学的概念，而德鲁克先生在后者中多次提到了“做什么”，它是一本行动的指南，提出卓有成效的企业要关注机会，而不是问题，要把资源分配给机会，要重视机会的最大化，而不是利润的最大化。

在德鲁克先生早期有影响力的管理著作中，这是一本里程碑式的著作，对于他本人、企业界和管理界来说，其中不乏许多“第一次”。

首先，《成果管理》第一次涉及“企业战略”这个主题。德鲁克先生当时也打算使用“企业战略”作为书名，但由于作者的远见卓识超越了当时的思想水平，而且当时的人们都认为战略属于军事词汇，或带有政治

意味，不是商业用语，因此超前的远景抵不过流行的魅力。几十年后，“企业战略”风行一时。虽然如此，德鲁克先生并没有感到后悔。“成果管理”自然没有什么吸引力，但它更能反映本书的意图。它表达了本书的基础：企业存在的目的是在外部、在市场上和在经济体中创造成果。

其次，《成果管理》第一次给产品、市场和分销渠道划分了类别。世界上的产品、市场和分销渠道可谓千差万别、种类繁多，各行各业又各有各的特点。然而，德鲁克先生凭借多年的观察和研究，以及去粗取精的能力，形象地总结出11个类别和处理这些类别的方法，其中的许多观点与人们想当然地形成的观念有所出入，让我们有一种茅塞顿开的感觉。例如，这些类别中有今天的生计来源，有明天的生计来源，还有昨天的生计来源，更有没有存在理由的特色产品和灰姑娘。再例如，我们可能认为某个产品属于今天的生计来源，应该加大对它的支持。然而，通过分析，德鲁克先生告诉我们，它实际上已经成为过时的东西。

再次，《成果管理》第一次试图在管理今天的企业与创造企业的明天之间取得平衡。企业的管理者面临着发展好今天的企业和创造企业的美好未来的双重任务。然而，他们日理万机，桌上摆满了问题，脑子里充满了官司，今天的事情做都做不完，哪有时间和心情考虑和应付明天的事情。要做好这两方面的工作十分不易，在这两者之间取得平衡就更困难了。然而，德鲁克先生提出，创造未来的努力不是为了确定我们明

天应做什么，而是为了确定我们今天应做什么，才能拥有明天。要让未来成为现实，人们不需要具有创造性和想像力，人们需要的是付出努力，而不是具有天赋。因此在某种程度上，每一个人都可以做到。

最后，《成果管理》第一次试图开创研究企业的经济绩效的学科。德鲁克先生在本书的结束语中指出，企业管理者的工作分为两个部分，一半是企业的管理，另一半属于创业，即商业企业具有的特殊和独特的经济职能。管理学使得管理者们跻身领导阶层，而要让社会接受企业，接受企业的管理者，接受他们所做的事业，管理者就需要把注意力放在有目的的创业活动上，使创业活动成为一门学科，让外行人了解企业这个工业化社会的经济器官在努力做什么，并尊重它所做的事情。正所谓：百工居肆以成其事，君子学以致其道。

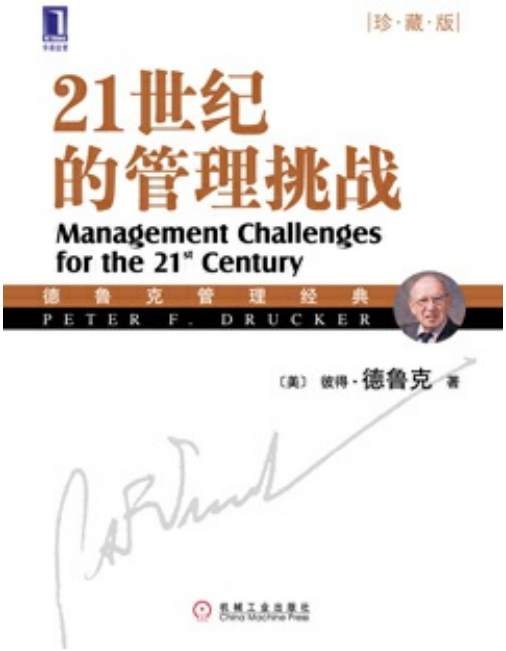
最重要的是，《成果管理》第一次全面地论述了商业企业的经济决策和任务。本书从一开始就指引我们了解企业的现实，提出企业的三项经济任务，即让现在的企业有效运转、寻找企业的潜力和创造企业的未来，并帮助我们分析企业的成果、收入、资源、成本结构，特别是提出企业经营的是顾客和知识，这在作者当时那个年代让人有耳目一新的感觉，就算在我们当今这个时代，他的思想也实属超前。在掌握企业现实的基础上，作者着重分析了企业的未来、经济绩效与决策，并提出企业要以机会为中心，企业的未来取决于今天，企业需要靠统一的绩效和决策方案指引企业的所有经营和经济工作。

总之，《成果管理》浓缩了德鲁克先生多年的研究成果和实践经验，精辟的分析、典型的案例和涉猎广泛的知识贯穿始终，特别是作者希望企业和管理者凡事多提问题，多思考。在这方面，德鲁克先生的方式方法与中国2500年前的思想家孔子的思想不谋而合，即“不曰'如之何，如之何'者，吾未如之何也已矣！”他在书中提出的问题实际上只是抛砖引玉，他呼唤企业和管理者靠自己的努力，靠知识的学习和积累，为企业的未来寻找出路。他们真正要依赖的不是什么管理大师和管理著作，指点江山和指点迷津的反而是他们自己，为他们解惑的是建立在真知的基础上的实践活动。

朱雁斌2006年5月

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

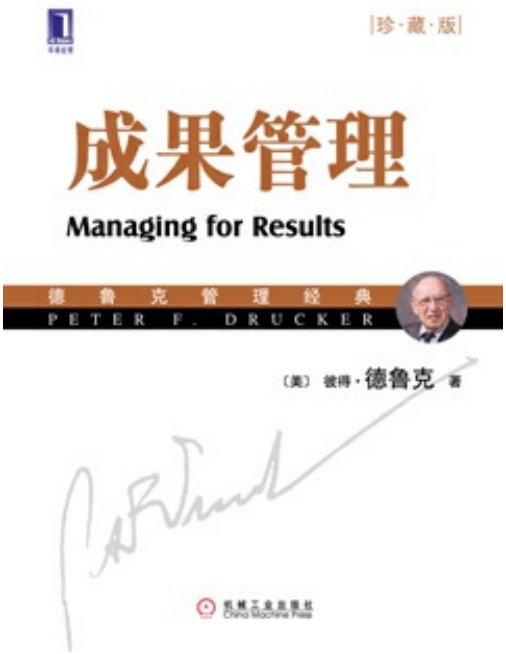
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

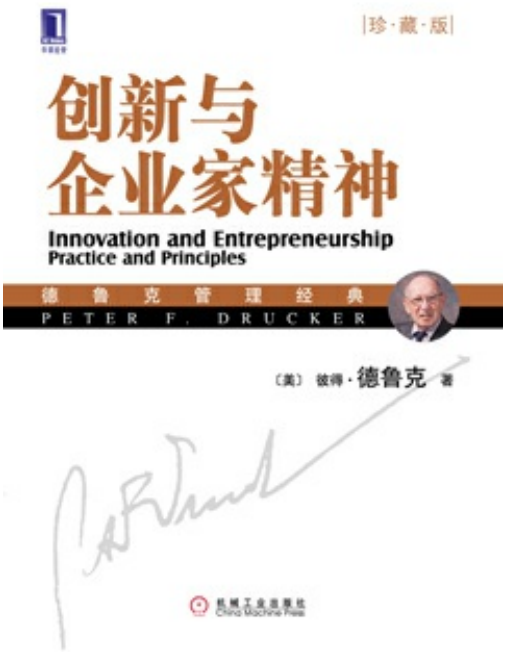
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

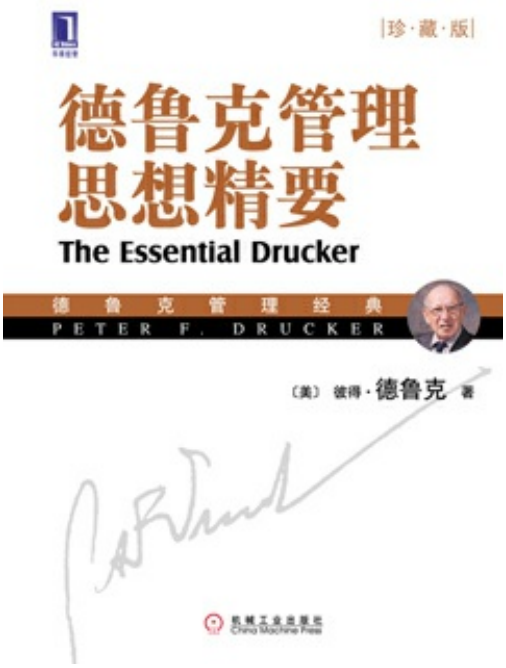
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

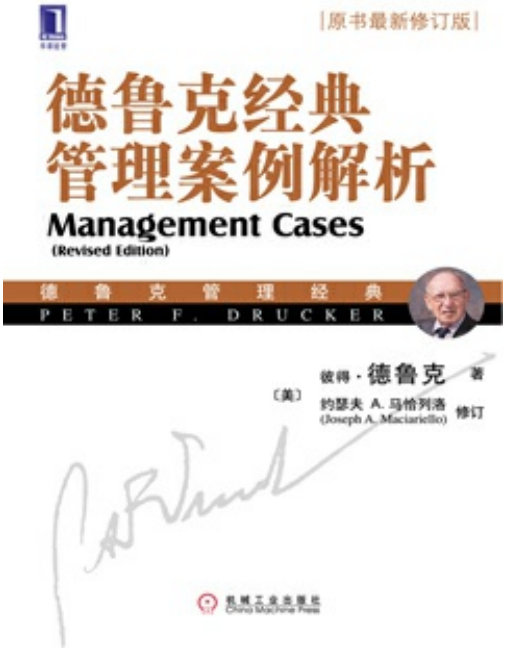
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

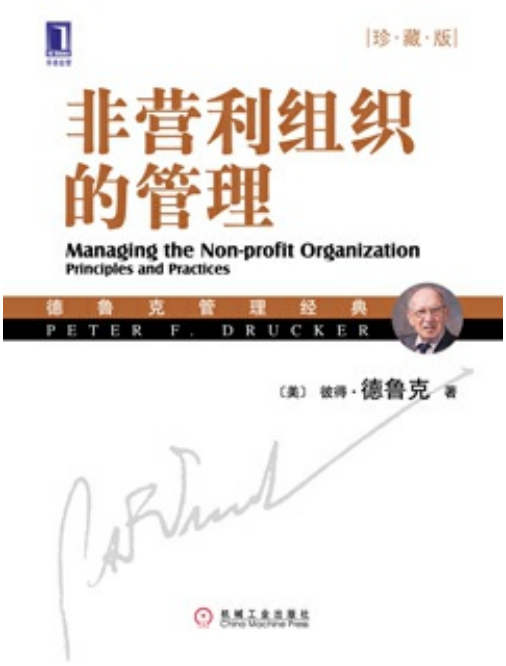
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

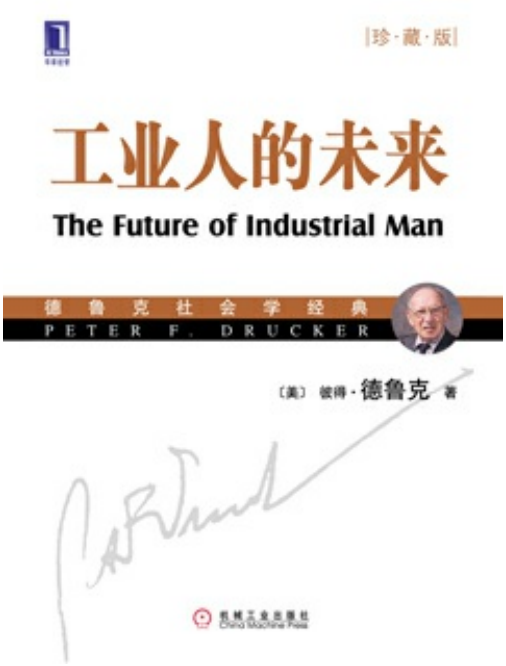
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

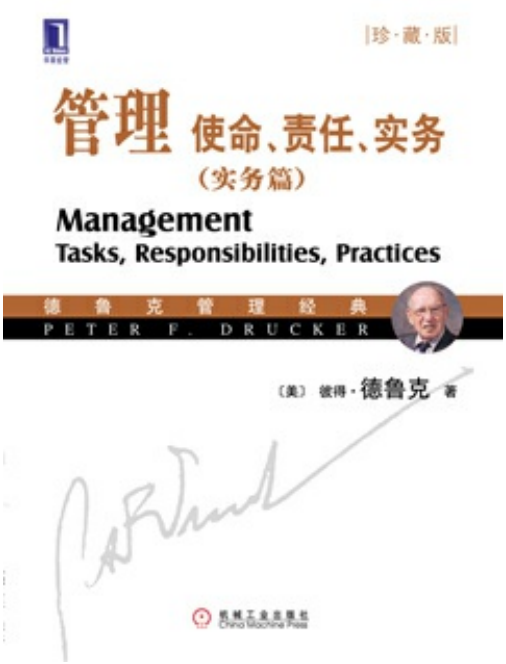
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

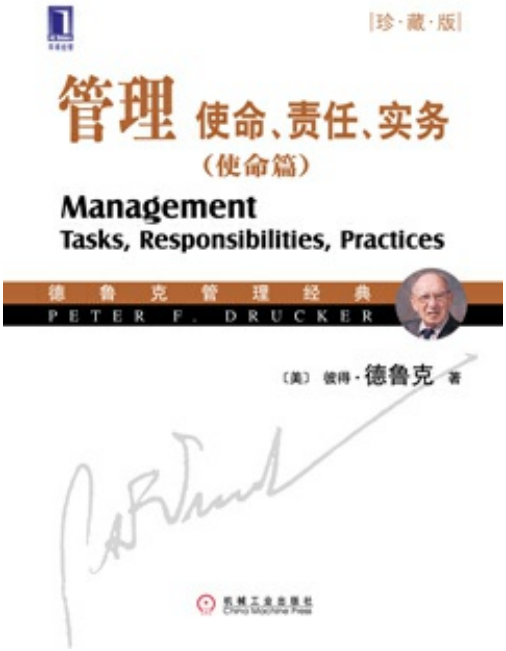
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

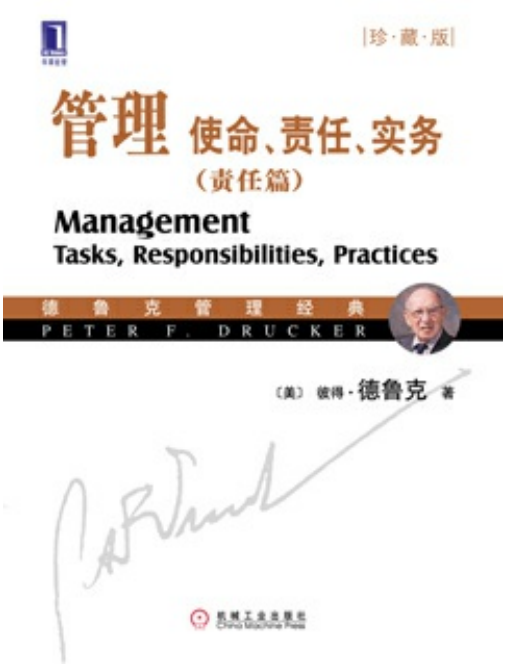
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

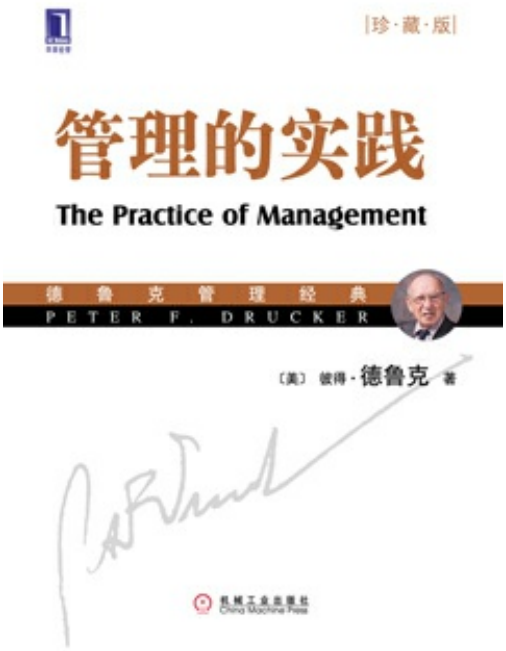
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

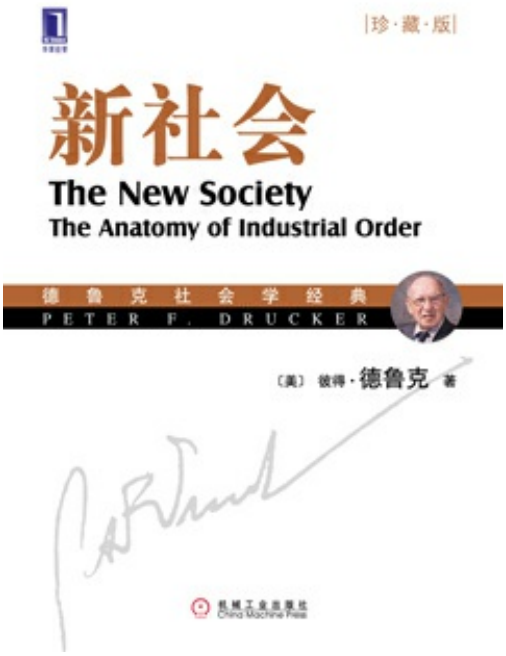
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

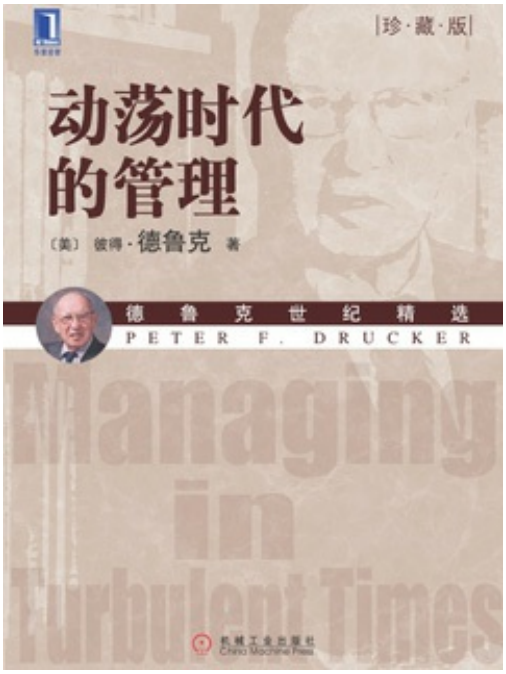
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

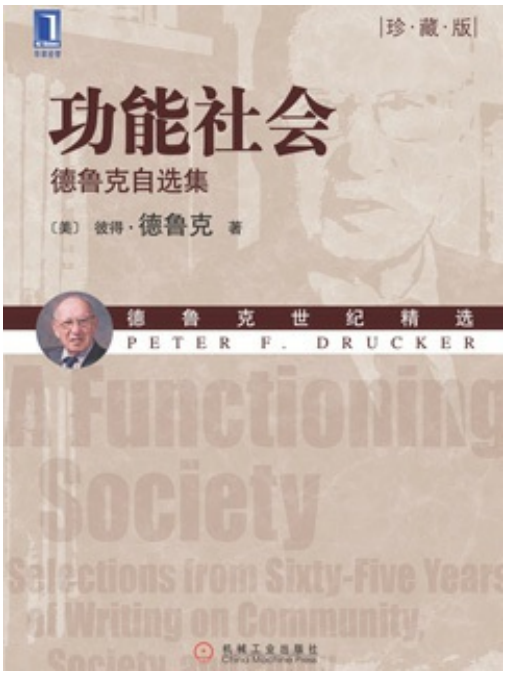
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

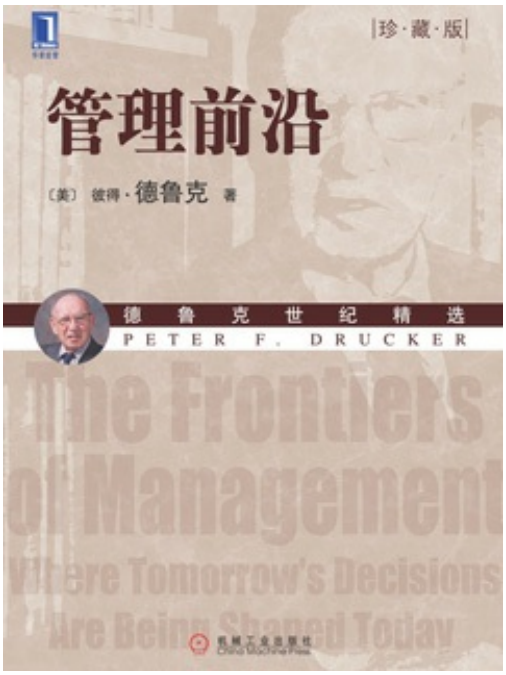
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

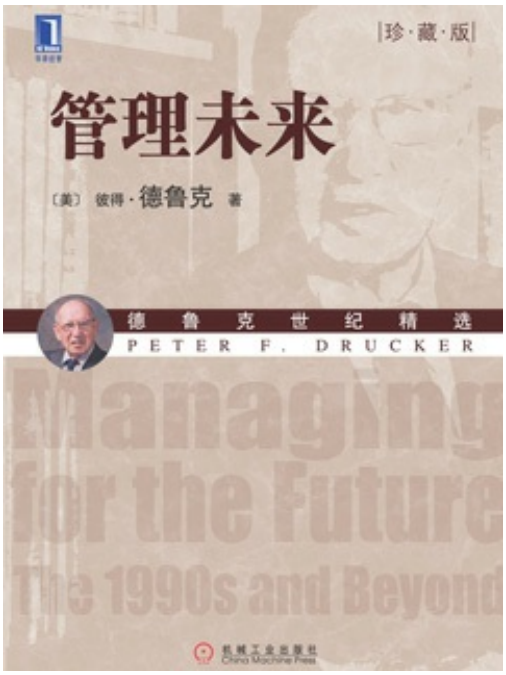
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

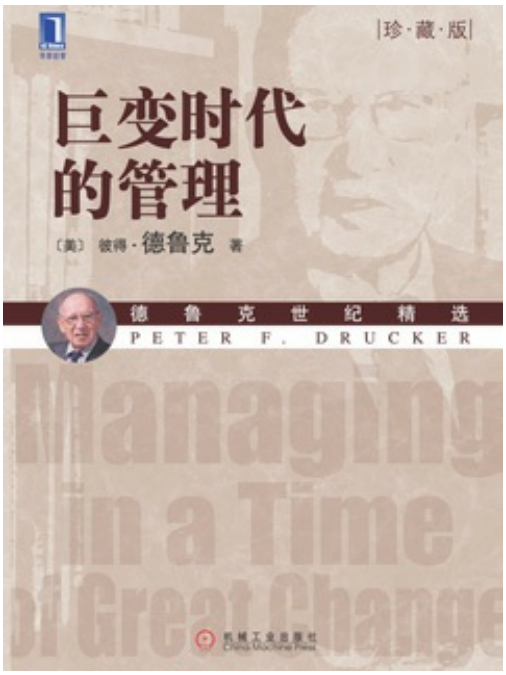
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

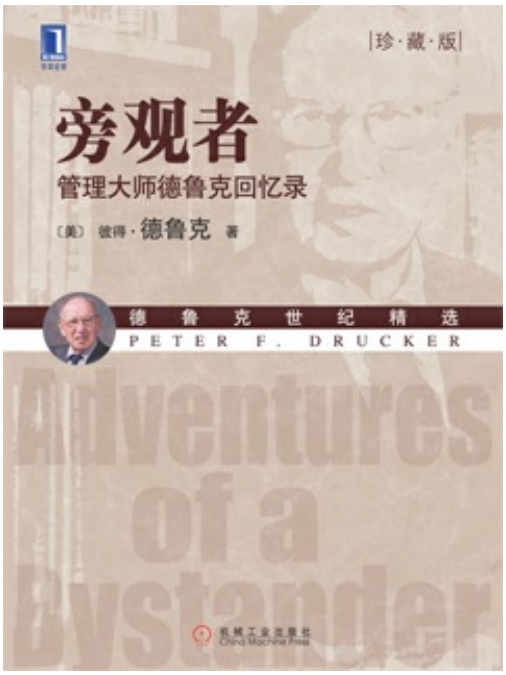
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

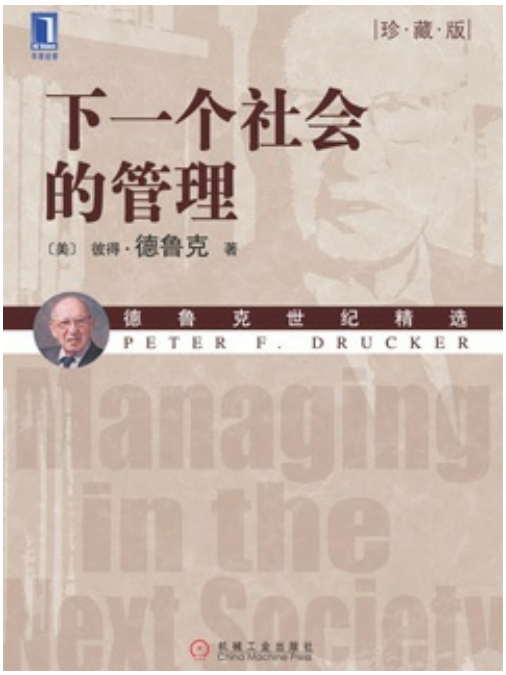
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

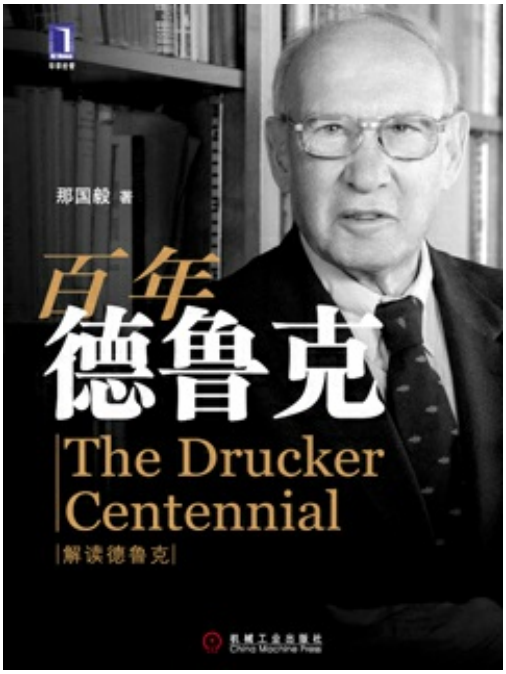


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

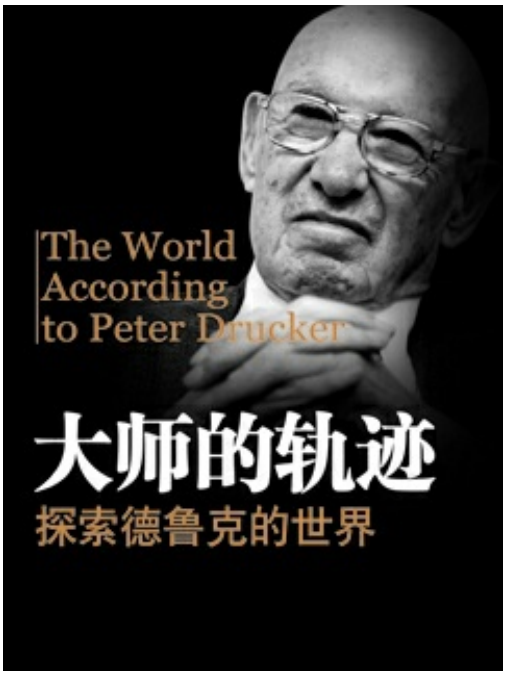
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

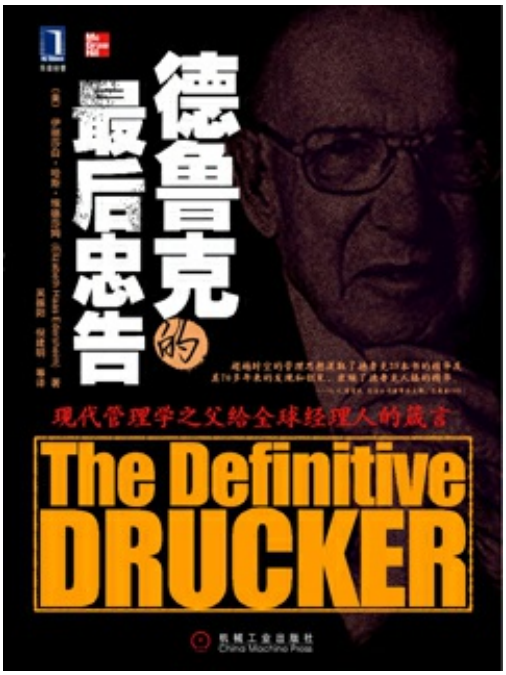
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

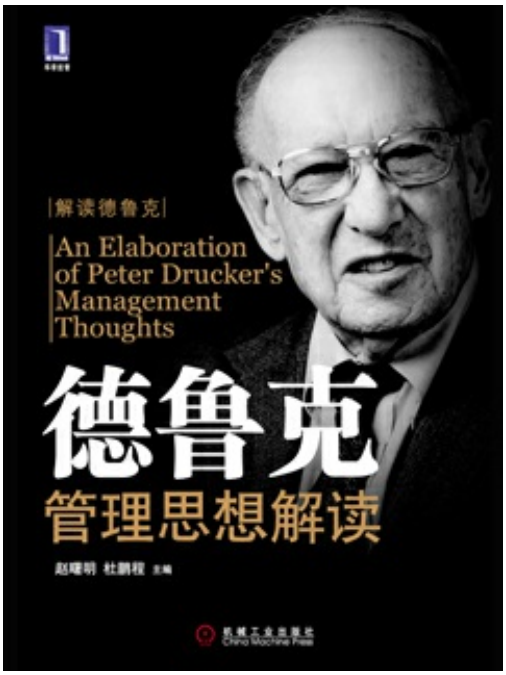
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

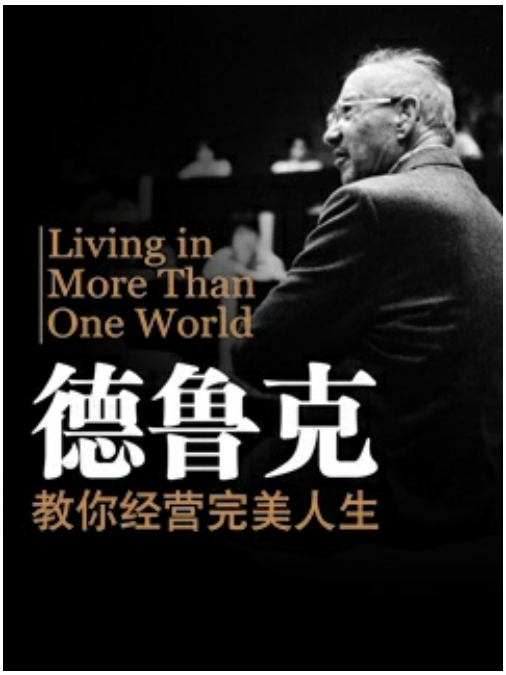
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

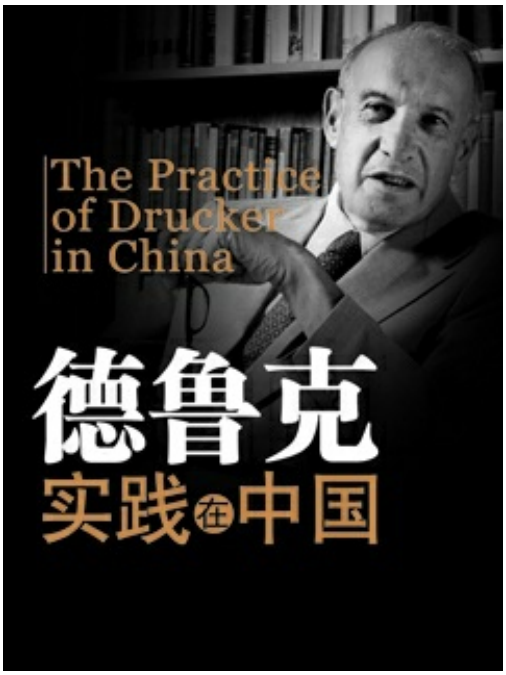
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

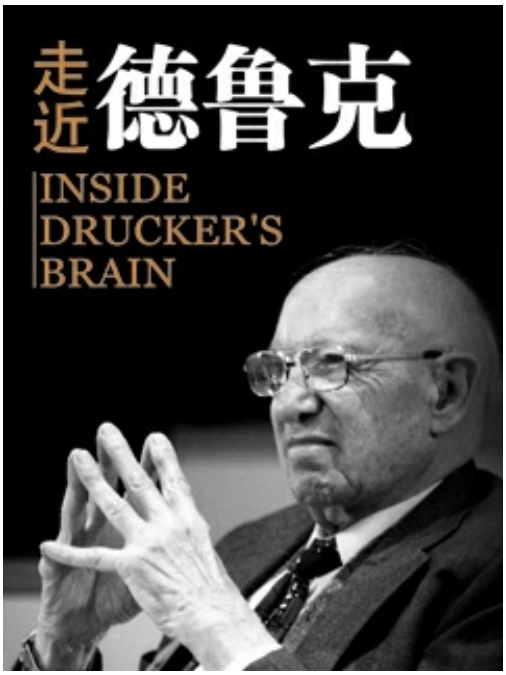
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

卓有成效的管理者

The Effective Executive

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

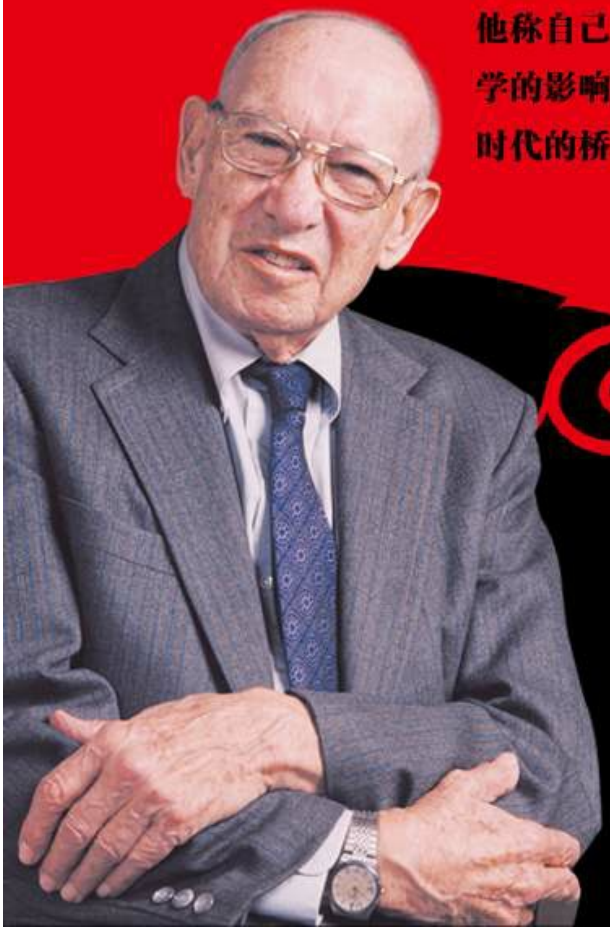
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

卓有成效的管理者(珍藏版)

The Effective Executive

[美]　彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）　著

许是祥　译　那国毅　审订

ISBN：978-7-111-28071-2

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

《卓有成效的管理者》告诉我们：

一群平凡人，能做出不平凡的事业吗？

这是完全可以做到的，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。

卓有成效可以学会吗？

卓有成效是可以学会的。

每个人都必须卓有成效吗？

卓有成效是管理者必须做到的事，但是在所有的知识组织中，每一位知识工作者其实都是管理者——即使他没有所谓的职权，只要他能为组织做出突出的贡献。

管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。

如何卓有成效？

•记录并分析时间的使用情况

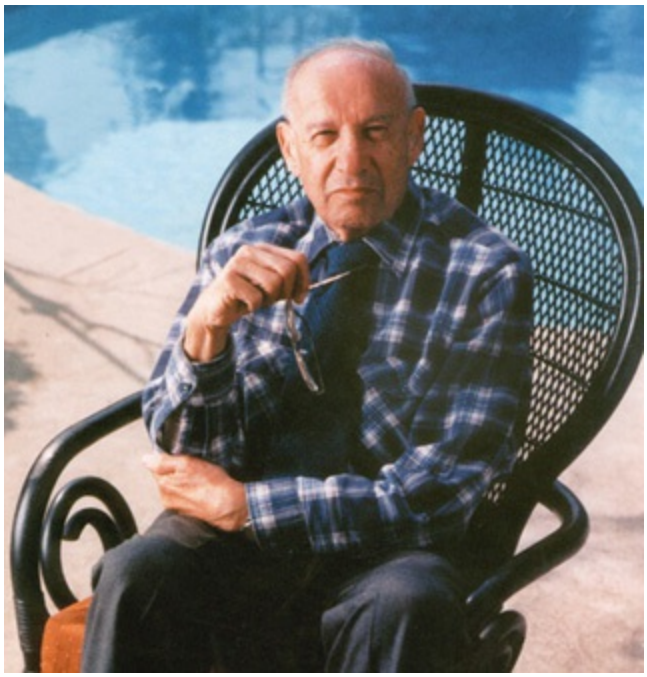
•把眼光集中在贡献上

•充分发挥人的长处

•要事优先

•有效决策

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

启蒙中国现代管理第一书

终生受用的案头必读书

知识工作者必须卓有成效　卓有成效是可以学会的

我国建国以来的历史，崛起盛世是从改革开放开始的；而改革开放恰恰是从国家、企业的管理开始；但引发管理思考的，是德鲁克的《卓有成效的管理者》。

（当年）学管理，胡耀邦同志号召干部学习的，正是德鲁克的《卓有成效的管理者》。也正像朱镕基同志所说的，《卓有成效的管理者》在中国人心目中的地位，以及其在改革开放大潮中潜在的影响，是难以估量的，“其意义有如西方文艺复兴运动的启蒙作用”。

—— 杨沛霆

《中外管理》杂志总编

我们于1988年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌，这枚金牌要归功于日清工作法，更要归功于德鲁克先生。

—— 张瑞敏

海尔集团

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人　德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授　博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

《卓有成效的管理者》对从事企业管理工作的读者来说是一本非常有效的书。对此我深有体会，并且是源自20年前海尔创业初期。那时管理类书籍少之又少，不记得是从什么地方找到的这本书。开始我想，一个外国人既不熟悉中国文化，又不了解中国企业，他所念的管理经能有多大用处？但出乎意料的是我很快就被这本书深深地吸引住了。因为书中没有晦涩深奥难懂的理论，有的只是来自现实生活中的案例，诠释的却是鲜活的思想。德鲁克先生就像是你的一位同事，虽然与你面对相同的事实，却从不同的视角说出了你不曾想、更不曾想到新理念。

由此我也成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。读他的书是一种享受，因为常常使人有茅塞顿开之感。而这本《卓有成效的管理者》我更是爱不释手，不知读了多少遍，常读常新。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。以下是我的切身体会：

首先，企业的管理必须有效，否则企业无法生存。

记得第一次读德鲁克的书时，给我冲击最大的一句话就是“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”。对这句话当时很费解，因为那时好工厂的标志就是要轰轰烈烈，要激动人心。但细细琢磨才体会出道理所在：那些“心中无数决心大”的誓师大会表面上

是轰轰烈烈，但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助；那些在突发事件中表现英勇的人和事的确激动人心，但我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上，而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。

这使我们认识到有效管理的重要性，有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。当时我们根据企业的实际，创造了“日清”工作法，即“日事日毕，日清日高”，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况“日清”，而日清的结果又与其本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激励三者间的闭环优化和良性循环。

通过“日清”工作法的推行，使一个濒临倒闭、开不出工资的集体小厂不仅迅速扭转了亏损，而且提高了整体管理素质，解决了当时在管理上普遍存在的无效无序的问题，这也使我们于1988年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌。这枚金牌要归功于“日清”工作法，更要归功于德鲁克先生。

其次，没有组织和个人在管理上相辅相成的有效性，就难以应对信息化时代的挑战。

信息化时代管理的有效性体现在速度上，因为是流通制约制造，速

度至上，谁赢得了用户，谁就赢得了一切。依靠原有的组织体系已难以适应这一变化，必须要靠组织和个人以速度为前提，共同推进管理的有效性。正如德鲁克所言，“在组织而言，需要个人提供其贡献，在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具”。即每个人对组织的贡献，是体现在如何能以最快速度去创造和满足用户的需求；而组织为个人所提供的工具，就是要支持其实现这一速度。

在信息化时代为实现这种管理的有效性，我们在1998年开始了市场链流程再造，在组织再造上，就是变直线职能金字塔式的组织结构为扁平化的结构，减少管理层次，以努力实现企业与市场之间的零距离。而在人员的再造上，则是将管理人员变成SBU（策略事业单位），即每个管理者都是一个独立作战的经营体，每个人都有自己的目标市场和市场目标，自主制定自己的市场策略，以最快的速度去创造新的市场、新的需求。正如德鲁克所言，“总有人单独作战，无一部属，然而仍不失为管理者。”

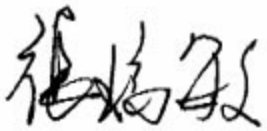
目前市场链再造的探索引起世界许多商学院的兴趣，有的将其作为案例进行研究，究其原因就是目前企业都面临着信息化时代如何提高管理有效性的问题。当然在这方面我们仍面临许多难题，但方向应该是对的，因为我们要做的就是改变过去那种组织与市场的割裂，个人只听命于内部上司，而不去面对外部用户的问题。现在要将组织与个人融为一体，组织要成为一个平台，而个人在这个平台上在为用户创造价值的同

时，体现其自身价值。这就是德鲁克说的“在组织内部不会有成果出现，一切成果都是发生在组织外部”。

最后一点，管理者都应该学会有效性，这是成为一名有效的管理者的必经之路。

企业需要有效的管理者，那么管理者如何能具备有效性呢？“有效性虽然人人可学，但却无人可教”，德鲁克的这句话告诉我们有效性是可以学会，但不可以教会的。有效性的学习是一种挑战，一种实践，你既不挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的动力和压力。你想学习有效性，但又不肯在实践中去思考问题背后的问题是什么，不去探索创新的路径，企图找一个捷径，等待别人教给你一个现成的理论或模式，那你一定与有效性无缘。如同禅宗里的一句话，“借来的火，点不亮自己的心灵”。

在学习有效性上我的体会是，创新—求是—创新，在学习提高有效性的目的下去创新，再将创新的成果以求是的态度去探索其中规律性的东西，并在这个规律的指导下，向更高层次的创新冲刺，以求在不断学习有效性的过程中成为一名卓有成效的管理者。



海尔集团

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

德鲁克教授是当代著名的思想家，一代管理学宗师，《经济学人》称他为“大师中的大师”。德鲁克教授于1909年出生于前奥匈帝国首都维也纳的一个贵族家庭，在维也纳度过其童年生涯后，即到德国和英国边工作边学习。1937年，因不习惯欧洲的“怀旧”政治气氛，他离欧赴美，终身以教学、著书和咨询为业。在美国，他曾任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的顾问，美国佛蒙特州本宁顿学院的政治和哲学教授，纽约大学商学院管理学教授，加利福尼亚州克莱蒙特研究生大学的社会科学克拉克讲座教授。德鲁克于1945年创办了德鲁克管理咨询公司，自任董事长。他著述颇丰，主要著作有《公司的概念》（1946年）、《管理的实践》（1954年）、《管理：使命、责任、实务》（1973年）、《后资本主义社会》（1993年）等。他特殊的家庭背景、传奇式的经历、渊博的学识及睿智的才思，使其在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示。管理学更是他一生耕耘的主要园地。在此领域，他成就卓著。他是推动管理学发展成为一门严肃科学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。他的论著被译成二十多种文字，在世界各国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。

德鲁克教授所著的《卓有成效的管理者》一书于1966年由哈伯·罗出版公司（Harper & Row Publishers）出版，一出版即获得了一致的好

评，赢得了广大的读者。至今，该书已成为领导学领域的奠基之作。在本书中，德鲁克认为现代组织中知识工作者数量日益增多，并且知识工作者的成果通常要与其他人的成果结合起来才能够产生效益，因而管理者的作用日益凸现。但是判断管理者的标准并不是下属的多少，而是其成果对公司的影响。德鲁克将“那些促进机构有效运转，负有行动和决策责任的知识工作者”都称为管理者。由于知识工作者难以监督，因而组织效率将取决于组织成员能够对自身进行有效的管理。在以后的几十年中，德鲁克先生进一步阐述和发展这一思想，提出了现代组织管理的核心在于“自我管理”的思想。时至今日，这些思想依然在领导学研究中处于前沿。例如，最近有学者提出内部企业家理论，认为真正有创造力的企业要使组织内部每个员工都具有企业家精神。殊不知，这些最新思想在德鲁克先生几十年前的著作中早已体现。

本书的独到之处不仅仅是对管理者的概念进行了重新界定，而且奠定了从行为角度研究管理者的现代领导学的学科基础。在20世纪60年代，大多数领导学方面的研究还认为有效的管理者是天生的，并试图从管理者的素质角度出发，寻找有效管理者所具有的不同于常人的个人和特质。德鲁克先生从自己的研究和咨询经历出发，认为没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。德鲁克认为：“组织中的管理者通常会遇到四种情况，而他自己基本无法控制。每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵：（1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己；

（2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作；（3）只有当别人使用管理者的贡献时，管理者才具有有效性；（4）管理者身处组织之内，但如果他要有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。”为应对这些情况，德鲁克认为：“作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；（3）把工作建立在优势上——他们自己的优势,善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于做出有效的决策。”如今，德鲁克对管理者在工作中面临的现实问题的描述和相关建议，已成为经典，被到处引用。

德鲁克先生自称为“旁观者”。他从社会、历史的高度，分析组织及组织管理的变迁。这一独特的视角使其避免了一叶蔽目的狭隘，从纷繁复杂的社会现象中，准确把握和预测组织发展和管理的变化。德鲁克先生的渊博知识、深刻思想不仅影响了学术界，也影响了企业界，可以说没有一个著名学者和成功的商界领袖不从他那里汲取养分。这是其他任何一个管理学家都难以企及的。

作为聆听德鲁克先生教诲的学生，我回国以后一直致力于传播德鲁克先生的学术思想。几年前，我为机械工业出版社华章分社出版《现代管理宗师德鲁克文选》一书牵线搭桥，并即兴作序《德鲁克管理学说引进中国》。今天，德鲁克的著作在国内多次再版，我感到异常欣慰。但

愿机械工业出版社这次系统地引进德鲁克著作，能够让国内更多读者欣赏到大师的真知灼见。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

《卓有成效的管理者》的英文版首版于1966年，那年，彼得·德鲁克57岁。这本书共有8章，贯穿着一个完整的逻辑，即组织的命运系于成果，组织成果源于外部的机会，源于组织的有效决策；源于人的长处的发现与发挥，源于组织对人“自我发展”的激励；最终这一切源于管理者“自我管理”的有效性，管理者的有效性作为一种习惯是可以学会的。沿着这个逻辑，我们才能明白，管理者自己工作的有效性，如何决定着一个现代组织的命运。

管理哲学的改变

在知识分子或专业人士云集的企业中，“管理的有效性”是一个挑战，我们还没有学会。“管理有效性”的关键，不在于有效地“管理别人”，而在于有效地“管理自己”；不在于“如何管理他人”，而在于“如何管理自己”。

如果企图像对待“体力工作者”一样去管理别人，结果只能适得其反。对待知识工作者，我们的管理哲学必须改变，管理者必须学会使自己的工作有效。通过自己有效的管理工作，使整个企业有效，使知识转化为成果。

管理者是企业的关键因素，是企业内生力量的源泉。管理者通过自

己的工作，使其他人、其他职务、其他部门，乃至整个企业，产生积极的成果。因此，德鲁克把那些“通过他人对企业的最终成果产生影响的人”，视同为“管理者”这包括各级经理人员和各类专业人员。在知识经济时代，决定组织命运的是这些管理者，他们思考或运用的知识，用于组织或个人的行动和决策，这些行动和决策会影响组织运行的有效性，最终影响到组织的成果。

管理者的价值不在于任劳任怨、埋头苦干、服从领导或听命于上司，也不在于提供各种精专的知识、工具、观念和术语，更不在于职称、头衔或地位，而在于依靠自身的知识、才干和贡献意识，促进组织产生成果。

管理者的工作，本质上是“思考”或脑力活动，是无形的活动。“思考”的结果是知识、创意、信息、见解或智慧，而不是价值或财富。“思考”可能会变成一件很无效的事情，一旦思考无效，就等于没有成就，思考本身也不会持续。而且，别人或管理当局无法对此“思考过程”进行干预或管理，必须依赖这些管理者的自我引导；通过自我管理的“有效性”，使知识转化为他人的行动，转化为企业的成果或绩效。知识不等于成果，只是产生成果的一种资源；只有通过有效的管理工作，知识才能转化为成果。

然而，每个管理者都处在分散的状态，分头参与组织各个领域、各个过程和各个环节的工作。自我管理的结果，不会自然而然地形成一个

整体，因此，必须强调管理工作的“有效性”。这种“自我管理的有效性”，在很大程度上取决于管理者的意识和思维方式，包括整体意识、贡献意识和成果意识，集中精力于少数关键领域，选择正确的事情去做。如果事情本身不正确，就不可能产生积极的成果。不然，就是“在错误的事情上穷折腾”，或“花钱折腾人”。

这种“自我管理的有效性”，在很大程度上取决于管理者的观念和行为方式，致力于把事情做正确，包括善用有限的时间，重视为其他职务、其他部门和整个企业做贡献，重视发挥自己、同僚、上司和下属的长处，等等；为组织的整体目标，以及下属的成长和完成任务承担责任；促使知识转化为行动和成果；不然，就是“无事忙”或“给他人制造麻烦”。

概言之，管理者的有效性，强调的是“做正确的事情，把事情做正确”；强调的是“按时做完自己该做的事情并产生成果”；强调的是把“知识转化为成果”。管理者工作的失效，乃至失败，往往是因为没有足够的时间去思考如何做正确的事情或把事情做正确。他们的时间往往被掠夺，使自己陷于日常事务和内部复杂的关系中，疲于奔命，被现实的压力牵着鼻子走，以致忽略了产生成果的方向，忽略了产生成果的外部联系。进而，随着企业规模的扩大，以及内部专业化分工体系的深化，使他们更看不到外部的机会以及协同的必要。

善用有限的时间

时间是稀缺资源，很容易流失；人们对时间的感觉往往不可靠。某公司的董事长，非常肯定自己的时间安排，有1/3用于研究业务，1/3接待客户，还有1/3参加各种社会活动。但实际上他在这三方面没有花什么时间，只是想象中“应该是这样”。有效的管理者要记录自己的时间，对“时间花费”进行诊断，弄清楚时间用在何处、怎么消耗或被谁掠夺了？

在时间问题上单凭感觉绝对不行，可以说，没有时间观念，把时间浪费在没有贡献的事情上，浪费在无聊的应酬或没有多大意义的社交上，是一个管理者失效的主要原因。当然，很多应酬是不可避免的。作为一个有效的管理者，必须弄清楚自己的目标和任务，弄清楚实现目标需要多少时间。这样才能建立相应的贡献意识和成果意识，才能清晰地知道自己的责任，成为一个重任在身的人，最终学会安排时间，学会如何拒绝、周旋和规避，如何应对来自他人的压力——至少不会去招惹麻烦。

管理者并非不食人间烟火，可以拒人于千里之外。管理者的自由支配时间很有限，大约只有全部工作时间的1/4；而且，地位越高的人，自由支配的时间就越少。组织规模越大，管理者的“管理关系”就越复杂，协调所需要的时间就越多，可自由支配的时间就会越少。所以会有“两个人挖一条沟需要两天时间，四个人挖一条沟需要四天时间”这样的现象。

善用时间的管理者，必须排除一切干扰，集中时间和精力于一件事情——一件值得做的事情。不要把时间弄碎了，零星时间等于没有时间。比如，腾出一两天时间，集中处理疑难问题或真正重大的事情。有一位有效的管理者，每天上班之前，在家中不接打电话，排除一切干扰，用90分钟时间研究工作。据研究发现，一个普通人“超过90分钟”精力就难以集中，而“不够90分钟”则难以处理好一件事情。

每个管理者，只有通过工作的研究，才能弄清楚自己有多少自由支配的时间，才能下定决心，该放就放下。放下那些次要事情，或不重要、无关紧要、与贡献没有关联的事情。专注于关键事情，抓矛盾的主要方面，争取时间上的主动权。

也只有通过工作研究，才能弄清楚各种因素之间的内在联系，追本溯源、抓住本质，从源头上或根本上解决问题，避免就事论事。很多事情都是这样，没有头绪，也就没有成效；理出头绪，事情反而简单。不然，按下葫芦浮起瓢，新的问题、新的麻烦，以及紧急而不重要的事情，会接踵而来，永无宁日。

在贡献上下工夫

对于一个管理者而言，“重视贡献”是一种意识，决定了管理工作的有效性。“贡献意识”可以帮助管理者突破“专长、技术、职务和部门”的界限，看到外部的机会或客户的需求，看到产生成果的地方，发挥自己

应有的作用。有效的管理者一定会注重“贡献”，懂得如何把“知识转化为成果”，为“贡献”而工作，使自己的工作和企业的成效结合起来。缺乏“贡献意识”，思考就会停止，工作就会失效，甚或一事无成。

对每一个管理者而言，应该关注三个方面的贡献，即扩大组织的直接成果，强化组织的存在价值，培养明天需要的人才。首先是“扩大组织的直接成果”。“直接成果”比较容易理解，诸如，企业的销售收入或利润，医院护理或治疗病人的结果，等等。然而，随着企业规模的不断扩大，专业化分工越来越精细，分工基础上的“协同”越来越困难，最终可能会导致整体失效或难以产生成果。这就需要管理者运用“贡献意识”，包括对“贡献”做出承诺和努力，使整个组织协调起来。这也是管理者自身存在的价值和理由。

围绕着“直接成果”，每一个管理者都应该弄清楚，要使上司或管理当局能够做出正确的决策，自己应该报告些什么？每个管理者都应该把数据、事实、知识、判断、对策、指挥、直觉或经验，贡献给自己的上司。这种“向上的贡献意识”，可以使上司做出正确的决策，使上司的决策能够有效地支持自己的工作，至少不会给自己添麻烦。

围绕着“直接成果”，每一个管理者都应该弄清楚，究竟能为其他人、其他部门乃至整个组织贡献什么？这种“横向的贡献意识”，能使专业化的分工体系有效地协同起来，并产生更大的成就。比如，某银行“代理部”的一位新任主管，在“贡献意识”的引导下，发现“代理部”经

常要与各大公司的高级财务主管打交道，帮助客户处理各种文件；从而意识到“代理部”可以成为银行及各部门的“推销员”。这样做不仅可以使银行及各部门更有成就，而且，可以使“代理部”原本单调和枯燥的工作变得更有生气。

其次是“强化组织的存在价值”。毫无疑问，组织需要“直接成果”，就像人需要食物或营养一样，但是，一个组织还需要强化长期存在的价值和理由。一个组织的存在价值和理由，说到底，就是为谁服务以及做多大贡献。相反，一个组织如果离开了现实的价值贡献和长期的价值承诺，就会失去存在下去的理由，内部也容易涣散，产生混乱甚至解体。每个管理者有责任帮助身边的同事提高认识，提高精神境界，使大家把眼光放得远一些。一个组织只能在“全体成员”的精神境界范围内成长。

围绕着“强化组织的存在价值”，每一个管理者都应该弄清楚，究竟应该怎样做或做些什么贡献，才能使一个组织长期存在下去？比如，某科学研究所的出版部主任，懂得如何“为组织的存在价值”做贡献，使出版刊物成为一个窗口，引发外界对本研究所的兴趣，吸引年轻的科学工作者前来应聘。

最后是“培养明天需要的人才”。每个人都难免一死，每个人的贡献都是有限的，组织就是这样一种“工具”，用以克服每个人在“寿命和贡献”上的限度。从这个意义上说，组织若不能存续，就是失败。组织必须为明天培养人才，更新或提高人力资源水准。比如，一位公司总裁，

上任伊始，首先想到的是，自己应该做些什么不一样的事情，才能使公司改观并可持续发展？在这种贡献意识的引导下，他发现了一件真正有意义、有价值的事情，这就是“培养明日的经理人才”。

善于用人的长处

按照传统的概念，“用人所长”是指用“下属”所长或发挥“下属”的长处。这是不够的，现在的管理者还应该懂得，如何发挥上司所长和自己所长，这样才能使每一个管理者的各方关系（或称“管理关系”）协调起来，才能使管理工作变得有效。

首先是“发挥下属所长”。管理者要为下属设计好每一个“职务”，使每一个职务都是“常人或普通人”能够胜任的。如果一个职务设计得不好，超出了普通人的能力范畴，或需要“非凡气质”或“特殊天分”，那就找不到合适的人，谁也干不好。如果一个职务谁也干不好，就必须重新设计，要设计得使一个常人能够发挥潜质，提升才干，并获得成就感。如果一个职务设计得过于“具体或刻板”，缺乏成长和创新的空间，就不能使人通过工作获得成长和激励，而只能依赖报酬和晋升进行刺激，这样最终会导致组织内虚职或头衔过分膨胀。

与“职务设计”相对应的就是“选拔人才”，即为每一个“职务”配置合适的“人才”，也称“人事结合”。管理者必须本着“发挥下属所长”的原则，去关注下属的长处，依据下属的长处安排职务工作，并使其长处得

以发挥。

没有完美无缺的人，一个人无论多么有才、十全十美，比起整个人类拥有的知识和能力，比起组织拥有的力量来，都无足挂齿。有效的管理者，懂得如何把平凡的人组织起来，做出不平凡的事情。组织起来的力量就在于“发现并发挥”每一个人的长处，所谓“物尽其用、人尽其才”。即便像林肯这样的伟人，也要在不断试错中成长，才能成为有效的管理者，他在任命了三位总司令之后，才学会如何用人之长。

平庸的管理者正好相反，往往专注于别人的短处，专门跟别人的短处过不去。以往的考核评价制度，如同医生诊断，专找人的毛病、短处或不足，甚至找碴儿。这种考评制度从来就没有被认真执行过，只是流于形式。考评制度要利于发现一个人的长处，发现他在哪方面工作做得好，哪方面可能会做得好，需要学习些什么才能发挥他的长处，等等。

每个人都有短处，包括弱点、不足、缺点，甚至失误或错误。可是，人之“短处和长处”，就像“高峰与低谷”一样同时并存，且难以改变。没有“优点和缺点”的人，往往被称之为“平庸之辈”。组织作为一种社会性手段，可以做到用人之长，并使一个人的短处不发挥作用，至少不影响他自己的工作和成就。

管理者要学会容忍他人的短处，而不要企图使人成为“完人”或“全才”。有才能者往往自视甚高，以自我为中心，但这并不会影响这个人

成为有作为的人或伟人。只有当一个人的短处影响到其优势发挥的时候，才应该考虑如何予以限制，或予以帮助和弥补。当年的艾森豪威尔将军缺乏战略知识和全局意识，他的直接上司马歇尔，担心这会影响到他发挥“组织和策划”的长处，为此，设专人予以辅佐，以弥补他战略知识的缺失或不足。顺便指出，一个组织可以容忍一个人的短处，但绝不可以容忍一个人的“恶劣品行或腐败”，绝不能任用“缺乏良知和良心”的人。

其次是“发挥上司所长”。有一条不成文的法则，即帮助上司晋升是下属成功的捷径。每个管理者都应该弄清楚，自己的上司究竟能做什么，有过什么成就，需要什么帮助，如何发挥他的长处？千万不要勉强上司做不擅长的事情，也不要企图改变上司，抱怨上司的短处。上司一定有过人之处，有自己的一套有效的方式、习惯和方法。下属必须据此改变或调整自己的方式和方法，以协助上司，发挥上司的长处，从而使上下一致，为整体绩效做出贡献。

最后是“发挥自己所长”。俗话说，“人贵有自知之明”。管理者必须清楚“限制无处不在，可干的事情也很多”，必须清楚自己干不了什么。不要为自己找借口，世上没人限制你做贡献。必须找到自己可以做而且值得做的事，弄清自己的有效工作“习惯”，不需刻意模仿他人，只做自己擅长、别人却感到困难的事情。

重要的事情优先

孔子曰："物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。"有效的管理者总是先做重要的事情，所谓"要事优先"；而且，一次只做一件事情，所谓"一心不可二用"，或"不同时捕捉两只兔子"。忙忙碌碌、一事无成的人，往往低估做成一件事情所需要的时间，且喜欢同时做几件事情；所谓"眉毛胡子一把抓"，乱了章法，乱了方寸，乱了阵脚。

一个管理者的"时间"是有限的，相对于要做的贡献来说，时间更是有限。必须"抓大放小"，分清"轻重缓急"，选择关键的事情去做；尤其要抓住关键，做成一件事情，进入良性循环，一顺百顺。不然，所有事情都会变得紧急，麻烦接踵而来，管理者就会被现实的压力牵着鼻子走，陷入恶性循环之中，最终成为紧急事务的"处理者"，而不是谋定而动、举重若轻的"管理者"。

要想做成一件大事，必须集中精力，拿出足够的时间。做成一件关键的大事，往往需要很多条件；然而，只要一个条件不具备，就可能功败垂成。面对无数变数，管理者必须不遗余力、穷尽方法。如果考虑到我们的"能力"有限，事情更是这样。必须把自己的所有长处，集中于成败的关键或机会上，这是唯一能够产生成果的办法。不能几件事情、齐头并进。只有莫扎特这样的天才，才能同时作曲数首，且都是杰作。而其他一流作曲家，甚至如巴赫、韩德尔、海顿和威尔第，都只能专心于一曲，完成后再作另一曲。

当一个管理者要想专心致志于重要的机会时，必须摆脱过去，摆脱

已经没有价值的事情。以免时间、精力和重要的资源，被那些不再产生成果的事情所占据。无论一个管理者多么睿智、多么有远见卓识，总是要受到时间和空间的限制。过去的一切终究会过时或不合时宜，必须予以扬弃。管理者必须定期检讨，一旦确认某些事情没有继续做下去的必要，就应该予以终止，转向更有价值的事情。

摆脱过去或终止一件没有价值的事情并不容易。这类事情往往代表着过去的辉煌和成就，也关系着当事者的口碑、情感和面子。终止这些事情没有好的办法，需要非常的勇气和决心。对于组织而言，可以设定一个新的原则，明确规定任何制度性规范或现行的举措，都是有时效限制的或临时性的；一旦过了时限，就必须重新检讨，重新决策；否则，视同自动失效。美国联邦政府，至少有半数以上的资源，依然从事着过去或过时的事情，或者说，只是按陈旧的规章制度例行公事而已，而不能产生成果，不能对社会产生积极的影响。

“摆脱过去”和“面向未来”，是两件不同的事情。不能借助于“面向未来”而“摆脱过去”，必须删去一件事情，才能进入另一件事情。如果不能终止已经失去价值的事情，就会继续占用人才，尤其是优秀的人才;如果没有经过实践考验的优秀人才，就无法开始一项开创性的事业。任何开创性的事业都有风险，如果交给新人，更加危险。

对一个管理者而言，面向未来，选择重要的事情去做，同样需要有勇气或胆略。其中最重要的“要事优先”原则是——注重未来而不是现

实，注重机会而不是现实压力，注重外部而不是内部，注重贡献而不是安全，注重创新而不是盲从。这也许是有些管理者不能卓有成效，或变得平庸的主要原因。

然而，现实的管理者往往事务缠身，在现实压力面前，那些危机事件或紧急事情必然“优先”；而“具有未来意义”的机会和事情就会“暂缓”。事实上，只要暂缓，就不会启动，也许永远不会启动。这也是一个组织难以成功地走向未来，走向更大成就的原因。

有效决策的要点

管理者的基本工作就是“决策”，也只有管理者才需要做决策。管理者的决策，不是就事论事地解决“例常”问题，而是基于思想观念或高层次认识，对整个组织的存在价值、人才队伍开发和短期绩效或成果，产生实质性的影响。比如，20世纪初，贝尔公司的总裁费尔先生，在任职的20年时间中，做出若干项重大决策，使贝尔公司成为首屈一指的民营通信企业。还有同时代的斯隆——美国通用汽车公司总裁，也是一位有效的决策者。这两个人有着共同的决策特征或要领，而且不同于教科书上的决策程序和方法。

第一个决策要领是，弄清决策事项的性质。有效的决策者绝不会就事论事寻找对策或方案，而总是把遇到的麻烦当做表面现象，相信真正的问题一定隐藏在背后；必须设法弄清楚事实，弄清楚这是一件什么事

情，弄清楚事情的本质和全貌；然后形成思想观念，形成所谓的“高层次概念性认识”；最后从高层次观念入手，寻求解决问题的系统方案。

当年，费尔对整个公司“安于现状”非常担心，意识到通信企业要想保持“民营性质”，不能采取防守政策，不能维持现状且只以盈利为目的，而必须采取积极的举措，先于政府关心大众的利益和要求，方能避免被政府收归国营。在这个思想认识基础上，费尔做出的第一项决策，就是“预测并满足社会大众的服务需求”；同时，制定一系列相应的举措来支持这项决策，包括经理人员的考核制度和公众管制委员会。

只有弄清事实真相，才能把握事情的性质，形成正确的思想、观念或认识，才能做出正确的决策。1966年，汽车工业受到攻击，认为汽车不安全，需要改善公路，强化驾校训练。事后发现这是交通安全委员会的误解，错把“有车祸”等同于“汽车的不安全”，忽略了对事实的研究。事实真相是，3/4的肇事是由醉酒驾驶和飙车引起的。解决问题的办法是，依靠汽车技术的改进，使“非正常驾驶”情况下可以减免伤亡；或控制不正常驾驶行为，如自动限速装置。

像这类基于“事实和认识”进行决策的事项不会太多；组织中大量重复出现的是“例常事件”。对于这类“例常事件”，只需要应用事先制定好的“规则和程序”进行决策；也称“程序性决策”。对有效的管理者来说，真正需要做的决策不会太多，也不可能太多。这里的关键是，要学会区分“例常事件”和“例外事件”，学会制定“原则、政策、制度或规程”，通

过授权，让工作者或当事人去处理重复发生的“例常事件”。

第二个决策要领是，确定目标及其边界条件。任何一项决策都必须明确目标，弄清楚为什么要做这件事情？或者，做这件事情的目的是什么？而且，目标越明确，决策越有效。明确目标的最好方法，是把有关决策的“各种需求”表达出来，作为决策的“边界条件”。所谓“边界条件”，意思是达不到这些条件，就满足不了各项需求，就达不到预期的目的。

当年，斯隆下属的各业务主管，都非常干练，但不听指挥，类似一群“诸侯”。如果解除这些主管的权力，就会丧失公司的活力；如果保全这些诸侯的权力，就不像一个大公司，而是一群“个体小老板”，一群被福特公司打败的小老板。因此，决策的目标及边界条件就是，“在集中政策的条件下，充分发挥各业务主管的能动性和才干”。解决问题的对策方案，就是著名的“事业部制”组织结构。

除此之外，还有几项决策要领，包括折中或妥协，把行动纳入到决策之中，以及建立反馈机制，检验决策的有效性或时效性。对于有效的管理者来说，懂得这些决策要领是不够的，还必须懂得如何克服“偏见”，否则，就不可能把握事实真相，形成正确的思想、观念或认识，形成正确的决策。

有一首歌是这样唱的，“你只听想听的，毫不理睬其他一切”。很多

管理者，他们的眼界往往被偏见所蒙蔽；当“事实和证据”与“信念和观念”相抵触的时候更是这样，对事实不理不睬，熟视无睹。这就决定了有效的决策不能从收集“事实”出发，而是从“见解”出发——“见解”就是未经检验的“假设”。

决策过程，实际上就是一个“验证假设”的过程，包括导入不同的意见和争论，建立公正的基础；在防止个人偏见的基础上，建立更为切合实际的假设；明确检验假设所需要的数据、事实或证据，以及对各种假设进行严格的检验。对于一项决策来说，真正的困难在于决策者或管理者的见解，尤其是一项具有未来意义的决策，需要独到而充满智慧的见解。管理者的见解，源自实践、学习和修炼，不可能简单获得。

包　政

中国人民大学商学院教授

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

在苍茫中点灯

记得10年前看到《卓有成效的管理者》一书，就被这本书的思想深深打动，一是这本书的结论：管理者必须卓有成效；二是德鲁克先生得出这个结论的方法——深入企业实践。这10年间，我正是跟随德鲁克先生的思想和实践的步伐，走上了自己研究的道路。这些年为了自己的研究课题东奔西跑，一直在跋涉之中，记得从10年前对中国家电企业的实际寻访开始，之后涉猎不同的行业和地区，但是深入企业实际寻访的习惯却保持了下来，无法停步，这样的研究习惯，今天回想起来，的确是受到德鲁克先生的影响。

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，对于中国的管理者来说，他的价值难以估量。一直以来，我们在管理中耗费了极大的精力，也做出了极大的努力，但是成效却不尽如人意。近20年来，中国企业的经理人在不断学习各种方法与新理论，但是，正像是中国企业界人士翘望杰克·韦尔奇中国之行时，最终感受到的却是失望一样，人们发现，韦尔奇的神话无法在我们身上复制。难道是这些理论错了？没有。难道是我们没有学到真东西？也不是。那些理论都是对的，也是真的，但是问题在于，我们自己对于管理的理解只对了一半。

我曾经写过一篇文章，题目就叫“组织管理我们只是理解对了一

半”，我用这个标题，就是想清晰表达我们对于组织管理的误解。我当时是想探讨组织管理的特性，但是放下组织不谈，对管理本身，我们的理解也是一知半解。管理最为重要的作用，就是把人们联系在一起共同实现目标的工作过程。人类为了生存和发展，需要有管理，这是因为管理有潜在的优势：它能使单个人做不到的事情由集体实现；它能通过分工，取长补短，从而取得比各个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，怎样提高组织整体力量就成为管理中永恒的主题之一。如果是这样的话，管理者就承担了这个最重要的使命——提升整体的力量，延续个体的生命。

但是在遇到德鲁克之前，我没有完全理解管理者的价值，在《卓有成效的管理者》这本书里，德鲁克先生明确地指出了管理者的价值所在。我尤为认同他对于卓有成效的理解和判断，更加重要的是，德鲁克先生让我们知道卓有成效是可以学习的。在这本书里，德鲁克先生告诉我们，传统管理者与有效管理者之间的区别是什么。在德鲁克先生看来，传统的管理者陷于烦琐的事务中，因为他们只关心发生的事务，所以这些管理者所有的时间都用在处理别人的事情上，简单地说就是，传统管理者的时间属于别人。传统管理者的第二个特征就是：身在什么岗位上，就用什么样的思维方式来看待问题，所以导致部门之间的不合作，导致很多管理者“屁股指挥脑袋”，不知道整个系统所需要的条件是什么。第三个特征是传统管理者只是专注于事务，但是忽略了对人的培养。他们总是认为没有人能够成长起来，下属总是不能够很好地完成任

务。在观察德鲁克先生所描述的传统管理者时，我很认同，因为我发现大部分的管理者都具有德鲁克先生所描述的传统管理者的特征，这也是为什么我们的管理效率不够高的主要原因。那么有效管理者的特征是什么？就是关注时间管理，关注系统思考，关注培养接班人。

我非常喜欢他对管理者的一个描述：管理者就是贡献价值。德鲁克先生清晰地告诉我们什么是管理者："管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。""管理的主要工作是帮助同事(包括上司与下属)发挥长处并避免用到他们的短处。"这正是管理者的价值所在，如果管理者能够贡献自己的作用，让下属和上司发挥绩效，那么管理者自身的绩效也将得以实现；如果管理者自己发挥绩效并替代所有的下属或者上司，那么这个管理者就不能够称之为管理者。

我还喜欢他对管理的另一个描述：管理就是承诺——承诺目标，承诺措施，承诺合作。

•承诺目标。对于结果目标的承诺，可以回答做什么以及做到什么程度的问题。看起来这是一个非常简单的问题，但是我们的管理者并没有这样去做，并没有切实地认为结果目标是一种承诺，所以我们常常看到公司的目标是一种形式，而因为管理者对于目标的反应，决定了员工承诺的水平，从而使得为实现目标所投放的所有资源的成效并不理想。所以如果想要实现目标，管理者就需要对结果目标有明确的承诺，员工才会达成绩效结果目标，以支持总目标的实现。

•承诺措施。对于执行措施的承诺是回答如何做这个问题的。管理者所必须做出的努力就是找到实现目标的措施，并使得措施能够贴近员工的实际。如果管理者不研究措施，不能够在方法上和工具上给予员工帮助，管理的结果也不会实现，有效性就会大打折扣。所以为达成绩效目标，员工与管理者需要对完成目标的方法措施达成共识，并将执行措施作为工作的内容，以确保结果目标的最终达成，这至关重要。

•承诺合作。对于合作的承诺可以回答与谁做这个问题，管理所需要解决的问题就是管理者和被管理者之间的合作分工问题，没有分工合作，其实是没有管理的。为提高团队绩效，高效推进关键措施和目标达成，管理者就要与员工交流，确保员工愿意参与和支持承诺。

有了承诺，管理才能够真正具有有效性。本书的出版，让管理进入了真实的境地，解决问题，贡献价值。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。事实上，德鲁克先生对于管理者成效的解析，体现了管理的精髓。我们真的很幸运，能够在这些企业实践中，得到德鲁克先生的指点，因为他的存在，整个管理的课题得以被解释，这是管理的精髓，也是企业生命的精髓。

2006年在德鲁克先生逝世的时候，我曾经写过一篇纪念文章，在文章里我写道：以我自己浅薄的认识，一个生命的价值，就看他曾被多少重要的课题融解过。这种融解的体验是一种重大的人生享受，也许能够表述出来，也许无法表述出来，甚至有些时候表述本身倒成了一种失

落，在这个时候想念德鲁克先生，失落的感觉更甚，在他完全被管理的所有课题融解的生命中，他所享受的并非仅仅是“大师中的大师”的称号，更是21世纪管理能够面临的挑战的答案，但是，我们大家都无法再看到他智慧的新思维了。

可我依然可以成为德鲁克先生的一个交流者，这种交流在路上、在书房中、在课堂上、在企业的细微的管理上。每每翻看德鲁克先生的书籍，都有着路遇投缘者的感受，常常喜不自禁。夜晚，我常常在先生的书前静思，当夜幕把现代浮华全都遮掩之后，所有风尘满面的管理跋涉者们，又有多少差别呢？2006年年底和2007年年初，我一直被一些情绪所影响，在我2007年出版的《超越竞争：微利时代的经营模式》中，列出了这些影响我情绪的因素，我知道那是对于中国企业发展所感受到的不安。我不断在德鲁克先生的思想中求证我的感觉，但发现还是没有完全参透，仍然一知半解，也许应该回到德鲁克先生对于中国管理者的忠告上去找寻，德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境中。只有中国人才才能建设中国。”我们并没有做到德鲁克先生所断言的那样，这是我不安的真正来源。

了解了德鲁克先生，你就会了解这种内心的冲动缘何而起。这是一

种来自于鸿蒙的责任和道义，对土地、对人类、对国家、对文化、对历史、对人生，都是那么热切地关注，都是那样地感同身受。了解了德鲁克先生，你就会了解管理者的责任。我们可以借助于德鲁克先生清晰而明确的阐述，了解管理者真正的价值和贡献，也只有对管理者价值的热切关注，才会释放管理应有的效能。对于德鲁克先生来说，企业和管理远不仅仅是现实意义上的那一种，他知道有一个巨大的空间存在，他更清晰地知道这个巨大空间所蕴涵的历史，他因此领悟了自己的宿命。如果没有对于这一切命题的真切感受，如果不是对于世事和管理的痴迷，我想不会有德鲁克先生这些透彻的思考和精确的阐述。

我们欠缺的是否正是这种内心的冲动呢？

因为工作关系，我每年都会参加很多来读MBA或EMBA学生的答辩。对于理论的答辩似乎是容易的事情，但是对于思辨之后的行动却是非常困难的事情。这些学生在管理岗位上工作8年之后再来学校读书两年，我想每一个学生都会试图解释清楚他之所学、所用、所想，我也知道必然的学习和努力之后，学生们会如愿毕业获得学位，这个硕士的阶段也仅仅就是一个管理者所跋涉的路程的一小段而已，但是我们需要经常地告诫自己：对于人们心底潜藏的那份可能，我们不可以掉以轻心。我们固然可以对以往的努力给予肯定，但是更需要关注的是我们周遭的人群，必须像德鲁克先生那样，把脚踩在大地上，踏踏实实在工作中实践。

随着全球化浪潮的到来，就算不走出国门，也会感受到市场越来越残酷，而管理的问题也会层出不穷，可德鲁克先生之于我，之于管理者，就像是指引乱局与迷相中的灯塔，他让我们明了管理者生命价值的真义，他给管理者在苍茫中点燃了一盏引路灯。

陈春花

华南理工大学教授博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序五

虽然《卓有成效的管理者》于1966年首次出版以来，已经被翻译成了二十多种语言，但是2002年哈伯·柯林斯出版社在出版《哈伯企业管理经典丛书》的时候，还是毫不犹豫地把它收了进来。这不仅说明了对这本书的需求依然旺盛，更说明了德鲁克在书中提出的管理理念经得起时间和实践的考验。本书已经成了世界上众多企业管理者的必读书籍。德鲁克在书中提出的观点，近四十年来一直是管理实践中指导管理者如何做到卓有成效的指南。

管理的书籍基本上都是讲如何管理别人，但本书讲的却是如何让管理者管理自己，使管理者本身变得更加卓有成效。正如德鲁克在本书的前言中指出的："管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。"这本书是关于管理者如何管理自己的书。

本书一共分为七章。前五章主要讲管理者如何管理自己，最后两章讲管理者如何做决策。

谁是管理者？是不是只有管理别人的人才称得上是管理者？德鲁克在本书中对管理者的定义远远超出了我们一般理解的范畴。在当今的知识社会中，一个知识工作者也许并没有处于一个大企业或者一个大机构的最高管理层，但是他却影响着一个组织的绩效和结果。这样的知识工

作者在我们的社会中正起着越来越大的作用。在《卓有成效的管理者》这本书中，德鲁克也称这些知识工作者为管理者。

德鲁克在本书的一开头就开宗明义地指出，不管一个管理者是在企业工作，还是在医院、在大学，或者是在部队工作，他必须首先要去“做正确的事”。做到卓有成效是知识工作者在一个组织中的一种特殊技能。管理者能否做到卓有成效不是天生的，卓有成效的管理者更不是什么天才。只要管理者遵循一定的实践，卓有成效是完全可以做到的。管理者不仅可以做到卓有成效，而且也必须做到卓有成效。在我们这个越来越多样化的社会里，不仅企业的管理者必须做到卓有成效，其他各种组织的管理者也必须要卓有成效。因为我们社会中的每一个组织，不论它在社会中的作用如何，这个组织的成功都依赖于组织的管理者的卓有成效。

管理者最缺乏的是时间。因此，如何管理时间是管理者必须要解决的一个问题。按照德鲁克在第2章中提出的管理时间的原则和方法，只要坚持做下来，就一定能够收到惊人的效果。

管理者要做到卓有成效，必须明白自己的长处和短处；管理者应该使自己的长处得到发挥，而使自己的短处变得与工作无关；要集中时间和精力做最必须做的事情；做事情要有优先顺序等关于如何做到卓有成效的具体方法和实践，一定会让你受益匪浅。

本书的最后两章是关于决策的。

决策的正确与否是关系到管理者能否做到卓有成效的关键。决策有哪些要素？决策过程是不是有一个可以遵循的规律？是不是每个问题都需要决策？什么样的问题需要决策，什么样的问题是因为我们的“系统”或者规定出了问题，需要有一个根本的解决方法？人事决策有什么样的规则可循？集体决策和个人决策各有什么利弊？计算机能够代替决策吗？在最后两章中，德鲁克用大量的实际例子回答了所有这些问题，而且是比这多得多的关于决策的问题。比如说，人事决策，为什么有的决策非常成功，有的决策却是失败的；人事决策要注意哪几条原则。相信德鲁克在本书中根据成功的经验和失败的教训总结出来的原则，不仅对管理者，而且对所有渴望提高管理水平和决策水平的管理者和知识工作者都有莫大启示。

德鲁克的管理理念都着重于最后的结果，卓有成效的管理者也不例外。管理者要做到卓有成效，必须最后体现在工作的结果上。这个结果，必须对组织有贡献，同时也要使个人能够得到发展。

德鲁克的管理理念，都必须落实到“实践”上来，因为管理是实践。管理者必须把学到的理念诉诸实践。因为，管理不在于“知”，而在于“行”。

机械工业出版社曾经在1999年出版英文版的《现代管理宗师德鲁克

文选》。这本书曾使不少中国读者受益匪浅。现在，机械工业出版社又要翻译出版中文版的德鲁克系列著作，相信这些著作一定会给中国的广大读者和管理者带来更大的实实在在的价值。我们期待着这本书的出版，也期待着机械工业出版社出版更多的德鲁克著作。

彼得·德鲁克管理学院

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序六

心智决定视野，

视野决定格局，

格局决定命运，

命运决定未来。

这正是德鲁克一生的最佳写照。因为未满十四岁时的他，惊觉自己将是一位“旁观者”，亦即以“社会生态学家”自居，一辈子做他所教，教他所做，教做如一，称得上是“经营管理先生”。他从来没有对金钱或名利产生过浓厚的兴趣，他回绝的酬劳远比所赚的还要多得多。他拒绝电视与媒体的专访，他始终对人类社会抱持着终极的关怀，他写了44本经典作品，六度荣获麦肯锡论文奖，在《哈佛商业评论》上发表近40篇经典文章，他宏观的思维与微观的坚持，加上成熟的心智，开阔的视野，超然的格局，并且通过他有目的、有条理、有系统地贡献人类社会，足堪称为“卓有成效的彼得·德鲁克”，实是《卓有成效的管理者》一书的活教材。

以目标为导向的管理（management by objective，MBO），就个人成长方面来说，即是以“有效性”（effectiveness）作为个人工作的目标，再加上“自我控制”（self control），而“自我控制”的有效性即要以资讯交流作为自我管理、自我改善、自我更新及自我发展的工具，进而实现

提升贡献、创造顾客之目的。而《卓有成效的管理者》是历久弥新、自我控制或自我修炼的经典佳作之一，更是理清观念、启发心智、改变行为、获致卓有成效的有力保证。

为此，读百本书，不如好书读百遍，《卓有成效的管理者》一书是值得读百遍、细细品味、终身体悟的，因为它改变且创造了我的命运——包括我的价值观、事业的发展、家庭的幸福、孩子的未来。

所谓“成功无法教，有效可以学”，研读《卓有成效的管理者》一书的有效秘诀，即在于“行”，因为“行是就行，行就是行”，只有从决策的系统思维开始启动，先做问题界定——不在于寻找答案而是问正确的问题，再制定精细的边界条件，寻找三至五个替代可行的方案，然后选择较适当的方案，而不是所谓最佳的方案，并采取行动，贯彻落实，但需要根据反馈机制、现实情况和不确定的未来做立即而有效的反应，予以适当的调整与修正，力求成果的有效性。

在此同时，将组织的所有资源安排于优先、优后的重大工作上，且物色正确的人选，发挥其长处，以便做重大的贡献，并做好时间资源的分配，以获致卓有成效的成果。

更深层地看，“成功靠不住，有效方长久”，关键则在于“知”，因为力行得以真知，但真知才能力行，也只有从时间的系统化分析着手，逐一检视自己所花时间的量、质、值是否到位？是否真正有生产性？其

次，是否有着眼于有效的贡献？个人长处是否能有效发挥？在重大工作的优先、优后次序与资源的分配上是否恰当？决策的品质是否粗糙或存在偏差，因为匆促的决策往往都是错误的决策，只有不断地检测评估，才能成为一位“卓有成效的管理者”。

虽然如此，值得注意的是，在担任管理者的大多数人中，高度有效者，殊不多见。为何有才华的人往往最为无效？因为他们并没有领略到才华本身并不等于成就。他们甚至不晓得，一个人的才华，只有通过有目的、有条理、有系统的工作，才能所为有效。

就拿卓有成效的彼得·德鲁克来说，他也不认为自己真正有效！为什么？

他说：只有偏执狂才能真正成就大事，其他的人，就像我一样，或许生活多姿多彩，却白白浪费青春。只有富勒（几何学家）和麦克卢汉（电视先知）这样的人，才可能让他们的使命成真。而我们却兴趣太多，心有旁骛。我后来学到，要有成就，必得在使命感的驱使下“从一而终”，把精力专注在“一件事”上。富勒在荒野上待了40年，连一个追随者也没有，然而他还是坚定地为自己的愿景奉献一切。麦克卢汉则花了25年的光阴追逐他的愿景，从不曾退缩。因此，时机成熟时，他们都造成相当的影响。而其他像我们这样有着很多兴趣，而没有单一使命的人，一定会失败，而且对这个世界一点影响力都没有。（取材自《旁观者》一书）

《卓有成效的管理者》书中有两个结论，一是管理者的工作必须卓有成效，二是卓有成效是可以学会的。“有效性”虽然人人可学，但却无人可教，有效性不是一门课程，但却是可以“自我训练或自我修炼”的，有效性乃是一个人自我发展的关键，也是组织发展的关键。

然而卓有成效的管理者也有两大挑战，一是人的诚实与正直，其本身并不一定能成就什么，但是如果一个人在诚实与正直方面有缺失，则足以败事。其次，当今的知识工作者的生产力关系着组织的生产力，更关系着国家的生产力。因此，知识工作者必读熟读的一本经典作品，舍《卓有成效的管理者》还有谁？

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。

要做到卓有成效，仅靠天资聪明、工作努力或知识渊博是不够的。要使你的工作卓有成效，还必须要有其他的一些因素。但是要做到卓有成效，并不需要特殊的天赋、出众的才能或者专门的培训。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情。这些事情实际上相当简单，那就是亲自实践。它们包括本书中提到并加以讨论的一些实际做法，不过这些做法并不是“与生俱来”的。在我45年的咨询生涯中，我与大大小小各种各样的组织中的大量管理者打过交道，有企业界、政府机构、工会、医院、大学及社区服务机构；有美国、日本，以及欧洲和拉丁美洲国家的管理者，但是，我从来没有遇见过一个“天生”的卓有成效的管理者。他们都是通过不断的实践，最终将追求成效变成一种习惯。所有那些想努力让自己成为卓有成效的管理者的人都成功地做到了这一点。卓有成效是可以学会的，也是必须学会的。

卓有成效是管理者的职责所在，无论他们是负责他人和自己绩效的管理者，还是仅仅对自己绩效负责的专业工作者。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入了多少才智和知识，花了多少时间和心血。然而，我们习以为常的是，至今为止我们对卓有成效的管理者重视不够。组织机构——不管是工商企业、政府机构、工会、大医院还是大学，毕竟都是全新的。一个世纪前，除了偶尔去当地的邮局寄一封信，几乎没有人与这类组织接触过。管理者的工作是否有效那只是企业内部的事。直到最近，人们才开始关注管理者的成效，或者说对众多管理者缺乏成效感到忧虑。但是，现在的大部分人，特别是那些受过相当程度的教育的人，可能都会在某个组织中工作一辈子。在所有发达国家，社会已经成为一个由各种组织构成的社会。个人的成效越来越取决于其在组织中的工作是否能取得成效，是否能成为卓有成效的管理者。现代社会及其运转的成效，也许还包括其生存的能力，也越来越取决于各类组织中管理者的成效。卓有成效的管理者正在迅速成为社会的一项关键资源，而能够成为卓有成效的管理者已成为个人获得成功的主要标志，对于刚刚开始工作的年轻人和处于事业发展过程中的人们都是如此。

彼得·德鲁克

1985年元旦于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　卓有成效是可以学会的

管理者的工作必须要卓有成效。推敲起来，“使某项工作产生效益”（to effect）和“完成某项工作”（to execute），可视为同义词。身为管理者，不管是企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管，还是军事机构主管，首先必须要按时做完该做的事情。换言之，管理者做事必须有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人中，真正卓有成效者，殊不多见。一般来说，管理者普遍才智较高、想象力丰富，并具有很高的知识水准。但是一个人的有效性，与他的智力、想象力或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效，因为他们没有认识到才能本身并不是成果。他们也不知道，一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。相反，在每一个机构中，总会有一些极为有效的勤勉人士，当别人忙得晕头转向的时候（一般人常误以为忙碌就是有干劲的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑的童话一样，脚踏实地，一步一个脚印，率先到达目的地。

智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身是有一定局限性的，只有通过管理者卓有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。

为什么需要卓有成效的管理者

上文所述，听起来都是理所当然。在当今这个时代，有关管理者任务的专著和论文已是汗牛充栋，但却很少有人关注管理者的有效性问题，这是为什么呢？

原因之一，就是“有效性”只是“知识工作者”（knowledge worker）的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对“体力工作”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓效率，可以说是“把事情做对”（to do things right）的能力，而不是“做对的事情”（to get the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和质量来衡量，例如制成了多少双鞋子及其质量如何。近一百年来，对如何衡量体力工作的效率和质量，我们已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法，来促使工作者的产出大为增加。

在过去，一个机构的组成多以体力工作者为主体，例如操作机器的工人，或前线打仗的士兵。所以，关于有效性的需要不太迫切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者只不过是下达命令，要求下属执行而已。而且管理者的人数，也只占全部工作人数中一个极小的比例。所以，不管是否站得住脚，我们暂且假定他们都是卓有成效的。在那样的情形下，我们不妨完全信任管理者的天赋，认为他们已具备了一般人所不容易具备的能力。

这种情况不仅仅存在于企业和军队中。100年前，美国南北战争时期的“政府”只由极少数的人组成，这对今天的人来说简直是难以理解的。林肯时代的战争部（Secretary of War，战争部，现在该部门已不存在，其职能由国防部接管。——编者注）只有不到50个文职官员，其中绝大多数人既不是“管理者”，也不是决策者，仅是通信报务人员而已。20世纪初西奥多·罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构人员，可以宽敞地容纳在今天国会大厦前任何一座办公楼之内。

医院也是一样。从前的医院，并没有所谓X光及化验技术员、营养师、治疗专家，以及社会工作者等等。而今天美国的医院，平均每100位病人，就需要各类医务人员250人。从前的医院，除了几位护士之外，只需雇用几名清洁工、厨师和杂工即可。那个时候，只有医生才是医院中的知识工作者，而护士便是他们的助手。

总而言之，在从前的机构中，主要的问题就是如何提高听命于人的体力工作者的效率。知识工作者在从前的机构中并不扮演重要的角色。

实际上，早期的知识工作者中只有极少一部分人在机构里工作，大部分人都是自行开业，最多雇用一位助手。因此，他们的工作是否有效，只会影响到他们自己。

而今天，由知识工作者构成的组织比比皆是，而且都颇有规模。现代的社会，是一个由组织化的机构形成的社会。其中的每一个机构，包

括军事机构，都在把重心转向知识工作者，他们在工作中需要使用更多的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。那些受过教育，懂得使用知识、理论和概念的人渐渐取代仅有体力技能的人，成为组织里的主力，他们只有对组织真正有贡献，才算是有效。

今天我们已经不能再想当然地假定，凡是管理者都一定是有效的。有效性的课题已不容忽视。

关于体力工作，我们已有一套完整的衡量方法和制度，从工程设计到质量控制，但是这种衡量方法和制度，并不能适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，则尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图，其结果也是极其可悲的。唯有从事“对”的工作，才能使工作有效，而这一点，却是无法用衡量体力工作的方法来衡量的。

我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。

《纽约客》（The New Yorker）杂志某期曾刊载一幅漫画。画中一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司销售总经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“思考”。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，正向着天花板吐烟圈。门外刚好有两位较年长的人走过，一人问另一人说：“天知道史密斯是不是在思考我们的肥皂问题！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而，思考却正是他的本分，他既然是在思考，他就是在工作。

知识工作者的工作动力，取决于他是否具有有效性，及他在工作中是否能有所成就。（这一点已被许多研究所证实，特别是以下三本根据实践经验写成的书：弗雷德里克·赫兹伯格的《工作的动力》；戴维 C. 麦克莱伦的《不断取得成就的社会》；弗雷德里克·赫兹伯格的《工作与人性》。）如果他的工作缺少有效性，那么他对做好工作和做出贡献的热情很快就会消退，他将成为朝九晚五在办公室消磨时间的人。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产有形的产品，例如挖一条水沟、制造一双鞋或一个机械零件。他生产的是知识、创意和信息。这样的产品本身并无用途，只有通过另一位知识工作者，把他的产品当做投入，并转化为另一种产出，它们才具有实际的意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将只是毫无意义的资料。因此，知识工作者必须做到一些体力工作者不需要做的事，他必须具有有效性。而且，他不能只顾到他的产品本身的效用。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些高度发达的社会和经济实体，如美国、日本和西欧国家，才得以获得及保持了强大的竞争力。

美国是这方面的典型，美国今天占优势的资源当首推教育。美国的

教育虽然仍有很多有待改进的地方，但它的投入确实是其他较贫穷的国家所望尘莫及的。美国在教育方面投资之庞大，可以说是史无前例。培养一位自然科学方面的博士，约需10万到20万美元的社会投资。即使是培养一位没什么特殊职业技能的大学毕业生，也得花费5万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个最富足的社会中，教育就是它所拥有的一项真正的优势。当然这一优势能否得到充分发挥，还取决于知识工作者的工作是否卓有成效。而所谓知识工作者的生产力，就是“做好该做的事情”的能力，也就是有效性。

谁是管理者

在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。经营能力对企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率。对医院而言，也许是对病人提供更妥善的医疗服务。这样一位管理者，不能仅以执行命令为满足，他必须能做决策，并承担起做出贡献的责任。他既然学识渊博，就应该比其他人更具有做正确决策的能力。他的决定可能会被取消，他也可能受到处分，甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他有一天身为管理者，他就不能忘记他的标准、目标和贡献。

绝大多数的经理人都是管理者，当然并非全部。在现代社会中，许多非主管人员也正渐渐成为管理者。在一个知识型组织中，固然需要经理人，同样也需要能做出贡献的“专业人才”，来出任需要负责、决策，并拥有一定职权的职位。

美国报纸曾刊登一篇采访越南战场上一位青年步兵上尉的报道，最能清楚地说明这一点。

记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的下属？”那位青年步兵上尉回答说：“在那里，我是唯一的负责人。当我的下属在丛林中遭遇敌人却不知道该怎么行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我

的任务，只是训练他们知道在这种情形下应该如何行动。至于实际上该怎么做，应由他们根据情况加以判断。责任虽然在我，但行动的决策却由战场上的每个人自己决定。”在游击战中，每一个人都是“管理者”。

在主管人员中，也有许多人并不是管理者。

换言之，许多人只不过是别人的上司而已，甚至于是许多人的上司，但他们的行为，并不能对组织的经营能力产生重大的影响。制造业的工厂领班大多就属于此类，他们只是“监工”而已。由于他们管理别人的工作，所以他们确实是主管人员，但对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权。所以他们的工作，大部分还可以用效率和质量来衡量和考核，而且我们用来衡量和考核体力工作者的尺度对他们仍然适用。

与此相反，一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有下属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究员也许有200位下属，而另一家竞争企业里的市场研究员也许只有一个秘书。然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别，即使有所差别，也只是行政工作上一些细节的不同。有200位下属，当然远比只有一个秘书能够多做许多事，但却并不表示他的产出和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来衡量，也不能用成本来衡量。衡量知识工作主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大或管理工作的繁简。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增强企业成长和发展的潜力。果真如此，那雇用200人也算便宜。可是，200人在一起工作必然会产生各种问题，如果他们把问题带到工作中来，主管人员就会被这些问题搞得焦头烂额，无暇顾及真正的市场研究和基本决策了。他也许会成天忙于审核数字，根本没有时间考虑“我们的市场”到底情况如何。甚至于市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也会疏于察觉。

当然，单枪匹马的市场研究员，可能会非常能干，也可能能力很低。他可能成为公司发展的知识和愿景的源泉，也可能将他的时间耗于细枝末节（一般人以为这就是研究），以至于视而不见、听而不闻，更别提思考研究了。

在每一个知识型组织中，总有人单独作战，虽然他们没有下属，但他们仍然算是管理者。当然，像上文所举的越南战争的例子，每一个人都必须随时做影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是实验室里的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他也许是做了极可能大大影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是实验室的主任，也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，从财务角度对某种产品进行决策，可能是公司资深副总裁的职责（关于这一点，请见我写的《成果管理》（Managing for Results）一书，特别是该书的第2章。），也可能是由一

位普通职员来决定。这种情况在今天的大型组织中，可以说是屡见不鲜的。

在本书中，“管理者”一词，将泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策。但这并不意味着大部分知识工作者都是管理者，因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是属于日常事务性的、不需要什么技能的工作。在这样的管理者的定义下，知识工作者中管理者的人数，往往比任何一张组织系统表中所公布的人数多得多。

这是我们应该明了的起点——我们已看到有关这方面的种种努力，对经理人员和做出贡献的专业人员的嘉奖和报酬，建立了平行的阶梯。（关于这一点最好的说明，是美国电话电报公司总裁凯培尔在1963年9月纽约召开的第13届国际管理大会上发表的演讲，凯培尔的主要论点引用了《成果管理》的第14章。）但是到目前为止，对下面这一问题心中有数的人还不是太多：在今天最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构还是医疗机构中，到底有多少人必须做具有重大意义且具有决定性影响的决策？要知道所谓的知识权威，实际上与职位权威同样都是合法的。基于知识权威所做的决策，与高级管理层所做的决策具有相同性质（这正是凯培尔发言的主要论点之一）。

我们现在已经知道，大部分的一般经理人员，其工作性质跟企业机构的董事长或政府机构的行政领导其实是相同的，那就是计划、组织、

整合、激励和考核。他的管辖范围也许相当有限，但在他的天地里，他却是一位管理者。

同样地，任何一位做决策的人，其工作也跟董事长和行政领导相同。即使他的管辖范围有限，甚至于他的职能或他的大名不见于组织系统里，办公室连专用电话也没有，但他确实也是一位管理者。

不论职位的高低，只要你是一位管理者，就必须力求有效。

本书引用的许多实例，都来自政府、军队、医院、企业等机构的高级主管的工作与经验，这主要是因为我所接触的人士以高级主管为多，而且因为高级主管常为人所共见。同时，也是因为大事总要比小事更容易分析，也更容易说明问题。

但是，本书讨论的并不是高级主管要做些什么或应该做些什么。本书是为每一位对促进机构有效运转负有行动与决策责任的知识工作者而写的。换言之，是专门为那些我称之为“管理者”的人而写的。

管理者必须面对的现实

每一位管理者都要面对的现实是，一方面要求他们具有有效性，一方面却又使他们很难达成有效性。诚然，一位管理者如果不能致力于使工作卓有成效，现实必将迫使他一事无成。

让我们先来看一下组织以外的知识工作者所处的实际环境，看看他们问题何在。一位自行开业的医生，基本上不会有有效的问题。病人前来求诊，将一切事情都带了进来，使医生的医学知识能够有效发挥。医生面对病人，通常可以专心诊断，不会有其他事情来打扰。医生应该有什么贡献是一目了然的，他的一切努力，都在于减轻病人的痛苦。什么是重要的，什么又是不重要的，都视病人的痛苦而定。病人的主诉决定医生工作的优先。其目的和目标也是既定的，那就是要恢复病人的健康，至少是减轻病人的痛苦。因此，医生并不需要有什么组织能力，但他们在有效性上，并没有太大的问题。

而一个机构里的管理者面对的现实问题就大不相同了，他必须面对四类非其本人所能控制的现实难题。每一类难题，都是机构内在因素造成的，与他的日常工作也是分不开的。出于无奈，他不得不与这些无可避免的难题打交道。每一项现实难题都在向他施加压力，使他的工作难以取得成果和绩效。

1.管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己。如果我们从工作

的情形来替管理者下一个定义，我们简直可以说他是组织的囚徒。每一个人都可以随时来找他，而事实上每一个人也正是这么做的。看起来任何一位管理者都几乎不可能解决这个难题。他不能像医生一样，告诉门外的护士小姐："半小时内不要让人打扰我。"正在这个时候，电话铃响了，来电话的，也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接电话。于是，接下来的半小时就这样过去了。（这一情况在苏内·卡尔松于1951年出版的《管理者行为》一书中有详尽的描述。该书专门研究大公司高层管理人员的时间使用问题。在卡尔松教授的研究中，即使是最讲效率的管理者也发现自己的时间绝大部分都被别人占用，而且所花的时间往往并不产生任何效益。实际上，管理者或许可以被定义成通常没有自己时间的人，因为他们的时间总被别人的一些重要事情占用了。）

2.管理者往往被迫忙于"日常运作"，除非他们敢于采取行动来改变周围的一切。

在美国，管理者的这种抱怨非常普遍。公司的总经理或其他高级职员负责的是整个企业，按理说他应该将时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场营销，或者兼管工厂事务。为什么形成这种现象，有人说是因为美国的管理者通常是从某一专业部门提升上来的。因此他们虽然升上了高层职位，却未能改变一辈子养成的工作习惯。可是在人事晋升渠道大不相同的其他国家，竟也有同样的抱怨。以一些欧洲国家来说，

升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的核心秘书处的精英。但是德国、瑞典、荷兰等国公司的高层管理人士也和美国一样，因只抓具体业务不抓总体管理而受到批评。而且，这种现象还不仅仅局限在高层中，组织内的每一位管理者，几乎都有同样的困扰。如此看来，产生这种现象除了管理者的晋升渠道和个人的习惯偏好之外，一定还有其他原因。

问题的症结，还是在于管理者周围的现实因素。除非他能够毅然改变周围的一切，否则他的面前将出现一连串要干的事，让他忙得无暇他顾。

对医生来说，干好摆在面前的一连串事情是很正常的。病人来了，医生问："你什么地方不舒服？"医生期望病人能告诉他有关的事实。病人说："我睡不好，失眠已经三个礼拜了。"病人这句话，正是告诉了医生什么是"优先"。即使经过进一步检查，医生发现病人的失眠不过是一项次要症状，病人还另有更严重的病情，他也会使病人先有几晚安稳的睡眠。

而管理者所面临的一连串工作却很少告诉他任何情况，更不可能向他提示真正的问题所在。对医生来说，病人的主诉便是重心，因为那是病人认为的重心。而一位管理者所关切的，却是更复杂的世界。哪些事情是重要的，是管理者必须去做的，哪些事情只会分散他的注意力，这并不是一目了然的，也不能像病人叙述症状那样为医生提供线索。

如果管理者被迎面而来的一连串事务所左右，那他不久就要穷于应付了。也许他具有了不起的才干，足以应付得了，但实际上他却是在浪费自己的知识和能力，把原本可能达成的有效撇开了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够针对真正重要的事项去工作。但是在日常事务中，却找不到他们所需的标准。

3.使管理者缺乏有效性的第三项现实因素，是管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者的贡献时，管理者才算有效。组织是能使个人才干得以增值的一种工具。个人的知识一旦被组织吸收，就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。然而，知识工作者彼此之间最难协调，其原因正是由于他们是知识工作者。每一位知识工作者都有各自的专长，各自的志趣。有人热衷于税务会计，有人热衷于细菌学，也有人热衷于培训市政人员。而就在隔壁办公的另外一个人也许只对成本会计中的一些细节感兴趣，或只注意医院的经营情况，要不就是只关注市政的法律问题。他们每个人都需要使用别人的成果。

对管理者的有效性而言，最重要的人物，往往并不是管理者直接控制的下属，而是其他部门的人，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司。一位管理者如果不能与这些人主动接触，不能使这些人利用他的贡献，他本身就没有有效性可言。

4.最后，管理者是身处一个组织的“内部”，受到组织的局限。

每一位管理者，不论他的组织是企业机构、研究机构、政府机构、大学还是军队，通常他总以为组织内部的事才是与他最密切相关的现实。即使他要认识外部世界，也是像戴上了一副变形的眼镜。他不能亲身体验外部事物的变迁，只能通过资料的报告来了解外部世界，而报告的内容都事先经过了组织的过滤。换言之，他看到的外部世界，是已经经过主观加工的、高度抽象的外部世界，已将组织的相关标准强加给外部的客观现实。

但组织本身就是一种抽象的存在。用数学术语来说，组织只是一个点——没有大小，也没有延伸。与其所处的现实环境比较，即使是规模最大的组织，也显得难以捉摸。

具体地说，在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。举例来说，企业机构的成果，是通过顾客产生的，企业付出的成本和努力，必须通过顾客购买其产品或服务，才能转变为收入和利润。

同样的道理，医院的成果肯定表现在病人身上。但病人并不是医院组织中的一分子。对病人而言，只有当其患病时医院才“存在”。病人最大的愿望，却是尽快离开，回到他的非医院的世界里去。

在组织内部所发生的，只有人工和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是客气的称呼而已，实质上应该是“人工中心”。一个组织

要产生一项既定成果，其工作量越少，表示其成绩越好。如果要用10万人来生产市场上需要的汽车或钢铁，那就是一项工业技术的失败。人数越少，规模越小，内部的工作越轻，组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由，就是为外部环境提供良好的服务。

这种外部环境是真正的现实，而这个现实却不是能从组织内部有效控制的，充其量也必须内外两方面共同作用才能产生成果。例如一场战争，成果是由敌我双方的行动和决策所决定的。当然，一个企业可以付出种种努力，通过促销和广告来塑造顾客的喜好和价值。不过，除非是在一种极端缺乏的情况下，例如战时经济，否则顾客仍然握有最后的决定权和有效的否决权。但是，管理者能看得清清楚楚的只是组织的内部，组织内部才是他最密切接触的。内部的种种关系和联系，内部的种种问题和挑战，以及种种错综的情况和意见，不停地由各个方向向他袭来。除非他能付出特殊的努力，使自己与外界保持直接的联系，否则他必将日益局促于组织内部。他在组织中的地位越高，他的注意力就越容易为内部的问题和挑战所困，而不能看到外部的情况。

组织是存在于社会之中的一种人工制品，与生物有机体完全不同。但是组织也要受支配自然生物生长的同样定律的制约：面积与半径的平方成正比，质量则与半径的立方成正比。一个生物成长得越大，它所消耗的资源也就越多。

阿米巴虫（变形虫）身体的每一部分，都能随时与环境直接接触。

因此，阿米巴虫无须特殊的器官来感知外界，或支持其身体。但是一种庞大而复杂的生物，例如人类，就需要一组骨骼来支持其躯体，也需要各种系统和器官来摄取食物和消化、呼吸和排泄、输送氧气、生殖。而且，人类还需要大脑和复杂的神经系统。再说阿米巴虫，其大部分机体都是与生存和繁殖直接相关的。而较高等动物的大部分机体，如资源储备、食物供给、能量供应以及体内组织等等，都是为克服及抵消其本身结构的复杂性，以及与外界的隔离性而服务的。

一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，如果能延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只有能为外部环境做出自己的贡献，才能算有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，并且看来日益成功时，其内部的种种事务也将变得更多，这些事务将占据管理者更多的兴趣、精神和能力，使其难以顾及自己的真正任务，无法为外界提供有效的服务。

这一危机自电脑和信息技术问世之后，已演变得更加严重了。电脑可以说是一种“机械白痴”，它只能处理可被量化的资料。当然，它能处理得快速、准确和精密。自从有了电脑，从前无法获得的大量计量资料，现在可以通过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以量化的，例如成本和生产数据、医院病人的统计数据、培训报告等。至于外部的情况，则大多难以量化，即使能够量化，得到的也只是滞后的信息。

但这并不是说，我们对外部信息的搜集能力，落后于电脑的技术能力。如果只是这一点使我们担心的话，只要改进统计工作即可，而且电脑也能帮忙克服这一局限性。真正的问题是，外部情况往往是质的性质，难以量化，它们还不能称之为事实。所谓事实，应该是已经认定，已做分类，并且已确知其关联性。在我们对其量化之前，必须先掌握一个概念，那就是：必须先从无数现象中抽象出某一具体的特性，并对其命名，然后才能进行计算。

医药上的沙立度胺（thalidomide）造成畸形婴儿的悲剧，正是一个实例。等到欧洲大陆的医生面对充分的统计数字，发现畸形婴儿的数量已大大超过正常数字的时候，他们才觉得其中一定有什么特殊的新原因，但这时才意识到问题的严重性已太晚了，损害已经发生了。而在美国，这种损害幸得避免，原因是美国一位公共卫生医师早察觉到一种质的变化——用此药后会出现一种轻微的皮肤刺痛感，并将这一现象与早先发生的事件联系了起来，于是在该药被广泛使用之前向大家敲响了警钟。

福特公司的一款名为Edsel的汽车，也是一个类似的例子。在推出这种车型之前，福特公司搜集了一切能够得到的数据，证明这款新车必能畅销市场。没想到美国的汽车消费者发生了质的变化，从“收入决定购买”转变到“兴趣决定购买”了。而这种质的变化，却无法用统计数字来显示。等到后来这种质的变化可以用充分的数据来说明的时候，为时

已晚，公司的新车已经推出，结果导致了失败。

对于外部的情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转变才是决定一个机构及其努力的成败关键。对这种转变，必须要有所觉察，转变是无法计量，无法界定，无法分类的。虽然有时候分类也能产生预期数字，例如福特Edsel型车的例子，但这样获得的数字与实际情况已不一致了。

电脑是一种逻辑的机器，这是它的优点，同时也是它的限制。外部世界的重要情况，不能转化为可以用电脑（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。而人的逻辑性虽然不是特别强，但是人能够觉察，这正是人的优点所在。

令人担忧的是，有了电脑，管理者对不能转化成电脑逻辑与语言的资料和刺激，恐怕就会不屑一顾了。管理者可能会因此失去觉察力（对情况的觉察），而仅仅重视事实（即情况发生之后的数字）了。这样一来，大量的电脑信息反而会使他们与外界的实际隔离。

电脑是潜在的最有用的管理工具，最终它将使管理者意识到这种隔离，并帮助他们从内部事务中解脱出来，有更多时间来应对外界。然而在短时期内，仍难免存在着“迷恋”电脑的危险，这是一个严重的问题。

电脑只能反映已经存在的情况。而身为管理者，必须生存及工作于企业之内。所以，一位管理者，如果不能有意识地努力去觉察外部世

界，则组织内部的事务必将蒙蔽他们，使他们看不见真正的现实。

上面所说的四项现实问题，是管理者无力改变的，也是管理者之所以存在的必要条件。因此他必须明了：如果他不致力于学习提高自己的有效性，就不可能成为卓有成效的管理者。

对有效性的认识

要想提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可行的办法，就是提高有效性。

我们当然可以在各方面任用能力特别高的人，任用知识特别丰富的人。但是我认为这两类人才毕竟难以找到。过不多久我们就会发现，我们正在勉强做那些根本不可能办到的事，或原本就无利可图的事。我们不可能为此专门培养一批新的超人，只能运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多讨论管理发展的书籍中，常将“未来的经理人”描写得无所不能。这类书籍说：一位高级管理者应该具有非凡的分析能力与决策能力；他应善于与他人共事，也应了解组织与权力关系；他擅长数学，又应有艺术的修养和创造的天才。看起来我们需要的人，简直是文武全才，样样精通。而这样的人才，实在少之又少。事实上根据我们人类的经验，容易找到的人肯定不会是全才。所以，我们任用的人才，充其量也只能在某一项能力方面比较优秀。而某一项能力较强，自然在其他能力方面就不免平平了。

我们必须学会这么一种建立组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这一特长。这点我们将在本书第4章中详细讨论。我们不能一味拔高能力的标准来期望管理者的绩效，更不能

期望万能的天才来达成绩效。我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该期望人的能力突然提高。

上述原则大抵也适用于知识方面。不管我们多么急需具有广博知识的人才，在知识改进上所花费的努力，往往大于我们可能获得的成果。

例如在15年前，当“运筹学”刚开始流行的时候，有人开出了从事运筹学研究的学者应具备的条件。他们提出的要求是，一位运筹学者应该是一位“万能博士”。他应该懂得一切，而且对人类各方面的知识都能做最佳的应用。甚至有人说，运筹学者必须具有62门自然科学和人文科学的知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，让他来研究库存水平或生产规划问题，那岂不是绝大的浪费！

至于所谓经理人发展计划，当然不像培养运筹学者那样雄心勃勃，但它也要求经理人拥有各方面的技能，诸如会计、人事、营销、定价和经济分析，还有诸如心理学之类的行为科学，以及诸如物理学、生物学、地质学等的自然科学。而且，我们确实还希望他们懂得现代的技术发展，了解现代的国际经济和政治。

上述的每个方面都是很大的知识领域。其中任何一项，有些人即使钻研一辈子也会嫌时间不够。要知道学术研究一向有越分越细的趋势，学者们只能选择很小的范围研究，谁也不敢说自己对该领域的知识比一位新闻记者懂得更多。

当然我说这些，并不表示一个人连各领域的一些基础知识都不需要掌握了。

今天有许多年轻的受过高等教育的人士，不论是在企业机构、医院还是政府，他们的缺点之一，是往往以自己精通了某一狭窄领域的专门学问而自满，不屑于其他。一位会计当然不一定需要钻研人际关系，一位工程师当然也不一定需要钻研如何促销新产品；可是，他们至少应该知道那些是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域到底做些什么。泌尿科专家当然不一定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是一门什么学问。农业部的专家当然不一定要精通国际法，但至少该具备足够的国际政治的常识，以免由于褊狭的农业政策损害国际关系。

但是，这种精而后博的人与所谓通才不同。通才也和天才一样，可遇而不可求。我们应该努力的是，学会善用那些专精于某一领域的人。也就是说，我们必须提高有效性。我们既不能增加资源的供应量，就应该设法增加资源的产出量。所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多更好成果的一种手段。

考虑到组织的需要，有效性应该受到优先的重视。同时，有效性也是管理者达成目标和绩效的必要手段，因此更应该受到高度优先的重视。

卓有成效可以学会吗？

假如有效性是人类的一种天赋，就像音乐天赋和绘画天赋一样，那事情可就糟了，因为天才总是少之又少。于是我们不得不及早发掘潜在的有效人士，培养他们，让他们发挥自己的才干。但即使这样，我们恐怕也很难发掘到足够的人才，以满足现代社会的需要。说实话，如果有效性只是人类的天赋，那么我们今天的文明即使尚能维持，也肯定是不堪一击的。今天的大型组织的文明，所依赖的是大批具有一定有效性而且可以担任管理者的人。

如果说卓有成效是可以学会的，那么问题便是：卓有成效应该包括哪些方面？我们应该学些什么？该用怎样的方式学习？卓有成效是一种可以系统学习的知识吗？或是要像学徒那样学习才能学会的技能？还是要通过反复实践来养成的习惯？

近几年来，我一直在不断思索这些问题。我是一位管理顾问，常常与许多组织的管理者接触。因此，卓有成效对我来说起码有两方面的意义。第一，当管理顾问其实就是做智囊，别无任何权力，但管理顾问却必须有效，否则将会一事无成。第二，最有效的管理顾问也得仰仗委托机构的内部人士来合作完成工作。因此，管理顾问是否能有所贡献，是否能达成成果，或者是否会变成一个光花钱而不起作用的“成本中心”，或者顶多只是变成被利用的角色，这一切的一切，都视委托机构内部人

士的有效性如何而定。

但是我终于明白了世上并无所谓的“有效的个性”（耶鲁大学克里斯·阿吉里斯教授在哥伦比亚大学商学院研究生班讲课时曾提到该词，此讲话未公开发表（未注日期）。根据阿吉里斯教授的说法，“成功的”管理者有十大特点，其中包括“有很强的挫折忍受能力”，对“商战规律”有透彻的理解，能“与不同的集团进行沟通”。如果这些果真是我们希望管理者必须具备的共同特点的话，那我们就遭殃了。因为有这类个性的人实在是太难找了。幸好我认识不少卓有成效、颇为成功的管理者，不过他们大多都不具备阿吉里斯所提到的那些个性。我的确也认识一些人，他们虽然符合阿吉里斯的条件，但他们却是工作效益极低的人。）。我认识许多有效的管理者，他们脾气不同、能力也不同；他们所做的事不同，做事的方法也不同；他们的个性、知识和志趣，也各不相同。事实上他们几乎在每一方面都各自不同，但却有一项共同点：人人都具有做好该做的事情的能力。

在我认识和共事过的许多有效的管理者中，有性格外向的，也有令人敬而远之的。有超然世外，卓尔不群的，也有遇人羞答答的。有的固执独断，有的因循附和。有的很胖，有的则很瘦。有的生性爽朗，有的则总是心怀忧虑。有的能豪饮，有的却滴酒不沾。有的待人亲切如家人，有的却严峻而冷若冰霜。也有的少数人生就一副令人一望而知其为“领导者”的体型，也有的其貌不扬，显得毫无吸引力。有的具有学者

风度，有的却像是目不识丁。有的具有广泛的兴趣；有的除了自身的狭窄圈子外，其他一概不懂。还有些人虽不是自私，却始终以自我为中心；而有的却落落大方，心智开放。有人专心致力于他的本职工作，心无旁骛；也有人其志趣全在事业以外，做社会工作、跑教堂、研究中国诗词、演唱流行歌曲。在我认识的那些有效的管理者中，有人能够运用逻辑和分析，有人却主要是靠他们本身的经验和直觉。有人能轻而易举地决策；有人却每次都一再苦思，饱受痛苦。

换言之，有效的管理者，他们之间的差别，就像医生、教师和小提琴家一样各有不同类型。至于不称职的管理者，也同样各有各的不同类型。因此，有效的管理者与不称职的管理者，在类型、性格及才智方面，很难加以区别。

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段训练，这一训练使他们工作起来能卓有成效。不管他们是在企业机构内、政府机构内、医院内，还是学校内，不管他们是干什么的，这些训练的内容都是一样的。

反之，我也发现，一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位缺乏有效性的管理者。

换句话说，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合。既然是

一种习惯，便是可以学会的。从表面上看，习惯是很单纯的，一个七岁的小孩也懂得什么是习惯。不过要把习惯建立得很好，却是不容易的。习惯必须靠学习才能养成，就像我们学习乘法口诀一样。我们每天读乘法表，一遍又一遍，直到我们纯熟得不加思考随口可以说出“六六三十六”，那就成为我们固定的习惯了。学习习惯就非得反复地实践不可。

记得小时候我的钢琴老师告诉我：“你弹莫扎特的曲子时，也许不可能像钢琴家施纳贝尔演奏得那样好，但是并没有理由说，你不必像施纳贝尔那样地练习音阶。”回想起来，我的钢琴老师显然少说了一句：最伟大的钢琴家，如果不肯辛勤演练，也一定无法演奏莫扎特的曲子。

也就是说，没有任何理由不让普通人通过练习来获得胜任某项工作的能力。当然，若要把什么东西演练到炉火纯青的地步是很不容易的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效所要求的只是能够胜任，只是能演奏出音阶来。

下列五项是要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成的习惯：

1.有效的管理者知道他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会有系统地工作，来善用这有限的时间。

2.有效的管理者重视对外界的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探

究工作的技术和手段，他们会首先自问："别人期望我做出什么成果？"

3.有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处。他们还善于抓住有利形势，做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

4.有效的管理者集中精力于少数重要的领域，在这少数重要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。他们会按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守优先次序。他们知道：要事第一。重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有其他办法，否则反倒会一事无成。

5.最后，有效的管理者必须善于做有效的决策。他们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们知道一项有效的决策，总是在"不同意见讨论"的基础上做出的判断，它绝不会是"一致意见"的产物。他们知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。他们需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

以上这些就是管理者卓有成效的要素，也是本书的主题。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　掌握自己的时间

关于管理者任务的讨论，一般都从如何做计划说起。这样看来很合乎逻辑。可惜的是管理者的工作计划，很少真正发生作用。计划通常只是纸上谈兵，或只是良好的意愿而已，很少能够真正实现。

根据我的观察，有效的管理者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。他们并不以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，再将“可自由运用的时间”，由零星而集中成大块连续性的时段。这三个步骤，是管理者有效性的基础：

•记录时间；

•管理时间；

•统一安排时间。

有效的管理者知道，时间是一项限制因素。任何生产程序的产出量，都会受到最稀有资源的制约。而在我们称之为“工作成就”的生产程序里，最稀有的资源，就是时间。

时间也是最特殊的一项资源。在其他各项主要资源中，资金一项实际上是相当充裕的。我们很久以前就已经了解到，制约经济增长与经济

活动的，并不是资金的供给不足，而是对资金的需求不大。此外另一个限制因素是人力，但总还是可以雇到人才，尽管要雇用到足够的优秀人才并不容易。只有时间，是我们租不到、借不到，也买不到，更不能以其他手段来获得的。

时间的供给，丝毫没有弹性。不管时间的需求有多大，供给绝不可能增加。时间的供需没有价格可资调节，也无法绘制边际效用曲线。而且，时间稍纵即逝，根本无法贮存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

时间也完全没有替代品。在一定范围内，某一资源缺少，可以另觅一种资源替代。例如铝少了，可以改用铜；劳动力可以用资金来替代。我们可以增加知识，也可以增加人力，但没有任何东西可以替代已失去的时间。

做任何事情都少不了时间，时间是必须具备的一个条件。任何工作都是在时间中进行的，都需要耗用时间。但是对这项最特殊的、无可替代的和不可或缺的资源，绝大多数人却都以为可以取用不竭。有效的管理者与其他人最大的区别，就是他们非常珍惜自己的时间。

但是人却往往最不善于管理自己的时间。

人类像其他生物一样，生理上有自己的“生物钟”——任何人如果有乘飞机越洋飞行的经验，应该都能了解。但是心理学实验却证明，人的

时间感觉是最不可靠的。把人关在黑房间里，很快他就会丧失对时间的感觉。即使在黑暗中，绝大多数人也能保持空间的感觉。但是禁闭室内的人，即使有灯光，也不能估计时间的长短。他们有时对时间估计过长，有时又估计过短。

所以，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎样打发的。

有些管理者常自诩其记忆力很强，我有时请他们把自己使用时间的过程凭记忆做一下估计，并且写下来。然后，我把他们这份东西暂时保存起来。与此同时，我又请他们随时记录他们实际耗用的时间。几个星期或几个月之后，再把他们原来的估计拿出来，跟他们实际的记录相对照，却发现两者之间相去甚远。

某公司的董事长，十分肯定地对我说他的时间大致分成三个部分：1/3用于与公司高级管理人员研讨业务；1/3用于接待重要客户；其余1/3则用于参加各种社会活动。但是，等实际记录了六个星期之后，跟他原来的估计比较，结果发现在上述三个方面，他几乎没花什么时间。原来，他所说的三类工作，只不过是他认为“应该”花时间的工作而已。因此他的记忆告诉他已将时间用在这三方面了。六个星期的实际记录，显示他的时间大部分都花在调度工作上了，例如处理他自己认识的顾客的订单，打电话给工厂催货。顾客的订单，本来可以顺利处理的，由于他的干预，反而弄得不能准时交货。这份时间记录是由他的秘书记下来

的，当秘书把记录送给他看时，他简直一点儿都不能相信。后来他的秘书又确实地做了几次记录，他才相信自己的估计靠不住，开始相信那份记录的真实性。

所以，有效的管理者知道，如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是怎么耗用的。

时间对管理者的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他不得不花费一些时间在非生产性的和浪费时间的事务上。身为管理者，不管他是不是经理人，总有许多时间耗用于毫无贡献的工作上。大量时间都不可避免地浪费了。而且他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。

有一家大公司的负责人告诉我，他在担任公司总经理的两年中，除了圣诞节和新年元旦两天之外，每天晚上都有应酬。凡是宴会，都是“公事”，每一次都得花几个小时，而他又非参加不可。不管是欢送服务满50年的老同事退休，还是宴请与公司有往来的政府官员，总经理都需要出席，参加这种会见是他的一项任务。这位总经理对这类应酬并不抱幻想，他知道这种饭局对公司发展没什么好处，而他本人既对此没有兴趣，也不认为这有助于自我发展，但他仍然必须出席，仍然需要高兴地参加宴会。

诸如此类的时间浪费，实在不胜枚举。公司一位重要客户若打来电话，业务经理绝不敢说：“等一下，我太忙了。”也许这位大客户，谈的是上星期六的一场桥牌，或是他的千金考上了理想的大学，但业务经理不能不洗耳恭听。医院院长得出席每一次医务会议，要不然所有的医生护士和职员都会认为院长瞧不起他们。政府官员也同样得忙于应付议员们的来访和了解某些情况，而那些情况也许只要随手一翻电话簿或是

《世界年鉴》，就马上可以得到。这样的事，整天都在不断地发生。

非经理人员也不见得好到哪里。他们也同样会受到各种占用时间的要求的轰炸，这对他们的生产力一点作用也没有，但他们却不能不应付。

每一位管理者的时间，都有很大部分是被浪费掉的。表面上看起来，每件事似乎都非办不可，但实际上却毫无意义。

但是，即使是只想获得最低程度的有效性，管理者的绝大部分任务也需要相当多的整块时间。如果每一次所花的时间少于这个极限，事情就做不好，所花的时间就是浪费，再做就得从头开始。

举例来说，写一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上2星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张白卷。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的初稿就应该差不多了。有了这份初稿，他才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

科学实验工作也与此相似。起码需要5~12小时的整块时间，才能把仪器调整妥当，做成一次实验。如果中间被打断，恐怕就得重新开始。

每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须能将时间做整块的运用。如果将时间分割开来零星使用，纵然总时间相同，结

果时间也肯定不够。

尤其是与他人一起工作时，这一点更为重要。与他人一起工作，正是管理者的中心工作之一。人都是时间消费者，而大多数人也是时间浪费者。

与他人只接触三两分钟，是绝不会产生什么结果的。要想与他人做有效的沟通，总得花上足够的时间。一位经理人员如果以为他与下属讨论一项计划、一项方针，或是一项工作表现，只需15分钟就够了，那他一定是自欺欺人。如果你真想影响别人，那至少需要一小时以上。如果你想和别人建立良好的人际关系，就需要更多的时间。

与其他的知识工作者建立关系尤其费时。不管出于什么原因，不管在知识工作者中有没有等级与权力隔阂，不管他们是不是把自己看得过分重要，知识工作者对其上级主管及同事所要求的时间，往往比体力工作者多得多。而且，由于知识工作不能用衡量体力工作的方法来衡量，因此我们实在没法用三言两语说明知识工作者是否在做该做的工作，是否做得出色。对一位体力工作者，我们可以说："标准是每小时完成50件，而你只做了42件。"但是对一位知识工作者，我们却需要坐下来与他共同讨论应该做些什么，为什么该做，然后才能弄清楚他的工作做得怎样。这就很费时间了。

知识工作者只能自己制定工作方向，所以他必须了解别人期望他做

出的贡献是什么，原因是什么，对必须使用其知识成果的人的工作情况，他也要有足够的了解。因此，知识工作者需要资料，需要讨论，还需要指导他人，这都是极为费时的。而且，他不但需要占用他上级的时间，也同样需要占用他周围同事的时间。

知识工作者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效。换句话说，他还得匀出时间来，将目光由自己的工作转到成果上；由他的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

在大型组织中，如果知识工作者的绩效表现不错，往往是因为该组织的高级主管能定期地抽出时间来与他们进行交流，甚至与一些资历较浅的知识工作者交流："你认为我们组织的领导，对你的工作应该了解些什么？你对我们这个组织有什么看法？你觉得我们还有哪些尚未开拓的机会？你觉得我们有哪些尚未察觉的危机？还有，你希望从我这里知道些什么？"

这样的轻松交流，不管是在政府、企业、研究机构，还是在军事单位，都同样很有必要。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的需要和机会。不过，进行这样的交流是很费时间的，特别是这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得"我们有足够的时间"，可以从容不迫地交流看法。这实际上意味着管理者要快速地干许多事，同时也意味着他必须腾出整块的时间来，而且

中间不能有太多的中断和打扰。

人际关系和工作关系的协调确实很费时间。太匆忙了，恐怕反而造成摩擦。然而任何组织都少不了这种协调。人数越多，协调相互关系所需的时间越长，而真正用于工作的时间便相对地减少了。

管理理论中早就有所谓“管理幅度”之说。所谓管理幅度，是指一个管理者能有效地管理多少个工作上互有关联的人。（例如会计、业务和生产三个人，彼此必须互相关联，才能产生成果。）但从另一方面来说，同一公司分设各地的连锁商店，各分店经理的工作不一定必须互相关联。所以一位副总经理即使同时管理数十位分店经理，也并不违背管理幅度的原则。这种管理幅度原则是否合理，我们暂且不论，但至少我们可以想到：一起工作的人数越多，工作者用于彼此协调关系的时间肯定越多，而真正用于工作的时间就越少了。因此大型组织只有在大量耗用其管理者的时间之后，才能变得强大有力。

所以，组织规模越大，管理者实际可掌握的时间越少。身为管理者，也因此更应该知道自己的时间用在什么地方，并且更应该妥善运用那剩下来可自由支配的少量时间了。

同时，组织的人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对人事的问题决定得太快，很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

在我认识的许多卓有成效的管理者中，有人做决策很快，也有人比较慢。但是，不管他们决策的速度快慢，只要是遇到人事问题，他们总是决定得很慢，而且常常需要经过多次考虑，才能最后定案。

据说通用汽车公司前任总裁斯隆先生（Alfred P．Sloan， Jr．）对于人事问题，从来不在问题第一次提出时就做决定。他通常是先做一个初步判断，而初步判断往往也得花费好几小时。然后，他将问题搁置一旁，隔几天甚至几星期之后，再拿出来重新考虑，而且不会受第一次判断的影响。他往往要这样反复考虑好几次。斯隆先生一向以知人善任而闻名。有人问他用人的秘诀是什么，据说他的回答是："我没有秘诀。我只是有这样的感觉，我第一念就想到的人选，往往不会是最适当的人选。我总要反复再三，才做最后决定。"斯隆用人如此谨慎，然而我们也知道，其实在别的方面他并不是一个很有耐心的人。

实际上，需要做如此重要的人事决策的人不是太多。可是据我所知，凡是有效的管理者，都知道他们如果想在人事方面做出最佳的决策，总得花费几个小时进行不间断的考虑。

一家研究所的所长想要解聘一位高级主管时，也遇到了同样的问题。那位高级主管已50多岁，几乎一生都献身于这个机构。可是在多年的优良表现之后，他忽然不行了，不能再胜任现职。虽然按照人事规定可以解职，但研究所也不想把他辞退。当然也可以降级使用，但又恐怕会打击他。所长觉得他过去多年对研究所曾有过许多贡献，总不能太亏

待他。然而现在，他却不宜续任了，他的缺陷太明显，如果继续留任管理职位，恐怕整个研究所都将受到影响。

这位所长跟他的副所长讨论了好多次，始终找不出适当的办法来。直到有一天，他们两人利用了一个晚上，整整花了三四个小时研究，不让任何别的事情来打扰，他们才忽然发现解决办法原来那么“明显”。说来其实简单极了，但是谁也弄不懂为什么过去那么久都没有想出来。办法是将那位主管由目前不合适的职位，调到另一个重要的新职位，而这个新职位并不需要他担当他能力所不及的行政责任。

实际上许许多多类似的人事问题，都需要较长的、连续性的和不受打扰的时间才能决定。例如为某项特殊任务成立一个专案小组，该派些什么人？新成立一个单位或是原有的单位要换人，该指派哪一位？某一职员对营销很有研究，却没有受过技术培训，能不能提升他？还是该提升另一位不懂营销但有一流技术的人？

人事决策都是费时的决策。原因很简单：上帝创造人时并没有想到他们将来要管理组织。任何人都很难完全合乎组织要求的条件，而人又不是可以随意“修整”，随意“更改”的。最多，人不过是“大致符合要求”而已，而我们开展工作又必须用人（没有别的资源可以代替人）。所以在人事决策上，就需要较长时间的思考和判断了。

东欧斯拉夫人有句谚语：“用脚走不通的路，用头可以走得通。”这

句谚语，我们不妨把它视为“能量守恒定律”的一种颇为新奇的解释，但它也有“时间守恒定律”的意味。意思就是说：一件工作，用“脚”的时间越少（体力劳动），则需用“头”的时间肯定越多（脑力劳动）。我们为了使一般工人、机械操作员以及一般职员的工作变得更容易，就必须更加重知识工作者的工作。我们的工作是脱离不开脑力劳动的，必须把脑力劳动放回到工作中去，而且必须让脑力劳动占更大的分量。

对知识工作者的时间要求也不会下降。机械操作员现在每周只工作40小时了，将来还有可能减少到35小时，而且不论他们工作时间的长短，其生活必将日益改善。其实机械操作员相对轻闲的工作完全是知识工作者超时工作的结果。当今工业化国家里的那些管理者也想过安逸悠闲的日子，但事与愿违，他们的工作时间越来越长，他们也越来越感到时间不够。这种趋势还将日益加剧。

为什么会有这种趋势？原因之一，是今天生活水准之所以提高，是以不断创新和变革的经济为前提的。创新和变革，形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，一个人就只能考虑他已经熟悉的事，只能做他曾经做过的事。

近几年常有人研究为什么英国战后的经济会如此落后。大家觉得其中的原因之一，是英国老一辈的企业家都想跟他们的工人看齐，要过得舒服，要缩短工作时间。其实，除非英国的工商业甘愿墨守成规，规避创新和变革，否则企业家们不可能跟他们的工人看齐，企求安逸。

上述种种原因，组织本身的需要，处理人事问题的需要，以及创新和变革的需要，都使得管理者不能不讲求时间的管理了。而要管理好时间，首先要了解自己是如何使用时间的。

如何诊断自己的时间

要了解时间是怎样耗用的，从而据以管理时间，我们必须先记录时间。这个道理其实我们几十年前就已经明白了。早在20世纪初期的科学管理时代，我们就已经知道了记录工作时间，不过那是以体力工作为对象。时至今天，几乎所有国家在工业管理上都学会这套方法了。

但是这套方法，我们却一直应用在时间因素并不太重要的工作上。在那些工作中，时间的利用和浪费，充其量只会对效率和成本稍有影响而已。而在某些越来越重要的工作领域，我们却没有应用这套方法，尤其是那些时间因素特别重要的知识工作，特别是管理者的工作。须知只有在这些方面，时间的运用和浪费才是直接攸关有效性和成果的。

所以，要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情形。

时间记录的具体方法，我们在此不必赘述。事实上许多管理者都备有一本小册子，自己记录，也有人请秘书小姐代为记录。重要的是，必须在处理某一工作的“当时”立即加以记录，而不能事后凭记忆补记。

许多有效的管理者都经常保持这样的一份时间记录，每月定期拿出来检讨。至少，有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。有了时间耗用的记录样本，他们便能自

行检讨了。半年之后，他们都会发现自己的时间耗用得很乱，浪费在种种无谓的小事上。经过练习，他们在时间的利用上必有进步。但是管理时间必须持之以恒，才能避免再回到浪费的状态上去。

因此，第二个步骤就是要做有系统的时间管理。我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除出去。要做到这一步，可以试问自己下列几个问题。

1.首先要找出什么事根本不必做，这些事做了也完全是浪费时间，无助于成果。将时间记录拿出来，逐项逐项地问："这件事如果不做，会有什么后果？"如果认为"不会有任何影响"，那么这件事便该立刻取消。

然而许多大忙人，天天在做一些他们觉得难以割舍的事，比如应邀讲演、参加宴会、担任委员和列席指导之类，不知占去了他们多少时间。而这些工作，他们本身既不感兴趣，做得也根本不够精彩。然而他们得承受这些负担，一年又一年，就像从天而降的灾难一样躲也躲不了。其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献。如果都没有，只要谢绝就得了。

前文说起的那位天天有应酬的总经理，在经过一番检讨后，发现其中至少1/3的宴请根本没有参加的必要。有时他甚至有点哭笑不得，因

为主人并不真心希望他出席。主人发来邀请，只不过是一番礼貌而已。其实主人倒真希望他在请帖回执上写个“敬谢”，而他每次敬陪，主人反而不知如何为他安排席次呢。

2.第二个该问的问题是：“时间记录上的哪些活动可以由别人代为参加而又不影响效果？”

前述总经理还发现，在他参加的宴会中，事实上有1/3只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自参加不可。主办单位只不过希望把该公司列在请客名单上而已。

多年来在管理方面都在研究授权问题。任何一个组织——企业、政府、学校和军事机关，几乎每一位主管人员都接到过上级有关做好授权的指示，而且他们本人也曾屡屡对其下属阐明授权的重要。但是这样的谆谆告诫是否产生效果，实在令人怀疑。原因非常简单：只是因为没有完全明了授权的意义。如果认为所谓授权，意思是说：“我的”工作应由别人来做，那就错了；因为你既拿了薪水，就该做你自己的工作。又有人认为：充分授权之后，最闲散的经理人便应该是最好的经理人。这样的看法不但荒唐，而且也是不道德的。

但是我却从来没见过一位管理者，在检讨过自己的时间记录后，还不改变自己的习惯，将不必亲自处理的事交给别人。只要翻阅一下时间记录，他就能立刻发现他的时间全用在不必要的事上了，而对于确属重

要的事、他自己希望做的事和他已经承诺过的事，他却没有时间来处理。其实他如果真想有所作为，只要将可由别人做的事交给别人就得了。

公务旅行就是个例子。帕金森教授（C．Northcote Parkinson）在《帕金森定律》一书中指出：要迫使不胜任的上级主管退休，最好的办法就是让他不断出差旅行。把飞机当做管理工具来用，这实在是过高地估计了飞机的作用。当然出差是必要的，但是派一位资历较浅的人员也照样可以完成任务。资历较浅的人员通常喜欢出差，同时年轻人在旅馆中也容易睡好。年轻人总更能耐劳，因此往往比经验丰富但易于疲劳的高级人员，更能胜任外出工作。

参加会议也是问题。虽然会议本来并没有什么别人处理不了的大事，但管理者总得出席。在文件的初稿出来之前，管理者往往要花上好几个小时参与讨论。研究所为了发布研究成果的新闻，得由主持该项研究的高级研究员来撰写新闻稿。研究所里有很多人都知道该项研究的经过，新闻稿如果由别人写，写出来一定文笔流畅、通俗易懂，而高级研究员却只能写出一些高深莫测的数学公式。总而言之，管理者所做的工作，确实有许许多多可由别人去做，而且也应该由别人去做。

“授权”这个名词，通常都被人误解了，甚至是被人曲解了。这个名词的意义，应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事——这才是有效性的一大改进。

3.还有一项时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除的，这项因素是：管理者在浪费别人的时间。

这种现象并不明显，但有一个简单方法可以诊断出来：去问问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属："请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又不产生效果的事情？"问这样的问题，而且问得对方敢说真心话，才是有效管理者的特色。

即使管理者处理的都是颇有成效的工作，其处理方式仍可能造成别人时间的浪费。

某一大企业机构的财务经理，深感会议浪费了太多时间。通常不管讨论的是什么，他都通知财务部各单位主管全体前来开会。其结果是会议每次都拖得很长。出席会议的每一位主管，为了表示自己对问题的关切，都得表示意见，而表示的意见却大多与问题无关，会议时间自然拖长了。

直到有一次这位财务经理诚恳地问了大家，才知道大家也都认为会议太浪费时间了。可是，他又想到：每一个人在组织中都至为重要，都应该了解情况，开会时如果少请几个人，他又担心会使未被邀请的人觉得他们被忽视。

现在这位财务经理终于找到一个两全的办法了。开会前，他先普遍分发一份开会通知："兹定于星期三下午3时，于四楼会议室，邀请赵钱

孙李四君开会讨论下年度资本预算问题。如哪位需了解这个问题或愿参与讨论，亦请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，供各位参考并希望提供宝贵意见。”

过去每次会议都要12人参加，花费整个下午，而现在只要4人出席，一小时就可以结束了，并且没有一个人有被忽视的感觉。

许多管理者都意识到了哪些事情会浪费他们的时间，然而他们却不敢面对这个问题。他们怕因小失大，造成错误。殊不知即使有了错误，也能很快弥补。能够大量削减不必要的和非生产性的工作，则工作就进行得快多了。

美国总统四年一任，每一位新当选的总统起初总会接到各式各样的邀请。经过一段时间，他才会发现要做的事太多，而接受邀请也大多无补于他的有效性。于是，他开始谢绝各种邀请，结果又被认为没有人情味了。于是他就会进行必要的调整，在被人剥夺工作的有效性与利用公开场合开展工作之间寻求一种比较合适的折中方法。

事实上，一位管理者大刀阔斧减少不必要的工作，绝不会有太大的风险。人总有一种倾向，高估自己地位的重要性，认为许多事非躬亲不可。纵然是最有效的管理者，仍然免不了有许多不必要的和非生产性的工作。

大胆减少自己的工作，真会出问题吗？只要看有些管理者虽然身患

重病，甚至于身有残疾，仍能干得有声有色，就可知道这种顾虑是多余的。

第二次世界大战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生就是一个实例。霍普金斯当年已体衰力竭，举步维艰，每隔一天才能办公几个小时。因此，他不能不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作。但这丝毫无损于他的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位“盖世奇才”。他完成的任务，当年美国政府无人能出其右。

当然，霍普金斯只是一个特例。但他的故事，告诉了我们大胆减少无谓的工作，绝对无损于有效性。

消除浪费时间的活动

上面介绍的三项诊断的问题，是关于非生产性的和浪费时间的活动的处理。每一位知识工作者和每一位管理者都该自问那些问题。但时间浪费有时也是由于管理不善和机构有缺陷引起的，身为主管者也应予以同等的重视。管理不善不仅会浪费大家的时间，更重要的是会浪费主管自己的时间。

1.首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而产生时间浪费的因素。应注意的现象，是机构中一而再、再而三出现同样的“危机”。同样的危机如果出现了第二次，就绝不应该再让它出现第三次。

工厂中每年发生的库存危机问题，就属于这一类。这种问题今天固然可以用电脑来解决，解决得比从前更为彻底，但也比从前更加费钱了。这样的解决方法很难说是了不起的进步。

一项重复出现的危机应该是可预见的。因此，这类危机可以预先防止，或可以设计成一种例行作业，使每个人都能处理。所谓例行作业，是将本来要靠专家才能处理的事，设计成无须研究判断，人人均可处理的作业。例行的作业，可以说是专家们从过去的危机中，学会的一套有系统和有步骤的处理方式。

重复出现的危机，并不仅限于组织的较低层次。组织中每一部门都

深受其害。

某一大型企业，多年来每到12月初，就会发生这样一个危机：该公司业务的季节性很强，每年第四季为淡季，销售和利润均不易预测。按照公司规定，管理当局要在第二季结束时提出的中期报告中，预估全年的盈余。三个月后第四季开始时，整个公司各部门都立刻紧张起来，为达成管理当局预估的目标而忙碌。在年底前的三五个星期之内，管理层没法做任何其他事情。然而这项危机，其实只要动一动笔便能解决：预估数字不必过于确定，只要列出一个上下范围来就行了。这项措施，事实上完全符合公司董事会、股东和金融界的要求。过去每年12月份的危机，现在已不复存在，几乎没有人知道了。而且因为管理者不必再浪费时间来配合预估成果，每年第四季的业务绩效反而比过去好了。

另一个例子，是麦克纳马拉出任美国国防部长之前，国防部内也是每年一度发生定期性的危机。那是在6月30日会计年度结束前，国防部上上下下都为了要消化当年度的预算而忙碌。如果国会核定的预算不能消化，就得将剩余部分缴还国库。但在麦克纳马拉接任后，很快地看出了这根本不是一项问题。原来美国法律一向规定，对于必须的预算而尚未用完的部分，可以转入一个临时账户。

同一个危机如果重复出现，往往是疏忽和懒散造成的。

多年以前我初次做管理顾问时，常常弄不清楚一个企业机构管理的

好坏区分——但并不是说我没有生产方面的知识。后来我才发现：一个平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一个工厂常是高潮迭现，在参观者看来大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，且已将解决办法变成例行工作了。

同理，一个管理上了轨道的组织，常是一个令人觉得兴味索然的组织。在这样的组织里，所谓“引人注目”的事情大概就是为未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

2.人员过多，也常造成时间浪费。

记得我初学算术时，曾有这样的问题：“某工作2人在2天内可以完成，4人一起做，需几天完成？”这样的问题，对小学生来说答案应该是1天。但是在一个组织里，正确答案将可能是4天，甚至于是永远无法完成。

当然，人员太少，力量不够也不行，否则工作纵然完成了，也肯定不理想。但这却不是一成不变的定律。常见的现象是人员太多，以至于没有有效性。因为大家的时间，可能没有花在工作上，而是用来协调人员之间的关系了。

判断人数是否过多，有一个靠得住的标准。如果一个高级管理人员，尤其是经理，不得不将他工作时间的1/10花在处理所谓“人际关系

问题”上，花在处理纠纷和摩擦上，花在处理争执和合作等等问题上，那么这个单位就嫌人数过多了。人数过多，难免彼此侵犯，也难免成为绩效的阻碍。在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

多用几个人，总是以“有此需要”为借口。“我们实在少不了一位热力学专家，少不了一位专利法律顾问，少不了一位学经济的人才。”但在增加了一位专家后，实在不大用得上他，也许根本用不上他。然而任用理由很多，例如：“养兵千日，用在一时呀！”“他总得熟悉我们的业务呀！”“总得一开始和我们共处呀！”用一个人，应该是每天的工作都需要用他。偶尔才有需要的专家，必要时才需向他请教的专家，就不该正式聘用。要知道在有问题时花顾问费向他请教，远比正式聘用便宜得多。何况把这样的专家留在组织里，对整个团体的有效性肯定有不良的影响，用了他反而将成为组织的祸害。

3.另一个常见的浪费时间的原因，是组织不健全。其表现就是会议太多。

所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时又开会又工作。一个结构设计臻于理想的组织，应该没有任何会议（在今天动态的世界中，这样的组织当然只是理想而已）。每个人应该都能了解他工作所必须了解的事，也应该都能随时获得他工作所必须的资源。我们

之所以要开会，只是因为各有各的工作，要靠彼此合作才能完成某一特定任务。我们之所以要开会，只是因为某一情况所需的知识和经验，不能全部装在一个人的头脑里，需要集思广益。

但问题在于会议太多。一个组织如果经常要以会议方式来共同工作，那么行为科学家们出于善意而为合作所研创的各种机会，就将是多余的了。一位管理者花费在会议上的时间如果过多，便是组织不健全的表现。

每一次会议都会衍生出许多别的会议，有的是正式的，有的是非正式的，但每次会议总要花好几个小时。所以，要开会，就得有一定的计划，否则不但令人讨厌，而且是一种危险。会议应该是不得已的例外，不能视为常规。一个人人都随时开会的组织，必是一个谁都不能做事的组织。试着看看我们的时间记录，如果发现开会太多——例如参加会议的时间占总时间1/4以上，那一定是一个浪费时间的不健全组织。

当然也有例外。有些特别的组织，设立的目的就在开会，例如杜邦公司和新泽西标准石油公司的董事会，是一个最高的审议机构，但不执行任何作业。这两个公司很久以前就规定董事们不得兼任任何职务。同样的，法院的法官也不准许业余担任律师。

原则上，一位管理者的时间，绝不能让开会占用太多。会议太多，表示职位结构不当，也表示单位设置不当。会议太多，表示本应由一个

职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了。同时表示职责混乱，以及未能将信息传送给需要信息的人员。

某大企业机构的会议像传染病似的越来越多。究其原因，是由于该公司的机构已经老化。1900年以前，该公司的传统产品是蒸汽涡轮机，当时公司设有一个蒸汽涡轮机部门，该部门有自己的管理层和幕僚。到第二次世界大战期间，这家公司踏入了航空发动机的领域，于是，又新成立了一个专门负责飞机和军品的部门。后来，该公司又增设了原子能部门。该部门是由公司研究所分出而设的，因此原子能部门在组织上，仍与研究所保持密切关系。

到今天，蒸汽涡轮机、航空发动机和原子能，虽然各有不同的市场，但这三种电力资源已不再是各占一片市场，互不相关了。这三种产品在利用上也渐渐地可以互相代替、互相辅助。其中任何一种，在某些情况下都是最经济和最有利的发电设施。由此来看，三者可以说是互相竞争的。可是，如果能将其中两种合并使用，则得到的效果，可能远比单独使用任何一种都好。

所以，该公司最需要的，是一项能源战略。他们需要的是一项决策：究竟该三个部门并重，让它们去互相竞争，还是该以某一部门为主要业务，而以另两个部门为辅助？或者该在三中选二——选择两项以发展一项最佳的“能源组合”？再者，该公司也需要决定，如何将资金分配给三个部门。尤其重要的是，该公司既然是从事能源事业，就需要一种

组织，能配合事实上只有一个能源市场的现实，为同样的顾客供应同样的最终产品——电力。然而，该公司却分设了三个部门，各自为政，各不相属，各有各的办法和制度。更有甚者，各部门自信能在今后十年内独享全部能源市场的75%。

这样的结果是，多年来三个部门都忙于永无止境的会议。而且，因为管辖这三个部门高层管理的并非同一人，所以他们的会议也侵入了公司的整个高层。到现在，情况总算已有好转。三个部门在组织上已改变过去的形式，归并为一个组织单位，由一位经理人管辖。虽然问题仍未完全解决，内部还有不断的冲突，有许多大策略尚待决定，但至少大家都能了解这类大决策究竟是什么了，至少公司的最高当局，可以不必老是在会议中担任裁判员。会议的时间自然也比以前大为减少。

4.最后一项浪费时间的因素，是信息功能不健全。

某一医院的院长，多年来一直为应付院内医生们的电话而苦恼。医生们打电话给他，要求他为病人安排一个床位。住院部都说是没有床位了，但这位院长几乎每次都可以找到空床位。原因是在病人出院时，住院部不能立刻接到通知。当然，有没有床位，各病房的护士长随时都清楚，主办出院结账手续的出纳台也能随时知道。住院部的人，是在每天清早5点办理“床位调查”工作，而通常病人大多是在上午医生查房之后才办出院手续。其实像这样的问题，只要各病房护士长在填写出院通知单给出纳台时，多填一份副本送住院部就解决了。

另一种同样常见的现象，是信息的表达方式不当。其后果有时更为严重。

制造部门常遭遇的一项困扰，是生产数字无法直接供生产作业部门使用。例如产量，报表中往往只列出会计部门所需的“平均产量”。可是直接作业人员需要的却不是平均数字，而是范围和大小，包括产品的组合、产量的变动和每批生产的时间等等。所以，他们需要这类资料时，不是每天都得花费几小时来推算，就只有在本单位内设置一个自己的秘密统计组了。当然这种资料在会计部门一定都有的，可是通常谁也不想去告诉会计部门，说自己需要的是怎样的信息。

以上所说的种种时间浪费的缺点，例如人数过多、组织不健全或信息系统失灵等等，有时是轻而易举就可以改善的，但有时也要花费许多时间和耐心才能改善。不过，只要你肯付出努力，这种改善的效果是很大的，特别是可以帮你省出许多时间来。

统一安排可以自由支配的时间

管理者在做过了自己的时间记录和分析后，当然了解究竟有多少时间可用于重要事务了。换句话说，有多少时间可以自由支配，又有多少时间可以用在确有贡献的大事上。

但是，对于可以自由支配的时间，也别存太大奢望。一位管理者无论怎样无情地删掉了浪费的部分，其自由时间仍不会太多。

我曾在某银行担任顾问工作两年，研究该行高层管理的结构。这家银行的总裁，应该是我认识的主管中最善于管理时间的了。两年间，我每月与他会谈一次，每次他都只给我一个半小时。而且每次会谈，他都先有充分的准备，因此我也不能不事先准备。我们谈话的内容，每次仅以一个主题为限。在我们谈到1小时20分时，这位总裁开始催我了："德鲁克先生，我看我们该做个结论了，也该决定下一次谈什么主题了。"一个半小时的时间一到，他就站起来跟我握手再见。过了大约一年，我终于忍不住问他："总裁先生，为什么我们谈话时，每次你都以一个半小时为限？"他回答说："原因很简单，我的注意力只能维持一个半小时。不管研究什么问题，超过了这个限度，我的谈话就没有任何新意了。而且，我还知道，如果时间太短，不够一个半小时，我恐怕会掌握不住问题的重心。"

每次会谈，我发现从来没有电话打进来，他的秘书也从来没有推门

进来说什么大人物等着见他。有一天我问起这一点，他说："我的秘书知道，在我思考问题时，绝不许任何人来打扰。只有两个人是例外：美国总统和我夫人。但是，美国总统很少来电话，而我夫人也深知我的脾气。所以，任何大事，秘书都要等我们谈完后才来告诉我。然后，我再以半小时接听电话，接待访客。当然，你知道，我这样安排也是一种冒险，说不定在我们谈话时，真会有什么天大的事等不及一个半小时呢。"

不用说，这位银行总裁，在我们每月一次会谈中办成的事，远比任何一位同样能干却天天开会的管理者多得多。

然而，即使像他这样一位自律极严的管理者，也常常得至少花费一半时间，来处理许多次要而不一定有意义的事，以及许多身不由己的事，例如接待"顺道来访"的重要客户，参加不一定非他参加不可的会议，批阅不必由他批阅的公文之类。

每次我听到高级主管告诉我，说他至少可以控制自己的一半时间，而且真能自己认为该做什么就做什么。我听了，实在深感有足够的理由来怀疑他根本不知道自己时间耗用的情形。高级主管真能自由运用的时间，大概只有1/4。就是说他只有1/4的时间能用在重大事务上，能用在有所贡献的事务上，能用在他应该做的事务上。这种估计一点不假，任何组织都肯定如此。要有例外的话，也许是政府机构的高级官员——他们非生产性的工作时间，往往要比其他组织的高级主管更多。

一位管理者的职位越高，其不能自行支配的时间也一定越多。组织的规模越大，其用于维系组织运行，而非用于发挥组织功能及生产的时间也一定越多。

因此，有效的管理者知道他必须集中他的自由时间。他知道他需要集中整块时间，时间分割成许多段，等于没有时间。时间如果能集中，即使只有一个工作日的1/4，也足可办理几件大事。反之，零零碎碎的时间，纵然总数有3/4个工作日，也是毫无用处。

所以，时间管理的最后一步，应该是将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

至于如何集中，则各人有各人的办法。有些高层人员，在一星期内，留有一天在家工作。许多杂志主编和主持研究的科学家，就常采用此法。

还有人将会议、审核、问题分析等例行工作，规定排在一星期内的某两天中办理，而将其他日子的整个上午保留下来，用于处理真正重大的事务。

上个例子中的某银行总裁，正是这样管理时间的。召开业务会议、约请高级职员讨论和接待重要客户之类的工作，都排在星期一和星期五。星期二、三、四的下午，则不排固定的工作，用来处理其他事务，例如研究突发的人事问题、约见回国的国外分行经理、接待重要客户，

或前往华盛顿出差之类。但是在这三天的上午，他会事先排定时间来处理重要事项，并以90分钟为一个单元。

另一个常见的办法，是每天下午都排定一段时间，在家里办公。

卡尔森教授在他的研究报告中，曾提到一位最有效的管理者。这位管理者每天上午上班前，总有90分钟时间留在家里，不接电话，专门从事研究工作。如果还要准时上班，那么早上在家里自然就得早早开始工作了。不过这种做法，总比每天下班后把重要事务带回家去，晚饭后再花3小时处理的方式好得多。因为那样不免过度劳累了，中年以上的人最好是早睡早起。但现在喜欢把工作带回家来开夜车的人越来越多，这往往会造成一种不好的情况：人们以为可以晚上加班，因此反倒没有抓紧白天的工作时间。

不过，话又得说回来：集中自己的时间，集中的“方法”倒在其次，重要的是时间如何用法。许多人把次要的工作集中起来办理，因而匀出一段整块时间来。但这样的方法并无太大的作用。因为这样的方法，不啻在心理上或时间上，仍然放不下那些次要的事情，放不下那些很少贡献而又认为不能不做的事情。结果终究还会产生新的时间压力，来占用他的自由时间，牺牲他应该做的事。几天或几星期后，他已经“集中”的自由时间，又会被那些所谓“新的问题、新的紧急事件、新的麻烦”瓜分得无影无踪了。

有效的管理者，第一步应先估计究竟有多少“自由时间”，真正是他自己的时间，然后保留出相当分量的一段连续性的整块时间来。一旦发现还有别的事情在“蚕食”他保留的时间，便立刻再仔细分析他的时间记录，再将其中比较次要的工作重新过滤一次。他们已知道这层道理，因此不至于过分删减。

一切卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能一劳永逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以支配的时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

有一位极有效的主管，身边经常带着两张这样的完成期限表。一张是有关紧急事件的，一张是做起来自己并无兴趣但却非做不可的。每次在发现完成时间比预定期限落后时，他就警觉到可支配时间已有溜走的迹象了。

总而言之，时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间，也是系统地分析自己的工作，鉴别工作重要性的一种方法。

“认识你自己”这句充满智慧的哲言，对我们一般人来说，真是太难理解了。可是，“认识你的时间”却是任何人只要肯做就能做到的，这是通向贡献和有效性之路。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　我能贡献什么

有效的管理者一定注重贡献，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来。他常自问：“对我服务的机构，在绩效和成果上，我能有什么贡献？”他强调的是责任。

重视贡献是有效性的关键。所谓有效性，表现在以下三个方面：（1）自己的工作，包括工作内容、工作水准及其影响；（2）自己与他人的关系，包括对上司、对同事和对下属；（3）各项管理手段的运用，例如会议或报告等。

可是大多数的管理者都做不到这一点。他们重视勤奋，但忽略成果。他们耿耿于怀的是：所服务的组织和上司是否亏待了他们，是否该为他们做些什么。他们抱怨自己没有职权，结果是做事没有效果。

管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管交谈。在弄清楚委托机构的组织和历史情况后，管理顾问会问：“你在贵公司服务，自认为你应该做些什么呢？”通常对方的回答总不外是：“我主持本公司的会计业务。”“我负责销售部门。”或是：“呵！我要管800多人的工作！”但是很少有人这样回答：“我的任务，是向我们的经理提供他所需的资料，使他能做正确的决策。”“我负责研究本公司的顾客将来需要些什么产品。”“我要为我们的总经理即将面临的一些决策问题准备有关资料。”

一个人如果只知道埋头苦干，如果老是强调自己的职权，那不论其职位有多高，也只能算是别人的“下属”。反过来说，一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。

管理者的承诺

重视贡献，才能使管理者的注意力不为其本身的专长所限，不为其本身的技术所限，不为其本身所属的部门所限，才能看到整体的绩效，同时也才能使他更加重视外部世界。只有外部世界才是产生成果的地方。因此，他会考虑自己的技能、专长、作用，以及所属的单位与整个组织及组织目标的关系。只有这样，他才会凡事都想到顾客、服务对象和病人。事实上一个组织之所以存在，不论其产品是商品、是政府的服务，还是健康医疗服务，最终目的总是为了顾客、为了服务对象，或为了病人。因此，重视贡献的人，其所作所为可能会与其他人卓然不同。

美国某一颇具规模的公立科学研究所，几年前发生了这样一件事。该研究所的出版部主任退休了。这位主任，早在20世纪30年代该所成立时即服务于出版部。但他本身既不是科学家，也不擅长笔墨。因此，他主持出版的各种书刊常受到批评，说是缺乏学术水准。后来改由一位科学家来继任。当然，从此该所出版的书刊面貌为之一新，具有高度学术水准了。然而，出人意料的是，一向阅读该所书刊的科学团体却从此停止订阅了。一位与该研究所关系甚为密切的大学教授发现了原因。这位教授说："你们的前任出版部主任，出版的书刊都是'为'我们而写的，而现在的新主任，却把我们当成了写的对象。"

前任主任常自问："我能为本所贡献些什么？"他认为："我应该引

发外界年轻科学家对本所研究工作的兴趣，吸引他们来参加本所的工作。”因此，他特别强调研究所内的重大事件、重大决策，甚至于内部的争执。他这样的做法，曾经屡次引起所长的不满，而且造成了正面冲突。然而他始终坚持这一原则。他说：“我们的出版品是否成功，不在于'我们'爱不爱看，而在于有多少年轻而素质良好的科学家，因读过我们的书刊而愿意前来应征工作。”

提出“我能做出什么贡献”的问题，是为了挖掘工作中尚未发挥的潜力。事实上许多工作看起来成绩辉煌，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不足道。

美国某一商业银行设有“代理部”，其工作非常单调，却是个盈利部门专门代理各大公司办理股票债券的登记及交易业务。代理部保存有各发行公司的全部股东名册，要定期填送通知及发放股息，还要做其他各项类似的索然无味的工作。这些工作都需要高度的效率，而且数字绝不能有误。不过，这种工作却不需要用太多的想象力。

代理部一向这样进行他们的工作，直到有一天，一位新经理上任了。这位新经理提出这样的问题：“我们代理部究竟能做出什么贡献？”他终于发现，代理部经常与各大公司的高级财务主管来往，这些人常握有各公司的存款、贷款、投资和拨存退休金等等的决定权。当然，以代理部本身来说，其本职工作必须先做好。但新任经理却从这里发现了一项最大的潜力：该部门可以成为银行其他部门的“推销员”。从

此以后，本来只是一个文件处理性质的部门，一下子变成了该银行最成功的推销部门了。

管理者如果不自问“我可以做出什么贡献”，他在工作中就不会有远大的目标，甚至可能把目标搞错而且特别容易对“贡献”一词只有狭义的理解。

从上面的两个例子不难看出，“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。一般机构对成效的要求往往表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。如果在成效中缺少这三方面中的任何一个方面，那么机构就会衰败甚至垮台。因此，管理者若想做点贡献，就必须在这三方面下工夫。不过在这三者之中，哪个最重要，哪个其次，那就要看管理者本人的情况，以及他所处的地位及机构本身的需要了。

以第一方面的绩效而言，直接成果通常最显而易见：在企业机构，销售和利润就是直接成果；在医院，直接成果是对病人的护理和治疗。但是，有时候直接成果也不一定是十分明确的。例如前例中某银行代理部的新任经理，发现该部可成为银行的“推销员”。

但不管怎样，如果连管理者自己都弄不清楚应有什么直接成果，那就别想有任何成果了。

以英国的国营航空公司为例来说明。政府将这些航空公司作为企业

来管理，同时又认为它们是执行国家政策和维护英联邦团结的工具。然而，它们实际上又一直是英国航空工业生存与发展的资金来源。三种不同的直接成果混淆一起，结果是哪一种成果都没有得到。

当然，直接成果应该是最重要的。组织的生存需要直接成果，犹如人需要营养食物一样。但是除了直接成果之外，一个组织还必须有价值观的承诺与实现，这就像人体除了食物外还少不了维生素和矿物质。一个组织必须有自己的主张和想法，否则就难免解体、混乱和瘫痪。以一个企业机构来说，其价值观的承诺也许是指建立一种技术权威，也许是指为社会大众寻求最好的商品和服务，并以最低的价格和最高的质量来供应。

对价值观的承诺，也像直接成果一样，有时是难以捉摸的。

美国农业部多年来曾为两种根本相异的价值观承诺而痛苦不堪：是为了发展农业生产力，还是为了扶植自耕农，使之成为美国农业的支柱？为了农业生产力，美国已经朝着农业工业化、高度机械化、大规模商业化的方向发展了。为了扶植自耕农，则必须设法保持生产力的普通农村形态。美国的农业政策，在这两个极端的价值承诺之间，曾经左摇右摆，真不知花掉了多少经费。

最后我们谈到未来的发展。人都免不了一死，纵然他有再大的贡献，其贡献也因此有一定的限度。而一个组织，大体言之，正是克服这

种限度的工具。组织如果不能持续存在，就是失败。所以，一个组织必须今天准备明天的接班人，其人力资源必须更新，必须经常提高水准。下一代的人，应能以这一代辛苦经营的成果为起点。因此，下一代的人是站在他们前辈的肩头，再开创新的高峰，并在此基础上为他们的下一代准备更高的基准线。

一个组织如果仅能维持今天的视野、今天的优点和今天的成就，它就一定会丧失适应力。世事沧桑，一切都在变。所以，只满足于今天的企业，在变幻无常的明天就会感到难以生存下去。

一位管理者能重视贡献，是人才发展最大的动力，因为人可以随外加的要求调整自己。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

某医院新任院长在召开第一次院务会议时，以为一件棘手的事情经过讨论，已经获得可以使大家都满意的解决办法了。但这时忽然有人提出："这办法能使白莉安护士满意吗？"这个问题一经提出，会议中马上又掀起了热烈的辩论，正反两方都各不相让。直到另一个更为积极的解决办法研究出来为止。

这位新任院长，当时颇为愕然。后来他才知道，白莉安过去曾是该院一位资深护士。她本人并没有什么特殊才能，她连护士长都没当过。但是，每次院中有关病人护理的事情要决定时，白莉安小姐都要

问："我们对病人是否已尽了最大努力？"凡是白小姐主管的病房中的病人，都痊愈得特别快。因此，多年以来，这家医院人人都知道了所谓"白莉安原则"，那就是，凡事都必须先自问："为贯彻本院的宗旨，我们真是做出了最大的贡献吗？"

虽然白莉安小姐早已在十年前退休了，但她所制定的标准，却一直流传至今，为院中上下同仁所信守。

对贡献的承诺，就是对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，

这必将有损于其服务的组织，也必将有损于与其共事的同事。

管理者的失败，因素很多。常见的原因，应该是他本人在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变。自以为过去做得成功了，因此满足于自己老一套的工作方法，结果必然遭到失败。职务有了改变，他所要贡献的成果也一定改变，而且新职位所要求的上述三种绩效之间的相对比重也会改变。管理者如果不明白这层道理，仍然墨守他过去的处事方式，即使他过去是以对的方法做对的事情，现在也必将是"以错的方法做错的事情"。

第二次世界大战中，美国政府网罗了许多极具才干的人出任管理者，结果却是失败，其主要原因就在于此。当时有人认为那些人之所以失败，是因为他们不懂"政治"，是因为他们原本独当一面，而到政府后

才发现他们只不过是“巨型机器上的小齿轮”。这种说法固然不无道理，但最多只是次要的理由。因为我们同时也看到了许多原来不懂政治的人，许多从来没有领导过下属的人，到政府后却干得有声有色。例如，当时受征召出任国防情报局长的舍伍德先生（Robert E.Sher wood），原只是一位剧作家。如果说他曾经主持过什么组织，那么他的“组织”只不过是一张书桌和一部打字机而已。然而他却是当年美国政府最有效的一位行政长官。

在战时美国政府有所作为的人，都是重视贡献的人。他们之所以成功，是因为他们能适应新职位而变，能适应不同的价值观承诺而变。而凡是失败的人，虽然一个个都工作得很辛苦，却终因为他们不肯向自己提出新的挑战，不能看到改变努力方向的需要而失败了。

让我们再举一个成功的故事。一位年届60而出任一家遍布全美的连锁商店总经理的人，这位先生一直是该公司第二号人物，达20多年之久。他的上司（原总经理）比他年轻几岁，是一位外向而积极的主管，但是事出意外，他忽然去世了。这位先生从来没有想到自己会有机会接任公司的总经理。

这位新总经理，学财务出身，对数字特别在行。凡是公司的成本制度、采购、存货、新设分店的财务调度，以及货品运输等，他都能掌握准确的数字。而在他的脑子里，人只是一个模糊的抽象概念。现在，他升任为公司总经理了。他开始自问：“我能做哪些别人没有做过的事，

而如果做得好，能使本公司有所改变呢？”经过一番思索，他得到了结论：如果能替本公司造就明日的经理人才，那才是最有意义的贡献。本来，该公司多年来已有一套发展主管人才的政策。“可是，”这位新任总经理说，“仅有发展人才的政策是没有用的。认真执行这项政策，才是我应有的贡献。”

于是从这时起，每星期三次，在吃过中饭回到办公室时，他都顺道前往人事部门，随机抽取八九份年轻干部的人事资料。到了办公室，他打开第一份资料，大致过目一番，然后接一通长途电话到某一分店去。“罗经理吗？我是总经理。你们分店中有一位姓钟的小伙子，我知道你半年前曾说过要把他调职，好让他增加一些推销经验。有这回事吗？怎么，还没有调？为什么不给他调呢？”

接着他再打开第二份资料，又挂一通电话到另一家分店：“史经理，我是总经理。你那儿有一位陆某某，年纪很轻，你过去建议要调他到会计部磨练磨练，是吗？我从人事资料中发现你已经把他调到会计部了。史经理，你是真正在为本公司培植年轻人，我很高兴！”

这位先生担任总经理的时间不长，没有几年就退休了。这段故事，发生在十多年前。但是直到今天，该公司上下每一位主管，都把公司今天的发展归功于他当年对青年经理的培养。

麦克纳马拉在担任美国国防部长期间，有许多了不起的成就。究其

原因，大部分是由于麦克纳马拉常检讨“我能有什么贡献”这个问题。他原在福特汽车公司服务，但他完全没有料到1960年秋天，肯尼迪总统会征召他来接任那个内阁中最为棘手的职务。

麦克纳马拉在福特公司时期，是一位地道的“内向型”的人。出任国防部长初期，他完全不懂政治，所以常将国防部和国会之间的联系工作交给部下去处理。几星期之后，他才明白国防部的业务少不了国会的了解和支持。所以，一向不喜欢在公共场所出现的麦克纳马拉，至此也不得不亲自来处理这类他感觉既痛苦又乏味的事了：他要改善与国会的关系，要结识国防委员会中有影响力的议员，要了解如何协调国会的艺术。当然，麦克纳马拉在这方面并未臻于理想，可是比起任何一位前任部长来，他做得毫不逊色。

麦克纳马拉的故事，说明了一位管理者的职位越高，他在对外方面所需的贡献也越大。因为在一个组织里，通常只有职位最高的管理者，才能在对外方面自由活动。

美国的大学校长有一种通病，过于重视内部的行政管理和筹措经费之类的事务。以大学来说，学生就是学校的“顾客”，但是大学校长以及其他行政主管们，几乎从来没跟他们的顾客建立过关系。1965年加州大学伯克利分校所闹的一次学潮，便表现出大学生的不满与不安，其主要原因就是由于学校行政当局平时跟学生比较疏远。

如何使专业人员的工作卓有成效

对知识工作者来说，尤其应该重视贡献。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

知识工作者并不生产“实物”，他生产的是构想、信息和观念。知识工作者通常是一位专业人员。原则上，只有当他掌握了某种专门知识后，他的工作才能卓有成效。也就是说，他必须有所专长。但是，所谓专长，本身就是片面的、孤立的。一个专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生成果。

但这意思并不是说专业人员应变成“通才”，而是说专业人员必须使他本人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，也必须了解用户应该知道些什么才能有效使用他的产出，从而产生成果。

今天有一种普遍的论调，说我们的社会可以分为“科学家”和“门外汉”两类，因此希望门外汉都应该多少具备一点科学家的常识，了解些科学术语及科学工具。殊不知我们的社会即使真能这样截然划分为两类人，那也是一个世纪以前的社会。事实上，在一个现代组织中，可以说每一个人都是专业人员，各有其专精的知识、工具、观念和术语。而现在科学的门类也越分越细，同是物理学家，可能你不懂我的工作内容，我也不懂你的工作内容。

生物化学家固然是“科学家”，成本会计师又何尝不是。每个人都各有其专业领域和理想，各有其概念，各有其语言。同样地，市场研究人员、计算机编程人员，甚至政府机构的预算人员、医院的精神科医师，也都是科学家。这些人要想使自己的工作卓有成效，就必须先让别人能了解自己。

这意思是说，知识分子有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，普通人应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为他们只要能够和同行的少数专业人员沟通就够了，这真是傲慢的自大。即使是在大学或研究所，这样的态度也会使专业人员的工作变成无用，使专业人员的知识学问变成卖弄玄虚的手段（可叹的是，目前这样的态度仍然普遍）。一个人如果想成为管理者，换句话说，如果愿以贡献为目标，就必须使自己的“产品”——即他的知识能为别人所用。

卓有成效的管理者都懂得这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总想了解别人需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向机构内部人员（包括他们的上司、下属，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为便于你为机构做出贡献，你需要我做些什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形式，用什么方式来提供这些贡献？”

如果一位成本会计人员能问这样的问题，就会发现对他来说一目了然的数据，对需要这些数字的经理人来说却是完全陌生的东西。他也会

发现，有些数字在他看来很重要，然而经营部门却用不上。他还可能发现，有不少资料是别人每天都需要的，但是他的报表中却没有。

制药工厂的生物化学家，问了这样的问题，也会发现他的研究报告应该采用临床医师熟悉的语言，而不能采用生物化学的语言。生物化学家的研究是否能发展成为一种新药，是要经过临床试验才能决定的。

政府机构的科学家如果能重视贡献，也会懂得必须将科学发展的趋势及其可能的影响向政策决定人说明。他应打破科学家们的一般禁忌——即猜测一项科学调查的结果。

所谓“通才”，应该也是一位专家，是一位能将其所专的一个小领域与其他广大知识领域联系的专家。有少数人也许可以精通几门知识，但这并不意味着他们便是通才，他们不过是精通几门知识的专家而已。仅通一门的专家固然可能偏执，精通几门的专家同样有可能偏执。但是一位专家只要能肩负贡献的责任，就一定能使他所专精的知识配合整体。他尽管不一定能将几门知识整合为一，但他一定知道应该了解别人的需要、别人的方向、别人的限度和别人的理解，以使别人能够应用他的成果。纵然他不能领略广大知识领域的丰富和趣味，至少可以使他不至于沾染傲慢自大的习气。这种习气会毁灭知识，会损害知识的完美和效用。

正确的人际关系

在一个组织中，自认为有管理天赋的管理者，往往并没有良好的人际关系。而在自己的工作上和人际关系上都比较重视贡献的管理者，往往都有良好的人际关系，他的工作也因此而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真义所在。在以工作或任务为主的环境下，如果我们不能有所成就，那就算我们能与人和谐相处，愉快交谈，又有什么意义呢？反过来说，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色，也不至于影响人际关系的。

在个人的经验中，最具有良好人际关系的人士，我可以列举三个人：一位是第二次世界大战时的美国陆军参谋长马歇尔将军，一位是曾任通用汽车公司总裁达30余年的斯隆先生，另一位是斯隆先生的高级主管之一杜瑞斯特。其中杜瑞斯特，曾在美国经济萧条时期，替通用公司成功地开发了凯迪拉克牌汽车，此人不幸在第二次世界大战结束后去世，要不然很可能出任通用公司总裁。这三位先生个性各不相同。马歇尔是职业军人，严肃忠诚，但不乏热情。斯隆生就一副“领导”模样，拘谨得体，有令人凛然不可侵犯之感。而杜瑞斯特则是一位具有德国“老海德堡人”气质的人，温暖而热情。但这三个人有一项共同点：他们都能忠诚待人，令人乐于亲近。他们三人待人的方式虽各有不同，但都把人际关系建立在“贡献”的基础上。他们能与人密切合作，凡事都设身处地替别人着想。当然，他们也要面临许多严峻的人事决策，但是从来没

有受到所谓人际关系的困扰。他们所做的人事决策，人人都视为理所当然。

有效的人际关系，有下列四项基本要求。而着眼于贡献，正可满足这些条件：

•互相沟通；

•团队合作；

•自我发展；

•培养他人。

1.互相沟通是近20多年

最引人重视的一项管理课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，这个课题都受到极大的关切。

但是结果却收效甚微。虽然早在20年前，我们就已知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是今天的沟通工作仍然未见有多大改进。不过，至少我们已经开始了解沟通何以不易收效的原因了。

原来是我们一直把沟通当成是上对下的事，是主管对下属的事。仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能成功。这是我们从实际经验和沟通理论上得到的结论。上级对下属越想说得严厉，下属就越听不进去。

下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的。

一位在工作中以贡献为重的管理者，通常期望其下属也能以贡献为重。因此，他肯定常常问他的下属："我们的组织和我，应该期望你有怎样的贡献呢？我们该期望你做些什么？如何才能使你的知识和能力得到最大的发挥？"有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易成功。

下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，主管才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。

我们都有这样的经验：由下属自己设定的目标，往往会出乎主管的意料之外。换言之，主管和下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也越与他们的主管不同。下属的结论和主管的期望往往是明显对立的。

出现这种分歧时，主管和下属双方究竟谁对，通常并不值得重视，因为上下双方已经建立了有效的沟通。

2.强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促成团队合作。

"谁需要我的产出，并使它产生效益？"这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。这种认识，正是一个知识型组

织的现实：在一个知识型组织中，主要有赖于知识不同和技术不同的专业人员组成的团队，工作才能有效。各路英雄的合作，贵在自动自发，贵在能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖正式的组织结构。

例如在一所医院中（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有的护士、营养师、X光医师、药剂师、病理医师以及其他各方面的专家，都必须共同合作。他们面对同一位病人，但是谁也不觉得受了谁的管理和指挥。然而，他们必须为一个共同目的而工作，而且必须符合总的行动计划，即主治医生的治疗处方。但是从组织结构的立场来说，他们各有各的上级主管。而在医疗工作上，他们各自尽其所长，以专家的身份各尽其责。同时，对一位病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知。否则，他们的努力很可能只会适得其反。

在一个医院里，如果人人都已将重视贡献，养成了一种近乎天性的习惯，则他们的配合和协作肯定不会有困难。反之，如果没有这种精神，则纵然有最完善的制度、有各式各样的委员会、有会议、有通告、有命令，也仍然不可能有这样的横向沟通，也不可能自然形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

今天的机构发生的组织问题，绝非传统的观念和理论所能解决。知识工作者必须专精于他的本行，必须对自己的能力和工作素质负责。从正式组织形态来看，他们“隶属”于某一专业职能部门——例如医院中的生物化学部、护理部等。从人事管理立场来看，他们的培训、档案、奖

惩、升迁等等，也是由专业部门来管理的。但是他们在实际工作的时候，却必须是团队中的一位负责任的成员。他们的团队由全然不同领域的知识工作者组成，以当时承担的特定任务为中心。

当然，强调贡献并不一定必能解决组织问题，但至少能够提高对任务和沟通的认识，而使一个尚未臻于理想的组织也能发挥实效。

自从电脑问世以来，知识工作者相互之间的沟通已变得更加重要。如何“沟通信息”长期以来一直是一个难以解决的问题。在过去，一切信息都靠人来处理和传送，故往往因沟通而失真。这就是说，信息在沟通过程中受到各人的看法、印象、意见、判断和偏见的影响。而现在有电脑了，忽然间所有的信息都不经人手了，因而在沟通过程中就不再会带上个人的见解。所有的信息，忽然间都变成纯信息了。在今天，我们的问题是如何建立最低限度的必要沟通，以使我们能相互了解，能认识彼此的需要、目标、感受和处事方式。而纯信息能告诉我们什么呢？唯有靠人与人之间的直接接触，通过语言或文字，才能达到沟通的目的。

信息处理自动化程度越高，我们越需要去创造机会进行有效的沟通。

3.个人能否有所发展，在很大程度上要看你是否重视贡献。

如果我们能自问：我对组织能有什么最大的贡献？这就等于是说：“我需要怎样的自我发展，我应该学习什么知识和技能，才有助于

我对组织做出贡献？我应该将我的哪些优点用在我的工作上？我应为自己设定怎样的标准？”

4.重视贡献的管理者必然会同时启发他人

寻求自我发展。这样的管理者设定的标准，一定不是他个人认定的标准，而是以任务需求为基础的标准。而且，他设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的目标，是具有重大冲击力的工作。

关于自我发展，我们所知的还很有限。但是我们可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己认为应有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们对自己的要求不严，就只能原地踏步，不会有任何发展。反之，如果对自己要求很高，他们就一定能成长为杰出的人物，而所费的工夫也不见得比那些没出息的人更多。

有效的会议

管理者总不免要参加讨论会、协调会和简报会等各种会议。会议正是管理者每日使用的管理工具。当然，这些工作也占去了管理者的时间。即使最善于分析其时间和管理时间的人，仍不免花费大量时间于会议和报告上。

卓有成效的管理者知道他们能从会议中得到什么，也知道会议的目的是什么或应该是什么。他会自问："我们为什么要召开这次会议？是为了某项决策？是为了宣布什么？还是为了澄清我们应该做些什么？"他会在事前想清楚会议目的，想清楚要求什么报告，以及想清楚简报的用意。他一定坚持开会必须真正有所贡献。

有效的管理者在会议开始时，会先说明会议的目的和要求达成的贡献。同时，他还要设法让会议紧紧围绕着主题。他绝不会使会议成为一次摆龙门阵的机会，任大家随便发言。当然，如果会议的目的是在激发大家的思想和创见，他也不会仅让某一个人滔滔不绝。他会刺激每一位与会人员的发言兴趣。但是在会议结束之前，他会回到开场所介绍的主题，使会议获得的结论与主题相符。

当然还有其他一些使会议开得有效的办法。（举例来说，简单但是最易被人忽视的一条规则是：你可以主持会议，听取重要的发言，也可以是与大家共同讨论。但你不能既主持会议，又高谈阔论。无论如何，

最重要的在于从一开始就把焦点放在贡献上。）

重视贡献，足以消除管理者的一项基本问题：让你在一团乱麻似的事务中理出轻重缓急来。重视贡献是一项组织的原则，使管理者能掌握各项工作的关联性。

重视贡献，还可将管理者的先天弱点——过分依赖他人，以及属于组织之内——转变为力量，进而创造出一个坚强的工作团队来。

最后要交代的是，我们常有一种倾向：为组织内部所惑，跳不出组织之外。重视贡献，才能使管理者的视线从“内部事务、内部工作和内部关系”转移到“外部世界”，转移到组织的成果。重视贡献，才能使管理者努力与外界进行直接接触，包括市场和顾客、社区的病人，及政府机构以外的公众。

总之，重视贡献，就是重视有效性。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　如何发挥人的长处

有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的。但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。

要用人所长

管理者要运用人的长处，面临的第一关即在于择人。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做些什么为基础。所以，他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长处。

美国南北战争时，林肯总统任命格兰特将军为总司令。当时有人告诉他格兰特嗜酒贪杯，难当大任。林肯却说："如果我知道他喜欢什么酒，我倒应该送他几桶，让大家共享。"林肯总统并不是不知道酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄，决胜千里。后来的事实，证明了格兰特将军的受命，正是南北战争的转折点。这也说明了林肯的用人政策，是求其人能发挥所长，而不求其人是个"完人"。

当然，林肯之所以懂得这种用人之道，也是经过了一番周折的。在这以前，他曾先后选用了三四位将领，选用标准都是他们必须无重大缺点。但结果是，虽然北军拥有人力物力的绝对优势，在1861~1864年间却没有取得任何进展。反之，南方的李将军手下，从杰克逊起，几乎没有一位将领不是满身都是大小缺点。但李将军并不在意，因为他知道他所用的人，每一位都各有所长。而李将军正是善用他们的长处，使他们充分发挥。所以，在那段时期，林肯麾下每一位"无缺点"的将领，一个一个都被李将军手下拥有"一技之长"的将领击败了。

不管是谁，如果他在任用一个人时只想避免短处，那他所领导的组织最终必然是平平庸庸的。所谓“样样皆通”，实际上可能是一无是处。才干越高的人，其缺点也往往越多。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和相比，任何伟大的天才都不及格。世界上实在并没有真正全能的人，最多只是有在某方面特别有能力的人。

一位管理者如果仅能见人之短而不能识人之长，因而刻意避其所短，而非着眼于发挥其所长，则这位管理者本身就是一位弱者。他会觉得别人的才干可能构成对他本身的威胁。但是，世界上从来没有发生过下属的才干反而害了主管的事。美国的钢铁工业之父卡内基的墓志铭说得最为透彻：“这里躺着的人，知道选用比自己能力更强的人来为他工作。”当然，卡内基先生所用的人之所以能力都比他本人强，是因为卡内基能够看到他们的长处，在工作上运用他们的长处。他们只是在某方面有才干，而适于某项特定的工作。当然卡内基就是他们的卓有成效的管理者。

李将军有一段故事，可以说明使人发挥长处的意义。李将军手下有一位将领常不按照命令行事，往往使李将军预定的计划完全改变。李将军屡次都忍受了，但终于有一次他忍不住大发雷霆。当他平静下来时，一位幕僚问他：“你为什么不将他革职呢？”据说当时李将军不禁一时愕然，无以为答，好一会儿他才说：“多么荒唐的问题！把他撤了，谁还

能打胜仗？”

有效的管理者知道他们之所以用人，是用人来做事，而不是用人来投主管之所好。他们知道，一位红得发紫的女明星能有票房，让她发发脾气又有什么关系呢。剧团经理知道，如果女明星常发脾气而有助于票房，也许他之所以受聘为经理，就是为了承受她的脾气。以学校来说，第一流的优秀教师会不会奉承校长，肯不肯在教务会议上安静而不咆哮，那有什么关系呢？校长之所以应聘为校长，就是为了使第一流的教师或学者能够教学有效。所以，即使在其他方面不太愉快，也是值得的。

有效的管理者从来不问：“他能跟我合得来吗？”他们问的是：“他贡献了什么？”他们从来不问：“他不能做什么？”他们问的是：“他能做些什么？”所以在用人时，他们用的都是在某一方面有所长的人，而不是在各方面都过得去的人。

识人之所长以及用人之所长，可以说是人的一种本能。所谓的“完美的人”或“成熟的个性”，这些说法其实都忽视了人最特殊的天赋：人本能地会将其一切资源都用于某项活动、某个领域，以期取得某个方面的成就。换言之，是忽视了人的卓越性。因为卓越通常只能表现在某一个方面，最多也只能表现在个别的几个方面。

当然，世上确有多才多艺的人，这就是通常所谓的“全才”。但真正

能在多方面都有杰出造诣的人，至今还没有出现。达·芬奇总算多才多艺了，但他最突出的成就只是在绘画上。歌德的诗如果没有流传下来，那我们今天认识的歌德，虽然知道他对光学和哲学有研究，但恐怕不见得能在百科全书上找到他的赫赫大名。几位世人皆知的伟人尚且如此，更何况我们这些凡人。因此，一位管理者如果不能发掘人的长处，并设法使其长处发挥作用，那么他只有受到人之弱点、人之短处、人之缺失的影响，结果是既完不成任务，又缺乏有效性。用人时老是坚持客观上不可能达到的标准，或过多地强调别人的弱点，那纵然算不上是滥用，起码也是误用。

重视一个人的长处，也就是要对他的工作绩效提出要求。如果管理者不在用人之前先问自己“他能做些什么”，那可以肯定他的下属绝难有贡献，这就等于他已经事先对下属的不称职采取了宽容的态度。这样的管理者成事不足，败事有余。真正“苛求的上司”（实际上懂得用人的上司大部分都是“苛求”的上司），总是先发掘一个人最擅长做些什么，再来“苛求”他做些什么。

过多考虑人的短处，会影响组织实现自己的目标。组织有一种特殊的手段，它既可以使人的长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的不利影响减少到最低程度。能力特别强的人既不需要组织，也不想受组织的束缚，他们觉得自己一个人干最好。但我们绝大多数的人，只是具有若干长处，何况我们还有缺点。人际关系专家们有一句俗语：“你要雇

用一个人的手，就得雇用他整个的人。”同样的道理，一个人不可能只有长处，必然也有短处。

但是我们可以设置一个组织，使人的弱点不致影响其工作和成就。换言之，我们可以把组织设置得有利于充分发挥员工的长处。一位优秀的税务会计师，自行执业时可能因拙于待人而遇到挫折。但是在一个组织中，他可以自设一间办公室，不与其他人直接接触。人的长处可在组织中产生实效，而人的短处可以使其不产生作用。同样的道理，一位小企业家精通财务，但可能因不懂产销而受困。而在较大规模的企业中，一位仅懂财务的人却可能极具生产性。

有效的管理者并不是不知道人有缺点。他了解他自己的任务，在于如何使某人充分发挥其税务会计的才干，而不斤斤计较他不善于与人打交道。因此，他不会贸然指派这个人出任经理的职位。要与人打交道，完全可以找别人，而第一流的税务会计师更是不可多得的人才。所以，这个人能够做什么，才是组织器重他的原因。而他不能做什么，则仅是他的限制，仅此而已。

这层道理谁都清楚。可是，为什么做起来又是另一回事呢？为什么世间的管理者很多，而真能发挥他人长处者却不多？以林肯为例，为什么他要在指派了三位总司令之后，才能学会用人所长的道理？

原因很简单。主要是因为管理者往往以为他们首要的任务不在于因

人设事，而在于因事用人。所以，通常是先有了某一个职位，再物色人选来出任该职位。这样的步骤，往往引人走入歧途，物色的对象，往往只是一位“最不至于出差错”的人选——也就是“仅合乎最低要求”的人选。其结果，自然难免都是平平庸庸的人选了。

要避免出现这一错误，最常见的解决办法是“因人设事”。然而这哪是什么解决办法，这也许比原有的错误还糟，除非是规模极小、事务极简的组织可能例外。要知道职位应该是根据客观需要而设定的，应由任务而定，而不应因人而定。

为什么“因人设事”不能解决问题，是因为组织中任何一个职位的变更，都会造成一连串的连锁反应。组织中的职位都是相互联系、相互依存的，牵一发而动全身。我们不能为了替某人安插某一个职位，而使组织中的每一个人都受到牵连。因人设事的结果，是为了安插某一个人，一大群人都受到连累。

这种现象，并不仅仅出现在政府机构或大企业中。学校需要一位讲授生物化学概论的教授。这位教授当然应该是一位好老师，是一位专家。但是生物化学概论这门课程，不论教授个人的兴趣如何，都必须包括这门学科的基本原理。该讲授什么，应按学生的需要（这就是客观的需要）而定，无论由谁讲授，都应该讲授这些内容。交响乐团缺了一位大提琴手，乐团指挥绝不会选用一位不擅大提琴但双簧管吹得极好的人选来充数，即使此人吹双簧管的名气远比其他大提琴手响亮，指挥也不

会这样做。当然，他更不会为了某一乐师而重写乐谱。剧团经理明知道他的卖座女明星爱耍脾气，也会承受她的脾气，但他却不会因为她发脾气而更改已经宣布的节目单。

我们要坚持因事用人而非因人设事，还有一个微妙的原因。因为只有这样，我们才能为组织提供所需的各种人才，也只有这样，我们才能容忍各色人等的脾气和个性。能容忍这些差异，内部关系也才能保持以任务为重心，而非以人为重心。衡量成就的高低，应该按照贡献和绩效的客观标准。只有在职位的设计和划分不以人为中心时，这种衡量才有可能。不然的话，我们就会只注意“谁好谁坏”，而忽略了“什么好什么坏”。用人的时候，我们也会仅考虑“我喜欢这个人吗”或“这个人能用吗”，而不会考虑“这个人在这个职位上，是不是能干得非常出色”。

因人设事的结果，是必将产生恩怨派系，组织绝对不能出现这种情况。人事的决策，要凭公平和公正，否则就会赶走了好人，或破坏好人的干劲。同时，组织也需要各方面的人才，否则将缺乏改变的能力，也将难于得到正确的决策所需的不同意见（这一点将在第7章讨论）。

我们常常可以听到这样的说法：能建立起第一流经营体制的管理者，通常不会与周围的同事及下属保持过分亲密的关系。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，绝不能看他们是否顺从自己。因此，为了确保能够选用适当的人选，管理者应该与直接的同事或下属保持适当的距离。

林肯起初也重视亲近的朋友，例如当时的国防部长斯坦顿。但是直到后来与僚属保持距离，林肯才成为一位有效的管理者。富兰克林·罗斯福总统也是如此：在他的内阁中，没有“亲信”，即使他的国防部长摩根塞，也只在公事以外才是他的朋友。马歇尔将军和通用汽车公司的斯隆先生，也同样是可望而不可即的人物。其实这几位成功的人物也是很热情的，他们渴望有密切的人际关系，喜欢交朋友。但他们知道，“公事以外”才是朋友，他们知道不能受感情的影响。保持一定的距离，他们才能建立起人人各有所长的团队。

当然，凡事不可一概而论，有时确实有因人设事的必要。以斯隆先生为例，他一向不主张因人设事，但当他面对凯特林这位天才发明家时，他忍不住为其设置了一个工程技术部门，这就是通用汽车公司早期的工程技术部。罗斯福总统当年任用体衰力竭的霍普金斯，为了借重此君的长才，也打破了各种常规。不过，这种例外总是极为罕见的，它只适用于有特殊的才能，从事非同一般的工作，并取得了杰出成就的人。

现在我们要问，卓有成效的管理者究竟该怎样用人，才不致陷入因人设事的陷阱呢？

大致来说，不外有下面四个原则。

1.卓有成效的管理者不会将职位设计成只有上帝才能胜任。职位必须由人来担任，是人都可能犯错。因此，他们绝不会设计一个“不可能

达成”的职位，换言之，不会设计一个“常人”不可能胜任的职位。

但是那样的职位却很常见。有些职位设定了，写在纸上，看起来非常合理，但却永远找不到合适的人选。一个又一个颇有才能的人都尝试了这个职位，但是没有人成功，一年半载之后，所有的尝试者都失败了。

为什么会有这样的职位呢？通常是因为先前已有了一位非常人物，所以才按照这一人物的特殊天分和气质定下了职位条件。于是这一职位，便需要具有多方气质的人。可是天下哪里找这样的人？一个人也许能有多方面的知识，也许能有多方面的技能，但是谈到气质，谁也不能改变。如果一个职位，要有特殊气质的人才能胜任，这便注定了是不可能胜任的职位，是一个“坑人的职位”。

总之，这第一条原则非常简单：一个职位，如果先后由两人或三人担任都失败了，这就肯定是一个常人无法胜任的职位，这个职位就必须重新设计。

在营销学教科书中，常说销售管理应包括广告和促销，应隶属于同一位营销主管。可是，一些知名的消费品生产厂家的经验说明，设置一个总揽全部营销业务的职位，根本是行不通的。如果行得通，那么出任这一职位的人，一方面要有高度的第一线销售能力——如何有效推动“物”；一方面又要有高度的广告和促销能力——如何有效推动“人”。

这就要求做这项工作的人有各种不同的性格特点。这样的人，在世上是很难找的。

另一个例子：美国某一大学的校长，也是一个不可能胜任的职位。至少我们可以知道，曾经出任这所学校校长的人，先后不知有多少了，而能成功者，简直少之又少。历任的校长，过去在别的大学担任校长非常成功，而在这所学校却失败了。

还有一个例子：在今天的跨国大企业中，设置了专营国际业务的副总裁的职位。起初，这一职位也许还能找到理想人选，但是等到国外分公司的产销业务成长到相当程度，也许是成长到总公司产销总额1/5以上时，国际部副总裁便成为坑人的职位了。要解决这个问题，不是应按产品类别来调整组织（例如荷兰飞利浦公司所做的），便是应按市场的社会和经济背景来调整组织。例如：国际部副总裁不妨分设三位，一位管高度发达国家（美国、加拿大、日本和西欧国家）的业务，一位管发展中国家（澳大利亚、印度和拉丁美洲及近东的国家）的业务，另一位管其余不发达国家的业务。一些化学工业公司走的就是这条路。

今天一个大国的驻外使节，也要面临同样的情形。驻外的使馆，其业务之广、之难、之杂，实在叫身为大使者头痛至极。大使的能力尽管高强，但是在管理使馆业务之余，恐怕就没有时间，也没有心情去关心身为大使的首要工作了。例如，就没有时间去了解驻在国的国情，驻在国的政府、政策、人民，以及如何使驻在国认识和信任他。再以美国的

五角大楼来说，虽然麦克纳马拉有降龙伏虎的本领，堪当重任，但我还是觉得美国国防部长这个职位是很难做好的（然而我不能不承认，这一问题我也想不出解决的办法）。

所以，有效的管理者，第一项任务就是要将自己管辖下的职位都设置得合情合理。一旦发现某职位设计不当，他会立刻重新设计，而不会去设法寻找天才来担任，他知道组织的好坏不是由天才来验证的。只有“让平凡人都能做出不平凡的事”的组织，才是好的组织。

2.用人所长的第二个原则是：职位的要求要严格，而涵盖要广。这是说，合理的职位，是对具有才干的人的挑战。同时因为职位的涵盖很广，所以人们可以把与任务有关的优势转化为确实的成果。

然而，许多大型组织的政策却与此背道而驰。它们的职位设计过于具体，看起来似乎非要经过“特殊设计”和“特殊加工”的人选，才能达成职位的要求。殊不知我们所能找出的人选，都是普通人。而且，职位的要求往往会随情况而变动，甚至变动非常剧烈。于是，一位本来“绝对适合”的人选，可能忽然间完全不适合这一职位了。只有把职位设计得涵盖较广且要求较严，才能使人在情况有所变化时能适应新的需要。

对于初级的知识工作的职位，这一原则尤其适用。尽管一位新人的能力不高，但他出任一项职位后，应该使他能有发展的机会。一位知识工作者在初任某一职位时，其职位的标准，应能作为他日后发展的引

导，应能成为他衡量自己、评估贡献的依据。知识工作者在尚未担任一项成熟的职位之前，通常没有表现才能的机会。他在学校念书时，最多只能显示他将来的可能成就。而实际的成就，只有在实际工作中才能表现。研究所的工作，学校的教职，企业机构的职位，莫不如此。对一位知识工作者，其同事及其上级主管最需要了解的，便是他实际上究竟能做些什么。

知识工作者职位的设计，还应该能够使人及早发现自己是否适合该职位。有关测试一个人是否适合某一职位，在体力工作方面我们已经有了相当可靠的方法了。例如，某人能否担任木工、某人能否担任车工，我们都可以事先测试出来。可是，在知识工作方面，我们还找不到一套事先测试的方法。这是因为对于知识工作，需要的并非这种技能或那种技能，最多只能大概描述出一个轮廓。因此，知识工作者是否适合某一职位，便只有靠实际的工作绩效才能印证了。

木工或车工的职位属于技能性质：这家工厂的木工或车工，与那家工厂的木工或车工，不会有太大的差异。可是知识工作者则大不相同：某人在某一组织能有什么贡献，他本身的知识和技能是一个因素，组织的价值观和目标也是同样重要的因素。一位年轻人在某一组织也许颇有贡献，而换到另一组织后，说不定完全不行了。而前后两个组织，表面上看来也许完全相同。因此，一位知识工作者初任某一职位，该职位应使他能够衡量他自己，也应使他能够衡量他的组织。

这一原则，不但适用于性质不同的各种组织，例如政府机构、学校、企业机构，而且也适用于性质相同的各种组织。在我接触过的许多大企业中，几乎从来没有发现有两个组织的价值观完全相同，对贡献的重视完全相同。以学校来说，一位大学教授服务于某校，能够胜任愉快，贡献很大，但调到另一大学，很可能迷惘而不知所措。同样地，政府机构也是如此。虽然国会的内政委员会用了很大的力量，设法使政府机构都遵行同样的制度，都采取同样的尺度，可是不出三五年，一个机构必然会发展出其独特的性格来。每一个机构对其各级职员，尤其是对专业人员，必然各有不同的行为要求，以帮助他们做到卓有成效并有所贡献。

一个人在年轻时，要调动工作并不难。至少在西方国家，年轻人转换行业司空见惯。但是，如果某人在同一组织里干了十年以上，再想动就难了，尤其是那些工作缺乏成效的人，就更为困难。所以，一位年轻的知识工作者，应该趁早做自我检讨："就我的能力来看，我在这个组织中担任这个工作，是不是最适合？"

但是，如果他初任的职位涵盖太小，工作太简单，同时这职位又正是不需要经验，不能考验他能做什么的，那么他根本就无法做这样的自我检讨了，当然也更无从回答了。

每次对年轻的知识工作者进行调查，例如军队里的医生、研究机构的化学家、工厂中的会计人员和工程师，以及医院的护士等等。所有的

调查，几乎都得到同样的结论：凡是最能充分发挥其长处，而且最受到挑战的人，他的工作肯定最起劲，也肯定最能有所成就。而对工作不满的人，大都是异口同声地埋怨："他们没有让我充分发挥所长！"

年轻的知识工作者的职位涵盖范围太窄，不足以向他的能力挑战，其结果不是他自请离职，便是很快地变成了"老油条"。我们常听到许多主管感慨地说：想不到满怀壮志的年轻人，会一个接一个消沉下去。其实这不怪别人，只能怪这些主管，是他们自己冻结了年轻人的热情，他们将职位设计得涵盖范围太窄了。

3.第三个原则，是卓有成效的管理者在用人时，会先考虑某人能做些什么，而不是先考虑职位的要求是什么。换言之，有效的管理者在决定将某人安置于某职位之前，会先仔细考虑这个人的条件，而且他考虑时绝不会只局限于这个职位。

这就是为什么大家都广泛采用今天这种评估程序来鉴别人才，特别是知识工作者的理由。其目的，就是帮助管理者在决定某人是否适宜担当重要职务前，先对其有个正确的评价。

尽管几乎每一个大型组织都有一套评估考核人才的程序，但事实上这套程序很少被真正采用。管理者口口声声地说，他们每一年都按规定考评他们的下属，可据我所知，他们自己却从未被他们的上司考评过。情况通常是这样的：年年考评，年年归档，而在真要做某项人事决策

时，谁也不会专门为此去翻阅档案，人人都将考评表视同无用的废纸。此外还有所谓面谈考评的制度：由主管与下属面对面地讨论。可是这种面谈考评，事实上也从来没有真正实行过。然而，面谈考评却正是整个考评制度的重心所在。为什么面谈考评没有人肯用呢？最近我看到一本管理新书的广告，道出了其中一个原因：原来所有的主管都认为面谈考评是一件最令上级感到难堪的工作。

今天大多数组织制定的考评办法，其实是脱胎于一般医生对病人的评估。医生的目的在于治病，医生重视的是病人的毛病，而不是病人的优点。凡是医生都有一种想法：健康的人是不会来找他的。所以，以医生的立场来说，找毛病是诊断疾病的一个过程。

我是在与日本管理界接触之后才开始意识到这个问题的。有一次在日本主持一个管理发展研讨会，参加人都是日本大企业的高层人员。我发现日本根本没有考评制度，当时我觉得万分奇怪。我问起他们，他们告诉我说："你们的考评制度，目的只是发现一个人的错误和弱点。但在我们日本，由于不能因为某人有缺点而把他开除或降级，我们自然对考评制度不感兴趣了。反过来说，我们倒以为最好不要知道一个人的缺点。我们想知道的，是他有什么优点，他能做些什么。而你们的考评制度，却根本不重视这一点。"日本人这一番话，西方人士听了，尤其是设计考评制度的人士听了，肯定会大不以为然。但事实上这正是每一位日本、美国或德国的主管，对传统考评制度的看法呢。

西方人士似乎不能不对日本人的成就加以深思了。我们都知道，日本有一种“终身雇用”的制度。一个人进了一家公司，他就会逐年升迁，平均每15年薪水增加一倍。他不会随便辞职，公司也不能把他开除。除非年龄到了45岁，或者位置升到了顶点，才显出事业生涯的分歧：其中少数能力特强的人，可以继续升到高级主管的位置。日本这套制度，与日本今天取得的巨大发展有什么关联呢？答案很简单：由于日本有这套制度，所以他们可以闭上眼睛，不看人的缺点。尤其是因为日本的管理者不能开除人，所以他们就只有从下属中去发掘能做事的人了。他们看人，只看人之所长。

其实，我也并不完全同意日本的办法，那毕竟不是一套理想的制度。在那种制度下，事实上只有很少数真有能力的人才能承担重任，而大多数的人都将成为公司的负担。但是，如果西方国家真正打算利用我们人事流动性的优点，看起来我们真该学学日本那套制度的精神：见人之所长和用人之所长。

如果一位主管专找下属的缺点——例如我们的考评制度，这必将破坏主管与下属之间的团结。许多管理者虽然实际上已把考评制度束之高阁，但是他们仍然有敏锐的直觉。他们认为面谈考评是找下属的错误和缺点，因此对这种制度索然寡味。这看法的确情有可原。病人找医生，医生的责任当然是找出病人的毛病，这原是自古以来医生和病人之间天经地义的关系。可是，将这层关系用到主管和下属之间，就有不伦不类

之嫌，会造成双方无法合作。所以，管理者不肯运用考评制度是不足为奇的。考评制度的确是一种错误的工具，用错了地方，也弄错了目标。

但是考评制度及其指导思想，据说是可以发掘人的“潜能”的。然而，发掘潜能谈何容易。有经验的人都知道：事先发掘潜能，或根据一个人现在所做的工作去评估他做另一项工作的潜能，简直是不可能的事。所谓“潜能”，只是“有希望”的一个代名词。即使“希望”存在，它也可能无法实现，而另一些人尽管从未显示出有什么希望(可能仅仅是因为不曾有这种机会)，但他们实际上却做出了成绩。

我们所能评估的，只有绩效。我们所应该评估的，也只有绩效。这是必须将职位设计得涵盖较广且具有挑战性的另一个原因。这也是为什么个人必须认真考虑，自己能为组织做出什么贡献的原因，因为一个人绩效如何，只有在组织希望此人做出具体成绩的背景下，才能评估出来。

但是，一套适当的考评方式，毕竟是不可少的。否则，当一个职务需要某人来承担时，就没办法对他做出正确的评价。因此，有效的管理者，通常总有他自己的一套与众不同的考评方式。这套方式，第一步是列出对某人过去职务和现任职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效记录与这项期望贡献相对照，然后检讨下面的四个问题：

（1）哪方面的工作他确实做得很好？

（2）因此，哪方面的工作他可能会做得更好？

（3）为了充分发挥他的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？

（4）如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？

a.如果愿意，理由是什么？

b.如果不愿意，理由是什么？

这样的考评方式，显然与通常的做法不同。这套方式以当事人的长处为重心，以当事人能做些什么开始。而当事人的缺点，只是视为他发挥长处和力求成就与有效性的限制而已。

上面的问题，只有最后一题（如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗）不是以当事人的长处为主。身为他人下属者，尤其是年轻、聪明和有志向的人，通常都会以一位有魄力的上司为楷模而塑造自己。所以，一个组织如果有一位具有魄力但很腐败的管理者，恐怕这是最糟的事了。像这样的人，如果他自己单干，也许还可以；如果是在一个组织里，但是不让他管辖别人，也许他还能得到容忍；可是如果在组织中叫他当权，那就成事不足、败事有余了。因此，在这方面，我们必须注意一个人的缺点所在，这是攸关组织成败的问题。

正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。所以人在这方面的缺点，不能仅视为绩效的限制。有这种缺点的人，没有资格做管理者。

4.第四个原则是，卓有成效的管理者知道在用人之所长的同时，必须容忍人之所短。

古来许多军事名将，几乎没人不是以自我为中心、自高自傲的人物(但是反之却不尽然，自高自傲者未必能成为名将）。同样地，一个政治家如果不胸怀壮志，不立志成为总统或首相，那他就很难成为伟大的政治家，他最多只能成为一位优秀的人才而已。人要向上，必须有大志，自视甚高，以天下为己任（同样地，反之也未必尽然）。所以，如果需要的是一位确能履险如夷、担当重任的人物，我们就必须接受像迪斯累里（迪斯累里(Benjamin Disraeli)，英国政治家，曾两度担任英国首相。——编者注）或罗斯福那样的人物，而不必去介意他们的态度缺少谦恭。西方谚语说："仆从眼中无英雄。与英雄接近的人，总能发现英雄的缺点。但仆从眼中所见英雄的缺点，无害其为英雄，更无害于他们在历史舞台上呼风唤雨。"

所以，有效的管理者会问："这个人在某方面是否确有长处？他的长处，是否确为某一任务所需？这个人如果担当这项任务，是否确能表现得与众不同？"如果答案为"是"，那就不必犹豫，而沿用此人。

俗语说："三个臭皮匠，顶个诸葛亮。"但是有效的管理者却不这样想。他知道，三个臭皮匠，往往还比不上一个臭皮匠，因为他们会各行其是。有效的管理者知道，要说人的能力，就必须具体到能不能完成任务。他们不喜欢笼统地说某人是个"能人"，而只会说某人在完成某项任务方面是个"能人"。这些管理者总是结合具体任务来寻找别人的长处，以达用人之长的目的。

这也意味着这些管理者在用人时必须重视机会，而不能只抓存在的问题。

更重要的是，有效的管理者对一位得力的人才，绝不会说："我少不了他，少了他，我的事就办不成了。"通常我们说"少不了某人"，其原因不外三点：一是某人其实并不行，不过是管理者没有对他苛求而已。二是管理者本人的能力太差，实际上是误用了某人的才干来勉强支持一个自己很难站得住脚的上司；三是本来就潜伏着某项严重问题，因为误用某人的才干而将该项问题掩盖住了。

在上述三种情形之下，所谓"少不了的某人"，无论如何都应该调职，越快越好。否则，某人的才干再高，也将被糟蹋掉。

本书第3章曾说到美国一家连锁商店新任总经理提拔年轻职员的故事。那位总经理还有一套手法：只要一位主管说起"少不了某人"，他便立刻将那位"少不了的某人"调职。他说："一位主管如果说少不了某

人，那么不是主管不行，就肯定是那位少不了的某人不行，甚至于两人都不行。所以，我每次听到这句话，就会设法尽快找出答案来。”

总之，只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人。这应该是一条用人的铁律。不管别人以什么理由反对，说“少不了他”，说“调到别处怕别处不能接受”，说“他年纪太轻了”，或者说“他在第一线的经验不够，所以不宜调任”，都不必理会。要知道这并不仅仅是因为一个职位需要最适当的人选，也是因为用人应着眼于机会，而非着眼于问题。这样做不但能开创一个有效的组织，也能够激发热情和忠诚。

反过来说，对一个没有突出表现的人，尤其是一个没有突出表现的主管，应该无情地调职，这是管理者的责任。任他留下来，必将影响全体人员，而且对于整个组织也是不公平的。对他的下属，则尤为不公平，因为主管无能，则不啻剥夺了下属发挥长处的机会。而且，对于他本身，也是一种残忍。不管是否承认，他肯定自知能力不够。结果此人不是饱受压力和痛苦的煎熬，就必是默默祈求早日脱离苦海。日本所谓的终身雇用和西方国家的文官制度，都不主张撤换已被证实不胜任的人，这的确是个严重的问题，我们没有必要再去犯这样的错误。

第二次世界大战时，马歇尔将军也曾说过：一位将军如果没有特优表现，就必须立即调职。马歇尔将军认为如果不调职，那是与军队和国家赋予军人的职责背道而驰的。但是常有人说：“主管调职，我们找不出继任人选了。”而马歇尔将军并不理会这类意见。他说：“我们重视

的，只是这位主管不能胜任工作，至于如何去物色继任人选，那是另外一回事。”

但是马歇尔将军还认为，将一位不称职人员调职，与其说是反映了对这个人的看法，倒不如说是对任命他的人有看法。他说：“某人不称职，只是不称'此'职，并不是说他也肯定不能胜任别的职务。所以，选派某人出任这个职务，是我的错误，我应该负责再给他找到适合的工作。”

马歇尔将军的故事，是如何用人所长的最佳说明。20世纪30年代中期，马歇尔将军出任要职之前，美国陆军几乎没有堪当重任的年轻将官（事实上马歇尔将军本人，1939年9月1日出任参谋总长时，是仅以4个月之差，躲开任职年龄的限制——他的60岁生日是该年12月31日）。第二次世界大战期间，经马歇尔将军提拔而后来升为将级军官的人选，在当时几乎都是籍籍无名的年轻将官，艾森豪威尔将军也是其中之一。在20世纪30年代，他只是个少校。到了1942年，由于马歇尔将军的用人得当，已替美国造就了一大批有史以来最能干的将领。经他提拔的将领，几乎无人失败，而且他们都是第一流的人才。

这真是美国军事教育史上最辉煌的一页。然而写下这一页的马歇尔将军，其本人“望之不似人君”，不像蒙哥马利、戴高乐和麦克阿瑟等人那样具有慑人的威仪和高度的自信，他坚持的是原则。他用人时常自问：“此人能做些什么?”只要能做些什么，则这个人的不足之处就成为

次要的了。

举例来说，马歇尔将军曾一再替巴顿将军辩护，说这位有雄心而自负的战时将领，不应因为他缺少做幕僚应有的气质，以及不能担任和平时期的军人，而否认他是一位优秀的将军。其实，马歇尔本人并不喜欢巴顿将军那种少爷型的军人性格。

但是马歇尔将军也并非完全不顾一个人的弱点。在弱点可能影响这个人充分发挥长处时，他就要考虑这个人的弱点了。但他所考虑的，是如何运用工作和职业机会来帮助这个人克服这些弱点。

例如艾森豪威尔将军在年轻时，马歇尔将军曾有意将他安插在作战计划部门，以帮助他获得系统的战略知识，而艾森豪威尔显然缺乏这方面的知识。当然，艾森豪威尔将军并没有因此成为战略家，却从此懂得了战略的重要性。正因为如此，不长于战略原为艾森豪威尔将军的弱点，但由于那段经历，他更能发挥组织和策划方面的长处。

马歇尔将军任命一个人出任某个新职，从来不考虑此人在原单位“如何重要，如何缺少不了”。每次当他宣布某人调任新职时，总有人劝他考虑，说某人在原单位确实是“缺少不了的”，但他的答复是：“调他出任新职，是工作的需要，是为了他本身，也是为了部队。”

只有一次例外：马歇尔将军本人在政府工作时，罗斯福总统曾说他“实在离不开马歇尔”。马歇尔因此毅然留在罗斯福身边，而将欧洲统

帅之职交给了艾森豪威尔将军，放弃了实现毕生最伟大理想的机会。

后来马歇尔将军终于认识到(别人也可以从他的经历中学到这一点)：任何一项人事任命都是一个赌注。但是，只要能抓住某人的长处是什么，这至少是合理的赌注。

主管对下属的工作负有责任，也掌握了下属前途发展的权力。用人所长，不仅是有效性的要素，也是主管对下属的道义责任，是主管对其职权和地位的责任。专注于人之所短，不仅是愚不可及，更是有愧职守。尽量发挥下属的长处，不但是管理者必须对机构承担的义务，更重要的是，这也是为人处世的道理：他应该协助下属得到应有的发展。组织必须为每一位成员服务，使每一位成员都能凭其才干达成成就，而不必顾念其所短。

这项原则在今天已日显重要，而且攸关成败。从前，知识工作的职位为数很少，知识工作的就业范围也很窄。以欧洲的德国和斯堪的那维亚半岛的几个国家来说，在那时候，政府公务人员只有获得法律学位的人才能担任。数学家根本用不上。再说，一位年轻人希望学有所用，只有三四条路可以选择。然而时至今天，知识工作的种类已大为扩展，知识分子可走的路也增加了很多。20世纪之初，知识工作的范围仍只是几项传统的自由职业——律师、医师、教师等。而今天，几乎每一门学问，都有广大的天地。尤其是企业机构和政府，都在招收学有专精的人才。

从一方面来说，今天的人才有可能找到最适合自己能力的工作领域，不必像过去一样要迁就工作的需要。但从另一方面来说，年轻人要选择适合自己的工作也显得越来越困难了，因为他不一定能得到有关自己和有关工作机会的各种信息。

这种情况下，个人更需要得到适当的指导，好帮助他们发挥长处；组织中的各级主管也更需要用人唯才，并致力于发挥人们的长处。

总结一句：用人所长是卓有成效的管理者必须具备的一种素质，是一个组织工作是否有效的关键，也是知识工作者和社会不可或缺的素质。

如何管理上司

卓有成效的管理者还要设法充分发挥上司的长处，这也是非常重要的。

但是，我却很少看见哪位管理者注意如何管理上司的课题。他们也许会说："管理下属，我没有什么困难。但是我如何能管理我的上司呢？"管理上司其实不难，但只有有效的管理者才能了解其中的奥妙，就在于运用上司的长处。

在具体做法上当然应该谨慎小心。实际上，如果上级主管的能力不够，下属通常是无法爬升上去的。上司如果没有升迁，下属只好永远屈居其下。如果有一天上司因成绩不佳调职了，继任者也往往都是来自别的部门，很少在本单位中选人提升。而且新上司到任时，也总是带来他自己的亲信。反之，凡是成功而升迁得快的主管，其下属也是最容易成功的。

暂且不谈谨慎小心，实际上，运用上司的长处，也是下属工作卓有成效的关键。只有如此，身为下属者才能将精力集中在自身的贡献上，完成自己想做的工作，取得希望取得的成就。

要使上司能发挥其所长，不能靠唯命是从，应该从正确的事情着手，并以上司能够接受的方式向其提出建议。

有效的管理者了解他的上司也是人（然而年轻的下属却不容易有此了解）。上司既然是人，所以肯定有其长处，也肯定有其短处。若能在上司的长处上下工夫，协助他做好想做的工作，便能使上司有效，下属也才能有效。反之，如果下属总强调上司的短处，那就像上司强调下属的短处一样，结果将一无所成。所以，有效的管理者常问："我的上司究竟能做些什么？他曾有过什么成就？要使他发挥他的长处，他还需要知道些什么？他需要我完成什么？"至于上司不能做些什么，那就不必细究了。

一般人常想到如何"改变"他的上司。以政府机构来说，能干的高级官员，常以老师的姿态对待新到任的领导，设法使他的领导克服其缺点。但是有效的管理者考虑的却是："这位新领导能做些什么？"如果说"他擅长应对，与国会的关系好，与白宫的关系好，与社会各界的关系也好"，那么下属就该设法使这位新领导充分发挥这方面的长处。因为即使有最好的行政，有最好的决策，如果没有好的政治技巧加以表达的话，那就等于零了。这位新领导知道下属的官员支持他，他也会很快在政策及行政方面采纳官员们的意见。

有效的管理者知道他的上司是人，所以也知道他的上司一定自有一套有效的方式，他会设法探寻出上司的这套方式。所谓方式，也许只是某种态度和某种习惯，但这些态度和习惯却是客观存在的。

人大致可以分为两种类型："读者型"和"听者型"。（只有极少数的

人是例外。例如有人靠与他人谈话来获取资料，从谈话中来观察对方的反应，好像装备了一个心理雷达。罗斯福总统和英国的丘吉尔都属于这一例外的类型。）此外也有读者型和听者型兼而有之的，也该算是例外——例如律师。我们面对“读者型”的人侃侃而谈，那是徒费口舌，因为他只能在读过之后才能“听”得进去。同样，我们面对听者型的人递送一册厚厚的报告书，那是徒费笔墨，因为他只能“听”了之后才能掌握要点。

有人只能阅读浓缩为一页的报告，例如艾森豪威尔总统。也有人需要了解整个理论推演的过程，所以他要的是厚厚的报告全文或是大串数字，虽长达60页也不在乎。有人喜欢及早了解情况，以便做最后的判断。也有人非等你研究成熟之后，才愿听你的报告。

正因为人有上述的各种类型，所以要了解上司的长处，并发挥其长处，需要有一个过程。它所涉及的，与其说是“提什么建议”的问题，倒不如说是“如何提出这一建议”的问题。换言之，向上司提出建议时，应考虑的不光是轻重是非，更重要的是陈述的先后顺序。如果说上司长于政治能力，那么我们提出的报告就应以政治方面的问题居先，这样才能使上司易于掌握问题的重心，从而易于发挥其所长，使新政策得以成功。

俗语说：“观人易，察己难。”观察别人，我们都是“专家”。因此，要使上司有效其实不难。问题只在于应了解上司的长处，知道上司能做

些什么。只在于重视上司的长处，使其弱点不产生影响。协助上司发挥其所长，是促使管理者有效的最好方法。

充分发挥自己的长处

有效的管理者对于本身的工作，也同样要从长处出发，使自己的长处充分发挥。

在政府、医院和企业机构，我接触过许多管理者，大部分管理者能了解他们自己不能做什么。他们抱怨说：老板不同意他们做什么，公司政策不让他们做什么。因此，他们的时间和才干，都在无限委屈中浪费了。

当然，有效的管理者肯定关心自己所面临的局限性，但他们也应该了解自己能做的和该做的其实还有很多。尽管有人觉得委屈，不能做事，但有效的管理者却能勇往直前。由于他们能勇往直前，所以别人感到非常严重的限制，在他们面前却都烟消云散了。

美国某一民营铁路公司的管理层人人都知道政府的限制很多，几乎不准许公司做任何计划。但当一位主管财务的新任副总裁到任之后，这位副总裁由于还没有顾虑政府的限制，所以不久就直趋华盛顿，拜访“州际商业委员会”，提出他构想中的几项革新方案要求核准。委员会告诉他说：“你提出的方案，某几项与我们无关，至于其他的方案，你回去试行一下，如果可行，我们自会支持你。”

这样看来，所谓“别人不让我干”，恐怕是惰性和没有勇气的借口

吧。就算是客观条件真有限制（事实上任何人做任何事均免不了有限制），也一定仍然可以做出许多有意义的重要工作来。有效的管理者会发掘机会。他只要先问："我到底能做些什么？"他准能找出许许多多重大的工作，就只怕他的时间和资源不够而已。

进一步说，发挥自己的长处，对自己的能力和工作习惯，也有同样重要的意义。

我们怎样达成成果通常不难明了。我们从小到大，总知道自己是在上午还是晚上最有精神。我们一定知道，当自己撰拟一份文稿时，是习惯于先写好草稿再来修改，还是习惯于一字一句推敲而后完成全文。我们一定知道，要向大众发表演说时，要先准备好全文讲稿呢，还是只需准备一份纲要，或是根本无须准备便能讲得头头是道。我们也同样知道，自己是适宜参加一个工作小组呢，还是一个人单独做事更出色。

有人做事，需要先有一个详细的计划，换言之，他们要先经过周密的通盘思考之后才能动手。但也有人一开始就做，最多只要先拟订几个粗枝大叶的要点。有人做事要靠人催逼，但也有人凡事都心急，没有到期就先交卷了。有人是属于"读者型"，也有人是"听者型"。自己的工作能力和习惯，自己最清楚，就像是自己习惯用左手还是右手一样，各人都一定有自知之明。

但是这些习惯都只是表面的，无所谓好，也无所谓坏，大都是反映

一个人的个性，反映他对客观世界和对他自己的认识。不过，即使是表面的，这些工作习惯也事关有效性。而且这些习惯，大部分都可与任何种类的工作相适应。有效的管理者都能了解自己的类型，配合自己的习惯而行动。

重要的是，有效的管理者会顺应自己的个性特点，不会勉强自己。他注意的是自己的绩效，自己的成果，从而发展出自己的工作方式来。他会问："哪一类工作别人做起来要费九牛二虎之力，我做起来却是轻而易举？"举例来说，有人能够很快写出一份报告书，有人却觉得难之又难。有人觉得起草报告容易，但分析报告，并针对报告来做决策却十分困难。换言之，这样的人更适合担任幕僚，因为幕僚只需要把材料综合起来，把问题罗列出来，他不适合担任决策者。

有人适宜单独行动，从头到尾一手包办。也有人擅长谈判，特别是进行情绪激烈的谈判，例如劳资合约之类的谈判。在这方面，往往需要预测劳方的对策，有人料事如神，有人却常常判断错误。

在讨论一个人的长处和短处时，人们很少考虑到上述这些情况。他们想到的通常只是针对一门学问的知识，或一种艺术才能。但是，人的性情却往往是事情成败的重大关键。成年人一般都能了解自己的性情。我们要求有效，就要以了解自己能做些什么为基础，然后以最适合自己的方式做下去。

本章所讨论的如何用人之长，不仅有个态度问题，而且有一个敢不敢去实践的问题。用人之长，可以从实践中获得改进。我们只要注意认识我们的下属，观察我们的上司，多问“此人能做些什么”，而不必问“此人不能做些什么”，最后我们肯定能养成重视人之所长及善用人之所长的态度。久而久之，我们也能以同样的问题来问自己了。

在一个组织中，有效性的每一面，都是“机会的开发，问题的消失”。尤其是对人，这一点更是特别重要。有效的管理者，把每一个人都视为可以开发的机会，包括他本人在内。他知道唯有长处才能产生成果，而抓住弱点则只能造成令人头痛的问题。纵然没有弱点，也不能产生什么成果。

而且，有效的管理者也知道，任何一个团体，其行事标准都取决于领导人的表现。所以，有效的管理者会把自己的表率作用建立在充分发挥所长上。

运动场上每出现一个新纪录，这个新纪录必成为全世界的运动员努力的新标准。多年来，谁也没有打破4分钟跑1英里的纪录。但后来罗杰·班尼斯特打破了纪录。于是，世界上每个田径俱乐部里的一般运动员的成绩都接近了这个纪录，而新的领头羊则纷纷突破这个纪录。

领导人和一般人之间总有一段差距。领导人的绩效高了，一般人也竞相争高。有效的管理者一定明白这层道理：提高领导人的水平容易，

但提高全体人员的水平很难。所以，他一定要找出有条件做出突出贡献，并能起带头作用的人才，赋予他们领导人的地位，把他们安置到能“制订标准”并能创造成绩的位置上。这就要求管理者能重视人的长处，而不介意其缺点。当然，如果缺点足以阻碍其长处的发挥，则另当别论。

总而言之，管理者的任务不是去改变人。管理者的任务，在于运用每一个人的才干。就像圣经中那段“塔兰特寓言”（塔兰特（Talent)系古罗马的钱币。该寓言说的是一位主人在外出前分别给他的三个仆人几个塔兰特。其中两个仆人拿着钱就去做生意，各赚了几个塔兰特。而另一个仆人却将主人给的钱埋在地里，以防遗失。等主人回来时，前面两个仆人得到了奖赏，后一个仆人却受到了惩罚。——编者注）所说的一样，管理者的任务就是要让各人的才智、健康以及灵感得到充分发挥，从而使组织的整体效益得到成倍的增长。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　要事优先

卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做（first things first），而且一次只做好一件事（do one thing at a time）。

为什么需要集中精力？这不但是管理者工作性质的需要，也是由人的特点决定的。至少有几项因素是尽人皆知的：首先，我们要做的贡献太多，而时间有限。任何一项有关管理者贡献的分析，都显示出管理者的重要工作非常多。任何一项有关管理者时间的分析，都显示出管理者的时间实在少得可怜。不管一位管理者如何善于管理其时间，总有绝大部分时间非他本人所能控制。因此，无论如何时间总是不够。

管理者越是想做重大的贡献，越是需要有更长的“整块时间”。管理者越是想将繁忙纷杂转化为成就，越是需要持续不断的努力，越是需要较长的连续性的时间。然而，即使只想“偷得浮生半日闲”来处理真正有生产性的工作，也要具备非常大的勇气和决心。

同样地，一位管理者越想发挥长处，就越感到应在重大的机会上，集中一切可用的长处。这是获得成果的唯一办法。

进一步说，我们多数人即使在同一时间内专心致志地只做一件事，也不见得真能做好；如果想在同一时间内做两件事，那就更不必谈了。

当然，人确实有处理各种事务的能力。可以说，人是一种“多功能工具”。但是，要有效地利用人类的才能，最好的办法，莫过于集中个人所有的才能于一件要务上。

杂技演员可以双手同时抛掷七八个球，但即使是最好的演员，恐怕也只能玩上10分钟。时间久了，他肯定难以继续，所有的球都得掉下来。

当然，这也不能一概而论。世上确实有人能在同一时间内交替地做两件事，因此两项工作有先后错落的变化。但这只是表示他们能够对两件事，交替分配一段“最低的整块时间”而已。要说一个人能同时处理三件事，恐怕就绝无仅有了。

作曲家莫扎特就是这样一位特殊人物，他能同时作曲数首，而每首都是杰作。他真是一位不世出的天才。其他第一流的作曲家，巴赫、韩德尔、海顿、威尔第等人，都只能同一时间专心于一曲。他们得在完成一曲之后，再着手另一曲，要不也要将未完成的工作暂停搁置起来，才能去写另一首曲子。对一般的管理者而言，想像莫扎特一样，同时做好几件事是不太可能的。

正因为管理者面对的事务太多太杂，才特别需要专心。一次只做好一件工作，恰恰就是加快工作速度的最佳方法。越能集中我们的时间、努力和资源，我们所能完成的工作也就越多。

在我认识的许多企业负责人中，有一位制药公司的总裁，他在职期间所完成的工作恐怕谁也比不了。在他初上任时，这家公司规模极小，业务也仅限于国内。当他在职11年后退休时，该公司已成为世界性的大公司了。

这位先生最初几年集中力量于研究工作，推动研究计划，搜罗研究人才。该公司在研发方面一直没有优势，甚至追随也感到吃力。而他虽然不是科学家，却明确地意识到，公司绝不能再花5年时间去做别人5年前就已经在做的事了。他当机立断，决定了自己的方向。结果不到5年，该公司就已在两项新计划上高居领先地位了。

接着他又将这家公司发展成为国际性的大企业。在当时，瑞士的制药业一向执世界之牛耳。他仔细分析了全世界药品消耗的趋势，断然判定健康保险和大众医疗服务将来必是刺激药品用量的主要因素。因此，他配合了某一国家的健康保险的发展，大踏步地打入了新的国际市场，而且没有卷入竞争的漩涡。

他在职的最后五年，又集中力量制定了一项新策略，以配合现代医疗制度的战略。这种制度正在很快地把医疗变成一种“公用事业”。在这种制度下，病人看病，医生开处方，而费用则由政府、非营利性医院及社会福利机构（例如美国的蓝十字会）负担。他这项新的策略，制定于1965年他退休前不久。这项新策略是否真能成功，现在来看还为时尚早。但是在我看来，制药公司能着眼于战略、价格、市场和全球性行业

关系的，恐怕只此一家。

作为总裁，要在任期内做成一件这样非比寻常的工作已非易事，而这位先生在职十多年，竟然做出了三项重大决策，同时还把公司发展成实力强大、人力雄厚的世界性企业。他之所以能取得如此成就，就是因为他能每次专心只做好一件事。

一个人如何能够完成这么多的大事，而且是这样艰巨的大事，“秘诀”尽在其中：每次只集中精力干好一件事。而结果是，他们所用的时间总比别人少得多。

有些人一事无成，而实际上他们却做得很吃力。第一，他们低估了完成一件任务所需的时间。他们总以为万事顺利，却总不免有出乎意料的情况发生。其实，所谓意料之外者，正应该在我们意料之中。而所谓意料之中，往往从来没有令人愉快的意外。所以，有效的管理者对时间需求的估计宁可有余，而不可不足。第二，一般的管理者（往往也是不大有效的管理者）总喜欢赶工——而赶工的结果，总不免使进度更加落后。有效的管理者不愿赛跑，他们按部就班，稳定前进。第三，一般的管理者喜欢同时着手几件要事，结果对每一件事，他们都无法获得足够的最低整块时间。只要任何一件事情受阻，全部事情也都跟着受阻了。

有效的管理者知道他们必须要完成许多工作，但他们在一段时间内只集中努力做好一件事——集中他们本人的时间和精力，以及整个组织

的时间和精力。他们坚持把重要的事情放在前面先做，而且每次只做好一件事。

摆脱昨天

管理者专心一志，第一项原则是要摆脱已经不再有价值的过去。有效的管理者必须经常检讨他们和同事的工作计划，他们会问："如果我们还没有进行这项工作，现在我们该不该开始这项工作？"如果不是非办不可，他们就会放弃这项工作，或者会将它搁置起来。至少他们不会再将资源投入到不再产生价值的过去。而对于已经投入的最佳资源，尤其是非常匮乏的人力资源，他们会立即抽调出来，转而投入未来的新机会。

但是一位管理者往往不可能完全摆脱过去，这真是无可奈何的事。所谓今天，乃是昨天所做决策和所采取行动的结果。人总是人，有谁能够预见未来？昨天的决策和行动，不论当时看起来如何勇敢、如何睿智，都有可能形成今天的困难和危机，甚至被证明是愚蠢的行动。不管是在政府、企业，还是在其他机构，管理者的一项具体任务就是要把今天的资源投入到创造未来中去。换句话说，每一位管理者都必须不停地花费时间、精力和才智，来弥补及跳出昨天的行动和决策。不论昨天的行动和决策是他自己做的，还是前任做的，他都得弥补和抛开。事实上他在这方面所耗的时间，应该比其他任何任务所耗的时间都多。

但是我们至少可以把昨天遗留下来的、不能再产生成果的工作尽量减少。

人遭遇了重大的失败，改正并不太难，他们能检讨自己。可是昨天的成功，却能留下无尽的影响，远超出成功的有效期以外。尤其危险的是，有些活动本应该产生良好的效果，但是由于一些原因却没能产生效果。过去的成功和活动，往往演变成“经营管理上的自我主义的资产”，并且是神圣不可侵犯的（引自《成果管理》一书。）。但是，这些过去的成功和活动最需要无情的检讨，否则组织的血液都流失到这种自我之中了。而且这种“经营管理上的自我主义的资产”，往往占用了组织中最能干的人才，却还说那是“值得的”。

所有的组织都很容易染上这种毛病，即不能正确地看待过去的成功和失败，在政府机构中这种情况更为常见。政府机构的计划和措施，如其他机构一样，过一段时间就会跟不上形势变化的需要。这些计划和措施不但被认为是永恒的原则，还会演变成法令规章，谁也动他不得，成为一部分人的既得利益，并且得到政府立法部门有关人员的支持。

在1914年之前，美国政府的组织不大，其对社会生活的影响也有限的时候，这种毛病还不致为害过甚。但是时至今日，政府机构已承受不了将精力和资源浪费到昨天的事情上了。然而，在我看来，今天的美国至少有半数的联邦政府机构，不是仍然拘泥于根本不必要的规章（例如“州际商业委员会”，其最初成立的目的本在于防止私营铁路的垄断，而铁路垄断的可能性，30年前就已经不存在了），就是把精力放到满足政治家的私愿上（绝大部分农业法案便属此类）。各项努力本应有成

果，但实际上这么做却注定永远不会有任何成果。

所以，以美国来说，当前最迫切需要的，莫过于一项强有力的新原则：政府的每一项法案、每一个机构、每一个计划，都要视为是“临时性质”的，经过一定年限后便该自动失效。否则，也必须客观地研究其存在价值、成果和贡献，再重新立法来延长其有效期。

约翰逊总统在1965~1966年间，曾对政府的每一个机构及其计划做过一项研究。约翰逊总统的这项研究，是仿效国防部长麦克纳马拉的“计划检讨”制度：删除过时的和无效的计划。约翰逊总统这一步走得很对，确实迫切需要。不过，如果我们仍旧抱着传统观念，认为一切计划如果无法证明其确属无效，就应继续存在，那么这项研究恐怕仍难产生结果。我们应有的观念是：任何计划如果无法证明其确属有效及需要，便该立即放弃。否则，现代的政府会用其种种法令规章不断地窒息整个社会，到最后政府本身也将因自己的臃肿而窒息。

政府机构容易受上述毛病的感染，其他组织也不能免疫。奉劝各大公司的企业家在抱怨政府官僚习气的同时，也检讨自己的公司是否充满了形形色色的“控制机制”，其实却什么也控制不了。自己的公司是否在进行种种研究，其实只是用来掩饰自己缺乏果断？自己的公司是否拥有各方面的人才，其实只是为了表示你们“有”各种研究和“有”各种关系？自己的公司是否沉湎于昨天的过时产品，浪费自己的主要智囊人物的时间，也扼杀了明天的产品？再奉劝各学术机构，也请别再谴责大型企业

里惊人的浪费现象了，在会议上，他们同样会为已过时的学科列入必修课而力争。

一位希望自己有效，也希望其组织有效的管理者，必然会自我检视一切的方案、活动和任务。

他会问："这件事现在还有继续做的价值吗？"如果认为没有价值了，他便立即停手，而将时间精力转移到其他只要做得好，便能使自己更为有效的任务上，也能促使他的组织更为成功。

尤其重要的是：有效的管理者打算做一项新的业务，一定先删除一项原有的业务。这对控制组织的"膨胀"是非常必要的。"膨胀"如不加以控制，组织就会变得涣散、难以管理。社会组织恰如生物有机体，必须保持小而精的状态。

有效的管理者都知道创业维艰，新工作不易上手，总会遇到困难。一项新的工作在开始之前，便该有遭遇极大困难的时候予以克服的手段，否则开始时便种下失败的种子了。要准备克服重大困难的手段，唯一靠得住的办法只有靠最有才干的人来主持。但是最有才干的人，通常总是太忙了。如果不把他原有的负荷减轻，怎能期望他再承担新的工作？

当然，有人会想到另聘新人来负责新工作，但这太冒险了。我们增添新人，大部分是增添在已有成规可循的工作上。而对于新工作，我们

应责成确能证明有能力的人来担任。老实说，做一项新工作，本身就是一场赌博；倘若再另聘新人来做，就更是赌上加赌了。我们都亲眼见过许多人在其他单位工作成绩非常卓越，而转到我们的单位工作时却一败涂地。这类教训实在应该记取。

当然，任何一个组织都必须时时注入新血。如果任何职位都只在原有名单中找人提升，这组织必将萎缩。问题是新人不宜用于风险最大之处，例如高层职位，或主持某一新工作的职位。任用新人，可用在“比高层略低”的职位上，用在已有成规或目标明确的职位上。

要“出新”，必从“推陈”着手。任何一个组织，都不缺乏新的创意。所以，严格说来，我们的问题不是缺乏“创意”，所缺乏的只是创意的执行。人人都在为昨天的任务而忙碌。只要能够推陈出新，即使是最暮气沉沉的机构，也能获得生机。

杜邦公司（Ｄu Pont）有一个好例子：某一产品或流程在“尚未”开始走下坡路之前，他们就毅然放弃。杜邦公司从来不将其有限的人力和资金，用来保卫昨天。但是大部分的公司，往往抱着另一种观点。他们总是说：“只要我们努力，我们总会有市场！”他们总是说：“我们公司靠这项产品起家，我们有责任让这项产品在市场上维持下去。”

有趣的是，这样的公司，虽然常常选派他们的管理者参加各种有关创造力的研讨会，却偏偏找不出新的产品。而杜邦公司，却天天忙于生

产和推出新的产品。

推陈才能出新，这是放诸四海皆准的原则。我们有理由相信：如果美国仍旧采用1825年的各项交通制度，可断言今天一定还有古董马车——当然一定是国营事业，一定有巨额的经费补助，也一定有“重新训练马匹”的狂热研究方案。

先后次序的考虑

在管理者面前，摆着许多值得去做的工作，但管理者的时间却非常有限。未来的机会也很多，但能抓得住机会的能人却太少。而且，管理者还难免会遇到不少问题和危机。

因此，这就涉及哪些事情需要优先处理，而哪些事情可以缓一缓再办的决策了。那么，到底根据什么来做这一决策呢?是由管理者来决定，还是由压力来决定？但是，不论如何决定，工作量总得配合我们可用时间的多寡；也只有在我们确有足够的人力去做时，才能为我们带来机会。

如果按压力来决定优先，结果必将牺牲许多重大的要务。这样的话，我们肯定没有时间来完成一件任务中最耗时间的部分——将决策转化为行动的过程。除非我们能将一件任务转化为组织的行为，否则任何任务都无法完成。也就是说，除非组织中人人都能以某一任务为己任，除非人人都能以新方式来处理其原有的工作，除非人人都确认有承担新工作的必要，也除非人人都能将主管的新计划化为他们的日常工作，否则任何任务都肯定无法完成。如果因为没有时间而忽略了这些准备，必将一事无成。而一事无成，正是身为管理者未能集中主要精力，未能抓住首要任务的结果。

按压力来决定优先，还会产生另一种后果：组织中的高层，必将不

肯做任何决定。一般来说一件新任务肯定不是为了解决昨天的困难，而是为了一个新的明天，所以总是可以缓办的。而且说到压力，往往总是为了昨天。高层既然让压力来决定优先，那么对于非现有人力所能做的任务，自然会不免忽略。高层必然会疏于注意组织之“外”，必将与组织的外界现实脱节。而只有外部世界，才可能产生成果。因为所谓压力，总是偏爱机构内部的事务，偏爱已经发生的事情而忽视未来，总是喜欢危机而忽视机遇，总是倾向于急功近利而对真正的现实世界视而不见，总是看重紧急事务而对关系重大的事务反应木然。

我们要做的并不只是弄清楚哪些事情必须优先去做，那是很容易做到的，每个人都可以做得到。很多管理者不能做到集中精力于某项工作，其主要困难在于他们确定不了哪些事情可以缓一缓，就是说要能确定哪些事情可以暂时不去做，并且能把这一决定坚持到底。

许多管理者都知道，所谓“暂行缓办”，实际就是“永远不办”。许多管理者都知道，一个计划如果该办时不办，日后再恢复办理，恐怕就不一定适当了。进行一件计划，时机的掌握何等重要。本来五年前就该开始的工作，延后五年几乎必然是最大的失策。

19世纪末英国维多利亚女王时代的小说中，有一篇描写一对相恋的青年男女，21岁时没有结婚，直到他们38岁，男已鳏、女已寡，两人复遇而结合。但此时他们已不再有当年年轻的欢乐了。如果21岁时成就良缘，他们也许能共同生活、共同成长。可是17年后，虽复相遇，两人都

已在不同的环境中成长，性格也产生了很大的差异。

一个人在年轻时有志学医，但因种种原因走上了经商之路。后来到了50岁，虽然已经商有成，但是如果再想回头学医，恐怕已难以如愿，至少也很难成为名医了。他将深感年老学医之难，而以学医为一大苦事。以机构的合并为例：两个企业如果在六七年前合并，至今应该已有相当发展了。只因为当时某一企业的总经理不愿在合并后屈居他人之下，而未能成为事实。六七年之后，那位当初不愿屈居的总经理已告退休，这两个企业的合并是否值得旧事重提？时过境迁，合并恐怕不见得合适了。

由于被搁置实际上等于被取消，所以管理者都不敢轻易地延缓任何工作。他们明白，被延缓的工作虽不是他们最优先要做的事情，不过一旦被延缓，也是有风险的。自己缓办的结果，说不定竞争同业就赶在前头了。政治家或政府机构的首长对此尤其敏感，某一政策决定缓办，谁也不能保证不会因此掀起政坛的轩然大波。

例如有关民权问题，艾森豪威尔总统没有视为优先，肯尼迪总统也没有视为优先。又例如约翰逊总统在就任之初，很明确地指出越战问题及其有关外交事务乃属“优后”事项。后来情况变化，连当初支持约翰逊总统，以“与贫穷作战”为优先政策的自由派人士，也掀起了激烈的反应。

决定延缓一项工作，并不是一件愉快的事情。因为我们的“优后”，往往是别人的“优先”。列举一份第一优先的工作单，事事都办，但均浅尝辄止，显然容易得多。这样经常能使人人皆大欢喜，然而结果却是一事无成。

如何决定优先，研究起来确实很复杂。不过我们可以说，在决定哪些应该优先、哪些可以延缓这个问题上，最重要的并不是分析，而是拿出应有的勇气来。

以下是几条可帮助确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：

•重将来而不重过去；

•重视机会，不能只看到困难；

•选择自己的方向，而不盲从；

•目标要高，要有新意，不能只求安全和方便。

试看许多在研究方面卓然有成的科学家的成就，与其说是他们的研究能力决定了研究的成果，倒不如说是他们寻求机会的勇气决定了研究的成果（当然，像爱因斯坦创相对论，玻尔创原子结构，或普朗克创量子论这样的天才除外）。大凡从事研究的科学家选择研究课题时，如果着眼于易于成功而非着眼于接受挑战，那他们纵然能够成功，其成功也

相当有限。他们的成功，也许可以使他们的名字在别人的论文中出现，但却不能创造出一条以他们的姓名命名的“某某氏定律”来。所以真正的成就，只属于那些善于抓住机会选定研究课题的人，属于那些能把别人确立的准则只当做制约因素，而不当做决定因素的人。

同样的道理，在企业经营方面，成功的事业，不是迁就现有产品线来开发新产品的事业，而是以开发新技术或开发新事业为宗旨的事业。当然，如果说创新有风险、有艰辛、有不确定性，那么不管创新是大是小，同样是有风险、艰辛和不确定性。化机会为成果，肯定比解决旧问题更有生产性。解决旧问题，总不过是恢复昨天的平衡而已。

优先与延缓的问题不是一成不变的，根据实际情况的变化，经常需要对这种先后次序进行重新考虑和修正。例如，哪位美国总统都不会有一成不变的优先处理某些事项的计划。其实，在完成必须优先处理的事项的过程中，哪些应该优先，哪些可以挪后，也总是在不断变化的。

换言之，一位有效的管理者，会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他工作。完成一件事情之后，他会根据情况的变化，再决定下一步的优先事项。

要想集中精力，全神贯注于一项工作，首先要有足够的勇气，要敢于决定真正该做和真正先做的工作。只有这样，管理者才能成为时间和任务的“主宰”，而不会成为它们的奴隶。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　决策的要素

管理者的任务繁多，决策只是其中一项。管理者在决策时通常并不需要花很多时间，但决策却是身为管理者特有的任务。所以，决策问题值得做特别的讨论。

只有管理者才需要做决策。管理者之所以为管理者，正是由于他拥有特殊的地位和知识，所以人们期望他能做出对整个组织、绩效和成果具有特殊影响的决策。

因此，卓有成效的管理者，做的是有效的决策。

他们的决策，是一套系统化的程序，有明确的要素和一定的步骤。我们常常读到有关决策的著作，然而管理者决策时实际采用的程序，与那些著作讨论的程序几乎完全不同。

有效的管理者不做太多的决策。他们所做的，都是重大的决策。他们重视的，是分辨什么问题为例行性的，什么问题为策略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象，是决策往往需要宽松的时间。他们认为操纵很多变数的决策技巧，只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合

乎情理的决策，而不是巧妙的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，他们能分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，就称不上是真正的决策，最多只是一种良好的意愿。也就是说，有效的决策虽然是以高层次的理性认识为基础，但决策的推行却必须尽可能地接近工作层面，必须力求简单。

有关决策的案例研究

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，其实也许是一位最有效的决策人。他就是20世纪初美国贝尔电话公司的总裁费尔先生。费尔担任该公司总裁，是在1910年之前，直到20世纪20年代中期，前后将近20年。在这段时期中，费尔创造了一个世界上最具规模、成长得最大的民营企业。

电话系统应该民营，在今天的美国看来是理所当然的。然而在世界发达国家的电话系统中，只有贝尔公司经营的北美洲（包括美国以及加拿大的魁北克和安大略两省）不是由政府经营。尽管享有垄断，而且原有市场也已饱和，但是作为一家公共事业公司，能经得起风险并能在风险中飞速成长的，只有贝尔公司。

贝尔公司为什么能有这样的成就？绝非由于幸运，也绝非由于所谓“美国人的保守作风”。主要的原因，在于费尔担任该公司总裁将近20年之内，做了四项“战略决策”。

起初，费尔看清了一个电话公司如果想保持其民营形态，自主经营，必须有突出而与众不同的局面。当时，欧洲各国的国营电话公司都经营得很稳健。费尔想，贝尔公司如果也认为“平安就是福”，就能不被政府收归国营，那是靠不住的，迟早难以避免政府的接收。他认为仅采取防守政策，最后结果肯定是失败，防守政策将麻醉管理层的创造力。

因此，费尔有了第一个重要观念：贝尔公司虽是民营企业，但是应该比任何政府机关都更加照顾社会大众的利益，而且更为积极。出于这样的考虑，费尔做出了第一项大决策：贝尔电话公司必须预测并满足社会大众的服务需求。

所以，费尔担任公司总裁后，提出了“为社会提供服务是公司的根本目标”的口号。在20世纪初期，这是绝难为人接受的口号。而且，费尔并不以提出这句口号为满足，也不以管理层应确能兼顾服务与盈利为满足。他还制订出了用以衡量管理人员及经营水平的统一尺度，用以衡量服务工作的好坏，但他从来不强调利润完成的情况。经理只对服务情况负责，至于公司的管理和资金的筹集，那是公司高层的任务，他们要负责把公司的最佳服务转化为适当的收益。

与此同时，费尔还有一项新认识：一个全国性的电信事业，绝不能是传统的自由企业，换言之，绝不是一个无拘无束的事业。他认为如果想避免政府的收购，唯一的方法便是所谓的公众管制。所以，一项有效的、公正的和有原则的公众管制，是符合贝尔公司的利益的，而且事关公司的存亡。

所谓公众管制，在当时的美国虽然不是个生疏名词，但在费尔先生提出这项结论时，公众管制并无力量。当时企业界坚决反对，法院方面也不支持，所以有关公众管制的法律条文无法实施。公众管制委员会的人手和经费都不足，所以委员一职都成了第三流政客无所事事的闲差。

但是费尔先生却决定把实现公众管制作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付各地区的子公司总经理，责成各子公司设法恢复各管制机构的活力，倡导管制及等级审定的观念，以期能有公平合理的公众管制，一方面确保公众利益，同时又能使贝尔公司顺利经营。由于贝尔公司的高层管理成员包括子公司的总经理，所以整个公司及其所属每一子公司，都能朝向这一目标而努力。

费尔先生的第三个大决策，是为公司建立了贝尔研究所，并成为企业界最成功的科学研究机构之一。他的这项决策，也是以一个垄断性民营企业必须自强不息才能保持活力的观念为出发点。他在做这项决策时，曾经自问："像贝尔公司这样的垄断性企业，应该如何永保其雄厚的竞争力？"当然，他所说的竞争力，并不是通常在有同业竞争情况下的竞争力。但是他知道，一个垄断性的企业如果没有竞争力，就很容易变得刻板和僵化起来，无法适应变化，无法谋求自身的发展。

在费尔看来，一个垄断性的企业虽然没有对手，但是应该以将来作为对手。电信事业以技术最为重要，有无前途，都视其技术能否日新月异。贝尔研究所就是在这一观念下成立的。老实说，贝尔研究所绝不是企业界所设立的第一个研究机构，但却是第一个以更新现有产品为己任的研究机构，尽管那些产品当时收益还不错。

贝尔研究所于第一次世界大战期间正式成立的时候，确是当时企业界的一项令人迷惑的创新。即使在今天，恐怕也没有多少人能了解所谓

研究，其实是“旧世界的破坏者”，和“今天的否定者”，目的是创造一个不同的明天。大多数研究机构都进行的是防御性的研究，但求能维持“今天”，而贝尔研究所一开始就放弃了防御性的研究。

最近十多年来，费尔的观念已由事实证明了其正确性。贝尔研究所第一步发展的通信技术，已使整个北美洲成为一个巨无霸的自动通信网。后来更发展到连当初费尔本人也没有梦想到的领域中了，例如电视节目的转播、电脑资料的传送，以及通信卫星等等，都是最近几年成长最快的通信技术。今天种种科学和技术的发展，包括信息处理的数学理论，以及诸如晶体管、电脑逻辑设计等的新产品及新方法，大部分都得归功于贝尔研究所之首开其端。

在费尔任期的最后阶段中，他又做了第四项重大决策。那已是20世纪20年代之初了，他开创了一个大众资本市场。这项大决策的出发点，依然是为了要贝尔公司作为民营企业能继续生存下去。

许多企业之所以被政府接管，多半是由于无法取得所需的资金，而非由于社会主义。在1860~1920年间，欧洲的许多铁路公司被政府接管，主要就是由于这个原因。英国的煤矿和电力公司由政府收归国营，也是因为缺乏推行现代化所需的资金。第一次世界大战后的通货膨胀期间，欧洲大陆的许多电力公司也是因同样的原因被政府接管。当时各公司在货币贬值的情况下不能提高电费，结果弄得虽然有心改善经营，可是却无法筹措资金。

费尔做这项大决策时，他本人是否已看了这个问题，现已无法查证。不过，他确实已经了解到贝尔公司需要大量资金的供应，而这些资本又不能从当时的资本市场取得。20世纪20年代的资本市场只是投机者的市场，当时许多公用事业尤其是电力公司，都曾经设法发售股票，以期吸引投机者。他们组成了控股公司，设法使公司普通股具有较佳的股息，但公司所需的营运资金，仍要按传统方式从保险公司之类的金融机构来获得。费尔认为，把企业的资金来源建立在这样的基础上，风险是很大的。

费尔的构想，是发行一种AT＆T（美国电话电报公司）普通股。但他设计的这种股票，与当时的投机性股票完全不同。他的设计着眼于社会大众，尤其是当时新兴的所谓“莎莉姑妈”的中产阶层的主妇。“莎莉姑妈”手头拥有游资，想投资，但却担不起风险。费尔设计的AT&T普通股，正是针对“莎莉姑妈”的意愿：这种股票股息有保证，完全符合她们的需要。而且，这又是一种普通股，能享有资产增值带来的好处，还可免于通货膨胀的威胁。

但是严格说来，所谓“莎莉姑妈”型的投资人事实上尚未完全形成。拥有资金有购股能力的中产阶层当时才刚刚出现。他们仍沿袭传统的习惯，有余钱都存入银行或购买保险，敢于冒风险的，就进入到投机股票市场上。当然，这并不是说费尔创造了“莎莉姑妈”。这只是表示他诱导当时的“莎莉姑妈”成为投资人，动用她们的储蓄，符合她们的利益，也

符合贝尔公司的利益。这一决策使贝尔公司在近50年来，一直有充裕的资金来源。直到今天，AT＆T普通股仍旧是美国和加拿大中产阶层投资的对象。

而且，费尔也设计了自己的一套实施办法。那些年来，贝尔公司一直没有依赖华尔街，而由公司本身成为股票的承兑人和包销人。当初费尔的财务助理季福特是这一制度的主要设计人，在后来他接替费尔出任贝尔公司的总裁。

费尔先生的四项重大决策都是有针对性的，都是为了解决公司和他当时所面临的问题。这些大决策的思想，充分体现了什么才是真正的、有效的决策。

我们再举一个例子来说明。斯隆先生1922年出任通用汽车公司总裁，其时正当费尔先生退休之前不久。斯隆也跟费尔相似，设计和构建了一个举世无双的大企业。他不是费尔，他的时代也不是费尔的时代，但是他所做的一项令人难忘的大决策——使通用公司采取分权组织制度，跟费尔所做的大决策相比，同样是了不起的大手笔。

斯隆先生著有一本回忆录，书名是《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors，1964年纽约Doubleday公司出版）。书中说他在1922年接任时，通用公司的组织简直是一盘散沙，各自为政。通用公司原是由几个企业合并而成，但是在合并后，各部门的主管，都像是

独立部落的酋长，完全不听“王命”。

解决这样的问题，传统上不外有两种办法。第一种办法，是把这些“强有力的酋长”调离。这就是洛克菲勒建立标准石油公司，和摩根建立美国钢铁公司的办法。第二种办法，是留任这些“酋长”，仍由他们指挥“他们的”事业，而总公司尽量不加以干预。其实这哪里是解决办法，只是尾大不掉的无政府状态，只有寄望于“酋长们”会因他们本身的经济利益，而顾到总公司的整体利益而已。事实上通用公司的创办人杜兰特和斯隆的前任杜邦，都是采取这种办法。而在斯隆接任时，通用公司败象已露，“酋长们”的不合作，已使得公司濒于关门大吉的边缘了。

斯隆先生看清了问题的根本，认为这并不是因为合并才发生的过渡期间的问题，而是一个大型企业常见的问题。他认为一个大型企业，需要有一个统一方向和一个管制中心；需要有责权的高层管理；也需要积极进取和干练的业务经理，他们应该有选择其经营方法的自由，应该有确切的责任和履行其责任的职权，应该有足以使他们发挥所长的范围，应该使他们的成就得到应得的鼓励。斯隆先生看到了这些需要，其实何止是当时的通用汽车公司有此需要，随着公司的逐渐老化，任何一家有赖发展主管才干的公司，又何尝不有此需要。

在斯隆先生之前，事实上人人都看到了这个问题，都认为是一项人事问题，必须靠权力的明争暗斗，出现一个最后胜利者之后才能解决。然而斯隆却认为这是一个制度上的问题，只有通过建立新的组织结构才

能解决，所以他构想了分权制度，这既可以保证分公司的经营自主权，又可以体现总公司的方向及政策指导。

斯隆这一设计是否有效，不妨用“反证法”来说明。那就是说，我们不妨看看通用汽车公司在什么地方没有杰出的成就。自20世纪30年代以来，通用汽车公司最差劲的一步，是他们对美国人的政治兴趣，以及美国政府的方针和政策的预测都不准。而这恰恰是公司没有采用“分权制度”的唯一领域。自从1935年以来，通用公司要求每一位高级主管，都必须是保守的共和党党员，从这一点就不难看出问题所在了。

上文介绍贝尔公司的费尔和通用汽车公司的斯隆两人的重大决策，内容各不相同，所解决的问题也各不相同，但两人的重大决策，却有几项相同的特性，那就是：他们解决问题，都着眼于最高层次的观念性的认识。他们先透彻地思考该决定的是什么，然后研究制定决策应采用的原则。换句话说，他们的决策，不是为了适应当时的临时需要，而是战略性的考虑。所以，他们做了创新性的重大决策。当然，他们的大决策，也因此引发了很多争议。事实上他们那些决策，都与当时“众所周知”的看法大不相同。

以贝尔公司的费尔来说，竟曾遭到贝尔公司董事会的解聘。他提出“为社会提供服务是公司的根本目标”的观念，被人指责为神经不正常，因为谁都认为企业的目的在于盈利。然而，若干年后，美国出现了将电话收归国营的警报，董事会又急急忙忙请费尔先生回来。此外费尔

决定投下一笔经费设立研究所，用来更新公司现有的技术与工艺，而公司的现有技术与工艺，当时正为公司带来极大的盈利。同时他又拒绝利用当时的资本市场来筹措资金。这两大决策都同样遭到董事会激烈的反对，认为是费尔无可理喻的怪想法。

同样地，斯隆的分权制度计划，也曾饱受抨击，谁都认为是行不通的事。

在当时的美国企业家中，自然也有不少头脑很新的人物，例如福特就是其中一位。但是即使在福特看来，费尔和斯隆的决策也都嫌过于大胆了。福特曾经坚信他们开发的一种“T型”车，必将是永远受欢迎的车型。因此，费尔有意要让贝尔公司的现有生产技术过时的努力令福特大为不解。而且，福特坚信只有最严格的集权才能产生效率和成果，所以斯隆的分权计划，在福特看来，恐怕也将被认为是自寻死路。

决策的五个要素

费尔和斯隆的决策，主要的意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争

议的特性，而是表示出决策的以下五点特征：

1.要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。

2.要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”。

3.仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

4.决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

5.在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

这就是有效决策的五个要素。以下我们一一予以较详细的说明。

有效的决策人首先需要辨明问题的性质：是一再发生的经常性问题呢，还是偶然的例外？换言之，某一问题是否为另一个一再发生的问题

的原因？或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，就应该建立原理原则来根治；而偶然发生的例外，则应该按情况做个别处置。

按问题的发生情况来说，细究起来，不只有“经常”和“例外”两类，一般可以分成四类。

第一类，是真正经常性的问题。发生的个别问题，只是一种表面现象。

管理者日常遇到的问题大部分都属于此类。例如生产上的库存决策，严格说来不能称为决策，只能说是一种措施。这类问题是经常性的，生产方面的许多问题，大都属于这种性质。

工厂中的生产管制及工程单位所处理的这类问题极多，每月要有好几百件。然而，分析起来，这类问题绝大部分只是一种表面现象，是一些反映基本情况的表面现象。但是，生产部门的程序工程师及生产工程师往往很难看透这一层，他们是“身在此山中”，所以“不识庐山真面目”。有时候，也许他们每个月都会碰到类似问题，如输送蒸汽或流体的管子接头坏了。这样的问题，只有经过较长时间的分析之后，才能显示其为“经常”的性质。这时他们才能发现究竟是否由于温度或压力过高，超过设备的负荷，需将接头重新设计。但是在得到这一结论前，生产部门往往早已花了不少修理管子接头的时间了。

第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是一项经常性问题。

例如某公司接受另一公司的建议，两家合并为一。如果该公司接受这一建议，就永远不会再接到第二次同样的建议了。对这家公司来说，对其董事会及管理机构而言，接受这种建议只能是一次性的，是一种特殊的问题。但是，细究这一问题的本质，却的确具有“经常”的性质，企业界随时可能出现这种问题。因此在考虑是否接受时，应以某些原则为基础，必须参考他人的经验。

第三类问题，才是真正偶然的特殊事件。

在1965年11月间，美国的整个东北部地区，从圣劳伦斯到华盛顿一带，发生了一次全面停电。根据初步的调查，这的确是一个真正的特殊偶发事件。又例如20世纪60年代初期，因孕妇服用“沙立度胺”而产生畸形婴儿所造成的悲剧，也属于此类。但是这一类偶发事件，发生的概率只有千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，就不太可能再发生第二次。就像我们坐的椅子忽然间自动分解成碳、氢、氧等等元素一样，是根本不可能发生的。

真正偶然性的例外事件实在少之又少。但是，一旦发生时，我们必须自问：这究竟是一次“真正的偶发事件”，还是另一种“经常事件”的首次出现？

这也就是我们要介绍的第四类问题：首次出现的“经常事件”。

以上文所举两例来说：美国东北部地区的停电和沙立度胺引致婴儿畸形，直到今天我们才判定其均为“经常事件”之首次出现。我们已具备现代化电力技术和医学知识，如果能寻求“经常性的解决方法”，这种停电事件和畸形婴儿的悲剧，应是不至于一再发生的。

除了上述第三类“真正偶发的特殊事件”之外，其余三类均需要一种“经常性的解决方法”。换言之，需要制订一种规则、一种政策或一种原则。一旦有了正确的原则，一切类似问题的解决就将易如反掌。换句话说，问题再度发生时，即可根据原则去处理了。只有第三类“真正偶发的特殊事件”才必须个别对付，没有原理原则可循。

有效的决策人常需花费不少时间来确定问题的属性。如果类别错了，其决策必为错误的决策。

我们常犯的错误，便是误将“经常问题”视为一连串的“偶发问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，其结果自然是失败与无效。

在美国肯尼迪政府时代，许多内政政策的失败，都是犯了这项错误所致。肯尼迪总统手下自然有不少高手，但他们只做了一件成功的工作，那就是古巴导弹事件的处理。如果他们没有这一项表现，肯尼迪政府真就是一事无成了。主要的原因就在于他们自己所称的所谓“实用主义”。他们没有建立原则，坚持“兵来将挡、水来土掩”。然而人人都看

得很清楚，甚至他们自己也看得很清楚：他们所赖以制定政策的那些基本设想，他们对战后局势的基本估计，已越来越脱离当时外交和内政的实际。

另一种常犯的错误，是误将真正的新问题视为旧病复发，因而仍旧应用旧原则。

美国东北部的停电即为一例。当初的停电，本来只限于纽约和加拿大安大略一带，后来范围越来越广，滚雪球似的扩展到整个东北部。纽约市的电力工程师起初运用了只适用于正常负荷情况的“旧原则”来处理。后来他们经过详细检查，发现了非比寻常的现象，才知道不能用平常方法，而必须用非常方法来解决。

反之，肯尼迪总统处理古巴导弹事件之所以成功，就是因为看准了这是一件“非常事件”，应以“非常”手段来处理。肯尼迪总统决定之后，他的智慧和勇气才得以发挥力量。

第三种常见的错误，是对某些根本性问题的界定似是而非。以下是一个例子。

自从第二次世界大战结束以来，美国军方常感到他们留不住高素质的医务人员。军方曾屡次研究这一问题，提出了不知多少建议。但是，所有的研究工作，都是以一项听来头头是道的假定为基础的——认为问题在于待遇不够，殊不知真正的原因在于军医的传统制度。美国的军医

组织

一向重视普通医师，然而今天的潮流已经是分科精细，重视专科医师了。照军方的系统，军医在人事晋升的阶梯上，只能爬到行政方面去，最后导致与医学研究脱节。年轻一代的医务人员感到他们在军中服务的结果，最后不是升官，便是永远做普通医生，对于他们的所学所长不免是一种浪费。他们真正的需要，是能有发展医学才干，成为一位专门医师的机会。

老实说，美国军方到今天也还没有正视这一根本问题。难道说他们愿意使军医一直停滞在第二流医疗机构的阶段，只让那些不能成为一流人才的医师留在医院里吗？或者，他们是否已打算对军队的医疗机构进行彻底改革?我看除非军方能接受这项观念，认为这是一项重要决策，否则年轻有为的医生始终会外流的。

最后一种错误，是只看到问题的部分，而没有看清全貌。

1966年，美国汽车工业忽然受到攻击。社会各界纷纷指责美国的汽车不安全，而业界本身竟一时惊慌失措。但是，事实上美国汽车业界不但重视车辆本身的安全，而且注意到公路工程和驾驶人员的训练。社会上说车辆肇祸的原因，一在于道路不良，一在于驾驶不慎，这种说法极为动听。凡是与车辆安全有关的机构，从公路警察到驾驶学校，都以安全第一为共同的目标；而且这项安全运动确实已收到了效果：重视行车

安全的公路，车祸次数显然较少；受过安全训练的驾驶人员，其肇事事件也同样很少。但是，事实上的证据是：以每1 000辆汽车或者以每行驶1 000公里来计算的肇事比率，虽然一直不断下降，但车祸总数及车祸损害程度，仍在继续上升。

很久以来我们都知道，在所有肇事事件中，酒醉驾驶或极少数有“行车肇事倾向”的驾驶人员所引发的车祸，往往占车祸数的3/4左右；而这种车祸，确实不是驾驶学校所能负责，也不是公路不良所造成的。很久以来我们也知道，努力的重点，其实在于应针对那些非交通安全法规和训练所能控制的车祸。就是说，除了公路安全和驾驶训练以外，还得同时在技术方面设法，使得万一发生车祸，伤亡情况可以减轻。汽车制造业应该做的，是在技术方面不但使车辆在“正常驾驶”下能确保安全，而且在“不正常驾驶”下也能够提高车辆的安全性。但美国汽车制造业竟没有看到这一层。

由上面这个例子，我们可以知道“一知半解”有时比“全然不知”更为可怕。凡属与交通安全有关的机构，包括汽车制造商、公路安全委员会、驾驶员协会以及保险公司等等，都有一种误解，不敢承认车祸绝对不能避免，而以为凡有车祸即为忽略了安全。这种情况，正像我们上一代的老祖母一看见专治性病的医师，就认为这种医师在鼓励不道德的性关系一样。这是将“是非”和“道德”混淆在一起了。正因为人都免不了有时会混淆不清，以至于产生了不周全的假定，这才是最危险和最难于改

正的。

一位有效的决策者碰到问题，总是先假定该问题为“经常性质”。他总是先假定该问题是一种表面现象，另有根本性的问题存在。他要找出真正的问题，不会只满足于解决表面现象这类问题。

即使问题确实是偶发性的，有经验的决策者也会先怀疑这是不是另一项新的经常问题的首次出现。

所以，一位有效的决策者，第一步总是先从最高层次的观念方面去寻求解决方法。如果公司资金不足，他不会马上想到发行最容易售出的债券。如果他认为在可预见的未来，有赖资金市场的协助，他会创造一类新的投资人，设计一种也许目前根本还不存在的大众资本市场的新证券。如果公司的各部门主管都非常干练，但是不肯听命，他也不会马上想到杀鸡儆猴，而会从更根本的立场建立一种大组织的观念。

社会生活及政治生活中最显著的一项事实是：暂时性的事物往往具有永久性。这类的例子很多，比如英国的旅馆登记制、法国的房屋租赁管制，以及美国政府中的许多“临时建筑”，都是在第一次世界大战时草草创设的。当时都以为最多三五个月就会取消，可是经过50年后，这些临时措施还是屹然不动。有效的管理者都懂得这个道理。当然，这并不是说有效的管理者永远不会采用临时措施。不过，他会问自己：“如果这个临时办法被长期执行下去，我会愿意吗？”如果他的回答是否定

的，他就会从更基本的、更理性的及更广泛的观念上去另谋解决之道。换言之，他会建立一项正确的原则。

因此，有效的管理者所做的决策一般不会太多。但这并不是因为做一项原则性的大决策需要很长时间。事实上原则性的决策，通常不会比头痛医头、脚痛医脚的决策所需的时间更长。有效的管理者实际上没有做太多决策的必要。他既已经设计了一套规则和政策来解决经常事件，就可以运用有关的规则来解决绝大多数的问题。西方有一句谚语说："法律越复杂，律师越无能。"在那样的国家里，每一个案件都将是一个独特的案件，而不是一般法理下的案件。同样的道理，一位管理者如果天天要做决策，时时要做决策，那恰恰说明他是个疏懒和无效的人。

决策者也常常要留意是否有非常事件出现。他一定经常自问："这一解释能说明某些事件吗？能说明所有同类的事件吗？"他一定经常想，这个问题的解答，可能引发什么结果？例如是否能消除车祸？然后观察是否果然消除了车祸。最后，当出现了别的非常事件时，当出现了他的解答所不能解释的事件时，或者当发生的结果竟与预期不符时，他又回过头来重新检讨原来的问题。

事实上这样的步骤，早在2000多年前希腊医学家希波克拉底就提出来了；也正是希腊哲人亚里士多德所提倡的科学方法；也是300多年前科学家伽利略所应用的方法。换言之，这些步骤是自古以来的学人早已

经说过、用过，而且经过时间考验的规则，人人能学会，人人也能有系统地应用。

决策的第二个要素，在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目的？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目的。

边界条件说明得越清楚和越精细，则据以做出的决策越有效，越能解决需解决的问题。反过来说，边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

通常，探求边界条件的方法，是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。通用公司的斯隆在1922年接任总裁时想必做过这样的检讨：“如果解除各独立部门的自主权，能满足本公司的需要吗？”他的答案是不能。他的问题的边界条件，在于使各经营部门都具备经营能力，负起经营责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，归结起来，根据边界条件的了解，他的问题是公司组织结构的问题，不是人事协调的问题，这使他获得了最后的结论。

边界条件往往不容易找出来，而且每个人所看到的边界条件往往也不尽相同。

美国大停电的那天早上，除了《纽约时报》，纽约市所有报纸都没

有出版。原来那天停电时，《纽约时报》立刻把报纸改在赫德逊河对岸的纽瓦克印刷，当时纽瓦克还没有停电。当地的印刷厂除印刷本地的《纽瓦克晚报》外，还有很大的潜力。《纽约时报》本预订要印100多万份，结果却只印出了不到一半。这其中有个原因：据说就在《纽约时报》上了印刷机之后（这是当时许多人都知道的一个插曲），总编辑忽然跟他的三位助手起了争论。他们争论的问题，只是某一个英文单词如何分节。这一争论据说花费了48分钟之久，正是该报所能享有印刷时间的一半。原来是《纽约时报》自己订了一套英文写作的标准：他们印出的东西绝不容许有任何文法上的错误。

我们不知道《纽约时报》这段故事是否真实——我本人就不大相信。但是任何人恐怕都会奇怪，为什么《纽约时报》管理当局会有那样的规定。不过，既然报纸有了那样的规定，总编辑坚持不容许文法错误，这一决定总是对的。总编辑的心目中所看到的边界条件，不是报纸每天应该发行多少份，而是不得出现任何错误，以保持《纽约时报》英文文法的权威。

有效的管理者明白，一项不符合边界条件的决策，肯定是无效和不适当的决策。不符合边界条件的决策，有时比一项符合“错误的边界条件”的决策更加误事。当然，不符合边界条件，与符合错误的边界条件，两者都是错误的决策。不过，边界条件错了，还可能有修正的余地，仍可能成为有效的决策。如果根本与规范相反，那就往往难于补救

了。

事实上，我们对边界条件必须保持清醒的认识，这能提醒我们一项决策什么时候应该抛弃。这里我们可以举出两个实例来说明。第一个实例，是边界条件含糊不清的决策；第二个实例，则是边界条件清晰明确，因而决策人能够立即以新决策来取代不合时宜的决策。

第一个实例，是关于第一次世界大战时德军参谋本部所做的“舒利芬计划”。所谓舒利芬计划，是德军在东西两面同时作战的战略。根据这一计划的构想，德军对付俄军，只需用小部分兵力来牵制，因为当时俄军力量较弱；但对付法军则要全力作战，期望以闪电战一举歼灭法军，然后再转而对付俄军。按照这一计划，自然在作战初期，德军要让俄军深入德境，等到对法之战获胜之后，再开始对俄军反攻。不料事出意外，俄军侵入德境的速度太快，在1914年8月间，东普鲁士已全面告急了。

当初舒利芬将军拟订作战计划时胸有成竹，一切边界条件都十分明确。然而他的继任将领，不幸只擅长作战而拙于决策和战略。所以，德军后来竟抛弃了舒利芬计划中最基本的原则：德国的军力应集中而不应分散。按理来说，德军可以将舒利芬计划完全抛弃。然而他们却固执于原计划，遂使原定目标不可能达成。其结果是，德军在西边的兵力调走了，使对法之战的胜利无法贯彻到底；而在东边的兵力，又不足以对抗俄军。终于造成舒利芬计划中，原欲竭力避免的一种“僵持战局”产生

了。僵持战局只是兵力的消耗，靠人力才能取胜，而不是靠优秀的战略来取胜。所以，从此以后，德军的作战完全走了样，只能靠随机应变，靠鼓励士气和靠奇迹，而不是靠最初所订的战略了。

现在再举第二个例子，是1933年罗斯福总统的故事。罗斯福总统当初在竞选活动中提出的口号是“经济复兴”。他拟订了一套经济复兴计划，原是以1933年时美国财政的保守政策和预算平衡为基础。可是不巧在罗斯福总统接任之前，美国的经济几乎整个要垮了。当然，发生了这种变化，罗斯福的经济政策也许在经济上仍然可以行得通，但是在政治上明显是很难搞下去了。

于是，罗斯福立刻另提了一项政治目标，来代替当初的经济目标。他原先计划的是“复兴”，现在马上转变为“改造”。新计划要求有政治上的动力，因此，起初以保守为基础的经济政策，现在一变而成为激烈的革新政策了。边界条件变了，罗斯福总统真是反应敏锐，不愧是一位伟大的决策者，能断然放弃原定计划，以保证施政的有效。

在各种不同的可能决策中要识别出哪项决策最危险（所谓最危险的决策，就是勉强可行的决策，唯有在一切顺利的情况下，才可能达成的决策），也必须了解边界条件。几乎每一项决策都有其意义，但是当我们进一步探究必须满足的规范时，便可能发现各项规范有互相冲突的情况。这样的决策纵然不能说是不可能成功的，最多也只是大致可能成功而已。若成功需寄望于奇迹，则问题不是奇迹出现的机会太小，而是我

们不能依赖奇迹。

不过，对重要的决策而言，要确定边界条件和提出规范，光靠“事实”是不够的，还要看我们如何理解问题，这是一种充满风险的判断。

任何人都可能做出错误的决策，事实上任何人也确实会做出错误的决策。但是，任何人做决策，都不能不顾及边界条件。

决策的第三个要素，是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么。人总有采取折中办法的倾向，如果我们不知道符合规范及边界条件的“正确”决策是什么，就无法辨别正确的折中和错误的折中之间的区别，最终不免走到错误的折中的方向去。

那是在1944年，我第一次承接一件最大的管理咨询项目时得到的教训。

当时我负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策，斯隆先生是该公司董事长兼总裁。开始工作的第一天，斯隆先生便请我到他的办公室，对我说：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么结果，这些都应该是你的任务。我唯一的要求，只是希望你将你认为正确的部分写下来。你不必顾虑我们的反应，也不必怕我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议容易为我们接受而想到折中。在我们公司里，谈到折中，人人都会，不必劳你驾来指出。你当然可以折中，不过你必须先告诉我们什么是'正确的'，我们才能有'正确的

折中'。”

斯隆先生的这段话，我认为可以作为每一位管理者做决策时的座右铭。

所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓“半片面包总比没有面包好”。第二种“折中”，则可用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一条生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果老是要考虑如何才能被他人接受，又怕他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。世界上的事，你所担心的往往永不出现；而你从来没有担心的，却可能忽然间变成极大的阻碍。这就是说，如果你一开头就问：“这样做恐怕别人不肯接受吧！”那你永远不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效和正确的答案。

决策的第四个要素，是化决策为行动。考虑边界条件，是决策过程中最难的一步；化决策为行动，则是最费时的一步。然而打从决策开始，我们就应该将行动的承诺纳入决策中，否则便是纸上谈兵。

事实上，一项决策如果没有列举一条一条的行动步骤，并指派为某某人的工作和责任，那便不能算是一项决策，最多只是一种意愿而已。

过多的政策说明令人困扰，尤其是在企业机构里更是如此：决策中没有行动的承诺，没有指定何人负责执行。所以，组织的成员看到颁布的政策时，总不免是你看看我、我看看你，以为上级只不过是说说罢了。

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被人忽略，以至于即使有了结果，也是灾难性的。

这里我们可以用一个故事，来说明“谁应该了解这项决策”的重要性。某一制造生产设备的大厂家，几年前决定停产某一型号的设备。这种设备本是该公司多年来的标准设备，迄今仍普遍使用，有关这种设备的订单很多，因此公司决定在未来三年继续向老客户提供这种设备。三年之后，公司才停止生产和销售这种设备。整个公司上下，谁也没有想到这一决策应让什么人知道。甚至公司采购部门也不知道，因此仍然继续订购这种设备的零件，采购人员只知道按销货金额的一定比率购进零件。结果到了公司正式停产的那一天，库房竟积存了足够8年到10年的零件库存。这笔损失真是相当可观。

决策行动还必须与执行人员的工作能力相适应。

某一化学公司几年前曾发生大批资金冻结于非洲某两个国家，无法汇出之事。该公司为了保护这批资金，决定投资于非洲当地的企业。他们选定的企业，第一，对非洲当地的经济发展确有贡献；第二，不必从外面进口别的资源；第三，该企业将来成功后，一旦该国外汇解冻，应有希望转售于当地企业家，而将资金汇出。因此，该公司便积极着手筹备设厂，发展了一种简单的化学处理程序，将当地出产的热带水果加工。那种水果，在那两个国家中都有丰富的产量，但过去因没有加工而腐烂率极高，不能远销西方市场。

经过一番努力，两个国家的工厂都经营得非常成功。但是其中一个厂的厂长过于卖力，设定了过高的技术和管理水平，结果在当地找不到适当人选来接管。而另一个厂的厂长却能充分考虑到当地人员的水平，故加工程序较为简单，管理也较为容易。结果全厂自下而上，都能聘到可用的当地人才。

几年过去，两个国家都可以将外汇汇出了。在这时，公司准备将两家工厂转售当地的企业家。然而，那家有声有色、水准极高的加工厂，由于当地没有适合的技术和管理人才始终无法售出，结果该厂只落得清算了事。而另一家水准平平的工厂，当地投资人都竞相购买，公司不但收回了原先投下的资金，而且还大获其利。

事实上两厂的加工程序和经验方式基本上是相同的，问题只是第一家工厂当初在决策时，没有考虑到："这一决策应由谁来执行？他们能做些什么？"所以，终于失败了。

尤其是为推行某一决策执行人员必须改变其行为习惯和态度时，化决策为行动更是最重要的考虑。在这种情况下，不但行动责任必须明确指定，执行人员必须确有能力，而且绩效的衡量及标准，和有关激励的制度，也都需要配合改变。否则，工作人员就会困于情绪的冲突之中。

例如贝尔电话公司的总裁费尔，当初提出"以服务为目的"的新决策时，如果没有同时设计出可以用于衡量管理绩效的服务标准，则这一决策必将落空。在那以前，贝尔公司一向以盈利或成本为衡量绩效的标准。由于费尔总裁提出了新标准，所以新目标才能顺利被人接受。

另一个相反的例子，是美国某公司总裁提出了一项新的组织结构和目标，结果失败了。该公司规模庞大，历史悠久，人人都引以为豪，而且人人都认为有变革的必要。这家公司多年来一直在同业中居于领先地位，近年来已呈现老化的迹象。同业中许多规模较小，但更积极的新公司不断兴起，成为该公司的竞争对手。这时董事长为了使变革计划能为人接受，特别将几位老派的代表人物提升到重要职位，坐享高薪，尤其是三位副总裁，也改由老派人物出任。结果这项变革计划终于落空，公司里的人都说："他们不是真想变革！"

所以，如果某一新计划应有某项行为，实际上却在鼓励另一类行为的话，则人人都会明白：原来高层的期望不过如此，所谓变革只是空口说说而已。

当然，要想每一个管理者都能做到像费尔先生一样，能将决策的执行融合于决策本身，那是不容易的。可是，我们至少应该思考，某一决策需要怎样的行动承诺，需要怎样的工作划分，以及有些怎样的人才可用。

决策的最后一个要素，是应在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是人做的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。

你如果不相信决策会过时失效，费尔和斯隆两位先生的决策可以证明。他们两人的创新力和魄力，可说是无人所能企及，但他们所做的几项大决策，到今天只有一项仍然可用，那就是费尔的“贝尔公司以服务为目的”。费尔当初设计的AT＆T普通股，早在20世纪50年代就因情况改变而大为更改了。当时兴起了所谓“机构投资人”，例如养老信托及互助基金等，这些基金便成了中产阶级人士投资的新方式。

再说贝尔研究所，虽然今天仍享有极其优越的地位，可是后来由于科学和技术的神速发展（特别是空间技术和激光的发展），任何一家通

信公司都无法独立进行现代的研究工作了。而且，通信技术发展得太快，使电话在75年来头一次出现了许多劲敌。例如信息处理方面的发展，已造成了一种任何通信媒介均无法居于压倒性优势的形势；贝尔公司仅以长途电话通信为主，自不能再独占通信市场了。至于费尔构想的所谓公众管制，固然今天仍不失为保卫私营电信事业的凭借，但是费尔当初费尽心力推动的各州单独立法，也已经日渐不合今天全国性甚至国际性通信系统的时代了。而且贝尔公司当年并没有促成美国联邦政府的立法管制，该公司只是竭力鼓吹，费尔本人还小心地避免卷入争论之中。

再说斯隆先生设计的通用汽车公司分权制度，虽然该公司今天仍在采用，但显然有待重新检讨了。当初他设计这一制度的基本原则，多年来已屡经修改变得面目全非了。例如当年独立经营的各汽车部门，今天已演变成无法完全控制其制造与装配的局面，所以自然无法对其经营成果负责。斯隆时代的各种品牌，从雪佛兰到凯迪拉克，也已不像当年斯隆构想的，可以代表车主的不同身价了。尤其重要的是，当年斯隆所设计的是一家“美国公司”，后来虽然增设了国外子公司，但在组织及管理结构上，毕竟仍然是一家“美国公司”。可是到了今天，通用汽车公司已成为一家“国际公司”了。该公司的成长和机会，早已经走出了美国的领域，尤其是在欧洲的发展更远远出乎当年之所料。以今天的情况来看，通用汽车公司的前途，实系于该公司是否具有跨国公司的原则和组织。斯隆1922年所做的努力，今天已到了必须再努力一次不可的地步。我们

可以预料，如果汽车工业遇到经济困难，这一努力恐怕将更为迫切。如果今天该公司再不彻底重新检讨的话，斯隆的计划必将变成通用汽车公司的绊脚石，阻碍其发展。

艾森豪威尔当选美国总统时，他的前任杜鲁门总统曾说："可怜的艾克，他是军人，下达命令后必有人执行；现在他要坐在这间大办公室里了，只怕他发布命令之后，一件事也做不成。"

为什么美国总统发布的命令不能贯彻，这不是因为军事将领比总统的权力更大，其实是因为军事组织早就知道仅仅发布命令是没有用的，必须同时建立反馈制度，可以检讨命令的执行；而最可靠的反馈，却在于亲自视察。（这种制度其实在很久以前就由我们的祖先建立起来了。古希腊的历史学家修昔底德(约公元前460—400年)和色诺芬(约公元前431—350年)都视这一点为理所当然，中国古代的军事教科书也如是说——连凯撒大帝也是这样做的。）然而当了总统，通常只能批阅报告。批阅报告有什么用呢？在军队里，长官发了命令，总得亲自检查命令的执行，至少也得派遣代表去检查，而不会坐在总部等候报告。这不是说军人不信任下属，而是经验告诉他们，"报告或沟通"不一定靠得住。

这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴的道理。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂去，看看他的官兵究竟吃些什么。

自从电脑问世以来，这个问题更加重要了。因为有了电脑，决策者和执行者之间的关系可能更加疏远。所以，如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节。电脑处理的只是抽象资料，抽象资料只有经过实践的检验之后才是可靠的。否则，电脑必将引人走入歧路。

若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者是否已经过时，只有亲自检查才最为可靠。而且，这种前提迟早是要过时的，因为现实绝不会一成不变。

我们看到许多早该修改的措施始终没有修改，其原因主要就是管理者不肯亲自去了解情况。企业的决策如此，政府的政策也是如此。

我们需要组织化的信息作为反馈。我们需要数字，也需要报告，可是如果反馈不能反映实际情况，我们又不肯亲自察看，那么我们缺乏有效性也就不该怨谁了。

以上所述，就是决策的要素。

至于决策究竟应该如何才能有效，在下章讨论。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　有效的决策

个人见解和决策的关系[1]

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“是”与“非”间的选择，最多只是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。而绝大多数的选择，都是任何一项方案均不一定优于其他方案时的选择。

大部分关于决策的著作，开宗明义，第一步总是说“先搜集事实”。但是卓有成效的决策者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解（opinions）开始的。所谓见解，乃是“尚待证实的假设”；见解不能获得证实，就毫无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定相关的标准，尤其是有关的衡量标准。决策有效与否，这是关键所在，也是常引起争论的地方。

许多教科书又说，决策来自大家一致的意见，其实这也不然。有效的决策，常自多种不同而且互相冲突的见解中产生；常自多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。

先要搜集事实是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么事实。事件本身并非事实。

对物理学家而言，物体的“味”和“色”均非事实。但在厨师看

来，“味”是他所重视的事实；在画家看来，“色”是他所重视的事实。这就是说，物理学家、厨师和画家，各有其不同的见解，故其认定的事实各不相同。

有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始，而是先有自己的见解。这样做是正确的。因为凡在某一领域具有经验者，都应该有他的见解。假如说一个人在某一方面经验丰富，而竟然没有见解，那就说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝。

人总是从自己的见解开始，所以要求人家从搜集事实开始，是不符合实际的。其结果是，他所搜集的事实，必是以他自己既有的结论为根据；他既然先有了结论，必能搜集到许多事实。干过统计工作的人都能体会到这一点，所以往往最不相信统计数字。统计工作人员也许知道提供数字者的立场，也许不知道提供数字者的立场，但是他知道数字的可疑。

因此唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应该以明确承认“见解为先”作为基础——这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证者，就只有放弃了。

有效的管理者鼓励大家提出见解。但在鼓励的同时，他也会叫大家深思其见解，认清其见解经过实证后的结果。因此，有效的管理者会问："要验证某一假设是否为真，我们该知道些什么？""要验证某一见解，应有些怎样的事实？"他会培养出一种习惯：他自己这样问，也使与他共事者这样问，认清需要观察些什么，需要研究些什么，以及需要验证些什么。他会要求提出见解的每一个人，负责理清他们可以并且应该期待和寻找什么样的事实。

但是最关键性的问题应该是："相关的标准是什么？"由于这一问题，很自然地会转到关于衡量的课题：问题本身的衡量和决策的衡量。只要分析一下一项真正有效的决策是如何达成的，一项真正适当的决策是如何达成的，我们就能发现我们为决定衡量方法所耗用的时间和精力极多。

贝尔公司总裁费尔先生获得该公司应以服务为目的的结论，便是经过这样的思考。

有效的决策人通常必先假定传统的衡量方法并非适当的衡量方法。否则，他就用不着做决策了，他只略做简单的调整就可以了。传统的衡量方法反映的是昨天的决策。我们之所以需要一项新决策，正表示过去的衡量方法已不适于今天了。

自从朝鲜战争以来，美国军用物资的采购和库存政策一直不理想。

军方也曾为这个问题绞尽脑汁，做过许多研究，但情况不但没有好转，反而每况愈下。直到麦克纳马拉出任国防部长，才向军需库存的传统衡量方法发起了挑战。在过去，军需物资的采购和库存，一直以物资项目的总项数和总金额为衡量的基础。麦克纳马拉一反此项传统，改用另一种衡量方法。他发现在所有军需物资中，有极少数的项目（也许只占总项数的4%）是高价物资，它们的采购金额占采购总金额的90%以上。

同样地，他又发现有极少数的项目（大约也只占总项数的4%）是重要物资，足以维持90%的战备。在这两项物资（高价物资和战备物资）中，尚有部分重复者，所以合并起来，全部重要物资只不过占总项数的5%或6%而已。

麦克纳马拉极力主张这类物资应予分别管理，严加管制。至于其余的95%的物资，论金额不大，论重要性也不致对战备有重大影响，他主张按照所谓“例外原则”来管理。麦克纳马拉这种一反过去传统的新衡量方法，立刻成为军需物资采购和库存的高度有效决策，也使整个后勤制度为之改观。

那么如何才能找出适当的衡量方法呢？一如本书前文所述，只有依靠“反馈”的制度。不过这里的所谓反馈，是决策前的反馈。

人事方面的许多问题都用“平均”数字来衡量，例如“平均每百人发生停工事故数”、“缺勤率”、“病假率”等等。但是一位管理者如果肯亲

自出去看一看，就能发现他需要的是另一套衡量方法。“平均数”适用于保险公司的需要，但是对人事管理的决策没有意义，甚至有时还误导人们。

以“停工事故”而言，可能大多数意外事件均发生在工厂内某一两个部门里。至于“缺勤率”，也可能大部分出在某一个单位。甚至于“病假率”，也不见得每一部门都与“平均数”相近，可能只局限于某一部分人，例如年轻女性。所以，有关人事方面的措施，如果仅以“平均数”为依据——例如据以推动全厂性的安全运动，就不见得能收到预期效果，甚至可能使情况更糟。

同样的道理，汽车制造业人士没有亲身查看，也正是该行业未能及早发现应该改善车辆安全设计的原因。汽车行业一向采用惯用的衡量方法，如“平均每行车公里交通事故件数”。如果他们能亲身查看，就会发现交通事故应该改以“人体伤残情况”来衡量。如果能这样做，他们就能知道这项“安全运动”的重点，该放在“一旦发生事故时如何使损伤减至最低”方面，也就是说，应该改良车辆的设计。

找出适当的衡量方法不是数学方法所能解决的，这是一项带有风险的判断。

说到判断，必须先有两项以上的方案，自其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“是”与“非”，那也不称其为判断了。

唯有在多项方案中，我们需凭借深入研究判断才能有所决定时，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再自其中选取最适当的一种。

以企业投资为例，通常都有多种衡量方法。其一，衡量投入资金需要多久才能收回；其二，衡量投资的获利能力；其三，衡量投资收益的“现值”。此外还有其他方法，但有效的管理者不会仅以其中某一方法为满足。即使会计部门强烈地推荐某一种方法最科学，有效的管理者也知道，任何方法都只能显示投资决策的某一层面。所以，除非他对每一角度都看得清清楚楚，否则不会轻易判断哪种方法最适合。会计部门也许不胜其烦，然而有效的管理者仍必须坚持分别用三种不同方法加以计算，他才会判定“某一衡量方法对这个投资决策来讲是最适合的”。

如果没有考虑每一个可能方案，就是偏颇。

这也正说明了有效的决策者，为什么故意不遵循教科书原则的道理。教科书上说，决策需寻求“意见的一致”，但是他们却有意“制造”互相冲突的不同意见。

换句话说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策，应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的第一条原

则。

据说，通用汽车公司总裁斯隆曾在该公司一次高层会议中说过这样一段话："诸位先生，在我看来，我们对这项决策已经有了完全一致的看法了。"出席会议的委员们都点头表示同意。但是他接着说："现在，我宣布会议结束，这一问题延到下次开会时再行讨论。我希望下次开会时能听到相反的意见，只有这样，我们才能得到对这项决策的真正了解。"

斯隆做决策从来不靠"直觉"，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

在美国历史上，每一位有效的总统，都各有其一套激发反对意见的办法，以帮助自己做出有效的决策。林肯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、杜鲁门，都各有他们的方式。他们共同的秘诀，都在于激发反对意见，以便从各种角度去了解决策的真正含义。据说华盛顿总统最不愿见到冲突和争辩，希望有一个意见一致的内阁。但是实际上华盛顿在处理重要问题时，常分别去征求汉密尔顿（Hamilton,华盛顿时代的财政部长）和杰斐逊（Jefferson，美国第三任总统）的意见，以便取得不同的意见。

最懂得运用不同意见的美国总统，当首推富兰克林·罗斯福。每次

遇有重大事件时，他总是约请他一位助理，说："你研究一个问题，但是请你保守机密。"（罗斯福当然知道，他请助理"保守机密"，必然会使这个问题很快传遍华盛顿）。然后他再约请几位助理，明知道这几位助理一向跟第一位助理意见不同，但也同样嘱咐他们去研究那同一问题，而且也同样要求他们"保守机密"。这样，罗斯福就能搜集到各种不同的意见，也可以从各种不同的角度去看一个问题。当然，罗斯福这样做，他自有把握不会被任何人的意见所困。

罗斯福总统这一手，曾经遭到一位内阁成员的激烈批评。那是罗斯福总统的内政部长伊基斯，他批评罗斯福的政权是最无聊的政权。在伊基斯的日记中，充满了指责罗斯福的种种形容词，"懒散"、"轻率"，甚至"误国"。然而，罗斯福自有他的看法，他认为身为美国总统，主要任务不在于维持政权，而在于做决策，做正确的决策。而要做正确的决策，最好的办法就是仿效法院的判案方法，从两边的辩论中去求取事实真相，使全部有关的事实都能摆在法官面前。

- 1.此标准为译者后加。——编者注

反面意见的运用

（此标题为译者后加。——编者注）

为什么该有反面意见，主要有三项理由。

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统如此，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计也是如此。

唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过深思熟虑的反面意见。

第二，反面意见本身，正是决策所需的“另一方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，那与赌博何异？只有一种方案，失败的机会必高。也许是这决策打从开始就错了，也许是其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原有若干方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，舍此以外别无他途，决策人在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

本书第6章曾介绍1914年德国的舒利芬战略计划和罗斯福总统的经济计划的故事。在这两个故事中，原来的计划到了应该发生效果的紧要关头，都忽然起了变化。

先说德军的作战计划，到头来走不通了，德军始终没有第二套战略方案，所以只好痛苦地撑持下去，走一步改一步。这实在是无可奈何的不幸。实际上前后25年，德军参谋本部从来没有想到增拟另一套计划。参谋本部的力量，全部耗用在研究舒利芬计划的细节上了。等到舒利芬计划失败时，再也找不出第二条可行之路了。

德军所有将领虽然都受过严格的战略训练，可是在那种情况下也只有随机应变。换言之，他们只能时而向东，时而向西，始终不明白到底是为了什么。

1914年另有一次事件，也足以说明“别无选择”的危险。在当时俄军下动员令后，俄国沙皇另外有了一套构想。沙皇召见他的参谋长，命他解除动员令。然而参谋长答复说：“不可能了。动员令已下，不能解除了，我们也没有准备解除动员令的计划。”虽然俄军在那最后关头能够停止军事行动，第一次世界大战的局面也不见得就有所改观，但我相信或许会有一次最后的清醒机会。

罗斯福总统的故事与上面所说的正好相反。在他当选就任总统之前，竞选活动全以正统的经济计划为基础。但是同时，罗斯福总统还有另一批后来被称为“智囊团”的人才，专门研究“替代方案”。那套替代方案以早年西奥多·罗斯福总统时代进步党的建议为基础，是一种根本不同的政策，以经济和社会的全面改革为目的。那一批研究“替代方案”的人才，后来都成了罗斯福总统的智囊团。因此，罗斯福接任总统后，美

国金融制度起了变化，在当初的正统经济计划行不通的时候，他立刻胸有成竹地提出了第二套计划。所以，他才有一项有效的政策。

反过来说，如果罗斯福当初没有另一方案，恐怕他肯定会像德军参谋本部和俄国沙皇一样，要迷惘而不知所措了。罗斯福在就任之初，提出的计划是以19世纪传统的国际经济理论为基础的。他在1932年11月当选，第二年3月就职。谁知道就在这短短的4个多月中间，国际经济和国内经济都一落千丈。罗斯福看得很清楚，在这样重大的变化之下，如果提不出另一套方案，他就只有听天由命了。罗斯福纵然有天大的本领，也只能在骤然阴云四罩之中摸索前进；也只能从一个极端到另一个极端摇摆不定；也只能听任那些贩卖经济政策狗皮膏药的郎中的摆布，一会儿说该使美元贬值，一会儿又说该恢复银本位制了。

另一个例子，是1936年罗斯福再度全胜当选总统后，他计划改组最高法院，却遭到了失败。当时他以为自己能控制国会，想不到事与愿违，提出的计划受到国会的强烈反对。然而，这一次他却提不出别的方案了。结果不但无法推行他的改革计划，甚至他的政治控制力也受到了影响（虽然他当时仍拥有极高的声望）。

最后第三个理由，是反面意见可以激发想象力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位管理者处理问题时，不管是政治、经济、社会，还是军事，通常总是“不确定性”极高，就需要有“创造性”的解决方案，来

开创新的局面。这就是说，我们需要想象力，因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。

我得承认，有丰富想象力的人并不是太多，但他们也不像人们认为的那么稀少。想象力需要被激发后才能充分发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，特别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想象力的最为有效的因素。

童话故事中的“矮胖子”诡计多端，早餐尚未用完便想到了许多不可能的事。我们当然很少有人能像“矮胖子”的创造人——《艾丽丝漫游奇境记》的作者卡罗尔那样富有想象力。但是孩子们读《艾丽丝漫游奇境记》，都读得津津有味，分享艾丽丝的乐趣。近代心理学家布鲁纳曾说：8岁的儿童也能看出“4×6等于6×4”，可是“威尼斯盲人(a blind Venetian)却不等于软百叶窗帘(a Venetian blind)”。（引自布鲁纳的著作Toward a Theory of Instruction第64页。）这才是高级的想象力。在我们的决策中，确实有不少是以“威尼斯盲人等于软百叶窗帘”的假定为基础的。

另一个老故事说，维多利亚时代南海某小岛的一位岛民前往西方旅行，归来后对岛上亲友畅谈他在西方所看到的“奇迹”。他说西方人的家中竟没有水喝。而在他们的小岛上，用水都是用半截竹筒引进来，所以家中可以“看见”流水。可是西方人家中是否真没有水呢？那只是因为西方国家用的是自来水，用水时需打开水龙头。但这位岛民在西方旅行

时，谁也没有告诉他扭开水龙头即可有水。

每次我听到这段故事，就会联想到人的想象力。想象力正像水一样，必须扭开“水龙头”才会流出。而激发争辩的“反面意见”，正是想象力水管的水龙头。

所以，有效的管理者会运用反面意见。只有这样，他才能避免为“似是而非”的看法所征服；他才能得到“替代方案”，以供他选择和决定；他也才能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发他本人的想象力，启发与他共事者的想象力。反面意见能把“言之有理”者转化为“正确”，再把“正确”转化为“良好的决策”。

有效的管理者绝不认为某一行动方向为“是”，其他行动方向均为“非”。他也绝不坚持己见，以自己为“是”，以他人为“非”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

当然，有效的管理者知道世上有蠢才，也有恶作剧的人。但是，他绝不会将持不同意见者轻易地视为蠢才或捣蛋者，他总是假定任何人提出不同的意见，必是出于至诚。所以，某人的意见纵然错了，也是由于此人所看到的现实不同，或他所关切的是另一个不同的问题。因此，有效的管理者会问：“如果此人的立场果真正当、果真合理、果真有见地的话，此人的看法又将如何呢？”有效的管理者关切的是“理解”。只有在有了确切的理解之后，他才研究谁是谁非。（这当然并不是什么新观

点，是玛丽·派克·福莱特在她的著作《能动管理》中，扩展了柏拉图在《斐德罗篇》中关于“修辞学”的讨论。）

某一律师事务所，给刚从法学院毕业的新手报到后分配的第一件工作，总是一个最棘手的案子。办法对新手虽然太“苛”，可是却使他不能不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这案子时，自然不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新手一种很好的训练。这样的训练，能使新手一开头就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案，这样，新手就能从两方面来看一个案子，而将一案当成两案来思考了。只有这样，他才能对他处理的案件有真正的了解。也只有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们绝大多数人，不论是否身为管理者，大概都没有像上面这则故事那样做，我们大多仅是从问题的一面着手，而以为问题仅此一面。

美国钢铁工业界的巨头谁都不曾问过：“为什么每次我们一提到'超额雇用'（超额雇用（featherbedding），指工会迫使雇主尽可能雇用多些工人的行动，尤其是反对采用节省劳动力的机器，或是要求以超额的工人来操作新的机器。——编者注）这个名词，工会的人就会那样吵闹？”同样地，工会人员也从来没有反躬自问：“为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提到'超额雇用'？”劳资双方都互相指责对方的错误。如果双方都能努力了解对方的立场，双方自然都能更为坚强，钢铁业界的劳资关系也自然会好得多。

身为管理者，不论他本身刻意求好之心如何迫切，也不论他如何自信看出了别人的错误，只要他打算做一项正确的决策，就会将了解“对方”作为他探求“另一方案”的方法。见解的冲突正是他的“工具”，运用这项“工具”，他才能保证自己看清问题的每一面。

最后，有效的管理者还得再问一个问题：“我们是不是真需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？是因为有时候不做任何新决策，可能正是最好的决策。

做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少得冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀；同样地，不到非做决策的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策人也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于急进，有的则偏于保守。但是，性格尽管不同，他们应当信守的原则却是统一的。

什么时候需要决策？如果继续保守成规情况就会恶化，那就必须做出新的决策。遇有新的机会来临，而且这个新的机会至关重要、稍纵即逝的时候，也必须立刻做出新的决策。

在费尔担任贝尔公司总裁期间，许多人都看到了该公司有被政府接管的可能。大家都在力图挽救，但是大家挽救的方法，只是就事论事。所以，有的反对这项或那项政府法案，有的反对这位国会议员和拉拢那位国会议员。但是只有费尔，了解这类办法肯定仍不能挽救公司的颓

败，即使是打赢了每一仗，也不能打赢整个战争。所以，他认定了必须采取根本的办法，来创造一个新局面。只有他看清楚了应该建立一种“公众管制”，才是避免贝尔公司被政府接管的有效对策。

决策的反面是不做任何决策，有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问：“保持现状，会有什么后果？”如果答案是：“不会有变化。”那我们又何必横生枝节？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不致有什么严重后果，我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在推销和运输部门。于是他用了种种办法，去帮助这两个部门控制成本。他发现某一部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已届退休之年，予以解雇未免不近情理，但他不听。他还说：“为什么要留用这几位老职员，而叫整个工厂受到影响？”

这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对——而事实正是如此。其实，2000年前罗马律法就曾说过：“行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。”直到今天，我们的决策者还需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做决策与可以不做决策这两者之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随他去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。

在这种情形下，有效的管理者会做比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面的两项原则就够了：

•如果利益远大于成本及风险，就该行动。

•行动或不行动；切忌只做一半或折中。

以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一大冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者，会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半行动才是不折不扣的错误，是一项绝对不符合最起码的要求，和不符合边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量了。一切都已经一目了然，应采取什么行动，

也已经清清楚楚。该采取什么决策，已是明摆着的了。

不幸的是，许多人到了这一步反而犹豫起来。决策者这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说良药苦口，这句话虽不见得是真理，但实际上良药却每多苦口。同样地，我们不敢说所有的决策都会让人觉得痛苦，但实际上有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

到了这一步，有效的管理者绝不会说：“让我们再研究研究！”那只证明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会问：“是不是再做一次研究就能讨论出新方案来？即使研究出新的方案，它是不是一定比现有的方案好？”如果答案是否定的，那么管理者就不需要再去做任何研究，他绝不会因为自己的优柔寡断再去浪费别人的时间。

不过，如果他的确尚未了解清楚，他也不会冒冒失失地决策。有效的管理者都知道希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”，那是潜藏在人身体内的“神灵”，他不断提醒我们：“千万要小心！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕，或因其麻烦而退却。略事犹豫有时难免，但也仅仅是“略事”犹豫而已。在我认识的许多最佳的决策者中，就有这样一位，他常说：“我通常总得停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十有八九是出在不必要的细节上。至于那第十次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一最重要的事实，也许是有某项疏忽或失误，也许是研究判断错了。但是，通常在最后总能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，就像福尔摩斯在侦探小说中说的：“对了，为什么凶手出现时，巴斯克维尔猎犬没有叫？”

但是有效的决策者不会等得太久，也许一两天，最多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

组织雇用管理者并不是要他去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

决策与电脑

今天我们有了电脑，上文所说有关决策的道理，是不是仍能适用？有人说，有了电脑，可以取代决策者了，至少可以取代中层管理部门的决策者了。再过几年，经营方面的决策会全部由电脑来取代，最后连策略方面的决策，也会全部由电脑来取代了。

但事实上，电脑问世以后，今天所见大部分的现场调节性的“决策”，估计仍必须由管理者承担不可。而且，电脑的问世，使今天许多只是“奉命行事”的被动的管理者，也必将转变为真正的管理者和决策者。

电脑只是没有生命的工具。电脑像　头和铁钳——但不像轮子和锯子，人不能做的工作，电脑也不能做。但是电脑能做加减计算，而且远比人做得快。电脑只是工具，所以电脑不会厌烦，不会疲劳，也不会要求加班费。当然，人发明的工具，对某些工作能比人做得更好，也具有更大的工作能量。例如汽车、飞机、电视，能做人所不能做的事，使人的能力得到极大的增长。但是电脑也像其他工具一样，只能做一项或两项工作，也有能力的限制。电脑的这种局限性使我们的管理者不得不自己承担起做真正决策的责任，将目前这种调节性决策提高到真正决策的水平上来。

电脑的主要优点，在于它是一种“逻辑的机器”。交给电脑一个程

序，电脑便能完全听命，而且快速无比。但电脑究竟只是笨脑，因为逻辑本身就是笨脑。电脑只能做简单和明显的工作。反之，人类不是逻辑的，而是具有感官的，因此，人会马虎，也会懒散。但是人有聪明智慧，因此能够根据现场的情况灵活反应。换言之，即使资料不足或根本没有资料，人也能推断全貌。而且，人不需要输入一套程序，自能记住许多事情。

一位传统的典型经理人常做的现场调节性的决策，就是有关库存和运输方法的决策。一位地区业务经理，肯定知道他的客户A的工厂生产程序排得很紧，所以如果对A送货不按时，A便将发生存料断档的麻烦了。而客户B的工厂通常存料充裕，所以送货即使延迟几天，B也不致有太大的困扰。他又知道客户C的工厂已开始抱怨，打算改向别家工厂采购原料了。他还知道某一产品缺货时该如何调配。他根据这类经验，自然能做适当的调节和适应。

可是电脑却办不到。除非能把所有的资料都输进电脑，告诉电脑公司政策是重视客户A还是B，电脑才能认识A和B的轻重。电脑能做的只是“听命”，只是按照输入的程序行事。与普通的计算尺和收银机相比，电脑并不能多做什么“决策”。电脑能做的，只是计算而已。

一家公司决定采用电脑来做库存控制，第一便是应制订一套规则，该公司必须有一套库存政策。但是，一旦制订了规则，也决定了政策之后，公司当局便会发现有关库存的决策，原来并不是什么库存决策，而

是企业风险的决策。所谓库存决策，原来不过是各项风险的平衡：例如交货是否令客户失望的风险，生产程序是否稳定的成本和风险，存货积压资金的多寡，以及存货变质、过时、损坏的成本和风险等。

传统上的种种政策，对电脑并没有太大的帮助。例如“本公司的目标，是要为90%的客户，完成90%的交货承诺。”这样的政策，以传统的眼光来看，应该是明确无比的了。但是如果交给电脑，却是全无意义——这项政策到底表示什么呢？是说凡是接到客户的订单，每一客户我们都只交货90%？还是说我们只对“好客户”如约交货？可是“好客户”又是什么意思？还是说凡属本公司任何产品，我们均只答允交货90%？还是说只对“重要的产品”我们如约交货？那么“重要产品”又是什么意思？某项产品我们认为不是“重要产品”，而客户却认为最为重要，那又该怎样处理？

上述每一问题，都各需要一项风险的决策，也都需要一项原则的决策。除非这些决策都已经明确地决定了，电脑才能有助于解决库存的问题。而且这些决策都是“不确定性情况下的决策”，而所谓“不确定性”，却往往无法明确界定，因此也往往无法输进电脑。

所以，要运用电脑，使其能按照我们的要求平稳运行，或使其能对发生的事件做出预定的反应（例如发现敌方核弹时，或发现原油中硫含量超过规定时，我们应采取的行动），则这类决策必须是能够预先安排的决策，这类决策必须是不能随机应变的决策，这类决策必须是不能一

步一步地摸索而得的决策——每一步摸索，用物理学上的术语来说都是“虚拟的”，而不是“真正的”的决策。这类决策都必须是硬性原则的决策。

出现这种情况，原因并不在电脑，电脑仅是一种工具，工具不会是任何结果的原因。实际上电脑只不过是将种种早已发生多时的现象，明确地表现出来罢了。由逐步适应性的决策转变为硬性原则的决策，早已经存在多时了。第二次世界大战期间及战后，军事决策方面早已出现了这种转变。军事作战的问题，何其庞大和复杂，需要一套支援整个战区和整个三军部队的后勤体系。中层的司令官，日渐感到有了解总体战略的必要，他们需在不违背总体战略的要求下，分别针对局部情况来做真正的决策，而不仅是遵行上级的命令。在大战期间，许多著名将领，例如隆美尔、布雷德利、朱可夫等人，事实上都只是“中层的将领”，但他们必须做真正的决策，而不能像早期战争的骑兵一样，只知受命冲锋。

因此，电脑问世后，决策将不仅是高层中少数几个人的事了。同样地，今天组织中的每一位知识工作者都必须是一位决策者，至少也得在决策过程中担任一个积极的角色、智慧的角色和自主性的角色。从前，决策只是高度专业性的职能，只由极少数几位责任分明的人物承担——其他人只是贯彻执行。在今天新的社会机构和大规模的知识组织中，几乎每一个单位都得承担决策了，虽然不能说这是他们每天必有的任务，至少也已成为他们的正常任务了。每一位知识工作者有效决策能力的高

低，正决定其工作能力的高低，至少那些身负重责的知识工作者，必须做有效的决策。

我们还可以再举一例来说明决策的转变。我们常常讨论所谓PERT（项目计划评审技术）的新技术。所谓PERT，是对一项极为复杂的计划，提供一幅工作进行的“地图”，例如航天飞机的研制和建造等。其目的在于事先列举出该项计划需要执行些什么，其执行的顺序如何，及其每一工作项目的完成期限如何，以便控制整个计划的推进。有了这样的计划，则临时调节性的工作便能大为减少，取而代之的是高度风险决策的增加。作业人员绘制的PERT程序图，往往每一步判断都可能发生错误，其每一次修正，都有赖于系统的风险决策。

对于策略性的决策，电脑也起着同样的作用。当然，电脑不能替我们做策略性的决策。电脑所能做的，只是针对某一不确定性的未来事件告诉我们，按照我们预设的假定将有什么结论，或者是按照某一既有的行动，告诉我们其背后所依据的是什么假定。电脑所能做的，仍只是计算而已。因此，电脑需要明确的分析，尤其是有关某一决策所需边界条件的分析。而这样的分析，都有赖于更高层次的风险判断。

但电脑对于决策，还是有更深一层的意义。举例来说，电脑使用得当，能使管理者把原用于组织内部事务的许多时间匀出来。因此他可以有较多时间用在外界，换言之，用在能够产生成果的地方。

此外，电脑还有助于改善决策上常犯的几项错误。我们常犯的一项错误，是误将“例行事件”视为一连串的“偶发事件”。换言之，我们常有“头痛医头、脚痛医脚”的习惯。而电脑只有处理“例行情况”的能力——电脑只懂逻辑。所以，有了电脑，这项错误就容易避免，说不定将来我们的错误，会是误将真正的“偶发事件”视为“例行情况”呢。

因为电脑有这种倾向，于是人们开始抱怨说，在军事决策上，绝不应该让电脑来取代那些经过考验的军事人员的判断。我们不应该把这种抱怨仅仅当成一些高级将领们的牢骚。反对军事决策标准化的最有力的论据来自一位杰出的“管理科学家”朱克曼爵士。他是英国一位著名的生物学家，是英国国防部的科学顾问。他在开发电脑分析和运用研究的工作中发挥过重要的作用。

我们说过电脑的能力有限，这正是电脑对我们的冲击之所在。因为电脑能力有限，所以才使我们更需做决策，也才使中层主管不能不从决策的执行者转变为管理者和决策者。

这种转变早就出现了。例如通用汽车公司之类的企业组织，例如德军参谋本部之类的军事组织，他们最大的优点，便是他们早已经重新编组，把日常作业转变为真正的决策了。

大型组织的基本弱点之一，是中层人士很少有决策训练的机会，以致难以担任高层的决策职位。执行层的经理人，越早学会风险及不定情

况下的判断和决策，这一弱点就能越早消除。如果我们在日常工作中，一直是只知适应而不知思考，一直是只凭感觉而不凭知识和分析，那么执行层的主管人员将永远难以进步，将来他们升迁到了高层职位，开始面对策略性的决策时，必会感到非常生手。

但这并不是说有了电脑，普通职员就可以变成决策者了。这正像有了计算尺，并不能使高中学生变成数学家一样。不过，有了电脑之后，至少能使我们早一天分辨出普通职员中谁可能发展为决策者。电脑将为潜在的决策者提供目标明确，讲求效果的决策学习机会。不过他必须敢于去操作，并且把电脑操作好，否则电脑是不会自行运转的。

电脑的问世，确实掀起了世人对决策问题的兴趣。其原因确实很多，但却绝不是因为电脑可以代替决策。那只是因为电脑能够计算，所以从此组织中的上下人员，不能不学会管理之道了，也不能不学会有效的决策之道了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　结论：管理者必须卓有成效

本书讨论的内容是以如下两项为前提的：

•管理者的工作必须卓有成效。

•卓有成效是可以学会的。

人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效。管理者必须在他的组织里开展有效的工作，否则就对不起聘用他的组织。那么，管理者应该学些什么，应该做些什么，才不辜负其管理者的职责呢？在回答这个问题时，本书把组织和管理者的工作绩效作为两大目标。

本书的第二个前提是，卓有成效是可以学会的。所以本书探讨了管理者绩效的每一个层面，本书编排的顺序，有利于激发读者学会如何成为有效的管理者。本书并不是教科书，因为有效性虽然人人可学，但却无人可教。有效性不是一门课程，而是一种自我训练。本书从头到尾，都随时不忘一个问题："是什么促成了组织和管理者的卓有成效？"但本书很少提到这样的问题："为什么需要卓有成效？"因为卓有成效对管理者来说是理所当然应该做到的。

回顾本书各章所提出的论点和论证结果，读者会发现管理者的卓有成效还有另一个完全不同的侧面。它对个人的提高，对机构的发展，对现代社会的生存和运作都是必不可少的。

1.要做到卓有成效，首先要做的第一步，是记录好时间的使用情况。这是一件“机械性”的工作。时间的记录，并不一定要由管理者本人自己动手，最好是交由秘书或助手来做。但是，只要管理者确能这么去做，他就能有所收获。虽然不敢说能立竿见影，也一定进步很快。而且，只要持之以恒，这样做肯定能激发管理者进一步求取有效性的兴趣。

分析时间记录，及消除不必要的时间浪费，还需要管理者采取某些行动，需要管理者有初步的决策，也需要管理者在行为、人际关系和工作重心上做出一些改变。因此，接着的问题，是衡量各项耗用时间的工作项目的轻重，及衡量各项工作目的的轻重。其结果，必将改变管理者的工作水平和质量。管理者也许得采用一种检查表，每隔几个月检查一次。这步工作着实攸关管理者对时间（管理者最稀缺的资源）运用的效率。

2.第二步，是管理者应把眼光集中在贡献上。着眼于贡献，比第一步更深入了一层：由技术进入到观念；由机械性工作进入到分析性方法；由效率进入到成果。这一步是培养管理者的自省：为什么组织聘他为管理者？他应该对组织有什么贡献？要做到这一点并不复杂。管理者关于自省的问题，仍然是比较直截了当的问题，而且多少是形式上的问题。但是管理者在得到自省的答案后，却应该对自己提出更高的要求；应该想到自己的目标及组织的目标；应该进而关切个人及组织的价值。

尤其重要的是，这些自省是要求管理者承担起责任，而不是要求管理者单纯地执行命令，只求上司满意就行。管理者如果能着眼于贡献，那么他所重视的就应当不仅是“方法”，而是“目标”和“结果”。

3.第三步，充分发挥人的长处。这个步骤，基本上是一种行为的态度问题。这是对人的尊重：尊重自己，也尊重他人。这是管理者的价值观在行为上的体现。不过，充分发挥人的长处也需要“边做边学”，需要通过实践才能掌握。管理者如果能充分发挥人的长处，就能使个人目标与组织需要相融合，使个人能力与组织成果相融合，也能使个人成就与组织机会相融合。

4.本书第5章“要事优先”，可以与第2章“掌握自己的时间”互为呼应。我们说，这两章的内容，实在是管理者有效性的两大支柱，缺一不可。但这一章讨论的不是管理者的时间资源，而是管理者的终极产品——管理者和组织的绩效。在这一章里，记录和分析的对象不是“管理者周围所发生的事情”，而是“管理者应该努力促成的事情”。所以，这一章没有讨论“信息”，而是讨论管理者的“性格特征”——诸如远见、自信和勇气。换句话说，这一章的主题是“领导力”，但所谓“领导力”，并不是指智慧和天赋，而是指人人皆可达成的专心、决心和目标。

5.本书最后几章研究有效的决策，其重心在于合理的行动。关于这一问题，我们无法提出可供管理者遵行的明显和具体的步骤，但是本书提供了一些明确的标准，这些标准可以起到方向性和指导性的作用。举

例来说，对管理者应该如何识别“例行事件”，进而找出决策所需的边界条件，本书并无具体说明。因为具体的方法，也视个别情况而异。但是，应该做什么，和应该按怎样的顺序去做，却已说得非常清楚。根据这些标准，管理者就能训练和发展他们的判断力。有效的决策，固然有赖于一定的步骤，也有赖于分析的能力。而有效的决策，在本质上却是一种行动的规范。

管理者的自我提高往往要比卓有成效的训练更为重要。管理者必须增进其知识与技巧，必须养成各种新的工作习惯，同时也必须放弃旧的工作习惯。但是话说回来，如果他不能先发展自己的有效性，那不管他有多少知识，有多好的技能和习惯，也不会对他有太大帮助。

当一名管理者，并没有什么值得自豪的，因为管理者与其他千千万万人一样，都是做他自己应做的工作。即使已成为一位有效的管理者，我们仍然还有更高的人生境界。正因为有效的管理者并不是高不可攀的境界，所以我们才期望能到达这一境界。换言之，本书的目的，是希望在我们今天的社会和各种组织中，能培养出大量的卓有成效的管理者。反过来说，如果境界悬之过高，希望我们的知识组织中有圣贤、有大诗人、有第一流的学者，那大型组织恐怕也就存在不了啦。今天的组织，需要的是由平凡人来做不平凡的事业。这正是有效的管理者所应自勉的目标。这项目标并不高，我们只要“肯”去做，就一定“能”做到。有效的管理者的自我提高，是个人的真正发展。这种自我提高应该包括从技术

性细节到工作态度、价值观、品格等各个方面，包括从履行工作程序到承担各项义务等各个领域。

有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。企业机构如此，政府机构如此，其他研究机构、医院，以至于军事机构，都莫不如此。这是所有组织迈向成功的必经之路。管理者如能卓有成效，则整个组织的绩效水平肯定能够提高，而且个人的眼光也肯定随之提高。

这样，组织的工作不但能蒸蒸日上，而且能承担新的任务，追求新的目标。管理者有效性的发展，其实是对组织的目标和方向的挑战。有了这种挑战精神，我们就能转移视线：由专注于问题转而重视机会；由只见人之所短转而能用人所长。组织到了这一境界，就会对外界的优秀人才产生很大的吸引力，内部既有的人力也将获得更大的激励，做出更大的贡献。组织拥有优秀人才，并不一定能更为有效。组织之所以能拥有优秀人才是鼓励自我提高的结果，因此标准日高、习惯日善、风气日良。而何以能有这种结果，那要靠组织中的每个人都能切实进行自我训练，成为有效的管理者。

现代的社会是大型组织的社会。现代社会的运行不但有赖大型组织的生存，也有赖大型组织的有效性及其绩效和成果、价值观和标准，及自我要求的提升。

组织的绩效已不仅是经济方面的课题，诸如教育、保健及学术研究

等社会领域情况也是一样。现代社会的大型组织已日益成为一种知识的组织。在这种知识的组织中，以知识工作者为主，其组成分子不分男女，都必须担当管理者的工作，也必须肩负整体成果的责任，并且由于他们的知识和工作的特殊，他们所做的决策将会影响到整个组织的绩效和成果。

然而环视我们的周围，有效的组织固然不多，有效的管理者尤其少见。当然，偶然也能出现几个辉煌的例子，但毕竟寥若晨星。我们敢说，大致说来，组织绩效还停滞在原始阶段。我们眼见大量的资源投进了现代的大型组织，投进了现代的政府机构、现代的医院、现代的研究机构；然而，这些现代的大型组织，其成就实在无足称道，其工作散乱无章，其努力仅着重昨天而规避决策和行动。组织及管理者都必须力求有效，都必须培养有效性的习惯。他们必须学会掌握良机，学会消除问题。他们必须能充分发挥人的长处，懂得衡量工作的优先，做重点的努力，而不能凡事均浅尝辄止。

管理者的工作卓有成效，这肯定是卓有成效的机构所必须具备的基本要求。而管理者的有效性本身，就是对组织发展最重要的贡献。

提高管理者的有效性，是促进现代社会经济增长的希望所在，也是现代社会得以生存和发展的一大保障。

本书曾反复提到：知识工作者已迅速成为发达国家的主要资源，知

识工作者也是现代国家最重要的投资。任何投资都不及教育投资庞大，因此知识工作者又已成为一项重要的成本中心。一个高度发达的工业社会，经济上最迫切需要的，莫过于提高知识工作者的生产力。

自从第二次世界大战以来，我们虽然很明显地看出重心已经从体力工作转移到知识工作了，可是这种转移究竟产生了怎样的结果，我承认，至今还没有表现出来。我们试以衡量经济成果的生产力及利润这两项尺度来看，自第二次世界大战结束以来，这两方面的增加并不显著。当然，发达国家在各方面的进步也很可观，可是，在如何提高知识工作者的生产力这个问题上，我们还有很长的路要走。其关键还是在于管理者的有效性。因为管理者本身是最重要的知识工作者。管理者的水平、管理者的标准和管理者对自身的要求，都对其周围的其他知识工作者的激励、方向和奉献，具有决定性的影响。

尤其重要的是，管理者的有效性已成为今天的社会需要。我们社会的凝聚力和优势的发挥，有赖于知识工作者的心理需求和社会需求，能否与组织及工业社会互相融合。

知识工作者本身不会成为社会的经济问题。知识工作者大部分生活富裕，他既有职业的安全，也有充分流动的自由。但是他在组织中服务，他的心理需求和个人价值必须能从工作上和职位上得到满足。他通常被视为专业人员，也自视为专业人员。但是在组织中，他却只是雇员的身份，处于“听命于人”的地位。他的工作虽然属于知识工作的领域之

内，但是事实上他的知识权威性，却必须服从于组织的目的和目标。在知识工作的领域中并无上下级的关系，只有年龄的长幼。但是，组织却不能没有等级制度。这自然不是今天发生的新问题，军队和政府机构里的工作人员对这种等级制度很熟悉，他们早已知道解决的方法。但是，这些问题却是实实在在的问题。知识工作者并不是不能安贫乐道，问题是知识工作者常会厌烦、失意、消沉。用时髦的名词来说，就是他们会产生所谓的“疏离感”。

19世纪的发展中国家遇到的社会问题，是体力工作者的需求与经济发展的冲突。到了20世纪的今天，当时的那些国家已经成为发达国家了，它们的社会问题却是知识工作者的问题了，即知识工作者的职位问题、职能问题，及其满足的问题。

这个问题不会因为我们否认它的存在而消失。声称只有经济和社会效益的问题才是“客观现实”，也解决不了问题。近代社会心理学的新浪漫学派（例如耶鲁大学的阿吉里斯教授）也不能解决这一问题，他们认为组织的目标，绝不是在个人目标满足后即可自然达成，因此认为不如撇开组织目标。这种见解，又何尝是解决问题？事实上，我们既要通过组织的绩效来满足社会的需要，同时也要力求实现个人的成就，以满足个人的需要。

管理者在卓有成效方面的自我提高是解决这一问题的唯一可行办法。它可以使组织的目标与个人的需求很好地结合起来。想充分发挥自

己及其他人长处的管理者，一定要使组织的绩效与个人的成就协调起来。他要设法让自己的知识成为促进因素，帮助机构抓住机遇并获得成功。通过强调贡献，他可以使自身的价值转化为组织的成果。

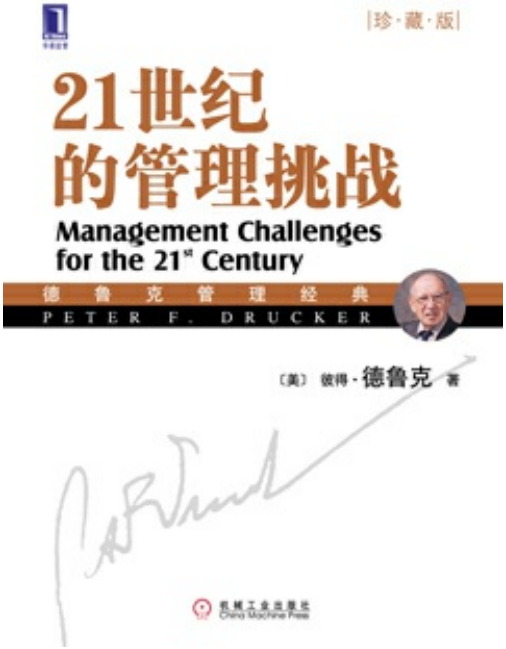
我们往往认为体力工作者只有经济的需要，能获得经济报酬即能满足——至少19世纪时有如此的看法。但是，据人际关系学派的人士看来，实际上绝非如此。对体力工作者而言，当其所获得的报酬高达某一水平以上时，报酬便不一定再起作用了。以知识工作者来说，当然也需要经济报酬。经济报酬也是对知识工作者的一种制约因素，但光有经济报酬并不等于有了一切。知识工作者还需要机会、需要成就、需要实现、需要价值。知识工作者只有在成为一位有效的管理者之后，才能获得这些满足。

今天的社会有两种需要：对组织而言，需要个人为其做出贡献；对个人而言，需要把组织当成实现自己人生目标的工具。只有管理者的有效性，才能使这两种社会需要相辅相成。总而言之，卓有成效确实是必须学会的。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

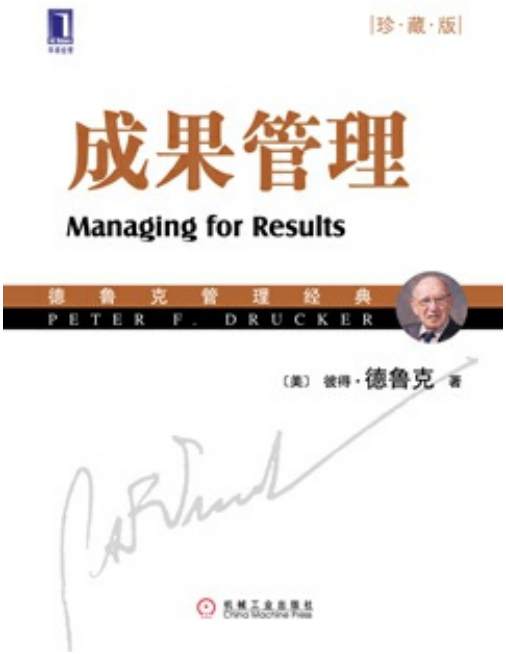
我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

德鲁克管理经典



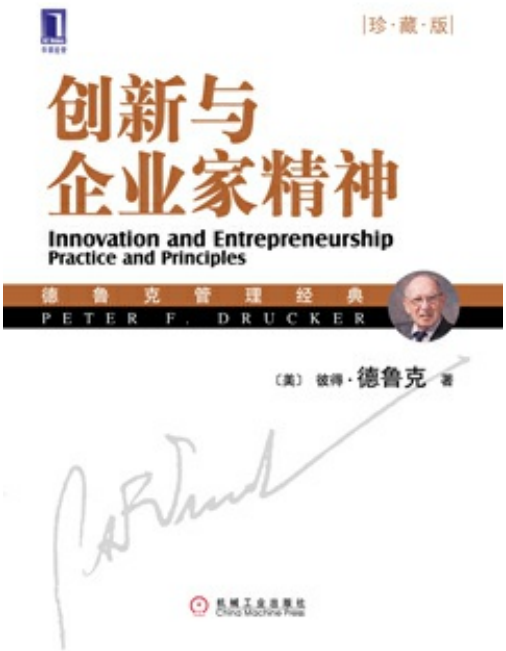
21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



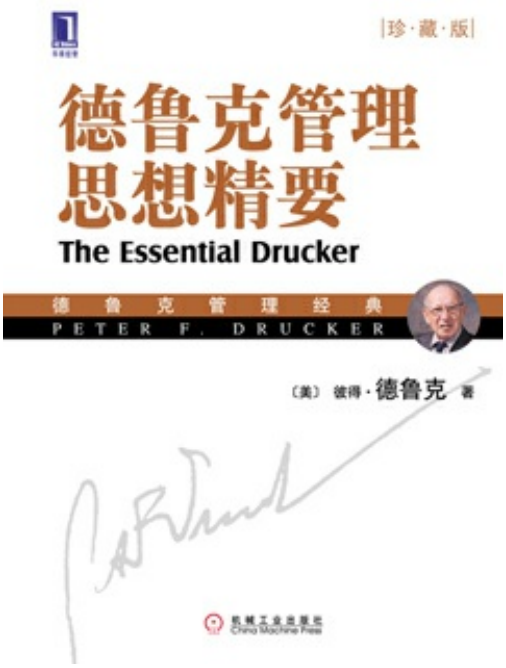
成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



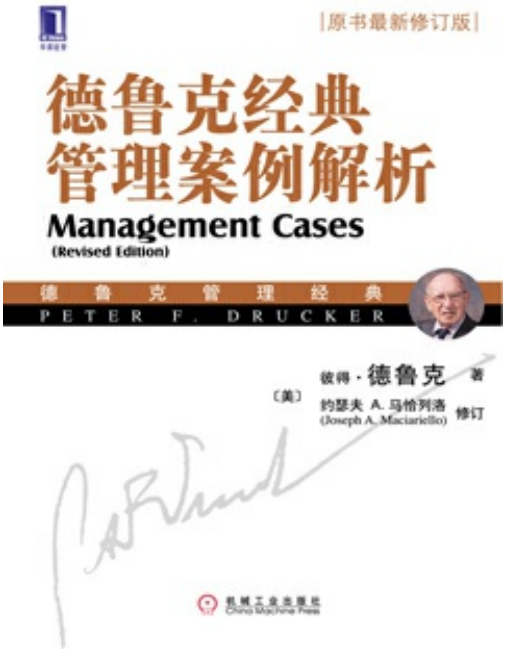
创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



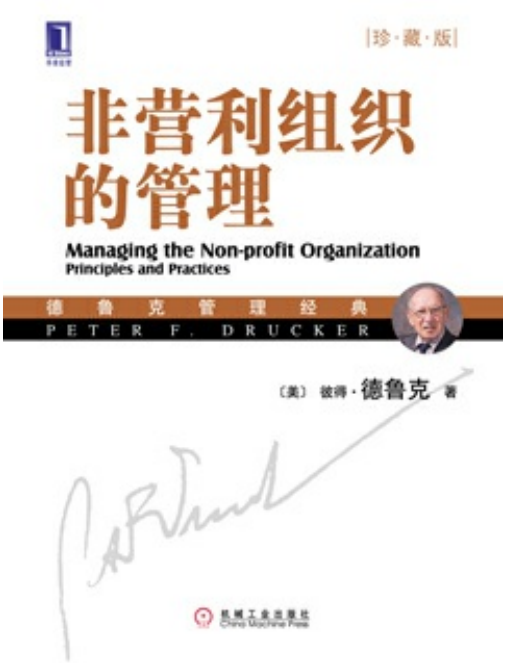
德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



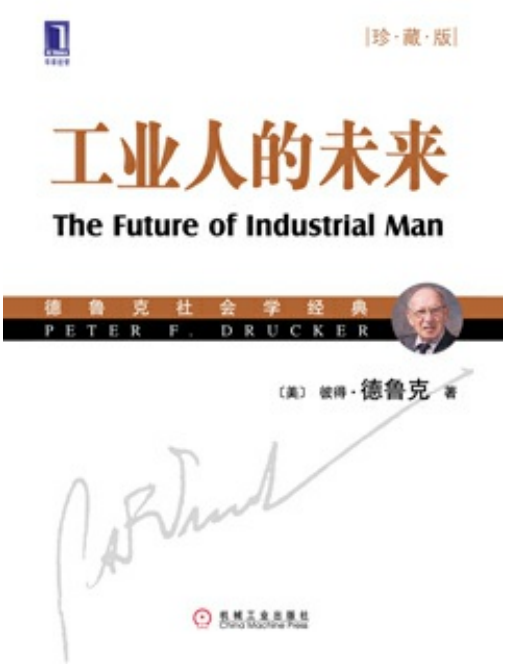
德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

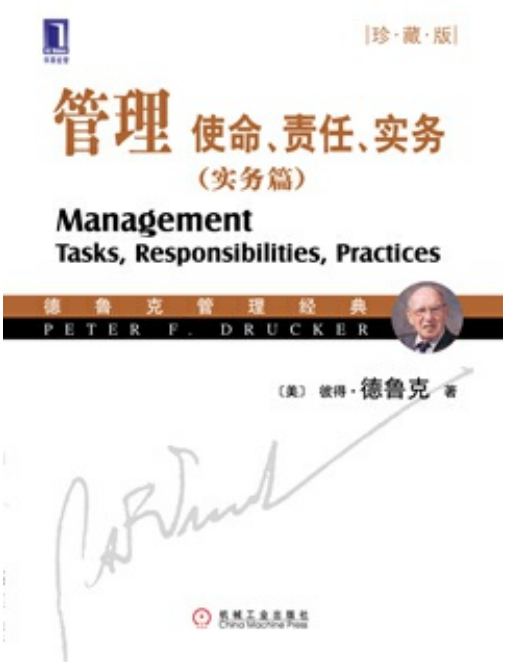
978-7-111-28075-0本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

978-7-111-28515-1本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

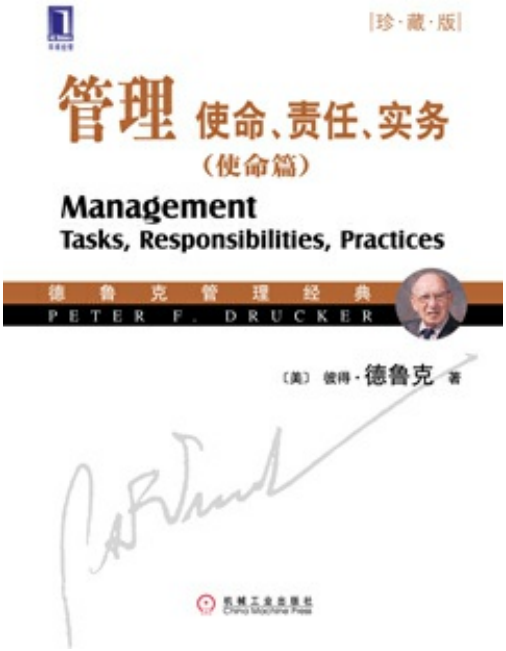
管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



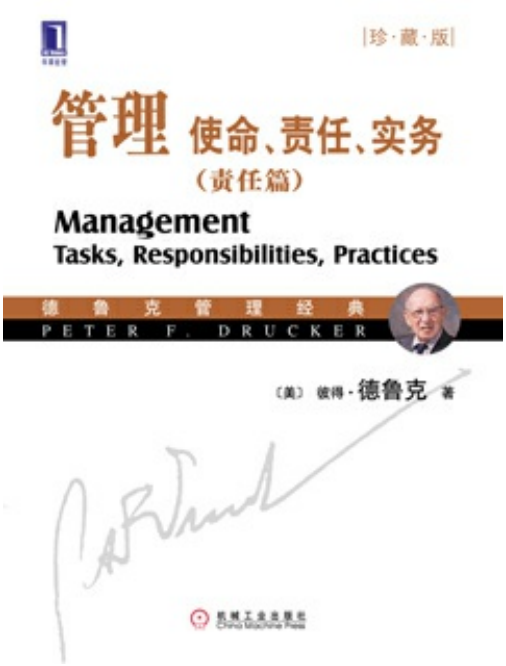
管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



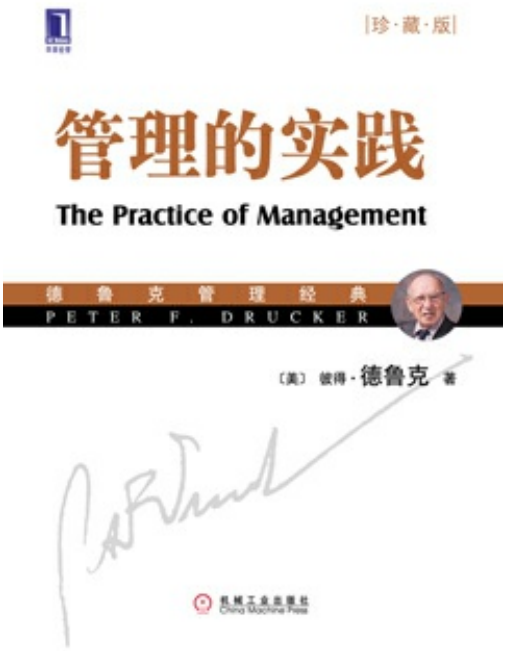
管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



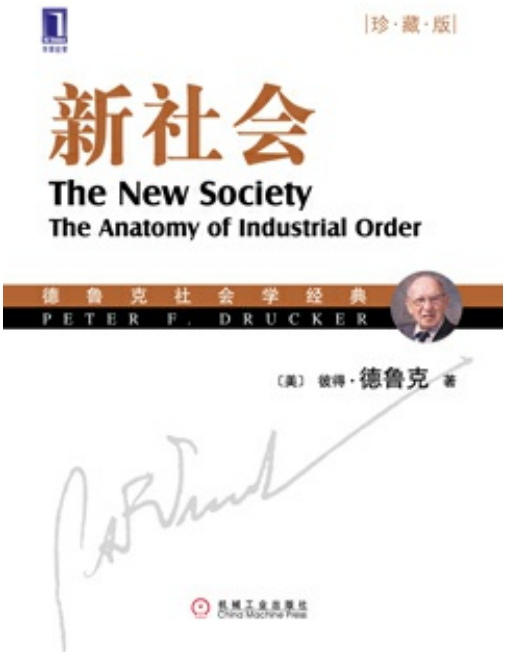
管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。

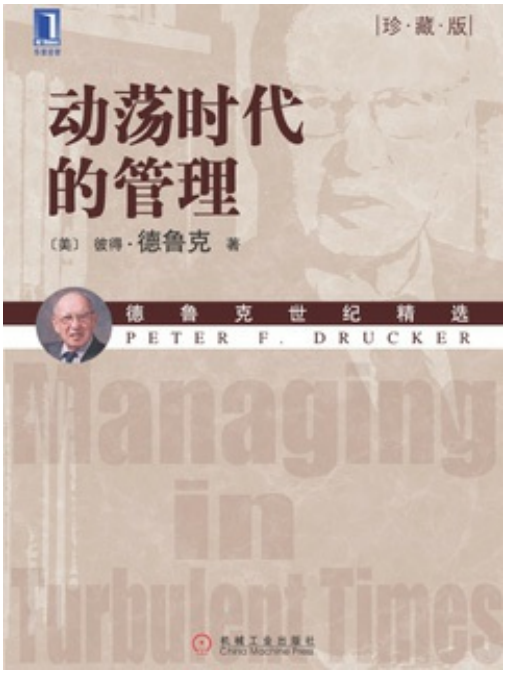


新社会(珍藏版)

978-7-111-28078-1本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

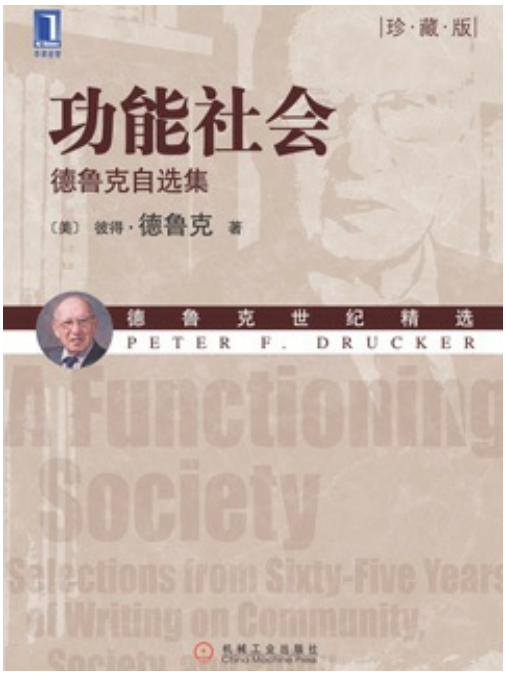
卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



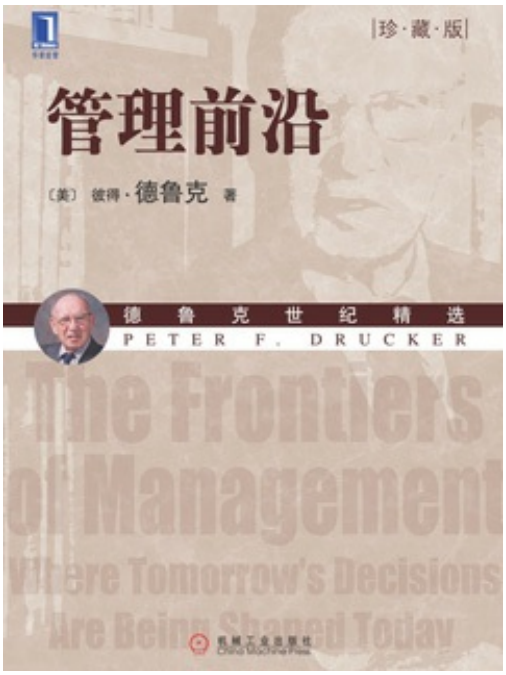
动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



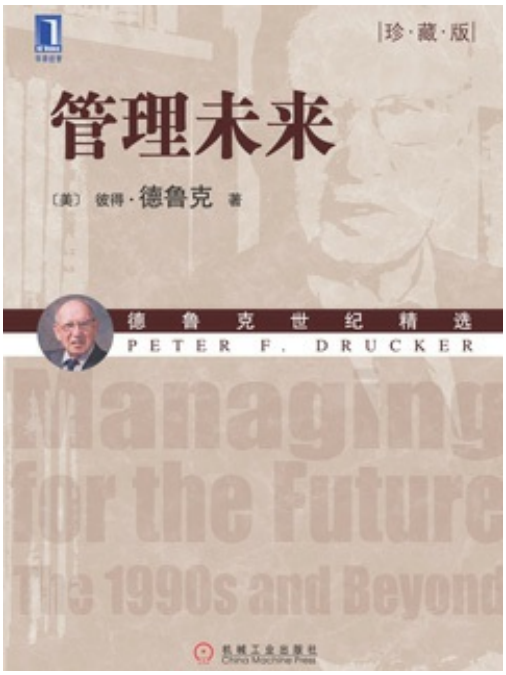
功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



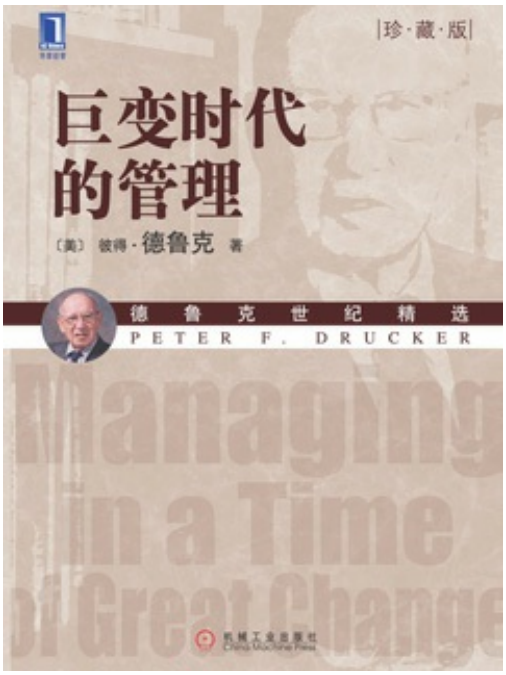
管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



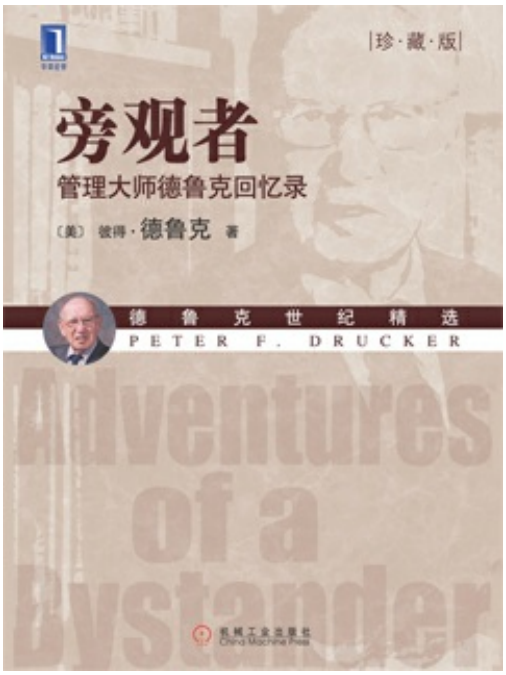
管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



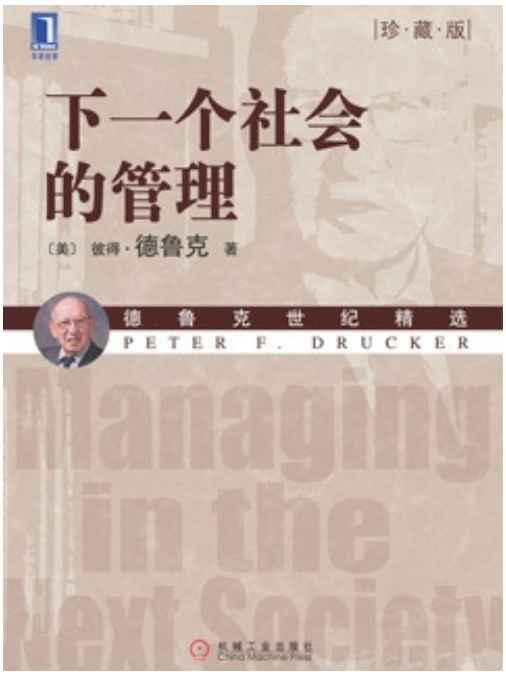
巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



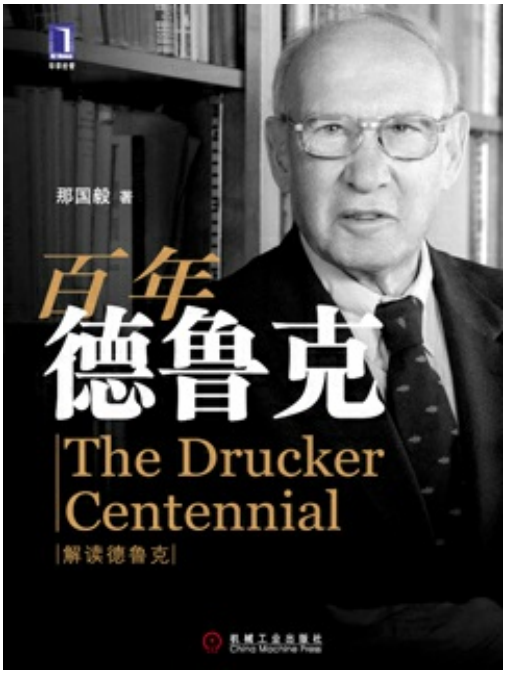
旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。



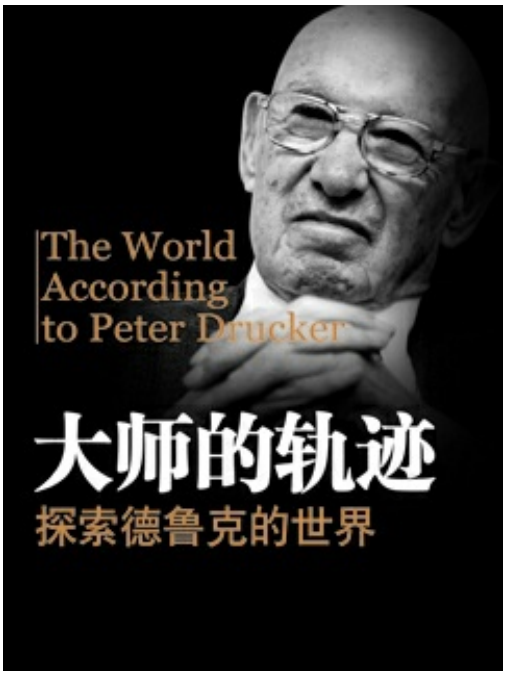
下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。



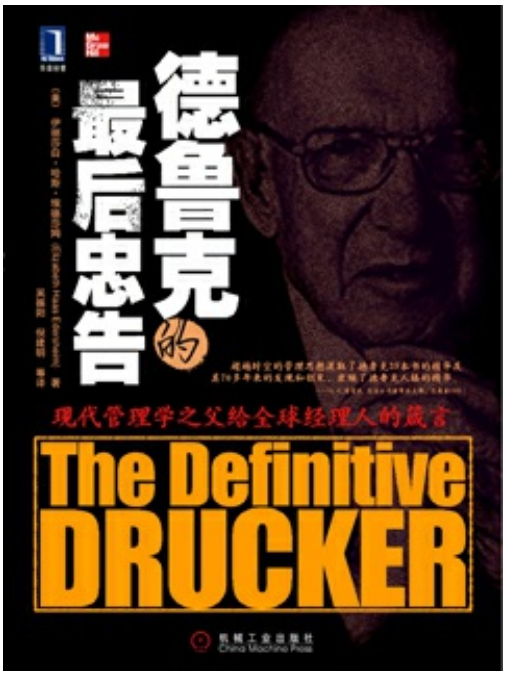
百年德鲁克

978-7-111-28469-7作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



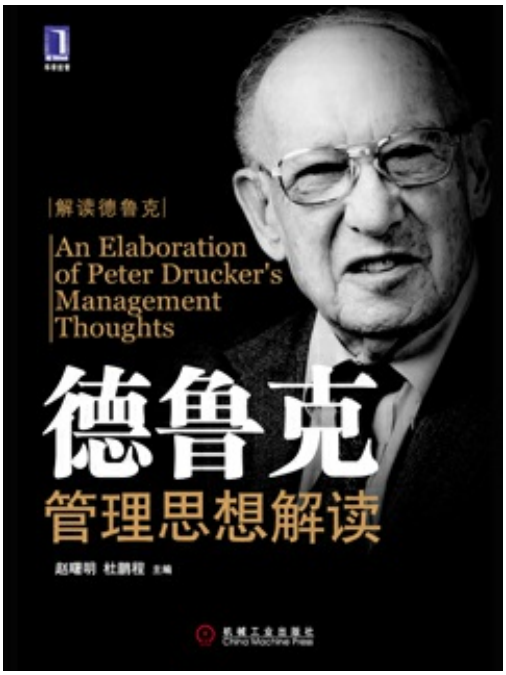
大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



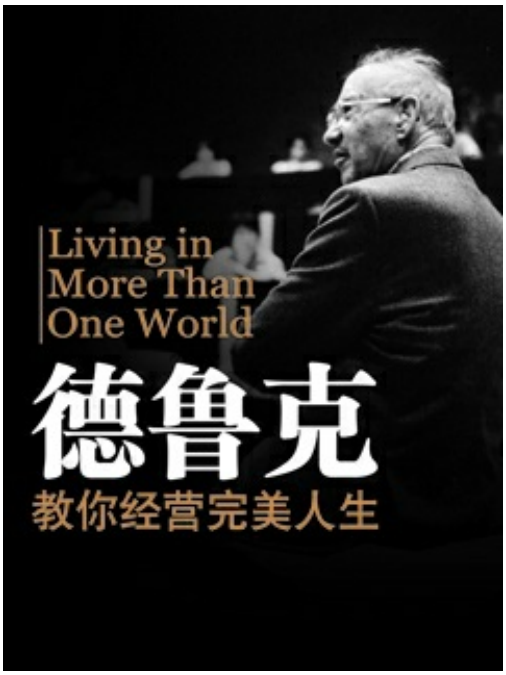
德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



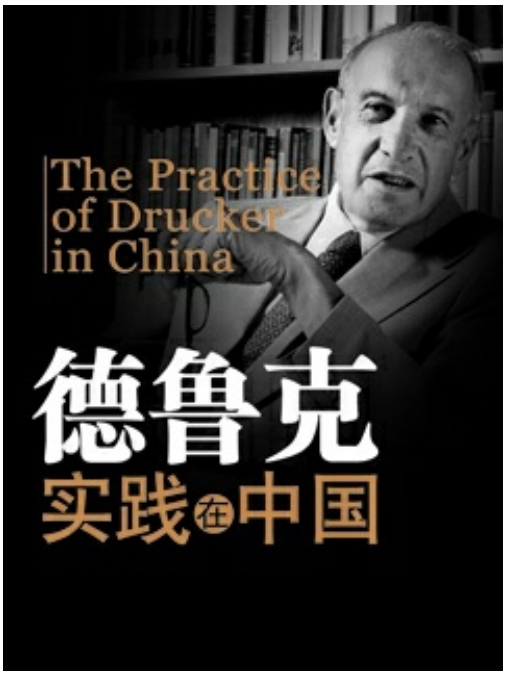
德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



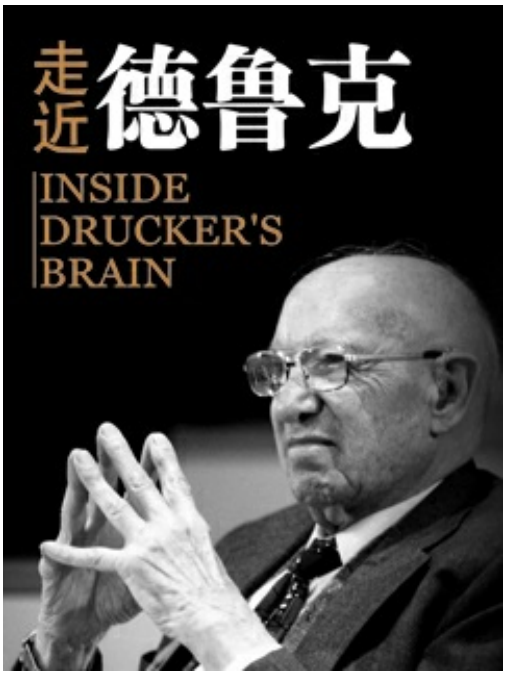
德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务

（使命篇）

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

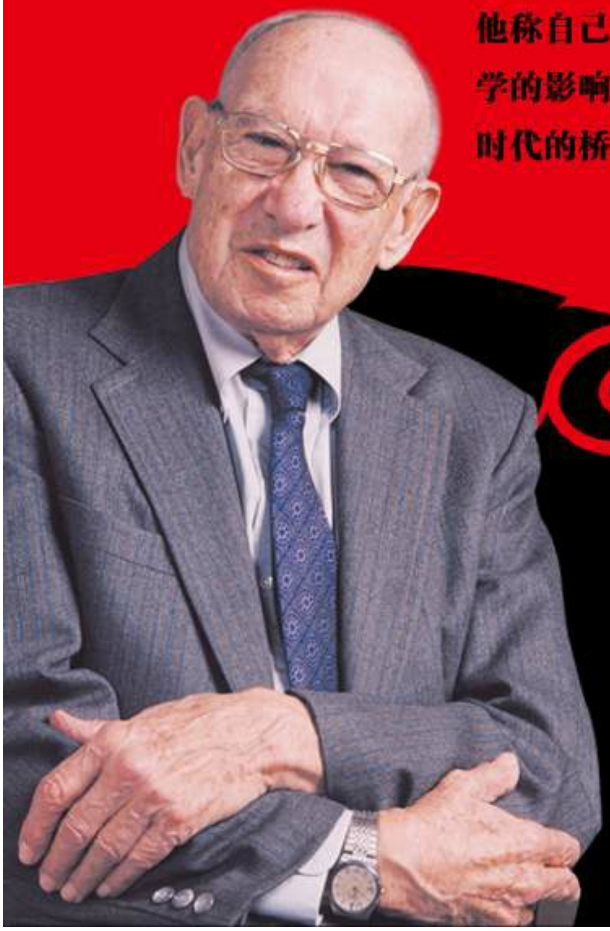
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理:使命、责任、实务(使命篇)

Management：Tasks,Responsibilities, Practices

[美]　彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）著

王永贵　译

ISBN978-7-111-28069-9

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

“本书是管理研究中具有划时代意义的里程碑。其中涵盖的内容，对所有管理人员都至关重要，不管他所从事的工作属于哪个职能领域，也不管他所服务的企业是什么规模的组织。”

—— Choice杂志

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。

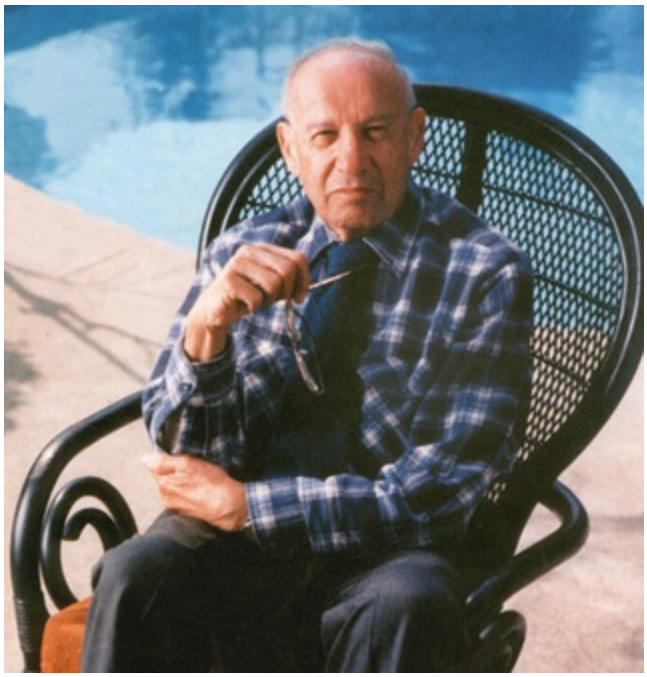
20世纪管理最重要、独特的贡献就是将体力工作的生产力提高了50倍之多；21世纪管理所能做的贡献是提升知识工作和知识工作者的生产力。因此，管理是一项崇高的使命。

管理需要设立营销、创新、人力资源、资本资源、物质资源、生产力、社会责任及利润八个方面的目标。八个目标之间应该达到三种平衡。

管理重心是使工作有生产力，并使员工有成就感。

管理需要以社会影响和社会责任为支柱。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以

及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

集德鲁克思想大成的巅峰之作

全球管理者的必读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以

变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社

会；他智慧，世界无数的人们、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则

受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到："管理是一种实践，其本质不在于'知'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'；其惟一权威就是成就。"他还深深地感悟到："智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，惟有'有效性'才能将这些资源转化为成果。"而"有效性"实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的"有效性"，演绎精彩事业和人生！

席酉民博士

西安交通大学

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

机械工业出版社华章分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生感到特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以2005年11月11日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说："熊彼特跟父亲说，'在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。'我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。"就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学

术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认："从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。"熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本着作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论着的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的"真知灼见"。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到

组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本着作称为“管理思想和方法的手册”。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克(1909-2005)先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学报》等报刊杂志撰写了纪念文章。同时，我们还在南京大学商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀!

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的25年，一股管理热潮席卷了全球，这是20世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。 在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith，1723-1790），他的《国富论》（1776年）奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会

实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的由来。

亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”，强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作

用。钱德勒（Alfred D.Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及到人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他着有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C.I. Barnard，1886-1961）已经发表了《经理人员的职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现

代组织理论。巴纳德认为组织是人们寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的，而欲望却是无限的，欲望是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H.A.Simon，1948），并获1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；

组织的力量，一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。 保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出选择；而组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织

形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的话来说，一个百年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规

模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士

的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序五

大师中的大师——永远的德鲁克

彼得·德鲁克认为《管理：使命、责任、实务》是他一生中最重要的管理著作，是第一套管理全书，也是第一套全面探讨管理的著作，让管理变成可以系统学习的学科，更可以成功执行出来。到目前为止，这套书仍然是最好的，也是惟一的入门工具。相信若干年后，这套工具书仍将历经百年而不坠，成为管理与管理学的经典极品。

自从1954年11月6日德鲁克提出“Management”(管理或管理学)之后，遂改变了这个世界。“管理”成了20世纪最伟大的社会创新，也使德鲁克成为20世纪最具影响力的管理思想家。

德鲁克，1909年出生于奥地利维也纳，他是发明(或率先提出)最多最具影响力的管理理论与实务的大师，更是许多管理概念创见的先驱者，例如目标管理与自我控制、效能与效率、能动管理、营销与创新、坚守本行、多元化经营、跨国经营、世界采购中心、知识工作者、知识产业及知识经济、以知识为基础的组织等。

在超过半个世纪的生涯中，德鲁克总共出版了三十多本着作，平均每隔一年半就有一本新书问世。另外他又写了两本小说，真可说是一位既长寿又多产的畅销书作家。

德鲁克是一位冷静旁观的务实人物，兼有开明与保守的传统个性，平日直言不讳，自认不善于外交手腕，厌恶别人给他“管理学之父”与“大师”的封号，甚至认为那是“吹牛”。他坚持向学生学习，比较喜爱人们称他为“社会生态学家”。

这本旷世巨著原文是“Management:Tasks,Responsibilities,Practices”(管理：使命、责任、实务)，机械工业出版社为读者特将其依内容与属性分成一套三本，分别是《使命篇》、《实务篇》、《责任篇》，读者可以随兴趣与需求阅读。

对人正面评价，对事负面评估

管理学基本上是以“人”为主体的学问，毕竟人的判断力、价值观及人的理想性，才是最关键的因素。为此，德鲁克一贯主张：“对人要以正面评价，对事要以负面评估”，意即对人要用其所长，使其短处变成无关紧要；对事采取高标准绩效的要求，且应该承担正确的风险。

德鲁克指出，管理是一项崇高的使命，它能让组织实践成效，达成经济绩效的目的，而且对社会有正面的影响力和承担社会责任。管理也是一种实务，因为惟有通过实践的工夫，才能获致预期的成果。若要使一群平凡人做出不平凡的事，也惟有通过目标管理与自我控制才可实现。因此，管理是一种实践的科学，是知行合一的综合体。

最重要的，管理更是一种责任。德鲁克认为，责任可分为内在责任与外在责任。内在责任指的是“承诺”(commitment)，亦即对自己所选择的绩效目标，做出最大的贡献，以实践自己的承诺。而外在责任是指对整体的绩效负责。惟有能承担内、外在责任的工作者，才是真正的“自由人”。因此，德鲁克期勉知识工作者：“一个人不论其职位多高，如果仅仅是勤奋，如果老是强调自己的职权，那么他永远只能算是别人的属下。反过来说，一个重视贡献以及对成果负责的人，尽管位卑职小，他还是可以列于高层管理者，因为他以整体的绩效为己任。”

管理是一种崇高的使命，是一种实务的综合，更是一种责任的承诺，使得组织能永续经营。

做对的事情

20世纪管理最重要、独特的贡献，就是制造业将劳工的生产力提高了50倍之多。21世纪管理所能做的相似的贡献，就是提升知识工作与知识工作者的生产力——德鲁克如此描述和期许着。

1959年，德鲁克在《明日地标》(The landmarks of Tomorrow)一书中发明“knowledge worker”(知识工作者)这一名词。他写道：“身处这种知识组织中的所有成员，都必须是负责任的决策者，都必须把自己看成经理人。”而经理人的正确定义则是：“负责知识的应用与绩效表现的人。”

有别于过去的体力工作者，知识工作者强调的是效能而非效率，体力工作者是以体力为主的工作者，但知识工作者却是脑力工作者。按德鲁克的诠释，体力工作者注重效率，是“把事情做对”；但知识工作者注重效能，是“做对的事情”。

以效率取向的体力工作者可以用数量、成本来界定，以效能取向的知识工作者是以成果来衡量的。因为知识工作者生产的是知识、创意和信息，而这样的产品，本身并无用途；惟有通过另一位知识工作者，将这类产品当做“投入”，转换为另一种“产出”，才会有实际的价值和意义。再伟大的智慧，如果不能应用在工作上，也将是毫无意义的信息。

创造绩效

《管理：使命、责任、实务(使命篇)》读者可以分成三部分研读。第1章到第14章是以“经济绩效”为主轴。设立目标不是仅有一个利润目标而已，正确的做法应包括八个经营领域：营销、创新、人力资源、资本资源、物质资源、生产力、社会责任及利润等八个目标。但在设定目标时，要做三项平衡：目标必须依据可达到的获利能力取得平衡；目标必须在当前需要与未来需要之间取得平衡；各目标之间必须相互平衡。

其次，德鲁克提出三个经典问句：我们的业务是什么？我们的业务将是什么？我们的业务究竟应该是什么？

“我们的业务是什么”是由顾客来定义的。要问顾客是谁？顾客在哪

儿？顾客认定的价值是什么？顾客会通过何种渠道购买？这是营销而非推销的做法。

“我们的业务将是什么”着眼于顾客未获得满足的欲望予以创新，不论是产品或服务的创新，或是管理的创新及社会创新，无非以创造顾客为目的。

对“我们的业务究竟应该是什么”企业必须有计划地舍弃。例如：我们究竟应该舍弃哪些现存的产品线及事业？应该跨入哪些新业务？

界定企业目的与使命是件困难、痛苦且具风险性的工作。但是，惟有这样，企业才能设定目标、发展策略、集中资源、有所行动；惟有如此，企业才能创造绩效。

第二部分从第15章到第23章，重心在于“使工作有生产力并使员工有成就感”。德鲁克做了相当中肯且具深度的剖析。从1880年泰勒的“科学管理”，到20世纪30年代斯隆的“联邦分权化”的推展，接着1949年哈佛大学梅奥教授发展出“企业心理学与人际关系”，以及马斯洛的需求层级和麦格雷戈的X、Y理论，让人不由得赞叹德鲁克的功力与过人的智慧。

第三部分则从第24章到第28章，以“社会影响与社会责任”为支柱，强调应记取书中的联合碳化物公司、斯威夫特厂等事件的教训，以及DDT所产生的副作用。还要向荷兰取经，化环保阻力为助力，发展出世

界级的花卉栽培技术，赢得全球的赞赏。这是化社会问题为商机的最佳写照。

究竟德鲁克在企业家心目中的评价如何呢？刚退休的GE公司总裁杰克·韦尔奇说："早在1981年，我对GE的初步核心理念，就是来自于彼得·德鲁克。"英特尔公司董事长安迪·格鲁夫说："德鲁克是我心中的英雄。他的著作和思想非常清晰，在那些狂热追求时髦思想的人群中独树一帜。"已退休的可口可乐前总裁奇奥夫也指出："德鲁克清理了我的脑袋。每次和他开完会，他都会提醒我，'不要告诉我你对这次会议有多满意，只要告诉我，下周一你会采取哪些和以往不同的行动。'"当记者问到比尔·盖茨都读哪些经营管理的书籍时，他回答："除了彼得·德鲁克的书以外，还有哪些书可以看呢？"

管理是观念而非技术，自由而非控制。管理是实务而非理论，绩效而非潜能。管理是责任而非权力，贡献而非升迁。管理是机会而非问题，简单而非复杂。能向读者推荐这部经典作品，实为毕生之荣幸，也感谢机械工业出版社能将这套书的中文版问市，这是华语社会的一大福气。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序六

亮出你的管理或空空荡荡

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照形势法则，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么，通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动,从而达到预定的目标（绩效）。

首先，管理的第一个要素是目标，从经营概念来讲是绩效，从非经营概念来讲是目标。其次，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织就没有了管理问题。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。再次，设定激励、约束和惩罚机制，人在组织中活动的方式和游戏规则始终是管理的重点。

因此，所有的管理书无外乎三个大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去一百年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球。然而众多的理论也给企业经营者带来很多困惑，但彼得·德鲁克说管理一定是有效的，管理学是有价值的。在这本

《管理：使命、责任、实务》中，读者将看到这位管理大师提出的真正可称为真知灼见的诸多管理思想，如目标管理、战略规划、知识工人、创新与企业家精神、管理分权、组织设计、多元化、多国公司等，相信这些先进的管理理念可为困惑的管理者们做出一些指引。

有一个好玩儿的现象，满街都是管理书，到处都是破产企业，满书店都是爱情教程，满街都是不幸婚史。管理和爱情一样，都清楚，又都不清楚；都有道理，又都无理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理中仍然存在许多悖论。

管理的五个悖论

第一个悖论是变革与稳定。比如有人说，组织一定要变革、创新，另一个声音说，必须要稳定，一个建立了两三年的组织连基础都没有打牢，变什么？有人研究说稳定的价值超过变革，变革会毁坏财富。变革和稳定之间是考验企业家的平衡木，绝对变革和绝对稳定都行不通，拿捏好不容易。

这换句话说也是转型与发展的问题。

我们有一项定制服务，从传统房地产开发转向以客户为导向的新型服务。三年不赚钱，公司内外都反对，没有客户，团队满脑子都是传统思维。一个服务项目老做成开发项目，服务算的是资本回报，人工、组

织、支持系统、品牌是我们的资源，但我们老是以货币资本核算方式算账，财务报表也做不好。公司上下反对，就我一个人固执，坚持一年赔1000万，第四年打平，第五年增长500%，今年至少增长400%，这个业务成了公司最好的业务。举这个例子不是表示我们做得好，而是说明我们的约束条件比较宽，我们没上市没有资本市场的压力。在管理理论上专家会告诉你谁对谁错，我希望大家不要相信专家。管理决策是在既定资源条件下做出的，如果第一年亏一亿，我可能第一年就投降了。不要轻易肯定和否定某个决策，拐大弯必须缓行。要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退，准备付出你能承受的成本，还要重新训练团队。

第二个悖论是集权和分权。集权是自上而下的管理，分权是自下而上的管理，或者是平行机构之间的互动。自古以来很多书都对这两种组织效能进行比较。军队原来是集权的，但自海湾战争以后军队采用一种现代化的混合型方式，互通互连，一个特种部队在前线相当于一个连的战斗力。特种兵可以调动飞机，他身后是强大的服务系统，相当于一个完整的供应链。万科今年开始分权，因为它平均论证5个项目才做1个，全国一年80个项目意味着要讨论400个方案，总部不堪其苦，所以必须分权，由各区自主决定项目。我们公司在京津两地还是集权，因为这两地项目少，追求单价价值高，经营模式不一样。公司内部组织上讲集权，文化和人的行为讲轻松，最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错，那就说明两种理论都对，也都不对。

第三个悖论是个人价值和集体价值。有的人强调个人创新价值，鼓励给予每个人发展空间，活跃其思维；也有人说整体目标和个人目标不一致，个人要涨工资，集体要讲发展。个人价值和集体利益如何平衡？过分强调个人，一个布袋里放十把锥子，布袋不是变布片儿了吗？过分强调整体，布袋里空无一物，要布袋有什么用？所以关键在于布袋里的东西不能戳破布袋独立存在。即使这样依然不知道哪种方法更好。知识分子创业的公司，比较偏重个人价值；制造业偏向集权，大目标小个人。这些都有道理，但不绝对，二律背反。

第四个悖论是利润最大化和社会责任。企业是商业组织，以赢利为目标，追求利润最大化是无可厚非的。如果企业侵犯到公众利益，不承担社会责任（诸如环保、劳工、社区、公众的道德理想以及关注弱势群体等），不关心公共事务，会影响企业的发展。有社会责任感的企业就像一个人，血肉丰满而富有正义感，对自身的完善很有好处。但企业应该承担多少社会责任呢？天天承担，社会信誉好了，公司不赚钱了。承担得过多会伤害到企业的财务制度、收益，伤害到股东的权益。承担社会责任的限度是什么？做出抉择最终依靠的是领导人的价值观，看他做事的动机，出于牟利，出于道德心，还是出于外部压力。一般情况下道德心最弱，外部压力最大，牟利排第二。安利公司做善事主要围绕健康，最终落脚点是产品，长远看对企业有好处。

第五个悖论是破和立。与第一个悖论程度不同，转型与发展基本上

还是在“改”，破和立则是兼并和重组。破和立都有道理，但领导者的目标是不变的，就是要生存得更好。

五大难题，考验管理者的水准。验证看绩效，过程是煎熬，在五大极端之间找平衡。

管理的几个常见问题

一个管理者容易犯错误的地方在于弄不清楚是管理自己还是管理别人。一个人印了名片当上总经理之后，你会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错。实际上，一个人群行为的发动者是其组织者，也就是董事长、总经理，目标是他们定的，组织架构是他们定的，他们牢牢把握主动权，所以所有的责任都应该归在他们身上。伟大的人管理自己而不是领导别人。

有一个例子，可以教我们分清什么是重要的事和紧急的事。客户投诉是紧急的事，员工没有权力，老板可以做主，一下解决了，虽然老板有成就感，但他做了别人的事。真正重要的事是建立制度，设定服务章程。只是做紧急的事，都是在管理别人或代替别人管理。学会管理自己，就会变得很从容，因为把重要的事（公司战略、员工培训、制度建设）都做好了，剩下的事员工自己就能处理了。我们公司6年前客户投诉比较多，局面很乱，后来下决心建立了三层次的客户系统，顺利分

流，现在80%的问题在部门以下就解决了，到经理层面的也就20%，需要我直接处理的紧急事件每年也就一两件。

还有一个在组织里比较难管理的事情，就是“中国特色”、“地方习惯”。这是我们剪裁西方理论最难的地方。为什么很多学说到了中国就要改，实际上是在行为习惯上做了妥协。私人空间和公共空间混在一起，人我界限不清。所以在中国，大多数企业管理制度的约束力弱，感情因素的制衡作用很大。

这就涉及另一个问题，组织结构中员工的积极性和创造力靠什么激发。在中国，有时道德激励比金钱激励更重要一点。同时群体不同，特点不同，管理的时候必须要有针对性。年轻人讲绩效、利益，年长者讲感情、论辈分。文化、习俗在很大程度上制约着管理。如果有不同种族、不同文化背景、不同年龄段的人存在于一体，这个组织会非常混乱。这是跨省、跨国大企业生存困难的原因。所以企业文化不要多元化，习俗尽量不要多样。企业领导要关注企业文化相对的单一性，有利于员工行为的引导和训练。高层董事会、经理人文化需要开放，因为他们需要决策，开放和互补有利于减少片面性，提高正确性。但执行层面多样化带来的是协调性差，所以应当避免。

企业的领导研究管理，目标自己都很清楚，应该把精力放在组织和人事上，也就是组织的变革和人的解放。未来组织变革的走向是什么，观察历史看出，组织变革效率最高的是军队，它是在变动环境下的对抗

性博弈，而管理学说大部分是环境假定下的对抗性博弈。所以将军是最好的管理者，这也是西点军校出来的CEO多过哈佛商学院的原因。

民营企业怎样进步

很多人都说民营企业管理水平差，治理结构不合理，血汗工资、腐败等。其实从管理学角度看很简单，就是组织和人的问题。民营企业创业者一般都有个转型，即由自然人转成商人，由商人变成领导者的艰难过程，这期间需要让游戏规则也朝这个方向转变，所有的思想、情感、行为方式都朝这个方向做一个变化。

民营企业最大的问题是组织架构，要在不同的阶段采用不同的组织形式。一开始是合伙制，继而变成股份制，还有可能上市，有国际资本介入。组织有时像一件衣服，应当先做衣服后长肉，业务量和组织的大小要相应变化。创业阶段私人家族绝对有利，成本低协调性好。挖完第一桶金，私人家族就不行了。李嘉诚强调长江实业不是家族公司，李泽楷回港创业是在别的公司打工，几年之后才到和记黄埔，从很低的薪水一点点干起来。我理解他的意思，他的公司是一个正规的组织。15年以前，新世界和李嘉诚公司的规模差不多，但新世界完全是家族化，不用职业经理人，现在业务萎缩得很小了。这就是组织的张力造成的两种结果。

民营企业一定要提前布局，让组织提前发展，甚至超越业务发展。

民营企业初期有活力，当全社会都有活力的时候，自我约束就很重要了，有动力无约束反而成为劣势。国企是有约束无动力，我们公司把资源和体制做了一个调整，保持动力，把国企的约束力给自己加上。

民营企业能复制的组织形式，一类是机关，一类是家族和江湖。有的民营企业发的文件像红头文件一样，老板写的文章像杂志社论一样。另一类不知不觉中把公司办得像家族、江湖，这是不自觉地把组织复制得过分中国化。我经常看到一些公司的标语紧跟政治气候，落款为“某某公司宣”，完全是机关作风。现在民营企业可以复制外国的商业组织和非营利组织，复制的同时也可以去创新。以往的民营企业领导人特别忽视这一点，对卖东西感兴趣，对组织架构却不重视，很晚了才想起来引进战略投资人、股东。

引进资本的意义在于改造组织，改造人的行为模式，修正目标，加快发展。前几年，几家影视公司遇到一个好的机会，有外国资本进入，一家是华谊兄弟，一家是中博影视。民营企业是否能够发展壮大，是否能进步，重点在于组织变革和公司肌体的保健。

民营企业要管理好自己的欲望，明确好自己的目标，合理架构组织，认真追求绩效。无论什么行业，只要做到这几点，这家民营企业都会发展得很好。

彼得·德鲁克这本《管理：使命、责任、实务》要在中国出版简体

字版，机械工业出版社邀我作序，于是结合自身经验，捋出几条土经作为参照，或许对饱受煎熬的民营企业有些帮助，将管理聚焦到目标、组织和绩效上来，纲举目张、守正出奇、步入坦途。

冯仑

万通集团

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

有关彼得·德鲁克先生的生平及其丰功伟绩,鉴于国内外已经有数不清的报道和评价，译者在这里不想再做任何赘述，因为这显然超出了作为德鲁克先生的大作——《管理：使命、责任、实务》的中国译者对读者的“使命和责任”。

这部浓缩了德鲁克先生几十年知识经验与管理思考的浩瀚巨著——管理学的《圣经》——以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——使命、责任和实务。可以说，任何一本巨著的写作过程，都是一种特殊的管理过程。在本书的写作中，读者不难发现：德鲁克先生实际上是率先以自己的实际行动再次实践了自己所倡导的管理理念、管理哲学和管理工具。

面对管理大师的巨著，实在不敢有所妄言，而且也绝不敢期望短短的2000字就可以把大师的思想和特色表述清楚。援引德鲁克先生的一句名言：管理就是实践。相信，只有在反复阅读和学习他的大作（并实践）之后，才会真正有所感悟、有所启发。下面仅就阅读、学习、再读、翻译、再读、再译、再学中的两点体会与广大读者分享。

第一，本书从内容上囊括了德鲁克先生非常经典的真知灼见。这首先表现在他提出了许多脍炙人口、切实可行的先进管理理念和管理工具。在本书中，作者以管理热潮向管理绩效的转变入手，围绕经营绩

效、服务机构的绩效、富有效率的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等方面，系统地探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多元化、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。其次，体现在他的独具慧眼和超凡的预见性，成功地预测了一系列重大事件。例如，他不仅成功地预言了日本经济的兴衰，而且早在计算机芯片和网络得到发展之前的1950年, 在企业大都认为生产设备等固定资产是企业最重要的资产时，就预言了“知识工作者”的崛起。再次，这也体现在他启发了一批企业的经营与管理者，从通用电气的杰克·韦尔奇、英特尔的安迪·格鲁夫和微软的比尔·盖茨，到中国海尔的张瑞敏，乃至《财富》500强中的许多管理者，都深受其管理思想和管理哲学的影响。可以说，德鲁克先生在市场、创新、变革、战略、知识管理、未来管理的挑战等方面的真知灼见，让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

第二，本书从体例和风格等方面反映出管理研究与管理实践的逻辑关系。按照内容，本书可分为三大部分，分别为：使命（《使命篇》），管理者——工作、职务、技能与组织（《实务篇》），高层管理者——任务、组织与战略（《责任篇》），读者可根据需要和兴趣参考阅读。德鲁克先生以其卓越预见性的独特思维方式，把微观管理学置于宏观世界之中，以实际行动实践了管理学立足于经营实践和服务于经营实践的学科特征，再现了管理经验学派的无穷魅力。在综观全球的基

础上，本书囊括了心理学、社会学、历史学、哲学、文学和经济学等领域的知识，运用看似朴实无华的语言，对企业运行中的实际现象进行了深入浅出的探讨和剖析，在提炼和发展管理知识的同时，揭示出管理的真相，反映出管理的真谛，为管理学奠定了方法论的基础。无疑，管理绝不应该只是技能训练，而应该是对人员、组织、社会和环境的整体认识与实践。类似地，管理也不应该只是一些理论和学术研究，而应是运用理论和科学方法来解决社会和企业所需要解决的问题。在这本巨著中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到所谓的“管理模型”和“数据分析”。读者所能看到的，是一些沁人心脾的观点和故事，文笔简单但却清晰有力；读者所能体会到的，是大师对人和社会的深刻理解，是将微观管理研究集中到组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度、公司责任和管理者等方面所做的根本性思考；读者所能感知到的，是一代管理宗师不断学习的精神、广博的知识基础和独特而富有创见的思维方式。

中国企业如同中国经济一样，正处于飞速的发展与变化之中。可以说，管理者如何应对不确定性，如何把握不确定性带给企业的成长机会，是一个充满诱惑力的战略话题。或许，国人可以在彼得·德鲁克的巨著中找到启示或答案。事实上，正因为不确定性，所以德鲁克先生才非常强调预见性，也希望管理者有预见性。他倡导变动环境下的管理科学，认为把握未来是管理学的最大难题，所以他强调指出，管理者必须学习掌握发展的机遇和变动的机遇。例如，他本人就经常通过人口结构

的变化趋势（这直接决定了劳动力市场和消费市场的变化）来分析市场行为。

中国要发展、经济要腾飞，自主创新势在必行，其中的关键就是“人”的问题，是企业高层管理的问题，是知识工作者的问题，他们对成败具有不可推卸的责任，即成败取决于他们的知识、洞察力和管理素质，取决于他们的创新与企业家精神。正如德鲁克先生所指出的，管理者必须对企业的经济绩效、员工的成就、创新和社会的发展承担责任，而且管理者的责任永远大于权力。在很早以前，德鲁克先生就倡导对人的重视：员工是企业最重要的资产，组织为知识工作者提供发展空间，薪水买不到忠诚，顾客买的不是产品，而是满足。在谈到任何问题时，他总是不忘提到：人，才是重点。

最后需要强调指出的是，对于中国的企业而言，成长固然是十分重要的，但若成长超出了环境许可、社区许可和经济许可的范围，超出了产业特有的最优规模，不仅会给社会和环境造成损害，也会给企业以及所有的利益相关者造成损害，甚至带来灾难！相对于特定的产业而言，规模过大或规模过小，都是规模不当的表现，必须有计划地进行调整或剥离，并持续地进行真正的创新。

综上所述，德鲁克先生的这本巨著，既是一本面向管理者（工商企业与机构组织）的系统化管理手册，也是面向学生和有志于管理工作的仁人志士的系统化教科书。在2005年上半年有幸受邀翻译这部被誉为管

理学《圣经》的德鲁克先生的巨著，我心中感到万分荣幸而惶恐，惟恐自己的“无知”会成为晶莹无瑕的美玉上的斑点。至今，大半年的时间已经过去了，在南京大学商学院、南开大学商学院的领导和同事以及机械工业出版社华章分社的朋友的鼓励下，译稿终于跟大家见面了，这时突然有一种如释重负之感。鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

虽然这位大师中的大师——彼得·德鲁克先生已经离我们远行了，但他的理念、他的思想、他的精神永存，“管理任务、承担责任、勇于实践”的真谛将永远伴随着我们。“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’。”最后，让我们以这句符合德鲁克理论的话共勉，并为行动和成果而努力奋斗吧！

王永贵

南京大学商学院教授

2006年1月

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

管理职业与管理承诺

作为一个领域，管理是多层面的，具有十分丰富的内涵。首先，管理本身也是一门学科，而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生，距今只有短短100年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展，管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。不过，虽然还有许多我们未知的东西，但我们确切地知道：管理决不仅仅是“常识”，而且也不仅仅是系统化的经验。至少，管理应该是一套有组织的知识体系。本书试图把所有我们已知的东西呈现在读者面前。同时，本书也尝试着概括出许许多多的“条理化的未知领域”（organized ignorance），即我们已经认识到自己需要新知识，但尚未拥有这些新知识的领域。可以说，这些有待于进一步发掘的、尚未拥有的新知识，是我们界定自己需要的东西所必须的。然而，从事实践活动的管理者无法等待，在出现问题和产生需要时，他们必须及时予以管理。为此，本书试图针对如上所述的未知领域提出相应的方法，深入思考相应的政策、原则与实践，并帮助管理者完成管理任务。同时，本书也力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便使他们更胜任今天和明天的工作。

管理是任务，也是一门学科，但管理也是人的管理。每项管理成就都是管理者所取得的成就，每项管理失败也都是管理者的失败。实施管

理的是人，而不是“力量”或“事实”本身。同时，真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。因此，本书强调“管理者也是人”，并力图从人的角度来认识管理者。同时，本书还把焦点集中在管理者的所作所为和管理者的成就上，并时刻努力把人和任务整合在一起。相对而言，任务本身是客观的、非人格化的，它需要靠人——管理者来完成。而且，最终决定需要什么和成就什么的，是“管理”。

管理也是工作。事实上，管理是现代社会的一种特殊工作，它使现在的社会与以前的社会有所不同。可以说，管理是现代组织中所特有的一种工作，它使现代组织可以有效地运作。既然管理是一种工作，那么它就会有自己的技能、工具和技术。诸如此类的内容都在本书中进行了探讨，而且围绕有些问题的探讨还十分详细。

不过，虽然管理是一种工作，但它却与其他工作存在差异。与内科医师、工匠或律师的工作不同，管理工作总是在组织中进行的——是在人际关系网络中进行的。因此，管理者本身总是在扮演着模范角色，他的所作所为至关重要。不过，“谁是管理者”也很重要——对工作的影响甚至比内科医师、工匠或律师还要大。为人师表的教师往往也具有同样的两面性：一方面是他的技能与绩效，另一方面是他的性格——榜样作用和正直品质。因此，本书将同时强调管理者的任务与管理者的性格。

在过去的30多年来，本书及其所涵盖的方法已经成为许多大专院校、经理人项目和研讨会的重要教材，并为许多不同类型的学员所证

实。同时，本书中的许多主题材料也都是近40年来长期积累的结果。在过去40年里，以顾问的身份，我与各个层次的管理者、大型和小型企业的管理者、政府机构的管理者和医院与大学的管理者密切合作，总结并开发出这些材料。虽然我也曾与美国以外国家的企业与非企业管理者密切合作，如英国、日本以及西欧和拉丁美洲国家，但本书所囊括的大部分经验都是以美国，特别是美国的企业与公共服务机构为基础和背景的。因此，本书努力涵盖每位管理者应该知道的管理知识，但书中的表述形式却十分简单明了，即使那些尚未担任过管理职务，甚至在管理机构中工作的普通员工都可以很好地领会和把握。所以，本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市1985年新年

Management：
Tasks,Responsibilities,Practices

绪 论

从管理热潮到管理绩效

20世纪管理学的兴起，可能算得上是人类历史上的一个重大事件。它标志着人类社会实现一次重大转型，进入一个多元化的机构型社会——管理成为这个社会的一个不可或缺的器官。管理作为一种实践、一门学科，它在经历一个多世纪的发展后，于第二次世界大战时掀起了一股热潮。这股热潮一直持续到20世纪60年代末，让管理广为人知。如今，这股热潮已经偃旗息鼓。它究竟造就了什么？我们又从中学到了什么？我们必须学习哪些新知识，又面临哪些新挑战，还要迎接哪些新任务呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　管理学的兴起

机构型社会——从1900年到1970年——员工型社会——对新的社会理论和政治理论的需要——管理：机构的器官——责任是本质——从工商业社会到多元社会——为什么必须以工商管理为中心——工商管理是典范——工商管理是成功的事迹——管理学的兴起是关键事件

在过去的50年里，每个发达国家的社会都发展成为机构型社会。目前，每一项重大的社会任务，不论是经济活动，还是卫生保健、教育或环境保护、对新知识的追求或国防任务，都委托给大型组织来完成。这些组织都是准备长期存在并由自己的管理当局来管理的。结果，现代社会的成就——如果不是指个人的生存——越来越依靠于这些机构的成就。

在75年以前，人们根本就无法想象这样一种社会。在1900年的时候，在每个国家的社会里，家庭仍然是绝大多数社会任务的执行者和活动器官。相对而言，各种机构则少而小。可以说，即使是在机构化程度最高的国家(如德意志帝国)里，1900年的社会也如同堪萨斯州的大草原。在这样的社会里，只有一个机构与众不同，那就是中央政府。它巍然耸立于地平线上——但这并不是因为它规模庞大，而是因为它的周围别无他物。除此以外，社会的其余部分都以散布着的无数小分子的形式存在：小型工场、小型学校和个体职业者（如医生或律师，他们都自行

开业）以及农户、手工业者和邻近的街道零售店等等。那时，虽然也开始有一些大型企业，但那仅仅是开始而已。当时所谓的大型企业，在今天看来不过是规模非常小的小型企业。

当年曾经让美国人的祖辈慑服的“大章鱼”——洛克菲勒（Rockefeller）旗下庞大的标准石油托拉斯，已经于1911年被美国最高法院分解成14个部分。在30年以后，在美国加入第二次世界大战前夕，标准石油公司的这14家子公司中的任何一家，无论是在员工规模，还是在资本金额、销售额和其他方面，都至少是以前的四倍那么大，即四倍于最高法院颁布分解命令时“大章鱼”的总体规模。可是，在这14家子公司中，只有三家可以算得上是大型石油公司，即泽西标准石油公司（Jersey Standard）、美孚石油公司(Mobil)和加利福尼亚标准石油公司(Standard of California)。而其他11家子公司只能算是中小规模，在世界经济中只起着很小的作用，甚至起不了什么作用，而且在美国经济中所起的作用也十分有限。

在过去的70年里，虽然工商业在发展，但其他机构发展得更快。在1914年以前，没有一所大学拥有6000名以上的学生——而且拥有5000名以上学生的大学实际上也很少。目前，拥有6000名学生的大学只能是个“侏儒”，有些人甚至怀疑这种规模的学校能否生存下去。类似地，医院也从过去收留贫困潦倒的病人的边缘机构（不重要的、可有可无的机构。——译者注），发展成为“卫生保健中心”，其本身就是一个庞大的

机构，而且也是最复杂的社会机构之一。同时，工会、研究机构和其他许多机构也都同样发展为庞大而复杂的机构。

在20世纪初，苏黎世的市民建造了一座宏伟的市政厅。他们深信：这座市政厅在未来的任何时候都能够满足他们的需要。事实上，这座市政厅曾受到保守分子的尖锐攻击，认为它即使不算是好大喜功，也是巨大浪费。虽然比起世界上任何国家的政府，瑞士政府的发展要慢得多，但早在很长时间以前，这座市政厅实际上就已经无法满足城市管理的办公需求了。目前，瑞士政府的各种机构所占用的面积，大约是75年前显得十分宏伟的（如果不是过于奢侈的话）市政厅面积的10倍以上。

员工型社会

时至今日，在各发达国家中，市民一般都是员工，至少在为其中某个机构工作，并把诸如此类的机构看成是自己的衣食之源，是自己的机会所在，是自己获得社会地位并发挥作用的阶梯，是实现自我和个人成就的场所。

在1900年，市民如果受人雇佣的话，雇主通常是小型家庭式的企业主、雇佣一两个助手的小型夫妻店或家庭等。当然，除了像英国或比利时这样工业化程度最高的国家以外，当时的绝大多数人都是以务农为生。

渐渐地，社会发展成为一种员工型社会。在20世纪早期，人们常常

相互问道："你从事什么工作?"但现在他们会问："你在为谁工作？"

对于机构型社会及其新的多元主义，我们既没有适用的政治理论，也没有适用的社会理论。事实上，这些现象与那些仍然统治着我们的社会观点和我们处理政治与社会问题的政治理论和社会理论，是相矛盾的、不相容的。我们仍在应用16世纪晚期和17世纪的伟大思想家伯丁(Bodin)、洛克(Locke)、休姆(Hume)和哈林顿(Harrington)等人所提出的政治和社会模型：除了惟一的中央政府以外，社会上不存在其他的权力中心和自治机构。尽管现实的变迁早已超出了这种模型，但它仍是我们所拥有的惟一的模型。

适合于新现实的新理论，总要在经过很长一段时间之后才会产生。这是因为：为了避免落入毫无价值的揣测和模糊的梦幻之中，新的理论往往只有在事件发生以后才能形成，是在对我们已经学到的、已经实现的和已经完成的进行归纳整理之后形成的。但是，我们无法等到需要的新理论形成以后才采取行动。我们必须现在就行动起来，我们必须充分运用自己所知道的那一点点知识。至少有一点我们是确实知道的：管理是新机构的特殊器官，不论这种机构是工商企业还是大学，是医院还是军队，是研究实验室还是政府机关。如果要使上述机构正常运作，就必须进行管理。

"管理"(management)这个词是极难理解的。首先，它是美国人特有的一个单词，很难翻译成其他语言，甚至很难准确地翻译成英国的英

语。它表明一种职能，但同时又指执行这一职能的人。它表明一种社会地位和层级，但同时也指一门学科和一个研究领域。

但是，即使在美国人的用法里，把管理作为一种术语也是有点差强人意的。这是因为：在工商企业以外的其他机构里，通常很少会谈到管理(management)和管理者(manager)。在大学、政府机关和医院里有行政管理人员，在军队里有指挥官，在其他机构里有主管等等。

但是，所有这些机构都有管理职能、管理任务和管理工作。在这些机构里，全都需要管理。而且在所有这些机构里，管理都是有效的活性器官。

事实上，机构本身只是一种虚构之物。它是一种会计实体，而不是一种社会实体。当某个政府机构发布某项法令或决定时，我们完全知道那是机构中的某些人在做出法令或决定，是他们在代表机构采取行动，是作为机构的有效器官在采取行动。例如，当我们说通用电气公司关闭了一家工厂时，当然并不是指公司在做出决定和采取行动，而是指公司中的一批管理人员在做出决定和采取行动。

乔治·西门子（Georg Siemens）创建了德意志银行（Deutsche Bank），并在18701880年的十年时间里把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构（请参阅第49章，乔治·西门子和德意志银行）。他曾经说过这样一句话：“如果没有管理，一家银行只是一堆等待清算

处理的废物。”没有机构，就没有管理。但相应地，没有管理，也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的活动与绩效，最终决定了特定机构的生存与绩效。

管理的职业性

我们还知道：管理是相对于所有权、地位或权力而独立存在的。它是一种客观的职能，并应该以绩效责任为基础。它是职业性的——管理是一种职能、一门科学、一项要完成的任务，而管理者则是实践这门学科、执行这种职能并完成这种任务的职业人员。管理者是否同时又是所有者，已经变得无关紧要。如果他同时是所有者，那也只是他作为管理者这一主要职能的附带事件。涩泽荣一在近代日本早期所提出的“职业管理者”这一儒家理想（请参阅第2章）已经成为现实。同时，涩泽荣一还主张：管理者的本质既非财富，也非地位，而是责任。同样，他的这一基本思想也已经成为现实。

从工商业社会到多元社会

新左派把我们的社会称做大型企业的社会。但大型企业的社会同新左派的修辞伎俩一样，早已经过时了。西方社会早就是企业型社会了——在75年前就是了。在那个时候，企业的确是所有各种机构中最有权力的机构——甚至比某些政府更有权力。但是，自从进入20世纪以来，企业的重要性开始逐步下降——这并不是由于企业变得越来越小或越

弱，而是由于其他机构成长得更加迅速。我们的社会已经日益呈现出多元状态。

在19世纪70年代，没有任何一个美国实业家，可以在权力或名望上同20世纪初的摩根(J.P.Morgan)、洛克菲勒(John D.Rockefeller)或稍后的福特(Henry Ford)这些大亨相提并论。现在，甚至很少有人知道美国最大的一些企业首席执行官的名字，但那些大亨的名字却家喻户晓。可以说，在权力和拥有财富的相对数量方面，即使是目前最大的企业也无法同那些大亨相比，那些大亨当时甚至可以勒索美国政府。

实际上，说什么“军事工业综合体”并没有任何意义。多年来，美国高额的国防费用，已经成为经济发展的一大障碍。比较而言，倒不如说成是“军事大学综合体”更有意义。目前的企业——事实上美国历史上所有的企业——没有一个拥有目前巨型大学所拥有的权力的一小部分。通过是否接收入学或授予学位，大学拥有是否赋予人工作和生计的权力。在美国历史上，没有任何一家企业——也没有任何其他机构——拥有这种权力。事实上，以前从来没有哪一家机构被允许拥有这种权力。

在欧洲，情况只是略有不同。在1900年时，工商企业的工作资历已经在某种程度上受到尊重。75年以前，在政府、学术界或军队中的工作，地位要比工商企业的工作高得多。但是，现在工商界已经同他们平起平坐。尽管如此，在法国的工商企业界，目前仍没有一个人可以在权力和影响方面同法国第三共和国时代的德·温特尔（DeWendel）钢铁家

族相比，也不能同以前控制了法兰西银行（Banque de France）和法国货币和信贷政策的少数霍特(Haute)银行家族相比。类似地，在德国，目前仍没有任何一个企业家或企业可以在权力和影响方面同1900年的克虏伯（Krupps）和其他钢铁巨头相比，或同20世纪20年代的法本(I.G.Farben)相比。在英国，目前也没有任何一位企业主管能够在权力和影响方面同以前的一些商业银行家族相比。一直到20世纪30年代，这些银行家族几乎完全控制了英格兰银行，并借此控制着英国的国库。

在所有现代社会里，日本是可以最近似地描绘为企业型社会的国家。在这里，工商管理的影响，往往比在其他任何发达国家都要大。但即使是在日本，目前也没有任何一位企业管理者或企业可以在权力和影响方面与1900年或1920年的三菱、三井、住友和安田等大财阀相提并论。后者对经济和社会有十分重大的影响，并拥有着至高无上的权力。

在1900年的美国，对有雄心的青年在职业上能提供机会的，几乎只有工商企业。而现在，却有着数不清的其他机会，而且每个机会都可以提供同样多的(或更多的)收入和更快速的职业发展。

在19世纪末期，国民生产总值中凡不是来自农业的部分，大都来自于私人企业经济。从20世纪初开始一直到第一次世界大战期间，包括政府在内的非工商企业服务机构，在美国非农业国民生产总值中所占的比重还不到10%。目前，虽然农业大都转变为企业化运营，但国民生产总值的一半以上却来自于各种服务机构。这些服务机构不属于工商企业，

不用对经济绩效负责，也不会经受市场考验。

在美国现在的国民生产总值中，大约超过1/3直接来自于联邦政府、州政府和地方政府；还有3%5%来自于非公立学校——私立和教会创办的学校，其中包括非公立的学院和大学；在国民生产总值中还有5%，即全国卫生保健预算总额的2/3，既不是来源于政府，也不来源于工商企业。除此之外，还有各种各样的非营利活动，约占国民生产总值的2%5%。如果把所有这些加起来，在国民生产总值中约有50%，甚至可能达到60%，并不来自于工商企业，而是来自各种公共服务机构。

事实上，新左派虽然在口头上讲什么大型企业社会，其行动却表明他们清楚地了解工商企业并不是具有决定性作用的机构。从拿破仑战争结束以来，每一段社会动荡时期都是从反对工商企业的骚乱开始的。可是在20世纪60年代，席卷各个发达国家的反对权威的骚乱，却是针对其他一些机构——特别是大学的。而这些机构曾经深受以前的激进分子的尊敬，并且在三四十年以前，它们常常被认为是组织的良好楷模。

不过，对于这些非工商企业的公共服务机构而言，它们对管理的需要并不比工商企业小。相对而言，它们可能更需要管理。

事实上，人们对非工商企业机构中的管理正变得越来越关心。

在最近10年或15年来，美国大型管理咨询公司的最好主顾是国防部、纽约市或英格兰银行这样的政府机构。当加拿大于20世纪60年代末

期把海、陆、空三军联合起来组成一支统一的军队时，加拿大的海、陆、空将领在第一次会议上所讨论的不是战略问题，而是“目标管理”。同时，在天主教教廷所发布的受人尊重的命令中，也讲到组织研究和管理发展。其中，耶稣会在这方面处于领先地位。

在一两代以前，德国行政机构总是以为自己胸有成竹、了解一切。但到目前，长期以来以出色的公共行政而闻名的汉堡市，已经为其行政机构创建了一个管理中心，并由市政府的一位高级官员出任管理职务和承担责任。类似地，就连英国的行政机构也为引进“管理”而进行了重组。

在学校开设的高层管理课程中，有越来越多的学员不是工商企业的主管，而是来自医院、军队、市政府和州政府以及学校的管理人员。哈佛商学院甚至还专门为大学校长开设了越来越受到欢迎的高层管理课程。

可以说，从现在起，非工商企业机构的管理，今后将得到越来越多的关注。它们的管理很可能会成为管理的中心问题。原因很简单，就是因为公共服务机构在管理方面的匮乏已经成为令人瞩目的缺陷。不论是城市自来水机构，还是大学研究院，都是如此。

但是，工商管理仍是一个样板。任何讨论管理的书籍，都必须以工商管理为中心。当然，本书也不例外。

为什么必须以工商管理为中心

之所以要以工商管理为中心，理由之一是历史因素。工商企业是最先出现的现代机构。从一开始，即从铁路和“多功能银行”在19世纪晚期作为大型企业出现时起，工商企业就毫无疑问地成为一种新的、全然不同的机构，而不是从旧机构演变而来的机构。这一点与政府机构、大学、医院和军队明显不同。当然，人们也关心其他机构中的管理问题（伊莱休·鲁特(Elihu Root)作为军事部长所写的、有关美国军队总参谋部的著作，是美国的例子；艾迪克斯(Adickes)和米克尔(Micquel)作为克朗（Crown）的大城市市长和部长所写的、有关德国地方政府的著作，是另外一个例子。这两本着作都写于1900年和1910年间。）。但直到最近以前，人们只是偶尔关注一下，并且往往都是在发生尖锐问题时才给予关注，仅此而已。比较而言，工商企业中的管理问题，从一开始就得到了人们的关注，从而意味着工商企业管理具有普遍性和连续性。

迄今为止管理研究仍主要集中于工商管理研究的另一个理由是：直到现在，只有经济领域才在资源分配和决策成果方面具有一套测量指标。利润率固然不是一种完善的测量指标，甚至没有人能够给出一个定义，但尽管如此，它仍然是一种有效的测量指标。直到现在，其他任何机构都没有类似的测量指标。它们所具有的，只是各种各样的看法——而看法却很难构成一门学科的适当基础。

关注工商管理的最重要理由是：工商管理是20世纪的成功事迹。在

自己的领域中，它取得了成效。它所提供的经济商品和服务，是1900年那一代人难以想象的。而且，虽然存在着世界大战、经济衰退和专制，但它还是在有效地发挥着自己的作用。

在工商管理方面所取得的成就，使我们现在有能力预言——也许还言之尚早(而且肯定也是过于轻率的)——我们将消灭世代以来人类命运中的极端贫困状态。今天的发达社会能够提供大量的高等教育，主要应该归功于工商管理方面的成就。工商企业既为支持这种昂贵的事业而提供了经济手段，又提供了使知识转化为生产力并取得报酬的各项工作。正是由于我们在经济绩效方面的进步，即工商管理方面的绩效，才使得我们现在认识到：因阶级和出身的不同而对人们的机会和工作加以限制，实际上是一种社会缺陷和社会瑕疵。而这种限制在过去是自然而然的，是人类无法逃避的宿命。在一个政治上日益分崩离析并纠缠于民族主义的世界中，工商管理是少数能够超越国界的机构之一。

跨国公司把来自许多国家的，具有不同语言、文化、传统和价值观的管理者召集在一起，并使他们在同一个公司中以同一个目标为纽带联合起来。可以说，它是世界上在世界观、价值观和决策方面不奉行民族主义的极少数机构之一。迄今为止，在一个没有世界政治组织的世界经济中，它是一个真正的共同机构。

同时，也正是工商管理，促使我们的社会越来越重视提高生活质量。事实上，对于工商管理的某些似乎严厉的批评，常常是根据工商管

理的过去绩效所提出的较高的、或许是不切实际的过高期望的结果。其言外之意是："如果你能做得这么好，为什么不能做得更好一点呢?"

本书将用相当的篇幅——包括四章整整一部分的内容来专门讨论非工商企业服务机构的绩效问题。我将一再强调：对服务机构的管理，很可能是20世纪未来一段时期里管理研究的新领域。但是，任何管理方面的研究，都必须以工商企业管理为基础。

管理学的兴起，可以说是我们这个时代的关键事件，远比任何头条新闻都重要得多。自从19世纪末以来，几乎没有一种新的基本机构、新的领导团队和新的核心职能，能够像管理学的兴起这样迅速。在人类历史上，几乎没有一种新的机构，能够像管理一样在这么短的时间里被证实是人类不可或缺的。同时，我们甚至也很少见到有一种新的机构，能够像管理这样在极少反对、极少干扰和极少争论下顺利崛起。而且，以前也从没有一种新机构，能够像管理那样如此迅速而成功地席卷全球，并跨越了种族、信仰、语言和传统的界限。

在当今的发达社会里，就算没有贵族、大地主，甚至是没有资本家和企业界大亨，也离不开大型机构中管理者的领导。社会要依靠这些管理者的知识、愿景和责任心。可以说，在这个社会里，一切都以管理——它的使命、责任和实务——为中心：管理既是必需品，又是重要贡献，而且也是研究与知识的主题。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　管理热潮及其经验与教训

管理热潮——管理热潮是怎么开始的——管理热潮的扩散——管理热潮的终结——我们从中学到了什么?——管理是一种一般职能——管理是一门学科——但并非“技术主义”——管理以文化为基础——管理是多元化的——改变了的管理世界——管理的起源与历史演进

可以肯定地预言：在20世纪未来的一段时间里，管理口号将是“管理热潮过去了，管理绩效的时代来临了”。

从第二次世界大战结束到60年代末期的25年里，一股管理热潮席卷着整个世界。管理已成为全世界共同关心的主题。而在第二次世界大战以前，只有极少数人朦朦胧胧地有点兴趣。管理热潮遍及于世界上的每一个国家，管理热潮永久地改变了社会和经济——更重要的是，管理也在改变着自己。管理热潮使人们意识到管理及其作用、职能和工作，而且这种意识将伴随我们左右。

但是，管理热潮也对管理提出了新的挑战，创造了新的任务，产生了新的问题。与任何热潮一样，管理热潮也有终结的时候。不过，它所留下的任务却摆在我们面前。所以，现在是时候提出下列问题了：管理热潮的成就是什么?其经验与教训又是什么?

在第二次世界大战以前，只有极少数“相信真理”的人——绝大多数

是管理咨询人员和教授——才关心管理，而很少有从事实践工作的管理者关注管理。只有通用汽车公司的阿尔弗雷德 P.斯隆(Alfred P.Sloan)、西尔斯公司（Sears， Roebuck）的罗伯特 E.伍德(Robert E.Wood)和美国电话公司的切斯特·巴纳德（Chester Barnard）等少数几位有名的美国人，是个例外（关于这些人及其他人，请参见本章附记“管理的起源及历史演进”。）。可是，即使是巴纳德在电话公司中的同事，也只认为研究管理是巴纳德的个人爱好，他们对之并不感兴趣。在当时，甚至很少有管理者意识到自己是在从事管理工作。而且在实践中，基本上没有人把管理看成是一个研究领域、一门学科和一种社会职能。

在第二次世界大战以前，收藏管理学图书最全的，是美国的咨询人员和管理学者哈里·霍普夫（Harry Hopf，1882-1949）。这批图书现在保存在克劳顿威尔的通用电气公司的高层管理研究所中，包括数千册图书。虽然霍普夫自己的兴趣是在管理学方面，但其藏书中真正属于管理学方面的，只不过有六七十册而已，其余的都是会计、税收和工程等方面的书籍。但是，霍普夫的藏书包括了19世纪40年代以前的、以任何一种语言（除了日语）撰写的所有管理学图书。

当哈佛大学已经开始讲授管理学时，美国和欧洲的其他绝大多数商学院则仍是商务学院（School of Commerce）。有些比较先进、成熟的大学，如纽约大学，也只是开办了会计、银行和财政学院。充其量，它们只能是商业技能学院。同时，从普遍的角度看，学校里要么完全没有

开设管理学课程，要么就是只教授生产工程或人事管理课程。

管理热潮是怎么开始的

从忽视管理转变为意识到管理的重要性，再到后来特别重视和强调管理，是第二次世界大战所带来的结果之一。首先引起人们关注管理的，是美国制造产业在战争期间所取得的杰出绩效（不过，就英国管理人员在这一时期所取得的杰出成就而言，其当时所受到的关注远远少于它应该得到的关注）。结果，管理作为一种实践、一门学科，作为社会与经济以及伦理问题的核心，在美国引起了越来越多的关注。

但是，这一管理热潮却是由一个非美国人触发和倡导的。战后，英国第一届工党政府财政部长斯塔福·克里浦斯（Stafford Cripps，1889-1952）爵士是一位坚定的社会主义者。但也正是克里浦斯率先认识到：管理是使英国经济恢复并促进其发展和取得杰出绩效的动力所在。也是克里浦斯组织了由英国实业家和管理人员组成的生产率考察团，并派往美国学习管理的秘密。同时，也正是克里浦斯的这种做法，使全世界——其中包括许多美国人——相信：管理是美国人的创举。

在英美之间开始互派生产率考察团数年之后，马歇尔计划开始了，而管理在其中占有中心地位。马歇尔计划开始运用管理手段来推动经济和社会的复兴。可以说，马歇尔计划的成功，使得管理成为一种时尚——畅销工具。一时之间，人人谈论管理，人人学习管理。

不久之后，日本也步西方之后尘。在经过美国的长期占领以后——在1950年重新获得自主权以后，当日本政府和日本工商界开始有计划地重建日本经济时，日本人首次谈到了管理热潮。当时，他们利用管理，并将其视为经济复苏的核心动力和关键因素。

同时，对管理的关心，很快也扩展到发展中国家。在印度和巴西、在非洲的新独立国家、在东南亚各国，都组建了管理协会，并创建了管理学院。一时之间，管理逐渐成为政府和企业界共同关心的主题。

最后，管理热潮波及到了共产党主导的国家。一个接一个的欧洲共产党国家——从南斯拉夫开始，接着是波兰、匈牙利和捷克——纷纷建立起管理学院和管理研究所，开始翻译西方的，特别是美国的管理书籍，开始讲授管理学，并把管理视为解决经济发展停滞的重要手段。后来，就连苏联也开始关注管理。在19691970年期间，苏联不仅创建了两所高层管理学院，而且也开始讨论在重要产业和商业企业中实施自治管理的问题。

发展中国家的管理

实际上，管理热潮对发展中国家的影响，甚至比对发达国家的影响还要大。经济和社会的发展，首先就意味着管理。在第二次世界大战之后的早期，就已经明显表明：在经济和社会的发展过程中，管理是决定性的因素。显然，经济学家把“发展”视做“储蓄和资本投资的函数”的传

统看法，已经不足以确保经济与社会发展了。事实上，储蓄和资本投资并不能导致管理和经济的发展。相反，是管理导致了经济和社会的发展，从而导致了储蓄和资本投资的发展。同时，越来越多的证据显示：正如在拉丁美洲十分流行的口号所表明的，“发展中国家并不是在发展上落后，而是在管理上落后”。

对管理的兴趣迅速在各个发展中国家扩散开来。在孟买、墨西哥、西非、土耳其和伊朗等地，纷纷创建了管理学院、管理研究所和管理协会。

同时，随着管理备受关注和管理的有效运用，不少国家和地区已经取得了显着的成就：巴西得到了快速发展，像伊朗这样一个贫穷而落后的农业国也发展很快。所有这些，都要归功于管理的影响。再如，墨西哥迅速发展的根源，在于管理；哥伦比亚所实现的巨大进步，也是由于管理。事实上，在上述的大多数国家中，许多开创性的管理工作，都是由以墨西哥蒙特莱（Monterey）的技术大学(Technical University)和哥伦比亚加里（Cali）的德瓦尔大学（Universidad del Valle）等为代表的机构所组织的一群人来完成的。

实际上，凡是第二次世界大战以后在经济和社会方面实施快速发展的地方，都特别强调有计划、有目的地培养管理人员和推动管理的发展。可以说，经济与社会的快速发展，正是上述工作的结果。

然而，在同一时期，也日益清楚地表明：在绝大多数发展中国家，管理人员和管理的发展还不够快，以致未能带动经济和社会的充分发展。从人口的爆炸性增长这一视角来看，更是如此。同时，下列现象也变得越来越明显：我们还不知道如何把管理知识、管理学科、管理视野和价值观移植到新的、不同的社会和文化中去。而且，把管理能力有效地移植到发展中国家去的那种转移机构——多国公司，也相当模糊并存在争论。(我们将在第59章，多国公司中予以讨论。）

把管理知识和管理能力从发达国家移植到发展中国家去的任务，迅速地推动和开发企业家精神和管理能力以便能满足发展中世界的期望的任务，依旧是我们面临的主要任务之一。

在第二次世界大战以前，有关管理的全部书籍连一个普通的书架都装不满。到了20世纪60年代后期，仅美国出版商每年就要出版好几百种管理书籍——一年之中所出版的管理图书大约有第二次世界大战以前所有年代出版的图书总数的四五倍之多（管理类图书取得了难以置信的成就：它们成了畅销书，如阿尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车的岁月》(My Years with General Motors,Doubleday，1964)。就连对管理进行讽刺的书也成了畅销书，如罗伯特·唐森(Robert Townsend)的《更上一层楼》(Up the Organization,Knopf，1970)。在这些图书中，虽然充满了深奥而晦涩的管理术语和管理行话(在几年以前，只有少数的内行才懂得这些术语和行话)，但它们当时的读者群却是广大公众。）。在第二次世界

大战以前，只有哈佛大学讲授管理学课程；而到60年代末期的时候，全世界讲授管理学的商学院可能已经数以百计。在第二次世界大战以前，几乎完全没有高层管理教育；而到了70年代的时候，没有人能够数得清全世界到底有多少高层管理课程、高层管理讲习班、专业学院、专业研究所、教师进修学院以及其他面向管理人员的职业培训和训练机构。

管理热潮的终结

像所有热潮一样，管理热潮也随着自身延伸过远（即过犹不及）而走向终结。最初的征兆——也是任何热潮所遇到的典型情况，是出现了一些预言“管理热潮会永久持续下去”的书籍。在1967年，美国经济学家肯尼思·加尔布雷思(J.Kenneth Galbraith)在一本世界性的畅销书《新产业王国》（The New Industrial State，Houghton Mifflin出版公司,1967年）中预言：大公司中的职业管理人员已经运用各种现代管理技术把自己武装起来，成为不可战胜的力量，无法被任何力量——如股东或政府——所代替。当这个预言出现的时候，正是职业管理人员的地位开始受到那些倡导“资产管理”的接管人排挤的时候。当时，这些接管人赢得了那些看似温顺而无力的股东们的热心的全力支持。

一年以后，法国的新闻记者——政治家吉恩贾克斯·塞尔旺施赖伯（Jean-Jacques Servan Schreiber）出版了另外一本畅销书——《美国的挑战》（英译本由Atheneum出版公司出版,1968年）。在这本畅销书中，吉恩贾克斯·塞尔旺施赖伯预言：美国的管理人员正在接管全世界

（或至少是欧洲），在美国和欧洲之间存在着“管理差距”，这种差距使得美国的主导统治成为不可避免的命运。这个预言在全世界范围内受到了媒体大号标题的青睐和欢迎。当时，正是欧洲经济超越美国，而美国经济在欧洲和日本的进攻之下采取守势的时候。

到了1970年，加尔布雷思和塞尔旺施赖伯的讲法，开始显得有些幼稚了。管理热潮已经过去了，而且它并不是轰轰烈烈地结束的。事实上，从外表上看，人们几乎看不出有任何迹象能够表明发生过什么事情。

只有在英国，出现了大量管理人员失业，而这恰恰反映了英国经济的普遍萧条状态和企业合并与接管的浪潮。但是，对于在60年代后期得到快速发展和实现急剧扩张的管理咨询公司而言，它们突然发现自己的营业额远远低于原来的期望。比较而言，那些相对较为稳健的公司，则运用自己的资源来提高质量，而不是增加员工，并在营业额和利润方面继续保持着出色的经营绩效。同时，那些言之有物的管理学课程项目、管理类书籍、管理学主讲人，仍持续地受到高度欢迎。事实上，大约在1970年左右的时候，非营利组织的管理者，如公用服务机构的管理者，开始大量涌入管理课程项目、购买管理类图书和聘请管理学主讲人。不过，他们的辨别力更高，而且要求更苛刻。商学院和高层管理课程项目的申请入学者继续增加，但这些学员对课程内容和教学效果更加挑剔。

一时之间，管理的神秘性突然消失了。其中的一个原因可能是1971

年的美元危机。这次危机甚至使那些观察最不敏锐的人也开始认识到：美国同欧洲之间实际上并不存在什么管理差距。另外一个原因可能是在那一时期“垮台”了一批企业——如美国宾夕法尼亚中央铁路公司（Penn Central）和洛克希德公司（Lockheed）以及英国的劳斯莱斯公司（Rolls-Royce），这使得职业管理人员显得不太像是英雄。不过，其中的主要原因肯定是：管理人员自己突然认识到，管理是一项挑战和一种工作，而不是一剂灵丹妙药；管理技术，无论怎样复杂，也不具有任何魔力。最重要的是，各地的管理人员都认识到：管理热潮赖以建立起来的基础，即在第二次世界大战以前不为人知的漫长时期中所积累起来的知识，已经无法跟上和满足新的发展需求。人们已开始感受到需要新的知识、新的基本方法和对各种现象的新的理解。而这些，并不是管理热潮所能提供或解决的。

不过，管理热潮虽然已经结束，但它却永久地改变了世界的经济面貌和社会面貌。世界再也不会回到不懂管理、不顾管理和不知管理的时期，即第二次世界大战以前和管理热潮以前的时期了。最重要的是，把管理看成是一种力量、一种职能、一种责任、一门学科的认识将会保留下来。这就是管理热潮的永恒成果，而且也是最重要的成果。

我们从中学到了什么

在过去的这25年时间里，我们到底学到了什么呢?特别是，在帮助我们适应新的时代——谋求管理绩效的时代的要求方面，我们学到了什

么呢？

我们所学到的第一件事是：作为社会机构中，特别是工商企业中领导、指挥和决策的器官，管理是一种一般职能，在每个国家中，实质上在每个社会中都面临着同样的基本任务。管理阶层必须为它所管理的机构指引方向，必须深入思考本机构的使命并为之制定目标，必须为实现本机构所必须做出的贡献而配置资源。实际上，管理就是赛伊(J.B.Say)所说的“企业家”，要负责为本机构的愿景和资源配置提供指引，并使其有利于取得最大成果和做出最大贡献。

在完成上述这些重大职能时，世界各地的管理都面对着同样的问题，即必须对工作进行组织，以便实现更高的生产率；必须引导员工努力提高生产率并取得成就，并对本企业的社会影响承担责任。最重要的是，它要对创造理想的结果负责，无论这种结果是经济绩效、学生的学习，还是病人的治疗——这正是每一机构存在的理由。

管理是一门学科

首先，这就意味着管理人员付之实践的，是管理学，而不是经济学，也不是计量方法和行为科学。相对而言，后面这些都是可供管理人员利用的工具，但它们仅仅是管理者的工作或可供利用的工具的一部分。例如，管理者付之实践的不是经济学，这就像医生付之实践的并不仅仅是验血一样；类似地，管理人员付之实践的也不是行为科学，这就

好像生物学家付之实践的并不仅仅是显微镜一样；管理人员付之实践的也并非计量方法，这就好像律师付之实践的并非总是判例一样。管理人员付之实践的是管理学。

管理是一门学科的含义之一是：有些专门的管理技巧是专门隶属于管理学，而不隶属于任何其他学科的。其中，这类技巧的一个例子就是“组织内部沟通”，另外一个例子是在不确定的情况下做出决策。同时，还包括一种特殊的企业家技巧，即战略规划。

作为一门特殊的学科，管理有其自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。那些理解管理学科，但并不具备最基础管理技巧和运用管理工具技能的管理人员，仍不失为一个有效的管理者——甚至可能是第一流的管理者。相对而言，那些只知道管理技巧和管理手段，但并不理解管理学基本原理的人，却不是一个管理者。他们最多只能算是一个技术人员。

管理学是一种实用学科（实践），而不是一种纯理论学科。就这一点而言，它可同医学、法律学和工程学相比。它所追求的，不是知识，而是绩效。而且，管理实践也不是普通常识和领导才能的运用，更不是财务技巧的应用。管理实践，必须以知识和责任两者为基础。

技术主义是不够的

管理热潮表明：管理者必须比“技术主义者”掌握更多的东西。他不

能局限于自己所学的学科和所受的训练，不能满足于自己掌握的技能、工具和技术。

同时，管理并不是同文化无关的，它也是自然世界的一个组成部分。换句话说，管理是一种社会职能。因此，管理既要承担社会责任，又要植根于文化之中。

有关技术主义观念在管理中的不充分性，通用汽车公司的例子最能说明这一点。从技术主义的术语来看，即从公司绩效的角度来说，通用汽车公司在第二次世界大战以后的一段时期内，无论是在市场上所占有的地位、所实现的利润，还是生产率方面，都取得了十分出色的成就。但与此同时，通用汽车公司却在公众舆论、政治和社会评价方面遭受了重大失败。作为技术统治论者，即经营管理者，通用汽车公司不但没有因为所取得的技术成就而获得相应报偿，反倒被迫处于防御地位。（有关这一问题的进一步讨论，请参见作者有关通用汽车公司的著作《公司的概念》(Concept of the Corporation)1972年版的序和跋。该书最初于1946年出版，中文版2006年3月由机械工业出版社出版。）

管理者还必须是一位“工匠”。实际上，管理者第一位的职责就是：推动他所服务的机构完成其使命和目标，即实现该机构存在的价值——而不论它是商品，还是服务、学习或患者护理。但是，这样的职责还远远不够。每一机构都是为社会而存在的，并且存在于社区之中。因此，任何机构都必然会产生各种影响，并进而对自己所产生的影响承担责

任。在发达国家的机构型社会里，各个领导群体——即各个机构的管理者也必须承担社会责任，必须深入思考他们所处社会的价值观念、信念和承诺，必须在完成其所在机构的特殊而有限的使命之外，承担起领导责任。相应地，这种责任又引发了一种新的重大挑战，并在管理方面和政治理论与实践方面提出了一系列最困难的问题。而且，这已经成为一种事实。

管理及其社会

管理是一种客观职能，取决于其应该完成的各项任务；也就是说，管理是一门学科。但管理又受一定的社会文化的影响，并受到特定社会中的价值观念、传统和习惯等因素的制约（一位非西方的学者——日本的知惠仲值，在这一方面比任何西方学者都看得更清楚——这可能恰恰就是因为日本的传统不同于西方传统，而管理显然是一种西方观念。请参见其著作《日本社会》(Japanese Society，University of California Press，1970)。）。事实上，管理热潮的力量，正是在很大程度上归功于“管理并不脱离价值观念而存在”这一事实。

例如，欧洲大陆对管理所表现出的兴奋，在很大程度上是由于寄希望于管理能改变文化和社会传统。可以说，在20世纪50年代的欧洲，管理是反文化的——特别受到年轻人和受过教育的人士的欢迎。他们把管理作为打破特权和阶级结构的一种武器——因为特权和阶级结构强调出身、财富或贵族教育（如在法国），并成为有才干的人取得成功的障

碍。

同样清楚的是——虽然听起来似乎是矛盾的——管理越是能够运用社会传统、价值观念和信念，它就越能够取得成就。一方面，管理热潮对社会和文化传统提出了质疑，但另一方面它又强化了这些传统。在管理热潮达到高峰的时候，即20世纪60年代早期和中期，很多人谈论着世界的美国化，特别是管理的美国化。的确，管理和管理者都逐渐认识到：由于面临着同样的任务，所以它们必然是相类似的。但同时，管理热潮也有利于强化它们之间存在的差异和不同方法。

今天的日本到底是不是西方化了？或西方化只不过是其表面现象，它使得日本比以往任何时候都更加日本化？有关这一问题的探讨，已经超出了本书的范围（或者说不在本书作者的能力范围之内）。但无可置疑的是，日本的管理并没有西方化。日本接受了管理的思想，急切地掌握了管理工具和管理技术，并仔细地倾听。但日本应用管理、管理思想、管理工具和技术来保持日本自己的特点。只有在能够使日本机构——无论是工商企业还是政府机关——继续保持并强化日本的基本价值观念的情况下，这些管理思想和管理工具才得到应用。

同时，欧洲有关管理的基本价值观念也没有被管理热潮所推翻。例如，德国、法国和意大利的高层管理结构仍然保持原状。只有英国的高层管理结构改变了：把以前不加区分的董事会分成了执行董事（即美国人所说的高层管理人员）和非执行董事，即监督人员。

类似地，人事晋升制度也只是受到了很小的影响。

在法国，进入某家大公司的高级管理阶层的道路仍然是：从一家名牌大学，特别是综合工业大学毕业，作为一名“通才”进入政府部门工作。然后，在经过25年以后，可以带着财务监理的头衔直接加盟工商企业的高级管理阶层。在德国，占主导地位的仍是一种双轨制“晋升”道路：一条是以工程师的身份，从高度专业化的技术工作道路晋升上去；另一条道路则是作为法律院校（也许是经济院校）的毕业生，通过非专业的参谋工作晋升上去。在英国，晋升到高级管理阶层的最好途径依然是从事会计工作。

比较而言，变化的一个表现是：市场营销工作成为一条晋升之路。不过，这也许只是英国的一种征兆。在英国，市场营销已经成为最受人尊重的一种职业。而且，那些被提拔到高层管理职位上去的市场营销人员，往往是在美国公司的英国子公司中工作。

在大多数国家中，管理热潮也没有触及工商业和政府之间的相互关系。如果要说有什么变化的话，那就是管理热潮更加强调各种传统：它强调美国企业和政府之间的敌对关系，强调欧洲大陆的重商主义传统，强调日本企业同政府共为一家的传统，强调英国企业同政府的“俱乐部”式关系（关于这一重要主题，请参见第27章）。

通过使欧洲和日本恢复了增长能力，管理热潮清晰地向世人昭示：

管理并非美国所专有，而且并不存在着什么美国的挑战。正如20世纪70年代的世界在政治上和经济上走向多元化一样，在管理上也出现了多元化倾向。现在，我们已经了解到：我们大家——美国人、欧洲人、日本人以及许多其他人——都必须在管理方面互相学习。

附记：管理的起源及历史演进

近来，有些管理论着的作者似乎认为：是管理热潮创造了管理，或至少发现了管理。毋庸置疑，这纯属无稽之谈。实际上，无论是从管理实践，还是从管理思想和管理研究的角度看，管理都拥有源远流长的发展过程。它的起源几乎可以追溯到大约200年以前。

可以说，早在人们谈论管理以前，人们就已经发现管理了。一些伟大的英国经济学家，从亚当·斯密（Adam Smith，1723-1790）到大卫·李嘉图（David Ricardo，1772-1823），再到约翰·斯图尔特·穆勒（John Stuart Mill，1806-1873），甚至包括他们的继承者和反对者卡尔·马克思（Karl Marx，1818-1883），都不知道什么是管理。对他们来讲，经济是不具人格且具有客观性的东西。正如古典传统的现代倡导者、英裔美国人肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding，生于1910年）所说的："经济学探讨的是商品行为，而不是人的行为。"或者，像马克思所认为的：占统治地位的是非人格的历史规律，人只能去适应这些规律。在最好的情况下，人类充其量也只能充分利用经济所提供的可能性；而在最坏的情况下，人类却阻碍了经济的发展并浪费资源。最后一位伟大的英国古典

经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842-1924）的确把管理加入土地、劳动和资本这些生产要素之中。但这只是并非出于衷心的一种让步。即使对于马歇尔来讲，管理也只是一种外在的因素，而并非核心要素。

实际上，从一开始，就存在着另外一种不同态度，即把管理人员置于经济的中心，并强调管理工作能够使资源得到更有效的利用。赛伊(J.B.Say，1767-1832)也许是法国或是欧洲大陆所诞生的最有才华的经济学家。他是亚当·斯密的早期追随者，并且是《国富论》在法国的宣传者。但在自己的著作中，他所研究的中心却不是生产要素，而是一个他自己创造出来的名词——企业家。企业家把资源从生产率较低的投资引向生产率较高的投资，从而创造了财富。追随赛伊的，有法国传统的一些“空想社会主义者”，特别是弗朗索瓦·傅立叶（Francois Fourier，1772-1837）和古怪的天才——圣西门（Comte de Saint-Simon，1760-1825）。在当时，虽然还不存在有大型企业和管理者，傅立叶和圣西门却都在管理实际已经存在以前就预见到了管理的发展，并“发现”了管理。特别地，圣西门还预见到了组织的兴起，认识到提高资源生产率和构建社会结构的任务，并发现了管理的任务。

正是由于他们强调管理是一种独立而不同的力量，是一种能够独立于生产要素和历史规律而发生作用的力量，马克思才强烈地抨击这些法国人并讽刺他们是“空想主义者”。但是，正是这些法国人——特别是圣

西门——制定了最基本的概念和最基本的方法，它们奠定了实际设计每种社会主义经济的基础。

在美国，管理也早就被看成是一种核心要素。亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757-1804）在其著名的《制造业报告》中，作者开始时从亚当·斯密的观点入手，但接着就强调了管理的角色——建设性的、有目的的系统角色。同时，汉密尔顿在管理中，而不是在经济力量中找到了经济与社会发展的动力，并在组织中发现了经济进步的载体。在他之后，在著名的《美国系统》中，亨利·克莱（Henry C1ay，1777-1852）提出了可以称为系统化的经济发展的最初蓝图。

此后不久，苏格兰的一位实业家——罗伯特·欧文（Robert Owen，1771-1858）实际上成为第一位管理者。在19世纪20年代，在位于拉那克的纺织厂中,欧文首先着手解决生产率和激励、工人同工作的关系、工人同企业的关系以及工人同管理当局的关系等问题——这些问题至今仍是管理中的关键问题。实际上，正是从欧文开始，管理者开始作为一个真实的人而存在，而不像赛伊、傅立叶、圣西门、汉密尔顿和克莱所描述的那样，只是一种抽象的概念。但是，在欧文之后很久，才出现了他的继承者。

大型组织的兴起

最初，首先要出现的是大型组织的兴起。大约在1870年左右，大型

组织同时在两个地方兴起。在北美，横跨大陆的铁路成为一个管理问题；而在欧洲大陆，那些以企业家精神为目标、分布于全国各地、存在多个总部的“通用银行”（Universal bank）,使得传统的结构和观念不再适用，从而对管理提出了要求。

其中的一个反应，来自于美国的亨利·汤（Henry Towne，1844-1924）。特别地，在其《作为经济学家的工程师》这篇论文中，亨利·汤提出了可以称之为第一份的管理计划。他提出了一系列基本问题：效率与效果；工作的组织与工厂中的社会组织（即工人的组织）；市场中决定的，即消费者决定的价值与技术上的成就等。从亨利·汤及其论着开始，人们开始系统地关注管理的任务和管理的工作之间的相互关系。

几乎与此同时，在把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构的过程中，德国的乔治·西门子（1839-1901）首先设计出有效的高层管理机构，并率先深入思考高层管理者的任务，率先着手解决大型组织中沟通和情报等基本问题（关于西门子，请参见第49章）。

在日本，由明治时期的政治家转变为企业领导者的涩泽荣一（1840-1931）,在19世纪70年代和80年代首先提出了工商企业同国家目标之间的关系、企业需要同个人伦理之间的关系等基本问题。同时，他还着手系统地解决了管理教育问题，首先展望了职业管理者。实际上，日本之所以在20世纪能够在经济上处于领先地位，在很大程度上要归功于涩泽荣一的思想和工作。

数十年后，就在19世纪末和20世纪初世纪交替的时候，现代管理的所有主要方法都已经相对成熟。同样，这些也都是在许多国家里独立地形成和发展起来的。

弗雷德里克 W.泰勒（Frederick W.Taylor，1856-1915）是一位自学成才的美国工程师。在19世纪80年代，他开始对工人的工作进行研究。目前，贬低泰勒并批评他所倡导的那套过时的心理学，已经成为一种时尚。但泰勒是人类有史以来的第一人——不把人的工作看成是理所当然的并对其进行考察和研究的第一个人。他对工作进行研究的方法，至今仍然是一种基础（有关这一点，请参见第17章）。虽然泰勒明显地是以一个19世纪的人来看待工人，但他却是从社会的观点，而不是从工程或利润目标出发的。促使泰勒从事上述研究工作并激励他坚持下去的，首先是一种要把工人从繁重劳动和身心伤害中解脱出来的愿望。此外，他还希望能打破古典经济学家的工资铁律。这种工资铁律宣称：工人在经济上的没有保证和长期的贫困，是不可避免的。泰勒的希望是：通过提高劳动生产率使工人享受更好的生活。实际上，泰勒的这一希望，已经在各个发达国家中成为现实。

大约在同一时期，亨利·法约尔（Henri Fayol，1841-1925）就职于当时在法国已经算是很大的一家煤矿公司，并担任领导人。他首先深入思考了组织结构问题，并率先提出了企业组织的合理方法：职能原则。在德国，沃尔特·拉特瑙（Walter Rathenau，1867-1922）早期在一家大

公司中接受训练。这家公司就是相当于美国通用电气公司的德国通用电气公司——AEG公司。这家公司是沃尔特的父亲埃米尔（Emil，1838-1915）创建的，但其发展主要是在乔治·西门子的监督之下实现的。沃尔特·拉特瑙提出了这样的问题："大型企业在现代社会和现代国家中处于怎样的一种地位?它对后两者有些什么影响?它的基本贡献和基本责任是什么？"目前绝大多数有关企业社会责任的问题，实际上早在第一次世界大战以前的年代中，就已经由拉特瑙首先提出来并思考过了。与此同时，也是在德国，以尤金·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach，1873-1955）为代表，创建了一门新学科——"经营学"。以后发展起来的管理学科，如管理会计、运筹学和决策论等，则主要是（虽然人们并没有意识到）第一次世界大战以前的年代中"经营学"的进一步扩展。也是在美国，出生于德国的雨果·芒斯特伯（Hugo Muensterberg，1863-1916），率先试图把社会科学和行为科学，特别是心理学应用于现代组织和管理。

第一次管理热潮

在第一次世界大战以后，出现了所谓的第一次管理热潮。它主要是由当时深受尊敬的两位政治家发起的，即美国的赫伯特·胡佛（Herbert Hoover，1874-1964）和捷克的托马斯·马萨里克(Thomas J.Masaryk，1850-1937)。胡佛这位杰出的工程师，之所以在全世界出名，是由于他把管理的各项原则应用于历史上第一次大规模外援活动：救济成千上万

的饥民——首先，在美国参加第一次世界大战以前，在比利时救济活动中运用了管理原则；然后，在第一次世界大战结束以后的中欧和东欧的救济活动中，他又一次运用了各项管理原则。然而，提出利用管理来恢复遭受战争破坏的欧洲经济这一思想的人，却是马萨里克这位历史学家。他成为新成立的捷克共和国的第一任总统。过了25年，马萨里克的这一思想在第二次世界大战以后的马歇尔计划中得到了实现。这两个人奠定了国际管理运动的基础，并试图把管理作为一种重要的社会力量来加以运用。

但是，在两次世界大战期间，却没有出现类似的思想，这是个停滞时期。在此期间，任何一国的政府或任何一种经济（除了美国以外）所能想象的最高目标，就是恢复到战前状况，即恢复到原有水平。日益上升的政治方面、社会方面和经济方面的紧张状态，很快就使整个世界在意志和远见方面陷入了麻痹状态。

20年代和30年代的努力

第一次管理热潮烟消云散了。崇高的希望变成了失望。但是，在表面的停滞之下仍有人在继续努力。正是在这些年代，为第二次世界大战以后风起云涌的管理热潮打下了基础。

在20世纪20年代早期，杜邦公司的皮埃尔·杜邦(Pierre S.du Pont，1870-1954)以及后来通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆首先为新的“大型

企业”提出了一种组织原则——分权原则。杜邦，尤其是斯隆，还率先提出了企业目标、企业战略、战略规划的系统方法。也是在美国，先是在朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald，1862-1932）的领导之下，后来在罗伯特·伍德（Robert E.Wood，1879-1969）的领导之下，西尔斯公司首先建立起一种以市场营销为基础的企业。随后在欧洲，英荷公司（Dutch-English）合并的设计师组建了联合利华公司（Unilever），并为多国公司设计出一套直到目前还是最先进的结构，并着手处理多国公司的经营计划和销售等问题。

与此同时，管理学科也得到了进一步的发展。在美国，出现了一些泰勒的继承者。弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth，1868-1924）与莉莲·吉尔布雷思（Lillian Gilbreth，1878-1972）夫妇和亨利·甘特（Henry Gantt，1861-1919）就是其中的代表人物。在英国，伊恩·汉密尔顿（Ian Hamilton，1853-1947）基于他在第一次世界大战期间作为军官的经验，认识到必须在正式结构和赋予组织以“灵魂”的政策之间取得平衡。两位美国人，玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett，1868-1933）和切斯特·巴纳德（Chester Barnard，1886-1961）首先对组织中的决策过程、正式组织和非正式组织的关系，以及经理人员的作用和职能进行了研究。英国的西里尔·伯特（Cyril Burt，1883-1972）和在美国哈佛大学工作的澳大利亚人埃尔顿·梅奥（Elton Mayo，1880-1949）分别发展了工业心理学和人际关系理论，并把它们应用于企业和管理之中。

在两次世界大战之间的岁月里，人们开始把管理作为一门学科来讲授。哈佛商学院在20世纪30年代第一次开设管理方面的课程——虽然仍然主要属于生产管理领域。而麻省理工学院则在同一时期开始对年轻的中层经理人员进行高层管理培训。

美国人詹姆斯·麦肯锡（James McKinsey，1889-1937）和英国人林德尔·厄威克(Lyndall F.Urwick，生于1891年)开始从事管理咨询工作，即不再仅仅局限于技术问题方面的咨询，而且还就有关企业政策和管理组织等基本管理问题进行咨询。同时，厄威克还就到那时为止的管理结构和经理人员的职能进行了分类整理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　新的挑战

管理热潮及其思想基础——基础领域中对新知识的需求——生产率的要求——超越分权化——对新模式的需要——从人事管理到人员领导——新需求——企业家式的管理者——多机构管理——知识与知识工人——多国管理与多文化管理——管理与生活质量——管理的新角色

从思想或概念的角度看，管理热潮的产生和发展具有7个基础：(1)对工作进行科学管理，这是提高劳动生产率的关键因素；(2)分权化，并将其视为基本的组织原则；(3)人事管理，并将其视为使人员适合于组织结构的系统方法 (包括工作说明、员工考评、工资与薪酬管理以及“人际关系”)；(4)管理者开发，以便在目前满足今后的管理需要；(5)管理会计，即把分析和情报工作作为管理决策的基础；(6)市场营销；(7)最后是长期规划。

在管理热潮出现以前，上述7点中的每一项基础都已经得到了成功的实施(正如在上一章结尾部分“附记：管理的起源及历史演进”中所阐述的)。换句话说，管理热潮只不过使之得以改进、提炼、补充和修订，而很少存在创新。它使得到当时为止只为少数专家所掌握的神秘知识，成为各地管理者都能够掌握的知识；使得到当时为止只是少数例外的事物，发展成为普遍的实践。

基础领域中对新知识的需求

在20世纪60年代末或70年代初，人们已经清楚地发现：构成管理热潮的基础的知识已经不够了。在绝大多数基础领域中，都产生了对新知识的需求，特别是有关生产率、组织设计和结构以及人员管理等领域。科学管理，再也不能促使生产率进一步提高。在每一个国家，都存在着由于严重的通货膨胀而产生的生产率危机。

回顾过去，在第二次世界大战以后的一段时期里，在西欧和日本出现的生产率的巨幅增长，实际上只在某种程度上是管理改进的结果。那么主要原因是什么呢？其中的主要因素是：大量人员从以西西里、西班牙和日本北部山区为代表的低生产率领域——勉强维持生存的农业区域——迁移到了高生产率的工业领域。如果没有这种大规模的移民，那么这些成长领域的生产率的提高可能只是微不足道的。但是，这种迁移浪潮已经过去了。显然，西欧已经达到了吸收外来工人的能力极限。在日本，那种勉强维持生活的农业人口，也已经不多了。从今以后，这些国家的生产率的提高，必须依靠提高现有工人在现有工作岗位上的生产率来实现。

与此同时，对经济绩效的需求却不断提高，而这种经济增长只有通过提高生产率才能实现。例如，每一个人都“认为”(许多人现在仍然这样认为)：丰裕将会大大降低对经济绩效的需求。一旦我们知道了如何生产物质财富，对社会经济职能的需求肯定就会减少。但事实上，我们所面对的却是人类期望的日益增长浪潮。当肯尼迪总统在20世纪60年代

早期提出“丰裕”这个词时，他脑子里想到的是在世界上贫穷的、不发达的国家中对经济报酬和满足的需求会有爆炸性的增长。但是，丰裕也使得发达国家中仍然贫穷的那些人(不论是美国的黑人，还是西西里的农民)，在人们的期望方面产生了同样的增长浪潮。而且，丰裕本身对经济绩效的需求，也要快于它们自己所能达到的能力。与大众性报纸上头条新闻所讲述的恰恰相反，受过教育的青年人没有任何迹象显示，他们会减少对传统的经济商品和服务的需求(虽然传统的经济理论——所谓的“恩格尔定律”曾经预言会有这种减少)。此外，他们还对新的服务和新的满足——教育、保健、住房或闲暇等，表现出永不知足的欲望。

同样新的，或许是成本更高昂的一种需求，是人们对清洁环境的需求。就是到目前为止，这也仍然是一种奢侈的需求。以前，在城市贫民窟和农村小屋里，人们能够享受到清洁的空气、清洁的街道、安全的饮水以及卫生而未被污染的食物，但现在，这些只是一种梦想。

上述这些新的期望和需求中，每一种都需要做出巨大的经济努力，每一项都需要动用大量的经济资源。尤其重要的是，其中每一项都要求经济能够产生前所未有的经济剩余。换句话说，要满足这些需求，就要求生产率有更大程度的提高。

我们知道到底需要什么。首先，传统观点只重点考虑生产率的一个要素：劳动力。但是，生产率是生产的全部三个要素——土地、劳动力和资本——相互作用和相互匹配的结果。即使从劳动力的生产率角度来

看，我们也只是从事了第一步工作：即对工作的“各个片断”进行了分析。我们还需要了解生产的原则，以便把各项工作整合成为最有生产率的生产过程。我们也需要对工作和员工的极不相同的要求和逻辑进行协调。

超越分权化

在合适的情境下，分权化是最好的组织设计原则，但其应用的条件却是相当苛刻的。它适用于最初设计的、用不同产品线来满足不同市场的制造业。它不能完善或恰当地适用于非制造业，也不能适用于那些市场无限重叠、用相同生产过程生产各种不同产品的流程制造产业(如制铝业或制钢业)。

而且，我们还知道，对于持续业务的经营工作，分权化是一种最好的原则，但它并不能满足创新工作的组织需求。对于组织高层管理的工作，就它本身来讲也是不够的。

根据以往的经验，我们在发掘一些新的——迄今主要仍是试验性的组织设计原则：工作任务小组、模拟分权和系统组织。迄今为止，上述原则还远不能令人满意，但它们的出现却充分表明了对新型组织设计模式的庞大需求。

我们知道，管理热潮使之普遍化的那种组织模式，只是一种不完整的模式，而且事实上已经不是占据统治地位的一种模式。在所有领域

里，管理热潮所依据的都是制造业企业中所做的工作，而且这种制造企业基本上只生产一种产品或拥有一条产品线，并在一个国家的市场上开展经营活动，雇佣的也主要是手工劳动者。换句话说，这种模式属于以前的通用汽车公司模式。

但是，即使在工商领域中，需要进行管理和组织的、占统治地位的机构，也越来越不是制造企业，不是只在一个国家或一个市场中展开经营活动的单一产品公司，不是主要雇佣手工劳动的公司。它们是经营服务业的企业——银行或零售企业，以及医院和大学等非营利机构。它们是经营多种产品、拥有多种工艺技术、在多个市场上展开经营活动的企业，是多国企业。而且，随着时间的推移，核心的人力资源已经越来越不是手工劳动者——熟练工人或非熟练工人，而是知识工人：公司的总经理、计算机程序员、工程师、医疗技术人员、医院院长、销售员、成本会计师和教师，以及所有被雇佣的、受过教育的中产阶级。在每一个发达国家中，这些人都已经构成了人口的中心——占有绝大部分比重。换句话说，以前的模式已经变得越来越不适用，但迄今为止我们还没有一种新的模式。

从人事管理到人员领导

最后，我们还知道，我们必须超越人事管理。我们还必须学会对人们进行领导而不是加以抑制。

我们的传统方法主要包括以下三种类型：一是慈善家式的，照料那些不能照料自己的人——照顾他们的需要、住房、保健和福利；另外一种是程序性的，即照章办事，运用日常方式来处理经常重复发生的与雇佣有关的问题；最后一类，也是占据主导地位的方法，是防止和解决麻烦。最重要的是，他们把人看成是一种潜在的威胁。

虽然目前仍然需要传统方法，但只运用传统方法是不够的。除此之外，我们还必须把人看成是资源和机会，而不是问题、负担和威胁。我们必须学会领导而不是操纵，引导而不是控制。

新需求

在老方法和旧知识在重要领域中已经过时的时候，在全新领域中就出现了各种需求。在管理热潮刚刚开始时，只有很少人预测到这些新的领域，根本还谈不上对其进行什么研究。由于新的发展需要新的视野、新的工作和新的知识，人们开始对构成管理热潮基础的一些基本假设——在过去一个世纪里有关所有管理工作的一些假设——提出了质疑。

企业家式的管理者

在一个世纪的3/4的时间里（75年），管理主要意味着对已经建立起来的、持续经营的企业进行管理。虽然许多管理书籍都曾提及过企业家精神和创新，但从1900年到现在，人们还没有把企业家精神和创新视为管理的核心。从今以后，管理除了要继续优化现有事物以外，还必须

日益重视创新工作。管理者必须成为企业家，必须学会创建和管理创新型组织。

我们正面临着创新时期，就好像现代工业经济诞生的19世纪下半叶那段时期一样。在那个时期，在美国内战结束到第一次世界大战爆发前的50年里，平均每15个月或18个月就会有一项新的重大发明出现，而且每项重大发明都会产生新的企业和全新的产业部门。事实上，我们目前所标榜的所有现代产业部门，包括飞机制造业和电子工业，都是从19世纪后期到20世纪早期的这些重大发明中产生的。第二次世界大战以后的重建时期所取得的经济增长，主要得益于第一次世界大战爆发时已得到充分开发的那些技术，得益于以这些技术为基础的四大产业部门：钢铁工业、汽车工业、科学农业和有机化学工业。目前，我们又面临着另外一次重大的技术变革时期。在这个时期中，经济和工业发展的动力，将主要来自于以20世纪的新技术为基础的产业部门及其发展。

同19世纪后期形成鲜明对照的是：在这一次技术变革中，大多数新技术将在现有企业中产生，并将应用于现有企业之中。在19世纪后期，主要创新原型是发明家个人的工作：西门子、诺贝尔、爱迪生和贝尔都是一个人独自工作，最多有几个助手。在那个时候，迅速而成功地把一项发明付之应用，就可以形成一个新的企业。但如前所述，产生新的发明并非是企业一定要做的事情。在当今的日子里，我们期望做出创新的，将越来越多地是现有企业，并且常常是大型企业——原因很简单：

创新所必须的训练有素的员工和资金都集中在现有企业，通常是大型企业手中。所以，管理当局必须学会在经营现有的管理组织的同时，还要学会经营新的创新型组织。

与技术创新比较而言，对社会创新的需要甚至可能会更大。实际上，社会创新在社会和经济变革及发展中所起的作用，已经与技术创新所起的作用相当。我们社会的各种需要——世界上2/3的贫穷地区在社会和经济方面迅速发展的需要、大城市中的各种需要、环境方面的各种需要、教育和卫生保健方面的各种需要，这些都是企业和企业管理者在社会创新方面的各种机会，是企业家未来所面临的各种机会，从而对管理知识、技能和绩效提出了新的挑战和要求。

多机构管理

管理热潮是工商企业管理的一次热潮，而且19世纪的绝大多数管理工作也都集中于对工商企业进行管理。

但是，现在我们知道，所有机构都需要管理。

在几年以前，这种观点还会被认为是一种奇谈怪论(在英国和法国，许多企业和服务机构中的管理人员现在还是这样认为的)。在以前，人们认为经营一家企业和管理一家公共服务机构(如一家医院)是完全不同的两件事情。实际上，机构的使命和目标的确存在着根本差异。如果为了纠正公共服务机构的毛病而企图对其实施类似于企业的管理，

那是极为不妥当的(对此，请参见第1114章)。但是在那段时期，成功经营一家投资金融公司（如投资银行）所要求的管理，也不同于钢铁厂或百货公司的管理。实际上，公共服务机构的管理者与企业的管理者面对着同样的任务：执行某个机构之所以存在的一些职能；使工作更富有生产率和使员工有所成就；控制本机构的社会影响并承担其社会责任。这些都是管理的任务。同时，公共服务机构也同样地面对着创新挑战，也需要对本机构的成长、多角化和复杂性进行管理。而且，如前所述，我们也已经了解到，管理的核心要求是：使非工商业机构和服务性机构便于管理，并使这种管理活动富有成效。

知识与知识工人

在今后数十年里，发达国家的主要管理任务就是提高知识的生产率。体力劳动者已经是过去的劳动者——我们在这方面所能做出的全部努力只是一种后卫活动。在发达经济中，基本的资本资源、基本投资和成本中心，是知识工人。这些知识工人投入到工作中的，是他们在系统教育中所学得的东西，即概念、思想和理论，而不是他们的体力、技能或力气。

泰勒把知识运用到工作中去，以便使体力劳动者更富有生产力。他的工业工程师，是制造流程中所雇佣的第一批知识劳动者。但是泰勒本人从来就没有提出过这样的问题：应用“科学管理”的工业工程师的“生产率”是由哪些要素构成的?根据泰勒的研究结果，我们可以界定体力劳

动者的生产率是什么，但是我们还不能回答工业工程师或其他任何知识工人的生产率是什么。那些帮助我们测量体力劳动者的生产率的指标，如每小时或每单位工资水平所能生产的产品件数，如果用于知识工人，显然是完全不合适的。如果工程部门以很快的速度、很大的勤奋程度和很漂亮的形式绘制出无法销售出去的产品的图纸，那么这种劳动实际上是最没用、最不具有生产率的活动了。换句话说，知识工人的生产率主要是质量。

有一件事是很清楚的：提高知识的生产率，将会引起工作结构、职业发展和组织的巨大变革，就像曾经在工厂中采用科学管理对体力劳动所引发的剧烈变革一样。为了使知识工人更富有生产率，入门职位（第一项工作）——把受过正规高等教育的青年人导入成人世界的工作和体验的职位——的重大变革不可避免。很明显，如果知识工人不能了解他自己，不能了解他适合什么工作，不清楚自己怎样才能工作得最好，知识就不能更富有生产率。在知识工作中，设计和执行是不可能分开的。相反，知识工人必须能够自行编制计划。但目前的入门职位，一般都不能做到这一点。它们多以下列假设为基础，即以工业工程师或工作研究专家为代表的高级专家可以客观地制定出一种完成任何工作的最好方法。从某种程度上讲，这种假设对于体力工作来说是对的，但对知识工作来讲则可能完全无法适用，甚至完全是错误的。可能是存在着一种最好的方法，但它在很大程度上取决于个人，而不是完全由工作的物理特点，或者是心理特点来决定。换句话说，它也是多变的。

多国管理与多文化管理

当前，存在着使工商企业管理走向多国管理的需要。从经济的角度来看，世界，特别是发达世界已经成为一个重要市场。比较而言，不发达的贫困国家与发达国家的差别，仅仅在于它们可能没有为自己愿意拥有的东西进行支付的能力。不论从政治角度可以对世界进行怎样的划分，从需求、偏好和经济价值观的角度来讲，整个世界已经发展成为一个全球性的购买中心。多国企业可以使生产资源、市场机会和有才能的人超出国界而得到最好的利用。所以，多国企业实际上是对当前经济现实的一种正常反应，而且这种反应事实上是必需的。

但是，所有这些发展，也给管理带来了前人从来没有遇到过的各种复杂性。这是因为：管理同时也是一种文化、价值观和信念系统。它也是某一社会使自己的价值观和信念富有建设性的一种手段。实际上，还可以把管理看成是一种桥梁，连结着正在迅速成为世界性的文明和具有不同传统、价值观、信念和遗产的文化。而且，管理必须成为能使文化差异为人类的共同目标服务的一种工具。与此同时，管理已经日益突破一个国家的文化、法律或主权的范围，而越来越呈现出多国化特征。事实上，管理正在成为真正的世界经济的一种机构——迄今为止几乎是惟一的机构。

现在，我们知道：管理必须使个人、社团和社会的价值观念、渴望的目标和传统更富有生产率，而且是为了一个共同的生产率目标。如果

管理不能成功地使一个国家或一个民族的特殊文化遗产发挥作用，那么社会和经济发展也就不可能实现。当然，这是日本的伟大经验——在19世纪，日本就能够设法做到使其社会传统和人的价值观念为现代工业化国家的新目标服务。这一事实可以表明产生以下问题的原因：为什么日本获得了成功，而为什么所有其他的非西方国家到目前为止都失败了。因此，必须既把管理看成是一门科学，又将其视为一种人文艺术；既是一种能够进行客观检验和验证的各种发现的概括，同时也是一种信念和经验系统。

在个别国家里，特别是在发达国家里，随着我们逐渐认识到工商企业是多种形式的原型——典型的、普遍的、社会形态的和要求进行管理的机构组织形式的原型，工商企业正迅速地失去其特殊地位。但是，随着工商企业超越国界，它们正在迅速地取得在个别发达国家中已经不存在的、同样的特殊地位。超越了国界，工商企业正在迅速地取得这种特殊地位，成为表现世界经济现实和世界知识社会现实的一种机构。

我们需要学习如何在一个机构中和一种管理中把以下两种不同需要协调起来：在超越国界存在的、共同世界经济中对管理一致性的需要和对文化多样性的需要。

管理与生活质量

由于社会正在迅速地成为一个由各种组织构成的社会，包括工商企

业在内的所有机构都必须对生活质量承担责任，必须把实现基本的社会价值、信念和目标作为其持续的正常活动的主要目标，而不是将其视为存在于正常的主要职能之外或对其主要职能形成制约的一种社会责任。各种机构必须学会使生活质量与它们的主要任务保持一致。对工商企业而言，这就意味着首先要把提高生活质量看做是一种机会——可供管理利用并将其转变为营利性企业的一种机会。

这也日益适用于个人实现或个体满足方面。目前，我们可见的、最具体的社会环境就是组织。家庭是私人的，而不是公共的——当然这并不是说它并不重要。社区正日益纳入到组织之中。管理的任务就在于使个人的价值观念和渴望的目标转化为组织的动力和绩效。如果像工业关系理论，甚至人际关系理论的传统观点那样，仅仅限于使人满足，即没有什么不满，那么显然是不够的。一种形象化的说法也许是：在今后的十年里，我们将更少关心使个人适应于组织需要的管理人员培训，而更多地关心使组织适应于个人需要、渴望的目标和潜力的管理开发。

我们也知道，管理带来了经济和社会发展。经济和社会发展，是管理的结果。

在100年以前，从各种物质测量标准来看，日本都是一个不发达国家。但是，日本很快就培育出强大的管理能力，实际上是卓越的管理。在25年里，明治时期的日本就发展成为一个发达国家了。而且在某些方面，如在识字教育方面，已经成为所有国家中最发达的了。现在，我们

认识到：欠发达世界的发展模式，不是经济学家所提出的传统模式——18世纪的英国或19世纪的德国的模式，而应该是明治时期的日本的模式。

在任何地方，如果我们贡献的只是生产的经济要素，特别是资本，那么我们实际上并未实现发展。在能够发挥管理的能量的少数例子中，我们都实现了迅速的发展。换句话说，发展实际上是人的能量，而不是经济财富。而激发人的能量的产生并提供相应的指导，则是管理的任务。管理是原动力，而发展是结果。

但是，比新任务更重要的，是管理的新角色。管理正快速地成为发达国家的核心资源和发展中国家的基本需要。管理和管理者正从工商企业即社会的经济机构所特别关心的东西，转变成发达社会的特别器官。因此，什么是管理以及管理者应该做什么，将日益成为——这是完全正当的——公众关心的事情，而不再仅仅是只有专家才关心的事情。就像它与可衡量的结果有关一样，管理也将越来越与基本信念和价值观念的表现密切相关。同时，与它致力于生存一样，管理也将日益致力于生活质量的改善。

我们必须学会运用的，有许多新的管理工具和新的技术，而且也存在着许多新的、艰巨的任务。但是，管理的最大变革是：发达国家中的渴望目标与价值观念以及社会的真实存在，都将取决于管理者的绩效、能力、热忱和价值观。下一代人的任务是：使新的多元社会中的新组织

机构为了个人、社区和社会而富有更高的生产率。这首先就是管理的任务。

第一篇

Management：
Tasks,Responsibilities,Practices

使命

管理是组织机构的一种器官。相应地，无论是企业型组织机构，还是公开服务型组织机构，这些组织机构又构成了社会的一种器官。一般说来，这些组织机构的存在，是为了做出某种贡献或从事某种社会功能。因此，如果不是立足于管理绩效的视角以及绩效要求的视角，人们根本无从理解和界定管理，更无法在实践中实施管理。同时，管理的任务就是其存在的原因，是管理工作的决定因素，并构成了权力与合理性的基础。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　管理面面观

管理是一种器官——管理之所以存在，就是因为它专注于绩效——三项主要任务： 经济绩效、使工作富有生产力并使员工有所成就、管理社会影响和社会责任——时间维度——经营与创业精神——效率与效果——最优化与创新——管理的特殊工作：对管理人员进行管理——把重点放在任务上

工商企业,以及公共服务机构，都是社会的器官。它们并不是为了自身的目的而存在，而是为了实现某种特殊的社会目的，并旨在满足社会、社区或个人的某种特别需要而存在。它们本身并不是目的，而是手段。围绕它们提出的正确问题不应该是："它们是什么？"而应该是："它们应该做些什么以及它们的任务是什么？"

相应地，管理又是组织机构的器官。就管理本身而言，无所谓什么职能，而且也无所谓什么存在。如果脱离了它所服务的组织机构，管理就不再是管理了。

人们所理解，并恰当地加以谴责的"官僚主义"，就是那种误把自身当做"目的"，而把机构当做"手段"的管理。这是管理当局，特别是那些不受市场考验约束的管理当局容易犯的一种"退化病"。预防、制止并在可能的情况下消除这种弊病，应该是任何一位有效管理者——以及任何一本有效的管理书的首要目标。

处于第二位的问题，应该是：“管理是什么？”首先，我们必须通过管理任务来界定什么是管理。

为了使组织机构能够正常运转并做出贡献，管理必须完成三项同等重要，而又极不相同的任务：

(1) 组织机构的特定目的和使命(不论本机构是工商企业，还是医院或大学)。

(2) 使工作富有生产力并使员工有所成就。

(3) 管理组织机构的社会影响和社会责任。

目的和使命

一个组织机构是为了某种特殊目的和使命，为了某种特殊的社会职能而存在的。在工商企业中，这就意味着经济绩效。

在考虑这项首要任务——特殊的绩效任务上，工商企业机构与非工商企业机构是不同的。比较而言，在考虑其他各项任务上，它们却是相似的。但是，只有工商企业才把经济绩效作为其特殊使命。工商企业的定义就是为了经济绩效而存在。在所有其他各种组织机构中，如医院、教会、大学或陆海空三军，经济因素只是一项约束条件。在工商企业中，经济绩效是其存在的理由和目的。

本书将用整整一部分(第1114章)的篇幅来讨论非工商企业、公共服务机构的绩效问题，但本书的重点是讨论工商企业和经济绩效任务。经济绩效虽然并不是在社会中所要完成的惟一任务，但它却是一项首要任务。这是因为：所有其他的社会任务——教育、卫生保健、国防和知识的进步，都取决于经济资源的剩余情况，即利润和其他结余，而这些是只有成功的经济绩效才能提供的。我们越是需要其他方面的各种满足，越是高度地评价它们，我们就越是依赖于工商企业的经济绩效。

因此，工商企业的管理必须始终把经济绩效放在首位，而且在每一项决策和行动中都是这样。只有通过自己在经济方面所取得的成果，管理才能证明自身有存在的必要性，才能证明自身的权力。如果一家企业在提供经济结果方面失败了，那么它就失败了；如果一家企业未能以消费者愿意支付的价格向消费者提供他们需要的商品和服务，它就失败了；如果一家企业没有提高或至少维持自身所持有的经济资源的物质生产能力，它就失败了。这就意味着企业有责任获得利润，而不论一个社会的经济或政治结构或思想意识形态是怎样的(有关利润的职能，请参见第6章)。

工商企业管理的第一个定义是：它是工业社会的一种经济器官，一种特别的经济器官。管理当局的每一项行动、每一项决策、每一项考虑，都必须把经济绩效放在首位。

富有生产力的工作和员工的成就

管理的第二项任务是使工作富有生产力，并使员工取得成就。工商企业(或其他任何组织机构)只有一项真正的资源：人。管理工作，就是要使人力资源更富有生产力。通过完成工作，管理借以完成了自己的任务。因此，使工作更富有生产力，是管理的重要职能。但与此同时，在当今社会里，这些组织机构也日益成为个人取得生计并取得社会地位、与人交往、实现个人成就和满足的手段。所以，使员工有所成就越来越重要，并成为衡量组织机构的绩效水平的重要指标。这样，使员工有所成就，日益成为管理的一项任务。

按照自身的逻辑来组织工作，仅仅只是第一步。第二步，也是要困难得多的一步是：使工作与人匹配起来——人的逻辑与工作的逻辑存在着显着差异。使员工有所成就，意味着要把人看成是一种有着特别的生理与心理特点、能力、限制和不同行为模式的有机体，意味着要把人力资源看成是活生生的人而不是物。人力资源不同于其他资源，它们具有个性、公民身份，并能够对是否工作以及工作多少或好坏加以控制，这就要求有职责、激励、参与、满足、鼓励和报酬、领导、地位和职能。

管理，而且只有管理，才能满足这些要求。对于员工来讲，不论他是操作机器的工人还是执行副总裁，都必须通过他们在工作和职位上的成就来获得满足——也就是说，在企业中取得满足，而管理则是企业的驱动器官。

社会影响和社会责任

管理的第三项任务是：管理企业的社会影响和社会责任。社会中的任何组织机构都不是为了自身而存在的，也不是以自身为目的。任一组织机构都是社会的一个器官，而且是为社会而存在的。工商企业也不例外。自由企业不能根据对自身的影响来评定其好坏，只能根据它对社会的影响进行评价。

自古以来出现的第一个新机构，也是西方的第一个机构就是6世纪的本尼迪克（Benedictine）修道院。但它并不是为社区和社会服务而创建的。相反，它之所以建立起来，完全是为它自己的成员服务的，是为了帮助他们自己获得拯救。因此，圣本尼迪克把他的修道院从人类社会搬到荒郊野外去。他倒并不是特别担心修道士们会受到尘世的诱惑，而是预见到有一种更大的危险：这些修道士可能会关心世事、承担起世事的责任、努力做善事，并被迫担负起领导的职责。

与本尼迪克修道院不同，在当今存在的组织机构中，任何一个都是为了给机构外部做出贡献、为了供给和满足“非内部成员”而存在的。工商企业之所以存在，就是为了要向顾客提供商品和服务，而不是为了给员工和管理者提供工作，甚至也不是为了给股东赚取和发放股息。医院之所以存在，并不是为了医生和护士，而是为了病人。而病人的惟一愿望就是治好病以后离开医院并不再重返。学校之所以存在，并不是为了教师，而是为了学生。如果忘记了这一点，那就是错误的管理。

因此，没有哪一个组织机构能够像本尼迪克修道院（不成功地尝

试）那样，脱离开社区和社会而存在。无论是从心理、地理、文化，还是从社会等角度看，组织机构都必须是社会的一个组成部分。

为了完成其任务，为了提供经济商品和服务，工商企业必然会对人、社区和社会产生影响。这样，它就不得不对人(如员工)拥有权力和权威，而员工自己的目标和目的并不是由企业来规定的，也不是包括在企业之中的。作为邻居，作为提供工作和税收收入的来源，同时也是废物和污染物的来源，企业必然会对社区产生影响。而且，在这个由各种组织所构成的多元社会里，除了对生活的数量（即经济商品和服务）的根本关注以外，企业还必须日益关心生活的质量：即现代人和现代社区的物质环境、人际环境和社会环境。

对于所有组织机构的管理人员的工作来讲，管理的这一方面任务都是本身固有的。大学、医院和政府机构同样会对社会产生影响并同样承担着社会责任——而且与工商企业相比，一般更加没有意识到这些，更加不关心它们对人、社会和社区的责任。可是在生活质量方面，我们越来越期望工商企业管理能够承担起领导角色。因此，管理社会影响就成为管理的第三项主要任务和第三个主要方面。

这三项任务常常是在同一时间，并在同一管理行动中完成的。甚至不能说某项任务占有支配性地位或要求更高的技巧或能力。的确，经营绩效是第一位的——它是企业的目标和存在的理由。但是，如果对工作和员工管理不当，那么无论总经理把经营活动管理得如何好，也不可能

取得较好的经营绩效。在对工作和员工管理不当的情况下所取得的经济绩效，是虚假的，而且实际上即使在很短的时期内，也会对资本起到破坏作用。这种绩效会使成本提高到使企业丧失竞争力的程度，会导致阶级仇恨和阶级斗争，从而最终使企业根本无法经营下去。而且，对社会影响管理不当，最终会破坏社会对企业的支持并毁灭企业。

在这三项任务中，每一项都有其固有的重要性。对经营进行管理，有其重要性，这是因为企业本身就是一个经济机构；但是，使工作富有生产力并使员工有所成就，也有其重要性，这是因为社会不是一个经济机构，而期望通过管理来实现基本信念和价值观；对企业的社会影响进行管理，也有其重要性，这是因为没有一个器官可以脱离开它所服务的躯体而继续存在，而企业就是社会和社区的一个器官。

同样的，在这些领域中，也不存在脱离开整个企业(或大学、医院、政府机关)的行动或结果，既不存在职能结果，也不存在职能决策。存在的只是整个企业范围的经营投资和风险、经营利润或亏损、经营行动或不行动、经营决策和经营情报。造成环境污染的，不只是某一家工厂，而是纽约爱迪生综合公司、联合碳化物公司、造纸工业或城市下水道系统。

可是，工作和努力总是具体的。因此，在两种现实之间存在着紧张状态：经济绩效现实和工作现实。因此，消除这种紧张状态，或至少使其富有生产力，就成为永恒的管理任务。

时间维度

在每一个管理问题、每一项决策和每一项行动中，都存在着一个复杂问题——虽然不能叫做管理的第四项任务，但却构成了管理的另外一个维度，这就是时间。

管理总是要考虑现在和未来、短期和长期。如果目前的利益是以危及企业的长期利益，甚至企业的存在为代价而获得的，那就不能说是管理问题得到了解决。如果为了不确定的未来而使当年冒着灾难性风险，那么这种管理决策也是不负责任的。经常会发生这样一种情况：管理阶层中的某位大人物在自己经营企业时取得了辉煌的经济成就，而在他离开时所遗留的却只是一个乱摊子。这是不负责任的管理行动和未能将现在和未来加以平衡的一个例子。当前的经济成就实际上是虚假的，并且是以资本支出为代价而获得的。在任何情况下，只要当前利益和未来利益未能同时兼顾，当前利益和未来利益的要求未能加以协调或至少加以平衡，资本——即物质生产资源就会受到威胁、损失或破坏。

时至今日，我们已经特别注意管理的时间维度——短期经济决策对环境和自然资源的长期影响。但是在所有领域中，特别是在与人有关的领域中，同样存在着需要对今天和明天进行协调的问题。

时间维度是管理所固有的，这是因为：管理与行动决策有关，而行动始终是指向未来结果的。任何人，只要他的责任是行动，而不是思考

或了解，就要全神贯注地面向未来。

时间维度之所以是管理工作中特别重要而又特别困难的要素，主要有两个原因。第一个原因是：经济与技术进步的特性主要表现为“一项决策从其做出到产生结果并加以验证的时间”，而这段时间正慢慢变得越来越长。爱迪生在19世纪80年代，从围绕一种思想进行实验室工作到工厂试产，大概需要两年左右的时间。而目前，爱迪生的继承者们往往需要大约15年的时间。在半个世纪以前，一家新工厂在两三年时间内就可以收回投入的资本，而目前每一工厂的资本投资额就达到1900年的20倍，还本期常常长达10年或12年。一种以人为主的组织，如销售队伍或管理集团，其创建和还本可能甚至需要更长的时间。

时间维度的第二个特点是：管理，而且几乎只有管理，必须总是同时兼顾到现在和未来。

一位军事领导人也知道现在和未来这两个时间点，但他一般很少在同一时间既要考虑现在，又要考虑未来。在和平时期，他从不考虑“现在”，现在只不过是未来战争的准备。在战争时期，他只考虑极短的“未来”，他所关心的是赢得目前的战争，而把其他事情都交给政治家去处理。在一个冷战、边缘战争、局部军事行动的时代，上述观点已不再正确，而这也许正是目前军事领导方法和士气发生危机的最重要的惟一原因。这种军事领导方法和士气危机，使军队痛苦不堪。既不是为未来战争做准备，又不是为赢得目前的战争，结果使军人大为困惑。

但是，管理必须总是同时兼顾两者。一方面，必须使企业现在能够正常运转，否则未来时间里就没有可以正常运转的企业。另一方面，又必须使企业在未来能够正常运转、实现成长和进行变革，否则它就破坏了资本——即资源为未来创造财富的能力。

关于未来，我们所知道的惟一状况就是它将不同于现在。在整个历史时期中，可能存在着伟大的历史规律、伟大的连续性潮流。但是，在任何组织机构的管理人员展开经营的那段时期里，在他有意识地做出决策和行动的时期里——这一时期是以年来计算而不是以世纪来计算的——真正重要的是未来的不确定性。此时，长期连续性毫不相关。而且，不管怎样，只有在事后回想和历史回顾中，才能辨认出长期连续性是怎么发生的。

对于管理人员来说，未来是不连续的。但是，不管未来怎样不同于现在，只有通过现在才能达到未来。对未知的跳跃越大，则起跳的基础必须越坚固。时间维度使管理决策具有某些特殊性，管理决策是管理人员把现在和未来结合起来的一种行动。

经营与创业精神

对管理绩效而言，还存在着另外一个重要维度，那就是管理人员经常不得不从事经营管理，不得不管理和改进已经存在的或自己已经知道的事务。但是，管理者还必须是一个创业家。他必须把各种资源从低收

益或收益逐渐降低的领域转移到高收益或收益逐渐增加的领域中来；他必须抛开过去，放弃已经存在和已经知道的东西，而去努力创造未来。

在一个不断发展的企业中，存在着市场、技术、产品和服务，而且设施和设备也已经各就各位；资本已经投入并处于使用之中；人员已被雇佣并安排在具体的工作岗位上，如此种种。相应地，管理人员在经营方面的工作就是使这些资源所产生的收益最优化。

这就是经济学家常常告诉我们的“效率”。换句话说，就是把正在做的事情做得更好一些。这意味着重点关注的是成本。但是这种优化方法也应该关注“效果”。其中，效果关注的是产生收益、创造市场、改进现有产品和现有市场的经济特点的各种机会。它所提出的问题不是：“我们怎样把这件事或那件事做得更好？”而是：“哪种产品的确会产生或能够产生出色的经济效果？”“哪些市场和(或者)最终用途能够产生出色的经济效果？”然后，它又会进一步提出这样的问题：“应该怎样分配各种资源和经营努力才能够产生出色的经济效果？”其中，这种效果明显不同于只靠普通的效率就可以产生的“常规”效果。

这并不是要贬低效率。即使是那些最健康的企业、最具效果的企业，如果效率不高，也可能会垮台。但是，如果一个企业效率很高，但却在做错误的事情——效果不好的话，那么即使是效率最高的企业也不能维持下去，更谈不上取得成功了。无论效率多高，都无法使马车皮鞭的制造者存活下去。

效果是成功的基础——效率则是在成功之后求得生存的最低条件。效率涉及的是如何把事情做好，而效果涉及的则是做正确的事情。

效率涉及的是把努力投入到所有的活动领域中去，而效果则基于这样一个出发点：即在工商企业中，就如同在任何社会有机体中一样，10%15%的活动现象——如产品、定货单、顾客、市场或人员——往往能够产生80%90%的经济效果。比较而言，对于其他85%90%的活动现象而言，无论你怎样注意提高其效率，最终却只会产生成本(总是与交易成比例地产生，即繁忙程度)。

因此，管理人员的第一项经营工作就是使那些能够产生效果的活动能产生效果。当然，这类活动是只占总量很小部分的核心活动。与此同时，他对占绝大多数的、非核心业务活动——产品或人事活动、研究工作或销售努力——只是给予一般性的关注(如果他并不放弃的话)。这些非核心业务活动，无论做得怎样好，也不会产生出色的高绩效（不论它们是代表过去已实现了的机会，只是忙忙碌碌，还是过去没有实现的希望与期待，即过去的错误)。

管理人员的第二项经营工作是：使企业始终能够更接近于充分发挥其潜力的最优化状态。即使是那些最成功的企业，如果用它的潜力来衡量，那么它所取得的绩效水平往往还是比较低的。其中，这里所说的潜力，是指把各种努力和资源结合起来本来可能获得的最大经济效果。

这项工作并不是创新。它实际上只是从企业的目前状况出发并提出这样一些问题：“理论上的最佳状况是什么？是什么妨碍了企业达到这种最佳状况？使企业不能从其资源和努力中获得最大化收益的限制与制约因素在哪里？”

这里所提供的一个基本方法——在此只是作为一个例子来说明——是提出这样的问题："在产品、技术、过程和市场等方面，做一些什么样的较小改进能够大大提高或改变经营活动的经济特点和经济效果(这类似于现代系统工程师所采用的弱点分析)？

例如，在炼钢业中，这些弱点——那些使炼钢业的经济成果低于其产业与过程的理论潜力的各种因素——可能是：在现代炼钢技术中，为了淬火三次而要造成高温三次。无疑，不论是热还是冷，改变温度都是成本最高昂的事情。在电气设备企业中，弱点之一可能是：公用事业的顾客习惯，即个别设计每一台涡轮发电机，把它看成是一种独特的产品而不是一种由大量标准规格的零件装配起来的产品。另外一个弱点可能是：公用事业顾客习惯于在货币市场利率低的时候订购涡轮机，从而使得需求和生产日程产生巨幅波动。显然，这些波动也造成很高的成本。如果这两种习惯都能够改变的话，大型涡轮发电机的成本可能降低40%50%。再举一个例子，在人寿保险业中，一个基本弱点可能是：个体销售的成本太高。克服这个弱点并使人寿保险企业较能充分发挥其潜力的一种途径可能是：或者采用统计销售法，以便排除成本高昂的人员

销售努力；或者使销售渠道的内容更加丰富，如销售理财计划(包括所有其他投资工具，如投资信托证券)，而不是只销售人寿保险。

我们之所以列举这些例子，是为了说明：即使是一项较小的变革也不一定容易实现。事实上，我们可能不知道怎样去实现它。可是，它仍是一种较小的变革。因为即使这种变革实现了，企业基本上仍将维持原状，但在经济成果上却有所不同。这些例子虽然明显地表明：这些变革可能需要创新，但它们本身并不是创新，它们主要是对现有企业的某些改进。

同时，创业精神也是管理的固有任务之一，即创建未来的企业。在这项任务中，必然要进行创新。

在建立未来的企业的过程中，需要从以下信念出发：即未来的企业将会，而且是必然会不同于目前的企业。不过，它也必须从企业的目前现状出发。创建未来的企业不可能是一种天才的灵机一动，它必须以现在进行的系统分析和艰苦而严格的工作为基础——这就意味着需要由当前在企业中从事经营工作的人来完成，而且是在现有的企业中从事这些工作。

在工商企业中，创业精神的特殊任务是：使当前的企业能够创建未来，能够把自己创建成一个不同的企业。对于正在继续经营中的企业而言，创业精神的这项特殊任务就是：使目前已经存在的——特别是目前

已取得成功的企业在未来能够继续存在并取得成功。

人们可能会说，成功不会永远持续下去。不管怎样，企业总是由无法永久存在的人来创建的。现存的最老的企业也只是最近几个世纪才创建的。但是，一个工商企业必须超出个人或者一代人的生命周期而继续存在，只有这样才会对经济和社会做出更大的贡献。因此，企业的持续问题是企业家的核心任务——而能否做到这一点，可以说是对管理的最严格而明确的考验。

管理者的工作

在上述这些任务和维度中，每一项都有着自己的技巧、工具和要求。但从总体的管理任务角度来看，要求把它们都整合起来。而这项整合工作，又要求从事特定的工作和运用特殊的工具。其中，工具就是管理，而所说的工作就是对管理人员进行管理。

任务是：取得经济绩效；使工作富有生产力并使员工有所成就；管理社会影响与社会责任。同时，在实现这些任务的时候，需要对目前的需要和未来的需要加以平衡，它们是同一般公众的利益有关的大事。相对而言，公众可能对管理人员如何完成自己的任务并不关心，或者只有少许兴趣。他们所关心的是经济绩效。但是，管理人员必须关心其完成任务所必需的手段，必须关心管理工作，考虑管理人员的工作，关心管理人员所需要的各种技巧和管理人员的组织。

任何一本论述管理的书，如果不是从论述所要完成的任务开始，那么它就没有正确地理解管理。这种书把管理看成是一种独立存在的东西，而不是把它看成是达到某种目的的手段。而且，这种书没有真正理解：管理之所以存在，就是为了要取得绩效。此外，这种书倾向于把管理看成是一种独立的存在，而事实上管理只是一种器官，诸如存在、身份特征与合理性等等都是从其职能中衍生出来的。管理的重点必须放在管理任务上。

从管理人员的工作或管理的组织着手来讨论管理——像绝大多数论述管理的书所做的那样——是一种技术专家政治论者的方法，很快就会退化为官僚主义。而且，它甚至是贫乏的技术专家政治论者。因为，正如本书将一再强调的，管理工作、管理职务和管理组织并不是绝对的东西，而是由所要完成的任务来决定和塑造的。“结构取决于战略”，这句话是近20年来我们所获得的基本认识之一。如果不理解企业的使命、目标和战略，就无法管理管理人员，就无法设计组织，也无法使管理工作更富有生产力。

第一部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

企业绩效

我们还没有形成一个有关企业的真正理论，也没有一门有关企业管理的综合学科。但是，我们知道企业是什么，也知道企业的关键职能是什么。我们清楚利润的作用和对生产率的要求。任何一家企业都应该深入考虑这样的问题："我们的业务是什么？我们的业务应该是什么？"任何企业都必须从界定自己的使命和宗旨入手，进而确定自己在一些关键领域中所要实现的目标。同时，企业还必须使这些目标相互平衡，并在相互竞争的当前需要和未来需要之间求得平衡。企业也需要把各项目标转化成具体的战略并把资源集中于这些具体的战略上。最后，企业还必须深入考虑其战略规划，创建出未来企业的当前决策。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　管理企业：西尔斯公司的经历

什么是企业？应该如何管理企业？——西尔斯公司是如何成为一家企业的——罗森沃德的创新——邮购工厂的发明——伍德将军和西尔斯公司的第二阶段——商品计划和管理人员开发——西尔斯公司的第三阶段：从销售到购买再到采购供应——阶层市场和大众市场——未来的挑战

阐述企业的各项职能——生产、营销、财务、工程、采购、人事和公共关系等的管理书籍，如果不是数以千计的话，也是数以百计。但是，到底企业管理是什么？管理到底要做些什么和应该如何做呢？对于诸如此类的问题，管理书籍往往很少涉及。

在这方面的忽视，并非偶然，它反映了如下事实：既缺乏一种经得起考验的企业理论，又缺乏一门完善的管理学科。因此，与其归纳概括理论，我们不如先来看看一家实实在在的企业的经营和行为。如果用来说明什么是企业和管理企业意味着什么，那么没有比美国最成功的企业——西尔斯公司更适合的例子了。

西尔斯公司的销售额超过100亿美元，是当时世界上最大的零售商，其盈利水平要远远高于世界上任何其他的零售企业，而且无论从哪个标准来看，它都是美国经济中盈利性最好的公司之一。在所取得的成就方面，只有英国的玛莎公司（Marks & Spencer）才可以同西尔斯公司

进行比较(请参见第8章)。但是，比较而言，玛莎公司不仅要小得多——只有西尔斯公司的1/10，而且它自己也承认：它的成功主要应该归功于对西尔斯公司的模仿。在玛莎公司发展的早期阶段，更是如此。

虽然西尔斯公司所在的行业——零售业——已经是一个古老的、相对稳定的行业，而且完全没有什么高技术和科学创新的光环，但该公司的确已经发展成为一家大规模的成长型公司。从19世纪末以来，没有一家美国公司，甚至包括通用汽车公司，能够像西尔斯公司那样实现持续而稳定的成长。

西尔斯公司也是值得进行研究的政治现象。在消费者中心主义时代，西尔斯公司似乎应该成为消费者攻击的主要目标。但是，人们对西尔斯公司却没有或只有很少的一点批评。通过拥有大部分所有权，或通过持有“少数股东”的大部分股权，西尔斯公司控制着自己所销售的60%商品的制造商。它似乎应该成为反托拉斯者的主要靶子和经济权力集中的突出典型。但是，从来没有人提出过对西尔斯公司进行反托拉斯的调查，更不要讲对它进行反托拉斯的诉讼了。

在商学院所研究的典型案例中，多数都是失败的案例，或至少是有问题的案例。其实，人们从成功的案例中能学到更多的东西。了解什么是应该做的事情，往往比理解什么是不应该做的事情要重要得多。

西尔斯公司成立于19世纪末，并且当时已经认识到美国农民代表着

一个分散而特殊的市场。这个市场之所以是分散市场，是因为它是与世隔离的，现有的销售渠道实际上根本不可能到达那里。之所以说它是个特殊的市场，是因为它的需求特殊，在许多重要方面都不同于城市消费者。从个体的角度来看，虽然农民的购买力不高，但从总体来看，农民实际上代表着一股庞大的、几乎尚未开发的购买潜力。

为了更好地靠近农民和服务于农民，企业必须建立一种新的分销渠道，必须生产出能够满足农民独特需要和要求的商品，必须能够以低廉的价格向农民供应商品并保证能够持续供应。同时，供应商还必须在可靠性和“童叟无欺”方面有所保证，因为农民处于“与世隔离”的状态，不可能在发货之前就对商品进行检验，或者在受骗时取得赔偿。为了创建起像西尔斯这样一家企业，就要求对顾客和市场进行分析，特别是对农民所认可的“价值”进行分析。此外，它还要求企业必须在许多特殊领域中做出重大创新。

第一，它要求有一套系统的“商品计划”，即寻找和发展具有如下特征的特殊商品的货源：农民需要的、符合其质量和数量要求的、价格是农民支付得起的特殊商品。

第二，它要求有一种邮购目录，以便代替农民很难做到的到大城市去选购。为此，这种邮购目录应该是一种定期出版物，而不是一种不定期的特别推销传单。它必须打破邮购销售的全部传统，学会不是用夸大宣传的词句来迫使农民购买，而是向农民提供实事求是的有关商品的描

述。其目的是使农民深信：该邮购目录以及编制该目录的公司是可靠的，从而建立起一支稳定的顾客队伍。邮购目录应该成为农民的“祈愿书”。

第三，从古以来“货物出门，概不退换”的原则也要改变，变成“包退包换”——即西尔斯公司有名的“无条件退款”政策。（据我所知，顾客退还给西尔斯公司的商品，实际上较绝大多数美国的大型百货公司要少——之所以会存在这种差异，主要是由于西尔斯公司的基本政策及其承诺。）

第四，必须找出一种方法，以便可以廉价而迅速地供应和满足顾客的大批量订货。如果没有邮购工厂，企业的经营就没有物质上的保障。

第五，还必须建立起一种人员组织——在西尔斯公司的初创时期，绝大多数必需的人员技能还相当匮乏。例如，没有从事这种作业的采购人员，没有懂得存货控制新要求的会计师，没有为邮购目录做设计的艺术家，没有经验丰富可以处理大批量顾客定单的办事员。

西尔斯公司是因为理查德德·西尔斯(Richard Sears)而得名的。他理解顾客的需要，并出色地满足了顾客的这些需要。但是，使西尔斯公司发展成为一家真正企业的，并不是他。事实上，理查德德·西尔斯自己的经营很难称做是“企业”。他是一个精明的投机者，成批地把被法院没收而拍卖的商品买进，然后再通过邮购广告推销出去。他的每次买卖，

实际上就是一笔完整的交易，而每笔交易结束时就予以清理，业务也随之结束。西尔斯自己可能会赚很多钱，但是他的经营方式永远也无法建立起一家企业，更谈不上使企业持续存在了。事实上，他的成功几乎使他破产，因为他把公司推进到超出了自己的管理能力的地步。在他的公司将要垮台的时候，理查德德·西尔斯将其卖给了一个十足的局外人(外行)，芝加哥的服装商人朱利叶斯·罗森沃德(Julius Rosenwald，1862-1932)。

罗森沃德于1895年接管了西尔斯公司，并在1905年开办了芝加哥邮购工厂。在此期间，他把西尔斯公司经营成了一家工商企业。他对市场进行分析，并开始系统地开发商品来源，发明了定期的、实事求是的邮购目录和“包你满意，否则退款”的政策。同时，他还建立起富有活力的人员组织，赋予管理者最大的权力并使其对经济结果负完全责任。后来，他又用利润为每名员工购买了西尔斯公司的股票并送给他们。罗森沃德不仅是西尔斯公司的创始人，而且也是分配革命的创始人。在20世纪，这种分配革命改变了世界经济，并成为推动经济增长的极其重要的因素。

在西尔斯公司的早期历史中，只有一项基本贡献不是由罗森沃德做出的。芝加哥邮购工厂是由奥托·多林(Otto Doering)于1903年设计建立的。该工厂比亨利·福特所创办的汽车工厂还要早五年，是第一家现代的大批量生产工厂，把所有工作都分解成为简单的重复性作业，运用了

传送带、装配线和可以交换使用的标准零部件——而且最重要的是：为整个工厂的生产进程安排制定了计划。（在西尔斯公司中，一直都有着这样一种传说：亨利·福特在创建其第一家工厂以前，曾经参观了新创建的西尔斯公司邮购工厂，并进行了认真的研究。）

在此基础上，到第一次世界大战结束的时候，西尔斯公司已经发展成为一家全国性的机构。在许多农户家中，其“祈愿书”——邮购目录，是除了《圣经》以外的惟一一本书。

西尔斯公司的第二发展阶段，开始于20世纪20年代中期。正如第一阶段是由一个人——朱利叶斯·罗森沃德控制一样，西尔斯公司发展的第二阶段也是由一个人——罗伯特·伍德(Robert E.Wood，1879-1969)将军所控制。当伍德加盟西尔斯公司时，西尔斯公司原有的市场正在迅速地发生变化。农民已经不再是与世隔离了，他们有了汽车，已经可以到城市去选购商品。他们已经不再是一个特殊的市场，而是正在迅速地改变自己的生活方式和提高生活水平(主要是由于西尔斯公司的帮助)，以便同城市中的中产阶级并驾齐驱。

与此同时，在城市中却正在形成一个像25年以前的农民市场那样的庞大市场——分散而供应不佳。城市中的低收入阶层，已经取得了长足的发展，并摆脱了维持最低生活水平的状况和低阶层的独特习惯，具有了购买中上阶层所用商品的财力和愿望。整个国家正迅速发展成为一个庞大的“同质市场”——而分销系统却仍然面向分割的、按阶层划分的市

场。

在他加盟西尔斯公司以前，伍德就对此进行了分析。基于这种分析思路，西尔斯公司决定把重点转向零售商店——同时向已经拥有了汽车的农民和城市大众提供零售服务。

为了具体实施这个决策，必须进行一系列创新。为了找到货源并采购这些货物，商品部门必须增加两项新的重要职能：设计出产品并开发能够大批量生产这些产品的制造商。原来只供应中上阶层的商品——如20年代的电冰箱——必须重新进行设计，以便适应购买力不太高的大众市场。同时，还必须开发和培养出一批供应商来制造这些商品。而供应商的开发与培养，往往是依靠西尔斯公司的资金和西尔斯公司训练出来的管理人员。这就又产生了另外一项创新需求：制定出有关西尔斯公司与其供应商之间的相互关系，特别是大部分产品是供应西尔斯公司的那些供应商之间的关系的基本政策。同时，也必须编制商品计划和研究，并系统地造就数以百计的、能够为大众市场供货的小型供应商。就像在西尔斯公司的第一阶段“邮购定货单和邮购目录”成为基本的销售手段一样，上述商品计划和小型供应商成为该公司在第二发展阶段的基本销售手段，并同样地对美国经济做出了突出贡献。

零售业还意味着要配备零售店的管理人员。邮购销售并没有培养出零售店管理人员。在西尔斯公司开展零售业务的前10年或15年里——几乎一直到第二次世界大战爆发——最缺乏的就是零售店管理人员。在西

尔斯公司，最有系统的创新，就是在管理人员的培训领域中。目前，该公司在20世纪30年代的各项政策，已经成为工业领域进行管理人员培训的全部工作的出发点。

扩张进入零售业，还意味着在组织结构方面进行重大革新。邮购销售是高度集中化的，零售店却不能由远在千里以外的总部来管理，而必须在当地进行管理。在开展邮购业务时，只要少数邮购工厂就可以满足供应全国的需要。而现在，西尔斯公司已经拥有了1000多个零售店，而且每个零售店都拥有自己在当地的市场。为了成功地经营零售业务，必须设计出一种分权化的组织结构，对这个分权化的公司进行管理，对零售店管理人员的绩效进行测评，并在实现最大限度的地方分权的同时，维持整个公司的一致性。同时，还必须找到对零售店管理人员的经营绩效给予回报的、新的报酬政策。

最后，西尔斯公司还必须在零售店选址、建筑和物理布局方面进行革新。传统的零售店不能适应西尔斯公司的市场。这不仅仅是要使西尔斯公司的零售店位于城郊区域，也不仅仅是要为它配备一个足够大的停车场，而是要改变零售店的整体概念。事实上，即使在西尔斯公司内部，也很少有人想到这方面的革新会是什么样子以及将会对美国人的采购习惯和城市的外观产生多么深刻的影响。实际上，在20世纪50年代出现的郊区商业中心——这种零售业中的重大革新，也只是西尔斯公司在30年代所提出的一些想法和做法的逻辑延伸。

西尔斯公司在零售业方面进行扩张的基本决策，是在20年代中期做出的；一些基本的革新，是在30年代早期实现的。正是由于上述做法，才使得西尔斯公司的营业额和利润在大萧条期间和第二次世界大战期间仍然持续增长。

1954年，伍德将军退休了，但他在西尔斯公司中的影响，在其退休后又保持了十年。接替他担任总经理的人，没有人能够像他那样维持这么长时间的影响。在伍德退休以后，西尔斯公司由包括董事长、总经理和执行副总经理在内的小组来负责经营管理。高层领导的这些成员，都在任职5年或7年以后退休，无一例外，而不是像罗森沃德或伍德那样掌权二三十年。

这些后继者所实行的变革，几乎同罗森沃德和伍德所实行的变革一样深刻。他们也重新界定了西尔斯公司的业务。在伍德将军的领导下，西尔斯公司从一个销售者转变为一个采购者；而在伍德将军的后继者的领导下，西尔斯公司则转变为美国家庭用品的制造商。西尔斯公司日益把重点放在成为一家有知识的、负责任的生产商，为美国家庭设计出他们所需要的、能够满足其需求的商品。目前，西尔斯公司虽然仍在大力发展其零售商店业务，但其资本投资可能主要集中在它所拥有和控制的制造商身上。

随着美国人口模式的不断变化，西尔斯公司一再地改变其对市场的界定。罗森沃德为新兴的大众市场提供大众商品；伍德则为这个大众市

场提供原来只为中上阶层市场所用的商品，如厨房用具。在过去的20年里，西尔斯公司又改变了它有关美国市场的看法，认为在美国已不再存在按阶层划分的市场。现在，西尔斯公司按照如下假设来开展其经营活动：美国目前的中产阶层，从其经济行为上来看，实际上已经成为上等阶层。因此，西尔斯公司大大地扩展了其产品范围。当然，在西尔斯公司的零售店中，仍然陈列着各种家庭用具，而且这些用具可能仍旧是销售最多的商品类别；但它同时又成为世界上最大的钻石商、全国最大的书商之一，也是绘画和印刷等原件艺术品的一大买主和卖主。

伍德将军曾经使西尔斯公司涉足汽车保险业。他正确地认为：如同汽车的刹车装置和风挡雨刷一样，汽车保险也是汽车所必需的。他的后继者又在公司业务中增加了各种财产保险业务。同时，他们还增加了共同基金业务来为大众资本市场提供服务。此外，他们还涉足了旅游业等。换句话说，西尔斯公司已经不再把自己的业务限于商品，而是把自己的业务界定为：满足美国中产阶级家庭的需要和要求。

朱利叶斯·罗森沃德和更有闯劲的伍德将军，都把投资控制重要的制造商作为保证以下方面的惟一方法：保证西尔斯公司所要求的产品质量，保证其庞大的销售系统所要求的商品数量，保证能够为目标顾客提供最廉价的优质商品。这一点，仍旧是西尔斯公司拥有和控制其商品制造商的合理依据。但是，对于西尔斯公司目前与商品制造商之间的这种关系，更正确的讲法应该是“采购供应关系”，而不是纯粹的“购买”关

系。其重点已经坚定地转向长期战略：即预测未来的美国家庭将会是什么样子以及他们将会需要什么，然后据此设计和开发出合适的产品或服务。目前，西尔斯公司可能是美国真正以市场为中心的第一家制造企业，实施的是其他绝大多数制造企业都在向往，但迄今还未实现的全面营销方法。西尔斯公司在销售额和利润方面的巨大增长，都得益于这种营销战略的实施——把重点放在创造货源，而不是放在向公众销售现有产品上。

但是，目前西尔斯公司又面临着新的挑战，使得它必须像过去那样进行创新，进行深入而完整的战略思考。

从一开始，西尔斯公司就十分注意美国人口的基本发展趋势。伍德最喜欢的管理工具，是一本充满了人口统计和人口预测的“小黑皮书”。罗森沃德也把自己的业务建立在人口分析和人口趋势的基础之上。实际上，西尔斯公司一贯政策就是找出主要的潜在市场，并把它转化为现实的大众市场。

在美国，市场今后可能会再次发生转变，而西尔斯公司可能还没有从战略定位上为这一转变做好准备。到20世纪70年代中期，那些作为知识工人谋生的、受过教育的年轻家庭，将在美国市场上占据统治地位。虽然能够把自己与其父母——大工业城市中的蓝领工人们——所建立起来的特殊关系，成功地转移到这些年轻家庭成员的身上，但西尔斯公司没有在具有如下特征的领域中展开其生产、采购或销售活动：上述年轻

家庭需求最大、花费上升速度最快的领域。目前，西尔斯公司仍旧主要以商品为中心，主要是一家制造品的制造者、采购商和销售商。受过教育的年轻家庭对商品的偏好也很好，但从其消费行为和价值观念来看，虽然他们的收入只不过是中等水平，但他们绝对应该算“上上阶层”，而不是“上等阶层”。这就意味着，在他们的预算中，最主要的增长领域可能不是商品，而是信息和教育、卫生保健、旅游和娱乐、可靠的财务咨询和服务以及工作和职业选择方面的指导等。这些是美国家庭的要求和需要，也是美国家庭需要一家有知识的、可靠的采购商的领域。但是，这些领域基本上不属于西尔斯公司作为负责任的制造商和采购商所涉足，并占有优势的领域。

此外，西尔斯公司以往一贯性地把市场看成是同质的。西尔斯公司并不在乎市场中有少数人并非其顾客范围。很穷的人和很富的人，往往都不到西尔斯公司去买东西。西尔斯公司想当然地认为：绝大多数人口都购买同样的商品，对事物有着同样的价值观念，有着同样的经济特征和同样的经济心理。然而在今后，这一点可能不再正确了。实际上，已经有迹象表明：美国市场正在分裂成为若干个大的细分市场，每个细分市场在购买行为和经济价值观念方面都存在重大差异。对于这样一种发展趋势，西尔斯公司似乎还没有做好充分的准备。

从20世纪40年代开始，西尔斯公司逐步向美国以外扩张，先是到加拿大，后来又去了拉丁美洲。在60年代，西尔斯公司扩张到了西班牙。

在欧洲其他一些国家的零售业中，西尔斯公司也获得了少量股权。另外，还经常有这样的传闻，说西尔斯公司准备扩张到日本去。但是，迄今为止，西尔斯公司仍旧是一家美国公司，而不是一家多国公司。它将不得不面临着一种艰难而有风险的决策。如果它仍保持为一家美国公司，它将面临在成长和利润率方面下降的重大风险。这是因为：在美国中产阶层的家庭预算中，非商品的开支将日益处于重要地位。如果它决定成为一个真正的多国公司，那么它也必须做出选择：究竟自己面向大众的营销方法在哪些国家和市场中能做出最大的贡献。然后，它还必须深入考虑自己需要采取什么政策——从商店设计、商品计划到它同外国、外国政府、外国制造商和外国投资者之间的关系结构。毋庸置疑，西尔斯公司还必须学会：如何把同样的基本方法和基本原则，有差异性地、有针对性地运用到不同市场和不同文化中去。

如果西尔斯公司要维持其领导地位及成长能力，它就面临着新的重大挑战，不得不重新界定自己的经营业务、目标市场和需要进行创新的领域。

在事后回想起来的时候，正确答案似乎总是显而易见、理所当然的。在西尔斯公司的经历中，我们可以得出的基本经验教训是：正确答案在它们被证实以前，决不会是显而易见的。在1900年左右，每一个人都知道："包你满意，否则退款"的承诺，可能只会给零售商带来财务上的灾难。在1925年左右，每一个人都知道：美国市场已明确地划分成为

一些不同的收入阶层，每一个阶层都在不同地方购买不同的东西。直到1950年，每一个人都知道：美国的消费者愿意到市中心去买东西，等等。

从西尔斯公司的经历中得出的，甚至更为重要的经验教训是：正确答案不是才华或“直觉”的产物。理查德德·西尔斯既有才华，又有直觉，但他失败了。正确答案往往是提出了正确问题的产物。相应地，这就要求进行艰苦的系统工作，以便理解什么是企业以及“我们”的业务是什么。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　什么是企业

企业是由人，而不是由“力量”来创建和管理的——利润最大化的谬论——利润是经济活动的客观条件，而不是其基本理由——企业的宗旨是创造顾客——两项体现企业家精神的职能：市场营销和创新——美国、欧洲和日本的市场营销革命——市场营销不是某一部门特有的活动——国际商用机器公司（IBM）的例子——消费者中心主义，“市场营销的耻辱”——从销售转变为市场营销——企业是经济增长和发展的器官——创新是一项经济职能——作为整个企业的某个方面——财富创造资源的创造性应用——什么是创造性劳动——劳动生产率的诸项要素：知识、时间、产品组合、流程组合与组织结构——使知识更富有生产率——利润的职能——利润是一项社会责任——需要产生多少利润——企业管理是一种理性活动

西尔斯公司的经历表明：工商企业是由人，而不是由各种力量创建和管理的。各种经济力量为“管理可以做什么”设定了界限，并为管理活动创造了各种机会。但它们本身并不能决定什么是企业或企业应该做些什么。经常有人讲：“管理只不过是使企业适应各种市场力量。”可以说，没有比这种说法更愚蠢的了。管理不仅必须去发现这些力量，而且必须创造出这些力量。在75年以前，朱利叶斯·罗森沃德通过管理把西尔斯公司转变成一家工商企业。在25年以后，伍德将军又通过管理改变了西尔斯公司的基本性质，从而保证它在大萧条时期和第二次世界大战

期间仍能够继续成长并取得成功。现在，另一代管理者必须做出一些新的决策，而这些决策将会影响到西尔斯公司是继续兴盛下去，还是趋于衰落，是继续存在，还是最终灭亡。实际上，任何企业都是如此。

另一项结论是：人们不能用利润来说明或界定企业。对于“什么是企业”这个问题，一般的工商界人士可能会回答：“企业是一种谋利组织。”类似地，典型的经济学家可能也会这样回答。但是，这种回答不仅是错误的，而且是所答非所问的。

有关工商企业及其行为的主导经济理论，即利润的最大化——这只不过是用复杂的方式来表述“贱买贵卖”这句老话——也许可以恰当地说明理查德德·西尔斯本人是如何经营的，但却不能说明西尔斯公司或任何其他工商企业是如何经营的，也不能说明应该如何经营企业。事实上，利润最大化这一概念是毫无意义的。

当代经济学家已经认识到这一点，但他们试图挽救这一理论。当代最有才华、最有成就的企业经济学家之一——乔尔·迪安(Joel Dean)就一直坚持这一理论。但他是这样解释的：

经济理论中的一个基本假设是：利润最大化是每一家企业的基本目标。但是近年来，理论家已经对利润最大化做出了重大修正，用来指长期利润；用来指经营管理的收入，而不是指企业所有者的收入；而且还包括一些非财务收益，如高度紧张的经理人员日益增加的闲暇时间和企

业内部各经理阶层之间的和睦关系。同时，利润最大化还应包括一些特殊的考虑，如限制竞争、维持管理控制、解决工资要求、防止反托拉斯诉讼。实际上，这一概念已经变得如此概括而笼统，以至于似乎已经包括了人们生活中的绝大多数目标。

这一趋势反映出这样一个事实：理论家们日益认识到许多企业，特别是大型企业，并不是按照边际成本和边际收入表示的利润最大化原则，来展开其经营活动的……（乔尔·迪安，管理经济学(Managerial Economics，Prentice-Hall,1951，p28.)。）

一个“变得如此概括而笼统，以至于似乎已经包括了人们生活中的绝大多数目标”的概念，实际上已经不再是一个概念。它不过是用另一种方式来表述：“我不知道，也不了解。”如果只有在进行限制以至于不复存在的情况下，一种定理才能维持的话，那么这种定理肯定不再具有任何意义或用处。

利润最大化这一概念的危险在于：它使利润看起来像个神话。任何一个人如果观察到了乔尔·迪安所描述的利润最大化这一理论同现实之间的差距，就会恰当地得出结论：赢利性或利润率并不重要。实际上，约翰·肯尼思·加尔布雷思在其《新产业王国》(The New Industrial State)一书中也得出了同样的结论。（Houghton Mifflin,1967年。）

但是，利润和利润率还是极为重要的——对社会来讲，甚至比对个

别企业还要重要。但利润率却不是工商企业和企业活动的目的，而只是其中的一个限制因素。利润并不是企业行为和企业决策的解释、原因或其合理性的依据，而是对其有效性的一种考验。如果坐在董事会宝座上的不是一些工商业者，而是一些天使，那么尽管这些天使对于获得利润完全没有个人兴趣，却仍旧不得不关心利润率。这个道理同样适用于那些远非天使的个人。

任何企业的第一项考验，不是使利润最大化，而是获得足够的利润来应付经济活动中的各种风险，从而防止亏损。

产生混乱的根源在于这样一种错误信念：即认为一个人的动机——所谓工商界人士的利润动机——是其行为的解释或促使其采取正确行动的向导。实际上，到底是否存在着利润动机这样一种东西，是非常值得怀疑的。利润动机是由古典经济学家发明出来的，目的是用来解释其静态均衡理论所无法解释的那些经济事实。从来就没有什么证据表明的确存在着利润动机。目前，我们早已找到了经济变革和增长的真正原因，而最初却是用利润动机来解释这些现象的。

是否存在着一种利润动机，对于理解企业行为、利润和利润率是没有任何关系的。吉姆·史密斯(Jim Smith)为了谋利而从事工商业，这一事实只同他本人和他所经营的安吉尔公司（Angel）有关。实际上，并没有什么告诉我们：吉姆·史密斯做了些什么以及他是怎么做的。如果有人告诉我们，一个人到内华达大沙漠去寻找铀矿是为了发财，这时我们

仍然对他的工作一无所知；如果有人告诉我们，一位心脏专家是为了谋生或是试图造福人类，此时我们对他的工作也是一无所知。利润动机以及由此衍生而来的利润最大化，与我们理解企业的职能、企业的宗旨以及对企业进行管理，是毫不相关的。

事实上，有了利润动机和利润最大化这一理念，比“毫不相关”还要坏，它会带来一些危害。它是在社会中对利润的性质形成误解，并深刻仇视利润的一个主要原因，而这是工业社会中最危险的弊病之一。在美国和西欧，由于未能理解工商企业的性质、职能和目的，在公共政策方面发生了一些严重的错误，其根源也在这里。此外，还有一种流行的看法，即认为利润和公司做出社会贡献的能力之间存在着固有矛盾。实际上，形成这种观念的根源，也主要是由于利润动机和利润最大化这一概念。事实上，只有在获利很高的情况下，公司才能做出社会贡献。说得更直率一些，一家破产的公司并不是人们为之工作的理想企业，也不能成为一个好邻居或社区中的好成员——尽管目前有些社会学家似乎认为并不是这样。

企业的宗旨

为了理解什么是企业，我们必须从企业的宗旨入手。企业的宗旨必须存在于企业自身之外。事实上，企业的宗旨必须存在于社会之中，因为工商企业是社会的一种器官。实际上，企业的宗旨只有一种适当的定义：那就是创造顾客。

市场不是由上帝、大自然或各种经济力量所创造的，而是由工商界人士所创造的。在获得能够满足其需要的提供物之前，顾客可能已经感知到企业能够满足他什么需求。就好像饥馑年代中的食物一样，这种需要可能在顾客的生活中占据着主导地位，并充斥着他的需求意识，但在工商业人士把这种潜在需要变成实际需求以前，它还仅仅是一种潜在需要。而且，只有在成功地将其转变成实际需求以后，才会出现顾客和市场。潜在顾客可能并没有感觉到自己的需要。在静电复印机或电子计算机出现以前，谁也想不到顾客需要一部复印机或一台计算机。在企业采取创新、信贷、广告或推销等方法创造出需要以前，需要可能并不存在。以上所讲的每一种情况，都是由企业活动创造出顾客。

“什么是企业”是由顾客决定的。顾客为一种商品或一种服务有付款意愿，才能使经济资源转化成财富，使物品转化成商品。企业本身打算生产些什么东西，并不具有十分重要的意义——特别是对企业的未来和企业的成功来讲，并不十分重要。质量的典型工程学定义，是复杂而难于做到的，而且要花费大量金钱！但那并不是质量，只不过表现人们的无能。相对而言，顾客想要购买什么，他认为有价值的是什么，这才是有决定意义的——它决定着什么是企业，它应该生产些什么，它是否会兴盛和发展壮大起来。而且，顾客所购买的，并认为有价值的东西，绝不是一件产品，而始终是“效用”，即一件产品或一项服务可以为该顾客做什么、带来什么影响。一般而言，正如我们在第7章中将要看到的，顾客认为有价值的，绝不是显而易见的。

顾客是企业的基础，是使其持续存在的动力源泉。只有顾客，才能提供就业。正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把财务创造资源托付给工商企业。

两项体现企业家精神的职能

由于企业的宗旨是创造顾客，所以工商企业具有两项职能——而且只有这两项基本职能：市场营销和创新。市场营销和创新能够产生经济成果，其余的一切都是“成本”。

市场营销是企业突出的特有职能。工商企业与所有其他的人类组织的区别，就在于前者在市场上销售一种产品或一种服务。无论是教会、军队，还是学校或国家，没有一个要这样做。任何组织，只要是为了在市场上销售一种产品或一项服务，就是一家工商企业。任何组织，如果不是为了在市场上销售，或只是偶尔为之，就不是一家工商企业，而且绝不能像一家工商企业那样来进行管理。

在西方，首先清楚地看到市场营销是工商企业独特的核心职能，并把创造顾客视为管理的特有工作的人，是赛勒斯 H.麦考密克(Cyrus H. McCormick，1809-1884)。在历史书中，只提到他发明了一种机械收割机，但事实上他还发明了现代市场营销的一些基本工具：市场研究和市场分析、市场地位的概念、价格政策、服务推销员、向顾客提供零部件和服务以及分期付款等。这些，都是他在1850年以前提出来的。但是，

即使在他自己的国家里，也是在50年以后才得到广泛应用。

在远东，市场营销出现得甚至还要早一些——而且也是经过很长一段时间才得到推广和应用。市场营销是在1650年左右在日本发明的——由三井家族中首先定居于东京的商人发明。他在东京开办了可能是第一家的“百货公司”。在整整250年以前，他就提出了以后西尔斯公司的那些基本政策：成为其顾客的采购商；为顾客设计出合适的产品；为其产品开拓资源；无条件退款的原则；向顾客提供种类繁多的产品，而不是集中于某一种工艺、某一类产品或某一种生产过程。此外，他还发现：在他的国家里，当时正在发生社会变化，并因而产生了一个新的潜在顾客阶层——新城市化绅士和新资产阶级。在此基础上，他和他的继承人不仅创建了日本迄今为止最大的零售企业——三井公司百货连锁商店，而且还创建了日本最大的制造业、贸易和金融财团之一，即三井财团。

自1900年以来，美国的经济革命在很大程度上也是一种市场营销的革命。在美国企业中，有创造性、进取性、开创性的市场营销太少了——几乎没有企业能够同1925年的西尔斯公司相媲美，更不要讲1970年的西尔斯公司了。但是，50年以前，美国工商界人士对市场营销的典型态度是：“销售部门所销售的是工厂所生产的任何东西。”而目前，他们所采取的态度越来越表现为：“我们的任务是生产出市场需要的东西。”这种方针虽然执行得还很不够，但它对美国经济变革所产生的影响，不逊色于任何一项技术革新所产生的影响。

在欧洲，直到第二次世界大战以后，人们才把销售真正地视为企业的一项核心职能。面向国外的出口销售是受到高度重视的——这种想法，是从18世纪的重商主义那里继承下来的。重商主义认为：国内消费对社会是有害的，而向国外出口则是高度爱国主义的，是值得赞扬的(在日本，这种信念仍然存在，并构成了日本政府的态度和政策的基础)。

但是，销售并没有受到人们的尊重。在1914年以前，一个出口销售经理在普鲁士军队中可能获得一个军官职位，并被看做“上流人”；而一个国内销售经理却不能获得这样一个职位，而且是被人看不起的。一直到1950年的时候，在意大利的大型公司中，出口销售经理有担任董事并参与高层管理的，但国内销售经理却连一个都没有——虽然其国内销售占公司营业总额的比重已经达到70%。

实际上，欧洲对市场、顾客和销售的这种传统社会偏见，是卡特尔（卡特尔，一种垄断某种产品市场的同业联盟。——译者注）在欧洲特别流行的一个重要原因。如果某一产业能够通过严密的、有条不紊的卡特尔来分配其营业额，那么就没有一个企业需要为市场和销售担心了——至少从短期的角度看是这样的。

可以说，从这种态度向把市场营销看做企业的一项核心职能的转变——虽然可能还没有被视做惟一的核心职能——是欧洲经济自1950年以来以惊人的速度和规模得到恢复的主要原因之一。

在20世纪20年代，市场营销的观点由一家英国的零售连锁店——玛莎公司率先引入欧洲。虽然玛莎公司取得了成功——在从1920年到1935年不超过15年的时间里，该公司发展成为欧洲规模最大、成长最快、利润最高的零售商，但直到第二次世界大战结束以前，却很少有人去效法它。自那时起，市场营销的革命迅速席卷整个欧洲——其领先公司包括荷兰的飞利浦公司、联合利华公司和菲亚特公司（Fiat）等。

类似地，在日本，也很少有人效法三井公司。也许直到20世纪50年代，日本的市场营销革命才由索尼公司启动。当时，索尼公司是一家很有闯劲的新公司，开始在日本，然后面向全世界推销其产品。直到那段时期，绝大多数日本企业仍然是以生产为中心，而不是以市场为导向；但它们学习的速度却十分惊人。自50年代以后，日本在世界市场上所取得的经济成就以及因此而形成的日本经济奇迹，根本原因就在于日本把市场营销作为企业的首要职能和关键任务。

市场营销是最基本的职能，所以不能够将其看成是企业中隔离出来的职能（即单独的技能或工作），不能够将其与制造或人事等职能相提并论。市场营销需要单独的工作和一套不同的活动，但首先，它是整个企业的核心方面。从其最终成果来看，即从顾客的观点来看，市场营销就是整个企业。因此，企业的所有领域都必须充满着对市场营销的关心和责任。

在美国的制造业公司中，市场营销方法的杰出实施者可能要数国际

商用机器公司了（IBM）。同时，IBM公司也是市场营销力量的最佳范例(请参见第60章中有关国际商用机器公司的讨论)。IBM公司的迅速发展，并不是由于技术上的创新或产品上的领先地位。当它进入电子计算机领域时，它只是一个后来者，既没有技术上的专长，又缺少科学知识。但是，在电子计算机产业发展的早期阶段，以通用自动计算机公司（Univac）、美国通用电气公司（GE）和美国无线电公司（RCA）为代表的技术领先企业，都是以产品为中心和以技术为中心的。而当时经营IBM公司的那些穿孔卡推销员却提出了这样一些问题："谁是我们的顾客？顾客觉得什么有价值？顾客是怎样采购的？顾客需要些什么？"结果，IBM公司很快就占有了大部分计算机市场。

从销售转变为市场营销

尽管已经开始重视市场营销和市场营销方法，但对于许多企业来讲，市场营销并没有得到有效实施，而仅仅是停留在口头上。"消费者中心主义"就证实了这一点。消费者中心主义对企业所提出的要求，正是要企业实实在在地进行市场营销，要求企业从顾客的需要、实际和价值观念入手，要求企业把满足顾客的需要作为其目标，要求企业把对顾客的贡献作为取得报酬的依据。在口头上畅谈市场营销20年之后，消费者中心主义发展成为一种强有力的群众性运动，表明了市场营销在当时并没有得到有效实施。消费者中心主义，实际上是市场营销的一种耻辱。

但是，消费者中心主义同时也为市场营销提供了机会，它促使企业不仅在口头上，而且在行动上真正做到以市场为中心。

尤其重要的是，消费者中心主义有助于消除思想上的混乱。在很大程度上，这些思想上的混乱，是为什么真正的市场营销如此之少的主要原因。当管理人员讲到市场营销时，他们通常是指有组织地完成所有销售活动。这仍然是销售，仍然是从“企业的产品”出发，所追求的仍然是“企业的市场”。而真正的市场营销，应该像西尔斯公司那样，从顾客，从顾客的人口统计、顾客的实际、顾客的需要、顾客的价值观念出发。它所提出的问题，不是“企业要销售些什么”，而是“顾客想要购买什么”。它不强调“企业的产品或服务有这样一些效用”，而强调“这些就是顾客所追求、所重视和所需要的满足”。

事实上，销售和市场营销的意义是互相对立的，而不是同义语，甚至也不是互相补充的。

有人可能会想，销售总是需要的。但是，市场营销的目标正是要使这种销售变得不再必要。市场营销的目标，是对顾客有很充分的了解，确保产品和服务完全适合顾客的需要，从而很自然地销售出去。

最理想的状况，应该是市场营销创造出准备购买的顾客。那样的话，只要提供产品和服务就可以了。也就是说，是一种后勤供应，而不是推销术；是一种统计分销，而不是宣传推销。我们距离这种理想状况

可能还有很长的路，但消费者中心主义清楚地表明：企业管理的正确口号将越来越应该成为“从销售转变为市场营销”。

企业是经济增长和发展的器官

只有市场营销，还不能成为工商企业。在静态经济中，并不存在什么工商企业，甚至也不存在工商业人士。静态社会中的中介人，是一种以佣金方式收取报酬的经纪人，或不创造任何价值的投机者。

只有在扩张经济中，才存在工商企业。或者说，在至少把变革看成既是自然的又是可以接受的经济之中，才存在工商企业。企业是增长、扩张和变革的一种特殊器官。

因此，企业的第二项职能就是创新——提供不同的经济满足。对企业来说，只提供经济商品和服务是不够的，它还必须提供出更好、更多的经济商品和服务。企业未必一定要变得更大，但它必须持续地改进并变得更好。

创新可以促使价格降低——这是经济学家最关心的结果。之所以如此，原因很简单，那就是它是惟一可用定量工具进行处理的。但是，创新的结果也可能是一种新的、更好的产品，或是一种新的便利性或一种新的需求。

最富有创造性的创新，是一种能够形成新的潜在满足，并与以前不

同的产品或服务，而不是原有产品或服务的改进。一般说来，这种新的、与以前不同的产品，往往要花更多的钱——但其总的效果是使经济更富有效率。

抗生素药剂比过去医生用来治疗肺炎的冷敷要贵得多；电子计算机比加法机或穿孔卡分类机要贵得多；打字机比羽毛笔要贵得多；静电复印机比复写机或油印机要贵得多。而且，如果我们找到了一种治疗癌症的方法，那肯定将比头等的葬礼要贵得多。

所以，产品的价格，仅仅是创新或整个经济流程的价值的衡量标准之一。我们可以把价格与单位产出联系起来，如某种药品的价格与使用该药品后因住院时间减少和工作寿命延长所带来的产出。但即使这样，也还很不够（即不足以充分反映创新的价值。——译者注）。我们的确需要一种价值衡量手段。创新给顾客提供了什么样的经济价值呢？顾客是惟一的判断者，只有他才最了解自己的经济现实。

创新也可能是为老产品找到新用途。一个成功地向爱斯基摩人销售了电冰箱以防止食物冻坏的销售员，就好像他发明了一种全新的生产过程或新产品一样，是一位创新者。向爱斯基摩人销售电冰箱以便冷藏食物，是找到了一个新的市场；而销售电冰箱以便使食物不至于冷冻过度，事实上是发明了一种新产品。当然，从技术上讲，仍然是同样的老产品；但从经济上讲，的确是一种创新。

最重要的是，创新不同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是技术上的术语。非技术创新——社会创新或经济创新——至少同技术创新同等重要(关于这点，请参见第61章)。

虽然蒸汽机的发明极为重要，但对现代经济的兴起有着同样重要作用的，还有两项非技术创新：通过银行信贷刺激购买力和把概率数学应用到经济活动的实际风险——即保险。有限责任的创新以及随之发展起来的公众持股的有限责任公司，也有着同样的重要性。类似地，分期付款购买(或者英国人更确切地称之为“租购”)也有着同样的影响，使得用投资的未来收益来购买增加生产的手段成为可能。正是这种创新的购买方式，使得19世纪的美国农民能预购使他们更有生产率的农业工具，然后在他们以较低成本取得更多收获之后再付款。同时，这也使得分期付款信贷成为目前贫穷的不发达国家发展经济的一种强有力手段。

在工商企业组织中，创新正像市场营销一样，也不能只看成是一项独立的职能。它不仅仅局限于工程部门或研究部门，而是涉及整个企业、所有职能和所有活动。而且，它也不局限于制造业。在分销系统中，创新的重要性与制造业一样大：在保险业和银行业中，创新也起着同等重要的作用。

有关产品和服务的创新领导工作，传统上集中在某个不兼管他事的职能部门并由其专门负责。对于那些工程和化学技术所占比重很大的企业，尤其是这样。同样地，在一家保险公司中，可能有一个专门负责开

发新保险业务的部门，还可能存在负责销售组织、保单管理、结算赔偿等方面创新工作的部门，也可能存在负责公司资金投资方面的创新工作的部门。所有这些，都属于保险公司的业务。

但是，正如本书第61章中将要详细讨论的，系统的、有目的的创新的最佳组织方法，是将其作为整个企业的一项活动，而不是某一职能工作。同时，企业中的每个管理单位都应该承担创新的责任并有明确的创新目标。每一个单位都应该负责对公司产品或服务的创新做出贡献，应该有意识地为改进自己所在领域(销售或会计、质量管理或人事管理)的工作技巧而努力。

我们可以赋予创新这样的界定：所谓创新，就是使人力和物质资源拥有新的、更大的财富创造能力。对于发展中国家而言，创新显得特别重要。这些国家拥有各种资源，但它们之所以贫穷，是由于它们缺少使这些资源有更大的财富创造能力的本事。它们可以引进技术，但它们必须自己进行社会创新，以便使引进的技术发挥作用。

现代日本的奠基者的伟大力量，就在于在一个世纪以前就认识到了这一点。他们有意识地使自己的国家在技术方面依附于西方——直到最近仍是这样。但是，他们使自己和本国人民的精力集中于社会创新，以便使自己的国家能够在建立现代社会和现代经济的同时，保持其独特的日本特点和日本文化。

因此，创新对于经济发展是极为重要的。事实上，经济发展首先是一项具有创业精神的任务。（关于这一点，请参见南美教育家兼工商业人士赖纳多·斯卡佩塔(Reinaldo Scarpetta)的论文Management Education as a Key to Social Development(管理教育是社会发展的关键)。该文收录在彼得·德鲁克主编《在今天培养明天的企业领导者》(Preparing Tomorrow′s Business Leaders Today，Prentice-Hall，1969)一书中。）

管理者必须把社会需要转化成为有利于企业赢利的各种机会。实际上，这也是创新的一种定义。今天，当我们已深切了解到社会、学校、卫生保健系统、城市和环境的各种需要时，更要强调这一点。这些需要同19世纪的企业家使之转化成为新兴产业的各种需要相比，并没有太大的不同。当时的需要是：城市报纸和电车、钢筋摩天大楼和学校教科书、电话和医药。今天的各种新的需要，同样要求创新型企业。

财富创造资源的创造性运用

企业必须利用财富创造资源来达到其创造顾客的目的。因此，企业有责任创造性地运用这些财富创造资源。这是企业的经营管理职能。从其经济方面来讲，这就叫做生产率。

最近几年，人人都在谈论生产率。提高生产率——更有效地运用资源——既是提高生活水平的关键性因素，又是企业活动的结果。有关这一点，已不再是什么新闻了。现在，每个人都知道：现代经济的灾难、

无法有效控制的通货膨胀，都是由生产率不高所引起的一种“短缺”病。但是，我们事实上却对生产率所知甚少。而且，我们实际上还知道如何科学地测量生产率。

生产率的意思就是生产中所有因素之间保持平衡，以便能够以最小的代价获得最大的收益。这同每个工人或每个工时的生产率有很大差异。诸如每个工人或每个工时的生产率等传统标准，至多只能不确切地、模糊地反映出生产率的意义。

那些传统标准仍是以18世纪的信念为依据的，即认为归根到底，体力劳动是惟一的生产性资源，体力工作才是惟一的真正努力。同时，这些标准也显示出机械主义的谬误，即认为所有的人类成就，最后都可以用“体力努力”单位来予以衡量。在现代经济中，劳动生产率的增加，从来都不是由体力劳动而获得，而始终都是代替体力劳动的结果，是用某种事物代替体力劳动者的结果。当然，其中的一种代替物就是资本设备，即机械力。（请参见宾夕法尼亚大学和哈佛大学的西蒙·库兹涅茨(Simon Kuznets)的深入研究。该研究表明：在美国工业中，资本设备投资和生产率提高之间存在着直接关系。）

对提高劳动生产率至少具有同样重要性的，是用知识来代替熟练的或不熟练的体力劳动，从而由使用体力劳动者转变为使用知识工人，如管理人员、技术人员和专业人员等等。但是直到最近，这一点还没有引起人们的注意。

只要稍微回顾一下就可以发现：经济学家给予很大注意的资本形成率，是第二位的因素。在设备得到安装和使用之前，必须有人进行规划和设计——这是一种概念性的、理论性的和分析性的工作。经济发展中的基本因素必然是“脑力形成”率，即一个国家生产出具有想象力和远见的、受过教育的、具有理论和分析技能的人才的速率。

然而，资本设备的规划、设计和安装，只是通过用脑力来代替体力而提高生产率的一部分工作。对此，至少同等重要的，是通过直接改变工作性质所做出的贡献：即从要求许多熟练的和不熟练的体力劳动的工作性质，直接改变为要求理论分析与概念计划的工作性质（不需要任何资本设备投资）。

在20世纪50年代，在对美国和欧洲工业的生产率的差距进行分析时，人们首次揭示出上述贡献的存在。以斯坦福研究所和经济合作组织（OEC）所做的研究为代表的相关工作清楚地表明：西欧同美国之间在生产率方面的差异,并不是由资本投资引起的。许多欧洲工业同相应的美国工业相比，虽然资本投资和设备是相等的，但生产率却要低2/3。惟一的解释是：在欧洲工业中，管理人员和技术人员的比重较低，而且过分依赖体力技能的不良组织结构。

1900年，在典型的美国制造公司中，在每100美元直接体力劳动者工资中，用在管理人员、技术人员和专业人员身上的工资不超过5美元或8美元。目前，在许多制造企业中，虽然直接体力劳动者的工资率上

涨得很快，但直接体力劳动者同知识工人两者的工资支出额却相等了。在制造业、运输业和采矿业以外，如分销系统、金融业、保险业和服务行业(即在美国经济2/3的行业中)，生产率的提高主要是由于用计划代替体力劳动、用脑力代替体力、用知识代替汗水的结果。

提高生产率的最大机会，肯定是存在于知识工作本身，特别是存在于管理之中。在企业管理中——特别是会计中——有关生产率的词汇已经相当陈旧，以致会引起人们的误解。会计师称之为生产性劳动者的，是操纵机器的体力工人，而事实上那是生产率最低的劳动者。会计师称之为非生产性劳动者的，是各种各样不操纵机器的人。其中，既包括清扫工这种古老而又生产率低下的体力劳动者，也包括工具制造者这样一些传统的、高度熟练的高生产率体力劳动者，还包括维修电工这类现代工业的高度熟练体力劳动者以及工长、工业工程师、质量控制人员这类现代工业中的知识工人。最后，会计师用间接费用这一非常不合理的术语来概括那些实际上是最有生产力的各种资源——管理人员、研究人员、计划员、设计师和创新人员。但在间接费用中，也可能包括纯粹寄生性的人员(如果不说成是破坏性人员的话)，即那些由于组织不善、士气不高、目标不明和管理不当而高价雇佣的人员。

我们需要一种新的生产率概念，而不是只把体力劳动作为惟一生产性努力的生产率概念。在这一新的概念中，要能够把对产出做出贡献的所有各种努力都考虑在内，并按照它们的成果予以表示。不过即使有了

这样一种有关生产率的新概念，虽然已经前进了一大步，但如果有关努力的界定仍然局限于可见的、可以用直接成本来衡量的那些活动——按照会计师的定义和标志来理解的话，仍然是不够的。在管理中，实际上存在着许多对生产率具有重大影响(如果不是决定性影响的话)的因素，但它们却永远都无法成为可见的成本数字。

在这些因素中，第一个就是知识。如果得到恰当的应用，知识是人类最有生产率的资源，但也是最昂贵的资源；如果应用不当的话，则完全没有生产率。无疑，知识工人是高成本的工人。由于知识工人已经在学校中度过了许多年，所以他们也代表着一笔很大的社会投资。

时间是如上所述的第二项要素，是最容易消失的资源。人和机器是经常地得到使用，还是只有一半时间被使用，将表现出不同的生产率。没有什么比昂贵的资本设备闲置不用或高工资的能干人员无事可做，更缺乏生产率了。同样造成生产率低下的还有：面对本来可以从容予

以安排的工作，却把许多生产性努力安排在很紧的时间里去做——例如，试图在拥挤的厂房中或在陈旧或精密的设备上安排三班轮换。

最有生产力的——或最没有生产力的时间是管理人员自己的时间。但是，它却是生产率的各种因素中人们了解得最少、分析得最少、管理得最少的一项要素。（关于这一点，请参见作者的《卓有成效的管理者》(1966年版)(本书中文版2005年6月由机械工业出版社出版)，特别是

第1章中的有关内容。）

生产率也是产品组合、相同资源不同组合之间的平衡的函数。正如每一个管理人员应该知道的，各种不同组合在市场价值上的差异，很少同投入这些组合中的努力成正比。通常，两者之间往往看不出有什么关系。一家企业运用同样的原料和技能要求及一定数量的直接劳动和间接劳动制造出一定数量的产品，这可能会使该企业获得利润，但也可能使其破产。这都取决于产品组合。显然，这代表着相同资源在生产率方面的巨大差异，但这种差异不是表现在成本上的，而且也无法通过成本分析识别出来。

此外，还有一个重要因素，我将其称为“流程组合”。一家企业是采购一种零部件，还是自己制造呢？是自己装配产品，还是把装配工作包给别人呢？是把产品用自己的品牌在自己的分销组织中销售，还是卖给独立的批发商并使用他们的品牌呢？该企业最擅长做什么？公司怎样才能够最有生产率地运用其特有知识、能力、经验和声誉呢？

并非每个管理当局都可以做所有事情，也不是每个企业都必须从事那些客观上看起来似乎最有利可图的活动。每个管理当局都有其特殊的能力和限制。在任何时候，不管企业是怎样的有利可图，如果管理当局试图超越这个界限，它就有可能会失败。

那些善于经营一家非常稳定的企业的人，可能不适于经营一家多变

或迅速成长的企业；那些在迅速扩张的公司中成长起来的人，正如日常经验所表明的，有可能在企业进入巩固稳定时期的时候使之毁灭；那些善于经营以长期研究为基础的企业的人，可能不善于努力推销新奇或时髦的产品。利用一个公司及其管理当局的特殊能力并了解其特殊限制，是生产率的一项重要因素。大型联合企业可能使资本的生产率最优化，但在其他同样重要的领域中，可能是生产率低下——并产生不良后果。

最后，生产率还会在很大程度上受到组织结构和企业中各种活动之间的协调程度的影响。如果一家企业由于组织不明确，以致管理人员不得不浪费时间来确定自己应该做什么，而不是着手去做，那么就浪费了企业最宝贵的资源。如果高层管理当局只是对工程部门有兴趣(或许由于所有高层管理者都来自于工程部门)，而当时公司却需要对市场营销予以特别关注，那么企业的生产率就会低下，而所造成的损失与每人单位时间产量的下降所造成的损失比较，也将更大。

这些因素就是会计师和经济学家经常考虑的生产率的各项要素——劳动力、资本和原材料——之外的因素。但是，它们却与那些因素完全具有同样的重要性。

因此，我们在界定生产率的时候不得不把所有影响生产率的各项因素都包括在内，而且还要确定“考虑到所有这些因素”的目标。我们必须制定出各种标准来衡量用资本代替劳动、用知识代替资本和劳动对生产率所起的影响，必须想出各种手段来区分创造性间接费用和寄生性间接

费用，并评价时间的利用、产品的组合、流程的组合、组织结构和各种活动的协调对生产率所产生的影响。

实际上，不仅是个别的管理当局需要合适的生产率概念和衡量标准，而且整个经济也需要它们。在我们的经济统计中，最大的差距就是缺少这些概念和标准，而这严重地削弱了所有经济政策的作用与影响，并使我们同经济衰退和通货膨胀做斗争的努力遭受挫折。

利润的职能

利润不是一种原因，而是一种结果——是企业在市场营销、创新和生产率方面所实现的绩效结果。它是一种必要的结果，能够为重要的经济职能服务。首先，利润是绩效的检验标准——而且是惟一的有效检验。工程师在讲到所有自动生产系统都存在的“反馈”的时候，到底意味着什么？事实上，利润就是表明其含义的很好例子。其中，这里所说的反馈，就是通过本身的结果来进行自我调节。

利润的第二种职能具有同样的重要性，是对于不确定风险的报酬。由于经济活动是一种活动，所以它着眼于未来。而对于未来，可以确定的一点就是它的不确定性，它的风险。风险这个词的阿拉伯文意思是：“赚取每日的面包。”实际上，工商业人士正是通过“冒险”，才为自己赚取到每日的面包。由于企业活动是经济活动，所以它总在试图进行变革。它总在砍伐那些自己坐在上面的树枝，总是使得已有风险变得更

大，或造成新的风险。

正如西尔斯公司的经历所表明的：经济活动要经过很长时间才有结果。在经过了15年或20年之后，西尔斯公司的基本决策才能充分展示其作用。而且，其主要投资也是在经过15年或20年以后才得到偿还的。在100年以前，人们已经知道："在经济上迂回前进"是经济进步的一个先决条件。面对未来，我们虽依然一无所知，但我们却知道：我们所从事的事情越是遥远，则其风险就越有可能按照几何级数增大。

利润，而且只有利润，能够为明天的工作提供资本，既为更多的工作，又为更好的工作提供资本。

这也是经济进步的一种定义，即创造新的额外工作所需的投资要求增大了。

今天的会计师或工程师，比他们在农庄上的祖父要生活得好，但这并不是由于他们今天劳动得更辛苦。事实上，他们今天的劳动要轻松得多。他们之所以享有较好的生活，也并非是因为他们为人更好。他们同其祖父、祖父的祖父，都是同样的人。他们能够劳动得如此轻松而得到的报酬又如此之高，是由于在他们身上及其工作上的资本投资，远比在他们祖父的工作上所花的投资要大得多。在1900年，当祖父辈开始工作的时候，平均每个美国农民的资本投资最多只有5000美元。而现在，为了创造出一份会计师或工程师的工作，社会首先要在学校和教育上花费

50000美元的投资和费用。然后，雇主又要为每项工作再投资2500050000美元左右。所有这些使工作增加并变得更好的投资，都必须来自经济活动的剩余，即来自利润。

最后，一个社会的经济满足和服务，从卫生保健到防务，从教育到歌剧，都是用利润来支付的。它们都必须用经济生产的剩余，即经济活动所生产的价值及其成本之间的差额来支付。

近来，工商业人士倾向于为利润辩解，但这反映出他们在解释利润时所做的愚蠢的工作——特别是对他们自己来说。这是因为：只要人们在谈论利润动机和利润最大化这些无意义的话，就无法为利润找到正当的理由并证明其合理性。

利润是经济和社会所必需的，所以无需为利润辩解。相反，工商业人士应该感到不安的、需要表示歉意的是：未能为各种经济和社会职能提供恰当的利润。其中，对于这些职能而言，利润，而且只有利润才能使之得到发展。

在企业的社会责任方面，德国的经理人员、政治家、社会哲学家沃尔特·拉特瑙(Walter Rathenau，1867-1922)比同期的任何其他西方人士都想得更为深刻。他提议用责任这个词来代替利润。毋庸置疑，利润肯定代表不了企业的全部责任，它只是企业的第一项责任。未能产生足够利润的企业，既损害了托付给它们的资源，又破坏了经济的增长能力。那

就是不忠于所受的委托。

工商企业至少要有一个利润的“最低限额”：即应对自己未来风险所需要的利润，使其能够继续营业并维持其资源的财富创造能力所需要的利润。所要求的这一最低利润影响着企业行为和企业的决策——它既为企业的行为和企业的决策设立了界限，又能够测试它们的正确性。为了进行管理，管理当局需要一个至少相当于所要求的最低利润的利润目标，需要用来衡量它的利润绩效是否达到了这一要求的各种标准(详细深入的讨论请参见第8章和第9章)。

那么，管理企业到底是什么含义呢？这一问题是从企业活动的分析中得出的。如前所述，企业活动就是通过市场营销和创新来创造顾客。由此推论，管理企业，就必须始终保持企业家精神，就有必要取得经营绩效。但这要服从于富有企业家精神的目标。结构必须服从于战略。

同时，由此还可推知：管理企业必须是一种创造性的工作，而不是一种适应性的工作。管理当局越是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，那么就越是在管理企业。

但是，对企业性质的分析也表明：虽然最终只能通过绩效来检验，但管理也是一种理性活动。具体来说，这就意味着企业必须制定它想要达到的目标，而不是适应于可能的情况(如利润最大化原理所暗示的)。当人们把目光转移到“想要达到的”并据此制定了目标以后，就可以提出

必须对可能性做什么让步这一问题了。这就要求管理当局决定：本企业目前要从事什么业务和应该从事什么业务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　企业的宗旨和使命

企业理论——独裁经营者的谬误——为什么需要企业理论——特别是在今天的知识型组织中——“我们的业务是什么？”既不简单，也不显而易见——西奥多·韦尔与电话公司——高层管理的首要责任——不能确定企业的宗旨和使命是企业遭受挫折和失败的主要原因——为什么很少有人提出“我们的业务是什么”这一问题——需要有不同意见——顾客界定了业务——谁是顾客？——顾客和消费者——地毯工业的经历——顾客在哪里？——顾客购买什么？——给顾客带来的价值是什么？——没有无理性的顾客——经济学家的价值理念——什么是价格？——什么时候提出“我们的业务是什么”——最重要的是：当一家公司成功的时候——“我们的业务将来会是什么？”——人口趋势的重要性——经济、时尚和竞争的变化——预期的创新——尚未满足的顾客需要——“我们的业务应该是什么？”——需要有计划地淘汰

我们所知道的每一位伟大的企业创建者——从美第奇（Medici）和英格兰银行的创建者到当代的国际商用机器公司（IBM）的托马斯·沃森(Thomas Watson)——都具有明确的想法，或者更精确地说应该是具有清晰的企业理论，它们能够为这些创建者的行动和决定提供信息和指导。真正成功的企业家，是不仅积聚了大量的财富，而且还建立起可以超越自己而长期存在和成长的组织的人。他们的特点是：掌握着明确、简单、深刻的企业理论，而不是凭直觉采取行动。

单个的企业家并不需要向别人分析他的想法，也不需要向别人解释自己的企业理论，更用不着详细说明其中的细节。他一个人既是思考者、分析者，又是执行者。可是，工商企业需要深入思考和清楚地说明企业理论，需要清晰地界定企业的宗旨和企业的使命，并需要提出这样的问题："我们的业务是什么和我们的业务应该是什么？"

工商企业不同于单个企业家，它需要一种持续性——一种超越一个人或者一代人的生命周期的持续性。它不可能像旧时的商人——冒险家那样，在某一时期只从事一笔买卖，而在从事另一笔买卖之前，必须把前一笔买卖完全清理掉。比较而言，它必须把资源投入到未来——无限长期的未来，而且它本身就是过去投入的结果。所以，工商企业必须对过去和未来进行投入并承担义务——这包括以下几个方面：已经建立起来的组织、确定的政策、过去的决策、投资、设备、产品和市场等。其中，最重要的，是人。一般说来，如果不是以企业理论为基础，就不能合理地承担这些责任或做出上述投入，而且也必然会分散各种资源；如果不是以企业理论为基础，就不能合理地检查和修订所承担的各项责任。如果不把结果同这种企业理论所产生的期望进行比较，就没有办法确定是否需要进行某项变革。

今天的企业理论总会有过时的时候——而且一般很快就会过时。因此，如果不明晰地了解和明确地表述作为企业基础的基本概念，企业就会受到各种事件的摆布。如果不明白自己是什么，如果不清楚自己代表

什么，如果不了解自己的基本理念、价值观念、政策和信念是什么，那么企业就不能合理地改变自己。亨利·福特的经历表明：即使是最辉煌的企业思想，也会在短期内成为过时的思想——只经历了15年，一种确实改变了经济和社会的富有企业家精神的思想，就成为过时的思想了(请参见第29章)。

只有明确地界定了企业的宗旨（Purpose）和企业的使命，才有可能确定清晰而现实的企业目标(Objectives)。企业的宗旨和使命是确定优先次序、制定战略、编制计划、进行工作安排的基础，是进行管理工作设计，特别是进行管理结构设计的出发点。战略决定结构。战略决定了特定企业中的关键性活动是什么，而且战略还要求企业了解“自己的业务是什么以及自己的业务应该是什么”。

独裁经营者的谬误

在管理学和经济学著作中，人们关注的是企业理论，但只适合处于最高领导地位的那个人——或至多适合于一小部分高层领导人的需要。

在这一方面，德国传统表现得最为明显。独裁经营者（Unternehmer)指居于最高领导地位的那个人，特别是集所有者与总经理于一身的管理者，而且只有他才了解企业的全貌，并由他独自做出富有企业家精神的决策。而其他人，则基本上都是在执行预先规定任务的技术人员。除了独裁经营者以外，不需要让任何人了解企业的宗旨和使

命，实际上也不应该让任何人知道和了解独裁经营——企业家精神——是一种秘诀，最好对局外人（如一般的管理人员和职业管理者）保守秘密。

虽然这种传统观点只有德国人才予以正式表述出来，但西方各国的高层管理人员都是潜意识地这样认为的，只有日本不是这样。对于在19世纪的企业而言，这种观点可能是恰当的，因为当时只有少数人在上层做出决定，其余的人都是体力劳动者或下级办事员。而在现在的企业中，这却成为一种危险的错误观念。

现在的企业(以及现在的医院或政府机构)与过去的企业截然不同。实际上，在组织（包括今天的医院或政府机构）的每一阶层，都聚集着许多具有高级知识和技能的人。而高级知识和技能，意味着对如何从事工作和实际解决哪些问题的决策要产生影响。不论组织采取什么样的正式组织形式，这些有高级知识和技能的人必然要做出冒风险的决策——企业决策。而且电子计算机也不能改变这一事实。实际上，电子计算机使得高层管理的决策更加依赖于下层的决策输入——然后，这些决策输入就成为电子计算机的数据。

在20世纪50年代早期，当电子计算机刚开始出现时，我们听到了许多有关中层管理人员将很快消失的言论。事实则与此相反，在50年代和60年代，所有发达国家都在中层管理人员方面有巨大的增长。而且，不同于传统的中层管理人员，新的中层管理人员大都是决策者，而不是高

层所做决策的执行者(有关这点，请参见第35章)。

结果，影响整个企业及其取得成就的能力的各种决策，都是由组织中的所有阶层，甚至相当低的阶层做出的。时至今日，在工商企业(特别是大型企业)的现实生活中，每天由一批较低阶层的人员，常常是并没有传统的领导头衔或地位的人员，如研究科学家、设计工程师、产品计划员和税收会计师，做出冒风险的决策——做什么和不做什么，继续做什么和放弃什么，哪些产品、市场或技术要重点关注，哪些产品、市场或技术可以置之不理。

在这些人员中，每一个人都以某种企业理论(即使是模糊的理论)作为其决策的依据；每一个人都做出有关企业内部和外部现实的各种假设；每一个人都假定某些结果是需要的，而其他一些结果是不理想的；每一个人都知道“降低本企业产品的价格，并不会创造出新的需求”，或者“本企业做这件事”而“不做那件事”；换句话说，每一个人都对“我们的业务是什么和它应该是什么”这一问题有着自己的答案。所以，除非企业本身——或者说企业的高层管理当局——深入思考了这一问题并找到了一个或多个答案，否则企业中上上下下的各个决策者将会在不同的、互不兼容的、互相冲突的企业理论的基础上做出决策和采取行动。他们将把企业拖向各个不同的方向，而自己甚至意识不到存在的分歧。但是，他们也会在把企业引向歧途的错误理论的基础上做出决策和采取行动。

整个组织的共同愿景、共同看法以及方向和行动的一致性，都要求明确界定“我们的业务是什么和它应该是什么”。

“我们的业务是什么？”——从来就不是显而易见的

似乎没有什么比“弄清一家企业的业务是什么”更简单或更显而易见的了。钢铁厂制造钢铁，铁路公司用铁路运载客货，保险公司承保火险，银行发放贷款。可事实上，“我们的业务是什么”几乎总是一个困难的问题，而且正确答案决不是那么容易就可以找到的。

最早和最成功的答案是西奥多·韦尔(Theodore N.Vail，1845-1920)大约在70年以前做出的，是为美国电话电报公司(又叫做贝尔系统)做出的：“我们的业务是服务。”这话讲出来以后就显得很清楚。但是，首先必须认识到：电话系统本身带有自然垄断的性质，极可能被政府收归国营。在一个发达的工业化国家中，私有电话事业是极为罕见的，因而需要公众的支持以维持其存在。其次，要认识到：公众的支持不能靠宣传运动或攻击批评者是“非美”或“社会主义”来获得，而只能通过使顾客满足来获得。这种认识，就意味着要对企业政策进行根本创新，意味着要经常向全体员工灌输为服务献身的精神，并建立强调服务的公共关系。同时，这还意味着要重视研究和技术方面的领先地位。此外，这也要求制定这样一种财务政策：任何地方只要有需求，公司就要提供服务，而管理当局的任务就是要找到必需的资金并为之赚到一笔报酬。由于美国电话公司在19051915年期间对自己的业务进行了仔细的研究，所以在新

政时期才没有认真地试图进行电话国有化。

韦尔的上述界定，为他所在的公司服务了长达66年左右（2/3个世纪）。一直到20世纪60年代后期，美国电话电报公司都把自己的业务界定为服务。这很可能是对“我们的业务是什么”这一问题的答案中，持续时间最长的一个。与此形成对照的是，美国铁路公司从来就没有深入思考并为自己的业务做出清晰的界定。这肯定是该公司自第一次世界大战以来就陷入永久危机并一直挣扎其中的一个主要原因。同时，这也是该公司几乎完全失去公众支持的一个主要原因，而它的最大弱点就在于缺乏公众支持。

回顾起来，韦尔的所有答案，如果不是老生常谈的话，也是显而易见的。但是，给出这些答案，不仅要花费多年的时间，而且在他刚给出这些答案时，每个答案开始时都被视做是“左道邪说”，并在整个公司内部遭到强烈反对。19世纪90年代晚期，在他担任总经理期间，当他向高层管理当局提出应该思考“我们的业务是什么”这一问题时，他被解雇了。十年以后，当人们痛苦地感到缺乏上述问题的答案所产生的各种后果时——即当贝尔系统在没有明确界定自己的目的和使命的情况下展开经营，而陷入严重危机并受到政府接管的威胁时，他又被请了回来。

可以说，寻找“我们的业务是什么”这一问题的答案，是高层管理的首要责任。事实上，要判断某项具体工作是否属于高层管理的工作，一个可靠的办法就是问一下：“从事该项工作的人是否同这一问题的答案

有关，或负有回答这一问题的责任。”只有高层管理才能确保这一问题得到应有的注意，才能确保有关这一问题的答案具有意义，并使企业能够为其发展道路做出规划和确定发展目标。

企业遭到挫折和失败的最重要原因，也许就是很少对企业的宗旨和使命给予足够的思考。相反，在美国电话电报公司和西尔斯公司这样的杰出企业中，其成功在很大程度上就是由于明确而有意识地提出了“我们的业务是什么”这一问题，并在深思熟虑之后明确地回答了这一问题。

其实，管理当局不愿提出这一问题，也是有理由的。首先就是这一问题会引起争吵、辩论和不同意见。

这一问题的提出，总是会暴露出高层管理内部的分歧和不同意见。并肩工作多年并认为已经彼此了解对方思想的人，突然大吃一惊地发现：他们有着完全不同的意见。

需要有不同意见

绝大多数管理当局都对这种意见分歧感到害怕，认为它会造成分裂并产生痛苦。但是决定“我们的业务是什么”，是一个重大决定，而重大决定必须以各种分歧的观点为基础，这样才有可能做出正确而有效的决定(请参见第37章)。有关“我们的业务是什么”这一问题的答案，总是需要在各种可供选择的方案中做出选择。其中，每一种可供选择的方案，

都以有关企业及其环境状况的不同假设为依据。因此，这种决策总是一种存在较高风险的决策，总会导致企业在目标、战略、组织和行为方面的变革。

这个决策实在太重要了，以至于根本就不应该在一片鼓掌声中做出。当然，最终必须有一个决定，但这个决定必须以对各种备选方案进行有意识的选择为依据，而不能以压制不同的和存在分歧的意见和观点为前提。

事实上，使这些分歧显露出来本身就是有益的。它向有效管理迈进了一大步，使得高层管理中的每一个成员都了解领导团队中存在的根本差异，因而更易于理解是什么激励着他的同事以及怎样解释他们的行为，而这是促使他们协同工作的前提。相反，如果把有关企业在业务方面存在的分歧隐藏起来或对这种分歧一知半解，那么就会产生许多人性问题、沟通问题和导致愤怒，结果使高层管理团队四分五裂。

要把高层管理团队内部有关“我们的业务是什么”这一问题的分歧表达出来的最主要原因是：从来就没有一个正确答案。围绕这一问题的答案永远不会是由假设或“事实”得出的合乎逻辑的结论。它要求判断和相当的勇气。这一答案很少是从人们所熟知的东西中得出的，也决不应该仅以华而不实的东西为依据而得出，而且也永远不可能是在没有痛苦的情况下迅速产生的。

是方法而不是观点

管理当局之所以没有提出“我们的业务是什么”这一问题，还在于他们往往不愿意倾听别人的意见，而每一个人都对该问题存在一种意见。但是，管理当局肯定不喜欢充满争论的机构和闲谈。

这样，就需要有一种方法来界定“我们的业务是什么”。各种意见自然是需要的——而且是不可避免的，但需要把各种意见集中于一个特定的中心论题上，以便提高讨论的效率。

从界定企业的宗旨和使命的角度来讲，这样的中心论题与出发点只有一个，即顾客。是顾客界定了企业的业务。

企业所经营的业务，不是由公司的名称、规章或条例来界定的，而是由顾客购买商品或服务时所满足的需要来界定的。满足顾客的需要，就是每个企业的宗旨和使命。因此，“我们的业务是什么”这一问题，只有从外部、从顾客、从市场的观点来看，才能找到答案。顾客在某一特定时间怎么看、怎么想、怎么认为以及需要什么，管理当局必须将其视为一种客观事实，而且应该像对待销售员的报告、工程师的试验或会计师的数字一样认真加以对待。而且，管理当局必须有意识地努力从顾客本人那里获得答案，而不是试图猜测顾客的意图。

管理当局总是认为自己企业的产品或服务是重要的，这当然是可以理解的。如果他不这样认为，那么他肯定不可能做好工作。但是，对顾

客来讲，没有什么产品或服务，也没有哪一家公司是特别重要的。公司的经理人员总是认为顾客会花费许多时间来讨论他们的产品。但是，到底有多少家庭主妇会互相谈论她们洗的衣服是否洁白呢？如果某一品牌的洗衣粉实在太差，她们就会转移——购买另外一种品牌的产品。顾客想要知道的，只是特定的产品或服务会为他做些什么；他所关心的，也只是自己的价值观念、自己的需要和自己的现实。就是仅仅由于这个原因，任何真正试图表述“我们的业务是什么”这一问题的努力，都必须从顾客，从顾客的实际、顾客的地位、顾客的行为、顾客的期待和顾客的价值观念出发。

谁是顾客

在界定企业的宗旨和使命时，“谁是顾客”是首要而关键的问题。这并不是一个容易回答的问题，更不是一个显而易见的问题。如何回答这一问题，在很大程度上决定了企业将如何界定自己的业务。

消费者，即一种产品或服务的最终使用者，永远都是顾客，但他永远不会是惟一的顾客，通常至少有两种——有时甚至有更多的顾客。每个顾客都对经营业务有不同的界定，有不同的期望和价值观念，购买不同的东西。但是，在对“我们的业务是什么”这一问题的回答中，必须使所有顾客感到满意。

有关“谁是顾客”这一问题的力量和深思熟虑的答案所产生的影响，

让我们先来看看美国地毯工业在第二次世界大战以后的经历。

地毯工业是一种古老的工业，没有什么迷人之处，也没有复杂的技术。但在第二次世界大战以后的美国经济中，它在市场营销领域却取得了出色的成就。一直到20世纪50年代早期，该工业在过去30年里一直处于长期的、显然难于恢复的衰退之中。但在几年之内，地毯工业完全扭转了这种趋势。50年代以前建造的房屋，即使是“优质”房屋，一般也只在起居室中有一块廉价地毯。而目前，即使是廉价住房——包括绝大多数的“活动住房”——在所有房间中(包括厨房和浴室)，都有铺满整个地板的优质地毯。对于住房的买主而言，在其购房费用中，用于地毯方面的费用所占的比重正在日益增加。

改变一所住房，特别是一所廉价而小型的住房的外貌，并使之感到舒适的方法，本来就不多，而用地毯盖住地板就是其中的有效方法。数十年来，地毯制造商都在宣传这一点，但对顾客的实际购买行为却没有发生丝毫影响。只是在停止了这种说服和强力推销之后，地毯业才获得了成功。地毯制造商所做的，只是开始思考：“谁是我们的顾客以及谁应当是我们的顾客？”

传统上，地毯制造业者往往将其顾客界定为住房所有者，对于第一次购买住房的家庭而言，更是如此。但是，年轻夫妇在初建家庭时，并没有钱来购买奢侈品，他们常常把购买地毯的事搁置起来——而这就意味着他们可能不再买地毯了。地毯工业在思考上述问题以后发现：要取

得成功，就必须使成批住宅建筑商成为自己的顾客。因此，地毯业必须设法使“住宅建筑商在建筑新住宅时就铺上地毯有利可图”。这就意味着一种转变，从销售单张地毯转变为面向整个房间销售地毯——让整个地板都铺满地毯。在传统的住房中，建筑商必须铺设昂贵的精选地板，而当整个房间都铺上地毯时，则只需要铺上廉价的粗加工地板就可以了。结果，建筑商能够以较低的成本建造更好的住房。

同时，地毯业还进一步认识到：必须使住房的新买主能够在每月抵押分期付款中支付地毯的价款，而不能期望他在现金紧缺时一次付清大笔款项。因此，地毯业开始努力寻找贷款机构，特别是承保房屋抵押的政府机构(如联邦住房管理局)，说服它们将地毯铺设作为住房资本投资的一部分，并同意将其视为抵押价值的一部分。最后，地毯业对产品重新进行设计，以便承包建筑商能够充当精明的购买者，代表顾客——住房所有者进行选购。目前，有各种样式和各种颜色的地毯可供选择。不过，基本上只包括三种等级：“普通”、“高级”和“特级”。这三种级别的每月抵押分期付款额的差异很小，所以绝大多数住房所有者至少都定购“高级”地毯。

正如地毯工业的经历所表明的：“谁是顾客”这一问题的正确答案，往往是存在着几种顾客。

对于绝大多数企业而言，至少有两种顾客。例如，地毯工业有承包建筑商和住房所有者这两种顾客。如果要做成一笔买卖，就必须使这两

种顾客都愿意购买。对于某一品牌的消费品制造商而言，它们也常常面临着至少两种顾客：家庭主妇和杂货店。如果设法使家庭主妇很想购买某种商品，但杂货店却没有这种品牌的存货；或者相反，如果设法使杂货店在货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇却不想购买，效果当然都不理想。

某些企业有着两种互不相关的顾客。保险公司的业务可以说是销售保险，但是，保险公司同时也是投资者。事实上，可以把保险公司解释为一种把公众的积蓄导向生产性投资的渠道。这样，保险公司往往需要有两种关于其业务的定义，因为它必须同时满足两种不同的顾客。同样地，商业银行既需要存款者，又需要借款者，二者缺一不可，否则它就无法生存。对于这两种顾客而言，即使两者是同一个人或同一家企业，也往往存在着不同的期望并要求完全不同的银行业务。如果只满足其中一种顾客的需要，而不满足另一种顾客的需求，也根本无法取得经济绩效。

在韦尔为贝尔电话公司所做的业务界定中，最大的优势之一就在于：这个界定包含了两种不同的顾客——电话用户和各个州政府的管理机构。贝尔电话公司需要为上述双方提供服务，而且必须使双方都得到满足。但是，这两种顾客却有着极为不同的价值观念，需要不同的东西，且有着极不相同的行为。

还有一些企业，从经济的角度看只有一种顾客，但从战略的角度

看，从购买决策的角度看，却存在着两种或更多的顾客。

国际商用机器公司（IBM）在电子计算机行业中取得了巨大成功，其原因就在于该公司早就认识到：要做成一笔买卖，必须使整个公司中完全不同的一些人都要购买电子计算机。使用电子计算机的人(主要是指会计和财务方面的人员)必须想要购买，而高层管理当局也必须想要购买。还有，把电子计算机作为其情报工具使用的那些人，即业务部门的经理，也必须想要购买。所以，从一开始，IBM公司就面向上述群体进行销售，而且还深入地思考其中每一群体到底想要什么、需要知道什么、对价值的看法和如何才能接近他们。

实际上，制造和销售机器设备的每个企业都面对着同样的情况。例如，在造纸公司中，支付款项的虽然是造纸公司，但造纸厂的流程工程师、实验室的造纸化验师和采购代理全都是不同的顾客。虽然他们购买的是同一件设备或同一种化学产品，但却是从不同的角度、抱着不同的目的来购买的，尤其重要的是，以不同的方式并通过不同的途径来购买。

另外，询问“顾客在哪里”这一问题也同样重要。西尔斯公司在20世纪20年代取得成功的秘诀之一，是该公司发现原来的顾客现在已经在别的地方了：农民已经拥有了汽车并开始进城购买物品。这使得西尔斯公司早就认识到(比绝大多数其他美国零售商几乎早了20年)：零售店的位置是个重大的企业决策，并且是“我们的业务是什么”这一问题答案的主

要构成因素。

在最近20年里，美国之所以在国际银行业中处于领先地位，主要不是由于资源上的优势，而是由于提出了“顾客在哪里”这一问题。这个问题一经提出，就会很清楚地发现：原来的顾客——那些美国公司，正在成为多国公司，因而有必要在全世界的许多地点，而不是只在纽约或旧金山的总部为它们提供服务。同时，为新的多国公司提供服务的资源，不是来自美国，而且来自国际市场本身，首先是来自欧洲和欧洲美元市场。

下一个问题就是：“顾客购买什么？”

凯迪拉克公司（Cadillac）的员工说，他们是造汽车的，他们的业务叫做通用汽车公司凯迪拉克汽车事业部。但是，那个花7000美元买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了买一种交通工具呢，还是主要为了取得声望？凯迪拉克公司是同雪佛兰汽车公司（Chevrolet）、福特汽车公司、德国的大众汽车公司（Volkswagen）在竞争吗？在20世纪30年代的萧条时期，出生在德国的尼古拉斯·德雷斯达(Nicholas Dreystadt)接管了凯迪拉克公司，他指出：“凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争。凯迪拉克汽车的买主，购买的不是一种‘交通工具’而是一种‘地位’。”这一回答在凯迪拉克公司正趋于衰落时挽救了它。在大约两年的时间里，尽管当时仍处于萧条时期，但凯迪拉克公司已经成为一家主要的成长型企业。

给顾客带来的价值是什么

与企业的宗旨和使命有关的最后一个问题是："给顾客带来的价值是什么？"这可能是最重要的一个问题，但也是最少提出的一个问题。

原因之一是管理人员确信自己知道这一问题的答案。价值就是他们在自己的企业中所界定的质量。但是，这几乎永远是一个错误的答案。

例如，对一个十几岁的小姑娘来说，一双鞋子的价值在于高级款式。鞋子必须"时髦"，价格只是次要的考虑因素，而耐用性根本不具有什么价值。几年以后，这位姑娘成了一个年轻的妈妈，高级款式就成为一个限制条件了。她不会购买那些非常过时的东西，但她首先会考虑的可能是耐用性、价格、舒适和合脚，等等。同样一双鞋子，对于十几岁的小姑娘来说是一种热门货，而对于比她年龄稍大一些的姐姐来说，却可能价值不大。

制造商常常倾向于认为这是一种不合理性的行为。但是，第一条规则是根本就不存在没有理性的顾客。几乎毫无例外地，所有顾客都是从他们自己的现实和状况出发而合乎理性地采取行动。对于十几岁的小女孩来说，追求款式就是一种理性行为，而她的其他需要——食物和住房——一般仍是由她的父母来照料。对于年轻主妇来讲，款式就成为一种限制条件了。她必须安排预算，她有许多负担，在很大程度上她已经是经济自立了，她有"自己的男人"，她不再每个周末都出去玩了。

顾客所购买的，从来就不是一件产品本身。按定义来说，顾客购买的是对一种需要的满足。他购买的是一种价值。但是，从定义的角度看，制造商却不能制造出价值，而只能制造和销售产品。所以，制造商认为有“质量”的东西，对于顾客来讲可能是不相干的东西，而只是一种浪费。

对于为什么很少提出“给顾客带来的价值是什么”这一问题，另外一个原因是：经济学家认为自己知道这一问题的答案——价值就是价格。这个答案如果实际上不算错误的话，那它至少也是使人误解的。

首先，价格决不是一个简单的概念。其次，还存在着决定价格的真实意义的其他价值概念。最后，在许多情况下，价格只是价值的次要和限制性因素，而不是价值的实质。

下面就列举一些例子来说明：对于不同的顾客而言，价格可能有着不同的意义。

保险丝盒和断电器等电气设备是由住房所有者付款,而由电气工程承包商选择和购买的。对电气工程承包商来说，这些电气设备的价格，并不是制造商所收取的产品价格，而是制造商的价格再加上安装成本——当然，这就是他向顾客即住房所有者索取的价格。电气工程承包商对价格的敏感性是出了名的，可是，在美国市场上，畅销的保险丝盒和断电器却是价格较高的一种产品。但对于电气工程承包商来说，这种产

品实际上是价格较低廉的产品。这是由于：该产品本身的技术，使得安装相当迅速而且可以由技术不太熟练的工人进行安装。

施乐复印机公司的成功，在很大程度上归功于：它把价格解释为“顾客为每一份复印资料所付的费用”，而不是为购买复印机所付的费用。因此，施乐复印机公司根据复印资料的份数来制定复印机的价格。换句话说，顾客是为资料的复印付费，而不是为复印机付费——顾客所需要的，当然不是复印机，而是资料的复印。

在美国汽车工业中，绝大多数新车是用以旧换新的方式销售的，其价格就是汽车制造商的新车价格同第二手、第三手和第四手等旧车价格之间的差额。所以，这种价格是经常在变动的。使整个情况更加复杂的是：一方面，汽车经销商对一部旧车的买价和卖价之间的差额经常在变动；另一方面，各种品牌和大小的汽车的经营成本也是不同的。只有第一流的数学家，才能够计算出汽车的真正成本。

除了那些没有什么差别的产品(如一定纯度的铜)，对于多数其他产品和服务而言，只有理解了能够给顾客带来的价值是什么以后，才能确定其价格。正如施乐复印机公司的例子所表明的，要由制造商或供应商设计出适合于顾客价值理念的价格结构。

但是，价格只是价值的一部分。有许多有关质量的整体考虑，并没有用价格表示出来，如耐用性、不易损坏性、制造商的声誉与地位以及

服务等。实际上，高价本身也可以成为一种价值——如昂贵的香水、昂贵的皮衣或独特的礼服等。

下面再举两个例子：

在欧洲共同市场的早期，有两位年轻的欧洲工程师，利用几百美元资金、一部电话机和摆满整个书架的电子零部件制造商名录，开设了一家小型事务所。在十年内，他们建成了一家大型的、获利甚多的批发企业。他们的顾客，是继电器和机器控制器等电子设备产业的工业用户。这两个年轻的工程师并不制造什么东西，他们所供应的零部件，通常可用较低的价格直接从其他制造商那里获得，但他们使顾客可以免去寻找合适的零部件这项费时、费力而又麻烦的工作。顾客只要告诉他们自己所需设备的种类、制造商、型号和需要更换的零部件——如一个电容或一个微型开关，这两个工程师立刻就能确定所需要的到底是哪种零部件，而且他们还知道其他制造商的哪些零部件也能用于这种用途。因此，这两个年轻人能够告诉顾客他到底需要什么，能够给顾客提供及时的服务，并且通常都是在当天就能提供，而他们自己的库存量却很低。对顾客来讲，专业知识和迅速的服务就是价值，顾客非常愿意为此而支付溢价。在这个例子中，其中一位年轻人指出："我们的业务不是电子零部件，而是情报与信息。"

另外一个例子是：在美国，有一家公司专门制造重型推土设备所用的润滑剂，如公路建筑中所用的推土设备。该公司的产品质量已久负盛

誉，但是，当它同那些大型石油公司竞争时，只能占有很小的市场份额。于是，它就提出了“给顾客带来的价值是什么”这一问题。得到的答案是：“使非常昂贵的机器维持运转而不出现故障。”一个小时的停工所花费的钱，可能抵得上建筑公司在润滑剂方面一年所花费的费用总额。通常，建筑公司都面临一个完工限期，如果超过了限期就有被罚款的危险。由于悟出了这个似乎很明显的道理，该润滑剂制造公司不再销售润滑剂，而是提出：如果由于润滑剂的问题而停工的话，它将向重型推土设备的所有者支付全部损失；惟一的条件是，建筑公司需要采用并遵守该润滑剂制造公司的服务代表所设计的维修程序，而这个服务代表所订购的，当然是该公司自己的润滑剂。以前，该公司不得不把自己的产品价格定得比大型石油公司低，但现在，甚至没有顾客会问：“你们的润滑剂是什么价钱？”

在顾客方面，顾客对他所接受的服务的价值理念又是怎样的呢？例如，无疑，美国家庭主妇目前在购买家用设备时，主要是以自己或邻居和朋友购买同一牌子的其他家用设备所得到的服务为依据。在买主的决策中起决定作用的关键因素，是在发生故障时获得服务的速度、服务的质量及其代价。

有关企业的不同顾客认为“价值是什么”这一问题，是如此复杂，以至于只能由顾客自己来回答。企业的管理当局甚至不应该试图去猜测这些答案，而是在任何情况下都应该通过对顾客的系统调查来获悉这些答

案。

本书所讲的市场营销方法本身，并不会产生有关企业的宗旨和使命的界定。对许多企业来说，这种方法所提出的问题，往往比它所解答的问题还要多。对于那些以共同技术，而不是以共同市场为统一的基本核心的企业，更是如此(请参见第57章：在差异中谋求统一)，如化学公司和商业银行。同样地，钢铁公司和炼铝公司这样的流程企业，在界定其业务时，往往需要有一个以上的市场定义。它们的产品必然会进入各式各样的市场，为无数顾客提供服务，并且要满足各种不同的价值理念和价值期望。

但是，即使是这样一些企业，在它们试图提出“我们的业务是什么”这一问题以前，应该先问一下：“谁是我们的顾客？顾客在哪里？给顾客带来的价值是什么？”任何一家企业——在这方面包括任何一个机构——都是由它的贡献所决定的，其他任何事物都是努力，而不是结果。顾客所支付的是收益，其他的都是成本。从外部即市场的观点来考察企业的方法，只是其中的一个步骤。但这个步骤必须先于所有的其他步骤。只有这个步骤，才能够对各种意见有所了解，并代替各种意见成为绝大多数基本决策的基础。而这些基本决策，是每一个管理当局都要面对的。

什么时候提出“我们的业务是什么”

对于绝大多数企业而言，如果要提出“我们的业务是什么”这一问题，最好在公司处于困境的时候提出。当然，到那个时候也必须提出这一问题。而且，在那个时候提出这一问题，的确可能产生神奇的效果，甚至可能扭转那些看来似乎难以挽回的下降趋势——诸如韦尔在贝尔电话公司的工作和地毯工业从长期的下降趋势中得到扭转等案例，已经表明了这一点。

通用汽车公司的成功，也是由于该公司在处于一片混乱之时提出了“我们的业务是什么”。当斯隆在1920年出任通用汽车公司的总经理时，该公司正处于严重的困境之中，几乎难以继续维持下去。斯隆对通用汽车公司的宗旨和使命所做的界定以及由此出发所制定的战略和确定的组织结构，使得通用汽车公司在三年或更短的时间里，在汽车市场上赢得了领先地位并获得了很高的利润。（关于斯隆的工作，请参见他的著作《我在通用汽车的岁月》(My Years with General Motors，Doubleday，1964)以及作者的著作《成果管理》(Managing for Results，1964)。）

可是，等到一个企业或一种行业陷于困境时才提出这一问题，就像玩儿俄国“轮盘赌”（一种赌者打赌转动盘上旋转的小球将停止于盘上哪一个槽内的赌博游戏。——译者注）一样，是一种不负责任的管理。实际上，应该在企业的初创时期就提出这一问题。对于有发展雄心的企业而言，尤其是这样。这类企业最好从明确的企业家精神理念出发。

下面就来看看成功的例子。在20世纪60年代，华尔街的一些证券公司成为美国证券市场的领先者。DLJ证券公司(Donaldson,Lufkin,and Jenrette)是由三位刚从商学院毕业的年轻人创建的一家公司。除了有一套想法以外，他们几乎一无所有。但是，在五六年的时间里，这家公司在华尔街各大证券公司中的排名上升到第七位。接着，DLJ公司又成为华尔街各大证券公司中把自己的股票售给公众的第一家企业，并开始启动早就应该实施的变革过程——把纽约证券交易所从私人俱乐部转变为服务机构。它是就华尔街扩大其资本基础的需要而付出努力的第一家公司，而这种需要早在30年以前就有明智人士提出来了。DLJ公司的创办人指出："我们的业务是为那些新'资本家'、养老基金和共同基金这类机构投资者提供财务服务、财务建议和财务管理。"事后回想，这种界定也是显而易见的：正确答案永远都是这样。到1960年的时候，有明显的证据表明：这些新的机构投资者正在迅速成为美国资本市场上的主要力量，成为把个人储蓄导向资本市场的主要渠道。但是，当给出这种答案时，这一答案同华尔街其他公司所了解的任何事情都处于对立地位。

决定从事个体经营的人，可能并不需要提出"我的业务是什么"这一问题。例如，他在自己的停车房中调配出一种清洁剂，并着手挨家去推销这种清洁剂。这时，他所需要知道的，只是他的清洁剂去污能力很强。但是，当他的产品销路很好，并不得不雇佣别人来帮他调配和销售清洁剂时，当他必须决定是直接销售,还是通过零售店(百货公司、超级市场、五金店或同时通过这三者)销售以及需要增加什么产品来延长产

品线时——他就必须提出并回答“我的业务是什么”这一问题。否则，即使他的产品再好，也很快会回到自己磨破鞋子挨家推销的境况中去。

认真地提出“我们的业务是什么”这一问题的最佳时间，是公司获得成功的时候。西尔斯公司的伟大之处，就在于此。英国玛莎公司取得成功的秘密之一，也在于此(请参见第8章)。而目前美国大中学校陷于危机的一个主要原因，就是由于没有理解这一点。

成功总是促使“导致成功的那些行为”成为“过时的行为”。成功总要产生一些新的实际情况，而且更重要的是：总会产生一些自己特有的不同问题。只有在童话故事的结尾，才是“从今以后，他永远幸福地生活下去”。

对于成功企业的管理当局来说，提出“我们的业务是什么”并不容易。在那个时候，企业中的每一个人都认为答案是显而易见的，是不值得去讨论的。就已经取得的成功展开争论和“捣乱”，向来都是不得人心的。

古希腊人都知道，对成功之后的自满所进行的惩罚，将是十分严厉的。在企业取得成功的时候，如果管理当局没有提出“我们的业务是什么”，那么这一管理当局实际上是自满、傲慢和懒惰的。不久以后，成功就会转化为失败。

在20世纪20年代，美国最成功的两个产业部门是无烟煤矿业和铁路

业。两者都认为上帝赐予它们不可动摇的永久垄断权，两者都认为它们的业务界定是非常显而易见的，以至于根本用不着去考虑这一问题，当然更用不着采取任何行动了。如果这两种产业的管理当局不是把成功看成是理所当然的，他们就不会从其领导地位上垮下来——而无烟煤矿业则已完全被人遗忘了。

最重要的是：当一家公司的管理当局实现了公司目标时，他们应该经常认真地提出“我们的业务是什么”这一问题。这需要严于律己和强烈的责任心，否则就会走向衰落。

“我们的业务将来会是什么？”

对“我们的业务是什么”这一问题的回答中，即使是最成功的答案，迟早也会有过时的一天。

西奥多·韦尔的答案，几乎维持了2/3个世纪。但是，到20世纪60年代后期的时候，他的答案很明显已经不再适用了。电话系统已经不像“韦尔时代”那样有一种天然的垄断权了，其他通信渠道正在迅速出现。到60年代末期的时候，把电话界定为传递有声信息的工具这一传统定义，显然已经不合适了。这是因为，一方面，通过电话线传递的资料正在迅速增长；另一方面，随同声音一起传递图像越来越成为一种可能。环境的变化，迫切要求对韦尔为贝尔电话系统所做的简明而精彩的界定重新进行分析。

在20世纪20年代早期，当斯隆担任通用汽车公司的新总经理的时候，他对“通用汽车公司的业务”这一问题所做的出色回答也维持了很长一段时间。直到第二次世界大战及战后的恢复时期，这一界定始终被沿用着。但是大约到了1960年的时候，当时斯隆虽然已经退休却仍健在，这一答案就不再恰当，也不再适用了。但通用汽车公司并没有重新提出这一问题，显然也没有看出有必要重新思考这一问题。可以说，这是导致顾客对公司不满，导致该公司面临着公众压力和政治攻击的重要原因，是通用汽车公司未能在世界汽车市场上取得领先地位的重要原因。

关于企业的宗旨和使命的界定，很少有维持长达30年的，更不用说50年了。一般而言，往往只能维持10年。

因此，管理当局在提出“我们的业务是什么”时，还有必要增加这样的问题，即：“我们的业务将来会是什么？在环境变化中，哪些变化是可以辨别的，并很可能对我们业务的特点、目的和使命产生重大影响？我们现在应该如何把这些预测应用到企业理论、企业目标、企业战略和工作安排中去？”

解决这一问题——以及下一个问题“我们的业务应该是什么”——的方法和态度，将在第10章“战略规划”中予以讨论，但在本章中我们将提出一些基本问题。

同样地，出发点仍旧是市场、市场潜力和发展趋势。在假定顾客、

市场结构或技术方面没有什么根本性变化的情况下，我们的业务在五年或十年之内预计会有多大市场呢？有哪些因素能够证实这些预测或证实这些预测有误呢？

在这些趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。而对此，很少有企业给予足够的注意。以前，工商界人士往往追随在经济学家之后，假定人口统计是一项常数。从历史上看，这是一种合理的假设。在过去，除非发生大战或灾荒这样的大灾难，人口的变化往往很慢。但是，情况已经不同了。目前，不论是在发达国家，还是在发展中国家，人口都有可能而且实际上正在急剧地发生变化。

在第二次世界大战刚刚结束之后的十年里，每一个发达国家(也许只有英国是例外)至少都出现过一次小的生育高潮。年轻的已婚妇女往往比以前生育更多的孩子，而且两个孩子之间的时间间隔很短。在十年以后，又出现了一个同样令人瞩目的“生育低潮”，出生率急剧下降。在发展中国家中，出生率并未增加，但婴儿死亡率大大降低，而且仍在继续降低。换句话说，在短短的25年时间里，整体人口结构已经发生了急剧的变化。例如，在1950年的时候，美国人口中人数最多的是3840岁的人口，而10年以后则是17岁的人口，到1980年的时候则将是25岁的人口。此外，自1945年以来，在每个发达国家中都出现了一种“教育爆炸”。而在发展中国家，则出现了快速的都市化。结果是：以拉丁美洲为例，其人口结构已经不再是农村型，而是以城市型为主了。

人口统计的重要性，不仅在于人口结构对购买力和购买习惯的影响，还在于其对劳动力规模和劳动力结构的影响。人口的变动，是我们惟一可能对未来进行准确预测的事件。人们总要到十几岁——在发达国家中则日益趋向20岁，才进入劳动力市场。不到那个年龄，人们不会成家，也不会成为具有自主权的主要顾客。换句话说，通过对人口动态和人口结构中所发生的事件进行分析，可以近乎肯定地预测出市场、购买力和购买习惯、顾客需要和主要的就业趋势。

对未来进行预测的任何努力——我们提出“我们的业务将来会是什么”这一问题，当然也是为了这种努力——都必须从人口统计分析开始，把它作为最切实可靠的基础。

在人口统计中，即使微小的变化也会产生巨大的影响，这一点可以用美国杂志业的急剧变化来说明。

一直到1950年，美国最成功、最赚钱的沟通媒体是面向一般群众的杂志，而且这种形势似乎是不会改变的。但是，当时处于领先地位的一些杂志——《科利尔》（Collier′s）、《周六晚邮报》、《展望》和《生活》——已经消失了，其他一些也正在为生存而挣扎。这种情况经常被归咎于“电视”。但是，杂志业作为一个整体来讲，并没有受到电视的影响——就好像它们以前并没有受到收音机影响一样。相反，在电视出现以后，杂志发行总量和杂志广告的增长反而更快了，而且还在迅速增长。问题在于人口方面有了变化——在一定程度上是由于年龄结构的

变化，但主要是由于教育程度的变化。那种“无差异”的大众读者已经不存在了，取而代之的是许多专业化的大众市场——人数不少，但规模有限的读者群，他们的教育程度和购买力都很高，而且有明确的和专业化的兴趣。比较而言，这些读者群比他们的上一代所阅读的杂志还要多——因为他们阅读的东西更多。他们是杂志广告客户的优质市场，因为他们买得更多。这些由教育程度更高、更加富裕的读者群构成的每一个细分市场本身，都由人数众多的读者群所构成——但是是一些专业化的读者群。

实际上，早在1950年，就应该可以预见到读者群会发生这样的变化了——当时，人口统计开发已经出现了，而且，有些出版商已经清楚地看到了这一点。最近20年来，所有美国杂志的成功，从《商业周刊》到《现代新娘》、从《体育画报》到《花花公子》、从《科学美国》到《今日心理学》或《电视导报》，都是以这一认识为基础的。所有这些新杂志，都应用了原来面向一般读者的杂志在社论、发行和广告等方面首先提出来的一些基本概念，但它们是按照新的人口结构，即围绕有着共同兴趣的、基于人口统计特征的细分读者群来应用这些基本概念的。所有这些杂志的发行量，都在50万以上，但它们有意识地不以一般读者为对象。可以说，所有这些杂志都有意识地利用了人口统计中所展现出来的各种机会。它们能够以较低或至少是合理的成本来争取读者和成功实现既定的发行量。比较而言，那些面向一般读者的老杂志却不得不日益“购买”发行量，即为了扩大发行而大量投资，以致无法从扩大发行的

收益中弥补这笔投资。结果，不久，这些新的专业化杂志就吸引了广告客户在上面刊登广告。

管理要求对市场结构的变革进行预测，而市场结构的变化是由经济变化、时尚或偏好变化和竞争对手所采取的行动等因素引发的。企业必须始终按照顾客购买的商品或服务的概念来界定竞争，并一定要把直接竞争和间接竞争都包括在内。

尚未满足的顾客需要

最后，管理当局还必须挖掘：在顾客的各种需要中，有哪些需要还没有被目前所提供的产品与服务充分满足。提出这一问题的能力和正确回答这一问题的能力十分重要，常常是区分一家企业是否是成长型企业的关键所在。其中，与成长型企业相对的，是使其成长依赖于整个经济或产业部门的上升浪潮的企业。但是，这些满足于随着潮流而上升的企业，也将随着潮流的下降而下降。

成功分析尚未满足的顾客需要的例子，当然要数西尔斯公司了。但是，这一问题是如此重要，以至于有必要做进一步的说明。

在20世纪50年代中期，当日本索尼公司首次决定进入美国消费者市场时，它提出了“尚未满足的顾客需要是什么”这一问题。索尼公司是在第二次世界大战结束之后创建起来的制造录音机的一家企业，其产品在本国市场上相当成功。在最初进入美国市场时，它是广播电台所使用的

昂贵专业录音设备的可靠的小型供应商。但在美国大众消费市场上首次建立其地位的产品，却是一种它从来都没有制造过的产品——手提晶体管收音机。索尼公司的市场分析表明：年轻人当时携带着沉重、笨拙、昂贵的设备——重达许多磅的唱机和带蓄电池的电子管收音机——去野餐、露营和郊游。显然，这里肯定存在着一种尚未满足的需求——对轻便、价廉和性能良好的设备的需要。晶体管并不是索尼公司发明的，而是由美国的贝尔研究所发明的。但是，贝尔研究所和美国的所有电子制造商都认为：顾客还不需要晶体管设备。他们只看到已经被现有设备满足的那些顾客需要，只看到顾客对那些摆放在某个地方的设备的需要。由于提出了“什么是尚未满足的顾客需要”，索尼公司发现了一个新的增长市场，并在令人难以相信的短期内在世界上确定了自己在这一行业中的领先地位。

在“我们的业务将来会是什么”这一问题上，联合利华公司可能是所有世界领先企业中做工作最多的一个。在为自己的每种主要产品线和每个主要国际市场所开发的方法和建立的模型中，联合利华公司都考虑到了许多因素，从国民收入到零售分销的变化、从饮食习惯到税收。但其基础和出发点，是人口数字和人口趋势，而这些却是不需要预测的，可以用已有的事实作为依据。

“我们的业务应该是什么？”

“我们的业务将来会是什么”这一问题的目的，在于使企业适应预期

的变化。它的目的在于调整、扩充和开发现有的、正在经营的业务。

但是还有必要提出“我们的业务应该是什么”这一问题。为了实现企业的宗旨和使命，存在着哪些机会或可以创造出什么机会，以便把现有业务改造成为不同的业务呢？

长期以来，IBM公司都把自己的业务界定为数据处理。在1950年以前，这意味着穿孔卡和对穿孔卡进行分类的设备。当电子计算机出现时，IBM公司对这种新的专业知识一点都不懂。这时，IBM公司就提出了：“我们的业务应该是什么？”结果发现：今后的数据处理必然意味着电子计算机，而不是穿孔卡。

那些未能提出这一问题的企业，很可能会丧失主要机会。长期以来，美国的人寿保险行业一直把它的业务界定为“向美国家庭提供基本投资和财务保障”。一直到第二次世界大战期间，人寿保险单的确是实现这一目的和使命的最好手段。但是，自从第二次世界大战结束以来，大多数美国人的收入除了支付适当的人寿保险金以外，还有多余。与此同时，所有人都开始对通货膨胀极为敏感——即对传统上稳定而安全的、金额固定的投资在价值上的侵蚀极为敏感。人寿保险公司有便利涉足这一市场和销售组织。在它们承保的客户名单中，有全国大多数金融顾客的信息。但是很少有人寿保险公司提出：“我们的业务应该是什么？”结果，人寿保险业的市场地位一直在下降。在第二次世界大战以前，对于中产阶级来讲，人寿保险是仅次于家庭住房的优先投资项目，

而现在已降到第三位或第四位，并在继续下降。新增储蓄愈来愈倾向于投入到共同基金和养老基金中去，而不是投入到人寿保险业。

人寿保险公司所缺乏的，并不是创新。因为所需要的金融工具，早就已经有了。它们所缺乏的，是提出“我们的业务应该是什么”这一问题并加以认真对待的意愿。

在回答“我们的业务应该是什么”时，除了社会、经济和市场中的各种变化以外，所要考虑的下一个因素当然就是本企业和其他企业的创新了。

由于创新而使企业性质发生变化，已为人所熟知，在此无需多加讨论。工程和化学领域中的所有大型企业，大都是由于把创新转变为新的业务而成长起来的。在最近10年来，欧洲美元为大量世界贸易提供资金(正如我们在前面所讲过的)，但它并不是由美国大商业银行所创造的。但是，美国的这些大商业银行很快就意识到了其重要意义，并成功地把欧洲美元变成一种国际通货。这在很大程度上说明了它们为什么能够在国际金融业中迅速成长。

最后，从“我们的业务是什么”这一问题进而考虑“我们的业务应该是什么”，其中一个特别而重要的原因是企业的规模不当(请参见第55章)。

需要有计划地淘汰

与有计划地决定做哪些不同的新事物同样重要的是，有计划地淘汰那些不再适合于企业宗旨与使命，不再能够为顾客带来满足并做出卓越贡献的“旧事物”。

因此，在决定“我们的业务是什么、将来会是什么以及应该是什么”的过程中，极为重要的一个步骤是：对现有产品、服务、生产过程、市场、最终用途和分销渠道进行系统分析。它们是否仍然可行？它们看起来是否继续可行？它们是否仍然能够给顾客带来价值？它们在未来还能为顾客带来价值吗？它们仍然适应人口和市场的现实、技术和经济发展的现实吗？如果答案是否定的，我们如何才能最好地淘汰它们，或至少不再进一步投入各种资源和努力呢？除非认真而系统地提出这些问题并愿意依据其答案而采取行动，否则有关“我们的业务”的最佳界定与描述，也只不过是一句空话。有限的精力将在捍卫过去的事物中耗尽，没有人有时间、资源或意愿来把握今天的机会，更谈不上开创未来了。

在《成果管理》一书中，我首次提出并论证和倡导了有计划地淘汰这一观点。数年以后，通用电气公司首先将其作为一种系统的政策而采用。在以联合利华为代表的大公司中，绝大多数长期规划都集中于“我们的业务将会是什么”这一问题。而通用电气公司在20世纪60年代后期所制定的企业战略规划却是一个例外，它的目标是回答：“我们的业务应该是什么？”但是，通用电气公司的规划并不是从“我们应该进入什么

新领域”出发，而是从“我们应该淘汰现有的哪些产品线和业务”以及“我们应该削弱和缩减哪些业务”出发。

界定企业的宗旨和使命，是一项艰巨、痛苦并带有风险的工作。但是，只有如此，才能帮助企业确定目标、制定战略、集中资源并致力于发展。只有如此，才能对企业进行管理并取得杰出的绩效。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　目标的力量和宗旨：玛莎公司的经历及其经验教训

作为企业宗旨和使命的社会变革——集中经营决策——目标：市场营销、创新、关键资源、生产率、社会责任——利润是结果，而不是目的——把目标转化为工作安排——经验教训——目标说明——有关企业生存的各个领域都要有目标——目标的八个领域——工作与任务安排的基础——目标与衡量标准——目标的应用

如前所述，在西方世界中，有一家公司可以同西尔斯公司相媲美，那就是玛莎公司。在很长一段时间以来，在销售额和利润增长方面，它甚至稍微超过了西尔斯公司。

玛莎公司同西尔斯公司一样，也是一家零售连锁公司。在1884年，它初次开设了廉价零售店。在时间方面，大致相当于理查德德·西尔斯首先通过邮购方式把廉价而耐用的钟表卖给美国中西部农民的时候。到1915年，玛莎公司已经开始创建各种杂货店。从那以后，它成长得很快。但它成长最快的时期是19631972年的10年时间——即英国经济处于滞胀(即既有通货膨胀又有经济停滞)阶段的那段时期，而不是成长时期。在这个困难时期，玛莎公司的销售额增加了一倍以上(从18400万英镑增加到46300万英镑，即从46000万美元增加到11亿美元)。利润也增长得同样迅速，从2200万英镑增加到5400万英镑，即从5500万美元增加到13500万美元。同样引人注意的是利润率，该公司的税前利润占销售

额的比重达到了12%，比其他零售商(除了西尔斯公司以外)认为充分满意的利润率要高出一倍。

作为企业使命的社会变革

在1915年，四位表兄弟——西蒙·马克斯(Simon Marks)、伊斯雷尔·西夫(Israel Sieff)、哈里·萨契尔(Harry Sacher)和诺尔曼·拉斯基(Norman Laski)，创办了廉价零售店，并进一步发展成包括许多杂货店的连锁店。到20年代中期，他们已经拥有了非常成功的杂货连锁店。他们本可以满足于自己的成就并享受可观的财富，但是，继西蒙·马克斯于1924年访问美国并借此机会认真研究了西尔斯公司之后，他们决定重新思考企业的宗旨和使命。他们决定：玛莎公司的业务不再是零售业，而是一种社会变革。

玛莎公司重新界定了自己的业务，将其界定为“颠覆19世纪英国的阶级结构”。他们的具体途径是：让中下劳动阶层能获得比上等阶层质量更好的商品，而其价格则是中下阶层完全能够承担的水平。

在20年代的英国，在第一次世界大战以后的这段时间里，努力在迅速发生的社会变革中寻找重大机会的，绝对不只是玛莎公司一家，另一个当代的例子是蒙塔古·巴顿（Montague Burton）的“50先令服装店”。使玛莎公司成为独一无二并取得成功的，是它把“我们的业务是什么、应该是什么”的描述转化成为清楚、具体、有效的多样化目标。

这首先要求进行“集中经营什么”的决策，即基本的战略目标。

玛莎公司曾经是一家杂货连锁店，像许多其他杂货店一样，销售各种各样的商品。而且，这些商品除了价格低廉以外，没有什么共同之处。现在该公司决定集中经营服装商品(其后不久，玛莎公司又增加了毛巾和窗帘等家用纺织品)。

这是一项合理的决策。在当时的英国，服装是很受阶级地位影响的产品，而且从服装上也可以十分明显地区别出阶级地位。但是，在第一次世界大战以后，整个欧洲都在讲究“时尚”。与此同时，已经出现了大量可生产高质量、低价格的纺织品和服装的设备，这主要是第一次世界大战期间对“制服”的大量需求的结果。市场上出现了人造丝和醋酸纤维这些新的纺织纤维。但是，当时英国还没有向广大群众销售设计精良、款式新颖且廉价的服装的大众分销系统。

在几年之内，新改组的玛莎公司就在英国服装和纺织品销售业中占据了领导地位，并把这一领导地位一直保持到现在。在1972年，在玛莎公司的销售总额中，有3/4是来自于服装商品的销售，达到了3.27亿英镑(约合8亿美元)。

在第二次世界大战以后，玛莎公司又把同样的想法应用于新的重要产品领域——食品。以前，英国人以顽固拒绝在食品方面进行革新而闻名，但在第二次世界大战期间，他们开始接受新的食品了。到1972年，

在玛莎公司的销售额中，有1/4来自于食品的销售。

在20年代早期，甚至直到30年代早期，玛莎公司还是一家成功的杂货连锁店，但后来它有意识地把自己改造成为高度“专业化”的销售商——可能是世界上最大的专业销售商。

集中经营决策，使得玛莎公司能够制定具体的市场营销目标。同时，这项决策也使得该公司能够确定：它的顾客是谁以及应该是谁；需要哪些存货以及什么时候需要；应该遵循什么样的价格政策；市场渗透的目标是什么，等等。

玛莎公司的下一步工作就是确定其创新目标。当时，该公司所需要的服装和纺织品并不存在。像其他大型零售商一样，玛莎公司也从质量控制开始，但它很快就把质量控制实验室建设成为研究、设计和开发中心。它发明了新的纺织品、新的染料、新的生产流程、新的混纺品等。同时，该公司也提出了各种设计和时装式样。最后，它出去寻找合适的制造商。玛莎公司常常必须协助这些制造商着手进行工作——由于显而易见的原因，老式的制造商并不急于把自己的命运同试图告诉自己如何经营企业的暴发户结合在一起。在第二次世界大战以后，当玛莎公司开始从事精制的现成食品、面包糕点和奶制品经营时，它把同一种创新方法应用到这一新兴行业之中。

玛莎公司在市场营销中确定了创新目标。例如，在30年代早期，该

公司就开辟了消费者研究这项工作，并处于领先地位。当时，这还是一项新创的工作（在1929年以前，通用汽车公司就从事过消费者研究工作，但我想玛莎公司当时可能并不知道这一点。实际上，当时即使在美国汽车业中，也没有多少人知道这一点。），因而玛莎公司不得不开发所需要的各项技术。

玛莎公司还为关键资源的供应和开发制定了目标。它很早就模仿并改进了西尔斯公司招聘、训练和开发管理人员的那套程序。同时，该公司还为财务资源的系统开发设定了目标，并面向这些资源的运用制定了相应的衡量指标。此外，玛莎公司还为其实体设施，即零售店的发展制定了目标。

在为各种资源制定目标的同时，玛莎公司也制定了生产率目标。最初，玛莎公司引用的是美国的衡量标准和控制手段。在20年代和30年代早期，该公司开始制定自己的持续改进目标——改进其关键资源的生产率的目标。

结果，玛莎公司的资本生产率特别高——这肯定是它取得成功的关键因素之一。还有一点通常不大引人注意，但却十分重要的是：玛莎公司零售店的生产率也很高。据我所知，超过了任何其他地方，包括西尔斯公司以及被公认为美国零售业界零售店管理能手的克雷斯吉公司（Kresge）。

直到20世纪20年代晚期，玛莎公司的扩张主要是通过开设新店实现的。但从30年代以来，实现扩张的主要途径，则是提高每家零售店的生产率和提高每平方英尺销售面积的销售额。不过，从它所拥有的零售店数字来说，玛莎公司还是一家小型的零售连锁公司——它只有250家零售店，而且零售店本身也不大，即使以英国标准来看也不算大，每一家零售店平均只有2万平方英尺的销售面积(而大型美国超级市场一般高达10万平方英尺)。但是，就是这些不大的零售店，其每年每店的平均销售额在400万美元左右，比其他公司拥有的非常成功的零售店的销售额多出好多倍。之所以如此，惟一的解释就是不断提升每一零售店的营业额，即改进其商品、陈设和每一顾客的销售额。对于零售商而言，零售店的销售面积是限制性资源，而玛莎公司之所以取得了杰出的绩效，最重要的原因就是成功地提高了销售面积的利用率。

玛莎公司还为其社会责任，特别是有重大影响的领域（自己的劳动力和供应商）制定了目标。通过在零售店中设立“女员工经理”来照顾员工，关心人事问题，并保证员工能够得到明智而同情的对待。不过，人事管理仍是零售店经理的工作。设立女员工经理的目的，只是为了表明公司的“人性”——对员工的道德心。

同样地，玛莎公司为自己与供应商之间的关系设定了目标。供应商与玛莎公司的协作愈是成功，则该供应商对玛莎公司的依赖性也就愈大。保卫供应商免受本公司的剥削，是玛莎公司管理当局关心的一个主

要问题。为此，它制定出一套“外包”制度。这套制度同18世纪早期英国前工业时期的制度不同，不是使供应商变得贫穷和更无保障，而是使供应商变得更加富裕，并更有保障。

但是，利润目标又怎样呢？答案是，玛莎公司从来就没有利润目标。在玛莎公司，利润目标是被人嫌弃的。显然，该公司的利润很高，而且公司也很关心利润，但玛莎公司并不把利润看成是企业的目标，而是将其视为一种要求，即不是目的，而是一项必要条件。按照玛莎公司的观点，利润是正确行事的结果，而不是企业活动的目的。而且，最重要的是：利润是由“达成公司的各项目标的需要”决定的。利润率是企业在为市场和顾客服务的过程中是否很好地履行其职能的一种衡量标准。利润首先是一种限制因素。除非利润足以弥补企业的风险，否则公司就无法达成其目标。

我不知道玛莎公司早年——在20年代末期和30年代早期——高层管理当局是否清楚自己当时所做出的决策的充分含义，可能并没有总体规划。但是，对于那些在当时加盟公司的年轻经理人员而言，他们不仅在创新或制定生产率目标和标准的新工作中发挥着十分重要的作用，而且还完全清楚：本公司是致力于所界定的经营业务的。而且，他们也知道这种界定的含义是什么。同时，他们也十分清楚公司的社会目标和经营目标，知道这些目标对他们当中的每个人意味着什么——在绩效目标、绩效标准和对自己的贡献的要求方面到底意味着什么。

从开始时起，玛莎公司就努力把各项目标转化为工作安排。该公司深入思考在每一个目标领域需要什么样的成果和贡献。然后，该公司把获得这些成果的责任分配给某个员工，并由该员工对此负责。同时，玛莎公司也对照目标来衡量工作绩效和贡献。

经验教训

玛莎公司的经历再一次肯定了深入思考“我们的业务是什么以及它应该是什么”这类问题的极端重要性。但它同时也表明：从它本身来讲，做到这些仍然是不够的，还必须努力把有关企业及其宗旨和使命的基本定义转化成各种目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的构想、良好的愿望和漂亮的警句。

玛莎公司的经历，也表明了其对目标的详细说明。在第9章中，我们将对其中的每一项进行详细讨论，这里先简述如下：

1.各项目标必须源于“我们的业务是什么、它将来会是什么和它应该是什么”。它们不是抽象的，而是行动的承诺，是借以实现企业使命的一种投入。同时，它们也是一种用以衡量工作绩效的标准。换句话说，目标是一项业务的基本战略。

2.目标必须具有可操作性，即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排。同时，目标还必须能够成为工作和工作成就的基础和激励因素。

3.目标必须使各种资源和努力能够集中起来。它们必须能在企业的各项目的中找出基本目的，以便能够把人员、资金和物质设备等重要资源集中起来。所以，目标必须是有选择性的，而不是包罗万象的。

4.必须有多种目标而不是惟一的目标。

目前，有关目标管理的热烈讨论，关注的大都是追求“惟一的正确目标”。这种追求不仅像寻找“点金石”那样不会有任何结果，而且是有害的，往往使人误入歧途。

管理企业，就是要在各种各样的需要和目标之间进行权衡,而这就要求有多种目标。

5.在影响企业生存的各个关键领域，都需要有目标。各项具体的小目标——每一目标领域中的目的——取决于各个企业的不同战略。但是，所有企业需要制定目标的领域却全都是一样的，因为所有企业的生存都取决于同样的一些因素。

首先，企业必须能够创造出顾客。因此，需要有市场营销目标。企业必须能够创新，否则，它的竞争对手就会使它成为落伍者。因此，需有有创新目标。所有企业都依赖于经济学家所强调的三项生产要素，即人力资源、资本资源和物质资源。因此，必须为这些资源的供应、使用和开发制定目标，必须以富有成效的方式来运用这些资源。而且，如果企业要生存下去的话，还必须不断提高这些资源的生产率。因此，需要

有生产率目标。企业生存于社会和社区之中，因而必须承担相应的社会责任，至少要对自己对环境所产生的影响承担责任。因而，需要为企业的社会维度制定目标。

最后，还要有利润——否则，没有一项目标可以实现。这些目标都要求为之做出努力，即要花费成本，而这些目标的资金来源只能是企业的利润。同时，这些目标都具有一定的风险性，因而都要求有利润来弥补可能发生损失的风险。利润不是一项目标，而是由企业、企业战略、企业需要和企业风险等因素客观决定的一种必要条件。

——市场营销

——创新

——人力资源

——资本资源

——物质资源

——生产率

——社会责任

——利润要求

在这些关键领域中，所制定的目标使我们能够做以下五件事：用数量不多的一般陈述来组织和解释整个企业的各种现象；在实际经验中检验这些陈述；预测行为；在企业制定决策的同时评价其合理性；促使各级管理人员分析自己的经验，从而可以提高其工作绩效。

工作和工作安排的基础

目标是工作和工作安排的基础。

目标决定着企业的结构，以及必须从事的主要活动。特别重要的是，目标还决定了人员的安排，以便各司其责。可以说，目标既是设计组织结构的基础，又是设计各个单位和各个管理人员的工作的基础。

在上述的八个关键领域中，一般都需要有目标。没有特别目标的领域将会被忽视。除非我们围绕某个领域确定了应该衡量什么，制定了相应的衡量标准，否则该领域将不会为我们所注意(关于这一点，请参见第39章)。

可是，对于企业的上述八个关键领域的衡量标准，一般还带有主观任意性。除了市场地位以外，我们甚至还没有合适的概念，当然更谈不上衡量标准了。对于像利润率这样重要的领域，我们也只有一个伸缩性很大的“橡皮尺度”，而完全没有真正可用以决定需要多少利润率的工具。讲到创新，我们几乎只知道我们在这方面应该有所作为，其他的则一无所知；关于生产率，则更是如此。在其他一些领域——包括物质资

源和财务资源——我们只有关于愿望的一些陈述，而没有在这些方面应该达到的目标和衡量标准。

但是，无论如何，在每一个领域中，我们所知道的，至少已经足以提供一份进展报告，足以清楚企业是否在朝着既定目标的实现而努力工作。

如何应用目标

关于目标，我们还应知道的一点是：如何应用这些目标。

如果目标只是一些良好的愿望，那么它们就毫无价值，我们必须把目标具体转化为各项工作。而工作始终是具体的，始终有（或应该有）清楚、明晰、可以衡量的结果、完成的期限和责任的具体分配。

但是，成为企业发展障碍的目标将是有害的。目标始终是以期望为依据的，而期望至多只是一些有见识的猜测。目标表示的是对各种因素的一种评价，而这些因素大都存在于企业之外并不受企业的控制——世界并不是静止不动的。

应用目标的正确方式，应该如同航空公司应用航空班次和飞行计划那样。航空班次原定上午9时从洛杉矶起飞，于下午5时到达波士顿。但是，如果那天在波士顿有大风暴，飞机就将在匹兹堡降落，等待风暴过去。飞行计划原定在3万英尺的高空飞越丹佛和芝加哥。但是，如果途

中遇到气流或顶头强风，飞行员就会要求飞行控制中心允许他再升高5000英尺并选择“尼波利斯-蒙特利尔”的航线。虽然如此，绝对没有“无航空班次和飞行计划”的飞行。航空班次和飞行计划中的任何变动，都将立即反馈给控制中心并编制出新的航空班次和飞行计划。除非97%左右的飞行是按原定班次和计划进行的，或只有很小的出入，否则，经营良好的航空公司就会另外聘请懂行的业务经理了。

目标不是命运，而是方向；不是命令，而是承诺。目标并不能决定未来，而是为了创造未来而配置企业资源和能量的一种手段。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　战略、目标、优先次序和工作指派

基础领域：市场营销和创新——集中经营决策——市场地位决策——创新的目标——资源、资源的供应、资源的应用以及生产率——资源领域中的市场营销目标——贝尔系统的资本市场规划——作为目标领域的工会关系——生产率：管理能力的第一项测试——做出错误衡量的危险——作为生产率指示器的价值贡献——社会维度——作为必要条件和限制条件的利润——为什么利润最大化会使得利润率不令人满意——什么是必需的最低利润率？——日本的例子——利润率和资本成本——如何计算和衡量利润率——作为限制条件的利润率——对各种目标进行平衡——目标的时间幅度——预算的角色——管理费用和资本费用——优先次序——从目标到行动——简论通货膨胀

市场营销和创新是设定目标的过程中的两个基础领域。正是在这两个领域中，企业取得其成果。顾客所支付的，正是在这两个领域中所取得的绩效和贡献。所有目标都必须是绩效目标，旨在行动，而不只是良好的愿望。在所有的其他目标领域中，行动目的就是使市场营销和创新这两个领域中的目标得以实现。

如果只讲一项市场营销目标，则易于使人误解。市场营销绩效需要有若干个目标，这些目标主要包括：

——现有市场上的现有产品和现有服务；

——产品、服务及市场方面的“汰旧更新”；

——面向现有市场的新产品和新服务；

——新市场；

——分销组织；

——服务标准和服务绩效；

——信用标准和信用绩效，等等。

在这些领域中的每一领域，都已经有许多著作。但是，几乎从来没有人强调指出：只有在集中经营决策和市场地位决策这两个关键性决策做出以后，才有可能在这些领域中确定目标。

集中经营决策

如果说各项目标是“战略”的话，那么集中经营决策就是“政策”。可以说，这一决策是关于在哪个战场上进行战斗的决策。如果没有这一政策性决策，那就只有战争的规则，而没有战略，即缺乏有目标的行动。

大约就在玛莎公司把服装和纺织品作为集中经营的核心时，西尔斯公司也面临着进行集中经营决策这一问题。西尔斯公司选择的集中经营领域是家用设备。显然，这一决策明显地不同于玛莎公司的决策。但是，如果考虑到西尔斯公司明显不同的企业理论和美国市场在20世纪20

年代后期的具体情况，上述决策实际上是一个正确的决策。不过，在西尔斯公司的零售店中，并没有完全放弃纺织品。但是，直到第二次世界大战之际，它并没有在纺织品方面给予较多的注意，也没有积极地在服装市场上展开竞争。西尔斯公司的集中经营决策使得它采取了不同于玛莎公司的发展方向，例如，发展大型商店和十分重视服务组织等。最后，该公司把汽车作为其第二项集中经营的核心业务，并在获得家用设备制造商的所有权方面进行了大量投资。

据说，古代的伟大科学家之一阿基米得曾经讲过："给我一个支点，我就可以撬起整个地球。"其实，他所说的支点就是集中经营的中心业务。实际上，就是集中经营的中心业务给企业提供了一个杠杆，使它可以撬起整个地球。因此，集中经营决策是极为重要的一项决策。在很大程度上，它可以成功地把"我们的业务是什么"的界定转化为有意义的经营投入，使得企业有可能为自己的宗旨和使命而努力工作，从而构成了有效战略的基础。

无论在哪里发现一家特别成功的企业，我们都会发现：这家企业曾经深入思考过各种可能的集中经营业务，并做出了有关集中经营的决策。

在电子计算机出现后的前15个年头里，即直到60年代中期，在世界范围内涉足这一领域的企业，大约有50家左右。其中，只有两家公司在该领域赚取了利润，并获得了某种市场地位。这两家公司就是IBM公司

和规模小得多的控制数据公司（Control Data Corporation）。这两家公司的成功，主要是因为它们都正确地做出了集中经营决策。在电子计算机发展的初期，IBM公司就决定把集中经营的中心放在企业市场上，并销售主要用来对会计和工资计算这种日常资料进行大量重复性处理的会计用计算机。几乎在同一时期，控制数据公司做出了完全不同的决策，它把集中经营的中心放在大规模的科学应用上。这两家公司都取得了巨大的成功，而其他计算机公司则试图“囊括整个市场”，但都没有取得成功。

很多人可能会说，这只是大型公司的例子。但是，IBM公司和控制数据公司在做出集中经营决策时，都不是大型公司(请参见第60章)。另外，上面所提到的玛莎公司，在20年代做出集中经营决策的时候，也不是一家大型公司。事实上，小型公司甚至比大型公司更需要集中经营决策。小型公司的资源有限，如果不进行集中经营决策，必将一事无成。

集中经营决策也存在着较高的风险，但这种决策才真正算得上是-种决策，它必须反复地由市场、市场的动态、市场的发展趋势和市场的变化来加以检验。如果没有集中经营决策，市场营销的目标——以及创新的目标，则只不过是一种承诺和良好的愿望，而不是真实的目标。没有集中经营决策，就不能够合理地分配企业的各种资源并取得杰出绩效。

市场地位决策

构成市场营销目标基础的另外一项重要决策，是有关市场地位的决策。一种常见的方法是宣称："我们要成为市场上的领先者。"另外一种常见的方法是宣称："只要销售额在扩大，我们不用去关心市场份额有多大。"这两种方法看起来似乎都有道理，但其实都错了。

显然，并不是任何企业都可以成为领先者。企业必须决定在哪个细分市场上、在哪种产品的经营上、在哪种服务的提供以及在何种价值的交付方面，自己应该成为领先者。另外一方面，如果企业的市场份额下降了，而当时市场的扩张速度快于企业销售额的增长速度，那么即使企业的销售额有所上升，也未必一定给企业带来好处。

只占有很小市场份额的企业，最终必将在市场地位方面处于边缘状态，因而极易受到伤害。在经济发展稍微"退步"时，顾客可能会集中购买——很可能从市场份额较大的供应商那里购买商品，而批发商和零售商则会停止从处于边缘地位的供应商那里进货以便减少库存。结果，处于边缘地位的供应商的销售量可能太小，以至于无法提供必需的服务——这就是为什么在家用设备领域处于边缘地位的制造商，无论他们的产品有多么好，他们的品牌名称是多么为人所熟知，但一般都不能长期存在的主要原因之一。

因此，不管销售曲线呈现出何种状态，市场地位都是极为重要的。从销售量或市场份额的角度来看，供应商处于边缘状态的"那一点"，会因行业的不同而存在差异。但是，当制造商临近边缘状态时，其长期的

持续生存是有危险的。上述有关结论，对于一家百货公司、一家银行、一家航空公司和一家保险公司而言，与制造企业一样，也都是适用的(关于这一点，请参见第55章)。

同时，市场地位还存在着一个最高限度，如果超过这个限度，就可能是不明智的——即使没有反托拉斯法，也是如此。市场支配地位往往容易使领先者感到高枕无忧。实际上，独占企业的“差错”，往往在于它自己的松懈自满，而不是公众的反对。市场支配地位往往会在企业内部产生对任何创新的激烈反抗，从而更难于适应变化，从而在某种程度上陷入危险的境地。而且，它通常还意味着过于孤注一掷，“把所有鸡蛋放在同一个篮子里”，以致很容易受到经济波动的损害。

在市场上，人们常常会反对过分依赖某一家占据支配地位的供应商，这是有充分理由的。无论是制造企业的采购员、空军的采购官员，还是家庭主妇，没有一个人愿意受独占供应商的摆布。

最后，在一个迅速扩张的市场中，特别是新兴市场中，占据支配地位的供应商的绩效表现，很可能还比不上在如下情境中展开经营时的表现：在市场上，该企业与另外一两家大型供应商互相竞争。这看起来似乎自相矛盾，而且绝大多数工商界人士难于接受这一看法。但事实是，一个新的市场，特别是新的重要市场，在同时有几家供应商的时候，往往比只有一家供应商的时候扩张得更快。对于一家供应商来说，在市场上占有80%的市场份额，足以满足他的虚荣心。但是，当市场只是由某

一家供应商来控制货源时，如果市场不会像由两家供应商提供货源时那么快速地扩张，那么该供应商的收入和利润也可能要大大低于由两家供应商共享快速扩张的市场时的情况。100的80%，肯定比250的50%要少得多。当只有一家供应商供货时，一个新的市场很可能会稳定在100的水平上，并处于静止状态。它将受到惟一的供应商的想象力的限制，因为该供应商总是清楚自己的产品或服务不能用于或不应该用于什么地方。但如果同时有几家供应商，他们很可能会发现和促进新的市场和最终用途的产生，而那些新的用途可能是只有一家供应商时从来都没有想过的。如果真是那样的话，市场就有可能迅速扩张到250。

杜邦公司似乎就很好地理解了这一点。在杜邦公司的绝大多数成功创新中，只把新产品的独占地位（独占的供应商）保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就销售其创新的专利权，从而有意识地培养一批竞争对手。结果，一些富有进取心的企业，着手为这种产品开发新的市场和新的用途。如果没有杜邦公司扶助这种竞争，尼龙产品的开发肯定要慢得多。尼龙产品的市场仍在增长，但如果没有竞争的话，很可能在50年代早期——当美国的孟山都公司（Monsanto）和联合碳化物公司(Union Carbide)、英国的帝国化学公司(Imperial Chemicals)和荷兰的AKU公司推出新的合成纤维时——就走向衰落了。

所应该达到的市场地位，不应该是最大程度，而应该是最优程度。这就要求对顾客、对产品或服务、对各个细分市场、对销售渠道进行认

真的分析。同时，它也要求制定一个市场战略，并进行一项高风险的决策。

创新的目标

通过创新的目标，一家企业可以使其“我们的业务应该是什么”的界定具有较高的可操作性，并实际发挥作用。

在每个企业中，基本上存在着三种主要的创新：产品或服务方面的创新、市场与消费者行为和价值方面的创新，以及各种技能与活动的创新——制造产品和提供服务并把它们推向市场时所需要的各种技能和活动的创新。上述创新可以分别叫做产品创新、社会创新(如分期付款方法)和管理创新。

创新可能源于市场和顾客的需求。需求是创新之母。创新也可能是由大学或实验室在技能或知识方面的进展而引起的。

在设定创新目标的过程中，存在的问题是：难以对各种不同创新的相对影响和重要性进行衡量。显然，每个企业都想在技术上处于领先地位，特别是当技术这个词在其正确的意义上得到应用时——应用于任何有组织的人类活动的技能、手艺或科学上时。但是，我们怎么才能确定以下两者哪一个更为重要呢：100项小的，但却可以立刻应用到产品包装上去的改进，或者一项经过十年以上的艰苦工作以后可能会彻底改变本企业性质的重大化学发明？对于一家百货公司和一家制药厂而言，它

们对这一问题的答案可能不尽相同。但是，两家不同的制药厂也可能会有不同的回答。

因此，创新目标永远不可能像市场营销目标那样清楚、明确和集中。为了设定创新目标，企业管理当局必须首先预计达到市场营销目标所需要的各项创新，具体可以根据产品线、现有市场和新市场等因素来预测。而且，通常都会包括维修服务的要求。其次，还必须对技术进步在企业的各个领域和各项活动中所引起的进步进行评价。这些预测最好分成两个部分：一个部分是有关不久的未来的，对相当具体的未来发展进行预测，这事实上是对已有创新应用结果的预测；另一部分是有关较远的未来的，旨在预测可能实现的创新。

创新目标虽然不能像市场营销目标那样明确，但也需要具体并加以量化——通常它们是能够加以量化的，即使只能粗略地加以量化。（有关实现量化的方法，请参见我的《成果管理》一书，及迈克尔J.卡米(Michael J.Kami)在《作为企业机会的经营规划》一文中所提出的、非常不同但很有见地的方法。该文收录在作者编写的《在目前培养未来的企业领导者》一书中。在作者的《管理实践》一书(1954)中，也列有各种创新的目标。）

在技术的变革最不引人入胜的地方，可能是企业中最需要有意识地强调创新的地方。在制药厂或合成有机化学品的公司中，往往根本不需要有人指出，企业的生存取决于其产品替换能力——每10年要把3/4的

现有产品替换成全新的产品。但是，在保险公司中，有多少人会认识到，公司的成长，甚至企业的生存取决于新型保险产品的开发，取决于现有保险产品的修订与改进，取决于对新的、更好的、更廉价的方法的持续追求——销售保险业务和理赔的新方法？企业中的技术变化愈是难以看出或不引人注意，其整个企业僵化的危险也就愈大，因而对创新的强调也就变得更加重要。

可能又有人会指出：这样的目标也是大型公司的事情，并且只对以通用电气或通用汽车为代表的大型公司才适用；而对于一家小型企业来讲，并不需要。但实际上，小型企业对于创新的需要，如同大型公司对创新的需要一样大。而且，正如我熟悉的几家小型企业的管理阶层所宣传的：相对简单的规划创新过程，可能是小型企业的主要优势之一。正如其中一家小型企业的总经理所讲的："当你是一家小型企业时，你能够更充分地接近市场，从而能够迅速得知市场需要什么产品。不过，你的工程技术队伍相对薄弱，不可能闭门造车。他们清楚不可能什么事情都自己来做，因而他们常常眼界十分开阔，并十分留心存在于外部的可以加以运用的任何新发展。"

资源、资源的供应、资源的应用以及生产率

有些目标同企业进行工作所需的各种资源、资源的供应、资源的应用和生产率有关。

经济学家200年来一直在讲，所有的经济活动都需要三种资源：土地，即自然的产物；劳动力，即人力资源；资本，即投入未来的金钱。企业必须能够吸引所有这三种资源，并把它们投入到富有生产率的应用中去。因此，每个企业在这三个领域中都必须有目标，而且还要制定有关这些资源的生产率目标。同时，在这三个领域中，每一个领域都要求有多种目标，而不只是一种目标。

例如，在人力资源方面，最好为管理人员的供应、开发和工作绩效制定出各种具体目标。同时，还要为在非管理岗位上工作的大众群体以及与工会的关系制定出各种具体目标。此外，还需要为员工态度和员工技能制定出各种目标。

类似地，企业也需要各种物质设施。如果是一家制造商，还需要原材料资源。像西尔斯公司和玛莎公司这样的零售连锁公司，需要为零售店的发展和柜台空间的利用制定目标，同时也需要为准备销售商品的货源开发制定目标。

资本领域也同样具有重要性，但多数企业都没有很好地解决这方面的问题。同样地，企业需要在资本的供应及其应用方面制定出各种目标。

在上述这些领域中，每一个领域，特别是人力资源和资本领域，都属于市场营销领域。一家企业要向市场提供工作机会，并向市场提供财

务投资的机会。工作和职业市场以及资本市场，都是真正的外部市场。在这些市场中，存在着真正的顾客，他们拥有各种期望、价值观念和需要。一家不能吸引它所需要的人员和资本的企业，是不能够长期维持下去的。

某一产业开始衰落的第一个迹象，是对合格的、能干的、有进取心的人失去了吸引力。例如，美国铁路的衰落并不是在第二次世界大战以后才开始的——那时只不过变得更加明显和无法挽回。事实上，美国铁路的衰落开始于第一次世界大战期间。在第一次世界大战以前，美国工程院校能干的毕业生都希望在铁路业找到一份工作。第一次世界大战结束以后，由于某种原因，铁路业对年轻的工科毕业生或受过教育的年轻人再也不具有吸引力了。结果，在20年以后，大约在第二次世界大战的时候，当铁路陷入严重困难之际，管理当局中居然没有人能够胜任来解决那些新问题。

所以，在人力资源的供应和资本供应这两个领域中，需要有真正的市场营销目标。“为了吸引并挽留所需要的人员，我们的工作职位应该是怎样的？在工作市场上，有些什么样的人员供应？为了吸引这些人员，我们需要做些什么？”类似地，“我们必须采取一些什么投资形式，如银行贷款、长期债券或股票，才能吸引并挽留企业所需要的人力资本？”(关于工作市场，请参见第33章)。

有一家美国公司——美国电话电报公司(贝尔电话系统)，多年来一

直把市场规划系统地应用于资本的供应领域。电话公司是高度资本密集型的企业，它依赖于持续的大量投资。电话公司的投资，一般要到三年以后才能从其顾客那里逐步收回。西奥多·韦尔所做的最后的，也是最重要的贡献之一，就是深入思考了这一问题。在第一次世界大战后，他认识到：美国资本市场正在发生变化，贝尔公司已经不能够期望再从传统的资源来源——波士顿富翁那里取得资本了。代之而兴起的，是一种大众资本市场。韦尔在进行了这样的分析之后，设计出一种崭新的有价证券——美国电话电报公司的普通股票。这种股票是以前从来没有过的，也从来没有任何一种股票可以同它相比拟。这种股票几乎保证了股息，既是能够获得长期资本收益的一种股权投资，又在很大程度上是一种有固定收益的投资，因而对新兴的中产阶级很具有吸引力。当时，这些中产阶级在支付了人寿保险或住房抵押贷款以后，还有些剩余可用于投资。

在40年以后，即在20世纪60年代早期，贝尔系统的高层管理当局认识到：这种投资证券已经不再适用了。他们把美国电话电报公司普通股票的性质进行了重大调整，使之能够对新的投资者——即养老基金和投资信托公司这样的大型投资机构更有吸引力。

为了工作职位和投资机会设定各项市场营销目标，还需要为企业本身的结构、基本政策、工作和方向设定各种目标。这些目标不是单纯的销售目标，而是真正的市场营销目标，因而必须纳入到企业本身的建

立、指挥、组织和经营的方式之中。

此外，企业还必须在有关工会关系或工人态度方面设定目标。绝大多数经理人员可能会争辩说，工会关系不在他们的控制范围之内。从短时期来说，这的确是对的。环境中存在着许多不是任何管理当局所能控制的因素，如政府政策或通货膨胀、强硬的工会态度或要求以及工会的力量，等等。但这正是要在同工会的关系方面设定长期目标的理由。

有人可能会批评通用汽车公司和通用电气公司的劳动关系政策。但是，它们可能是美国大型公司中仅有的两家深入思考过相关问题的公司——它们思考自己与工会的关系，为工会关系制定目标，并据以制定公司的政策。虽然它们的政策在战略和策略上存在着很大差异，但两者都是很强硬的政策。两者都旨在维持公司在以下方面的主动权与控制权：在劳动关系中的主动权，在指派工人和员工生产率方面的控制权。在原则问题上，这两家公司都宁愿发生罢工，也拒绝在牺牲长期基本利益的情况下用金钱来换得工会的短期让步。在维持公司的生产率和竞争地位方面，这两家公司的政策都取得了很大的成功。虽然工人对这两家公司进行了尖锐的批评，并且从未停止过攻击它们的政策，但它们同工人进行谈判的代表，却属于大型公司中为数不多受到工人尊敬的代表之列。事实上，同那些依靠短期权宜办法而使关系“改善”的企业相比，通用汽车公司和通用电气公司在罢工和怠工方面所遭受的人工工时损失更小。

资源目标必须通过一种双向流程来制定。其中，一个出发点是预测

企业的需求，然后自内而外地推及到土地、劳力和资本市场；另一个出发点是这些“市场”本身，然后推及到组织的结构、方向和计划。绝大多数管理人员似乎还在这样想和这样说：“这是我们所需要的，我们必须为此而付多少钱呢？”但是，这种态度已经不再适用了。人们还必须思考：“这是市场上能够供应的，我们应该是怎样的，以及我们应该如何行事，才能获取最大利益？”

生产率：管理能力的第一项测试

把各种资源吸引过来并使之投入到企业的经营过程，只是事情的开始。企业的任务在于使各种资源富有生产率。因此，每一家企业都有生产率目标，需要为三种主要资源(土地、劳动和资本)中的每一种设定生产率目标，还要为生产率本身设定总体目标。

生产率的衡量，是对同一企业内部的各个单位的管理以及不同企业的管理进行比较的最佳尺度。这是因为：生产率包括了企业所贡献的全部努力，并把企业所不能控制的要素全部排除在外。可以说，生产率是管理能力的第一项测试。

所有企业都可以获得大致相同的一些资源。除了极为罕见的独占情况以外，在特定领域中把一家企业与另一家企业区分开来的惟一标准，就是企业中所有层次的管理质量。对这个极其重要的因素进行衡量的首要手段就是生产率，即各种资源的利用程度及其产生的收益。

管理的最重要工作之一，就是不断提高劳动生产率。但这也是最困难的一项工作，因为生产率是各种不同因素之间的一种平衡，而这些因素很难界定或确切地加以衡量。

我们的目标不在于找到一种完美无缺的生产率衡量手段，而在于应用若干种衡量手段——至少人们可以从某个侧面得到启发。例如，虽然绝大多数国家中的政府统计都是以每人每小时的产量为基础的，但这一指标本身却几乎毫无意义。甚至，它连劳动生产率都无法衡量。只有不仅用数字表示出每人每小时产出的金额，而且表示出每人每小时产出的件数和利润时，它才有意义。此外，我们还需要以产品数量表示的和以金额表示的产出数字，即以每单位工资表示的销售额与利润额等。

类似地，我们还需要在其他领域中运用一些尺度来衡量生产率，以便得到启发并做出判断。劳动力只是生产三要素中的一项要素。如果劳动力生产率的提高是以牺牲其他资源的生产率为代价而获得的，那么这实际上是生产率的损失。

一个能说明问题的例子，是世界造纸工业。很少有其他产业像造纸工业那样，在产品需求和销售方面增长迅速；也很少有其他产业能同造纸工业在技术进步(如造纸机的速度加快)方面相媲美。第二次世界大战以后，造纸工业在销售和生产方面曾经出现过一次高潮。但是，在许多年里，造纸业却只能获取边际利润——远低于储蓄银行业所赚的利润。对于绝大多数现代化的造纸厂而言，几乎要开动整个生产能力的100%

才能达到盈亏平衡点。对这种令人困惑的现象的解释是：长期以来造纸工业中的资本生产率大幅下降。纸价的上涨速度，往往高于造纸设备价格的上涨速度。但是，在40年以前，1美元的纸品销售额，只要80美分的资本投资来形成生产能力；而目前，则需要两三美元的资本投资。与其他绝大多数产业中劳动力的生产率相比，造纸工业中劳动力的生产率的增长往往要快得多。换句话说，在造纸工业中，大规模地以资本来代替劳动力，但这种代替是十分不经济的。事实上，造纸工业代表着工程技术对经济学和常识的巨大胜利。

在一个世纪以前，卡尔·马克思以“资本的生产率必然要下降”这一前提为依据，肯定地预言了资本主义即将灭亡。马克思认为，生产率的下降就是基本的“资本主义矛盾”。马克思的这个预言至今没有实现，是由于我们具有创新能力，即开发具有更高资本生产率的、新的生产流程和创造新的产业。但是，马克思的基本前提是正确的，即一项业务、一家公司或一种经济存续下去的关键所在，归根到底取决于资本的生产率。资本的生产率，是绝大多数公司给予最少关注的一个领域，因为很多人误以为利润率本身就足以衡量资本的生产率。

但是，正如玛莎公司的例子所显示的：各种物质资源的生产率也要充分地加以衡量，而且还要为每一类物质资源设定目标。由于生产率包括生产的所有三种要素，如果做了不恰当的替代，即一种生产要素的生产率的提高以另一种生产要素的生产率不成比例的下降为代价，如造纸

工业的例子，那就是生产率总体水平的下降。

我们并没有惟一的尺度，但是，我们至少有足以帮助我们为整个企业确定生产率的基本概念，即经济学家所说的“价值贡献”。

价值贡献是一种差额，是一家公司从其销售的产品或服务中所得到的总收入与从外部购买原材料或服务而支付的款项之间的差额。换句话说，价值贡献包括企业所有努力的全部成本以及从这些努力中所获得的全部报酬，包括企业本身贡献在最终产品中的全部资源以及市场对其所做努力的评价。

只有在成本的分配具有经济意义时，才可以利用价值贡献来分析生产率。因此，最近20年来，会计从财务会计和税务会计向管理会计的转变，虽然还只是处于早期阶段，但却是使企业便于进行管理和实际加以管理的一个重要步骤。

价值贡献无法对由于定性因素，而不是定量因素产生的生产率进行衡量，它是一种严格的定量工具。但是，定性因素对生产率往往有巨大影响。例如，组织结构、知识在企业中的应用或未来管理的质量，无论从短期或长期来说，都是生产率的一些基本因素。但是，它们却不能用现有的衡量手段加以衡量。最后，价值贡献一般只能用于制造某些物品的企业，即制造业企业。

在这些局限性的范围之内，价值贡献可用于对生产率进行合理分析

并为生产率的提高设定各项目标。特别地，它使得把运筹学这样的工具应用于系统研究生产率成为可能。上述以运筹学为代表的工具的目的，就在于找出各种可能的行动方案并预测可能的结果。生产率问题始终是这样一种问题，即看到各种资源的不同组合范围，并找出能使产出对成本努力和风险有最优比例的那种组合(关于这一点，请参见第40章)。

生产率是一个难于界定和衡量的概念，但又是一个核心概念。如果没有生产率目标，企业就会失去方向；如果没有生产率的衡量，就没有控制。

社会维度

在几年以前，管理人员和经济学家还认为企业的社会维度是如此不可捉摸，以致不可能为其确定绩效目标。但现在我们知道：事实上，不可捉摸的社会维度完全可能转化成为有形的、具体的。以消费者中心主义或由于工业对环境的破坏所引起的攻击为代表的教训，往往意味着要花费很大的代价。这些教训使我们懂得：企业必须深入思考其影响和责任，并在这两个方面设定具体的目标。

社会维度是有关企业存亡的一个维度。企业存在于社会和经济之中。在某个机构之中，人们常常会认为该机构是独立地存在于真空之中，而管理人员也不可避免地从内部来看他们的企业。但是，工商企业是社会和经济的产物，社会或经济可以在一夜之间就使任何企业不复存

在。只有社会和经济容许，企业才能存在，而且只有当社会和经济认为企业是在从事工作，在做必要的、有用的、有生产率的工作时，企业才能存在。

可能又有许多管理人员会说："这只适用于大型企业。"但是，小型企业也是雇主，也存在于社区之中，也要依赖于社区和社会的支持，至少要有社区和社会的宽容。像大型企业一样，小型企业也完全需要社会目标——虽然所需要的目标可能完全不同。

有关这些目标可能是什么，我们将在以后深入进行讨论，但在这里需要强调指出的是：这种目标要纳入企业的战略之中，而不是一种良好愿望的陈述。这些目标之所以需要，并不是因为管理者对社会负有责任，而是因为管理者对企业负有责任。

作为必要条件和限制条件的利润

只有在上述七个关键领域中深入思考并设定了目标以后，企业才能来解决"我们需要多大的利润率"这一问题。要达到以上这些目标中的任何一项，都包含着较高的风险，并要求做出努力，这就意味着成本。因而存在着这样的要求：即有利润来为达到企业的目标支付费用。所以，利润是企业生存的一个条件。它是未来的成本，是继续维持其经营活动的成本。

拥有足够利润来满足其在各关键领域中目标的需要的企业，是一家

拥有生存手段的企业。一家没有足够利润来满足其关键目标的需要的企业，是一家处于边缘状态和危险状态之中的企业。

为上述七个关键领域中的企业目标提供支持的利润率，也是实现利润的社会和经济职能所需要利润的定量表述：

——作为补偿企业继续存在的成本的“风险报酬”；

——作为支付未来工作费用的资本来源；

——作为创新和经济增长的资本来源。

利润规划是必要的，但这是一种对必需的最低利润率的规划，而不是那种无意义的“利润最大化”的陈词滥调。这个必需的最低利润率，也可能使实际上获得的利润比许多公司的利润目标高得多，更不用说实际的利润结果了。

日本的例子

从历史事件来看，能够理解“利润是一种最低限度，而不是最高限度”的惟一经济，是日本经济。

对于日本的资本成本是高于西方，还是低于西方这一问题，有着热烈的讨论——西方人士认为日本的资本成本较低，而日本人士则认为较高。其实，这两种看法都不对。日本企业的资本成本，与西方企业的资

本成本大致相同，只是计算方法有所不同而已。

日本企业的资金，大都通过银行贷款来提供。从法律上讲，那是短期信贷；从经济上讲，那是银行的一种长期股权投资。之所以这样，其原因主要表现为：在19世纪时，日本并不存在资本市场；银行主要是由工业集团创建的，以便为它们提供资本。在西方，情况则正好相反，当英国和美国开始发展其工业时，资本市场已经存在(欧洲大陆的情况则介于两者之间，这在第49章中将进行讨论)。

通常，一家日本公司的债务资本约占70%，股权资本约占30%，而同一行业中美国公司的比例则恰恰相反。这两家公司的资本成本如下：日本公司必须为其70%的债务资本至少支付10%的利息，或者按总资本来算，支付7%的利息；对其30%的股权资本，预期的税后股息为8%，按总资本计算为2.4%；因而所用总资本的资本报酬率为9.4%。相对而言，美国公司则必须为其30%的债务资本支付7%的利息(这是第二次世界大战以后的25年时间里的平均利率)，按总资本来计算是2.1%；它的股权资本的税后股息必须达到10%，由于股权资本占其总资本的70%，所以其股息按总资本来计算是7%；因而所用总资本的资本报酬率为9.1%。

换句话说，日美两国公司的资本总成本大致相同。日本企业的税务负担要轻得多，因为类似于西方的情况：债款在日本也是一种可从税务负担中扣除的费用。比较而言，西方企业的税务负担要重得多——但这

种负担是由企业、消费者，还是由投资者来承担，则是经济学家未能取得一致意见的争论之处。

日本公司所需要的利润率，就是银行为了吸收存款以支付其本身的营业费用并补偿其风险所需要的利润率，是银行的资本成本——如6%——同它向企业贷款（实际上是股权投资）所收取的利息收入之间的差额。对于日本企业的管理者来说，有关存亡的中心问题是：必须至少赚到足够的钱来支付其欠银行的利息，并有足够的差额来维持其信用地位。

因此，日本的管理者从一开始就明确地意识到：要使其用做经营的资本最小化。通常，他把利润看成是一种必要条件，而不是某种值得向往的美好东西。他知道：如果没有创造出获取资本所必需的最低限度的利润，就会停业。与西方人比较而言，他的利润意识一点也不差。但是，由于历史原因，他能更好地理解利润的职能，因而能更合理和更有目的地制定计划，以便获得其企业生存和成长所必需的利润率。

日本的例子清楚地表明：足以满足企业需要的最低限度的利润率，就是资本成本（在这一问题上，诸参见约翰·蔡尔德(John F.Childs)那本技术性很强，但却十分出色的著作——《每股收益与管理决策》(Earnings per Share and Management Decisions,Prentice-Hall，1971)。这本书可能是迄今有关大型企业财务结构和财政政策的最好著作。）。这个最低限度的利润率，就是企业为了获取财务资源所需要的资本市场利

率。其中，这里所说的财务资源，指的是企业为了达成其目标所需的财务资源。

有时（如20世纪50年代的美国），企业自筹资金在为现有业务提供资本方面起着十分重要的作用。在这种情况下，就必须有足够的利润，一方面用来支付企业中已有资金的资本市场报酬率，另一方面产生需要追加的资本。否则，就不会达到企业所需的最低限度的利润率水平。正如蔡尔德所指出的，在50年代和60年代里，美国化学工业的现金虽然流转很快，但其未分配盈余再投资以后所产生的收益却低于市场资本成本，这是在1965年以后化学工业收益增长和资本吸引能力急剧下降的一个主要原因。

资本成本永远不会高于所需要的最低限度利润率——至少在存在资本市场，而不是由政府分配资金时是这样。但是，资本成本却可能低于所需要的最低限度利润率。但无论如何，资本成本是利润规划的最好出发点。

无论企业的规模是大还是小，是简单还是复杂，利润率都应该按照营业好的年份与不好的年份的平均利润来计算。我们假设，一家企业的投资资本需要有20%的税前利润。在营业好的年份里，如果它能赚到20%的利润，那么整个投资期限里该企业未必一定能够赚到20%。我们可能需要在营业好的年份里实现40%的利润，才能在12年里维持平均20%的利润。我们必须计算：实际上需要多少，才能达到期望的平均水

平。

如何衡量利润率

如何衡量利润率，是一个尚有争议的问题。没有一种单一尺度可以用来衡量利润率。显然，销售利润，即利润率本身也不令人满意。这是因为：利润率乘以资本周转率，才是利润。利润率是一项有意义的数字，即使只从它能够显示出哪里有提高利润的机会这一点来看，也是这样。投入资本的报酬率，也是有意义的，但在实际应用中，它却是最糟糕的一个尺度——是一个弹性几乎无限大的“橡皮尺度”。什么是“投入资本”？在1950年投入的1美元同在1970年投入的1美元，是同样的东西吗？资本是不是像会计师所界定的那样，是最初投入的现金金额减去以后的折旧呢？或者应该像经济学家所界定的那样，是按照资本市场利率贴现之后的未来财富创造能力的现值呢？力图找到衡量利润率的完美无缺的尺度，很可能是充满挫折且没有结果的努力。更现实的办法是：同时应用许多尺度，并看看这些尺度能告诉我们一些有关企业的什么情况。特别地，这是因为还没有人能够找出充分理由来说明如下情况：在衡量资本投资时，到底应该包括折旧，还是不应该包括折旧。

作为限制条件的利润率

利润率不仅是一种必要条件，也是一种限制条件，企业的各项目标不应该超过它预期能获得的利润率。最低限度的利润率目标不应该定得

过高，否则就不可能合理地期望能够实现这一目标。因此，利润率必须反过来反映到目标上。如果利润率不足以实现目标，那就必须降低目标。公司不能好高骛远，不切实际。

对于每个企业而言，在各个关键领域制定各种目标时，几乎都会碰到这样的情况：所要求做出的努力和面临的风险，超出了利润率能够支持的范围。因此，每个企业都必须对各种目标进行平衡。

对各种目标进行平衡

在制定各种目标时，往往需要进行三种平衡：目标必须同可以达到的利润率相平衡；目标必须在近期需要和远期需要之间求得平衡；必须在各种目标之间求得平衡，并对某个领域中的理想绩效与其他领域中的理想绩效进行权衡。

在制定各种目标时，管理当局必须始终在近期未来同远期未来之间求得平衡。如果不能兼顾到近期未来，那么也就没有远期未来。但是，如果为了近期利益而牺牲了远期需要，那么企业很快就会无法持续下去。

在制定各种目标时，通常都要求做出在何处“冒险”的决策，即为了远期的增长应该牺牲多少近期利益，或为了近期利益需要牺牲多少远期增长的决策。在进行这些决策的时候，还没有一套规则可供遵循。这些决策是有风险的、是富有企业家精神的、是不确定的——但也是必须要

做出的决策。

管理当局必须对各种目标进行平衡。市场和销售额的扩大，或投资报酬率的提高，哪一个更重要？在提高制造生产率方面，应该投入多少时间、努力和精力？如果把同等数量的努力和金钱投入到新产品的设计之中，投资报酬率会更大吗？

在20世纪50年代和60年代，成长型企业承诺自己可以同时无限地扩大销售和提高利润。单就这一点，也使得我们不能相信它们。任何一位有经验的管理者都应该知道：这两种目标一般是互不兼容的。为了扩大销售，几乎总是意味着牺牲近期利润；而提高利润，几乎总是意味着牺牲远期的销售。几乎在所有例子中，那种认为两者可以同时增长的不合理想法，以及因此而导致的拒绝在利润目标和成长目标之间进行平衡决策的做法，是许多成长型企业在60年代后期和70年代初期出现大量亏损和贬值的直接原因。

在对各项目标进行平衡方面所取得的绩效，可以十分明显地区别开能干的和不能干的管理者。在这方面，几乎没有其他更好的区分方法可以与其媲美。在完成这项工作的时候，也没有什么规则可供遵循。每个企业需要根据自己的情况确定自己的平衡方式——而且在不同时间可能会要求不同的平衡。进行平衡，不是一种机械性的工作，而是一项冒风险的决策(请参见第10章)。

预算的角色

制定和平衡各种目标，需要一套机械式的表现方法。预算，特别是管理费用和资本费用预算，就是这样一种工具。

预算一般被认为是一种财务流程。但是，只有其表示方法才是财务性的，其决策则是富有企业家精神的决策。目前，人们通常认为所谓的管理费用和资本费用是截然不同的。但是，这种区分实际只是会计上(和税务上)的一种假设，往往会使人误解。这两种费用都是把稀有资源投入到不确定的未来；从经济的角度讲，这两种费用都是资本费用，即对未来的投资。为了生存，这两种费用必须在生存目标上表现出同样的基本决策。最后，在我们目前投放在预算上的注意力中，绝大部分都投放在所谓的可变费用上，如工资等，而不是投放在管理费用上。从历史事实来看，可变费用是花钱最多的费用。但是，不论金额是大还是小，对管理费用的各项决策决定着企业的未来。

实际上，对会计师称之为可变费用的那部分费用，我们几乎不具有任何控制权。可变费用直接同生产的数量相关，并且由特定的生产方法所决定。我们也可以改变它们，但却很缓慢。我们可以改变生产量与劳动成本(带有某种讽刺意味的是，虽然有各种福利待遇，但我们还是把它看成可变费用)之间的关系。但是，在任何一个时期之内，这些费用只能维持在某个标准之上，而无法改变。对那些与过去的决策有关的费用，即固定费用而言，当然更是这样了。不论这些固定费用是过去资本

投资的成本、地方税金，还是为财产交纳的保险金，我们根本就不能取消它们，它们不在管理当局的控制范围之内。

在管理当局控制范围之内的，是面向未来的费用。资本费用和管理费用表示着管理当局的风险决策，这包括设备和装置的费用、研究和推销产品的费用、产品开发和人员开发的费用、管理和组织的费用、顾客服务的费用和广告的费用等。管理费用的预算，是企业对其目标做出真正决策的领域。（在这一领域和在微观经济学领域，最好的著作仍是德国的《经营学》一书。但在德国以外，却很少有人关注该书。）

确定优先次序

有关未来的两种预算，即资本费用预算和管理费用预算，也表明管理当局所确定的优先次序。

没有一家企业能够无所不做。即使有足够的金钱，它也不会永远有足够的合格人才。因此，它必须确定优先次序。最糟糕的是“试图每一件事都做一点”，那肯定将一事无成。即使优先次序确定得并不恰当，但也比不确定优先次序要好。

确定优先次序存在着风险。这是因为：那些没有列在优先地位的，事实上将被放弃（关于确定优先次序的讨论，请参见作者的《卓有成效的管理者》一书。）。在进行这种决策的时候，没有什么规则可供遵循，但必须做出决策。而做出这种决策的工具，就是资本费用预算和管

理费用预算。

从目标到行动

还有最后一个步骤：把目标转化为行动。提出“我们的业务是什么、将来会是什么和应该是什么”这些问题的目的，以及深入考虑各种目标的目的，不是为了求知，而是为了行动，目的在于把企业的力量和资源集中于正确的结果上。因此，企业分析的最终产物，是一个有着明确目标、完工期限和明确责任的工作计划和具体的工作安排。如果不转化成为行动，那么目标就不能称其为目标，而只是一种梦想。

简论通货膨胀

围绕利润率，还应该提到的另外一个方面是：通货膨胀对利润的影响。传统上认为，生产性资产可以抵消通货膨胀的影响。这种看法在某种程度上似乎有一定道理。即使货币因为通货膨胀而变成一张废纸，钢铁厂还会继续在那里，并能够继续生产钢铁。钢铁厂的原始成本可能已经成为零或微不足道，因而对股权所有者而言，钢铁厂的大部分收入都是可用的。但是，这只是一种简单化的看法。通货膨胀也会毁灭资产。通货膨胀造成一种虚假利润，事实上是代表着资本毁灭的一种利润。在通货膨胀中，即使在每年达到40%或60%的快速通货膨胀中(许多南美国家都曾经历过)，账面上的资产价值一般都不予以调整。事实上，在绝大多数国家中，都禁止这样做(巴西已不再禁止这样做)。因此，折旧是

按照过去的通货价值来计算的。但由于通货价值的降低，折旧很快就不能满足要求了。资产迟早要重新购置和替换。由于通货的价值降低了，重新购置的成本将比账面价值高出许多倍。如果不承认这种损失——而觉察到这一点的管理当局却很少——会计上所显示出的利润，事实上只是代表着折旧过低，而股息的分配事实上则是资本的瓜分。在很久以前，美国证券交易委员会就已经对美国公司的海外投资认可了这一点。它要求对这种海外投资的资产价值(如在巴西的一家子公司)每年都进行相应调整，以便反映这种隐蔽形式的损失(自相矛盾的是，美国税务当局不承认这种调整，并要企业就美国证券交易委员会要求它在公布的账目中列为损失的那一部分利润纳税)。

在通货膨胀的情况下——目前在大多数国家中——应该把通货膨胀看成是一种真正的成本。完全有理由要采用——至少是为了内部目的——一种用“不变美元”或“不变日元”或“不变马克”来计价的会计方法。它至少能迫使管理当局认识到：企业取得的巨大利润，并不是由于它经营得好，而是由于通货膨胀。

20世纪60年代后期，如果美国公司使用了“不变美元”计价的会计方法，那么绝大多数美国公司就会认识到：在发生通货膨胀的那些年里，它们实际上并没有创造什么利润，更谈不上创造了高利润的纪录了。在这些公司中，税后资产利润率很少有超过8%的——而当时美国的年通货膨胀率是8%。如果管理人员认识到了这一点，他们就不会对

19691970年间许多成长型公司的股票市场价格大跌而感到惊奇了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第10章　战略规划：企业家技能

长期规划的盛行——规划的时间幅度——需要的是战略决策而不是长期规划——战略规划不是什么——不是一个魔术箱——不是预测——独特事件的重要性——当前决策的未来性——规划就是有目的地承担风险——战略规划是什么——摆脱过去——我们必须做些什么新的事情？什么时候做？——一切都要转化为工作——人员的安排、规划的测试——衡量和反馈的必要性

在最近20年里，长期规划极为盛行。在几十年以前，这种概念事实上还不为人所知。目前，在大型企业中，没有专司长期规划的人员和各种详尽长期规划的企业，相当罕见(至少在美国和日本是这样)。

的确，每一项基本管理决策实际上都是一项长期决策——目前，10年期限是相当短的时间幅度。不论是一项研究工作，还是创建一座新工厂、设计一种新的市场营销组织或是新产品，在每项重大管理决策付诸实施以前，往往都要经过若干年。而在付诸实施以后，又必须在若干年内维持其生产性，以便收回投入的人力和资金。因此，管理人员必须具有在系统的基础上面向未来做出长期决策的技能。

管理当局没有其他选择，只有预测未来、创造未来以及平衡短期目标和长期目标。这些事情中的任何一件，都不是世人能做得好的。这里没有“超人”的指引，管理当局必须确保不会忽略或忘记这些困难的任

务，而尽人力之所能去小心从事。

未来并不会由于人们向往得很厉害而自动实现。它要求现在就做出决策，现在就承担风险，现在就采取行动，现在就分配各种资源，尤其是分配人力资源，现在就开始工作。

有关长期规划的想法——以及大部分实际做法——是以许多“误解”为依据的。正如长期一样，在目前和短期内，也完全需要进行战略决策。长期决策大都是由短期决策组成的。如果长期规划和决策不是以短期规划和决策为依据并体现在其中的，那么最详尽的长期规划也只不过是面向未来的“纸上谈兵”。另一方面，如果短期计划——有关此时此地的决策——没有整合于统一的行动计划之中，那么它们只不过是权宜之计，是一种猜测，并且会指引错误的方向。

“长期”和“短期”不是由任何一种特定的时间幅度来决定的。一种只要几个月就可以实现的决策，并不一定就是短期决策。重要的是决策发挥作用的时间幅度。如果在70年代初期就决心要在1985年做出某项决策，那么它就不是一种长期决策，而只是一种无谓的消遣，正如一个八岁的男孩准备在长大以后做一个救火队员一样。

长期规划背后所依据的思想是“我们的业务应该是什么”这一问题，是可以而且应该独立予以解决的，而不依赖于“我们的业务是什么”和“我们的业务将来会是什么”这两个问题。这种观点有些道理。在

战略规划过程中，有必要分别从所有这三个问题出发。我们的业务是什么？我们的业务将来会是什么？我们的业务应该是什么？这些是，而且应该是独立的概念方法。对于“我们的业务应该是什么”这一问题，其第一个假设就是它将与现状有所不同。

长期规划应该能够防止管理人员毫无批判性地把目前趋势推广到未来，认为未来的产品、服务、市场和技术同现在的一样。尤其重要的是：它可以防止管理人员运用企业的资源和力量去保护过去。

有关“我们的业务是什么”的规划，有关“我们的业务将来会是什么”的规划以及有关“我们的业务应该是什么”的规划，应该结合起来。于是，什么是短期规划和什么是长期规划，就取决于决策的时间幅度和决策的未来性。凡是已“规划”的任何事情，就成为即时的工作和投入。

我们所需要的技能，不是长期规划，而是战略决策或者可以叫做战略规划。

通用电气公司把这项工作叫做“战略业务规划”。这项活动的最终目标是识别公司在长期要创建出什么样的新业务（不同的）、技术和市场，但这项工作开始于“我们目前的业务是什么”这一问题。实际上，它开始于：“在我们目前的业务中，什么是应该抛弃的，什么是应该减少的，什么是应该推动并投入新资源的？”

这听起来好像是语义上的文字游戏——从某种意义上看，也的确是

这样。但是，语义上的混乱，会导致思想上的混乱。这种混乱会阻碍而不是促进战略决策。迄今为止，许多大型公司未能从详细的规划中获得成效，在很大程度上就是由于这个原因。

战略规划不是什么

弄清楚战略规划不是什么，对于管理人员至关重要：

1.它不是一个魔术箱，不是一堆技术。它是分析型思维，是资源对行动的一种投入。

在制定战略规划的过程中，可能要用到许多技术——但这并不表明它们是必不可少的。战略规划可能需要电子计算机，但是，最重要的问题——“我们的业务是什么”或“它应该是什么”——是不能定量化并编出计算机程序的。建立模型或模拟可能有帮助，但它们不是战略规划，只是用于特定目的的一些工具，也许适用于某种情况，但也有可能并不适用(请参见第40章)。

定量化并不是规划。诚然，人们尽可能地应用严密的逻辑方法——即使只是为了肯定并没有欺骗自己。但是，在战略规划中，有一些最重要的问题也许只能用这样的语句来表述：“较大”或“较小”，以及“较快”或“较迟”。但是，这些语句虽然也是定量化的，但却不易用定量技术来处理。还有些同等重要的领域，如政治气候、社会责任或人力资源(包括管理资源)，根本不能定量化。它们只能作为限制条件或参数，而

不能作为方程式中的一个因素。

战略规划不是“科学方法在企业决策中的应用”(正如一本有名的关于“规划”的教科书所下的界定)，它是思想、分析、想象和判断的应用，是一种责任，而不是技术。

2.战略规划不是预测。它并不想掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的。未来是不可预测的，如果试图预测未来，就只能使我们怀疑自己目前正在做的事情。

如果还有人存在着这种幻想，认为人可以预测很短时期以外的事情，那就让他看一看昨天报纸上的大标题，并问问他：在十年以前，有哪些是他可以预测出来的。例如，在1960年，在艾森豪威尔威尔当政的衰退时期，他是否能够预见下列事情：到1970年，美国黑人中产阶级的“爆炸式”增长已经使美国黑人家庭的2/3脱离了贫困扰态，使美国黑人家庭的平均收入超过了丰裕的英国家庭。

美国黑人史无前例的经济进步，是美国历史上任何阶层或种族集团中最为迅速和规模最大的经济进步。但是，在十年以前，他能够预测到这种经济进步只是使得种族问题更为尖锐，并使我们的注意力既集中在剩下的那部分黑人穷人的极端贫困上，又集中在对成功黑人的种族歧视上吗？

他能预见到美国在60年代长期的收支赤字和1971年的世界性金融危

机吗？他能预见到直到1973年英国也没有加入欧洲共同市场吗？他能预见到欧洲美元市场吗（欧洲投资者正是通过欧洲美元市场为美国企业在欧洲的扩张提供资金）？他能预见到消费者中心主义的兴起吗？他能预见到多国公司的发展吗？

我们必须从这一前提出发，即预测并不是值得称道的人类行为，而且超过了最短时期的预测也没有任何价值。战略规划之所以很必要，正是由于我们不能预测。

说明预测不是战略规划的一个更有力的理由是：预测试图找出事件发展的最可能途径，或至少是一个概率范围。但是，企业家精神问题是一个独特事件，它将会改变可能性（概率）。企业家精神的世界，不是物理世界，而是社会世界。事实上，基于企业家精神的最核心贡献，是独自就可以得到利润回报的贡献，可以引起经济、社会或政治情况发生变化的独特事件或创新。

施乐公司在20世纪50年代开发和销售复印机时，正是这么做的。同时，经营活动房屋的企业家在60年代，也是这么做的。当时，拖车已经成为一种新的、永久性的和固定的住房，并实际上占领了全部的美国低价住房市场。在50年代，雷切尔·卡森(Rachel Carson)出版了《沉默的春天》(Silent Spring)这部论着。这一事件改变了整个文明对环境的态度。在社会和政治领域，这正是民权运动的领袖在60年代所做的，并可能正是女权运动的领袖在70年代开始时所做的。

由于企业家扰乱了预测赖以建立的概率，因此预测并不能为战略规划的制定者的目的服务——努力把他们的组织引向未来。当然，对那些想对人们的工作和生活方式进行创新和变革的战略规划制定者来说，预测也不具有任何用处。

因此，即使对于纯粹的适应性行为来说，预测也不是一种适当的基础，更不用说对于战略规划这种富有企业家精神的决策了。

3.战略规划并不涉及未来决策。它所涉及的，只是当前决策的未来性。决策只存在于当前。战略决策者所面临的问题，不是他所在的组织明天应该做什么，而是我们今天必须为不确定的未来做些什么准备工作。问题不是未来将会发生什么，而是“在目前的思想和行动中，必须包含什么样的未来性，我们必须考虑什么样的时间幅度，我们现在如何运用这些信息做出合理决策”。

决策是一台时间机器，可以把大量不同的时间幅度同步化为现在的时间幅度。只是在现在，我们才了解到这一点。我们还倾向于为未来决定要做的某些事情进行计划。这可能很有趣，但却毫无用处。我们只有在目前才能做出决策，但我们在决策时却不能只是为了目前。最权宜、最机会主义的决策——且不说那种根本不做决定的决策——如果不说是永久地和无可挽回地承担责任的话，也会使我们在今后很长时期内承担责任。

4.战略规划不是一种消除风险的企图。它甚至也不是一种使风险最小化的企图。这样一种企图，只能导致非理性的和无限制的风险，导致不可避免的灾难。

所谓经济活动，就是把目前的资源投入到未来，即投入到极不确定的期望之中。经济活动的本质就是承担风险。最严密的经济理论之一(贝姆巴威克定律，Boehm-Bawerk′s Law)证明:只有通过更大的不确定性，即通过更大的风险，现有的生产手段才能提供更高的经济绩效。

虽然试图消除风险是无用的，试图使风险最小化是值得怀疑的，但最重要的是：所承担的风险是应该承担的风险。成功的战略规划的最终成果，必须是承担更大风险的能力，因为这是提高企业家绩效的惟一途径。然而，为了延伸这种能力，我们必须了解所承担的风险。无论经过了怎样认真的量化过程，我们都必须能够在承担风险的各个行动方案中合理地加以选择，而不是以预感、谣言或经验为依据投入到不确定性之中。

战略规划是什么

现在，我们可以尝试着来给战略规划下一个定义了。战略规划是从事下列各项工作的一个持续过程：系统地进行当前的企业家(承担风险的)决策，并尽可能了解这些决策的未来性；系统地组织实施这些决策所需要的努力；通过有组织、有系统的反馈，对照着期望来衡量这些决

策的结果。

这样，规划(无论是长期规划，还是短期规划)并不是什么新事物，它不过是对老任务进行组织并加以实施。但是，我们已经清楚，如果不加以组织，这项任务就很难完成。尤其重要的是，如果不是有目的地进行的话，这项任务就很难取得成就。

摆脱过去

规划工作起始于企业的目标。在每一个目标领域，都应该提出这样的问题："为了实现我们未来的目标，我们现在必须做些什么？"为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是"摆脱过去"。绝大多数规划只涉及必须做的新增事物——新产品、新流程和新市场，等等。但是，在未来要做一些不同的事情，关键在于摆脱不再具有生产率的、陈旧的、失效的东西。

规划的第一步工作，就是对每项活动、产品、流程或市场提出这样的问题："如果我们目前没有把资源投入到这项活动，我们会从事该项活动吗？"如果答案是否定的，那就要问："我们怎样才能摆脱它——迅速摆脱呢？"

系统地摆脱过去，本身就是一项规划——在许多业务中，这都是适用的。它会迫使人们进行思考和采取行动，会使新事物有可用的人力和财力，会产生行动的愿望。

相反，如果一项规划只规定了要做的新增事物，而没有规定要摆脱的毫无意义的老事物，那么就不可能取得成果，并且始终是一项规划，而不会成为现实。但是，在绝大多数企业(在政府中甚至更多)的长期规划中，却没有提出摆脱过去的决策——也许这正是这些规划未能实现的一个主要原因。

我们必须做些什么新的事情——什么时候做

规划过程的下一步工作是询问："我们必须做哪些新的不同的事情？什么时候做？"

在每一项规划中，都必须——或看来必须包含这样的部分：即做更多的我们已经做过的事。但是，较为聪明的做法是：假定我们所做的，总不能满足未来的需要（关于这一点，请参见迈克尔·卡米(Michael J. Kami)的杰出论文《作为企业机会的经营规划》，收录在彼得·德鲁克主编的《在目前培养未来的企业领导者》一书中。）。但是，"我们必须做些什么"只是问题的一半，同样重要的是："什么时候做？"它确定了开始从事新任务的时间。

事实上，每一决策都存在"短期"和"长期"两个方面。着手从事一项行动方案(如创建一个钢铁厂)到可能取得成果的最早时间(如得到钢铁制成品)这段时期，是一项决策的短期方面。在以复利计算的情况下，最早收回工厂投资的二十多年时间，就是决策的长期方面。"长期性"是在

决策本来就是正确的情况下，最初决策必须继续有效的期间——在市场、流程、技术和厂址等方面继续有效。

但是，谈论短期规划和长期规划却是毫无意义的。有一些规划导致目前的行动——它们是真正的规划、真正的战略决策，还有些规划谈论着未来的行动——如果不是不做思索、不做规划、没有行动的借口的话，就是梦想。规划的实质，就是在了解决策的未来性的情况下做出当前决策。是“未来性”决定了时间的幅度，而不是时间的幅度决定了“未来性”。

对未来性，也存在着限制。在企业决策中，最精确的数学表述就像我在八年级时老师所讲的：平行线就像学校院子的两对边一样，永不相交。在企业的期望和预期中，常常应用的统计规则是：任何事情超过了20年就相当于无限远。由于20年以后的期望现值一般相当于零，因此对它们就应该投入尽可能少的当前努力和资源。

可是，要经过很长孕育时间才能得到成果的事情，就必须足够早地开始。因此，长期规划要求具有未来性的知识：“如果想要在未来达到某种目标，我们目前必须做些什么？如果我们目前没有投入资源，我们将做不成什么？”

重复一下经常被引用的例子：如果美国西北部的花旗松长到能够做纸浆的原料需要99年的时间，那么在99年以后获得花旗松做纸浆的惟一

办法是目前就种植花旗松。也许有人会发明出一种加速花旗松生长的激素，但如果我们从事的是造纸业，我们决不能依赖它。完全可以想象——也许十分可能——在这些树木长成之前，我们可能把木料主要用做某种化工产品的原料，而30年以后的造纸业则主要依靠一种比树木更便宜、结构化程度更低的纤维素做原料，而那是“植物王国”中最先进的化学工厂。但是，这不过意味着森林所有者在未来30年中将投身于化学工业，而他们最好现在就学一些有关化学的知识。无论如何，如果造纸工厂还是依靠花旗松作为原料，那么花旗松的种植就不能限制为20年，而必须为99年。

对于其他一些决策，即使五年也长得荒谬可笑。如果我们的业务是收购抵押销售的货物，然后把它们拍卖，那么下一周的清理拍卖就是长期的未来。任何超出这一期限的事情，一般都同我们无关。因此，企业的性质和决策的性质，决定了规划的时间幅度。

时间的幅度既不是静止的，也不是既定的。在规划的过程中，时间决策本身就是一项承担风险的决策，它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟一项决策本身就承担着风险，而且往往是难以挽回的一项决策，这一点即使再三重复地讲也不嫌多。在很大程度上，时间决策决定了企业的特点和性质。

概括而言，在战略规划中重要的是：第一，为了实现目标，要系统地、有目的地进行工作，以便实现目标；第二，规划开始于摆脱过去，

而这种摆脱要作为达到未来目标的系统努力的一部分；第三，我们要寻找实现目标的新的方式，而不是认为多做一些同样的事情就足够了；最后，我们要深入思考时间因素并提出这样的问题："我们应该在什么时候开始工作，以便在我们需要的时候可以取得相应的结果？"

一切都要转化为工作

除非转化为具体的工作，否则最好的规划，也只是一项规划，即良好的愿望。判定一项规划是否能够实现预期成果的主要特点，是使关键人员从事特定的任务。对规划的一项测试是：管理当局是否切实地把各项资源投入到在将来可以取得成果的行动之中。如果不是这样，那就只有诺言和希望，而不是规划。

同时，也必须对管理者提出以下问题来测试一项规划："你目前把哪些最好的人员投入到这项工作上？"如果该管理者转过身来说(绝大多数管理者都是这么做的)："我目前不能把最好的人员抽出来。只有在他们完成了目前正在做的工作以后，我才能够让他们投入到今后的工作中去。"——那么，这个管理者实际上是在承认，他并没有规划。但这也正好表明他需要一项规划，这是因为：规划的目的正是为了表明稀缺资源——最好的人员是最稀缺的资源——应该用于何处。

工作不仅意味着由某个人将来从事这项工作，而且意味着责任、完工期限和成果的衡量，即对工作成果和规划过程本身成果的反馈。

在战略规划中，衡量提出了许多现实问题，特别是概念上的问题。但是，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定了什么被认为是有关的，因而这不仅决定了我们看到的是什么，而且决定了我们(以及其他人)做的是什么，所以衡量在规划过程中极为重要。尤其重要的是：我们必须以某种方式把期望包含在规划决策之中，以便我们可以及早知道“这些期望实际上是否可以实现”——包括比较清楚地了解在时间和数量方面有哪些重大偏差。否则，就不能算做规划。如果没有反馈，就没有从实际事件回到规划过程的自我控制方法。

管理者不能决定自己是否需要做出带有长期未来性的风险决策。按照他所担任的角色，他一定要做出这种决策。在他权力之内的，只是决定他是负责地，还是不负责地做出这种决策，是存在着成功和卓有成效的合理机会，还是像碰运气的盲目赌徒那样做出这种决策。由于决策过程主要是一个理性过程，也由于富有企业家精神的决策的有效性取决于其他人的理解和自愿努力，所以决策方法愈是合乎理性、愈是有组织、愈是以知识而非以预言为依据，那么这种决策方法愈是负责、愈是有效。但是，最终结果不是知识，而是战略，其目标是马上行动。

战略规划并不用事实来代替判断，也不是用科学来代替管理者。它甚至不会降低管理的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用——这就像科学生物学和系统医学并没有降低医生的这些品质的重要性一样。相反，规划工作的系统组织和为规划工作提供知识，强化了管

理者的判断力、领导能力和远见。

第二部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

服务机构中的绩效

在本世纪里（指20世纪），公共服务机构——政府机构和医院、大中学校、军队和专业协会——成长得比工商企业要快得多，它们是现代社会中的成长部门。而且，在工商企业中，服务人员的增长比生产人员的增长要快得多。但是，服务机构的绩效却不能同上述增长或重要性并驾齐驱。服务机构中的这种落后绩效——或没有取得理想绩效——是什么原因造成的呢？应该怎么管理服务机构，才能取得理想绩效呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　多机构社会

服务机构是社会的成长部门——工商企业中的服务机构——社会(包括工商企业)依赖于服务机构的绩效——服务机构得到有效管理了吗？——服务机构可以进行管理吗？——绩效与成果：服务机构中的例外情况——例外的重要意义——使服务机构取得绩效是管理的核心挑战

工商企业并不是现代社会中的惟一机构，而企业中的管理人员也决不是惟一的管理人员。各种服务机构同样也是机构，因而同样需要管理。这些服务机构包括：政府机构、军队、大中学校、研究机构、医院和其他保健机构、工会、以大型律师事务所和大型(常常是多国性的)会计事务所为代表的专业机构、职业协会、产业协会和商业协会以及许多其他机构。这些机构全都有着执行管理职能的人员。虽然他们并不称为经理，而称为局长、指挥官、院长和所长，等等，但他们正是由于担任管理职务而得到报酬的。

这些机构可以统称为公共服务机构，它们是现代社会中真正的成长部门。

这并不是说工商企业的权力、地位或成就有所降低，而是说社会中其他部门——服务机构，正变得更加强大、更加庞大，尤其是更加重要了。

我们目前所处的是一个多机构社会，而不只是工商业社会。在美国大学中，有一门课程在传统上叫做“工商企业和政府”，这种叫法已经不合时代了，应该叫做“工商企业、政府和其他机构”。

企业中的服务机构

在工商企业内部，成长部门也是它的“服务机构”。在每一个大型企业以及许多相当小的企业中，参谋人员、研究部门、计划部门、协调员和管理信息系统等服务集团和服务部门增长得很快。所有这些部门都属于服务机构，而不属于生产作业机构。它们同企业的经济绩效和经营成果之间并没有直接联系，它们虽然在一个经济机构中展开活动，但没有一个直接产生经济成果或独自地从事经济活动。

企业中的这些服务机构当然也有管理人员，他们也必须为取得绩效而进行管理。

所有服务机构的费用，都是由经济活动所提供的经济盈余来支付的。这些费用都是间接费用——或者是社会的间接费用，或者是企业的间接费用。所以，20世纪中服务机构的成长，是企业完成其经济任务即产生经济盈余的最好验证。

但是，同19世纪早期的大学不同，现在的服务机构不是一种奢侈品或装饰品，而是现代社会的支柱，是主体结构的“承重”部分。如果社会和企业要维持运转的话，这些服务机构必须正常运转。其中的原因是：

这些服务机构占用了现代社会的很大一部分支出。正如在第1章和第3章所指出的，美国国民生产总值的一半是用在公共服务机构上的(其他绝大多数发达国家也是如此)。在发达的、工业化的、城市化的社会中，每一个公民的生存都依赖于公共服务机构的绩效。同时，这些服务机构体现了发达社会的价值。在我们的社会中，经济能力和生产率已经有了很大的增长，结果导致了更好的教育、更好的保健、更多的知识和更便利的交通，而不仅仅是衣着和食物。

企业中的服务机构，也是——或应当是整个结构的“承重”部分。这不仅因为它们的费用日益增大，使得它们必须要做出贡献和取得绩效，而且因为企业更加依赖于它的参谋服务人员、计划人员、研究人员、信息专家、分析人员和会计师。

但是，服务机构却没有取得令人印象深刻的绩效水平，更谈不上取得占压倒优势的绩效了。今天，学校、医院和大学的规模都大得超过了前一代人的想象，它们的预算增长得甚至更快。然而，在任何地方，服务机构都处于危机之中。在“一两代人的时间”之前，服务机构缺乏绩效往往被视为理所当然。而现在，服务机构由于缺乏绩效而受到了各方面的攻击。在19世纪镇定自若地、不太费力地进行管理的一些服务机构，如邮局或铁路，目前都深深地陷入赤字之中，需要巨大的、日益增加的财政补助，而其服务在所有地方都愈来愈差。全国的和地方的政府机构都为了能取得更高的效率而不断地改组。但与此同时，每一个国家的公

民都在愈来愈厉害地抱怨政府的官僚主义。他们所讲的官僚主义是指：政府机构的行事是为了其工作人员的便利，而不是为了做出贡献和取得绩效。这是错误的管理。

最经常对政府和公共服务机构的官僚主义提出批评的，往往是企业中的管理人员。但是，在企业本身的服务机构里，其效率也绝不高于官僚性的公共服务机构。

在过去20年里，在所有的大型公司中，参谋活动、计划部门、协调员以及管理信息系统像滚雪球一样，愈来愈大。如果用它们获得预算资金的能力来衡量，它们取得了巨大的成功。有许多服务机构也的确具有令人印象深刻的专业知识，拥有一些能力很强的人员，而且提供了一批批日益增长的文献。但是，它们是否做出了贡献却并不十分清楚。更糟糕的是，在绝大多数情况下，我甚至不知道该怎样评价它们的绩效或怎样衡量它们的成果——而且连它们自己也不知道。

随着参谋服务人员的增加，整个参谋人员的概念也受到了愈来愈大的攻击。与50年以前最初设计这一概念的人的期望相比，现在参谋人员的概念肯定存在着偏离——其偏离程度超过了20世纪30年代新政时期自由积极分子或60年代肯尼迪当政时期知识分子对政府机构的期望。

企业中研究活动的增长，也许比参谋服务人员的增长更快。在大学和独立的研究机构中，由政府资助的研究活动也是这样。人们已经从对

研究活动的迷醉中清醒过来。许多公司花了大量的研究经费，但除了漂亮的建筑物以外，很少有什么成就。更糟糕的是，很少有一个研究部门能够回答“你们做出了什么贡献”这一问题——而且很少有一个研究部门提出过这一问题。

服务机构得到有效管理了吗

服务机构本身已开始有“管理意识”。随着时间的推移，服务机构正日益向工商企业学习管理。在现在的服务机构中，诸如管理人员开发、目标管理和企业管理的其他许多概念和工具都得到了广泛的应用。

这是一种健康的迹象，但它并不意味着服务机构已理解了自己在管理上存在的问题，而只是意味着它们开始认识到目前自己还没有进行有效的管理。

服务机构可以进行管理吗

对服务机构的绩效危机，还存在着另外一种非常不同的反应。越来越多的批评者，特别是过去那些从幻想中醒悟过来的自由主义者认为：从其本质来讲，服务机构是无法进行管理的，是不能取得绩效的。

有关这种看法的最极端表现，就是要求建立一个没有学校的社会。这种主张最初是由以前当过牧师的伊凡·伊里奇(Ivan Illich)提出来的，而由教师和教育评论家约翰·霍尔特(John Holt)最明确地予以表述。（约翰

·霍尔特(John Holt)，《自由和超越》(Freedom and Beyond，Dutton，1972)。）伊里奇和霍尔特都认为：学校是不能取得绩效并且不能使之取得杰出绩效的。只有废除了学校，孩子才能学到东西。

当然，这又是一种“野蛮贵族”的幻想。在不久以前，社会还是“没有学校”的——在距今不到一个世纪以前。关于这个“有学校以前”的时代，我们有着大量的资料。例如，在维多利亚女王时代的英国早期或19世纪中叶的德国，人们积累了大量有关孩子生活和开发的调查资料。但这些资料很难使人相信，如果孩子们不受管理不当的学校的束缚，就会有创造性并学到东西。各级学校的确需要进行激烈的变革，但我们所需要的并不是“废除学校”，而是得到有效管理并正常运转的学习机构。（关于这一点，请参见我的论文《关于未来的学校，我们已经知道些什么》，载于《今日心理学》(Psychology Today)，1972年6月。）

我们根本不可能没有服务机构。没有丝毫迹象表明：当前的社会愿意不要各种服务机构所能提供的服务。那些叫喊着要废除学校的人，需要的是更多的教育；那些大声攻击医院缺点的人，需要的是更多、更好的保健服务；那些对政府的官僚主义攻击得最厉害的人，投票支持更多的政府计划。类似地，企业也不能没有参谋服务人员和研究部门准备提供的知识、专长和系统思考方面的贡献。

除了学习为取得杰出绩效而对服务机构进行有效管理以外，我们别无选择。

服务机构是可以进行管理并取得杰出绩效的。

例外的重要意义

在服务机构中——无论是公共服务机构，还是企业中的参谋服务机构——凡是能够取得杰出绩效的，都是例外情况而不是常规。但是，的确存在着一些取得杰出绩效的例外情况，而它们证明了服务机构是可以正常运转并卓有成效的。

在第13章“例外情况及其经验教训”中，我们将讨论一些取得杰出绩效的服务机构的例子。但是在这里，我们先看一下其中的某些例子。在过去40年里，美国政府机构在两个方面取得了明显的成绩：一个是“田纳西流域管理局”（TVA）的美国东南部大型地区发电与灌溉工程 (特别是在其早期，20世纪30年代和40年代在大卫·利连索尔(David Lilienthal)领导下的那段时期）；另一个是60年代管理美国航天计划的国家航空和航天局（NASA）。另外，在进行大规模高等教育的大学中，某些新英格兰的“红砖大学”——如布莱德福德大学（University of Bradford，特别是在工程和管理教育方面)以效率高而出名。当美国内地城市黑人区的许多学校——也许是绝大多数学校——的确应该受到废除学校运动所提出的各种批评，但有些处于最穷困的黑人区(如纽约的南布朗克斯)的学校，却在使条件最差的孩子获得基本识字能力方面取得了出色的成绩。

那么，阻碍典型的服务机构取得杰出绩效的是一些什么因素呢？那

些取得杰出绩效的少数服务机构又做了些什么或不做什么，才使它们能取得杰出绩效呢？这些就是需要询问的问题，它们都是管理问题。

在发达社会里，管理各种服务机构并使之取得杰出绩效，将日益成为管理的核心挑战，成为最大的管理需要。

除了特殊的使命以外，在其他任何领域，服务机构都同工商企业很少存在差别。它面临着类似的(如果不是说同样的)挑战——使工作富有生产率并使员工有所成就。在社会责任方面，服务机构也很少同企业有什么差异。

“社会责任”一词过去专指工商企业与它所在的环境之间的关系。事实上，原来的用语是“企业的社会责任”。近来的事例则表明：服务机构——不论是大学、政府机构、学校，还是医院——在它们同环境和社会的关系方面，也面临着同样的一些问题。今天，给环境造成最严重破坏的，终究是政府——拥有不令人满意的下水道设备的地方政府。在本书后面“社会影响和社会责任”一篇中重点讨论的一些问题，只要略微变动，就可适用于所有的公共服务机构和私人服务机构。

在管理人员的工作和职务、组织设计和结构，甚至在高层管理的工作和结构方面，服务机构都与工商企业差别不大。从本质上讲，这些差别只是名词术语上的差别，而不是实质上的差别。

但是，服务机构在其“业务”方面却与工商企业有着根本差别，在其

目的和价值观念这两个方面都与工商企业存在着重大差异。服务机构需要不同的目标，对社会做出不同的贡献。同时，在绩效和成果方面，服务机构也与工商企业存在着差异。此外，进行有效管理并使之取得杰出绩效，是服务机构同工商企业存在重大差异的一个领域。

目前，我们还没有包括服务机构在内的、连贯一致的有关机构及其管理的理论。与过去70年里在企业管理方面所做的工作相比，我们在服务机构管理方面所做的工作要少得多。目前，我们努力做的，只是试图勾勒出一个初步的轮廓。

我们已了解到，服务机构为什么难于取得杰出绩效；也能够详细说明，为了克服阻碍服务机构取得绩效和成果的内在障碍，我们需要做些什么。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　服务机构为什么不能取得杰出绩效

三种流行的解释——服务机构不是商业化的——服务机构需要更好的人员——服务机构的成果是无形的——这三者都是借口而不是解释——是什么使得服务机构不同于企业——预算引发的误导——在基于预算的机构和参谋部门中，绩效和成果意味着什么——挣得的收入和应得的收入

对于服务机构普遍未能取得杰出绩效这一现象，存在着三种流行的解释：

——它们的管理人员不是商业化的。

——它们需要更好的人员。

——它们的目标和成果是无形的。

这三种所谓的解释，其实都是借口，而不是真正的解释。

1.人们一再地说，只要用商业化的方法进行管理，服务机构就会取得绩效。

科尔伯特是法王路易十四的大臣，他首先把非工商业的服务机构难于取得绩效归咎于缺乏商业化的管理。在西方首先创建了现代公共服务机构的科尔伯特，一直在敦促他的官员们采取类似于企业的商业化模

式。目前，商会、总统制和君王制下的各种委员会，每天都在重复这种呼吁。他们全都说：只要服务机构的管理人员能够像工商人士那样行事，就会取得杰出绩效。正是这种信念，形成了目前服务机构中的管理热潮。对于服务机构的病症来说，这是一种错误的诊断，而要它采取类似于企业的商业化模式，则是一种错误的处方。

服务机构之所以难于取得绩效，正是因为它不是企业。在一个服务机构中，类似于企业的商业化模式意味着控制成本。但是，企业的特点却是通过绩效和成果来进行控制。服务机构所缺少的是效果，而不是效率，效果是不能通过类似于企业的商业化模式来获得的，后者所能带来的仅仅是效率。

当然，在所有机构中都需要有效率。由于服务领域中往往缺乏竞争，因而不像企业在竞争性市场(甚至在独占性市场)上那样，服务机构中不存在外加的或内在的成本控制。但是，服务机构的基本问题不是成本高，而是没有效果。它们可能效率很高——有一些也的确效率很高，但它们却不是在做应该做的事（正确的事）。

如前所述，有人认为只有采取类似于企业的商业化模式，服务机构才能取得杰出绩效。正是在这种信念的指导下，人们在创建像独立的公共公司那样的服务机构方面付出了大量努力——这种企图也可以追溯到科尔伯特及他所建立的皇家专卖公司。这样做，在摆脱琐碎的行政机构管制方面有其效果，但却很少能达到预期的主要效果——取得杰出绩

效。成本可能会下降(但也不一定。例如，把伦敦运输体系和英国邮政局建成企业式的独立公司以后，它们所面临的工会压力大大加强，而且成本猛增)。在提高效率的名义下，人们可能削弱甚至削减为实现机构的目的所必需的各种服务。

在公共服务机构中，采取类似于企业的商业化模式的最恰当而又最坏的例子是纽约港务局。该局成立于20世纪20年代，管理纽约港两个州(纽约州和新泽西州)所有大小车辆的交通运输。从一开始，该港务局就决心采取类似于企业的商业化模式。该局的桥梁、隧道、船坞、码头及稍后的机场工程都很出色：它的建筑成本较低并在控制之中。它的财务状况很好，因而始终能够以最优利率借到款项。它的目的和目标是采取类似于企业的商业化模式——首先，这由它在银行中的地位得到了反映。虽然其桥梁、隧道和机场为纽约街道上的大量交通提供了便利，但它却不理会纽约市区的交通政策。它从来不问“我们为谁服务”这个问题，而坚决抵制政治性的和非企业性的问题。最后，它被人看做是造成纽约交通运输问题的罪魁祸首。当港务局需要帮助时，例如它为纽约急需的第四个机场寻找地皮时，发现除了银行以外，没有一个人支持它。结果，纽约港务局可能也变得政治化了——在剥夺了其效率的同时，没有在效果方面取得任何进步。

2.需要更好的人员的呼声，也许比科尔伯特时期还要早。这在最早的中文有关政府的教科书中就能找到。美国的所有改革家，从内战以后

不久的亨利·亚当斯(Henry Adams)到今日的拉尔夫·纳德(Ralph Nader)，一直都在这样要求。他们全都认为：政府机构中所缺少的，就是更好的人员。

与企业类似，服务机构也不能指望由“超人”或“驯狮者”来充实其管理职位和行政职位。要配备人员的机构，实在太多了。期望世界上每所医院的院长都是个天才或是个伟人的想法，是荒谬的。如果服务机构不能由正常人和低才能的人来经营和管理，换句话说，如果我们不能很好地组织工作以便使任何努力工作的人都胜任的话，那么根本就无法完成工作。

没有理由认为服务机构中各种管理职位或专业职位上所配备的人员在资格、能力、正直或勤劳等方面都比管理企业的人员要差。相反，也没有理由认为企业经理在管理服务机构时会比“官僚们”干得更好。实际上，我们知道，这些经理自己也会很快就变成“官僚”。

在第二次世界大战期间，有许多在公司中取得了杰出绩效的美国企业经理人员调入到政府部门工作。其中，有许多人很快就变成官僚。人并没有改变，在企业中，他们能够取得杰出绩效和成果；但在政府中，他们却发现自己主要在制定一些规章制度和撰写一些官样文章——因而深感沮丧。

说明“服务机构需要的是更好的人员”这一论点缺乏根据的更好例

子，是法国政府机构。没有一个国家，能够像法国那样为其政府高级职位配备这样的精选人才。在法国政府机构中，有影响和重要的职位是专为法国最有声望的学校——理工学院的优秀毕业生保留的。但是，法国政府机构虽然由优秀的理工学院毕业生进行管理，在其低效率和官僚主义方面，却很少有政府机构能与之比拟。政府官员假公济私——利用工作之便满足自己的利益，是法国最尖锐的讽刺材料——而事实也的确如此。无论是谁，只要他曾经试图使法国政府机构取得绩效，都完全了解这一点。可是，这些理工学院的毕业生本身却并没有成为官僚。在进入政府机构20年以后，他们晋升到了高层，而绝大多数通常都转到法国大公司中并担任高级职位，一般都能取得很好的绩效，从而表明他们是有能力取得杰出绩效的。

理工学院的毕业生，可能不会讨得每个人的欢心。他们有种学识出众的姿态，自高自大，有些狭隘，相当自命不凡。但是，法国政府机构的问题肯定不在于缺少好的人才。即使有了更好的人才，也不大可能发生任何改观。问题在于制度，而不在于人。

3.服务机构绩效不佳的最后一个解释，是最为复杂，初看起来最有道理的——服务机构的目标和成果是“无形的”。这至多只能说是“对了一半”。

对于一个企业和服务机构来说，有关“我们的业务是什么”的界定始终都是无形的。对于西尔斯公司而言，“我们的业务是要为美国家庭担

任有见识的采购员”，这是无形的。对于玛莎公司而言，“我们的业务是要推翻英国的阶级制度”，这也是无形的。韦尔在贝尔电话公司指出，“我们的业务是要为顾客服务”，这听起来像是唱高调。初看起来，这些讲法似乎都不能翻译成具有可操作性的语言，更谈不上翻译成定量用语了。再如，对于日本索尼公司而言，“我们的业务是电子信息业务”，这就像IBM公司把自己的业务界定为“数据处理”一样，也是无形的。但是，正如这些企业所表明的，从这些无形的界定中导出具体的、可以衡量的目标，并不是太困难。

教会的目标是“拯救灵魂”，这一界定是无形的。至少，记账没有包括在教会的目标之中，但到教会的人数，却是可以计量的。还有，“使年轻人返回教堂”的人数，也是可以计量的。

学校的目标是“培养完整的人格”，的确也是无形的。但是，“在孩子读完三年级时教他学会阅读”却决不是无形的，而是可以相当精确地予以衡量。

同样，“废除种族歧视”也很难说是一种明确的可操作定义，更谈不上衡量了。但是，增加建筑业中黑人学徒的人数，却是一个可以量化的目标，是否达到这一目标是可以衡量的。

欠发达国家的经济和社会发展，是无形的。但是，“每五年创造出10万个工作岗位”或“每年建造4万个居住单位”，却的确是有形的。

无论是企业，还是服务机构，除非制定出一些具体的、限定性的、明确的目标，否则不可能取得任何成就。只有在确定了目标以后，才能为达到这些目标而分配资源、确定优先顺序和设定完工期限，并指定某些人员对其结果负责。但是，有效工作的起点，是确定某个机构的目的和使命，而目的和使命总是无形的。

对于一个企业来说，“我们的业务是什么”这一问题是模糊的、容易引起争论的。对于一个服务机构来说，也是这样。如前所述，在找到一个可行的界定之前，必须要有不同的意见和争论。服务机构有许多利益相关者。学校必须予以极大关心的，不仅有孩子及其家长，而且还有教师、纳税人和整个社会。类似地，医院必须满足病人的需要，但同时也要满足医生、护士、技师和病人家庭的需要。此外，还有纳税人的需要。在美国，还必须满足通过医疗保险对医院做出贡献的雇主和工会的需要。企业也有许多利益相关者。如前所述，每个企业至少都有两种不同的顾客，而且常常要多得多。员工、投资者、社区和管理当局本身，也都是企业的利益相关者。

预算引发的误导

服务机构同工商企业之间的一个根本差别在于：服务机构获得收入的方式。

对于除了垄断企业以外的工商企业而言，其收入来自于满足顾客的

需要。只有在生产出顾客需要并愿意用购买力进行交换的产品时，工商企业才能获得收入。因此，顾客的满足，是保证企业取得杰出绩效和成果的基础。

与此形成对照的是，服务机构一般是通过预算拨款获得收入的。这意味着，它们并非由于纳税人或顾客认为它们取得了绩效或提供了成果才获得收入。它们的收入，是从总收入来源中拨予的，是通过税捐等途径获得的，与它们所做的工作没有关系。

对于企业内部的服务机构和公立学校这样的服务机构，这种情况都是适用的。一般而言，企业中的参谋部门并不是依据其成果而获得收入的，甚至也不是按照其顾客(即管理人员)利用它的程度而获得收入。通常，它们是通过间接费用分摊，即预算来获得收入——在许多情况下，这是无法避免的。与公共服务机构相比，企业中的服务机构有着同样的特点和行为。这一事实表明：造成差异的，并不在于是不是企业，而在于获得收入的方式——支付方式。

典型的服务机构——包括企业中的绝大多数服务部门，往往还拥有垄断的权力。预定的受益人没有其他选择。绝大多数服务机构所拥有的权力，超过了绝大多数垄断企业所享有的权力。

即使对地方电力公司或电话公司的服务不满意，我也无法从其他地方去获得电力或电话服务。如果选择不用电力或电话，我就无需付款，

而且也能够继续生存下去。不过，这种自由愈来愈表现在理论上，而不是实际上。而且，对于绝大多数服务机构来说，可能连这种选择的余地都没有。顾客无论是否使用，都必须付款。支持着服务机构的，是国家的政治权力。它征收费用，并不是因为提供了服务，而是因为要支持政府机构。

在企业中，绝大多数服务部门也有着强制性的垄断权力。负责经营业务的管理者知道：对他们的评价，在很大程度上决定于他们同参谋服务部门的合作状况。在需要参谋服务领域的咨询和专业知识时，除了使用本企业的参谋服务部门之外，他们一般别无选择。

在美国，不论是否有学龄儿童，每个家庭都必须支付教育税。家长如果认为公立学校对自己的孩子不合适或不能令人满意，可以不把孩子送入公立学校而送入私立学校或教会学校，但仍必须为公立学校交纳教育税。

由预算拨款来获得收入这一点，改变了绩效或成果的含义。在基于预算的机构中，成果就意味着更大的预算，绩效就是维持或增加自己预算的能力。通常所理解的成果，即对市场的贡献或达到某项目标，实际上被置于次要地位。基于预算的机构的首要考验及其生存的首要条件，是获得预算。而从预算本身的定义来说，预算是与贡献无关的。与预算相关的，只是好的意图。

当效率成为罪过的时候

效率和成本控制虽然很受人们的赞赏，但在基于预算的机构中，并不真正被看成是一种优点。基于预算的机构的重要性，基本上是通过它的预算规模和人员规模来衡量的。因此，以较小的预算和较少的人员而获得成果，是不算绩效的。实际上，这种做法有时还会危及服务机构。如果不把预算花光，那就是向制定预算的人(不论是立法机构或一个公司的预算委员会)表明：可以放心地削减下一个财政年度的预算。

在三四十年以前，人们认为以下现象是俄国计划制度的特点和它的主要缺点：在计划期间快结束时，苏俄的管理者把拨给他们的全部款项拼命地花光，因而造成很大的浪费。而现在，由于各地都有基于预算的机构，这种弊病已经成为一种普遍现象。在基于预算的机构中，管理者在年终所感到的这种压力，肯定是造成美国防务努力中许多浪费的原因。“补偿购入”，即大大低估总成本以便使一项新计划或新方案获得批准，也成为基于预算的机构的固有现象。

“帕金森定律”讽刺了英国海军部和英国殖民事务部，它们的工作和作用减少得愈快，即英国海军和大英帝国愈是收缩得快，它们的人员和预算的增加就愈快。帕金森定律把这归咎于人类的劣根性。但是，对于依赖预算的人来说，这完全是一种自然行为。因为他们的绩效和重要性，归根到底是通过预算来衡量的。

获得预算与把效率作为绩效的严峻考验是不相容的。结果，难以捉摸的是，服务机构阻止管理人员以较低的成本和较高的效率去从事工作。而且，事实上，如果他们以较低的成本和较高的效率工作，还会遭受惩罚。他们一直得到鼓励的，是通过“补偿购入”争取预算。而这些，都是以预算为基础的结果。

但是，依赖于预算拨款，对效果所造成的危害甚至更大。它使得提出“服务机构的业务应该是什么”这一问题带有危险性。这个问题始终是有争议的，而有了争论就可能得不到支持。因此，基于预算的机构都努力回避这个问题。从最好的情况来讲，只有通过对公众和自己隐瞒真相，服务机构才能获得效果。

例如，美国农业部从来都不愿意询问：自己的目标应该是提高农场生产率，还是支持小农场？几十年以来，人们已经认识到：这两个目标并不像原来设想的那样是一致的，而且越来越不兼容。但是，如果承认了这一点，就会因为引起争论而危及农业部的预算。结果，美国的农业政策在所谓的(可怜的)公共关系运动上花费了大量的资金和人力。这里所说的公共关系运动，是指表示出对小型农场主的支持的运动。而农业部的有效活动——而且的确是很有效的，却是集中消灭小型农场主而代之以生产率更高的“农业企业”，即作为企业而不是作为一种“生活方式”来经营的、高度资本化和高度机械化的大型农场。这项重点可能是正确的，但却不是最初创建农业部的本意，也不是立法机构批准农业部

预算时所期望的。

目前，欧洲共同市场的农业政策面临着同样的两难困境，而它也试图以金钱代替政策、以公共关系代替绩效来回避这个难题。

美国的社区医院不是政府创办的，而是私人创办的。虽然也是非营利性的，但它正如各处的医院一样，在目标和使命上也存在着混乱，因而损害到了效果和绩效。

医院是不是应该实际上成为医生施诊的场所——像绝大多数老一辈的美国医生所认为的那样？它是不是应该成为一个社区保健中心？它是应该集中精力于社区的主要保健需要，还是应该力图与每一项医学进步并驾齐驱，而不管医疗设备成本多高、使用率多低呢？它应该集中精力于社区的预防医疗和保健教育吗？或者它应该集中精力于恢复已受到损害的健康吗？

上述有关医院业务的每一种主张都有其理由，而且每一种主张都值得听取。有效的医院，肯定应该有多项目标并在各项目标之间维持平衡。但是，绝大多数医院所做的，却是假装认为根本不存在需要做出决策的基本问题。结果，正如所预料的那样，造成了混乱，并损害了医院执行任何一项职能和实现其使命的能力。

企业中的服务部门，也存在着回避的倾向——回避有关职能、使命和目标的争论。

人事部门的首要职能，是使公司的人力资源得到最有效的利用吗？或者，人事部门是一个福利部门和保姆吗？人事部门的目的是使员工接受公司的政策、规则和规定吗？或者，它的宗旨是帮助制定出对员工有意义，并能使员工有所成就和发展的组织结构和业务结构吗？所有这些，都是对人事工作的合理界定。每一项都可以成为真正有效的人事部门的基础。但是，我所知道的人事部门，实际上没有一个愿意正面回答这些问题。这些问题会引起争论。结果，人事部门对不同的对象谈论不同的事。因此，最终肯定没有效果并走向失败。（有关这一点，请参见本书第23章。）

由于服务机构依赖于预算拨款，因而无法确定优先次序和集中精力。但是，如果不把稀缺的资源集中于少数的优先项目，就不可能取得任何绩效。

一家制鞋厂如果占有工作鞋市场的22%，那么它可能是一家赢利企业。如果它能够把市场份额提高到30%，特别是，如果它所经营的鞋产品市场在扩大时，它的确就经营得很好了。它用不着多关心向其他企业购买工作鞋的那70%的用户。至于时尚女鞋的消费者，它也根本用不着去关心。

与此相对的，是一家基于预算的机构的情况。为了获得预算，该机构实际上需要得到几乎稍有关联的每个利益相关者的批准或至少是默认。对于一个企业来说，22%的市场份额完全能令人满足了；而对于一

个基于预算的机构来说，如果剩下的78%的利益相关者——甚至是少得多的某一比例——不予支持的话，那也绝对是致命的了。如果在所有利益相关者中22%的人并不积极支持，它也许还能存在下去。但是，如果它不能获得较多的支持或至少默认的话，它就要认识到自己处于严重的危险之中了。而这就意味着服务机构不能集中精力提供服务，而必须努力去讨好每一个人。

一个极端的例子是美国大城市的警察部门。它知道自己应该优先关心的是什么。例如，在住宅区，首要的是保证街道上的安全。这是一个可以达到的目标，所需要的，主要是增加巡逻警察的人数。在城内的贫民区，首要的也许是保证住宅中的安全，即防止强奸、抢劫和偷盗。达到这个目标要难得多，特别是在拥挤的住宅区。由于有大量吸毒成瘾和视钱如命的人，实现这一目标更为困难。但是，在这个目标方面，也能取得可以衡量的进展。假如遇到下面的情况：有个老太太打来电话，说在她房子外面的树上捉到了一只猫。又有一位可敬的房主把自己锁在屋外了，需要警察来帮他开门。还有一位房主抱怨隔壁邻居吵闹，等等。每个接到这种电话的警官都知道自己应该这样回答："我们是为大众服务的，不是为私人服务的。"但是，从来没有人这样回答。如果真的这样回答了，这位老太太立刻就会给她选出的市议员打电话抱怨，说她是一个纳税人，却一直得不到警察局有礼貌的接待。结果，全国的每一个警察局，虽然知道什么是应该优先注意和集中有限力量解决的，但却不得不分散其力量——的确，它也没有其他选择。而这就意味着，在城郊

住宅区的街道上和贫民区的住宅内，都无法保障安全。

最后，由于服务机构是以预算为基础的，这就使它更难于抛弃错误的、陈旧的事物。结果，在遭受内部的、缺乏生产率的努力的钳制方面，服务机构甚至比工商企业还要严重。

没有一家机构愿意放弃它所做的事情，工商企业也不例外。如果一家机构由于其绩效和成果才获得收入，因而要经受绩效的考验的话，缺乏生产率的、陈旧的东西迟早将被顾客淘汰。而在以预算为基础的机构中，却不存在这种约束。相反，这种机构所做的事情，总是被认为是有益的、符合公众利益的。

因此，由于缺乏成果而加倍努力的诱惑力很大。更准确地说，因为没有取得什么绩效而把预算加倍的诱惑是巨大的。最重要的，这种诱惑是在责备外界的愚蠢或反动阻挠，是在把缺乏成果看成是自己公正的证明，看成是与优质工作并驾齐驱的理由。

使没有生产率的事物持续下去这一倾向，决不限于公共服务机构。在当今大型企业的服务部门中，这一倾向也同样普遍。组织计划人员、电子计算机专家或运筹学家全都争辩说：负责经营作业的管理者对他们服务项目的抵制，就是他们服务的必要性的明显证明，是必须使其“宣传努力”加倍的理由。当然，这种争辩有时是有道理的。但更经常的是，这导致无法把努力集中在取得绩效和成果所必需的领域，也无法把

努力集中在可能取得绩效和成果的领域。

所有服务机构都受到这样一种倾向的威胁，即墨守过去，而不是摆脱过去，并让最好和最能干的人去保卫那些已经没有意义或不能为其宗旨服务的事情。政府机构特别容易犯这种错误。（关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》(The Age of Discontinuity，1969)，特别是其中的第6章“政府的弊病”。）

传统的政治理论以这样一条公理为依据，即政府的职能是永存的。有一种几乎具有教理力量的固有信念，即无论政府做什么，它都是永久的。可是，政府所做的也是一种人类活动，而人类所做的每一件事，除了人的生理和精神功能以外，迟早都会有“废弃”那一天。如同所有其他各种机构的合理规则一样，今天政府的合理规则，并不是“无论我们做什么，我们都将一直存续下去”，而是“无论我们今天做什么，都很可能在相当短的时期内成为被废弃的对象”。

挣得的收入或应得的收入

人们将会按照他们得到的报酬来行事——无论报酬是金钱、晋升、奖章、上司的一张签名照片，还是在肩膀上亲热地拍一下。这是最近50年来行为心理学家教给我们的内容之一(但在此以前，我们也并不是不知道)。如果一家企业或机构要通过其成果或绩效来获得收入，而当顾客对其成果或绩效感到不满或没有兴趣时会拒绝支付，那么这家企业或

机构就会想方设法去挣得收入。如果一家机构是由预算来拨款的，或享有垄断权力，顾客没有其他选择，那么它的报酬就是它应得的，而不是它挣得的。它是由于好的意图和“方案”而得到收入，是由于没有疏远重要的利益相关者，而不是由于满足了某个集团而得到收入。它获得收入的方式对其产生了误导，认为能够带来预算的是绩效和成果，而不是自己所做出的贡献。

这是以预算为基础的机构的固有特点。令人十分惊奇的是，它竟然没有引起经济学家的注意——也许是由于他们当中很少有人意识到目前国民生产总值中的50%不是用于企业——即由于绩效和成果而取得收入的机构，而是用于那些由于诺言或至多是由于努力而取得收入的服务机构。

以预算为基础，未必一定是不好的或不可取的。例如，自筹给养的军队，如15世纪时的欧洲军队，不断地发动战争，恐吓他们本国的居民，依靠抢劫掳掠来维持。这样的军队，永远也不能成为政策的工具。用税收来维持行政控制和防务预算，正是为了使自由企业免受战争的灾祸。

类似地，在企业中的绝大多数服务部门，也必须由预算来拨款。这是研究部门取得收入的惟一可取的来源。如果研究部门要凭借其成果来取得收入——如销售研究部门所提供的新产品或新流程的专利权（某些企业已经在试行）——对研究部门所造成的误导，肯定比由预算来拨款

还要大。它很可能把资源从研究工作转移到小玩意儿的发明上去。但同样肯定的是，预算拨款促使研究部门的负责人增加研究人员的数量，提出一批无法实现的研究计划，并抓住一些不能产生成果或已被证明没有生产率的计划不放。

然而，无论怎样必要或怎样可取，由预算拨款来取得收入总会产生误导(根据努力程度来取得收入也是如此。诸如医院或大学等机构是根据成本，而不是根据成果来取得收入的，也同样会产生误导)。在许多情况下，也许是绝大多数情况下，这可能是无法避免的。但是，它是能够加以限制、加以节制，甚至在很大程度上是能够抵消或缓解的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　例外情况及其经验教训

例外情况：贝尔电话公司、19世纪的美国大学、田纳西流域管理局、明治时期的日本——市场方法和“社会主义竞争”——市场的限制性——只有“公共政策”是不够的——有关老的、过时的和无效的特别问题——过去成就的危险

在服务机构中，只有极少数取得效果的例外情况。但这些例外情况，却与绝大多数只能产生官僚程序的服务机构同样重要。这是因为：这些例外情况可以提出一些重要的经验教训。它们表明：在服务机构中，也是可以取得杰出绩效的，虽然决不那么容易。同时，它们也表明了各种不同的服务机构能够做和必须做的事情。它们还表明存在着哪些限制条件和陷阱。此外，它们也表明：只有敢于做出冒风险的决策，只有提出他所在的机构的业务现在是什么、将来会是什么和应该是什么，服务机构的管理者才能做出不寻常的和有争议的事情。

贝尔电话公司

第一个例子，而且也许是最简单的例子是贝尔电话公司。电话系统是一种天然垄断。在一定的地区内，电话服务的供应商必须拥有一种排他性的权力。任何一个电话用户要求公共电话服务业提供的，是要能给所有其他电话用户打电话，而这就意味着垄断服务有着地区上的排他性。当整个国家或整个大陆事实上成为一个电话系统时，这种垄断就扩

展到愈来愈大的地区。

一个人也许能够不用电话——虽然在当今的社会中将极为不便，但是，一位职业人士、一位商人、一个事务所或一个企业，必须有电话。住宅中的电话也许可有可无，而业务上用的电话则是必不可少的。

如前所述，西奥多·韦尔在20世纪初期就认识到了这一点。同时，他还认识到：美国电话公司正像其他所有工业发达国家中的电话公司一样，很容易被政府接管。为了防止被接管，韦尔深入思考了电话公司是怎样的一家企业和应该是怎样的一家企业，并得出了那个有名的描述："我们的业务就是服务。"

有关电话公司业务的这个描述，使得韦尔能够制定出具体的目标，并用有关"业务是什么"和"应该是什么"的描述来制定衡量绩效和成果的标准。事实上，他所制定的顾客满足标准和服务满足标准，导致了全国不同地区的电话经理之间的竞争。这些标准成为对各个电话经理进行评价和支付报酬的标准。结果，美国电话公司虽然从性质上讲是垄断性的，但公司的管理者却集中精力于绩效和成果方面。

韦尔的解决方案维持了半个多世纪。直到发生严重通货膨胀的20世纪60年代以前，贝尔电话公司都在持续降低收费的同时不断改进其服务。

韦尔还做了一些在当时看来更加超出常规的事情(而且，即使目前

看来，一般也会认为越出了常规)。他为贝尔电话公司识别出利益相关者。在当时，思维正常的工商界人士把管制机构——各州的公用事业委员会视做“敌人”。而韦尔却认为：公众实际上是电话公司的合法的利益相关者。所以，使这些管制机构发挥作用，是电话公司的工作。他努力思索它们的目标是什么和应该是什么。如果美国公众不是感到这些管制很好地执行了它们的任务，贝尔电话公司无疑早就被国有化了。同样，毫无疑问的是，如果不是由于韦尔以及他认识到管制机构是一个独特的利益相关者，美国的公共事业委员会也永远不会获得发挥作用的能力和理解其工作的能力。（什么是“管制委员会”，可能即使对于美国读者而言也需要略加解释，而这种机构在美国以外一般是不为人知的。管制机构最初建立于19世纪80年代，目的是为了对铁路和谷物转运站进行管制。管制机构的职能是使私营企业在“自然”垄断的情况下按照公众的利益行事和运转。在自然垄断情况下，竞争无法有效地发挥作用。这些机构一般有三种职能：在某个服务领域中维持尽可能可行的竞争，保护公众免受自然垄断企业通过控制价格和服务标准而进行的剥削，限制铁路、航空公司、电力公司或广播公司这些自然垄断企业的收益水平，使其仅仅获得与其资本成本相应的合理报酬。这样，“管制机构”试图在不受控制的私营垄断企业和同样不受控制的政府垄断企业之间找出第三条道路。在联邦和各个州都设有管制委员会，其成员或由政府指定(如全联邦的委员会)或由选举产生(如许多州的委员会就是这样产生的)。）

美国大学

从1860年到第一次世界大战期间，现代美国大学的建立过程也表明了如何使服务机构取得杰出绩效。美国大学在这一时期的出现，主要是少数人努力的结果。这些人包括安德鲁·怀特(Andrew W.White，18681885年间担任康奈尔大学校长)、查尔斯·埃利奥特(Charles W.Eliot，1869~1909年间担任哈佛大学校长)、丹尼尔·科伊特·吉尔曼(Daniel Coit Gilman，1876~1901年间担任约翰·霍普金斯大学校长)、大卫·斯塔尔·乔丹(David Starr Jordan，1891~1913年间担任斯坦福大学校长)、威廉·雷尼·哈珀(William Rainey Harper，1892~1904年间担任芝加哥大学校长)和尼古拉斯·默里·巴特勒(Nicholas Murray Butler，1902~1945年间担任哥伦比亚大学校长)。

这些人全都有一种共同的认识：传统的学院——主要是18世纪训练传教士的神学院，已经完全过时、无效和缺乏建设性。这种旧式学院正趋于迅速消失。在美国，1860年在学院中就读的学生人数，比40年前人口很少时的学生人数还要少很多。这些创立新型大学的人，都有着一个共同的目标：创建一种新式的教育机构，一种真正的大学。他们全都认识到：欧洲的大学，特别是牛津大学、剑桥大学和德国的一些大学，虽然有许多值得学习的地方，但这些新创立的大学必须是具有美国特点的大学。

但是，除了上述这些共同信念以外，在大学应该是什么以及它的宗旨和使命是什么的问题上，他们的看法却极为不同。

哈佛大学的埃利奥特认为：大学的宗旨是培养出一批具有独特风格的领导群体。虽然哈佛大学本来是为“正派的波士顿人”而创办的，但埃利奥特却不想把它办成是这些波士顿人的地区性大学，而要办成一所全国性的大学。同时，哈佛大学又要在波士顿和新英格兰恢复道德精华的统治地位。其中，上述道德精华是如下特权阶层所持有的：清教徒传教士及其继承者，以及美利坚合众国早期的联邦主义领导人。哥伦比亚大学的巴特勒认为：大学的职能是把理性思考和分析系统地应用于现代社会中的一些基本问题——教育、经济、政府和外交。芝加哥大学的哈珀也基本抱有同样的见解，不过程度略差一些。约翰·霍普金斯大学的吉尔曼认为：大学是高级知识的产生地。约翰·霍普金斯大学最初只限于高级研究，并不从事普通的大学教育。康奈尔大学的怀特则旨在培养出受过良好教育的公众，等等。

在这些人中，每一位都知道必须做些妥协，都知道必须满足许多利益相关者和公众，并从不同角度来看待大学（他们对大学的看法是明显不同的）。例如，埃利奥特和巴特勒都认为必须在原有的、老的基础上来创建他们的新型大学(其他人则认为可以从头做起)，因而必须满足——或至少安慰原有的校友和教工。另外，他们全都充分意识到必须吸引和维持财政资助。

埃利奥特坚持“道德领导”并首创了毕业生安置办公室，为哈佛大学的毕业生在各处，特别是企业界谋求高薪职位。巴特勒则意识到哥伦比

亚大学创办较迟，当时的百万富翁慈善家已经被它的竞争对手笼络过去(如洛克菲勒被芝加哥大学笼络过去)。于是，他在大学中首创了公共关系办公室，设计出一套同中产阶级联系并获得其资助的办法，这些办法绝大多数都成功地实现了。

在这些人中，每一个都强调他所界定的大学的宗旨和使命。然而，这些界定在这些首创人离去后并没有再持续下去。例如，即使在埃利奥特和巴特勒的有生之年，他们所创办的大学也已经不受他们控制，在目标和优先次序上都发生了变化。在20世纪里，所有这些大学——以及其他许多大学，如加利福尼亚大学和其他一些主要的州立大学，都朝着一个共同的类型转变。

现在，这些大学都成了“多科大学”，彼此很难区别。但是，创建人留下的影响，还没有被完全消除。在罗斯福总统的新政时期，主要从哥伦比亚大学和芝加哥大学的教工中选拔顾问和决策者，这决不是偶然的。这是因为：新政当然要把理性思考和分析应用于公共政策和公共问题。在30年以后肯尼迪总统当政时期，则以杰出人物的“风格”为基本信念，自然会转向在哈佛大学去选拔人才。

在1860年的时候，高等教育在美国基本上不存在，仅有的一些高等教育也不为公众所信任和支持。到1900年的时候，美国的大学已建立起一种领导地位，是一个主要的权力中心，是智力的、社会的和政治的权威所在。1860年的时候，美国青年在高等学院中的比例低于任何其他主

要国家。而到1900年的时候，美国的这一比例则已经高于其他主要国家，并打下了大规模高等教育的基础。在1860年的时候，美国在学术成就、研究和科学方面依赖于欧洲。当时，在这种追赶过程中，有成就的美国人，如历史学家弗兰西斯·帕克曼（Francis Parkman）、哲学家爱默生（Emerson）或物理学家约瑟夫·亨利（Joseph Henry)，都同大学没有什么联系。但到1900年的时候，美国在学术成就、研究和科学方面既有成就，又有自信心。而且在智力和科学上有特殊成就的人，如哲学界的威廉·詹姆斯（William James）、教育界的约翰·杜威（John Dewey）、历史学界的查尔斯·比尔德（Charles Beard）和弗雷德里克·特纳（Frederick J.Turner）以及物理学界的阿尔伯特·迈克逊（A1bert Michelson)，全都是大学中的教工。同时，在1900年的时候，无论有多少教授是从德国的研究院毕业的，也无论有多少人对牛津大学的风尚发出赞叹之声，美国大学都已经发展成为具有美国特色的美国机构。

最重要的是，美国大学取得这么高的效果和成就的基础在于：明确地致力于具体界定的宗旨和使命。

利连索尔和田纳西流域管理局

田纳西流域管理局(美国中南部一个综合性的公共工程和公用事业机构，TVA)是另外一个不同的，但却同样有启发意义的例子。田纳西流域管理局建立于新政时期，目前已经不再是一个争论的对象。它只不过是另外一家大型电力公司，只不过是归政府所有而不是私人所有的机

构。但在其早期阶段，40年以前，却并非这种情况。当时，它只是一个口号、一种战斗的呼声和一种象征。不论是它的朋友还是敌人，总有些人把它看成是美国电力能源国有化的序幕，另外一些人则认为可以借此回到杰弗逊（Jeffersonian）的平均地权论去。杰弗逊的平均地权论以廉价动力、政府仁政和免费肥料为基础。还有些人则主要对防洪和灌溉感兴趣。田纳西流域管理局的第一任局长阿瑟·摩根(Arthur Morgan)是一位杰出的工程师和经济学家。由于有着各种互相冲突的期望，他的工作十分艰难。由于未能深入思考田纳西流域管理局应该是怎样的一个机构以及如何平衡各种不同的目标，他最终一事无成。最后，罗斯福总统不得不让大卫·利连索尔(David Lilienthal)来替代他。利连索尔是一位当时几乎不为人所知的年轻律师，对管理工作只有很少的经验。

利连索尔面临着这样一种需要，即为田纳西流域管理局的业务做出界定。后来，他得出结论：首要任务是建立一个真正有效的电厂并向缺电地区供应大量的廉价电力。同时，他还做出决定：这个首要目标应占据优先地位，其他目标都要从属于这个目标。现在，田纳西流域管理局还实现了许多其他的目标：防洪、灌溉渠道、生产肥料，甚至包括社区的均衡发展。但是，正是由于利连索尔坚持要明确界定田纳西流域管理局的业务并确定其优先顺序，才使它今天得到了大家的认可。而且，就连40年前的死敌也给予认可。

明治时期日本的经验教训

服务机构取得杰出绩效的最重要例子，可能就是日本于19世纪后半叶——在1868年所谓的明治维新以后所实现的发展。在30年以后，日本从一个极度贫穷的、深受阶级和等级束缚的、主要的农业国家发展成为一个现代国家、一个能够打败俄罗斯帝国的军事强国、世界贸易中的一股重要力量。而且，它成为事实上消灭了文盲的第一个国家。

带头实行明治维新的政治家、爱国者和工商界领袖，只不过是极少数杰出人物，而且在领导群体中也只占少数。工作主要由普通的、有能力的、吃苦耐劳的人来做。他们取得成功的原因，是明治时期的这一代人决心要深入思考他们要达到的目标，确定优先顺序并集中精力实现优先目标。

明治维新的宗旨，是在由西方帝国主义占统治地位的世界中保持日本的独立和日本的文化及传统。这些目标被概括为一句口号——富国强兵。为了实现这一目标，就要普及教育并统一全国的行政和司法。在明治时代，人们集中力量要做的重点是五项目标：经济增长、现代化的陆军和海军、扫除文盲、统一地方行政和强有力的专职司法。

人们可以对所确定的这些重点表示不同意见——有许多日本和外国批评家就表示过不一致的意见。例如，在改善农民生活或在强化工业化的变革中努力缓和贫困方面，就做得很少，也很少考虑使具有较高文化的、新的日本中产阶级能实行自治。在明治时期，人们也意识到了这些缺陷，但是他们有意识地决定必须有重点，深入思考什么是重点，然后

再把有才能的、勤劳而爱国的人民的力量集中在这些重点上。

还存在一些其他例子。例如，在德国，在被拿破仑打败的黑暗时期里，威廉·冯·洪堡(Wilhelm von Humboldt)创建了柏林大学，可以表明大学所取得的效果。另外一个例子是以前讲过的，在第二次世界大战以后建立的新英格兰的一些“红砖”大学，这主要是杰出的经济学家——莱昂内尔·罗宾斯(Lionel Robbins)深入思考了目标和重点的结果。供贫苦儿童学习的纽约市少数民族地区的一些学校，也在前面有所提及，它们也是这方面的一个例子。在教育方面，另外一个例子是丹麦主教尼古拉·格伦特维(Nikolaj Grundtvig)在几乎150年以前就想出的国民高等学校（Folk High School），它不仅成为斯堪的那维亚各国向典型的民主制前进的基础，而且成为现在所有继续教育的基础。我还可以从其他领域，如保健部门或研究单位，列举出一些服务机构取得效果的例子。

在这些有效的公共服务机构中，每一个都可以说是各具特点。每一个肯定都是完全不同的。但是，这些例子表明：服务机构是可以通过管理取得杰出绩效的。

市场方法和“社会主义竞争”

首先，我们所列举的这些例子表明：既不能用传统方法，也不能用流行方法来完成使服务机构取得绩效这一任务。“让市场来完成工作”的方法和“为维护公众利益而驱逐金融家”的方法，都不能使基于预算的服

务机构很好地运转。

市场方法普遍被认为是“资本主义”的，但这是一种误解，市场方法同样也可以是“社会主义”的。所有权是否在资本家手中，并不是主要方面。重要的是管理自主权和管理责任，重要的是是否为了取得成果而分配资源和是否按照所取得的成果进行资源分配。

美国经济的所有权是私有的，因而美国是资本主义经济。这一流行看法是一种误解。在美国大型企业中，决定性的所有权在人民手中——即在中产阶级和工人受托人——共同基金和养老基金的手中。美国的大型企业并没有国有化，但已在很大程度上“社会主义化”了。对其阶级定义来说，美国经济至多只是一种混合经济，并可能稳健地向公众拥有生产资料的社会主义经济接近。但是，美国经济基本上是在企业地区自治的基础上来经营管理的，并且按照所取得的成果来分配资源。美国经济仍旧是市场经济。

以所有权作为决定因素的传统方法，对日本甚至更不适用。如果说在日本有人拥有大型企业的话，那可能就是这些大型企业的员工，特别是其管理人员。这是因为：这些员工拥有终身工作的权力，不能被开除；他们虽然没有法定的所有权，却是法律上叫做“受益所有者”的那种人。然而，很明显，日本并不是一个社会主义国家。

在最近50年里，对市场经济进行过最深入探讨的，并不是自由企业

国家或自由企业阵营，而是所谓的社会主义竞争的讨论。其中，社会主义竞争指的是在生产资料不是由私人资本家拥有的经济中的竞争。

这种讨论可以追溯到第一次世界大战刚刚结束的年代。当时，德国社会民主党刚刚掌权，想把德国的企业国有化。他们建立了强有力的“社会化委员会”，并由它来制定从资本主义经济过渡到社会主义经济的方案。社会化委员会中的经济学家，是坚定的社会主义者，但他们对第一次世界大战期间德国计划经济的无效率、无效果和浪费有亲身的体会。所以，他们所制定的，并不是社会主义经济的蓝图，而是只能被叫做“资本主义宣言”的东西（令人瞩目的是，第二次世界大战对美国经济学家产生了同样的影响。在加入第二次世界大战期间，经济控制机构的绝大多数经济学家在刚开始时都倾向于计划和控制。毕竟，他们以前的经历和背景是在大萧条时期得来的。但是，当他们从第二次世界大战的经济控制机构中出来时，绝大多数都成了经济控制论的坚决反对者，并成为市场经济的信徒，认为市场经济至少害处较少。）。

德国的社会化委员会的确主张“政府在指导经济发展方向方面起着很重要的作用”，但对于经济本身，它建议实行一种基本上是少数卖主占统治地位的市场经济。在这种市场经济中，私人拥有和经营的大型公司，可以在每个主要市场中互相竞争。（与第二次世界大战以后德国的阿登纳所采用的“社会市场经济”和目前日本实际上实行的“自由经济”相比，这种蓝图与它们有着惊人的相似之处。）

当然，这完全不能为正统的马克思主义者所接受，但其逻辑却是无懈可击的。德国的例子已经表明：政府垄断不可能产生和构建起强大的经济。

几年以后所制定的苏俄计划方法，是用来对德国社会化委员会的这种主张做出答复和进行斗争的。但是，对之做出答复的另一个更为精妙、更为重要的方案，是由波兰的奥斯卡·兰格(Oscar Lange)提出的(兰格在芝加哥大学教书多年，在第二次世界大战以后回到他的祖国并在那里去世)。兰格把他提出的方案叫做“社会主义竞争”。兰格的模式是使生产资料公有化，从而消灭了资本家。但这也使各个企业在自己的管理当局的领导下实行自治，在市场经济中互相竞争，并按照经营成果来取得收入。换句话说，兰格所要求的是所有权的社会化，而资源的分配则必须按照绩效和成果来进行，即在市场考验的基础上进行分配。这样，才能使资源的分配趋于合理并取得杰出绩效。

兰格的方案存在一个基本缺陷，那就是完全没有资本市场，即面向未来分配资源。但是，兰格方案却的确能使企业承担起责任，并集中精力于取得卓越的成果。兰格的社会主义竞争方案，已经成为苏联集团所有自由化方案的基础，如捷克于1967年和1968年的经济改革。这一改革后来流产了，并导致了俄国的军事行动。（关于这一点，请参见奥塔·锡克(Ota Sik)的《捷克斯洛伐克：官僚主义经济》(Czechoslovakia: The Bureaucratic Economy,International Arts and Sciences Press，1972)。锡克

在被俄国人放逐以前，就是捷克经济改革的设计师。）

像所有的经济学家一样，兰格坚持认为，必须把取得经济绩效置于权力之先，而某些极权国家的统治者则始终把权力置于取得经济绩效之先。

在20世纪60年代后期，兰格的思想在南斯拉夫付诸实现。在那里，大型企业虽然名义上由政府所有，但实际上却实行自治管理，并且必须在有大量竞争的市场上来证明自己的绩效。在南斯拉夫，企业不再按照国家计划来直接拨款，而必须在投资的预期报酬——即赢利基础上为了获得资本而竞争。

换句话说，有关市场和牟取利润的私有权的讨论，是无关重要的。应该讨论的，是两种制度的对比——企业按照成果和绩效获得收入的制度（绩效能力）与企业由预算拨款获得资金的制度的对比。在这一点上，实质上已经不再存在争论。无论哪里，只要市场考验是真正可行的，就一定能够产生杰出绩效和成果——这并不是由于自由企业或自治经理更有“美德”，而是由于按照绩效和成果来获得收入，往往能够指引人们为取得绩效和成果而努力。

市场的限制性

但同样清楚的是，并不是所有的机构都能应用市场方法。

服务机构是一个多样而复杂的领域。它包括天然垄断企业，如电话业务、邮政业务和某一地区的电力供应等。显然，这些都是经济机构。同时，服务机构还包括司法机构和防务机构。显然这些不是而且不应该是经济机构。在所有这些机构中，共同之处在于而且仅在于：由于这种或那种理由，在市场竞争考验的条件下，无法对其进行组织。（这一点对于邮政业务来讲，可能就不一定正确了。在美国，至少有一家独立的邮政公司试图同政府的垄断邮政事业相竞争。如果这一点真的实现了，那么它对邮政服务方面的绩效恢复所起的作用，比把垄断邮政事业建成为一个类似于企业的独立“公共公司”要大得多。）

公共政策的限制性

无论是在资本主义社会中，还是在社会主义社会中，传统看法都认为：在市场无法提供绩效考验的地方，就由“公共政策”来提供指导和进行控制。但是，正如我们在有关预算基础的影响的讨论中所表明的：这并不是一种恰当的解决办法。的确，服务机构，包括企业中的服务机构，必须由政策加以控制。但是，除了预算所引起的方案、承诺、好意和勤勉以外，只要可能，就还需要有一种制度和结构来指导服务机构，帮助其取得杰出绩效。正如我们的例子所表明的：服务机构也需要有一套办法，以便有计划地检查它们的政策是否过时，并有计划地废弃过时的政策。在我们所引述的每个例子中，都只是在某一段时期，而不是永久地取得效果。

韦尔的解决方案在半个世纪内持续有效——但如前所述，这决不意味着今后继续有效。美国大学的发展，已经超出了其创建者在一个世纪以前所建立的结构。它们现在需要重新深入思考自己的使命和职能、目标与治理、优先次序和用以衡量绩效及成果的标准。田纳西流域管理局取得了那么好的绩效，以至于已经使自己变得无关紧要了。在40年以前，它所首创的一些事情，目前已经普及了。现在，已经没有人期望通过电气化来获救了。

日本最终成为明治维新所取得的成就的俘虏。在明治时期，相关人员非常有意识地选定了其优先次序，并使某些重要领域推迟或处于从属地位。他们的继承者拒绝重新考虑任何其他重点。结果，作为当时用来达到日本独立这一目的的手段的军事力量，成了目的本身，并最终给日本带来了巨大灾难，几乎完全毁灭了明治时期的伟大成就。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　为取得绩效而管理服务机构

在服务机构中取得效果的原则——如何应用这些原则——三种不同类型的服务机构及其具体需求——对目标和活动进行审查以便有组织地废弃——为取得绩效而管理服务机构

不同类型的服务机构，要求不同的结构。但是，所有服务机构都需要采用在第13章中所列举的服务机构的领导者曾经用过的原则。

1.必须界定“我们的业务是什么以及应该是什么”。必须发掘各种不同的界定并深入进行思考，甚至（像那些新兴的美国大学的校长那样）需要对有关“我们的业务是什么以及应该是什么”的界定进行权衡。其中，有些界定可能是不同的，甚至存在互相冲突。

2.必须从有关职能和使命的界定中得出一些明确的目的和目标。

3.然后，必须深入思考什么是他们应该集中力量完成的重点，以便选定目标、制定衡量绩效和成就的标准（即确定可以接受的最低成果）、确定完工期限。同时，他们还必须开始为取得成果而努力工作，确定对所产生的结果承担责任的人员。

4.必须确定衡量绩效的标准——美国电话电报公司的顾客满意标准、明治时期用来衡量其进步的识字人数。

5.必须用这些标准对他们的努力进行衡量并获得反馈，即在他们的系统中建立起对成果的自我控制。

6.最后，必须对目标和成果进行审核，以便识别出已对宗旨的实现失去作用或无法实现的目标。他们必须识别出无法令人满意的绩效水平，识别出过时或缺乏效率的活动。而且，他们必须有一套机制来摆脱那些过时的、没有效率的活动，而不是把金钱和精力浪费在后果不能令人满意的地方。

最后一点要求，也许是最重要的。由于缺乏市场考验，服务机构通常不会迫使自己一定要抛弃过时的东西——否则就会破产，从而与工商企业勇于抛弃过时的东西形成了对照。在公共服务机构和企业的服务机构中，对绩效低下的活动进行评价并抛弃它们，可能是最痛苦，但也是最值得赞扬的一种创新。

对于以前的成功而言，按照期望来检验目标及其适当性、检验重点（尤其是检验成果），也许是最必须的。

正如我们列举的例子所表明的：没有一项成功是“永恒的”。但是，放弃过去的成功，往往比对过去的失败重新进行评价要困难得多。成功使人骄傲，造成情绪上的依恋，产生思想上和行动上的习惯，尤其是盲目的自信。一项已经不再有用的成功，最终造成的损害往往比失败造成的损害还要大。

特别地，在一家服务机构中，如果不采取措施深入思考其使命、目标和重点，并在其政策、重点和行动中建立起对成果和绩效的自我控制，那么过去的成功，即使不成为“圣经”，也会成为“政策”、“美德”和“信念”。目前，美国已经“福利成灾”，这主要是由于新政时期的福利计划在20世纪30年代取得了如此巨大的成功，以至于我们无法放弃它们，反而错误地应用在50年代和60年代完全不同的问题上——城市中的黑人移民。

现在应该清楚了，要使服务机构取得绩效，并不一定要有“伟人”，而是要有一套制度。这套制度的基本要点，同工商企业中取得绩效的基本要点并没有太大的差异，但其应用却大不相同。服务机构不是工商企业，对于二者而言，绩效的涵义也存在很大差别。

这种基本要点的应用，在不同的服务机构中也应该有很大差异。我们在前面所列举的那些例子表明：服务机构——即不是凭借绩效和成果，而是凭借努力和计划而取得收入的机构——至少包括三种不同的类型。

三种不同类型的服务机构

1.第一种类型是天然垄断型。这种服务机构的确提供货物和服务，或至少应该是提供货物和服务的。但是，由于它们具有垄断性，所以无法按其绩效和成果来获得收入。

经济学家把在一定领域中拥有排他性权力的那些企业叫做“天然垄断型企业”，如电话服务业或电力事业。其实，一个企业中的研究实验室，也是企业中的天然垄断部门。

2.服务机构的第二种类型是必须通过预算拨款获得收入的机构。这类服务机构虽然有着共同的特点，但其各自的宗旨以及达到这个宗旨的特殊方式却未必相同；而且这类服务机构的重点，也可能极为不同——事实上，常常应该是存在重大差异的。

美国的大学就是一个例子。我们在前面所列举的那六位大学校长关心的都是高等教育。在他们当中，每个人都必须在古老、衰败、派系分立的学院废墟上创建新的大学。但是，他们对大学使命和职能有着不同看法。同时，他们对“我们的业务是什么或应该是什么”这些问题也存在着不同看法，他们从中确定出不同的重点，然后安排不同的优先次序来组建各自的大学。他们建立的虽然都是大学并有着相同的结构：有校董会、学校管理当局、教师员工和学生，有类似的课程和同样的学位，但是他们有意识地建立起互相竞争的教育机构。

3.最后还有一类服务机构。在这类机构中，手段与目的同等重要。因此，保持统一性是其本质的特点。属于这一类的，有司法机构和防务机构，以及传统政治哲学称之为“政策领域”的绝大多数领域。

各类服务机构的具体需求

在这些服务机构中，每一类有些什么样的需求呢？

天然垄断型机构在组织结构方面的需求最小。虽然并非直接按照成果获得收入，但这类机构与那些按照成果获得收入的企业最为接近。换句话说，它所需要的，就是按照任何一个企业应该做的那样去做，但要做得更为系统化。

另外，这也正有力地表明：应该使天然垄断型机构处于公共管制之下，而不是公有。正如经济学家和政治学家早已知道的，如果一家天然垄断型机构不在管制之中，那么除了无法取得效率和效果以外，还将会剥削大众。一家天然垄断型机构如果由政府所有，可能不会存在剥削，但是顾客却无法纠正其缺乏效率、服务不良、高收费和不关心顾客需要的普遍倾向。比较而言，一家在公共管制下独立经营的天然垄断型机构，往往比没有管制的私营垄断机构和政府经营的垄断机构都更能适应顾客的需要，并对顾客的不满做出反应。受管制而独立经营的天然垄断型机构的收费，乃至其收入与利润，往往取决于公众的意见。而公众可以向管制机构这种政治机构提出自己的意见，或通过它们把自己的意见表述出来。

法国的电话用户十分清楚地知道：自己所得到的电话业务服务是发达国家中最差的。但是，由于法国的电话业是政府拥有的垄断事业，顾客对之没有任何权力，只能抱怨一下。在20世纪60年代后期，美国电话系统的服务质量在某些地区，特别是纽约市有所下降，顾客的等待时间

或修理时间都延长了(这主要是由于电话公司的计划忽视了人口统计学的结果)。对此，顾客当然可以，而且能够做出有效反应。美国的电话用户立即对电话公司提高收费的要求表示反对——很难想象出其他对垄断型机构进行管制的更有效方法。

但是，在邮政业务方面，美国的顾客却同法国人一样无能为力。40年来，美国的邮政收费一直在急剧上升，而其服务质量的下降速度甚至还要快得多。由于邮政是政府所有的，我们无法予以纠正。

此外，政府通过管制机构公正地同私营企业打交道，可以提供一种手段，以便把系统的工作绩效纳入到受管制的垄断企业的结构中去，正如西奥多·韦尔在60年以前为美国电话电报公司所做的那样。美国联邦通信委员会对贝尔电话公司长途通信业务的研究报告和联邦动力委员会对美国大西洋沿岸中部各州电力供应的研究报告中，都向各种公司提出了实行这种自我约束的要求。

至于企业内部的研究实验室这类垄断部门，企业的高层管理可以，而且应该要求它们深入思考其目标、确定计划和重点、衡量成绩并抛弃缺乏效率的东西。这是使研究实验室具有效率，对公司的需要、机会和责任做出反应的惟一途径。

管理当局还应该要求研究实验室制定出贡献目标，并据以对其成果进行评价。这不一定是定量化的——事实上，也常常不能定量化。但

是，目标必须具体，检查必须严格。

有一位最有效的研究部门经理——他本人是世界知名的科学家——经常向其下属提出这样的问题："在最近三年或五年内，你们这个研究实验室对公司的愿景、知识和成果做出了一些什么贡献？"然后，他又问道："你们期望在未来五年内对公司的愿景、知识和成果做出什么贡献？"后来，他指出，在最初提出这些问题时，从来都得不到答复。他所得到的，只是一些有关研究工作的"无形性"和"将来会有成果"之类的话。但在提出这些问题几年以后，他开始得到答复。又过了几年，他甚至可以得到研究成果了。

服务部门的"社会主义竞争"

第二类服务机构是学校、大学和医院这类机构。同时，企业组织中的绝大多数参谋服务部门也属于这一类。它们需要的，是兰格所说的"社会主义竞争"。

这种服务机构的"顾客"不是真正的顾客，而只是"纳贡者"。不论他是否需要这种服务机构，他都必须以税金、强制保险费或分摊间接费用等形式为之付费。这些机构的产品，不是用来满足欲望的，而是一种必需品。学校和医院提供的，是每个人应该有，而且必须有的东西。类似地，存在于企业内部的、典型的参谋服务部门所提供的，也是企业内每个人应该有，而且必须有的东西。这些产品或者有益于"顾客"，或者有

益于社会。

借用逻辑学家的术语来说，这类服务机构是规范性的，其目标在于使“顾客”成为某种样子、做某种事情、按照某种方式采取行动、知道和相信某些事情。在如上所述的第二类服务机构，绝大多数还提供某种公共利益，而且这种公共利益必须以集体为基础才能提供。否则，即使以最大的成本，也无法提供。由于这类服务机构是规范性的，同时又由于它们提供某种公共利益，所以它们只能由税金、间接费用分摊或其他强制收费的形式来获得资金支持。

第二类服务机构是发达社会中典型的服务机构，并且是发达社会在机构方面的表征。垄断型机构和政府机构——即第一类和第三类服务机构——则在不发达社会中占统治地位。但是，第二类服务机构在经济发展和社会发展过程中却起着核心作用，其绩效对现代发达社会是极为重要的。而且，在发达社会或发达企业中，正是这种服务机构，与公民或企业管理人员的日常生活有着最密切的联系。

我们经常听到“每个儿童都有受教育的权力”这一说法。可是，年轻人却抱怨他们被强制着去学校——他们的说法比传统的说法更接近于真实情况。我们在谈论“每个公民都有接受像样的医疗保健的权力”。在美国，这在某种程度上还是一种没有实现的诺言。但是，我们已经在实施强制性医疗保健了。例如在许多公司里，管理人员必须每年做一次健康检查否则他们就不能享受假期，或者在假期中就没有薪水。如果可以在

相当短的时间内把重点转向广大群众的预防医疗，那么我们不久就会要求每个人利用医疗保健设施。换句话说，使医疗保健成为强制性的。

在很多企业中都规定：对参谋服务部门的利用是强制性的。例如，在分权化公司中，各事业部的市场营销经理得到通知，要求他们去参加总部营销部门举办的市场营销研讨班，但并没有事先询问他们是否会参加。

这类服务机构的目标——总的使命——必须是普遍性的，而且应该有一个绩效和成果的最低标准。但是，出于绩效方面的考虑，即使是由政府来监督和管制，最好还在这些机构中实施管理自治，而不是由政府来经营。对于公众所有的机构，更是如此。（在较早的一本着作《不连续的时代》中，由于没有一个更好的用语，我把这种现象叫做“再私有化”。但这导致了广泛的误解，认为我的意思是恢复私人所有权，但我心中所想的完全不是这个意思(虽然我也不排斥这一点)。重要的是机构的自治权、有待于经受绩效考验和某种形式的竞争。其中，这里所说的某种形式的竞争，在许多情况下是“社会主义竞争”。）同时，在实现基本使命的各种不同途径中，在各种不同的重点和方法中，最好存在着广泛的顾客选择。为了使这些机构达到既定的绩效标准，应该有足够的竞争。

在美国，目前在谈论关于中小学的“证书制度”。在实施这种证书制度时，政府将给学生所选择的任何一所合格学校一笔费用，这笔费用相

当于公立学校对一个孩子进行教育的成本。在这种制度下，不论学校有多大的自由活动范围，都有一点是肯定的：如果学校不能教会学生基本的读、写、算的技能，就不会被认为是“合格”学校。至于采用什么方法，则需要由学校自己决定——在这方面留有进行试验的余地，从传统的严格教学法到英国“开放式学校”的行为科学教学法或“自由形式”教育法。但是，基本的目标和最低的标准，应该予以坚持。类似地，诸如在黑人地区教授开展城市游击战的学校，不大可能——也不应该长期保留在批准的名单之中。至于学龄儿童是否要去上学，那是没有选择余地的——不论他或他的家长是否愿意，他都必须去上学。

在医疗保健方面，我们也可以实施一种每人有权享受预付医疗保健的制度——其费用由员工医疗保险或政府为老人和穷人支付。但我们可能会鼓励实施各种各样的不同计划，鼓励具有不同计划和不同重点的各种医疗保健机构之间相互竞争。这也是最古老的国家医疗保健计划，即德国的医疗保健计划所采用的一种方法。

以下是在一家大型企业的参谋服务部门中运用这种方法的一个例子。有一家主要制造和销售本公司品牌消费品的大型多国公司，它把公司的业务界定为“市场营销”。既然其业务界定为“市场营销”，人们可能会以为该公司一定有一个庞大的市场营销参谋服务部门。但是，这个部门却很小。在高层管理中，有一位市场营销副总经理——事实上，他是公司中的第二号人物。但是，市场营销部门并不是向他报告工作，而是

向市场营销部门的主任报告工作。市场营销参谋服务部门的预算很少，用以支付培训市场营销参谋服务人员、市场营销领域中的研究工作和图书资料等费用，但不包括公司的市场营销业务。该公司在世界上三十多个国家有4550个分权自治的业务单位，它们各自对自己的市场营销绩效和成果负责。对于地区总经理而言，他可以利用总公司的市场营销参谋服务部门来帮助实现既定的市场营销绩效，但这并非强制性地非用不可，他有权选用公司以外的咨询人员，也可以不用任何参谋人员而自己担任市场营销咨询人员。只有在使用总公司的市场营销参谋服务部门时，他才需要为此支付费用。但是，市场营销参谋服务部门需要对每个业务单位的市场营销标准和绩效进行审计。据最新消息：在该公司中，使用总公司市场营销参谋服务部门的事业部经理和地区经理有18人或20人，使用外部咨询人员的有11人或12人，既不使用内部，也不使用外部咨询人员的有12人。这些经理的市场营销绩效，同他们采用咨询人员的方法没有任何关系。在使用公司市场营销参谋服务部门的、使用外部咨询人员的和不使用任何咨询人员的事业部中，都有市场营销绩效最好的，也都有市场营销绩效最差的。不过，即使该公司中市场营销绩效最差的事业部，其市场营销标准也很高，成果也很大。而该公司的市场营销参谋部门，无论从效果与绩效，还是从工作精神和热忱方面来讲，都是我所知道的最好的内部服务机构之一。

治理机构

第三类服务机构主要从事传统的政府活动——司法机构、防务机构以及同制定政策有关的所有活动。这些机构并不提供经济学意义上的公共商品，而是进行治理。

这种机构不可能实行管理自治，而且即使存在竞争的话，也不是最理想的。这类机构必须直接由政府控制和管理，但其活动仍需要有目标、重点和对成果的衡量。

因此，这种机构需要有一种有组织的独立审计，以便对其承诺、基础假设和绩效进行检查。在这类机构中，无法建立起成果反馈机制，所以只能对其进行分析和审计。

在19世纪的时候，已经在政府中设立了“审计长公署”（auditor-general）。这种机构还可以追溯到法国路易十四时期，即17世纪后期。在1760年左右，普鲁士的弗雷德里克大帝已经建立起与现在的形式大致相同的监察机构。目前，各国政府也已经普遍建立起一种独立于行政和立法部门之外的机构来审核费用开支，揭发营私舞弊、不法行为和重大失职等。

既然这类服务机构已经起着如此核心的作用，如此重要和费用如此高昂，我们有必要设立“监察总局”以便对其目标和绩效进行审计。我们必须迫使自己考察政府所提出的政策、法律、计划——以及企业内部参谋服务机构的政策、计划和活动，并提出以下问题：“这些目标符合实

际吗？它们是可以实现的吗？或者只是空话？这些目标与想要满足的需要有恰当的联系吗？确定了正确的指标吗？对优先次序是否已经深入思考？成果与诺言和期望有联系吗？”

美国政府可能已经开始认识到这种需要。这在一定程度上可以解释为什么最近把预算局（Bureau of the Budget)改为管理和预算办公室(Office of Management and Budget)。但是，这个新机构仍归总统领导，并坐落在总统的行政办公室。为了取得预期成果，它必须是独立的，必须拥有审核拟议法案——即监察立法的权力和责任，这就如同目前它对已采用的方案进行监察一样。管理和预算办公室迄今还主要处于承诺阶段，但人们至少已经认识到：为了使联邦政府的服务取得理想绩效，就必须要对其目标和绩效进行有组织的审查，就必须有组织地废弃过去。

我们还必须进一步把下述观点作为基本前提，即把每个政府机构和每项立法法案都看成不是永恒的。任何一项新的活动、新的机构和新的方案，都只应该存在于某个有限的时期内，即结果表明这些目标和所用手段具有合理性的那一段时期。政府以外的其他服务机构——包括那些虽然是公众机构，但却应该实行自治的机构(如学校或医院)——也必须这样。社会公众对服务机构的不良成绩和成果已经极度不满，以至于已经不能再容忍传统制度了。

我们所面临的许多最严重的问题，就是由于未能废弃已无法取得绩效的方案造成的。例如，美国和欧洲共同市场农业计划的失败、威胁要

毁灭我们城市的“福利成灾”和国际开发计划的失败，都是由上述原因造成的。其中，这里所说的国际开发计划，威胁着要引起全球种族战争——贫穷的非白种人反对富裕的白种人的战争。

未能在成果中获得反馈，可能会在未来危及环境以及我们挽救环境的努力。因此，我们十分需要成果。但我们迄今既没有认真思考追求的是什么，又没有确定优先次序，也没有在方向、重点、挽救环境的努力方面积极地组织成果反馈。可以预料，这只能意味着没有成果，然后才很快地醒悟过来。

服务机构所需要的，并不是更加企业化，而是尽可能地接受绩效的考验。虽然不是更加企业化，但它们需要更加医院化、大学化和政府化等等。换句话说，它们必须深入思考自己的具体职能、宗旨和使命。

服务机构所需要的，并不是更好的人员，而是需要系统从事管理工作，并使自己与自己所在机构有目的地集中精力，谋求卓越绩效和成果的人员。它们的确需要效率，即成本控制，但它们最需要的是效果，即集中精力谋求正确的成果。

现在，很少有服务机构苦于管理人员过少，而绝大多数是苦于过度管理，忍受着过多的程序、组织图和管理技术。现在，需要学习的，是为了取得杰出绩效而对服务机构进行管理。这可能是20世纪中最重大的一项管理任务。

第三部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

富有效率的工作与有成就的工人

使工作富有效率和使工人有所成就，是管理任务的第二个重要方面，但我们对此却知之甚少。有关民间传说和老妇人的故事不少，但经过检验的可靠知识却十分缺乏。我们的确知道：自从200年前的工业革命开始，工作和工人正在发生着前所未有的巨大变化。我们也的确知道：至少发达国家是需要一系列全新方法的——有关对工作和生产进行分析、协同和控制的新方法，有关工作结构、工作关系和经济报酬结构与权力关系的新方法，以及有关使员工勇于承担责任的新方法等。此外，我们也的确知道，我们必须促使人事管理发生变革，从以前的成本中心和人事管理问题转变为现在和未来的人员领导。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第15章　新的现实

工作及其矛盾情绪——“工作”和“从事工作”——快速变化中的工作和工人——雇员的社会——向知识工人的转变——体力工人的危机——“戴安全帽的体力工人”和“自由主义者”——工会的危机——知识工人的管理：新的挑战——什么是知识工作的生产率？——什么是成就？——劳动力的分类——“单一的人事政策”的谬误——“新的一代”

在语言中，没有什么词像“工作”一词那么充满“矛盾情绪”和感情色彩。当人们说到“工作和休息”时，“休息”显然是“好的”。但是，“退休”是否比“工作”更好，那就大可怀疑了。工作比“懒惰”好，这是无可置疑的。“失去工作”决不是“好事”——实际上是一大灾难。

当人们说到“工作和玩儿”时，“玩儿”带有吸引人的意义。但是，如果以动外科手术作为玩儿，却决不是一件好事。工作可能是有高度成就的，如我们所讲到的“一位艺术家的毕生之作”。但工作也可能是极为劳累、繁重和枯燥乏味的。

所以，语言本身就清楚地显示出工作的复杂性，它植根于人的生活、人的感情，存在于社会和社区中的自我以及与自己的关系之中。

工作既可用做名词，又可用做动词。“工作”和“从事工作”是相互密切关联的。如果没有人从事工作，工作就不会完成。但是，如果没有工

作，也就无需从事工作了。

但工作和从事工作又是极为不同的。工作是不具人格的，是客观的，它是一种“事物”。而且，并非所有工作都可以进行测度与衡量。但是，即使是最无形的工作，也独立于工人之外而存在着。

工作和玩儿有些什么区别，是一个老问题，从来没有人给出令人满意的答案。有时，活动本身是相同的，而且各种细节都相同。然而，从心理和社会的角度看，二者的确是不同的。真正的区别可能在于工作不同于玩儿，是不具人格的，是客观的。工作有一个存在于工人之外的成果。玩儿的目的，就存在于玩儿的人本身之中；而工作的目的，则存在于最终产品的使用者当中。当最终产品不是由玩儿的人决定，而是由其他人决定时，我们就不称之为“玩儿”，而称之为“工作”。我们说下棋的人在玩儿——但是如果有人在研究棋术问题，我们就说他是在工作。

即使是艺术家的作品，也是不具人格的，并且是一种“事物”。一件艺术作品的确必须表现出艺术家的个性，才具有艺术上的价值。否则，它就是缺乏独创性的、是学院式的、是没有感人力量的。但是，即使最主观的画家，当他看着自己刚刚完成的一幅画时，也不会问“这是我吗”，而是问“这画好吗”。而且，正如经常有人指出的，没有一个欣赏音乐的人能够猜想到：贝多芬在创作他最欢乐和最愉快的交响乐——即第七交响乐时所经历的困苦和失望。事实上，了解了贝多芬创作这一交响乐时的条件，也无助于音乐欣赏者增加自己的享受、自己对音乐的评

价以及音乐的感召力。

但是，工作是由人、由工人来完成的。它是一种独特的人类活动。所以，“从事工作”包括生理的和心理的、社会的和社区的、个性的、经济的和权力的多方面因素。正如人际关系的一句老话所讲的：“你所雇佣的，不是一个人的手，而是整个人。”

所以，“工作”和“从事工作”遵循着不同的规则。工作属于客观事物领域，有着自己的、不具人格性的逻辑。而从事工作则属于人的领域，有着动态的性质。但管理人员必须始终对“工作”和“从事工作”两者都进行管理，必须使工作富有效率并使从事工作的人——工人或员工有所成就，必须把工作和工人很好地整合起来。

目前，工作和工人都处于急剧的变革时期。在20世纪剩下的一段时期里——也许还有下一世纪的绝大部分时期——工作和工人的变革，将是200多年以前工业革命开始以来最急剧的变革。

目前，绝大多数工作人口，是作为雇员在工作的。在发达国家中，肯定是这样。他们是在为某些组织，而不是在为自己工作。他们在自己的家庭之外并远离家庭而工作。社会已经成为一个雇员的社会。仅在一个世纪以前，绝大多数人口——当然，特别是农民——或者是为自己工作，或者是在非常小的团体中工作。工作仍然是围绕家庭进行的。

与此同时，劳动力的重心，正从体力工人转变为知识工人。在所有

发达国家中，占据越来越大比例的劳动力，不论是熟练劳动力，还是非熟练劳动力，都不是用他们的手来工作，而是用他们的思想、概念和理论来工作。他们是“知识分子”。他们的产出，不是物质产品，而是知识和思想。另外，仅在半个世纪以前，知识工作主要是由独立工作或在很小团体中工作的自由职业者来做的，绝大部分劳动力都是体力劳动者。

知识工作未必一定要有很高的技术或很高的学校教育。例如，档案管理就不要求具有很高的智力和高深的学校教育。但是，档案管理所使用的工具，却不是槌子和镰刀，而是字母，那是高度抽象的，并且是一种象征，而不是一件事物。人们不能通过经验，而只能通过正规教育才能学到字母。

体力工人的危机

首先，这些变化意味着体力工人及其特殊组织——工会的危机。

工业中的体力工人，200年来一直在为争取工业社会中的经济安全、社会地位和权力而斗争。在最近50年里，从第一次世界大战结束以后，他们所取得的进展是令人瞩目的。在绝大多数发达国家中，过去只是处于维持最低生活边缘的“无产阶级”——体力工人，已获得了充分的经济安全，其收入比过去的富裕中产阶级还要高，而且政治权力也愈来愈大。

但是，随着知识工人的兴起，体力工人又处于危险的境地了。他们

的经济安全并没有受到威胁——相反，他们的经济安全可能更为稳固了。但是，他们的社会地位和威望却在迅速消失。在发达国家中，产业工人认为自己受到了严重的“剥夺”。他们认为自己甚至在起步以前——特别是年轻的时候——就已经成为一个失败者了。当然，这并不是管理活动的结果，而是社会发展及其产生的压力造成的。

在所有的发达国家中，工人阶级当中能干的、聪明的和有抱负的人，在达到能做体力工作的年龄以后，越来越倾向于继续留在学校中学习。所有社会、家庭、邻居、社区和学校的压力，都迫使年轻一代接受更多的学校教育。如果有人一旦在即将毕业的年龄——15岁左右离开了学校去从事体力工作，那他就是一个落伍者、一个失败者、一个被弃之人。

因此，在开始的时候，现在的年轻体力工人就带有一种被抛弃的感觉、一种失败的感觉、一种要做二等公民的感觉。在绝大多数发达国家中，年轻的体力工人往往有亲属，一个兄弟、一个姊妹或一个表兄弟在学校中继续学习，毕业出来后从事知识工作并进入较高的社会阶层(也许，目前只有美国和法国是个例外，但情况也正在迅速地发生变化)。事实上，年轻的蓝领工人本身，也要接受更高的学校教育，至少在美国是这样。在他们当中，绝大多数人都读完了中学，而且有一半以上还在某个学院中至少读了一年——然后才离开了学校。但这只是更增加了年轻体力工人的失败和被抛弃的感觉。在75年或100年以前，工人阶级是

有自尊心的，他们知道自己除了收入和经济地位以外，同“境况较好的人”是平等的。

但是，发达国家中的体力工人现在却并不尊重他们自己。不可避免地，这只能使他们对自己以及对组织和管理当局感到不满、感到怀疑、没有信心并产生怨恨感。与他们的父亲和祖父不同，他们不具有革命性。同马克思在50年前的预言截然不同：知识工人正迅速取代无产阶级而成为劳动力的主流。除了这一点以外，革命显然不会改变体力工人的基本条件。随着社会重心日益转向知识工作和知识工人，现在的体力工人已经是，而且将越来越“好战”。

工人政党和工人运动的宣传家，仍在谈论邪恶的资本家并攻击利润体系。但是，真正的阶级斗争，却日益在戴安全帽的体力工人和自由主义者——受雇佣的中产阶级（知识工人）之间进行。在自20世纪初到迄今为止的大部分时间里，在所有的发达国家中，正是体力工人和自由主义者的联合，形成了进步的左派并在政治上占据了统治地位——如美国的新政以及欧洲的社会民主党和工党。开始的时候，是英国的“自由党工党”的联合，并于1907年首先建立了劳合·乔治（Lloyd George）的第一个“现代”政府。20世纪以后的年代里，主要的政治事件可能是这两个集团日益增长的分裂。

在第二次世界大战以后的年代里，在美国，机会、权力和地位已经发生了重大转变，从工人那里转移到中产阶级的自由职业者手中(即教

师、社会工人以及政府计划的管理人员)。在英国和西欧，也是如此，不过程度要稍微小一些。在这些年里，工资薪水和收入在国民收入中所占的相对比重，来自于财产的收入在国民收入中所占的相对比重，并没有发生多大的变化。类似地，高低收入阶层之间的收入分配，也没有什么重大变化。但是中产阶层的收入却增长很多，特别是同工人相对而言。在过去25年里，发达国家中的社会计划，不论其目的何在，其第一个(而且常常是主要的)成果，就是受雇佣的中产知识工人的人数、收入和权力得到了很大增加。

很多人已经不相信那种老的假设：即每个孩子的平均学校费用的增长，必然意味着更好的教育和更好的学校。但有一点是肯定的，那就是教师更多了，而且收入更高了。美国对贫穷宣战的计划，到底对穷人有多少帮助是值得怀疑的，但它的确为社会工人、会计师和管理人员创造出许多前所未有的高薪职位。人们虽然可以期望，与对贫穷宣战计划对穷人的帮助相比较，环境保护运动可能给环境带来较多的益处，但首要的受益者当然是生物学家、工程师和化学家等。而这些计划都是用中等收入群体所交纳的税金来支付的——在一个发达国家中，没有其他更大的征税基础。至于“中等收入群体”，那只不过是经济学家用来指“工人”的一种婉转词。工人不可避免地要为如上所述的多数这类计划支付费用。而收入较多、教育程度较高的“知识工人”将直接从中受益。这种强征勒索是以进步、自由或“左翼”的名义来进行的，这使得工人除了在经济上所受的损害以外，还感受到了侮辱——至少从体力工人的视角看

是这样的。

工会的危机

随着重心向知识工作和知识工人的转移，体力工人的地位也在发生改变，这不仅造成了新的阶级分裂(而且这次分裂可能比在19世纪初叶时使无产阶级和资产阶级对立的阶级分裂更为严重)，而且也给体力工人自己的组织——工会带来了严重的困难。有关这一点，最明显的迹象也许就是工会领导阶层质量的急剧下降——这在很大程度上是“教育爆炸”所产生的结果。在过去，能干而有抱负的年轻工人，由于缺乏中等生活水平而不得不提前离开学校。因而，如果不讲是失去了进入老板阶层的机会，也是失去了从工人阶级转入中等阶级的机会。此时，在工会中担任领导工作，就是他惟一的职业机会了。

已故的美国联合汽车工会主席沃尔特·鲁瑟(Walter Reuther)，是25年里美国最有名、最受人尊重，也许是最有权力的美国工会领袖了。在20世纪20年代，鲁瑟开始进入大学读书，如果能够读完大学并得到学位，他可能在20年以后成为汽车工业中的一个上层人物。但是，他被迫离开了大学。他有抱负、有智慧，能够凭借直觉抓住经济问题和工商业问题的实质。他是一位有技巧的工会组织政治家，知道怎样建立内在的政治机构。但是，他也是一位忠诚的工会组织主义者。开始时，他具有浓厚的社会主义信念，但对他后来的作为并没有产生多大影响。不管怎么说，亨利·福特在一段时期里也一度被人广泛地认为是一个“无政府主义

者”。在20世纪40年代和50年代早期经营汽车工业的许多人——其中包括在斯隆之后担任通用汽车公司首席执行官的查尔斯·威尔逊(Charles Wilson)，都同鲁瑟有着同样的背景，在工人阶级阵营中长大，而第一次世界大战以前时期的美国社会主义领袖尤金·德布斯(Eugene Debs)则是这一阵营的主要代表。

鲁瑟在大萧条的早期被迫离开学校以后，成了装配线上的一个机械工人。从此以后，这位能干而有抱负的人的全部精力，都投入到了他惟一可能实现的职业机会——工会领导之中了。

目前，在发达国家中，能干而有抱负的年轻人都留在学校里——可能继续读硕士或博士学位。结果，这些年轻人进入到自由职业者或经理阶层去了。他的信念可能仍旧“左倾”，但对于工人阶级而言，他的领导品质却迷失了。填补由此造成的真空的一些工会领导者，可能不是由于抱负，而是由于怨恨才走上这条道路的，其能力要低得多，尤其重要的是缺乏自信心。他们是一些软弱的领导者——而一种行业的最坏情况，就是不得不同软弱的工会领导打交道。

与此同时，年轻工人认为自己是“失败者”这一事实，又使他对自己选出并送进工会办公室的工会领袖感到怨恨并进行抵制。一个人一旦在工会中担任重要的领导职位，他就自动地有“身价”了，他必须同政府或工商界中的权贵人物相称。他必须有权力以及代表权力的一切东西——大办公室、大批随从和助手以及在桌上有四部电话机等等。为了有效地

进行工作，他必须成为“他们”之中的一员，而不再成为“我们”之中的一员了。过去的工人会认为工会权力是代表他们的，他们为工会领袖成为有权的人而感到骄傲。但现在的年轻工人多感到自己是失败者和被抛弃者，可以理解，他们对工会领袖的权力，甚至比对老板的权力还要抵制得厉害。结果，工会领袖日益失去他们对工会会员的控制力，日益受到工会会员的排斥、抵制和否认。而这又反过来使得工会变得日益软弱。如果一个工会不能代表工会会员的意志和行为，不能保证履行合同协议，其领袖的地位和行动不能指望得到工会会员的支持，那么这个工会就是软弱无力的。

工会的未来及其在工业社会中的作用，特别是在发达国家中的情况，超出了本书的讨论范围。但有一点是不容质疑的：集体谈判处于困境了。这里所说的集体谈判，既包括个别公司和工会之间的谈判，也包括像西欧和日本那样的、一个行业的工会同全行业的工会之间的谈判。集体谈判这一“文明的工业战争”，是20世纪初叶的一项主要成就。今后是否还能继续存在，已大可怀疑了。有什么东西可以代替它，还完全是模糊不清的。

所有想用来代替集体谈判的其他某些措施，如瑞典和荷兰由公众代表、资方代表和劳方（工人）代表三方为了国家利益而找出的“三方处理”法，都未能长久维持下去。这些方法都是在紧急情况下采用的，如荷兰在第二次世界大战以后的经济重建时期就采用了类似的方法。但

是，这些办法已被证明经受不了以通货膨胀为代表的重大压力。它们日益被新一代工人所拒绝。

没有一种经济——事实上，没有一种社会能够经受得住不受约束的工业战争，特别是没有控制的工业游击战，或者劳动成本的不断上涨和不断严重的通货膨胀。政府控制也不是一种解决办法。到目前为止，“工资-物价政策”最多只有间歇性地发生作用，而且只在有限的时期内有效。

但是，与企业管理当局相对立或至少是相分离的、代表工人的机构，是必要的——这不但对工人来讲是必要的，而且对社会来讲也是必要的。（关于这一点，请参见作者的著作《新社会》(The New Society，纽约与伦敦版，1950)(本书中文版2006年3月由机械工业出版社出版)。）

无论企业管理当局是怎样选拔出来的，或其组成如何，它总是，而且必须是一种权力机构。而任何权力都必须有限制和控制，否则就会成为专制。工会就是限制管理当局权力的一种非常特殊的、几乎是前所未有的机构，是一种永远不会成为统治当局的反对力量。在有限的范围之内，它在工业社会中起着极为重要的作用。可现在，它却日益起不了这种作用了。

在未来，可能比过去更需要工会的这种反对作用。体力工人已经开

始感觉到(而这种感觉是符合实际的)他们已经不能再依靠一个政党及其对多数人民的呼吁。这是工人和自由主义者在新政、工党或社会民主党中的结合逐渐瓦解的结果。而且，需要加以限制的权力，已经变得日益不是老板或资本家的权力，而是受过教育的、中产阶级知识工人的权力。这些知识工人对利润并不感兴趣，但对权力却很感兴趣。最激烈的权力冲突，并不是发生在私营企业或工商企业之中，而是在校工和校董事会之间、在护理员和医院当局之间、在教学辅助人员和研究院的教授之间。或者，像瑞典的钢铁工业那样，在一个国有化行业中，在工人及其坚定的社会主义上司之间。这些冲突，是工人与公共利益之间的冲突(至少自由主义者是这样来解释的)。在这样的冲突中，那些旨在得到群众支持和吸引多数投票者的政党，几乎必然会站在老板那一边，这是由于任何雄辩都不能掩盖这样的事实：为了解决冲突而付出的代价，将不是由利润来支付，而肯定要由涨价或增税来支付。

公共服务机构所面对的工业关系问题，可能比工商企业所面临的问题要复杂得多，而其准备又要少得多。医院、学校和政府机构等已经日益工会化。在这些机构中，体力工人，或低级的办事员，可能比制造业或服务业中的体力工人更感到处于“被剥夺”的地位，处于二等公民的地位。

工会自身并不能对它自己的未来作用进行深入的思考，也不会开发出有关自己结构和职能的新方法。其中的一个原因是：接替已故的或退

休的工会开创者的新领导人，常常是能力较差、不够成熟、才干较差的人。但同样重要的事实是：这些新领导者只有“反对”所有事情，才能维持他们对会员的微弱控制。这些新领导者就连提出问题都不敢，更不要讲去求得答案了。他们不敢进行领导，而是被迫采取某些激烈的行动以便能够保住位置。英国工会未能解决其改组问题，虽然英国工会联合会的每一届新任总书记在接任时都要大声叫嚷承担起这一工作，却都可悲地失败了。这就是许多例子中的一个。

政治家也不会提出这些问题，更不要说解答这些问题了。政治家被工人和自由主义者的分裂麻痹了。如果他本人是一个自由主义者，他就处于两派的“夹攻之中”，但这两派的支持都是他当选和保持职位所必须的。如果他不是一个自由主义者，他必然会日益希望能够赢得其中任何一派的支持（以前是联合的两派，目前却是互相怨恨的两派）。因此，近年的每一个保守派领导者——美国的尼克松（Nixon）、英国的希思(Heath)、法国的戴高乐(De Gaulle)和蓬皮杜(Pompidou)——都完全像自由主义者一样在回避这一问题。在日益厌倦于工业战争，特别是为“反对公共利益”(或更引人怨恨的“反对公共便利”)而举行的罢工等公共舆论的压力下，他们可能会压制工会的权力，甚至在不久的将来采取行动反对工会的垄断——如工会的管辖范围以及限制进入某一行业。但是，他们很可能不会愿意或没有能力来制定新的基本政策。

在工业关系方面，我们也需要有新的政策。因此，在所有发达国家

中——在发展中国家中也一样，企业内部的和公共服务机构中的管理人员都必须深入思考工会的未来、工会的作用、工会的职能、工会在机构中和社会中的地位。这是管理当局的一项重要社会责任。我们成功地或没有成功地解决日益增长和深化的工会危机的方式，将大大影响企业和经济的未来以及社会的未来。深入思考工会的作用和职能，也符合管理当局本身的利益。深信工会的软弱无能，只能意味着管理当局的力量完全是自欺欺人的。人们可以对“工会化”表示悲叹(在工会运动中，我很少被人认为是倾向于工会的)。但是，一旦存在工会——而工会化是所有发达国家中的一个事实——那么软弱的工会，即没有确定的作用、职能、权威，也没有坚强、可靠、有效的领导的工会，就意味着罢工、蛊惑人心的宣传、不负责任的要求、日益增长的怨恨和紧张。但这并不意味着管理当局的力量，而是管理当局的挫折。

知识工人的管理：新的挑战

对体力工人进行管理和处理好与工会的关系，对社会而言虽然是极为重要的，但这对管理人员来说基本上是一种后卫战。他所能希望的，只是把200年工业史遗留下来的损害加以限制。即使是这项十分有限的目标，也要求在政策和实践方面做出重大变革。而且，它肯定也要求在管理假设和管理态度方面做出更重大的变革。但是，其中的目标不能太大、太高。在生产率、激励和关系等方面不再丧失阵地，这已经是一件相当困难的事情了。要恢复200年来因工业管理不善而丧失的阵地，是

迫切需要的，但目前还只能看做是一种希望，而不是一种合理的期望。

对知识工作和知识工人进行管理，是“目前和未来”的工作，而不是“过去”的工作。由于它基本上是一项新任务，所以我们对它的了解，甚至比对体力工人进行管理(或管理不善)所了解的还要少。因此，它是一项更为艰难的任务。但这里，倒是没有长期遗留的痛苦，没有互相猜疑，没有伪装成科学理论的怨恨，也没有树立各种严格的限制、规则和条例的民间传说。因此，对知识工作和知识工人进行管理的工作，可以集中力量在制定正确的政策和实践上，可以集中力量在未来方面，而不是消除过去，可以集中力量在机会上，而不是“问题”上。

对知识工作和知识工人进行管理，需要特别的想象力、特别的勇气和高超的领导能力。从某些方面来说，与直到最近对体力工人的管理进行比较，对知识工作和知识工人进行管理都是一项要求更高、更加苛刻的工作。这是因为：长期以来，各种恐惧，如对经济贫困的恐惧、职业保障的恐惧，对公司保卫人员或地方警察权力体罚的恐惧，它们曾是替代了对体力工作和体力工人的管理的一种武器，但这对知识工作和知识工人来说完全不起什么作用。除了最低层次的知识工作以外，在恐惧的威逼下，知识工人的工作是没有什么效率的。只有自我激励和自我指挥，才能使之具有工作效率。可以说，为了富有效率，他必须有所成就。

每一个发达社会的生产率，事实上还有社会团结，都日益取决于使

知识工作富有效率并使知识工人有所成就的能力，这也许是新的知识社会里的核心社会问题。对知识工作的管理，没有什么前例可循。以前，知识工作都是在小团体中由个人独自进行的。（关于这一点，请参见作者的著作《不连续的时代》。）而目前，知识工作是在大型的、复杂的、需要进行管理的机构中进行。目前的知识工人甚至并不是过去的“知识型自由职业者”的继承者，而是过去的技术工人的继承者。因此，必须对他在组织中的地位、职能、贡献和职位予以界定。

更糟糕的是，我们并不能真正界定绝大多数知识工作的生产率，更不要讲予以衡量了。对于档案保管员或杂货店售货员的生产率而言，人们还可以进行界定和测量；而对于制造企业的现场推销员来说，生产率就是一个不明确的术语了。它是指销售总额？或者是指销售所提供的利润贡献？而利润贡献，则会因各个销售员所销售的产品组合的不同而存在很大差异。或者把销售额与地区的销售潜力联系起来吗？也许，应该把销售员保留老顾客的能力视为生产率的核心内容。或者，应该把销售员吸引新顾客的能力视为核心内容。比起具有较高技术水平的体力工人的生产率的界定和测量来说，上述这些问题都要复杂得多。对体力劳动者的生产率而言，人们始终可以用产出的数量(如每小时、每日或每周生产的符合质量标准的鞋子数量)来确定和测量生产率。

更为困难的是：界定设计工程师或服务工程师的生产率，界定质量控制员或销售预测员的生产率，界定教师或研究科学家的生产率以及管

理者的生产率。

知识工人的成就，甚至更难确定。只有知识工人本人才能了解在工作、工作绩效、社会地位和自豪等方面，到底有哪些可以构成其个人满足感。而个人满足感，可以使知识工人感到他做出了贡献、有所成就、实现了其价值并实现了自我。

劳动力的分类

然而，在劳动力中，不仅包括着体力工人和知识工人。例如，办事员本身是生产工人，但又不是机械工人，因而是性质截然不同的一个重要类别。同样重要的事实是：在所有发达国家中，劳动力还可以按照性别进行划分。

直到最近，女性员工或者只是从事临时工作，在学校毕业以后和结婚以前这段时间，或者只是从事较低等的工作。“受人尊敬的”工人的妻子，一般不会接受雇佣和外出工作。至于上层妇女中的工作人员，大多数也是从事独立的自由职业。例如，在医师、律师和教授中，很少有女性。不过，中学教师和医院护士则是例外情况。但她们也是或者不结婚，或者在结婚后离开了工作岗位。

在所有的发达国家中(但日本至今还是个例外)，这种情况正在急剧地发生变化。很大一部分妇女作为雇员而从事工作，似乎是发达国家的一个标志。已婚的中产阶级妇女，已经日益成为典型的女员工。对中上

阶层的妇女而言，由于家中人口有限而家务劳动大为减轻(这是因为家务比较简单而又有许多家用电器设备)，也已经有愈来愈多的人加入到劳动力中来。这种趋势看起来仍在继续，其推动力量却不是“女权运动”，而是经济、社会和心理上的因素。但是，工作的妇女往往要求有一种不同的工作结构来适应其实际情况和条件。在工作、经济报酬、厂区中的社会地位等方面，她要求有不同于男性工作人员的待遇。例如，由于有孩子，妇女常常要求在一天中只做部分时间的工作，并且采用弹性工作时间。对于已婚妇女来说，她们更感兴趣的是较高的现金收入，而不是退休养老金。

不同类型的劳动力对福利待遇也有着不同的需要。对现金工资来说，各类员工可能认为其报酬“价值”都相同。但如果是退休工资、住房津贴或教育津贴、保健福利或其他福利，他们的需要和期望就会因性别、年龄、家庭负担、自己及家属在生命周期上的不同阶段而存在重大差别。

以前，无论是工商企业，还是任何其他机构中的员工，都只有一种人事政策。将来可能需要多种人事政策，而原因就是由于劳动力有许多种不同的类型。在使工作富有效率，特别是使员工有所成就这一任务上，劳动力的分类将日益要求采取不同的方法。

还存在着其他一些转变：从体力工作向自动化的转变、体力工作内部向高度机械化的转变和技术的急剧变革。其中，技术的变革，使体力

技能和智力技能可能在短期内就过时了，从而对已掌握的手艺和知识造成了威胁。同时，人的生命也在不断延长，结果使得工作生涯日益成为长期不工作——即退休的一种准备。此外，还存在着许多其他的转变。

但是，对工作和员工进行管理的三项主要挑战是：员工社会的到来；体力工人在心理和社会地位上的变化——他们虽然比以前受的教育更多而且收入更高，但仍感到自己从过去的自我尊重型工人阶级降为二等公民；知识工作和知识工人的出现——他们是现在有人称之为“后工业社会”中的经济和社会的核心。

新的一代

正是这些变化，说明了新一代工人的出现，即年轻的一代，特别是受过更高教育的年轻人。在发达国家中，他们正在向工作和员工的传统管理方式、传统组织以及传统的经济和权力关系提出挑战。

这常常被归因于“丰裕”。结果，有人说：“古老的新教伦理崩溃了。”（西方的社会学家似乎从来没有想到：长期以来，新教伦理的最坚定的实践者是众所周知的非新教主义者，如日本人和中国人。）这种解释太过随便、太过肤浅了。的确，丰裕毕竟是阳光下的一种新事物。在人类的整个历史中，绝大多数人总是处于仅能维持其生活的边缘，绝大多数人从来都不确定到哪里去找下一餐饭。而现在，在发达国家中，绝大多数人在经济上有保障了，至少从传统意义上讲是如此。但是，并

没有迹象表明：绝大多数人对经济报酬(无论是物质的或非物质的)丧失了胃口——也许只有少数中的最少数，才是例外。相反，对绝大多数人来讲，既然他们现在已经尝到了生产率果实的某些甜头，显然就更渴望能够得到更多——如果没有比我们这个星球的有限资源所能生产得更多的话，那也是比迄今为止经济所能提供的要多得多。

工作结构和特征的转变，对工作提出了这样的要求：要求工作能够提供经济利益以外的事物。人们已经不能满足于维持生活了，工作必须能够创造出一种新的生活。

最突出的现象，是人们的欲望日益增长，而不是“丰裕”。这意味着使工作富有效率比以往任何时候都更加重要。同时，由于体力工人在心理上感到浓重的不安全感，由于知识工人的新地位还没有确定，他们都希望工作能够提供某些非物质的心理上和社会上的满足感。他们未必一定期望工作是一件愉快的事，但他们肯定期望工作是一件有成就的事。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第16章　关于工作、从事工作和工人我们知道（不知道）什么

知识的原始形态——使工作富有效率的三项要求——泰勒的分析、贡献及其局限性——工作的综合和控制——从事工作的五个方面：生理方面、心理方面、社区方面、经济方面和权力方面——机器设计和人员设计——受到诅咒和歌颂的工作——作为社会联系和团体联系的工作——工资基金和资本基金——作为生计和成本的工作——工人所有制幻想——从事工作的权力方面——组织就是异化——第六个方面：经济权力方面——作为再分配系统的组织——主导方面的谬误——需要的层次和结构——各项需要在满足过程中的变化——管理人员能做些什么？

无数世代以来，工作已成为人类意识的中心。把人解释成为工具制造者并不一定正确，但制造工具，并以系统、有目的、有组织的方式去工作，却是人类特有的独特活动。因此，几千年以来，工作一直都得到人类的热切关心。

在我们称之为西方传统的最早阶段，人类就同工作有关系了。在《圣经》中，工作既是神对人类原罪的惩罚，又是使人类的沦落生涯变得好过一些的神的恩赐。在希腊文化的早期，赫西奥德(Hesiod)写了一首伟大的叙事诗《工作和节日》，其中，在界定人类的生活状况时，把“工作”放在了“节日”的前面。赫西奥德说，生活就是“超时工作”。

随着工业革命的发展，人类一直热切关心的工作逐渐成为人类的“中心”。在过去200年来，经济理论和社会理论都是以工作为中心的。不仅对马克思主义来说是如此，而且对于正统的经济学家、19世纪初期法国的社会学家或最近200年来的绝大多数“主义”来说，也是如此。

长期以来，虽然工作已经成为人类的中心，但对工作有组织的研究，却是直到19世纪末期才开始的。有记载的历史中，弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）是第一个认为有必要对工作进行系统观察和研究的人。在过去75年里所实现的巨大“丰裕”，首先应该归功于泰勒的“科学管理”。正是这种巨大丰裕，使得发达国家中工人阶级的生活提高到了前所未有的水平上，甚至超过了以前富人的小康水平。尽管泰勒（还有牛顿，或者还有阿基米得)的工作科学，只是奠定了第一块基石，但是泰勒去世已经有60年了，在他之后却并没有增加很多东西。

人们对工人的关注就更少了——而知识工人至今还几乎没有受到关注。关于这一方面的高谈阔论是不少的，但认真的、系统的研究则只限于有关工作的少数几个方面。

有一门工业生理学学科，研究的是光线、工具和机器速度以及工作场所的设计等与工人之间的相互关系。有关这方面的基本工作，是在20世纪初叶进行的，如出生在德国的哈佛大学心理学家雨果·芒斯特伯（Hugo Muensterberg）有关疲劳和视觉的研究。另外，英国人西里尔·

伯特(Cyril Burt)可以被称为工业心理学之父。在第一次世界大战期间，他对能力进行了研究，即某项体力工作的要求与个别工人的体力技巧、与机械的配合和反应之间的关系。最后，在20世纪初叶，出生在澳大利亚并主要在哈佛大学工作的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）发展了人际关系的研究，即对在一起工作的人们之间的相互关系进行研究——不过，在人际关系研究中，对工作本身——即要完成的任务却几乎未加注意。

在实践中，“工人”和“从事工作”的整体性，即任务和职务、知觉和个性、工作社区、报酬与权力关系的整体性，人们似乎并未给予关注。这些问题可能是过于复杂了，以至于人们还不能真正地理解它们。

管理人员不能等到科学家和学者完成了他们的工作之后再行动，工人也不能这样。管理人员在目前就必须进行管理，他必须把我们目前已知的一点点东西(虽然还很不够)付诸实施，他必须力图使工作富有效率并使工人有所成就。因此，把我们已知的有关工作和从事工作的知识整理出来，也许是恰当的。

在我们所知当中，最重要的事情是：工作和从事工作是两种根本不同的现象。的确，工人是从事工作的，而工作总是由工人来做。但是，使工作富有效率和使工人有所成就所需要做的工作，是大不相同的。因此，必须既按照工作的逻辑，又按照从事工作的动态来对工人进行管理。如果工人个人得到了满足，但工作没有效率，那是失败了；但如果富有效率的工作破坏了工人的成就感，那也是失败了。实际上，这两种

情况都不能得以长久地维持。

正如在第15章中所讲的，工作是不具有人格的，是客观的。工作是一项任务，是一项“事物”。因此，应用于工作的规则，应该符合客观实际。工作有它自己的逻辑，要予以分析、综合和控制。

正如客观宇宙中的每一种现象那样，理解工作的第一步，就是对其进行分析。正如泰勒在一个世纪以前就认识到的那样：这意味着识别各项基本作业，分析每一项作业，并对它们按照逻辑的、均衡的、合理的顺序进行排列。

泰勒所研究的，当然是体力方面的作业，但其分析也适用于智力方面的作业，甚至适用于完全无形的工作。这个正在成长中的作家按照要求所拟出的“提纲”，实际上就是科学管理。而科学管理的最高级、最完善的例子，并不是100年来工业工程师所发明的任何事物，而是字母。字母使得一种语言中的所有词语能够用存在极少重复的简单符号来表达。

但是，在对工作进行分析以后，还必须把它们综合起来——而泰勒并没有认识到这一点。实际上，还必须把经过分析的工作整合成为一种流程。这对于个别工作是适用的，对于一批工作即一系列工作过程，更是适用的。我们需要生产原则，以便搞清楚如何把各项操作整合成为一项工作，然后再把各项工作整合成为“生产”。

追随在泰勒之后的某些先驱者，特别是甘特(Gantt)，清楚地看到了这一点。甘特图（Gantt Chart）表明了获得一项最终工作成果所需的各个步骤，从最终成果开始倒过来追溯上去，并表明这些步骤的完工时间和顺序。虽然甘特图是在第一次世界大战期间发明出来的，但至今仍是我们用以识别完成一项任务所需流程的工具。不论任务是做鞋子，还是把人送到月球上去，甘特图都适用。近来的一些创新，如计划评价与审查技术（PERT，或称为计划评核技术）、关键路线法和网络分析，都是甘特的工作的深化和发展。

但是，甘特图并不能告诉我们适用于某一生产流程的逻辑。可以说，甘特图是工作设计的乘法表，它甚至没有告诉我们什么时候进行乘法运算，所以更谈不上做乘法运算的目的了。

最后，正是由于工作是一种流程，而不是个别作业，所以更需要有内部固有的控制。它需要有一种反馈机制，以便既能够察觉出意料之外的偏差，进而识别出对流程进行修改的需要，从而使流程维持在获得理想成果所必需的水平上。

对于知识工作而言，上述这三项要素——分析、综合成为生产流程以及反馈控制特别重要。这是因为：从其定义的角度看，知识工作本身并不制造产品，它只是为其他人贡献知识。知识工人的产出，总是成为其他人的投入。因此，与做一双鞋子这样的工作不同，知识工作并不是不证自明的,无法自己表明工作是否有成果，只有从所需的最终成果倒

推上去，才能看出知识工作是否有成果。由于知识工作是无形的，因此无法通过自己的进展进行控制。同时，我们不能够按照了解体力工作作业次序(至少从泰勒和甘特以后，我们对此已有所了解)的方式来了解知识工作的作业次序。因此，知识工作需要更好的设计。之所以如此，是因为知识工作不能由别人来为工人设计，而只能由工人本人来进行设计。

从事工作的五个方面

从事工作是工人的活动，是人类的一种活动，是人性的一个核心要素。虽然从事工作并没有什么逻辑，但从事工作有其动态性和多个方面的内容。

从事工作至少包括五个方面的内容，工人必须在这五个方面中的每一方面都有所成就，才能富有效率。

机器设计和人的设计

1.首先是生理方面。人不是机器，也不能像机器那样工作。

机器最适合做同样的工作、重复的工作并尽可能做简单的工作。此时，它的效率最高。如果是复杂的工作，那么最好是分解成一步接一步的简单工作，然后由一部机器接一部机器地进行加工，或者把工件从一部机器移向另一部机器，或者像现代电子计算机控制的机具那样，把机

器和工具按照工作预先编好顺序，然后在工序的每一个步骤改变工具。在同等速度、同等节奏、移动部件最少时，机器的工作效果最好。

人的本质同机器设计却大不相同。适合于机器的任何一种作业和任何一种操作，并不适用于人。他没有机器那种力量和耐久性，而且容易疲劳，他只是一种设计得很差的机械工具。但是，人在协调方面却有其优越性，他擅长以知觉配合行动。如果使整个人，他的肌肉、感官、思想投入到一项工作之中，他能工作得最好。

如果只是做一项动作或操作，人很快就疲劳了。这不仅是心理上的厌烦，而且是真正的生理上的疲劳。肌肉中的乳酸增多了，视觉的敏锐性降低了，反应速度迟缓且容易出错。

人最适宜做一组综合的作业或操作，而不是单一操作。而且更重要的是，人完全不适宜以不变的速度和标准的节奏来工作。如果能够以经常变化的速度和节奏来工作，人能够工作得最好。

对人来讲，并不存在“惟一正确”的速度和“惟一正确”的节奏。对每个人来讲，速度、节奏和注意范围都有着很大的差异。对婴儿的研究表明，速度模式、节奏模式和注意范围，就像指纹一样，是各不相同、存在差异的。换句话说，每个人都有他自己的速度模式和改变速度的需要，都有他自己的节奏模式和注意范围的模式。现在，我们已经知道，把一种不适宜的速度、节奏和注意范围，特别是统一不变的速度、节

奏、注意范围的模式强加于人时，最能引起人的疲劳、抵制、愤怒和怨恨。对每一个人来说，这都是不适宜的，而且在生理上也是不恰当的。很快地，就会在人的肌肉、大脑和血液中积累起有毒废物，释放出紧张的激素，并改变整个神经系统的电流强度。为了富有效率，人必须对他工作时的速度、节奏和注意范围加以控制，而且要达到很高的控制程度——就好像婴儿在学习说话和走路时，必须对他的学习速度、学习节奏和学习的注意范围进行程度很高的控制一样。

所以，虽然工作最好是均匀统一的，但从事工作最好是有相当程度的多样性。从事工作需要经常地改变速度、节奏和注意范围，要求经常改变操作的程序。如果一项工作是好的工业工程，那么对工人来讲就是十分不好的人类工程。

受到诅咒和歌颂的工作

2.人从事工作的第二个方面，是心理方面。我们知道，工作既是一种负担，又是一种需要，既受到诅咒，又受到歌颂。这究竟是天生的，还是受到文化的影响，我们还不清楚——而且这实际上并不重要。当人长到四五岁的时候，就要被教育怎样去工作。毋庸置疑，在绝大多数国家中，童工是被禁止的，但是，学习人需要掌握的基本知识，特别是学习说话，实际上也是工作，并可进而养成工作的习惯。我们早已知道：失业会造成心理上的严重失调，这主要不是由于经济上失去了收入，而是由于使人失去自尊心。（这一点首先是保罗·拉扎尔斯费德(Paul

F.Lazarsfeld)和玛丽亚·贾荷达(Maria Jahoda)在20世纪20年代对奥地利长期失业的纺织工人进行的研究中提出的。）工作是人的个性的扩展，是人的一种成就，是人用来界定自己的价值、衡量自己的价值和自己的人性的一种方法。

“游荡”是容易的，而要做到“悠闲”却很难。特别是对于年轻人来说，游荡就意味着要做出一些狂暴的举动——或者开车在拥挤的公路上横冲直撞——而不是像哲学家那样悠闲自在。在西方最为势利的社会中，即18世纪末期和19世纪初期英国辉格党的社会中，有一句流行的话：“一个人要做贵族，必须从小孩时起就开始学习从容不迫的懒散。”还有一句更古老的流行话是：“魔鬼为游手好闲者找工作。”

西方独特的工作伦理，不是16世纪时的加尔文（Calvin）创立的，而是6世纪时纳尔西亚（Nursia）的圣本尼迪克特(Saint Benedict)创立的。这种工作伦理，并没有把工作美化和神圣化，而且，这也并非一种新的或西方特有的工作伦理，但它把“职业”神圣化了，认为所有的工作都是服务和贡献，并且同样都值得尊重。本尼迪克特派的教士在祈祷和传教的同时，还在田野和作坊中从事体力工作。这是有意地同以前的一种古老信念相决裂，那种古老的信念认为：“绅士”或“自由人”是不能从事体力活动的，他们需要腾出时间来从事更高等的工作，以便学习、治国、从政和治军等。结果，古代的西方——以及绝大多数的非西方文化——把不同种类的工作分成不同的人格层次并做出排序。其中，奴隶、

农民或手工业者这些从事体力工作的，是卑贱的阶级，而军人和知识工人则属于高等阶级。但事实上，苏格拉底（Socrates）和西塞罗(Cicero)都不认为懒惰是好事。相反，他们全部的人性，就是比所谓卑贱的人工作得更加努力，而且做一些要求更高、责任更大的工作。中国古代的官吏在功成身退时，一般不会在其宅邸中过着闲暇的生活，而很可能从事“琴、棋、书、画”这些更富有建设性的工作。对他们为社会所做贡献的评价，也首先是由这些活动来判断的。按照儒家的伦理观点来看，从事这些活动是维持社会和谐所必需的。

无疑，18世纪和19世纪的商业革命和产业革命，使得农民、机械工人、商人和实业家的工作时间大大增加了。

在很大程度上，这反映了人们的生活条件，首先是营养条件的重大改善，从而使得人们进行工作的体力大大增加(就好像贮藏饲料的密封地窖的发明，使得马和牛在冬天也能够得到适当的饲料，从而使18世纪时马和牛在冬天里干的活儿，比它们在100年以前的先辈们一年中所干的活儿还要多)。无论19世纪工业城市中的贫民窟，或目前拉丁美洲城市贫民窟中的生活条件有多么可怕，也比家庭手工业时期的无地劳动者或纺纱工人和织布工人的食物要好得多。如果有任何人对此怀疑的话，只要看一看航海海员赖以维持生活和工作的食物就可以了。在许多文学名著中，都有着这一方面的丰富记载，如戴纳(Dana)的《两年的海员生活》、麦维尔(Melville)的《泰比》和《莫比·迪克》，或一度极为流行

的有关马里雅特(Marryat)船长的航海故事。从各种报道来看，海员的食物在当时是最好的，一方面是由于海员的劳动很艰苦，需要付出很多体力，另一方面是由于经常存在着海员哗变的危险。

在18世纪和19世纪里，工作时间的大幅延长，也表示着价值观念方面的巨大变化。经济报酬变得更有意义了——也许这在很大程度上是由于可以更加普遍地实现经济满足了。在利物浦和曼彻斯特，贫民窟中的无产阶级的购买力很低，不能买很多东西，但是，他们的祖父辈，那些无地的农民则根本用不着购买力，因为在他们周围根本没有可以买的东西。

因此，如果除了报纸上的标题以外，还的确存在着抵制工作伦理的现象，那也并不代表着享乐主义。从某种程度上讲，这代表着长期以来“过度工作”的一种反应，以此来取得平衡。然而，在更大的程度上，它可能是对早期“杰出人物”工作理念的一种回应。在以前的“杰出人物”工作理念中，按照其工作类型对人进行贵贱之分。可以用来支持这种假设的是：那些被认为抵制工作的、受过教育的青年，都对教师和艺术家的工作给予强烈、积极的评价和认可。然而，教师和艺术家的工作，却比操纵机器或卖肥皂需要更多的督促。

在未来，可能的确有空想未来主义者的“无工作社会”。如果“无工作社会”真的来到了，那么必将给绝大多数人带来一种重大的个性危机。但幸运的是，到目前为止还没有任何迹象支持这种“无工作社会”即

将到来的预言。直到今天，任务仍在于使工作满足人的心理需要。

作为社会联系和团体联系的工作

3.工作是一种社会联系和团体联系。在雇员社会里，工作是人们接触社会和团体的主要途径。一个人的社会地位，在很大程度上是由工作来决定的。当一个人讲“我是医生”或“我是水管工人”时，就表明了他是怎么样的一个人，表明了他在社会中的地位和团体中的作用。

也许更重要的是：从远古以来，工作就已经成为满足人归属于某个团体的需要（归属感）的一种手段，以及与同类建立起有意义的关系的一种手段。当亚里士多德讲人是社会型动物时，他实际上是在讲：人需要利用工作来满足他对团体的需要。

的确，很少有人只是由他所属的工作小组来决定自己在社会和团体中的作用，绝大多数人都还存在着工作以外的社会和团体。人们经常可以发现：一个在工作小组中社会地位不高的人，在其他地方却是一个“大人物”。例如，一个不显眼的工人，在童子军或教会中却是一个大人物。但是，即使对于这个人来说，他的交际、团体身份和社会联系，也大都来自于工作。

对于绝大多数人来说，工作是他除了自己狭窄的家庭联系以外的惟一联系，而且常常是比其家庭更为重要的一种联系。对于尚未结婚的年轻人和已长大成人的孩子们来说，更是如此。许多公司雇佣成年的妇女

来做兼职工作，就充分地说明了这一点。这些成年妇女是最忠诚的雇员。这些成年妇女的丈夫有他们自己的工作，而子女们已经长大外出，于是工作场所就成了她们的团体、她们的社会俱乐部和逃避孤独的手段。

例如，在贝尔电话公司里，有许多女员工为了成家而离职，但过了十几年以后，她们又都可以从事兼职工作了。在文书工作的高峰时期，特别是在发行新的股票或债券、邮寄股息或年度财务报告等财务工作的高峰时期，她们被雇佣来从事工作。当有这种工作时，通常都是很急促、很紧迫的，工作时间很长而报酬并不太高。但是，许多人都抢着要做这种兼职，而且工作时的士气很高。如果由于某种原因，有几个月没有这种工作，这些“老姑娘们”就会打电话来问：“还要多长时间我才能来工作，我想看看我那些同伴，想知道她们在忙些什么，我很想念她们。”

类似地，每个公司在欢送其退休员工时也会有同样的反应。“我所怀念的不是工作，而是我的同事和朋友。”“我想要了解的并不是公司现在干得怎么样，而是以前同我一起工作的那些人现在在干些什么，现在在哪儿，现在他们怎样了。”某家大型公司的一位退休的高级副总经理坦率地说：“请不要寄给我年度报告，我对销售额已经不感兴趣了。请告诉我一些轶事。即使是那些我以前不能忍受的人，我也很怀念他们。”

最后的那些话表明了工作联系的巨大力量，表明了工作联系优于其他团体联系的地方。工作联系并不取决于个人的喜好，即使不存在感情需要，它仍会发挥作用。人可以同另一些远离其工作、自己从来没见过的人一起工作，也可以为与自己既没有友谊，也不喜欢的人工作，而且可以工作得很好。更有甚者，即使对一个他很不喜欢，但却尊重其工作技能的人，他也可以与之一起很好地工作。但是，他的同事也可能是他的亲密朋友，他们在工作时间以外还会尽可能地在一起，一同去打猎或钓鱼，共度假期或夜晚余暇，共享自己的生活乐趣。工作关系具有客观的外在焦点，即工作本身。工作关系能够造成尽可能强大的社会联系和团体联系，而且这种联系既可以是含有个人关系的，也可以是不含有个人关系的，这取决于各人的愿望。

也许，这可以说明：在整个人类历史中，特别是在原始人群中，为什么工作小组总是按照性别来划分。男人一起工作，女人一起工作。在历史或人类学材料中，我们很少发现两性混合的工作小组。男人打猎，女人守家；男人造船，女人种农作物。在欧洲，挤牛奶的工作传统上是由女人来做的，而在美洲，这项工作则由男人来做，但从来没有两性混在一起来做的情况。

经济方面

4.工作是一种“生计”。在社会实行了最原始的劳动分工的时候，工作中就已经包含了经济要素。当人们不再是自给自足并开始交换其劳动

果实的时候，工作就造成了人们在经济上的联系，但也造成了经济上的冲突。

这种冲突是无法解决的，人们只能在这种冲突中生活。

对于工人来讲，工作是一种谋生手段，是其经济存在的基础，但它也为国民经济创造了资本。工作可以提供使经济自己持续下去的一种手段，并提供赖以弥补经济活动风险的手段和未来的资源，特别是提供未来工作所必需的那些资源，以便未来的工人可以据此谋求生计。在任何经济中，都需要工资基金和资本基金。

但是，资本基金与工人在此时此地的生计需要是直接竞争的。资本是客观必要的，并不是由于社会结构和权力结构而产生的。

像古典经济学家那样进行如下争论并没有什么用处：在资本基金的需求——即盈余需求——和工资基金的需求之间并没有什么冲突。古典经济学家争辩说：从长期来看，资本基金同工资基金二者是互相协调一致的。员工对资本基金的需要，跟他们对工资基金的需要一样大。工人比任何人都更需要有应付不确定性风险的保障，比任何人都更需要未来的工作岗位。

美国工人的工资和生活水平的迅速增长，在很大程度上是由于资本投资，即资本基金的持续增长。西蒙·库兹涅茨(Simon Kuznets)最初在宾夕法尼亚大学工作，后来在哈佛大学工作，他对美国的资本形成的研究

就证明了上述观点。但是，“工人”是一个抽象的概念。资本基金的受益人，很少就是资本基金的贡献者。在一个产业部门中积累的资本，如19世纪80年代在美国纺织工业中所积累的资本，往往为新的产业部门(如化学工业)提供了资金，而不是在纺织工业中创造出新的工作岗位。而且，资本基金所创造的工作岗位和收入，是未来的，但对其所做的贡献却必须是现在做的。

此外，在不同类型的工人之间，还存在着收益和牺牲之间的相对关系这一重大问题。保罗·道格拉斯（Paul Douglas）原来是芝加哥大学的一位经济学家，许多年之后成了知名的参议员。以保罗·道格拉斯为代表的劳动经济学家在有关实际工资的研究中指出：工会活动，对一国经济中实际工资的总体水平并没有——而且也不可能有很大的影响。他的这种论点可能是正确的，但同样正确的是：某类工人(如建筑业的员工)可以通过使另外一类工人做出牺牲而使自己在工资上获得重大利益。

换句话说，虽然工资基金与资本基金最终的确并无冲突，但与个体并没有多大关系。对个体而言，的确存在着真实而直接的冲突。

作为生计和成本的工作

还存在着另外一种更为根本的冲突，那就是作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间的冲突。作为“生计”手段，工资必须是可以预计的、持续的，并适应于家庭的费用、期望及其在社会和团体中的地

位。作为“成本”开支，工资必须适应于某种职业或产业的生产率。而且，它必须具有弹性，并能够方便地随着市场供求的微小变化而进行调整。同时，它必须使一种产品或服务有竞争性。归根结底，它取决于消费者。也就是说，它与工人的需要或期望是无关的。这又是一种难以轻易解决而最多只能予以缓和的冲突。

任何一个社会，无论它是怎样设计的，都不可能彻底消除这些矛盾。传统上，日本能够把作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间的冲突减到最小(请参见第20章)。但是，生活水平的日益提高，已经威胁到日本的这种适应性调节。在日本，工资基金同资本基金之间的冲突，就像在其他任何地方一样尖锐。南斯拉夫把工厂的所有权交给工人的工厂团体，而不是交给国家，以期消除这种冲突。在南斯拉夫的制度之下，工厂团体对资本基金的需要，应该比其他制度更加清楚，但工厂团体却仍对资本基金进行抵制。在南斯拉夫，由于工人对工资的要求超过了企业所能承担的水平（无论是作为成本开支的工资，还是考虑到它自己和经济对资本基金的需要），并进而产生了通货膨胀的压力，所以其经济试验有垮台的危险。

工人所有制是不同于资本主义（即资本供应者所有制）和国有化（即政府所有制）的第三种方法。虽然并未引起人们的注意，但在这方面已经有着悠久的历史。目前，以奥塔·锡克(Ota Sik)为代表的人又认真地提出了这种方法。

员工共享企业的财务损益，也许是更可取的。但是，无论在哪里试行过这种方法——我们试行工人所有制已经超过一个世纪了——只有在企业情况良好时，才行得通；只有在利润很高的企业中，才行得通。员工共享利润的各种方法及其变种，如美国的斯坎伦利润计划（Scanlon Plan）和生产率奖金等，也都是如此。只要企业利润一开始下降，工人所有制就不能再解决作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间所存在的冲突，或者工资基金同资本基金之间所存在的冲突。

对于员工来讲，同他的工作岗位相比，在企业中分享的利润必然始终处于次要地位。即使在最兴盛的企业中，利润（即对资本基金的贡献）也从来不会超过工资的很小比例。在制造企业中，工资成本一般占销售总额的40%左右，税后利润则很少超过5%或6%（即只占工资成本的1/8）。在整个国民经济中，工资和薪水约占国民生产总值的65%，而利润则在0到7%左右之间波动——它至多只占工资总额的10%(国民生产总值中的其余部分，绝大多数是小型业主、农民、店主和自由职业者的收入，即实际上是另外一种形式的劳动报酬，而不是对资本基金——即利润的贡献)。

所以，即使在最巅峰状态，利润也很少能够带来很少的额外奖金——这虽然是受欢迎的，但并不是基本的。

工人所有制是否符合工人自己的财务利益，也是大可争论的。没有一个企业会是永远赚钱的。在典型的工人所有制计划中，工人的未来

(如其退休金)都取决于在自己为之工作的那家公司中的投资，因此他也是极易受到损害的。像其他投资者一样，工人不应该把他的鸡蛋放在一只篮子里。从这一点来讲，美国在过去25年中所采用的养老金制度，比起工人拥有自己为之工作的那家企业的所有权，在财务上要更为健全，也更加符合工人自己的财务利益。美国的这种制度，是建立一种养老金基金并进行广泛投资，一般根本就不会在未来受益者被雇佣的那家企业中进行投资。

从理论的观点来看，美国在过去20年或30年里的发展，似乎代表着解决这些冲突的一种最佳方法。通过自己的养老金基金和共同基金，美国企业员工逐渐成为真正的“所有者”。这些养老金基金和共同基金已经成为美国经济中占统治地位的投资者。事实上，这些机构投资者——即员工及其储蓄的受托人——目前已经控制着美国大部分上市公司。换句话说，美国没有通过国有化而实现了社会化的所有制。但是，这并没有解决，甚至缓和工资基金同资本基金之间的冲突，也没有解决作为生计手段的工资与作为成本开支的工资之间的冲突。

如果我们学会用资本成本和未来成本，而不是用利润这个词来思考和讨论，那么将会是有所帮助的(正如我们在第6章中已经讲过的，它也会提高利润率要求)。但那也只能是有所帮助，而不会完全消除冲突。这些冲突是下列情境中所固有的：无论企业是在市场经济中经营，还是在政府控制的经济中经营；无论是私人所有、政府所有，还是工厂团体

所有，都难于避免。

从事工作的权力方面

5.在一个小群体中，特别是在一个组织中从事工作，总会存在着权力关系。

古时耕种自己一点儿贫瘠土地的农民，必须为自己制定严格的纪律。如果他想获得收获的话，就不能想怎么干就怎么干。但他所服从的，是一些不具人格的力量，即风、气候、季节、霜冻或非人格的市场力量。但在任何一个组织中，无论规模怎么小，都必然存在着人的权力，组织成员的意志必须服从于另外一个人的意志。

在一个人的生活中，用时钟来促使他按照既定的钟点去工作，似乎只是行使权力的一个小例子。而且，时钟对任何人的影响都是平等的。但是，对于工业时代以前的人——不论是发展中国家的农民，还是产业革命早期英国作坊的工人或目前美国城市中黑人区的黑人，这是一个极大震撼。在组织中，必须对作业进行设计、组织和安排，必须按照日程表和预定的优先次序来工作，决定提升人还是不提升人。总之，必须有某些人来行使权力。

无政府主义者断言："组织就是异化（异化（alienation）是组织行为学与人力资源管理中的一个重要概念，其定义为一种与内在自我认同和社会生活相分离的感觉，这种感觉对与工作相关的行为有重大影

响。）。”他们讲对了。以耶鲁大学的克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)为代表的当代组织理论家，希望有一种没有异化的组织，但那只是一种幻想(虽然他们有关“参与”的一些具体建议是很有建设性的，并且是必需的)。现代社会是一个员工社会，而且今后将继续是一个员工社会。这就意味着权力关系直接影响到每一个人，并且影响到他作为一名员工的能力。权力是工作中必不可少的一个方面。它同生产资料的所有制、工作场所的民主制、董事会中的员工代表制或其他任何一种“制度”结构方式都没有什么关系，它是组织所固有的。

第六个方面：经济权力方面

6.在所有的现代组织中，还存在着人们称之为“从事工作”的第六个方面：即需要有分配经济利益的权力。

在现代组织中，不论是工商企业，还是政府机构、大学或医院，权力和经济是不可分割地联系在一起的。把经济报酬分配给机构中的成员，需要有决策权的中心权力机关。其中的原因不在于资本主义或其他任何“主义”，而是在于这样一个基本事实：现代机构是社会的一个器官，它之所以存在是为了给机构外部提供某种满足。因此，它必须从外部获得其收益，即或者从市场上的顾客那里取得收入，或者通过制定预算的权力机构而从纳税人那里取得收入，或者从医院中的病人、邮局的用户或大学的学生所交纳的预先规定的费用中取得收入。同时，机构中的个别成员所做出的贡献，也并不是直接与收益相联系的。一个企业的

销售额，与一个员工(不论他是总经理，还是最低级的清扫工)的贡献究竟有多大联系，即使是粗略的数字，往往也很难说出。这种情况对于医院或大学来说，也是适用的。中国古代的大学者培养了六位门生，比起现在一位研究助理面向150名大学一年级学生讲授英文作文课，哪一个贡献更大呢？校长的贡献又有多大呢？人们只能这样说：从理论上看，每一个人的贡献都是不可少的，但并不是每一个人的贡献都包含在每种产品或每项成就之中。而且，每一个人的贡献在重要性、技能或困难程度方面也并不是完全相同的。

因此，必须有一种权威来把所得的收益在成员之间进行分配。机构本身，不论是工商企业，还是医院，必然是一个收益再分配的系统。

无论这些贡献是简单的、类似的，还是数量不大的，都可以在完全平均的基础上进行分配。例如，在以色列人的公共农庄中就是这样分配的。在这些农庄中，每个人都在田地上劳动，生产出很少的产品，产品的绝大多数用于内部消费，即用于维持自己的基本生活。但是，当这种公共农庄实行工业化生产以后(正如许多农庄已经实行的)，它就必须放弃原来创建时的绝对平均分配的原则。它本身必须成为一个雇主。在以色列，工会联盟拥有着绝大多数的工业，并成为该国最大的雇主。实际上，绝大部分以色列工业都已经“社会化”了，但这既没有以任何方式改变雇主的权力地位，又没有消除劳工关系问题。虽然公共农庄对犹太复国主义有很大的心理和政治影响，但它在以色列经济中所起的作用却是

微不足道的，并且在日益缩小。目前。公共农庄只包含5%的以色列人口，而且为了物质方面的享受一些年轻人正在离开，奔向城市中的消费者社会。

现代机构的成果，总是存在于它本身之外，因而其成员的经济报酬也总是来自外部而不是由内部决定。不可避免地，这一简单的事实导致了权力和权威。事实上，它导致了两种权力关系：一种是管理当局与员工之间的权力关系，另外一种是员工中的各个群体之间的权力关系。这些群体对管理当局有着共同的权力关系，但在总“产品”内部分配的相对份额方面，却存在着尖锐的相互对立和激烈的竞争。

如果问过去100年来我们学到了一些什么东西的话，那就是分配问题是一种普遍性问题，而不是历史性问题，它是无法回避的。因此，必须决定如何把从外部得来的收益在企业内部的成员之间进行分配。在企业、医院或其他机构生产出来的东西超过了群体内部消费的那些极少数物品以外的时候，各个成员的投入和机构的产出之间的相互关系，就不能再“非人格地”或“科学地”予以决定了。同时，平均分配也立即不再可能了。

于是，就要有再分配和再分配的决策权力机构。不过，再分配实际上是一种政治决策，而不是经济决策，要受到许多力量的影响和制约。这些力量包括：供应和需求、社会习惯和传统等。但归根结底，总是要由某些人按照某种方式，并以权力结构和权力关系为依据做出权威的决

策。可以说，这种决策是任何一个现代的机构都无法避免的——尤其是工商企业，更不能避免。

主导方面的谬误

从事工作的上述几个方面——生理的、心理的、社会的、经济的和权力的方面——是互相独立的。每一个方面都可以，而且应该分开来予以独立分析。但是，这些方面又总是一起存在于员工的处境，及其与工作和职位、同事和管理当局的关系之中。因此，人们必须把这些方面结合起来进行管理。但是，这些方面又没有一个共同的方向。其中一个方面的要求，与另外一个方面的要求大不相同。

在我们有关“从事工作”的传统方法中，一个基本谬误是：把这些方面中的某一个方面宣称为惟一的方面。

其中一个例子是埃尔顿·梅奥。他把工作小组中的人际关系——心理方面和社会方面——看成是处于主导地位的方面。但是，固然一个人不能只雇佣别人的一双手，而必须雇佣整个人，但工作本身也很重要，会对群体关系产生影响。同时，梅奥及其同伴忽略了经济方面和权力方面。

这些方面相互之间存在着极其复杂的关系，它们是一种真正的“结构”，不会随着员工环境的改变而迅速发生变化。

已故的亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H. Maslow）——人性心理学之父（特别是在他的著作《激励和人性》(Motivation and Personality,Harper & Row，1954)中。）——发现：人的需要形成了一个等级层次。当一种低级的需要得到满足以后，它就越来越不重要了，而那种较高一级的需要则越来越重要。马斯洛把可以称之为“边际效用”的理论应用到人的需要上——他的理论的确有深刻而持久的洞察力。马斯洛把经济需要放在最底层，而把自我实现的需要放在最高层。但最重要的并不是先后次序，而是洞察到需要并不是绝对的。一种需要越是得到满足，则其满足的重要性就越低。

但是，马斯洛并没有看到这一点：一种需要在其被满足的过程中在改变着。当人们的经济需要得到满足时，即当人们不必把其他各种需要和人的价值都从属于获得下一餐饭食的需要时，他们对获得更多经济报酬的满足程度就越来越低了。这并不意味着经济报酬不重要。相反，虽然经济报酬作为积极刺激的作用在逐渐减弱，但是在经济报酬方面感到失望而造成的不满足感却在迅速增长。（这一点是在我的著作《新社会》一书中首先指出的。后来，弗雷德里克·赫茨伯克(Frederick Herzberg)在他的两本书中提供了大量资料，《工作的激励因素》(The Motivation to Work,Wiley，1959)以及《工作和人的天性》(Work and the Nature of Man,World，1966)。）用赫茨伯格的话来说，经济报酬已经不再是“激励因素”了，而变成一个“保健因素”。如果不予注意——即如果在经济报酬方面引起了不满意——它就成了一种阻力。

我们现在知道，这对于马斯洛所讲的每一种需要都是适用的。当一种需要的满足接近于饱和时，它作为报酬的能力和作为激励因素的能力就会迅速消失，但它的阻碍能力、造成不满和作为反激励因素的能力却在迅速增长。

在同一家公司里工作的两个副总经理的工资只相差几百美元，在经济上处于同等地位。在他们那种工资级别上，所得税非常高，以至于他们在工资上的细微差异根本就没有什么意义。但是，工资较低的那个副总经理感到极为灰心和嫉妒。尽管他的收入已经很高，但他对自己工资较低这一点总是耿耿于怀。这种情况也同样适用于组织中所有层次的管理者或员工。每一位工会领导者都知道：现在他所面临的最大问题，不在于每一工资级别绝对金额的大小，而在于各种不同类型的员工之间的工资差别。熟练工人坚持自己要比半熟练工人的工资高20%，而要满足熟练工人或半熟练工人都是不可能的，他们两方面都同样会感到不满足。如果把工资差别缩小，熟练工人就会感到自己被剥夺了；但如果不把工资差别缩小，半熟练工人又会感到自己被剥夺了。

但还有一点，同马斯洛所指出的相反，随着人在工作中的各种需要接近于满足，它们的性质也改变了。正如我们刚刚看到的情况，工资已经成为社会方面和心理方面的一个组成部分，而不再是经济方面的一部分了。

还可能发生相反的情况，权力和地位可能成为提出经济要求的基

础。例如，在南斯拉夫工业中，工人委员会中的工人代表拥有着相当高的社会地位和权力，他们几乎立即提出要有更高的工资。至少，他们提出要有各种额外待遇——提供住房、单独的办公室、秘书和在公司商店中享有特价优待等——他们认为：这些是源于他们新的等级地位的经济报酬。

对于“从事工作”的各个方面以及它们之间的相互关系，我们需要知道得更多，多于我们现在所了解的。我们现在所面对的这种结构，也许是无法进行分析的。

但是，管理人员必须现在就进行管理。他必须找到解决办法——或至少是权宜办法——以便使自己有能力让工作富有效率并使员工有所成就。他必须了解有些什么需求。他不能期望继续采用200年来的办法来取得成功。他必须开发出新的途径、新的原则和新的方法——而且要快。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第17章　使工作富有效率：工作与流程

工作具有一般性——技术和知识属于从事工作的范畴，而不属于工作的范畴——使工作富有效率的四个步骤——工作分析——泰勒及其信徒——工业工程是什么和不是什么——把重点放在最终产品上——安排作业并不是工作分析的一部分——工作分析只是第一步——生产原则——单一产品生产——刚性大量生产和柔性大量生产——流程生产——每一种生产原则都要求什么

我们常说非技术工作、技术工作和知识工作。但是，这种说法会引起误解。实际上，并不是工作本身是非技术的、技术的和知识的，而是指工人（非技术工人、技术工人和知识工人）。技术和知识是属于“从事工作”的方面。无论是否要求技术，无论要求多少知识，工作本身都是一样的。

在以前，做一双鞋必须“有较高的技术”。到现在几乎一个世纪了，我们实际做鞋子已经不再需要什么技术了。使制鞋工作完全自动化，从而使其完全不需要体力工作，并没有多大困难（虽然也许并不经济）。但是就鞋子本身来讲，几乎没有什么改变。生产流程也几乎没有什么改变，包含同样的一些步骤：准备皮革、剪切、定形、缝制和胶粘。这些步骤按同样的次序进行，有着同样的要求和标准，造出同样的成品。虽然做鞋的工具和技术要求有了巨大变化，但制鞋的工作还是一样的。只

有专家才能区别一双鞋到底是完全由手艺高的工人手工做的，还是完全由自动化生产流程制造的。

看起来这似乎是咬文嚼字，但是，要使工作富有效率，关键的一点就是要认识到工作具有普遍性和一般性，而技术和知识则属于“从事工作”的范畴，而不属于“工作”的范畴。工作的一般性——当然是指体力工作或其他任何生产工作——意味着即使不能科学地进行工作，也能够系统地进行工作。

使员工有所成就的第一步，就是使工作富有效率。我们越是理解工作本身要求些什么，就越是能够把“工作”整合在人们的活动，即“从事工作”之中。我们对工作本身越是理解，就越是能够使员工获得自由。在科学管理——即以理性和非人格性的态度对待工作和有所成就的员工之间，是并不矛盾的。两者虽然极不相同，但却是互相补充的。

迄今为止，有关工作的研究还仅限于对体力工作的研究——原因很简单，主要是因为：直到最近，体力工作仍是主要的工作。所以，本书在描述有关使工作富有效率的已有知识时，也不得不以体力工作为重点。但是，这些原则和方法同样也适用于任何其他生产工作，如绝大多数服务性工作；它们也适用于信息的处理，即绝大多数文书工作；它们甚至可以适用于绝大多数知识工作，只是应用和工具有所不同而已。正是由于工作具有普遍性和一般性，所以最终产品是一件物品、最终产品是信息以及最终产品是知识，这几种工作基本上没有什么本质差别。

使工作富有效率要求四种不同的活动，每种活动都有它自己的特点和要求。

第一，分析。我们必须了解工作所需的各项具体操作与作业，及其次序和要求。

第二，综合。必须把各项操作综合成为一个生产流程。

第三，必须在生产流程中建立起有关方向、数量和质量、标准和例外情况的控制。

第四，必须提供合适的工具。

还有一个基本点是：由于工作是客观的、非人格性的，并且是一种“事物”——即使工作是无形的，如信息工作或知识工作，也是这样——所以，为了使工作富有效率，必须从最终产品、从工作的产出出发，而不能从投入（不论是手艺技能，还是正式的知识）出发。技能、信息和知识都是工具，而应用什么工具、什么时候应用以及为了什么目的而应用，则始终必须由所要的最终产品来决定。最终产品决定了需要从事什么工作，决定了把各项操作整合成生产流程的综合过程，还决定了适当控制的设计以及所需工具的规格。

工作分析

工作分析又叫做工作研究、科学管理、工业工程，至今已有将近

100年的历史。如前所述，它可以追溯到泰勒在19世纪80年代对体力工作的各项操作所进行的研究，如他在钢铁厂中所做的著名的铲沙研究。在泰勒于第一次世界大战期间去世后不久，科学管理基本上就以目前的形式存在了。在大战期间以及紧接着的一段时间里，泰勒最有成就的两位信徒弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth）和亨利·甘特（Henry Gantt），为泰勒的科学管理增补了可以称之为工作分析的“脚本和句法”。

吉尔布雷思对体力工作所包含的全部动作进行了研究、识别和分类，这些动作有“举起”、“移动”和“放下”等。他把这些称为基本动作，并列出了所有的体力操作，指出了每一项基本动作怎样才能够最好地完成、要求一些什么活动和需要多少时间等。有人指出，吉尔布雷思所提出的基本动作不像是字母，而像是中国的象形文字，是一种基本单位的符号，本身就包含着进行操作所需要的全部信息。

与此同时，甘特则致力于工作中操作结构的研究。他所发明的甘特图，从所要的最终产品开始，然后概括出获得最终产品所需要的每一个步骤，并表明它们在整个流程中的次序和所需的时间。实际上，甘特图创立了工作的句法——排列次序。

不仅工作分析这一学科已经存在了很长一段时期，而且其实践也已经相当普遍。在工厂和运输业，工业工程都是生产工作的共同特征。就是在文书工作中，工业工程也日益得到重视和应用。目前，工业工程已

经被公认为是一门专门学科，出版了大量的文献资料。如前所述，工业工程的影响是极为巨大的。

因此，管理者都倾向于认为：他们已经了解了工业工程中应当予以了解的全部内容。他们可能提出这样的理由：工作分析是有用的，但正如成本会计一样，它也是一种已经为人熟知的工具，因而用不着他们多去关心了。他们深信自己已经了解了其基本要点。面对提问者，他们会这样回答，工作分析基本上包含以下四点内容。

1.识别生产一种已知的最终产品、做好一项已知的工作所必需的全部操作。

2.对各项操作的次序进行合理的组织，以便使工作流程尽可能地最容易、最流畅、最经济。

3.对每项操作及其再设计进行分析，以便最有效地完成每项操作——包括提供恰当的工具、所需的信息并在需要的时间和地点提供合适的材料。

4.把这些操作整合成为不同的作业。

实质上，这些就是工业工程的书本和课程中所讲的内容。但是，这并不符合——至少是不完全符合有效进行工作分析的要求。

首先，标准答案忽略了工作分析中的第一个极为关键的步骤。工作

分析不是从识别各项操作开始，而是从界定所要的最终产品开始的。正如甘特在60年以前就已经指出的——而此后却很少有人认识到——工作分析必须从下列问题开始："我们需要生产什么？工作本身是什么？应该如何设计最终产品，以便尽可能最容易、最富有效率、最有成效地进行工作？"

对于这么明显的事实，大家却都没有注意到。这一点可能要归咎于泰勒——而这也许是对这位伟大人物的批评中惟一有依据的。泰勒总是认为最终产品是不言自明的，他注重的是个别的任务而不是综合的成果。

但是，如果从任务出发，而不从最终产品出发，就可能导致这样的结果：工作安排得挺好，但工作本身却是根本就不该做的。我们不能像泰勒那样，预先假定最终产品是合理的、系统的、连贯一致的。在绝大多数过程中，这只不过是一些未经考验的假定，是过去的经验、传统和习惯以及人们的表象错误。如果人们从最终产品、从工作本身开始，那么他们很快就会提出这样的问题："我们为什么要做这项工作，为什么要做那项工作？"通常所得到的答复是："我们一直都是这样做的。"认为最终产品是既定的、不容质疑的，往往会造成无效率——生产率损失——它们到底占多大比例，对此没有人能够给出答案。但我曾经听一些有经验的工业工程师说过，这种损失高达总成本和总努力的30%——而我并不认为这种估计过高。

因此，管理人员必须认识到：必须让工作分析人员参与产品和生产流程的设计。显然，最终产品不能主要从使工作变得容易这一点出发来进行安排。最终产品的基本规格是由用户，而不是由生产者的需要和价值决定的。但是，在这些基本规格的限度之内，在设计产品或服务时通常还有很大的活动余地，从而在一定程度上决定了工作是有效率的，还是无效率的；是简单的，还是存在着不必要的复杂化；是经济的，还是浪费的。

工作分析的传统定义中存在的另外一个缺点是：它包括了一些不属于其范围之内的东西——这一缺点已经为人所知。绝大多数管理人员——以及绝大多数工业工程师，至少是西方的工业工程师——在他们有关工业工程的定义中包含的第四步即最后一步，并不真的是工业工程的一个部分。安排作业，已经不是分析了。或者，更恰当地说，作业安排所需要的分析，已经不是工作分析了，而是对“从事工作”进行分析。在作业安排的过程中，工业工程师虽然也要发挥作用，但这种作用同他在工作分析中所发挥的作用是完全不同的（在第21章中将予以讨论）。

员工在传统上对工业工程的抵制，在很大程度上应归咎于把作业设计包括在工作分析之中。知识分子对现代技术、对现代工业和组织持敌对态度，在很大程度上也应该归咎于此。

但是，应该予以抵制和批评的，是工作分析的错误应用，而不是工作分析本身。人们，特别是当代的心理学家，常常责备泰勒造成了工人

的“非人性化”。但是，这种批评是不公平的，也是不公正的。（由于泰勒在1880年并不知道弗洛伊德以后的心理学而贬低他，就好像由于伊萨克·牛顿在1690年并不知道量子力学和非欧氏几何学而贬低他一样。这一点，我在1967年接受高层管理学会颁发的泰勒之钥时，就已经指出了。）

装配线并不是泰勒发明的。实际上，装配线与泰勒没有什么关系。泰勒的目标从一开始就最彻底地符合对待工作的最人道主义的态度。正如泰勒的著作所表明的，他知道：使工作富有效率只是第一步。他还知道：空着肚子或筋疲力尽的身体，并不是充实生活的基础。泰勒致力于“为员工福利打下经济基础和物质基础”的首要任务。实际上，泰勒的最热心的支持者，是20世纪初叶美国最伟大的人道主义者刘易斯·布兰代斯（Louis D.Brandeis），这一点决不是偶然的。布兰代斯后来成为美国最高法院伟大的自由派法官，在法庭上为人类的权力和尊严而坚强地进行斗争。例如，正是布兰代斯——作为泰勒亲自指定的公共关系代理人，为了引起人们对泰勒工作的注意，提出了“科学管理”这一名词。

但是，无论如何，事实总是科学管理或工业工程满足于“停留在泰勒停下来的地方”。在科学管理的学者或实践家当中，很少有人关心对“从事工作”进行研究，即对把各项操作综合成为一项作业进行研究。（一个重要的例外，是泰勒的一位门生阿伦·莫根森（Allen Mogensen）。他于20世纪20年代首创进行了称为“工作简单化”的一种研

究。这种工作简单化同目前被重新发现的“工作丰富化”相比，如果不是在某些方面超过的话，也是惊人的相似。）

管理人员必须清楚：工作分析的逻辑，与作业结构分析的逻辑是不同的。前者是工作的逻辑，后者是“从事工作”的逻辑。

有关工业工程师的最后一个，也是最普遍的一个误解是这样一种信念：认为工作分析就是全部工作。其实，工作分析只是使工作富有效率的第一步工作。工作分析只是要识别出各种具体的操作，以及它们的次序和相互之间的关系。它所涉及的，只是局部，并没有涉及作为整体的生产流程，没有涉及生产流程的结构、经济性或绩效水平。

生产原则

生产并不是要把工具应用于材料，而是要把逻辑应用于工作。越是明确地、一贯地、合理地应用恰当的逻辑，则生产的限制越小、机会越大。

这个界定意味着：必然存在着生产原则，必然存在着少数几种基本模型，而每一种模型又都有它自己的限制条件、要求和特点。这个界定还意味着：生产流程的设计越能与某种生产原则保持一致，它就越是顺畅、有效果和富有效率。

每种生产系统对各个领域和各个层次的管理，都提出了自己的要

求，都需要不同的能力、技术和行动。其中，每一套要求，不一定比另一套要求“更高级”，这就像非欧氏几何学并不一定比欧氏几何学“更高级”一样。但是，它们是各不相同的。如果企业管理当局对其生产系统的要求不了解，那么他们就无法真正地使工作富有效率。

这种理解在目前特别重要，这是因为许多流程——在制造工作和信息工作中——正在从一种生产系统转向另外一种生产系统。如果把这种转变只是看做有关机器、技术和小改小革的事，那么企业在转入新的生产系统后必然会碰到困难。为了能够获得转入新生产系统后的利益，管理当局必须认识到：新生产系统包含着新的生产原则，并且必须理解这是些什么样的新原则。

迄今为止，我们一共知道四种生产原则，每一种都是根据工业生产即主要针对传统体力工作而制定出来的。但是，每一种生产原则都可应用于信息的生产和处理之中，即绝大部分文书工作。同时，这些生产原则也可应用于知识工作之中，至少可应用在与已知知识（即已经可以学习和运用的知识）的学习和应用有关的知识工作中。

这四种生产系统是：（1）单一产品生产；（2）刚性大量生产；（3）柔性大量生产；（4）流程或“流”（flow）生产。在这四种生产系统中，每一种都有它自己的特点，对管理都有着具体的要求。

在提高生产绩效和缩小生产限制方面，存在着两条一般规则：

（1）越是一贯而彻底地应用所实行的生产系统的各项原则，就越是能够迅速而大幅度地缩小生产限制；（2）这些生产系统本身代表着进步的不同次序。其中，单一产品生产系统最不先进，流程生产最为先进。它们代表着对物质限制条件的不同控制阶段。但这并不意味着在任何情况下，从单一产品生产系统转向流程生产系统，就是进步。每一种生产系统都有它自己特别的应用范围、要求和限制。只要我们尽可能地按照较为先进的生产原则来组织生产的各个部分，同时又学会在同一生产流程中对不同的生产系统加以协调，我们就是进步了。

就每一种生产系统对管理能力的要求而言，也存在着两条一般规则：（1）这些生产系统不但在要求的困难程度上存在着不同，而且还要求不同的管理能力和执行次序。所以，从一种生产系统转向另一种生产系统时，管理当局必须学会如何做新的事情，而不是如何把旧的事情做得更好。（2）管理当局越是能够一贯地应用每种生产系统的原则，就越是易于满足该种生产系统所提出的要求。

每个企业的管理当局都必须满足按照产品和生产流程的性质应该采用的生产系统的要求，而不是满足它实际上所采用的生产系统的要求。如果由于不能够或不愿意而没有采用最合适的生产系统，结果只能是导致绩效不良。这并不会降低对管理当局提出的要求，而且不可避免地会增加管理企业的难度。

关于这一点，有一个基础钢铁生产的例子。它基本上采用的是单一

产品生产系统，进行批量生产。在使单一产品生产系统完善化方面，可能没有一种产业比钢铁产业更为努力和更为成功了。但是，基础钢铁公司的管理当局所面对的问题是流程生产中的一些问题：很高的固定资本要求和连续生产的需要，从而一方面使盈亏平衡点很高，另一方面也要求有较高、较稳定的业务以及进行基本的长期投资决策等。结果，钢铁产业的成本结构是资本密集型的流程生产系统的成本结构，但它却很少享有流程生产的经济利益。这样，钢铁产业就处于流程生产的成本特点和单一产品生产的收益特点之间，左右为难。当快速成长和产品需求很大的时候，即工业化的早期阶段，它一般能在若干年内获得利润。但是，如果超出了这段时间，钢铁产业的利润率就处于仅能维持的边缘，而且不足以满足它本身的需要——这种状况一直持续到基础钢铁产业发生转变——从机械式的单一产品生产转变为实际上的化学式流程生产，才能得以改变。

概括而言，对企业管理来说，以下各点是极为重要的：了解应该采用什么生产系统，尽可能贯彻其生产原则，找出生产中可以应用更先进生产原则的生产作业并按照这些原则进行组织，了解每一种生产系统对管理当局提出的要求。

当历史障碍和技术障碍使得生产不能按照恰当的生产系统来组织时，如基础钢铁产业的例子，管理当局所面临的重大挑战是开展系统的工作来克服这些障碍，而不是把重点放在使基本上不恰当的生产系统变

得稍微有效一些。

由于钢铁产业违背了这些规则，所以才把许多技术力量投放到了错误的地方。它把重点放在改进传统生产流程上，但当钢铁制造最后成为流程生产时，这种努力就只能是一种浪费了。

一个企业即使采用的生产系统不恰当，它还是必须要满足恰当的、更先进的生产系统对管理提出的全部要求，但它又缺乏为满足这些要求而支付的资金。这是因为：只有采用生产力更高的、更先进的生产系统，才能提供这种资金。

上述所有的四种生产原则为富有效率的工作和有所成就的员工奠定了基础。它们全都与“从事工作”的动态相一致，或能使之与“从事工作”的动态相一致。如果未能实现这一点，那也并不是生产原则的过错，而是其应用不当。

特别地，当大量生产无法使员工有所成就时，那基本上是由设计不良造成的，或者是由于未能了解机械化的意义（请参见第18章），或者是由于未能了解工作和“从事工作”之间的区别（将在第21章进行讨论）。

单一产品生产

这四种生产系统及其原则到底是怎样的呢？

首先，在单一产品生产中，每一件产品都是可以截然不同的。当然，严格说来，并不存在单一产品的制造——只有艺术家的产品，才是单一的、独特的。但是，建造一艘军舰、一部巨大的涡轮机或一座摩天大楼，则十分接近于制造一件单一的产品。传统的建造房子的方式，一次建造一幢房子，也是如此。另外，绝大多数加工工厂中的成批生产，可能也属于这种情况。

单一产品生产中的“单一”，是指产品而言。实际上，单一产品生产总是围绕标准化工具进行组织的，而且一般总是使用标准化的原材料。

金匠和银匠使用同样的工具，并且其最终产品也非常相似。但是，这两种手艺在传统上是分开的，原因是它们所使用的原材料不同。这可能是一个极端的例子，而且过于专业化了，但它表明了单一产品生产的基本特点。

在单一产品生产中，基本组织是按照阶段的相似性进行划分的。传统的独门独户住房的建筑，是单一产品生产的最古老例子。在这种建筑中，可以分成四个相似的阶段：第一，开挖地基并浇注墙脚和地基的混凝土；第二，创建房屋框架和屋顶；第三，在墙壁中安装水电管道；最后，进行内部修饰。使各个阶段互相独立的是，在每一阶段完成之后都可以停顿下来而不致造成任何损失——即使停顿较长时期也可以。但在每一阶段内，则必须把这一阶段的工作进行到底，否则已经做的那部分工作就可能遭受损失，甚至必须从头做起。每一阶段在各座房子的建造

中可以有所不同，而且这种不同不会造成太多的困难或调整，也不会影响到下一阶段的期限。按照产品即房子的内部逻辑来看，每一阶段本身又都是一个整体。

由于单一产品生产是按照阶段的相似性来组织的，所以它同手艺行业的组织是根本不同的。在手艺组织中，一个木匠要干全部的木匠活儿，一个管子工要做全部的管子活儿。如果合理地进行组织的话，单一产品生产不是按照手艺技能，而是按照阶段技能来进行组织的。

典型的例子是装电话的人。他并不是一个熟练的电工、木工、管子工或屋顶工，但在他装电话线时，他锯木板、连地线、掀开并重新装上屋顶板。换句话说，在某一个特别的工作阶段，或者是由某一个人独立完成，他必须能够完成该阶段要做的所有工作。或者是如同建造大型涡轮机的情况，建立一支由该阶段所需的各种技术工人组成的综合团队，由他们共同完成该阶段的工作。个人或团队并不需要掌握该特殊阶段要求以外的任何技能。

第二次世界大战期间，美国之所以能够以很快的速度建造舰船，在很大程度上就是由于采用了这种方法，而不是由于大量生产所实现的前所未有的生产速度。美国当时所采取的方法是：把工作划分为具有相似性的各个阶段，按照每个阶段的特殊要求来系统地组织工作团队，对大量的人员进行系统训练，使之有能力完成某一个阶段内要做的全部工作。这样，就能够排出一个工作流程进度表，从而使工作时间得到了大

量节约。

刚性大量生产和柔性大量生产

绝大多数人在听到“大量生产”这个词时，立即就会想到装配线，但这是一种误解。在大量生产中，只有很少一部分才采用装配线。即使在极为刚性的真正的大量生产中，装配线也只是一种罕见的例外情况。

收音机、电视机和电话等电器设备的装配，就是一个很好的例子。它是一种真正的大量生产，但每一个工人担任着从开始到结束的全部操作。各项操作事实上是按照次序排列的，从钉上第一只铆钉，到焊接全部电线接头，一直到最终检查。从这个意义上讲，的确存在着一条生产线，但这不是传统意义上的生产线，“工件”本身并不移动，而是停留在各个工作场所。

虽然装配线在群众的想象中很突出，并且在社会学文献中被广泛地指为“异化”，但现实中却极为罕见。在1970年的美国，每50个工人中，只有一个工人在装配线上工作。即使在制造业中，装配线也是罕见的——在美国制造业工人中，只有不到6%的工人在装配线上工作。甚至在汽车工业中，装配线上的工作也只是一种例外情况。在通用汽车公司的55万名员工中，只有1/3的人在装配线上工作。

还有，有关装配线的传统概念认为：只存在着刚性大量生产。事实上，目前日益占优势的显然是“柔性”大量生产。

刚性大量生产和柔性大量生产的共同之处在于：它们的最终产品是由标准化零部件装配而成的。在单一产品生产中，工具和原材料是标准化的。在大量生产中，零部件也是标准化的，而且通常是由标准化零部件组成的。换句话说，大量生产是装配，而不是制造。

现代的大量生产，可以追溯到美国于1812年战争时为其步兵所制造的步枪。到1880年的时候，在亨利·福特以前很久，美国工业中实际上已经普遍应用了大量生产方法，而且在以德国的蔡斯光学工厂和瑞典的爱立信电话机厂为代表的工厂中，大量生产方法也得到了应用。

可能由于大量生产起源于兵器制造，所以长期以来人们认为大量生产只能采用“刚性”大量生产技术。为士兵制造兵器，显然最终产品最好是完全统一的，最好是一支步枪同另一支步枪相同，使用完全相同的弹药，运用完全相同的擦枪方法，并通过零部件的通用实现了修理的简便化。

所以，在大量生产中，除了工具、材料和零部件以外，最终产品也是标准化和统一的。而在柔性大量生产中，却可以应用标准化零部件制造出多样化的最终产品。

从历史上看，柔性大量生产要早于刚性大量生产好几百年，在工业化以前很久就已经开始应用了。我们对古代建筑方法了解得太少，以至于不知道欧洲和“近东”大量的希腊式和罗马式庙宇采用的是什么生产流

程，但它采用的很可能就是柔性大量生产流程。至于11001300年间在北欧和西欧建造的哥德式大教堂以及成千的哥德式教堂，它们采用柔性大量生产流程的证据是很多的，而且没有任何使人怀疑的地方。其基本部件、砌块和屋顶等，都是高度标准化的，但其装配却随着各个建筑师的不同设计而有所不同。只有使某个教堂看起来与众不同的那些特征，如窗户、装饰物和门拱等，才采用单一产品生产方法来建造。但最重要之处在于，所有这些特殊部分都是附加在已经基本完工的建筑物上的。换句话说，哥德式大教堂的多样性，是在生产流程的最后才提供的。而对于小型哥德式教区教堂，情况更是如此。在这个例子中，虽然最终产品是极为多样化的，但其中的基本生产流程本身却是标准化的。

类似地，日本在7001600年期间所建造的大量佛教寺庙，采用的也是柔性大量生产方法。在这些寺庙中，每一座寺庙看起来都极不相同，但每一座寺庙基本上都是由标准化的部件组成的，如宽度和长度标准化的横梁、标准化的屋顶和屋瓦、宝塔各层之间标准化的间隔距离等。只是在建筑的最后阶段，才加上去一些有特征的不同东西，如门拱、铁窗或屋顶边缘屋瓦的装饰等，从而在真正的大量生产即按照预定模式装配标准化部件的基础上，造成了辉煌的多样性。用木料建成的日本寺庙，曾经一再被火焚毁，但总是能够按照只显示外形的图纸确切地重建起来。这是由于寺庙结构的每种对象都是标准化的，所以任何熟练工匠都能够确切知道应该怎样重建。

如果不是采用大量生产方法，哥德式教堂和日本的寺庙都是无法建造起来的。它们即使不是由非熟练工人建造，也基本上是由半熟练工人建造的。如果这么多的大型建筑都要由熟练工人来建造，那么在当时那种贫穷的、大部分人不识字而人口稀少的地区，根本找不到足够的工人。只有大量生产方法，才有可能使普通农民来从事大部分工作，或者是在夏天从事几个月工作，或者是自愿参加这种神圣工作以期得到善报。在建造过程中，熟练工匠只是进行监督和从事最后的特殊装修工作。

但是，当19世纪重新提出大量生产原则时，人们却想当然地认为：一定是统一的、标准化的最终产品。亨利·福特最清楚地阐明了这一点。

亨利·福特说："只要制造出黑色的汽车，顾客就可以拥有任何颜色的汽车。"他并不是在开玩笑，而是表明大量生产的实质就是大量制造统一的产品。他当然知道，很容易做到使顾客有各种颜色的汽车可供挑选，只要在装配线的终端，为每一位喷漆工配备三四支喷漆器，而不是一支喷漆器就可以了。但福特也正确地知道，只要他对多样性做出任何一点让步，产品的统一性很快就会消失。他认为产品的统一性是大量生产的关键。

但从一开始，就有人在使用另外一种方法，即柔性大量生产方法——虽然人们很少了解。为西尔斯公司建立了第一个邮购工厂的奥托·

多林，就设计了能够处理极为多样化定货的、真正的大量生产工厂。邮购目录中的各个项目，都是一些“标准化的部件”。每一笔定货，都是通过同样的流程来完成的，但最后装配的却不是标准化的定货，而是顾客所定购的，然后以一份包装、一张发货票寄出，但最终产品的多样性却令人难以置信。在西尔斯公司的早期历史中，邮购目录中包含着几千个项目，这在理论上就意味着最终产品的装配存在着上百万种以上的组合，而任何两笔定货完全相同的几率实际上为零——从实际上看，在很大程度上也确实是如此。

甚至更早一些，正如在第20章将要讨论的，厄恩斯特·阿贝（Ernst Abbe）曾经把德国耶拿的蔡斯光学工厂的镜片制造，采用柔性大量生产方法进行组织。

另一个例子是美国南加利福尼亚的农机制造商。在20世纪三四十年代，该制造商为需要灌溉地区的大规模农业设计和制造了专门的农业（栽培）机械。他设计的每一种农机，都是独特的。例如，他设计出一种附有各种配件的农机，能够完成大规模黄瓜种植的各种操作——从春天犁土，到及时收摘黄瓜和腌渍黄瓜。对于每种机器，他很少在一次制造一部以上，但在所制造的700多种不同机器中，每一种都是由大量生产的、统一的、标准化的零部件装配而成的，这些零部件在美国由其他厂家成千上万地制造出来。他所面临的最困难的工作，不是设计出一种机器——能辨别出黄瓜已经达到腌渍的成熟程度的机器，而是寻找零部

件的大量生产者。虽然这些零部件最初可能是为其他目的而设计的，但却能用于黄瓜栽培机上并完成所需要从事的工作。

应用柔性大量生产原则的特殊技术在于：对产品进行系统分析，以便发现隐藏在多样化的产品外观背后的某种模式。然后，按照这种模式，用尽可能少的标准化零部件装配成尽可能多的产品。换句话说，实现多样化的工作是由装配，而不是由制造来承担的。

显然，对于有些生产流程而言，最终产品的标准化是最理想的。上面所提到的供步兵使用的步枪，就是其中一个例子。此外，还存在着一些其他的生产流程，可以用刚性大量生产流程来实现产品外观的多样性，从而满足市场的需要。

通用汽车公司经常说，它们的汽车在颜色、车身式样、座椅材料和附件等方面有多种选择，所以其顾客可以从成百万种不同的最终产品组合中加以选择。但更重要的事实是——虽然通用汽车公司并不经常宣扬这一点——通用汽车公司的所有产品，不论是雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克，还是凯迪拉克，用的都是同样的车架、同样的车身，基本上同样的引擎，更不用讲同样的刹车和同样的照明系统等等了。车子看起来各不相同，有着不同的特点，代表着标准化的基本零部件的各种不同组合。所有这些车子（只有凯迪拉克是个例外），都是在同样的装配线上组装起来的。事实上，这些车子都是刚性大量生产的产品，其生产过程从亨利·福特的早年时期以来，几乎没有什么改变。

但是，为了要使刚性大量生产的产品外观具有多样性，每一种装配零部件的产量都要达到相当的数量。而这一点，除了汽车工业以外，其他工业很少能够办到。否则，正如福特所发现的，刚性大量生产就只能生产出真正标准化的产品。

例如，美国汽车公司在这方面就处于极为不利的地位。因为它必须生产出相当多样化的最终产品——至少在外观和式样上是如此，其产量虽然每年都高达30万40万辆，在汽车工业以外的产业中，这肯定是一个庞大的数字，但从美国汽车业的标准来衡量，还很不够，比起通用汽车公司来要少得多。

对于绝大多数大量生产流程来讲，最好采用柔性大量生产原则。但是，直到最近以前，机械化和柔性大量生产仍很难结合起来。应用于大量生产的工具，通常都缺乏柔性。

电子计算机的出现，迅速改变了这种情况。电子计算机，特别是小型生产流程计算机，可以说是机器或机械工具的一个部分，消除了工具的刚性，从而排除了柔性大量生产的主要障碍。在传统的大量生产和传统的机器生产中，产品或生产流程中的任何改变，都要求把生产流程停下来，以便改变机器的装置和清洁工具、改变工件和材料的位置和改变速度等。以上这些如果用手工来做，所花费的时间就太多了。更糟糕的是：改变一种工具，就意味着整个生产流程都要停下来。电子计算机控制，如数控机具则排除了这种时间花费。按照预定程序的指令，电子计

算机可以立即实现这种改变，所需要的时间不再是几个小时，而是几秒钟，至多只需几分钟。

这不是自动化（关于机械化和自动化，请参见第18章），这是机械化的重大改进。日本和瑞典的造船业，就是这方面的例子。这两个国家之所以在20世纪60年代的世界造船业中居于主导地位，并把克莱德赛的苏格兰人和汉堡的德国人这样一些有经验的老造船业者排挤出去，并不是由于降低了工资（事实上，瑞典的工资高于德国和苏格兰），而是由于电子计算机控制所带来的转变——把传统上是单一产品生产的造船业改变成柔性大量生产。结果，瑞典和日本的造船厂能够用标准化零部件制造出极其多样化的最终产品——不仅在外形上，而且在大小、结构、速度等方面都极为不同。造船工作仍像传统的单一产品生产流程那样按照阶段进行组织，但在每一个阶段内部则采用大量生产流程，其中的零部件是标准化的，而各种零部件的组合则具有几乎无限的柔性。采用这种生产流程，不仅使成本大为降低、速度大为加快，而且最重要的是，可以完全预计到造船的周期并严密控制工作日程，因而能够在很早以前就确定可靠的交船日期，这几乎是造船史上的第一次。

用电子计算机来控制生产流程，也可应用于其他产品，如制造玻璃瓶——而且取得了类似的效果。

电子计算机控制，要求对生产流程重新进行设计。这是很困难、很费钱的一件事，而且要求对产品和生产流程进行艰苦而费时的分析。但

是，只要能够采用这种方法把刚性大量生产改变为柔性大量生产，就能使成本大为降低——有时能降低50%60%的成本，生产速度也大为提高，生产日程安排则像在刚性大量生产中一样可靠。同时，还可能进行真正的市场营销。

通过采用标准化的生产流程，应用标准化的部件和半熟练（即使不是完全非熟练）的工人，哥德式教堂的建筑师能够设计出可以满足主教、大小教区等各种顾客需要的教堂。

类似地，柔性大量生产也可以利用完全标准化的生产流程，来生产各种各样极为不同的产品。由此人们可以预言：柔性大量生产将日益成为未来的大量生产系统，而刚性大量生产系统则将日益局限于很小的范围。在这个狭小的范围内，最终产品的基本统一性本身，就是顾客的一种基本需求。

流程生产

第四种生产系统是流程生产。在这里，生产流程和产品合二为一。

流程生产工业的典型例子，是炼油厂。对于一家炼油厂而言，从原油得到的最终产品取决于它所采用的生产流程。它只能生产原来设计提炼的那些产品，并按照原来的比例进行提炼。如果想得到新的提炼品或对各种提炼品的比例做出重大改变，那就需要改建炼油厂。化学工业一般都采用流程生产，牛奶加工厂和平板玻璃厂的基本生产系统也是流程

生产，只是需要略加变动。

流程生产是一个整合系统，其中不存在阶段性，也不存在零部件，只存在一个流程。一般而言，典型的流程生产所投入的，都是一种基本原材料。根据原材料（如原油）的内在特性，生产出可用于各种不同最终用途的、极为不同的多种最终产品。这种生产流程本身，是极为刚性的——甚至比刚性大量生产还要刚性，而其最终产品则一般较单一产品生产还要多样化。

由于流程生产是一种整合系统，所以在它适用的地方，一般极为经济，而且生产率极高。但是，如果在不适合的地方应用这种方法，或者应该应用而并未真正地予以应用——像前面所讲的钢铁工业的例子——那么其刚性和成本将超过其收益。

有许多一贯按照单一产品生产或刚性大量生产来组织的生产流程，可以而且应该采取流程生产模式。对于经营得很好的电话系统和绝大多数邮局而言，它们在绩效方面的基本差别在于：电话业务是作为流程生产和一种真正的系统来组织，而各地的邮局至多是按照大量生产的原则来组织——事实上，一般仍是按照单一产品生产原则来组织，即流程分为“各个阶段”，不同的“产品”即不同的信件和包裹有着完全不同的流程。的确，电子脉冲的移动，要比纸张的移动容易得多，更不用说沉重包裹的移动了。但是，任何地方的邮政业务，只要尝试使其系统尽可能接近于流程生产模式，就能使其绩效得到显着提高。

所有的运输，不论是用于运送邮件、货物，还是旅客的运输，都应该考虑采用流程生产。运送工具必然是一个系统，必然有高度的刚性，必然要安排好日程并使各种运送工具整合起来。但是，每一封信件、每一个包裹都有一个不同的目的地，更不用说每一位旅客了。因此，“最终产品”几乎是无穷多样化的。只要有这么一个系统，即流程生产系统，就可以有效地、富有效率地进行组织，从事既定的工作，并使顾客得到高度的满足。

每一种生产原则都要求什么

这四种生产原则各有不同的特点和要求，而且成本也不相同。同时，它们也各有缺陷和优势。

单一产品生产是劳动密集型的，即使当高度机械化时——它无法实现自动化——其资本投资同劳动成本相比，也是比较低的，但这种方法的柔性很大。每件产品的成本虽然较高，但盈亏平衡点则较低。在产量较低或产量波动较大时，单一产品生产比较适用。它对技术的要求较高，但对判断力的要求则较低。

刚性大量生产也是劳动密集型，而不是资本密集型的。不过，它要求有较高的产量——而且是非常高的产量。同时，即使产量的较小变动，也会影响到系统的经济性。在生产流程的设计和维修保养方面，它要求有较高的技能。但在实际操作上，则并不要求有什么技能或只要求

较低水平的技能。在设计时，它要求有高度的判断力；而在操作时，则实际上并不要求有什么判断力。

柔性大量生产倾向于日益成为资本密集型，但它仍要求有大量的劳动力。它要求有较高的总产量，但在产品构成和产品组合方面则有很大的柔性。在系统的设计和维修保养方面，它要求有高度的技能；而在实际操作方面，则一般并不要求有什么高技能。不过，它要求有相当的判断力。

流程生产要求有很高的资本投资，是惟一适合于非常高的资本投资工业的生产原则。所以，它不应该同时又是劳动密集型的。

任何一种既是高度资本密集型，又是高度劳动密集型的工业，都更容易采用不恰当的生产原则。对于这种工业而言，它们还没有学会如何采用流程生产原则。其中，炼钢业就是一个明显的例子，造纸业也是如此，其他的例子还有航空公司和医院。这些产业和服务业本身，都存在着很大的弱点——把很高的盈亏平衡点和产品组合的刚性这两种最大的缺点结合在一起。通常，我们并不知道怎样使它们真正采用流程生产，但是，对于这些产业或服务而言，它们的某些活动越是能够接近于真正的流程生产，它们在质量和经济性等方面的绩效就越能得到改进。

流程生产要求有持续的高产量。在化学工业或平板玻璃工业中，只有在高峰生产能力或接近于高峰生产能力时，典型的流程生产工厂才能

运转，否则就要关闭。它的产品组合有高度的多样性，但其柔性很小。它所能生产的，只是那些在设计生产系统时规定的产品。在设计时，它要求有极高的技能。在操作时，可能要求有很高的技能，如航空公司的班期拟定者、驾驶员和维修人员，但也可能只要求很低的技能，如一般的石油提炼厂。不过，它实际上要求每一个员工都有高度的判断力。

由于产品和生产流程在流程生产中是结合在一起的，所以只要生产流程改变，就会有新产品出现。即使目前的市场上并没有这种需要，也是这样。在化学工业中，这是一个普通现象，在航空工业中也是如此。当制造出一种新的更大的飞机时，就必须创造出一个新的市场。流程生产的特点是：其生产量不能逐步增加。不论是一家新的化学工厂，还是一架新的巨型飞机，其最低产量都相当大，以至于在生产量方面和新市场方面都要有跳跃式的增长。

在单一产品生产中，管理当局的首要任务是获得定单。在两种大量生产中，管理当局的首要任务是建立一个有效的分销系统，并对顾客进行引导，使顾客的需要与现有的各种产品相适应。在流程生产中，管理当局的首要任务是建立、维持和扩展市场并创立新的市场。

在单一产品生产系统中，决策的时间间隔很短。在两种大量生产系统中，则时间较长。例如，建立一个分销系统，可能需要十年的时间。而在流程生产系统中，这一时间则更长，是面向更远的未来进行决策。生产设备一旦建成以后，就具有相对较高的刚性了，只有花费巨大才能

予以改变。总投资也很大，而市场开发也是长期的。大石油公司的市场营销系统，就是很好的例子。

生产组织越是先进，有关未来的决策就越重要。

每一种生产系统对管理技能和组织都有着不同的要求。单一产品生产要求其管理人员有很好的技术才能。大量生产，无论是刚性的，还是柔性的，都要求其管理人员在分析思考、日程安排和计划方面受过很好的训练。而柔性大量生产和流程生产则要求其管理人员能够从整体来考察一个企业，能够进行概念上的综合和决策。

同时，在劳动力及其管理方面也存在着重大差异。通常，单一产品生产能够随着经济的波动而调节其劳动力，在营业不佳时只保留工长和一些技术最高的核心工人。它一般能够在劳动市场上找到自己所需要的各种劳动力。在大量生产中，由于劳动力必须掌握一定水平的技能，所以日益要求企业在雇佣上保持稳定性。在流程生产中，劳动力往往需要有较强的判断力，因而是一笔巨大的投资，所以企业必须维持其雇佣的稳定性。对于典型的流程企业——石油公司而言，即使在营业不佳的萧条时期，也必须努力使雇佣保持稳定，这决不是偶然的，而且也不是从慈善的观点来考虑问题。

上述这些生产原则是“纯粹的”四种类型。但是，在许多企业和非企业机构（如医院）中，各项不同工作最好是按照不同的原则来组织。那

么，应该怎样把这些生产方法结合起来呢？

医院需要采用单一产品生产原则。在任何一家医院中，虽然大多数病人都属于少数几种，而且在很大程度上可以预见和重复发生的病症，如生小孩、小的整形外科和心脏病等，但对病人的治疗则只能采用单一产品生产原则。而各种医疗服务，从X光到化验室和理疗，只能基本上按照柔性大量生产原则来进行组织。对“住院”业务，即病人的伙食和病床管理等，也只能采用这种原则。医院中的其他工作，则要求采用真正的系统设计，即流程生产。但在实践中，所有这些都必须整合成为一个医院、一种管理、一种流程并送达至每一个病人的床头。

很少有产业流程像医院那样复杂，但航空公司的各部分工作，甚至其运输作业的各个不同部分，也要采用各种不同的“生产原则”。

在一个组织中应用不同生产原则的规则，是相对简单的，但其应用却决非易事。不同的生产原则可以在同一个组织中得到很好的应用，但它们不能混合起来。

例如，就像哥德式教堂和日本式寺庙的建造者所做的那样，可以按照刚性大量生产或柔性大量生产来组织主体的生产流程，而在生产流程的终端和开头采用单一产品生产原则。这实际上是比较容易做到的，而且目前大量住宅的建筑商也是这么做的。他们基于同样的标准部件设计出三四种基本模式，然后再根据这些模式建造出大量的、不同的最终产

品，使它们有着不同的楼面布置、采光和装饰以及不同的外观。

但是，如果把这几种生产原则混合起来，那就会产生混乱、摩擦和“无效率”。在医院中，就存在着这样的基本问题。迄今为止，没有人能够分辨出对病人提供的各种服务到底采用的是哪些不同的生产原则。

因此，管理人员必须了解，他们所管理的生产流程的各个不同阶段，到底适用哪些生产原则，并对各个阶段的逻辑进行分析。如果发现各个阶段需要采用不同的生产原则，他们就必须努力把这些阶段分开，以免互相干扰。但是，这又不能模仿其他组织的做法，从而要求工商企业或公共服务机构的管理当局对自己的工作和生产流程进行分析，深入了解生产的基本原则及其特点、限制性和各自的具体要求。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第18章　使工作富有效率：控制与工具

工作与生产流程的控制——控制必须是工人的一种工具——控制是一种经济原则，而不是道德原则——检验并不是控制——常规和例外——常规事件的模式——工作和工具——并不一定越大越好——现代化和自动化——工具是“工作”和“从事工作”之间的桥梁——工人是不好的机器零部件——自动化的原则——超越体力工作——信息处理——已知知识的应用和学习——新知识的产生又怎样呢？——挑战

工作是一种流程，而任何流程都是需要进行控制的。因此，为了使工作富有效率，就必须在工作过程中建立恰当的控制。

生产流程特别需要建立以下几方面的必要控制：

——工作的方向；

——工作的质量；

——一定的时间单位内和一定的工作投入所产出的数量；

——工作的标准，如机器的维修或安全；

——工作的经济性，即它利用资源的效率。

每一工作流程都要有它自己的控制。虽然不存在一种“标准的”控

制，但是所有控制系统都必须满足同样的一些基本要求，并符合同样的一些总体规范。

要知道的第一件事情，就是对工作流程的控制意味着对工作的控制，而不是对工人的控制。控制应该是工人的一种工具，而永远不应该是工人的主人。它也永远不应该成为“从事工作”的一种障碍。

控制成为工作障碍的极端例子，并没有发生于制造业中，而是发生在零售业和医院当中。在零售业和医院中，控制本身成为一种目的，结果成为工作的障碍，并使工作受到严重损害。

在百货商店中，无疑需要大量控制。每笔销售都要进行记录，而且还需要有关存货、记账、信贷和发货等方面的信息。但是，在很多百货商店中，要求售货员提供有关控制的全部信息。结果，售货员从事他本身销售工作（为之得到报酬的工作）的时间越来越少。在美国的某些大零售商店中，售货员要花费2/3的时间来处理这些报表工作，而只有1/3的时间用于售货。要改变这种情况，有一种简单而有效的方法，而且屡试不爽，那就是：让售货员从事自己的本职工作，即为顾客提供服务，而把全部报表工作交由另外一位办事员去处理，由这位办事员替几位售货员从事全部的报表工作。这样做，对售货员的销售能力和情绪都有极为良好的影响。

在医院中，需要进行控制的事情也很多，从医疗记录、记账收费到

处理医疗保险费的偿付以及患者个人医师医药费的偿付等。在医院里，这些泛滥成灾的报表工作，一般都是由护士来担任的，这是极为严重的错误控制。这使得护士把很多时间花在办公桌上填写报表，而用于照顾病人的时间越来越少。要改变这种情况，办法也很简单：设立一个病房办事员。通常，这个办事员可由见习管理人员担任，他担任大量信息处理方面的工作，其中包括向护士提供她从事工作时所必需的资料。这样做，不但较为经济（因为见习管理人员的工资一般较护士低得多，而且也应该如此），而且尤其重要的是，有利于合理地使用护士这种较为缺乏的技术人才。

应该时刻记住的是：控制是一种经济原则，而不是道德原则（关于这一点，请参见第39章）。控制的目的，在于使生产流程能够顺畅地、恰当地、符合高标准地进行。有关控制系统应该提出的第一个问题是：生产流程是否以最小的努力维持在可以允许的偏差范围之内。为了节约99美分而花了1美元，那就不是控制。应该提出的正确问题是："维持生产流程的最低水平的控制是什么？"

创建西尔斯公司的那些人，在70年前就已经清楚地了解到这一点。在这家邮购公司的早期，收到订购商品的资金并不一一计数，而是在不打开的情况下称重量（当然，那是仍在使用金属货币的年代）。西尔斯公司做过多次试验，知道这些金属货币平均多少重量相当于多少金额——这种控制就足够了。

多年以后，玛莎公司在20世纪50年代制定了一种类似的最低控制系统。据说，已故的马克斯勋爵有一次访问该公司的一家零售店时，对其报表工作之多大为吃惊。他立即就下令停止所有的报表工作，而用经常的小量抽样来进行控制——这种办法使零售店中售货员的售货能力和企业利润都大为提高，而且使工作人员的士气也得到提高。他们终于能够做自己的本职工作了，而不是把时间和精力浪费在妨碍他们工作的控制上。

有关控制要知道的第二件事，是其基本特点。控制必须预先设定，必须设定希望达到的理想绩效以及根据标准允许的偏差。控制必须基本上坚持“例外”原则：只有在相对于标准而言出现重大偏差时，才进行控制。只要生产流程在预先设定的标准以内，它就是在控制之中，而无须采取任何行动。

第三，必须根据所做工作的反馈来进行控制。工作本身必须能够提供信息。如果经常要进行检查，那就不是控制了。

由此得出的一点，而且非常重要的一点结论是：检验并不是控制。检验，特别是最终检验，对于产品和服务当然都是需要的。但是，如果把检验当做控制，那它很快就会过于麻烦、过于费钱，成为生产流程本身的一个“累赘”。尤其重要的是，检验并不是真正的控制，即使进行百分之百的检验，即如果对每一件产品进行试验和分析，其最终产品仍可能质量不好、缺陷很多或功效不好。

换句话说，检验是对控制系统的控制，而不是控制系统本身。为了使检验有效，检验也必须满足控制的各项要求，首先是经济性原则。

控制系统必须在功能出现问题时自动地进行工作，可以由机器本身来采取控制行动。最典型的例子就是瓦特蒸汽机的调速器和现代家庭中暖气系统的恒温器。

或者，由工作人员及时采取恰当的补救措施——这也是反馈控制。其中，重要的不是由谁来采取行动，而是采取什么行动。同样重要的是，所采取的行动，应该是工作流程本身在工作时的一种结果，而且要在恰当的地方采取行动，即对生产流程进行纠正的地方，或改变工作方向（如关上或打开暖气系统）的地方。

这意味着控制系统必须确定要建立控制的关键点。这主要不是一种技术决策，而是一种管理决策。在设计控制系统时，人们很少提出以下问题：系统中的哪一点具有足够的信息，以便了解是否需要采取控制行动？系统中的哪一点影响着有效控制的范围？除了这个关键点以外的其他点，都不是最理想的控制点。但是，如果进行控制过迟或非常迟，以致不能防止损失，那也是不恰当的。生产流程中的哪一部分需要持续的控制呢？哪里需要预防性控制或至少应该在早期阶段就进行控制呢？在哪些地方，控制基本上是补救性的呢？除非提出和认真思考以上这些问题，并得到了解答，否则就无法设计出真正能够满足工作流程要求的控制系统。

常规和例外

控制系统只能控制常规程序。它必须能够辨别出真正的例外，但控制系统却不能处理任何例外。它所能做的，只是确保这些例外不会妨碍流程本身。

任何流程都是从宇宙的杂乱无章中理出头绪来的一种尝试，以便绝大多数现象、活动、问题和情境可以作为常规进行处理，而无需做出个别或特殊的决策。控制系统就是使具有中等能力的人能够处理事情的一种工具。这些事情如果是作为独特事件进行处理的话，那么即使不是只有天才才能处理，至少也要有特殊的技能才能处理。因此，违背了这个规律而试图处理例外事件的控制系统，只会使流程受到损害，使97%的已知事物为3%的未知事物做出牺牲。

例外事件是永远无法避免的，只能从工作流程中予以排除，然后把它们当做例外事件来另行处理。使控制系统关注于例外事件，就犯了方向性错误，必然使工作流程和控制系统两者都受到损害。

说明这一点的最好例子，不是存在于制造业，而是存在于人寿保险业的信息处理之中。每一家人寿保险公司每天都要处理难以计数的死亡理赔报告，而且每一家人寿保险公司都知道，对这种死亡理赔报告必须迅速予以处理，否则公司很快就会失去市场。因此，长期以来，每一家人寿保险公司都形成了这样一种规则：对于例行的死亡理赔报告，要在

24小时以内就予以处理。

死亡理赔报告中的绝大部分——90%——都是例行的、常规的，只要核查一下就可以了。因此，要注意的问题通常包括以下几个：是否已经填写了全部报表？所需的材料是否已经全部具备？如果答案是肯定的——这种核查的时间不会超过几分钟——就会批准予以理赔。

在少数理赔报告中，有些是资料不完整的。例如，没有死亡证明或证明上没有医生的签字，或未注明死亡原因，或死亡证明上的姓名同保险单上的姓名不符，或两者的年龄相差甚大以及其他诸如此类的情形。这大都是文书上的一些小毛病。

收到的死亡理赔报告，是按照字母（或按地区）进行分类的，然后交给各位理赔人员去处理。直到最近，在美国的人寿保险公司中，通常都是由理赔人员处理他所辖范围以内的全部死亡理赔报告。这常常意味着：理赔人员在处理了十几份理赔报告之后常会碰到一份不能按照例行死亡理赔来处理的报告。于是，理赔人员就需要着手处理这份报告。有时，他只要花费几分钟就可处理完毕，例如，用印好的信件把这份报告寄回当地的人寿保险代理人，要求提供所缺少的资料。但有时，他要花费半个小时或一小时来处理这份报告。结果，常规的死亡理赔报告堆积起来。到中午12点钟时，这位理赔人员的工作还遥遥落后，应予批准理赔的例行报告还未能得到及时处理。

一般来说，英国的人寿保险公司处理这种事情的典型方法与此不同。理赔人员先对每一份理赔报告考察一下，看是否属于常规报告。任何一份不简单的、无法立即理赔的报告，都会交给一个由“专家”组成的特别小组。通常，这些专家都是年龄较大、经验比较丰富的理赔人员，由他们来处理这些例外的理赔报告。而处理常规理赔报告的流程，则并未因此而受到影响。

还有另外一种处理方法，通常为某些欧洲国家的和日本的人寿保险公司所采用。理赔人员把那些自己不能立刻理赔的报告放在另外一张桌子上，在同一理赔小组中工作的其他三四位理赔人员也这样做。当常规理赔报告逐渐处理完毕，而例外理赔报告逐渐堆积起来的时候，例如，在上午10点半或11点左右，这些理赔人员就按照他们当时的工作负担对这些例外理赔报告进行重新分派。结果，在中午和下午下班时，他们通常都能够把常规的和例外的理赔报告处理完毕。

美国人寿保险公司的传统制度，是对控制的滥用，它使得常规事件从属于例外事件。比较而言，英国人寿保险公司的传统制度则是一种有效的控制。它从工作流程中排除例外事件，从而使工作流程十分顺畅。但它使工人感到枯燥乏味，因此是适用于机器流程，而不大适用于人的工作的一种控制系统。日本或德国人寿保险公司的制度，则既满足了工作的要求，又满足了人“从事工作”的要求。

但是，最好的控制系统，并不存在于工商企业之中，而是19世纪早

期内科医生开发的差异诊断法。这种方法立足于可确定的系统按照一定步骤逐步展开，并一步一步地排除不适用的诊断，即排除所有的例外情况，从而使得病症的诊断成为一个常规程序。

在设计控制系统时，必须深入思考什么是常规事件，什么是例外事件。

常规事件的模式

常规事件主要有三种模式。第一种模式是投入和产出都是高度标准化的。刚性大量生产就属于这种情况——同时，柔性大量生产也属于这种模式。

人寿保险公司的理赔报告，就属于这种模式。其投入完全是标准化的——由投保人死亡这一事件而要求偿付保险金额。同时，其产出也是完全标准化的——一张偿付支票，只是偿付金额有所不同。不过，偿付金额当然也是在保险单上事先定好的。人寿保险死亡理赔报告的处理，是刚性大量生产的一种完美例证——也许比汽车装配线更为典型。在这种模式中，控制就在于对常规事件的流程进行组织，并排除例外事件，另行进行处理。

在第二种模式中，表面上看来极为多样化的事件，实际上只是代表着子模式结构。其中，每种子模式都是高度常规化的。例如，意外事故保险就属于这种模式。意外事故保险包括对火灾、盗窃和海上伤亡等事

故的保险，在风险种类和理赔要求方面似乎千变万化，但事实上其模式也超不过六种。

另一个例子是医院。最初的印象，是完全不可预测，每一“流程”即每个病人似乎都要求一种独特的控制系统。绝大多数内科医生也都是这么看的。但事实上，医院中的子模式数量并没有超过意外事故保险业中的子模式数量，当然更不会超过许多制造业中的数量了。在医院中，90%以上的病例都属于十几种常见的疾病，其中每一种都可以按照已知的、范围相当狭小的程序给予医疗护理，从而决定了患者对手术室、X光、化验室和理疗等医疗设备的要求是可以预测的，而且对患者从疾病中痊愈的可能性的预测也限制在相当狭小的范围之内。每一种病症都可以找到一种典型情况，适用于绝大多数病例。因此，通过对相当少的预定模式的控制，就可以对医院进行有效的控制。不过，例外事件也是十分重要的——事实上，它们是一些最为困难的医疗挑战，但可以通过如下方式对它们进行控制：从系统中排除例外事件，并将其作为真正的例外事件——真正的独特事件进行处理。

无论哪里存在着看似无法预测的流程，最大的可能就是：它事实上是由一些完全可以预测的子模式组成的。它们之所以显得不可预测，是由于它们之间互相干扰。因此，设计控制系统的关键，就在于识别出这些子模式。然后，使每一种子模式常规化，确立各种标准，并建立起这样一个控制系统：能够保证该流程可以在预定的规范范围内正常运作。

最后，还有一些流程是由独特事件占主导地位的。在制造业中，这种模式极为罕见。即使是单一产品生产，通常也是由少数易于预测的、重复的子模式所组成的。但是，在服务工作中，常常可以见到这种独特事件流程。

劳动者的收入保险就属于这一类。这种保险在劳动者因公受伤而在收入方面遭到损失时予以补偿，也用以支付因职业病而引起的医疗费和休养复原的费用。没有两份理赔报告是基本相同的，因此每一份理赔报告都必须予以单独处理，不仅在补偿金额方面如此，而且在所采取的医疗、手术和疗养活动方面也是这样。通常，每一理赔案都要求在工作方法或工具方面进行改进，以便今后消除或减少这方面的危险。但是，劳动者收入保险的理赔人员必须有全权来处理这些理赔报告。这样，绝大多数理赔报告都能够迅速得到处理，从而使雇主和受伤工人都感到满意，并在治疗和复原方面取得很大的成功。劳动者收入保险的医疗效果，比其他绝大多数情况下的医疗效果要好。

处理这种独特事件模式的方法，是深入思考和规定各种标准。每一项工作，如处理劳动者收入理赔报告，必须满足的最低标准是什么呢？其中，需要满足的方面包括对理赔报告的调查、对医疗和手术工作的管理、处理报告所需的时间等。换句话说，一个理赔人员可用以衡量和指导自己的衡量标准是什么？没错，即使是面临这种独特事件的情况，也存在着一些模式。但是，存在的模式太多，而且每一种模式中都只包含

整个现象的一小部分，以至于无法为每种模式设计出一种控制系统。惟一的控制，但也是很有效的一种控制，就是确定一些标准，从而使单个工人能够自行制定出自己的常规流程和控制模式。

最后一种模式特别重要，因为它是教学、医疗和其他专业工作等知识工作的典型模式。按照其定义来说，专业工作是独自进行的。而且，按照定义，专业工作者处理的是一些独特事件——至少在专业工作者个人的专业领域（小天地）中是独特的。因此，必须通过各种标准来进行控制。现在，人们普遍对各种专业工作者——不论是教师、律师，还是医生感到不满。其中，很重要的原因就是由于缺少这些标准，即缺少一种适用于独特事件流程的控制系统。

工作和工具

使工作富有效率的最后一步工作，是为工作提供适当的工具。

不同的工种，要求不同的工具。迄今为止，已经有太多种类的工具了，从非常简单的到非常复杂的、从非常小的到非常大的。种类之多，以至于即使在最厚的书中，也无法全部囊括进来并予以分析。而且，工具设计、工具组织和工具应用是一个技术问题，而不是管理问题。

但是，管理人员，不论他管理的是工业生产活动，还是管理信息处理或知识工作，都必须了解有关工具使用的基本管理要求。

一种工具，并不一定越大就越好。能够以最小的努力、最小的复杂性和最小的动力做好工作的工具，就是最好的工具。

与通俗的看法相反，虽然绝大多数装配线上的生产工作都实现了完全的机械化，但所使用的却多是小型手用工具。为了适合所从事的特殊工作，这些小工具都已经得到了改造，但仍旧是锤子、螺丝刀、木槌和钳子这一类工具。好的装配线，应该在工人需要工具的时间和地点，向他提供适合于特定工作的最简单工具。

这一点必须予以强调，因为技术的缺点之一——而不是技术人员的缺点，就是认为越大越好。

在人类历史上，最糟糕的例子就是军队。一般人总是认为越大越好、越复杂越好。军事史上的一些最大的灾难，就是太“大”、太“复杂”的结果。古代波斯人进攻希腊人时，正是因为迷信于“大”而被击败。13世纪时，蒙古人之所以能够征服欧洲，就是由于欧洲的骑士迷信“先进的技术”。这些骑士终于成为自己和战马的重盔甲和重武器的牺牲品，而蒙古人则以少量的轻武器、轻骑包围欧洲的骑士。类似地，希特勒在俄国的失败，在很大程度上也是由于他过于相信重型坦克和重炮，而这些重武器在俄国松软而无道路的原野上根本无法操作，更不用说补给了。越南也给出了一个类似的教训。

管理人员应该提出的正确问题，不是：“这项工作有无更大一点的

工具？”而始终应该是：“什么是能够完成这项工作的最简单、最小、最轻便和最容易使用的工具？”

第二条简单规则是：工具必须为工作服务，适合于工作的需要。工作并不是为了工具而存在，而是工具为了生产工作而存在。当代的电子计算机用户经常违反这条规则，他们被新一代电子计算机的容量、速度、记忆和计算能力迷住了。结果，当新的电子计算机到来时，他们狂热地为计算机找事做。最终，人们用电子计算机生产了无穷的、没人需要和使用的一大堆资料。使工具不停地运转并得到改进，反而成了一种目的。结果，没有人得到任何有用的资料。

使工作服务于工具，而不是使工具服务于工作，这种情形经常发生。有些人认为：“资本投资很高，所以必须使工具不停地运转才划得来。”的确，使大量的资本投资闲置不用是一种浪费，不论工具是否得到应用，资本成本都是持续发生的。但是，吸收这些成本，可能要比用昂贵的工具造出大堆废物经济得多。生产出昂贵的废物，往往比什么也不生产更为浪费。

机械化和自动化

对于管理人员而言，在工具和工作方面，他应该了解的最重要的事情是：工具是工作和“从事工作”之间的桥梁，是为工作和工人服务的。因此，工具的设计，必须有助于使工作富有效率并使工人有所成就。为

此，管理人员必须了解什么是机械化以及合理的机械化是由什么构成的。

机械化是一个比较新的词。大多数人都认为机械化仅指现代工具，即具有先进技术的工具。其实，所有工具都存在“机械化”。从远古以来，我们已经改变了工具使用的能源——从人力、畜力到风力和水力，又到石油和原子能。但工具本身的变化却很小。从一开始，工具就是人类特有的现象。所有工具都是人的延长，或者是人的身体的延长（如锤子），或者是人的脑力的延长（如乘法表和电子计算机），或者工具向人类提供了其身体所不具备的能力，如轮子或斧头。但是，所有工具都是人类的工具，因而都必须同时满足人类的两种需求：使工作富有效率和使工人有所成就。 目前，有很多人担心，现代技术正在成为人类的主人，而不是人类的仆人。有关这一点的明确评论，是多年以前一位学生对我说的，他本人是早期的电子计算机工程师之一。这位年轻人说：“总有人问我，我是否担心会成为电子计算机的仆人。我不理解这个问题。在需要时，我只要把插销拔掉就可以了。”

在担心“技术成为人类的主人并奴役人类”的人当中，绝大多数都是对技术一无所知，没有什么了解的人（而且，他们认为技术是工业革命的产物）。虽然这种担心是没有根据的，但不恰当地应用机械化的危险却的确存在。机械化的恰当应用，始终应当扩展人类的能力范围，增强人类取得成就的能力。如果不能做到这点，那就是不恰当的应用，并不

能使工作更富有效率。事实上，它反而会降低产量。

具体而言，主要有两种危险特别值得注意：第一种危险是把人作为机器的一个零部件。人是极为不好的机器零部件，如果不恰当地把人力安排在生产系统之中，使之从事机器的工作，那么这个生产系统的工作情况肯定很差。第二种危险是工具的误用，即不恰当地使工具成为造成工作小组不和的一种因素，结果使人通过“从事工作”而建立团体联系的基本需要无法实现。

像亨利·福特所建立的那种现代装配线，就具备上述两种缺陷与危险。在传统的汽车装配线上的工人，事实上只是机器的一种零部件。在做应该由机器做的工作时，人的表现很差、很慢、很随便。这是人在以不变的速度和节奏一而再、再而三地做重复动作时必然会产生的现象。更糟糕的是，汽车装配线使得每个人成为其同事的一种威胁，而不是一种可以利用的资源。如果装配线上的某个工人工作得稍微快一些，他就对邻近的工人造成了威胁。如果他以最富有效率的方式工作，即以变化的速度和节奏工作，那他就威胁到生产线上的所有工人。而且，他也不能通过使自己工作得更好而对邻近的工人有所帮助。实际上，他完全被束缚在自己负责的操作上。

我们必须再次指出，这种情况并不是装配线所固有的，而是由于装配线设计得不恰当。在第21章中，我们将会看到：即使在传统的汽车装配线上，也能够设法克服这些缺陷。事实上，这些缺陷正在被克服的过

程之中。但是，如果管理人员——或工程师——忘记了工具是工作和“从事工作”之间的桥梁，而把工具设计得只是为工作服务的话，那么这些缺陷就会产生。

当机械化不利于“从事工作”，即当工具的使用有助于提高工作效率，但可能对工作和工人产生损害时，应该怎么办呢？一种方法——也是绝大多数情况下都可以采用的方法——是对机械化重新进行设计或再造。有关这一点，我们将在第21章进行讨论。另外一种方法，是超越机械化这一阶段而实行自动化。

“自动化”是一个相当新的词，是在20世纪40年代末期由福特汽车公司的一位经理提出来的，但自动化的概念却要古老得多。

最能表明“自动化”的内涵的例子，在这个词产生之前就已经存在几十年了——更不用说公众对它的关注了（即早在公众开始关注之前，自动化作为一种客观存在就已经实实在在地存在了。—— 译者注）。我们要说的这个例子，就是电话系统。电话系统并不是“无需人手接触”即能工作，也不是无需人的工作就能运转。在拨打自己所需的电话号码时，电话用户实际上是在为电话系统编制程序，这就是“工作”。但是，电话系统在得到这些指示以后就自动运行，接到所需要的线路上，并以信号告诉打电话的人，他的电话是否已经接通，在讲话结束以后则自动断开线路。此外，电话系统还做一些其他的附带工作，如为了记账而把打电话的次数记录下来。如果需要，它还可以轻易地完成其他一些附加

工作，例如通知修理中心，某处线路出现了故障。

电话交换系统表现出自动化的四项原则。第一，整个过程就是一个系统，可以说既无起点，又无终点，所有要素都整合成为一个整体；第二，整个系统以下列假设为基础，即宇宙中的所有现象都可以归结为一些可识别的模式，并能在概率分布的基础上实现常规化；第三，系统通过反馈而实现自我控制；

第四，工作并不是由人来做的。他只是编制程序，在系统能够处理的模式范围内根据判断做出决策。他可能完全没有任何技能——如电话的用户。他也可能拥有很高的技能，如自动化装备（如计算机）上微电路的设计者。这种微电路由完全自动化的设备来生产。但是，不论他是有技能的，还是没有技能的，他都必须具有辨别能力。他的工具是判断能力，而不是体力，甚至也不是概念技能。

在任何时候，只要机械化达到了使人成为机器的一个零部件的程度，就可以实行自动化了。我们可以设计出一种机器来做人的工作。但在某种情况下，这可能并不是最理想的或不具有经济性。更有甚者，我们可能并不具有这样做的技术，但总是有这种可能性的。同时，对机械化进行重新设计或再造，也未必一定是使机械化为工作和“从事工作”服务的最佳选择，但它始终是应该予以认真考虑的一种方法。

自动化并不是对机器进行配置，也不是机械化的终点。实际上，它

是根本不同的一个概念。即使没有任何机器，也可以很好地实现自动化。在日本和中国，十岁的孩子都能以很高的速度和很大的精确性使用算盘。这里的算盘，实际上就是一种自动化和数据处理，和电子计算机能做的任何事情一样先进、一样复杂，在这个意义上讲，完全可以同电子计算机相媲美。但算盘并不需要机械和先进的技术，不过它却体现出了自动化的基本理念。

任何一种工作，都需要有适合它的工具。因此，任何一种工作都需要机械化。“工欲善其事，必先利其器。”但同样正确的是，利器必须有善其事的工人来使用，才能发挥作用。因此，在为工作设计工具时，管理人员必须同时注意到工作和“从事工作”这两个方面。

超越体力工作

上述有关工作分析、生产原则、控制和工具，主要是以体力工作为对象而制定出来的，而且至少是采取了系统的方式而设计出来的。直到最近，大多数人都在从事体力工作。相应地，绝大部分产品也是体力工作的产物。

但是，在现代经济和社会中，体力工作的重要性已经日益降低——这主要是由于我们在理解和组织工作方面所取得的进步，由于我们使工作更富有效率的能力增强了。因此，就产生了这样的问题：同样的方法、概念、原则是否可应用于体力工作以外的领域。

答案是没有问题，同样的方法和原则可以应用在非技术生产的体力工作，可以应用在铁路、建筑业，以及经济学家认为既不是农业与采矿业，也不是制造业的“服务业”之中。实际上，制造业与服务业之间的区别，对于经济学家来说具有重要意义，但对于管理来讲却不是这样。

同样清楚的是，同样的方法、原则和措施几乎可以不加改变地应用在信息处理方面，即绝大多数文书工作。

处理保险单、定货单、账单和穿孔作业以及绝大多数会计工作，基本上都是生产工作。事实上，绝大多数文书工作都是大量生产——有些是刚性大量生产，有些是柔性大量生产。与体力工作一样，它们要求相同的工业工程，即相同的工作分析、生产流程和各种控制。

与绝大多数物质生产比较而言，信息的处理往往组织起来更加容易。信息往往采取相当简单的形式来表示：脉冲电流、数字和词语等。最复杂的信息也是由明、暗或者少数几种色彩组成的图像信息。

因此，信息处理总可以通过使零部件标准化并装配成最终产品来完成，即通过大量生产来完成。

就工作的原则来讲，绝大多数真正的服务工作与制造工作并没有什么根本区别。零售店中销售货物，基本上是柔性大量生产。每一笔销售都存在着很大差异，但销售过程却很少有什么变动，而且也可以通过标准化的零部件进行组织。其中，最好的组织方式是向销售员提供事先规

定好的常规程序，配备适当的工具并在判断方面留有广阔的余地。如果事先没有设计好相应的常规程序、没有提供相应的工具，那么即使最有经验的售货员的最好判断也无法成功地实现销售。

然而，使绝大多数人吃惊的是：我们知道“同样的途径、原则和方法也适用于这样的工作，即应用和学习已知知识”。事实上，在知识的应用和学习方面，使相关工作的效率得到系统提高，已经有很长一段时间了，只是人们并不了解这一点而已。

在这方面，一个很重要的例子就是前面提到的内科医生在19世纪所开发的差异诊断法。更早的，还有外科医生的工作系统化——在基本分析和把各个步骤整合成为一个流程方面都做了大量努力。这是18世纪提出来的，代表人物是伟大的英国外科医师约翰·亨特（John Hunter，1728-1793）。

“蓝图”也早于现代的工作研究——它是19世纪中叶的产物，它也是系统和有目的地把同样的基本工作概念应用于知识的运用上。

但是，把工作研究和工作组织的方法和原则应用于知识领域的最重要例子，是已知知识的获得，即学习。

数千年以来，人们一直都在谈论改进教授方法——但没有什么效果。直到20世纪初叶，一位教育家——伟大的意大利医师和教师玛丽亚·蒙特索里（Maria Montessori，1870-1952）提出了这样的问题：“什么

是最终产品？”针对这一问题的答案十分明显。最终产品当然不是教授，而是学习。于是，这位教育家开始应用系统的工作分析方法，并对各个零部件进行系统整合使其成为一个流程——当然她并没有意识到她在做什么。蒙特索里自己的系统，当然并不是“最终答案”，但她所采用的方法却为所有以后的工作打下了基础，如瑞士心理学家琼·皮亚格特（Jean Piaget）的研究和美国行为科学家的研究等等。其中，前者对儿童如何学习进行了研究，后者把学习作为一种持续工作的动态过程进行研究，认为这一过程有着自己的逻辑和控制。后来，英国的开放式教室把以上这些人的工作体现在一个真正的学习环境之中，可以说这是教育中的第一个重大变革和最早的系统学习工作。具体而言，其中使用的方法就是工作分析、把工作整合成为一个流程——介于柔性大量生产和真正流程生产之间的一种流程——设计出恰当的控制系统并提供恰当的工具。

这些例子表明：知识的应用和学习，与其他任何工作没有什么根本差别。的确，产品、材料和工具是完全不同的，但流程却基本上是相同的。在其应用过程中，为管理者使工作富有效率提供了最大的管理机会。

我们需要把“已知知识的应用和获得”作为一种系统的工作来组织。其中，最突出的领域是工业中的开发工作，即把新知识转化成为可以销售的产品或服务。作为研究或发明的结果，知识已经存在了，所要做

的，就是把已知的知识加以应用，但这项工作在很大程度上还没有得到系统实施。不过，就像某些制药企业所做的，只要把开发工作按照工作的方法（主要是按照柔性大量生产方法）加以组织，在工作速度、生产率、新产品或新服务的经济成就等方面，就会取得显着效果。

有关这种系统工作方法的应用，尚未得到证实的一个领域是：新知识的产生（不论是发明，还是研究）。但是，有相当多的理由使我们相信：同样的方法至少适用于新知识产生活动的一些主要部分。

爱迪生也许是19世纪最富创造性的发明家，他所运用的使工作更有效率的方法，就是系统方法。他总是从所需要的产品的明确概念出发，然后把工作流程分解成为一些组成部分，并找出它们之间的相互关系和次序。他对一些“关键点”进行特别控制，并设定了标准等等。的确，他并没有去除“创造的火花”，但他却试图并成功地在系统和方法方面为创造性提供了坚实的基础。其道路的正确性的标志之一，是他的助手中有许多人自己也成为成功的发明家，而这些人显然并没有杰出的创造力。例如，从各方面来看，弗兰克·斯普拉格（Frank J.Sprague，1857-1934）只能算是一个肯苦干的人，而电车的发明却在很大程度上应该归功于他。

但迄今为止，我们只有一些零星的例子——已经足以表示出这种可能性或潜力，但尚不足以证实。很明显，这些方法有其限度——艺术家的想象就不属于这个范围（但艺术家的工作并没有超出这个范围）。可

是，从各种可能性来看，研究工作——在有组织的情况下对新的科学或工业知识的探求，都属于这个范围之内。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第19章　工人和工作：理论和现实

麦格雷戈的X理论和Y理论——“Y理论”的证据——其缺陷——马斯洛的批评——管理人员的现实是什么？——“大棒”为什么不再起作用了？——“大恐惧”和“小恐惧”——极度有效的“胡萝卜”——反物质主义的神话——对“更多得多”的需求——其毒副作用——从主人到管理者——什么能代替“胡萝卜”和“大棒”？——开明的心理专制主义——它为什么行不通——怎样才能行得通呢？

自从人际关系学派的著作在第二次世界大战期间得到管理者的关注以来，已经出现了大量有关激励和成就、工业心理学和工业社会学、工作中的人际关系和工人满意度等方面的书籍、论文和研究。事实上，有关对劳动者和从事工作进行管理的文献，至少在数量上超过了其他任何管理领域（包括管理科学和电子计算机领域）的文献。

在这些书籍中，得到最广泛阅读和引用的，也许就是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的《企业的人事方面》（McGraw-Hill,1960年。）(The Human Side of Enterprise)一书及其提出的X理论和Y理论了。麦格雷戈本人并没有从事原创性研究工作，而且他自己在书中也坦率地承认了这一点。他指出，他并没有提出什么新的思想，只是把别人的（特别是我以前在三本书中所提出的）（《公司的概念》、《新社会》和《管理的实践》(本书中文版2006年1月由机械工业出版社出

版)。）思想加以归纳。不过，他的著作受到如此广泛的关注，也是完全应该的。麦格雷戈十分有说服力地论述了在管理劳动者和从事工作等方面存在的基本选择。他所提出的X理论，是指对劳动者和劳动的传统态度，即把人看成是懒惰的，不喜爱工作并想逃避工作，因而必须用胡萝卜和大棒这两种手段去加以鞭策。X理论认为：绝大多数人不能够自己承担责任，而必须由别人来照料。相反，Y理论则认为：人对工作都有一种心理上的需求，并想要取得成就和承担责任。另外，X理论认为人是不成熟的，而Y理论则基本上认为人都想要成为成熟的人。

麦格雷戈认为这是可供选择的两种理论，而且他似乎无所偏袒。但是，任何读者都不会怀疑，或不可能怀疑，麦格雷戈实际上是全心全意拥护Y理论的。

关于Y理论，存在着一些令人印象深刻的证据。对于绝大多数职位上的绝大多数劳动者而言，即使是那些对老板和组织最有敌意的劳动者，他们都想要热爱自己的工作并努力取得成就。在绝大多数职位上，即使是最有敌意的劳动者，也会设法找出一些能够使他们自己感到满意的东西。

这一点，是在通用汽车公司于20世纪40年代末期举行大规模征文比赛时揭示出来的，那次征文比赛的主题是《我的工作和我为什么喜欢它》。可惜的是，那次征文只有很少一部分得以发表。当时，参加征文比赛并对自己的工作进行讨论的劳动者几乎有19万人——是有关劳动者

态度的最大的一次抽样调查。在劳动者中，只有很少数人不对自己的工作进行批判。但是，没有发现能够使他们热爱自己工作的东西，没有提到自己在工作中所面临的挑战、所取得的成就和满足感，以及没有感受到真正的激励的劳动者，在数量上则更少。

具有同样说服力的，是赫茨伯格有关知识工人的广泛研究（已经在第16章中提到）。赫茨伯格举出许多例子来说明：知识工人需要有所成就，只有在工作中取得成就，才能干得更好，否则至多只是凭一时冲动来行事。

有关Y理论的最感动人的陈述，要早于行为科学数千年之久，那就是古希腊历史学家修昔底德（Thucydides）在其史学名著中有关伯里克利（Pericles）在雅典阵亡战士葬礼上的演说词。他的这部名著是有关伯罗奔尼萨战争的。事实上，伯里克利是在说：雅典是一个Y理论的社会，而斯巴达则可能是世界上最彻底的X理论的信奉者。

但是，事情决不像麦格雷戈的追随者要我们以及他们自己所相信的那样简单。首先，我们知道：Y理论本身并不很令人满意。当我首次提出这一思想（以后由麦格雷戈公式化为Y理论）时，我就强调指出，这并不意味着“放任自流”。相反，通过把责任交给劳动者和旨在取得成就来对工人和“从事工作”进行管理，实际上对劳动者和管理者都提出了更高的要求。虽然麦格雷戈并没有予以强调，但他也看到了这一点。（在他去世后，由麦格劳希尔公司在1967年出版的《职业管理者》(The

Professional Manager)一书中，纠正了这种疏忽。）

马斯洛的批评

Y理论的热心拥护者、已故的亚伯拉罕·马斯洛指出：Y理论所提出的要求，实际上比我所见到的还要高得多。马斯洛曾经花了一年的时间，与当时正在试行Y理论的南加利福尼亚州的一家小公司密切合作。在叙述有关其经历的书中（《善心的管理》（Eupsychian Management,Irwin，1965）。），马斯洛指出，在责任和成就方面，Y理论提出的要求超出了一般人的能力，只有最坚强、最健康的人才能承担。他对我和麦格雷戈进行了尖锐的批评，说我们对那些软弱的伤残人士“不人道”，他们无法承担起Y理论在责任和自我约束方面的要求。马斯洛得出结论说，即使是坚强和健全的人，也需要有秩序和指挥方面的保障，而软弱的人则更需要有免于承担责任的保障。他还指出，这个世界并不全是由成熟的人组成的，其中还有许多永远都不会成熟的人。

当然，马斯洛只是对杜斯妥耶夫斯基（Dostoyevsky）在《卡拉马佐夫兄弟》一书中大审判长的那段名言加以解释。但是，与杜斯妥耶夫斯基笔下的大审判长不同，马斯洛并没有得出这样的结论：家长式的压制是对人进行管理的惟一途径，也是对人的惟一仁慈。比较而言，马斯洛所得出的结论要重要得多，也要有根据得多。直到去世的前几年，马斯洛仍然是Y理论的热烈拥护者。他得出这样的结论：仅仅去掉束缚是不够的，人们必须用另外一种安全和确定性的结构来代替X理论所提供

的安全和确定性，必须用另外一种方法来实现X理论中命令和惩罚所起的作用。换句话说，Y理论要比X理论走得更远，而不是简单地取而代之。

这是一种极为重要的远见卓识，并且已经被Y理论的全部经验所证实。

事实上，当马斯洛撰写《善心的管理》一书时，他的一位最亲密的朋友和门生已经证实了马斯洛的观点。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）是一位出色的工业心理学家，并在麦格雷戈去世后编辑出版了前面提到过的麦格雷戈的《职业管理者》一书。在20世纪60年代后期，他试图把纽约州北部古老而日趋衰败的布法罗大学（University of Buffalo）改造成为第一流的著名大学。他和他的同事所采取的方法，显然是以Y理论为基础的——但是并没有提供结构、方向和安全。结果，引起了很大骚动，但完全失败了。没有取得什么成就，而是缺乏方向、缺乏目标、缺乏控制，大家灰心丧气——这是后来成为辛辛那提大学（University of Cincinnati）校长的本尼斯自己讲的。

从马斯洛的著作中得出的另一个结论是：Y理论并不是放任自流的，而Y理论的许多信奉者却认为它是。它并不是没有束缚，也不是像它的批评者所认为的那样“放纵劳动者”，当然更谈不上溺爱劳动者了。它是一位严厉的监工，在许多方面比它所代替的X理论更为严厉。同时，Y理论还必须做到X理论曾经做到的一切，而且要做得多得多——

否则，它将成为一种太大的负担，并提出一些人们无法满足的要求。

现在已经很清楚，X理论和Y理论并不是像麦格雷戈所讲的那样——是有关人性的理论（这是我从未赞同过的一种说法）。我们将来是否会有足够的有关人性的知识，以便能够形成一种理论，这还是个未知数。但是，迄今为止，还没有证据表明可以得出这样一种结论。

每个人都知道，懒惰的人肯定是存在的，就好像勤快的人肯定存在一样。但更重要的是，日常经验告诉我们：同样的人在不同的环境中可能做出完全不同的反应。在一种情况下，他们可能懒惰，抵制工作并达到怠工的程度；而在另一种情况下，他们又可能受到激励去取得成就。显然，这并不是由于人性或个性结构。至少，在不同的条件下存在着不同的人性。

现代美国有一句俚语，工人被一项任务、一位老师、一项职务或一位老板所“开启”或“关闭”。这种说法曾被批评为忽略了人性，把人看成像电气用具一样。但日常的经验却表明，许多人正是这样行事的。他们是做出反应，而不是主动行动。在他们身上，找不到激励、动力和影响。

但是，这同X理论或Y理论都是不相容的。它所表明的是：人们如何行动以及要求什么样的管理，并不是取决于人性，而实际上是取决于职务和工作结构。

现在，我们还知道：个人能够获得有所成就的习惯，但也能够获得失败的习惯。这一点，同有关人性的X理论或Y理论也是不相符的。

在这一领域中，最著名的工作是哈佛大学的大卫·麦克莱兰（David C.McClelland）进行的（请参见他的著作《对经济成就进行激励》（Motivating Economic Achievement,Free Press，1969）。）。麦克莱兰提出了这样的论点：取得成就的愿望，在很大程度上受到文化和经验的影响，而文化和经验这两者，即使在以印度的社会等级制度为代表的“非成就型”文化中，也是可以改变的。埃利奥特·贾克斯（Elliott Jaques）是在加拿大出生的英国精神病学家。在伦敦的格拉西尔金属公司（Glacier Metal Company），他同该公司的首席执行官威尔弗雷德·布朗（Wilfred Brown）密切合作了多年，共同对大型企业中员工的实际行为进行了广泛研究，所取得的研究结果也支持这一结论（请参见他的著作《变化中的工厂文化》（Dryden Press，1952），《公平报酬》、《工作的一般理论》以及《差别报酬和个人进步》（Wiley，1961）。）。

管理人员的现实是什么

因此，有关X理论和Y理论到底哪一种更具有科学有效性这一问题的争论，在很大程度上是一种无谓的争论。管理人员应该提出的问题，不是：“哪一种人性理论是正确的？”而应该是：“我所处环境的现实是什么，在目前的环境中我怎样才能完成对员工和‘从事工作’进行管理的

任务？”

令人不愉快而又无法避免的基本事实是：传统管理的X理论那套方法，即胡萝卜和大棒的方法已经不再起作用了。在发达国家中，它甚至对体力工人也不起作用。比较而言，对知识工人来说，它根本就不会起什么作用。管理人员已经没有大棒可用，而胡萝卜作为刺激的作用也越来越小。

在对劳动者和从事工作进行管理的传统方法中，大棒是饥饿和恐惧。在以前，除了极少数人以外，每一社会中的绝大多数人都处于维持生活的边缘，并经常有挨饿的危险。一次收成不好，就足以迫使印度的农民“卖女为娼”，足以让他失去惟一能够使他免于沦为乞丐的一小块土地。现在，即使在只有中等丰裕程度的国家里，即使最贫穷的人，也处于能维持生活的经济水准以上。现在，每个发达国家中的工人都知道，即使他失去工作，他和他的家属也不会挨饿。他也可能会失去一些自己本来想做的事，但他能够维持基本生活。

即使在某些非常富裕的国家里，X理论的大棒也随之而消失了。

即使在那些恐惧继续存在的地方，恐惧也在很大程度上不再起激励作用了。恐惧不再是一种激励，而是一种“负激励”了。其中一个原因是教育的普及，另外一个原因是组织社会的出现。教育的普及使得人们具有可被雇佣的条件，使他们有更广阔的活动范围。在目前的社会中，即

使教育程度不高的人，也有各种机会。在组织社会中，人们可以获得一项新的工作，可以在公司内部进行平级调动。一个人失去工作仍然是不愉快的，但却不再是灾难性的了。

无论英国的佃农多么能干或勤勉，如果他的土地被地主收回，也会沦为“强壮的乞丐”。除了偶尔在收获季节做一些零工以外，他没有其他就业门路。一个人失去工作，往往比被判无期徒刑还要糟糕，通常连子孙辈的命运都被注定了。它使人成为一个被抛弃者。现在，失去工作的人，可以到职业介绍所去登记另行就业。即使在严重萧条时期，如19701971年美国经济衰退的这段时期里，成年男工中也很少有人长期失业。

而且，职业保障也在日益强化，它有多种形式。在瑞典，三方委员会可以为失去工作的人提供保障，使之能获得另外一份工作，并对其工作转换提供训练和支持（请参见第22章）。在绝大多数欧洲国家和拉丁美洲国家里，对解雇则有法律上的限制。“年资条款”使得职业保障成为一种权力。在美国，一个人即使失去了工作，也能根据失业辅助报酬等合同条款在相当长的时间里取得收入并维持生活。

所有发达国家都在逐步采用一种现代的大学制度，教职员工在服务了一定年数之后获得终身职位，雇主几乎必须为他提供一项工作，而教职员工本人则几乎可以无限制地从一个大学职位调转到另外一个大学职位。

日本的终身雇佣制，则把雇主和雇员双方捆绑在一起。因此，在日本，至少在“现代”经济部门中，并不存在着被解雇的恐惧。这是日本取得经济成就的一个主要因素。这一点，将在第20章中予以讨论。

日本的例子还表明：恐惧作为一种大棒的作用正日益减退，而作为反生产的残余物的作用则日益增长。日本工人知道他被束缚在某个雇主那里，如果失去了当前的工作，很难找到其他就业门路。这使他极为关心目前雇佣他的那个组织的兴盛。但是，这也使他对经济中可能威胁到他所在产业或工作的任何结构变动抱着极为反对的态度——例如，日本国有铁路中极端恶劣的劳工关系，就是源于这个原因。日本工人的“无法流动性”，也使得他对组织所施加的压力处于没有自卫能力的地位。这对于受过教育的年轻人来说，越来越无法接受。事实上，他们虽然仍期望得到终身雇佣的保障，但却日益要求自己有权到其他雇主那里另找工作。在200年以前，卢梭就指出，“迁移权”是个人自由的最后保障。

有理由可以预计：日本将会形成一种工人既在工作和收入方面有保证，但又有迁移自由的制度。

现代行为心理学已经表明：巨大的恐惧能够对人产生一种强制力，而恐惧的残余物则只会造成怨恨和反抗。在所有发达国家中，恐惧已经失去其强制力量，仍残留的一些恐惧则已经不再有激励作用，而只能对激励起到破坏作用——这正是由于恐惧缺乏绝对的权力和绝对的可信性。

“大恐惧”和“小恐惧”

只要真的还可信，“大恐惧”就仍能起激励作用。“治疗”酗酒的新方法所取得的意料之外的成功，就表明了这一点。每个人都“知道”，真正的酗酒者是无法停止喝酒的，只有在完全落魄时，也许才会停止喝酒。但是，许多雇主现在发现，有很大一部分酗酒工人的确停止了喝酒——而且是永久地停止。所采用的方法是毫不含糊地告诉他们，如果他们不停止酗酒，就将被解雇，而且将把这件事通知可能的新雇主。这样，他们就不大可能另外找到新的工作。

在这种情况下，酗酒者知道他们将很快成为一个不适宜雇佣的人（找不到另外的工作）。但是，除了这种例外情况，过去鞭策工人的那种恐惧——大棒，现在已经无法为发达国家中的管理人员所使用了。不论管理人员是否喜欢这一点，情况都是如此。如果试图依靠“小恐惧”——还存在的恐惧的残余物，那是极为愚蠢的。的确，任何组织都需要一些纪律措施，但其作用和目的是应付边缘摩擦，它们不能起到驱动作用。如果被不恰当地用做“推动力量”，那么这些纪律措施只会造成怨恨和抵制，起到“负激励”的作用。

极度有效的“胡萝卜”

物质报酬这根胡萝卜，并不像恐惧的大棒那样已经失去了效力。恰恰相反，它仍是极度有效的，在使用时必须加倍小心。它已经成为极度

有效的工具，以至于未必完全可靠了。

现在，各种报纸的周日版都有一篇由渊博的社会学家或哲学家执笔的文章，报道人们正逐渐地不再追求物质上的满足。在周日版和日常版报纸的第一版上，却又报道着这个或那个工人群体——教师或电气工人、新闻记者或救火员、售货员或码头工人——提出了前所未有的高工资要求或工资获得了前所未有的提高。

在半个世纪以前，当反对物质文明的年轻反叛者回归到大自然去的时候，他们所需要的只是一顶帐篷或一个睡袋；现在，当人们不再追求物质文明时，似乎需要一辆价值8000美元的露营车了。在20世纪20年代，年轻反叛者在四弦琴上弹奏他们回归大自然的歌曲；而现在，却需要一只电吉他来表达自己对技术的拒绝态度。那些雄辩地对美国的物质主义进行攻击的欧洲知识分子，把自己做报告或写文章得来的钱用于非物质享受方面，如购买一部赛车、乘飞机旅游或在地中海沿岸购置别墅。

没有丝毫证据可以表明，人们正变得不再追求物质报酬。相反，丰裕就意味着每个人都认为自己可以，而且应该很容易地得到物质报酬。塞缪尔·冈珀斯（Samuel Gompers）曾长期担任美国劳工运动的领袖，他经常用一个词来表明工会的目标："更多"。现在，他肯定会把这个词改为"更多得多"。大肆鼓吹的反物质主义，只不过是一种虚构的说法。到目前为止，至少实际情况是人们对物质的期望——对更多商品和服务

的期望——仍然很高，而且仍在持续增长。

工会的更多得多的要求，最终显然会受到地球上有限资源的制约并导致环境保护的必要性。因此，我们目前所经历的，可能的确是“物质文明”最后疯狂的“挣扎”。但是，至少在可预见的将来，这首先意味着人们将很快地实现满足手段的转变，从以商品为满足的手段转变为以服务为满足的手段，而且其需求和购买也将从物资密集型转变为劳动密集型（特别是知识劳动密集型）。在可以预见的将来，这种基本特点将很难发生变化。相反，原材料价格的上涨和生态成本的增加，有可能导致产品成本的增加，而这又肯定对有更多、更多得多的货币报酬的要求起着火上浇油的作用。

实际上，正是由于物质期望水平的日益增长，使得作为一种激励和一种管理工具的物质报酬——胡萝卜——的效力越来越小。

能够激励人们努力工作的物质报酬的增量，必然越来越大。当人们所得到的已经日益增多时，他们对于只增加一点点就感到不满足了，更不用说会对减少物质报酬感到满足。他们期望的是更多得多。当然，这是目前每种主要经济所遇到的无情的通货膨胀压力的主要成因之一。在不久以前，人们对能够增加5%的工资就已经大感兴奋了；而在几年后的今天，卡车司机、教师或医生都期望着能够增加20%的工资，而提出的要求却是40%。

这也许是马斯洛下述规则的一种证明：一种需要越是接近于得到满足，则为了产生同样的满足程度所需要追加的增量也就越大。但是，对物质满足更多和更多得多的需求，还伴有一种与马斯洛的理论完全不相吻合的价值观念的变化。经济刺激已经成为一种权力，而不再是一种报酬。在以往，考绩奖金总是作为对特殊绩效的一种报酬，但没有多久它们却成为一种权力了。如果得不到考绩奖金或只得到少量的考绩奖金，就成为一种惩罚。日本的年中奖金也是这样。

无论其解释是什么，对物质报酬日益增长的要求的结果是：它作为一种刺激和管理工具的作用，正在迅速地遭到破坏。管理人员必须努力去降低物质报酬的作用，而不是把物质报酬当做一种“胡萝卜”。如果只有很大的——而且是越来越大的增量才能起到刺激作用，那么物质刺激的应用就会自陷绝境。预期的激励效果会达到，但其高昂的成本将会超过所得到的利益，成本将消耗掉生产率的增长所带来的全部收益。当然，管理人员的物质诱因（如优先认股权或额外报酬计划）以及其他所有层次工人的物质诱因，都面临着这样的情况。

通货膨胀已经成为发达经济中的核心问题。但无论是从传统经济理论，还是从凯恩斯经济理论来说，这都完全是一种自相矛盾的现象。在生产能力很高和生产率很高的条件下，通货膨胀是不应该发生的，但它实际上却成为一种必然现象，其中的原因是：完全没有料到的经济欲望、完全没有料到的物质报酬的力量。然而，上述现实所造成的结果

是：为了使一个经济、一个社会和一家企业能够得以存续下去，管理人员必须努力约束和抑制经济诱因，而不是依赖它们。能真正起到“胡萝卜”作用的经济诱因的规模，实在是“太大”了。只有当经济报酬远远低于可以发挥激励效果的最低限度时，它才能在提高生产率和增加贡献方面具有经济上的价值。

这也意味着，胡萝卜的社会副作用已经达到了有毒的程度。一种有效的药物总是会有副作用的，而且其剂量越大则副作用越大。物质刺激和物质报酬的确是非常有效的一种药物，并且其力量越来越大，因此它也必然会有强大的副作用，而且随着它能发挥作用所需的剂量的增加，它的副作用也会更加突出和更加危险。特别地，正如前面在第16章中所阐述的，总收入增加得越多，源于相对报酬的不满足的力量也就越大。从20世纪40年代末期通用汽车公司有关“我的工作”的征文竞赛开始，我们所做的全部研究都表明：对激励所起的阻碍作用，没有比“一个人与其同事相比所得的报酬较少”更为强大和更为有力的了。人们的收入一旦超过维持生活的最低水平以后，对相对收入的不满，就往往比对绝对收入的不满更为有力。正如美国法律哲学家埃德蒙·卡恩（Edmond Cahn）令人信服的话所说：“不公平之感”根深蒂固地存在于人的心中。没有什么能比对组织中的相对经济报酬不满，更能引起不公平的感觉了。正如在第16章中所指出的，组织是一个重新分配的经济机构。因此，相对经济报酬就成为有关个人或群体价值的权力和地位决策的主要依据了。

因此，依赖于经济报酬这种“胡萝卜”的组织，有疏远经济报酬的接受者以及所有其他人的危险，有把团体分裂，使之互相对立，进而联合起来反对这个系统即雇佣员工的机构及其管理当局的危险。

目前，显然还没有迹象表明会降低物质报酬的重要性。相反，管理人员面对着这样一个重大挑战，即找出某些手段，以便把越来越多的对“更多得多”的关注与经济现实——生产率和利润率——联系起来。物质报酬的力量过于强大了，以至于不能再作为主要的积极激励手段了。它只能成为日益增长的通货膨胀压力，成为导致日益增长的不满的主要因素。

这既适用于管理人员，也同样适用于蓝领工人。毫无疑问，给管理人员的“胡萝卜”，已经成为七道菜的维多利亚大餐。例如，从小额奖金到大量的股票优先认购计划（这也造成了严重的社会责任问题，本书将在第28章中进行讨论）。在管理人员的诱因方面，我们正在从“更多”转向“更多得多”。同时，有越来越多的证据表明：管理人员的诱因的不平等——无论是实际的，还是想象的——对激励所起的破坏作用，要大于它们在激励和满足方面所起的积极作用。

胡萝卜和大棒效力的局限性，特别明显地表现在两种劳动力身上，即新一代的体力工人和知识工人。

就体力工人的管理而言，在发达国家里，管理人员越来越多地是同

具有下列特征的男人（以及数量相对较少的女人）打交道：一些从一开始就感到被拒绝、被打败的“失败者”，这些是一直在被驱动但却一无所成的人。但失败者毕竟学会了一件事，而且学得很好：对被驱动进行抵制。他们可能缺乏取得成就的能力，但他们知道如何怠工。

有关这方面的最好的一本书，不是由教授或心理学家所写的学术研究报告，而是20世纪20年代的畅销幽默小说——捷克作家哈塞克（Jaroslav Hasek）的《好兵帅克》（The Good Soldier Schweik）。帅克是世界上的失败者，是典型的被抛弃者，但他却单枪匹马地使实施X理论的所有机构都显得荒谬可笑，发挥不了什么作用。这里所说的机构，是强大的奥匈帝国（在第一次世界大战以前）的强大军队中的机构。帅克从不公然反抗，而是暗中怠工。

因此，对新一代的体力工人进行驱动，不会取得成功。对他们而言，饥饿和恐惧已经不能像对其父辈那样有决定性的影响。同时，他们的失败又使得他们不怕压力。

如果用X理论对知识工人进行管理，将不会有什么效果。知识必须采用自我指导和承担责任的形式。

恐惧同知识的生产，是完全不兼容的。恐惧只能产生努力和焦虑，而不会产生成果。现代行为心理学的一个基本结论是：恐惧有碍于学习，报酬和鼓励则有助于学习。对与知识相关的所有事物而言，恐惧只

会产生抵制。

X理论假设有个“主人”。但在组织社会中，却并不存在主人。管理者不是主人，只是上级，但同时也是同事和工作人员。在人类历史上第一次出现没有主人的社会。

管理者不是主人，因而既没有主人的权力，也没有主人的信誉。主人的权力是不依赖于他的仆人或周围社会的支持而存在的。人们可以杀死主人，但不能赶走主人。但是，正如20世纪60年代大量的例子所表明的：无数大学校长，甚至企业首席执行官都被赶走了，之所以会这样，就是因为他们也只是一个同事和工作人员。他们所行使的权力，不是自己的，因而经不起挑战。

按照古老的主仆法律关系，最大公司的首席执行官也只不过是一个仆人。其他人可能在级别上比较低，但他们在法律上是平等的。他们并不是首席执行官的仆人，而是他的同事。

这决不是一种语言游戏，而是意味着：虽然大棒或胡萝卜以前能够很好地为主人服务，但到管理者手里的时候实际上却不能发挥作用了。

可以替代胡萝卜和大棒吗

我们是不是可以用一种适合新的管理现实的新的胡萝卜和大棒来替代金钱报酬的“胡萝卜”和恐惧的“大棒”呢？

毕竟，胡萝卜和大棒在非常长的时期中发挥了作用，人们很难轻易地废除长期的传统。在对从事工作和工人进行管理的上千年的时间里，社会已经发生了根本性的变化。但是，对工人和从事工作进行管理却显示出惊人的连续性。在古埃及伟大的金字塔的建造过程中，用来对工人和从事工作进行管理的X理论的相同原则，仍然被广泛地应用于现代大量生产工厂中，用于对工人和从事工作进行管理。

亨利·福特最有名的警句是："历史是空话。"在工作的组织、市场营销和经济等方面，福特都是一个勇敢的创新者。但是，在对工人和从事工作进行管理方面，他完全成了历史的俘虏，并且是一个传统主义者。

对工人和从事工作进行管理的传统方法，已经融入到人类的各种文化之中，在西方和东方、异教徒的古代和基督教国家、中国和西洋、印加人的秘鲁和蒙兀儿人的印度之间，都没有重大差别。社会组织本身，也没有很大差别。

因此，我们对基于X理论的管理有所了解。所谓代替它——或似乎代替它的任何事物，大部分是一种猜测和估计。的确，试图维持X理论的实质而用"现代的"动力来代替古老的"金钱和恐惧"动力，要更聪明一些。但是，有人可能会争辩说：我们所需要的，是组织上的一种代替物，就好像用汽油引擎代替"马力"一样——而继续保留有轮的车子。

不仅管理人员提出这些问题，工会也许更热中于保持X理论的结构。毕竟，工会在X理论主仆之间的强制关系中存在着利害关系。如果没有了主人，那么工会的角色又是什么呢？而且，工会领袖的自豪和使命感，也正是来自于对X理论的反对。而且，工会领袖知道如何在X理论之下采取行动，并对X理论进行批驳。

当通用汽车公司某些工厂中的年轻工人开始议论装配线的人性化时，最大的阻力不是来自于该公司的管理当局，而是来自于联合汽车工会的领导。这些领导坚持讨论金钱、养老金、休息时间以及工间喝咖啡的时间等。换句话说，联合汽车工会的领导反对自己的会员而同公司站在一起，坚持要维持，甚至加强X理论的管理。

寻找一套新的动力来代替老的胡萝卜和大棒，似乎不但是合理的，而且是吸引人的。事实上，这种代替的动力已经以新的“开明的心理专制”的形式展现在管理人员面前。

在近来有关工业心理学的作者中，如果不是全部作者的话，至少也有绝大一部分作者主张采用Y理论。他们所用的词儿有“自我实现”、“创造性”和“完整的人”等等。但他们所谈的和所写的，是通过心理手法来控制。之所以这样，是由于他们所采用的正是X理论的那一套假设：人是软弱、病态和不能照看自己的。他充满了恐惧、焦虑、神经质和压抑感。从根本上讲，他所需要的不是成就，而是失败。因而，他需要被控制。事实上，正是为了他自己的利益，他才需要被控制——不是通过恐

惧和物质报酬的刺激，而是通过心理上被疏远的恐惧以及“心理安全”的刺激。

我知道，我把情况过于简单化了。我知道，我把六种不同的方法囊括在同一个标题之下。但是，这些方法都有着共同的假设，即X理论的假设，而且全都导致同样的结论。由上级、由管理人员进行心理控制，不仅是可能的，而且是“不自私的”，是为了工人自身的利益。但是，虽然管理人员从心理上为其员工服务，但却作为他们的“老板”而保持着控制权。

这是“开明的”，而老式的胡萝卜加大棒的方法则被谴责为野蛮的强制（并被心理学家这样谴责）。但是，这其实也是一种专制主义。在这种新的心理管理方法中，说服代替了命令。那些不能被说服的人，则被认为是病态的、不成熟的或需要通过心理治疗予以矫正的。心理手法代替了金钱报酬的胡萝卜，移情作用即个人恐惧、焦虑和个性需要则代替了过去被惩罚或失去工作的恐惧。

这同18世纪哲学家的开明专制理论表现出惊人的相似性。与当前的现代组织中所经历的类似，丰裕和教育（在此指中产阶级的丰裕和日益增长的教育）预示着胡萝卜和大棒的统治作用将会消失。哲学家的开明专制者正在用说服、理喻和教化的方法来代替老的方法，以便维持其绝对统治——这当然是为了“臣民”的利益。

心理专制主义，无论是开明的还是不开明的，都是对心理学的误用。心理学的主要目标是对自己有所领悟和自我控制。我们现在称之为行为科学的，原来叫做伦理科学，而其主要目标就在于“了解自己”。这不是没有道理的。利用心理学来控制、统治和操纵别人，是一种“自毁式”的知识滥用。同时，它也是一种特别令人反感的专制形式，过去的主人只是满足于对奴隶的身体进行控制。

但是，我们这里所关心的，既不是心理学的正常应用，也不是道德问题，而是如下问题：通过心理专制主义，X理论的结构能够维持下去吗？心理专制主义能够行得通吗？

心理专制主义应该对管理人员有一种巨大的吸引力，它使得管理人员继续以一贯的方式来行事。他们所要做的，只是掌握一套新的词汇。心理专制主义还为管理人员涂脂抹粉。但是，虽然贪婪地阅读心理学书籍并参加心理学讲习班，管理人员仍羞于试行新的心理学X理论。

管理人员有一种机警的健全本能。心理专制主义决不会比200年前政治领域中的开明专制主义更行得通——其中的理由是一样的。就统治者而言，需要一种全面的天才。按照心理学家的意见，管理人员必须对各种各样的人有所领悟，必须掌握各种各样的心理学技巧，必须体恤所有下属，必须了解无穷无尽的个性结构、个人心理需要和个人心理问题。换句话说，他必须无所不知、无所不晓。但是，绝大多数管理人员都感到：要了解和把握他自己的专业知识（不论是热处理、成本会计，

还是生产安排），已经够困难的了。

而且，期望有相当多的人都有“感人的超凡魅力”——不论这个词可能意味着什么——也是荒谬的。只有极少数人，才具有这种特殊品质。

管理人员的确应该对人有更多的了解，他们至少应该了解：人是像人一样行事的，以及这句话的含义。尤其重要的是，管理人员像绝大多数人一样，应该更多地了解他们自己。因为，绝大多数管理人员都是以行动为中心的人，而不是自我反省类型的人。可是，任何管理人员，无论他参加过多少心理学讲座，如果试图把心理专制主义付之实施的话，他将很快成为第一个牺牲品。他立即就会犯错误，就会使绩效受到消极影响。

工作关系必须以相互尊重为基础。心理专制主义基本上是对人的轻视——比传统的X理论还要轻视人。它并不假定人是懒惰和不愿工作的，但它假定：只有管理人员是健全的，其他人都是病态的；只有管理人员是坚强的，其他人都是软弱的；只有管理人员是有知识的，其他人都是无知的；只有管理人员是正确的，其他人都是愚蠢的。这是一些愚蠢自大的假定。

尤其重要的是，“心理学家式”管理人员会破坏他自己的权威。的确，管理人员需要有心理上的洞察力，能提供帮助和咨询，需要是心灵的治疗者和痛苦的安慰者。但是，病人和治疗者之间的关系，同上级和

下级之间的关系是不同的，而且也是互不兼容的。他们各有其完整性。治疗者的完整性从属于病人的福利，管理人员的正直性从属于共同任务的要求。在这两种关系中，都需要有权威，但每一种权威的依据却是不同的。如果一位管理人员伪称：应该从事什么工作是由下属的个人需要（如感情上的需要）而非由任务的客观需要所决定，那么他就不仅是个不称职的管理人员，而且没有人会相信他——也不应该有人相信他。他所做的，只是在破坏关系的完整性以及人们对他个人及其职能的尊重。

开明的心理专制主义要求向管理职位输送无限的“通才”，并混淆了治疗者和管理人员的权威和作用，所以并不能实现它所承诺的东西：维持X理论而又假装替换X理论。

那么，怎样才能行得通呢？

答案并非麦格雷戈的Y理论那样简单。的确，管理人员必须像Y理论那样，假定在员工中至少有相当多的人是想取得成就的，否则，就基本上没有什么希望了。幸运的是，有关证据有力地支持了这种假设。此外，管理人员还必须把使工人及其所从事的工作取得成就作为自己的任务。因此，他必须对自己、对自己的认真态度和工作能力提出更高的要求。但是，管理人员不能像Y理论那样假定：只要人们有机会，就会努力在工作中取得成就。即使对于坚强而健全的人来说，要他们接受责任的重担，也需要做更多——甚至更多得多的工作。我们所需要的结构，并不能依赖于对工人的驱动，而且胡萝卜和大棒也都已经靠不住了。但

是，这种结构还必须为弱者——而且不仅是为弱者提供一种替代物，替代X理论中安全的需要和得到照顾的需要。

这样一种组织看起来会是什么样子呢？它是怎样运转的？幸运的是，我们不必去猜测，目前已经存在着一些这样的组织——虽然肯定不是Y理论的例子，但可以用来研究。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第20章　成功的经历：日本、蔡斯公司和IBM公司

日本的工业工程——持续培训：禅宗和孔子——终身雇佣制——但却有着柔性的人工成本——各取所需的福利制度——教父制度——对高层的责任——厄恩斯特·阿贝和蔡斯光学工厂——IBM公司的经历——几点教训——不是放任的管理而是有组织的责任

一般而言，工人和从事工作的历史并不是特别令人愉快的，但也有一些重大例外。一次又一次，我们发现：或者是在某一时期，或者是在某一组织中，从事工作能够取得成就并使人得到满足。通常的情况是在国家处于紧急状况时，这时，工人认为自己是在为一项伟大事业做出贡献。例如，在敦克尔克撤退以后，英国就曾发生了这样的情况。美国在第二次世界大战期间也是这样，但规模较小。工作并没有改变，老板也没有变得更加明智或更人道一些，但从事劳动所实现的基本满足却完全改变了。即使只是在有限的一段时期内，这也是很好的。

还有例子表明：在没有重大的国家紧急情况时，甚至没有任何外来刺激的情况下，也可能出现这种情况。在150年以前，罗伯特·欧文就曾使其员工在苏格兰的披纳克纺织厂中取得了成就——而他并没有采取什么革命性的措施。

在现代工业中，也可以找到同样的一些例外。其中，最重要的就是日本——即使从它在世界经济竞争中所取得的成功来看，也是最重要

的。

初看起来，再也没有像日本的工厂或机构那样极端实行X理论的了。日本不是一个自由放任的国家，而是一个非常严格的国家。它对工人和从事工作进行管理的方式，一点柔性都没有。但是，它所采取的方式，同我们所知的任何其他方式相比，不论是刚性的还是柔性的、专权的还是民主的，都存在着很大的不同。同时，它的方式也不是古老传统的方式。日本制度的最主要特点形成于20世纪20年代和30年代，并应用于现代的大型组织中。其主要推动力，是在1920年左右开始引进的泰勒的科学管理。

在日本工业中，工业工程师在工作研究和分析中所应用的方法、工具和技术，同西方人所采用的方法、工具和技术是一样的。但日本的工业工程师并不对工人的工作进行组织，当对工作达到一定程度的理解之后，他就把工作的实际设计交给工作小组本身去完成。实际上，早在完成分析之前很久的时候，工业工程师就已经开始同将要从事这项工作的人一起工作了。他采用与西方工业工程师同样的方式对工作进行研究，但在他的研究中，他经常把劳动力本身视为他的“资源”。在他完成了分析之后，综合工作将主要由工作小组自己来完成。工业工程师还会继续进行活动，但他是作为该工作小组的“助手”来进行活动的，而不是作为一个局外的分析者。

在很大程度上，日本工人还要承担起改进工具的责任。现代工业中

的机器，当然是由工程师来设计的，但当引入一种新机器或新生产流程时，则要求工人积极参与最后的调整、最后的安装以及机器和工具的具体应用。实际上，在许多企业中，劳动力都参与了机器的设计并充当机器设计师或流程设计师的一种资源。

禅宗和孔子

使工人对工作和工具承担起责任的机制，就是日本人称为“持续培训”的东西。每一位员工，常常包括自下而上的各层管理者（包括高层经理）在内，直到退休以前都一直把培训作为其工作的常规组成部分。每周的培训会，作为一个常规部分被安排在每个人的工作日程之中。通常，这种培训会不是由教师来进行，而是由员工自己及其上级来进行。以工业工程师为代表的技术人员可能会参加这种培训会，但并不在其中担任领导角色，而只是提供帮助、信息和建议——而且自己也在学习。

这种培训会并不把注意力集中于某一种具体技术。参加这种培训会的，包括某一工作级别上的所有员工，关注的是该单位内的所有工作。在工厂的电气工人参加的培训会中，与会者还包括同一工厂中的机器操作人员、安装和维修机器人员、挥动扫把的清洁工——以及他们的所有上级，其关注的核心是工厂的工作，而不是某个人的工作。

类似地，会计人员也需要进行培训，或出席专门为其办公室群体组织的培训会以便相互熟悉，通过相关课程、讲习班或持续教育学校等途

径进行培训，学习人事、培训和采购等企业所需要的专业工作等。

有一次，一家规模相当庞大的公司的总经理偶然告诉我：他在某天下午没有能去看我，是因为他去参加了公司中有关焊接的培训会——是作为一个学生，而不是作为一位观察者或教师。这不太常见，但公司总经理参加电子计算机函授课程的情况却相当普遍。当然，年轻员工更需要这样做。

之所以这样做，依据的是一种与西方主流看法不同的、有关学习目的和性质的看法，而且这种看法与中国的孔子传统也不相同。孔子的看法是，学习的目的是为了提高自己，以便担任新的、不同的、更重大的工作。西方的看法也与此相同。学习的性质表现于一条学习曲线之中。经过一段时间以后，学生会达到熟练精通的高峰，然后就一直停留在那种水平上了。

日本人的看法可以称为“禅宗法”，学习的目的是自我提高。它使一个人能够胜任自己目前所从事的工作，并不断地开阔视野、持续提高自己的能力并对自己提出更高的要求。不过，虽然也存在一条学习曲线，但却并不存在固定的和最终的高峰。持续学习会导致一个突破，即一条新的学习曲线，有着新的、更高的高峰，然后又有新的突破。

在20世纪里，我们所学到的有关学习的知识表明：禅宗的方法是正确的，而西方的思想实际上则构成了“真正学习”的一种障碍。

持续培训可以使每个工人都能了解自己的绩效、自己的标准，同时也能了解与自己同级的同事们的活动。而且，它会形成一种关注“我们的工作”的习惯，并创建起“工人与从事工作”的团体。

与大多数西方机构相比，日本的机构更具刚性地划分成各个部门与区域。日本的各个部门竭力为维护其“领域完整”而展开激烈的斗争。他们极为精通“建立王国”，要求部门中的每个成员都完全忠诚于他所在的部门，然而每个员工却倾向于使视野超越他的专业或部门的界限。他了解事情的进行情况，了解别人的工作，即使他自己从来没有做过那种工作，也是这样。他所看到的，是一个真正的整体。领导希望他做的，是关心这个真正整体中的每一项工作绩效。所以，他能够了解自己在这个结构中的地位以及自己的贡献。

最后，持续培训使得一个人易于接受新的、不同的、创新性的和更富效率的工作。在培训会中，所关注的始终是如何把工作做得更好，如何用不同的方法，以不同的方式来从事工作。

实际上，培训会还给工业工程师造成了压力。在西方，作为工业工程师出发点的假设，是员工会反对他所提出的方法，不论是体力工作还是文书工作，都是这样。而在日本，工业工程师常常抱怨员工对他提出过高的期望和要求。

在日本的机构中，全体劳动力都要参加持续培训，这使得他们易于

接受变革和创新，而不是反对变革和创新。同时，培训还有助于把员工的经验和知识充分利用起来，用于实施有建设意义的改进。

在西方有关员工满足的研究中，一个基本问题是存在着两种不满足，即消极的不满足和积极的不满足。有关受挫、专断、高速化、工资低和工作条件差的抱怨，属于消极的不满足；而有关工作方法不好的抱怨、希望从事更好的工作以及要求更好的系统管理和更明智的系统管理，则属于积极的不满足。日本的持续培训则把这些积极的不满足充分调动起来，并使之成为有助于提高效率的因素。

终身雇佣制

正如每一个人都知道的：日本制度在经济方法方面是不同的。每个人都听到过，日本存在着“终身雇佣制”。在日本的员工中，大多数员工，至少在日本现代经济中（即1867年以后建立的经济机构和所有的其他现代机构，如政府机构）的大多数员工，一旦受到雇佣，其工作就有了保障。同时，他们通常也不能离开原来的雇主而去为别人工作。雇主和员工双方互相都有约束。但这种情况正在改变之中。由于劳动力短缺，特别是年轻的工业工人短缺，出现了相当多的“挖墙脚”事件。工程师、物理学家和化学家等受过高级技术培训的人，已经有了相当程度的流动自由。但除非在极为紧急的情况下，典型的日本大型企业的雇主通常仍不能开除或解雇员工。

在日本不必担心由于一般的经济原因、技术变革或管理当局的专横行动而失去工作。在日本的制度中，最怕的是失去一个人在雇佣机构中的成员身份。在日本的传统中，“浪人”即没有主人的人，是没有地位的。而且，一个人除了开始参加工作的那段时期以外，很难找到工作。即使从工资的年资制度来看，也使得一个人难以中途找到工作。所以，一个年过30而没有找到工作的人，实际上就再也找不到工作了。这就造成了人们极为害怕个人行为不良所造成的后果，即存在着巨大的压力去适应别人和遵守规则。此外，这也造成了人们真正害怕企业本身情况不佳——而这又使得日本人愿意竭尽全力去维持自己雇主的竞争地位，而不论这种竞争地位是企业在市场中的地位，还是政府机构在不断勾心斗角的日本政治中的地位。

在日本制度中，被开除或失去工作的恐惧已经降到最低限度。因此，日本企业必须在没有X理论的大棒的情况下来展开经营活动。同时，它也必须在没有经济报酬的胡萝卜的情况下来展开经营活动。除了极少数的高层管理人员（而且必须在45岁以上）以外，员工的报酬在半个世纪以来是同其服务年限长短联系在一起的，这主要也发生在现代的各种机构中。日本在传统上把劳动力（如果不讲是整个人类的话）分成三类：体力工人、文书工人和管理人员。在这三类人员中，每一类在刚加盟公司之后工资都是一样的，年龄也是一样的。这三类人员加盟公司的年龄，分别为15岁、18岁和22岁。以后，工资的增长和职位的提升自动地逐年上升——对体力工人和文书工人，直到他们退休；对管理人

员，则直到45岁的年龄。工资和职位都取决于所服务的年限。

柔性的人工成本

绝大多数西方人士可能会说，日本的制度只有在工资水平很低时才行得通。所以，在任何一个西方人看来，日本的制度会使得人工成本完全缺乏柔性而刚性化。但实际上，日本的人工成本却是很有柔性的。

其中，一个较不重要的原因是，存在着无需任何事先通知就可解雇的临时劳动力。按其本身定义来说，妇女几乎始终被看成是临时员工，除了在农场或小零售店等“现代化以前”的岗位中工作以外，已婚妇女在日本很少工作。在日本的传统企业，如生产漆器、陶器和丝绸的工场中，工人几乎都是临时工，而且是按小时计酬的。不过，临时劳动力正在迅速减少。在绝大多数现代工业中，除了女工以外，现在几乎已经没有临时工了。但是，人工成本却决不缺乏柔性，而这种柔性人工成本的构成对工人的工作和收入安全只具有最小的威胁。

实际上，当营业不佳时，绝大多数日本公司，特别是大型公司，能够而且的确解雇掉很大一部分劳动力，其数量和规模甚至高于绝大多数西方公司。但它们所采取的方式，却使得最需要收入的那一部分员工得到了充分的保障。由于调整而引起的损失是由那些能负担得起并有其他收入的人来承担的。

在人工成本的柔性方面，日本比绝大多数西方国家和产业部门更富

有柔性。之所以如此，主要是由于日本的退休制度（或者应该叫做非退休制度）。这种制度以独特的方式，使工人在工作和收入上获得保障的需要与经济上对柔性人工成本的需要之间保持着高度的协调。

在日本，规定的退休年龄是55岁——除了极少数在45岁时就已经成为高层管理者的人不必在规定年龄退休以外，任何人都要退休。也就是说，任何员工，不论是扫地的或部门经理，到55岁时都要退休。根据惯例，他一般能得到相当于两年全额工资的退休金（有许多在政府大力支持下的公司，现在实行分期支付养老金的办法，但按照西方的标准来看，这些养老金是很低的）。

考虑到目前日本人的平均寿命已经同西方人不相上下，所以绝大多数员工可以活到70岁或以上，这些退休金看起来显然不足以维持退休以后的生活，但人们却很少听到领取养老金的人抱怨自己的命运不好。更令人奇怪的是，在日本的每一家工厂、事务所或银行中，人们都可以碰到一些愉快地承认自己已经超过55岁而显然仍在工作的人。这是什么原因呢?

在55岁以后，一般的蓝领工人和白领工人不再是长期员工，而成为临时员工。这意味着：如果没有足够的工作，他可以被解雇。如果有足够的工作——自从1950年以来，当然有足够的工作——他就可以继续留任，而且常常是做他以前所做的工作，同那些曾多年共事的长期员工并肩工作。但他所得的工资，却比作为长期员工时要少1/3或1/3以上。

其实，这样做的理由很简单。日本人认为，一个人退休以后已经有了某些可资依赖的东西——两年的退休金。他们坦率地承认，这笔退休金不足以维持一个人15年左右的生活，但足以帮他渡过困难时期。而且，由于他一般已经没有需要抚养的孩子和供养的双亲，因此他所需要的，必然会大大低于40岁左右的那段时期。那时，他可能上有双亲，下有孩子需要供养。

如果我的意图是描述日本的雇佣制度，那就会在此详细讨论其中的大量细节，如年中奖金的作用等。但我所关心的，只是我们西方人能够从日本人那里学到些什么。对我们来说，我们对上述日本制度的主要兴趣在于：它满足两种显然互相矛盾的需求的方式。这两种需求分别是：（1）工作和收入上的安全；（2）柔性的、有适应性的劳动力和人工成本。

在西方，在过去的25年里，越来越多的员工所得到的收入保障，可能已经超过了日本员工在终身雇佣制下的水平。例如，在美国的大量生产工业中，存在着失业补助金，这实际上能够保证工会会员在相当长的失业期间里仍能得到大部分收入。事实上，在美国大量生产工业中，虽然管理当局能够按照其定单数量而迅速调整劳动力的人数，而日本则无论营业情况如何都必须维持长期员工的雇佣，但美国的人工成本却可能比日本更缺乏柔性。同时，在工会化程度很高的大量生产工业中，我们还发现了越来越多的提前退休条款。例如，1970年秋在美国汽车工业的

合同中就载有这样的条款。

此外，西方是按照工会会员的年资条例实施解雇的。其中，年资最浅者，最先被解雇。结果，最需要收入的人——年轻家庭的父亲（他可能还有年迈的双亲需要供养）在工作和收入方面最缺乏保障。同时，在有提前退休制度的地方，人们必须在是否永久退休的问题上做出决定。如果他选择提前退休，他就退出了劳动力队伍，不大可能再被任何雇主雇佣。总而言之，美国（以及欧洲）的劳动力缺乏一种经济上和工作上的安全感，而在日本社会中却显然存在着这样一种安全感。

西方在收入保障方面所付出的很多，在人工成本方面很缺乏弹性，但我们由此得到的有形收益却很少。而且，我们缺乏一种心理上的安全感，而在日本社会中这种安全感却很突出——处于工作年龄的人深信，他不必为自己的工作和收入而担心。而我们却存在着恐惧。年轻的员工担心，在家庭最需要经济收入时，自己却被率先解雇；年老的员工担心，在自己50多岁已无法在其他地方找到工作时，失去工作。

在日本制度中，这两种年龄段的人都很有信心。年轻的人感到在孩子成长时，他的工作有保障而且收入在不断增加；年老的人感到别人仍旧需要他，他仍旧有用，而不是社会的包袱。

当然，日本的制度与其他任何一种制度一样，实际上并不是尽善尽美的，其中也存在着许多不公正之处。年轻人，特别是受过高等知识培

训的人，工资大大低于他应得的水平——低到如此程度，以至于他不得不在工作810年之后才结婚成家。事实上，年轻人已经在反抗日本工资制度强迫他们向老员工支付补助的办法。而年过55岁的人，虽然表面上受到尊重，但其待遇却并不令人羡慕。他们常常受到无情的剥削，特别是在“尚未实现工业化”的日本小型工场工业和大量的小型服务企业之中，更是这样。但是，日本人的这种基本原则比起西方人费钱的权宜之计，却显得更为合理而且更加有效。日本的这种基本原则，并不是按照理性的计划提出来的，而是把日本传统的相互承担义务的思想应用于雇佣和劳动经济。比较而言，我们西方的办法却连问题本身都没有把握住。从经济上讲，可以说我们的制度有更多的保障——我们为此付出的肯定太多了，但是，我们并没有得到日本制度所提供的东西，即心理上深信在工作和收入上的安全感。

各取所需的福利制度

西方对于日本的分析主要集中在货币工资，这是由于：在西方，货币工资如果不是人工成本的惟一项目，也是主要项目。但在日本，如果不是大半个世纪以来，也是多年以来，非工资的人工成本至少同工资具有同样的重要性。由于工资收入在增加，福利在日本的重要性也在迅速降低。但与西方国家相比，它在人工总成本中所占的比重仍然比较大。在许多任务业中，福利几乎与现金工资相等。

初看起来，局外人很难理解日本的福利制度，可以说根本就没有制

度。某家公司发放住房津贴，而另外一家公司则建造员工住宅，第三家公司则在住宅方面什么都不做；一家公司发放教育津贴，另外一家公司则为女员工创办学校，教她一些日本“女士”的传统技艺，如插花、茶道和裁剪（以及一点英语会话）；一家公司对已故员工的孤儿寡妇给予照顾，而另外一家公司则置之不理。

不过，事实上是有制度的，即按照劳动力中特定群体的需要来提供福利。如果公司雇佣了大量的年轻妇女，其中绝大多数很快将要结婚，那么退休金福利（或第一流的医疗计划）就没有什么意义了。但是，学习一些已婚妇女的技艺，却有着很大的价值。如果一个员工死了而留下孤苦无依的寡妇和年幼的孩子，公司就要承担起这方面的责任。如果这个寡妇相当有钱，或者有一个富裕的兄弟，公司就不必予以照顾和承担义务了。

西方不能接受日本福利制度中的家长制作风，也不能接受其权力和义务缺乏法律依据的情况。事实上，这种情况在日本能够继续被接受多久，也是成问题的。从公众舆论、工人和政府方面，都施加了强大的压力，要求使福利制度真正地制度化，使员工拥有可以预见的权力（但令人吃惊的是，工会方面却没有施加这种压力）。

但是，日本的基本思想是：福利应该按照员工的需要，特别是员工中特定群体集团的需要来组织。例如，区分年老男工和年轻女工、家庭负担重的员工、未婚员工或孩子已经长大成人的老年夫妇，并对其分别

采取不同的处理方式。对于日本对工人和从事工作进行管理来说，这一思想具有十分重要的意义。

教父制度

三井（Mitsui）家族是世界上最古老的大型企业，它创建于1637年，比英格兰银行的创建要早半个世纪。直到它被美国占领军分解为几个单独的公司以前，它都是世界上最大的企业（当这些单独的公司又再度紧密地联合起来以后，三井可能重新成为世界上最大的企业）。

在其300多年的经营史中，三井的首席执行官（用日本人自己的术语来讲称为“番头”，字面上的意思是秘书长）都是具有杰出才能和坚强领导能力的管理者。这种成就是其他任何机构（无论是天主教会、政府机构、陆军、海军、大学还是公司）都无法比拟的。

它是怎么取得这么令人瞠目结舌的成就的？日本人总会给出同样的答复：番头并不是三井家族的成员，而只是一个雇员。直到最近，他的主要任务都是培训、选拔和安置管理人员。他把很多时间都花费在年轻人身上——作为低级管理人员和专业人员而加盟公司的年轻人。他了解他们，听他们谈话。结果，当他们到30岁左右的时候，他就知道哪些人有可能晋升为高层管理者、他们需要一些什么样的经验和开发项目，以及应该用什么工作对他们进行测试和考验。

初看起来，日本的制度似乎决不能培养出坚强的经理人员，而只能

理想地描述为：培养具有如下特征的懦夫——被证明是平庸的人和训练成不捣乱的人。

年轻人直接从大学进入一家日本公司中就业，通常是进入公司管理阶层的惟一道路。这是因为：很少有从外界雇佣并担任上层职位的例子。这些年轻人知道，无论他们的工作成绩多么不好，在退休之前他们一直都会有工作。直到45岁以前，他们都将按照年资制度，而且只按照年资制度进行晋升和领取工资。

当一个人既不会由于绩效好而得到报酬，也不会由于绩效不好而受到惩罚时，似乎并不存在绩效评价，也不必多加重视。上级也不对下级加以选择：人事方面的决策，一般由人事部门做出，而且常常并不就分配去的人员向上级管理人员征求意见。年轻的管理人员或专业人员要求调换工作或离开这里到别处去工作，都是不可思议的。

在20~25年的时间里，一直都维持着这样一种情况。在此期间，所强调的似乎只是顺从与遵守，只是按照上级的指示去办，只是表现出恰当的尊敬和服从。

然后，当一个人到了45岁的时候，算账的日子突然到了，山羊同绵羊分开了。很少的一批人被选入公司董事会——即成为高层管理者，他们可以超过任何已知的西方退休年龄而一直留在高层管理岗位上。80多岁的人还积极活跃在高层管理职位上，这也并不是罕见的。其余的人，

从部门经理以下，通常会继续留在管理职位上，一直到55岁，至多再有一次提升，然后就退休了——并且不同于一般员工，他们的退休是强制性的。

针对这条规则，存在着少数的，但却重要的例外情况。有些杰出人才由于过于专业化而无法成为母公司的高层管理者，可能会被安排进入子公司或附属公司的高层管理当局。他们也可以在这些职位上无限期地一直干下去。

日本人说，这种制度实际上就是这样运作的。局外人听了，很难理解将45岁作为决定性年龄的依据是什么。更难理解的是，这种制度居然培养出独立而有进取心的高层管理人员，他们成功地向全世界出口日本的商品，并且把一个在第二次世界大战前夕在工业生产和资本方面还不能列入世界前12名的国家，在20年间竟然变成了世界上的第二号经济强国。

实际上，之所以会这样，正是由于以下原因：日本的管理人员有着终身雇佣制，而且一般不能被解雇或调动；一个人在工作生涯的头25年中只是依据年资来晋升，高层管理者把关心和培养年轻人作为其首要职责。

这种做法几乎可以追溯到400年以前。当时，武士宗族的残留家臣被组织在严密的世袭等级之中，一个等级的人不能升入到另一个等级中

去。同时，宗族的政府却必须发现能处理宗族事务的有才干的年轻人，向他们提供机会而又不致触怒地位很高，但却缺乏才干的宗族成员。

当然，三井的“番头”现在不可能像他的前辈在几代前那样，去亲自了解年轻的管理人员。即使在小得多的公司里（规模比以前也大得多），年轻的管理人员和专业员工也实在太多了，因此不可能亲自去了解每个年轻人。但高层管理者还是极其关心他们，通过一个由高级的中层管理人员组成的非正式网络，高层管理者来表达这种关心。在年轻人进入公司后的头十年的职业生涯中，这些高级的中层管理人员扮演着他们的“教父”。

日本人认为这种制度是理所当然的。每一个年轻管理人员都知道谁是他的教父，他的上司以及上司的上司也都知道这一点。

教父很少是某个年轻人的直接领导，甚至可能不在这个年轻人的直接权力线上（即可能不可以对这个年轻人直接进行管理和控制）或不在同一个部门中。他很少是高层管理中的一员，也很少是个可能进入高层管理的人。他很可能属于中上管理层的一员，到55岁以后将转到某子公司或附属公司的高层管理中去。换句话说，教父们是这样一些人：他们已经超过了进入高层管理的45岁年龄，已经不可能在自己的组织中进入到高层管理行列。因此，他们不大可能建立自己的派系或玩弄内部政治手腕，但他们又是中层管理群体中最受尊重的一些人。

在年轻人头十年的职业生涯中，教父要经常同其“教子”接触。即使在一家大型公司里，他可能同时拥有100个教子，他也仍然要这样做。他应该了解这个年轻人，经常同他见面，向他提供建议和咨询，并通常要关照他。

如果某个年轻人由于碰到了能力不好的经理而受到压制并需要调动工作，教父知道应该去找谁、怎样进行处理，而如果公开去做的话就办不到，而且按照日本的传统，是永远办不到的。但是，又没有人会知道这件事。如果那个年轻人做了错事而需要制裁，教父会私下里教训他。当年轻人到30岁的时候，教父及高层管理对他已经了解得很多了。

所有的日本组织都存在一个巨大弱点，即有一种形成派系的倾向，这种派系日本人叫做“帮派”。结果，一个人的首要职责就是忠于派系领袖本人。找准一个派系而从属之，就成了获得成功的一个必要条件。无能但忠诚于派系的人，能够得到回报；极为能干但不属于“获胜派系”的人，却会受到冷遇。显然，教父制度有可能成为一种最坏的派系——有时也的确是这样。同样的，它也很容易退化成为最坏的父权制和强制顺从的巨大压力。

尽管如此，日本组织中的年轻知识工人却不会成为无人照看的孤儿，也不会被人遗忘。总有人来解答他有关自己的、有关组织的以及有关他的向往和期望的问题和疑惑。另一方面，在公司中也有人关心他，有人知道机器如何运转，有人为这个年轻人铺平道路，有人指导这个年

轻人的前进步伐，也有人极为秘密地对他进行非常有效的管教。

体力工人和文书工人也都有自己的教父。对体力工人来说，教父的角色是由一位监工来担任的。事实上，他不像是一位监工，而像是一位顾问，因为他并没有强制的“武器”。他不能开除人，而且当年轻人达到一定的年资以后，他也不能阻止给这个年轻人增加工资。此外，他也不能阻止这个年轻人的晋升。

按照西方的标准来看，日本组织中的监工和工人之间的关系过于缺乏谦恭和温暖，甚至缺乏足够的“文明”。他们经常使用一些人身侮辱性的词句，而在一个工会化的西方工厂中，这些词句会立即引起停工——在绝大多数西方的办公室中，这些词句也是难以想象的。在这方面，日本还在遵守古老的传统，通过对学生的责打，青年武士的老师或禅宗大师表示对弟子的关心。同时，在日本，年长者要关心年轻人的需要、期望、向往和问题。年资制度使得下级肯定是较年轻的人。

对高层的责任

日本的组织比西方的任何机构（除了军队以外）都更为无限地专制。下级对上级，从所使用的语言开始，都必须极为顺从，而且其程度远超过最顺从的西方传统。但自上而下的权威，始终要靠自下而上的责任来配合。

这就是“一致决策”这个词的真实含义。如果认为日本人必须取得一

致意见后才能做出决策，那是不对的。那样的话，显然只能做出错误的决策，尤其是，它将不可避免地导致妥协。如果说在日本的决策中有什么特点的话，那就是决不妥协。典型的日本决策是一个激进过程——相应的决策体系如此复杂而麻烦，以至于不适合小的决策（有关这一点，请参见第37章）。

在组织的每一个层级中，都要求下级有参与决策的责任，要求下级深入思考决策的各个方面，要求下级从对组织整体的绩效、组织的利益负责的观点出发进行深入思考，而不是从狭隘的本位观点来考虑问题（虽然每一个日本人都承认，这只是一种希望，实际上并没有做到）。

但也有一定的限制。决策过程的参与者必定总是那个群体的成员。换句话说，并不要求体力工人参与管理决策。类似地，高层管理当局一般并不参与劳动和工作的组织，那是工厂中的工人、监工和工程师的事情。

而且，所参与的并不是决策，而是“决策的思考”。它并不是西方理论中固有的参与权力这一含义，而是真正的参与责任。

日本的这种做法，如果不是自第二次世界大战结束以后就开始的话，也是从20世纪20年代就开始了。虽然这种做法并不是“老日本”的传统，但它的确反映出日本人的基本信念和基本价值观念，它们不可能移植到西方的文化土壤中来。不过，作为其依据的基本原则却不是只适用

于日本，这一点已经由西方的一些例子所证明。它们应用同样的原则，取得了同样的效果。

厄恩斯特·阿贝和蔡斯光学工厂

在19世纪德国的经济成长中，光学工业起着关键的作用。在1890年的时候，德国在精密光学工业方面实际上独霸着世界市场。这种独占地位虽然被第一次世界大战所打破，但直到第二次世界大战的时候，德国仍然占据着统治地位。精密光学工业主要是一家公司，即位于耶拿的卡尔·蔡斯工厂的成就。直到现在，卡尔·蔡斯（Carl Zeiss，1816-1888）的名字仍然是该公司的名字。蔡斯本人是一个重要的革新者和发明家，他的主要贡献在于：他很早就看出，现代工业必须建立在现代科学的基础之上。他本人是一个工匠，是世代相传的透镜磨制者的后裔。在早年，他同大学毕业的物理学家厄恩斯特·阿贝（1840-1905）创建了一家合伙企业。在1888年蔡斯去世以后，阿贝负责管理这家公司。

阿贝是第一批伟大的科学家发明家中的一个，而且是取得出色成就的一个。他彻底改进了光学玻璃和精密透镜的制造。但是，他的最大成就不在于科学和企业，而在于对从事工作和工人进行管理。

在没有受到泰勒影响的情况下，阿贝应用了所谓的科学管理，即工作的系统研究。他分析了制造光学玻璃及把光学玻璃制成精密透镜的各项操作，然后把这两种生产流程综合起来。他大概在1880年或1885年提

出的解决方案，实际上可以描述为一种柔性大量生产方式。但与20年以后的亨利·福特不同，阿贝没有着手在这些操作的基础上对工作进行组织，而是让工人自己来承担制定工作方案的责任。他把领班和师傅从工厂中找来，向他们解释新的技术和要求，并要求他们把工作组织起来，进而完成这些工作。

为了生产出符合质量要求和数量要求的光学玻璃——更不用说其成本不能过高，以便能够应用于显微镜、照相机和眼镜等日常用具上——要求设计和使用全新的机器和工具。从一开始，阿贝就坚持：在大学毕业的科学家和工程师的帮助之下，由技术工人自己去研制新机器。蔡斯公司之所以能够在世界市场上多年居于独占地位，首先就在于由工人自己设计或改进的装备。

阿贝也引进了持续培训的做法。到1880年的时候，德国工业已经在很大程度上实现了学徒培训的系统化，把在师傅带领下进行工作与学徒培训课程两者结合起来。阿贝还为已经受过充分培训并有高度技能的工匠举办系统的培训班，并要求他们在整个工作生涯中都参加这种培训班。同时，他还经常举办复习进修培训。他要求技术最高的那些工人参与进来，与工程师、化学家、透镜设计师和工具设计师一起研究更好的方法、新的产品、生产流程和技术的改进。其关注的重点，与日本关注的重点一样，不是为了晋升而进行培训，而是为了改进技术、生产流程和产品而进行培训。

阿贝在如下方面远远超过了日本人，即他坚持要把有关工人产出和绩效的信息反馈给工人。他经常重复的一句口号是："工匠要控制他自己的工作。"

在蔡斯工厂中，并没有正式的雇佣保障制度。阿贝和他的德国工匠认为：像日本的习惯那样，只要一个人是"忠诚的"，即使他无能或懒惰也要继续雇佣，这显然是不道德的。但是，一个人只要学会了如何从事工作，并显示出他愿意努力工作，那么即使在经济波动时期，他在蔡斯工厂中的工作也是有保证的。

在其遗嘱中，阿贝把蔡斯工厂的控制所有权转交给一个基金会。所有的利润都交给基金会，而蔡斯工厂的工人则是惟一的受益者。但这并不意味着实施工人控制。事实上，管理厄恩斯特·阿贝基金会的，是蔡斯工厂的管理当局及由它指定的受托人。它并没有使工人成为"资本家"，而且它也不打算这样做。实际上，从早年的时候开始，蔡斯工厂的工人就以是社会民主主义者而自豪，但这也并不意味着工人能得到更多的钱。由于蔡斯工厂把所有权交给了基金会，因此就必须依赖内部积累的资金来进行扩张，而这就意味着股息很低。但阿贝基金会有钱来支付工人的福利费用。而且，从阿贝在世的时候起，这些福利项目就是针对劳动力中主要群体的不同需要来确定的，既可能是面向工人子女的助学金，也可能是保健福利或住房津贴。这样，用钱并不太多，但在克服蔡斯工厂工人的主要风险并提供真正有意义的福利方面，却起了很大的

作用。

IBM公司的经历

这里介绍的最后一个成功经历，是国际商用机器公司（IBM）的经历。（我要感谢有关IBM公司的一部研究著作——查尔斯·沃克（Charles R．Walker）和理查德森（F.L．w．Richardson）的《扩张公司内部的人际关系》（Expanding Company，Yale University Press,1948）。该书写作于IBM公司正好崛起成为领头的电子计算机制造商之前。）

早在IBM公司成为世界上领先的电子计算机制造商以前，它就开始生产相当复杂的技术产品——至少在当时算是相当复杂的。目前，IBM公司的电子计算机以及与之配套的软件，当然属于世界上最复杂、工程技术最高、最精密的工业产品。同时，这些产品又必须能够由对机械不熟练的员工来操作，经得起“粗鲁的”使用，并能适应于各种不同的情况。

这种设备并不是由具有高度技能的工匠制造出来的。如果它必须由有高度技能的工匠来生产，那么不仅不能大量生产出来，而且顾客也负担不起高昂的价格。IBM公司使用半熟练的机器操作人员，它充分证明，科学管理和柔性大量生产原则可以应用于极为精密、极为多样化、每种产品数量很小的器械的生产。例如，一种特殊型号的先进电子计算

机，可能只制造一台，但通过把制造这件单一产品的作业分成具有相似性的不同阶段，该公司可以使用半熟练劳动力来进行生产（只有很少一部分工作除外）。但是，他们所设计的每一项作业，可能都需要独立运用判断能力，并且由工人自己来控制其工作速度和节奏。他们之所以这样做，可以追溯到很久以前。老托马斯·沃森（Thomas J.Waston）是该公司的创始人并担任公司总经理多年，有一次，他看到一个女工坐在机器旁边闲着。当问及为什么不干活儿时，她回答说："我必须等着装配工来更换工具装备才能开始新一轮的工作。"沃森问道："你自己可以更换吗?"这女工说："当然可以，但按照规定我不能这样做。"自此以后，沃森发现，每一个工人每周都要花费若干个小时来等待装配工。但是，只要对工人培训为数不多的几天，他们就可以自己装配机具了。于是，他把装配机具的工作增加到操作工的工作中去，不久以后，又把对最终产品的检验工作增加到操作工的工作中去，并对操作工进行一些有关检验工作的培训。

用这种方式实现工作的扩大化，在产量和质量的提高方面取得了意想不到的效果。于是，IBM公司决定采取系统的措施来实现工作的扩大化。一方面，把各项操作设计得尽可能简单；另一方面，对每一个工人进行培训使其能够从事尽可能多的操作。在工人所担任的工作中，至少有一项工作（如装置机器）的设计，使这项工作需要某种技能和判断力。而且，由于工人要从事许多不同的操作，这就使得工人在工作中能够在节奏上有所变化。

这种方法使得IBM公司的生产率不断提高，它对工人的情绪也有很好的影响。事实上，公司内部和外部的许多观察者们都认为，最重要的收获，是工人对自己所从事工作的自豪感增加了。

然后，IBM公司又重新界定了监工的工作。在该公司中，已经不存在传统意义上的监工。在其他公司叫做监工或工头，而在IBM公司却叫做“助理”，而且也的确要求监工起着助理的作用，做工人的“助理”。他的任务是确保工人了解自己的工作并拥有所需的工具。他不是工人的上司或老板。

该公司使工作尽可能扩大化的政策，也使得半熟练工人有更多的机会。在每个领班的部门中，都有一个以上的操作指导员。这些指导员都是老资格的工人，他们自己从事工作，同时向那些经验较少的工人提供帮助，帮助他们学习更高的技术并解决那些需要经验和判断力的问题。这些职位有着很高的威望，是为人所向往的。有证据表明，这是一种培养管理人员的好方法。它既能对员工进行很好的训练，又能对员工进行很好的考验。所以IBM公司在选择晋升对象时，基本上没有什么困难。新提拔的领班也不会有绩效不佳或不受下级尊重的情况。但在绝大多数其他企业里，这的确是一个实际问题。在有些公司中，真正被工人“接受”的新提拔起来的领班，还不到一半。

IBM公司的第二项创新，似乎有一半是偶然的。当20世纪40年代末期开始制造第一批电子计算机时，对它的需求是如此之大（或者说，工

程设计的时间超过预期的时间是如此之多），以至于不得不在工程设计工作全部完成以前就开始进行生产。工程设计的最后细节，是在生产现场由工程师与领班及工人协作完成的，结果得出的设计极为优良，生产工程的安排更好、更廉价、更快。同时，工人也由于参与了产品设计和自己工作的设计，工作起来也更好、更富有效率。

每当IBM公司引进一项新产品或对现有产品进行重大改进时，就会应用这一经验。在工程设计完成以前，该方案就交给某个工作部门，其“助理”则成为这一方案的主持人。他同工程师以及将要制造这种机器的工人们一起，共同制定出设计的最后细节。他和他领导下的工人（在所需要的技术专家的帮助下）设计出实际的生产规划并配置各项作业。换句话说，工人参与了产品的设计、生产流程的设计以及自己作业的设计。无论应用到什么地方，只要采用了这种方法，就像这种方法首次使用时一样，在设计、生产成本、速度和工人满足方面都能获得同样的收益。

在工人的报酬和激励方面，IBM公司也采取了一些不同寻常的做法。在开始时，该公司也是采用标准的做法，每一操作环节的工业工程师为每种作业制定定额，按照定额确定基本工资，超过定额则支付“超产”奖。到1936年，它废除了传统的定额和奖金，不再采用按件付酬，而是采用纯薪金制（当然，要加上加班费和假期工资等），不再由上面来规定生产定额，而是由每个员工与其领班一道为自己的工作确定生产

率。当然，工人和领班都很清楚在正常情况下的产量应该是多少。即使是从事新的操作或在生产流程或操作中有重大变动，生产定额也是由工人自己去制定。IBM公司坚信：不应该存在标准，而应该由每个员工在其助理的帮助下自己确定能使其达到最高产出的工作速度和工作流程。

这样做的一个重要结果是：领班和工人两者都日益重视培训，特别是人员的安排。在IBM公司中，每一个人都十分清楚，即使从事非技术型工作，每个人的能力也有巨大的差异。因此，每个领班都力图把每个工人安排在他最适宜的岗位上，而工人自己也努力寻找他能干得最好的工作——或去获得能够使自己工作得更好的技能。

在这种新的工资制度得到实施以后，工人的产量上升了。对这种工资制度持批判态度的人（其中包括该公司内部的许多人）说，这是由于工人害怕失去工作，因为1936年毕竟是一个大萧条的年份。但是，在整个战争年代，工人的产量都在不断上升，而在绝大多数其他工业中，虽然有着极大的工资刺激，却未能有效防止产量的下降。而且，IBM公司的工人产量还在继续上升。

但是，如果公司没有稳定的雇佣政策，工人的产量就很难维持在原有水平上，更不用说是持续上升了。而稳定的雇佣政策这一最有根本性的创新，正是IBM公司先于大萧条时期就采用的一项政策。

IBM公司是制造资本商品的，其产品主要被企业所使用。从本质上

来看，这样一家企业中的雇佣，本来就对经济波动十分敏感。在大萧条年代里，IBM公司的主要竞争对手都解雇了大量员工，但IBM公司的管理当局却认为，维持稳定的雇佣是它的职责。要做到这一点，显然只有一种办法：开发新的市场。IBM公司在寻找和开发新市场方面取得了极大的成功，以至于它从20世纪30年代以来实际上一直都维持着稳定的雇佣。

经验与教训

以上这些例子，都不能算是奇迹。更重要的是，任何一个例子都没有提供一种“灵丹妙药”。

日本也肯定如此。事实上，日本的方法、政策和实践，正在迅速地不再适合于日本的社会现实。那些在世界各地对从事工作和工人的组织造成破坏的力量，也正在破坏着日本的方法、政策和实践。这些力量主要有：教育爆炸和丰裕。其中，教育爆炸正迅速地造成劳动力供应不足——在日本一向从中招募体力工人的群体中造成劳动力供应不足。许多青年，特别是男青年，在15岁时就离开学校的越来越少了。结果在日本，简单明了的传统工资结构正面临着日益增加的通货膨胀压力，使得整套制度——从刚进厂时工资很低，按照年资保证工资的增加到福利结构等——都受到了威胁并有可能崩溃。同时，年轻的知识工人、工程师或会计师，则对那种否认他们流动自由的制度、按照服务年限长短而不是工作绩效来提供晋升机会的制度，日益感到愤怒。总的说来，日本在

今后20年里，可能会像其在1920年左右首次成为工业大国时那样，需要在工人和从事工作的管理方面进行大量创新。

厄恩斯特·阿贝基金会仍在西德拥有和经营蔡斯公司，而蔡斯公司在世界光学工业中仍然享有着最受尊重的地位。但很久以前，早在第二次世界大战以前，蔡斯公司就已经失去了阿贝曾经赋予它的那股“冲劲”。有趣的是，蔡斯公司相对停滞的一个主要原因，就是厄恩斯特·阿贝本人。为了员工的利益，阿贝在遗嘱中把蔡斯公司的绝对所有权交付给基金会，这就阻碍了从外部筹集资金，从而使蔡斯公司不能筹集到它成长和进入新领域所需的资本。

IBM公司创始人的极为重要的原则之一——雇佣安全——也已经很难再维持下去。在40年以前，IBM公司只有几百名员工。现在，该公司已经拥有26万名员工，因此很难再像以前那样保证每个员工都有稳定的雇佣了。IBM公司已经不得不解雇员工了——虽然至今只限于解雇管理人员和专业人员而维持体力工人的雇佣安全。该种制度原来设计的目的，也在于保障体力工人的雇佣安全。

尽管如此，虽然这些政策并不是“灵丹妙药”，而且也不能永远发挥作用，但它们的确都已经取得了高度的成就。

日本劳动力的精神，是使它成为世界上第二号工业强国的重要因素之一。蔡斯公司之所以能够迅速发展并长期维持其领先地位，应该归功

于工人的力量、工人的热情以及工人在产品、生产流程和工具方面的创造性。IBM公司在工业史上是劳动力扩张最为迅速的一家公司——在1950年还只有几千人，而20年以后已经达到了26万人。但该公司在任何地方都没有劳资纠纷——即使在位于最严重的工业“地震带”和巴黎“红色郊区”的一家主要工厂中，也没有劳资纠纷。同时，它也没有重大的生产问题，即使劳动力数量每年翻一番以上，也是如此。惟一的原因是：该公司的员工愿意承担起培训新员工的责任。到目前为止，虽然在电子计算机制造行业中不大可能有特别高的劳动效率——效率很低与持续的剧变同时并存——而该行业却公认IBM公司的效率远超过其他竞争对手，这就如同汽车工业中的通用汽车公司远超过其竞争对手一样。

那么，这些成功案例的实质是什么呢?日本人、蔡斯公司和IBM公司做了哪些别人（或别的企业）没有做的事，而别人（或别的企业）又做了哪些它们没有做的事呢？

日本人、蔡斯公司和IBM公司都没有实施“放任管理”。日本的管理是极为专制的，这一点众所周知。可以说，没有人会把一家日本公司总经理的命令误认为是一种客气的请求。从各方面的报道来看，阿贝也决不是一个放任的人。虽然从各方面来看他都是一个温和的人，但他却是一个典型的德国“教授先生”，习惯于行使不容置疑的权威。托马斯·沃森则是一个暴君。阿贝和沃森都要求人们有出色的绩效表现，而不接受，也不满足于良好的愿望（良好的愿望不能替代绩效）。

这些例子都不是“民主管理”的例子，更谈不上“参与式的民主”了。在一家日本公司里，谁是上司是不容置疑的。阿贝和老托马斯·沃森都会毫不迟疑地独自做出决定。

日本人、蔡斯公司和IBM公司都没有采用“自由形式”的组织。典型的日本公司结构都是非常严密的，存在着清晰界定的正式指挥链，并小心翼翼地切实遵守。阿贝的蔡斯公司和沃森的IBM公司也是这样。

在对从事工作和工人进行管理方面，上述取得成就的这些例子比当代的任何主义，都更能说明一些更为重要的东西。绝大多数有关对从事工作和工人进行管理的理论——包括目前包医百病的“放任式”或“参与民主式”管理——关注的都是“权力的组织”，而日本人、蔡斯公司的阿贝和IBM公司的沃森则基于“有组织的责任”来管理工人及其所从事的工作。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第21章　承担责任的员工

重点放在工作上——承担责任的必要条件——“创造性”的谬误——自我控制的信息反馈——持续学习——计划与执行——员工是“计划”的一种“资源”——需要明确的权威——对作业和工作小组的责任——装配线和工作丰富化——员工的责任和“新一代”——“被拒绝的人”——来自“未工业化地区”的外籍工人——知识工人——挽救监工——作为团体的工厂和办公室——作为权力结构的工厂和办公室——控制的需要和限制——需要领导机会——工作团体的活动——自治的工作团体——从“我的工人”到“同事”再到“经理同事”

员工（非熟练工人或熟练工人，体力工人、文书工人或知识工人）需要些什么，才能够承担起责任的重担呢？他需要些什么工具?什么刺激？什么保障？管理人员和企业又必须做些什么，才能够要求员工承担起责任，并期望他们对这一要求做出响应呢?

关键在于工作本身，必须使工作有取得成就的可能。工作本身并不是一切，但它是首位的。如果“从事工作”的其他方面不能令人满意，那么即使最能使人取得成就的工作也无济于事——正如不好的酱油会使最好的肉味道变坏一样。但是，如果工作本身不能使人取得成就，那么任何事物也都无法使人取得成就。

这似乎是小孩子都能明白的道理，但有史以来，有关对员工进行管

理的各种主要方法，却都把重点放在工作以外的各个因素上。

例如，家长制把重点放在福利上，即住房和保健这些事物上——这些的确很重要，但不能代替工作上的成就。近来的一些解决办法，如德国工会所提出的“共同决定制度”，让工会代表参加董事会和高层管理，但并未涉及员工的工作本身。

每一个员工（从清洁工到执行副总经理）的基本现实是：他在工作上每天要花费八小时左右的时间。在我们现在的组织社会里，绝大多数人正是通过自己的工作，才能取得成就、满足和同他人交往。

因此，为了使员工能够取得成就，首先必须让员工能够承担起工作上的责任。

这就要求：（1）富有效率的工作；（2）信息反馈；（3）持续学习。

如果没有对工作进行研究、没有对生产流程进行整合、没有深入思考标准和控制、没有设计出传递信息的工具，就要求员工承担起他们的工作责任，那不仅是愚蠢的，而且也表明管理者的无能。

创造性的谬误

这同古老而又一再重新提出的有关个人创造性的口号是相对立的。“使人从束缚中解放出来，他们就会得出更好、更先进、更富效率

的解决办法来，而且比专家所能得出的还要好、还要先进、还要有效率。”这是一种古老的信念，早在18世纪以前就很流行了。后来，卢梭对这种思想进行了经典的阐述。但是，并没有任何证据来支持这种信念。我们所知道的每一项事实都表明：只有具备了基本工具以后，创造性才是有效的。同时，我们所知道的每一项事实还表明：任何工作的合理结构，都不是凭直觉就能了解的。

无数个世纪以来，人们一直在铲沙子。可以假定，在绝大多数时间里，并没有人告诉铲沙的人应该怎样去铲沙。如果使工作富有效率取决于人们的创造性，那么毫无疑问，早在有史以前就已经找到最好的铲沙方法了。但是，当泰勒在1885年首次对铲沙进行观察时，他发现所有的事情都做得不对：铲子的大小和形状不适于铲沙，铲柄的长度也不对，每一铲所铲出的沙子数量也不对。事实上，那种数量最容易使铲沙的人疲劳并受伤。另外，装沙的容器形状也不对，大小和位置也不对，还有其他诸如此类的错误。

多年以来，医生的工作也是如此。19世纪的差异诊断法，即对内科医生工作的系统分析，其组织工作的方式，不同于无数具有较高智慧、较高技能和受过相当教育的医生多年以来所采用的“直觉”方法。

创造性不能代替分析和知识的最好证明，就是被政府没收，而专业人员或被赶走或主动离开的那些企业的经历。其中，墨西哥于20世纪30年代接收了石油工业，伊朗在摩萨台（Mossadegh）首相期间接收了阿

巴丹的大炼油厂，玻利维亚没收了锡矿，智利没收了铜矿和炼钢厂。所有这些接管，都受到了各个企业中员工的热烈欢迎，并迸发出巨大的热情。但是，管理人员、专业人员和技术人员一旦离开或被赶走，其生产率就急剧下降。直到管理人员和专业人员回来以前，一般都无法恢复。

自我控制的信息反馈

员工承担责任的第二个必要条件，是关于员工自己绩效的信息反馈。承担责任要求自我控制，而自我控制又要求不断地获得与原定标准对比的绩效信息。

近来，人们对把行为改进应用在工作上很感兴趣。特别地，人们对一家航空货运公司——埃默里航空货运公司（Emery Air Freight）所提出的方法很感兴趣。该公司发现：只要把员工的实际绩效立即反馈给员工本人，那么各级员工都能对自己的绩效进行控制。实际上，我们也已经知道这一点很多年了。

前面已经讲过，蔡斯公司几乎在100年以前就已经建立起信息反馈制度，IBM公司在40年以前也已经这么做了。日本的持续学习会议就是提供信息反馈的一种方法。在150年以前所提出的现代医学实践法，就是把尸体解剖的结果反馈到诊断上。

我们还知道：只要把信息反馈给人们，即使他们和信息的提供者并不真正知道应该做些什么以及如何做，他们也能够控制和校正自己的工

作。这甚至适用于那些本来“不可控制的”过程，如人体内部的许多过程——心的跳动、脑电波和哮喘病的发作等。使患有哮喘病的小孩能够在调控屏上看到自己喉咙中的血管和肌肉收缩的视觉反馈，无法告诉那个小孩应该做些什么。事实上，也没有一个人知道应该做些什么。但是，只要这个小孩知道显示屏上显示血管和肌肉状态的指针应该停留在屏幕的中心，那么在许多情况下，他往往可以阻止一次哮喘的发作。

工作流程很少像脑电波或哮喘病发作那样难于进行分析，但其中还是存在着很多我们不能确切了解的地方。在得到反馈的信息以后，员工能够对自己的工作和产出进行控制。

埃默里航空货运公司曾多年从事工业工程的研究，但其管理当局还没有真正弄清楚，每个飞机驾驶员到底应该做些什么，才能使自己飞行线路上的货运量尽可能地大。可是，飞机驾驶员无需对运货的飞行时间和飞行长度进行分析，只要知道了他们实际的货运量同计划货运量的差距，就能控制自己的飞行日程安排并大大提高货运量了。

这种方法甚至可以应用于诸如研究工作等高级知识工作。对研究工作而言，反馈并不意味着像货运驾驶员那样每日报告其运输量，而是在一年中多次与从事研究工作的科学家坐在一起并告诉他们：“这就是我们这个研究小组在过去6个月或12个月里为公司做出贡献的一些主要成果。那些是早期的研究工作在过去6个月或12个月里对公司绩效的影响。”

员工所需要的信息，必须要满足有效信息的一些要求（请参见第18章）。它必须是及时的、相关的、具有操作性的。同时，它还必须能够反映该员工所从事的工作。最重要的是，它必须是可供员工本人利用的工具，其目的必须是自我控制，而不是控制别人，更不是操纵别人。

信息反馈的真实力量——以及主要的强化因素显然在于：信息是员工用于对自己的行为进行衡量和提供指导的工具。员工并不需要通过别人的赞扬或责骂才知道自己做得怎么样，实际上，借助于信息反馈，他自己很清楚自己做得如何。

持续学习

在工作中取得成就并使员工承担责任的第三个必要条件，是持续学习。

员工，无论是非熟练工人、熟练工人还是知识工人，都必须接受新技术的培训。持续学习并不是要代替培训，它有着不同的目标并满足不同的需要。最重要的是，它有助于员工把已经学到的东西用于提高自己的工作绩效、提高同事的工作绩效和找到一种更好、更有效、更合理的工作方法。

同时，它也是用来解决以下两个基本问题的途径：员工对创新的抵制和员工有落伍的危险。

我们现在听说："工程师只要十年的时间就会落伍。"如果这是真的，那就表明雇主需要承担严重的责任。在开始工作时，工程师具有他工作上所必需的基础知识，那么以后成为落伍者就不是他的责任了。在他的日常工作中，应该包含持续改进他自己的工作技能和知识。

持续学习不一定要像日本一贯做的那样，以正式会议的形式进行组织，不过，总是存在着组织持续学习的需要，需要经常对员工提出这样的挑战："你所学的什么东西可以使你自己的工作以及我们大家的工作更富有效率、更富有成就、更富有满足感？你需要一些什么样的知识、工具和信息?我们怎样才能使自己为新需要、新方法和新的工作能力做好最充分的准备呢?"

如同在体力工作中扮演着重要的角色一样，持续培训对于文书工作也是适用的。对于知识工作来讲，它更是特别重要。知识工作要取得效果，就必须专业化。这一事实，使得知识工人必须不断了解别人的经验、问题和需要，同时又要不断向别人贡献知识和信息。无论这里所说的知识工作是会计工作还是市场研究工作，是计划工作还是化学工程，工作小组都必须被看做是一个学习群体，而且也应该把自己看成是一个学习群体。

计划与执行

如前所述，存在着三项必要条件：（1）富有效率的工作；（2）信

息反馈；（3）持续学习。可以说，这三项必要条件是员工对工作、工作小组和产出承担责任的计划。因此，它们是管理当局的责任和任务。但它们并不是管理当局的“管理特权”，即只有管理当局才做的事，也不是管理当局单方面做的事。的确，管理当局需要完成这项工作并做出决策，但在所有这些领域中，员工自己也必须从一开始就作为一种“资源”而纳入到计划过程中来。从一开始，工人就必须参与到就工作和流程以及工具和信息而展开的深入思考中来。员工的知识、经验和需要，是计划过程的资源。员工必须成为计划过程的伙伴，必须尽可能地使员工获得所需的知识。员工不一定要成为工业工程师或流程设计师，但对于把握工业工程的基本知识并将其应用到个人的工作和业务中来，却几乎是任何人不用克服多大困难就可以办到的。

在使工作富有效率的过程中，使员工成为一种资源的第一次尝试，也是最成功的一次尝试，就是前面已经提到过的“工作简单化”。泰勒的一位门生——阿伦·莫根森（Allan Mogensen）在20世纪20年代到40年代期间，曾多年在纽约州的普拉西湖从事这项工作。莫根森的论题是：如果懂得科学管理原则的监工自己应用这些原则，并把这些原则教给他所领导的工人，那么科学管理就会获得成功。莫根森认为，这就必须使科学管理成为工作小组本身的一种简单的、日常的、易于运用的工具。他还指出，即使是没有上过学的人，如果知道了从事工作是怎么一回事，也可以取得同受过最高深教育的工业工程师一样的成果。

没有理由必须把工作简单化放到特别的学院中去讲授，并且脱离开工作现场。在日本工业中，住友电气公司（Sumitomo Electric）和三菱电气公司（Mitsubishi Electric）等在20世纪20年代的时候首次开始应用科学管理，在持续培训会上，其监工和工人已经把学习工业工程原则作为很自然的一件事情。

在富有效率的工作、信息反馈和持续学习这三项基础没有具备以前，不能期望，更不能要求员工对工作、工作小组和产出承担责任。应该从一开始，就使员工参与这些基础的设计。

如果创造性意味着没有方向、没有结构、没有指导、没有控制的猜测，那就不会取得成果。但是，如果一个系统不能够对运用或忍受该系统的人的知识、经验、资源和想象力进行挖掘和利用的话，那么这个系统也不可能是有效的。

这一点之所以没有被普遍地认识到，主要是因为把计划和执行以及计划者和执行者弄混淆了。首次提出应该对计划与执行加以区别这一原则的，是泰勒。他指出：如果把计划同执行混在一起，计划就不能得到执行。但是，早在泰勒之前，德国总参谋部的设计者在19世纪初期，就已经把计划作为一项单独的任务了。

计划和执行正如阅读和写作一样，是两种不同的活动，要求有不同的方法和措施。但是，计划者和执行者正如同阅读者和写作者一样，必

须结合在同一个人的身上。它们不能分开，否则的话，计划就不再有效，而且实际上很可能成为取得成就的一种威胁。

计划者必须为执行者提供方向和衡量手段，提供分析和综合的工具，提供方法论并提供标准。同时，他还必须保证一个群体的计划同其他群体的计划具有可比性和兼容性。但反过来，计划者也需要把执行者作为自己的一种资源和反馈控制。而且，如果计划者不了解执行者的行动和需要，他的计划虽然在理论上是完善的，却永远无法实现。反之，如果执行者不理解计划者想要实现的是什么，执行者就不会去执行，或者会试图抵制执行他认为不合理的、强加于人的或简直就是愚蠢的计划。

计划者越是不能对工作及其各项操作进行分析，则其对执行者的依赖程度也就越大。尤其是在知识工作中，为了使计划有效，执行者必须在计划过程中承担起参与责任。

尽管如此，使员工承担责任的基础还是计划，因而构成了管理的责任。

需要明确的权威

为了使员工愿意承担责任，还必须有一个条件：他需要确切知道清晰的权威结构。他必须知道哪些领域和决策超出了他的权力和范围，因而必须由其他人或上级去处理。管理当局必须确定这是些什么工作、什

么目标、什么标准。同时，执行者又一次应该成为信息的来源。不过，这是管理当局的任务。

此外，组织有时会处于一种“共同危险”的威胁之下。总会出现一些没有预料到的和没有规则的紧急情况，这种共同危险可能是物质上的——在企业中常常是经济上的。无论其本质是什么，在这种情况下必须由一个人来做出决策，并且要迅速决策。否则，每一个人都会面临危险。而且，必须知道应该由谁来做出这种决策，否则就会引起混乱。同时，这个做出决策的人必须有能力说：“必须这样做，由你来做，按照这种方式去做。”群体的继续存在，就取决于他无可置疑的权威。如果没有这种权威，工作小组中没有人会感到安全。

对作业和工作小组的责任

每个职位都要按一定的标准完成相关工作，它们在工作小组之内组成一个整体。这些工作的设计，以及工作小组的设计、结构和相互关系，都是而且也应该是员工和工作小组的责任。不过，为了完成上述责任，员工和工作小组需要专业人员的帮助，需要上级提供的知识、经验和教导，需要工业工程师和许多其他技术人员和专业人员的建议和服务。管理当局必须保留一种否决权，并要常常运用这种否决权。但是，作业设计和工作小组设计的责任，应该由对产出和绩效承担责任的人来承担，即由员工及工作小组来承担。

由于所做工作的不同，由于劳动力的教育程度、技能、知识水平的不同，由于文化与传统的不同，员工对作业和群体所承担的责任也会有很大的不同。当我们所说的员工是从事研究工作的科学家，而不是黑人贫民区中的核心失业者或德国工业中来自东安那托利亚山区农村的外籍工人时，情形肯定是完全不同的。

但其原则是相同的：员工及其群体应该对他们自己的作业以及各项作业之间的相互关系承担责任。他们有责任深入思考如何进行工作，有责任在数量和质量两个方面达到绩效目标，有责任改进工作、作业、工具、生产流程和自己的技能。

这些是十分严格的要求，但是，只要我们提出了这些要求，他们就能实现——当然，首先要有计划。实际上，在绝大多数情况下——IBM公司就是个典型的例子——员工能够比工业工程师制定出更高的目标，而且往往能够超出他们自己所定的目标。

之所以能够做到这一点，并不是因为工作变成了一种游戏——也不应该成为游戏，也不是因为激励的缘故，虽然心理因素无疑起着很重要的作用。在很大程度上，员工对作业设计和工作小组设计承担责任之所以是有效的，是因为所运用的是员工在这一领域中的知识和经验，而在这一领域中，员工自己就是专家。

如前所述，期望员工在使工作富有效率方面发挥创造性，是一种愚

蠢的见解。但是，期望员工运用自己在作业方面的知识和专长即概念上和实体上的工具来提高绩效，却是切实可行的。在这个领域中，员工是惟一的专家。一项作业就是一种结构，它难于进行分析，但易于感知，特别是当拥有反馈信息时，个人一般都可以相当迅速地、相当有效地为自己的作业给出最优的设计。

就工作小组的设计来说，由工作小组的成员来承担责任，甚至更为重要。我们现在知道（例如，英国的琼·伍德沃德（Joan Woodward）及其小组的研究就表明了这一点。特别是在她的《工业组织：理论和实践》一书中（Oxford University Press，1965）。在20世纪40年代和50年代，耶鲁大学的查尔斯R．沃克（Charles R．Walker）对工作、工作小组和员工进行了广泛的研究，其结果请参见查尔斯·沃克和罗伯特·格斯特（Robert H．Guest）的《装配线上的工人》一书（Harvard University Press，1952）。在该书中，他们早于伍德沃德而得出了同样的结论。），无论所做的是什么工作，是热处理、销售家具还是探究一种激素的分子结构，工作本身都是作业设计和工作小组结构中的一个主要因素。但是我们并不知道什么样的作业设计或工作小组结构才适合这样或那样的工作或任务。

追究起来，琼·伍德沃德所研究的每个工作小组的组织方式都是显而易见的、恰当的，但却无法由此推断出下一项作业的最优结构和组织。虽然存在着一些一般规则，但这些规则过于一般化，如“工作小组

的结构和组织应该适合于所要完成的任务，适合于员工的个性、技能和价值观以及物质环境和工具”。结果，这些过于一般化的原则，并没有给出“如何做”的结论。

即使工作小组结构是由很少的、十分简单的因素组成的，它也仍然是一个极为复杂的结构。它像一个万花筒一样，很小的变动就会引起模式发生巨大的变化。而且，排列和组合的数字是如此之大，以至于实际上接近无限。

在这种情况下，找到正确的、最优的解决办法的惟一途径是试验。工作小组以外的人，如工业工程师，可以给予帮助，但却不能通过分析来得出答案。但比较而言，工作小组本身往往可以相当迅速地、在没有太大困难的情况下找到正确答案，能够解决问题。

装配线和工作丰富化

在过去的几十年里，由于“新一代”加入了劳动力队伍以及饥饿与恐惧这些老的激励手段已经迅速失去效力，改变传统方式——对工人和从事工作进行管理的传统方式——的压力也增大了。在制造工业的传统装配线上，这种压力最大。通常的观点始终认为，由于装配线本身的性质，所以只能采取自上而下的命令方式对其进行管理，而不能采取其他方式。

如前所述，IBM公司和蔡斯公司早就证明了这种看法是不对的。同

时，我们在第二次世界大战期间在国防生产中的经验也证明了这一点。在要求员工承担责任方面，现在所提出的各种办法，都没有超出第二次世界大战期间某些美国国防工厂的做法。当时，由于缺乏工业工程师、监工和管理人员，员工不得不承担责任。

为了说明这一点，先看看一家很大的飞机引擎工厂的例子（有关其他的例子，请参见作者的两本着作：《公司的概念》和《新社会》。）。按当时的标准来看，该厂的产品极为复杂并要求较高的技能。然而，每一个小组都装配一整部引擎——这是一种比任何汽车都要复杂得多的产品。每个小组对作业的组织都有细微的区别，由不同的工人在不同的时间进行不同的操作。但每个小组从工作研究的基础入手，并可以获得充分的信息。而且，每个小组也都开展持续的学习。每周，每个小组都要同领班和工程技术人员会晤几次，讨论如何改进工作和作业。结果，每个小组的产量都大大超过了工程师所建议的产量标准。

不过，我们又一次忘掉了在第二次世界大战中的这些经验——它们与所有主要工业国家的类似经验相匹配。那些经验似乎只是一种临时的应急措施，而不是根本的解决办法。现在，我们又在重新发掘这些原则。无论在什么地方，只要试行了这些原则，都取得了同样的成果。

在最富刚性和最工程化的装配线上，即在汽车工业的装配线上取得了最大的变化。

在美国，克莱斯勒汽车公司正在试验由员工对装配线的操作承担责任。事实上，在克莱斯勒公司在底特律的一家工厂里，员工要对整个制造过程进行重新评价，结果成功地对整个工厂进行了改组，在人员减少的同时产量却提高了。

两家瑞典的汽车制造商——萨伯汽车公司（Saab）和沃尔沃汽车公司（Volvo），由于严重缺少劳动力，它们采取了最系统的方法，让员工对汽车装配线上的作业承担责任（关于这些试验，请参见简彼得·诺斯特德（Jan-Peter Norstedt）的《索德塔里的萨伯-斯堪的亚工厂的工作组织和作业设计》（斯德哥尔摩，瑞典雇主联合会，1970）以及理查德德·沃尔顿（Richard E．Walton）的《如何对付工厂中的“异化”》（《哈佛商业评论》，1972年11月／12月）。其中，后一篇论文补充了其他产业的一些例子（主要是美国的例子）。）。

在瑞典的一家工厂里，每个工作小组都要对整部汽车的装配作业承担责任，而产出标准和质量标准都是由工厂来设定的。其中，产出标准指的是每小时装配完成的汽车数量。同时，工厂还负责制定装配流程。不过，作业的结构、作业范围及其相互关系以及工作小组的组织，都是由工作小组自身来决定的，当然，在这个决策过程中，需要与监工和工业工程师进行合作。

在瑞典的试验中还包括以下一些特点：组成包括生产工人在内的开发小组，并在新工具和新机器批准建造以前共同讨论其他一些问题；把

一些工人临时安排到由生产工程师组成的团队中去，共同解决一些具体的生产问题，并把生产流程检验的责任由一个独立的质量检验单位转变为由生产工人来承担。现在，质量检验单位则集中力量只从事成品的检验工作（这同第18章中所讲的原则是相符合的，即检验不是产品的质量控制，而是对质量控制流程的质量控制）。最后，工人还自行扩大了自己的任务，把设备的维修包括到自己的工作中来。在以前，设备的维修通常是由专门的机械工人来承担的——这样，就把厄恩斯特·阿贝在19世纪90年代在精密光学生产中应用的原则，以及托马斯·沃森在20世纪四五十年代中应用的原则应用到了汽车装配线上来。这种例子，简直是不胜枚举。

在美国的一家大百货公司连锁店中，作业设计的责任改由售货员来承担。在这些商店中，售货员按照每人的销售额提取佣金，各个售货员之间的竞争十分激烈。但是，这些售货员很快就把作业设计视为一个集体问题来加以解决——明确的目标是对每个售货员获得最大数额佣金的机会进行优化。他们共同关注这样一个问题："在工作方法中做出哪些改变才能对我们大家有所帮助?"他们得出的结论是：需要进行持续培训——在商品交易、销售方法和单据处理等方面进行持续的培训。他们所需要的——并且得到的——只是每个星期花一点时间坐下来一起讨论，同来自商店业务部门或销售培训部门中有经验的专家进行座谈，交流彼此的经验，并彼此建议采用什么样的方法才能工作得最好。不过，他们还提出了改变店面组织方法的建议。例如，由一位办事员来处理该部门

中所有销售员的单据（已经在第18章中谈到过），这一想法就是由他们提出并由他们首先试行的。

在装配线以外的各项工作中，对“工作丰富化”的要求也越来越大了。（在罗伯特·福特（Robert Ford）的《美国电话电报公司的工作丰富化经验》一文（《哈佛商业评论》，1973年1/2月）中，简明扼要地对此做了最好的说明，而且还包括丰富的例子。）在工作丰富化过程中，由专家（如工业工程师）确定工作的“单元”，即必须做的单项操作。然后，由他制定标准并分析工人所需要的信息。再由工人自己来设计自己的作业，即“我的”作业包括多少“单元”，这些单元的顺序、速度和节奏等。结果，产量增加了，质量提高了，员工离职率也大大下降了。

迄今为止，工作丰富化主要试行于文书作业中，但是，看来它也特别适用于知识工作。

蔡斯公司、IBM公司和许多日本公司已经实行工作丰富化长达数十年之久，而某些德国和日本的保险公司在数十年来处理索赔申请的做法（请参见第18章）也是纯粹的、简单的工作丰富化的例子。即使美国的汽车工业，也在第二次世界大战期间实行过工作丰富化——其方法已经远超过我们现在试图要实行的。（例如，请参见作者在《管理的实践》一书第22章中所列举的例子：完全没有技术的女工制造出一些高精度的零件并进行装配。）很长时间以来，我们早已经知道需要做些什么了，现在把它当做一种新发现而大吹大擂，虽然有些可笑，但只要去做，总

是没有害处的。

有害的，其实是认为工作丰富化就是全部答案。实际上，工作丰富化只是第一个步骤。IBM公司、蔡斯公司以及日本的公司都把工作小组的力量动员起来，工作丰富化把工人承担的责任限制在自己的作业上，但工人还应该承担起对工作小组及其在工作流程中的关系，以及工作小组的结构和团结等方面的责任。

员工责任和“新一代”

在现在的组织中，对各种类型的工人来讲，员工承担起作业和工作小组的责任都是重要的。对于每四个工作着的人中就有三个是组织员工的文明社会来讲，这是一种基础。

但是，对于人们可以称之为“新一代”——虽然由于不同的理由——的三种群体来讲，员工承担责任有着特别的重要性。

在这些群体中，第一个群体是新一代的年轻体力工人。正如我们在第15章中所讲过的，这些年轻人在走上工作岗位时已经是一些被拒绝、被打败的人了。不过，虽然被教育制度所拒绝，他们却受过长期的学校教育。而且，从历史的标准来看，他们接受过程度相当高的学校教育，而并非1850年时工业贫民区中那些目不识丁的人。他们的正规知识可能比较有限，但他们的知识面却很宽——即使从电视中获得的知识来看，知识面也比较宽。他们一般不能由胡萝卜和大棒来激励。他们感到怨恨

——在许多情况下，这种怨恨是有充分理由的——由于缺乏学历，他们注定处于低等地位，而他们认为这并不是一种真实的、公正的、正当的标准。同时，他们又怀疑自己从事工作和取得成就的能力，怀疑自己的大丈夫气概和自己的尊严。对这些年轻人而言，他们需要有所成就以便克服自己被打败的感觉或习性。否则，他们将永远处于郁积怨恨和反抗的心理状态之中。他们需要通过承担责任来克服自己自卑的感觉，他们需要面对能够取得成功的挑战。他们有疑惧——以前同权威的每一次接触都使得他们疑惧。然而，他们比劳动力中的任何一个群体都更需要自信和安全。

在通用汽车公司在俄亥俄州劳茨镇新装配工厂中，工人的反抗已经在社会上广泛流传。其中最重要的经验与教训，就是我们上面所阐述的。这些年轻人对于通用汽车公司严格的装配线纪律感到怨恨并不令人惊奇，而且也并不新鲜。在过去30年里，在通用汽车公司所建立的每一个大的装配厂中，工人都会做出同样的反应。在20世纪40年代后期，通用汽车公司在新英格兰创建了一家大型装配厂。报纸上有关劳茨镇的报道，同该厂中的工人访谈所反映的以及媒体所报道的内容都十分相似。（请参见查尔斯·沃克和罗伯特·格斯特的《装配线上的工人》（Harvard University Press，1952）。）

真正的差别——而且是一项重要的差别在于：劳茨镇上的黑人和白人工人几乎都一致地认为，如果让他们自己为自己的工作和装配线进行

设计的话，他们可以比公司中的工业工程师做得还要好。

劳茨镇得到了各方面的注意。但是，就在同一个中西部工业区里，几乎在通用汽车公司建立劳茨镇装配工厂的同时，另一家公司在不远处开办了一家新的大型工厂。它雇佣的是同样的一些劳动力——也许黑人所占的比例较劳茨镇工厂还要大一些——所付的工资也相同，而且所做的工作也是类似的装配线工作。同时，在该工厂中也有强大的工会组织。但是，该工厂显然很少有什么劳资纠纷。从一开始，该工厂的生产率就至少同被劳茨镇工厂工人认为是“加速生产”而拒绝接受的标准一样高。其中的差别在于，另外的这家新工厂研究并应用了IBM公司的那套政策：对工作进行了仔细的全面安排。通过使工人和领班作为参与者和重要资源参与计划流程，从而了解到工人和领班在信息方面的需求。然后，它要求工作小组承担起作业设计和工作小组设计的责任，而工作小组也确实做到了。

来自“未工业化地区”的外籍工人

虽然第二个群体在外表上有些相似，但实际上却是完全不同的群体。这个群体包括在不久前从未工业化地区迁移到现代城市和现代组织中的大量移民：德国的土耳其籍及其他外籍工人、托里诺的西西里人、美国的黑人、圣保罗巴西东北部遭受旱灾的蔗田农民和墨西哥城中来自乡村的印第安人。

从许多方面来讲，这些工人都需要家长制管理，他们需要照顾。在现代社会中，他们感到不自在，感到惶惑和不知所措。但是，出于为他们自己和为他们移居后所生活的社会的考虑，他们又必须融入到现代社会中去。否则，他们会成为一种扰乱的、不安定的和不健康的因素。在这里，所需要做的，还是向这些工人灌输承担责任的习惯和取得成就的甜头。

菲亚特在托里诺的工厂，就是由于在很大程度上无法使从西西里来的移民融入到工厂之中，才常常因这些外籍工人的失望、愤怒和反抗而几乎陷入无能为力的状态。可是，就在附近的奥利维提工厂也同样雇佣了许多西西里人，却很少发生什么麻烦。在其创始人去世以后，奥利维提工厂在20世纪60年代曾经经历了一段困难时期，当时，它是否能够继续生存下去都成了问题。而菲亚特公司却有过一段繁荣时期，员工的工资不断上升并有着高度的职业安全。这两家公司的管理都具有浓厚的家长制色彩，但奥利维提工厂却有着让员工对作业和工作小组承担责任的长期传统——有些使人想起蔡斯公司的做法。

据我所知，在“来自未工业化地区的外籍工人”的需求及其承担责任的意愿方面，最生动的例子就是位于南美西部海岸的一家大型纺织工厂。这家工厂的工人几乎都是来自高安第斯山脉的印度人，他们是最近才迁移到沿海城市的，对现代社会和城市中生活的讲西班牙语的居民仍很陌生。多少年来，管理主要依靠恐惧心理，但该工厂的生产与绩效却

日趋下降。到1950年早期的时候，该工厂几乎到了崩溃的边缘。产品质量是如此低劣，以至于所生产的产品根本就卖不出去。机器已经相当破旧，连续几年都没有维修保养过。从欧洲新聘任的总经理向厂长提交了一份重建工厂的计划，如购置新的机器设备以及对监督与管理进行培训等等，但当时却无法筹集到所需资金，而出于政治和法律原因又不能关闭该工厂。于是，这位新调任的总经理决定从事最后一个方案，即在破旧机器的基础上，重新对作业进行配置，以便提高效率。同时，为部门和班组设定具体的目标，向各个部门与班组的工人反馈有关其工作绩效的信息，并让他们对作业设计、工具与机器的安排以及工作小组的结构承担责任。结果在一年左右的时间里，生产率几乎提高了三倍，在有些领域，如染色车间，生产率甚至提高了将近四倍。即使在一些生产很难达到最低质量标准的环节，使质量达到最低标准也已经成为一种惯例。几年之后，该公司首次采用了新材料、新模式和新技术。

知识工人

最后，还有一个群体是知识工人，特别是具有先进知识的工人。他必须成为“知识专业人员”（关于这一点，请参见第30章）。这意味着，他不能由别人来激励，而只能自己激励自己；不能由别人来指挥，而只能自己指挥自己；更重要的是，他也不能由别人来监督，只能由自己来保证自己的标准、绩效和目标。只有在对自己的作业承担责任时，他才能具有高效率。

挽救监工

使员工对自己的作业和工作小组的作业承担责任，是使监工恢复到健康状态并使之发挥作用的最好的——也许是惟一的办法。

半个多世纪以来，第一线的监工，特别是制造工作和文书工作中的监工，其地位、重要性和受到的尊重都在不断降低。在半个世纪以前，监工对于员工来讲就是管理当局。而现在，监工一般只是管理当局、工会和员工之间的一种缓冲。正像所有的缓冲一样，监工的主要职能也是要承受各种冲击。

在现代工业的工厂中，监工已经日益成为“敌人”。一堵日益增高的怨恨、怀疑和敌视的墙，把他和他所监督的工人分离开了。同时，由于缺乏技术知识和管理知识，他也同管理当局隔离开了。类似地，知识工人的监工也处于一种矛盾的状态。他的下属把他看做是自己的代言人，希望他能够保护他们及其知识领域，抵制管理当局的要求和无知。另一方面，管理当局则希望他把自己所负责领域中的人员的知识和专长与公司的使命、宗旨和目标结合起来。结果，他日益发现：下级和上级两方都不信任自己。其中，下级认为他不再是一个真正的科学家或专家，而且已经投敌叛变归附了管理当局；而管理当局则认为他狭隘、地方主义和缺乏公平性。

泰勒在75年以前就清楚地看到：传统监工的作用正在消失。他提出

的解决办法是，把监工的工作划分为一些不同的职能，并由不同的监工来担任日程安排和培训、工具维修和纪律规范等工作。所有这些监工合起来组成类似“计划委员会”的组织，但每个监工都只在他自己的领域中对工人行使权力。

但是，这种想法被证明是行不通的。在工作小组中，必须有一个中心。可是，泰勒所设想的、由不同监工来承担的职能工作，却由一些专业人员（人事工作人员和质量控制人员、维修人员和日程安排人员、协调员和计划员）来承担了，结果，留给监工的，只是维持纪律的职能，即使人恐惧的职能。

有关监工危机的研究，在美国进行得最多。但监工危机却是全世界都存在的。在英国，这种危机甚至更为严重。例如，英国工会的好斗分子已经使监工无能为力，工会可以而且事实上的确直接同工厂和公司的管理当局进行谈判。德国的无数论文和报告都明确指出：德国传统上受尊敬的“师傅”已经在迅速消失。还有，瑞典人在对汽车装配线进行根本性的重新设计时，其主要理由之一就是监工的困难处境以及难于找到优良的人才来担任监工。

如果监工队伍不能发挥作用，没有一个组织能够正常运转。可以说，监工是一个组织的筋骨、肌肉和韧带，它们使关节结合起来，否则关节就不能活动。监工的任务，就是充当中介。因此，在与上层管理当局和下层工作小组双方的关系中，他必须负起责任、发挥作用并受到尊

重。

监工危机本身，就是认真考虑对工人和从事工作进行管理的充分理由。这是因为：只有使员工有所成就、承担责任，才能使监工重新发挥作用。在对员工和从事工作进行管理时，凡是以使员工承担责任作为指导思想的组织，其监工必然是有效的——在这一方面，蔡斯公司和IBM公司又是典范。但监工所起的作用，却与以前大不相同，他成为员工和工作小组的一种资源。

员工和工作小组要能够承担起责任，就必须要有知识、信息、方向和仲裁的来源（有组织的来源），并有同各种专家来往接触和沟通的渠道。员工和工作小组也需要有纪律——包括纠正错误的纪律——在现代的制造业工厂中，纪律似乎成为监工的主要职责——但却不应该经常行使。不过，监工的本来作用就不应该是监督，而应该是提供知识和信息、安排人员、培训、教育、制定标准和引导。这并不是一种容易担任的角色——老式的监工认为这是很难做到的——但这却是一种合理的角色。它不会再在以下各方面之间处于一种矛盾冲突的状态：监工监管下的工作小组与管理当局之间，个性要求与工作要求之间，人际关系与纪律之间。作为有成就的员工和工作小组的一种资源，监工可以重新恢复其完整性。他可以用同一种行动和同一种角色，既为企业取得绩效的客观需要服务，又为员工取得成就的个人需要服务。

作为团体的工厂和办公室

工厂和办公室不仅是一个地理位置，它们还是一个团体。因此，探讨某个办公室或某个工厂的主要氛围，是很有意义的。我们研究工厂和办公室的“文化”，探讨“正式的”或“非正式的”组织“模式”、主流的“价值观念”和“职业发展的阶梯”。在是否实施极端的家长制和极少有人情味这两个方面，虽然每家工厂和每个办公室都可能在程度上存在着差异，但所有的工厂和办公室却都要执行一些团体职能。换句话说，存在着一个工作团体。

为了使员工有所成就，工厂和办公室就必须在工作团体方面承担起重大责任。

工厂和办公室需要统治，权力维度是一个组织固有的，且不可缺少的维度。

但是，并不是组织中的所有决策都是从其宗旨和使命出发产生的，也未必全都与其绩效有着直接联系。有些决策虽然是必需的，但却是由于工作团体的需要和实际情况而产生的，而并不是由于组织本身的使命、宗旨和取得绩效而产生的。对于组织的宗旨来讲，它们是可有可无的，而不是必不可少的。

统治的界限，是只限于做出必要的决策。对于任何统治机构而言，它越是能够避免做出非必要的决策，它就会越有效、越强大。

对那些附带的、实质上并不能对机构取得绩效的能力起到强化作用

的决策而言，它所耗费的时间，同一个基本的、必需的决策所花费的时间是一样的。这些可有可无的决策，阻碍着统治机构，加重了统治和决策群体的负担，使他们无暇把注意力集中在重要事情上。同时，管理这些决策的权力，实际上是不合法的。如果用一句古老而又文雅的话来说，这些决策并不是以“在人民中实施控制的目的”为基础。的确，它们是必须做出的决策，但机构的统治部门却不是做出这些决策的权力单位。

有关工作小组的决策，应该在分权的基础上进行。但它们又不是经营决策，即实行联合分权制的工商企业（请参见第46章）授权给下级，在业务上分权经营的那种决策，而是社会决策，是有关工作小组的事务的决策。因此，这种决策应该由工作小组来做出——它所依据的原则，同企业决策分散化所依据的原则并没有太大的差别。

如果管理当局做出有关工作小组的决策，那就是用对工作小组特别重要，但对管理当局而言却微不足道的小事情来加重自己的负担。这些是有关员工食堂、休假安排和文娱活动安排等方面的决策。一般的企业都由管理当局来处理这些事务，结果既浪费了时间和精力，效果又不好，而且经常会造成摩擦和不满。这些活动之所以安排得不好，所做出的决策之所以不恰当，是因为对管理当局来讲，这些领域并不重要，因而不会安排在优先地位，也不会受到高度重视。

但是，对于工作小组及其成员来讲，这些却是具有“保健作用”的重

要事务。如果这些事务处理得不好，就会影响士气。但是，如果由上级来处理，即使办得再好，在提高士气方面也起不了很大的作用。有关这方面活动和决策的责任，完全应该由工作小组自己承担。

需要领导机会

同时，这些领域也为领导权、责任、得到认可和学习提供了很好的机会。主持这些活动的人，往往是工作小组中的重要人物。在这些领域中做出决策的人，不得不学习什么是管理、管理责任意味着什么。他们认识到：必须做出抉择，确定优先顺序，而且必须在有限资源的约束下就无限多的美好事物做出决策。

在工作小组中，如果没有这些领导机会，那些有能力、精力充沛而又雄心勃勃的人可能就会转而反对管理当局、反对工作小组。他们将成为消极的、破坏性的和煽动性的力量。到那时，给老板造成最大麻烦的人将是员工的领导，而不是在工作小组中能取得最好绩效的人。

在许多英国和美国工厂中，车间的工会代表往往把自己的角色描述为“扰乱”。工人之所以选举他们，就是由于他们有革命性的辩才，而不是有较高的能力和取得了杰出绩效。他们之所以会成为这样的人，就是由于没有让这些领袖人物去承担责任和有所成就。

责任本身，不一定能够保证取得杰出绩效。但缺乏责任，却会产生煽动者。

工作团体的活动

要求工作小组承担责任的活动，几乎是数不胜数的。（其中，有许多已经在作者以前的著作中有所提及，特别是在《公司的概念》和《新社会》这两本书中。）

前面已经提到过的理查德德·沃尔顿，他在《哈佛商业评论》上发表的那篇文章中指出：一家大型食品制造公司于1958年建立了一座工厂，该工厂系统地把有关工作小组的一些决策交给员工来负责。在这些决策中，包括以下一些任务：安排人员接替暂时缺勤的员工、从工厂中选拔人员组成工厂委员会或任务小组、审核和选拔员工填补空缺职位、劝告那些由于缺勤或没有准时上班而未能完成定额的员工。同时，工作团体中的成员还被安排到安全委员会中去。毕竟，安全是工厂中所有人员都关心的事情——就对这一问题的了解而言，他们一般又比其他任何人了解得都多，至少对哪里有安全问题要知道得更多。

有关工作团体自治的另外一个例子是核潜艇。显然，潜艇不是一个能够放任自由的地方。艇长必须拥有最高的权威，他的命令决不容许任何人争辩。但全体艇员，不论其级别高低，都如同一个整体一样地行动和工作。如果没有艇员团体的同意，没有人能够加入到这个团体中来。当艇长决定了应该做什么以后，每一个人就决定在自己的岗位上如何从事特定的具体作业，而且要像每一个人的生命就取决于他的作业那样去从事自己的工作，而事实上也的确如此。

自治的工作团体

自治的工作团体并不是“参与式民主”。

在蔡斯公司、前面提到的食品公司以及潜艇中，都没有选举或群众会议。工作团队是由管理当局按照特殊的业务和特殊的作业来组织的。

工作团体的自治可能并不是——可能也不应该是“民主”。权力的行使和任务安排，可能还是由上级来进行的——正如在日本公司中所做的那样，在蔡斯公司中一般也是这样做的。重要的是，工厂团体任务的自治是地方性的自治，它把责任交给受到决策结果影响的那些人来承担。

我们并没有获得关于对工人和从事工作进行管理的全部答案。组织型社会还是个新生事物——在70年以前，员工在每个社会中还只是很少一部分人；胡萝卜和大棒的激励作用的减弱，也是一个新的现象；受过高等教育的工人的出现，也是新的事物；新一代的体力工人，也是新的事物；类似地，知识工人的出现，也是新的事物。

但我们已经知道了问题是什么，已经获悉了各种方法，明确了目标——虽然我们可能永远无法达到这些目标。

大约在1900年左右，一个语义上的变动，就预示着胡萝卜和大棒作用的减弱。在以前，“老板”发布通告或命令时使用的措辞是“对我的工人”；而在1900年以后，则日益使用“致我的同事”。几乎与此同时，德

国的企业主也开始使用“Mitarbeiter”（即“同事”的意思）。这种称呼是一个世纪以前在德国的行政机构中首先提出的。当然，这个新的称呼往往只是为专制戴上一层语义上的假面具，但它毕竟反映出“主人”的时代已经过去了，现代的组织已经来到了。在这种组织中，即使是最上层的人，也只是一个雇员、一个员工，他的权力来自于所承担的责任和成就，而不是由于出身、等级、头衔或财富。

迄今为止，还没有人把员工叫做“经理同事”——我希望永远不要这样叫。但这是一个目标。在现实中，会存在着——而且必须存在着管理的权力和权威、命令和决策、高收入和低收入、上级和下级，但也存在着建立和领导组织的任务。在这种组织中，每一个人都把自己看成是“经理”，并承担起基本上是管理责任的全部重担：对自己的工作和工作小组承担责任，对自己为整个组织的绩效和成果做出贡献承担责任，以及对工作小组的社会任务承担责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第22章　雇佣、收入和福利

工作保障和收入稳定——反对变革和工作无保障——美国工作的流动性：虚构和现实——一些缺陷——赖因计划——需要的是：有组织地安置多余人员——利润、生产率和福利——使“福利”成为真正的福利——福利应该是什么——福利和工作团体

在失去工作和收入的恐惧之中生活，与对工作和工作小组、对产出和绩效承担责任是不相容的。这种恐惧已经变得越来越不普遍——以至于恐惧已经不再是对人产生刺激作用的一种力量了——这使得恐惧更具有破坏性。这种恐惧与发达社会中绝大多数员工已习惯的生活水平和安全水平形成了极为鲜明的对照。

不论是非熟练工人还是熟练工人，不论是体力工人还是知识工人，为了承担起责任的重担，都需要在工作和收入方面具有相当程度的保障。

但是，员工也同时需要有流动的自由。每个员工都想躲开不适合的工作，想从一个走向衰亡的企业或产业，转移到另外一个正处于成长中的，或至少有可能存续下去的企业或产业中来。而知识工人，特别是受过高等教育的知识工人，则需要能够转移到可以使其技术和知识做出最大贡献的地方。知识技能得不到充分的利用，对社会和个人而言都是一种损失。

社会经济和每一个企业都需要人工成本具有相当程度的柔性。广泛流传的一种看法，即认为工资对经济的波动产生最主要的冲击，当然是无稽之谈。实际上，主要的冲击是由资本基金造成的——而且也应该是这样。当经济形势不好时，利润会急剧下降，甚至消失。但无论从社会经济角度来看，还是从一个企业的角度来看，工资收入在总收入中所占的比重，在萧条年代中都会急剧上升。换句话说，资本成本是经济中最不“固定”的成本——虽然会计师把它叫做固定成本。比较而言，人工成本则是经济或企业中最接近于固定的成本。但是，现实中仍然要求人工成本具有一定的柔性，仍然需要把工资成本同经济活动的水平、同经济的其他成本、同资本基金的利润要求、同生产率联系起来。

最后，还有必要缓和工资基金同资本基金之间的冲突。虽然这种冲突是无法消除的，但必须建立起某种机制，以便在这两种资金之间建立起某种联系，使员工既能看到资本基金符合员工的长期利益，又能理解利润和利润率的职能。

就这些要求而言，都不是什么新的东西。不同经济和不同企业一直都在以不同的方式为之而努力。但一般说来，管理当局并不能对雇佣、收入和福利进行有效的管理，而只是被动地做出反应和进行适应，但它们却是管理者的真正责任领域，是管理当局的任务。

工作保障和收入稳定

员工对提高劳动生产率和创新性的变革进行抵制，已经是一个很老的问题了。在文艺复兴时期，佛罗伦萨的织布工人曾发生过暴动，反对威胁到其工作的新技术。

但是，各级员工反对提高生产率和创新，却不仅仅是由于担心自己会失去工作。同等重要的是另外一种担心，即那些工作成绩突出的员工可能会使其他工人失去工作。这样，群体的压力就会发生作用，对那些想要有所成就的员工产生消极影响，因为他们的突出表现可能会对其他同事的工作保障造成一种威胁。

从人的本性来看，反对变革和创新并不是人所固有的天性，日本的经验就证明了这一点。而且，任何一个西方企业，只要提供了相当程度的工作保障和收入保障，员工就不会抵制变革和创新。

实际上，蔡斯公司在19世纪的经验和IBM公司在第二次世界大战之后25年里的经验，也都是这样。

另外一个例子是德国的克虏伯公司（Krupp）。在不久以前，该公司的员工还有终身雇佣的保证，所以该公司事实上并没有抵制变革和创新。在很大程度上，这说明了克虏伯公司为什么能够在欧洲大陆的炼钢业中长期保持领先地位。

类似地，虽然英国的玛莎公司没有正式的工作保障，但事实上却能够提供稳定而有保障的就业——该公司的员工也不反对进行变革和创

新。

另外一个日本的例子则证明：对变革的反对，主要是由于害怕失去工作。在日本，并不是所有产业都接受变革。

日本国家铁路（Japanese National Railways）就是一个明显的例外。铁路员工有着工作安全保证，但他们还是经常担心会失去工作。这是因为：在日本，每个人，特别是铁路员工本人都知道，铁路员工的人数太多了。在工作规则、程序和规章上的任何变动，都可能暴露出铁路系统中机构臃肿和人浮于事的情况。因此，铁路员工坚决反对，而且事实上阻止了任何一种这样的变革。虽然日本的铁路工人可能有着全日本最好的报酬，但他们同雇主即日本政府之间的关系却是最不好、最紧张的。

换句话说，所需要的，不仅是在法律上或契约上保证工作和收入的稳定，为了使员工获得承担责任所必需的保障，必须创造出实现这种保障的现实条件。把员工留在工作岗位上，但却没有工作给他们做，同事实上没有工作一样，也会造成一种不安全感。所需要的，不仅是保证其收入，还要有一种积极而系统地向员工提供工作的制度，即使之成为社会中有生产价值的成员的制度。

在西方，对员工的职业和收入予以正式保证，只是一种例外情况，而不是一种常规——虽然我已经列举了足够的例子（而且我自己也这么

认为）来说明：这些例外的数量远超过大多数人（以及全体工会领导）所认为的程度。不过，工作保障和收入稳定已经日益纳入到西方的制度之中。

第一项措施是失业救济金。此外，各个公司和各个产业，无论有没有工会合同，都制定了许多有关条款：补充失业救济金、解雇费、解雇时的年资条例。诸如此类的措施使得较老的员工事实上享有了工作保障。

结果，西方的人工成本实际上正变得日益缺乏柔性。目前，至少在基础工业中，西方的人工成本比日本更缺乏柔性。美国大量生产工业中的某个雇主，肯定能比日本雇主或欧洲雇主更容易地解雇员工，但他接着就要支付解雇费、高额的补充失业救济金以及其他费用。事实上，这意味着他还要在69个月的时间内支付解雇员工工资的3/4或更多的工资成本。

同时，西方的劳动力，往往有着更大的流动性，至少同日本比较起来是这样。其中，知识工人更是如此，往往可以很容易地从一个雇主那里转移到另外一个雇主那里工作。

即使在美国，也存在着这样一种看法：认为美国的员工，特别是知识工人一直都在更换工作。但对于管理人员和专业人员来讲，频繁地更换工作只是一种荒诞的说法。

在美国的大型企业和绝大多数小型企业里，管理人员和专业人员中的离职率都是相当低的。在一个人刚开始工作的时候，即在刚开始工作以后的头三五年里，往往会有相当高的离职率。在高层管理职位中，离职率也相当高，通常比欧洲要高，当然比日本要更高。但在这两者之间，在中层或基层管理职位上工作的老员工，却并不经常更换工作单位，只是偶尔才有些例外。在美国的全部大型公司中，绝大多数担任中层管理职务的人只在他们大学毕业参加工作后的初期更换过一次工作单位。也就是说，当他们还很年轻时，更换了一次工作单位，而这也往往是他们最后一次更换工作。此后，他们可能在同一家公司中从一个地区调到另一个地区去，但却很少更换雇主。在美国和欧洲的大型公司（如美国的通用电气公司和德国的西门子公司）里工作的管理人员、专业人员和技术人员，在服务年限和职业经历的模式方面几乎没有任何差别。而且，即使在典型的美国大型公司同日本公司之间，在中等阶层以及20多岁与50多岁之间的年龄段中，也不存在重大差别。

对于美国的蓝领工人而言，工作的稳定性也是一种正常现象，而不是一种例外情况。能很好说明这一点的，是美国工业中各个公司自己制定的养老金制度。在美国所有的大型企业和中型企业中，实际上都存在着这种养老金制度，而且大多数小型企业很可能也有这种制度。目前，这种制度受到猛烈的攻击，因为事实上“只有70%的员工领到了这种养老金”。这的确是一个严重的缺陷，并应该予以纠正——可以使员工较早地保留养老金的权力，如允许这种养老金具有可转移性，从一个雇主

转移到另一个雇主那里。但问题在于：在美国，只有在同一个雇主那里工作满25年或30年以后，才有享受养老金的权力。换句话说，2/3的员工事实上是终身雇佣的——其比例远远超过了日本。平均而言，美国员工的职业流动性的确是较高的，但就管理人员和专业人员来说，绝大多数离职情况都是发生在他们工作的初期，许多年轻人在那个时期往往一年要更换两次，甚至三次工作。但工作了五六年以后，结婚成家了，他们往往就安定下来了——而且很快就获得了足够的年资并在职业上有了很大的保障。

一些缺陷

从经济的角度而言（即从总的人工成本和员工的收入来说），发达国家已经有很高的雇佣保障和收入稳定性。但是，无论是美国-欧洲模式，还是日本模式，都存在着严重的缺陷。

如前所述，在人工成本方面，美国-欧洲制度实际上比日本更缺乏柔性，但从心理的角度来看，员工却一直还在担心失去工作。当员工最需要收入的时候，即当他们的孩子还小而且可能还有年老的双亲要供养时，他们的收入却最不稳定。这是因为：那个时候，他们的年资比较浅。而且，并不存在着真正的“制度”，而只有一大堆混乱的临时措施。结果，各种具体情况几乎是无法预料的。有的人即使长期失业或患病，也几乎有全部的收入保障，而另一个人则很少或根本就没有这种保障。

在西方，员工是可以流动的（虽然并不是没有限制——存在着一些非常现实的障碍，特别是工会的限制以及手艺和作业方面对新加入者的限制）。但是，除了少数的知识工作领域以外，有关工作机会的信息却极为匮乏。从统计数字来看，长期失业的危险是很小的（除非是社会经济、产业部门或某些孤立的地理区域处于一种真正的衰退状态的时候），但是个人却找不出一定的模式，所以始终存在着失去工作的担心。

近年来，最有益的社会创新之一，可能是有了“物色人才的人”，即专业人员和经理人员的招募者。他可以为专业人员和管理人员提供有关工作机会的信息系统，使得不确定性大大降低，从而使得这方面的担心也大大降低。但是，在绝大多数国家中，并没有为一般工人或办事员服务的类似机构。

日本制度为在日本“现代”组织中工作的员工提供了较高的心理安全感，但它缺乏流动的自由，这是一个缺点，而且将变得日益严重。它使得日本可以在以前的工业中维持雇佣，而在今后的工业中则会极度缺乏劳动力。在20世纪70年代和80年代，由于人口变动而使新工人的供应减少，则使得上述状况更为突出。那些具有很好资质的年轻知识员工已经越来越厌恶对流动性的限制。实际上，由于对那些具有较高资质的员工（如工程师、电子计算机专家和会计师等）的流动性进行限制，使他们无法移动到最能充分发挥其知识贡献的地方，而必须继续停留在没有什

么真正工作给他们做的地方，这在经济上所造成的浪费也在日益增大。在日本，由于教育“大爆炸”的结果，劳动力的重心向知识工人方面转移的速度甚至比西方还要快，结果这种情况所造成的损害就更加严重。

赖因计划

瑞典的经验表明：上述这些缺陷并不是经济的或社会的某些“规律”预先注定的。瑞典的制度，是由一位工会领袖戈斯塔·赖因（Goesta Rekn）于20世纪50年代早期制定的。赖因认识到：瑞典必须改变工业结构和经济结构，并缩减技术低和生产率低的传统工业。同时，他也认识到：必须给工人以保障。按照瑞典的制度，并不鼓励各个产业部门和各个公司去维持现有的就业人员——这同其他绝大多数西方国家所喜欢采用的制度形成了鲜明的对照。相反，瑞典的制度鼓励各个产业部门和各个公司去预计：由于技术发展或经济变革有多少员工可能成为多余的人。同时，瑞典的制度也要求各个产业部门和各个公司预计：未来对员工及其技能的需求。然后，这些资料都送交给赖因委员会。这是一个由政府、雇主和工会三方代表组成的半官方、半私营的组织。在收到这些信息以后，赖因委员会向多余的人员支付收入，对他们进行培训，为他们寻找新的工作并进行安置。如果需要，也会把这些多余人员迁移到一个新的地方去，并为这种迁移支付费用。

在很大程度上，瑞典的经济转型应该归功于赖因计划（Rehn Plan）。直到1950年，瑞典的绝大多数人口还几乎处于很不发达的状

况，大多数劳动力还都受雇从事低生产率和低收入的活动。在20年以后，瑞典已经成为世界上的技术领先国家之一，居民生活水平仅次于美国。与其他国家（甚至包括日本）比较而言，瑞典的绝大多数劳动力都曾经从一种职业转移到另外一种职业中，而且很少发生混乱，对变革也几乎没有任何反对，员工极为愿意接受新的技术和学习新的事物。

瑞典的例子表明：即使在重大的经济转变过程中，工作和收入方面的“无保障状态”也不是一个很大的问题。对这方面的担心，是确实存在的，而且能够造成一种无效状态。但是，从统计术语的角度来看，这种问题本身只是一种临界状态。

一位瑞典工会领导人告诉我，他最初是反对赖因计划的，后来他找到了一个很好的比喻来说明这一问题：“请注意，什么时候一位母亲在夏天担心她的孩子会得小儿麻痹症呢？”从统计的角度来看，得小儿麻痹症的孩子很少，比得其他疾病的要少得多。我们全都害怕失业和失去工作，正好像母亲害怕她们的孩子会得小儿麻痹症一样。这种担心，使我们处于一种无效的瘫痪状态。其中的原因，正好像母亲们一想到小儿麻痹症就极为惊慌一样。虽然诸如此类的每一种情况都很少发生，但它们却是不可预料、神秘莫测的，带有灾难性。

通过赖因计划，瑞典对员工承担起责任，甚至超越了日本人所做的程度，但其费用却并不太高。事实上，虽然瑞典付出了许多失业补助金，但比起美国为了维持工作和收入而在各种各样的补充失业救济金和

解雇费方面支付的金额而言，瑞典的支出可能还要少些。

需要的是：有组织地安置多余人员

我们必须弄清楚高度的工作保障和（在西方）收入稳定的现状。在西方，我们还需要像日本那样，在各种不同的员工群体中，特别是在一个家庭生活周期的各个阶段中，在收入保障和对稳定收入的需要之间建立起一定的关系。而日本，则肯定需要强化员工的流动性，特别是知识工人的流动性。

但除此之外，工作保障和雇佣的稳定性还要求进行有组织的安置活动。为了完成安置活动所花的费用，几乎是微不足道的。但是，如果没有这种有系统的安置，雇主就会处于“冻结”状态。他无法减少雇佣——或至少无法降低人工成本。但是，除非雇主对他不得不解雇的员工以某种方式积极承担起“安置责任”，否则员工还会感到担心和不安全。无论在什么地方，只要雇主承担起为多余员工寻找工作的责任，员工就会形成一种心理上的安全感。这种例子是很多的，而我们前面所提及的蔡斯公司，则是这方面的领先者。虽然蔡斯公司在经济小有波动时继续保证员工工作的稳定性，但它也确实偶尔经历过真正的困难时期。当时虽然存在着持续的学习，但由于技术的改变，还会有相当数量的多余员工，于是蔡斯公司就设法安置那些原来的工作已经废除的员工——为这些员工另外寻找一份至少与在蔡斯公司中一样好的工作，通常并非难事。

最近，还有一个例子，即一家美国的玻璃和塑料容器大型制造商。多年来，虽然该公司没有正式宣布，但它却一直认为：为那些由于技术变动或经济变动而成为多余员工的人另找工作，是雇主的责任——不论是一般员工、文书员工，还是专业人员或管理人员，都是如此。在每一年里，实际上需要安置的人并不多，在绝大多数情况下，在人事部门的协助下，该单位的经理可以在当地很容易地处理那些“有问题的个案”（其实数量很少）。不过，有时也需要由公司出资对员工重新进行训练。此外，有时需要让某个员工提前退休并向其支付相当高的退休金。多年来，这项计划所费无几，而该公司的员工却很愿意为自己的工作和工作成绩承担起高度的责任。同时，对技术变革和生产率提高的反对，也降低到了最低程度。

另外一个存在显着差异的例子，是一家世界性的大型管理咨询公司。被雇佣的专业人员在开始35年以内，没有任何工作保证。他们处于试用期，离职率很高。在经过试用期并成为咨询人员以后，他们很清楚地了解到：除非他们被接受成为该公司的完全合伙人，否则在38岁或40岁以后就将被解雇。因此，在六七个人中，只有一个员工在40岁以后仍继续留在该公司工作。但是，这些咨询人员并没有什么要担心的，也没有提出工作或收入保障的要求。之所以如此，是因为虽然该公司在法律上并没有承担什么义务，但实际上对那些经过了试用期而在今后10年里却表明不适合成为完全合伙人的咨询人员，会由公司来负责安置其工作。通过与世界各地企业的个人联系，那些资历老的合伙人亲自为绝大

多数员工安置工作。每一个年龄较轻的咨询人员都知道：当他最需要工作的时候，即他的家庭需求最大的时候，他完全有可能被要求离开公司。但是，他对此并不十分介意。他知道，自己所在的公司将会负责为他安排新的工作，而其收入水平即使没有增加，至少也会维持在原有水平上。

显然，当遇到规模较大的经济衰退时，瑞典的制度就行不通了。但到那个时候，任何制度，包括日本的制度在内，也都行不通了。不过，规模较大的经济衰退终究是很罕见的。到那时，人们也知道难于期望有什么保障了，也不会期望有任何奇迹出现。

工作和收入保障方面的基本问题，并不是普遍的重大灾难，而只是小的变革和技术上的进步所产生的影响。其中，这里所说的小的变革与技术进步，可以使某个公司、某个产业部门或某种手艺变得陈旧。同时，工作与收入保障方面的基本问题，也包括以下因素对个体产生的影响：生产率的提高导致所需劳动力的减少；经济需求上的某些小的转变；交通经济、生产线或生产流程方面的一些变动等。从统计数字上讲，这些都是很少发生的临界事件；但对个人来讲，却好像是“小儿麻痹症”一样。

这不再是个金钱问题。金钱已经用在保障工作和收入的稳定上了。现在所需要的，第一是（特别在西方）使现已存在的保障明显化、公开化，使得人人都看得见；第二，正如瑞典人所显示的，要对社会经济、

企业和员工所需的流动性加以组织。换句话说，所需要的，只是有一点明智并做些艰苦的工作。

利润、生产率和福利

工作作为一种谋生手段，是员工关心和重视的首要方面——从事工作的经济方面。但是，在工资基金与资本基金之间，即工人在工薪上的利益同社会经济和企业（归根到底也是员工的）对利润和生产率的需要之间，却存在着明显的矛盾。

在美国，这种冲突至少现在是没有实际意义的，并且已成为过去。这是因为：在美国经济中，员工已经日益成为工资基金和资本基金这两者的受益人。

美国的工业——至少是大型和中型美国企业，正逐渐被员工的托管人所“拥有”，他们代表着员工的利益。到1990年时——或最迟到2000年时，美国大型和中型企业的2/33/4或更多将被养老金基金和共同基金所拥有（养老金基金和共同基金的绝大多数受益者，是低收入或中等收入的员工）。即使是现在，即20世纪70年代初期，员工的这些托管人已经是美国经济中最大的股份持有者和所有者集团，它们才是真正的“资本家”。

但是，员工同股票持有者同为一人这一事实，如果说对于敌视利润这一点有所影响的话，那也是很小的。而且，即使一个企业完全归员工

所有，没有任何外来的所有者，似乎也没有很大的影响。

在整个美国，联合包裹服务公司（United Parcel Service）实际上代替了美国邮局经营包裹邮递业务。这是一家完全由员工拥有的大公司，但多年来该公司一直为劳工关系所苦恼。在该公司中，员工并不认为自己是“老板”而照样罢工予以反抗。

最奇特的例子也许是日本的情形。在日本的公司，特别是现代化的大型公司里，惟一的真正所有者是该公司的员工。由于公司通常不能解雇任何一个员工，不论该员工是一般工人，还是执行副总经理，公司都不能解雇，结果，公司实际上是为了员工利益而经营着。用法律上（或经济上）的术语来说，员工是“受益所有者”。同时，由于员工一般不能在其他地方找到工作，所以他们对于雇佣自己的公司的生存和繁荣有着切身的利益。在西方，人们常说“工人所有的，只是他从事工作的能力”，而在日本，工人连这一点能力也没有。他所有的，只是他所在公司的福利。但是，没有任何其他国家的员工像日本那样激烈地反对利润。事实上，人们经常听到这样的说法，对于“我们日本人来说”，利润是一个肮脏的字眼，并且是剥削的同义词。

“工人-所有者”反对利润并否认资本基金的需要，并不是没有道理的。

实际上，主要的原因在于：利润同工资和薪水相比太少了，以至于

无法使“工人-所有者”的平衡发生移动。在绝大多数工作着的人是靠工薪为生的组织社会中，更是如此。在这样的社会里，一国的个人收入总额中有2/3左右来自工资和薪水收入，而税后利润只占5%6%。换句话说，员工的真正财富和收入所依靠的，是他们自己的工作。即使他能得到全部利润，也只是一种附带的收入，并不很多。对于员工来讲，合理的行动显然是尽可能地增加工资和薪水，即使牺牲他自己应得的那份利润，也在所不惜。

第二个原因——但并不是次要原因是：只有在公司营业状况良好时，才能把利润或生产率提高的份额作为收入支付给员工。只有在利润和生产率提高时，才行得通；而当利润和生产率没有提高反而下降时，就会造成失望和挫折。在任何年份里，在一国经济中，大约有2/5左右的企业不是赚钱而是赔钱的。

把利润作为一种收入，是一种根本性错误。利润是资本基金，是节余，只有用来为员工建立一种资本基金时，利润才有意义，才能使人理解利润的作用。

在任何地方，只要把利润作为资本基金并使之成为员工的福利，就会产生很大的影响。在某些情况下，反对利润的情形几乎完全消失了。

在这方面有一个例子——虽然不是典型的——是西尔斯公司的分享利润养老基金。在公司的利润同员工的主要需要——即养老金之间，存

在着明显的联系。公司的利润同退休员工所领取的养老金金额之间，存在着明显的联系。的确，西尔斯公司一直是个盈利企业，所以对服务年限较长的员工来说，它的这一计划是一个巨大的财富之源。但是，做出如下假设也是合理的：员工认识到公司的利润率就意味着他会有更多的养老金，这也在某种程度上有助于公司利润率的提高。各个层次上的所有员工，从最基层员工到最高层员工，其中包括最好斗的工会会员，都愿意为利润做出贡献，愿意接受公司提高其利润率这一事实，并将其作为他们的目标。

西尔斯公司的这个例子和蔡斯公司的例子都表明：福利可能是把公司的利润率同员工的需要这两者有意义地结合起来的一个领域。在福利领域中，各个员工建立起自己的资本基金，他需要对未来有所保证（确定性）并足以应付可能的风险。同时，个体的确定性，可以在利润分配的基础上——即对个人来讲成本相当低的基础上，在许多福利领域中成为现实。

这些福利领域之一，就是“生存风险”，即退休养老金的需要。按照现在的平均寿命而言，一个人活到退休年龄的可能性是很大的。如果由足够多的一批人在相当长的年限内来分担的话，那为了获得足够的退休金收入保障，每个人每年所需支付的费用是相当低的。需要获得福利保证的另一个领域，是医疗保健。个人在这方面的经济风险，即使富有的人也难以承担。但是，在这一方面也存在着一定的概率分布，如果由集

体来承担的话，那么个人的负担就相当小。最后，还有工作和收入方面的保障。对于个人来说，这种风险也是灾难性的，但在概率分布的基础上，如果由集体来承担的话，那么这种风险也变得相当小了。

如上所述的福利，都是可以由变动的利润来提供的。对退休金基金、保健计划或工作和收入维持基金的提供，每年可以有所不同。但重要的是，这种提供要在310年期间连续提供。这样的话，当某一年提供得较少时，可以在另一个利润较高的年度多提供一些来弥补。

使“福利”成为真正的福利

但是，福利计划无论怎样慷慨大方，为了使之有效，也必须进行重新改组。

在发达国家中，并不是缺少各种各样的福利计划。各种名目的福利计划如同雨后春笋一般，得到了快速发展。这些福利计划大致是在1920年左右发展起来的，之后逐渐形成了两种福利制度。

一种是日本的制度，其福利具有高度的可选择性。日本的各项福利主要以各个群体和个人的需要为重点，但一般并没有系统的计划，员工个人没有什么固定的权利，雇主一般也不是以统计数字为依据，而是按照当时的需要来提供福利。

在西方，则形成了有明确规定的权利的、刚性的福利计划。一般说

来，在福利费用的提供和受益方面，都没有什么弹性。雇主为每一位员工支付固定数额的福利费用，而所有员工，不论其年龄、性别和技术等，都接受绝对额相等或与工资成一定比例的福利。不管这些福利是否符合他们最主要的需要，都是如此。

实际上，这两种制度都使员工成为利润的主要受益人，即资本基金的主要受益人。这是因为：对员工退休金和教育费用的支付，是一种资本投资，而不是工资，至少从经济术语上来说是这样。但是，这两种制度都不能有效地满足员工的需要或企业和经济的需要。

西方福利制度的一个基本缺点，是缺乏选择性。劳动力中的每一个群体，不论是否真正需要，都要接受同样的一些福利。结果，没有一个群体能够充分得到对它最有意义的福利。每一个群体都得到一些自己并不真正需要的，因而也就没有很大价值的福利。但是，为了获得这种福利，它又要以某种方式为此付出。

之所以会形成这样一种情况，一个原因是：在所有各级员工中普遍存在着这样一种看法，“福利是免费的”。既然福利是由雇主付费的，许多员工就认为自己不用支付任何费用。工会尤其是被这种特殊的幻想所迷惑。用不着多讲，并没有什么免费的福利，所有的福利都是企业和社会经济成本的一部分。在每一个发达国家中，由于个人收入的2/3左右是来自工资和薪水（这并不包括农民、小型店主和独立的自由职业者的收入），所以除了工资和薪水的领取者以外，并没有其他人来为福利支

付费用。

西方的福利为什么不能使其接受者获得最大利益的另外一个原因，是工会的如下看法：企业花费得越多，则员工的受益越大。工会用对企业造成“损害”的程度来衡量福利的价值。

此外，西方的绝大多数福利同企业的工作绩效并没有联系——或至少并无明显的联系，这些福利是固定的。所需要的，只是使福利计划的支付有一个“最低限额”，而其实际支付额则应该随公司每年的利润率和生产率而有所不同。不过，并不需要有一个“最高限额”。如果利润率或生产率特别高，像西尔斯公司的那种情况，就可以大大提高福利水平而又不至于形成一种长期的负担。

日本的福利制度能够为员工提供更大的满足，但企业或社会经济的负担却较低。之所以如此，就是由于它具有可选择性，即可以根据某个群体或某个员工的特殊需要来调整福利。但是，日本的福利制度带有主观随意性和武断性，由管理当局来决定什么对员工是有利的，既没有什么计划，也很少有什么预见性。结果，在日本，人们越来越要求有一种明确的、协商一致的福利计划，即采取西方的福利措施。

此外，在日本，福利同利润率和生产率的联系，甚至比西方还要少。与西方比较而言，在日本，员工的福利更加是一种资本投资，如在女工结婚时送一小笔嫁妆，由雇主来建造员工宿舍或提供低息抵押贷款

以便员工自己建造住宅，绝大多数员工在退休时拿到两年的工薪等。但是，这些资本基金对员工来说，很少同企业或社会经济的资本基金，即利润率或生产率的增减联系起来。在西方，绝大多数员工都知道——即使只是模糊地知道——如果营业不佳，福利就会减少。但是，如果在日本发生这种情形，那似乎就会引起人们的震惊和诧异。

福利应该是什么

福利所能提供的潜在利益很少，并不足为怪。世界各地的福利计划几乎都没有加以规划和设计，而且也基本上没有经过认真的思考。实际上，这些福利计划只是自发地在增长。美国人仍把福利叫做“小额优惠”——其实，美国的福利费已经超过人工成本总额的1/4，已经不再是小额优惠了。而在欧洲，这种小额优惠则还要更多，更不用讲在日本了。

在西方或日本的绝大多数企业中，福利费是仅次于工资和材料费的第三项最大的成本支出。但是，虽然已经开始对个别的福利计划进行管理，如养老金计划或医疗保健计划等，福利制度作为一个整体，却基本上还未加以管理。这样大的成本中心未加以管理，就是企业的管理不善。而福利所受到的损害，比成本还要大得多。现在，已经是管理当局对福利承担起真正的管理责任的时候了。

对于福利应该是什么以及应该怎样做，可以详细说明如下：

1.必须对福利进行组织和规划，以便使受益的员工得到所花金钱的最大利益。

做得不好的最恰当的例子，是美国极为流行的医疗保险计划，即特别受工会欢迎的非营利性蓝十字计划。蓝十字医疗保险费已经变得日益高昂，但当员工最需要的时候，即当他们失去工作的时候，蓝十字计划却不能为他们支付医疗和住院费用。而当员工有工作时，这项计划却为员工家属的小毛病支付全部费用——正是因为这样，它收取的保险费很高。但在美国，从业人员往往有足够的钱为没有工作的家属的小毛病支付医疗费。对没有工作的被赡养的人支付100美元的医疗费，足够失业员工两年的医疗保险费了。而这对于投保人的利益，远大于当他有工作时代他支付的医疗费。

2.应该规定一个福利费的最低限额。但福利费应该随着利润率和生产率的高低而上下浮动，当利润率和生产率很高时，福利费（特别是退休金）就应该提高。从雇主方面来讲，应该有一个福利费支出的最低额。如果由于营业不佳而低于这个最低额，则应该在正常期间内予以补足。雇主在这方面的弹性越大，他所能做出的贡献也就越大。同时，福利与公司利润之间的关系越是密切和清晰可见，工资基金同资本基金之间的冲突越是能够予以缓解。

3.要改变那种各自提供资金的个别福利计划。首先需要确定整套福利计划的总体规模，然后根据每个员工群体的具体情况选择最能满足其

需求的各种福利组合。

当然，也需要有些保证。我个人认为：不应该允许员工不参加医疗保险。不过，员工可以在以下两者之间做出选择：一种医疗保险计划是代员工及其家属支付全部医疗和住院费用，另外一种则是员工每年医疗费中的头几百元由他自己支付。如果选择后一种办法，他就可以增加养老金或为孩子的大学教育费用得到低息贷款，或为住房得到低息贷款。

我个人甚至主张可以更进一步。我强烈支持这样一种计划：员工可以把他的现金工资减去很大一部分，以便增加他的福利。在西方（与日本不同），年轻人所得的工资与做同样工作的年长员工基本上是相同的。当年轻人还没有大的家庭负担或住房抵押付款时，就可以鼓励他节约一部分现金收入而投入到他的退休年金中去。无论如何，25岁时存入退休年金中的一元钱，比20年后存入的一元钱可以购买到更多的东西。

无论哪里，只要提出了诸如此类的计划，一般都会得到年轻员工和各年龄段知识工人的强烈反应。其中，后者的反应更是强烈。一些美国公司的股票购买计划和储蓄计划，就是很好的例子。在美国，国内税务局就鼓励某些非营利机构的员工，如大学教授，采用这样一种计划。他们可以把自己薪水的相当大的一部分投资到退休养老金中去，而直到他们得到这笔收入的时候才征收所得税。到那时，由于他们已经退休，就可以按照低得多的税率来付税。这项计划已经为很大一部分可以享受这种计划的人所选用——这表明许多员工是愿意把现金收入和福利作为统

一的收入来源加以安排的。

同时，在员工家庭生活的某些阶段，还可以允许他从自己的福利费中提取一部分增加到他的现金工资中去。这可能会受到工会的坚决反对，因为这会造成工会最害怕的情况：同工不同酬（但总的实际收入，即现金工资加上福利费，当然是相同的）。可是，这种方法却是有意义的，特别是当同一员工在早年，即没有沉重家庭负担时把一部分现金工资节省下来投入到福利费中去时，就更有意义了。

4.福利费的管理责任应该尽可能地由工作团体来承担。

养老金基金的投资，需要较高的专业技能。经营员工住房抵押业务的银行，也需要较高的专业技能。但工作团体应该参与其中，即使只是为了学习，也应该参与。至于福利计划的设计和劳动力中各个群体对福利的选择，则主要应该由工作团体来负责。之所以如此，是因为：没有其他人比工作团体更了解其真正的需要，也没有其他人能够使劳动力更确信必须做出选择，而且可供选择的方案代表着各种抉择的最好平衡。

全世界的员工在收入增加时，表现出两种强烈的偏好。

一种是宁愿多有些余暇时间而不要更多的金钱。在现代经济中，生产率的增加有多大一部分是用于增加余暇时间，而不是增加现金收入，是很难计算出来的。但是，各级员工（除了最高层）显然认为余暇是一种主要的福利。

第二种偏好就是福利。这是一种合乎情理的偏好。退休养老金和人寿保险、医疗保险、住房和教育等，都是以集体为基础才能最好地获取的价值，即以个人所得到的保障和相关风险与成本的概率分布为基础。基本的经济需要越是得到满足，则这些福利就显得越有价值。

可以预测：福利将继续构成员工的一种主要需求和“必需品”。因此，在一国经济的人工成本中，福利所占的比重将会变得更大，而不是更小。同时，福利也将日益成为资本基金补充的一个渠道。所以，管理当局要义不容辞地承担起员工福利的责任。像西方的管理当局那样“只把福利看成是一种小额优惠”，或是像日本的管理当局那样“把福利看成是一种慈善赏赐”，都已经不恰当了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第23章　人是我们最主要的资产

职权和权力的混淆——分权化的经验——对管理当局的要求——对人员的领导——传统方法——福利家长制——克虏伯公司的例子——人事管理——作为成本和威胁的人员——“人是我们最主要的资产”——人员管理的实践——把人员看成是一种资源——人员安置——对人员的领导

在本篇前面各章中所讨论的观点与方法，都是早已为人所知的。实际上，在许多公司中都已经实施了上述观点与方法，虽然可能只是零星地，而不是系统地加以实施。无论在什么地方，只要实行了这些方法，都会使机构变得更加富有力量、更加成功，而且管理也更加强大。

世界各地的管理当局在了解到或谈到这些方法时，都表示赞同，但却很少付之实施。只是到了现在，当工作、工作小组和从事工作等方面发生了巨大变化，使得胡萝卜和大棒两者都要变成无效的工具时，管理当局才愿意把更多的注意放在实践上，而不是像以前那样仅仅停留在口头上。

对于以蔡斯公司或IBM公司为代表的极受尊重而且成功的例子，为什么人们却加以抵制而不愿意向它们学习呢?

管理人员不愿意面对使员工有所成就这一问题的第一个原因，是在

管理思想上把权力和职权混淆起来了。从许多方面来讲，这都是一个主要的原因。管理人员反对员工（不论是工厂现场的体力工人或有知识的专业人员）承担起责任，认为那就是放弃了管理人员的职权。他们认为："交出权力"，就是削弱了职权。

很难讲日本企业的管理当局放弃了职权。实际上，他们可能比西方企业的管理当局更有职权。也不能讲IBM公司的管理当局放弃了职权。事实上，多年来"自由派人士"对IBM公司的主要批评，就是它实际上是一个"暴君"。蔡斯公司也决不是放任自流的，而是有着严格的纪律。

权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，他们所拥有的，只是责任。他们需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。

在美国，管理当局有时还要行使"管理特权"，特别是用来反对工会的要求。运用这种词句简直是糟透了。特权指的是一种等级特有的权力，管理当局无权享有这种特权。管理当局的存在，是为了完成一种职能。管理当局的任务，是富有效率地运用委托给他的那些资源。一种特权从来不以责任或贡献为依据——从这个词的本意来讲，它是用来表明"神圣权力"。但是，即使最专权的管理当局也不能宣称自己有神圣的权力。只有在进行工作时，管理当局才拥有职权。

行使管理特权，会破坏管理的职权。拒绝对组织成员承担责任的要

求的管理当局，实际上是在丧失必要的职权，特别是对工会和政府的职权。

把权力和职权混淆起来的，决不只是工商企业的管理人员。事实上，与公共服务机构的管理人员比较而言，工商企业的管理人员一般更愿意采取一些措施来促使劳动力有所成就。政府机构和医院则更不愿意让自己的员工承担责任，更依赖于特权，而不是依靠与其责任相对应的职权。结果，它们实际上正在丧失真正的和必需的职权，更多地受到各种束缚和限制的制约，更难于调动和有效配置组织中的人力资源。

分权化的经验

由于管理当局把职权和权力混淆起来而使自己和自己的组织受到损害，已经不是第一次了。数十年以前，在组织结构方面也普遍地存在着这样一种混淆。

在20世纪40年代和50年代，有相当多的人反对分权化。有许多人担心，分权化会削弱高层管理，甚至导致“高层管理放弃职权”。

现在，各个地方的管理人员都知道：分权化其实强化了高层管理。分权化使得高层管理可以更有效、更有能力从事自己的工作，使得高层管理拥有更大的职权（关于这一点，请参见第46章）。

类似地，日本企业、IBM公司或更早一些的蔡斯公司都已经了解

到：使员工有所成就，有助于强化管理当局的职权。它使得管理当局能够集中精力于自己必须从事的工作，而摆脱那些自己不必从事的，或从事得不好的，或会使自己花费过多时间的工作，从而使管理当局的工作更加有效。（在《创造性管理》（Creative Management,American Management Association，1971）一书中，日本索尼公司的茂木羽矢师（Shigeru Kobayashi）曾明确指出这一点。）

分权化就是让员工承担起责任，让工作小组承担起责任，让工作团体实行自治。实行分权化的，并不是企业的经营，而是工作的管理。不过，其中的原理是相同的。正像在管理热潮时期分权化是一种主要的推动力一样，在未来的管理绩效时期，使员工承担责任也将是一个中心问题。

必须使从上到下的劳动力都承担起责任来。为了扭转管理职权受到侵蚀的情况，更需要如此。其中，职权的侵蚀已经威胁到管理当局和各种机构发挥作用。单有胡萝卜和大棒，已经不够了。但是，目前并没有真正能够代替它们的东西，结果造成了职权方面的真空。在工商企业、政府机构和其他服务机构内的知识工人中，这种情况更是特别突出，其征兆就是玩世不恭——对职权来说，它比反抗更为危险。能够抵消这种玩世不恭的态度并恢复管理当局职权的惟一途径，就是要求劳动力中的每一个成员都承担起责任来。

对管理当局的要求

高层管理者之所以在20年以前反对分权化，第二个原因是他们担心员工会对他们提出更高的要求。管理人员反对员工和工作团体承担责任，也是由于这个原因。

负责认真的劳动力，的确会对管理人员提出很高的要求，要求他们真正能够胜任自己的工作——作为管理人员，而不是作为心理学家或心理治疗学家来胜任。它要求管理人员认真对待自己的工作，要求他们对自己的任务和绩效承担起责任来。

责任是个严厉的主人。如果只对别人提出要求，而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、工作小组和工作团体的事务承担起责任。他必须能肯定其上司了解自己的任务和工作，他要求自己的上司能够为员工提供从事高效工作所必需的工具，能够提供员工进行自我指挥和自我控制所必需的信息。

再没有比一个马虎的上司更能快速扑灭员工的士气了。人们期望并要求管理人员能够使他们更好地从事工作，并富有效率而明智地进行工作。人们的确有权期望有一位认真而胜任的上级。

如前所述，日本公司中的工业工程师不会抱怨员工反对他们，而会抱怨员工对他们提出过多的要求。日本的劳动力自己承担起对生产的责任，理所当然地期望工业工程师能够为自己提供“工具”，即提供对工作

和生产流程的理解，以便能准确地达到标准。

人们并不期望十全十美，他们知道：上司也是人。但是，那些对自己的工作认真负责的人，往往要求管理人员也承担起自己本身的职责——他们要拟订计划、制定目标并深入思考优先顺序，深入思考工作的安排和标准的制定。他们尤其期望管理人员能够对自己的工作和绩效承担责任。

人们对拿破仑有各种各样的评论，但没有人讲他是“令人喜爱的”。“伟大的领袖”很少是“热情的”，而往往是冷酷的。他往往并不“开朗”或“和蔼可亲”，而是严肃并难于接近。他很少“体贴人”，常常提出很多要求。许多领袖并没有什么感人的超凡魅力，但一个领袖总能使人鼓起信心，引发别人的尊重。

曾经有人说，一个在专业人员领导下的强大工会，是促使管理当局提高工作绩效的强大动力，而这并不全是说笑。这种工会可以促使管理人员深入思考他本身的工作和解释他的作为。

认真负责的劳动力，代表着更严格的纪律。它公开暴露出工作小组内部的积极不满：所有把工作做得更好的愿望，对工作不好、偷懒、过于约束和强词夺理的不能容忍。但认真负责的劳动力也不同于工会，它不是作为一种反对力量来施加压力，而是以合作的态度来施加压力。它是从“同舟共济”的精神出发的。正因为如此，它期望团体首脑和领导者

——管理人员能够以较高标准要求自己，并认真地做好自己的工作。

对人员的领导

最后，要使员工“有所成就”，管理人员就必须要把劳动力看成是一种资源，而不是一种有待解决的问题、一种成本或一个要对付的敌人。它还要求管理人员承担起使人员发挥其优势的责任，而这就意味着要实现从人事管理到对人员进行领导的转变。

对人员的管理有三种传统方法：一种是福利方法，把人员看成是需要帮助的、有待解决的问题；还有一种是人事管理方法，认为只要有大量的人员在一起工作，就会有许多活动和工作需要去做；第三种方法把劳动力看成是一种成本和威胁，认为需要做的工作就是控制成本和同“各种危机”做斗争。

人员的确是一些“问题”，也的确需要帮助。福利方法可能是高度有效的，特别是在对确实无依无靠的人进行管理时，更是如此。

最好的例子就是克虏伯家族公司。至少在西方，它是最好的一个例子。该公司是由阿尔弗雷德·克虏伯（Alfred Krupp）在19世纪中叶创立的，创始人克虏伯并不是一位出色的工程师，克虏伯公司的兴起所依靠的，也不是产品或生产流程中的重大发明，而是克虏伯在劳动力中所激发出来的巨大支持。克虏伯本人是在几乎无法生存的极端贫困之中成长起来的。在19世纪中叶主要的企业创建者中，他也许是对大批没有技

术、没有文化、无所依靠、来自农村的工人持有同情心的惟一的人。这些来自农村的工人，是被容克普鲁士贵族地主的新式“科学农业”赶出来的，是从原来东普鲁士的农庄中被赶出来的可怜佃户，然后投奔到正在进行工业化的鲁尔区来。早在他的公司开始赚钱和成长壮大起来以前，克虏伯就已经为这些工人提供住房、学校教育、医疗、训练和小额低息贷款等福利了，的确可以把克虏伯公司称做第一个“福利王国”。

那是一个被专制君王统治的“王国”，但是，“克虏伯人”，即阿尔弗雷德·克虏伯最初那批工人的子孙们，从来都没有忘记公司的最初创建者对工人的同情。虽然克虏伯以后的三代继承者都不算胜任，但工人对克虏伯公司和克虏伯家族还是忠诚不二。在很大程度上，正是由于工人对克虏伯的怀念，才使得克虏伯公司在第一次世界大战及第二次世界大战以后在濒临完全毁灭中重新复兴起来。

但是，克虏伯公司的例子也显示出福利家长制的危险，它最后毁灭了它自己。这是因为：它使人们产生一种很难满足的期望，即从长期来看，没有一个工商企业或其他机构能够予以满足的期望。

克虏伯公司的福利家长制，是该公司终于崩溃的一个主要原因，而且也许是惟一的原因。克虏伯公司在第二次世界大战以后的过度扩张，在很大程度上是由于要实现克虏伯的下述承诺：每一个克虏伯人永远会拥有一份工作。这就意味着：在第二次世界大战后的经济中，克虏伯公司内部没有什么发展潜力的部分（如深入内地的煤矿和钢铁厂）不得不

极度扩张，这最终导致了该公司处于崩溃的边缘。克虏伯家族被赶出了公司的管理当局，而且事实上是被银行没收了财产，并以此作为拯救公司的代价。大量老的、忠诚的克虏伯人，在德国煤炭和钢铁工业处于最严重的衰退之际，在无法找到其他工作之时，被不得已解雇。

福利家长制的更为严重的一个后果是："后代们"最终会在成熟过程中放弃和拒绝接受福利家长制。它会造成一种超过最尖锐的劳资斗争在劳资之间所产生的互相怨恨和蔑视的后遗症。

最近有两桩最不愉快和最伤感情的劳资冲突，就是由于福利家长制发展得超过了限度而引起反抗才发生的。其中，一桩是位于英国圣海伦的皮尔金顿兄弟玻璃公司（Pilkington Brothers Glass Company）。在成功地实行福利家长制近一个世纪以后，在1971年的时候，该公司发生了罢工。在此以前20年，美国最关心员工福利的一家雇主——位于宾夕法尼亚州海尔赛的赫尔希巧克力公司（Hershey Chocolate Company）也由于一次类似的罢工而结束了其福利家长制。当时，公司不是为"资本家"所拥有，而是为一个以员工福利为宗旨的基金会所拥有。实际上，这一现实使罢工变得更为激烈。

采用福利家长制愈是成功的企业，其管理当局愈是应该着手自行结束这种状况。所采取的方法，当然是要对工作、工作小组和工作团体事务承担起责任，或使工人和劳动力充分地承担起责任来。

玛莎公司的女人事经理（参见本书第8章）在20世纪20年代是个福利工人，当时很需要采用福利家长制的方法。当时，玛莎公司商店的年轻女售货员刚从古老的工业城市中最糟糕的贫民窟里出来，一般都处于无知、不识字、没有依靠和担惊受怕的状况，甚至是处于一种野蛮的状况。但以后，劳动力的状况随着英国社会的状况而发生了变化，女人事经理就不再是个福利工人，而成为教师、教练与和蔼的意见收集者了。她的主要工作已经不再是福利，而是在人员管理中担任道德与伦理工作，主要扮演着员工同管理当局之间沟通渠道的角色。

对知识工人来说，福利家长制更是完全不能适用的。但是，即使对于报酬较高、具有中等生活水平并有相当教育程度的体力工人来说，福利家长制也愈来愈不适用了。

对于具有集体归属感和对个人承担集体责任的强烈传统的日本来说，上面所讲的情况可能也是适用的。事实上，虽然日本公司对主要从农村地区招募来的年轻女工和一般的体力工人仍维持传统的福利家长制，但许多日本公司在面向知识工人的时候却正在缓慢而坚定地抛弃那种传统的“家族”观点——它们这样做，也是有充分理由的。目前，正值日本企业对家长制的需要迅速消失的时候，最好把福利方面的职能移交给工作团体去办。否则，日本可能会迅速面临福利家长制的危机，其对经济所造成的损害，可能同克虏伯公司的承诺过多一样；而其对劳资团结的破坏，则可能同皮尔金顿公司和赫尔希公司的罢工所造成的破坏一

样。

福利方法即使十分成功，它也无法成为一种对人员进行管理的方法，而只是对人员进行帮助的方法。它假定人员是通过其弱点来界定的，而并不试图去发现人员的优点并使之富有效率。因此，福利方法只能成为人员管理的一种辅助，而不能成为其实质。

福利方法是一种临时的权宜之计，是一种拐杖。如果这样来加以应用，福利方法可能是很有效的，对企业的生存可能的确具有重要意义。但是，如果把福利方法看成是一种永久性的措施并作为最终的解决办法，它最终会使劳资双方，使公司、经济和社会都受到损害。

人事管理

人员管理的第二种方法是人事管理方法。这种方法是在第一次世界大战以后那段时期，作为一种有组织的、系统的管理职能而产生的（这方面的先驱是一个美国人——托马斯·斯帕茨（Thomas Spates）。在第一次世界大战以后，他先在国际劳动办公室工作，以后多年担任美国一家大公司——通用食品公司的人事副总经理。）。

所谓人事管理就是采用一套方法系统地雇佣一批人员，特别是大量人员时所必须从事的各项活动：包括人员的选拔和雇佣、培训、医疗服务、食堂以及安全、工薪和福利的管理和许多其他活动。

人事管理是必须从事的工作，否则就会发生严重的功能失调。但是，人事管理的各项工作与人员管理的关系，就如同清扫起居室和洗碗碟同幸福家庭和抚养子女的关系一样。如果大量的脏碗碟堆积起来没有洗，家庭可能会破裂。但是，洁净无尘的碗碟本身对幸福的婚姻并没有多大帮助，也不会使人们同自己子女的关系更为密切。这是些保健性因素，如果忽略了这些因素，会造成麻烦。它们应该是一些理所当然的事情。

人事管理所涉及的主要是有关工作团体的各项事务，不应该将其看做是管理当局的职能，而应该将其看做是工作团体的职能并依此进行组织。如果像当前的倾向那样，把人事管理看成是对工作中的人员进行管理，那就是管理不当，就是用程序来代替政策、用形式来代替实质。（关于这一点，请参见作者在《管理的实践》一书中“人事管理是否已告彻底失败”那一章。）

在第二次世界大战以后，在所有的国家和所有的工业中，人事管理部门都以天文数字的速度在增长。而在公共服务部门中，它们的增长甚至更快。但是，世界各地的人事经理都在抱怨：“没有人注意听”他们的话，“没有人支持”他们，同事们“并不真正欢迎”他们。他们的这些抱怨具有一定的道理，但这主要反映了人事工作人员的一种感觉，即在他们所做的工作中有一些不对头的地方。他们致力于做的，并不是他们所宣称要做的事情，即对人员进行管理。

在任何一个组织中，都必须存在着有关人员的“道德与伦理”（请参见第42章），而道德与伦理工作却是高层管理的职能。但人事管理部门却不能承担起道德与伦理工作的职责，它在忙于其他事情。它通常的工作是“支持”（也请参见第42章），但它主要是对工作团体给予支持——而且也应该归属于工作团体。

对人员进行管理的最后一种传统方法，是把人员看成一种成本和一种威胁。

有必要对人工成本进行控制，有必要对劳动力的生产率进行控制，有必要从事类似于“消防”的应急活动，有必要在工会关系方面展开“游击战”——或至少使这种必要性得以发展。对这些事情予以关心，是必要的，有时可能还具有重要意义，但它并不是对人员进行管理，而是处理由于对人员管理不善而产生的各种问题。像现代组织这样一种复杂的事物，必然会存在着管理不善的地方。但是，预防或补救管理不善，并不能使系统正常工作并产生效果。

管理意味着发挥人员的优势，使之产生最大效果，但福利方法、人事管理方法或控制和消防方法都不能做到这一点。

人员是软弱的，而且我们之中的绝大多数人表现出十分可怜的软弱。人员会引起各种问题，要求各种程序，并产生各种事务。人员也的确是一种成本和一种潜在的“威胁”。但是，人员之所以被雇佣，并不是

由于这些原因，而是由于他们取得成就的优势和能力。正如我们在本书中多次重复指出的，组织的目的，就是使人员的优势富有效率并努力克服其弱点。

“人是我们最主要的资产”

管理人员喜欢说：“人是我们最主要的资产。”他们喜欢重复一种老生常谈：一个组织同另外一个组织的惟一真正的区别，就在于人员的绩效不同，而不同组织对其他资源的需求基本上都是相同的。而且绝大多数管理人员也非常清楚：在所有的各种资源中，对人员这一资源利用程度最低，很少有组织能够把人的潜力充分挖掘出来并发挥其最大效用。

但是，尽管管理人员宣称人员是他们的主要资源，但对人员进行管理的传统方法却并没有把人员看成是一种资源并加以重视，而是把人员看成是问题、程序和成本。

由于认识到了这一点，近来有人提出应该在公司的财务账目中把人员放到“资产”项目中去。类似的建议之一，是由纽约大学的杰出会计学家迈克尔·希夫（Michael Schiff）提出来的。他建议把销售人员和市场营销人员列为一种“投资”，因为他们实际上就是一种投资。

在会计上把人员作为“成本”，是完全真实的。人总是直接以他们所得到的信息和衡量指标为指导，即使知道这些信息和衡量指标是片面的、有偏见的或有缺陷的，他们也还是这样做（关于这一点，请参见第

39章）。因此，一种把人员表示为“资本投资”的会计制度，将会有很大的不同。

但是，很难看出怎样才能在账目中把人员表示为资产。按照其定义来说，资产是一种可以销售并在公司清理时具有价值的事物。但是，公司对人员并不拥有所有权，而且一种可以在通知后离开的资产从任何意义上来讲都不是一种资产。在实践中，也存在着许多困难和反对意见。例如，怎样去衡量培训的报酬率呢？

虽然如此，这种想法还是有意义的。如果管理人员按照他们自己宣称的“人是我们最主要的资产”那样来自我衡量和自我控制，那显然会好得多。我们显然需要一些比会议、讲习班、“敏感性培训”、说教或通告更为有力的东西。

但尤其重要的是，我们需要实践，而实践显然比看法或态度上的转变要容易得多。

首先，当然是使工作和劳动力承担起责任和有所成就的实践。必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一工作制定目标，必须使工作本身富于建设性，以便员工能够通过工作而使自己有所成就。同时，员工需要有使他们承担起责任的要求、纪律和激励。

其次，管理人员必须把同他一起工作的人员看成是可供自己配置的某种资源。他必须从这些人员中寻求有关自己工作的指导意见，必须要

求这些人员把下述事件看成是自己的责任：帮助他们的管理人员更好地、更有效地完成自己的工作。此外，管理人员还必须使自己的每个下属承担起对上级的责任和做出相应的贡献，并使这些成为下属工作的一部分。

做到这一点的一种方法，是使每个下属对以下一些简单问题深入思考并做出回答："作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有帮助?""作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有妨碍?""你们能做些什么，使得你们的上级可以为公司工作得最好?"

这些问题似乎很简单，但却很少有人提出来。而且即使有人提出了这些问题，其答案也并不是明确的。

我经常碰到这样的情况，管理人员本来是为了帮助其下属的工作而做的事，却对其下属完全没有帮助，而实际上反而妨碍了他们的工作。在他的下属中，也很少有人考虑他们能够做些什么来帮助自己的上级工作得更好。

诸如此类的问题迫使管理人员及其下属把注意力集中在取得共同的绩效上，集中在相互之间的关系上。这可能促使管理人员对他的下属采取一种新的看法，即把他们看成是自己的资源，但同时也引导下属把上级看成是他们的资源。

人员安置

在对人员的管理中，最后一个因素，但也许是最重要的一个因素，就是把人员安置在能够使其优势发挥最大效用的地方。

人事管理强调雇佣人员的选择。花费了大量的精力以及采用复杂而别出心裁的测验、谈话和选拔程序等，其所得成果是否合算，是值得进行讨论的。特别值得怀疑的是：对知识工作人员的复杂选拔程序，能真正“选拔”出什么样的人。

我们清楚应该如何识别出一个人的生理特点，以确定他不大适宜做某项体力工作，如砌砖工作。但是，我们却不知道在知识工作中起作用的性格、个性和才能的组合，更不清楚在诸如经理这类工作中理想的性格、个性与才能的组合。在绝大多数美国大型公司中，都配备了庞大的、负责从大学招募员工的人员，以便从大学和职业学校的毕业生中找到“合适的人员”。就他们为雇主吸收院校毕业生这一点来说，他们的工作是有所成就的，但从他们“选拔新员工”的能力来说，其成绩是令人失望的。不然，他们“招募来的人员”中的3/5，就不会在头两三年就离开自己的第一个雇主了。假如采取随机挑选的办法，例如按照人们应募的次序，把隔着两个人以后的第三个人留下来，其后果也许还要好一些。其中的原因不在于从大学招募员工的这些人员缺乏技能，而在于我们不知道我们所寻求的管理潜能是什么，除了在实际工作中取得成就以外，我们没有其他方法来进行测试。

无论是复杂而讲究礼仪的英国式家庭宴会，还是使人筋疲力尽而完全正规化的日本大型公司的招工考试，在这一方面都没有什么效果。它们不同于美国的办法之处，就在于对人在精神上的折磨更大。

无论如何，人员安置在很大程度上要靠运气。但是，没有两个人在各种优缺点的组合上是相同的。而且，没有一个人是只有优点而没有缺点的，世界上并不存在着“万能天才”。（关于人员安置，请参见作者的《卓有成效的管理者》一书中的第4章“如何发挥人的长处”。）管理人员的职责，就是使各种资源得到最优的利用。而人员安置，就是使各种资源中最费钱的资源——人员得到最优利用的途径。

正因为日本人不能解雇一个员工而必须保留他，所以它在人员安置方面常常比西方的管理人员做得更好。正如第20章中所阐述的，对年轻的知识专业人员的安置，正是“教父”要系统完成的一项任务，尽管这是在幕后进行的。

但是，在人员安置方面，我们在西方应该比日本人做得更好才对。这是因为：西方的管理人员可以从本组织的内部和外部来挑选人员。“没有成绩的人”不应该继续保留在组织之中——除非是某些“道德与伦理案例”，即某些对组织做过贡献的、十分忠诚的、应该得到奖赏的老员工，因而组织上要予以照顾。没有成绩的人会使整个组织受到损害，会成为同事必须“承担”的一个包袱；他会败坏士气，破坏组织的标准和组织的自尊。

但是，没有成绩的人常常并不是——而且在绝大多数情况下并不是“一无用处的人”，他只是没有被安置在合适的位置——正如俗话所讲的，“方栓放到了圆洞里”。他应该到别的地方去工作，在那里，他可以做需要从事的工作并做出贡献。管理人员的职责就是好好考虑一下：一个没有成绩的人到什么地方去可能会更富有效率和更加有效。然后对他说：“你不应该在这里工作，应该到那里去。”对年轻知识工人而言，尤其应该这样。

这些做法并不能使对人员管理的传统方法进行批评的许多人满意。他们要求有一种新的态度和作风上的根本改变。的确，把人员看成是管理人员的一种资源，并强调把人员安置在能够发挥其长处的地方，只是一些“实际办法”，但它们比高谈阔论要好得多。这是些艰苦的、要求较高的工作，它们并不会造成组织内的乌托邦，但能够指引组织取得成绩，而不是只求适应环境或一致性。不过，这些实际办法并不能使无味的工作和无味的人员变得富有趣味，却有助于防止有趣的工作和有趣的人员变得无味。它们不会消除组织的基本职能和紧张状态，也不会使经济上和权力上的问题彻底消失，但它们可以使信任和成就上的各种对抗力量得以缓和。同时，它们不会使把人看成问题、麻烦、成本和威胁的传统方法失去作用，或不再必要。

它们虽然还只是第一步，却使管理人员和管理当局超越了人事管理，并进而转向对人员的领导。

第四部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

社会影响和社会责任

管理的第三个主要工作领域，是生活的质量。所有各种机构的管理当局都要对其副产品，即它们的合法活动对人以及对物质环境和社会环境的影响负责。人们日益期望这些管理当局可以预见并解决各种社会问题。他们必须深入考虑并制定企业同政府的相互关系方面的新政策。在这方面，传统的理论和习惯很快就不再能够满足需要了。有些什么任务?有些什么机会?有些什么限制条件?作为领导者，而不是主人的管理人员，在领导方面有些什么道德规范呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第24章　管理和生活质量

“社会责任”的含义已经发生变化——这怎么解释呢?——成功的代价——对政府不再抱有幻想——新的领导群体——为什么公共关系在这里不再适用——三个警示的事例——联合碳化物公司和西维吉尼亚州维也纳镇——阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司——民权和教友派的伦理道德——必须对社会责任进行管理

有关“工商企业的社会责任”的讨论，已经进行了有一个世纪了。实际上，几乎在每一本一般管理的教科书中，都能找到一两章有关社会责任（或其他类似标题）的论述。

但是，自从20世纪60年代早期以来，“工商企业的社会责任”这个词的含义已经彻底改变了。

早期有关工商企业社会责任的讨论，主要集中在三个领域。其中，第一个领域是有关个人和公共伦理的关系这个永恒的问题。负责某一组织的经理，应该在多大程度上遵守个人伦理，而又在多大程度上由于他对组织所承担的责任而容许他——甚至迫使他——为他所在组织的利益而暗地里采取不道德的行为?有关这个主题的讨论，不论是否是有意识的，事实上都是一句古老的政治家们说过的话：“如果我们把在担任公职期间为了国家而做的事，在私人生活中也那样去做的话，我们会成为怎样的坏蛋啊?”

第二个主要论题，是雇主由于其权力和财富而对员工所承担的社会责任。在这一领域中，古典的论述请参见英国教友派实业家和慈善家西博姆·朗特里（B.Seebohm Rowntree）的《劳工的人性需求》（1918年）一书。

最后，在过去，社会责任常常用来宣称或指派工商业者在社会“文化”方面所承担的领导责任：资助艺术、博物馆、歌剧院和交响乐队；担任教育机构和宗教机构理事会的理事；为慈善事业和其他社会公益事业出钱。而在美国，在20世纪里，高层经理人员在政府机构或半政府机构中任职的意愿，已经成为一项重要的社会责任。

一般说来，传统的讨论并不像它所声称的那样“在讨论企业的社会责任”，而是讨论工商业者的社会责任。其中，最大的注意力则集中在工商业者在业余时间以及企业之外应该或能够做出什么贡献。

第二次世界大战以后，日益强调工商企业的贡献，这是由税收法导致的。一方面，税收法使个人积累大量财富的速度减慢；另一方面，税收法也鼓励公司为慈善事业做出捐献。至于其他方面，所强调的，并没有什么改变。在上一代，人们期望“富有的工商人士”为一家医院捐助；而在第二次世界大战以后，人们期望大型企业资助有价值的事业。重点仍是放在企业之外的“事业”上，而不是放在企业本身的行为和活动上。

某些早期的作家则采取一种更广义的观点。在日本明治时代的早期

和中期，即1900年以前的涩泽荣一，以及第一次世界大战以前德国的沃尔特·拉特瑙，都广泛地论述了企业，特别是大型企业同周围社会之间的关系。但即使是涩泽荣一和拉特瑙，主要讲的也只是对企业加以限制，并使企业和工商业人士遵循社会和团体的价值观念。

但是，目前在讨论企业的社会责任时，着重点却完全不同了。它所侧重的，是企业在处理和解决社会问题方面应该或可能做些什么；它所侧重的，是企业在有关美国的种族歧视和种族结合问题，或物质环境的维护和恢复方面能做些什么贡献。其中，最好的一个例子就是瑞典所采取的新态度。

瑞典的几家大型公司，特别是一家叫做ASEA的大型电力设备公司，在20世纪60年代后期受到瑞典报纸的猛烈攻击，原因是参与了非洲的一项大型电力工程。该工程受到联合国赞助并由世界银行提供资金，同时也受到瑞典社会党政府的赞助，其目的是提高非洲黑人居住区中一个最贫穷地区的生活水平。但该地区位于葡萄牙的殖民地内，因而它受到了激烈的攻击，认为瑞典公司参与该工程，就是通过帮助提高当地人的生活水平来“支持殖民主义”。攻击者认为，瑞典公司的任务应该是为“推翻殖民主义”而努力，而要做到这一点，最好使当地人在“帝国主义剥削者”的统治下极端贫困，而不要使他们富裕起来。

对企业承担社会责任的最极端的宣言，也许是纽约市市长约翰·林赛（John Lindsay）在20世纪60年代的一项声明中所提出来的。

该市长发出号召：纽约市的每一家大型公司都“认领”一个黑人贫民区，并保证该贫民区中的人能够获得生活中的各种必需品，能够受到教育和找到工作。然后，他又进一步补充指出，他希望这些大型公司能够保证：在每一个黑人家庭中，有一个男人作为妻子的丈夫和孩子的父亲。

仅在十年以前，人们想象不到会有任何人，即使是“进步派”的极端“左翼分子”，也不会由于企业拒绝取消本国政府的对外政策或企业对市民（他们甚至不是本企业的员工）的性生活不给予家长式统治而加以谴责。

这种有关企业社会责任的新概念，不再询问企业有些什么限制条件，或者企业对直接在它控制之下的人员应该做些什么，而要求企业对各种社会问题、社会事件、社会目标和政治目标承担起责任来，并成为社会道德与伦理的维护者和各种社会问题的解决者。

对社会中的各种非工商业机构也日益提出了这种承担社会责任的要求。大学、医院和政府机构以及各种学术团体，不论是物理学的、历史学的，还是语言学的，都日益碰到了同样的这种要求，并且会由于没有对社会的各种弊病和问题承担起责任而受到攻击。

在20世纪60年代早期，大学生由于觉得不平而组织起来反对学校当局。在1968年，几乎使纽约市哥伦比亚大学毁灭的一次学生骚乱，却是

由于学生认为学校当局未能为邻近的哈莱姆黑人社区承担起全部社会责任，未能使大学的教育目标服从于哈莱姆社区中长期失业者的所谓需要而爆发的。

这怎么解释呢

最流行、最明显的一种解释，却是错误的解释。对企业日益高涨地提出承担社会责任的要求，并不是由于对企业的敌视，相反，那是由于工商业系统的成功才导致了对企业提出新的要求，而且在许多情况下是过分的要求。承担社会责任的要求，在很大程度上是企业取得成功的代价。

在发达国家里，我们目前把取得经济绩效看成是理所当然的事情，这就使人们认为一般都会有或应该有取得经济绩效的能力。既然在一个世纪之内能够把人类1/3人口的生活从贫困阶段提升到丰裕水平，那么就可以在短得多的时间里把其余2/3人口的生活提升到丰裕水平上，或至少使他们实现迅速的经济发展。

在不到两代人以前，大约就在第一次世界大战的前后，人们认为人类普遍地处于贫困状况是理所当然的。那时，没有人认为经济发展会成为一般规律，而认为它只能是一种例外。在1900年或1950年，使人感到惊异的，并不是印度仍处于贫困状况。事实上，如果有人在那时谈到印度的经济发展，可能会被人认为是无稽之谈。真正成为一种例外而使人

惊异的，是日本竟然设法突破了人类普通贫困的状况而开辟了经济发展的道路。现在，没有实现经济发展已经被认为是一种例外和“问题”。而且，无论经济发展有多么迅速——例如，巴西在第二次世界大战以后的发展——总还是被人们认为是不够的，因为它没能在一代人的时间内把整个国家从极端贫困的状态成功转变为舒适的丰裕社会。

在两代人以前，即使在当时发达而富有的国家，也没有人会想到消灭贫困。在对当时世界上最富有的城市——伦敦的贫民进行第一次系统性调查之后，查尔斯·布思（Charles Booth）在19世纪末发表了有关这次调查的描述和说明。目前，很少有人相信他的这些描述和说明，（查尔斯·布思，《伦敦人民的生活和劳动》，出版于18921897年之间。）只有来自加尔各答的恐怖故事，才能同这些描述相提并论。而对当时的人来说，在19世纪90年代，伦敦贫民的情况同20年以前所描述的情况（请参见小查尔斯·狄更斯（Charles Dickens the Younger）于1879年首次出版的著名词典——《伦敦词典》。该词典旨在为访问伦敦的旅游者提供“旅游享受”的指导。）相比，已经是如此丰裕。

特别地，目前的贫困，即与丰裕形成对比的贫困，令人极为厌恶。这一点，大家都认为应该看做是想当然的。在19世纪或20世纪早期，没有人会想到，从未工业化地区来到工业城市的移民会不是贫穷、无能与不幸的。在1900年左右，也没有人会想到，兰开夏工业城市的贫民区会迅速发生变化或奥地利的维也纳会快速地实现工业化。人们所能期望

的，只是有一点人道主义措施来减轻一些最困难的情况，只是有一点慈善事业，至多，只是帮助一些有不寻常天赋和雄心壮志的个体脱离开痛苦的深渊。

在以往的社会史和经济史中，没有什么可以同美国黑人近来在经济和社会方面的发展相比拟。在1950年到1970年的20年里，在进入现代文明方面准备得最不充分而又处于最不利情况的移民种族中，有2/3从极端贫困状态提升到了中产阶级地位。他们获得了工作能力和工作，他们的孩子受到较高教育的比例，比城市中意大利人和波兰人这些并无“种族”障碍的老移民群体还要高。

诚然，美国黑人是一个很特殊的问题。可是，在半个世纪以前还被认为是成功的事例，与目前被认为是可悲的失败事例之间的差异，充分表明了“成功使人们的期望发生变化的程度”。目前，我们认为是平常的生活质量，过去即使是小康的“中产阶级”也很少能够达到。

现在，在绝大多数欧洲城市中，还存在着19世纪末期的公寓式建筑。它们很难说是“舒适的住宅”——空气不好而且阴暗，简陋的小套间，五层楼高而又没有电梯，只在客厅才有用煤或木柴取暖的设备，七口之家只有一个狭小而肮脏的洗澡间。但当时，这些却是为新兴的中产阶级建造的。几乎没有什么卫生保健，超过小学以上的教育是少数人的特权，报纸是一种奢侈品。在目前的大城市中，汽车虽然造成了严重的环境污染问题，但与之相比，马车毕竟更肮脏、气味更难闻、使更多人

丧生和受伤，而街道上的拥挤状况也并不比汽车好。

至于农村中的生活，即绝大多数人的生活，则只能说是更穷苦、更肮脏、更无保障和更加野蛮。

直到1900年或1914年，只有少数有钱人才关心生活的质量。对于所有其他人来说，那只是在美妙的传奇故事中才存在的一种“幻想”。那种传奇故事成百万地销售，被青年女仆及“太太们”贪婪地阅读着，但现实却是每日麻木地为了一点点食物、一项枯燥乏味的工作和凑钱交付料理后事的保险费而挣扎、奋斗和拼搏着。

因此，目前我们能够担心生活质量本身，就是一个很大的成功。人们很合理而且很自然地期望：负责提供了生活的数量的那些群体，对生活的质量也要承担起责任来。

人们要求大学承担起社会责任，也是由于这个原因，因为大学也是20世纪的一个成功事例。

20世纪60年代的学生积极分子一再指出：“既然科学能够告诉我们怎样把人类送到月球上去，那么它也一定能够告诉我们怎样创造出一个良好的环境，使我们的城市免于毒品的危害，使婚姻幸福，使孩子们乐于上学。如果它做不到这点，惟一的解释就是‘价值上的先后次序安排不当’或恶毒的阴谋。”

诚然，上述这些论点是幼稚的，但却并不是不合乎理性的。要求承担社会责任的呼吁所期望的过高，不过它所期望的事情却是合理的，其根源并不是对当局的敌视，而是对管理人员和管理当局的过度信赖。

对政府不再抱有幻想

有关这一方面，首要的就是人们对政府逐渐不再抱有幻想，逐渐不相信政府能够解决重大的社会问题。（关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》中第10章“政府的弊病”。）

大约就在“一代人”以前，那些目前要求工商业（或大学）承担社会责任的人对政府有如下期望：如果不能够关心个人的每个问题的话，至少也要关心每一项社会问题。在所有的国家里，还存在着要求有愈来愈多的政府规划的压力，但对愈来愈多的政府支出和税收的抵制也愈来愈大。即使在日本、瑞典和德国这样一些对政府很尊重并有很高信任的国家中，即使最热烈拥护政府采取积极态度的人，也不再真正期望政府能够取得什么成果了。即使最热烈地拥护强大政府的人，也不再认为问题一旦转入政府手中就可以得到解决了。结果，那些最关心这些问题的人，那些自由派和进步派人士，在一代人以前曾经集合在“强化政府”的旗帜之下，现在则日益寻求其他的领导群体和其他的机构，特别是工商企业，希望它们来解决那些本应该由政府来解决，但却未能解决的问题。

提出由工商企业从事美国大城市中贫民区的重建工作的，不是美国全国制造商联合会，而是罗伯特·肯尼迪（Robert Kennedy）。已故的哥伦比亚大学教授弗兰克·坦纳鲍姆（Frank Tannenbaum）是美国著名的工会理论家、是最坚定和最受尊重的一个主张政府采取积极态度的人。在他生命的最后阶段，即在1968年春天，他在哥伦比亚大学出版的《世界商务学报》（Journal of World Business）上宣告：多国公司是和平世界的“最后的、最好的希望”和“惟一的基础”。

新的领导群体

总体来说，对管理人员提出承担社会责任的要求的原因，在于管理当局继承了社会中的领导职位。

在20世纪里，在每个发达国家和绝大多数发展中国家中，一些大型机构的管理人员成了社会的领导者。以前的一些领导群体，无论是贵族群体，还是神父群体，或者已经完全消失，或者已经变得无足轻重了。即使是科学家，这些在第二次世界大战以后的一段时期里充当神父的人，其威信也大为降低。涌现出来的惟一的新领导者，就是各种管理人员——工商企业和大学、政府机构和医院的管理人员，他们控制着社会的资源和人力。因此，人们期望他们担当起领导的角色，并承担起主要社会问题和主要社会结果的责任，是完全合乎逻辑的。

由于这些转变——管理人员成为社会的主要领导群体，对政府日益

失去幻想，关注的中心从生活的数量转变为生活的质量——要求管理者，特别是工商企业中的管理者，把对社会的关心作为企业本身活动的中心。这就是要求把生活的质量作为工商企业的业务。传统的观点这样提出问题："我们应该怎样安排车子（或鞋子）的制造，以免损害我们的社会价值观念和信念、个人及其自由以及良好的社会?"而对工商企业所提出的新要求是：塑造社会价值观念和信念，为个人创造自由和构建一个良好的社会。

为了满足这个要求，需要管理人员有新的思想和新的行动，不能用传统的态度来进行处理，也不能用公共关系来加以处理。

公共关系所提出的问题是：企业或工业部门是否"为人喜爱"或"为人理解"？因此，公共关系所担心的是：黑人权利拥护者谴责面向黑人居住区的营利动机。大概正如他们对其他任何白人机构一样，他们不喜爱工商企业。但真正的问题，却是黑人权利运动的领导者在黑人居住区的就业、教育和住房等方面期望企业做出奇迹来，而且期望在一夜之间就做出奇迹来。关于这方面的相关问题，应该是："企业能够解决这些巨大的问题吗?怎样才能解决？企业应该解决这些问题吗?"而这些却不是公共关系所能解答的。

三个警示的事例

在现在的书刊上，充满了有关"企业不负责任"、"贪婪"和"无能"等

使人厌恶的事例。无疑，肯定存在着不负责任的、贪婪的、无能的管理人员和企业。管理人员毕竟也是人类的一员，但有关社会责任的真正问题，却不是不负责任、贪婪和无能。如果是这些的话，那么很容易加以解决，只要制定出一些行为标准，并要企业遵守这些标准就可以了。但不幸的是，社会责任的基本问题不是这样一些问题，而是良好的愿望、正直的行为和高度的责任心等问题——过去都弄错了。下面三个警示故事就可以说明这一点。

联合碳化物公司和西维吉尼亚州维也纳镇

西维吉尼亚州从来都不是美国比较繁荣的一个州，在20世纪20年代末期，由于该州长期以来主要依靠的煤矿业开始趋于衰落，其经济更是急剧下降。由于人们对煤矿事故和矿工疾病的关心日益增加，结果进一步促使煤矿业的衰落加速。因为西维吉尼亚州的许多煤矿都是小型的，在经济上只是勉强能够维持，所以根本无力支付现代化的安全预警设备和提供恰当的保健设施。

到了20世纪40年代末期，该州的主要工业公司警觉到了该地区的经济在持续下降。联合碳化物公司是美国一家主要的化学公司，其总部在纽约，但该公司原来的许多任务厂都依赖于西维吉尼亚州的煤炭。而且，除了少数大型煤矿以外，该公司还是西维吉尼亚州最大的雇主。因此，高层管理当局要求本公司的一些年轻工程师和经济学家拟订一项为西维吉尼亚州创造就业机会的计划，特别是要把公司的新工厂设备安置

在该州的主要失业地区。在西维吉尼亚州，最困难的地区处于同俄亥俄州交界的最西端，但这项计划的拟订者却不能够为该地区找到一个有吸引力的计划，而该地区却又最需要就业机会。在西维吉尼亚州的维也纳小镇及周围地区，人们处于完全失业的状况，而又看不到新的工业前景。能在维也纳地区开设的惟一工厂，是一种采用陈旧生产流程的铁合金工厂，而且其成本很高，同联合碳化物公司的竞争者已经在应用的更现代化的生产过程相比，处于不利的地位。

即使对于陈旧的生产流程来说，维也纳镇也是一个不合乎经济性的地方。生产流程需要大量高质量的煤炭，而该地区惟一可以得到的煤炭中却含有较高的“硫”，以至于在使用以前必须花费很多资金进行处理和净化。而且，即使在花费了这样大量的资本投资以后，这种生产流程还是不可避免地会产生大量噪音和污染物，排放出大量的烟灰和有毒气体。

而且，铁路和公路交通设施都没有位于西维吉尼亚州境内，必须渡河到俄亥俄州去。而把厂房设在那里，就意味着常刮的西风会把工厂烟囱中排出的烟灰和硫气正好吹到河对岸的维也纳镇上去。

可是，在维也纳镇建厂，将为该镇本身提供1500个就业机会，并为不远的一个新煤矿提供5001000个岗位。而且，这家新煤矿可以采用露天开采法，因而可避免该地区陈旧煤矿中日益严重的事故和有害健康的状况。联合碳化物公司的高层管理当局得出结论：尽管在经济上说是处

于临界状态，但社会责任要求该公司在那里建立新工厂。

该工厂配备有当时最先进的反污染装置。那时，在大城市的电力厂，也只能回收烟囱所排烟灰的一半，而维也纳工厂的装置却能回收75%——至于从高含硫的煤炭中排放出来的二氧化硫气体，任何人也没有好的办法处理。

在1951年该厂开工时，联合碳化物公司成了英雄。政治家、社会名流和教育家都赞扬该公司承担起社会责任。但在10年以后，从前的救世主很快就成了社会公敌。随着整个国家日益关心污染问题，维也纳镇的居民开始愈来愈厉害地抱怨从河对岸飞到他们镇上和家里的烟灰和有毒气体。大约在1961年，一位新的镇长由于“同污染做斗争”即“同联合碳化物公司做斗争”的政纲而当选了。在经过了10年以后，该厂成了“全国的丑闻”。即使很少对工商企业抱有敌意的《商业周刊》，也于1971年2月在《一家制造污染的公司尝到了恶果》一文中，对联合碳化物公司进行谴责。

当然，联合碳化物公司的管理当局无疑对这件事处理不当。它早在60年代初期就应该意识到自己碰到了麻烦，而不应该因循拖延，一再地做出承诺和违背诺言——直到居民、州政府、报纸、环境保护者和联邦政府全都把最大的火力对准了公司。该公司的确做得不太漂亮，多年来一直辩护说“建设该厂并没有什么错”，直到政府当局被惹火了，宣布该厂由于没有达到环境保护标准而必须关闭。

但这并不是这个警示事例的基本教训。只要决定采用陈旧的生产流程建设一个在经济上处于临界状态的工厂，以便缓和最困难地区的失业情况，其他后果或多或少地会自动发生。这个建厂决定本来就没有打算生产出重建厂房所需的收益。但从经济方面来考虑，该厂无疑本来就不应该建立。舆论迫使联合碳化物公司对该厂进行大量投资，以便解决最严重的污染问题——但除了修修补补以外，技术上是否存在着其他办法，是个很大的问题。公众还迫使联合碳化物公司把工厂继续开办下去。但是，一旦注意力转移到其他地方，在西维吉尼亚州维也纳镇的绝大多数职位很可能就会消失，即使该工厂继续开办下去，也毫无用处。

阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司

多年来，位于布宜诺斯艾利斯港口区的斯威夫特厂一直是阿根廷最大的肉类包装厂，同时也是布宜诺斯艾利斯穷苦地区的主要雇主。该公司原来是美国芝加哥斯威夫特公司的一家子公司，但在第二次世界大战以后不久就成为一家独立的公司，不过仍有美国人拥有所有权。

但在第二次世界大战以后，阿根廷的肉类包装业陷入了困境——这在某种程度上是由于政府采取措施促使阿根廷牛肉的价格上涨，同时又减少了原料的供应。这使得阿根廷的牛肉在国际市场上日益丧失竞争力，而肉类包装业者又失去了其原料来源。斯威夫特厂变得越来越无利可图了，其所有者最后于1968年把该厂卖给一家以加拿大为基地的多国公司——德尔特克公司。该公司在拉丁美洲各地都积极地从事经营活

动，但主要从事金融服务业。德尔特克公司很快就着手使斯威夫特厂现代化，以便使之重新获得竞争能力。但阿根廷的肉类包装业却在继续走下坡路。

斯威夫特厂的两个主要竞争对手都是外资拥有的，他们在60年代后期决定关闭。按照阿根廷的法律，它们付给工人解雇费，关闭了所有业务。但德尔特克公司却认为：由于在拉丁美洲的许多其他利益，自己不能够这样做，它必须在一个失业率极高的地区维持就业。德尔特克公司同该厂工会达成了一项协议，大量减少雇佣人员而大大提高生产率。该公司在该厂中投入了大量资金，并通过其金融联系得到了外国银行的贷款。但阿根廷的肉类行业仍无起色。

到了1971年，斯威夫特厂已经用光了德尔特克公司为它筹到的全部资金，但仍处于没有利润和没有竞争能力的境况。于是，斯威夫特厂同它的债权人（其中包括该厂的员工）达成了一项自愿协议，延期后偿还全部债款——而德尔特克公司则最后才得到偿还。接受这项协议的债权人大约有86%左右，远超过了法律的要求。人们都认为阿根廷法院一定会批准这项协议，那不过是例行公事。但令人吃惊的是，阿根廷法院却推翻了这项协议，认为德尔特克公司是以不正当手段获得这项协议的，宣布斯威夫特厂按照阿根廷破产法予以处理，命令它实施清算，并要求阿根廷政府指派一名清算人。事实上，这就等于没收了斯威夫特厂及其财产。法院不但拒绝承认德尔特克公司作为债权人的任何权利，而且决

定把德尔特克公司在其他阿根廷公司中的所有财产作为斯威夫特厂对阿根廷债权人的担保品。

在这一事件中，并没有公众压力，也没有法律上的压力。斯威夫特厂的工人虽然属于阿根廷战斗性最强的工会，却完全支持德尔特克公司。但法院的这一决定却受到了阿根廷人士的广泛支持，即使在那些毫无反工商业或反美色彩的人士中，也得到了支持。许多人指出："在不能继续经济地展开经营活动时，其他外资经营的肉类包装厂就关闭了工厂，解雇了工人。它们那样做是对的。而德尔特克公司却试图继续经营下去，使人抱有期望，而之后又冷酷地使人失望。"

民权和教友派的伦理道德

在20世纪40年代后期，美国的一家大型钢铁公司为其南方的分公司任命了一位新的总经理。该分公司位于南方最强烈的"白人至上"地区。传统上，该分公司的高层管理职位都是由南方人担任的，而这位新被任命的总经理却是北方人，而且出身于一个古老的费城教友派家族中，并曾积极参与几项民权组织。

该公司的高层管理当局在任命时对他说："我们知道我们在做些什么以及为什么要任命你。事实上，是你的成就促使我们提升你。但你又是一个北方人，并致力于'黑人平等就业'的活动。这当然是美国法律和工会合同对我们的要求。可是，正如我们全都知道的，我们的南方分公

司从来没有给予黑人平等就业的机会。黑人无论具有怎样的技能，也无论担任什么工作，其工资从来就没有超过‘助手’的水平。我们一直没有能够打破南方的这一惯例。但我们知道，我们不能再维护和保持这些做法。所以，正如国家法律和我们的工会合同所要求的，我们期望你尽快地使我们的黑人员工享有民权，努力去获得代表员工利益的工会领导人物的支持和协作。我们知道，在几个民权组织中你一直在同他们一起工作。”

这位新任总经理花了大约一年时间来促使他的新同事与自己人好相处，使自己为当地的社会所了解，并同工厂中的工会领导人物建立起友好关系。然后，他看到机会来了，工厂即将进行大规模的扩建，要为一些新的高炉配备人员。这位新任总经理严格按照工会合同的雇佣条款行事。结果，有一小批具有高度专业技术和相当资历的黑人员工在新的班子中获得了职位，但并没有剥夺任何一个白人员工的年资权力，也没有把任何一个白人员工置于黑人的领导之下。

在按照工会合同的要求把新的任命名单公布于众的第二天上午，当地工会的一个代表团来拜访了这位总经理。他们说：“您知道，有好几百起工人不满事件一直拖着未能得到解决，我们的工人已经难于再忍耐下去了。我们在36小时后将举行罢工。但我们是讲道理的，只要公司有一点善意的表示，我们就把罢工推迟。您所要做的，只是收回您刚公布的任命名单，让我们同监工们一起拟出新高炉的班子。现在，我们把工

会合同所要求的正式罢工通知单交给您。”

这位总经理首先试图同工会主席和总顾问取得联系，但不知道为什么，找不到他们，而且他们的秘书也不知道他们去哪儿了，或什么时候会回来。后来，这位总经理想到了他的一位老朋友、教友派中的“贤人”之一，并且是种族关系问题上的一个“激进分子”，特别主张给黑人平等就业的机会。但使这位总经理感到极为惊讶的是，这位“贤人”对他的困境毫不同情。这位“贤人”说：“你知道，我完全同意你所说的歧视黑人就业是不合法、不道德的，并且有罪。但你所做的，虽然是合法的，却同样是不道德的。你运用大型公司的经济权力，把你的道德观和价值观强加给你所管辖的团体。你的道德观和价值观是正确的，但你仍然是用一个企业的经济权力、雇主的权力、你那办公室的权力来摆布这个团体。这就是‘经济帝国主义’，无论其动机是如何善良，都是不可原谅的。”

后来，这位总经理辞职并到北方另行就职。公司悄悄地取消了那份任命名单，工厂照常开着。不用说，过了几年以后，公司受到猛烈的攻击——而那位工会总顾问是叫得最响的一个——说公司在种族问题上没有起到领导作用。批评者们攻击说，作为该地区最大的雇主，该公司应该知道那些做法既是非法的，又是不道德的，不让那些做法一直沿用下来，是该公司的社会责任之一。

显然，社会责任的要求并不像绝大多数书籍、文章和演说所讲的那

么简单，但也不能像芝加哥的杰出经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）所极力主张的那样对它置之不理。事实上，很多人都接受了弗里德曼的下述论点：企业是一个经济机构，应该专注于经济方面的任务。如果企业承担社会责任，就有危及经济绩效并进而危及社会的可能。同时，肯定还存在着更大的危险，即如果企业承担社会责任，则企业管理人员就可能在他们并无合法权力的领域中篡夺了权力。（关于这一点，请参见第26章及作者的《公司的概念》一书（1972年新版）的后记。）

但同样清楚的是，社会责任也不能回避。它不仅是公众的需要，也是社会的需要。而且，在现代社会中，除了管理人员以外，没有其他的领导群体可以担此重任。如果我们的主要机构，特别是工商企业的管理人员，不为公共利益而承担责任，那就没有其他人能够或将会承担起这个责任了。在一个由各种组织组成的多元社会中，虽然政治理论仍然认为政府可以继续担当“统治者”或“公共利益的守护者”，但实际上政府已经不再能够胜任了。这个社会中的领导群体——关键机构的管理人员，不论他们是否愿意——事实上，也不论他们是否胜任——都必须认真考虑他们能够和应该承担些什么责任，以及在哪些领域、为了什么目标而承担责任。

如果说这些警示的事例有什么伦理道德的话，那并不是说社会责任是含糊不清而又危险的，而是说企业——而且不仅是大型企业——应该

就社会影响和社会责任这些领域进行深入的思考，剖析自己在其中的作用，树立相应的目标并努力取得成效。换句话说，必须对社会影响和社会责任进行管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第25章　社会影响和社会问题

对社会影响承担责任——由于忽视而付出的高昂代价——识别社会影响——“技术评价”或“技术监控”——如何应对各种影响——把不良影响转化为企业的机会——什么时候需要规章——权衡——把对社会的影响看做是企业的责任——把社会问题看做是企业的机会——解决社会问题——西尔斯公司、福特公司和IBM公司——中年知识工人的第二职业——社会的“退化弊病”——社会责任有限度吗?

无论是一个企业、一家医院还是一所大学，它对社会所要承担的责任可能产生于以下两个领域：一个领域是机构对社会的影响，另一个领域是社会本身的问题。在这两个领域中所产生的问题，都同管理有关。这是因为：管理人员所管理的机构，必须生存于社会和社区之中。但从其他方面来讲，这两个领域的问题又是不同的。第一个领域所讨论的，是一个机构对社会做了些什么事情；第二个领域所讨论的，是一个机构能够为社会做些什么事情。

现代组织之所以存在，就是为了向社会提供某种特别的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于社区之中，并与其他机构和人物相处，在一定的社会环境中展开其活动。同时，它还必须雇佣人员来为其工作。其对社会的影响，不可避免地会超出它的存在所做出的贡献。

医院的目的，不是雇佣护士和厨师，而是医治病人。但是为了医治

病人，就必须有护士和厨师。而一旦有了护士和厨师，他们就形成了一个工作团体，有着本团体的任务和问题。

铁合金工厂的目的，不是制造噪音或排放有毒气体，而是为顾客制造高质量的金属。但是，为了达到这个目的，必然会产生噪音、高温并排放出有毒气体。

意识健全的人都不想造成交通堵塞事件。但是，如果许多人被同一个地方雇佣而又必须在同一时间进出某个地方，那么虽然人们完全不想，但又不可避免地会发生交通堵塞。

对社会的这些影响，对组织的目的来讲，是附带的，但是从很大程度上来讲，却又是不可避免的副产品。

社会问题则与之不同，不是组织及其活动对社会的影响，而是社会的机能失调。

在第24章中所提及的那家钢铁公司，当然是在实行种族歧视。但是，种族歧视并不是由它的活动引起的，也不是它对社会所产生的影响。相反，美国南方长期存在的种族歧视问题，一直被工商企业看成是实现工业化和经济发展的主要障碍，它是任何一个在南方社会里从事活动的机构都必须遵守的外部条件。类似地，斯威夫特厂——或阿根廷的整个肉类包装业——并没有造成阿根廷家畜产业的长期衰退及随之而来的布宜诺斯艾利斯港口区的失业状况。相反，它们在同应对此承担责任

的阿根廷政府的政策做斗争。

但是，在美国南方从事活动的钢铁公司和在阿根廷从事活动的斯威夫特厂，还是不得不关心这类社会问题。这类问题是企业生存其中的社会和社区的退化疾病或有毒废物。由于机构只能存在于社会环境之中，事实上构成了社会的一个器官，这种社会问题就会影响到各个机构。即使像第24章里所提及的那家钢铁工厂的例子，虽然社区本身还没有看出这些问题并对任何解决问题的企图进行抵制，机构也还是必须关心这些问题。

一个健全的企业、一所健全的大学和一家健全的医院，不能存在于一个病态的社会之中。虽然社会弊病并不是由机构管理当局的行为引起的，但从管理当局本身的利益来讲，也需要有一个健全的社会。

对社会影响承担责任

无论是有意造成的，还是无意造成的，人们必须对他们所造成的影响承担责任。这是第一条规则。无疑，管理当局必须要对其所在的组织所造成的社会影响负责，这属于管理当局必须处理的事务。

在第24章有关联合碳化物公司的事例中，当地社区激烈反对该公司的主要原因，可能并不是它所造成的污染。就像联合碳化物公司一样，当地社区也十分清楚：污染只是生产的附带结果，是当地社区所依赖的工作职位的附带结果。当地社区极为怨恨的是：联合碳化物公司多年以

来一直拒绝承担责任。这种怨恨是很有道理的，该公司的确采取了不负责任的态度。

由于人们要对自己造成的影响承担责任，所以他们应该使这些影响尽量缩小。一个机构在自己的特殊目的和特殊使命以外的影响越小，则其行为越好，越是负责，越有可能成为一个受欢迎的公民、邻居和贡献者。不是必不可少的影响，不是自己要实现的特殊目的和特殊使命的一部分的影响，应该保持在最低限度以内。即使这些影响看起来是有益的，但它们既然已经超出了本机构的正常职能范围，则迟早会引起怨恨、抵制，并被认为是强加于人的。

管理当局之所以要扶助员工团体进行自治（请参见第21章），其主要原因之一就是：从它自己的利益来看，员工团体的职能是企业宗旨的附带物，而不是必不可少的。企业之所以存在，是为了制造鞋子或糖果，或经营保险业务。对它来说，任何超出从事与完成工作所必须的严密控制，都是企业主要职能的附带物，这就是一种影响。因此，如果不能完全予以消除的话，也应该使之尽量最小化。

这类影响至少是令人讨厌的，甚至可能是有害的，而决不会是有益的。事实上，它们总会带来成本和威胁。这类影响会消耗资源、浪费原材料，而且至少会分散管理当局的精力，但无益于产品的价值或顾客的满足。它们是“摩擦”，即非生产性成本。

即使是一些小的影响，也可能演变成为“危机”和“丑闻”，并对没有注意到这些影响的企业（或其他机构）造成严重的损害。在昨天看来似乎是无害的——甚至是相当普遍的——可能突然之间就会受到人们的反对，引起公众的强烈抗议，并成为一个重大问题。如果管理当局不对这些影响承担责任，并认真加以考虑和找出最好的解决办法，那么势必会导致惩罚性或限制性的立法，以及对“企业的贪婪”和“大学的不负责任”的强烈抗议。

如果只是说“但公众并不反对”，那显然是不够的。特别地，准备用来解决某个问题的一种措施是不受欢迎的，是会受到同事和同伴们“反对”的，并且还没有人提出这种要求等等，诸如此类的说法是远远不够的。迟早，社会会认为这种影响是对社会正直的一种侵犯，会向那些没有负责地去努力消除这种影响或找出解决办法的人索取高昂的代价。

下面是一些例子。

在20世纪40年代后期和50年代早期，一家美国汽车公司试图使美国公众注意到安全问题。福特汽车公司生产出一种汽车，该种汽车在座位上配有安全带，但该公司的销售量却一落千丈。福特公司不得不停止销售这种带有安全带的汽车，并放弃整个想法。而在15年以后，当美国驾驶汽车的大众已经注意到安全问题的时候，却大肆攻击汽车制造商“完全不注意安全问题”，是“送命商”。在由此所制定的法规中，有关惩治汽车公司的内容同保护公众的内容一样多。

多年来，有几家大型电力公司一直试图要各州的公用事业委员会批准采用低硫燃料，并在烟囱上装置清除烟尘的设备。但是，这些公用事业委员会一再地不予批准，其理由是：公众有权获得成本尽可能低的电力。它们指出，按照州法律的规定，在现行电力价格的基础上，较贵的燃料和清除烟尘的资本投资，都不能作为税率基础中的合法成本。可是，当空气污染终于成为公众关心的一个问题时，这些电力公司同样由于“污染环境”而受到猛烈抨击。

类似地，公共服务机构也由于忽略了对社会的影响或由于把它们看做无足轻重而置之不理而付出了代价。由于没有对自己所造成的社会影响承担责任，哥伦比亚大学以这些影响无足轻重来安慰自己，结果几乎被摧毁了。1968年，发生了一起动摇了哥伦比亚大学基础的爆炸性事件，是由一件完全无害的小事引起的：学校计划建设一个新的体育馆，以便供学生和附近的黑人居民共同使用。但这次事件发生的根源却比较深刻，即哥伦比亚大学及其教职员工认为：一个自由的教育机构不必关心它同黑人居民区的邻居关系。

有关社会影响的另外一个例子是：无论从企业自身的角度看，还是从社区的角度看，企业都“太大”了（关于这一点，请参见第55章）。太大的企业，特别是对当地社区来讲太大的企业，对当地社区，尤其是对企业自身是一种威胁。管理当局有责任为了企业（或大学、或医院）的利益而改变这种情况。如果对这一问题置之不理，那就是把自高自大，

是把对权力的追求和虚荣心放在机构和社区的利益之上，这就是不负责任。

识别社会影响

因此，管理当局的首要工作，就是冷静而实际地识别和预测会产生哪些影响。所提出的问题，不应该是："我们所做的事对不对？"而应该是："我们所做的事是不是社会和顾客要求我们做的?"如果有某项活动不在本机构的目标和使命之内，那就应该看做是一种社会影响，可能是不可取的。

这听起来似乎很容易，但实际上却很难。最能说明这一点的，就是"技术评价"问题，即在引进新技术时识别它所产生的社会影响和经济影响。

近来，人们对技术评价很感兴趣，即在采用新技术之前就预测其影响和副作用。实际上，美国国会还设立了一个技术评价局。人们期望这个新机构能够预测哪些新技术可能发挥重要作用，它们可能产生什么样的长期影响，然后可以据此向政府提出要鼓励哪些新技术，以及不鼓励，甚至完全禁止哪些新技术的建议。

这种企图只能以失败告终。这样的技术评价，很可能会鼓励不恰当的技术而阻止我们所需要的技术。这是因为：新技术的未来影响，几乎总是超出任何人的想象力。

DDT就是这样的一个例子。DDT是在第二次世界大战期间制造出来的，它用来防止美国士兵，特别是处于热带地区的美国士兵受到传染疾病的昆虫的侵袭。当时，有些科学家设想过，这种新的化学药品也可以用于民用。但在从事DDT研制工作的许多人之中，没有一个人想到把这种新的杀虫剂用于消灭作物、森林或牲畜中的害虫。如果DDT只是用于最初发明时的用途，即用于保护人类，那它就不会成为环境保护的大敌。如果只是用于保护人类，那么它的用量绝不会超过20世纪60年代中期DDT使用量达到高峰时的5%10%。不需要科学家提供太多帮助，农民和森林工人就可以看出：DDT既然能消灭对人类有害的害虫，也就能消灭对植物有害的害虫，于是DDT就大规模地侵入到环境之中了。

另外一个例子是发展中国家的人口爆炸。DDT和其他杀虫剂是其中的一个因素，而新的抗生剂也是一个因素。但这两者在发明时是互不相干的，而且对上述两项技术中的每一项进行“评价”的人，也没有人能预见到它们的“聚合”——的确没有一个人曾预见过这种趋势。不过，导致婴儿死亡率大大降低并使人口爆炸更加明显的最重要因素，是没有任何人给予注意的两项最古老的“技术”。其中一项是最基本的公共卫生措施，即把厕所和水井离得远些——在亚历山大大帝以前的马其顿，这一点就已经为人所知；另外一项是1860年左右一位不知名的美国人所发明的纱门和纱窗。在第二次世界大战以后，这两项技术突然之间得到了普遍使用，即使在落后的热带村庄中，也采用了这两项技术。或许，它们一起构成了人口爆炸的主要原因。

然而，有些专家预言的技术影响却几乎从未实现过，其中一个例子就是所谓的“私人飞行热潮”。在第二次世界大战期间和战后不久，曾经有人预计会出现这种情况。他们说，正如第一次世界大战以后T型汽车极为流行一样，由所有者自己驾驶的私人飞机也将流行起来。城市规划人员、工程师和建筑师中的某些专家，甚至建议纽约市政当局不要着手建造林肯隧道的第二条地下铁道，也不要在华盛顿桥上建造第二层桥面，而是在沿着赫德森河的西岸那一带建造一些小型飞机场。其实，只要应用初等数学就可证明这项特别的技术评价是行不通的——没有足够的飞行空间以供经常往返的空中交通使用。但是，当时却没有任何一位专家想到飞行空间是多么有限，也没有任何一位专家指出这实际上是行不通的。同时，在喷气式飞机开始应用时，没有一位专家预见到“商业空运”会得到如此发展，以至于使空运实现了大众运输的水平，巨型喷气客机在一天之内运送旅客横渡大西洋的数目，与以前大型客轮在一周内运送的旅客数目相等。人们的确也曾预计到横渡大西洋的旅行会得到快速发展，但当然是预计通过轮船来运送的。在那一段时期，北大西洋沿岸所有国家的政府都在大力资助建造新的超级豪华邮轮，而当时旅客却正在放弃乘船而改乘新式喷气飞机。 数年以后，人人都在谈论自动化会产生巨大的经济影响和社会影响——但实际上却没有产生。电子计算机提供了更难以相信的故事。在20世纪40年代后期，没有人预计到电子计算机会被工商企业和政府机构所应用。电子计算机固然是一项“重大的科学革命”，但每一个人都“知道”：它将主要被应用于科学和军

事。结果，当时所从事的最广泛的市场调查研究的结论是：到2000年，世界电子计算机市场至多只能吸收1000台电子计算机。现在，离当时才过了25年，在世界上就已经配置了15万台电子计算机，其中绝大多数是用于做大量的日常簿记工作。过了几年以后，当企业购置电子计算机并用于计算工资和记账这一趋势越来越明显时，专家们又预言电子计算机将代替中层管理人员，以至于在总经理和工长之间不再需要有任何中层管理人员。在《中层管理是不是过时了?》这篇论文中，作者曾经对50年代早期发表在《哈佛商业评论》的一篇文章（该文得到了广泛的引用）提出了反问，然后作者毫不含糊地回答："是的。"但正是在那个时期，中层管理却开始大肆扩张。在每个发达国家中，不论是在工商企业，还是在政府机构，中层管理职位的增长速度都相当于过去20年里总体就业增长速度的三倍，而且其增长速度与电子计算机应用的增长速度是并驾齐驱的。在20世纪50年代早期，如果以技术评价为依据，任何人都会废除商学院，因为其毕业生很可能找不到工作。但幸运的是，年轻人并不相信这种预测，并以前所未有的数量涌向商学院，目的是获得由电子计算机帮助创造出来的好职位（关于中层管理热潮，请参见第35章）。

虽然没有人预见到电子计算机对中层管理职位会有这样大的影响，但是每一位专家却都预测电子计算机会对企业战略、企业政策、企业计划和高层管理产生重大影响——但电子计算机在这些方面却没有产生丝毫影响。同时，也没有人预测到企业政策和企业战略在20世纪50年代和

60年代的真正革命，即企业合并的浪潮和多角化经营的大型企业。

这不仅是由于人们在技术方面的预测能力并不比其他方面的预测能力更强，而且是由于技术的影响实际上比其他绝大多数发展更加难以预测。首先，正如人口爆炸的例子所显示的，技术的经济影响和社会影响是多种因素聚合的结果，而这些因素并不都是技术性的。而且，每一种因素都有它自己的根源、自己的发展、自己的动力和自己领域的专家。某一领域的专家，从来都不会想到其他领域。例如，传染病专家就不会想到植物虫害，抗生素专家所关心的只是处理疾病。但实际上出生率的爆炸，却在很大程度上是基础的和早已为人所知的公共卫生措施不断改善的结果。

同样重要的是，哪一种技术可能成为重要的技术并产生影响，哪一种技术可能消逝（如所谓的“飞行T型车”）或只有极小的社会影响和经济影响（如自动化），是不能预测出来的。至于哪一种技术将会产生社会影响，哪一种技术将始终只是一种技术，那就更难以预测出来了。最成功的技术预言家和科幻小说家朱尔斯·凡尔纳（Jules Verne）在100年以前就曾预言过20世纪的许多技术（虽然当时的科学技术人员并没有认真对待他所讲的话），但他完全没有预测社会影响或经济影响，仅仅是毫无变化的维多利亚中期的社会和经济。同样，经济和社会预言家是最差的技术预言家。

因此，技术评价局的惟一作用，可能就是保证许多不入流的科幻小

说家可以充分就业。

技术监控的必要性

然而，主要的危险是我们能预测新技术的影响的幻想，它会使我们忽视真正重要的工作。这是因为：技术的确有各种影响，有利的影响和不利的影响，有的甚至是很严重的。我们无需对这些影响进行预测，但在一种新技术的实际影响已经发生作用时，要对其进行仔细的监控。在1948年，实际上没有一个人能够正确预测出电子计算机的影响，但在五六年以后，人们就可以而且事实上看出计算机的各种影响了。于是，人们就能说："电子计算机在社会方面和经济方面所引起的各种影响，对我们不是一种主要的威胁。"在1943年，没有一个人能预见到DDT的影响，但在10年以后，DDT在整个世界范围内成为农民、森林工人和畜牧业者的一种工具，并成为世界范围内的一个主要生态因素。实际上，那时就应该考虑该采取什么措施，开始开发不像DDT那样对环境产生巨大影响的杀虫剂，应该在粮食生产和损害环境这两者之间做出艰难的权衡——而无限制地使用DDT或像目前这样完全禁止使用，都没有充分地考虑到这些因素。

技术监控是一项严肃的、重要的、必不可少的工作，但它并不是预测。对新技术所能做的惟一工作，只有猜测，其中猜对的机会只有1%，而更多的可能是鼓励了不恰当的技术，阻止了最有利的新技术，从而造成损失。需要加以注意的是"发展中的"技术，即已经产生了重大

影响，足以进行判断、衡量和评价的技术。

对发展中的技术的社会影响进行监控，首先是管理当局的责任。

但是，非技术的影响，即社会和经济创新和发展的影响，也是同样重要的，而那些主张技术评价的人却完全忽略了这一方面。同样，在这些影响开始出现并被识别出来，得到评价和测量以前，人们也是难以预测它们的。因此必须对它们进行监控，这也是管理当局的责任。

如何应对各种影响

确定一个机构附带产生的各种影响，只是第一步。但是管理当局应该如何应对这些影响呢?目标是明确的：应该把不属于机构的宗旨和使命的各种影响（对社会、经济、社区和个人所产生的影响）维持在尽可能低的程度，而且最好能予以消除。不论这种影响是在机构内部，还是对社会环境或物质环境产生影响，都是愈少愈好。

如果能通过取消那种产生影响的活动来消除其影响，是最好的——而且实际上这是惟一真正有效的解决办法。

工作小组的事务由管理当局来管理和控制，就可以通过取消管理当局的介入来做到——这样做，对机构和管理当局本身都有直接的好处。

但在绝大多数情况下，却不能取消那种产生影响的活动。因此，必须采用系统性的工作去取消这种影响——或至少使这种影响尽可能减少

——同时又保持这种活动。

最理想的办法，是把这些影响转化为对企业有利的机会。在这方面的一个例子，是在美国处于领先地位的大型化学公司道化学公司（Dow Chemical）。近20年来，该公司解决空气和水污染的办法就比较经典。在第二次世界大战以后不久，道公司就做出决定：认为空气和水污染是一种不好的影响，应该予以消除。早在公众激烈反对环境污染以前，道公司就在其工厂中采取了完全消除污染的措施。在那个时候，它就采取了系统的步骤，把烟囱和水道中排放出来的有毒气体和有毒物质转化成可以销售的产品，并为这些产品创造出各种用途和市场。

另外一个例子是杜邦工业毒物实验室。早在20世纪20年代，杜邦公司就已经意识到它的许多产品都存在毒副作用，并着手消除这些有毒物质。从那时起，杜邦公司就开始消除这种影响，而当时其他的化学公司都认为这种影响是理所当然的。后来，杜邦公司又决定把控制工业产品有毒物质的业务发展成为一家独立的企业。杜邦工业毒物实验室不仅为杜邦公司服务，而且还为各种各样的顾客服务，为它们开发各种无毒的化合物，检验它们产品的毒性等。结果，通过把一种影响转化为企业的机会而再次消除了这种不利影响。

什么时候需要规章

始终应该力争把对社会不良的影响转化为对企业有利的机会。但

是，在许多情况下，却做不到这一点。更经常的情况是，消除一种不良影响就意味着增加成本。对一般公众来讲是“额外”支付的东西，对企业来讲就是成本。因此，除非本行业中的每个企业都接受了同一规则，否则它就会成为竞争中的不利因素。在绝大多数情况下，只有通过规章，才能做到使每一家企业都接受——而那就意味着要通过某种形式的公众活动。

只要一种不良影响必须通过增加成本才能消除，管理当局就必须预先考虑并拟定出某项解决问题的规章，以便能够以最少的成本使公众和企业得到最大利益。然后，管理当局要努力使恰当的规章成为法规。

管理当局——而且不仅是企业的管理当局——却一直在避开这方面的责任。传统的态度一直是“没有规章就是最好的规章”，但这只适用于能够把不良影响转化为企业机会的情况。但是，当消除不良影响需要一种限制时，制定规章就符合企业，特别是负责任的企业的利益。否则，企业就会受到惩罚而被谴责为“不负责任”、不道德、贪婪、愚蠢和搜刮钱财。

如果期望在这方面没有规章可循，那就是故意视而不见。

在任何时候，只要发生了汽车工业的安全带或公用事业的空气污染这类危机，企业最终受到的惩罚都将会是很严厉的。这一类危机总是会导致丑闻，导致政府的调查，导致愤怒的舆论，最终会使广大公众对整

个产业部门，其管理当局及其产品失去信心。最后就是制定出惩罚性的立法。

“公众目前还没有看出问题”，并不能成为一种理由。事实上，正如上面各个例子中的情况，即使公众目前对有远见的企业领导人防止危机的做法采取积极反对的态度，也不能成为一种理由。否则，最终还是会发生丑闻。

一个例子就是国际石油公司未能预先考虑并想出接替“石油开采权”的办法。其实，早在第二次世界大战结束时，就可以清楚预见到其不良影响了。另外一个例子是，美国工业界未能仔细考虑加拿大可能采取的有关外国投资的规章。加拿大之所以要建立规章，是为了既要保持政治主权，又要吸收外资（这两个例子请参见第59章）。

美国制药业早在1955年就已经知道：现行的有关检验新药的规则和程序行不通了。这些规则和程序是在具有奇异效力的现代药物——以及同样强有力的副作用——出现以前制定的。但是，任何试图使制药业正视这一问题的制药公司，都被其他公司阻止了。他们对试图进行革新的人说：“别捣乱。”据说有一家公司的确已经制定出一种全面的新方法和新的管制程序，但它终于被人说服而把这些方案束之高阁。

后来，又出现了有关一种镇静安眠药的丑闻，它实际上证明了美国控制系统的有效性。当欧洲各国批准使用这种镇静安眠药时，美国的管

制当局很早就认识到这种药物的毒副作用，并因而不予批准。因此，当德国、瑞典和英国出现了由于孕妇服用这种药物而生下畸形婴儿的时候，美国却没有发生这种情况。但是，这件丑闻在美国引起了人们对药物检验和药物安全的普遍担心。在这种情况下，由于美国制药业并没有正视这个问题并深入思考和制定出恰当的解决办法，所以美国国会匆忙地通过了一项法案，因而严重影响了新药的开发和市场投放——但荒谬的是：这项法案可能无法阻止另外一件类似镇静安眠药丑闻的发生。

然而，企业似乎并没有接受教训。如果将来的立法会使美国私营企业养老金制度受到影响或破坏，那只能怨企业自己。自从养老金制度于20世纪40年代在美国首先被广泛应用以来，管理当局就已经知道：绝大多数养老金计划都有两项主要的不良影响。其中一项不良影响是：它惩罚那些更换雇主的员工，即使这种更换雇主的情况不是员工自愿的，而是由于被解雇的结果，也是如此。第二项不良影响是：这些养老金计划，至少是绝大多数私营企业的养老金计划，在雇主破产或清算时，并没有为员工提供保障。其实，要消除这两项不良影响，是比较容易的，并且用不了很多钱。但是提出这些问题，特别是在工会化的公司中提出这些问题，却不受人们的欢迎。于是，管理当局就回避了这个问题。结果，如果美国企业的养老金制度不被立法禁止的话，也有对其进行极端限制的危险。而企业在支付员工养老金方面的费用，很可能会急剧增长，大大超过向员工提供他们所需要的保障的费用。

权衡

任何旨在解决影响问题的办法都要求权衡。对某种不良影响的消除，如果超过了一定的程度，就会花费更多的金钱或精力、更多的资源或生命，而所得的利益却不足以补偿所花费的财物。因此，必须在成本和利益之间做出最优平衡的决策。这通常只有某一行业内部的人才能理解，而外界人却无法明白——所以，外界人士所提出的解决方案，常常忽视权衡问题。

有关露天采煤会对自然环境产生威胁的担心，实际上是迟到了。但它同由地下开采改为露天开采所能挽救的生命之间应该怎样权衡呢?地下采矿永远不可能做到真正安全，而且由于必须在有煤灰和污浊空气的地下从事工作，对健康总是有害的。露天采矿总是比较安全的，而且对健康的损害较小。但是，在生命同洁净环保的河流之间，应该怎样权衡呢?

然而，即使在露天采矿的问题上，在危害环境的代价与就业，在生活水平与由于能源稀缺和昂贵所引起的寒冷对健康的损害，以及黑暗的街道在安全方面引发的危险之间，也存在一个权衡问题。

如果管理当局未能正视不良影响问题并思考解决权衡的办法，会产生什么后果呢？下面就以美国在汽车排气控制方面的经验来说明这一问题。

在第二次世界大战结束时，当“烟雾”这个词在洛杉矶首先成为家喻户晓的字眼时，人们就已知道必须进行汽车排气的控制了。但是，汽车制造业却信赖其公众关系部门，而后者却说公众并不关心烟雾问题。后来，到了60年代，公众突然恐慌起来，并迫使通过了严厉的排气控制法令。这些新的控制措施是否的确能够减除污染，是大可怀疑的。它们只控制新车的排气，而对于已经在路上行驶的、已使用两三年以上的绝大部分车子却不加控制。而且，排气控制本身肯定也会造成大量新的污染。它们大大增加了驾驶车子所需的动力，因而要消耗更多的汽油，这就要求提炼更多的石油，而后者正是最易造成污染的一种工业活动。同时，它们也使得车子和汽车服务的成本大大增加。什么才是正确的解决办法呢?我们还不知道，因为汽车制造业还没有在这一方面很好地进行工作。但是，汽车制造业和公众都将为此而付出代价并遭受损失。

如果在某项影响问题成为丑闻以前，管理当局就努力找出一种明智的解决办法，那么公众是欢迎的。经济发展委员会成立有20年了，它的经验就是这样的。其他一些企业和产业也是这样，它们承担起有关不良影响的责任，并委派最好的人员以其知识和能力来认真对待这一问题。

绝大多数管理人员都知道这一点，但他们总是期望问题会自行消失。他们不去考虑这个问题，更谈不上采取行动了，他们至多只是口头上讲讲。在遭受损失以后，他们才来采取补救办法。

对社会影响的责任，是管理当局的一项责任——并不是因为它是一

项社会责任，而是因为它是一项企业责任。最理想的情况，是把不良影响转化为企业的一种机会。在做不到这一点的地方，管理当局的责任就是要在进行最优权衡的基础上，设计出恰当的规章——公众也要对问题进行讨论，并促使采取最好的规章办法。

把社会问题看做是企业的机会

社会问题是社会的机能失调引起的，并且是——至少潜在地是国家的退化弊病。它们是一些弊病，但对于各种机构，首先是企业的管理当局来说，它们也是一些挑战，是机会的主要来源。这是因为：企业的职能就是通过把社会问题转化为企业的机会来满足社会的需要，同时也为本机构服务。与企业相比，这一观点在较小的程度上也适用于其他主要机构。

企业的职责，就在于把变革转化为创新，即转化为新的业务。如果认为创新只限于技术，那么他只能是一个不高明的工商业人士。从工商企业的发展历史来看，社会变革和社会创新至少与技术创新具有同样的重要性。在很大程度上，19世纪的一些主要产业部门，都是把新的社会环境——工业城市——转化成为企业机会和市场的结果。照明（开始用煤气，以后用电力）、电车、城市间交通、电话、报纸和百货公司，都是由此而兴起的——这只是所列举的其中的几个例子。

因此，在把社会问题转化为企业机会的过程中，最有意义的机会可

能不在于新技术、新产品和新服务，而在于社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新会直接和间接地使公司或产业得到利益并得到强化。

有一些很成功的企业，在很大程度上就是这种社会创新的结果。这里列举一些美国的例子。

朱利叶斯·罗森沃德这个“城里人”创建了西尔斯公司。他创办并多年资助“乡村农业代办处”。他认为，当时的社会问题是：在20世纪初期占美国人口半数的农民处于贫困、无知和与世隔绝的状况。当时，社会上已经拥有能使农民生产得更多、生产出恰当东西，使农民的努力获得更多收获的知识，但农民却得不到这些知识。美国农业“生产爆炸”的主要力量，正是乡村农业代办处，而不是新技术、新机器或新种子。西尔斯公司发展的主要障碍，正在于农民的贫困、无知和与世隔绝的状况。随着农民状况的改变和收入的增加，西尔斯公司也得到了发展。而西尔斯公司则被农民看做“农民的朋友”。

把社会问题转化为企业的一种机会，这在福特汽车公司早年的迅速发展中也起着巨大的作用。

在第一次世界大战以前不久的年代里，美国劳工处于极不稳定的状态，工人的困苦日益增加，而失业率却很高。在许多情况下，技术工人每个小时的工资可能低至一角五分。正是在这种背景下，福特公司于1913年末宣布它将保证一天付给每个员工5美元——是当时标准的23

倍。詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）当时担任公司的总经理，他迫使那个不愿意的合伙人接受自己的这一决定。亨利·福特完全知道公司的工资总额会在一夜之间几乎增加到3倍，但他最终还是被说服了。由于当时工人的痛苦很大，只有采取重大而明显的行动才能取得效果。卡曾斯还期望，福特公司的工资率虽然增加到3倍，但其实际的人工成本却会降下来——而事态的发展不久就证明了他的正确性。福特公司的这一声明，改变了美国的整个劳动经济。在此以前，福特汽车公司员工的离职率很高，以至于在1912年为了保持1万名工人，必须雇佣6万名工人。在实行新的工资率以后，离职率几乎趋于零。它所节约下来的金额是如此之大，以至于在以后的几年里，虽然所有材料成本都在急剧上升，但福特公司还是能够以较低的价格制造和销售T型汽车，而它仍可以从每一部汽车中获得更多的利润。正是由于急剧提高工资带来了人工成本的节约，福特公司才在市场上占据了统治地位。福特公司的这一行动，还改造了美国的工业社会，使得美国工人基本上成为中产阶级。

IBM公司的兴起，也在很大程度上是由于正视并解决了一项社会问题。在大萧条的年代里，IBM公司还是一家很小的公司，并不引人注意，因此它的行动并不像20年前福特公司每天支付5美元工资所引起的影响那样大。但是，IBM公司向员工提供工作保障，并付给固定的薪水，而不是按照小时来计算工资（请参见第20章）。该公司的行动，如同福特公司以前的行动一样勇敢而富有创新精神。IBM公司的行动，也是要针对当时的一个主要社会问题，即美国工人由于衰退而引起的恐

惧、不安全感和尊严的丧失。它也把一种社会弊病转化为企业的机会。IBM公司迅速发展的人力潜力以及十年以后向全新的电子计算机技术进军的人力潜力，主要都是在这一行动中产生的。

下面是一个欧洲的例子。

奥利维提公司能够发展成为世界上领先的办公设备制造公司，是由于已故去的艾德里亚诺·奥利维提（Adriano Olivetti）的两项远见。在20世纪20年代，他在意大利北部小城伊维里亚继承了一家不出名的、仅能维持经营的小型家族企业。他发现，可以通过良好的设计使自己的公司和产品有杰出的表现。在10年时间里，他的设计就获得了市场的承认。他还发现，意大利带有腐蚀性的阶级仇恨也是一种机会。他在伊维里亚努力把管理当局和员工融合成为一个团体，从而使得劳动生产率大大提高，产品质量很好，劳动力愿意接受新的技术和变革——因而其竞争能力和利润率都得到了大幅度提高。

在现在的社会里，存在着一个可以把严重的社会问题转化为机会的领域，那可能就是中年知识工人的疲倦、烦恼、“筋疲力尽”及其对第二职业的需要（关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》一书，特别是第13章。）。中年知识工人——管理人员和知识专业人员——“出工不出力”、失去了兴趣、只是做做样子。他们所造成的看不见的损失，可能比福特公司在1913年由于工人离职所造成的损失要大得多。同时，这些工人的烦恼和无声的绝望对社会造成的社会危险，可能同过去体力

工人的穷困、痛苦和绝望所造成的社会危险一样大。再没有比从成功转为挫折更带有腐蚀性的了。能把这个问题既作为社会问题又作为企业机会加以解决的第一家公司得到的利益，可能同60年前的福特公司和40年前的奥利维提公司和IBM公司得到的利益一样大。

通过把社会弊病转化为做出贡献和取得成就的机会来治疗弊病，决不只是对工商企业的一种挑战，也是我们这个多组织社会中所有其他机构的责任。

目前，有关大学危机的谈论很多，这种危机也的确是存在的。但是，在有些地方却抓住这种危机并将其转化为一种机会。英国有一种开放式大学，它利用电视为每一个希望获得大学教育的人进行教育。在加利福尼亚的斯托克顿，很少为人所知的中等规模的太平洋大学正在建设成为一所新型的大学，它利用年轻人学习的愿望来使之学习，同时又使这些年轻人成为学习的认真负责的参与者。

在开始时，罗森沃德、福特、IBM公司的沃森和奥利维提都被嘲笑为幻想家，人们对他们讲，他们试图解决的问题是没有人能够解决的。而在10年或15年以后，他们的解决办法又被认为是“显然的”，没有什么了不起。所有正确的解决办法，在事后看来都是显而易见的，重要的是这些人及其公司发现了一项重大的社会问题，并进而提出：“怎样才能把它转化为企业的一种机会?”

事实上，任何一家企业、任何一个机构，都必须组织起创新的力量，以便把社会问题转化为取得成就和做出贡献的机会。

在过去的25年里，有组织地进行技术研究已经相当普遍，但社会创新却在很大程度上还是个别企业家在无意之中去碰机会。这种情况再也不能继续下去了，它不足以解决问题和提高绩效。在组织型社会里，每一个机构都必须充分组织力量从事社会和团体方面的研究和开发，正好像从事技术方面的研究和开发一样。管理当局必须进行组织工作，以便识别社会和团体中存在的各个主题、各项危机和问题，并从事创新工作，以便把这些危机和问题转化为有利的机会。

社会的“退化弊病”

社会问题在通过管理当局的行动而转化为机会以后，就不再是问题了。但还有一些其他问题，即使不是“退化弊病”，也很可能成为“慢性病”。

并不是每一个社会问题都可以转化为做出贡献和取得成就的机会，事实上，最严重的社会问题往往不能采取这种办法来解决。

例如，没有一个企业能够解决美国整个历史中最严重的退化弊病——种族问题。在整个社会改变其意识和信念以前，甚至根本就无法着手处理这一问题——而到了那个时候，如果不是太迟的话，也是非常迟了。而且，即使有一个企业解决了这样一个问题，其他企业也不一定会

照样来做。可能存在着为人们所知的解决办法，但却不会为人们所用。问题仍是尖锐地存在着，没有得到有效解决。

在1914~1920年期间，美国的企业不得不仿效福特公司这一榜样——虽然第一次世界大战期间所出现的劳动力匮乏现象也与福特公司的榜样作用密切相关。但是，却很少有美国公司仿效IBM公司，而仿效奥利维提公司的意大利公司就更少了，虽然这两家公司的成功是有目共睹的。

那么，对这些成为慢性病或退化弊病的社会问题，管理当局有些什么社会责任呢?

这些社会问题是管理当局的问题，企业的健康发展是管理当局的责任，而健康发展的企业同病态的社会是很难相容的。健康发展的企业要求有一个健康的或至少能行使其职能的社会。同时，社区的健康性，也是企业获得成功和实现成长的一个先决条件。

如果认为只要不去正视问题，这些问题就会消失，那简直就是愚蠢的。只有在人们对问题做了某些工作以后，这些问题才有可能消失。

如果碰到了这样一类问题，管理当局最好看看其他人有没有找到一些行得通的办法。美国企业仿效IBM公司的很少，意大利企业仿效奥利维提公司的则更少，德国企业仿效蔡斯公司的也很少，这都是管理当局的失败。这种失败同管理当局未能在技术和产品上保持竞争能力的失

败，基本上没有太大差别。其中的原因，也没有太大的差别，都是由于目光短浅、惰性和无能。

然而，还存在着一些重大的、困难的、危险的社会功能失调问题，存在着一些没有人能够找出解决办法的社会问题，存在着一些不能通过转化为取得成就的机会而予以解决或至少使之得到缓和的社会问题。

对于既不是由企业或其他机构的影响而产生，又无法转化为取得成就的机会（有助于实现其宗旨和使命）的问题，人们应该在多大程度上期望企业或其他有特殊目标的机构来加以处理呢?而这些机构、企业、大学或医院，又在多大程度上可以承担起这方面的责任呢？

目前的讨论一般都忽略了这一问题。纽约的林赛市长指出："这里存在着黑人贫民区问题。没有人知道怎样来处理这一问题。无论政府、社会工人或社区采取什么行动，似乎只是使情况变得更糟糕。因此，最好由大型企业来承担起这项责任。"

林赛市长热切地期望有人能够承担起这项责任，这是可以理解的。而这个困扰他的问题，看来也的确是令人绝望的，对他的城市、美国社会和西方世界都是一种主要的威胁。但是，把黑人贫民区问题看做是管理当局的社会责任，是不是就行了呢?或者说，企业的社会责任有什么限度吗？这些限度又是什么呢?

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第26章　社会责任的限度

管理当局的首要职责：他自己的机构——必须了解利润要求的最低限度——“做对事”和“做得好”——能力的限度——本身的价值系统的限度——无能为力的领域——职权的限度——没有无职权的责任——什么时候应该拒绝——承担找出替代方法的义务——社会责任的限度是管理当局和组织型社会所面临的一个核心问题

管理者是仆人，而他所管理的机构则是主人。因此，管理者的首要职责就是对他的机构负责。他的首要任务就是使他的机构，无论是企业、医院、学校还是大学，能够执行其职能并做出贡献。他的机构正是为了这种职能和贡献才存在的。如果一个大型机构的负责人利用其地位而成为社会知名人士，并在应对社会问题方面处于领导地位，但却忽略了他所负责的公司或大学，以至使之衰落下去，那么这个人不能算做一个政治家，而是不负责任，有负于对他的期待。

机构完成其特殊的使命，也是社会的第一位需要和利益所在。如果机构完成其特殊任务的能力减弱或受到损害，那么社会也就不再能够得到收益而必定会遭受损失。机构的首要社会责任就是执行其职能，如果它不能认真负责地执行其职能，它就无法做到任何其他事情。一家破产的企业不会是个令人满意的雇主，也不大可能成为社区的好邻居。它也不能为未来的工人创造出未来的就业职位和机会所需要的资本。一所没

有为未来培养出领导人员和专业人员的大学，无论它做了多少“好事”，也不能说是对社会负责。

因此，机构的社会责任的首要“限度”，就是作为管理人员的主人——机构可以对完成其特定任务承担高度责任。对工商企业和社会的经济机构来讲，更要强调这一点。在解决社会影响或社会问题时，除非把它转化为取得成就的机会，否则都会造成社会间接成本。这种成本不应该由利润来支付，不管受人欢迎的评论怎么说，也都不能这样做。这种成本只能由本期成本或资本来支付。如果用本期成本来支付，那就是由消费者或纳税人来支付。如果由资本来支付，那就会使未来的就业职位更少、更差，并使生活水平降低。支付成本和积累资本的惟一途径，就是提高经济绩效。社会所有其他需要的满足，都是通过某种途径以当前生产和当前消费之间的盈余，即经济的盈余来支付的。

这更强化了管理人员的责任——预测问题和仔细考虑解决这些问题的各种办法的利弊。一种解决办法达到什么程度，就会损害现有的而又为社会所需的机构（无论是经济的、保健的、教育的，还是军事机构）的绩效潜能，因而对社会来说代价过大而不宜采用呢?怎样才能使关心社会问题的需要同保持现有社会机构绩效潜能的需要达成最优平衡呢?到了什么程度，就会使现有机构负担过重，并存在着丧失社会成就的风险——因而造成新的、更大的问题呢?在原有成本和新的收益之间，在哪一个点上可以取得最理想的平衡呢?

管理人员必须能够仔细考虑社会责任的限度。其中，这里所说的社会责任的限度，是由管理者对自己经营的企业的绩效潜能所承担的职责决定的。

就工商企业来说，需要了解关键领域中的各项目标（请参见第8章和第9章）。这是因为：这些目标规定了完成企业的使命所必须的最低绩效目标。只要能够达到这些目标，企业就会有所成就。如果任何一个领域中的目标受到严重损害，整个企业获取杰出绩效的潜能就会受到损害。

尤其重要的是，管理当局必须弄清楚：企业为了弥补风险和承担未来的责任所必需的最低利润率。在做出决策的时候，它需要这方面的信息。同时，在向别人（政治家、新闻界和社会大众）说明其决策时，也需要这方面的信息。只要管理当局对利润的客观需要和职能还一无所知——即还是用“利润动机”来思考和辩论——他们就既不能在社会责任方面做出合理的决策，也不能在企业内部和外部成功地向别人解释这些决策。

现在有一句流行的双关语：“对于企业来讲，单只做得好是不够的，还必须做对事。”但是，为了“做对事”，企业首先就必须“做得好”（而且的确“做得非常好”）。

在任何时候，只要企业忽略了经济绩效的限制，并承担了它在经济

上无力支持的社会责任，它很快就会陷入困境。

当联合碳化物公司在西维吉尼亚州维也纳镇建厂以减轻失业状况时，它并不是对社会负责，而实际上是不负责任。从一开始，这个工厂就处于临界状态，很难维持。其生产程序是陈旧的，因此充其量，这个工厂只能勉强维持生存，而这不可避免地就意味着它无力承担社会责任。即使是由它自己的影响所引起的社会责任，也无力承担。正是由于该工厂从一开始就是不经济的，所以联合碳化物公司才会在很长一段时间内对公众的所有“净化要求”予以抵制。当然，在对就业职位的关心远超过对环境关心的40年代，人们不可能预见到这项具体要求，但是总应该预计到会有某些要求提出来。所以，为了承担社会责任而做某些经济上不合理和难以支持的事，永远不能算做负责任，而只能说是感情用事，结果必然是造成更大的损害。

类似地，在其他大型肉类包装公司都得出企业不能再生存下去的结论时，布宜诺斯艾里斯的德尔特克公司仍坚持把工厂维持下去，也可以被批评为感情用事，而不是对社会负责。它所承担的责任，已经超过了它的能力限度，其动机是良好而可敬的——正如联合碳化物公司的那个例子一样。可能有人会分辩说，德尔特克公司是在承担一种经过计算的风险。而且，在很大程度上，结果是阿根廷国内政策造成的，而并不是由于德尔特克公司做了或没有做某件事。但无论如何，德尔特克公司还是承担了一种与其真正的社会责任不兼容的巨大风险。

非经济机构的社会责任也有着同样的限度，管理人员也要对维持他所负责的机构的绩效潜能承担责任。如果使这种绩效潜能遭到破坏，无论管理者的动机多么高尚，都是不负责任的。这些机构也是社会的资产，而社会对其绩效也有很大的依赖性。

这是采取一种很不得人心的立场。诚然，成为一个“进步的”机构，会更受人欢迎。但是管理人员，特别是社会关键机构的管理人员，不能拿了工资去做小报上的英雄，而要为取得杰出绩效而承担起责任。

能力的限度

一个人承担在某方面缺乏能力的工作，是不负责任的行为，是一种残酷的行为。它使人抱有希望，以后却又陷于失望之中。

一个机构，特别是一家工商企业，必须具备对自己造成的影响承担责任所必须的全部能力。但是，在那些不是由自己造成的影响所产生的社会责任领域，其行动的权力和义务却要受其能力的限制。

特别地，一个机构最好不要从事那些同其价值系统不相适应的工作（关于这一点，请参见第58章）。技能和知识是比较容易获得的，但个性却很难改变。没有哪个人会在他所不关心的领域中干得很好。如果一家企业或其他任何机构由于一种社会需要而在这样的领域中工作，那么它不大可能把能干的人放在该项工作上，也不会给予足够的支持。它不大可能理解该项工作到底包括什么。几乎可以肯定，它在做些错事。结

果，也只会造成损失而不会带来好处。

一个机构不应该做什么，可以用美国大学在20世纪60年代的例子来说明。当时，美国大学一窝蜂地去承担大城市中各种问题的社会责任。这些问题是的确存在的，而在大学中也有着与各种问题有关的各个领域的杰出学者。但是，这些工作主要是政治方面的工作，所涉及的价值主要是政治家的价值，而不是学者的价值。所需要的技能是妥协、动员各种能力，尤其是决定轻重缓急，而这些技能并不是学者所赞扬和尊重的，更谈不上擅长了。实际上，它们同学者所擅长的客观态度和“探求真理”的价值观念几乎恰恰相反。这些工作超出了大学的能力，并且同大学的价值系统是不相容的。

因此，大学急于承担这些工作的后果，不可避免地是无法取得杰出绩效和成果。同时，它还损害了大学的威信、地位和信誉。大学未能帮助解决城市中的各种问题，却严重损害了在它们自己的领域中取得杰出绩效的潜能。

纽约市的大型公司如果响应林赛市长的号召而“认领黑人贫民区”，那就是极不负责地行事，所能得到的结果，只是使黑人贫民区和它们自己遭受损害——正如它们自己十分清楚地认识到的那样。

什么是能力的限度，这在一定程度上取决于环境。如果登山队的一个队员在喜马拉雅山上得了急性阑尾炎，不动手术几乎肯定会死去，那

么登山队中的任何医务人员，即使是从来没动过一次手术的皮肤科医师，都必须去做这个手术。但是，假如在一个可以找到合格的外科医师，甚至是一个全科开业的医师的地方，由一个皮肤科医师去做阑尾手术，那么尽管他是个合格的医师，也将被指责为医治不当和草菅人命。

因此，至少管理当局应该弄清楚自己及其机构在哪些地方是真正无能为力的。企业通常在一个“无形的”领域中是完全无能为力的。企业的长处在于计量和可测性，即有关市场测试、生产率衡量和利润率要求等方面，凡不属于这些领域的，基本上就不是企业的长处，也不属于企业的基本同情范围，即不属于企业自己的价值系统。如果绩效的标准是无形的，如“政治的”意见和感情、社区的批准或不批准、社区力量的动员和权力关系的结构，那么企业就会感到格格不入。企业不大会关心那些有重大关系的价值，因而很可能不会拥有那方面的能力。

但在这些领域中，常常可以为某些特别部分的工作制定明确的、可以衡量的目标。一个问题虽然在企业的能力范围之外，但常常可以把它的一些部分转化为适合于企业的能力和价值系统。

在美国，训练长期失业的黑人青少年并使之获得工作和职位方面，没有人做得非常好。但是企业所做的，并不比其他机构如学校、政府的训练班和社区机构等做得差。这项工作可加以识别并使之明确化，制定出目标，并衡量其绩效，于是企业就可以在这方面有所建树了。

在承担某项社会责任并处理某个问题以前，管理当局最好仔细考虑一下：那项工作有没有，以及有哪些部分可以与自己机构的能力相适合，是不是有的部分可以用具体的目标和可以衡量的绩效（正如企业管理人员对这些含糊的词语所理解的那样）来予以界定?如果答案是肯定的，那就可以认真考虑自己应该承担的社会责任问题。如果答案是否定的——而在很多领域中答案都是否定的——那么不管问题是多么重要，企业所面临解决这一问题的需要是多么迫切，企业都最好不要承担下来。如果勉强承担了，只会对社会和企业本身造成损害，而不会取得任何绩效，因而也就是不负责任。

职权的限度

在社会责任方面最重要的限度，是职权的限度。法学家认为在政治词典中并不存在着“责任”这个词，而存在着“责任和职权”。任何人要求职权，就必须要承担责任，而任何人承担责任，也就是要求职权。这两者是同一硬币的两个方面。因此，承担社会责任始终意味着要求职权。

同样，作为社会责任的限度的职权问题，也不是产生于某个机构的影响。这是因为：影响是行使职权的结果，而不管它是有意还是无意或是附带，因而都必须承担起相应的责任。

但是，当组织型社会中的企业或任何其他机构接到要求，需要承担社会或社区中某个问题或弊病的社会责任时，其管理当局必须认真考虑

一下：对它而言，这项责任所包含的职权是否合法。假如不是，那它就是篡权和不负责任。

在任何时候，当要求企业承担这项或那项责任时，人们应该问一下："企业有这种职权吗？它应该有这项职权吗？"如果企业没有而且不应该有这项职权——在很多领域中，企业是不应该有职权的——那么由企业来承担责任就大可怀疑了。那不是承担责任，而是贪求权力。

在第24章中已经阐述过，米尔顿·弗里德曼关于企业应该坚守其业务（即经济领域）的论点，并不是否定责任，而实际上是自由社会中惟一一贯的论点。它可以有力地辩护说：采取其他任何论点，都只能使自由社会遭到破坏和损失。其他任何论点，都只能意味着企业在经济以外的领域中，在归属或应该保留给政府或其他个人或机构的领域中攫取权力、职权和决策权。这是因为：再重复一遍，谁承担了责任，谁很快就将获得职权。历史上的很多事例都证实了这一点。

从这种观点来看，目前那些对大型企业进行批评的"批评家"，可以恰当地被指责为把大型企业推向成为我们主人的地位上去。

美国的消费者中心主义者拉尔夫·纳德（Ralph Nader）真诚地认为自己是大型企业的敌人，也被企业和公众认为是大型企业的敌人。当纳德要求企业对产品的质量和安全负起责任时，他所涉及的肯定是企业的合法责任，即取得绩效和做出贡献的责任。惟一的问题是——且不说他

所列举事实的准确性及他那作战的风格——纳德对于产品尽善尽美的要求，会不会比他所攻击的缺点和缺陷使消费者付出更大的代价。惟一的问题就是权衡。

但是，拉尔夫·纳德还特别要求大型企业在产品和服务以外的许多领域中承担责任。如果接受了他的要求，只能导致大型公司的管理当局在许多本来应该属于其他机构的领域中成为最高的权力当局。

这正是纳德和其他鼓吹企业承担无限社会责任的人的论点很快会得到的结果。纳德属下的一个人在1972年发表意见，对杜邦公司及其在德拉华这个小州（杜邦公司的总部在该州，并是该州的一个主要雇主）的角色进行批评。该报告甚至没有讨论杜邦公司在经济方面的绩效。在普遍的通货膨胀期间，杜邦公司能够使其产品的价格持续下降，而其产品在许多情况下是美国经济的基本材料。该报告根本不提这种情况，似乎是不相干的，却尖锐地攻击杜邦公司没有运用其经济力量来迫使该州公民着手解决种族歧视、卫生保健和公立学校等社会问题。由于没有承担起德拉华州的社会、政治和法律等方面的责任，杜邦公司被粗暴地指责为不承担社会责任。

这件事使人感到有讽刺意味的一点是：多年来，传统的自由派或左翼分子对杜邦公司的批评却正好相反，他们批评杜邦公司运用它在一个小州中的巨大影响，“干预并统治”德拉华州并行使“不法的职权”。

纳德派的这种观点，只是在“反企业言辞”的外衣之下的大力宣传，实际上是为使大型企业成为最有权力、占统治地位和拥有最高权力的一种社会而辩护。当然，这种结果是违反纳德本意的。但是，要求承担社会责任的结果，却违背了其本意，这大概不是第一次了。

纳德派观点最可能导致的后果，既不是他本人想要的，也不是管理当局想要的。结果或者是所有各种职权的毁灭，即彻底的不负责任；或者是极权主义，即另外一种形式的不负责任。前一种情形在历史上也可以找到先例：在封建社会初期，贵族承担社会责任的要求，导致了王权于1000年左右在欧洲大陆的彻底毁灭和封建诸侯的无控制的专权。

但是，米尔顿·弗里德曼的“纯粹”观点——逃避所有社会责任——也是不能接受的。存在着一些巨大的、迫切的、令人绝望的问题。尤其重要的是，存在着“政府的弊病”，它会造成一种责任和绩效的真空。而且，政府越大，这种真空也就越大。在我们当前的组织型社会里，企业和其他各种机构，保持纯粹的经济立场是不可能的，不管那是多么可取。它们自身的利益，也迫使它们关心社会和社区，并准备承担超出它们自己主要领域的工作和责任以外的责任。

但是，它们在这样做的时候，必须意识到所存在的危险——对它们自己以及对社会的危险。它们必须意识到风险，如果社会中的关键机构不能为共同利益而承担责任，那么像我们这样的多元社会就不可能成为一个社会，也不可能正常运转。但是，在多元社会中，始终存在的威胁

是：共同利益与贪求自己的权力是极易混淆的。

在某些领域中，可以制定出一些指导方针。企业（或大学）不应该用自己的职权去代替合法组成的政治统治机构和政府的职权，也不应该在显然是国家政策的领域中行使职权。在一个自由社会里，一个企业当然有权不参与那些活动，即使被政府批准，甚或鼓励，也有权不参与其中。它完全可以置身事外，但它肯定无权使自己处于政府的地位，也无权运用自己的经济权力把它的价值观念强加给社会。

按照这个标准来看，第24章中所讲的那位教友派“贤人”对他那位钢铁厂经理的批评是正确的。他批评那位经理运用大型公司的经济权力，把消除种族歧视的措施强加于40年代的一个美国南方城市。那位经理的目的肯定是正确的，但从道义上讲，他所采用的手段并不恰当，他行使了一个企业并不拥有的职权。正如最热烈地信奉种族平等的人所指责的，那种行为具有“帝国主义”性质。多年来，那家钢铁公司并没有在自己宣称信奉的种族平等方面做什么事，这是可以加以指责的——我认为也理应受到指责，它没有去探求可行的办法来实现种族平等。但是，两件错事加在一起并不会变成一件正确的事，两件不负责任的事加在一起并不会变成一件负责任的事。

从这个标准来看，要求以ASEA为代表的瑞典公司不参与葡萄牙在非洲殖民地的电力工程（而该工程是瑞典自己的社会党政府支持的），从逻辑上和道德上看，就大可怀疑了。不久以前，“老左派”常常批评对

老左派支持的国家政策进行抵制的企业是不道德、不负责任的；那么，对新左派不予支持的老左派的国家政策进行抵制的企业，也同样是不道德、不负责任的。

什么时候应该拒绝

要求企业或其他任何机构承担社会责任，如果这种要求事实上是要企业和其他机构篡夺权力，那就应该拒绝。这种拒绝，也是为了企业自己的利益，篡夺者的权力总是不稳定的。拒绝这种要求，正是以真正的社会责任为依据，这是因为：事实上，那是一些不负责任的要求。不论这种要求是真诚的，带着真正的痛苦提出的，还是在花言巧语的外衣之下追求权力，都是不负责任的要求。在任何时候，当企业或其他任何机构被要求承担超出自己绩效领域的责任以及自己造成的影响以外的责任时，最好问一问自己："在这个领域中，我们有这种职权吗？我们应该有这种职权吗？"如果答案是否定的，那么为了对社会负责，就不应该接受这种要求。

然而，在很多情况下，只说"不"是不够的。管理人员必须拒绝对损害或消极影响其绩效潜能的社会问题承担责任（包括大学或医院）。在有关承担责任的要求超出机构的能力时，也应该拒绝这种要求。当一种责任实际上是在要求非法的职权时，也必须予以拒绝。但是，如果的确存在着一种现实问题，最好仔细考虑并提出另外一种替代方法。如果问题的确很严重，最终必须通过某种方式予以处理。如果管理当局只是置

之不理并拒绝提出任何办法——即使它对提出的任何一种解决办法的拒绝是合理的，并且的确是从负责态度出发的——那么其最终解决办法也可能造成更大的损害。

在多元社会里，为共同利益而承担责任，是从来没有得到解决的核心问题。要人们对社会责任不予关心的惟一途径，就是使社会成为一个极权主义的社会，这是因为：根据极权主义政府的界定，它对所有事情拥有权力，而对所有事情都不承担责任。

由于这个原因，所有的主要机构，包括工商企业的管理当局，必须关心社会的严重弊病。只要有可能，它们就应该把这些问题转化为取得杰出绩效和做出贡献的机会，并以此来解决这些问题。至少，它们要仔细思考这是什么问题以及怎样才能够予以解决。它们不得不关心这些问题，因为在这个组织型社会里，没有其他人关心这些真实的问题了。在这个社会里，各个机构的管理人员就是领导群体。

但我们也知道：一个发达社会需要各种取得杰出绩效的机构，这些机构都有自治性的管理当局。发达社会不可能像极权主义社会那样行使职能。事实上，发达社会的一个特点——以及实际上使它成为发达社会的——正在于它的绝大部分社会职责是在各种有组织的机构之内，并通过这些机构来实现的，而这些机构又都有自己的自治性管理当局。这些组织，包括绝大多数政府机构，都是有着特殊目标的机构。它们是社会中的各种器官，在特定领域中谋求特定的绩效。它们所能做出的最大贡

献、它们最大的社会责任，就是在它们的职能范围内取得杰出绩效。比较而言，对社会最大的不负责任，就是由于承担了超出其能力范围的责任或以社会责任的名义篡夺权力，以至于损害了这些机构的绩效潜能。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第27章　企业与政府

一个极为重要的社会责任领域——对新政治理论的需要——历史模式——重商主义——立宪主义——模式与现实——新的问题——几项指导原则——企业和管理人员的自治权和责任——开放式经济——健康而正常运转的政府——多国公司——作为社会责任领域的政府关系

管理人员，特别是企业的管理人员，他们有一个极为重要的社会责任就是处理好企业与政府的关系。可是，当人们讨论管理当局的社会责任时，却很少提及这一问题。

对工商企业本身来说，很少有其他关系像与政府的关系那样重要的。管理人员对这种关系承担责任，就如同他要对企业本身承担责任一样。它是企业的社会影响的一个领域。企业与政府的关系，在很大程度上是由于企业做了什么或没有做什么而产生的。

企业与政府之间的关系，也是一个社会问题。在每一个主要国家里，企业与政府之间的关系都处于不好的状态，迫切地需要重新考虑、重新评价和进行重组或重新构建。在每一个发达国家里——和绝大多数发展中国家里，在这方面并不存在着明确的规则，也很少有共同的理解，至多只有些零乱拼凑起来的法令、偏见、规定、传统和一些特殊的临时措施。它们之间的关系也是多种多样的，从相互进行游击战到最紧密的伙伴关系。同时，还有些新的重大问题不见容于现存的关系之中，

如环境问题和多国公司问题等等。

实际上，日益增长的混乱对政府所造成的威胁，甚至比对企业的威胁还要大。它使政府制定政策和提供指导的潜能——即基础的机构完整性受到了损害。它引诱政府从事远超过其能力的工作，但又使政府在需要进行政治领导的领域中迟疑不决和畏首畏尾。例如，在国际经济领域中就是这样。但是，一个能干的、职责明确的、能正常运转的政府，却是我们这个复杂而互相依存的社会的第一需要。

最终，我们将需要一些适合于组织型社会现实和需求的政治理论。同时，企业和政府也必须从事它们各自的工作，它们必须弄清楚：在这些工作中，有哪些工作是需要共同解决的，有哪些工作是需要彼此分开独立完成的。到目前为止，想要找出解决办法还为时过早，但是，必须设计出各种方法和规范，即使只是针对个别情况、在个案分析的基础上加以实施，也必须这样做。同时，又必须十分小心，以免这些过渡性的解决办法成为不恰当的长期模式，阻碍我们选择有价值的其他办法，使社会陷入显然不恰当的关系之中。

制定出这些过渡的解决办法并对它们加以监控，是管理人员的主要工作。他无法等待由政治哲学家先提出理论来再采取行动，那样做，只能使他的企业、经济和社会陷入危险之中。

为了承担起这项责任，管理人员首先必须了解政府与企业之间关系

的历史背景。在不同的国家里，有关企业与政府之间关系的政治传统和行政传统存在着很大差异。在各个国家中，政治家、政府官员、政治科学家以及公众和工商业者本身所认为的“正确”和“恰当”，在很大程度上就是由这些传统决定的。目前，政府与企业之间的关系处于极其混乱的危机状态中，之所以如此，在很大程度上也是由于这些传统。但是，无论是有关政府，还是有关企业的论着，却很少注意到发达国家中政府与企业之间关系的历史背景以及行政与政治理论。

历史模式

教科书仍在把自由放任作为资本主义经济（即“市场”经济）中企业同政府之间关系的典范。但是首先，自由放任是经济理论的一种模式，而不是政治理论和政府实践。除了边沁（Bentham）和年轻的约翰·斯图尔特·穆勒（John Stuart Mill）以外，在过去的200年时间里，没有任何一个重要的或有影响的政治学家提到过它。其次，即使作为一种经济理论，自由放任也只有英国在19世纪中叶的一个较短的时期实施过。

为企业与政府之间的关系确定了准则的，只有两种差异很大的政治模式，它们分别是所谓的重商主义（或法国的政府干预主义）和立宪主义。

在这两者中，重商主义较为古老，可以追溯到17世纪，特别是18世纪。目前，它基本上仍是流行于欧洲大陆绝大多数国家（特别是法国）

的一种模式，也是日本企业与政府之间的相互关系的模式。印度在英国统治之下和独立以后也都是在采用这一模式。

在重商主义模式中，经济被看成是国家的政治统治的基础，特别是国家军事力量的基础。国家的经济和国家的统治，被看成是共存的，

两者基本上都是组织起来反对外部世界的。经济的主要职能在于为民族国家反对外来威胁提供生存的手段。在民族国家内部，可能存在着摩擦、冲突、竞争和争吵，但正如在被围困的堡垒中一样，所有的争吵和分歧都停留在围墙之内。

重商主义在17世纪末叶最初形成时的原始概念是：把企业看成是金银货币的供给者，以便支付给士兵，而士兵则保卫国家的独立和生存。亚当·斯密推翻了这种推理方式。但是，重商主义模式仍把在国外的竞争绩效看成是政治统治的经济基础，出口是其目标和考验。

近几年来，一种流行说法是把日本叫做“日本公司”，意思是指日本的制度是政府和企业结为一体在全世界扩大日本的出口。人们也可以把1880年或1900年的德国叫做“德国公司”，或把戴高乐统治下的法国叫做“法国公司”。

在重商主义模式下，工商界人士的社会地位比政府机构中的官员要低。路易十四时代的法国、裨斯麦时代

的德国或第二次世界大战以前的日本都是这样。但政府官员的职责仍在于支持、加强和鼓励工商业，特别是支持和鼓励出口。随着工商业人士地位低下状态的逐渐改变——特别是由于技术的发展和专业管理人员的兴起——可以说，工商企业逐渐成为国家机构的一个组成部分。不过，虽然工商企业与政府同在一个共生体中，但其地位仍然比政府要低。

上述特点的一个表征就是：工商企业的协会和组织在重商主义制度中的地位。在法国——德国在相当程度上也是如此——加入商业协会或产业协会是强制性的。在日本，这些协会是准政府机构。商业协会的官员，如常务秘书，通常是以前担任过高级官职的人，他的地位和权力，往往仅次于产业界中最庞大、最强大的巨头。与工会订立的合同，通常由产业协会来谈判订立，协会的会员都必须遵守。而且，政府也通过商业协会和产业协会同企业和产业进行联系。例如，戴高乐时期的法国在拟订计划的过程中，就是这样做的。

立宪主义模式在19世纪产生，而且主要产生于美国。它基本上把政府看成与工商企业处于敌对地位的关系，两者之间的关系由法律来规定，而不是由人来确定，要在公正的基础上处理二者之间的关系。

同重商主义一样，立宪主义也不相信自由放任。它认为政府不能置身于经济和企业之外。同时，立宪主义和重商主义都认为："工商企业非常重要，不能由工商界人士去单独管理。"重商主义所采用的方法是

领导、指引和给予补助；而立宪主义却说“你不可以”，并应用反托拉斯法、管制机构和刑事起诉。重商主义鼓励工商企业，帮助它朝着有利于加强国家政治实力和军事实力的方向发展。比较而言，立宪主义者却决心使工商企业游离于政府之外，认为它会招致腐化，并为工商企业的活动制定政治道德规范。

欧洲大陆是重商主义的诞生地，而美国则是立宪主义的发源地。杰斐逊可以说是第一个立宪主义者，他对工商企业深表怀疑，并坚信政府要同工商企业的利益分开。但是，在20年以后，大约在1830年的安德鲁·杰克逊时期，立宪主义才成为美国占统治地位的思想模式，用于处理工商企业同政府之间的相互关系。

工商界人士在美国生活中的社会地位，也是在杰克逊统治时期由立宪主义者来确定的。自此以后，工商界人士同美国社会中的任何其他群体在社会上处于平等的地位。

实际上，也许直到19世纪末期和20世纪初期，美国工商界人士才在社会上扮演显赫的角色。在社会地位上同他处于竞争地位的，并不像重商主义国家那样是政府官员，而是牧师，以后则是大学教授。自杰克逊时期以来，立宪主义模式还认为工商界人士是爱国的，是可以为国效劳的，可以担任政治领导职务。在危机时期，更是如此。但在杰克逊以后的100年里，当富兰克林·罗斯福

总统把工商界人士称为“有钱的恶棍”时，他也是以纯粹的立宪主义精神来讲话的。

类似地，立宪主义模式的表征也是商业协会和工业协会的待遇和地位。按照立宪主义的传统，它们对商业协会和工业协会深表怀疑，并很少用做政府同工商业界联系的一个渠道。无论这些协会在幕后多么有势力，如游说美国国会中的院外集团，但它们并没有一种强制的权力和官方的地位，也不能强制工商企业加入这些协会。

立宪主义模式的表征还包括以下事实：在立宪主义最有影响的美国，被认为在政府中代表工商企业并保护其利益的商务部，直到1913年才成为美国内阁中的一个部门——比欧洲大陆的各个商务部要晚100150年左右。

此外，立宪主义模式还表现为如下事实：美国直到第二次世界大战以前一直拒绝建立国防工业，而是依靠政府拥有的兵工厂。如果同外界的独立企业建立契约合伙关系，就违背了立宪主义传统，但由于兵工工业又必须要有，所以只好由政府自己来办了。

模式与现实

重商主义和立宪主义都是政治理论——或行政理论的思想模式，是未来事物的一种规范，但现实却常常距离理想状态很远。

这特别适用于立宪主义。即使在美国，企业同政府之间应保持敌对和疏远关系的学说，从一开始就不得不与一种有强烈美国特点的重商主义相竞争。这种重商主义创始于杰斐逊的主要对手亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757-1804）。在一代人的时间之后，在《美国的制度》中，亨利·克雷（Henry Clay，1777-1852）把重商主义改造得适合于美国的情况。“敌人”不在国外，而在国内，存在于已开发疆界之外的、杳无人烟的荒野。克雷不是主张出口，而是主张“内部改进”，即为了扩大国内市场而建设运河、铁路、农场和工业。政府同企业之间的敌对关系，从一开始就伴随着向企业提供补助的联合行动，特别是在运河与铁路的建设上。而且，很少有国家如美国那样，在贸易上一直坚持采取保护主义。

事实上，美国的，特别是欧洲的许多批评家，都曾经把美国官方宣称的立宪主义政策只看做一种完全伪善的冒牌货。不过，他们却没有看到立宪主义在美国的确曾经拥有巨大的影响，而且目前仍然如此。这在很大程度上说明了美国为什么在传统上反对人民党“十字军”的制度，也解释了为什么美国的激进分子在传统上反对工商企业。但欧洲的左翼分子却在传统上“支持”工商企业，只是要求用自己的“好人”即政府官员去代替“邪恶的资本家”。美国经济以及企业立法与规章的特殊形式，也是由于立宪主义的缘故。但是，以前对于美国的批评，却也有相当的道理，即美国在对待企业和经济的态度上，在理论上是杰斐逊式（即立宪主义）的，但在实践上却是汉密尔顿式（即重商主义）的。

无疑，重商主义被更广泛地应用着。英国是曾经实施经济学说所提倡的原则，并使政府不干预经济的惟一国家。当英国在19世纪末叶改变其对待工商企业和经济的政治态度时，它是在转向重商主义（是德国模式，而不是法国模式），而不是转向立宪主义。

但是，即使是重商主义也从未在实践中完全实现过。从一开始，就存在着紧张的状态，工商企业一而再、再而三地摆脱了政府的控制。即使在日本，政府和工商界之间的关系，既表现为伙伴关系，也表现为对手关系。

立宪主义也曾大举进攻。在欧洲大陆，在19世纪末叶和20世纪初叶的时候，正值政府同工商企业的联合处于最高峰之际，当时在欧洲大陆最有影响的政治经济学学派是德国的学院社会主义者。这些强有力并有着重大影响的教授们，要求把工商企业同政府分开并用某种更接近于立宪主义模式的东西去代替重商主义的联合。在第二次世界大战以后，德国实际上已经转向了立宪主义模式。德国在阿登纳时期的两个主要政党，采用的都是“社会市场经济”，但它并不是自由放任，而是立宪主义。

不过，这两种模式在一个多世纪的时期里为实践提供了指导方针和设定了规范，并告诉各国的政府和政治家应该怎么做。它们在公众的心目中树立了正确与错误的标准。也许它们并没有决定企业同政府之间的关系，但它们却确定出一些界限，以便使一些特殊的关系问题可以在针

对具体案例、具体问题和具体“丑闻”的基础上予以解决。

新的问题

但是，这两种模式现在都过时了。在这两种模式中，没有一种模式能够为政府或工商企业提供任何指导，没有一种模式能够应对需要解决的新的关系问题。在这些新的问题中，最重要的——或至少是最显而易见的问题主要是由以下四个方面导致的：

· “混合经济”；

· 多国公司；

· 政府已经丧失了惟一的机构地位；

· 专业管理人员的出现。

1.这些现实中的第一个，就是目前的“混合经济”。

重商主义和立宪主义这两种模式都是为资本主义经济制定的，但这两种模式也可以在社会主义经济中发挥作用（有关把立宪主义改造得适用于社会主义竞争的内容，请参见第14章）。不过，在这两种模式中，没有一种模式能够处理混合经济的问题。在混合经济中，政府的活动同工商企业的活动既互相交织，又互相竞争。

每一个发达经济都是以下各项事物的复杂混合体：各种规章、政府

控制、补助和处罚、在以前被认为属于政府的一些领域中实行企业自治（如自治的邮政服务）以及政府直接从事企业活动。有些机构虽然是按照私营公司组建的，但却为公众所拥有并执行着公共职能；也存在一些企业，虽然是政府所拥有的，但却在相对自由竞争的市场中从事经营活动并执行着“私营经济”的职能。并且，还有合伙关系极为复杂的大型机构。其中，防务采购就是这样的一个例子。目前，在很多国家中，防务采购都是通过契约关系（半合作、半竞争）的形式实施的，即在政府和实施自治管理的大型私营承包商之间缔结某种合同关系。

防务采购可以被视为一种特殊例子。例如，在美国，防务中的混合经济是在第二次世界大战结束的时候首创的，但在过了30年以后，仍以“临时紧急状态”来解释防务中的混合经济。相关人员都知道：其中并不存在什么临时性，而且虚构的“临时紧急状态”正是防务采购中存在严重问题的一个主要原因。但相关人员也都清楚：任何想要仔细思考和重新建立这种关系的企图，都必须立刻直接面对富于哲理性的矛盾、基本的政治信念和传统，以及“应该做什么”和“需要做什么”之间不可调和的分歧。正如国防部一位高级官员曾经讲过的：“我们知道这是一片混乱，但总比瘫痪要好。”

但是，甚至在防务以外的领域中，什么是“公”与什么是“私”、什么是“政府”与什么是“企业”，也不再能够截然分开了。

曾经在20世纪60年代把人送上月球的美国国家航空和航天局

（NASA），是一个比防务采购更为模糊不清的领域（关于美国国家航空和航天局及其结构，请参见第47章）。国家航空和航天局是一个政府机构，但美国的航天事业却是由许多独立而自治的组织为一项共同任务而在一起工作的合作事业。这些组织包括政府机构、大学与个人，也包括企业。从法律的角度看，其结构是一种合同关系，但从实践的角度看，它却是在一种合伙关系中进行的，在许多情况下都由私营企业担任领导工作，制定公共政策并确定目标和标准。国家航空和航天局的一位官员解释道："在防务采购中，总是由政府派出检查员到承包商的工厂去控制工作。而在国家航空和航天局，以下情况并不罕见，即由作为承包商的私营企业派出检查员到一个政府机构去控制政府的工作。"

将来会有愈来愈多的联合任务，需要由政府和企业共同组成一个团队来承担。在这个团队中，到底是由政府还是由企业来担任领导，则取决于当时具体情况的需要。这些联合任务包括：环境问题、节约使用世界资源的大量工作、大城市的问题、技术研究和社会研究的问题以及许多其他问题。从其本质的角度来看，生活质量的任务可能就是一项联合任务，由非政府的各种机构承担执行的社会责任，

可能由政府来提供资金。

这些很难纳入到重商主义之中。政府官员（人们的公仆）已经不能再指导和塑造一个独立的工商团体。在某些关系中，它不得不扮演一个合伙者的角色，但却未必一定处于较高的地位。在某些关系中，如在银

行业和保险业的许多领域中，它又不得不作为企业（有些是私营企业，有些是国营企业，尤其在欧洲，更是这样）的代言人来应对公共政策。对另外一些情况，特别是在“多国”关系中，私营企业代表着本国政府的“公共政策”——例如，在欧洲共同体或发展中经济中，就是这样——而政府官员则捍卫着本国产业的“自身利益”。但重商主义毕竟还可以接受这些——虽然有着巨大的困难。

但是，混合经济同立宪主义模式是完全不兼容的。这就是为什么在解释政府和经济的实际活动时，美国政党、美国的政治理论和美国的政治评论员会碰到极大困难的主要原因。

2.与传统模式不能符合的第二个因素是多国公司。正如将在第59章中予以阐述的，多国公司是经济和政治主权结合在一起长达300年以后的一种分离——或至少是疏远。即使在美国这样最大和最强的国家中，其经济也不能说是一国经济了，但政治主权却仍为一个国家所专有。还没有任何迹象表明会有任何东西来代替作为政治主权的民族国家，但却存在着一种真正的世界经济，在世界范围内传送着经济动力并事实上决定着世界经济的发展，直接影响到各国经济的经济行为、活动和结果。不过，这在很大程度上不受政治主权的影响。

多国公司既是上述发展的促进者，又是上述发展的必然后果。重商主义模式则受到上述发展的直接挑战。对重商主义来说，经济和政治主权的这种分离是不可想象的，但它却的确发生了。戴高乐将军清楚地了

解这一点，他所做的不准法国企业多国化的决定，是完全合理的，但却是完全无效的。

立宪主义模式也很难应付多国公司的问题。

美国人民党近来攻击多国公司，决不是偶然的。对重商主义传统来说，多国公司的罪过，在于它不是，也不能是政治主权的一种工具。对于美国有立宪主义传统的人民党人来说，多国公司的罪过，在于它不是，也不能是美国道德的一种工具。相反，它必须使自己在展开经营活动的每个国家中都与主流政治主权的法律和道德信念保持适应。

对于自治的世界经济——一种与所有民族国家的政治主权相分离并超出其范围的自治的世界经济而言，不论重商主义模式，还是立宪主义模式，都无法避免这样一种合乎逻辑的必然结果：一种自治的非国家的“中央银行”的、“超国家”的货币和信贷机构。很显然，这是今后的一种趋向。事实上，1971年12月史密森（Smithsonian）协定中接受国际货币基金组织（IMF）发行的国际提款权（IDR）为“超级货币”，就是朝此方向发展的决定性的一步。如果继续循此发展，那么即使作为一种纯粹理论性的观念，重商主义模式或立宪主义模式也无法维持下去了。

3.在由多种组织构成的社会中，政府成为一种具有特殊目标的机构，而不是惟一的机构。这样一种社会为非政府的领导群体，特别是工商企业的管理人员创造出了社会责任，因而破坏了政府独一无二的作用

和地位。其他机构再也不能像在重商主义模式中那样被看成是国家政策的宏伟设计的“侍女”了。

戴高乐之所以成为如此令人印象深刻的一个人，其原因就在于他拒绝接受这一点，而坚持“伟大政权”无可挑战的优越地位——不仅相对于经济，而且相对于艺术和教育，也同样如此。这使戴高乐显示出一致性和明确性，但也使他的政策显得陈旧而最终几乎显得荒谬。即使是对这位伟人的最狂热的崇拜者来说，也会有如此感受。

但是，对一个企业要在其中承担社会责任的社会而言，立宪主义模式也存在着困难。立宪主义的一贯立场，是坚持同企业保持敌对关系，认为必须对企业加以限制、监视和管制——必要时加以惩罚——以免企业不负责任地和反社会地行事。因此，传统的美国自由派抱着又爱又恨的态度，一方面要求把通用汽车公司和IBM公司分解成更小的单位，一方面又要求它们动用自己的资源来解决重大的社会问题。

4.最后，出现了不同于所有者-企业家的专业管理人员。传统模式谈的是工商企业家，而目前的现实是管理人员，这意味着涌现出了一个由企业管理人员构成的群体，其出身、教育、背景和价值观念都同政府官员极为相似（惟一的例外是英国，但英国也在迅速变化之中）。与此同时，政府官员（以及其他机构的领导群体）却正在变成管理人员。

这种发展趋势使得企业有官僚化的危险，但也废除了旧的分界线，

因而破坏了重商主义模式和立宪主义模式赖以构建的基础差异。

管理人员这个领导群体的出现，同重商主义模式特别不兼容。但是，把企业管理看做是公共行政管理的楷模的倾向也正日益明显，这同立宪主义传统也同样是不相容的。

可能有人会说，这些是政府问题，而不是企业问题。但是，如果工商企业和管理当局无视如下事实的话，就过于冒险了——传统的、继承下来的关系模式已经不能再恰当地对现实关系进行组织和规划。

如前所述，目前还看不到有什么好的解决办法。

几项指导原则

目前，虽然我们还没有已知的解决办法、新的政治理论、新的和更恰当的模式，但也必须处理一些特殊问题。我们所需要的，是“规范”，是能对各种特殊问题（特定的、实际的和临时的问题）的特殊解答进行检验和判断的准则，是对各种特殊问题进行特别处理的过程中能够加强或至少保护国家、政府、经济和工商企业的长期基本需要的指导原则——这是可以达到的。

1.第一项规范是社会经济组织，比如为了以下目标，工商企业及其管理人员要有自治权并承担责任：

· 为了经济的利益；

· 为了强大而有效的政府；

· 为了社会的利益。

“负责任的企业”，可能是比目前常见的“自由企业”更好的口号。（如果只是由于下列原因，还是改变一下说法为好——在绝大多数其他语言中，“自由”这个词还有其他含义，含有一种放纵而不负责任的意思。）

为了对其绩效负责，经济机构及其管理人员必须有自治权，一个人不能对自己无权并无法控制的事物负责。工商企业及其管理当局必须要经受绩效的考验，否则它们就不会有所作为。它们必须能够以合理的方式并依据客观的准则来分配社会和经济资源。否则，资源的分配马上就会出现问题。（关于这一点，奥塔·锡克在其小册子《捷克斯洛伐克：官僚主义经济》（International Arts and Sciences Press，1973）中，曾发表了一些深刻的意见。锡克是捷共的理论家和捷克1967年和1968年经济自由化的设计师。目前，他流亡于瑞士的巴塞尔。在他的那本小册子中，包含了在俄国入侵以前极为关键的几周里他给同僚们所做的报告，形象地描绘了这样一个事实：以前有高度生产率的经济由于企业和管理当局失去自治权而导致了自我毁灭。）

这不是一个所有权问题，它要求在三个经济方面进行市场检验和做出市场决策，这三个方面分别是：商品和劳务市场、资本和投资市场，

以及工作和职业市场。

在这三种市场中，最重要的可能是资本市场。有关未来的资源，正是在资本市场中以预期绩效为基础进行分配的。因此，虽然需要对资本市场进行管制，但同时资本市场也必须拥有一定的自主决策权。

但是，也还需要有一种开放式经济，一种企业可以在其中诞生，也能够在其中死亡的经济。国家所有或国家控制的经济制度的一个根本弱点，就是不允许企业破产，只在极为罕见的情况下才允许企业清算。然而，社会和经济福利显然要求有一种健全的企业新陈代谢机制。

在今后的数十年里，这一点将显得特别重要。今后的数十年将是一个变革的时期，除非允许企业（包括大型企业和显然十分重要的企业）消亡，否则经济体就会日益老化和僵化。这样做并不会阻止变革，而只会使变革不是通过逐渐调整的形式产生，而是成为一种灾难性的威胁。

这种变革的社会影响，需要有一种缓冲。有关如何做到这一点，我们已经在前面讨论过了（第22章中有关瑞典的赖因计划那一部分）。而赖因计划的优点，正在于通过市场机制的充分运用，把对个人来讲可能是灾难性的事物转化为“可以保险的风险”。

政府的绩效潜能，也取决于企业和管理当局的自治。政治流程最多只能粗劣而痛苦地做出有关资源分配的决定，这将使政府变得臃肿而负担过重，以至于完全无法行动，不能做出决定，不能恰当地致力于政府

本身应该从事的工作。（关于这一点，锡克的那本书是极有教益的。）

社会也要求管理当局的自治。在组织型社会里，各主要组织的管理人员联合起来成为领导群体。但是，健康社会要求有多元的领导群体，而且这些领导群体有着不同的价值观念、不同的优先顺序和不同的“风格”。在各种工作和职业阶梯方面、在各种不同的观点方面、在生活方式方面，健康社会都要求有各种不同的选择，否则它就会因退化为全体一致而失去变革能力。当变革的需要产生时——而这是经常会产生的——没有一个人能想出一种与众不同的办法。那种一致的行为则是领导群体中的每一个人都习以为常的，即使不认为是不可改变的，也会认为是正确的“自然规律”。同时，那些不轻易适应于某个领导群体的某些规范的能干而有抱负的人，则被排挤。

健康社会是“各种对立文化”的综合体。这些对立文化不一定要互相冲突——事实上，在一个健康的社会里，这些对立文化彼此之间相互尊重，但它们必须存在于竞争共生的环境之中。在关键组织的文化和生活方式日益成为社会的文化和生活方式的社会里，社会健康要求主要领导群体实施自治，要求拥有自治的管理当局的自治企业。

2.社会也需要一个健康的、能够正常发挥作用的政府。在我们目前这样一种复杂而互相依存的社会中，更是如此。

对作为政治决策者的政府的需求，现在也许比以往任何时候都要

大。同时，政府作为政治决策者的能力，日益由于政府的臃肿、规模过大和官僚化而受到损害，日益由于政府承担过多的事务、许下过多的诺言和“做”得太多的倾向而受到损害。政府越是虚胖，则实际上越是软弱无力（关于这一点，请参见作者《不连续的时代》一书，特别是其中的第10章“政府的弊病”。）。

企业和企业管理当局并不能使政府恢复健康。那是一项政治上的任务。但它们至少能认识到存在这种需要，并且在构建企业同政府的关系时，努力避免从事那些可能会削弱中央政治决策者——政府绩效潜能的事情。它们在这一领域中的责任，是“不要有意识地造成损害”（请参见第28章）。

多国公司

3.对经济自主和有效政府的需求，就好像是孪生兄弟。它们在企业同政府之间关系的一个重要问题上走到了一起。

多国公司（请参见第59章）是自第二次世界大战以来的一项核心经济成就，而且也许是20世纪最有成果的社会创新。但它同时也是一个很困难的问题，所需要的，是找出一种关系，以便保证真正的世界经济同各国政府的政治主权能够和平共处。否则，我们就将损害或毁灭多国企业这项最有希望的发展，并损害政治远见和政治行动的潜能以及政治社区的潜能。

4.仔细思考企业同政府之间相互关系的需要，主要并不是企业危机的结果，而是严重的政府危机的结果。但是，企业管理人员必须把同政府和社会的关系看成是他们的任务，他们不能指望政治科学家或理论经济学家。同每一项“政府的侵犯”进行斗争的纯粹消极的态度，是不会有效的，而只会造成延误。所需要的，是积极、肯定的行动。

我们所需要的，并不是更多的法律。目前，没有任何国家苦于法律太少。我们所需要的，是一种新的模式。但我们所能期望得到的，只是为特殊问题找到临时的特定解决办法。可是，这些解决办法必须符合以下规定：它们应该保持工商企业和企业管理当局的自治和责任；

应该保证一个能进行变革的自由而灵活的社会；应该能够协调多国的世界经济和民族国家的主权；应该鼓励强大而有杰出绩效的政府。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第28章　绝不明知其害而为之：责任的伦理

工商界人士的伦理：不恰当的问题？——是领导群体而不是个别领导者——成为专业人员意味着什么——责任的伦理——绝不明知其害而为之——社会责任与“俱乐部成员身份”——经理人员的报酬和经济上的不平等——“金镣铐”——有关利润动机的辩护——自治职能和公开特性

关于企业的伦理或工商界人士的伦理，有着无数的说教和出版物，但其中绝大多数却与企业无关，而且也很少同伦理有关。

一个主要的题目是普通的、平常的正直。我们被郑重地告知：工商界人士不应该欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿。其他任何人也都不应该这样，不能因为他们的工作或职位而有权违背个人的行为规范。但他们也不会由于担任了副总经理、市长或学院院长就不再是凡人了。不过，总会有一些人欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿，这是有关个人、家庭和学校的道德价值观念和道德教育的问题。但是，不仅不存在一种独立的企业伦理，而且也无此需要。

所需要的，是对那些抵挡不住引诱的人——不论是企业的经理人员，还是其他人——加以严惩。英国的地方法官在审理醉酒驾车案件时，如果被告毕业于知名的公立学校或牛津大学或剑桥大学，通常会课以较重的处罚，晚报上也会以“伊顿公学毕业生犯了醉酒驾车罪”的标题予以报道。没有人期望伊顿公学的教育会培养出一些需要戒酒的领导

者，但伊顿的徽章即使不是一种表示特权的徽章，也是一种表示杰出的徽章。如果不对带有伊顿徽章的人施加比普通人更严格的处罚，那就违反了社会的公平感。但是，却没有人认为这是“伊顿公学毕业生的伦理”问题。

在讨论企业伦理问题时，另外还有一个通常的题目同伦理无关。

诸如雇佣应召女郎招徕顾客等事件，并不是伦理问题，而是美学问题。真正的问题在于：“当我刮脸照镜子时，希望看到我自己是一个拉皮条的人吗?”

有着严格要求的领导者，的确是件好事，但严格要求在领导群体中并不普及。不论是在国王和伯爵、牧师或将军，甚至是文艺复兴时期的画家和人道主义者这样的“知识分子”， 或有中国传统的“文人”中，都是这样。严格要求的人所能做的，只是自己从那些违背其自尊心和志趣的活动中退出来。

近来，除了这些老的说教以外，又加上了第三个题目（特别在美国，更是这样）：我们被告知，管理人员有一种“伦理责任”，应该在其所在的社区中发挥积极的、建设性的作用，为社区的事业服务，把时间用于社区活动等等。

实际上，在许多国家里，这种社区活动并不适合于传统习惯，例如日本和法国就是这样。但是，在有着“自愿参加”传统的社区里，特别是

在美国，的确应该鼓励管理人员参与社区事务和社区组织，并鼓励在其中承担负责任的领导角色。但是，任何时候都不应该强迫他们去参加，也不应该依据他们对自愿活动的参与对其进行评价，给予报酬或提升。命令或迫使管理人员参与这类活动，就是滥用组织权力，是非法的。

一种例外的情况，可能是符合下列特征的企业的管理人员：社区活动实际上是他们对企业所承担的义务的一部分。例如，电话公司的地区经理参与社区活动，而他在参与时，是作为其经理职责的一部分以及公司的地区公共关系代表来参加的。同样的情况，也适用于西尔斯公司一个地区商店的经理。另外，一个地区房地产经纪人参加了十几项不同的社区活动，并且每天都在不同的“服务俱乐部”吃中餐。他完全清楚：他这样做，并不是为社区服务，而是为了推销他的业务并猎取可能的顾客。

虽然管理人员参与社区活动是合乎需要的，但这同伦理无关，也很少同责任有什么关系。那只是一个人作为邻居和公民所做出的贡献。而且，那是在他的工作和管理责任以外的事情。

是领导群体而不是个别领导者

管理人员特有的一个伦理问题，是由以下事实引起的：各个机构的管理人员是以集体的形式构成组织型社会中的各个领导群体。如果从个体的角度来看，一位管理人员只不过是另一个同事雇员而已。

显然，公众是明确了解这一点的。即使是最大公司中最有权力的首脑，也并不为公众所知。事实上，公司中的绝大部分员工可能也只是知道他的姓名而并不认识他。他之所以能达到这样高的职位，可能完全是由于个人的才能和经过考验的杰出绩效。他所拥有的权力和地位，则完全是来源于他所在的机构。每个人都知道通用汽车公司、美国电话公司、三菱公司、西门子公司和联合利华公司。但是，谁是这些大型公司的头儿——或谁是加利福尼亚大学、工艺技术学院或伦敦盖伊医院的头儿，则主要只同这些机构中的管理群体有关，并与他们有着直接的利害关系。

因此，把管理人员说成是领导者并不妥当。他们是“领导群体的成员”，而整个领导群体的确拥有明显、显赫、有权威的地位，因而它也就需要承担责任——本书在前面各章中所阐述的，就是这种责任。

但是，这些责任是什么呢?作为领导群体成员的个别管理人员的伦理是什么呢?

从本质上讲，成为某个领导群体中的一员，就是成为传统上所讲的“专业人员”。某个领导群体中的成员身份，就意味着地位、职位、声望和权力，因而也会有责任。期望每一个管理人员都是领导者，是不切实际的。在一个发达国家里，管理人员即使不是成百万，也是成千上万——但领导权通常都是极少数的例外，并是极少数人的特权。但是，管理人员既然是一个领导群体中的一员，他就必须要符合专业人员的伦理

要求——对责任的伦理要求。

绝不明知其害而为之

（这是公元前400年医界先贤希波克拉底所强调的用药的第一原则：首要，不要伤害病人，大意为“别造成伤害”。—— 译者注）

专业人员的首要责任是什么，早在2500年以前就已经在希腊医师希波克拉底的誓言中明确指出了，即“绝不明知其害而为之”。

不论是医生、律师，还是经理人员，没有一个专业人员能够保证他一定能为顾客带来利益。他所能做到的，只是尽力而为。但他能够保证自己知其害而不为。反过来说，顾客必须相信专业人员能够知其害而不为，否则，顾客就根本不信赖专业人员了。专业人员必须有自主权，不能由顾客来控制、监督或命令。他还必须能够独立自主地运用自己的知识和判断来做出决定。但是，他的自主权的基础，事实上是他的自主权存在的依据，即他自己“以公众利益为先”。换句话说，一个专业人员拥有自主权并且不受政治或思想意识上的控制，从这个意义上讲是独立自主的。但他的言行又必须受到自己顾客的利益的制约，从这个意义上讲则是公开的。“绝不明知其害而为之”，是专业人员伦理的基本准则，是公共责任伦理的基本准则。

许多管理人员（特别是企业管理人员）还没有认识到：为了能够保持独立自主，他们必须在一些重要领域中承担起专业人员的伦理责任。

同时，他们还必须懂得：他们的职责在于仔细检查自己的言行，以保证做到“绝不明知其害而为之”。

我们在第25章中已经讨论过其中的一个领域，它也许是所有这些领域中最重要的一个。如果管理人员由于担心自己在“俱乐部”中“不受人们欢迎”而不对企业所造成的社会影响深入思考并找出解决办法，他就是明知故犯，他就是故意让癌细胞生长。我们已经讲过，这是极为愚蠢的，最终对企业或产业所造成的损害，比暂时的一点“不愉快”所造成的损害还要大。而且，这也严重违反了专业人员的伦理。

但也还有其他一些领域。美国的管理人员，更是常常在以下一些方面违反“绝不明知其害而为之”这一准则：

——经理人员的报酬；

——用福利计划给公司雇佣的人员戴上“金镣铐”；

——有关利润的辩护。

他们在这些领域中的言行可能会造成社会的分裂。他们往往倾向于隐瞒健康的现实而造成社会的病态，或至少造成社会忧郁症。他们往往会引起误导并妨碍互相了解。这才是对社会的严重损害。

经理人员的报酬和经济上的不平等

同广泛流传的看法相反，在所有的发达国家中，人们的收入比有史以来的任何一个社会都要平等得多。而且，随着国民收入和个人收入的增长，人们的收入趋向于稳定地朝着更为平等化的方向发展。同时，与流传的论点相反，在美国，人们收入的平等化程度是最高的。

有关收入平等化程度的最可靠的衡量标志，是所谓基尼系数（Gini）。在基尼系数中，如果指数是零，那就表明人们的收入完全平等。如果指数是1，那就表明人们的收入完全不平等，整个社会的收入都由一个人占有。在基尼系数中，指数越低，则社会上人们的收入越是平等。美国在20世纪70年代早期的基尼系数大约是0.35，基本上与加拿大、澳大利亚和英国（也许还有日本）相同。西德与荷兰的基尼系数大约为0.40，法国与瑞典的基尼系数约为0.50（关于这一点，请参见《财富》杂志1972年12月发表的桑福德·罗斯（Sanford Rose）的文章“有关美国的收入和平等的真相”。）。

具体而言，在典型的美国企业中，收入最低的人同负责的人——即操作机器的工人同一家大型工厂的经理之间的收入差距，如果把税收因素考虑在内的话，至多是1∶4。一个操作机器的工人在纳税以后拿回家的收入，在1970年大约为每年7500美元，而极少数工厂厂长的税后收入，包括所有奖金等，则每年超过25000美元。如果把各种额外收入计算在内，其差距则更小，大约为1∶3（或12000美元∶35000美元，至多如此）。在其他发达国家如日本，比率也大致如此。

在美国经济中，实际上的收入差距是“太高了”或“太低了”，这是随各人观点不同而不同的一个问题。但是，这个差距显然低于绝大多数美国人能够接受或认为恰当的水平。每一次调查都表明：工厂中的蓝领工人同“大老板”之间的收入差距约在1∶10或1∶12的水平上，这是“大致恰当”的。如果按照这个比率来算，“大老板”的“税后净收入”要达到75000100000美元一年，而其税前收入则至少相当于200000美元一年。可是，只有极少数高层经理，包括奖金在内，才能达到这个水平。如果对包括附加收入、分期补偿、股票认购权和其他各种形式的额外报酬在内的总收入进行比较的话——应该是这样来比较的——那么算下来，只有税后收入高达150000美元一年、税前收入高达300000美元一年，才达到1∶12的比率。可是，只有在规模非常庞大的公司中，十几个高层人物的税前“报酬总额”才能达到300000美元或以上。“大富翁”并不是被雇佣的经理人员——税收制度防止了这一点（也应该这样做），而是在实行所得税以前极少数百万富翁的继承人或一些小型企业的所有者。

经理人员（特别是最高层经理人员）的税后报酬，相对于体力工人和文书工人的收入而言，50多年来是持续下降的。

在美国社会中，收入的日益平等化这一事实是极为明显的，但公众的印象却是收入日益不平等。这是一种错觉，但它是一种危险的错觉，而且具有腐蚀性。它破坏了那些必须在一起生活和工作的群体之间的相互信任，它只能导致各种政治措施，而这些政治措施对任何人而言都不

是有利的，只能对社会、经济和经理人员造成损害。

有关美国的收入日益不平等的看法，当然在相当程度上反映了美国的种族问题。一批失去公民权的无业黑人涌进了大城市，使人感到他们就是收入极端不平等的受害者。其实，从业黑人的收入在迅速增长，大约在十年左右就可以与从事同样工作的白人收入相等——而且，在美国黑人中，有4/5是就业和正在工作的。但是，上述事实却被高度集中在主要城市黑人区中极少数无业或无法就业的黑人群众的极端贫困上。

收入日益不平等这一看法广泛流传的另一个原因，就是通货膨胀。通货膨胀之所以成为一种腐蚀社会的毒药，就在于它促使人们去寻找出一个坏蛋来。经济学家解释说：通货膨胀并没有使任何人受益，人们由于通货膨胀而丧失的购买力并没有被什么人得到。但这种解释是人们的日常经验所无法接受的。总有什么人得益了，总有什么人“偷去了本来应属于我的那一部分”。因此，历史上的每一次通货膨胀，都会造成阶级仇恨、互不信任，并认为总有“什么人”不正当地在损“我”肥己。在每一次通货膨胀中，总是中产阶级成为患偏执狂的人，并转而反对“体制”。发达国家在20世纪60年代的通货膨胀，当然也不例外。

但是，造成收入日益不平等这一危险错觉的主要原因，却是大肆宣传的极少数大型公司中极少数上层人物的巨额税前收入，是同样被大肆宣传的经理人员的“额外”报酬，如股票认购权。

在大型公司的总经理所得到的500000美元年薪中，大部分只是一种“象征性的金钱”，其作用主要是显示地位的高低，而不是收入的多少。无论律师们怎么去寻找税法上的漏洞，其年薪的绝大部分都会立即被税务部门征收。而所谓的“额外”报酬，则只不过是试图把经理人员收入的一部分纳入到税收较低的等级中去。换句话说，这些做法在经济上并没有太大的作用，但在社会上和心理上却是“明知其害而为之”。

消除外界攻击的一个办法是：公司规定一个税后报酬的最高幅度。1∶10的比率，是绝大多数美国人认为完全可以接受的，而绝大多数公司的实际幅度，往往比这一比率要小得多（但我认为，应该容许有一些例外情况：极为罕见的、“终生一次的”、非常大的“特别奖金”，这是付给那些做出特殊贡献的科学研究人员、管理人员或销售人员的）。

但同样重要的是：管理人员要承担起切实遵守合理的税收制度的责任（我们已经知道这样一种税收制度的规定——而它们是极为简单的：对任何一种个人收入，不论是工资收入或资本收益，都没有优惠税率，而且规定一个最高税额——例如，总收入的50%。），这种税收制度消除了“在税收上耍鬼把戏”的引诱和必要。

对有成就的经理人员给以适当的激励，是极为必要的。用金钱作为报酬，比额外津贴这类隐蔽形式的报酬更为可取。经理人员收到了金钱，就可以自行选择如何使用，而不是公司给什么就接受什么，如配备司机的汽车、大的住宅或像某些瑞典公司那样提供照顾小孩的保姆。事

实上，在美国企业中，实际收入的差距还不够大，而自1950年以来，收入上的过小差异，已经在社会方面和经济方面造成了有害的影响。

但最有害的，还是不平等的错觉，导致这一错觉的基本原因是税收法。不过，管理人员愿意接受这种反社会的税制结构，并实际上在其中玩儿花样，也是一个重要原因。除非管理人员认识到这违背了“绝不明知其害而为之”这一准则，否则他们最终将成为主要的受害者。

“金镣铐”的危险

目前，管理人员没有遵守“绝不明知其害而为之”这一准则的第二个领域，是同报酬密切有关的。

自从第二次世界大战以来，报酬和福利日益被误用来铸造“金镣铐”。

退休金、额外报酬、奖金和股票认购权等，全都是报酬的各种形式。从企业——但也从整个经济的观点来看，这些不管贴上什么标签，都是“人工成本”。当管理当局坐下来同工会进行谈判的时候，也是把这些作为人工成本来处理的。但是，由于税法的偏差，人们越来越倾向于用这些福利把一个员工束缚在特定的雇主那里。这些福利被搞得取决于在同一个雇主那里工作了多少时间。换句话说，往往要等待许多年才能享受到这些福利。同时，按照现在的福利结构，如果一个员工离开一家公司，就会受到很重的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他

已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间的工资的组成部分。

对于日本这样一个以终身雇佣为基础并排除劳动力流动的社会来说，这也许是恰当的。但是，即使在日本，专业人员和技术人员也不愿再接受这种“金镣铐”了。为了他们自己的利益，为了日本经济的利益，甚至为了日本公司的利益，他们都应该有越来越大的流动自由。而在西方，特别是在美国，这种“金镣拷”显然是反社会的（对社会不利的）。

金镣铐并不能强化公司，而只能导致“消极的选择”。那些知道自己在目前工作中不能取得成就的人——即那些显然被安排在不恰当位置上的人——常常不愿意调动而继续留在他们明知对自己不太适合的岗位上。因为他们知道，如果离开的话，他们所受到的惩罚实在是太大了。他们留下了，但进行抵制并感到怨恨。他们知道自己被收买了，而自己是过于软弱，以至于无法拒绝。在以后的工作中，他们通常都会抑郁不快、悔恨痛苦。

员工自己迫切要求这些福利的事实，并不能作为一种借口。（有关“金镣铐”，请参阅作者的《不连续的时代》一书中的第11章。）在开始的时候，中世纪的农奴制也是由于对“受雇的好处”的迫切追求才产生的。

因此，管理人员有责任深入考虑一下：在这些福利中，有哪些应该同继续雇佣联系起来——从这些福利本身存在的原因来考虑，例如股票

认购权可能就属于其中的一项。但养老金、绩效奖金和利润分享等，则是员工已经“挣得的”，是员工应该得到的，不应该限制他作为一个公民、一个个体和一个人所应该享受的权利。还有，管理人员必须努力使税法做必要的修改。

有关利润动机的辩护

最后，通过自己的辩护，管理人员使得公众难以了解经济的现实。这违背了下述要求：即作为领导者的管理人员，不应该明知故犯。这种情况在美国特别严重，但也同样适用于西欧。在西方，管理人员仍然经常在谈论利润动机，而且他们仍然把企业的目标确定为利润最大化。他们不去强调指出利润的客观职能，他们不谈风险——或只是偶尔才提到。他们不去强调对资本的需求，几乎从来不提资本的成本，更不提一个企业必须生产出足够的利润，以便用最低的成本获得它所需要的资本。

管理人员经常抱怨人们对利润采取敌对态度，他们很少认识到：实际上，正是他们自己有关利润的辩护，才造成了这种敌对态度。在与公众谈话时，管理当局所用的语言事实上并没能证明利润的正当性，也没有说明为什么要有利润，更没有表明利润所起的作用。他们所谈到的，只是利润动机，即某些不知姓名的资本家追求利润的欲望——而社会为什么对其他欲望（如重婚）不予纵容，而对这个利润欲望却予以纵容，对此从来都不加说明。可是，利润率却是经济和社会极其需要的。

绝大多数美国大型公司的管理实践，是完全合理的。是有关利润的辩护，使之模糊起来，并使得企业和社会有受到损害的危险。事实上，很少有美国公司按照最低要求来制定其利润率，以至于许多公司很可能低估了本公司真正需要的利润率（更不用说第9章中所提到的，通货膨胀使得资本受到了侵蚀）。但是，他们有意无意地以下述双重目标为依据来规划自己的利润，即保证获得所需的资本并使资本的成本最小化。在美国，由于资本市场的结构，较高的“价格与报酬的比率”，对于使资本成本最小化的确具有关键意义。因此，“利润最大化”完全是一种合理的战略，从长期来看，它有利于降低资本的实际成本。

但是，这使得继续应用有关利润动机的辩护言词更站不住脚了。它起不了好的作用，只会造成混乱和引起怨恨。

上述有关管理人员没有遵守“绝不明知其害而为之”的例子，主要是美国的，但在某种程度上它们也适用于西欧。可是，它们很可能不适用于日本。虽然如此，其原则却可以应用在所有国家，既包括发达国家，也包括发展中国家。这些案例都选自企业管理领域，但其原则却可以应用于组织型社会中的所有机构的管理人员。

在任何一个多元社会里，对公共利益的责任一直都是一个核心问题和主题。由各种组织构成的多元社会，也不能例外。这个社会的领导者“代表着特殊的利益”，即旨在满足社会的特殊部分需要的各种机构。事实上，在组织型的多元社会里，上文所提及的领导者应该是这些机构

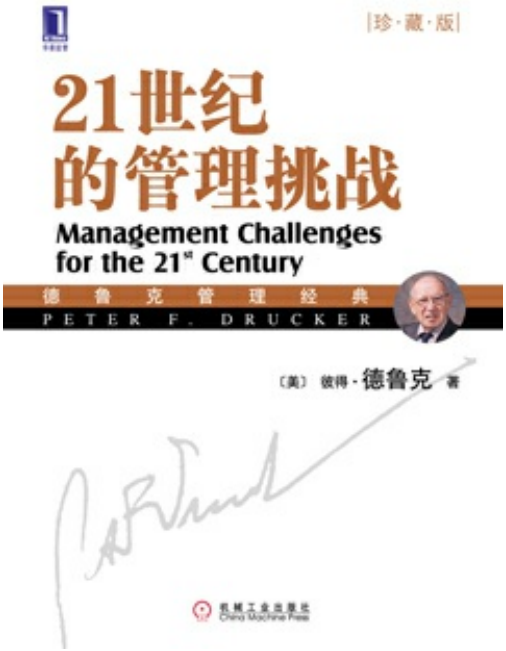
的仆人。同时，他们又是这样一种社会所知道或可能产生的主要领导者。他们必须同时为自己的机构和共同的利益服务。要使社会能够执行其职能，我们称为管理人员的那些人就必须在他们的机构中保持“独立自主”。如果要使之继续保持自由社会，就更需如此了。不论这些机构归谁所有，或以什么方式所有，它们都必须保有自主权。但是，他们在伦理方面却必须是面向“公众”的。

一方面，管理人员要执行其自治职能，即使其机构拥有必要的自主权并对其使命和目标负责；另一方面，管理人员又必须保持着“公开”特性。在这两者的紧张关系中，就产生了组织型社会所特有的伦理问题。与目前有关社会责任的宣言中充满了日益响亮的“政治家风度”的号召相比，“绝不明知其害而为之”可能显得很温和。但是，正如古希腊医师很久以前所发现的，这并不是一条易于遵守的准则。正是因为它的朴实和自我约束，才使它成为管理人员所需要的伦理以及有关责任的伦理的恰当准则。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

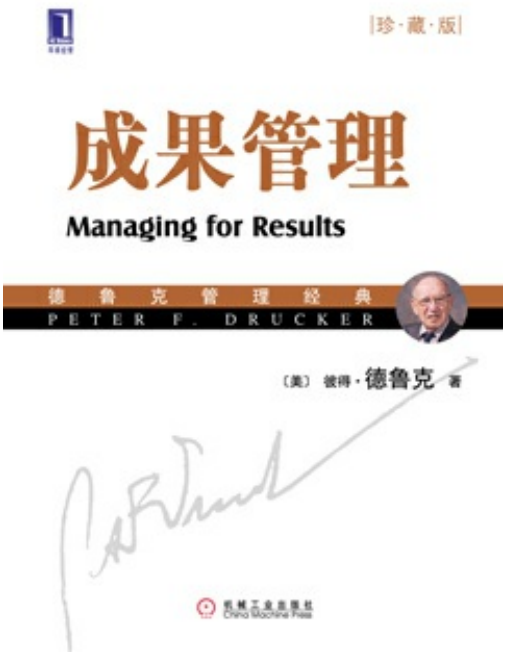
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

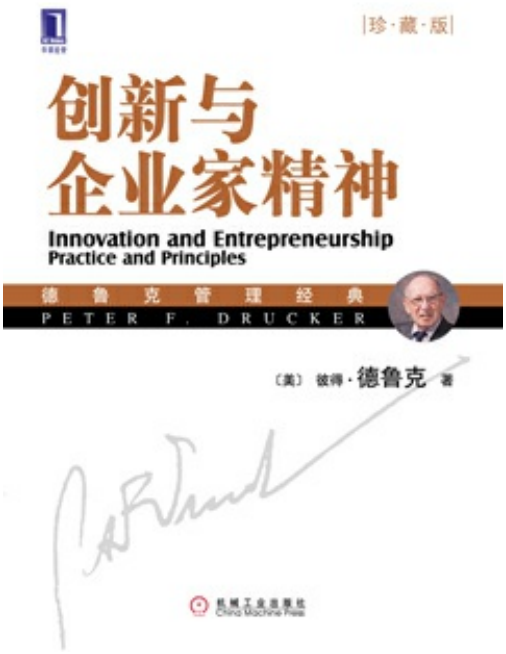
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

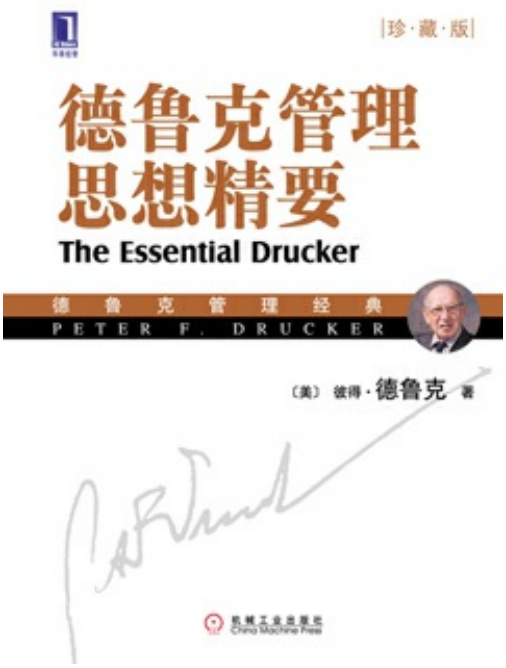
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

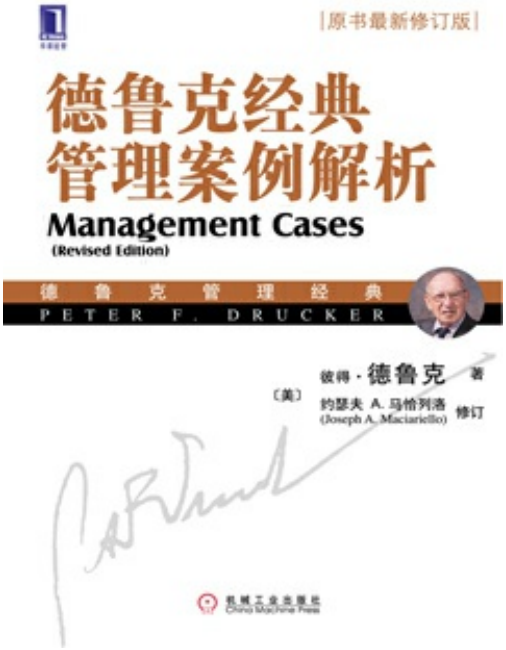
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

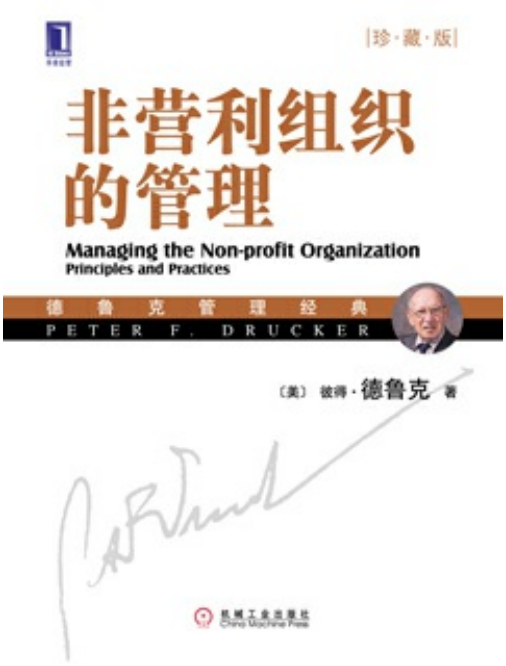
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

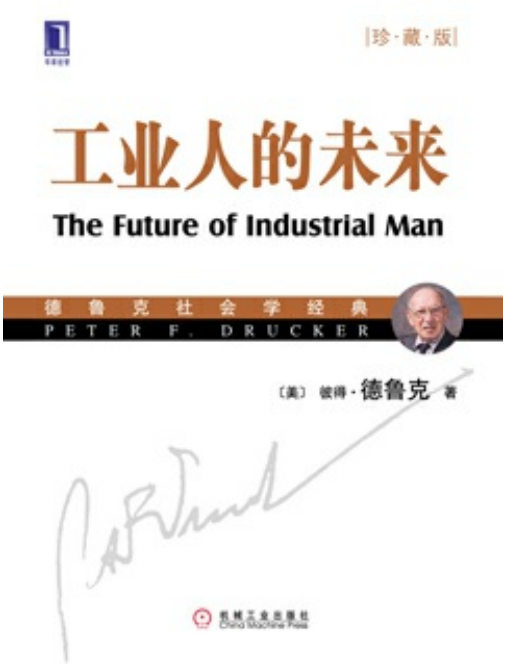
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

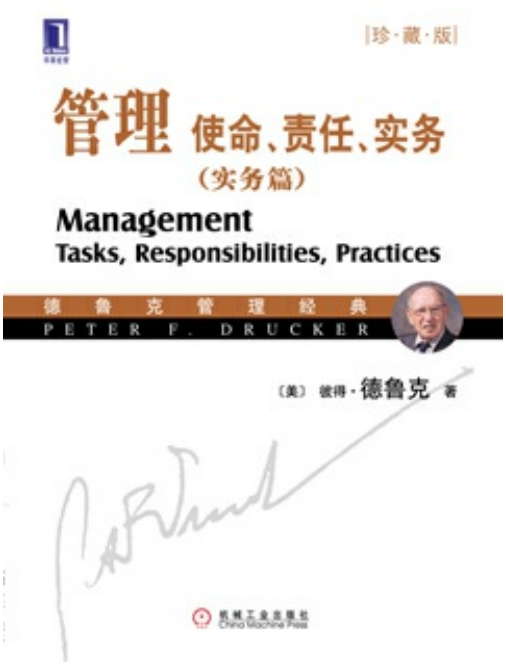
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

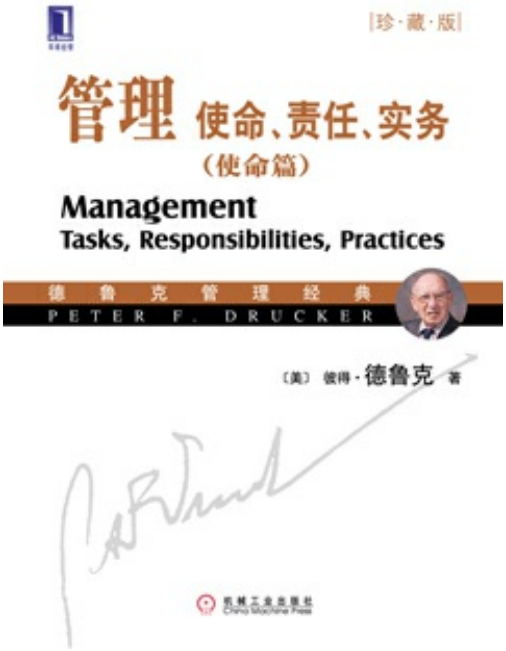
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

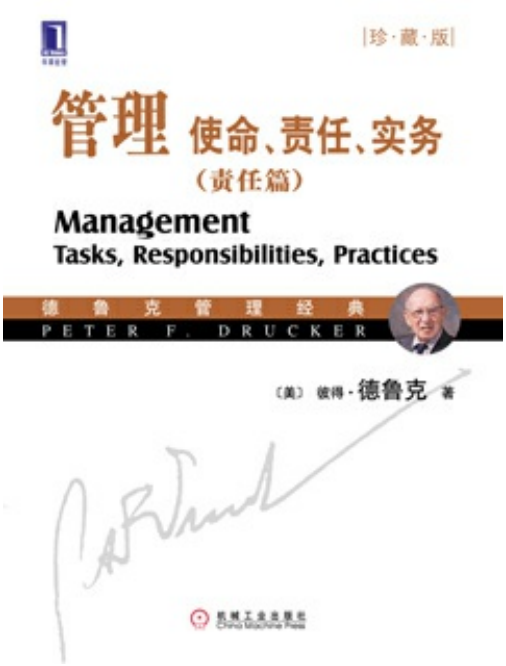
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

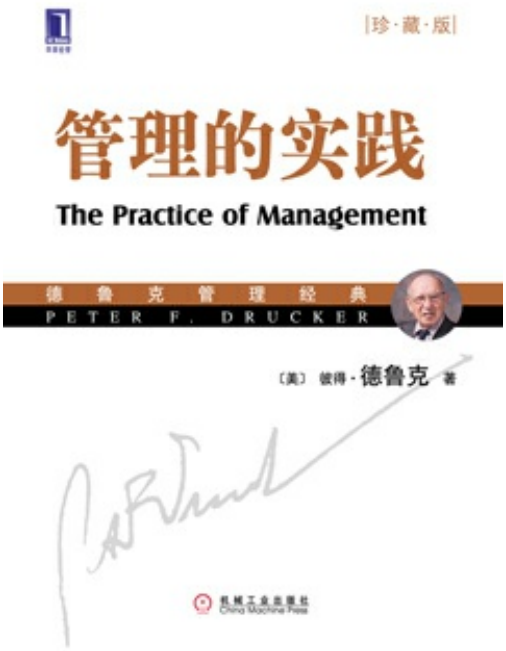
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

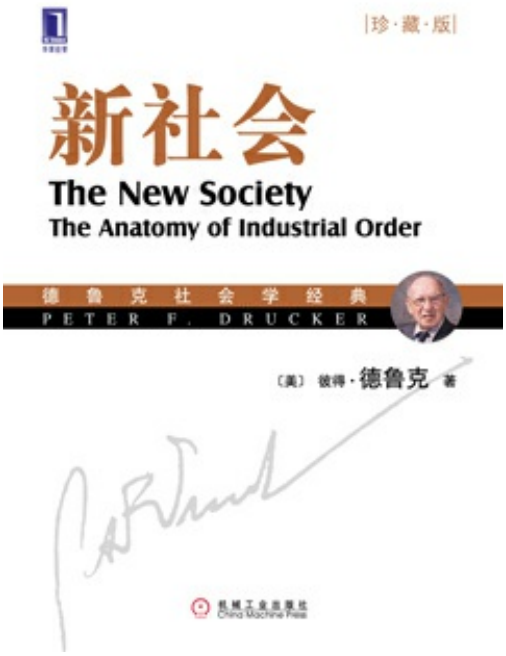
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

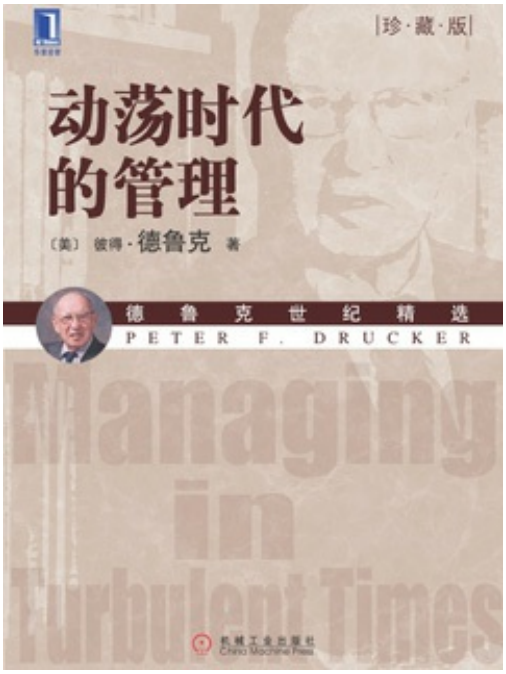
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

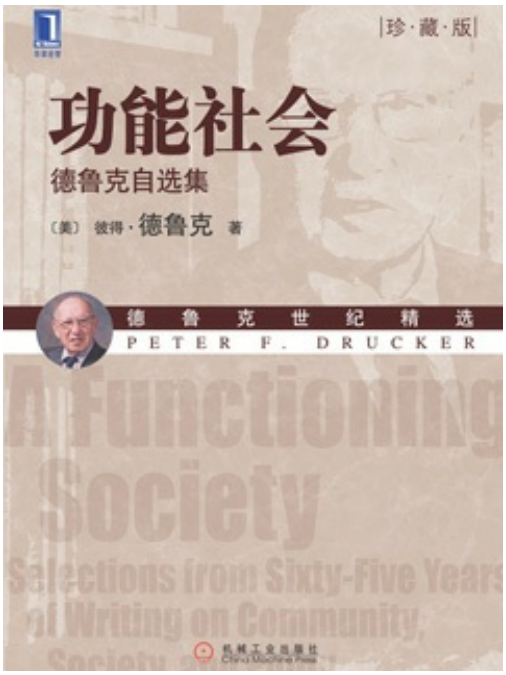
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

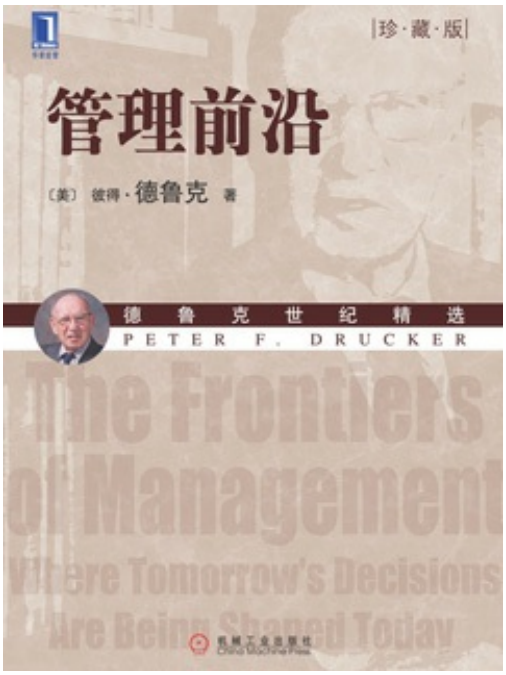
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

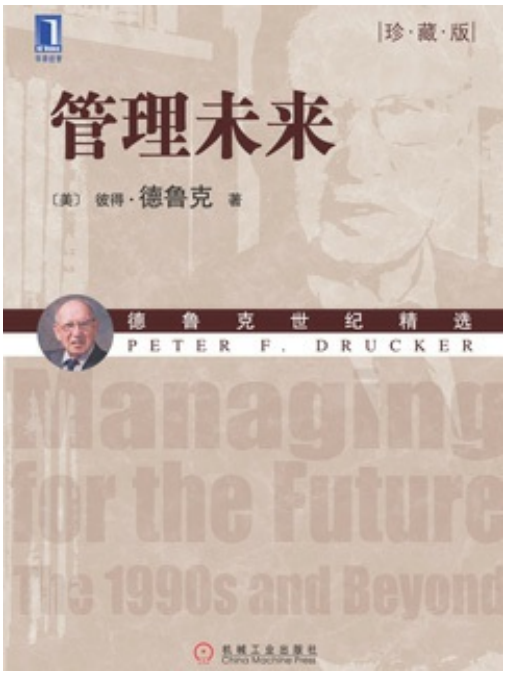
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

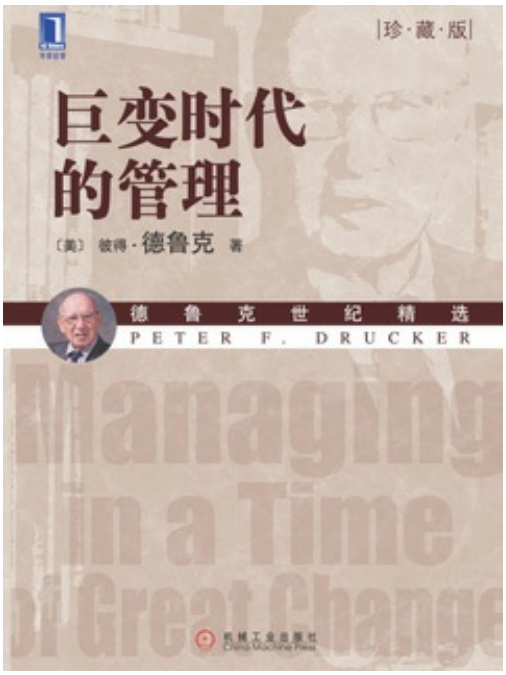
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

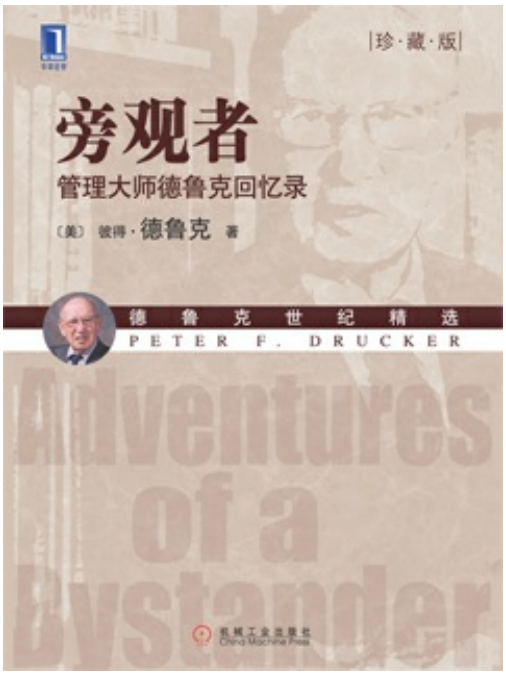
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

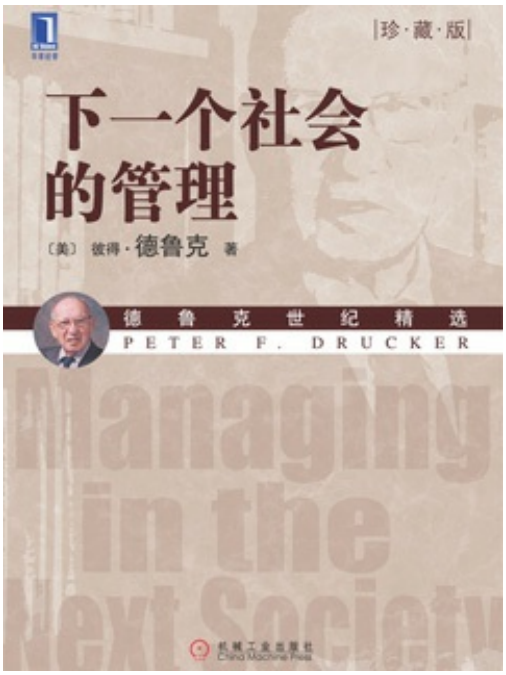
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

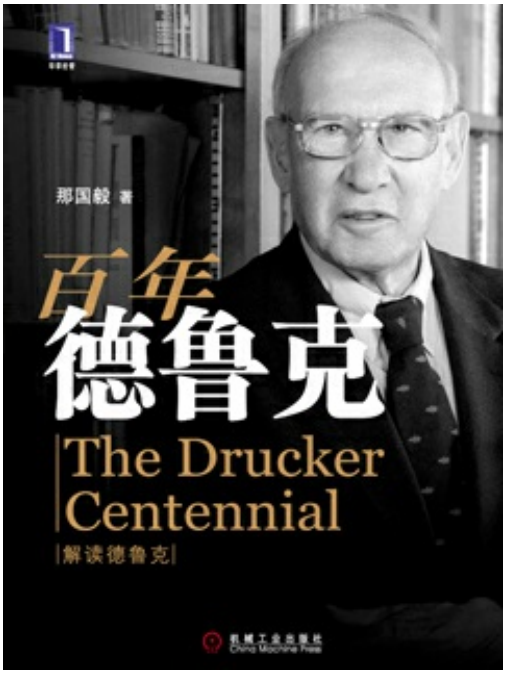


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

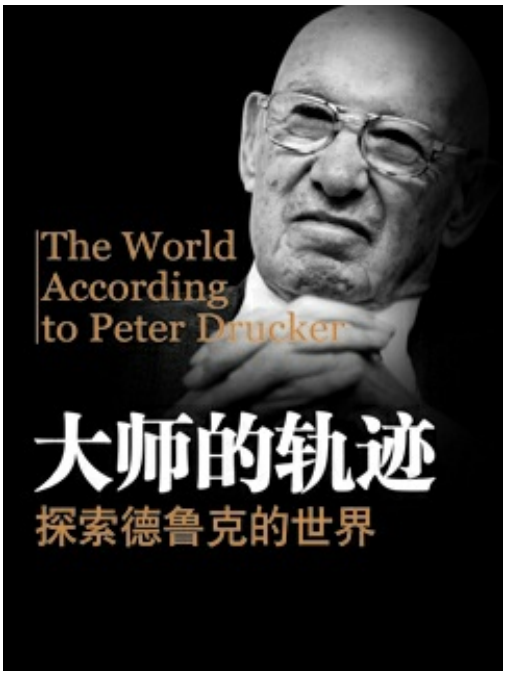
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

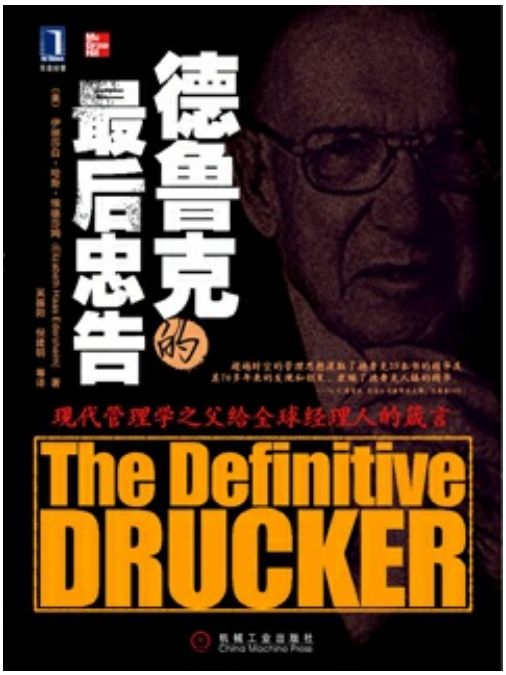
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

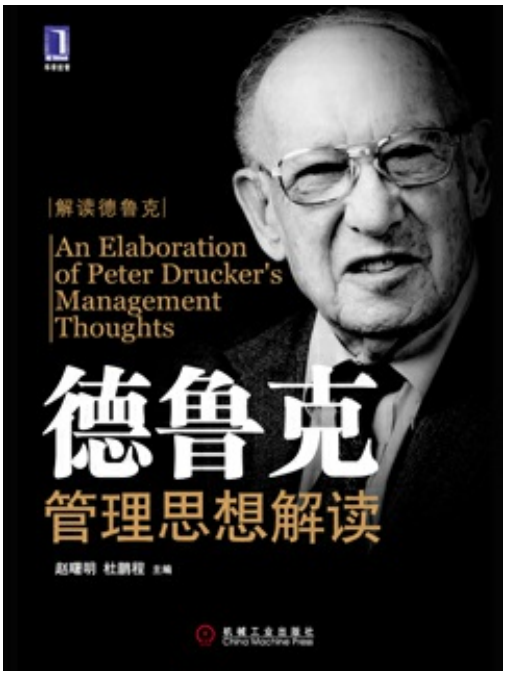
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

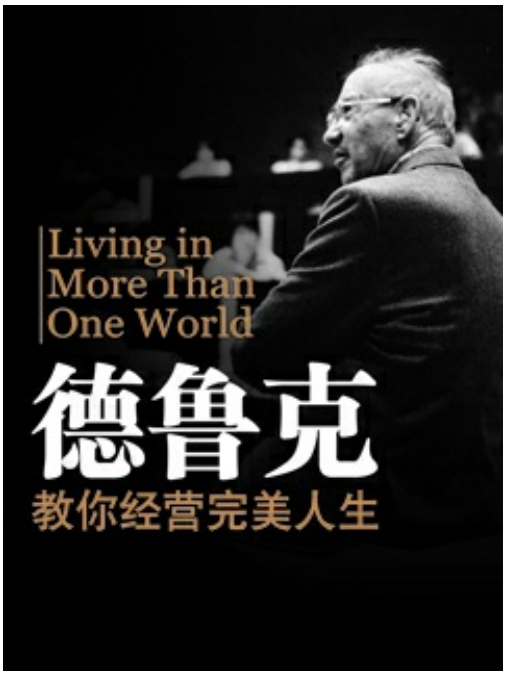
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

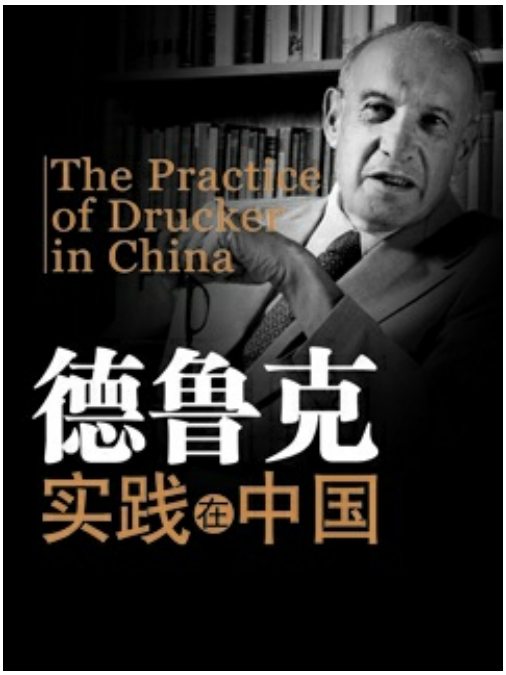
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

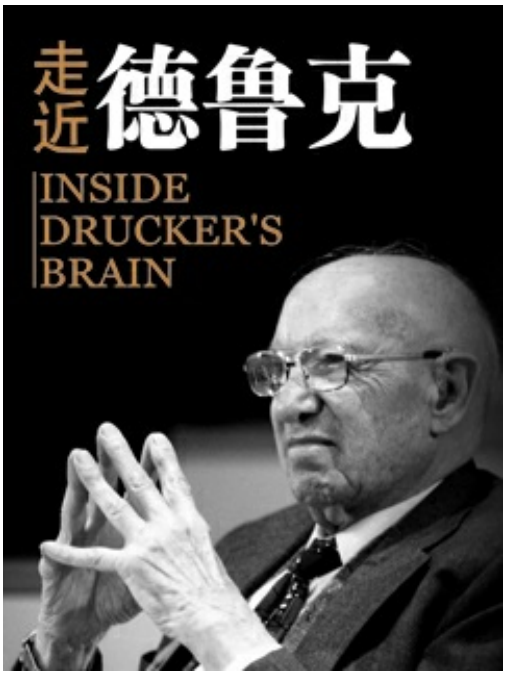
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务

（实务篇）

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

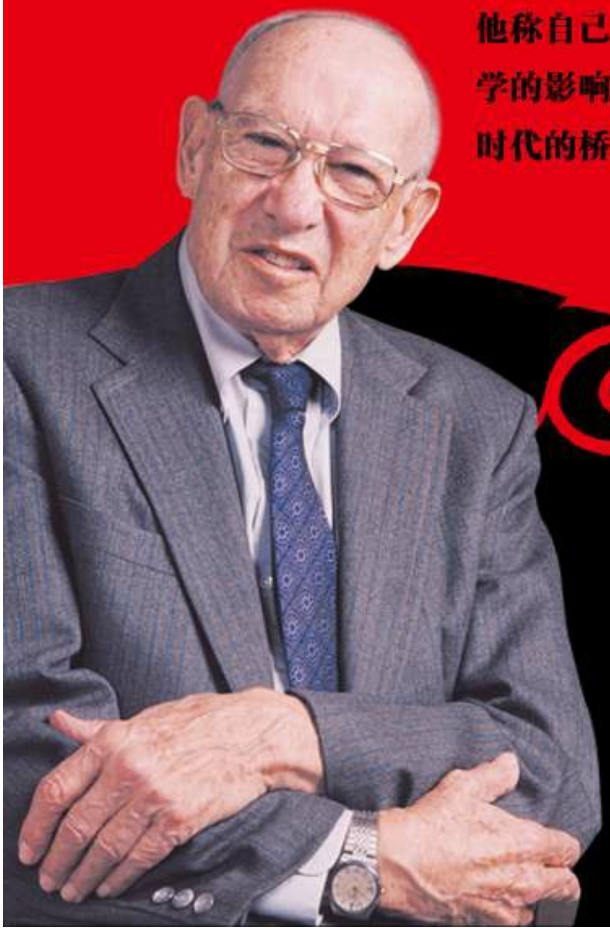
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理：使命、责任、实务(实务篇)

Management：Tasks, Responsibilities, Practices

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）著

王永贵 译

ISBN：978-7-111-28067-5

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

“本书是管理研究中具有划时代意义的里程碑。其中涵盖的内容，对所有管理人员都至关重要，不管他所从事的工作属于哪个职能领域，也不管他所服务的企业是什么规模的组织。”

—— Choice杂志

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。

中层经理人的行动和决策对企业的绩效和发展方向有直接而重要的影响。

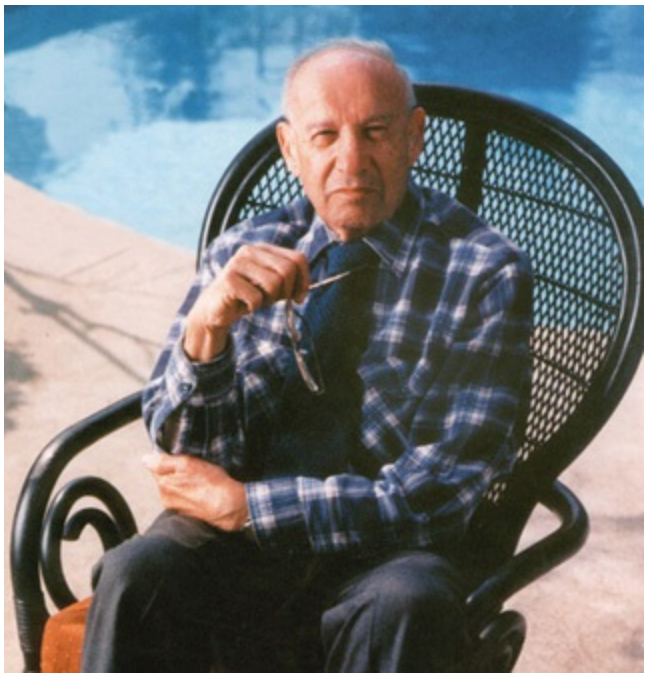
经理人的工作必须包括：设定目标、组织安排、激励与沟通、绩效评估、发展人才（包括自己）。

组织的目的是使一群平凡人做出不平凡的事业，所以组织必须着眼于人的长处。

要使知识工作和知识工作者的生产力与创新力得到提升，唯一的策

略是结构变革。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

集德鲁克思想大成的巅峰之作

全球管理者的必读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以

变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社

会；他智慧，世界无数的人们、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则

受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到："管理是一种实践，其本质不在于'知'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'；其惟一权威就是成就。"他还深深地感悟到："智力、想像力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，惟有'有效性'才能将这些资源转化为成果。"而"有效性"实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的"有效性"，演绎精彩事业和人生！

席酉民博士

西安交通大学

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

机械工业出版社华章分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生感到特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以2005年11月11日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说："熊彼特跟父亲说，'在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。'我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。"就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学

术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认："从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。"熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本著作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论著的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的"真知灼见"。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到

组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本著作称为“管理思想和方法的手册”。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克(1909-2005)先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学报》等报刊杂志撰写了纪念文章。同时，我们还在南京大学商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀!

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的25年，一股管理热潮席卷了全球，这是20世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。 在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith，1723-1790），他的《国富论》（1776年）奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会

实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的由来。

亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”，强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作

用。钱德勒（Alfred D.Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及到人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他著有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C.I. Barnard，1886-1961）已经发表了《经理人员的职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现

代组织理论。巴纳德认为组织是人们寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的，而欲望却是无限的，欲望是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H.A.Simon，1948），并获1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；

组织的力量，一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。 保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出选择；而组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织

形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的话来说，一个百年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规

模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士

的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序五

创造高绩效的团队

话说有则古老的故事:当三位石匠被问到他们正在做什么时,第一位石匠说："我在谋生。"第二位石匠边打石头边说："我在做全国最好的雕石工作。"第三位石匠眼中带着想像的光辉仰望天空说："我在建造一座大教堂。"

第一位石匠"做一天工作，领一天薪水"没有错。第二位石匠则是"专业的顶尖专家"，关注的是专业的领域。而真正的经理人必须要有愿景与道德责任，犹如第三位石匠崇高的愿景和巨大的使命感。

德鲁克给经理人一个正确的定义则是："负责知识的应用与绩效表现的人。"

综合使命与实务

实际上，管理是经理人的一项工具，更是一项专业。但管理并不是一门艰深的理论，而是一种经济活动的实际操作，且管理学基本上是一种实务，而非一种精确的科学。更重要的是，管理工作最重要的不是理论上的成果，而是实际获得的绩效。管理是实务，它的精髓不在于知，而在于行;它的考验不在于逻辑，而在于成果;它的惟一权威则是实践成效。因此，管理是一种使命、一种实务的综合。《管理：使命、责任、

实务（实务篇）》这种以“绩效为核心的整体观”，正是德鲁克管理哲学思想的特色之一。

本书分三大部分来读较为有效。第一部分从第29章到第35章;第二部分从第36章到第40章;第三部分则从第40章到第48章。

在第一部分，德鲁克以冷静旁观的务实精神指出，由于新的中层管理人员是知识专业人员，他们的行动与决策对企业的绩效能力与企业的方向，有直接而重要的影响。为此，他们的定位及承担的重大责任，便是我们关心的课题。德鲁克除了认为经理人要拥有“诚实正直”的品格外，还有五项重要的工作务必达成：设定目标、组织安排、激励与沟通、绩效评估以及发展人才（包括经理人自己在内）。

被誉为“目标管理之父”的德鲁克在第34章指出：目标管理和自我控制使得公共利益成为每一位管理人员的目标，它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它能够激励管理人员采取行动，不过原因并非别人让他做什么事或者告诉他去做什么，而是由于客观的任务要求他必须采取行动。同时，他采取行动，也并非由于别人要他采取行动，而是他自己决定必须采取行动——换句话说，他是作为“自由人”而采取行动的。通过把客观需要转化为个人目标，它可以保证一定能够取得杰出绩效，而这正是真正的自由。

这种“自由的原则”便是德鲁克管理哲学思想中的另一大特色。

平凡人做不平凡事

第二部分德鲁克告诉我们：组织乃是结合一群平凡人，做出不平凡的事。为此，组织的焦点必须着重在人的长处——着重在他能做什么，而非他不能做什么。而绩效的精神则是，让每个人都有充分的范围（或舞台）以追求卓越。

“半块面包总比没有面包好”，这是正确的妥协；“半个孩子比没有孩子更糟”则是错误的妥协。谈到有效的决策时，过去引以为傲的日本决策模式，如今在巨变时代的管理下，成了日本企业的致命伤。其中最大的原因，莫过于他们决策过程过于冗长，以致贻误时机，丧失商机。

管理上的沟通，其成本非常惊人，但其成效始终不尽人意。德鲁克十分精辟地提出了沟通的四大原则，若能持之以恒地落实，效果自然可观，也就能体会德鲁克为什么说：“向下沟通行不通，惟有向上沟通才是正途。”极度不喜欢“控制”字眼的德鲁克指出，有效的控制需要满足七个规范，才能无碍于“自由的法则”。最后德鲁克强调：管理科学家验证假设、辨认出要问的“正确问题”，提出各种可供选择的方案，而不是提出解决办法，着重在于提供理解，而不是提供公式。

战略决定结构

第三部分则指出，要使知识工作与知识工作者的生产力与创新力提升，惟一的策略即是结构变革。德鲁克不愧是组织的权威，他提出“战

略决定结构”，即战略变了，结构也需转换或调整。至于如何找出新需求与新方法，德鲁克直指问题的核心，以“贡献、决策及关系”三种分析的方法理清组织的结构需求，以符合组织结构的五项原则，即职能制、联邦分权制、团队、模拟分权制以及系统结构。通过逻辑、规范、工作、任务、成果或关系设计的组织，均有其自身的优点、限制以及适合的设计规格。

德鲁克进一步阐述，在联邦分权制中，企业是由许多自主的事业群组成的，每个单位对自己的绩效、成果以及对整个企业的贡献负责，每个单位都有自己的管理。也就是说，事实上是在经营自己的“自主”事业（颇符合目标管理与自我控制的精神）。

“模拟分权制”形成的结构单位不是企业，但仍将它们设立得如同企业一般，有最大可能的自主，有自己的管理，以及至少有一个模拟的盈亏责任。

“系统结构”则是工作小组设计原则的一种延伸，但它并非个人形成的团队。系统组织是由各式各样不同的组织所建立的团队，就像美国国家航空和航天局(NASA)一样。

德鲁克在有关组织的结论里总结道：通过理想的组织结构即一种概念模式来进行组织设计的方法，不是一种“理论”。组织设计显然应是实务的。

“理论”或“实务”究竟哪个重要，争议长达数百年之久。这个毫无意义的争论，带来的启示是：“理论”告诉我们需要做什么，才能获得实质的成果;“实务”则指引我们应该如何做，才能获得成效。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序六

亮出你的管理或空空荡荡

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照形势法则，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么，通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动,从而达到预定的目标（绩效）。

首先，管理的第一个要素是目标，从经营概念来讲是绩效，从非经营概念来讲是目标。其次，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织就没有了管理问题。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。再次，设定激励、约束和惩罚机制，人在组织中活动的方式和游戏规则始终是管理的重点。

因此，所有的管理书无外乎三个大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去一百年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球。然而众多的理论也给企业经营者带来很多困惑，但彼得·德鲁克说管理一定是有效的，管理学是有价值的。在这本

《管理：使命、责任、实务》中，读者将看到这位管理大师提出的真正可称为真知灼见的诸多管理思想，如目标管理、战略规划、知识工人、创新与企业家精神、管理分权、组织设计、多元化、多国公司等，相信这些先进的管理理念可为困惑的管理者们做出一些指引。

有一个好玩儿的现象，满街都是管理书，到处都是破产企业，满书店都是爱情教程，满街都是不幸婚史。管理和爱情一样，都清楚，又都不清楚；都有道理，又都无理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理中仍然存在许多悖论。

管理的五个悖论

第一个悖论是变革与稳定。比如有人说，组织一定要变革、创新，另一个声音说，必须要稳定，一个建立了两三年的组织连基础都没有打牢，变什么？有人研究说稳定的价值超过变革，变革会毁坏财富。变革和稳定之间是考验企业家的平衡木，绝对变革和绝对稳定都行不通，拿捏好不容易。

这换句话说也是转型与发展的问题。

我们有一项定制服务，从传统房地产开发转向以客户为导向的新型服务。三年不赚钱，公司内外都反对，没有客户，团队满脑子都是传统思维。一个服务项目老做成开发项目，服务算的是资本回报，人工、组

织、支持系统、品牌是我们的资源，但我们老是以货币资本核算方式算账，财务报表也做不好。公司上下反对，就我一个人固执，坚持一年赔1000万，第四年打平，第五年增长500%，今年至少增长400%，这个业务成了公司最好的业务。举这个例子不是表示我们做得好，而是说明我们的约束条件比较宽，我们没上市没有资本市场的压力。在管理理论上专家会告诉你谁对谁错，我希望大家不要相信专家。管理决策是在既定资源条件下做出的，如果第一年亏一亿，我可能第一年就投降了。不要轻易肯定和否定某个决策，拐大弯必须缓行。要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退，准备付出你能承受的成本，还要重新训练团队。

第二个悖论是集权和分权。集权是自上而下的管理，分权是自下而上的管理，或者是平行机构之间的互动。自古以来很多书都对这两种组织效能进行比较。军队原来是集权的，但自海湾战争以后军队采用一种现代化的混合型方式，互通互连，一个特种部队在前线相当于一个连的战斗力。特种兵可以调动飞机，他身后是强大的服务系统，相当于一个完整的供应链。万科今年开始分权，因为它平均论证5个项目才做1个，全国一年80个项目意味着要讨论400个方案，总部不堪其苦，所以必须分权，由各区自主决定项目。我们公司在京津两地还是集权，因为这两地项目少，追求单价价值高，经营模式不一样。公司内部组织上讲集权，文化和人的行为讲轻松，最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错，那就说明两种理论都对，也都不对。

第三个悖论是个人价值和集体价值。有的人强调个人创新价值，鼓励给予每个人发展空间，活跃其思维；也有人说整体目标和个人目标不一致，个人要涨工资，集体要讲发展。个人价值和集体利益如何平衡？过分强调个人，一个布袋里放十把锥子，布袋不是变布片儿了吗？过分强调整体，布袋里空无一物，要布袋有什么用？所以关键在于布袋里的东西不能戳破布袋独立存在。即使这样依然不知道哪种方法更好。知识分子创业的公司，比较偏重个人价值；制造业偏向集权，大目标小个人。这些都有道理，但不绝对，二律背反。

第四个悖论是利润最大化和社会责任。企业是商业组织，以赢利为目标，追求利润最大化是无可厚非的。如果企业侵犯到公众利益，不承担社会责任（诸如环保、劳工、社区、公众的道德理想以及关注弱势群体等），不关心公共事务，会影响企业的发展。有社会责任感的企业就像一个人，血肉丰满而富有正义感，对自身的完善很有好处。但企业应该承担多少社会责任呢？天天承担，社会信誉好了，公司不赚钱了。承担得过多会伤害到企业的财务制度、收益，伤害到股东的权益。承担社会责任的限度是什么？做出抉择最终依靠的是领导人的价值观，看他做事的动机，出于牟利，出于道德心，还是出于外部压力。一般情况下道德心最弱，外部压力最大，牟利排第二。安利公司做善事主要围绕健康，最终落脚点是产品，长远看对企业有好处。

第五个悖论是破和立。与第一个悖论程度不同，转型与发展基本上

还是在“改”，破和立则是兼并和重组。破和立都有道理，但领导者的目标是不变的，就是要生存得更好。

五大难题，考验管理者的水准。验证看绩效，过程是煎熬，在五大极端之间找平衡。

管理的几个常见问题

一个管理者容易犯错误的地方在于弄不清楚是管理自己还是管理别人。一个人印了名片当上总经理之后，你会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错。实际上，一个人群行为的发动者是其组织者，也就是董事长、总经理，目标是他们定的，组织架构是他们定的，他们牢牢把握主动权，所以所有的责任都应该归在他们身上。伟大的人管理自己而不是领导别人。

有一个例子，可以教我们分清什么是重要的事和紧急的事。客户投诉是紧急的事，员工没有权力，老板可以做主，一下解决了，虽然老板有成就感，但他做了别人的事。真正重要的事是建立制度，设定服务章程。只是做紧急的事，都是在管理别人或代替别人管理。学会管理自己，就会变得很从容，因为把重要的事（公司战略、员工培训、制度建设）都做好了，剩下的事员工自己就能处理了。我们公司6年前客户投诉比较多，局面很乱，后来下决心建立了三层次的客户系统，顺利分

流，现在80%的问题在部门以下就解决了，到经理层面的也就20%，需要我直接处理的紧急事件每年也就一两件。

还有一个在组织里比较难管理的事情，就是“中国特色”、“地方习惯”。这是我们剪裁西方理论最难的地方。为什么很多学说到了中国就要改，实际上是在行为习惯上做了妥协。私人空间和公共空间混在一起，人我界限不清。所以在中国，大多数企业管理制度的约束力弱，感情因素的制衡作用很大。

这就涉及另一个问题，组织结构中员工的积极性和创造力靠什么激发。在中国，有时道德激励比金钱激励更重要一点。同时群体不同，特点不同，管理的时候必须要有针对性。年轻人讲绩效、利益，年长者讲感情、论辈分。文化、习俗在很大程度上制约着管理。如果有不同种族、不同文化背景、不同年龄段的人存在于一体，这个组织会非常混乱。这是跨省、跨国大企业生存困难的原因。所以企业文化不要多元化，习俗尽量不要多样。企业领导要关注企业文化相对的单一性，有利于员工行为的引导和训练。高层董事会、经理人文化需要开放，因为他们需要决策，开放和互补有利于减少片面性，提高正确性。但执行层面多样化带来的是协调性差，所以应当避免。

企业的领导研究管理，目标自己都很清楚，应该把精力放在组织和人事上，也就是组织的变革和人的解放。未来组织变革的走向是什么，观察历史看出，组织变革效率最高的是军队，它是在变动环境下的对抗

性博弈，而管理学说大部分是环境假定下的对抗性博弈。所以将军是最好的管理者，这也是西点军校出来的CEO多过哈佛商学院的原因。

民营企业怎样进步

很多人都说民营企业管理水平差，治理结构不合理，血汗工资、腐败等。其实从管理学角度看很简单，就是组织和人的问题。民营企业创业者一般都有个转型，即由自然人转成商人，由商人变成领导者的艰难过程，这期间需要让游戏规则也朝这个方向转变，所有的思想、情感、行为方式都朝这个方向做一个变化。

民营企业最大的问题是组织架构，要在不同的阶段采用不同的组织形式。一开始是合伙制，继而变成股份制，还有可能上市，有国际资本介入。组织有时像一件衣服，应当先做衣服后长肉，业务量和组织的大小要相应变化。创业阶段私人家族绝对有利，成本低协调性好。挖完第一桶金，私人家族就不行了。李嘉诚强调长江实业不是家族公司，李泽楷回港创业是在别的公司打工，几年之后才到和记黄埔，从很低的薪水一点点干起来。我理解他的意思，他的公司是一个正规的组织。15年以前，新世界和李嘉诚公司的规模差不多，但新世界完全是家族化，不用职业经理人，现在业务萎缩得很小了。这就是组织的张力造成的两种结果。

民营企业一定要提前布局，让组织提前发展，甚至超越业务发展。

民营企业初期有活力，当全社会都有活力的时候，自我约束就很重要了，有动力无约束反而成为劣势。国企是有约束无动力，我们公司把资源和体制做了一个调整，保持动力，把国企的约束力给自己加上。

民营企业能复制的组织形式，一类是机关，一类是家族和江湖。有的民营企业发的文件像红头文件一样，老板写的文章像杂志社论一样。另一类不知不觉中把公司办得像家族、江湖，这是不自觉地把组织复制得过分中国化。我经常看到一些公司的标语紧跟政治气候，落款为“某某公司宣”，完全是机关作风。现在民营企业可以复制外国的商业组织和非营利组织，复制的同时也可以去创新。以往的民营企业领导人特别忽视这一点，对卖东西感兴趣，对组织架构却不重视，很晚了才想起来引进战略投资人、股东。

引进资本的意义在于改造组织，改造人的行为模式，修正目标，加快发展。前几年，几家影视公司遇到一个好的机会，有外国资本进入，一家是华谊兄弟，一家是中博影视。民营企业是否能够发展壮大，是否能进步，重点在于组织变革和公司肌体的保健。

民营企业要管理好自己的欲望，明确好自己的目标，合理架构组织，认真追求绩效。无论什么行业，只要做到这几点，这家民营企业都会发展得很好。

彼得·德鲁克这本《管理：使命、责任、实务》要在中国出版简体

字版，机械工业出版社邀我作序，于是结合自身经验，捋出几条土经作为参照，或许对饱受煎熬的民营企业有些帮助，将管理聚焦到目标、组织和绩效上来，纲举目张、守正出奇、步入坦途。

冯仑

万通集团

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

有关彼得·德鲁克先生的生平及其丰功伟绩,鉴于国内外已经有数不清的报道和评价，译者在这里不想再做任何赘述，因为这显然超出了作为德鲁克先生的大作——《管理：使命、责任、实务》的中国译者对读者的“使命和责任”。

这部浓缩了德鲁克先生几十年知识经验与管理思考的浩瀚巨著——管理学的《圣经》——以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——使命、责任和实务。可以说，任何一本巨著的写作过程，都是一种特殊的管理过程。在本书的写作中，读者不难发现：德鲁克先生实际上是率先以自己的实际行动再次实践了自己所倡导的管理理念、管理哲学和管理工具。

面对管理大师的巨著，实在不敢有所妄言，而且也绝不敢期望短短的2000字就可以把大师的思想和特色表述清楚。援引德鲁克先生的一句名言：管理就是实践。相信，只有在反复阅读和学习他的大作（并实践）之后，才会真正有所感悟、有所启发。下面仅就阅读、学习、再读、翻译、再读、再译、再学中的两点体会与广大读者分享。

第一，本书从内容上囊括了德鲁克先生非常经典的真知灼见。这首先表现在他提出了许多脍炙人口、切实可行的先进管理理念和管理工具。在本书中，作者以管理热潮向管理绩效的转变入手，围绕经营绩

效、服务机构的绩效、富有效率的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等方面，系统地探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多元化、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。其次，体现在他的独具慧眼和超凡的预见性，成功地预测了一系列重大事件。例如，他不仅成功地预言了日本经济的兴衰，而且早在计算机芯片和网络得到发展之前的1950年, 在企业大都认为生产设备等固定资产是企业最重要的资产时，就预言了“知识工作者”的崛起。再次，这也体现在他启发了一批企业的经营与管理者，从通用电气的杰克·韦尔奇、英特尔的安迪·格鲁夫和微软的比尔·盖茨，到中国海尔的张瑞敏，乃至《财富》500强中的许多管理者，都深受其管理思想和管理哲学的影响。可以说，德鲁克先生在市场、创新、变革、战略、知识管理、未来管理的挑战等方面的真知灼见，让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

第二，本书从体例和风格等方面反映出管理研究与管理实践的逻辑关系。按照内容，本书可分为三大部分，分别为：使命（《使命篇》），管理者——工作、职务、技能与组织（《实务篇》），高层管理者——任务、组织与战略（《责任篇》），读者可根据需要和兴趣参考阅读。德鲁克先生以其卓越预见性的独特思维方式，把微观管理学置于宏观世界之中，以实际行动实践了管理学立足于经营实践和服务于经营实践的学科特征，再现了管理经验学派的无穷魅力。在综观全球的基

础上，本书囊括了心理学、社会学、历史学、哲学、文学和经济学等领域的知识，运用看似朴实无华的语言，对企业运行中的实际现象进行了深入浅出的探讨和剖析，在提炼和发展管理知识的同时，揭示出管理的真相，反映出管理的真谛，为管理学奠定了方法论的基础。无疑，管理绝不应该只是技能训练，而应该是对人员、组织、社会和环境的整体认识与实践。类似地，管理也不应该只是一些理论和学术研究，而应是运用理论和科学方法来解决社会和企业所需要解决的问题。在这本巨著中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到所谓的“管理模型”和“数据分析”。读者所能看到的，是一些沁人心脾的观点和故事，文笔简单但却清晰有力；读者所能体会到的，是大师对人和社会的深刻理解，是将微观管理研究集中到组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度、公司责任和管理者等方面所做的根本性思考；读者所能感知到的，是一代管理宗师不断学习的精神、广博的知识基础和独特而富有创见的思维方式。

中国企业如同中国经济一样，正处于飞速的发展与变化之中。可以说，管理者如何应对不确定性，如何把握不确定性带给企业的成长机会，是一个充满诱惑力的战略话题。或许，国人可以在彼得·德鲁克的巨著中找到启示或答案。事实上，正因为不确定性，所以德鲁克先生才非常强调预见性，也希望管理者有预见性。他倡导变动环境下的管理科学，认为把握未来是管理学的最大难题，所以他强调指出，管理者必须学习掌握发展的机遇和变动的机遇。例如，他本人就经常通过人口结构

的变化趋势（这直接决定了劳动力市场和消费市场的变化）来分析市场行为。

中国要发展、经济要腾飞，自主创新势在必行，其中的关键就是“人”的问题，是企业高层管理的问题，是知识工作者的问题，他们对成败具有不可推卸的责任，即成败取决于他们的知识、洞察力和管理素质，取决于他们的创新与企业家精神。正如德鲁克先生所指出的，管理者必须对企业的经济绩效、员工的成就、创新和社会的发展承担责任，而且管理者的责任永远大于权力。在很早以前，德鲁克先生就倡导对人的重视：员工是企业最重要的资产，组织为知识工作者提供发展空间，薪水买不到忠诚，顾客买的不是产品，而是满足。在谈到任何问题时，他总是不忘提到：人，才是重点。

最后需要强调指出的是，对于中国的企业而言，成长固然是十分重要的，但若成长超出了环境许可、社区许可和经济许可的范围，超出了产业特有的最优规模，不仅会给社会和环境造成损害，也会给企业以及所有的利益相关者造成损害，甚至带来灾难！相对于特定的产业而言，规模过大或规模过小，都是规模不当的表现，必须有计划地进行调整或剥离，并持续地进行真正的创新。

综上所述，德鲁克先生的这本巨著，既是一本面向管理者（工商企业与机构组织）的系统化管理手册，也是面向学生和有志于管理工作的仁人志士的系统化教科书。在2005年上半年有幸受邀翻译这部被誉为管

理学《圣经》的德鲁克先生的巨著，我心中感到万分荣幸而惶恐，惟恐自己的“无知”会成为晶莹无瑕的美玉上的斑点。至今，大半年的时间已经过去了，在南京大学商学院、南开大学商学院的领导和同事以及机械工业出版社华章分社的朋友的鼓励下，译稿终于跟大家见面了，这时突然有一种如释重负之感。鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

虽然这位大师中的大师——彼得·德鲁克先生已经离我们远行了，但他的理念、他的思想、他的精神永存，“管理任务、承担责任、勇于实践”的真谛将永远伴随着我们。“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’。”最后，让我们以这句符合德鲁克理论的话共勉，并为行动和成果而努力奋斗吧！

王永贵

南京大学商学院教授

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

管理职业与管理承诺

作为一个领域，管理是多层面的，具有十分丰富的内涵。首先，管理本身也是一门学科，而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生，距今只有短短100年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展，管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。不过，虽然还有许多我们未知的东西，但我们确切地知道：管理决不仅仅是“常识”，而且也不仅仅是系统化的经验。至少，管理应该是一套有组织的知识体系。本书试图把所有我们已知的东西呈现在读者面前。同时，本书也尝试着概括出许许多多的“条理化的未知领域”（organized ignorance），即我们已经认识到自己需要新知识，但尚未拥有这些新知识的领域。可以说，这些有待于进一步发掘的、尚未拥有的新知识，是我们界定自己需要的东西所必须的。然而，从事实践活动的管理者无法等待，在出现问题和产生需要时，他们必须及时予以管理。为此，本书试图针对如上所述的未知领域提出相应的方法，深入思考相应的政策、原则与实践，并帮助管理者完成管理任务。同时，本书也力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便使他们更胜任今天和明天的工作。

管理是任务，也是一门学科，但管理也是人的管理。每项管理成就都是管理者所取得的成就，每项管理失败也都是管理者的失败。实施管

理的是人，而不是“力量”或“事实”本身。同时，真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。因此，本书强调“管理者也是人”，并力图从人的角度来认识管理者。同时，本书还把焦点集中在管理者的所作所为和管理者的成就上，并时刻努力把人和任务整合在一起。相对而言，任务本身是客观的、非人格化的，它需要靠人——管理者来完成。而且，最终决定需要什么和成就什么的，是“管理”。

管理也是工作。事实上，管理是现代社会的一种特殊工作，它使现在的社会与以前的社会有所不同。可以说，管理是现代组织中所特有的一种工作，它使现代组织可以有效地运作。既然管理是一种工作，那么它就会有自己的技能、工具和技术。诸如此类的内容都在本书中进行了探讨，而且围绕有些问题的探讨还十分详细。

不过，虽然管理是一种工作，但它却与其他工作存在差异。与内科医师、工匠或律师的工作不同，管理工作总是在组织中进行的——是在人际关系网络中进行的。因此，管理者本身总是在扮演着模范角色，他的所作所为至关重要。不过，“谁是管理者”也很重要——对工作的影响甚至比内科医师、工匠或律师还要大。为人师表的教师往往也具有同样的两面性：一方面是他的技能与绩效，另一方面是他的性格——榜样作用和正直品质。因此，本书将同时强调管理者的任务与管理者的性格。

在过去的30多年来，本书及其所涵盖的方法已经成为许多大专院校、经理人项目和研讨会的重要教材，并为许多不同类型的学员所证

实。同时，本书中的许多主题材料也都是近40年来长期积累的结果。在过去40年里，以顾问的身份，我与各个层次的管理者、大型和小型企业的管理者、政府机构的管理者和医院与大学的管理者密切合作，总结并开发出这些材料。虽然我也曾与美国以外国家的企业与非企业管理者密切合作，如英国、日本以及西欧和拉丁美洲国家，但本书所囊括的大部分经验都是以美国，特别是美国的企业与公共服务机构为基础和背景的。因此，本书努力涵盖每位管理者应该知道的管理知识，但书中的表述形式却十分简单明了，即使那些尚未担任过管理职务，甚至在管理机构中工作的普通员工都可以很好地领会和把握。所以，本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市

1985年新年

第二篇

Management：
Tasks,Responsibilities,Practices

管理者：工作、职务、技能与组织

管理者并不是靠“委派”或“授权”才担任职务的，他们是独立自主的，以企业的需要和现实为基础。于是，就产生了管理职务、管理工作、管理技能和不同的管理组织。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第29章　为什么需要管理者

管理者是企业的基本资源，也是最稀缺、最珍贵、最易毁灭的资源——福特汽车公司的经历：一项管理不当的受控实验——西门子公司和三菱公司的例子——福特——福特汽车公司的启示——管理比所有权重要——英国工业在管理上的差距——管理：是“相位的转变”，而不是适应——管理是一种自治职能，而不是一种被委派的职能

管理者是工商企业的基本资源。在一个完全自动化的工厂中，可能几乎没有一个普通员工，但一定会有管理者——事实上，会比以前的工厂拥有更多的管理者。

在绝大多数企业中，管理者都是最珍贵的资源——而且是贬值最快、最需要持续予以补充的一种资源。建立一支管理队伍需要多年的时间，但由于管理不当等原因却可以在很短的时间里垮台。管理者的人数和每一个管理人员所代表的资本投资，必然会持续地增长——正如它们在过去半个世纪里所实现的增长一样。与此同时，企业对其管理者能力的要求，也将逐步提高。每过一代，这种要求就会提高一倍，没有理由期望这种趋势在今后数十年里会有所减缓。

管理者如何进行有效管理以及被有效管理的方式，决定着企业的目标能否达到，而且这还在很大程度上决定着企业是否能够很有效地对工人和工作进行管理。这是因为：工人的态度所反映的，首先就是其管理

当局的态度，并直接反映出管理当局的能力和结构。工人的效率，在很大程度上取决于对他进行管理的方式。

在过去的25年里，每个地方的管理者都在不断地参加各种讲习班、演讲会和讨论会。利用参加上述活动的机会，彼此之间互相转告：他们的职责就是管理下属员工。同时，彼此之间也互相鼓励，需要把重点放在特定的管理责任上，并就“下行沟通”彼此提供冗长的建议和昂贵的“诀窍”。但是，至今为止，我还没有发现一位管理人员（不论他是什么级别，还是担任什么职位）不是把同上面的关系和沟通放在首位的。（这将在本书第38章中做进一步讨论。）每一位副总经理都感到他同总经理的关系是真正的问题所在。依此类推，直到第一线的监工、生产工长或主办文书，都认为只要其“上司”和人事部门不来干涉，他肯定可以同他的下级相处得很好。

不像人事部门人员通常所想像的，这并不是一种人性反常的标志。同上面的关系本来就是管理人员首先要关心的。作为管理人员，就意味着要分担企业取得杰出绩效的责任。没有被期望承担这种责任的人，就不是一个管理人员。

使管理人员感到担心的同上面的关系问题——同他自己的上司之间的关系、有关上级希望自己做什么的疑虑、使上级理解自己观点的过程中所遇到的困难、使上级接受自己的计划所遇到的困难、使自己的活动受到充分重视所遇到的困难以及与其他工作部门和参谋人员的关系等等

——这些全都是对管理人员进行管理的问题。

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

有关亨利·福特的兴起和衰落以及福特公司在他孙子手中复兴的经历，已经被讲述过许多次了，并且已经成为民间传说了。每一个人都曾听到过下面的故事：

——亨利·福特在1905年从一无所有开始，15年以后建立起了世界上最大的、盈利最多的制造企业。

——在20世纪初叶的时候，福特汽车公司在美国汽车市场占据了统治地位，并几乎垄断了整个市场，在世界上绝大多数其他的主要汽车市场上也占据统治地位。

——另外，它从利润里面，积累了10亿美元左右的现金储备。

——只过了几年，到1927年的时候，这个似乎是坚不可摧的企业王国已经摇摇欲坠了。它已经丧失了在市场上的领先地位，勉强维持第三位。几乎又过了20年，每年都赔钱，一直到第二次世界大战期间都无法以强劲的实力展开竞争。

——1944年，公司创始人的孙子亨利·福特二世，当时只有26岁，在没有任何训练或经验的情况下接管了这家公司。两年以后，通过一次“宫廷政变”改变了他祖父任人惟亲的做法，引进了一套全新的管理班

子并拯救了这家公司。

但是，人们并没有普遍地认识到：这个戏剧性的故事的意义，已经远远超过了一个人的成功和失败，而首先可以称之为一项“管理不当”的受控实验。

福特一世之所以失败，是由于他坚信企业并不需要管理人员和管理。他认为，企业所需要的，只是所有者兼企业家以及他的一些“助手”。与同时代的美国和国外企业界绝大多数人士相比，福特的不同之处在于：正如他所做的每一件事那样，他毫不妥协地坚持其信念（关于亨利·福特，请参见作者的论文“亨利·福特”，该论文收录在作者的书《人、思想和政治》（Men,Ideas and Politics,Harper & Row,1971）中，英国版的名称是《新市场》（New Markets，Heinemann,1971）。）。他实现信念的方式是：他的任何一个“助手”，如果敢于像一个“管理人员”那样行事、做出决定或没有福特的命令而采取行动，那么无论这个人多么能干，他都要把这个人开除。福特的这种方式，只能称之为对一种假设的测试，而结果证明这是完全行不通的。

其实，福特的经历之所以独一无二，而且具有重要性，是因为福特能够亲身测试其假设，这一方面是由于他活得很久，另一方面是因为他有10亿美元来支持自己的信念。福特的失败，并不是由于个性或气质，而首先和主要是由于他拒绝承认管理人员和管理是必要的，拒绝承认管理人员和管理要以工作和职能为基础，而不能以“上司”的“授权”为依

据。

但是，福特并不是坚信无需管理人员的惟一的人。第一次世界大战以前的另外两家处于成长中的大型公司，也有着类似的经验。这两家公司就是德国的西门子公司和日本的三菱公司。

沃纳·冯·西门子（Werner Von Siemens，1816-1892）是与亨利·福特的个性极不相同的人。他是19世纪最伟大的发明家之一，无论是对员工，还是一起共事的科学家都极为关心和体谅。他所创建的公司，至今仍具有互相忠诚和对人负责的特点。但西门子并没有“管理人员”，只有“助手”和“副手”。直到19世纪70年代末期，西门子公司一直都能实现令人瞩目的成长，然后就开始走下坡路，逐渐失去了控制，并成为“难于进行管理”和实际上没有管理的公司。英国的西门子公司原来是西门子集团中最兴盛的一家企业，由于管理不当而垮台，以至于不得不关闭。在19世纪80年代后期的时候，市场上出现了竞争对手，主要是埃米尔·拉特瑙（Emil Rathenau）在美国通用电气公司的密切协作下创建的德国通用电气公司。尽管西门子公司以前长期处于领先地位，但它在曾经占有统治地位的一些市场中迅速丧失了阵地。然而，西门子公司与福特公司不同，并不拥有几乎无限的财务资源。在公司的创始人去世之后五年，即1897年的时候，该公司不得不求救于资本市场。当时的一位银行家乔治·西门子是沃纳的堂兄弟，正担任德意志银行的行长（请参见第49章），利用西门子公司急需资金的机会，他迫使公司创始人的子孙

和继承人接受了一种管理结构和一批管理人员。虽然他们并不愿意，但也只好接受。

直到第二次世界大战时期，西门子公司创始人的后裔们还在公司中拥有很大的权力，并且至今仍参加公司的董事会。但是，1897年的改组却创立了各种管理职位，而且这些管理职位都是以任务和职能为依据设立，而不是以西门子家族成员的一时兴致或愿望为依据设立。没过几年，这家一度岌岌可危的公司重新获得了活力。到20世纪初的时候，德国的电子工业正处于动荡的调整时期，新的产业结构是以西门子公司为中心建立起来的。在10年以前，在乔治·西门子的压力下，成立了主要由公司内部人员组成的新的专业管理当局。该管理当局制定出了一个合并和一体化的方案，把新合并进来的公司纳入到西门子公司的结构之中，从而保证了该公司在欧洲电子工业市场上又取得了40年的领先地位。

日本三菱公司的创建人岩崎弥太郎（1834-1885）的个性，也同亨利·福特完全不同，而且与沃纳·冯·西门子的个性也不相同。他也具有吸引、培养和使用第一流人才的高超能力。但是，正像前面所提及的那两个人一样，他并不相信管理人员。日本的传统是“家”——“家族共同体”，在其中，由年长者掌权，而不是按照所有权来掌权，并且以集体的方式来从事工作。（请参见知惠仲值的《日本社会》（Japanese Society,University of California Press，1970）。该书是想要了解日本的

组织如何运作的人的“必读之作”。）岩崎弥太郎有意识地同这种传统彻底决裂，坚持由所有者兼企业家享有全部权力，并承担全部责任。这对他来讲，就是“进步”和“西方化”。像福特一样，他被迫把公司改组为股份有限公司。同时，像福特一样，他也认为这只是一种形式——一种讨厌的、束缚人的形式。他发出指令，全部所有权永远归一个人，归家族的首脑所拥有。所有的决定都应该由这个人，而且只能由这个人做出，其他人只是他的“助手”并执行他的命令。岩崎弥太郎是在1867年——正好在明治维新以后——作为一个身无分文的武士（世袭的战士）开始其创业生涯的。15年以后，他的公司成为日本的领先企业，超过了三井公司和住友公司这些创建于17世纪时的老字号企业。但在那个时候，正如1920年时的福特汽车公司所经历的那样，三菱公司的发展速度放慢了，开始摇摆不定并明显暴露出衰败的迹象。对三菱公司来说，幸运的是：岩崎弥太郎在1885年刚50岁时就去世了。他所委托的同事，虽然当年曾保证要遵守有关由家族之长掌握全权的规定，但在他去世后立即进行了改组，并建立了日本最强大、最专业化、最独立自主的管理集团。虽然原来的家族成员仍然得到很大的尊敬，但被完全排除在管理集团之外。三菱公司的兴起和发展，只是在这个时候才真正开始的。

通用汽车公司——反面测试

在20世纪20年代早期，当福特着手证明自己无需管理人员的假设时，新接任通用汽车公司总经理的阿尔弗雷德·斯隆则在实验一种相反

的假设。当时，通用汽车公司几乎要被庞然大物的福特汽车公司挤垮了，只能勉强维持一个软弱的第二号位置。它是由一些敌不过福特汽车公司的竞争而出售的小汽车公司拼凑起来的，比一个临时凑起来的金融投机组织好不了多少。当时，在该公司的生产线上没有一种能胜过竞争对手的汽车，没有经销商组织，没有财务实力。以前各个小公司的所有者都拥有自主权，其实就是可以用自己的方式把以前的公司当成是自己的独立王国一样来进行经营——不恰当的经营。但是，斯隆深入思考了通用汽车公司的业务和组织结构应该是什么样的（关于阿尔弗雷德·斯隆，请参见作者的《成果管理》（Managing for Results)一书以及斯隆本人的著作《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors,Doubleday，1964）。），并把那批不守纪律的独立诸侯改造成了一个有实力的管理团队。在随后的五年之内，通用汽车公司成为美国汽车工业的领先者，并且这种领先地位一直保持到现在。

在20年以后，亨利·福特的孙子把斯隆的假设重新付之测试。当时，福特汽车公司几乎要破产了，由于填补每年的亏空，20年代初期所积累起来的10亿美元现金资产已经用光了。年轻的亨利·福特二世在1946年接管公司以后，立即在公司中着手进行斯隆20年以前在通用汽车公司里所做的事，他创建了一套管理结构和一支管理团队。只用了五年的时间，福特汽车公司就在国内外重新获得了成长与盈利潜力。它成为通用汽车公司的主要竞争对手，而在迅速发展的欧洲汽车市场上甚至超过了通用汽车公司。

福特汽车公司的启示

福特汽车公司发展经历得到的启示是：管理人员和管理是工商企业的特殊需要，是其特殊的器官和特殊的结构。我们可以十分肯定地说：企业没有管理人员是不行的。不能认为管理所做的，只是根据授权从事所有者的工作。之所以需要管理，不仅是由于工作量太大，任何一个人都不可能单独完成，而且是由于管理一家企业同管理一个人自己的财产，是完全不同的两回事。

亨利·福特、西门子以及岩崎弥太郎之所以未能看到进行变革和采用管理人员和管理的必要性，是由于他们认为（正如各种教科书告诉我们的那样）：复杂的大型企业，是由一个人经营的小店铺有机地“演变”而来的。当然，在开始的时候，福特、西门子和岩崎弥太郎所经营的企业规模都很小，但其发展不仅引起了规模的变化，而且到了一定的程度，由量变转化为质变，他们不再是经营“个人的企业”了，而是在经营一家工商企业，即经营一个要求有不同结构和不同原则的组织——一个要求有管理人员和管理的组织。

从法律上讲，管理看来好像仍是接受所有者的授权。但是，缓慢演变的现实教训却是：管理要优先于所有者，实际上是高于所有者。在大型企业中，也是这样。即使对大型企业拥有全部所有权的所有者，也不得不从属于恰当的管理。所有者的所有权，在法律上讲虽然是没有限制的，但如果所有者不使自己服从于企业对其所有权进行管理的需要，就

会碰到困难，就会缩减所有权，甚至会失去全部所有权。

实际上，可以这样认为：当乔治·西门子迫使其年轻的堂侄们或者接受管理，或者放弃控制权时，心中正是这样想的。作为一种法律学说——虽然还只是新生的，而不是已明确形成的——它也许是在美国首先形成的。在20世纪50年代早期，美国空军同霍华德·休斯（Howard Hughes）和休斯飞机公司进行谈判。休斯拥有该公司的全部股权和财产，他拒绝让专业管理人员管理该公司，而坚持由他自己来管理，正如30年以前福特自己经营福特汽车公司那样。于是，休斯飞机公司的主要顾客——美国空军就给休斯一份最后通牒：或者你把你的股权交给一个信托基金并让专业的管理当局来接管，或者我们使你的公司破产并迫使你完全离开。通过他的一家信托基金，休斯保持了自己的所有权，但完全放弃了对公司的控制权。

下一个案例也同霍华德·休斯有关。据说，作为美国一家大型航空公司——美国环球航空公司的完全所有者，他使该公司的利益从属于他所拥有的其他公司的利益。对一个所有者来讲，这是完全合法的行为，他可以随意处置自己的财产。但美国环球航空公司对休斯进行起诉，要求赔偿1.5亿美元的损失。美国环球航空公司在初审和复审中都胜诉了，只是在1973年最高法院的审理中，才由于一个技术性细节而败诉。最高法院认为，这是有关民用航空局的事情，普通法院无权受理。但是，“即使是所有者也必须像一个管理人员那样来行事（至少，在大型

公司中是如此）”这一原则，是没有争议的。

当德国银行于20世纪60年代末期挽救克虏伯公司时，克虏伯家族在对其公司的处理过程中，也应用了这一原则。该公司全部属于克虏伯家族所有，但德国银行显然认为克虏伯家族把该公司作为财产来处理是不恰当的。70年以前，西门子还努力使西门子家族保持其所有权，而德国银行在处置克虏伯公司时，却迫使克虏伯家族完全放弃了所有权和控制权。

从其产生来看，可以说，管理并不是由所有者自己管理的小型公司成长和演变而来的，而是从一开始就为本来就庞大而复杂的企业设计的。

美国庞大的铁路事业横跨了漫长的距离，它要处理各种错综复杂的问题：建设铁路路基的工程问题、筹集巨额资金的财务问题、获得建路特许权和土地征用权以及补助金的政治关系问题等等。这个铁路事业是可以称之为“管理”的第一家企业。事实上，在美国内战后不久为长距离的、横贯大陆的美国铁路设计出来的管理结构，基本上维持至今没有什么变化。大约在同一时期，欧洲大陆也为首批出现的全国性的，而非地方性的银行（关于这一点，请参见本书第49章中有关乔治·西门子和德意志银行的经历。），设计出了一套管理制度。而在遥远的日本，明治时期财团的创建人——三井、住友和岩崎弥太朗在三菱的继承人——以一种全新的方式运用日本的传统方法，也给庞大而复杂的企业建立了一

套管理制度。

直到三四十年以后，管理这个概念才从原来就是大型企业的企业，移植到逐渐成长壮大的大型企业中去。我们在前面已经讲过：乔治·西门子在1897年如何以西门子电气公司的堂侄们对资金的需要为杠杆，迫使他们在不愿意的情况下不得不接受管理人员。大约在同一时期，安德鲁·卡内基和约翰 D.洛克菲勒也分别在钢铁工业和石油工业中引进了管理。稍迟一些，又是那个皮埃尔 S.杜邦对杜邦家族公司进行了改组，引进了管理，使之既能实现成长，又能保持杜邦家族的控制权（关于皮埃尔·杜邦，请参见小阿尔弗雷德D.钱德勒和斯蒂芬·索尔兹伯里（Stephen Salisbury）的《皮埃尔·杜邦及现代公司的形成》（Pierre S.du Pont and the Making of Modern Corporation,Harper & Row，1971）以及钱德勒的《战略和结构》（Strategy and Structure,M.I.T.Press，1962）。）。在1915~1920年期间，杜邦为其家族公司所建立的管理结构，在几年以后成为通用汽车公司“专业管理结构”的出发点。那时，杜邦获得了这家近于破产和摇摇欲坠的汽车公司集团的控制权，并让阿尔弗雷德·斯隆担任该公司的总经理。

英国在19世纪后期之所以从世界经济的领先地位跌落下来，主要不是由于它技术上的差距，而是由于它在管理上的差距，即未能在真正的管理基础上对已经成长为庞大而复杂的工商企业进行改组。对于这一点，虽然并不能证明，但却有很大的可能性。

英国不是对其公司进行改组，而是采取一种妥协的办法。结果，公司“董事会”既不是一个监察机构，也不是一个真正的管理机构，而是这两者的一种混合。因而，管理人员的作用、职能和权力均未有明确的规定。为了理解其中的区别，我们不妨比较一下英国化学产业（W.J.里德（W.J.Reader），《帝国化学工业史，第1卷，1870~1920》（Imperial Chemical Industries:AHistory,vol.one 18701926,Oxpord University Press，1970）。）（在1870年的时候，该产业在世界上占据着领先地位，而到20年以后就只居于“陪衬”的地位了）的发展记录和钱德勒有关杜邦公司的描述。直到1926年，当英国所有的大型化学公司合并成为一个帝国化学工业公司时，其首届董事会既是一个高层管理机构，又是代表着以前各个创立者家族中有钱的外行们的一个混合体——在董事会内部或董事会下面并没有明确的结构。德国的法本化学公司（Farben）是略早几个月以一种类似方式创建的，但德国人一开始就把同财务、家族和权势有关的人物排除在管理结构之外，把他们全部安排在一个不进行实际管理工作的监事会中。有少数创建家族的成员被安置在管理委员会中，但他们是作为专业管理人员来担任职务的，即具有具体的工作、职能和权力，并在管理团队中与其他人处于平等地位。而这个管理团队，则由没有家族或所有权背景的专业人员所主导。

管理是一种“相位的转变”

从所有者兼企业家在其“助手”的帮助下可以经营的企业，转变为要

求有管理的企业，类似于从液体到固体的转变，物理学家称之为“相位的转变”。这是从一种物质状态、一种基本结构向另外一种状态与结构的突变。斯隆的例子表明：这可以在同一组织内部加以实现。但斯隆改组通用汽车公司的事例还表明：要做到这一点，就必须根本改变人们的基本概念、基本原则和看法。

人们可以把老福特试图经营的企业同斯隆所设计的企业比做两种不同的有机体——带有硬甲壳的昆虫和有骨架的脊椎动物。英国生物学家达西·汤普森（D′Arcy Thompson）指出：由硬甲壳支撑的动物在大小和复杂性上只能达到一定的程度，超过了这一程度，陆地上的动物必须要有一个骨架。但这骨架从其渊源上讲，并不是从昆虫的硬甲壳适应演化来的，而是有着不同渊源的另外一种不同的器官。类似地，当企业达到一定的规模和复杂程度以后，就必须要有管理。虽然管理代替了所有者兼企业家式的“硬甲壳”结构，但并不是它的继承者，而是它的代替者。一个企业达到什么阶段就必须由“硬甲壳”转变为“骨架”呢?（关于这一点，请参见本书第53章和第54章。）其分界线，大致在企业员工人数达到300~1000人的规模时。更重要的，也许是复杂程度的增加。当有许多工作需要互相协调和配合的时候，人们需要进行沟通，这就需要有管理人员和管理当局。否则，事情就会失去控制，计划就不能转变成行动。更糟的是，在计划的实施过程中，计划的不同部分在以不同的速度实施着，以不同的时间实施着，而且具有完全不同的目标。同时，“上司”的好恶，逐渐变得比取得杰出绩效更重要。到了这个地步，产品可能是出

色的，人员也可能是能干而积极的，上司可能是——而且常常的确是——有很大能力和个人权力的，但企业却开始摇摆不定、停滞不前并很快走了下坡路。除非进行转变，采用管理人员和管理结构的“骨架”，否则企业就无法长期存续下去。

亨利·福特——与年轻的西门子、岩崎弥太郎一样——不想要管理。但其惟一结果，就是他胡乱地指挥管理人员，为他们确定一些不恰当的职位，造成猜疑和挫折的心理，对公司进行不当的组织，打击并分裂管理人员。在这些领域中，管理人员的惟一选择就是把这些工作做好或是做坏。但这些工作本身是无法逃避的，这些工作做得好坏，在很大程度上决定着企业是存在、兴盛，还是衰落以至于最后倒闭。

第五部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

管理者的工作和职务

作为一名管理人员，要对为企业的成果做出贡献负有责任，即对他自己的工作负有责任，而不是“对其他人的工作负有责任”。而且，存在着一种独特的“管理工作”，存在着独特的管理职务，同时，也存在着对管理人员进行管理的独特方式：目标管理和自我控制。当我们从“中层管理”转向“知识型组织”时，还存在着一些新的要求。最后，还必须对管理人员进行管理，以便在他们之中形成一种取得杰出绩效的热情。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第30章　什么是管理者

传统的定义——传统定义的不当——管理人员和管理当局的成员——专业人员——按照职能，而不是按照权力来界定管理人员——专业人员的头衔、职能和报酬

管理人员的特点是什么？如何给它下个定义?

至少可以这么说，“管理人员”和“管理”这两个词令人很难捉摸。它们难于翻译成其他语言。在英国英语中，它们的含义不同于在美国英语中的含义。而且，即使在美国英语中，其含义也是极不明确的。

“管理人员”这个词在德语、法语、西班牙语、意大利语或俄语中都没有确切与之相对应的词。在这些语言中，这个词的含义就像在美国一样，既不确切，也难于捉摸。当问及怎样理解“管理人员”的含义时，绝大多数人都会说是“老板”。但是，当飞机场旁边擦皮鞋的小摊子的招牌上写着“经理：约翰·史密斯”时，每一个看到这块招牌的人（至少在美国是这样）都知道：史密斯先生并不是老板，即所有者，而是一位仅比擦皮鞋的工人拥有多一点自主权和工资的供雇佣的人。

在管理的早期历史中，管理人员被定义为“对其他人的工作负有责任的人”。这个定义符合当时的需要，它使管理人员的职能同“所有者”的职能相区别。它明确地表示出管理是一项可以进行分析、研究并

加以系统改进的特殊工作。这个定义所关注的，是基本上新出现的、旨在完成社会经济任务的大型永久组织。

然而，这个定义实在难以令人满意。事实上，它也从来没有令人满意过。从一开始，企业中就有些经常处于负责地位的人，他们显然是管理当局中的一员，但却并不从事管理工作，即并不对其他人的工作负责。一个公司的财务总管，负责公司中金钱的供应和使用，可能有一些下属并且是传统意义上的管理者。但财务总管本人显然从事绝大部分的财务工作，他需要同向公司提供资金的人和金融社会等打交道。他是一个“以个人方式做出贡献的人”，而不是一位管理人员。不过，他却是高层管理当局的一个成员。

而且，这个定义把重点放在完成任务所需的工具上，而不是任务本身。一位在公司中负责市场研究的人可能领导着许多人，因而在传统意义上讲是一位管理者。但从其担任的职能和做出的贡献来讲，他所领导的人或多或少或完全没有，都不会有什么差别。一位连一个下属都没有的人，在市场研究和市场分析方面也完全可以做出同样的突出贡献。如果不是被迫把大部分时间花费在下属及下属的工作上，他甚至可以做出更大贡献。他可能会因此把企业的市场研究工作做得更加有效，使自己的工作被管理当局中的同事们了解得更清楚，使企业能够更好地做出一些基本决策和更好地界定“我们的业务是什么和应该是什么”。

按照传统的定义，即管理人员是“对其他人的工作负有责任”的人，

我们应该说他是“市场研究人员的经理”，但我们却说他是“市场研究经理”。实际上，这种通常的叫法是正确的，它可以使人很直觉地理解管理职位的责任是什么以及应该是什么，应该如何对担任管理职位的人进行衡量。

这种传统的定义已经变得日益不恰当了，它已经成为有效管理、有效组织和卓越绩效的一个障碍了。

在任何一个组织中，特别是在目前的工商企业中，增长得最快的是对企业的贡献和成果负有责任的那些管理者。（关于这一点，请参见本书第35章。）但是，他们本身不是老板，而且也不对其他人的工作负责。从这个意义上说，他们显然又不是管理者。目前，企业中增长得最快的，是独自工作的个体贡献者（或者在助理或秘书的帮助下开展工作）——各种专业人员。他们对企业创造财富的能力、企业的发展方向及其成就，有着十分重要的影响。

虽然这类人是在技术研究工作领域中作为一个独特的群体而率先出现的，但它却不局限于这一工作领域。实验室中的高级化验师负有重大的责任，并做出了重大的决策，其中有许多影响是无可挽回的。同样的情况也适用于那些深入思考公司的组织并设计出各种管理职务的人，不论他们的头衔是组织计划师还是管理开发部主任。此外，还有高级成本会计师，他决定着成本的界定和分配。通过为管理当局制定衡量绩效的标准，他事实上在很大程度上决定着是保持还是放弃某项产品。属于这

类人的还包括：负责制定和维持公司产品质量标准的人、负责分销系统的人（通过该系统，可以把公司的产品推向市场）和广告主管。其中，后者可能负责公司的基本促销政策、公司的广告信息、使用的媒体和广告效果的衡量指标等。

传统的定义之所以是“管理人员是对其他人的工作负有责任的人”，在很大程度上是由于以下事实：个体的专业贡献者给组织结构和他们自己都提出了新的问题。这些专业人员的头衔、报酬、职能和职业机会都混乱不清，成为产生不满和造成摩擦的一个原因，然而，这种专业人员的数量却在迅速增长。

因此，有必要更加灵活地把管理群体中的人员安排到各种任务小组、团队和其他组织单位中去。这里所说的组织单位，不符合传统的“直线组织”的概念，即其中一个人是上司而其他人是下属的组织。（关于工作小组的这种组织设计，请参见本书第45章。）

传统意义上的管理人员必须能够适应以下情境：他们在其中不再担任高级人员，在一个团队或任务小组中他们是比非管理人员还低级的人员。反过来讲，在传统意义上没有管理职能或管理头衔的专业人员，要能够担任团队或任务小组的领导人。管理人员和非管理人员的传统划分，将日益成为一种障碍并不再适用。

管理人员的新定义

我们很有必要而且迫切需要认真思考一下管理人员的定义以及谁应该被看做管理当局。

在20世纪50年代初期，首次有人试图解决这一问题。他们在管理人员的定义中补充了一个新的定义——个体专业贡献者，他们和管理人员都具有平行发展的机会（在这一方面，倡导者是通用电气公司，特别是该公司中负责管理服务的前任副总经理哈罗德 F.斯米迪（Harold F.Smiddy）。他认识到这个问题的极端重要性，并首先试图解决这个问题。）。这就使得对从事“专业”工作的人付给恰当的报酬提供了可能，而不再依靠晋升到管理者的职位上才可以拿到较高的报酬。其中，在前面所说的管理者职位，需要对其他人的工作承担责任。

但是，这种办法并没有完全解决问题。采用这种办法的公司说，与以前相比，个体的专业贡献者只是稍微减少了一些不满而已，而且仍然认为只有在行政管理结构中才有或至少是更易于获得提升的真正机会。这样，一个人为了“出人头地”，就必须成为一个“上司”。毕竟，把管理界分成两个群体——从事自己工作的下级人员和对别人的工作承担责任的上司——这样的划分，更加强调前者在与后者比较时所产生的自卑感，更加强调权力和职权，而不是责任和贡献。

在美国之外，这个问题可能更糟。在日本，个体专业贡献者完全没有提升的机会。年资条例迫使资格老的日本员工成为行政管理人员——结果，最能干的新闻记者被迫中止写作，最能干的科学研究人员停止从

事研究工作而成为“研究经理”。

只要不是从传统的定义出发，而是从工作本身出发来进行分析，就会得出这样的结论：传统的定义把管理人员描述为对其他人的工作承担责任的人，它所强调的只是次要的，而不是首要的特点。

正如在第31章中将会讨论的，我们可以把管理人员的工作界定为计划、组织、整合和衡量。专业人员（如独自从事工作的市场研究人员或高级成本会计师）也必须从事计划、组织和衡量工作，即对照自己的目标和期望来衡量自己的工作。同时，他也必须把自己的工作同组织中其他人的工作整合起来，同自己所属的单位整合起来。尤其重要的是，为了取得成果，他就必须进行“横向”的整合，即同那些必须运用其工作成果的其他领域和职能部门的人进行整合。

类似地，“管理人员”必须进行“向下”整合，即与向他做报告的人的工作整合起来——而这是传统的定义所强调的。为了取得成果，他必须把自己单位的工作与最重要的关系领域整合起来，而这又必须进行横向整合——面向那些他并没有管理控制权的人进行整合。

在工厂或办公室里，第一线的基层领导职务的实质，是管理向他报告工作的人。在他那一级，向上联系或横向联系是次要的。但是，通常的看法并不把第一线的基层领导看成是管理人员，而是将其视为“管理当局中的一员”。这意味着他应该是一名管理人员，但实际上却并不

是，或只能勉强算是一名管理人员。之所以这样，理由当然是工厂中或办公室中的第一线基层领导一般并不对自己的贡献和成果承担很大的责任。人们只是期望他实现其他人为他制定的目标——在典型的大量生产工厂中，他所能做的或应该做的就只有这些。这使得基层领导的职务模糊不清而又困难。（请参见本书第21章。）与在科层制度中地位更高而且更重要得多的那些人比较，基层领导的职务更适合于传统的有关管理人员的定义，但我们还是不愿将其视为一名管理人员。这一事实表明：传统的定义所强调的，只是次要的，而不是主要的特点。

因此，在确定一个组织中负有管理责任的人时，较为恰当的是强调指出其首要标志不是对人员的指挥，而是对贡献的责任。独特的标准和组织的原则，应该是职能，而不是权力。

但是，这些人应该叫做什么呢?许多组织都提出了一些新的定义或试图给一些老的术语赋予新的含义。（在《卓有成效的管理者》一书中，作者曾经提议把这些人叫做“经理人员”，以便包括传统上的“管理人员”和对自己工作的贡献和成果负责的专业人员。这些专业人员的决定，会影响到整个企业的绩效及其创造财富的能力。）或许，最好的办法不是造出一种新的术语，而是沿用流行的叫法，叫做“管理群体”。在管理群体中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，对其他人的工作承担责任；而另外一些人则承担一些特殊工作，但并不承担对其他人的工作负有责任的责任；第三种人有些模糊不清并处于两者之间，其职务

或者是团队或任务小组的组长，或者是把以下两种职能结合起来：面向高层管理的咨询与企业在一定领域中的“道德伦理”职能以及对特定领域的参谋人员承担监督和管理责任的职能。这并不是一种很好的解决方法，当然更谈不上是尽善尽美的解决办法了。在每一个组织中，总有些人是真正的专家，他们决不是一般的工作人员，但又不把自己看成是管理群体中的一员。他们愿意继续承担专家角色，而基本上不大关心他们所属的整体。他们所关注的，是他们在技术上或职业上的技能，而不是他们的组织。一个人事部门的心理学家把自己看成是专业人员——即其学术专业领域中的一员——而不是这家或那家公司的经理人员（甚至不是某一所大学的教师）。电子计算机专家也是这样认为的。

另一方面，在美国以外的许多传统文化中，有些人完全承担着做出贡献的责任，但并没有被认为是管理人员或管理当局中的一员，甚至在他们对其他人的工作承担责任的时候，也是这样。德国的“师傅”就是一个例子。这种“师傅”有着很高的技能，在其本行手艺中升到了领导地位，并在本行手艺的领域中常常是真正的“老大”，但他还是把自己看成是一个技术工人，而不是一个管理人员。在很多方面，他都类似于军队中没有委任的军官，如长期服役的事务长。这种事务长在其本行的供给事务领域中是真正的“老大”，但却永远不会成为军官，而且也不想成为一位军官。

按照职能和责任来界定管理群体，虽然还有些模糊不清，但它使我

们能够更好地识别和理解管理人员同专业人员之间的关系。

专业人员

专业人员——特别是专家——需要有一位管理者。他的主要问题是：他那一领域的知识和专长同整个组织的绩效和成果之间的关系问题。因此，专业人员有一个重大的沟通问题。如果他的产出不能成为其他人的投入，他就不能取得效果。他的产出是思想和信息，这就要求其产出的使用者必须了解他试图说的和做的到底是什么。可是，从其任务的本质来说，他倾向于使用自己的专业术语。事实上，在许多情况下，专业术语是他惟一能流畅应用的一种语言。管理人员的任务就在于："使专家明白，除非他能够被人理解，否则他就不能够取得任何效果。"而要想使别人能够理解他，他就必须努力去发现他的"顾客"——组织中其他人（通常也是他们自己领域中的专家）的需要、想法和限度。可以说，把组织的目标翻译成专家能够懂得的语言，并把专家的产出翻译成预定的使用者能够懂得的语言，是管理人员的责任。换句话说，专家正是依靠管理人员来把自己的产出同别人的工作整合在一起。

但是，虽然专业人员为了取得效果就必须要有一位管理人员，但管理人员却并不是他的上司，而是他的"向导"、他的"工具"、他的"营销装备"。管理人员就是这样一种渠道，通过这一渠道，专业人员（特别是真正的专家）可以把自己的知识、自己的工作和自己的能力投入到共同的成果中去，并通过这一渠道得知自己所属企业的需要、能力和机

会。

从某种角度来看，真正的专业人员事实上是而且应该“高于”他的管理人员，应该是“教师”和“教育家”。专业人员的任务，正在于对管理群体进行教育，拓展他们的视野，向他们展示新的机会、新的境界和更高的标准。从这个意义讲，每一位专业人员同他的管理人员（事实上是整个组织的管理人员）之间的关系，前者应该是后者的上级。如果在他的专长和知识领域中，他没有承担起领导的责任，那么他就不是一个真正的专业人员，而只是一个下属的“技术员”。

专业人员的头衔、职能和报酬

有关管理人员和专业人员的头衔、职能和报酬等棘手的问题，虽然不能够得到根本解决，但却可以在很大程度上避免或消除其相互打扰和指挥不当的潜在可能。

在传统上，组织中只有一条提升途径。一个人只有成为管理人员，才能获得较高的地位和报酬。结果，有许多理应得到承认和奖赏的人，却没有得到认可或奖赏。或者，为了使之得到承认和奖赏，有些并不想进行管理，也没有这方面能力的人，却被安置在管理岗位上。

这种制度并不适应目前组织的现实情况，特别是不适应目前工商企业的实际状况。随着提升，他们应该能够自由地从一种工作转移到另外一种工作上去。因此，我们应该有一种能够明确区分一个人在组织中的

职能和地位的级别和头衔制度。

在军队中，级别和职能之间的区别，长期以来已成为一种常规了。如果一个人是少校，这就决定了他的级别，但这并没有表明他是一位营长——即管理人员，还是在五角大楼中担任研究员的工作——即个体专业贡献者。他的级别是少校，而他的职能头衔——营长或通信专家则表明了他被委派的任务。

比较合理的可能是把管理群体中的所有成员都叫做经理人员，并在整个组织中只设立四个级别：初级经理人员、经理人员、高层经理人员、公司经理人员。于是，我们就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度，就可以这样来描述一个人的地位了，高级工程师——热处理或管理人员——成本控制，从而把级别和职能区别开来。这种制度可能比试图构建“平行阶梯”的制度，更有可能取得成功。

有关管理人员的传统定义，还意味着一个管理人员既然是高级人员，就一定要比向他报告工作并被认为是他“下属”的人得到更多的报酬。在装配线工作和文书工作中，这是有道理的。同时，它也适用于还没有达到专业人员水平而不能对自己的目标和贡献承担全部责任的初级知识工人。但是，对于真正的专业人员而言，即企业中被认为是他所在领域的“领导者”和“先导者”的人而言，这就没有什么道理可言了。对这种人来说，应该使用“表演艺术家”和“体育明星”的规则。

没有人会对如下事实感到奇怪：一位棒球明星比他的教练甚至经理拿到更多的报酬。也没有人会对如下情况感到惊讶：一位歌剧女主角在一次演出中所拿到的报酬比剧团经理一年的工资还要高。每一个人都十分清楚：第一流的体育明星或出色的歌唱家都需要管理人员——但他们的贡献是不同的，而这种不同的贡献则证明了根据贡献的大小取得不同报酬的合理性。因而，在组织上是“下属”的人，可以取得比他的“上级”即管理人员更多的报酬。

在这一方面，企业界中也有一个具有启发性的先例。当皮埃尔·杜邦和阿尔弗雷德·斯隆在1920年首次着手整顿混乱的通用汽车公司时，他们把各个经营部门主任的工资定得同总经理皮埃尔·杜邦一样高。而斯隆作为经营副总经理，各个经营部门的主任都要向他报告工作，但应斯隆本人的请求，其工资却大大低于各经营部门主任的工资。由各种专业人员或专家组成的单位的经理，其工资当然应当高于该单位中的绝大多数人员。但是，如果该单位中一两个“明星”的工资高于经理，那也不能认为是不正常的，当然更不能认为是不恰当的了。这同样也适用于销售员。一位明星销售员可以取得比地区销售经理还要多的报酬。同时，这也应适用于研究实验室和满足下列特征的所有其他领域：该领域的绩效取决于个体的技能、努力和知识。

在管理群体的成员中，对管理人员和专业人员所提出的要求应该没有什么不同。管理人员不同于其他专业人员的地方，只在于他们的责任

和绩效还包括另外一个方面。一个领导50个下属的市场研究经理同一个担任同样职务而没有任何下属的市场研究人员之间的区别，只在于手段上，而不在于贡献上，更不在于其职能上。对这两者，应该提出同样的要求，两者都属于“管理群体”，都是“管理人员”。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第31章　管理者及其工作

管理者如何从事自己的工作?——管理者的工作——合理地利用自己的时间——管理者的资源：人员——一项必要条件：正直的品格

要想成为一个管理者，单只有头衔、大办公室和其他表示级别的外部标志是不够的，还必须有高超的能力、卓越的成就。这项职务需要天才吗？它是靠直觉，还是靠正确的方法来做的呢?管理者如何从事自己的工作？

一个管理者有两项具体的任务。其中，第一项任务就是创造出一个真正的整体，大于各个组成部分的总和的整体，一个富有效率的整体，投入其中的各项资源所带来的产出一定要大于投入资源的总和。我们可以将其比拟成一个乐队的指挥。通过乐队指挥的努力、想像和领导，各种乐器个体成为一个有生命力的整体——演奏音乐的整体。但是，乐队指挥有作曲家的乐谱为蓝本，他只是一个解释者，而管理人员则既是作曲家，又是乐队指挥。

为了完成这项任务，要求管理人员尽可能有效地利用他所拥有的各种资源的优势——尤其是人力资源——而中和或消除所具有的各种缺陷。这是创造出一个真正整体的惟一途径。

这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能：管理一项业

务、管理工人和工作、立足于社区和社会来管理企业。如果一项决定或行动满足了上述三项职能中的一项而削弱了另外一项，那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动，必须始终有利于所有这三个职能领域。

要完成创造出真正的整体这一任务，还要求管理人员在每一项行动中同时兼顾企业整体的绩效和成果，思考为了取得综合绩效所必需的各种不同活动。也许，乐队指挥的比拟在这里最为适宜。乐队指挥必须始终既注意听整个乐队的演奏，又要注意倾听其中个别乐器（如双簧管）的演奏。类似地，管理人员也必须始终既考虑到企业的总体绩效，又要考虑到个别职能（如市场研究活动）的绩效。通过提高整个企业的绩效，他可以为市场研究创造新的领域和挑战。而通过改进市场研究的绩效，他又可以提高整个企业的成果。管理人员必须同时提出两个双重问题：企业需要什么样的杰出绩效，而为此又要求从事哪些活动?企业的各项活动能够取得什么样的更好绩效，而这些活动又能够使企业的成果有什么样的改善?

管理人员的第二项具体任务，是在每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。牺牲了当前要求和长期要求中的任何一项，他都会使企业受到危害。（关于这一点，请参见本书第4章和第10章。）这就是说，他必须既要注意近处，又要看到远处——这真需要一点杂技表演的功夫。或者，换一个比喻：他既不能抱有“船到桥头自然直”的态度，又不能认为“真正重要的是未来的100年”。他不仅要为未来过桥做好准备

——必须在到达之前把桥建好，以免临时措手不及。如果他不注意未来的100天，那么他就不会有未来的100年——甚至不可能有未来的5年。管理人员所做的一切，必须既有利于当前的目标，又有利于长期的根本目标和原则。即使不能把这两个方面协调起来，他至少也要在二者之间求得合理的平衡。他必须进行如下计算：为了保护当前利益而在长期利益方面做出的牺牲；为了长期利益而在当前利益方面做出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲都尽可能小。而且，他还必须尽可能快地弥补这些牺牲或损失。换句话说，他实际上是生活在两个时间维度之中——当前和未来，并要对整个企业的绩效和他所在部门的绩效承担责任。

管理者的工作

绝大多数管理人员都把大部分时间花费在一些不是“管理”的事情上。销售经理在进行统计分析或安抚一位重要顾客，工长在修理工具或填写一张生产报表，制造经理在设计一种新的工厂布局或试验新的材料，公司总经理在拟订一笔银行贷款的细节或谈判一笔大的合同——或者花几个小时为一位服务多年的员工主持晚餐宴会。所有这些事情，都有一种特定的职能，全都是必须做的，而且必须做好。

但它们却并不属于管理人员的工作。其中，这里所说的管理人员的工作，是指所有的管理人员，不论他们担任什么职能或从事什么活动，不论他们的级别和地位是什么，都必须从事一些工作，是指各种管理人员的共同工作以及管理人员特有的工作。我们可以应用科学管理的系统

分析方法来分析管理人员的工作，可以区别出有哪些工作应该由管理人员来做，把这些工作分解成各项作业。管理者可以通过改进这些作业活动来提高其工作绩效。

在管理人员的工作中，有五项基本作业。这五项作业综合起来，就实现了资源的整合，使其成为一个活生生的成长中的有机体。

首先，管理人员要制定目标。他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一个领域中的具体目标又是什么。他把这些目标告诉那些与目标的实现有关的人员，以便可以有效地实现所制定的目标。

其次，管理人员要从事组织工作。他分析所需的各项活动，做出决策和分析它们之间的关系。他对工作进行分类，把工作划分成可以进行管理的各项活动，然后进一步把这些活动划分成可以进行管理的各项作业。然后，他把这些单位和作业组合成为一个组织结构，并选择人员来管理这些单位和实施这些作业。

再次，管理人员要从事激励和沟通工作。他把担任各项职务的人团结起来，组建成一个团体。为了做到这一点，他可以通过日常的工作实践，通过自己与同事的关系，通过有关报酬、安置和提升的“人事决策”，通过与下级、上级和同级之间持续的双向沟通等等。

管理人员工作中的第四个基本因素，是衡量。管理人员要建立各种

标准——很少有哪些因素对整个组织和组织中的每一个人都具有同等的重要性。因此，他要注意为每一个人确定一种衡量标准，使之既集中精力于整个组织的绩效，同时又关心员工本人的工作并帮助他做好工作。此外，管理人员还要对绩效进行分析、评价和解释。正如在他工作的其他领域中一样，他要把这些衡量标准的含义和结果通报给他的下级、上级和同级。

最后，管理人员要培养人才，包括他自己。

在管理人员的上述五项工作中，每一项都可以进一步细分为若干子项，而每一个子项都可以写一本书来进行专门探讨。而且，每一项工作都要求有不同的品质和资格。

例如，制定目标是一个平衡问题：在企业成果和个人信奉原则的实践之间进行平衡，在企业的当前需要和未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标与现有条件之间进行平衡。显然，制定目标要求具有分析和综合能力。

组织工作也要求有分析能力，这是因为：它要求最经济有效地利用稀缺资源。但它是同人打交道的，所以要坚持公正的原则，并要求有正直的品格。同时，培养人才也要求有分析的能力和正直的品格。

激励和沟通所需要的，主要是社会方面的技能。它所需要的，不是分析能力，而是正直和综合能力。在这一方面，正直的品格往往比分析

能力重要得多。

衡量所要求的，首先是分析能力，但也要求可以把衡量作为实现自我控制的手段，而不是滥用衡量以便从外部和从上面控制人们——即支配人们。这条原则经常遭到破坏，因而衡量是管理人员当前工作中最薄弱的领域。有时，衡量被用做充当内部秘密警察的一种工具，向上司汇报有关管理人员工作绩效的审查和批评，却连副本也不送给该管理人员。只要衡量还像这样被滥用为一种控制工具，它就始终是管理人员工作中最薄弱的领域。（关于这一点，请参见本书第39章。）

制定目标、组织工作、激励和沟通、衡量考核和人员培养，是正式的用于分类的各项工作。只有管理人员的经验，才能使它们成为活生生的、具体的、有意义的工作。但是，由于它们是正式的工作，所以可应用于每一个管理人员和管理人员做的每一件事。同时，每一个管理人员也可以用它来评价自己的技能和绩效，并通过系统的工作来提高自己作为管理人员的水平和绩效。

能够制定目标，不一定就能成为一个管理者，就如同一个人能够在很小的有限空间里打结，但不一定能成为外科大夫一样。但是，如果一个人没有制定目标的能力，那他肯定不能成为一个合格的管理者，这就如同一个不会打小结的人，无法成为好的外科大夫一样。而且，正如外科大夫可以通过提高打结技术而使自己成为更好的大夫一样，管理人员也可以通过提高其各项工作的技术和绩效，使自己成为更出色的管理

者。

管理者的资源：人员

管理者有一项特殊的资源，那就是人员。可以说，人员是一种独一无二的资源，它要求使用这种资源的人一定要具有特殊的品质。

对人员这种特殊的资源进行经营，始终意味着要培养人才。培养的方向决定着人——既作为人员，又作为一种资源——是否能够变得更富有效率，或最终完全失去效率。这一点，不仅适用于被管理的人，而且适用于管理者——虽然这一点不宜过分强调。管理人员是否按照正确的方向来培养其下属，是否帮助他们成长并成为更重要和更有价值的人，将直接决定他本人是否能得到开发，是成长还是萎缩，是更有价值还是更加贫乏，是进步还是退步。

人们可以学会对人员进行管理的某些技能——例如主持会议或进行谈话的技能，也可以制定出一些有助于培养人才的方法——在管理人员和下属的关系结构方面、在升迁制度方面、在组织的报酬和激励方面。但是，即使这些都已经说了，也已经做了，人员的培养还要求管理者具有一种基本的品质，而这是不能依靠传授技能或强调这项任务的重要性而创造出来的，这就是要求管理人员要有正直诚实的品格。

近来，极为强调要爱护人、帮助人和与人处好关系，并把它们作为管理人员的必要条件。但单有这些，还是远远不够的。在每一个成功的

组织中，总有那么一位上司，他并不爱护人，并不帮助人，也并不同人友好相处。他冷酷、不讨人喜欢、对人要求很高，但他常常比其他任何人都能培养出更多的人才来。他比那些最爱护人的人赢得了更多的尊敬，他苛刻地要求自己和下级都要有高超的技巧，他制定了较高的标准，并期望人们能够达到这个标准。在判断是非时，他对事不对人。虽然他本人常常是一个很有才华的人，但在评价别人时，从来不把才华置于品格之上。一个管理人员如果缺少这些品质，那么无论他是多么爱护人、多么喜欢帮助人、多么和蔼可亲，甚至多么能干和有才华，他也只是一种威胁，应该得出的评价是："不适于做一个管理人员和有教养的人。"

管理人员做些什么，可以对其进行系统的分析。管理人员必须能够做些什么，是可以学会的（虽然不一定总是能够传授）。但是，有一项品质是无法学得的，有一项资格是管理人员无法从别人那里获得但却必须具备的——那不是天才，而是正直的品格。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第32章　管理职务的设计和内容

印度文职机构——管理人员必须进行管理——常见错误——职务范围太小，以致难于得到发展——通过晋升而不是通过取得绩效而得到满足——年龄平衡的重要性——“助理”的没有职务——忙忙碌碌的“开会”和“旅行”——头衔代替职务——“寡妇制造者”式的职务——应该是职务适应于人，还是人适应于职务？——“风格”和实质——管理关系的幅度——管理人员职务的四种界定——管理人员的职权——管理者及其上级、下属与企业

英国统治印度的历史，从政治上讲，是一部混乱、没有决断、缺乏方向、终于失败的历史。使英国能维持控制权达200年之久的，在一定程度上是由于印度的软弱和不统一。但是，英国之所以能够维持权力的首要因素，是因为一种至高无上的行政管理成果：过去常驻印度的印度文职机构。在19世纪后半期，当该行政机构规模最大时，也没有超过1000人。他们之中的绝大多数人，都非常年轻，都是30多岁的小伙子。在印度的恶劣气候中，白种男人的平均寿命很短，因为当地疟疾和痢疾盛行而且每年都有霍乱流行。

管理庞大的印度次大陆的异族年轻人，绝大多数都住在完全孤立的小村庄或满是灰尘的十字路口，常常一连几个月都碰不到一个讲同种语言和互相了解的人。只有少数人能活到退休年龄，带着一笔不多的退休

金回到他们日夜梦想的英国。

这些管理着英属印度的年轻人，一般都相当迟钝和缺乏趣味。在经过一个短期训练以后，他们会被委任一个职务，然后就任其自行沉浮了。（伦纳德.伍尔夫（Leonard Woolf）于20世纪初在锡兰担任年轻的地区行政长官。他在自传《成长》（Growing,Harcourt，Brace，1962）中对此进行了十分精彩的描述，既讲述了生活中的孤独，又讲述了所遇到的挑战。）他们是英国贫穷乡村牧师的幼子，在家中没有什么指望，在英国社会中也没有什么地位。他们在印度的报酬不高。而且，由于法律的禁止和习惯，在1860年的时候，他们已经不能像100年前的东印度公司掠夺时期那样去掠夺或占有了。

由这些不太聪明、未经过什么训练又没有什么经验的年轻人管理的地区，在面积和人口方面都相当于欧洲的一个小国家。实际上，他们是自行管理这些地区，上层只给予很少一点指示和监督。当然，有些人成了这种紧张局势的牺牲品，沉溺于酗酒与当地女人之中，更危险的是消沉怠慢下去。但其中的绝大多数人，能够做一些别人期望他们做的事情，而且干得非常好。他们使印度在长期的悲惨历史中第一次获得了和平，并在一定程度上免除了饥荒，生命、信仰和财产都或多或少有了一点保障。他们能够公正无私地进行治理，至少就他们本人而言，正直诚实而没有贪污，而且一般能够公平无私地征税。他们没有制定什么政策，最终由于没有政策而垮台。但他们却进行管理，而且管理得并不

差。（菲利普·伍德拉夫（Philip Woodruff）的《治理印度的人》(The Man Who Ruled India)一书（两卷本，St.Martin Press，1954），是作者所知道的有关英国人在印度的一本颇有见识的好书。该书认为，英国人失败的基本原因，是对“哲学家式的君王”的信任，相信只要治理足够了，就可代替政策、决策和方向。）

这种出色的行政管理成就，这种长达200年之久的中层管理成就，在很大程度上弥补了该制度在高层管理方面的不足——或者更恰当地说，实际上是没有高层管理——依靠的是相当简单的基础。

这些年轻人所担任的职务范围很广并富有挑战性。其中，每一项职务的范围都足以使一个正常人感到有意思并乐于做许多年。这项职务，是年轻人自己的职务，不是充当其他任何人的“助手”。他勇于承担责任，而且实际上也承担了责任。他可以完全按照自己认为恰当的方式来组织这项职务。衡量成就的标准很高，而且不能打折扣。人们期望这些基本上没受过什么训练和没做过什么准备的年轻外行，能够做到十分公正、完全没有偏向、维持公共秩序、保证道路上和村庄中的安全，以及维护宗教的和民间的和平。为此，他必须通过说服，通过他本人的权威和举止来做到这一点。如果动用了武力，例如召来军队，那就被认为是一种失败。虽然担任各个职务的人都是些无名之人，但常驻印度的英国文职人员却有着高度的荣誉感，维持着较高的标准和强烈的使命感，流露出高昂的情绪。

管理人员的职务，应该以达到公司目标所必须完成的任务为依据。它始终应该是一项真正的职务——能够对企业的成功做出贡献，而且这种贡献是显而易见的，是能够加以衡量的。同时，其范围和职权应该尽可能大，而不是尽可能小。此外，管理人员应该由取得成就的目标来指导和控制，而不是由其上司来指导和控制。

到底需要什么样的管理职务，始终应该由实现公司目标所必须从事的活动和所必须做出的贡献来决定。管理人员的职务之所以存在，就是因为它的存在是企业面临的任务所要求的——而不是由于其他原因。由于管理人员必须进行管理，所以管理职务必须有自己的权威和责任。

职务必须始终具有管理范围和主题。由于管理人员是对企业的最终成果负有责任并做出贡献的，所以其职务始终应该有最大的挑战性、负有最大的责任并做出最大的贡献。

设计管理职务时的常见错误

没有公式可以确保一定能够设计出恰当的管理职务，但是，以下六项降低管理人员和管理组织效率的常见错误是可以避免的。

1.最常见的错误是把职务范围设计得太小，以致一个正常的人不能够得到发展。一项管理职务很可能是一个人的最终职务——即他往往在该职务上一直工作到退休。即使在一个迅速发展的组织中，这也是经常发生的常规，而不是例外情况。

高层职务的数量不可避免地要少于基层职务的数量。在组织里，在某一个层次上的十个人中，至多只有两三个人能得到一次提升机会，而其余的人一般都会留在原来的岗位上直到退休。他们的头衔可能会有所提高，而且一般能够得到较多的工资报酬，但一般不会在所从事的工作方面有很大的变动。

如果一项职务被设计得太小，以至于其承担者在少数几年中就能够学会其中的各项事务，那么绝大多数管理人员就会感到失望、烦恼并不再认真工作。可以说，他们很可能会在工作岗位上采取“退休”政策。他们将抵制任何变革、任何创新和任何新的思想，因为对他们来讲，变革只能是变得更坏并威胁到他们自己的安全。他们了解得很清楚：实际上他们已经不能再多做出什么贡献，所以他们十分不安全。

因此，应该把管理职务设计得使一个人能够在未来的许多年中有成长、学习和发展的余地。一般说来，把一项职务设计得太大，并不会造成很大的害处，因为这项错误很快就会被发现，并且易于纠正。可是，职务太小却是一种不易发觉的慢性毒药，使个人和组织都麻痹起来。

所有管理职务都应该设计得能够使管理者通过取得杰出绩效而得到满足。为此，管理职务本身就应该富有挑战性和获得高报酬的潜力。如果一项职务的主要满足在于获得晋升，那么该项职务本身就失去了意义和作用。而且，由于管理职位上的大多数人都无法实现晋升的希望——这是从统计数字上得出的结果，而不是组织的政治——所以，无论是在

报酬结构与认可方面，还是在管理人员的开发方面，把重点放在晋升上都是不明智的。比较而言，应该始终把重点放在职务本身，而不是放在更高一级的职务上。

事实上，很少有比下列现象更危险的事了：组织中的晋升速度是如此之快，以至于把晋升视为工作上有突出表现的一种公认的奖赏。正如任何热潮迟早都会结束一样，当这股晋升热潮结束的时候，整个团体必然会感到极为不满。那些晋升得很快，但还没有达到最高层的人会发现：挡在他前面的那些人，并不比他们老多少，只不过由于偶然的机会而较早进入该组织并因而爬到了最高层。那些在晋升高潮达到顶点前后才加盟该组织的人，则依据他们前辈的晋升经历，期望自己将来也能够得到快速晋升，但这注定会使他们大失所望。

纽约某些大型商业银行，就是一个极端的例子。在纽约的商业银行处于收缩，而不是扩张时期的20世纪30年代和40年代，被银行业雇佣的年轻人很少。在第二次世界大战结束以后，当银行业再度扩展时，许多银行互相兼并，如大通银行和曼哈顿银行合并为大通曼哈顿银行，花旗银行和纽约第一国家银行合并为第一花旗银行。事实上，这些兼并导致管理人员出现了冗余。但到20世纪50年代初期的时候，在1929年以前涉足银行业的人大批退休了，银行界开始雇佣大批刚从大学和研究生院毕业的年轻人，其中许多人在七八年内就晋升到了副总经理和高级副总经理这种收入多而头衔高的职位。换句话说，在这些“新进者”中，大批人

都在30岁以前就取得了他们的最终职位。但是，这些职位虽然收入多而且头衔高，其范围和职权却相当有限——这在很大程度上是由于这些年轻人经验不足。当他们达到40岁的时候，他们便更加感到烦恼、沮丧和玩世不恭，对职务和职务所提供的挑战也不再感到兴奋了。

一家迅速发展的公司，最好从外部聘请一些经过考验的资格老的人士来担任重要职位，以免本企业中的年轻管理人员产生晋升的期望，而几年以后又必然归于失望。

年龄平衡的重要性

为什么职务和职务结构必须避免集中在迅速晋升方面的另外一条理由是：那样做，会造成年龄结构上的不平衡。在年龄结构方面，年轻人过多、中年人与老年人过多，都会造成组织上的严重混乱。

管理结构需要连续性和自我更新性。必须有连续性，以免突然聘用新的、未经过考验的人员并大批代替有经验的老龄管理人员。但是，同时又必须有足够的“管理新陈代谢”，以便能够有新的思想和新的人物脱颖而出。一个由同龄人组成的管理集团，会遇到各种危机。而年龄全都较老的管理集团，可能比年龄全都较轻的管理集团要好一些，至少危机会早些出现并较快地得到解决。

2.比职务范围太小更糟糕的，是不能算是一项真正的职务，而只是典型的“助理”职务。

管理职务必须有特殊的目标和特殊的目的和职能。管理人员必须能够做出贡献，并且能够辨认出这种贡献。同时，管理人员也必须负有一定的责任。

但是，典型的助理并没有可以做出贡献的职务。他并不承担责任，而且他的职能、目的和目标也难于确定。他只是一个“助手”，上司认为他应该做什么，他就做什么，或者他能够使上司觉得什么有价值，他就做什么。这样一种职务使人败坏。担任这种职务的人，或者成为一个滥用自己同重要领导人物关系的幕后操纵者，或者成为一个靠拍马屁向上爬的谄媚者。助手的职位，也会使组织败坏。没有人知道助理的作用、职权和实际权力是什么。其他管理人员一般都会奉承他、利用他，并在适当的时候把他挤走。

这并不是说要取消“助理”这一头衔，而是应该避免上述情况发生。

而且，指派一位年轻管理人员担任这种特别的、细致的职务，也是一种极好的训练，但最好有一定的时间限制，过了这段时间和完成了特殊的任务，就应该回到正常的管理职务上去。

3.管理是一项工作，但它本身并不是一种全职工作。在设计一项管理职务时，要把“管理”和“工作”即一个人的特殊职能与本身职务结合起来。一般说来，管理人员应该既是一个管理人员，又是一位专业人员。

一位管理人员应该有足够的事情可做，否则，他就可能去做那些本

应该由其下属去做的工作。人们通常抱怨管理人员不“放权”，就是由于管理人员没有足够的事情可做，因而承担了本应该由下属去做的工作。而且，没有自己的工作可做，也是使人相当烦恼的一件事情——对于那些在工作的习惯中成长起来的人而言，更是如此。一个人没有自己的职务与工作可做，也并非是最理想的，因为他很快就会失去工作质量感，并失去对艰苦工作的尊重，这样的管理人员很可能是弊多利少的。因此，管理人员应当是一个“从事工作的老板”，而不是纯粹的“协调者”。

4.管理人员的职务设计，应该尽可能确保管理人员自己和他管理的单位中的人员能够完成这项工作。如果把职务设计成要求不断开会、持续“协作”和持续“协调”，就不对了。在一项职务，特别是管理职务中，无需安排很多的“人际关系”。管理职务本身的性质，已经包含了非绝大多数人所能胜任的“人际关系”。而且一个人或者选择从事工作，或者选择开会或搞人际关系，但决不可能同时做到这两个方面。

另一个相当普遍——而且常常是不必要的错误，是把一项职务设计得使承担者要在旅行上花费很多时间。正如一个人不可能同时工作和开会一样，一个人也不可能同时旅行和从事工作。与同事、助手、下级、顾客和上级做面对面的个人会晤，是极为重要、无可代替的，但最好是每两年一次花费较多的时间去会见附属公司的经理和主要顾客，而不是“蜻蜓点水”——星期二离开纽约，在巴黎度过星期三，星期四又赶回纽约。这只能意味着有四天没有工作。这是因为：一个人在做过这种无

益的努力（同时在两地）以后，至少需要一天的时间来恢复。

5.任何时候都不应该把头衔当做一种奖赏，更不能用来掩盖职能的缺乏。以头衔“代替职务”，比用头衔“代替晋升”更糟糕，也更普通。

在美国和德国的大型商业银行中，就有这样的例子。在美国的大型商业银行里，每个人都必须是副总经理或至少是负责人。在德国的大型商业银行中，每个人都必须是一位经理先生。这样做是有道理的。银行的顾客，如一家小型企业的总经理，除了银行中的负责人以外，不愿意同其他人（指没有权力的工作人员）讨论他的财务问题。但这就会产生问题，这使得那些没有这种头衔的人（例如，由于他们的工作无需同顾客密切联系）感到极为不满。而且，对那些在早年就获得了副总经理这样高的头衔的人而言，在以后的工作生涯中，他们可能会发现：自己实际上仍旧处于无聊的日常工作之中，因而也大为不满。

滥用头衔的原因之一，已经在第30章中有所论述，即工商企业（以及政府机构）传统上把职能的标志（如市场研究经理）作为级别的标志。另外一个原因是：在许多工资计划中，每一级工资的幅度变动范围都很狭窄。如果一个人由于工作有了成就而要增加工资的话，就必须把他提升到一个似乎不同而又更高的职务上，这样才能使工资增加。最后，由于企业在传统上会对提升到管理职位的机会有所限制，于是就发明出一些虚构的、听起来像是管理职位的头衔（如把一位老资格的采购员叫做材料计划协调员），用来称呼一位有经验并有成就的专业人员，

其实他仍是在从事他一贯在做的工作。

应该遵守的规则是：对于第一流的工作，应该付给丰厚的报酬；至于头衔，则只有当一个人的职能、职位和责任改变以后，才能改变。（作者认为，像“初级”和“高级”这样一些主要表示资历深浅的“荣誉头衔”，不在此列。对于专业人员，更是应该用这些头衔来表示其资历。但作者仍坚持认为，这些头衔只能用来表示资历——多少有些像天主教会（至少是美国的天主教会）对担任教士职位满25年而没有犯错的人，几乎自动地授予“阁下”这一称号。）

头衔会使人产生期望。头衔意味着级别和责任。如果把头衔用做一种虚衔，即用来作为级别和责任的代替品，那就是自找麻烦。

6.最后，对那些“寡妇制造者”之类的职务应该重新考虑并重新设计。在发明蒸汽机轮船以前——即大帆船盛行时期（大约在1850年的时候），每一家帆船公司都会有一艘“寡妇制造者”这样的帆船。这种船常常会失去控制而致人死亡，但又没有人能找出原因。当这种情形发生几次以后，明智的帆船所有者就不再让那条船服役，并予以拆毁，而不管自己在那条船上做了多大投资。否则，很快就没有人到他那里去做船长和水手了。

在许多公司里，有些职务会使一个接一个的人遭到失败，而又找不出原因。这些职务看起来似乎是合乎逻辑的，似乎结构十分合理，似乎

能够干得好——但却没有人能够干得好。如果一项职务接连使两个以前在其他职务上干得很好的人都失败了，那就应该予以改组，重新进行设计。这样，通常可以使人清楚地发现，这项职务到底存在哪些不恰当的地方。虽然这只是一种事后的认识，但却是很有必要的。

一项典型的“寡妇制造者”式职务，是美国大型公司中的国际副总经理。似乎没有人知道，为什么这项职务做不好。但是，在大多数情况下，担任这项职务的人会接二连三地遭到失败，其原因常常是由于公司的业务发展到了很大的规模，而“国际”方面的工作却仍处于重视不够的地位，因而不相适应（关于这一点，请参见第59章）。这通常是事后才发现的，到了重新设计这项职务并找到了适合担任该职务的人以后，人们才看出这一点。

在许多消费品公司中，宝洁公司是一个很好的例子。在该公司中，有一个高级销售经理和一个高级促销及广告经理，两者都是高层管理中的一员。从逻辑上说，由于促销及广告是市场营销的一部分，因此应该把这两者合并为一个职位。但是，公司的经验却表明，如果把这两者合并为一个职位，常常会使人为难并遭到失败。其原因正如一个消费品经理人员指出的：“市场营销的目的在于推动商品，而促销的目的却在于推动人。”这两项目的要求管理人员具有不同的气质，要求他们对工作采取不同的看法，要求他们采用不同的绩效标准来衡量自己和自己所管理的单位。

“寡妇制造者”式的职务，常常是由于偶然而造成的。某人可能把通常难于在一个人身上发现的两种气质特点结合在一起，并设计出一种职务而且表现得很好。换句话说，看起来似乎合乎逻辑的一项职务，却可能是由于个性的偶然巧合而设计的，并不是真正的职能需要的结果。但问题是：个性是无法替代的。

职务结构和个性

头衔的滥用和“寡妇制造者”式的职务，同争论最激烈的管理职务和管理结构的一个问题紧密相关。这个问题是：应该是为组织确立一定的结构，并使职务与人员相适应?还是应该使组织呈现出“职能式”的特点，并使人员与职务相适应?

虽然会经常提出这一问题，但其实这是一个不成问题的问题。十分清楚，人员必须担任职务，而职务也必须与人员相适应。我们的确必须设计出真正能够与人员相适应的职务，使这些职务能够满足人员的需要，并实现其期望。实际上，我们将会看到越来越多的如下情况：大型公司进行“组织设计”，并努力使职务与人员相适应，为人员服务。

同时，组织结构无疑也必须是不具人格的，以任务为中心的，否则就不可能有连续性，也不可能使人们互相继承。如果职务是为某个人而设计，而不是为某项任务而设计，那么在担任这一职务的人发生变化时，就需要重新设计这项职务。但是，正如有经验的管理人员所了解

的，不可能只对一项职务进行重新设计。这里存在着一种真正的“多米诺骨牌反应”——真正的连锁反应。对一项职务进行重新设计，常常意味着要对几十种职务进行重新设计，调动有关的人员，“惊动”每一个人。

但也存在着一个例外——一个极为罕见的、的确例外的人。就是由于这个人，打破了这项规则。

通用汽车公司的设计者阿尔弗雷德·斯隆坚决主张：职务必须是不具人格的，并以任务为中心。（请参见斯隆的著作《我在通用汽车的岁月》。）但为了适应20世纪的一个大发明家——查尔斯 F.凯特林（Charles F.Kettering），斯隆打破了常规。凯特林是一个极难对付的人，并且是一个不顾任何组织规则的人，但他的许多发明，从自动发动器到柴油引擎的重新设计，都极为重要。斯隆建议凯特林做一个独立的研究人员，但凯特林却想做副总经理和“大型企业家”。于是，斯隆就为他设置了这样一项职务，但等凯特林一退休，他马上就重新设计了这一职务——从“常驻的天才人物”改为一个大研究实验室的主任。

职务的设计必须从任务出发，但它同时又必须能够适应具有不同气质、不同习惯和行为模式的人员。这就是为什么管理职务要设计得大一点，而不是小一点的原因。一项职务要设计得足够大，以便一个人能够从中获得满足感和成就感，能够找到他自己的工作方式和工作方法。

天主教会提供了一个有启发性的经验教训。在天主教会中，基层管理人员是主教，长期以来的习惯，是让不同气质的人轮流来担任主教职务。如果现任主教是一个主要关心人的灵魂的牧师，那么他的继任者可能是一个神学家或一位行政管理者。反之，如果现任主教是一位一流的行政管理者，那么继任者可能是一位把主要重点放在神父职能上的人，依此类推。长期以来，天主教已经获悉：这三种资格条件——牧师、神学家和行政管理者——不可能同时在一个人身上得到满足。但为了使一个主教管区维持下去，这三项资格条件都是必须的。于是，他们把主教的职务设计得很大——大得足以使一个人能够在该项职务中找到适合自己的条件与内容。而衡量成就的标准，则分别针对担任主教职务的人的不同气质而设定。

俗话说得好："职务的范围应该小得使一个人能触手可及。"但这是一条错误的规则。正确的规则应该是："职务应该具体到使一个人能够明确地完成这项职务所赋予的工作，但大得使之不能触手可及。"

在设计管理职务或选拔担任该项职务的人选时，始终不应把"风格"作为一个考虑条件。管理职务的惟一条件和任职者的惟一检验，就是绩效。每一个组织都必须对不能接受的行为有明确的了解。换句话说，每个组织都应该明确规定哪些行为是不允许的，特别是有关人员的不可接受行为，而无论是企业内部的人员（如员工），还是企业外部的人员（如供应商和顾客），更是应该有一个明确的规定。但在此限度之

内，一个人在从事其职务所赋予的工作时，应该有充分的自由来选择最能适应其气质和个性的工作方式。

“风格”只是个外表，惟一的实质是绩效。

管理关系的幅度

在讨论管理人员的职务应该有多大时，各种教科书常常从一个人只能监督很少数人——即所谓的管理幅度这一点出发。这就歪曲了管理的本意：层次重叠，使得协作和沟通受到阻碍，延误了未来管理人员的开发，并使管理职务的意义受到损害。

首先，人们很少正确地理解管理幅度这一原则。其中重要的，不是有多少人向一位管理人员报告，而是有多少人彼此互相并共同向一位管理人员报告。也就是说，重要的不是人员的数目，而是相互关系的数目。

一家公司的总经理要接受许多高层经理人员的报告，而每一位高层经理人员都分别主管一个主要的职能领域。在这种情况下，这位总经理的直接下属应该保持较少的数量——大概限制在8~12人之间。诸如财务主管、制造部门的首脑和销售部门的首脑等，则每天必须相互合作，并与公司总经理一起工作。如果他们不相互合作，那就根本无法进行工作或取得任何结果。因此，虽然总经理直属下属的数量可能很少，但他却要面对和处理大量的关系。

比较而言，西尔斯公司的一位地区副总经理则可以直接管理几百个商店的经理，让他们向他报告工作。而且，事实也的确如此。每一个商店都是独立自主的，两个商店之间无需彼此联系或相互合作。所有的商店都有着相同的工作和职务，可以使用相同的标准进行评价和衡量。从理论上讲，西尔斯公司的一位地区副总经理所能管理和监督的商店经理的人数，是没有限制的。其限度是由地理区域，而不是由管理幅度来确定的。

有关管理幅度观点的第二个缺陷是：它假定管理人员的主要关系是向下的关系。但向下的关系只是其中的一个方面。按照传统的定义，管理人员是对其他人的工作承担责任的人，他当然有一种向下的关系。但每一位管理人员和专业人员都有一个上级。事实上，无论在组织图上是怎么表示的，许多管理人员都有一个以上的上级。因此，同上级的向上关系，至少与同下级的向下关系具有同样的重要性。而且最重要的是：管理人员和专业人员总会有一些横向关系，即同那些既非上级又非下级、在职权和责任方面没有隶属关系的人之间的相互关系。可是，无论是对于管理人员从事工作的能力，还是对于他的工作效果而言，这些横向关系都是极为重要的。

例如，对于会计部门的管理人员和专业人员来说，最重要的关系并不是同公司审计官员或下级会计人员的关系，而是同各个业务部门的管理人员之间的关系。会计部门管理人员的贡献，取决于各个业务部门的

管理人员使用会计部门所提供资料的能力和意愿。另一方面，会计部门管理人员取得成就的能力，又取决于各个业务部门的管理人员向会计部门提供所需资料的能力和意愿。虽然会计部门的人员口头上也讲要重视这种横向关系，但事实上他们一般都不太重视。

类似地，许多研究部门的管理人员和科学家的基本弱点，也是忽略了他们的横向关系，特别是他们同销售人员之间的关系。结果，研究部门常常不了解公司的需要和机会，而销售人员也由于不了解研究部门的意图而未能将其成果加以运用。

因此，所需要的，是用另外一个更相关的概念来替代管理幅度这一概念，这个新概念就是管理关系的幅度。

我们并不知道这一幅度可以有多大——当然，一定会有个限度。但是我们的确知道：管理关系的幅度对管理职务的设计是极为重要的。

首先，这些关系决定了管理人员在管理结构中的位置。其次，这些关系也在很大程度上决定了管理人员的职务——因为这些关系是管理职务的内容中极为重要的部分，也是最基本的组成部分。最后，这些关系也为管理人员设定了一定的限度——因为只有“关系”而没有“工作”的职务，实际上根本就不是一项职务。在设计管理职务时，仔细考虑管理关系并保证它不超过个人所能掌握的限度，是同认真考虑具体职能一样重要的。

同样，与其使管理责任的幅度过窄，还不如使之较宽些。这适用于同管理人员一起工作并构成一个单位或团队的众多下属，也适用于向上的关系。我强烈主张保持严格限制的惟一领域，是横向的管理关系。最理想的情况是：一项管理职务有着较少量的横向关系——而每一个横向关系对于执行整个组织的职能和实现该管理人员自己的职能和目标有着极端的重要性。这不仅因为它们是需要花费大量时间的关系，而且由于这些横向关系如果数量过多，就会出现敷衍了事的情况：不进行认真的考虑，也不好好地加以处理。一般而言，许多组织的共同弱点往往在于对横向关系缺乏适当的关心和处理。

管理人员职务的界定

管理人员的职务可以用几种不同的方式来界定，它们主要有：

1.首先是具体的职能，即职务本身。这始终应该是一项永久的、持续的职务，一项从当时可能获得的知识来看是未来很长一段时间里必须要做的职务。其中一个例子就是市场研究经理或制造经理。显然，这两项职务都是在可以预见的未来必须要从事的工作。

2.但是，在典型的职务说明书或职位指南中所表明的有关职务的职能性界定，并没有指出期望某个管理者做出的具体贡献。虽然职务的职能是永久性的，至少从其意图上讲是这样，但在具体的时间、具体的地点却存在着企业和上司希望该管理人员负责的具体工作。这就产生了管

理职位和职务的第二个界定。

正如我在其他地方所讲的，每个管理人员至少每年都要向自己提出一次以下问题，而且当他接受一项新职务时必须重新对自己提问："如果我和我的单位的确能干得好，那么应该做出哪些具体贡献以便对公司绩效和经营成果产生重要影响呢？"（见作者的《卓有成效的管理者》一书（本书中文版2005年6月由机械工业出版社出版）。）

可以说，职位指南和职务说明书是一项管理职务的使命陈述，它们应该符合有关整个企业的"业务是什么以及应该是什么"的界定。工作安排是目标和目的，因而需要有具体的目标、完成期限、明确规定的负责人和基于结果反馈的必要衡量指标。

一位有成就的管理人员的标志，就是这些工作安排总是超出了职务说明书所勾画的职务范围。人们只能把已经做过的写成文件，而职务说明书就是这样一种文件。为了创造未来而必须做的，总是试图超越过去已经做过的事情。

3.管理职务是由各种关系来界定的——向上的关系、向下的关系、横向的关系。

4.最后，管理职务由该职务所需的信息以及该管理人员在信息流动过程中的位置来界定。

每一位管理人员都应该问自己："在担任自己的职务时，我需要些什么样的信息以及我到哪里去获得这些信息?"他应该确保那些必须向自己提供信息的人能够了解自己的需要——不仅了解他需要什么，而且了解自己需要这些信息来做什么。

目前，在"管理信息"日益电子计算机化的时候，这一点特别重要。企业中应用电子计算机的基本问题，不是电子计算机专家不了解管理人员的需要，而是管理人员没有花费时间和精力去仔细考虑自己的需要，并把这些需要转告给电子计算机专家。（关于这一点，请参见本书第38章和第40章。）如何满足管理人员的需要，是电子计算机专家的事，而确定这些需要是什么，则是管理人员的事。期望电子计算机专家来界定管理人员的信息需要，那是管理人员在放弃职责。

管理人员必须深入思考这一问题："在向上、向下和横向的关系中，谁依赖于我的信息？依赖什么形式的信息?"

在上述有关管理职务的这四种界定中，每一种都只是一种不全面的界定。为了界定管理人员的职务，所有四种界定都是必需的——正如通过三角测量在地图上确定一个位置一样。

同时，上述有关管理人员职务的四种界定（类似于三角测量的方式），是管理人员自己的责任。他应该写下自己的职务说明书，写出他和他的单位应该对其承担责任的贡献和成果计划，应该确定并仔细考虑

他同各方面的关系，并最后确定他所需要的信息和所做出的信息贡献。事实上，仔细考虑自己职务的四个方面，是管理人员永远不可逃避的首要职责。批准或不批准某一管理人员的建议，则是其上级的职责和义务。但必须强调的是，思考和提出建议则是该管理人员自己的职责和义务。在这一点上，一项“管理”职务——对其他人的工作直接负有责任的职务，同专业人员的职务之间，是没有区别的。

管理人员的职权

每一位管理人员的职务范围和职权都要尽可能大。其实，这不过是重新阐述以下规则的另一种方法：决策权应该尽可能地下放并尽可能地由负责行动的人来做出决策。但从其效果来看，这项要求同传统的自上而下的授权概念有很大不同。

企业所要进行的活动和完成的任务，是由高层来确定的。分析从所需要的最终产品——企业的绩效目标和经营结果开始。通过这样的分析，可以一步一步地决定必须要从事的工作。

但是，在对管理人员的职务进行组织时，必须自下而上地进行，必须从“第一线”的活动开始，即从对产品和服务的实际产出承担责任的职务、最终向顾客销售的职务、绘制蓝图和工程图纸的职务开始。

第一线管理人员具有基本的管理职务——其绩效最终决定着其他一切事物。从这个角度来看，较高层的管理职务是派生的，最终是为了帮

助第一线管理人员更好地执行其职务。从组织和结构的观点来看，第一线管理人员是全部职权和责任的中心，只有他自己不能承担的工作，才上交给高一层的管理人员。可以说，他是组织的基因，所有较高的器官都是由它决定并从中发展出来的。

十分明显，第一线管理人员能够和应该做出的决策存在着一定的限度，他们所具有的职权和承担的责任也是有一定限度的。

首先，他的职权是有限度的。一个生产工长同一个销售员工资报酬的改变没有任何关系；一个地区销售经理无权干预其他地区的事务，等等。同时，管理人员所能做出的决策也是有限度的。显然，他不应该做出影响到其他管理人员的决策，也不应该单独做出影响到整个企业及其精神的决策。例如，任何一个管理人员都不应该不考虑其下属的事业和前途而自行做出决策。这是需要谨慎对待的最基本的要求。

其次，也不应该期望第一线管理人员做出他不能做的决定。例如，一个对现在成果负责的人，没有时间去做长期决策。一个生产人员缺乏制定退休金计划或医疗项目所必须的知识和能力。显然，这些决定会影响到他和他的业务，他应该对之有所了解，并尽可能地参与其中，参与其准备和制定，但是他不能做出这些决策。因此，他不能具有这方面的职权和责任。职权和责任始终必须是以任务为中心的，这适用于所有的管理等级层次，一直到总经理本人。

在为管理人员有权做出的决策设定限度时，有一条简单的规则。通用电气公司灯泡事业部的管理规章中，仿效美国宪法，把这条规则表述如下："凡未以文字明确规定划归较高层次管理部门的所有职权，都归较低层次的管理部门所有。"这同老普鲁士有关公民权利的思想正好相反。后者强调："凡无明文规定的一切事情，均予禁止。"换句话说，凡一位管理人员在其任务范围内无权做出的决定，均应予以明确规定。凡未予以明确规定者，他就应该拥有该方面的职权和责任。

管理者及其上级、下属与企业

管理人员同其上级的关系和同其下属的关系，都是双向的。两者都是有关职权和信息的正式关系和非正式关系，而且两者都是互相依赖的关系。（对于这一点，日本人比西方人有更好的理解，这是因为：与西方人不同，日本人并不从军队里取得有关组织的概念。关于这一点，请参见前面引用的知惠仲值的著作。）

每一个管理人员都应该为其上级单位实现目标的需要做出贡献；每一个管理人员都应该仔细考虑，为了使其上级取得绩效和成就，他和他的单位需要做些什么，以及用什么方式来做。

管理人员对下属也有向下的责任。首先，他必须确保他们知道和了解自己要求他们做什么，必须帮助他们制定目标。然后，他必须帮助他们实现这些目标，要负责使他们获得所需的工具、人员和信息，必须向

他们提供建议和意见，并在必要时教授他们怎样才能做得更好。如果希望用一个词来表明他的向下关系，那么最接近的词就是“助手”。

管理单位的目标，始终应该包括对企业的成功所做出的绩效贡献，始终应该把重点放在向上的关系上，而且完全地把重点放在向上的关系上。

但是，某一单位的管理人员的目标，却应该包括为帮助其下属达到目标自己必须要做的事情。管理人员的视野始终应该是向上的——向着整个企业；但是，他也有着向下的责任——向本单位的员工。管理人员将其单位有效组织起来的一项中心要求是：他必须明确地理解他同下属的关系，实际上是对他们完成工作和取得成就承担责任和义务，而不是“监督”他们。

管理人员的最后一项职责，是面向企业的职责。这是因为：管理人员的职务和职能是以企业的客观需要为基础的，而不是以头衔或授权为依据的。

因此，每一个管理人员都必须以企业的目标为依据，据以确定他自己的目标以及他所领导的单位的目标。

本章的讨论主要集中于工商企业中的管理人员，但其中所讲的每一项内容，同样适用于公共服务机构中的管理人员，而且特别适用于政府机构中的管理人员。他的管理职务必须足够大，以便一个普通人可以从

中获得发展。他需要通过取得成就来获得满足感，而不是通过晋升或头衔。同时，他的职务也必须围绕着职能和职位、分配的工作、各种关系和所需要的信息来进行设计。此外，他需要有完成任务所必须的职权，并根据他所服务的机构的目标来确定自己的目标。

事实上，正如我们在第11~14章中所论述的，与企业中的管理人员相比，公共服务机构中的管理人员甚至更需要恰当的职务设计、职务内容和职务结构。但是，似乎很少有公共服务机构关注管理职务。在这些公共服务机构中，关注的重点常常是头衔，而不是职能，是程序，而不是绩效。在公共服务机构中，提高绩效和士气的第一步——也可能是最重要的一步——就是设计出恰当的管理职务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第33章　管理和管理人员的开发

管理开发热潮——为什么要对管理和管理人员进行开发——哪些不能算是管理和管理人员的开发——开发的两个方面——为未来而设计职务和技能——个人的自我开发——公司和上级在自我开发中的作用

自从1950年以来，在范围更为广泛的管理热潮中，有个名副其实的管理开发热潮。当我在20世纪40年代中期首次对这个题目感兴趣时，我只找到了两家认真考虑管理人员开发问题的公司，即美国的西尔斯公司和英国的玛莎公司。那时，美国只有三所大学为管理人员安排高级进修教育，这三所大学分别是麻省理工学院的斯隆进修班、纽约大学管理研究院为银行业和金融业的管理人员和专业人员安排的进修教育，以及哈佛商学院的新型高层管理进修班。

在10年以后，即到了50年代中期的时候，当尝试为有专门管理开发项目的公司编制名录时，数量已经高达3000左右。而且，美国的许多大学都举办了各种类型的高层管理进修班。

目前，已经无法计算以这种或那种形式来开发管理和管理人员的公司的数目。在大型公司中，都有对这方面工作的明确规定，并拥有自己的管理开发人员队伍。类似地，没有某种形式的管理开发项目的大学商学院已经寥寥无几。此外，从事管理开发工作的还有无数的其他组织，如同业公会和咨询公司等。

对这一方面产生兴趣的，决不仅限于美国，而且已扩展到欧洲和日本。

为什么要对管理进行开发

在基本的企业决策见效以前，所需要的时间正越来越长。由于没有人能够预见未来，所以除非能够选拔、培训和考验出一批将来能够坚持和保证其事业的接班人——未来的管理人员，否则管理当局就无法做出合理而可靠的决策。

同时，管理活动也变得日益复杂。除了要处理迅速变化的技术问题以外，今天的管理当局还必须能处理许多新的“关系”问题——与政府的关系、与供应商和顾客的关系、与员工和工会的关系。其中，最重要的是对企业家精神和创新的要求，对知识和知识工人进行管理的要求，对国际企业管理（常常是多文化管理）的要求，或对管理者在环境和生活质量方面所承担的责任的要求。所有这些，都提高了对管理人员进行衡量的标准。

此外，对经理人员的需求数量也在持续增长。在发达社会里，正日益以理论知识以及进行组织与领导的能力取代体力技能——简而言之，代之以管理能力。事实上，我们的社会（指美国）是第一个具有某种特征的社会。在这种社会里，基本问题不是：“在一个社会里，有多少受过教育的人不是在从事‘维持生存’的任务?”而是：“我们能养活多少未受

过教育的人?”

但是，为了承担起自己对社会所负的基本责任，工商企业也必须进行管理开发。如果企业不主动地承担起这项基本责任，社会就会强制它承担。这是因为：连续性是极为重要的。对于大型工商企业而言，更是如此。我们的社会将无法容忍——也经受不起——由于目前的管理当局后继无人而眼看着一些可创造财富的资源受到损害。

现代社会的成员不再仅仅把自己的工作看成是一种谋生手段，他还把工作看成是满足经济以外的需求，如自豪、自尊和成就的手段。实际上，管理开发只不过是使工作和产业不再局限于是谋生手段的另外一种叫法。通过为每个管理人员的开发提供挑战和机会，并使之充分发挥能力，企业在某种程度上承担了下列责任：使产业工作成为实现“良好生活”的手段。

如果说我们现在知道些什么事情的话，那就是管理人员不是天生的，而是培养出来的。必须面向未来管理人员的供应、开发和技能采取系统的措施，而不能靠碰运气或机会。

为什么要对管理人员进行开发

与公司和社会需要开发类似，各个管理人员也需要开发。首先，他应该使自己保持机警并在思想方面具有活力。他必须使自己处于迎接挑战的状态之中，必须在今天获得能使自己在未来更有效工作所需要的技

能。同时，他也需要有机会去反省自己的经验及其启示，尤其是反省自己并学会如何发挥自己的优势。

然后，他需要立足于一个“普通人”的角度来进行开发，而且这种开发甚至比立足于管理人员的角度进行开发更为重要。

知识工人（即管理人员和专业人员）的优点，是期望从自己的工作中得到满足和激励。这同时也是他的一个缺点。从这一方面来看，知识工人在其性格形成的初期就被惯坏了。体力工人，不论是熟练工人还是非熟练工人，并不期望工作对他有挑战性，也不期望工作能够激励他和培养他。他期望从工作中得到的，是谋生；而知识工人所期望的却是从工作中获得有意义的生活。

这样，知识工人，特别是有高度成就的知识工人，在刚过40岁的时候，可能会陷入一种精神危机。到那个时候，绝大多数的知识工人将不可避免地达到其最终的职位。也许，他们还会在自己的企业中实现其最终的职能——或者是市场研究，或者是人事培训或冶金。突然之间，他们不能再从自己的工作中得到满足了。在特定产业部门中从事了十几年的市场研究工作以后，他们已经了解到其中应该了解的一切。一个人在刚过30岁的时候，即刚刚从事一项新的职务时，使他感到极为兴奋的事情，在过了15年之后就会变得使人厌烦或十分平凡了。

换句话说，在大约45岁之前，管理人员必须为自己培养出一种隶属

于组织以外的、属于自己的生活。

为了自己，他需要这样做，但这同时也是为了他所在的组织。这是因为：如果一个管理人员由于在生活中没有兴趣，而自己在45岁的时候就已经“在职务上退休”了，那么他不大可能再为企业做出任何贡献。他对自己和自己所在的企业——负有这样的职责，即作为一个“人”来培养自己，以便能够创造出自己的生活，而不是完全依赖于组织，依赖于进一步的提升或新的不同工作。同时，他也必须把注意力集中在自己的人格、力量和兴趣上。

正如我在另外一本书中所阐述的（《不连续的时代》（The Age of Discontinuity)。），我们必须学会为年近50的、有成就的管理人员和专业人员培养一种第二职业，必须学会使在一家银行工作的优秀会计人员成为一家医院的审计员或一所大学的业务经理。同时，我们也必须学会使那些在一家企业中从事同一职能长达20多年的人——绝大多数管理人员都是这样的——能够在从事不同的职能中发现新的挑战、新的机会并做出新的贡献，或至少在不同机构的不同环境中成为有效的管理人员。

目前的管理人员，除非他为自己接受这样的新机会做好了准备，否则就不能认为他已经对自己、对自己的家庭和对自己的雇主及企业履行了这一职责。

这就是为什么管理和管理人员的开发成为一个核心问题的原因。

但是，“管理开发”和“管理人员开发”到底意味着什么呢?在过去20年里，我们所经历过的那些热潮，其作用是大可怀疑的。无疑，虽然有许多是正当的探索，但赶时髦的蠢事也不少。一定有，而且事实上也的确有一些“江湖郎中”，他们中的多数人之所以宣扬管理开发，只不过因为这是一件时髦的事儿。

哪些不是管理开发

由于以上所讲的这些原因，最好从一开始就指出哪些不能算是管理和管理人员的开发。

1.它不是上课。课程只是管理开发的一种工具，而不是开发本身。

任何一种课程——不论是有关某种专门技能的为期三日的研讨班，还是每周三晚上为期两年的“高级”开发项目——都必须适合于管理群体的开发需要或个体管理人员的开发需要。但是，职务本身、上级、公司和个人的开发计划，往往比任何一门或多门课程都重要得多。

事实上，有些最流行的课程的价值值得怀疑。我怀疑使各个管理人员长期脱产学习的课程是否明智。根据我的经验，最有效的课程是在管理人员自己的时间里或下班后进行的课程，如美国许多大城市中的大学或英国的技术学院举办的夜校。最有效的全日制课程，是把在校期间和工作期间轮番调换，使一个人脱产一两个星期进行集中学习，然后再回到工作岗位把所学得的知识付之应用。

管理人员关注的焦点是活动。他们不是，而且不应该是哲学家。除非他们能够把学得的东西、反复思考过的东西立即应用到行动中去，否则根本就无法“掌握”某门课程的知识，他们从中获得的将只是“信息”而永远不会成为“知识”。从教育学的观点来看，如果不用行动来强化所学得的东西，即在星期一把上周末学得的东西付之实践，那就是不恰当的。最后，一位脱产13个星期参加高级课程培训的管理人员，在回到自己的企业时会发现：自己成了一个无家可归的“难民”。

类似地，我认为对高层管理人员的课程安排要十分谨慎。这并不是说高层管理人员没有什么值得学习的东西。实际上，有许多东西应该学习。但是，我所见到的绝大多数课程（包括某些有名的课程），却不适用于高层管理人员，而只适用于没有经验和不负什么责任的年轻人。其中，恐怕只有收费水平才是“高层管理人员”这一级的。这样的课程对高层管理人员来讲，简直是在浪费时间。

2.管理人员开发和管理开发不是提升计划、补充人选计划或物色可能的接班人。那样做，是无用的，甚至可能会造成损害。

一家公司所能做的最糟糕的事，是试图去培养“苗子”而不顾其他人。在今后的10年里，80%的工作要由那些非苗子的人去完成。如果他们不把自己培养得能够理解、接受并实现少数“苗子”的远见，那就什么也实现不了。有80%的人都没有被列入苗子的开发计划之中，他们当然会感到自己被忽视了，因而可能比以前更无效率、更缺乏建设性、更不

愿意去从事新的工作。

企图寻找“可能的接班人”，也是完全无用的。它成功的可能性甚至小于随机选择，如顺次数下去，并把第五个人挑出来作为可能的接班人。可能的接班人是难于捉摸的，而且是没有什么价值的。实际上，只有人的工作绩效才是有意义的。希望与绩效之间的相关性并不是很高。在被选为“很可能接班”的年轻人中，10个之中有5个在40岁时就变成空谈家。相反，那些看来没有什么“才华”也不擅长讲话的年轻人中，10个之中倒有5个在40岁初期的时候就表现出卓越的才能。

而且，把管理开发的目的看成是物色“接班人”，也忽略了所以要从事这项活动的全部理由。我们之所以要进行管理开发和管理人员开发，主要是因为我们认为未来的职务和组织将很可能不同于目前的职务和组织。如果我们只需要用目前的职务去代替过去的职务，我们根本就无需进行这方面的活动。如果那样的话，我们只要把年轻人作为其当前上司的学徒来进行训练就可以了，期望他们学会当前上司所知道和所从事的就足够了。

我曾经赞同乔·海曼（Joe Hyman）所宣扬和实行的物色接班人的计划。在通过维耶拉合并（Viyella megers）把濒于倒闭的英国纺织公司改造成为新的充满生机的企业时，海曼曾要求公司中的每一位经理人员提出如果自己今后被提升、失去工作能力或死亡时可以接自己班的人。现在，我已经不再赞同采用这种办法了。如果目前就确定接班人，那么公

司就是在承诺目前存在的经理人员的职务将会永久存在下去。其次，它冻结了未来的选择。经过若干年以后，目前被认为最能胜任的接班人可能被证明是缺乏能力的人，或者从其他什么地方涌现出来可以胜过他的人。可是，如果提名某个人，那就承担了一种有束缚的义务。

物色接班人计划的最坏形式，就是寻找一位“王储”。无论是有合法继承权的，还是被提名的，都可能遭到失败。无论怎样保密，选拔王储也是一件隐藏不住的事情，整个公司很快就会知道。于是，所有其他的潜在竞争者就会联合起来反对这位王储，并努力使他垮台——并且常常能成功地做到这一点。

很早以前，天主教会就已经了解到这一点。如果不是在主教或大主教显然极为年老或病重的极少数情况，天主教会一般不会指定任何人作为接班人。不过，它会任命一个当主教职位空缺时有权自动继任的助理主教。这位有继承权的助理主教有法定的头衔而且有控制权，于是，其他的竞争者只得承认这一事实并与之共事。

3.最后，管理和管理人员的开发并不意味着改变其个性，也不是“把人改造过来”的工具。管理与管理人员开发的目的，是使管理者更加有效，更能充分发挥其力量，并使他能够按照自己的方式行事并取得成就，而不是按照其他人认为他应该采取的方式来行事。

雇主同雇员的个性并无关系。雇佣关系就是要求取得具体成就的契

约关系，根本不能要求任何其他东西。有任何企图超越这种关系的雇主，都是在篡权，这是不道德的，也是对个人隐私的不合法侵犯，是在滥用权力。雇员应该为雇主做出的贡献不是“忠诚”、“爱”或“好的态度”，而是其绩效，此外别无他物。

我们完全不知道怎样才能改变成年人的个性。不过，在一定程度上，我们知道怎样使人更加有效——而这正是我们应该集中注意的。

管理和管理人员开发所涉及的，是人们需要的技能、职务的结构和管理关系，以及员工为了使自己的技能更加有效而必须学习的东西。它们所应该关心的，是可能使一个人更加有效的行为方面的变化，而并不涉及一个人是怎么样的——即并不涉及一个人的个性或其情感动态。从心理上对人进行操纵，并不比其他形式的操纵更有道理一些——事实上，它更应该受到谴责。

在任何情况下，企图改变成年人的个性，都必定会失败的。当一个人开始工作时，其个性已经形成。因此，管理开发的任务不在于改变他的个性，而在于使他能够通过自己的个性和拥有的条件取得成绩和成就。

开发的两个方面

开发指的不是一项任务，而是两项相互联系、相互影响的任务。其中，一项是管理开发，其目标是企业的健康、生存和成长；另外一项任

务是管理人员的开发，其目标是个人作为组织成员和作为“普通人”这两个方面的健康、发展和取得成就。管理开发不论采取什么形式，都是组织的一项职能和活动。比较而言，管理人员的开发则是个人的责任，但公司及上级在其中起着重要的作用。

管理开发工作应该从下述问题入手：“为了在一个不同的市场、不同的经济、不同的技术条件和不同的社会中实现其目标并取得成就，企业在未来需要什么样的管理人员和专业人员?”

管理开发主要涉及以下一些问题：管理群体的年龄结构或管理人员为了符合未来的要求而必须在目前获得的技能。同时，管理开发所关注的还包括：能够满足未来的“职业顾客”即未来的年轻管理人员或年轻专业人员的需要、期望和抱负的组织结构和管理职务设计。实际上，职务和职业市场已成为一种真正的大众市场了。每个组织都必须设计出一种能够吸引和满足未来职业顾客的“职业产品”。

职业顾客所提出的要求，将越来越高。正如处于健康经济之中的顾客总是要求有更多不同的产品和服务那样，处于健康社会之中的职业顾客也总是要求更好的不同的职务。在几十年以前，他只期望能够谋得生计，而现在则要求一种“职业”和有机会做出贡献，并日益期望有机会使知识发挥作用。

管理开发这项工作是否需要有专门的人员，取决于企业的规模和复

杂程度。它肯定不是需要大量人员并举办大量讲座的活动，但它却一定是需要权力和威望的活动。这是因为：它的目标是改变公司的基本计划、公司的组织结构和管理职务的设计。

管理开发的焦点是向外拓展，而不是内聚。从其实质来看，它基本上是一种课程安排形式，而不是一种人事活动。从这项任务的核心来看，它是市场计划、产品设计以及现有职务和现有组织结构的除旧布新。因此，从这个角度来看，管理开发是一种创新、改组和批判，其职能在于就公司的人力组织方面提出以下问题："我们的业务是什么以及应该是什么?"

管理人员开发的重点则在于人，其目标是使一个人最充分地发挥其能力，并使之取得个人成就，而其目标就是追求卓越。

没有人能够促使一个人进行自我开发，相应地，这种动力必须来自一个人的内部。但是，即使最有上进心的人，也可能由于上级和公司的"泼冷水"而使自我开发的努力指向错误的方向。因此，为了使管理人员开发的努力能够充分发挥作用，必须有上级和公司的积极参与、鼓励和指导。

任何一种管理人员开发工作的出发点，都应该是进行绩效评价。这种评价把重点放在一个人什么事做得好、什么事能够做得好，以及为了最大程度地发挥其优势，需要克服哪些绩效潜能方面的缺陷。但是，要

做出这样一种评价，往往需要共同的努力，要求本人做出自我评价，同时也要求其上级的积极领导。

在进行自我评价时，人们往往或是倾向于批评过严或是倾向于“批判不足”。他们往往错误地估计自己的长处，把自己的短处看成自己的长处并引以为荣。

一位第一流的工程师常常会认为自己是一个好的管理人员，因为他有“分析的能力”和“客观的态度”。但是，要做一个管理人员，还要求具有体谅别人的能力、理解别人如何工作的能力以及一种敏锐的洞察力——对如个性这样的“非理性”因素有敏锐的感觉。有的销售经理认为自己的长处在于有“战略观念”——而事实上他却是一个精明的谈判者，他所谓的战略观念只不过是“下星期的廉价销售”。许多优秀的分析人员和咨询人员往往认识不到自己缺乏独自做出艰难决策的勇气——情感方面的勇气。

评价应该以一个人在其上级的协作下为自己制定的绩效目标为依据，并应该以绩效与这些目标的比较为起点，而决不应该以“潜力”作为起点。同时，在评价过程中，应该提出的问题是：“这个人什么事做得好——不是一次，而是一贯的?”此外，评价应该可以使人认识到自己的优势以及妨碍自己充分发挥优势的一些障碍因素。不过，自我开发评价还应该提出这样的问题：“我对生活有些什么要求?我的价值观念、抱负和发展方向是什么?为了使自己有能力满足对自己和对生活期望所提出

的要求，我必须做些什么、学习些什么和做出哪些改变？”而且，最后这一问题最好是由一位旁观者提出——由一位知道这个人、尊重这个人而又对之有深刻理解的人提出来。我们之中的绝大多数人，对自己并没有这种深刻理解。

自我开发可能还要求学习新技术、新知识和新方式，但尤其重要的是，需要有新的经验。其中，除了深刻理解自己的长处以外，最重要的因素就是自己对一项职务的经验和上级的榜样作用。因此，自我评价始终应该得出有关以下事项的结论：自己的需要和自己所面临的机会、自己必须做出的贡献和自己需要的经验。而且，在评价过程中，还必须提出以下问题：“为了能够最迅速、最充分、最深入地开发自己的优势，自己应该有些什么工作经验？”

一位从事自我开发的上级树立了一个几乎使人不得不学习的榜样。他的榜样作用鼓舞着人们发挥自己的长处，并有助于他们获得所需要的经验。如果一个上级总是泼冷水，总是看到人们的短处，总是强迫而不是帮助人们去获得对其成长最有教益的职务经验，那么他就会妨碍人们的自我开发。

开发总是以自我开发的形式表现出来，这是因为：由企业来承担一个人的开发责任，只是一句空话。责任在于个人，在于其能力和努力。没有一个企业能够代替个人的自我开发努力，更不用说必须代替自我开发了。如果那样的话，不仅是没有根据的家长制，而且是一种愚蠢的自

高自大。

但是，企业中的每一位管理人员都有着促进或阻碍个人自我开发、正确指引或错误指引个人自我开发的机会。因此，管理者应该明确地承担起帮助同事进行自我开发的责任，帮助他们集中精力于自我开发的努力，为他们的自我开发努力提供指导，并帮助他们运用自我开发的努力。每一家公司也应该为其管理人员提供开发方面的挑战和经验。

“管理开发和管理人员开发是不是只有大公司在繁荣时代才能进行的奢侈活动？”对于这一问题，已经无需进一步讨论。绝大多数大型企业和许多小型企业都已经了解到：正像研究实验室那样，管理和管理人员开发并不是一项奢侈活动。同时，人们也无需再就人们长期以来担心的问题继续争论下去，即人们担心一家企业会开发出太多的优秀人员。管理当局现在应该已经认识到这样一种现实：对优秀人员的需求，已经日益超出了最成功的开发计划所能提供的潜能（精明的公司当然知道，如果一家公司成为“总经理的摇篮”，是决不会给该企业带来害处的。相反，一家公司越是能够为自己和其他公司培养出成功的人才，则其吸引优秀人才的能力也将越大）。企业必须进行管理和管理人员的开发，这是因为：现代的工商企业已经成为我们社会中的一个基本机构。在其他的主要机构——如教会和军队中，挑选、培训和考验未来的领导人也都成为最优秀的人才全力以赴的一项核心工作。

即使从提高目前管理人员的精神、眼界和成就来看，他们也必须去

开发和培训那些可以驾驭未来的管理人员。当一个人必须讲授某一课题时，他往往能够从中学到最多的东西。同样的，当一个人试图帮助别人进行自我开发时，他自己也可以得到最大程度的开发。事实上，一个人如果没有从事对其他人的开发工作，他就不可能更好地开发自己。正是在开发其他人的工作中，并且是通过这一工作，管理人员提高了对自己的要求。任何一种行业中成就最高的人，往往把他们所开发和培养出来的人看做是能够留下的、最值得自豪的纪念碑。

在公共服务机构中，也同工商企业一样需要进行管理和管理人员开发——而且要求采取同样的方法。

但最重要的是，目前的管理人员和专业人员有责任进行自我开发，这是他对自己和自己所在机构应该承担的一种责任。

今天，我们听到过许多有关组织员工和组织员工“异化”的议论。我对以下情况产生了怀疑：与过去存在着阶级和宗教、等级和习惯等巨大压力的小村庄相比，目前的组织是否有着更多的服从性。同时，我也在怀疑：与过去的社会相比，目前的社会是否有着更多的“异化”。无论如何，有关“异化”的经典诊断，并不是有关现代公司的研究所产生的，而是在工业化之前的纯农业社会中产生的，是在基克加特（Kierkegaard）生活和写作的19世纪初期的丹麦产生的。但是，就服从性和精神上的失望而言，无论目前的异化比过去更多还是更少，一种有效的动力就是个人对自我开发和追求卓越承诺的责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第34章　目标管理和自我控制

引向错误方向的各种力量——技艺：既是必需的，又是一种危险——上司的误导——报酬的误导——目标应该是什么?——靠突击来管理——管理人员的目标应该如何制定？由谁制定?——通过衡量进行自我控制——它对个人提出了过高的要求吗?——一种管理哲学

企业中的每一个成员都有着不同的贡献，但所有的贡献都必须是为了一个共同的目标。换句话说，他们的努力必须全都朝着同一个方向，他们的贡献必须互相强化以便形成一个整体——没有缺口、没有摩擦、没有不必要的重复劳动。

为了取得杰出绩效，每项职务都要有助于整个组织目标的实现。特别地，每个管理人员的职务都必须以整个企业的成功为核心。管理人员预期取得的绩效，必须与企业的目标绩效保持一致。管理人员的工作成果是由他对企业成功所做出的贡献来衡量的。管理人员必须知道并了解企业目标对自己的要求，清楚企业目标要求他取得什么样的成就，而他的上级则必须弄清楚要求和期望一些什么样的贡献。如果这些要求不能实现，那么管理人员就搞错了方向，浪费了精力。

目标管理需要很大的努力和运用特殊的工具，这是因为：在企业中，管理人员并不会自动地指向一个共同的目标。相反，组织本身就包含着四种把人引向错误方向的重要因素：绝大多数管理人员的专业化工

作、管理的科层结构、不同层次管理人员在见识和工作方面的差异和因而形成的隔绝状态，以及管理群体的报酬结构。为了克服这些障碍，单有良好的愿望、说教和告诫是不够的，还需要有政策和结构，要求有目的地进行目标管理并使之成为整个管理群体的工作准则。

有个古老的故事：有人问三个石匠在做什么。第一个石匠说："我在谋生。"第二个石匠一边打石头一边说："我在做全国最好的雕石工作。"第三个石匠眼中带着想像的光辉仰望天空说："我在建造一座大教堂。"

第三个石匠当然是真正的管理人员。第一个石匠知道他要从工作中得到什么并设法得到它。他很可能"为了每天能够得到公平报酬而公平地从事工作"。但他不是，而且永远不会是一位管理人员。存在问题的是第二个石匠。技艺是极为重要的。事实上，如果一个组织不要求其成员贡献出尽可能高的技艺，该组织就可能会士气不振。但始终会存在这样一种危险：一个有真本事的工人或专业人员在修琢石块或聚集了很多下脚料时，认为这本身就是成就了。在企业中，应该鼓励人员发挥技艺，但技艺始终应该同整体的需要相联系。

在任何一个企业中，绝大多数的管理人员和专业人员都与第二个石匠类似，关心的只是专业工作。的确，应该始终把职能经理的数量保持在最低限度之内，而有尽可能多的"总经理"，由他们对一体化的企业进行管理并直接对企业的绩效和成果承担责任。但是，即使尽可能地运用

这一原则，绝大多数管理人员所从事的仍然是职能性的工作。

一个人在从事职能性和专业性工作时，作为管理人员的习惯、视野和价值观念就已经形成了。职能专家要有较高水平的技艺，并力争成为“全国最好的石匠”，这一点是极为重要的。这是因为：不按照较高的标准来从事工作是不正当的，它可能会使工人自己及其周围的人员“堕落”下去。强调和促进技艺，可以在管理的各个领域中产生创新和进步。因此，应该鼓励管理人员努力从事“专业的人事管理”、经营“最现代化的工厂”、从事“真正科学的市场研究”、推行“最现代的会计制度”或从事“最完善的工程工作”。

但是，这种在职能工作和专业工作中提高技艺的努力，也是有危险的。它可能会使一个人的视野和努力偏离企业的目标，而把职能性工作本身作为一种目的。在很多情况下，职能经理不再以他对整个企业做出的贡献来衡量自己的绩效，而是以他的专业技艺标准来衡量其成就。他常常会按照下属的技艺来评价他们并相应地付给报酬和给予提升。当出于企业的绩效而对他提出要求时，他感到恼怒，认为这妨碍了“良好的工程工作”、“均衡的生产”或“强力的推销”。职能经理的这种合法的技艺要求，如果不予以调节，就会成为一种离心力，把企业搞得支离破碎，并使企业成为各个职能王国的一种松散的联邦。这些职能王国只关心自己的专业，妒忌地保守自己的“秘密”，并热中于扩大自己的领域，而不是热心于塑造和发展整个企业。

目前正在发生的技术变革和社会变革，更是大大地加重了这种危险性。在企业中，从事工作的、有高度教育水平的专家人数大大增加了，对这些专家的技艺水平的要求也相应提高了。劳动力队伍已经日益成为一种“受过教育的”劳动力队伍，其中，大多数人都以专业知识的形式来做出贡献。因此，把技艺或者职能本身作为一种目的倾向，将变得比现在更为显著。与此同时，新技术又要求各个专家之间要有更紧密的合作。这就要求职能人员，哪怕是处于最低管理层次的职能人员，也都要把企业看成是一个整体，并弄清楚企业对他们的要求是什么。实际上，新技术既要追求卓越的技艺，也要求各个层次的管理人员坚定地朝着共同的目标而努力。

大学发生危机的一个重要原因，是大学教师不再把大学看成是他们的“家”，而是热中于其专业。在包括工商企业在内的所有其他各种机构中，这种倾向也同样存在。

上司的误导

管理的科层结构也加重了这种危险。上司的一言一行，他不经意的评论，他的习惯，甚至包括他的态度，对于下属而言，可能都被认为是经过深思熟虑的、有计划的和有意义的。“你听到的都是些有关人际关系的议论。当老板找你去训斥时，那总是由于加班时间太长，而当提拔哪个家伙时，总是由于他把会计部门的报表填得最好。”这是经常听到的一种论调，以各种不同形式在各个管理层次的人员中重复着。这种情

况会导致不良绩效——即使减少加班时间，也是如此。同时，这也表明对公司及其管理当局失去了信心和尊重。

但是，把下属引向错误方向的这位经理，并不是存心要这样做的。他真的认为人际关系是工厂管理人员的首要任务。他谈到加班时间，只不过由于他感到有必要使下属把他看成是一个“讲究实际的人”，或者想通过“三句话不离本行”来表明自己熟悉下属的问题。他强调会计部门的报表，只是因为与下属一样他对这些报表也感到恼火——或者只是由于他想尽可能地不与公司的主管会计再发生什么矛盾。但对于他的下属而言，这些原因却是隐藏在幕后的，他们并不知道上司的这些想法，而只看到和听到他在谈论加班时间、强调会计报表。

要解决这个问题，就需要一种能够使管理人员及其上司都把注意力放在职务要求方面的管理结构，而不是过分关注上司的要求。目前的许多管理文献强调风格和态度，但那样只会使问题更为严重。事实上，每一个熟悉当前企业的人都遇到过这样的情况：一位管理人员试图通过改变自己的态度来避免错误的指导，结果却把原来相当令人满意的相互关系变成了更为复杂和引起误解的恶劣情况。管理人员本身对于不能同其下属维持和睦的关系极为敏感，而他的下属则感到：“我们敢打赌，老板又有了什么事。过去我们知道他要我们干什么，现在只好瞎猜了。”

各个管理层次之间的差异

错误的指导也可能是由于各个不同管理层次在观点和职能方面的差异造成的。这个问题也不能依靠态度和良好的愿望得到解决，这是因为：其根源在于企业的结构。同样，它也不能通过“改进沟通”而得到解决，这是因为：沟通是以共同的理解和共同的语言为先决条件的，但通常却缺乏这种共同的理解和共同的语言。

瞎子摸象这个故事在管理界人士中流传甚广，这不是偶然的。每一个管理层次都从不同的角度来看待同一头“大象”——企业。正像摸象腿的那个瞎子认为碰到了一棵树一样，生产工长往往只看到当前的生产问题。那个摸到象鼻子的瞎子以为自己摸到了一条蛇，而高层管理当局则往往只从整体来看待企业，只看到股东和财务问题以及一大堆极其抽象的关系和数字。摸到大象肚子的那个瞎子以为自己摸到了一块平板，而作业管理层次的管理者往往只是从职能的观点来分析问题。每一个管理层次都需要有特殊的视野，否则就无法从事自己的工作。但是，这些视野的差异是如此之大，以至于在谈论同一件事的时候，处于不同管理层次的管理者常常认识不到这一点（在谈论同一件事情）——或者，像通常发生的情况那样，认为彼此是在谈论同一件事，而实际上却是南辕北辙。

报酬的误导

在管理群体中，最严重的误导力量可能是报酬制度。同时，它又是最难驾驭的。不管怎样，管理人员都必须要取得报酬，但每一种报酬制

度都易于产生误导。

报酬对企业来讲是一种成本，而对其领取者来讲则是一种收入。但报酬一般还可以显示在企业中和社会上的地位，可以据此判断一个人价值的大小和绩效水平的高低。在感情上，它同我们所有关于公平、正直和平等的概念联系在一起。金钱当然是可以计量的，但在任何一种报酬制度中，金钱都代表着最无形，但又最敏感的价值观念和性质。正是由于这个原因，不可能存在真正简单或者真正合理的报酬制度。

在日本的工资报酬中，至少在管理人员达到45岁以后，只以“年资”这个因素为依据。但这也会把人，特别是年轻人错误地引向取悦上级，而不是取得成果。目前的工资报酬并不受绩效影响这一事实，只是更加推迟了对一些人的如下判断（并使这一决策变得更加重要），即特定的管理人员在45岁的时候，是应该被提升到高层管理群体中去，还是应留在中层管理群体并在10年后退休。对于那些在事业早期就决定不去争取或认为不值得花那么大力气去争取的人，这当然没有什么影响。但是，对于那些有抱负、工作表现良好的人——而应该给予恰当激励的正是这些人——却一定会受到日本这种制度的严重误导。他们的目标不是杰出的绩效，而是被某一派系所接受。

任何一种工资报酬制度，都决定着一个人在群体中的地位。他的工资报酬同其他人，特别是他认为与自己地位相同的人的报酬相比如何，往往比工资的绝对金额还要重要（关于这一点，请参见第16~18章）。

工资报酬必须始终在以下两项因素之间取得平衡：一项因素是对个人价值的认可，另外一项则是群体的稳定和维持。因此，不可能有一种有关工资报酬的“科学公式”。最好的工资报酬方案，对于个人和群体两者来说，也不可避免地是工资报酬的各种不同职能和意义的“折中”。即使是最好的工资报酬方案，也是既有可能起组织作用，又有可能起瓦解作用；既有可能引向正确的方向，又有可能产生误导；既有可能鼓励正确的行为，又有可能鼓励错误的行为。

但是，对于管理人员来说，几乎没有比工资报酬和工资报酬制度作用更大的信号了，其重要性远远超过了金钱的意义，它向他们表明其所在的高层管理群体的价值观念以及他们自己在管理群体中所处的地位。它以明确而具体的形式表明一个人在群体中的地位、级别以及别人对他的估价。在目前的高税率制度下，对于地位较高的人来说，增加一些金钱一般只有很小的经济意义。事实上，大多数增加的金钱都用来支付所得税了。但是，作为一种地位上的标志和感情上的影响，增加报酬的作用却是无法估量的。

最具破坏性的错误指导，可能是面向分权部门或企业首脑们的工资报酬制度造成的。表面看来，这种制度往往特别“合理”，把一位经理的工资报酬同其绩效——通常以年度投资报酬率来衡量的绩效直接联系起来。如果我们要衡量绩效，那就没有其他办法。这位经理及其同事，即公司中某个分权企业的主管人员，都是用自己在一年中的盈利或损失来

衡量绩效的。实际上，实行分权化的主要原因之一，就是要他们这样做。但是，如果过于强调投资报酬率或当前利润，就会对分权企业的管理人员产生误导，使其忽视未来。

在一家化学公司里，多年来，一个主要部门的能干的管理班子都未能开发出一种十分急需的新产品。他们年复一年地向公司高层管理当局报告说，那种新产品还没有彻底准备就绪。最后，当领导直率地询问那位部门经理“他为什么拖延这项显然对部门的成功至关重要的方案”时，他回答说：“您看到我们的工资报酬方案了吗?我本人是领取保证薪水的，但我那个管理群体的主要收入都来自于同投资报酬相联系的奖金。这项新产品是本部的未来，但在5~8年之内却只有投资而没有收入。我知道，我们已经耽误了三年。但您真的期望我从我最亲密的同事嘴中抢走他们的面包吗?”这个故事有一个良好的结局，对工资报酬方案做了修改——有点像杜邦公司多年来对新产品所实行的方案。在一项新产品投入市场以前，杜邦公司并不把其开发费用列入一个部门或子公司的投资之中。结果，在一两年之内，该部门就研制出了这种新产品并投入销售。

人们已经开始广泛地认识到这种危险性。例如，在几年之前，通用电气公司就彻底取消了以部门的投资回报为依据的工资报酬制度，而代之以一种新的报酬制度。在这种新的报酬制度中，投资回报只是部门经理人员工资报酬的一个决定因素，而反映为未来进行准备的其他一些因

素也被包含在部门奖金的决定因素之中。这种新的制度起到了很好的作用。但是，在通用电气公司中，却没有人认为这种制度十分完善，因为它显得过于复杂。

人们所偏好的，往往是简单的工资报酬制度，而不是复杂的。工资报酬制度应该使人们能够做出判断，并使报酬能够与各人的工作相适应，而不是把一个公式强加到每一个人身上。但我坚决认为：不可能设计出一种“公平”的工资报酬制度，当然更不可能设计出“科学的”工资报酬制度了。重复一句，我们所能做到的，只是注意不要使工资报酬制度鼓励了错误的行为、强调了错误的成果，并把人们引向背离共同事业的绩效上去。

管理人员的目标应该是什么

只有持久的努力，才能克服固有的混乱和误导的倾向。上级必须了解自己对下级管理人员的要求是什么，而下级必须搞清楚自己对什么成果负责。上级或下级如果不经过特别的努力，就不能知道和了解这些，而且他们的看法也就难于相互兼容或相互补充，当然更谈不上取得一致了。

每一位管理人员，上至“大老板”，下至生产工长或主管办事人员，都必须有明确的目标，否则一定会产生混乱。这些目标必须规定该人员所管理的单位应该达到什么样的绩效目标，必须规定他和他所在的单位

在帮助其他单位实现目标的过程中应该做出什么贡献，应该规定他在实现自己的目标时能够期望其他单位给予什么贡献和帮助。换句话说，从一开始就应把重点放在团队工作和团队成果上。

这些目标始终应该以企业的总体目标为依据。即使对于装配线上的工长而言，也应该要求他以公司的总体目标和制造部门的目标为依据来制定自己的目标。公司可能非常之大，以至于个别工长的生产工作同公司的总产出之间似乎有着天文数字般的距离。但工长仍必须把自己的注意力放在公司的总体目标上，并根据自己所在单位对整个企业做出的贡献来界定自己取得的成果。

每一位管理人员的目标都应该规定自己对各个领域的公司目标所做出的贡献。显然，并不是每一位管理人员都在每一个领域中做出了直接的贡献。例如，市场营销对生产率提高所做出的贡献，可能就是间接的和难于确定的。但是，如果一位管理人员及其单位不能对明显影响企业繁荣和存在的任何一个领域做出贡献，那就应该把这一事实明确地指出来。这是因为：管理人员必须了解到，企业的成果往往取决于各个领域的共同努力和成果以及它们之间的平衡。这一点十分重要，而且是必须的，它可以使每项职能和专业都能充分发挥其作用，并有效防止各项不同职能和专业建立起独立王国和互相猜忌。同时，这也有利于防止过分强调某一个关键领域。

对于参谋服务人员和电子计算机专家这样高度专业化的群体而言，

这也是特别重要的。他们可能并不总能把自己的工作同企业的目标和成果直接联系起来。但是，除非他们在这方面做出了努力，否则他们的工作就有可能背离企业的目标和经营成果。

为了使各种努力相互配合、彼此协调和取得一种平衡效果，处于各个管理层次和各个领域的所有管理人员的目标必须同时兼顾短期的考虑和长期的打算。而且，在所有的目标中，都应该既包括各项有形的目标，又包括管理人员的组织和开发、工人的绩效和态度以及公共责任等“无形的”目标。否则，就是短视和不切实际。

靠突击来管理

正常的管理要求均衡地强调各项目标，特别要求高层管理当局这样做。这样做，就可以避免最经常发生的不恰当的管理方式：靠危机或突击来进行管理。

每一个人都知道并显然在期待着，当一阵突击过去了，三星期以后，事情又恢复成老样子了。一阵“节约突击”的惟一结果，往往是解雇一批送信员和打字员，于是年薪2.5万美元的经理人员被迫去做周薪150美元的打字工作，自己来打字——而打得又很糟糕。但是，许多管理当局却未能由此得出显然的结论：突击毕竟不是理想的做事方式。

靠突击来管理不仅没有效果，而且还会产生误导。它把全部注意力集中在某项工作的特定阶段上，而不顾其他的所有事情。有一次，一位

危机管理的老手总结说："我们用四个星期来削减存货，又用四个星期来降低成本，接着用四个星期来突击人际关系。我们刚刚又花了一个月的时间来突击顾客服务和礼貌。然后，存货又恢复到了原来的水平。我们甚至没有打算去做自己的本职工作。所有高层管理人员所讲、所想和所谈论的，都是上周的存货数字或本周的顾客抱怨。我们如何去做连他们都不想知道的其他工作呢？"

在一个靠突击来管理的组织中，人们或者丢开其本职工作而投入到当前的突击中去，或者沉默地对突击工作集体怠工，以便做自己的本职工作。在这两种情况下，他们都对"狼来了"这种呼声充耳不闻。当危机真的发生了，当一切人员都应该放下手头的事而共同解决危机时，他们却认为这又是管理当局制造的一次"歇斯底里"。靠突击来管理，是混乱的一种明确标志，也是无能的一种自我承认。它表明管理当局没有动脑子，尤其表明公司不知道应该要求管理人员什么，也不知道如何指导管理人员，而是对他们产生误导。

管理人员的目标应该如何制定以及由谁制定

每一位管理人员的工作目标，应该用他对自己所在的更大单位的成功做出的贡献来界定。地区销售经理的工作目标，应该用他及他所领导的地区销售人员必须对公司销售部门做出的贡献来界定。类似地，项目工程师的工作目标，应该用他及他所领导的工程师和制图员对公司工程部门做出的贡献来界定。一个分权制部门的总经理的目标，应该用他所

在的部门对公司总体目标的贡献来界定。

当然，高一级的管理当局应该保留是否批准下级制定的目标的权力。但是，这些目标的制定，却是上级管理人员的职责的一个组成部分，而且实际上构成了他的首要责任。同时，这还意味着每一位管理人员应该认真参与他所属的高一级单位目标的制定工作。用人际关系学者爱用的一句话来说，就是“使他有一种参与的感觉”。但这还不够，而且是错误的。作为管理人员，就意味着他负有责任。正因为他的目标应该反映企业的客观需要，而不仅是上司或他本人的想法，所以他必须以积极的行动来对上级的目标承担责任。他必须知道和了解企业的最终目标、期望他做什么、为什么对他形成这种期望、对他进行衡量的标准是什么以及为什么要按照这样的标准进行衡量。在每一单位的整个管理当局中，必须要有一种思想的交流并形成一个“交点”。要做到这一点，每一位做出贡献的管理人员都必须仔细考虑本单位的目标是什么，必须积极而负责地参与制定目标的工作。只有下一级的管理人员用这种方式来参与，上一级的管理人员才能够清楚应该对他们提出什么样的要求，并提出恰如其分的要求。

这一点实在是太重要了，以至于我所知道的某些最有效的管理人员做得更进一步。他们要自己的每位下属一年写两次“管理人员报告”。在这种写给上级的报告中，每位管理人员都要首先阐明他所理解的上级职务和自己的职务。然后，他写下他认为适用于自己的绩效标准。下一

步，他将列出为了实现这些目标，自己必须要做到的事情——以及他认为在他所在单位中成为主要障碍的一些因素。此外，他还要列出他的上级和公司所做的、对他产生帮助和造成妨碍的一些事情。最后，就下一年为实现自己的目标而要采取的行动提出建议。如果这份“管理人员报告”被他的上级批准了，就会成为这位管理人员行使其职务的规章。

与其他方法相比，这种方法往往便于揭示出以下问题：即使最好的上级也可能讲出未加考虑的话而造成混乱和错误的指导。有一家大型公司应用这种管理人员报告已经有十年了，但上级收到的这种报告中，每次都包含着使他感到莫明其妙的一些目标和标准。每当他问起时，得到的回答总是：“您不记得了吗？这是您去年春天同我一起乘电梯下楼时讲的。”

管理人员报告也可以表明上级和公司对一个人提出的要求存在前后不一致的地方。当高速度和高质量不能兼得时，上级要求两者都要达到吗?为了公司的利益，必须做些什么妥协呢?他是否要求下级发挥主动性和判断力，而在他们做任何事情之前却又阻止他们?他是否征求下级的意见和建议，却从不采用或讨论?公司是否要求人数不多的工程技术人员在工厂发生任何事故时都能立即到场，却又把全部人力抽去搞新设计?它是否要求一位管理人员维持较高的绩效标准，却又不准他调走绩效不佳的人?它是否会创造一种情境，使在其中工作的员工这样说：“只要我的上司不知道我在干什么，我就能把事做好。”

这些都是常见的情况，它们破坏人的热情并对绩效产生不利影响。虽然管理人员报告可能并不能防止这种情况发生，但至少可以揭露出这种情况，表明必须做些什么样的妥协、必须仔细考虑各项目标、必须确定优先顺序、必须改变些什么行为。

正如这种办法所表明的：对管理人员进行管理，必须要付出特别的努力，不仅是确定共同的方向，还要消除错误的指导。单靠“向下沟通”、单靠谈话是不能达到相互了解的，还必须有“向上沟通”。既要求上级愿意听取下级的意见，又要有一套特别设计的工具，使得下级管理人员的意见可以被听取。

通过衡量进行自我控制

目标管理的最大优点，也许是它使得一位管理人员能够控制自己的绩效。自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好，而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的绩效目标和更广阔的视野。即使目标管理不一定能使企业管理当局在方向和努力上取得一致，但一定能够做到通过自我控制来进行管理。

直到现在为止，我在本书中很少讲到控制，而是在讲衡量。我是有意这样做的，这是因为：“控制”是一个意义模糊的字眼。它意味着对自己和自己的工作进行指导的能力，但也可以意味着一个人对另一个人进行统治。目标是第一种意义的控制的基础，但它决不应该成为第二种意

义的控制的基础。那样的话，就会破坏其目的。事实上，目标管理的主要贡献之一，就是它使得我们能够运用自我控制式管理来代替由别人统治的管理。

为了能够控制自己的绩效，管理人员除了要了解自己的目标以外，还必须了解一些其他情况。他必须能够对照目标来衡量自己的绩效和成果。在企业的所有重要领域中，都应该提出一些明确而共同的衡量标准。这些衡量标准不一定是定量的，也不一定要十分精确，但必须是清楚、简单和合理的。它们必须与业务有关，并能够把人们的注意和努力指引向正确的方向。它们必须是可靠的——至少其误差界限是大家所公认的，并为人所理解。同时，它们还必须是自明的，用不着复杂的解释或哲学式的讨论就能理解。

每一位管理人员都应该得到衡量自己的绩效所必需的各种信息，而且应该及时地得到这些信息，以便能够做出必要的修正，并取得预期的成果。同时，这些信息应该送交管理人员本人，而不是其上级。它应该是自我控制的工具，而不是由上级来进行控制的工具。

目前，这一点特别需要强调。当前，由于搜集、分析和综合信息的技术日益进步，获得这些信息的能力也在日益增强。在过去，有关重要事件的信息或者是根本不可能得到，或者得到或处理完成之后已经为时太晚，以至于只有历史意义了。但是，这并非完全是一件坏事。它使得自我控制难于见效，也使得上级对管理人员的统治难于见效。由于缺乏

对管理人员进行控制所必需的信息，管理人员常常可以按照他认为恰当的方式去行事。

获得用于衡量的信息，使实施有效的自我控制成为可能。如果能够得到这样的运用，它就能够大大提高管理群体的效果和绩效。但是，如果这种新的能力被误用来从上面对管理人员进行控制，那么这种新技术就会瓦解管理群体的士气，并大大降低管理人员的工作效果，从而造成无法估量的损害。

自我控制和绩效标准

目标管理和自我控制都要求有自我约束，它迫使管理人员对自己提出更高的要求，而决不是放任自流。它很可能导致要求过高，而不是要求过低。事实上，这正是人们对这一概念提出的主要批评（请参见第19章，特别是马斯洛对Y理论的批评）。

在目标管理和自我控制中，假设人们是愿意承担责任、愿意做出贡献和愿意有所成就的。这是一个大胆的假设。但是，我们知道，一般说来，人们往往只在别人希望自己采取行动时，才会采取行动。

如果一位管理人员从一开始就假设人们是软弱的、不愿承担责任的、懒惰的，那他就会得到一些软弱的、不愿承担责任的、懒惰的人。他使人“堕落”下去。比较而言，如果一位管理人员假设人们是强大的、愿意承担责任和愿意做出贡献的，那么他可能会遭遇一些失望。但是，

管理人员的职责就在于使人们的力量得到充分发挥。而他要做到这一点，就必须从一开始就假设人们——特别是管理人员和专业人员——是想要有所成就的。

尤其重要的是：他必须把这种假设应用到目前受过教育的年轻人身上，后者将成为未来的管理人员。当他们要求让自己“做出贡献”的时候，他们可能并不知道其真正含义。但是，他们的这一要求是正确的。而且，他们的正确性，还在于管理当局（包括企业在内的所有各种机构的管理当局）一直都没有按照以下假设来办事：受过教育的年轻人是想要做出贡献的。他们要求管理当局——以及他们自己——服从目标管理和自我控制的约束和要求。

自从我首次提出“目标管理”这一术语以来（在《管理的实践》（本书中文版2006年1月由机械工业出版社出版）一书中率先提出这一观点。），它已经成为一种广为流传的口号，有大量的文献、管理课程、讲习班和电影涉及到这一主题。采用目标管理这一政策的公司，也有好几百个——但认真贯彻真正自我控制原则的却不多。但是，对于目标管理和自我控制而言，单有口号、技术甚至政策是不够的。它可以说是一种本质的原则。

一种管理哲学

企业所需要的，是一种能够充分发挥个人的长处与责任心、能够统

一各种见解和努力、能够组建团队和集体协作、能够协调个人目标和公共利益目标的管理原则。目标管理和自我控制使得公共利益成为每一位管理人员的目标，它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它能够激励管理人员采取行动，不过原因并非别人让他做什么事或者告诉他去做什么，而是由于客观的任务要求他必须采取行动。同时，他采取行动，也并非由于别人要他采取行动，而是他自己决定必须采取行动——换句话说，他是作为“自由人”而采取行动的。

我并不轻易应用“哲学”这个词，事实上我宁愿完全不用它，这个词太大了，但目标管理和自我控制却可以恰当地叫做一种管理哲学。它所依据的是一种管理职务的概念，取决于对管理群体的特殊需要和所面临的困难进行的分析，并以有关人的行动、行为和激励的概念为基础。最后，它适用于各种层次和所有职能的管理人员，适用于大大小小的各种组织。通过把客观需要转化为个人目标，它可以保证一定能够取得杰出绩效，而这正是真正的自由。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第35章　从中层管理到知识型组织

预言会消失的中层管理——中层管理的热潮——必要的修正——用人过多的危险——“权衡控制”的必要性——

取消原来的中层管理工作——增长的群体——专业知识工人的出现——传统中层管理的社会结构——欧洲的传统——新的中层管理人员：中层级别但具有高层的“影响”——知识型组织——中层管理的职务设计——必须明确划分决策权限——高层管理在知识型组织中的作用——中层管理人员：是“资历较浅者”和“同事”，而不是“下属”

在20世纪50年代初期，当报纸上以大幅标题刊载电子计算机和自动化消息的时候，很多人预言中层管理很快就会消失了。许多专家说，中层管理到1980年就会消失，所有的决策，都将由电子计算机做出或是由高层管理者根据“总信息系统”做出。

很少有预言这么快就彻底地破产了。在这一预言还广为流传时，中层管理的热潮就已经开始了。而且，这一热潮持续了长达20年之久。事实上，人们可以把50年代和60年代称为中层管理的时代。在所有发达国家的劳动力中，再没什么其他群体发展这么快了。

实际上，就在同一时期，有一股强大的力量在减少着中级管理职务的数目。但这股力量并不是电子计算机、自动化或其他任何一种新技术

的结果，而是一股接管与兼并的压力。在美国和英国，这种压力表现得尤为突出。结果，合并或清理了无数的销售机构和会计事务所——并相应地取消了大量的中级管理职位。在60年代末期，这种浪潮在英语世界国家中越演越烈，并达到了顶点。但是尽管如此，对中层管理人员的需求，除了60年代末英国的经济衰退时期和1970~1971年美国的经济衰退时期以外，仍然在持续地增长。在没有受到兼并与收购直接影响的公司中，或在公共服务机构中，这种需求增长得更为惊人。

下面列举一些制造企业的例子，而且在这些例子中，自动化得到了最广泛的应用，电子计算机则好像几代以前的烟囱那样普遍（至少在大公司中是如此）。最近，美国的一家大型汽车公司建造了一座大型制造厂，从事一种新式车辆的全部生产工作。在1949年，该公司曾建造过类似的工厂，而且产量与新建成的工厂相似。这个新工厂，是该公司自1949年以后建造的第一个规模如此庞大的工厂。不过，新厂中的一般员工（包括蓝领工人和文书人员）却只有老厂的2/3——那是由正常的劳动生产率的提高所导致的，而不是由于采用了自动化的生产流程。在新工厂中，高层管理者的数量与老厂大致相当，但中级管理阶层——即工资报酬高于一般工长而低于工厂厂长之间的阶层——则为1949年那个工厂的5倍。

另外一家是制造多种工业组件的大型制造公司。在1950~1970年期间，该公司的销售额从1000万美元增加到1亿美元，而以件数计算的销

售量则增加了5倍。在此迅速增长期间，高级管理阶层从3人增加到5人，一般员工也从1000人增加到4000人，而中级管理阶层（仍以工资报酬为标准）则从14人增加到235人，几乎增加了17倍，而且还没有把销售人员考虑在内。

下面是英国一家大型材料公司的例子。在世界范围内，该公司都是一个行业领先者。在1950~1970年期间，扣除了通货膨胀和物价上涨的因素以后，就该公司的产值而言，增加了45%。不过，在1970年的时候，其高层管理者实际上比1950年还要少。之所以会这样，是因为在此期间该公司进行了两次重组，由专业管理人员代替了创建者家族。同时，工厂和办公室中的一般工作人员大约增加了1/5，而中层管理者则增加了3倍。

在日本，中级管理阶层也得到了同样迅速的发展。中级管理阶层在日本的同义词是“编制中的大学毕业生”，其人数——特别是在企业中工作的大学毕业生人数——比日本经济的增长速度还要快。事实上，日语中用来指中级管理阶层的“工薪阶层”一词，已成为一种口号。

事实上，上述这些例子还低估了中层管理者的增长速度。在预期中级管理阶层会逐渐消失的那段时期，经济重点和增长的中心已经开始发生转移，逐渐从1950年在经济舞台上占据统治地位的产业部门转向中层管理者比例要高得多的那些产业部门。在1970年，美国经济发展动力的象征，已经不再是通用汽车公司，而是IBM公司。在IBM公司或任何其

他电子计算机公司中，中层管理者所占比例远比汽车或钢铁这些传统的制造业要高。这种情况，也适用于在1950~1970年期间得到迅速发展的制药行业。

在制造行业以外，中层管理者的增长甚至更为迅速，特别是在非工商业的服务行业中。其中，典型的代表就是医院。

医院中的高层管理者，无论你怎样进行界定，都没有增长，仍旧是医院的院长。在大型医院里，也许还有一个助理。在社区医院中，有一些董事和一位医务主任。按照每日负责每位病人的员工人数来计算，一般员工的数量实际上是减少了，而不是增加了。之所以这样，是因为医院的厨房、维修保养部门和其他一般工作部门中的劳动密集程度降低了。而中层管理者——技师、工程师、会计师、心理学家和社工的数量——则大大增加了，他们至少增加了4倍——在某些大型教学医院中，中层管理者甚至增长得更快。

必要的修正

以这样一种速率增长必然会超过目标，进而造成混乱和浪费。之所以会出现用人过多的现象，是由于：有时，不管企业是否需要，只是为了赶时髦企业就会开展某项活动；年景很好，而且顺应多要人员这股潮流往往比进行反对容易得多。在这样一种飞速增长的时期，没有人对工作的组织给予足够的关注。但是，这样一种规模的增长除了会造成量的

增长以外，还必然会引起质的变化。如果不对工作及其组织进行研究并实施变革，必然会造成浪费，出现工作的重复和组织的臃肿。

中层管理人数过多的浪费事例，是很多的，其中最突出的例子就是美国的某些防务项目。为了设计出在1950~1970年期间最好的战斗机——幻影式战斗机，法国在人数最多时雇佣了大约70位工程师和设计师。如果美国要设计类似的飞机，则会雇佣大约3000名工程师和设计师，花费4倍的时间和高得多的成本，但结果只能是拙劣的设计。

在民用工业中，用人过多的突出例子也是很多的。例如，IBM公司的发展就极为迅速，很难使人完全信服：它所雇佣的全部中层管理人员都在从事生产性工作，但在雇佣这些人员时，一般只是依据受聘者的大学文凭，而不是依据其实际绩效或对其服务的明显需求。

因此，正像其他任何热潮那样，中级管理阶层的热潮也必然会迎来“中级管理阶层的低潮”。在刚刚出现经济衰退的迹象时，必然会发生大幅度的调整，这首先发生于英国。当英国在20世纪60年代末期出现相当严重的经济衰退时，企业兼并和接管也恰好达到了高潮，于是发生了解雇中层管理人员和专业人员的现象。在1971~1972年期间美国的经济衰退中，反应则较为温和，只是在两年的时间里大规模削减了从大学毕业生中雇佣管理人员和专业人员的数量，但解雇在职中层管理人员的数量则相对很少（除非是在受影响特别严重的航空工业和国防工业中）。日本被美国尼克松总统在1971年的贸易和经济攻势吓了一跳，也暂时性

地减少了新人的雇佣数量。

虽然这种反应是痛苦的，但基本上是健康的。当然，它总是搞得“过犹不及”，但它至少迫使管理当局认真考虑一下工作的内容是什么以及需要些什么工作。对中级管理阶层的工作来说，这种考虑特别重要。实际上，就所造成的损害而言，很少有其他领域比中层管理用人过多所造成的损害更大的了。它的代价远远超过了金钱，而是使绩效和士气受到损害。

用人过多的危险

知识工作——即中层管理人员的具体工作——始终应该有着较高的要求。基本的用人原则应该是少而精、宁缺毋滥，宁肯用人过少。如果某个组织的中层管理人员过多，就会破坏士气，影响成就和满足感，并最终影响到工作绩效。（关于这一点，请特别参阅赫茨伯格的两本书：《工作和人性》（Work and the Nature of Man,World Publishing Co.，1966），《工作的激励因素》（The Motivation to Work,Wiley，1959）。）

中级管理阶层的热潮以及因此所产生的“用人过多”现象，的确对士气和激励产生了破坏作用。在大型公司里，这一点表现得尤为突出。在20世纪50年代和60年代，企业、政府机构、学校和医院曾经大量雇佣年轻的中层管理者——在这些管理人员和专业人员中，有许多人感到不满

并从中觉醒过来，其中的主要原因就是“用人过多”。他们的工资和待遇水平都很好，却没有足够的工作可做，没有足够的挑战性，不能做出足够的贡献和取得足够的成就，只是无所事事。他们中的许多人只是忙于相互“应付”，而不是去做自己的工作。对有些受过教育的能干的年轻人——如美国名牌工商学院的优秀毕业生而言，他们越来越倾向于去一家小型公司或中等城市的行政管理部门工作。当问到他们为什么做出这种决定或有这样的偏好时，他们总是回答：“至少，我能够有事可做。”

必须使中层管理人员少而精。为此，应该提出的第一个问题是：“什么才是真正必须做的？”第二个同等重要的问题是：“什么是不再需要而应予以减少或取消的?”这需要进行权衡控制。

特别地，这意味着一般只有原来的中层管理工作已经取消或至少是减少了以后，才能批准新的中层管理工作。中层管理预算主要是一种“受控制的费用”（请参见第9章），必须经常予以注意，以便保证优秀的、有成就的人员被分配到有机会的、能做出成果的、能开创未来的工作岗位上去，而不是在各种问题、无所事事或墨守成规方面浪费精力。

但是，更应该加以思考和注意的是中层管理及其组织工作。中层管理人员的增长，不仅造成了质的变化，而且它本身就是由中层管理职能性质的变化而产生的。

可以断言：今后，中层管理人员将会继续增长。但今后的增长，必须是在有指导的、得到控制的和进行有效管理的情况下发生，必须以理解中层管理在性质、职能、关系和结构方面的变化为依据。

增长的群体

40年以前的中层管理者并没有消失，而是得到了增长，并且有了很大的增长。按照比例来说，目前比第二次世界大战以前有更多的工厂厂长、更多的地区销售经理、更多的银行支行经理。

在中层管理人员中，增长最快的是制造工程师和生产流程专家、税务会计师和市场分析师、产品经理和市场经理以及广告专家和促销专家。实际上，有很多职能是“一代”以前很少有人知道的。新的中层管理人员是专业的知识工人（请参见第30章）。

传统的中层管理人员基本上是指挥人员，而新的中层管理人员基本上是知识的供应者。传统的中层管理者对向其报告的人员有一种自上而下的权力，而新的中层管理者则主要有一种横向的和向上的责任，即对他无权指挥的人承担责任。

尤其重要的是，传统中层管理人员的工作大都是例行的，自己并不做出决策，而只是执行决策，至多也只是按照本单位条件做出修改并执行上级的决策。他的工作只是维持“系统”的运转，但这个系统既不是他设计的，也不能由他做出改变。

传统的定义把管理人员说成是“为他人的工作负责而不是为自己的工作负责的人”。之所以如此，当然就是由于上述原因。在美国和日本之外的国家，特别是在欧洲各国，其传统中层管理的社会结构，也是以此为基础的。

在美国和日本，按照传统，高层管理人员是在中级管理阶层中选拔产生的，即选自在企业中逐步得到晋升的人。而在欧洲各国，却不是采取这种方式。在英国，在管理人员同“董事会”即高层管理之间通常都有着巨大的鸿沟。以前是这样，目前仍在一定程度上是这样。直到最近，就是在大型公司中，董事会的人选也往往来自于从未在企业中工作过的人士（如知名的前政府官员），或是从未担任过业务管理职能的人。在荷兰，即使在大型的和由专业人员管理的公司中，高层管理人员也很少出身于业务员。在法国的大型公司中，所有高层管理人员和高级人员都是技术学院的毕业生，其中的大多数人，特别是高层管理者，都是先在政府中工作，然后直接转到企业中担任高级职务。对于业务经理而言，即使他是大学毕业生，一般也被认为不适合担任高层管理职务。在德国，在高层管理和业务管理阶层之间也往往存在着一条严格的界线。（结果，在美国以外的国家或地区，“管理”一词也有着语义上的障碍。在绝大多数欧洲语言里——在30年以前，即使在英国英语中——也没有一个包含整个管理群体的词，而只有用来分别指高层管理人员和中层管理人员的词。由于在这些语言中“管理群体”常常被翻译成作业人员和中层管理人员的意思，那些高层管理人员（如德国的Unternehmer）往往

认为“管理群体是从事例行工作的，而不是做出重大决策的。因此，管理这个词指的是‘他们’，而不是指‘我们’”。）

德意志银行的创始人乔治·西门子（请参见第29章，特别是第49章）在成为一家大型金融机构的首脑时，只是一位年仅30岁的年轻的政府律师，没有任何从事银行业务的经验。他的年轻是罕见的，但他在业务上没有经验这一点却并不罕见。

这种社会结构也行得通——而且在许多情况下，效果还相当不错。这表明了欧洲人对中层管理人员的观点也是很有道理的，即传统的中层管理人员只同例行事务有关而同决策无关，只同维持作业有关而与方向的确定无关。

新的中层管理人员的决策影响

但是，由于新的中层管理人员是专业的知识工人，他们的行动和决策对企业取得杰出绩效的能力和企业的发展方向都有着直接而重大的影响。

下面是两个相当典型的例子。

在宝洁公司、联合利华食品公司或荷兰的飞利浦公司中，产品经理从其级别和工资来看属于中层管理人员。他们没有指挥权，需要向上级各个职能部门的经理人员——制造经理、销售经理、化学和开发实验室

主任——报告工作进展情况。但他们要对一项新产品的开发、引进及其在市场上的绩效承担责任。他有权决定新产品的规格、价格、在哪里以及如何进行市场试销，也有权决定销售目标。虽然他没有任何直线指挥权，也不能发布任何命令，但他可以直接控制决定某品牌消费品的绩效和成功的大部分因素，直接控制着其广告和推销预算的大部分决定因素。

一家机械工具公司的质量控制工程师也没有指挥权，而且除了下级质量工程人员以外，也没有人向他报告工作。但他决定着制造流程的设计和结构，他所制定的质量控制标准在很大程度上决定着制造流程的成本和制造工厂的绩效。制造经理或工厂厂长的确有权做出决策，但质量控制人员却可以否决他们的决策。

税务会计师也没有指挥权，不能发布命令，通常除了他的秘书以外没有人向他报告工作，但他实际上甚至对高级管理阶层的决策都具有否决权。他对某种行动方针在税务方面所产生的后果的意见，常常既决定着一家企业能够做什么，又决定着该企业必须怎样做。

对于一家大型商业银行的产业专家，如零售业方面的专家而言，他本身并没有决定贷款的权力，但负责决定贷款的人员如果不征得他的同意，就不会做出给某家零售连锁商店贷款的决定。当银行的零售店顾客遇到麻烦时，也常常由零售业专家来进行处理。银行中的零售业专家还要依据自己的知识，独立而负责地决定在某一时间银行是扩大还是缩减

对零售商店的贷款。同时，他也要决定对零售商店的贷款标准。如果他对给予某零售连锁商店的一笔贷款表示怀疑，他不是向上级汇报，而是拿起电话直接找负责这笔贷款的人员。他不能“命令”负责人批准或取消这笔贷款，但负责人（即使其级别可能高于专家）却不会说“专家建议我取消这笔贷款”，而是说“专家告诉我取消这笔贷款”。

宝洁公司的产品经理、质量工程师和税务会计师都不是“直线”管理人员，但他们也不是“参谋”人员。他们的职能不是提出建议而是向别人传授知识。他们所从事的工作，也是业务工作。虽然他们在级别、工资或职能上不属于高级管理阶层，但他们却拥有着高级管理阶层的影响。

的确，他们不能做出某些关键性决策——我们的业务是什么以及应该是什么、企业的目标是什么、优先顺序是什么以及应该是什么、关键的资金和人力资源应该分配到什么地方。但是，即使就这些关键性决策而言，他们也可以贡献出重要的知识。如果没有这些知识，这些关键性决策就无法做出，至少不能有效地做出。如果这些新的中层管理人员不把这些关键决策与自己的知识领域结合起来，不在自己的职责和权力范围内对这些关键性决策提出建议，这些决策肯定就会成为无效决策，根本无法实现。我们在前面的第30章中曾经讲过，虽然没有人向这些专业知识工人报告各自的工作，但他们实际上也属于管理人员。现在，我们又发现：虽然他们比高层管理者要低五六级，但从其影响和责任来看，他们却属于高层管理当局的一部分。

知识型组织

中级管理阶层并没有像有人预计的那样消失掉。事实上，即使是传统的中层管理人员也没有消失。但是，过去的中层管理正在发生变化，逐渐成为未来的知识型组织。

这就要求重新改组各项职务，重新改组整个组织和组织设计。在知识型组织里，各项职务，直到最基层的管理职务或专业职务，都必须把重点放在公司目标上，都必须把重点放在贡献上，即必须有它自己的目标。同时，必须按照任务来进行组织，必须按照各个职位的信息流程（来自于各个职位或流向各个职位）来认真进行思考和组织，并放在决策结构之中进行综合分析。它再也不能像传统的中层管理职务那样，只是按照自上而下的权力关系来设计，而必须认识到知识型组织的职务设计应该包含多个方面。

以前，中层管理的职务在设计方面往往比较狭窄，首先要考虑的是中层管理人员的职权范围。而在知识型组织里，我们却要提出如下问题："这项职务所能做出的最大贡献是什么？"关注的重点应该从对职权的关心转变为对责任的强调。

必须明确划分决策权限

知识型组织要求明确划分决策权限，要求考虑清楚哪种决策权应该属于哪里（请参见第42章）。知识型组织比它所代替的简单的直线型组

织要复杂得多，如果不明确划分决策的权限，就会造成混乱。

知识型组织的设计，使它能够承担更大的风险。在知识型组织里，作业已经不再是具有明确规范的“例行”作业。它不再是只为已知的成果并按照预定的速度来维持机器运转的组织，而是一种决策组织。因此，可能会出现差错，也可能会按照非所预期的方式进行。除非决策本身已经包含着有关改变决策权限的规定，否则必然会出现故障。

一家大型制药公司决定在一年中推出七种新的产品——比该公司以往任何一年所推出的新产品要多一倍。从各个职能部门、各级管理人员和各个主要领域中抽调人员，花费了一年时间终于制定出一项详细的多国战略。某些产品首先在欧洲市场上推出，另外一些产品首先在美洲市场上推出；一些产品首先在一般的医师中销售，另一些产品则在专科医师和医院中销售。但当真正在市场上推出这些药品时，原来预期销路不好的两种药品却成为畅销品，另外两种预期销路最好的药品却碰到了意料之外的困难，并使其市场开发速度大大放慢。但是，在制定销售战略时，却没有人提出这样的问题：“如果事情的发展并不像我们所计划的那样，谁来负责改变计划呢?”结果当然是没完没了的报告、研究和会议——却没有采取任何有效行动。最后，该公司丧失了它在新产品方面本应该获得的大部分利益。那两种意料之外的成功产品，没能得到必需的支持，因而也就无法充分利用医疗界对它们的认同。结果，竞争对手制造出类似的仿制品，并因而获得了绝大部分利益。那两种碰到意外困难

的药品，应该大大削减或者增加临床试验和市场营销努力。虽然谁都可以看出这一点，却没有人拥有做出这种决定的权力。

在由新的中层管理所构成的知识型组织中，任何一项方案、规划或计划都必须提出并回答以下问题："谁有权改变计划?"这会导致把更大的权力下放给中层管理人员，而且所下放的权力远远超出美国中层管理人员以前所能设想的权力。在知识型组织中，即使是直线管理人员，也必须拥有更大的权力而不是更小的权力。

在上述制药公司的例子中，相对较小的法国子公司的现场销售经理是惟一能够防止遭受最大损失的人，即防止竞争对手抢占市场——抢占出乎意料地成为畅销品的那种药品的市场。但是，他既没有了解销售成果的意义所必需的信息，也没有改变其销售目标和销售计划的权力。不错，在这一事件中，没有人犯过错误。公司高层对待法国现场销售经理的方式，与传统上人们对待中层管理人员的方式一样，只是把他视为执行命令的人。但在知识型组织里，直线管理人员也必须参与决策并理解其意义。他必须拥有与其责任对等的权力——而且并不是知识的权力，而是指挥的权力。即使在某一领域里，不能够赋予其完成工作和领导员工所必须的指挥权，也必须清楚地指出（尤其是使他清楚）这种指挥权到底在谁手里（关于这一点对组织结构的启示，请参见第45章中有关"任务小组"和"职能"组织的讨论）。

高层管理在知识型组织中的作用

在知识型组织里，高级管理阶层再也不能认为“作业人员”只是按照吩咐行事。它必须承认这一事实：中层人员在做出真正的决策。相应地，作业阶层也必须认识到：再也不能同高层管理隔绝开来完成自己的工作了。换句话说，作业阶层必须了解高层管理的决策。在知识型组织里，中层管理人员实际上必须承担起“教育”高层管理的责任（即向他们传授知识）。高层管理人员必须了解知识型组织试图做什么，弄清楚知识型组织有能力做什么，识别出知识型组织的主要机会、主要需求和主要挑战是什么。最后，中层管理人员也必须坚持要求高层管理就业务是什么和应该是什么做出决定，就企业的目标、战略和优先次序做出决定。否则，中层人员无法做好自己的工作。

高层管理人员必须了解并进而理解知识型组织，必须同它建立起沟通关系。传统的美国假设——由于高层管理人员是从中层管理人员中提拔上来的，所以他们很理解中层管理人员的职务——这种假设已经不再有效了。即使是从中层管理提拔到高层管理岗位上的人，也只能了解知识型组织中一小部分的职能工作。中级管理阶层中某些极为重要的领域，不能再为高层管理职位培养和考验人选了。

事实上，在这些领域中，有些很能干的人甚至不想晋升到高级管理阶层，而宁愿从事自己的专业工作。电于计算机专家一般就愿意从事自己的专业，从事信息工作和信息技术工作。同样，无论是从事物理和技术研究工作的人，还是从事人文或经济研究工作的人，多数也都宁愿继

续从事研究工作。

传统的欧洲方式所依据的假设也已经不再有效。在知识型组织里，再也不能够把中层管理人员看成只是从事例行工作的人、只是执行高层管理的决定和命令的人，也不应该再用一种恩赐的态度来对待他们了。相应地，如果高层管理当局想要使自己的工作更有效，就必须同知识型组织（强调其中的中层管理人员）建立起协作关系和双向沟通关系。

对于高层管理人员来说，知识型组织中最重要的“公众”——而且也是最需要建立起联系的——是有高度专业化知识的年轻员工，他们迫切需要“教父”的指导、帮助和关怀（请参见第20章）。他们对高级管理阶层的意图了解得最少，最不能从整体的角度来看待企业，最不能把自己的注意力集中在公司的目标和绩效上。但是，由于他们所具有的知识，他们却在职业生涯的早期就可能对企业产生重要影响。不论企业的规模和复杂程度如何，高层管理人员都必须处理好同这些年轻的专业知识工人之间的关系。

在高级管理阶层中，每个成员不妨在一年中抽出几次时间，同一批年轻的知识工人坐在一起，并对他们说：“我没有什么事先规定的话题，没有什么要告诉你们的。我是来听你们讲的，由你们来告诉我在你们的工作中有哪些需要我们高层管理人员了解的东西，告诉我你们觉得怎样才能提高工作效率。由你们来告诉我你们认为本公司的机会和问题在哪里，我们高层管理人员所做的工作有哪些对你们的工作有所帮助，

又有哪些妨碍了你们的工作。我所坚持的只有一点：做好你们本身的工作，并认真地承担起提供信息和传授知识的责任。”

总而言之，在知识型组织里，高层管理当局的一项职责是动员、组织、安排和指导知识工作。换句话说，再也不能把知识工作者——即目前组织中的管理人员和专业人员——当做下属来对待了。他们在级别、工资、权力方面属于中级管理阶层，但他们是资历较浅者和同事，而不是下属。

归根到底，“管理”就意味着用思想来代替体力、用知识来代替惯例和迷信、用合作来代替暴力。同时，管理也意味着用责任来代替等级的服从、用取得杰出绩效的权威来代替职权。所以，知识型组织就是管理理论、管理思想和管理期望所长期追求的，而目前已经成为一种事实。自从第二次世界大战以来，管理人员的大量增加已经使得中层管理人员转化成为专业的知识工作阶层——即专门把知识付之实践并依据知识来做出决策的人，他们对于整个企业的绩效潜能、成果和未来的发展方向都有着重要影响。使这些中层的知识工人的工作真正有效并取得成就的任务，目前才刚刚开始执行。这正是对管理者进行管理的一项中心任务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第36章　绩效精神

使平凡人从事不平凡的工作——检验的标准是绩效而不是好感——重点放在长处上——实践而不是说教——但求无过的危险——“绩效”的含义——对不良绩效表现者应该怎么办——道德决策——重点放在机会上——“人员”决策：组织的控制手段——正直是试金石

组织的目标在于使平凡的人有能力从事不平凡的工作。

任何组织都不能依靠天才。天才总是稀缺的，依靠天才是靠不住的。对组织的考验，就是要使平凡的人取得更杰出的绩效——比他们看起来所能够取得的绩效更杰出，要使其成员的长处都发挥出来，并利用每个成员的长处来帮助所有成员取得杰出绩效。同时，组织的任务还在于使其成员的缺点互相“中和”。一句话，对组织的考验，就是其绩效精神——取得杰出绩效的精神。

绩效精神要求每个人都能充分发挥自己的长处，重点必须放在一个人的长处上——放在他擅长做什么而不是他不能做什么上。

组织中的“士气”，并不意味着“人们在一起相处得很好，即和睦相处”，检验的标准应该是绩效，而不是互相迁就。如果人际关系不是以“在工作中取得杰出绩效而感到满足”为依据，那么实际上就是不良的人际关系，并会导致萎靡的精神。组织弱点的最大暴露，就是其中杰出

人物的长处和能力成为对团体的一种威胁，而其绩效则成为困难、挫折和其他人失望的根源。

在一个由人构成的组织里，绩效精神意味着它产出的“能量”要大于所投入的全部努力。这意味着“能量的创造”。不过，这不是用机械手段来实现的。从理论上来讲，机械装置的最佳状态只能保存“能量”，而不是创造“能量”。只有在精神领域中，才能使产出大于投入。

士气并不意味着“说教”。如果说精神有什么意义的话，那就是一种行动准则。它决不能是教训、说教或良好的愿望，必须是实践，具体来讲，那就是：

1.组织的重点必须放在绩效上。对团体和对每个人来说，组织精神的第一个要求就是较高的绩效标准。

但绩效并不意味着“每次都能获得成功”，而是一种“平均成功率”，其中允许有，而且必须允许有错误，甚至失败。绩效所不能允许的，是自满与低标准。

2.组织的重点必须放在机会上，而不是放在问题上。

3.对人员产生影响的各项决策：人员的职位安排和工资报酬、晋升、降职和离职，都必须能够表明组织的价值观念和信念。它们是组织的真正控制手段。

4.最后，在各项人员决策中，管理当局必须表明：正直（诚实）是管理人员必须具备的惟一的绝对条件。这项品质是管理人员必须具备的，而且不能期望在以后可以获得。同时，管理当局也应该表明，对自己也同样会提出这种要求。

但求无过的危险

每一个组织都经常会受到“但求无过”的诱惑。对健康组织的第一项要求，就是对绩效提出高的标准。事实上，之所以要求推行目标管理和把重点放在任务的客观要求上，就是必须使管理人员为他们自己确定较高的绩效标准。

这就要求正确地理解绩效。绩效并不是每一枪都打中靶心——那是马戏团里只能持续几分钟的一种表演。绩效是一种能够持续地在各种不同的工作安排中、在很长的时间里取得成就的能力。在绩效的记录中，必须包括错误和失败。它必须既能表明一个人的长处，又能表明其缺陷。而且，正如存在着各种不同的人一样，绩效也有着不同的类型。有的人通常能干得较好，很少降到一定的水准以下，但却很少有突出的优异表现。另外一些人则在正常情况下表现一般，而在发生危机或遇到重大挑战时，却能像个“明星”似的取得杰出绩效。这两种人都有“绩效”，都应该予以肯定，但他们的绩效却显得极不相同。

但是，还有一种人，他从来没犯过错误，也从来没有过失，他要做

的从未失败过。这种人决不可以信任，他或者是一个弄虚作假者，或者只做稳妥可靠的琐事。

如果管理当局不把绩效看成是一种平均成功率，那它就是错误地把“迁就”当成了绩效，把没有短处看成了长处。这种管理当局会使组织失望并败坏士气。一个人犯的错误越多，就越有好处——因为他尝试做的新事情也就越多。

如果一个人绩效一直不好或表现平常，那么出于对他负责的态度，就应该调换他的工作。一个不能胜任其职务的人，常常会感到烦恼、困惑和焦躁。把一个人安排在他不能胜任的职位上，对他并没有好处。如果不正视一个人不能胜任其工作，那就是怯懦，而不是同情。

出于对下级负责的角度考虑问题，一个人也必须有所成就。下级有权要求能干的、有献身精神的、有成就的人来从事领导工作。下级有权要求上级有所成就。否则，他们自己也不能取得杰出绩效。

最后，出于对企业中所有其他人负责的态度，一个人也必须有所成就。如果某个管理人员或专业人员绩效不佳或没有任何绩效，那么整个组织都要因此遭受损害。相应地，如果一个人取得了卓越绩效，那么整个组织都会受益。

初看起来，日本人似乎违背了这一规则。这是因为：在日本的组织中，如果说有人由于绩效不佳而被解雇，那也是极少数的。事实上，日

本的组织也像西方的任何组织那样，有着很高的要求，而且甚至竞争更为激烈。绩效不佳或平庸的人并不解雇，但很快就会让他靠边站了，给他安排一个实际上“无关痛痒的工作”。他本人和组织都知道这一点。而且，虽然每个人都按照年资而增加工资和提高职衔，但到了45岁左右的时候就要算总账了。有极少数的人被提升为公司董事，即进入高级管理阶层，而其他的许多人则将在10年后从区段经理或部门主任的位置上退下来（退休）。

如果某个人在某一工作岗位上未能取得好的绩效，那么它所能表明的只有一件事情，那就是管理当局对他的工作安排不当。无论管理人员如何认真地进行人事安排，也都难于避免这种错误。如果某个人在以前的工作岗位上取得了很好的绩效，而在新的工作岗位上却未能取得任何绩效，首先能够证明的就是不应该把他安排在这个工作岗位上。

在这种情况下，“失败”可能只意味着第一流的专业人员被错误地安排从事管理工作。这也可能意味着一位擅长从事当前作业的人员被错误地安排充当创新者或企业家。或者，与此相反，一位擅长从事新的不同工作的人被错误地安排去管理一项持续进行的、相当成熟的、高度程序化的作业。

如果一个人以前有很好的绩效表现而现在却未能有所成就，那就标志着要对这个人和这项职务进行认真的分析。而且，有时问题可能并不在于人，而在于职务本身（请参见第32章中有关“寡妇制造者”职务的讨

论）。

第二次世界大战期间，美国陆军参谋长乔治·马歇尔是一位要求严格而不让步的上司。他不能容忍马马虎虎，更不能容忍失败。他经常说："我对士兵们和他们的父母负有责任，对国家负有责任，必须立即把不能够满足高绩效标准的指挥官调开。"但他也经常说："把某个人安排在不恰当的职位上是我的错误。因此，仔细考虑他应该安排在哪里更合适是我的职责。"在第二次世界大战期间，美国军队中涌现出了许多非常成功的指挥官，在他们的军事生涯中，都曾经被马歇尔从其早期的工作岗位上调开过。但马歇尔接着就仔细思考他自己所做的错误安排，并努力为这个人重新安排工作。这可以在很大程度上解释以下现象：在参加第二次世界大战的时候，美国陆军中还没有一个未来的将军坐在高级领导岗位上，但却在短短几年之内就培养出一批杰出的军事领袖。

道德决策

最难办，但又最重要的情况是：有些为公司提供长期服务的忠诚人员，已经不能再做出贡献了。

例如，有一位在公司初创时就任会计员的人，随着公司的成长而提升。到50岁时，他升到了一家大型公司财务总监的职位，而这完全是他不能胜任的。人还是那个人，但有关职务的要求已经不同了。他一直忠诚服务。既然人家忠诚地服务了，就应该受到忠诚地对待。但尽管如

此，他还是不应该留在财务总监的职位上，这不仅是由于他缺乏取得杰出绩效的能力并会因此损害公司，而且由于他的“不称职”会影响整个管理群体的士气和信誉。

幸运的是这种情况并不太多，但这种情况却是对组织道德的一种挑战。如果让这个人继续留在当前的职位上，那就是背叛了企业及其全体人员。但如果解雇一个忠诚服务了30年的员工，那就是失去信誉。如果说“我们早在25年以前就该注意这一问题”，这句话当然是对的，但却于事无补。

在这种情况下，应该客观地做出决定，即从公司的利益出发，必须把这个员工从其职位上调开。但是，这一决策又是一个涉及人的决策，因此一定要有极大的体谅、真正的同情并承担起责任。亨利·福特二世之所以能够在第二次世界大战以后使垂死的福特汽车公司复兴，在很大程度上就是由于他理解到这些“道德”问题的极端重要性。

那时，在某个关键部门中有九个管理人员，但没有一个人能够胜任改组后的新职务。于是，他们都没有被安排在这些新职务上，但被另行安排在其他地方，去担任他们能够胜任的技术工作和专业工作。要解雇他们，是很容易的一件事情。他们缺乏担任管理人员的能力，这一点是大家公认的。但是，他们在公司的困难时期一直忠诚地工作，所以不能轻易解雇他们。亨利·福特二世坚持这样一条原则：一个人如果不能取得杰出绩效，就不能留在当前的职位上。但他同时又确定了另外一条原

则：不应该由于过去制度的错误而惩罚任何人。福特公司能够很快复兴，在很大程度上就是由于严格遵守了这条原则（在这九个人中，有七个人在其新职务上的确取得了杰出绩效——其中一个人的绩效还特别突出，后来被提升到比他最初担任的职务更高的岗位上。另外两个人则未能取得任何成就，其中年老的一个领取养老金退休了，年轻的一个则被解雇了）。

在处理这种道德问题时，一个常见的借口是："我们不能调走他，他在这里干了那么久，我们不能解雇他。"这是一种很坏的逻辑，而且是一种软弱的托词，它对管理人员的绩效、精神以及他们对公司的尊重都会造成损害。

但是，如果解雇了这样一个人，那也同样不是好事。它违背了公正和合理的组织观念，会动摇人们对管理阶层的正直性的信心。"瞧!要不是老天爷保佑，就该轮到我了。"这就是每一个人都会说的——如果公司把一个不称职的人继续留在重要的职位上，他也许是第一个站起来进行批评的人。

因此，对组织精神给予关注的管理当局，会极为严肃地处理这些问题。一般说来，这些问题不太普遍——至少不应该太普遍。但它们对组织精神所产生的影响却超过了其数量。处理这些问题的方式，将向组织表明管理当局是否严肃地对待自己、自己的职务和其他人。

重点放在机会上

如果组织一贯地把重点放在机会上，而不是放在问题上，那么往往就会形成强烈的绩效精神。如果组织把精力放在能出成果的地方——即放在机会上，那么就会有兴奋感、冲动感、挑战感和对成就的满足感。（关于把重点放在机会上，请参见作者的著作《成果管理》。）

当然，绝不能忽视问题。但是，把重点放在问题上的组织，实际上是一个采取守势的组织，是永远把过去当做黄金时代的组织。这种组织总是认为：要不是事情变得很糟糕，自己会干得更好一些。

因此，一个想要在公司里创造和维持成就精神的管理当局，必须把重点放在机会上，但这同时也要求努力把机会转化为成果。

如果管理当局想要使组织把重点放在机会上，那么他们就会要求每位管理人员和专业人员在目标中也把机会放在主要的位置上。在每位管理人员和专业人员为自己确定绩效和工作计划时，首先就应该对自己提出以下问题："存在着什么机会，如果实现了，将会对公司和自己所在单位的绩效与成果产生最大的影响?"

"人员"决策：组织的控制手段

任何想要形成强烈的绩效精神的组织，都必须把"人员"决策——工作安排和工资报酬、晋升、降级和解雇——看成是可供组织利用的真正

的“控制手段”。它们远比会计数字和报表、模范行为和榜样要重要得多。这是因为：各项人员决策可以向组织中的每个成员表明“管理当局真正需要、重视和奖励的是什么”。

如果一家公司只在口头上说教“我们期望第一线的监工注意人际关系”，而每次提升的都是把报表填写得很整洁并及时上交的管理者，那么这家公司在人际关系方面就不可能有什么收获。即使最迟钝的工长也会很快了解到：公司真正需要的是整洁的报表。

事实上，组织常常倾向于对人员管理决策做出过度的反应。在高层管理当局看来，某些事情只是为了排除障碍或解决政治僵局的无关大局的妥协办法，但组织中的其他成员却可能将其看做是一种明显的标志：管理当局口头上宣扬的是一套，而实际上需要的是另外一套。

人事安排和晋升是最关键的人员决策。为此，第一项要求就是必须经过深思熟虑的思考，并制定出明确的政策和程序，以便符合更高的公正和平等的标准。这些决策决不应该以个人看法和个人潜力为基础，而必须以与明确的目标形成对照的实际绩效记录为依据。

但是，最好的人事安排和晋升程序本身并不能保证这些关键决策能够建立和强化组织精神，而不是对组织精神造成破坏。为此，高级管理阶层必须把自己也纳入到这种晋升流程之中。尤其重要的是，它要保证自己参与有关晋升的关键决策。事实上，这些决策可以向组织中的人员

表明：管理当局真正重视和信奉的是什么，同时也决定着——常常是不可改变的——未来的高级管理阶层。

所有的高层管理者都积极参与有关晋升到高级管理阶层或下一级职务的决策，如晋升为主要部门的总经理或制造与销售等重要职能部门的主管。但是，高级管理阶层（特别是在大型企业里）往往很少对更低一级职务的晋升感兴趣，如市场研究部门主任、工厂厂长、药理实验室主任或某个事业部的营销经理。他们常常授权由各职能部门或事业部的高层人物来进行诸如此类的决策。然而，对于组织而言，这些中上层的管理职务才是真正的管理当局。以下各层的管理者——特别是年轻的管理人员和专业人员——都十分清楚：他们的事业前途取决于这些中上层人员，而不是取决于大老板。而且，实际上正是有关把谁安置在中上层职位的决策，将决定几年以后谁将进入高级管理阶层。

尤其重要的是，这些晋升决策也具有很大的象征意义。对整个组织的人来说，它们都是一种“明显可见的”信号：“这就是公司所需要的、所奖励的和所尊重的。”因此，古老而有经验的组织，如军队和天主教会，都把他们的注意力放在中上层管理人员的晋升上——在军队中是提升到校级，而在天主教会中则是提升到助理主教。

明智的高层管理当局应该向这些例子学习。如果晋升的职位是该组织的管理阶层的职位，那么高层管理当局积极参与这种晋升决策是完全值得的。

正直是试金石

管理当局的诚挚和严肃的最后一项证明，就是它坚决强调正直的性格。首先，这必须在管理当局的人员决策中表现出来。这是因为：正是通过性格，领导才得以实现。树立榜样和人们所模仿的，也是性格。同时，性格也不是可以学到的。如果一个人在担任管理职务时没有那种性格，他就永远不会有那种性格。性格也不是可以用来蒙骗别人的。同某个人一起工作的人，特别是他的下级，在几个星期里就可以知道这个人是否正直。他们可以原谅这个人的许多缺点，如缺乏能力、缺乏知识、个性不定或态度不好等，但他们不会原谅他的“不正直”，他们也不会原谅更高的领导选择这样不正直的人。

很难给正直下一个定义，但要表明“不正直的人不适合担任管理职位”却并非难事。一个人如果老是看到别人的缺点，却从不看其优点，就决不能委任他从事管理工作。一个人如果老是看到别人不能做什么，却从来没有看到别人能够做什么，那么他就会对组织精神造成破坏。当然，管理人员应该清楚地了解其下属的不足，但他应该把这些不足看成是对下属能够做什么的一种约束，是促使下属做得更好的一种挑战。他应该是个现实主义者，而老是看别人缺点的人是最不现实的。

当然，决不应该委任那种对人不对事的人，即总询问“谁是对的”，而不问“什么是正确的”。把人格置于工作要求之上，会造成腐蚀和破坏。如果询问“谁对谁错”，就会促使下属但求无过，甚至玩弄权术。尤

其严重的是，它会促使下属在发现错误后予以掩盖，而不是立即采取措施予以改正。

管理当局绝不应该委任那种“重才不重德”的人，这是不成熟的一种表现——而且常常是无法挽救的。对那种害怕下属能干的人，绝不应该予以提拔，这是软弱。对一个不对自己的工作提出高标准的人，绝不应该委以管理职责，因为那会使人们轻视工作和管理当局的能力。

一个人可能所知不多、成就不大、缺乏判断或能力不强，但是如果让他来担任管理职务却不一定会造成太大的损失。但是，如果他缺乏正直的性格，那么无论他多么有知识、有才华、有成就，也都会造成重大损失。他破坏了企业中最宝贵的资源——人，破坏了组织精神，并对工作绩效产生了不利影响。

对企业的首脑来讲，更是如此。组织精神是从顶层创造出来的。如果组织精神是伟大的，那一定是由于组织的高层管理者的精神是伟大的。如果它腐化了，那是由于高级管理阶层腐化了。正如俗话所讲的，“树从顶层开始枯死”。如果高层管理者不希望把某个人的性格作为其下属的典范，那就不应该让他担任高级管理职务。

本章所讲的都是“实践”，而不是“领导”。我是有意这样做的。领导是没有什么东西可以代替的，但管理当局却无法创造出领导者，而只能创造出一些条件使潜在的领导品质转化为现实或使之无法实现。为了创

造出企业富有效率和精诚团结所需要的精神，依赖于领导的供应是靠不住的。

然而，实践虽然看来很平常，但无论个人的才能、个性或态度如何，都是可以做到的。实践无需天才，只要付之应用就可以了。它们是要做的事，而不是谈论的事。

只有经过很漫长的过程，正确的实践才能使管理群体中的领导潜能显示出来、为人所认可并加以运用。同时，它们也应该为正确的领导打下基础。领导并不是一种个人魅力——那只是一种蛊惑人心的讲法。它也不是“交朋友和影响别人”——那是奉承人。就其实质而言，领导就是把一个人的视野提到更高的水平，把一个人的绩效提到更高的标准，使一个人的个性超越他平常的限制条件。而要为这样一种领导打下基础，最好的办法就是培养出一种管理精神。在组织的日常实践中，这种管理精神可以确立起行为和责任的严格准则、较高的绩效标准和对别人及其工作的尊重。

第六部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

管理技能

管理是一项具体的工作，因而要求具体的技能，主要包括：

·做出有效的决策；

·在组织内部和外部进行沟通；

·正确运用控制与衡量；

·正确运用分析工具，即管理科学。

没有一个管理人员能够掌握所有这些技能。但是，每一个管理人员都必须了解这些技能是什么、它们可以用来做什么以及它们对自己提出了什么要求。每一个管理人员都应该掌握最基本的管理技能。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第37章　有效决策

（本章的大部分内容都节选自作者以前的著作《卓有成效的管理者》。）

日本的方式——实质——从事实出发还是从看法出发——适用的衡量标准是什么?——必须有不同意见和可供选择的方案——“自以为是”的陷阱——必须做出决策吗?——谁必须从事这项工作？——正确的与错误的妥协——反馈——决策是有效的行动

除了做出决策以外，经理人员还要做许多其他事情。但是，做出决策的，却只有经理人员。因此，第一项管理技能就是做出有效的决策。

有无数的书籍描述了各种决策技术，而且，也为决策过程开发出许多复杂的逻辑工具和数学工具，但却很少有人涉及基本的决策过程本身。什么是一项“决策”？决策的重要要素是什么?

只有日本人，才制定出-套系统的、标准化的决策方法。他们的决策是高度有效的，但他们的方法却违反了有关决策的论著中所描述的全部规则。事实上，如果按照那些书本的说法，日本人根本不能做出任何决策，更谈不上做出有效决策了。因此，看一看日本人的决策方式以便找出决策过程包括哪些要素，可能很有意义。

日本人怎样做出决策

如果说所有研究日本的权威人士就什么达成共识的话，那就是他们都认为：日本的各种机构（不论是工商企业还是政府机构）都通过一致的方式做出决策。他们说，日本人在整个组织中对一项拟议中的决策进行讨论，直到全体一致同意为止，才做出最终决策。

每一位有经验的西方管理人员都会耸耸肩膀说，这种方法无论在日本多么有效，在我们这儿却行不通。这种方法只能导致无法做出决策或进行政治空谈，或至多提出一些既不触犯什么人，也不解决什么问题的无关痛痒的折中方案。如果需要例证的话，美国就可以提供。其中，林登·约翰逊总统试图获得“一致性意见”，就是一个例子。

但是，在日本历史上和目前的管理行为中，有一个突出的特点，即具有转弯180度的潜能——能够做出激烈的、引起高度争论的决策。我下面就举例来说明这一点：

在16世纪时，没有哪个国家比日本更愿接受基督教了。的确，当时葡萄牙传教士关于日本将成为欧洲以外第一个基督教国家的希望，决不是一种毫无根据的空想。但是，同样是日本，却在17世纪初期做了180度的大转弯。在几年之内，完全镇压了国内的基督教，并使自己排除一切外来影响——事实上是断绝同外部世界的一切往来——长达250年之久。然后，在1867年的明治维新时期，日本又来了个180度的大转弯，向西方开放——这是其他非欧洲国家都做不到的。

直到20世纪50年代中期，日本最大的人造纤维公司——东洋公司（Toyo Rayon）还只生产一种人造丝产品。后来，它决定转而生产合成纤维。但它不像所有的西方公司在这种情况下所做的——逐步取消人造丝产品，而是一下子全部停止生产人造丝。而当时，按照日本的雇佣制度，它不能解雇任何一个员工，但它还是那么做了（一下子全部停产）。

一直到1966年，当我同日本通商产业省的官员进行讨论时，他们坚决反对任何日本公司成为多国公司，反对日本公司在国外制造业中进行投资。但三年以后，同样是通商产业省的这些官员，同样在保守的政府中工作，却完全转变为推动日本制造业在国外进行投资。

就日本人同西方人之间存在的这种明显的矛盾而言，关键在于两者讲到“进行决策”时所指的并不是同一事物。在西方，所有的注意都放在问题的答案上。事实上，我们有关决策的论著都是试图制定出一种提供答案的系统方法。但对于日本人来说，决策的重要因素却在于界定问题。重要而关键的一步，在于决定是不是必须做出一种决策以及这是关于什么的决策。日本人要取得一致性意见的，也正是这一步。事实上，对于日本人来说，这一步才是决策的实质。至于问题的答案，则是随着问题的确定而产生的（而西方人则认为问题的答案才是决策）。

在做出决策以前的整个过程中，没有提到可能得出什么样的答案。之所以这样，是为了避免迫使人们做出抉择应该赞成哪一方。当人们做

出抉择以后，做出某种决策就意味着一方的胜利和另一方的失败。由于不用做出抉择，所以在整个过程中都可以把注意力集中在探求这项决策到底是关于什么事情的，而不是关注应该是怎样的决策。结果是大家取得共同的意见：有必要（或没有必要）改变某种行为。

当然，所有这些都需要很长的时间。在这整个过程中，同日本人打交道的西方人可能会感到十分困惑。他不理解事情的进展如何，他感到对方是在搪塞欺骗自己。

下面就来看一个具体的例子。如果美国人同日本人进行一项谈判，如一项有关特许权的谈判。令美国的企业管理者难以理解的是：为什么日本人每隔几个月就派一批人来，进行西方人认为的“谈判”，而且似乎他们从来没有听到过这个题目似的。一个代表团做了大量笔记以后回去了，但六个星期以后又来了另外一批该公司中不同领域的人，他们又好像从来没有听到过这个题目似的，做了大量笔记就回去了。

事实上，这表明日本人很严肃地看待这一问题——虽然我的西方朋友很少有人相信这一点。他们试图使所有与最后协定的执行有关的人员都参加这个“协商一致”的过程，并得出这项特许权的确是必需的这一结论。只有在所有同这项协定的执行有关的人员都得出有必要做出决策的结论后，才真正开始进行决策。只有到那个时候，谈判才真正开始——而日本人到那时一般都动作很快。

有一个关于决策过程的完整记载——虽然所讲的并不是一个企业的决策。这份记载是有关日本人在1941年投入到反对美国的战争之中的决策。（请参见《日本的战争决策，1941年政策会议记录》，（Japan′s Decision for War,Records of the 1941 Policy Conferences),由池信高翻译和编辑（Stanford University Press，1967）。）

当日本人达到我们称之为决策的阶段时，日本人会说他们已经进入了行动阶段。现在，高级管理阶层把决策交给日本人所说的“有关人士”。哪些人属于“有关人士”，是由高级管理阶层决定的。他们在做出这一决策的时候，取决于讨论之中的问题的具体答案。这是因为：在导致一致意见的讨论过程中，已经清楚地表明某些人或某个集团对这一问题会采取什么样的基本方法。高级管理阶层把这一问题委托给这个集团或那个集团，事实上就是在选择答案——但那个答案现在已经不会使任何人感到惊异了。

日本人把制定决策的事委托给有关人士去办的情况，与美国政治生活中把某项法案委托给国会某个委员会或附属委员会去办的并行决策是同样重要的。美国的这种情况，使外国观察美国政府的人感到困惑不解。在任何一本关于美国政府和政策的论著中，都没有提到过这一点。但是，每一个美国政治家都知道：这是极为重要的一个步骤，它将决定这项法案是否能够通过并成为法律以及将会采取什么形式。对于每一个委员会而言（如农业委员会或财政金融委员会等），它都有着尽人皆知

的观点，都有着愿意倾听的“委托人”，有着自己的爱好、禁忌和崇拜对象。

这一过程有些什么优点呢?我们能够从中学到些什么呢？

首先，它能够做出非常有效的决策。在做出一项决策时，虽然日本人比西方人要花费多得多的时间，但在做出决策以后，却比我们（指美国人）做得要好得多。我们西方人在做出决策以后，往往要花费很长时间去“推销”这项决策，以便使人们去实施它。常常会出现这样一种情形：这项决策或者遭到组织的抵制，或者更糟糕的，花费了很长一段时间才使决策真正有效并在组织中得到实施，但到那个时候决策可能已经变得过时了，甚至变成完全错误的决策了。

相反，日本人根本无需花费什么时间去推销一项决策，每个人都已经知道并认可这一决策了。而且，这一过程也使他们了解到：在组织中有哪些人或部门会欢迎这一问题的某种答案，以及哪些人或部门会反对这种答案。因此，他们往往有足够的时间来说服持有不同意见的人，或者做些小的让步以便获得他们的支持但又不影响决策的完整性。

每一位同日本人做过生意的西方人都知道，日本人在谈判阶段动作很慢，无穷的拖延，对同样一些问题不断地进行讨论。但接着就是快速的行动，有时甚至使得西方人措手不及。

在签订一项许可协定以前，可能需要花费三年的时间。在此期间，

并不对具体的条款、日本人准备制造的产品以及他们需要什么样的知识和帮助进行讨论。但在过了三年以后，日本人却准备在四周以内投入生产，并要求西方伙伴提供有关的信息和人员，而这些都是西方人完全没有准备好的。现在是日本人在抱怨了，而且十分厉害地抱怨："西方人无穷地拖延和延误。"正像我们不了解他们一样，他们也不了解我们做出决策和采取行动的方式。

日本人的决策过程把注意力放在对问题的理解上，所要求的最终成果是人的行动和行为。这可以确保能够考虑所有可供选择的方案，并使管理当局集中注意其中的实质问题。在管理当局没有做出最后决策以前，不允许任何人做出承诺。日本人可能就某一问题给出错误的答案（如1941年做出同美国交战的决策），但他们很少就错误的问题给出正确的答案。而所有的决策者都知道，后者才是最危险的，是无可挽救的错误决策。

尤其重要的是，日本人的制度迫使他们能够做出重大决策。显然，用他们的办法来处理小事情就过于麻烦了，它需要很多人花费很长的时间。如果不是用于真正重要的事情，那就是一种浪费。这使得他们只用于处理真正涉及政策和行为变革方面的事情。正是由于这个原因，小的决策，即使显然是必要的，在日本根本就不去做。

对我们来说，很容易做出小的决策——那些无关紧要的事情的决策。任何一个了解西方企业、政府机构或教育机构的人都知道：它们的

管理人员一般都做出了太多的小决策。但在一个组织中，再没有什么比许多“小决策”能够导致更多麻烦了。无论是有关把冷水机从大厅一端移动到另一端的决策，还是有关逐渐淘汰老业务的决策，在感情上往往没有什么差异。一项决策总要花费那么多时间并产生那么多激烈争论。

我再举一个例子来对比一下日本和西方的决策方法：我曾经观察过一家日本公司如何处理一家著名的美国公司（日本公司曾与该公司有过多年的业务往来）提出的创办合资企业的建议。在开始的时候，这些东方人甚至没有讨论有关合资企业的问题，而是开始讨论这样的问题：“我们必须改变我们的基本业务方向吗?”结果，他们得出了一致意见，觉得有必要做出改变。于是，管理当局决定放弃一些原有的业务并开发一些新技术和开辟一些新市场，而该项合资企业就是新战略中的一项要素。在没有确定这的确是有关业务方向的决策，而且必须做出这样一项决策以前，他们甚至一次也没有讨论过合资企业是否可行或他们准备提出什么条件等问题。

西方正在向日本的方向发展，至少许多任务小组、长期规划和战略等方法都试图朝这一方向发展。但是，在这些方法中，我们并没有像日本人的决策程序那样，把事先推销决策包括在内。这在很大程度上说明了为什么那么多任务小组和规划人员的精美报告都只停留在计划阶段。

美国的经理人员希望任务小组和长期规划小组能够提出建议——即对某一方案承担义务。由小组确定一种答案并进行归档。但对日本人来

说，最重要的步骤是了解可能采取的各种方案。他们也同我们一样坚持自己的意见，但他们却对自己有着这样一种要求：在没有充分确定问题和运用协商一致流程提出各种可供选择的方案以前，不要为某一建议承担任何责任。结果，他们远不像我们这样受到某种事先想好的答案的束缚。

日本人决策方法的实质是什么呢？首先，他们把注意力放在确定是关于什么事情的决策上，而不是把注意力放在提供答案上。他们注意的中心是界定问题。

其次，日本人把各种不同的看法都提出来。在达到协商一致以前，他们并不对答案进行讨论，而是探讨各种不同的看法和方法。

第三，注意力的中心放在各种可供选择的方案上，而不是放在“正确的答案”上。他们的决策过程进一步表明：应该在哪一阶层以及由什么人来做出某项决策。最后，这种方法进一步排除了推销决策的必要性。在决策过程之中，就已经包含了有效的执行决策。

日本人的这种特殊制度的确是独具一格。如果没有日本人独一无二的社会组织和机构，是无法采用的。但是，日本人在其决策过程中所采用的各项原则，却是可以普遍应用的。这些原则是有效决策的实质。

从事实出发还是从看法出发

一项决策就是一项判断，是在各种不同的可供选择的方案之间进行抉择。但它很少是在正确和错误之间进行抉择，而主要是在“几乎正确”和“可能错误”之间进行抉择——但更多的是在两种很难说哪种更正确的行动方案之间抉择。

绝大多数描述决策的论著都指出：“第一步是搜集资料。”但是，凡做有效决策的管理人员都知道，人们并不是从事实开始，而是从看法开始的。看法当然只不过是些未经检验的假设，因此，除非经过现实的检验，这些看法是没有任何价值的。为了确定事实是怎样的，先要决定相关的准则，特别是恰当的衡量标准。而这才是有效决策的关键，常常是最容易引起争论的地方。

但是，有效决策也并不像许多有关决策的检验所宣称的：在“对事实取得一致看法”的基础上做出。做出正确决策所依据的理解，源于各种不同看法的交锋和冲突，源于对互相竞争的各种可供选择的方案的认真思考和抉择。

要首先掌握事实是不可能的。一个人在形成相关的准则以前，是不可能掌握事实的。事件本身并不是事实。

只有从看法开始，决策者才能发现决策是关于什么事情的。当然，人们所提供的答案是各不相同的。但是，绝大多数看法上的分歧都反映了一种基本的分歧——而且常常是隐含的——决策实际上是有关什么事

情的分歧。它们反映了在要解决的问题是什么方面所存在的分歧。因此，有效决策的第一步是识别各种可能的问题。

与此相反，如果给出的答案是正确的，但所提出的问题却是错误的，那么这种情况的无效性和所造成的破坏性，可能是无与伦比的。

有效的决策者知道：不管怎样，他都应该从看法开始。他只能在以下两者之间进行选择，即或是把看法用做决策过程中的一个生产性因素，或是以虚假的客观性来欺骗自己。人们并不从搜集事实开始，而是从看法开始。从看法开始并没有什么不对的地方。人们在某一领域中有了经验，就会形成他们自己的看法。如果一个人在某一领域中经历了相当长的时间而没有形成自己的看法，那么他必然是既没有观察又懒于思考。

不可避免地，人们肯定是从某种看法开始的，要求他们从搜集事实开始，根本是不可取的。他们会像每一个人通常做的那样，寻找那些符合自己已经得出的结论的事实，而每一个人都能找到他所需要的事实。好的统计学家知道这一点，所以他们不相信所有的数字——不论自己是否了解搜集这些数字的人，他都对这些数字抱怀疑态度。

惟一可靠的方法，惟一能够使我们用现实来检验某种看法的方法，是以明确承认自己事先已经形成了某种看法为依据——而且这是应该采取的一种方法。这样，人人都能够看出我们是从未经检验的假设出发的

——在决策之中，与在科学之中类似，这是惟一的出发点。我们知道怎样来处理假设。人们并不就假设展开争论，而是进行检验。然后，人们可以发现哪一种假设是经得起检验的，因而值得加以认真考虑，也可以发现哪一种假设是一经检验就被推翻的。

因此，有效的决策者鼓励人们提出各种看法。不过，他也坚持要求提出这些看法的人仔细考虑一下“检验”——即用现实来检验看法——会产生怎样的结果。因此，有效的决策者往往会提出以下问题：“为了检验这项假设是否正确，我们必须了解什么?”“要使这项假设成立，需要存在什么事实?”他使自己和一起工作的人形成这样一种习惯，即仔细考虑并确定必须关注什么、研究什么和检验什么。他坚持要求那些提出看法的人也负责地指出可能发现什么结果以及应该寻找哪些实际资料。

其中，最关键的问题也许是：“对所讨论的问题和所要做出的决策适用的衡量标准是什么?”如果对做出真正有效而正确的决策的方式进行分析，我们就会发现在确定适用的衡量标准方面需要从事大量的工作和进行认真的思考。

必须有不同意见和可供选择的方案

一个人如果不考虑可供选择的各种方案，他的思想就是闭塞的。日本人向来不顾教科书中有关决策的第二个主要论点，并有意地把讨论和不同意见作为取得协商一致的手段。他们之所以这样做，首先就是由于

这个原因。

经理人员所必须做出的决策，如果是大家一致鼓掌通过的，通常不会是一项好的决策。只有经过各种互相冲突的意见的交锋、对各种不同观点的争辩、对各种不同判断的抉择，才有可能做出好的决策。

决策的第一条规则是：在没有不同意见之前，不要做出决策。

据说，斯隆曾经在通用汽车公司召开的一次高级管理阶层会议上这样说过："先生们，我想我们大家对这项决策都一致同意，是吗?"在场的人都点头表示同意。于是斯隆接着说："那么，我建议推迟到下次会议再对这项决策做进一步讨论，以便我们有时间来提出不同的意见，并对这项决策有关的各个方面有所了解。"

斯隆绝不是一个"直观的"决策者，他总是强调必须用事实来检验"看法"，并确实保证不要从结论开始，然后再回头来寻找支持特定结论的事实。不过，他也十分清楚，正确的决策必然要求足够的不同意见存在。

在美国，历史上每一位有效的总统都有自己的一套方法，以便得到做出有效决策所需要的不同意见。我们知道，华盛顿痛恨冲突和争吵并要求其内阁统一，但是，为了在重大事件上获得必需的不同看法，他会分别征求汉密尔顿和杰斐逊的看法。

之所以需要有不同的意见，主要基于以下三点理由：首先是保证决策者不受组织的束缚。每个人都在某些方面对决策者有所要求，但每个人又都是一个特殊的辩护人——而且往往是十分真诚的——试图使决策者做出有利于他的决策。无论决策者是美国总统，还是修正一项设计的最年轻的工程师，都面临着同样的情况。

要破除这种特殊辩护和先入为主想法的束缚，惟一的办法就是保证有互相争论的、有依据的、经过深思熟虑的不同意见。

其次，只有有了不同意见，才能够为一项决策提供各种可供选择的方案。比较而言，一项没有备选方案的决策，无论它经过了怎样认真的思考，都只是一种赌徒式的“孤注一掷”。证实一项决策是错误决策的可能性，是很高的——这或者是由于它一开始就是错误的，或者是由于情况的变化而使其不再有效，甚至出现错误。如果人们在决策过程中仔细考虑了各种可供选择的方案，在原来的决策行不通时，就已经有了经过深思熟虑的、认真研究过的、已得到充分理解的补救方案，如果没有这样的可供选择的方案，当实际情况表明一种决策行不通时，很可能会遭受惨重的失败。

德国军队1914年的舒利芬计划和富兰克林 D.罗斯福总统1933年原来的经济计划都在它们应该发生作用的时候被事实证明为行不通。

德国军队因此而一蹶不振。它再也没有提出过另外的战略思想，只

是不断地从一种构想不佳的补救办法转向另外一种。这是不可避免的，因为德军总参谋部在长达25年的时间里从来就没有考虑过任何代替“舒利芬计划”的方案。它的全部力量都投入于确定这项主计划的各个细节，当事实证明这项计划行不通时，没有其他方案来补救。因此，德国的所有将军所能做的，只能是在不利条件下孤注一掷。

相反，在就职以前，罗斯福就以经济正统派的口号作为整个竞选的基础。但与此同时，他以一批后来成为“智囊团”的人才为基础，制定出了另外一套可供选择的方案——以之前的进步党的建议为基础，目标在于进行大规模经济和社会改革的激进政策。当银行系统的崩溃清楚地表明实行经济正统派的主张是政治自杀时，罗斯福有一套准备好的替代方案。因此，他在政治方面游刃有余。

尤其重要的是，不同意见是激发想像力所必需的。当人们为特定问题寻找一种惟一正确的答案时，可能并不需要想像力。但只有在数学中，这样做才具有价值。在经理人员处理的所有具有真正不确定性的事务中——无论所处理的是政治的、经济的、社会的还是军事的事务——人们都需要可以创造出新环境的、富有创造力的答案，而这就意味着需要想像力——新的、不同的领悟和理解方法。

我承认，第一流的想像力并不是随处可见的，但也不像普遍认为的那样稀少。不过，想像力需要挑战和激发，否则将处于潜伏和无用的状态。不同的看法，特别是被迫进行论述、推理、认真思考和提出证据的

不同看法，是我们所知的最有效的激发力。

因此，有效的决策者会对各种不同意见进行组织。这样做，可以保证他不至于被表面看来正确而实际上却是虚假的或不完全的意见所迷惑，从而使其有各种方案可供选择并做出决策。这样做也可以保证他在决策被证明存在缺陷和无法执行时不致陷于迷茫之中。同时，这种做法，还能够激发他自己和同事的想像力。不同的意见往往会使似乎有理的看法转化为正确的看法，使正确的看法转化为良好的决策。

“自以为是”的陷阱

有效的决策者不是从以下假设出发的，即某种行动方针是正确的，而其余的方针必然都是错误的。同时，他也不是从“我对、他错”这一假设出发的。他必须从找出人们存在不同意见的原因这一点出发。

有效的经理人员当然知道：在他周围存在着蠢人，也存在着挑拨离间的人。但是，他们并不做出如下假定：凡是对他们认为显而易见的、清楚的事情表示不同意见的人，就是蠢人或挑拨离间的人。他们知道：除非能够得到证明，否则就必须假定持有不同意见的人是相当聪明和相当公正的。因此，必须形成这样的假定：他之所以得出这样显然错误的结论，是由于他看到了不同的现实情况并涉及到不同的问题。因此，有效的决策者总是会提出如下问题：“如果这个人的观点是站得住脚的、合理的和明智的，那么他肯定看到了什么情况呢?”有效的决策者首先求

得理解，只有在理解以后，他才思考谁是谁非的问题。（这当然不是什么新的看法，只是玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett）看法的复述而已，请参阅她的《能动管理》(Dynamic Administration)一书，由亨利·麦特卡夫（Henry C.Metcalf）和厄威克（L.Urwick）主编（Harper & Row，1941）。实际上，福列特也不过是发展了柏拉图在有关修辞学的伟大对话中所提出的论点。）

当然，无论是否是经理人员，很多人都做不到这一点。绝大多数人都是从以下观点出发的：肯定自己的观察方法是惟一的方法。结果，他们从来都没有理解一项决策——事实上是整个辩论——到底是关于什么事情的。

美国钢铁业的经理人员从来没有询问过以下问题："为什么每当我们提到'超额雇佣'时，工会人士就会那样激动?"而工会人士也从来没有问一问自己："为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提到'超额雇佣'呢？"相反，双方都拼命想证明对方是错误的。如果每一方都试着去了解对方的观点和理由，双方都能更为强大，而钢铁工业乃至整个美国工业中的劳资关系都会健康得多。

作为一位经理人员，无论他的情绪多么激昂，也无论他如何肯定对方是完全错误的、没有道理的，如果想要做出正确决策，他就必须把别人的反对意见看成是自己仔细考虑各种备选方案的手段。把不同看法之间的冲突看成是可供利用的工具，可以帮助他确认自己已经对一件重要

事情的所有主要方面都进行了认真的思考。

必须做出决策吗

有一个问题是有效的决策者必须提出的："某项决策真是必须做出的吗?"如果不是，那么可供选择的惟一答案就是不采取任何行动。

当不采取行动会使情况可能恶化时，人们必须做出决策。这也适用于对机会的处理。如果有一项机会很重要，如果不立即行动就可能丧失这一机会，人们就应该采取行动——做出急剧的改变。

西奥多·韦尔的同事非常同意他的意见，认为公司有变为政府所有的危险。但是，他们主张围绕被接收的各种征兆展开斗争，以便反对被接收——同这项或那项立法法案进行斗争，反对某个候选人而支持另外一个候选人等。只有韦尔清楚这实际上是同恶化的情况进行斗争的一种无效方法，即使每一场战斗都赢了，也不能赢得整个战争。他认识到有必要采取根本性的行动，以便开创一种新的局面。只有他清晰地看到：为了有效地防止国有化，私营企业必须实行公众管制。（请参见本书第13章的内容。）

另一方面，也存在一些这样的情况：不必采取任何行动，事情也会正常地发展下去，而这并不是一种过分的乐观。对于"我们不采取行动会怎样"这一问题，答案如果是"事情会正常地发展下去"，那就不要去干预。还存在着这样一些情况：虽然会使人烦恼，但却并不重要，也不

会有很大的变化，那也不要去干预。

但是，经理人员往往不理解这一点。一位力求在财务危机中降低成本的财务总监很少能够放过一些小问题。其实，这些小问题根本就不会有什么影响。例如，他可能知道：大量成本发生在销售机构和实物分销部门。他会对此展开艰苦的工作，并在控制这些部门的成本方面取得杰出绩效。但是，他可能在一个所谓高效，且经营良好的工厂中“不必要”地雇佣两三个老员工的问题上小题大做（觉得应该解雇他们），从而使自己和整个工作丧失信誉。如果有人认为解雇这几个人不会有太大作用，他会把这种论点斥之为不道德。他会说：“其他人都在做出牺牲，为什么不能消除这种缺乏效率的现象呢?”

当公司的财务危机解除以后，大家忘记了他曾解救过该公司，但却记得他冷酷地对待工厂中的两三个老员工——他们这样做，是对的。2000年以前的罗马法律就曾指出：法官不计较琐事——但许多决策者却仍然不理解这一点。

绝大多数决策都处于这两种极端状态之间。问题不会自行消除，但也不会严重恶化。机会只是使情况得到改进，但并不是真正的变革和创新，不过其影响却相当可观。换句话说，如果我们不采取行动，我们也完全能够生存下去。如果我们采取行动，就有可能使情况有所改善。

在这种情况下，有效的决策者需要对采取行动的努力和风险同不采

取行动的风险进行比较。不过，这里并不存在一种正确决策的公式，但指导方针却是极为清楚的，因此在具体情况下做出决策并不困难。这里所说的指导方针是：

——如果利益大大超过成本和风险，那就要采取行动。

——或者采取行动，或者不采取行动，但绝不要模棱两可或采取折中办法。

只给病人摘除一半扁桃体或阑尾的外科医师，在使病人感染和休克方面所冒的风险，同摘除掉全部扁桃体或阑尾所冒的风险是一样的。他或是动手术予以全部摘除，或是不动手术，而绝不会只动一半手术。采取一半行动，始终都是错误的。

谁必须从事这项工作

在达到了这一步以后，绝大多数西方的决策者都认为可以做出有效决策了。但是，正如日本的例子所表明的，实际上还缺少一项重要的因素。一项有效决策，就是对采取行动和取得成果的一种承诺。在决策做出以后，如果不得不去“推销”这项决策，那就不会有行动和成果——事实上也就没有决策。在该项决策成为真正有效的决策之前，至少会存在着很多延误，以至于决策本身可能已经变得过时了。

第一条规则，是确保每一个使决策成为有效决策的人——或可能抵

制该项决策的人——认真地参加讨论。这不是“民主”，而是一种“推销术”。

但同样重要的是，从一开始就要把行动的承诺包含在决策之中。事实上，如果没有把执行决策的各项具体步骤转化为某些人的工作和职责，那就不能讲已经有了决策，而只能说是有了良好的愿望。

这是许多政策的困境，企业中的政策更是如此，它们通常都不包含行动承诺。如何实现这些政策，并没有成为某些人的具体工作和职责。难怪组织员工或是把这种政策声明看成是高级管理阶层并不真正想实行的宣言，或是以一种冷嘲热讽的态度来看待这种声明。

为了把一项决策转化为行动，要求回答几个确定的问题：“必须使谁了解这项决策?”“需要采取什么行动?”“这些行动由谁来实施？”“这些行动应该是怎样的，以便使必须采取行动的人能够真正地实施这些行动?”在上述这些问题中，第一个问题和最后一个问题常常被人忽略——因而造成了极坏的后果。

在管理科学家中，有一个广为流传的故事，这一故事足以表明“必须使谁了解这项决策”这一问题的重要性。一家大型工业设备制造公司决定停止生产某种型号的产品。多年来，那种产品一直是机械工具生产线上的一种标准装备，而且许多这种装备仍在应用当中。因此，该公司决定：在未来三年内，继续向老装备的现有用户销售这种产品以便更

换，然后就停止制造和销售了。多年来，有关这种型号产品的订货单已经逐渐减少。公司决定：当现有存货用完时，就停止接受老顾客的订货。但却没有人询问如下问题："谁应该知道这一决策？"因此，没有人通知采购部门中负责采购这种产品的装配部件的人员。他所得到的指示，是按照目前销售额的一定比率采购零部件——而这一指示并未改变。当停止生产这种产品的日期到来时，公司仓库中的零部件足以满足在未来8~10年的时间里继续生产这种产品的需求，结果不得不以相当大的亏损从账目上勾销（或注销）这批零部件。

尤其重要的是，所要采取的行动必须适合采取行动的人员的能力。

在20世纪60年代初期，某家化学公司在两个西非国家中都有相当数量的当地货币，按照当地规定不能汇回本国。为了保持这些货币的币值，该公司决定对当地的企业进行投资，以便对当地的经济做出贡献，使当地避免从国外进口。如果成功的话，当重新可以汇兑时，可以把创建的企业销售给当地的投资者而把资金汇回本国。为了创建这些企业，该公司研究出一种简单的化学流程，可以用来保存这两个国家都大量生产的一种热带水果。以前，这种水果在运到市场上时，存在着巨大的损耗。

在两个国家中创办的企业都取得了很大的成功。但在其中的一个国家，当地管理人员在创办企业的过程中，需要大量拥有较高技能的人员，特别是经过技术培训的管理人员，而这在西非却很难找到。在另外

一个国家，当地管理人员仔细考虑了将最终经营该企业的人员的能力，进行了艰苦的工作，使其生产流程和业务都很简单，并且从一开始就用所在国本国的人来担任各级职务，直到高层管理职务。

几年以后，可以从这两个国家汇钱出来了。但是，在如上所述的第一个国家里，虽然企业很兴旺，但却找不到购买该企业的人，在当地根本找不到必需的管理和技术能力。企业不得不清算，并承受损失。在第二个国家，许多当地的企业家都抢着要购买这个企业。该公司除了收回原有投资以外，还获得了大量利润。这两个地方所应用的生产流程和据以建立的企业基本上是相同的，但在第一个国家里，没有一个人询问以下问题："为了使这项决策有效，需要一些什么样的人员?他们能够做些什么？"结果当然是使决策遭到了挫折。

在为了使决策成为有效的行动而必须改变人们的行为（习惯或态度）时，这就变得更加重要了。在这种情况下，人们不仅必须保证明确地分配行动职责，还要使承担职责的人有能力去完成工作，而且要保证他们的衡量标准、绩效标准和激励手段也能够同时发生变化。否则，这些人会在内部感情的冲突之中陷于麻痹状态。

如果没有设计出衡量管理绩效的标准，西奥多·韦尔有关贝尔系统是服务企业的决策可能仍旧是一句空话。贝尔系统的管理人员习惯于用他们单位的利润率，至少是他们单位的成本作为衡量标准，但新的衡量标准使他们很快就接受了新的目标。

如果对与新行动方案的要求相反的行为给予最大报酬的话，那么每个人都会得出这样的结论：高层管理人员真正需要并将给予报酬的是那些相反的行为。

并不是每个人都能做到韦尔所做的，并把决策的执行囊括在决策本身之中。但是，每个人都可以仔细考虑一下：一项决策要求哪些行动承诺，随之而来的是要求什么样的工作安排，由哪些人来实施这项决策。

正确的与错误的妥协

现在，我们已经准备好并可以做出决策了。而且，其中的内容细节已经仔细考虑过了，各种可供选择的方案也已经提出来了，各种风险和收获也已经衡量过了。同时，谁应该做什么，也已经讨论过了，并达成了共识。到了这一步，应该采取什么行动方案的确已经变得相当清楚，的确可以说决策已经“自行做出”——水到渠成的决策生成方式。

但正是在这一步，绝大多数决策却失败了。突然之间变得十分清楚：这项决策并不讨人喜欢，并不受人欢迎，并不易于实施。同时，下列情况也变得十分清楚：该项决策不仅需要判断力，而且还需要勇气。没有什么必然的理由来说明为什么药总是很难吃的——但良药往往是苦口的。类似地，也没有什么必然的理由来说明为什么决策会不受人欢迎——但有效的决策往往是不受人欢迎的。

其中的理由始终是一样的，即没有“完美无缺”的决策。人们始终必

须付出代价，牺牲一些愿望，始终必须在各种互相冲突的目标、看法、优先次序之间进行权衡。最好的决策，也只是一种近似——而且蕴涵着风险。同时，任何决策始终都会面临一些压力，要求做出妥协以便赢得人们的支持，安慰那些对提出的行动方案持反对意见的强权人物，或者两面下注以降低风险。

在这种情况下，要做出有效决策，就要求在开始时坚定地询问“什么是正确的”，而不是询问“谁是正确的”。人们最终必须做出妥协。但是，如果人们不是从最能满足客观要求的决策出发，最终就会做出错误的妥协——放弃了基本要点的妥协。

实际上，存在着两种不同的妥协。一种妥协可以用一句古老的谚语来表示：“半块面包总比没有面包好。”另一种妥协则可以用所罗门判案的故事来说明：以“半个孩子比没有孩子更糟”这一实际情况为依据。在上述的第一个例子中，客观要求还是得到了满足。面包的作用在于充当食物，而半块面包还是食物。可是，半个孩子却不再是半个活生生的、会成长的小孩了，而是分成两半的尸体。

尤其重要的是，如果考虑哪些是不能接受的以及哪些最好不要提出以免遭到反对，那么肯定是没有结果的，而且是在浪费时间。人们担心的事情往往不会发生，而没有考虑到的反对和困难却会突然冒出来并成为不可克服的障碍。换句话说，人们如果从“什么是可以接受的”这一问题出发，往往会一无所获。而在解答这个问题的过程中，人们却失去了

得出有效答案的机会，更谈不上得到正确的答案了。

反馈

在决策之中，必须会包括反馈制度，以便对照实际情况持续地检查决策所要达到的预期结果。在通常情况下，决策都不会完全按照预先设想的方式得到实施。即使是最好的决策，也会碰到波折、意料之外的障碍和各种意外事件。即使是最有效的决策，最终也会变得过时。如果没有关于决策结果的反馈，很可能就达不到预期的结果。

首先，这要求明确界定预期的结果——并且是使用书面的形式。其次，要求组织力量对执行情况进行追踪。实际上，这种反馈是决策的一个组成部分，并且必须在决策过程中加以确定。

艾森豪威尔将军当选为总统以后，其前任总统杜鲁门说："可怜的艾克，当他是将军时，他发出命令，然后人们就去执行命令。现在，他将坐在大办公室里发出命令，但什么事都不会发生。"

"什么事都不会发生"的原因，不在于将军比总统更有权力，而在于军事组织早就知道"绝大多数命令都不会有结果"，因而建立起反馈制度来核查命令的执行。他们早就知道，亲自去视察是惟一可靠的反馈。（在古代，这就已经成为一种广为接受的军事实践了：古希腊的历史学家修昔底德和色诺芬都视这一点为理所当然；在我们所阅读的中国有关战争的论著中，也是这么说的；古罗马的凯撒大帝也是这样做的。）报

告没有多大用处，而美国总统一般所依靠的只能是报告。所有的军官早就知道：发布命令的军官应该亲自去检查命令是否被执行了。他至少要派自己的副官去检查，而从不依赖于“负责执行该命令的下属”的报告。这并不是说他不相信下属，而是根据经验他不可以过分信任信息的传递。

人们需要经过加工的信息以便获得反馈，也需要报告和数字。但是，如果一个人不以接触实际为依据来建立自己的反馈——如果他不对自己提出亲自视察的要求——他就会陷于无结果的教条主义，并且得不到任何效果。

总而言之，决策并不是一项机械工作，而是一种冒风险的事，并且是对判断力的一种挑战。“正确的答案”不是问题的核心，而且通常都找不到正确的答案。关键在于对问题的理解。决策也不单纯是一种智慧的运用，还需要发挥组织的想像力，需要动员各种力量和各种资源，以便采取有效的行动。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第38章　管理沟通

交谈越来越多，沟通却越来越少——我们知道什么——几项基本原则——沟通是一种感知——沟通是一种期望——沟通提出要求——沟通和信息是不相同的——信息以沟通为先决条件——为什么自上而下的沟通行不通——“倾听”的局限性——信息爆炸提出的要求——管理人员能够做什么?——目标管理、绩效评价和作为工具的管理沟通——沟通是一种组织方式

目前，我们有着越来越多的沟通愿望，即同别人交谈的愿望。同时，我们现在已拥有太多的沟通手段。而且，对于在第一次世界大战时期就开始从事组织沟通问题研究的人而言，这些沟通手段是难于想像的。组织沟通已经成为所有各种机构——工商企业、军队、公共行政管理、医院、大学和研究机构——中的学者和实际工作人员所关心的中心问题。再没有比心理学家、人际关系专家、管理人员和管理学者更努力地专注于改进大型机构中的沟通了。

可是，沟通却像神秘的独角兽那样难于捉摸。噪音增加得如此之快，以至于人们除了关于沟通的议论以外实际上已经听不到什么了。显然，沟通变得越来越少了。机构内部和社会中各个群体之间的沟通差距在不断扩大——以至于形成了一条不可逾越的鸿沟——完全误解。

同时，又发生了信息爆炸。每一位专业人员和每一位经理人员——

事实上是除了聋哑人以外的所有人——都突然之间接触到无穷无尽的信息。我们全都像小孩子独自处在糖果店中那样，简直是吃得过量了。但是，要怎样才能把这些大量的数据转变成信息呢?更不要问怎样才能把它们转变为知识了。对此，存在着各种各样的答案。但迄今为止有一件事情是十分清楚的，那就是没有人真正找到过这一答案。虽然有着丰富的信息理论和发达的数据处理技术，但实际上并没有人见过，更没有使用过“信息系统”或“数据库”。我们所知道的一件事情是：大量信息改变了沟通问题，并使得这一问题变得更为迫切、更难于解决了。

目前，存在着一种放弃沟通的倾向。例如，在心理学中，目前最时髦的是培训小组及其敏感性培训。公开宣称的目的不是沟通，而是自我意识。培训小组的重点在于“我”，而不是“你”。在10年或20年以前，一般强调的是“移情作用”，而现在强调的却是“按照自己的意愿行事”。无论多么需要自知之明，至少也同样地需要沟通（即使在下列情况下也是如此：在没有对其他人采取行动时，即在没有沟通的情况下，自知之明也是可能的）。

尽管在理论和实践方面沟通都处于令人遗憾的一种状态，但我们还是了解到许多有关信息和沟通的事情。其中，绝大多数理解，并不是由于我们投入了大量的时间和精力来进行沟通研究，而是似乎无关的许多领域（从学习理论到遗传学和电子工程学）中的研究的副产品。而且，在所有各种机构的许多实践背景中，我们也同样获得了许多经验——虽

然绝大多数是失败的教训。事实上，我们可能永远都没有理解“沟通”，但现在我们对“组织中的沟通”——称为管理沟通——还是有所了解的。

的确，我们距离“掌握沟通”还差得很远。即使是组织中的沟通，也是如此。我们所掌握的有关沟通的知识，一般还都是零散的，还难于理解，更谈不上成为可以应用的形式了。但是，我们至少已经逐渐知道哪些做法是行不通的，有时还知道为什么行不通。事实上，我们可以直截了当地说：目前绝大多数有关组织沟通的大胆尝试——不论是企业、工会、政府机构或大学中的沟通——都是以被证明无效的假设为依据的——因此，这些努力是不会有成果的。现在，我们甚至可以预测到哪些做法是行得通的。

我们知道什么

我们主要通过失败获悉了许多经验与教训，并知道了沟通的四项基本原则：

· 沟通是一种感知。

· 沟通是一种期望。

· 沟通提出要求。

· 沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的——但它们又是互相依存的。

1.沟通是一种感知。禅宗佛教徒、伊斯兰教的神秘主义者、犹太教的法典学家都曾经提出这样一个古老的难题："如果在森林中有一棵树倒下了，而周围并没有人听到，那么是不是有声音呢？"现在我们知道，这个问题的正确答案应该是：没有声音。存在着声波，但如果没有人感觉到它的存在，就没有声音。声音是由感觉产生的，声音就是沟通。

这可能显得平淡无奇。古代的那些神秘论者毕竟早就已经知道了这一点，他们也始终回答说：如果没有人听到，就没有声音。但这个似乎平淡无奇的讲法却具有很大的实际意义。

首先，它意味着进行沟通的是信息的接受者。所谓的发送信息者，即发出信息的人并没有进行沟通，他只是发出声波，如果没有人听到，就没有沟通，而只有噪音。发送信息者运用说、写或唱的形式，但并没有进行沟通。实际上，他也不可能进行沟通。他只是使得接受者——或更准确地说是"感知者"——可能或不可能感知到什么。

我们知道：感知并不是逻辑，而是经验。这首先意味着人们所感知的始终是一个整体的形象，而不是个体特性，始终只是整体形象的一个部分。同时，不能把"沉默的语言"（爱德华·霍尔（Edward T.Hall）在其开创性的著作中，即以此作为其书的名字（Doubleday，1959）。）即姿态、语气、环境或文化和社会因素同口头语言分割开来。事实上，没有这些沉默的语言，讲出的语句就是没有意义的，而且往往是无法进行

沟通的。

同样的一些语句，如“见到您很高兴”，这不仅听起来可能有着极为不同的含义，而且由于语气或场合等“沉默的语言”的配合，使得这句话听起来或者是让人感到热情或是冷冰冰的，或者是真诚地欢迎或是实际上的拒绝。更重要的是：如果不作为场合、价值观念和“沉默的语言”等整体形象的一部分，语句本身根本就没有什么意义，根本就不可能进行沟通，也不可能被理解，事实上也不可能被听到。因此，可以把人际关系学派的一句老话改为：“一个人不可能只就一句话进行沟通，而总是整个人同语句融为一体进行沟通。”

但是，关于感知，我们还知道：人们只能感知到自己能够感知的事物。正如人们不能听到一定频率以上的声音那样，人们也不能觉察到超出其感知范围以外的事物。当然，从物理上讲，他可以听到或看到，但却不能接受，不能成为沟通。

这不过是以另外一种形式重复修辞学教师早就已经知道的事——虽然从事实际沟通工作的人一再地忘记这一点。

在柏拉图的修辞学著作《斐德罗篇》（Phaedo）（当时最早的有关修辞学的论著）中，他引述了苏格拉底的话：人们必须使用对方的经验能够理解的话来同对方沟通，即使用木工的语言同木工讲话，如此等等。人们只能用接受者的语言或术语来同他进行沟通。其中的术语，必

须以经验为依据。因此，试图向人们解释术语是什么毫无用处。如果不是以他们自己的经验为依据，那么这些术语实际上就超出了他们的感知能力，他们也就不能够接受和理解这些术语。

现在，我们知道：经验、感知和概念形成（即认识）之间的联系，往往比以前的任何哲学家所想像的还要微妙且丰富得多。但是，在以瑞士的皮亚格（Piaget）、哈佛大学的斯金纳（B.F.Skinner）和杰罗姆·布伦纳（Jerome Bruner）为代表的明显不同的著作中，都强有力地证明了这样一个事实：对学习者（无论是小孩还是成人）来说，感知和概念并不是分开的。如果我们没有

形成概念，就无法感知，但如果我们没有感知，也就无法形成概念。如果接受者不能感知到某个概念，即如果不在其感知范围之内，那么根本就无法交流这一概念。

在作家中有一句老话："词句晦涩意味着思想混乱。需要整理的不是文句，而是文句所要表达的思想。"我们在写作的时候，首先尝试着同我们自己进行沟通。一个"不清晰的句子"，就是超出我们自己的感知能力的句子。在句子上加工，即在我们平常称之为沟通的方面加工，是不能解决问题的。我们必须首先对自己的概念进行加工，使之能够理解我们试图说明的事物，然后才能写出句子。

无论采取什么媒介手段，沟通的第一个问题都应该是："这项信息

在接受者的感知范围以内吗?他能够接受吗?”

当然，“感知范围”是生理上的范围，而且大部分（虽然并不是全部）是由人的肉体条件所决定的。可是，当我们讲到沟通时，对感知的最重要的限制条件常常是文化和感情方面的，而不是身体上的。

几千年来，我们已经认识到：狂热分子是不能用理性的论据来说服的。现在，我们开始认识到：这并不是由于缺乏“论据”，而是由于狂热分子无法感知一项超出其感情范围的沟通。因此，首先必须改变他们的感情。换句话说，如果“与现实接触”意味着完全接受客观事实的话，那么实际上没有一个人真正地“与现实接触”。“神智健全”和“妄想偏执”的区别，并不在于感知能力，而在于他们的学习能力，即在经验的基础上改变自己感情的能力。

有关感知要受到我们的知觉能力的制约这一点，早在40年以前就由组织学家玛丽·帕克·福列特指出来了。在其论文集《能动管理》中，玛丽·帕克·福列特特别指出了这一点。但遗憾的是，很少有人注意到这一点。福列特指出：意见分歧或冲突，很可能不是围绕答案或是任何明显可见的事物展开的，在绝大多数情况下，是由感知上的不一致造成的。在某甲看来是非常生动的，某乙可能根本就没有这种感觉。因此，某甲所辩护的事情，根本不属于某乙的感知范围，反之亦然。福列特认为：两个人可能都看到了现实，但可能都只看到了现实的不同方面。世界往往包括多个方面，这一点不仅限于物质世界，但人在一个时间只能看到

其中的一个方面。

人们很少认识到可能存在着的其他方面。有些事情，对我们来说是如此明显，从我们的感情经验来说是如此确实，但却存在着其他方面，存在着“背面”和“侧面”，同我们所看到的方面可能完全不同，因而可能导致完全不同的感知。在我前面提到的瞎子摸象的故事里，几个瞎子碰到了一种新奇的动物，每一个瞎子都摸到了大象的不同部位——象腿、象鼻和象肚，得出了完全不同的结论并坚持自己的结论，这实际上就是由于各人的条件不同所导致的。如果他们不了解这一点，如果摸象肚的那个瞎子不亲自去摸一摸象腿，他们就不可能进行沟通。换句话说，如果我们不首先了解接受者——即真正的沟通者能够看到什么以及为什么会看到这些，我们就不可能进行沟通。

2.沟通是一种期望。一般说来，我们所感知到的，是我们期望去感知的东西。在很大程度上，我们是看见了我们期望看见的或听见了我们期望听见的东西。我们期望以外的东西可能是我们觉得不满的，但这一点并不重要——虽然在绝大多数有关企业和政府机构的沟通著作中，都认为这一点很重要。真正重要的是，我们根本接受不到我们所不期望的东西。我们视而不见、听而不闻，把它忽略掉了。或者我们对之做出了错误的理解，把它看成、听成我们所期望的事情了。

对此，我们已经进行了一个世纪或一个多世纪的实验了，实验得出的结果是毫不含糊的。人们往往把各种印象和刺激纳入到某个期望框架

之中，并竭力抵制“改变想法”的努力，即感知自己并不期望感知的东西，或不去感知自己期望感知的事情。当然也可以提醒人们，他们所感知的同他们所期望的事情是相反的。但要做到这一点，首先要了解他们期望的感知是什么。然后，还要求有一个清楚明白的信号——“这是不同的”，即打断其连续性的一种震动。用微小的递增步骤使人认识到自己所感知的并不是他所期望的渐进式变革，那是行不通的。那样做，反而会强化他的期望并使其更为肯定：所感知的正是接受者所期望的。

因此，在能够进行沟通以前，我们必须知道接受信息的人期望看到和听到的是什么。只有在知道了这些以后，我们才能够弄清楚是否可以利用他的期望来进行沟通——以及他的期望是什么——或者是否需要有一种“转换的震动”或“觉醒”，以便打破信息接受者的期望并迫使他承认已经发生了他所不期望的事情。

3.沟通提出要求。在许多年以前，当心理学家研究人的记忆的时候，一种奇特的现象使他们大为惊异，这种现象推翻了他们的所有假设。为了测验记忆力，心理学家设计出一组词句并将其多次展示给受测对象，以便测验其记忆保持能力。作为测验控制的手段，他们还设计出一组无意义的词句——只是一些字母的拼凑。使这些大约在100年以前的早期试验者大为吃惊的是：他们的受测对象（当然，绝大部分是学生）对各个词句的记忆保持能力极不一致。更令人惊异的是：他们对一些无意义的词句显示出令人惊异的、较高的记忆保持能力。对上述第一

种现象的解释，是相当明显的。词句不仅是一种信息，而且带有感情色彩。因此，人们往往压抑带有不愉快或威胁性联想的词句，而记住了带有愉快联想的词句。事实上，从那时起，这种由于感情上的联想而有选择地记忆的现象，就被用来测试情感上的错乱和个性。

对无意义的词句有较高的记忆能力，当时是一个更令人困惑和难以理解的现象。人们原来以为：没有人会记住没有意义的词句。但是过了若干年以后，终于弄清楚了。对这些词句的记忆虽然是有限的，但正是由于这些词句没有意义才能够被记住。由于这些词句没有意义，所以不会提出什么要求，它们是真正的中性，对它们的记忆可以说真正是“机械的”，既没有显示出情感上的偏好，又没有显示出情感上的厌恶。

每一个报纸编辑都知道另外一种类似的现象：用来“填补”版面的一些无关紧要的三五行的“补白”，却被很多人阅读并记住了。为什么人们要阅读甚至记住这些小事呢?例如，在一个早被遗忘的宫廷中，首次流行在每一条腿上穿不同颜色的袜子。或者，烘面包的发酵粉最初是在什么时间和地点得到使用的?但是，有一点是不容置疑的，那些讲述无关紧要事件的小补白是人人爱读的。而且，更为重要的是，除了报纸上有关重大灾难的惊人标题以外，它比其他任何东西都更易被人牢牢记住。其中的原因是：这些补白并没有提出要求。正是由于它们的无关紧要，才使得它们被人记住。

沟通始终是“宣传”，信息的发送者始终想要“讲些什么给别人听”。

我们现在知道：一方面，与相信“公开讨论”的理性主义者所认为的相比，宣传往往要有力得多；另一方面，与那些认为宣传可以创造奇迹的人所相信的相比，宣传要无力得多。危险在于人们不再相信任何事物，对每项沟通都抱着怀疑态度。结果，没有什么信息被人接受。人们觉得任何人所说的每一件事都提出了要求，并因而加以抵制，事实上根本不予听取。彻底宣传的最终结果，不是狂热，而是冷嘲热讽——这当然会造成更大的、更危险的损害。

换句话说，沟通必然会提出要求，必然要求信息接受者变成什么样的人、做某件事情或者相信某件事情。它始终求助于动机。换而言之，如果沟通符合信息接受者的愿望、价值观念和动机，它就是有力的；如果它不符合信息接受者的愿望、价值观念和动机，它就很可能根本不被接受，甚至会遭到抵制。当然，最有力的沟通能起到“改造作用”，即改变人们的个性、价值观念、信念和愿望，但这是极为罕见的，而且每一个人在心理上都极为强烈地抵制它。据《圣经》记载，即使是上帝，也要先把以色列扫罗王（Saul）的眼睛打瞎，然后扫罗王才相信上帝并使其上升到使徒保罗的地位。旨在改造人的沟通，往往要求人们降伏。因此，一般说来，除非信息能够适合接受者自己的价值观念，至少在一定程度上适合其价值观念，否则就不可能存在沟通。

4.沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的——但它们又是互相依存的。沟通是一种感知，而信息是一种逻辑。因此，

信息是纯粹形式上的，是没有什么意义的，是不具人格的，不是人与人之间的。信息愈是能摆脱人的因素，即摆脱感情和价值观念、期望和感知等，则愈加有效而可靠。事实上，它就越具有信息的作用，越有教益。

在人类以往的历史中，问题在于如何从沟通中，即从以感知为基础的人与人之间的相互关系中搜集出信息。在以往的全部历史中，问题在于从大量的感知中分离出信息内容。而现在，我们突然之间拥有了强大的信息提供能力——这一方面是由于逻辑学家的概念研究工作，特别是1910年出现的罗素和怀特黑德的符号逻辑；另一方面则是由于数据处理和数据储存的技术研究工作，特别是由于电子计算机及其储存、处理和传递数据的巨大潜能。换句话说，我们现在的问题同人类一直试图解决的问题正好相反。我们现在的问题是对信息本身——即没有任何沟通内容的信息进行处理。

对有效信息的要求，同对有效沟通的要求正好相反。例如，信息总是具体的。我们在沟通中感知到的是一个整体，但我们在信息流程中则传递具体的、个别的数据。事实上，信息首先要遵守经济原则。所需要的数据越少，则信息就越好。如果信息过多，即超过了真正需要的限度，就会导致信息泛滥，它不是使信息丰富，而是更加贫乏了。

同时，信息以沟通为先决条件。信息总是编码的，为了接收信息，信息接受者必须知道并了解其代码方式。当然，使用信息，就更需要做

到这一点了。为此，就要求有事先的协议，即要求有某种沟通，至少要使信息接受者知道信息是关于什么事情的。电子计算机磁盘中的数字，是表示山的高度，还是表示联邦储备银行的现金余额？在这两种情况中，信息接受者都必须知道是什么山或是什么银行，只有这样才能从数据中得到相关信息。

信息系统的原型，可能是奥地利帝国军队在1918年以前用做指挥语言的军用德语。当时，奥地利军队是一支使用多种语言的军队，指挥官、没有指挥任务的军官和士兵之间常常没有共同的语言，但它应用了不超过200个具体单词——如“射击”和“稍息”等，每个词都只有一种十分明确的意义，但奥地利的军队当时却管理得很好。词的意义总是一种动作，而学习是在动作之中和通过动作来进行的，即在行为科学家现在称为“操作条件作用”之中来进行的。经过几十年的民族主义者的动乱之后，奥地利军队中的关系是很紧张的。在同一个军事单位中服役的不同民族的人之间的社会交往，如果不说是完全不可能的话，也已经变得日益困难。但是，直到最后，奥地利军队中的这套信息系统却仍能够发挥作用。它完全是形式的、死板的和逻辑的，每个词都只能有一种意义，并以完全预先确定的沟通为依据，对某种特定的声波只能做出一种特定的反应。但是，这个例子也表明：一种信息系统的有效性，取决于对需要信息的人、需要信息的目的、需要什么样的信息进行认真思考的意愿和能力，取决于在进行沟通的各方之间创建一种系统，以便明确每一项具体投入和产出的含义。换句话说，信息系统的有效性取决于预先确定

的沟通。

沟通所表达的意义层次越多，则越是难于数量化。

中世纪的美学认为：一件艺术作品往往能够表达若干个层次的意义，如果不是四个层次，那至少也应该是三个层次，即字面上的、隐喻的、比喻的和象征的意义。最明显地把这种理论转化为艺术实践的艺术作品，是但丁的《神曲》（Divina Commedia）。如果“信息”是指可以数量化的东西，那么《神曲》就不包含任何信息内容。但是，正是由于其意义模糊——可以从多个层面的意义上加以理解，从作为一种神话故事到作为一部形而上学的哲学巨著，才使它成为一部具有巨大力量的艺术作品，并能同世世代代的读者进行直接沟通。

换句话说，沟通可能并不依赖于信息。事实上，最完善的沟通可能纯粹是“分享经验”，而没有任何逻辑内容。重要的是感知，而不是信息。

以上关于我们已经知道什么的概括，是极为简略的。它略去了某些争论得最激烈的心理学问题和感知问题。事实上，它并没有涉及研究学习和知觉的学者认为极为重要的绝大多数问题。

但本章涉及这些问题的目的，并不在于探讨这些大的领域，并不在于探讨学习或感知，而在于探讨沟通，特别是大型组织（不论是工商企业、政府机构、大学还是军队）中的沟通。

这些概括也可能被人批评为平淡无奇，有的人的批评可能会更进一步：这些概括都十分陈腐、毫无新意。也有人可能会说：这些概括并不会使人感到惊异，这是“每个人都知道的”。但是，不管是不是每个人都知道，却并不是“每个人都做得到”。相反，组织沟通的这些十分简单而又明显的道理，却同目前的做法很不相符，而且实际上否定了几十年来我们在沟通工作中所付出的认真努力的有效性。

为什么自上而下的沟通行不通

那么在组织沟通、我们失败的原因以及未来取得成功的必要条件方面，我们可以从现有的知识和经验中学到什么呢?

几个世纪以来，我们都试图进行自上而下的沟通。但是，无论我们怎样努力，都行不通。之所以行不通，首先在于把重点放在了我们想要说的方面。换句话说，它假定发出信息者在进行沟通。但我们知道，它所做的只是发出信息，而沟通则是接受者的一种行动。我们迄今所做的，是在发出者，特别是在经理、校长和指挥官身上下工夫，使他们能够成为更好的沟通者。但自上而下的沟通只能是一种命令，即预先安排好的一些信号。人们不能够采用自上而下的方式来沟通“理解”，更不要说用这种方式来沟通动机了。它们要求采用自下而上的沟通方式，即从实际感知的人那里向需要其感知被人接受的人那里进行沟通。

这并不意味着管理人员应该停止努力使自己所说的或所写的更为明

确。事实绝非如此。不过，这却意味着只有在我们知道了讲什么以后，才能谈到如何来讲。而这是不能依靠“我同你讲”来做到的。事实上，无论这种方式做得怎样好，也办不到这一点。如果“告员工书”的作者不知道员工们能感知什么、期望感知什么和想做什么，那么无论写得怎么好，也只是一种浪费。如果这种“告员工书”不是以接受者的感知，而是以发出者的感知为依据，那它实际上就是一种浪费。

但“倾听”也行不通。埃尔顿·梅奥的人际关系学派在40年以前就认识到传统沟通方法的失败，其解决办法（在梅奥的两本名著中，都对此进行了重点阐述。这两本书分别是《工业文明的人类问题》（The Human Problems of an Industrial civilization,Harvard Business School，1933）和《工业文明的社会问题》（The Social Problems of an Industrial Civilization,Harvard Business School,1945）。）就是增加了“倾听”。经理人员不应该从“我们”要“讲什么”出发，而应该从下级需要知道什么、对什么感兴趣和准备接受什么出发。人际关系学派的这个处方，虽然很少被实际采用，但直到现在还是个经典的公式。

当然，倾听是沟通的一个先决条件，但只有它仍是不够的，而且也是行不通的。倾听假设上级能够理解它所听到的东西。换句话说，它假设下级能够进行沟通。但是，很难看出为什么下级一定能够做到上级做不到的事情。事实上，并没有理由来假定下级能够做到进行沟通。换句话说，没有理由认为倾听所造成的误解，一定会比错误沟通少。此外，

倾听的理论并没有把“沟通提出要求”这一点估计在内。倾听并不能显示出下级的爱好和愿望、价值观念和期望。它可以说明产生误解的原因，却并不能为理解打下基础。

这并不是说倾听是错误的。正像我们说自上而下的沟通是行不通的一样，但这并不表示我们反对写得更好、说得更简单明了、使用对方的语言而不是自己的行话来进行沟通。事实上，认识到了沟通必须是向上的——或者不如说沟通必须从接受者出发而不是从发出者出发——这正是倾听理论的依据——是完全合理而又十分重要的。但倾听只是个出发点而已。

更多和更好的信息，并不能解决沟通问题，并不能弥补沟通差距。相反，信息越多，则对有效的、发挥作用的沟通的需要也就越大。换句话说，信息越多，沟通的差距可能也越大。信息的爆炸，要求有能够发挥作用的沟通。

首先，信息流程越是非人性化、越是正式，则越是依赖有关意义和应用的预先协定，即依赖于沟通。其次，信息流程越是有效，则它就越是非人性化的，越是正式的，也就越是使人与人相互分离的，但这也就需要更大的努力去重建人际关系和沟通关系。可以说，信息流程的有效性，日益取决于我们进行沟通的能力，而在缺乏有效沟通的情况下——即在我们目前的情况下——信息革命并不能真正地提供信息，而只能提供数据。

信息爆炸是最迫切地促使我们改进沟通工作的原因。在我们的周围，存在着可怕的沟通差距——在管理当局同工人之间、企业同政府之间、教职员工和学生之间、教职员工和学生同学校当局之间、生产者和消费者之间等。而在某种程度上，这些差距反映着信息大量增加了，但沟通却没有相应地得到改进。

管理人员能够做什么

那么，我们能够就沟通讲些什么富有建设性的东西呢?我们能够做些什么呢?我们可以说：沟通必须从预定的信息接受者开始，而不是从发出者开始。从传统的组织角度来看，我们必须从上面开始，进行自上而下的沟通。但自上而下的沟通是不可能行得通的，而且事实上也行不通。只有在成功地进行了自下而上的沟通以后，才能实行自上而下的沟通。它们是一种反作用，而不是主动行动；是一种反应性，而不是主动性。

但是，我们还可以说：单只倾听是不够的。自下而上的沟通必须把重点放在某些能被接受者和发出者双方都感知到的东西上，放在他们共同的那些东西上，放在已经对预定的接受者产生激励作用的东西上。从一开始，就应该了解到预定接受者的价值观、信念和愿望。

因此，目标管理是能够发挥作用的沟通的先决条件。目标管理要求下级仔细考虑他能够为组织——及组织中的某个单位——做些什么主要

贡献并承担些什么责任。下级还要把自己考虑所得出的结论告诉给上级。

下级所得出的结论，很少就是上级所期望的。事实上，实行目标管理的首要目标，正在于显示出上级和下级在感知方面的差异。但是，感知却体现并集中在对双方来讲都是真实的事物上。认识到他们对同一现实存在着不同看法，这本身就是一种沟通。

目标管理使预定沟通接受者——在这里是指下级——获得能够使其了解的经验，并使他有可能接触到实际的决策、优先次序问题、在个人想要做的和形势所要求做的之间进行选择，尤其是接触到决策的责任问题。他可能不会以同上级一样的方式来看待形势——事实上他也很少以同一方式来看待，甚或没有必要这么做。但是，他可以因而理解上级所面临的处境的复杂性，并获悉这种复杂性并不是由上级造成的，而是形势本身造成的。

这种沟通，即使最终导致下级做出“不”的结论，也是彻底以预定接受者的愿望、价值观和动机为中心的沟通。事实上，这种沟通从“你需要我做什么”这一问题开始，以“这就是我要求你做的”这一命令结束。它至少迫使上级认识到“自己已经超越了下级的愿望”，并迫使他去说服下级或向下级做出解释。至少，他搞清楚了，是这里存在着问题——而下级也认识到这一点。

以个人能够做而且已经做得很好的事为依据的绩效评价，是沟通的基础。同样，就个人发展方向的讨论，也构成了沟通的基础。它们从下级所关心的事情开始，表达出他的感知，并关注他的期望。同时，它们也使沟通成为下级的一种工具，而不是对他的命令。

这些只不过是一些例子，而且是一些不十分重要的例子。但它们也许能够表明我们在沟通方面的经验——大部分是失败的经验——以及在学习、记忆、感知和激励要点等方面的研究工作所得出的主要结论：沟通要求共享经验。

如果把沟通看成是从“我”到“你”，那就不会有沟通存在。只有从“咱们”中的一个成员到另一个成员，沟通才行得通。组织沟通不应该是组织的一种手段，而应该是一种组织方式。这可能是我们在沟通失败的例子中得出的真正教训，和我们对沟通需求的真正衡量。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第39章　核查、控制和管理

核查和控制——核查的特点——核查是设定目标和确定价值——对可衡量事件和不可衡量事件都需要进行核查——核查的规范——经济性——有意义——核查应该服从于战略——适合被衡量的现象——同被衡量的事件相称——及时——简单——核查必须具有可操作性——组织的最终控制——核查和组织精神

在社会机构用语中，“核查”（controls）这个词并不是“控制”（control）这个词的复数形式。这不仅由于较多的核查不一定意味着更多的控制，而且由于这两个词在社会机构的背景下有着完全不同的含义。核查的同义词是衡量和信息，而控制的同义词则是方向。核查是关于方法的，而控制则是关于结果的。核查讲的是事实，即过去的事件；而控制讲的是期望，即同未来有关。核查是分析性的，涉及过去和现在的情况；而控制则是描述性的，涉及应该是怎样的情况。

我们正在迅速获得在企业和其他社会机构中设计核查的巨大潜能。这些巨大潜能以技术的重大进步为依据。特别地，这种潜能以运用逻辑工具和数学工具解决社会机构中的问题方面所获得的重大进步为基础，以非常迅速地处理和分析大量数据的能力为基础。这对于控制有什么意义呢?具体而言，要使这些得到重大改进的核查能够更好地进行管理控制，到底有哪些要求呢？从管理人员的工作来看，核查只不过是为达到

某种目标的一种手段，而目标则是控制。

常规语言及其使用可以充分地表明这里存在着一个问题。企业中负责核查的是审计员。但是，在经理人员中，如果不是所有的人，至少也是绝大多数人（包括绝大多数审计员本人）都会认为：如果审计员使用他的核查方法在企业中进行控制，那就是纯粹地误用和滥用核查权力。他们会说：这实际上会使企业完全“失去控制”。

形成这种矛盾的原因，在于人和社会任务两者的复杂性。

如果涉及的是社会机构中的员工，核查必须成为导致控制的个人激励。在人与社会互动的环境里，控制系统不是一个机械系统，而是一个意志系统。我们对人的意志所知甚少这一点，甚至也不是问题的核心所在。在核查所提供的信息成为行动的基础之前，先要有一个翻译过程——从一种信息翻译成另外一种信息，我们把它称为感知。

在社会机构里，还存在着第二种复杂性——第二种“不确定性原则”。我们几乎无法描绘出围绕某一社会情境中的某一事件会有什么样的反应。

我们能够而且的确做到了，在一部机器中装置一种控制器，使机器的转速在超过一定范围时能够减慢速度。为了做到这一点，我们可以用一种机械手段，也可以使一种仪器向操作工人显示机器转速，并明确无误地做出指示：当转速超过一定范围时就降低速度。但是，“利润正在

下降”这一控制读数，却并没有以任何可能性来表明需要做出“提高价格”的反应，当然，更谈不上要提高多少价格了。类似地，“销售额正在下降”这一控制读数，也并没有指示要做出“降低价格”的反应等。不仅存在着同样可能的许多其他反应——其数量是如此之多，以至于根本无法在事先指出来——而且事件本身也没有指出：在这些反应中，有哪一种是可行的，更谈不上指出有哪一种是恰当的或正确的了。更重要的是，事件本身可能没有任何意义，即使有意义，也决不能肯定就是它所表示的意义。同时，事件有意义的可能性这一点，可能是比事件本身更重要的数据——而这却是几乎无法从事件分析中得出的结果。

在社会环境里，要求以各种假设为依据来做出决策——而这些假设基本上不是同已有记录的事件有关，而是同未来有关，即与期望有关。但期望是没有几率作为依据的，而只能按照似乎真实来做出判断。这是因为：在社会万物之中，不能假设存在着周期性——至少在极小的时间尺度（我们当前所使用的时间尺度）内是这样的——所以，必须认为不大可能有周期性。因此，关于未来也就没有什么“事实”可以作为依据。

核查的特点

工商企业中的核查具有以下三个主要特点：

1.核查可能既不是客观的，也不是中性的。当我们测量一块石头的下落时，我们完全是处于事件本身之外的。我们并不会通过测量而改变

整个事件，而对该事件的测量也不会对观察者（我们）产生影响。对物理现象的衡量既是客观的，又是中性的。

但是，在复杂的感知情境中，即在我们应对的企业的社会情境之中，衡量的行为既不是客观的，也不是中性的，而是主观的，并且必然是有倾向性的。它会使事件和观察者两者都发生变化。即使不是完全地为观察者创造出感知，它也会改变其感知。在社会情境中的事件，由于被挑选出来进行观察和测量而获得了价值。无论我们如何“科学”，这种或那种现象被挑选出来“受到控制”这一事实，就标志着我们认为它是较为重要的。

每一个曾经对引入一种预算制度进行观察的人，都会发现上述情况。人们往往在很长时期内——有的公司甚至一直是这样——把预算数字看得比预算衡量的经济绩效更为重要。初次实行预算制度的管理人员，往往有意压低销售和利润的预计数字，以避免完不成预算。要经过有多年经验和非常明智的预算主任的工作，才有可能恢复平衡。有许多本来很好的研究部主任现在却认为：与其有研究成果而费用没有达到预算数字，倒不如没有任何研究成果而用掉全部正常的预算金额。

在企业这样的社会机构里，核查就是设定目标和确定价值。它们不是“客观的”，而必然是精神上的。要避免这一点的惟一办法，就是使经理人员淹没在大量的核查之中，以至于整个考查制度都变得没有意义了，只是成为一种“噪音”。

从上述观点来看，由于在很大程度上滥用了新的数据处理能力，即用于制造大量完全没有意义的数据的工具，可能终究还是一件好事（而数据处理能力的滥用，则应该归咎于每一个电子计算机的早期使用者）。

但是，通过使核查变得没有意义来消除核查的有害性，并不是运用我们提供的核查能力的正确途径。首先，必须认识到核查能够产生愿景，它可以使被衡量的事件和观察者两者都有所改变。它不仅赋予事件某种意义，还赋予其某种价值。这就意味着基本问题不是“我们如何进行控制”，而是“在我们的控制系统中，我们衡量些什么”。

2.核查必须把重点放在成果上。企业（以及其他每一种社会机构）之所以存在，是为了对社会、经济和个人做出贡献。因此，企业的成果只存在于外部——存在于经济、社会和顾客之中。只有顾客才能创造“利润”。企业内部的所有事物——制造、销售和研究等——只是形成成本，只是一种“成本中心”。

换句话说，管理领域只涉及成本，而成果则是属于创业精神的。

但是，我们并没有充分的有关企业“外部”的信息，更谈不上可靠的信息了。这不仅由于获得这些信息极为困难——困难到这样的程度，以至于不可能真正建立起一种搜集有意义的外界信息的组织——而且由于这项任务实在太过庞大。尤其是，我们还缺乏必要的有关创业精神的概

念，对这项任务本身还没有进行过认真的分析——至少至今还没有这样做。我们对企业内部的管理现象、事件和数据已经进行了上百年的耐心分析，对企业内部的各项作业和任务已经进行了上百年的研究，但在创业型工作方面，却还没有进行可与之相比的分析和研究。

我们能够轻易地对效率，即努力加以记录并实现数量化，但却没有什么工具来对企业外部的效果加以记录并予以数量化。但是，即使最有效率的马车车鞭制造工厂，目前也不能再继续生产下去了。如果工程部门的产品设计错了，即使它效率再高，也没有什么价值。美国公司在古巴的分公司，比在拉丁美洲其他地方的分公司经营得都要好，并且盈利也显然要多得多——更不用说“麻烦”少得多了，但这并不能防止它们被古巴政府没收。而且，我敢说，在IBM公司20世纪50年代和60年代的大发展时期，其作业上的“效率”如何，实际上关系不大。之所以如此，是因为它的创业思想是正确的、效果是好的。

企业外部表现其成果的领域，要比企业内部的领域难接近得多。在大型组织中，经理人员的中心问题在于他必然处于同外界隔绝的状态，这既适用于美国总统，也适用于美国钢铁公司的总经理。因此，目前的组织所需要的，是对外界综合感觉的器官。如果现代核查能够做出什么贡献的话，那它首先就在这一点上。

3.对可衡量事件和不可衡量事件都需要进行核查。企业好像其他任何一种机构一样，有些重要成果是无法衡量的。任何一个有经验的经理

人员都知道：那些不能吸引或保持能干人才的公司或产业是必然要消亡的。任何一个有经验的经理人员也知道：这对一家公司或一个产业来说，是比上一年的利润报告更重要的事实。如果某个具有逻辑性的实证主义者对一位经理人员说：我这里有一份报告，它不能明确地加以界定，它是一份关于“非问题”的“非报告”。那他很快就会——而且绝对会被当做是个傻瓜而被解雇。但这份报告的确不能明确地加以界定，更不能“数量化”。它决不是“无形的”，而是非常“有形的”（正如任何一个同这种企业打过交道的人很快就会发现的那样）。它只是不可衡量的，而可以衡量的成果在10年之内也不会显示出来。

但企业也有着真正有意义和可以衡量、可以数量化的重要成果，这些都同过去的经济绩效有关，而且都可以用经济领域里十分独特的衡量手段——金钱来表示。

这并不意味着这些是“有形的”。事实上，绝大多数可以用金钱来衡量的事物是如此“无形”（如折旧），以至于在现实世界中根本就没有任何事物可以与之相称，这一点甚至超过了柏拉图的任何理念。但它们是可以衡量的。

由此可以看出，事实是这样的，可以衡量的成果是已经发生的事情，是过去的事情。面对未来，没有什么事实可言。由此可以看出的第二件事是：可以衡量的事件主要是企业内部的事件，而不是企业外部的事件。企业外部事件的发展往往可以产生十分重要的影响，如决定马车

车鞭工业最终消失的外部因素以及使IBM公司成为一家大型企业的外部因素——更不用说导致美国公司在古巴的分公司被没收的那些外部因素了。可是，企业外部的这些重要发展，直到发展到无法控制的地步之前，一直都是无法衡量的。

在可以衡量的事件和不可衡量的事件之间进行平衡，是管理当局的一个核心问题，而且是一个经常性问题，是真正的决策领域。

因此，没有包含不可衡量事件报告的衡量（或没有把不可衡量事件作为参数或限制条件的衡量），往往会使人误入歧途。实际上，它们会给人以错误的信息。但是，我们越是有能力把真正能够衡量的领域数量化，就越是想把全部力量放在这一方面，因而面临下述危险的可能性也就越大：即一家企业看起来似乎是控制得更好了，但实际上如果不是完全失去控制，也是控制得更差了。

核查的规范

为了使管理人员能进行控制，核查必须符合以下七项规范：

——必须符合经济性；

——必须是有意义的；

——必须适合被衡量的现象；

——必须同被衡量的事件相称；

——必须及时；

——必须简单；

——必须具有可操作性。

1.核查必须符合经济性原则。为达到控制的目的所需要的努力越少，则控制的设计越好。所需要的核查越少，则核查的效果越好。事实上，增加的核查越多，越不能改进控制，而只能造成混乱。

因此，在设计或使用一种核查制度时，管理人员应该提出的第一个问题是："为了达到控制的目的，我必须知道的最低限度的信息是什么?"

对于这一问题，不同的管理人员可能会有不同的答案。对公司的财务经理而言，他只需要知道投入存货的资金总额及其增减情况就可以了；对销售经理而言，他需要知道在存货中占有70%左右比重的六七种产品及其详细信息，存货总额对他并不具有十分重要的意义。对财务经理和销售经理而言，他们一般都无需了解存货的完整数字。在一年中，只要了解这种完整数字一两次就已经足够了，其余的时间则只需了解其中少量样本的详细数字就可以了。不过，仓库保管员则需要每天的数字——而且要详细的数字。

电子计算机对大量数据进行处理的能力，并不能改进核查。相反，真正有助于控制的，首先是这样一个问题："为了解一种现象并能够对之进行预测，所需的最少数量的报告和统计是什么?"然后再进一步询问："围绕这一现象，需要哪些最低限度的数据就可以可靠地了解其全貌呢？"

2.核查必须是有意义的。这意味着被衡量的事件本身必须是有意义的（如市场占有率），或者它们至少标志着有意义的发展趋势（如员工离职率和故意旷工率的突然上升等）。

绝不应该对微不足道的事情进行衡量。人们只有核查少数对工作绩效和成果有重大影响的发展，就可以达到控制的目的。如果人们试图去核查无数对工作绩效和成果无关紧要的事情，反而不能达到控制的目的。

核查应该始终与关键目标以及其中排在前面的"关键活动"和"道德领域"（请参见第42章）有关。换句话说，核查的依据应该是有关"一家公司的业务是什么、将来会是什么和应该是什么"的界定。

核查应该服从于战略

凡对达到公司目标没有重要意义的项目，不应该经常进行核查，而只应该以防止情况恶化为限。企业应该严格地利用"例外"原则来进行控制，即应该确定一种标准，定期地进行衡量，并且只是进行抽样衡量，

只有当实际情况比较明显地低于所制定的标准时，才予以记录并加以注意。

我们能够对某件事物加以数量化，并不是我们需要进行衡量的一个理由。问题应该是：“这是管理人员认为真正重要的事情吗?”“这是管理人员应该集中注意的事情吗?”这是关于企业基本情况的真正报告吗?“”为了进行有效控制，即以最大的努力达到经济有效的指导，应该把重点放在这上面吗?"

如果我们在设计核查制度时不提出如上所述的这些问题，就会最终使企业基本上失去控制——因为到了那个时候，我们除了使控制信息多到无法登记的程度以外，根本没有其他的补救办法。

3.核查必须适合被衡量现象的特点和性质。这可能是最重要的规范，但人们在实际设计核查制度时，却很少注意这一点。

因为核查有着重大的影响，所以单只选择恰当的核查项目是不够的。为了使核查能够提供正确的愿景并成为采取有效行动的基础，衡量必须与现象相适合。也就是说，核查必须在结构上提供被衡量事件的真实形式。单只形式上有效，仍然是不够的。

正式的员工抱怨，即不满，通常以“在每1000名员工中，每月有5项不满事件”的形式来报告。这在形式上是正确的，但在结构上它是否正确呢?或者，它会使人误入歧途吗?这个报告给人的印象是：首先，不满

是以随机形式分布于员工之中的，即它似乎是一种U形的高斯分布。其次，从第一印象得出的结论是“这只是一个小问题”。当每1000名员工每月只有5项不满事件时，更是如此。虽然在形式上是正确的，但却完全错误地提供了信息，因而会使人误入歧途。

不满是一种社会现象。在自然界中，并没有这种现象。而社会现象几乎从来都不服从自然界中的“正态分布”。社会现象的正态分布，几乎总是按指数方式分布的——即典型的曲线是双曲线形式。换句话说，工厂里雇佣了95%的员工的大多数部门，在一年中甚至连一项不满事件也没有，但在只雇佣了少数人员的某个部门中，却存在着严重的不满。所以，“5‰”可能意味着以每年平均人数计算的一种“严重不满情况”（我所列举的这些数字，是从一个实际例子中引用来的，的确代表着一种严重不满的情况）。如果存在着严重不满情况的部门是总装部门，所有的产品都必须经过这个部门才能装配出去。如果管理当局根据核查材料错误地认为员工不满并不严重而未加注意的话，那么这个部门的员工一旦罢工了，其影响则是极为重大的。它曾经使一家公司破产，该公司现在已不复存在了。

类似地，在一个企业中，90%的产值往往集中在2%~5%的产品种类上，而90%的订货单却只占产值的4%或5%——其成本却占90%或更多。一架现代的战略轰炸机可能有上百万个零部件，而其成本的90%可能集中在很少量的零部件，如大约50个零部件上。维护保养费的90%也

可能集中于很少的一些零部件上。但不幸的是，占成本90%的零部件同在维护保养费中占90%的零部件，很少是同一些零部件。

无论研究实验室有多么大，实际上其全部创新工作都是由很少的一部分研究人员做出的。还有，通常的情况是：公司中80%的销售人员，至多只完成销售量的20%；而10%或更少的销售人员所完成的销售量，却占销售总量的2/3或3/4。

绝大多数有关销售绩效的衡量，无论是就总的销售人员来说，还是就个别销售员来说，都是按照总的销售金额来计算的。但这在许多企业中却是一个不恰当的数字。同样的销售金额，有的可能意味着有巨大的利润，有的完全没有利润，有的则意味着相当大的损失——这取决于所销售的产品的组合。因此，没有同产品组合联系起来的绝对的销售数字，并不能提供任何控制——既不能为个别销售员，也不能为销售经理或高级管理阶层提供任何控制。

这些都是基本的事实，但似乎很少有管理人员了解这些事实。传统的信息系统，特别是会计，不是表明这种适合性，而是把它掩盖起来（特别是在间接费用的分配方面，常常使经济和社会现象的真正分布状况变得更加模糊了）。

如果一项核查不能清楚地表明事件的真正结构，那么管理人员不仅不能了解情况，而且还会做错事情。这是因为：管理人员在日常工作方

面的重担，往往迫使他按照事件的数量比例来分配力量和资源。经常会有这样一种趋向：把力量和资源投入到提供成果最少的地方，即投入到数量很大，但实际上没有什么效果的现象上去。

4.衡量的尺度必须同被衡量的事件相称。阿尔弗雷德·诺思·怀特黑德（A1fred North Whitehead，1861-1947）是一位杰出的逻辑学家和哲学家，他经常提醒人们要防止“虚假的具体性危险”。如果被衡量对象的准确程度只能在一定的幅度之内，如50%~70%的幅度之内（而且假定可以增加或减少20%的误差），那么计算到小数点以后第六位，并不能使之更为精确。这是一种“虚假的具体性”，实际上则是非常不精确的，反而会使人产生误解。

某种现象可能无法做精确的衡量，但可以描述在一定的幅度或范围之内，那么这仍不失为一条重要的信息。例如，“我们的市场占有率为26%”，这听起来似乎很精确，但事实上常常是一种不确切的报道，而且是没有意义的。它的真正意义常常是：我们在市场上不占统治地位，但也不是最差的。即使这样讲，其可靠程度也不会高于对所讲的市场情况做一番描述。

管理人员的责任是认真分析以下问题：与被衡量的现象相称的衡量尺度是什么。同时，他必须弄清楚：什么时候“近似值”比似乎很确切的详细数字更为确切，什么时候一定的幅度比近似值更为确切。此外，他也必须搞清楚：“更大”和“更小”、“更早”和“更迟”、“增加”和“减少”也

是定量的用语，而且常常比具体数字或一定的数字幅度更为确切，事实上更为严密。

5.核查必须具有及时性。核查的时间，同核查的相称性十分相似。经常的衡量和非常迅速的“回报”，不一定可以提供更好的控制。事实上，这反而有可能使控制受到不利影响。核查的时间方面，必须与被衡量事件的时间幅度保持一致。

近来谈论的“实时”核查，即立即并持续地提供信息的核查，已经成为一种时尚。有些事件很适合采用“实时”的核查方式。例如，一批放在发酵槽内的抗生素，如果温度或压力超过了一个狭窄的范围，很快就会变质，那显然应该持续进行“实时”监控。但需要进行这种核查的事件，往往很少。而且，对于绝大多数事件而言，根本就不能这样进行核查。真正的控制，不能采用这种“实时”的时间幅度。

孩子们在花园中种了萝卜以后，往往会忍耐不住，当露出叶子以后就连根拔起来看是不是已经长出根来了。这是“实时”核查——但却用错了。

当一种新产品首次投入市场的时候，产品经理可能需要有关市场试销的每日报告，并尽可能地接近于“实时”核查。六个月以后，当他已经为该种新产品制定出推销战略以后，“实时”核查的每日报告，就好像是让他“连根拔萝卜”一样。到了那个时候，他必须认真思考如下问题：为

了达到目标，他必须在哪些领域中和在什么时间取得什么样的成果。然后，他必须十分注意在关键时刻及时对取得的成果进行衡量。如果只关心于每日的“实时”衡量，他几乎一定会使自己和同事处于一种混乱状态，并使最好的战略遭到破坏。

类似地，企图经常衡量研究进展的做法，也可能影响到研究成果。正常研究的时间幅度是相当长的，应该每隔两三年对研究工作的进展和研究成果进行一次严格的评价。此外，一位有经验的研究工作经理并不去干预研究工作，他只是留心观察有没有发生重大的意外困难的迹象，或进一步关注有没有获得意外突破的迹象。如果像有些研究室曾经试图做过的那样，“实时”地监控研究工作，那就是连根拔起萝卜。

但同时也存在着一种相反的危险——即没有足够经常地进行衡量。对于下列事件的发展，这种危险特别严重：（1）需要相当长的时间才能获得成果者；（2）在未来的某一时间必须把各个组成部分合并起来才能生产出所要的最终成品者。

6.核查必须简单。在20世纪60年代，纽约的每家大型商业银行都在制定一些内部核查制度，特别是有关成本和劳力分配的核查制度。每家银行都在这一工作上花费了大量的时间和金钱，并撰写了大篇幅的核查手册。据我所知，只有一家银行的核查手册在实践中得到了运用。当这家银行的经理被问及这是什么缘故时，他并不像访问他的人所期望的那样，把这归功于大规模的培训班或大谈自己的“哲学”，而是这样说

的："我有两个十几岁的女儿，她们根本不懂得银行业务，也并不十分擅长数字，但却相当聪明。我把打算实行的核查制度的草稿带回家，并解释给两个女儿听。只有当这种核查制度十分简单，并简单到了能使她们反过来向我说明这种程序想要达到什么目的，以及如何达到这些目的时，我才进一步推行这套制度。只有那个时候，它才是足够简单了。"

复杂的核查制度是行不通的，而且只会造成混乱。它使人们的注意力不是集中在所要核查的对象上，而是集中在核查的机制和方法上。如果实行核查的人必须在核查以前先了解核查是如何进行的，那就根本不可能有控制发生。还有，如果他必须坐下来领会一种衡量意味着什么，那也不会有控制发生。

的确，那位银行经理的方法是相当好的。对所使用的新核查方法进行培训，并不会有很大的收获。应该让准备采用这种核查制度的人来解释这种制度的目的和应用，如果他由于这种制度过于复杂、不明确或过于细致而解释不清，那就需要重新设计出更简单一些的核查制度。

7.核查必须具有可操作性。核查必须把重点放在行动上。核查的目的是行动，而不是提供信息。上述行动可能只是研究和分析。换句话说，对于一种衡量而言，这样的情况是可以接受的："正在进行的事情，我们并不理解。但有些正在进行的事情，我们却需要理解。"绝不应该只是说："这里有些事情可能会使你感到有兴趣。"

这就意味着核查的结果可以是报告、研究结果或数字。但所有这些结果都必须送交能够采取控制行动的人手中。至于这些核查结果是否应该送交给其他人——特别是更高级的人——则是可以进一步商榷的。但是，主要的接受者应该是按照工作流程和决策结构的规定，其地位足以采取行动的管理人员或专业人员。这又进一步意味着衡量必须采取适合接受者的形式，并使之适合接受者的需要。

正如我们在第18章中讲过的，工人和第一线的监工应该接收到能对自己的当前工作提供指导的衡量和核查信息，以便朝着他们可以控制的成果方向发展。但实际情况却不是这样。一般的情况是：第一线的监工每个月都收到一份整个工厂的质量控制成果报告，而工人什么也得不到。

高级管理阶层通常收到一些中级作业管理人员需要并可以加以运用的信息和衡量报告，而关于他们自己的高层管理工作的材料却很少或完全没有。

之所以会发生这样的情况，在很大程度上是由于对核查形成了误解，认为核查是对别人的统治，而不是旨在从事合理行为。如果不把核查看做是合理的，看做是为了进行自我控制，那么核查就会导致错误的行动，那就是一种错误控制。

组织的最终控制

还要讲一件更重要的事。在一个社会机构中，对核查有着一种根本的、无可补救的限制。之所以这样，是由于这样一个事实：一个社会机构既是一个真正的实体，又是一个虚构的实体。作为一个实体，它有着自己的目的、绩效和成果——以及自己的生存和死亡。这些领域是我们迄今一直在讨论的领域。但一个社会机构是由许多个人组成的，每一个人都有他自己的目的、抱负、想法和需要。无论一个机构具有怎样的权威，它都必须满足其成员的抱负和需要。对于这些成员而言，其满足自己的抱负和需要，是通过个人的能力来实现的，但这又是通过机构的报酬和惩罚、激励和制裁来实现的。这些也可能表现为定量化的——如增加工资，但从其本质上看，制度本身却不是定量的，而且是无法量化的。

但是，这才是机构的真正控制，即行为的依据和行动的原因。在自己得到奖赏或遭受惩罚的同时，组织成员据此采取行动。正如前面在第36章中所探讨过的，对他们来讲，这才是机构的价值观念的真实表现，这才是机构的真正目标和任务。

如果核查制度与组织的这种真正的、惟一有效的最终控制（表现在人员决策之中）不一致的话，那么它充其量也只是无效的。在最坏的情况下，还可能会造成无休止的冲突，并使组织失去控制。

人们在为组织设计核查制度时，必须了解并分析企业的实际控制制度，特别是该组织的人员决策。否则，设计出来的核查制度是无法导致

控制的。人们必须认识到：即使由电子计算机、运筹学和模拟所组成的最完善的“仪表板”，在同任何一个组织的无形的、定性的控制相比较时，在同它的奖惩制度、价值观念和禁忌制度相比较时，也只能处于次要的地位。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第40章　管理人员和管理科学

管理科学：诺言和绩效——为什么管理科学不能取得杰出绩效——管理科学是怎样产生的——管理科学为什么往往不科学——基本原理——管理科学的第一需要——为承担风险而担忧——管理人员应该期望什么——对各种假设进行检验——应该提出正确的问题，而不是提供答案——提出各种可供选择的方案，而不是提出解决办法——提供理解，而不是提供公式——管理科学应该研究什么——从潜力转变为实际的绩效

第一位管理科学家早就已经被遗忘了，他是早于文艺复兴时期就发明了复式簿记的意大利人。从那以后设计出来的所有管理工具，在简单、优美和实用性方面没有一项可以与之相提并论。目前，复式簿记以及由此演变出来的各种东西，仍是惟一得到真正普遍应用的“管理科学”，是每一家企业，事实上是每一家机构每天都在应用的惟一的系统分析工具。

但是，没有任何人把复式簿记叫做管理科学。管理科学这一术语是在第二次世界大战以后才出现的。（管理科学家的专业协会——管理科学研究会于1953年成立，并于1954年在美国宾夕法尼亚州的匹兹堡举行了第一次年会。）这个术语本身就是一个宣言，它宣告：“管理今后要成为严密的、科学的和定量的了。”以运筹学为先驱，这些新工具将以

确定性代替猜测，以知识代替判断，以“铁的事实”代替经验。

当然，那时是令人兴奋的时期。当时，许多人都预言电子计算机将代替管理人员。面对着这些“光芒四射”的新工具，许多管理科学家都感到敬畏，同样也认为自己将“接管”决策控制权。

绝大多数管理人员早就已经知道：电子计算机并不能代替管理人员（请参见第35章）。绝大多数管理人员也都知道：电子计算机是一种工具——如果正确地加以运用，是很有用的，但它毕竟只是一种工具。绝大多数管理人员现在还知道：管理科学也只是一种工具。事实上，如果它不叫做“管理科学”而叫做“管理分析”，可能会更谨慎一些——也会显得更谦虚一些。

但是管理科学这种工具的确具有很大的做出贡献的潜力。管理人员不一定要成为管理科学家，正如医生不一定要成为血液化学家或细菌学家一样。但是，管理人员必须知道管理科学能够提供什么，以及如何把管理科学当做管理工具加以运用，正如医生必须知道血液化学和细菌学能提供什么，以及如何运用它们作为诊断的工具一样。

为了做到这一点，管理人员首先要做的就是了解管理科学试图做什么以及它应该做什么。其次，他还必须搞清楚管理科学能做出什么贡献。迄今为止，只有极少数管理人员具有这样的技能，也就是使管理科学对管理工作做出贡献。同时，也很少有管理者可以有效地运用这种新

的工具。

诺言和绩效

绝大多数管理人员都知道，他们需要更好的工具。绝大多数管理人员也都从自己的痛苦经历中获悉，如果把直觉作为决策的惟一基础，那么即使不至于彻底产生危害，也是靠不住的。事实上，绝大多数有经验的管理人员早就已经猜想到当代一位著名的管理科学家所讲的事情。在自己的两本著作中，麻省理工学院的杰伊 W.福莱斯特（Jay W.Forrester）曾经才华横溢地阐述了这样的论点（《城市动力学》（Urban Dynamics,M.I.T.Press，1969）和《世界动力学》（World Dynamics,Wright-Allen Press，1971）。）：复杂系统的行动实际上是“反直觉”的。看起来似乎有理的，往往是错误的。市场、技术和企业的确是十分复杂的系统，就这一点而言，并没有什么让人觉得吃惊的。实际上，再没有什么比地球是扁平的、太阳绕着地球转等看法更看似有理了。

因此，当管理科学初次出现时，管理人员曾为之欢呼。从那以后，出现了一种崭新的专业人员——管理科学家。他们有自己的专业协会，有自己的学术杂志，在大学、商学院和技术学校中有管理科学这门学科，在工业企业界中也有着不少的好职位。

但是，管理科学却使人失望。迄今为止，它未能实现其诺言，并没

有为实际的管理工作带来革命性的变化。事实上，现在很少有管理人员重视它。

管理科学家和管理人员都认识到：管理科学所宣称和所承诺的同企业对它的实际应用之间，有着越来越大的差距，并且双方都为之叹息。不出所料，他们互相指责对方。管理人员埋怨管理科学家只关心小事和“闭门造车”，而管理科学家则埋怨“反动的管理人员反对管理科学”。

双方的埋怨都有一定的道理，但问题的真相却要复杂得多——而且比谁应该受责备要重要得多。

为什么管理科学不能取得杰出绩效

所有各门管理科学都有一种基本看法，即工商企业是一种最高级的系统。这种系统的组成要素是人，这些人自愿地把他们的知识、技能和献身精神贡献给共同的事业。所有各种真正的系统，不论它们是机械系统（如导弹的控制）、生物系统（如一棵树）还是社会系统（如工商企业），都存在着一个共同的特点，那就是互相依存。如果系统中的某项职能或某一部分改进了或效率更高了，整个系统却未必一定得到改进，而且事实上还可能会受到损害，甚至会遭到毁灭。在某些情况下，强化系统的最好办法，可能是削弱系统中的某个要素——使其精确性或效率降低。这是因为：在任何一个系统中，重要的是整体的绩效，这是成长和动态平衡的结果，是调节和整合的结果，而不只是技术效率的结果。

因此，管理科学把各个要素的效率放在首位，那是一定会造成损害的。在使工具的精确性达到最大化的同时，管理科学一定会以整体的健康和绩效为代价（企业是一种社会系统，而不是机械系统。这一点使上述危险更大了，因为其他部分并不是静止不动的，它们或者做出反应而使失调现象遍及整个系统，或者组织起来进行抵制）。

但是，当我们考察管理科学家在企业中所做的实际工作时，我们发现：这些工作往往很少符合管理科学据以出发的基本看法。

迄今所做的大部分工作，只是把各项技术职能所运用的工具做些改进，如质量控制或存货控制、仓库定位或货车调拨、机器负荷、维修日程安排或订货单处理等。而且，许多工作都只是对工业工程、成本会计或流程分析做了微小的改进。同时，管理科学对一些职能部门工作的分析和改进也付出了一定的努力，但并不太多。其中，首当其冲的职能部门就是制造部门，在某种程度上也包括销售部门和资金管理部门。

但是，在企业的管理——造成风险的、承担风险的决策工作方面，却很少进行研究，很少进行系统的思考，很少予以强调。在整个管理科学中（在其文献和实际工作中），重点是放在技术上，而不是放在原则上，是放在措施上，而不是放在决策上，是放在工具上，而不是放在成果上。其中，尤其重要的，是管理科学把重心放在了局部的效率上，而不是在整体的绩效上。

从技术的角度来看，这全都是很杰出的工作。但是，危险也在于此。与以前从事技术工作和职能工作的老工具相比，即与反复试验和不断摸索的方法相比，这些新的工具往往要有效得多，但如果错误地或不小心地应用它们，必然会造成损害。

也存在着一些重要的例外。在通用电气公司，组织成员花了近20年的时间来制定面向整个企业进行管理的真正模式，并成功地显示出各个部门的基本经济特点和主要的相互关系。英国的煤业局也做了类似的工作。换句话说，管理科学的发展潜力就在于此。

但是，绝大多数实际工作只是在我们已经知道如何做的一些事情上做出一点改进。早在管理科学诞生以前，我们就已经在从事存货控制或货车调拨了。即使我们目前已经知道如何把这些事情做得更好，甚至是做得比以前好得多，任何企业也不会因此而改变自己的命运。换句话说，这些并不足以决定企业的存亡或盛衰。

那么，怎么解释有这么强大潜力的工具却没有得到充分利用——或被误用呢?

第一个原因也许在于管理科学的起源——而其起源的确是不寻常的。其他学科都是从试图粗略地确定其研究对象开始的。然后，人们着手制定其研究的概念和工具。但管理科学的起点，却是借用许多其他学科的概念和工具来实现本身的目的。它可能是从令人兴奋的发现开始

的，即以往一直应用于研究物理世界的某种数学方法也可用于企业作业的研究。

结果，管理科学中大部分工作的重点不在于这样一些问题，如："工商企业是什么?""管理是什么?"企业和管理是做什么的?它们需要什么?"而把重点放在："什么地方可以应用这套漂亮的小玩意儿呢?"打个比方吧，管理科学强调的是钉锤，而不是把钉子敲进去，当然更不是造房子了。例如，在运筹学的文献中，有一些诸如《线性规划的155种应用实例》之类的论文，我却从来没有看到发表过《典型的企业机会及其特点》的研究报告。

这表明管理科学家对"科学"的意义有严重的误解。"科学"并不像许多管理科学家天真地认为的那样，是"数量化"的同义词。如果"科学"是"数量化"的同义词，那么占星术应该是科学的女皇了。事实上，占星术甚至连科学方法都没有用。占星术者毕竟也在观察天象，由此得出一般化的假设，然后再进行有计划的观察来验证其假设。但占星术却是迷信，而不是科学。之所以会这样，是因为它幼稚地认为的确存在着一条黄道，其中的确有十二宫，并且认为同地球上的鱼或狮子等相似的星座，的确有其特点和性质（事实上，这些星座只不过是古代航海者为了便于确定航向的一种记忆工具）。

换句话说，"科学"的必要前提，是科学领域（即被认为是真实而有意义的现象）的合理规定，并提出了一套恰当的、一贯的、综合的基本

假设或要求。在科学方法能得到应用以前，必须先完成规定科学领域和提出基本要求的工作。哪怕是十分粗糙的，也必须首先完成这项工作。如果这些工作没有完成或做得不对，科学方法就不能得到应用。如果这些工作完成了，而且做得正确，那么科学方法就可以得到应用了，而且往往的确很有威力。

管理科学还有待于做这项规定科学领域的工作。如果它完成这项工作，那么迄今为止所做的一切工作都会取得成果——至少能够构成真正取得成就的准备和培训的基础。因此，如果想使管理科学做出贡献而不是歪曲我们的方向和提供错误的指引，其首要任务就是确定其研究对象的特殊性质。

这可能包括工商企业是由人组成的这一基本认识。因此，人们（特别是管理人员）的假设、意见、目标甚至错误，就是管理科学家的基本事实。管理科学中任何一项有效的工作，的确必须从对它们的分析和研究开始。

管理科学从对研究对象的认识开始，然后就应该建立起它的基本假设和原理。

它可能首先包括这样一个极为重要的事实：即每一个工商企业都存在于经济和社会之中。即使是最强大的企业，也必须听命于环境，有可能被环境毫无顾忌地消灭掉。但是，即使是最微弱的企业，也不仅仅是

适应环境，而且还可以影响和塑造经济和社会。换句话说，工商企业生存在十分复杂的经济和社会的生态环境之中。

基本原理可能还包括以下一些思想：

1.工商企业所生产的，既不是商品，也不是思想，而是由人确定的价值。设计得再完美的机器，在对一个顾客有用以前，只不过是一堆废铁。

2.工商企业中的衡量手段，是这样复杂以至于带有哲学意味的一些符号，例如货币，既是高度抽象的，又是极为具体的。

3.经济活动必然是把现有资源用于未知而不确定的未来——换句话说，是对期望而不是事实做出某种承诺，其实质就是风险。企业的基本职能就是制造风险和承担风险。而承担风险的，不仅是总经理，还包括整个企业中贡献知识的每一个人——即每一个管理人员和专业人员。这种风险与统计学家的几率风险大不相同，它是独特事件的风险，会从性质上对其模式产生不可逆的破坏。

4.在工商企业的内部和外部，经常会发生一些不可逆转的变化。事实上，工商企业就是作为工业社会中的一种变化动因而存在的。它必须既能够有意识地演变以便适应新的条件，又必须能够有意识地创新以便改变客观条件。

如上所述的基本原理，有一些经常出现在管理科学书籍的序言之中，但一般也就停留在序言之中。但是，如果要使管理科学有助于人们对企业的了解，更不用说要使其成为一门“科学”，上述这些基本原理就应该成为工作的重要组成部分。我们当然需要数量化，但一门学科往往在其发展到最后才能做到数量化（如科学家直到现在才真正能够在生物学中实现数量化）。我们需要科学方法，也需要在特殊领域和特殊作业中进行研究工作——认真的、细致的研究工作。但首要的是，我们需要认识工商企业的特殊性质及对它进行研究所必需的独特原理。我们必须具有这种视野。

因此，管理科学的第一需要，就是充分尊重自己是一门独立而真正的学科。

为承担风险而担忧

造成现在应用管理科学中存在缺陷的第二个原因，是在其整个文献和整个研究工作中贯穿着以“使风险最小化”，甚至以“消除风险”作为其研究工作的最终目标。

试图消除企业中的风险，是不可能有效的。把现有资源投入于未来的期望，必然会有风险。事实上，经济进步就可以定义为承担更大风险的能力。试图消除风险，或者试图使风险最小化，都只能因使风险变得不合理而无法承担。它只能造成最大的风险：僵化。

管理科学的主要目标，必须是使企业能承担恰当的风险。事实上，管理科学必须使企业能够承担更大的风险，而具体途径包括：提供对其他各种风险和期望的知识和理解、确定获得预期成果所必需的各种资源和努力、动员做出贡献的各种力量、对照预期目标来衡量成果并进而为及时改正错误或修正不恰当的决策提供手段。

以上所讲的，似乎只是在咬文嚼字。但是，管理科学文献中使风险最小化这种讲法，却使人对产生风险和承担风险抱有一种敌视的态度——即对工商企业抱有敌视态度。管理科学文献中的许多论调，听起来同上一代的技术官僚的论调一样。之所以这么说，是因为管理科学想使企业从属于技术，并且似乎把经济活动看成是一个物理决定的领域，而不是主张并行使负责任的自由和进行负责任的决策的一个领域。

这往往比错误还要糟糕。这是不尊重自己的研究对象——而这使得任何科学和科学家都无法存在。它会使优秀而严肃的人才——在管理科学界中，这种人才是不少的——所做的最好的、最严肃的研究工作归于无效。

因此，管理科学的第二大需要，是严肃地对待自己的研究对象。

管理人员必须知道什么

对于管理科学可能做出的贡献与实际做出的贡献之间的差距，管理人员也应该负有责任。一般说来，管理人员的责任可能还要更大一些，

而且他应该做出而没有做出的贡献，正是管理科学和管理科学家都极其需要的。

可是，管理科学家对管理人员最典型的抱怨却是无稽之谈。他们埋怨管理人员不去学习管理科学，因而对其一无所知。要求工具的使用者了解工具的构造，正表明工具制造者的无能。如果工具是好的，工具的使用者根本无需，而且实际上不应该对工具本身有什么了解。

基本问题比管理人员不愿意学习数学技术要严重得多。一般说来，管理人员没有成功地为管理科学和管理科学家承担管理上的责任。他们无视这样的事实，即管理科学家，正像其他的高级专家一样，有赖于管理人员给他们指引方向和改善效果。他们听任管理科学处于缺乏管理的状态——因此，在很大程度上，他们要对管理科学退化为各种方法，在许多情况下为并不存在的问题寻找“管理对策”而承担责任。

虽然在管理科学初次出现时，管理人员曾经表现出很大的热情，但一般并没有认真思考以下问题：管理科学应该或能够做出什么贡献。

我们大体上知道管理人员需要什么：系统地向企业提供做出决策所需要的知识，而且是在复杂而迅速变化的技术、经济和社会中做出造成风险和承担风险的决策。

他们需要一些衡量预期目标和实际成果的工具：使许多职能部门和专业人员有共同愿景和进行沟通的手段。这些专业人员各有自己的知

识、逻辑和语言。但是，为了做出正确的企业决策，并使这些决策有效和产生成果，就必须有他们的共同努力。

管理人员需要一些可以传授和学习的东西，这是因为：我们这个世界需要很多具有管理视野和管理能力的人，而不能再依赖少数天才的直觉。只有一门学科的一般规律和概念，才是真正可以学习和传授的。

如果我们考察一下管理科学取得成效的少数地方，这一点就很清楚了。在这些地方，之所以会取得成效，并不是由于管理科学家做了什么在其他方面没有做过的事情，只是由于管理人员提出了正确的要求，并对管理科学进行了管理。

其中的一个例子，是一家生产多种产品的大型制造商。通过百货商店、廉价商店和五金店等上千种渠道，该公司直接向公众销售产品。公司的经理人员对他们的管理科学家说："在我们这个行业中，每个人都知道，向批发商和零售商赊销是扩大销售的办法。每个人也知道，赊销增加到一定程度后，其风险就抵消了增加销售所得到的利益。这些是我们据以确定销售和赊销政策的正确假设吗?"在6个月以后，管理科学家回答说："不对，这是些错误的假设。每个人都以为会发生的事，其实并不符合实际。实际情况是，在我们这个行业中，对最大、最好同时赊销信誉良好的顾客赊销，或对最小、最差同时赊销信誉最差的顾客赊销，都可以扩大销售额。但对'中等的'同时赊销信誉也是'中等的'顾客赊销，却并不能扩大销售额。"由于管理科学家的这一答案，该公司对

其政策做了根本性的调整，它削减了对小客户的赊销。这样，虽然某些销售额有所减少，但其销售和赊销绩效却大大提高。另一方面，该公司扩大了对大的、良好的顾客的赊销。目前，比起以前赊销政策很紧时，赊销金额虽然有所减少，但它对赊销、销售和赊销风险之间的关系却有了一个合理的了解。

更有教益的也许是下面的这个例子。一家大规模城市医院的负责人问管理科学家："你能不能找出病人负荷的模式，以便我们能够安排医院基本服务的日程，并事先就服务项目、设备和各种人员的利用编制计划?这是我们的基本问题。但是，我们甚至不知道是不是提出了正确的问题。"经过了两年的艰苦工作以后，管理学家指出：确实存在着可以预测的长期和短期模式，而且能够以很高的几率预测出X射线室、X射线技师、医学化验室和手术室等稀缺资源的使用情况，以及病人的住院天数、病人对病床和病房的利用情况。不过，他们还指出："有一个领域你们的确没有提出正确的问题，即我们需要什么样的病床以及需要多少？我们目前所有的病床都是供重病号使用的，要求很高的资本投资。但在任一时间，需要这种病床和这种设备的病人不会超过1/3。另外1/3的病人实际上只需要疗养病床，其资本投资不超过重病病床的一半。至于还有1/3的病人，他们所需要的可能只是一种简易病床，只需要最低限度的服务和资本投资。"

换句话说，为了使管理科学能够做出贡献，管理人员所需要做的，

就是认真思考需要对基本假设进行检验的领域。

没有人会对管理科学家提出正确的问题，但管理人员却期望他们提供答案。管理人员期望管理科学家——即专门的技术人员比管理人员更好地了解企业的需要、所面临的困难和存在的问题。

尤其严重的是，他们期望有一个最终答案。但是，对于管理科学而言——不论它所使用的方法是物理科学的、经济科学的还是社会科学的（而一个好的管理科学家必须精通上述所有这三个领域）——最大的长处就在于提出问题的能力，而管理人员自己则负责提供答案。在企业中，答案始终是判断，始终是在具有不同风险、不确定风险的各种方案中进行抉择，是知识、经验和期望的综合体。

为了使管理科学家能够做出贡献，管理人员必须要求他们能够确定所要提出的正确问题。

管理人员一般要求管理科学能够提供一种最好的答案，但管理科学能做出的贡献，却是向管理人员提出各种可供选择的方案。应该期望管理科学家这样说："这里有四种或五种不同的行动方针，其中没有一种是尽善尽美的，每一种都有它自己的风险、不确定性、局限性和成本，但每一种至少都能满足某些主要要求。作为管理人员，你必须从中做出选择。你必须进行比较并最后决定某一种方案至少是害处较小的。你选择哪一种，完全是你自己的决定。需要由你来判断公司所能承担的风

险，由你来判断哪些事情可以做出牺牲，而哪些事情必须予以坚持。但你现在至少知道了你有哪些可供选择的方案。”

对未来没有什么“答案”，而只能在不同行动方案之间进行选择。每一种行动方案都有特定的风险，都有特定的不确定性，都要求不同的努力和需要承担不同的成本。但是，对管理人员来讲，使他们知道自己有哪些行动方案可供选择以及这些方案的意义，就是最大的帮助。而这正是管理科学家能够在不同的精确程度上予以提供的。

最后，管理人员应该期望管理科学家不是提供公式，而是提供理解。公式是管理科学家的工具，而管理人员对之并没有什么兴趣。如果他不能肯定管理科学家是否通晓业务，他最好另外找一个管理科学家。但他却应该使管理科学家帮助他理解，即对一项决策的真正意义有所了解。管理科学所能够而且应该做出贡献的，是帮助管理人员理解某项看来是制造方面的决策，它实际上是市场营销方面的决策，是一项有关顾客需要什么、愿意花钱购买什么的决策。管理人员应该期望管理科学家这样说：“瞧，您交给我们的问题不对。这才是我们应该研究的问题。”

一批管理科学家对他们为之工作的制药公司所做出的最大贡献，不是提供答案，而是对管理当局说：“您把所有的努力、精力和注意力都集中在新产品上。但是，目前以及可以预见的将来，您收入的3/4却来自在仓库中至少存放了三年的那些药品。没有人对它们进行管理，没有人推销它们，没有人知道怎样处置它们。事实上，没有人表示出对它们

有丝毫的兴趣。我们所知道的惟一事情是：使老药品保持原有市场的方法，与推出新药品的方法是完全不同的。但是，如何对已经建立起信誉的老药品所构成的产品线进行管理，却是我们不知道的，而这正是我们应该研究的。”

要使管理科学产生良好的效果，关键在于对它提出以下四项要求和期望：

——要对各种假设进行检验；

——要确定应该提出的正确问题；

——要提出各种可供选择的方案，而不是提出解决方案；

——要把注意力集中在理解上，而不是集中在公式上。

这四项要求和期望都依据以下假设：即管理科学不是计算方法，而是分析工具，管理科学的目的是帮助管理人员进行诊断，它们的任务是帮助深入认识问题和提炼看法，而不是开处方，更不是灵丹妙药。

但是，它们也要求管理人员对管理科学承担起责任，对这些工具进行管理。它们要求管理人员在管理科学家的密切配合下，决定管理科学应该研究什么。管理科学家不应该研究那些他们感兴趣，且易于为他们的工具所检验的事物，而应该研究那些管理人员需要深入理解的领域。如果在这些领域中，工具并不特别适用，难于或不可能实现数量化，管

理人员或管理科学家也不应该推迟这些领域的研究工作。深入认识、透彻理解、安排优先次序和对某一领域复杂性的“感觉”，同精确完美的一流数学模型是同样重要的——事实上，还往往有用得多，甚至更为“科学”，它们反映了管理人员面对的现实和他的任务现实。

使管理科学取得成就的潜力转变为实际的绩效，是管理人员的责任。为了做到这一点，他必须了解管理科学是什么以及它能够做什么。他必须了解管理科学由于其起源和历史而产生的特有的局限性。但尤其重要的是，他还必须了解：管理科学是管理人员的工具，而不是管理科学家的工具；但使这些工具把重点放在管理任务上并指引它们为管理做出贡献，则是管理人员的责任。

第七部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

管理组织

组织结构是管理中出现最早、研究最彻底的一个领域。但是，我们在组织方面却遇到了一些新的需要，这些需要不能用为人熟知并久经考验的“职能制”和“分权制”等结构来满足。于是，出现了一些新的组织结构：“任务小组”、“模拟分权制”和“系统”结构。我们已经知道，组织并不是从结构开始的，而是从基本构成单位开始的，而且，并不存在一种唯一正确或普遍适用的组织结构，每一个企业必须围绕着适合其使命和战略的主要活动来进行设计；我们也知道，日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构之中，组织结构必须一方面以任务为中心，另一方面以人为中心，并且既有一条权力的轴线，又有一条责任的轴线。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第41章　新需要和新方法

管理热潮中对组织结构的重视——其原因何在——组织结构不合理的危险——组织结构对于小型企业的重要性——过去的最终答案——法约尔的“职能制”和斯隆的“联邦分权制”——传统假设和当前需要——我们学到了一些什么——第一步：识别基本构成单位——“战略决定结构”——关键活动——三种工作：日常的经营管理、高层管理和创新——我们应该抛弃什么——“以工作为中心”和“以人为中心”——“科层”和“自由式”——“宪事律师”和“教育家”——从“单一轴线”组织到“多轴线”组织——“必然存在着一种最终答案”

现代赞美诗作者很可能会感叹说：“对组织结构的研究是永无止境的。”由于组织研究会导致对公司、部门和职能重新进行组织，它在最近几十年里已经成为十分引人注目的、发展迅速的新领域之一。每一种组织，不论是政府部门、军队、研究单位、大学管理部门，还是医院——再加上无数的企业——似乎都在永无休止地主动进行重组或被动进行重组。在三四十年以前，管理咨询人员主要从事工作研究、生产流程和销售培训，但在20世纪60年代，他们的生意和收入却大部分来自于组织研究，尤其是大型公司和政府部门的组织研究。

即使是英格兰银行（300年来，它几乎从不允许外人进入它的大门），也终于在美国的一家大型咨询公司的帮助下进行了重组。而且，

是工党政府促使对它进行组织研究，这破坏了它的不受干预状态，结果使它除了受到伤害以外，又在伤口上撒了一把盐。

之所以对组织问题及构成其基础的那种信念（即传统的组织结构或“刚形成的”组织结构已经不能再适应企业的需要）这样重视，是有许多原因的。首先，我们已经知道组织结构不合理的危险。最好的组织结构也不一定保证一个组织可以取得成果和杰出绩效，而不合理的组织结构就更不能保证这一点了，它只会造成摩擦和挫折。不合理的组织结构把注意力集中在不恰当的问题上，加剧不必要的争论，小题大做。同时，它使弱点和缺陷加大，而不是使力量加强。所以，恰当的组织结构是取得杰出绩效的先决条件。

与大型企业一样，小型企业也十分迫切地需要正确的组织结构，但比较起来，小型企业要找到正确的组织结构可能会更加困难。

仅在几十年以前，这种对组织结构的兴趣只存在于大型企业之中。早期的一些例子，如阿尔弗雷德·斯隆在20世纪20年代早期为通用汽车公司设计的组织结构，全部都是大型企业的例子。

现在，我们已经知道：组织结构已经成为一个极为重要的问题，特别是当一个小型企业成长为中型企业、一个简单的企业成长为复杂的企业时，更是这样（请参见第53章）。因此，那些希望成长的企业，即使只成长为中等规模的企业，也必须彻底思考并找出正确的组织结构，以

便使该企业在作为一个小型企业进行管理的同时，能够逐渐成长为更大型的企业。类似地，那些只经营一种产品、只有一个市场的简单企业，即使增加一点点多角化经营或复杂性，也会面临极为重要的组织结构问题。

一直到20世纪50年代早期或中期，往往还必须对管理人员进行说服，才能使他们认识到有必要对工作的组织和组织结构的设计给予关注。

在50年代初期，当通用电气公司进行重组时，最激烈的反对不是来自于那些反对激进方案（表面上看是激进方案）的人，而是来自于那些认为无需在组织结构方面进行任何变革的管理人员。他们承认，原有的结构杂乱无章，早就已经不适于企业的发展，但是他们问："我们为什么要在组织结构上浪费时间呢?我们制造和销售的是涡轮发电机，为什么要去操心谁做什么事呢?"十年以后，保罗·钱伯斯（Paul Chambers）担任英国帝国化学工业公司的新任总经理，当他着手解决另外一个"刚成长起来的"巨型企业的组织结构问题时，许多管理人员也做出了类似的反应。

目前，刚好相反，人们常常不得不对管理当局进行说服，要他们不要忙于从事组织研究，不要误认为重组本身是一种目的——或者用重组来代替战略规划和企业决策。

过去的最终答案

当我们认为组织和管理结构极为重要时，我们正在超越过去的“最终答案”。

在短短的管理历史中，我们已经有过两次有关组织的“最终答案”。第一次大约是在1910年，是法国工业家亨利·法约尔深入思考制造公司的职能是什么以后提出的。他归纳出来的那些职能一直沿用至今。当时的制造企业当然面临着真正重要的组织问题。

一个世代后，人们可以说又一次“知道了”答案。法约尔为单一产品的制造企业提供了“答案”，阿尔弗雷德·斯隆在20年代早期重组通用汽车公司时，则迈出了第二步。他为组织复杂而大型的制造公司找到了“答案”。(斯隆有很多想法来自皮埃尔·杜邦在杜邦公司所做的工作。关于这一点，可参阅阿尔弗雷德·钱德勒的有关著作。)斯隆的方法是：在企业的次级组织（子单位），即各个“部门”采用法约尔的职能制组织，而在企业整体这个层次上则以“联邦分权制”为基础进行组织，即集中控制下的分权制度。它成为第二次世界大战以后在全世界流行的一种组织模式，特别被广泛地应用在大型企业中。

又过了一个世代，到20世纪70年代早期，通用汽车公司的模式显然已经不再适合当时的现实了，或者至少不再适合组织中的一些最重要的挑战了。其不适合的程度，已超过了法约尔模式不能适合斯隆所面对的

巨型企业的现实。在当时，斯隆解决了这样一个问题：如何使通用汽车公司处于一种可以管理的状态并对其成功地进行管理。

在它们能够适合组织结构的设计师和策划者所面对的现实时，法约尔模式和斯隆模式仍是最好不过的组织方式。法约尔的职能组织仍是小型企业，特别是小型制造企业的最好组织结构。相应地，斯隆的联邦分权制仍然是经营多种产品的大型公司的最佳组织结构。事实上，只要它们适合现实，职能组织和联邦分权制组织都能够较好地满足组织结构的设计要求。在第二次世界大战以后的几十年里出现的新的组织结构，还没有一种能够达到这种程度（请参阅本书第45~48章）。但现在，职能组织和联邦分权制结构越来越不能适合各种机构在组织方面的现实了。事实上，构成斯隆模式和法约尔模式的依据的假设，已经不再适合大型组织的需要和成功应对它们所面临的挑战了。

传统假设和当前需要

识别出组织结构的当前需要的最好办法，也许是把斯隆成功设计出来的通用汽车公司的组织结构与组织结构的当前需要和现实进行对照和比较。

1.通用汽车公司是制造和销售高技术产品的一家制造企业。法约尔所经营的也是一家生产物质产品的企业，他的模型来自于一家中等规模的煤矿公司。我们目前所面对的挑战是：要把那种并不完全是或者并不

主要是制造业的大型企业组织起来。不仅存在着大型金融机构和大型零售商店，还存在着世界性的运输公司、通信公司以及那些虽然也从事制造业但重点是顾客服务业务的公司（如绝大多数的电子计算机企业）。当然，还存在着在第11~14章中所讨论过的那些服务机构。这些非制造业的机构日益成为每一个发达国家的真正重心，它们雇佣着绝大多数人口，为国民生产总值做出的贡献最大，从国民生产总值中得到的也最多。它们是当代最基本的组织问题产生的土壤。

2.通用汽车公司基本上是一家经营单一产品、单一技术和单一市场的企业，其销售量的4/5是汽车。通用汽车公司所销售的汽车，虽然在大小、马力和价格等细节方面存在着差别，但基本上是同一种产品。事实上，美国通用汽车公司制造的绝大多数汽车，不管其名称是什么，现在都是在同样的装配经理的监督下、在同样的工厂中装配出来的。一个在通用汽车公司的庞蒂亚克事业部工作的装配工人，不会对雪佛兰事业部感到完全陌生，甚至对德国的欧宝事业部也不会感到十分陌生。

相反，现在的典型企业是经营多种产品、多种技术和多种市场的企业。它们不一定是“联合企业”，却多为展开“多角化经营的”企业。它们的中心问题是通用汽车公司并不存在的问题，即复杂性和多样性的组织。

3.通用汽车公司主要仍是一家美国公司。它在国际汽车市场上显得很大，但外国市场在通用汽车公司的销售中所占的比重却并不很大（也

许，它应该努力增大在外国市场上所占的比重）。通用汽车公司在美国的汽车工业中占据统治地位，但是在美国以外，它只在澳大利亚（一个次要市场上）才占据统治地位。在欧洲，它至多只能占据第四位。从组织上说，美国以外的世界对于通用汽车公司来说，仍旧是“分离的”和“外界的”。从组织上说，通用汽车公司仍旧是一家美国公司，它的高层管理主要关心的是美国的市场、美国的经济、美国的劳工运动和美国政府等等。

但是，最近25年来成长得最快的，是多国公司，即许多国家和许多市场对它都同等重要或至少有很大重要性的公司。

4.由于通用汽车公司是单一产品和单一国家的公司，信息并不是一个主要的组织问题，无需成为组织上主要关心的问题。在通用汽车公司中，每个人说的都是同一种语言，不论从汽车工业的语言上来说，还是从美国英语这个角度来说，都是这样。每个人都充分了解其他人正在做的或应该做的是什么，而这是因为他自己也在做着同样的事情。因此，通用汽车公司可以按照市场的逻辑以及权力与决策的逻辑来进行组织，而不必在组织中太多地注意信息流程的逻辑。

相反，对于经营多种产品和多种技术并在多个国家展开经营活动的公司而言，它们必须在组织设计和结构中十分注意按照信息流程来进行组织。它们至少必须确保：组织结构不会破坏信息的逻辑。可是，通用汽车公司在这方面没有什么可供借鉴的地方——它以前没有遇到过这方

面的问题，因而也就不需要加以解决。

5.在通用汽车公司的员工中，有4/5是生产工人，或者是体力工人，或者是从事例行工作的办事员。换句话说，通用汽车公司雇佣的是具有过去特点的劳动力，而不是具有今日特点的劳动力（即不是知识工人）。

但是，目前的基本组织问题是知识工作和知识工人。在每一个企业中，知识工作和知识工人都是增长最快的因素。在服务业机构中，他们是雇佣员工的核心力量。

6.最后，通用汽车公司是一家成熟的管理型企业，而不是一家需要发挥创业精神的“创业型企业”。斯隆所使用的那套方法的长处在于管理能力，对已经存在和已经知道的事物出色地加以管理。通用汽车公司没有进行过什么创新——从第一次世界大战以前开始，整个汽车工业就缺乏创新力了（通用汽车公司曾经也有所创新，但那主要是查尔斯·凯特林一个人的贡献，他的确是第一流的创新天才。但通用汽车公司本身却无需在创业精神和创新方面投入很大的精力）。

日益面临的挑战，是要发挥创业精神和进行创新。我们所需要的，除了管理型组织以外，还有创新型组织，而且更需要创新型组织。不过，通用汽车公司在这方面也没有什么可供借鉴的地方。

所以，目前在组织领域中对新方法的需求，与法约尔和斯隆在进行

其开创性工作时类似，也非常大。联邦分权制结构被认为可以普遍适用的时代——为时长达20多年的管理热潮时期——已经结束了。

但是，自从法约尔那一代首先处理组织问题以来的70多年，我们当然学到了许多东西。我们知道了什么是职位、什么是主要方法、什么应该放在第一位、什么是行不通的——虽然不一定知道什么能够行得通。我们知道组织结构的目的何在，因而也知道如何测试一项组织设计是否成功。

我们学到了一些什么

1.我们学到的第一件事情是：法约尔和斯隆有关组织结构不是“自发演变”的观点是正确的。在一个组织中，自发演变的只有混乱、摩擦和不良绩效。正确的组织结构——即使是能够存在下去的组织结构，也不是从“直觉”产生的，正如希腊的庙宇和哥特式的教堂不是直觉的产物一样。传统也许可以表明问题及后果不好之所在，但却无助于找出解决问题的办法。组织设计和组织结构需要思考、分析和系统的研究。

2.我们还学到的另外一件事情是：设计组织结构并不是第一步，而是最后一步。第一步是对组织结构的基本构成单位进行识别和组织。其中，组织结构的基本构成单位是指那些必须包含在最后的结构之中，并承担整个组织的“结构负荷”的那些业务活动。

当然，这就是法约尔所分析的那些职能，但问题在于法约尔所提出

的那些职能，不仅适用于制造公司，而且尤其重要的是：法约尔还试图按照所做的工作来设计各种职能。

现在，我们已经知道：基本构成单位是由它们所做贡献的种类来决定的。同时，我们还知道：对贡献的传统分类——例如常规的美国组织理论中“参谋和直线”的概念——对于真正理解组织是弊多利少的。

可以说，基本构成单位的设计是组织设计的“工程阶段”，可以提供基本“材料”。正像所有的材料一样，这些基本构成单位也有其特殊的规格和特点，分属于不同地方并以不同的方式匹配起来。

3.“战略决定结构”。组织不是机械的，不是“装配件”，因而也无法进行“预制”。组织是有机的，并且对于每一个企业或机构而言，它都是独一无二的。我们现在已经知道：为了确保效率和合理性，必须使组织结构与战略相适应，即战略决定结构。(在《战略和结构》一书中，阿尔弗雷德·钱德勒为这方面的工作打下了基础。该书于1962年由麻省理工学院出版社出版。在该书中，作者对杜邦公司、通用汽车公司和西尔斯公司这些领先的美国公司中的现代组织设计进行了深入的研究。)

结构是实现某一机构中的各种目标的一种手段。因此，有关结构的任何工作，都必须从目标和战略出发。这也许是我们在组织领域中所获得的最有价值的新认识。看起来，这似乎是显而易见的，而事实上也正是如此。但是，之所以在组织构建方面会犯一些最严重的错误，正是由

于把一种“理想的”或“普遍适用的”机械组织模式强加给另外一个活生生的企业。

战略就是对“我们的业务是什么、应该是什么和将来会是什么”这些问题的解答。它决定着组织结构的宗旨，并因此决定着在某一企业或服务机构中哪些是最关键的活动。有效的组织结构，就是使这些关键活动能够正常工作并取得杰出绩效的组织设计。反过来，这些关键活动会成为能够“正常运转”的组织结构中“承受负荷”的要素。组织设计主要关心的就是或应该是这些关键活动，其他都是次要的。

三种工作

把组织的基本构成单位解释为各种不同的工作，是一种误解。但是，每一个组织，无论多么小和多么简单，都必然会存在着各种不同的工作。

首先，是日常的经营管理工作，即对已经存在和知道的事物进行管理、安排，发挥其潜力并解决其中的问题。

其次，是高层管理工作。而且，正如从第49~52章将会指出的，从其任务和要求来说，它是与日常经营管理不同的工作。

最后，还存在着创新工作——正如在第61章中将要指出的，它也是与日常的经营管理和高层管理不同的工作，有着不同的要求。

正如在本篇以后各章中将要指出的，没有一种组织设计原则能够适用于所有这三种不同的工作。但是，有必要对这三种工作进行组织，有必要把它们结合在一个统一的组织之中。

我们应该抛弃什么

还有一些是我们应该抛弃的。在组织理论和实践中，有一些最热闹而又最费时间的论战完全是没有必要的。它们提出了“非此即彼”，但正确答案应该是“兼而有之——不过比重会有所变化”，主要表现在：

1.在需要迅速抛弃的没有意义的论战中，第一个需要抛弃的论战是：在工作设计和组织结构中，是以工作为中心，还是以人为中心。我们再重复一遍在第32章中已经阐述过的观点，结构和作业设计必须以工作为中心，但工作指派则必须既要适合于人，又要适合于情况的需要。把这两者混淆起来而就并不存在的问题争论不休，实在毫无意义。再重复一遍，工作是客观的、非人性的，而工作是由人来承担的。

2.第一项需要抛弃的论战，与上述那个争论已久的论题存在着一定的联系，是有关科层组织和自由式组织的争论。

传统的组织理论只知道一种既适用于基本构成单位，又适用于整个组织的结构：即所谓的等级组织，即由上级和下级构成的一种科层金字塔。传统组织理论认为，这种结构适合于所有各种工作。

现在，另外一种（同样也是教条主义的）组织理论正在流行。这种理论认为，组织的形态和结构，正像我们希望的那样——是或应该是“自由式”的。每一事物——无论是形态、大小还是任务，都是由人际关系产生的。事实上，组织结构的目的，就在于使每一个人都能按照自己的意愿行事。

有关这种争论，需要指出的第一个方面是下述观点是完全错误的，即认为一种组织形式是严密管制的，而另外一种组织形式则是自由放任的。这两种组织形式所需要的纪律或约束是相同的，只不过分布有所不同而已。

科层组织并不像它的批评者所断言的那样：使上级拥有更多的权力。相反，科层组织的第一个后果，就是使下级免于受到上级滥用权力的侵犯。一种层阶组织或科层组织之所以能够做到这一点，是由于它详细地规定了下级拥有的权限，规定了上级不得干预的范围。它使下级可以说“这是分配给我的工作”，从而使下级得到保护。同时，等级原则还有利于保证一个人只有一个上级，这也在一定程度上使下级得到保护。否则，下级就可能处于两种互相冲突的要求、互相冲突的命令、互相冲突的利益和互相冲突的忠诚要求之中。一句古老的谚语说：“一个坏主人也比两个好主人要好。”

现代西方社会的第一种组织结构，起源于800年前天主教会的教律，它建立了一种严格的科层组织。但在教律当中，与天主教会的结构

和组织相关的大部分条款都规定：教区中的事务只有教区神父（处于金字塔最底层的人）才能处理。主教任命教区神父，并且在明确规定的程序限制之内，可以免去教区神父的职务。但是，在教区之内，只有教区神父才能够行使洗礼、主婚和听取忏悔等宗教职能。即使是教皇，也必须经教区神父正式邀请，才能够在该教区内行使这些宗教职能。

与此同时，科层组织还给予最大的个人自由。只要在职者做好了分配给自己的职位应该完成的任务，他就完成了他的工作。除此以外，他没有任何其他责任。

目前，有关个人“按照自己的意愿行事”的讨论很多。惟一有可能几乎做到这一点的，只有科层组织结构。这种组织结构使个人要服从组织目标，或个人行动要配合其他人的需求降到最低限度。总之，一种组织结构对工作、权力和相互关系规定得越明确，则对个人的自我部署和自我约束的要求就越少。

自由式组织的名称当然是一种误用。实际上，它指的是从事特定任务而不是从事所谓“永久型”任务的组织设计，特别是小组形式或团队形式的工作组织。

这种组织，正如在本篇以后各章中将会指出的，首先要求小组中的每一个成员都有很严格的自我约束。每一个人必须做“小组的事”，每一个人要对整个小组及其绩效负责。马斯洛批评(请参见本书第19章。)Y

理论对组织中大部分软弱、胆小的人提出了非人道的要求。对于自由式组织而言，这种批评似乎更为适用。一种组织越是富于弹性，其成员必须越是坚强，他们必须承担的工作量也就越重。

还有，在任何一种组织结构中，无论是各个成员还是整个组织都需要有等级层次。必须有人做出决定，否则组织就会陷入无休止的自由讨论。知识型组织特别需要极为明确的决策权力和具体的、指定的“渠道”（请参见第35章）。不可避免地，每个组织都有陷于普遍危险之中的时候。这时，如果不赋予某个人以明确的、毫不含糊的、法定的指挥权，这个组织就会彻底垮台。

事实上，科层组织同自由式组织之间的争论，是政治学说中最古老的法治同人治的争论的另一种说法。宪事律师公正地认为：必须要有良好而明确的法律与规定。而教育家则同样公正地认为：如果没有正直的统治者，再好的法律也没有用。

正如政治家在很早以前就已经知道的，良好的法律和良好的统治者这两者都是必需的。组织的构建者（以及组织理论家）也必须知道：合理的组织结构既需要有关权威和决策的金字塔式的科层结构，也需要可以把小组、团队和个人长期和临时组织起来的能力。

科层组织的拥护者和自由式组织的拥护者都假定（即使可能是不自觉的）：一个组织只能有一条轴线，它必须或者是科层式的，或者

是“自由式”的。但这是一种机械的假设，而组织却是一种社会现象。

的确，古典组织结构假定只有一条轴线：自上而下的正式权力和自下而上的“报告”。但是，在20世纪20年代有关“人际关系学派”的早期著作中，关于实际组织的最初研究(特别是埃尔顿·梅奥的研究，请参见本书第2章。)则表明：在所研究的每一个工作小组中，都存在着第二种结构。人际关系学派把这第二种组织结构叫做“非正式”组织。但是，这一叫法却会使人误解（叫做“未明文规定的”组织可能要更好一些。在所谓的非正式组织中，实际上没有任何非正式的活动。它以习惯而不是以明文规定为依据，往往比正式组织的书面规定更为正式，而且更缺乏弹性）。但是，人们仍然相信组织结构应该是“单一轴线”的结构。

其实，凡是比无生命体中最简单的机械集合更高级的每一种系统，都具有一种“多轴线”系统。以人为代表的动物体都有骨骼系统、肌肉系统、神经系统、摄食与消化系统、排泄系统、呼吸系统、感觉器官和生殖系统等。其中每个系统都是独立自主的，但又是互相联系的。每一系统都是一根“组织轴线”。

没有一家企业会像或应该像生物有机体那样复杂。但是，我们需要设计和构建的组织——工商企业和公共服务机构的组织，也都有着若干根轴线：既有决策与权力轴线，也有信息轴线；既有任务的逻辑，又有知识的动态。我们在前面（第32章）已经讨论过，在设计和安排各项工作时，要考虑到许多轴线——任务与工作指派、决策与责任、信息与关

系等。

这也同样适用于组织设计和结构。

3.这些无谓的论战——以工作为中心，还是以人为中心的论战，以及科层组织同自由式组织的论战，都反映出传统组织理论的一种信念：必然存在惟一“正确”而又永远“正确”的“最佳原则”，必然存在一种最终答案。

也许这种原则和答案是存在的，但如果存在的话，我们却并不知道它是什么。

在第二次世界大战结束以后的25年里，出现的却不是“惟一正确”的原则，而是三种新的组织设计原则，它们与法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制，都是可供企业选择的组织结构形式。

这三种组织设计——任务小组、模拟的分权制和系统管理，并没有取代原有的组织设计。在这三种组织设计中，没有一种可以称为“普遍适用”的原则。事实上，它们全都有着严重的结构缺陷和有限的适用范围。但是，对于某些种类的工作来说，它们是最好的答案。对于某些任务来说，它们是最好的结构。对于高层管理、创新，以及材料、运输和金融产业的比较结构或多国公司中的重大组织问题来说，它们是最好的解决方法。

所以，我们必须抛弃的最后一种传统是：“必然存在着一种最终答案。”凡是能够使人取得杰出绩效和做出贡献的结构，就是正确答案。组织的宗旨是解放和充分发挥人的能力，而不是对称或和谐。人的绩效是组织的目标，也是对组织的测试。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第42章　组织的基本构成单位

组织者的四项任务——各种关键活动——主要弱点——价值——什么时候应该对关键活动重新进行分析——贡献分析——产生收益的活动——产生成果的工作——支持性工作——“道德”活动——使服务参谋人员更有效率——信息的两个方面——信息：一个还没有答案的组织问题——保健和厂务工作——贡献决定职能

组织者在设计组织的基本构成单位时，常常面对着以下四个主要问题：

1.什么应该是组织的基本单位？

2.应该把哪些要素结合在一起，应该使哪些要素彼此分开？

3.与各不同要素相称的规模和形式应该是怎样的?

4.各不同单位之间的恰当配置和关系应该是怎样的?

大约在一个世纪以前，当人们最初从事组织方面的工作时，组织者在设计组织机构以前，必须首先解答上述问题。

因此，我们在这方面已经积累了相当多的经验。对于基本构成单位或组织结构本身的设计，并没有最佳“处方”可供利用。但是，人们可以清楚地指出哪些是正确的方法、哪些是行不通的方法。

识别组织的基本构成单位的传统方法是：对企业取得杰出绩效所必需的全部活动进行分析(在作者于1954年出版的《管理的实践》一书中，作者仍坚持这一方法。)，由此得出有关制造企业或零售企业的各项典型职能的一张清单。

这种列出各项典型职能的方法，把组织看成是机械的，是各项职能的集合体。但是，组织必须是“有机的”。组织的确要应用到一些典型的职能——虽然不一定要用到全部职能。但如何构建组织结构，却取决于需要得到什么成果。组织工作必须从想要得到的成果出发。

各种关键活动

我们需要知道的，不是组织结构中可能包含的所有活动，而是组织结构中“承担重任”的部分，即各项关键活动。

因此，组织设计应该从以下问题开始：

为了达到公司的目标，必须在哪个领域有出色的表现?

哪些领域的绩效不佳会影响到企业的成果，甚至会影响到企业的存在?

有关这些问题的各种可能答案，可以从下面的一些实例中得出：

美国的西尔斯公司和英国的玛莎公司在许多方面都惊人的相似，这

当然与玛莎公司的创始人曾经有意识地以西尔斯公司为样板有关。但是，这两家公司的“实验室”在组织的配置和作用上，却有着显著差别。西尔斯公司把自己界定为“美国家庭的采购员”，并利用自己的实验室检验它所采购的商品。与此对应，该公司的实验室虽然规模大、能力强且受到尊重，但在组织上的地位却不高。与此形成对照的是：玛莎公司把自己界定为（如第8章中阐述过的）“替劳动阶层家庭开发出上等阶层水平的商品”。因此，它的实验室在玛莎公司的组织结构中处于中心地位。需要什么样的新产品，是由实验室决定的，而不是由买主顾客来决定的。然后，由实验室去开发新产品、设计并检验新产品并最后投产。新产品生产出来以后，才由买主顾客来接收。结果，玛莎公司的实验室主任是公司的一位高层管理人员，并且从许多方面来看，他都是企业的主要规划者。

任何取得突出成就的公司，都把关键活动——特别是为取得杰出绩效和经营目标而必须有出色表现的关键活动，作为其组织结构的核心要素、真正“承担重任”的要素。

但是，下面的问题也同样重要：“什么领域的成绩不佳会使我们遭受严重的损失？我们的主要弱点在什么领域?”可是，却很少有人提出这些问题。

在纽约的经纪代理业中，一般都没有提出过这些问题。如果提出了这一问题，它们就会发现：处理顾客订单、顾客账户和证券的“后台办

公室”的绩效不佳会严重危及企业。在1969年和1970年，一种严重的危机席卷华尔街，并使许多有名而显然很成功的公司垮台了。其中最重要的原因，正是由于没有把后台办公室作为一项关键活动来进行组织。与此相对，一家华尔街证券公司——美林公司（Merrill Lynch）当时却提出了这些问题，并在组织结构中把后台办公室视为一项“承担重任”的关键活动。在这次危机中，该公司成为经纪代理业中的巨人。

最后，还应该提出以下问题：“在本公司中，真正具有重要性的价值是什么？”这些价值可能是产品或流程的安全性，也可能是产品质量，还可能是公司的代理商向顾客提供适当服务的能力等等。不管这些价值是什么，它们必须在组织中有自己的位置，必须要有一个组织单位对这些价值承担责任——而这个组织单位就是关键要素。

上述这三个问题有助于识别出关键活动，而这些关键活动又将成为组织中“承担重任”的结构单位。比较而言，其他单位，无论它们多么重要，无论它们意味着多少资金或金钱，无论它们雇佣了多少人员，都是次要的。显然，它们也必须予以分析和组织并配置在组织结构之中，但是，首先必须关心对企业战略获得成功和企业目标得以实现至关重要的那些活动。管理者必须识别和界定这些关键活动，并把它们配置在组织的核心地位。

对那些已经营了一段时间的企业而言，必须对关键活动进行分析。对成功地经营了一段时间的企业而言，更是如此。这样的企业在进行了

这样的分析以后，必然会发现：有些重要活动或者没有做好准备，或者被搁置一边有待付诸实践。同时，这种分析也有可能发现：有些以前重要的活动，现在已经基本上丧失了原有的重要性，但仍在作为重要活动进行组织。此外，经过这种分析，还有可能发现："有些过去有意义的组合，现在已经不再有意义了，而且构成了取得适当绩效的一种障碍。"当然，这种分析也有助于发掘应该予以消除的不必要活动。

新建企业也需要进行这种思考。不过，最需要进行关键活动分析的，是那些迅速成长的企业（请参见第60章）。高速成长既是一个紊乱的过程，又是一个产生混乱的过程。在开始时，企业可能在低矮但很实用的两间小屋中。随着企业的成长，在这里添了一间新的侧屋，在那里加了一个阁楼，在其他地方又增加了一个隔间，直到成为一家拥有26间房屋的大型公司。在这个复杂的"建筑"中，恐怕除了最老的人员以外，其他人都很容易"迷路"。在这种情况下，如果机械地进行重组——采用通常的方法——只会使事情变得更糟糕。此时，如果模仿"通用汽车公司的组织"，不但不会对基本的结构缺陷有所改进，而且还会增加由"参谋人员"和"协调人员"构成的庞大上层建筑。只有进行从目标和战略出发的关键活动分析，才能为该企业提供真正需要的组织结构。

在战略发生变化时，企业必须相应地对其组织结构进行分析。不管变化的原因是什么——市场或技术的变化、多角化经营或是确定了新的目标，只要战略改变了，就要对关键活动重新进行分析，并使组织结构

适应新的关键活动。相反，如果在战略并没有改变的情况下进行了重组，那么或者是多此一举，或者表明原来的组织是不恰当的。

贡献分析

从100年以前最初对组织进行研究时开始，引发争论最多的问题是："哪些活动应该合并在一起、哪些活动应该分开?"对此，多年来一直有着许多不同的答案。

最早的一个答案也许是德国人提出的，倡导把企业分成两大领域，即"技术"领域和商务领域。其中，前者包含研究、工程和生产，后者包括销售和财务。后来，又有人把企业分成"直线"和"参谋"两个领域，以便区分"作业"活动和非作业的"咨询"活动。最后，法约尔对各项职能又进行了分析。按照法约尔的界定（过于狭窄），职能就是"一组相互有关的技能"。目前，法约尔有关职能划分的原则，仍然是绝大多数企业组织所依据的原则。

以上各种答案都各有其优点，但是，目前需要一种更深入的分析——按照各种活动所做出贡献的类别来归类的分析。

如果按照活动的贡献进行区分，一般可以把活动分为四大类：

首先，是产生成果的活动——即产生可测量的成果的活动——产生与整个企业绩效直接或间接相关的成果的各种活动。在这些活动中，有

些直接产生收益，其他一些则贡献出可以衡量的成果。

第二类活动是支持性活动。这些活动虽然是必需的，甚至是有重大意义的，但它们本身并不产生成果，而只有企业中的其他单位利用了它们的“输出”以后才能产生成果。

第三类是同企业成果没有直接或间接关系的纯粹的辅助性活动。它们主要指保健和厂务性活动。

最后一类在性质上同以上各类都不相同，是高层管理活动（将在本书第49~52章单独进行讨论）。

在产生成果的活动中，有些活动直接提供收益（在服务性机构中，可能直接表现为“治病救人”或“学习”）。属于这部分的活动，主要有创新活动、销售活动，以及从事系统和有组织的销售工作所必需的各种活动，如销售预测、市场研究、销售培训和销售管理等。同时，属于这部分的活动还包括财务职能，即企业中的资金供应和管理。

在一家商业银行里，所有的贷款业务、管理他人资金的信托业务都是产生收益的活动，当然，还包括银行本身的营利业务，即对它自己的流动资金的经营。在一家百货公司里，买进和卖出永远是产生收益的活动（而在玛莎公司中，创新活动也是可以产生收益的活动）。在一家人寿保险公司中，保险销售活动显然是产生收益的活动。但是，如果保险统计活动能够开发出新的保险种类，那么它也是产生收益的活动。最

后，投资也是一种重要的（在许多保险公司中，是最重要的）产生收益的活动。

在产生成果的活动中，第二类是那些并不直接产生成果，但同整个企业的成果或主要的成果创造单位有着直接联系的活动。为了区别于第一种活动，本书把它们称做为成果做出贡献的活动，而不称之为产生成果的活动。

制造就是典型的这类活动。属于这类活动的，还有人员培训、人员的最初招募和雇佣——即为企业提供合格而受过训练的人员。同时，采购和物资分配也是为成果做出贡献的活动，而不直接产生收益。另外，“工程”这个词，与在绝大多数制造企业中正常理解的意义一致，也是一种为成果做出贡献的活动，而不直接产生收益。在一家商业银行里，处理数据和文件的“作业”活动就属于这一类。在一家人寿保险公司里，理赔业务也属于这一类。类似地，劳资谈判以及其他许多类似的“劳资关系”活动，虽然不是产生收益的活动，却是为成果做出贡献的活动。

在产生成果的活动中，第三类是信息活动。虽然信息活动也产生系统中的每个人都需要的“最终产品”，虽然信息绩效也能够进行界定和衡量，或至少可以进行评价，但信息本身并不产生任何收益。对于收益中心和成本中心而言，信息活动都是一种“供应”。

支持性活动本身并不生产产品，仅仅是为其他活动提供输入。在这类活动中，第一类是“道德”活动。在企业需要努力取得出色表现的全部关键领域中，这类活动可以为之设立标准、创造愿景并产生追求卓越的要求。

绝大多数企业都易于忽视这些道德活动。但是，每一家公司——以及每一个服务性机构，都必须为自己及其管理人员提供愿景、价值观念、标准和对照标准进行的绩效审核规定。

事实上，在所有较大型的企业里，的确都有人从事这项工作，并且通常都是由服务参谋人员负责管理。但是，他们的首要职责却不是组织的道德，而是充当经营部门的经理人员的“公仆”和咨询人员。结果，他们很少有可能系统地从事道德工作，而只是忙于部门的工作。

另外一类支持性职能是咨询和教育，即传统的服务参谋工作。其贡献不在于这些活动本身做什么或可以做什么，而在于它们对其他人的做事能力的影响。这类活动所产生的结果是：组织中的其他成员提高了自己的办事能力。

许多“关系”方面的活动，如法律顾问或专利部门的活动，也都是支持性活动。

按照其贡献来界定的最后一类活动，是保健和厂务活动，其囊括的范围从医务部门到清洁工人、从工厂食堂到退休养老金的管理、从寻找

厂址到保管政府所要求的各种记录和资料。这些职能并不直接对企业的成果和绩效做出贡献，但如果出了毛病，却会对企业造成损害。它们的作用是：满足法律上的要求、提高工作人员的士气和承担公共责任。它们是所有各种活动中最繁杂的一类活动，同时也是得到别人最漫不经心的对待的一类活动。

这是一种很粗略的分类，也谈不上是什么科学的划分。某些活动可能在一家企业中划归为某一类活动，但在另一家企业中则划归为另一类活动，而在第三家企业中则是模糊得无法予以清楚划分的活动。

在某些制造公司中，制造是一个成本中心。它可以产生成果，但不产生收益。但是，也存在着一些真正的制造企业，即收益是制造部门产生的，没有研究、工程和销售部门的企业。此外，还存在着一些企业，发放许可证和买卖专利是其收入的主要源泉——产生收益。

虽然采购一般都是一种支持性活动，但有时也可以界定为一种为成果做出贡献的活动“物料管理”（包括物料的制造和分配）的一部分。通过对这三者的综合管理，可以降低商品的成本和资金的需求，促使质量、交付和顾客满意达到最大化。

那么，为什么要对活动进行分类呢?这一问题的答案是：需要以不同的方式来对待在贡献上各不相同的活动。各种活动的贡献，决定着它们的地位和配置。

关键活动决不应排在非关键活动之后。

产生收益的活动决不应排在不产生收益的活动之后。

支持性活动决不应该同产生收益的活动和为成果做出贡献的活动混淆起来，而应该予以区分。

“道德”活动

一个组织的道德活动决不应该排在任何其他事情之后，也不应该同其他活动混在一起，而应该明确地予以分开。

提供愿景、设定标准和对照标准来进行绩效审核的道德职能，基本上是一种高层管理职能。但是，它必须与整个管理群体通力合作。每一个企业，即使是小型企业，也必须有这种职能。在小型企业中，不必单独分设道德职能，可以作为高层管理工作的一个组成部分。但是，在中等以上规模的企业里，通常都要单独分设道德职能并配备人员来承担这项工作。

可是，实际上从事这项道德工作的人却非常少。这是由一个人而不是由全体员工来承担的工作，是凭借其绩效赢得了管理群体的尊敬的个人来承担的职务，而不是由一个“专家”来担任的职务。承担这项职务的最好人选，是其绩效记录经过考验，并对所要承担的道德领域十分关心、理解并有兴趣的高层管理人员。

只有那些对公司的成功和存在至关重要并具有核心意义的极少数领域，才应该成为道德领域。目标和战略决定着需要哪些道德活动。对人员的管理和市场营销一般总是属于道德领域。一个企业对环境的影响、对社会的责任以及同外界社区的基本关系，也属于基本的道德领域。创新（不论是技术方面的还是社会方面的）对任何大型企业来说，也都是一个道德领域。

但是，除此以外，就没有什么规则可循了。

道德工作同日常经营和提供咨询是不相容的。

应该向负责道德活动的人“报告”的惟一活动，是审核管理人员的实际工作绩效。之所以这样，是因为只有愿景和设定标准是远远不够的，应该经常对照这些标准对组织的工作绩效进行评价。

很多人可能会认为：“道德”不仅是一个非常陌生的术语，而且是一个非常强烈的术语。但它却是一个恰当的术语。道德活动的任务，并不是帮助组织把自己正在做的事情做得更好，而是经常提醒组织：有哪些事情是应该做但还没有做的。其任务就是要使人不舒服，把理想状态与日常现实进行对照，并捍卫尚未被普遍接受的事物，同权宜措施做斗争。

这就要求从事道德活动的经理人员有自我约束能力，而组织则认可该经理人员的能力和品格。

对少数从事道德活动的经理人员的任期，一般应该加以限制。一位道德经理人员无论多么受到尊重，过去多么成功，其品格或受人欢迎的程度最终必定会下降。这是一个高层管理人员结束其杰出的职业生涯的好地方。从事这项职务的年龄较轻的人，应该在经过几年以后即调离该岗位——最好回到“实干”的工作中去。

使服务参谋人员更有效率

对咨询和教育活动——即服务参谋人员来说，也有着类似的严格规则。

他们的人数应该很少，应该只在关键活动领域中设立。如果在每一职能领域都设立服务参谋人员，则将对生产率起到反作用，产生不利的影响。有效的服务工作的秘密，在于集中精力而不是忙忙碌碌。

在任何时候，咨询和教育参谋人员都不应试图每样事情都做一点。他们应该专注于极少数的关键领域。他们不应该为每一个人服务，而应该选择“机会目标”，即组织中的管理人员愿意接受而无需“推销”该种服务的领域。同时，咨询与教育的成就会在整个公司中产生“多重效果”的领域，也是一个机会目标。

参谋人员及其活动应该保持精简。

适合于做这项工作的人，并不是很多。为了做好咨询和教育工作，

做这项工作的人必须真诚地希望别人有所长进。同时，它也要求从事这项工作的人能够从以下立场出发：使别人能够做他们想要做的任何事情，只要那件事情不是不道德的或不合理的就好。其次，它还要求从事这项工作的人具有耐性，能够让别人去学习，而不是自己去做所有的工作。最后，它也要求从事这项工作的人不会滥用他在总部中接近权力中心的地位，进而玩弄权术、操纵别人和拉帮结派。具有上述这些品质的人并不多，但让不具有这种品质的人来从事这类服务工作，只会把事情搞得更糟。

咨询和教育参谋人员的一条基本规则是：在从事一项新的活动以前，他们就放弃一项旧的活动。否则，他们很快就会开始“创建自己的帝国”或生产“罐头货”，即千篇一律的方案和备忘录，而不是培养从事生产工作的作业人员的知识和提升其取得杰出绩效的潜能。而且，他们也被迫使用二流的人，而不是任用具有杰出能力的人。只有在采取新的活动以前就放弃旧的活动，才能使团体中真正第一流的人来担任职务。

咨询和教育这类参谋活动决不应该参与直接的经营活动。参谋人员的一个普遍缺陷就是直接参与经营活动。他们参与劳资谈判，做许多类似管理食堂这样的厂务事，或直接从事培训工作。结果，咨询和教育工作却没有做。在经营活动中常常出现的“日常危机”，往往比可以推迟的咨询和教育工作要优先得多。把咨询与经营活动混淆起来，就意味着构建起大批的参谋队伍，却没有实现任何预期绩效。

其他服务参谋人员也会犯类似的错误，把咨询与教育等参谋工作与直线工作——直接的经营活动混为一谈，从而必然会使某方面工作被忽视。

一家公司可能在音响工程方面存在着需要，但其工作量又不足以成立一个音响工程部门。于是，把几个音响工程师归入“制造服务”或“工程服务”部门，似乎是合乎逻辑的。但是，音响工作人员并不是服务参谋人员，而是产生成果的人员，他们应该到有音响工作要做的部门中去。期望他们做的工作，往往不是提供咨询或教育，而是从事直接与音响工程相关的工作。如果把他们安置在服务部门，将很难产生任何成果。能干的人将会感到不满，结果很可能不会长期待下去。

如果需要“联合作业活动”（而这常常是需要的），那就应该成立独立的中央作业中心来处理所有的这类工作，并让一位经理负责相关的领导工作，而不管其隶属于哪一个技术领域。在所有这类联合作业工作中，管理问题都是相同的：关系、工作指派、优先次序和标准。

咨询和教育活动是服务机构，这一点在本书第11~14章中已经讨论过了。它们应该进行自我约束：制定目标、确定优先次序并对照目标来衡量自己的成果。它们不应该垄断这方面的工作。如果需要做的咨询和教育工作不是该部门所熟悉的，就应该从外面请人来从事这方面的工作。只要可能，它们的“顾客”——即企业中各单位的管理人员都应该有权选择是使用内部的咨询和教育人员，还是到外部去寻找专家，或者根

本不使用任何参谋人员。

咨询和教育工作不应该成为一种长期职业，而应该是管理人员或专业人员在其成长过程中的一段经历。它并不是一个人在正常情况下应该长期担任的工作。如果作为一种长期职业，它会使人腐蚀，会使人养成一种看不起别人的“自大感”。它所强调的是“聪明才智”，而不是恰当。它也是一种使人产生挫折感的工作，因为它不能使人有自己的成果，而只能取得第二手的成果。

但是，这却是一种优秀的培训、一种卓越的开发，是对人性的一种严峻考验，是对在没有指挥权的情况下取得杰出绩效的能力的严峻考验。同时，这也是每一个晋升为组织高层管理者的人应该具有的一种经验。不过，它又是对个人的一种“暴露”，任何人都不应该在此职位上超过一定的期限——即不应该长期从事这类工作。

现在，经常有人讨论如下问题：这种工作到底是需要高度专业化的知识呢，还是好的“通才”很快就能以“现买现卖”的方式有效地从事咨询和教育工作？在任何一种咨询实践中，这种争论都会永远地继续下去，不会得出任何结论——事实上，这个问题的提法本身可能就是错误的。显然，在某些领域里，的确要求专业人才和高度专业的知识。例如，如果一家公司在合成化学或者高度复杂而富有风险的国际资本交易等高级领域中需要咨询和教育服务的话，那么原来从事市场营销或采购的那些人，无论他们多么好、多么富有洞察力，也不应该提出申请，他们往往

很难适应这种工作。但是，在咨询和教育的许多领域中，那些愿意学习、愿意同其“顾客”一起深入思考并对其贡献负责的“通才”，可能比那些不愿意使别人了解自己并看不起缺乏高深知识的“外行”的高度专业化的专家要做得更好。事实上，在绝大多数成功的咨询和教育活动中，专家是那些为咨询人员提供工具的“内部”人士，但他们自己却并不积极参与咨询和教育工作，当然更谈不上成为高效率的咨询和教育人员了。

信息的两个方面

信息活动是组织中的一个特殊问题。用化学家的术语来说，它们是“二价的”，存在着两个方面，要求两种不同的联结。与绝大多数产生成果的其他活动不同，信息活动不仅与过程的某一阶段有关，而且同整个过程有关。这意味着信息活动必须既是集中化的，又是分散化的。

提供信息的活动，不论是会计工作，还是作业研究，都类似于生物有机体的神经系统（它既是集中化的，也是分散化的），一直传达到躯体最细小和最遥远的细胞。

因此，信息活动在组织上有两个“据点”，而不是一个“据点”。

传统的组织图以两种不同的线条来表示上述现象，把一种信息活动与“头头们”联系起来。其中，一条实线同信息提供者的单位首脑联系起来，一条虚线同中央信息部门（如公司财务总监）联系起来。由此可以得出这样一个结论：信息工作应该同其他各种工作分开。

美国企业通常都违背了这一条规则，而把会计（这是一种传统的信息活动）作为财务工作（这是企业中提供资金和管理金钱的一种产生成果的作业活动）的一部分。之所以这样做，理由是这两者都是跟金钱打交道。但是，会计所处理的当然并不是金钱，而是数字。这种传统方法的后果，是削弱了财务管理。在钱不值钱——或似乎不值钱时，这还可以原谅，但今后已经不再允许这样做了。

信息活动中所存在的难题是：它们之中有哪些是应该合并的、有哪些是应该分开的。现在，有关“全面综合信息系统”的讨论很多。当然，这意味着所有的——或至少绝大多数的信息活动应该集中在一个部门。如果这指出了作业研究或电子计算机系统这样一些新的、不同的信息活动不应该从属于传统的会计部门，那么这恰恰指出了问题的关键。但是，这两者之间应该互相协调吗?或者它们应该各自独立吗?

迄今为止，如何组织信息工作，还没有一个明确的答案和令人满意的方法，但它却显然是一项关键活动。目前，还没有人见过一个全面信息系统，也许永远不会有人见到。但是，由于我们的信息能力发展了，我们必须努力解决这个组织问题，必须找到答案或至少找到一些方法。

保健和厂务工作

按照其贡献划分的最后一类活动，是保健和厂务活动，它们应该同其他工作彼此分开，否则就无法完成。在这方面，存在的问题不在于这

些活动特别困难，其中，有些是困难的，还有许多并不困难。问题在于它们与成果之间连间接的联系也没有。因此，它们易于被组织的其他部门所低估。它们是既不产生成果，又不具有专业工作特点的呆板的例行工作。

美国医疗保健成本大量增加的一个主要原因是：在管理方面，医生和护士等医院中的主要工作人员忽略了“住院服务”这项工作。他们全都知道：住院服务工作很重要，除非病人在住院期间感到舒服、吃得好、经常更换床单和清扫房间，否则他们就不会康复。但是，对于医生、护士和X光技师来讲，住院服务工作并不是专业工作。他们不愿意做出一点点让步，以便使负责住院服务的工作人员可以做好工作。他们不愿意在医院的高层管理人员中有住院服务工作的代表。结果，在医院里，没有一个“受人尊重的”管理人员愿意同住院服务工作发生任何关系。住院服务工作无人管理，而这就意味着住院服务活动往往又差、又贵。

一家公司中的医务部门很少碰到这类问题——可能由于我们的价值系统尊重医生并把他们放在社会等级中较高的位置。但是，在公司中，即使像选择厂址或建造厂房这样重要的职能，也常常被企业中的人们看成是“无关紧要的”。那些似乎关系不大的活动，无论是停车场、食堂，还是一般维修工作，都易于被轻视和忽视。

甚至某些关系到巨额金钱的活动，也常常受到忽视。例如，在美国，虽然员工养老金基金的金额很大而且对公司的未来有严重影响，但

很少有公司对之进行恰当管理。这似乎是一项同成果没有任何联系的活动，因而倾向于推给其他人来完成。

解决办法之一，是把保健和厂务工作交给工作社团去做（请参见第21章）。这是一项面向员工的工作，所以最好由员工去进行管理。或者把这些工作交给专门办理养老金基金或食堂的人去完成。

但是，只要一家公司的管理当局还在处理这些事情（而选择厂址和建造厂房是一家公司必须自己来做或至少需要积极参与的），保健和厂务工作就应该同其他工作分开。它们要求不同的人员、不同的价值观念、不同的衡量标准——而企业管理当局则不宜过多地进行干预。

这方面的一个例子，是自主经营的房地产管理公司。这种公司是一些大型公司创建的，目的是专门处理同房地产的获得、房屋或厂房的建设、建筑物的管理和维修等有关的各项事务。另外一个例子是美国政府的行政管理局。该局为所有政府机构处理各种事务工作。对于美国农业部的一位高级土壤科学家来说，管理单位的汽车队是一件麻烦的事情，他既无兴趣，也不重视。但是，这显然涉及到大量金钱，而且车辆必须予以组织，有系统地购买和进行维修。对于美国政府的行政管理局来说，管理汽车队就是它的业务，它可以系统地对其进行组织。

有一条普遍的规则：凡是做出同样贡献的活动可以结合在一个部门中统一进行管理，而不论它们的技术专业是什么。那些并不做出同样贡

献的活动，则一般不应该合并在一起。

把所有的咨询和教育活动，不论是人事、制造、市场营销方面的，还是采购方面的，都归并到一个“服务部门”，由一位经理来管辖，这是完全可行的——事实上，这常常是最好的办法。类似地，在除了大型企业以外的任何企业中，都可以由一个人负责主要道德领域的道德工作。同时，对职能起决定作用的，是贡献而不是技术。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第43章　如何把组织的基本构成单位连接起来

决策分析——某项工作应归属在哪里?——关系分析——某一特定单位应归属在哪里?——使关系尽可能少——但

每一项关系都要发挥作用——不良组织：症状和原因——层次过多——重复发生的组织问题——会议——过分关心“感情”问题——依赖于不担任职务的人——作为慢性病的“组织脑炎后遗症”

识别各项关键活动和分析这些关键活动的贡献，就界定了组织的基本构成单位。但是，要把构成组织的各种结构单位“配置”起来，还需要另外两项工作：决策分析和关系分析。

决策分析

取得实现目标所必需的绩效，需要一些什么决策呢?它们是一些什么类型的决策呢?它们应该在组织的哪一层次上做出呢?它们牵涉到或影响到哪些活动呢?哪些管理人员因此必须参与决策——或至少应该在事先征求一下意见呢?哪些管理人员必须在决策之后予以通知呢?有关上述这些问题的答案，在很大程度上决定着某项工作应归属在哪里。

有人会争论说：不可能预见到未来将会发生哪一种类型的决策。但是，虽然这些决策的内容是不能预见到的，但其种类和主题却在很大程度上是可以预见到的。

在一家大型公司中，管理人员在五年期限内所必须做出的决策，有90%以上是“典型的”，并属于少数几种类型的决策。如果事先对问题进行了认真的分析，只有少数情况才必须提出“这项决策应归属于哪里”这类问题。但是，由于没有进行决策分析，几乎有3/4的决策必须“寻找归属的地方”——套用一句公司中常用的话——而且绝大多数决策会归属到比实际需要高得多的管理层次中去。公司中的各个部门是按照雇佣人数的多少来安排的，而不是按照决策责任的大小，以至于一些应该做出关键决策的活动被安排在极低层次的部门，而它们既没有权力，也没有恰当的情报。

要给各种不同类型的决策安排权力和责任，首先要求按照其种类和性质对各种决策进行分类。但是，通常的“政策决策”和“经营决策”之类的划分，实际上是没有意义的，并且会引起永无休止的、极为深奥的争论。如果按照涉及的金额来划分，也不会有多大帮助。

决定任何一项企业决策的性质，主要有以下四个基本特征。

首先，决策涉及将来时间的长短。公司受这项决策的限制会有多长时间?这项决策在多长时间内可能被废弃?

西尔斯公司的采购人员在采购数量方面实际上是没有限制的。但是，如果没有整个采购部门主任（一般是公司中的第二把手或第三把手）的批准，任何采购员或采购监督人员都无权减少某种已有产品或增

加一种新产品。类似地，在大型商业银行中，传统上对外汇业务人员在交易量上的限制也很松。但是，如果没有银行高级当局的批准，他不能开始一项新的外币交易。而且，不管存款金额多少，他也不能使其超过规定的较短时间而占据“位置”。

第二个标准是：一项决策对其他职能、其他领域或整个企业的影响。如果一项决策只影响一项职能，它就属于最低级的决策。否则，这项决策就应由较高的管理层次来做出，以便考虑到所有受到影响的各种职能。或者，该项决策应该在与其他受到影响的各项职能的管理人员密切磋商的情况下做出。如果使用技术语言来表达，那就是：一种职能或一个领域的流程和绩效的“最优化”，不能损害其他职能或领域的利益，否则就是不好的“次优化”。

看起来似乎是只影响一个领域的、纯粹的技术决策，实际上却可能影响到许多领域。这方面的一个例子是：在一家大量生产的工厂中，改变了零部件的库存方法。这将影响到全部的生产工作，使得装配工作必须做出重大改变；它会影响到对顾客的发货——甚至可能引起市场营销和价格制定方面的重大变化，如废弃某些计划和方式以及某些价格折扣等。同时，它还可能要求在工程设计方面做出重大改变。虽然库存方法的技术问题也是相当重要的，但同由于库存方法的改变而在其他领域中产生的问题比较起来，就变得无关紧要了。牺牲其他领域而使库存方法“最优化”，是不能允许的。要避免发生这种情况，就必须把这方面的

决策权交给相当高的管理层次，并作为一项影响整个流程的决策来进行处理。这就意味着或者必须由高于工厂的管理层次来做出决策，或者同所有各项职能的经理密切磋商。

正如下面的例子所表明的：考虑到一项决策的影响并防止“次优化”，有可能使一项决策的重点发生重大变化。

在杜邦公司的早期发展阶段，当它还只生产炸药这种产品时，它是世界上最大的硝酸盐买主，但它自己并不拥有任何硝酸盐矿场。当时，该公司的采购部门拥有充分的权力采购硝酸盐。采购部门也的确这样做了，而且实际上从采购的观点看也的确取得了很大的成功。采购部门在市场上价格低廉的时候买进硝酸盐，为公司成功地获得了这种极为重要的原料，而所支付的价格却远远低于自己的竞争对手。但是，这却是一种“次优化”，这是因为：低廉的硝酸盐价格以及因此获得的在成本竞争方面的好处，是以大量资金占压在存货上为代价的。首先，这意味着因低廉的硝酸盐价格所得到的成本上的好处，有许多是虚假的，被支付的大量资金利息抵消掉了。更严重的是，它还意味着当公司生意不好时，会发生资金周转不灵的危机。所以，在廉价原料同资金成本和周转不灵的危险之间进行平衡的决策，应该由公司的高层管理做出。但是，在规定了新的库存定额以后，采购决策又完全是采购人员的任务了。

一项决策的性质，还取决于它所包含的定性因素的数目。这些定性因素主要包括：行为的基本原则、伦理价值、社会和政治信念等。在必

须考虑价值因素的时候，该项决策的级别就要升高，进而需要由较高的管理层次来决策或审核。在所有的定性因素中，最重要而又最普通的因素，是人（这就是为什么我们在第36章中强调：高层管理当局要积极参与把中层管理人员提升到较高层次的决策）。

最后，决策还可以按照它们是否定期地重复发生或不常发生（如果不是惟一的一次决策）来进行划分。重复发生的决策要求建立一套一般规则，即一套决策原则。由于将一个员工停职涉及到一个人，其规则应该由组织中相当高的管理层次来决定。但是，把原则应用到具体的案例，虽然也是一种决策，却可以放到低得多的管理层次上去做。

但是，不常发生的决策必须要作为特殊事件来处理。任何时候一旦出现了这种需要，都必须彻底地认真加以思考。

一般而言，应该始终坚持在尽可能最低的层次上做出决策，尽可能在接近于活动的现场做出决策。但是，又始终应该在保证受到影响的所有活动和目标都得到充分考虑的管理层次上来做出决策。其中，第一条规则所讲的是：做出一项决策的层次应该低到什么层次。第二条规则讲的是：它可能低到什么层次以及必须向什么人汇报这项决策。两条规则结合起来，就确定了某项活动应该安排在什么位置上。一方面，管理人员的地位，应该高到足以使他拥有做出与自己的工作有关的“典型决策”所需要的权力；另一方面，管理人员的地位，应该低到使他具有“活动现场”的详细知识和第一手经验。

关系分析

在设计组织的基本构成单位的过程中，最后一个步骤是关系分析。关系分析能够表明组织的某一项构成要素应该归属在哪里。

负责某项活动的管理人员应该同哪些人一同工作，他必须对负责其他活动的管理人员做出什么贡献，而那些管理人员又应该对他做出哪些贡献?

在组织结构中，把一项活动放在适当位置的基本原则，是使影响它的各种关系尽可能少。同时，这项活动应该放在决定性的关系上——即决定其成功与贡献效果的关系上，并且应该相对简单、易于接近并成为该单位的中心。规则是：使关系尽可能少，但每一项关系都要发挥作用。

传统的组织理论认为职能是一组密切相关的技能。上述这项规则说明了职能为什么不是像传统的组织理论所认为的那样。如果按照传统的组织理论的逻辑，就会把生产计划放在各种计划人员共同工作的计划部门中去。生产计划所需要的技术，同所有其他各种作业计划所需要的技术是密切相关的。但是，我们并没有那样做，而是把生产计划人员归入了制造部门，而且使他尽可能地接近于工厂厂长和第一线的监督管理人员。这是按照工作关系他应该归属的地方。

按照决策分析进行安置和按照关系分析进行安置之间，经常会发生

冲突。一般说来，应该尽可能地遵守关系的逻辑。

如果组织设计必须遵守决策的逻辑，那么为了避免次优化（例如，会计职能经常会发生次优化的情况），就应该按照关系分析对工作本身进行计划，即尽可能接近于活动现场。工作的指挥、规则和标准的制定以及工作的衡量和评价，则应该按照决策分析来设置，安放在一个能纵览整个企业并深入思考各种影响的中心部门中去。

关键活动分析、贡献分析、决策分析和关系分析这四种分析，始终应该尽可能地简单明了。在一个小型企业里，这四种分析往往在几个小时之内、用几张纸就可以完成。但是，在非常巨大而复杂的企业中，如通用电气公司、花旗银行或联合利华公司（更不用提美国国防部了），这项工作可能需要几个月的研究并要运用高度先进的分析和综合工具。但是，对这些分析绝不可以忽视或马虎从事。在每一个企业中，都应该把这些分析看成是必要的工作，并且要认真地做好。

不良组织的症状

没有十全十美的组织。在最好的情况下，一个组织机构只不过是不会引起麻烦而已。但是，在设计组织的基本构成单位并把它们结合起来时，最常见的毛病是什么呢?组织中最常见的严重缺陷的症状又是什么呢？

不良组织的最常见和最严重的症状，就是管理层次过多。组织的一

条基本规则就是：使组织层次尽可能少、指挥线路尽可能短。

每增加一个层次，就会使保持共同方向和互相理解更加困难一些。每增加一个层次，就会使目标歪曲而注意力分散的可能性更大。在数学的“信息论”中有一条规律：在通信系统中，每增加一个中继站，就会使“信息”减半而“噪音”加倍。在一个组织中，任何一个“层次”都是一个“中继站”。链条中的每一环，都增加了紧张程度并造成一种惰性、摩擦和松弛的根源。

企业，特别是大型企业，每增加一个层次，就会使培养未来的管理人员更加困难一些。之所以会这样，主要是由于以下两个原因：一是必然会使管理人员从基层向上提升的时间更长；二是使得从这条渠道提升上来的人员更易于成为专业人员而不是成为经理人员。

目前，在某些大型公司里，从第一线的监工到公司总经理之间有12个，甚至15个层次。假定一个人从25岁时开始担任第一线的监工，在每个层次只花费5年的时间（这两者都是最乐观的估计），那么在他可能被考虑担任公司总经理时，将要达到80岁或90岁。而通常采用的一种“治疗方法”——为某些挑选出来的年轻“天才”或“王储”另设一条特别的晋升阶梯，却如同这种疾病本身一样不好。

实际上，一个组织到底需要多少层次，可以从西方世界最古老、最庞大和最成功的组织即天主教会的例子中看出来。在教皇和最基层的教

区神父之间只有一个权力与责任层次，即主教。

不良组织的第二个最常见的症状，是组织问题的重复发生。一个组织问题刚刚被认为已经“解决”了，它立即又以一种新的形式重新发生了。

在制造公司中，一个典型的例子就是产品开发。市场营销人员认为产品开发应该归他们管，而研究与开发人员则同样地坚信应该归自己管。但是，无论把这项工作交给哪一个部门，都只会造成重复发生的问题。事实上，无论放在这两个部门中的哪一个部门，都是错误的。在一个需要创新的企业里，产品开发是一项关键活动和产生收益的活动。它不应从属于任何其他活动，而应该作为一个独立的创新部门受到重视。(关于这一点，请参见本书第61章。)

组织问题的重复发生，表明了把“典型职能”或“参谋与直线”这些传统的“组织原则”不加思考地加以应用。正确的解决办法是做出正确的分析——关键活动分析、贡献分析、决策分析和关系分析。如果一个组织问题再三地重复发生，那就不能用在纸上改画组织图这样的机械方法来处理了。它表明缺乏思考、缺乏明确性、缺乏理解。

同样普遍并同样危险的一种症状是：组织机构使得关键人员的注意力放在不恰当的、不相关的次要问题上。组织应该使人员的注意力集中在重大的企业决策、关键活动和绩效与成果上。如果不是这样，而是使

人们去关注恰当的举止、礼貌和程序，更不用讲去关注管辖范围方面的冲突了，那么组织就是指引错误的方向。那样的话，组织就会成为取得杰出绩效的绊脚石了。

这是由于机械地构建组织，而不是有机地构建组织的结果。同时，这也是由于只顾所谓的各种原则而没有对企业所要求的组织战略进行深入思考的结果，是由于只顾形式上的对称性而没有顾及绩效的结果。

没有一张组织图，会陈列在大型的美术馆里。所以，组织图是否美观是无关紧要的，重要的是组织。一张组织图不过是简单的表达方式而已，它使人们可以确保在讨论组织结构时所讨论的是同一些事物。人们永远不会为了使组织图美观而进行组织上的变革，而始终是因为组织不良才对组织进行变革。

还有一些常见的不良组织的症状，通常需要对它们做进一步的诊断。第一个症状就是有太多的人参加太多的会议。

在有些组织，特别是大型组织中，管理机构通过会议来开展工作。通用汽车公司中的高层管理委员会就是其中的一个例子。另外，由高层管理人员组成的新泽西标准石油公司和杜邦公司的董事会，也属于这类例子。不过，这些是前面讨论过的会议过多病症的一种例外——这些是故意设置的一些机构，它们并不具有经营职能，而且一般也不具有决策职能。它们是进行指导、思考、回顾和评估的机构——也许，它们所具

有的最重要职能，就是迫使参加这些会议的高层经理人员认真思考他们自己的方向、需要和机会。

这些故意设置的机构，正是通过会议来行使它们的职能的。但是除此以外，会议应该被看做是组织不完善的一种标志。最理想的组织应该是没有会议而仍能正常运转的组织——就像最理想的机械设计应该是在机械中只有一个传动部件一样。在每个人群组织中，需要合作、协调和处好关系的地方太多了，以至于不得不增加会议。但会议中人们的动态又过于复杂，以至于对完成工作而言，会议是一种非常不好的工具。

在任何时候，如果经理人员（不包括最高阶层的经理人员）花费在会议上的时间超过了他们工作时间的一小部分——可能是1/4或更少一些——那就是“虚有其表”的组织不良症状。会议过多，就表明职务未予以明确界定、机构不够健全、责任不够分明。此外，会议过多，还表明或者是根本没有进行决策分析和关系分析，或者是并没有把这些分析付之应用。相应的规则是：应该把召集许多人在一起来完成事情的情况减少到最小限度。

在一个组织中，如果人们总是在关心人的感情问题或其他人喜欢什么或不喜欢什么，那就不是一个有着良好人际关系的组织。良好的人际关系正如良好的行为方式一样，是出于自然的。如果经常担心别人的感情，那就是最坏的人际关系。

如果一个组织有这种毛病（而许多组织都有这种毛病），那就可以毫不含糊地说，它存在着人员过多的毛病。从实际情况来看，这可能表现在活动方面人员过多。与集中精力关注关键活动相反，人们更多的是试图什么事情都做一点，特别是在咨询和教育方面。另外，这也可能表现为在某项活动上人浮于事，大家挤在一个房间里，互相刺激对方的神经，你碰到了我的眼睛，我踩到了你的脚趾。如果人们都有适当的空间，就不会再互相碰撞了。人员过多的组织，是在创造更多的额外工作，而不是在提升绩效，这会造成摩擦、敏感、烦恼和担心感情。

如果一个组织依赖于“协调员”、“助手”或其他以不担任职务为职务的人，那就是组织不良的一种症状。它表明各项活动和工作设计得过于狭窄了，或者表明各项活动和工作不是为某项明确的成果而设计的，而是期望从事许多不同的工作。另外，这通常也可能表明：各个组织部门是按照技能进行组织的，而不是按照它们在生产过程中的地位或贡献。实际上，技术做出的贡献，通常只是局部的，而不是一项成果。为此，就需要有一个协调员或其他某个无职务的人把这各个部分拼凑在一起，而各个部分本来就是不应分开的。

作为慢性病的“组织脑炎后遗症”

有许多企业，特别是大型的和复杂的企业，都患有“组织脑炎后遗症”的慢性病。在这种组织中，每一个人都对组织问题特别关心，并不断地进行重组。只要一有某种麻烦的征兆，即使只是一个采购员同工程

人员有关某种物品规格的争执，都会吵到“组织医生”（不论是外部的咨询人员还是内部的参谋人员）那里去。没有一项组织上的解决方案能够得以长期维持。事实上，在另外一项组织研究着手进行之前，几乎没有任何一项组织安排可以有足够的时间进行试验并在实践中产生结果。

在某些情况下，这种做法实际上就表明了组织不良。如果组织结构没有抓住基本要点，就会发生“组织脑炎后遗症”。特别地，当一个企业在规模大小或复杂程度上，或企业的目标和战略上发生了重大变化，而企业又没有进行重新思考和重新改组时，就会发生“组织脑炎后遗症”。

由于“组织脑炎后遗症”常常是自我感染的，并且是多疑症的一种形式，所以需要强调的是：不应该经常和轻易地进行组织变革。重组是一种外科手术，即使是小的外科手术，也是有风险的。

对于一有小毛病就进行组织研究或重组的要求，应该予以抵制。没有一个组织会是十全十美的，某种程度的摩擦、矛盾和混乱，是在所难免的。

以上两章讨论了组织的“工程”方面：组织的基本构成单位及其安置和相互关系。但是，组织还需要“架构”，需要有结构逻辑和结构原则。同时，还需要理解组织结构必须满足的“要求”，即“组织设计规范”。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第44章　组织设计的逻辑和规范

五种“组织设计原则”——是不是还有一项未知的原则?——限制和要求——正式规范——清晰性——经济性——愿景的方向——对任务的理解——决策——稳定性与适应性——永存性与自我更新——经营结构、创新结构和高层管理结构

目前，“组织建筑师”可以应用的有五种设计原则，即五种不同的安置各种活动和排列各种关系的组织结构。其中，有两种是传统上就有的，并且多年来一直是组织设计的原则，即法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制。

还有三种是新的原则，实际上是很新的，以至于一般还不为人所知，更谈不上被广泛地认可为组织设计的原则了。这三种原则分别是团队组织、“模拟”分权制和“系统”结构。

在如上所述的这五种组织设计原则中，每-种都是由经验发展而来的，而且是用于满足特殊需要的。因此，第一个印象是：它们只不过是权宜措施，而不是组织设计，当然更谈不上什么逻辑了。(极力主张这种说法的，是最受尊敬的组织理论家之一——哈罗德·孔茨，在其发表在《管理研究学报》（Journal of Academy of Management）（1965年12月）上的一篇论文——“管理理论的丛林”中，他提出了这种说法。)但事实上，这些组织设计却表明了不同的设计逻辑。每一种组织设计原则

都接受了管理组织的一个通用方面，并以之为中心来构建整体结构。

组织设计的逻辑

工作和任务肯定是管理的一个通用方面。有两种组织设计原则是围绕着工作和任务建立起来的，它们分别是职能原则和团队原则。

在权衡“静止”和“运动”这两个方面时，上述两种组织设计原则在方法上是不同的。在职能制组织里，制造、市场营销等“工作阶段”和会计等“技能工作”被设计成静止的，“工作”则从一个阶段或一种技能移向另外一个阶段或另外一种技能。在团队原则中，工作被看成是静止的，而各项“技能工作”即制造、市场营销和会计等方面的专家则是运动的，以组建起某项具体工作即“任务”所要求的特定团队。

职能制组织和团队组织通常都被认为是互相对立的，“现代的”团队组织则恰好是老式职能制组织的对立面。

在本书第41章中已经讲过，团队并不是一种“自由形式”，而是一种高度约束化和高度结构化的形态。所以，认为这两种组织设计原则是对立的看法，在很大程度上是一种误解。事实上，它们甚至是不能互相代替的。对于某些组织设计来说，只有这两种组织设计原则中的一种原则，才是惟一适用的设计原则。但是对于最大的组织问题和知识工作的组织结构而言，这两种组织设计原则是互相补充的。

成果和绩效同工作和任务一样，也是管理的一个通用方面。“联邦分权制”和“模拟分权制”这两种“分权制”原则，就是以这个通用方面为中心而建立起来的，它们是“以成果为中心”的组织设计。

但是，与职能制组织和团队组织不同，它们不是互相补充的，甚至也不是能互相代替的。联邦分权制是一种“最优化”，而模拟分权制则是在不能符合联邦分权制的严格要求时所选用的“害处较少”的办法。

关系也是管理的一个通用方面，最后一种设计原则即“系统设计”就是以关系为中心的。

同工作与任务或成果相比较，关系这方面则不可避免存在以下特点：数量既多，又难以明确地加以界定。因此，一种以关系为中心的组织结构必然既是高度复杂的，又是不够清晰的。与以工作为中心或以成果为中心的组织设计相比，这种组织设计往往存在着更大的困难。但是，正如我们将会看到的，有些组织问题的关系极为复杂，只能采用“系统设计”这一原则。

这种粗略的分类表明：至少还有一种组织设计原则没有制定出来。如同工作和任务、成果和绩效以及关系一样，决策也是管理的一个重要方面。但是直到今天，我们还没有以决策为中心的组织结构设计原则。(赫尔伯特 A.西蒙及其学派试图建立一种原则。至少，当阅读西蒙的《管理行为》（Administrative Behavior,Macmillan，1957）以及J.G.马奇

和西蒙合著的《组织》（Organizations,John Wiley & Sons，1958）时，我是这样理解的。)迄今为止，我们只有一些理论上的猜测。但是，以决策为中心的组织设计原则至少在理论上是可行的，如果把它发展成为一种可实际应用的组织结构，一定会产生相当大的影响。

在这些组织设计原则中，由于每一种原则都是以管理这个多维实体的某一方面为中心而建立起来的，因而每一种原则也都有其限制条件。每一种原则都有自己特别适用的某一种组织结构任务。对另外一种组织结构任务而言，这种原则虽然也具有一定的适用性，但效率可能会愈来愈差。对第三种组织结构任务而言，则可能完全无法适用。每一种原则也必然都有自己的要求条件，并对企业和管理提出自己的要求。

正式规范

根据定义，任何一种“组织结构”都必须满足一些要求：那些与组织结构的宗旨无关，但以组织结构本身的性质为基础的要求。组织结构是一些“形式”，而形式必须满足一些正式的规范。

组织结构特别要满足以下一些最低要求：清晰性、经济性、愿景的方向、对个人任务和共同任务的理解、决策、稳定性和适应性以及永存性与自我更新。

1.清晰性。组织中的每一个管理部门、每一个人，特别是每一位管理人员，都需要了解他属于哪里、处于什么地位。同时，他们也需要了

解应该到哪里去取得所需要的信息、协作或决定以及如何才能够取得。清晰性同简单性绝不是一回事。事实上，有些看似简单的组织结构却缺乏清晰性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的清晰性。

哥特式大教堂具有高度的清晰性，而现代的办公大楼实际上却没有这种清晰性。在哥特式大教堂中，用不着别人告诉，每个人就知道他处于什么位置以及要到哪里去。即使一个不懂得基督教玄义的人，也能立即知道该建筑物的宗旨是什么、该建筑物如何同这种宗旨联系起来。但哥特式大教堂又是极为复杂的，表现出极为抽象的哲理和美学原则，有着大量的装饰品并富于暗示性和象征性。作为对比，现代的办公大楼则是最简单的一种结构了——只是一些立方体的组合。但是，如果没有指引，没有一个人能够在现代办公大楼中找到路——即使有指引，也容易搞错。

在一个组织结构中，如果没有一本详细的组织手册，就没有人知道自己归属哪里、应该到哪里去、处于什么地位，那就会造成摩擦、浪费时间、引起纷争和烦恼以及延误决策等，因而成为一种绊脚石，而不是一种助力。

2.经济性。同清晰性密切相关的一项要求是经济性。用于控制、监督和引导人们取得杰出绩效的力量，应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够进行自我控制，并鼓励人们进行自我激励。不得不把时间和注意力投放在使机构运转——即放在“管理”和“组织”、“内部控

制”、“内部沟通”和“人事问题”的人，应该保持在最低限度。对于有很强工作能力的人，更应该如此。

在任何一个组织中，必须有某些力量以内部为导向，用于使组织运转并处于良好状况。在组织中，正如在物理界一样，永恒的运动是不可能的，某些“摩擦”是不可避免的。但是，一个组织用于使其保持运转或使摩擦得到润滑的“投入”越少，则成为“产出”的“投入”就越多，组织就越具有经济性，最终产生绩效的“投入”也就越多。

3.愿景的方向。组织结构应该能够对个人和各个管理部门的愿景提供指引，把它们引向取得绩效的方向，而不是引向做出努力的方向。而且，它应该把愿景引向取得成果的方向，即指引到有利于提升整个企业绩效的方向上去。

绩效是所有活动为之努力的目标。甚至可以把组织比做一种传送带，它把各种活动转化为一种“动力”——绩效。这种传送越是“直接”，各个活动取得绩效时的速度和方向的改变就越小，组织就越富有效率。在工作中，应该让尽可能多的管理人员成为事业家，而不是成为“专家”或“官僚”，应该用事业上的绩效和成果来检验他们，而不是主要用管理技能或专业能力上的标准来进行检验。

组织结构绝不应该把愿景引向错误的绩效方向上去。它绝不应该鼓励管理人员把注意力主要放在陈旧而简易，但令人生厌的产品和业务上

去，反而忽略了虽然也许很困难，但却是新的处于发展中的产品和业务。它应该劝阻管理人员墨守无利的产品和业务的倾向，让他们寄希望于有利的产品和业务。同时，不应该使努力比成果更重要，不应该使技艺本身成为一种目的。总而言之，必须使意愿和能力为成果而工作，而不是为工作而工作；必须使意愿和能力为未来而工作，而不是躺在过去的绩效上；必须使意愿和能力有利于增强实力，而不是导致虚胖。

4.理解个人的任务和共同的任务。一个组织应该使每个人，特别是每个管理人员和每个专业人员（但也包括每个管理单位）都理解自身的任务。

这当然意味着工作本身必须专业化。工作始终是特定而具体的，只有一项任务本身是可以明确加以界定的，只有完成该项任务所必需的条件是任务本身所固有的，人们才能够理解该项任务。

但是，一个组织同时也应该使每个人理解共同的任务——即整个组织的任务。对于组织中的每一个成员而言，为了把自己的努力同共同的利益联系起来，都需要了解如何使自己的任务适应整体的任务，以及整体的任务对自己的任务、贡献和方向所产生的要求是什么。因此，组织结构需要促进沟通，而不是阻碍沟通。

5.决策。在现有的组织设计原则中，没有一种主要是以“决策模式”为中心建立起来的。但是，管理者必须做出决策，必须就正确的问

题由恰当的组织层次来做出决策，必须使决策转化为工作和成就。因此，必须在是阻碍还是强化决策过程这方面对组织设计进行检验。

如果一种组织结构使得决策必须由组织中尽可能高的层次来做出（而不是由尽可能低的层次来做出），这种组织显然是一种障碍。类似地，如果一种决策结构使得做出重大决策的需要变得模糊不清，或把注意力集中于错误的问题上，如集中于管辖范围的争执，那显然也是一种障碍。

在工作和行动中实施某一决策，在取得成就以前，这项决策始终只是一种良好的愿望。没有一种组织结构，可以只依靠本身就保证做到这一点。但是，不同的组织结构却可能使下列工作变得更加困难或更加容易：把决策转化为组织的承诺和个人的工作。

6.稳定性与适应性。一个组织需要足够的稳定性，必须在周围的世界处于动乱时仍能够正常工作，必须能够以过去的绩效和成就为基础继续前进，必须能够对其未来和连续性进行规划。

每个人都需要有一个“据点”。没有人能够在火车站的候车室中做成任何工作，没有人能够作为一个“过客”而做成许多工作。每个人都需要从属于一个“社区”，以便在其中了解别人和被别人所了解，并进一步建立起自己的关系。

但是，稳定性并不是僵化。相反，组织结构还要具有高度的适应

性。一个极其僵化的组织结构是不稳定的，而且是脆弱的。只有一个组织结构能够使自己适应新的情况、新的需求和新的条件——以及新的面孔和新的个性时，它才能够继续存在。所以，适应性是一项十分重要的要求。

7.永存性与自我更新。最后，一个组织还必须能够使自己永存，必须能够为它自己而进行自我更新。这两种必要性包含着许多要求。

一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。要做到这一点，一项最低要求是：正如在第43章中所讲过的，组织不应该有太多的管理层次，以至于一个能干的人在25岁这样较年轻的时候就担任了管理职务，却不能经过正常的升迁阶梯在自己仍相当年轻和富有效率时达到高层管理岗位。

重要的不是在最高层的层次数目。当一个人在军队中上升到将军这个级别时，即使在将军这一级别中仍有三四个不同层次，他也属于“高层”了。重要的是一个人在达到自己所在组织的“高级管理层次”以前，他所必须经过的“层次”数目。

但是，比层次数目更重要的，是组织结构所提供或要求的经验和经历。组织结构应该帮助每一个人在他所担任的每一个职位上能够得到学习和发展，组织结构的设计应该使人能够持续学习。

组织自我更新的特点之一就是：在组织结构的每个层次上，都能够

培养和考察每个人担任下一个更高层次职位的能力，特别是培养和考察目前的初级和中级管理人员担任高级和高层职位的能力。为了永存和自我更新，组织结构还必须接受新的思想，并愿意和能够做新的事情。

经营结构、创新结构和高层管理结构

如上所述的正式规范适用于任何一种组织结构：小型企业和大型企业、简单的企业和复杂的企业、工商企业和非工商业的服务性机构。同时，这些规范也适用于必须构造和组织起来的三种不同的管理：负责从事企业当前工作和提供当前成果的经营管理、负责创造公司未来的创新管理以及能够指引方向、提供愿景并制定目前企业和未来企业的路线的高层管理。

显然，这些是互相冲突的规范。没有一种组织设计原则能够完全满足上述所有规范。但是，凡是能够取得成就并持续下去的任何一种组织结构，都必须在某种程度上满足上述所有规范。这不可避免地意味着妥协、代替和平衡。同时，这也意味着即使简单的组织也必须应用几种组织设计原则，而不是一种组织设计原则。这是因为：如果上述规范中的任何一种规范完全没有得到满足，企业就无法进行工作。因此，构建组织，就要求理解能够加以应用的组织设计原则，理解其要求和局限性，理解它们与各种组织设计规范的匹配程度。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第45章　以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和团队

把工作和任务组织起来的三种方式——职能制结构——优点及其局限性——能够弥补其缺点吗？——韦尔的“鬼东西”——通用电气公司的“职能目标”——有限的适用范围——职能组织原则在哪里行得通——团队——一些例子：医院、塑料模型公司——其教训——有效团队的必要条件：持续的使命、明确的目标、领导以及团队的责任——团队领导人的首要职责：明晰化——团队原则的局限性——团队可以有多大?——团队组织的适用范围——高层管理团队——创新团队——团队设计和职能制结构——团队设计和大量生产工作——团队设计和知识型组织

所有工作，无论是体力工作，还是脑力工作，都可以用三种方式来进行组织。

可以按照工作流程的各个阶段来进行组织。我们在构建一所房屋时，首先要打基础，然后是建造屋架和屋顶，最后是进行内部装修。

在从事组织工作时，可以采用以下方式：让技能和工具保持不动，而让“工作”依次向需要的技能和工具所在的各个工段移动。例如，在传统的制造单一产品的金属工厂中，在第一行安排一套钻床和车床，第二行安排冲床，第三行安排热处理设备，金属工件则从一组工具及其熟练操作工人移向另外一组。或者，再举另外一个例子，大学中的学生——

教育过程的“原料”——从一间教室移向另外一间教室、从一位教授那里移动到另外一位教授那里、从一门课程移向另外一门课程。每一门课程的教授只讲授他所专长的题目，而学生最终则成为受到高等教育的人，或至少是拿到文凭的人。

最后，我们还可以把具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人组成一个团队，然后使这个团队向工作移动，而工作本身则保持静止。一个电影制片团队——导演、演员、电工技术人员和音响工程师——“去拍外景”，每个人都从事高度专业化的工作，但他们是作为一个团队来进行工作的。

人们常常这样描述“职能制组织”：把工作组织成“紧密相联的技能”。事实上，它兼有按照阶段来组织工作和按照技能来组织工作的两重性。制造和市场营销这样一些传统职能包含着许多互不相联的技能。例如，制造中包含机械师的技能和生产计划人员的技能，市场营销中包含着销售员的技能和市场研究人员的技能。但同时，制造和市场营销又是生产过程中的不同阶段。其他一些职能，如会计和人事职能，则是按照技能来组织的。但是，在任何一种职能制组织里，工作是在各个阶段或技能中移动：即工作是移动的而工人的位置则是固定的。

但是，在团队结构中，工作和任务可以说都是“固定的”，而具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人则组建起团队，并被指派去从事研究项目或新办公楼建筑设计等工作或职务。

职能制结构和团队结构都是极为古老的组织设计。两河流域灌溉城市和埃及金字塔的建造者是按照职能来对工作进行组织的。“狩猎队”是一种组织起来的、永久性的团队，它可以追溯到更早的时期——直到冰河时代的后期。

但是，作为一种有意识的、深思熟虑的设计结构，这两者都是新的。职能制组织是亨利·法约尔在20世纪早期加以界定和设计出来的，而团队则是现在才被认可的一种组织设计原则。

必须使工作和任务实现结构化并对其进行有效的组织。任何一种组织都必须应用一种或两种工作和任务的组织设计原则，即职能制结构和团队结构。正如我们随后将在本章讨论的，有许多组织要同时运用这两种设计原则。同时，所有组织都应该对这两种设计原则有所理解。

职能制结构

职能制组织设计的最大优点是具有清晰性。每个人都有一个“据点”，每个人都了解他自己的工作。它是具有高度稳定性的一种组织。

但是，清晰性和稳定性的代价是：每个人，包括高层职能人员，都很难理解整体的任务并把自己的工作同其联系起来。这种组织结构虽然稳定，但却僵硬而不能适应变化。它不能为未来培养人员，不能训练和考验人员。总的来说，它易于使人们只想对自己已经从事的工作略加改进，而不愿意接受新的思想和新的工作方法。

在经济性规范方面，职能制原则的优点和缺点有其自己的特点。在最理想的情况下，职能制组织能够十分经济有效地开展工作。在高层中只要很少的人就可以使整个组织正常运转，即从事“组织”、“沟通”、“协调”和“调解”等工作。其他人则可以做他们自己的工作。但是，这种组织常常处于一种不好的情况，是极不具有经济性的。只要组织一达到中等规模或复杂程度，就会产生“摩擦”，并很快变成充满误会、派系、独立王国和建立起柏林墙的一种组织。很快地，它就会要求运用各种复杂、费钱和笨拙的管理手段——协调者、委员会、会议、麻烦处理者和特派员——这些将浪费每一个人的时间，但一般并不能解决很多问题。而且，这种退化的倾向不仅仅局限在各个不同的“职能部门”之间流行，在各个大型职能部门及其内部的各个所属单位之间，也会同样迅速地趋于效率低下，并要求花费日益增多的努力来维持其内部运转。

这种情况的另外一种说法是：当职能制设计能够适应变化时，对员工的心理需求很小。在工作及相互关系方面，员工都感到高度安全。但是，只要职能制设计应用于稍微大一点的规模或稍微复杂一点的组织，它就会造成感情上的紧张、敌对和不安全感，员工就会感到自己及其所在的职能部门被轻视、被包围和被攻击。结果，他们认为自己的首要职责就是捍卫其所在的职能部门，使自己的部门免受其他职能部门的侵犯，使它“不至于受到排挤”。常常会听到这样的抱怨：“没有人认识到公司之所以能够维持下去，是靠我们这些工程师。”（或“我们这些销售

员”、“我们这些会计师”。）于是，击败内部的“可恶敌人”，成为一种比使企业兴盛更加令人兴奋的胜利。正是由于职能制设计很少要求职能部门的员工为整体的绩效和成功承担什么责任，所以一个运用不佳——或过度扩张的职能制结构往往易于使员工感到不安并导致视野狭窄。

职能制组织以努力为中心，这既是其基本优点，又是其基本缺点。每一个职能部门的经理都认为他自己所在的那个职能部门是最重要的，这就导致了高度重视技能和专业标准。但是，这也使职能部门的人员即使不令整个企业的利益从属于自己部门的利益，至少也会使其他职能部门的利益从属于自己部门的利益。对于职能部门中的这种倾向，并不存在真正可以补救的办法。每一位管理人员都有要做好工作的愿望，这是值得称赞的，但其代价就是渴望扩大每个职能的地位。

在小型的职能制组织中，沟通是相当良好的。但是，只要职能制组织一达到中等规模，沟通就不行了。即使在各个职能部门（如市场营销部门）内部，只要职能部门变大或变复杂了，也会在某种程度上削弱了沟通。员工日益成为专业工人，并越来越倾向于关心自己所精通的、狭窄的专业领域。

最极端的例子是最庞大而又最专业化的职能制组织——大规模的大学。一个大型制造部门或大型银行的商业贷款部门，也类似于对一名大学教职员工的描述：“由一个共同停车场连结起来的一群无政府主义者。”

作为一种决策结构，职能制组织（即使是相当小规模的）的运作效果也很不理想，这是因为：一般只有在职能制组织的最高层次，才能做出决策。只有在最高层的人，才能纵观企业的全局。结果是，在组织中常常容易对决策产生误解，而且决策在组织中的实施也不理想。人们往往以“谁是正确的”而不是以“什么是正确的”这种观点来看待各种决策。而且，由于职能制组织具有高度的稳定性和很低的适应性，因此往往会把有关从事某些真正新的事情和不同事情的挑战压制下去，而不是公开地提出来并予以处理。

在人员的培养、准备和考验方面，职能制组织也很差。职能制组织必然会促使员工主要关注知识和相关能力的获取。但是，职能制中的专业人员在视野、技能及忠诚方面可能却比较狭窄。在职能制组织中，往往先天地会强调“不要对其他职能部门或专业技能的工作表现出不恰当的好奇心”——即强调狭隘的部门化。

而且，职能制组织往往使人不适于从事管理工作——这是由于它主要强调的是职能技巧而不是成果和绩效。事实上，一个组织单位在职能方面的技术程度越高，则它越不重视管理，越是难于把人培养成为一名合格的经理人员。

法国企业在结构方面往往表现出十分僵化的职能化，因而出现以下现象就完全合乎逻辑了：大型法国公司一般并不从企业内部提拔其高层管理人员，认为个人在公司中的职业生涯使其不再适合担任高层管理职

位（请参见第35章）。但是，错误并不在于人，而在于对职能制组织的应用已经超出了它所能适应的规模和复杂程度。

能够弥补其缺点吗

从一开始，职能制组织就暴露出这些局限性和缺点，所以人们一直试图弥补，特别是弥补其最大的缺点：职能制组织把职能人员的视野不是导向做出贡献和成果，而是做出努力和忙忙碌碌。

最初做出这种尝试的，是贝尔电话系统公司的西奥多·韦尔（请参见第13章）。他所设计的那套“鬼东西”，即为职能工作制定的特殊目标和衡量手段，产生于他对总体业务界定的描述，产生于该电话公司的经营目标。虽然这套东西还远远不够完善，有的地方甚至还会引起混乱，却在多年以来发挥着较好的作用，能够把职能管理人员的努力导向取得杰出绩效，能够使职能管理人员直接理解他们为重要成果所做出的贡献。

但是，类似韦尔系统这样的东西是否能够适用于处于复杂情境中的职能系统，仍然令人怀疑。电话系统终究只有一种产品，并且直到最近都只有一个市场——而且没有竞争。在通信技术方面虽然经常有巨大的变革，但直到最近，顾客所购买的产品都没有发生任何变化。

换句话说，韦尔为职能结构所设计的反馈控制系统，是应用于只有单一产品和已知市场的垄断企业的（不论是私营的还是政府所有的）。

它的确是那种情况的一种模型——而许多（如果不讲是绝大多数的话）非工商业服务机构（如医院），也的确属于那种情况。

但是，在典型的工商企业里，却不具备这样的条件。而且，似乎不大可能为复杂的工商企业设计出一种类似的对职能工作进行反馈控制的系统。至少直到现在，还没有人能够做到这一点。

迄今为止，最综合性的尝试是由通用电气公司做出的。在最近几十年来，该公司为职能工作制定了一些绩效目标。但是，所有已经成功做到的，一般只是制定出“优良制造工作的标准”或“优良会计工作的标准”。这些标准所关注的往往是职能本身，而不是为整体做出的贡献。

有限的适用范围

即使是在职能制组织适用的一些场合中，其范围也只限于作业工作。高层管理是特殊的“工作”（请参见第50章），但它不是“职能”工作，而且不适用职能制组织。如果在任何地方采用了职能制组织，它一定会使高层领导软弱无力。

在1900年以后，德国的大型公司倾向于按照职能对其高层管理进行组织。直到现在，许多德国公司还在这样做。的确，也存在着一个高层管理团队，即德国公司法中的董事会，但与高层管理工作有关的只有一个人，即总经理。高层管理中的其他成员是各主要职能部门的负责人，而且主要关心自己所在的部门。结果是，总经理成为一个独裁者，而董

事会团队则退化为法律上的虚名。有的时候，根本就没有高层管理，每个职能部门各行其是。

对于创新工作来说，职能制原则更加不能适用（请参见第61章）。我们在创新工作中试图做的，是某些我们以前没有做过的事情，即某些我们未知的事情。在创新中，我们的确需要各种不同学科的技能，但是我们还不知道什么地方和什么时候我们会产生这种需要，也不知道需要多长时间、需要多大程度或多大分量。所以，创新工作不能在职能制组织的基础上予以组织。也就是说，职能制组织不适用于创新工作。

职能制组织原则在哪里行得通

在那些适用职能制组织的企业里（职能制组织最初的产生就是为这类企业设计的），职能制组织原则是很行得通的。20世纪初期亨利·法约尔的职能制设计模型是他所经营的一家煤矿公司。当时，该公司是一家规模相当大的企业，而在目前标准看来则只是一家相对较小的企业。它所雇佣的除了少数工程师以外，都是做同一种工作的体力工人。煤矿只有一种产品，只有其规模随着顾客的不同而有所不同。除了简单的洗煤和选拣以外，煤矿也无需从事其他的处理工作。至少在当时是这样的：煤矿只有三个市场——钢铁厂、发电厂和住户（家庭）。在法约尔的时代，采煤技术虽然变革得相当快——当法约尔开始工作时，还没有应用炸药，而在他退休时，已经开始应用机械截煤机了——但采煤过程本身却完全没有改变。从煤矿中所能得出的惟一东西就是煤，因此能够

进行创新的领域并不大。

法约尔的公司正是职能制设计原则能够很好发挥作用的那种企业。任何更为复杂、更为动态或更富有创业精神的企业都要求具有取得杰出绩效的潜能，而这恰恰是职能制原则所没有的。如果职能制结构的应用超出了法约尔模型的限度，那么它很快就会在时间和精力上造成巨大的浪费，而且有很大的危险性，把企业的精力不是导向取得杰出绩效而是错误地导向只是忙忙碌碌。对于那些在规模、复杂性和创新范围方面超过法约尔模型的企业来说，职能制设计只应该用做一种设计原则，而不应该用做惟一的原则。即使对于那些适合法约尔模型的企业，高层管理的设计和结构也需要一种不同的设计原则。

团队

团队是从组织的不同领域（其“据点”）中抽调出来在一起工作的人组成的，这些人具有不同的教育背景、技能和知识，目的是为了完成某项特定的任务，而且，通常人数相对较少。在团队里，一般有一个团队领导或组长，在团队存续期间一直担任团队的领导工作。但领导方式，要随着每一时期的工作逻辑及工作进展的特殊阶段而定。在团队中没有上下级之分，只有前辈和晚辈的区别。

每一个企业——以及每-种其他机构——一直都在各种非重复性的临时任务中使用团队组织方式。但直到最近，我们才发现冰川时期的游

牧先人早就已经知道和运用团队了——团队也是一种永久的组织结构设计原则。团队的使命是完成某项特殊任务：远征狩猎或产品开发。不过，团队本身可能是长期的。团队的组成可能随着任务的不同而有所改变，但其基础却基本保持不变，不过个别成员可能分散在各项任务之中或同时属于几个不同的团队。

一些例子

团队已经非常流行，因而确实存在着由于赶时髦而受到损害的危险。关于“任务小组”、“项目团队”、“自由式组织”和“小团体”等等，已经出版了无数的论著。但是，举出一些例子往往比任何理论所讨论的更能表明团队是什么、它是如何运作的、要求是什么以及团队不能做什么。

其中，医院可能是最简单的例子。医院中的结构部门是为了个别病人的需要而根据规定由组长（即医生）从各“业务部门”调动人员来组成的团队，护士则是团队的执行人员。

在医院中，每个人都直接同治疗病人有关，即团队中的每个人都要对整个团队的成功承担责任。在医院里，主治医师的医嘱就是法律。但是，当理疗技师按照医嘱要求病人做功能恢复体操时，如果病人有发烧的迹象，理疗技师就应该停止做操而立即通知护士测量病人的体温。在自己的管辖范围内，他会毫不犹豫地纠正医嘱。主治医生可能嘱咐为一

位矫形患者配制一副拐杖，并教他如何使用。但是，理疗技师在对病人观察以后可能会说："你并不需要一副拐杖，只要一根普通手杖就可以了，或者完全不要什么支撑工具而尽量自己走路。"

与医院的例子相似的，是欧洲一家中等规模公司的组织。该公司为几百家顾客（绝大多数是以欧洲共同市场的大型汽车制造厂为代表的大型公司）设计、制造和提供塑料模型。在该公司中，制造模型的工作是严格按照职能原则来进行的，这是一种需要较高技能但却自成单元的工作。虽然在组织图上明确划分为模型设计、销售和顾客服务等职能部门，但在实际工作中却不是按照各种职能部门来进行组织的。模型设计师是作为一个——或几个团队的成员来从事其工作的。由这种团队共同对一个或几个顾客承担责任，而团队领导人则可能来自于任何一个职能部门——销售部门、服务部门或模型设计部门。

取得绩效的责任由团队来承担。每个团队的领导人从整个组织中调配所需要的各种资源。在某一阶段，他把模型设计师纳入进来；在另一阶段，他把销售员纳入进来；在第三阶段，他又把顾客服务人员纳入进来等等。即使是销售员，也不是按顾客而长期安排，而是按产品线来安排的。但是，负有主要责任的团队领导会始终同来自各个职能部门的三四位人员共同工作。而在这三四个人中，每一个人又同三四个团队保持着"密切关系"——团队领导也常常由于要处理罕见的或新的问题而招来一个以前从未参加过其团队的专业人员。

一位担任团队领导人的模型设计师说："为我的团队决定需要哪一种服务工程，是我的职责。然后，我的任务是挑选合适的服务工程师——一个我了解、信任并能够向我的顾客推荐的人。以后，需要做些什么，就是服务工程师的职责了。如果他决定我们必须为顾客重新设计模型，那么我就必须从事重新设计模型的工作，直到满足服务工程师提出的设计规格为止——于是，他就成为我的'上司'了。"

一位模型设计师在"账户团队"（为该公司最大、最赚钱的账户即顾客提供服务）担任领导人的同时，还要把自己视为其他两三个小组的成员，而且所有其他的人也都是这样认为的。他解释说："那些团队可能在一年中有六次左右叫我去，因为他们碰到了一些模型设计方面的问题。对他们来讲，这是不常碰到的，但对于我所领导的团队而言，则是经常碰到的。于是，我就作为一个普通成员加入到他们的团队之中，并从事他们所需要的任何设计。"

经验与教训

这两个例子表明：团队的特点并不是"自由形式"或没有严密的组织。塑料模型公司的团队的确是高度灵活的，而且在团队内部并没有一种严格的指挥系统。团队的领导随着任务的不同而变动。但是，像医院这样严格的社会组织却是很少的。医院结构的特点是有一根指挥"棒"，而不是一个指挥系统。而塑料模型公司和医院这两个组织却都在组建团队并在应用真正的团队。

团队的设计要求其使命是持续不变的，而其中的具体任务却是经常变动的。如果使命不是持续不变的，那就有可能只需要一种临时团队，而不是基于长期团队设计的一种组织。如果具体任务并不改变，或者其相对重要性或次序并不改变，那就不需要团队了，也没有什么理由需要组建团队了。

团队需要有一个清楚而明确的目标，必须能够使整个团队和团队中的每个成员都随时对照着目标得到有关工作和工作绩效的反馈。

一个任务小组需要领导，而且它可能是一个长期的领导者——医院中病人治疗团队中的医生和护士或者高层管理团队中公认的首脑。另外，领导也可能随着各个主要阶段的不同而改变。但是，正如塑料模型团队的例子所表明的：在任务的某一阶段，必须明确地指定一个人担任小组的领导工作，但它不是负责做决策和发布命令的领导，而是负责决定在团队的某一特别阶段和某一特定工作方面哪些成员具有决策权威和指挥权威（关于这一点，请参见第37章有关日本决策方法的讨论）。所以，如果“民主”意味着由投票来做出决策，那么团队就不是民主的。它强调权威，但这种权威是由任务产生的，并且是以任务为中心的。

作为整体的团队要始终对任务负责。每个人都贡献出自己的特殊技能和知识，但每个人都始终要对整个团队的产出和绩效负责，而不是只对自己的工作负责。整个团队就是一个单位。

团队成员之间无需彼此完全了解就能作为一个团队来执行任务。但是，他们必须了解彼此的职能和可能做出的贡献。“和睦”、“体谅”和“人际关系”并不是必需的，对彼此职务的互相了解和对共同任务的共同理解才是最主要的。

用来制作广告和拍摄教育影片的团队就是这样的例子。

与拍摄电视节目片或大型娱乐片的团队不同，制作广告和教育影片的团队通常由雇来制作一部片子的“自由人士”组成，即一般只工作若干小时或几个星期。每个导演都认识一些各类技术人员——电气技师、音响工程师、摄影师和灯光人员，他同这些人员以前在一起工作过并信任他们。同时，他也知道各类技术人员中的其他一些人，并听说过有关他们的好评。每个技术人员也知道一些符合自己标准的导演。但是，在某一拍片任务中雇佣哪些人，则取决于当时（通常是在紧急通知的情况下）可以找到什么人。结果，拍片团队的成员常常是在开始拍片前几分钟才第一次碰面。有时，他们甚至不去打听对方的姓名，而在整个拍片过程中相互称为“音响工程师”或“灯光”。虽然如此，他们还是立即组成了一个团队。导演下令“开拍”，而音响工程师可能叫导演暂停，并说：“我听到有杂音。”于是，每件事情都会停下来，直到发现并消除了杂音的来源以后再重新开拍。摄影师也可能会说：“墙上有反光。”于是，所有事情都会停下来，以便调整灯光。当这部片子拍完了，团队成员就各奔东西，可能多年都不再相见。然而，当他们在同一拍片团队中

时，他们是作为一个团队紧密联系在一起共同工作的。

所以，团队领导人的首要职责是明晰化：使目标明晰化、使每一个人担任的角色明晰化。其中，包括使他自己所担任的角色明晰化。

团队原则的优点和局限性

团队具有一些明显的优点。每个人往往都了解整体的工作并使自己对之负责。同时，团队也很善于接受新的思想和新的工作方法，并有极大的适应性。

不过，团队也有极大的缺陷。如果团队领导人不提出明确的要求，团队就缺乏明确性。同时，团队的稳定性也不太好，经济性也比较差。在团队中，要求持续不断地关注管理问题，关注内部人员的相互关系、对各个人员的工作安排以及解释、研究和沟通等。此外，所有成员的大部分精力都花费在经常了解情况上。而且，团队中的每一个人虽然都了解共同的任务，但不一定总是了解自己的具体任务，完全有可能由于对别人的工作过于感兴趣而对自己的工作关注不够。

团队具有适应性。团队善于接受试验、新思想和新工作方法，是克服职能部门隔绝和狭隘观点的最好措施。任何一个专业人员都应该在其工作生涯中参加一些团队。

但是，在培养人们担任较高层管理工作或检验人们的工作绩效方

面，团队只比职能制组织略微好一点点。团队既没有明确的沟通，也没有明确的决策。整个团队必须不断地对它自己和组织中的其他管理人员解释：它试图做什么、正在做什么和已经成功地做了什么。团队也必须不断地确保必须做出的决策已经为人所了解，否则，就有做出它不应该做出的决策的危险，如影响到整个公司的决策。

例如，在上述的塑料模型公司中，“团队”随时都可能做出定价决策，而没有通知其他任何人。但是，这种定价决策即使原来只是为某一个顾客制定的，也会立即影响到整个企业。

团队的失败（团队的失败率是相当高的）常常主要是由于它没有运用自我约束和责任。由于团队的自由程度较高，更需要自我约束和承担所要求的责任。团队不可能“放任自流”而又能发挥作用。正因为如此，那些受过教育的年轻人常常叫嚷着要组建团队，而在实际生活中却常常抵制它。团队在自我约束方面有着极大的要求。

团队结构的最大局限性是它的规模。当团队的成员很少时，它工作得很好。土人的狩猎团队一般是由7~15人组成的，足球队、棒球队和曲棍球队等运动队的人数也大致如此。如果一个团队的规模过大，就难于驾驭了。它的一些优点，如灵活性和成员的责任感等就会减弱，而一些缺点，如缺乏明确性和沟通方面的问题、对内部机制和内部关系上的过分关心等就会更加突出了。

团队组织的适用范围

团队规模上的局限性决定了团队组织原则的适用范围。

对于高层管理工作来说，团队是最好的组织设计原则。事实上，它可能是适用于高层管理的惟一的组织设计原则（这将在本书第51章中予以讨论）。类似地，创新工作也应该优先使用团队设计原则（请参见本书第61章）。

但是，对于绝大多数经营与作业工作来说，把团队作为独立自主的惟一的组织设计原则就不恰当了。团队是一种补充——是一种极为必要的补充。团队可以促使职能制原则变得更加有效，并使职能制做到设计者最初希望它做到的那些事情。

大量生产工作可能就是这样一种情况（请参见本书第21章）。大量生产，特别是“僵化”的大批生产是职能制组织的一种极端应用。每一个人都是具有特殊职能的一个“单位”，而工作则从基于人的职能单位一个一个地向下游移动。鼓励人员在大量生产系统中组成团队——如IBM公司多年以来所做的以及某些汽车制造厂目前正在做的——有可能既按照职能制原则组成富有效率的工作组织，又使员工能够在团队中取得杰出绩效。

团队设计和知识型组织

以团队来补充职能制组织并做出最大贡献的领域，可能是知识工作。知识型组织（请参见第35章）可以在职能与团队之间取得平衡。其中，前者作为员工的“据点”，后者作为员工的“工作场所”。

知识工作从其定义来讲是一种专业工作。因此，从中层管理转变为知识型组织，就使得一批专家作为经营与作业人员加盟管理群体，而不是作为参谋人员加盟。传统上的一些典型职能，正在被许多新的职能所代替。当然，许多新的职能可以而且应该归并在一起。但是，税务专家虽然常常同“财务”人员归在一起，或者被列入会计部门，或者被列入司库部门，但其工作还是不同的，并且是可以分开的。这也同样适用于产品经理和市场经理。他们同样都与传统的市场营销职能、传统的研究和开发职能以及传统的制造职能有关，并且是它们的一部分。

这就要求有更好的职能管理，必须决定需要一些什么样的专长。否则，组织就会陷于无用的学习误区之中。同时，组织也必须认真考虑需要高度专业知识的关键活动是什么，并保证可以为各个关键领域提供富有深度的卓越知识工作。此外，组织还要确保其他领域也从事知识工作或者不会只从事很差的知识工作。

必须管理专业知识，并确保能够实现最初创造这些知识的目标并对企业做出贡献。必须在今天预测明天需要的新的专业知识，预测明天将会对现有专业知识提出的新的要求。换句话说，需要在本书所说的管理开发方面给予职能方面的关注（请参见本书第33章）。

对专业知识人才本身，也极需予以关怀和管理。他们是在从事真正重要的事情吗？还是在小事上浪费时间？他们是在重复做一些他们已经知道该如何做的事情吗？还是在创造新的潜力或取得杰出绩效的潜能?他们得到了有效运用吗？还是只是使他们忙忙碌碌?同时，还必须对他们在专业和个人方面的发展给予关心。

这都是些极为重要的问题。一般而言，不能通过核查一个人工作了多少个小时来获得有关上述问题的答案。它们要求有职能领域的知识和实施真正的职能管理。

无疑，有许多知识工作将会在严格的职能基础上予以组织，也有许多知识工作将由个人来做，而这些个人事实上又是组织中的一员。

税务专家就是这样的一个例子，他有一个“据点”——他通常归属于某种财务或会计的参谋部门。但事实上，除了公司以外他没有任何上司，除了公司以外他也没有什么顾客。而且，他也很少关心会计部门中的其他人在做什么。事实上，他是一个在固定编制内的外部咨询人员。

这些独立的个人——税务专家和公司律师、医务人员和政府关系顾问——很少造成组织或结构方面的问题。

但是，越来越多的知识工人将会有一个“职能据点”，却在团队中同来自其他职能部门或其他学科的知识工人一起工作。知识工人的知识越是先进，他就越有可能在跨职能团队中进行工作并做出他的贡献，而不

是在他自己所在的职能部门中。之所以如此，是因为：越是先进的知识，必然越是专业化的。而专业化的知识，即使不是纯粹的“数据”，也是片面不全的知识，只有同其他人的知识结合在一起，这种知识才具有生产性；只有作为其他人的决策、工作和理解的一种投入，它才能产生效果；只有在团队中，才能转化为“成果”。

因此，知识型组织将日益拥有两条轴线。一条是职能部门的轴线，对人及其知识进行管理；另一条则是团队的轴线，对工作和任务进行营理。从一方面来看，它破坏和摧毁了职能制原则；从另一方面看，它又挽救了职能制原则并使之能够充分发挥作用。它肯定要求有坚强的、专业化的和有效的职能管理人员和职能部门。

显然，团队并不像许多倡导“小团体”和“自由式组织”的人所讲的那样，它并不是一种灵丹妙药。它是一种要求很高的自我约束的、难于组织和管理的结构，有着严重的局限性和极大的缺陷。

但是，它也不像许多管理人员仍然坚信的那样，它不是一种应付非重复发生的“特殊问题”的临时权宜措施，而是一种真正的组织设计原则。对于高层管理工作和创新工作这样一些长期的组织任务来讲，它是最好的组织设计原则。而且，对于职能制结构（大量生产工作，无论是体力的还是文书性的，尤其是知识工作）来说，它是一种重要的补充，而且也许是必不可少的一种补充。在知识型组织中，它很可能是使职能技巧充分发挥作用的关键所在。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第46章　以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制

分权制组织和职能制组织——联邦分权制的优点——联邦分权制和管理人员的开发——它在非工商业组织中的应用——联邦分权制的要求——由强大的高层管理团队从事高层管理工作——“保留”的领域——要求集中的控制与共同的衡量标准——对自治单位的要求——规模要求——什么是太大、什么是太小?——服务参谋人员所担任的角色——什么是“业务单位”？——创新单位——模拟分权制——“材料”企业——IBM公司——商业银行——模拟分权制的问题——限用范围——模拟分权制是最后的手段——未来

在“联邦分权制”(常用的名称是“分权制”（在日本叫做“部门化”）。但是，这个名称会引起混淆，因为“分权制”还有其他的形式。而且，这种说法也会引起误解。这种组织设计原则的最佳称谓，是联邦原则。)中，一家公司是由若干自治性的业务单位组成的。每个单位要对自己的工作绩效、自己的成果以及它对整个公司的贡献负责。每个单位都有它自己的管理当局。事实上，是这些管理当局在经营它们自己的“自治单位”。

正如我们在前面第41章中所提到的，联邦分权制最初是由杜邦于1920年提出的。当时，他在改组由杜邦家族拥有的杜邦公司。不过，当时只是一种很粗略的形式。杜邦公司原来是老式的职能制结构，由于该

公司在第一次世界大战期间的成长，那种结构已经不再适应了。不久以后，当杜邦接任通用汽车公司总经理职务时，该公司正处于极为困难的境地之中。他发现当时任通用汽车公司常务副总经理的斯隆也提出了联邦分权制的想法，但更为完善一些。斯隆的“集中政策控制下的分权经营”于1921~1922年期间开始实行，并成为分权制的一种原型。此后，有许多企业加以模仿和改进。其中，通用电气公司于1950~1952年期间进行改组时也提出了一种模型，并成为“管理热潮”期间在全世界流行的标准模式。(关于斯隆的原型，请参见作者的《公司的概念》（本书中文版2006年3月由机械工业出版社出版）一书。)

联邦分权制规定：一家企业中的自治单位内部的各项活动是按照职能原则组织起来的——当然也不排斥使用团队。一个分权制结构中的自治单位则设计得较小，以便能够充分发挥职能制结构的长处而弱化其不足。

但是，分权制的出发点不同于职能制和团队。职能制和团队是从工作和任务出发的。它们认为：“成果是全部努力的总和。”它们假设：“只要恰当地对各种努力进行组织，自然能够得到恰当的成果。”分权制则不同，它从以下问题出发：“我们所要求的成果是什么?”它首先试图建立恰当的单位——具有获得最佳成果，特别是市场方面成果的能力的单位。然后再提出以下问题：“在自治单位内部必须确定和组织一些什么工作、什么努力和什么关键活动?”

当然，最好是在一家公司的全部或绝大多数自治单位中建立同样的职能结构，或至少是类似的职能结构。西尔斯公司的所有商店，不论其规模或位置，都有一个商店总管、一个业务经理和负责主要商品区（如家庭用具）的部门经理。在通用汽车公司，所有制造部都有着同样的七种关键职能部门：工程、制造、总机师、采购、市场营销、会计和人事。这七位职能部门的主任都直接向制造部总经理报告工作。

但是，必须给予充分的注意，以免使这种本来是好事的统一性变成死板的一致性。

通用电气公司在1950~1952年的改组，提供了一个表明不应该做哪些事情的例子。通用电气公司决定："典型的制造单位"设置五种关键的职能部门，分别是工程、制造、市场营销、会计和人事。当然，每个人都看得出，这种规定对通用电气信贷公司这样的非制造单位是不合适的，但是人们没有看出另外两件事——结果造成很大损害的两件事。第一件事是：某些制造单位需要有其他的、不同的重要职能部门，或至少对同样的职能工作要有不同的安排。这方面的一个例子就是电子计算机业务。在该业务单位中，产品开发和顾客服务非常重要，不适合从属于工程和市场营销职能。通用电气公司在电子计算机业务单位中的失败，有多种原因，但其中的主要原因之一，可能就是采用了典型的制造单位的职能结构。第二件事是：有些单位看起来像是制造单位，但事实上却是创新单位。这些单位是真正的业务单位和提供成果的单位，但它们本

身并没有“产品”，而只是为了开发出新产品。它们并没有“市场”，而只有研究和开发合同，绝大多数是同美国政府签定的合同。它们并不“制造”，至多只有一个模型车间制造少量模型。但是，通过汽车公司却要求它们采用典型的制造单位的职能结构。有些创新开发单位对规定的结构采取消极抵制的态度，从而得以维持下来。其他一些创新开发单位则由于承担了它们并不需要的职能重担，尤其是由于把愿景和努力指向错误的方向而受到了严重的损害——有些是无法弥补的损害。

这就践踏了联邦分权制的真正优点：以成果为中心。在采用联邦分权制时，应该提出的第一个问题是：“这个‘自治单位’的业务目前是什么？将来会是什么？应该是什么？”然后，才能找出关键活动并按照职能制或团队原则加以组织。

联邦分权制的优点

在现有的各种组织设计原则中，联邦分权制原则是最接近于能够满足各种组织设计规范的，其应用范围也最广。经营/作业工作和创新工作都可以按照分权的自治单位来进行组织。虽然高层管理显然不能作为一个自治单位，但如果把企业恰当地按照联邦分权制来组织的话，就会使高层管理变得强大而有效，会使高层管理人员从高层管理工作中解脱出来。

联邦分权制有很高的明确性和相当程度的经济性，这使得自治单位

的每一个成员都易于了解他自己的任务和整个企业的任务。同时，它也有高度的稳定性和适应性。

它把管理人员的愿景和努力都直接集中在企业的绩效和成果方面，能够大大减少自我欺骗的危险，大大减少把注意力集中在熟悉但陈旧的事物上的风险，大大降低没有关注困难的但却是处于发展中的新事物的危险，大大减少让无利可图的业务拖住有利业务的危险。同时，事实真相也不会轻易被企业一般管理费用搞乱，不会淹没在有关销售总额的数字中。

在沟通和决策方面，联邦分权制是目前惟一能使人满意的组织设计原则。由于整个管理群体，至少是其中的上层，都有着共同的愿景和共同的感知与理解，他们可以轻松地进行沟通。而且，由于同样的原因，联邦分权制也鼓励从事各种不同工作的人员进行充分的沟通，而不是加以反对。相应地，决策也可能不必太费力气就可以达到最优水平。此外，联邦分权制也容易使注意力集中在正确的问题而不是错误的问题上，集中在重要的决策而不是枝节问题的决策上。

联邦制原则的最大优点在于管理人员的开发。在现有的各种织织设计原则中，只有它才能在早期就为高层管理职位准备和考验人员。这一点，使得它成为应该优先采用的一种组织原则。

在联邦制结构中，每一位管理人员都同企业的成就和企业的绩效密

切相关，因而能够把注意力集中在企业的成果和绩效上。由于管理人员同企业成果密切相关，所以即使他从事的是纯粹的职能工作，也可以从企业绩效中得到有关自己任务和工作的反馈。所以，联邦制原则使我们能够把庞大而复杂的组织划分成一些小型而简单的单位，以便使管理人员知道他们正在做什么，能够指引他们为整体的绩效而努力，而不受自己的工作、努力和技能的束缚。

由于目标管理和自我控制能够有效地进行，一位管理人员所能直接领导的人员和单位的数量，就不必再受管理幅度的限制，而只受要宽得多的管理责任幅度的限制。

西尔斯公司的一位副总经理可以领导300个商店——每个商店都是一个自治单位，对市场营销和利润负责。每个商店经理可能领导30个部门经理。其中，每个部门经理都经营一个自治单位并对市场营销和利润目标负责。结果，在西尔斯公司，作为最低层次管理工作的部门经理和总经理之间只有两个层次：商店经理和地区副总经理。

尤其重要的是：如果分权制单位的总经理只负责一个小型单位的话，他就是真正的高层管理者。他面对着一家独立公司的高层管理职位的绝大多数挑战——惟一的例外通常是财务资源方面的责任及其供应。他必须做决策，组建班子，分析市场和生产过程、人员和金钱、目前和未来。因此，他在一个虽然不是独立性的单位，却是自治性的单位中受到了考验，而且是在其职业生涯的较早阶段、在相当低的层次上受到考

验的。所以，即使他犯了什么错误，也不至于对公司造成太大的损害，同样也不会对他本人造成太大的损害。在准备和考验人员担任未来的领导岗位方面，无论是对工商企业还是其他机构来说，没有其他任何一种现有的组织原则比联邦制原则更能够满足要求了。

探求一种准备和考验未来领导者的制度，是政治理论和政治实践上的一个老问题。没有任何一种政治制度恰当地解决了这个问题。当然，联邦分权制原则也没有完全解决这个问题。一家分权制企业的自治经理还没有面对高层职位的全部责任，当然更谈不上面对其中的孤独感了。但是，联邦制原则比其他任何现有的组织设计更有可能解决这一问题。

联邦分权制原则是为工商企业制定的，但也同样适用于非工商企业，即服务机构。

未来的医院可能改组为一些自治性的联邦单位。例如，一个这样的单位可能负责照料数量不太多的病人——约为普通医院在某一时期病人数量的1/4~1/3，这些病人需要给予重点医治和照料；另一个单位可能照料大量无需重点关注或动手术的门诊病人或短期住院病人；还有一个单位可能收治大量的外科手术病人，这些病人或者无需住院，或者只要在“简易病房”中住一两天，而无需在贵得多的“医院”中住院；还有一个自治性单位可能是精神病的治疗单位，病人绝大部分都是门诊患者；还有一个单位可能是疗养单位，也可能有一种“简易病房”式的单位——事实上，是让健康的产妇和婴儿在分娩后临时住两天。当然，这些单位共

用一些服务设施——化验室、营养师和厨房、社会工作部、维修工人、精神病例研究者和理疗师等。但是，这些服务部门可以像目前的中心服务部门那样来予以组织。

联邦制原则同样也可用于对自治单位内部的小单位进行组织。

在皮埃尔·杜邦于1920年所创建的自治部门中，每个部门都成长得很有规模了，以至于每个部门内部又分成许多个自治单位，它们在杜邦公司中叫做事业部，每个事业部都有自己的总经理，负有损益方面的责任，并拥有整个企业的各种职能部门（但会计除外，它如果不属于公司，至少也属于上一层的自治部门）。在这些自治单位中，有些又包含更小的自治单位，每个都有自己的产品线、市场和经营责任。

联邦分权制的要求

联邦分权制有着严格的要求。它在责任心和自我约束方面也提出了很多要求。

分权制决不应该削弱中心。相反，联邦分权制的主要宗旨之一，就是要强化高层管理并使其能够从事自己的工作，而不是被迫对经营与作业工作进行监督、协调和提供支撑。只有明确规定和深入思考了高层管理工作之后，联邦分权制才能发挥作用。

任何一种联邦制的最关键的问题是："高层管理的任务是什么，高

层管理如何才能获得时间、思想和理解来完成这些任务？”如果恰当地应用联邦制，则高层管理不必为日常作业而担心，能够集中精力去关心未来的方向、战略、目标和关键决策，从而完成自己的任务。

“分权制”这种叫法，目前已经极为流行，不便把这种叫法改掉。但是，它却是一种易于使人误解的叫法。

联邦分权制是对高层管理实力的有效考验。在一家分权制公司里，高层管理人员的首要职责，就是深入思考“我们的业务是什么以及它应该是什么”这个问题。他必须负责为整个公司制定目标，并制定出实现这些目标的战略。换句话说，他必须负责做好本职工作。假设联邦制结构是所有组织结构中最有作用的结构，并且对其进行了恰当的管理，如果在这种情况下高层管理人员仍然不能负责做好本职工作，那就是一个烂摊子。

高层管理人员必须认真地深入思考自己应该保留哪些决策权。这是因为：有些决策是同整个企业、企业的健康发展和前途密切相关的，但并不是所有决策都必须在纵观全局的情况下才能够做出。其中的绝大多数决策，都可以从对某一个自治单位有利的基础上来做出。但是，这些决策必须由能够纵观全局并对全局负责的人来做出。

例如，在通用电气公司，只有公司的高层管理才能决定放弃一种业务或开始一种新业务。在通用汽车公司，由总部的高层管理规定每一个

事业部的汽车产品必须遵守的价格范围，从而对公司的各个主要单位之间的竞争加以控制。在西尔斯公司，由位于芝加哥的总部决定每一家商店应该经营什么商品——五金商品、家用器具或时尚商品等。

换句话说，处于中心地位的管理当局必须保留一种对事关整个企业及其长远未来的事情做出决策的“最高权力条款”，使其可以为了共同的利益而凌驾于自治单位的野心和骄傲之上。

具体而言，如果要保持一个企业的完整性而不使它四分五裂，企业的高层管理必须在三个领域保留其最高权力。应该由高层管理而且只能由高层管理来决定的这三个领域分别是：

第一，企业的技术、市场和产品，企业开始从事什么新业务和放弃什么旧业务以及企业的基本价值观念、信念和原则。

第二，高层管理必须自己保留关键的资本资源的分配权。联邦制组织的资本供应及其投资，都是高层管理的职责，而不应该交给其自治单位。

第三，另外一种关键资源是人员。在一家按照联邦制组织起来的公司中，人员，特别是管理人员和重要的专业人员，是整个公司的资源，而不是其中任何一个单位的资源。有关分权的自治单位中的人员及其重要任命的政策，是高层管理的决策——当然，自治单位的经理也必须积极地参与其中。还有，一家分权化公司需要有一位有实力的、受人尊重

的高级经理人员加盟高层管理当局，以便由他来关注公司中有关人员的道德工作。

分权制结构的高层管理必须是分离的，不能同时经营任何自治单位。无论这种自治单位是多么大和多么重要，都不能那样做。即使是一家小型企业，如果按照联邦制设计原则组织起来的话，也至少要有一个人（最好有更多的人，关于这一点，请参见本书第50章和第51章）来全面承担整个企业的高层管理工作。

英国的传统制度是：董事会的“常务董事”——以全部时间从事高层管理工作的成员，同时担任各主要部门和子公司的首脑。这样做的结果，只能是既没有高层管理，又没有分权制，基本决策或者根本就不存在或者是有关各部门首脑“交易”的结果，而这些首脑所关心的自然是他们自己的部门而不是整个公司。(关于这一点，请参见大卫·格雷尼克（David Granick）的《四个发达国家——法国、英国、美国和俄国的管理比较》（Managerial Comparisons of Four Developed Countries,France,Britain,United States and Russia,M.I.T.Press，1972）一书。)这可能就是经常报道的英国公司产生下述倾向的一种主要原因：它们按照一个部门过去的历史和规模来分配资金和其他资源，而不是按照未来的机会和需要进行分配。

联邦分权制要求集中的控制和共同的衡量标准。事实上，如果一个联邦制组织发生了麻烦（例如，如果在联邦制结构的高层堆积了多层处

于中心地位的管理参谋人员），其原因总是由于中央机构所用的衡量标准不佳，以至于必须代之以人员监督。自治单位的管理人员和高层管理人员都必须了解到底期望每一个单位做什么、绩效意味着什么以及哪些开发具有重要意义。上级必须有信心，才能给下级以自治权，而这就必须存在某种控制，以便使个人看法失去必要性。人们必须了解目标是否正在实现，才能实行目标管理，而这就需要有明确而可靠的衡量标准。

斯隆所说的“集中控制的必要性”，可以用世界上最大的、成长最快的多国公司之一——荷兰的飞利浦公司的经验来说明。在1959~1972年期间，飞利浦公司在全世界的销售量几乎增加了5倍，从13亿美元增加到60亿美元。不过，该公司的利润却不见了。该公司有一个强大的高层管理团队。在许多重要领域中——从家用设备到电子产品到电灯泡，该公司的技术和产品都处于领先地位。飞利浦公司实行极端的分权化，在60个国家中拥有几百家子公司，所有子公司在传统上都拥有各自的自治性管理当局。但它实际上并没有中央规划的控制制度，也没有共同的衡量标准，结果只能是四分五裂，而不是分权化，产生了大量的、没有控制的存货，造成了无计划的资本投资以及人员过多等问题。飞利浦公司的销售量只有通用电气公司的2/3，其资本投资和员工人数却同通用电气公司大致相等——而利润却只有通用电气公司的1/5。在经过了几年的艰苦努力并成功实施了集中控制、确定了共同的衡量标准和协调规划以后，飞利浦公司才开始真正显示出自己在技术和市场营销方面所取得的成就，并取得了相应的回报。而且只有在这个时候，飞利浦公司的各

个“自治单位经理”，才真正获得了自治权。也只有在此以后，他们才可能为自己的单位制定计划、设立目标并从事各自的组织工作。

这个原则的另外一面是：联邦制原则要求经营单位和自治单位承担很大的责任。一方面，赋予这些经营单位最大程度的自治权，另一方面也要求它们承担起最大限度的责任。

尤其重要的是，它们的职责是使高层管理人员能够从事高层管理者应该从事的工作。每个自治单位的首脑都应该深入思考：有关本单位的市场、产品、潜力、机会以及问题等方面，高层管理人员必须了解哪些信息。他也必须问自己：“影响本单位取得成就或失败的主要原因是什么?高层管理人员为了了解本单位的发展方向和真正的机会与问题，必须知道什么?”在一个联邦制结构中，自治经理决不能满足于“报告”，而必须深入思考高层管理人员需要了解什么，必须承担起对高层管理进行教育的责任。

联邦制结构要求有共同的愿景。在联邦制公司中，每一个单位都是自治的，但并不是独立的，而且不应该是独立的。它的自治性，只是整个公司取得更好绩效的一种手段；它的管理人员越是拥有广泛的地区自治权，越是应该把自己看成是更大的团体——整个企业中的一员。

规模要求

联邦分权制本来是为了解决企业的规模问题而提出来的一种设计。

当企业的规模超过了中等程度时，职能制结构就不适用了。但是，联邦分权制在规模大小上也有一些限制条件。如果联邦制的单位太大了，以至于其中的组成部分——即职能性的子单位（如制造）超过了它有效运转的规模限制，那么整个自治单位就会变得相当笨重、迟钝和太大，以至于难以正常运转。“头脑”——自治性单位的高层管理可能仍在进行工作，但其“肢体”——职能性的子单位却会变得僵化、官僚化，并变得越来越为它们自己服务，而不是为共同的目标服务。

为了克服这种缺陷，杜邦公司一方面把过于庞大的自治单位一分为二；另一方面，正如我们在前面已经讨论过的，在大型的自治分权单位中再建立一些小型的自治分权单位。另外一种方法是强生公司所采用的方法。该公司是一家规模非常庞大的制造卫生保健用品的多国公司，其产品从药棉直到避孕丸，范围相当广泛。多年来，强生公司一直把它下属的每一个单位的规模都限制在250名员工以内，每个单位都是一个拥有自己的管理当局和董事会的独立公司，直接向一个小型的、中央母公司的高层管理团队报告工作。当强生公司在全世界的销售额超过10亿美元、员工总数超过4万人时，虽然不得不允许其下属单位的规模超过250名员工，但该公司仍然对每一个单位的规模加以限制。当下属单位过于庞大时，它就会把这个下属单位分解开来，而不是允许它继续扩大。这样，在它的每个下属单位中，职能单位还是相当小的。

但是，当自治单位成长到拥有庞大的规模时，并不总是能够把它分

解或再做进一步划分。至少，并不总是可以这样做的。于是，就出现了“职能王国”。

例如，通用汽车公司的雪佛兰事业部就成长到了很庞大的规模。如果它是一家独立的公司，它可以在汽车制造公司中排名第三位或第四位。它是一个分权的自治性产品单位，但在内部，它是按照职能组织起来的高度集权的实体。为了消除雪佛兰事业部中庞大的（非常庞大的）职能单位与外隔绝的状态，通用汽车公司经常把雪佛兰事业部同其他较小（但仍是很大的）事业部的职能经理互相调动。但是，在20世纪70年代初期，通用汽车公司把汽车的最后装配工作从雪佛兰事业部中分离出来，按照“模拟分权制”原则（请参见下面的内容）单独成立了一个装配事业部。这样做的理由之一，就是有必要把日益成为“以努力为中心”的一项大型装配作业恢复成“以成果为中心”。而且，在通用汽车公司中，许多经理人员，特别是年轻的经理人员显然都认为雪佛兰事业部早就应该分解成一些独立的事业部。例如，一个事业部负责大型卡车业务，另一个事业部负责“小型车”或“超小型车”业务，而原来的雪佛兰事业部则只限于“标准”客车（请参见本书第55章）。

通用电气公司在20世纪50年代进行改组的设计师拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）经常说：一个分权制结构中的自治单位应该小到“一个人伸手可及”的程度。这虽然并不是一个精确的定量用语，但它意味着一个自治单位不应该超过联邦分权制能够获得充分利益的“适当规

模”，意味着（正如本书第54章中所指出的）在高层的一小部分人中——可能是四个或五个，不用参考图表、记录或组织手册就能讲出该单位中有哪些关键人物，他们目前在哪里，他们目前在从事什么工作，如何完成他们的工作，他们从何处来以及可能到哪里去。在自治单位的规模较大时，联邦分权制可能仍然是最好的一种组织设计。但是，那时已经是“害处最少”，而不是好处最多了。

多小的规模就过小了

但是，分权的自治单位也必须拥有足够大的规模，以便支持它所需要的管理活动。

多小的规模就过小了，这取决于所从事的业务。西尔斯公司或玛莎公司的一家商店，即使规模很小也足以支持恰当的管理活动。一家小商店所需要的，只是一个经理和少数实际上管理店面的部门主管。

在美国，在从事大量生产的金属加工业中，如果一个真正的自治生产单位每年的销售额没有2000万~3000万美元，就很难支持恰当的管理活动和自己的工程、制造和市场营销等工作。销售额小的单位，往往会处在人员不足或配备了不恰当人员的危险之中。

当规模这样小的单位按照自治单位来进行组织时，其内部结构应采取团队设计原则，而不应采取职能结构。西尔斯公司所属的各个商店，除了最大的商店以外，都是采取团队设计。

决定性的标准不是规模大小，而是管理职务的范围和挑战。一个联邦制单位始终应该有足够大的范围，以便一个人能够施展他的才能。它应该有足够的挑战，以便单位中的管理班子真正能够进行管理，即深入思考目标和计划，把人力资源组成有效的团队，把工作整合起来，并对工作绩效进行衡量；使管理班子在该项业务的所有重要阶段都必须进行工作，并使他们能够真正地开发市场、产品或服务——尤其重要的是真正地进行人员开发。有关自治单位规模大小的真正标准不是经济性，而是管理范围和挑战以及管理绩效。

对于分权制组织的自治单位而言，它不应该依赖处于中心地位的服务参谋机构，即不应依赖总部提供的咨询和教育活动。

分权制组织需要有效的“道德”工作。它还需要为高层管理提供有组织的思考和计划，即在本书第51章中所讨论的“秘书处” 和“业务研究”小组。如果分权制组织规模较大并进行多角化经营，则更为需要。它需要强大的中央信息部门和统一的控制和衡量标准，需要一些“共同的经营与作业工作”，如资金的供应和管理、研究、法律咨询、公共关系、与有组织的劳工的关系、与政府的关系和采购等。此外，它也许还要在公司范围内从事社会的研究和开发工作（这一点，在本书第25章中已经讨论过了），从事市场营销和人员管理方面的关键活动。

但是，它不应该使分权单位在作业管理中需要和聘请中央服务参谋人员来提出“建议”。这些分权单位应该足够强大并足以自立。如果它们

不足以自立，那么参谋人员并不能弥补其软弱性的一面，而只会使之变得更加软弱。这些参谋服务人员必然会集中关注其职能领域，而不是企业的成就和绩效。这些参谋人员位于公司总部，必然有通向高层管理的内部渠道。在一家分权制公司里，如果参谋机构比较庞大，那么下属单位就会忙于讨好这些参谋人员，而不是为了取得杰出绩效而从事经营活动了。

联邦分权制的先驱们十分了解这一点，所以使服务参谋机构保持小而精的水平。但是，在20世纪五六十年代采用联邦分权制的许多公司中，却建立了庞大的中央参谋服务机构。

它们可能几乎没有选择的余地。在许多情况下，在职能领域中建立这些中央服务机构，只是一种政治上可行的事。否则，强大的传统职能结构将会抵制向联邦分权制的转变，因为后者必然会威胁到他们的权力和声望。即使用来证明庞大的参谋服务机构具有合理性的一些说法——如在职能领域中“需要优秀人才”或“专门人才”，也常常只是一种必需的政治代价。但是，至少要认识到这一点。为了安抚那些有权势的职能巨头而设置的服务性参谋机构，应该在他们退休以后予以废除，而不应该再安置新的人员进去。只有在原有的计划和活动取消以后，才能批准新的计划和活动。经过了若干年的过渡阶段以后，这些参谋人员为自治单位“服务”所需要的预算，就可以限制在“顾客”——即自治单位的管理者自愿“购买”的数额上了，而不再是强制征收的数额。

如果分权制组织依赖中央参谋服务机构，那么只会使它受到职能制设计弱点的损害，而不会从职能制设计的优点中获得好处。

什么是“业务单位”

联邦分权制只适用于一家公司能够真正划分为一些“业务单位”的情况。这是它的基本限制条件。

但是，什么是一个“业务单位”呢?当然，最理想的是联邦制单位本身就是一个完整的企业。

斯隆在20世纪20年代初期创建的通用汽车公司的组织，就是以这种思想为基础的。每一个自治的事业部自己从事设计、工程、制造、市场营销和销售等工作。事业部销售的汽车，必须在公司规定的价格幅度之内。但除此以外，它是完全自治的。在通用汽车公司中，“汽车配件事业部”把其产品的很大一部分销售给本公司制造汽车的各个事业部，但它们也直接销售给外部市场，而且更大一部分常常是销售给通用汽车公司的竞争者。从各个方面来说，它们都是一些“业务单位”。强生公司的自治单位也是这样的：其中的每一个业务单位都有自己的产品线、自己的研究和开发部门、自己的市场和市场营销机构。

但是，一个真正的业务单位应该达到什么程度，才能使联邦分权制有效地发挥作用呢？按照最低限度，业务单位应该向公司贡献出它自己的利润，而不仅仅是对公司的利润做出贡献。它的利润或损失，应该直

接成为公司的利润或损失。事实上，公司的总利润应该是各个业务单位利润的总和。而且，各个业务单位的利润必须是真正的利润——不是根据账面编造出来的利润，而是由市场的客观评价所决定的利润。

对于自治和真正的试金石而言，联邦制单位必须有自己的市场也许是至关重要的。其中的市场可能只是一个地理区域——例如西尔斯公司和玛莎公司的商店就是这样；也可以是像“地区公司”的例子，几家大型美国人寿保险公司互相划定一个地区。但不管怎样，联邦制单位必须有一个明确的市场，它在这个市场中是惟一的公司。

在有些行业，同一产品线在同一地理区域中可能有一个以上的不同市场，因而可能要为同一产品建立两个不同的业务单位。

例如，椅子的机构购买者——医院、学校、饭店、餐厅和大型办公场所——就是不同于住户（家庭）的一个市场。它们购买的椅子可能是一样的或非常相似的，但它们却可能应用不同的分配渠道、支付不同的价格和采用不同的购买方式。例如，有一家规模相当大的家具公司的成长，在很大程度上就归功于把零售家具和机构购买者分开并建立起两个不同的产品业务单位。

只要一个业务单位有充分的市场责任和客观的成果可比性，即使从其他自治单位或公司经营的集中制造货源获得其产品，那它也仍然是一个自治的业务单位。

西尔斯公司或玛莎公司的商店都不是真正的“业务单位”，它们自己并不采购，甚至不能决定自己经营什么和设定什么价格。但是，每一家商店在其地理区域内却是自行负责的。而且，由于西尔斯公司或玛莎公司的所有商店都以同一成本、从同一中央采购部门获得同样的商品，所以可以互相做有意义的比较。在西尔斯公司的系统中，商店经理是自治性的，并且可用绩效和成果来予以衡量。

可是，如果没有真正的市场测试，我们就不能说存在着自治业务单位，联邦分权制也就不能发挥作用。

通用电气公司有一个大型的自治业务单位，即器械销售事业部。它向电力公司销售和供应涡轮机、配电装置和变压器。该事业部同各个电力公司在电站和输电线路的总体设计方面密切协作，然后由通用电气公司的各个工厂和其他工厂装配客户所需要的装备。在通用电气公司于1952年改组时，“产品部门”即配电装置和变压器部门被赋予了“业务单位责任”，而器械销售部则成为“分销商”。但是，这种改组却行不通。产品部门不能真正承担起业务单位的责任，而器械销售部虽然是惟一真正的“业务单位”，但已经不再拥有必要的权力了。结果，混乱代替了明确性，摩擦代替了责任。最后，虽然器械销售事业部已经远超过“伸手可及”的程度，但仍不得不重新恢复绝大部分的原有结构。

我们迄今所讨论的，是经营与作业工作——现存的和已知的业务单位的联邦分权制。创新工作的分权制单位，是以不同方式组织和衡量的

（请参见本书第6章）。但是，对于这样的工作，联邦分权制也是最有效的组织设计原则——但其条件是：可以客观地衡量其绩效和成果。分权制的创新单位，也应该是一个业务单位，或应该能够成为一个业务单位。

模拟分权制

只要一个单位可以组织成为业务单位，就没有一种组织设计原则可以同联邦分权制原则相媲美。但是，我们已经知道：有许多大型公司并不能分成真正的业务单位，而它们又显然发展得超出了职能制或团队结构在规模和复杂性方面的限制。

这些公司日益转向“模拟分权制”，以此作为解决组织问题的一条出路。

模拟分权制组成了一些虽然不是业务单位，却好像是业务单位的结构单位。这些单位具有尽可能大的自治权，有自己的管理当局，而且至少存在“模拟的”利润和损失责任。它们用一种内部决定的（不是外部市场决定的）转移价格来互相购买和销售。或者，它们这样计算“利润”：在各个单位之间分摊成本，然后在成本之上再加上一定百分比（如20%）的“标准费用”。

主要的例子有化学工业和“材料”工业中的一些公司。

有一家一体化的化学公司，是按照以下三条轴线或三种不同的逻辑来从事经营的：研究的逻辑、流程的逻辑和市场的逻辑。从研究和开发的逻辑来说，组织所熟悉的产品类型是由知识的界定所提供的，如“聚合物”、“结合”和“表面现象”。而流程则是由原材料来决定的。没有一种流程能够把硫酸转变成石油化工产品，或者把石油化工产品转变成硫酸。最后，市场也有它自己特有的逻辑。它既不采购“无机”化合物，又不采购“有机”化合物，而是采购粘结剂、胶质、表面涂布剂、试剂和清洁剂。也就是说，它所采购的是产品的用途，而不是化学公式或流程技术。对于绝大多数顾客而言，他们出于各种目的购买各种各样的化学制品。市场的逻辑是“最终用途”的逻辑。

但是，大型化学公司，不论是美国的杜邦公司和孟山都公司（Monsanto）、英国的帝国化学公司，还是法国的普基公司（Pechiney）或德国的巴登公司（Badische），都必须能够做到以下几点：

——运用各种化学科学和技术来开发新产品；

——用大量的原料来制造各种各样的产品；

——向各种最终用户供应他们在各自的制造流程中所需要的各种化学制品。

对于玻璃、钢铁、铝和纸的制造业，这也同样适用，只是程度略小

而已。这些“材科”企业在第一次世界大战以前取得了成功，在第一次世界大战和第二次世界大战期间仍然是领先者，而其销售量的增长在第二次世界大战以后的时期里甚至比之前还要快，但成果却越来越不能令人满意。越来越多的人认识到：其中的原因就在于它们发展得超出了职能制所能适应的限度，并已经失去了进行有效沟通的能力，失去了灵活反应和迅速做出决策的能力，失去了执行已经做出的决策的能力。

常常有人会提到，像美国铝业公司这样的大型美国材料公司，虽然做出了正确的决定，但却迟了9个月。然后，又过了9个月，才把这项决定付之实施——对美国、英国或德国的其他巨型化学公司，也提出了类似的批评。这是因为一个决定在大型职能结构中必须经过的路程太长了，向上到达高层要经过很长的路程，然后又要经过很长的路程重新传达下来。在经历了如上所述的无数层次之后，所要决定的问题和做出的决定已经被歪曲得面目全非了。

模拟分权制是可以用来解决大型材料企业结构问题的一种可行的组织设计原则。

例如，许多化学制造公司把其业务单位分成三类，每一类都以模拟分权制为基础。建立了一个研究和开发公司，并按照研究的主要领域来进行组织。有些化学公司，如孟山都公司还分别建立了市场营销部门和制造部门，两者都要承担利润和损失方面的责任。

通过独立的“商社”，日本的钢铁公司可以在国内和国外销售其产品。在美国铝业公司和共和钢铁公司中，生产是按照地区制造单位来进行组织的，每一个单位都是一个损益中心，市场营销却是按照最终用途单位来进行组织的，这些最终用途单位就是以汽车工业和建筑工业为代表的、铝和钢铁的主要工业买主。类似地，世界上最大的玻璃制造公司之一——康宁公司也在模拟分权制的基础上按照制造单位和市场营销单位来进行组织。

模拟分权制也同样适用于那些拥有类似规模和复杂性的单一产品公司。其中，突出的例子就是IBM公司。

IBM公司在某种程度上只经营一种主要的产品：电子计算机。在其市场中，可以作为自治的市场而区分出来的也只有一种，即政府和防务市场。IBM公司的大部分营业活动，约为80%左右是向一个市场供应一种产品，即向美国和外国的工商企业供应电子计算机。但是，这种电子计算机的销售额达到了数十亿美元，而且相关业务也极为复杂，所以不适合按照职能制进行组织。于是，IBM公司就把它的数据处理业务分为两个重要的单位，每个单位都以模拟分权制为基础，作为一个自治的业务单位进行管理。其中一个单位是市场营销和服务部门，另外一个单位是开发和制造部门。每一个单位都是一个损益中心。

在把模拟分权制应用到不能采用联邦分权制的大型企业中，最有趣的尝试是20世纪60年代对纽约一些大型商业银行的重组。

经过重组，存款金额分别在纽约排行第一位和第二位的花旗银行和大通银行，都实施了模拟分权制结构。花旗银行分成了五个自治单位：零星服务部（即个人的存款和借款业务）、商业服务部（为中小型企业服务）、公司服务部（为大型企业服务）、国际服务部和信托服务部（如投资管理）。其中每一个服务部都有一位经理，有自己的目标、计划和损益表。大通银行的重组虽然是独立进行的，但也大致与此相似。

这些银行的例子清楚地显示出模拟分权制的某些重大问题。在这两家银行中，都是洛克菲勒分行或伦敦分行等大的分行成为地区的银行业务中心。有时，在面向上述五个自治银行的代表时，这种分行只是扮演了房东和设备管理者的角色，而前者则占用一定的分行办公空间。有时，这种分行就是一个“银行家”。还有些时候，这种分行兼做房东和银行家。显然，这种大规模分行也是一种“业务单位”和损益中心。一个顾客常常同时是——或应该是零星顾客、商业顾客、信托顾客，甚至是公司顾客，那么应该由谁来对不同的“银行”加以协调并向顾客提供服务呢？例如，一家小型企业的首脑希望：向其企业提供资金的银行，可以同时兼理其个人银行业务、处理其储蓄账户、担当其遗嘱的执行人和投资的管理人以及其公司养老金的受托人。他不愿意同四个不同的银行打交道。他应该算是谁的顾客呢？谁应该接受他的业务呢？

显然，模拟分权制存在着许多困难和问题。但是，它在将来会得到更多的应用。这是因为：最有可能运用模拟分权制的那些领域，都是经

济和社会中不断发展的领域——加工工业和公私服务机构。职能制组织和联邦分权制组织都不适合在这些领域中开展组织工作。因此，管理人员有必要了解模拟分权制的要求和局限性。以模拟分权制为基础建立起来的组织，可能会存在什么问题呢？

模拟分权制的问题

模拟分权制与所有的组织设计规范都不大“匹配”。它缺乏明确性，很难实现以绩效为中心，很难满足每个人都能了解其任务的具体要求，也无法满足管理人员和专业人员应该了解整体任务的要求。

模拟分权制最不能满足的是经济性、沟通和决策权力这些方面的要求。诸如此类的弱点，是这种组织设计所固有的。由于模拟分权制的单位并不是真正的业务单位，它的成果并不是真的由市场绩效决定，而在很大程度上是内部管理决策的结果。其中，这里所说的决策，是那些有关“转移价格”和“成本分配”的决策。

把一家化学公司的制造部门也看做是一个业务单位，并期望它从自己的投资中获得利润。那么当这家化学公司的市场营销部门从制造部门“采购”产品时，应该支付什么样的价格呢？这里并不存在“市场价格”，因此不存在通用汽车公司汽车配件部向公司以外的实体销售产品时所存在的那种客观的价格基础。惟一可以作为基础的，就是成本。而惟一可以显示出利润的办法，就是以制造部门的成本为基础再加上一个

主观的收费。但是，公司的市场营销部门却无法从外部获得它所销售的产品。之所以会这样，可能是由于以下两种原因：由于需要量太大了，所以不能依靠外部的供应商，结果造成除了从竞争对手那里获得该产品以外，根本就无法获得这种产品；也可能是由于质量至关重要（如药品的“中间产品”）。于是，公司中的制造部门和市场营销部门两者的利润和损失，最多也只是真正成果的一种近似值。

因此，沟通所传递的更多的是“杂音”，而不是信息。管理人员的大量时间和精力都花费在界限的划分上——在认为是自治的不同单位之间划出界限，花费在努力确保这些单位互相合作上，花费在解决它们之间的争端上，或是花费在确定同一公司中的两个销售单位哪一个有优先权上——它们可能都要求在尽可能短的时间内，从同一个自治的制造单位那里获得同一种稀缺的产品。另外，最小的调整，也成了高层管理的决策，成为实力的较量，成了有关荣誉和神圣原则的事情。

模拟分权制对人提出了很高的要求：要求他可以进行自我约束，能够互相忍让，能够把自己的利益（包括工资报酬的利益）交给上级去处理；要求他成为一个“好的运动员”和“败而不馁者”。这些要求往往都比联邦分权制对人提出的要求要困难得多，而且诸如此类的要求也更为多样化。

有一次，我听到了这样的事情：在一家大型银行中，一个很高职位的候选人未能得到晋升，原因是“他所在的单位使银行遭受损失而本单

位却取得了非常好的绩效，他把自己所在单位的绩效置于最优先的地位上”。第二个候选人也未能得到晋升，原因是“他使自己所在单位的绩效过于服从其他单位的要求和需要，以至于本单位未能取得足够好的绩效”。我问道：“有没有什么行动指南呢？有没有什么办法可以事先告诉一个人，你认为什么是‘过于关心’绩效，什么是‘过度协作’呢？”对我提出的这个问题，每个人都承认无法给予回答。每个人也承认：这正是其下属的最大烦恼。一位高级主管最后做出了这样的结论：“你必须用耳朵来辨音，”但他自己又停下来补充说，“但是，用谁的耳朵呢？”

就其适用范围来讲，模拟分权制只限于经营与作业工作。很显然，它不适用于高层管理工作。至于创新工作，如果不能成为联邦分权制单位的话，那就应该采用职能制结构或团队结构。

应用模拟分权制的规则

主要规则是把模拟分权制看成一种最后的手段。只要职能制结构（不论有没有团队结构作为补充）还能起作用，即只要一个企业的规模较小或属于中等时，就不应该采用模拟分权制。如果超出了这个规模，首先要考虑的是采用联邦分权制。

即使在材料工业中，企业也应该首先试行联邦分权制。对真正的联邦分权制进行修改，并把它应用在材料企业的一个例子，是坐落于俄亥俄州托雷多的欧文斯-伊利诺斯公司，它是一家很大的玻璃瓶制造公

司。在第二次世界大战以后，塑料瓶开始得到应用。欧文斯-伊利诺斯公司为了保持在瓶子市场中的领先地位，不得不涉足塑料瓶行业。经过长期的深思熟虑之后，该公司决定建立两个彼此分开的、自治的产品业务单位——玻璃瓶业务单位和塑料瓶业务单位，并在同一市场上面向同样的顾客互相竞争。

欧文斯-伊利诺斯公司的战略取得了出色的成就，公司的成长极为迅速。但是，在15年以后，即在70年代初期，欧文斯-伊利诺斯公司又改组为模拟分权制。它保留了那两个部门，但把它们限制在制造上。所有的瓶子，不论是玻璃瓶，还是塑料瓶，都由一个新成立的销售部来负责销售。这样做的理由是：顾客希望自己所需要的全部瓶子都由一个来源供应。对他们来讲，“玻璃”或“塑料”都无所谓，他们买的是瓶子，而不是材料。

因此，当同一家大型企业内部的各个不同部分在必须密切合作的同时又必须承担各自的责任时，模拟分权制虽然存在着一些局限性、缺陷和风险，但可能仍然是最适用的组织原则。在市场逻辑同技术和生产逻辑不一致的情况下，更是特别适用。

事实上，我们可能要学习如何扩大模拟分权制的适用范围。对于规模庞大而复杂的整体企业而言（以及非工商业的服务机构），模拟分权制是最有前途的一种组织方式。其中，最突出的例子是大型运输公司，特别是铁路公司和航空公司。此外，典型的政府机构也是如此。

从其定义来看，一家铁路公司或一家航空公司就没有纯粹的“当地”业务单位。因此，迄今为止，这样的企业没有其他选择，只好按照职能制来进行组织，最多也只是设立一个地区协调员，在各个职能部门之间进行协调、调解和联系。影响运输系统绩效的决策，只能集中地做出。首先，这些决策是有关资本利用、飞机、机车和货车分配的决策。但是，除了不太重要的任务以外，运输企业无法实行分权化，而且由于它过于庞大，即使采用职能制组织，显然也不能很好地进行工作。

事实上，这就意味着：有些企业——以及非工商业的服务机构，还没有一项合适的组织原则。

对于模拟分权制，我们至少已经知道它有些什么利弊了。因此，在组织理论和组织实践中，一个主要的任务就是：为以铁路系统和绝大多数政府机构为代表的规模庞大而又过于集中化的职能制结构制定出一套组织设计方案。而且，具体应用这套组织设计方案所实现的效果，应该不会比把模拟分权制应用于大型材料公司和大型商业银行所产生的效果要差。为此，也许还必须应用一些模拟分权制的原则。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第47章　以关系为中心的组织设计：系统结构

国家航空和航天局——日本的系统设计和“多国性”——文化和价值观念的差异——系统结构的困难——要求——重要性

在所有各种组织设计原则中，只有一种，即法约尔的职能制组织设计原则可以说是从理论分析出发的。其他的各种组织设计原则——团队、联邦分权制和模拟分权制等，都是由于对当时的特殊需要和挑战做出临时反应而产生的。其中，后者当然可包括系统结构。系统结构是为了解决显然极为特殊的管理问题——美国在20世纪60年代的太空探索——而发展起来的一种组织设计原则。

系统组织是团队设计原则的一种扩展。但是，团队是由个人组成的，而系统组织则是由极为广泛的各种不同组织构成的一个更大的团队。这些组成单位可能包括政府机构和若干私营的大型企业和小型企业、大学和独立的研究人员。同时，其中可能还包括以下组织：某些组织单位是中心组织的一个组成部分，直接由中心组织控制并承担一定的任务；还有些单位可能全部或部分地为整个组织所拥有，但却自治经营；还有些单位只同中心组织发生一种契约关系，并不为其所控制，或者是无法控制的。系统设计随着任务的需要而应用其他所有组织设计的原则：职能制组织和团队、联邦分权制和模拟分权制。

系统结构的某些成员，可能担任一些特别的任务，并在系统结构存

在的整个期间并不发生变化。其他一些成员则可能在项目的各个不同阶段承担不同的任务。有些是长期成员，其他一些则只是从事某项具体的工作，在该项工作完成以后就不再同系统结构发生任何关系。

最早使系统结构成为一种明确的组织设计原则的“模型”，是美国国家航空和航天局有关20世纪60年代美国航天项目的组织。(我们迄今所仅有的关于系统管理的描述，就是关于国家航空和航天局的研究：詹姆斯·韦伯（James E.Webb在1961~1968年期间担任国家航空和航天局局长）的《航天时期的管理》（Space Age Management,McGraw-Hill,1968）以及伦纳德·赛尔斯（Leonard R.Sayles）和玛格丽特·钱德勒（Margaret K.Chandler）的《对大型系统的管理》（Managing Large Systems,Harper & Row，1971）。)虽然直到最近我们才意识到这样一种结构的存在，其实它早已存在很长一段时间了。虽然大型系统结构是作为庞大的政府项目的组织设计原则出现的，但其实它最初是作为一种企业结构而发展起来的，今后的主要应用可能也在企业方面。

虽然赛尔斯和钱德勒可能并没有认识到这一点，但他们在有关国家航空和航天局的论著中描述的一种系统，实际上在日本已经应用了很长一段时间——应用大约一个世纪了。日本的大型公司及其供应商和分销商之间的关系，很像国家航天和航空局同其供货商、承包人和合作者之间的关系。有时，日本的大型公司对其供货商有所有权，但更多的情况是没有或只有很少的所有权，但是，供应商却整合于“系统”之中。类似

地，日本的大型公司通常依靠既独立而又一体化的商社。构成一个工业集团（财阀）的各大公司之间的关系，也同国家航空和航天局由于自己的需要而发展起来的关系十分类似。

时至今日，以下要求已经变得越来越清晰了：必须在多国公司中开发出某种同系统结构非常相似的东西。事实上，许多为多国公司制定的方法，都是（虽然并没有意识到）系统管理的理念。而多国公司中的一些典型问题，也就是系统结构中的一些典型问题。

其中的一个例子就是大通银行为其在世界各地的银行系统所开发的结构。大通银行决定采取与传统方法不同的做法，不是完全依靠或主要依靠拥有全部所有权的海外分行，而是通过在已建立起来的当地中等银行中拥有少量所有权的办法来开发遍布世界的业务。这些当地银行并不归大通银行所有，也不归它控制，其高层管理人员也不是大通银行派去的，但它们是“大通银行系统”的组成部分，被整合在大通银行世界性的银行设施和服务之中，同时又深深扎根于自己的社区之中。它们既是独立的，又是浑然整合成为一体的。

另外一个例子是一家多国广告代理机构。该公司的总部设在纽约，而其在英国或德国的分公司可能是全资拥有的子公司。初看起来，这种结构好像是联邦分权制，但是，由于多国顾客的需要，这些联邦制的自治单位却在系统结构的关系中共同工作。为了给一家总部在美国以外的顾客提供服务——如伦敦和鹿特丹的联合利华公司、瑞士的雀巢公司、

东京的索尼公司——其总体责任必须由顾客所在地的分公司，即英国、瑞士或日本的分公司来承担。但是，凡是顾客设有子公司的地方，广告公司都必须同顾客及其子公司建立联系。因此，必须建立起一种由广告公司在各地的经理人员所构成的网络。这些经理人员是为当地自治的分权制单位工作的，但同时又在一起密切地开展工作。广告公司在全世界的设施和人员，不论是市场研究，还是媒体研究或媒体的购买，都必须提供给这些经理人员使用。一项广告运动可能是世界性的，但它必须在每一个国家加以修改，以便适合多国顾客企业在该国生产和销售的产品，适合当地市场的特殊需要和要求，适合当地的习惯、口味和顾客的爱好，适合每一个市场可用的媒体及其效果。

还有一家世界性的会计业务公司——从法律上讲，它是一个巨大的多国伙伴公司，也是一个真正的系统结构。

所有这些组织的共同之处，就在于都必须把各种不同的文化和价值观念结合成为统一的行动。在这个系统中，每一个组成部分都必须以自己的方式开展工作，而且从它自己的逻辑和自己公认的行为规范角度来看是有效的。否则，它就根本不能有效地发挥作用。而所有的组成部分又都必须为共同的目标而工作。每一个组成部分都必须接受、理解并担任自己的角色。要做到这一点，人们和各个团体之间必须建立起直接的、灵活的、密切配合的关系。通过这种关系，个人联系和相互信任在极不相同的行为方式、观点以及何为“恰当”和“适宜”之间架起了一座桥

梁。

例如，美国国家航空和航天局就面对着大型政府机构中不同的价值观念和文化问题。机构中的某些大型单位，是由习惯于美国军队方式的人员组织和配备起来的；而另外一些单位则是由德国出生和德国训练的像沃纳·冯·布劳恩（Wernher Von Braun）这样的航天科学家所建立和经营的。布劳恩及其助理和帮手习惯于“德国专家”这一套传统。各种企业，有的非常庞大（如泛美航空公司），有的则非常小，都是基于“团队”的“合伙人”，而不是“承包人”。它们并不按照预定的规格制造或提供零部件，而是为整个航天规划的神经系统进行计划、设计和作业，如肯尼迪角太空中心的庞大发射系统。其他团队成员则是各个大学中的科学家，各自在自己的实验室中工作。

不用多说，多国公司面对着同样的一些文化和价值观念方面的差异问题（请参见本书第59章）。但是，讲到大型日本公司是“多文化的”，初听起来似乎让人很奇怪。但日本存在着（在很大程度上目前仍存在着）日本人叫做“双重经济”的现象：工场、批发商和零售商（绝大多数是小型的）是“现代化以前”的经济，而制造企业、银行和市场营销企业（绝大多数是大型的）则是“现代化”的经济。这两种经济分别代表着非常不同的结构，以十分不同的方式进行组织和经营，以非常不同的标准来设定目标和绩效。系统结构的设计使日本能够并行地维持这两种经济，并使其处于合作的关系中长达一个世纪之久。同时，这也在很大程

度上使日本的传统社会不至于因为“现代化”而瓦解，至少缓解了其瓦解的程度。而在其他每一个非西方国家中，都发生了这种瓦解现象。对于日本大型的现代化企业而言，还存在着第二个“文化”问题：作为它取得材料、机器和技术的来源，作为市场、投资者和伙伴，它必须同国际经济和企业界发生关系并整合起来。日本的商社和“合资企业”就是文化上的桥梁和系统结构的设计。

系统结构的困难和问题

系统结构设计与所有的组织设计规格都不大相符。它缺乏明确性，也缺乏稳定性。人们既不容易了解自己的工作是什么，也不容易了解整体的工作以及自己与整体工作的关系。沟通始终是一个问题，而且无法找到一种持久的解决办法。始终搞不清楚应该由谁做出某项决策，事实上也搞不清楚什么是基本决策。灵活性很大，而对新思想的接受能力几乎是过大了。但是，一般说来，系统结构并不能为高层管理职位培养人和考验人。尤其重要的是：系统结构破坏了内部经济的原则。

当国家航空和航天局开始工作时，领导其工作的科学家们认为：通过控制，当然特别是拥有基于电子计算机的信息，就可以使这个系统运转起来。但是，事实很快就纠正了他们的这种看法。在赛尔斯和钱德勒所撰写的那本书中，一个不变的论点就是：面对面的个人联系、经常召开会议、使人参与决策过程（即使是参与同自己的工作关系不大的事情的决策过程），都具有极大的重要性。国家航空和航天局的重要领导几

乎都把2/3的时间花费在开会上，而初看起来，这些会议所讨论的问题同他们自己的工作没有直接关系。

人际关系是使系统结构免于崩溃的惟一“法宝”，因此，必须经常对系统中各个不同成员之间的冲突进行调解，对方向、预算、人事和优先次序等方面的争执进行裁决。最重要的一些人物，无论他们的作业说明或工作安排是怎样的，都应该把自己的绝大部分时间花在维持系统的运转上。从维持内部协调所需的努力和产出之间的比例来看，系统结构同其他组织结构相比，是最不利的。

同时，系统结构发挥作用的要求是极为严格的。它要求目标十分明确。目标本身可能改变，甚至很快地发生变化。但是，在任何一个时候，目标必须是明确的。系统中每一个成员的工作目标必须以整体的目标为依据，并与之发生直接的联系。换句话说，只有认真而深入地思考了“我们的业务是什么以及应该是什么”这一问题以后，系统结构才能发挥作用。此外，系统结构还要求以基本使命和宗旨为依据审慎地制定经营目标和战略。

“在1970年使人登上月球”，就是那种使系统结构能够发挥作用的明确目标。“建设一个经济上强大的日本”，也是这样一种明确的目标。多国公司也必须制定一个目标，以便它的每一个组成单位都把自己的行为指向这样一个共同的目标——这就是多国公司的主要问题之一。

另外一个要求是：人人都要承担起沟通的责任。在系统结构中，每一个成员，特别是每个管理当局中的每一个成员，都必须确保自己充分理解了使命、目标和战略，而每一个成员的疑虑、问题和意见都得到了听取、尊重、思考、理解和解决。赛尔斯和钱德勒曾经这样说过：

“有一项结论是十分清楚的：同传统的制造流程相比，在这些项目（即国家航空和航天局的项目）中，对沟通的要求是更为重要的。一个新识别的问题或新发现的影响，或者探求一个不了解的困难赖以产生的根源，都要求一些来自于不同组织的人共同参与，而且是几乎同时参与。”(引自赛尔斯和钱德勒的著作第8页。)

一个多国制造企业解决这一问题的例子，确切地表明了经常进行沟通的极端重要性。

荷兰的飞利浦公司是依据联邦分权制来进行重组的（这一点，在第46章中已经讨论过了），但是，由于飞利浦公司在地理区域、技术和产品上的多样性，该公司的高层管理在很大程度上是由连锁的各个团队组成的一个“系统”。这些连锁的团队包括：由10人组成的管理委员会、13个遍布世界各地的产品集团以及60个国家中的高层管理集团。而飞利浦公司的“管理”，就意味着不停地交流信息、征求意见和协商。在飞利浦公司中，绝大多数关键人物都是荷兰人，是在公司内部晋升到上层来的。但是，由于他们在所关心的具体问题、所担任的工作和环境方面存在很大不同，结果造成了文化上的巨大差异，以至于只有不断地联系才

能够确定共同的愿景、共同的努力和做出有效的决策。

第三项要求是：团队中的每一个成员，即每一个管理单位，都要承担起远超过分配给他的工作责任。事实上，每一个成员都必须承担起高层管理的责任。为了获得任何一项成果，要求每一个成员都有“高度负责的自治性，以及创新和改变计划的机会”。(引自赛尔斯和钱德勒的著作第6页。)同时，每一个成员也必须努力了解整个系统在做什么。

“比其他任何事情都更为重要的是：一个大型计划中的经理人员，必须能够个别地和集体地看到并理解整体性——为了达到最终成果所要做的工作的整体性。每个人都必须看到并理解以下各种关系：自己工作的演进和变化以及与该工作有关的部门和人员同整个工作及其要求之间的关系。这就不仅要求他了解自己在组织中的地位和责任，或者彻底了解整个组织，而且也要求他了解当时所看到的整体工作和在整个框架（其中包括构成整体的一个组成部分的环境因素）中自己所从事的特定工作之间的相互关系。”(詹姆斯·韦伯：《航天时期的管理》，第135~137页。)

明白了上述道理，理解下述观点就不足为怪了：从总体而言，系统结构并不是一种无条件的成功。对于国家航空和航天局而言，每一次成功的登月发射（但每次几乎都有无限制的预算来支持它），都有“成打的”系统结构可悲地失败了，即使成功了也只有通过不负责任的预算才能实现，而这种方式是私营企业无法承担的（如欧洲的协和式飞机及美国各种“武器系统”的失败）。在20世纪60年代，有人大肆鼓吹用系统管

理来解决重大的社会问题，这几乎肯定是一种彻头彻尾的失败。当我们从外层空间（那里终究没有选民存在）转向地球上的城市和其中的各种问题，转向经济发展，甚至转向大量运输这样一些似乎纯技术性的问题时，所碰到的社会和政治复杂性几乎肯定会压倒系统结构本来就不稳定的内聚性。

可是，日本已经维持大型而复杂的系统结构达一个多世纪了。他们未能避免这些困难，也没有找出一个绕过这些困难的途径。事实上，我们现在了解到：在日本的系统结构中，所有那些明显缺乏效率的地方——例如，高层管理人员把无限的时间用在开会和建立个人联系以及从事沟通上——是系统结构本身所固有的特点。但是，日本的经验也表明：可以使系统结构发挥作用，并使其具有较高的效率。

但是，它需要明确的目标，在整个结构中有高度的自我约束，并由高层管理亲自承担起建立联系和沟通的责任。

对于大多数管理人员来说，用不着个人去直接关心系统结构——但是，对于多国企业中的任何一个管理人员来说，如果要使自己有效地发挥作用，就必须学会理解系统结构。系统结构永远不会成为一种优先采用的组织形式，它实施起来太困难了。但是，它是一种很重要的组织结构，是组织设计人员需要知道和了解的——即使仅仅是为了理解以下道理，也应该对系统结构有所了解：当可以应用其他更简单、更容易的组织结构时，就不要应用系统结构。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第48章　关于组织的几个结论

“理想的组织”或“实用主义”?——对假设进行验证的必要性——对简单的追求——以关键成果和关键活动为中心——验证标准：人的绩效

多年来，组织理论家一直在争论：组织设计究竟应该从“理想的组织”出发，还是应该从“实用主义”出发？应该首先考虑“原则”，还是应该首先考虑适合一个组织的独特需要、例外情况、习惯与传统?

在组织的基本构成单位、组织设计的规范、组织设计的原则方面，我们所进行的讨论已经得出这样的结论：这种争论是没有意义的。以上两类看法都是需要的，而且必须同时加以应用。组织设计必须以一种“理想的组织”即概念框架为依据，必须小心地确定和描述组织结构的原则。这项工作又必须以企业的使命和宗旨、企业的目标、企业的战略、企业的优先次序和企业的关键活动为依据。但是，并没有普遍适用的组织设计原则，甚至也没有一种最好的组织设计原则。每种原则都有着严格的要求和局限性，而且每种原则都只适用于有限的范围。换句话说，并不存在一种同时适用于经营与作业工作、高层管理工作和创新工作的组织设计。

因此，在设计组织的过程中，必须探究现实生活及其一切复杂性。做出的假设，特别是有关“理想的组织设计”的依据的假设，必须经过检验和论证。这些假设经常受到公司内部人员的高度赞扬。这种看法是潜

意识的，但正因为如此，所以不少管理人员往往更是坚信不移。只要一个人做出这样的假定——组织设计能够以一种基本原则或两种基本原则（即职能制原则和联邦结构制原则）的结合为依据，开发出一种理想的组织就是合乎逻辑的第一个步骤。当然，每个人都知道：在现实生活中，永远不会构建出理想的组织，现实永远要求做出让步、妥协和允许例外。但是，人们可以希望尽可能地接近于理想状态——使例外真正成为一种“例外”，即只限于不常发生的情况和纯粹的特殊情况。

可是，人们再也不能做这样的假定了。在思考组织概念的同时，必须对有关组织现实的假设进行考验。否则，就可能得到一种虽然“概念上纯正”，但并不恰当且荒谬的理想组织。

从同一项重大的组织任务中列举的两个例子，就说明了这一点。

在通用电气公司20世纪50年代早期的组织中，负有“产品责任”的任何一种单位实际上就是一个“制造业务单位”，这一点对于任何人都是“显然”的。但是，正如前面讲过的，还有相当数量的单位，并不创造任何东西，而是建立起来发展一种新的生产程序或新的产品线。这些单位有“顾客”，有“收入”——通常是一个与政府订立的研究和发展合同，有“取得成绩的责任”。但是，它们不是制造业务单位而是创新组织，把它们按典型的制造业企业的职能制设计来建立，就扼杀了它们的生机。只要对理想的组织设计进行验证，每个人都可以明显地看出这一点。但是，由于前边的假设过于显然（即只有制造产品的单位才是制造业务单

位），于是就无人来进行验证了。

通用电气公司的另一项假设是，一个产品业务单位的经理是一个作业经理，正如通用汽车公司制造汽车的事业部的首脑那样。通用电气公司是以通用汽车公司作为它组织设计的模型的。但是，通用汽车公司所有的制造汽车的事业部都是相似的，通用汽车公司虽然有多个市场，其产品实际上是单一的。而通用电气公司却是世界上最为多角化的公司之一，从它的工艺技术、生产程序、产品和市场来说，都是这样。而且，通用电气公司绝大多数的产品业务单位在各个独立的、不同的、大规模的行业中都处于领先地位。因此，通用电气公司各产品业务单位的经理事实上是高层管理当局而不是作业经理（见第51章）。同样的，如果对上述假设进行验证，立即就可以看出这一点。但是，通用电气公司没有进行这种验证，于是没有为这些业务单位的经理配备他们进行高层管理工作所需要的班子，而那些自治性的业务单位在产量和范围上又过小，不足以维持它们所需要的高层管理。同斯隆为通用汽车公司制定的组织设计的稳定成为鲜明对比的是，通用电气公司不断对它那被认为是“最终的”组织结构进行改组，这在很大程度上是由于未能对值得赞扬的假设进行验证的结果。(由于这些评论看起来好像是对通用电气公司的工作的批评，所以必须指出，本书作者与此是密切相关的。而且，那些在目前看来已经显而易见的事情，在20世纪50年代早期还是有待学习的事情。)

通过理想的组织结构即一种概念模式来进行组织设计的方法，不是一种“理论”。组织设计显然应是实务的。但是，对假设做出明确的界定并在组织的现实中予以验证的实用主义方法，也不是“胡乱对付”或“修修补补”，而应该是在存在着多种概念方案的情况下，选择理论上健全的一种方案。组织设计必须在概念上和实务上都切实可行，否则就是错误的组织设计。

对简单的追求

能够达成预期目标和正常运转的最简单的组织结构，就是最好的组织结构；不会产生问题的组织结构，就是“好的”组织结构。组织结构越是简单，出毛病的可能性也就越小。

但是，既不存在一种完美无缺的组织设计原则，也不存在一种普遍适用的组织设计原则。所有的组织设计原则都是有局限性的。即使是最简单的企业，如只面向一个市场经营一条主要产品线的中小型企业，也必须至少应用两种组织设计原则：职能制设计原则和团队设计原则。后者适用于高层管理工作和创新工作，并构成了基于职能的工作组织的一种补充。

还有，如果为了追求简单性或对称性而超出了组织设计原则的固有限制去应用它，就会导致很多麻烦。

知识工作和真正的创新工作本来需要采用团队组织结构，如果应用

了职能制结构，那么就会使结构显得很有规则，但同时也会丧失绩效。相反，面对不变的大型职能工作，如果运用团队原则来进行组织并使团队成为其结构单位，那也只会造成混乱。在这种工作中，有些具体的作业能够运用而且也应该运用团队结构，但工作本身必须是具体的、专业化的。如果把联邦分权制运用在并非真正是业务单位的单位，那也只会造成混乱，因为那种单位有许多局限性，应该采用模拟分权制。

有些组织设计原则可能比其他一些组织设计原则更困难、更易于产生问题。但是，没有一种组织设计原则是没有困难和不会产生问题的，没有一种组织设计原则是基本上以人为中心而不以任务为中心的，也没有一种组织设计原则更具有“创造性”、“自由”或“民主”。组织设计原则是一种工具，而工具本身无所谓好坏，它们只可能是得到了适当的运用或不适当的运用。组织设计要达到最大程度的简单性和最大程度的“适当性”，其出发点必须十分明确——以取得关键成果所必需的关键活动为中心。它们必须以尽可能简单的组织设计来进行组织和安排。尤其重要的是，组织的设计师必须牢记他所设计的组织结构的宗旨。

组织是达到目的的手段，而不是目的本身。良好的组织结构是健康组织的先决条件，但不是健康的组织本身。一个健康企业的验证标准，不是组织结构有多漂亮、多清晰或多完善，而是人的绩效。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

管理者与预算

(本章来源：an abridged and revised version of Management:Tasks,Responsibilities,Practices (Butterworth-Heinemann,1994))

预算是继复式记账法和复印机之后最常用的管理工具。实际上，不论企业规模大小，每家企业都会有自己的预算或者类似于预算的东西。医院和大学也是如此。最重要的是，世界上所有政府机构都要依靠年度预算来维持正常的运转。事实上，预算是惟一起源于政府而非商业实践的管理工具。

原始预算的现代形式，首先是在19世纪的英国发展起来的，它把来源于税收、关税和其他途径的收入列在收入一侧，把支出列在另外一侧。这样，预算就可以显示出政府财政是盈余还是赤字，并由此决定需要增加收入、减少支出，还是需要借贷。同时，预算为政府部门的支出提供了法律依据。除非在预算里得到批准，其他任何支出都是违法的。因此，预算是第一个有效监督官僚机构的工具，是第一个以系统有序的方式告诉政府官员应该为什么目的花多少钱的一种工具。

所有预算，不论它是怎样制定的，都依然保持着这些最初的目的。不论是在企业、医院还是在政府机构里，预算的目的都是为了便于进行管理——预算能够把使命、计划和项目及其费用整合在一个复杂的文件

当中。同时，预算还可以把总支出与预期的总收入进行对比，从而可以预测出整个组织的资金来源和资金需求。此外，预算还可以先制定和批准有关支出项目的计划，再让各层管理者审核：在每个预算期内，所发生的事件是否与预测保持一致，或者是否出现了收入减少或支出增加的现象，以及企业、部门、项目或产品在经济绩效方面的重大变化。

现在，几乎每个企业都在用预算来预测和控制自己的资金需求和财务状况。特别地，财务经理需要通过预算来预测企业的现金需求量，并确保企业能够提前得到所需要的现金资源。因此，在每项预算过程中，都包括着现金流预算。在大多数企业里，还存在着资本预算，时间一般超过一年。这个资本预算根据各类资本来源设定预期的资本需求，从而为怎样把各种资本资源配置到各种资本支出(如在扩大产能和扩大市场两个计划之间合理地分配资源)中提供了决策基础。同时，资本预算还可以让管理者获悉资本获得计划是否可以满足企业的资本需求，并采取及时行动以便使这两者达成平衡。

预算是一种管理工具

预算的发展已经使它远远超出了一种财务工具。首先，预算是一种管理工具，经验丰富的管理者可以围绕着预算对所有计划进行组织。同时，预算也是确保关键资源，尤其是执行人员被分配到最迫切需要的地方、最有利于取得杰出绩效的地方的最佳工具。此外，预算也是对全体员工进行整合，特别是对企业中的管理者进行整合的工具。预算也可以

帮助管理者知道何时应该评价和修改计划。修改计划的原因可能是由于结果与预期不同(好的或坏的)，也可能是由于环境、经济状况、市场状况或技术发生了变化并使其不再适应预算的各种假设。

一般而言，预算过程都开始于对结果的预期。在工商企业中，尤其如此。在下一年或两年中，我们希望在这个业务领域里达到什么样的成果？在接下来的一年或五年中，我们期待研发部门取得什么样的成绩？只有在仔细思考过预期的结果之后，才可以进一步询问：需要哪些努力来实现这些成果？

预算是以货币形式来表示的。不过，货币形式只是一种象征性的表示方法，一种速记，而实际的努力则需要基于“真正的价值”，即所需要的原材料、劳动力和制造能力等。换句话说，预算永远是用来思考所期待的结果与可利用的方式这两者之间关系的一种工具。如果仅仅把预算简单地看做是有关费用的报表，那么它很快就不再是管理者进行计划和控制的工具了，而退化成为控制管理者和约束正确行动的桎梏。

尤其要注意的是，要避免陷入严重的预算陷阱。在政府预算中，常常会倾向于落入这种预算陷阱之中，即倾向于把去年的支出认为是差不多正确的，并将其纳入到新的预算之中。在这种预算中，管理者的典型做法是：从去年的预算着手，然后平均加10%或减10%来生成新的预算。这样，就会形成一个“对称”预算。这意味着这位管理者没有把预算当做一种计划工具，因此，也不可能按照需求来有效地进行资源配置。

零基预算

作为对原有预算的一种补救，零基预算(Zero-based budgeting)现在越来越受欢迎。在这种预算中，管理者不是从去年的支出着手来制定新预算，而是从思考自己在某一特定领域里想要实现的结果开始，并提出以下问题："这是合适的领域吗？是要优先满足的领域吗？"然后，再询问这样的问题："要实现这些结果，真正需要做些什么？"

在一家复杂的大型企业里，很难每年都对所有的支出领域提出这些问题，但是对于重要的支出领域，这些是必须要做的。对于不太重要的领域，符合上一年的预算和下一年预期的预算，可以多用几年。在这种情况下，零基预算可以每三年或几年做一次，而不用每年都做。按照这种循环的计划制度，每家企业都可以，而且应该使用零基预算，并把它作为一种对所有产品、市场和活动进行定期的系统评价的工具。因此，可以把这种预算作为一种工具，系统地剔除那些过时的、缺乏效率的、不必要的产品和市场。

与零基预算同样重要的，是要意识到任何预算期都是武断的。很多管理者所制定的预算支出，必然会超过一年。对于资本支出而言，更是如此。在一项工程的第一年，如建设一座新工厂，其支出可能会很低，并且主要局限在从事必须的基本工程与建筑图纸的制作。但是，这一项目却使企业在接下来的几年中承担大量的开销。如果由于资金不足而后期没有进行大量投资的话，那么第一年的所有投入也就白白地浪费掉

了。在其他的大型活动中，同样也是如此，如研发工作、管理和管理人员的开发、工厂工人或销售人员的培训、促销活动和广告等。如果想使这些活动产生任何结果，都必须在一段很长的时期内持续不断地进行努力。因此，如果就这些活动编制年度预算，无疑是自欺欺人，并且可能会导致接下来几年的浪费。当发现使这些活动最终产生理想结果所需要的总预算无法落实的时候，前几年的投资实际上就是浪费掉了。对于这些活动，要采用生命周期预算，以便全面反映整个项目或活动周期内所需要付出的努力。

成本的种类

会计很早就区分出三种类型的成本：第一种是可变成本，即随着产量的变化而变化的成本，如生产某种产品所需要的原材料费用或生产中的直接劳力成本等。第二种是固定成本，即根据法律或者过去的决策，企业承诺必须投入的成本，如创建新工厂的贷款利息、维护工厂运营的费用、房产税和保险费等。另外，维持员工退休金计划所花费的成本，也属于固定成本。最后一种是管理费用，即研发、广告和促销、管理人员开发以及现场销售人员的各项活动等所花费的费用。这些费用既不是由生产水平决定的，也不是由过去的投入决定的，而是由当前的管理决策决定的。

生命周期预算

目前，不少会计在辩论这种分类是否还有意义。例如，“劳动力”越来越成为一种固定成本，而不是可变成本。但是，就预算的目的而言，这一制度依然有用。根据定义，任何作为固定成本或者管理费用的项目，都有超过一年的时间跨度，因此，绝不应该仅仅以一年为基础进行预算，而应该以合适的时间周期来进行预算。这样，就需要询问如下问题：在这个时间周期内，总支出中到底有多大份额属于当前的预算期呢？

在“生命周期”预算中，最有名的例子是罗伯特·麦克纳马拉(Robert McNamara)引入美国国防预算的生命周期成本计算。当时是20世纪60年代早期，麦克纳马拉正处于肯尼迪总统的领导之下。在此之前，在美国政府的预算过程中，每年陆海空三军都要提交他们开发新式武器(如一架新的战斗机)所需要的资金申请。也就是说，他们提出要开始一个项目所需要的资金，而没透露结束这项工程所需要的资金。因此，当开始的几亿美元花掉以后，他们总会争论说如果因为接下来的费用大幅上升(如当一架新飞机从制图板上到准备生产阶段时)而放弃这个项目，就会使已支出的费用全部浪费掉。当飞机原型从生产线上推下来时，很明显接下来又要进行昂贵的长期培训计划，同时还需要大量费用来购买飞机的更换配件。这时，他们又会指出：如果在未来的预算中不提供这些费用支出的话，原先已经支出的大量费用就被浪费了。在生命周期成本计算中，陆海空三军要提交提议开发的新武器在整个生命周期中估计需要的总费用，包括培训费用以及维护、修理和更换设备的费用。这样，至

少在理论上，可以使国防部部长、总统和议会提前知道承诺支出多少以及对未来预算的影响。

在工商企业界，生命周期成本计算或一些类似的计算方法，也越来越成为一种标准惯例。实际上，只有低级的预算，才会假设一个新项目(不论是资本投资，还是广告或培训项目等活动)的将来支出会比现在少。只有不成功的项目，才不需要额外的支出，而这种项目是可以，而且也应该摒弃的：不需要的工厂，应该被卖掉；不能培训出训练有素的员工的培训项目，应该马上停止。如果产品在市场上畅销，如果工厂能够以恰当的成本生产出合适的产品，如果培训项目的确培训了员工，这些项目一定会，而且应该在未来需要更多的资金支持。不论是在资本费用预算中，还是在固定成本或者管理费用预算中，管理者都要考虑到：要成功的话，在将来还需要投入多少资金。一般来说，成功可以促使组织增加对该项目的有效支持。

经营预算和机会预算

仅仅出于这个原因，很多企业都越来越倾向于把预算分为两部分。其中一部分是经营预算，主要与所有已经开始做的事情有关。另一部分在有些时候则被称为机会预算，主要与可能要做的新事情有关，包括那些全新的产品、市场、活动和项目以及从事现有工作的新方法等。经营预算一般很厚，可能包括许多页。相反，机会预算一般很短。但通常知道如何编制预算的管理者在简短的机会预算中所投入的时间，可能与编

制较厚的经营预算时所投入的时间一样多。在分析经营预算时，管理者会问："在这个领域中，要避免损失的话，最少需要多少预算？在维持这项活动的过程中，已经投入了多少资源和花费了多大的努力？要达到理想的预期结果，需要投入的最低成本是多少？"从现代经济学理论的角度来看，这位管理者所采用的实际上就是"满足法"。他并不试图去实现"最大化"，也不试图去实现"最优化"，而只是去满足可以避免较坏结果的最低要求。

对于机会预算，要询问的第一个问题往往是：这是恰当的时机吗？如果答案是肯定的，那么问题就变成：在当前的水平下，这个机会可以吸收(需要)的最优水平是多少(以资源和资金的形式)？(即需要投入多少资金和资源可以达到最优？)我们可以通过增加人力资源的投入来加速某一急需的新产品的开发过程吗？这样会造成困扰吗？在某一时机的早期阶段，投入过量的资金和资源与"投入不足"具有同样的危险性。

那些与贫困作战的项目最终之所以失败了，在很大程度上就是由于没有提出这些问题。由于过于"仁慈"，这些项目最终失败了。每次当他们只需要一些一流的人才来做实验、开发、学习和论证时，他们都得到了过量的资金，在资金中窒息。资金投入可能会滋生一种强大的官僚特性，以至于使人们陷于自身内部机制的运行而无法取得任何结果，甚至无法弄清楚何时才会有结果。那些被这类项目的巨额预算所引导的公众，原本期待着可以在短期内获取巨大的回报，但由于结果的取得相对

缓慢，所以公众渐渐对这些项目失去了兴趣。由于这些项目往往是教育项目或者是医疗保健项目，从其本质来看，它们往往都只在经历很长的时期之后，才会显现成效。

人力资源预算

为了恰当地编制预算，管理者必须把预算作为任务分派的控制工具。大多数预算只提供资金预算和指定应该在何处开销。在预算中，通常都不包括旨在确保所期望的结果得以实现的必要条款，不包括要达成目标所需要的惟一资源：有能力的熟练工人。

在预算过程中，最后一步，也是最重要的一步(也是常常被忽略的一步)，就是决定什么人应该负责哪项活动，并取得什么样的成果。只有把从事这项工作的人的名字列在每项预算支出的条目上，预算才算最终编制完成了。在此之前所做出的惟一决策，就是要花钱，而这当然是最简单的那一部分。

在预算过程中，管理者往往会从自己的机会和优先次序开始来编制预算。具体到每一个部分时，管理者会询问："这是谁的工作？这是恰当的人选吗？他/她能够胜任这项工作并达成目标吗？这个人有时间来做这项工作吗？

换句话说，预算并不是有效决策的替代品，而是计划和决策的工具。资金也不是思考、绩效和能力的替代品。要靠人来进行思考，靠人

来实施和执行，只有人才有能力。这些项目需要资金，但没有人，资金只会被浪费掉。

除了作为管理者编制计划的工具之外，预算也是沟通和整合的最有效工具。预算总是试图体现经营中的每一个部门，并且可以体现出每一部门与最终成果以及整个组织需要之间的联系。因此，在编制预算的过程中，负责整个组织的管理者必须与负责各个部门的人员通力合作，共同讨论预算的编制。每个业务单位的经理要在预算过程中起领导作用，而整个组织的预算实质上就是所有部门预算的总合。同样，反过来，每个部门的预算是从公司总体预算中衍生出来的。

所以，如果能够得到恰当的应用，预算可以成为管理者沟通和整合的重要工具。一方面，由于预算可以向上级管理者反映每个下属部门的观点、优先次序、顾虑和需要，所以它可以有效促进下级向上级的沟通。另一方面，预算还可以促进横向沟通：其他领域的管理者可以通过预算了解同事在试图做什么以及他们需要什么。此外，预算也应该成为促进整合的工具——它可以帮助管理者向为自己工作的人员转达整个公司的需要、必须做出的决策以及设置的优先次序，特别是根据预算对人员的分配情况。

预算会批准一些支出申请，也会拒绝另外一些支出申请。预算会强调和支持一些机会，但这样做也会减少或拒绝对另外一些机会和活动的支持。可以说，预算是一种决策工具，而决策会对企业中的所有人员产

生影响。因此，有时可以把预算看做是对管理者进行约束和限制的工具，或者是管理者自己逃避责任的工具。因此，预算也会压抑管理者的工作动力。但是，如果运用得当的话，预算也可以成为激励和团结的工具，可以促进人们对共同利益的理解，甚至对那些个人的小项目遭到拒绝的人产生激励作用。

预算与控制

预算是管理控制的工具，它可以向管理者显示在每个主要领域中组织的运行状况。我们在预算之中，还是在预算之外？预算上的数字可以显示每个月、每三个月以及每年的状况。这些数字同时还会显示什么时候必须修改预测——修改的原因可能是事情比预期更好、更坏或者与预期不同。

企业也常常把预算看做是危险和绩效不佳的早期报警系统，这是预算一个很重要的功能。实际绩效与预期的比较，也可以看做是有关机会的早期预警系统。这里所说的机会，是指实际绩效要好于预期的一种状态。

预算扮演上述两种角色的一个实例，是在拉丁美洲展开经营活动的一家大型跨国投资公司所开发的简单色码。这家企业专门为新产业和新企业提供初始资本。在任何一个拉美国家中的全部投资预算，都绘制在公司总部会议室内的一张大挂图上(张贴在墙上)。其中，每张图都用四

种颜色中的一种来标记，这四种颜色分别是绿色(表示正常，一切按预算运行)、黄色(表示需要提请注意，可能会出现麻烦)、红色(表示已经出现了麻烦)、蓝色(表示比预期运行得要好或要快)。在这家企业里，管理者已经学会在蓝色区域上花费与黄色和红色区域同样多(甚至更多)的时间。 假设有一家新企业发现其新工厂的建设速度比最初的预期要快一些，这意味着该公司可以提前一年在市场上经销自己的新产品。那么这对员工招聘、建立分销系统、开始做广告和促销以及订购原材料和满足资金需求意味着什么呢？如果这些没有配套提供，那么这座工厂在建设方面获得的意外成功所带来的机会将会丧失殆尽。

预算控制可以使管理者忽略那些按照预算顺利进展的项目，而那些严重偏离预算的项目，不论是在增加，还是在减少那一侧，都可以轻松地识别出来。实际上，优秀的预算实践可以在每个月或每个季度分别显示出那些与预算预测严重偏离的项目，并解释可能的偏离原因，以便管理者做出决定，是否需要对这种偏离采取行动。

然而，对于预算中的不同项目而言，其重要性显然是不同的，从最重要的到最不重要的。通常，对于最重要的项目，只通过例外情况进行控制是不够的。因此，人们越来越喜欢使用一种“关键因素预算”来进行预算控制。这种预算方式是于1920年由通用汽车公司率先开发出来的。在复杂的经营活动中，有时需要运用这种预算来进行控制。

流传最广的关键因素预算版本，可能是20世纪60年代早期在罗伯特

·麦克纳马拉担任国防部长时为美国陆海空三军所编制的预算。对于每种武器系统、每个命令和每个主要项目都会提出以下问题：哪些是构成总预算中75%~80%的主要条目？哪些是共同构成美国陆海空三军军备或战略空军或海军特遣部队75%~80%的条目？如果有些条目合起来占国防部预算中几百万个(如果不是几十亿个的话)条目中的几百个条目的话，那么这些条目将会明确地上报细节，而且很详细。相对而言，其他条目则只在严重偏离预设的标准时才会上报。其他不论是以资金还是以对美国军备和战略的影响来衡量都不怎么重要的条目(这种条目占大多数)，它们与预算不一致的浮动范围将不上报到更高的管理层。

另一类重要的得到广泛应用的改进是“里程碑预算”(Milestone Budget)。里程碑预算可以控制支出，并使其依赖于取得预设的结果。例如，有一项预算得到批准，可以对一种新产品进行促销和分销，但这要以在给定的时间里、在给定的市场上成功地完成市场测试为前提。在达到那块里程碑之前，任何额外的支出都是不允许的。因此，在资本项目中，里程碑预算尤其重要，如重大的建筑项目、研究项目或产品开发与产品投放项目等。

甘特图

预算涉及到整个组织——不管是整家企业、分公司，还是其中的一个部门。预算控制着该组织的所有收入，并把它们与所有开销进行比较。在每个时期里，预算都好比是一幅清晰的蓝图或者至少是X光，能

够反映整个组织的情况，并揭示出需要加以控制的地方。但是，预算并不是计划和控制各个具体项目的工具。对于将持续很长一段时间的复杂项目而言，更是如此。

建造一艘大型油轮、一个大型化工厂、一个造纸厂或是一座摩天办公大楼，往往需要花费5年的时间。完工的产品是一个有机的整体，也是许多不同活动的结果，要经历不同的阶段。其中，有些工作必须按照一定的顺序来完成。例如，办公楼的布线和管道安装，必须在大楼的主体框架完成以后，但又必须在内部装修开始之前。相对而言，其他一些工作则可能是并行的。制造轮船的发动机以及连接发动机和螺旋桨的传动系统，可以在修建船体的同时进行，甚至在修建船体之前就开始。但总的来说，负责建造轮船或大楼的企业仍必须制定特定的完工日期。如若不能按时完工，巨额罚款是少不了的。同时，该项目也不能超过一定的开支。

甘特图就是这样一种项目的控制工具。甘特图以亨利·甘特命名。亨利·甘特是科学管理领域的先驱，并将这项工具率先应用在第一次世界大战中来完成任务。甘特图以及近年来的改进版本，如关键路线法(杜邦化学公司在20世纪50年代开发的)和项目评核技术(PERT，美国海军在20世纪50年代末开发的)，是可供管理者采用的最优秀、最有效的计划和控制工具。但可惜的是，它们并没有得到本应有的广泛应用。

甘特的基本思想非常简单。按照传统，大型复杂项目的设计方法都

是从项目的开始入手，并将其作为第一步，然后，一步一步进行下去，直到项目得以完成。甘特建议从最终完成的项目开始入手。他写道："在1917年11月15日，我们必须保证到这一天可以造好一艘驱逐舰，彻底完工并随时可交付使用。那么，要满足这样的完工日期，必须要做的最后一步是什么呢？什么时候开始从事这样的最后一步，才能保证驱逐舰可以在交付期这一天完工呢？这最后一步之前的步骤又什么呢？再在这之前呢？一步一步回溯到开始。"通常，可以用一系列平行的条形统计图表来显示上述分析结果。其中，每个条形图都代表了一项主要活动或工作。在甘特图中，有两种条形图。其中一种表示必须在某一工作完成之后才能开始的工作，如驱逐舰上的涡轮安装必须在船体完工之后才能进行。另一种条形图则表示不依赖于其他工作的完成就可以从事的工作，如训练船员或设计仪表盘。但这些工作仍必须在某一特定的时间开始，才能在预计的时间内完成并组合到最终的成品中去。

在20世纪60年代，日本和瑞典的造船厂在世界居于领先地位，在造船业中占据了最大的市场份额。尽管劳动力成本和原材料成本并不比英国和美国的传统造船厂低多少，但它们却能够以低很多的报价竞标，同时还能够保证在短得多的交付日期交货。其中的主要原因，就在于日本和瑞典的造船厂采用了甘特图，而其他厂家仍坚持沿用传统的设计方法，即一步一步从开始到最终完成的方法。结果，传统的造船厂家一次次地发现：一些所需的供货、零部件及培训工作没有纳入到计划当中，没法适时供应并导致成本大幅提高，最后当然是延误工期了。

对于极度复杂的项目而言，如大型化工厂的建造或新建武器系统等，往往需要更复杂的甘特图——关键路线法或项目评核技术(两种方法之间的区别很小，并且只是技术层面的区别)。这些方法可以帮助管理者控制在特定的时间内相互联系、相互影响的多项工作。对这些方法的出发点，甘特本人有着非常清晰的理解。在每一个大型项目中，都有一条关键路线，即一系列在项目中持续时间最长，无法轻易压缩、加速或缩减的阶段。

例如，建设摩天办公大楼的过程中，只有在大楼的框架、屋顶、地板、布线和管道以及电梯的垂直升降机井等都完工后，才能开始内部的装修工作。一旦这些工作完成，剩下工作的日程安排就很灵活了。所以，关键路线就是大楼主体的建造过程，其他工作必须围绕它来进行安排。同时，出租大楼里的办公场所也是一条关键路线。在动工之前，寻找承租人的工作就应该可以开始了。并且，如果大楼的出租情况没有原先预计的好，也不用太急着按照原先设计的时间完成最后25层或30层的建造了。这样，在大楼的设计建造过程中，大楼的主体建设和出租情况各为一条关键路线，而且这两者必须结合在一起来进行考虑。

最重要的是：关键路线和项目评核技术这两种方法可以帮助管理者采取行动，以便弥补进展不够好的情况，如工期延误或成本增加等。同时，它们也有助于管理者了解如何让资源利用在更关键的地方，必须增加或削减哪些工作以便弥补损失的时间或加快工期，以及增加或减少资

金投入所能赢得或失去的时间又是多少。

一般而言，除非在的确很复杂的系统工作中，否则并不需要很复杂的甘特图，甚至不需要甘特图。但是，当一项工程一直延续很长时间，或者该项目在同一时间或空间里需要很多不同的活动时，一般就必须绘制一张甘特图。如果没有从预期结束点出发的计划，并且从必须经过的阶段一直返回到出发点来进行项目控制，即便是简单的项目也会在时间或成本方面失去控制。

应用预算来评价绩效

管理者还需要能够就人员组织的绩效制定计划，并进行控制。管理者需要从事这些工作，不仅要考察构成组织的各个群体(事业部、部门、班组和活动等)，而且要考察组成各个群体的个人。

首先，管理者应该清楚：期望这个群体或这个人取得什么样的绩效？然后，管理者需要搞清楚：已经取得了哪些绩效？换句话说，起点是绩效计划，而不是绩效评估。人员组织绩效的出发点，与甘特图中的出发点一样，必须是预期的结果。正如本书曾经多次指出的一样，出发点必须以目标为核心，而且应该视做组织单位以及管理者个人与专业人员的主要责任。

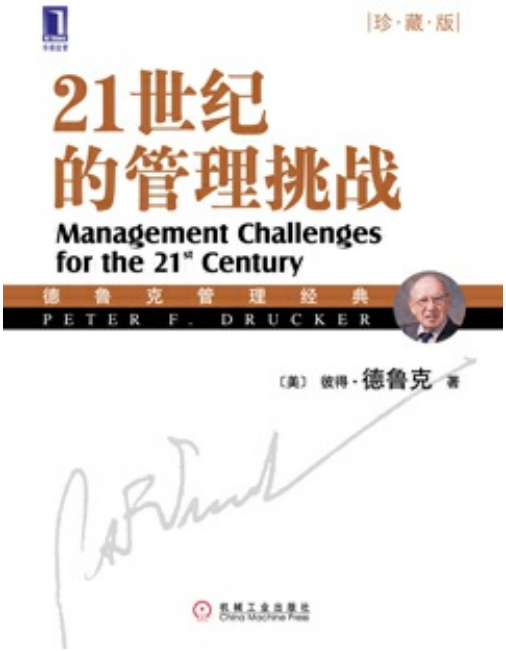
小结

预算可以使管理者以结果为导向进行资源配置，在收入与支出之间取得平衡，并及时地对各项事件进行控制，采取矫正行动。甘特图及其各种改进方法，如关键路线法或项目评核技术，则可以帮助管理者对重大项目进行规划，根据要完成项目所经历的不同阶段和所需要的工作类型进行资源配置，并且根据所需要的时间和所发生的费用来控制项目完成的进程。最后，面向单位和个人的绩效计划和绩效评价也可以为管理者提供帮助，帮助他们促使员工、知识、愿景和人员组织的激励更富有成效，使员工把精力都集中在绩效上，并使组织绩效反过来促进个人的发展。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

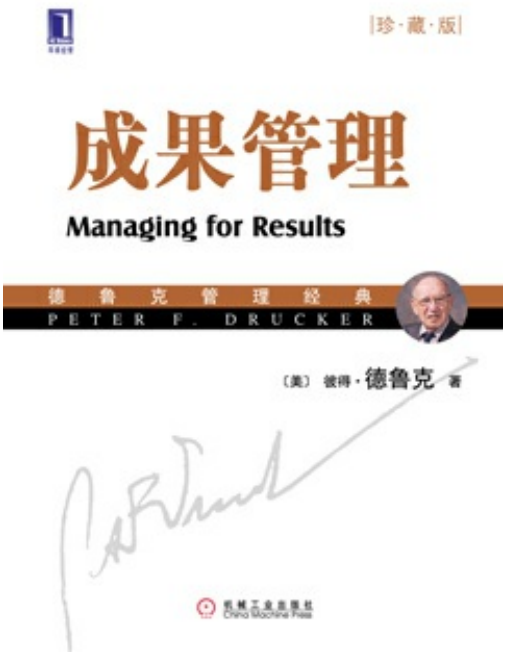
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

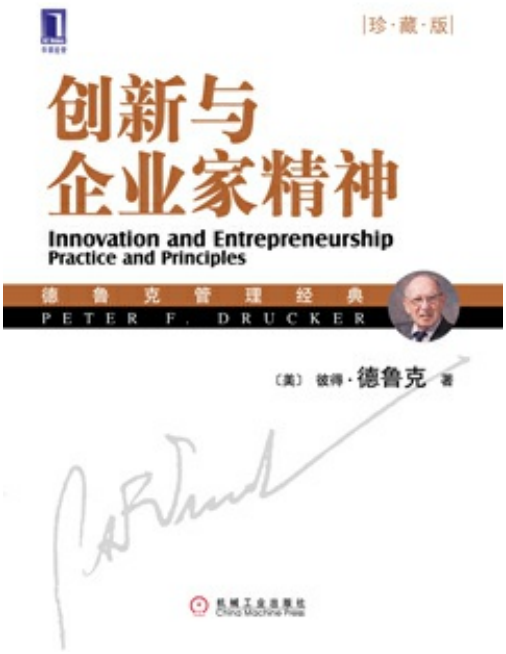
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

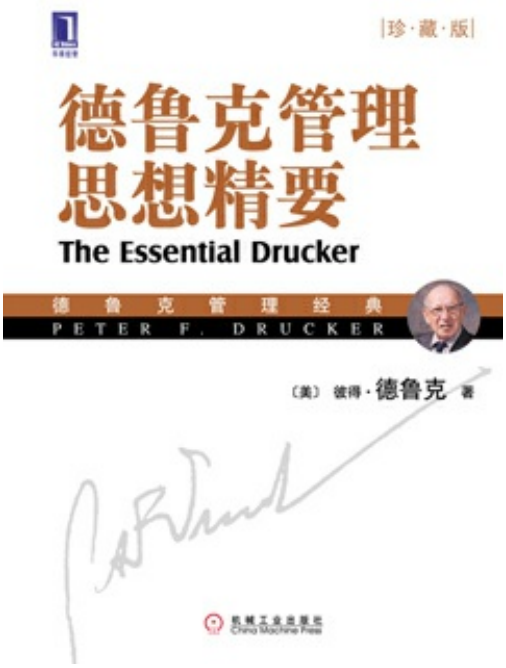
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

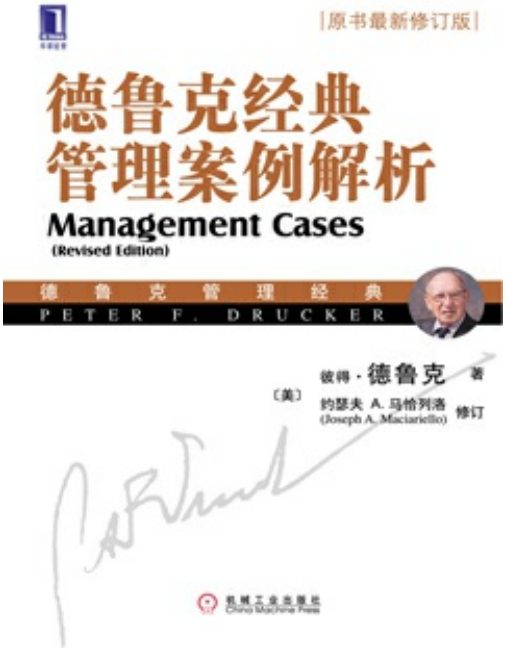
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

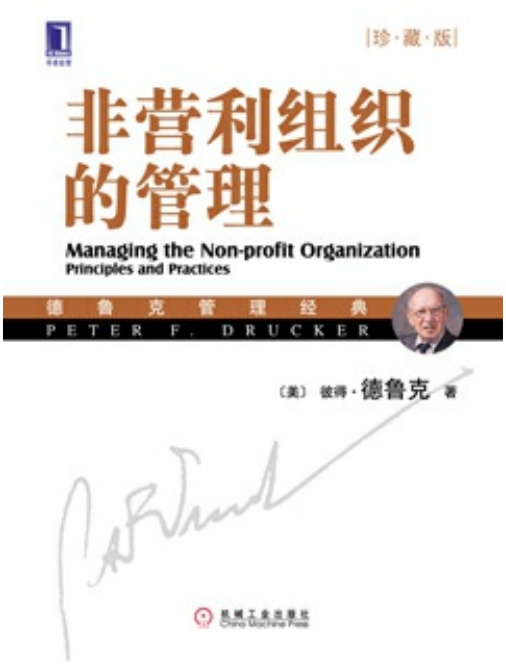
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

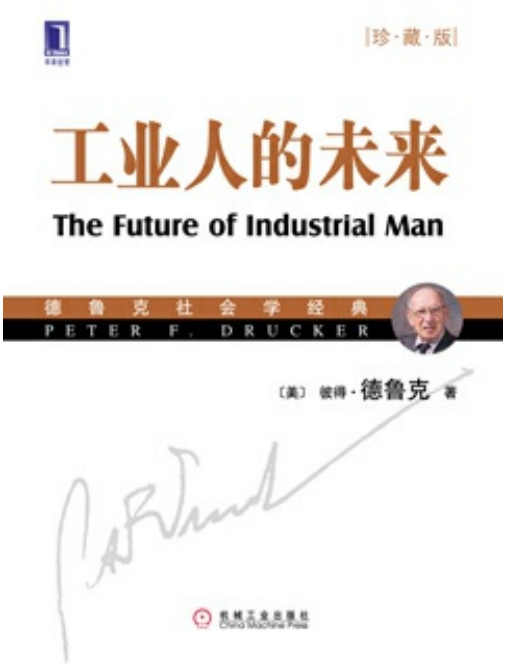
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

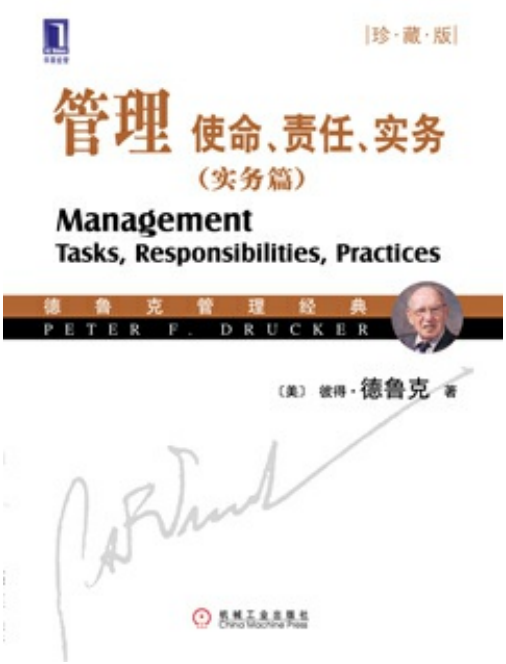
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

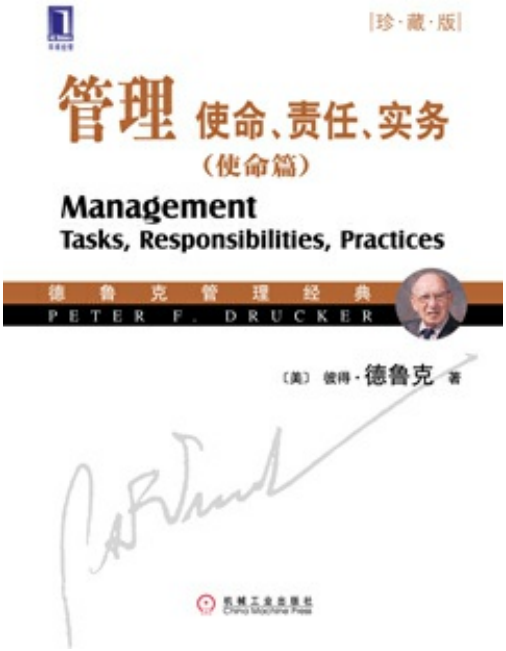
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

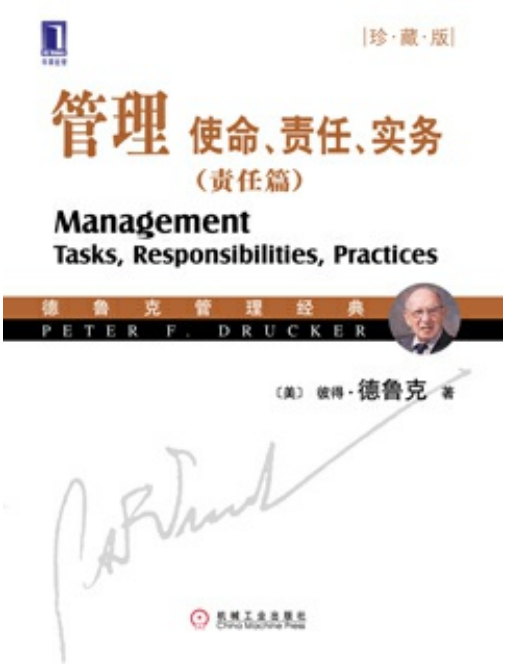
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

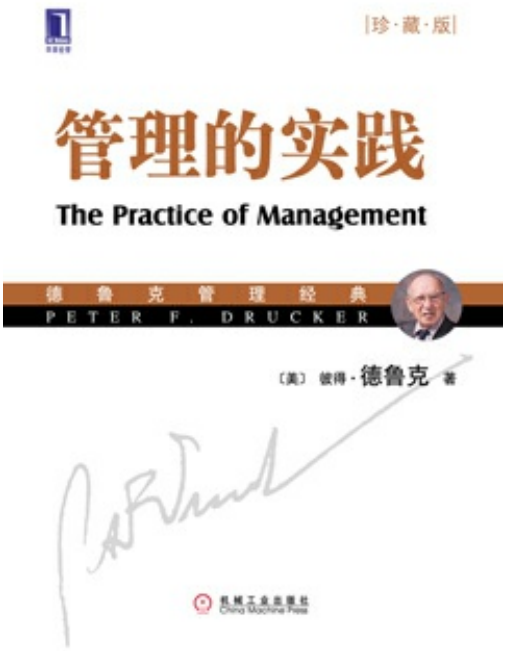
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

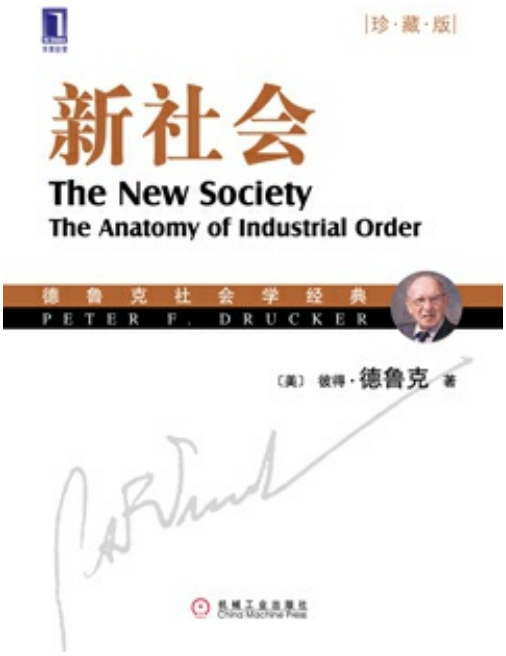
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

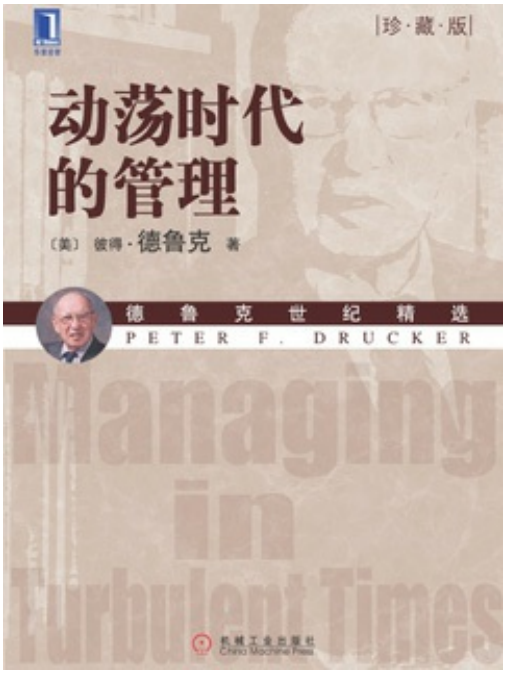
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

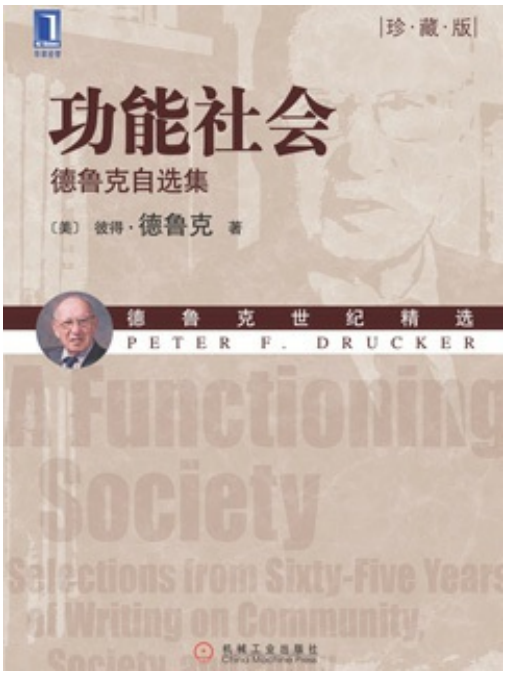
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

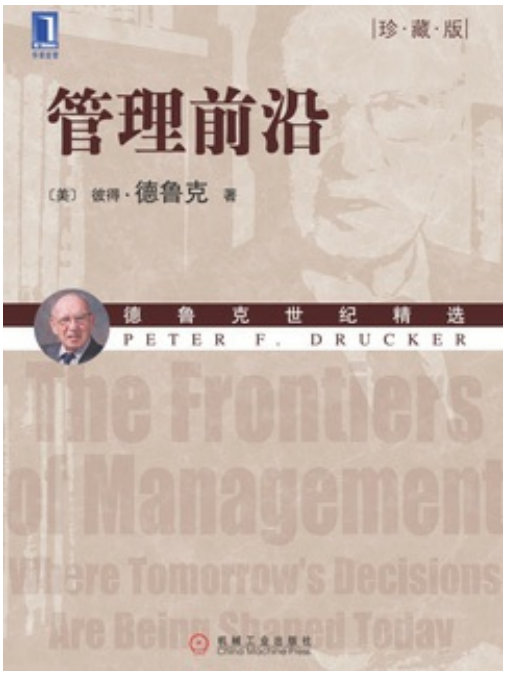
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

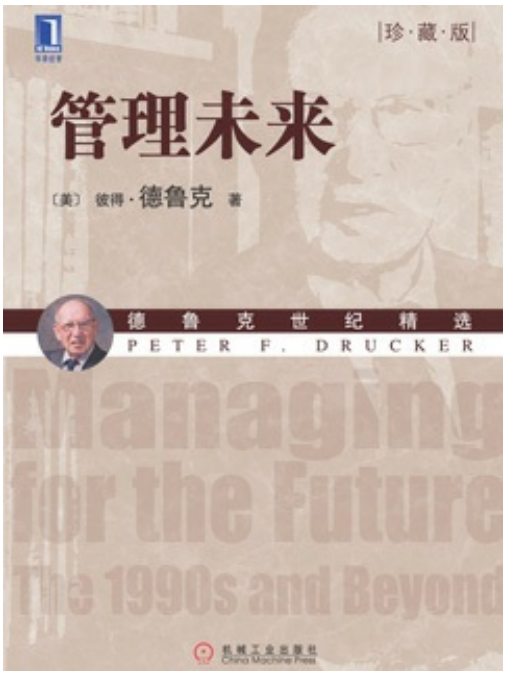
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

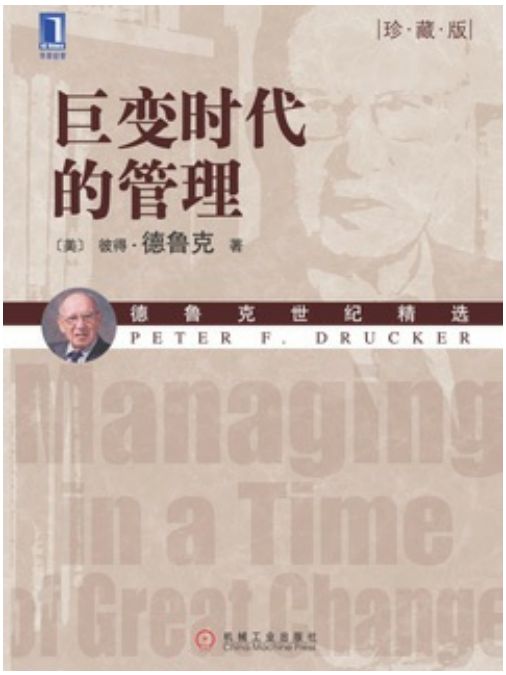
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

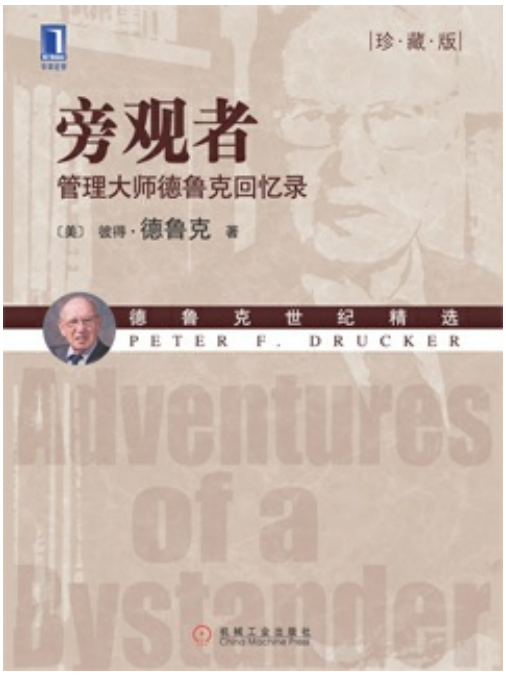
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

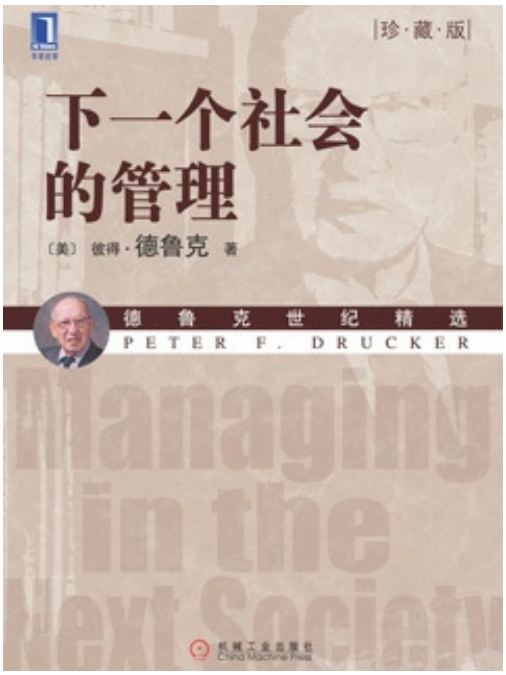
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

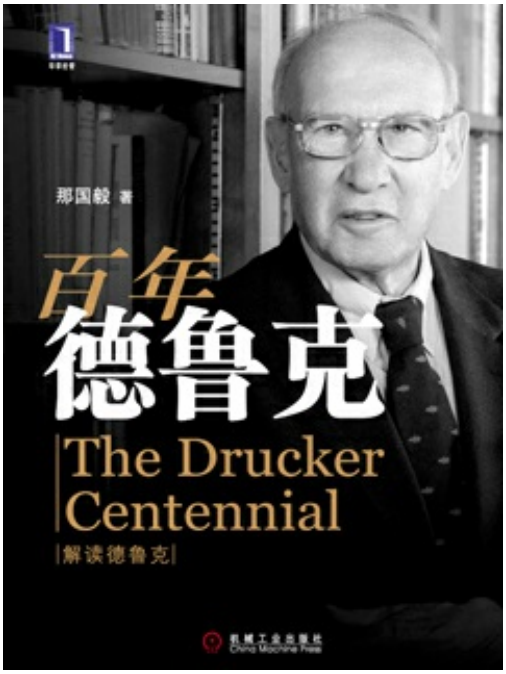


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

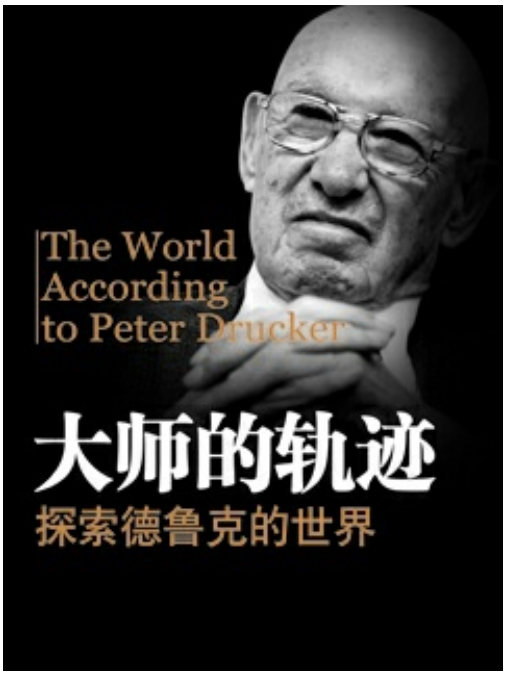
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

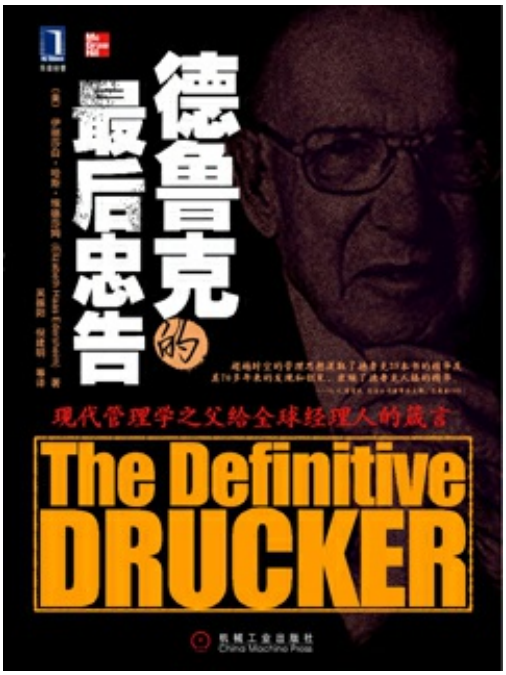
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

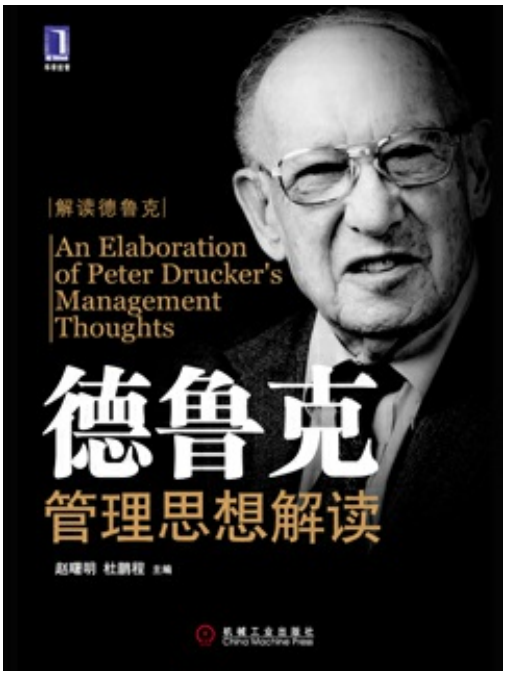
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

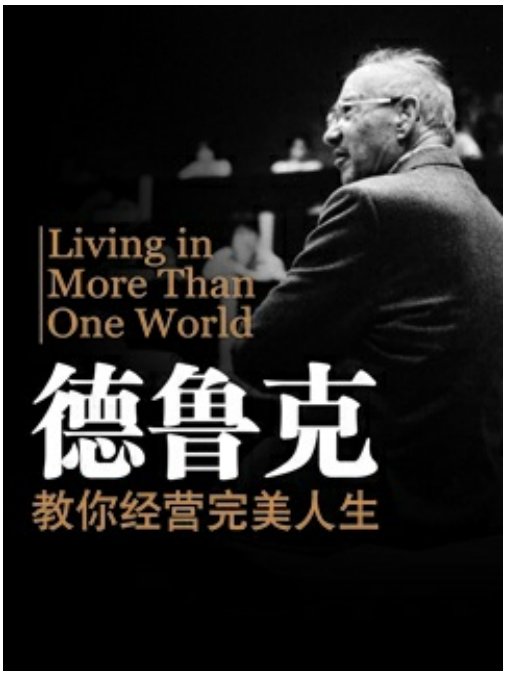
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

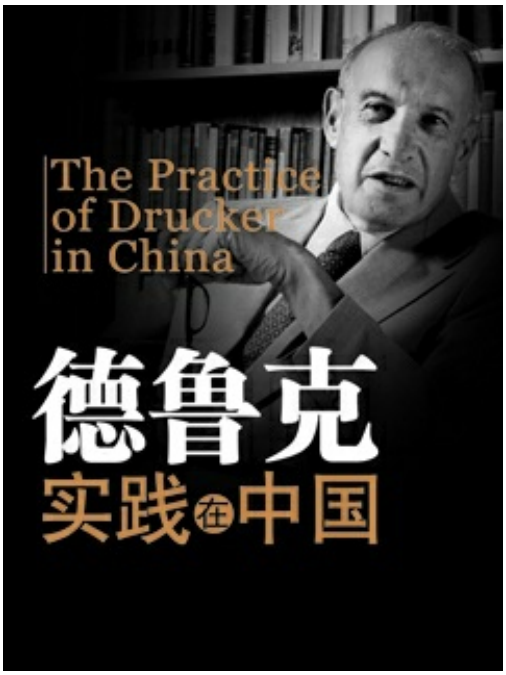
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

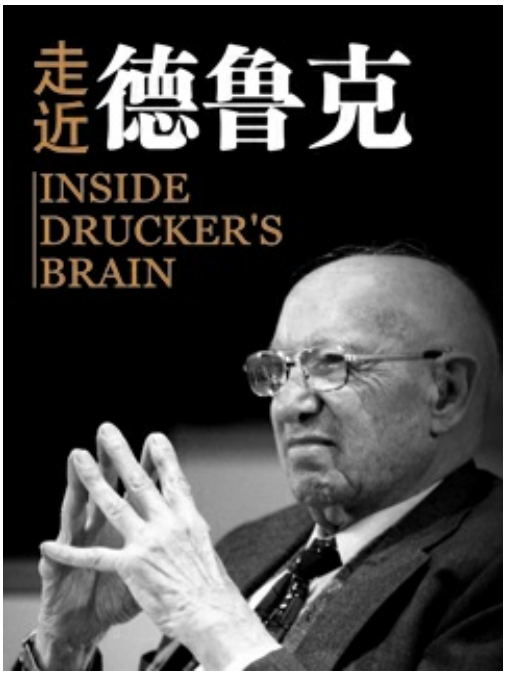
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务
（责任篇）

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

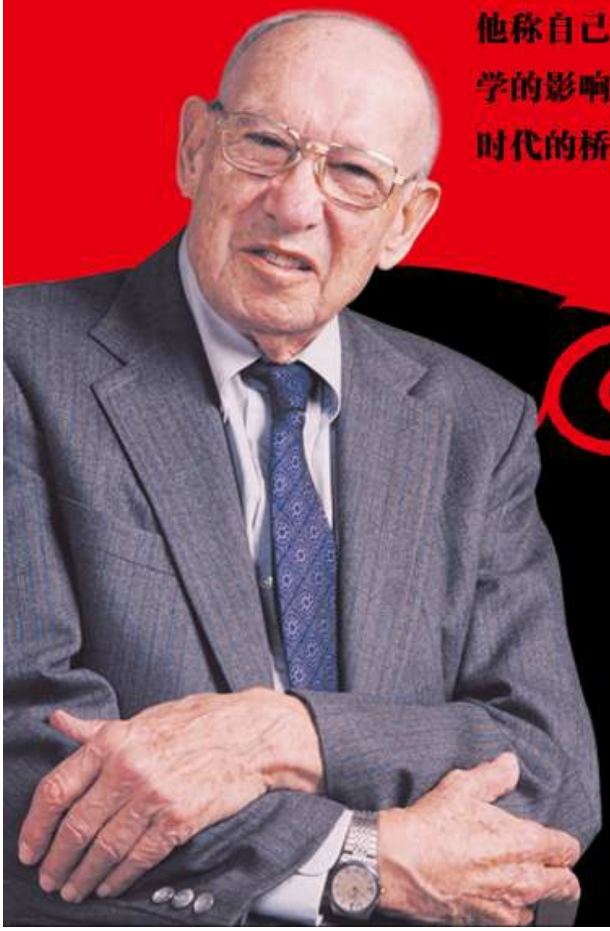
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理：使命、责任、实务（责任篇）

Management：Tasks, Responsibilities, and Practices

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）　著

王永贵　译

ISBN：978-7-111-28068-2

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

“本书是管理研究中具有划时代意义的里程碑。其中涵盖的内容，对所有管理人员都至关重要，不管他所从事的工作属于哪个职能领域，也不管他所服务的企业是什么规模的组织。”

—— Choice杂志

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。

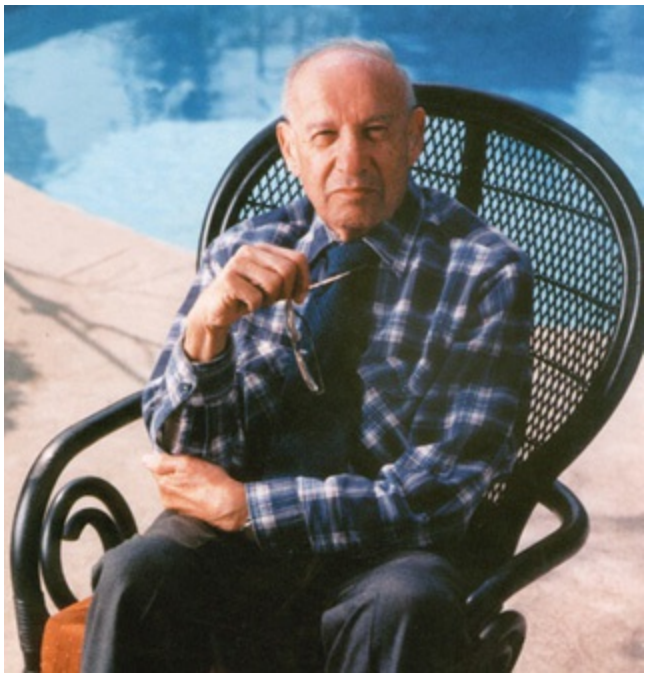
对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。

探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。

组织规模的大小无所谓对错，只要规模适当。

多角化经营的四种工具和五项原则。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

集德鲁克思想大成的巅峰之作

全球管理者的必读经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以

变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

>一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的“天行健，君子自强不息”；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社

会；他智慧，世界无数的人们、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（Context-free knowledge）、与环境有关的知识（Context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（Context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（Management Context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则

受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及奠基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到："管理是一种实践，其本质不在于'知'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'；其惟一权威就是成就。"他还深深地感悟到："智力、想像力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，惟有'有效性'才能将这些资源转化为成果。"而"有效性"实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的"有效性"，演绎精彩事业和人生！

席酉民　博士

西安交通大学

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

机械工业出版社华章　分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生感到特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以2005年11月11日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说："熊彼特跟父亲说，'在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。'我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。"就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学

术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认："从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。"熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本著作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论著的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的"真知灼见"。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到

组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本著作称为“管理思想和方法的手册”。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克(1909-2005)先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学报》等报刊杂志撰写了纪念文章　。同时，我们还在南京大学商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀!

赵曙明　博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序四

管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的25年，一股管理热潮席卷了全球，这是20世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。

在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith，1723-1790），他的《国富论》（1776年）

奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的由来。

亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”，强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化

分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作用。钱德勒（Alfred D.Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及到人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他著有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C.I. Barnard，1886-1961）已经发表了《经理人员的

职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现代组织理论。巴纳德认为组织是人们寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的，而欲望却是无限的，欲望是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H.A.Simon，1948），并获1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理

解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；组织的力量，一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。 保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出选择；而组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层

的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的话来说，一个百

年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个

基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章 ；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学

派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上

的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序五

打造永续经营的组织

顺着这棵树，

由根到树梢。

想法往上送，

否决向下抛。

这首打油诗极幽默地道出了在传统管理型组织中，高层管理乃是最后的裁判，其最重要的权力是否决权，这也是最重要的任务——驳回那些未经缜密思考和妥善安排的想法和建议。极为可能，虽经深思熟虑提出可行的方案，高层管理还是不予采纳，总认为自己比属下高明，甚至于嫉贤妒能。

“组织盛衰史”凸显了高层管理的领导问题与责任。为此，要打造永续经营的组织，《管理：使命、责任、实务（责任篇）》是企业、政府、非营利机构的经理人、经营者及专业人才必须精读的管理与领导经典之作。

少见的高层管理探讨

本书相当罕见地将高层管理该做必做的使命与任务，做了极为宏观的思考，以及由外而内的洞察，并有系统地归纳整理，提出一针见血的精辟见解，让读者很快就能掌握个中精髓、融入实务。

从第49章到第52章，都在探讨高层管理的功能、结构及其任务。德鲁克以西门子与德意志银行作为实例，提出颇具价值的忠告。如高层管理的任务是多方面的，常要求成员有不同甚至彼此冲突的性格特质。而哪些是高层管理不该做的事？规则很简单，别人也能做的工作，便不是高层管理的工作。高层管理不是一个领导者，而是一个管理团队的运作模式，就好像西门子的“执行秘书处”或“管理委员会”之类的机构。因为观察管理上轨道的公司，通常能看出，其高层管理工作几乎都是由一个团队执行，而非由一人唱独角戏。

董事会常是政治的角力场，要不然就是权力的分割场，其实际的功能发挥得极为有限，有时甚至成为阻碍组织发展的绊脚石。德鲁克指出：董事会之所以失败，因素很多，例如董事会成为政治手段，或董事为兼职而非全职。而且，任何董事会都不该请退休职员以及与公司有生意往来者担任董事会成员。此外，大多数高层管理都不想要个真正有效的董事会，这也是董事会逐渐式微的原因之一。只有差劲的高层管理，才会害怕一个有实权的董事会。

经典三问

有了健全而有效的高层管理与董事会后，企业该思考的就是德鲁克力倡的经典三句：“我们的业务是什么？我们的业务将是什么？我们的业务究竟应该是什么？”从顾客来定义公司的定位，从营销来界定公司的转型，以及通过市场与技术创新来成为创业型企业。基于此，德鲁克从第53章　到第55章　都专注在组织规模上。通过这三章　，读者可以检视自己所处的组织到底是属于小型、中型或大型，抑或是正确或不当的组织。至于是“大而好”，还是“小而美”，德鲁克一贯擅长比喻：对于生物有机体而言，“规模小”和“规模大”都是一些没有意义的用语，最重要的则是适当的规模。无论小至白蚁，还是大至大象，它们都是十分成功的物种。因此适当的大小才是最重要的。这个道理同样适用于企业。要是规模不当怎么办？德鲁克也毫不迟疑地指出：合并或收购、出售或分割。

企业的多角化经营既是机会，也是威胁，它考虑的不是自己的企业，而是市场与技术，无论是坚守本行，还是转型为多角化经营，甚至于是跨国企业，都是全球化市场下的必然产物。德鲁克在第56章　到第59章　中指出：“拥有一个共同的市场或技术，是构成多角化经营一致性的首要要求。”他提出了多角化经营的四种工具，供经理人使用，并指出成功经营多角化的五大原则，极为实用、有效，是经理人与企业经营者的经营利器。

跨国企业与创新型组织

德鲁克指出：新兴的共同世界市场甚至不再是国际市场，而是日益成为“无国界的”市场，以世界的共同需求和共同期望为基础。究竟如何管理跨国企业呢？德鲁克建议：管理跨国企业的主要课题，应是整合多元化政治及文化因素。并更进一步指出：除非建立一个高度自律、集中指挥、有高度弹性、各成员享有平等地位的联邦组织，否则跨国企业不要奢望解决内部问题或改善与政治环境的关系。

任何组织的成长都有极限，犹如任何生物的成长都有其限制一样，如何跨越这个极限？又如何突破这项限制？德鲁克在第60章 “成长管理”及第61章 “创新型组织”中都有极明确的分析与对策。人决不会忽然变胖，企业也决不会突然变大，人们揽镜自怜警觉性高，企业则不然。企业常误以为增加脂肪就是成长，其实规模成长越大，对企业并无益处。正确的目标应该是“越来越好”，正确的做法则是培养组织成员的能力，因为成员的能力才是组织成长的关键所在。

创新型组织一开始就把创新当做是一种“事业”而不是一种“职能”。而创新型组织知道创新的意义。创新并不是科学或技术，而是“价值”；创新并不是发生于组织内部的东西，而是外部的改变。因为创新型组织乃是以创新为管理的重心，这类组织把一群人组织起来，从事持续的、具生产性的创新活动，要让变革成为一种常规。惟有创新，组织才有永续经营的可能，其先决条件是“组织不是权力的舞台，而是责任的重心”，相信读者在读完本书后，会认同这句话。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序六

亮出你的管理或空空荡荡

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照形势法则，应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么，通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织当中按照最有效率的方式去活动,从而达到预定的目标（绩效）。

首先，管理的第一个要素是目标，从经营概念来讲是绩效，从非经营概念来讲是目标。其次，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织就没有了管理问题。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。再次，设定激励、约束和惩罚机制，人在组织中活动的方式和游戏规则始终是管理的重点。

因此，所有的管理书无外乎三个大类：目标、组织、人群行为，管理学流派也大多由这三个方面派生。从过去一百年来看，平均一年一个新学说，且很快流行全球。然而众多的理论也给企业经营者带来很多困惑，但彼得·德鲁克说管理一定是有效的，管理学是有价值的。在这本

《管理：使命、责任、实务》中，读者将看到这位管理大师提出的真正可称为真知灼见的诸多管理思想，如目标管理、战略规划、知识工人、创新与企业家精神、管理分权、组织设计、多元化、多国公司等，相信这些先进的管理理念可为困惑的管理者们做出一些指引。

有一个好玩儿的现象，满街都是管理书，到处都是破产企业，满书店都是爱情教程，满街都是不幸婚史。管理和爱情一样，都清楚，又都不清楚；都有道理，又都无理。每个个体都有体验，整体又有经验，总结成学说，还是解决不了问题。所以，即使在目标确定、组织稳定、行为清晰的情况下，管理中仍然存在许多悖论。

管理的五个悖论

第一个悖论是变革与稳定。比如有人说，组织一定要变革、创新，另一个声音说，必须要稳定，一个建立了两三年的组织连基础都没有打牢，变什么？有人研究说稳定的价值超过变革，变革会毁坏财富。变革和稳定之间是考验企业家的平衡木，绝对变革和绝对稳定都行不通，拿捏好不容易。

这换句话说也是转型与发展的问题。

我们有一项定制服务，从传统房地产开发转向以客户为导向的新型服务。三年不赚钱，公司内外都反对，没有客户，团队满脑子都是传统思维。一个服务项目老做成开发项目，服务算的是资本回报，人工、组

织、支持系统、品牌是我们的资源，但我们老是以货币资本核算方式算账，财务报表也做不好。公司上下反对，就我一个人固执，坚持一年赔1000万，第四年打平，第五年增长500%，今年至少增长400%，这个业务成了公司最好的业务。举这个例子不是表示我们做得好，而是说明我们的约束条件比较宽，我们没上市没有资本市场的压力。在管理理论上专家会告诉你谁对谁错，我希望大家不要相信专家。管理决策是在既定资源条件下做出的，如果第一年亏一亿，我可能第一年就投降了。不要轻易肯定和否定某个决策，拐大弯必须缓行。要变革就要有耐心忍受阶段性的衰退，准备付出你能承受的成本，还要重新训练团队。

第二个悖论是集权和分权。集权是自上而下的管理，分权是自下而上的管理，或者是平行机构之间的互动。自古以来很多书都对这两种组织效能进行比较。军队原来是集权的，但自海湾战争以后军队采用一种现代化的混合型方式，互通互连，一个特种部队在前线相当于一个连的战斗力。特种兵可以调动飞机，他身后是强大的服务系统，相当于一个完整的供应链。万科今年开始分权，因为它平均论证5个项目才做1个，全国一年80个项目意味着要讨论400个方案，总部不堪其苦，所以必须分权，由各区自主决定项目。我们公司在京津两地还是集权，因为这两地项目少，追求单价价值高，经营模式不一样。公司内部组织上讲集权，文化和人的行为讲轻松，最后对不对还是要看绩效。如果绩效都不错，那就说明两种理论都对，也都不对。

第三个悖论是个人价值和集体价值。有的人强调个人创新价值，鼓励给予每个人发展空间，活跃其思维；也有人说整体目标和个人目标不一致，个人要涨工资，集体要讲发展。个人价值和集体利益如何平衡？过分强调个人，一个布袋里放十把锥子，布袋不是变布片儿了吗？过分强调整体，布袋里空无一物，要布袋有什么用？所以关键在于布袋里的东西不能戳破布袋独立存在。即使这样依然不知道哪种方法更好。知识分子创业的公司，比较偏重个人价值；制造业偏向集权，大目标小个人。这些都有道理，但不绝对，二律背反。

第四个悖论是利润最大化和社会责任。企业是商业组织，以赢利为目标，追求利润最大化是无可厚非的。如果企业侵犯到公众利益，不承担社会责任（诸如环保、劳工、社区、公众的道德理想以及关注弱势群体等），不关心公共事务，会影响企业的发展。有社会责任感的企业就像一个人，血肉丰满而富有正义感，对自身的完善很有好处。但企业应该承担多少社会责任呢？天天承担，社会信誉好了，公司不赚钱了。承担得过多会伤害到企业的财务制度、收益，伤害到股东的权益。承担社会责任的限度是什么？做出抉择最终依靠的是领导人的价值观，看他做事的动机，出于牟利，出于道德心，还是出于外部压力。一般情况下道德心最弱，外部压力最大，牟利排第二。安利公司做善事主要围绕健康，最终落脚点是产品，长远看对企业有好处。

第五个悖论是破和立。与第一个悖论程度不同，转型与发展基本上

还是在“改”，破和立则是兼并和重组。破和立都有道理，但领导者的目标是不变的，就是要生存得更好。

五大难题，考验管理者的水准。验证看绩效，过程是煎熬，在五大极端之间找平衡。

管理的几个常见问题

一个管理者容易犯错误的地方在于弄不清楚是管理自己还是管理别人。一个人印了名片当上总经理之后，你会发现他开始抱怨别人，似乎管理就是管别人，让别人按照自己的想法做事，而且只要管理不好就是别人的错。实际上，一个人群行为的发动者是其组织者，也就是董事长、总经理，目标是他们定的，组织架构是他们定的，他们牢牢把握主动权，所以所有的责任都应该归在他们身上。伟大的人管理自己而不是领导别人。

有一个例子，可以教我们分清什么是重要的事和紧急的事。客户投诉是紧急的事，员工没有权力，老板可以做主，一下解决了，虽然老板有成就感，但他做了别人的事。真正重要的事是建立制度，设定服务章　程。只是做紧急的事，都是在管理别人或代替别人管理。学会管理自己，就会变得很从容，因为把重要的事（公司战略、员工培训、制度建设）都做好了，剩下的事员工自己就能处理了。我们公司6年前客户投诉比较多，局面很乱，后来下决心建立了三层次的客户系统，顺利分

流，现在80%的问题在部门以下就解决了，到经理层面的也就20%，需要我直接处理的紧急事件每年也就一两件。

还有一个在组织里比较难管理的事情，就是“中国特色”、“地方习惯”。这是我们剪裁西方理论最难的地方。为什么很多学说到了中国就要改，实际上是在行为习惯上做了妥协。私人空间和公共空间混在一起，人我界限不清。所以在中国，大多数企业管理制度的约束力弱，感情因素的制衡作用很大。

这就涉及另一个问题，组织结构中员工的积极性和创造力靠什么激发。在中国，有时道德激励比金钱激励更重要一点。同时群体不同，特点不同，管理的时候必须要有针对性。年轻人讲绩效、利益，年长者讲感情、论辈分。文化、习俗在很大程度上制约着管理。如果有不同种族、不同文化背景、不同年龄段的人存在于一体，这个组织会非常混乱。这是跨省、跨国大企业生存困难的原因。所以企业文化不要多元化，习俗尽量不要多样。企业领导要关注企业文化相对的单一性，有利于员工行为的引导和训练。高层董事会、经理人文化需要开放，因为他们需要决策，开放和互补有利于减少片面性，提高正确性。但执行层面多样化带来的是协调性差，所以应当避免。

企业的领导研究管理，目标自己都很清楚，应该把精力放在组织和人事上，也就是组织的变革和人的解放。未来组织变革的走向是什么，观察历史看出，组织变革效率最高的是军队，它是在变动环境下的对抗

性博弈，而管理学说大部分是环境假定下的对抗性博弈。所以将军是最好的管理者，这也是西点军校出来的CEO多过哈佛商学院的原因。

民营企业怎样进步

很多人都说民营企业管理水平差，治理结构不合理，血汗工资、腐败等。其实从管理学角度看很简单，就是组织和人的问题。民营企业创业者一般都有个转型，即由自然人转成商人，由商人变成领导者的艰难过程，这期间需要让游戏规则也朝这个方向转变，所有的思想、情感、行为方式都朝这个方向做一个变化。

民营企业最大的问题是组织架构，要在不同的阶段采用不同的组织形式。一开始是合伙制，继而变成股份制，还有可能上市，有国际资本介入。组织有时像一件衣服，应当先做衣服后长肉，业务量和组织的大小要相应变化。创业阶段私人家族绝对有利，成本低协调性好。挖完第一桶金，私人家族就不行了。李嘉诚强调长江实业不是家族公司，李泽楷回港创业是在别的公司打工，几年之后才到和记黄埔，从很低的薪水一点点干起来。我理解他的意思，他的公司是一个正规的组织。15年以前，新世界和李嘉诚公司的规模差不多，但新世界完全是家族化，不用职业经理人，现在业务萎缩得很小了。这就是组织的张力造成的两种结果。

民营企业一定要提前布局，让组织提前发展，甚至超越业务发展。

民营企业初期有活力，当全社会都有活力的时候，自我约束就很重要了，有动力无约束反而成为劣势。国企是有约束无动力，我们公司把资源和体制做了一个调整，保持动力，把国企的约束力给自己加上。

民营企业能复制的组织形式，一类是机关，一类是家族和江湖。有的民营企业发的文件像红头文件一样，老板写的文章　像杂志社论一样。另一类不知不觉中把公司办得像家族、江湖，这是不自觉地把组织复制得过分中国化。我经常看到一些公司的标语紧跟政治气候，落款为“某某公司宣”，完全是机关作风。现在民营企业可以复制外国的商业组织和非营利组织，复制的同时也可以去创新。以往的民营企业领导人特别忽视这一点，对卖东西感兴趣，对组织架构却不重视，很晚了才想起来引进战略投资人、股东。

引进资本的意义在于改造组织，改造人的行为模式，修正目标，加快发展。前几年，几家影视公司遇到一个好的机会，有外国资本进入，一家是华谊兄弟，一家是中博影视。民营企业是否能够发展壮大，是否能进步，重点在于组织变革和公司肌体的保健。

民营企业要管理好自己的欲望，明确好自己的目标，合理架构组织，认真追求绩效。无论什么行业，只要做到这几点，这家民营企业都会发展得很好。

彼得·德鲁克这本《管理：使命、责任、实务》要在中国出版简体

字版，机械工业出版社邀我作序，于是结合自身经验，捋出几条土经作为参照，或许对饱受煎熬的民营企业有些帮助，将管理聚焦到目标、组织和绩效上来，纲举目张、守正出奇、步入坦途。

冯仑

万通集团

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

有关彼得·德鲁克先生的生平及其丰功伟绩,鉴于国内外已经有数不清的报道和评价，译者在这里不想再做任何赘述，因为这显然超出了作为德鲁克先生的大作——《管理：使命、责任、实务》的中国译者对读者的“使命和责任”。

这部浓缩了德鲁克先生几十年知识经验与管理思考的浩瀚巨著——管理学的《圣经》——以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——使命、责任和实务。可以说，任何一本巨著的写作过程，都是一种特殊的管理过程。在本书的写作中，读者不难发现：德鲁克先生实际上是率先以自己的实际行动再次实践了自己所倡导的管理理念、管理哲学和管理工具。

面对管理大师的巨著，实在不敢有所妄言，而且也绝不敢期望短短的2000字就可以把大师的思想和特色表述清楚。援引德鲁克先生的一句名言：管理就是实践。相信，只有在反复阅读和学习他的大作（并实践）之后，才会真正有所感悟、有所启发。下面仅就阅读、学习、再读、翻译、再读、再译、再学中的两点体会与广大读者分享。

第一，本书从内容上囊括了德鲁克先生非常经典的真知灼见。这首先表现在他提出了许多脍炙人口、切实可行的先进管理理念和管理工具。在本书中，作者以管理热潮向管理绩效的转变入手，围绕经营绩

效、服务机构的绩效、富有效率的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等方面，系统地探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多元化、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。其次，体现在他的独具慧眼和超凡的预见性，成功地预测了一系列重大事件。例如，他不仅成功地预言了日本经济的兴衰，而且早在计算机芯片和网络得到发展之前的1950年, 在企业大都认为生产设备等固定资产是企业最重要的资产时，就预言了“知识工作者”的崛起。再次，这也体现在他启发了一批企业的经营与管理者，从通用电气的杰克·韦尔奇、英特尔的安迪·格鲁夫和微软的比尔·盖茨，到中国海尔的张瑞敏，乃至《财富》500强中的许多管理者，都深受其管理思想和管理哲学的影响。可以说，德鲁克先生在市场、创新、变革、战略、知识管理、未来管理的挑战等方面的真知灼见，让诸多管理大师和成功企业家从中受益。

第二，本书从体例和风格等方面反映出管理研究与管理实践的逻辑关系。按照内容，本书可分为三大部分，分别为：使命（《使命篇》），管理者——工作、职务、技能与组织（《实务篇》），高层管理者——任务、组织与战略（《责任篇》），读者可根据需要和兴趣参考阅读。德鲁克先生以其卓越预见性的独特思维方式，把微观管理学置于宏观世界之中，以实际行动实践了管理学立足于经营实践和服务于经营实践的学科特征，再现了管理经验学派的无穷魅力。在综观全球的基

础上，本书囊括了心理学、社会学、历史学、哲学、文学和经济学等领域的知识，运用看似朴实无华的语言，对企业运行中的实际现象进行了深入浅出的探讨和剖析，在提炼和发展管理知识的同时，揭示出管理的真相，反映出管理的真谛，为管理学奠定了方法论的基础。无疑，管理绝不应该只是技能训练，而应该是对人员、组织、社会和环境的整体认识与实践。类似地，管理也不应该只是一些理论和学术研究，而应是运用理论和科学方法来解决社会和企业所需要解决的问题。在这本巨著中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到所谓的“管理模型”和“数据分析”。读者所能看到的，是一些沁人心脾的观点和故事，文笔简单但却清晰有力；读者所能体会到的，是大师对人和社会的深刻理解，是将微观管理研究集中到组织、目标管理、领导力、人力资源、创新制度、公司责任和管理者等方面所做的根本性思考；读者所能感知到的，是一代管理宗师不断学习的精神、广博的知识基础和独特而富有创见的思维方式。

中国企业如同中国经济一样，正处于飞速的发展与变化之中。可以说，管理者如何应对不确定性，如何把握不确定性带给企业的成长机会，是一个充满诱惑力的战略话题。或许，国人可以在彼得·德鲁克的巨著中找到启示或答案。事实上，正因为不确定性，所以德鲁克先生才非常强调预见性，也希望管理者有预见性。他倡导变动环境下的管理科学，认为把握未来是管理学的最大难题，所以他强调指出，管理者必须学习掌握发展的机遇和变动的机遇。例如，他本人就经常通过人口结构

的变化趋势（这直接决定了劳动力市场和消费市场的变化）来分析市场行为。

中国要发展、经济要腾飞，自主创新势在必行，其中的关键就是“人”的问题，是企业高层管理的问题，是知识工作者的问题，他们对成败具有不可推卸的责任，即成败取决于他们的知识、洞察力和管理素质，取决于他们的创新与企业家精神。正如德鲁克先生所指出的，管理者必须对企业的经济绩效、员工的成就、创新和社会的发展承担责任，而且管理者的责任永远大于权力。在很早以前，德鲁克先生就倡导对人的重视：员工是企业最重要的资产，组织为知识工作者提供发展空间，薪水买不到忠诚，顾客买的不是产品，而是满足。在谈到任何问题时，他总是不忘提到：人，才是重点。

最后需要强调指出的是，对于中国的企业而言，成长固然是十分重要的，但若成长超出了环境许可、社区许可和经济许可的范围，超出了产业特有的最优规模，不仅会给社会和环境造成损害，也会给企业以及所有的利益相关者造成损害，甚至带来灾难！相对于特定的产业而言，规模过大或规模过小，都是规模不当的表现，必须有计划地进行调整或剥离，并持续地进行真正的创新。

综上所述，德鲁克先生的这本巨著，既是一本面向管理者（工商企业与机构组织）的系统化管理手册，也是面向学生和有志于管理工作的仁人志士的系统化教科书。在2005年上半年有幸受邀翻译这部被誉为管

理学《圣经》的德鲁克先生的巨著，我心中感到万分荣幸而惶恐，惟恐自己的“无知”会成为晶莹无瑕的美玉上的斑点。至今，大半年的时间已经过去了，在南京大学商学院、南开大学商学院的领导和同事以及机械工业出版社华章　分社的朋友的鼓励下，译稿终于跟大家见面了，这时突然有一种如释重负之感。鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

虽然这位大师中的大师——彼得·德鲁克先生已经离我们远行了，但他的理念、他的思想、他的精神永存，“管理任务、承担责任、勇于实践”的真谛将永远伴随着我们。“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’。”最后，让我们以这句符合德鲁克理论的话共勉，并为行动和成果而努力奋斗吧！

王永贵

南京大学商学院教授

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

管理职业与管理承诺

作为一个领域，管理是多层面的，具有十分丰富的内涵。首先，管理本身也是一门学科，而且是一门年轻的新兴学科。现代组织的诞生，距今只有短短100年左右的历史。就是伴随着现代组织的诞生和发展，管理作为一门学科才得以诞生并不断发展。不过，虽然还有许多我们未知的东西，但我们确切地知道：管理决不仅仅是“常识”，而且也不仅仅是系统化的经验。至少，管理应该是一套有组织的知识体系。本书试图把所有我们已知的东西呈现在读者面前。同时，本书也尝试着概括出许许多多的“条理化的未知领域”（organized ignorance），即我们已经认识到自己需要新知识，但尚未拥有这些新知识的领域。可以说，这些有待于进一步发掘的、尚未拥有的新知识，是我们界定自己需要的东西所必须的。然而，从事实践活动的管理者无法等待，在出现问题和产生需要时，他们必须及时予以管理。为此，本书试图针对如上所述的未知领域提出相应的方法，深入思考相应的政策、原则与实践，并帮助管理者完成管理任务。同时，本书也力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便使他们更胜任今天和明天的工作。

管理是任务，也是一门学科，但管理也是人的管理。每项管理成就都是管理者所取得的成就，每项管理失败也都是管理者的失败。实施管

理的是人，而不是“力量”或“事实”本身。同时，真正决定管理成功或管理失败的，是管理者的愿景、奉献和正直程度。因此，本书强调“管理者也是人”，并力图从人的角度来认识管理者。同时，本书还把焦点集中在管理者的所作所为和管理者的成就上，并时刻努力把人和任务整合在一起。相对而言，任务本身是客观的、非人格化的，它需要靠人——管理者来完成。而且，最终决定需要什么和成就什么的，是“管理”。

管理也是工作。事实上，管理是现代社会的一种特殊工作，它使现在的社会与以前的社会有所不同。可以说，管理是现代组织中所特有的一种工作，它使现代组织可以有效地运作。既然管理是一种工作，那么它就会有自己的技能、工具和技术。诸如此类的内容都在本书中进行了探讨，而且围绕有些问题的探讨还十分详细。

不过，虽然管理是一种工作，但它却与其他工作存在差异。与内科医师、工匠或律师的工作不同，管理工作总是在组织中进行的——是在人际关系网络中进行的。因此，管理者本身总是在扮演着模范角色，他的所作所为至关重要。不过，“谁是管理者”也很重要——对工作的影响甚至比内科医师、工匠或律师还要大。为人师表的教师往往也具有同样的两面性：一方面是他的技能与绩效，另一方面是他的性格——榜样作用和正直品质。因此，本书将同时强调管理者的任务与管理者的性格。

在过去的30多年来，本书及其所涵盖的方法已经成为许多大专院校、经理人项目和研讨会的重要教材，并为许多不同类型的学员所证

实。同时，本书中的许多主题材料也都是近40年来长期积累的结果。在过去40年里，以顾问的身份，我与各个层次的管理者、大型和小型企业的管理者、政府机构的管理者和医院与大学的管理者密切合作，总结并开发出这些材料。虽然我也曾与美国以外国家的企业与非企业管理者密切合作，如英国、日本以及西欧和拉丁美洲国家，但本书所囊括的大部分经验都是以美国，特别是美国的企业与公共服务机构为基础和背景的。因此，本书努力涵盖每位管理者应该知道的管理知识，但书中的表述形式却十分简单明了，即使那些尚未担任过管理职务，甚至在管理机构中工作的普通员工都可以很好地领会和把握。所以，本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

彼得·德鲁克

加利福尼亚州克莱蒙特市

1985年新年

第三篇

Management：
Tasks,Responsibilities,Practices

高层管理者：任务、组织与战略

高层管理者是进行指挥、设定愿景和制定标准的机构。因此，他有着特殊的任务，要求有自己的组织。作为高层管理者，在规模和复杂性、多样性和多角经营、发展、变革和创新等方面，他都面临着组织结构和战略上的各种特殊挑战。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第49章　乔治·西门子和德意志银行

高层管理者，是头衔还是职能——乔治·西门子和“通用银行”——高层管理者的任务——高层管理者团队——“秘书处”——相关经验

高层管理者是客观存在的现实，但其实质是否就是权力呢?“高层管理者”是否就是“老板”的另一种称呼呢?是否存在着一种特别的高层管理者职能?如果存在的话，这种特别的职能是什么，应该如何加以组织呢?

管理理论一般都没有提到高层管理者的职能和结构。但是，在管理的实践中，这却是最早得到系统研究和对待的一个领域——远远早于泰勒有关如何对工作进行组织的研究，而且也远远早于亨利·法约尔在其职能制结构中最早确定的系统的组织设计。作为一种职能和一种结构的高层管理者，是由乔治·西门子(Georg Siemens，1839-1901)于18701880年期间在德国率先提出和开发出来的。当时，他设计并建立了德意志银行，并在短短的几年里使之成为欧洲大陆最领先、最有活力的一家金融机构(关于西门子，请参见本书第1章　和第29章　)。

有关管理的书籍经常提到：在19世纪70年代，当美国横贯大陆的铁路出现时，第一次形成了对管理的需要，并使人们意识到这一点。但是，这些书籍并没有提到——而且作者通常也不知道——与此同时，在欧洲大陆上出现了一种“通用银行”的机构。这种通用银行虽然同铁路有着很大不同，但也提出了对地区上分散的庞大组织进行管理的问题。铁路

问题是运行的组织和协调，通用银行问题则是高层管理者的组织和协调。

通用银行是从法国的事业银行(banque d'affaires)——企业家银行发展而来的。按照从赛伊到圣西门的法国经济学家和社会学家的学说，事业银行的目的在于：通过使经济资本资源流向未来的、富有效率的成长行业，使其成为经济和社会发展的原动力。佩雷尔(Pereire)兄弟公司于1850年在巴黎创建了第一家事业银行——莫比利信贷银行。这一银行证实了上述理论，（关于佩雷尔兄弟公司和莫比利信贷银行，请参见作者的著作《成果管理》(Managing for Results,本书中文版由机械工业出版社出版)和《不连续的时代》(The Age of Discontinuity)。）但作为银行，它却失败了。当工业投资条件成熟时，它缺乏存款基础和商业银行业务来支持自己，因而不得不投资于“成长事业”和“热门证券”，即进行投机，而不是促进工业发展。

在19世纪60年代，当莱茵河对岸的德国刚开始出现经济发展的大好形势时，它就注意到了这一教训。德国人着手建立工业发展银行(即事业银行)，但如同较早的美国“商业”银行那样，这种银行同时也有着广泛的存款基础和商业银行业务——因而被称为通用银行。

当时，在德国开始创建的许多这样的银行中，德意志银行的名称最为自命不凡。事实上，在德意志银行于1870年创建的时候，德意志国家还不存在，俾斯麦统一德国的事发生在一年以后。但是，尽管德意志银

行的名称最响亮，并决心成为欧洲第一家真正的“全国性”银行，它却是新建立的德国银行企业中规模最小、资金最少、基础最不牢固的一家银行。其前途是如此渺茫，以至于没有一个有经验的银行家愿意来担任高层领导职务。银行的创建者不得不委派乔治·西门子来管理这家银行。当时，西门子刚刚年满30，是政府律师，没有任何银行和工商企业的工作经验，而且也没有什么名望。

在十年的时间里，西门子把德意志银行建设成为德国领先的金融机构。又过了五年，到了19世纪80年代中期的时候，德意志银行已经成为欧洲大陆信贷机构中的巨人了。

组建高层管理团队

西门子所做的，是建立一个高层管理团队——在经济史和工商业史上这是第一个这种组织。在多年以后，西门子本人把他的看法概括为这样的警句：“没有有效的高层管理团队的银行，只不过是一堆应予拍卖的办公室家具而已。”

汉堡和不来梅的老式商业公司，对当时还主要处于工业化以前的德国来说，已经是“现代”的企业了。当然，这些企业一般都是家族合伙企业，并由兄弟或父子组成管理团队。西门子把这种家族共有的合伙企业改造成为一种由专业人员组成的高层管理团队。

他对银行的各种关键活动进行了分析，并保证每一项关键活动已经

分配给了团队中的某个成员，使之成为他的一项职责。同时，他又对银行与主要的投资、主要的顾客或以政府为代表的主要外界因素的关键关系进行了分析，并保证每一项关键关系都由高层管理团队中的一位成员来负责。在管理团队中，当然有一个领导——西门子本人就多年担任这一职位。但是，无论是管理团队中的哪位成员，如果被指定负责某项关键活动(如保险业务)或某项关键关系(如某项主要的工业投资)，那么他就是该项目的负责人，承担直接的、主要的责任，并做出决策。即使是西门子，虽然是“管理委员会”的主席，而且显然是管理团队中的第一号人物，在许多领域中也只是担当第二号人物，作为负责该项工作的代表。

“谁做什么事、谁负责什么”，是根据一个人的个性、兴趣、条件和工作负担来决定的。职务必须与人相适合，同时又要给予特别的注意，以便使每项关键活动和关键关系都有人来承担，即作为主要职责而分配给团队中的某一位成员。

到此为止，西门子只不过确定了德国公司法中管理委员会的职能。但是，西门子很快就超越了这一点，按照职能来组织高层管理团队，而不是依照法律来进行组织。

同事业银业的诞生地法国不同，德国当时并不存在而且现在也不存在政治活动和经济活动特别集中的大城市。即使到了20世纪20年代，当柏林到了最发达时期的时候，绝大多数德国大型工业公司也不把它们的

总部设在柏林。只有电力工业是由以柏林为基地的公司控制的。

汉堡、法兰克福和慕尼黑这样一些工业中心，都比柏林要老得多。当柏林还是一个渔村的时候，它们已经是大城市了。它们的公民，特别是工商界领导人物，对自己的城市有很强的自豪感，不愿受柏林的控制。但是，如果德意志银行想要执行德国企业家的职能，就必须成为全国性银行，而不能停留在只是一家地区性银行或地方银行。而且，在迅速发展中的德国经济里，新兴工业也很快成为全国性的工业，其工厂、分公司和顾客遍布全国。

因此，西门子必须组建起一个全国性的高层管理团队，以便使位于柏林以外的大型工业中心的银行的主要经理人员能够加入到这一团队中来。从法律上讲，这些主要经理人员并不是高级管理阶层，即不是管理委员会的成员；但从内部讲，他们却是高层管理团队的成员，他们负责银行与当地主要企业之间的关系。由于德国的工业大都在柏林以外，所以这些人物常常要负责银行的主要工业投资和业务关系。1926年，当德国的化学工业合并组成法本化学公司并把公司总部设立在法兰克福时，德意志银行在法兰克福的高层人物就承担起同德国当时最大、最重要的工业公司联系的主要责任。

结果，各种社区中的杰出人物，虽然既不愿迁往柏林，又不愿担任次要职务，却愿意担任德意志银行在当地的领导职位。而各地的有实力的银行，也由于同一原因而愿意同德意志银行合并。

“秘书处”

这样一个规模庞大、极为分散并十分活跃的动态管理团队，立刻就产生了一个重大的沟通问题。有时，这个团队的成员多达25人或35人。如何使他们全部了解有关情况?当银行的业务已经发展到超过了只向少数公司提供资金的状况时，当该银行实际上已经成为创建者所期望的“全国性企业”时，如何对其业务进行控制?如何控制银行的资金和关键人力资源的分配?在这样一种高层管理系统中，如何防止统一的银行分裂成为一些半独立的“小王国”？乔治·西门子对这些问题的答复是建立执行秘书处。（几乎是在100年以后的20世纪60年代，美国的国家航空和航天局并不知道西门子所进行的工作，却得出了同样的解决办法：建立执行秘书处，由它在系统结构中维持沟通、信息交流和联系。关于这一点，请参见前面引用的赛尔斯和钱德勒的著作。）

西门子组成了一小批专业参谋人员，让他们负责使高层管理团队中的所有成员互相了解彼此的活动和决定，负责考虑整个银行的未来，负责与银行的每一项主要投资和对外承诺保持密切的联系，了解相关信息。

乔治·西门子所提供的经验

这个例子所提供的经验是：第一，存在着一种高层管理职能。有一些任务之所以成为高层管理者的任务，并不是由于高层管理者是“高级

阶层”，即并不是由于它拥有合法的权威和权力，而是由于这些任务只能由可以纵览整个企业并就整个企业做出决策的人来完成。

其次，乔治·西门子领导下的德意志银行的案例表明：高层管理者需要有一个特殊的结构，并且这种结构与其他任何管理机构都不相同，必须有一种不同的设计。

最后，这个案例还表明：高层管理者需要有自己的输入机构，需要有自己的提供激励、信息和思想的机构。

第八部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

高层管理者的任务和组织

高层管理者的任务同其他管理群体的任务存在着根本差异。高层管理者的任务是多个方面的，是重复的，但又是间断性的。它们对人的个性和气质提出不同的，常常又是互相冲突的要求。因此，必须这样来组织高层管理者的职务：使之既能完成客观的任务，又能充分考虑到担当该职务的人的个性。同时，还必须向高层管理者提供完成其特殊任务所必需的激励和信息。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第50章　高层管理的任务

高层管理的任务是多个方面的——特定企业的具体需要——是否应该从事具体作业——规则——重复出现的间断性任务——要求人们有各种不同的能力和气质——高层管理的任务和总经理的风格——高层管理工作计划

除了高层管理以外，每一个管理单位都是为一项特殊的主要任务而设计的——不论这组织是职能制组织、团队、分权制组织，还是系统结构。组织的每一基本构成单位，都是由一种特定的贡献来界定的。

惟一的例外就是高层管理，它的工作是多方面的。高层管理的任务不是一项，而是多项。这对于工商企业来讲是适用的，对于公共服务机构来讲，也同样是适用的。

由于本书前面的有关章　节已经分析了每一种管理任务，下面就简明扼要地重述一下：

1.第一项任务是认真考虑企业的使命，即提出“我们的业务是什么以及应该是什么”的问题。这就需要设定目标，制定战略和计划，为取得未来的成果而在目前做出决策。能够做到这些的，显然只有企业中这样的一种机构：它能够纵览整个企业，能够做出影响整个企业的决策，能够把目前的和未来的目标和需要加以平衡，并能够把人力和金钱资源分

配到可以取得关键成果的项目上。

2.需要确定标准、确定榜样，即需要有道德职能。在企业中，需要有一个机构来监测企业应该做到什么和实际做到了什么之间存在的差距——而这个差距常常是很大的。需要有一个机构来关心关键领域中的愿景和价值观念。而能够完成上述工作的机构，仍然必须是一个能够纵览和理解整个企业的机构。

3.存在着建立和维持人员组织的职责。必须从事面向未来，特别是为未来的高层管理培养人力资源的工作。一个组织的精神是由处于高层的人们塑造的，他们的行为准则、价值观念和信念，为整个组织树立了榜样，并决定了其自重程度。

此外，还必须认真思考组织结构和组织设计，这也要求有人或群体能够纵览整个企业并从整个企业的角度做出决策。

4.同样重要的是：只有处于企业高层的人，才能够建立和维持的重要关系。它们可能是同顾客或主要供应商的关系，可能是工业关系或同银行家和金融界的关系，也可能是同政府或其他外部机构的关系。对企业取得杰出绩效的能力而言，这些关系往往有着极为重要的影响。而这些关系又只能由代表整个企业、为整个企业说话、为整个企业承担义务的人来建立和维持。

从这些关系里产生了一系列高层管理的政策决定和行动——有关环

境、有关企业的社会影响、有关雇佣政策以及对拟议中的立法的态度等。

5.存在着无数的“礼仪性”活动——如宴会和社交活动等。与大型公司的高层领导比较而言，那些在地方上处于显要地位的中小型企业的高层人物，往往实际上要在这些活动中花费更多的时间，而且很难避免。

正如一位中等规模公司的总经理所讲的：“如果通用电气公司的总经理收到一份请帖，他可以让一位副总经理代表他去——而他有65位副总经理。我却必须亲自前往，我们公司是当地最大的雇主。”

6.必须有一个应对重大危机的“备用”机构，以便在事情极为糟糕时有人接管处理。那时，组织中必须有一个最有经验、最聪明、最卓越的人卷起袖子来开展工作。他们在法律上应该承担责任，但在知识方面也要承担责任——而这种责任是无法推卸的。

以上只是列举了高层管理者的一部分任务。但是，这些已足以表明：如果不把高层管理者的任务看做是一种独特的职能、一种独特的工作，并依此进行组织的话，它就无法完成。

不过，以上所列举的任务也表明：虽然存在着一种真正的高层管理职能，但并不存在高层管理的一般规则。

每一家企业，甚至每一个机构，都需要高层管理职能。但是，每一

家企业和机构都有着特殊的高层管理任务。职务的各项要素是相同的，但对于各个企业来说，特殊的高层管理任务却是各不相同的。因此，必须在对机构的使命、宗旨、目标、战略和关键活动进行特殊分析以后，才能确定这些任务。应该提出的问题不是“高层管理是什么”，而应该是：“对该企业的成功和存在有着极端重要性，并因此应该做而且只有高层管理才能够做的特殊事情是什么?”“只有那些能够纵览整个企业，能够对企业的目前需要和未来需要进行平衡，能够做出最后的有效决策的人，才能做的特殊事情是什么?”

因此，像许多讨论这一问题的论著所强调的那样，谈论“理想的”高层管理结构是没有什么意义的。在合适的时间和合适的地点可以为企业做正确而恰当的事情的，就是理想的高层管理。我们的确需要一种高层管理的理论，但必须具体地、符合实际地加以应用，必须使之适合于企业的实际情况。尤其重要的是，必须遵循企业的战略并与之保持协调。

高层管理者是否应该从事具体作业

只有对具体的企业(或公共服务机构)进行分析以后，才能识别出有哪些关键活动应该属于高层管理的职责。

管理教科书都认为：高层管理者不应该从事具体“作业”。绝大多数见多识广的、对高层管理进行观察的人士也认为：高层管理工作之所以没有完成，最普遍的原因就是高层经理人员从事具体“作业”，以至于没

有时间去从事高层管理的任务。

但是，乔治·西门子却在高层管理的设计中包括了许多具体的“作业工作”。他并不把高层管理的任务局限于指挥、计划、检查和为银行确定方向上。相反，他强调：在高层管理团队中，成员的首要任务就是从事银行决定开展的主要工业投资和金融投资的具体工作。这不是“指挥”别人的工作，而是实际去“做”。西门子的高层管理人员决不是把自己孤立在象牙塔中，而是直接负责找出恰当的投资机会并使之成功，努力构建得到有效管理的企业。显然，这是德意志银行取得成功的秘密之一。

有效的高层管理大都遵循西门子的办法，而不是遵循理论家和咨询人员的说教。

下面是一些相关的例子。有这么一家中等规模的法国公司，该公司专门从事消费品的生产并在全国做广告宣传。在最近一二十年里，公司的产品在欧洲市场上很畅销，原因之一就是：这家公司的总经理同时兼任该公司的广告与推销部经理，亲自撰写了公司的绝大多数广告，并设计了公司的推广计划。同时，他还亲自负责同欧洲各地，特别是法国的代理商进行联系。在一年之中，他亲自访问了三十个左右的大型代理商，倾听他们的意见，研究他们的业务，处理同他们的关系。他说：“我们经营的是推销业务，企业首先要依靠代理商愿意努力推销我们的商品。因此，我们的企业依赖于我们对代理商的了解和代理商对我

们的了解(相互了解)，依赖于我们愿意和能够设计出代理商愿意和能够销售的产品，依赖于我们是否能够按照他们所需要的方式发送货物，依赖于是否能够按照他们的顾客愿意支付的价格定价。”但是，同一个人(该公司的总经理)，虽然自己是制造工程师出身，却直截了当地拒绝过问制造方面的事情。

在公司的某一发展阶段，有关重大创新的工作可能就成为这样一种“作业性”的高层管理任务。

例如，有一家大型制药公司决定扩大其业务范围。在一个主要领域中，该公司早已经处于领先地位，但它认为自己的产品范围过于狭窄。它识别出几个自己期望能够发挥重要作用的新领域，其中每一个领域都要求开发出新的药品。在所识别出的这三个领域里，它为每一个领域选出了一位高层管理团队中的成员，让其参加开发新产品和新业务的项目团队——但不是团队首脑。在早期阶段，这种团队必须要由研究科学家来领导。但是，即使在这一阶段，参加项目团队的高层管理成员也必须积极地参加工作，仔细考虑市场营销战略，从事临床试验和从政府管制机构那里得到批准，计划对销售力量进行必要的变革以便公司能够作为可靠的供应商进入那些自己尚未得到医药界认可的领域。

高层管理者认为(而他这样认为是正确的)：这项工作对公司的未来极为重要，而且涉及许多基本的、困难的决策。所以，高层管理的某位成员必须获得直接的工作经验，才能够使整个高层管理团队做出必要的

决策和采取必要的行动。

另外一个例子是西尔斯公司。从一开始，该公司就坚持高层管理者不从事具体的作业工作，而只限于高层管理任务。没有人比伍德将军更坚定地信奉这一观点了。但是，当伍德把高层管理职务系统化并组建一个包括三位成员的高层管理团队时，他却使高层管理承担起“大型零售商店新店选址”的执行职责。他认为，有关店址的决策对公司的销售和盈利能力有长期的、不可逆转的影响。店址一旦确定并建好零售商店以后，20年内将不会做出改变。这样一种决定，虽然显然是一种有关具体作业的决策，却必须由高层管理者来做出。为了能够明智地做出这种决策，必须有一位高层管理成员从一开始就参与其中的规划工作。

显然，这是一个危险的先例。如果具体作业工作能够合法地包括在高层管理的职务之中，那么亲自拆阅来信或亲自检验公司最终产品的总经理(我曾在规模相当庞大的企业中见到过这两种情况)，也可以说他们是在从事高层管理工作了(因为他们的确是这样做的)。

有关这一问题的规则，是很简单的：

1.如果某项工作能够由其他人去做，那就不应该属于高层管理工作。当然，只要分析一下具体作业工作是否属于关键活动，就可以把绝大多数具体的作业工作排除在高层管理的工作之外。这是因为：高层管理决不应该从事关键活动以外的工作。但即使是关键活动，也应该问一

问："组织中是否有其他人能够把这些工作做得一样好——或几乎一样好?或者至少有人能够从事这些工作?"如果其答案是肯定的，那么这些工作就不属于高层管理的工作。

2.进入高层管理的人应该放弃他们以前从事的职能工作或作业工作，把这些工作移交给别人。否则，他们仍旧是职能人员或作业人员。

并不能以"这是一项具体的作业工作"为理由而把某项任务归入高层管理的职能之内。许多不顾书本上的劝诫而继续从事一些作业工作的经理人员，都是有着健全的本能的。但是，如果不在进行关键活动分析之前就把一些工作列入高层管理的职务之中，他们就会做一些不恰当的具体作业工作，他们会去做一些自己习惯而且愿意做的事情，做一些他们一直在做的事情，而轻视那些实际上属于高层管理职务之内的"作业"工作。

高层管理任务的特点

事实上，很难对高层管理的职能进行组织，其中的每一项任务都具有重复出现性，需要一而再、再而三地去做(反复重复地去做)，却很少具有连续性，很少是每天从上午9点一直到下午5点都必须连续从事的任务。当这些任务出现时，一般对企业有着极大的重要性，的确都是些"有关企业存亡"的决策。但是，如果想制定一个"一年52周、每周5天的计划"，那是极为愚蠢的。关键的人事决策也是不经常发生的，但一

旦发生了，就需要花费很多时间。匆忙的人事决策是不会成功的。对于绝大多数其他的高层管理任务而言，这也同样适用。

但是，个人却要求每天都有一项持续的工作，如果不是持续、稳定地进行工作，就很难有什么成果。

高层管理任务的另一个特点是：它们要求人们具有各种不同的能力，特别是各种不同的气质。它们要求人们具有分析、思考和权衡各种可供选择的方案以及协调不同意见的能力。同时，它们也要求人们有采取迅速而坚决的行动、勇敢和做出直觉判断的能力，要求人们擅长于抽象的观点、概念、计算和数字，要求人们能够了解别人、体谅别人、对别人感兴趣并尊重别人。有些任务要求一个人独自完成，还有些任务则是代表性和礼节性的，具有对外联系的性质，需要人们具有取悦于人的能力和遵循礼仪的行为方式，具有表现的能力和不讲话却给人留下好印象的能力。

高层管理任务至少要求四种不同的人："思考型的人"、"行动型的人"、"善于与人相处的人"、"代表型的人"。但是，这四种气质几乎绝不可能出现在同一个人身上。

高层管理任务常常完成得不好或根本没有完成的一个主要原因，就是没有了解到这些特点。

虽然高级管理阶层的任务是永无终止的，但它却是间断的，不连续

的。正因为如此，即使是经营规模相当庞大的企业的人，也常常将其视为：只要在其出现时就可予以完成的任务。但是，在这一期间，处于高层的人们会感到必须每天做一些连续的工作。当然，这就意味着他们要从事一些职能工作。在制造和销售、会计和工程、广告和质量控制等职能部门中，都有着每天要做的连续工作。这样一来，高层管理的任务就根本不能完成了。这是因为：如果他们去从事职能工作，那么他们就没有时间去完成高层管理的任务了。在较小规模、不太复杂的企业中，虽然高层管理职能中的每一项任务都只需要较少的时间，但其总量却大得难以在从事职能工作之余来完成。日常的作业工作总是带有急迫性——而许多高层管理的工作却是长期性的，看来似乎可以推迟到“明天”再做，而这个“明天”却永远不会到来。

此外，高层管理人员(即使是大型企业中的高层管理人员)常常只看到自己感兴趣的那一部分高层管理职能。于是，他们就把这一部分职能看成是高层管理的惟一职能，并努力完成这些职能。高层人员使自己从事与其个性、气质和经验相合的那些高层管理任务，是正确的。但是，如果认为(常常是不自觉的)那就是完成了高层管理的全部任务就错了。实际上，这可能会使企业失去平衡并有可能失去控制。

有效的高层管理的首要要求，正如乔治·西门子在一个世纪以前所看到的，就是客观地识别出企业高层管理的全部关键活动和全部关键任务。“每一个总经理都有他自己的风格并决定着高层管理是怎样的”这句

老话，是没有意义的。每一个总经理——甚至每一个人——都有他自己的风格。但是，高层管理是怎样的或应该是怎样的，却是客观上决定的，并不取决于个人的风格，这就像地球引力定律并不取决于物理学家早餐吃了什么东西一样。

高层管理的任务，至少是其中的许多任务，虽然是永无终止的，但并不是连续的。同时，高层管理的任务也要求人们有各种不同的条件、技能和气质。上述这些事实决定了下列做法是极为重要的：把高层管理的每一项任务明确地分配给某一个人。否则，将会忽略某些重要的任务。实际上，还应该制定高层管理工作计划——在小型企业中，更应该如此——在这种工作计划中，十分详细地列出由谁负责什么工作，每项任务的目标是什么，规定什么时候完成。就其基本特点而言，高层管理职能不同于企业中的任何一项工作。因此，必须把高层管理工作界定得相当具体，并明确地予以安排。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第51章　高层管理的结构

高层管理团队的结构——“总经理”——群体负责人——有多少个高层管理者——高层管理团队的规范——高层管理团队——“保留”决策——如何为大脑提供养料——“秘书处”及其缺陷——“业务研究”——“瓶颈在瓶子的顶端”

高层管理工作应该由一个团队而不是由一个人来担当。该项职务所要求的各种不同的气质，不大可能由一个人同时具备。此外，对高层管理任务所进行的分析表明：其工作量也不是一个人能完成的。除了在很小型的企业以外，高层管理任务至少需要有一个人全力以赴地投入，另外还要有一两个人至少可以投入绝大部分时间，在某些任务上担任“领导者”并负主要责任。

由一个人担当高层管理任务，常常会出现问题。之所以如此，还有一个原因：即“接班”常常会形成一种“危机”，成为孤注一掷的赌博。在企业里，除了原来的最高层人物以外，没有其他真正做过高层管理工作并因而证明胜任这项工作的人。

对于小型企业来说，认识到高层管理职务应该由一个团队来担当，特别重要。许多企业之所以未能得到很好的成长，其中一个主要原因就是由一个人担当高层管理者(关于这一点，请参见本书第60章　)。

但是，从这项职务本身来说，从一开始它就是一个要由团队来担当的职务。不论在组织图上采用什么职衔，一家健康公司中的高层管理职务实际上几乎总是由一个团队来担当的。

正如我们在本书第29章　讲过的，亨利·福特根本就不相信管理人员，这在很大程度上说明了福特公司在后期的衰败和几乎崩溃的原因。但近来的研究表明：（特别是阿伦·内文斯(Allan Nevins)的《福特时代、福特人和福特公司》(Ford,the Times,the Man，the Company)一书（Scribner,1954）。）福特汽车公司在其成长和成功的时期，即从1907年到20世纪20年代早期，事实上是由福特和处于平等地位的詹姆斯·卡曾斯(James Couzens)组成的真正的高层管理团队来经营的，许多领域的最后决策权在高层管理团队中都有明确的分工。后来，卡曾斯进入政界并在新政时期成为一位深受人们欢迎的密歇根州的自由派参议员。卡曾斯离开福特汽车公司以后，在高层管理团队中就只有亨利·福特一个人了。从那以后，福特汽车公司开始走下坡路。福特汽车公司的这种经历，并非巧合。

在组织图上，一家公司的高层管理可能看似只有一个人。但是，如果该公司是一个健康的公司，仔细考察一下就可能发现，其他人显然也在担当着一部分高层管理职责。公司的财务总监就担任其中的一部分职责——通常是分析、计划、目标设定方面的职能。或者，除了本职工作方面的职责以外，制造部门的负责人还在承担人员组织方面的责任。

当企业比较小，且比较简单时，这种形式能够很好地发挥作用，但较大规模、较复杂的企业则需要一个结构明确的高层管理团队。

这种团队可能像一般流行的做法那样“组成一个总经理办公室”，其中包括几位处于平等地位的人物，每个人都有一个分工负责、具有最后决策权的领域。这是西门子所设计的那种结构。对于较大规模、较复杂的企业来说，这可能是最好的一种结构——虽然不太容易做到。

20年代的杜邦公司、新泽西标准石油公司、荷兰皇家壳牌石油公司和联合利华公司的组织设计者所制定的，基本上就是这种结构——可能他们从来就没有听说过乔治·西门子。

但是，也可能只由总经理或董事长一个人担任主要负责人，然后由一些执行副总经理之类的人来协助他。其中，每个人都没有其他的职务，而只是承担明确分配给自己的那一部分高层管理任务。

另外，还有一种相当普遍的结构形式：虽然由一个人明确地担任第一把手，但还有三四个高层人物，每人承担明确分工的高层管理职责。通用汽车公司在五十多年里所采用的，就是这种结构——一位董事长、一位副董事长、一位执行委员会主席和一位总经理。这四个人按照其个性予以分工，而这四个职位则是固定的。

此外，还存在着许多其他的“变种”。

但是，正是由于组织图上有一个高层管理团队不一定就的确存在这么一个团队，所以有必要采取措施防止在高层管理的伪装下实行独裁。

最好的例证就是西门子的想法在德国的遭遇。在很大程度上，1887年获得通过的德国公司法就是西门子工作的结果。该公司法规定：在公司中，要成立一个董事会即高层管理团队。但是，许多德国公司，特别是在1900年到第二次世界大战期间，却是由一位专权的总经理来经营的。同西门子所规定的原则相反，董事会的其他成员都担任着每天必须从事的职能工作。结果当然可想而知：这些公司大都管理得并不好，绩效也不佳。

要防止这一点的惟一有效办法是：把每一项高层管理任务明确地分配给每一个人，将其作为高层管理者的直接的首要职责。还有，在较大型的公司里，凡承担任何一项高层管理职责的人，都不应该再承担不属于高层管理职责的任何其他职责。

近来发生的，也许严重程度较小的一种高层管理功能失调的情况，也提供了同样的教训。之所以会造成这种情况，就是因为让作业单位的群体负责人腾出“部分时间”从事高层管理职务。

目前，由集团经理负责若干个事业部，这在一些大公司中已经相当流行。除了在自己那个集团中担任作业方面的首脑以外，他还要花费一部分时间——一般约为30%——从事公司的高层管理任务。这听起来很有

道理——但实际上却是行不通的。集团负责人太忙了，以至于不可能从事明确分派的高层管理任务，因而也无法在这方面做出贡献。

有一家公司认识到了这一点，那就是IBM公司。在一些主要领域中，该公司有一些集团经理，如研究、工程与制造业务，国内营销与服务业务，国际业务以及非电子计算机业务。但是，该公司另外还有一个由董事长、总经理和两位高级管理人员组成的四人管理委员会。这四个人都不担任具体的作业工作，每个人都承担明确分工的高层管理职责，除此以外没有任何其他职责。

但是，集团经理又是高层管理团队的成员，只不过不是母公司的高层管理团队成员，而是他所在的那个集团中各个事业部的高层管理团队。每一个事业部都是拥有自治权力的重要单位，因而要求有自己的高层管理。

在很大程度上，这就是通用电气公司的经理们补救其错误的一种方式——错误地把产品事业部的总经理任命为一名作业经理(请参见本书第46章)。事实上，集团经理是他所在集团的高层管理团队的领导者，也是他所在集团中每个产品事业部高层管理团队的成员。但是，他从来都不作为通用电气公司高层管理团队的成员而发挥作用——而按照原来的设计，他应该担当该项职务。

有多少个高层管理者

在大型而复杂的企业中，始终存在着几个高层管理者，而不是一个高层管理者——在多国公司中，则更是如此。整个公司就是一家企业。但是，采用联邦制组织形式的公司的自治事业部，也是一家企业，因而要求有它自己的高层管理、自己的高层管理任务、自己的关键活动。

在一个世纪以前，乔治·西门子就认识到了这一点。他设在柏林的董事会是一个高层管理团队，另外一个高层管理团队则由柏林的董事会成员和主要分行的关键人员组成。但是，柏林以外的每一家主要分行也都有自己的小型高层管理团队。柏林的团队可以说是首要的团队。但是，每一个地区的团队也都有自己的“首要”职责。对于这些职责来讲，柏林的团队只起“支持”或“后备”的作用。

事实上，一家企业的复杂性的特点之一，正在于它要求有不止一个高层管理团队——并明确界定哪一个团队在哪个领域中承担主要责任以及存在哪些限制等。

现在，我们可以把一个能够发挥作用的高层管理结构的基本规范概述如下：

·出发点是对高层管理的任务进行分析。

·必须把每一项高层管理任务明确地分配给某人，由他对其承担直接的完全责任。

·这就要求高层管理团队按照成员的个性、条件和气质来分配各项职责。

·任何人，不论其头衔是什么，只要分配承担了高层管理活动，就应该是高层管理者。

·除了在小型的、相对简单的企业中以外，凡是承担高层管理职责的人，都不应该再从事其他工作。

·复杂企业要求有不止一个高层管理团队，每一个团队都按照上述规范来进行组织。

高层管理团队的工作

一个高层管理团队要有效地进行工作，就必须满足一些严格的条件。它不是一种简单的结构，不会仅仅由于成员互相喜欢对方就一定可以顺利地开展工作。事实上，其成员互相喜欢或不喜欢对方，与是否能够顺利进行工作没有什么关系。一个高层管理团队，无论其成员之间的个人关系如何，都必须能够发挥高层管理的作用。

1.谁在某一领域中承担主要责任，就应该拥有实际上的最终决策权。要使一个高层管理团队发挥作用，就进一步要求不能允许下级就团队中一个成员的决策向另外一个成员去申诉。每个成员都必须以高层管理团队的全部权威来发表意见。

如果背离了这个原则并允许向高层管理中的一个成员去申诉另一个成员，那就会导致玩弄权术，它将破坏整个高层管理团队的威信。

2.任何成员都不应该对不是由自己主要负责的事务做出决策。如果这类事务展现在自己面前，他应该把这项事务转交给对之负主要责任的同事那里。实际上，高层管理成员最好明智地提醒自己，对于不是由自己主要负责的事务，不要公开地发表意见。

无疑，斯隆是通用汽车公司的首脑，他在公司总部管理机构中的精神权威是无与伦比的，但是，斯隆却一再地这样说："我看你最好就这件事同布朗先生或布雷德雷先生或威尔逊先生商量一下"——这些人都是当时(20世纪40年代后期)在高层管理团队中的同事——"我对他们将如何决策很感兴趣。请你把他们的决策告诉我。"当来访者离开以后——来访者通常是公司中的高层经理人员——斯隆有时会拿起电话，镇静地请布朗先生到他的办公室来商量这件事情。斯隆通常都对某件事情有很明确的看法，并为自己的看法积极辩护，但他约束自己从来不在高层团队以外就不属于自己直接负责的事务发表看法。

3.高层管理团队的成员不一定要互相喜欢，甚至不一定要互相尊重，但他们决不应该互相干扰。在公众场合，即在高层管理的会议室之外，他们互相不应该讲对方的意见，互相不应该批评对方，互相不应该贬低对方，甚至最好也不要互相赞扬对方。

使这条规则得到贯彻执行，是团队领导者的责任——他最好是严格地贯彻执行，即使是“性情最急躁”(即最不守纪律)的人，作为高层管理的一个成员，也决不允许在公众场合对其他任何一个成员提出批评、表示不喜欢或看不起他。

4.高层管理团队不是一个委员会，而是一个团队。一个团队需要一个首领，首领不是“老板”，而是领导者。

目前，存在着几种不同的方式来决定团队领导的角色。

传统上，杜邦公司的总经理只有一票的投票权，他主要依靠精神上的威信来发挥领导作用。在新泽西标准石油公司，董事长传统上连这点法定权力也没有。多年以来，如果要表决的话，必须一致通过。从法定权力上讲，斯隆在通用汽车公司中享有超过管理团队中同事的权力，但他几乎从来没有使用过这种权力。他总是在确保自己已经了解了高层管理团队中每一位同事的观点，在确保每一位同事已经充分了解董事长和总经理的观点以后，才做出决定。在其他一些高层管理团队里，领导有最后的决策权，至少有否决权。但还有一些团队，领导的主要作用是指定团队中的一位成员，让其在某种特殊情况下可以做出最后决定，然后每一个人必须接受这项决定。

但是，必须有一个团队领导。在危机极为严重时，他必须愿意而且能够——并且有法定的权力——接管整个事务，当面临共同的危险时，必

须统一指挥。

5.在自己负责的领域中，每一个高层管理团队成员都应该做出决定，但某些决策应该“保留”给团队来做出。至少在做出决策之前，需要同团队成员进行讨论。同时，最好事先仔细考虑一下：这些应该保留其决策权的决策领域是什么或应该是什么。

显然，界定“我们的业务是什么以及应该是什么”就属于这种领域。放弃某些主要产品线或增加某些新产品线以及主要的资金分派，也属于这种领域。属于这种决策的，还有关键的人事决策。

关键的人事决策既不能靠鼓掌通过，也不能采用表决方式，而必须进行仔细的思考、认真的讨论，并集中组织中各种人员的经验。这种决策一般应该由高层管理作为一个团队来进行思考，即使以后由其中的一个成员实际做出决定，事前也应该集体讨论。

6.高层管理任务要求在团队的各个成员之间进行系统而密切的沟通。之所以需要这样做，是由于存在着很多不同的高层管理任务，而每一项任务对整个组织的前途都有着决定性的影响。首先，这是由于高层管理团队中的每一个成员都应该在他分工负责的领域内拥有最大程度的自主权并从事相应的工作。而他要想做到这一点，就必须尽最大努力把自己负责的这一领域内的情况充分地告知其他同事。

在20世纪二三十年代，基本上创建了通用电气公司的菲利普·杨

(Philip Young)和杰拉尔德·斯沃普(Gerald Swope)，组建了一个极为有效的高层管理团队。斯沃普的总部设在斯克内克塔迪，负责工程、生产和销售；杨则负责财务、政府关系、国际事务和公共责任。据说，这两个人互相都不喜欢对方而且很少交谈，但他们很注意互相通报他们的所有活动——一个办公室中进行的各种事务，在一两天之内就被另外一个办公室知道了。在通用电气公司中，有些老员工认为：这种没有人情味，但组织得很好的制度，如果与第二次世界大战以来接替斯沃普和杨的高层管理团队相比，效果还更好一些。第二次世界大战以来所组建的团队以经常开会和个人的密切联系为特点。

换句话说，尊重工作任务并明确了解任务是什么和应该由谁负责，是有效的高层管理的基础。

如何为大脑提供养料

西门子在对高层管理进行组织时，最突出的创新是“执行秘书处”。这可能是他最重要的贡献。

人的大脑几乎要吸收人体所有氧气和能量的一半。人的五官是直接为大脑工作并向它提供各种刺激的。可以说，人的身体，首先就是为了给大脑提供养料并向它提供各种刺激和能量而组织起来的。

人们不能期望社会躯体在性能方面可以赶上生物有机体，更不能期望它在出色的灵活性、精确性和经济性方面能够相当于人的身体。但人

们还是可能设想：企业的“大脑”——其高层管理是否也需要有为自己提供养料、刺激和信息的器官。

在全世界的绝大多数企业里，都存在着一种信息泛滥的现象，存在着各种各样的报导、研究报告、赠送材料和会议简报等。其中，绝大多数是供作业管理阶层应用的。一般而言，企业中的参谋服务人员是为了支持作业人员而工作的。事实上，建立参谋部门的理论，就规定其职务是给作业管理人员提供支持、服务和教育。那么由谁来给企业的大脑提供养料并为高层管理服务呢?

高层管理所得到的资料、信息和刺激，一般同作业管理人员得到的完全相同。但是，高层管理有着特殊的任务和特殊的需要，因而它所需要的资料、信息和刺激应该与作业人员所需要的有所不同。高层管理所需要的，大都是关于未来而不只是关于现在的资料、信息和刺激，而且是关于整个企业的而不是关于企业的某些部分的。

把“我们的业务是什么”和“我们的业务应该是什么”的问题，与目前的目标、结构、工作安排、现有信息所依据的基础相比较来看，人们可能会对目前的企业形成不同的看法。目前对未来关键人员的选择标准，与过去对目前的关键人员的选择标准也是不同的。

有这样一个简单的例子可以说明问题：有一家制造电气装备的大型公司。传统上，该公司从事蒸汽涡轮的生产，并长期处于领先地位。在

第二次世界大战期间，它又涉足喷气发动机的生产。在最初看来，这种产品只是飞机的一种发动机，虽然事实上喷气发动机——气体涡轮与蒸汽涡轮一样，也可用于生产电力。以后，该公司又进入了原子能领域。由于这三种发电设备各有不同的技术起源，而且在开始时又各有不同的市场，所以组成了三个独立的业务单位。但是，对顾客即发电公司来讲，这三种设备只不过是发电的三种不同手段，把其中的任何两种组合起来，就可以形成一个完全的电力供应系统。但是，该制造公司现有的参谋服务人员却没有看到这一点，或根本就不可能看到这一点。他们的职责毕竟在于为这三个事业部(蒸汽涡轮、喷气涡轮和原子能)的作业管理当局提供服务。经营这些事业部的人都把自己的产品看成是主要的发电设备，并期望在电力生产的成长中获得最大的份额。于是，公司专门组织了一个任务小组向高层管理团队提供有关未来市场的新思想。这个小组最后指出：这三个事业部是从事同一种业务的。而在那个时候，由于未能及时向高层管理团队提供有关工作的信息和思想，该公司在一个重要市场上的地位已经受到严重损害。 乔治·西门子的特殊解决办法——德国的“执行秘书处”并不适用于每一个公司和每一种文化传统。但是，除了非常小、非常简单的公司以外，每一个公司都需要有一种特殊的机构来向高层管理团队提供思想、刺激、问题和知识，特别是提供信息。高层管理的工作是一项十分特殊的工作。任何工作都要求有恰当的工具，而高层管理工作所使用的工具就是信息、刺激、分析和问题。

乔治·西门子的“秘书处”是作为一种特殊的职业而创建的。当时，

他们花费了很大力量在银行内部和大学或政府机构中寻找最能干、最有才华、最聪明的年轻人，然后把他们安排在秘书处工作。其中，转入银行作业工作部门的人员很少。有少数人进入了高层管理阶层——但人数也很少。结果，秘书处变成了与外界隔绝的一个单位。

对于目前在德国仍在应用的秘书处来讲，这仍然是一个缺点。但是，这个缺点并不是不可避免的，而且是完全可以补救的。所应该遵循的规则是：凡进入这种秘书处工作的人，即为高层管理团队提供信息、刺激和问题的人，应该首先在实际工作中表现出卓越的绩效。秘书处的工作，应该被看做是对那些在早年就表现出较强绩效能力的人员的一种重要训练。

任何人在秘书处工作的时间都不应该超出特定的年限——至多不能超过5~8年。然后，他们应该回到必须取得杰出绩效的职位上去，即回到能够对其贡献和成果直接进行衡量的作业职位上去。

秘书处始终应该保持较小的规模，应该只限于关键活动，而不是试图包括一切事务，并且应该把注意力集中在企业的主要需要上。事实上，秘书处的首要工作，可能也是最重要的工作，就是识别并认真思考影响企业绩效和成果的主要因素，以及影响“我们的业务是什么和应该是什么”这些问题的主要因素。它应该经常提出以下问题：“高级管理阶层在做出决策时需要一些什么信息?”

在有些国家里(如使用英语的一些国家中)，“秘书处”的含义是级别较低的、处理文书的办事机构。那么，可以把这项职能叫做“业务研究”。但是，应该明确规定它是一个为高层管理服务的部门，它的职责是向高层管理提供信息，以便使其能够成为一个有效的领导团队，能够在目前做出面向未来的重大决策。

任何企业取得成就都不会超过其高层管理所允许的限度。“瓶颈”毕竟在瓶子的顶端。在企业的所有各项职务中，高层管理的职务是最难以进行组织的，但也是最有必要进行组织的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第52章　需要有效的董事会

董事会：法律上的虚设和事实上的不起作用——董事会“政治化”的趋势——德国、瑞典和美国的董事会——“欧洲董事会”——高层管理为什么需要董事会——董事会的三项职能——董事会是一个检查与申诉机构——董事会是防止管理当局无能的机构——公众和社区关系的职能——需要什么——董事会的目标和“工作计划”——谁能加盟董事会?——“专职的”董事——设计和组建有效的董事会是高层管理的一项任务

监督高层管理、向其提供咨询、检查其决策并指定其成员的机构，在不同的国家中有不同的名称——董事会或监督委员会等。加盟董事会的资格，各国也是各不相同的。

例如，企业管理当局的成员在德国是不准加盟董事会的，而按照美国、英国和日本的法律则可以加盟。在法国，高层管理的职能被认为是董事会授权其中的一位或数位董事执行的，所以高层管理成员几乎必须是董事。还存在着一些其他的情形。除了德国型的公司法禁止管理当局成员加盟董事会以外，还常有这样的情形：董事会成员只限于以全部时间参加高层管理工作的成员。例如，在日本，董事会常常只不过是高层管理委员会的另外一个名称。在英国，董事会成员区分为“执行董事”和“非执行董事”两大类。其中，前者指参加企业高层管理的成员，后者指在公司中不担任正式职务的局外人

但是，所有董事会，不论其法律地位如何，都有一点是共同的，那就是它们不起什么作用。董事会的衰落，是20世纪的一种普遍现象。最能表明这一点的，也许莫过于这样一种事实：虽然从法律上讲董事会是一家公司的统治机构，但在20世纪的一些重大企业灾难中，它总是最后一个得知企业出现困难的群体。

当奥地利的最大银行——奥地利信贷银行崩溃时，就是这种情形。它崩溃于1931年，引起了第一次世界性的货币危机，并在几个星期内使英镑贬值。德国大型企业在20世纪30年代早期的倒闭，也是这样一种情形。这次倒闭导致了德国银行制度的崩溃，并在很大程度上促使希特勒上台。第二次世界大战以后的一段时期里，一些企业的崩溃事件，也属于这种情形，如英国劳斯莱斯公司、美国的宾州中央铁路公司、意大利最大的化学公司——蒙地卡地尼公司在20世纪60年代中期的灾难性崩溃。这些公司的董事会，都是到了最后一刻才知道大事不妙的。

每当发生这种“丑闻”的时候，人们往往把董事会未能发挥作用归咎于董事的愚蠢和疏忽，管理当局没有把情况报告给董事会。但是，当这种未能发挥作用的情况以毫无差错的规律性一再出现时，人们必须得出这样的结论：未能发挥作用的，是机构而不是人。

不论董事会的名称是什么或其法定结构如何，它都已形同虚设。尽管法律上还是把它作为公司的统治机构——但英国在形式上也仍然把女王看做“其任何想法都是命令”的绝对君主。可是事实上，董事会或者只

不过是一个管理委员会，或者是没有任何影响力的。我们与其责备董事的无能，不如询问一下："为什么各种董事会，不论其法定结构如何，都失去了它发挥作用的能力呢?"

在乔治·西门子的时期里，董事会显然是能够发挥其作用的。事实上，人们认为董事会发挥作用是理所当然的——如西门子本人就参加了好几个董事会，并同他自己银行的董事会密切合作，把董事会看成是其高层管理中不可分割的一部分。

董事会未能发挥其作用的一个主要原因，当然是公众持股的大型公司的发展。原来的董事会，不论是美国的、英国的、法国的，还是德国的，都被认为是代表所有者的。在19世纪时，这是符合实际情况的。当时的股权一般都集中在少数人或少数群体手中，每个人或每个群体都拥有数额相当巨大的股份，每个董事在企业中都有相当大的股权，都能够以相当多的时间和精力投入到公司的事业中去。每个人只参加较少的董事会。

但在发达国家里，大型公司已经不再由一小群人所拥有，而在法律上由成千上万的"投资者"所拥有。董事会已经不再代表所有者，实际上不再代表任何人。结果，董事会失去了存在的理论依据。人们之所以被邀请加盟董事会，是由于其名望，或者更糟糕的是：从与公司有业务往来的人(如公司的银行家或律师)中招揽董事会成员。尤其常见的是：从成功的公司经理人员中招揽董事——而且甲公司招揽乙公司的总经理作

为其董事，乙公司则接受甲公司的总经理作为其董事。这些忙人在担任董事的公司中，并没有很多股权，因而不会为之花费太多的时间。或者，如果他们是与公司有业务往来的，人们也可以理解：他们不愿去深入追究公司的事务，不愿意提出一些不适合的问题或提出批评。他们只是按照章　程通过决议。而且，他们可能参加了许多董事会，以至于都不能真正从事他们自己的本职工作了。

除了德国和仿照其公司法的奥地利和瑞士以外，绝大多数国家的法律都规定董事会是公司的统治机构，但董事会却做不到这一点。其中的一个原因是：统治机构要求以全部时间来从事管理工作。如果只是以部分时间来从事的话，那么就只能看到一些小事，更谈不上进行讨论了。

董事会一直走下坡路的最后一个原因，肯定是高层管理一般并不希望有一个真正有效的董事会。一个有效的董事会将要求高层管理取得杰出绩效。如果高层管理没有取得适当的绩效，董事会就会撤换它——这是它的职责。一个有效的董事会将提出一些不适合的问题，将坚持在事件发生之前得到报告——这是它在法律上所规定的责任。一个有效的董事会不会不提出任何问题就接受高层管理的建议，而是要问一下为什么。它不会成为高层管理在人事决策上的橡皮图章　，而会对高级管理人员的任命要求有所了解、有个人的接触、有供挑选的其他人选。换句话说，一个有效的董事会将坚持使自己有效，而这对于绝大多数高层管理来说，似乎是一种限制、一种约束、一种对“管理特权”的干涉和威

胁。

高层管理为什么需要有效的董事会

许多高层管理认为：董事会的衰落没有什么坏处。他们很满意地看到董事会成为只是法律上规定的一个虚设机构。事实上，他们非常愿意看到董事会完全消失(在那些董事会完全是“内部”董事会，即完全由高层管理的成员控制的企业中，董事会事实上已经消失了)。

但是，这是一种极为短视的观点。目前，下列现象已经变得日益清楚：绝不会允许高层管理（而在大型公司中更是绝不会允许）在没有一个有效而强大的董事会存在的情况下自行其是。如果高层管理不是为了自己和企业的需要而建立一个有效的董事会，社会就会把一个不恰当的董事会强加给它。对于大型公司而言，更是这样。这样一个强加的董事会将试图控制高层管理，发号施令，并成为一个真正的“老板”。它必须把自己看成是高层管理的敌对面。它不会，事实上也不可能为企业的利益而活动。目前，其最初的迹象已经明显可见——事实上，要扭转这种趋势可能已经为时过晚。

董事会未能发挥其作用，最初是在魏玛共和时期的德国表现出来的。把董事会强加给大型公司以便从外部对公司加以控制的做法，最初也是发生在德国，其形式就是“共同决定”，即从法律上要求二人代表加入董事会。最初，这种做法是发生在煤炭和钢铁工业中，以后推广到所

有的大型企业。当然，参加德国大型公司董事会的，并没有工人代表，而是工会官员。但是，这并不会改变下述事实：目前，德国大型公司的董事会已经成为对立各方的一个战场。

另外一种虽有不同，但方向一致的发展趋势正在瑞典出现，即由政府指定一些人加盟大型银行的董事会。迄今为止，指定的人一般都是有品德而为人正直的人。但是，由政府指定人员参加各个公司的董事会的事例开了头，这种指定就不可能长期地不介入政治因素了。而一旦发生这种情况，董事会就再也不能作为一个控制机构，以及高级管理阶层的知心人、顾问和指导者而有效地进行工作了，它将成为一个控制者和敌对者(瑞典自1972年以来，也要求选拔员工代表参加大型公司和银行的董事会)。

拟议中的“欧洲”公司的法规，结合了德国和瑞典的方法，要求由政府和员工代表控制董事会。

在美国，近年来有着极为巨大的压力要求董事会具有“广泛的代表性”，即指定各种不同群体(黑人、妇女和穷人等)的代表作为董事会成员。这些被指定的人，无论他们个人多么杰出，也不能作为董事会成员而发挥应有的作用。他们的作用是代表这个或那个企业以外的群体、这种或那种特殊的利益，他们的作用就是对高层管理提出要求并推进某些特殊计划、特殊需要和特殊政策。他们不可能关心企业，或对企业负责，也不能期望他们对董事会会议上听到的事情保密。事实上，他们所

信赖的不是企业，而是他们所代表的外界群体。

这些发展表明：社会不会允许高层管理者在没有适当而有效的董事会的情况下行使其权力，更不会允许大型企业的高层管理者这样做。从原来所设想的董事会至今，已经超过100年了，但董事会的确已经不能再发挥有效的作用了。这就向高层管理提出了一项十分迫切的任务，即要仔细考虑一下“企业及其高层管理到底需要怎样的一种董事会”。传统的董事会的衰落，造成了一个真空，这个真空不能不予以填补。

董事会的三项职能

一家公司，特别是一家大公司，实际上需要一个发挥作用的董事会完成以下三项不同的任务：

1.首先，企业需要有一个控制机构，需要一批有经验的、正直而有道德的人，需要工作能力和工作意愿都经得住考验的人，由他们向高层管理提供咨询、提供建议并一起商讨问题。它需要一些不属于高层管理阶层，却能够提供帮助的人，需要一些在危机时期能够运用其知识和决策来采取行动的人。

对于社会而言，大型公司实在太重要了，以至于不得不在公司的结构中设立一个“控制机构”。必须有人来确保高层管理仔细考虑公司的业务是什么以及应该是什么，必须有人来确保已经规定了目标和制定了战略，必须有人以批判的眼光来考察公司的规划、投资政策和有计划的费

用预算，也必须有人来检查人员决策和组织问题，必须有一种“最高法院”。同时，还必须有人来关注组织精神，必须确保它成功地发挥了人的长处并使其短处互相补充，确保它能够培训未来的管理人员，确保它对管理人员的报酬、所运用的管理工具和管理方法能够使组织得到强化，并有助于实现组织目标。

如果没有这样的一个检查机构，高层管理就无法控制自己，就没有真正的合法性。但是，管理当局也需要有申诉机构。在公司中，每个人都是对高层管理当局有所求的。企业以外的人，对公司，对其业务和人员往往又所知甚少。

有申诉机构这一需要，对小型公司的高层管理者而言更为必要。否则，高层管理就会把自己孤立起来。小型公司的高层管理当局不易于经常接近外部的顾问，如有经验的律师和咨询人员，因此必须有一些有经验的、了解企业但又不属于高层管理当局的人来帮助他们。所以，小型公司的高层管理当局需要有一个真正的董事会——但与大型公司比较而言，小型公司往往一般更缺少能够发挥作用的董事会。

2.其次，企业需要一个有效而能够发挥作用的董事会来撤换未能取得杰出绩效的高层管理。

一个能够撤换无能的或未能取得杰出绩效的高层管理的董事会，当然拥有真正的权力。但只有软弱的高层管理团队，才会害怕这种董事

会。而且，没有一个社会能够允忍大型企业高层管理当局的无能。如果高层管理当局不建立一个能够撤换软弱无能的主要经理人员的董事会，政府就会接管这项职务。

在这方面，还存在着另外一种办法：由“恶意收购者”来“接管”。长期以来，管理专家和经济学家就在讲“公众持股的大型公司的高层管理当局已经不能为股东所控制”。一旦建立起来以后，只有“冠状动脉血栓症”或“破产”才能够解除高层管理当局。这种说法现在已经不符合事实了。（有关“接管浪潮”的分析及其意义，请参见作者的著作《人、思想和策略》（Men,Ideas and Politics）（英文名为《新市场》（The New Markets））一书中的论文《新市场和新企业家》。）有很多高层管理似乎是无所不能、牢不可破和控制全局的，但却被恶意收购者及其“收购要约”组织起来的“股东叛变”所推翻。这些恶意收购者的目标，不是那些发生麻烦的公司，而主要是那些没有充分发挥潜力、高层管理没有恰当发挥作用的公司。

如果高层管理没有在公司结构中组建能够撤换没有成就的高层管理的有效机构，那么恶意收购者及其收购要约就将成为一个经常存在的威胁。“人无远虑，必有近忧。”

高层经理人员就是由于取得了绩效而支付给报酬的。他们所得的报酬很高，因为其中包含了“风险补偿”。在任何一家大型公司里，特别是当公司的股权极为分散而没有人拥有控制性权益时，董事会的职责就是

经常而深入地检查高层管理的绩效，撤换不符合最高标准的高层经理人员。这就要求董事会既要熟悉公司的事务，又必须是强有力的。

3.最后，企业需要有一个“公众和社区关系”机构。企业需要能够容易而直接地接触各种“公众”和“利益相关者”，必须听取他们的意见并能够同他们对话。对于大型公司而言，这种需要当然是十分明显的。对于中小型公司来讲，这种需要甚至更为迫切。在一个中小型的社区中，它们往往是主要的雇主。

核心问题在于现代企业有着多种利益相关者。股东是其中的一类，但已经不再是惟一的利益相关者了，而传统的法学理论却认为它是惟一的。这些股东已经不再是“所有者”了，而是“投资者”。显然，员工也是其中的一类利益相关者，但他们并不像德国的工会或拉丁美洲各国的“工业社区法”所断言的那样，并不是惟一的利益相关者。此外，还包括公司在其中设厂的社区以及消费者、供应商和销售者。他们全都有必要了解一个大型企业的经营活动进展得如何、存在哪些问题、公司的政策和计划是什么。与此相应，企业也有必要让他们了解这些信息，高层管理有必要让他们认识，并受到他们的尊重和欢迎。也许更为必要的是：高级管理阶层要了解这些利益相关者的需求、理解、误解、看法和问题。

大型公司在公共关系上花费了许多金钱，但有证据表明：它们未能使公众很好地了解自己。更糟糕的是，它们未能了解自己的公众。公司

的公共关系部门未能起到高层管理代言人的作用。这就更有必要建立一个真正的公众和社区关系机构，其目标在于理解公众，而不在于使公众“喜爱”公司及其高层管理当局。相应地，这就要求高层管理当局能够与自己尊重的那些公众和利益相关者接触并在一起工作。同时，这些人也尊重高层管理当局，并了解它准备做些什么。这就意味着要在企业结构中建立一个“公众和社区关系董事会”，并作为高层管理当局的一个不可分割的机构而发挥作用。

德国的工会工人或美国的消费者利益拥护者，在敦促董事会代表其利益。他们这么做，是有一定道理的。错误之处仅在于他们把自己看成是惟一的利益相关者，但其实他们只是许多利益相关者中的一类而已。

发挥统治作用的董事会，还必须是只代表企业的长期基本利益的董事会，必须能够发挥其检查职能并对高层管理的绩效进行监督。

但是，企业也需要有一个事实上能够提供信息、建议、咨询和联系的机构，即公众和社区关系董事会。如果企业及其高层管理当局不设立这样一种董事会，就会被强加给一个不恰当的有害机构——一个敌对的、控制性的和限制性的机构——如德国董事会中的工人代表、瑞典董事会中的政府代表、美国董事会中的少数群体代表。这将会使董事会进一步受到损害。不过，相对而言，这种损害还只是一件次要的事，更重要的是：它还会损害公司及其高层管理的权威，损害它们的形象并降低它们取得杰出绩效的能力。

需要什么

显然，需要两种不同的机构。一个是执行董事会，它向高层管理提供可以交谈的人，是企业的一种检查机构、道德支柱、咨询者和顾问——但它也了解情况，并在发生“权力危机”，即公司的高层管理发生危机或需要为目前的高层管理寻找接班人时，充当可以接管事务的“备用机构”。

另外一个机构是公众和社区关系董事会。它使一家公司，特别是大型公司能够接触到各种公众。

没有什么理由来说明为什么这两种董事会在法律上不能够合二为一。但是，它们实际上又必须分别地发挥作用。高层管理需要同公众和社区关系董事会讨论的问题是：各种公众的需要，需要知道和了解的事情。高层管理需要同执行董事会讨论的问题是：高层管理自己需要讨论的事，自己需要仔细考虑、需要决定和需要了解的事。满足这两种委员会的需要的一种办法是：使执行董事会充当大型董事会的一个特别委员会——执行委员会——而处理事情。

现在，已经存在一些有效的董事会，但是，没有一个董事会能够恰当地执行董事会的所有上述三种职能。不过，尽管如此，它们仍表明了有效的董事会的重要性以及它可能做出的贡献。

在这方面，其中的一个例子就是瑞典的斯德哥尔摩私人银行(缩写

为SEB)所属的沃伦伯格公司，在该公司中，有一个小型的但非常有效的董事会。在第二次世界大战以后的时期里，领导着恩斯基达银行的马库斯·沃伦伯格(Marcus Wallenberg)坚持要明确界定“该银行在其中起着领导作用的各家公司的高层管理的地位和职能”。这就使他能够建立起一个强有力的董事会。在每一家公司的事务中，这种董事会都做出了重大的贡献。瑞典经济的巨大发展，特别是沃伦伯格公司在第二次世界大战以后时期的大发展，在不小的程度上都要归功于沃伦伯格坚持在清晰界定高层管理职务的基础上建立有效的董事会。

另外一个是默克公司(Merck & Company)的例子。在第二次世界大战以前，该公司还是一家小型的、名不见经传的药厂，后来却发展成为美国制药工业中的领先企业。这在很大程度上是由于一位董事会成员——万尼瓦尔·布什(Vannevar Bush)。布什原来是美国麻省理工学院的一位杰出科学家，在第二次世界大战期间主管美国的科学工作，后来加盟默克公司的董事会，担任兼职董事长，分工负责仔细考虑公司的高层管理应该是什么以及应该做什么。他得出的结论之一是：需要有一个有效的董事会，既能够检查和指导高层管理的工作，又能使之接触科学界这样的主要公众。结果，这又促使默克公司制定长期的战略，使该公司在一个竞争极为激烈的行业中从一个无名小卒发展成为在世界上占领先地位的企业。

一个有效的董事会所要做的事情，首先就是仔细考虑高层管理的职

能以及董事会的职能和工作。董事会必须有自己的目标和工作计划。如果董事会没有具体的职能和明确的目标，它就不能取得杰出绩效。

谁能加盟董事会

这就要求仔细考虑一下谁能加盟董事会。目前，加盟董事会的某些人——如与公司有业务关系的银行家和保险业者——可以加盟公众和社区关系董事会。金融界是企业的一个担保人，管理当局有必要接触它，被它所了解并对它有所了解。但是，目前加盟董事会的人，只有很少的人能够加盟公众和社区关系董事会或检查与申诉董事会。

例如，公司中已经退休的原高级管理人员，就不应加盟董事会。有人可能会指出：把公司以前的一些高级管理人员排除在董事会之外，会使公司无法利用其大量的知识和智慧。但是，使公司能够利用退休老员工的知识和智慧的正确途径，应该像日本人的做法那样，让他来担任“顾问”。类似地，把商品或劳务销售给公司的人，如供应商、律师或咨询人员，也不应加盟董事会。

那么，谁应该加盟董事会呢?到目前为止，我们只能讲一下谁能加盟检查和申诉董事会。

第一个必要条件，是能力。董事会的成员必须在工商企业、政府机构或其他机构中证明具有担任高级主管人员的能力。未来的董事，最好是五十几岁并愿意离开作业岗位而成为顾问、指导者和从事道德工作的

人。

其次，董事会成员必须有时间从事这项工作。事实上，如果一个人参加的董事会超过了一个很小的数目——可能至多是四五个——往往就不能真正地做好这项工作了。

在一个世纪以前，乔治·西门子就已经知道这一点了。他对自己进行限制，只参加少数董事会，而且当他认为自己原来参加某个董事会的使命已经完成以后，就会立即退出该董事会。但他的继任者却忘记了这一点——最近，有一位德意志银行总经理竟参加了一百多个董事会。无论一个人多么有才华，并设立了一个好秘书处，如果参加的董事会超过了四五个，那也是无法做好他的本职工作的。

这就意味着有效的董事必须是一个“专职的董事”。事实上，董事会成员应该被承认是全职从事一项职业的第一流人员。而且，也应该按照这一标准来付给报酬，即付给酬金而不是付给股票购买权或分红。

最后，董事会成员应该独立于管理当局。这可能意味着一个被选做董事的人只能担任一定的年限，而且不可以连选连任。如果一个人知道自己在担任董事五年之后，无论他在任期内同管理当局相处得多么好也不能再次当选，他可能就会感到无需讨好管理当局了。同时，董事会成员的任职期限应该有明确的规定，在此期限内则应该有相当程度的保障。

如何建立公众和社区关系董事会，我们还不清楚，但这也是一个急需解决的问题。从政治上看，正如德国、瑞典、美国和“欧洲董事会”的事态发展所表明的，其急迫性甚至更大。可以肯定：管理当局的传统态度，即反对任何把公众和社区关系职能列入董事会的发展趋势，已经行不通了。

相关的选择，已经不再是我们目前所看到的不起作用的董事会和有效的董事会之间的选择了，而是在一个强加给企业、对企业持敌对态度且不适合企业的董事会，同一个成为企业的有效机构并适合企业需要的董事会之间进行选择，或者是自己自设一个有效的董事会，或者是外部强加给企业一个董事会。

第九部分

Management：Tasks,Responsibilities,Practices

战略和结构

对于工厂中的工头和工人、办公室中的电脑操作员和秘书、工程实验室中的冶金学家、银行或保险公司中的现场销售员和分支机构经理而言，他们的职务、任务和职责很少受到企业的规模、复杂性、成长或多角化的影响。虽然创新对一个组织中的绝大多数人都会产生影响，但也只有在创新已经成为事实之后才会产生影响。不过，企业高层管理的结构、行为、任务和战略却深受企业在规模和复杂性等方面的变化，以及多角化、成长和创新的影响。另一方面，高层管理，而且只有高层管理，才能做出导致企业成长、多角化或创新的战略决策。几乎还没有人注意到同公司的基本结构有关的管理战略，但是，这种管理战略却比人们集中讨论的财务战略、产品开发战略或市场营销战略更为重要。企业的规模、多角化、复杂性、成长和创新，首先对高层管理提出了管理上的挑战，提供了机会，不过也对其提出了管理要求。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第53章　论适当的规模

（霍尔丹（Haldane）在1928年的短文中，使用了同样的题目，探讨的是有关生物有机体的问题，他的这篇短文目前仍是有关规模、职能和结构之间关系的最敏锐的探讨。）

面积和体积的定理——规模和复杂性——为什么规模的变化是量的飞跃——规模和战略——处理规模和复杂性问题是高层管理的任务

任何物体的面积，与其直径的平方成正比地增加，而其体积则与其直径的立方成正比地增加。随着物体的直径从2增加到3到4，其体积从8增加到27，再增加到64，而其表面面积则只是从4增加到9，再增加到16。

这一几何学上的基本定理，对管理有着极端的重要性。它意味着，企业的规模、结构和战略是密切相关的。不同的规模要求不同的结构、不同的政策、不同的战略和不同的行为。不同的企业各有其适当的规模和不适当的规模。这意味着一个组织的规模也要有一定的限度，超过了这个限度，其生产率就会下降，并最终导致无法进行有效管理。同时，这也意味着规模的变化具有不连续性，而且在达到一定程度的成长以后必然会出现“跳跃式的演化”——真正的转变。

上述有关面积和体积的定理在生物有机体上的意义，是由一位英国

生物学家提出来的。（达西·汤普森，《论生产与形式》(On Growth and Form，Cambridge,1917)。）汤普森(Thompson)证明了昆虫在成长到超过一定规模——而且是较小的规模以后，其硬壳就不能再支撑其体重了，而必须有一副骨骼。同时，汤普森还证明了动物的大小有一定的限度。如果大象长得太大了，要使象腿粗得足以支撑象的体重，象腿就会重得抬不起来。

社会机体可能过于复杂了，以至于无法制定出有关其规模大小的简单数学公式。（首先试图制定社会机构的“规模定律”的，是加兰特(J.A.Gallant)和普罗思罗(J.W.Prothero)的一篇论文：《在大学中观察重量：生产的后果》(载于《科学》杂志，175卷，第4020期，1972年，1月28日)。作者得出了这样的结论：如果一所大学的注册学生超过了15000~20000人，就大得难于对学生进行教育及对学校进行管理了。）但是，在社会机体中，“体积”的增加也是比“面积”的增加要快得多。因此，“重量”的增加比支持结构的增长要快得多。结果，规模的变化不仅是一种量变，而且也是一种质变。结果出现了“合适的”和“不合适的”规模，即有的规模所要求的结构与绩效和职能相适应，而有的规模所要求的结构则不合适或不恰当，并成为一种障碍。而且，规模是有一定限度的。有的组织规模就是因为太大了，以至于无法正常运转。有关这一点，加兰特(Gallant)和普罗思罗(Prothero)试图用巨型大学来描述。

面积和体积的定理表明了规模和复杂性之间的必然关系。机体成长

得越大，则其体积中的大部分距离外界环境则越远，因而它就更加需要专门而复杂的器官来供应生命的必要物质。复杂性也有一定的限度，如果超过了一定的限度，无论是怎么设计的，复杂性都不能为结构所支持。

例如，人的身体同大脑的大小的关系，已经达到了进化的极限。如果大脑的体积更大或更加复杂，维持所需的氧气就要求更高的血压，以至于使人无法生存下去。

在企业这样的社会组织里，规模的扩大很快就会使复杂程度的增加和对越来越专业化的器官的要求不成比例。很快，就不得不发展出各种器官来照顾“内部”，即那些为日益增大的体积提供信息和进行指挥的器官，从日益遥远的外部把内部活动结果“反馈”给企业的各种器官。任何一种物体或社会组织，体积越大则维持其“内部”——使自己的机构生存和正常运转所需的能量也就越大。这也是迅速从量变转化为质变。

反之亦然，一个组织越是复杂，就越需要在更大规模的结构原则基础上进行组织。复杂程度决定于规模的大小，而规模大小又决定于复杂程度。在面积和体积的定理中，包含着这样的意思：从一种规模转化到另一种规模的变化，或从一种复杂程度转化到另外一种复杂程度的变化，不是连续性的，而是一种“临界”现象，存在着一个必须发生转变的临界点。

高等动物的骨骼并不是从昆虫的硬壳进化而来的。我们的老祖先——原始人，在他能够迈出下一个进化步伐以前，即在能够直立、制造工具和使用火之前，必须先把他们的脑子发展到比自己的需要大得多的程度。

在规模或复杂性超过了一定的限度以后，就要求发生一次“量的飞跃”，一种质的转变而不仅是量的增加。

亨利·福特认为：尽管公司规模已经相当庞大，他仍能不使用管理阶层和管理人员而由自己来经营。当时，他未能看到的，也正是这一点。这是因为：管理是一种“跳跃式演化”，它并不是从单一的所有者演化而来的，正好像骨骼不是从昆虫的硬壳进化而来的一样。

当人们谈到“授权”时，即他们认为管理人员所担任的职务是高层管理或董事会职务的一部分时，他们所不明白的，也正是这一点。授权始终意味着授权者可以把“授出去的任务”拿回来，但高等动物的细胞却并不能把大脑的机能拿回来。大脑的职能不是被授予的，而是它的一种自主机能。

类似地，每一种管理职务，如果正确地加以设计的话，也不应该是被授予的，而是一种有其自己权力的职能，是一种跳跃式演化的结果，而不是已做事情的延伸。

规模和战略

规模本身对战略有着重大的影响，而战略又对规模有着重大的影响。小型企业能够做一些大型企业所不能做的事情。它的单纯性和小规模，应该使它能够迅速地做出反应，灵活地集中使用资源。但是，大型企业也能够做一些小型企业所不能做的事情。它能够把资源投入到超过小型企业所能支持的限度的长期项目(如长期研究规划)中去。因此，“与不同规模相适合的战略是什么”这一问题，对于高层管理而言具有极端的重要性。

但是，另一方面，不同的战略又要求有不同的规模。一个试图在某一大规模市场(更不用讲在世界市场上了)中发挥领导作用的企业，必须是一家大型企业。如果企业的目标是在一个大规模市场中占据一个特殊而有限的领域，那么它还是保持较小的规模为好。

有关这种企业的一个例子，是劳斯莱斯公司。它在世界上最大的汽车市场中占据了一个较小但盈利却很高的领域。在这个领域中，实际上是没有对手能够与它竞争的，但它也至多只能发展到有限的规模。（当然，这只是指劳斯莱斯公司的汽车事业部，而劳斯莱斯公司的飞机事业部则不是这样的。后者使该公司于1971年遭受破产。这一事例也表明了规模同战略之间的相互关系。这是因为：劳斯莱斯公司试图在世界喷气引擎领域中占据领先地位，但苦于规模太小、资金不足。在飞机引擎市场中，劳斯莱斯公司的“规模不适当。”）

有些大型企业事实上是一些中小型企业的联邦，其中，每个企业都

有自己的战略和市场。这种情况使规模和战略之间的关系进一步复杂化了。事实上，这种企业需要仔细思考两种战略：一种是适用于其中各个中小型企业的若干个“中小型企业战略”，一种是适用于整个企业的“大型企业战略”。于是，复杂性就成为一个主要的因素了。

企业的规模和复杂性对各个员工(不论是一般员工还是管理人员)的影响并不大。操作机器的工人、电脑操作员、记账员、热处理专家或工厂厂长，不管公司是小型规模还是大型规模，是简单还是复杂，都在从事同样的工作。最早受到企业规模和复杂性影响的，是中层管理人员，特别是高级专业人员。但是，他们很少对企业规模或复杂性的决策产生什么影响，而且实际上也不承担什么责任。

企业的规模和复杂性首先是高层管理的问题，而且要求高层管理做出决策。

公共服务机构也要受到规模和复杂性规律的支配，这是因为：它们也有一个规模适当或不适当的问题(正如前面在讲到大学时所指出的)。这项规律也适用于企业中的“参谋服务部门”。“道德工作”部门就应该保持很小的规模，最好只有一个人。这一点，在本书第42章　中已经讨论过了。在职能领域(如销售或人事管理)中从事教育和创新的人员，规模也最好小一点。否则，其内部的复杂性将迫使最能干的人成为“行政管理者”，而不能成为一个教师或者创新者。在一家企业的某一个参谋服务部门中，也应该使其规模和结构适合于所要采用的战略，并为工作的

目标服务。尤其重要的是，应该对一个参谋服务部门的规模和复杂性加以控制，否则，战略和目标就会受到损害。

高层管理当局首先必须知道的，是它的公司处于怎样的规模。其次，高层管理当局还必须知道企业应该处于怎样的规模。换句话说，高层管理当局必须知道企业的规模是否合适，必须知道企业的结构是否与规模和复杂性相适应，必须知道在不同规模和复杂性的公司中高层管理自己的职责是什么。

同时，高层管理当局也必须把公司的规模与复杂性同公司战略联系起来，并可能必须得出这样的结论：公司以目前的状况是无法实现其战略的。或者，它甚至可能必须得出如下结论：以公司目前的状况，是无法生存下去的，因为它的规模不恰当而又无法进行补救。高层管理当局还必须知道：由于这些发现应该采取哪些措施，公司又有哪些可以采用的其他战略和行为。同生物有机体不同，像企业这样的社会组织的规模，并不是完全由它所不能控制的各种力量来决定的。

对于某一行业或某一市场中的一家企业而言，存在着规模方面的最低限度。如果低于这个限度，它就无法生存。同时，也存在着规模方面的最高限度。如果超过这个限度，无论它管理得多么好，从长期来看，也无法得到很好的发展。但是，在这两个限度之间——其间的幅度是很大的——必须把规模和复杂性视为企业的目标，如同其他所有目标一样，这并不是想要达到就可以达到的，更不是已经达到的。从这个意义

上讲，它们并不是在管理当局的“控制之下”。像其他的所有企业目标一样，要达到恰当的规模，需要进行艰苦的思考，从事认真而持续的工作。

具体来讲，可以从以下五个主要领域入手来加以考虑：

1.对小型规模和大型规模的管理——即规模本身对管理提出的要求。“多大的规模就太大了？”“什么是‘恰当的’规模和‘不恰当的’规模？”“企业超过了多大规模就会走下坡路？”“企业规模对其战略有些什么启示?”

2.第二个主要领域是对复杂性和多样化的管理。“到了什么程度就算是复杂了？”“到了什么程度就太复杂了？”“复杂性提出了一些什么要求?”

在复杂性方面值得讨论的一个问题，是关于家族所有企业的限度问题。“它能够长期存在下去吗？”“它能够发展得超过最低规模的限度吗？”“它在存在时间和规模上的限度是什么?”

3.在复杂性方面，还有一种特殊情况很重要，必须专门用一章　来讨论——那就是最复杂的一种企业组织——多国公司。多国公司除了规模、市场、产品和技术的复杂性以外，还有多种文化的复杂性和多种政治与政府关系以及限制条件的复杂性等。

4.下一个主要领域是对变革和成长的管理。“变革和成长达到怎样的程度，管理当局就必须改变其性质、结构和行为？”“管理当局应该如何进行准备，以便既能够应付未来的变革和成长，又不至于使公司负担目前并不需要、无法承担的职能和复杂性呢？”

5.对创新的管理本身就是一个主题。

与达尔文共同发现进化原则的阿尔弗雷德·拉塞尔·华莱士(Alfred Russel Wallace)说过一句很有洞察力的话：“人是惟一能够有目的地发生进化的动物，他会制造工具。”这就意味着人及其社会组织能够创新。可以说，他们能够创造不同的动物。事实上，在一个变动的环境中，他们的生存就依赖于他们的创新能力。一个创新组织应该是怎样的？它应该如何进行组织和管理？

以下各章　将分别讨论这些问题。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第54章　小型、中型和大型企业的管理

多大的规模算是大型企业？——没有真正合适的衡量标准——企业规模是一种架构——管理结构是衡量企业规模的惟一标准——三种类型：小型企业、中型企业和大型企业——小型企业的管理——必须找到一个特殊的市场利基——组织高层管理的各项任务——使第一把手有效地工作——小型企业中的控制和信息——中型企业——三种类型——它们的特殊要求——成为臃肿无力的危险——自我约束的必要性——大型企业——一种非人格化的企业——结构的必要性——对清晰性的需要——对“混乱”进行组织——“个人联系”的作用——任务小组团队的作用——近亲繁殖的危险——仅从内部提拔人员的危险——规模问题是对高层管理的一种挑战

多大的规模算是大型企业

似乎再也没有比知道多大的规模算是大型企业这一问题更简单的了。每一个人都知道：街头小杂货铺是“小型企业”，而通用电气公司或德意志银行是“大型企业”。但是，事情绝不能做这样简单的解释。

1966年，美国政府的小型企业管理局裁定美国汽车公司是小型企业，并有权以特殊的和很优惠的条件进行借款。当时，美国汽车公司的规模在美国所有制造公司中占据第63位，并且是世界上最大的100家制造公司之一，其销售额达到10亿美元，并拥有约3万员工。但是，政府的裁定并不是完全没有道理的。美国汽车公司在美国的汽车工业中的确

只能算是一个“侏儒”，其销售额不超过该行业中最大的企业——通用汽车公司销售额的1/20。在美国汽车业中，规模排在紧前面的克莱斯勒汽车公司的销售额，是美国汽车公司的7倍那么大。美国汽车公司在美国汽车市场中所占的份额不超过3%或4%，的确小到难以维持的程度了。

在当时和现在，美国汽车公司当然都不能算是一家小型企业，这是完全不同的另外一种问题——一个规模不恰当的大型企业。但是，这个例子却表明：企业的规模不仅是一个量的问题，而且在许多情况下，一家企业到底属于什么规模的确是极不明确的。

传统上常用员工人数的多少来衡量企业的规模。多年以来，美国商务部在其工业分析中把员工人数少于某一数量的企业称为小型企业——原来约为300500人。员工人数的确是重要的。例如，当员工人数超过1000人时，就必须有系统的人事管理工作了。在员工人数超过1000人的企业中，要求有一些小型企业通常所没有的政策和程序。不过，有些企业的员工人数虽然不多，但如果不把它们算做大型企业，至少也要算做中型企业。还有一些企业，其基本管理要求很低，但员工人数却超过了1000人。

一家拥有三四百位专业咨询人员和十几个办事处的管理咨询公司，从员工人数来讲是一家小型企业，但从其管理要求来讲，却的确是一家规模很大的大型企业。一家像普华公司(Price Waterhouse)这样的世界性会计公司，拥有四五千名专业员工，并在三十来个国家中展开经营活

动，或者是在20世纪60年代里发展得极为迅速的多国广告公司中的一家子公司，的确应该算是一家大型企业了。但是，如果没有超出可以管理的界限，那么即使从员工人数来看，也只能算是一家中型企业。

但是也有这样的例子。一家总部设在欧洲某小国的多国制造公司，制造并销售在重型装备和机械工业中使用的高精密设备。整个公司的员工只有1800人，在约10个国家中工作，但没有一个办事处或工厂的员工超过三四百人。从事制造工作的员工人数很少，在5个工厂中一共才有400人，其余的都是设计工程师、服务工程师和冶金专家等。这家公司启用的人数虽少，却是相当大的一家公司，并且必须按照大型公司来经营，其复杂性远远超过了它的规模。

相反，有些雇佣员工很多的企业，实质上却是小型企业，或至多只能算是中型企业。

其中的一个例子是美国一家高度专业化的公司，它在美国某主要地区的保险业中占据领先地位，雇佣的人数有四五千人，分布在14个分区，其中绝大多数是保险销售员和理赔员。但从其基本性质来看，它仍然是一家中型企业。它的管理不超过两个层次：公司总部的管理层次和每一地区的总经理。显然，从“触觉”上看，该公司仍是一家“小型公司”。

劳斯莱斯公司在汽车业中也是一家小型企业。它每年只生产几千辆

汽车，有少数分销商在全世界销售产品，而且管理结构极为简单。

除了雇佣人数以外，似乎没有其他更好的衡量企业规模的尺度。例如，虽然销售额为人广泛应用，但却很容易使人“误入歧途”。一家销售额达到3000万美元的化学公司，可能是规模相当庞大的公司了；而有同样销售额的一家冶金公司，却小得几乎难以生存下去。

在化学公司中，销售额的绝大部分一般都是“附加价值”。但是，冶金公司却是一家装配性企业，而不是制造性企业，其销售额中的2/3或更多一些实际上可能只代表它从其他公司那里买来的零部件和供应品。

有的企业从销售额来看可能很高，但其实只是小型企业，或至多是中型企业。

从其20世纪50年代的销售额来看，美国家用产品公司(American Home Products Company)已经可以算是一家很大规模的公司了，每年约销售5亿美元的产品。但公司的高层管理者只有四个人，实际上没有其他参谋人员。这四个人分别是：董事长、总经理、财务副总经理和人事副总经理。该公司有68个事业部，每个事业部在其各自的领域中都是规模相当大的企业，但其基本业务却全都相同：制造、推销、通过零售商店销售各种品牌的商品。事实上，可以把它当做一家简单的小型企业来进行经营，而且实际上按照这种方式经营得很成功。

另外一个类似的例子也是20世纪50年代的，是美国密尔沃基的A.O.

史密斯公司的汽车事业部。在向美国汽车工业供应客车车架方面，该事业部占领先地位。该事业部是公司的一个主要事业部，其销售额约为2亿美元，员工人数约为2万人。但从“触觉”、战略和结构来说，它只是一家中等规模的企业。在成本控制、制造、对顾客发货和分散于全国许多工厂的日程安排等方面，它必须达到卓越的水平。但它只有一种产品、一种技术、一个市场，而且顾客人数也不多，因此只需要有一个总经理和一些职能部门经理或专家，而无需复杂的控制手段、中央参谋部门或其他大型企业的附属物。

即使是在同一行业中展开经营活动的各家企业，销售额也并非总能够可靠地表明规模的大小。例如，在美国有这样一家大型橡胶公司，其产品的绝大部分是通过完全归自己所有的零售商店来销售的。因此，销售额是以产品，特别是汽车轮胎的零售价格来计算的。可是，美国的另外一家大型橡胶公司实际上并不向公众直接销售其产品，它或者把轮胎作为新车的零部件卖给汽车公司，或者使用“私人品牌”把轮胎卖给大型石油公司，再通过石油公司的加油站进行销售。因此，该公司的销售额是以制造商的价值来表示的，在橡胶工业中，这种销售价格要比最终消费者所支付的价格少一半左右。这样，从销售额的角度来看，第二家公司要比第一家公司少得多，但按照实际的产量和投资回报率来看，第二家公司却比第一家公司要多得多。

即使是“附加价值”也不是一个恰当的衡量尺度，因为它只适用于制

造公司。对于零售企业、银行和人寿保险公司以及不是从事制造业务的任何其他企业来说，“附加价值”是一个没有意义的概念。

总之，企业规模是一个整体概念，而不是指企业的某一个方面。为了判定一家企业是大型企业还是小型企业，必须考察多方面的因素：雇佣人数、销售额、附加价值(在适用的情况下)、产品种类的复杂性和多样性、介入市场的数量和技术的复杂性等。同时，还要考察企业所属行业的结构、所占市场的份额和许多其他因素。在这些因素中，任何一项都不能单独地起决定性作用。

真正能够表明企业规模的整体概念的，是管理和管理结构。小型企业至多只要求一个人专门从事高层管理工作，这个人一般不从事其他的任何职能工作。

但是，这只表明小型企业应该是这样的，而并不是说它的实际情况就是这样的。由一个人承担全部高层管理工作的企业，不一定就是小型企业，而可能是一个组织不恰当的大型企业，例如亨利·福特的汽车公司就是这样。另一方面，有一个庞大的高层管理团队的企业却可能是一家小型企业，只是它的高层管理职务组织得不恰当而已。实际上，这方面的例子是很多的。

能够相当可靠地表明一家企业是小型企业、中型企业还是大型企业的标志，只有一个。在真正的小型企业中，处于顶层的那个人用不着参

考相关记录或询问同事就能够知道组织中担任关键职责的那几个人。他知道这些人的背景、以前担任的工作和绩效表现，他也知道这些人能够做什么以及他们的能力限度——至少他认为自己是知道的。同时，他一般还知道他们的下一项工作可能是什么。当然，可以做到上述几个方面，意味着担任关键职责的人肯定是很少的。不论他们的头衔或职称是什么，他们一般不会超过1215人，这是一个人真正能够了解和熟悉的最多人数。

在某种意义上讲，中型企业是最重要的一种企业。在中型企业里，第一把手已经不再能够单靠自己就认识和了解企业中所有真正重要的人物了，他必须征询一下与自己最亲密的两三个同事，并以集体的名义而不是以个人的名义来回答有关这方面的问题。在中型企业里，对企业的绩效和成果有重要意义的关键人物可能有四五十人之多。

在一家企业里，如果处于顶层的少数几个人不征询其他人的意见或参考相关记录，就难于了解企业中有哪些关键人物、他们在哪里、从哪里来、在做什么和可能到哪里去(可能做什么)，那么这个企业就是一家大型企业。

正是参照这种标准来进行衡量，才表明只有三四百个专业人员的管理咨询公司是一家大型企业。也正是以这种标准来衡量，才表明在20世纪50年代拥有5亿美元销售额的美国家用产品公司只是一家中型企业。也是以这种标准来衡量，才表明前面所提到的精密设备公司，虽然雇佣

的人数很少，却近乎是一家大型公司，而且应该按照一家大型公司来进行管理。

这种衡量标准并不是绝无错误或完全精确的，但它却把重点放在有关企业规模的惟一真正的特点上，即企业所要求的管理结构。

小型企业的管理

100年以来，有名的权威人物一直在谈论着小型企业正在为“巨型企业”所吞噬，最终将会完全消失。但100年来也一再地表明：这种讲法实际上是无稽之谈。目前，小型企业的情况同100年前一样好。数字明显地表明：尽管可怕的预言处于垄断地位，尽管存在着“经济权力过度集中”的恐惧，但无论从重要性还是从数量上来看，自1900年以来，小型企业和大型企业的相对关系就没有发生很大的变化。

小型企业和大型企业并不是互相排斥的，而是互相补充的。大型企业依赖于中小型企业，而中小型企业也依赖于大型企业。例如，典型的情况是：存在着通用汽车公司、大众汽车公司或丰田汽车公司这样的大型制造公司，而它又依赖于许多中小规模的供应商、承包者和经销商。西尔斯公司、玛莎公司和日本的百货连锁公司这样的大型零售企业也依赖于许多小型制造商，而后者又依赖于大型零售企业来获得市场。在现代经济中，没有一种完全由大型企业组成的经济链条，也没有一种完全由小型企业组成的经济链条。各种不同规模的企业是互相依存的，小型

企业常常依赖于大型企业，而大型企业又要依赖于小型企业。

小型企业需要什么

在不久以前，人们还广泛地认为：小型企业不必过多地注意或根本不用去注意管理，管理只是为“大家伙”准备的。在小型企业中，现在还有人这样说：“管理吗？那是通用电气公司才需要的。我们很小而且又很简单，用不着去注意管理。”但是，这是一种错误的看法。小型企业甚至比大型企业更需要有组织、有系统的管理。它的确无需庞大的中央参谋服务部门，在许多领域中也无需复杂的程序和技术。事实上，它也负担不起庞大的参谋服务部门和复杂的程序。不过，小型企业的确需要有高效的管理。

首先，小型企业需要有战略。一方面，小型企业经受不起处于边缘的状态；但另一方面，它又长期处于这种危险之中。因此，小型企业必须仔细考虑并制定出一种能够突出特色的战略。用生物学上的术语来说，它必须找到一个特殊的生态市场利基，以便在其中具有优势并能够经得起竞争。这种特别的市场利基，可能是在某一特定市场上处于领先地位(无论是从地理上来说、从消费需要上来说，还是从消费者的价值观念上来说)。此外，这种战略也可能是在某一方面具有卓越的表现，如提供某种服务的能力，或是拥有某种特别的技术。

这种生态市场利基的一个例子，是美国的一家小型制药公司。在一

个由巨型多国公司占据领导地位的市场中，该公司足以维持自己的生存并有所发展。它把自己的力量集中于眼科医师在治疗病人的过程中所产生的需要，特别是眼科手术的需要，并为自己建立了一种生态市场利基。在这种生态市场利基上，虽然并不是没有竞争的，但它却确立了强大的领先地位。

还有一个例子是只为美国大城市制造出租汽车的契克出租汽车公司(Checker Cab Company)。契克公司每年只生产4000辆汽车，但在出租汽车制造业中却占据领先地位。美国汽车公司的产量是它的8倍，却一直处于勉强维持生计的状态。

一家小型企业的战略，也可能是把力量集中于为一个较小但却重要的领域提供卓越的服务。当美国大型连锁超市的服务质量还普遍较差时，位于美国东海岸和西海岸的少数地区性连锁商店却获得了出色的成果。它们之所以能够获得出色的成果，就是由于它们的经理决定在某一领域中集中力量并提供出色的服务。典型的情况是：一位经理肯定自己在提供各类加工食品方面不能超过大型连锁超市，但是他可以提供真正第一流的肉类和真正有礼貌的服务，而这是大型超市由于规模太大而很难提供的，但这恰恰是超市的顾客最重视的要素。

即使对那些更小型的企业而言，它们也需要，而且能够制定战略。

在美国大城市周围的郊区，一般都有着过多的房地产代理，其中绝

大多数都只能勉强维持。但是，在其中的某个地区，由于仔细考虑并制定出一种获得领先地位的战略，一个房地产代理开发出一项虽小但获利颇丰的业务。在1950年左右，当他开始从事这项工作时，他仔细考察了所在的地区并发现该地区的主要“行业”是高等教育。虽然当地的许多居民早出晚归并到附近的大城市去上班，但也有相当数量的人是住在当地的、比较富裕的教师。这些教师在二十多所大专院校中教书。这些院校大都是小型的，但也有几所是相当大的。在美国的所有职业中，年轻大学教师的离职率可能是最高的，这些年轻教师一般在一个地方教几年书以后，就会转到其他地方的学校去教书。这个地区的二十多所院校每年要雇佣五百多个新教师，离职的人数也与此相当。这位年轻的房地产代理决定把力量集中在这个市场上，并为其提供所需要的服务。同时，他还发现：他可以用最低的成本同这个市场直接接触。这是因为：各个院校准备雇佣的新教师名单和学年结束时准备离开的教师名单，可以在几个月之前就拿到手。当然，每个院校也很高兴有一位可靠的人来承担这项困难而麻烦的任务——为新教师寻找住房。结果，这位房地产代理所做的生意，是同等规模的事务所的3倍，而所花的费用却最少。他每年的成交量约为5001000所房屋，仍然不算大，但他所获得的利润却几乎是一般郊区房地产代理的4倍。

显然，上述这些例子非同寻常。一般的小型企业并没有什么战略，一般的小型企业也并不是“机会型的”，而是“问题型的”——解决了一个问题，又会出现一个新问题有待解决。因此，一般的小型企业都不是成功

的企业。

所以，管理一家小型企业的第一项要求，就是提出和回答这样一个问题："我们的业务是什么——以及它应该是什么？"

第二项要求是：小型企业要对其高层管理的任务进行组织。根据小型企业的界定，小型企业最多只要求一个人全职从事高层管理工作，而不从事其他工作。事实上，在绝大多数小型企业中，第一把手往往也会承担某些职能性工作，而这常常是应该的。但是，这使小型企业更有必要确定实现目标所必需的关键活动，并确保这些关键活动已经分配给能够负责的人去承担。否则，这些关键活动根本就无法完成。

绝大多数小型企业认为它们知道什么是关键活动，并且认为它们已经注意到这些关键活动。但是，只要简单地分析一下就会发现：它们是在欺骗自己。可能每一个人都在谈论关键活动，但并没有人对它们给予足够的关注。人们对这些关键活动视而不见——结果常常是把它们忽略了。所需要的，通常并不是更多的人员，而是多思考一下，多做些组织工作，建立起一种简单的报告和控制制度——也许只不过是一种核查清单——以便确保这些关键活动的确有人在做。

事实上，这还意味着：即使是小型企业，也需要有一个高层管理团队。在这个团队中，绝大多数成员只是兼职从事高层管理工作，而其主要任务可能是职能工作。但是，正像其他任何企业一样，小型企业也有

必要（而且也许比其他绝大多数企业更有必要）确保整个管理群体知道有哪些关键活动、每项关键活动的目标是什么以及由谁负责。

有一家小型的高度专业化企业，专门向郊区住户供应各种维护草坪的用品，如草籽、肥料和杀虫剂等。在这个企业中，每个人似乎都“知道”企业的关键活动显然是制造和销售。但是，当有人第一次问他们什么是关键活动时，每个人的回答却各不相同。例如，研究美国郊区的消费者如何看待草坪及其维护，研究消费者的期望和消费者认为有价值的是什么，对经销商和消费者进行推销，整体销售以便使经销商不必再去“推销”等等。没有人对这些答案感到奇怪——事实上，这些全都是“明显的”关键活动。但是，直到那个时候，实际上并没有人不辞辛劳地记录下这些明显的关键活动，结果是没有人对任一关键活动负责。其实，识别关键活动可能只需要很少的时间。同时，确保已经把每项关键活动列入企业的现有结构之中并由专人具体负责，也并不需要更多的时间。自此以后，该公司取得了迅速的成长和成功。后来，他们把这归功于识别了企业的关键活动并把这些关键活动纳入到管理结构之中。

小型企业的资源，尤其是优秀的人才，是有限的，因此集中使用其资源有极为重要的意义。如果不明确规定关键活动并委派以职责，那就会使资源分散而不是集中。

小型企业特别要注意使第一把手有效地进行工作。即使他能够摆脱职能工作而全职投入高层管理工作，他的负担也会很重，而且肯定会受

到来自各个方面的无情压力——来自主要顾客和员工的、来自供应商和银行的。如果他对自己从事的工作不负责任，他就不能正确地分配自己所花费的精力。

首先要问的问题是："第一把手的长处究竟在哪里?"他在哪个方面比企业中其他人干得更好？"在他真正擅长的各种事情中，什么是对企业的成功和存在最关键和最重要的?"正如前面在第50章　中所讲过的，在高层管理团队中，每一个成员的分工应该能够反映出其个性。小型企业应该问一下："在关键活动中，有哪些是第一把手应该承担的?"对关键活动的分析，应该是非人性的、客观的，但工作的分配，特别是对第一把手承担的工作的分配，应该以个人的专长为依据。

在许多小型企业中，特别是成长中的小型企业里，第一把手的同事常常批评他把时间花费在不恰当的地方。如果他们指的是他没有注意企业的关键活动，那么他们的批评是对的。但是，他们指的常常是：第一把手把精力集中在从事自己特别擅长的一些活动，而不去从事那些同样重要的关键活动。如果那位第一把手并不特别擅长处理人的问题，却是一位理财能手，那么解决办法并不是叫这位第一把手自己去处理人事问题，而让财务总监去处理财务问题。应该承认第一把手擅长理财是一大优点，应该让其他更擅长处理人事问题的人来处理这一必须处理的关键工作。

对于一家小型企业而言，它的第一把手在对自己的职责进行组织

时，必须确保自己有时间承担起两项其他人无法承担的任务。一方面，他必须有时间为公司挑选关键人员，另一方面，他还必须有时间来处理“对外”事务，即市场、顾客和技术等方面的事务。同时，他还必须时刻提醒自己不要陷在办公桌的文件堆里。

小型企业的一个主要优点，是第一把手能够了解企业中每一个关键人员，了解他们的志向、抱负、思想、行动方式、长处和短处、绩效记录和潜在能力。显然，这就要求他必须有时间，尤其是机动时间，即未做特殊安排的时间，而不是用来处理“问题”的时间。

他用于处理对外事务的时间，也是这样。小型企业必须有一个可以在较小但确定的领域中处于领先地位的战略，这就要求同外界发生紧密的联系。假如一家企业像契克出租汽车公司那样，准备在出租汽车销售方面占据领先地位，那就需要有时间同大城市特许权的审批机构多联系，因为公司的市场取决于它们的规定。同时，还要有时间同出租汽车车队的所有者多联系，或许还要有时间同出租汽车公司的司机和旅客多联系。

在绝大多数小型企业中，第一把手会抗议说：他们在办公室以外花费的时间已经太多了，他们一直在旅途中。例如，他们常常不得不亲自处理大笔生意，同银行谈判所需的贷款。他们必须把时间用在处理另外一些对外事务上。他们必须花费一些时间使自己掌握有关市场、新机会和影响其业务变化的信息，必须有时间使自己能够回答这样一个问

题："我们的业务应该是什么？"这些工作可能并不要求花费多少小时的时间，却要求做一些与日常作业工作性质不同的有系统、有目的的工作。

最后，小型企业必须有自己的控制和信息系统。由于在人力和财力方面的资源有限，所以它必须确保把资源用于能够创造成果的地方。它增加资源的能力是有限的，因此它必须确保不会超过自己财务能力的限度，它必须能够很准确地事先知道在什么时间和什么地方，会存在着追加资金的需要。小型企业经受不起限期偿还大笔资金的压力，也经受不起突然需要大笔金钱的压力。即使企业处于繁荣状况，一般也要花费相当长的时间才能筹到追加的资金。

此外，小型企业还必须了解环境中的重大变化。可以说，小型企业的成功，依赖于它在一个较小的市场利基中的优先地位。因此，它必须了解这一市场利基中任何变化的可能性。

虽然通常的会计资料是必需的，但是还不够。小型企业必须了解每一个关键人员在什么职位上，了解他是在为"成果"而工作，还是在为"解决问题"而工作。它必须了解稀缺资源的生产率——企业的人员、资本、原料和供应品的生产率。同时，它还必须了解它的业务是如何在顾客中分布的。例如，它的业务是不是依赖于两三个大主顾，其他的则分散在几百个主顾那里?此外，小型企业还可以弄清楚自己易受打击的程度有多大？

应该特别注意的是：小型企业所需要而通常又难于得到的财务和经济信息。当然，目前的小型企业一般都已经掌握了传统的会计数据。但是，很少有小型企业确切地知道自己的现金流量，而能够预测未来现金流量的就更少了。它们全都知道或应该知道自己的应收账款，但一般并不知道它们的顾客、经销商和代理商是不是把自己的产品积压在仓库里。因此，它们需要拥有关于自己产品的最终市场的信息——即从经销商那里购买物品的消费者的信息。

一家小型企业只需要很少一些数据。其中，它们所需要的绝大多数数据是很容易得到的，而且它们一般很少要求精确度很高的数据。但是，小型企业最需要的数据，却一般并不是通常的会计模式能够提供的，而是一些把公司的目前状况及其关键资源的利用情况同预计的未来发展联系起来的数据。一方面，这些数据要能够确定未来的机会；另一方面，这些数据又必须能够防止可能的危险。

小型企业负担不起“大管理”，即大量的管理人员、管理程序和各种数据。不过，它却需要有第一流的管理，必须精确地组织其高层管理工作，因为它负担不起复杂的高层管理结构。

中型企业

从许多方面来看，中型企业都是最理想的企业，它应该具有小型企业和大型企业两者的优点。人们互相更加了解，并易于融洽相处和共同

工作。团队工作可以自行组织，且无需做出特殊的努力。每个人都应该能了解自己的任务是什么，了解自己应该做出什么样的贡献。另一方面，中型企业的资源也足够支持各种关键活动，并在那些需要有卓越表现的地方取得杰出绩效和成果。同时，中型企业也足以获得任何规模经济的利益。实际上，中型企业是亚里士多德所说的“中等阶级”，在企业界中处于最安全、最理想、最富有活力的地位。

中型企业也应该是最易于管理的企业。其实，它只要遵循管理小型企业的一些简单规则就可以了。但是，中型企业也有它自己的挑战和问题，必须有自己的管理规则。

实际上，存在着三种不同类型的中型企业。一种是20世纪50年代史密斯公司的汽车事业部(在前面已经提到了)那种类型：产品范围狭窄，只有一种技术和一种主要市场。从很多方面来看，它基本上是一种小型企业，但其关键人员的群体较大，第一把手一个人不可能完全真正地了解其中的每一个人。

第二种类型的中型企业，也可以用前面举过的例子来说明，即20年以前的美国家用产品公司。该公司是由若干自治的小事业部组成的一家中型企业——几乎可以说是一家大型企业。其中，每个事业部都有自己的产品线和自己的市场，但其基本经济特点都是相同的。

第三种类型的中型企业，由拥有独立市场的一些独立事业部组成，

但各个事业部互相依存。

对于这类企业而言，最好的例子就是日本的一家企业。小林一三先生(Ichizo Kobayashi)于1910年建设了一条私有的阪急铁路(Hankyu Line)，把大阪和神户连结起来。这是一家小型企业。但小林先生又创建了一家房地产公司，在铁路沿线的郊区买卖地产。这家房地产公司本身既是一家企业，同时又为铁路招来了生意。接着，小林先生又在铁路的两个终点站建造了大型餐厅，以后又建造了一些大众剧院。其中，尤以在某一支线终点站上的女子歌剧院最为著名。最后，他又在大阪车站的屋顶上开设了一家百货公司，建造了旅馆。这些企业都是独立的，并且都取得了很大的成功。每个企业都利用其他企业吸引来的顾客，同时又为其他企业提供顾客。所有这些企业都利用了公司基本的“特许经营权”，同时也促进了公司的“特许经营权”。

“协同效应”这个词常常被滥用，但用在上述最后一种类型的企业上，却是很合适的。这类公司的每一个单位，都是一个真正的企业，而这些企业又都是互相依存的，并组成了一个系统。这个系统本身又是一个企业，并且必须按照一个企业来进行管理和衡量。

按照前述的标准来衡量，上述所有三种类型的企业都是中型企业。换句话说，在这三种企业中，一个较小的高层管理团队在没有参考组织图和记录的情况下，就可以知道企业中有哪些关键人物、给他们安排的工作是什么、他们来自何处、各自的长处和短处是什么、他们可能到哪

里去。但是，从其他方面来讲，这三类企业又存在着各自不同的问题。

以史密斯公司为代表的这种单一产品或单一市场的中型企业，其核心问题是组织结构问题。这类企业一般过于庞大而复杂，不适宜继续采用传统的职能制组织方式。这种企业组织不当的征兆，表现为职能制过于扩张：沟通不畅，形成职能制王国，对新刺激的反应迟钝，倾向于“解决问题”而不是做出决策，倾向于运用职能专长来应付外界的挑战，而不是用整个企业的方向和绩效来应对。

但是，这类企业又不能够按照联邦分权制来进行组织，它并不存在自主的损益中心。这类企业不得不对事实上是成本中心(如制造部门)的单位应用模拟分权制，而且常常必须应用任务小组团队，并将其视做一种补充的组织原则。

在这类企业中，高层管理结构也是一个问题。这类企业需要有一个高层管理团队，但往往只有一个人以全职的方式从事高层管理工作。因此，单一产品或单一市场的中型企业必须构建一个由若干人全职从事或主要从事高层管理工作的团队。

对于我称之为“道德”工作的任务来讲，尤其是如此。中型企业必须仔细考虑它应该取得卓越绩效的那些领域。在这些领域中——而且只有在这些领域中——它一般应该配备少数人(非常少数的人)专门从事思考、计划和建议，但并不从事具体的作业工作。否则，企业就有在关键领域

中失去优势并沦为平庸的危险。

联邦制的中型企业，最易于进行组织。一般说来，对于它所属的各个事业部，只要应用职能制原则就足够了，而在整个公司的设计上则要应用联邦分权制。的确还要用到一些团队组织，但除了把这些团队应用于创新工作以外，团队组织在各个单位内部并不是关键的。

但是，这类企业的高层管理必须以团队设计为依据，并且是相当复杂的团队设计。在这类企业里，需要有若干个高层管理团队，而其关键人员则必须同时在几个团队中发挥作用。同时，这类企业还需要有一个面向整个公司的小型高层管理团队，而且这个团队不从事其他工作，专门从事高层管理工作

每一个自治的业务单位也必须有一个高层管理团队，而且应该是小型的。每一单位的首脑，就是该单位的“高层管理”，他必须仔细考虑本单位的关键活动并把这些关键活动分配给有关人员来承担。在该单位的高层管理团队中，也包含整个公司的高层管理成员。例如，美国家用产品公司的高层管理有四个成员，每个人同时也是该公司中一个或多个作业单位的高层管理团队的成员。

对于属于“整个公司”的领域，如我们的业务是什么和应该是什么、应该增加哪些新业务和停止哪些原有业务、资金的供应和分配、关键人员的安排等问题，则应该由公司的高层管理来负责。当然，他将会征求

各个单位首脑的意见，但必须从整个企业的角度出发来考虑并做出这些决定。

就各个业务单位来说，其领导人不是公司的总经理，而是该单位的总经理，应该由他来承担该单位的全部责任。事实上，公司的高层管理只是对各个业务单位的首脑起一种“支持”作用。

在20世纪50年代初期，美国家用产品公司的一位高层人士曾经解释过：“我们有时撤换一个事业部的总经理，但我们从来不干预他的职权。他应该征求我们的意见，同我们商量，使我们了解情况，但他独立地做出与自己负责的事业部有关的决策。如果他不愿做出决策而要我们代他做出决策，那么无论他在日常工作中是多么有效，我们也只能撤换他。否则，我们就无法从事我们的高层管理工作了。”

这意味着，经营各个业务单位的人，有责任使公司的高层管理了解他所负责的那个事业部的情况。公司高层管理者是他所负责的那个事业部的高层管理成员——而他有责任向这些高层管理者提供信息和进行教育，正好像一个团队的领导人对自己团队中的成员负有这种责任一样。

最后，具有“协同效应”的中型企业必须按照两条轴线来进行组织。它是一家统一的企业、一个系统，因而要求有坚强的、统一的高层管理，特别是统一的计划。但是，它的各个业务单位既是自主的，又是互相依存的。

公司的高层管理者必须把整个公司看成是一个单元，并按此来进行管理。但是，每个单位本身又是一个企业，每个单位必须能够自立。在这种具有“协同效应”的系统中，不允许一个业务单位只是成本中心，或只是突出它对兄弟单位所做出的贡献，而自己却没取得什么成果。每个业务单位在自己的领域中，必须占据领先地位，有明确的经营目标，了解自己的关键活动，并有效地组织起来从事这些关键活动。不过，每个业务单位又依赖于其他的业务单位。因此，每个业务单位的首脑必须清楚其他单位在做什么，必须充分考虑其他业务单位以及自己对它们所产生的影响。

因此，在具有“协同效应”的中型企业里，存在着三种高层管理团队，而且最好都按照各自的规则来行事。这三种团队分别是：第一，整个系统的高层管理团队——同真正的联邦分权制企业所要求的高层管理团队很相似。第二，每个业务单位的高层管理团队，与美国家用产品公司的每个事业部在几十年前所要求的十分类似。但是，每个业务单位的首脑又同整个公司的高层管理联系在一起，进而形成一个独特的高层管理团队（第三种团队）。在这个独特的团队里，必须规定各个业务单位之间的相互关系，仔细考虑每个业务单位如何对其他单位产生影响，仔细考虑这些业务单位如何为彼此的发展相互做出贡献。换句话说，它们必须使自己对本单位和其他所有单位的健康和成就都负有责任。

在所有这三类中型企业中，都易于犯同样的毛病——臃肿而无力。

中型企业必须十分注意：不要把脂肪看成是肌肉，不要把业务的数量或规模看成是企业的绩效。

中型企业特别易于处在勉强维持生计的状态。对于一个有效管理的中型企业而言，它在自己的领域中应该是一个有高度竞争力的企业，常常能够很从容地展开经营活动，并且实际上并不需做出特殊的努力。比较而言，其他企业在这一领域中则往往难于经营，而且常常根本无法经营下去。因此，中型企业往往有很大的自信心。但是，正因为一个企业能够胜任它所经营的业务，所以就无法提供出巨大的刺激，“危机”比较少。每个人都知道自己应该做什么，并且实际上也做了那些工作。因此，在一个中型企业中，常常有一种想从事新的、“令人兴奋的”事情的强烈愿望，存在着一种勇于冒险的强大推动力。

而且，运用一个人的能力、知识和专长来处理一些事情，似乎是很容易的。事实上，在一个经营较好的中型企业中，管理当局常常感到奇怪：为什么在那些似乎密切相关的领域中的其他企业，不能做得更好一些？他们经常认为：如果他们开始经营那个新产品线或进入那个新市场，他们肯定可以轻易地在其中建立起领先地位。

但是，相对而言，预计一个领域中的知识和专长是否可以运用到另外一个领域中，往往是最为困难的一项工作。

中型企业成功的秘诀，在于集中力量——聚焦。日本索尼公司拒绝

超越具体的生态利基市场而从事其他业务。同时，该公司还存在着一个不从事不重要工作的明确政策。每一条产品线、每一个市场都必须能够自立，并且能够满足自己所确定的高绩效标准。索尼公司的这种聚焦政策，使它在15年里成长为世界上最著名的中型企业之一，而在若干年以后，在20世纪70年代初期，则从中型企业成长为一家真正的大型企业。

在那些为了达到目标必须有出色表现的领域中，中型企业最好能够像一家大型企业那样行事。这些领域需要实力、需要资源、需要提出高标准的绩效要求并坚持取得这些绩效。但是，在所有的其他领域中，只应该做尽可能少的（或较少的）事情。在相对狭窄但已明显可见的重要领域中，中型企业具有领先地位。维持这种领先地位，是中型企业取得成功的秘密。如果削弱了这种领先地位，就会导致失败。

在所有各类企业中，中型企业也许是最适合进行成功创新的企业。但是，这种创新工作应该加强企业的基本统一性，而不是削弱它。它们应该加强企业的力量。当中型企业是一些自主性的小型业务的组合体时——如20世纪50年代初期的美国家用产品公司，创新工作应该以开发出具有高度发展潜力的新企业为导向，但这些新企业必须具有相同的基本特点，即能够使中型企业的技术和知识得到充分运用。实际上，一个中型企业之所以表现出竞争实力，就是因为它在一个明确界定的领域或市场中有着出色的表现。

在一家具有协同效应的中型企业里，创新工作的目标应该是充分利

用公司的“特许经营权”，充分利用细分市场对企业的接受程度或者该企业在某一领域中的特殊知识。

总而言之，中型企业要求管理当局有很高的自我约束性，要求能够自觉地、不遗余力地对企业获得成功所必须付出的努力和取得杰出绩效的领域提供支持。相对地，对所有其他领域则要进行自我克制，甚至紧缩。一家有效管理的中型企业，应该知道自己的业务是什么和应该是什么，并有意识地、系统地集中运用资源——特别是有成就的关键人员资源——以实现其基本使命。

大型企业

小型企业和中型企业基本上属于同一范畴。企业赖以成功和取得杰出绩效的群体，还不算太大，人们相互之间可以很好地彼此了解并保持密切的个人接触。在这类企业中，管理当局的目标，是通过指挥、系统和结构使这种直接的、密切的、亲密的个人关系充分发挥作用。

大型企业的界定主要关注于高层管理群体，无论它有多么大，都已经不能再亲自了解每个关键人员，已经不能再同其中的每个人直接在一起工作了，也不能再组建起自我约束的团体了。大型企业必然是非人格化的。

一旦企业的规模成长到这样的限度：高层管理已经不能再亲自直接地了解其关键人员，事实上它就已经达到了规模上的最终阶段。从此以

后，额外的管理需要不是由规模的扩大引起的，而是由不断增大的复杂性导致的。

大型企业必须恰当地组织正式的、客观的组织结构。在组织结构中，必须包含各种有关人员的关系和信息，并把每个人的力量充分动员起来。不过，这种结构肯定是不具人格的，而是以政策、目标、工作和贡献的抽象规定以及各种程序性惯例为依据。大型企业要求具有清晰性。

在大型企业中，人们已经不容易互相了解，已经不能再根据日常经验而知道另外一个人的工作是什么以及他可能怎样完成这些工作。同时，人们也已经不可能直接了解企业的最终成果，因而也很难使自己的工作和努力以做出贡献和取得杰出绩效为导向。他们需要了解企业的各项目标及其优先顺序，需要了解企业的战略和目标，需要了解他们自己在组织结构中的位置以及与其他人的关系。否则，一家大型企业就会退化为官僚机构，把遵从优先顺序看得比取得绩效更为重要，把程序误认为就是生产率。

从其本性来讲，大型企业几乎必须应用许多组织结构。它的规模已经大得不能够按照职能制原则来进行组织。因此，只要可能，就必须应用联邦分权制。在不能够应用联邦分权制的时候(如在流程产业或商业银行中)，就必须试用模拟分权制。但它也需要团队的组织形式。事实上，在大型企业里，职能部门成为一个人的“家”，而不是他的“工作场

所”，各种专业人员是一个或多个团队的成员，更有可能做出最大的贡献。

这也要求对管理人员的工作有明确的考虑。它要求按照贡献和工作安排来界定管理人员的工作，同时也按照它在决策战略中的地位、信息流程中的地位以及相互关系来界定。而且，在大型企业里，管理的开发和管理人员的开发都具有极为重要的意义。

事实上，大型企业毫无例外地要求组建许多高层管理团队。这就要求明确地识别、清晰地界定各种高层管理活动，并予以明确的安排。同时，在一家大型企业的关键活动中，始终应该包含一些道德领域。

大型企业也需要有第51章　中所讨论的“执行秘书处”或“业务研究部门”，以便使高层管理的工作更加有效。不然的话，高层管理团队就会失去协调和一致性，或者在协调方面、在处理有关管辖范围的冲突和消除误解上花费太多的时间。在大型企业中，高层管理职能过于复杂，因而也必须有自己的信息、激励、思考和联系机构。

因此，大型企业必然是高度结构化、高度复杂、十分正规的，而且反应往往较慢。

这意味着大型企业一般不应该从事小型企业的业务，至少不应该从事那些虽能够取得成功却不能发展成中等规模的业务。小型企业负担不起大型企业的重担，负担不起大型企业的正规管理结构，以及作业说明

和管理、人员、正式计划和预算的重担。但是，对于大型企业而言，没有这些工具却是行不通的。

大型企业的管理当局也没有小型企业的那种“触觉”。它不大可能了解这一点，因而会做出错误的决策。但是，为了创新，大型企业必须从较小的业务做起，任何新事物在开始时必然是小的。所以，大型企业必须能够组建起一些创新团队(请参见本书第61章)，它们既是企业结构的一个组成部分，也是企业结构之外的一个组成部分。而且，大型企业还必须进行系统的努力，以便导入灵活性和某种程度的“混乱”，以免陷于规则和程序的束缚之中。

特别地，高层管理必须同整个组织中的人员，尤其是年轻的专业人员，直接面对面地进行工作。它必须在整个组织的范围内与企业员工坐在一起，倾听他们的意见，帮助他们把自己的视野集中在企业的目标和机会上，而不是集中在他们自己的职能性工作或技术工作上。尤其重要的是：要充分了解他们。

个人之间的联系，往往可以使大型企业具有灵活性，并使人们相互间建立起合作的习惯。否则，人们就可能成为死板的官僚。但是，这项任务并不能只由高层管理者来承担——虽然如果没有高层管理者的参与，这项任务就无法完成。在大型企业中，管理开发的主要任务之一，就是在整个组织范围内建立起个人联系和个人关系。

做到这一点的最好办法，是使管理人员和专业人员一起成长，并在工作中互相了解。当他们从事负责的工作以后，他们应该认识足够多的人，而且这些人应该分布在公司的所有领域之中。只有这样，在必须紧急地通过正规渠道以外的途径来处理某些事情时，才可以直接找到“恰当的”人。因此，大型企业中的团队形式，其意义远不止为了完成特殊任务的组织设计(如进行创新或特别的研究)。而且，由于来自各个不同领域和各种不同工作岗位的人在团队中共同工作，他们往往会承担“管理开发”的工作，也就是塑造未来的工作能力。

近亲繁殖的危险

大型企业必须防止对外隔绝和近亲繁殖的危险。在大型企业中，绝大多数管理人员和专业人员在日常工作中并不直接同外部世界接触，他们只是在企业内部工作。实际上，也正是在大型企业中，“面积与体积定理”使得有必要建立特别的对外联系机构，但这些机构的建立又会使得已经同外界隔绝的内部更加“与世隔绝”。

因此，在大型企业中，高层管理人员负有特殊的责任，即充当“认识”外界的器官，成为组织的眼睛和耳朵。如果他们与市场和顾客相脱离，片面地依赖报告和内部信息，他们将很快丧失认识和预测市场变化的能力，丧失察觉意料之外的市场变化的能力，当然就更谈不上运用这些变化了。

如果他们同本行业或本公司特有事物以外的知识相隔绝，那么他们很快就会丧失理解和领悟技术和社会事物的能力。如果他们把自己的工作联系局限于组织内部的人员，或是局限于从事同样工作的其他组织的人员，那么他们很快就会无法理解普通人的行事方式——而绝大多数高层管理人员都倾向于这样做。很快地，他们就会应验那句错误的老话："存在着正确的道路、错误的道路和我们自己的道路。"他们必须把一部分富有效率的工作时间花费在自己的企业和本行业之外。

组织本身也需要注入新的、不同的、外界的观点。仅从内部提拔人员的大型企业，会滋生出自满、僵化和盲目地墨守成规。在大型企业里，必须有一套系统的政策，以便吸收外界人士来充实承担重大责任的工作岗位。

如果一家大型企业必须从外界招募高层管理人员，那就是承认自己的失败，而且那也是盲目地孤注一掷。新来的高层管理人员是否能够"胜任"，是很难确定的。事实上，其成功的几率也不高。如果新来的人选不合适，要撤换他是很困难的，而且事实上也是有风险的，至少是极为痛苦的。同时，如果让从外界招募来的新人担任低级职务的话，那么他就没有什么权力，而且其意见也不易受人重视。当他被升迁到具有影响和承担责任的地位时，他当然也成为企业的内部人士了。

应该规律性地从外界吸引人才来担任中上层管理职位。企业的政策可能应该是：中上层管理职位中的一小部分应该由在其他机构中工作过

的人来承担，而不是在企业内部得到晋升。

新工作最好由企业的内部人员来承担，除非这项工作要求特殊的人才或特殊的技术和职业背景，以至于必须从外界招募人员。之所以这样，是因为：就其本质而言，新工作往往比较困难，而且肯定会遇到麻烦。因此，让那些已被证明有取得成就的能力的人来从事新工作就较为可取——而这种条件只有企业内部的人员才具备。同时，新工作往往要求组织方面的信任。由于新工作在取得成果以前往往需要经历很长一段时间，因此所有的新工作在开始时总会遭到组织的质疑，被认为是“赶时髦”，会引起争论。有些内部人员取得成就的能力已得到了证实，他们已经得到了大家的了解和信任，所以让他们从事新工作才会为大家所接受。

从外界邀请来的人所担任的工作，一般应该是已为人所知，并已做过的工作。但是，他应确切地知道：他的任务就在于以批判的眼光来看待以往的工作方式，并提出一些新的、不同的方式。他必须清楚：他的任务就是提出问题，建议做出改变，并成为“破坏组织规则”的人。当然，这是一个令人不愉快的角色。只有在一定时间内有规律地引入这种角色，而不是每次都成为“轰动一时的事件”，才能为组织所容忍。

高层管理人员必须了解高层管理团队的规模实际上有多大，并且必须采取一种适合于企业规模的战略，并建立起相应的结构。实际上，并不像绝大多数管理当局所认为的那样，规模并不是可以凭直觉看出来

的。相反，许多企业并不知道它们的规模有多大，更不知道什么是适合于其规模的恰当的战略和结构。无数小型企业在那些对其成就和绩效作用不大的领域中配备了极为“昂贵的”人员，使自己负担过重；无数中型企业在一些不太重要的活动上、赢利很低的产品和市场上浪费着自己的精力；无数大型企业的高层管理人员陷于“本企业是真正幸福的小家庭”这一幻想之中。的确，有许多大型企业的高层管理人员成了以下幻想的牺牲品和俘虏：“我仍旧知道工厂中每一个人的名字”或“门一直是对所有人敞开的”。结果，无数大型企业基本上是缺乏管理的。也有许多大型企业认为：自己所需要的，就是正式的结构和规则，并因而忽略了直接的人际关系以及管理阶层与管理人员的开发。结果，只能成为“拜占廷式”的僵化组织，充满了官僚主义、繁文缛节和阴谋诡计。

管理当局必须知道自己企业的规模有多大，但同时，管理人员也应该清楚自己企业的规模是否适当。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第55章　论规模不当

规模不当——一种严重而常见的病症——多种原因——但总是表现出同样的症状——什么行得通和什么行不通——改变企业的特性——美国汽车公司和大众汽车公司——柯陶德公司和塞拉尼斯公司——通过企业合并和收购来纠正不恰当的规模——出售、剥离或系统的收缩——一家企业会大得无法有效地进行管理吗?——无法管理的服务机构——为跨国企业提供服务的企业——无法管理的大型参谋服务部门——最优点——规模超出环境许可的超大型公司——通用汽车公司为什么应该分成几家公司——规模超出社区许可的超大型公司——规模超出经济许可的超大型公司——高层管理者应该对“规模不当”采取行动

规模不当是一种慢性的、虚弱的和浪费的常见病。

在绝大多数情况下，规模不当是可以治好的，但这种治疗既不容易，也不愉快。在患有这种疾病的企业中，管理当局通常会抵制正当的治疗，而宁愿采取自欺欺人的治疗手段。显然，这几乎注定只会加重病情，并使之长期存在，逐渐恶化。

造成规模不当的原因有许多种。

在某些行业中，企业的最小生存规模是很大的。但是，在目前的技术条件下，要创建一家“小型钢铁公司”，就好像要创建一支“小型军

队”一样，几乎是不可能的；要创建一家“小型石油公司”或成功的小型石油化学公司，也几乎是不可能的。在这些领域中，如果要使小型企业或是中型企业能够生存下去，只有使它们占据特殊的生态利基，才能避免与该行业中的巨型公司直接竞争。

不过，在有些行业里大型企业又显然是无法生存下去的。美国的商业图书出版业就是这样的例子。在出版界，常常把供一般读者阅读的小说或非小说类书籍都叫做商业图书。出版商业图书的出版公司，如果不是小型的或中等规模的，显然难于取得成功。在超过了中等规模以后，商业图书出版公司的间接费用会快速增长，并产生大量的管理和推销费用。同时，销售人员的数量也会大大增加。结果，出版公司只能成为一家勉强维持生存的企业。至于教科书、技术图书或百科全书和参考书等工具书的出版公司，则不受这种规模的限制。

在另外一些行业，大型企业和小型企业都可以获得成功，而处于两者之间的中型企业则不能取得成功，是一种“规模不当”的现象。在这方面，其中的一个例子就是美国的国内航空业。像美国航空公司和环球航空公司这样相当庞大的航空公司，是可以生存下去的。经营“局部航线”或通勤航线的PSA公司，只在美国西部太平洋沿岸的局部地区或有限的范围内提供相对频繁的客运服务，也可以生存下去。而区域性的中型航空公司，如西部航空公司或东北航空公司，则显然无法生存下去。对于获得大量运输的收益来说，它们的规模简直是太小了，而对于达到

局部运输的经济性而言，它们的规模又太大了。

规模是否适当，也可能随着时间的推移而存在差异。例如，自从第二次世界大战结束以来，为了在世界经济中成为有效的竞争者，所必需的规模已经发生了变化，中等规模已不再恰当。在30年或25年以前，相当庞大的国际企业的规模是完全恰当的；但到了20世纪70年代初期的时候，则已经成为不恰当的规模了。另一方面，有许多企业虽然只是小规模的，或至多只是中等规模的，但它们在世界经济的某个特定的生态利基中却建立起特殊的领先地位。显然，取得成功的多国公司，或者是规模非常庞大的公司，或者是规模相当小的公司。

但是，由于做了或没有做某些事情的缘故，许多公司的规模都是不恰当的。其中，规模不当的典型，是中型企业，其销售额大约在6000万8000万美元之间，其中3/4的收入是该企业在处于领先地位的产品或市场上获得的，而其余1/4则是在企业实际上没有什么生意可做、勉强维持生计的产品或市场上获得的。同时，在这种企业中，大约有3/4或更多的努力和资源，却被投入这些勉强维持的产品或市场之中。由于以前所取得的成就，这种企业在其主要市场中仍处于领先地位，但由此得到的利润以及各种资源(特别是能干的人)都被另外那1/4勉强维持的产品或市场吞噬掉了。结果，该公司在原先市场和产品线中的领先地位不断地遭到侵蚀，并且难以长久地维持下去。

实际上，还存在着另外一种典型情况：为了获得主营产品的定单，

企业不得不做出让步，作为一种“市场促销”的手段，提供价值远超过顾客所付费用的努力或产品。

在美国，有这么一家著名公司的学校用具事业部：在20世纪五六十年代，它在同行中曾被公认为质量的“领先者”。该公司几乎占有学校用具市场的60%，至少在新建校舍的用具方面是这样。同时，该公司所经营的产品也远比竞争者的产品更受人欢迎。但是，该公司每年都要赔钱，而且销售额和市场份额越是增加，赔的钱也越多。例如，为了获得一所价值2000万美元的新校舍的用具定购合同——合同价值大约为6万或7万美元——该公司的销售人员必须从建校计划提出时开始，直到四五年之后学校建成时为止，同学校的董事会、建筑公司和州政府工程师等一起工作。这笔价值7万美元的新校用具的供应合同，最多提供1.5万美元的毛利，但为了获得这笔合同，该公司必须提供免费的咨询服务，而这笔咨询服务的费用，即使按照保守价格来计算的话，也比最终销售时所获得的利润要高。

有些问题即使最初看来是产业结构或市场结构方面的问题，其实也很可能是由于未能真正理解某种业务的“恰当规模”而产生的管理错误或管理失败。例如，在美国的汽车市场上，美国汽车公司的规模显然是不恰当的。该公司的年销售额达到了10亿美元，产量为30万辆汽车，却被宣布为一家小型企业，有权享受特别的财务资助。而德国的大众汽车公司，虽然销售额要低得多，却完全可以生存下去，并在美国汽车市场的

经营中获得巨大的成功。

有时，规模不当的原因可能并不十分清楚，但其诊断过程却是相当简单的。也就是说，规模不当的症状是十分明显的，而且很多时候都相同。实际上，在某些规模不当的企业中，存在着一个(或极少数几个)领域、活动、职能或某项工作努力不成比例地过于“庞大”的情况。这个领域是如此庞大，以至于必须投入大量的努力和成本，从而使企业不可能取得经济绩效和成果。无论企业可以创造出多少收入，这个过于庞大的领域总是会把这些收益吸收得所剩无几。对于这个领域而言，无论是在大小、重要性，还是在复杂性方面，都与取得的成果不成比例。或者，在某些规模不当的典型企业里，其规模显得太小了，无法满足需要，也无法为公司的产量、产品线或市场地位提供有力的支持。

美国汽车公司的基本问题，是分销系统过于薄弱，没有足够的经销商。除了在拥有牢固基础的东北地区和加利福尼亚等少数地区以外，该公司的代理商都太小了，而且在销售和服务方面都没有很好地发挥作用。然而，使美国汽车公司遭到挫折的，正是其分销系统的成本负担。美国汽车公司同汽车界三大巨头(通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司)处于直接竞争的地位，并且基本上以中低档的价格提供同样的汽车。同时，由于美国汽车分销系统的结构，该公司又不得不维持遍布全国的销售与服务网络，为此而需要支付的成本，只有在其销售量增长两倍时才负担得起。为了维持其竞争地位，美国汽车公司必须像

三大巨头那样，持续不断地推出新款汽车，并向经销商提供市场上所有汽车型号的全部零部件，以便提供最低限度的服务。但是，经销商无法实现足够的汽车销售量，从而也就无法在许多地区建立起强大的服务部门。因此，美国汽车公司未能吸引或留住那些资金雄厚、销售能力很强的经销商，也就无法在这些社区中建立起领先地位。换句话说，美国汽车公司处于一种恶性循环之中：为了使销售量达到足以维持生存的水平，该公司不得不使销售成本的增加比例大大超过收益的增加比例。只有这样做，该公司才可以在美国汽车市场上占有一席之地。不过，它所实现的收益却又不足以使公司有足够的能力来承担所有的分销成本。

在这方面，另外一个例子是：有这么一家企业，虽然在其经营的业务领域中处于领先地位，并有相当大的销售量，但该公司却处于严重的困境之中。所有的销售都集中在每一年中很短的时期之内，或者是几个星期，或最多是几个月。但是，为了获得这些销售量，该公司必须从事大量的研究与开发工作。尤其重要的是，必须在其经营的业务领域中持续地从事高质量的技术服务工作。而且，这种技术服务工作又必须维持在一个相当高的水平上：足以支持销售高峰时对这类服务的需求。为了在一年里实现6个星期的销售活动，该公司必须在一年12个月里都要维持这类服务工作，并且在12个月里支付费用。无疑，该公司可以为其卓越的技术而感到自豪，但它却负担不起相关的成本。六个星期所能获得的收入和整个一年都要维持卓越服务的成本相比，比例明显大大失调了。

上述这些例子表明了“规模不当”企业所存在的基本问题。在这类企业中，费用始终是同过于庞大的活动或职能的规模成正比的。在任何结构中，无论是在生物界中，还是在社会中，努力和成本始终都是由最大的器官、最大的“零部件”决定的。但是，收入往往是由实际的绩效、实际的成果决定的。因此，对规模不当的企业给予支持，是永无止境的。虽然过于庞大的职能是绝对必需的(或始终显得是绝对必需的)，但永远是企业的一个“漏洞”。它占用了企业的“能量”和资源，但就像“癌症”一样，它永不满足，始终要求“更多”。这就使得“规模不当”成为一种越陷越深的疾病。为此，必须采取根本措施来予以治疗，重新构建起一个规模恰当的企业，一个所得收入足以维持其必要活动的企业。

什么行得通和什么行不通

在规模不当的企业中，管理当局的常规反应是：把企业的销售量提高到足以支持过于庞大的职能部门的水平上。这是一种“成长”计划，希望可以借此达到一种平衡状态。

我们仍以美国汽车公司的例子来说明上述问题。自20世纪50年代末期以来，该公司曾几次试图扩大销售量。在1972年春天，该公司又一次宣布一项“野心勃勃”的计划，招募新的、实力强大的经销商，以便使销售量增长到每年60万辆，这几乎是当时销售量的两倍。同时，该公司再次决定增加分销费用，以便使销售量可以达到计划水平。这项战略看起来似乎是行得通的，但实际上却行不通。为了把销售量扩大到足以维持

企业生存的水平，那些威胁到企业生存的“费用”就必须增加——正如美国汽车公司的例子所表明的，而这正是企业难以承担的。这样，最有可能的结局是：企业可能不得不放弃这项战略，而且往往是在该战略刚要开始有成效时不得不予以放弃。

一家公司可能由于别无选择而只能试行这种战略，但这是一种绝望的战略，只能作为最后的选择。不幸的是，绝大多数管理当局都把这项战略看成是惟一可行的战略，而且不管它是否取得了成果而一再地加以使用。

其实，在面对规模不当这一问题时，存在着三种战略可供企业进行选择。

第一种战略最为困难，但其潜在的报酬也最大，那就是尝试改变企业的特性。规模不当的企业，往往没有一个维持生存和取得成功的合适的“生态利基”。要仔细考虑的第一种战略，就是改变企业的特性，以便使自己具有特色。

把美国汽车公司同德国的大众汽车公司进行比较，就可以看出两者的区别：前者由于缺乏特色而造成规模不当，而后者由于占据了一个特定的“生态利基”而保持着适当的规模。在20世纪60年代中期的美国汽车市场上，美国汽车公司的销售量仍占有相当大的市场份额。但该公司面向相同的美国消费者，并向他们提供与三大巨头完全相同的汽车，即同

通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司处于直接硬拼的竞争地位，因此必须承担每年改变车型的成本。而大众汽车公司则不同，后者当时只提供“甲壳虫”车和小型“面包车”。这两种车子都是当时底特律的三大汽车巨头没有生产的，而且其目标顾客不是购买新车的人。甲壳虫车所面对的目标顾客，是那些想要购买旧车的人，而小型面包车在当时的美国汽车市场上也没有竞争对手。比较而言，大众汽车公司并不是每年都要提供新款汽车，而是强调车型每年都保持不变——这就使该公司能够以最少的零部件库存和最少的经销商资本占用为美国顾客提供卓越的服务。

但是，怎样才能使自己从“美国汽车公司”型的企业转变为“大众汽车公司”型的企业呢?

在这方面，有两个例子，而且都来自于同一行业，但采取了不同的战略。它们分别是两家“人造丝”公司的转变：在第二次世界大战以后，由尼龙开始的石油化学纤维的发展，使这两家企业成为规模不当的企业，它们为此而发生了相应的变革。

直到那时为止，尼龙之类的“人造丝”仍然是一种独特的产品，大型化学公司一般缺少进入这一领域所需要的科学技术知识。人造丝是以木浆制成的，而木浆是化学公司一无所知的一种材料。相对而言，直到20世纪40年代末期以前，石油公司对这个并不应用其产品的领域也没有什么兴趣，更不要说涉足这一行业了。但是，石油化学纤维的发明，则从

根本上改变了这种情况。突然之间，化学公司拥有了这方面的技术知识，而且也具有了进行大规模研究的工具和手段。对于石油公司来说，石油化学纤维成为使其产品——原油——进入市场的、富有吸引力的手段。同时，它们也拥有进行大规模投资所必须的“现金流”。结果，老式的人造丝公司在大规模研究方面无法与大型化学公司展开竞争，在资金方面也无法与大型石油公司展开竞争。但是，人造丝公司也必须生产新的石油化学纤维，否则就会走向灭亡。

两家领先的人造丝公司——英国的柯陶德公司(Courtaulds)和美国的塞拉尼斯公司(Celanese)不得不重新进行定位，并找到了独特的生态利基，成功地把自己转变成可以很好生存下去的企业，并在独特的生态利基市场上建立起领先地位。这两家公司的转变，都使自己达到并保持着恰当的规模。不过，它们所采用的战略却是互不相同的。

柯陶德公司实行前向一体化战略，主要通过收购纺织纤维的主要顾客——纺织业者来实现。这样，它就为自己的石油化学纤维产品拥有足够的市场规模提供了保障。同时，该公司也可以借此利用其他生产者的纤维并赚取可观的利润。

美国的塞拉尼斯公司，则基本上仍然是一个纺织纤维的生产者，而不是纺织物的生产者(虽然它也收购了一些纺织厂)。不过，该公司制定了一种使自己成为优先的市场渠道的战略。其他公司，特别是非美国的公司，可以通过这条市场渠道使自己的石油化学合成纤维顺利地进入美

国市场。换句话说，塞拉尼斯公司把自己的战略建立在市场营销方面的优势上。通过利用塞拉尼斯公司的市场营销能力，以英国帝国化学公司为代表的非美国的巨型公司可以使自己的研究成果在美国赢得市场并处于领先地位。否则，为了实现进入美国市场的目标，这些公司可能会耗资巨大。

对于这两家公司而言，它们基本上都以一种适合于自己的经济方式充分利用了其市场知识。柯陶德公司的战略可能并不适合美国的情况，这是因为：美国的纺织工业过于庞大，而且多角化相当普遍，在这种情况下，外部供应商很难通过收购而取得主导地位。另一方面，塞拉尼斯公司的战略在英国也行不通，这是因为：非英国的大型石油化学纤维制造商，特别是美国的制造商，往往倾向于在世界各地销售自己的产品，不愿意采用“进口许可”的办法，而塞拉尼斯公司则正是制定并成功地实施了进口许可战略。

上述这两个例子表明：通过改变企业的经济特性来克服规模不当的战略，是极为困难的，而且存在着较大的风险。其中的风险不只是指所付出的努力可能会遭受失败，而且还包括更大的风险——即使成功了，却发现并未发生真正的变化。实际上，事先的确很难说出什么战略能够“造就”一个具有不同经济特点的企业，什么战略只是短期内行得通。而且，有时短期内虽然取得了很大的成功，但从长期来看，却只会使事情变得更为糟糕。

美国汽车公司的例子就清楚地说明了这一点。在20世纪50年代初期，该公司首先试图以制造“小型汽车”来解决“规模不当”问题。这种小型汽车比底特律的各家汽车公司当时所生产的“标准车”要小、要便宜，更适合于交通拥挤的情况，并适合于在拥挤的市区停放，同时又能够提供各种功能，并向美国家庭提供他们所习惯的车厢空间。这种汽车立即获得了成功，并在短期内(几年的时间)为美国汽车公司带来了巨大的成果。但这只是一种似是而非的胜利，最后使该公司的状况变得更加糟糕。这是因为：三大汽车巨头也完全可以轻易地造出很好的小型汽车。它们的经销商系统、设计和工程方面的专长以及生产设备，都使它们可以制造出比美国汽车公司更好的小型汽车。这样，美国汽车公司除了为三大汽车巨头创造出一个汽车市场以外，实际上是一无所获。在这个市场中，它又成为一家规模不当的企业。

回顾历史，很容易就可以发现：对美国汽车公司来说，制造小型汽车是一种错误的战略。不过，也比较容易看出：为什么制造小型汽车在20世纪50年代成为美国汽车公司的管理当局解决“规模不当”这一问题的手段，并希望借此将其转变为一家规模恰当的企业。

对于任何一家公司而言，在考虑通过改变其业务来克服“规模不当”这一障碍时，不仅要剖析一下自己是否可以获得成功，而且必须认真思考如下问题：“成功了，是否能够解决问题?是否最终会使企业的状况变得更加糟糕?”换句话说：“这是否能够真正使企业长期地保持独特

性?”

合并和收购

第二种战略的风险较小，即通过合并或收购来解决“规模不当”这一问题。事实上，企业规模不当，是必须认真考虑合并和收购问题的少数场合之一。再说一遍，一般来讲，规模不当的情况不能通过内部成长来予以解决，而必须有“量的飞跃”。无疑，合并和收购就可以帮助企业实现这种量的飞跃。

但是，这种合并或收购的目的，不应该是原有的量的增加。在规模不当的基础上追加数量，简直就是在自找麻烦。实际上，这种合并与收购的目标，应该是努力找到自己缺少的部分，然后同原有的部分结合起来，组成一个真正的整体。同时，这种合并与收购的目标，还在于找到一个同样存在“规模不当”问题的企业——但其原因却正好同自己相反。如果一家企业由于分销系统或研究部门过于庞大而难以维持生存的话，它就应该寻找一家产品线过大而分销系统或研究能力过小的企业。同时，还要注意使两家企业的产品线相互兼容，即应该能够利用相同的分销系统和研究能力。

因此，在实施合并和收购战略的时候，必须深入了解企业规模不当的原因。只要清楚地了解了规模不当的原因，并找到了能够相互匹配的企业，往往就可以迅速而较好地解决问题。

出售和剥离

可供规模不当的企业选择的第三种战略，是出售、剥离或系统的收缩。相对而言，管理当局通常会认为这种战略不合口味，因而很少予以认真考虑。不过，它却很可能是一种最容易获得成功的战略，只要适用，就一定要采用这种战略。

对于一家企业而言，如果它本来在某个领域中有着强大而牢固的基础，并处于领先地位，后来却通过扩张而涉足一些勉强可以维持的领域，并导致规模不当，那么这家企业就应该采取出售或剥离战略。当一家中型企业建立了许多“据点”，却无法确保任何“阵地”的时候，往往是削弱了自己的优势，此时就应该撤回自己的力量，停止其他努力，并承认自己犯了错误。这种战略不仅适用于中小型企业，同样也适用于在某些领域中勉强维持的、规模不当的大型企业。

在20世纪70年代初期，通用电气公司把自己的电子计算机事业部出售给霍尼韦尔公司(Honeywell)。当时，通用电气公司正处于规模不当的状况：它当时的规模太大了，以至于不得不在主要的电子计算机市场上直接竞争。但是，若要成为IBM公司的有力挑战者，通用电气公司的规模又显得太小了。霍尼韦尔公司当时已经是中小型电子计算机的成功制造商。在通用电气公司的计算机事业部与霍尼韦尔公司合并以后，所组成的新公司就有足够的实力来支持大量的研究工作，以及电子计算机业务中所需要的大量销售努力和庞大的资本投资。如果通用电气公司不趁

还有人想要购买时出售电子计算机事业部，而是再等上一两年，很可能就会像它的竞争对手——美国无线电公司(RCA)那样，不得不在蒙受重大损失的情况下自行关闭电子计算机业务。

霍尔丹于1928年在《论适当的规模》一文中指出：对于生物有机体而言，“规模小”和“规模大”都是一些没有意义的用语，最重要的则是适当的规模。无论小至白蚁，还是大至大象，它们都是十分成功的物种。当然，这同样也适用于企业。绝对规模的大小并不是成功和成就的标志，当然更不能表明管理人员的能力。规模适当，才是真正的标志。

一家企业会大得无法有效地进行管理吗

一家企业是否会大得无法有效地进行管理，是一个相对古老的问题。毫无疑问，一家企业可能会变得过于复杂，以至于无法进行有效管理。事实上，当今的一些大型跨国企业已经达到了可以有效管理的边界了。但是，迄今为止，仅仅是规模庞大本身，还没有超出能够管理的程度。实际上，我们对管理工作进行组织的能力，基本上一直是与企业规模的扩大同步发展的。

但是，这并不意味着企业规模不存在能够有效管理的最大限度，而只能意味着一般的企业，无论是制造企业还是服务企业，还没有达到这个限度。不过，比较而言，其他一些机构则显然已经达到了这个限度。

无法管理的服务机构

这方面的一个例子，就是以美国为代表的大国的“国防机构”。在20世纪40年代后期，把美国军事力量统一起来，或至少置于统一指挥之下，是十分正确的。实际上，当时并没有其他更好的办法。但是，结果却产生了一个极大的怪物，无法对之进行有效控制。詹姆斯·福莱斯特(James Forrestal)是美国第一任国防部长。事实上，据说在20世纪40年代末期的时候，他曾经这样谈及美国的统一武装力量：“美国军事力量在和平时期的使命，就是毁灭国防部。”这话是半开玩笑地讲的，但事实上却证明是有道理的。

我们知道：当一家医院的病床超过一千张左右时，就不太好进行管理了。在纽约的贝利佛医院(Bellevue)和金氏郡医院(Kings County)，各有三四千张病床。以它们为代表的超大型医院，显然大得难于进行有效的管理，也难于提供优良的医疗服务了。

也有些企业过于庞大，或至少已经明显大到临近了能够进行有效管理的限度。这种现象主要存在于为工商业提供服务的企业当中，如咨询公司、审计公司和广告公司等。

在三四十个国家中设有120个办事处，并拥有五六千名专业人员的大型多国审计公司，是无法进行有效管理的。在这种公司里，高层管理人员往往需要花越来越多的时间去协调、管理和组织大批的专业人员，而在这些专业人员中，每个人都要使用自己的方式去从事工作，但又必须达到严格的专业标准。对于在三四十个国家中设有办事处的为多国顾

客和本地顾客提供服务的大型管理咨询公司或广告公司而言，也是如此。

为工商企业提供的服务，取决于高层管理人员以身作则的能力和了解事情进展状况的能力。但是，在一家拥有6000名专业人员并分布在许多国家中的公司里，一般是无法实现“以身作则”的。人们无法直接了解四五百项咨询工作或“咨询团队”。而且，对于这些咨询团队而言，每个团队都必须在没有很多监督的情况下从事自己的工作，但又必须达到很好的专业质量标准。

因此，在为工商企业提供服务的公司里，必须极为认真地对待“绝对界限”问题。对于这类为工商企业提供服务的公司而言，最好是在远没有达到该界限时，就将其分解为若干个独立而又互相竞争的小型公司。其中的每一家“子公司”，都可能比过于庞大的母公司做得更好。

在一家企业或一家公共服务机构中，其参谋服务部门也可能会（而且很容易会）因变得过于庞大而无法进行有效管理或发挥作用。正好像为工商企业提供服务的公司一样，这些参谋服务部门的成效也取决于少数高级专业人员的能力、知识和关注程度。如果一个参谋服务部门过于庞大，就会削弱上述“个人品质”，或者是忙于应付参谋部门本身的事情，整天为其内部机构、内部运作和内部关心的一些问题而烦恼，从而不能再提供相应的服务。

在这方面的一个例子，是某些大型联合企业的大型参谋服务部门。这些部门的设立，是为了“全面地”向经营不同业务和面向不同市场的许多分公司和子公司提供某一特殊领域(如制造)的专业知识，并对之进行领导。例如，有这样一家大型联合企业，它所经营的业务大约有300种之多，业务范围从很小的业务到很大的业务、从日用消费品业务(如烤面包的面包店)到高技术业务以及完全从事运输和旅馆等服务的业务。这家公司的制造参谋服务部门有900人——人数太多了，不可能人人都是第一流的人才，能够进行自我指挥和自我管理。事实上，在这900人当中，大约有1/3并不提供任何“服务”工作，而只是对部门员工进行管理。可是，这个部门太过庞大了，无法进行有效管理——有着无数的矛盾，不断地发生摩擦，不停地开会讨论要做什么工作、什么时候做、在哪里做以及如何做——而真正进行工作的时间却很少。但是，如果要对一位顾客提供有效的服务，这个部门又显得太小了。在从事这种工作时，人们首先必须对顾客所采用的特殊制造程序有着相当程度的了解——但没有人能够同时精通300种制造程序。但是，要真能够为一位顾客提供服务的话，就必须在一年里花费一些时间来专门思考和解决顾客存在的问题。不过，顾客(即业务种类)却有300个之多。按照对制造这个词的理解，该公司把制造分解为大约20个“子作业”，从装配作业到生产日程的安排。为了能够为每一个顾客(业务)每年抽出大约5天的时间——这也许是所需要的最低限度——对人员的需求至少是目前水平的3倍，而相关的管理费用也必然会随之增加。由于目前只有这么多人员，所以他们只好

提供备忘录，提供正式的演讲，编写“生产日程安排的原则”等理论专题。其实，这些都不过是从管理文献中抄来的，所花费的成本也不大。

换句话说，机构的规模可能会过于庞大。但是，就各个企业的单项业务而言，还没有大到不能进行有效管理的程度——如同美国的国防部、巨型医院、多国审计公司、大型联合企业中的参谋服务部门那样，超越了可以进行有效管理的限度。在可以运用联邦分权制(见第46章)的情况下，即使是非常巨大的企业，仍在可以进行有效管理的限度以内。

最优点

企业的规模也存在着一个最优点——有些巨型企业可能就达到了这个最优点：如果超过了这一规模，增加的规模就不再能够提高绩效，而只能对绩效产生不利影响。换句话说，最优点可能远在最大规模以下。对于那些超过最优点的企业而言，最好考虑对自己进行分解。

在这方面，最好的例子就是美国钢铁公司(U.S.Steel)在75年里所经历的。该公司是美国钢铁业界的巨人，其绩效却一直不如小规模的竞争对手。从绩效来看，美国钢铁业的最优规模似乎是阿姆柯钢铁公司(Armco)、共和钢铁公司(Republic)或内陆钢铁公司(Inland)这样的企业——无论从利润率的角度，还是从创新的领先程度来看，都是如此。这些公司的确都是非常大型的企业，但其规模却不超过“钢铁巨人”的1/3。

非常大型的企业应该自行进行检查，努力找出最优点——如果超出了这一点，就不能再获得规模经济的利益，而只能导致负面的效果。就规模来讲，导致企业报酬开始递减的“那个点”在哪里呢？在达到了这个点以后，企业管理当局考虑的不再是继续成长，而是深入思考如何创建新的独立业务，以便使新的独立业务有继续成长的潜能，并重新获得规模经济的好处，并以此来回报员工、股东和社区。

有一个公共服务机构就成功地应用了这一战略：在1960年左右，加拿大多伦多大学的管理当局做出决定，招生规模不超过15000名学生的上限。同时，多伦多大学也认识到：在该校所在的安大略省有继续发展大学的需要。于是，它有系统地开始制定和实施创建新大学的计划。在创建这些新大学的最初几年里，多伦多大学为其提供教职员，并给予短期的资助和指导。但是，当这些新大学有了第一届毕业生以后，就放手使其独立运作。这些新大学(如处在多伦多市另外一个地区的约克大学)都显得很有“生机”，迅速地发展壮大，并形成了各自的独特风格、个性和教育哲学。这样，安大略省的学生就可以在各种不同风格的高等教育之间进行选择。

但是，在企业界，采取这种战略却极为罕见。

最类似的例子，是美国新泽西州新布伦斯威克的强生公司。长期以来,这家医疗卫生用品制造商的政策是:在任何一种新产品或新市场达到相当的规模以后，就创建一家“新公司”。通过使用这种方法，强生公司

一直使各个业务单位保持着易于进行管理的较小规模，而公司本身则成长为一家真正大型的多国公司，成为生产力水平最高、盈利性最大的公司之一。

规模超出环境许可的超大型公司

一个企业规模过大的主要问题不在于内部，也不在于是否能够进行有效的管理，而在于它同环境的关系，是否超出了环境的许可。

任何一家企业，如果由于规模的缘故而影响到它的行动自由，使它不能再从企业自身、股东和员工的利益考虑问题、展开经营活动或做出决策，那么它的规模就是太大了。如果一家企业顾虑到与社区的关系，或是由于担心社区的不良反应而被迫做不恰当的事，做那些管理当局明知有损于企业的事，那么它的规模也是太大了。

在这方面的一个例子，就是通用汽车公司。从内部来讲，通用汽车公司显然是一家实施卓越管理的杰出企业，但自20世纪20年代中期以来，即自从它在美国汽车行业中占据领先地位，并占有了美国汽车市场总额的一半或一半以上时起，其管理当局就知道已经不能再占有更多的市场份额了，否则就会碰到反托拉斯法的问题。这在很大程度上解释了以下现象：尽管该公司充分意识到了自己所冒的风险，但仍决定不与在20世纪五六十年代初次出现的、来自外国进口的小型汽车相互竞争。通用汽车公司如果试图扩大其市场份额，那是没有用的。实际上，从各种

理由来看，通用汽车公司都只应该维持其市场占有率的现状，即60%以下(而这已经大大高于通用汽车公司管理当局早期所认为的合适水平)。由于上述考虑，通用汽车公司把汽车市场的“低档”一端让给了外国进口汽车，而把力量集中在中档和高档市场上。无疑，后两者显然是获利较多的细分市场。但是，这也意味着美国制造的汽车即使在本国市场上也缺乏真正的竞争力，从而无法保持其领先地位。到了20世纪70年代初期，进口汽车成了底特律各个汽车公司的严峻挑战，威胁到美国的收支平衡和美国在世界经济中的地位，很大一部分汽车市场已经被外国汽车(开始是德国的大众汽车，后来是日本的汽车)所占领。在形成了这种态势之后，虽然美国汽车界试图进行反攻，但已经极为困难了。

这并不是“后见之明”。事实上，早在20世纪40年代的时候，许多人士(甚至包括通用汽车公司内部的人士)就已经清楚地看出：通用汽车公司占有美国汽车市场的一半或一半以上，是过于庞大了，这对它自己也是不利的。在通用汽车公司的总部中，某些年轻的参谋人员曾经认真讨论过以下问题：把雪佛兰事业部剥离出来，成立一家独立的公司。其实，雪佛兰事业部本身就是一个很大的企业，占有美国汽车市场的1/4左右，比福特汽车公司或克莱斯勒汽车公司占有的市场份额还要大。

但是，通用汽车公司的高层管理却认为：即使提一下“把雪佛兰事业部”剥离出去，也是一种公然的背叛。在过于庞大的公司里，管理当局总是有一种骄傲自大的感觉。

实际上，还存在着其他一些企业，虽然规模要比通用汽车公司小得多，但相对于它们的社区而言，还是显得太大了。由于所在社区的限制，许多企业的管理当局明明知道为了企业的利益应该做什么，但实际上却都由于规模超出了社区的许可而无法去做。

在这方面，典型的例子就是具有下列特征的小型企业：在某个社区中，该企业是占据统治地位的雇主。对于任何企业而言，一旦成为所在社区的主要依靠，其规模就是太大了，再也不能自由行动了。此时，这类企业往往只有两种选择：一是成为当地社区的“父母”，并对其福利、文化生活和社区组织承担主要责任；二是成为一个暴君、专制者和恶霸，而且这两者之间的界限是模糊不清的。昨天的恩人，很快就变成了今天的恶霸。同时，一旦规模太大了，到底是成为“恩人”的害处更大，还是成为恶霸的害处更大，也是存在争论的。不过，无论是哪一种选择，都已经失去了行动的自由。

对于任何一家企业而言，如果说“我们虽然极为需要这样做，但由于它对社区的影响，我们不能这样去做”，那么这家企业的规模就是太大了。如果这家企业继续坚持在社区中谋求扩张的话，就既会使企业的利益受到影响，也会使社区的利益受到影响，但这么做所能满足的，仅仅是企业管理当局的虚荣心和追求权力的欲望而已。而且，这也是对企业管理当局的委托的背叛。虽然这种公司的规模可能很小，但最重要的是它的相对规模。只有一家企业、一个雇主的社区，无论是从企业还是

从社区的角度来看，都是不健全的。

这类公司最不应该继续做的事情是:继续在其社区中谋求扩张，促使这种情况变得更糟。这不是“社会责任”，而是企业责任。

以铜或石油这类自然资源为原料的企业，往往很少有选择的余地，它们不得不在资源所在地创建和发展。如果这会导致企业的规模过大，那么问题只在于如何减少其不利影响，企业本身是无法彻底改变这种情况的。安拿康达公司(Anaconda)别无其他选择，只能成为蒙大拿州布特地区“规模太大”的公司，因为它必须在那里开采“铜矿”。类似地，一些石油公司也只能成为波斯湾沿岸阿拉伯国家中“规模太大”的公司，因为石油就在那里。但是，在其他行业里，制造业、销售业、金融业和其他服务业中的企业却没有这种“借口”。一旦一家企业发现所在的社区对自己过于依赖，以至于企业的业务活动自由和业务决策自由受到严重影响，那么它就应该对自己和对社区承担责任，停止扩张并努力减少(即使是逐渐的)企业同其所在社区之间的相互依赖，必须采取有效行动把自己的规模缩小到可以进行有效管理的程度。事实上，任何一家规模超出环境许可的超大型企业，都是无法进行有效管理的。

相对于特定的经济而言，一家企业的规模也可能过于庞大。日本政府和法国政府都迫使本国的企业——如钢铁公司和化学工业公司——进行兼并，以便在世界经济中进行竞争，并对抗多国公司。但结果是：对于通过这种兼并方式构建起来的企业而言，要想在世界经济中以平等的条

件进行竞争，其规模仍然不够庞大，但对于其本国的经济来说，规模却过于庞大了。有如此众多的就业职位要依赖它们，以至于没有任何政府能够经得起“听任这些企业消失、缩小规模或减少雇佣人数”。但是，如果说在企业的经营活动中有一件事情是可以预测的，那就是每一家企业迟早都会经历一段“困难时期”。如果这种情况发生了，法国政府和日本政府别无其他选择，只能予以资助，并最终接管这些由自己的政策造就出来的“产物”。当然，这并不会改善这些企业的地位或拯救它们，而只会把一个经济问题转化为一个重大的政治问题。其中的罪魁祸首又是骄傲自大，但这一次不是企业管理当局，而是政府的骄傲自大。

对于一家企业而言，无论是相对于市场或关键活动来说规模过小，还是相对于所在的环境、社区或经济来说规模过大，都是规模不当，都是企业高层管理者所碰到的最麻烦的问题之一，而且决不是一个不治而愈的问题(不会自行得到解决)。为了解决这类问题，往往要求人们具有勇气、要正直、要进行艰苦的思考和采取有目的的行动。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第56章　多角化经营的压力

鞋匠，坚守本行！——复杂性的危险——“多角化”：神话与现实——“墨菲定律”和“德鲁克定律”——立顿公司的教训——“资产管理”的谬论——“投资者”和“资产经理”——超人也是人——为什么要实行多角化？——内部的压力——“我们需要做一些新的事情”——过度专业化的危险——音乐家的规则——默克公司的例子——后向一体化和前向一体化——使成本中心成为利润中心——里昂公司和喜力公司——外部的压力——经济规模过小——比利时是一个典范——加利福尼亚州的经验——通过市场扩张实现多角化——技术的分支——税法的影响——格雷斯公司——投资与工作机会的新的“大众市场”——正确的多角化和错误的多角化——必须对多角化进行管理——所需要的是“统一核心”

鞋匠，坚守本行！至今，这句老话仍然是很好的建议。一家企业的多角经营程度越小，越是易于进行管理。简单就意味着明确而清晰。在相对简单的企业里，人们能够理解自己的工作，并能够看到自己的工作与总体绩效和成果之间的关系。同时，在这种企业里，往往也容易把力量集中起来，目标和期望也相对容易确定，而且也可以相对容易地评价和衡量所取得的成果。

一家企业的复杂程度越小，则越是不容易出错。相对而言，复杂程度越大，则越难找出什么地方出错，从而很难采取恰当的措施予以纠

正。而且，复杂性还会造成沟通障碍。此外，一家企业的复杂程度越大，则管理层次也越多，特别的“协调者”也就越多，各种报表和程序也就越多，会议也就越多，决策延误的可能性也就越大。

但是，长期以来，人们似乎普遍认为：企业越是在多个领域中展开“多角化经营”，就越有可能取得更好的经营绩效，而且其绩效往往要优于只在某一个领域展开专业化经营的企业。实际上，这种看法是完全错误的，而且是同许多实际情况相矛盾的。

在20世纪五六十年代，“把多角化作为一种灵丹妙药的看法”十分普遍。但是，在这些年代里取得成功的企业，并不是进行多角化经营的企业，更不是“联合大企业”，而是美国的施乐公司和IBM公司，日本的索尼公司、本田公司和丰田公司，以及意大利的菲亚特公司、德国的大众汽车公司、英国的皮尔金顿玻璃公司(Pilkington Glass)和瑞士制药公司等——在所有这些企业里，都只经营一种核心产品或核心产品线，存在一个核心市场，拥有一种核心技术。在瑞典取得成功的是阿特拉斯公司(Atlas Copco)，它是一家主要从事一种业务——岩石钻探业务的公司。在制造业以外的一些绩优企业的特点，也是集中化，而不是多角化。在这方面取得成功的，是美国的西尔斯公司、英国的玛莎公司，在纽约证券市场中专门经营机构投资业务的帝杰公司(Donalldson,Lufkin &Jenrette)以及斯德哥尔摩私人银行。该银行集中开发在瑞典的少数几个主要工业。此外，还有以伦敦为基地的索斯比拍卖行、德国的贝塔斯曼出版公

司和美国的培生出版公司等。所有这些成长型的大型企业都有着一种明确的使命、惟一的重点、某一领域的专长、一个市场，而且基本上都只经营一条产品线。

事实上，20世纪五六十年代的经验表明：在竞争的过程中，复杂性是一项不利条件。复杂的企业，虽然规模庞大而且资源丰富，但在同规模较小却集中于单一市场或单一技术的企业的竞争过程中，却一再地表明处于一种不利的地位。

在“长期”取得成就的企业中，“明星”也是那些高度集中的单一市场或单一技术的企业，如伊士曼·柯达公司、通用汽车公司和瑞士制药公司等。

在公共服务机构中，表现出卓越绩效的同样是一些具有单一使命的机构，而不是多角化的机构。在过去的三四十年里，在美国取得成就的公共服务机构中，典型的代表就是纽约港务局、田纳西河流域管理局、农村电气化管理局，或处于相对整齐有序的早期阶段的社会安全管理局。在一个时期里，这些机构都只做一件事情。但是，20世纪五六十年代的“多角化狂潮”，不仅在工商企业中相当流行，而且也同样对公共服务机构产生了重要影响。结果，一些“大型综合性大学”应运而生，它愿意，而且也热中于处理任何人以合同的方式要求某个教授来帮助解决的问题。同时，治疗人类所知的一切社会疾病的、向贫穷开战的“综合机构”也应运而生。此外，也是在这种背景下，关心每一个环境问题、污

染问题、技术问题的环境改良机构也产生了。这些新机构耗费了大量的预算费用，并从事“才华横溢的智力辩论”——而以前的机构则显得枯燥乏味，且只关心于把事情做好这类令人烦恼的事。但是，这些新的、多角化的或综合的公共服务机构却并未取得多大成就。

在企业内部的参谋服务部门中，也存在着诸如此类的情况。其中，取得成就的往往是那些目标单一、只做一件事情的参谋服务部门。比较而言，那些试图“包含一切基础科学”的高度多角化的研究实验室，则很少取得什么研究成果，而相关的研究成果大多来自专门对某个领域进行研究的实验室(而不论该领域是抗生素研究，还是冶金研究)。

工程师常常半开玩笑地讲到墨菲定律：“如果某件事情可能出现差错的话，它就会出现差错。”但是，就企业的复杂性来说，还适用第二条定律。在这里，我们先把这条定律称为德鲁克定律：“如果一件事出了差错，所有其他的事情都会出现差错，而且是同时出现差错。”如果某件事情出现了差错，那就必须要清楚自己的业务、理解自己的业务并尽可能地接近和密切关注自己的业务。但是，多角化和复杂性却意味着：一个人不可能清楚自己的业务，不可能理解自己的业务，也不可能尽可能地接近和关注自己的业务。

一家企业的复杂性如果超过了一定的限度，它就无法进行有效管理了。如果一家企业的高层管理者必须完全依赖抽象的资料，依赖正式的报告、数字和图表，而不能亲自去观察、了解和理解业务、现实、人

员、环境、顾客和技术的话，那么这家企业就过于复杂了，从而也就意味着无法进行有效的管理了。只有一家企业的高层管理者能够用具体的现实来检验所获取的衡量结果和信息——即抽象的图表、数据和报告——这家企业才是一家可以进行有效管理的企业。

尽管信息系统可能设计得很好、很完备，尽可能地实现了“实时性”，但它只能回答高层管理者已经提出的问题，只能报告已经产生影响的事件——即已经过去的事件。之所以如此，是因为人们只能整理过去的事件，而每一项报告都是已经整理好的资料。

从本质上讲，真正重要的新发展，始终存在于任何一种可能的报告系统之外。当这些新发展以数字的形式表现出来的时候，一般就已经很晚了——可能已经太晚了。对于任何一个人而言，除非他了解到什么才是与真相有关的，除非具有使实际情况与自己的期望形成对照的能力，否则他就会被各种事件所困扰。只有在实际碰到“麻烦”以后，人们才会意识到出了问题；只是在实际失去机会以后，人们才会看到机会。

在第二次世界大战以后，美国的立顿工业公司是所有大型联合企业中的佼佼者。创建和领导该公司的人，都是一些具有广泛工业经验的、能力很强的人。以前，这些人曾经使休斯飞机公司(Hughes Aircraft)发展壮大为军用电子设备领域中的领先企业。立顿工业公司是大型联合企业中最先宣扬通过“控制手段”，即报告、数据、有组织的信息来进行管理的企业。但是，立顿工业公司也是大型联合企业中最先碰到麻烦，并揭

示复杂性和多角化的缺陷的企业。当立顿工业公司的高层管理者发现办公设备事业部处于严重的困难之中时，已经为时过晚。

“资产管理”的谬论

在20世纪60年代合并与收购的狂热时期，最大的、最为流行的谬论就是“资产管理”。的确存在着这样的企业，但那完全是金融企业，以唐纳逊公司和卢夫金任瑞特公司为代表的金融企业就是这样来解释它们的金融业务的，其业务主要包含证券研究、证券建议、投资组合管理和共同基金管理等。在每一个金融企业中，都存在着一项资产管理职能，都需要确保资产得到了有效的管理，并把这些资产运用到了有助于取得成就的地方。但是，就非金融企业而言，资产管理只是一种职能，而不是企业本身。

对运营中的企业进行收购的资产经理，只是在下列情况下才发挥了有效的作用：即当他们关闭或销售冻结了的、不能提供利润的大量资产时，才发挥了有效作用。但是，当他们完成这些工作之后，就不知道下一步应该做什么了。他们不知道如何管理一家运营中的企业——因此，资产管理热潮的最终失败，是可以预见的。

“投资者”和“资产经理”

的确，存在着一种方式可以做到资产经理承诺要做的事情，不过，这种方式是长期工业投资，而不是变魔术般的资产管理。

在这方面的一个例子，是英国的考德雷(Cowdray)勋爵以其家族企业——皮尔逊父子公司(S.Pearson&Son.)为中心组成的投资集团。考德雷投资集团仍然继续涉足公司最初所经营的业务——建筑业，同时控制了伦敦最大的商业银行之一——拉扎兹银行(Lazards)。此外，该集团还在报纸和杂志业中处于主导地位，控制着伦敦《经济学人》等报刊。但是，上述每一种业务都是独立经营的，有自己的管理团队，有自己的使命、目标、战略和经营成果。考德雷勋爵及其同事则在董事会中担任要职，并确保董事会做自己应该做的工作，即检查每一家企业的基本计划和战略，并组建一个从事本职工作并卓有成效的高层管理团队。但是，他们并不“管理”这些企业。尤其重要的是，他们并不装做自己拥有或管理着一家大型联合企业。他们是投资者。考德雷在《名人录》中把自己描述为“投资公司的经理”。

与此类似的是德国的弗里德里克·弗利克(Friedrich Flick，死于1972年)。他控制着梅赛德斯奔驰公司、费尔德米勒公司(Feldmuehle)、一家大型造纸和化学公司、一家专用机械大型制造公司以及一家钢铁公司。但是，他也是一个“投资者”。虽然弗利克对这些企业拥有巨大的影响，但他并不直接管理这些企业，而只是企业外部的一个重要投资者和一个努力工作的董事。

同样，匹兹堡的梅隆家族(Mellons)也是一个重要的、有影响的长期投资者，其投资包括从海湾石油公司到美国铝业公司等广泛的范围，但

他从来不做“管理者”。梅隆家族和“梅隆公司”都从这种关系中受益匪浅。

投资公司寻找合适的企业进行投资，并在其中占据相当重要的地位，然后为企业提供顾问以及既勤奋工作又有效工作的董事会成员。这种投资公司本身，就是一个有生命力的企业，但它是一种金融企业。

有人认为存在着一种“超人”，他能够做其他人做不到的事情，因而能够管理包括十几个领域(有时包括几百个领域)的业务(从保险业到电子工业、从汽车租赁业到方便食品业、从电子计算机行业到旅馆业)。这种想法，正如资产管理的想法一样，是错误的。在目前的经理人员中，可能的确存在着超人(虽然并没有令人信服的证据)，但是，不管宣传人员如何进行宣传，“超人”也是人。一旦“超人”死后，人们往往很难找到可以替代“超人”的人。只有“超人”才能做的事情，是靠不住的，是难以持久的。

最有可能获得成功的，是专注于经营正确业务的企业。如果一家企业的业务不恰当，那么多角化并不能使它成为一家“成长型企业”。其中的道理，与以下现象是相同的：对于一个受伤的人而言，通过肩负80磅的重物急行20英里，并不能帮助他恢复健康。

为什么要实行多角化

所有这些道理都应该是相当清楚的。那又怎么解释这些管理传说

(追求多角经营和复杂性)的持续诱惑呢？如何解释为什么会崇拜多角化呢？

过去的记录为我们提供了解释这一问题的线索。虽然取得卓越绩效的企业总是高度专业化的、在单一市场上展开经营活动或拥有单一技术的企业，但绩效不佳的企业中也存在着许多高度专业化的、在单一市场上展开经营活动或拥有单一技术的企业。例如，在第一次世界大战结束以后或第二次世界大战以后的美国铁路业，就是这样的一个例子。

"传统的材料工业也是如此，其中包括美国和西欧的钢铁业，以及世界各地的煤矿业、炼钢业和炼铝业等。（在本书出版以后不久，即将出版一本有关企业多角化战略与经营绩效之间关系的统计研究著作。该书就是由纽约大学管理研究院的威廉·古思（William Guth）教授所写的《组织战略：分析、承诺与实施》(Organizational Strategy: Analysis,Commitment,Implementation,Irwin,1974)。在该书中，作者阐述了多年来的研究成果——多角化战略：分析、承诺与实施及其经营成果。古思教授的分析，充分证实了我个人所得出的结论——本章　和后面两章　将阐述这些结论。就我所知，古思教授的分析，是有关这一重要主题的第一项有充分论据的研究。）

多角化有着内在的和外在的原因和压力。企业管理当局必须理解这些原因和压力，以便能够控制这些因素，并进而有效地管理企业所必需的、事实上是合乎需要的多角化。

首先，是内部的压力，主要表现在：

1.多角化的第一个重大压力是心理上的。人们对于一再重复地做同样的事情感到厌倦，他们想做不同的事情。否则，工作就会变得枯燥乏味了。

在一家制药企业里，人们反复地听到如下说法："我们的顾客，即医师，已经对同样的药品感到厌倦了。"但是，从医师的用药处方来看，他们并没有对这些药品失去兴趣。实际上，是销售员对每次拜访医师时所说的同样的话感到厌倦了，是这些销售员需要"不同的事物"。

这决不是无关紧要的。事实上，任何一家企业都很有必要保持灵活性，并做一些新的、不同的事情，否则，它的应变能力可能就会衰退。无疑，任何一家企业迟早都要进行变革，但当企业需要进行变革时，它可能连很微小的变革都已经无法实施了。

这一点，可以从第二次世界大战以后的一段时期里两家最大的欧洲汽车公司的比较中看出来：大众汽车公司和菲亚特汽车公司的比较。在1950年到20世纪60年代后期的15年时间里，大众汽车公司由于成功地推出了"甲壳虫"车而获得了显著的成功。当然，大众汽车公司肯定知道福特汽车公司在第一次世界大战期间较早的"通用车型"——T型车的最终失败，但它还是保持"甲壳虫"车不变，直到20世纪60年代末期"甲壳虫"车已经显示出相当明显的衰老症状时为止。然后，大众汽车公司投入大量

资金来开发多种新的车型，但迄今为止，没有一种新车型在市场上获得成功。

汽车化的早期阶段，菲亚特公司也有自己的“通用车型”，即有名的“500型汽车”——米老鼠汽车。但是,从欧洲汽车热潮时开始，菲亚特公司就系统地开发整个产品系列的各种汽车，从低价的“通用车型”——几乎毫无改变的“米老鼠汽车”的继承者，一直到中档价格的汽车。在“甲壳虫”车取得显著成功的10年或15年里，菲亚特公司存在着被大众汽车公司击败的危险。但是，当“甲壳虫”车开始遭受挫折时，菲亚特公司则跑到前面。菲亚特公司一直保持着卓越的创新能力，并且随着顾客的收入和品味的提高，持续地向顾客提供更大、更好的汽车，供他们挑选。

对于企业集中资源的优点而言，始终伴随着过度专业化的危险。任何产品、任何流程、任何技术和任何市场最终都会过时。销售总额可能维持不变，甚至继续上升，但利润却消失了。于是，昨天的专业生产者就存在着灭亡的危险。

就像任何习惯一样，“做新的事情”的习惯必须通过经常练习才能保持下来，否则这种能力就不能得到开发和培育，或者正像一度有高度创新能力的纺织工业所经历的那样，将会逐渐消失。多角化不只是心理上所必需的，维持多角经营的能力，也是维持经济生存和发展所必需的。

但是，人们必须对多角化保持着足够的警惕，以免多角化使企业分

崩离析。使制药企业的销售员有新东西去推销的需要，很容易导致毫无意义的“产品繁殖化”(产生大量的同类产品)，结果不仅会使顾客感到迷惑，也会惹恼顾客。美国医学团体对制药企业的严厉批评，在很大程度上就是由于许多制药企业为了“做新的事情”而制造出多种多样的同类药品。

在许多年以前，音乐家已经制定出正确的规则。一位有成就且享有盛誉的钢琴演奏家，每年都会在自己的演奏节目中增加一个新的重要节目。每隔几年，他都要演奏一些与自己特有的演奏风格不同的节目。这就迫使他重新学习，在原有的、熟悉的曲子中听到新的东西，从而使自己成为一个更好的钢琴家。同时，钢琴演奏家也早就懂得：在增加一个新节目的时候，就要减去一个旧节目，以便使整个节目单的总量维持不变。即使是最伟大的钢琴家，他能够出色演奏的乐曲，也只能保持在一定的数量上。

美国有一家制药企业的实践，向人们揭示出应该如何把这一规则应用到企业中去，这家企业就是默克公司。多年以来，该公司一直有系统、有计划地进行研究和推出新的药品。

就像其他任何一家制药企业一样，默克公司也了解销售员需要“一些新东西”。但是，该公司并没有在改良现有产品方面花费很多时间和精力，而是每年集中力量开发数量不多的真正的新药品——在治病方面有很大改进的真正的新药品。结果，销售人员真正有些新东西可以推

销，而且的确是实现了药品的多角化，而不是同样药品的多种形式。同时，默克公司又不事声张地停止生产那些已经不占据领先地位的药品。从20世纪40年代后期开始，该公司就采用了这种战略，结果使得默克公司从原来一个不知名的、几乎勉强维持生计的专利药品销售商，变成了美国最成功、最富有创新性的制药企业。

后向一体化和前向一体化

2.促使企业实行多角化的另外一个因素，在第55章　已经讨论过了，那就是企业规模不当。所谓多角化，就是企业对自己的原有业务进行扩张并涉足新的领域。显然，在某种程度上而言，多角化可以弥补企业规模不当的弱点和克服企业规模不当的脆弱性，但它又不是惟一的补救方法。不过，多角化肯定是其中的一种补救方法。而且，在适用于采用多角化的地方，它的确是一种十分恰当的补救方法。在这种条件之下的多角化，是一个企业最好的战略选择。

与企业规模不当这一问题关系最为密切的是：必须就经济链中的早期阶段(位于前面的环节)实施“后向一体化”，如分销商与制造商的一体化、制造商同前期开采环节的一体化，或者是实施“前向一体化”，即朝着市场的方向实施一体化。

当时，西尔斯公司的销售额高达100亿美元，曾经是同业中遥遥领先的最大零售商，但它同时也是美国最大的制造商。在西尔斯公司中，

一半以上的销售商品都是由它拥有控制股权或全部股权的制造商生产的。人们往往用西尔斯公司想要控制货源来解释这种“后向一体化”。但是，更为恰当的解释也许是：在20世纪20年代和30年代初期，当西尔斯公司最初以大零售商的姿态出现时，如果它不同供应商建立起永久性的关系，供应商就不愿承担供应货物的义务。之所以如此，是因为：对于绝大多数供应商而言，尤其是对于成功的供应商而言，即使西尔斯公司不是它们通向市场的惟一渠道，也是主要渠道，是供应商的主要顾客。如果供应商不坚持建立起一种比长期合同更有保证的永久关系，那就非常愚蠢了。例如，没有西尔斯公司承担责任的保证，供应商就很难从外部获得资本或信贷。如果西尔斯公司不对供应商承担责任，明智的供应商也不会愿意对西尔斯公司承担任何责任。西尔斯公司实施后向一体化的主要推动力，显然是如果不实施后向一体化，它就会“规模不当”。

这种情况，在很大程度上也适用于面向原材料实施的后向一体化。对这种后向一体化的传统解释，往往是担心丧失原材料的供应。石油产品、纸张和铝产品的制造商之所以实施后向一体化，是由于它们认为基本原料(原油、木材或铝矾土)有短缺的危险。但是，这种解释是值得怀疑的。迄今为止，尚没有足够证据可以证明存在着这种短缺的危险。

成功的后向一体化，有助于造就盈利性更大的企业。

如果一家炼油企业拥有包含许多加油站的庞大销售系统，但缺少原油资源，就可能决定实施后向一体化，以便获得原油供应。否则(如果

不这样做)，其规模就不恰当，难以盈利。在从原油油井到汽车油箱的经济链中，盈利的环节可能是原油生产。不过，也可能只有把石油生产和石油销售两者结合起来，才能获得盈利。在这两者当中，任何一项都是残缺不全的，不能成为一个完整的企业。

这似乎就是美国一个最大的石油产品生产商实施后向一体化的思路。这家公司就是大西洋炼油公司(Atlantic Refining),它与里奇菲尔德石油公司(Richfield Oil Company)合并了。里奇菲尔德石油公司是一家缺乏炼油和销售能力的原油生产商。类似地，前向一体化也应以同样的思路为基础。在第55章　里，我们谈到的柯陶德公司，通过同纺织企业实施前向一体化来解决规模不当的问题，就是一个很好的例子。

一般而言，只有旨在解决“规模不当”问题的一体化(后向一体化或前向一体化)，才有可能成功。一体化会增加企业的复杂性。即使一家实施前向一体化或后向一体化的企业仍存在于同一行业之中，它也是涉足了一些自己以前没有经验或经验很少的领域。它的各种经营活动已经多角化了，从而要求有新的技术，承担着新的风险。就企业所涉足的经济流程中的某个阶段而言，如果其成本和报酬之间的巨大差额因此而得以弥补，那么实施一体化就是合理的。因此，实施一体化的出发点，始终应该是对整个经济流程的成本结构和收益来源形成相对较为深入的理解。对于企业而言，最好的一体化权衡，应该是把经济流程中的各个阶段结合起来，并使其成本和收益、机会和风险之间的比率从长期来看达

到最优的状态。

3.多角化的另一项内部压力，是把企业内部的成本中心转化成为利润中心的一种愿望，一种可以理解、值得赞赏的愿望。

里昂公司是在19世纪90年代从为伦敦展览会提供膳食开始发展起来的。该公司很快就创建了大众化的连锁餐厅，以低廉的价格供应优良的食品。到了1914年，该公司所开设的“茶店”已成为伦敦景观的一个标志。后来，该公司又进一步实行多角化，不过是在同一市场中展开的，开始经营以“街角饭馆”(Corner Houses)为代表的大型餐馆、廉价旅馆和食品加工厂。在开始的时候，只向本公司的餐馆和旅馆供应食品，后来开始向英国消费者供应食品，并发展成为烘烤食物、茶与冰激凌的大型制造商。为了支持这些活动，里昂公司很早就创建了洗衣店——为茶店、餐馆和旅馆提供外界难以获得的、高质量的、大规模的洗衣服务。同时，该公司也不得不组建了自己的货运汽车车队。多年以来，这两项附带业务已经发展成为盈利企业，为各种各样的商业顾客和工业顾客提供洗衣服务和汽车货运服务。

但是，即使是从成本中心发展而来的盈利企业，也只有当它同整个公司系统相适合时，才应该保持在公司系统之中。只有它同整个公司系统的使命与战略相适应，而且能够为本公司的市场提供服务或利用本公司的技术的时候，才应该保持在公司系统之中。否则，就会导致力量的分散。

事实上，对于这样一种从成本中心发展而来的企业而言，即使它同整个公司系统能够保持适应，最好也应该独立出来，建设成为一家单独的企业。荷兰的大型酿酒公司——喜力公司(Heineken)，就是这样的一个例子。出于同上述里昂公司非常相似的原因，喜力公司出资并拥有了餐馆和咖啡馆，后来又投资经营旅馆和汽车货运业。但是，喜力公司把这些与制造和销售酒类产品不直接相关的外部权益独立出来，组建成独立的投资公司，即喜力公司拥有这些公司的股权，却并不直接进行经营管理。

外部的压力

企业之所以要实行多角化，更重要、更普遍的原因是外部的压力。

1.第一种外部压力是小规模经济所带来的压力，致使单个企业的成长只能限于较小的规模。同时，由于这种经济规模很小，所以单个企业的管理当局能够了解该种经济的方方面面。在经济发展的某个阶段，所需的技术大都来自于外部，但太小的市场又不足以吸引其他地方的大型企业。在经济发展的这一阶段，资本也可能是来自于外部，但外部投资者却宁愿与那些已经在市场上占有一席之地，并证明自己具有创业能力和管理能力的人共事。在这种环境之下，企业成长一般会采取多角化的形式。

事实上，这是经济发展中的一个十分重要的阶段。

在19世纪早期，比利时是欧洲大陆各国中工业化程度最高的国家，并成为一个典范。当时所形成的这种模式，一直沿用至今，即一个创业与管理集团通过多角化的形式，涉足许多不同的行业，而且全都为有限的国内市场生产商品。在一个半世纪以后，在日本工业化的过程中，又重复采用了这种模式。三四个财阀集团成为经营管理的中心。从国外获得技术的能力，使它们可以涉足许多不同的行业，而每一个行业中的规模在很长时期内都相对较小，并为国内市场从事生产活动。直到20世纪的时候，国内市场规模才变得相对较大。在第一次世界大战以后，当巴西开始实现工业化的时候，也出现了这种模式。例如，在第一次世界大战的时候，从一家面条加工厂起家的马塔拉佐斯公司(Mattarazzos),可能是巴西的第一家工业企业,一家纯粹的国内企业，而不是外国公司的子公司或分公司。在30年以后，到20世纪50年代初期的时候，马塔拉佐斯公司控制了由各种行业中的许多小型企业组成的庞大的工业帝国。迄今为止，印度仍在采用与此十分相似的模式。塔塔公司(Tata)和贝拉公司(Birla)这两个企业王国，都控制着许多极不相同的业务。在以秘鲁和委内瑞拉为代表的国家里，目前其工业的特点也是这种模式，即一个管理集团在一个较小的市场中从事许多不同的业务。

直到第二次世界大战以前，美国加利福尼亚州也是采取这种模式。从政治上说，加利福尼亚州固然是美国大陆的一部分，但是直到第二次世界大战以前，由于地理条件和距离经济中心较远，加利福尼亚州在很大程度上都具有较大的“孤立性”，成为一个被隔离的、有限的市场。

实际上，在经济发展的许多情况之下，多角化企业可能都是小型经济的最佳模式，但是，它却并非经济发展中不可避免的一个阶段。当时，瑞士和荷兰这两个国家都不如比利时那么富有，而且人口也相对稀少，但它们并没有遵循这种模式。事实上，这两个国家很早就通过对外扩张而突破了国内市场的限制。

而且，在有限的经济中，始终都应该把多角化看成是一个“过渡阶段”。

位于加利福尼亚的许多企业都是在第一次世界大战以后才发展起来的，并且多以购买美国东部和中西部大型企业的技术为基础。在开始时，它们也只是向有限的美国西海岸市场供应商品，但现在，它们大都已经成长为全国性的企业。其中有些企业，如在胶纸标签和其他纸制品方面占有领先地位的艾利公司(Avery Products)，已经成长为规模庞大的企业，而其他一些企业则通过与东部企业合并的方式而成为全国性企业。至于其他的地方企业，或者慢慢地消失了，或者把规模收缩到无足轻重的地步。

随着市场的扩大，在有限的小型经济中，多角化也会逐渐成为一种不恰当的模式。在美国占领当局解散其财阀以前，日本的成长已经超越了这种模式。相比而言，巴西则在第二次世界大战结束以后就超越这种模式了。目前，在巴西居于主导地位的企业，是高度集中(高度专业化)的企业，如巴西的大众汽车公司或巴西最大的食用油公司——桑卜拉公

司(Sanbra)。

随着经济的发展而仍保持这种模式不变，很可能就会束缚经济和企业的发展。小型市场上的多角化模式，在维多利亚女王时代还很适合于比利时，但进入20世纪以来，这种模式却成为使比利时经济发展出现滞胀，并难于造就新的成长企业的原因。

2.另外一种极为不同的多角化，是以市场扩张为基础的。在当代，最明显、最重要的例子就是多国公司。有关多国公司，本书将在第59章　里予以重点讨论。

3.推动企业实行多角化的另外一个因素是技术，它是具有同等重要性的因素。从本质上来讲，技术存在着不同的分支。最初只为一种产品、一条产品线或一个市场服务的一种技术，很快就会发展成为一系列的技术，并服务于许多不同的市场和不同的产品。

电子产业和化学产业都是在18501975年期间形成的。当时，在这两个产业中，都只有两三种制造流程，为两三个市场生产两三种产品。电子产业是以发电机和电灯泡为基础的，不久又产生了有轨电车。相对而言，现代化学产业则有三种来源：用于开矿和建造铁路的炸药、主要用于造纸和纺织工业的“氯”以及用于纺织工业的染料。

在25年的时间里，这些技术产生了多个分支，服务于许多不同的产品、产品线和不同的市场。到1900年的时候，通用电气公司、西门子公

司、德国的赫斯特公司(Hoechst)、卜内门公司(Brunner Mond,英国帝国化学公司的前身之一)，都已经成为十足的大型联合企业。现在，一些大型电子设备企业和化学企业也已经成为联合企业中联合程度最高的企业，其业务的多样性、生产流程的多样性、产品线的多样性、市场的多样性，甚至超过了国际电报电话公司(ITT)。

这种多角化并不是事先计划好的，而是起源于实验室的试管之内或机械设计师的制图板上。现有的技术产生了新的技术——随之又形成了企业的多角化。

技术的这种动态过程，不仅发生于物质领域，即纯粹的“技术”领域，也存在于社会技术领域和服务领域。

时至今日，从其所提供的服务来看，美国商业银行的确是一种大型联合企业，其多角化甚至超出了可以有效进行管理的限度。但是，在这些服务项目中，每一项都是从其他服务项目发展出来的，都是以利用现有知识提供新的金融服务的能力为基础形成的，以便满足老顾客的新需求，或使老的服务项目能够满足新顾客的需求。

4.企业多角化的另一个外部因素，是当代税务法令的推动，这是经济学家很少予以考虑的一个因素。

实际上，在每一个发达国家里，税法都积极鼓励企业把其资金用于再投资，而不是分配给投资者。如果把资本还给投资者，税法并不认为

是资本的归还，而认为是利润的分配，因而要予以课税。因此，对于投资者和企业来说，把企业原有业务已不再需要的资金用于多角化经营，是更为经济的一种方法。

在这方面，最典型的例子是格雷斯公司的多角化经营案例。该公司原来在南美洲西海岸的一些小国从事运输、贸易和少量的制造业，是一家小型企业。通过多角经营，该公司成长为美国的一家大型化学公司。

每当欧洲发生战争时，拉丁美洲就会有大量的现金盈余。在那段时期里，拉丁美洲的原材料和食品的价格很高，所赚得的资金又无法用于购买发达国家的工业品。因此，格雷斯公司在第二次世界大战结束时积存了一笔资金，实行多角经营，是防止这笔资金被收税者攫去的惟一途径。

这可能是一个极端的例子。但是，许多企业之所以实行多角化，在不同程度上也是出于如上所述的税务方面的考虑。那些在稳定或衰退行业中的一些老企业，由于把多余资金投入现有企业中没有什么意义或者意义不大，所以它们更倾向出于如上所述的税务方面的考虑而实行多角化。

在发达国家中，税法往往以这种或那种方式对把多余资金返还给投资者予以惩罚。例如，根据美国税法，只有在整个公司停业清算时，才允许把资金退还给投资者。无疑，这种规定有力地推动了企业的多角

化。通用汽车公司之所以不愿意把雪佛兰事业部分离出去，在某种程度上也应该归咎于这种税收制度。当然，税法不是为此目的而设计的，而是正好相反。但是，在每个国家中，税法目前所造成的后果，几乎正好同它们想要达到的目的相反，而是进一步促进了产业集中度的提高，促进了大型联合企业的出现，并促使企业规模继续扩大。

5.企业多角化的最后一项主要压力，是我所说的“新市场”的出现，即作为“大众市场”的投资市场和资本市场，以及作为另外一个大众市场的劳动市场和职业市场(关于这一点，请参见作者的论著《人、思想和政治》一书中“新市场和新企业家”一文)。

大众市场的投资者与老式的资本家是极为不同的。大众市场的投资者本身也是“顾客”，他所购买的、对他有价值的“产品”(即公司的有价证券)必须符合他的期望。类似地，现在受过教育的年轻人，也是劳工和职业市场(大众市场)的顾客，他们所购买的“产品”(即一位雇主所提供的工作和职业机会)也必须符合他们的期望，必须对他们有“价值”。在这两种新的大众市场上，多角化都具有很高的价值。事实上，大型联合企业在20世纪60年代末期的大发展和同期的企业接管热潮，在很大程度上就是对这种新的大众市场的需求和期望的最初反应。就像对新问题的最初反应那样，它们是错误的反应。但是，对这些新的大众市场的需求仍将持续下去，并且必须予以满足。但在很大程度上，这两个方面的需求只有通过多角化才能予以满足。

总而言之，多角化是一种复杂的现象。无论纯粹的集中化(或专业化)是多么可取，所有的企业都必须认真思考如下问题：是否需要实行多角化和如何实现多角化。

在促使多角化的各种压力当中，有些可能是企业的机会，其他一些则可能是企业的威胁。而且，有些压力可能鼓励了错误的行为，却惩罚了正确的行为，前面所说的税法就是这方面的一个例子。换句话说，在一家企业发展的某些阶段，可能必须实行多角化；在其他一些阶段，实行多角化可能是极为可取的；但在另外一些阶段，实行多角化则可能是必须予以坚决抵制的诱惑。

正确的多角化和错误的多角化

有关企业实践的记录清楚地表明：存在着正确的多角化，也存在着错误的多角化。（前面提及的威廉·古思教授的研究，也指出了这一点。）对于正确的多角化所造就的那些企业而言，其取得卓越绩效的能力，几乎同那些高度集中的、单一市场或单一技术的取得杰出绩效的企业一样。比较而言，错误的多角化所造就的企业，其经营绩效则很低，与那些高度集中地经营错误业务的单一市场或单一技术企业的绩效一样低下。之所以会出现如此巨大的差异，始终是因为：在取得成就的多角化企业中，它所经营的各项业务有着一个共同的统一核心。

这就意味着多角化并不是或者应该予以谴责，或者应该予以赞扬和

提倡的。企业的高层管理者的一项主要任务，就是决定该企业要实行怎样的多角化、实行多大程度的多角化，以便充分发挥企业的优势并从有限的资源中获取最佳经营成果。

为此，高层管理者必须首先提出这样的问题："为了实现特定的使命、达到目标、继续生存下去并繁荣昌盛，企业所需实行的多角化的最低限度是什么?"同时，高层管理者还应该提出以下问题："我们能够加以管理的、企业能够经受得起的多角化的最高限度是什么?"最优点一般存在于上述这两个极限之间。这个最优点越是靠近企业所需的最低限度，则企业越是易于进行管理；企业越是需要更多的多角化，而不是更多的集中化，则其负担也就越重。

无论集中化是多么可取，可能也必须利用多角化来进行协调，否则就可能出现过分的专业化。另一方面，无论多角化多么可取，或事实上不可避免，也必须有一定的集中化，否则就可能分崩离析和产生混乱。事实上，简单和复杂两者都是企业所必需的，但它们却把企业拉向不同的方向。因此，决不能任其互相冲突，而应该加以综合，发挥其中的协同效应。高层管理者的任务，就是要使多角化有一个共同的统一核心，而这一任务对于小型企业、中型企业和大型企业都是同等重要的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第57章　多角化的统一性

统一性有两个核心：市场和技术——需要注意的是：真正决定市场的，是顾客，而不是制造商——市场界定的风险——需要制定一项企业战略——通用汽车公司和英国利兰汽车公司——以技术作为共同的统一核心——一些基本规则——技术必须是具体的——技术必须具有特色——技术必须是核心的——基于技术的多角化战略——延伸的技术族——过时了吗?——界限——行不通的多角化——基于两根轴线的多角化——“反经济周期”的多角化——“财务协同”的错觉——为多角化而实行多角化——为弥补缺点而进行的多角化——需要“气质匹配性”(或气质统一性)

要使多角化协调统一，只有两条途径。首先，如果一家企业的业务和技术、产品和产品线、各项活动都服务于共同的市场这一统一体中，那么即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。其次，如果一家企业的各项业务、市场、产品和产品线以及各项活动都采用一种共同的技术，那么即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。共同的市场和共同的技术为企业的统一性提供了首要条件：在整个组织中有一种共同的语言，它们使人能够互相理解。

在这两者当中，以市场作为统一的核心更容易取得成功。

在收购了一家快餐食品公司——菲多利公司(Fritolay)以后，百事可乐公司仍然是在原来的市场中展开经营活动的。显然，瓶装的不含酒精

的饮料也属于“快餐”食品。类似地，在收购了冷冻桔子汁的领先企业——美莉果公司(Minute Maid)以后，可口可乐公司仍然是在原来的市场中展开经营活动的。欧洲的两家巨型消费品多国公司——联合利华公司和雀巢公司，在许多国家从事各种各样的产品包装和加工业务，但它们所有产品的顾客都是杂货店或超级市场。类似地，在收购了一家大型的地区性咖啡搅拌器公司以后，宝洁公司仍然在原有的市场上展开经营活动。米其林公司是世界上最古老的橡胶轮胎制造商，而且该公司在19世纪90年代实际上是充气轮胎的先驱者。当它通过多角化的方式涉足旅游向导业务时，仍然是在原有的市场上(即汽车驾驶者)展开经营活动。

只要市场具有真正的统一性，即使技术非常多样化，也不会形成分散而复杂的多角化。

有一家大型制药企业成功地在其业务中增加了一系列医疗实验室和许多先进的诊断工具。显然，技术是完全不同的，但顾客是相同的，都是私人开业或在医院中诊病的医师。他们认为处方中的药品、医疗实验和诊断工具都有同样的“价值”。

在“统一市场”上展开多角化经营的时候，必须注意以下两点：第一，“市场是什么”是由顾客决定的，而不是由制造商决定的。对于制造商而言，多角化业务仍然属于同样的、熟悉的市场，那是远远不够的。顾客也必须认为新的多角化构成了同一市场的一部分，否则，多角化很可能会走向失败。

在20世纪40年代后期，美国无线电公司(RCA)在美国无线电收音机和电唱机市场上可能是质量最好的品牌。从制造产业的角度来看，这些也属于“用具”。因此，美国无线电公司通过多角化的方式涉足需求量激增的电炉和电冰箱等厨房用具，似乎也是顺理成章　的。显然，该公司具有这方面的技术能力，也拥有相关的销售网络。但是，尽管美国无线电公司拥有大量的资源，其产品质量也被公认为是很好的，但该公司涉足厨房用具业务的决策却没有取得预期的成功。其中一个很重要的原因就是：对于家庭主妇这些顾客来说，厨房和客厅是两回事，客厅用具不是“用具”，而是“家具”。与公司高层管理者富有自信的预期相反，美国无线电公司的著名品牌并没有促使顾客接受它所经营的厨房用具。在经历了几年的挣扎以后，美国无线电公司被迫把其厨房用具事业部出售给一家厨房用具制造商——惠尔浦公司。长期以来，惠尔浦公司一直在为西尔斯公司供应电冰箱和小电炉，其商标已经在厨房用具市场上站稳了脚跟。

对于服务和产品，这一点都是适用的，而且也适用于产业市场。尽管在先进的电气设备和电子设备方面，作为制造商的通用电气公司拥有很高的声望，但电子计算机的买主并不把它看成是一家“出色的”电子计算机制造商。通用电气公司的电子计算机在技术上完全有竞争能力，但它未能在电子计算机市场上站稳脚跟，终于不得不放弃。

技术上的专业知识，并不能导致正确地界定“共同市场”，而更有可

能是作为在不同市场上实行多角化的统一基础。

制造商或供应商认为互相密切相关的商品，顾客很可能并不认为是属于同一市场的。而制造商或供应商认为显然不同的产品或服务，甚至最终用途和最终使用者也不相同的产品或服务，顾客却很可能把它们归并为同一市场。

与许多零售商类似，西尔斯公司当然也在商店和商品目录中包括了数量极为众多的不同商品。不过，西尔斯公司还创建了一家相当成功的意外事故保险公司。该公司在激烈竞争的汽车保险业中取得了领先地位。同时，西尔斯公司还创立了一个共同基金，并拥有最大的汽车维修连锁中心。此外，西尔斯公司还在不同时间组织了各种读书俱乐部和提供旅游服务等。所有这些业务的一个共同之处，就在于它们全都是美国中产阶级希望购买并列入正常“预算”之中的产品或服务，全都适合于西尔斯公司有关其业务的界定：美国家庭的采购员。从技术上讲，电冰箱和汽车保险相差十万八千里，但它们却被同一顾客所购买，采取十分相同的购买方式，具有同样的价值期望。

从上述这些例子中，我们不难看出市场界定所包含的基本风险。在界定一个共同市场时，预测和分析是极为靠不住的工具。管理者往往很难预测某项产品或服务实际上是否适合本企业的市场。另外，通过市场调研，往往也很难予以确定，只有在事后回想起来的时候，才能够清楚地看出为什么某种产品似乎完全适合于它“应该属于”的市场，却没有取

得成功。

可以肯定地说，无论进行多少次市场调研或顾客调研，也很难事前揭示出美国的家庭主妇并不把厨房用具和客厅中的收音机归为同一产品范畴。毕竟，当时的一些企业，如通用电气公司、通用汽车公司和西屋公司，同时在这两个市场上都取得了成功。而且，西尔斯公司也在这两个领域中取得了成功。在美国无线电公司失败以后，其原因已经变得十分清楚，但那时已经为时过晚了。

需要制定一项企业战略

在“统一市场”上进行多角化时，需要注意的第二点是：只有制定了真正的企业战略以后，它才行得通。如果所谓的多角化只是一堆“大杂烩”，那显然是行不通的。

一般而言，战略总是规定什么应该属于企业所界定的业务之中、什么应该予以排除。最早的、最成功的、以统一市场为基础的多角化政策之一，是加拿大太平洋铁路公司(Canadian Pacific Railroad)在20世纪初期所创建的“运输公司”。加拿大太平洋铁路公司以其铁路为基础，在加拿大的许多地方创建了许多连锁旅馆(总体规模十分庞大)，并创建在大西洋和太平洋上运营的一家大型轮船公司(在第二次世界大战以后，又增加了一个中等规模的国际航空公司)。但是，使加拿大太平洋铁路公司的各项业务具有统一性的市场，并不是货运，而是旅客。当然，铁路既

运送客人又载运货物，但其多角化战略却是以“旅客公众”为重点的。

在一项多角化战略中，应该包含着一项计划，用以界定每一项业务在整个公司系统中所扮演的角色。与任何其他战略一样，多角化战略也必须成为各种具体目标、具体目的和各项业务的具体工作安排的基础。

在20世纪20年代初期，斯隆在统一市场的基础上对通用汽车公司进行了改组——事实上是重新建立。此后，该公司所取得的成功，就归功于多角化战略。在斯隆接手时，通用汽车公司是以统一市场为基础进行多角化的，但并没有任何战略。当时，该公司包括六个汽车事业部，各有自己的品牌、工程技术、政策和分销网络，却没有明确的使命和特征。可以说，当时的通用汽车公司是通过财务收购而杂乱地拼凑在一起的。虽然各个事业部的主要业务全都是汽车，但基本上是一个“大杂烩”。后来，通用汽车公司之所以能够取得成功，正是由于斯隆以系统战略为依据对其结构进行了改组。他不顾内部的强烈反对，冒着极大的风险，使一个在当时已经有相当地位的品牌——奥兹莫比尔(Oldsmobile)——从原有市场转移到一个更合乎逻辑的新市场。同时，斯隆还彻底改变了雪佛兰事业部的基本政策，并使之把重点放在到那时为止一直力图避免的市场上，即福特汽车公司似乎已经占据领先地位的大众市场。他把奥克兰(Oakland)这个品牌代之以一个全新的品牌——庞蒂亚克，并从一开始就明确了该产品的市场定位和战略。

在20世纪60年代，通过把许多英国汽车公司合并，创建了英国利兰

汽车公司。但与斯隆不同，英国利兰汽车公司的高层管理者却保留了一堆杂乱的品牌。在这些品牌中，有的存在着明确的市场，有的则没有自己的个性和特色。在制造设备的内部合理化、零部件和生产流程的互换性以及有效的成本控制等方面，英国利兰汽车公司显然是走在了斯隆的前面——在很久以后，通用汽车公司才着手处理这些问题。但是，正如局外人所看到的，英国利兰汽车公司并没有为统一的业务制定战略，也没有在此基础上制定出明确的市场战略。

在斯隆实施改组以后的两三年时间里，通用汽车公司就成为美国汽车工业中的领先者，而英国利兰汽车公司在合并创建后的五年里，在市场地位或经营绩效方面并没有取得显著的进步。

事实上，在多角化公司里，每一项业务、每一条产品线和每一条分销渠道，都必须有自己的计划、目标和战略。每一个都必须设定明确的目标，并对照期望来衡量成果。换句话说，每一个都必须作为一项独立的业务来进行管理。但同时，为了获得多角化的收益，还必须为整个公司制定统一的战略，进行总体的设计，确定共同的使命。在统一之中必须谋求多样性，否则，即使共同市场也不会有统一性。实际上，共同市场只是提供了统一的可能性，但要使之成为现实，则有赖于企业管理当局的工作。

以技术作为共同的统一核心

成功多角化的第二条轴线是技术。共同的技术可以构成多角化的基础，使企业成功地涉足许多极不相同的市场。

相对而言，以“共同技术”为核心而实现的市场多角化，往往比以“统一市场”为核心而实现的技术多角化更为困难。从心理上讲，管理人员更为尊重和关注不同技术的不同要求，他们是“理性的”。但是，对表现出不同行为模式的不同市场，管理人员却很可能加以抵制甚至感到怨恨，那是“非理性的”。技术方面的专长可以很容易地辨认出来，可以通过系统的方法来获取。不过，也未必总是要通过课程学习来获取。比较而言，市场方面的专长却只能通过经验才能获取，是一种“感觉”，而不是一种“事实”。因此，市场专长是只可意会而不能言传的。

在一大类产业里，以技术为基础的多角化是惟一的途径。这些产业是材料或流程产业，如钢铁、玻璃、制铝、造纸和制钢等产业。它们是由制造流程决定的。例如，在玻璃窑中所能产出的惟一东西就是玻璃。但是，这类产品却几乎可以进入每一个市场。

材料产业的实践表明：以技术为基础来实行多角化是不容易的。一般说来，这些产业的绩效基本上没有什么差异，至少从第二次世界大战以来是这样——但有些多角化企业的绩效却很差。它们往往都把注意力集中放在“市场营销”上。其中，有许多企业(请参见第46章　)都采用模拟分权制设计原则，以便建立起为特定市场提供服务的、接近于自治的单位。不过，它们却发现这也并不是成功的捷径。

在19世纪的工业发展中，材料工业是领先行业。从其产量来讲——更不用说其资本投资规模了——它们目前仍在快速地增长。不过，它们的产品已经成为大众“商品”，收益水平很低(收入与成本的差距很小)。显然，这方面的原因在于由其技术所决定的市场多元化。

惟一的例外，似乎是石油工业。但是，石油工业是市场相对集中的一个产业。石油工业的大部分产品，都是最终用途极为有限的燃料：海、陆、空发动机所使用的汽油和柴油燃料以及发电厂所使用的燃料等。从经济的角度看，石油工业是一种面向原材料的供应实现后向一体化的“市场营销产业”。

但是，即使在真正的材料企业中，也有一些企业取得了很好的绩效。无疑，这些企业的实践表明了可以做什么以及应该如何做。

在这方面，一个杰出的例子就是美国的一家玻璃制造企业——康宁玻璃公司。该公司在多个市场上展开经营活动，从用做最先进的科学用途的特种玻璃，到通过五金店和超级市场销售的、面向大众市场的餐具，再到电视机的显像管等。所有这些，全都以一种共同的技术——玻璃制造为基础。

在1971年，康宁公司的销售额为6亿美元，员工人数为3万人，与石油、钢铁和制铜等材料工业中的巨人比起来，康宁公司只是一家规模相当小的企业。但是，在玻璃制造领域中，该公司却是一家很大的企业，

而且从盈利和成长速度来看，也都远比绝大多数的材料企业要高。

在材料工业以外，还存在着一些成功地以技术为基础的多角化企业。在西方世界，虽然日本京都的立石电子公司(Tateisi Electronics)远不如索尼公司那样有名，但它以自己的方式获得了成功。立石电子公司是从制造以控制仪表和开关为代表的工业设备起家并逐渐发展起来的。开始的时候，该公司从国外，主要是美国的电子公司引进技术。后来，立石电子公司在电子领域中开发出自己的技术能力，并成功地通过多角化方式进入了医疗技术领域，最初只是设计和制造高度复杂的诊断工具，后来开始设计和制造电子操纵的假肢。此外，该公司还进入了办公设备市场，并生产出一系列的台式计算机等。可以说，立石电子公司的产品市场是多角化的，但技术却是共同的。

“技术”不一定就意味着“科学和工程”。这个词的希腊文的本意是：“有用的知识”或“有组织的技能”，而不是“工程”。

以美国银行卡为代表的银行信用卡，并不是由商业银行发明的，而且肯定不属于科学或工程的范畴。不过，它要求学习新的有难度的技能，代表着以有系统的新技能为基础的真正的多角化。

共同技术可以提供一种共同的语言，能够提供竞争优势，并进而在市场产生优势。它能够使企业实现多角化，但不是四分五裂，而是统一起来。

一些基本规则

以技术为基础的多角化如果要取得成功的话，必须遵循以下一些基本规则。

1.技术必须是具体的，必须是一种“技能”，是一种有用的知识，而不是一种抽象的理论。像通信或运输这样一些陈词滥调并不是共同的技术。无疑，美国巨大的广播网络是属于通信事业的，但它们并没有经营图书的出版。而且，即使它们出版商业杂志，是否可以干得很好，也是大可怀疑的。当对自己在“知识”和“教学”方面的能力进行延伸的时候，在接受政府有关解决城市问题和社会问题的合同或谋求国际发展的过程中，美国的大型大学遭到了惨败。

理论学科并不是一种“共同技术”，它们是以理论为中心，而不是以技能为中心的。而且，它们也不是解决问题的能力。人们可以在解决实际问题方面有所成就，如运筹学方面的咨询人员运用自己的知识和工具来解决顾客问题，但人们并不能说：“我们知道怎样解决问题，因而能够在存在‘问题’的地方制造或推销任何一种产品或科学。”

绝大多数管理当局都把“市场”界定得过于狭窄，倾向于把市场看做是“我们创造出来的东西的市场”，而不是“顾客愿意为之支付货币的价值”。但与此形成对照的是，许多管理当局往往把“技术”界定得过于宽泛，他们认为：技术就意味着“我们在智力上所掌握的东西”。但事实

上，技术的含义是："我们以很强的技能和高度的特长所能做的事情"。

2.技术必须具有特色，必须有能力赋予企业的产品以领先特色。

当许多其他材料企业生产出一些平凡的产品，并取得平庸的绩效时，康宁公司却取得了卓越的绩效，为什么？实际上，原因就在于此。虽然康宁公司的技术和生产能力也能够制造出普通的餐具，但它却不去制造这种产品。在普通餐具的生产过程中，只要求普通的玻璃技术。康宁公司制造和销售的餐具和厨房用具，是以高级而独特的技术为基础的，如制造出耐热玻璃和不碎玻璃。后来，康宁公司又进入了另外一个领域——特别设计的手工玻璃工艺品。这种产品是为了收藏，而不是为了实用的。同时，这种产品是以设计和艺术为主，而不是以玻璃技术为主的。为此，康宁公司创建了一家完全独立的企业，并另外取了个名字，叫做史都本玻璃公司(Steuben)。而且，在新创建的公司中，有自己的管理当局和自己的分销系统。后来，史都本玻璃公司取得了很大的成功。但是，虽然该公司的全部股权都为康宁公司所有，却并不是作为康宁公司的一个子公司来进行管理的。

3.企业具有特色的技术必须在该企业从事多角化经营的产品或服务中占据核心地位，而不是附带的。如果忽略了这一规则，就会遭到挫折。

银行信用卡业务似乎是"银行零售业务"的合理延伸，但事实表明：

商业银行的主要技能，对信用卡业务来说只是附带的。信用卡业务要求一些新的、显著不同的技能——例如邮寄销售(要求高度专业化的技术)和信用控制。结果，在很长一段时间里，银行界都搞不好这项业务。它们虽然能够吸引顾客，但结果却亏本很多。纽约的大通银行是银行信用卡业务的先驱，但在经过几年的失败以后，最终放弃了这项业务。芝加哥的其他一些大型银行也都是这样。在大通银行放弃银行信用卡业务时，美国银行接管了这项业务，但花费了五年左右的时间来学习所需要的新技能。

美国的造纸工业为基于技术的多角化提供了很好的例子，不仅表明了正确的多角化途径，还表明了不正确的——或至少是不恰当的、有风险的多角化途径。有几家造纸公司(绝大多数是中等规模的企业)把标准的、众所周知的造纸技术延伸应用到新的消费品市场上，制造和销售一些新的产品，如面巾纸。它们都取得了很大的成功。不过，有一家非造纸企业——宝洁公司也在这一领域的某些市场上获得了同样的成功，如婴儿纸尿布。宝洁公司本来是生产原油、肥皂和油脂制品的，通过运用自己在消费品营销方面的知识，以多角化的方式进入了与其原有的技术和产品不太相关的纸尿布市场。

与此相反，也有许多造纸公司，特别是大型造纸公司，花费了数以百万元的资金，耗时几年的时间，试图进入“技术用纸”市场，却没有取得成功。这些“技术用纸”包括照相用纸、复写纸、导热纸或热感应纸、

感光纸或导电纸等。这些公司正确地看到了“技术用纸”市场的快速增长和很大的盈利潜力，但它们却错误地认为造纸技术是在“技术用纸”的制造中占据核心地位的技术。其实，“技术用纸”的制造过程中的核心技术，是纸张表面的物理和化学技术，而纸张只不过是一种附带的“载体”。

造纸工业和银行信用卡的例子都表明：要预测某种技术是否会成为某一新市场或新产品线、新服务项目的核心技术，是不容易的。更有甚者，预测某种技术是否适用，往往比预测某种新产品或新服务项目是否与原有市场相匹配更为困难。

4.最后，与基于市场的多角化一样，基于技术的多角化也需要制定一项基本的战略，而且这种基本战略的制定和实施更为复杂、更为困难。

以上所列举的、基于技术的例子所讲述的，全都是新增产品、新增服务或新增业务的情况。但是，可以通过多种方式来高效地运用某一技术。由本企业加以利用，仅仅是其中的一种方式而已。在考虑基于自己所拥有的知识进行多角化时，必须询问以下问题：“什么是充分利用某一技术或技能的最好方式?”

一家大型制药公司有一条严格遵守的规则：每当某项新的研究项目有很大的可能取得成功时，公司的高层管理者就会连同研究部门和销售

部门的人员在一起探讨以下问题："对于哪一位竞争对手而言，这项新的研究开发成果是最理想的?如果这项新的研究开发取得了成功，它最适合于谁的产品线、谁的市场和谁的专业知识呢？"该公司的一位高层管理人员指出："我们之所以探讨这些问题，并不是由于我们想要销售研究成果，更不是为了把它卖给竞争对手，而首先是为了迫使我们思考以下问题：'为了利用这项研究成果，我们应该制定什么战略、需要什么资源、最终可能得到什么结果？'但是，几乎有一半的情况，当我们探讨了这些问题以后，我们决定不再继续单独地进行下去了。"

"有时候，在探讨了这些问题以后，我们会决定放弃那些初看起来似乎很好的研究项目。实际上，这些项目可能并不像最初看起来那么有前景。例如，结果可能不是为医师增加了同疾病做斗争的药物，而只是满足了科学上的好奇心，并不会产生什么医疗效果。但是，在很多情况下，我们都得出了以下结论：这项研究项目虽然很有前景，但对我们公司的价值却不大。如果这项研究项目成功了，或许能够制成一种同疾病做斗争的药物，但这种药物能够治疗的疾病范围却很窄，或者在医疗上的应用范围很小。显然，这种成果最适合在该领域内从事专业化经营的小型企业的产品线。对于这种小型企业来讲，这种药品的确是一种主要药品，而对于我们公司来讲，这只会增加业务的复杂性，要求我们在原有业务和市场以外增加销售力量。此外，还存在着如下一些情况：研究成果很可能会有助于创造出一条有很大销售潜力的产品线，但我们还是决定把这种研究成果许可给其他企业，或者采取本公司与其他企业合作

制造这种药品的方式，或者完全由其他企业去生产。例如，我们曾经把某些主要用于治疗热带病的发明成果许可给其他企业，因为我们在这方面的销售力量很弱；我们也曾经把某一领域(如止痛药)中的某种药物的研究成果许可出去。之所以会做出这种决策，是因为我们在该领域中并没有其他药物。为了销售这种药物，我们必须重新配备大量的销售力量，而医生在这方面却要在五六种药品之中选择使用。”

“有少数情况，我们可能会决定利用这项研究成果，并与其他企业建立合资企业。我们所选择的企业，往往是具有制造这种药物的专门知识的化学公司，但我们却缺乏这方面的专门知识。我想不出有这样的例子：我们应该自己利用研究的成果，但却予以放弃、许可转让或与其他企业建立合资企业。如果说我们曾经犯过什么错误的话，那就是我们过多地自己利用研究成果，而不愿意承认这样的事实：虽然我们的研究成果是激动人心的、很有发展前途的，但对我们公司来说却是不合适的，或是由我们公司来承担研究与销售工作并不恰当。”

可是，这家企业却是一家知名企业，在国内外享有盛誉——以在制药业的主要终端市场上拥有广泛的产品线和处于领先地位而闻名。由于上述政策的实施，该公司可以把力量集中在意义重大的发明成果上，能够从技术资源中获得最大的利益。据统计，在该公司的收益中，有1/3左右来自于自己开发，却不是自己生产的——通过销售、许可转让或与人合资等方式生产的药品和化学品。

另外一项战略要求，是识别和界定所需要的额外的新技术，即为了使现有技术体现在新产品、新服务项目或新市场中，还需要一些什么样的新技术或额外技术。

这正是美国大型商业银行最初涉足银行信用卡业务时所没有提出的问题。它们只看到了与新业务相匹配的技能，却忽视了自己所缺乏的技能。

此外，还存在着一个问题：由于不适合新产品、新服务或新市场，我们需要放弃或弱化哪些老技术?

多年以来，有一家小型企业在美国各地从事合成与销售草籽的业务。为了从事这项业务，该公司以高度发达的技术能力为依托，对各种土壤进行试验并根据试验结果供应最恰当的“合成草籽”。当决定以多角化的方式涉足“草地维护用品”，即生产肥料、杂草控制剂、杀虫剂和除草剂时，该公司以自己在草地培植和草地维护方面的特有知识为基础，决定放弃自己最初的业务所依据的专业知识——土壤试验的专业知识。为了使肥料、杀虫剂和除草剂真正富有特色和效果，就必须使带有本公司商标的草籽都能够取得很好的效果。当然，这就意味着草籽的合成要统一，至少在主要的气候地带要做到统一。这就要进行大量的工作，以便开发和试验新的合成草籽。无疑，这项活动带有很大风险。不过，这也在很大程度上解释了为什么该公司在肥料和杂草控制剂领域取得了如此重大的成功。在十年之内，该公司成长为一家中型企业，并在比原来

的草籽业务大许多倍的市场中取得了领先地位。

最后，基于技术的多角化常常也要求拥有新的市场营销知识和新的市场营销战略。

通用汽车公司之所以通过多角化的方式成功涉足了柴油机车市场，正是由于该公司认识到了这一点。与此形成对照的是，通用汽车公司之所以在飞机引擎的制造方面失败了，也正是由于该公司没有认识到这一点。在通用汽车公司，电气动力事业部是以改制柴油机的技术开发为基础的，由于它认识到铁路是一个极为不同的市场，需要艰苦持久的工作和一项新的市场营销战略，因而取得了成功，并实际上在该领域中占据着垄断地位。通用汽车公司在从事基于技术的多角化时，收购了一家小型的飞机引擎制造商——艾里逊公司(Allison)。虽然在技术上取得了相当大的成就，特别是在喷气式飞机出现以前的早期阶段，但总的来说，该公司并没有取得多大的成功。之所以会这样，就是因为它认为飞机市场同通用汽车公司所知道、所了解并积极参与的市场没有多大差别。

延伸的技术族

在基于技术的多角化过程中，最具挑战性的问题就是所谓的“延伸的技术族”，即由于技术的固有动力和产生技术“分支”的倾向而走向多角化的企业。就其来源而言，这些企业都拥有一个共同的技术祖先：电子技术或化学技术。但后来，技术就产生了分支。

当今的一些巨型电子公司，如德国的西门子公司和通用电气公司、美国和英国的通用电气公司、西屋电气公司、飞利浦公司和日立公司，全都是从一百年以前的共同的“电子”技术成长而来的。但是，它们逐渐以多角化方式涉足了几乎无限的业务，进入了不同的市场，从核子发电机一直到烤面包机。不过，它们全都与电子有关。但是，对于大多数业务而言，电子可能只占有很小的一部分，并不是主要的因素。

类似地，当今的许多巨型化学公司也是从一百年以前的统一学科逐渐发展而来的，并通过技术分支形成了许多不同的技术、生产流程和市场。德国的法本公司，美国的杜邦公司、孟山都公司、联合碳化物公司以及英国的帝国化学公司，其祖先全都是从有限的技术发展而来的。不过，其后裔则发展为几十种技术和几十个市场，包括工业品和消费品、纺织纤维和炸药、染料、药品以及食品添加剂等。

这些“自然成长起来的大型联合企业”有生命力吗?能进行有效的管理吗?是最佳的模式吗？在不久以前提出这些问题，似乎是愚蠢的。这些通过技术联系在一起的自然成长起来的大型联合企业，在19世纪和20世纪初期取得了显著的成功。但是，虽然这些延伸的技术族目前仍然在工业界中占据主导地位，但已经不再像不久以前那样享有明显的优势了。在它们周围存在着这样一些企业：把力量集中在延伸的技术族中的某个领域上，并取得了很好的绩效，而且在许多情况下，其市场份额不断增长。

也许更为糟糕的是：虽然这些巨型公司拥有着大型研究所和庞大的研究预算，但在各自的技术领域中出现的主要创新却不是它们研究出来的。在19451970年期间，美国制药企业的销售额从1亿美元增长到60亿美元——其中绝大多数产品是1945年所没有的。但是，这些新产品几乎都不是美国或欧洲的巨型化学公司研制出来的。类似地，开发出电子计算机产品的，也不是通用电气公司或美国无线电公司，而是开始时规模很小，且完全不懂电子技术的一些企业，如IBM公司、古老的打字机制造商——雷明顿·兰德公司(Remington Rand,其商标是通用自动计算机Univac)或制造开关和简单操纵器的霍尼韦尔公司。即使在电子行业中，最成功的是以得克萨斯仪器公司或索尼公司为代表的专业公司，它们集中精力在电子技术中非常小的领域里展开经营，而并不试图在电子技术涉及的所有领域中从事多角化经营。

或许，延伸的技术族作为一种企业战略已经过时。它可能代表着技术发展过程中的一个过渡阶段，类似于第56章　中所讨论的在一个小型的、有限的经济中以多角化方式涉足许多不同的业务。在一项新的重大技术的早期阶段，有时不能在一个或几个领域中充分利用知识和技能，而最适合于在许多领域中同时应用这种新技术。在超越了某一阶段以后(取决于市场规模和技术在多个方向的发展)，“电气技术”、“化学技术”或“电子技术”就不能再成为一种“共同技术”了。“银行业”或“零售业”可能也存在着这种情况。超越了这一阶段以后，多角化就会分散力量，从而对生产率产生消极的影响。

上述现象也可以运用下述事实来说明：在这种巨型的延伸技术族中，绝大多数都有一些具有特长并维持领先地位的领域，例如通用电气公司和威斯汀豪斯公司在重型电子设备领域、杜邦公司在纺织纤维领域等。在这些领域中，它们也保持着创新能力。相对来讲，这些公司比较迟钝和脆弱的原因，并不在于“管理不善”，而在于“管理分散”，不在于“好的”事业部太少，而在于“不适合的”事业部太多。

迄今为止，在主要的延伸技术族中，似乎只有通用电气公司注意到了这一问题。至少在20世纪60年代和70年代初期，该公司已经不事声张地从一些领域(既包括消费品，又包括工业品)中撤离出来。在这些领域中，电子技术只是附带的因素，而不是主要的因素。

对于延伸的技术族而言，它们已经达到了能够进行有效管理的多角化的界限。把它们连结在一起的，是共同的历史，而不是共同的任务。

行不通的多角化

如果没有一个共同市场或共同技术的基础而试图实行多角化，那是注定要遭到挫折的，最终只会产生一些无法进行有效管理的业务，即在一帆风顺时干得很好，而一遇风吹草动就一败涂地。

在这类企业中，最接近于能够进行有效管理的，是同时循着两条轴线——市场轴线和技术轴线实行多角化的企业。

有这样一家大型多国公司：在一个世纪以前，它专门从事从玉米中提炼淀粉的业务，并逐渐成长壮大起来。该公司以这种共同的技术为基础，逐步开发出许多消费品和多种工业品，如胶粘剂、胶水和表面涂布剂等。在最近三十年左右的时间里，该公司把重点放在开发消费品上。除了最初以玉米为基础的各种产品以外，又增加了许多其他产品，如浓缩汤和调味酱等，但全都以加工食品市场——杂货铺和超级市场为目标。同时，该公司的工业用品业务也在继续发展。无论从成长率，还是从利润增长的角度来看，该公司在食品加工方面的成绩都十分出色，而基于玉米的各种产品现在只占加工食品的一小部分。相对而言，该公司在工业品方面的业务却进行得并不顺利，并没有从最初的玉米淀粉技术中开发出什么新产品，而且也未能成功地获取新的技术，即以石油化工技术或合成技术为基础的合成胶、胶粘剂或表面涂布剂技术。虽然该公司的产量很大，而且也磨碎了许多玉米，却不再能够在市场上占据领先地位了，当然更谈不上获取大量利润了。

其中的原因，可能并不是由于玉米淀粉是一种“老技术”。有些小型竞争对手(但规模仍相当可观)仍采用基于玉米的技术，并将其作为多角化的基础，而且绩效很好。实际上，原因在于：基于市场的多角化和基于技术的多角化要求有不同的管理思想、不同的管理态度、不同的战略并提出不同的问题。或者是管理当局(特别是高层管理)中出现了分歧，或者是某种管理态度或观点占据了主导地位，却忽略了另一方面。也许，发展和管理按照两条轴线进行多角化的企业是可能的，但那肯定要

困难得多。

“反经济周期”的多角化

为了使企业“反经济周期”(抵消经济周期的不利影响)而实行的多角化——如用资本商品业务的周期优势和风险，去抵消消费品业务的不同周期优势和风险——往往是行不通的。

认为这两种业务在经济周期的波动中会表现出显著差异，是不符合事实的。或者，只有在经济周期波动最无关紧要的时期——即相对缓和、相对较短的低迷时期，也就是传统的经济周期理论中所谓的“衰退”时期——才会有所不同。在那段时期里，某些消费品的确比资本商品表现出更大的优势。但是，在经济周期最至关紧要的时期，即上升时期和下降时期，这两种业务的表现则基本上是相同的。在严重的下降时期，消费品业务可能在销售额方面会有所收益，但很可能会由于较高的贷款损失和较低的毛利水平而发生损失。

“财务协同”的错觉

试图把资金需求很大的业务与有很多现金剩余的业务结合起来而实行多角化，同样也是靠不住的。任何健康成长的企业都不会长期存在现金盈余的现象。

一种例外的情况是：一家需要大量资金的制造企业收购了一家以保

险公司为代表的投资公司，这从另一方面讲也是有害的。像保险公司、储蓄银行或商业银行这样的投资公司，是一种“受托机构”，其首要职责是就委托给自己的资金进行投资，以便保障投保人或存款人的最大利益，从而完全排除了其他方面的考虑。如果投资公司成为一家工业公司的一部分，它就可能出于压力而被迫进行投资，对与自己对存款人和投保人所承担的首要职责不相吻合的项目进行投资。受托机构的职责，是不能使人对自己产生任何怀疑：在责任和权益上存在着这样一种冲突。

财务协同是一种捉摸不定的东西。它在纸面上看来很好，但实际上却是行不通的。要使二加二大于四——事实上，在企业中，即使要使二加二能够等于四(除了资金以外)，也需要许多其他事物相配合。每项工作都需要有资金，而且所有的经济价值都要用货币来表示。从这个意义上讲，货币具有普遍意义。但也正因为如此，货币本身只是一种标志，而不是一种经济价值和经济现实。可是，在实行多角化时，经济现实和经济价值必须互相配合，即市场、生产率、技术和管理之间必须互相配合。

20世纪60年代在美国和英国最盛行的“财务战略”，即“按照价格与盈余比率来进行收购”的办法，甚至比纯粹的“财务花招”更不妥当。事实上，它只是一种骗取财物的骗局，并不是为了企业本身有什么意义而进行收购，而只是为了通过股票市场的价格变动而立即获益(即以较低的价格与盈余比率购买有较高价格与盈余比率的股票)才收购一家企

业。因此，这种收购只是一种财务戏法，能够产生“杠杆作用”，即在经济和股票市场上升时期提高每股股票的股息，并因而提高股票的价格。但是，杠杆作用始终是两方面的。在经济和股票市场下降的时期，它会降低每股股票的股息，并使股票价格猛跌。这种“收购政策”只不过是20世纪30年代在美国极为盛行的“连续投机”的另外一种表现形式而已，这在那个年代已经被理所当然地宣布为非法。所谓“连续投机”，就是一些企业通过发行债券来购买另外一些企业的股票。那些喜欢这种“游戏”并把自己的企业销售给财务投机者的人，除非立即把收购中所得的债券销售掉，否则很快就会看穿这一骗局。

为多角化而实行多角化，而不是为了企业的最大利益以及提高企业绩效和成长能力而实行多角化，始终是错误的。但是，人心总是这山望着那山高。人们常常会说：“我们这个行业的资本回收率只有6%，因而遭到了失败。瞧瞧这个或那个行业，其资本回收率达20%。让我们在那个行业中找到一个便宜的企业来实施收购。”但是，为什么有一家企业会愿意出售呢?更不用说会以便宜的价格出售了，那一定是有原因的。其次，收购而来的企业是不会长期维持较高的利润率的。了解如何经营该企业的管理当局，往往是留不住的。而收购该企业的公司的管理当局并不了解其业务，往往不能做出正确决策或配备恰当的人员。

同样，如果多角化的目标只是通过涉足另外一个不同的业务来弥补一个企业的缺点和脆弱性，也是会失败的。如果说：“由于我们没有能

力管理好自己的企业，我们最好涉足一个我们了解得更少的业务。”显然，这是不对的。但是，一家企业为了弥补自己的缺点而收购另外一家似乎具有所需优势的企业，事实上就是在说上面的话。

前面提到的那个基于玉米淀粉的多国公司，了解到自己缺乏提炼玉米淀粉以外的化学技术，因而收购了一家聚合化学领域中的小型企业，以便获得显然拥有卓越知识的管理人员。但是，那些聚合化学家却在两年之内相继离去——而被收购企业的管理当局在这种情况下通常也会这么做。结果，这家玉米淀粉公司发现：自己根本就无法管理一家既不了解其技术，又不了解其市场的企业。

在实行多角化时，必须以自己的优势为基础。只有在一家企业能够做(能够做好)的事情上取得较大的报酬，多角化才能取得成功。换句话说，多角化必须是该公司已经过考验的、获取卓越绩效的能力的进一步延伸。任何一家企业的管理当局在考虑实行多角化时，不论是从头创建新的企业，还是收购已有的企业，都应该询问以下问题：“如果这家新企业碰到了麻烦，我们知道怎么去处理吗?”如果答案是否定的，那就最好别去涉足这一业务。无疑，任何一家企业，特别是一家新创建或新收购的企业，迟早都会碰到麻烦，而且往往很快就会碰到麻烦。到那时，母公司和母公司的高层管理者往往有责任知道应该采取什么行动，而且也有责任实际采取行动。

需要“气质匹配性”

(或气质统一性)

关于多角化和复杂性的管理，还有一个方面需要进行阐述。多角化要取得成功，有一个绝对必需的要求，即“气质”的统一。即使多角化是以统一的共同市场或统一的共同技术为基础的，如果多角化的业务、产品线、市场或技术在价值观念方面不相兼容的话，也是行不通的。它们必须拥有一个共同的“个性”，必须拥有如作者所说的“气质匹配性”。

许多大型制药企业通过多角化方式涉足化妆品和香水等业务，但遗憾的是，没有一家企业取得成功。之所以会这样，是因为制药企业并不真正尊重化妆品和香水。对于那些自认为从事人道主义的、严肃的科学工作的人而言，化妆品是“轻浮的”东西。

有这样一家大型电子企业，在第二次世界大战以后的岁月里，它突然发现自己已成为某个重要化学领域的先驱。为了给自己的一些产品(如电气装备和电气用具的绝缘体以及电炉顶盖等)提供更好的原材料，该公司决定从事化学研究，并出乎意料地创造出某些重大发明，实现了一些重大的技术突破。该公司决定以此为契机，组建一个特别的化学产品事业部，却完全没有取得成功。该公司的一位高层经理人员对此进行评论时指出：“我们有基本专利，但化学公司占有市场。我们应该销售自己的专利权，而不是自己成为一家大型化学产品制造商。”该公司在化学产品事业部的投资，比化学公司获得同样销售额所花费的投资要大。同时，它还要把能干的人投入到该事业部中，继续从事富有效率的

研究工作。但是，化学事业部与该公司中从事电气设备制造的机械事业部在基本“气质”方面却存在着重要差异，以至于决策和时间安排方面总会存在“差错”。

西尔斯公司几乎用了二十年时间去学习如何推销时尚商品。西尔斯公司的高层管理者，从伍德将军开始，一直坚持必须在时尚商品领域成为一个领先者。但是，自伍德将军而下，西尔斯公司中竟没有一个人真正地尊重过时尚商品。对西尔斯公司来说，基本的“价值观念”是效用、穿着质量、耐久性和耐洗性——全都是实实在在的价值，而不是时尚顾客心目中的“价值”。只有在整整一代管理当局换班以后，西尔斯公司才成功地开发出了时尚业务。

许多大型联合企业之所以不能获得成功，其基本原因就在于其所拥有的事业部在气质上和价值观念上不能相互匹配。所遇到的困难，不仅在于它们试图管理超出管理当局能够真正了解和理解的多个市场、多种技术和多种产品，还在于它们试图管理具有各种极为不同的“气质”、“价值观念”和“个性”的企业。这就使得在做出重大决策时，大型联合企业必然会犯错误。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第58章　多角化的管理

对成功的多角化进行管理——如何处理“不匹配”的情况——“局部匹配”的诱惑——多角化的四种工具——从头做起和企业收购——气质问题——方法上的差异——我们能够做出什么贡献?——从头做起-企业收购战略——剥离不匹配的项目：市场营销问题——合资企业——几种不同的合资企业——合资企业的基本原则——成功的危险——由谁来管理?——当合资企业不再合理时——简论家族企业的问题

有时，即使基础很健全的多角化战略也很难避免“不匹配”。毕竟，市场或技术方面的延伸最终能否“匹配”起来，是很难预计的。而且，必然会存在“局部匹配”的情况。“局部匹配”主要是指下列两种情况：第一，多角化本身是成功的，却超出了企业的管理能力；第二，只有在企业从事了某些自己没有能力从事或不应该从事的工作以后，多角化才能取得成功。

在对多角化进行管理的时候，企业必须清楚在以下情况发生时应该采取什么行动：某种看来似乎是企业现有市场的合理延伸的产品、服务或业务，最终却发现并不适合于企业的现有市场。这种情况的发生，可能是由于消费者对市场的解释不同于生产者对市场的解释。管理当局必须清楚，在发生以下情况时应该如何进行处理：某些新的项目最初是从企业的业务或技术中开发出来的，却与统一的共同结构不相匹配。这项

新业务或新产品可能很有成功的希望，以至于舍不得放弃。但是，如果把该新开发项目纳入到企业的结构之中，又会分散资源和造成混乱。同时，在对多角化进行管理时，管理当局还必须清楚，在下列情况发生时应该如何处理：企业原来统一的技术，由于向多个分支发展而日益缺乏共同性。有时候，正是最成功的新的开发项目超出了企业原有的界限，它的成功会致使整个企业面临难于管理的危险。

任何企业管理当局都希望“又要马儿跑得快，又要马儿不吃草”。也就是说，希望既能够保持不匹配的部分，又能够有效管理企业，并取得卓越的绩效。但不幸的是，这在企业经营实践中是不可能的。就像谚语中所讲的，那些试图做到这一点的管理当局不久就会发现：鹊孵了鸠蛋，结果却是鸠占鹊巢。

如果不匹配的部分失败了，那么将要采取的行动是很清楚的：采取某种方式剥离掉不相匹配的部分。

但是，从自身的角度来看，如果与企业总体不相匹配的那部分有着成功的希望或显然取得了成功，又应该怎么办呢？

有关这方面，有一个经典的案例：在20世纪20年代的时候，为了解决汽油引擎的“爆震”问题，通用汽车公司发明了“四乙铅”。这不仅在科学上是一大成就，而且也是企业经营中的一大成就。当时，斯隆有关通用汽车公司的整个战略都是以一种性能很好而又经济的汽车为基础的，

但这种汽车存在着“爆震”问题，因而影响到消费者的接受程度。但是，四乙铅显然是与通用汽车公司的业务结构不相匹配的。“四乙铅”是一种化学产品，而不是机械产品，而且它必须连同汽油一起在市场销售，因而要求有一套汽油销售系统。

在通用汽车公司中，流传着这样一种说法：四乙铅的发明者建议通用汽车公司收购一家中等规模的石油公司及其加油站，以便推销四乙铅。但是，斯隆想出了一个更好的办法，即通用汽车公司与拥有销售系统的新泽西标准石油公司合资建立一家合资企业——乙基公司(Ethyl Corporation)。这使通用汽车公司获得了比拥有一家大型石油公司还要多的利润。乙基公司不是大型石油公司的竞争者，而是在世界范围内向其提供“四乙铅”。事实上，通用汽车公司在世界上任何地方卖给任何人的每一加仑汽油中都赚到了钱。这种做法不仅只花费了最低限度的投资，而且使通用汽车公司维持基本的统一性，并便于管理。乙基公司是一家独立的企业，有自己的管理当局、化学工程师和销售人员。

当然，建立合资企业，只是处理有发展前途或有望取得成功的“不匹配部分”的一种方法。但是，不论采取什么方法——采取合资企业、直接销售、许可或剥离出另外一家企业——都必须有助于形成明确的“分开管理”。换句话说，如果要使不相匹配的那一部分取得成功，就必须使它拥有自己的管理当局。之所以必须这么做，是因为：所谓不相匹配的部分，就是与企业管理当局所知道的、所了解的、能够进行有效管理的

统一市场和统一技术不相匹配。另一方面，如果不相匹配的部分有发展前途或有望取得成功的话，就必须有自己的管理当局，而且值得企业这么去做。

以“四乙铅”为代表的“不匹配”是相当稀少的，而更常见的情况是“局部匹配”，即新产品或新技术与整个企业并不匹配，因为它要求有自己的市场和自己的顾客才能取得成功，但同时它也是企业原有业务的重要供应品或企业某一产品的重要顾客。

通用汽车公司必须有“四乙铅”，以便向顾客供应这种产品，但是没有一滴“四乙铅”是该公司的产品。这种情况同第57章　所提到的一家大型电子公司的例子存在着很大的差异。在第57章　的例子中，该大型电子公司开发出一系列新的塑胶化合物，而且这些新的塑胶有可能应用于非常广泛的行业和产品之中。事实上，如果潜在市场不是这么大的话，那么它所需要的资本投资就缺乏经济有效性(不合算)了。在这类塑胶产品的潜在市场中，大约有90%95%是完全在企业原有业务之外的，而其余5%10%——当然是可以立即实现的5%10%——则用做原有产品的零部件或原材料。这家公司决定自己开发这些新的化学产品。但是，虽然这种新技术获得了很大的成功，但该公司并没有从中获得应得的收益，而其他化学公司则由于很快围绕着原发明者的专利组织生产而收益颇丰。如果该公司把这项新技术转让出去，或至少与一家大型化学公司合资经营，情况肯定会好得多。

对于需要进行多角化的一项新开发项目而言，如果它可以为本企业的现有产品或服务提供有利可图的新市场，即很有可能成为企业的重要顾客，那么就应该询问下列问题："我们的现有产品、服务和市场对新开发项目所做出的贡献，是居于核心地位的，还是附带的?"如果是前者，那么这项新的开发项目就有着坚实的基础，并且易于进行管理；但如果是后者，那就还是分开经营为妙。

局部匹配是多角化中最危险的一种诱惑。"一知半解"总是比完全一无所知更危险，人们往往会欺骗自己：认为自己的确对之有很深入的理解，而且认为自己的确能够对其发展和成功做出重要贡献。但是，人们所不了解的那一部分，如果不是决定性因素的话，往往也是关键性的因素。

那些在香水和化妆品方面从事多角经营的制药企业，全都认为自己在化学和化合物方面的知识可以为成功的多角化做出重大贡献。但是，香水和化妆品业中的关键因素，却是时尚商品的市场营销、宣传和塑造形象——而这三者都不属于制药企业的知识范围以内，更不用问是否与这些企业的价值观念相匹配了。

在对已成为企业一部分的多角化(即企业已经涉足该业务)进行筹划或管理时，高层管理者无论如何都应该提出以下问题(就像第57章　所提及的那家成功的制药企业那样)："这项产品、生产流程、服务、技术或市场，是否在其他地方更为合适?"如果答案是肯定的，或者只是"可

能会”，那么就应该进一步询问：“我们应该有能力做什么，才能使其与我们的业务相匹配呢？我们应该怎样学习并获得这些能力呢”？同时，管理当局还应该询问以下问题：“如何才是最恰当的‘分开经营’呢？这里所说的最恰当，既是指对我们的企业最恰当，也是对那些不匹配的部分或局部匹配的部分最恰当。”

导致不匹配或局部匹配的多角化，即损害或破坏企业的统一核心的多角化，是一家企业“规模不当”或变得“规模不当”的另外一种形式。因此，至少应该要求它不要危及企业在管理上的统一性、明确性和集中性(集中经营自己的业务和利用相关的机会)。最低限度要把这种局部匹配的项目作为完全独立的业务进行管理(虽然全都归企业拥有)，而不再由原来的企业进行管理。不过，上述决策是一种投资决策。因此，这类决策所采用的标准，必须同在本企业以外进行投资的决策所采用的标准一样，即“这是我们所拥有的最好的资本投资吗”如果不是，那么它就是在分散稀缺资源。

如果它不是最好的——或很好的投资机会，那么最好采取全部或部分剥离的方法——销售、许可或创建合资企业。这不仅可以为企业带来更大的直接回报，也可以使管理当局抽身出来从事自己能够或应该做的事情，进而带来更大的间接回报。

多角化的工具

在管理多角化的过程中，企业的管理当局有四种工具可供选择。

其中，有两种是实行多角化的工具：一种是从头做起(常叫做“从基础发展”)，另一种是企业收购。

第三种工具是矫正不健全的多角化，即剥离不匹配或局部匹配的项目。

第四种工具既是实行多角化，又是剥离不健全的多角化项目的工具，即创建合资企业。

从头做起和企业收购两者都是多角化和企业成长的捷径，而且都有热中的鼓吹者。但是，这两者并不是互相排斥的，而是可供选择的。而且，对于一个重要问题来说，这两者是互相补充的。

常有人说，收购比“从头做起”要花费更多的资金，但更节约时间。实际上，这种说法并不一定是对的。一方面，“从头做起”比收购花费更多资金的情形也是很多的。另一方面，也存在着许多收购比“从头做起”要花费更长时间才能取得成果的情形。

在现实中，往往很难收购到一家在市场、产品或人员方面正好匹配的企业。为了使收购来的企业能够真正实现最初进行收购的初衷，可能需要很长一段时间。而在此以前，收购来的企业不可能取得最初收购时想要实现的成果。

常有人说，虽然收购比从头做起要花费更多的资金，但风险较小，这也不一定是对的。在收购的时候，可能已经花费了许多资金，但结果发现“搞错了”的比例或令人失望的比例，也是很高的，作者认为可能占50%左右。相对而言，“从头做起”的失败率虽然较高——大约占2/3左右——但在绝大多数情形下，其失败是可以及早发现的，并且在大量投资之前就可以予以清理。

也有人说，对从头做起不可能有十分确定的把握，始终都可能发生出人意料的事情——而出人意料的事情很少是令人愉快的。但是，在我所见过或听过的收购中，也存在着令人不愉快的、出人意料的事情发生。事实上，在收购中，绝对可以确定的一件事情是：在收购合同签字以后，企业的许多方面都开始出现混乱。

可以肯定的是：实际上，从头做起和收购要求采用不同的方式，具有不同的气质，并提出和要求不同的问题，而且会遇到互不相同的、各种各样的困难。不过，它们有一个共同之处，即必须以多角化战略为基础。无论采取哪一种方式，如果只是采取如下态度——“我们需要成长，让我们做一些不同的事情”，那就不大可能获得成功。从头做起和收购这两种多角化方式要想取得成功的话，共同的出发点应该是思考：“我们的业务是什么以及它应该是什么?”

但自此以后，两者在许多重要方面都存在着明显差异。

事实上，两者之间的差异是极大的，以至于很少有企业能够同时在“从头做起”和“收购”这两个方面都取得成功。如果一家企业在收购方面总是“运气不好”，那就应该停止继续收购活动。实际上，那可能不是运气不好，而是缺乏做好这件事的“气质”。即使最和谐、最合理的收购，也肯定会遇到一些困难、麻烦和问题。而这些“运气不好”的企业，则缺乏克服这些困难和解决这些问题的能力。类似地，如果一家企业在从头做起方面总是“运气不好”，那也不是运气不好，而是不理解新问题和成长问题，缺乏创新能力(关于这一点，请参见本书第61章)。实际上，这两种企业都难于获得它们所缺少的东西。

美国的两家企业——通用汽车公司和通用电气公司——可以表明上述道理，而且这两家公司也似乎理解这一点。数十年来，通用汽车公司都没有通过“从头做起”的方式来开发任何业务，但在收购方面却取得了令人羡慕的成就。例如，在短短的几年时间里，通用汽车公司就把一家很成功的小型柴油机制造厂发展成为电动机车事业部，并成为铁路机车行业中的巨头。另一方面，从早期开始，通用电气公司在收购方面就没有多好的业绩表现，但在通过技术创新或市场创新来创建新企业方面，却获得了很大的成功。

每一家企业的管理当局都必须或者善于“从头做起”，或者善于企业收购。无疑，任何一家企业，至少是超越了小型规模的企业，可能都需要从事多角化经营。但是，每一家企业的管理当局都必须知道：在从事

多角化的这两项工具中，哪一项更适合本企业的气质、做事方式和能力。然后，它应该确定自己能够做什么，并找到最适合本企业从事的业务。对于任何企业而言，应该力争在某一方面拥有很高的技能和很大的实力，而不是什么都可以做，但在哪方面技能水平都不高。

同时，从头做起和收购的基本开始方法也是不同的。在决定着手采取“从头做起”这一方式时，关键的问题是：“它对我们有些什么贡献?可以为我们提供哪些新的能力、新的优势、新的市场或新的技术？概括起来就是：它能够为我们做些什么?”

比较而言，在决定采取收购方式时，关键问题总是：“我们能够为新收购的企业做出什么贡献?”只有母公司可以在大大提高所收购企业的经营能力和经营绩效方面做出贡献时，收购活动才能够获得成功。

通用汽车公司之所以在收购方面取得了那么大的成功，似乎就是由于它总是能够清晰地了解这一点。但是，未必只有像通用汽车公司这样的巨型企业，才能够制定出基于如下问题的成功的收购战略：“我们能够做出什么贡献？”

在美国中西部有一家企业，它在15年的时间里，迅速地从一家小型企业发展成为一家中型企业——而且几乎是大型企业，并获得很高的利润率。之所以能够取得这么好的成就，就是由于该企业在仔细分析自己能够做出什么贡献的基础上制定并实施了成功的收购战略。在这家企业

里，各项业务都是为机械产品或电子产品提供各种零部件。这家企业的制造能力的确很强，但该企业主要把自己看成是一家在开拓工业品市场及其分销方面具有很强能力的企业。它不断地寻找具有如下特征的成功的中小型企业：在这些产品的工程和制造方面占有领先地位，但主要是作为制造商，而不是市场营销企业来经营的。一旦找到了这种企业，它就向该企业的管理当局提议进行联合研究。如果研究结果使双方管理当局满意，并且表明：系统的市场营销方法能够大大提高经营绩效，那么它就会提出收购该企业的条件——所提出的收购价格通常都比较高。迄今为止，诸如此类的提议都得到了被收购企业的认可和接受。在15年里，上述这家企业一共收购了11家企业。其中，除了一家以外，其他的都在相当短的时间里就实现了预期结果。

企业收购之所以要以自己做出贡献的能力为依据，还有一个极为重要的原因。人们不能想当然地认为被收购企业的管理当局会继续留下来——即使要求他们留下来，他们也不一定会留下来。从以往的经验来看，他们不留下来的概率很大。当母公司不得不为收购来的企业配备管理人员时（而这往往是在出现问题以后），必须立足于自己的优势，挑选可以为被收购企业做出贡献的人员，而且要确保这种贡献恰恰是被收购企业需要的。

采取从头做起的方式，往往不存在上述问题，这是该种方式的一大优点。采取从头做起的方式时，人们可以在发展的过程中获得所需要的

能力、技术和技能，可以在发展的过程中不断学习。但在采取收购方式时，则必须在收购时就已经拥有这些能力、技术和技能。

面向收购的从头做起战略

美国在20世纪30年代的“新政”立法，使从事银行业务的J.P.摩根公司一分为二。其中，一家企业是摩根斯坦利公司，接管了分家以前最出色的保险业和创业金融业务；另一家企业则沿用原来的名字，继续经营商业银行业务，在以前这只是一种附带业务。虽然新摩根公司拥有全国最大的一些企业(它的顾客)，但缺乏一般商业银行最重要因素之一的存款基础，也缺乏有关商业银行的知识和经过考验的商业银行业务人员。每个人都认为摩根公司此后将沦落为一家无足轻重的银行企业，但在分解之后不到十年，摩根公司接管了担保信托公司(Guaranty Trust Company)。当时，担保信托公司虽然也是全国最老、最大的商业银行之一，但却处于一筹莫展的境地。合并以后的摩根担保信托公司，立即变得十分积极和生气勃勃，一跃成为纽约领先的“大企业”银行。虽然它的分支机构不多(每一个分支机构本身都是一个很大的银行)，但目前从存款金额方面来看，它在纽约的银行业中已占据第四位；而从信托和投资业务来看，名次还要靠前很多。之所以能够在分解之后很快取得这么大的成就，就是由于该公司采取了一种有意识的多角化战略，即为了成功地实施收购，率先采取从头做起的方式。

在摩根银行分解以后，摩根的合伙人——亨利·亚历山大(Henry

Alexander)担任残缺不全的商业银行公司的首脑。他认识到：相对于一家成功的商业银行而言，本公司的规模是不恰当的，它缺乏存款基础。同时，他或许也已经认识到：在这方面的缺陷，无法通过成长来弥补，而只能通过合并或收购的方式来解决。此外，他肯定还认识到：本公司缺乏对所收购的企业做出重大贡献的能力。因此，他着手采取了从头做起的方式，努力推动系统的发展。同时，他还特别挑选了一批聪明的年轻人，对他们进行商业银行业务方面的培训。在纽约银行界中，当时流传着有关“亚历山大幼儿园”的笑话。但是，当亚历山大最终采取行动并接管了担保信托公司的时候(规模比亚历山大掌管的原有企业大十倍)，他能够为各个关键职位配备有经验的、经过考验的、摩根公司的经理人员，面向每一项关键活动提出了新的、经过认真验证的思想和政策，并使之重新迸发出活力和生机。

正是由于企业收购获得成功的关键在于母公司能够对所收购的企业做出贡献，采取从头做起的方式才能够为企业收购奠定基础。而且，正是由于从头做起常常会经历“进退维谷”的阶段或“不恰当的规模”，即需要有一个量的飞跃——以便有更大的分销系统、更大的存款基础或更广泛的技术，企业收购常常是使从头做起的企业(即内部成长)变得富有效率的最佳途径。但是，这首先要求具有同时实施“从头做起”和“收购”的稀有能力，更要求制定和实施有目的的经营战略。

剥离不匹配的项目

与本企业不匹配、本身也不成功的项目，应该尽快地予以放弃，否则，它就会成为吸收和浪费企业各种资源的无底洞，成为管理当局的沉重包袱。对于任何一种多角化战略而言，无论是通过从头做起的方式，还是通过企业收购的方式，都需要一项有系统、有目的地放弃不匹配项目的政策。至于那些与本企业不匹配，但本身很成功的项目或局部匹配的项目，也不应该放任自由，而应予以剥离，划归本企业管理系统之外。

西尔斯公司对自己拥有并发展起来的最成功的制造公司——惠尔浦公司，就是采用这种方式进行处理的。当惠尔浦公司所产的全部用具都由西尔斯公司购买和分销时，西尔斯公司拥有着惠尔浦公司的所有权。后来，西尔斯公司决定让惠尔浦公司直接用自己的品牌向公众销售其产品，并向公众销售惠尔浦公司的股票，而自己只保留了其中的部分股权并保持着控制权。随着惠尔浦公司的成长和壮大，西尔斯公司逐渐把其余的股票也销售出去了。

采用这种战略的理由之一是：一项成长中的成功业务既需要资本，又能自己获得这些资本。但是，这样一项业务必须在管理上具有真正的独立性。如果由另外一家企业的管理当局来控制，而那个管理当局的利益、愿景和关注焦点都集中在（也应该集中在）自己的企业，那么这项被控制的业务就不可能充分发挥最大的潜力。对于这样的业务而言，它已经不再是“孩子”了，而是“成人”，而成人最好要自立。

惠尔浦公司仍然是西尔斯公司销售的大型用具的独家供应商。事实上，它还增加供应给西尔斯公司其他一些用具，如家用电炉。在惠尔浦公司，直到1972年的时候，还是由西尔斯公司原来的经理人员担任高层管理工作。但是，该公司之所以成长为美国最大的100家工业企业之列，主要是因为它通过自己的经销商，使用自己的品牌，直接面向消费者进行销售。在西尔斯公司结束了对惠尔浦公司的控制之后，这种状况就开始了。而且，惠尔浦公司直接从资本和信贷市场获得资金。

对大多数与本企业不匹配的成功项目或局部匹配的项目来说，一开始就在管理与财务方面与母公司相分离，是非常明智的。就像是已经长大了的孩子，他们需要自行成“家”。

实际上，剥离是一个“市场营销”问题，而不是一个单纯的“销售”问题。关键问题不在于“我们要销售什么以及要卖多少钱”，而在于“这家企业对谁更有‘价值’以及在什么条件下才具有‘价值’”。当然，这也是一笔财务交易，但最重要的一点是：找到一个可能的买主，并使与卖主不匹配的项目完全适合这一买主，能够为它提供最好的机会或解决最困难的问题。当然，这位买主也是出价最高的买主。

有一家大型印刷公司得出结论：对它而言，自己拥有的一份大量发行的杂志充其量只是局部匹配的项目，应当予以出售。最初收购这份杂志的原因，只是为了维持该公司的印刷合同。当时，这份杂志正处于困境之中。经过印刷公司管理当局的努力经营，这份杂志已经变成一家相

当成功的杂志。但是，印刷公司的经理人员知道，这家杂志需要有新的方向和新的战略，而他们自己既不是，而且也不想成为出版专家。事实上，他们已经认识到：在这项自己并不真正了解的业务上，已经花费了太多的时间。他们认为，这份杂志所需要的，是在出版方面拥有较高技能的管理当局。然后，他们提出了这样的问题："对一家杂志出版公司来说，最有价值的是什么?"他们得出这样的答案："如果这是一家成长中的杂志公司，那么它最需要的是现金。这是因为：一份成长中的杂志，可能在几年的时间里都需要通过大量的现金投资来扩大发行量。""那么，为了我们自己的利益，我们怎样才能够满足这家杂志的可能买主在现金方面的需要呢?"答案是："把它在我们印刷厂中的印刷费和纸张费的付款期限延长到90天，而不是习惯上的30天"。之所以做出这一决定，是因为：对于一份杂志而言，仅次于扩大发行量的投资费用，就是印刷费和纸张费。这家印刷公司很快就找到了一个满足各种要求的出版集团。该出版集团很愉快地收购了这份杂志，所支付的价格比上述印刷公司的期望还要高，它们也付得起这笔费用。该杂志采用自给自足的方式，所获得的现金不仅足以满足自身的需求，而且表现出很强的成本优势。同时，上述印刷公司(卖主)在对自己最至关重要的业务方面（杂志印刷业务）也得到了成倍的增长，买主把自己旗下其他几家杂志的印刷业务也委托给这家印刷公司。在这样做的时候，它所面临的风险最小。在两年的时间里，买主就使这份杂志发行和广告所带来的收益增加了50%。

有句俗话说得好："在为女儿找丈夫时，不要问'谁能成为她最好的丈夫'，而要问'她能成为怎样一个人的好妻子'。"对于剥离一个与本企业不匹配的、本身很成功或很有发展前途的项目或局部匹配的项目而言，上述规则同样适用。

合资企业

合资企业是使不匹配的项目变为匹配项目的最灵活的工具。随着时间的推移，其重要性将日益增加。但同时，它也是实行多角化的所有工具中要求最高、最困难、最难于理解的一种工具。

在现实中，存在着几种不同的合资企业，每一种都有不同的目的、不同的特点。第一种合资企业是：把两个不同的独立企业的优点结合在一起而组建一家共同拥有的新企业。每家母公司都贡献自己所擅长的，由此而形成的整体，实际上不同于（而且应该不同于）各个组成部分的总和。

在这方面，乙基公司是早期的一个例子，另外一个最近发生的小例子是1972年由一家大型航空公司——英国海外航空公司(BOAC)和一家电子计算机租赁公司——利斯科公司(Leasco)合办的合资企业。这家合资企业为一些小型航空公司提供航空旅客订票系统。可以说，这家合资企业把英国海外航空公司为自己的订票需要而设计的程序和流程数据，同一家大型电子计算机租赁公司的计算机专长和财务能力结合起来。英国海

外航空公司看到了把一个成本中心转化为利润中心的机会，但同时认识到：如果不创建一家合资企业，即一家独立的企业，那就会是一种不恰当的多角化，因为它要求自己所不具备的财务优势，而且也会把自己的精力转移到一个高度竞争的行业里，而不是专注于经营自己的业务。

第二种合资企业，试图把几个本身无法生存的不匹配项目组成一个能够生存的整体。它试图实现一次量的飞跃，由规模不恰当转变为规模恰当，由无法生存转变为能够生存。在这种合资企业中，所有的合伙者都做出相同的贡献，但各自的贡献比例是不同的。不过，新建的整体，应该大于各个部分的总和——这是由于每个组成部分本身都小于有效性的最低要求。这种合资企业，可以称为“合资联营企业”。

在20世纪60年代后期和70年代初期，以伦敦为主创建了一批从事中期贷款业务的“国际银行财团”。这些国际银行财团，就属于这种“合资联营企业”。参加这种国际银行财团的，都是欧美的一些大型银行，有时还有日本和拉丁美洲的银行。这些银行本身全都规模庞大，而且财力雄厚。但从经营中期贷款业务来说，没有一家银行能够在财力，特别是市场方面同美国银行、大通银行和第一花旗银行财团(First National City)等美国大型银行相竞争。利用自己在中期贷款方面的专长，这些美国大型银行已经在国际银行业中建立起领先地位。参加这种国际银行财团的每一家母银行都必须按照自己可能获得收益的比例投入资金和努力。如果它们互相直接竞争，就难于获得这些收益。可是，它们在参加国际银

行财团以后，如果退出这一中期贷款市场，也难免不失去重要顾客。

与此非常相似的，是原材料供应中的合资企业。阿拉伯美国石油公司(阿美公司）就是由泽西标准石油公司、加利福尼亚标准石油公司和美孚石油公司这三家大型美国石油公司联合组成的合资企业，专门勘探、开采和提炼沙特阿拉伯的石油。当阿美石油公司在20世纪40年代创建时，人们已经知道沙特阿拉伯的石油蕴藏量很大，其产量大得即使是世界上非常大型的石油公司也无法单独完成全部的市场营销活动。把这三家大型石油公司的市场营销系统结合起来，沙特阿拉伯的油田对石油销售来讲就不再是一个威胁，而是一个重要机会了。

最后，还有一种合资企业是为了提供所谓的“双重国籍”身份。这种合资企业主要是用来调和政治或文化方面的矛盾。

在这方面，最著名的例子，是第二次世界大战以后日本公司及其西方合伙者所创建的许多合资企业。人们(特别是日本人)常常把这些合资企业解释为“把西方的技术和产品知识与日本企业有关市场、语言和文化的知识协调起来的手段”。日本人认为，西方人单靠自己无法在日本这样一种不同的文化中进行管理。但是，也有许多西方企业成功地经营着完全由它们所有的独资的日本子公司，如胜家公司(Singer)、IBM公司、可口可乐公司和瑞士制药公司。这些公司的事例，驳倒了日本人的论据。无可置疑的是：绝大多数西方企业都情愿自己建立或收购完全由它们拥有的独资的日本子公司。它们之所以建立合资企业，是由于政治

原因，而不是经济方面的原因。

合资企业在日本的重要性，不仅是为了经济上的便利而结合，而且是为了缓和世界经济现实之间的冲突以及以民族国家为基础的政治制度之间的矛盾，是调节经济力量和政治力量之间的紧张关系，并使之富有效率的一种方式。因此，合资企业在多国公司和小国，特别是发展中国家的相互关系中，是极其重要的(关于这一点，请参见第59章　中的详细论述)。

合资企业的基本原则

不论建立合资企业的原因是什么，都必须遵守大致相同的规则。在共同创建合资企业之前，必须先了解这些规则，否则，无论合资企业如何成功，也会产生矛盾。事实上，除非所有合作伙伴及其所创建的合资企业都充分理解这些基本规则，否则该合资企业越是成功，则问题也就越多。

当然，合资企业可能由于本身的失败而陷入困境。但在这种时候，如何处置是比较明显的，而且合资双方的利益也是一样的，即都希望能够解除这些麻烦。如果该合资企业已经无法挽救的话，它们都希望能够以最小的损失“脱身”。但是，如果合资企业本身取得了成功，也会产生问题。那时，合资双方(两家母公司)的利益会表现出明显差异，而且往往难于调和。

因此，第一条规则就是明确而详尽地制定出三套目标：双方母公司的各自目标以及合资企业的目标。同时，事先需要做的一件重要事情，就是指出双方母公司在目标方面很可能出现的基本差异。如果只是说："我们希望所创建的合资企业成长、繁荣和盈利"，而不做进一步的规定和研究，那就无异于"在今后几年里自找麻烦"。

在20世纪50年代中期和后期，德国的一些大型化学公司(如赫斯特公司)同美国的一些大型化学公司在巴西建立了一些合资企业。但是，由于经营上的成功，这些合资企业反而失败了。在这些合资企业取得成功以后，双方母公司在合资企业应该遵循的方向和政策上开始发生分歧。双方都不了解这样的事实：在一开始的时候，对方的目标就同自己的目标不一致。事实上，它们原来都以为双方的目标是一致的。德国的那些大型化学公司从自己的利益出发，把设在巴西的合资企业看成主要是付费使用德国技术并购买德国生产的原材料和中间产品的用户。它们并不希望这些合资企业成长得太快。在20世纪50年代早期的时候，母公司也面临着很大的现金压力，要为自己在欧洲的成长提供大量资金，因而不愿意用稀缺的现金来资助巴西子公司的成长。另一方面，美国的那些大型化学公司却把巴西的合资企业看成是"成长中的企业"，期望这些合资企业能够在尽可能短的时期里成长为尽可能大的企业，并成为应用自己的技术、原材料和中间产品的大型制造商。现金对于这些大型美国化学公司而言，当然不成问题。事实上，它们当时还存在着流动资金过剩的问题。所以，当巴西的这些合资企业开始迅速成长时，双方母公司

发现自己处于如上所述的、不可调和的矛盾之中，因而不得不对合资企业进行清理，由双方母公司中的某一方来接管。

即使事先明确地规定了目标，双方母公司之间也可能会出现一些意见不一致的情况，而且在合资企业取得成功的情况下，常常会发生这种情况。双方势均力敌，而且同样坚持，不愿做出让步，没有人能够解决这种意见不一致的情况。因此，在开始创建合资企业时，就要规定在双方意见不一致或陷于僵局时做出决定的办法。

我认为，有必要事先就确定一个双方尊重的、能够处理冲突和意见不一致的仲裁者或局外人，并把他的裁决看做是最终的裁决，对双方都有约束力的裁决。一家合资企业最容易犯的毛病，就是合资企业中的人员玩弄权术，挑拨双方母公司相互反对。这会使气氛恶化，甚至使合资企业难以存在下去。因此，为了使合资企业能够得以健康成长，必须事先规定解决纠纷的办法。

合资企业必须有自主权。之所以要创建合资企业，原因就在于某项业务、某一产品线、某一市场或某项活动不适合存在于任何一家母公司内部。因此，必须创建一家合资企业，以便有真正的自主权来拓展自己的业务、实现自己的使命和目标，并实施自己的战略和政策。

当然，这就会产生如下问题："应该由谁来管理合资企业?"

除了"双重国籍"的合资企业以外，这个问题的答案是很清楚的。合

资企业必须拥有自己的管理当局。合资企业不是任一母公司的一部分，而是一家独立的企业。但是，拥有双重国籍的合资企业则是双方母公司的一部分。不过，即使这类合资企业，也最好有自己的管理当局。否则，它就应该完全由母公司中的一方来行使管理权。如果由双方母公司共同管理，肯定是行不通的，只会造成麻烦。

在日本，由日本企业和西方企业共同创建的合资企业，凡取得成功者，常常都由日本人来管理。在这种合资企业中，担任管理职务的日本人实际上是日本母公司的经理人员，他们只是暂时去担任合资企业的管理工作，仍然保留着在日本母公司中的年资地位和晋升体系。在这种合资企业中，也有美国人或其他西方人似乎在参与管理，但实际上，他们只是技术顾问，而且常常感到十分烦恼。另一方面，在日本，在由日本人和西方人共同经营的合资企业中，也有少数是由西方人承担管理责任的。在这种合资企业里，日本母公司的代表也会感到很烦恼，觉得自己是“局外人”。

最后，当合资企业取得成功之后，特别是当它成为一家大型企业以后，它应该同母公司分离开来，不再继续是一个合资企业。母公司可能仍保留自己在该企业中的投资，但该企业应该成为一家完全独立的企业。至少，在资本市场允许的情况下，在这种企业中应该有一小部分股东不属于原来的母公司，它应该自负盈亏，或至少能够自筹资金。否则，它的成长就会受到损害。通用汽车公司和泽西标准石油公司之所以

在20世纪50年代出售乙基公司，就是因为它太大、太成功了，不能再继续作为一家合资企业了。

有时，可以把一家合资企业(特别是合资联营企业)分解开来，由各母公司共同“瓜分”。虽然这是残酷而令人痛苦的，却可能是一种恰当的方式。

标准真空公司(Standard Vacuum)大约是在第一次世界大战期间由新泽西标准石油公司和美孚石油公司共同创建的一家合资企业，目的是在远东开采、提炼和销售石油制品。当时，东南亚的石油市场已经初具规模，不可以置之不理，但如果给予重视的话，似乎又显得太小。到了20世纪50年代的时候，情况显然不一样了。另外，双方母公司在合资企业的目标和战略方面存在着根本分歧。因此，它们决定“分解”标准真空公司，每一家母公司瓜分原来的一半(统一的合资企业的一半)。对于一家非常自豪的管理班子来说，采取这样重大的“外科手术”，虽然造成了严重的创伤，但分开之后的东南亚泽西标准公司和东南亚美孚石油公司都在十年里实现了较好的成长，都成为比原来的合资企业（标准真空公司）规模还要庞大的企业。

在标准真空公司成为一家成功的巨型企业以后，如果还继续作为一家合资企业的话，就会阻碍其成长。对于一家合资企业而言，即使有着明确的目标和自主的管理当局，但毕竟仍是母公司达成目标的工具，而不是一家独立的企业。一旦该企业获得了成功并建立起自己的地位，这

就是错误的政策、错误的立场了。

可以预言，在未来的数十年里，多角化的重要地位还会有所增加。“新市场”(投资和资本的大众市场、职业和成就的大众市场)的压力、世界经济的出现、技术的动态，都将促使企业实行多角化。因此，对于一家企业的高层管理而言，做好下列工作至关重要：了解应该顺从哪些压力、抵制哪些压力，区分可以强化统一性和管理能力的合理多角化和造成分裂的分散化，以便可以对多角化和多样性进行有效管理。

简论家族企业的问题

迄今为止，我们所讨论的复杂性和多角化都是企业及其产品、市场与技术的复杂性，实际上还存在着一种重要的情况——家族企业。在这种情况下，复杂性不是企业结构的函数，而是管理结构的函数。

在过去，家族企业是一种典型形态。目前，仍然存在着许多家族企业——即使在大型企业中，也存在着许多家族企业。但是，在发达国家里，至少在可以获得专业管理人员的情况下，在资本的获取不受继承的财产和家族财富限制的情况下，大型家族企业显然在逐渐衰亡。家族企业必须做些什么呢?如果它要生存下去，必须做些什么呢?在规模和时间方面存在什么限度呢?

毫无疑问，当一家企业的规模超过一定的限度以后，就不能再继续保持由家族成员来担任管理职务，也无法保证该企业可以继续生存下

去。当企业超过了一定的规模之后——通常意味着超过适当的规模——管理的重担，就必须日益由那些与创建企业的家族很少存在关系或没有关系的专业管理人员来承担。不过，企业所有权可能仍掌握在这些家族手中。例如，在日本，直到第二次世界大战结束时，虽然每个财阀集团都已经很庞大、很复杂，但这些集团的所有权仍然掌握在创业家族的手中。虽然日本家族能够，而且事实上也的确可以自由招赘，但早在1900年以前很久，所有财阀集团就已经由非家族的专业管理人员来管理了。

在欧美的一些大型家族企业里，当企业超过适当的规模时，创业家族仍然占据着重要地位。例如，在德国的西门子公司，直到第二次世界大战以后，创业家族仍然在管理当局中占有重要地位，即持续长达100年之久。在美国的杜邦公司，杜邦家族的两兄弟和一位堂兄弟于1902年接管了当时处于崩溃边缘的几家老式黑色火药工厂，并开始创建目前的杜邦公司。在70年后的今天，杜邦家族在该公司的管理当局中仍然占据着有力地位。但是，在西门子公司和杜邦公司里，专业管理人员在权威、影响和决策权力等方面，早就是高层管理中的平等成员了(虽然在正式说法和规定等方面未必如此)。

在超过了一定的规模以后，要使自己永久维持下去，家族企业必须能够吸收并保留第一流的不属于家族成员的人才。这里所指的家族成员甚至包括招赘进来的人(杜邦公司在采用招赘办法上，甚至比日本人更为成功。虽然杜邦家族招赘进来的人，即同杜邦家女儿结婚的人，并不

改用杜邦的姓氏)。家族企业如果要使自己长久生存下去，最好仔细考虑一下 (而且要早一些)：需要做什么，才可以使家族以外的人能够同“统治家族”一起生活和工作。

下面要概括的规则相当简单——在多年以前，杜邦公司和西门子公司已经把这些规则制定出来了。在家族成员中，只有那些自身条件能够胜任高层管理职务的人，才能留在企业之中。在家族企业中的家族成员，不论他的职衔和级别如何，甚至不论他担任什么工作，都拥有一定的权威和权力。作为当权者的儿子、兄弟或姻兄弟，他有一条通向最高层的“内线”。不论他的级别如何，他都属于高层管理者。如果他不能以自己的品德和成就赢得高层管理成员的尊敬，他就不应该在公司中从事工作。

也许，保罗堂兄弟的确应该得到家族的帮助。但是，如果他达不到高层管理人员的水准，他最好领一份“干薪”，而不要担任什么工作。由于他不在公司中工作，所花费的只不过是一份“干薪”。如果让他在公司中工作，所付出的代价就大了：对家族的尊重、吸引并保留能干人员的能力、有真才实学的人才的晋升机会等，都会受到不利影响。

一个缺乏才干，但愿意认真工作的家族成员，也许还可以留在公司中。虽然其他人不大愿意，但还会认同他有权在公司中工作。如果一个家族成员不愿意认真工作，那么无论他多么能干，都不能让他留在家族企业之中。他会败坏士气，并使人们产生怨恨和不满。

在1920年，皮埃尔·杜邦对杜邦公司进行了重组，使它成为一个真正庞大而成功的企业。当时，他已经认识到：必须对高层管理当局中不属于创业家族的专业人员给予报酬和激励，使他们感到是“自己人”。杜邦不顾家族中其他成员的强烈反对，在美国企业界中首创了优先认购股票的制度。他坚持认为：如果没有这样一种制度，第一流的非创业家族成员的人才就会感到遭受了歧视。事实证明，他的这种看法是正确的。其重要性不在于金钱，而在于地位。

在超过一定的规模以后，即使家族企业仍然能够成功地吸引专业管理人员，也不一定能够使自己长久生存下去。家族的创业精神可能会逐渐削弱。罗特希尔德家族(Rothschilds)维持其旺盛的创业精神近两百年之久，比历史上任何一个朝代(企业的或非企业的)都要长，从而使该家族企业保持着活力。但是，随着罗特希尔德家族企业的成长和繁荣，家族成员的独立性日益增大，有着其他的追求并面临着其他诱惑。结果，在家族成员中，特别是在真正能干的成员中，愿意献身于家族企业，并为之艰苦工作的人越来越少。最后，这个家族企业成为一家完全由专业人员管理的企业。有些家族成员可能仍然留在企业中工作，但那已经是一种例外，而不是一种常规了。众所周知，罗特希尔德家族在各地都以与皇族争胜而闻名。但是，即使是罗特希尔德银行，目前也有非罗特希尔德家族的合伙人了。这种情况一旦出现，家族企业就不再是“家族企业”了。

因此，要经营一家成功的家族企业，必须提前做出筹划：当企业的巨大成功要求改变企业的家族性质时，应该怎么办。对于一个家族企业而言，通常在两代之内，在成长到适当的规模时，创业家族就会成为这家企业的受益人，而不再是老板。如果能够像皮埃尔·杜邦在20世纪20年代早期所做的那样，提前很好地进行筹划，那么家族中最能干、最努力工作的成员仍然可以把家族企业中的职业发展作为一种挑战。至于其他家族成员，则应该及早成为企业管理当局以外的投资者。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第59章　多国公司

第二次世界大战以后的重大社会创新——考验期还在前面——怎样解释多国公司呢?——不是美国人的发明——不是大型企业的专利——不限于制造企业——不是对贸易保护主义做出的反应——共同世界市场的出现——新的需求——从“多国公司”到“跨国公司”——经济与国家主权的分离——“多文化公司”——把政治上和文化上的多样性整合起来进行统一管理——内部力量——必须制定经营战略——集中统一的必要性——高层管理团队——系统管理的必要性——分公司经理——在公司中的地位——人人都需要一个家——如何确定薪金待遇——多国公司及其经营环境——多国公司在东道国的地位——多国公司在母国的地位——这不是一个经济问题，而是政治问题——在发展中国家的多国公司——“进口替代”的错误——全资子公司——加拿大的例子——成功所带来的问题——石油开采权——未来的多国公司

多国公司把企业的多角性和复杂性都提高到了一个新的高度，并在企业战略以及组织结构和行为方面对高层管理者提出了前所未有的要求。

多国公司是第二次世界大战以后的重大社会创新。除此以外，这一时期别无其他社会创新和社会想像力。多国公司是在一个被民族主义狂热搞得四分五裂的世界中最先出现的非民族主义机构，是在一个政治纷

争的世界中出现的整合工具。这使得多国公司的重要性超过了作为一家企业机构所提供的服务。但是，这也使得多国公司成为一个困难而充满问题的机构。实际上，对于多国公司来说，考验期还在前面。作为一个民族主义世界中的多国机构，如果不能够解决自己所导致的各种内外矛盾，多国公司就不可能兴旺发达。多国公司是第二次世界大战以后所出现的最重大事件（经济与国家主权的分离）的原因和结果，同时也是其标志。

迄今为止，多国的公共服务机构仍然相当匮乏。不过，已经有了一些“国际代理机构”，但它们绝大多数是协调、制定规则或从事研究的机构，而不是从事行动和实施的机构。惟一能够自己从事行动，而不是政府代理的真正的多国公共服务机构，是世界银行和国际货币基金组织(后者，特别是在1971年把特别提款权作为一种辅助性的“关键通货”以后)。当然，世界银行和国际货币基金组织都反映了独立于政治主权的世界经济这一共同的现实。而多国公司的兴起，也是以这一现实为基础的。

然而，正好像经济一样，生态问题也正处于同国家主权相分离的过程之中。目前，迫切需要能够自主行事而不必顾及国家疆界的真正的跨国环境组织。事实上，污染也是同生产密切相关的，但与生产相比较，“污染”可能还只是一种局部现象。但是，环境问题就好像经济问题一样，正处于世界化的过程之中。在涉及海洋和海底、空气资源和气

候、土壤和原材料资源等问题时，“国家主权”(即使是最强大、领土最广阔的国家的国家主权)日益被视为一种限制条件，而不是有效行动的实施者。因此，多国公司可能成为未来的多国公共服务机构的典型和先驱——就好像从国内来说，企业管理目前已经成为公共服务机构“管理”的典型和先驱。而且，可以预言，未来的多国公共服务机构，将会碰到多国公司目前所碰到的全部问题和困难。这些困难和问题既包括一系列内部的困难和问题，也涉及与各种政治主权(民族国家及其政府)、各种文化和价值观念之间的相互关系中所存在的困难和问题。

在本章中，我们只讨论企业(多国企业)，而且只用企业的例子进行说明——迄今为止，我们还只有这方面的知识与实践积累。当多国公共服务机构出现时，本章　所探讨的内容对它们也应该适用。

如果说多国主义是在第二次世界大战以后最引人注意的经济发展，那么它也是人们知之甚少的一种现象。不过，目前有关多国公司的神话却很多。一般而言，大多数人都认为，多国公司是全新的、的确没有先例的“事物”。其实，它也是一种旧趋势的复活。在19世纪，就已经有许多多国公司。而且，对于多国公司的恐惧，也不是什么新东西。最明确地反对“美国人接管”的呼声，在1900年英国的书籍和杂志论文中就有所记载。

不论是在美国还是在欧洲，19世纪的重大科学技术发明几乎立即导致多国公司的出现，即在许多国家生产和销售商品的公司。在19世纪50

年代，德国西门子公司的例子就属于这种情况。在德国母公司成立后，英国和俄国的子公司几乎马上就跟着成立了。而且，多年来，这些子公司的发展几乎超过了德国的母公司。麦考密克收割机公司(McCormick)及其竞争对手——英国的福勒收割脱粒机公司(Fowler)也是在19世纪的时候发展成为多国公司的。类似地，在获得最初专利权以后不久，胜家缝纫机公司和雷明顿打字机公司也已经多国化了。在20世纪初，当瑞士的化学和制药公司走向多国化时，这种趋势加快了。菲亚特公司和福特汽车公司，也都是在创建之后的几年里就在国外创建子公司的。在20世纪20年代时，以联合利华公司和荷兰皇家壳牌公司为代表的多国公司的原型也相继成立了。

20世纪五六十年代兴起的多国公司浪潮，在很大程度上是第一次世界大战以前那种趋势的复活，而并不是一种全新的发展。它代表着被第一次世界大战打断的经济活力和成长能力的复苏。即使从形式上看，目前的多国公司也与第一次世界大战以前的发展极为相似：一家母公司连同一些在其他国家中的全资子公司和分公司。联合利华公司和荷兰皇家壳牌公司是两家由英国和荷兰合资的企业。在这两个国家中，有母公司和高层管理及其总部。与不久以前的新的多国公司相比较，这类公司在结构上更像真正的多国公司。

实际上，在某些地区，在19世纪和20世纪初期的那段时间里，多国主义比现在更为盛行。例如，在第一次世界大战以前，有两家坐落在特

里雅斯特市(当时是奥匈帝国的一部分)的保险公司，通过它们在世界各地，包括欧洲、拉丁美洲、非洲，以及中国和俄国等三四十个国家的子公司承保着大量的人寿保险业务。

关于多国公司的另外一种神话是：它完全是或主要是美国人发明的。的确，当多国公司在20世纪50年代蓬勃发展时，是美国公司带头搞起来的。之所以会这样，在一定程度上是由于当时美国的经济力量和金融力量都比较强大。不过，更重要的原因是欧洲各国政府的经济政策。当时，虽然已经有了欧洲共同市场，但在很长一段时间里欧洲各国政府都不愿意让它们本国的企业成为欧洲化的企业。绝大多数欧洲政府(英国是例外)并不鼓励，反而阻挠超越欧洲各国边界的企业兼并或组成“利益共同体”。因此，欧洲共同市场所创造的机会，就让美国人充分利用了。在很大程度上可以说，正是美国的主动精神，把欧洲共同市场从良好的愿望转变成经济现实。在1968年,塞尔旺施赖伯(Servan-Schreiber)出版了《美国的挑战》(The American Challenge)一书，并在书中指出：“这并非夸大其词。”

但是，到了20世纪60年代中期，美国在多国公司的发展中发挥领导作用的阶段结束了。从那以后，非美国企业开始发挥领导作用。70年代初期，在多国公司所从事的业务中，有一半多是由总部设在美国的公司所从事的，而其余的一少半业务则是由总部设在其他地方的多国企业来从事的，如荷兰公司、瑞士公司、德国公司、瑞典公司、法国公司、英

国公司、日本公司以及少数的拉丁美洲公司。

到20世纪60年代中期，多国主义运动已经趋于相当普遍。从那以后，非美国的多国公司发展速度要比以美国为基地的公司快很多，而且将来还会更快。特别地，泛欧公司很可能会涌现出来，并成为世界经济中的一个重要因素。

另外一种流行的神话是：多国企业的发展，是大型企业的“专利”。在20世纪70年代初期，人们广泛地引用以下预言：到20世纪80年代中期，世界范围内的全部制造业将由300家巨型多国公司所掌握。每个多国公司都在世界范围内从事经营活动，而且其销售额将达到数十亿美元之多。

事实上，多国公司像国内的公司一样，也有各种大小不同的规模。在多国公司中，经济权力的集中度不一定大于任何一个国民经济。相对而言，小型多国公司可能发展得更快，而且经营得更好，它们只是没有成为报纸上的头条新闻而已。

这种小型多国公司和中型多国公司，往往在某个较小的生态利基市场中取得了卓越的绩效，并占有领导地位。下面就是一些诸如此类的例子：

有一家总部位于瑞士的精密机械公司，雇佣了1800名员工，在世界各地的销售额不到5000万美元。它几乎在50个国家中经营业务，并在十

几个国家里从事制造活动。它创建于1960年，当时它只是一家雇佣50名员工的小型企业，但在12年的成长中扩张了30倍以上。

类似地，有一家大约同样规模的总部位于美国的公司。当它开始实行多国化时，只在南加利福尼亚州雇佣了大约100名工人。在10年以后，它的业务遍及30多个国家，并在英国、德国、瑞典和巴西设有6家工厂，在日本和南斯拉夫设有合资企业。在化学和冶金技术相互交融的、很小的，但要求很高的利基市场中，它已经建立起自己的领先地位。

同时，也有专门为世界上绝大多数小型航空公司的飞机供应零部件的企业，其仓库和维修设施遍及多个地方，从阿克拉到斐济岛和华沙。此外，还有专门为机构投资者从事研究的、位于纽约的小型证券交易公司，其办事处和合伙者遍及伦敦、布鲁塞尔和香港等地，并为美国国内和国外的大量机构投资者提供服务。

无疑，上述企业仍然是一些小型企业，而且从今后的发展来看，仍将是小型企业。但是，它们也与大型公司一样，已经完全多国化了。

认为“实现多国化的企业只能是制造企业”的想法，也是一种误解。多国化发展得最快的行业，是金融业。实际上，早在其顾客之前，美国的大型商业银行就已经实现多国化了。

在多国公司中最引人注目的发展，就是新“银行财团”了，即各家大

型和中型商业银行将其资源汇集起来而组成一家合资企业，成为多国“通用银行”。例如，CCB银行财团就是由德国商业银行、法国里昂信贷银行和意大利罗马银行等组成的银行财团。其他还有一些由英国、美国、加拿大、巴西、比利时、荷兰、日本、澳大利亚、奥地利和斯堪的那维亚的合作伙伴组成的国际银行财团。

管理咨询公司、会计公司和广告公司等，也早在总部位于美国的制造企业之前就已经多国化了。早在20世纪40年代末期，西尔斯公司就进行多国化了。当时，它同时进入加拿大和拉丁美洲。后来，它又于20世纪60年代进入了欧洲的一些国家。事实上，在拉丁美洲(如秘鲁、哥伦比亚和巴西等国)，西尔斯公司的各家商店在经济和社会方面所产生的影响，比任何制造企业在拉丁美洲所创建的子公司的影响都要大。此外，当英国于1972年决定加入欧洲共同市场时，里昂公司和玛莎公司等零售公司也比任何制造企业都更快地实现了“欧洲化”。

目前人们对多国公司的本质的共识，往往是无效的。但有关多国公司产生原因的流行解释，则更缺乏有效性。人们一般都认为，多国公司的产生是对贸易保护主义做出的一种反应。他们认为，由于企业无法通过出口在国外销售自己的产品，所以只好在国外开设工厂。虽然这种解释看起来很有道理，却并不符合事实。

在多国公司发展最为迅速的20世纪五六十年代，也正是国际贸易发展得最为迅速的时期。事实上，这一时期的世界贸易增长率——在绝大

多数年份里，年增长率都高达15%左右——比国民经济增长最快的国家(如日本)还要快。而且，如果贸易保护主义使基于海外出口的经济扩张无法实现的话，那么日本显然无法以那种速率实现增长。同时，多国化发展得最为迅速的行业，也并不是贸易保护主义最为严重的行业。例如，在贸易保护主义十分严重的化学工业中，多国公司的出现却相对较为迟缓。比较而言，在贸易保护主义较轻的制药工业中，多国公司的发展却从一开始就居于领先地位。至于贸易保护主义极为严重的钢铁工业，则几乎没有多国公司存在。

但是，最能够证明贸易保护主义不是多国公司产生原因的证据，是欧洲的发展状况。在那里，正是在欧洲大陆废除了贸易保护主义并组成了共同市场以后，多国公司才开始发展起来。

认为“多国公司的发展同贸易限制有关”的流行看法，也是站不住脚的。多国公司为本国产品创造了出口市场。多国公司的海外子公司，往往是母国机械产品、化学中间产品等的最好市场。

美国的贸易数字也明确地表明了这一点。在美国，多国公司最活跃的领域，既不是出口市场逐渐减少的领域，也不是进口日益重要的领域。美国的纺织企业几乎全部都是国内企业。美国的磁器业、平板玻璃业和制鞋业也是如此。在美国汽车市场上，所占市场份额越来越大的外国汽车产品，并不是美国汽车公司在海外的子公司所生产的，而是德国的大众汽车、雷诺汽车和日本的丰田汽车。但是，在美国的出口中，却

有越来越大的份额是由那些积极向多国化方向发展的公司出口的，特别是向这些公司的海外子公司出口。在20世纪60年代后期和70年代早期的时候，这些公司所实现的出口，在美国制造品的出口中大约占了1/3左右。上述情况，同样也适用于荷兰、瑞士、瑞典、德国和意大利等国的对外贸易。

多国公司的发展和世界贸易的增长，是同一件事情的两个方面。贸易保护主义决不是多国公司产生的原因，而是与它不相干的。事实上，贸易保护主义的产生，正是多国公司的最大威胁。

共同世界市场

实际上，多国公司大量涌现的真正原因，往往比美国的经济实力或贸易保护主义都要重要得多，那就是真正的、共同世界市场的出现，即不受民族、文化甚至思想意识等界限的限制或约束，而是超越它们的共同市场。这个市场甚至已经不再是国际市场，而是日益成为“无国界的”市场，以世界的共同需求和共同期望为基础。

任何市场都是由需求来界定的。正是需求创造出供给，正是需求事实上决定了什么是“供给”，并决定了构成市场的各种机会、需求和特点。

第二次世界大战以后这段时期里史无前例的伟大事件是：随着一国收入的增长，特别是信息的增加，各个国家相继形成了同样的或类似的

需求模式，这是以前所没有预料到的。在第二次世界大战结束时，众所周知的是：如果欧洲各国和日本能够实现经济复苏的话，它们会形成一些不同的需求模式。当时，没有人怀疑：在偏好和需求方面，经济复苏的法国必然会完全不同于美国，也不同于日本、苏联和德国，甚至会不同于邻近的比利时。这种肯定性，是以19世纪和20世纪初期的现实为基础的。也正是这种肯定性，使以戴高乐和赫鲁晓夫为代表的不同的人都认为，共同需求——一个真正的世界市场的出现——是“反常的”，表明存在着某种“阴谋”。

现在我们知道，在20世纪50年代有关欧洲的“可口可乐化”的所有言论都是无稽之谈。不是欧洲“美国化”了，而是大众市场(即社会学家所谓的“后工业”市场)首先在美国得以产生，并为大家所见证。但是，当类似于美国的这些条件在世界上的其他地方出现时，全世界的需求模式都变得相同了。这里所说的条件也不过是收入高一些，流动性大一些，信息的范围广一些而已。

不过，这未必意味着同样的商品和服务有着相同的世界市场，或在某一地区销售的东西可以在另一地区畅销。

在这方面，有一个很有教育意义的故事：一家经营食品加工的大型多国公司在美国市场销售脱水汤，却失败了。在欧洲，这种汤是该公司获得成功的一大支柱，在消费大众中日益流行，而且发展迅速。不过，在把这种汤投放到美国市场时，却遭到了失败。对于欧洲的家庭主妇来

讲，这种汤是极富有便利性的。然而，对于美国的家庭主妇来说，它却没有丝毫便利可言。与罐头汤品相比，脱水食品的重量要轻得多，但这对于乘汽车外出采购物品的妇女来讲，并没有什么意义。脱水食物的体积较小这一点，对厨房面积宽敞的美国主妇来讲也没有什么吸引力。但是，这种脱水汤调配起来却要花费更长的时间，而且调配以后不能长期保存，有变质的危险。结果，虽然这种脱水汤具有重量轻、体积小等优点，但在美国市场却不如罐头汤品方便。

但是，有一点是相同的，无论是在美国、日本和欧洲，还是世界上的其他地方，家庭主妇都希望方便，而且愿意为之付出代价。

世界经济中出现的需求模式，并不是经济学家所预期的需求模式。顾客再一次证明，他们比那些专家更了解自己需要什么。

人们对“机动性”和“动力”存在着大量的需求，即要求可以获得汽车所能提供的满足。在以前，除了极少数非常有钱、非常有力的人以外，这种满足是无法实现的。另一项共同需求是“卫生保健”，使小孩能够有相当的机会长大成人，维持合理的健康水平，且不受疾病与伤残的威胁。同时，还存在着受教育的需求，希望能够接触广阔的世界，即通过新闻媒介、电影、无线电和电视机使广大群众了解世界。几千年来，社会大众的知识、视野和眼界都被束缚在他们周围的山谷和小镇之中。在那些地方，个人彼此之间都十分了解，而且每一个人都过着相同的生活。此外，还存在着一定程度的“奢侈”需求，即实际表明自己已经脱离

了贫困束缚的一些东西，如口红、棒糖、饮料和芭蕾舞鞋等。

上述这些需求已经发展成为世界性的需求。它们不是以丰裕为基础，而是以更有力的一种东西，即信息为基础。如果说世界并不像加拿大作家马歇尔·麦克卢汉(Marchall McLuhan)所说的那样已经成为一个“地球村”，那么它肯定已经成为一个“全球购物中心”。

世界经济中的这种变化所产生的后果是：从今以后，每一个企业，即使是一个纯粹的地方性企业，虽然它只是在一个很小的地区内销售物品，但实际上却必须立足于世界经济的大潮之中予以管理。它的视野必须是国际性的，这就好像德国巴伐利亚西南地区的企业在很早以前就必须用“德国”的眼光来经营一样，像美国密歇根州的企业必须用“美国经济的视角”来实行管理一样。实际上，无论是德国巴伐利亚的企业，还是美国密歇根州的企业，虽然都在很小的地区展开经营活动，但都必须了解和清楚本国的经济状况。类似地，从今以后，任何企业也都必须了解世界经济的主要潮流和发展趋势。

这种发展趋势是无法扭转的。贸易保护主义的确能够使世界经济陷于贫穷，并使它不能发挥作用，直到接近崩溃的边缘。但是，它并不能毁灭这种共同需求，不能扭转这种世界视野和眼界。已经发生的基本变化，是无法逆转的。问题不在于这种变化是否会继续存在，而在于是否能够把变化转化为优势，使之有利于社会、有利于个人并有利于工商企业。

多国公司既是对共同世界市场出现的一种反应，也是其中的一个标志。

发挥整合功能的世界市场

市场具有整合的功能，它可以把“各种资源”转化成“各种生产要素”。国家市场是17世纪和18世纪的“商业革命”的伟大成就。在一个国家的经济范围之内，它把“各种生产要素”整合起来。目前正涌现出来的共同世界市场，则在世界经济的范围之内把同样的这些生产要素整合起来。

传统的国际经济理论仍然认为，各国在“要素成本”方面各有自己的“相对优势”。只要各国生产它们最具有优势的商品，每个国家的资源都会得到最佳利用。在这方面，典型的例子还是亚当·斯密所说的“用英国的羊毛交换葡萄牙的葡萄酒”。在这种理论里，国家就是把各种生产要素整合起来的市场，所交换的，是各种成品。商品是流动的，而各种生产要素则是不变的。

但是，在形成了共同的世界经济并由它来发挥整合功能以后，生产单位再也不是限制在一个国家的范围之内了。商品在世界各地都是相同的，或大致是相同的。现在发生流动的，是各种生产要素。国际贸易本来意味着商品或劳务的贸易，而现在却日益意味着各种生产要素的贸易。

具体而言，在19世纪，最先进的多国公司可能要算胜家缝纫机公司了。除了在美国康涅狄格州桥堡市的原有工厂以外，它还在苏格兰、法国、俄国、日本和许多其他地方创建了很多大型的超现代化的工厂。设在苏格兰格拉斯哥附近的克莱德赛德工厂，比桥堡市的工厂效率更高、成本更低、规模更大。该厂与桥堡工厂所生产的缝纫机相同，而且能够生产胜家公司所有型号的缝纫机。但是，虽然当时的关税很低，克莱德塞德工厂却只为英国市场从事生产。同时，它也生产胜家公司在英国销售的所有其他产品。

把它与现在的多国公司做一个比较。有一家大型制药企业，它在世界上八十多个国家里销售药品。在每一个国家中，它都销售自己生产的全部药品。同时，该制药公司在十一个国家设有制造工厂，这些国家分别是美洲的美国、加拿大、墨西哥和巴西，欧洲的英国、法国、德国和意大利，还有南非、日本和澳大利亚。不过，在这家制药公司所经营的药品中，只有少数几种主要药品是在上述十一个工厂中都生产的，而其他的绝大多数药品只是由一家工厂来生产，此外还有少数药品是由两三家工厂来生产。即使位于美国的工厂，也并不生产所有药品。结果，每家工厂都向全部的八十多家销售公司销售某些药品，而其中的每一家销售公司都从每家工厂(上述这十一个工厂中的每一个)采购某些药品。在该制药公司，所经营的药品是由化学中间产品(如柠檬酸，它是制造许多抗生素的化学基本材料)制成的。该公司在美国、墨西哥、爱尔兰、英国、法国、澳大利亚和日本这七个国家制造这种化学中间产品。但

是，也并非每个国家都生产所有的中间产品，而是实行专业化生产。因此，每一个生产中间产品的工厂(位于不同国家)，都要向所有的十一家制药工厂供货，但每个生产中间产品的工厂同时也把相当一部分产品（有时超过一半以上）直接卖给与本公司竞争的其他制药企业和各类化学产品制造商。最后，该公司的研究工作是在美国、英国、法国、日本和巴西(在20世纪70年代中期才开始的)这五个国家里进行的，每个研究室也都是专业化的。例如，法国的研究室专门从事有关中枢神经药物以及把人用药物转化为兽用药物的研究。在这些研究室中，任何一个研究室开发出来的任何一种药物，都可能在该公司从事经营活动的八十多个国家中的任何一个国家率先进行化学测试和市场投放。

当然，制药产业是比较复杂的。但是，多国公司整合的是各种生产要素，而不是各种商品，这一点并不局限于制药产业。

底特律设计出来的最成功的“小型”汽车——福特公司的“斑马”车(Pinto)——其引擎来自德国的子公司，传动系统来自英国的子公司，绝大部分电气系统来自加拿大的子公司，而成品车则由美国的福特公司全部在美国国内进行销售。类似地，在美国销售的大众汽车的主要零部件，是由巴西圣保罗的大众汽车工厂制造的。

在1972年春天，英国政府宣布：今后，所有英国政府机构使用的电子计算机，都将来自于一家英国公司——国际电子计算机公司(ICL)。当时，美国霍尼韦尔公司的英国子公司就此提出抗议并指出：自己虽然是

一家属于美国的公司，但在自己所制造的电子计算机中，英国制造的零部件却多于英国所有的ICL所制造的电子计算机。也就是说，在后者的计算机中，英国制造的零部件的数量要低于前者。

在服务业中，各种生产要素在共同世界市场中的整合，往往有过之而无不及。

在1971年初，一家美国大型银行向一家日本制造公司提供了一笔为期五年的1500万美元的贷款。这笔生意是在东京由该银行在日本的代表开始谈判的，由该行的伦敦办事处和法兰克福办事处制定详细方案，贷款财团则由美国、日本、英国、荷兰、瑞典、法国、瑞士和拉丁美洲的八家分行共同组成。这笔贷款的绝大部分资金，都由当时利率最低的德国提供，而这笔贷款的用途是为资助那家日本制造公司在拉丁美洲的子公司。实际上，上述情况仅仅是这些银行每周都在进行的一种常规交易。

迄今为止，绝大多数多国公司还是按照19世纪的模式——胜家缝纫机公司的模式进行组织的，即每一个国家的子公司都为其本国市场制造产品或提供服务。但发展的趋势是：为一个共同的世界市场而把各种生产要素整合起来，这是由市场本身的逻辑而产生的一种必然趋势。

多国公司这个术语是最近才出现的，在20年以前还没有这一术语。不过，它更适用于19世纪的那种结构，即胜家缝纫机公司的结构，而不

大适用于目前所指的多国公司的结构。胜家缝纫机公司是一种真正的“多国公司”。对于把十一家制药工厂、七家制造中间产品的工厂、五个研究室和八十多个国家中的销售机构整合在一起的那家制药公司而言，则不再是多国公司，而是“跨国公司”了。把设在德国、英国、墨西哥和加拿大的工厂整合起来，并在美国销售汽车的汽车公司，或者把八个国家的分行资金结合起来，并在第九个国家的分行中调出资金，用来资助第十个国家的企业发展的商业银行，也都是“跨国公司”。国界已经不再具有决定意义了，而只是一些限制因素、障碍物或使事情变得更复杂的因素。真正有决定意义的，是出现了一个无国界的共同市场这一现实。

换句话说，多国公司这一术语使上述现实变得模糊起来，而不是解释上述现实。这一术语现在可能已经得到了广泛的应用，而且难以改变。但是，即使我们继续使用这一术语，也不应该忘记：多国公司的机会以及障碍,不在于它的多国性，而在于它的跨国性，即它所依据的是共同世界市场这一现实——在需求、视野和价值观念上有共同性。

这意味着，可以用来解释新型多国公司，表明其战略，解释其行为的，不是各种生产要素，而是各种需求因素，是需求拉动的结果。在任何情况下，多国企业都是市场营销机构。

经济与国家主权的分离

共同世界市场的发展，并没有伴随着世界政治共同体的发展。在世界经济创造出对多国企业的需要的年代，正是世界政治制度继续分裂的年代。世界政治制度还是以民族主权国家的概念为基础的。这样，300年来，经济和国家主权第一次互相分离了。

其实，经济与国家主权的分离，直到17世纪以前都还是一种正常现象。事实上，直到那时为止，没有人想过经济实体和政治实体会是统一的。在以前，经济活动单位首先是，而且主要是地区性的农业社区，如中世纪的庄园，它生产绝大多数自己消费的东西。至于其他的经济活动单位则是远距离的贸易。这种贸易完全同政治制度相分离，并由商业城市中的商人来从事。事实上，这些商业城市构成了一个跨国的、紧密结合在一起的贸易社会。在1557年，当时在欧洲占据统治地位的政治力量——西班牙王朝垮台了。这是一个史无前例的创伤事件，致使城市间的商人社会因金融崩溃而垮台，并且此后一直没有恢复。不过，它也向当时涌现出来的民族国家的领导人表明：为了获得政治主权，他们必须控制自己的货币和信贷制度以及自己的国家经济(请参见本书第27章　中有关重商主义的讨论)。

在17世纪出现的“民族经济”思想，第一次提出了这样的看法：就好像从事政治和军事上的竞争一样，政治主权也应该从事经济上的竞争。以往政治主权同经济之间互相分离的最后残余——国际金本位制度，也在第一次世界大战以后的动荡岁月中消失了。

作为经济上的主权所有者，民族国家似乎取得了完全的胜利，而且成为两次世界大战期间凯恩斯经济学说的主要信条。但是，在第二次世界大战以后的一段时期里，却出现了与300年来似乎是自然规律的事物相悖的一种现象，即出现了自主的世界经济，而这个世界经济并不是各国经济的简单加总。

对于这种现象而言，最明显的标志就存在于金融领域。在1967年，美国政府试图制止美国企业实行多国化扩张，并限制美国资金向外投资(之所以这样做，一方面是由于戴高乐法国等美国盟国的压力，另一方面是为了保持美国的收支平衡)。世界经济迅速地创建了一个欧洲美元市场(请参见本书第7章　)，并由它来为多国公司提供资金——这个市场基本上使美国公司能够利用欧洲的资金在欧洲进行扩张，从而使世界上最强大的政府(美国政府)的法令失去了效力，成为一纸空文。

其实，即使在重商主义最盛行的时期，也很少有国家错误地认为自己在经济上是真正“独立的”。事实上，在任何时候都必须认识到，即使是对最强大的国家而言，外部世界也会对它施加强大的影响，并使政治主权的行动自由受到实实在在的限制。绝大多数政府都知道，“自给自足”只不过是一种幻想(虽然美国政府，特别是美国国会常常错误地认为他们的经济似乎在另外一个星球上，认为美国的政策、规定和法令可以不考虑外界经济现象而自行其是)。但是，300年来，国家政策的基本目标总是尽可能缩小这种外部压力和限制，这就是国家主权的实质。因

此，虽然多国公司的出现只是根本变化所带来的结果，而并非导致根本变化的原因，但它却是对已有300年之久的根深蒂固的信念、政治机构和思想习惯的一种直接挑战。多国公司的出现，不仅与“民族国家是各种人类和社会活动的自然组织单位”这一学说(目前已被绝大多数人认为是一条公理)相矛盾，而且与“每种社会机构的合法性及其构成最终都必须以国家统治机构为基础”这一学说(在300年以前，这种学说被认为是异端邪说，现在却为人所普遍信奉)相矛盾。

多国公司之所以具有如此大的重要性，正是由于它对这些公理提出了挑战。（有关多国公司的最佳著作之一，是雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）的《国家主权面临困境》（Sovereignty at Bay）一书（Basic Books,1971）。这一标题可能有些夸张，但国家主权的确受到了挑战。）多国公司是第一个无国界的机构——至少是第一个重要的现代机构。该机构认为，国界并非是必需的，是一种限制条件，而不是其本质特征或固有内涵。在一个有可能被民族热情毁灭的世界里，多国公司是一个重要机构，但也正因为如此而困难重重并处于危险之中。

迄今为止，我们还没有足以解释世界经济的现实和多国公司的行为的政治理论、社会理论或经济理论。我们仅有的理论，都是“民族经济”理论，即17世纪有关民族国家主权的理论。这也并不奇怪，理论总是落后于现实(跟随着现实而产生)，人们只能对已经发生的事件进行编码、剖析和总结。

不过，这也意味着多国公司必须不断摸索自己的发展道路，必须一边前进一边改进，必须进行试验和验证，而无法循着众所周知的明确路线前进，也不可能在已经明确掌握的原则的基础上前进。

同时，这还意味着多国公司是一个极为困难的机构。对于多国公司而言，在其内部、基本经营战略、管理结构和管理关系方面，都存在着困难；在多国公司赖以存在的外部环境以及与民族国家的关系方面，也面临着新的问题。它不得不在民族国家之中开展经营活动，并不可避免地受到民族国家的政治管辖——没有其他可供替代的政治管辖。

有人提议，多国公司可以受某种国际机构或超国家机构(如联合国或欧洲议会)的管辖。但是，即使这样，它仍然是一种多文化机构。事实上，不仅政治主权是按照民族来划分的，人们在文化上(首先在语言上)也是各不相同的。随着世界经济的日益发展和深化，这必然会成为一个更重大的问题。世界在经济上越是趋于一致——如果不是在实际经济条件上，那至少也是在其偏好上——则越是需要地区根基和文化根基。人总得有个家——即使是有2000个房间的最豪华的旅馆，也不是“家”。因此，对多国公司进行管理，基本上就是把政治上和文化上的多样性整合起来进行统一管理的问题。

战略问题

多国公司不同于任何其他企业的地方，在于它既面对着内部的多样

性，又面对着外部的多样性。它必须在自己的管理组织中建立起统一性，同时也必须公正地对待内部互不相同的员工、不同的国籍和不同的忠诚程度。一方面，多国公司需要建立起一个统一的企业，以便在共同世界市场中使各项要素成本和要素优势能够最优化；另一方面，它也要在各个独立的国家主权之中和平共处——至少不要经常发生冲突。

就拿前面提到的制药公司来说吧，它必须制定一项统一的公司战略。但是，在隶属于该公司的八十多个国家的子公司中，每一家子公司也都需要制定自己的战略。类似地，制药工厂、中间产品制造工厂和研究室，也都需要有一项战略。其中的每一个单位都必须作为一个自治性企业来进行管理，有着自己的目标、自己的优先顺序和计划、自己的盈亏责任。

另一方面，在这些单位中，没有一个是真正自主的，它们实际上是互相依存的。例如，拉丁美洲某个国家的子公司接到该国卫生部的一项建议：在五年之内保证这种药品具有庞大的市场，条件是要打25%的折扣。是否接受这项建议，似乎完全是该子公司自己的事。但是，在价格上做出这样的让步，就可能引起其他拉丁美洲国家提出同样的降价要求，但并没有长达五年的市场规模保证。又如，由于外部顾客——其他制药商——对该公司某个中间产品制造工厂的某种产品需求增加，因而提出了是否扩大其生产规模的问题。这似乎完全是该中间产品制造工厂自己的事。但是，以下问题可能会接踵而至：本公司的制药工厂是否有

优先定货的权力，或者新的外部顾客是否有优先定货的权力，至少都拥有平等的权力。如果采取第一种办法，该公司实际上是以中间产品制造工厂的次优化作为代价，以便求得本公司制药工厂的最优化。如果采取第二种办法，该公司实际上是使本公司的中间产品制造工厂处于比制药工厂更有利的地位。

显然，这些都是战略决策，都具有长期影响——而且常常会产生无法逆转的影响。在实践中，决不可能由高层管理者单独做出这些决策。在决策的过程中，一定要有当地的知识，即对当地市场和环境的深刻理解。由于这些决策涉及整个公司，所以也不可能只由当地的人员做出决策，而必须由高层做出决策。一项多国公司的战略，如果只考虑到整个公司，那是注定要失败的。如果不能使这项战略具体化，并转化成面向各个市场的具体战略，就不能取得成功。如果使一项多国公司的战略分散化，即把每个单位和每个市场都看成是自主经营的，那也是会失败的。而且，无论是从理论上，还是从实践上都无法预先指出：到底是从整个公司的角度出发来制定战略，更适合某种具体情况；还是从各个市场出发来制定战略，更适合某种具体情况。

大型商业银行也存在着同样的问题。这种大型商业银行的优势——事实上，也正是它作为多国公司存在的理由——正在于它能够在世界上任何地方提供金融服务。同时，这种大型商业银行的优势，还在于它能够提供各种各样的金融服务——即能够满足一位顾客的各种金融需求：

不论是短期资金，还是长期贷款，甚至是资本投资；不论是美元、德国马克，还是日元。为了做到这一点，就要求制定一项战略，该战略把重点放在某一个主要顾客(如某些大型国际企业)的各种需求上，而无论这家企业出现在什么地方。无论负责哪一个领域(如大型航空公司)，各分行领导都必须把整个银行看成是一家企业、统一的资源、资金的汇集地和服务的汇集地。另一方面，具体负责某一市场的银行经理又必须为自己的业务制定战略。例如，日本分行的经理就必须仔细考虑一下，有哪些公司可能成为银行的顾客，它们需要银行提供一些什么服务。此外，他还必须能够动员本银行在世界各地的资源来满足这些顾客的需要，但他同时又必须建立起纯粹的地区业务。一般而言，今天的多国顾客，就是昨天得到满足的地区顾客。因此，只有一个全球性的、面向整个银行的战略或者只有一个地区战略，都是不够的，而必须两者兼而有之——而且永远不能事先就指出这两者当中哪一个更重要，或者哪一个在某项具体业务关系中实际上占据着统治地位。

迄今为止，很少有多国公司认真思考过经营战略。不过，联合利华公司可能是一个例外。多年来，该公司一直在系统地制定整个联合利华集团的计划，制定各个主要产品线(如食用油和人造黄油这样的食用脂肪，以及肥皂和去污粉或鱼类等)和各个国家分公司的计划。在这方面，另外一个例子是菲亚特公司，它有意识地制定了一项政策：在东欧各国鼓励建立由当地政府拥有而由菲亚特公司建造的汽车制造工厂。最近一个尚未经过真正验证的例子，是荷兰的飞利浦公司，它为各个主要

的产品集团(共有16个)和自己有业务的每一个国家都制定了经营战略。据我所知，还没有任何美国公司做诸如此类的任何一项工作。

每一个多国公司都面对着复杂的经营战略问题。之所以会这样，就是因为多国公司一方面必须把整个公司统一起来，另一方面又必须照顾到每一类主要产品和每一个主要市场的具体情况。这意味着多国公司在本身的结构之中就包含着复杂性，它是多文化的、多国的、多市场的、多种管理的。

除此以外，业务的多角化，也使得公司难以进行管理。

事实上，成功的多国公司都是单一市场或单一技术的公司。例如，IBM公司只经营一种产品，有些制药公司只面对“医师”一种顾客，有些多国商业银行只拥有金融业务一种技术。索尼公司是日本公司中最为多国化的，在销售额和利润中，几乎一半都来自日本以外。但是，索尼公司的业务却集中在电子消费产品方面，而且只限于相当小的范围。又如，设于秘鲁利马的多国投资银行——阿德拉投资公司(ADELA)，其业务集中于拉丁美洲。类似地，各种多国服务机构(为各种企业提供服务)，如管理咨询公司、会计公司和广告公司(它们甚至比多国企业发展得还要快)，也专门经营自己“制造”和“销售”的项目，表现出很高的集中度。

如果一家多国公司在业务上没有这种基本的统一性，那么肯定会陷

入四分五裂的状况，管理人员根本无法互相了解，即使有了翻译人员，也无济于事。于是，公司很快就退化成为一个官僚机构，层次越来越多，而真正的指挥和控制却越来越少。在多国公司中，多角化的诱惑，无论在什么情况下显得多么有利，都应该坚决予以抵制。从事多角化经营的大型多国公司是令人讨厌的，即并非好事。

高层管理团队

在多国公司里，必然存在着多个高层管理团队，而不是一个。就好像多国公司必须拥有多项经营战略一样，多国公司也必然有多个高层管理团队。公司总部的高层管理团队，就是其中一个。同时，多国公司在各个国家、各个地区的分公司或各条产品线，也都有各自的高层管理团队。当公司总部的高层管理团队成员也是某一国家的分公司或某一市场的高层管理团队的成员时，他们往往只是其中的一个成员，而不是团队的领导者。

对于大型多国公司的高层管理结构问题而言，迄今还没有找到一种令人满意的解决方案。但有一件事情是清楚的，那就是传统模式肯定行不通。

传统模式是建成一层又一层的“宝塔式”的科层结构。一国分公司的经理一般要向地区经理报告，而地区经理又要向欧洲或拉丁美洲这样的大区经理报告，后者则又向国际副总经理报告，然后再由国际副总经理

向公司总部的高层管理团队报告。这不仅贬低了做出实际决策的人，即某一国家分公司的经理，而且也产生了烦琐的官僚主义。这样做的主要后果，就是决策延误。

代替这种传统模式的某些方案，已经出现了，并显示出某些优点。

其中，最令人满意的一种结构，或许是联合利华公司正在开发的那种结构形式。在这种结构中，任何一个国家的分公司都要向母公司的两个总部(伦敦和鹿特丹)中的一个报告工作。每一个主要的产品集团(如肥皂、鱼类或零售业)都在总部设立一个协调委员会，通常由在该领域中有业务经验的成功人士组成。另一方面，在有若干个分公司的某个主要国家(如德国)设立一个“全国董事会”，该董事会由公司以前在该国分公司中担任过高级职务的人组成，并由该国的一位杰出人士担任董事长。这种结构也是相当烦琐的，但至少可以确保联合利华公司的首脑在任何地方都能同可以做出决策的各国分公司经理直接取得联系。在一般情况下，各国分公司的经理不会同公司首脑直接联系，而是同“全国董事会”或该产品领域的协调委员会报告工作。但从组织结构上讲，他是直接对公司的高层管理团队负责的。在公司中的这种地位，提高了他在公司以外的地位，提高了他在本国行业中的地位，提高了他同本国政府和工会的联系中的地位以及其他方面的地位。

即使在联合利华公司，既要把每个分公司看成是一个自主经营的企业，把每一产品领域看成是一个统一的企业，又要把整个公司看成是在

资金和重要人员调配方面的统一单位，在这两者之间维持平衡也是很困难的、不稳定的，易于发生混乱。至少，用于明晰和界定公司的各种组织关系和维持这一体系的正常运转，往往需要花费太多的时间。

在实践中，还存在着一些其他方案。

美国的一家大型多国公司——CPC公司(以前是玉米产品公司)——把整个公司分成五家不同的企业：在美国有两家(一家是消费品公司，一家是工业品公司)，在欧洲、拉丁美洲和远东各有一家企业。在每一家企业中，都有一位总裁，总部就设在他所管辖的区域内。总公司的高层管理团队则由三四个人组成。这个团队的成员同时也是各家分公司的董事会成员，并在各家分公司上花费相同的时间与这些分公司的总裁和高级管理人员在当地一同工作，但只是充当这些分公司总裁的顾问、参谋和智囊。

在组织方面，可以明确得出的惟一结论是：在多国公司中，总公司的高层管理团队决不能同时是任何分公司，特别是总部所在地的分公司的高层管理团队成员。只要公司业务中有很小一部分已经多国化了，高层管理者就必须不在任何一个国家或地区从事任何一种产品经营业务。否则，它就会把全部时间都用于当前的管理工作，而忽略了其他工作。

换句话说，这就意味着传统的组织结构是错误的。在传统的组织结构中，总公司的高层管理团队同时也是最大的分公司(通常就是国内的

分公司)的高层管理团队成员，而其他的分公司则由国际部进行管理。无论哪里，只要还坚持采用这种传统的组织结构，就会损害或削弱公司的绩效。但问题是：采用这种传统组织结构的公司，目前仍相当普遍。

很早以前就已经表明，中央政府不能采取到处流动的方式。类似地，多国公司也需要有一个总部。

在西方历史上，有关“多国政府”的最好例子，是查理曼大帝(Charlemagne)的政府。早在公元9世纪的时候，就已经证明了上述论点。查理曼大帝的朝廷，从一个城堡迁移到另外一个城堡。在当时，这是使皇帝能同他派驻各地的代表保持联系的惟一途径。而且，在货币尚未出现以前的那段时期里，宫廷可以只靠土地的产出(即农产品)而维持下去。实际上，对流动性总部的这种依赖性，是查理曼大帝死后其帝国很快四分五裂的一个重要原因。当时，帝国分裂为可以由一个统治者在固定地点加以统治的各个部分。可是，查理曼大帝的朝廷毕竟没有尝到“疲劳乘坐喷气式飞机”的苦头，不过，“疲劳乘坐牛车”的苦头，肯定是尝到了的。

企业有一个固定地点，是进行有效管理所必需的。工作需要时间、连续性、节拍和进度计划。为了有效地开展工作，人们往往需要有组织的系统性支持，而这只有在某个地方进行多年的努力之后才能获得。帝国的大臣也许能够像企业的执行副总裁那样，不断地到各处巡视。但是，在企业中从事市场研究的人员、会计师、人事工作人员，即从事思

考工作的人员——更不必说秘书或电子计算机专家了——如果要想有所成就，就必须固定在一个地方工作。

另一方面，地区决策必须在行动现场做出，必须在公司战略的范围内做出。如果要使它发挥作用的话，就必须是一个地区决策，而不是公司决策。地区性企业(如欧洲的或瑞典的)的总部，必须设在决策发生作用的地方。地区决策的做出，必须充分考虑当地的条件，必须与现场人员协作并同当地机构密切配合，必须符合当地的法律、期望和习惯。同时，至关重要的一点是：地区决策还必须得到决策实施人员的理解。对于这些实施人员而言，他们对整个公司的理解可能相当有限。设在西班牙的工厂厂长或香港分行的行长，是通过自己对当地的理解、自己在当地的联系和自己在当地的活动而取得成就的。

那家位于拉丁美洲的多国制药公司的分公司经理、福特汽车公司在德国的引擎工厂厂长或大通银行在法兰克福的分行行长，对整个公司的目标、战略和需要也必须有足够的了解，以免做出错误决策，以免使自己的单位达到最优化，却使整个公司次优化。

在多国公司的高层管理结构中，还存在着另外一个重要问题。高层管理结构不是机械的，而首先是基于文化的。美国的管理当局认为正确而恰当的高层管理结构，对于法国、日本或德国的管理当局而言，可能是完全不恰当的或不合适的。然而，这些法国、日本或德国的管理人员必须了解当地的高层管理当局，必须能够同他们和睦相处，必须同他们

一起工作。因此，如果一家多国公司的高层管理团队想要取得成功，它在各个不同国家中的结构必须是各不相同的。否则，就无法为当地所了解，也无法表明本土化的合理性。可是，他们也至少必须在整个公司中保持和谐一致，否则，互不相同的各种高层管理团队就无法在一起工作。

因此，多国公司的高层管理结构必须按照系统管理结构来进行组织，而系统管理结构是所有组织结构中最复杂、最困难的(有关这一点，将在本章　后面的内容中详加讨论)。

分公司经理

在多国公司中，比高层管理结构更使人烦恼的问题，就是分公司经理的职务设计与职能设计。

在拉丁美洲某个中等规模国家(如哥伦比亚)中，担任一家大型制药公司(不论它是美国、瑞士、荷兰、英国或德国公司)分公司经理的人，在该国必然是一个大人物。他所领导的公司可能是该国最大的制药公司，雇佣的人,特别是受过教育的人，可能在该国是最多的。在这类国家中，卫生保健是(而且应该是)政界和政府关心的一个重要项目，所以担任分公司经理的人最好是有相当地位的人。例如，在这样的拉丁美洲国家中担任制药分公司经理的人，有些在涉足商海之前是该国著名医学院校的校长，有些则担任过卫生部长。

药品是现代医学中可以得到发展中国家有效应用的知识。与培训和雇佣医生、建造医院或在贫穷的农村地区或郊区贫民窟中发展保健事业比起来，提供现代药品相对比较容易，而且成本较低。因此，在这类国家的卫生保健系统中，药品起着很重要的作用。

从药品的销售额来看，与较大的发达国家的中等销售地区比较,如美国的堪萨斯市或英国的曼彻斯特市,在这类国家中(指拉丁美洲国家)的销售额往往不会更多。那么，在整个公司的组织结构中，这类国家的分公司经理应该处于什么位置呢?

这是一个传统的组织理论无法解决的问题。前面提到过的联合利华公司的结构，是最有可能解决这一问题的(但也不能完全解决这一问题)。惟一的解决办法还是：哥伦比亚分公司的经理，既是中等销售地区的经理，同时也是总公司高层管理团队中的一员。而他到底以哪种身份出现，则取决于当时的具体条件。事实上，这在很大程度上必须由他个人来决定：当时的条件到底要求他以什么样的身份出现。不过，始终都应该确保他可以直接接触到总公司的最高领导，但他应该尽可能少地利用这种权力。另一方面，如果公司高层管理在某些重大政策问题上(如在整个拉丁美洲同政府的关系、在拉丁美洲的长期战略等)需要有人提供领导、指导和咨询的话,他应该是最佳人选。当然,他不应该向瑞士巴塞尔或美国纽约的拉丁美洲副总经理报告工作,也不应该与级别更低的人去“清理”每天的大量日常工作。

虽然系统管理结构模糊不清，但只有系统管理结构才适用于上述情况。常规的组织图只会把事情搞得更乱,而不会使之变得更加明确。

人人都需要一个家

多国公司中，人事政策的管理，以及人员的发展机会、地位和报酬等，也是一些很困难的问题。

大家公认，在一家总部位于美国的大型多国公司的整个管理集团中，最能干的人是意大利分公司的经理曼佐尼博士。这家公司最初知道曼佐尼的时候，他是这家美国公司收购的一家中等规模意大利公司的业主的代理律师。美国总裁对曼佐尼博士的印象很好，所以在几年以后，当意大利分公司发生麻烦时，就让他来接管该分公司。在曼佐尼的带领下，这家意大利分公司恢复到了以前的健康状态，并迅速成为意大利同业中的领先企业。当欧洲共同市场成立时，他计划并成功地实现了该公司在整个西欧的扩展，不仅找到了合适的收购对象和合作伙伴，而且为新公司找到了合适的管理人员，对他们进行培训，并在意大利总部兢兢业业地经营着该多国公司在欧洲的各家分公司。当该多国公司的美国总裁年老要退休而需要有人接替时，人人都想到了曼佐尼。但曼佐尼直截了当但又不乏礼貌地拒绝了。他说："我的几个儿子正在上高中，我不愿意他们移居国外。我的妻子有着年迈的双亲，也不能离开。而且，坦白地说，我认为在美国中西部的一个小城镇中生活并不太舒服，不像罗马这样有吸引力。我知道，我能够胜任你们要我担任的职务——而且这

项职务的确很吸引人，远远超过我最大的梦想。但是，我还是不适合这项职务。”

人都有国籍，都需要有“根据地”，需要有一个家。他们有权关心自己孩子的教育，他们对年迈的双亲负有责任。而且，当他们认为“移居”效果未必理想时，他们也许比公司的人事副总裁更有理由，更加现实。但是，公司最好还是能够找出一种办法，可以使曼佐尼这样的人的才能得以充分发挥。如果像这家公司那样，认为这个人已经不再能“升迁”了，并把他看成是二等公民，那就会使他很难堪，就会离开这家公司——曼佐尼果然在一两年以后离开了这家公司。

那么，管理结构应该是怎样的，才能既承认和尊重一个人的“根据地”，又能建立起一个真正的多国性领导团队呢?

有一点是很清楚的，那就是：要给各个国籍的管理人员提供均等的机会。像曼佐尼这样的人，必须有凭借自己的能力加盟高层管理团队的机会。如果不提供这种机会，如果只把高层管理职位留给某一个国籍的人员，那就会使多国公司丧失在自己从事经营的每个国家中吸引人才的潜力。

以荷兰、瑞士和瑞典这样的小国为母国的多国公司，通常都会把所有子公司和分公司中的高层管理职位保留给在母公司开始职业生涯，并接受训练的本国人。在这方面，惟一的例外是在美国的子公司或分公

司。多年以来，荷兰和瑞士的大型公司给美国人以晋升机会，让他们担任在美国的分公司或子公司的高层管理职位。但必须指出的是：这些公司在美国的分公司通常都是整个多国公司中最大的单位，必须作为真正独立的实体来经营管理。当然，让在本国接受过训练的本国人担任国外分公司或子公司的高层管理职位，有其固有的优点，如沟通便利等，不过，如果以美国或英国这样的大国为母国的多国公司也采取这种做法，那就会碰到一些麻烦，上述做法的缺陷就会暴露出来。当然，以中小规模的国家为总部的多国公司可能不会遇到这种麻烦，没有人会过分担心“瑞士帝国”。

但是，即使是这样，采用这种政策也不符合这些公司的最大利益。目前，争夺第一流管理人才的竞争十分激烈，如果不为他们提供均等的机会，能干的年轻人就不会到这类企业去工作，或者不愿意长期在这类企业中工作。对于一家企业而言，无论它所从事的是什么行业，如果在子公司、分公司或本国公司中只提升本国人担任高级管理职位，那就不可能获得或保持它所需要的管理人才。

多国公司应该在自己从事经营活动的任何一个国家中，为能干的年轻人提供更多的机会，甚至多于一家纯粹的国内企业所能够提供的机会。换句话说，它应该使自己的跨文化性成为一种优势。否则，与得到高效管理的国内公司相比，它的吸引力就会更小。当然，也必须同时尊重一个人的国家观念、对本国的忠诚、本国文化和对“家”的需求。

如何确定薪金待遇

在多国公司经理人员的薪金待遇上，也存在着严重问题。对于世界各地的经理人员，应该按照职位支付相同的报酬吗?或者，应该按照各地大不相同的标准来支付工资吗？如果母公司派一个美国人或荷兰人到国外的分公司担任经理工作，是否应该按照当地标准支付工资——例如，当派往日本时，在东京这样物价很高的地方，其工资就显得太低了——并另外给予可观的“福利待遇”，如提供住房或可以随意开支费用的银行账户?对于在公司组织结构中只是一个小型企业的经理人员，又应该怎么办呢？例如，对于某制药公司在哥伦比亚的分公司经理而言，就其业务规模来说，只是公司中的中层经理人员，但从他所在国家的地位而言，他却是一位高层管理者。

显然，上述要求往往很难予以协调或使其相互包容。最好是使一个人能够调动工作而又不至于由于职务晋升而受到惩罚。可是，如果按照工作或子公司所在国的通行标准来支付报酬，那么经常提升就意味着减少工资。

最极端的例子是被派往欧美工作的日本经理人员。在纽约或杜塞尔多夫的日本经理人员所拿的工资，如果按照美国或德国的标准来看是低的，但按照日本标准来看是闻所未闻的高待遇。在五年以后，当这位在工作中取得成绩的日本经理人员得到提升并回日本担任一项更高的职位时，常常不得不减少一半甚至一半以上的收入。

如果管理当局中有一位成员的报酬(特别是来自国外的一位外国人)，与其他成员大不相同，那也会造成混乱。

报酬方面最严重的问题，大多是由于多国公司的基本经营战略引起的。在多国公司中，由于经理人员可能既是整个公司高层领导团队中的一员，又是他所负责单位的高层领导团队中的一员，所以传统的工资报酬制度，特别是同该经理人员直接领导的单位的绩效相联系的高额奖金制度，不仅不够公平，而且具有破坏性。这种制度往往在最需要团队协作的地方反而破坏了团队协作。

在多国商业银行中，这种矛盾表现得最为尖锐。例如，纽约银行在日本的代表新开辟了一项业务，为银行获取了一个新的大客户，但在其损益表上却毫无反映。再如，伦敦分行承担了所有的工作，但在其账面上却表现为债务。而法兰克福的分行，则只是因为有一笔可供使用的德国马克盈余，却在账面上反映出全部收益。按照传统的奖金政策，应该是给予法兰克福分行重大奖励，并对伦敦分行给予惩罚，而对东京分行则完全置之不理。

所以，如果把个人报酬与他所在单位或地区的成果联系在一起，将会促使他忽视能够为银行提供最大成果的机会——那种让另一家单位或总部实际做成生意的机会。如果按照其他标准来支付报酬，或者采用个人的主观判断而不是采用非个人的客观标准，也同样是不可取的。到底什么是可取的办法呢？对于这一点，至今仍不清楚——更谈不上付诸实

施了。

在本书所探讨的每一领域中，几乎都能给出成功的例子。但是，在多国公司经理的工资报酬问题上，我至今仍找不出一种行得通的、成功的报酬政策。美国的企业承认：在这一问题上，它们跟欧洲的企业或日本的企业一样感到困惑和无奈。而且，据我所知，多国公司中的每一种工资报酬政策，一直都处于重新研究、重新组织和重新修正的状态之中。最成功的政策，可能是一家瑞士大型制药公司的政策。该公司坦白地指出："我们知道，我们所做的最多只能在几个月的时间里发挥一种"治标"的作用。但是，我们至少试图使管理人员明白'没有什么彻底的解决办法'。管理人员所能期望的，充其量也只是对当前最急迫的问题采取些日常应对措施。"

让一家真正的多国公司在管理结构、管理职务和人事政策上完全超越国家和文化的界限，既是不可能的，也有可能是不可取的。真正需要的，只是在互相冲突的各种需要和要求之间求得一种动态的平衡。对于一家多国公司而言，它必须能够使曼佐尼博士这样的人成为美国总公司的高层管理团队中的一员，但同时又要尊重他留居本国和保持本国文化的合法愿望。必须既能够制定出面向整个公司的经营战略，又能够制定出面向某一单位的地区战略；必须能够按照绩效来支付报酬，同时又能鼓励团队协作；必须既能够集权，又能够分权，而且知道什么时候应该集权，什么时候应该分权。

为此，就需要很大程度的正式结构和政策，但同时也需要甚至更大程度的相互了解、相互信任和彼此之间的经验交流。尤其重要的是，整个管理集团必须要有高度的自我约束。

多国公司及其经营环境

实际上，任何国家对多国公司所进行的任何抨击本身，都是站不住脚的，而且都是很容易驳倒的。但是，这种反驳并不能说服多国公司的批评者和反对多国公司主义的人。多国公司的批评者所使用的论据本身，可能就是错误的，不过，他们的敌对情绪却是指向某种现实的。他们提出问题的方法，也可能是错误的，不过的确也存在着现实问题。

在东道国(即使是本身拥有强大经济实力的高度发达国家)里，多国公司往往遭到攻击，批评它与该国的经济、社会和金融政策格格不入，并弱化了该国的主权和政府。同时，在东道国里也有人批判多国公司，认为多国公司在生产什么产品、就业机会以及工业和经济政策方面拥有决策权，而这是不合法的，而且超出了合理的控制范围。一些重大问题的决策，不是由该国的合法当局(如国会或政府)做出的，而是以一种隐蔽的、不明确的方式，由远在某处的既不了解又不关心该国的人做出。

在多国公司的母国，不论是美国这样的强国，还是弱国，多国公司也遭受到一些攻击，认为多国公司是逃避(如果不说是颠覆)母国政权的一种手段，并制造出一种超级权力。同时，多国公司也不对任何人负

责，却控制着母国的经济政策与就业机会，甚至在很大程度上还控制着非经济领域的各种政策。例如，以美国为母国的多国公司被控“输出就业机会”，利用海外子公司规避美国的政策。此外，在国外的东道国中，多国公司又被激烈地攻击为“子公司不顾或破坏了东道国(如加拿大或瑞典)的国际事务政策”。

多国公司对这些攻击的反驳，是完全顺理成章 的。任何企业，不论它是多么富有和强大，都没有同一个国家的政府相对抗的权力。在经济权力同政治权力的任何冲突中，经济权力总是屈居下风的。与其他任何企业一样，多国公司也只有在一国政府的允许之下，才能存在。

但是，这种反驳并没有接触到问题的核心。问题的实质在于：从本质上讲，多国公司必须从非国家的角度来看待经济，它必须把制造工厂这样的资源看成是跨国经济体系的一个部分，而不是看成某一国的资源。同时，多国公司还必须努力按照市场情况来谋求最优化，而不是按照国家的疆界来谋求最优化。

这就是20世纪的多国公司与第一次世界大战以前多国公司的先驱之间的真正差别。

在共同世界市场中，多国公司的职能在于按照经济的逻辑来分配资源和市场，即在广阔的区域内(甚至在全世界范围内)使生产和分配实现最优化。其中所谓“生产和分配”，只不过是就业机会、进口和出口(即

贸易差额和收支差额)、工资水平——总的来讲，就是经济条件和经济政策的另外一种说法。

关于多国公司的经济最优化是在“输出”就业的论调，是完全不对的。所有研究都表明，多国公司的最优化实际上是在创造就业机会。即使没有多国公司，多国公司的海外子公司所制造和销售的产品，也不会由母国制造出来并进行销售。而且，子公司还从母国购买装备和供应品。事实上，多国公司把生产转移到国外去(转移到可以从事生产活动的工人那里)，可能是防止动乱不安的一种有力手段。否则，大量迁移低技术和低收入的工人——如黑人迁入哈林区、阿尔及利亚人迁入法国、土耳其人迁入德国、巴西东北部佃农迁入圣保罗市或西西里人迁入多林诺——都造成了无法解决的紧张状态。因此，经济学家(几乎是所有经济学家)都得出这样的结论：人们之所以对多国公司进行批评和抵制，是由于他们不了解真相。

但这还是没有抓住要点。多国公司之所以成为一个问题，正是由于多国公司的决策以经济理性为依据，并同国家主权相分离。

对于这一问题，目前还没有什么好的解决办法。多国公司之所以成为一个政治问题，并不是由于它做了什么事情或没有做什么事情，而在于国家主权和经济现实已经不再统一。虽然多国公司表示抗议并指出：“多国公司及其所有子公司，都是所在国家的良好的团体公民”，但这种抗议对多国公司并没有多大帮助。当然，多国公司及其所有子公司

都遵守当地法律——至少与该国的国内企业一样遵守当地法律。但是，如果所谓“良好的团体公民”指的是"在每一个国家中，多国公司都从该国的国民经济和市场着眼来开展经营活动——人们通常都是这样来理解这句话的——那就是无稽之谈。如果多国公司那样做的话，就是否定多国公司的全部逻辑，即在世界市场现实中实现资源的最优化利用。

强调多国公司必须尊重国家主权，也是无益的。戴高乐就是这样做的。这样做的惟一结果，就是法国经济在世界上的竞争能力大大削弱。后来，法国成为“欧洲跨国公司”拟议法案的最有力的支持者，这当然不是偶然的。

为了处理这种紧张关系，的确有必要制定一种新的国际法。（有关这一点，杰克·贝尔曼（Jack N.Behrman）在很多年里都在倡导和鼓吹，而且是十分中肯地鼓吹。贝尔曼在肯尼迪总统任内担任过美国商务部助理部长，目前是北卡罗来纳大学国际经济学教授。）这种法律不仅要规定各国在什么样的条件下可接受多国公司，还要规定各国能对多国公司施加些什么样的限制，如所有权、利润的汇出和资本的偿还，以及商品、人员和资本从一家子公司向另一家子公司的自由转移等等。

尤其重要的是，这种法律必须使多国公司“非政治化”。从某种意义上讲，“非政治化”指的是除了新国际法所允许的范围以外，多国公司不得利用母国政府的政治实力来达到自己的目的。这种理解应该不会产生什么问题。如果把发达国家之间的关系包括在内，那么这种利用政治实

力来达到企业目的的办法，实际上早就行不通了。如果考虑到发达且经济实力强大的多国公司的母国和经济力量相对较弱的发展中国家之间的关系，那么现在已经十分清楚："多国帝国主义"也是无效的。

在1970年，当智利左派大选获胜以后，美国国际电话电报公司(ITT)的一位高级管理人员向尼克松当局提出建议：为了阻止智利总统就职和挽救国际电话电报公司的智利分公司使之免于被没收，要在智利制造经济和政治上的动乱。虽然尼克松行政当局也对智利新政府抱有敌对态度，但该公司的那位高级管理人员却得到保证：尼克松行政当局不会做任何事情，保持谨慎并不予介入。

今后，有关多国公司的任何国际法律，都必须宣布诸如此类的行为是非法的。多国公司的子公司或分公司在从事经营活动的任何国家中，都好像私人公民一样，无权得到母国政府的政治支持。

在这方面，还存在着更为困难的工作，即通过立法来解决政府对本国企业的优惠问题。这种优惠在多大程度上是允许的呢？例如，一般来说，在公共事业或政府采购方面给予本国厂商有限的或无限的优惠的通用做法，在多大程度上才是合法的呢?而且，在一个多国公司的时代中，到底谁才是本国的厂商呢?

在前面所列举的例子中，英国政府规定政府部门优先购买英国所有的国际计算机公司(ICL)的产品。在这个例子中，"本国企业"指的是所有

权属于本国人的企业。霍尼韦尔英国分公司对这一规定提出了抗议，认为实际上应该用企业所提供的就业机会的数量和地点来确定企业是否属于本国企业。当然，从它们的法人组织和地点来讲，这两家企业都是英国公司。而且，就许多其他产品来讲，即使英国政府也接受霍尼韦尔公司提出的论点。

最棘手的问题，是母国的法律管辖所能达到的范围问题。这也是美国感到最为困难的一个问题。

传统的美国法学学说——或至少是政府学说认为，美国公司在国外的所有子公司或分公司都在美国法律管辖的范围之内，如反托拉斯法或禁止同某些国家进行贸易的禁令，对美国的母公司及其所有子公司或分公司都是适用的。但是，美国的反托拉斯思想并没有得到全世界的普遍认可，即有些地方认为美国的反托拉斯思想是不恰当的，甚至是不合乎道德的。例如，在欧洲大陆的绝大多数国家和日本，它们都把强制卡特尔组织视为推行经济政策的一种正常工具，而竞争则被认为不是一种好事，而是一件坏事。

制定出共同的行为规范来解决这些问题，是完成如下工作的惟一途径：使多国公司成为它应该成为的，并且可能成为的东西，即成为增强经济实力和促进政治和谐的有力工具。当然，这主要是政治问题和法律问题。不过，这些问题也是多国公司的高层管理人员应该予以认真考虑的职责和机会。否则，我们可以很有把握地预言：未来会把一些政治解

决办法强加给多国公司。但如果真是这样，那只会使多国公司和世界经济受到损害。

不过，似乎很少有多国公司意识到了这项任务。它们似乎都认为：只要没有人谈论这些问题，这些问题就会自行消失——这种态度既不明智，又不负责任。

多国公司与发展中国家

在多国公司的投资和企业(除去不算是真正多国公司的种植业以及石油生产或铁矿开采这样的采掘工业)中，大约有80%是在发达国家，而世界贸易(也是除去农产品和原料的贸易)也有80%是在发达国家。

但是，多国公司的最大贡献和最大问题，却都存在于发展中国家。

从一方面来讲，发展中国家最需要的，莫过于多国公司了。类似地，发展中国家能够受益最多的，也莫过于多国公司了。发展中国家需要资本，尤其需要技术。同时，发展中国家也需要市场来销售自己惟一的剩余资源（劳动力）所能生产的任何商品。

美国的多国公司对新加坡，以及中国香港和台湾地区所做出的最大贡献，既不是资本，也不是技术，甚至不是创业技能和管理技能——从种族上讲，这些国家或地区都是中国人的，在创业技能和管理技能方面都有相当高的水平。它的最大贡献，在于保证这些国家或地区制造的纺

织品、圣诞节装饰品和收音机可以在美国市场上进行销售。

一方面，发展中国家需要通过某种途径来获得各项技能——产业技能、管理技能和创业技能。迄今为止，还没有一种机构能够在转让技能方面比多国公司做得更好。而在发展中国家，其经济和社会发展的全部希望，都寄托在这些技能上。

另一方面，从本质上讲，发展中国家都面临着国际收支平衡问题。它引进的资本越多，则越需要更多的外汇来使这些资本发挥作用。更重要的是：从本质上而言，发展中国家都面临着在民族意识方面的严重问题。它们可能是——而且常常是“民族主义者”，却很少有民族传统。在多国公司中，一个国家中最能干的人，至少是最富有的人都是其他地方(如伦敦、纽约、鹿特丹或东京)的老板的下属。结果，多国公司就产生了民族忠诚和效力于哪个国家的问题。至少在那些努力建立民族意识的人的心目中，产生了这个问题。同时，多国公司还产生了“人才外流”问题——最能干的人去为外国雇主工作。于是，在经济权力的集中化面前，造成了一种依赖感，甚至无依无靠的感觉。同经济大国比较起来，穷国的确显得软弱无力。

秘鲁的部长或印度的部长感到以发达国家为母国的大型多国公司是一个威胁，这并不完全是一种偏执狂。他完全知道，尽管这个多国公司的子公司对本国经济来说极为重要，但在该多国公司总部的财务上，却只占很小的比重。对秘鲁或印度来说，某一多国公司(如美国的一家制

药公司)在秘鲁或印度的公司，是该国经济高度依赖的对象，但在该制药公司的总收入中，该子公司的产值至多只占很小的百分比——在这个多国公司的中央管理当局的决策中，不大可能使整个公司的利益从属于秘鲁或印度的利益。它可能并不是故意要损害秘鲁或印度的利益——事实上，它也没有什么理由要这样做。但是，在多国公司看来，秘鲁或印度的部长或政治家认为至关重要的事，却不免是无关紧要的。

使多国公司成为发展中国家的一笔经济资产的性质，又使它成为当地企业家、当地企业机构的有力竞争者。在巴西和印度，存在着不少同以欧美为基地的多国公司建立的合资企业。那些与这类企业关系最密切的工商界人士，也是叫嚷得最厉害的人士，要求“保护”和免受多国公司的侵犯，要求当地投资者拥有绝大多数股权，或至少拥有控制性股权，要求把某些经济领域封闭起来，不让多国公司介入。

有关发展中国家的这种矛盾心理的最突出表现，就是南美洲的北方和西方沿海各国对“安第斯公约”的反应，它们所做出的反应差别很大。事实上，该公约要求对多国公司严加限制，把多国公司限制在经济中的某些狭窄领域，而且只限于拥有少数股权。

智利和秘鲁甚至要求对多国公司施加更严厉的限制。事实上，那会在10年或15年内把多国公司排除出去。哥伦比亚在该公约上签了字，但带有很大的保留。事实上，哥伦比亚已经清楚而公开地表明：它不准备履行该公约。委内瑞拉则在很长时期内彻底拒绝在该公约上签字。

它们在态度上产生这种差异的原因，并不在于思想意识上的左或右——当时(约1968年)，在提出该公约时，委内瑞拉的政府比智利的政府更左。原因在于：每一个国家中的多国公司都是不同的。在秘鲁和智利，外国公司还是19世纪的类型，一般从事以采铜和石油为代表的采掘工业以及以动力、电灯公司和电话公司为代表的“基础结构”事业。在这两个国家中，这些企业大都是由外国人来管理的，而当地工商界人士则既无股权，又被排除在管理当局之外。在哥伦比亚，直到第二次世界大战以后，才开始有多国公司。在该国，绝大多数的多国公司都积极从事专门供应国内外市场的制造业。多国公司在哥伦比亚的子公司，几乎无一例外地由哥伦比亚人进行管理，而且，有许多是同哥伦比亚企业家合开的合伙企业。最后，委内瑞拉迫切需要多国制造企业来对抗或缓冲本国的工业寡头集团——作为大型国际石油公司在本地的代表和亲信，少数家族已经控制了该国的所有产业部门。委内瑞拉有着大量的、受过很好培训的年轻人，这在一定程度上是由于该国的石油收入。这些年轻人发现，他们的发展机会在寡头家族所经营的企业中受到了严格的限制。虽然这些年轻人都是强烈的民族主义者，却不得不欢迎外国的多国公司来本国经营。随着多国公司的进入，可以为能干的人提供更多的、不以家族背景为依据的职业机会。

这些例子表明，在多国公司同一个发展中国家之间建立起正确的关系，是多国公司及其高层管理当局的责任。虽然它们之间的紧张关系并不能完全消除，但却可以得到缓和。

例如，明智的多国公司管理当局会限制自己进入那些加重发展中国家外汇负担的行业(发展中国家已经感到外汇不足)，或者限制进入那些如果不严加保护(以至于成为该国消费群众的负担)就无法生存的行业。

如果在成本(原料、人工和资本的成本)很高，以至于不大可能从事高效的经济运营的情况下，还去建设制造设施的话，那显然是不理想的。在这种情况下，依赖于政府提供保护的诺言，是愚蠢的。

在现实中，有许多多国公司在一些拉丁美洲小国中创建了制造工厂，理由只是得到了当地政府进行保护的承诺。但是，那里的各项生产要素成本却是十分不利的。在20世纪五六十年代，为了获得“进口代替品”，这些政府几乎愿意做出任何诺言。现在，做出上述决策的绝大多数公司都已经知道自己犯了错误。虽然由于较高的关税保护壁垒它们可以获得盈利，却无法汇出这些利润。如果允许它们这样做的话，那就会损害所在国不稳定的国际收支平衡。实际上，只是出于“进口代替”方面的考虑而创建的工厂，往往会使该国更加依赖进口——依赖原材料或机器的进口。另一方面，这也造成了对外汇的需求，以便使引进的资本投资能够发挥作用，却并没有通过推动出口来创造外汇。而且，当该地区存在着向经济一体化发展的趋势时(如拟议中的拉丁美洲自由贸易区)，这些公司的投资还有化为乌有的危险。

在任何地方所做的任何投资，都应该能够在竞争的市场中生存下去。如果一个新工厂或新企业在几年之内没有希望获得竞争优势，至少

不依赖保护就无法生存下去，那么从一开始就不应该进行投资。

当然，自从首次提出保护主义理论以来，上述道理就已经为人所知。保护主义理论首先是在19世纪由美国的亨利·克莱(Henry Clay)及其门徒德国的弗里德里奇·李斯特(Friedrich List)提出的。“幼儿时期的工业”可能的确需要保护，也应该受到保护，但这种保护的目的是使它们能够“长大成人”，能够自立。如果无法做到这一点，那么无论有多大的保护，迟早也会碰到麻烦。

还应该指出的是：19世纪中传统的全资子公司模式，并不适用于目前的发展中国家。这种模式只会阻挠(而不是促进)发展中国家最需要的本地投资和资本生成、本地的管理人员和企业家。但是，本地的子公司又必须成为世界范围内的整合经济和经营战略的一部分。例如，子公司必须能够为多国公司的各个工厂和市场提供专业化的主要零部件，同时从多国公司的其他工厂进口自己不适合生产的某些零部件。

正如前面所提到的，福特汽车公司的墨西哥分公司专门制造“斑马”车的电气系统。但是，它也许根本就不应该制造汽车引擎，而应该从福特汽车公司在加拿大、德国和英国等地的工厂进口。

这就提出了一个非常困难的问题，即如何使当地合作伙伴(更不用说当地政府了)的利益同多国公司的利益协调起来。由谁来做出最优化决策呢？

在许多发展中国家中，资本投资同管理控制相一致的传统做法，应该予以重新考虑。有些发展中国家能够——而且应该生成自己的资本。巴西就是这样的一个例子，新加坡和中国的台湾地区与香港地区，在很大程度上也是这样。它们需要的是技术、管理和市场。在这些地方，所需要的可能是管理合同，而不是母公司对子公司的股权。

其他发展中国家也需要资本，但它们所需要的，是本国人最终能参与股权，或者是多国公司从一开始就进行融资，而不是由多国公司进行投资。否则，随着这些国家的发展，其关系将难以维持。

在这方面，最典型的就是加拿大的例子了。在加拿大的工业中，外国(特别是美国)的股权所占的比重很大。之所以会形成这种状况，是加拿大历届自由党政府在20世纪30年代大萧条以后所采取的决策和行动的结果，特别是实施了一系列经过深思熟虑的政策的结果。当时，加拿大政府急需资金，所以有意使本国资金流向基础设施投资，如公开事业，而鼓励外资流向工业部门。结果，从经济上来讲，加拿大取得了辉煌的成功。在1930年的时候，加拿大还是一个贫穷的、在很大程度上还没有实现工业化的国家，而现在则是世界上最发达、最富有的国家之一。但是，从政治上来讲，效果却并不理想。像加拿大这样的经济大国，是不能够归外国“所有”的。

惟一了解这一点的大型企业，是美国电话公司。在第二次世界大战结束的时候，它实际上拥有加拿大安大略省和魁北克省的两家电话公

司。这两个省是加拿大人口最稠密的两个省份。后来，美国电话公司开始有系统地抛售股权。到目前，上述两个省份的两家电话公司几乎全部归加拿大所有，但从技术和经营的角度来看，这些电话公司仍属于贝尔系统公司。

最后，多国公司还必须事先谋划，并解决那些由于本身的成功而在发展中国家中产生的问题。由于多国公司的成功，发展中国家将不再是发展中国家，而将像加拿大那样成为一个发达国家。至少，它将会发生一定的变化，而这就会使旧的关系难以维持下去。

石油开采权在获得成功以后不久，就难以再维持下去了。其中的原因，主要表现为：这首先意味着以前极为贫穷的国家，已经成为石油富有国了。同时，这也意味着原来游牧的贝多因人已经成为有技术的机械师、地质师和化学工程师了。在开始的时候，石油开采权是有意义的，因为开采石油的成本很高，而且要承担很大的风险。石油生产国仍然需要多国石油公司——也许比以前更需要。对于这些石油生产国而言，它们需要遍布世界各地的、复杂的、昂贵的运输和营销系统。但是，石油开采权作为石油生产国与多国石油公司之间的关系，却已经过时了，而且对于两者来说都已经成为制约其发展的一种包袱。

没有一家国际石油公司正视这一问题，也没有一家国际石油公司认真设计出一种新的关系来，至少就公众所知是这样。显然，这是国际石油公司高层管理者的严重失误。

未来的多国公司

有关多国公司有一个方面是非常清楚的：未来的多国公司将不同于目前的多国公司。

实际上，我们目前所有的还是19世纪的多国公司，却用它来从事20世纪的跨国公司的任务。换句话说，我们目前正处于一个过渡阶段。

关于多国公司与政治环境之间的相互关系，要预言什么能行得通并不容易，但预言什么行不通却比较容易。概括来看，以下几点都是行不通的。

1.显然，所谓的加拿大模式，是肯定行不通的。多国公司必须使自己在某种程度上纳入到东道国的政治现实之中。只有这样，国家主权才能支持多国主义。

虽然日本所采取的政策具有明显的狭隘性，并且是以害怕和厌恶外人(非日本人)为基础，而不是以日本在世界经济中的地位的清醒认识和系统思考为基础，但从上述观点来看，日本的政策却是一种现实主义政策。日本的政策试图获得经济一体化的利益，但又不至于造成对外国企业的依赖，更不会造成外国企业对日本的统治。它试图寻找经济一体化的新形式，如合资企业和技术伙伴，但又不放弃最终决策权。

但是，日本政策所关注的，仍然是19世纪的现实，而不是当前的现

实。因此，虽然在许多重要方面可能比在整个经济世界中由单一决策中心拥有、控制和指挥的大型企业更接近于未来的结构，但日本的政策已经不再是一种恰当的政策了。

2.19世纪由外国资本控制一个国家的电力、运输和电话等基础设施产业的模式，也已经行不通了。其中的一个原因是：在通货膨胀的世界里，外国企业难于承担所需要的投资。上述基础设施产业，都是资本密集型的产业。但同时，它们也是在政治上极为敏感的产业，其价格在各地都是由政府控制的。在通货膨胀的情况下，外国企业不能提高电话费的价格，只有政府才能解决这种问题。而且，在通货膨胀的情况下，外国企业无法筹集到足够的资本来维持这类服务事业，更谈不上实施扩展了——只有拥有征税权力的政府，才能做到这一点。

3.IBM公司在世界电子计算机产业中所占有的那种地位，也行不通了，而且超出了一个多国公司所得到的允许的限度。在极为重要的信息技术的新的社会职能方面，IBM公司拥有一种近乎垄断的地位。IBM公司的这种统治地位，可能会随着电子计算机和信息产业中其他企业的迅速发展而逐步得到改观。这可能是最理想的一种解决办法。另外一种可能是：其他地区(如西欧和日本)的政府，也可能成功地把本地区的电子计算机企业组织起来，使其成长为IBM公司的强大竞争对手。最后，IBM公司的统治地位，也可能由于政府法令而结束。

对于IBM公司的问题，甚至可能还有一种全新的解决途径。IBM公

司可能成为第一个真正的跨国公用事业。通过同各国政府合伙、由各国拥有部分股权和遵从各国管制等方式，IBM公司不仅可以继续在全世界享有领导地位(如果不说是接近垄断地位的话)，还可以在经济上，甚至在政治上被整合到各东道国的结构之中。

不管采取什么方式，IBM公司在现代社会里极为关键的战略领域中的统治地位，必须得到遏制。

4.最后，如果多国公司不认真思考自己的发展对当地经济所产生的后果，如果不能事先做好计划并在相互关系中做出让双方都满意的变化，就不会得到允许在发展中国家从事经营活动。

未来的相互关系到底会是怎样的呢？对此，人们只能说：高层管理者有责任去探索行得通的相互关系——特别是同发展中国家的相互关系。

未来的管理结构

多国公司在未来的管理结构，也将同多国公司的目前结构有所不同。

即使在发达国家中，多国公司也必须能够在一个结构中对“多中心管理”的需要进行协调，以便制定和实施共同的经营战略。这样做的理由之一，是公司必须拥有必要的柔性，以便能够以每个资本市场所偏好

的形式来充分利用资本市场的各种优势，更有效地筹措资本。

在以美国为母国的多国公司中，已经有许多资本是欧洲人所有的。但是，长期以来，欧洲投资者更偏好可转换债券这种方式，而不喜欢直接的股权投资方式。结果，在以美国为母国的大型多国公司的总资本中，有20%是可转换债券，而且这些债券通常都是以欧洲货币来表示的，并主要由欧洲的各种机构和投资者所有。

也可以采用如下所示的各种方式：创建欧洲子公司和分公司的方式，直接发行欧洲股票；创建巴西子公司和分公司，由巴西人掌握股票；在日本和其他地方创建合资企业和拥有部分股权等。从组织上讲，所需要的是系统管理，而且目前正在向这方面演变。

在组织方面，多国公司必须有高度的自我约束，必须集中指挥，但又必须具有灵活性，并形成由地位平等的单位所构成的联邦。否则，它就没有解决内部问题或同政治环境之间的相互关系问题。这是惟一的解决办法，使世界性制药公司的哥伦比亚子公司的总经理既是高层管理团队中的一员，又是一位地区销售经理。这是惟一的解决办法，使他能够按照不同情境的逻辑和需要，扮演不同的角色和以不同的身份来行事。这是惟一的解决办法，使多国公司能够充分利用自己的优势，并在不同的东道国和不同的情境下采取极为不同的形式：在这里创建合资企业，在那里创建合伙企业；在区域性或本地的子公司中由当地投资者拥有多数股权，而自己只拥有少数但也有相当数量的股权；在国有企业很重要

并构成经济主体的许多国家中，同当地政府创建合伙企业；在某些发展中国家里，采用管理合同的形式，而不采取股权的形式。当然，还包括许多其他形式。

另一方面，同样清楚的是：多国公司又必须进行有效的组织，以便能够面向共同世界市场充分利用共同的资源。其中的一种资源，就是资本。另外一种共同的资源则是知识。第三种共同的资源是最重要的，但最难于获得和充分利用，那就是管理人员和专业人员。多国公司必须想方设法使管理人员和专业人员成为整个公司的“完全公民”，使他们成为当地社区的重要领导成员。否则，多国公司就不能吸引并留住自己所需要的这些人才，也就无法充分利用自己的最大资产，即年轻人希望成为更广阔世界的一部分的愿望、旅行并生活于各种不同文化中的愿望、有广泛选择自由的愿望。多国公司能够为实现这些愿望提供条件，并且是以过去的国内公司从来就没有尝试过的方式来提供。另一方面，多国公司也必须能够为这些年轻人，特别是发展中国家中能干的年轻人提供为他们自己的国家、自己的社会和自己的经济做出贡献的机会。

同样相当清楚的是：未来的多国公司必须能够在同一个公司结构中、在同一个管理集团中协调发展，并包容不同的管理传统。在日本，多国公司必须能够使日本的传统结构、传统升迁制度和传统管理方式发挥作用。在德国，多国公司又必须是一家德国公司。在德国，多国公司不仅必须按照德国人所期望的方式来创建高层管理团队，即由一位总裁

来领导一个高层管理团队，而且必须满足德国人有关“管理阶层应该具有的恰当条件”的理念。例如，德国人认为工程技术人员是进入高层管理阶层的必要准备(而其他国家却并不这样看，至少在程度上是有差别的)。在法国，多国公司必须接受法国人的观点，即强调工艺技术学校的毕业生是一个优秀的群体。同时，还必须接受法国的传统，即工艺技术学校的毕业生一开始会在政府机构中服务，所担任的工作常常并不应用他在学校里学到的东西。然后，在45岁或50岁左右，在达到政府中的高级职位时，直接转到一家大型工商企业并加盟高层管理团队。在美国，正如绝大多数由欧洲人在美国经营的多国公司很久以前所获悉的，高层管理团队必须带有美国高层管理的印记。

但是，另一方面，多国公司又必须是统一的。多国公司的管理人员，即使是中层管理人员，也必须能够了解上述这些差异，必须愿意接受这些差异，必须学会尊重这些差异。目前，绝大多数多国公司往往都存在着这样的倾向：“在芝加哥、慕尼黑、大阪或埃因霍温，我们是这样做的。”未来，它们也必须学会：“这是我们要达到的目标，我们如何才能在皮奥里亚(或慕尼黑、大阪、阿姆斯特丹)达到这些目标呢？”

未来的多国公司肯定会包括多个管理团队。整个公司的高层管理团队，只是这种管理团队中的一个，但其成员又必须作为其他高层管理团队中的一员。而在其他高层管理团队中，不一定是由整个公司高层管理团队的成员来担任团队的领导人。

前面所提到的以美国为母国的美国玉米产品公司，就是一个好例子。整个公司的高层管理团队是由四五个人组成的，而这些成员同时又是五个分公司高层管理团队的成员。每一个分公司的总经理是该分公司高层管理团队的主要负责人，而整个公司的高层管理成员只是其中的一员。当然，整个公司的高层管理可以撤换分公司的总经理。但是，就每个分公司的业务范围来说，其总经理却是“第一把手”。每一个分公司的总经理，特别是欧洲、拉丁美洲、远东分公司的总经理，都领导着各个国家中的许多自治性的子公司。而分公司的高层管理团队又是这些子公司的高层管理团队的成员，由该子公司的经理担任“第一把手”。

这种组织结构复杂而困难。它不仅要求整个公司的高层管理摆脱日常的经营事务，还要求管理阶层认真思考自己的一项业务或多项业务是什么以及应该是什么，要求实行目标管理和自我控制，要求从事道德工作并使之获得成效。同时，也要求管理人员有最高限度的自我约束，并承担起对上级的责任，特别是使整个公司的高层管理获得情报和信息，并受到教育。此外，还要求建立“执行秘书处”或“企业研究参谋部门”(请参见本书第51章　)。

在这种组织结构中，多国公司还必须设立高度有效的董事会，既包括整个公司的董事会，也包括各主要分公司的董事会。它们既是作为评价和控制的董事会，也是作为公共关系和社区关系的董事会(请参见本书第52章　)。

但是，正好像所有系统结构的管理当局那样，多国公司的管理当局也要求个人联系，既要努力建立和维持通畅的沟通，也要愿意学习和愿意教别人。同时，虽然要求较高的系统性，但多国公司的高层管理当局却不能只靠“系统”来经营。正如最初的典型——美国国家航空和航天局的“系统管理”(请参见本书第47章)所表明的，在这样一种组织结构中，高层管理当局必须有充裕的时间去同员工接触，而不仅仅是同高层人员接触。它必须保证本组织中的每一个决策人员都知道事情的进展情况，而且不仅局限于了解本单位的情况。同时，还必须保证中基层的员工知道工作的进展情况，而且这些中基层的员工反过来也会帮助高层管理人员了解情况。这就要求在纽约或巴塞尔的高层管理人员有足够的时间在圣保罗或悉尼与同事一起讨论问题——不是为了某个亟待解决的问题，不是讨论他们自己关心的事情，而是作为一个学习者、作为一个倾听者、作为一种资源。类似地，这也要求高层管理人员，整个公司以及所有其他单位，直到最小的地区公司的高层管理团队中的成员，都有足够的时间同周围环境中的各个重要群体——政府人员、政界领导、新闻界和教育界的舆论制造者——保持直接的个人联系。他们不能期望可以完全克服世界经济同民族主权国家之间的分歧，却有责任使之能说得过去。

多国公司肯定是目前世界中最重要的经济机构。之所以如此重要，就在于多国公司反映了统一的世界市场和世界经济中的新的现实。之所以如此重要，就是因为多国公司是使现有的经济资源得到最佳利用的最

有效工具。正因为它反映了一个新的现实，而不是过去业务的延伸，因而多国公司要求有新的组织结构、新的整合方法和新的关系。多国公司还是一个新生事物，很容易遇到挫折。如果多国公司遭到挫折的话，世界就会变得更为不幸。最大的受害者正是那些发展中国家，它们却又最害怕多国公司，最感到多国公司的强大同自己的弱小之间的差距，在经济上，尤其是心理上最需要安全和自信。为了使多国公司实现其使命，就要求高层管理者进行高水平的创新工作。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第60章　成长管理

IBM公司的“近于失败”——福特公司、西门子公司、美国电话电报公司和西尔斯公司——特性危机（原文是Identity crisis,也有人译做认同危机、自性危机、同一性危机或身份危机。——译者注）——成长为什么不能自动实现——是否必须成长?——20世纪五六十年代的成长热潮——关于“成长企业”和“成长产业”的神话——零增长的动荡——公共服务机构中的成长——成长是一种最低需要——为成长做好准备——高层管理者是控制性的因素——为关键活动配备人员——必须进行变革的征兆——高层人物的个人决定——及其责任

成长并不是自动实现的，并不是随着成功而必然出现的。当然，成长必须要求能够在恰当的时机，把恰当的产品或服务投放在恰当的市场上。但是，那是成长的必要条件、前提条件，而不是成长本身。

像企业这样的社会机构的成长，正像生物机体的成长一样，有着许多压力和“张力”，那就是不连续性。在达到某一阶段以后，企业必须改变自己。而在那一阶段，企业通常有一种特性危机，即心理学家在分析一个人由青年期转入成人期时所讲的那种危机。正如人类一样，最能干、最出色、干劲最大的企业所遭受的特性危机，也是最为严重的。

在这方面，最好的例子就是IBM公司“近于失败”的例子。

IBM公司的“近于失败”

（原文是near-miss,用来巧妙地形容车辆、飞机等的侥幸免撞脱险、死里逃生，也有人译做未遂事故或靠近遗漏等。——译者注）

回顾起来，IBM公司从1950年左右年销售额为1亿美元的中型企业，成长为20世纪70年代初期年销售额达到80亿美元的电子计算机产业中的巨人，似乎是一帆风顺的，没有碰到什么困难，而且似乎命该如此。事实上，IBM公司也经过一次严重的特性危机，它几乎失去了进入电子计算机产业的机会，在经过了一次“宫廷政变”并推翻了公司的创建人、首席执行官和“数据处理”的长期预言家老托马斯·沃森(Thomas J.Watson, Sr.)的统治以后，IBM公司才得以成长。

但是，如果说有任何公司应该能够顺利成长而不经受挫折的话，那就是IBM公司。在美国的企业史中，没有其他公司像IBM公司那样为成长做了认真的准备，进行了训练并以成长为方向。而且，从一开始，IBM公司就准备在数据处理方面实现成长。

老托马斯·沃森是在第一次世界大战以前开始这项工作的。当时，他购买了穿孔卡的专利，后来又购买了时钟的专利。但是，把这些专利转化为一项经营业务，却是极为缓慢而痛苦的。在第二次世界大战开始时，IBM公司还是一家处于挣扎中的小型企业，在企业设备领域中占有很小的一块地盘。

但是，实际上在IBM公司占有这块小地盘以前很长时间，沃森就已经着手为公司的成长做准备，而且要成长为一家大型的，非常大型的企业。他为公司取了一个很响亮的名字——国际商用机器公司(IBM)，而当时IBM既不是国际的，也不是真正从事商用机器生产的。早在所有其他美国公司想到以前，甚至在安德里尼奥·奥利维蒂(Adriano Olivetti)之前，IBM公司就已经设计出一种特殊的标记，并把它印在自己的产品、出版物和公司内外的通讯上，以此来创造公司形象。奥利维蒂在意大利北部继承了一家小型打字机公司，也采用了同样的方法。沃森提出了“思考”(THINK)这个口号，并把成千上万印有这个口号的标签和贴纸分发给员工和顾客。

沃森很早就培训出一批人。这批人以骨干自居，并准备管理一家规模要大得多的企业。正如在本书第20章　中已经讲过的，沃森坚持认为：他的员工要为自己的工作负责，并因而训练出了一大批自豪而能干的员工。这批员工成为IBM公司后来所建立的规模庞大得多的员工队伍的骨干。

尤其重要的是，沃森训练、训练又训练。所有员工都必须在工作岗位上继续学习。而那些被认为代表IBM公司业务的人——即销售人员、服务人员和销售经理，持续训练就是他们的生活方式。

特别地，地区销售经理被训练成高层经理人员。在这些人中，没有人接受过技术教育或具有技术背景。但是，当公司在20世纪五六十年代

从机械用具——穿孔卡分类机的生产商(在许多场合，都是手工操作，或至多只是应用最简单的电力马达)转变为高级电子设备制造商时，正是这些在技术上从未受过教育的人，成为在世界上占据领先地位的电子计算机公司的管理当局。他们是在持续训练中成长的，已经学会了如何去学习。进入70年代时，IBM公司的高层管理团队主要由以前经营穿孔卡的地区经理所组成。

沃森早就看出：IBM公司的未来，在于从事他称之为数据处理的业务，他可能是世界上第一个提出数据处理业务的人。他一直坚信：总有一天，繁琐的大量数据处理工作可以由一部机器来完成，既迅速，又可靠，而且成本比较低廉。

因此，沃森很快就认识到：电子计算机市场将成为一项很有发展前景的业务。而当时其他人都没有认识到这一点。他觉得电子计算机业务的关键不在于技术，而在于市场营销。同时，他也认识到：重要的不在于电子计算机可以做些什么，而在于用户可以从它那里得到些什么。IBM公司之所以能够在电子计算机领域中逐渐占据统治地位，主要就是由于这一基本认识，而这是老托马斯·沃森的远见卓识。

无疑，沃森是一位独裁者。他曾遭受过严厉的批评，说他要求企业服从自己的意志，实行严格的家长制统治以及有狭隘的偏见等。但是，后来的事实表明：他并没有压制，更没有破坏企业中管理人员的“主动性”。尽管他有一些缺点(而且缺点很严重)，但他早就清楚地看出了远景

目标，并且能够仔细地思考需要什么政策、什么基本态度和什么战略。

但是，老托马斯·沃森却几乎破坏了自己所等待的、为之而工作并努力创造的机会。当电子计算机终于出现，沃森的梦想转化为现实时，他却突然不想让企业成长了。他犹豫不决。他害怕做任何有损于企业穿孔卡业务的事情。无疑，电子计算机威胁着——或几乎威胁着整个穿孔卡业务。他开始阻挠任何有可能替代现有的或潜在的穿孔卡装置的制造开发与销售努力。当然，这就意味着阻挠全部的电子计算机开发和电子计算机销售。过去，他曾过分地为企业中的重要人员，特别是地区销售经理这支骨干队伍而感到自豪。但现在，他却突然感到：在他们之中，还没有一个人为担任更大或不同的职务而做好准备。

尤其严重的是，他拒绝改变自己的行为。他不想做一个大型企业的首席执行官，而决心继续做一个小型企业的所有者。他不愿让任何人(包括他自己的两个儿子)承担任何责任或做出任何决策。对于任何有损于自己对企业的各方面事务进行直接控制的事情或使他难于详细了解每件事情进展情况的事情，他都予以反对。即使只是稍微对其控制和了解进展状况产生一点影响，他也坚决地予以反对。他坚决而顽固地把IBM公司看成是自己的“孩子”和自己个性的延伸。

按照其他公司的经验来看，如果沃森再继续担任IBM公司的首脑一段时期，就会毁灭企业成长的机会。即使再延迟几年，也会造成致命的损失。到了那个时候，即20世纪50年代初期，第一批重要顾客就会购买

电子计算机，并将确定谁是领先的电子计算机公司。因此，必须在最初模型的基础上率先进行重大的新技术开发。而沃森的IBM公司原来对电子计算机技术一无所知——直到20世纪30年代后期，IBM公司才启用了第一个工程师，而且是为了生产工程，而不是为了设计。考虑到这种情况，如果不早做准备，它很难直接跃进到50年代早期的“第二代”电子计算机。“第二代”电子计算机用晶体管代替了电子管，用电子开关代替了机械传动。如果让沃森继续留在高层领导职位上几年时间，IBM公司最多只能成为电子计算机行业的“平庸之辈”——甚至可能连这也做不到。它肯定不会成为数据处理业务中的领先者，而沃森却一直是在为使IBM公司成为这样一个领先者而做准备的。

似乎是天意进行了干预，采取了美国司法部反托拉斯局这样一种极不可能的形式。正当穿孔卡逐渐丧失其重要性的时候，反托拉斯局对IBM公司提出了诉讼，认为它垄断了穿孔卡市场。沃森最害怕的就是反托拉斯诉讼。在20世纪初叶，当他还是一个年轻人的时候，一件反托拉斯诉讼案件几乎彻底地把他摧毁。当时，他在国民收银机公司(National Cash Register Company,NCR)工作。他的同事严重违反了反托拉斯法，而他则成为替罪羊，被判处长期徒刑，只是由于总统特赦,才得以免刑。为此，他极度惊恐，在他的两个儿子的率领下，经过与亲密同事的共同努力，才最终迫使沃森退位。在执掌权力之后，沃森的两个儿子马上建立起高层管理团队。这个团队把IBM公司的重要资源，特别是沃森训练出来的人员集中于新的业务。在三年以后，IBM公司成为一家领先

企业。

IBM公司这个例子的不同寻常之处，只在于其结局很好。在大多数情况下，当处于成长中的企业碰到特性危机时，往往会受到严重打击。在大多数情况下，尽管这些公司非常需要成长或口头上讲它需要成长——却失去了成长的机会。钱花了，计划也定了，但没有结果。企业不是成长，而是遭到挫折。

很少有企业能够设法逃脱这样一种特性危机的厄运。

在第一次世界大战期间，福特汽车公司达到了必须转变为大型企业的转折点。当时，亨利·福特最亲密的同事与合伙人——詹姆斯·卡曾斯(James Couzens)及其姻兄弟和财务顾问——厄恩斯特·坎茨勒(Ernest Kanzler)敦促福特改变公司的结构及他独自经营公司的方式。但是，福特把这两个人赶出了公司。福特汽车公司几乎马上就开始衰落了。五年以后，通用汽车公司超过了福特汽车公司。又过了五年，到20世纪20年代末的时候，福特汽车公司甚至被一家全新的企业——沃尔特·克莱斯勒公司超过了，从而丧失了汽车产业中排行第二的位置。显然，克莱斯勒接受了阿尔弗雷德·斯隆的建议，从一开始就把“羽翼未丰”的公司按照大型企业的方式进行组织。

正如在本书第29章　中所讲过的，在西门子公司的创建人死后，他的儿子们拒绝采用适合于西门子公司的大型公司的结构、管理方式和政

策。当时，西门子公司也经历了一次类似的危机。如果让他们继续干下去，西门子公司可能已经不复存在，至少不会成为目前这样一家重要的大型企业。

美国电话电报公司，即贝尔电话公司，也经历了类似的创伤。在19世纪90年代的时候，美国电话电报公司已经达到了一个转折点，不再适合作为许多小型地方电话公司的财务控股公司来经营，而必须转变为一家大型的全国性公司。西奥多·韦尔明确地看出了这一点。当时他是50岁，是该公司的负责人，并拥有总经理的头衔，但该公司的大权却掌握在一小批波士顿的投资银行家手中。当韦尔向他们提出自己的计划和建议时，他们拒绝听取并迫使韦尔提前退休。但是，十年以后，由于他们拒绝建立公司所需要的管理当局，美国电话电报公司的实力大大削弱，国有化似乎已无法避免。于是，波士顿人只好负荆请罪，要求韦尔重新回来接管公司事务，并且拥有所有权力。只用了几年的时间，韦尔就建立起一家大型公司的新结构，使贝尔电话公司成为世界上最大的私有电话公司。

最有教益的，也许还是西尔斯公司的例子。西尔斯公司的名字，取自理查德·西尔斯，他提出了许多基本政策。西尔斯公司迄今所取得的成就，都是以这些政策为基础的。但是，当该公司从非常小的企业成长为中型企业时，西尔斯却拒绝改变公司和他自己。结果，在20世纪初叶，他几乎破产，并被迫把公司卖给公司以外的芝加哥的一位服装商人

——朱利叶斯·罗森沃德。朱利叶斯·罗森沃德立即组建了一个高层管理团队，并建立起适合于大型企业的结构。在其创建人手中已濒于倒闭的西尔斯公司又开始成长了。20年以后，罗森沃德自己又认识到：公司及其管理方式需要有另外一次飞跃。当时已是一个大型公司的西尔斯公司，必须准备成为一家更大的企业。于是，他转而求助于一个与西尔斯公司完全没有关系的“外人”——罗伯特·伍德将军。伍德将军在第一次世界大战期间担任过美国陆军的军需局长，负责军需供应，并显示出卓越的管理能力。后来，他成为西尔斯公司最主要的对手蒙哥马利·华德公司(Montgomery Ward)的销售副总经理。罗森沃德从旁观察了一两年，然后就把西尔斯公司的最高职位交给了伍德将军，带着自己的一批管理人员引退了。

这些事例表明：为了成长，企业必须有战略、有准备，必须塑造一种准备成长的模式，并集中力量于想要达成的目标。但是，如果高层管理不愿意做出改变，所有这些都没有多大用处。即使有了伟大的理想和很大的决心，也只能造成麻烦而一事无成。

是否必须成长

在20世纪50年代，特别是在60年代，经济界和企业界出现了一阵名符其实的“成长热潮”。企业成长是投资者在投资时所追求的，也是企业管理当局所许诺的——“每年的销售额增长10%，利润增长10%”。同时，成长也是发展中国家和发达国家的经济重点。

在很大程度上，这是两次世界大战之间的那段时期里世界经济和工商业停滞不前的一种反应。在那段时间里，成长似乎停止了。任何人所能期望的，最多只是防止不景气和防止衰退。在第二次世界大战以后，当遭受挫折的不良心情得以消除时，大家都感到大大地松了一口气。一个经济组织接着一个经济组织、一个公司接着一个公司都得以恢复，这种成长的热潮是很健康的。

但是，这种成长的热潮很快就过了头。在1940年以前，我们过于信奉停滞，而以后又过于信奉成长。认为能够以指数速率长期维持成长(更不要讲永久维持了)完全是不切实际的。如果以指数速率增长的话——更不用说以大为宣扬的年增长10%的速度增长——很快就会耗尽整个世界及其所有资源。而且，长期以高速度增长，也决不是一种健康现象，它使得一个企业——或任何机构——极为脆弱，使得它不可能恰当地进行管理。它造成紧张、劣势和隐藏的缺点，只要一有风吹草动，就会造成重大危机。

即使从投资者获得资本收益这种纯粹财务的观点来看，处于成长中的企业也不是一项可靠的投资安排。这样的企业迟早——而且常常是很快会碰到真正的困难。它迟早会遭受巨大的亏损，注销大量的资本，并成为事实上无法有效管理的企业。这样一家企业往往要花费多年的时间才能恢复到健康状态，重新获得成长的能力和获利。目前，在那些处于成长中的企业中，绝大多数在未来都会成为问题成堆的企业，一般很少

存在例外情况。

“处于成长中的产业”也具有同样的脆弱性。的确，成长产业的动态性是完全为人所知的——除非是那些对该行业特别在行的人，否则这种成长产业并不是好的投资对象。在成长中的产业里，首先会开辟一个新的、重大的经济活动领域。在这个活动领域中，存在着巨大的机会。进入这一新的经济活动领域的企业，似乎都会干得很好。结果，一大批新的企业涌入到这一领域。很快，该产业就“人满为患”了，于是不可避免地出现了“淘汰”。在进入这个领域的三四十家企业中，能够留下来的只有五六家或七八家企业。在这些存活下来的企业中，三四家企业会保持领先地位，而且可能一直维持数十年。其余的三四家企业则设法成为具有相当规模的中型企业，占有很小但很独特的地位，其余的企业则彻底淘汰出局。

但在整个过程中，哪些企业将会成为领先企业，哪些企业将会消失，却是无法预测的。即使是内行，也很少能够正确地猜出最后的结果。在这一过程中，起决定性作用的因素往往是隐藏在背后的。其中，最重要的一个因素，就是企业管理当局对企业成长进行管理的能力以及制定出在淘汰过程中能够占有领先地位的战略的能力。

其中的一个例子，是美国化学产业处于成长最迅速的那段时期，即20世纪20年代的情况——化学产业首次作为美国的一个主要产业出现。当时，假如能挑出一个优胜者的话，任何人都会挑选联合化学公司

(Allied Chemical)。在第一次世界大战期间，该公司作为一个规模很庞大的企业涌现出来，在许多重要领域中都有专利权，而且地位似乎是不可动摇的。当时，如果有人挑选杜邦公司或道公司作为未来的优胜者，的确是十分鲁莽的人。在当时，这两家公司至多只是在炸药或冶金这样一些边缘产业中的小型企业。但是，联合化学公司却从来没能建立起它的优势，它既没有强有力的管理当局，也没有恰当的战略，只是“挣扎求生”。与此形成对照，杜邦公司和道公司却作为领先者而涌现出来。（当时，即使杜邦公司的管理当局，也并不认为本公司是一家成长型企业。他们决定把在第一次世界大战期间所赚的很大一部分利润投入通用汽车公司，从而使通用汽车公司在几年以后进行了改组，并发展壮大起来。杜邦公司之所以这样决定，就是由于它的高层管理者（尤其是首席执行官皮埃尔·杜邦）认为杜邦公司在当时的产业中没有很多成长机会。）

类似地，在20世纪40年代后期和50年代，正当美国制药产业处于成长的早期阶段时，也很少有人会挑选默克公司和辉瑞公司这两家公司作为领先者和优胜者。但事实上，后来成为优胜者和领先者的两家企业正是它们。当时，默克公司正处于勉强维持的状态，在制药研究方面并没有明显的优势，只有少数并不出色的专利药品。辉瑞公司甚至不是在制药产业中展开经营活动的，到那时为止，它还只是为纽约的啤酒厂提供酵母的一家地方性制造商，而且并无特殊的表现。回顾起来——但也只是回顾起来——显然，这两家企业都有自己的成长战略和意愿，管理当

局都愿意为创建一家大型企业而进行重组并改变自己的行为。

最好建议股票市场对处于成长中的企业和产业的股票价格打一个折扣，而不是予以升值。毕竟，成长是有风险的。

那种认为成长本身是目标的想法，完全是不对的。一家企业变大了，并不值得称道。正确的目标应该是成为更好的企业。合理的成长，应该是从事正确的事情的结果，而就成长本身而言，它只是一种虚名，并没有多大意义。

公共服务机构中的成长

在工商企业界，成长热潮是一种周期病。例如，在过去100年里，成长热潮曾三次席卷美国(在19世纪70年代，20世纪20年代——当时，欧洲正处于“停滞潮”之中——以及20世纪60年代)。但是，在公共服务机构中，特别是在政府机构中，成长热潮却是一种传染病和长期病症。正如本书在第12章　中所阐述的，这在很大程度上是由于公共服务机构对预算有依赖性的结果，而对预算的依赖则使人员多和预算大成为衡量公共服务机构的绩效、成功和重要性的普遍标准之一。

但是，在服务机构中，更大也不一定就是更好。不论在医院、政府机构、大学，还是在企业的人事参谋部门和研究实验室中，都是如此。

美国的两家慈善基金会，可以最好地表明服务机构的规模同其绩效

之间并无必然联系。这两个基金会分别是洛克菲勒基金会和福特基金会。在第二次世界大战以前的数十年中，洛克菲勒基金会在规模上占第一位；而在第二次世界大战以后的数十年中，福特基金会在规模上占第一位。用现在的标准来衡量，在第二次世界大战以前，洛克菲勒基金会的资金相当有限，在10亿美元以下；而福特基金会则拥有30亿美元的可用资金。但是，洛克菲勒基金会正是由于资金有限，才不得不使工作人员精干，并集中使用资金。结果，它所产生的影响很大——在医药界和科学界的影响都很大。比较而言，福特基金会则由于可使用的资金金额很大，不得不去寻找那些能够吸收最多资金的项目。而它所资助的任何一个项目，到底有多大影响，迄今仍是一个大可争论的问题。

如同在工商企业中一样，在公共服务机构中的成长也存在着很高的要求，而且相当困难。更大的预算，使公共服务机构有可能从事新的重要工作——但也常常只是意味着多做些完全没有必要去做的事情。这也意味着招进一些必须进行训练、指导、监督和管理的人员，意味着增加了复杂性。特别地，公共服务机构的成长——包括企业中的服务参谋部门——也意味着高层管理必须做出变革。

正如本书在前面第13章　和第14章　中所阐述的，公共服务机构必须很好地注意“控制体重”。人们很容易把脂肪误认为是肌肉、把体重误认为是重要性、把忙忙碌碌误认为是成就。公共服务机构还必须清楚如何对成长进行管理。一般而言，对成长进行管理的方法，不论是对于成

长的企业，还是对于成长中的服务机构来讲，都是基本相同的。可以说，对成长进行管理，是高层管理者的一项挑战，是高层管理者的一项任务，因此要求有高层管理战略和高层管理组织。

成长是生存所必需的

成长热潮像其他任何一种狂热一样，必然有一个终结。但是，成长仍然是企业所追求的，而且事实上是必需的一项目标。即使经济(如20世纪70年代初期许多人所预言的那样)转变为零增长——事实上，这是恢复到20世纪二三十年代的停滞状态——企业管理当局还是必须理解如何对成长进行管理。正如那个年代的例子所清晰表明的：经济中的零增长并不是一个稳定时期，而是充满动荡的时期。

在增长型经济中，有着充裕的发展余地。对于已经越过成长高峰的一些产业而言，其成长速度缓慢地下降，并为整个经济的浮力所支撑。新的产业则可以快速地成长。不过，对于那些并不知道如何更好、更快地成长的企业而言，也存在着一定的利用偶然机会实现成长的空间，而不是由于高效的管理而实现成长。

但是，当经济不再成长时，经济中的变化必然是突然的、急剧的。于是，一个没有成长的企业或产业真的就要衰落了。在这种时候，更需要有一种战略，以便使企业管理当局能够为成长做出计划，并对成长进行管理。

只是从环境和资源的有限性角度来看，我们是不是已经处于经济成长的终结时期，是不是必须学会在“停滞状态的经济”中生活，超出了本书的讨论范围。不过，考虑到目前还有2/3的人处于赤贫状态，所以停止经济成长还不大可能。但是，未来的经济成长，可能意味着极为不同的事情。它可能意味着使用较少的资源，即转变为知识产业的成长，而不是制造产业的成长。同时，成长的成本也将不同。我们目前认为是免费的东西，如空气和水，将来可能绝对不是免费的，而是要花费很高的成本。在19世纪，传统的成长模式是强调钢铁产业的成长。日本在第二次世界大战以后的爆炸性成长和巴西在20世纪60年代的成长，也是这样。此外，未来的快速成长国家的发展模式，可能也与此大不相同。无疑，越来越有必要监控并维持以下平衡：人们取之于环境的和偿还给环境的平衡。单只这一点，就将使未来的成长机会不同于过去的成长机会。

也将有一些推动成长的新因素。其中，一个常被忽略的因素，是受过教育的年轻人的期望。

一个不能吸引、激励和留住有才干的人才的企业，将来是无法生存下去的。这将日益意味着吸引、激励、留住知识工人。知识工人不同于过去的体力工人，并不只是为了寻找一个饭碗，而是追求一项事业和寻找机会。即使在人口增长为零的情况下，即当人口中每一年龄群体的规模相同的情况下(事实上，这就意味着人口的重心在中年人，而不是在

年轻人身上)，受过教育的、年轻的知识工人追求事业机会的压力，也将继续存在，并将超过老年人退休所能提供的机会。即使人口增长为零，也必须为年轻人提供取得成就的机会。知识工人的出现，提出了至少要实现一定程度的成长(而且在许多情况下，是规模相当大的成长)压力。

必须有成长目标

成长热潮在20世纪60年代的消逝表明：对于企业管理当局来说，单只说“我们要成长”是不够的，还必须存在合理的成长政策。管理当局必须有以坚实的基础为依据的成长目标，而不是以成长的愿望或诺言为依据的目标。

管理当局必须仔细考虑一下本企业所需要的最低成长限度。什么是最低成长限度呢?这个最低限度指的是：如果一家企业达不到这个最低限度，实际上就会丧失优势、活力和取得成就的能力，甚至无法生存下去。

任何企业都必须拥有一个切实可行的市场地位。否则，它很快就会成为一家勉强维持生计的企业。事实上，这类企业很快就会成为一家规模不当的企业。而且，如果市场扩大了，不论是国内市场的扩大，还是国际市场的扩大，企业也必须随之逐渐成长，以便得以维持下去。因此，有时企业需要很高的最低成长率。

在20世纪五六十年代，整个制药市场或电子计算机市场都表现出快速增长的势头。为了生存下去，在这类产业中展开经营活动的企业也必须迅速成长。在发达国家的纺织产业中，总体市场在50年代和60年代所实现的净增长很小(但比一般人认为的要大些)。在这一产业中，最低成长限度就意味着识别出最有发展前途的细分市场，并集中精力开拓和巩固这一细分市场。

在通用电气公司的战略业务规划中(请参见本书第10章　)，第一个问题不是："哪个市场具有最大的成长潜力?"而是："每一市场的最低成长限度是什么？我们能够达到这一最低限度吗?哪个细分市场(即使在缓慢成长的市场中)为我们提供了最好的机会?"

就企业而言，成长是一个经济术语，而不是一个物质术语。产量或销量本身是无关紧要的。对于吉普赛·莫瑟公司(Gypsy Moth)来讲，每年要用多少木材可能是一个合理的目标。但对一家造纸公司来讲，这却是一个极其愚蠢的目标。对于企业而言，不论是在市场经济制度中，还是在其他任何经济制度中，重要的是经济绩效，这可以通过企业对经济和社会所做出的贡献、各种资源(人员、资金、材料)的生产率以及利润率来衡量。如果在经济绩效和经济成果方面有所成长，那么企业就是在成长了。想要成为一家"10亿美元的企业"，并不是一个合理的成长目标。成长目标必须是经济目标，而不是产量或销量目标。

这一点特别重要。实际上，最危险的错误，就是把发胖误认为是成

长。如果企业把不能做出贡献的活动抛开了，那么它实际上就是在成长了。那些不做出任何贡献的活动，只会消耗资源和精力，损害成长的真正潜力。因此，通用电气公司的战略业务规划的第二步，就是询问企业是否应该中止、出售某项活动，甚至降低这项或那项活动的重要性。在20世纪60年代末期开始提出这一问题以后，通用电气公司在经历了多年的“相对停滞”之后，又重新获得了成长潜能。

企业所必需的第二个成长目标，是一种最优目标。可以在风险和各种资源的回报之间取得最佳平衡的各种活动、产品和业务的组合是什么呢？换句话说，不断提高的市场地位与每种主要资源和全部资源的生产率相互促进(在风险基本保持不变的情况下，市场地位的提高仅以降低资源的生产率为代价)的那一点在哪里呢?超过哪一个最优点，利润率的提高就将使风险大大增加呢?低于哪一个最优点，风险的减少就会使生产率和利润率急剧下降——并会危及市场地位呢?

决定一家企业成长率上限的，不是其最高限度，而是如上所述的最优点。成长至少应该达到成长的最低限度，但它一般不应该超过最优限度。事实上，超过了最优限度的成长，即以降低生产率来获得市场地位或以降低市场地位来提高生产率的成长，基本上都是不正确的，而且是难以维持下去的。这种成长必然会在成长型企业中导致代价沉重的“意外”，并造成各种弱点、缺陷、过度扩张和失去控制，而且很快就会造成严重的挫折，甚至是致命的挫折。

换句话说，成长政策是一种企业政策，同其他的任何企业政策并无差别。它要求有目标、优先顺序和战略。尤其重要的是，它要求成长目标是合理的，并且以企业、市场和技术的客观现实为基础，而不是以财务上的幻想为基础。

必须为成长做好准备

成长需要在企业内部做好准备。由于IBM公司已经为成长做了多年的准备，所以它能够在过去的障碍一经消除以后马上就开始成长。如果没有这种准备，即使有成长的愿望，即使了解到在新的电子产业中实现成长需要什么，也难于从一个技术性不强的、简单产品的制造商很快地(几乎在一夜之间)转变为先进技术产业中的领先者。

在一家企业的发展过程中，快速成长的机会什么时候来到，是难以预料的。但是，企业必须为成长做好准备。如果企业没有做好准备，机会就会转而去敲别人的门(稍纵即逝)。

IBM公司的例子表明：为了能够实现成长，企业必须在内部塑造出持续学习的氛围。同时，企业的管理方式也必须具有如下功能：使企业中的所有成员——直到等级最低的员工——都愿意并准备承担新的、不同的、更重大的责任，并将其看成是理所当然的事情，而并不畏缩不前。只有在员工能够成长的限度以内，企业成长才能够成功实现。

当然，也可以从企业外部引进这种或那种专家、专门人才、能力或

才能。在西方，更是如此。但从根本上来说，成长(即使是如前所述的通过收购而实现的成长)必须是来自企业内部的，并且必须以企业的优势为基础。成长政策要求人员组织必须塑造出持续学习的氛围，必须为从事不同的、更重大的事情做好充分准备。

此外，也必须为创建更大型的企业做好财务规划。否则，当开始成长时，企业就会发现自己处于财务危机之中，并因此可能使成长遭受挫折。这既适用于小型企业，也适用于中型企业(请参见本书第54章　中有关中小型企业需要的论述)。即使是中等规模的成长，也很快就会超出一个企业的财务基础，很快就会在人们一般很少注意的领域中提出财务要求，很快就会使得资本结构或获得短期贷款和流动资本的现有安排失去原有的作用。财务战略对成长是至关重要的——其重要性不亚于产品战略、技术战略或市场战略。

但是，成长能力的关键，在于能够成长的人员组织。

高层管理者是控制性的因素

对成长进行管理的控制性因素，是高层管理者——这又是IBM公司的例子所提供的教训。一家企业要能够成长，其高层管理者必须愿意，并且能够改变自己、改变自己的角色、改变自己的关系和行为。

这说起来很容易，但要做到却很难。一般而言，那些必须做出这些改变的人(常常是一个人)，也正是迄今为止使企业取得目前成就的那些

人(或那个人)。现在，当他们获得成功的时候，却要求他们放弃导致成功的那些行为，抛弃他们的终生习惯，退出领导岗位(或者，他们认为是这样要求他们的)。特别地，现在要求他们把自己的“孩子”(自己辛辛苦苦创建的企业)交给别人。实际上，企业成长往往会要求由一个人——或少数人所组成的管理团队让位于真正的高层管理团队。

在看来还没有开始成长的成长型企业中(即在大多数有成长潜力的中小型企业中)，绝大多数高层管理人员都相当清楚地知道需要做什么。但是，正像沃森一样，他们缺乏进行变革的意愿。

因此，高层管理者必须很早就自己着手准备进行变革。具体而言，他必须采取以下三个步骤：

——必须界定各项关键活动，并建立起一支已具雏形的高层管理团队，由他们来管理这些关键活动。

——必须了解到有关变革的需要会在基本政策、结构和行为等方面表现出一定的征兆，以便弄清楚什么时候变革的时机会到来。

——必须对自己诚实，并决定自己是否真的愿意进行变革。

多年来，IBM公司在企业内外所进行的工作，使自己看来像一家大型企业。它在产品设计和面向内部人员及外界进行沟通时所使用的图标等方面做了大量工作，期望在外界塑造出自己的形象。不过，IBM公司

并没有在广告和推销上花费大量资金。然而，当IBM公司这样做的时候，它试图造成很大的轰动。

同时，IBM公司在内部以精简的方式来进行经营。它没有什么参谋部门，没有研究和开发部门，也没有这种或那种副总经理，而只有一个最高领导——托马斯·沃森。不过，IBM公司有着强大的现场销售组织，有着惟一的参谋职能人员——教育主任。在20世纪30年代末期以前，IBM公司甚至连工程部门都没有——这在现在看来似乎是无法令人置信的。

换句话说，IBM公司分析了自己的关键活动。在20世纪30年代后期和40年代初期，虽然IBM公司还是一家小型企业，但它却向这些关键活动提供了大量的资源，远远超过了当时规模所要求的水平。同时，IBM公司也从不分心去做其他事情。

成长问题有一个相互矛盾之处。据说托马斯·沃森喜欢一句格言，即："如果你想在未来造就一家大型企业，你必须现在就开始像一家大型企业那样行事。"想要实现成长的企业，必须以成长实现以后的水平来支持各项关键活动，否则，就会在自己最需要的那些领域中缺乏必要的实力和能力。但是，这样的企业往往没有这样做的资源。一方面，企业目前的资源极为有限；另一方面，企业的未来要求大力支持那些主要领域。要处理这种互相冲突的情况，只有精简其他方面以便可以集中力量于真正重要的领域。

一个具有成长雄心的中小型企业的主要负责人，要做的一项准备工作是：尽可能早地组建一支高层管理团队，以便代替一个人的领导。如果这位主要负责人要成为一位真正的经理，而不是一个“老板”的话，他要做的一件事就是：先分析一下企业要进行的各种关键活动，然后分析一下自己的个性。结果总会发现有些关键活动不适合自己去做，由其他人来做更为合适——那就应该由其他人去做。

当罗森沃德接管西尔斯公司时，他分析了该公司的关键活动，并组建了一支由三个人组成的高层管理团队。在公司内部，罗森沃德当然是无可争议的领导者、第一把手，但是，有关店址的选择、组织、邮购工厂的布局(这对当时的西尔斯公司来讲是一项关键活动)等方面的决策，却从一开始就是由奥托·多林做出的，而不是由罗森沃德做出的。类似地，有关财务和人事的基本决策，则是由阿尔伯特·勒布做出的。罗森沃德密切注意着这些决策，毫不迟疑地表明自己的观点，偶尔还会更正其同事的决策。但是，即使在西尔斯公司还是一家小型企业的早期阶段，这两个人也是他的同事，而不是他的“下级”。

类似地，在第二次世界大战结束以后，默克公司的乔治·默克认为制药业将会很快地成长，他的企业也将因此而发挥更大的作用。他所做的第一件事，就是请万尼瓦尔·布什(Vannevar Bush)担任该公司的董事长，并将其视为自己的同事。默克知道，他和他的企业对基础科学知识和有组织的研究一无所知，而这些又是关键性活动。

在有成长雄心的企业中，高层管理者或高层管理团队必须清楚变革时机的到来时间。同时，他(他们)也必须搞清楚：当企业的成长超出了传统的结构、传统的管理行为，尤其是高层管理人物的传统作用时所表现出来的各种征兆。

在这方面，存在着一个非常可靠的征兆。

一家企业——特别是快速成长的小型企业或中型企业的高层管理者往往对同自己一起工作的人感到极为自豪，但同时又感到这些“同事”还没有做好准备——而这正是需要进行变革的正确无误的征兆。当变革的时机到来时，他总有各种各样的理由不把这个人派去承担更重大的责任，不把那个人派去负责某一个关键领域等。他总是说：“某人是个很好的人——但他还没有完全准备好。”这清楚地表明高层管理者自己还没有准备好。

想要成长的小型和中型企业(以及大型公司)的主要负责人、高层管理者，必须改变自己的角色、行为和关系。

人们常常把“高层管理者反对变革”归咎于他的年龄太大。福特和老托马斯·沃森在他们的企业成长得超出自己的管理能力时，的确已经在企业中工作了多年。福特已经有六十多岁，沃森也已经有七十多岁了。但是，年轻的高层管理者也可能强烈地反对由于企业成长而改变自己的行为、目标和关系。例如，西门子的两个儿子就是年轻人，19世纪90年

代在贝尔电话公司中阻挠韦尔进行变革的那些波士顿银行家也是年轻人。另一方面，许多老年人却能够进行变革：当朱利叶斯·罗森沃德决定启用伍德将军而自己退位时，他已经过了六十岁了；当乔治·默克决定必须改变自己的角色时，他的年纪也很大了。

当一家企业必须改变主要负责人的角色和行为的时机到来时，如果该公司主要负责人的年龄已大，可能还是一件好事。让一个六七十岁的人体面地退位，往往比迫使一个不愿进行变革的中年人或青年人退位要容易得多。

实际上，企业成长对高层管理者所提出的要求有很多。他必须承认自己已经不再是受人赞赏的明星了，而必须是一位“导演”。以前，他知道企业中的每一个人、每一个顾客、每一件正在进行中的事情，做出每一项决定和解决每一个问题，并为此而感到自豪(像老托马斯·沃森那样)。现在，他必须通过管理人员的目标管理和自我控制来管理企业。以前，他有最后决定权——而且常常还有最初决定权——而现在，却必须设立一个管理结构。以前，“他知道如何做每一件事”，现在却必须让人们按照自己的方式行事。

如果认为所有人都可以突然做出这种改变，那就是期待会出现一种奇迹般的转变。而且，即使是一种突然的转变，回想起来也总是存在一个长期的准备过程。想要使企业实现成长的高层管理者，应该接受自己在一个较大型企业中所扮演的新角色，而且是在必须扮演这一新角色以

前，就做好准备。

首先，他必须仔细分析一下：自己是否真正想要企业实现成长，自己的企业是否真正能够成长。同社会中的“中等阶级”一样，企业界的“中等阶级”也有许多可取之处。选择不成长为一家大型企业，常常更为舒服，更令人满足，而且对高层管理者而言，肯定会有更多的个人成就和个人自由。没有理由认为卢森堡或瑞士比现在的超级大国拥有更少的幸福、更少的成就或对人类的价值更小。

为了在市场上保持领先地位，任何一家企业的成长都没有必要超出市场所要求的最低成长限度。按照这一逻辑，企业成长必须以自己做出贡献的能力为基础。如果一家企业认为自己在现有的利基市场上所处的地位很好，对自己所做的贡献和占有的市场表示满足，对自己所做的工作表示满足，那么也不能因而说这家企业“不够好”或“价值较小”。用经济语言来说，它可能是——而且常常是比巨型企业更有生产力的一家企业。再说一遍，把成长本身视为一种目标，是毫无意义的。美国哲学家威廉·詹姆斯(William James)曾经这样说过：“那该死的成功女神。”现在的企业哲学家完全可以说：“那该死的成长女神。”

即使高层管理者认为自己的企业必须实现成长，他也必须提出第二个问题——而且是一个更为困难的问题：“我自己需要企业成长吗?”

虽然托马斯·沃森把自己的毕生心血都花在创建一家大型企业上，

但他显然知道自己并不愿意在一个大型企业中工作。不过，他没有那种智慧或性格实力去面对由此所产生的后果。显然，朱利叶斯·罗森沃德并非如此。他认识到自己并不想经营一家巨型公司，同时他也认识到西尔斯公司可以，而且应该成为一家巨型公司——他为自己找到了正确的结论。

如果高层管理者得出结论，认为自己的企业必须成长，而又不愿改变自己和自己的行为，那么他当然只有一条路可走——“让贤”。即使他在法律上仍对企业有所有权，但他对其他人的生命却没有所有权。一家企业不是一个孩子——而且，即使是一个人的孩子，也总有一天，父母必须认识到孩子已经长大成人，应该独立自主了。

企业是一种“人为的成就”，无论其法律上的所有权如何，它都是一种信托。如果高层管理者认识到自己不想做出改变，同时又认识到自己将会压制、阻碍、窒息他所热爱和创建的事物——他的企业，并且已无法勇敢地面对个人成就所提出的要求，那么他就对自己和自己的企业负有让贤的责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第61章　创新型组织

创新是一个经济用语或社会用语——创新的特点——创新的动态性——创新战略及其基本假设——必须有计划地抛弃旧事物——必须树立较高的目标——平均成功率——创新项目的进程——衡量和预算——失败或近乎成功的风险——创新的态度和实践——管理人员的不同角色——把注意力集中在责任上——持续学习——创新结构——杜邦公司的例子——创新是一种“事业”，而不是一种“职能”——团队——创新型单位是一种创业企业——创新型组织的挑战

每一本管理书籍中都提到——事实上是强调创新的必要性。但是，除了这一点以外，这些书籍一般都很少涉及以下内容：为了鼓励和指导创新并使创新发挥作用，需要如何进行管理和组织以及需要做什么。绝大多数讨论所强调的，几乎完全是管理当局在行政事务方面的职能，即继续从事和改进已经知道和从事的大部分工作。在这些管理书籍中，一般很少提到有效地、有目的地创造新的不同事物的创业职能。

现有管理书籍对创新管理这方面的忽视，只不过反映出企业的现实。每家企业的管理当局都强调创新的必要性，但无论是大型企业，还是小型企业，却很少把创新作为一项特别的重要工作来予以组织。的确，在第二次世界大战以后，“研究”已经成为一种时尚了，并在这方面花费了大量金钱，但在许多公司中，所得到的结果只是改进，而不是创

新。

在公共服务机构中，情况更是如此。

过去常常把注意力集中在行政事务职能上，而忽略了创新。之所以会这样，是有原因的。在20世纪初叶，当人们开始关心管理问题时，当时最大、最新的需要是学会如何组织和指导突然涌现出来的大型人员组织。那时所注意到的创新，还只是一项单独的工作，一项由个人、由19世纪的“发明家”独自进行的工作。或者，仅仅把创新看做主要是一种技术工作，是一种研究工作。

而且，在19201950年期间，从事了绝大多数的基本管理工作，因此没有多少创新的余地。与一般人的看法相反，在这段时间里，无论在技术方面，还是在社会方面，都不是迅速变化的年代。正如本书在前面第3章　中所强调的，在这段时间里，技术一般是建立在第一次世界大战以前所奠定的基础之上的。虽然这段时间里在政治方面有很大的动荡性，但社会机构和经济机构却是停滞不前的。实际上，社会和经济思想也是停滞不前的。在过去50年里发挥作用的伟大革命思想，是生活于，或至少立足于19世纪的那些思想家提出来的，如马克思、达尔文和弗洛伊德。就拿凯恩斯来说吧，虽然他很有创新思想，但仍是以19世纪末期的经济学家利昂·瓦尔拉斯(Leon Walras)和阿尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)已经提出的思想为基础。

我们现在可能已经进入一段迅速变革的时期，其基本特点可同19世纪最后几十年相比拟，而与我们所熟悉的过去那段时期则明显不同。我们可以回想一下，在19世纪后期，每一项新的重大发明，几乎都立即导致了一个新的重要产业的出现。平均每几个月就有一例。上述这段时期开始于1856年，当时，西门子发明了发电机、珀金斯(Perkins)发明了苯胺染料。这段时期终止于1911年，即现代电子管诞生的那一年。在此期间的发明有：打字机、汽车、电灯泡、人造纤维、拖拉机、电车、合成药品、电话、无线电和飞机等——这里所提到的，只是其中的一小部分。换句话说，现代世界就是在这段时期里形成的。

与此相对照，在1914年以后，一直到20世纪50年代末期电子计算机率先得到应用时为止，却很少有新的重要产业部门得以诞生。

在1870~1914年期间，世界工业布局发生了急剧的变化。平均每十年左右，就会涌现出一个新的重要工业区域，18601870年期间，是美国和德国；之后20年是西俄罗斯和日本；到1900年则是中欧(即老奥匈帝国的西部和意大利的北部)。但是，在第一次世界大战到第二次世界大战期间，却没有什么新的工业地区加入到这个“工业俱乐部”中来。

但是，现在却出现了迅速变化的迹象。例如，巴西和中国已经接近“起飞点”——巴西可能已经达到了这一点。换句话说，现在已经有迹象表明：基本经济关系将迅速发生变化。在1944年，布雷顿森林会议(Bretton Woods)试图恢复1914年以前存在的世界货币制度(而且在1914年

以后还继续存在了将近25年)。在20世纪60年代，则出现了欧洲美元。在几年以后，又出现了所谓的特别提款权——“纸黄金”。最后，放弃以美元作为关键通货。这些，结束了以过去作为准则的时期，并明确地进入一个在国际经济、国际货币和国际信贷方面发生重大而迅速的变化和重大创新的时期。

在社会方面也有同样的必要性进行创新，而公共机构也必须学会如何对创新进行管理。

在19世纪末期，既是在技术方面存在重大创新的时期，又是在社会和经济机构方面存在巨大创新的时期。在第一次世界大战以后的50年里，在技术上基本是停滞的，而不是快速变革和创新的时期。而且，在社会和经济机构方面，也基本上是停滞的。我们目前所熟悉的政府，大部分是在第一次世界大战以前创立的。在19世纪中叶，英国的地方政府开始进行改革，创立了新的机构、新的关系，特别是政府的新任务。之后不久，在俾斯麦的德国建立了现代福利国家。几乎在同一时期，即19世纪80年代，美国对政府的理论和实践做出了重大贡献，即设立了监管委员会。在20世纪30年代新政时期的每一项改革，早在20年以前，即在第一次世界大战以前的进步党时期，就已经讨论和制定出来了，并在许多情况下在地方或州一级的政府被付诸实施。

伟大的美国大学是18601900年期间的创新性创造，是由六七位出色的大学校长共同完成的 (关于这一点，请参见本书第13章)。现代医院

则基本上是在19001920年期间设计出来的。在19世纪中叶的两次重要战争——美国内战和1870年的普法战争中，采取了目前的军队形式。从那以后，发展都是线性的——军队更大、火力更强、装甲更厚，而战略和战术基本上是一样的，而且强调的也是“硬技术”。即使像坦克和飞机这样根本性的技术创新，也大体上被整合在传统的指挥结构和军事学说之中。

现在，在社会和政治方面又迫切需要进行创新了。现代的大都市需要有新的政府形式。同时，也必须对人及环境之间的相互关系进行认真的思考，并重新进行安排。此外，没有哪个现代政府能够继续进行有效的治理了。当前的世界危机，主要是要求进行机构创新的机构危机。

目前的工商企业，企业的结构和组织，把知识转化为工作以及工作转化为成果的方式——以及把企业同社会和政府结合起来的方式——全都需要进行重大的创新，全都是创新的机会。目前，就好像在19世纪后半期那样，我们在社会和经济领域肯定也需要进行创新。

但是，同19世纪大为不同的是：从今以后的创新，必须纳入到现有组织之中。大型企业以及大型公共服务机构，必须越来越具有从事行政事务管理的能力，越来越具有创新的能力。

首先，这些企业和机构所掌握的人力和资本是100年以前所不能想像的。发明或研究，同把发明或研究的成果转化为新的企业、新的产品

或新的机构所需的努力之间的比率，也发生了重大变化。现在，人们已经普遍认识到：作为一种经验规律，如果在产生一种新思想上花费1美元，则在对之进行“研究”以便把它转化为一种新发现或新发明上就必须花费10美元。在“研究”上每花费10美元，在“开发”上则至少要花费100美元。在“开发”上每花费100美元，则在市场上成功投放一种新产品或创建一家新企业就需要花费1000美元至10000美元。而只有在市场上成功投放了一种新产品或创建了一家新企业之后，才能说已经有了一种“创新”。

创新不是一种技术用语，而是一种经济用语或社会用语，其判断标准不是科学或技术，而是经济或社会的一种变革，是消费者、生产者、公民、学生或教师等人的行为中的一种变革。创新所创造出的，是新财富或行动潜力，而不是新的知识。这就意味着大量的创新努力必须来自控制开发和市场营销所需的人力和财力的地方，即来自现有的集聚着受过训练的大量人力和可支配财力的地方——现有的企业和公共服务机构。

对公共服务机构来说，尤其是这样。在100年以前，公共服务机构很少，而且也很小。那时的任务，主要是在没有公共服务机构的领域中创建新的机构。目前，公共服务机构已大量存在，而且统治着社会、政治和经济的各个领域。它们代表着现有的官僚机构、现有的专业知识的集中地、现有的工作安排和正在进行中的规划。如果它们不能进行创

新，我们所需要的新机构就很难进行有效的创新，将被大型政府、军队、大学和医院等肌肉僵硬的巨人所窒息。

这并不意味着小型企业或个别企业家不能再发挥重要作用。人民党党员有关小型企业正在被大型企业排挤出市场的讲法，是完全不符合事实的。在过去25年中，有创新性的成长型企业全都是从小型企业起家的。而且，一般说来，小型企业往往比大型企业干得更好。

在每一个产业中，除了由政府保护而拥有垄断地位的企业以外(如铁路)，那些在几年以前还不为人所知的新兴的小型企业，已经在市场上占有相当重要的地位，并且证明它们不仅仅具有同大型企业竞争的能力。对于那些由于自然成长或有意识的政策而成长为多角化的大型企业而言，尤其是这样。有关这一点，在前面已经阐述过了。在化学产业、电子设备产业和其他许多产业中，传统的大型企业，如通用电气公司或帝国化学公司都已经在许多市场中失去了市场地位和市场份额——大部分被那些具有创新能力的、新兴的中小型企业所抢占。

在这个要求创新的时代中，一家不能创新的现有企业是注定要衰落和灭亡的。在这样一个时代中，一个不知道如何对创新进行管理的管理当局是无能的，是不能胜任自己的工作的。对创新进行管理，日益成为企业管理当局，特别是高层管理当局的一种挑战，并成为其能力的试金石。

创新的例子

创新型企业很少，特别是在大型企业中更少，但的确存在着创新型企业。人们可以列举出这样的一些例子，如法国的雷诺公司和意大利的菲亚特公司、英国的玛莎公司和瑞典的ASEA公司、日本的索尼公司，或者是两次世界大战期间的德国乌尔斯坦出版公司(Ullstein)。在美国，创新型企业的例子包括3M公司(明尼苏达采矿和制造公司)、美国电话公司的贝尔实验室和美国商业银行等。显然，这些公司在创新和接受变革方面没有什么困难。一般来说，在这些公司中，管理当局很少会提出如下问题："我们怎样才能使自己的企业保持灵活性并愿意接受新事物呢?"对于这些企业而言，管理当局都在忙于寻找人力和资金，以便完成自己所在的组织向他们提出的创新任务。

创新型组织不仅限于工商企业。在第二次世界大战期间研制原子弹的美国曼哈顿规划项目，以及设于日内瓦的、由维克托·韦斯科夫(Victor Weisskopf)任首届主任的欧洲核子研究委员会(CERN)都是创新型组织。它们之所以更值得注意，是由于在这两个组织中有许多大学教授。当时，由于天生的习性，大学教授常常以反对变革和懒于创新而出名。

这些例子表明：组织的创新能力是一种管理职能，而不是行业、企业规模或组织年龄方面的问题，更不能像一些能力不强的管理人员通常做的那样，用国家的"文化和传统"这些借口来解释。

事实上，也不能用该组织是否从事研究工作来予以解释。贝尔实验室也许是最有效率的产业研究实验室了，多年来，它的确着重从事有关自然规律的基本研究工作。但是，雷诺公司和菲亚特公司的研究工作并不特别出色。它们之所以成为创新型组织，是由于能够把新设计和新模型迅速地投入生产并投放到市场上。最后，美国商业银行的创新主要表现在顾客业务方面，如财务结构和信贷、财产目录和市场营销政策等。

这些例子表明：创新型组织把创新精神制度化，进而创造出一种创新的习惯。在开始时，这些组织可能有一个伟大的创新家，他可能成功地围绕着自己建立起一个组织，并把自己的新思想和新发明转化为成功的企业现实。例如，100年前德国的沃纳·冯·西门子(Werner von Siemens)、70年前建立美国商业银行的吉安尼尼(A.P.Giannini)以及第二次世界大战以来经营宝丽莱照相机的宝丽莱公司的埃德温·兰德(Edwin H.Land)等，他们都是这样做的。但是，贝尔实验室、3M公司或雷诺公司却并没有这样一个天才的创建人。在这些创新型组织中，它们是作为一个组织来努力创新的，即把一群人组织起来，从事持续而富有效率的创新。他们组织起来，使“变革”转化为“规范”。

在结构、业务、特点、组织和管理哲学等方面，不同的创新型组织都极为不同。但是，它们也都有着一些共同的特点：

1.创新型组织知道“创新”的意义是什么。

2.创新型组织了解创新的动态性。

3.创新型组织拥有创新战略。

4.创新型组织知道：与管理型组织的目标、目的和衡量标准不同，创新需要完全不同的目标、目的和衡量标准，而且这些目标、目的和衡量标准是与创新动态相适应的。

5.创新型组织中的管理当局，特别是高层管理当局扮演着不同的角色，并持有不同的态度。

6.创新型组织是以不同于管理型组织的方式进行组织和建立起来的。

创新的意义

首先，创新型组织知道“创新”的意义是什么。他们知道创新不是科学或技术，而是价值；他们知道创新不是发生在组织内部的某种事情，而是发生在组织以外的某种变革。创新的衡量标准，应该是它对环境所产生的影响。因此，工商企业中的创新，始终都必须以市场为中心。如果创新以产品为中心，很可能会产生一些“技术奇迹”，报酬却可能是令人失望的。

在世界范围内的制药公司中，杰出的创新者往往把自己的目标界定为：制造出一些对医疗工作和病人健康产生重大影响的新药品。他们并

不从研究的角度来界定创新，而是用医疗工作来解释创新。类似地，贝尔实验室也总是以下述问题为出发点："怎样才能使电话服务有所不同?"

但是，毫不奇怪，正是最以市场为中心的创新者，才在技术和科学上取得了某些最重要的进步。例如，贝尔实验室发明了晶体管，提出了有关信息理论的基础数学，并在计算机领域取得了一些重要成果。

以消费者或顾客的需要作为一项重大变革的出发点，常常是界定新科学、新知识和新技术的最直接方式，是对有目的、有系统的基础探索工作进行组织的最直接方式。

创新的动态性

创新型企业了解创新的动态性。它们并不认为创新是注定的——至少它们知道：在任何因果模式中，都存在着很多因素，以至于没有人能够弄清楚其中的所有秘密。不过，它们也不会像一般人那样"认为创新是完全偶然的，是无法预测和无法预言的"。

它们知道：创新是服从一定的概率分布的。它们知道：指出哪一种创新在成功以后能够产生一种重要的产品或生产流程、重要的新业务和新市场，是完全可能的。它们知道：如何系统地寻找这样的创新领域——其中的创新活动一旦产生结果，就可以带来成功和回报。

要寻找出这种有“创新倾向”的事物，有一种启发式的方法，那就是去发现某种生产流程、某种技术或某个产业的基本经济要害(即脆弱性)。当某一产业的市场需求日益增长，却未能使这种需求转化为利润时，就可以很有把握地说：在改变生产流程、产品、分销渠道或顾客期望方面进行重大创新，就会得到很高的回报。

在这方面，有很多例子。其中，造纸业就是这样一个例子。在全世界范围内，消费者对纸的需求增长很快——每年增加5%10%左右。但是，造纸业中的资本回报率并不高。钢铁业的情况也大致与此相同。此外，还有人寿保险业。可以说，人寿保险业是具有如下特征的少数行业之一：其“产品”是顾客乐于购买的，而且消费者和生产者的利益是完全一致的。但是，人寿保险业却不得不在投保人的强烈抵制下，采用“强行推销”的方法。

类似地，当一种经济或一个市场的各个层次之间出现巨大差异时，同样也存在着创新机会。

例如，拉丁美洲在20世纪60年代的主要成长行业不是制造业，而是零售分销业。大量人群涌入到城市里，并从自给自足的经济转变为货币经济。当然，从个人角度来讲，他们中的大多数人都很贫穷，但总的来看，他们却代表着庞大的、新的购买力。可是，在绝大多数拉丁美洲国家中，分销系统仍然是都市化以前的模式——店铺很小、资金不足、管理不善、存货不多、周转很慢。只要有一个企业家来提供现代化的分销

系统，立刻就会取得成功。事实上，西尔斯就是第一个认识到这种机会的。

有关创新机会的另外一个领域，是充分利用那些已经发生，但其经济影响尚未产生的事件。人口变化就是这样的例子，而且是最重要的事件之一，这几乎也是最具某种确定性的事件。对于知识方面的变化而言，确定性则较差，人们往往很难预测研制周期。但另一方面，知识的变化也提供了不少机会。还有，最重要、最难以确定的，是人的认识、视野和期望方面的变化。

例如，制药业的成功，在很大程度上就是由于它预测到了人们在认识方面的基本变化的影响。在第二次世界大战以后，卫生保健方面的生意在各处都成为一种“好生意”，而药品则是贫穷和教育落后的农业国中最容易获得的卫生保健手段。即使在医师和医院缺乏的地方，也可以通过药品的分发，有效地解决许多卫生保健问题。对这一点有所认识的制药企业，如果跑到发展中国家去，就会发现：在购买药品方面，那些国家已经是“完全发达”的国家了(即药品的采购量很大)。

最后，当然还有一些创新并不属于上述类型。这些创新是未曾预料到的，是在改变世界，而不是利用世界。在这类创新中，企业家着手使某种事情得以发生。实际上，这些创新才是真正重要的创新，是亨利·福特式的创新。亨利·福特预见到了当时尚未存在的某种事物，即大众汽车市场，然后着手促使“这个大众市场”成为现实。

这种创新往往是处于概率分布之外的——至少是处于概率分布的极限，一般不大可能发生。同时，这种创新显然也是风险极大的。在这种创新中，每成功1个，就一定有99个已经失败了，有99个是闻所未闻的。

对于创新型企业来说，重要的是：认识到存在着这种逾越常规的创新，而且这种创新是极为重要的，必须留意这种创新机会。但是，就其本质而言，工商企业无法对这种创新进行有系统、有目的的组织工作。换句话说，这种创新是无法进行管理的。

虽然这种创新十分重要，但相当稀少，甚至无法以例外管理的方式进行处理。可是，只要企业把注意力集中于概率模式，只要对创新战略进行组织，并利用这些手段来进行创新，就可以进行创新。在创新的过程中，该企业可以自然而然地对这些例外的、伟大的、有历史意义的创新保持高度的敏感性，并能够及早认识到，并充分利用这种创新。

对创新进行管理，管理者不一定是技术专家。事实上，第一流的技术专家往往很少能够管好创新工作。由于他过于陷在自己所擅长的专业中，所以往往很难看出专业以外的发展。一位冶金专家往往不能看出有关塑料的一些新的基础知识的重要性，而塑料方面的新发展却会在相当短的时期内使他引以自豪的许多产品变成过时的产品。类似地，创新管理者也不一定是经济学家。从其本性来讲，经济学家只有在创新产生很大影响之后才会注意到创新。对于创新管理者而言，他必须能够预测各

种要害(脆弱的地方)和机会所在——而这却不是经济学家擅长的工作。同时，创新管理者必须研究创新，并了解创新的动态性、创新的模式和创新的可预测性。为了对创新进行管理，管理者至少要了解创新的动态性。（有关这一点的详细讨论，请参见作者的《成果管理》（本书中文版由机械工业出版社出版）一书，特别是其中的第二部分。）

创新战略

与所有的经验战略类似，创新战略也是从询问以下问题开始的："我们的业务是什么以及它应该是什么？"但是，在有关未来的假设方面，创新战略却不同于持续经营中的企业所做的假设。后者的假设是：现有的产品线和服务、现有的市场和分销渠道、现有的技术和生产流程将会持续下去。对于持续经营中的企业而言，其战略的首要目标是优化现有的或正在创建中的事物。

对于创新战略而言，占主导地位的假设是：所有现有的事物都处在日益成熟(变老)的过程之中。换句话说，创新战略的假设必然是：所有现有的产品线和服务、现有的市场和分销渠道、现有的技术和生产流程，迟早——而且常常是很快——会逐步淘汰，而不是越来越有价值。

因此，对于持续经营中的企业而言，战略的基本要素是"更好些、更多些"。比较而言，创新性战略的基本要素则是"新的、不同的"。（迈克尔·卡米（Michael J.Kami）曾经很有说服力地论述了这一点。他

曾连任IBM公司和施乐公司的长期规划部主任。有兴趣的读者可以参考他的论文“经营规划和经营机会”，收录在由彼得·德鲁克主编的《在目前培训未来的企业领导人》(Preparing Tomorrow′s Business Leaders Today)中。）

创新战略的基础，是有计划、有系统地淘汰旧的、衰退的、过时的东西。创新型组织决不会为捍卫过去而花费时间和资源。只有系统地抛弃过去，才能解放出各种资源，并把它们应用到需要这些资源的新工作上。对于最稀缺的资源——能干的人才而言，更是如此。

对于现有的大型企业而言，它们在创新上的最大障碍可能就是不愿抛弃过去。通用电气公司之所以未能在电子计算机领域取得成功，从企业的内部原因来讲，在很大程度上就是由于它不愿意，而且不能够把高质量的、有取得成就能力的管理人员和专业人员应用在这一领域中。的确，通用电气公司曾经安排过许多优秀人员到电子计算机部门中工作，却很少让他们长期待下去。把他们从研究室或大型事业部中的原有岗位上刚刚调走后不久，人们就叫嚷起来了：“我们不能没有他们。”于是，他们又回到原来的工作岗位上去了，继续改进那些已经知道的、已经做过的东西。

新事物(新东西)，特别是似乎尚未诞生的新事物，即未来的创新，同持续经营中的业务所具有的巨大销量、巨大收入和各种各样的问题相比，总是显得无足轻重。因此，现有企业如果要创造未来的话，有系统

地“抛弃过去”就显得更为重要了。

创新战略中的第二点，就是要清楚地认识到创新努力要树立较高的目标。一般说来，对现有产品做些小的改进，是同创造新产品一样困难的。

本章　前面所引论文的作者——迈克尔·卡米曾经指出：从经验规则的角度来看，创新努力的预期成果，至少应该是达到公司目标所需成果的三倍之大。这可能还是讲少了。在改进工作中，如增加新产品、提高产品线的等级和扩大市场等，其成功率大约为50%左右，完全失败的应该不会超过一半。

创新工作却不是这样。有关创新的假设是：大部分创新工作不能取得成功。90%的“卓越想法”都变得毫无意义。有些思想经过认真的分析，似乎有价值并切实可行，但90%都会以失败告终，或者只是取得很小的成绩。创新工作的失败率是高的，而且应该是很高的。

因此，创新战略的目标必须是开发一项新的业务，而不是在现有产品线中增加一种新产品；是创造出一种新的、取得杰出绩效的能力，而不是改进现有能力；是创造出有价值的新观念，而不是使现有价值预期得到少许的满足。创新努力的目标，在于造成重要影响、产生重大差异。其中，造成重要影响、产生重大差异的，并不是技术决策，不是科学的质量，不是要付出高昂的成本和艰苦的工作，而是对环境产生的影

响。

平均而言，创新努力的成功率只有10%左右。因此，创新努力必须要树立较高的目标。一次成功的创新必须能够弥补九项失败的创新，并能够进一步提供自己的成果。

现在，绝大多数人都记得伯纳德·巴鲁克(Bernard Baruch)是美国在第一次世界大战期间战时经济的主管，是从伍德罗·威尔逊(Woodrow Wilson)到哈里·杜鲁门(Harry Truman)等历届美国总统的朋友、知心人和顾问。在巴鲁克成为老资格的政治家之前，他曾经作为风险资本家积聚了大量钱财。在那个时期，即第一次世界大战爆发前的30年里，其他金融家都在房地产和铁路债券上进行投机，而巴鲁克则在寻找新的创新事业。他显然不大了解技术——至少他装做不了解。他所投资的是人，而不是新思想。他一般在初生企业的早期阶段就进行投资，此时一般并不需要很多资金，只要对一个有新思想的人给予几年的资助就可以了。他投资的原则是：投资项目的80%将是失败的，无法收回投资。但他认为，只要有20%是成功的，他的收获就会多于那些对现有企业进行投资的最精明的投资者。事实证明，他的认识是正确的。

创新工作并不是完全线性发展的，在很长一段时期里，有时在几年时间里，只是付出劳力而没有成果，当最初获得成果时，往往也很小。事实上，最初的产品往往不是顾客最终想要购买的产品，最初的市场也往往不是主要市场，最初的应用也往往不会最终转化为真正重要的应

用。

在本书第25章　中曾经指出，新技术对社会的影响很难预料，有时是无法预料的。其实，与真正的新事物有关的一切都是难以预料的。例如，在本书第25章　中曾经列举过这样的例子：在1950年左右，曾经对电子计算机的市场前景做了认真的市场研究，但在估计上却出现了很大错误。而且，与对全新事物最终获得成功进行预测相比较，对创新速度的预测显得更为困难。无疑，“时间是最重要的、最核心的”——对创新工作来讲，尤其是这样。但是，时间是完全无法预料的。电子计算机、抗生素、施乐复印机等创新项目，都是很快就席卷了整个市场。但是，每有一个速度超出预期的创新项目获得成功，就会有五六个创新项目在很长一段时间内似乎一无所成。不过，后者也许最终取得了同样的成功。其中，最突出的例子，可能就是蒸汽轮船了。在1835年，蒸汽轮船已经显示出相对于帆船的优越性，但是直到50年以后，它才得以取代帆船。事实上，“帆船的黄金时代”——快速帆船达到至善至美的境界，是在蒸汽轮船得到了充分开发之后才发生的事情。换句话说，在近半个世纪里，蒸汽轮船都是“未来的”，而似乎从未成为“现有的”。

但是，在经过了长期的、充满挫折的等待时期以后，成功的创新项目开始迅速成长，在很短的几年里，就成长为一种新的重要产业、重要产品线和重要市场。但是，在它达到这一步之前，没有人能够预言创新项目的发展将会在什么时候起飞，甚至没有人能够预言其发展是否真的

会起飞。

衡量和预算

与持续经营中的企业不同，创新战略要求使用完全不同的衡量方法、预算和预算控制。

如果把适用于持续经营中的企业的衡量方法(特别是会计惯例)应用到创新工作上去，就会使人误入歧途。它会削弱创新工作的活力，就好像让一个六岁儿童负重四五十公斤长途跋涉一样。而且，它也不能施加真正的控制。最后，在创新获得成功时，它可能成为一种真正的威胁。之所以如此，是因为：到了那个时候，需要有适合于快速成长的控制，即能够展示出哪些努力和投资是充分发掘成功的价值和阻止过度扩张所必须的那种控制。

在很早以前，成功的创新型企业就已经知道了这一点。

最古老、最著名、最成功的管理控制系统，可能是杜邦公司的控制系统了。早在20世纪20年代，杜邦公司就为其所有业务单位制定了一种控制模型，都以投资回报率为核心。但是，在那个著名的控制模型中，却并不包括创新。只要一个业务单位、一条产品线或一种生产流程处于创新阶段，它在创新上所运用的资本，就不包含在该业务单位必须提供回报的资本基数之内。上述资本基数，是杜邦公司的单个事业部所负责的项目可以支配的资本。类似地，有关创新的费用也不包含在该业务单

位的费用预算之内。这两者是单独分开的。只是在新产品线投入市场并以商业数量销售出去两年以上，才归并到负责该项开发的那个事业部的预算之中，并进行衡量和控制。

实际上，上述做法就保证了该事业部的总经理不会由于创新威胁到事业部的收益记录和绩效而加以抵制。同时，这也可以保证创新工作所花费的费用和投资能够得到严格的控制。它使得有可能在每一步提出这样的问题："我们所期望的最终成果是什么?风险因素，即不成功的可能性有多大?""我们是否有理由继续进行这项创新工作?"

持续经营中的企业的预算和创新工作的预算，不仅应该分开，还应该采取不同的处理方式。在持续经营的企业中，所提出的问题始终都应该是："这项工作是必需的吗?我们是否可以不从事这项工作?"如果答案是"我们需要这项工作"，那么就应该再询问以下问题："所需的最低程度的支持是什么?"

就创新工作来讲，首要的、最严肃的问题是："这是恰当的机会吗?"如果答案是肯定的，那么就应该继续询问如下问题："在这一阶段，我们最大限度能够投入多少优秀人员和关键资源，以便富有效率地从事这项创新工作？"

面向创新工作的独立衡量系统，可以对决定创新战略的三项因素进行评价，这三项因素分别是：最终的机会、失败的风险、所需要的努力

和费用。如果没有这种独立的衡量系统，在机会极为有限而失败的风险很大时，可能仍会继续投入各种努力，甚至还可能增加各种努力。

在这方面，抗生素的例子非常典型。在20世纪60年代后期，一些制药厂以很高的科学独创性来生产许多广谱抗生素。当时，合成一种明显要比市场上现有的抗生素好得多的、新的广谱抗生素的可能性，已经变得很小。换句话说，失败的风险很大。另一方面，机会也比十年以前要小得多。即使是一种性能好得多的抗生素，也必须同现有的优良产品进行竞争，而后者是已为医师所熟悉的，且深悉如何使用的抗生素产品。即使是一种科学上的突破，也很可能只是生产出一种“差不多”的产品。但在已经从事过彻底研究的领域中，要发现任何真正的新东西所要花费的费用和努力却在迅速增加。传统的市场思维模式——按照市场的规模来推断一种“更好的”新产品能够取得很大成功——只会使人彻头彻尾地误入歧途——事实上，很多企业就是因此而误入歧途的。

所以，对成功创新最有害的，莫过于确定一个“每年利润都增长5%”的目标。在创新的头三年或头五年里——有的时间可能会更长——利润根本就不会有所增长，根本没有什么利润而言。在以后的5~10年的时间里，利润的增长率可能会接近每年40%，而不是5%。实际上，一般而言，只有在创新项目相当成熟以后，它所带来的利润才会以每年较小的百分比增长。但是，到了那个时候，它们已经不再是创新项目了。

因此，创新战略要求创新者要有很高程度的约束。他必须在没有常

规预算和会计手段的情况下来展开活动，而常规预算和会计手段可以相当迅速、可靠地把努力和投资的当前成果反馈回来。创新的考验在于：没有任何成果，却要不断地投入人员和资金。因此，在对创新进行管理的过程中，十分重要的一件事情就是认真思考所期望的是什么以及将于何时取得成功。无疑，这些期望可能会由于各种事件的出现而不可避免地发生变化。但是，除非有中间成果、具体进展、创新过程中实际活动的“附带结果”，否则就无法对创新进行管理。

在20世纪20年代后期，杜邦公司开始着手从事聚合物的研究，并终于在十年后发明了尼龙。但在当时，没有人愿意或能够预言：掌握了聚合技术后，是否能够制造出合成橡胶、合成纤维、合成皮革或新的润滑剂(当然，这些产品最后都成功地制造了出来)。直到接近于研究工作的结尾时，才可以明确地认识到：第一项主要的商业产品将是合成纤维。但是，杜邦和负责研究工作的科学家卡罗瑟斯(Carrothers)博士从一开始就有系统地画出了一张进程图，表明可能期望得到什么样的发现和成果以及什么时候可以得到。随着杜邦公司陆续地得到各项成果，这张进程图每隔两三年就要修改一次。不过，杜邦公司总是重新画出下面各个阶段的进程图。在获得了聚合纤维，并可以从事大规模的开发以后，杜邦公司才进行了大量投资。在此之前，杜邦公司所花费的总成本，基本上只是支持卡罗瑟斯及其少量助手的费用。

失败的风险

创新战略必须以明确地承认失败的风险为基础——也许更为危险的是“近乎成功”的风险。

在适当的时候决定放弃一项创新，如同清楚应该从事哪项创新一样重要，而且也许更为重要。成功的实验室主任知道在什么时候放弃一项未能获得预期成果的研究项目。不太成功的实验室主任则一个希望接着一个希望地，被研究项目的“科学挑战”弄得眼花缭乱，或被科学家一再重复的“明年会有所突破”的诺言所愚弄。比较而言，不成功的实验室主任从不放弃任何一个研究项目，并不愿承认那些看来似乎很好的创意已经变得只是在浪费人力、时间和资金。

有相当数量的创新工作最终只是一种“近乎成功”的状态，既不是成功，也不是失败。实际上，近乎成功可能比失败更危险。在这方面的例子，也有很多。例如，对于某些创新出来的产品或生产流程而言，最初的期望可能是使该产业发生革命性的变化，最后却只是在现有产品线中增加了很少的一种或几种产品类型，既不是一种可以放弃的失败，又不是有重要意义的或大有不同的成功。还有些创新项目，在开始时看来很“激动人心”，结果却在酝酿期间被其他更具创新性的生产流程、产品或服务所超过。还有些创新项目，原来想要成为“人人都买”的产品，结果却只是“专门”产品，有些顾客愿意购买，却不愿出大价钱。

因此，在对创新进行管理时，特别重要的是认真思考并写下自己的期望。然后，当该项创新成为一种产品、一种生产流程或一项事业时，

把自己的期望同实际情况相比较。如果实际情况大大低于期望，就不要再投入更多的人力和资金，并最好提出这样的问题："我们是不是应该放弃呢?如何放弃?"

早在70年以前，伯纳德·巴鲁克就已经知道这一点了。据说有人问他，是不是有些创新项目的投资既不是大的成功，又不是大的失败。他回答说："当然有。但是，我会尽早把这种项目卖给所能找到的任何一个人。"然后，他又补充说："在早年，我把自己的全部时间都花在这类事业上了。我总认为自己可以使它取得原来所预期的那种成功。不过，我从来都没有成功过。但我发现，我失去了真正的机会，误把资金投入到合理的投资事业中去，却没有投入到未来的大好机会中去。"

创新的态度

多少年来，经理人员与工人反对变革，都是创新管理中的一个核心问题。关于这个问题，已经出版了无数的书籍和论文，举办了无数的研讨班、讨论会，开设了无数的课程。但是，在解决这一问题上，到底取得了多大进展却是大可怀疑的。

事实上，只要还在谈论"反对变革"，这个问题就根本无法得到解决。这并不是说不存在反对变革的情况，也不是说这不是一个重大障碍。但是，如果把注意力集中在"反对变革"上，那就是在错误地界定问题(搞错问题的内涵)，只会使问题更难于处理，而不是更易于处理。为

了使问题能够得到正确的解决，就应该把它看做是一种挑战——创造、建立和维持一种创新型组织。在这种组织中，变革是一种常规，而不是例外，是一种机会，而不是威胁。因此，创新是一种态度和实践，首先是高层管理者的态度和实践。创新型组织使高层管理者扮演一种不同的角色，使高层管理者与自己所在组织的关系有一种不同的理念。

在管理教科书中所讨论的传统的管理组织中，高层管理者是最后的裁判者。事实上，这意味着管理当局的最重要权力是否决权，最重要的角色是对没有完全考虑好和制定好的建议和想法予以否定。这种理念可以用联合利华公司一位高级经理人员在多年以前编的一首打油诗来表述：

顺着这棵树，由根到树梢，想法往上送，否决向下抛。

在创新型组织中，管理当局的首要职责(也是最重要的职责)却与此相反，在于把不切实际的、不成熟的、怪异的想法转变为具体的创新现实。在创新型组织中，高层管理者认为自己的职责就是倾听，并认真对待各种想法。他知道：新想法总是“不切实际的”。同时，他也清楚：只有提出了许多愚蠢的想法以后，才能发掘出一个成功的创意。而在早期阶段，一般是无法区分愚蠢的想法和天才的灵感的。对于这两者而言，看起来都是一样地不切实际或一样地极为出色。

因此，在创新型组织中，高层管理者不仅要像所有的企业管理当局

那样“鼓励”提出各种想法，而且要不断地提出这样的问题：“怎样才能使这个想法切合实际、现实可行、发挥作用呢?”同时，高层管理者还要积极地、迅速地对最怪异的、显然最愚蠢的想法进行深入思考，以便从中发现某些新东西，并进而对其可行性进行评价。

在创新型组织中，高层管理者是创新的主要“动力”。他运用组织中的各种想法来激发自己的看法，并使提出各种想法成为整个组织都关心的问题。在创新型组织中，高层管理者需要对新思想进行思考和加工，并使之成为组织活力和创业素养的一部分。

要做到这一点，一个先决条件是：要对高层管理者与企业中其他群体之间的相互关系重新予以组织。当然，传统组织还会继续存在。事实上，在组织图上，创新型组织与最严重的官僚组织之间可能只存在着很少的差别。而且，创新型组织未必一定是“放任的”或“民主的”。但是，创新型组织在正式组织的框架附近构建起一个神经系统。传统组织把注意力集中在工作的逻辑上，而创新型组织把注意力集中在另外一种关系上——思想逻辑关系上。

如前所述，在创新型组织中，高层管理者一般在安排好的(却不一定是固定的)会议中同整个组织中的年轻人员会晤。在这种会晤中，高层管理者并不提出什么“议程”，而只是同年轻人坐在一起，并提出这样的问题：“你们看到了一些什么机会?”

在3M公司成长和发展最快的那段时期里，它决不是一家放任自流的企业，而是由两三个最高层人物严密控制的，并由他们做出所有决策的企业。但是，在3M公司里，即使是资历最浅的工程师也会得到鼓励提出任何想法。事实上，3M公司要求包括资历最浅的工程师在内的人员向高层管理当局提出任何想法，而无论这种想法是多么怪异。当工程人员提出某一想法以后，高层管理者总是会对他说："我还不太理解你的想法，是否可以请你把这种想法再进一步描述一下?"如果工程人员做出了肯定的答复，就会要求他把自己的想法写下来，附上一份预算报告——常常还会使他摆脱其他工作，并给他一小笔资金和一两年的时间，让他继续做下去。这种做法的结果是：该公司从一家不知名的小型磨料制造商，变成了美国最大的企业之一。

但是，在3M公司，年轻工程师必须严格地承担起自己的责任来。当然，他们不会全都获得成功。事实上，在提出新想法的十个人当中，只有一两个人能够取得成功。不过，3M公司不会由于提出了新想法，但未取得成功而去责备他们——至少在第一次不会。但是，如果他们没有承担起责任来，没有从事和进行工作，不实事求是地对进展进行评价，那都是不能允许的，更不用说没有使高层管理者充分了解该项目的进展状况了。

创新型组织要求在整个组织中形成一种学习气氛。它树立和维持持续学习的精神。在创新型组织里，任何时候都不允许任何人认为自己已

经“全都学会了”。对组织中的所有成员来说，学习都是一个持续不断的过程。

反对变革是由于无知，并对不了解的事物感到害怕。因此，必须使人们把变革看成是一种机会，那样就不会害怕了。日本人就把变革看成是一种机会。由于日本员工的工作是有保障的，所以他们不必担心因为提出了某种新想法而使自己或自己的同事失去工作(请参见本书第20章)。日本人之所以能够克服恐惧和无知，是由于他们不断地改变个人成就、得到认可和获得满足的机会。在日本的训练班中，对于提出一种新思想的人而言，即使这种新思想极为重要并且获利颇丰，他也得不到任何金钱报酬。但是，即使所提出的只是很小的改进，他也会在地位、认可和个人的愉悦感方面有所收益。

我们不一定要到日本去学这一点。在美国企业里，得到广泛应用的“建议制度”也可以提供同样的经验。凡是以别人的认可、个人成就和参与作为回报的建议制度，都取得了成功。在一家工厂里采用这种建议制度的部门中，虽然存在着在职业保障方面的担心和工会的限制，却很少会反对变革。不过，在大多数企业中，建议制度并不是采取这种方式，无论对成功的建议给予多少酬金，都不会取得成功，也不能达到最初倡导这种建议制度时所要实现的目标——改变员工的行为和态度。

创新结构

为了追求创新，必须单独对创新进行组织，必须在持续经营的企业结构之外另设一个独立的组织结构。创新型组织认识到：人们不可能同时又创造新事物，又关心现有事物。同时，创新型组织也认识到：对于现有企业中的员工而言，维持现有企业的任务已经相当艰巨，不可能再有更多时间去面向未来创造新的、不同的事业。此外，创新型组织也认识到：关心未来，也是一项很艰巨、很困难的任务，不可能再去顾及现有的事业。这两项工作都必须去做，但它们是不同的工作。

因此，创新型组织把新事物放到专门从事创造新事物的独立的组织部门中去。

在这方面，最早的例子也许要算杜邦公司的开发部了，它是20世纪20年代初期在威明顿创建成立的。该部门专门以创造未来为己任。不过，它不是研究部门——杜邦公司还有一个单独的大型研究实验室。这个开发部门的任务，是开发新的业务。它不仅关心技术、产品和生产流程，也关心生产、财务和市场营销。类似地，除了研究实验室以外，3M公司也创建了一个独立的业务开发实验室。

在1952年，通用电气公司开始着手从事大规模的重组。后来，这项重组成为世界其他大型企业进行重大组织变革的原型。但是，在通用电气公司着手从事重组时，却不懂上述道理。所以，在重组计划中，每个产品事业部的总经理都要同时负责持续进行中的业务以及面向未来的新的不同事业的创新工作。这种办法似乎是很可取的，而且似乎是必然

的，毕竟产品事业部的总经理应该，而且可以像一家独立企业的总经理那样行事。但实际上，这却是行不通的——这些事业部的总经理并没有做出什么创新。

其中的一个原因，就是持续进行中的业务的压力。事业部总经理既没有时间，也没有动力去从事使自己经营的产品“趋于过时”的创新工作。另外一个原因也同等重要，那就是：真正的创新很少是现有事业部的一种延伸，很少能够与当前的业务范围、目标、方向、技术或生产流程相适应。但是，人们当然只能界定当前业务的范围、产品、技术、生产流程和市场。最重要的创新机会总是存在于现有的界定之外——因此存在于现有的、采取分权化经营的产品事业部的“指定范围”之外。经过十年左右的时间，通用电气公司逐渐从挫折中得出了正确的结论，开始把重大创新项目与现有产品部门和产品事业部分离开来——与杜邦公司多年来对创新工作进行组织的方式十分类似，即在一个单独的“业务开发单位”中从事创新工作。

公共服务机构中的经验也表明：最好使创新工作独立于现有的管理组织之外。

人们经常评论说：美国大学往往比欧洲大陆的大学有更高的创新能力。其中的主要原因，显然不是美国学者比较不反对变革，而在于美国大学更容易建立起一个新系，组织起一支新的教师团队，甚至新学院来从事新的工作。比较而言，欧洲大学则常常受到法律和传统的限制，让

现有的系科或教师团队去从事新的工作。这不仅马上会造成“新旧之争”(原有的学科把新的学科看成是一种威胁，并与之进行斗争)，而且通常会使新的工作不能得到成功进行创新所需要的各种资源。例如，那些最能干的年轻学者，可能不得不在巨大的压力下站在“安全的”传统派一边，毕竟后者掌握着升迁大权。因此，在欧洲的学术环境里，如果想要迅速进行重大创新的话，就必须设立一些“分离的独立机构”。在17世纪后期，英国在物理和化学方面步入了一个伟大时代。之所以会出现这一伟大时代，就是由于在已设立的大学制度之外又创办了皇家科学院。两百多年以后，一个类似的分离的独立机构——伦敦经济学院成立了，并在经济学和社会科学的教学领域中导致了真正的创新。在法国，拿破仑有系统地在大学制度之外建立了一些高等学院，如技术学院和师范学院，并把它们作为在学习和研究方面进行创新的工具。这次创新的目的之一，就是实践当时提出来的一种新思想——教师需要培训，并且实际上也可以进行培训。德国在第一次世界大战以前的十年里建立了独立的科学研究机构——凯撒威廉研究院(现名为马克思普朗克研究院)。其中的一个主要原因，就是为了获得建立新学科的自由以及在旧学科中采用新方法的自由，即为了创新的自由。

类似地，发明原子弹的曼哈顿计划和欧洲核子研究委员会是在原有的学术机构和政府机构之外另行独立创建的。之所以如此，也正是由于它们的目的在于创新。

创新是一种“事业”

同时，创新型组织还认识到：从一开始，就应该把创新工作看成是一种“事业”，而不是一种“职能”。具体而言，这就意味着要抛开传统的时间顺序，即首先是“研究”，其次是“发展”，再次是“制造”，最后是“市场营销”。创新型组织把这些职能技能看成是同一个过程——开发一项新事业的过程——的各个组成部分。上述工具中的每一项在什么时候以及如何发挥作用，则取决于情境的逻辑，而不是事先规定的时间顺序。

因此，当决定从事任何新项目时，就要指派一位项目经理或事业经理去负责。他可能来自任何一个职能部门，也可能不属于任何职能部门。在一开始的时候，他就可以利用所有职能。例如，在没有进行任何研究工作之前，他就可以应用市场营销。或者，在他还不知道是否会有新产品得以产生之前，就拟订出未来事业的财务要求。

传统职能的组织工作，是立足于我们今天的位置，然后努力去达到明天的位置。比较而言，创新职能则从我们想要达到的目标出发，倒推回来判定我们目前应该做什么才能达到那一目标。

创新的设计原则是在现有结构之外创建一个作为“自主单位”的团队。它不是传统意义上分权化的事业部，它必须是自主性的，并独立于现有的经营组织之外。

在一家大型企业里，对创新型单位进行组织的一种方式是：把这些

创新型单位组成一个创新群体，并由高层管理当局中的一位成员来领导。这位成员不要担任其他工作，只是负责指导、帮助、建议、评价和指挥创新群体的工作。事实上，这就是杜邦公司的开发部门。创新有着自己的逻辑，有着一个不同于持续经营中的企业的逻辑。在各个创新型单位之间，无论在技术、市场、产品和服务等方面有着多大的不同，它们在创新这一点上是相同的。

可以说，未来的创新将越来越与现有企业所做的事情大不相同。对于这种创新来讲，上述的自主团队组织也许还是限制过多，可能有必要建立一种真正的创新型单位，使之就像真正的创业企业一样。

美国的一些大型企业，如通用电气公司和西屋公司，采用与负责创新工作的“创业企业”合伙的形式来组织创新工作。在欧洲，也有一些大型企业是这样对创新进行组织的。创新工作组成为一家独立的公司，母公司拥有其大部分股票，并有权按照预定的价格全部购买占少数的股票。而企业家，即直接负责创新活动的人，则是持有相当数量股票的股东。

这种形式的一个优点，是易于解决报酬问题。在常规的管理组织里，像高级研究科学家或高级市场营销人员这样一些从事创新工作的人，可以会要求支付高额报酬。但是，使创新型企业负担高薪成本并不可取——它无力负担。同时，按照成果向从事创新的企业家支付报酬却非常合理，而且是行得通的。但问题是：往往在许多年的时间里，人们

并不知道创新工作的成果。因此，比较恰当的办法是：向从事创新的企业家支付不高的薪水，而在取得成果后则付给巨额报酬。“合伙企业”的形式，就能够做到这一点。同时，它还能减少(虽然永远不能完全消除)在现有的公司结构中建立独立的创新组织所引发的各种矛盾——这也是一项很大的优点。

只要税法允许的话(而在许多国家中，税法却不允许这样做)，不建立合伙企业也可以达到同样的效果。例如，3M公司从来就不同负责项目团队的青年工程师建立合伙企业。同时，3M公司也从来没有创建过一家独立的企业，并让从事创新工作的企业家成为股东。而且，在创新取得成功或者创新的成果得到证实之前，这些企业家的薪水一直都处于较低的水平。但在创新取得成功之后，这些企业家不仅可以留下来管理自己创建起来的事业，薪水也提高到同自己创建的事业的规模和绩效相当的水平。此外，这些企业家还可以获得数额相当庞大的奖金。

今后，让从事创新工作的企业家成为合伙人和股东的这种“合伙”形式是否会得到普及，既取决于税法，又取决于经济和组织结构。不过，有一条很重要的原则：从事创新工作的企业家的报酬应该与创新过程的经济现实相匹配、相适应。创新过程的风险很大，在取得成果之前所经历的时间很长，但成功以后的报酬却很高。

无论是把创新团队组建成一家独立的企业，还是一个独立的单位，创新型企业都必须应用系统管理的某些设计原则。其中有些管理单位专

门管理已经知道、已经从事的一些工作，有些创新型单位则同这些管理单位是分开的。不过，创新型单位既要与传统的管理单位一起工作，也要自行工作，并负有自己的责任。这两种单位都必须互相独立地向高层管理当局报告工作，并与高层管理当局相互配合，共同工作。在现有组织中，创新要求采用一种混合的、相当复杂的组织设计。这种组织设计既不是集权化的，也不是分权化的。在这种企业里，职能组织、联邦分权制组织、模拟分权制组织和团队组织可能是并存的，并共同发挥作用。

创新型组织，即反对停滞而不反对变革的组织，是对公营和私营管理当局的一大挑战。我们信心十足地说：这种组织是有可能存在下去的，而且现在已经有许多这种组织了。但是，如何使这种组织得以普及，如何使它们对社会、经济和个人产生更大的、更有利的影响，却在很大程度上仍是一个没有得到解决的问题。各种迹象表明：未来的时代将是一个创新的时代，一个在技术、社会、经济和机构方面迅速发生变革的时代。在20世纪的最后25年里，创新型组织必然会发展成为最核心的一种机构。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

结论　管理的合法性

在20世纪里，社会已经成为由各种组织所构成的社会。在这个社会里，每一项重大的社会任务都是在得到管理的大型机构内部完成的，或是通过得到管理的大型机构完成的。结果，在发达国家中，绝大多数人都是作为员工从事自己的工作，作为得到管理的各种机构中的成员而工作，并在管理结构和组织中从事工作。

在20世纪里，社会已经成为一种知识社会。在发达社会里，越来越多的成员依靠从事知识工作为生，通过长期的正规教育来获得从业资格，并作为管理人员(自我管理)或专业知识工人而对组织的绩效和成果直接负责。

上述两项进步是密切相关的。由于出现了一个由各种组织所构成的社会，人们现在可以通过知识工作来谋生了。同时，由于存在着大量受过较高正规教育的人，大型机构可以存在并能够进行管理。

管理既促成了上述这两项进步，同时又是其结果。正是通过管理这一工具，由各种组织所构成的社会中的各种机构，才得以发挥作用，并完成自己的使命。管理本身，就是这样一种“知识”。管理是一门具有自己的研究对象、技术和专业知识的学科。尤其重要的是，在由各种组织所构成的社会中，各种机构的管理人员成为这个社会的领导群体。

除非这个由各种组织所构成的社会自己毁灭了，否则管理人员就将继续作为一个领导群体而存在，管理也将继续作为一门学科和挑战而存在。再重复一遍本书的中心思想：我们正在从管理热潮转向绩效管理。这一代管理人员的任务，就在于使这个社会中的各种机构(从工商企业开始)为了社会和经济，为了社区，也为了个人而正常运转并取得绩效。

首先，这就要求管理人员了解自己的学科，要求他们知道“管理”。

目前，我们已经听到了许多有关未来管理者的探讨，但重要的是目前的管理者。其中，最重要的要求是：管理者要了解自己的本行、自己的工具、自己的任务和责任，要能够履行其职能。

技术统治的局限性

管理热潮把注意力集中在管理技能和管理能力上。但是，它却在很大程度上把管理界定为内部工作，涉及的是组织和激励、财务控制和其他控制、管理科学和管理人员开发。用一个相当流行的术语来讲，就是以技术统治为导向。这是可以理解的，也是正确的。一个人应该了解自己的本行和技术，再没有比那种“由于不了解自己的工作而想要改正世界”的人更无用的了。

如果说在管理热潮的年代中曾经使我们学到什么东西的话，那就是：管理者只是个技术统治论者是不够的。之所以会这样，就是因为：

在由各种组织所构成的社会里，除了管理者以外，并没有其他的领导群体。因此，对管理者的要求，决不仅是技术统治。

事实上，管理者的首要任务就是对机构进行管理，使之完成最初创建这一机构时所期望完成的使命。因此，企业管理者的首要职责，就是取得经济绩效。另一方面，企业管理者还存在着以下任务：使工作富有效率，使员工有所成就，并为社会和个人提供更高质量的生活。显然，这些都大大超出了技术统治的范围。

在肯尼迪总统统治时期，是“技术统治大潮”的顶峰，这是一个悲剧。肯尼迪总统的国防部长罗伯特·麦克纳马拉(Robert McNamara)则把技术统治论者的优点和局限性集于一身。归根到底，麦克纳马拉失败了——不是由于越南问题，而是由于对他而言，“管理”集中于内部，而排除了外部，排除了价值观念、人员和各个社会方面。

通用汽车公司也可以看做是技术统治型管理者的胜利和失败。事实上，在通用汽车公司的创建者——阿尔弗雷德·斯隆所写的书中，（《我在通用汽车的岁月》(My Years with General Motors)（1964）。）既表明了真正有成就的技术统治型管理者的优点，也论述了技术统治型管理者的局限性。通用汽车公司一直保持着斯隆的传统。从斯隆的观点来看，即从销售量和利润来看，通用汽车公司取得了令人仰慕的巨大成就，至少在北美是如此。但是，它也遭到了惨重的失败——在公众声誉、受人尊重和公众认可等方面，它遭到了惨败。（关于通用汽车公司

的胜利和失败，也请参阅作者的著作《公司的概念》一书(1972年新版)的后记，本书中文版2006年3月由机械工业出版社出版。）

在这里，存在着一种巨大的诱惑，即管理者想成为一个哲学家，成为一个“宇宙人物”。因此，我们不能总是说：“做好事”就是“做得好”的基础。良好的愿望，并不能成为无能的借口。如果管理者认为可以用社会意识来替代对企业、医院或大学的管理，而且可以取得该机构之所以存在的成果，那他或者是一个笨蛋，或者是一个无赖，或者既是笨蛋又是无赖。

合法的必要性

一个领导群体不仅需要发挥作用、取得成就，而且必须具有合法性，必须被社会认为是“合法的”。

“合法性”是一个难以捉摸的概念，事实上并没有真正的定义。不过，它却是至关重要的。有权力而没有合法性，那就是篡权。一个社会中的领导群体——目前就意味着管理者，必须有权力来行使其职能。

可是，管理者却没有任何传统的合法性的依据。他们不能以出身或魔法、普选或私有财产权作为依据。他们之所以掌权，是由于他们取得成就。但是，成就本身从来就没有成为合法性的充分依据。

管理者需要有一种道德原则，并将其作为自己被人接受为合法权力

的依据。他们应该把自己的权力建立在道德承诺的基础之上。而这种道德承诺，同时又可以表明组织的目的和性质。

几乎在300年以前，英国作家曼德维尔(Mandeville)在一首说教诗《蜜蜂的寓言》中提出了一项原则："个人的恶习，能够促进公众福利。"在100年以后，这项原则成为资本主义的原则。曼德维尔指出，个人盲目而贪婪地追求利润的行为，通过"看不见的手"促进了公众福利。从实际成果来看，历史已经证明了曼德维尔是十分正确的。但从道德的观点来看，他的这项原则从来就不为人所接受。而且，资本主义越是取得成功，则越是不受人欢迎——正如奥地利裔的美国伟大经济学家约瑟夫·熊彼特一再指出的——这正是现代社会和现代经济的基本缺陷。

值得指出的是：实际上，正是由于这个原因，"利润最大化"和"利润动机"的主张不仅是反社会的，而且是不道德的。

虽然我们仍在使用曼德维尔的说法，但实际上早已经转换到极为不同的基础上了。我们早已知道：企业管理人员的职责在于"把公众的需要转化为经营机会"，在于"预测、识别、满足市场和个人的需要以及消费者和员工的需要"。

但是，这些还不足以成为管理者权力的合法性的充分依据。他们可以合理地解释经营活动，但不足以证明其权力具有合法性。要维持一个自主的管理当局，一个为其机构服务的同时也在为社会和社区服务的管

理当局，就必须把所遵循的道德原则融入到组织的宗旨和特征之中，融入到机构本身的性质之中。

这样的原则只有一个，它是组织的宗旨，因此是管理者所拥有的权力的依据：使人员更富有生产效率。组织是一种手段，通过这种手段，作为个人和组织成员的人员既能够做出贡献，也能够有所成就。

在人类历史上，发明出组织并将其作为实现社会目标的一种社会工具，可能同一万年前发明了个人的劳动分工有着同样的重要性。不过，作为其依据的原则却不是“个人恶习能促进公众福利”，而是“个人的优点能促进公众福利”。这可以作为管理者的合法性的依据，作为掌握和施行权力的道德原则。

维持管理当局的自主性，事实上就是“私有性”，对社会来讲是极为必要的。对于维持社会的自由，使社会能够有所成就，这都是极为必要的。否则，就只有采用“极权主义”结构了。在极权主义结构中，所有活动、所有个人、所有组织都单调地重复相同的模式，由同一个统治群体来进行管理，并表现出同样的价值观念、同样的学说、同样的正统观点。这不仅是人类精神的衰亡，而且也是极为荒唐的。同时，这也是一种浪费、僵化和窒息。最重要的是：不是企业需要有商品和服务、资本、工作和职业等市场的自主权，即自主机构的自主管理和自负责任，而是经济、社会和政府本身需要。(有关这一点，本书在第27章　中已经有所论述)。

在一个由各种组织构成的社会里，要有自主的管理群体，即每一个管理群体在自己的领域中都是一个决策者，要求那些管理者(虽然是私营的)同时也要知道自己是属于公众的。从他们不是从属于中央政治权力这一点来讲，他们是私营的。否则，中央政治权力必然会成为无法控制的专制政权。但是，从他们自觉地、有意识地、公开地努力把公众需要转化为自主的自治机构的经营机会这一点来讲，他们又是属于公众的。

以往的论战仍在进行，以往的口号仍在叫喊。但是，即使是苏联也不得不把“利润”作为经济活动的必要条件和建立“资本基金”的一种手段。如果没有资本基金，任何经济都不能存在下去，更谈不上进步了。事实上，对于完全计划化的，并因而僵化的经济而言，对利润的要求必然要比“市场经济”对利润的要求大许多倍。“所有权”正在成为一个次要问题。在绝大多数高度发达的国家中，“员工”也日益成为“所有者”。在这种情况下，所有权更成为一个次要问题。不过，这并不意味着以往的论战和问题已经不足为害。但是，19世纪的“治疗方法”却不能解决任何问题。

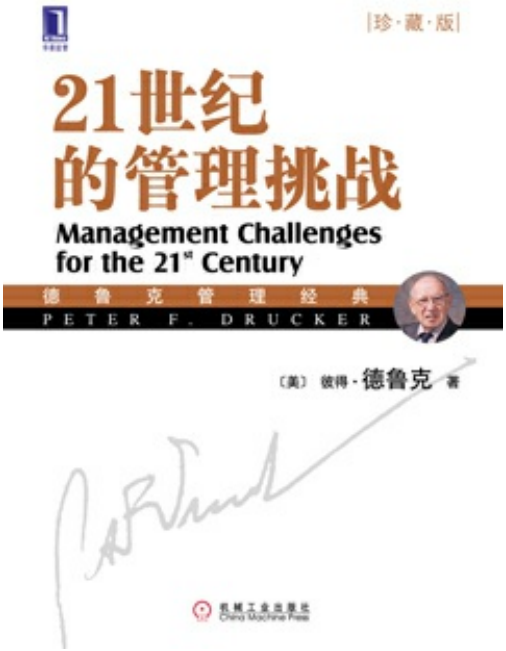
要突破以往的口号以及以往的问题的束缚，就需要取得管理绩效。首先，这要求取得技术统治方面的绩效，要求管理者所在的组织能够为社会和经济做出贡献，而这些组织正是为了做出这些贡献才存在的。这些贡献就是经济商品和服务以及用于未来的资本基金。但是，它也要求

取得超出当前使命之外的、超出技术统治论之外的绩效，即使工作富有效率、使员工有所成就并取得可以改善生活质量的卓越绩效。尤为重要的是：它必须是有关管理者的角色和职能方面的卓越绩效。如果想继续成为（应该继续成为）自主机构的管理者，就必须承认自己是属于公众的，就必须承认组织的道德责任，就必须承认使个人的优点尽可能发挥积极作用并取得成就的责任。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

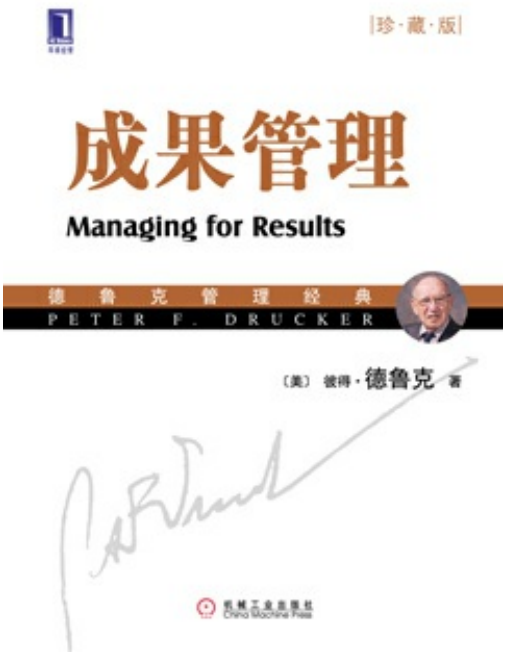
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

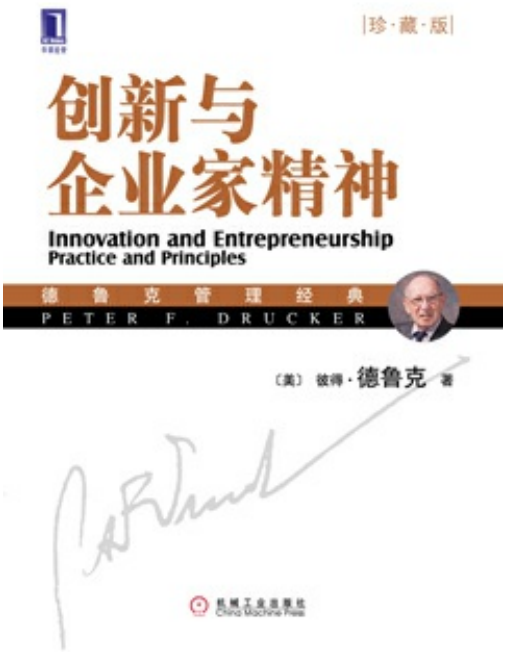
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

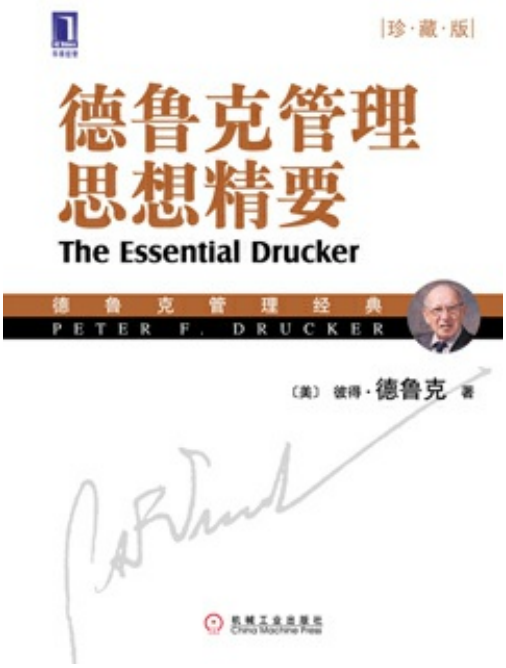
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

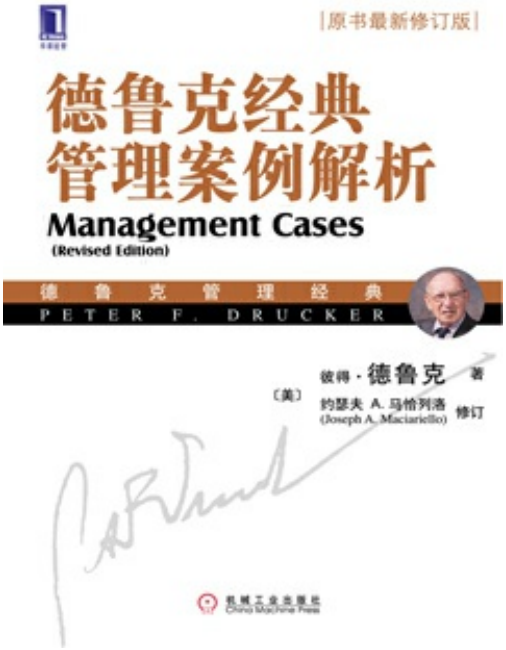
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

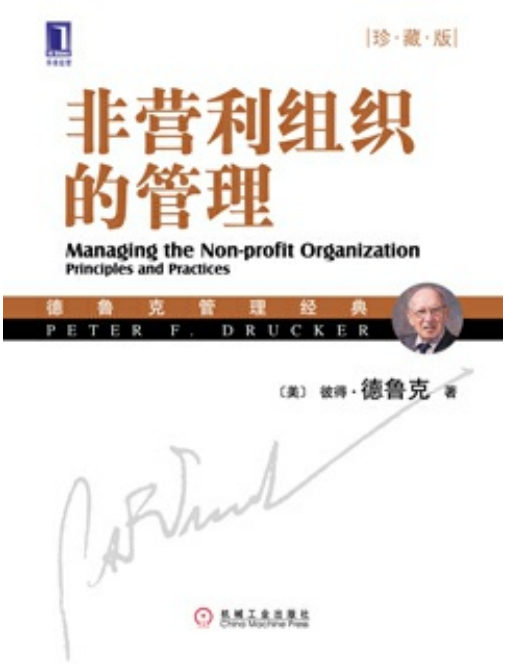
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

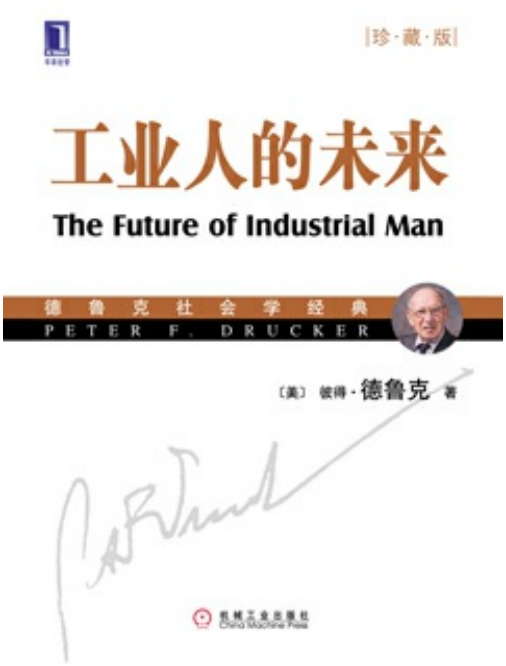
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

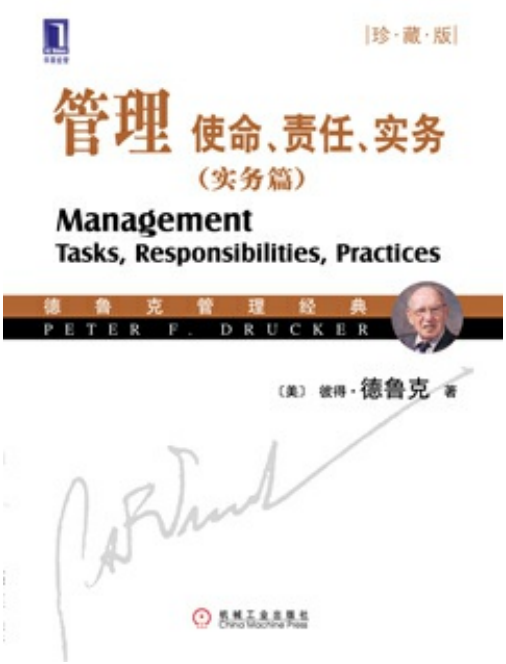
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

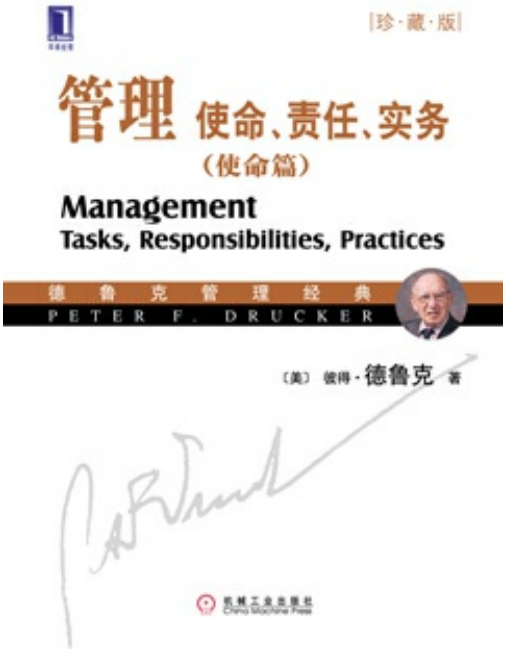
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

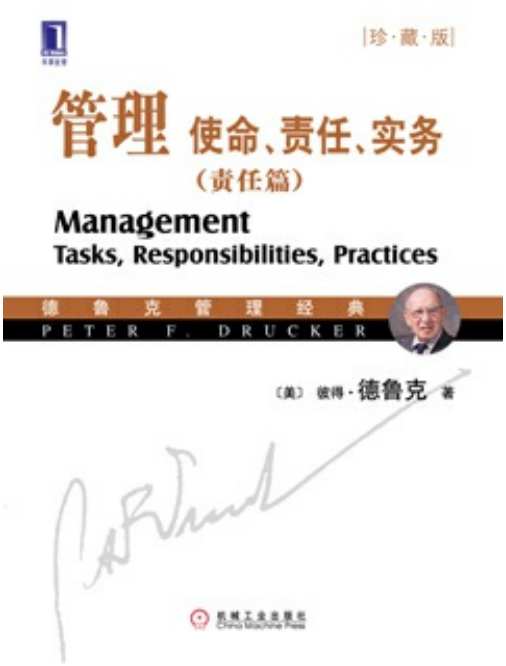
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

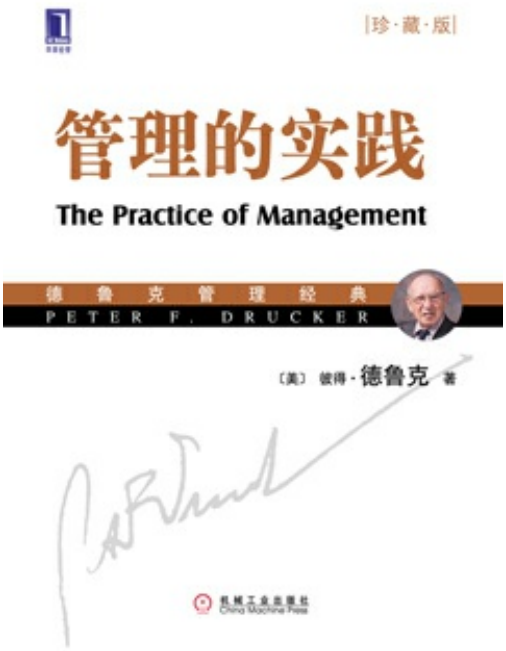
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

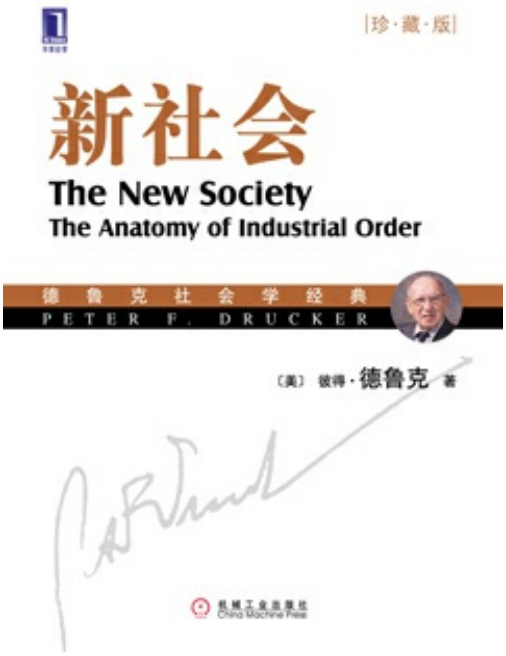
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

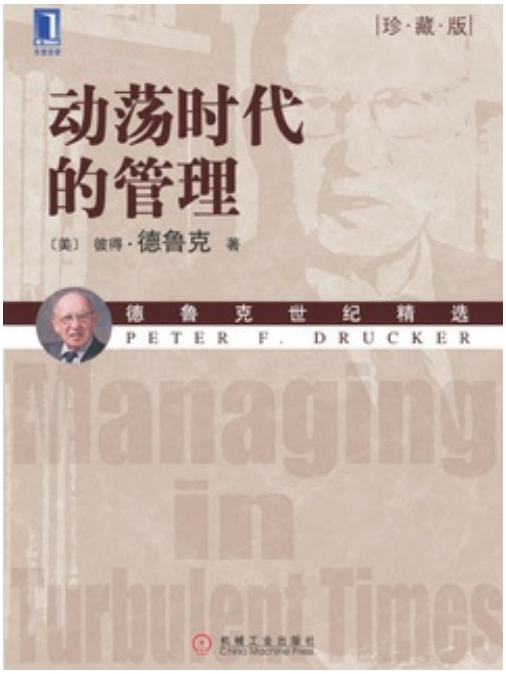
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

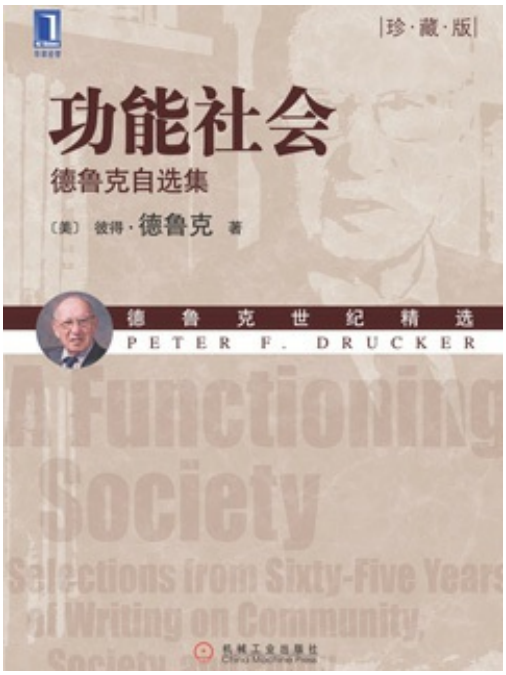
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

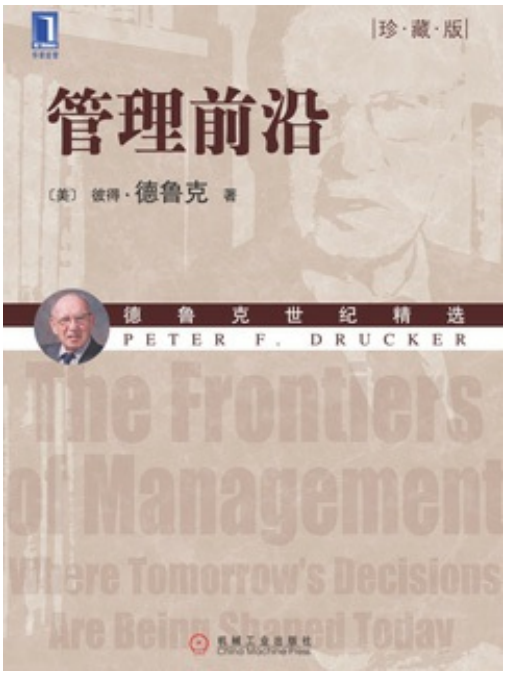
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

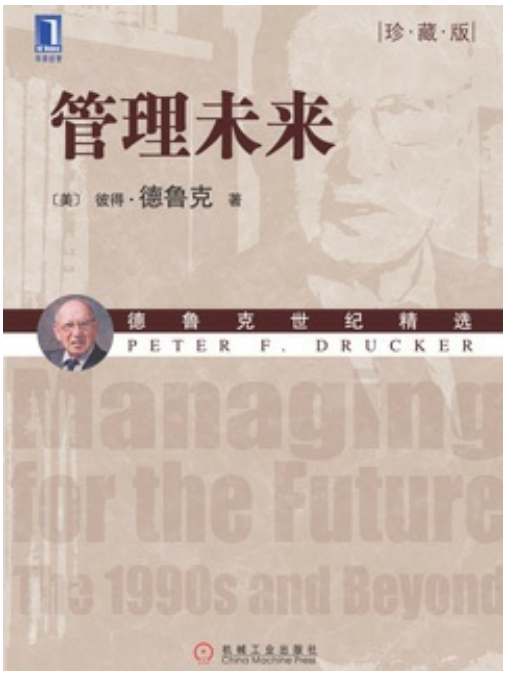
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

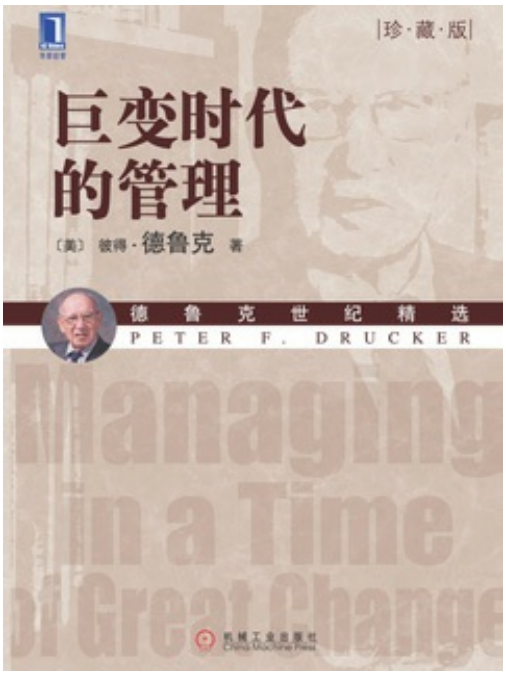
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

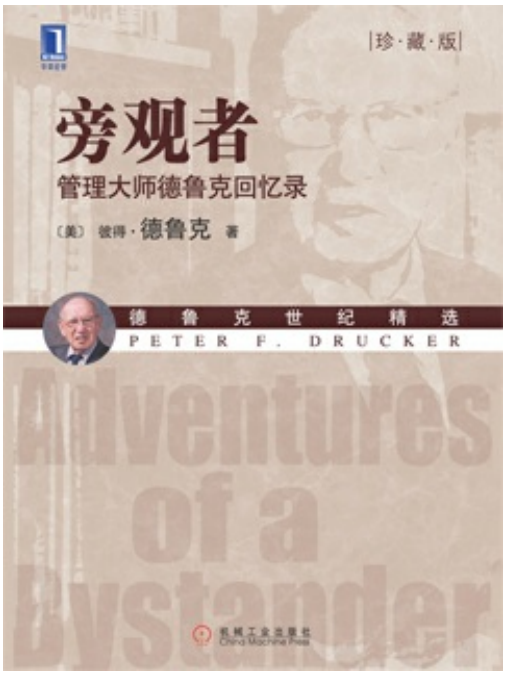
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

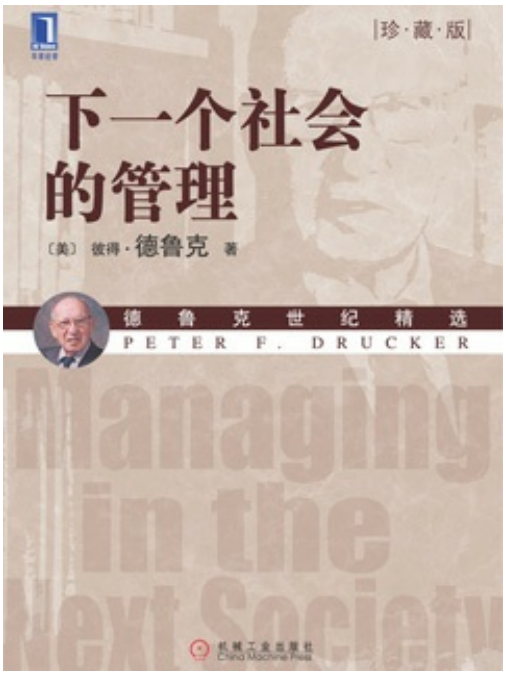
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

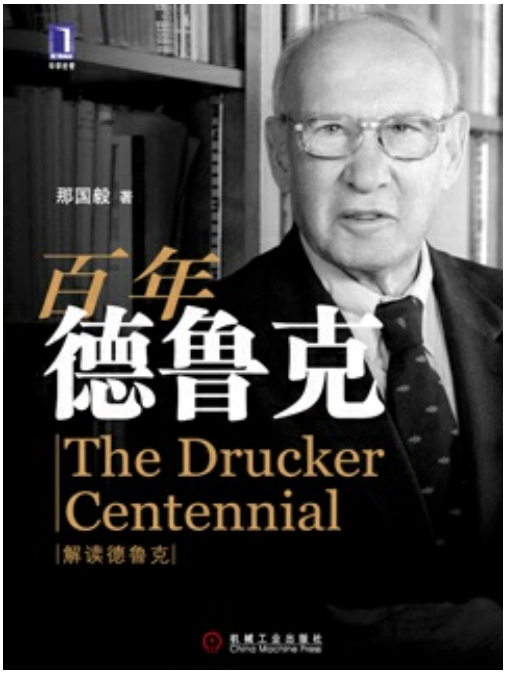


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

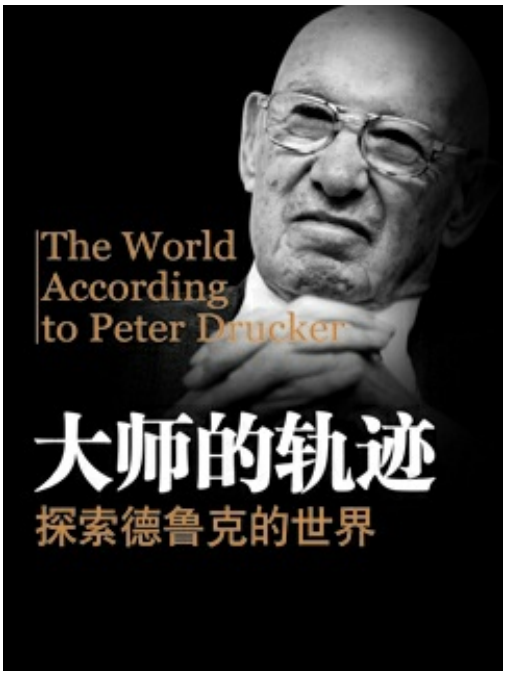
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

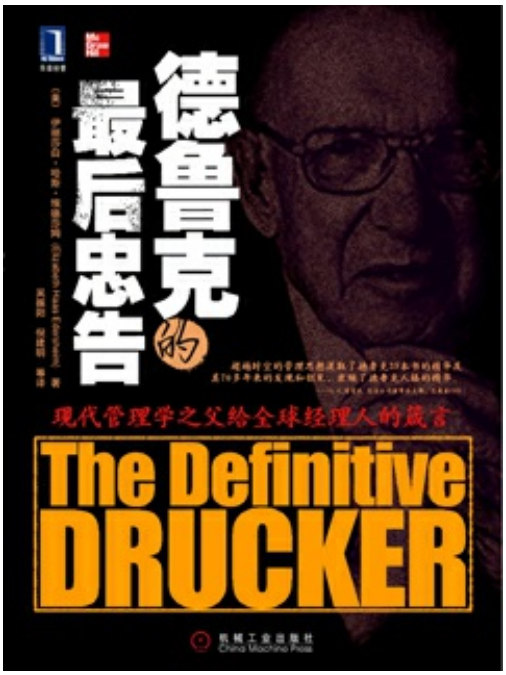
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

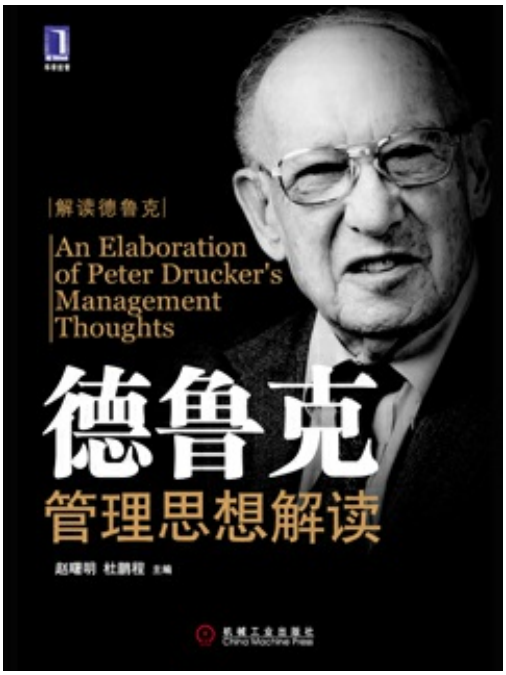
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

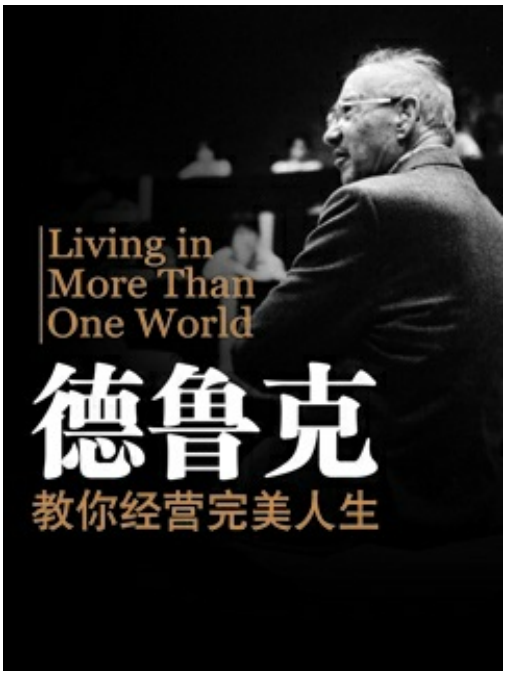
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

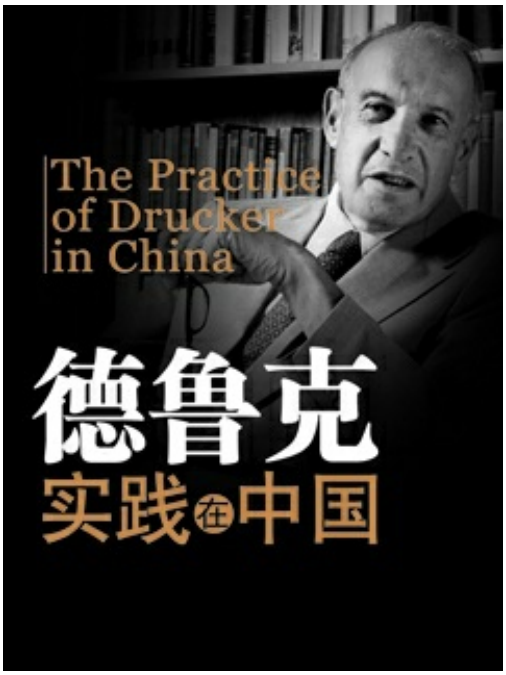
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

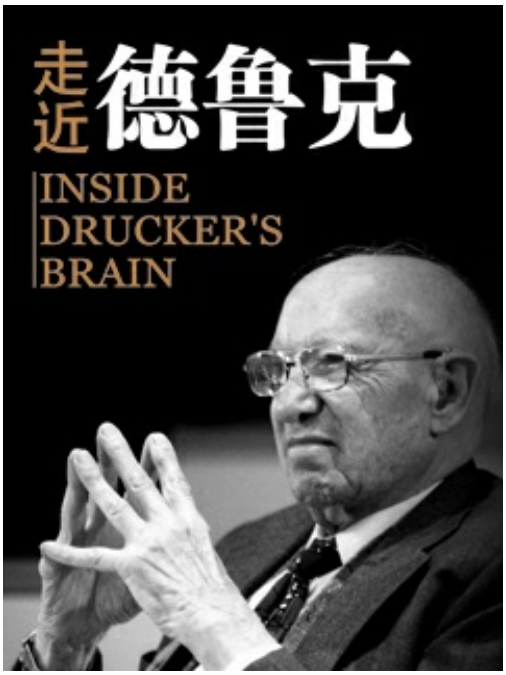
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

旁观者

管理大师德鲁克回忆录

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

Adventures of a Bystander

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克世纪精选

旁观者

——管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)

[美]　彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）　著

廖月娟　译

ISBN：978-7-111-28079-8

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是由许许多多的个人和他们的故事组合而成的。

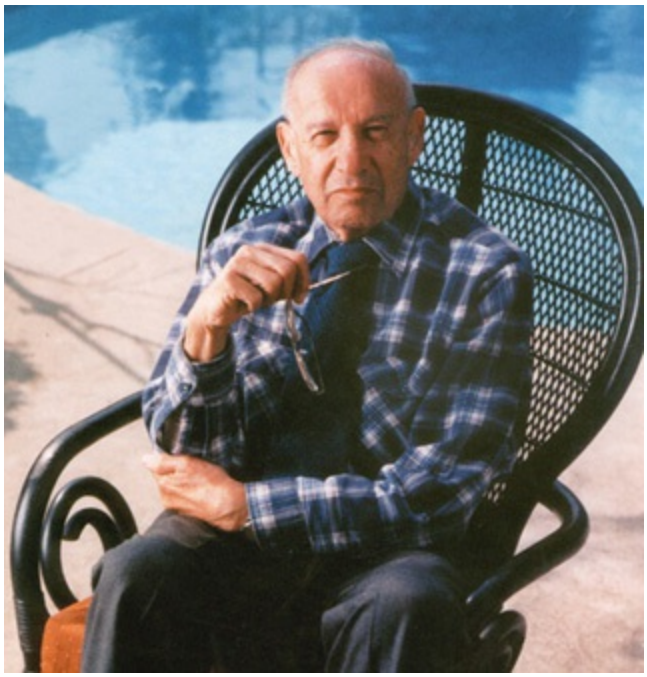
本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他所写的一切无不强调人的多变、多元以及独特之处，他要对抗的，是一个极权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特

质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇 德鲁克管理经典最佳导读

倘若你能够对自己的同事、伙伴的行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代人难以想象的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

—— 彼得·德鲁克

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样

的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长　教授　博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

没有什么可以阻挡你对自由的向往

如果问我最喜欢德鲁克哪一本著作，我的回答毫不犹豫：《旁观者》。但我看到人们最多的反应，是在我做出那么干脆的回答后，疑惑地说出或者将疑惑留在眼神里：什么《旁观者》？你在说什么？他们心中的答案，本来是《卓有成效的管理者》、《管理：使命、责任、实务》或者《管理的实践》这些畅销书，这些脍炙人口的“德鲁克们”。

我当然懂得畅销是作者或者出版者都很看重的一个指标。但我从来都认为畅销书能够说明的事情只有一件，那就是这本书销售量大。甚至我不能认为人们欢迎这本书或者喜欢读这本书。我见过很多时候人们买到手一本畅销书却并不阅读，何况还有很多时候管理类的畅销书并不是自己买的，而是组织上发的。好书并不一定畅销。尽管我仍觉得那是遗憾，不是说作者的睿智无法被更多人领略，而只是自私地觉得在想要分享阅读喜悦时却没有一个对象。但是，好书仍是好书，滞销也不能让这判断打半点折扣。

我几乎觉得出版社在读到这里时已经决定不再把这篇序文放进书中了，因为他们分明读出了我对于《旁观者》一书悲观的销售预测，那几乎是咒语——因为我顺理成章的下一句话应该是：《旁观者》就是这样一本滞销的好书。不，那不是我的想法。《旁观者》不仅是一本好书，

而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读，我愿意郑重推荐给所有的管理者（我经常见到“给所有管理爱好者”的说法，我一直都有些不得其解，什么叫做管理爱好者？）——我知道大家用来读一本书名中既不包含“管理”也没有“领导”的书的时间很有限，但是如果可能，请翻开这本书，开始读。

这本书目前在英语世界中没有畅销的一个原因，我认为是它确实难以分类。德鲁克为作者的书很多人想当然地就把它归为管理书籍，但是，它不是——如果是管理类的话又该算到哪个学科里去呢？有人认为这本书该被列到“管理思想史”中，我想书中内容讲了很多历史，但是回忆奶奶或者老师的文章放到管理思想史中似乎也不恰当。放到文学中如何？随笔、散文甚至传记确实是本书的文体类型，但是，我想恐怕那会令更多的人感到更加困惑。这么难分类的原因其实并不难理解，我想正是因为它的作者德鲁克是个难以分类的人。管理大师的帽子我们给他戴惯了，没有人怀疑他是20世纪最伟大的管理思想家，但是，对我（我不怀疑也有很多其他人）而言，他是社会观察家、人类预言家，更本质上，他是一位杰出的作家。我甚至认为，他被世人认知为管理宗师，不仅因为他想得明白，更是因为他讲得清楚！

我无法猜测德鲁克在写下这些文字时心中的意向。但我忘不掉我在阅读时神游其中的快乐徜徉。我读的时候会不由自主地进入到他所描述的世界，仿佛德鲁克在说话，回忆他走过的青年时代，所有的人物都活

了起来，仿佛是你早已熟悉的周遭。随笔是最考验写作者的文体，因为读者随时便可能放下，永远再不会捧起，你不能靠体系靠逻辑来吸引读者，唯一的工具，就是其中的意念和思绪。这本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

这本书写的是人。德鲁克自己说，他“从未认为哪个人特别无趣”。我理解为世界上没有无趣的人，却有着大量的不善于（愿意）观察，不能够以移情心去体会的人。德鲁克对“人”的观察，给所有的管理者提供了一个样板、楷模。倘若你能够对自己的同事、伙伴的行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，我想你就有了成为一个管理者最重要的基础特质。德鲁克在他的《管理的实践》中曾说，他认真地研究了当时（20世纪50年代）大学中所开设的课程，发现其中只有两门对于培养管理者最有帮助：短篇小说写作与诗歌赏析。诗歌帮助一个学生练习用感性的、富有想象力的方式去影响他人；而短篇小说的写作则培养你的那种对于人以及人际的入微体察。他这么说，不知道你是否赞同，但这显然是他自己的实践。

我最早喜欢读《旁观者》一书，是其中“怀恩师”那一章。我不止一次地把这部分内容复印下来，送给在学校里头新做老师的同事，特别是在清华被称做辅导员的学生老师。我自己在每一学期课程的开始，也总是跟同学们说：“HOW WE TEACH IS ALSO WHAT WE TEACH, HOW WE LEARN IS ALSO WHAT WE LEARN——我们学习的方式本身也是

我们学习的内容。”两位老师给他的，不是具体的一种知识，甚至也没有能够掌握某种技能，但是，却改变了他的价值观、态度等人性中深层次的部分。这一章更坚定了我原本心中的想法，首先做一个好教师，之后才能成为一名好教授。

如果这一章的老师换做另外一个词，领导者，那么完全能够作为一篇非常好的案例，启发我们思考领导之道究竟存乎何处。在管理者持续不断地计划、控制和协调下属、同事去完成每一项重要得不得了、紧急得了不得的任务（我观察到很多经理们喜欢做这样的表达）时，我们是否应该想想，我们究竟在他们的心中播撒下了怎样的影响。从德鲁克的这些老师身上，我想我懂得了：每个人令他人追随的方式不同，达到目的的方式不同，但是相同之处就是负责任——他们从不会埋怨追随者，而是把追随者的失败看做自己的领导不当。还有热情，他们都是那种真正地精耕细作的老师。我还看到了德鲁克从他们身上学到的管理经验，我想明茨伯格应该看看这一段，修改一下他在《管理者而非MBA》第一章中对于MBA缺乏管理经验的过强的批评，因为一个有心人能够从他的人生经历中获得相当多的管理经验，这一点，做过父母的人，有过兄弟姐妹的人，学生时期参与社团的人都很清楚。

我后来还曾经将“怪兽与绵羊”这一章的节选，拿去给MBA班级的同学讨论。那是一门叫做“文化、伦理与领导”的选修课。课程中涉及很多看起来并不那么商业的内容，尽管我是商学院的教师，学生也是

MBA，但是这仍然是我们花时间去阅读、去讨论的一个迟来的机会。课堂讨论中同学们更多地把焦点关注到既不是怪兽也不是绵羊的那位“享有盛名的生化学家”。大家谈到了周作人，谈到了民族性，谈到了“委曲求全”与“助纣为虐”，更谈到了德鲁克作为一个“旁观者”的选择，谈到了他14岁生日前一周在游行时的那个顿悟——“我终于发现我不属于那一群人。”

从这个意义上，我觉得《旁观者》对于中国读者还有着相当特别的意义。德鲁克自己说，从他写第一本书开始至今，他“所写的一切无不强调人的多变、多元以及独特之处”。他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。正是基于此意义，我觉得应该让更多的中国人读到这本书。

作为一个有社会责任的知识分子，德鲁克不愿意悲剧式地进入历史，不管是被指派为一个丑角，还是证明为一粒微不足道的尘埃。德鲁克选择了离开，选择了一个旁观者的角色，选择了广场或者舞台之外的生活（后来他有了话语权，但是集中在经济、商业、管理领域）。这里的旁观者，更像是福柯所谓的不与强权者进行权力游戏的人，是一个不放弃独立思考的人，是一个不媚俗的人，是一个尊重人性价值的人。旁观不是过客，旁观，是为了仍旧做一个完整的人、一个自由的人。我觉得这不是一种怯懦，更应该说是一种清醒，或者说是个人化的选择，作

为见证人与思考者的选择。而他们“心中那自由的世界”，“盛开着永不凋零的蓝莲花”。

德鲁克笔下记叙的，是在其青年时期对他影响至深的人。这些人其实一生都和他共处一室。你可能会羡慕他在二三十岁时就已经跟这么多“高手过招”或者经历这么丰富。当然，这是拜“大变革时代”所赐。变革时期诞生伟大的领导者，因为人们总是被迫跳出自己的舒适区域。对于中国现如今的年轻人来说，同样是在一个大变革时期中，你有这样的机会，你需要的是经历，并体会。我期待着德鲁克真正的自传问世，甚至希望他写得长一些。他是一个讲故事、聊思想的高手，他笔下的历史，我实在希望看到、感受到。附带说一句，廖月娟女士的译文真的是非常流畅，令我佩服、赞叹。

最后，引述德鲁克自己的话来描述我的心里话：“这本书虽不是我'最重要'的著作，却是我个人最喜爱的一本。”我相信，这也会是你最喜欢的那一本。

杨斌

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

新版序

多年前，我曾教过宗教学这门课，觉得其乐无穷，但对所谓的“神学”，却缺乏兴趣。有人告诉我，苍蝇共有3.5万种；依照神学家的说法，则只有一种，亦即所谓“真正的苍蝇”（The Right Fly）。天地万物，种类无穷无尽，皆为造物主之功，但天底下却没有一样东西比得上那两条腿的动物——男人与女人，那么变化多端的。在我还是个孩子的时候，就已经发觉：人真是形形色色，无奇不有。因此，我从未认为哪个人特别无趣。墨守成规的也好，传统的也罢，甚至是极其无聊的人，若谈起自己做的事、熟知的东西，或是兴趣所在，无不散发出一种特别的吸引力——每个人自此成为一个独特的个体。有一个人最初给我的印象似乎呆板无聊，满嘴废话，让人呵欠连连。这人是新英格兰小镇的银行家。可是，突然间他话锋一转，谈到扣子的演变史，细说这个小东西的发明、形状、材质、功能和用途等，却叫我大开眼界。在谈论这个主题时，他那炽热的情感直逼伟大的抒情诗人。不过，我觉得有意思的，倒不是话题本身，而是他这个人。在一刹那间，他已变成一个相当独特的人。

本书写作的目的就在于刻画一些特别的人，以及他们的特立独行。

从我写第一本书开始（大约是50年前）至今，我所写的一切无不强调人的多变、多元以及独特之处。在这50年中，大抵是集权当道，讲求

统一与一致的时代。在这种独裁政体下，服从至上，大家行事、思考都一样，连写的文字、画的图都如出一辙，完全被一个“中枢”严密控制，也就是纳粹所说的“依同一轨道而行”（gleichgeschaltet）。这股潮流会大为风行，锐不可当，甚至淹没了民主的声音。但我写的每一本书、每一篇文章，不管是触及政治、哲学还是历史，有关社会秩序或社会组织，论述管理、科技或经济等层面，都以多元化、多样化为宗旨。在一个强势政府或大企业高声疾呼“中央控制”的重要时，我则一再地说要分权、多做实验，并得多开创社区组织；在政府和企业成为唯一和整个社会相抗衡的机构时，我则认为“第三部门”（第三部门（the third sector）：和公共部门（public sector）及私人部门（private sector）相对，前者即为政府，而后者代表企业界，第三部门又称社会部门（social sector），在美国传统上称之为非营利界（non-profit sector）。见德鲁克著《非营利机构的管理》（Managing the Non-Profit Organization：Principles and Practices）。），也就是非营利、以公益为主的组织特别重要——在这儿，才能孕育独立和多元的特质，护卫人类社会的价值，并培养社群领导力和公民精神。

正如我指出的，社会的组成与其资讯的来源都会受到非营利、非官方机构的影响，例如大学或医院等，都有不同的价值与个性。

然而，此举犹如力挽狂澜，格外艰辛。

现在，时代的潮流终于转到我这个方向了。打着集体主义、中央集

权大旗的，那整齐划一的队伍，终究只是幌子，连有效政府的基本雏形都谈不上，更别提经济发展、公民权的行使以及社区组织的建立。在西方的我们，正快速地“离心化”，或是“非中心化”：

第二次世界大战后的一代相信，疾病在医学中心才能得到最好的治疗，而且这个医学中心越大越好；现在我们却尽量把病人送到外围的医疗机构。

过去20年中，美国大企业的规模持续缩小。在这段太平盛世，无论在何地，惊人的就业成长都集中在现在的中小企业。

在第二次世界大战结束后的几十年当中，美国建立了许多庞大无比的学校。我想，这就是今天教育沉疴的祸首。现在的学校纷纷走向多元化而且非中心化，所谓的“磁铁学校”（磁铁学校（magnet schools）：此词始于1965年的美国，是一种公立学校，有着特别的课程设计与教学方式，以吸引各种背景的学生，希望有助于不同种族间的融合。）就是一例。

当然，“小就是美”和“大就是好”一样是无聊、愚蠢的口号。我们看看造物者创造的那无穷无尽的物种就可了解。19世纪时期的政府多半小而无力，除此之外，只有地方教会和学校等机构。当然，你我都不可能再回归到那个时代，我们正快速迈向知识社会，而这社会终究会走向由各种组织形成的社会，且这许许多多的组织将各有不同的面貌，离开中

心，走向外围，而且形式迥异。这些组织的结构也不再是标准而整齐划一，如过去的公共行政和企业管理所秉持的信念，像“制造业的唯一标准结构”，或是“模范政府机关”等。未来是“有机体”的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导，这就是我在40年前写的《管理的实践》（The Practice of Management，1954年出版）一书所倡导的。

我这50年来的论述，无不强调“有机体”、“离心化”以及“多元化”，这些都是抽象概念的问题。不少人利用我的作品，将之视为导师或是顾问。而我总是喜欢以一些人物为例来阐释，因为“人”比“概念”来得有趣多了。但这一路写来，我对概念的处理还是比较得心应手。

《旁观者》这本书是为我自己而作。然而这是一本有关“人”的书，不是以我自己为主题。英国版的书名副标题——“记录其他人物以及我所历经的时代”（Other Lives and My Times）将本书主旨一语道尽。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。这本书虽不是我“最重要”的著作，却是我个人最喜爱的一本。

读者的反应显然也是如此。本书的成功，真是令人高兴的事，从新版的发行就知道了，不必多加解释。但是，最让我感动的，还是常有读

者写信给我，或参加会议时告诉我：“你的著作，我几乎都读过了，对我的帮助相当大，特别是在工作上。但是，在你这么多作品里，《旁观者》给我的乐趣最多。”他们还常加上一句：“我之所以这么喜欢，是因为其中的人物真是特别。”

本书可以说是一本短篇故事集，每一章都可个别独立。我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想象的那种精髓、韵味与感觉，比如两次大战间的欧洲、罗斯福的新政时期，以及第二次世界大战刚结束时的美国。事实上，早在肯尼迪执政时，写作此书的念头已开始萌芽。那些年代对我的孩子、我的学生以及许多年轻朋友而言，虽还不算是“历史”，却已如古亚述王国的尼尼微和阿苏尔（尼尼微(Nineveh)是亚述王国的首都，而阿苏尔(Assur)则是他们崇奉的主神和战神。）般遥不可及。

关于这些年代的记事，史书、传记和统计数字当然已多不胜数，但是“社会科学”是无法传达出一个社会的内涵、风味以及现实的，正如光靠度量衡是无法说清一个人的长相与举止；同理，一张彩色照片拍得再好，也无法传达夏日亲身徜徉在绿色山丘的感觉。只有“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌。

这种“社会图像”也就是19世纪伟大的小说家留给我们的珍贵遗产，始自简·奥斯汀（或许她就是此一文类的始祖），接着是巴尔扎克、狄更斯、特洛伊普（Trollope）、托尔斯泰、契诃夫，以及三位美国小说

家，亨利·詹姆斯（Henry James）、伊迪丝·华顿（华顿（Edith Wharton,1862—1937）：美国小说家，以描写上层社会的小说闻名。）以及薇拉·凯瑟（凯瑟（Willa Cather,1876—1947）：美国小说家，作品以描写美洲大平原的开拓者和边疆居民的生活为主。），直至乔伊斯（James Joyce）的《一位青年艺术家的画像》（Portrait of the Artist as a Young Man），以及托马斯·曼（Thomas Mann）的《布登勃洛克世家》（Buddenbrooks）和《魔山》（The Magic Mountain）。这些小说中的人物都是活生生的，任何一个时代都可见到他们的身影。比方说，我们也许就见过简·奥斯汀小说《爱玛》（Emma）里所有的角色。瞧，他们不就在街上，到了今天，行为举止还是没有多大差异。不管就个别还是整体而言，这些人物让我们得以感受19世纪初期英国社会的现实、感觉、意义，以及那和现代大大不同的“生活品质”。

我并没有野心想超越这些19世纪的经典之作，以及20世纪初期的小说家。此外，我更无法像那些描绘社会的大师一样，有能力去“创造”真实的人物，然而，我想我至少可以好好地“报道”一些人物吧。我之所以挑选这些人，并不是因为他们“有所指涉”，也不是因为他们是“赫赫有名的大人物”，而是因为他们是我生命中重要的人。对我而言，他们之所以重要，原因在于——他们将社会真相折射或是反射出来。例如，在本书最后一章“无私天真的夕阳岁月”，我试图重现第二次世界大战前的美国，也就是“新政”最后几年的感觉、含义，社会、心理和情感的氛围。我想，在社会史上，没有一个时期像这个年代，混合着希望与失

望，对知识狂热，不妥协与各种多元化的表现，这种种对于1937年从瘫痪、脑死的欧洲登陆北美的年轻人来说，是多么震撼。对于当时的欧洲来说，“战前”（亦即1914年之前）的陈腔滥调是唯一的选择，除此之外只有恐怖、集权主义与失落。

其他各个章节都是以人物为主，一个章节谈到一个，顶多两个。我之所以拿他们作为主题，因为这些人本身都是极为精彩的故事。结合起来，可印证一点：社会终究是由许许多多的个人和他们的故事组合而成的。

彼得·德鲁克

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

旁观者的诞生

旁观者没有个人历史可言。他们虽也在舞台上，却毫无戏份，甚至于连观众都不是。一出戏和其中的演员命运究竟如何，就要看观众了，然而旁观者的反应只能留给自己，对他人完全没有作用。但站在舞台侧面观看的旁观者，有如在剧院中坐镇的消防队员[illegible]，能见人所不能见者，注意到演员或观众看不到的地方。毕竟，他是从不同的角度来看，并反复思考——他的思索，不是像镜子般的反射，而是一种三棱镜似的折射。

[illegible]在欧洲，一些剧院每次演出都要等两个消防队的大胖子队员，他们在后台消防员岗位坐定，才能开演。

[illegible]1914年6月，奥皇储斐迪南大公在萨拉热窝被波斯尼亚人暗杀，触发了第一次世界大战。一开始，奥匈帝国即成为德国的附庸，奥军长期作战失利。帝国内各邦均成立民族政府性质的民族委员会，大战未结束，帝国已瓦解。1918年11月查理皇帝宣告退位，以德意志人为主的奥地利共和国于是成立。

这本书并非记录“我们这个时代的历史”，或是“我的时代”，也非自传，其中人物登场的先后是依照他们在我这一生出现的顺序。这也不是一本有关“个人私生活”的书——我个人的经验、生活和作品只能算是伴奏，而不是主题。然而，这本书极具主观色彩，正如一流的摄影作品想

要表达的那样。很久以来，我一直很想把一些人物或事件记录下来，思考，再三地思索和省思，并将它融入我个人的经验模式及对外在世界片断的印象与内心世界之中。

就在我14岁生日前一个星期，我惊觉自己已成为一个旁观者。那天是1923年的11月11日——再过8天就是我的生日了。在我童年时期的奥地利，11日是“共和日”，是为了纪念1918年哈布斯堡王朝结束，共和国成立的日子[illegible]。

对大多数的奥地利人来说，这一天即使不是愁云惨雾，也该是庄严肃穆的——就在这一日，随着最后的战败，一场噩梦般的战争终于结束，几个世纪以来的历史就此灰飞烟灭。但是，在维也纳这个社会主义的大本营，“共和日”却代表胜利辉煌、普天同庆的日子。午时以前，街上一片死寂，没有电车、火车，只有救护车、消防车和警车可以通行。过了中午，红旗飘扬，工人开始聚集，并从市区和市郊各地往市政厅前的大广场迈进。大家唱着革命时代的老歌，重新坚定信念，并听领导人一再地述说阶级压迫的故事以及无产阶级幸福的未来。

维也纳的“共和日”是民众自发游行的首例，甚至比苏联的五一劳工大游行要来得早。这种活动已成为20世纪一种特殊的大众艺术形式：墨索里尼、希特勒，连阿根廷的贝隆都极力模仿维也纳的社会主义者。事实上，希特勒在1933年1月31日掌握大权后，发动的第一次自发游行——“波茨坦大游行”，负责指挥筹划的就是曾多次主导“共和日”游行活

动的维也纳社会主义者。

在共和日大游行中，第一个出场的是子弟兵。几个小时后，市郊赫诺斯和欧塔克宁工业区的工人才开始聚集。不久，斯大林也学习这种模式。1923年11月11日游行的第一支队伍，轮到第十九区多伯林的子弟。我就住在这一带，对我们来说，这可是无比光荣的事。走在队伍最前面的是一支年轻的社会主义“杂牌军”，都是预校（Gymnasium）的学生，也就是在同一区修习人文学科或是准备进大学的中学生。其中，有一位最近才加入“同志”行列的年轻人，他将威风凛凛地举着大红旗，走在队伍的最前面，向世人宣告“我们是追求社会主义自由平等的多伯林学生”——这个人，就是在下。

按理说，我还没有资格参加，“社会主义青年军”也不会要我，因为中学生得年满14岁才能参加政治活动。我想，在达到法定年龄的前8天参加游行，应该无关紧要。不过，我还是尝到了一点“违法”的兴奋，才愿意加入。那时的我，是个独来独往的小子，在同学间没什么人缘，因此，当那令人敬畏的青年军干部来找我，要我带领游行队伍时，我简直是欣喜若狂，脑子几乎一片空白，忘了她叫什么名字，只知道她是一个身材高大、嘴上好像长着胡子的医科女学生。

本来还和弟弟同住在小孩房的我，初秋开学后，就搬到一个人住的大房间。那儿是间屋檐下的阁楼，屋顶是复折式的，还有两扇高高的天窗，向外看，下面是主屋顶，再过去是葡萄园，并可远眺维也纳森林的

小丘。在那个时代，成人的象征是一个闹钟以及房子的钥匙，父母已经把这两样东西交给我了，但我还没机会用呢。每天清晨，6点半刚过，女佣就会来敲门叫我起床，学校上课是8点钟，但得走一段远路，所以要早点起身。出门前女佣会帮我打开那道厚重的门，放学回来时，也是如此。

就在游行这一天，我将启用自己的闹钟和钥匙。我把闹钟调在凌晨４点半，或者更早，铃一响，我就立刻冲到窗前。由于上床时，屋外正下着倾盆大雨，因此我很担心次日气候不佳，得坐着电车游行——这样被拖着走，何来荣耀？结果，虽然不是云淡风轻，不过，雨已经停了，还可以见到星星的光芒破云而出。

我们在校门外集合。每天行走、熟悉的街道顿时变得陌生起来，即使是那平凡无趣的学校好像也不一样了，看来有点神秘，好像在隐藏什么似的。我们走到大街交叉口，邻近地区的中学生也到这儿来和我们会合，并在后面排好。大家高歌之时，我就骄傲地展开那一面大红旗。一群群年轻的学徒和工人也加入到我们的行列，大家都跟在我身后，十二人一列齐步走，我单独走在众人前头，后面逐渐聚集了数不清的人群。我想，这真是我生命中最快乐的一天了——或许是吧。

我们一行浩浩荡荡穿过辐射状的大街，越过广场、市政厅——那仿哥特式建筑的大怪物已落在我们后头。突然间，我看到正前方有一汪狭长形的积水，看来还不浅，该是昨夜大雨留下来的吧。

从前我很喜欢积水，现在依旧。一脚踩到积水中，那扑通扑通的声音真叫人心满意足。通常，我还会故意走到有积水处，涉水而过。但今天不是我自己想走到这滩积水前，是众人驱使我到这儿来的。我尽最大的努力想绕过去，然而身后那整齐的步伐声、源源而来的人潮和划一的动作，好像对我施了魔法。我大步越过那汪积水，到了另一头，我一语不发，把手中的旗帜交给背后那个高高壮壮的医科学生，随即脱离队伍，转身回家。长路漫漫，我大概走了两三个小时，路上尽是一群群的社会主义者，十二个一列抬头挺胸，撑着红旗，从我身边走过。此时此刻，我觉得格外孤寂，渴望加入他们之中，同时却有一种飘飘然的快乐，以及无法形诸于言的得意。

到家之后，我生平第一遭用自己的钥匙开门进去。父母本来以为我傍晚才会回家，看到我这么早回家，有点担忧，问道："你身体不舒服吗？"

"我从来没这么高兴过，"我老实回答，"我终于发现我不属于那一群人。"

就在那萧瑟的11月天，我发现自己是个旁观者。我们这种人天生如此，而非后天刻意培养出来的。我想，这点在我8岁参加朋友家的圣诞派对时，已经有迹可寻。

时值第一次世界大战。那年秋天，奥地利爆发第一宗有关"发国难

财”的丑闻，连着好几个星期，报纸的头条新闻都是以此为题。我还记得主角的名字——克伦兹，维也纳高级饭店的老板，因黑市交易而被逮捕、起诉。其实，维也纳真正的“坏年头”还没来呢！然而根据配额制，每个成人所能分到的那一丁点儿的肉根本买不到，若是可以买到，一定是不能吃的。在克伦兹的餐厅里，却有上等的货色，都是从黑市买来的。因此，很快地他就成为家喻户晓的“大坏蛋”。事实上，他并没有跟顾客多要一分钱，供应的分量，正如配额所规定的，也依法向顾客收取粮票，而法律也只是确定肉品价格而已，当初在起草时，想不到有人愿意花更多的钱来买。法官却振振有词地控告克伦兹，说他是“有计划地”哄抬价格，之后再把脑筋动到没有收费规定的项目，比如，饭店的住宿费和餐厅的最低消费额等，以填补肉品的高成本。媒体和群众都一致鼓掌附和法院的裁决。

那年圣诞，我参加为上流社会家庭儿童举办的派对。我们都只是八九岁的小孩，却已开始交头接耳地谈论这桩“克伦兹案”。这不足为奇，因为当时人们一天到晚谈论的，就是战争新闻。每个人都有亲友在前线，我们看到父母一大早起来，就鬼鬼祟祟地带着惊惶的神情翻看报纸的第2版，看是否有亲友已被列在阵亡的名单上。因此，我的玩伴跟我就是看着死亡名单和粗黑框的讣告学认字的。一瞥过去，看看哪些名字是我们熟知的人，已失踪的亲友在不在上面。

那时，我已是附近公立学校三年级的学生，每天都得在一个老人的

监督下把粮票贴在配额本上。那个老人比这件呆板的工作更令人厌烦，由于年轻的老师已被征召入伍，原已退休的他，只好再出来帮忙。我们还得当心大人的“骚扰”：有些骨瘦如柴的女人，常常会偷偷塞钱给我们，想多要几张粮票；还有一些女人振振有词地说：“我的丈夫刚刚为国捐躯，我可以多拿一些粮票吧。”

我们这些小孩无法记得大人所说的“战前”的景况，觉得这场战争就和永恒一样长。像我这样年纪的小男生都已意会到，“长大”就是“被征召到前线打仗”。

因此，在圣诞派对上，小孩子就自然而然地谈起克伦兹案，在另一间房间的父母也对此事议论纷纷。有一个小孩要我解释一下这个案子的来龙去脉，我居然慷慨激昂地为克伦兹辩护——其实，该说是赞美这个“人民公敌”。至于他到底是否犯法，这个大家不断讨论的主题，对我来说却是不值得一提。我认为，此人令人敬佩：他提供顾客期待的东西，遵守自己的诺言，让顾客每一分钱都花得值得，何罪之有？

说完，顿时鸦雀无声。其他的小孩都为我这番话羞红了脸。那次派对是在贝贝家办的，她是我的好朋友，也是我的玩伴。多年后，她还一直责怪我，破坏派对的气氛。不过，在我说得慷慨激昂时，大人也进来听了，还面带微笑。这次聚会是庆贺贝贝的父亲返乡，他是我父亲的老朋友，在战壕里打了三年仗，最近因受重伤，几乎致命，才得以回家。他把我拉到一旁，对我说：“你的观点很有意思，我从来没听过有人这

么说。至少，我们在另一间大厅吃饭时，没有一个人提出这种意见。不过，彼得，你不要觉得伯伯在批评你。你对克伦兹的看法或许没错，但只有你一个人这么想。如果要做个特立独行的人，一定要有技巧，而且要很小心。伯伯建议你注意自己的行为，多为自己想想，惊世骇俗是不可取的哦。”

旁观者注定从不同的角度看事物，所以经常会听到这样的告诫。我已牢牢记住伯伯的话，但有时还是不免掉以轻心，写作本书时亦然。

彼得·德鲁克

第一部分

来自亚特兰提斯的报告

很久很久以前，有座城叫做亚特兰提斯，因骄傲、自大和贪婪而没入海中。有个水手在船触礁之后，发现自己身在其中。他发觉在这沉没之城中，还有许多居民，每个星期天，钟声响起，大家都到奢华的教堂做礼拜，为的就是希望一个星期的其他六天都可以把上帝抛在脑后，互相欺诈……那个从阳世来的水手，目睹了这一切，顿时目瞪口呆，他知道自己要小心，不能被发现，要不然，就永远见不到陆地与阳光，享受爱情、生命与死亡。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　老奶奶与20世纪

1955年我回维也纳讲学时，已阔别家乡20载。上一次回维也纳做短暂停留，是在1937年从英国到美国的途中，在这之前，则很少回来。我在1927年念完大学预科，就离开维也纳了，那时的我还未满18岁，此后返乡，都是为了同父母过圣诞，而且每每不到一个星期就走了。

因为讲学的缘故，我1955年得以在维也纳小住。我到维也纳的第二天清晨，在下榻的饭店外散步，途经一家食品店，记得这家店在我小时候已是远近驰名。来维也纳之前，我答应妻子帮她带瓶奥地利酒，于是就走进去。过去我并非这家店的老主顾，所以已记不得是否来过。一进门，看到高高坐在收银机旁的，不是年轻的伙计，而是个鸡皮鹤发的老太太——过去，这是家常便饭，今天则是难得的景象了。她一眼就认出我来，随即大声地叫我的名字。

“彼得先生，您能大驾光临，真是太好了！我们从报上得知您来讲学，还不知是否能见您一面呢。很遗憾，令堂在去年过世了，您那位安娜阿姨也作古多年。但是，听说令尊还挺健朗的。我们明年是不是真可以在维也纳庆祝他老人家的80高寿？您的汉斯姨父几年前在这儿得到荣誉博士学位时，那葛瑞塔阿姨也回来了。几十年来，我们一直为贵府服务，凭着这点交情，送篮水果和一张卡片到您下榻的饭店，该不为过吧？我们刚收到您那葛瑞塔阿姨的回信呢。这些女士真是通情达理。现

在的年轻人啊，”她朝店里销售人员的方向点了点头，“已分不清轻重厚薄了。哎呀，彼得先生，您听我说，现在没有人可以比得上您的祖母大人。她实在是好得没话说，再也没有第二个像她那样的人了。而且呢，”她微笑着说，“她这个人实在是太风趣了。您还记得她给侄女拍的结婚贺电吗？”她咯咯大笑，我也笑了。

虽然这件事是在我出生之前发生的，我还是了如指掌。当时，奶奶因为无法参加侄女的婚礼，于是就发了一封电报过去，上面写道：

就打电报而言，务求精简，这是最适当而且最好的表达方式，故在此庄严隆重的一天，祝汝等：幸福快乐！

这件事因此在我们家族中代代相传。听说奶奶一直抱怨，她只不过写了四个字，电报费却高得离谱。

奶奶年轻的时候十分纤巧，娇小玲珑而且容貌出众。但是，我所看到的奶奶已是迟暮之年，看不出一点青春美丽的痕迹，不过她还留着一头亮丽的红棕色卷发，这点让她引以为豪。她不到40岁就做了寡妇，而且百疾缠身。由于得了一种严重的风湿热，造成心脏永久的损伤，因此好像老是喘不过气来的样子。关节炎使她成了跛子，所有的骨头，特别是手指，都又肿又痛，加上年事已高，耳朵也不灵了。

但是，这一切却未能阻挡她到处溜达的雅兴。她风雨无阻地走遍维也纳的大街小巷，有时搭电车，不过多半步行。她的随身“武器”就是一

把可做拐杖的大黑伞，还拖着一只几乎和自己一样重的黑色购物袋，里面装满了一大堆包装得好好的神秘小包裹：有准备送给一个生病老太太的一些茶叶，为一个小男生准备的邮票，从旧衣拆下半打“高级”金属纽扣打算给裁缝……

奶奶家中有六姊妹，每个至少生了四个女儿，所以侄女就多得数不清了。这些侄女小时候或多或少都被奶奶带过，因此跟奶奶特别亲，甚至和自己的妈妈都没这么亲近。在她拜访之列的，还有从前的老仆人、贫困的老太太、以前跟她一起学音乐的同学、年迈的店主和工匠等，甚至连去世多年的朋友家的仆人，她都不忘问候。

有一回奶奶想去看住在郊外的“小葆拉”。这个老寡妇是奶奶已过世的表哥的侄女。她说：“如果我不去看这个老女人，还有谁会去呢？”家族中的老老少少，包括奶奶自己的女儿还有那一大堆侄女，都一律喊她“奶奶”。

不管和谁说话，奶奶的声音都愉快而亲切，并且带着老式的礼数。即使多年不见，她仍然记得人家心中牵挂的事。有一次，奶奶有好几个月没见到隔壁的女管家奥尔加小姐，再次看到她时，就问她：“你那侄儿近来怎么样？通过工程师考试了吗？这孩子可真了不起，不是吗？”她偶尔也会到老木匠的家里走动，并问他：“科尔比尔先生，市政府不是跟你们多课了些房屋税吗？后来解决了没有？我们上回见面的时候，你不是还为这件事心烦吗？”奶奶的妆奁就是这位老木匠的父亲做

的。

奶奶公寓旁的街角常有个妓女在那儿拉客。奶奶和这个妓女说话一样是客客气气的。其他人对这妓女视若无睹，只有奶奶会走向前去跟她寒暄："莉莉小姐，你好。今晚可真冷，找条厚一点的围巾，把身子包紧一点吧。"有一天晚上，她发现莉莉小姐喉咙沙哑，于是拖着一身老骨头爬上楼，翻箱倒柜地找咳嗽药，之后再爬下去交给那个妓女。在战后的维也纳几乎没有一部电梯可以使用，所以奶奶只好这样爬上爬下。

奶奶有个侄女就很不高兴，告诫她说："奶奶，跟那种女人说话，有失您的身份。"

"谁说的？"奶奶答道，"对人礼貌有失什么'身份'。我又不是男人，她跟我这么个笨老太婆会有什么搞头？"

"但是，奶奶您居然还给她送咳嗽药去！"

"你啊，总是把性病当做洪水猛兽。对此，我虽无能为力，但是我至少可以使她的感冒赶快好起来，不至于让那些男人被她传染，得了重感冒。"

奶奶有个侄女咪咪，也许是曾侄女吧，是个小演员，演过几部电影和音乐剧。在一些比较耸人听闻的星期天报纸上，常可看到她的绯闻。

奶奶说："希望他们不要再报道咪咪跟某人在她的闺房里打得火热

这种新闻。”

有个孙女说：“奶奶，别假正经了。”

“闹绯闻其实是她的手段，她还希望报纸大肆渲染呢，这样她才有戏可演。不然，像她这样歌声不怎么样，演技又差的，哪有什么发展？希望她在受访时，别提到那些男人的名字。”

“但是，奶奶啊，那些风流男子巴不得自己能因此出名呢。”

“这也就是我最看不惯的——煽动那些老色鬼的虚荣心，让他们沾沾自喜。我觉得这和'卖淫'简直没什么两样。”

奶奶的婚姻显然十分幸福。直至死前，她一直把爷爷的相片挂在卧房，每逢爷爷忌日，她一定闭门静坐。不过，听说爷爷却是个“多情种子”。17岁那年，有一次我在维也纳的大街上行走时，被一辆旧式豪华大轿车拦住了，坐在车后的女人摇下车窗，跟我招手。我走向前去一看，前面是司机，后座有两个女人，一个戴着厚厚的面纱，另一个身穿围裙，应该是女仆。

那个女仆跟我说：“夫人问，你就是斐迪南·邦德的孙子，是不是？”

“是啊，他是我爷爷。”

“他是我们夫人最后的情人。”说完，车子就扬长而去。

当时，我困窘得不知如何是好，但是还做不到守口如瓶的地步。这件事终于传到奶奶的耳朵了。她把我叫进房里，对那戴面纱女人的事提出质询。

“我想，她一定是达格玛·西格菲顿。我相信你爷爷的确是她最后一个男人。这个女人说来也是挺可怜的，实在算不上漂亮。不过，我敢担保，她一定不是你爷爷最后的情妇。”

“不过，奶奶啊，”我们这些做晚辈的一直都想跟奶奶说的话，终于找到机会说了，“爷爷这么风流，您难道不伤心？”

“当然啰。不过，没有情妇的男人一样令人担心。这样，我就不知道他究竟跑到哪儿去了？”

“不过，您会不会害怕爷爷一去不回？”

“一点也不。爷爷一定会回家吃晚饭的。我虽然只是个笨老太婆，不过倒很清楚——胃也是男人的性器官。”

爷爷去世后，留给奶奶一笔为数庞大的遗产。但是，因为奥地利通货膨胀得厉害，奶奶还是穷得像教堂里的老鼠。她本来有一栋两层楼的公寓房子，有许多仆人可以使唤，现在却住在从前家里女仆住的小房间，而且得自理家务。她的健康状况越来越差，却很少听她发牢骚，如

果有的话，也只是抱怨风湿和耳朵不好，因此不能弹琴、听音乐。

奶奶年轻的时候，钢琴弹得极好，是克莱拉·舒曼的学生。她在老师的要求下，在勃拉姆斯跟前演奏过好几次——这是奶奶一生最光荣的一刻。当时有教养的女人是不能公开演出的，不过奶奶在爷爷去世后，自己健康尚可时，倒是常在慈善演奏会中露一手。马勒在1896年职掌维也纳歌剧院不久，在一次指挥演出中，奶奶也曾共襄盛举，担任钢琴的部分。但是自此以后，奶奶就不再公开露面了。一般维也纳人总喜欢那种热情澎湃的音乐，奶奶却嗤之以鼻，认为这种音乐鄙俗，说是给“炒股票”的人听的音乐。[评]

事实上，奶奶颇有先见之明，早在半个世纪前，就懂得欣赏近20年来才流行的那种听起来有点冷冰冰、无装饰音，且讲求精确的法国曲风。她弹钢琴时，从来不踩踏板，不喜欢音乐中夹带着太多感情。我们这些小孩练琴时，奶奶总会坐在一旁。她对我们说：“不要光弹'乐曲'，把'音符'弹出来。如果曲子作得好，音乐自然会流泻出来。”像吕里（吕里：Lully（1632—1687）：法国音乐理论家、作曲家，被誉为“法国歌剧的先驱”。）、拉莫（拉莫：Rameau（1683—1764）：法国音乐理论家、作曲家、和声学的改革者。），特别是库伯兰（库伯兰：Couperin（1668—1733）：法国风琴竖琴演奏家、作曲家。）等17、18世纪的作曲家，当时可是大冷门，奶奶却封之为法国的巴洛克大师。这些大师的作品在她指下，全成了一种冰冷、均匀，像是大键琴般的音

色，而没有平台钢琴的那种回肠荡气。那些作曲家创作的时候，平台钢琴当然尚未问世。

奶奶的记忆力过人。有一次我在练习奏鸣曲的时候，奶奶从隔壁房间走来，跟我说："把那小节再弹一次。"我照她的话做了。

"这里应该是降D大调，你却弹成了D大调。"

"不过，奶奶，乐谱上明明印着D大调。"

"不可能。"

她把谱子拿来一看，果然是D大调，于是她就打电话给乐谱的出版商。这位出版商的夫人也是她的侄女。奶奶跟她说，在他们出版的《海顿奏鸣曲》第二册的第几页第几小节，印刷错误。两个小时后，出版商回电话了，奶奶果然明察秋毫。

我们大家问她："奶奶，您怎么知道那儿有错？"

"我怎么会不知道，"她答道，"我在你们这个年纪就开始弹这首曲子了，而且以前弹琴，一定要背谱的。"

大家都很敬爱奶奶，不过觉得奶奶真是好玩。就像那位食品店的老太太，一谈起她，嘴角就浮现一丝微笑，一想起"奶奶的故事"，便不禁捧腹大笑。尽管她有数不尽的好处，却是个不折不扣的傻瓜。家里的每

一个人，不论老少，无不对“奶奶趣谈”大肆发挥。在我们家，即使是最无趣的、张口结舌的人，一谈起奶奶的趣事就成了宴会的焦点。童年时，玩伴常常会吵着说：“最近有没有新的'奶奶趣谈'？说来听听嘛！”听了之后，无不笑闹成一团。

比方说，奶奶从未整理过碗柜，多年来她那些女婿一直跟她发牢骚，要她好好清理一番。有一天，奶奶终于整理好了，然后很骄傲地展示成果。上面的架子钉着一张卡片，写着古色古香的草体字：“没有把手的杯子。”下一层也贴了张卡片，赫然是：“没有杯子的把手。”

有一天，奶奶那两个小房间终于容纳不下她那堆东西了。于是她就把不需要的东西通通放在一个大购物袋里，然后拖着那一大包东西去城里，到她存钱的银行。那时，她的账户上大概只有几毛钱。爷爷就是那家银行的创办人，直到死前，一直是那银行的总裁，由于奶奶是未亡人，职员对她还是相当客气。但是，当她把那一大包东西拿出来，要求存在自己的名下时，银行经理不由得对她咆哮：“'杂物'不能存在账户里，只有'钱'才可以！”

“这么做实在是卑鄙无礼，”奶奶不甘示弱地说，“因为我是个笨老太婆，你才会这么放肆。”

于是，她立刻把账户结清，取出最后结余的几毛钱，然后跑到同一家银行在附近开的分行，重新开户，这会儿却没提到她那一大袋的东西

了。

“奶奶，”我们问她，“如果您认为那家银行态度恶劣，为什么还是到他们的分行去开户呢？”

“那家银行还算不错，”奶奶答道，“毕竟是爷爷一手创立的啊。”

“为什么您不要求那家分行的经理让您存放那一袋东西呢？”

“我从来没在那家分行交易过，他们不欠我什么啊。”

奶奶和房客的争执也闹出了不少笑话。她把两层公寓分租给一位牙医师，一层让他做诊所，还有一层给他住，自己只留后面几间小房间。这个牙医搬来没多久，就和奶奶吵得难解难分，而且一开战就打了好几年——他们互相控告对方损坏自己的财产，甚至还双双提出诉讼。然而，奶奶还是继续到这位施塔姆医师的诊所治牙痛、做假牙。

“奶奶，您既然告这个医师侵害罪，为什么还要去他的诊所？”

“我只是个笨老太婆，”她依旧答道，“不过，我很清楚，他是个好牙医。不然，他怎么租得起两层楼呢？而且，找他看牙比较方便，我不必冒着风雨跑出去，也不用爬楼梯。更何况，我的牙齿又不是租约的一部分！”

还有一个故事是，她居然把一个女服务生从餐厅里轰了出去。我记

得，那回她带了我们四五个小孙子去参加夏令营。在换车等火车之际，我们就在车站餐厅吃饭。奶奶注意到有个女服务生对顾客爱理不理的，就趁她走过来时，用伞柄钩住她，并且用愉快的声调跟她说：

“你看起来像是受过教育的聪明女孩。这个地方的服务人员连最基本的礼仪都不懂。你不想和这些野蛮人共事吧？滚吧！”奶奶用力一推，女服务生就被伞推到出口。

“再回来时，要有礼貌一点！”

这个女服务生乖乖地出去了，回来时，态度果然好多了。

我们这群小孩子羞得脸都红了，抗议道：“奶奶，您何必如此？我们又不会再来这儿。”

“是啊，我也希望不会再来，”奶奶说，“不过，那个女服务生可是要再回到这个地方服务的。”

奶奶还时常语重心长、若有所指地告诫孙女辈：“姑娘啊，出门时要换上干净的内衣裤哦。天晓得会发生什么事。”

听了这话，有个孙女又好气又好笑地跟她说：“奶奶，我又不是那种女孩子。”

“天晓得，哪天碰上了，你就知道啦。”

奶奶有许多观念，特别是对钱币的概念，还停留在“战前”，然而她的标准却不是1913年以前，而是爷爷生前的时代。19世纪大概都是以银币古登作为通行货币，1个古登等于100个克鲁泽。在1892年，奶奶当时还只是个35岁左右的年轻妇人，奥国把通行的银币改成金币克朗，1个克朗约是100个海勒，而原来的每个古登则可换成2个克朗。30年后，由于通货膨胀严重，克朗变得一文不值，要7.5万个克朗才能买到战前1克朗能买的东西，于是另一种新的货币先令又出现了，每个先令可换2.5万个克朗。这种新货币通行一年左右，大家都习惯了，只有奶奶不行。她去买东西，一定要换算成原来的旧币古登，只好不厌其烦地把先令换算成现在交易的克朗币值，再换算成战前的克朗，最后再变成古登和克鲁泽。

她大声嚷嚷地说：“天啊，蛋怎么这么贵？一打居然要35克鲁泽，以前绝不会超过25克鲁泽的。”

“老太太啊，”老板说道，“您晓得吗，最近要喂这些母鸡得花不少钱。”

奶奶说：“骗人！母鸡又不信奉什么主义。它们不会因为改朝换代，变成共和国了，就吃得比以前多。”

爸爸也是家中的经济学家，就试着跟奶奶解释价格变动的道理：“妈妈，您要了解，因为战争和通货膨胀的关系，钱币的价值已经

变了。”

她反驳道：“儿啊，你怎么这么说？虽然我只是个笨老太婆，却知道得很清楚，你们这些经济学家把钱当做是价值的标准。你不妨告诉我，我已经变成'1米8高'，因为原来的量尺单位变了，而身长'1米8'的我，还是一个矮冬瓜。”

由于奶奶实在是“朽木不可雕也”，爸爸只好放弃说服她的计划。但是，他还是和我们一样喜爱奶奶，而且尽力帮她。至少，他可以帮她简化那复杂的计算公式——先乘以2.5万，再乘以3，再乘以2，以换算回１892年的蛋价。他还做了一张换算表，呈递给奶奶。

“儿啊，你真好。不过，这么做也没有多大帮助，除非这张表能指出我要买的东西，在过去值多少钱。”

“妈妈，您自己不是知道得很清楚吗？您常常指着那些鸡蛋啦、莴苣啦，还有香菜，说过去值几个古登。”

“我虽只是个笨老太婆，”奶奶答道，“不过，脑子还是应该装比较重要的东西，而不是一些芝麻小事，天晓得30年前的香菜多少钱？那时候，我不常上街买东西，那些事都是管家和厨子打点的。”

“但是，”爸爸面红耳赤地说，“您不是口口声声地跟小贩说，当年的价钱是多少？”

“儿啊，我当然得这么说啦，不然一定会被骗。”

若是谈到去政府机关办事，或是有关政治的事，奶奶的手腕不是高明得令人佩服，就是令人啼笑皆非。

在1918年以前，没有人持有护照，更没听过所谓的签证。原本通行无阻的世界，突然间变得没有护照和签证就寸步难行，特别是要从旧奥匈帝国到另一个国家，可是大大地不易。在帝国分裂后的几年间，新成立的民族国家特别制定出严格的出入境法来刁难来自邻近国家的旅客。申请护照，光是排队就得花上好几个小时，而且每每因为文件不对，或是不知道要准备何种文件而跑好几趟；同样地，办签证时，又要排几个小时，并来来回回地跑。当然，这一切都得亲自办理，随行家人也要一同前往。到了边境的检查站，大家也必须再排队，一等就是几小时，而且不管刮风下雨，一律在外头等待；到了海关，又得重复一遍这样的步骤。因此，在1919年的夏天，奶奶宣布要到匈牙利的布达佩斯去探访前一年嫁到那儿的大姑姑时，大伙儿无不大力劝阻，希望她打消这个可怕的念头。然而，奶奶一旦下定决心，没有人能让她回心转意。

当时，爸爸是奥地利经济部的高级官员。奶奶没有告知他，直接到经济部去找那儿的信差，要他办好了。过世的爷爷是英国臣民，不用问，大家都知道，他已过世20年了，但是她还是取得了一本英国护照。奶奶在维也纳住了一辈子，因此也拿到奥地利护照。爷爷在世的时候，经常到布拉格出差，就在那儿买了栋公寓，当然，他去世后，房子也卖

了，不过这一点却不必向当局报告备案，因此奶奶又取得捷克护照。然后，她又写信给布达佩斯的大姑姑，要她帮她申请一本匈牙利护照。之后，又如法炮制，取得了四本护照所需的签证。

爸爸知道此事后，暴跳如雷，大声吼道："部里的信差是公仆，岂能私用？"

"当然。"奶奶说，"我知道这点，不过，我不也是国家的一分子？"

而且，我因为将陪奶奶出国，也取得了所有的护照和签证。于是爸爸问："为什么您一定要彼得陪您去呢？"

"你不是很清楚吗？"奶奶说，"只有我在一旁他才会练琴。这孩子天分不高，少了两个星期的练习，影响可是很大的哟。"

我们到了边境时，警察命令大家把所有的行李拿着下车。直到最后一个人通过月台末端的检查站时，奶奶才从座位起身，一手拿着黑雨伞和购物袋，一手牵着我，迈着蹒跚的步子走到检查护照的办公室。等我们走到那儿，差点就关门了，而且服务牌已经取下。

办事员对我们咆哮："你们为什么不早点来？"

"你那时不是忙得很，"奶奶说，"因此叫大家排队办理吗？"接着，啪的一声，她把四本护照丢在桌上。

那人吃了一惊，说道：“没有人能拿到四本护照的。”

“你怎么这么说呢？难道我不是'人'吗？”

这个办事员被奶奶打败了，他柔顺地说：“但是，我只能盖一个章。”

奶奶又发火了：“你是个受过教育的男人，而且还是个官员呢，而我只是个笨老太婆。你何不帮我挑一本，让我在兑换匈牙利货币时，得到较佳的汇率？”

他盖好章，奶奶就把所有的护照收好，放在购物袋里，对他说：“你真是个知书达理的年轻人，帮我提行李，带我们过海关吧，这么重，我自己实在提不动，”又朝我点点头，“我还得照顾这个小男孩呢。我每天都要盯着他，要他好好练琴。”这个原本目空一切、傲慢的办事员只好乖乖照做。

20年代似乎特别漫长，奥地利慢慢地被掷入内战之中。奥地利社会主义者以雷霆万钧之势，拿下了最大城市维也纳，天主教的保守势力也不甘示弱，攻下了其他地区。两方互不相让，而且拥兵自重，争相从国外购买武器，等待最后摊牌的一刻（1920年秋，奥地利的基督教社会党执政，社会民主党成为反对党。两党互相倾轧，组织武装，准备进行内战。）。到了1927年，已是山雨欲来风满楼，颇有一触即发之势。大家都在想，经过了漫长的等待，谈判结果宣布后，不满的一方一定会抗

议，利用示威游行发动攻击。问题是——谁是打输官司的那一方？在最高法院做出判决的那一天，大家纷纷躲避，街上空无一人，家家户户门窗紧闭，只有奶奶例外，她还是和往常一样在街上散步。在她的公寓一两条街外有所大学，她那天从那儿走过时，注意到学校那平坦的屋顶和往常不同。当时暑假刚过了一半，学校的门都锁着，然而奶奶还是知道如何找到后门，从那儿的楼梯爬上去。她就这样一路拖着大雨伞和购物袋走了六七层阶梯爬到顶楼。乖乖，上面聚集了一整营身穿军服、荷枪实弹的士兵，正瞄准下方的国会广场。（这种防备并非虚张声势。几个小时后，果然发生暴动，暴民焚毁法院，并向国会大厦攻击，之后一个星期，维也纳皆陷入枪林弹雨中。）当时，奶奶直接去找司令官，跟他说："叫这些带着枪的白痴滚蛋吧。他们难道不知道，子弹是不长眼睛的？"

我最后见到奶奶时，已是30年代初期。有一天，我带奶奶搭电车，准备一起回家过圣诞时，在车上碰到一个高大的、脸上有青春痘的年轻人，他的西服翻领上有着偌大的纳粹标志。奶奶站起来，一步步走向他，用伞尖戳那年轻人胸前的肋骨说道："不管你的政治立场是什么，也许我有些观念还和你们一样呢。嗯，你看起来像是有教养的青年……不过，你难道不知道，"她指着他衣领上的纳粹标志，"这东西会让某些人无法忍受？说别人信仰的不是，是无礼的行为，笑别人脸上的青春痘，更是粗鲁的做法。你不想被别人唤做'麻脸小子'吧？"奶奶此举，让我紧张得窒息，那时，纳粹标志岂可让人取笑？在街上公然佩戴纳粹标

志的年轻人都可以把老太婆的牙齿踢落，而没有一丝悔意。这小子却乖乖地把那纳粹标志取下来，放在口袋里。过几站，他在下车前，向奶奶脱帽致敬。

家人听说奶奶这么大胆，都露出惊惶的神色。继而想到她的天真、无知和愚蠢，不禁捧腹大笑。

“纳粹不就是一种青春痘吗？哈！哈！哈！”奶奶的侄女婿罗伯特说道，他就是当时命令军队进驻大学屋顶的国防部次长。当初他听到奶奶到那儿“以一介愚妇之言，干预法律秩序”时，可是大大地不乐。

“哈！哈！哈！”父亲也笑了，他曾努力把纳粹党赶出奥地利，却徒劳无功，“看来我们得让奶奶无时无刻坐电车满街跑。”

“哈！哈！哈！”奶奶另一个侄女婿亦大笑。他太太过世后，他又再娶，并开了家铁厂，因铸造纳粹标志发了一笔财，因此大家都怀疑他同情纳粹。这时他也笑着说：“奶奶简直以为政治和淑女训练课程是一样的东西！哈哈！”

我也和大家一样笑得一塌糊涂，但是，同时也开始注意到，大家都把奶奶当做家族里的傻瓜。她虽愚不可及，在各国边境关卡重重的战后，她却通行无阻；杂货店老板也给她比较便宜的价格；而她也可以轻易叫那乳臭未干的小子乖乖地取下纳粹标志。古拉丁文有句话说：即使是神，和傻子交手也是白费工夫。我仔细一想，这一切都还得归功于她

的傻气。我曾和纳粹分子激辩过好几年，以事实、统计数字举证，晓之以理，却完全起不了作用。然而奶奶以“贻笑大方”为由，就可让人服服帖帖的。我当然知道，那小子在远离奶奶视线之外时，一定会马上把那纳粹标志别上衣襟，但还是一度觉得羞耻。

当然，奶奶不是“聪明过人”的知识分子，而是头脑简单、一条肠子通到底的人。她很少看书，要有时间看，多半是浪漫的幻想小说，而非什么“正经书”。她的反应很快，却谈不上精明。我最后慢慢了解到，她或许是大智若愚，不是世故、厉害，更算不上聪颖。当然，奶奶是很好笑——不过，说不定奶奶才是对的。

赞同或是反对20世纪的一些事物，都和奶奶无关，正如她的说法，这些不是一个“笨老太婆”可以理解的。然而，她却有先见之明，她懂得：如果身处一个身份证明比人本身来得重要的时代，证明文件是越多越好，而且在货币受到政府的控制之下，所持的身份证明文件会影响到汇率。此外，官僚一旦掌权，“公仆”反成了公家的主人。奶奶直觉以为，这些人若不能真正地为小老百姓服务的话，就不算是“公家机关”。而那有关枪杆子的对话，无疑地，如她所说，子弹是不长眼睛的，伤了人怎么办？

我们觉得很好笑，奶奶居然不了解货币与通货膨胀的关系。其实，即使是经济学家，也没有人能真正了解这回事。尽管奶奶当时使用的那种稳定的货币已成历史，我们把这种观念拿来一想，就不觉得好笑了。

证管会对企业界开的那一帖“通货膨胀会计”（通货膨胀会计：(inflation accounting)一种试图不按成本，而按当时价值估计资产，将通货膨胀影响计入的会计制度，用零售物价指数为基础，调整资产负债表的每一个数字，或将实物资产按重置成本估价，或者将经营损益与持有利润分开。），正和奶奶那一套土法炼钢的换算方式不谋而合——我们的薪金、退休金、税金等不是皆以“指数”（指数(indexation)：指西方国家在通货膨胀严重的情况下，按反映通货膨胀率的某项指数来调整工资、价格、利息、租金等办法。）来表示吗？年度收入与支出等不是用“定值美元”（定值美元(constant dollars)：或称不变美元，用以消除货币贬值影响的估值方式。）来计算吗？奶奶已意识到20世纪的基本问题：如果钱还是钱，一定要是价值的标准，若这个标准由政府任意操控，钱就没有价值了。在1892年一打蛋要多少克鲁泽并不是价值的标准，不过总比毫无标准来得好。

对奶奶而言，女性在两性关系中的地位，这个议题也不是她这个“笨老太婆”可以理解的。她知道的是，这是一个男人的世界，女人最好心理有所准备。身处于一个对女性不同情的社会，女人所能做的也只是换上干净的内衣裤。男人所汲汲追求的，她却不以为意。妈妈告诉我，以前爷爷一开始在饭桌上大谈经济或政治时，奶奶就说：“股票交易？如果你们这些男人要把股票交易搬上餐桌的话，最好还是趁我不在的时候。”然后起身离去。但奶奶也接受这世界还是要有男人的概念，只好继续忍受，即使他们不断拈花惹草，跟别的女人挤眉弄眼。还有

呢，不在一旁盯着，就不练琴（我实在怀疑，奶奶把钢琴看得比性、婚姻和情妇的问题来得重要）。奶奶知道世上有许多规则是男人制定的，不过像她这么一个“笨老太婆”还是有一点呼风唤雨的力量。

奶奶那许许多多聪明的侄子、侄女、女婿以及孙子辈，还有那些店老板，认为她之所以傻得可爱，就在于对基本价值深信不疑，而且力行不懈。奶奶也试着把这些观念注入20世纪，至少在自己的周围发挥影响力。

就婚姻大事而言，岂能马虎？然而，若是日后情海生变，各分东西，奶奶也不会太惊讶的。不过结婚典礼当天，众人皆应以最郑重、庄严的态度为新人庆贺，即使在现代社会受到不少束缚——如奶奶说的：“就打电报而言，务求精简……”不过，在寥寥数字的祝词之前，还是应该好好地解释一番。

近来所谓的“中产阶级”一词，特别是其在现代英语中的含义，并不能用在奶奶身上。她应该属于更早的“市民阶级的时代”（在机器时代的早期，也就是欧洲中世纪时期，城市工匠成为优势阶级，称为市民阶级。欧洲特有的城市，还有哥特式风格与文艺复兴时代，都是他们创造出来的。），也就是在工商业勃发、股票交易大兴以前的时代。奶奶的祖先大概是从欧洲西部的佛兰德（佛兰德：欧洲西部一地区，濒临北海，包括比利时东部、西法兰德省和法国北部、荷兰西南部的部分地区。）或荷兰来的，多以染丝、纺织以及贩卖丝织品为业，１7世纪定

居于苏格兰纺织大城佩斯利，就在格拉斯哥的附近。最后，至1750年许，他们被招募到维也纳来，到新的奥匈帝国丝织品中心工作。他们技艺娴熟，而且也是负责任的公会分子。他们的世界很小，但是自成一格、团结一致，而且敬业、自重，虽无财富可言，但都懂得中庸和节制。

“我只是个笨老太婆。”这句话正呼应那个时代工匠的自我限制——他们不羡慕这个世界的伟人，也不梦想成为上流阶级的人物，只希望做自己，并做好自己的本行。在这样一个时代，工作和工作者皆受到相当的尊重。

今天，那可怜的妓女出卖肉体，图的只是一口饭，实在令人同情，我们还是该待之以礼；但是那个利用躯体来换取演出角色和公众注目的小明星咪咪，虽然成功了，却毫无“光彩”可言，只是丢人现眼而已。

而不尊重自己的工作、敷衍马虎的女服务生，只会为自己带来不快乐。她之所以应该好好学习礼仪，不单是为了顾客，更是为了自己好。

不管奶奶对于纳粹标志的态度是多么令人忍俊不禁，其中还是蕴涵着智慧。如果不尊重个人，无视他人的信仰、决心以及情感，就是步向毒气室的第一步。

总而言之，这个看似见地狭隘、滑稽的女人知道，所谓的社区并非收入、工作阶级和医疗资源的分配，而应以关心别人作为出发点：好比

记得奥尔加小姐是如何看重侄儿，得知他通过考试得到学位时，喜悦之情不下于这个年老干瘪的老处女；好比千里迢迢地跑到郊外去听那“小葆拉”呻吟，她不过是已故仆人的亲人；又好比拖着酸痛的关节在五层楼梯上爬上爬下，就是要拿咳嗽药给一个老妓女，她因为在附近的街角拉客，多年下来，也成“老邻居”了。

然而，这种市民阶级的世界和社区组织也有缺点，既狭小，又短视近利，简直令人窒息，而且淹没在流言中，有着一股臭水沟的味道，不但不重思考，排他性强，而且充满了剥削与贪婪。在这种环境之下，女人注定会受苦。又好比奶奶为公寓所做的争斗，为了这种小事居然到了与人势不两立的地步。然而，这个世界也有它的价值，像是尊重工作以及技艺，对人关心，注重社区组织的构成价值——这些都是20世纪欠缺而且需要的。没有这些价值就没有“中产阶级”或是“社会主义者”，而成了“游手好闲的流氓无产者”，好比那个佩戴纳粹标志的小子。

那么，“没有把手的杯子”和“没有杯子的把手”又怎么说呢？这和20世纪又有何关联？又能告诉我们什么？说实在的，我也想了很久，百思不得其解。直到1955年左右，终于恍然大悟：奶奶真是先知先觉！她那原始而简单的方式，简直是第一个电脑程序。奶奶把厨房碗柜里的东西“不需要的”和“不能用的”都区分出来，实在是一种“完全信息系统”。

奶奶死时，也和生前一样，留下了一则“奶奶趣谈”。

有一天，风狂雨急，她仍和平常一样风雨无阻地到处溜达，走着走着，竟走上了车道。司机看到她，想绕过去，但还是让她摔了个跤。于是，这司机连忙下车搀扶。奶奶虽毫发无伤，不过却吓坏了。

司机说："老太太，我送您到医院去一趟，好吗？还是让医师检查一下，比较妥当。"

"年轻人，你对我这个笨老太婆实在太好了，"奶奶答道，"还是麻烦你叫辆救护车来好了。车上多了一个奇怪的女人，可能会损及你的名誉——人言可畏啊。"１０分钟后，救护车抵达时，奶奶已因严重的心肌梗塞而死亡。

弟弟知道我和奶奶很亲，因此打电话告诉我。他以哀伤的语调说道："我有一个非常令人难过的消息要告诉你……奶奶今天一早过世了。"但是，他一开始描述奶奶死亡前的故事，音调就有点改变，最后终于笑了出来："想想看吧。只有我们的宝贝奶奶会这么说，高龄七十几岁的她，居然还担心和一个年轻人同车会给他带来'绯闻'的困扰！"

我也笑了。不过，我倒想到一件事：一个75岁的老太婆自然不会损及这个年轻人的名誉，但要是一个陌生老太太在他车内死去的话，他要如何向世人解释？

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　赫姆和吉妮亚

我没有成为小说家，实在对不起赫姆和吉妮亚。

从小，我就立志要写出一些好作品，也许这就是我唯一的志向。的确，我愿意朝着这方向努力。小说写作无疑是作家的试金石。我一向对“人”相当感兴趣，不喜欢“抽象概念”，更别提哲学家的定义与分类了——对我来说，这简直和囚衣一样可怕。“人”不只比较有趣，更有着许多不同的形态，也较有意义，因为人会发展、表露、改变并成为一种新的形态。

我很早就认识赫姆和吉妮亚了。他们的全名是：赫姆·施瓦兹瓦尔德博士和尤吉妮亚·施瓦兹瓦尔德博士，娘家姓氏为诺斯本。施瓦兹瓦尔德伉俪是我一生所见到的最有趣的人。如果我要写故事，一定不会遗漏这两个人物。

然而，我很早就知道要把这两个角色描绘得栩栩如生可不是易事。瑕疵的部分比较容易描述，但是要写活他们那既耀眼，又矛盾复杂的个性与人格，实在是一大挑战。这两个人物对我的吸引力是无穷的，让我一直目眩神迷；同时也困扰着我，使我萌生退避三舍之心。因为每当我想拥抱他们，满怀的却只是一片虚无……

乍看之下，赫姆和吉妮亚无奇特复杂之处，一个是天才型的政府官

员，另一个则是天赋异禀的女教育家。他们的故事之所以不同于同一时代的人，似乎只是早年成功，享有盛名。

赫姆瘦骨嶙峋，发已全秃，从学生时代开始，头顶就出现一块光溜溜的小丘。深邃的眼睛上方像是突出的山陵，耳朵尖尖、硬硬的，下巴亦“戽斗”得厉害。他那修长的双手，像是只剩骨头似的，硕大的关节和手腕裸露在大衣袖口之下，使得他的衣服看来老是不够长。他只有中等身高，骨架却很大，看起来就像稻草人般消瘦。他的嘴巴很小、很薄，常常紧紧地抿着嘴唇，一副不苟言笑的样子。声音高亢，一开口常像是几个猛烈、断奏的音符。他很少说话，但一开口，就叫人不快。

有一次，我母亲去巴黎玩，花了一大笔钱买了件出自名设计师之手、极为时髦的洋装。她对这件衣服喜欢得不得了，打算等到重大场合，也就是施瓦兹瓦尔德家举行盛宴，或是圣诞晚会时，再拿出来亮相。我们这些小孩也一同前往。那天，赫姆看了我母亲一眼，就说：“凯洛琳，回家去把那件衣服脱下来，送给家里的女佣吧。这件衣服看起来，就像是跟她借来的一样。”我那固执、好辩且向来独立的母亲竟一声不响地回去，乖乖地把衣服脱下来，给了女佣。

我母亲是吉妮亚的学生，赫姆一律叫她们“吉妮亚的小孩”。在这些年轻女学生中，其实母亲是最得赫姆喜爱的。这个骨瘦如柴看似冷酷的赫姆，偶尔还是会显露出藏在他内心深处的仁慈。虽然不轻易开口，但有必要说句话以挽回情势时，他还是会强迫自己说的。

我在1933年回到维也纳和父母亲一同过圣诞节时，已经离开家乡一段时间了，那时的我，是二十几岁的年轻人。前一年春天，希特勒已经掌权，于是我离开德国，跑到伦敦一家大保险公司当练习生，做了几个月，到圣诞节时，这个工作就没了，又找不到另一个差事，因此相当沮丧。我一直不想回维也纳，从14岁开始，我就想离开那个地方了，高中一毕业，我就远走高飞。之后，我在伦敦遇见了一个年轻女子，她后来成为我的终身伴侣。1933年那次回维也纳时，让我饱尝与妻两地相思之苦。一日不见，如隔三秋，我恨不得立刻飞回她身旁。

然而，家乡生活的舒适与安逸，对我的惰性来说，是一大引诱。不知有多少人不断地劝说，要我留下来，比方说在奥地利外交部里，担任新闻官员。我明知自己无意留下，却再三徘徊。直至2月初，我终于下定决心要走了，但还是因和亲友一一告别，延宕了离开的时刻。其中非亲自造访不可的，就是施瓦兹瓦尔德家。吉妮亚对我非常亲切而且关心，提出种种问题，问我在伦敦的工作机会如何（可说是希望渺茫），以及我的财务状况（更是凄惨），也问到维也纳所提供的工作，并说，这可真是难得的肥缺。

突然，赫姆走进来。听了一会儿之后，他对吉妮亚说出了几乎让人难以入耳的话，我从未听过他对吉妮亚这么说："吉妮亚，放了这小子吧。你这个样子，就像个愚不可及的老太婆！"然后转过头来，跟我说话。

“我是看着你长大的，一直很欣赏你的独立，不人云亦云，甚至不会被我们的意见影响。你高中一毕业就决定离开维也纳到国外闯天下，这点让我颇以为傲。去年希特勒在德国主掌大权，你毫不犹豫地离开德国，叫我不得不为你喝彩。不留在维也纳是对的，这个国家已成明日黄花，就快完蛋了。但是，彼得啊，”他把我从椅子上拉起，“回家整理行囊。往伦敦的火车明天中午就要开了，你一定得搭上这班车。”

他粗野地用力把我拖到门边，几乎要把我推下楼。他看我走到了楼下，准备打开大门离开，就大声吼叫：“不要担心工作的事。工作总会有的，而且一定会比这里的好。找到差事后，给我们寄张明信片，可别把我们忘得一干二净哦！”

第二天，我就搭了那班火车离开了。甫抵伦敦，不到6个小时，我就找到了工作，的确要比维也纳提供的任何机会都好。我在伦敦一家商业银行做经济分析员，并担任合伙老板之一的执行秘书。之后，我遵照赫姆的话，给他寄了张明信片。

其实我欠他的实在不少，或许是太多了。这样帮我，对这个已退休而含蓄的人来说，不知已尽了多少力。因此，我想给他写封热情洋溢的信，但又害怕被嘲笑说滥情，最后只好作罢。后来，我一直无法原谅自己没写那封信——因为我再也见不到赫姆了，没有机会对他诉说心中的感激了。直到三年后，我和太太搬到纽约之前，每年圣诞节我还是会回维也纳，每次回去，我一定去拜访吉妮亚，但是已无缘见到赫姆了。他

在1934年的夏天中风，后来身体虽无大碍，却逐渐丧失了心智能力。当然，他还有清醒的时候，可是那时我却不在他身边。多年后，有人告诉我，赫姆在神智稍微清醒之际，有时还会问："为什么总没有彼得·德鲁克的消息？"

大人都很怕赫姆，对他那尖酸刻薄的嘴愤愤不平，同时因为赫姆不让人接近，因此人人对他敬而远之。他对小孩子一样很凶——事实上，他对三岁孩儿的态度和对大人的没什么两样。也许正因为这样，小孩子一点都不怕他，而且还挺崇拜他的。在他晚年，身边总围绕着一堆七八岁的孩子，和他吼来吼去。然而，他有一项身体特征却使小朋友害怕，那就是他的跛行。他一只脚比另一只短得多，因此成了可怕的畸形足。他的臀部向外突出，大腿又缩回来，和身体形成一个很奇怪的角度，膝盖以下小腿的部分又向后扭曲。如果不用拐杖，赫姆简直是寸步难行，即使有拐杖，他也几乎只能像螃蟹一样侧着颠簸横行。爬楼梯或是上斜坡对他来说，都是难事，然而他还是设法克服，并拒绝所有人的帮助。到了平地，他就可加大步伐，曳足而行，速度之快连壮硕的小伙子都难以赶上。根据谣传，赫姆的跛足是小时候一次意外造成的：有人说，他在襁褓时，摔到地上；又有人说，他从窗户跌了下来；最通行的说法是，他小时候骑着快马，从马上坠下，才成了今天这副德性。然而，赫姆本人却不会谈及自己的残废，也绝口不提家人、童年，以及少年时代的事。

大家都知道的是，他在1870年（或是更早）生于奥属波兰的最东边，距离俄国边界只有数英里之处，是家中最小的男孩。他的家一贫如洗，过着仅足以糊口的生活。他父亲听说是个游手好闲的小贩，家计靠做产婆的母亲来维持。不过，之后他们还是得以向前迈进一大步，晋身为成功的中产阶级。赫姆的舅舅，后来搬到维也纳，成为当地的名律师，也是第一个领导维也纳律师协会的犹太人。舅舅没有子嗣，因此相当照顾自己的外甥，特别是早慧的小赫姆。他让这些外甥都完成中等教育。赫姆的一个哥哥便住在维也纳的舅舅家，并上了大学，后来成了一位受人尊崇的维也纳下级法院法官。赫姆比同辈的孩子早两年完成预校的学业，因此在毕业后一两年间，大家和舅舅都认为赫姆应该会和哥哥走上相同的路子。

那时候的赫姆，应该不到17岁。然而，他那不按牌理出牌的“天赋”和意志力都已成熟了。他拒绝到维也纳上大学，而选择在奥属波兰以德文为主要语言的索斯诺维次大学。奥属波兰另外还有两家大学，一个是以波兰语文为主的克拉科大学，另一个则是以乌克兰语为主的兰博克大学。索斯诺维次大学的学生清一色是犹太人，因为只有奥属波兰的犹太人说德语（或意第绪语）。除非有特殊原因，即使是波兰的犹太人也不上索斯诺维次大学，无不使用各种手段到“西方”，也就是维也纳或布拉格去上大学。就算索斯诺维次大学是官方承认的大学，也不被社会所认可，更非成功的生涯起点。在奥匈帝国下的索斯诺维次大学，犹如19世纪二三十年代纽约的市立学院（市立学院：纽约市一所由公家管理

的男女学校，正式名称为纽约市立大学附属学院，为市立大学附属高级学院里最古老且最具规模者。建于1847年，1866年定名为纽约市立学院，1929年改成“市立学院”。），学生之间虽很竞争，但若有机会进别的大学，没有人会上这里来的。

因此，赫姆一宣布要进索斯诺维次大学，就受到外界极大的压力，要他改变心意。我父亲和他舅舅很熟，我记得他们提起过，只要赫姆愿意到维也纳来求学，他的舅舅愿意租一间房间让他单独使用；要是赫姆想到德国、瑞士、法国或是英国留学，学杂费也没有问题，完全由舅舅负责——能到那几个地方求学几乎是每个奥地利青年梦寐以求的。最后，这位舅舅不得不改口威胁他：再不听话，就要断绝一切经济援助。但是赫姆完全不为所动，还是到索斯诺维次大学就读，并以第一名的成绩从法学院毕业，同时，他也是该校有史以来，最快取得学位的人。

现在，赫姆终于要回到维也纳来了。他的舅舅于是设法利用自己的影响力来帮赫姆这个法学院高才生找全奥地利最好的公职。赫姆既非有土地的贵族之子，又是个犹太人，然而他的舅舅还是帮他在财政部的顾问室找到了一个空缺。赫姆虽想从事公职，但财政部却不是他的志愿，他已打算到外贸局服务。

如果说前往索斯诺维次大学就读是他一时兴起，那么拒绝财政部而选择外贸局可谓愚不可及，并有故意宣示的意味。众所皆知的是，外贸局是奥地利历史最悠久的政府机关，在18世纪就成立了，远早于19世纪

才创设的各个现代的“部”，此外这个外贸局主要负责促进奥地利的出口贸易，并主办各种商展，故自18世纪始，素以“商业博物馆”著称。虽然这个机关和外交部、经济部形成一种巧妙的平衡关系，但仍算一个自主的单位，独立在外交部之外，同时也办理领事服务事宜，所以和它们也有所竞争。

在这个“商业博物馆”的管理之下，还有两家大学：一是东方学院，另一家则是领事学院。赫姆进入这个单位服务后不久，他们又创办了奥地利第一所商学院，亦即“出口贸易学院”，也就是现今维也纳外贸大学的前身。这所学校颇为有趣，也有许多很有意思的人。然而，在外贸局这种单位服务，既不能享受特权，也没有什么未来——这个地方就像一潭死水。

相形之下，财政部可不同了，特别是其中的顾问室，掌控着奥地利高级首长的职位，以及企业的高级职位。当时的三大“特权”部门——农业部、内政部和外交部的要职还是留给伯爵或男爵，其他开放给非贵族的高级职位，无不在财政部的控制之下。顾问室里的官员，不是出任财政首长，就是在其首长办公室担任资深要员，或是去领导较小的部门，如商业部和司法部，或是成为大银行的总裁。

赫姆选择外贸局，放弃财政部的“肥缺”，简直是匪夷所思，这是一种具有政治意味的宣示。财政部是官方的“自由派”，官员皆受过高等教育，度量不错，有见识而且明智，在保守的奥国政府中，他们可谓“忠

诚的反对党”。但外贸局却是个故意“唱反调”的机构：奥地利政府力行保护主义，外贸局却高唱自由贸易；奥地利是个农业国，外贸局却提倡发展工业。

当时的工会组织，如果没遭到警察镇压，也会受到政府当局公开的反对，但是外贸局不但认同这些工会成员的信念，还鼓励工会为成员开一些大学程度的科目，并为他们延揽教师。此外，外贸局还主张确保劳工安全、实施儿童劳动法、减少每周工时等。更糟的是，这个外贸局是18世纪奥地利启蒙运动的产物，因此与共济会有着某种关联，而这共济会在奥地利与其说是社会的或是公益的社团，不如说是一个政治组织——他们反对神职（即使不是反天主教），抨击大地主，也不赞成土地操控在少数人的手里；更重要的是，他们极其反对军国主义。

奥地利政府居然能让这种具有“颠覆”因子的机关存在，不是心胸宽大，就是本身组织大有问题，这点就留待历史学家去研究吧。当时，外贸局的存在已成事实，大家只好忍耐。但是，明明可以到财政部就职的，却跑到外贸局去，这就不是“古怪”一词可以形容的了。赫姆此举，让大家都觉得脸上火辣辣的，好像被打了一巴掌一样，而且知道他是公开挑战。

原来赫姆之所以选择外贸局，并不是有志于此。像我父亲10年后加入外贸局就是因为个人的志趣，大多数加入外贸局的官员也是这样。但赫姆进入外贸局为的只是和家人划清界限，他如此费尽心机，就是要让

他们伤心。

而赫姆那热心的舅舅不但为他取得财政部的职位，还帮他订了火车头等席并把车票寄给他。在19世纪90年代初期，只有将军和高级银行主管才能如此奢侈。这个舅舅很体贴，想到赫姆从来没到过维也纳，于是亲自在凌晨时分跑到火车站去接这个远道而来的外甥。他第一眼看到赫姆时，简直吓呆了：他原知道赫姆的脚有点不方便，但是没想到竟会如此严重。赫姆提议，不妨在清晨爽朗的阳光下，步行回舅舅的住处。这个舅舅十分欣喜，心想可以在路上跟他谈工作的事和为赫姆的生活做的种种安排。他邀请赫姆住在他家，同时又很有技巧地说，如果他想一个人清静的话，可以在舅舅家附近的饭店休息。他还跟赫姆说，他已和最有权势和影响力的人谈过，说他那聪明绝顶的外甥马上要到维也纳来了，请他们多关照。

他们走了约一个小时，赫姆却一句话也没说，让做舅舅的觉得有点不安。最后，他们走到一条安静的街道，舅舅和舅妈就住在这里，这时赫姆终于开口，希望舅舅能给他几分钟，他马上回来。这个舅舅日后回想道："那时，我心里想着，这个年轻人真是难得，或许是要去买束花，送给素未谋面而将一起生活的舅妈吧。"一个小时后，他不见外甥身影，两小时，三小时，四个小时都过去了，还是没等到。最后，到了下午，舅妈已经快歇斯底里了，而这个舅舅也准备打电话报警时，信差送了一封信来，上面写着："我已决定到'商业博物馆'任职，请把我的行

李交给信差。”

从此，这个舅舅和舅妈再也没见过赫姆，也没有他的消息。在赫姆到维也纳的前几年，他那些好心的亲戚年节时还邀请他过来玩或是共度周末，他们的邀请函却原封不动地被退了回来。赫姆也从不和自己的哥哥联络，不回信，连电话也不回。

这种做法真是十分怪异，最后终究会被人认为是目中无人。在赫姆搬到维也纳约十年左右，他的母亲过世了，他那一无所长的父亲也放弃了这个儿子。舅舅于是把赫姆的父亲带到维也纳来，并帮他找了份闲差，也就是在财政部大楼里卖点小东西。当然官方是不准政府机关有小贩出入的，还是托人靠着贿赂或是关系，才得以入内贩售各式各样的小东西，如刮胡刀等，有时也做一些跑腿的工作，像买胸花什么的，年轻的官员要约会就代购戏票啦，年长的官员周六下午要带家人出去踏青，就为他们准备野餐篮子啦，到街上代为采买文具以赚个一成小利……总之，部里的小事、各种小礼物都可以由他一手包办。

这种专门在政府机关服务的小贩并非奥地利所特有。从特洛伊普19世纪50年代写的小说，就可发现英国政府办公室也有这等人存在，德国俾斯麦政府里也有。20世纪三四十年代纽约办公大楼不是也有“擦鞋童”吗？他们都有自己的地盘，专门卖领带、衬衫等杂物。据我所知，这些人今天仍可得见。这些政府大楼里的小贩可算是一种高级仆役，不过社会地位不高，但和开一家小店相比，这种工作还算稳当、高尚。这

种小贩没有什么竞争对手，也不会“降格以求”，公然地开起店来。所以老施瓦兹瓦尔德，也就是赫姆的父亲，终于找到了一个有保障、生活无虑的工作。不料，后来赫姆入主财政部时，第一件事就是把这老人赶出去。父亲可怜兮兮地要求见儿子一面，跟他求情，却被拒绝了。[illegible]

一度是弗洛伊德的弟子，后来成为其竞争对手的心理学家阿德勒（阿德勒（Alfred Adler，1870 —1937）：奥地利精神病学家，设计了一种灵活的支持性心理治疗方法，以指导有自卑感的情绪障碍患者，成为对社会有用的人。他于1911年坦率地批评弗洛伊德，并与之分道扬镳，和追随者建立个体心理学体系。）和赫姆很熟。他认为赫姆这种行为完全是由畸形身躯所引发的典型“过度补偿”（overcompensation）心理。阿德勒认为，赫姆在下意识里，一定责怪他的父母把他生成一个跛子。因此，他对自家人持这种态度绝不是“古怪”而已，就像他当初选择外贸局，弃财政部如敝屣这件事，才不是认同外贸局的基本做法和方针呢。比方说，外贸局秉持着自由贸易的信条，赫姆却一点也不相信自由贸易，认为只有在严密的控制之下，才能赞同自由贸易；又如外贸局主张工业化，创造人口稠密区的就业机会，赫姆却偏好农业，而且宁可弃婴儿于不顾，也要防止人口增长；此外，外贸局之所以创立，为的是帮助商人，赫姆却是彻头彻尾地反商、反中产阶级，认为他们都是寄生虫。总之，他的理想是中国，这辈子唯一写过的文章就是赞扬中国的复本位币制（复本位币制（bimetallism)：如金银二本位制，在二者间保持一定的兑换率。），并大力抨击奥地利当时通行的币制与经济理论。

现在回想起来，赫姆应属于凯恩斯学派（凯恩斯（John Maynard Keynes，1883—1946）：英国著名经济学家，经济政策的制定者和评论家，有成就的金融家。在20世纪20年代，他没有直接批判过自由放任政策，但到30年代，由于面临经济大危机，政治家和经济学家对传统政策丧失信心，迫切需要新的理论和政策，于是凯恩斯在其著作《就业、利息和货币通论》（The General Theory of Employment,Interest and Money）中提出因应之道，而此书也为他奠下不朽的声誉。他主张国家干预，并认为通过政府的充分就业政策可以使经济从衰退中复生。），却比凯恩斯早了40年。他认为国家干预有其必要，然而一般传统的看法则不能接受经济受到政府的干预和操控，或者只相信供给面的管理。赫姆认为政府应该操控货币、信用和金钱，但传统的看法却认为这种操控没有效果，终将失败；他更相信增加消费者的购买力将是经济复苏的万灵丹。然而在1890年的时候，却无理论工具，也没有资料来支持这种革命性的理论。从某方面来看，赫姆实在是个不善表达的先知，而不是有系统的思想家。从赫姆的经济学观点来看，可看出他的怪异，和他对父亲的态度有点异曲同工之妙。这点，我们要从赫姆所崇拜的经济学英雄杜林（杜林（Eugen Dühring，1833—1921）：哲学家、政治经济学家、作家，也是德国主要的实证主义者。因攻击军国主义、马克思主义、宗教和犹太教而树敌甚多。）谈起。

如果说杜林在经济学历史上有什么地位，那就是他是恩格斯的箭靶。在《反杜林论》（Anti-Dühring）这本马克思主义的经典之作中，

恩格斯对杜林大肆攻击。不用读完全书，我们就知道恩格斯的立场了。对《反杜林论》一书的读者而言，杜林已经完了；只有一个人例外，那就是赫姆·施瓦兹瓦尔德。赫姆在索斯诺维次大学求学时就读过《反杜林论》一书，自此反而对杜林佩服得五体投地，终生不渝。在第一次世界大战爆发之前，赫姆每年都会去德国东部的耶拿——一所小小的大学，他的英雄就长眠于此。赫姆在杜林的墓前献上花圈，流连凭吊。但是杜林之所以吸引赫姆，并不是因为他的经济学，赫姆至为精明，知道杜林的脑筋实在是像一团糨糊。让赫姆倾心的原因，是19世纪的经济学家中，只有杜林极端而且强烈地反犹太。

这种反犹太的情结当然要比希特勒来得早。当时反犹太不见得一定会有什么后果，赫姆并不是唯一以反犹太来解决自己内心冲突的欧洲犹太人，马克思也是一样，和赫姆同时代的人，如维也纳的弗洛伊德以及法国的柏格森柏格森（Henri Bergson，1859—1941）：法国哲学家、作家，1927年诺贝尔文学奖得主，生命哲学和现代非理性哲学的主要代表。（柏格森（Henri Bergson，1859—1941）：法国哲学家、作家，1927年诺贝尔文学奖得主，生命哲学和现代非理性哲学的主要代表。）也是，借着反抗，来面对自己的犹太血统。弗洛伊德晚年的主要作品《摩西与一神教》（Moses and Monotheism）就探讨了这个问题。赫姆不像马克思那样对犹太人不具任何个人情感。他的妻子是犹太人，唯一的好友，一位维也纳的银行家，也是犹太人；当时那些银行家大都是犹太人出身的。这个银行家好友信奉的是正统的犹太教，从他教导儿子的

方式可见他的宗教狂热。他儿子是我的同班同学，班上那么多犹太人，就他一个人每星期六都不读书、不写字或是不背书。犹太长老的儿子也在班上，他都没这样。[illegible]

当然，赫姆不会刻意隐瞒自己纯正的犹太血统，然而他还是认为犹太人是现代世界的罪恶之源，更因为犹太人多是中产阶级，贪得无厌而且精打细算，而认为他们是毒害社会者。身为犹太人对他来说，并不是种族或是宗教的问题，而与态度和精神有关。赫姆自己知道他已弃绝犹太人多年了，而且尽可能表现得完全不像个犹太人。

当时，奥地利的官场可说是相当冷酷，派系恩怨很多而且见不得别人好，因此实在令人想不到像赫姆·施瓦兹瓦尔德这种人会有立足之地。他这个人脾气暴躁、粗鲁，欠缺谋略，令人退避三舍；从名不见经传的索斯诺维次大学毕业，而非自维也纳大学出身，还放弃财政部的要职，跑到“商业博物馆”服务。他的妻子和他一样激进、反犹。他们没有钱，也没有显赫的家世、背景，却对每一件事都有意见，而且常高声表达自己的“高见”，不是惹火了别人，就是让人觉得可笑，再加上那恶毒的舌头，和他交往过的，多半成了敌人。这样的一个人就像是阿雷钦（Sholem Aleichem）作品中的反英雄角色，或是伊撒·辛格（lsaac Bashevis Singer）写的犹太人悲喜剧中的人物。

然而，赫姆还是力争上游。有一次，他终于有机会晋身成为枢密顾问官，也就是奥地利文官制度中的最高首长，和德国的“枢密官”或“内

廷参事”相当，他却差一点毁了这个机运。远在赫姆成为资深官员以前，犹太人已慢慢“咸鱼翻身”为大众所接受，并掌控政府高级职位。但是，在一些具有特权的部门中，仍保留着过去要职皆由基督教徒担任的传统。也就是说，原本在比较小的单位担任首长的犹太人在晋升“大臣”前，都得悄悄地进行一种古老的“受洗仪式”：为了秘密进行，多半凌晨5点由宫廷里的神父为之主持仪式，而成为天主教徒，或是请维也纳最大的路德教会的牧师到家里来，并请这牧师的夫人或牧师的儿子做见证。一切行事极为小心谨慎。

因此，赫姆将升官到“天下第一部”财政部做枢密大臣时，有人就向他建议进行“受洗仪式”，但是他却大声咆哮。

“我才不管什么仪式，”他说，“对我这种'儒家'而言，受洗一点意义都没有。即使不做犹太人，我还是不会因此而受洗的。我已不是犹太人了。多年前，还在求学时，我就已经彻底去除自己精神中的犹太成分了。”

向他进言的官员知道赫姆这个人素以顽固闻名，只好打消念头，撤销他的提名。然而这件事还是引起了皇帝的好奇心。当时的奥皇已是七十多岁的老人了，他要求属下给他一份调查报告，毕竟任命枢密顾问大臣的不是那些部长，而是皇帝自己。于是这个老皇帝亲自写了一封信给赫姆。这封信赫姆曾给我父亲看过，后来就被怒发冲冠的赫姆焚毁了，上面写道：

施瓦兹瓦尔德博士：

寡人从未独断地决定任何一个臣民的信仰，也尊重各种宗教。但登基时，已宣誓吾国将继续基督教国家之法统。对汝等而言，此举可能过于迂腐，但寡人还是希望在吾国任公职者，皆能信仰基督。寡人虚长多岁，看在年纪的分上，或许卿愿意稍做退让。

但赫姆还是坚决不肯妥协。就这样僵持了6个月后，赫姆终于成功，晋升成为枢密顾问官，那“受洗仪式”也悄悄地废除了。之后，赫姆却提出正式声明，请即将成为高官的犹太人皆能先除去其犹太精神！

总之，赫姆成就非凡，事实上他是奥地利有史以来最伟大的公职人员。“为什么呢？”在我十四五岁，第一次注意到所谓的“赫姆·施瓦兹瓦尔德现象”时，请父亲为我解释。

“因为我们需要像他这样的人，”父亲答道，“有时，我们碰到一些极为棘手、难以处理的事情，必须找一个毫无惧色的人来处理的时候，就会想到赫姆；或是事情复杂到没有人能理解时，也只有赫姆可以解决。他具有直指核心的洞察力，并愿意去面对最艰难的任务。”

“你还记得吗，”父亲停顿了一下继续说，“在你差不多四五岁的时候，爸爸妈妈不是带你去亚得里亚海岸度假吗？”

我点点头，隐隐约约还记得沙滩、海浪以及和妈妈一起堆沙堡的情

景。当时，妈妈穿着一件非常奇怪的泳衣。

“你是不是还记得，那次我们没玩儿多久就回家了？”当然，我对停留的时间已无印象了。

于是，他继续说：“就在那年夏天，战争爆发了。之前，我们为这次的旅行已经计划了很久。有好几年，我一天假都舍不得请，就等着日后带你妈妈、你，还有你弟弟去玩儿一整个夏天。我们一到海滩，就听到奥地利王位的继承人斐迪南大公在萨拉热窝遇刺的消息。当然，这件事带给我们很大的震撼，但是没有太难过。我们心想，下一个外交危机该是什么呢？当时坐镇在办公室的老板拍了封电报给我，要我先别回来。但是赫姆马上预料到，这事件不只是个危机，奥地利军方一定会设法加入战争。特别是大公死了，他们随时都可能失去权势。赫姆也了解，军方想要和塞尔维亚速战速决是不可能的，战事一定会升级。于是，赫姆传唤我以及其他几位资深官员回去——我们都是所谓的'自由派'或是主和者，赫姆希望我们能一起有计划地阻挡这次的军事行动。我们各自去游说各个部会首长，劝说所有的政治人物，设法突破多位老侍臣所形成的重围以见年迈的奥皇一面，联络主教、商人、工会代表以及报界，甚至还去动员已被大公'鹰爪'驱逐的退休老将军。然而，这一切都徒劳无功。包括我自己在内，赫姆的同僚也是，一开始没有人把他的警告当真。直到最后，我们才知道，赫姆真是已经预见到大难即将来临。他说的果然没错——他总是对的。不过，明知会惨遭失败，他还是

全力以赴。”

不管如何，赫姆的确有所建树。他是奥地利史上第一个平民枢密大臣，在此之前只有贵族血统的王储才有这份荣耀。一般而言，伯爵或是王子必须等到40岁过了之后，才能担任枢密顾问官，平民更是要等到50岁以后才有希望，赫姆却在35岁之时就已得到这个殊荣，那时他已转调到原本遭“嫌弃”的财政部，掌管财政和货币政策。在第一次大战爆发时，他更立刻晋升为副国务卿，全国的货币与财政都操控在他一人之手。

当时的奥匈帝国已是四分五裂，内部冲突严重，境内约有“一打”不同的种族相互敌对。就财政而言，没有外汇储备，也没有黄金，只有一小块工业区，其余都是落后的农耕地。政治或是军事的领导力都很薄弱——当时的奥皇已是风烛残年的老人，若是作战，奥国顶多只能撑上四年。当时国家的支柱就是赫姆·施瓦兹瓦尔德：他稳固奥国在战时的财政状况，以发行自愿公债来筹措奥地利的战争经费，以避免加税；在他掌权的那几年，奥地利的货币不论在国内或是海外都还保持一定的水准；此外，反对以黄金为本位的他，居然还设计增加奥地利的黄金储备。

赫姆最大的成功，最后还是成了最可怕的失败。奥地利一战败，他就离开财政部，打算为伤残士兵的复健工作尽一份心力，这个机构就是现在所谓的退伍军人协会。此时，币值却一直下滑，战后通货膨胀的脚

步已经临近。1921年夏天，赫姆又被奥地利政府召回，重新掌管财政部。这次的权力比先前更大，然而他还是一败涂地，也许以当时的情况而言，奥地利的财政已经无回天之术了。就政治方面而言，媒体的报道无法控制，使得原本严重的失业问题更是雪上加霜。赫姆开的药方就是加快印制钱币，并刺激民众的购买力。他终究是前凯恩斯派的，6个月后，奥国原本通行的货币克朗跌到战前的千分之一，赫姆也就丢了官。[illegible]

他的继任者熊彼得（熊彼得（Schumpeter，1883—1950）：奥地利裔美籍经济学家、哈佛大学教授，提出用以解释资本主义特征的“创新理论”，著有《经济发展理论》、《资本主义、社会主义与民主》（Capitalism，Socialism and Democracy）（1946）等。）一样遭到挫败，尽管这位是全奥，不，该说是全欧最伟大的经济学家。和赫姆不同的是，他知道如何对症下药。然而，当时的他虽是财政部长，还是无法力挽狂澜。当时的奥国政治仍是国家主义派当权，拒绝缩减公共支出。一年之后，熊彼得只好黯然下台。之后，他先到德国的波恩大学任教，并在1929年到了哈佛。他在1922年离开维也纳时，通货膨胀已经恶化到7.5万克朗才能买1914年一个克朗所能买到的东西。不过，大体而言，在1918年春，钱币还是能买到一点东西。熊彼得认为通货膨胀已是一种政治问题，和经济的理论与政策无关，于是辞职，并且强烈怀疑——这样的自由社会是否愿意采取必要的政治手段来解决问题？

在《资本主义、社会主义与民主》这本经典之作中，熊彼得下了一个悲观的结论：由于无法制止通货膨胀，加上政治意志力薄弱，民主最后还是会沦丧。比起1946年成书之时，这种预言在现在看来，更为正确。他的醒悟是一种痛苦的体验，是他1922年在赫姆之后继任财政部长时学到的惨痛的一课。熊彼得果真说中了。后来奥地利通货膨胀的问题之所以能解决，是靠一个反动派的政治家牧师赛佩尔——这个人完全不懂经济，只是敢冒险，他不怕失业率再度攀升，断然地缩减军费。

那时，赫姆又遭到了另一次挫败，也是最后一次了。他曾是奥地利最高金融主管，这回则当上了维也纳最大一家银行，也就是英奥银行的总裁。赫姆唯一的好友就曾经领导过这家银行，也就是我们先前提到的那位非常传统的犹太银行家。这个人后来自杀了，有人说，他就是赌赫姆可以解决奥地利通货膨胀的问题，而使这家银行到了毁灭的边缘。又传说，赫姆就是为了这位好友，觉得自己有责任让这家银行起死回生才这么做的。然而，此举已注定失败。当时的维也纳，银行可说是多得出奇，有12家或15家银行的总部设在这里，原来是为人口6000万的旧奥匈帝国服务的，现在却只剩下一个在阿尔卑斯山、人口只有600万的小共和国。就在几年内，这些银行一家接着一家倒闭，到了30年代初期，只剩两家了，其中的一家还是因为破产而由政府接管。但是，在这场银行倒闭风暴中，英奥银行——一家有实力的老银行，却是第一个倒的。赫姆接手这家银行还不到一年呢，因此令人相当震惊。正如银行名称所示，这家银行是英资的，许多伦敦的大银行都是背后的大股东。最后英

格兰银行宣布接手，并保证所有的主管和职员，包括赫姆在内都可以拿到退休金，但是英格兰银行又引进一大堆自己人来清理债务，抢救财物。当时的赫姆还不到60岁，见状只好退休，从此销声匿迹。

他并没有怨天尤人，曾经说过的话只是：如果说他不该为通货膨胀或是英奥银行的倒闭负责的话，也不必赞扬他使奥地利有能力作战，毕竟那是一场不该打的仗。外表虽然还算平静的他，已是个历尽大风大浪的人了。他通常都待在家里下棋，或是一个人沉思棋术，也打台球，听古典音乐。他所收集的早期录音作品多得相当惊人，都是他钟爱的作品，不过已刮痕累累，听得快坏了。他的话也变得越来越少，一开口就尖酸恶毒，实在是标准的刀子嘴。

如果说赫姆长得有棱有角，他的夫人吉妮亚则是圆滚滚的。虽然有点丰腴，却不算是肥胖，她只是圆圆的。印象中的赫姆像只老乌龟，而吉妮亚则总是让我联想到红色的松鼠。

吉妮亚略矮。有这样的身体组合，可谓相当不幸——一个大头接在奇短无比的颈子上；身躯很大，脚却很短，所以看起来比实际浑圆。还有，她的长相实在让人不敢恭维，不过，吉妮亚本人不在意的话，那就没什么关系了。

她的眼睛却出奇的迷人，那种眼神像是一个认真的孩子，各种情绪——惊讶、爱意或是伤痛，都在她的眼底浮现。那双眼就像一对磁石，

让观者欲罢不能。然而，她却故意把眼部的妆画得浓烈无比，叫人望而生畏。同样地，她有一头秀发，栗色中闪耀着红色，并有着自然的波浪，但从学生时代开始，她就把头发剪得不能再短了，更显出五官的粗糙。她的衣服都很昂贵，却不适合她——像是为芭蕾舞演员那样身材修长的人设计的。显然地，她希望自己生成那样的身材，不过穿上那种衣服，只有更突出她那像公牛般粗壮的脖子、硕大的臀部以及萝卜腿。毋庸置疑的是，假如能生为古典美人，吉妮亚一定愿意放弃一切表现、成功以及过人的才智。

吉妮亚年纪越大，外表的缺点就越明显，但是赫姆好像永远都不会老。吉妮亚的梳妆台上摆着一张赫姆20岁大学毕业时照的相片，这一生他再也没有拍过第二张了。４５年后，在他晚年时，看起来还是跟照片上的他一模一样。但是吉妮亚却老得很快，而且很难看。她一生滴酒不沾，然而在40岁前鼻子和脸颊都已浮现扩张的红蓝色静脉，皮肤更是不曾健康红润过，看来蜡黄松垂，而且有很多皱纹。

吉妮亚这个人老是矫枉过正。比方说，她涂的那一大堆不适合的化妆品只有让她看起来更老、更憔悴。她的情人也是——交了一大堆，都只是昙花一现，每个都比她年轻，却是娘娘腔又没有什么用的男人。然而，这些短暂的恋情还是引起轩然大波，成为公众谈论的焦点。每一次桃色事件结束后，吉妮亚总是会帮那个男人找个老婆，通常是找嫁不出去的老秘书或是行政助理来养她过去的情人。

这种种都显示出吉妮亚把事情越搞越糟的“天赋”。她的鉴赏力不足，歌喉又欠佳，完全没有音乐修养，连最简单的曲子都会被她唱得荒腔走调，但是她却喜欢带领大家唱歌，而且总是最俗不可耐的歌曲。然而，她又刻意隐藏自己绘画的天分，不希望任何人知道这个秘密。儿童和动物在她的画笔下栩栩如生。有一回人家问她，为什么只有老朋友和十分亲密的朋友才能看到她的画作，她答道：“光做得好还不成，一定要不断地突破。”这句话也许就是她个性的最佳写照。

是的，有些地方吉妮亚不但做得不错，而且无人可比。从许多方面来看，她的成就甚至胜过赫姆，给人的印象更为深刻，并展现更惊人的想象力。

吉妮亚和赫姆一样，出生于奥属波兰和苏俄相当接近的边界地带。她的父亲是当地的木材商人，赫姆的老爹则一文不名。听说，吉妮亚是私生女，也就是他父亲和波兰女仆一度春风后的结晶。不过，吉妮亚的父亲在死前还是正式娶了这个女仆，为的就是给已长大成人的女儿一个名分。从吉妮亚的口音听来，这样的传说多少有点可信，吉妮亚所说的维也纳德文中确实带着些微的波兰腔——语调中有轻柔的抑扬顿挫，而我小时候在维也纳听到波兰或俄国犹太人说意第绪语都有非常浓浊的喉音。赫姆就是一个例子，他在维也纳住了40年，那种口音还是很重。吉妮亚的容貌也相当具有斯拉夫民族的特色，特别是她那高耸的颧骨、阔嘴、狮鼻和弓眉。不管有关吉妮亚身世的传闻是否为真，在还是少女

时，她就继承了一大笔财产，而且得以过着自由独立的生活，之后立刻跑到苏黎世。在世纪交替之时，只有苏黎世有招收女学生而以德文为主要语言的大学。过了几年，大概是在1903年或1904年吧，吉妮亚取得了德国文学的博士学位，当时的她才20出头，便立志到维也纳，拆除当时奥地利大学体系对女子设下的藩篱。　从法律上来看，奥地利并没有禁止女学生上大学，只要通过了大学入学考试，就可以自由选择一所大学就读。事实上，女学生一向被排斥在外。这种阻力通常是来自家庭，一般所谓的“世家之女”都被家人阻挡，因此无法入学。就以我母亲为例，她比吉妮亚小几岁，因此当吉妮亚出现在维也纳时，她正是上大学的年龄。当然她已表达过强烈的意愿，要准备大学入学考试。母亲的双亲皆已过世，生活起居是由监护人照顾的。这位监护人就帮她请来一位梵文教授做她的家教，并宣称这样她就没有好抱怨的了，因为他并没有阻碍她得到学习的机会，然而这位教授教的却完全无助于她的大学入学考试。

“你将来又不当老师，”这位监护人对母亲说，“用不着上大学吧。你既美丽，又有钱，要是再拿个大学学位，包管会把所有合格的年轻人吓跑的。”

但是，母亲不是泛泛之辈，而且是个不折不扣的自由派，成绩又是绝顶的好，同时还是个危险的极端分子，因此家中亲戚都曾坚决反对这个人来做母亲的监护人。

那些想要克服家庭障碍、通过考试的女孩，常常会受到恐吓。然而，在纳粹入侵的二三十年前，维也纳却出现了一位女性小儿科权威医师，也就是我们敬爱的“特鲁迪（格特鲁德的昵称）阿姨”。她和我们家族没有血缘关系，而是和父亲一起长大的好朋友。在我小时候，特鲁迪阿姨是欧洲唯一的女医师，并在大医院担任主任等要职。然而，在奥地利各大医院的主任中，只有她没有得到那令人羡慕的名衔——“教授”。一般只要是主任就应顺理成章成为“教授”，唯独她没有。

当年，她一心一意进医学院，没有人能阻挡或说服她放弃。然而，校方却叫她坐在最后一排，绝不可提出任何问题或是发表自己的意见，而且在上学、当实习医师那几年的穿着打扮一定要和其他男学生一样，亦即穿衬衫、打领带，加上长裤、夹克等，才不至于“惹人注目”。即使特鲁迪阿姨容貌出众，美丽动人，而且人家并不会搞错她的性别，她还是规规矩矩地打扮成标准的男士。她的医学学位证书更是写着格特鲁德·比思“先生”。制定这些陋规的人不是个反女性主义者，就是个专讲歪理的官僚，然而这个人却是她自己的伯父——那所医学院首屈一指的解剖学教授。他在特鲁迪阿姨还小的时候，就鼓励她研究医学，特鲁迪阿姨的数学和物理学都是他亲自教导的。通常女生在参加大学入学考试时，几乎没有人准备这两个科目。

女生进大学最大的障碍还在于，没有一所女学生可以就读的大学考试预备学校。女生虽然可以进中学，但是却少了两年大学入试准备课

程。16岁，也就是中学毕业时，女学生通常进私立“精修学校”（精修学校（finishing school)：为已受普通教育的青年女子进入社交界做准备的一种私立学校，内授音乐等课程。），修习以文化和礼节为主的课程。当然，这些女校不会教大学考试的主要科目，她们只研读现代语言、文学、音乐、艺术，还有一点点植物学，而拉丁文、希腊文、数学、物理以及基本的历史常识都是大学入学考试的必考科目。如果教育体系一直是如此，女学生就没有通过大学考试的希望了。不管是“明智”的教育部门，还是“开明”的社会大众都认为应当如此。

因此，吉妮亚计划创办一所专为女子而设的大学预备学校，执意向当前的教育系统挑战，而且绝不含糊。就像所有的激进分子一般，她也是古爱尔兰定义中的“爱好和平者”：先把对手打倒再说，然后才愿意好好地听人解释。她在最繁华的地段租了一大栋公寓，然后准备请老师来授课。不消几天，她就发掘了一些热心教育的老师。他们都年轻、充满热诚，且是在政府机关任职的自由派。她先在他们那儿登记上课，上了几堂课，就决定请这些老师到自己的学校任教。她认为这些老师不但教得好，不专制，而且鼓励学生发表意见。

我父亲就是她请来的第一个老师，赫姆则是第二个。有一次我问父亲：“吉妮亚到底是怎么说服您的？”

“你应该很了解她。她不是说服我，而是'命令'我去的。有一天，我在办公，听到有位'努斯鲍姆博士'来访。我看到的是一个矮矮胖胖的女

人，剪个小男孩发型，身穿鲜艳的苏格兰花呢装，一句问候的话都没有，劈头便问：'你愿意教星期一、三晚上，还是二、四晚上？'我吞吞吐吐地说，我星期一晚上通常都有事，吉妮亚就说：'好吧，那你就教二、四晚6点半到9点吧。我们会帮你准备晚餐的。'”这就是吉妮亚，她这种作风我自己也领教过。

然而，大家还是对她开设学校不以为然。学生从哪儿来呢？由于家人反对，那些女生的学费恐怕没有着落。吉妮亚于是在维也纳报纸上登了全版广告，宣布招生事宜以及为大学考试所教授的科目，而且男女兼收。广告下方还有一行小字：“无须在意学费，收费标准可商榷。”

我母亲上完一节讨厌的梵文课后，刚好看到这则广告，于是立刻取出她那不值几文钱的珠宝，打破了存钱的小猪扑满，匆匆忙忙拿了几件换洗的衣服就往广告上登的地址跑。母亲当晚就开始上课了，吉妮亚还到我家里要求与监护人一谈。他当然拒绝付学费，不过吉妮亚很富有，愿意帮母亲预付学费，等母亲拿到了继承的财产再说。即使是身无分文的女孩，吉妮亚也可以帮她找到奖学金。

据说，开学的前两周，报名者已有300人之多，其中有100个是男生。不过，吉妮亚却告诉这些男生，他们还有其他学校可以念，所以就婉拒了他们的入学。在这申请入学的200个女生中，得到入学许可的有五六十个。两年后，有30人顺利通过了大学入学考试，而且名列前茅。为了庆祝这个空前的胜利，吉妮亚嫁给了赫姆。过了两年，吉妮亚的学

校已经得到教育当局的认可，成为奥地利第一所真正的女子大学预校。就在几年前，德国才刚成立这样的学校。吉妮亚在奥地利创办的女子预校也比法国要早10年以上。在吉妮亚学校成立的翌年，奥地利出现了第一所男女生兼收的小学。到了1910年，吉妮亚的学生已有600人之多，并准备迁校，搬到维也纳第一栋四层楼高的办公大楼。这种大胆的作风又让维也纳人吃了一惊。在我印象中，只有这所学校没有尿骚味或是地板蜡的味道。

当时，吉妮亚才刚过而立之年。

这所施瓦兹瓦尔德学校日益蓬勃，直到希特勒侵占维也纳，令这所学校关门为止。不过在建校成功之后，吉妮亚却慢慢淡出了。虽然如此，她仍不想完全放弃教书这件令她满足的事，当有老师缺席、生病或是请假时，她就充当代课老师，一星期总会上几堂课。

她实在是个非常有魅力的老师。这么多年来，在我看过的人当中，只有舞蹈大师玛莎·格雷厄姆可与之比拟，散发出同样的魔力，让学生目不转睛。但据我所知，玛莎·格雷厄姆除了现代舞之外，没教过别的。吉妮亚却是任何科目、任何程度的课程，从一年级到最高深的十三年级，都可一手包办。我中学并不是在施瓦兹瓦尔德学校就读的，因为这所学校只收女生，但我常往那儿跑，因为有好几年，我无可救药地爱上了那些女生，爱慕的对象一次还不少于三个，而且过几个星期又爱上其他几个，就这样老是陷入没有结果的单恋中。但我若听到吉妮亚要代

课的话，就把那些女孩抛到九霄云外，偷偷地跑到吉妮亚那儿去了。

她不讲笑话，不说故事，只是下令，就有本事让三年级的学童着了迷一般练习乘法表。她说："你可以做得更好。"或是，"你必须在7的倍数上多多加油。"她追求完美的个性深深地影响了这些8岁大的孩子。我也听过她对18岁的学生朗诵希腊剧作家埃斯库罗斯的作品《波斯人》（The Persians），作为准备入学考试的语文课程。吉妮亚坚持他们要逐字翻译，因为这就是大学考试将采取的方式。下课前15分钟则停止练习，她以平和而带点沙哑的声调念着历经沧桑的薛西斯一世（薛西斯一世（Xerxes，约公元前519—公元前465）：波斯国王，曾镇压埃及叛乱，率大军入侵希腊，洗劫雅典，在萨拉米斯大海战中惨败，晚年深居简出，为宫廷的阴谋者杀害。）和合唱队之间最后的对话，把那种悲伤、哀凉表露无遗。突然间，课堂上的每一个人都被静穆震慑住了，久久不能动弹。

因此，除了偶尔代课教个几小时，吉妮亚已经慢慢淡出这个自己一手创办的学校。她成立了一个信托委员会来管理学校（我父亲一直是这个委员会的主席，直到希特勒入侵为止），并为学校聘请专业的行政主管，自己则辞去所有的职务，根本不向学校领取分文。严格说来，她对办教育的兴趣不很浓厚，更别提管理学校了。她之所以兴学，是因为不这么做的话，女性将永远被摒弃在大学的门外。一旦目标达成，她的兴趣也就转移了。

之后，她努力为各种社会活动奔走，以解决或缓和某些问题。比方说，为了帮助在前线作战军人的妻儿，使他们不致终日活在忧虑的阴影下，吉妮亚在1915年成立了“家庭营”。在大战结束前，吉妮亚曾经一口气办了十来个家庭营。俄国战败投降时，还有数十万的战俘滞留在奥国，这些人处处可见，简直快收容不下了。在奥地利还有许许多多中上阶层的太太们，因先生上战场，天天在等待与忧虑的煎熬中度日。于是吉妮亚不顾那些将军的大声斥责，把这些妇女集合起来，成立了一支义工大队，为俄国的战俘提供人道援助。接下来，还组成“儿童营”呢，这在欧洲可是创举，这是为了那些父亲战死的孩童组织的公益团体。１９１７年，饥荒侵袭时，吉妮亚便办了“合作餐厅”，每个家庭只要付一点钱，就可以到这儿享受一顿简单但富营养的午餐。1919年，正值饥荒严重肆虐，维也纳就有15~20个这样的餐厅。１９２３年初，奥地利的货币终于稳定下来，德国却突然遭受通货膨胀的大难，吉妮亚的合作餐厅也就越过国界，在柏林生根。

在危机解除、大功告成后，吉妮亚结束了柏林的合作餐厅。这会儿，她的“公益活动”又转向了，摇身一变成为小老百姓的“包青天”——没有任何官方头衔，也无任何酬劳，却代表个人四处奔走，与繁文缛节以及冷酷无情的官僚体系作战。就在这几年当中，“文件”开始变得重要。现在实在很难想象，在第一次世界大战以前，护照、身份证、工作许可证和驾驶执照等都不存在，没有人需要这些东西，甚至连出生证明都没有。突然间，一个没有证件的人就不足以为人了，而且还得将各种

文件小心地收藏好。维也纳到处都是没有文件的人：因为俄国大革命涌来的难民就有好几千人，布达佩斯也有很多人往维也纳跑，沦为难民；在这之后，所谓的白色“反恐怖”又产生另一批难民；还有不能回家的战俘、没有退伍令的返乡士兵，以及其他许许多多的人。

这些可怜无助的人可说是20世纪初战乱、变动的受难者，最后都到了吉妮亚学校里那间拥挤不堪的小办公室。那儿有四部电话，成天响个不停。吉妮亚接了电话后，先仔细聆听，问几个问题，然后再请一个秘书打几通电话去查证来电者所言是否属实。她很厉害，可以大概听出哪些人是存心诈骗，哪些人才是真正受到命运捉弄的。不过，她也知道，自己一定要搞清楚真实情况，才能为人交涉。

“大家都在等着看好戏，看我哪一天被一个冒牌艺术家骗了。这样，就认为我完了。”她说。

秘书在核对的时候，她就在一旁闭着眼睛思考，拟出一套策略，之后又变得生龙活虎，到处打电话。当时，她已经相当出名了。政府机关、专业组织和企业界等上层社会很少有人不知道她的大名。这些要人娶的多半是吉妮亚教出来的女学生，或者自己的女儿或侄女就在吉妮亚的学校就读。吉妮亚办事时，总是直接找最高负责人，不管认不认识。然而，除非知道要做什么，否则她绝不会打电话过去。她的至理名言就是：“不要问一个人该怎么办，直接告诉他怎么做就可以了。”她又说道：“如果这么做不行，或是有更好的方法，那人自然会回来告诉你。

但是，你不告诉他们怎么做的话，他们就什么也不做，只会'研究研究'而已。”还有，吉妮亚不会求助于人。她只是借着“施惠于人”的方式，直截了当地告诉别人如何解决难缠的问题。

“您不是为了某件事担心吗？我已经找到问题的答案了。”这是她的开场白，然后才说，“我想您最近可能很忙，没有时间回某某女士的电话。还记得她吧？年纪轻轻的，丈夫就战死了，三个儿子还在上中学呢。这些孩子应该可以得到学费减免吧。她的丈夫在俄国成了战俘，在俄国发生革命和内战之后下落不明。据他的战友带回来的消息，他已经死了。当然，这样是无从拿到死亡证明的。我晓得您的立场很为难。不过，想想看吧，假如这位战士可以生还、回家，提出申请的话，这些孩子因为是退役士兵的子女，不是也可以得到学费减免吗？如果有死亡证明，他们的母亲一样可以提出申请。我想，我们现在可以先把学费减免条件审查放在一边，我会请这位太太带一份文件到您的办公室，您就帮她签个字吧。您还认得我的助理吧？她是您侄女苏茜的同学呢。她会陪这位太太去找您，您只要签字，她就会帮您把文件送到相关单位。这件事大概用20分钟左右就可以办妥了。能帮您处理好这件事，我实在太高兴了！”

多年以后，不知是在50年代还是60年代，我也如法炮制，看看吉妮亚这招到底管不管用。我那时是纽约大学管理学院的教授，有一天，一大批前任将官突然蜂拥至我的办公室，询问我的意见并要求协助。这些

都是曾打过第二次世界大战的中年将官，因已到达一定的年纪，军方要求他们退休，除非他们能晋升到更高的职位。这些人之所以来找我，是因为想在学校拿个博士学位，并在大学谋得教职。其实，这些中年人需要的就是一份工作，以重建自信，证明自己还有能力以及男性气概。但是，他们都只有在军方服务的经历，不是陆军，就是海军、空军，在45岁时，突然被宣告“不合晋升条件”，犹如晴天霹雳一般。

我就套用吉妮亚的招数，先了解这些人的经历和专长，接着调查他们说的是否属实。一开始，给长官或同僚打电话时，我还有点不好意思，因为这些待价而沽的将官就在我办公桌前。但是，这事还是非做不可。我想清楚了他们适合担任的工作，就开始打电话。

我的开场白也是一样：“您好，很冒昧打电话给您，不过我想我可以帮您一点忙……”那时，每个人在应用电脑方面都有一点问题，这么说可是百无一失。

“我为您找到一个最好的人选来帮您解决问题。如果您动作快一点，应该可以招揽到这个人。他就是前某某司令官，加州西边美尔岛海军基地的电脑系统就是他完成的……是的，我想他在一个小时内，就可以到您的办公室了……能帮您这个忙，我真是太荣幸了。”

这招可说屡试不爽，如果有一点问题的话，对方通常会说：“对不起，等一下！您说的这位先生好像是我朋友要找的人。我这个朋友是哥

伦比亚大学出身的企业经理人，昨晚我们一起搭火车时，他告诉我，他需要这样的人才来帮他解决问题。请稍候，我现在立刻用另一部电话跟他联系。”

不过，吉妮亚的功力还是比我强多了，而且她所处理的个案，常常是高难度的。即使我照着她的方法，帮那些人安插了职务，而且通常第一次打电话时就办成了，我还是觉得吉妮亚所表现的诚信实在无人可比。后来我发觉，最难的要算是审慎诚实地告知申请人的条件与缺点，这点实在是太重要了，但要在申请人的面前明说，可是不易，例如：“他所能做的就是建立电脑系统，其他事情请别叫他做。”或者是：“如果清楚地指示他该做什么，他会做得很好。但是，要他运用一点想象力，可就难了。在这方面，他完全不行。”可是，这些话还是要说，不然就失去了自己的信用。

我记得有时候还必须说：“是的，如果要轻轻松松地拿到一个比较高级的学位，你或许还要花上3年的时间。然而，目前我实在无法帮你找到可能聘用你的雇主。”

吉妮亚一方面和烦琐的文件表格作战，这些文件正如可怕的巨龙，如第一次世界大战般慢慢地吞噬人性；另一方面，她也开始退隐了。当初她来到维也纳时，正值20世纪揭开序幕时，她还很年轻，刚拿到博士学位，之后一直是活跃的公众人物。就在她嫁给赫姆时，还开了家“沙龙”，然而那时她并没有用心经营。到了20世纪20年代，沙龙变成了她

生活的重心——在这之前，只有在冬天的时候，每星期营业一两个下午；后来则是一整年经营，一周营业5天，其中有9个月是在维也纳的家中。之后，她又在隆尔兹堡附近的湖边买了一栋旧的度假饭店，加以改建，并邀请一些客人前来，当然这些人会付费的。这么一来，她的沙龙就可以全年开放了。

那时候的美国还不知道“沙龙”为何物。即使是英国，我能想到的也只有两个沙龙：一个是18世纪末的瑟雷夫人（Mrs. Thrale）为“自命不凡”的文学泰斗约翰逊（约翰逊（Samuel Johnson，1709—1784）：英国诗人、评论家、散文家和辞典编纂家，被奉为当代文人的先导和文学泰斗。）开的沙龙，那时鲍斯威尔（鲍斯威尔（Boswell，1740—1795）：苏格兰作家，为密友约翰逊作传而闻名，除《约翰逊传》外，另著有《科西嘉岛纪实》（Account of Corsica）。）可说是第一个战地记者。沙龙中的人物经常出现在亨利·詹姆斯（Henry James）的小说里，特别是《笨拙的年代》（The Awkward Age）一书。显然，他写作时，是参照真实的人物。沙龙在欧洲北部一样少见，特别是以德文为主的国家，只有在起源处，也就是法国，较为兴盛。因此，吉妮亚的沙龙可算是一个特例。后来之所以大兴，正如吉妮亚想的，因为沙龙不是个人的，而是一种公众活动。吉妮亚也知道，沙龙本身就是一种表演艺术，就像歌剧或芭蕾，其他表演艺术都是属于中产阶级和后文艺复兴时期的东西。我相信，她一定知晓，就中产阶级时代的表演艺术而言，只有沙龙不是为了迎合男性的自我和虚荣，不是为了使男性得到满足而摆

布女人——歌剧和芭蕾就是这种例子。沙龙是女人经营、管理和主导的，可以提高女人的价值，并使她们得以掌控一切。

在我的想法里，沙龙好比古代神秘的宗教仪式，是由女人所主导的，而文化大抵上还是以男性为主。男人控制人们的身体和心智，而古希腊伊洛西斯谷物祭典或是克里特秘教仪式中的女祭司却控制人们的灵魂——她们是没有姓名的一群，舞台没有她们的份儿，要找她们就到后台去吧。在20世纪初现代舞兴起以前，除了沙龙，没有别的以女人为主、由女人所控的表演艺术。

吉妮亚也知道，即使是像亨利·詹姆斯那样敏锐的观察家，看到的也只是浮光掠影。沙龙所需投注的心力相当多，你得下工夫，整个活动看起来才会自然、流畅并有即兴效果。当然，我们到现在才学到这点，知道制作所谓的“即兴电影”，因为没有剧本，反而更辛苦，需要更周全的安排、准备；所谓不经彩排的广播或电视节目，事前必须考虑周详，要比那些有剧本、排演过的表演多花两倍的准备工夫。经过一番体验后，我们才了解，即兴演出和几个男人聚在一起信口开河是不同的。吉妮亚的沙龙就呈现即兴、自由、弹性和明快的风格。她之所以让沙龙成为这么成功的公众艺术，一定投注了不少心血。

她的沙龙就是一种表演，从舞台设计就可以看出端倪。施瓦兹瓦尔德家位于维也纳中低阶级的住宅区。在1830年时，虽已靠近市区，还是很乡野的，但到了19世纪中期，已处处是六至八层楼高的公寓房子，住

着一些清贫但受人尊重的人，像小店老板、海关人员、钢琴教师、银行职员、牙科医生等等。这种公寓住宅不但毫不起眼，甚至有点阴森森的。走进他们家，不是爬上楼梯，到达一个阴冷、可怕的门厅，却是直直地通到后院。就在这儿出现了一栋18世纪风格的小巧别墅，像是小贵族或是富商的消暑小屋，有着莫扎特和海顿那个时代最爱用的黄色砂岩和美轮美奂的铁栅栏。

走进去，来访者就到了一个空旷的大厅，有楼梯通到楼上。施瓦兹瓦尔德家的厨子玛莎就站在楼梯口。她是赫姆和吉妮亚的养女，也是楼下的总管。玛莎娇小可爱，有着愉悦而白净的脸庞，一头乌黑动人的秀发。她和善地主动亲吻每一个客人，然而那些害羞的少年却不在此列。他们必得先亲吻她，她才会回吻。玛莎帮大家挂好帽子和外套，并告知楼上已有哪些人，以及谁还未抵达等。爬了十阶后，就到了一层楼中楼，这些楼梯分别向两边延伸，到了上方才又交会。另一个女仆，也是他们家的养女——米策，就站在楼中楼等候。

她和玛莎一般高，金发碧眼。玛莎只能算是漂亮，米策才是美丽的女子。这两个女孩在他们家待了好多年，在第一次世界大战之前，一直跟着赫姆和吉妮亚。她们俩15年后看起来还是和明信片上的农家女一样可爱。米策倒是一视同仁地亲吻每一个来访者，包括那些腼腆小子。她有着动人的大眼睛，民间故事说，这种眼睛是女性之美的极致，因此14岁少年被她一亲，也不觉得害羞了。听米策说话是一大享受——她总是

对我母亲说："卡罗琳，你今天实在是太美了。"或是跟我说："彼得，你不是喜欢库伯兰的音乐吗？男高音罗斯温吉今天也来了。等会儿，他会表演一下，我已经要求他为你唱几首库伯兰的曲子。"再走个15阶左右就到楼上了，安妮特就站在那儿。

如果说玛莎漂亮、米策美丽动人，安妮特则是真正的绝世美女。她身材修长、眼珠有金色的亮点，是我这一生所见最优雅、最懂得穿着打扮的女人。比较起来，玛莎友善，米策平易近人，安妮特总是与人保持距离，像是浆过的浅绿色棉布。她从不和任何人亲吻，而是用力地像是男人般地握手。她的声音甜美，有如长笛般，也会告诉你赫姆现在是否正在打台球，可以见他，或请勿打扰；或是他正在下棋，如果要见他，必须等到棋局结束。安妮特还会告诉你，现在活动进行得如何了，谁正坐在吉妮亚旁的表演者位子上。然后，马上请你进去，并带你就座。

我实在想在外面多留恋一会儿，不愿马上就被请进去。安妮特不仅是个美丽的可人儿，听她说话更是一大享受。此外，她还是个不折不扣的奇女子——父亲是陆军副元帅，在旧奥军队只有皇太子才能担任这个职位。安妮特就跟我母亲一样，在吉妮亚登招生广告的第一天就马上申请入学，是吉妮亚的第一届学生。当时许多军方将领的女儿都是吉妮亚的学生，这点不足为奇，因为旧奥的军人并不是"贵族"，更非所谓的"上流社会"的人，就像英国简·奥斯汀那个时代的陆、海军军官。在她的作品《劝导》（Persuasion）中多有着墨——他们近乎士绅，但算

是中下阶级。当然，如果晋升至主将级的官阶，可以尊为贵族，但仍不算是真正的“贵族”，只是维也纳人一种无关紧要的称谓罢了，正如当时咖啡屋的小弟，只要看到穿着大屁股礼服的客人都叫“爵爷”。同样地，在政府机关做了10年事的公务员以及到了退休年纪、没倒闭过或只倒闭一次的银行家等，都可以得到这种尊称。

真正的贵族在19世纪50年代就不再担任军职了，因为那时平民，特别是犹太人开始在军方担任要职。因此，要伯爵或是王子向平民将领敬礼，或对犹太人说声“遵命”，是不合法统的。此外，军方根本就没有钱，这些军人都是靠子女吃饭的，因为军官之女通常都嫁不出去，而且只能担任初级学校教师或是教钢琴。

很多美国人看了理查德·施特劳斯（Richard Strauss）生平所作最后一出歌剧杰作《阿拉贝拉》（Aradella）（完成于1930年或1932年）都认为是出闺房闹剧，但对老一辈的奥地利人而言，他们还清楚地记得战前发生的事，因此剧中那一幕——军官要求小女儿女扮男装，好让姐姐们先钓到金龟婿，不是闹剧，而是残酷的现实。对这些军官之女来说，施瓦兹瓦尔德学校可使她们在专业领域一展所长，不至于沦为没人要的老处女教员，因此无不跃跃欲试，想进这所学校，她们的家长也大表赞同。

因此，安妮特是陆军副元帅之女，并不值得大惊小怪。然而，她日后的成就却是不同凡响。施瓦兹瓦尔德学校的毕业生进入大学后，大多

研究医学、文学、社会工作或是教育，安妮特则是奥地利史上第一个攻读经济学的女人。那时，约是在1906年，奥地利经济学派

的声势可说是如日中天。当时，这个学派的重要人物，如维赛尔（Wieser）、柏姆－巴维克（Boehm-Bawerk）以及菲利波维奇（Philipovich）还在人世，而且尚在任教，他们的弟子也很优秀，经济学家米瑟斯(Ludwig von Mises）就是安妮特的同学。但是大家都公认安妮特是超级明星，不管在理论还是数学分析上她都展现了过人的天赋。就连米瑟斯都承认安妮特更胜一筹，这位经济学家可不是女性主义者，也不是过于谦卑。多年以后，在20世纪50年代，米瑟斯已经上了年纪，更是非常出名的人物，我们俩是同事，都在纽约大学任教。不过，我们不常见面。他认为我“离经叛道”，背离了真正的经济学。他这么想，当然是有理由的。

有一天，我们一起搭电梯下楼时，他转身对我说话：“你认识安妮特吧，不是吗？如果她是男人，有条件继续研究的话，她一定可以成为自李嘉图（李嘉图（David Ricardo，1772—1823）：英国经济学学者、英国古典政治经济学的代表，主张自由贸易，反对谷物法，并提出劳动价值论。）以来最伟大的经济学家。”

可惜她不是男人，也没有人支持她继续研究。毕业后，她只能担任研究助理。身为女人的她，是不可能得到什么学术地位的。还好，因为女性研究人员“所费不多”，商业博物馆和财政部金融、财政研究部门等

公家单位还愿意延揽她们来服务。此时，吉妮亚的学校日益蓬勃，正需要一位行政管理人员，安妮特不但成为吉妮亚工作上的最佳伙伴，而且也是她的密友。第一次世界大战爆发后，赫姆是奥地利最高财政首长，安妮特则是他最得力的助手。在这方面，安妮特的贡献颇大，只有她能使赫姆的火气降下来，让脾气暴躁的他有效率地处理事件，并使他的想法付诸实践。后来，吉妮亚开始进行公益活动，安妮特涉入的程度也越来越深。

之后，安妮特和赫姆成为一对恋人。

战争结束后，安妮特获得两个非常重要的工作机会。一是在新成立的奥地利国家银行担任研究部门的最高主管；这种待遇对女人来说，可说是空前绝后，以前当然没有女人得此殊荣，之后也很少。大约到50年代左右，才有两个女人得到类似的职位：她们是我教过的学生，一个在纽约的联邦储备银行，一个在菲律宾的联邦储备银行。另外，中欧有一家大型企业集团也希望安妮特去当他们的财务副总。同时，赫姆也决定与吉妮亚离婚，并向她求婚。不过那两次工作机会和赫姆的求婚都被她拒绝了。她之所以放弃工作机会，是因为决定和赫姆一起生活，而拒绝和赫姆结婚是因为，她不想让吉妮亚难堪。其实，吉妮亚也答应离婚，这桩婚事还是这位元配提出的。

安妮特还是搬进赫姆家，在顶楼侧翼的房间住下。她依旧是吉妮亚的密友，也是吉妮亚所有活动的执行者，不管是学校行政、儿童营，或

是吉妮亚避暑别墅都少不了她。

这些事迹足以使她成为传奇人物，而对于一个少年来说，她更是令人好奇。还有，听说她是双性恋者。安妮特除了住在赫姆家，在几条街之外还有一栋公寓，就在那儿和一位知名女艺术家同居。她是这么奇特而美丽，难怪当时还14岁的我想在她身边徘徊，恋恋不舍。

然而安妮特总是直接把客人带进沙龙，引领他们就座，通常都是从后面的位子开始坐。

从历史上来看，沙龙有两种。最原始的一种是由路易十四时代的巴黎才女所创，由女性来管理，里面的表演者和主讲也都是女人。还有一种沙龙是亨利·詹姆斯在1880年和1890年在伦敦流连忘返时形成的。这种沙龙形式似乎是伏尔泰的夫人所创，地点在日内瓦湖上一个宁静休闲处，主持人是女性，却以知名“男客”为主角，正如瑟雷夫人力捧约翰逊博士一般。直到2 0 年代初期，瑟雷夫人还一直为他进行这样的活动。

但是，吉妮亚的沙龙不属于以上所述的两种，而且让我大惑不解。多年后，一直到我看到电视节目上的脱口秀，如《面对媒体》（Meet the Press）或是《约翰尼·卡森秀》（The Johnny Carson Show），我才恍然大悟。当然吉妮亚的大厅没有电视摄影机，然而若吉妮亚邀请某位客人和她一起坐在那张有靠背的长椅上，这个人就知道他已经“上镜头”了。吉妮亚就是女主持人，而且是我所见过做得最好的。她从来不

会使“特别来宾”感到羞辱，总是亲切而体贴地设法让大家看到这人最精彩的一面。但是，若是来宾乏善可陈的话，她也知道如何让他下台。

这位特别来宾的背后总有许多“配角”和他配合，这些人可不是泛泛之辈，他们仔细聆听、发问，并为现场制造轻松的喜剧效果；来宾犹如主唱者，这些配角就是“和声”。就和许多唱和声的人一样，这些人通常是“壮志未酬”，未能扬名立万的人。比方说，其中有一个是自动推进器工程师，他在1910年左右完成了这件大发明，我想这是一种电动启动装置。但是，在他准备申请专利时，却被可恶的美国人抢先了一步。于是，他就成了一个“不得志”的天才。还有一个是专门研究北欧语言的学生，他准备写一本书，造成北欧语法的革命。但是，他却忙着和赫姆下棋，并研究布棋的奥妙，以至于没有时间写成这本书。另外，有位奥国将军的三个孩子也在其中——两个男的，还有一个非常美丽的女儿，他们是相当激进的“左派”分子，而且幻想成为作家，不过在现实生活中，只能当个小记者。

这些阵容强大的配角责任重大，他们必须提出精彩的问题，鼓励主角说下去，并带动整个谈话的气氛。这些配角还包括旧时的自由主义者，大多数是大学教授以及他们那热衷于战前宗教改革的夫人。首先我要提到的就是拉德马切尔（Ｌudwig Rademacher）和他的太太利齐。他们不是奥地利人，而是德国的新教徒，有好几代的祖先不是大学教授就是牧师。拉德马切尔曾在维也纳大学担任过古典神学讲座，可说是正义

的化身。他坚守俾斯麦德国之前的基本伦理，后来搬到奥地利，大抵是因为对“帝德”（the Germany of the Kaiser）深表不屑。赫姆来到维也纳时，拉德马切尔已到了退休的年龄，但他还是奋力地抗拒纳粹，后来更被监禁在集中营里，所幸最后得以保住一条老命。第二次世界大战结束后，他已是七八十岁的老人了，还重建了奥国科学院以及维也纳大学。

接着，我们来谈谈那些上场的“明星”，他们很少是“名人”。吉妮亚正如一流的电视或广播节目制作人那样，了解一个道理：并非名人皆可上脱口秀，然而一旦上了脱口秀，就可成为名人。

我曾在吉妮亚的沙龙里见过托马斯·曼（Thomas Mann）。那天，他的表现可说是叫人倒尽了胃口。那时的我，大概是16岁，而托马斯·曼虽过几年才拿到诺贝尔奖，却已是家喻户晓的“大作家”。他在沙龙朗读自己写的一篇故事《失序与早来的忧伤》（Disorder and Early Sorrow）。大家当然都读过了，我们这一辈的年轻人无不对文中流露的那种矫揉造作和降贵纡尊深恶痛绝，里面还充斥着我们现在所说的“通俗心理学”。我们这种态度使托马斯·曼大为不悦，不过更糟的还在后头呢。他不是当晚的“明星”，那一晚坐在吉妮亚旁最受瞩目的却是个20来岁的女孩。她也是施瓦兹瓦尔德学校的毕业生，在美国东部一所知名的女子学院做了一年交换学生。我们本以为对美国的教育了解得相当多了，但是她的报告——美国年轻人求爱、约会、对异性的爱慕之情以及故意“滥交”的情形，真是让我们大开眼界。“性”在当时的维也纳来说，

已是完全放任、自由，但比起美国，仍有不及。

接着，吉妮亚转向托马斯·曼，请他评论一下这码子事。他以一个传统的、受过教育的欧洲男性的角度，振振有词地论述美国人的“因循守旧”。

“嗯，我不确定是否如此，”吉妮亚说道，“毕竟我看过不少10来岁的年轻女孩。该来的还是会来，我们在'性'方面虽是完全开放，完全不设限，但在那个年纪还是会遭受挫折和痛苦。美国人有计划地这么做，也许可以减轻不少痛苦。”托马斯·曼博士很快就离开了，而且再也没有回来过。

吉妮亚沙龙里的人，都有希望成为“明星”。我在十四五岁时，第一次登上了吉妮亚身旁的“表演者宝座”。那个年纪进沙龙也许还算太小，不准进场呢，不过我还是去了。那次，我只过了几分钟的“明星瘾”——在某人论述后，我问了一个问题，于是吉妮亚说：“我听不见你说的话，你何不来这儿坐在我旁边，告诉大家你的想法？”所以，我就“上台”了。

几年后，在我高中毕业的前一年，也是即将远离维也纳之前，我又去了吉妮亚的沙龙。我迟到了，于是向大家道歉，并解释说我一直在图书馆查资料，准备一篇大学入学要考的论文。吉妮亚问我：“你在写什么呢？”她对每一件事都很好奇。

“我的题目是巴拿马运河对世界贸易的影响。这个运河10年前才通航，还没有人研究过这个课题。”

“真是有趣，”吉妮亚说，“过来吧，坐在我旁边，跟大家报告一下吧。”

然后，她又提高声调，加了一句：“赫姆，安妮特，你们两个也过来听听彼得·德鲁克发言。或许你们会认为他研究的东西颇为有趣。”

说完了之后，赫姆开口了，他声如洪钟，这些话语让我一生受用不尽。

“在处理统计数字时要记住：绝对不要相信这些数字。不管知不知道这些数据是谁提出的，都要怀疑其可靠性。过去，我管政府的出口统计数字管了12年，这点我再清楚不过了。”

安妮特看到我惊讶的神情也说话了，其声音如长笛般轻柔。

“你不是说没有人出版过这方面的研究成果吗？”我点点头，“那么，你非得把这论文出版不可——这里有一张期刊的名单，或许你可以投稿给他们。”

明星中有一些是业余的，或是偶尔来做客的，还有几个则是“固定的”沙龙明星，所到之处，不管是在维也纳或是吉妮亚的湖上沙龙，都会引起一阵旋风。我印象最深的有两个：一是毛奇伯爵，还有多乐丝·

汤普森。

毛奇是普鲁士军事英雄的曾孙，后来成为德国对抗纳粹的精神领袖，并设法在1944年暗杀希特勒，也是纳粹恐怖最后的牺牲者；而汤普森女士则是美国20世纪三四十年代最有影响力的专栏作家。这两位都具有吉妮亚最欣赏的“明星特质”——才智过人、独立，而且有着教人目眩神迷的容貌。他们两人都很高、头大如狮——毛奇黝黑，汤普森则是亮丽的金发美女，皆有不同凡响的魅力，是天生的赢家和领袖人物。他们和施瓦兹瓦尔德家的要员玛莎、米策和安妮特一样，都是美的象征。赫姆和吉妮亚有自知之明，这点是他俩永远比不上的，也就是超越肉体的外在之美。

赫姆树敌很多，这些对手都认为他是重量级的人物。反之，吉妮亚却常常被小看了。她是个“大忙人”，她自己也承认。她这个人不仅不够圆滑、粗犷，凡事过于认真，常常分不清什么是幽默、什么是滑稽；她更是个不甚敏感的人，但是，这种迟钝却是一种很大的力量，任何的嘲弄和批评都伤不了她。纵使面临令人困窘的情况，羞得让人想在地上找个洞钻进去，吉妮亚还是无动于衷，她是个从不害羞的人。

记得有一回吉妮亚办的活动，就使我羞得无地自容。那次她发起了帮助老人的运动，却名之为“救救老古董”。“老古董”在德文中指的是那些已到风烛残年，快走到人生尽头的人。第一次世界大战后的老人，经历了饥饿和通货膨胀的摧残，的确十分需要援助，而不管是政府或私人

的公益活动都没有帮助他们的计划，因此吉妮亚这个构想实在是不错。然而，在吉妮亚宣布活动开始之时，却没有几个“老古董”肯前来登记，因为这些老人宁可自力更生，也不愿接受援助；此外，“老古董”一词引人注目，也使得老人裹足不前。

然而，吉妮亚还是想出了一个绝佳的点子来进行这个活动。她把所有维也纳的少年都动员起来，叫这些十二三岁的孩子到各处去找“老古董”，然后向救世军总部报告这些老人的姓名。之后，施瓦兹瓦尔德学校的女学生就会带领着一群高中生去这些老人的家中访问，看看他们需要什么帮助，并完成任务，比方说帮这些老人做家务等。为了使参与这个活动的少年热衷于这项工作，吉妮亚还创办了《老古董通讯》这份刊物，并公布每周拉到最多“老古董”的冠军少年。找出这些“老古董”，要比当时流行的收集橄榄球明星或电影明星的卡片来得有意义，因此我们这一群13岁的孩子一齐冲到外面，“猎取”那些需要援助的“老古董”。

我找到一家三姊妹，是过世已久的军官之女，她们的母亲以前跟奶奶学过钢琴，也过世了。因此，这三姊妹可说是和我母亲同一辈的，而非老得不能动的“老古董”。这三姊妹其中之一是我的钢琴老师，另外两个则在初级中学教书。她们受不了我的“纠缠”，终于同意我把她们的名字报上去，我也就得以在《老古董通讯》上大出风头。不料过了一个月，我们都受邀去参加这三姊妹之一的婚礼。即使是一个没有人生经验的13岁少年都看得出，这场婚礼是拖到了“最后一刻”才举行的，因为没

有几天，这个“老古董新娘”就生了个健康的娃娃。在这几个礼拜，我们都被笑惨了。这个“救救老古董”的活动原本立意甚佳，至此成了众人的笑柄。

吉妮亚的反应却十分简单：“下一步该做什么？”别人批评她“没有原则”，她却完全不当一回事。她在教育蔚为风潮之时，也就是教育家杜威和蒙台梭利的时代创办了学校，没有依据什么教育理论，更认为这些理论根本没用，她说老师教得好才是最重要的。创办学校对她而言，只是一种手段，目的在于为女人争取平等。

我想，吉妮亚极为重视考试课程。如果大学入学考试包括编篮子以及占星术，吉妮亚一定会开这些课，而且一定教得很好。同样的，她并不信奉什么有关政治或社会的“主义”。当然，自从她在苏黎世求学开始，她一定接触了不少理论，因为苏黎世正是所有理论的中心，从马克思主义、无政府主义到人神合一的通神学以及犹太复国主义等一应俱全。但是，她只对特殊的公益活动有兴趣，并很重视结果。

在1932年左右，吉妮亚已远离“社会活动”一段时间了，这时她却被卷入公共辩论之中，成为曝光率颇高的公众人物；她虽厌恶如此，但也由不得她。当时，中欧最具影响力的企业家，也就是一个定居在维也纳的捷克企业集团领袖，和其纺织工厂工会发生冲突。这个企业家认为机不可失，此时正可一举消灭工会。在这不景气萧条之时，库存量还很多，因此企业不怕劳工进行长期罢工，因此相形之下，工会的力量可谓

较为薄弱。然而，即使屈居下风，工会还是觉得要发动攻势。这些在捷克的工会成员皆以德语为主要语言，是由保守的社会民主党领导的，工会还遭到纳粹的破坏，而纳粹之所以攻击工会的借口是，工会领导者主要是犹太的社会

主义者，老板也是犹太人，因此那些工会首领会出卖劳工。在这种情形之下，工会就觉得非诉诸行动，进行罢工不可。

吉妮亚知道这个事件后，大动肝火，她认为3万名劳工为了骄傲、虚荣和权力抛下工作，实在是不负责任的行为。她想，得有人出面调解，于是就去跟双方说，他们应该如何如何。她最后赢得许多企业家、工会领导人、报界以及政治人物的支持，使得劳资双方终于坐在谈判桌上，签署她一手规划的协定。

然而，却没有一个人感谢她。后来，劳资双方都指责她，说她害他们“违背自己的原则”。有个年轻记者在探访她的时候问道，强迫劳资双方放弃自己的原则，是她所乐意的吗？她的感想如何？她简单明了地答道：“对于叫别人做牺牲的原则，我实在不敢恭维。”在这个一切追求绝对的时代——不管是教育、心理、生态、经济、政治或是种族方面，都在歌颂“牺牲精神”，以追求“多数人的福利”的时代，吉妮亚这么说，简直是异教邪说。不过，被斥为异端的吉妮亚，到底还是个举足轻重的角色。

为什么我们会觉得赫姆和吉妮亚这般不同于凡俗？说起来他们实在是有趣的人物，或许行为夸张、奇特，更常犯了度量狭小的毛病，但是他们一点也不神秘，的确是属于这个世间的真实人物，而且一点污泥都沾染不上他们的身。和他们亲近的人听到有人批评他们，或是取笑他们，或许皆不以为然，但还是觉得有种奇诡、不安的气氛围绕着他们俩。就是这种潜藏的诡异之感让我很早就体会到，我可以以他们为主角写一本小说，但永远捕捉不到他们的真面目。

直到多年之后，我才在梦中找到答案。瑞典作家拉格洛夫（Selma Lagerloef）写了一个儿童冒险故事《尼尔斯历险记》（Nils Holgersson)，不但引人入胜，而且让人对瑞典的历史、地理留下深刻的印象。早在童年时，我就对这本书爱不释手，前前后后不知读了多少遍。至今，我虽没去过几次瑞典，却自认比任何人都了解这个国家。

这本书中有一段特别吸引我，那就是瑞典版的亚特兰提斯古神话——一座沉没大陆的故事：有个水手在船触礁之后，发现自己身在海底的一座沉没之城。骄傲、自大和贪婪是这座城没入大海的原因，而里面的居民所受的惩罚就是永世不得安息。每到星期天，钟声响起，大家都到奢华的教堂做礼拜，为的就是希望一星期的其他六天都可以把上帝抛在脑后、互相欺诈，以不存在的货品做交易。这些人穿着华丽的古装，互相争奇斗艳。其实，这已是座死城，而那些人也没有生命了。这从阳世而来的水手，目睹了一切，顿时目瞪口呆，但他也知道要小心不被发

现，不然也会跟他们一样，变成行尸走肉，永远见不到陆地和阳光，享受爱情、生命与死亡。

读了这故事之后几年，大概是在10岁的时候，我做了个梦，梦见我就是那名水手。那座奇异的城市叫我目眩神驰，但又胆战心惊，生怕因服装不同，被人识破而引起大家的叫嚣，遭来追捕。但是我实在太想看看那些居民的样子，我想，若没有人注意到我，说不定可一窥他们那宽边帽下的容颜。但是，突然间，有人转过身来，瞪着我——就在这一刻，我从噩梦中吓醒了。

长大之后，这个梦境就很少出现了。自我移居美国后，更是再也没有做过这样的梦了。但是，10年后，约在第二次世界大战结束后几个月，听说好多好多人都死了，幸存者此起彼落地从灰烬中爬出，我又做了一次那样的梦，但这梦境却有不同的结局。就在半梦半醒之间，我突然看到那宽边帽下的面容——啊，是赫姆和吉妮亚！

介于两次大战中的维也纳，以及全欧，都对“战前”充满着迷恋。只有赫姆和吉妮亚得以回到那个时代。他们的沙龙就是已没入大海的亚特兰提斯，他们已逝，却无法真正地死亡。这就是他们吸引人的地方，也是他们令人觉得奇异又骇人之处。

在20世纪20年代和30年代的维也纳，倒是很少有人会缅怀古老的奥匈帝国。大多数的人都同意奥地利作家穆西尔（Robert Musil）的说

法，称战前的维也纳为“卡卡尼亚”（Kakania），也就是“贵族的”之意。“卡卡尼亚”是旧奥匈帝国官员的简称“K ＆ K”，原为Kaiserlich ＆ Koeniglich，指“皇家贵族”之意。穆西尔所著《无品之人》（The Man Without Qualities）一书，今天虽已被人遗忘，但在30年代初期的维也纳可真引起了一波文学风潮。然而，这“卡卡尼亚”中的“卡卡”也是奥地利的童言童语，指的是“粪便”,因此“卡卡尼亚”又成了“粪屎之地”,然而那“尊贵的战前”可是衡量一切的标准。

比方说，在20年代初期，维也纳歌剧院是由两位伟大音乐家所指挥，也就是沃尔特（Bruno Walter）和施特劳斯。后来，他们都被迫下台，就是因为他们的风格不像“战前的”马勒。后来的继任者顶多是平庸之辈，或者懂一点马勒那种形式主义而已。和马勒同一时代的歌唱家也老了。比方说，有一位丹麦男高音罗斯温吉（Helge Roswaenge）（他也是赫姆和吉妮亚的朋友）每回到歌剧《罗安格林》（Ｌohengrin）或《纽伦堡的歌手》（Die Ｍeistersinger）中客串演出时，总是佳评如潮，但他却无法得到一纸合约，就是因为他和战前的风格有点儿差异。

还有一件事：维也纳保守派政府为了安抚德国国家主义者，赢得他们在国会的支持，曾宣称维也纳大学不得让任何犹太人做正式的教授，然而事实上却让一个能力平庸、才学相当浅薄的犹太人取得了这个教职。他从未出版过任何东西，说起来是个相当差劲的老师，他的幸运只因他的父亲是“战前”大名鼎鼎的教授，他后来继承了父亲的全套讲义，

因此得以顺利踏入维大。以反对犹太人著称的部长在国会上遭到质疑时，居然声称“这样我们就有'战前的'学者了”。

在我们住家附近，有一家大型的美食店开业了，里面卖的酒、蜜饯、乳酪和香肠等都和一些高级昂贵的店同一个品牌，价格却便宜多了，不但近，而且可以免费送货。因此，邻近的妇女常常惠顾，而且非常满意他们的服务，但若“有人同行”的话，她们还是会到城里较为昂贵的店去买。她们的丈夫会问：“明明是一个牌子，为什么要大老远地多花好几个小时去城里挑？更别提多付了冤枉钱！”这些夫人的回答是：“不过，他们保证有'战前'的品质啊！”

每次我需要一套“像样的”西装时，我母亲就带我到圣斯蒂芬大教堂对面的大型“战前”男士服装店。最后，这家店的伙计总会从柜台倾身过来，在我们耳边轻轻地说：“我们还有几套有'战前'品质的西装，这是特别为了像您这样的'战前'贵客保留的。”然后，他就展示一些和方才看到的一模一样的西装给我们看，不过标价是原来的一倍半。

这种对于“战前”的迷恋，并不止于琐事，也不是只发生在奥地利而已。在20年代，经济与社会统计学开始勃兴，原因就在于拿当代与“战前”相比，不管是谈到马铃薯的产量（“差不多和'战前'一样”），还是暴力犯罪的数目（“哎，许久以来，大多数国家都不及'战前'的标准，直至纳粹兴起，这种情况才得以挽救”），以铁路运送成吨的邮件也是如此。“战前”像一股四处弥漫的瘴气，使得人人瘫痪，所有的思想和想象

力也都为之停滞。对“战前”的迷恋也可解释纳粹兴起之因。

我在1939年出版的《经济人的末日》（The End of Economic Man）一书中谈到，直到第一个国家被纳粹拿下，大家才惊醒，之前纳粹的魔力几乎无人能挡。我想，我是第一个指出这一点的，后来，陆陆续续又有许多学者证明了，如《柏林日记》（Berlin Diary，1941）和《第三帝国的兴亡》（The Rise and Fall of the Third Reich，1960）的作者夏尔（William Shirer），以及近来卢卡斯(John Lukacs）的巨著《最后的欧战》（The Last European War，1976）。纳粹是令人作呕，但是在一切“回归过去”时，套用飞行家林白（Charles Lindbergh，1902—1974）的话，纳粹却是一股来势汹汹的“未来的浪潮”。

在我还是个青涩少年时，已本能地想要逃避“战前”。我确信这就是我很早就决定要尽快离开维也纳的原因。然而，在欧洲其他地方，“战前”还是一样阴魂不散，直到1937年我到达美国后，才得以远离“战前”。但是，当时的美国还是存在着一种“之前症候群”（“pre”syndrome），所谓的“经济大萧条前”就是衡量的标准，但主要还是运用在经济上，如钢铁产量、就业率以及股价等，在其他方面，美国的“新政”正在前头等着呢。罗斯福总统最伟大的成就即是避免“经济大萧条前症候群”继续蔓延而瘫痪了美国的想象力，不像意志和远见都已被“战前”消磨光了的欧洲。我想，这也就是我那亚特兰提斯之梦为何在我横渡大西洋之后就消失了的原因。

当然，“战前”是无法定义的，似乎没有任何人、事、物可以触及，就连马铃薯的产量也无法和战前相比拟。唯一的例外就是，赫姆和吉妮亚。他们所成就的，如吉妮亚的沙龙，好像是天真的虚幻小说。在穷苦犹太人住的波兰小镇，亦即赫姆和吉妮亚成长的地方，一定有人向往那“西方之都”——想象那自由开放的时代和文化陶冶的都市，如维也纳、柏林或巴黎所代表的“人间天堂”。这样的“战前”，没有残酷的经济现实。事实上，在吉妮亚的沙龙，未曾出现过任何一个商人。在“战前”的天堂里，犹太人和非犹太的异教徒和平共处，相安无事，正如吉妮亚沙龙里那些客人的表现。在“战前”，没有畸形足，没有皮肤松弛下垂、又矮又胖的女人，只有吉妮亚沙龙明星那过人的才貌散发的光芒，如安妮特、毛奇伯爵以及多乐丝·汤普森等。

希特勒在1938年大举入侵奥地利时，使得“战前”灰飞烟灭，永远走入历史。就在纳粹入侵的几个星期前，吉妮亚发现乳房有个恶性肿块，她完全不动声色，自己安排到哥本哈根做个演讲，好悄悄地进行乳房切除手术，并在那儿的医院静养。之后，她再也没回到维也纳，而是去了苏黎世。很快地，赫姆也过去和她会合。那时赫姆已退休15年，老迈得几乎神志不清了，但他还是名列为纳粹的“通缉要犯”。赫姆从前有个同事因为贿赂而被起诉，后来因为赫姆的帮助才获救。然而，这个人后来却成了纳粹在罗马尼亚最残酷的刽子手，并公开宣布赫姆是个“危险人物”。安妮特的父亲，也就是那位陆军副元帅，几个星期前刚过世，于是安妮特利用自己父亲的护照，帮助赫姆出境，逃到瑞士。

就在那一年，赫姆和吉妮亚都撒手人寰。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　怀恩师

我见识过许多一流老师的教学风采，也见过几个相当伟大的老师。然而，在教过我的老师当中，我认为一流的只有两位，也就是我小学四年级的老师——埃尔莎小姐和苏菲小姐。她们不仅称职，更是杰出的教师。然而，她们还是没有教会我该学的东西。

埃尔莎小姐是校长，也是我们的导师，每星期有6天，一天4小时都有她的课。我们星期六还是要上课，只是可以比平常早放学而已。9月，学年开始时，埃尔莎小姐告诉我们，一连两三个星期都要进行测验和考试，看看我们学习的成效如何。听来虽然可怕，其实挺有趣的——她要我们为自己评分，并和同学相互打分数。考了三个星期后，她和我们个别会谈。

“来，坐在老师旁边。告诉老师，你觉得自己在哪些方面表现得比较好？”

于是，我告诉她。

“现在，再说说你表现得不好的地方吧。”

听了我的回答后，她说：“是的，你的阅读能力不错。事实上，像你这样的书虫不必在阅读上下工夫了。我也不准备帮你安排阅读方面的作业，只要继续读你想读的东西就可以了。只是，彼得，你要注意，阅

读光线要充足，不要让眼睛太劳累。有时，你认为老师没看到，就把书放在桌子下，偷偷地读。这样不好，书本要放在桌上读。我要把你的座位调到大窗子旁，这样光线就不至于太暗。你的拼字不错，因此不必再加强练习了。记住，遇到生字时，一定要查字典，不知道的时候，不要乱猜。还有哟，”她又加上一句，“你还有一个长处没说到，是什么，你知道吗？”我摇摇头。

“你的作文写得不错。不过，还要多练习。不是吗？”我点点头。

“好了。我们现在可以拟定目标了。每个星期，你必须交两篇作文，一篇自由命题，另一篇由老师决定。此外，”她继续说，“你低估了自己的算术能力了。你的算术好极了，因此老师决定，在这个学年中，你应该学会中年级所有的算术课程，也就是分数、百分比和对数。你会喜欢对数的，对数实在是很巧妙。然后，你就可以准备学习高年级的数学，也就是几何和代数。”

以前教我算术的老师常常骂我，因此我总以为自己的算术很糟，听了埃尔莎小姐的话，我不禁大为惊讶，因此跟她实话实说。

“当然啦，你的算术成绩不好。但是，原因不是你不会，而是太粗心，而且不检查。你犯的错误并不比别人多，但是却没注意到。所以，在这个学年，你要学会检查。为了确定你做好这一点，你必须要检查自己那一排以及前一排小朋友所做的题目。还有啊，彼得，你的字迹，不

只是如你自己说的'很差'，简直是丢脸。我班上的小朋友不可以有字写得这么难看的。字迹潦草实在很不好。你喜欢写字，不过没有人看得懂你的鬼画符。这是可以避免的，你可以学着写一手像样的字。在这个学年结束后，你的字迹就可以像这样——”她撕下两张纸，放在我面前。一篇是我写的作文，第一行虽然写得不很好，还清晰可读，第二行之后，就潦草得令人无法辨识了。另一篇跟前篇相同，一字不差，但通篇都像第一行，清清楚楚的。

埃尔莎小姐指着第二篇作文说：“这就是你这个学年努力的目标。你也可以写得像样一点，但是，不要模仿老师的笔迹哦。”我实在猜不透，她怎么知道我心里想的？

“每个人都有自己的笔迹。瞧，这就是你的风格。”

“同意吧？”我表示赞同，她继续说，“我们把这一切记录下来。这样，你和我就很清楚你要做的事。这些是你的练习簿，每个月一本，我的桌上也有一套完全相同的。你瞧，老师没有要你多阅读或做拼字练习，但是，我想你还有时间写下你读过的东西、内容摘要、你喜欢的地方、是否计划重读以及学习心得。像你读得这么多的人都该常常这么做。你也要记录每星期所写的作文，而且每周一定得写两篇。还有，这是你练习做算术的地方，有两个部分：一是测验你学过的加减乘除；另一部分是学习新的，我们先做分数。每个星期都要记载：你希望做到的，以及实际的学习情形。此外，你也得练习写字。每周写作文时，尽

你最大的努力，多写一行清晰可读的字，这样的要求应该合理吧？”

“每个礼拜我们一起检查你的作业。当然啦，有任何问题，欢迎随时问我。好好保留你的作业簿。再过一段时间，如果你要看看老师这边的本子也可以。这样做，对老师也有帮助。班上的小朋友很多，我又得管理整所学校，常常忙不过来。”

每天我们都有一个半小时的美术和工艺课，教我们的是苏菲小姐。她就坐镇在一间东西很多、五颜六色的大工作室里。没有人见过她离开这里。这个工作室，一边是美术教室，有画架、蜡笔、画笔、水彩、陶土，还有一些准备切割、用树脂黏合的色纸，以供手指作画之用；另一边是工艺教室，有着跟我们这些孩子一般大的缝纫机（当然是用踏板的，小朋友莫不深深被这机器吸引），一长排的工具，锯子、老虎钳、钻孔机、铁钻和刨刀等一应俱全。靠工作室的第三面墙则有煮锅、平底锅、炉子，还有一个大水槽。

头三个星期苏菲小姐让我们随意活动，她在一旁，随时提供协助，但从不告诉我们怎么做才对，也不会批评我们。

之后，她对我说：“你好像对绘画或捏陶都没兴趣，是不是？”

“我实在不行。”

“你不是不行。到学年结束前，你应该学会用一点简单的工具。

嗯，做个挤牛奶的小凳子给妈妈用，怎么样呀？”

听了这话，我有点惊恐，结结巴巴地说：“我们……我们家没有母牛。妈妈要这种挤牛奶的凳子做什么？”

“但是，这是你唯一可能做出来的东西呀。”

这么说也有道理，不过我还是怀疑自己是否真做得到。

埃尔莎小姐和苏菲小姐是姊妹。她们家的老二，克拉拉，也在本校教五年级，也就是奥地利小学的最高年级。这三个中年未嫁的老处女可说是截然不同。克拉拉身材魁梧，像是普鲁士精锐部队的士兵——肩膀宽阔、瘦骨嶙峋，且比大多数的男人还要高。埃尔莎只有中等高度、胖胖的，而且不修边幅。苏菲则娇小玲珑，连小学四年级的学生都比她高了。埃尔莎是三姊妹中的老幺，比克拉拉小3岁左右，比大姐苏菲小6岁。我四年级受教于埃尔莎小姐时，她已40多岁。这所学校比起施瓦兹瓦尔德开办的小学和男女兼收的学校要早12年，校长一直由埃尔莎小姐担任。她看来就像个一本正经的老处女教师，十分可笑，身上总穿一种像是丧服的斜纹黑丝洋装——希望这种布料现在已经绝迹了。她全身上下都是黑的，只有颈部和手腕是白的，看起来就像一只大甲虫。她的裙子前面鼓鼓的，臀部的部分却异常得紧，倾身向前，就会发出可怕的声音，好像要裂开了一般。她用黑色缎带系住夹鼻眼镜，这眼镜虽没掉下来过，但总是歪歪的，只有脚下那双有着扣子、款式新颖的鞋子还

算“合宜”。

但是，她还是展现了十足的权威。她可以一边写黑板，连头都不回，一边轻声地说：“彼得·德鲁克，放手！不要抓丽比的头发。”或是，“彼得·德鲁克！是谁允许你随便走动的？马上回到座位坐好。”

我们花了好几个小时辩论老师是怎么发现的。同学中分两派。理性派相信她的手中一定有面镜子，或是黑板的某个地方藏着镜子。于是，我们在黑板的上下左右不断地搜寻，几乎要把黑板拆了，还是找不到。另一派倾向于神秘主义，他们说老师一定有某种魔力，要不，在她脑袋后面，那像老鼠毛、盘绕到头顶的发辫下还有一双眼睛！

她好像从来就不曾检查过我们练习簿上自己打的成绩。但是，一旦有人作弊，练习簿上的成绩总会被更正过来，上面就是她工整流利的笔迹。如果我们继续作弊，就会被叫到前面，骂得狗血淋头。然而，老师总是私下责骂我们，没有旁人听得到。

学期一开始，她已经告诉过我，因为我的阅读和拼字本来就不错，因此她不会再称赞我这两方面的表现。她果然说到做到，顶多只是说：“很好。”或是，“比上星期进步一点了。”然而，若是我们没有改进或增强该加油的部分，特别是本来就有潜力的地方，如我的作文，她就像复仇天使般紧盯着我们。埃尔莎小姐并不是特别喜欢孩子的人，事实上她对孩童并没有多大的兴趣，她注重的是他们的学习。第一天上课，

她就记住了5个小朋友的名字、特色，在一周内，每个学童的长处，她都了如指掌了。

我们不爱这位老师——我想，如果说爱她，对她是一种冒犯，应该说大家都崇拜她。50年后，妇女解放运动者声称上帝是女性时，我一点也不惊讶。我早就认为上帝可能是女的，就像埃尔莎小姐一样——黑丝斜纹洋装、夹鼻眼镜以及时髦的鞋子，这一切一点儿都不会让人不悦。她确实让人联想到上帝（至少这上帝知道我这可怜罪人的优点），不过不像做礼拜时牧师跟我们讲的上帝。

反之，小朋友总是围绕着苏菲小姐。她的膝上常常有着一个小男孩或小女孩。即使是急于表现大人样的五年级学生也会毫无顾忌地在她怀里放声大哭。当然，高兴得意时，他们也会跑去向苏菲小姐报告。她总是轻拍我们的头表示赞许，亲吻我们，给我们一句鼓励或恭贺的话。但是，她却从来不记任何一个小朋友的名字，即使大多数的学生已经跟她学了5年的美术和工艺（她是这两个科目唯一的任课老师）。她一律叫我们“孩子”。我想，苏菲小姐可能分不清眼前是男生，还是女生，反正她也不在意。她的主张在当时颇具革命性——男生都要会缝纫和烹饪，而女生也要学习使用工具，修理东西——因此难免面临家长的反对。例如，有一次她要每个母亲送一双有洞的袜子来学校，让我们学习缝补袜子。她解释道，这样就可以“练双手和眼睛的协调动作”。许多母亲都很生气，写信给她：“我们这种家庭怎么会有破袜子呢？”苏菲小姐则回

答："胡扯，如果家里有个正常的9岁孩子，一定会有破袜子的。"

当时的欧洲，要"好人家"的孩子动手做事可还是新鲜事。从事艺术方面的创作，如果不过分，当然还是可以。女孩子还是要学习缝纫、针线和编织，然而烹饪可就不是"好人家"出身的女孩做的事。一般女主人是不会踏入厨房的，不然有自尊心的厨师就会愤而离去。因此，每一户人家都请厨子来料理三餐。所谓"中下阶级"家庭的定义就是，家中仆人少于两个。不过，学习烹饪对年轻女子来说，虽是件好事，但要女孩，甚至男孩，动手修理什么，那就太过分了。

事实上，女人如果会修补东西，并不是坏事，只能算颇为奇特的行为，当然前提是不缺钱用，不是以此为生。因此，有人听说我的母亲会修水管或修补房顶等，并不会太吃惊，不会觉得不成体统。就男人而言，如果是真正的"嗜好"，也不足为过。法皇路易十六不就会制造、修理钟表吗？（虽然有人说他是脑筋有问题才会做这种事。）大抵绅士不是"用手的"劳力阶级。不过，倒是没有人像中国古代官吏留着长长的指甲以告众人：他们不是做工的。

但是，19世纪的欧洲也相去不远。记得小时候，有一次看到爷爷留下来的西装（他是在1899年过世的，那时母亲只有14岁），我注意到这套衣服除了背心有个表袋，没有其他口袋。奶奶解释说："你爷爷是位绅士。20年前，绅士的后面总是跟着一个仆人，给他们提东西。绅士是不自己动手的。"

苏菲小姐要我们做工艺、劳作，这种奇怪的念头并不是她发明的。事实上，这已经有一段很长而复杂的历史，可以追溯到19世纪初期的一个教学研究家，也就是幼儿园之父福禄贝尔（福禄贝尔（Wilhelm August Froebel，1782—1852）：德国学前教育家，幼儿园创始人，建立学前教育理论，强调儿童自我活动和自发性原则，把游戏作为幼儿教育基础，著有《人的教育》等。）。他的理念之一是，小学教育应包括工艺。结果，在欧洲无法推展，反倒被喜欢和体制作对的人士，如美国的震颤派（Ｓhakers）采用。约在19世纪中叶，这些震颤派回到欧洲，在瑞典进行学校工艺运动。苏菲小姐年轻的时候就是在这儿受训的。虽然她取得了令人刮目相看的瑞典文凭，但女孩拿刨刀、男生学针织还是颇令人侧目。

然而，更令人侧目的是苏菲小姐的外貌。娇小的她看来就像只小老鼠——有着长长的、不时翕动的红鼻子，上唇常有几根散落的硬发，加上一对小得像是两颗扣子、骨碌碌的近视眼。这样一只小老鼠，该是贝尔尼尼（贝尔尼尼（Giovani Lorenzo Bernini，1598—1680）：意大利建筑师、雕塑家和画家，巴洛克艺术风格的代表人物。）或是其他巴洛克时代的雕塑家创作出的吧。她浑身上下包裹着各色薄绸丝巾——淡紫、深红、天蓝，一层又一层飘舞在这间密不透气的工作室里。（这间教室总是关得紧紧的，而且异常闷热，然而埃尔莎小姐的教室，每一扇窗都大开着，天气冷时亦然。）在这个丝巾狂舞的班里，她那低沉的声音却可以盖过一百个儿童的吵闹声。

每星期有一堂课，埃尔莎小姐会和每一个学童单独会谈，讨论上星期的表现和下星期的计划，并看看学习上有无问题，症结何在。但是，在讨论问题之前，她一定会先提到我们做得好而且容易达成的部分。如果任何一个学童有问题，或是某件事想征求她的同意，随时可以去找她。她观察入微，在功课上遭遇困难的孩子，总会突然间发现埃尔莎小姐的眼睛正盯着自己。抬起头时，埃尔莎小姐已经知道问题在哪儿，说道："你忘了跟上来了，"或是"你跳了一页，难怪不晓得课上到哪里了。"除了每周复习和计划课程之外，埃尔莎小姐都让我们自己做作业。

而苏菲小姐总是跑来跑去，不停地在小朋友的身边盘旋，而且绝不会在同一个地方停留太久。她是不用语言教学的，事实上她很少发出声音。她总是先观察一会儿，然后把她的小手放在我们头上，或是轻轻地抓着我们的手，让我们在使用锯子或画笔时，保持正确的姿势。或者，她先一瞥某个小朋友想要画的东西，比方说小猫吧，然后拿出图画纸和蜡笔画出纯几何图形、抽象的线条：圆圆的屁股、颈后有一凹隐处、有着特殊棱角的头部以及构成整个脸部造型的耳朵。即使是像我这样一点都没有美术细胞的，一看就知道是"猫"，然后哈哈大笑。苏菲小姐脸上也露出会意的微笑——这是她表示赞美的唯一方式，但小朋友看了无不高兴得飘飘然。

多年后，我才遇到像苏菲小姐那样伟大的老师，他就是画家纳茨

（Karl Knaats）。20世纪40年代中期，他在本宁顿学院教了两年书。在那两年当中，没有人听他说过一句话。他总是站在学生旁边咕哝着“嗯……啊……哼”，学生就会转过头来，和苏菲小姐的学生一样，露出恍然大悟的微笑，然后就有截然不同的表现。

苏菲小姐和纳茨不同的是，她会讲话，我们也都听过。她的声音极为低沉，吐出的句子总是简短精确：“不要画狗。狗儿最笨了。”或是，“画猫吧。要把愚蠢的人画得好，可不容易。”当然，她的说法不一定是对的。维拉斯格（Velasquez）和戈雅（戈雅（Goya，1746—1828）：西班牙画家，作品讽刺封建社会的腐败，控诉侵略者凶残，对欧洲19世纪绘画有很大影响，作品有铜版组画《狂想曲》、版画集《战争的灾难》等。）就把哈布斯堡和波旁王朝的国王与西班牙皇后画得惟妙惟肖。但是，苏菲小姐说的也有几分道理，走一趟博物馆就知道了。不是有句话说：“就木工而言，最难做的部分就是抽屉，因为抽屉是用来把东西隐藏起来的。”

埃尔莎小姐是标准的苏格拉底学派，而苏菲小姐则是禅宗大师。然而，我还是没有学会她们认为我该学会的东西：我既学不成写一手好字，也仍旧不会使用工具。

苏菲小姐相信，我该可以做一张挤牛奶用的凳子给妈妈。于是，开始动手后，她帮我做了椅座，并在上面钻孔，以接上椅腿。然后，她抓着我的手，让我搞清椅腿的长度，看接上之后，是否能够站稳。她让我

先用棍子练习，然后教我利用斜榫切割。我们一起量了高度后，我就按照和老师一起做的记号小心翼翼地锯。然而，最后那三条腿还是不等长——一支是标准的17英寸（1英寸＝0.0254米。），另一支则是19英寸，第三支只有14英寸。我对自己说："好吧，这下子，妈妈只好去找一只特别矮的母牛。"于是，我准备把三条腿都锯成14英寸。哎呀，锯好后，发现还是长短腿。最后锯成三支奇短无比的腿，但是，还是不等长。

苏菲小姐从未责骂或是批评过我们。她真的伤心的时候，总是坐在那个小坏蛋旁边，握着他的小手，摇摇头。她那一头铁灰色的头发异常浓密，用发夹随便盘绕在头顶上。因此，她一摇头，发夹就会掉落；摇得厉害时，发夹会落到很远的地方，那时她的头发就像瀑布一样，倾泻而下。小朋友看了，无不哈哈大笑，乐不可支地在地上打滚。最后，苏菲小姐也笑了，大家就一齐出动，在教室的各个角落帮忙找她的发夹，让她能再把那头乱发盘绕回去。始作俑者也回去做作业了，通常都会做得很好，至少会比上一次好。

但是，我就是做不来，试了两次，凳子腿依旧是长短不一，第三次再锯，做好后一量，结果各是5英寸、7英寸和9英寸，而且接面的角度皆不同。苏菲小姐却没有摇头。

她转向我，轻轻地带着哀伤的语调说："你妈妈用哪一种笔写字呢？"

“自来水笔。”

她问道：“你确定吗？她不用钢笔尖吗？”

“是的，她讨厌钢笔尖。”

“好，你就做一支小小的鹅毛笔吧。”

多年后，这项作品还是摆在母亲的书桌上，她一次都没用过。这是我拔取火鸡尾部的毛，用铁丝系紧做成的。妈妈和我都很清楚，这已经是我所能做的极限了。苏菲小姐也这么认为。

但埃尔莎小姐就不一样了。她很清楚我的字迹没有改进后，立刻请我的父亲到学校。她从未单独和家长谈过话，一旁总有个孩子。因此，她就当着我的面对父亲说：“德鲁克先生，我有坏消息要告诉您。我知道您之所以让彼得从公立学校转到这儿就读，是因为他的字一直写不好。到现在，他的字还是没有改进，恐怕以后也不会。我建议您——现在就为他申请进入中学就读。”

这话真令人惊异。通常要四年级之后，才能开始申请参加中学考试，这样等于越级就读了，除非表现极为优异，否则难以得到这种殊荣。

父亲答道：“我不明白您说的……”

“很简单啊，”埃尔莎小姐回答，“他唯一该学会的，还是学不会。何必浪费一年的时间，就为了学好写字？何况，他再怎么学也写不好。我知道他现在进中学还太早。不过，他是11月出生的，只要是12月以前生的，都可以申请。考试的主要科目是阅读和算术，彼得的表现都在水准以上。他一定可以通过考试的。还有，”她继续说，“我要彼得直接进中学的原因是，我不想让我的姐姐克拉拉为他烦心。她的健康状况欠佳，又是杞人忧天型的。升上五年级后，导师就是克拉拉，她一样会对彼得的字束手无策。在教学方面，我比克拉拉强过两倍，连我都没有办法，更何况是她呢。彼得只有让她沮丧、给她挫折而已。”

父亲想和她争辩，但是埃尔莎小姐还是占了上风。那年秋天，我成了中学一年级里年纪最小的一个。

然而，父亲还是不肯放弃。过了几年，我的字迹非但没有进步，还越来越糟。于是，他拉着我到一家书法学校，接受密集课程的训练。老师是费尔德曼先生，学校就在老旧市区一条可怕的街上。他在一楼的展示窗里摆着学生写的样本，上书：“这是我上费尔德曼先生的书法课之前写的字。”真是和我的字迹一样惨不忍睹。旁边另有一行字，署名是同一个人，但字迹却是秀丽的斯宾塞草写体或是那写得美轮美奂的花体字：“这是我上过费尔德曼先生的书法课后写的字。”于是我在父亲和费尔德曼先生的面前也写下这么一行字：“这是我上费尔德曼先生的书法课之前写的字。”然后交学费。

我一星期有三天，放学后都必须到费尔德曼先生那儿练字，每回都坐在一张饭厅椅子上写着："这是我上过费尔德曼先生的书法课后写的字。"等我写到一张可以让费尔德曼先生放在展示窗里，足以对照第一次报名时写的字时，课程就结束了。后来，连父亲也死心了。

自从狄更斯的时代开始，欧洲文人都不免回想起自己在中学时所遇见的虐待狂先生或暴君老师，然而在我念中学时，倒没有一个这样的师长。我在这所颇负盛名而且相当传统的中学就读的8年中，碰到的几个老师都相当平庸。在美国人的想象中，这种欧洲中学几乎是圣地。事实上，大部分老师不仅让学生觉得枯燥乏味，恐怕连自己都教得无趣。

在受教于埃尔莎小姐和苏菲小姐之前的三年，我所遇见的老师也是一样乏善可陈。后来，在大学时碰见的老师也只是普普通通。除了小学四年级时的埃尔莎小姐和苏菲小姐这两位，其他堪称好老师的，是我早年工作的两位上司，一位是德国晚报的编辑主管，另一位则是伦敦商业银行界的名人，他们虽然年事已高，但十分睿智。我20岁出头就开始在大学教书了，许多同事都和我的中学老师差不多——不是令人生畏就是能力不足。

或许是因为我跟着埃尔莎小姐和苏菲小姐学了一年的后遗症吧，更正确的说法该是，她们对我影响之深远，已到了无可救药的地步。

我差一点成为一个教员——有一段时间，我极需要一份工作和稳定

的收入，无法挑三拣四。或许，我会就此发现自己还是挺喜欢教书的，而且能够愉快胜任。然而，因为需要钱，以收入多少作为考虑，最后我还是选择了其他工作，比如在商业银行做事，要比当教员赚得多。由于埃尔莎和苏菲小姐的关系，我才明白真正的教学绝不同于填鸭式地要学生把拉丁文法、希腊戏剧或世界历史生吞活剥下去。我觉得那些科目其实还蛮有趣的，这点连我自己都大感意外。事实上，我发现每个学科都有它的趣味。在大学任教时，我教过许许多多的学科，涵盖人文和社会科学各方面，从神学到哲学，包括文学和历史，以及政府、企业管理、经济学和统计学等。

我还是得承认，中学时期的我原本对拉丁文的兴趣不大，我们一星期六天，每天两小时，都得把时间花在这门极度容易而空洞的学科上。而希腊文就不同了，我认为这是种优雅、饶富趣味的语言，老师却教得无聊透顶。原因不是老师差劲，就是学生是不可雕的朽木，所以老师自己都教得厌烦。这时，我往往想起埃尔莎和苏菲小姐。我还记得很清楚，除法就没有罗马历史来得有趣，老实说，实在是挺无聊的。然而埃尔莎小姐觉得有趣，她从来就不觉得除法无聊，而且设法使之变得好玩儿。苏菲小姐亦然，即使我怎么都学不会，她还是一步步地教我如何握好铁锤，笔直地朝钉子砸下去。

在我的记忆中，如果没有埃尔莎小姐和苏菲小姐这两位老师，我这一辈子大概都不想教书。或许，我不会在意让他人厌烦，正如一意孤

行、没考虑到读者反应的职业作家。而我曾犹豫再三的是——是否连自己都觉得无趣？正如我中学时期碰到的老师。

当然，多年后我才仔细地思索这一切。那种感觉是很清楚的。我也晓得，从很早开始我就感知到，我从埃尔莎小姐和苏菲小姐那儿学到的，要比我没学会的那些更重要，这些东西在我心中的地位也是中学老师教导的一切所不能比的。苏菲小姐是没能让我工于工艺，正如最伟大的音乐家无法使不辨五音者成为乐师。但是因为她的教导，使我一生都懂得欣赏工艺，看到干净利落的作品不禁为之欣喜，并尊重这样的技艺。至今，我仍记得苏菲小姐把她的手放在我手上，引导我感觉那顺着纹路刨平而且用砂纸磨光的木材。埃尔莎小姐教给我的是工作纪律与组织能力，有好几年我都“滥用”这种技巧。　进了中学后，一学年中有八九个月我几乎都不念书，只花心思在自己有兴趣的东西上。之后，老师警告我说，如果不被劝退的话，至少也得留级一年。于是我把埃尔莎小姐给我的那本尘封已久的练习簿找出来，立下目标并组织自己的思考。照着这种有计划、有目标的方式，努力几个星期，我就可以名列班上的中上水平；这也是我在二十一二岁取得博士学位的读书方式。那时，我已是一家报纸的资深编辑。自从中学毕业后，我就开始全职的工作了。在准备博士考试时，我几乎没有上过课，却已在教一些法学院方面的课，如契约法、犯罪法或是诉讼程序等，我对这些学科可说是缺乏兴趣，但是想到埃尔莎小姐给我的练习簿，那种计划方式以及表现测评，正如我在小学四年级时拟定的作文计划，那三天的博士考试口试以及论

文写作也就轻松过关。

最后，我发觉埃尔莎小姐和苏菲小姐让我学到：高品质的教导与学习，充沛的活力与乐趣，这些都可并行不悖。这两位女士为我们立下了最好的典范。

直到两三年后，我才遇见另一位真正的老师。在那之前，我几乎要和同学以及他们的父母秉持着相同的信念，也许全世界大多数的学生也是这么认为，那就是学校实在是个无聊的地方，而许多老师更是能力欠佳。我虽没忘怀埃尔莎小姐和苏菲小姐，但对我来说，她们已是神话中的人物了。

我能遇到施纳贝尔（施纳贝尔（Artur Schnabel，1882—1951）：奥地利钢琴家，擅长演奏贝多芬和勃拉姆斯的作品，著有《对音乐的见解》，也是《贝多芬钢琴奏鸣曲集》的编者。）真是三生有幸。当然，我没有资格当他的学生，他只教一些可望崭露头角的年轻钢琴家。我只见过他一次，而且只有短短的两小时。那天，由于他的课程表有点混乱，在阴错阳差之下，使我得以旁听他的课。真正上课的是一个同学的姐姐，她的天赋非凡，而且已经开始其职业演奏生涯了。在20世纪20年代的时候，施纳贝尔并不像后来名气那么大。事实上，他是维也纳人，因为认为维也纳太过“单调”才跑到柏林。在希特勒掌控德国时，他又远走美国，之后才大大出名。

那回上课的头一个小时，实在是再平常不过了。施纳贝尔先要同学的姐姐弹上次指定的作业，也就是一个月前在这儿学过的。我还记得是莫扎特和舒伯特的奏鸣曲。即使我只有12岁，听她一弹，也知道这样的技巧已是非常高深，而她大概只有14岁（那时的她，已经以技巧娴熟闻名维也纳）。施纳贝尔称许她的技巧，请她把某一个乐章再弹一次，然后再针对另一个乐章问问题。他说，某一小节或许可以弹得慢一点，或者再强调一下。这和教过我的那些平凡的钢琴老师可谓无大不同。

然后，施纳贝尔给她留下一回的作业，也就是一个月后要上的，要她先读谱。我再一次发现她的技巧实在是非比寻常。施纳贝尔也说到这一点。之后，他回到前一个月上的课程。

他说："利齐，你知道吗，这两首曲子你都弹得好极了，但是你并没有把耳朵真正听到的弹出来。你弹的是你'自以为'听到的。但是，那是假的。对这一点我听得出来，听众也听得出来。"利齐一脸困惑地看着他。

"我告诉你，我会怎么做。我会把我自己亲耳听到的舒伯特慢板弹出来。我无法弹你听到的东西，我不会照你的方式弹，因为没有人能听到你所听到的。你听听我所听到的舒伯特吧，或许你能听出其中的奥妙。"

他随即坐在钢琴前，弹他听到的舒伯特。利齐突然开窍了，露出恍

然大悟的微笑，正如我在苏菲小姐的学生的脸庞上看到的。就在此时，施纳贝尔停了下来，说道："现在换你弹了。"

这次她表现的技巧并不像以前那样令人眩目，就像一个14岁的孩子弹的那般，有天真的味道，而且更令人动容。我也听出来了，我的脸上必定露出一样的微笑，因为施纳贝尔转过身来对我说："你听到了吧！这次好极了！只要你能弹出自己耳朵听到的，就是把音乐弹出来了。"

然而，我对音乐的鉴赏力还是不够好，因此不足以成为一个音乐家。但是，我突然发觉，我可以从成功的表现学习。我恍然大悟，至少对我而言，所谓正确的方法就是去找出有效的方法，并寻求可以做到的人。我了解到——至少我自己不是在错误中才能有所体认，我必须从成功的范例中学习。

但是，多年后，我才明了自己当年无意中已经发现了一种方法。大概我是在阅读德国犹太哲学家布伯（Martin Buber）一本早期著作时才恍然大悟的。书中提到一位1世纪犹太智者所言："上帝造出来的人都会犯下各式各样的错误。不要从别人的错误中学习，看看别人是怎么做对的。"

自从在施纳贝尔教琴的一角有所顿悟后，我就一直在寻找真正的老师。我不遗余力地在探访他们的身影，观察他们教学的方式，并从中得到无穷的乐趣。我一听说谁是"大师级"的老师，就设法溜进这位老师的

课堂上旁听、观看。若是不得其门而入，也设法问学生，看这位老师是怎么教的，他成功的地方在哪儿。

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

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

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

有些老师是不用语言的，就像苏菲老师。施纳贝尔亦然。然而，同一时代还有两位卓越的音乐老师却很爱说话：过去50年来，在美国最厉害的钢琴老师就是列维涅（Rosa Lhevinne），她上课老是说个不停，很

少做示范；在老年成为美国首屈一指的声乐老师的奥地利女高音勒曼（勒曼（Lotte lehmann，1888—1976）：以演出瓦格纳歌剧而著名的抒情戏剧女高音，1938年移居美国。）也是。

我还看过两位外科手术专家，他们也是难得的好老师，其中的一位也不出声。他就站在总医师身后，看他做手术，从头到尾都不吐一个字。总医师每做完一个动作，就回头看，那位外科专家或点头，或摇头，或是轻轻地举起一只手，或者是扬起眉毛。在场的每一个学生自然而然地都了解每一个手势、动作的代表意义。另一位名医则在病人被推进手术室后，巨细不遗地把手术的每一个过程都讲解一次。在手术中，他希望学生问他问题，他也会一一作答。这两位都教出了很多成功的外科医师。有一天，我跟一个朋友谈起这件事，他本人也是外科手术的好老师。

他笑着说："你说的一定是德巴基医师（德巴基医师（Dr.De Bakey，1908—？）：美国外科医师，首创用塑料管代替移植物，成功地将机械装置植入病人胸腔，以辅助心脏活动，成为用外科方式治疗循环系统缺损和疾病的先驱。）和库利医师（Dr. Denton Cooley），休斯敦的心脏外科医师。一位不爱说话，另一位又老是说个没完。我猜，这就是他们俩处不好的原因。"接着他又说，"你知道吗，真遗憾，我出生得晚，未能受教于哈佛的库兴医师（库兴医师（Harveg Williams Cushing，1869—1939）：美国神经外科医师，颅内肿瘤诊断和治疗专

家，首次把面部和躯干肥胖病症归因于垂体功能障碍，研究出在局部麻醉下进行手术的方法。）。我在哈佛医学院接受训练时，大家对他记忆犹新。听说，他也是不发一言的老师。我自己碰巧是爱用语言表达的老师——有时候，我真希望不用说话就可以教会学生。”

有的老师比较会教高深的课程，有的老师则较适合教初学者。20世纪两位卓越的物理学家也是伟大的老师：他们是哥本哈根的玻尔（玻尔（Niels Bohr，1885—1962）：丹麦物理学家、量子物理学的先驱，因研究原子结构而获得1922年诺贝尔物理学奖，1957年获第一届美国和平利用原子能奖。）和费米（费米（Enrico Fermi，1901—1954）；美籍意大利物理学家，研究慢中子人工引发原子衰变，最早实现受控键式核反应，获1938年诺贝尔物理学奖，1939年赴美，1942年主持建立世界上第一座原子核反应堆。）。费米晚年时就在芝加哥教书，但是玻尔只教天才学生。我听物理系的学生说，即使是最有天分的学生，也发现玻尔几乎让人无法理解。玻尔在上课前亦下了很多的准备工夫，然而学生却不能从他的授课和主持的学术研讨会得到什么。现代物理的第二代大师，从海森伯（海森伯（Werner Heisenberg，1901—1976）；德国物理学家，创立量子力学，提出测不准原理和矩阵理论，获1932年诺贝尔物理学奖。）到薛定谔（薛定谔（Erwin Schroedinger，1887—1961）：奥地利物理学家，因建立量子力学的波动方程式与P.A.M.Dirac同获1933年诺贝尔物理学奖。），乃至奥本海默（奥本海默（Julius Robert Oppenheimer，1904—1967）：美国物理学家，曾任美国研制原子弹

的“曼哈顿计划”实验室主任，制成第一批原子弹后任原子能委员会总顾问委员会主席，因反对试制氢弹而被解职。），在研究所深造时都接受过玻尔的指导，他们都把自己能成为科学家归功于玻尔。相形之下，费米比较会教大学部的学生，特别是新生、不准备踏入物理这个领域的，或是从来没有修过物理的学生。现代舞大师玛莎·格雷厄姆（Martha Graham）也是一位很厉害的老师，不管是初学者或是卓然有成的舞者，她都教得很好，而且用的是同一套教学法。

有些老师比较会上大班课，在众多学生的面前讲课。富勒（富勒（Buckminster Fuller，1895—1983）：美国建筑师、工程师、发明家、哲学家，也是诗人，被誉为20世纪下半叶最具有创见的思想家。）的课堂上足足有2000个学生，大家可以连续7个小时目瞪口呆地听他讲课。有的老师则在教小班课时，比较得心应手，女高音勒曼就是最好的例子。还有些老师像马克·霍普金斯（马克·霍普金斯（Mark Hopkins，1802—1887）：美国教育家、道德哲学家，曾任威廉斯学院院长，提倡自我教育、密切的师生关系和德智育并重。）则在一对一教学时，教得最好。有一句老话说，最好的学校就是要“霍普金斯站一头，一个学生在另一头”。然而，我本人还未见识过这样的老师。好老师就像是节目主持人，他们需要观众。还有的老师是用书写的方式教学，而不是用口语。第二次世界大战的美国将领马歇尔（George Marshall）就是一例，通用汽车总裁斯隆（Alfred Sloan）也是。斯隆的书信也汇集在他再版的书《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors）当中，此

书也是教学的大师之作。当然，教给我们基督教传统的老师圣保罗（圣保罗（St.Paul，10—67）：犹太人，曾参与迫害基督徒，后成为向非犹太人传教的基督教使徒。）也是最伟大的老师，他是以书信教导后人的。

表演者的能力和教师的才能似乎没有什么相关，研究学问与教学或是技巧与教学之间也没有关联。在欧洲传统的大画家中只有丁托列多（Tintoretto）的学生很多，但是没有一个学生可以达到二流画家的水准。格列柯（El Greco)例外，所有大画家几乎都是名不见经传的平庸画家教出来的。尽管奥本海默是卓越的管理人才，却未能跻身于相对论、量子物理和原子物理的伟人之列，但他却是个天才老师，激发年青一代美国物理学家的创造力，使他们发光发热。像我这样对物理一无所知的人，聆听他在普林斯顿的讲座，也觉得眼前像是浮现出了壮丽的高山、大海。海顿、莫扎特和贝多芬在维也纳时，也受教于一位伟大的老师——迪亚贝利（Diabelli），而他留给后世的不过是些枯燥无味的手指练习曲。再下一代的名师并不是舒曼、勃拉姆斯、瓦格纳，也非李斯特、柏辽兹，这些只能算是不错的老师，真正的名师是舒曼的遗孀克拉拉（克拉拉·舒曼（Clara Schumann）：音乐家舒曼之妻，德国女钢琴家、作曲家，曾在法兰克福霍赫音乐学院任教。），她才是有史以来最伟大的钢琴教师。

通过“教学观摩”，我很早就下结论道：老师没有一定的类型，也没

有完全正确的教学法——教学就像一种天赋，像贝多芬、卢本斯和爱因斯坦等那些与生俱来的奇才；教学是个人特质，与技巧和练习无关。

多年后，我又发现另一类老师。更正确的说法该是，他们会激发学生学习。他们之所以能做到这一点，并非因为他们有特殊的天赋，而是凭借着一种方法来引导学生学习，正如我小学四年级的老师埃尔莎小姐。他们发掘每个学生的长处，并为他们立下近期与远程的目标，让他们更上一层楼。然后，再针对每个学生的弱点下对策，使他们在发挥自己长处时，不至于受到弱处的牵制。这些老师还使学生从自己的表现中得到相当的回馈，进而培养自律、自我引导的能力。这样的老师多半会鼓励学生，而不是一味地批评，但是他们也不会滥用赞美的言辞，以免失去刺激的效果。他们认为该给学生的主要奖励就是满足感和成就感。他们并没有“教”学生，而是为学生设计出学习的方法。因为总是采取一对一的方式，这种教学法几乎适用于每一个学生。因此，教学并不是指某个学科的知识，或是所谓“沟通技巧”，而是一种特质。对苏菲小姐那样的老师而言，教书和人格特质有关；至于埃尔莎小姐，教学则是一种方法。

就成果而论，这两种方式实在是差不多。教学最后的产物不是老师得到什么，而是学生到底学到什么。埃尔莎和苏菲小姐都会激发学生去学习。

关于这一点，是在我观察了几年别的老师教学之后，才觉察的。我

开始注意别人教学，是在1942年，也就是我开始在本宁顿学院任教时。当年，那所学校只是新英格兰的一家小型女子文理学院，1932年才创立，极具实验色彩。它们的目标不在于大，而在于精。这个理想在20世纪40年代，琼斯校长（Lewis Webster Jones）上任后短短几年间几乎实现了。他原本在该校教经济学，1941年荣任校长（他在1946年时，转任为阿肯色大学校长，后来又成为新泽西拉特格斯大学的校长）。

琼斯先生在本宁顿学院校长任内，把一时俊彦都延揽到校——现代舞的玛莎·格雷厄姆、心理学家弗罗姆（弗罗姆（Erich Fromm，1900—1980）：德国出生的美国心理学家，提出不同于弗洛伊德的观点，认为将精神分析原则用于社会病的治疗，便能设计出一个心理平衡的“健全社会”。），建筑师诺伊特拉（诺伊特拉（Richard Neutra，1892—1970）：奥地利出生的美国建筑师，以将国际建筑风格介绍到美国而闻名。）等。然而他最在意的并不是这些人的声誉，而是他们是不是会教，以及学生是否能学到东西。在短短的几年中，他就为学校募集了一流的师资，虽然人数不多，只有四十五个左右，但是几乎每一个都是相当有能力的老师；教得较差的，是无法在琼斯校长任内得到续聘的。其中有十几个老师都是大师级的水准，表现得叫人叹为观止，并具有相当的影响力。优秀老师的比例之高可说是前所未有的。而且，这些老师对学生的冲击力之大，远超过学生所能吸收的。

世上的老师何其多，个个都不同。以弗罗姆为例，他在小组教学方

面，实在是其中的佼佼者，他的个别教学，却只是马马虎虎，若在大讲堂上课，效果就更差。建筑系的诺伊特拉后来也被换掉了——要是教学的对象是建筑师，他可说是最好的老师，然而就文理学院的建筑入门课程而言，他说的实在让人不知所云。过了几年，他满怀挫折地离开本宁顿学院，回去做建筑师。

还有一些虽不是“大师级的老师”，却能调教出“大师级的学生”。在学校的同仁中，我知道有好几位就颇能运用教学法，引导学生学习。最典型的，就是另一个“玛莎”——一样教现代舞的玛莎·希尔（Martha Hill）。和玛莎·格雷厄姆不同的是，她本身并非伟大的舞蹈家，没有特别吸引人的特质，也不像玛莎·格雷厄姆上起课来，全班学生为之震慑。她是那么不起眼，站在人群中，没有人能认出她，然而她的学生从她身上可以学到的，不会少于从玛莎·格雷厄姆那儿学来的，或许还更多呢。而且学生一致认为她作为老师的能力，比起“大师”玛莎·格雷厄姆毫不逊色。

玛莎·希尔所运用的，就是一种教学法，也就是四年级教我的埃尔莎小姐所做的。她花几天或几星期去观察学生的表现，思考每个学生的能力，他们该怎么做。她为每一个学生设计出一套课程，然后让学生各自发展，自己只在一旁观看。她还不断地催促学生在原来做得不错的地方力求突破。她总是和颜悦色，但不常称赞学生，当然学生若表现得不错，她还是会让他们知道。

还有一个人是本宁顿学院里学生公认最杰出的老师，他就是研究但丁的名家弗格森（F rancis Ferguson），然而他也不能算是“教师”，而是学习课程的设计者。但是，学生一走出他的课堂，眼中无不闪烁着兴奋的光芒——不是为弗格森说的或做的，而是为他引导他们说出来或做出来的。另一位在教学法上卓然有成的陶艺家穆瑟西欧（Hertha Moselsio）也采用同样的方式。她是个高大的德国女人，坚持无懈可击的技艺，并要求学生不可因现在的成就而自满，一定要力图突破。

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

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

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

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

直到20世纪，我们才重新发现苏格拉底对“教”与“学”的定义。过去100年来，由于我们比以前更认真地研究“学习”这个课题，所以才能重新体认苏格拉底的话。我们发现，学习是深植于每一个人身上的，人类以及所有的生物都是照着一定方法学习的“学习体”。研究了一整个世纪后，我们对学习的认识，还是比不上埃尔莎小姐，但是我们很清楚，她

的所知所行都是对的，而且适用于每一个人。

从苏格拉底的时代至今，两千年来，我们一直在辩论“教”与“学”到底是属于“认知的”还是“行为的”范畴。这真是一场无谓的战争。其实，两者皆是，也是另一种东西，那就是热情。天生的老师一开始便满怀热情；而善于利用教学法的老师在学生有所领悟时，而获致热情。学生脸上那心领神会的微笑比起任何药物或麻醉品更令人上瘾。老师自己都教得烦闷无趣的话，教室有如被瘟疫肆虐一般，不管是教书或学习都会受到相当大的阻碍——这种病症，只有“热情”能够解救。教与学好比是柏拉图式的爱，也就是柏拉图《会饮篇》中谈到的爱（《会饮篇》（Symposium）为对话集中的一篇，和《斐德罗篇》、《理想国》和《普罗塔哥拉篇》并列为柏拉图第一时期尖峰之作。《会饮篇》的主题就是讨论“爱”的本质。）。每个人心中都有一匹尊贵的柏拉图飞马，从教或学当中，才能找到伴侣。对天生的教师而言，热情就在他们身上；对利用教学法的老师来说，则可在学生的身上看到热情。但是，不管教与学，都是热情，一种是天生就有的热情者，另一种则是陶醉于热情而不可自拔者。

天生的老师和利用教学法的老师又有一个相同点：他们都非常负责。

第二次世界大战结束后，我得知埃尔莎小姐还在人世，过着穷困潦倒的日子。于是，我给她寄了些日用品包裹，附上一封小心翼翼用打字

机打好的信，只有签名的部分是我自己的笔迹。过了几个礼拜，我收到她的亲笔信，字体秀丽，是10岁时的我所仰慕不已的，那印象不管是岁月还是困厄都磨灭不去。

她写道："你一定是同一个彼得·德鲁克。我教书多年，很少失败，然而你就是我教学失败的一个例子。你唯一必须从我这儿学习的，就是写好字，但是你依旧写不好。"

对真正的老师而言，没有所谓的坏学生、笨学生，或是懒学生之别，只有好老师和差劲的老师之分。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　真假弗洛伊德

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

我的双亲和弗洛伊德有多年的交情。弗洛伊德大约比我父亲大20岁，因此父亲在阿尔卑斯湖边的小路遇见弗洛伊德时，总会毕恭毕敬地向他行礼（弗洛伊德家的避暑别墅就在湖畔，和施瓦兹瓦尔德家为邻），弗洛伊德也会向父亲回礼。母亲当年念医学院时，对精神医学很感兴趣，曾在苏黎世一家心理治疗诊所工作过一年。那家诊所的负责人布洛伊勒医师（布洛伊勒（Eugen Bleuler，1857—1939）：最有影响力的瑞士心理学家之一，弗洛伊德精神分析学说的早期支持者，后因学术问题和弗洛伊德分道扬镳，以对精神分裂症患者的研究而享有盛名。）就是弗洛伊德相当尊敬的一个人。

母亲在出嫁前，就常买弗洛伊德的书。我手中有1900年出版的《梦的解析》初版，那本书原本是母亲收藏的。当年初版只卖出了351本。母亲还有《日常生活的精神分析》一书的修订版，印行年代是1907年，书中包含有名的“弗洛伊德语误”。这两本书仍夹着母亲的书签，上面的签名仍是娘家姓氏。母亲婚前曾上过弗洛伊德的课，不知是在大学，还是在精神科医学会。显然地，母亲是在场的唯一女性。她津津乐道，自己的出现总是让讨论“性”和“性问题”的弗洛伊德大为尴尬。

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

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

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

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

这三件事，可说是纯然的“迷思”。其实，少年时代的弗洛伊德家境不错。此外，作为一个年轻医师的他，一开始执业就赚了不少。没有人

因为他是犹太人而歧视他，一直到晚年，希特勒入侵，才使他流亡国外。而且，他是奥国医学史上最早得到学术界正式认可的人才。如果依照原来那种严厉的标准，他是门儿都没有。总之，维也纳医学界并未忽略他，只是将他“排拒”在外。弗洛伊德之所以被拒，是因为他严重破坏了医学伦理。而他的理论被抗拒的原因，则是——看来冠冕堂皇，却只道出一半的真理；与其说他的理论是医学或是治疗法，不如说是“诗”。

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

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

就其他方面而言，弗洛伊德可谓坦白得可以，特别是对他自己。他在自我检视时，几近残酷——对普通人来说是无伤大雅的嗜好，他则恨之入骨，巴不得连根拔除。令人无法想象的是，弗洛伊德会这样捏造并宣扬有关自己的神话与迷思；更让人不解的是，弗洛伊德难道不知道那

些声明与抱怨，

都不是“事实”，而是子虚乌有？在维也纳，每一个人都很清楚这点，纷纷谈论弗洛伊德的这种“怪癖”。

我们可以用弗洛伊德自己的理论来分析他，并得到答案：这些迷思也是他说溜嘴的“语误”。即使他自我剖析、高度坦诚，并自律甚严，也无法面对一些深层的现实与创痛。我们就是从弗洛伊德那儿学到，这种“语误”绝非无关紧要。如果有一本“弗洛伊德正传”的话，里面的他该是个严厉而唯一的神——如奥林匹斯山的宙斯，或是《旧约》中的耶和华。从他的“语误”来看，他则是永远不得解脱的普罗米修斯。在弗洛伊德所有的作品当中，最常提及的神话人物就是普罗米修斯。

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

这就是弗洛伊德一家人过的生活。他的弟弟亚历山大曾为商业部出

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

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

至于他一再地诉说自己因为是犹太人而受到歧视，比如大学医学院提供他神经医学讲座的教职时，他得到的不是“正教授”的头衔，而只是“副教授”。事实上，大学医学院的讲座规定是法律制定的，有任何更

改，必须征得国会的同意。在医学院所谓的“正教授”资格都属于比较“旧”的学科，也就是18世纪设立的，如内科医学、产科学和外科，其他科别的讲座都只是“副教授”。在大学医院具有领导地位的教授，例如神经科提供给弗洛伊德的职务，过一两年就可升格为“正教授”。其实，弗洛伊德进入大学医院的时间，就比任何一个维也纳医师都早。因此，若是弗洛伊德不谢绝这个机会，早就拿到“正教授”的头衔了。然而，他却敬谢不敏，后来还抱怨身为犹太人的他受到歧视！

在18世纪末期，不管一般维也纳的小店主或是工匠多么反犹太，法律也好，政府机构以及“受过教育”的人也好，特别是维也纳的医学界，都反对这种歧视行为。在弗洛伊德行医时，约是从1880年到20世纪初，维也纳医学界多数的领导人都是犹太人，即使不信犹太教，也是具有犹太血统的。根据奥匈帝国史学权威麦卡特尼（C. A. McCartney）的研究，1881年弗洛伊德开始执业的时候，维也纳六成以上的医师都是犹太人；到了1900年，大学医学院的临床医学讲座、各大医院主任、军方外科总医师、皇帝御医以及为皇族接生的产科医师，几乎都是犹太人。由此可见，弗洛伊德声称因为自己身为犹太人才不能得到神经医学正教授的资格，实在有违事实。不管是不是犹太人，跟他执业、在医学上的地位，以及是不是为维也纳医学界所接纳，根本没有关系，特别是这个医学界本已是犹太人的天下。

事实上，维也纳医学界发现弗洛伊德令人无法苟同的主要原因，正

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

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

更让人困惑的是，弗洛伊德坚决主张医师和病人之间不可有任何情感。做医师的当然都知道对折磨、死亡、痛苦，必须习以为常，而且要无动于衷。因此，医师不治疗自己的家人是很合理的。然而，医疗信念的中心思想就是——关爱和照顾是适用于任何病症的处方。当然，没有爱心，也可治好骨折，但是有爱心更佳，而且受病痛折磨的“人”最需要一位有爱心的医师。弗洛伊德却要医师摒除同情心，不可对病人发生兴

趣。他还说，关爱对病人有害无益，因为这样病人会变得更依赖，阻碍疗效。所以，不要把病人当做是自己的兄弟，而应将他们视为“物体”相待。

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

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

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

进行外科手术；由于消毒和无菌的进步，使得病人在接受手术后，不会因感染而死亡。

约在1700年，由于荷兰的布尔哈夫医师（布尔哈夫（Hermann Boerhave， 1668—1738）：第一位临床医师教师，通过学生对日后爱丁堡、维也纳和德国的医学教育产生影响，被公认为新的医学教育体系的创立者。）以及英国的西德纳姆医师（西德纳姆（Thomas Sydenham，1624—1689）：英国医师，公认的临床医学及流行病学的奠基人，因为强调对患者要详细观察并做出精确的记录，故被称为“英国的希波克拉底”。）的出现，医学才不再是江湖郎中的信口开河，并脱离了以往空洞的理论与臆测。疾病都是特别的，有其特殊的缘由、症状与治疗方法。细菌学的大胜利就是由弗洛伊德那一代的医学所缔造的，正因为他们证明了每一种感染都是很特别的，因为某种特殊的病菌，由独特的带源者传播，如跳蚤或蚊子，并以某种方式对特别的组织产生作用。在现代医学史上，一旦忘记布尔哈夫和西德纳姆给我们的教训，如主张顺势疗法的哈内曼学派（哈内曼学派：由德国医师哈内曼（Samuel Hahnemann， 1755—1843）创立。），很快地就会被人讥笑为“无稽之谈”（弗洛伊德出生时，哈内曼刚好过世）。然而，精神分析学派却认为所有的精神失调都可依循一个通则；许多执业者（虽然不包括弗洛伊德本人）还宣称，精神病是“情感的”而非“肉体的”疾病，是由本我、自我与超我表现出潜意识里的性压抑而来的。

有人告诉我，在1900年左右，维也纳医学会曾在派对中演出一出讽刺短剧，模仿莫里哀的剧作《想象的病》（Le Malade Imaginaire）。其中有个庸医说道："如果病人爱上母亲，是因为患了精神病；反之，若他恨母亲，也是同样的精神病。不管是什么病，原因都一样；不管原因为何，都是一样的病。治疗方式也相同：21个小时的心理治疗，收费奥币50克朗。"（根据弗洛伊德提出的俄狄浦斯情结，爱上母亲或是仇恨母亲，都是同一种心理病态。）

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

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

首先，弗洛伊德和他的信徒拒绝为"效果"下定义。所谓的"效果"是回复到原来的能力，还是焦虑的解除？精神分析真能"治愈"一个人吗？如果答案是肯定的，为什么有些病人终生无法痊愈，或是必须一再地回去接受心理治疗？是否是慢性症状的减轻？如果病人对"治疗"上瘾，这

样好吗？不管如何定义，治疗的结果要如何测试呢？每一个在维也纳执业的医师都看过“精神异常”的病人。这样的病人，特别是青少年，很多无须接受治疗，自然而然就好了，至少症状消失了，或是有很大的改善。因此，精神失调自行痊愈的比例大约为多少？而接受精神分析治疗的病人病情改善的话，到底改善多少？以上问题所需资料皆不够。精神分析学家，始自弗洛伊德，都拒绝讨论这个问题。

似乎所有的精神治疗方法效果都差不多，或者都没有什么效果。到了1910年才有人出来挑战弗洛伊德学派，阿德勒（阿德勒（Alfred Adler，1870—1937）：奥地利精神病学家，设计了一种灵活的支持性心理治疗方法，以指导有自卑感的情绪障碍患者达到成熟，成为对社会有用的人；1911年坦率地批评弗洛伊德，与之分道扬镳，和追随者建立个体心理学体系。）是一个，还有荣格（荣格（Carl Jung，1875—1961）：瑞士心理学家，首创“分析心理学”，和弗洛伊德的“精神分析学”不同。）以及德国的孔斯坦（Oskar Kohnstamm）——今天“人文”心理学的先驱，一位受人敬重、成功的心理治疗学家，他的方式和弗洛伊德学派完全相反，主张心理治疗师该融入病人的生活和问题中。

此外，还有各种信仰治疗法和意识疗法：精神派、催眠师、有一只“魔箱”的人，更不用说卢尔德朝圣（卢尔德（Lourdes)：法国南部普罗旺斯—阿尔卑斯—蔚蓝海岸区上庇里省的朝圣城镇，相传圣母玛丽亚曾在此现身多次。）和哈西德派（哈西德派（Hassidic)：犹太教的一个

虔修流派，日渐广传后，信徒礼拜活动内容亦随之多样化，有的大声呼叫、纵情歌舞、狂动暴饮以达狂喜入神的状态。）的神秘教士了。

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

记得有一天晚上，比勒（Karl Buehler）和摩根斯坦（摩根斯坦（Oskar Morgenstern，1902—1977）：生于德国的美国经济学家，曾在维也纳大学、普林斯顿大学和纽约大学任教。）在我家餐桌上谈论到一项有关精神治疗效果的重要研究。比勒是维也纳大学的心理学教授，略微倾向弗洛伊德学派（他的夫人夏洛特就是弗洛伊德学派的精神分析医师），而摩根斯坦当时还是个学生，后来在普林斯顿大学任教，并成为统计理论的权威。比勒说道，效果可以显示，对许多心理疾病而言，精神分析是有力而特殊的一种治疗法；并且说，我们该好好研究精神分析可以适用的范畴。

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

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

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

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

只要有人暗示弗洛伊德的理论是“诗”，而不是“科学”，他就觉得受到莫大的伤害。即使是他亲自邀请托马斯·曼在他生日时演讲，却又深深厌恶他的“赞美”。当然，不管精神分析是否是真正的科学，弗洛伊德还是伟大的艺术家。也许，他是20世纪最卓越的德语散文作家——他所写的，是那么清晰、简明与精确，如不可言传的上乘诗作。在没有特别

指明患者为谁的病史记录中，他以两段文字就把一个人的全貌勾勒出来，比许多长篇小说，如托马斯·曼写的，还要高明。他所创造的语汇，不管是“肛门的”，还是“口欲的”，或是“自我”与“超我”，都是伟大的“诗的想象”。然而，这种种却使得弗洛伊德那“科学的医学”更不自在，且在听别人盛赞他是“诗人”、“艺术家”时，让他本人和他的信徒勃然大怒。

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

千真万确的是：没有人忽略弗洛伊德。大家都很郑重地讨论他，然后决定加以排拒。

精神分析的起源，常被解释为对“维多利亚时期性压抑”的反动，特别在美国被视为如此。在美国或许是有这种“压抑”，但在英国，除了短短的几年，是否有这种现象则令人存疑。就奥地利而言，不管是在弗洛伊德年少时，或是他执业的时代，都没有所谓的“性压抑”。反之，在19世纪末期的维也纳，性是极其自由、开放的。约翰·施特劳斯的歌剧《蝙蝠》就象征弗洛伊德时代的维也纳。1874年首演时，弗洛伊德正是

18岁的少年。这出歌剧公然描写交换爱人和公然的性——妻子一看丈夫不在，就投向前任男友的怀抱中；女仆偷偷潜入化装舞会，找个有钱的“老爹”，做他的情妇，并要求他资助其舞台生涯；另一个要角，也就是舞会的举办人奥洛夫斯基王子则是一个同性恋者，他在咏叹调中鼓励所有的客人“爱其所爱”——在场的成人观众认为这简直是“同性恋解放运动”！

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

在维也纳的19世纪末期，有一位非常受欢迎的剧作家施尼茨勒（Artur Schnitzler），就是弗洛伊德从前在医学院的同学。他最为人知，而且最叫座的剧本《轮旋曲》（La Ronde）被形容为一出“音乐床上戏”,舞台上简直是赤裸裸的性行为！

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

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

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

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

很明显，弗洛伊德并不主张“性自由”。“父权是本世纪性解放之因”——这种说法很多人认为是弗洛伊德提出的，若他本人有知，必定加以驳斥。弗洛伊德是清教徒，他怀疑性说不定对人类有害，虽然性本身是无可避免的。至于男人使女人变成“性的物体”，这种看法在弗洛伊

德眼中，可能是个差劲的笑话。犹太人有个古老传说谈到亚当的第二个太太丽丽丝（丽丽丝（Lilith)：又译夜妖，为犹太民间传说中的女妖，各犹太智者著作对丽丽丝的说法不一。一说，亚当和夏娃离异，娶丽丽丝这一夜妖而生群魔，另说丽丽丝是其第一任妻子，因性情不合而离异。）很邪恶。这点他相当清楚，并认为这传说代表某种真理。丽丽丝从夏娃那儿夺走亚当，使女人成为高等动物中唯一可以随时交媾者，其他高等动物的雌性每个月则只有几天会“发情”，其“性生活”都有相当实际的目的。总之，根据弗洛伊德学派，造成性压抑与精神异常的“性驱力”是与文化和传统习俗无关的。这种性驱力是被架构于成人与孩童的关系，而非某个社会两性之间的关系。

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

在19世纪初期，如简·奥斯汀的小说所呈现的，钱是可公开谈论的。她的小说一开头就告诉读者每个人的年收入是多少。7 5年后，也就是弗洛伊德长大成人时，大家无时无刻不想到金钱与财富，却从不互相讨论。狄更斯谈到钱，也是很公开的，正如他说到性、私生子、奸情、罪恶的渊薮以及年轻女子成为妓女的教训等。特洛伊普只比狄更斯

小三岁，更是“维多利亚时代中期”的人，他谈到性时，也相当露骨，不像是个“传统的维多利亚人”。然而，他的小说大部分还是谈到钱的问题，比方说笔下的主角［如《钻石》（The Eustace Diamonds）中的非正统派女主角］在钱方面遇到问题，但又无法启口。亨利·詹姆斯可说是和弗洛伊德差不多同时代的小说家，在他的作品里，谈到金钱时那种鬼鬼祟祟和紧张的气氛，犹如美、欧之间的对峙。

在弗洛伊德成长时代的维也纳，没有家长会跟子女讨论自己的收入情况，他们总是小心翼翼地避免谈到这件事。然而，钱这个念头还是在彼此的心中萦绕不去。我们现在知道了，在一个经济飞快成长的社会，都有这种现象。

简·奥斯汀笔下的英国，可谓相当死板。一个人的收入是一桩无法改变的事实，除非靠着婚姻，或是某个有钱的姑姑正好在某个时候死了，财富是无法通过个人的努力获得的。70年后，经济发展使得个人收入有了相当的改变。同时，所有的社会在经济快速成长的早期，也出现了所谓的“赢家”与“输家”。少数几个人获利极巨，财富满盈，还有一群人（仍是少数）勉强可以算是富足——正如弗洛伊德年轻时的家境。我想，他们的经济情况已是水准以上。大多数的人突然间发现可以抱着更大的希望，远离贫苦的小镇生活。然而，他们的收入不是没有提高，就是远远落后于原本所期望的。

第一个谈到“期望的浪潮”的是史蒂文森（Adlai Stevenson），这种

现象在他提出的150年前就浮现了。最古典的例子则是萨克雷（Thackeray）的小说《浮华世界》（《浮华世界》（Vanity Fair)：又译《名利场》，以19世纪20年代摄政时期为背景，主角是一个没有道德原则的投机女子。），比史蒂文森提出那个名词早了一个多世纪，而且是以“发展程度较低的国度”为背景，也就是19世纪20年代的英国，而非亚洲或南美洲。

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

显然，弗洛伊德也有这种“穷人精神官能症”。从他早年寄自巴黎写给未婚妻的信中，可见端倪。即使他对自己极度坦白，却也无法面对这个事实。他说自己的职业所得不合理，老是活在经济的压力与焦虑之中。这些错误的说法显示出那种他无法面对、只好逃避的焦虑，借

由“语误”——他自创的心理机制名称——压抑着这种病症。这也可以解释，为何他没有从自己的病人身上察觉出这种异常，也没有在病史中记载过。这个事实对他来说过于痛苦，因此他不得不将之转为“非事实”。

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

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

在精神分析的“英雄时代”，约从1890年至1914年，弗洛伊德驳斥每一个非犹的追随者或同事。他们多半是奥地利人、德国人或是以德语为主的人，甚或是来自中欧的男性。他弃绝荣格，迫使荣格和他决裂就是一个实例。他唯一能容忍的非犹者，就是外国人，要不然就是像法国波拿巴公主那样的女人——在弗洛伊德的世界里，女人当然是没有同等地位的。

从各个方面来看属于弗洛伊德那个圈子里的人——他们所受的德国

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

然而，这一点至少对弗洛伊德自己而言，是这位大师无法正视的。他必须找个理由来归罪别人，因此又产生另一种“语误”——众人对犹太人的歧视，乃至压迫。举个例子来说，大家都知道瓦格纳·尧雷格（瓦格纳·尧雷格（Wagner Jauregg，1857—1940）：奥地利精神病学家、神经病学家，因通过人工诱导疟疾治疗梅毒性脑膜炎，首创休克疗法成功，获1927年诺贝尔医学奖。）与另一家医院神经精神部门的主任想要参加弗洛伊德的精神分析学会。前者是著名的精神科医师，也是维也纳大学神经精神科的主任，后者的职位本来该由弗洛伊德担任的，弗洛伊德却拒绝了该院的邀请。这两位都不是犹太人，因此被公然拒之门外。但是根据弗洛伊德自己的说法，是这两个人排斥他的，因他是犹太人而不认可他的努力。

弗洛伊德需要一种“语误”来自圆其说，事实上，是他自己无法去除自身的犹太成分。那样做的痛苦是他无法面对并接受的。他只好在最后

的巨著《摩西与一神教》（Moses and Monotheism）中，把摩西变成一个非犹太的埃及人。

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

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

思、弗洛伊德与凯恩斯。这三者的相同点在于结合科学与神奇，强调逻辑与实证研究，并导向“非理性的信念”。

弗洛伊德很清楚自己的立足点相当狭窄，再过去一寸就落入荣格的东方神秘主义，进入神话乃至民族经验、易经八卦、巫师和女妖的世界；也有可能掉进另一个弟子赖克（Otto Reich）所划的“宇宙能匣柜”（宇宙能匣柜(orgone box)：为维也纳心理学家赖克（1897—1957）所创。他在1934年与心理分析运动决裂后，专注于“宇宙能”的研究。他认为心理疾病是“宇宙能”不足所致，故须将病人放在一个特制匣柜中治疗。他也把这个制品当做商品来治疗癌症，后因陷入官司，死于狱中。）里；若往另一方向再走一寸，就是阿德勒的“过度补偿”（过度补偿（over compensation)：1907年阿德勒撰文论述“器官低劣研究”，和个人如何补偿和过度补偿的缺陷。论文叙述其童年患软骨症的亲身经历。），借由这种过度的转换作用，原来的“自卑情结”便为希腊英雄般的“自我膨胀”所取代。因此，弗洛伊德一定要在理性与非理性之间，维持一个巧妙的平衡，要不然他那一套就成了宗教治疗师的魔法，或是18世纪超理性主义者徒劳无功的手法，如颅相学（颅相学（phrenologists）：由头盖骨的形状和大小来推断一个人的性格和心智能力的学问。）或是带着电击棒的催眠师。所以，在弗洛伊德的陈述中，临床治疗的科学方法和“宇宙哲学”缺一不可。

我们今天知道弗洛伊德所要维持的那种平衡是多么岌岌可危，因为

那种平衡到今天已被破坏了。就其科学而理性地对大脑作用的探讨而言，弗洛伊德所预言的——大脑及其疾病与身体其他部位一样，会受制于化学治疗、饮食、手术和电流治疗等，这些已经可以证明了。然而，弗洛伊德所处理的现象，也就是我们今天所谓的“感情”，现在因应的方法并不能假装是属于科学领域的，用弗洛伊德的术语清楚地来说，该是“迷信”。例如，超越的冥想、意识精神的提升，或是精神动力学（精神动力学（psychodynamic）：研究精神行为中的各种现象和相关问题的学说。）的技巧。我不知道这是好还是坏。我们和弗洛伊德那一代的人已经大不相同了，似乎可以接纳世界变成好几个不相容的宇宙。

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

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

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　伯爵与女伶

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

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

来。

我从未听过比玛丽亚小姐的声音更为优美动人的——一种温暖、震颤的女中音，似完美的木管乐器演奏出来的乐曲，亦如巴洛克管风琴所发出的声音，而且能够控制音色，借由音调、节拍和抑扬顿挫的改变，完美无瑕地呈现每一丝情感和每一种特色。同样的音律，她可从最弱发到最强，或从最强到最弱。她是舞台上最后，也是最伟大的诗歌朗诵者，她知道如何以口语表达韵文之妙，而非只是大声念出；她晓得怎么样控制呼吸，用何种语调才能使诗歌听起来像自然的言语。她不是名演员，严格说来，她不能算是“女演员”，而是“演讲者”。她在舞台上，除了加一点点一般的手势，几乎一动也不动，只是站在那儿说话，然而，却像圣灵降临那一阵狂风飒飒，使现场观众为之一颤，全神贯注地听她娓娓道来。

对每一出剧和其中的角色，她都了如指掌。在圣诞和新年的午后，她为我们朗诵的部分，多半出自德国主要的诗剧，如歌德的《依芙吉妮》（Iphigenie）或席勒的《奥尔良姑娘》（Maid of Orleans）和《玛丽亚·斯图尔特》（Maria Stuart),以及她所喜爱的希腊名剧，特别是索福克勒斯（Sophocles）的《安提戈涅》（Antigone）和欧里庇得斯的《美狄亚》（Medea)。当然，她是以英语朗诵的，因此最常念的还是莎士比亚的戏剧，如《李尔王》、《暴风雨》，还有她本人情有独钟，也是我最喜欢的《辛白林》。在不同的剧目中，她会插入一首短诗，像荷尔德

林（H lderlin）或诺瓦利斯（Novalis）的作品，当然更常吟咏的是英国诗人但恩（John Donne）和布雷克（William Blake）的小诗。那两位如今名震于世的英国诗人，那时却少有人知。

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

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

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

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

伯爵和玛丽亚小姐的故事，也是埃米跟我们说的。我们的父母从来不会在朋友的背后道长论短，我们自己也觉得随便发问有失教养。根据埃米的说法，伯爵和玛丽亚小姐是一起在英国长大的青梅竹马的朋友，也就是在奥国的驻英使馆。伯爵的父亲曾任大使多年，而玛丽亚小姐的父亲则是一名士官，也就是大使身边的护卫。伯爵和玛丽亚小姐从小就坠入情网，虽然伯爵的家人极力反对，他们俩还是决定，一完成学业就结成连理。伯爵在维也纳上大学的时候，有个表妹（当然也是位女伯爵）死心塌地爱上了他，并威胁伯爵娶她，不然她只有一死。这个表妹的精神状态不太稳定，常常深陷沮丧之中。伯爵出于同情心而娶她为

妻，希望她能因此恢复正常。然而，这么做还是徒劳无功。埃米说，新娘就在新婚之夜发了疯，从此必须被关在精神病院的隔离病房。在旧奥不得以配偶有精神病为由，诉请离婚，身为天主教徒的伯爵因此终身不得再娶。然而，他和玛丽亚小姐还是住在一起，表面上住在不同的楼层，后面却有梯子相通。在奥匈帝国解体后，离婚和再婚都已是法律许可时，伯爵因此提出和元配离婚，并迎娶玛丽亚小姐。玛丽亚小姐却反对，虽然她自己已不是天主教徒，但只要伯爵还是，她就不让伯爵为了她触犯教规。

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

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

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

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

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

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

我在差不多14岁的时候就知道，中学毕业后，我将尽快远离维也纳和奥地利。离高中毕业虽还有一年半，但我已下定决心。我想，离开维也纳最快而且最容易的方式，就是在德国或英国的银行或商行当练习生。若能如愿，我就不必再枯坐于学校的板凳上了。那时的我，觉得学

校的老师教得乏善可陈、令人生厌。我和我自己的能力对谈，最后一致同意：我已经在学校坐得够久了，该是离开的时候了。我想成为大人中的小大人，不喜欢被当做毛头小子的感觉，也不爱和那些停留在青少年阶段的大学生混在一起。我要自食其力，获得经济独立。此外，再支援我上四年的大学，对父亲来说，也是沉重的负担。虽然他不以为苦，反而相当乐意。从20世纪20年代中期维也纳的生活水准来看，我们是够富裕了，但那是因为战后的奥地利已变得一贫如洗，所以相形之下，我们的家境算是不错。但家人已决定把弟弟送进医学院就读，对家中经济，这可是不轻的担子。我想，至少现在我可缓解父亲的经济压力。

那时，不上大学并非是什么有失颜面或是危及前途的事。如果你不想浪费四年坐在课堂里，没有人会说你“不行”。你已是有责任感而成熟的大人了。此外，进欧陆的大学和“学养”不一定相关，你获得的只代表某种“教育程度”，离专业还有一段距离。所谓的“人文教育”到中学毕业就结束了，至今仍是。之后，应是接受法学、宗教、医学或是工程等的训练。

当时欧洲还有一项传统——虽然比起汉堡、阿姆斯特丹、伦敦和巴赛尔等商业都市，奥地利比较不强调这点——那就是“好人家”里最能干的儿子是不上大学的，他们根本不需要。从14岁起，他们就开始学习商业实务。几年后，我在汉堡做“练习生”时，和一个贵族家庭熟识，他们家兄弟中有一个是历史悠久的大公司的负责人，他认为自己就是家中最

聪明、最有学养的人——很多人都同意他的说法。当然，他在14岁的时候，就开始从商了，并且瞧不起自己的两个兄弟，说他们是“愚蠢的汉森人”。其实，这两位之中，一个是欧洲北部最好的法院“汉森高等法院”院长；另一个则是欧洲北部最大的新教徒组织领导人，倡导新教复兴，更是瑞士神学家巴特（巴特（Karl Barth，1886—1968）：瑞士基督教神学家，1919年发表《罗马书注释》，在此书的影响下出现了辩证神学派。）和美国的尼布尔兄弟（尼布尔兄弟：理查·尼布尔（Richard Niebuhr，1894—1962），美国神学家，普世教会运动兴起之前，对宗教进行社会学研究，著作有《宗派主义之社会根源》和《基督与文化》；莱茵霍尔德·尼布尔（Reinhold Niebuhr，1892—1971），美国神学家，曾任纽约协和神学院教授，鼓吹“基督教的现实主义”，著有《道德的人与不道德的社会》等。）等人尊敬的导师。

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

近来海军上将里科弗（里科弗（Hyman Rickover，1900—1986）：美国海军将领暨工程师，曾参与发展世界首座核子动力引擎。）提出了他的教育理念，拿“努力不懈”的欧洲大学生和美国“由你玩四年”的大学生相比较。他的说法在今天也许有几分道理，但我心中仍存疑。五六十年前，美国高等教育界的确有这种错误的观念，正如当时欧洲人认为每

一个美国人不但是浸礼会教友，而且是百万富翁一样是无稽之谈。事实上，不管是以德语为主的国家、北欧国家，或是意大利，所有的法律系学生都差不多，无特别之处。

在我年少时，若有人告诉一个老太太，说他是“大学生”，这个老太太就会问他：“你是到校上课的学生，还是自修法律的？”当年，注册或付学费都可以用邮件办理，几乎只要申请奖学金，学费都可以得到减免，而且不必到校上课。没有学期考试，也不用写报告，只要在四年后参加毕业考试就可以了。因此，大多数的学生都去补习，临时“填鸭”几个月，就可过关。（我也试着去上过一两个晚上的补习班，但后来觉得完全没必要，就不去了。埃尔莎小姐的练习簿胜过任何补习班。）纵使是法学院的全修生，也不必四年苦读，一心放在法律上。在这四年中，1／3的时间是“性”，2／3的时间是“酒”，构成“乐陶陶”的大学生涯。不过，我确信，以上两点，不用做全修生也可以得到。

然而，做事就等于是“从商”。我们家引以为自豪的就是没有英国士绅看不起“下层社会”那种狭隘的偏见。我们家族成员中就有一个是生意人，也就是姑姑的第二任丈夫。她的前夫是个心脏科医师，在大战中阵亡。她后来嫁给一个匈牙利人，一家非常大的木业公司的老板。然而，我们在谈到这位姑夫时，措辞还是尽可能谨慎，说他曾是非常专业的军官，还是位将军呢，到了1918年匈牙利军队解散了，才不得不进入家族企业。我的父母有一个好友是经营纺织厂的企业家，但是在介绍他或他

的子女给我们的玩伴时，我们总是强调，他本来是个风景画家，在他父亲死前曾开过画展，但父亲早逝，只好担起经营家族产业的重任。银行业呢，还可以，只要他们有大学文凭，但是工厂或商行的“练习生”就会让人说：“很好，不过嘛……”

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

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

的思考。就在进入大学之前，我想不如试试自己的能力，如果发现自己不是块学术料子，就干脆从商。

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

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

那是我第一次接触到社会学术语。那次的震撼非比寻常，且在我心灵上烙下永恒的创伤。很快地，我也发现为什么汉斯姨夫认为法律哲学里最难的就是刑罚的问题。果然，这是个相当棘手、复杂的难题。每一

个伟人的学说，从亚里士多德到阿奎那（St．Thomas Aquinas），至休谟（Hume）、边沁（Bentham），以及现代的庞德（Roscoe Pound)、埃尔利希（Ehrlich），以及我的汉斯姨夫，对于刑罚，都提出不同的解释，例如：为了报复、保护社会、仪式性的涤清作用、感化，或是防范等。然而，不管他们对刑罚的认知为何，最后都认为还是要有刑罚。从古至今，不论在何种文化、文明，或是法律规范下，刑罚似乎大同小异：死刑、毁伤四肢或器官、放逐、监禁或罚金。很明显地，在每一个文明和文化之中，都有刑罚的存在。

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

在堆积如山的文献中，只有两本小册子和我思考的路径差不多，都针对犯罪而发。这两本手册的作者我从未听过，名叫“卡尔·隆特”（Karl Raunt）。每一本约略只有20页，1905年左右出版的，还算是近年的作品。书皮是红色，而非暗沉的手制皮革色，封面印着锤子和镰刀（锤子和镰刀：共产主义运动的象征，代表工人和农民团体的联盟。），题为

《国际社会主义者手册》。书中论道，犯罪是资本主义的产物，若干年后，只要社会主义一实现，犯罪就不是重大的问题了。这种说法，在我看来简直是天真之极，差不多是幼稚了。到处都有证据显示，犯罪已根植于人类社会之中，不管是何种经济、社会或政治结构都一样。在我读到这个理论的时候，已是1925年，大家都知道“社会主义”是怎么一回事了，因此16岁的我不禁好奇，作者为何这么写？事实上，另外让我大惑不解的是，为何在我说出研究主题时，图书馆恰巧跑出这两本书？大抵而言，这两本手册的写作风格还算严谨，即使作者只是辩解，没有解释清楚，他到底还是洞察到了真正的问题。

不过，我已经有结论了——我的计划已告失败，最好把所有的书归还给图书馆，谢谢特劳恩-特劳聂克伯爵大力襄助，并请父亲帮我在商行找个练习生的差事。但我还是想再看一眼那两本手册，因为我认为只有这两本书触及问题的核心。我站在窗边，手中握着书册，就在此时，门开了，伯爵走进来。他本想让我一个人静一静，但对我正在做的事，他似乎非常好奇。他看到我手中的红色小册子时，面露紧张的神色，问我：“这两本手册写得怎么样？”他的语气让我有所警觉，所以我只是淡淡地说，在汗牛充栋的书当中，只有这两本对于犯罪问题有所解释。他似乎对这个答案很满意，微笑着说：“这两本册子居然还在这儿。你知道作者是谁吗？”我摇摇头。他指着作者的名字“卡尔·隆特”（Karl Raunt）说：“你把姓的最后一个字母t搬到最前面看看。”我恍然大悟：“是特劳恩（Traun）！”他笑道：“卡尔是我的别名。我受洗时的名

字是卡尔·法兰兹·约瑟夫（Karl Franz Josef）。身为政府官员，即使小到埋没在国家图书馆，也不能写什么社会主义手册。我想，或许有人会怀疑'隆特'可能原本是'特劳恩'，但还是没有人起疑。你想听听这个故事吗？”

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

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

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

Jaurès,1859—1914）：1914年以前法国社会主义运动的主要领导人。文学、史学、哲学等方面的学识俱丰，又长于雄辩。1904年成为《人道报》的创办人之一。1914年第一次世界大战爆发时，被一个认为他要将法国出卖给德国的狂热分子暗杀。）。听过这个人吗？”我说，是的，但仅闻其名。

“他是欧洲最卓越的社会主义领袖，也是法国社会主义党的领导人。那个党当初是欧洲最大的政党，在法国也是最大党。饶勒斯是我见过的最伟大的演说家。大战一开始，他就被暗杀了。多年来他一直警告大家，第一次世界大战即将席卷整个法国，把欧洲和文明破坏殆尽。但法国的政界和军方都不相信这种说法，只有我们知道他所指为何。那时，社会主义已经存在了，这是自基督教以来第一次群众运动，即使社会主义党人没有选举，也没有国会，却是欧陆唯一最大党，在多国蔚为风潮，包括法国、意大利、德国、奥地利，当然还有苏俄。社会主义有纪律，也有领导人。从多次罢工运动可以看出，服膺社会主义的群众都相当听从领导人的指挥。此外，社会主义是致力于和平的——这也就是当年我们成为社会主义者的原因。”

“我们认为我们成功了。听过1911年国际社会主义代表大会吗？”我摇摇头。

“那次大会就在维也纳召开，欧洲所有社会主义党都庄严地宣誓，将动员所有的党员反对欧洲发生战争。万一战事真的发生，就发动大规

模的罢工。我就是该大会的秘书长，当然已化名为'卡尔·隆特'。我们预定1914年10月在维也纳举行另一次更大规模的会议。为了那次大会，我几乎安排好所有的事宜了，不料却发生了意外。本来会上准备讨论在布鲁塞尔或是阿姆斯特丹设立永久的反战机构，我也将出任该会的秘书长。这就是当年作为社会主义者的我们所持的理想。”

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

“没有，我们没有所谓的组织，那不是我们运作的方式。令尊不是有个朋友叫马瑟尔·雷（Marcel Ray）吗？如你所知，他现在是驻法大使。但是，当年他还是索尔本（Sorbonne）的年轻德国文学教授时，就想组成一个组织，并想好了一个很好的名称——'和平骑士'，足以和荣获法国高级勋章的荣誉媲美。但我们的一切还是相当非正式：没有会员制、组织，也没有什么必须遵守的规则。然而，我们就是知道谁是同志，因为那时的欧洲要比现在小得多，受过教育的年轻人彼此都认识。我们一同爬山、参加派对、一起上学，因此大家都是朋友。当然，还有不少受过教育的富家子弟只会追逐享乐，比如在度假胜地里维耶拉狩猎、在印度猎野猪，或是追合唱团里的女孩。这些对有钱有闲的富人来说，都是无伤大雅而且花费低廉的娱乐。然而，这种纨绔子弟的行径到处可见，惹人侧目。因此，有许多人认为欧洲不能再这样下去，否则大难即将临头。那时，特别是在奥地利、法国和苏俄还有很多人沉迷在美

学当中，写了些不堪入目的诗，并自费用淡紫色的纸印刷。我保证令堂一定有一大箱这样的诗集。她可是相当有人缘的女孩子，那些年轻的自恋狂都送给她一本自己写的诗。”我说，是的，像那种可笑的作品，我在家里的确看过一些。

“但是，”他又继续说，“还有不少人像我们，想要追求不同的东西。这些人就是我所说的'我们'，比方说马瑟尔·雷和他的夫人苏珊就是。你知道吗，苏珊就是弗兰西斯（弗兰西斯（Anatole France,1844—1924）：法国小说家、文艺批评家，关心社会问题，后逐渐倾向社会主义，1921年加入法国共产党，同年获诺贝尔文学奖。）的亲生女儿。”这点我倒不知。

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

"我们在俄国也有朋友，例如，叫齐瑟曼（von Zissermann）的年轻军官，他就是建造满洲铁路的军事工程师。有人告诉我，他现在正为中国军阀做事。你应该知道他太太，她可是维也纳有名的美人，最近才到满洲与夫婿重逢。还有一大伙德国年轻人、教授，像经济学家奥本海

默，在海德堡跟着马克斯·韦伯（韦伯（Max Weber，1864—1920）：德国社会学家、政治经济学家、现代社会学奠基者之一，对社会学理论有很大的影响，著有《新教伦理和资本主义精神》、《经济与社会》等。）学习的研究生、韦伯的弟弟亚弗德，以年轻哲学家齐美尔（齐美尔（George Simmel，1858—1918）：德国社会学家、新康德派哲学家。主要以社会学方法论的著作闻名。）为首的一群人以及一些银行家和经济学者等。特别值得一提的是一位非常杰出的年轻银行家沙赫特（Hjalmar Schacht），现在已是德国中央银行的总裁。大多数年轻有为的大学讲师和奥地利年轻政府官员也都是我们这个圈子里的人。我想，你一定知道这几个人：令堂的表哥历史学家阿尔尼姆（Arnim），在我登山发生意外那一次，他也在场；你的汉斯姨夫和他三个兄弟，以及同事维德斯

（Alfred Verdross）。较长一辈的，像你的父亲和赫姆·施瓦兹瓦尔德还是自由派的，但是二十几岁的那一代了解，光靠自由主义是无法避免战争的。所以我们都转向社会主义这股力量，认为只有信守承诺、有组织，且有民众基础的社会主义才能阻止战事的发生。"

“在英国，还可能以自由主义为信条，”他继续说，“正如你所知，我有一半英国的血统。家母还健在时，我一年会回英国四五趟，并会见当年在牛津一起求学的旧友。他们的生涯都在起飞的阶段，有的是大学教师，有些服务于外交界或印度，也有律师，还有些则是伦敦的银行

家。然而，他们都对社会主义不感兴趣，而且确信英国将会如19世纪般，置身于欧洲战场之外。”

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

“后来呢？”我插嘴道，“为什么你们会失败？”

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

“当然，你会说今天在欧洲有投票权的社会主义者要比1914年以前多得多，然而那时的社会主义是基于希望，而不是人数；今日的社会主义则不是如此。那个令人无可言喻的小丑墨索里尼，最了解这一点。战

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

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

“你还小，因此不能理解。那次战争带来最大的伤痛，并不是毁灭了想要创造另一个世界的希望，而是杀死了许多本来能拯救欧洲的人。整个领导层大半魂归西天。我在英国念的学校是耶稣会教士办的公学，毕业时班上有48个人，现在还活着的，只剩18个，其他的已躺在弗兰德

斯的墓园里。我不是提过你的汉斯姨夫，也就是娶了你的格里塔阿姨的那一位吗？他有三兄弟，甚至比他还杰出，然而，现在却安眠在蒂罗尔的军官墓地。令堂的表哥阿尔尼姆也葬在那儿。他的运气真是好，因为我的援救，在那次意外中，得以逃过一死。不料，还是躲不过战争的魔掌。你知道那位汉斯姨夫最小的弟弟欧内斯特吗？”我摇摇头。

“他被活埋在俄国的一处矿坑，后来虽然获救，但已经成了残废，只能在教会做个杂役，洗洗碗、端端盘子等。他原来可是个非常卓越的工程师，也是电学和电话方面的天才。我是家中唯一存活下来的孩子，我的四兄弟个个能力都比我强，然而都丧生在无情的战火中。我那可怜的元配有三兄弟，那些巴拉顿伯爵们，也都英年早逝。家母出身于非常大的英国家族，我的堂、表兄弟等有好几十个，到现在只剩四五人。有时候，我觉得自己很像约瑟夫国王。你知道吗，他就是把维也纳皇家公园开放给平民进入的人。有一次，一个贵族仕女跟他抱怨说，没有一个像样的地方可以接待和她同等阶级的人。国王答道，即使他想和他的同辈一叙，也没有地方可去——除非去哈布斯堡的皇家墓穴。我呢，想要见我这一辈的，只有去凡尔登、木斯群岱尔、俄国前线，或是依颂佐等地的墓园。躺在那儿的，今天若是安在，必然是欧洲的领导人。”

“彼得，你知道吗，共和时代来临，社会主义者组成政府时，他们会邀请我担任教育部部长。那是我唯一想要出任的官职。我一直在等待着这一天。但是，我却不能面对这个事实：年轻时结交的密友和有着共

同梦想的同志都不在人间了，因此这个机会才轮到我。有时候，我觉得非常内疚，为什么像我这样的废人，还能苟且偷生？我本可了此残生……要不是玛丽亚小姐需要我，唉。”

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

至于伯爵是否夸大了自己的角色，以及他的罪恶感，也就无关紧要了。西欧社会主义的确在1914年8月战火发动的那一刻面临危机——群众不再在爱好和平的精神下团结一致，反而热切地拥抱国家主义，迫不及待地想投入战争。这并不是作为哲学的马克思主义的终结（哲学比信念要来得源远流长），也非社会主义作为一种政治力量的结束，而是——以国际主义作为梦想的结束。这种结束即使不是永远，至少也持续了一整个时代。在社会主义的承诺与现实力量的冲突下，现实力量占了上风；在社会主义与国家主义的热情两方面的角力下，国家主义更胜一筹。抱持早先梦想的一些梦想家，最有名的如美国的哈林顿（Michael

Harrington），一再地诉诸原始的理想，宣称现实不值得一顾，这种现实只有扭曲真正的信仰。然而，还是徒劳无功。这可以解释为何西欧社会主义自1914年起，就出现衰落了。早先，欧洲伟大的心灵不断地在与知识分子的承诺和社会主义的问题交战。1914年后，在欧洲只有一个第一流的智士和社会主义有所关联，亦即意大利的葛兰西（Antonio Gramsci）。他因为遭到墨索里尼的监禁，不能与现实接触，才能保有战前的天真。

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

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

尽管当年伯爵跟我说了这么多，我也不甚明了，直到几年后，我年长一点，约是在20岁出头时，才有所体会。那时的我，是一家大报的资

深编辑。我之所以能得到这个职位，并不是因为我的能力有多强，而是因为比我年长一代的人根本就不存在了。在我20岁的时候，周遭没有30多岁的人——他们都躺在弗兰德斯、凡尔登、俄国前线，或是依颂佐的军官墓地了。能逃过此劫的，较幸运的是那些只有肢体受到伤害者，更多、更可怜的是永远受创伤折磨的心灵。这种情况在德国也得见，如魏玛共和（Weimar Republic）最后一任国务大臣布委宁（Heinrich Bruening），一个出类拔萃、令人景仰的人，他的意志力终被蚀尽，深信这个世界最后只剩罪恶。

今天，我们习于追溯英国的式微至维多利亚时期或是爱德华时代的早期。但是，最主要的因素的确是第一次世界大战，许多英国领导人因之魂归西天，侥幸存活者道德又日益沦丧。英国比其他国家损失了更多年轻军官；相形之下，其他国家并没有要求年轻人去做个“置个人生死于度外”的绅士。结果，英国比欧陆其他国家缺乏更多受过教育的年轻人，因此在20世纪20年代也出现较多由女作家所著、以孤寂为题的动人作品，例如布里顿（Vera Brittain）写的《青春的见证》（Testament of Youth）——和她一同成长的年轻男子无一幸存。第一次世界大战开始时，丘吉尔已是40岁的人了。之后，如艾登（艾登（Anthony Eden，1897—1977）：英国首相、保守党领袖，因英法入侵埃及失败，于1957年1月辞职，之后被封为终身贵族。）和麦克米伦（麦克米伦（Harold Macmillan，1894—1987）：英国首相、保守党议员，曾任空军大臣、国防大臣、财政大臣等，继艾登任首相。）那一代，从战壕回来时带着

永远的创痛，到丘吉尔死后，轮到他们自己负责时，已无法承担大任。

然而，危害英国最烈的，正是由于欧洲主要国家中，唯独他们只有一个领导阶级，且为大家一致接受。在法国，大革命前的旧制度就已分成两大互相对立的领导阶级，一是拿破仑的君主政体，一是中产阶级所组成的政体。结果，当然就是两者必须互相较劲，没有一个是既定的政权。德国也是，有好几个领导阶级相互竞争：一是有社会地位，但没有雄厚财力的容克党（容克（Junkers)：普鲁士与德意志东部的地主阶级，德意志帝国（1871~1918）及魏玛共和国时期强大的政治势力。俾斯麦就是出身容克阶级。）；一是新富，但缺乏社会地位的中产阶级；另一个则是由专业人士和学术界人士所组成。三者不断地较量，没有一个是普遍能被大家接受的。英国则不然，只有一个领导阶级，要踏入也很容易，从贵族到乡绅、专业人士之子，乃至于富商的孙子都可以迈入这个阶级。甚至不属于这个阶级的人，或是不想东施效颦的人（不觉得自己的行为得像个“绅士”的中下阶级或是维多利亚时代的劳工阶级）也都认为“绅士”就是他们正统的统治阶级。然而，在这个阶层被战火蹂躏、摧毁，自信心崩溃了之后，就形成真空。欧陆其他国家的确要比维多利亚时期的英国在意阶级的区分。在巴黎、柏林、维也纳或是1890年的圣彼得堡，公爵之子和银行家同为一个俱乐部的会员，实在是匪夷所思；这两人周末时也绝不可能同时出现在一个家庭派对上；像英国爱德华时代的宽宏大量，让这两位“分享”一个情妇的做法也是前所未见的。但这也正是英国的弱点，战争使得这个领导阶级元气大伤，乃至支离破

碎、声誉日下。在法国，有所谓的“技术官僚”，也就是由出自“名校”的高级知识分子来担任领导人的角色；在德国，第二次世界大战之后，组织、企业或是贸易公会的主管人员都可以晋身为领导阶级；但在英国，失去的一代无替代人选，没有一个人的权威足以服众，也没有人足以担当大任。

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

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

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

我知道，但不是父亲告诉我的，而是从他严守会社规范、神秘兮兮

的样子猜到的。

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

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

伯爵说：“很好。我想，能做的也就是这些。”

“纳粹来时，伯爵您打算怎么办？想去哪里？”

“我们不会出国的。我们和令尊令堂的情况不同，我们没有孩子。”

不到一年的光景，纳粹真的大举入侵，救了父亲一命的就是家里的

旧址。纳粹派兵到他一年前卖掉的房子搜查，到纳粹恍然大悟时，父亲已在前往苏黎世的火车上了。由于前一年已办好签证，因此通行无阻。

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

第二部分

旧世界里的年轻人

我觉得自己很像一个人类学家，正在观看“活着的先祖”，如亚马孙的印第安人，看他们狩猎、设陷阱捕捉动物，内心充满无限感动，忘了推土机就在数里外不远处，正在建筑高速公路，一寸寸地蚕食石器时代的文明……

Adventures of a Bystander

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　波拉尼这一家

我在1927年首度回维也纳过圣诞节时，已在汉堡一家贸易出口公司做了四个月的练习生。回国后，《奥地利经济学家》邀请我参加新年特刊的编辑会议。我从十二三岁起，就开始阅读这份杂志，但是却没有见过该周刊任何一位编辑。那时还在政府单位任职的父亲，从《奥地利经济学家》1970年创刊以来，一直是忠实订户，也是该杂志社的朋友和顾问，常为他们写稿。

当时在欧洲，《奥地利经济学家》可是最卓越的出版物之一，原本仿效伦敦的《经济学人》，很快地就有了自己的特色：风格活泼，不但讨论企业和经济，还述及国际政治、科学和科技。这回《奥地利经济学家》之所以邀请我参加他们的编辑会议，虽是为了让家父高兴，然对我而言还是一项难得的殊荣。更让人得意的是，邀请函的下方有一行编辑亲自用铅笔写的字，加上名字缩写："阁下论述巴拿马运河一文，实为上乘之作。"

那篇谈到巴拿马运河与其在世界贸易中的地位的文章，是在前一年为大学入学考试而作，几星期前刚被一家德国经济季刊采用。即使这篇文章多半是统计图表，但是首次看到自己的文字印刷面世，加上来自《奥地利经济学家》编辑的赞美，我还是不由得欣喜若狂——这真是我收到过的最昂贵的圣诞礼物。

会议预定在圣诞节当天上午8点钟召开。他们希望我准时抵达，于是我在8点整到。其他人也是，包括创刊人以及受人敬重的主编——一个留着白胡子、耳朵已聋的老绅士。但是，到了9点，我们依旧三三两两地坐着闲聊。于是我问其他编辑，为什么会议迟迟不开。“我们在等副总编辑卡尔·波拉尼先生（Karl Polanyi）。”从他们答话的神情，可以想见，这位波拉尼先生绝非等闲之辈。

约莫又等了40分钟，我注意到会议室里每个人都面带微笑。之后，听到有人喃喃地说一些奇怪的名字像是：冯玉祥（原文为Feng Hu-siang，应为作者笔误。）、张作霖、蒋介石和毛泽东。突然间，一个两手提着扁扁的行李箱、身材高大的人冲入室内，继续低吼着那些对我们而言毫无意义的音节。之后，停了半晌，才大声说：“圣诞快乐！”接着一屁股坐下来，椅子几乎承受不住他的重量要垮了，而他还是继续念着“张作霖”等奇怪的字句。

他打开一只箱子，倒出一大堆的书本、报告、杂志和信件。他的声音低沉，快速，像是从火山口爆发出来的岩浆：“此次年度特刊，将有4篇主题文章：一篇论及中国形势，也就是张作霖、蒋介石和其他军阀的内战……（又是一大堆让人听不懂的语言）……这些就是未来5年最重要的世界大事；另一篇是有关全世界农产品价格的滑落——这表示再过几年我们即将面临严重的经济不景气；第三篇讨论俄国的斯大林、列宁主义和共产革命；最后，我们还有一篇文章论及英国经济学家凯恩斯，

就是写《1919年~1920年和平的经济结果》（Economic Consequences of the Peace in 1919—1920）的那一位。他现在又有一些令人兴奋的新理论，企图向传统的经济学挑战。”他又打开另一只箱子，书本、小册子和报告又堆成另一座山。

然而，波拉尼的同僚不但不赞赏，反倒有点恼怒。

主编问：“我们怎可省略今年夏天在国内进行得如火如荼的内战呢？”

波拉尼的回答是：“那件事不提也罢。我们5年前就知道会发生了。”

另一个编辑问：“我们怎可没有一篇对英镑重新评估的特别报道呢？你不是亲口告诉我们，那项大错必会危害到英国和整个世界经济？”

“是的，”波拉尼说，“但是那件事我们已经谈过不只一次了。”

“波拉尼先生，那美国股市的兴旺呢？”

“德国赔款事宜呢？”又有人问。

“华尔街股票大涨不过是资本主义的错觉，”波拉尼严正地说，“而德国赔款事宜5年前就决定了。我们已经很清楚，不管签订什么条约，

德国不会赔偿，也没有偿债的能力。”

就在此时，他注意到我，问我是谁，了解我是何人后，问道：“你对我们的主题文章有什么建议没有？”

方才其他编辑纷纷提议，波拉尼一一加以反驳时，我恰好有时间思考一下。因此，我得以想到这么一个问题：“何不谈论希特勒席卷德国的危险？”

“胡说八道，”所有的编辑同声反对，“纳粹在上次德国大选中一败涂地，差不多要被送进坟墓了。”

我说：“我知道这点，但是我还是害怕……”

“这的确是很重要的主题，”波拉尼说，“你可以写篇三页的文章，告诉我们缘由吗？”

然而，波拉尼请我写稿的计划，最后还是被否决了，入选的都是没有争议、传统的主题，而编辑们所谓波拉尼那些“臆测”，变成短短的几段，而且沦落到杂志后面的篇幅。

但此时，我只对波拉尼一个人有兴趣。于是，我问他是否可在会后一同乘车到他家，听听他对原先提议的主题进一步的看法。他立刻邀请我和他全家人共进圣诞晚餐。

在离开会议室时，杂志经理交给他一张当月的薪资支票。波拉尼两手都提着箱子，因此请我先帮他拿一下支票，他好找支笔来签收。支票在我手上，又没放在信封内，我不得不注意到上面的金额。以1927年奥地利的标准来看，这笔钱可是多得让人眼睛为之一亮。

我们一起坐电车到了位于贫民区的总站，再换另一条线到一处林立着小工厂和仓库的工业区。到了终点，下了车，走过一排破烂的木屋、废车场，还有几个城市共用的垃圾场，最后才来到一栋孤零零的出租旧公寓。下面的楼层都住满了，我们一路爬上五楼，他还提着那两大箱的文件、资料。

终于到顶楼了，一片漆黑。门开了，波拉尼的夫人伊洛娜、丈母娘（一位上了年纪、守寡的匈牙利女伯爵），还有他那8岁的独生女，都出来迎接我们。我们立刻坐下，共进晚餐。这真是我这一生吃过的最难以下咽的食物。这样形容一点都不夸张，因为只有一些存放已久、几乎没有削皮、半生

不熟的马铃薯，连人造奶油都没有。这可是他们的“圣诞大餐”呢！

没有人注意到我，他们对食物也是食之泰然。接着，他们家四个人，包括那个小女孩，都吵得脸红脖子粗，说波拉尼赚的钱下个月怎么够付账单。他们需要的数目实在少得可怜，约略只有波拉尼那张支票的一小部分，也比我在汉堡做练习生的所得要少。这么一点钱实在难以维

持起码的生活水准。

最后，我实在忍无可忍，于是说道：“请原谅我多管闲事。我在离开编辑会议室时，无意中看到波拉尼博士那张支票上的金额。有了这么一笔钱，不是可以过得挺好的吗？”

四个人都闭上了嘴，静默像永恒那么长。然后，他们都转过头来瞪着我，几乎异口同声地说：“真是好主意！把支票上的钱都用在自己身上！这种事我们可没干过。”

“但是，”我结结巴巴地说，“大部分的人不都是这样吗？”

波拉尼夫人严正地说：“我们可不属于'大部分的人'，我们是头脑清楚的人。维也纳到处都是匈牙利难民，不是为了逃离迫害，就是躲避其后的白色恐怖。好多人都无法赚钱谋生。我先生有能力赚钱，因此把他的支票全数捐出，帮助其他贫苦的匈牙利人，是理所当然的事。至于我们所需的生活费，只要他再设法赚一点就可以了。”

卡尔·波拉尼在家里五个孩子中，排行第四，父母一样不是等闲之辈。这一家人是我所见所闻中，最了不起而且成就最为惊人的，每一个都非常成功而且深具影响力。但是，最叫人叹为观止的，还是他们全家人，起自维多利亚时期的父亲，乃至卡尔和他的小弟迈克尔，也就是19世纪60年代的那一辈，都致力于超越19世纪，找寻自由的新社会：一个既非中产阶级，也非属于自由派的，欣欣向荣而不为经济所操控的，公

有共享且不是马克思集体主义的社会。他们一家人，包括做母亲的，虽然都有自己的一条路，目标却是一致的——让我想到朝着不同方向行进，追寻同一个圣杯的圆桌武士。

每个人都找到了“答案”，也明白这并不是唯一的解答。从世俗的标准来看，我的确没见过比他们更为成功的一家人。（虽然他们因没能达到自身的期许，而自认是彻底的失败者。）我也没见过有谁像他们一家人那样充满着生命力、有趣，而且精力充沛。在我和他们一家四五个人接触之后，发现卡尔尤为其中的佼佼者，他不但最让人好奇，而且是家中最有活力的人。

当然，我没有机会和他的父亲结识。老波拉尼约生于1825年和1830年之间，在匈牙利山间一个小小的犹太村落呱呱落地。

在1848年匈牙利起义，对抗哈布斯堡王朝的运动中，老波拉尼就是学生领袖中的一名，而且是其中口才最好的。不到25岁，他就成为匈牙利的游击队指挥官，身陷于无休无止的内战，先是对抗奥地利人，继而与沙皇派来匈牙利镇压的俄国大军交战。最后遭到溃败后，老波拉尼逃到瑞士去学工程，并严格服膺加尔文教派。大约有10年的岁月，他都过着流亡他乡的生活，在全欧各地建筑铁路，从此在土木工程和铁路修筑方面享有盛名。

在19世纪50年代末期，当年的反叛者获得特赦后，他才回到匈牙

利，决心以另外一种方法，实行1848年革命的原始计划。当时的匈牙利不再和哈布斯堡王朝对抗，而能掌握自己国家的命运，已成为一个独特的现代化国家，其文化不以中产阶级为主，而且经济蓬勃发展，以铁路为命脉，并有受到高度保护的现代农业。就在几年内，老波拉尼成为“铁路之王”，一半是因为财务的关系，一半则是因为政治，然而百分之百是投机性的。就像美国和欧洲其他所有的“铁路之王”，他根据自己的理想建筑铁路，也像其他所有的人，因过度扩张而使得亲手缔造的王国崩陷。他在1900年左右去世时，已一文不名。

当年，约是在1868年，老波拉尼登峰造极，成为匈牙利最富有的平民时，他娶了一个比自己小20岁的女孩。她就是塞西莉亚，一位俄国女伯爵，也是无政府主义者。在她还是10来岁的少女时，就曾参与炸弹计划——她在俄国皇家仕女学校的化学实验室里制作炸弹，她的兄弟也常利用这间实验室谋杀高级警官。这女孩后来逃离俄国，躲藏在苏黎世，老波拉尼就在那儿遇见她，并和她结为连理。我是在20世纪20年代左右与她谋面的，她也是波拉尼家人中我遇见的第一个。那时的她，还信奉无政府主义，但已是一个鸡皮鹤发的老妇人，口舌锋利得叫人生畏。然而，也有妙语连珠的时候。正如她谈到第一个在英国成立的工党政府：“在其他国家，这一步可说是方向正确，但在英国则不然，因为他们的仆人过于奴颜婢膝。”不过，她常常只是喜欢逞口舌之快，比方说，她听到好友的丈夫因为伪币交易而入狱，就说：“这实在是玛格丽特的福气。她不是常抱怨她先生在外拈花惹草吗？这下子，这个做先生

的不得不对她忠实了。”

老波拉尼夫妇有五个儿女：老大奥托，老二阿道夫，老三则为女孩穆希（她必定还有另一个名字，不过没有人听过，也没有人用那名字称呼她），老四和老五就是卡尔和迈克尔。这些孩子一旦到了上学的年龄，父亲就带他们到一个城堡。那是他买下的地方，就在一望无际的大麦田中央，离最近的城镇约有数里之遥。这些孩子就在严厉的隔离下接受教育，不得和兄弟姊妹有任何的接触。他们能见到的人，只有家教老师：一个是英国人，一个有瑞士和法国血统，一个则有瑞士和德国血统，还有一个是匈牙利人。这些老师每周只教一名学生，下一周再教另一个，如此周而复始。老波拉尼教导孩子的方法是根据卢梭在《爱弥儿》一书立下的教育规范：孩子一定要彻底和社会的伪善与腐败隔绝。老波拉尼还试着超越詹姆斯·密尔（James Mill）对其子约翰·斯图尔特·密尔（John Stuart Mill）的教育。他确实更胜一筹。令人惊异的是，在这种教育法之下，他的孩子果然个个不同凡响。

长子奥托生于19世纪70年代，和父亲一样成为工程师，也像父亲，年纪轻轻的，就离乡背井到瑞士和德国工作。他显然非常工于机械设计，也是一个很快就飞黄腾达的商人。他在1895年左右到意大利，接手一家几近倒闭的机械制造厂。此时，他把自己的名字奥托·波拉尼（Otto Polanyi）改成奥托·博尔（Otto Pol），并设法使这家工厂起死回生，成为刹车装置、排挡等主要供应商，同时提供零件给一家新公司，也

就是日后著名的菲亚特（Fiat）汽车公司。到了1910年，奥托·博尔已经跻身意大利的顶尖企业家，而且极为富有。这时的他，已是非常忠贞的马克思主义者，为了宣扬马克思主义，他和一些人创办了机关报《前进！》（Avanti），并提供财务支援。他和该报编辑结为好友，也向他提供经济上的援助。这位编辑年纪尚轻，却懂得煽动人心，比正统的马克思主义者更坚决地反政府，他就是墨索里尼。

奥托·博尔具有社会主义色彩的理想，经过第一次世界大战的浩劫后，已经破灭了。他开始在阶级革命之外寻找替代品，企图在未来建立一个“非中产阶级”的社会。墨索里尼本人也疗好自己的创伤，重新站起来。奥托·博尔使他相信未来将是阶级融合的新局面。这样的结合，既非基于社会主义，也不是资本主义，而是所有的阶级取得共识，为国家的美好而努力，如“一束结合紧密的树枝”（fasces），重现罗马共和的神圣遗产。（Fascists或Fasgisti是由Facio而来，而Facio或Fasces在拉丁文中为“一束”的意思，在政治上指紧密结合的一帮。原指一束桦树或榆树的枝子，用红带子绑在一起，斧头的锋面露在外边，在罗马共和国及帝国时代，长官、总督或皇帝出巡时，由随从拿着在前面开路，象征权威。）

卡尔·波拉尼不愿谈到他的哥哥奥托。自从奥托信奉法西斯主义后，家人就和他断绝关系了。到了20世纪30年代中期，卡尔告诉我，这个哥哥尚在人世，但不再相信自己一手提拔的墨索里尼，且对他日益深

恶痛绝。然而，虽然奥托对墨索里尼有提携之功，墨索里尼还是翻脸不认人，也忘了他，奥托最后变成一个颓废而愤世嫉俗的老人。

家中的老二阿道夫，和父亲老波拉尼一样，从事铁路工程。远在第一次世界大战之前，年纪轻轻的时候，他就为一家英

国工程公司在巴西修筑铁路。他爱上了这个国家，并决心在此落地生根。他成为巴西顶尖的工程顾问，起先只有铁路，后来还建筑了港口、发电厂，并参与一些工业建设计划。然而，他主要的兴趣还是在经济和社会发展方面。就像他的父亲，他知道“基础建设”的重要，如铁路、电厂和港口等，不但是经济发展的引擎，更是立国之本。巴西最吸引他的地方就是：一个新社会可以在这里形成，不同于欧洲那“堕落的资本主义”。在这个多种族的社会中，白人、黑人和印第安人可以融合，创造出现代却不丧失种族色彩、自由却不倾向个人主义的新文明。

他身边都是非凡的人物，像社会学家、小说家、音乐家、画家和政治家。这些人在第一次世界大战后的几年内，创造出“新巴西”这种不可思议的现象，使巴西有独特的文化和文明。在第二次世界大战后，更开花结果，在现代绘画、现代音乐和现代建筑等文化艺术层面展现出无与伦比的创造力。阿道夫在宣扬“巴西的大陆任务”方面，永远有旺盛的精力。他一直鼓动巴西建立一个新的首都，比方说迁至内陆，远离沿海地区，这样才不至于依赖欧洲。

我从未见过奥托·博尔，但却不时在卡尔在纽约哥伦比亚大学的公寓里见到阿道夫。阿道夫也把姓氏改成博尔。那时约是20世纪50年代，阿道夫已经垂垂老矣，差不多是八旬老翁。他是来纽约看病的，就在一年内撒手人寰。当时，他虽年事已高，仍活力充沛，说起话来滔滔不绝，对未来有独到的见解。从他口中倾泻而出的，是一大堆的人名、地名、梦想和希望，像卡尔念诵那些中国人的名字一样，把人带到另一个世界。阿道夫至少比任何人早十年预见到南北的冲突是必然的——因为一边是已开发、以白人为主的地区，另一边则是贫穷落后的非白人的世界。然而，此时的他，已经被击败了，不再期待巴西成为未来的社会。他说："顶多是另一个日本罢了，虽不属于西方，却已全盘西化，无异于迈阿密的文化郊区。"

在阿道夫下面的是老三穆希，也许她是波拉尼这一家中最有天分的，然而其创造力却最为短暂。穆希在25岁嫁为人妇后，立刻成为标准的中产阶级女主人。但在她20岁时，穆希·波拉尼小姐可是匈牙利民族运动之星。这个运动在西方，由于音乐家巴尔托克（巴尔托克（Bela Bartók， 1881—1945）：匈牙利钢琴家和作曲家，搜集和整理大量民间音乐，作品具有独特的个人风格和民族特色，1940年移居美国。）和多赫纳尼（多赫纳尼（Erno Dohn nyi,1877—1960）：匈牙利作曲家、钢琴家、指挥家，1948年因受政治迫害，离开匈牙利。作品在匈牙利禁演长达10余年，1949年起以作曲家身份定居美国。）而远近驰名，为试图回归匈牙利文化之根的运动——也就是回归乡土，找回自己的民族艺

术、音乐和民间传说。穆希更丰富了这个运动，称之为“农村社会学”，也为其添加了一股政治动力：农民要一致努力，共同创造出未来的社会图像，也就是一个整体，一个集体村落。

在穆希还只是19岁的少女时，她就创办了一本杂志，大半的文章都是自己撰写的，影响所及遍布多瑙河盆地，直至巴尔干半岛，特别是在古匈牙利的非马扎尔人地带，例如克罗地亚。这个民族运动更引发了“绿色前线”运动，也就是提倡农业合作和民主的运动，在第一次世界大战前后的罗马尼亚、保加利亚和南斯拉夫，这是蔚为强大的政治力量。为世人所知的铁托（铁托（Marshal Tito，1892—1980）：南斯拉夫总统、南斯拉夫共产主义者联盟主席，曾领导游击队抵抗法西斯侵略者，解放后任联邦政府总理，在国际上倡导不结盟运动。）就是克罗地亚的农村社会学者，在第一次世界大战前是穆希·波拉尼的信徒，那时的他不叫铁托，原名为布洛尤维奇（Josip Brozovitch)。而南斯拉夫特有的乡村自治区和自治垦殖区等概念是不属于马克思主义的。斯大林说铁托是个不信奉马克思主义的“异教徒”。这话很对，因为铁托的概念就是源自穆希在1900年提出的“农村社会学”。

穆希投入社会运动只有短短几年，然而她留下的小册子、杂志、文章和演说却是本世纪最有趣的社会实验，也是以色列集体居民组织“基布兹”（基布兹（kibbutz)：又称集体农庄，希伯来语是Qibbtz，一般从事农业，但也从事工业活动。所有财富皆归公有，收益用于成员的食、

衣、住、社会服务和医疗服务，所余再投资于居留地。成人有私人住宅，儿童则集体住在一起。1948年以色列成立以来，各居民组织的人身和财产趋向私有。20世纪末以色列约有200个以上的基布兹，总人口约10万人。其民主和人人平等的特色，对以色列早期社会有重大影响。）得以诞生的原因之一。在穆希的朋友和信徒中，德国社会学和经济学家奥本海默也在其中。奥本海默一开始是个浪漫的社会主义者，追随拉萨尔（拉萨尔（Ferdinand Lassalle，1928—1864）：德国社会主义的主要发言人、马克思的门徒、德国工人运动的创始者之一。），而非马克思，后来才转向经济学和社会学的研究。他在1900年左右，积极参与犹太复国运动（犹太复国运动（Zionist)：一种在巴勒斯坦重建犹太国家的主张。），并成为赫茨尔（赫茨尔（Theodor Herzl，1860—1904）：犹太复国运动的创始人。他认为，如果要对付排犹主义，只有让犹太人组织起来进行反抗，并有组织地移居到自己的国家。）最亲密的伙伴。赫茨尔设计犹太人在圣地的第一个群落，亦即以色列第一个集体居民组织时，就向奥本海默请教。然而他们创设集体农场的蓝图——那如田园诗的农民共同社区——其高度的文化和简朴的生活，就是按照穆希·波拉尼的理想策划的。这样的一个社会，既非倾向“资本主义”，也非“共产主义”，而是属于“真正的社会主义”。

穆希的寿命很长，20世纪60年代末期逝于纽约。她一直是个美人，其实波拉尼一家人的相貌都很出色。可惜，她提早60年放弃了自己的才华——1905年左右，她刚在社会运动方面展现过人的实力时，就嫁为人

妇，专注于养儿育女，对其他的一切都不感兴趣。婚后，她再也没有写过一个字。

波拉尼家中最小的是迈克尔，是1891年才出生的孩子，因此比老大奥托和老二阿道夫几乎小了20岁。然而，他却是波拉尼家最出名的一个，至少好些人听过他的名字。不到30岁，迈克尔这个年轻的科学家就在柏林当爱因斯坦的助手。在20世纪20年代，他还一度是诺贝尔奖的候选人，问题只是该算化学奖，还是物理奖。希特勒入侵时，他跑到英国，在曼彻斯特担任化学教授。然而，在第二次世界大战期间，他却改变了研究领域，转向哲学发展。一开始，他像其他所有的家人，关心社会和社会化的过程，试着在科学中找答案。但是，他很快就放弃了，并成为怀抱人道主义的哲学家，反对实证主义、传统自由派的理性主义，以及在马克思主义和社会主义之下那种集体主义。对迈克尔·波拉尼而言，人都是孤立的个体，而个人是基于价值和伦理，而非逻辑和理智。他的作品，最为人知的就是《超越虚无》（Beyond Nihilism)，迈克尔在其中提出他关心的议题，并提出答案。迈克尔·波拉尼可谓现代的斯多噶派学者。

卡尔是波拉尼家的老四，排行在穆希之后，迈克尔之前。他们一家，除了奥托外，我都认识，但只有卡尔和我成为密友。

就像穆希，卡尔从小就崭露过人的天赋，也和穆希一样，他的才华在早年就已燃烧殆尽；和穆希不同的是，他在几近60岁的时候，还打算

重来，而进入另一个充满创造力的时期。

他在20岁前，曾在布达佩斯攻读法律，和富有的匈牙利贵族卡罗依伯爵（Michael Karolyi）结交。卡罗依伯爵后来创立匈牙利自由党，不久就成为该党党报的主笔和编辑。然而这个自由党却完全不为国人接受，正因在所有匈牙利政党中，只有这个党反对压迫非匈牙利人，并主张人人平等，不管是斯洛伐克人、克罗地西亚人或罗马尼亚人都可平起平坐，却使匈牙利人在自己的王国内成为少数。当时，加入自由党的，几乎都是罪犯。尽管卡罗依声名显著，而且极为富有，也不得不流亡国外。然而卡尔·波拉尼却是匈牙利最受欢迎的演说家，不到25岁就当选国会议员。他在第一次世界大战期间从军，担任军官，结果身受重伤。在医院接受治疗时，他遇见一个非常年轻的护士，并坠入情网，于是娶她为妻。她就是出身于古老士绅家庭的伊洛娜，父亲曾为铁路局局长。那铁路本来是卡尔的父亲老波拉尼的，因为破产而被匈牙利政府接收。伊洛娜和卡尔结婚时才17岁，但已是个老练的政治家，曾因反战活动被捕，也是当时地下共产党组织的领袖。

在他们刚结婚时，卡尔的伤势还未完全复原，匈牙利就宣告战败。卡罗依伯爵此时已流亡归来，出任匈牙利的行政院长，并延揽卡尔入阁，请他担任司法部长。6个月后，共产党人推翻了卡罗依，卡尔于是逃亡到维也纳，成为难民。过了3个月，原本热衷于共产主义的伊洛娜脱离了共产党，并和老母及刚出世的女儿到维也纳去和卡尔相会。卡尔

在《奥地利经济学家》谋得编辑一职，很快就晋升为副总编辑，而且是该期刊最好的作家。过了几年，我才遇见他。伊洛娜也开始研究物理，并把他们的女儿抚养长大。那时，卡尔已经40多岁了，收入颇为丰厚，对灿烂的过去似乎十分满意。我告诉父亲在编辑会议上遇到他的经过，父亲说：

“是的。我知道卡尔·波拉尼这个人。他过去的确很辉煌，但现在已光华不再，乏善可陈。”

然而，卡尔并没有一直待在《奥地利经济学家》以写政论终老一生。6年后，他失业了，一方面是由于景况不佳，一方面因为纳粹在德国掌权后，该杂志已经不得在德国发行了。还有一个因素则是奥地利本国右翼的兴起。于是他到了英国，在那儿他还有些贵格会的老朋友。接下来的几年，他一直没有稳定的工作，有时在工人教育联盟授课，有时帮一些不知名的小杂志写文章，赚个几文钱。此外，由于他那些贵格会老友的大力支援，他才得以独自到美国做几场演说，然而待遇却是寒酸之极。

就在这几年，我开始有机会常常见到他，并和他结识。我在卡尔之前搬到英国，不久就养成在星期天早上一同散步的习惯。就在1937年，我和妻移居美国后，每回他到美国，必定前来探访。

卡尔在那几年受了不少苦。我在1927年圣诞的编辑会议和他初相见

时，就已了解他当时说的并非如同事所言，只是“臆测”，而是分析得来的。他有一种神秘的直觉，能洞察先机。但在离开维也纳、漂泊不定的那几年，他真是开始“臆测”，一展过人的想象力。尽管他已有不少政治经验，还是天真地以为执政者是纯熟、机灵且深谋远虑的政治家，并怀疑处处都有阴谋和策划已久的反动计划。他从前是解读新闻，现在则是编造新闻。

记得有一回，大约是1938年的3月1日，我们在纽约长谈。他刚从英国来美，而我正打算前往英国。我告诉他，想到希特勒即将入侵奥地利，实在忧心如焚。他告诉我："彼得，

你现在用不着担心。“我很惊讶他这么说，因为希特勒已经公然威胁奥地利，他的大军也开始集结在奥地利边境了。”没错，“卡尔答道，”假如他对着奥地利大吼大叫，一定不会入侵的。最危险的国家就是希特勒没有恐吓到的。我想，他一定会向瑞士进军。"10天后，我在大西洋驶向英国的轮船上时，希特勒已经进攻奥地利了。

两年后，在1940年的春天，“舆论战”进行的那几个月，卡尔把伊洛娜留在英国，独自到美国来做几场演说，希望大家相信，不会再有战争了。他说：“再清楚不过的是，希特勒、俄国、英国、法国和日本已经达成秘密协议，计划攻击中国，进行瓜分。欧洲的战争只是个幌子。”

在那几年中，每当我听到卡尔谈论政治，总想起拿破仑麾下的首席

外交官塔列朗（Talleyrand）的老故事：有个同事的噩耗传到他耳朵里时，他说："他是什么意思？"我想，卡尔似乎是聪明反被聪明误。但这样评论他，或许并不公平，他可能只是走在时代之前而已。在卡尔死后，如水门事件的政治现实，最后证明和他的想象颇为类似。

不管怎么说，他还是相当杰出而富有新意的人，亲切、慷慨，不时面带点亮冬夜的微笑，并拥有一种内在的清明——环境愈是险恶，愈能显示出他的不乱。在1940年的6月，闪电战开始，舆论战结束，卡尔暂时回不得英国，我和妻子都很高兴他能在我们租来的北佛蒙特避暑小屋住几周。当时，我们第一个孩子凯瑟琳还不到两岁，不但不怕生，还跟他很亲。那个夏天，每晚我们都在收音机旁，听那些可怕的新闻——法国倒下了，敦刻尔克失守，以及不列颠的战役。之后，卡尔几乎不能成眠，总是整个晚上不

断沉思，一副心事重重的样子。第二天一早，他一听到凯瑟琳在婴儿床里翻动的声音，马上走到她的房间，告诉她所有的想法，问她问题，好像要在她身上试验自己的理论一样。当然，宝宝不懂他说的任何一个字。特别是他说起话来快得像机关枪，又像是诵经的声调，正如多年前他念着那些中国人的名字。然而，凯瑟琳完全被他迷住了。

那几个星期，尽管梦魇一般，对我来说，倒是颇为"多产"的一段时期，对卡尔来说，也是个转折点。一年半以前，也就是在1939年的春天，我出版了第一本重要的著作《经济人的终结》（The End of

Economic Man），试着分析纳粹主义之根，并论及欧洲自由主义和人道传统的式微。

事实上，多年来我一直在构思一本书，从希特勒1933年在德国掌权时起，我就开始思索，想写一本探讨未来而非过去的书，讨论以后政治与社会整合的问题，并假定希特勒终将被击溃。到了1940年，我才开始动笔，两年后，终于出版了，书名为《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）。一开始是以社会迈向组织型的社会（也就是现在所谓的“后工业社会”）为讨论的焦点，以及有关这组织型社会的情况、功能、公民的权利与义务以及组织管理的种种问题；这些都是二战后世界将要面对的主要课题。《工业人的未来》提出的要点，现在看来几乎是稀松平常，但却是第一本处理这样主题的书，书中论及：企业体或任何组织，就是一个经济有机体，可说是社会组织，是一个集体，也是个社会。我对机构管理的兴趣，也从这本书起奠定基础，使我开始注意管理的问题。也因为这本书，几年后通用汽车公司请我分析其高层组织结构和公司政策。我的第一本“管理专书”——《公司的概念》（Concept of the Corporation）也因此而诞生［英国版书名为《大企业》（Big Business）］，成书时间约在第二次世界大战的最后几个月，出版则是在1946年。之后，我的写作方向大抵是以社会、政治和管理为主。

在佛蒙特的那个夏天，我正埋首于《工业人的未来》一书的草稿，并准备拿卡尔来试试我的理念。他和平常一样感兴趣，给我许多鼓励，

也很热忱，却不认同我所谓的“保守的写作态度”。这使得他必须把自己的想法澄清一下。很快地，卡尔自己和我终于明白，在卡尔的脑中也有一部巨著正在酝酿之中，虽然仍片片断断、杂乱无章，而且没有焦点，但已有了雏形，只要他有时间和财力支援，一两年之内成书应该不成问题。

这时，卡尔恰巧受到命运之神的眷顾。有一次，卡尔启程到中西部去演讲，我刚回纽约，一家在南佛蒙特的学院的校长打电话来。他们虽只是一家小型女子学院，但素质很高。他问我可否在冬季和春季莅临本宁顿学院讲学一周，我欣然同意。接着校长又说，他们需要一位政治学和经济学方面的学者，问我有没有适当的人选推荐给他们。洛克菲勒基金会同意给他们一笔补助金，条件是这个学者必须提交一本经济史或社会史方面的著作。当然，我说，我已经想到了最好的人选。于是，卡尔·波拉尼在1941年初到了本宁顿学院，伊洛娜也去了，虽然她没有正式的文凭，该校还是聘她教授物理。

一年后，1942年夏天，我也搬到本宁顿，正式在那儿任教，《工业人的未来》也定稿了。卡尔那时才开始动笔写书，需要一个听众听他阐述理念，并提供意见。在1942年年底至1943年战事仍在进行。年初，因为石油缺乏，本宁顿学院被迫停课3个月。我的书刚好完成，下一本也还没有开始，所以有不少时间。一星期总有两三次，我和女儿凯瑟琳踩着积雪走到波拉尼家的小屋，看看他的书——《大转型》（The Great

Transformation）写得如何了。凯瑟琳已经四岁多，如同当年，臣服在卡尔的魔力之下。后来，这本书成了他唯一完成的书。

在《大转型》一书中，卡尔试图重写工业革命的历史。他论道，使英国社会和经济产生变革的原因，不是机器或是先前世界贸易突然蓬勃所致，也非由于“农业革命”产生的过剩资本，而是由于市场系统的延伸、超越货品贸易和资本交易的“供需法则”，加上其他两项“生产的主因”，也就是土地与劳力，特别是后者，亦即就业以及人民的生计。这实在是前所未有的主题，直到今天仍有不少争议。

然而，对卡尔而言，经济史只是一种工具，一则用来替代资本主义和共产主义，一则寻找能提供经济发展、安定、自由和平等的社会。他认为，《大转型》一书最重要的部分就是他发展出的经济和社会融合的理论模式。他的目的是要说明，市场并非唯一可能的经济体系，也未必是最先进的一种，此外，还有另一个选择，和经济、社群互相调和，并使经济成长和个人自由并行而不悖。

卡尔论述道，一个健全的社会一定得利用市场来交易货品、分配资金，但是绝不可用市场来分配土地或劳力。不管就互惠还是就重新分配而言，应运用的是社会和政治原则，而非根据经济法则。事实上，《大转型》正提到：一个好的社会一定要把市场放在外边。在整合国外的、长距离的贸易方面，市场的确是一个正确的原则，但是社会内的社群和其间的人际关系必须提防市场的破坏力。不管卡尔所重写的现代史是否

为人接受（社会学家大抵觉得可以，经济学家却难以接受），自从年轻的马克思提出生计（经济）和生存（社群）之间关系的问题以来，卡尔是少数以新颖和创新的方法来讨论这个问题的，不但反资本主义，也反马克思主义。如果我们探讨经济学的结构理论，可发现这个我们仍迫切需要的理论，正利用卡尔·波拉尼指出的经济整合的社会原则，也就是重新分配、互惠和市场交易。这些分类就是《大转型》一书最大的贡献，然而在当时却只有少数几个人注意到。

不过这本书的问世，还是引起了一股风潮，使卡尔在20世纪40年代末期得以在纽约哥伦比亚大学教授经济史。那时，卡尔已经60多岁了，但是精力仍然不减当年。在哥伦比亚大学的8年间，他主导了一项庞大的研究计划，也就是古经济史的研究，从美索不达米亚（Mesopotamia）到阿兹特克（阿兹特克（Aztecs）：又译阿兹台克，15世纪和16世纪初曾在今墨西哥中南部建立一帝国。），从达荷美（达荷美（Dahomey)：又称丰人（Fon），居住在贝宁（1975年以前称达荷美）南部地区。到了20世纪70年代，人口约有85万，以农业为传统经济。）的黑人王国远溯至荷马与亚里士多德的希腊。他大大地改变了我们对早期经济史和远古经济制度的了解。不管是在文化人类学还是经济的史前史方面，卡尔·波拉尼都是一个重要的名字。

但是，卡尔自己却陷入极度的沮丧。对他而言，不管是史前史还是文化人类学仍次于他所追求的“另一个选择”，也就是寻找一个超越资本

主义和共产主义的健全社会。他真正想在经济史里找到的是一把未来之钥。然而，他所发现的，却只是一个愈来愈神秘难解的过去。他越深入史前史，研究原始经济，深究古典和古典前的遗产，那个美好的、“非市场”的社会，就越来越遥不可及。卡尔的才智不仅止于看出达荷美的黑人王国就是哈利（哈利（Alex Haley，1921—）：美国作家，描写黑人的奋斗，使所有的人以自己的传统自豪。第一部重要著作为《马尔科姆·X自传》（1965），最成功的作品是《根：一个美国家庭的历史》（1976）。）以半小说文体写成的《根》（Roots）一书中呈现的人间乐园，更为哈利先祖的达荷美深深吸引。他们建立了一个基于互惠和重新分配的安定社会和健全经济；市场贸易仅限于进出口，和内在经济严格分离。

然而，他接着发现的，却让他震慑不已——原来这种安定正是基于奴隶的贩卖与交易。事实上，他偶然发现的这一点，在几个世纪前就已经为人所知了。原本爱好自由和和谐的黑色种族社会，之所以有奴隶的贩卖和掠夺等事情，都是由邪恶的外来者（例如东方的阿拉伯人和西方的白人）用强力造成的——这一点实在是个错误。引进奴隶的正是黑人国王与首领自己，他们组织、训练这些奴隶，并支持掠夺奴隶的行动。他们之所以这么做，一方面是为了削弱非自己种族或王国的敌人，或毁灭他们，另一方面是想获得枪支等交易货品以统治自己的臣民，但是最主要的原因，还是为了维系这个基于互惠和重新分配的社群的内在安定。

卡尔研究16、17世纪的西非到古典希腊，也就是柏拉图和亚里士多德的希腊时，又受到同样的震撼——正是奴隶制度和有组织的奴隶掠夺，让这些奴隶对抗自己的种族、自己的语言以及自己的血肉，因此希腊城邦，特别是雅典才能得到经济发展和自由，建立一个基于互惠和重新分配而非市场的经济体制，并制定社群内的关系，把劳力放在市场的体制之外。

19世纪曼彻斯特学派（曼彻斯特学派（Manchester School)：19世纪英国部分产业资本家及知识分子组成的派别，以Richard Cobden和John Bright为代表，主张自由贸易和自由放任主义。）中主张“放任政策”（laissez-faire）的自由派宣称——市场是农奴制度外唯一的选择。波拉尼这一家，从父亲开始，若有共同的信念，那就是一致认为这是个错误。事实上，曼彻斯特自由派秉持的市场信条，可说是波拉尼家的夙敌。波拉尼这一家无不汲汲于寻求另一个选择，不管是奥托早期的法西斯主义、阿道夫那浪漫的巴西、穆希的《农村社会学》、迈克尔的自律及主张没有欲念的个人，乃至于卡尔的“经济整合的社会原则”皆是。但是卡尔对于史前史、原始经济学和古典遗产钻研越深，就得到越多的证据，证明李嘉图和边沁（边沁（Jeremy Bentham，1748—1832）：英国功利主义哲学家、经济学家和法学家，对19世纪思想改革有显著影响。）的市场信条是可憎可鄙的，和卡尔同时代的令人敬畏的米瑟斯（Ludwig von Mises）及奥地利学派的哈耶克（Frederick Hayek）也好不到哪里。于是，卡尔退缩到注解的世界，越来越深入人类学以及纯学术

的钻研。

就在那几年，每个月我至少都会去看卡尔一次。他住在哥伦比亚大学的教职员宿舍——一栋年久失修的小公寓，房间阴森森的，从地板到天花板都堆满了书本、手册、文章和信件。窗户紧闭，暖气一直开着，然而卡尔还是觉得冷，因此用一层又一层破破烂烂的毛衣把自己裹起来。从外表看来，他似乎一点儿也没变，笑声还是低沉而充满爆发力，也和往常一样开朗、口若悬河。每次见到我，他总是急于一吐心中关切的研究，连询问我的工作和家人等开场白都省了。他依然喜欢高声念着奇特的名字，几年前从他口中倾泻而出的是中国人的名字和未来，慢慢地变成在小亚细亚挖掘出的铜器时代遗址，或是5000年前苏美尔人楔形文字所记录的地方官衔。

他还是喜欢预测新闻背后的“真相”，聪敏和思绪的错综复杂，一如往昔。然而，在政治方面，他现在感兴趣的，并非世界强权之争，而是哥伦比亚大学教授之间深层的权力斗争与权谋。他还是常常谈到寻找“另一个选择”，以及人类自由和经济发展如何取得和谐。每一次，在原始文化或古文化进行新的研究计划时，他还是期待能从中找到心目中那“另一个选择”。然后，差不多有几个星期，他又充满青春的活力与热忱。但接着又转向古物研究、细枝末节、文本批评和版本修订等“学究”工作。以前，他可能过于大而化之，但是慢慢地他变得只会追逐注脚。偶尔灵光乍现，这个步入晚年的卡尔·波拉尼——也许该说是青春

的卡尔重现了吧——才有惊人之语。20世纪50年代中期，我们在纽约最后一次见面时，他说："原先，我希望现代中国产生另一个孔子。但是现在看来，却没有可能了。"

卡尔70岁时，也就是在1956年，从哥伦比亚大学退休。之后，和伊洛娜搬到多伦多，8年后撒手人寰。他们的独生女嫁给加拿大人。晚年的他，还算快乐，至少可说相当满足。他继续进行研究，例如近东地区的古文明和中国的汉朝，但著作却越来越少，即使后来有一点，也是死后由朋友和学生帮他整理出版的。到他几近80岁离开人世时，他已把20年前在《大转型》一书中做的承诺忘得一干二净了。

每次，有人听我说起波拉尼家的事，总会说："你何不以他们的生平写一本书？"这一家人的确是相当独特，无疑地，是我所见最特别，也是最富才华的一家人。然而，重要的并不是他们的生平事迹，而是他们的理想和挫败。他们家每一个人都极有成就，却没有达成理想。他们都相信经由社会得到的救赎，最后却放弃了社会，而深深失望。

波拉尼这一家，尽管天赋过人，却只是些有趣的小角色。重要的是，他们的挫败象征着近200年来，自从法国大革命以来［即使不是从更早100年的霍布斯（Hobbes）和洛克（Locke）算起］，西方人追寻的落空——亦即追寻一种完美的"公民宗教"，或是追寻一个十全十美的，或是完善的社会，却不得其果。

我则愿意以一个充裕、能让人忍受且自由的社会取而代之，也就是我在《工业人的未来》一书中提到的。卡尔从前批评这是一种懦弱的妥协，而嗤之以鼻。然而，这么一个社会也许是我们所能希冀的最好的一个。我们可以借着付出一点代价，亦即借由市场的分裂、分隔和疏离来维系自由。为了个人，冲突、冒险以及走向多元化等代价也是我们可以付出的。在这样一个社会或许我们可以小恶，而不以大善为主要的考虑。这可能指社会以及人间善恶诸神已成为次要，社会组织也不再重要，正如“完美的宗教”在日渐凋零的社会时代里一样，已不再引起争议。

在“完美的社会”这种观念仍主宰一切的今天，要追寻这种社会，可能会使我们的世界陷于无法容忍，完全失去自由，或是引发自我毁灭的战争——这些听来可能还很遥远。鉴往知来，在16世纪末期与17世纪初，整个世代最杰出的思想家无法在天主教和新教间找到合成的可能性，他们的失败预示了50年后“完美的宗教时代”的结束。因此，波拉尼这一门英杰寻觅的超越资本主义和共产主义的另一个选择，最后遭到失败，也许就是预示了“完美的社会时代”(the Age of the Infallible Society）的结束。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　基辛格的再造恩人

在1928年到1929年间，欧洲历经了百年以来最严酷而漫长的冬天。所有的主要河川——莱茵河、多瑙河、易北河、隆河等，及其支流都冰冻三尺，直至3月末才开始融化。春天终于来临时，简直又是一场大难——原本随着和暖的4月而来的是怒放的百花，当年放眼望去却是一片雨雹和湿雪。雨雪融化后许久，湍急泛滥的溪流上，还有一块块的浮冰。

就在那年4月初的某一天，寒风刺骨并夹杂着暴雨，我发现流经法兰克福的美因河浮冰上有一叶独木舟。上有一人，脸色死白，几乎全身赤裸，除了一条极其“迷你”的泳裤和用黑色带子系着的单眼镜。这条小舟的船尾升起一面狭长的小旗，那是昔日德国皇家海军的标志。

桥上路人，原本行色匆匆，急着躲避刺骨的风寒，这时都驻足观看。有些人做出粗鄙的手势，伸出食指碰触额头——在德国这是表示“疯子”的意思。有个路人大叫：“他又来了。”我不禁转头问这路人，独木舟上的狂人是谁。

“一个法律系学生，名叫克雷默。虽然像个疯子，倒没什么可怕的。”

就在当晚，我遇见了这位弗里茨·克雷默（Fritz Kraemer）。我们都

是参加国际法律研讨会的学生，在场的还有其他几个学生。因为教授告病，所以这场在教授家举行的研讨会一直延到4月。

克雷默这个人即使衣冠笔挺，还是十分怪异。首先是他的单眼镜——第一次世界大战前的德国容克军官（容克：普鲁士和德意志东部的地主阶级、德意志帝国（1871—1918）及魏玛共和时期强大的政治势力。在政治方面，容克持极端保守主义。）才戴单眼镜，之后几乎没有人戴这玩意儿。事实上，直到今天我还是不知道克雷默在哪儿弄来这种眼镜。由于好奇，我一直在找卖这种镜片的眼镜商，却未曾如愿。他一身上下其他的穿着打扮都和那单眼镜一样怪异，都是很早以前的东西。我们大都标准的学生装扮，亦即宽松的长裤加上花呢夹克，克雷默则是一身正式骑装：白袜子、格子背心、绒面呢外套、剪裁得宜的马裤，以及光可鉴人的及膝黑色马靴。这种打扮实在是做作，但是他穿起来的确好看。

如果你以为克雷默是讲究衣着的纨绔子弟的话，一听他那高亢、带着鼻音又有些慵懒的声音发出的高见，就会改变对他的观感。我们大家，包括教授在内，都知道眼前是位大师。克雷默不但天资过人而且见识广博。我和克雷默才20岁出头，参加研讨会的不乏聪颖而见多识广的前辈，但年纪轻轻的克雷默却能把政治史、国际法和国际政治整合成一套政治哲学。他这个人又彬彬有礼、极其谦虚，且有着完全而无可妥协的自制力。

他身高中等，但却十分消瘦，在独木舟上划着桨时，肋骨甚为明显。他看来是个典型的德国人，头部狭长，五官分明。但是，这些特质在他身上又特别突出，到了几近夸张的地步：鼻子高挺、硕大，呈三角形，像一张帆船突出于脸部；颧骨很高，下巴尖尖，还有一双锐利的灰蓝色眼睛，看起来，就像是灰狗和狼交配出来的品种。但是，有时他的容貌却极像普鲁士的腓特烈大帝（Prussian King Frederick the Great）——18世纪中期，把穷乡僻壤的布兰登堡·普鲁士（Brandenburg-Prussia）变成强权国家的英雄人物，也使柏林这个被上帝遗忘、多沼泽的渔村一跃而成欧洲启蒙时代的都会。腓特烈大帝有个绰号，是为“老腓”，因此我们都在克雷默的背后叫他“小腓”。

克雷默是很平常的德国姓氏，和贵族一点关联都没有，原指“沿街叫卖的小贩”。从小腓的背景，我们无从得知他佩戴单眼镜、穿马靴或是声调有点慵懒的原因，那些都是1900年左右普鲁士军官的特色。他的母亲是鲁尔区一位化学品制造商的独生女。她和小腓一样聪颖过人，但在20世纪初，年纪轻轻的她固执、独立，而且想象力特别发达，必定是个令人头痛的“问题少女”。此外，她既不具备优雅的女性美，也没有一副我见犹怜的样子，而且不够柔顺，因此也不算是“美少女”。她个子比儿子还高，而且骨瘦如柴，神似少女时期的埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）。家财万贯的她，轻而易举地找到了丈夫——一个出身中下阶级一贫如洗的小律师，但这人野心可不小。

显然，这桩婚姻打从一开始就是场灾难。家中第二个孩子，也就是小腓的弟弟威廉（日后成为爱丁堡的外科医师）出世后，克雷默夫妇就分居了，孩子都归克雷默太太。老克雷默由于妻子的财务支援，做得有声有色。到我认识小腓的时候，他父亲已是法律界的大腕，是为杜赛尔多夫的主任检察官，辖区包括整个莱茵地域。老克雷默明白，像他这么一个出身卑微、父亲是开小店的平民，要以自由派的身份在魏玛共和立足，恐怕很难，于是就决心变成极端的国家主义者，和新兴的纳粹往来密切。

后来，小腓的母亲在离法兰克福不远的山间村落，为有学习障碍的儿子创办了一所学校，也给这些孩子一个家。她或许不涉政治，却有自己的价值观和品位。她对丈夫那群纳粹朋友嫌恶至极，小腓则更胜于母亲，简直无法容忍那些纳粹的存在，公开指责父亲为了飞黄腾达而成为一个没有原则的人。之后，父子两人渐行渐远。对克雷默而言，极端的国家主义和纳粹无异于垃圾，是一群见不得别人好的普罗暴民，又有自卑情结，却把国家主义叫得震天响，并以伪保守主义的修辞来掩饰他们的极端激进与无法无天，简直可鄙之至。克雷默则以一个真正的保守主义者自居，主张前俾斯麦的普鲁士君主政体，信奉路德教派，并力行斯巴达式的纪律。

在魏玛共和的德国年轻人中，主张普鲁士君主政体者，可说是绝无仅有。即使有对君主政体恋恋不舍的，也总是属于老一辈的。但是克雷

默和俾斯麦一样，认为德国需要一个具有“父亲”形象的人来带领，除非他们有一个正统、合法的国王，否则将沦为独裁者的牺牲品。

然而，克雷默对皇帝（Kaiser）并不抱着幻想。他很清楚这位皇帝不但反复无常、爱慕虚荣，而且缺乏判断力，但他是正统的领导人，所以克雷默尊他为合法的元首。虽然这位皇帝——威廉二世已流亡至荷兰，垂垂老矣，但克雷默每年都会拍电报为他祝寿。

就克雷默心中的普鲁士而言，或许比佩戴单眼镜或穿马靴上法学院的行径更不合时宜。假若克雷默的普鲁士曾经存在过，不是在1848年以前逝去，就是随着俾斯麦以及1871年德意志帝国的成立而告终。他心目中的普鲁士是由一些小扈从组成的［“容克”（Junker）原指年轻人，也就是骑士的扈从］——他们只有几亩多沙不毛的土地，必须从事地方公职或是加入步兵团，才能从节衣缩食的政府那儿得到一点补给。这个阶级的女英雄就是普鲁士皇后。据说，在拿破仑战争期间（拿破仑战争：指1799年至1815年法国在拿破仑一世率领下，与英国、普鲁士、俄国、奥地利之间进行的一系列战争。），她亲手修改舞会的衣裳，好再穿一季。这个普鲁士以纪律和恪守法律为傲，从皇帝到贩夫走卒一律奉行不辍。他们的教育程度不高，更别提文化修养，但是非常虔诚，严守狭隘却不失感性的路德教规。这样的普鲁士是个军事国家，但却宣扬教理，也力行职业军人的美德：诚实、谦虚、自制，而且忠诚。

不管这普鲁士，也就是克雷默心目中的理想国，有何优点和限制，

在克雷默出生前50年已渐渐消失在金钱和权力之中，剩余的部分，又遭俾斯麦无情地腐蚀、破坏和毒害。马克思说得很清楚，尽管俾斯麦流着容克的血液，姿态保守，却是19世纪最阴险、极端的革命分子。在俾斯麦完成“大业”后，古普鲁士的美、恶皆已不再，而成一个虚浮、暴发户似的自大又好吹嘘的帝国。自制、严谨，视贫穷为美德，以军人戒律为最高成就的容克，已为好大喜功的贵族取代。俾斯麦最后成为大公，集富贵荣华、高功厚禄于一身，大银行家和企业大亨更是馈赠无数。从此，古普鲁士的风采仅存于教科书上的修辞描述。

因此，古普鲁士与其说是个“领土”，倒不如称之为“理念”，正如腓特烈大帝所述：“经由军队呈现的理念。”几乎所有“伟大的普鲁士人”，直至19世纪中叶，都是在理念的感召下，从普鲁士以外的国度而来。以毛奇（毛奇（Helmuth von Moltke， 1800—1891）：普鲁士和德意志帝国总参谋长。出身于丹麦哥本哈根皇家士官学校，1822年转到普鲁士军队服役，后因战功被封为伯爵，再晋升为元帅，普法战争后任总参谋长。聪明过人，沉默寡言，精通七国语言，除军事上的成就，还被认为是19世纪德国散文大师。）为例，他建立了普鲁士军队，在1866年首度击败奥地利人，接着又在1870年到1871年间打败法国，使德国得以统一。其实，他的出身和血统都是源于丹麦。抱着普鲁士理念的政治哲学家斯塔尔（Friedrich Julius Stahl，恰好在俾斯麦掌权前去世，约在19世纪50年代），则是在巴伐利亚首都慕尼黑出生的犹太人。克雷默这个生于莱茵地域的非普鲁士人，也是因服膺古普鲁士的理念，而跟随这个古

老的传统。事实上，他很清楚自己在做什么：他知道古普鲁士已亡，但复兴古普鲁士却是拯救德国和整个欧洲的唯一之道。不然，由于“丑陋的德国人”之高傲自大和贪婪，或是“善良的德国人”之昏庸无能，德国也好，欧洲也好，都会走向毁灭。

在俾斯麦塑造的德国之下，那些“丑陋的德国人”不是傲慢，就是奴颜婢膝、贪得无厌，而且蛮横、专制、好侵略，恃强凌弱。最佳写照该是福斯特（E．M．Forster）小说《绿苑春浓》（《绿苑春浓》（Howard砿s End）：另一译名为《此情可问天》。）中提到的德国表兄妹。我认为那是福斯特的小说中最伟大的一部，也是20世纪最细致的英国散文作品。《绿苑春浓》可以当做一则有关英国阶级系统的寓言。在这部小说中可见，维系欧洲社会的礼仪已经开始瓦解了。那对德国表兄妹虽未在《绿苑春浓》中登场，但是他们的丑陋、骄慢，以及目中无人的优越感却是笼罩全书的阴影。《绿苑春浓》是在1912年问世的，几年后，“丑陋的德国人”果然成了发动第一次世界大战的“蛮人”。

但是，德国人不尽是如此，也有“善良的德国人”，也就是有点伤感的“自由主义者”，他们喜爱音乐和啤酒，非常和善，也是典型人物，每一个时代都可得见其真实身影——布兰特（布兰特（Willy Brandt，1913—）：联邦德国社会民主党领袖、总理，坚决支持欧洲联合，努力改善东西方关系，获1971年诺贝尔和平奖，1974年因其私人助理被揭露为间谍，被迫辞职。）就是一例。把他们刻画得最为逼真的是英国作

品，也就是凯恩斯论梅尔希奥（Dr．Melchior）那篇大作。梅尔希奥是个出身犹太的银行家，非常爱国，可谓真正的欧洲人，在希特勒上台后，自杀身亡。

克雷默憎恨“丑陋的德国人”，尊敬“善良的德国人”，但是他不相信自己能打败“丑陋的德国人”，他认为“善良的德国人”正因主张自由主义，感伤而过于和善，因此缺乏抵挡恶势力的政治力量，也没有复杂巧妙的政治手腕来弄权。我和他针对这一点进行辩论的时候，他说俾斯麦就是利用“善良的德国人”，也就是他那个时代自由主义者的规矩和天真，加以颠覆、压服，最后进行对德国自由主义的破坏。我不得不承认他是对的。当然，在我们进行辩论的那几年，魏玛共和又教了我们一课。

所以，克雷默的结论就是，只有“第三种德国人”（third German）能教我们自制并获得政治的主控权；只有“第三种德国人”不但能获得权力，也能善加运用。这“第三种德国人”反对在纳粹标志下急速窜起的丑恶与野蛮，也反对那好心、规矩却柔弱、胆怯的“善良的德国人”所持之自由主义——这“第三种德国人”就是理想的古普鲁士人：贫穷而知足，骄傲而敬天，穿着制服、佩戴武器，但服从正统、合法的权威，且在军官和绅士分际下，展现自制。因此，他所有的奇习怪癖——单眼镜、独木舟上挂着德国皇家海军战旗、白袜、马靴和马裤，都是明明白白的宣言！

多年后，在第二次世界大战期间，不知有多少次，我不厌其烦地解释为何克雷默不是纳粹分子，也不可能是纳粹，原因其实很简单，因他正是一个真正保守的人。那时，克雷默已加入美军和纳粹作战。美军情报单位却很难相信他。调查员一再地到我这儿来盘查，每次总是摇头离开。对美国人而言，特别是在那几年，只有两种传统的德国人，“自成一格的普鲁士保守人士”一定有问题。不管克雷默的观念和行为如何浪漫，我们都不可忽略这个事实：反纳粹最有力的，正是老派的、前俾斯麦的“保守人士”，或者是前俾斯麦的路德教友。在1944年7月，冒着一死刺杀希特勒的施陶芬贝格伯爵（Count Stauffenberg），以及前莱比锡市长格德勒（Dr.Goerdeler），都是“普鲁士保守人士”，领导教徒抵抗纳粹的尼默勒（尼默勒（Pastor Niemoeller，1892—1984）：德国基督教牧师、神学家、反纳粹人士。1931年在柏林市郊高级住宅区达勒姆任牧师，两年后创建牧师应变联盟，反对纳粹干涉教会事务。）也是，这位前潜水艇指挥官信奉的就是秉持古风的普鲁士路德教派，并主张君主政体。克雷默一开始就知道除非借由外力，否则难以阻止希特勒，于是离开德国。

克雷默本人并没有对我解释他的政治信念和哲学。我必须从偶尔得到的线索、参考资料，以及他告诉我拍给前德皇的生日贺电等去拼凑他的故事。但是，到了我们相当熟稔后，他就开始畅谈自己的理想。他说，他这一生真的只有两大抱负：一是成为军方参谋总长的政治顾问，二是做外交大臣的政治导师。于是我问："克雷默，为什么你自己不来

做参谋总

长或是外交大臣呢？“他则回答：”不可能。我是个思想家，而非行动者。我不是属于聚光灯下的人物，此外，我这个人不做公众演说。"

我笑了，这就是典型的克雷默。这两大抱负中的任何一个都是天方夜谭。哪一个参谋顾问会来自战败解体的德国呢？即使有，像克雷默这么一个平民，想进参谋总部和想当教皇一样机会渺茫。至于外交大臣的政治导师，这个角色该是由伟大的外交家或是资深的政治人物来扮演，比方说梅特涅（Metternich）或迪斯累里（迪斯累里（Disraeli，1804—1881）：英国政治家和小说家。两度任首相。任内极力推行帝国主义外交政策，第一个重大成就是解决苏伊士运河公司的股份问题。）之流，而不是他——小腓·克雷默，一个来自法兰克福或杜赛尔多夫，原本想当德国地方法院法官的法律研习生。

小腓也知道他的抱负不可能有实现的一天。但是，他还是说：“这就是我这一生想得到的，也是永远无法实现的梦想。”我深信，要是小腓知道他的心愿有实现的可能，或者真的成为事实，一定不会说出来。

然而，他真的做到了。

1933年希特勒掌权时，克雷默的学业刚好告一个段落，已取得国际法的博士学位，且完成了一半为期三年的法院实习生涯。一般而言，德国律师在考执照之前，必须先在法院服务。于是他跑到他母亲建校的小

镇，跟随一名法官做书记；还是老样子，穿着马靴和骑装。克雷默当时新婚不久，新娘是个名叫布里塔的瑞典女孩，以前也参加过一两个学期的国际法研讨会。但是，就在纳粹明令驱逐所有的犹太法官和实

习生时，他毫不犹豫地提出辞呈，立刻离开德国——他的荣誉心不许他与这么一个不名誉且没有法律规范的政体发生任何关联。于是，他到了意大利，抵达的那一刻，一句意大利语都不会，不出一年，他已经通过了意大利文的考试，使他在德国得到的博士学位生效，并以意大利文在罗马大学教授国际法。很快地，他的瑞典妻子也来和他会合。

第二年夏天，也就是1934年夏，克雷默在索瑞多湾度假时，划着独木舟，和往日一样，在船尾悬挂着前德国皇家海军的三角旗。纳粹有个海军武官正好也在那儿，却愚蠢到向意大利的外交部抗议，说克雷默此举是对纳粹海军的“侮辱”。当时的纳粹海军旗当然还是炫耀式地以纳粹标志为主题，日耳曼帝国的黑、白、红三色为背景。有人请克雷默拿下船尾的旗帜，他非但不从，反而到法院进行诉讼，声明根据国际法，他有权在位于领海的私人船头上悬挂私人旗帜。这个官司一直打到意大利最高法院，结果克雷默赢了！

在那几年，墨索里尼和希特勒可说是死对头。事实上，在1934年，希特勒首次试图在奥地利建立纳粹政府时，墨索里尼就曾威胁德国不得如此，结果希特勒果然作罢。克雷默的案子因此格外轰动，整个意大利都在窃笑纳粹这次的出丑。

然而，纳粹一点都不觉得这件事可笑。到了1937年或1938年，墨索里尼已成了希特勒的盟友。因此，克雷默的朋友都劝他尽快离开意大利，因为纳粹会要他的脑袋。那时，克雷默的太太刚产下一子，而克雷默的母亲依旧在德国管理她一手建立的学校。她不但大肆扩张，还收留一些父母受到纳粹政治迫害的学生，供他们吃住。那所学校因处于偏远的山区，纳粹也就不加理睬。因此他的母亲可以收留他的妻儿，直到他找到新的工作为止。于是，我帮克雷默取得美国护照，帮他在华盛顿美国大学取得教职，教授政治学。

小腓约在1939年春抵达美国。我催他快把太太和孩子接来，但是他想等几个月。到了他决定接他们来时，已是1939年9月，欧战爆发后，他的妻儿也就困在希特勒统治下的德国。

两年后，美国也参战了。就在珍珠港事件后的几天内，克雷默被征召入伍，成为一名二等兵。他第一次执行战斗任务，就表现非凡，从此平步青云。到了战争结束时，他已在巴顿将军麾下官拜上校或准将，协助该军团的参谋总长取下雷马根桥，首度越过莱茵地区。4天之后，克雷默来到了他母亲兴学的小镇，奇迹般地发现他的母亲和妻儿还在人世。他们不只一次遭到纳粹的胁迫、逮捕和盘问，但是最后都安然无恙。

然后，克雷默实现了第一个抱负。他解甲归田后，成为美军参谋总长的欧洲政治顾问。他的头衔不很起眼，只是“资深政策分析员”而已。

而一名“政策分析员”是不会被送到美国的军事学院深造的，那是将官以上的待遇。但是，克雷默却得以进入军事学院，后来还在那儿任教。

他在五角大楼的办公室很小，就像他呆过的每一间办公室，从地板到天花板都堆满了各种语言写的书本、杂志和报纸等。这间办公室是参谋总长办公厅的一部分，有一个密门直通参谋总长的房间。在肯尼迪执政的前几年，我曾去过那儿。在那两小时中，参谋总长至少有七八次，把头探进克雷默的办公室，说道：“克雷默博士，可以帮我一点忙吗？”最后，这个小腓终于被叫进去和众将军开保密会议。在他去开会前，我半打趣地问他说：“你仍旧想做顾问，还是指挥官？”“德鲁克先生啊，”他严肃地说，“您应该最清楚了，没有比策略的制定更为重要的了。”

那天晚上，克雷默邀我到他家共进晚餐。他在结束五角大楼的会议后，到我下榻的饭店来接我。他开着白色奔驰，车上插着一面十三州的旗帜（当年华盛顿在独立战争中的特灵顿一役陷入苦战时，就是打着这面旗子），还是戴着单眼镜，穿着剪裁优美的马裤和光可鉴人的马靴。

那天晚上，是我在他家待过唯一的一次。几年后，基辛格成为国务卿。然后，我猜克雷默可能改变心意，认为造就外交大臣要比制定政策来得重要——基辛格正是克雷默造就出来的，克雷默发掘、训练了他；事实上，克雷默正是他的再造恩人。

基辛格传记中的早年生涯就记载着这么一段故事：年轻的基辛格以德国难民的身份抵美，之后入伍，成为二等兵。在基本训练中，有一次是以欧战为题的讲演，主讲者是个一等兵，和他一样来自德国——就是克雷默。年轻的基辛格在那次讲演中提出的问题留给克雷默很深的印象，因此克雷默就请这个年轻人前来一谈。从那时起，基辛格就一直受到克雷默的提拔。战争结束后，出身贫寒的基辛格想借由退伍军人法案到纽约市立学院就读。但克雷默有意见，他用普鲁士军官特有的慵懒语调说道："绅士是不进市立学院的，他们都去哈佛。"因此，他安排基辛格去哈佛就读。因为克雷默的缘故，哈佛政治学方面最好的教授都视基辛格为爱徒。在这段期间，克雷默一直是基辛格的友人、精神导师以及顾问，直到基辛格在哈佛取得第一份教职。（基辛格于1954年获哈佛大学博士学位后，就在该校任教。）

就基辛格的生平而言，未曾公之于世的是：基辛格在尼克松和福特任内担任国务卿时的思想与行动简直是克雷默的翻版。厌恶曝光的克雷默一生没有出版任何著作，但在1929年到1933年间，我们一同参加法兰克福大学的国际法学研讨会时，他常常把自己的想法巨细靡遗地告诉我，一谈就忘了时间。就在那时，他的思想已经完全成形了。

那几年，我们的关系颇为奇特，比所谓的"友谊"多一点，也少一点。我们俩每周共同举办一次国际法学研讨会。教授因为身体欠安，几乎把所有的工作都交给我们。小腓和我在其他人都回家后还继续方才的

对话，谈着谈着不知天之将明，一直到我得上班了，才互相道别。但是，其他时间我们几乎从不碰面。我在法兰克福那几年，从未拜访过他，也没进过他的房间。只有一个周末是在他母亲的乡间客房度过的。这就是我和克雷默一家交往的全部。我们从未亲密地以“彼得”或“弗里兹”相称，更别提一般用德文表示友谊时常用的“你”（Du）。我们一直以姓氏“德鲁克先生”和“克雷默先生”以及德文的“您”（Sie）称呼。（在德文中对非亲非故的成人用“Sie”称呼，为一种敬称。）

我们直觉地意识到彼此有不同的答案，然而很快就发现，其实我们心中有着同样的问题。我们虽然年少，但很清楚这些问题不可小觑，因此利用对方，听听自己的论述，并强迫自己把一些事定义清楚。

在所有的人当中，帮我了解自己最多的，就是克雷默。他引导我明白，就政治观而言，我是特立独行的人，并迫使我发掘自己的兴趣——正因这些特质和兴趣与他的不同。从另一方面来看，也许我也帮了他同样的忙。我们的关系纯然属于学术辩论，彼此尊重，当然也不会互相存有一点反感。我们从来不问：“您觉得怎么样？”总是说：“您为何这么想？”

我们讨论的主题无远弗届，就像20多岁的年轻人常常谈的。但是，每回进行讨论的时候，克雷默总组织好三个重点。这三个重点形成克雷默的政治哲学，基辛格的政治思想也是这个模子出来的。

第一个重点就是，外交重于内政。外交政策关系到一国的存亡；只有在国家稳固后，才能考虑到政治、法律、社会正义和经济等层面。或许，在20世纪30年代初期的时候，克雷默所述并不像20年后戴高乐说得那般优雅动听，但他的确相当强调这点。

我同意，生存下来重于一切。但是，当初的我不认为外交政策的优先是绝对而且无可改变的，现在更不抱持这种想法。我认为，国家和帝国不只会因为外力的侵略而灭绝，内部的腐败也会造成覆亡。独尊外交，视内政为其次的问题最后一定会走向衰败。17世纪法国的黎塞留（黎塞留（Richelieu，1585—1642）：法国政治家，17世纪强大法国的缔造者，他使得原本混乱的政局趋于稳定。）、19世纪初奥地利的梅特涅，特别是19世纪德国的俾斯麦都可以印证这点。我心目中的模范则是英国伊丽莎白女皇的大臣赛西尔（赛西尔（William Cecil，1520—1598）：英国女王伊丽莎白一世的枢密顾问，曾任国务大臣、财政大臣，长期为女王出谋划策。）。这位卓越的外交家认为，一国要在险恶的环境中求生存，一定要外交与内政并重，并接受这么一来引发的利弊与妥协。事实上，经由这些讨论，让我不得不好好思考政治运作的艺术，以及如何在“鱼与熊掌不能得兼”的情况下，找出危害最小之道。

然而，克雷默一点都不这么认为。他能接受最后的妥协。但是，他还是坚持一定要以外交优先作为出发点。对他而言，外交优先不但是我们希望的，也是诚实的做法。我提出的两相平衡以及取其危害小者之

道，对他来说，不是虚伪，就是不够严谨。

克雷默的第二个要点就是，外交关系应以权力为重。他所谓的“权力”就是政治实力，也反映军事力量。在外交关系中，另一个该认真考虑的因素就是伟大而且超乎国家的概念，例如宗教的力量，或是比较通俗的信条，像马克思主义等。受过历史训练的克雷默看出伟大的理念对国家利益或国家权力具有相当的约束力。通常国家不会因为意识形态而放弃既定利益的追求，但是常常会受其牵制，而不能一味地追求利益。这点，想必丘吉尔和戴高乐也同意。

这两位也同克雷默一样，认为经济因素是次要的，且不宜以经济作为政治行动的动机，或是用经济来对政治行动进行限制。每一次，我想就经济层面进行辩论时，克雷默就说，经济封锁或是想以经济制裁使敌人在军事或是政治上屈服，都注定失败；不管是拿破仑的大陆封锁、美国内战期间对南部邦联（南部邦联（Confederacy)：南北战争期间，脱离联邦的南方十一州组成的政府。）的封锁，或者第一次世界大战时对德国的封锁，都一样没用。他说，经济力量的强弱，其实没有多大差别。就以美国内战时期的邦联为例，他们没有工业，农业也落后，只有烟草和棉花，这些在内战时，都无法出口。然而，他们还是撑了4年，最后才被强势的北方军力击败。第一次世界大战时的德国和奥地利也是，经济生产欠佳，几乎没有什么工业原料，然而它们也是熬了4年。因此，克雷默下结论道，政治家可以把经济放在一边，或者把经济当成

一个不起眼的角色，在计划和策略中聊备一格，没有发言权可言。

克雷默和我都同意，争夺世界霸权终究会危害到自己。希腊史学家修昔底德（Thucydides）以雅典覆亡史警告我们，追逐霸权是愚不可及的。这点我和克雷默都知道，且铭记在心。我们也都同意，强权若想联合小而弱的国家来加强自己的力量，这种为某种目的而形成的“集团”是徒劳无功的。最明显的例子，莫过于20世纪30年代初期，俾斯麦的德国和日渐消颓的奥国联合，不但无法增强德国的力量，反倒失去行动自由，最后因奥地利的无能与不负责任被拖进了一场自我毁灭的战争。在外交史上，多的是由这种“合作”造成的愚蠢，最后导致“请神容易送神难”的局面。

由于这点，克雷默下结论说，唯一值得追求的外交政策就是维持强权之间的平衡。其他，不管是经济实力，或是政治结盟的关系都可以不考虑。处于弱势的，基本上没有选择的权利，用现代政治语言来说，他们可说是“没有选择的余地”。

我又得提出异议了。弱势的国家或族群，以劳动阶级或是美国黑人为例，我不相信他们已“无路可走”。从来没有一个美国政治家运用传统智慧来处理这个问题，这并非巧合。也许这些族群不会轻易投向另一个政党或是国家，但是他们总可以放弃吧。因此，我不禁说道，除了权力和意识形态，其他因素，比方说经济，也应在权力平衡方面纳入考虑。此外，权力平衡，不只是强权间的平衡，更该整合“强权”和“中等实

力”的国家。

这样的争议由来已久。像罗斯福、斯大林和戴高乐等世界领袖都站在克雷默那一边。但是，丘吉尔就比较接近我的看法，他在德黑兰和雅加达论道，希望强权间能达成协定，保证全体的和谐，欧洲所有的传统国家都不能置身事外。这就是19世纪“欧洲联盟”（欧洲联盟(Concert of Europe)：指四国同盟，亦即1815年维也纳会议后，奥、俄、普、英所缔结的同盟。）的架构——除了强权间得以保持平衡，更避免了整个世纪，亦即从1815年至1914年间重大的国际战争。

然而，克雷默又一次指责我动不动就妥协，不仅没有原则、犹豫不前，在思辨上更不够严谨。

他最后一个要点，更让我不能苟同。这是因为原则的关系，而非理论背景不够强。克雷默认为，不，该说他坚持，外交大臣该由伟人来担任。对他而言，外交事务的处理对政治家是终极的挑战，非天才不足以担大任。

然而，翻开历史来看，1878年的柏林会议可说是俾斯麦外交生涯的巅峰，会后迪斯累里却说道：“可怜的德国。俾斯麦垂垂老矣，还能撑多久？谁能做这个巨人的后继者？也许他们只好找来一个胆怯、不能成事的人来充数，幻想后继者能扮演俾斯麦的角色。无论如何，德国必将迷失。”可惜，在和克雷默辩论那几年我还没听过这一段话。

我读的历史越多，就越相信：天才型的外交大臣对国家是场灾难。法国尚未从黎塞留造成的伤害复原呢。即使是戴高乐，还是和黎塞留一样梦想着使法国成为欧洲霸权，而非试着融入一个大和谐的欧洲——尽管戴高乐比黎塞留晚了

300年之久，仍拒绝依资源和需要来调整法国的外交政策。此外，奥地利因梅特涅的成功而亡，德国正因俾斯麦的登峰造极而灭。正如迪斯累里预言的，天才型外交大臣的后继者常是个“庸碌之辈”，或是个高级官僚，而且之后这人不是放弃，就是更糟——只会虚张声势。在天才外交大臣的灿烂辉煌之后，所剩的就是外在世界长久的疑虑。至于那古老的法则：外交不可狡黠，要简单而诚实。黎塞留、梅特涅和俾斯麦之流无不嗤之以鼻。他们就是狡黠之人，因此诡诈而不实。

多年前和克雷默的长谈，使我注意到伟人处理公共事务的玄奥。没有伟人，就没有远见、没有领导，也没有卓越和成就的标准。此外，在公共事务方面，平庸可谓毒药。但公共事务不像艺术或科学，不是个人之力所能成就的，必须持续下去；公共事务的伟人必须要有伟大的后继者。但是，伟人留下的总是真空，只好由迪斯累里所谓的只知道一点训练、对其他方面一无所知的人来继任。

当初和克雷默进行漫长的讨论时，我想我自己并不了解这么许多，毕竟我们一样年少，而且还在追寻一些问题的答案。但是，之后我对“伟人处理公共事务的玄奥”产生了毕生不灭的兴趣，特别是在组织方

面，不管是政府、大学，或是企业组织。这个问题是可以解决的。英国伊丽莎白时期的赛西尔已找出解决之道——他找来一流的同僚来培植自己的儿子，使之成为一流的后继者；乔治·华盛顿也解决了这个问题，造就了无数闪亮的新星。第二次世界大战期间担任军方首长的马歇尔亦然。其他组织的领导人，如企业或大学等，这些强而有力、能言善道的人也解决了这个问题。就以企业管理为例，早期的例子，像遭人批评的“大亨”洛克菲勒、钢铁大王卡内基，更早如日本企业王国三井和三菱的创办人也是。

然而，也有例外。像小罗斯福（Franklin D.Roosevelt）那样，无法忍受超人一等的同僚，徒为我们留下庸庸碌碌之辈。后继者杜鲁门可说是个奇迹。这位副总统当初之所以能雀屏中选，做罗斯福的副手，完全因为像个没有才气的丑小鸭，成为总统后，却一鸣惊人，成为众所瞩目的天鹅。（小罗斯福在1932年、1936年、1940年和1944年四度赢得总统大选，未料第四届任期未满即死于任上，而由副总统继任。在20世纪50年代大多数美国人未曾料想到杜鲁门会成为受到高度评价的总统，然而在10年内，许多美国历史学家已把他置于最伟大的美国总统之列。）

如果一个伟人的后继者只是庸庸碌碌的高级官僚或是奴颜婢膝者，之前的伟人不要也罢。一个本身有能力又能提拔后进的领导者，才是真正的“伟人”与“领导人”。这样的人看来完全不同，举止也和神话中的“伟人”大相径庭。他并不是靠所谓的“领袖魅力”来领导的。所谓

的“领袖魅力”即使不是媒体营造出来的，也是令人反感、虚伪的东西。真正的强人是靠苦干和奉献来领导的，不会大权一把抓，而以建立团队为目的，而且治理事务是靠着正直，而非把人玩弄于股掌之间。这种人不狡黠，简单而诚实。

因此，他和所谓“天才外交大臣”，也就是黎塞留、梅特涅和俾斯麦之流完全不同。然而，克雷默发掘并一手训练的基辛格，正是想做这种“天才外交大臣”。

但是，我们却在基辛格身上看不到一丝克雷默的影子。当年，基辛格虽只是个身着二等兵制服的年轻人，但一定展现出过人的才华，才能引起克雷默的注意——克雷默没有多余的时间浪费在傻瓜身上。此外，基辛格也有克雷默自己完全欠缺的能力，如写作和演说的长才，而且机智过人，颇有政治家的风范。基辛格在自己著作中套用克雷默原则，可说有点石成金之效。他在尼克松上台后就任国务卿时，立刻力行克雷默政治哲学的三要点。这些是他远在1942年从克雷默那儿学来的，亦即：外交是为首要、在外交关系中又以力量为最，以及天才外交大臣的重要。事实上，这三点就是基辛格政策。

从以往到现在，一直有呼声强调美国外交政策不该臣属于内政之下。没有一个国家可以像美国一样轻易地把外在世界忘怀，来实行国内的政策和计划，而不考虑这么做对其国际实力、竞争力、朋友或盟友的影响；也没有一个国家可以为了近期的选票，认真严肃地为阿拉伯国家

环伺的以色列做后盾。杜鲁门就这么做，他之所以决定承认以色列，原来因为——“纽约布朗区没有需要拉拢的阿拉伯人选票。”当然，基辛格的坚持很对，他说美国需要有外交政策，不能以外交姿态或是独立宣言般堂而皇之的说辞自满。然而，那些姿态或说词就是肯尼迪外交政策的全部了。他不是一方面宣称“我是柏林人”，另一方面怯懦地接受柏林墙的存在；他在猪猡湾事件（猪猡湾事件：肯尼迪政府第一件国际惊人事件，爆发于1961年4月，当时有一支由美国中央情报局训练指导的反卡斯特罗部队企图在古巴猪猡湾建立滩头堡，不幸失败。该次入侵计划在肯尼迪就职前即已开始，他上任后准许继续进行。）中的表现也是，更别提出兵越南，使美国做“保证人”之举。

当霸权姿态变成只是“虚张声势”时，就该不再依赖“集团”或“盟邦”，而形成可行的权力平衡。事实证明，克雷默与基辛格对于权力的定义不但不够周全，且有弊害。只有时间能告诉我们，所谓的“强大”可能只是“大而无当”，或是“大而无能”。至于克雷默和基辛格把“中等实力的国家”和“经济因素”排除在外是否得当，现在也很清楚了。如果我们确实地依照克雷默的原则来看，基辛格的摒弃日本，还有1971年美元贬值，他公开表示日本不是影响因素——这些都是无端的重大错误。在可预见的未来，日本的工业实力将使之成为亚太地区的“强权”。基辛格故意忽视美国的欧洲盟友，以及拒绝把经济纳入计划和政策之中，也是大错特错。“中等实力的国家”的确“没有选择的余地”，无法叛逃，但是他们总可以放弃吧。基辛格第一次碰上外交危机时，也就是1973年的赎

罪日战争（赎罪日战争（Yom Kippur War)：1973年10月，埃及和叙利亚攻击以色列，企图收复西奈半岛和戈兰高地，引发赎罪日战争，也是第四次中东战争。同时，因为这次事件，阿拉伯产油国对美国和其他亲以色列国家实施石油禁运，造成能源危机。），欧洲人不是很快地就放弃了吗？从此以后，已经没有“基辛格政策”，只有随机处理的方式——这正是克雷默和基辛格原本秉持的外交原则所不容的。

如果基辛格经验可以证明什么的话，那就是——谬误。事实上，也可说是“天才外交大臣”这个原则的空洞。美国需要的外交政策，并不是像软木塞浮在内政之上，而是寻求一种权力平衡，整合“中等实力国家”，并把它们视为伙伴的政策。此外，在定义“权力”时，除了军事实力，其他的因素也要纳入。美国的外交政策的确需要领导才干，但这种才干最好不是以狡黠和精湛的技巧为主，而应崇尚简单和诚实。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　怪兽与绵羊

就在希特勒的德国瓦解后，《纽约时报》内页有一则简短的消息引起了我的注意。内容大致如下：

头号纳粹战犯莱因霍尔德·汉斯（Reinhold Hensch)，在法兰克福一间被炸成断垣残壁的房子地窖内为美军所俘时自杀身亡。汉斯曾任纳粹党卫军（SS）（纳粹党卫军（SS）：为希特勒所组织的训练精良、穿黑衫的精英部队，与本质为“武装流氓”的突击队（SA）完全不同。）的代理队长，官拜中将，他带领凶残的部队，灭绝犹太人并屠杀其他与纳粹为敌者，把德国境内“身心有缺陷者”全数杀害，并镇压德国占领区内任何的抗拒行动。人们皆称这个残忍、恶毒的刽子手为“怪兽”，就连他的手下也有同感。

我在1933年冬天离开德国后，一直没有他的消息，直到看到这次报上的记载，才得知他的情况。但是，我常常想起这个人，因为我在德国的最后一夜，就是和这个“怪兽”一起度过的。

在离开德国的前一年，也就是1932年春，我已下定决心，纳粹若在德国掌权，我就不留下来。有位老友到我法兰克福的居处来看我，我们一整晚都在谈论对于未来的恐惧。突然间，我听到这些话从我口中溜出：“贝托尔德，有件事我倒可以确定。纳粹一上台，我就会离开德国。”我想，之前我一直没有认真地考虑这个决定，这句话脱口而出

后，我知道自己心意已定。我的理智虽然未能信服纳粹终将掌权，情感却已相信这终将成为事实。

我是在1927年秋来到德国的，在汉堡一家出口贸易商行当练习生。15个月后，我搬到法兰克福，在一家老字号的商业银行担任证券分析员。这家银行是华尔街一家证券公司的欧洲分支机构。由于1929年秋纽约股票市场“崩盘”（发生于1929年10月24日，黑色星期四。1600万股的股票在惊恐中抛售，三周后，道琼斯工业指数下跌了一半以上，并持续下跌。1929~1932年，道琼斯指数由381点跌至41点。美国乃急速自德国和欧洲其他地区抽回资金。），这个工作也就泡汤了，于是我转往报界发展，进入法兰克福发行量最大的报纸《法兰克福总指南》（Frankfurter General Anzeiger）担任财经撰述。这家报纸的发行和编辑方针与华盛顿的《星报》（Star）和底特律的《自由报》（Free Press）有点类似。我在报社升迁得很快，两年后就荣任资深编辑，负责国外新闻和经济新闻。这家报社是不可能有冗员的——所有的撰述、记者和编辑加起来只有十四五个，除了星期日外，每天都得完成全版48页或64页的版面。我一星期得写三四篇社论，如果女性编辑人员告病，我还得帮忙完成妇女版的工作。

除了这份工作，我还有专业的学术课业要做。我到汉堡后，就在那儿的法学院注册就读，后来又转学到法兰克福。到了1931年，我拿到了国际法和公法的博士学位。就在拿到博士学位之前，我已经开始在法学

院任教，并和一位教国际法的老教授结为好友，常在他生病时帮他代课。因此，我在20出头就得到大学“讲师”的教职，这在德国学术界可说是第一步，也是最重要的一步。

我也开始为《法兰克福总指南》以外的刊物撰写文章。1929年，我还在银行服务时，写过两篇有关计量经济学、“精深”得令人难以忍受的文章：一篇有关商品市场，另一篇则是探讨华尔街的股市。这两篇都错得非常离谱，前提“不言而喻”，数学应用方面无懈可击，结论却是愚蠢之至——就计量经济学而言，都是别人说过的，毫无新意。但这两篇文章却被一家非常有水准的经济季刊采用，我的博士论文也由出版社印行成书。此外，我还在杂志发表了不少有关经济和财政的文章，现在都难以找到了。

我决意希特勒一上台我就离开德国，而且相信这事必将发生，但我还是继续工作、写作。因为，我仍然希望情势有逆转的可能。毕竟在1932年，我们有理由认为纳粹风潮已经到了最高峰，即将下跌，因为在每一次选举中，纳粹的得票数都节节下滑。所以，我依旧在报社工作，在学校教国际法和国际关系，并为杂志写文章。我觉得自己在《法兰克福总指南》的发展有限，因此想再找一份工作。另一家在德国颇有声望的报社马上表示有意接纳，它们是科隆的最大报社，请我负责一切有关国外的报道，包括政治、经济、文学和文化等层面。它们还向我保证，我可以轻易地在科隆大学或者附近的波昂大学找到讲师的教职。

虽然科隆的职位还在等我，我也准备离开了，但我却一直裹足不前。连那位教国际法的老教授都开始催促我了，可我还是迟迟未能成行。严格说来，我是研究生助理，工作包括主办国际法学研讨会，并为那位老教授代课；而讲师一职虽然无薪，却是正式的大学教职，且可自动成为德国公民。那时，我还没取得德国公民的身份，不过也不想成为希特勒的臣民。

最后，我终于下定决心不在原地打转。就在那晚和贝托尔德谈过后，我决定写一本书。我想，这本书跟纳粹没有什么关系，我也不想和他们有任何瓜葛。这只是一本小书，其实和小册子差不多，是以德国唯一的保守政治哲学家斯塔尔（Friedrich Julius Stahl）为题。他是一位卓越的普鲁士政治家，俾斯麦以前抱持保守态度的议会法学者，主张法律下的自由，也是反对黑格尔的哲学运动领袖，他继黑格尔之后，成为柏林的哲学教授。但是，斯塔尔可是个犹太人——一本论斯塔尔的小册子，标榜他的保守与爱国主义，在混乱不清的20世纪30年代，视他为典范与导师，无异于公然侮辱纳粹。

我花了几个星期写完这篇论文，并寄给在德国以政治科学和政治史著名的出版社，也就是图宾根的莫尔出版公司（Mohr）。莫尔立刻接受了这本小书，并计划尽快出版，最早可在1933年的4月，刊载在他们第100期的特刊上，列入那有名的法律与政府系列讨论中。我和该公司的人素未谋面，他们却很了解我的用意。我高兴的是，纳粹的反应正如

我所预料，这本书立刻遭禁，并公开焚毁。当然，这本书没能造成什么震撼，我想也不会有，但已明白地表示出我的立场，即使没有人在意，为了自己，我还是认为这么做是有意义的。

希特勒的支持率原已逐渐下降，但到了1933年1月31日，一群民族主义分子和将军将领组成的阴谋集团大力扶持希特勒上台。他们看不起下层阶级的纳粹分子（纳粹党早期成员主要以小工匠、退役军人、下层中产阶级为主，大多数都是在正常社会难以立足的人，据默克尔（Peter Merkl）《 字旗下的政治暴力》（Political Violence Under the Swastika）一书说，“贫穷的童年与在城市求上进受到挫折”是大多数早期纳粹人物的社会背景。），并相信自己有能力控制这些狂妄自大的人，另一方面又怕近来在选举中声势颇为浩大的共和党和民主党人，于是想借用希特勒之力。我想，真是到了非走不可的时候了。或许，我小觑了纳粹的实力；他们很快就驱逐了当初扶植自己掌权的容克党人以及保守的普鲁士军官，因此相当厉害。然而我还是认为纳粹的支持者在欺骗自己。打从一开始，我就知道纳粹在打什么如意算盘。我也很清楚，我的外国护照不能给我永久保护，不久之后，我不是被踢出德国，就是入狱。我决定小心行事，尽早离开，而不等到最后的一刻。

然而，我还是虚掷光阴，没有动作。我跟自己解释的一个原因是，那时我已答应帮出版社校订我那本论斯塔尔的小书。我想，我的担忧情有可原——我怕这一走恰好给出版社借口，放弃这项冒险的出版计划。

然而，我自己也有毛病，老是把无可避免的事拖延到最后一刻。

促使我采取行动、决意远走的是，在纳粹上台的几个星期之后，第一次由纳粹分子主持的大学教职员会议。法兰克福大学是纳粹拿下的第一所大学，原因在于这所学校是所有德国主要大学中，最以自由的风格自豪的——此校教授皆以

学术研究、良知与民主自由为傲。纳粹心想，控制这所大学，等于制服了整个德国学术界以及大学校园中的每一个人。此外，这所大学科学方面的教学阵容坚强，不仅学术水准高，更以崇尚自由著称，其中有一位是诺贝尔奖水准的生化学家、典型的自由主义者。就在那年的2月25日，法兰克福大学的纳粹代表就任当天，不只每一位老师都得参加这次教职员大会，所有的研究助理也不得缺席，以聆听新上任“长官”的训词。大家都知道，这简直是一场试验。从未参加过教职员大会的我，这一次也出席了。

这个纳粹代表直截了当地向大家宣布：从今以后，犹太人不准踏入校园，目前在校的犹太教职员将在3月15日无薪解聘。说真的，即使纳粹反犹的口号响亮，我们还是没料到他们真会这么做。然后，他开始长篇大论地谩骂，措辞粗鄙，动不动就搬出三字经，这些话在军营里都难得听到，更何况是学术界。他满口脏话，虽然在场的学者知道这些脏话的存在，但这辈子恐怕还没有人当着他们的面说出。接着，这个“长官”逐一指着在场的每一个系主任，对他们说：“你要不乖乖地照着我的

指示去做，我们就送你进集中营！”语毕，现场一片死寂，每个人都在等那位卓越的生化学家发言。这位伟大的自由主义者站起身来，清了清喉咙，说道：“代表大人，您说得十分有意思。从某个角度来看，具有振聋发聩之效。但是，有一点我不太确定，可否请您明示——生理学的研究经费是不是可以增加？”

于是，那个纳粹代表向学者保证说，“纯种的”科学绝对不会短缺研究经费的。会议就此结束。有几个教授还有勇气和他们的犹太同事并肩离开会场，大部分的人则避之唯恐不及。

几个小时前，大家不都还是亲密的朋友吗？会后，我觉得恶心之至——就在48小时内，我非得离开德国不可。

回家后，谢天谢地，那本有关斯塔尔的校稿仍在。接着，我去报社办公室。那天早上，为了参加教职员会议，本已请了假，这会儿回报社是为了提出辞呈，并向同事道别。接着，又回家继续校对。到了晚上，将近10点钟，我已精疲力竭，准备先上床睡觉，明天一早再打点行李，搭由法兰克福开往维也纳的火车。就在此刻，门铃响了，站在门外的是一个身穿纳粹军服的人。我的心脏几乎停止跳动，之后，我才认出这人原来是我的同事，和我一样在《法兰克福总指南》当编辑的汉斯，我早上到办公室辞职时，他刚好不在。他对我说：“我听说你辞职了。因为路过你家，所以顺道跟你说声再见。我能进来吗？”

汉斯并不是一个特别的朋友。他在报社负责的是地方新闻和市政方面的报道，和大家有点格格不入。对外地人或不想老死在法兰克福的人来说，这样的工作实在很乏味。他在工作上的表现并不特别突出，而且有人怀疑他运用政治关系，收取贿赂。他个子中等，有着一对小而窄狭的眼睛，虽然不到30岁，但短发上已是白发斑斑。他出身当地的工人家庭，父亲应该是个石匠。关于他，只有两件事，特别值得一提。

一是他可爱的女友埃莉斯·戈德斯坦（Elise Goldstein)，一个商业艺术家，报社里有很多工作都少不了她。她外向、活泼，而且年纪尚轻，是我们公认最有魅力的女孩子。她和汉斯同居，也准备结婚了。差不多在一年以前，我们都参加了他们的订婚典礼。二是每个同事都知道，他不但是共产党员，也有纳粹党的党证。对没有党派色彩的报纸而言，这么做会

引起别人的怀疑，根本不必如此。有人拿这件事质问汉斯时，他总是回答："我必须从他们那儿得到消息，才知道市政厅到底发生什么事。不管是共产党还是纳粹党，他们只跟党员告白。"

现在，他就在我的住处开口对我说："今天我一整天都在参加纳粹领导会议。会中指派我为法兰克福纳粹代表的媒体顾问，也是掌管《法兰克福总指南》的纳粹党代表。之后，我召集所有的报社编辑宣布这件事。你早上辞职的事就是他们告诉我的。我想，我该亲自请你再考虑一下。我希望，嗯，我们需要你，希望你能留下来。我已经把发行人免职

了。毕竟，法兰克福第一大报岂有犹太人当家之理？主编不多久也得离开。他是个左翼分子，太太又是犹太人，何况她还有一个姊妹是社会党的议员呢。像你这样的人，大好时机正在等着你。我太忙了，不可能亲自编辑，我得管理整个法兰克福区的报纸。”

我回答，我有受宠若惊之感，然而我已不可能留下来了。

“我早料到你会这么说，但是，德鲁克，请务必好好考虑，如果你改变心意，愿意留下来，请告诉我。”他看来好像要告辞了，却又坐下来，沉默了四五分钟之久。

“如果你离开德国，我可以告诉埃莉斯如何与你联络吗？当然，希特勒上台后，我就得和她撇清了。我已经搬出我们同居的公寓，回到我父母家，但是房租还是为埃莉斯付到3月底。我告诉她尽快离开德国，但是她在国外举目无亲。你可否告诉我你的住址，好让她在离开德国后，与你联系？”我同意了，并把我父母在维也纳的地址给了他。他起身，有如要告别，却又不发一言。

接着，他脱口而出：“老天，我真羡慕你。我希望一走了之，却无能为力。我在纳粹内部会议听那些人发言，实在是怕死了。我就在场听那些疯子说什么要杀死犹太人、发动战争，还说如果有人敢和我们伟大的统帅希特勒意见相左，或是质疑，就该关起来，或是宰掉。”

“这真是太疯狂了，叫我不由得害怕。我知道，一年前你就告诉过

我纳粹的意图，我该好好思考的。但是，我总以为他们只是在选举时叫嚣一下罢了，不会当真。现在他们手握大权，应该知道不可以这么过分，毕竟现在是20世纪。我父母这么想，埃莉斯也是。我告诉埃莉斯，要她离开德国，她说我疯了。或许是吧，他们不可能真能得逞。但是，我的内心还是升起了恐惧。你无法想象，在没有外人旁听时，那些纳粹'高官'对我们说的话。”

我告诉汉斯，我不必想象就知道了。希特勒已在他那本《我的奋斗》中说得一清二楚。

于是我问他：“如果你这么想，为什么不走呢？你现在还不到30岁，又没有家累。你有正式的经济学学位，找工作不会有困难的。”

“你当然可以这么说，”他答道，“你懂多种语言，又出过国。你知道吗，我这一生还没有离开过法兰克福，甚至连柏林都没有去过。而且，我又没有什么特殊的关系，我的父亲只是个小工人。”

于是我发火了："汉斯，你听好，这简直是无稽之谈。谁会在意你父亲是做什么的？主编的父亲不就是东普鲁士的狱卒？资深编辑中最年长的阿恩，他的父亲则是矿工，还有贝克，排行第三的资深编辑，是小学教员的儿子。你知道负责

股市新闻的编辑拜尔兹吗？他家是莱茵区穷苦的葡萄农，只有一小块不长东西的地。好吧，说来我们都没有人被邀请参加德国皇家舞会，

连当他们的跟班都没有资格。其实，我们又有什么不同呢？"

“德鲁克，你完全不明白，”他也火冒三丈，“你从来就没有了解过。我知道自己不够聪明。进报社，我比你、阿恩，还有贝克都要早。你们三个都已经是资深编辑了，但我还是和当年一样，负责市政新闻而已。我晓得我的文笔不够好，也没有人邀请我上门做客。即使是埃莉斯那当牙医的父亲，也认为我配不上他女儿。你难道不明白我想要权力、金钱，想要出人头地吗？这也就是我大概是四五年前加入纳粹的原因，那时他们才刚起家。现在我拥有一张纳粹党证，而且从上面的号码可以看出我是很早就入党的，我终于有希望做大人物了！那些聪明，家世不错，关系又好的人太过于吹毛求疵，不知变通，也不愿做下等的工作。这也就是我之所以有今天的缘故。记住我的话，从现在起我要开始扬名立万了。”

语毕，他随即冲出门外，往楼下走。就在砰的一声把大门带上以前，他又转过头来大喊：“不要忘了，你答应帮助埃莉斯的。”

我把前门锁上。住进这公寓三年来，这还是头一遭。突然间，未来好像在我面前显现——恐怖、血腥与兽行即将降临这个世界。这一切好像在梦中出现过一般，后来我依此写成我第一本重要著作——《经济人的末日》。那时，我觉得有一种压抑不住的渴望，很想立刻坐下来，开始打字。但是，我还是强行压下这个念头，立

即整理行李。第二天中午，我已在开往维也纳的火车上了。

后来，我一直没有埃莉斯的消息。直到12年后，我才从报上得到这个人称“怪兽”的消息。他就在那已成断垣残壁的房子里——应该是他的父母家——了结一生。

一个月后，也就是在1933年4月，我遇见了“绵羊”。

我在维也纳待了几个星期后，就去伦敦。在那儿我只认识一个人——柏林乌尔斯坦（Ullstein）出版公司的驻英记者蒙

特格拉斯伯爵（Count Albert Montgelas）。蒙特格拉斯出身于巴伐利亚辉格（Whig）家族，在英国已待了好些年，是伦敦备受尊崇的外国记者。我有一段时间都跟他保持联系。上一次，他回出版公司的柏林总部时，曾顺道经过法兰克福，在我那儿待了几个小时。尽管我们的年龄有些差距——当时，蒙特格拉斯将近40岁了，我才23岁，但还是相当投缘。因此，我从维也纳前往伦敦之前，寄了封短笺给他。没想到，他却拍了封电报来，上书：“请早点来。我需要你的协助。”

到了伦敦，我发现蒙特格拉斯也在整理行囊。纳粹上台后，他也辞去那家德国出版公司驻英记者的职务。出版公司的负责人已由纳粹重新指派，尽管新老板力邀蒙特格拉斯继续服务，他还是决心辞职，现在就等继任的人来就职。

"这也就是我要你尽快来的缘故。因为就在这一两天，谢弗（Paul Schaeffer）就要到了。他准备搭下一班特快的船从纽约赶来。《柏林日报》邀请他去当编辑，他可能会接受。但是，我还是要他先来我这儿，希望劝劝他

最后再考虑一下——如果谢弗接受这项职务，真会成为悲剧一桩。你刚从德国出来，或许可以告诉谢弗他将踏入什么样的地狱。"

近半个世纪以来，至20世纪30年代，《柏林日报》在德国以及德语系的国家一直是举足轻重的角色，和美国的《纽约时报》及英国的《泰晤士报》差不多，虽不是最大的报，但却是最好的，也是最引人注目的日报。这份报纸创刊于1885年，那时俾斯麦还是德国总理，老皇威廉一世仍在位。这么些年来，办报的一直是创办人暨编辑的沃尔夫（Theodore Wolff），一个以其人格和独立闻名的人。到了20世纪30年代，沃尔夫当然已垂垂老矣，因此他从20年代初期就开始栽培继承人，也就是谢弗这个以政论见长、目光犀利的作家和分析家。但是，在把报纸交给谢弗之前，他在1929年或1930年，先派谢弗到美国，成为《柏林日报》的驻美记者。到了新大陆，谢弗当下决定，美国最值得注意的人物，该是当时纽约的新任州长罗斯福。

谢弗后来跟罗斯福很熟，罗斯福1932年出马竞选总统时，还邀请谢弗陪他到全国各地进行竞选活动。谢弗执笔的新闻报道堪称一流，不但欧洲各报争相刊载，美国多家报纸也同时印行。罗斯福大选获胜，谢弗

也如愿进驻华盛顿，成为总统先生的重要幕僚。罗斯福不仅和他私交甚笃，也靠他来听取欧洲方面的舆论。

欧洲的新闻界说来是个小圈子。大家都知道，沃尔夫准备在1935年，他当编辑人的第50个年头，也就是80大寿那一年，交棒给下一代。不幸，沃尔夫身为犹太人，因此早两年被纳粹赶下来。纳粹电请谢弗立刻回柏林继任。谢弗为了

参加罗斯福总统的就职大典，稍有延迟，离开美国的时间约是在3月底4月初。由于蒙特格拉斯的力劝，他本人亦还未下定决心，于是愿意在对纳粹做出最后承诺之前，先在伦敦停留几天。

结果，不用我多费唇舌，谢弗已完全明了德国的情形。事实上，他比我还清楚，且对德国纳粹不抱一点幻想。他的消息似乎相当灵通，一方面是来自《纽约时报》的驻欧记者，另一方面则是来自华盛顿国务院的消息。

他说："哎，可怕的是，这份工作已经由不得我了，我不得不接受。除了我，没有人能抵挡最坏的事。纳粹需要我，《柏林日报》也是。因为他们还需要纽约和伦敦方面的资金，和西方贸易往来；他们要人了解，也希望别人听听他们的声音。所以，他们就需要像我这么了解西方，能和西方交谈，说话也有分量的人。他们需要我，正是因为他们并非每一个都了解外面的世界。其实，他们实在是一无所知。所以，我

说他们那野蛮的政策会使他们遭到外界的阻力等等，或是他们必须注意英语世界的舆论时，他们不得不洗耳恭听。因此，他们也就会约束自己的行动和措辞，以换得一丁点的尊重和承认。他们有很多方面都得靠我，也知道美国很重视我。我在离开美国前，和罗斯福总统指派的美国驻柏林大使谈了很久，他是芝加哥的历史学者。他一再地向我表示，他必须靠我取得德国外交部和纳粹高层方面的消息。即使是最愚蠢的纳粹呆子都得尊重并接受这一点。”

“但是，”蒙特格拉斯说，“你难道不怕纳粹利用你来帮他们赢得面子，并欺瞒外面的世界吗？此外，至今他们根本不在意外界对他们的看法。”

谢弗义愤填膺地说：“我又不是3岁小孩。我是一个老练的记者。要是他们想操纵我，我就立刻走人。这样不但会使他们受到伤害，也使他们颜面尽失。这是他们付不起的代价。”

“你确定你不是长久以来想进《柏林日报》才接受这份工作吧？”

“我就知道你会这么问。我可以保证，你这么想，就大错特错了。我跟你们两个说件不为人知的事：我和内人实在是太喜欢美国了，我们本已决定留在那儿，不回德国了。而且，我早先也接受了这个职务的邀约……”

他拿出《时代》杂志的专用信函，是鲁斯（Henry Luce）写给他

的，请他担任《时代》、《财富》，还有即将创刊的图片杂志（也就是后来的《生活》杂志）驻伦敦欧洲首席特派员。

“鲁斯给我的酬劳将是在《柏林日报》的两倍。他还暗示，过几年我应该可以在《时代》担任高级职务。我内人要求我接受这份工作，她一点也不愿意回德国。但是，我觉得我有责任。我亏欠沃尔夫，我该回去继续他毕生的事业。在我从大战的壕沟归乡时，他给了我第一份工作。这个老人就像我自己的父亲一样。我也亏欠《柏林日报》，我一定要好好保护这份报纸，不让野蛮人来蹂躏、破坏它。我也亏欠祖国，我一定要防止那些纳粹野兽犯下最卑劣的暴行。我并不指望在纳粹治理之下的柏林如何，但是我知道只有我有影响力，因为他们正迫切需要我这种人。”

几天后，谢弗抵达柏林，受到盛大的欢迎，集名衔、财富和荣誉于一身。纳粹指派他做《柏林日报》的主编，以证明所有关于纳粹的报道和外国报纸上登的那些他们对报界的掌控，全都是犹太人编织出来的恶毒谎言。他们开始利用他，让他得以采访纳粹的头目。在访问中，这些头目信誓旦旦地对谢弗表示，他们绝不是反犹太，反之，他们有许多亲密的好友都是犹太人。这些访问稿立刻刊在《柏林日报》上，并挂上谢弗的大名。每一次纳粹的欺压或暴行被揭露出来时，谢弗立即被派到柏林的外国使馆，向外国记者保证这种“个别事件”绝不会再发生。德国重整军备的消息一出现，又得谢弗出马，写一篇文章为纳粹辩护，并引

用“来自高层的消息来源”，说明希特勒维护和平的强烈渴望等等。

对于这些服务，纳粹偶尔记得施给他一点小惠——他仍得以让两个年老的犹太编辑为《柏林日报》改写财经新闻或做校对，但是为时只有两个月。有时，他得到允许可以写一篇简短的社论，批评即将施行的人造奶油税，或是电影票的娱乐税。两年后，《柏林日报》和谢弗的利用价值都被榨干了之后，两者都被“清除”，消失得了无云烟。

德裔美国哲学家阿伦特（Hannah Arendt）有一本书谈到纳粹的杀人魔王艾希曼（艾希曼（Adolf Eichmann，1906—1962）：德国战犯，在第二次世界大战期间参与纳粹的灭绝犹太人行动，战后逃往阿根廷，被以色列人逮捕，并处以绞刑。），提到“罪恶的平庸无奇”。这真是最不恰当的词语。阿连德女士对“大罪人”还抱着浪漫的幻想，并深陷其中。世上不是有相当多的伊阿古（Iago）（伊阿古（Iago)：莎士比亚悲剧《奥赛罗》（Othello）中狡猾残忍的反派人物，暗施毒计诱使奥赛罗因嫉妒猜疑而发狂，将无辜的妻子戴斯德蒙娜杀死。）——平庸无奇却犯下滔天大罪的人？像麦克白夫人（Lady Macbeth）那样的，则是少之又少。

罪恶之所以会在汉斯和谢弗身上发生作用，正因罪恶力量之大，而人却是如此渺小。撒旦是为“黑暗王子”，这种通俗的说法可能要比阿伦特女士所言来得恰当。由《圣经》中的祷告词我们得知，人是如此的渺小、脆弱，因此我们请求上帝不叫我们遇见诱惑，救我们脱离凶恶。正

因为罪恶从来就不平凡，平庸的是人。因此，人千万不可和罪恶打交道——一切都是罪恶本身搞的鬼，而不是人。人会成为罪恶的工具，就像汉斯那样的人，他以为靠着自己的野心可以驾驭罪恶；而谢弗本以为可以借着加入罪恶而避免最坏的情况，最后也为罪恶所用。

我常常在想，哪一个为害较烈——是“怪兽”，还是“绵羊”？哪一个比较不好——是汉斯追求权利欲的罪恶，还是谢弗的骄傲自负之罪？或许，最大的罪恶都不是这两个作古已久的人，或许是20世纪的漠然——也就是那位享有盛名的生化学家犯下的罪——这位学者既不杀人，也没说谎，但却拒绝做时代的见证。用古福音书的话来说，“在主被钉死在十字架”的时候，竟然视若无睹。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　英国最后一个异议分子

诺埃尔·布雷斯福德（Noel Brailsford）1958年逝世时，已十分老迈，在英国没有几个人还记得他了。但在40年，甚或25年前，布雷斯福德却是享誉大西洋两岸的重要人物，也是一位了不起的作家。

在20世纪30年代中期，我们曾有几年常常来往，成为忘年之交。当时，他已经60多岁了，比我父亲还大几岁，而他受欢迎的程度以及影响力都还处于巅峰，可谓非常活跃。从他在《新政治家》（New Statesman）和《曼彻斯特卫报》（Manchester Guardian）发表的文章来看，那种清晰、简朴而优雅的散文风格，显然深受18世纪创办《观察者》杂志（spectator）的英国作家艾迪生（艾迪生（Joseph Addison，1672—1719）：英国散文作家、剧作家、诗人，英国期刊文学的创始人之一。）和斯梯尔（Steele）的影响，而非布雷斯福德心仪的17世纪清教徒。他的文章常常被人拿来讨论与引用，甚至连丘吉尔和艾登（Anthony Eden）等对他的政治观不以为然的人也这么做。

他的文章一旦在英国出现，大西洋对岸的《新共和》（New Republic）与《纽约时报杂志》（New York Times Magazine）也跟着刊行，在新政时期的华盛顿，人人无不仔细拜读。在那几年间，布雷斯福德也为所谓的“左翼书会”（Left Book Club）写了非常多的书和小册子。他的作品融合基督教循道宗（Methodist）的烈性与马克思学派炫耀式的

才学，对当时英国上流社会受过教育的年轻人来说，是追求普罗流行风潮(proletarian chic）的必读之书，因此，一出版立刻成为英国最受瞩目的畅销书。

但是，布雷斯福德从来就没掌握过大权。他是良知的代表，曾经一度出山竞选国会议员，却出师不利——这真是他的幸运，要不然，成为政治人物的他，不出半年就会落得身败名裂。他是标准的“局内人”，十分关心时事。由于自己的性情和原则，他常与人对立。他就是英国最后一个“异议分子”，这也是他重要的地方。然而，他这个人要比他代表的事物意义重大。

布雷斯福德全名为亨利·诺埃尔·布雷斯福德，看起来极像糅合了英国传统的圣诞童话剧中的那“穿靴子的猫”（Puss in Boots）。他比一般人要矮，短腿、阔肩，却有着长长的臂部。他的白发剪得极短，一根根都竖立起来，眼睛炯炯有神，嘴巴宽阔。他穿着粗花呢服、蓝色衬衫，系着蝴蝶结领带；领子浆得又高又挺，有点儿像牧师服领子。他不食荤腥，以坚果类和乳酪为主食，但好为客人下厨，烹调牛排大餐。看他们吃得津津有味，他也就心满意足了。他爱抽烟斗，在享用素食餐点时，来一点黑麦威士忌、法国罗纳地区或是南非的红酒。我这一生从来没有遇见过比布雷斯福德更称职的主人，他是那么风趣，专心听你说话，而且很会鼓励别人。他常在饭后和客人闲聊，炉火摇曳，就这么谈着谈着，直到夜半三更。有人说，他的母亲是个非常美丽的女人。他有一种

温柔，也就是法文中的“douceur”——一种没有糖分的男性魅力。

布雷斯福德的信仰非常坚定，但是他所宣扬的信仰却是“反宗教”。他们家世世代代不是不服国教派（不服国教派（Nonconformist)：指不信奉英国国教的新教徒。）的牧师，就是隶属浸信会或是循道宗。宗教的热诚和修辞一直跟随着他，直到老死。生于1873年的布雷斯福德，就像维多利亚时代晚期许多人物，在十几岁时历经相当严重的精神危机，不再相信宗教，变成一个彻底的不可知论者。我从来没有听过他对任何一个人说尖酸刻薄的话，但只要提到基督教，这个温文儒雅、和善可亲的人马上转变成一个心胸狭窄、怒火中烧、有着派系之见的人，

诅咒所有的教会、牧师和神职人员，像是诺克斯（诺克斯（John Knox，1514？—1572）：苏格兰宗教改革家，多次遭到信奉天主教当局的迫害。后创立苏格兰长老会，与人合写的《苏格兰教会信仰声明》被定为苏格兰国教纲领。），以最狠毒的话来谴责天主教的“皮条客”和偶像崇拜者。他心目中的英雄人物是17世纪好战的清教徒，特别是“平均派”的成员[illegible]，他曾以这些人为题写了一本非常好的书。他说，他永远都无法原谅克伦威尔（Oliver Cromwell）的背叛；英国古老的社会制度，特别是拥有土地的士绅和贵族阶级因此不能被推翻，且和“平均派”追求的基督教集体社会主义背道而驰。而他最常引用的作者就是伏尔泰，床头总摆着一本伏尔泰抨击基督教和天主教教会的书。

平均派（Leveler)：17世纪苏格兰内战及共和国时期一个民主共和

派别的成员。平均派之名是敌人命名的，指支持平均派的人想要“平分人们的财产”。他们主张社会改良，真正主权移转至下议院，男子均有投票权等。他们诉诸理性，反对援引先例或圣经权威作为论证，在政治思想上树立了一个里程碑。

布雷斯福德年轻时，曾在牛津大学任特别研究员或大学导师。我想，他应该是喜欢学术生涯的古典学者。这条路也很适合他。他有一种在牛津相当受到欢迎的机灵——一种没有一点尖刻或恶意的机智；他的举止优雅，在院长和诸位导师间颇得好评。然而，为了秉持自己的良知，他坚决反对布尔战争（布尔战争（Boer War)：1899年~1902年英国人与布尔人的战争。），于是退出学术界，一头钻进政治中。他把自己的理念写成小册子出版，发表演说，且组织会议和示威游行。这种姿态当然不受欢迎，特别是在当时以托利党为主的牛津人眼里。他们让布雷斯福德心里有数——他已经没有机会再踏入学术圈了。

然而，他那些反战的文章却得到《曼彻斯特卫报》那个“老斯科特”（“Old Man Scott”）的青睐。在所有的英国大报中，只有《曼彻斯特卫报》批评布尔战争。事实上，这家报纸正因其反战的立场，才得以突破地域的限制，成为全国性的报纸。

斯科特邀请布雷斯福德加入《曼彻斯特卫报》，当国际新闻的主笔。布雷斯福德也由于这项工作而首度成为全国知名的人物。英国自伊丽莎白时代起，在和平时期与欧洲其他强权结盟，先是和法国，再是俄

国，这种既定政策一直到20世纪初才有所转变。这种改变完全是自由主义政府之功，而《曼彻斯特卫报》就是最崇尚自由主义的报纸。但是，身为该报国际新闻主笔和编辑的布雷斯福德，强烈反对政府的新政策，他认为这么做是鼓励战争，而非避免战争。

同样地，他又做了一桩最不受欢迎的事。这段时期正是吉卜林（吉卜林(Rudyard Kipling，1865—1936）：英国小说家、诗人，作品主要表现大英帝国的扩张精神，有“帝国主义诗人”之称，获1907年诺贝尔文学奖。）所谓的“衰退期”——英国首次意识到自己不再强权在握，政治和经济的龙头地位即将拱手让人。而新的结盟政策因为标榜可压制德意志帝国新兴的工业和军事力量，因此受到各个党派的喝彩。布雷斯福德写的社论却泼了大家一桶冷水，他也因此大大出名。

10年后，他成为《曼彻斯特卫报》的战地记者，前往巴尔干半岛采访报道。在这场战争中，希腊人、保加利亚人和塞尔维亚人本来一同对抗土耳其人，后来又双双打了起来。那场在1912年至1913年进行的巴尔干战争，今天看来只是史书上一个小小的注脚，但在当年，大家却认为这就是欧战的前奏曲。那人人预期即将开打的欧洲大战，很像30年代的人对西班牙内战的感受。在巴尔干半岛的那两年，对布雷斯福德而言，或许是这一生中收获最多的时期。他厌恶战争，在这段时期看够了烽火带来的痛苦。为了更进一步观察，他志愿帮开战的任何一方抬担架。他受过两次伤，一次是在为希腊军队服务时，另一次则是帮保加利亚人

时。

后来，他却爱上了这一片浪漫的土地：春天的野花遍地、夏秋的干燥静寂、深谷中的溪流、多岩的峭壁，还有那活力充沛、绿意盎然的河谷。特别是，他就像许多在他之前的英国人，爱上了那些简朴的人民，也就是未曾经过“文明”洗礼的人——他们仍然保持古老的生活方式，怀抱着简单的信仰与荣誉，唱着民谣，述说着古代的民间故事；他们不会哼“风流寡妇”，也不看报纸。

布雷斯福德一面报道这场残酷、漫长而且混乱的战争，一面描述当地的民间故事、丰年祭、婚礼、血斗和葬礼等，也谈到他们的迷信和民间疗法、亚历山大大帝的英雄史诗、伟大的山林之子，以及对抗土耳其人的游击队。他还记录这些部族及其传统、大半被遗忘的语言，还有由一连串的侵略者和征服者——希腊人、罗马人、拜占庭人、十字军以及土耳其人造成的废墟。这些报道汇编出版的书在英国大大地畅销，直至1930年，欧洲各国外交部无不把这些书当成基本教材，来训练即将前往巴尔干半岛服务的年轻外交官。

多年后，在布雷斯福德作古之后，我遇见一位南斯拉夫经济学家、铁托政府里的高级官员。他告诉我，尽管布雷斯福德的书已是50年前出版的老书，但依然是在塞尔维亚和克罗地亚政府服务的年轻人必读之书，以了解那些有着浪漫之名的荒原，诸如马其顿（Macedonia）、色萨利（色萨利（Thessaly)：希腊北部一区，位于马其顿南面、伊兹鲁斯

高地和爱琴海之间。在公元前2500年为新石器文化的发源地之一。巴尔干战争后，全部归属希腊王国。）、鲁美利亚（鲁美利亚(Rumelia)：原神圣罗马帝国在巴尔干的领地，“鲁美利亚”原意为“罗马人的土地”。）以及土耳其帝国的“山杰克”（“山杰克”(Sanjak)：土耳其帝国时代省之下的行政区。）等。

布雷斯福德前往巴尔干半岛采访时，是一个秉持异议的自由主义者，返回时已成为异议的社会主义者。千万别称他是基督教的社会主义者——他很早就弃绝基督教了，但他所持的社会主义还是带有宗教色彩，而非科学辩证的马克思社会主义。在他去巴尔干半岛以前，无疑地一定接触过托尔斯泰的作品。托尔斯泰正是20世纪初在欧洲读者最多，也最为人所景仰的作家；他笔下展现简朴的社会主义，具有悲天悯人和谦卑的特色，更表达出对农民和村夫村妇的爱。这些在布雷斯福德这个牛津大学研究员和曼彻斯特报纸主笔看来，似乎相当奇特有趣，毕竟曼彻斯特——兰开夏的首府——过去是工业革命的摇篮，现在仍是工业的堡垒。布雷斯福德发现，到了巴尔干半岛，他得以置身于托尔斯泰所述的前工业和前资本主义时代，见到家庭和村落都是互助合作的社群。就他在巴尔干半岛工作的那几年，新的“乡村社会学”运动正产生深远的冲击力。

这个运动，正是穆希·波拉尼的设想，起源于匈牙利，宣扬每个有土地的小农民人人平等的草根民主，借用美国早先类似此项运动的口号

来说，就是“40亩地和一头驴”。然而“乡村社会学”和美国杰斐逊和杰克逊派等先驱主张有所不同，是以社群为主，而不是个人主义，特别是由家庭推广出来的志愿合作和共同经营等理念。从任何传统的观念来看，一点“宗教”特质也没有。“乡村社会学”呼吁的是，回归农民的文化根源、信仰、民歌、先民传说、仪式和庆典。巴尔干半岛战争进行那几年，布雷斯福德都在那儿，当时也是“乡村社会学”在保加利亚蔚为风潮的时候。保加利亚的“乡村社会学者”和农民政治家斯坦布利斯基（Stambuliiski）和布雷斯福德成为好友，一直保持情谊，直至20世纪20年代被暗杀身亡。后来保加利亚的首相不知是由右翼人士或是墨索里尼的命令，还是斯大林的共产国际扶植上台的，这件事还没有定论。

尽管布雷斯福德没有成为“乡村社会学者”，但是他和“乡村社会学”的接触，引领他去寻找自己的根源，也就是英国异议传统中那社群的、宗教的社会主义——回归到17世纪的“掘地派”（掘地派(Digger)：1649~1650年间在苏格兰风靡一时，主张平分土地的共产者，是一清教徒激进派别。）与“平均派”所持的理念。历史学家，包括大多数的马克思主义者，常对其不屑一顾，认为他们是粗鄙、言语粗俗、一点都不科学的乡下人，只会阻碍进步。布雷斯福德或许是第一个认为他们是有人道精神、怜悯爱人的社会主义先驱者。在布雷斯福德去世几年后，捷克人企图把共产主义改良为“有着一张人类脸孔”的社会主义——布雷斯福德大概会用这个词来形容自己那缺乏系统但深具人性的异议社会主义。

布雷斯福德从来就不是主张用缓进手段进行社会变革的费边社员（费边社（Fabian)：1883~1884年在伦敦成立的社会主义团体，宗旨是在英国建立民主的社会主义国家。早期成员有萧伯纳、韦布（Sidney Webb）等，一般说来，英国议会下院中的工党议员和许多党的领袖人物，都是费边社员。），他根本不在乎那一套，也讨厌权力欲重、想以官僚制度来改造社会的极端民族主义者。对于布鲁姆斯伯利学派（布鲁姆斯伯利学派（Bloomsbury)：指1907~1930年间，经常在伦敦大英博物馆附近的布鲁姆斯伯利区聚会的英国作家、哲学家和艺术家，以不可知论的精神讨论美学与哲学的问题，该团体的重要成员有小说家沃尔芙（Virginia woolf），福斯特（E.M.Forster），经济学家凯恩斯和翻译家韦利（Arther Waley）等。罗素、赫胥黎和艾略特有时也与该团体往来。）的易感、狡黠，他只有鄙视，那帮人也不甘示弱地以牙还牙。至于工会领袖，他抱持的是深深怀疑的态度。他对经济学没有多大兴趣，但对英国语言却是爱得不得了，他的造诣已到了炉火纯青的地步，因此无法忍受马克思主义者的口号。他所持的社会主义是建立在信仰和道德之上的，而非基于历史的“科学”法则。总而言之，他的思想是“有着一颗心”的社会主义，而不是从理性出发的，也非一般宣传手册上的社会主义。

因此，他可说是个“孤客”。但是，他也代表一种老式的英国传统，非费边主义、布鲁姆斯伯利学派、工会运动或是马克思主义——这种传统可以追溯至中古时期的威克立夫（Wycliffe）和皮尔斯耕农（Piers

Plowman），17世纪的掘地派与平均派，至1850年以前的人民宪章运动者（Chartists）（人民宪章运动（Chartists)：为英国工人阶级争取改革议会的运动。）。这种传统诉求的是“怜悯之心”，而非“普罗阶级的团结一致”；要求穷人应得的正义与公平，而非主张对富人的报复；这是属于个人转变的传统，而非高唱福利；这种传统是良知的，不是权力的——这就是极端异议分子的传统。布雷斯福德的确很“孤独”，但是他并非“任性”或“古怪”，而是代表良知！

巴尔干半岛的战争到了1913年底宣告终结，每一个参战国都已精疲力竭、伤痕累累，并饱受挫折。几个月后，第一次世界大战爆发了。正如布雷斯福德早先预言的，所谓的“亲善协定”（Entente Cordiale），也就是英国和欧洲强权法国和俄国之间的联盟，根本无法阻止德国的行动，只是使英国免于出面协调。布雷斯福德立刻决定反战。他从来就不抱着所谓的“和平主义”，但是他把“正义的”和“不义的”战争分得很清楚。希腊、塞尔维亚和保加利亚的参战，以从土耳其那儿解救他们的同胞，在他看来是“正义之战”。为了几块领土、煤产或是名声，各强权之间的杀戮，对他而言则是不义的，也是残暴的战争。他再一次采取大家都不以为然的立场，并进行反对运动。

他不得不辞去在《曼彻斯特卫报》的职务，有好几年没有收入，也没有工作，过着一贫如洗的日子，有一两次还锒铛入狱，不过为时不久。很快地，他加入了由社会主义组织分裂出来的一个小团体，他们就

跟他一样，也采取反战的立场。这个小团体大抵都和布雷斯福德相似，比方说后来成为英国首相的麦克唐纳（Ramsay McDonald），有着基督信仰，而非“科学的”社会主义者，是1850年以前民权运动者的后裔，而非持激进主义的雅各宾派（Jacobins）或巴黎公社（巴黎公社(Paris Commune)：1871年3月18日至5月28日，反对巴黎政府的巴黎起义。）的传人。他们没有一个是出自工会组织的。工会领袖都坚决参战，也利用这一点来赢得尊敬和权力。

反战的社会主义者因此和布雷斯福德志趣相投，他们既没有受过高等教育，也没有文采，因此布雷斯福德很快地就成为这个团体的代言人并为他们发表文章。就在大战结束后一年内，对战争产生反省，反战的人物反倒成为英雄，不再是被社会放逐的人，且成功地取得工党的控制权，此时布雷斯福德似乎开始掌握权力了。工党政府首度组阁时，就邀布雷斯福德加入，至少想请他担任次长级的职位，然而他却无法为工党赢得一个本已十拿九稳的席位，因此失去了这个从政的机会。

布雷斯福德再次寻找下一个不受欢迎的目标。他马上就找到了，也许可说是这个机会找上了他。就在选举失利后，有一个陌生人来拜访他。他是一个年轻的印度律师，也是牛津毕业的，不过却足足比布雷斯福德小16岁。这个人就是尼赫鲁（Jawaharlal Nehru），他之所以来访，是希望布雷斯福德帮他找一位英国编辑刊行自己为印度独立运动写的文章。这篇文章的另一个作者也是一个少有人知的印度律师——甘地。因

此，布雷斯福德在1920年成为英国第一个支持印度独立运动的人，后来一直是这个运动在英国的主要倡导人。

那时，布雷斯福德对印度可说是一无所知。我怀疑他一直对这个国家了解不多，也不甚关心。据我自己的印象，他最后终于到印度去了一趟，却不怎么喜欢他所看到的一切。他后来和甘地、尼赫鲁两人很熟，但却不信任他们。他认为尼赫鲁太过狡黠，甘地的融合宗教修辞与不顾一切的政治活动更激怒了他。20世纪20年代晚期，由于罗曼·罗兰论印度圣人一书大为畅销，使得欧洲无不对甘地倍加推崇，布雷斯福德却不以为然。

有一次，我问他对甘地有何看法，他答道："他的说词太像克伦威尔了。"在英国所有的统治者和政治人物中，布雷斯福德最不喜欢的，就是克伦威尔。总之，布雷斯福德并不特别为印度独立运动辩护，强调这运动对印度有何好处。我猜，他可能在想，即使印度不受英国的统治，也会进行这项运动。印度"左派"人士所谓印度是被英国欺压、剥削的说法，在他看来则是虚伪不实的。他认为，英国对印度的统治是件好事或坏事，这完全不是重点。对他而言，印度独立和英国的良知有关。基督教会的先贤曾告诉我们，奴隶可使灵魂得到救赎而上天堂，但他们的主人却因拥有奴隶，终会受到诅咒而失去灵魂。布雷斯福德说，印度独立就是使英国灵魂得到解救之道。他知道，这么做，印度人和他的距离不会因此就拉近了。

有一次，他跟我说："印度人不会告诉我，我对他们的帮助有多大。然而，他们还是需要我。不过，若是他们庆祝独立运动成功，可不一定会邀请我。"果然，他不在邀请之列。他论道，英国才要庆祝自己和印度脱离了——因为主人依赖奴隶的程度总要比奴隶依赖主人来得深。正因如此，他成为20世纪20年代主张印度独立最有力者，尽管他的立场不讨好，甚至他在工党的那些老伙伴都不以为然，但他因挺身而出为印度独立大声疾呼而受人尊重。

我记不得第一次和布雷斯福德相遇的经过。还在我记忆中的是，1934年他想写一篇文章讨论纳粹企图推翻奥地利政府而未果的事，上门来采访我。我依稀记得的是，他很惊异，也很高兴我在谈话中提及东欧"乡村社会学"，以及他的老友斯坦布利斯基——保加利亚农民民主运动领袖。一直到1935年的冬天，我们才有机会经常见面，直至1937年1月我搬到美国，这段期间我和妻常常和他相见，因此和他熟识。

布雷斯福德很早就结婚了，但是婚后不久，太太得了无药可治的精神病，不得不被送进精神病院。由于英国的法律规定，布雷斯福德无法和太太离婚，多年来一直和一个有名的平面艺术家克莱尔·雷顿（Clare Leighton）同居。她也做蚀刻艺术和木雕，她那描述田园生活和英国乡野的书流露出恬静抒情的情趣，在英美都相当受欢迎。

他们俩住在汉普斯特，和我们的住处不远，但是我们很少在伦敦见到他们，因为他们总住在孟克斯·瑞斯伯罗田庄，那儿清新怡人，离伦

敦约有一个小时的车程，已过了伦敦市郊，离市郊边界的市镇约有10里。房子的客厅和饭厅的采光很好，厨房宽阔，通风良好。布雷斯福德和克莱尔各有一间书房，他们还有三间小卧室。屋外有个老式的花园——一排种着香罗兰，一排种着紫罗兰，还有一排龙眼包心菜。从花园望去，是白金汉郡丘陵，且可直接看到在基督教之前出现的路标——也就是盖克斯·瑞斯伯罗那个巨大的白十字架——传说有一匹野马的头笔直嵌入从艾斯柏里河谷升起的断崖上，而成十字形的路标。

差不多有两年的时间，我和妻每一个半月就会到那儿和他们共度周末。有一两回，布雷斯福德和克莱尔去美国讲学时，他们就把房子借给我们度假。平常在伦敦的日子很忙，因此在孟克斯·瑞斯伯罗田庄过周末时，他们并不会邀请很多人前来做客，然而我们也并非是他们唯一的客人。但是，我想我和妻是少数布雷斯福德和克莱尔都熟识，也常见面的朋友。

那时，在英国星期六早上还是得上班。我和妻因为都有工作，所以一直要到星期六下午才会到达他们的田庄。而布雷斯福德和克莱尔早已在那儿待两天了，他们总是尽量在周四的下午或傍晚就离开伦敦。我们抵达时，克莱尔总是不在屋里，不管天气多么恶劣，她一定出外写生。而布雷斯福德总是有点迫不及待地等着我们来到，以展示他新发现的“喜悦”。

我们还来不及从车上卸下行李，放进屋内，他就急急忙忙地拉着我

们到丘陵旁，那儿有一处新挖的洞穴，如果静静地守候，就可看到一只雌狐和她的小宝贝们玩耍；前一年的野蓟枯萎后，在那干枯的枝叶上，有只小母鸟正在孵蛋；还有那废弃的牛车道上，有棵树上已结了许多肥厚的榛果，正是采收的好时节。然而，他最喜欢的，还是花——有一些很稀罕，像是百合的贝母属植物，花期只有几周，而且只在一些潮湿的草地上生长；在幽暗的角落早开的番红花，旁边围着一堆初降的湿雪；在泥泞小径旁的路堤上，初次绽放的樱草；以及一大片甜美的野风信子和花朵纯蓝的风铃草……此时此刻，布雷斯福德特别像只猫，鼻子有时会翕动一下，他在触摸樱草那粗糙的叶片时，我们似乎可以听到他从喉咙发出满足的呜呜声。

然后，我们回到屋内，准备品尝茶或雪利酒。布雷斯福德每天都要喝上两杯的苏格兰威士忌，这时也是来第一杯的时候。克莱尔很快也回来和我们相聚。我们就这么静静地坐着，陶醉在音乐中。布雷斯福德和克莱尔过着简朴到几近俭约的生活，他们只有非常少的奢侈品，其中的一样就是那精工雕琢的留声机和数目庞大的唱片，大多数都是室内乐。我们的晚餐吃得比较早，之后就开始闲谈，从时事、政治，谈到文化人类学、古典历史和艺术等。特别是文化人类学，那是布雷斯福德在巴尔干半岛工作时就很感兴趣的东西，那时正为流行。克莱尔总是第一个上床，因为每天清早就得起身工作。一个小时左右以后，我的妻也上楼睡了。最后，只剩布雷斯福德和我两个人，他就慢慢把话题转向他此次邀请我来的原因，以及我们当初成为忘年之交的情景。

布雷斯福德和我相遇之时，我还不到25岁，他却足足比我大36岁。我到英国还不到一年，刚在一家很小，且少有人知的商业银行做经济和证券分析员，那是我第一个正式的工作。而那时，布雷斯福德已是知名作家，也是所有以英语写作的记者中，最顶尖的一位。就性情而言，我是个旁观者，他则是个行动家。我对政治、社会和经济的看法，和布雷斯福德所代表的或实践的，完全不同。那时，我已怀疑社会救赎，不管是信条还是未来救世主那动人的说词，都无法使我信服。但是，布雷斯福德从骨子里就相信这些，并热情献身于社会救赎这个信念，正如他的祖先全心全意地为了基督信仰奉献一般。他后来慢慢“左倾”，和他那些工党的朋友决裂。他们在1931年组成了全国联合政府，很快地他们就变得相当保守，只是不以保守为名罢了。于是，布雷斯福德成为知识分子反当权组织“左翼书会”中最活跃的人物。我从来就不是左翼分子，甚至也并非一直都是自由派。事实上，在布雷斯福德和克莱尔的朋友中，唯独我不属于“左派”。

我想，布雷斯福德正是由于这一点才和我结交。在那几年中，他最关心的，常常在他内心萦绕的事，却不能说与任何一个“左派”人士听。然而，他还是要找个人来谈谈，听自己倾诉。这件事也就是他和苏联共产主义的关系。

布雷斯福德从来就不觉得共产主义有任何吸引他的地方，更别提斯大林的共产主义了。但是，他看到法西斯和纳粹日益壮大，越来越觉得

只有苏联的共产主义可以有效地来制衡。在1930年左右，这个因撰写文章反对英国和帝俄结盟而声名大噪的人，开始提倡英国和苏联同盟。

从1932年他出版第一本有关这个议题的书开始，一些非共产党的知名西方人士便纷纷对苏联表示赞扬。这本书的主旨在号召西方自由派人士、社会主义者和共产党组成联合阵线，一同对抗法西斯和纳粹。“左翼联合阵线”这个理念和口号都是他提出的。然而，他不只请求社会主义者和自由派接受共产党这个伙伴，也要求共产党放弃其意识形态的“纯粹”，共同为避免法西斯并与之对抗而努力，成为“欧洲共产党”，而非只是“莫斯科共产党”。同时，布雷斯福德也对苏联和斯大林大加赞颂，他的称扬并非完全不分是非且过分虚伪，如后来英国那些斯大林的仰慕者，如费边社的圣人韦布夫妇（Sydney & Beatrice Webb），或是伦敦经济学院的领导人物拉斯基（拉斯基（Harold Laski，1893—1950）：英国政治学家、教育家、杰出的工党成员。他认为资本主义制度的经济困难可能导致政治民主的毁灭。他看出只有社会主义是唯一可能取代当时正兴起的法西斯主义。）等。虽然韦布夫妇的政治影响力要比布雷斯福德这个“孤客”来得大，而拉斯基也比他杰出，但是布雷斯福德却是第一人。他的书造成相当大的波澜。他那无可比拟的风骨与内心的纯正比起学术分量所造成的冲击力要来得深远。

1934年，我和布雷斯福德初次相遇时，他已经开始有了疑虑，而且这些困惑越来越深。斯大林轻而易举地利用了布雷斯福德的口号“左翼

联合阵线”。不多久，我们就明白斯大林和他所控制的共产党背离了布雷斯福德的原意。对他们而言，“左翼联合阵线”指的是，俄共的专权独大，使所有的盟友都在其完全控制当中。我想，布雷斯福德本人相信由于德共拒绝莫斯科方面的命令，支持并容忍德国“左派”和中间的民主政党，才使得希特勒有机可乘，但是，他也认为他们在德国政策的错误应该可以教共产党一课——几年后，他们在法国进行的一样是手足残杀的政策，先使布鲁姆（Léon Blum）“左翼联合阵线”政府无能，再将之摧毁。

然而，与其说布雷斯福德是个政治人物，不如说他代表良知。他写出赞颂斯大林的文章时，斯大林实行集体农场、镇压富农的首次报告已经传到西方了。但是这样的故事令人不敢置信，因此被视为恐吓式的宣传而不予注意。几年后，这个疑问已得到证实，然而在西方还是很少有人相信斯大林曾冷酷无情地杀害大批异己分子。这些人当中，很多是布雷斯福德在当左翼政治作家时认识的友人。他无法相信他们的背叛，以及那编造的自白。但是——没有其他力量来对抗黑暗的势力时，他如何和苏联决裂呢？他的良知促使他又一次成为特立独行的异议分子，以信仰和权力相抗衡。另一方面，他觉得政治现实在向他低语：“敌人的敌人，就是朋友。”于是，他宽宥罪恶，或是干脆闭上眼睛。

俄共非常清楚，布雷斯福德的理智和良知正在作战。于是，他们巧妙而花心思将他玩弄于股掌之间。这人对他们来说太重要了。多年后，

在第二次世界大战时的华盛顿，一位资深英国外交官告诉我，他确信苏联驻伦敦大使迈斯基（Maiski）是精心挑选出来的，且在该职位停留甚久，主因就是他是布雷斯福德的密友，也是他的知己。这么说，也许高估了布雷斯福德对莫斯科的重要性。但是，无疑地，迈斯基的大前提之一，必定是使布雷斯福德继续支持苏联，成为“同路人”。因为特别对那时总是不信任政治和政客的年轻人和知识分子而言，布雷斯福德代表着风骨、独立与无私。他的支持共产主义，要比最好的、经费最为充裕的宣传活动强过好几倍。因此，迈斯基不惜在布雷斯福德身上花时间、下工夫，以防止他变节。

迈斯基在第一次世界大战以前，曾流亡伦敦多年，那时就和布雷斯福德成为好友。布雷斯福德有一次在偶然间提及，迈斯基曾为《曼彻斯特卫报》做研究工作以维持生计，那也是他唯一能帮他找到的差事。迈斯基当时是属孟什维克党（Menshevik），这是俄国社会党里最大的派系，列宁和布尔什维克党（Bolsheviks）也是从这社会党脱离而出的。1917年在俄国唯一的一次自由选举中，孟什维克党比布尔什维克党所获得的选票要高出甚多，迈斯基因此成为联合政府的一员，然而在1917年10月的革命中，这个政府被推翻了。很多孟什维克党的领导人不是被处决，就是消失在集中营里。迈斯基之所以能保住一命，靠的就是布雷斯福德和其他英国社会主义者居中与列宁和托洛茨基（Trotsky）协调的结果。在列宁死后，共产党内部发生斗争，迈斯基把他命运的筹码押在斯大林身上，结果押对了宝，平步青云，终于成为苏联驻伦敦大使，任务

是“麻醉”布雷斯福德的良知。他对布雷斯福德百般示好，每个礼拜两个人总是坐在一起诉说无穷无尽的心里话，迈斯基还透露一些俄共的“内部情报”，还请布雷斯福德给他一些忠告。每当俄共欺瞒世人或是一些事件曝光时，布雷斯福德不免感到困惑。一开始，迈斯基会否认，说这是法西斯的谎言，到了不得不承认是事实的时候，消息已经过时了，于是迈斯基就说：“翻这些无谓的旧账做什么？没有人会对半年前的新闻有兴趣的。”然后，他又恳求布雷斯福德不要采取任何行动，以免弄巧成拙，反倒帮了共同的敌人法西斯和纳粹一个大忙。“想想看吧，一旦用你的名字发表出去，纳粹的宣传机器会轻易放过吗？如果英国和全欧洲都知道创出联合阵线这个理念的布雷斯福德已经投向敌人的话，不知有多少人将会认为”左派“已经无药可救了。想一想，你自以为是的正义之举造成的伤害会有多大。”

布雷斯福德是个阅历很深的人，不至于完全被阿谀冲昏了头；他也是个老练的记者，不会就此听信迈斯基的狡辩和

莫斯科的谎言，以为那一连串的整肃和审判皆非事实。但是，迈斯基劝他别弄巧成拙反倒帮了敌人大忙的话却奏效了。

布雷斯福德的力量来自于不考虑良知会带来何种后果。这也就是异议分子的力量，布雷斯福德自己也很清楚，这也会造成自己的毁灭。因此，有生以来第一次，他因时制宜地来发挥良知。尽管他和迈斯基多年来情谊深厚，他却不再相信这个人了，对斯大林的宣传和共产党的目标

也抱着深深怀疑的态度。但是，他却没有采取最极端的一步来直接批评斯大林和共产党，或是和他们公然决裂。因此，陷于极度痛苦的他，不得不找个人来倾诉。然而，那时他的问题却无法说与任何一个“左派”人士听，至少在英国不能这么做。正因为我不是“左派”，不会成为让他头痛的问题，因此就成了他倾吐胸中块垒的对象。

最后，他想要和俄共划清界限时，我也是媒介。

在我离开英国一年后，我曾回我所服务的地方去看看。我是英国报社的驻美记者，同时也是该国财政机构的驻美经济分析员和投资顾问。布雷斯福德邀请我第一个周末有空时就到他在孟克斯·瑞斯伯罗的小屋坐坐。

上次离开英国和他告别时，只是一年两个月前的事，这回相逢，却发现他看起来足足老了10岁。我搭船回英国时，希特勒已经大举进军奥地利，以武力吞并这个国家——这是他首次公然的土地掠夺行动。然而，国际上却是一片绥靖之声，以英、法为最。苏联的整肃和审判，也使恐怖和伪善达到高峰。最让人失望的消息，还是西班牙传来的。共和党人还继续执政，佛朗哥（Franco）直到一年后才获得最后的胜利，但又被迫退为守势。德国和意大利纷纷调派军队和武器至西班牙，以确保佛朗哥的成功，西方也对共和党实施武器禁运，在西班牙的苏联代表进行一连串的整肃活动，对象包括非共产党党派和共和党的领袖，不管是社会民主党、天主教巴斯克人（Catholic Basques）、加特隆尼亚的自由

派（Catalonian Liberals），还是无政府主义者等。这则大整肃的消息1937年从西班牙传出时，苏联立即否认，迈斯基立刻说服布雷斯福德写一篇文章反驳这个“谣言”，并宣称这就是纳粹的宣传伎俩。之后不久，这个“谣言”却被证实为真，许多百分之百纯正的“左派”知名人士纷纷出来指证，如奥威尔（George Orwell）、凯斯特勒（Arthur Koestler）、海明威（Ernest Hemingway），还有那劫后余生的林肯旅团（林肯旅团（Abraham Lincoln Brigade)：或称林肯师团，是美国人自愿参加西班牙内战的军队，后被出卖。）。布雷斯福德觉得他这一生已经名誉扫地，成为大家耻笑的对象。

除了公然受辱，生涯遭到极大的挫折之外，又加上他个人的不幸——克莱尔准备离开他了。她已搬出和布雷斯福德同居的公寓，只有在布雷斯福德不到孟克斯·瑞斯伯罗的住处时，她才会去，同时也在整理行囊，准备前往美国，永远告别英国。

因此，我在3月一个急风暴雨的日子再度见到他时，他的愁绪已浓得化不开，几近陷入极度的沮丧中。但是，他还是打起精神，如同往常，待客亲切而殷勤。他还是一样为我们准备了点小小的“惊喜”——在结冰的溪畔摇曳生姿的小杨柳。他拒绝谈论自己的心事，一直怂恿我说说太太如何、自己怎么样，还有目前关心的事等。

那时，我已经完成了我第一本重要的著作——《经济人的末日》。在离开美国之前，我已经把手稿交给布雷斯福德为我介绍的一家美国出

版商。他很喜欢这本书，但却有一点不同的意见。我预测纳粹最后的“解决之道”——计划屠杀欧洲所有的犹太人，以及希特勒和斯大林的妥协——这些都是当时自由世界“正派人士”无法想象的。我和布雷斯福德谈了一整晚，也透露我担心找不到人出版。我随身带了一份手稿，布雷斯福德因此想看一下。第二天早上，他下来吃早餐时，一副睡眼惺忪的样子。他彻夜未眠读完全书，而且非常兴奋。

“彼得，这实在是第一流的东西。我已经拍了封电报给纽约的出版商，告诉他们非得出版这本书不可，而且要尽快。但是，你可别谢我，我也想请你答应一件事——让我为这本书作序。这样我就可以公然和俄共决裂了”。

这么做虽是谨慎之举，但为另一个人写的书作序并不等于大声地“昭告世人”。不过，借此布雷斯福德还是表示和俄共一刀两断。他在序中说，苏联似的共产主义注定失败。正如布雷斯福德预期的，这本书相当成功，几个月后在英国一出版，布雷斯福德的背离共产主义已经公之于世，列入记录了。

又过了8个月，欧战爆发了。布雷斯福德立刻鼓吹英国要全力对抗希特勒。对美国左派知识分子而言，布雷斯福德特别有影响力，因此他成为苏共的头号敌人，也是共产党意欲摧毁美国反共运动的第一个目标。美国在第二次世界大战前主要的非共产党的期刊——《新共和》

（New Republic）的编辑布利文（Bruce Bliven），也是布雷斯福德的老友，告诉我说，他在为布雷斯福德辩解，否认他是“战争贩子”、“背叛者”以及“法西斯间谍”时，所遭受的压力是空前的。布雷斯福德本人亦是这份刊物的欧洲编辑。美国有一家知名大学请布雷斯福德演讲欧战及其相关议题时，校园中的共产党人及他们的同路人就强迫校方取消对布雷斯福德的邀请。

到了1941年春，罗斯福政府警觉当初新政最热切的支持者——大学教授、大学生、自由派的报人和知识分子等——正一步步走向孤立主义。所以华盛顿方面就要求英国政府派布雷斯福德来美进行巡回演说，因为那些为孤立主义者宣传影响最巨的，正是布雷斯福德在美国的朋友，多年来一直相当支持他。布雷斯福德非常欣喜，至少他可以有所作为了。但是，他打算用几个星期的时间，办好一桩“私事，”也就是说服在科德角定居的克莱尔回到他身边，跟他回英国。我和妻已在康涅狄格和麻州之界租了一间避暑小屋，于是我们邀请他们俩7月时一同来度假。

这一趟美国之旅，对布雷斯福德而言，简直是一场灾难。在他抵达美国之前，已经注定此行功败垂成。他人还在海上时，希特勒就进军苏联，在纽约上岸时，每一个共产党、他们的同路人以及美国的左派分子都狂热地大声倡导干预。他的“私事”也落了空，即使他表示如果必要，他愿意搬到美国，克莱尔还是不愿回到他身边。于是，布雷斯福德提早

结束这趟伤心的旅程，只在美国停留了两星期，告别美国时，已成一个被风霜摧残、心碎的老人。

在英国的家乡还有更难堪的羞辱等着他。他决定此次回去，准备原谅并且忘记英共在前两年对他做的种种不义，在

此纳粹大胜而苏联挫败之时，他愿意再出面支持俄共。他和迈斯基约好，一到伦敦便与他相见。布雷斯福德在信中告诉我说，迈斯基让他足足等了三个小时，最后他终于可以进迈斯基的办公室时，迈斯基对他说："布雷斯福德啊，"（过去25年来，迈斯基一直亲密地称他诺埃尔，改口叫他布雷斯福德还是第一遭）"不要再上这儿来了。以后再来，我也不会见你的。我们不再需要你了。"

于是布雷斯福德在信中跟我说道："现在，我终于明白那些异议分子的感受了。他们帮克伦威尔对抗斯图亚特王，获得胜利后，克伦威尔说他们已不再重要，于是将他们斥退。"

布雷克普尔（Stephen Blackpool）——狄更斯最有力而深沉的小说《艰难岁月》（Hard Times）（1854年）中的主角和异议分子，最后落得身败名裂、流亡而终，原因就在于他的良知不允许他和权力结合。他的死也是一桩挫败，不但不能改变什么、影响什么，也不能成就什么。这位从19世纪狄更斯的想象中化身而出的异议分子，甚至不能算是殉道者，只是个牺牲者。

诺埃尔·布雷斯福德，这位与20世纪的现实相抗衡的异议分子，试图结合他的良知与权力，以发挥影响力——最后，却为世人所忘，不再重要了。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　弗里德伯格的世界

我的工作生涯，多亏了一座巨大而且丑陋无比的咕咕钟。

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

“你就跳进计程车，直接把这座钟送来好了，”他说，“这样你就不必先拿回家。”

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

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

有人告诉我，我在商业银行界的表现不凡、大有可为。弗里德伯格公司也没有亏待我，他们给我的待遇和薪水都很优厚。最后，我决定离开时，他们使尽全力说服我留下，答应几年后升我做合伙人。见我去意已定，于是给我一份厚礼——安排我和内人搭乘两星期的豪华邮轮头等舱，经地中海到纽约，并聘我做他们驻纽约投资顾问，为期两年。这可是个领干薪的闲差。

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

这家公司是在第一次世界大战期间，由三个股票经纪人合伙创办的。他们原本在伦敦证券交易所服务，因为身为德国人，因此生来就是“英国之敌”，于是被迫辞职，另行创立公司。他们就是坎托（Max Cantor）、伯恩海姆（Otto Bernheim）和弗里德伯格（Ernest Freedberg）。坎托因为涉及一点“丑闻”，所以没待多久就离开了，不过没有人告诉我细节为何。

有时，他会到公司来跟弗里德伯格借一笔小钱，每次总是如愿，却未曾偿还。他幻想自己是个“白马王子”，戴着漆黑的假发，长长的胡子上了蜡，还染色，喜欢捏女人的臀部。因为两眼都有白内障，又怕开刀，他几乎看不到了，因此只好拧着沙发椅套“解馋”。

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

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

弗里德伯格给人的第一印象就是他那硕大无比的鼻子——又长、又尖，几乎是笔直的，就像迪士尼卡通中的小木偶说了两次谎后的模样。大体而言，他的长相和动作都很像木偶：手、脚和脖子都很长，耳朵也是长长尖尖的，下巴也相当突出；身体每个部位都不断地扭动、摇晃、震颤，像是操纵他这个木偶的人发了狂，同时扯动每一根绳索似的。他

那半月形阅读书报的眼镜会一直在那细长的鼻子上向下滑，到了快掉下来的时候，他总把头往后一甩，眼镜于是跃上额头，又继续滑下。

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

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

一直身处南非的弗里德伯格到了二十几岁时，遇见一个同样从阴寒的英国来养病的人——罗兹（罗兹（Cecil Rhodes，1853—1902）：英国殖民者、开普殖民地总理，以在南非开采钻石矿和金矿致富，成立德

比尔斯开矿公司和英国南非公司，扩张英国殖民领地。），罗兹公司的老板。于是弗里德伯格便开始为急速扩展的罗兹王国做财务管理的工作，并负责招募人员。50年后，在我认识弗里德伯格的时候，他洋洋得意地告诉我，就是因为他，罗兹的合伙人清一色都是犹太裔德国人——奥本海默、拜特（Beit）、巴纳托（Barnato）和阿布（Albu）皆是。要不然，罗兹这个极端的爱国主义者和百分之百的新教徒，哪会找他们来呢？

19世纪90年代，弗里德伯格痊愈了，于是离开南非，回到伦敦，开了一家证券交易公司来处理罗兹公司的财务交易、南非的金矿和钻石矿、罗得西亚的铜矿以及德比尔斯的钻石专卖事业。直到第一次世界大战时，他不得不离开证券交易所，才不再经营这家公司。之后，他就创办了弗里德伯格公司，当起银行家来。

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

他们的婚姻一直很幸福美满。然而，就在米兰达生了两个女儿后，得了气喘病，不得不离开雾都伦敦，到法国南部养病。据说，她的身边一直是猫和牧师。弗里德伯格对她的爱始终不变，每天早上10点钟左右都会打电话给她，跟她说早安。米兰达很少回伦敦，只有一次，那是在她女儿生小孩的时候。我初次看到她，简直被吓呆了——那画像中的美少女已经变成一个有着三下巴、痴肥的丑老太婆。她那下垂的胸部几乎要蹦出那不知何以名状的黑色罩衫，胸前挂着一个巨大十字架，加上两条满是静脉瘤、肿胀得厉害的腿。她就坐在丈夫的办公桌旁，静静地为刚出生的孙子编织东西，偶尔对丈夫投以深情的微笑，他也向她一笑。过了一两天，她又回法国去了，一直到一年半后，另一个女儿生产才又回来。弗里德伯格的女儿都住在伦敦，她们倒是常常到公司里来，因为父亲给的那笔为数不少的零用钱已花完了，所以又来要钱。她们都直接去找会计诺里斯先生。不过，弗里德伯格下令，每次最多只能给1 000英镑。当时，这已是一笔大数目了。她们如果想见父亲一面，总是为了钱；顶多逗留一会儿，跟他抱怨入不敷出、生活困难的窘境，钱到手就走了。

弗里德伯格住在卡尔顿街的单身公寓，有个法国老仆照料他的生活起居。不过，他从不缺女伴。一星期总有一两次，他会去找公司的女职员，比方说打字小姐或总机小姐，大方地邀请这位女士到他的公寓共进晚餐。他从不重复邀约同一个小姐，而受邀者有的受宠若惊，脸红心跳，或是咯咯地笑，有的则假装没听见。如果人家说“对不起”，弗里德

伯格风度甚佳，绝不强求，不过他倒是很少被拒绝。显然，他到了这把年纪还相当有吸引力；对女士而言，他体贴、有礼，待客至为殷勤。

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

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

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

"臆测"对弗里德伯格来说，简直是个肮脏的字眼。他一而再、再而三地说："只有白痴才会'臆测'股市、商品交易和外汇的情形。如果你要赌，比方说玩轮盘吧，你至少应该知道输赢有多大。"他以身为银行家自豪，宣称200年来的银行传统都在他的骨子里。但是，严格说来，他应该不算是银行家，而是商人，因为他是靠"交易"生存的。他并不特别

在意某一笔交易是不是有利可图，他认为“成功的交易”就是商人在电话的一端，比预期少付一点，或多得一些。假如20分钟都没有“交易”的话，他就会变得消沉，抱怨已经老了，宣布他要立刻退休，离开公司。然后，电话一响起，他又说得兴高采烈，开始报价、争论、咯咯地笑，把电话挂上时，脸上浮现心满意足的微笑，说道：“那家伙实在不愿意付最后的八分之一点，不过，最后还是付了。”

任何资产，比方说债券、股票，或是房地产都不可能放在他手里超过几天。他一定要进行交易。有一次，我发现一个“特别的情况”：有一家瑞典火柴企业克吕格（lvar Kreuger）倒闭后，股票以美金6分出售，但法院指定债权清算人结算后，保证每股仍有2角现金，另外，在财务问题处理后，仍可发还2角至3角。莫赛尔于是悄悄地买进债券。那些债券本来一直卖不出去，现在的持有人——大多数是保险公司——于是乐得以任何价格出售。弗里德伯格于是在短短的两天之内，以每美元8分的价钱出清购得的债券。三个星期后，正如我们所预期的，纽约的债权人宣布每美元可立刻分得2角，另一次分配至少还可分得1角，于是债券上涨了40%。莫赛尔因此严厉地指责弗里德伯格。然而，弗里德伯格表示：“我才搞不懂你呢。任何一个傻瓜都可坐待法院的判决来获利。要靠脑筋和努力才能以高出市价两个点出售。光等邮差来按铃又有什么乐趣？”

弗里德伯格曾任英国珠宝公司管理董事会的财务总长长达30年以

上。这个董事会的成员都是犹太人。有一回，他和其他董事发生争吵，之后把该公司的会计师休伯（Willy Huber）叫来，他是个非常虔诚的加尔文教徒。

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

休伯结结巴巴地说："但是，我……我不是犹太人啊。"

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

我一开始在弗里德伯格公司服务，是负责协调前后办公室的关系。在前面办公室的是合伙人和交易人员，后面办公室的则是会计师和职员。公司的出纳诺里斯，亦即后面办公室的主管，有一天跟我说："我的年薪是750英镑，五年来一直是如此，都没有调过薪，而伦敦市区内随便一家商业银行，即使是规模最小的，他们的出纳年薪至少都在1 000英镑以上。"我有权给诺里斯调薪，公司该年的业绩也很不错，此外诺里斯是弗里德伯格从战前一家破产的公司找来的老员工。

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

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

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

要取笑弗里德伯格是很容易的，他就常拿自己开玩笑。但是，他宣称200年来的银行业都在他骨子里，可不是大言不惭。这个老人不但睿智，而且机敏。有一次，我拿一份提议书，要他为某家公司的股票担保。他看了一眼，然后说："我想，你认为这家公司不但会提高他们的销售量，还会获得利率，未来5年，约是呈10%的成长。这些资料是那家公司的主管告诉你的，不是吗？"我点点头。"任何一个主管若是保证在某一段时间内，可同时提高销售量和获利率，不是偷鸡摸狗，就是愚蠢，通常两者皆是。"

我有个美国朋友来到伦敦，提议组成一个募购承办团体来购买美国铁路债券。那时，正是不景气的20世纪30年代，因此这些铁路债券打算以相当大的折扣来出让。

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

弗里德伯格愤慨地说；"这可是笑话。不要相信任何一个政府会做荣誉和体面的事。政府不就是个专门诈骗人民的机构吗？他们唯一会遵守的，就是根本无从破坏的规定。"

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

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

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

弗里德伯格对人有相当不凡的见解。有一次有个来头不小的人来找他，并带来一份看来万无一失、连傻子都能明白的计划书，伦敦所有的大银行都已经跟他签了约。介绍他来的人也是个大人物，好像是英国银行的代理总裁者流。那人的背景更是无懈可击，曾任一家大保险公司的最高财务主管。弗里德伯格公司里那两名年轻合伙人莫赛尔兄弟，简直

是大喜过望。弗里德伯格公司能和市区各大银行密切合作，还是破天荒的第一次，而且这次的交易看来绝对稳当。但是弗里德伯格却说："不行，那个人是骗子。"尽管莫赛尔兄弟气急败坏地以离职作为要挟，弗里德伯格还是坚决反对。3个月后，那个人果然失踪了，卷走了从各大银行筹募的500万英镑。

于是我们问他："你怎么知道他不是合作的好对象呢？"

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

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

于是他对我说："德鲁克，你去吧。叫那些混蛋把欠我们的每一分钱都吐出来。"

"先别急，"弗里德伯格说，"你先把那笔款项弄清楚再说。"

经过几个星期的分析后，我向合伙人提出报告，关于那笔钱中的5

万英镑，荷兰人是对的——是弗里德伯格公司欠他们，而不是他们欠我们的。

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

但是弗里德伯格拍拍我的背，谢谢我，并说："剩下的3万英镑呢？"

我说："那笔钱很有希望是我们的。我会尽可能和他们达成最好的协议。"

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

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

他继续说："而你是不是也相信他们并不欠我们？"

"嗯，我不想让法院来证明此事。"

于是，他立刻拿起电话跟总机说："帮我接通阿姆斯特丹。"并跟和我进行协调已久的荷兰人说："抱歉，敝公司同仁德鲁克先生年少不经

事，还有很多东西要学。本人非常感谢您愿意协调的诚意。但是，既然贵公司不欠我们这15000英镑，即使您已同意支付，我们还是不能接受这笔款项。”

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

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

“你是理查德·莫赛尔找来的人，因此我不担心。但是，说实在的，你还可以再表现得强一点。”听了这话，我困惑万分。理查德每天都不断地赞美我做得是如何可圈可点，现在得到的评语却是如此。

“我是不是做了不该做的事，或者是没做该做的事？”

“我了解你去年曾为一家伦敦的保险公司做证券分析。现在你做的，还是证券分析。假如我们认为这就是你该做的事，倒不如放你回去帮保险公司服务。我们从现在起，希望你来做合伙人的执行秘书。或许，你对这项工作的内容和薪水还没有概念。今天是星期五，下周二请交给我一份书面报告，看你如何进行这么一项更重要的工作。”

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

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

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

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

我知道这也是我的工作范围，就是使老板有效率一点，帮他的忙，而非改造他。我想到一个简单的解决办法，就是下令弗里德伯格的字纸

篓不得清除，我第二天一早再来整理。就在3天内，公司的会计已经不再有怨言了。

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

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

他要我见的第一个人就是亨利伯伯。

在一个寒冷的3月早晨，弗里德伯格跟我说："我现在要你搭下一班火车到利物浦，到了之后，找个第一流的医师，并在疗养院里订一间最好的房间，然后第二天一早到梅西赛得码头去接亨利伯伯……什么，你不知道亨利伯伯是谁？他就是从美国来的亨利·伯恩海姆

（Henry Bernheim）先生，奥图·伯恩海姆的伯伯，也是我的老朋友。他已经从波士顿搭乘拉摩娜号来英国了，每年他都会来英国一趟。那艘船碰上了30年来北大西洋最恶劣的暴风雨，几乎已经快不行了，因此晚两个星期进港。亨利伯伯已经八十多岁高龄了，长我七八岁左右。经历这番折磨，他大概已不成人形。对了，你要记得，千万别称呼他伯

恩海姆先生，叫他亨利伯伯，要不然他会把你的脑袋瓜子咬掉。"

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

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

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

亨利伯伯和弗里德伯格是老乡，同样出身自德国小镇一个小小的犹太社区。父亲是犹太肉贩，家中的兄弟姊妹很多。因为过于穷苦，依照当年的习俗，家里的孩子一长大，就得离家，到美国闯天下。亨利伯伯和他的双胞胎兄弟不到15岁就离乡背井到美国，那时美国内战才刚刚结束。弗里德伯格的父亲是镇上唯一富有的犹太人，帮这两兄弟付了船票，这也就是弗里德伯格和亨利伯伯的友谊之始。传言，亨利伯伯和他的孪生兄弟只有一件衬衫，在启程到纽约之后，他们用这衬衫换来了一辆单轮手推车，就这么做起生意来了。15年后，那个孪生兄弟就过世

了，亨利伯伯在中西部一个小镇开了家小小的百货店。那可是该镇的第一家，小镇此时也开始成长，工业也有了发展。又过了15年，也就是在19世纪90年代末期，亨利伯伯已经飞黄腾达，原来的小百货店已成了12层楼的建筑。到了20世纪70年代，小镇已成百万人以上的城市，而亨利伯伯的店仍在当地享有盛名。在20世纪初，亨利伯伯做得相当有声有色，并送儿子艾尔文进入刚建校的哈佛商学院就读。艾尔文获得企管硕士时，看到父亲经营百货店那般缺乏效率，也没有科学管理，实在是可怖。

他对父亲说："您连赚多少都搞不清楚。"

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

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

有时，我会把这则故事说给班上的研究生听，但是他们却不太能了解。

如果有人问亨利伯伯的职业，他会说："我是个小贩。"这可是他的

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

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

该把这个喷泉还给市政府时，门票收入已超过了他原来捐献的金额。于是，他把所有的收益都捐给医院。

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

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

"你一个月有一个星期三会在那儿，是吗？那其他时候呢？"

"我想，什么活动也没有。"

"教会的财务情况还好吗？"

"勉强还可维持下去而已。他们急需一笔钱来整修呢。"

"那你带我去见牧师。"

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

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

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

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

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

纳出一个道理来。

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

亨利伯伯曾是美国零售业的改革者。他是采取"包君满意，否则退款"策略的第一人，远在西尔斯百货公司（Sears Roebuck）之前。

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

"当然退给她钱啰，不这样她怎么知道那件洋装有没有问题？"

"要是她又再度把穿过、洗过的洋装送回来退钱呢？"

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

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

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

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

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

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

在第一次世界大战期间，伯恩海姆百货也跟其他百货零售业一样，遭到“员工监守自盗”这股坏风气的冲击。亨利伯伯说：“其他店家无不

找侦探来埋伏，还装设了监视镜。员工无不气得咬牙切齿。我也很生气，这样是不能阻止员工偷窃的。我们伯恩海姆百货的做法则是，定出货品”短缺"多少是合

理的，绝不以其他的名称来替代。然后，实行一个制度：如果每半年的盘点没有过度“短缺”的现象，员工就可以拿到一份不错的红利，此外可以依照薪水的某个比例免费获得公司的货品，或是给他们相当的折扣优待。因此，我们的货品总在正常“短缺”的限度内，员工互相管理得很好，也很满意。

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

亨利伯伯九十多高龄的时候，大概是在1950年左右，他的孙子以非常好的价钱把伯恩海姆百货卖给一家大型百货连锁店。那时的亨利伯伯当然已经退休，不再积极地参与公司的管理业务，但是他还是最大的股东。尽管年事已高，他还是到市区走动，因为那家大型百货连锁店的总部就在那儿。他花了半天拜访该公司人员，回家之后就宣布要把自己的股份卖掉。

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

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

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

我离开弗里德伯格公司，是在亨利伯伯逝世多年以后。我曾服务于美国国防部的顾问委员会。这个委员会的主席曾是非常成功的商人凯尔斯达特（Charles Kellstadt），本来是西尔斯百货的总裁。凯尔斯达特说的故事，常常和亨利伯伯说的一样。我还一直怀念着亨利伯伯，因此很认真听凯尔斯达特说的话，总是从中学到不少。这个委员会权力非常大，打算为美国国防部的采购政策立下新的行动方针。然而，委员会中只有我对凯尔斯达特的话有兴趣，其他成员对他的喋喋不休，简直是厌烦之至，又无法让他闭嘴。

凯尔斯达特是肯尼迪总统和国防部长麦克纳马拉跟前的红人。成年后，他在亚特兰大待过好一阵子，做西尔斯的地区副总，之后到芝加

哥，荣任这家百货公司的总裁和最高执行主管，也握有政治权力，成为美国南部民主党里举足轻重的人物。他本身是天主教徒，在他的大力支持下，南部民主党接受另一个天主教徒——肯尼迪作为总统候选人。肯尼迪因此得以被提名，并赢得总统大选。凯尔斯达特之所以和麦克纳马拉结识，是他在福特汽车董事会时，那时的麦克纳马拉是福特的总裁，由于凯尔斯达特的引见，肯尼迪才注意到麦克纳马拉。

我在委员会的同事都对凯尔斯达特的故事退避三舍，觉得像是老太婆的裹脚布，又臭又长，而且没有重点。有一天，他们终于了解他的用意了。麦克纳马拉麾下的那批“英雄豪杰”中最厉害的一个，也就是部长助理，他呈报给委员会一份计划书，建议采用截然不同的定价方案。大家都觉得相当不错，只有凯尔斯达特不以为然。于是，他又开始讲故事了，说到当年他第一份管理工作是在俄亥俄州区奇利克提一家店的地下折扣部门，有一次他们卖的胸罩罩杯尺寸有问题。他说了几句就打住，然后问那满脸疑惑的部长助理一个有关胸罩的问题，然后又继续说他的故事。

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

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

50年前，或者更早以前，是亨利伯伯和凯尔斯达特的天下，之后换亨利伯伯的儿子艾尔文那样的人独领风骚，进入系统、原则和抽象概念的时代。我想，过度强调感觉是不对的，必须再加上一点概念性的原则，加以平衡。我还记得在伦敦的那几年，初次接触那时新兴的符号逻辑学，真有一种解放的感觉。（后来，我自己也开过几次这门课）符号逻辑反对无谓的重复、错误的类比，认为不该从单独事件，比方说轶事，去找通则，并以相当严谨的语意为工具。但是，我们还是需要像亨利伯伯和凯尔斯达特那样的认知；我们已经过度依赖没有经过试验的定量分析、倾向对称而纯粹的正统模式、从假设而非从经验去推论，并且从一个抽象到下一个抽象概念，离具体事物越来越远。我们正慢慢忘却柏拉图在西方系统分析和系统思考之初教给我们的，就是对话集中最美丽、动人的两个篇章——斐多斯

（the Phaedrus）和克利多(the Krito)：少年斐多斯和风烛残年的苏格拉底对话，苏格拉底就是在那天早晨离开人世的。我们学到，不经逻

辑试验的经验不是“严谨的修辞”，只是“漫谈”；而没有经过经验试验的逻辑，不能算是“逻辑”，而是“荒谬”。因此，我们可从凯尔斯达特说的那句话——“不然，我怎么能看出问题来呢？”又学到一课。

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

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

就在那个星期天，我遇见了一个外表最奇特的人，或者我该说，我不确定我看到的是一只装扮成人形的大乌鸦，还是一个扮成大乌鸦的人。他非常高，约6∧4英尺，异常消瘦，全身是丧服一样的黑——黑皮鞋、黑袜子、黑西装、黑领带，连领带夹上的珍珠都是黑色的，加上浆

得雪白的高领衬衫。他一开口就露出参差不齐的牙齿，巨大的鼻子如鸟喙，嗓音沙哑，也像乌鸦的啼声。他的荷兰口音很重，叫人难以理解他的话。我几乎想听到他像爱伦坡笔下的大乌鸦啼叫："啊，不再了（Nevermore）。"

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

一个肮脏的老人前来应门，手中拿着蜡烛，大声咆哮："你要做什么？"

帕尔布问道："你是屋主吗？"

"我就是，不过与你何干？"

"我想马上住进这栋房子，你愿意开价多少？"那个老人一定认为他

遇见一个疯子，但是这疯子可是有着一部大劳斯莱斯，还有司机帮他开车。

“3万英镑，现金交易。”那栋房子的市价顶多值6 000英镑。

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

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

呆若木鸡的老屋主问他说：“不用收据吗？”

“不必，我都会记住的。”

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

几个星期后，我接到他的电话。

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

“你的太太们？”

“当然，她们4个全过来了。”

他听出我话中的惊讶，于是加以解释：“德鲁克先生，我想一个女人生孩子超过三个是有害健康的。因此我的每一个太太生了三个孩子后，我就让她卸下生育的重担，安排离婚，然后再娶。我当然还是爱着她的，我们依旧是亲密的朋友。虽然离婚，她和孩子仍和我以及其他太太住在一起。然而，每一个太太都有自己的生活范围，分住在房子的侧翼或是塔楼。”

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

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

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

帕尔布在20世纪初离开荷兰的家乡，独自前往遥远的荷属东印度群岛时，还是个不到14岁的孤儿。他那过世的父亲是个小生意人，老是面临破产的命运，因此留给他的只有债务，除此之外只有一场待解决的官司。荷兰下级法院宣告他父亲在东印度群岛的某项产业有问题，所有权不属于他，帕尔布家因此提出上诉。5年后，帕尔布回到荷兰时，摇身一变，成了百万富豪。他不但赢得了那场官司，还在巴达维亚从事房地产赚了一笔。巴达维亚是雅加达的旧称，那时他们的橡胶业才刚刚勃兴。他虽然拥有了财富，在巴达维亚那5年非人的生活也带给他永恒的创伤。当时荷兰在巴达维亚的殖民社会是没有他这么一个又穷又脏的小子立足之地的，那些有钱有势、骄傲、冷血的荷兰“上流人士”对他的不屑、敌意和羞辱，造成他一生永远的阴影。他发誓绝不再软弱，他要成为“绅士”。对他而言，所谓的“绅士”就是穿黑色西装的人。他的衣柜里有25套完全相同的黑色西装，每天都穿不同的一件。每一套都是请裁缝定做的，穿了一年后就丢弃。他也决心不再仰仗别人的恩惠，从今以后，他要做自己的主人。

回到荷兰后，他从事财务顾问工作，为当地的大企业家服务。尽管年龄尚轻，但他一开始就有不凡的表现。就在20世纪20年代初期，他准备进行第一桩大作为：当时，他是荷兰一家人造奶油和肥皂大厂继承人的顾问。他认为欧洲必须成立一家超级人造奶油和肥皂公司，以和美国厂商，也就是日益蓬勃的宝洁公司和高露洁公司相抗衡。但是，他也知道这些欧洲厂商难以合并或是轻易卖掉自己的公司，特别是英国人不会

屈居在荷兰人之下，荷兰人也不肯在英国人之下服务。于是他想到一招妙计。两家欧洲厂可都称做尤尼莱佛（Unilever），各由英国人和荷兰人来经营管理，所有权彼此都有份。几年后，他第一个得知德国的欧宝兄弟没有能力，也不想经营即将继承的欧宝汽车（Opel)，然而德国政府和该国舆论反对他们将公司卖给欧洲任何一家汽车公司。帕尔布于是心生一计，想欧宝不如卖给底特律的通用汽车。他盘算好细节后，先说服通用汽车，再获得欧宝汽车的首肯。然后，他拟好一长串未来客户的清单，只挑选最富有的人，排行第一的就是最有钱的荷兰女王。

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

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

弗里德伯格先生问他说：“你为什么不让我们帮你正式介绍呢？毕

竟，我们知道那家公司，和他们的总裁也熟。此外，在英国不经正式介绍，是难以做成任何生意的。”

帕尔布答道：“这正是我没请你协助的原因。我这人做事从不按牌理出牌。”

帕尔布搬到英国不久，就在城里离弗里德伯格公司不远处租了间办公室，也邀我过去看看。他的办公室就在伦敦最新颖、最壮观的一栋办公大楼里，占了一整层，隔成一间间的小办公室，除了全黑的办公桌椅，其他什么都没有。然而，他自己办公的地方只有一小间。在外面的电话旁坐着的是他唯一的职员——一个男秘书。

“你要这么大的一层办公楼做什么呢？”我问他。

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

“做这种生意的可能性有多大呢？”

“当然，我自己做不到的事，绝对不做。对我来说，这是唯一合情合理的事。”

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

我问他："你要这些机器做什么呢？用来帮客户作账吗？"

"我的客户不用什么账户。他们要的只是我亲手开出的支票。"

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

"少于5%的，我不做。我也不愿为更高的百分比负责。"

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

有一次我问他："特别投资案和投机投资案，有何不同？"

"特别投资案，因为我已经考虑到种种层面，应该没有任何风险，至少可以使原本投资的钱变成两倍。投机投资案的风险高，然而一旦成功，获利可达五倍。"

帕尔布只接受来自荷兰的合伙人。他不但极端爱国，而且是属于很激进的那一种。荷兰在20世纪30年代成为最后一个放弃金本位制的国家时，帕尔布递交了一封义正词严的个人抗议书给荷兰女王，认为此举不但背信，而且就道德和政治面而言，都是可鄙的、懦弱的行为。之后，

私下将那封信翻译成英文印行，而且寄给所有的朋友。

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

“弗里德伯格先生，”帕尔布回答，“我不是英国的子民，英国并没有欠我什么。”

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

帕尔布早在1934年就料想到纳粹会进军荷兰，于是来到英国。但是，他还是常常往返于伦敦和阿姆斯特丹之间，一个月至少会回荷兰两

次。只要几个星期不回到祖国，他就陷入忧郁之中。

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

起初，他是搭火车和船回去，但每次总是晕船晕得厉害。后来，他改搭飞机，还是不舒服，幸好很快就过去了。有一天，他在偶然间发现，在搭机时凝视着荷兰风景画就可以让他的晕机症不治而愈。于是，他成了17世纪荷兰风景画的收藏家。他对那些画作和画家可说是一无所知，他鉴别的方法是经画商同意后，将画携上飞机，假使不会晕机，就购买下来，否则就还给画商。幸运的是，让他克服晕机症的，显然是绝佳的品位与独到的眼光——他收集的那一批17世纪荷兰风景画都是上选之作。有三幅让我目不转睛、绝美的雷斯达尔（雷斯达尔（Ruysdael ,1628—1682）：荷兰风景画家，画风精致雄浑，以善画树木著称。）风景画现在已是帕萨迪纳（Pasadena）诺顿·西蒙博物馆（Norton Simon Museum）引以为荣的珍藏。我第一次就是在帕尔布那“晕机收藏品”里看到的。

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

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

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

帕尔布一开始耳闻英国钢铁公司有财务危机时，这家公司的问题已经错综复杂到没有一个英国人能想出办法来加以拯救。经过两个星期的分析后，他已经知道这家公司哪一个部门需要裁撤、哪些需要做财务重整、哪些该合并起来，还有该增设的是哪一些。本来英国钢铁公司已经走到了穷途末路，几乎倒闭了，经过帕尔布的整顿计划，在18个月后摇身一变成为欣欣向荣、日益成长的企业。

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

虽然从有利可图的交易中可获得巨额的收益，但他并非只为获利而

投资。就以火柴大王克吕格面临破产的那家公司为例，他们的债券被低估得太过，理查德·莫赛尔因此设法说动帕尔布去研究这家公司。

帕尔布调查了之后，说道："你说得没错。这些债券至少值现在出售价格的6倍以上。不过，并不适合我来投资。"

"为什么呢？"我们问他。

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

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

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

我决定离开弗里德伯格公司，不再待在英国时，去和帕尔布告别。

他出乎我意料地说："我要你做我在纽约的代表，为期3年，年薪25000美金。"

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

我问他："你付我这么多钱做什么呢？"

"或许什么事也不必做，只是预备不时之需吧。"

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

他第一次请我做代表时，我把这回事告诉弗里德伯格先生。

"我可以了解，知道你为什么即使不用工作，也不愿意拿那么多酬劳的原因。不过，想一想，一年25 000美元，三年下来，你存的钱足以买下一间小银行，慢慢再发展成一家大银行，不是吗？"

"但是，弗里德伯格先生，我不确定自己是否想从事银行业。"

"胡说！不然像你这么聪明的年轻人要做什么呢？"

40多年前在弗里德伯格公司工作的岁月可说是乐趣无穷。巴尔扎克形容这些19世纪的银行家——稀罕得有如濒临绝种的动物。当然，这些稀有动物后来在现代城市伦敦兴旺起来。我觉得自己很像一个人类学家，正在观看“活着的先祖”，如亚马逊的印第安人，看他们狩猎、设陷阱捕捉动物，内心充满无限感动，忘了推土机就在数里外不远处，正在建筑高速公路，一寸寸地蚕食石器时代的文明。在20世纪30年代，斯大林、希特勒和罗斯福的世界里，弗里德伯格、亨利伯伯和帕尔布这些人所代表的“文明”，他们的“生意”和“交易”，似乎像是亚马逊印第安人那种石器时代的文化，不知不觉到了灭绝的时代。

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

虽然弗里德伯格、帕尔布和亨利伯伯所代表的文化仍徘徊不去，但

已是明日黄花，或是正渐渐凋零。而我们的社会还是继续朝着认知与形而上学前进，如弗里德伯格公司所代表的。我们已经把“符号”看做“真实”，如金钱、买卖、交易、利率和国民生产总额等等。用中古世纪逻辑学家的话来说，整个社会的认知就是——符号取代了实质，而所代表的物体却成了影子。

这种认知与形而上学就是经济学中“凯恩斯革命”的真实意义。古典经济学家，包括马克思在内，认为经济学和人类的行为有关；现代的后凯恩斯学派古典学者，如博尔丁（Kenneth Boulding），则认为经济学处理的是“商品的行为”。然而，就凯恩斯学派和反凯恩斯学派的人而言，如弗里德曼货币学派（弗里德曼货币学派（Friedmanite)：认为货币供应量的变动是物价水平和经济活动变动的根本原因。）的支持者，则认为经济学处理的是符号、符号代表的行为、金钱供给的累积、信用，或是“充分就业预算”（full-employment budgets）。失业不再是一种人的处境，而成一个标的数字。真实是由操纵符号而得，而历史则是一幕又一幕的“媒体事件”（media events）。

凯尔斯达特述说的胸罩的故事是终极的真实，而国民生产总值则是纯粹的抽象，这代表认知和形而上学之间有巨大的转变。19世纪的银行家已经消逝，若不然，他们在自己的“城市”中展现的文化也已终了。但是，他们看待真实的方式，正如一个由符号形成的网，已成了宇宙的通则。一家老旧的纽扣厂，如“史密斯纽扣公司”，只要改名为“扣件系统

企业”，股价就可上扬；撰写经费申请书成为人文艺术里最受尊崇的一门学问；而一场大战，比方说越战吧，已可在电脑的虚拟实境或是电视的显像管里论输赢。

约翰逊博士（约翰逊博士（Samuel Johnson，1709—1784）：英国作家、评论家、辞典编纂者。）曾经说道：“赚钱比起其他的事情，单纯得多。”这句话现代人听来会觉得诧异。但是，我们千万不可小看了这位“大爷”有关人类行为的评论。说来，他该是最严谨的法官，这个老派的宗教道德人士应该对赚钱抱着不以为然的态度，而不该为这件事担保。然而，他并不是说赚钱是件好事，而是指赚钱带来的伤害最小。喜欢赚钱的人不追求权力、不想操控别人，或是让人局促不安，这类人并不会喜欢去占有很多东西；有了那些“符号”，他就满足了，不想追逐真实。但是，在约翰逊博士的时代，属于“符号”的人，不管是金钱，或是媒体，都是少数。大多数的人，如面包师傅、鞋匠、地主、法官、贵族，或是农民，他们的工作不是以“赚钱”为主，而是生产东西，汲汲于权力、计划去操控别人，或是最后为人所操控。他们和古典经济学的看法一样，认为钱罩着“真实的面纱”，而不是真实本身。像弗里德伯格和帕尔布这种单纯从事赚钱的人是少数。然而，若是在大多数人的认知里，符号和表象已成绝对的真实，人和物都沦为影子，这种超唯名论（唯名论(ultra-mominalism)：认为人们用来表示事物的词的形式和词所指的事物之间并无内在联系，人们用词是习惯和惯例任意选择的结果。）可算是“单纯无邪”，或是“无害”吗？

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　银行家的女人

我在1934年初次和罗伯特·莫赛尔相见时，他才32岁，比哥哥理查德小4岁。当初就是理查德·莫赛尔帮我引介至弗里德伯格公司服务的。罗伯特年纪虽轻，但在弗里德伯格公司担任合伙人已有7年之久。第一次世界大战后的一两年内，他年方18，就到伦敦来做练习生，家人希望他学得一技之长后，回维也纳经营家族企业，但是他却成了弗里德伯格不可或缺的助手，因此一直待在弗里德伯格公司。后来，该公司创办人之一的伯恩海姆先生中风，罗伯特因此晋升为合伙人。

罗伯特长得非常俊秀，但阴沉、忧郁，且有点冷酷，看来就像是19世纪拉斐尔前派画家笔下的堕落天使。他高高瘦瘦、举止优雅，衣着是那么自然、完美，让人不禁猜想他的衣服一定是出自伦敦高级西服街最好的裁缝之手，而且每天早上由专人整理、熨烫过。他这人情绪起伏不定、多愁善感，但是聪明过人。他常常好几个小时坐着，不发一言，完全不注意周遭的事务，别人跟他讲话，他也没听到，但是突然间他会慷慨激昂地发表高见，或是说出最疯狂的念头。他有先见之明，却很少解释为什么这么想，但是他的猜测八九不离十是对的，常令人拍案叫绝。在20世纪20年代，大家都认为法郎会步德国马克的后尘，产生通货膨胀的现象，唯独罗伯特预测法国会阻止这件事的发生。果真如此，后来别人问他，他就说："不要问我为什么。我就是知道事情会这样。"

他这独到的眼光也救了他父亲在维也纳的银行。那时，维也纳其他所有的银行都赌法币会持续下跌，因此大卖法郎，只有他父亲没有跟进。又过了几年后，罗伯特下结论说，英国终将放弃黄金本位制，英镑会贬值，而大家都认为英国政府不会让英镑大贬，必定护盘到底。结果，罗伯特还是对了，弗里德伯格公司因此赚了一大笔。又有一回，他料罗斯福上任做美国总统后，必定带动纽约股市的勃兴。因此，在1933年3月美国的银行关上大门之时，他把弗里德伯格公司和客户带进了美国股市。

这种种并不是他的突发奇想。每一件事都是他好几个星期，甚至数月来沉思默想的心得。但是他却鄙视所谓的“学问”和分析。他这个人对别人要求严苛、性好攻击，而且脾气不好，因此公司里的人一看他就心生畏惧，怕他开口骂人。他也是个容易生怨的人，别人犯的错，过了好几年了，他还常常提起。但是，若是有人起来对抗他，他会立刻变得友善，因为他最乐于和人斗嘴，在一阵唇枪舌剑之后，他会突然大笑，大声说道：“真好玩，不是吗？”

然而，让人之所以对罗伯特这个人好奇的，却是他的女人马丽恩·法克哈森（Marion Farquharson）。

马丽恩出身望族。事实上，她的家世一定相当显赫。由于她的引介，罗伯特这么一个外国人，又是犹太人，才得以参加名流组成的狩猎队，在特林（Tring）附近奔驰。她和罗伯特的别墅就在那儿。尽管她

过于大胆，又和罗伯特同居，还公开夸口以身为“名妓”为荣，但还算是个相当优秀的骑士，因此常常受邀。那时的特林可说是伦敦近郊最高级的地方，只有权贵人士才能前往。

她很早就决定要当名人的女人。

“除此之外，我还能做什么呢？我讨厌上学，也不想嫁给愚蠢的军人，然后在印度得霍乱死掉。”

根据她自己的说法，她个人最得意的事就是在1905年日俄交战时，好好地存了一笔钱。那时，她的男人是个极为富有的希腊人，把低劣的马肉罐头当做上等牛肉，然后以令人咋舌的价钱卖给沙皇的军队。

“从年轻时遇见第一个男人开始，我一直挥霍无度。但是，我终于学乖，不再乱花钱了。”

她还决定，今后只跟着理财专家。“那样钱来得更容易。”她说。从此，她一直跟矿业巨子罗得斯（Cecil Rhodes）那个圈子里的人来往，做他们的情妇。那些人不是因南非的金矿、钻石矿，就是因罗得西亚的铜矿发迹。其中有一个，请弗里德伯格做他遗嘱的执行人，这人在第一次世界大战后不久就死去了，马丽恩于是成了弗里德伯格的情妇。五六年之后，罗伯特晋升为合伙人，条件之一就是让马丽恩成为他的女人。

马丽恩比罗伯特大20岁。我认识她的时候，她已过50，看起来就像

是个稻草人。不管她年轻时的美貌如何动人，显然已随岁月逝去。现在的她憔悴不堪，长长的脖子上布满皱纹。她患了一种奇怪的肠胃病，似乎是涤虫引起的，因此虽然食量惊人，却老是腹泻，因此一直相当瘦弱。因为长年过度使用化妆品，她的面容变得粗糙，像涂了水泥那样灰灰的，皮肤的质地也松垮垮的，汗毛孔又大又粗。她的颧骨上有两大块红红的，不知是腮红，还是因为高血压的缘故；头发也染成一撮撮奇怪的紫色。她一开口，就发出像孔雀叫声般刺耳的声音；还爱发脾气，一动怒就把淑女的仪态摆在一边，变成言语鄙俗的村妇。

她是个贪婪的女人。有时，她会到办公室来，找个合伙人问道："今天有什么值得一买的吗？"若是她买的股票上涨，就喜形于色，要是下跌，就大吵大闹："是哪个白痴帮我下单的？我根本没叫他买。"这种情形一发生，我们就照老规矩，依原来她付的价格悄悄地把那些股票转到弗里德伯格先生的名下，算他的账。有时，某一股上涨了几个星期，她却没买进，也会闹到办公室来："我两个星期前要你们帮我买的那500股呢？是谁把我该赚的偷走了？为什么那些股票不在我的账户里？"同样地，弗里德伯格先生又要自己掏腰包把那些股票的利润拨到她的名下，算她在股票还没上涨前就买进了。

但是，罗伯特却很崇拜她。她通常会在下午4点钟左右到办公室来，和罗伯特一起开车回家。每天下午3点半一过，罗伯特就坐立不安，忧心忡忡地说道："马丽恩在哪儿？希望她不会出事。为什么她到

现在还没到呢？”一看到她走进，他一定立刻放下手边的事，冲上前去拥抱她，用各种昵称唤她。每一次他完成一宗好的交易，或有什么好消息，一定马上打电话向她报告。

罗伯特喜欢马匹，讨厌汽车，但是马丽恩却爱开非常大的车子，而且每次总是开得奇快无比。罗伯特只好在假期时，陪她开着一部超大的戴姆勒（Daimler）或本特礼（Bentley），周游欧洲大陆。车上虽然有专门为他们开车的司机，但马丽恩坚持自己开车，以疯狂的速度前进。在一个雨夜，他们开到法国，她以时速90英里偏离了路面，撞了一棵树。坐在后座的罗伯特和司机仅受皮肉之伤，马丽恩却当场死亡。之后，好几个星期，我们都无法让罗伯特独处，他不是发疯似地大喊大叫、自责，就是陷入沮丧、久久不发一言。他终生未婚，之后也没有跟别的女人扯上关系。每年到了马丽恩的忌日，他必定待在她房里，拉上帘幕，读着过去她写给他的两三封信，30年来从不间断，直到自己死亡为止。

在马丽恩死后的那几个星期，不断地有一些老绅士到公司里来。他们穿着下摆剪成斜圆角的礼服、条纹长裤，戴着高顶丝质礼帽，把名片交给罗伯特和弗里德伯格后，说道：“请节哀顺变，我了解你的悲痛。我也很爱她。”又过了几个星期，在《时代》杂志的广告栏上出现这么一条记事：“给我挚爱的妻马丽恩，她将永远活在我记忆里。在这23年的婚姻中，她给我的是无上的快乐。退休准将奈杰尔·法克哈森（Nigel

Farquharson）。”

除了罗伯特之外，公司里还有一个人深为马丽恩的死所影响。他就是弗拉迪米尔·布宁（Vladimir Bunin）。但是，对布宁来说，她的死才使他得以从为期一年的梦魇解脱。

布宁身材伟岸，像只俄国大熊般巨硕无比，既高又大，而且魁梧，却没有一点赘肉，全身上下是结实的肌肉。他常练举重，在办公室的柜子里放了一对哑铃，每天下午都要练个20分钟。他的大提琴拉得不错，有点职业演奏家的味道，每周都在皇后厅演出，那是由亨利·伍德爵士（Sir Henry Wood）指挥的逍遥音乐会。当他把大提琴放在手臂上时，那巨大的琴看起来就像小提琴一般。

他在就读公学的时候，曾参加军官训练营，后来担任后备军官。在第二次世界大战期间，他下令最后一个排离开敦刻尔克的沙滩，也获得了最早颁发的维多利亚勋章，并在蒙哥马利的麾下晋升为准将。

布宁生于俄国圣彼得堡，父亲是沙皇海军的制图员。在布尔什维克党取得政权时，举家逃亡，他的父亲因此在英国担任制图工作。那时的布宁大概是15岁。他完成中学学业，就到弗里德伯格公司服务了，同年罗伯特·莫赛尔也从维也纳来。这两个年轻人一拍即合，成为密友，事实上布宁可说是那忧郁而神秘的罗伯特唯一的男性友人。布宁为人亲切、热情洋溢，而且非常健谈，可说是典型的俄国人。他非常喜欢语

言，会说俄语、英语、德语、法语、波兰语、捷克斯拉夫语、西班牙语、荷兰语和意大利语，每一种语言都说得像连珠炮，而且同样流利，但都带着很浓的俄国口音。只有俄语例外，他的俄语则有着浓厚的英国腔。

布宁是公司里主要的交易员。在离证券交易所不远处有

一间小办公室供他使用。一整天他独自一人在那儿，陪着他的只有一排电话和电报机，直到纽约股市开市，约是伦敦时间的下午，他一天的交易才算结束，然后回到他在弗里德伯格公司的办公室。首先花一点时间练哑铃，然后用小而清晰的字迹把当天的账目记录一下，再利用几分钟时间整理交易记录和相关的外汇资料，最后再到合伙人办公室报告结果。之后，他就可以离开了，通常他会携着一把大提琴去排练，或是去健身房练哑铃和双杠。

布宁不仅是个交易员，更是个套利交易的行家，他很会利用不同市场些微的价差。而且，他只对一种股票情有独钟，就是克莱斯勒。而他所交易的是全世界克莱斯勒的股票，比方说在上海买10 000股，看奥斯陆的行情上涨，就在那儿卖出，或是下午在芝加哥买进，等到第二天早上再看阿姆斯特丹市场交易的情况。

他的脑中仿佛就有一部电脑，不用吹灰之力，马上可以得知利润多寡：例如在中国香港买进50 000股的克莱斯勒，在阿姆斯特丹以荷兰的

基尔德币(guilder）卖出的话，立刻得知利润有多少，连汇率、手续费、利息、运费、保险费、转账的费用和税金等，他都已经计算在内了。当时，克莱斯勒可说是在纽约股市交易得最活跃的一种股票，但是布宁日复一日买进卖出的量，比整个纽约股市克莱斯勒这种股的总交易量还要来得大。一天200 000股的交易，对他来说是家常便饭，有时他的交易量会高达一天500 000股。每天他都会向合伙人报告，例如："我们今天赚了25 000英镑。"或是说，"今天还不错，有5 000英镑的利润。"他一直是弗里德伯格公司最厉害的获利高手，也是常胜军。

每天交易完后，他就利用我办公室里的一张桌子和职员或外汇交易员坐下来谈话。有一天他走进来的时候，我的桌上堆着一排高高的参考书籍，差点看不到我。

"你在研究什么？"他问我。

"美国的汽车工业。告诉你一个好消息，看来克莱斯勒在下一年度的表现会相当不错。"他听后，沉默了半晌，然后才开口：

"克莱斯勒？是汽车公司呀！我一直以为他们是一家铁路公司呢。"

以布宁的表现显然可以晋升为公司合伙人了，因此弗利德伯格就把莫赛尔兄弟找来，要他们拟好条款，草拟合约。最后，大家和布宁都无异议时，弗里德伯格说道："不过合约中没有提到一件事，那就是马丽恩将换做布宁的情妇，现在终于轮到他了。"

这对罗伯特来说，真是晴天霹雳，于是提出严重抗议。布宁本人也沮丧万分。全公司上下，只有罗伯特——或许弗里德伯格也算吧——喜欢马丽恩，布宁则讨厌她到了极点。他根本无法和她共处一室，每次她一走近，他就借故开溜。如果强迫他和马丽恩相处一下子，他就会开始偏头痛、呕吐，然后非得躺下休息不可。布宁已婚，而且深爱着妻子玛莎。玛莎也是俄国人，不过和布宁完全不同。她是个沉默、坚毅的年轻女子，神情动人，但像是个过于严肃、不苟言笑的孩子。如果说布宁是托尔斯泰《战争与和平》里的彼尔，那玛莎当娜塔莎的话，再完美不过了。（托尔斯泰，这个憎恨女子，并与之为敌的人，却刻画出娜塔莎和安娜·卡列尼娜这两个欧洲小说史上最优雅、动人的女人。这点不知如何解释。）玛莎也热爱着布宁，正如他对她的专情。他们已经结婚两年，第一个孩子也出世了，但是在没有人看到的时候，还会手拉着手，或是关起门来亲吻。而玛莎也是个善妒的女人，相信世界上每一个女人都对她的布宁不怀好意。

罗伯特的哥哥理查德不发表意见，小心翼翼地避开弟弟、布宁和弗里德伯格之间的讨论。但最后到了进退两难的时候，他不得不说话时，就建议去询问一下马丽恩的意见。马丽恩勃然大怒，尖声叫道："这简直是侮辱！怎可让一位淑女公然宣布自己的情意。应该由男人来说，最后再来请求我的首肯。"她气得发抖。

但是弗里德伯格先生还是不为所动，说道："马丽恩，接受你的任

务吧。布宁既升格做合伙人，你就该做他的情妇。”罗伯特和布宁陷入沮丧，于是要求玛莎来跟弗里德伯格理论。玛莎是在俄国大革命时逃到英国来的，那时的她还是个小女孩。自从抵达伦敦后，弗里德伯格一直对她疼爱有加，玛莎的父亲是一个矿冶工程师，由于弗里德伯格的推荐才得以在南非一家采矿公司服务。当初，布宁就是因为玛莎父亲的缘故才得以认识弗里德伯格。

但是，针对弗里德伯格这项卑鄙的提议，她却说道：“欧内斯特伯伯（她是唯一这么称呼他的人），您真是聪明盖世，每件事总是设想得这么周到。现在我终于可以和另一个女人讨论布宁的事了，这女人很有经验，可以教会我怎么去取悦我的布宁了。”

理查德·莫赛尔于是说：“一有女人靠近布宁，你不是一向嫉妒得要命？”

玛莎答道：“马丽恩则不同，她是专业的。”

她转身离开后，布宁蜷缩在办公室的一角，双手抱着头呻吟。弗里德伯格跟罗伯特说：“你了解了吧？不让马丽恩做布宁的情妇是多么自私啊。”

“不过，弗里德伯格先生，我深爱马丽恩，她应该是我的女人，而不是别人的。”

“错了，她不是专属你的——她是弗里德伯格公司的女人。”

这场纷争持续了一整年。后来，马丽恩车祸身亡，就在她死后三个星期内，布宁终于成为公司的合伙人。

第三部分

无私天真的夕阳岁月

……翻开美国历史，不管哪一个时期都有暴力和苦痛，但是经济大萧条却造就美国社区意识的抬头，强调共享的价值、生命的喜悦和共同的希望——这就是不屈不挠的幸存者对“天灾”的反应。

Adventures of a Bystander

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　美国报阀鲁斯

我和亨利·鲁斯（Henry Luce）并没有特别的交谊，他从未邀请我到他的家。我只和他吃过两次饭，一次是在我们初次相见的时候，另一次则在30年后的一个大型餐会上，之后再也没见过面。但是，多年来鲁斯和我一直有“眉目传情”的举动——通常是他主动，我则每每一开始有点动心，然而谈到进一步发展，却发现基本上我们是格格不入的两个人。

正如前述，我在1937年春来到美国，担任英格兰和苏格兰几家报社的驻美记者，也为一些以英国为主的欧洲金融机构提供财经方面的咨询服务。那几年正是鲁斯所创办的杂志获得空前成功的时候，其影响力和财富也达到了巅峰。那时，《时代》已有15年的历史，仍然没有任何竞争对手，也是唯一全国性的新闻来源，说其是“舆论的喉舌”也很确切。创刊于1930年的《财富》，写作方向完全不同，以美国企业和美国经济为报道的主体；其中"美国企

业的故事“就是现在所谓”深度报道“的先驱。《财富》的版面设计，更有着长远的贡献：他们的插图，特别是他们为客户做的广告设计，使得视觉设计成为美国经验的一部分。在我抵达纽约时，《生活》杂志虽然才创刊几个月，但已经在美国新闻史上造成空前的成功，象征一种新的”生活方式"。身为记者的我，必须为3 000英里外的读者报道美国方面的消息，自然而然地会对这些杂志感兴趣，想在英国报纸上报道

有关这些杂志的故事。我在报道前下了很多准备工夫，最后还是被编辑打了回票。那时，他们还抱着相当守旧的态度，认为报界不该报道自己的故事，并以这规则为荣。

但是，在那个时候，我还没有机会遇见鲁斯。

我的书《经济人的末日》是在1939年春天出版的，之后我收到鲁斯写给我的亲笔信。他说，他读了以后，非常欣赏，希望和我讨论书中的理念。所以，他和他的夫人克莱尔·布思·鲁斯（Clare Boothe Luce）——当时百老汇最成功的剧作家，就带我到纽约一家高级餐厅用餐。关于那本书，鲁斯提出的问题相当有深度，显然他细读过了。他的夫人在一旁好像很无聊的样子，她一定没看过那本书，也不想看。就在我和鲁斯的讨论到一个段落时，她转过头来，给我一个甜美的微笑，说道："德鲁克先生，'经济人'（Economic Man）将会被'性感男人'(Physical Man）取代，不是吗？"

其实，鲁斯是"醉翁之意不在酒"，他真正感兴趣的不是那本书，而是我。

"我们想撤换几个《时代》的国外新闻编辑。"

我并不惊讶他这么说。在新闻界，大家都知道《时代》的国外新闻编辑戈德伯勒（Laird Goldsborough）有病缠身，而且多年来因为大力赞扬佛朗哥并提倡对纳粹的姑息，已经名誉扫地。

“你是继任他最好的人选，”鲁斯继续说，“过几个星期可否来公司，看看这个工作适不适合？如果那个职位不合意，你还可以为我们做些别的。”

“但是，鲁斯先生，除了这本书，你对我可说是一无所知啊。”

“这么说就错了，我可是很用功的人。”

于是他从公文包里拿出两个档案夹，一厚一薄。

“这里面……”他指着厚厚的那一叠，“是你抵达美国前在英国报纸上发表的东西，还有你每个月为银行客户写的经济通讯。而那个……”他指着薄薄的档案夹，“是你来到这儿后，在美国杂志上写的文章。”他把所有的资料交给我，我一翻，发现每一篇文章、报告，他都读得相当仔细，在边缘加上不少注解和评论，这些眉批显然就是他本人的手笔。

这真是一大引诱。那时，成为《时代》的国际新闻编辑，是每个年轻作家的美梦。待遇更是出奇的优厚，鲁斯手下的资深人员，在经济萧条的当年还拿得到天文数字的薪水，几乎是骇人听闻的事。而那时的我，还没有什么地位可言，所得更是非常非常的微薄。不过，我心中存有疑虑。我研究过《时代》的行事方式，并不觉得可取。那种“团队新闻作业”，也就是所谓的“鲁斯风格”，并不合我的脾胃。

我所知的每一个一流编辑，无不细读、修饰，或是重写将由自己手中发出去的文章。《纽约客》（New Yorker）的罗斯（Harold Ross）是如此，在1910年到1930年间创立《周六晚间邮报》（Saturday Evening Post）的洛里默（Horace Lorimer）也是，还有《曼彻斯特卫报》（Manchester Guardian）的斯科特(Scott)、《柏林日报》（Berliner Tageblatt）的沃尔夫（Theodore Wolff)以及19世纪70年代伦敦《经济学人》（Economist）的编辑贝奇哈特（Bagehot）等都是。好的编辑并不凡事“宽容”，他们不会让同僚来做“自己分内的事”，他们必须注意是否报社里的人都“善尽职责”。好编辑，特别是伟大的编辑，有如一个点子奇多的独裁者，文章到他手里，无不一再地修改、重写、剪裁或是大幅删改，直到他认为“纤合度”为止。布雷斯福德告诉我，《曼彻斯特卫报》的那个老斯科特，不只细读、修改每一篇社论，连每一则小广告，包括寻找宠物的启事都亲自校阅，修改其中的文法、标点，并注意是否文思清晰，风格优雅。

然而，鲁斯的“团队新闻作业”用意在使报道超然、客观，文章却有机械呆板、同质化的危险。我想，这么一来必定会造成偏见和错误。鲁斯引以为骄傲的就是该杂志社没有“研究人员”（在那个年代，通常是由女性来担任）做查核事实的研究工作；这表示作家（当年，多半是男人）自己并不去查证。结果就是，作家并不一定知道事实的细节，而研究员则不明了整件事。可想而知，这样会造成非常离谱的错误。

我自己就是最好的一个例证：1950年拙著《新社会》出版，《时代》因此以我和我的书做封面故事。不料，这篇报道却因朝鲜战争爆发而被抽换下来，未能面世。但是，后来我还是看到了这篇文章，发现家里那只老迈、眼睛半瞎又跛足的小猎犬摇身一变成为“凶猛的德国牧羊犬”，而饭厅那架供孩子练习的老旧的二手直立钢琴被记载为“德鲁克家音乐室里的平台型大钢琴”。其实，研究员本来已经注意到家里那头杂种狗，也问过我是什么血统的。我告诉她是一种猎犬，作家一看研究档案里的注解“猎犬”就自行解释做“凶猛的德国牧羊犬”。由于研究与写作分家，也让我们家中饭厅摆的老钢琴变了样——这就是“团队新闻作业”必然的后果。

那时，我已耳闻鲁斯手下那班人马之间斗争得相当激烈，常常互相诽谤。因为鲁斯的管理方式就是让编辑互相作对。

不过，我还是无法抗拒鲁斯对我的诱惑，答应他就有一份丰厚的待遇了，于是我决定一试。

而鲁斯却无法履行对我的诺言。《时代》的资深编辑当然是想除掉戈德伯勒，但是他们希望由内部人员来继任。戈德伯勒本人也不想辞职，而鲁斯也无法请这么一个资深人员辞职或是随便撤换他的工作。一直到那可怜的老戈精神崩溃（最后，他从时代生活大楼一跃而下，自杀身亡），那个职位才得以空缺。然而，也轮不到我来继任。《时代》的成员有一些已加入美国共产党活动小组，而且非常坚贞，我已名列在他

们黑名单之上。

1939年春，拙著《经济人的末日》出版，我在书中预言，希特勒和斯大林可能会有所妥协，6个月后才成为事实。但是，此言一出，我立刻变成美国共产党人和其同路人的敌人。《每日劳动者》（Daily Worker）以我为题，刊了一大篇，“证明”彼得·德鲁克这个人根本就不存在，而是个笔名，是纳粹高级军官和华盛顿国务院官员联手图谋不轨之作。而苏联官方新闻机构，塔斯社（Tass）在华盛顿的负责人托德(Larry Todd）个人更组织、策划了一项以我为攻击对象的运动，封杀我投给杂志社的每一篇文章，并阻止报社或学术界雇用我这个人。大家都知道托德的一举一动都是遵照克里姆林宫的命令。

多年后，鲁斯才亲口告诉我，当初的我只是一个默默无名的作家，出了一本书居然会引起这般轩然大波，完全是因为丘吉尔的强力推荐。当时的丘吉尔虽然已不再得势，而“姑息政策”正方兴未艾，但丘吉尔也不是毫无希望的“失败者”。几年前，他还是风云人物，因此，他大力推荐的书必然不可小觑。

在麦卡锡（McCarthy）主义盛行时，在好莱坞名列于“反共黑名单”上，的确可耻。但是，我们不要忘记把所谓的“黑名单”引进美国学术圈、新闻界和媒体的，正是20世纪30年代的美国共产党人，而且因为同情者众多而发挥力量。就麦卡锡而言，不过是以其人之道，还治其人之身，他所做的每一件事不过是以“反共”为名，用的策略还是当初美国

共产党那一套。

即使我对加入《时代》没有很深的疑虑，但一想到他们的内部斗争就倒胃口，或许我还有一场漫长的战争要打：一方面要对抗想继续留任的戈德伯勒，一方面有《时代》编辑们对自己的排挤，另一方面则是在他们公司里人多势众的美国共产党人。于是，我告诉鲁斯，请把当初的约定抛到脑后。

我早就知道写作是一种暴露自我的行为。出书就是自找苦吃，免不了遭人攻击，而我在书中揭示的，必会引起论战。然而，过了几个月后，我才不得不承认，《时代》里的共产党人即使没有给我天大的恩惠，也算是有助于我——没有他们，我可能会接受那份工作，这么一来，我若不被毁了，也不能再有什么作为。鲁斯招募了很多天分很高的人来为《时代》、《生活》和《财富》工作，结果这些人一旦加入，一生就写不出什么著作了，甚至在离开之后也是。鲁斯的善意，他给的高薪和溺爱，简直是对才智的谋杀。若是为鲁斯工作，我怀疑自己是否有那份能耐，能成熟到抗拒那些诱惑。很少有人做得到吧。我之所以有这种了悟，并不是酸葡萄心理在作祟。我因为曾和鲁斯手下的人共事过，才下此结论，更何况我还不知道是否他们真有一份工作要给我。

鲁斯见我居然有排拒之意，干脆给我一份高薪的闲差，就当做是他的幕僚。我已学乖了，于是谢绝了他。

他并不是那么容易打退堂鼓的人，一年后，他又提出一个令人心动的提议。这可是我写作生涯中最有趣、刺激，又有教育意义的工作，也就是——拯救《财富》1940年的10周年特刊。

在鲁斯创办的那些杂志中，《财富》才是他的挚爱。1923年创刊的《时代》，并不是他一手创立的，而是和他在耶鲁的同学哈登（Briton Hadden）合作的事业。然而，连对鲁斯多有贬抑之辞的传记作家斯旺堡（A.W.Swanberg），在他的著作《鲁斯和他的帝国》（Luce and His Empire）(1972年）中也强调，真的立下汗马功劳的是鲁斯，他从一开始就亲自负责编辑和出版的作业。但是，形式上，哈登和他还是平起平坐。在众人眼里，外向、爽朗、注重外表的哈登的确要胜过羞涩的鲁斯。鲁斯也有自己的情结，他一直无法忘怀他是个赤贫的传教士之子。一直到1929年哈登死后，鲁斯才得以坐拥整个王国，成为《时代》名副其实的大老板。

但是，1930年问世的《财富》，从构想到诞生，都是出自鲁斯一人之手。头两年他亲自编辑，组成班底，定出版面设计风格、社论方针和发行办法；这一切都是在最艰难的时期，也就是经济大萧条的谷底完成的。

在鲁斯自己一生的计划中，《财富》的角色也相当特殊。《时代》使他不到30岁就致富。他一直想富有，但是不会用钱，直到他娶了克莱尔·布思，才知道如何享用金钱。《生活》使他在40岁以前成名，但是

我想他一直不太习惯成为名人。《财富》的特别之处在于，他希望借由这份杂志发挥自己的影响力，这也就是他心中真正的渴望。《财富》也比较符合他的风格。鲁斯从来不会使用“时代人”这种字眼，那种怪异的语言是哈登对《时代》的贡献。鲁斯自己文笔不错，也喜欢写作，偏好的是长篇的、闲适自然的、《财富》风格的文章。为《财富》写作、编辑一直是他的乐趣。最后，他想出《财富》的版面设计，对他来说，设计风格和内文是一样重要的。他和美术部门一起投入，花了好几天的时间和美术主任及艺术家商讨。编务已经够繁忙的他，仍不得抽身而出。

因此，《财富》的10周年特刊，简直有如他亲生的孩子，也是一个里程碑，他认为这是他一生最重要的个人成就。他思考再三，拟定详尽的计划，就开始着手。然而，这10周年特刊却差点难产，原因在于：他无法把老朋友撤换掉，即使这个朋友显然疏于职守。时代公司很多次失败也都肇因于此。

当时《财富》的主任编辑达文波特（Russel Davenport）可说是惠特曼（Walt Whitman）再世——一个见解远大、对美国的未来怀抱着乐观态度的作家；可写出撼人心弦、情感炽热的散文；他也是杰出的文字编辑——为了搜寻一个最完美的字眼、重整一个句子，或是从一堆扑朔迷离的字词中找出意义，他都有耐心花上好几个小时来思考；他更是个好人——机智，待人热诚，常激励别人，而且很慷慨。但是，他却完全不适合做月刊的编辑主管。他不能做好计划，不知如何授权，更不会监督

部属。截稿日期对他来说，无异于吓吓顽皮小孩的“狼外婆”；他也不会定进度表。

鲁斯是第一个把“甘特图”（Gantt Chart）运用在杂志编辑的人。这种图表，始自完成日期，再一步步地往前计划。不这么做，鲁斯的杂志根本不能定期出刊。当时，他们所做的这种进度表可说是前所未有的精细、复杂。引进这种新的进度计划系统可说是一大创举，也是鲁斯对公司的贡献。《财富》当然也用这种进度表，但是达文波特却从来没用过，他解释说：“我把进度表放在脑子里。”显然，进度表是不可能放在脑袋里的。但是，达文波特已经跟了鲁斯多年，尽管不胜任做主管，鲁斯还是把他留了下来。

而《财富》10周年特刊却是《财富》有史以来最有野心的计划，而且和以往大不相同：将有20篇论及美国经济的文章，12篇是主要论文，其他8篇则是次要的文章。鲁斯和编辑群商量出这个伟大的设计后，就交给达文波特执行。6个月后，离送厂印刷只有几星期时，鲁斯来查核进度——几乎一无所成。有一些主要的文章还没找人来写。就在此时，鲁斯找我来做“救火员”。关于我过去做过的研究、分析，他已经了如指掌，手中就有几本剪贴簿，专门用来收集我的文章。他请我写两篇主要的论文：一篇论美国农业，一篇则是有关美国的劳动力。还希望我编辑几篇当期预定选用的文章，并从未来几期预备刊登的文章中找几篇出来编辑一下，让这10周年特刊得以顺利出刊。有两个月的时间，我们夜以

继日地工作，最后终于赶上截稿期限。

我从未来几期的文章找出来加以编辑、刊登的文章中，有一篇是有关IBM和沃森（Thomas Watson，Sr.）的故事。这篇是刚加入《财富》的一个年轻人写的，也是他为《财富》写的第一篇。但是，因为大家忙，没有人帮他做研究工作，结果，这篇文章惨不忍睹，错得非常离谱。

现在的《财富》可说是相当支持企业界，但在当年只是做“有关”企业的报道，他们的描述不一定是“正面的”。鲁斯眼中的《财富》是想以很严正的态度来看企业，将企业视为美国生活和美国社会的一大特点，并以锲而不舍的精神加以分析。他开创了《企业的故事》这种报道方式，头三四篇都是他本人自己动笔，就是现在“深度报道”的始祖，而他的故事却偏向黑暗面。当时，自己的公司若被《财富》刊登出来，主管阶层无不觉得是一大困扰，可比拟为遭受带状疱疹袭击。有一次我问加勒特（Paul Garrett），斯隆聘他做通用汽车第一任公关主管时，他的首要任务是什么。他答道：“离《财富》远一点。”那时，《财富》才刚起步而已。听说，有些企业主管私底下说服或是贿赂《财富》的编辑或记者，要他们取消有关自己公司的报道。

但是为IBM那则报道执笔的年轻人并不了解“深度报道”和“抹黑”是有所不同的。由于这种混淆，使得这种报道很容易受到其他条件的影响。在那电脑还未普及的年代，IBM还不是一家大公司，刚达到中等规

模而已，然而他们却有与众不同之举：比方说不裁员，在萧条的20世纪30年代，甘冒破产的危险，也不愿将员工解雇；该公司的蓝领阶级领的是周薪或是月薪；提供员工持续的训练课程；还有，他们没有所谓的“监工”，而是由“助手”来协助团体工作。而IBM得以熬过经济大萧条，全靠那毫不起眼的产品——时钟，还没有什么科技成就可言。但是，IBM还是希望营造出大而重要的形象，于是创办人沃森大举运用“思考”这个口号——发出数万张特别设计的、印着“思考”的贴纸。沃森自己还编出一些有关这口号的笑话，并使之广为流传。另一方面，他们为了吸引众人的目光，在纽约世界博览会把自己的摊位设计得光彩耀眼。

那时，还没有几个人听过或用过IBM的产品。由于这些特质，IBM实在是个特殊、有趣的好题材，正符合鲁斯当初想报道这个企业的构想。但是，那个年轻人却忽略这些，反而对沃森进行无法无天的人身攻击，称他为“美国的希特勒”、“新集权头目”等。沃森不准任何人在办公室饮酒，甚至在供员工休闲的乡村俱乐部也绝对禁止。这点在那个执笔人眼中，简直是罪大恶极，因此义愤填膺，大加挞伐，忘了

应客观地来报道这家公司。他以一支生花妙笔，写尽了沃森之恶，后来还成为《财富》最佳撰述。

那篇报道本来有人审核，但是审阅者太忙，又因时间紧迫，没有看就让它过关。《财富》在每一则企业报道出版前，都会先把文稿送给该

企业过目，并请他们指陈其中有违事实之处（但不保证一定会更正）。这篇文章虽然也送到了IBM，但已经是付印前一刻的校样。因此，实在是太迟了，无法不登这篇稿子，或是再重写。看完这篇文章后，我跟鲁斯说这次的事情无法挽回，不过我们可尽量改正文中写得最愚蠢的部分。我当然不怕该公司的抗议，或是沃森的威胁——他的确可以因此控告我们诽谤。但是，我还是会先保护这篇文章的执笔人，并加以修改一番。我要求鲁斯下令，把IBM的电话转给我来处理，不要让他们接触原来的执笔人。

一两天后，IBM终于打电话来了。恰巧，原来的执笔人正坐在我对面，和我讨论那篇稿子。

“我是沃森，我想和有关IBM那篇文章的执笔人谈谈。”

“对不起，他不在。您可以跟我讨论。我是德鲁克，负责那篇文章的编辑。”

“我不是要讨论那篇报道。我想和执笔者本人谈一谈。”

“可否先告诉我？我一定会代为转告。”

“你跟他说，我希望他加入IBM，做我们公关部的主任。薪水多少由他自己定。”我想，这大概就是我从前听说的“利诱”吧，借以说服执笔者不登有关自己公司的报道。

“沃森先生，您该了解，不管执笔人是不是仍旧在本杂志服务，那篇文章还是会刊登出来。”

“我当然知道这点。如果你们不登，他也不用来IBM了。”

“对不起，沃森先生，您看过那篇文章了吗？”

听我这么一问，他不禁火冒三丈：“有关我自己和我公司的报道，我怎么会放过？”

“那么，您还想让执笔人做你们的公关主任吗？”

“当然，至少他对我很认真。”

那时，在《财富》有不少有趣的人物，但是以鲁斯为最。那次的10周年特刊是我第一次，也是最后一次和他合作，尽管为时短暂，但是我们却是亲密的工作伙伴。从很多方面来说，他是和我合作过的最随和的人。常听人说，他既固执己见又傲慢，其实不然。当然，他是有自己的想法，而且点子奇多，我不得不一再地提醒他，几乎不可能在截止期限前完成，别再想打什么主意了。即使是最年轻、生嫩的员工也敢跟他争辩，而且不管这同仁是男是女，鲁斯一概洗耳恭听。（他和其他编辑不同，认为女性也是人。）因此，在讨论一些想法和意见时，鲁斯一向不分阶级、年龄或是性别，即使他不总是尊重别人，却一定看重每一个想法和意见。假若部属事前下过工夫，说得有理，他绝对愿意和他好好讨

论一番。我不只一次见到他否决一个人的看法，过了几天或几个星期以后，他又肯低下头来打电话给那人，或是送一张那有名的便条给他，上书："你说得很对。我们决定照你的方式来做。"

作为老板的他，相当支持年轻人。我初次看到那篇有关IBM的稿子时，就拿去给鲁斯看，他勃然大怒，想把这篇抽掉。我跟他争辩说，太迟了，篇幅都已经预定好了，打字版也完成了，我们只能更改一下。鲁斯在没有选择的余地之下，只好让步。不过，原来的执笔人却向他抱怨说，我改动了一些他最得意的词句。鲁斯听了，表示同情，就叫我改回来。他对我说："只要不是扭曲，他有权坚持自己的意见。毕竟文章是以他的名字，而不是以你我之名刊登的。"我实在很怀疑那个执笔人是不是体会得到鲁斯不喜欢那篇文章。就在定稿后，鲁斯告诉我："他的文采实在是太好了，却把报道写成这样子，读了之后让我觉得自己口臭。"

尽管鲁斯本人有点严肃拘谨，却有一种很特别的幽默感，而且很能容忍别人。在我和他见面之前，就听过这么一个故事。他曾雇用一个非常杰出的作家来为《生活》执笔。就在这本杂志发刊后几个月，研究部门的主管气急败坏地来跟他投诉。这个主管是个一本正经、动不动就大惊小怪的英格兰老处女。

她说："您一定要管管这个作家，他的作为实在令人无法想象。"鲁斯又劝又哄，她才说出真相。原来那人赤裸地躺在办公室地毯上工作。

“那他的文章怎么样？”鲁斯问道。

“噢，很好，没问题。”

“他追你手下的女研究员吗？”众人皆知那作家是个同性恋者，因此我可以想见鲁斯在问这个问题时，眼中必闪烁着好奇的光芒。

“他当然不会追她们。我也绝不容许这种事发生。”

“那我就不懂了。我想，你手下的研究员都是受过良好教育的大学女生——”

“没错。”

“那么，她们应该知道该关上自己的门吧。”于是，这件事就这么不了了之。

这就是他这个人的态度：如果作家和编辑表现得好，要怎么做是他们的事，别自以为是地去干涉别人。

但是，鲁斯也是个很可怕的老板。我怀疑达文波特是否知道，或者感觉到鲁斯已经接手特刊的编辑作业。鲁斯下了很大的工夫，让达文波特置身事外，而不解除他的职务。鲁斯甚至连编辑会议都不参加，但是他会在事前小心翼翼地指示我们几个人应该负责的文章为何，而且总是在他自己位于另一层楼的办公室里私下一一告知。所以，我们是意外

地，或是从研究员的飞短流长发现“受诏的”还有谁，以及他们的任务。鲁斯要我们守口如瓶，不可让达文波特或任何人知晓我们跟他合作的事。这么做，部分的原因是不想伤害达文波特。鲁斯无法做出伤害老友的事，如果不得不，他总会让这人“更上一层楼”，给他加薪，并另行指派一份名声响亮却没什么意义的“特别任务”。这种运作的手法，目的在于掌控一切，虽然在这个时候，他看来已经慢慢从社务中淡出了。

10年后，大约在1950年左右，鲁斯几乎成了个长年不在的老板，大半时间不是在国外，就是在他南卡罗来纳和亚利桑那的私人农场或牧场。他找来很多人为他工作，名义上各有主管加以管理；他和主管阶级磋商，也会直接去找他们的部属；虽然常公开地和一些编辑、执笔或是记者交谈，也会背着他们的主管与之密谈——这一切，就是为了不让任何一

个编辑或发行人控制大局。他几乎不会干涉内部作业，也从未下过任何命令，但总是可以兴风作浪，让内斗愈演愈烈。然后，他必须做的，而且做得相当漂亮的，就只是半年露一次脸，带来许许多多的想法、问题、建议、疑惑以及争论，即使是最有能耐的主编都被迫居于守势，内心因此不能平衡。

这足以解释为何他手下的杂志派系问题如此严重，弥漫着斗争、不和以及互不信任的气氛；也可看出为何鲁斯集团的编辑中有那么多人酗酒成性，而时代公司为何有那么多怨言。鲁斯的阔气，给人过分优厚的

薪水使得原本糟糕的人文气氛更为恶劣。特别是在20世纪30年代，几乎每家报社都在勒紧裤带，每人所得都少得可怜，时代公司给的却是大把大把的银子。我怀疑鲁斯是否存心如此。有一次，我质问他这件事，他答道："我们赚这么多，给少一点我良心会不安。"结果，他手下的人无不愈陷愈深，而无法自拔。他们已经习惯奢

华的生活方式——在高级餐厅吃午饭、出门坐头等舱、在第五街拥有气派的公寓、在康涅狄格州还有一个度假的"小地方"，此外，生日时还得到鲁斯和他的夫人送的小狮子当宠物。我在一次《财富》办的生日派对上，亲眼看见达文波特的前妻马西亚获赠这项礼物。

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

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

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

1940年以后，我很少见到鲁斯。他再度来找我合作，则是有个特别的计划，希望我提供一些建议。在20世纪50年代初期，鲁斯很想办一本有深度、高格调的杂志，以季刊或双月刊的面目出现，主题包括哲学、宗教、艺术、历史、科学和文学等。企划书已经由他手下的资深编辑拟好了，正是到了决定要不要投注人力和资金的时候。他预料这种杂志一定没有利润可言，把钱花在这样的计划上是否合理？这是他在1952年、1953年的疑问，于是他来找我，问我的意见。

在那个时候，我已经做过很多类似的工作。事实上，我的第一份顾问工作就是在1940年、1941年分析某家报纸的创刊计划：《时代》有一群编辑，在主任编辑英格索尔（Ralph Ingersoll）的领导下，决定在纽约

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

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

因此，鲁斯上门请我帮忙时，我已经有相当经验了。如同往常，他已经对我研究一番，知道我为《午后》和《科学的美国人》做的分析。

他跟我说："我之所以请你协助，正是因为知道你在审查一份新的刊物时，是不看财务数字，而是看编辑方针的。当局者迷，旁观者清——希望你能提供我一些意见。"

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

这几本不只是模仿之作，简直是19世纪欧洲的刊物，一点美国的特色都没有。过了几天，我不禁思索起这个现象——所谓大众的"自由主义的文化"这个基本概念是不是根本和美国特质格格不入，或是已在20世纪中叶失去意义？从另一方面来说，《科学的美国人》、《今日心理学》（Psychology Today）、《纽约书评》（New York Review of Books）、《科学》杂志（Science）和史密森学会（Smithsonian Institution）出版的杂志之所以能够成功，不就说明鲁斯企划案中那受过教育的读者群确实存在吗？但这些读者有兴趣的却不是一般的"大众文化"，而是特殊的"小众文化"。因此，以上那些刊物的读者群会重叠，

或者说大抵上是同一群人。从美国开办公共电视

（Public Television）的经验，我们也可发现：其立意和鲁斯想创办的“高格调”杂志差不多，以同样的人为观众群，但“文化”和“教养”的意义已有巨大的改变——所谓有教养的人将不只是在业余涉猎几个领域，而是个专家，且是能使自己的专长和知识互相贯通的通才。对这样的读者来说，《爱丁堡评论》、《法国新闻评论》、《新德国评论》，或者是鲁斯想创办的杂志、美国公共电视，以及英国国家广播公司（BBC）的三号广播网（Radio 3）都过于业余、矫揉造作。

于是我跟鲁斯说：“这份企划案很棒，不过晚了50年。此外，《时代》的人也无法胜任。我猜，你想寻找、鼓励一些外面的作家来为这本杂志执笔，并以一般大众为读者群。但是你的专长却是叫自己手下的人搞定，因此大有不同。”

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

过了几年，他又来找我了，而且来往得相当频繁。那时，《生活》首次显现出老态。虽然整体的营业额还在往上蹿升，但是他们得付出越来越高的代价才能找到订户。由于拉到新订户和保住老订户越来越不

易，花费急剧增加，因此广告收入和营业额一定要不断地创下新高，才能生存。鲁斯请我研究一下《生活》的编辑内容，看看能有何种改善。我的报告根本不为《生活》的人采纳，因此不知道他们是否转告鲁斯我所下的结论。我论道，《生活》早已失去了实用价值，如果基本编辑概念能有所改变，还有起死回生的希望。但是说到这点，大概没有一本杂志可以轻易办到。《生活》已经败给电视了，若要保住领导地位，一定要从一本以图片为主的杂志，变成一本有插图，以文字为主的杂志。但是，这么一来，不但不可行，而且还是难以成功。

在20世纪30年代，使《周六晚间邮报》成为全美最叫好、又叫座的洛里默不断宣扬杂志一定要以广告作为主要的收入来源，订户则是用来刺激广告客户的成长。然而，《周六晚间邮报》却一直未能符合这条“洛里默法则”。直至30年代晚期，他们之所以有正常的营收主要还是靠一般订户，广告收入只能算是一笔“意外之财”。但是洛里默的话却让很多美国出版业者和杂志投资人信以为真，奉之为“金科玉律”，也被这句话害惨了。订户不多、零售情况不好，连最起码的收支平衡都做不到的杂志，只有倒闭一途。要拉到订户很简单，开出个令人心动的价格即可。《周六晚间邮报》、《展望》（Look）和《生活》这几本杂志在垂死前，都曾以低价创下发行量的最高峰，但只是回光返照而已。编辑因此大声怨叹，已经编得“内容扎实、可圈可点”，为什么得不到有钱大爷和广告客户的支持？如果一本杂志是以“流血价”来拉订户，用种种“特价”、“优待”和“双重大赠送”等来招揽客户，终会得不偿失，不能算

是“编辑成功”。

在《生活》结束前（《生活》本为图片周刊，1972年停刊，1978年复刊时，改为月刊发行。），为了从一个订户那儿赚到八九块，必须花上15块钱。这就是“编辑失败”——杂志社要贿赂读者，才能说服他们把自己编辑的产品带回家。登广告的商家通常不知道广告会不会成功，但是大家都晓得，如果读者不想看，再怎么打广告都没用。事实上，如果杂志不受欢迎，广告根本没有办法把产品推销出去，也就没有人会想登了。因此，创下高峰的发行量若是买来的，而不是自己挣来的，总是表示这样一本杂志已经日薄西山。《生活》也是如此，之前的《周六晚间邮报》和《展望》就是前车之鉴。

美国的杂志，事实上整个杂志的概念会有相当大的变革。麦克卢汉（Marshau McLuhan）一直强调印刷的文字已死。实则不然，死去的是经由邮件运送的文字。对编辑或读者来说，重要的是信息，而不是传递的方式。把墨水印在重磅的纸上送到远方，要比用电子媒介传送到读者的家，价钱贵上100倍，却慢1 000倍以上。为了运送1/10盎司墨水的信息，用了3磅左右的纸来印刷寄送是不是不合经济效益？除非没有其他方式可行，否则没有必要如此。更何况今天电话和电脑相当普及，是传送信息、排印文件的好帮手；如有需要，电子信息自然可在纸上排印、存档，这些纸张也可再回收。从科技的层面来说，彩色电子图像也是可能的。现在的阻碍只是立法和政治方面的问题，比方说受到“新闻自

由”的限制。付费电视已经被接受了，电子杂志终将成为事实。用邮件运送的方式太浪费人力，电子传送不但合乎经济效益，而且更有弹性，更多样化，更可以展现编辑的特性。英国邮局已经开始做电子图像传送的服务，这种创意实在让人眼睛为之一亮，而美国IBM的子公司也在1980年开始这项业务。

像《生活》这种以图片为主的杂志，和一般以文字为主的杂志一样，用人工运送，因此不能长远。在1950年左右发行量创下新高的同时，采用昂贵的生产、邮寄方式，生存必定会受到威胁。

然而，我个人给予这份杂志的评价极高。《生活》可谓现代文化的重要成就，特别是其中表现出的无穷变化和个性。但是，我所赞赏的是这杂志本身，而不是那传统印刷用的纤维，也不是机器印在那纤维上的黑点。我衷心希望这份杂志能长久，也愿那古老的传送媒介早日作古。鲁斯的杂志，就本质而言，可说是旧日科技最后的大众杂志。若是要写杂志史，可以题为——“从爱迪生的《观察者》到鲁斯的《生活》”。

但是200年后，也有可能出现另一段历史——“从鲁斯的《生活》到……”因为鲁斯的杂志不仅是旧时代的最后一个，也是新品种的第一个。

在政治家的传记中，很少提到鲁斯这个人。和他同时代的共和党巨人艾森豪威尔总统和参议员塔夫脱（Taft）就是典型的例子。论艾森豪

威尔任内表现，写得详尽的是帕梅特（Herbert S. Parmet）的《艾森豪威尔与美国十字军》

（Eisenhower and the American Crusades）（1972年）。在这长达650页的巨著中，只提到鲁斯两次——一次说鲁斯是第一个公开和麦卡锡唱反调的人，那是在1953年6月。过了一年多，艾森豪威尔的内阁才有人敢声明反对麦卡锡。另一次是论及艾森豪威尔援外计划，他集合了30位卓越的领导人，鲁斯也名列其上。同年帕特森（James T. Patterson）出版的《共和党先生——塔夫脱传》（Mr∧Republican；A Biography of Robert A∧Taft）提到几次“鲁斯的杂志”，几乎没有提及他这个人，如果有的话，也只是一笔带过，而不认为他是有政治势力或影响力的人。另一本较早出版的政治传记，由舍伍德（Robert E∧Sherwood）所著，有名的《罗斯福和霍普金斯》（Roosevelt and Hopkins）(1948年)，同样地也提到鲁斯两次而已，且是“完全不重要的人物”，一次说他是在第二次世界大战前反对孤立主义的“白色委员会”成员，另一次是说他在1944年的一篇社论中正确地预测，第二次世界大战后孤立主义不会再度兴起。这三本书都有根有据，参考了当事人详尽的日记、文件，没有一个认为鲁斯在政坛上举足轻重。

但为鲁斯立传者，不管友善或敌对，都把他描绘成美国政治的重要人物，且不论他有无正面的贡献，他对美国的政策相当有影响力。因此，从20世纪30年代到1967年他辞世为止，在这一段美国政治史中，鲁

斯即使不是呼风唤雨的人物，也不可小觑。有关鲁斯生平的专著，最有名的、在一出版就炙手可热的是斯旺堡（Swanberg）的《鲁斯和他的帝国》（Luce and His Empire）。根据斯旺堡的说法，第二次世界大战前的孤立主义、干涉政策、反共产党，以及美国支持蒋介石等多项政策，鲁斯都有份。斯旺堡认为，美国从杜鲁门到约翰逊，只有一个有力的政治人物——亨利·鲁斯。

显然，以上两种对鲁斯的评价，不是失之不及，就是失之太过，因此都不正确。

不管鲁斯的出版事业声势是多么壮大，以传统的角度来看，他对美国政坛完全没有影响力，而且一点分量都没有。他甚至没有足够的政治力量来完成自己一点小小的政治野心。大家都知道鲁斯对驻伦敦大使一职垂涎已久，因此自己的出版王国帮助艾森豪威尔顺利登上总统宝座时，就提出该项要求。然而，老谋深算的艾森豪威尔想让他出局，又不能给他难堪，于是巧妙地指派他的妻子克莱尔，前剧作家，后来为康涅狄格州的议员，出任驻罗马大使。

鲁斯在政坛的影响有限，原因之一就是他旗下的杂志很少反映出他自己的立场。在编辑方面，鲁斯非常积极地参与，直至20世纪50年代的早期或是中期。但是他并不在乎这些刊物所透露的政治信息。他本人虽然坚持某种政治主张，但是他允许编辑有完全不同的观点，并自由发挥。打从一开始，鲁斯就是激进的“干涉主义者”，早在1935年他就和丘

吉尔有过接触，似乎已参与大西洋联盟对抗希特勒的计划。但是一直到欧战爆发，在他旗下还是有大声倡导孤立主义、对希特勒姑息的人，也就是《时代》的国外新闻编辑戈德伯勒。鲁斯本人非常保守，但是《时代》、《生活》和《财富》的主任编辑都是自由派的，还有一些如20世纪40年代在《时代》的英格索尔，还是自由派的左翼人士。鲁斯几乎从一开始就反对麦卡锡，使得艾森豪威尔政府相当困窘，但是他还是容忍《时代》里拥戴麦卡锡的前共产党分子，让他们言所欲言，钱伯斯（Whittaker Chambers）就是一个最好的例子。

然而，鲁斯不会缄默，他也会表达自己的观点，从他给编辑的便条或是他修改的社论就可以看出。不过，他也有百分之百坚持己见的时候，那就是论及中国政治时。在其他方面，他都可以允许不一样的看法，但是谈到中国，他可一点都不让步。他对中国的主张和很多“中国的友人”一致，如小说家赛珍珠（Pearl Buck）和罗斯福总统。鲁斯的情感反映出美国传统那种对中国的移情。没有一个国家像中国一样，对美国的兴趣不大，不易接纳美国的情感和价值，和美国几乎没有任何的共同点，不管这中国是在清朝、蒋介石还是毛泽东的统治之下。然而，美国却以最迷蒙、多情而浪漫的眼神看着中国，像鲁斯和罗斯福所憧憬的蒋介石的中国，或是尼克松和基辛格之于毛泽东领导下的中国。

就像所有同情中国的友人，鲁斯鄙视日本，一直到第二次世界大战结束多年后，他的杂志仍然表达出反日的偏见。时值20世纪50年代中

期，有一次我为《财富》写了一篇文章，并受邀参加他们的编辑会议。鲁斯突然现身，并提议以欧洲的恢复为题做一特刊。那时的欧洲才开始有一点发展。

他问道："你们意见如何？"

大家都表示："这个构想很好，现在正是时机。不过，我们是不是该有一篇讨论日本战后恢复的情形？"

"你们真认为如此？"大家点点头。

"那么这个特刊的构想就作罢。"说完，他随即起身离去。

除了对中国和日本，鲁斯并不关切他的杂志所表达的政治立场。他在意的是感觉，而不是概念。对他而言，编辑抱持着干预主义或孤立主义，都不重要，但是他希望他们所看到的世界和自己所创办的杂志跟他一样，对事件的看法和采用的方法也相同。鲁斯是个道德感相当强烈的人。即使他偶尔会喝一点酒，但不会刻意摆脱自己是传教士家庭出身的背景。他和克尔凯郭尔（Kierkegaard）有同感，认为美学就是道德。远在麦克卢汉之前，鲁斯就已经断言，媒介本身就是信息。

就政治和政策而言，鲁斯造成的冲击力几近为零。虽然他自己有所主张，但问他也是白问。然而，在美国对世界的认知方面，鲁斯的影响却十分深远。或许，他并未创出一个全新的角度，但是他却使之风行。

我想，鲁斯一个中国字也不认得。他小时候在山东烟台就读的教会学校只教英文。在1939年我们初相遇时，他拿一个中国字来问我，看我知不知道。他说，这个字的结构流露出建筑之美，不像西方字母只是无意义的排列组合，这样的中国字能够把意义和情感都传达出来，他还说："完美的《时代》报道就像如此。"他在创办《财富》的时候，并没有想到要成为企业喉舌，或是道出它们的黑暗面，他的着眼点在于企业终将变得重要，将越来越显著。他觉得要了解企业这个中心主题必定要透过全新的图像，如毕加索和德国包豪斯设计学院

（Bauhaus School）的作品。《财富》有美国杂志史上第一个现代艺术的美术主任。鲁斯大胆地提议美术设计部门不但要负责版面设计，也得做广告设计，这样才能给读者一个整体的视觉感受。《生活》终于也把电影新观念从戏院搬到客厅。

以前当然也有"书报"，最成功的例子就是20世纪20年代德国的《柏林书报》（Berliner Illustrierte Zeitung）。鲁斯从德国人那儿学到印刷技术。但是，德国人的出版物依旧以文字为主，插图和照片虽多，却还是配角。鲁斯创办了第一本用照相机说故事的杂志，成就宛如最好的默片。《生活》的精神导师可说是德米尔（德米尔（Cecil B.DeMille，1881—1959）：美国电影制片及导演，美国类型电影大亨。他的70部电影反映出改变中的美国品位及价值观，特别以花费百万的壮观场面著称。作品中最著名的为有史诗风格的《十诫》。），而不是杜米埃（杜

米埃（Honors Daumier，1806—1879）：法国石版画家和雕刻家。以在许多自由期刊发表政治讽刺画和嘲讽中产阶级的漫画而闻名。对平凡人的人性诗情和悲剧十分关切，又被称为社会写实主义者。）——鲁斯了解到，借由默片美国人可以看到摄影机所看到的，而不是透过插图家的眼睛来看世界。

日后的电子杂志等于是鲁斯之子。他尊重美国宪法，因此不会说："我不管国家的法律是谁定的，让我为国家写歌吧。"但是他可能会说："且不论政策是谁制定的，不过让我的灵感来引导吧。"而且，他真做到了。

最后见到鲁斯是在他辞世前6个月，1966年9月纽约的国际管理大会的正式餐会上，鲁斯就是主办人之一。那时68岁的他，看起来已像85岁的高龄，而且病得很重。但是，他还是和以往一样彬彬有礼，热情地招呼我，请我在他身旁坐下，问我："最近在忙什么？"

我说："我刚从日本回来。你无法想象日本成功的程度，他们在原本表现得不错的地方又前进了一步。他们正努力把西方文化日本化。"

鲁斯一听，做了个鬼脸，站起来，离我而去。之后我再也没有见到他。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　荒野上的先知

富勒（Buckminster Fuller）和麦克卢汉（Marshau McLuhan）这两个人简直是南辕北辙：不管是外表、风格、态度、讲话的方式，还是他们所代表的东西都截然不同。富勒浑圆矮胖，说起话来像朗诵史诗；麦克卢汉高大而有棱有角，好用双关语，经常妙语连珠。但这两个人同时在20世纪60年代被奉为英雄，原因却相同：他们是科技的游吟诗人，也是狂热的科技传道人。

早在成名之前，富勒和麦克卢汉就已经和我往来。我和他们初次相见是在1940年。多年来，他们的听众寥寥无几，我就是其中之一。长久以来，我一直怀疑是否有人能听见他们的声音，更别提有人会追随于其后。他们是荒野上的先知——似乎离绿洲还有一段遥远的路，至于他们的理想之地就更遥不可及了。

对富勒而言，科技如宇宙般和谐，经由科技之路，可通往真善美的境地。这样的科技，既庞大又复杂，可把人类环境进一步推向他所谓的“最大动力设计”（最大动力（dymaxion）：此字是由动力学（dynamic）和最大值（maximum）两个字所组合。最大动力是富勒思想的中心概念，指从最少的能量输出中得到最大利益。）、“高能聚合几何学”（高能聚合几何学（synergistic geometry）：一种几何学的向量系统，基本元为四面体（有四个面的角锥体），与八面体聚合后，可以

成为最经济的覆盖空间结构。）和“无尺寸限制结构”（无尺寸限制结构（tensegrity）：一种结构系统，其中压力与拉力分开，并由不同的杆位承受，因此这种结构本身没有尺寸上的限制。）中的天体和谐。富勒是个超越论者（transcendentalist），显然是受他的姑婆玛格丽特·富勒（Margaret Fuller）——19世纪新英格兰最后一个超越论者的影响。他的世界是泛神的，他认为人越能和宇宙科技合为一体，也越接近自己的神性。

而麦克卢汉则认为科技是一种人性，而非神性——科技是人的延伸。在一个世纪前和达尔文共同研究出进化论的华莱士（Alfred Russel Wallace）会说：“人单靠一己之力可以完成有目的而非有机的进化——正因为人会制造工具。”麦克卢汉不知华莱士，但他的观点和华莱士可谓不谋而合。对麦克卢汉来说，科技是人自我改善，借以延伸自己、改变自我、成长并有所转变的方式。动物经由自然演化发展出一种新的、不同的器官，而成为另一种动物；人也是如此，借由新的、不同的工具来延伸自己，成为不同的人。

对科技怀抱敌意并敬而远之，是20世纪60年代和70年代初期的表面“原则”。在那“环保十字军”（environmental crusade）的时代，实在无法想象富勒和麦克卢汉这样的“大科技主义者”——一个是“高能聚合几何学”的大师，另一个则是“电子媒体”的玄学家——会成为英雄人物。然而，科技的发现正是在这“反科技”当道的时代。在此之前，科技完全

是技术人员的事：工程师建筑水坝，人文学者则读乔伊斯，听巴赫，偶然间才会注意到“自然法则”。不过，这些人文学者还是颇能享受“科技的成果”——如搭飞机或打电话，但其工作的意义、重要性或是过程都不被科技影响，若有影响，只是一丁点儿而已；好比钢笔的发明使他们不必费力去削鹅毛笔，有了灯泡，因此夜半读书不会伤害眼力。以前，科技只是一种“技术活动”，到20世纪60年代却突然成为一种“人的活动”。人文学者以往总是指定科技非得乖乖待在历史舞台的侧翼不可，现在科技已慢慢走向前台，混在演员当中，甚至抢走了主角的光彩。

警觉这种转变，人们一开始的反应总是猛烈地抗拒。如果有挽回的余地，一切就容易得多。假如我们能回到希腊典籍和人文学者那美好的“人文世界”，追求高尚的理念、美学和知识，不用管日常生活，诸如赚钱、养家糊口和制造工具等卑微琐事，该有多好。但是，在那一无所知的排拒之下，还是潜藏着一种接纳新事物的能力，想寻求一种新的整合。因此，富勒和麦克卢汉在一夜之间成为受人瞩目的人物。这一代的人了解到科技必然和形而上学、文化、美学和人类学相结合，且是人类学和人类自我知识的核心。这两位先知让人得以一窥这种新现实（new reality）；他们的土地浓雾迷漫，而他们说的话更有如神谕，然而这一切却增添了他们的魅力。

我和富勒真是“不打不相识”。时值1940年，我和鲁斯一起进行《财富》十周年特刊的编务。有一天，我从编辑室走出，笔直地撞上一个飞

掠而过的东西。那柔软的庞然大物压了下来，于是我跌了一跤，匍匐在地。原来撞上的是一个人，他已坐起，煞有介事地说："你已经使南美洲的工业发展晚了至少10年。"说完，随即起身，大摇大摆地离去。他原本高高站在有轮子的台架上，在天花板和墙上描绘世界未来的经济发展图，经我一撞，跌了下来。

现在富勒已成了世界神话。认识他的人都直呼其名——"布基"，而他在一切有关自己的参考书籍上则自称"理查德"。在《美国名人录》（Who's Who in America）里，以他的篇幅最长，有75行之多。他也是我所知道的人当中拥有最多名誉博士学位的，足足有35个，或许没有人需要这么多的学位吧。

富勒的书本本畅销，听他演讲的人总是把讲堂挤得水泄不通，他是年轻人眼中的英雄人物。但是，当年我俩相识时，年近50的他还默默无闻。在将近20年的光阴里，他为了实现自己的理念和发明废寝忘食，家中经济全靠他太太当秘书来支撑。富勒可说是个相当孤独的人，友人屈指可数，他们看着他明明可以轻而易举日进斗金，却一心一意追求一些愚不可及的想法，不禁勃然大怒。那时，他在科技方面的预测和分析，已经小有名气了。例如，他曾预料到未来飞机的发展，故事是这样的：1929的唐纳·道格拉斯（Donald Douglas）已是年轻设计师中的佼佼者。他带着一份"未来飞机"的草图来找富勒。那时还没有所谓的气体动力学、引擎或是材料科学。但是，富勒还是告诉他要造出设计图中的飞机

所需的理论、引擎和材料——10年后，也就是1939年道格拉斯按照富勒的详细说明，终于成功地研制出第二次世界大战中最先进的轰炸机——“飞行堡垒”（Flying Fortress）的原型。几年后，他又让人见识到他的神乎其技，很多人都觉得他有如巫师般不可思议。他为一家大型的铜厂预测出未来“电子学”的发展。他大可靠这个本事收取可观的费用，但是除非走投无路，他是不会接案子的——只有一次，那是在他女儿病重、急需医药费的时候。他独自悠游在几何设计的世界里，并造了许多怪异的专有名词，如“最大动力学”、“多层体穹隆”（Polydome）、“四面螺旋”（Tetrahelix）和“无尺寸限制结构”等看来一点用处都没有的设计，即使偶然间派得上用场，好像也没多大效用。

富勒是被《财富》延揽来做“科技顾问”的。虽然他是鲁斯亲自雇用的，但鲁斯告诉我，他一点也不晓得富勒想做什么，富勒说的话，他一句都听不懂。虽然如此，鲁斯还是嗅得出非凡的人才，愿意在富勒身上下赌注。《财富》里其他人也搞不清富勒是何方神圣，不管是他的图表，或是言谈，都莫测高深、让人不解。那一连串从他口中流泻出来，像是诗歌，又似科幻小说的字句，都是他自己创造出来的语句。说来，若不是那天和他撞个正着，我也不会注意到这个人。他说，经我这么一搅和，他图表上预测的经济发展便晚了10年。实在令人难以置信，纸上画的图表真可以决定日后的经济发展吗？我一开始认为他在开玩笑。其实错了，他可是一本正经。对这么一个凡事认真、字字出自肺腑的人，实在不知“玩笑”是为何物。

他画的图表非常特别。比方说，人人都认为某一时期顶多可以再现经济大萧条之前的繁荣，富勒却预测会有“爆发性的经济成长”；不但沉滞、充满危机又落后的拉丁美洲是如此，美国和被希特勒蹂躏的欧洲也是。这些完全令人无法相信的结果都是他追踪几何曲线发现的，只探讨一个因素：能量。这些曲线假设能量是“有机的”，将会和人口曲线一样，呈现指数曲线的延伸，直到填满整个“生态位”（生态位(ecological niche)：在群落或生态系统内，一种生物的位置或状态，由生物的结构适应、生理反应和天赋的或系列的行为来决定。一个生物的生态地位，不仅决定于生活的地方，并决定于其行为。）为止，只受制于最终，且是极其不可能的一点——太阳内部深处核子融合、分裂，而使所有的能量释放殆尽。我从来不信富勒的假设会成真。但是，他只根据几何学来预测战后的世界经济，却出奇的准确。这些纯然建立在从几何学得到的景象，完全不经分析，也不以事实为依据。

富勒自称为“几何学家”，但是他所看到的远超过地球的次序，也就是所谓的“几何学”。他体验到空间的秩序和韵律，或者用传统的词句来说，是谓“天体的和谐”。

早期，即使是富勒的朋友和仰慕者都认为他“不切实际”。富勒总是否认这一点。事实上，只有少数几件事能让他动怒，这项指控就是其中之一。富勒一向沉静，然而只要有人暗示他这个人“不切实际”，他就会大动肝火。富勒认为，“不切实际”的是别人，绝不是他！说来，富勒有

一部分困扰就是来自过于努力，想实践“实际”这两个字。他试着把自己那些奇奇怪怪的设计运用在日常生活上，以变得“实际”些，例如汽车、房子，或是地图等。他一直大惑不解，为什么没有人愿意采用三个轮子的汽车？如果可以节省燃料，加上轻便、合乎气体动力学的线条，从上面爬进或是从下面钻入车内，又有什么关系？他还设计出“最大动力学之屋”——一个在平面上的半圆体建筑，使地板的面积达到最大，而表面积变成最小，这么一来，冷暖气的需求便可降到最低。这种设计完全符合建筑上的要求和稳定性，使之达到理论上最理想的数值；而且就结构而言，不需要任何的支撑物，极为轻便。富勒不明白，为什么人还是宁愿居住在那从几何学的观点来看极不完美的长方形房屋里，也不解为何一定要有平直的墙来摆设家具。

他设计出的“最大动力学地图”是第一个完全不扭曲的地图，以呈现地表的原貌。但是这样的地图呈圆锥曲线，边

缘有弧线，两端呈三角形。富勒不知道为什么大家宁可接受传统的、有点扭曲原状的地图，而不采用他这种完全正确的设计。事实上，富勒这些设计确实是很“实际”，不过是被运用在新的、不同的范畴上：“最大动力学之车”已被广泛地用于太空设计；“最大动力学之屋”则成为北极气候自动侦测站的原型，在20世纪的后25年更被用来做大帐篷式的临时建筑、体育场和展览馆等。此外，太空人首次进入轨道，需要没有扭曲的地图时，便开始使用“最大动力学地图”。所以，我能体会40

年前，有人说他“不切实际”时，他为何会动怒。

我有10年左右的时间，常常见到富勒。20世纪40年代，我在本宁顿学院任教时，富勒虽不愿来授课，还是常常莅校演讲。本宁顿的学生大概是他的第一批听众，并且多年来一直是他的忠实听众。富勒最需要的，不是名声，也不是金钱，而是听众，而且越多越好。他不擅长对少数人演说，个别讨论更是不行，但若面对满坑满谷的人，他的表现绝对是一流的，而且无可匹敌。

富勒第一次到本宁顿学院来演讲时，担任主持人的我向大家报告，富勒将做45分钟的演说，然后回答问题。4个小时后，富勒还滔滔不绝，我试着插嘴，他把我叫到旁边，悄悄地说：“我的开场白还没结束呢。”到了凌晨1点，实在太晚了，因此我们不得不中止这场演讲。这实在是个错误，我们应该让他继续说下去的，后来我们就不再加以制止了。富勒一旦“开讲”，就不可能限定时间。他以洪亮却无音调变化的声音一直说下去，似乎没有开始，没有中段，也没有结尾。听众就坐在那儿吸收他的思想。没有人记得他说过的“字”，但是永远也忘不了那种经验，像是躺在言语的按摩浴缸，在那温暖的漩涡中放松，同时享受那种不断流动、刺激的感觉。这种经验不是富勒这个“人”带来的——听过他演讲的人，总是记不起他的长相，更别提他说话的方式或动作了；在场的每一个听众，从40年前本宁顿学院的学生开始，体验到的是他对未来的展望。自称为几何学家的富勒，其实是个先知！

我和麦克卢汉相遇，跟认识富勒差不多是同时。我们是在一个学会上碰面的，那时我们俩都准备发表论文。我已记不得自己的报告内容为何，也忘了是在哪个学会上宣读的，有关那学会的一切更忘得一干二净，唯一有印象而且记忆犹新的，就是麦克卢汉这个人。他以平板、带着鼻音，而且有一点加拿大腔调的中西部口音开始宣读论文时，我已经开始想打呵欠了。那时的他，是密苏里圣路易斯大学英文系讲师，当然还是名不见经传的小人物。他貌不惊人，高高瘦瘦的，活像瘦皮猴。论文好像是和现代大学课程的源起有关，也没有吸引人之处，一听就像是年轻学者宣读给一排系所主任听的论文，用以投石问路，看看下学年有无受聘的可能。麦克卢汉这篇正是他博士论文的摘要，因此再典型不过了。

但是，不久这个相貌平平的英文讲师便开始有惊人之语。他说，由于印刷书籍的出现，中古大学就此走进历史。大家都点点头，因为这已是老生常谈了。不过，他又论道，16世纪现代大学的兴起不只改变了教学的方法、上课的模式，也改变了知识的本质，以及大学本来要传授的东西。这个默默无名的年轻人似乎想表达的是：新的学习和文艺复兴、古代经籍、古典作家的再发掘都没有关系，和天文、几何的发现，或是新科学也没有关联。总之，知识史上的伟大事件是肇因于古登堡（古登堡（Gutenberg，14世纪90年代—1468？）：德国工匠和发明家，发明活字印刷术，一直沿用至20世纪。他的发明主要包括铸字盒、铸造活字的合金、新式印刷机和油脂性的印刷油墨。）的新科技；创造现代世界

观的是活字印刷，不是彼特拉克（Petrarch）、哥白尼，也不是哥伦布。

麦克卢汉结束报告时，有位教授问他说：“不知道我有没有听错？你是不是指印刷术影响了大学的课程以及大学的角色？”

“不只是'影响'，而是'决定'，印刷术决定了这两者，事实上印刷术决定了知识。”

“简直是胡说八道！”发问的教授对他说的不以为然，于是主席很快地请下一个人发表论文。那个提出问题的教授是某家知名大学的英语系主任，会后我听到他跟同事说：“那只瘦皮猴开始宣读那篇有关大学的论文时，我差一点想给他聘书。但是，后来一想，还是让某个工学院来雇用他好了。”

那已是40年前的往事，那时的麦克卢汉还没有说出那句名言：“媒体即信息。”“媒体”这个词，在今天指传播的载体，当时并不存在，因此那时的麦克卢汉不会这么说，但是这个信念已经根植在他的内心，至少他已经知道媒体决定信息，并且使之成形。

本来，我也和那位英文系的主任一样，不相信麦克卢汉的话为真。我知道活字印刷并不是古登堡“发明”的，中国人早就开始使用这种活字印刷术了，古登堡只是加以改造，或是模仿，并拿来印刷《圣经》。而麦克卢汉提到的那些冲击，

在中国却没有发生；事实上那种新的“媒体”对文化、学习或是理解，一点影响都没有。活字印刷只是一种次级的工具，没有使古老重制图像的方式销声匿迹，更别说是传统知识、教学方法，以及教与学的内容。不过，我想那个“瘦皮猴”仍有要传达的理念。

那时我已开始对科技与社会以及科技与文化的关系发生兴趣。例如，“装配线”就是一种工具，但这工具对组织工作中的人和工作者之间的关系冲击很大，对社会本身的理解亦然，是为所谓“工业社会”这种新观念的基础。我是第一个使用“工业社会”这个名词的人，但是当时对这个概念还不很清楚。后来，在那几年思考中，我慢慢明了装配线不只是“科技”，更是有关工作本质的一种非常理论、高度抽象的概念。同时我也了解到，在这掌控一切的新的现实环境中，装配线虽处处可见，而且成为一种象征，然而在事实上却只是生产过程中的一个小环节，装配线作业也只是生产力中最小的一部分。换言之，科技有别于“人文学者”或“技术专家”的传统观点，不是那么简单。科技为人类下定义，并影响人类对自己的看法，对人类所生产的事物也具有相当大的冲击。

于是我找到麦克卢汉，请他过来一谈。那时，我们都住在纽约市郊的布朗克斯维尔。后来，只要他到我家附近就会顺道来访。不管我们搬到佛蒙特，或是在1949年后又回到纽约的蒙特克莱定居，他都是我家的常客。

这人是个好同伴，可是却常陷入沉思。在过去20多年的交谊中，我

怀疑他从不曾问过我在做什么，或是仔细聆听过我对

他说的话。他也从来不提自己的私事，谈的总是一些想法。他好用双关语，记得他只有一次注意到别人，那回我的孩子以“《圣经》急转弯”来考他：“《圣经》中第一次提到棒球是在什么时候？”“告诉你吧，答案是——利百加拿着水壶（pitcher，在英文中又可做投手）到井边去的时候。”他不禁莞尔，好几个小时都在念着这个不甚有意义的双关语。他自己想出的双关语有些也精彩不到哪里。譬如，他在圣诞卡上写道：“我们怎可忘了那老阿圭那？”（Should old Aquinas be forgot？）（改自All Lang Syne歌词中的“Should all acquaintances be forgot…”为新年时常唱的歌曲。）不过，他还是常有惊人之语，道出文字游戏之妙。他满脑子是古怪的念头、奇妙的比喻和观察，显示出他那特别的习性、癖头和看法，把平凡的对话世界带入一个奇特、神秘和令人惊异的领域——是文字而非图书的超现实，犹如超现实大师达利（达利（Dali，1904—？）：西班牙画家，作品以探索潜意识的意象著称。20年代时，受弗洛伊德有关潜意识意象的著作影响，并与巴黎超现实主义者交往，使其画风日益成熟。）的作品或斯坦伯格（斯坦伯格（Steinberg，1914—？）：意裔美国连环漫画家，其线描画以圆圈、曲线、几何图形、问号、数字、狗、猫等图像组成，作品常出现在《纽约客》杂志，由读者自行猜测作者对于某一社会问题的态度。）的漫画世界。

麦克卢汉每次来访几乎毫无预警。有一次，在新泽西的仲夏夜，刮

起了大风暴，雷声轰轰，像是世界末日前夕。就在凌晨1点左右，我家的门铃响了。开门一看，原来是淋得已成落汤鸡的麦克卢汉。

他咧嘴而笑，说道："我刚好到蒙特克雷亚的上城办事，就顺道走到府上。"哇，那个地方离我们家可有3英里之遥。

"你为什么不先打个电话来呢？如果我们不在家，风雨又这么大，你怎么办？"

"就是因为气候恶劣，我想你们没有跑到别的地方去的道理。"于是，他把天气的因素摒除在外，一身湿淋淋地谈他的理念，直到早餐时刻。

这也是麦克卢汉最后一次来访。就在20世纪60年代初，那个风狂雨急的6月夜，他突然有所了悟。那天晚上，在讲学和访友之后，刹那间他顿悟到从以前到现在苦思良久的东西，于是急着跑来告诉我。他那一夜说的，很快就整理成一本书出版，是他最重要、最清晰，却不是最有名的著作——《古登堡银河——印刷人的诞生》（The Gutenberg Galaxy；The Making of Typographic Man）。他在两年后才出版《认识媒体》（Understanding Media），并因此书而名闻天下。他在书中谈到"凉媒体"和"热媒体"（麦克卢汉把媒体分为"热"与"凉"两种。"热媒体"提供大量的资讯，具有高度的抽象能力。而"凉媒体"正好相反，提供少量资讯，对于事物缺乏明确的描述。前者如报纸，后者如电

视。），像是电视和报纸等；说到经由电子产品世界将走向“部族化”，成为一个“地球村”；也道出“媒体即信息”这句名言。虽然我们还是朋友，但他已不再来访。就在那个暴风雨的夜晚，他看到了他的“希望之乡”。自此，他再也不需要听众了。

在我们来往得相当频繁的那20多年间，他是个先知，但他洞见远景的能力尚未成形。他知道他一定要看到，但却无法张开双眼来看。在那段岁月，他一定觉得自处于梦魇之中，想从可怕的梦境抽身而出，却做不到。当年，他在学会上宣读论文，回答那个英语系主任说“印刷术决定知识”时，他已经看到那个远景，但是在电视出现之前，他一直不知其所以然。

麦克卢汉这个电视的先知，因此成为20世纪60年代赫赫有名的人物。我想，这也可解释，为何麦克卢汉的成就仅止于此。当然，电视以及“媒体”不只改变了传播的方式，也改变了传播的内容，更改变了我们对外在世界的感觉、我们看自己的方式，以及我们所看到的自我。然而，麦克卢汉的预言却无一成真，也不太可能成为事实。印刷术不会因为电视的出现而销声匿迹。在“显像管”侵略到客厅的时代，书籍和杂志未见减少，反而越来越多；正如“说书”被“书写”取代，“书写”又被“印刷”取而代之后，戏剧和诗歌并没有因此消失。的确，电子工具可能成为明日的印刷“媒体”，白纸上印的黑字已经可以用电子方式来传输，复印机更使得每一个人可以自行印刷。

“媒体”和“信息”间的交互作用，也比麦克卢汉那句名言来得深远，不是媒体决定信息，也非信息决定媒体，而是互相影响成形的。我深信，麦克卢汉了解这一点。但是，他的顿悟是来自于电视，他也因此声名大噪，甚至认为自己是大众文化中的梭罗。不过，如果因此断定麦克卢汉这个人和他的洞察力，可谓极不公平。麦克卢汉最重要的看法，应该不是“媒体即信息”，而是——科技不只是一项“工具”，而是人的延伸。科技虽非“人类的主宰”，但是在扩展人类能力范围的同时，也改变了人类的个性、特质和自我认知。

我认为富勒也好，麦克卢汉也好，都不能整合科技、文化和形而上学。他们的“洞见”也无法使科技和人类的特殊活动，也就是“工作”相关联。科技并不是只和工具、机器和工艺品相关而已，像是工程师对科技下的定义；也不是在1954年和1958年由伟大的英国学者辛格（Charles Singer）编辑、出版的五大巨册《科技史》（History of Technology）所定义的科技；和创立于1958年的科技史学会（Society for the History of Technology）对科技下的定义也不同，跟他们出版的期刊《科技与文化》（Technology and Culture）谈到的科技也不一样——科技并不只是“宇宙的力量”或是“人的延伸”，不是辛格书中定义的“东西制成的方式”，而应该是：人怎么做的方式。

科技是指有目的、人为的且是非有机的进化，经由科技，人得以执行那特别而独特的人类活动——“工作”。而人怎么做、制造东西，或是

工作的方式，对自己的生存、和他人共存以及对自我的认知，都有很大的冲击。最后，甚至让人深思——“我是什么？”“我究竟是谁？”特别是，就人类生活和历史而言，工作就是特殊的社会联系。

所谓“自然联系”之于照顾无助的幼儿，非常重要，不管是人或是其他高等动物都有此种联系，然而象妈妈照顾小象的时间，比起人类抚育幼儿的时间要长，做得可能也比人类好，但工作所创造出来的“社会联系”，其可塑性、弹性、多变性和要求，就属于特殊的人类范畴。这就是科技作为一种工具，和作为一种“文化”与“个性”的界面。然而，就这一点而言，不管是富勒或是麦克卢汉都没有注意到。

把“科技”当做特殊的人类和社会范畴来处理，并视之为人类做事和制造的方式，可能太早。我曾在我的研究中尝试过，差不多是在40年前，那时富勒也从“最大动力学机器”的设计转向理论，而麦克卢汉也开始思索古登堡的活字印刷术和中古大学课程的关系。［关于这点，可参阅我在1970年出版的论文集《科技、管理与社会》（Technology，Management and Society）。］我了解自己还没有找到明确的例子和通则，更谈不上一套“系统理论”（general theory）；当然，富勒和麦克卢汉也是。但是，对于科技至少他们已经找出全新的研究方法，把科技当做是“人类”和“文化”的课题，而不是放在纯科技的领域来谈，不是“反科技”，而是偏向赞同科技的一方。不管如何，富勒和麦克卢汉还是先驱者、先知以及预言家。

对我来说，他们就是专心致志的最佳范例。只有像他们这样一心一意地追求，才能真正有所成就。其他的人，就像我一样，或许生活多彩，却白白浪费青春。像富勒和麦克卢汉这样的人，才可能让他们的使命成真，而我们却兴趣太多，心有旁骛。我后来悟到：要有成就，必须在使命感的驱使下，“从一而终”，把精力投注在一件事上。富勒在荒野上待了40年，连一个追随者都没有，然而他还是坚定地为自己的愿望奉献一切；麦克卢汉花了25年的时间追逐他的愿望，从不曾退缩。因此，时机成熟时，他们都造成相当的影响。然而，他们虽有所成就，但还是不算成功，很多像这样的人留下的，只是荒漠中的白骨。而其他像这样有着很多兴趣，而没有单一任务的人，一定会失败，而且对这个世界一点影响力都没有。

富勒和麦克卢汉也为我们展现了先知的“哲理”——他们的成功，正是失败。在布伯（布伯（Martin Buber，1878—1965）：德国犹太教哲学家、《圣经》翻译家，是对20世纪精神文化最有影响力的人物之一。）早期的著作中提到一则故事，有个门徒问：“为什么上帝允许在以色列之子未到达希望之乡前，就让摩西死了呢？”那伟大的犹太教士回答：“正因上帝爱摩西。”到达希望之乡，且先知口中的“异象”（vision）成真后，以色列之子应该有所改变、自洁而重生，但是他们却依旧在罪恶中打滚，做神眼中的恶事。事实上，在先知转身离去时，他们早已遗忘了先知以及神赐的异象，而开始崇拜金牛犊。对先知而言是真理，对以色列之子却只是“有启发性的教条”而已。

然而，更糟的是，一旦先知的时机来临时，他反倒无能为力，成了祭司，他的异象沦为一种仪式。他在一夜之间名满天下，接着出现在夜间脱口秀节目或是名人社交新闻中。想到这点，不禁令人扼腕——因为他的出现不再造成冲击，而带有娱乐的意味。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　斯隆的专业风采

1943年晚秋，我接到一个电话：

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

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

在《工业人的未来》成书后的两年间，是我精力最为旺盛的时候。在写那本书的时候，我同时在住所附近的萨拉·劳伦斯学院

（Sarah Lawrence）任教，每周一天，教经济学和统计学，而且自得其乐，因此我想我会继续教书的工作。那时，哈佛和普林斯顿大学也有意请我任教。不过我还是在

1942年选择到本宁顿学院担任专职教授。在本宁顿学院，我可以自由选择任何一门我有兴趣，而且想进一步钻研的学科授课，如政治理

论、美国政府、美国历史、经济学、哲学和宗教等。美国政治科学学会（American Political Science Association）对我的著作《工业人的未来》也有所回应，请我加入他们的政治理论研究委员会。自此，我觉得可以正式地展开学术生涯了。

在1943年，我已是自由作家，定期提供文稿给《哈泼斯杂志》（Harper's Magazine）。［从1940年起，25年来，我一直为《哈泼斯》写稿，每年都有重要文章刊登于这本杂志。］我和《周六晚间邮报》也一直保持密切、良好的合作关系；在20世纪40年代，正是这本刊物的发行量达到最高峰之时。在珍珠港事变后，我开始在政府机关服务，这份我渴望已久的全职差事，结果是兼职的顾问工作，反而更使我有如鱼得水之感，我的精力也就更能发挥。

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

我的家庭生活也相当美满。我们的第二胎是男孩，取名为文森特，在1941年秋出生，过了几个月，美国就被卷入大战之中。我们在1942年夏搬到佛蒙特时，家里每一个人都很喜欢这个地方。这一住就是7年，直到1949年的夏天才又回到纽约。因此，佛蒙特的本宁顿学院对我来说

是全美国，甚至是全世界最有“家的味道”的地方。1938年秋，我父母逃离希特勒秘密警察的魔掌后，也到美国来和我们会合。我在东部，弟弟则在华盛顿州行医，父亲安抵美国后，则在北卡罗来纳的查珀尔希尔（Chapel Hill）教经济学。到了1941年，父亲65岁时，搬到华盛顿来，他一面在美国大学（American University）执教，一面在美国关税协会（U.S.tariff Commission）服务，协助欧洲经济重建事宜。父母亲在1941年夏从北卡罗来纳搬到乔治城的大公寓时，我和弟弟有先见之明，帮他们在卧房安装了全新的窗式空调。因此，在战时的华盛顿我还得以享受少有的奢侈——去他们那儿享受宁静和凉爽。

然而，因为无法研究我一直想探讨的课题——工业社会的政治和社会结构，并进行“工业秩序的解剖”，所以我觉得有点沮丧。就在通用汽车的加勒特打电话来的几个星期以前，我决定做最后一次尝试，看以上的研究是不是能够进行。那时，本宁顿学院每年寒假长达3个月，一方面是为了在战时节约能源，一方面则让学生借这个机会工作，获得实际经验。所以，我们在纽约哥伦比亚大学校园的附近租了间公寓，以便我利用寒假研究企业的结构和政策，也可就近在大学图书馆寻找相关的研究资料。就准备工夫而言，我秋天在纽约时已经做了不少，但是越准备，越发气馁。经过别人介绍认识的主管都拒绝与我合作。大部分的人，就像西屋电器的总裁，了解我的用意后，就把我当做是危险、喜欢作乱的极端分子。图书馆也帮不了多大的忙，今日所谓的“经营管理”，当年还是不寻常的名词，相关的著作和文章实在是凤毛麟角，不是讨论

一般的劳工问题，就是谈财务或是销售。

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

“我已经拜读过你的大作《工业人的未来》，”布朗说，“你在书中谈到的，我们通用汽车已经在进行了，比方说'大型组织及其结构的管理'、'大企业在社会中的地位'、'工业秩序的原则'等。当然，我们不用这样的词汇，我们不是政治科学方面的专家，都是工程师或经商理财的。不过，我们这一代了解到自己做的是前所未有的事——即使这种了悟只是懵懵懂懂……但我们不久即将离开通用了。在1920年把濒临破产边缘的通用汽车接手过来，并为我们描绘出组织架构的杜邦先生（Pierre DuPont），早就不在了。杜邦先生的接班人斯隆（Alfred Sloan）20年来一直是最高执行主管，为通用的建设鞠躬尽瘁，早就过了退休年龄，由于战争的关系，暂时还留在公司。我的年纪虽比斯隆小得多，但也计划在战后和斯隆同时退休。对于我们企图完成的，下一代的年轻人认为是理所当然。我们现在的政策和结构都已经是25年以前的东西了，的确需要改头换面一番。我明白你对汽车工业所知无几，对企业界也没有深入的了解，但看完你的书之后，我想你应该愿意以一个政治和社会科学专家的角度来探讨本公司的结构、政策、对内和对外关系，之后向我们的主管阶层报告，他们就是两三年后大战结束时，即将接掌公司的青年才俊。这项研究工作，每星期做个几天，大约需要两年的时间来完成。如

果比照大学教授的薪资，你是否觉得适当？”

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

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

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

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

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

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

然而，35年后的今天，要进通用当主管，非得要有大学以上的学历不可，而且通用汽车还特别强调他们主管阶级的学位。但是，在20世纪40年代，除了从事研究的化学家外，博士学位却是见不得人的头衔。布莱德利一直到第二次世界大战爆发，克努森离开通用转任军职后，才敢在表链上加上大学荣誉毕业生纪念的发条钥匙。

他说：“多年来，我只听克努森说过一件事。这个14岁孑然一身来自丹麦、从铁路机械学徒干起的人，唯一的信念就是——有钱人的小孩

一定会被宠坏，不认真工作，只会装腔作势。”

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

这所学院本来是为通用的学徒设立的，后来斯隆使之成为一个完整的工学院。任何一个在通用以时薪计酬的员工都得以进入这所学校

（当时，也只有通用的员工享有这项福利），得到入学许可，就可在通用工作半年后，到学校就读半年，工资和学费一概由公司给付。

斯隆对我说：“我们需要大学训练出来的年轻人。企业变得越来越复杂，没有受过正统的教育，难以有所突破。因此，我们必须为那些家

境不好的年轻人提供开放的渠道，让他们也有接受教育的机会。”

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

后来，我出版了对通用汽车的研究结果，书名为《公司的概念》（Concept of the Corporation）［初版1946年由纽约的约翰·戴伊（John Day）出版，英国版同年由伦敦的海涅曼（Heinemann）出版，书名改为《大企业》（Big Business）］。在出版前，斯隆给我唯一的建议就是删除两处简要提及通用技术学院的地方。即使他毕生是通用技术学院的理事长，并以这个头衔为荣，他那简朴的办公室中，唯一的装饰就是当选该

校理事长的证书，但他的著作《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors（1964年），却没有只字片语提到这所学校。

以今天的观点来看，实在很难想象高等教育会是一个人的弱点而不是资产，不只在制造业是如此，在银行界甚至在政府部门亦然。斯隆那一代的偏见是把正规学术训练当做是“不切实际”，但今天“文凭至上”的偏见，鄙视老实工作、用劳力赚钱的年轻人，则为害更烈。我常在想，斯隆拒绝向自己那一代的偏见挑战，不愿让世人知道通用技术学院，可

谓矫枉过正，或多或少导致了今天“万般皆下品，唯有读书高”，逼不得已才去工作的结果。在那个时代，如果他愿意起带头作用，美国企业也许就能去除那种对学问的偏见；要是斯隆愿意为通用技术学院广为宣传，或许我们今天在工作和求学之间就能有较为健康的平衡心态。

布朗一开始并没有想到我会出书。他压根儿就没料到这回事，我自己也是。

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

“我从未对同事撒谎，现在，也不准备这么做。我想，没有人会愿意出版这本书的，根本没有人会对管理的书感兴趣。不过，假如对我的同事说起你的出书计划有助于这项研究的话，那么你就写一本吧。至于成书之后，若有被禁止出版这回事，别把我扯进来，我可一点都不想充当新闻局的检查员，来背这个'黑锅'。唯一的限制是，我们是最大的军事承包商，和政府签有合约，因此你不得在书中泄露任何国防机密。若是你在书中陈述的事实有误，我们会加以指正。就是这样。”事实就是如此，不管是布朗还是通用汽车里的任何人，即使对我的观点提出强烈质疑，也不会左右我的写作，叫我写什么，或是不写什么。

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

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

琼斯又料中了。《公司的概念》一书出版后，经济学家和政治学者

都觉得此书难以理解，此后觉得我的论点可疑，不足为信。《美国经济评论》（American Economic Review）的书评家也对这么一本谈企业的书感到困惑，说此书不是“微观经济学”（微观经济学：着重对社会中各个消费者、生产者，或企业的经济行为的分析，即是微观分析，运用此种微观分析的理论即是微观经济学，和宏观经济学相对。），并批评对所谓的定价理论和稀有资源的分配问题，没有提出过人的见解。《美国政治科学评论》的评介者则对我深表同情，在书评的最后说道：“希望这位年轻而有潜力的学者能很快地把他的才能贡献到一个较为严肃的主题上。”接下来，美国政治科学学会已不再邀我加入他们的政治理论研究委员会。直到30年后的今天，经济学家仍然墨守成规，只愿以经济名词来讨论企业，而政治学者大抵来说，只把心力放在“政府机关”和政府的“政治运用过程”。

《公司的概念》一书的目的在于建立“管理”这门尚未为人所知，且还没有人教授的学科。不论是好是歹，这本书开启了近30年来的“管理热潮”。说来多半是运气，我刚好是第一个提出这个理念的。《公司的概念》首次探讨诸多管理学的重点，如组织和社会责任、高阶管理阶层的功能和决策过程、经理人的发展、劳工关系、社群关系和顾客关系，连环境这个议题亦是。现在，经过一个时代之后，我们甚至可以接受书中所说的：管理不是企业专有的，而是现代社会所有机构中一个特有的组织，企业只是较显而易见的例子。如今，我们大学的“机构管理”和企管硕士等课程已渐渐成为一些专业工作的职前准备，如在政府机关、医

院、研究机构、工会、学校和大学的管理工作，正如在1950年要进企业界工作已必须修习“管理”这一学科。过了一个时代后的今天，“管理”这门学科终于水到渠成，实现了我当初写书的初衷。

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

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

语言一半是数学等式，另一半则是社会学的术语，让人完全坠入五里雾中，不知所云。

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

布朗生在马里兰东部以烟草为生的贫苦农家，和特拉华州的杜邦家刚好隔湾相望。布朗家羡慕杜邦家的人是“新贵”、“有钱的商家”，而杜邦家则视布朗家的人为“贫穷的白种垃圾”。在内战期间，杜邦家已是马里兰湾岸最大的企业家族。第一个自法国移民而来的杜邦先生是法国启蒙时期的重要哲人之一，因此这个家族一直承袭着深厚的反奴隶传统。他们在亚特兰大中部各州亲联邦派的势力中居领导地位，也是支援北方军力的主要的军火制造商。而以种植烟草为生的布朗家族，200年来一直是湾岸的第一家族，与支持北方派是势不两立的死对头。但是，布朗顶着化学工程师的头衔从大学毕业时，唯一的工作机会就在杜邦公司。他答应父亲：“一找到其他工作，就马上辞职。”他在杜邦却平地青云。

第一次世界大战时，他在杜邦负责兴建新的军火工厂，一开始是为了联军，后来也为了加入战场的美国。然后，他为杜邦设计出有名的财务控制系统和投资回报率公式，现今仍是世界上使用最为广泛的管理经济体系。在组织销售统计、销售预测、长程计划，特别是资金投资与预算划分方面，他也是第一人。

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

布朗问道："公司是不是想请我走路？"

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

"没有人在乎你娶的是哪一个，只要是其中的一个就行，而且得尽快。"

布朗告诉我："麻烦的是，我和名单上的一个女孩格里塔·杜邦，早在一年多以前就秘密成亲了。除非我们吃了熊心豹子胆才敢向双亲禀告。最后，还是不得不如此——因为格里塔怀孕了。杜邦家永远不原谅我，虽然我是娶对人了，但是时机却不对。杜邦家有个长辈当着我的

面，给我难堪：'布朗家哪有什么好货？这家子都是居心不良的人。'后来我得不到晋升，在皮埃尔·杜邦刚接掌摇摇欲坠的通用时，就把我放逐到底特律。”

“令尊、令堂有何表示？”我问他。

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

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

布朗这个人相当独特，不属于任何典型，而负责雪佛兰的科伊尔却像极了铁石心肠的记账员，长相有如舞台上那滑稽的爱尔兰警察（事实上，他父亲从前就是干这一行的）——块头很大、像蚕一样的白、有着铁锤一样的拳头和一对小小的贼眼。他的纪律甚为严明，是让部属闻之丧胆的主管，说起自己的理念，总是慷慨激昂。有一次，我坐在他办公室里，听他宣扬分权制度的好处时，放在角落铜制痰盂旁的电报交换机突然啪啦作响。科伊尔说：“没关系，堪萨斯的厂房经理通报将外出吃午饭，如此而已。”然后继续强调地区主管应享有完全的自由。每一个

人都认为分权制度是理所当然，而不加思考，只有科伊尔仔细地分析、思索这个制度。他的看法和斯隆及我在书中所表达的有所不同，他觉得分权并不是解决企业结构问题的万灵丹。

在我对通用进行研究时，我发现雪佛兰虽是通用汽车的一部分，却自成一个庞大的企业，比起一些独立的公司要来得大，而且完全是中央集权的。科伊尔一听我这么说就怒不可遏，恨不得马上指出我的错误。不过，他也表示，通用一直想实现的分权制度——也就是我现在说的联邦分权管理的原则（联邦分权管理：一种管理模式，把权力和中央控制分散，以组织、管理大型的、多部门的公司。）——只适用于公司一小部分，因其业务特殊，有着不同的市场，并自负盈亏；而雪佛兰虽大，却是一个无法分割的利润中心，至少就客车的业务来说是如此（卡车制造已经成为另一个分支部门了）。科伊尔知道，要得到分权的好处，而不用分权之名的话，雪佛兰必得要发展出不同的概念和结构。他说："在效率方面，我们一定要能和别克、奥斯莫比尔（Oldsmobile）及庞蒂亚克（Pontiac）一较长短，至于福特或是克莱斯勒，那就更不用说了。但是就人才的培养和筛选来说，通用汽车的高层主管都是从比较小的分支机构爬上去的，很少出自雪佛兰。因此，我们在雪佛兰必须落实分权这个制度，但是我实在不知道要怎么着手。"

那时的通用汽车对外界为经理人举办的训练、发展课程都抱着不以为然的态度，多年后仍然如此。对通用来说，借由分权，加上内部人员

的晋升系统，自可培养出未来的经理人，这点已成了牢不可破的信念。科伊尔却有异议，他是美国制造业中第一个利用外界资源来培养年轻经理人的高级主管，例如组织读书会，让他们选读大学课程、参加研讨会、听演讲等。虽然就气质而言，科伊尔是不折不扣的暴君，但在雪佛兰推动参与式管理的就是他。他也会把问题全权交给一个由年轻经理人组成的小组来研究，并请他们提出建议，也会把所有厂房和销售区的主管找到总部，听取他们的建言。他就这样静静地坐着，闭紧嘴巴，直到每个人都畅所欲言后，他才发言。

《公司的概念》一书，被誉为是带起全世界“分权”热潮的著作，“分权”也就是日本和欧洲所谓的“分立”。第一家以“分权”为基础，进行企业重整的公司是福特。年轻的亨利·福特（Henry Ford）从老祖父手上接掌公司时，就研究过当时才刚出版的《公司的概念》，也从通用挖了些主管过去，比方说多年担任他们最高执行主管，后来荣任总裁的布里奇（Ernest Breech），企图挽救这家30年来渐走下坡，已面临生死关头的公司。在20世纪50年代，美国的企管顾问公司如雨后春笋般纷纷成立时，无不奉通用汽车为分权制度的最佳楷模。

那时，我开始研究通用分权制度的特点和限制，希望为一些庞大的机构找出另外可供选择的途径；不只是以企业界为对象，公众服务机构如大学和政府部门等皆是。在《公司的概念》一书中，我提出联合分权管理是唯一的答案，皮埃尔·杜邦、斯隆、布朗和他们在通用的同事、

部属，也都认为如此。事实上，这一套在通用成功，所以是最佳答案，但是这唯一的答案并非适用于每一个人。我想，科伊尔对我研究出来的其他选择之道，并不认为有什么用。他会像25年前的他，对我张牙舞爪，像老式西部片里的警长对我吼道："在你放肆批评之前，先告诉我在雪佛兰要怎么做到分权！"虽然科伊尔这个人并不和蔼可亲，我还是不得不尊敬他对知识的忠诚，愿意说出众人不爱听的话，也敢提出令人觉得刺耳的问题。

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

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

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

在全国面临经济大萧条的冲击时，德雷斯塔特是凯迪拉克的服务部经理，那时看来他只有在中级管理阶层打转的份儿。尽管景况欠佳，雪佛兰表现得还可以。当时中价位的通用汽车——别克、奥斯莫比尔和庞蒂亚克几年后不得不合为一个部门，因为业务量不足，实在用不着三位总经理来执掌。高价位的凯迪拉克销不出去，眼看就要遭到解体的命运了，唯一的问题是——全然放弃这个部门，还是只留个名称，成为有名无实的部门？通用执行委员会的成员大都倾向放弃，斯隆和布朗也打算如此。这时，德雷斯塔特这个大家都没见过的不速之客一头闯进会议室，请求大家给他10分钟，让他提出一个可以在一年半内让凯迪拉克转亏为盈的计划。德雷斯塔特强调凯迪拉克是“地位的象征”，这个行销策略果然奏效。在他负责全美凯迪拉克的服务网时，了解到一点——凯迪拉克是有钱的黑人最喜爱的车种，很多崭新、大型凯迪拉克都是黑人买走的，包括黑人艺人、黑人拳击手、黑人医师和黑人房地产中介商等。

然而，公司的政策却是不卖凯迪拉克给黑人，销售对象以“权贵的白人”为主，不过有钱的黑人是如此垂涎凯迪拉克，甚至愿意出重金请个白人出面帮他们购买。德雷斯塔特调查这种不寻常的现象，发现凯迪拉克的确是有钱的黑人唯一能买到的成功象征——他们没办法打进好的住宅区、豪华的度假村或是得到其他世俗成功的外在表征，却可坐拥此一名车。因此，德雷斯塔特在这经济不景气的谷底，就以开发黑人市场，来使凯迪拉克起死回生。终于在1934年达到一定的业绩，凯迪拉克部门因而得以达到收支平衡。

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

世纪50年代中期，转为大量生产，借着设计、工具、质量管理、服务，加上大量生产的技术，终使奔驰得以成为获利丰厚的车种——这正是30年代德雷斯塔特运用的策略，是使凯迪拉克成为美国汽车工业佼佼者的秘诀。

德雷斯塔特这个人最与众不同的就是他对人的态度。他会纠正你说："不要一概泛称人，好吗？请说先生、女士。"依照工会条约，新进员工的试用期是90天，如果没有任何疏失、缺点，才得以成为永久的正式员工。在20世纪40年代中期，凯迪拉克已自成一个庞大的企业体，员工至少有8 000人。但是，任何一个领班要辞退新进员工，必得经过德雷斯塔特的许可。

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

"他使用工具的情形如何呢？跟同事和你的相处情况呢？"德雷斯塔特问道。

"还可以啦。不过，他就是不能把工作做好。"

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

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

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

在我对通用进行研究时，德雷斯塔特不顾高层的反对，承包了最可怕的国防任务——负责制造一种新型的、必须具有高准确度，而且是首次使用电子器材的投弹瞄准器。大家都知道，这种工作非得要技术高超的机械人员不可。当时，在底特律连一般工人都找不到，何况是技术纯熟的技工。德雷斯塔特说："我们一定要做到。假如凯迪拉克办不到，谁还能做得到？"然而，在底特律，唯一能充当劳工的，就是那些年老

色衰的黑人妓女。德雷斯塔特一口气雇用了2 000个这样的女人，让每个人都惊惶失措。他还说："把她们的鸨母也找来吧，毕竟她们在管理女人上有两把刷子。"

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

德雷斯塔特心知肚明，大战结束后，士兵解甲归田，要求回到原来

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

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

通用的每一个人都对我很客气，乐于见到我，有问必答，可以说是非常合作。在布朗的支援之下，这样算是不错了。但在高层主管中，只有一个对我的研究真的有兴趣，只有他看重我提出的建议，而且实际付诸行动，改变通用的政策和行事方式。他就是查尔斯·威尔逊（Charles E.Wilson），该公司的董事长兼最高营业主管。在我的研究结束后，他继斯隆之后成为最高主管时，仍和我保持联系。

（不过，在威尔逊当家时，斯隆仍然是总裁。）后来，威尔逊在艾森豪威尔总统的内阁中担任国防部长时，仍偶尔与我联络。

一直到完全投入研究之后，我才见到威尔逊。刚进通用时，他恰好请病假。身为公司最高营业主管的他，从日本偷袭珍珠港那天起，就负责生产防御武器。两年多来，他从来没有请过一天假，甚至在晚上下班

后，也很少离开办公室或厂房。到了1943年的圣诞，通用和军方所签下的合约都已经开始履行，生产进度往往得以超前，交出的军事用品比华盛顿预期的数量足足多出三倍。威尔逊就在这时颓然倒下，病名是“间歇性的循环系统失常”（circulatory episode），大抵是中风加上体力的彻底衰竭，之后一直未能完全康复。他在艾森豪威尔总统任内担任阁员时，漫画家常常以他鞋底下的洞作为戏谑的主题。这些洞是有特殊功用的——大病一场之后，他的脚一直有血液循环的问题，已经无法根治，不得不在鞋底打洞。后遗症还有剧烈的头痛以及言语障碍，他一累，说起话来就含糊不清了。

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

“过去3个月，我一直无所事事，于是想起通用的未来。”他说，“我也有相同的结论。通用的创始人，也就是前一代的人，最伟大的成就即是为大企业设计出架构，并拟定组织原则，而下一代的任务就是培养公民和社群的意识。可以这么说，斯隆那一辈的是联邦派的，而我们将成为杰斐逊派（杰斐逊派：指美国第三任总统托马斯·杰斐逊的追随者或信徒。杰斐逊是《独立宣言》的主要起草人，民主共和党的创建

者。），也就是民主主义的支持者。到目前为止，你的主要结论为何？”我提出两点：一是，在维系个人自由和劳工成本的弹性之前提下，为员工研究出一套保障薪资的办法；二是，发展出我后来提出的“工厂社区自治”，也就是把管理的责任交给员工、团队小组以及一些由员工所组合的群体，让他们来制定个别工作的结构、主要工作的表现和社区的管理事宜，诸如排班表、休假的安排、加班办法、工作场所的安全，特别是员工自己的福利。

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

在我所有有关管理和“工业秩序的解剖”方面的研究中，我认为最重要，而且最有创意的，即是工厂社区自治和授权给员工。但是，管理阶层则有戒心，生怕“大权旁落”，因此不表赞同。那时的工会更是标准的“为反对而反对”：如果没有一个显眼而具体的“老板”作为反对的对象，工会的存在还有什么意义？然而，在第二次世界大战期间通用员工自治的表现，比起今天大肆鼓吹的“大突破”更好，如有些瑞典的汽车公

司企图取代生产线的“创举”。说来，这仍不及美国30年来实行的标准生产线模式，更别提IBM这家不见得有多宽松的公司已实施40年且成家常便饭的厂房工作团队。此外，第二次世界大战时，在员工自治之下，管理阶层和工会并没有损失一点权威、特权，地位稳固如昔。我满怀天真地期望这个“工厂社区自治”的建议能成为我的通用研究计划结论中最令人信服的一点。但是，在通用的管理阶层中，只有威尔逊把它当一回事。今天，美国在为员工谋求薪资保障和工厂社区自

治方面，已有长足的进步，也许应该感谢当年威尔逊采纳我这个“异类”的意见。

他告诉我：“早在1935年，我们通用的确想为员工拟出一套保障薪资的办法，”（斯隆在《我在通用汽车的岁月》一书中也公开过这些早期的研究方案。）“不过，后来不得不放弃。即使是像通用这样的公司，仍有倒闭之虞，如何能提出有意义的保证？”经过一番讨论，加上威尔逊手下得到的研究结果，终于“追加失业津贴”（追加失业津贴（Supplementary Unemployment Benefits,SUB)：指除失业保险外，公司再发给暂时被解雇工人的救济金。）得以出炉，在美国大多数从事制造业的员工，除非因长期的景况不佳而失业，都可以领取失业补助金。

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

他却答道："永远不能实践这个计划了。我最后不得不屈服在工会的压力之下。"

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

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

"你曾加入工会吗？"他接着问我。我摇摇头。

"我曾是工会的成员，也当过领导人。我自己就是工会领导人之子。我父亲是从英国威尔斯来的工匠，以制造工具为生，曾在匹兹堡召集同行，组成一个地方工会。我们都信仰社会主义，尤金·德布斯（德布斯（Eugene Debs,1855—1926）：美国劳工领袖，曾任铁路联盟主席，参加创建社会民主党和组建世界产业工人联盟，曾五度成为社会党的总统候选人，后遭人迫害入狱。）就是我心目中的英雄，到今天仍是。1912年的大选，我因为帮他摇旗呐喊，差点被学校勒令退学。由于我是个危险的极端分子，大学毕业时，找不到工程师的职位，只好当个制模工人，后来成为制模工会的执行委员。现在的我，还是工会的一员。"在他那杂乱无章、堆满了文件的办公桌上，有一张裱框的工会会

员卡，他指着那张卡跟我说起过去。日后他在五角大楼出任国防部长时，唯一从通用带过去的东西，除了一张全家福照片，就是这张会员卡。

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

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

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

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

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

威尔逊对我提出的有关员工工作和厂房社区的理念特别表现出兴

趣。

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

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

起初，他想大规模地进行员工意见调查，但可能只能回收5%的问卷。他说：“这样是不够的。”于是他和部属想出一个办法——举行征文比赛，就以“我为何喜欢自己的工作”为题，准备了许许多多的小奖品，并请外界人士当评审［我是其中一个，另一位是前战前劳委会的主席泰勒（George Taylor）］。这项比赛证明威尔逊和我的假设正确无误；也证实了“工业心理学”的研究结果，如密歇根的利科特（Rensis Likert）和赫茨伯格（Frederick Herzberg）对工作的探讨。这些研究显示，工作的外在奖励如酬劳或升迁等，即赫茨伯格所谓的“保健因子”（保健因子：是为涉及工作环境的因素，如果没有此一因素，工作者将无法获得满足。保健因子又称维护因子，诸如公司政策、工作环境、金钱、地位、员工与上司的关系等因素皆为维持心理健全所必须。此一理论是由Herzberg、Bausner和Snyderman在建立员工的满足与不满足理论时所定

义的。）。若是有所不满，就会造成工作动机减低、失去工作的诱因；反之，对这些因素满意对员工而言并不一定特别要紧，甚至只能激励少数。成就、贡献和责任——这些才是最重要的动机和诱因。

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

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

不知道那数十万份的文章后来流落何方。通用不得不将这些文章束之高阁，忘却这是研究员工态度和工作价值最丰富的材料，这种做法令威尔逊大失所望。不过，他还是不放弃，劝说斯隆专为劳工关系设立一

个副总。后来，听别人说，威尔逊建议由我来担任这个职务。几年后，威尔逊到华盛顿任职，这个副总职位的设置，在工会的反对之下，无疾而终。

在我们初次见面时，威尔逊问我："你认为'利润分成'（利润分成（profit-sharing)：将部分利润按服务年限、工资比例等条件分配给职工的方式。）这个做法怎么样？"

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

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

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

过了几个月，威尔逊要我在纽约和他碰头。

"对于你的建议，我思考再三，我想这种利润分成的制度一定要造

成冲击才能发挥效用。实施员工退休基金制度如何？虽然只占薪资的4%或5%，已经能起作用了，像汽车工人毕生所得这么高的，社会保险根本就只能支付他们一小部分的退休金而已。”

“这些资金，你要如何投资呢？”我问道，“购买政府公债吗？”

“不是，准备投入股市。当然，要找个可靠的财务经理人来操作。”

“这么一来，在25年之内，这些员工不就成了拥有美国企业的人吗？”

“没错，他们正应是所有人，而且非得如此不可。”

威尔逊一直在等待时机，当工会在1950年要求实施员工退休基金计划的时候，他早就准备妥当了。当然，过去也有将员工退休基金投资在普通股（普通股：系公司的最大类股票，其持有人的股利分配处在优先股之后，但在股息后取股之前。普通股持有人承担风险较多，如公司利润少，则所得甚少，或分不到股息。在公司解散时，在变卖资产分配上，处在最后。但普通股在公司大会上有投票权，在公司利润多时，较其他类资本获得较高的利润。）的先例：西尔斯百货公司在1916年就着手这项计划，到了1950年，员工退休基金已取得1/3以上西尔斯公司的普通股。但是，威尔逊在通用实行的退休基金却是第一个根据健全的财务管理原则来投资的，也就是购买任何潜力十足的公司的股票，自己服务的公司除外，因为借由长期的服务，这些未来将领取退休金的员工已

握有不少筹码了。

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

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

“1932年的那一天，当我一头闯进主管会议，请求给凯迪拉克一个起死回生的机会时，有一个人说：'德雷斯塔特先生，你了解吧，要是失败，你在通用的职业就不保了？'我说：'是的，这点我很清楚。'斯隆先生突然大声说道：'我不同意。德雷斯塔特先生，你要是不能成功，你在凯迪拉克的工作当然就泡汤了，因为凯迪拉克已经完蛋了。但是，只要通用还在，只要我当家，一定会保留工作给一个有责任感、主动、有勇气和想象力的人。'他继续说，'你现在担心的是凯迪拉克的未来，我关心的则是你在通用的前途。'”

头一回见到斯隆时，我觉得大失所望。他只有中等高度，长得又瘦又小，有着一张长长的马脸，戴着助听器，看起来就像是个糟老头儿。他的白发还有一丁点儿红发的色泽，据说红发的人个性刚烈。没错，他就是有名的不定时炸弹。他生于康涅狄格州纽黑文，在10岁时举家迁往

布鲁克林，因此他那破锣嗓子有着浓厚的布鲁克林口音。但是，一和他接触，就可发现他散发出一种特别的气质，令人望之凛然；手下的团队更是一群有活力、积极进取、可独立作业的精英，对他无不肃然起敬。

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

他是个言出必行的人，不但不采纳我的研究结果，也不认为这项研

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

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

那几年，在通用的高级主管会议中，拟定了战后公司政策的基本方针，诸如投资事宜、海外扩展计划、汽车业间的平衡、零件的问题、非汽车业务、工会关系和公司的财务结构等。大战时期，通用的高级主管无不投身于战备的生产与管理，也习以为常了。现在大战已过，斯隆和他手下的精英打算为通用的未来翻开新一页。然而，我发现一点.他们多半把时间花在人事的讨论，而非公司政策的研究。斯隆虽然积极参与策略的讨论，总把主导权交给主管会议中的专家，但是一谈到人事的问题，掌握生杀大权的一定是他本人。

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

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

"47个。那么，我们去年做了多少个有关人事的决策呢？"这就问倒我了。

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

"我知道，"他继续说，"你一定认为我是用人最好的裁判。听我说，根本没有这种人存在。只有能做好人事决策的人，和不能做好人事

决策的人；前者是长时间换来的，后者则是事发后再来慢慢后悔。我们在这方面犯的错误确实较少，不是因为我们会判断人的好坏，而是因为我们慎重其事。还有，”他强调说，“用人第一个定律就是那句老话：'别让现任者指定继承人，否则你得到的将只是二等复制品。'”

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

“我请高级主管委员会来做这个决定。虽然他们想知道我心目中的人选是谁，我还是不透露。我说，假使他们挑选出来的人不够格，我会表示意见。最后，雀屏中选的不是我想要的人。（大家都在猜想，他中意的是布莱德利，而不是斯隆认为有点'怪异'的威尔逊。）但是，这个人选我无法反对。他们的决定应该没错。”他下结论说，“有关用人的决策，最为重要。每个人都认为一家公司自然会有'不错的人选'，这简直是'屁话'，重点是如何把人安插在最适当的位置，这么一来，自然会有不凡的表现。”

在主管会议中，常为了用人决策的问题争得面红耳赤。有一回，全体终于达成共识，赞同某一个候选人：这人处理危机的手腕教人啧啧称道，把问题解决得尽善尽美，而且以沉着冷静的态度防患于未然。突然间，斯隆插嘴道：“你们说的这史密斯先生的记录可真是辉煌灿烂。但是，请解释一下为什么他会碰上这么多的危机，之后又处理得这么天衣无缝？”大家缄默不语，自此再也没听到此号人物。斯隆又说：“你们都

认为乔治先生有很多不行的地方，那么，他是怎么达到今天的成就的？他到底有何能耐？”听了大家的话之后，他就说：“好吧，这人不够聪明、不够敏捷，看起来乏善可陈。但是，他不是一直都在努力表现吗？”后来，在公司最艰难的时候，乔治走马上任成为一个大部门的总经理，果然是有史以来表现最杰出者。

斯隆在脾气发作时，总是关起门来，不准任何人打扰。有一次，他的秘书请病假，我跟着一位资深主管直接闯入暴风圈内。斯隆开始用布鲁克林货车司机操的土腔破口大骂，几乎不能自已，斥责他的一个同事做了件令人不齿、毫不负责的蠢事，而且还不是初犯。跟我一道的一个年事已高而且受人信赖的主管［大概是约翰·托马斯·史密斯（John Thomas Smith），通用的律师］问斯隆：“既然他让你这么火大，何不叫他走路？”

“叫他走？”斯隆说，“怎么可能？他平常表现不错啊。”

不过，他也有慈悲为怀的一面。有一回在开会时，一个刚上任不久的零件部门总经理出了个大丑。他是从制模厂的工人干起，一路爬上来的。在会议中布莱德利突然质问他对财务和经济方面的发展有何看法。他可说是一无所知，于是慌了手脚，不过他不是坦诚说“我不知道”，而是开始胡扯。眼看他就要完蛋了，对于这种人，布莱德利最无法原谅，也不会轻易忘怀。这时，斯隆突然插嘴进来，跟这个总经理唱和，扯得比他还离谱。会议结束后，我跟斯隆说：“您真是宽大为怀，对那家伙

太好了。”他故作惊讶：“身为这家公司的总裁，我有责任为公司保住赚钱的资产。毕竟，我们准备在那年轻人的身上投资20年的时间。”

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

他是个很公平的人。1944年底，有个年轻的新人、行销部门的主管胆敢提出质疑：已决定在战后转型的通用何不分家，让雪佛兰独立？早在1937年，通用就已经明白自己不可能吞下50%以上的汽车市场而不会惹上反托拉斯的麻烦。这个行销人员论道：“对通用这个大巨人一分为二可能比较好。更何况，在战后的过渡时期，通用的弹性要来得大，可以自由调配厂房，这不是分家最好的时机吗？”现在回想起来，当时大

家真应该听那年轻人的建议。然而，通用为了怕惹上反托拉斯的官司而不敢占有一半以上的市场，可说是后患无穷，使得外国汽车得以在近20年内长驱直入，侵占美国市场。不过，那时通用总部的高级主管一听到这个年轻人这么说，脸都绿了，其中以斯隆的怒火最旺。他们从此不把这个年轻的行销主管当做是“人”。资深主管一致同意：“给他一笔钱，叫他滚。”斯隆却说：“不行，我们不能以言废人，我们希望公司人人都有自己的看法。”于是，斯隆让这个年轻人高升做芝加哥电机部总经理。那时由于另一个老板卡特林，通用的发明天才，刚解决柴油引擎的问题，使之变得轻，又力大无比，足以推动火车头，因此那个电机部门即将迈入爆炸性的成长阶段。斯隆说：“这么一来，他就可以赚更多的钱，和在通用总部当高级主管差不多，或许更多呢，重要的是，他已经不在底特律了；他在这儿树立了这么多的敌人，连我都看他不顺眼，这样他是无法发挥才干的。”

特别值得一提的是，在他领导之下的通用，形形色色的人都有。多年后，有一回他对我说：“也许不挑布莱德利做我的继承人是对的。在很多方面，我已经做得不错了，他却青出于蓝，因此我特别喜欢他。但是，威尔逊的能力和我们有所不同，公司需要的就是像他这种人。”我告诉他，通用给我最深的印象就是高级主管的风格迥异，各有特色。他说：“这就是通用真正的力量所在。”为了做到这一点，斯隆把自己孤立起来，不与同级主管亲近。他表示：“假如我跟这些和我共事的人有交情，自然会有好恶之分。但是，我拿公司的薪水就不该这么做。”他曾

是个交游广阔的人，特别是在年轻的时候，有很多好友、死党，但是这些人都不在通用。比方说，小

他20岁，从很多方面来看就像他儿子的弟弟雷蒙是一家医院的主管；还有每次都和斯隆一起度假的好友沃尔特·克莱斯勒

（Walter P.Chrysler）则是克莱斯勒的创办人。斯隆每次出游一定少不了他，直到他在1938年过世为止。斯隆在他的书中唯一针对个人发表评论的，就是克莱斯勒。他老挂在嘴上的就是："沃尔特·克莱斯勒死了之后，真是令人觉得寂寞难耐。"克莱斯勒曾是别克的总经理，他和斯隆的情谊是在他离开通用之后才建立起来的，他也是听了斯隆的话才从通用出走。斯隆说："有些人喜欢孤寂，我可不是。我一向喜欢有个伴，但是责任在身，我不得在工作场合建立私交。我必得公正不阿，甚至不能给人我偏好某人的印象。我的工作是评估公司里的人表现如何，至于赞不赞同他们做事的方式就不是我的管辖范围了。"他从不对某一个"人"表示意见，只评断他的表现。

他虽然与人保持距离，却相当有礼。大家都称他"斯隆先生"，他自己也不曾对人直呼其名，看到威尔逊和其他副总以"查理"、"保罗"等相称，甚觉不妥。当然，生于1875年的他是属于老一辈的人，在那一代直呼其名并不是稀松平常，而是表示关系亲密，而他更和自己同一代的人有所不同，比方说对仆人，包括黑人仆役的称呼。每当他注意到通用大楼里操作电梯的人是个生面孔，他就问道："先生，请问你尊姓大

名？”那个黑人男孩就说：“我叫杰克。”斯隆会气得满脸通红跟他说：“先生，我不是问你'尊姓'大名吗？”得到答案后，日后再碰到这个孩子，他就跟他打招呼说：“琼斯先生，早。”唯一的例外就是年轻得可以做他女儿的女秘书。他说：“我一直想要女儿，可惜没有一男半女。”因此，那些“莎蒂”、“罗丝”和“凯西”都被这老人宠坏了，成为他的“干女儿”。出席她们的婚礼时，他最是高兴，也乐于当她们儿女的教父，更把自己拥有的通用股票送给她们当礼物，好让这些“干女儿”成为独立而富有的女人。

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

他这个人荣誉标准很高。他一生都是共和党人，虽然他心仪塔夫脱（塔夫脱（Robert Taft，1889—1953）：任期长达14年之久的美国参议院共和党领袖，因拥护传统的保守主义而被称为“共和党先生”，1948年和1952年总统大选均未获提名，说明其孤立已为党内国际主义者所挫败。），但还是在1952年大力支援艾森豪威尔竞选总统，因为这是首次将共和党人再送进白宫的机会。然而，后来艾森豪威尔出来为印第安纳州的詹那（Jenner）参议员助威，斯隆对他的态度马上有一百八十度的转变。詹那曾公开抨击艾森豪威尔的前辈马歇尔将军为“叛徒”。斯隆或许不特别崇拜马歇尔，但艾森豪威尔此举，这个曾是马歇尔一手提拔，有马歇尔的支持才有今天的人这么谄媚詹那，让斯隆觉得丢人现眼。威尔逊在艾森豪威尔请他担任国防部长一职时，曾请教过斯隆的意见。斯隆说：“我们如何能拒绝'一国之君'？但是，你最好小心提防有人在你背后刺上一刀。这个人是没有原则的。”很快地，威尔逊上任后，发现他需要艾森豪威尔的支援。当然，威尔逊从未说过：“有益于通用的，就是有助于国家。”依他的个性，不可能说出这样的话。他说的是：“对国家有益的，就是有助于通用。”虽然是天真之言，还是有所差别。后来，有人误用了他这句话，他觉得受伤很深，请求艾森豪威尔帮他在公众面前澄清，艾森豪威尔却听而不闻。斯隆说：“我一点都不惊讶。不忠于前辈的人，对部属也好不到哪里去的。”

常常有人问我，最佳“管理工具”是什么？答案就是：斯隆先生的助听器。他重听这个毛病已经有很多年了，使用的助听器是老式的，胸前

吊着笨重的电池，耳朵上还挂着一个大喇叭，在说话之前，开关要先关掉，不然不但会发出震耳欲聋的声音，自己说的话也会含混不清。斯隆还在开关上加上一个扩大器，一触动开关就会发出极大的声响，仿佛世界末日即将到来，在场的每一个人都静默不语。这就是他主导会议唯一的方法，不过他等到大家都发表完自己的意见，才会使用这一招。

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

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

"还有你，你说我们应该只管自己公司和与我们往来的经销商所需的零件。这个论点在我听来，你是考虑到本国汽车业的未来，而非我们零件部门的业务，是不是？好吧，"斯隆又说，"我们都同意不可能把大部分的零件卖给我们的主要对手，比方说克莱斯勒或是福特。但是，我们是否知道那些独立制造商未来的发展，如斯蒂贝克（Studebaker）、

哈德逊（Hudson）、帕卡德（Packard）、纳什（Nash）和威利斯（Willys）等？可否为我分析一下？我有自信，就零件而言，他们一定乐于采买我们的产品，不过他们有生意可做吗？”

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

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

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

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

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

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

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

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

所有的主管异口同声地说：“是的，斯隆先生。”

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

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

“如果一个决策的层次高到要我亲自参与的话，”他说，“最好多花

一点时间。要是不值得这么做，我们自会把这个问题丢回去。德鲁克先生，我们做的决策实在是不多，没有人能做出一大堆决策而做得好的。我们最好了解我们必须决定什么，以及关于这个决策的所有重点。”

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

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

在底特律以外的地区，看过我的书的人都认为我对通用相当友善，少有批评。但是，通用内部的人可不这么认为，大部分的主管都觉得我

批评得太过严苛，甚至抱怨我跟通用有仇。我是批评了通用的劳工政策、对领班的待遇，以及他们的大部门比如雪佛兰和费雪不能做到分权等问题，并大胆建言，再过25年之后，通用的基本政策必须重新调整——对他们而言，这简直是“大逆不道”的说法。通用里的一个朋友半开玩笑地跟我说：“假如你是通用的主管，一定会被放逐到芝加哥的电机部门，和那个胡言乱语的家伙去做伴。”不过，布朗真的被修理惨了，比方说布莱德利就跟他说，对于这么一本“有损通用”的书，明明可以封杀的，为什么偏要养虎为患？

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

斯隆是属于“做老板”的一代。他在23岁那一年向销售咖啡、茶和雪茄烟的父亲借了5000美元，买下一家财务严重亏损、濒临倒闭边缘的小公司——凯悦滚珠轴承公司（Hyatt Roller Bearings），自己当老板，不出半年就转亏为盈。斯隆透视到这家公司创办人的盲点：最新型、快速的汽车需要的就是该公司的产品，这可是一个可观的市场。原来的滚珠轴承是为火车头和铁路货运车厢设计的，用在汽车上并不合适，于是斯隆加以改良，为汽车设计出新的滚珠轴承。斯隆本来是亨利·福特的供

应商，在1916年把公司卖给一个新的汽车零件集团之前，他一直是凯悦公司唯一的老板。转手之后，他成为那个集团的最大股东，1918年，这个集团又转卖给通用，因此斯隆就成为通用的大股东。在那几年中，也就是在通用的早期，和他交往过的人，不管是敌是友，都欢迎他来做通用的老板，这些人卖掉自己的财产，以成为通用的“股东”或是“董事”，却不能做“主管”或是“经理人”，斯隆把通用交给“专业经理人”来管理，这些经理人也得以获得一些公司的股票作为主管奖励金。同时，美国大企业也进行相同的变革，以前是“老板”、“资本家”的时代，现在则是让“专业经理人”来独领风骚。对斯隆而言，这是重大的改变，他也意识到自己是第一个真正专业的经理人，建立了第一个由专业人士来管理的大企业。

而亨利·福特还是停留在“老板”的阶段。斯隆于是明了为什么福特公司好景不再，特别是在福特执掌的最后20年，节节败退。沃尔特·克莱斯勒晚年也力图改变，希望自己的公司能从“老板自营”转向“专业管理”，可惜壮志未酬身先死，未能完成此一重大变革，斯隆因此了解克莱斯勒为何摇摇欲坠，像是扶不起的阿斗，不仅失去了向前冲的动力，也没有方向感。然而，通用由于有斯隆这个楷模，并有他的指引，终于成为一家“专业”企业。所以，斯隆认为自己有责任向后人讲清什么是“专业的经理人”。

《我在通用汽车的岁月》一书在全国大大畅销，可说是必然的，这

本来就是一本精彩的著作。但是，这本书最引人入胜的论点，也就是“专业经理人”，斯隆在书中却交代得不够具体，有些事情他根本故意忽略不提。（他几乎做每一件事都有清楚的目的，并经过周详的考虑，这点也是。）

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

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

如初。

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

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

斯隆这个人对政治非常热衷，党性很强，是共和党的忠实成员。他是“美国自由联盟”（美国自由联盟（Liberty League)：为横跨两党的政治组织（1934~1940），强烈反对罗斯福总统的新政，尤其关于劳工和农业计划的部分，财源来自富裕的企业家。1936年罗斯福连任获压倒性的胜利后，自由联盟便逐渐瓦解。）的发起人之一，反对罗斯福以及1936年的“新政”，对共和党的候选人一直拥戴有加，直到艾森豪威尔背叛马歇尔才让他寒心，那时的他已经是个80岁的老人了。但是，他在书中也完全不提政治。其实，他在新政那几年，是最活跃的分子。《我在通用汽车的岁月》一书只有一小段提到罗斯福的名字，是提到杜鲁门和一个被人遗忘已久的密西根州长时，顺便提起的，事件是汽车工人为了对抗通用进行的静坐罢工。斯隆也是外交委员会（Council on Foreign Relations）和芝加哥国际事务委员会(Chicago Council of World Affairs）的重要成员，直到晚年重听才不再出席会议。然而，他在书中也不提世界大事，除非这件事影响到通用。

在第二次世界大战那几年，福特汽车显然深陷泥淖，斯隆非常关心此事。亨利·福特的儿子埃兹尔在1944年去世，使得福特又遭到后继无人的困扰，唯一能指望的是老福特年仅26岁的孙子亨利·福特二世，一个被大学退学、没有任何经验的毛头小子。斯隆因此忧心忡忡，于是跟通用的往来银行JP摩根银行（J.P.Morgan）和摩根士丹利银行（Morgan Stanley）商量，打算设立一个企业联合组织来支援福特，提供他们必需的资金以进行重整。我不敢断言这件事的真假，但确实有很多人这么

说。

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

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

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

有。”斯隆火冒三丈地说：“我们就甭谈所谓的'责任'了。你是一家大公司的高级主管，应该知道这条铁律：'权'与'责'应该是相当的。如果你不想要'权'，这'权'也不属于你，就不要说什么责任；若是你不想负责任，也不该由你来负这个责，就别谈'权'。”

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

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

斯隆的立论也许过于严苛、纯粹和严谨，但还是有其不可轻忽的价值。今天对企业界和对通用的攻击，像是纳德（纳德（Ralph Nader，1934— ）：美国律师，消费者权益倡导人，为20世纪60年代至80年代的消费者保护运动领导人。）所言，都是以“反商”为目的。然而，要求企业负起“公共职责”，却是30年前我在写作《公司的概念》时想象不到的。这样的攻击无异于要企业去争取权威，并同时剥夺企业本身的力量。正如斯隆30年前所见，这么一来反将使企业和其他“利益”成为我们的主宰。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　无私天真的夕阳岁月

“嗯，你去年只赚了1 800美元。”移民局办事员查看了一下我的所得税退税记录后，如此说道。1938年初，我准备到欧洲去6个星期，因此到移民局申请再入境许可。

那个办事员继续发表意见：“这样的收入实在是太微薄了。你工作得这么辛苦，才拿到这么一点钱。”他又指着我的薪资粗估数字5 000美元说道，“你的工作能力应该不错。我猜，你一定有大学学位，还会好几国语言。要是你来我们移民局做事，包管你第一个月拿到的薪水就可以比以前多上50%。这里的待遇不错，而且工作至少比你现在做的轻松一半。我们每年有21天的休假，也有加班费和医疗保险，30年后还可领一笔退休金。请稍等一下，”他暂时离开，回来时拿着一张表格，“如果你现在填好，我的上司今天就可以签字了。我们俩本来是合伙开鞋店的，银行倒闭后，我们也跟着关门了。等你从欧洲回来后，这儿就有一份工作等着你啰。”

我没有填那张表格。但是，那操着布鲁克林口音、看来像是爱尔兰人的中年办事员在我心里象征着罗斯福总统治理下的美国，也就是20世纪30年代末的新政时期——那时的美国宛如沐浴在纯真之中。

其实，我那时的月薪已有250美元左右。根据那个移民局办事员塞给我的手册，这和他们的“一级通译员”（大学毕业或同等学力，可读两

种外语）的待遇差不多。他没注意到我申报的1 800美元只是工作七八个月的净所得。我是在4月底才来到美国的，一直到5月才开始工作。依那个办事员的标准来看，月薪250美元算是“相当优厚”，一点都不“微薄”。就以我的秘书为例，她是亨特学院（亨特学院（Hunter College)：纽约市一所男女兼收的公立学院，为纽约市立高等教育学府系统中历史第二悠久的学校。）的毕业生，会说写两种外国语言，周薪才25美元，月薪不过是100美元。半年后，我帮她把周薪调到30美元时，她高兴得泫然欲涕。那时，速记或打字员周薪能拿到15美元就算很幸运了，他们没有休假，也领不到加班费。

我们刚搬到美国来时，惊觉纽约的物价实在要比伦敦便宜太多了，甚至比在垂死边缘挣扎的维也纳物价要低。当时，我的父母亲远住在那个失业率高达40%的城市。以我那250美元月薪，可租得起两房一厅的新公寓，后来我们又换租三房的花园洋房，就在纽约高级住宅林立的布朗区。我们还买了一部老式的名牌汽车代步，每逢夏秋周末就开着这部车到野外度假。就像所有的欧洲人一样，我们对纽约摩天大楼在空中映出的轮廓已经素有耳闻，却想不到纽约郊区处处是变化多端、令人惊艳的自然美景。我们也很懂得享乐，不时观赏剧团的歌剧和乐团的演出。虽然我那一趟去欧洲不是坐头等舱，不过也不错了，是在上层甲板、军人使用的二等船舱，还有洗浴设备——这可是新式、豪华又快速的玛丽皇后号。

因此，移民局的那个办事员可说是白同情我了，这点暂且不谈，重要的是——他就是美国经济大萧条时期的表征：对人关怀、热心助人和勇于行动。

那次大萧条对许多中年人而言，简直是场灾难，因之所受的创伤，毕生都无法复原。不少家庭受到景况不佳的摧残，在这种环境下成长的孩子，永远带着伤痛的疤痕；而那些四处碰壁、连着失业好几年的父亲，不但没有稳定的收入，也失去了男子气魄。但对于我们这些年轻、独立又有钱的人来说，正是大好时光，不过，还是得努力工作。在大萧条时期的美国，若想求稳定，唯一的门路就是从事公职。这时期的美国就像移民局那个办事员——不够圆融，也不高雅，还自鸣得意，但却不嫉妒别人，而且以打击共同的敌人为目的，看到别人成功高兴得有如自己的成就。因此，在经济大萧条之下的美国，人人互相扶持、鼓舞，而且乐于助人，得知有工作机会，会马上通知另一个在找工作的人，知道某人需要一份工作，立刻帮他找空缺。

我弟弟比我早半年抵达纽约，那时顶着维也纳新科医学博士头衔的他，在美国可说是举目无亲，只知道纽约某家大医院的主任，在35年前和我们亲爱的特鲁迪阿姨，也就是维也纳的小儿科医师有同窗之谊。然而，他已不记得特鲁迪阿姨了，而且他们医院也没有实习医师的缺额，但是他好心安排我弟弟暂住在实习医师的空房里，然后开始打电话。几天后，我弟弟就得以进入一家规模虽不大，但颇负盛名的医院服务。

对陌生人表示关心，热情地伸出援手并付诸行动，这些并不只限于工作。我们4月底刚到纽约时，先住进市区一家饭店。同一天，纽约就遭到热浪的侵袭，我们住的地方没有冷气设备，一打开窗就是正在兴建地铁的第六街。为了不妨碍交通，他们多半在晚上进行施工，因此，窗户开或不开都是问题。过了两个可怕的晚上后，我们决定退房，但是以后要住哪里呢？有一天，步下地铁的台阶时，我遇见一个跟我一起搭过船的老先生，我只知道他是在纽约执业的律师。他问我："天气热得可怕吧？"我说实在是热坏了，我们不得不搬出纽约，想在市郊找个比较凉爽、安静的地方。但是要上哪儿找呢？我们也不知道。于是他说："我来帮你打电话。我有个侄子本来住在布朗区，最近要搬走了，我想他可能要找个人来续租他的公寓。"48小时后，我们就搬到那儿了。

我能找到办公室，也得感谢陌生人的亲切相助。有一天在市区一栋大楼搭乘电梯时，我听到有人叫我："你不是伦敦来的德鲁克先生吗？"他是纽约的证券经纪人，几个月以前曾到弗里德伯格公司拜访。再度在纽约碰面，我告诉他，我已经搬来此地，现在是几个英国投资人的财经顾问，也是多家英国报纸的驻美记者。这个陌生人听了之后说："你可能需要一间办公室。我们那一楼刚好空下三个房间。"由于他的居中协调，我租到纽约地段最好的一间大办公室，就在百老汇120号的"公平大厦"内，租金却只有最差地带的1/4。这个经纪人还愿意免费借我办公桌椅。我对他说："对不起，我可能没办法帮你介绍客户来作为

回报。”他答道：“没关系。你只要把我列入你的邮寄名单内，让我也得以读到你写给欧洲投资人看的华尔街报道，这就足够了。我也会把你列入我的名单，寄资料给你。”

后来，我加入了外国新闻记者协会，也拿到一张记者证，然而从未有人要求我出示过这张证件。在那一趟欧洲之旅中，我为《华盛顿邮报》（Washington Post）写了六七篇专题报道。那时，《邮报》刚由迈耶（Eugene Meyer）接手，不久就成为华盛顿首屈一指的报纸，也是在政府机关流通的重要出版品。但是，那时的我还是个无名小卒，不认识任何政府要人。有一天，大概是在1938年的6月或7月，我刚从欧洲返回美国，旋即动身到华盛顿，途中遇见一个儿时同伴，她也搬到纽约来了，先生是外科医师。她哭着告诉我，她的父亲现在流落巴黎，成为难民，还在等美国签证，突然间得了前列腺炎，不早一点开刀不行。她问我，是否可以早一点帮她父亲取得签证。我问她，我该见什么人。她说：“你可以找梅瑟史密斯先生，几年前他是美国驻维也纳的大使，我想现在是助理国务卿。他应该对奥地利略有所了解。”走出我下榻的饭店，穿过公园，就是老旧的国务院大楼。于是，我直接闯进去，没有经过任何人的介绍，也没预约，查看了一下大厅的标示板就走进梅瑟史密斯先生的办公室，也没遭到招待人员或是警卫的拦阻（当时，国务院根本没有这些“看门狗”）。10分钟后，我见到这位梅瑟史密斯先生，他的确是助理国务卿。他问我几个问题后，请秘书进来把他的话记录下来，以电报通知驻法副领事，若已收到某某先生的申请文件，请立即发一张

紧急签证给他。梅瑟史密斯先生又对我说："假如不成，你还可以见这个人。"他给我某个官员的名字。"不过，"他加上一句，"我想这件事应该没问题。"果然不错。我后来才知道梅瑟史密斯这人风评不佳，素以严苛闻名，好卖弄学问，挑三拣四，而且坚决反对让难民自由入境。

有个星期六下午，我到汉比奇（Gove Hambidge）家中做客。他是农业部中级单位的编辑，他那简朴的家位于华盛顿市郊的银泉

（Silver Springs）。我和他就我为农业部年鉴写的一篇文章进行讨论。附带一提，农业部在那几年出版的年鉴至今仍是生态和环境方面最好而且最详尽的资料。到了3点钟左右，汉比奇说："我们得收拾一下，一会儿有人会来。"我问他："谁要来？"他说："我欢迎部里每一个人星期六下午到我家玩儿掷蹄铁的游戏。你瞧，亨利已经快到了。"农业部长亨利·华莱士（Henry Wallace）正开着一台福特老爷车前来，不出一个小时，部里其他高层官员，也是新政的要角都一一现身，包括次长威尔逊（M．L．Wilson），新政多数农业条例的起草人和经济学家比恩（Louis Bean）（农业部顾问，也是农业条例的构思者），此外还有几个人。7点钟左右，暮色渐渐深沉，汉比奇太太请大家移师厨房，制作三明治。华莱士跟我闲聊，问我在忙什么，听了之后他说道："关于这点，我想再跟你讨论一番。你可否在星期一早上和比恩一起来找我？"我当然告诉他，我是记者，不过他却没问起我帮哪家报纸写稿。他之所以想找我谈谈，是因为我是汉比奇的朋友，先前提出的问题引起

他的兴致。

这种不拘小节的形式，如果不算失礼也称不上文雅。40年以来，我一直不能入乡随俗——办公室里的小姐称我“德鲁克先生”时，我实在无法亲昵地叫她们的小名。我一直称她们为“女士”，不知要过多久，我才能挣脱欧洲教养的束缚，让“女孩们”一词轻松地脱口而出。但是，美国人之间那种友善、互相提携的态度却是极其真挚，他们也很愿意给别人一个机会。

我之所以得以为《邮报》写稿，是在1938年春去欧洲之前，直接找他们的国外新闻编辑谈成的。有人告诉我，《邮报》还没有办法有自己的驻外记者，外电报道通常靠《纽约时报》（The New York Times）或《芝加哥论坛报》（Chicago Tribune）提供。当时，在美国只有这两家报社有可观的驻外新闻人员。而《邮报》希望除了从同行得到稿源外，能再加上一点东西。于是，我打电话到《邮报》询问负责国外新闻的编辑的姓名，他们说是诺佛（Barnet Nover），于是我就直接到他的办公室。

两个小时后，我带着一份合约和一笔订金走出《邮报》。诺佛觉得我的想法不错，带我去见发行人迈耶，迈耶也表赞同，并说：“我们看过稿子之后，才能断定是否真能采用。我得声明本社有拒绝刊用的权力。不过，我们得先付你一笔订金，就先付两篇文章的部分好了。”就此成交。这么一来，他们也不至于过于冒险。就预付的那150元美金而

言，已经不少了，虽然不够支付横渡大西洋的船费，但是欧洲的旅费就有着落了。后来，我如法炮制，直接去《哈泼斯杂志》（哈泼斯杂志：美国月刊，在纽约出版，内容包括小说和非小说，以卓越的政治、经济和社会问题评论而闻名。）谈成第一桩合作计划。那年秋天，我写完了《经济人的末日》一书，也找到了愿意出版此书的发行人。我想，在出版前先发表一篇文章应该有助于该书的促销。我知道《哈泼斯杂志》有一位副总编辑名叫艾伦（Frederick Lewis Allen），我读过他以20世纪20年代的历史为题材的书《只有昨日》（Only Yesterday）。于是，我打电话给他，他请我到办公室一谈，并鼓励我为他们写一篇专文。同样地，我又做了《周六晚间邮报》的不速之客，直接找他们的国外新闻编辑萨默斯（Martin Sommers）。事情的经过是这样的：有一回，我从华盛顿搭火车到纽约，途中想起，何不去拜访萨默斯，于是在费城下车，搭电车到独立广场（Independence Square）。听完我的构想后，他说："很有意思。什么时候可以看到第一篇呢？"5天后，他就看到我的文章了，收到稿子的那天早上，他打电话给我说："删掉几句后，就可全文照登了。"

后来，我在做美国企业或美国教育的相关报道时，打电话给企业界、大学或是政府机构里的人，请他们专赐资料或是接受访问，他们一样表现出愿意接纳陌生人的态度。又过了一段时间，我开始打电话给仅有一面之缘的人或是素昧平生的人，看他们能不能提供工作给像潮水般涌入美国的维也纳难民，同样未遭推拒。即使没能得到正面的答复，答

案也通常如纽约市立学院校长所说："对不起，我们现在不需要数学方面的专才。不过，您是否恰巧认识任何杰出的音乐家？"对于这位校长，我和他可是没有任何的交情。

经济大萧条之下的美国所强调的虽是不拘礼节，但是真正的特色却是愿意互相帮助，并给别人一个机会。每次我和老一辈的人谈起这种极其有趣的现象，如在第二次世界大战期间在华盛顿时常见面的迈耶、在普林斯顿服务多年的教务长高斯（Christian Gauss）和《哈泼斯杂志》的艾伦等人倾听我的感想后都表示，20年代的美国更是不拘礼节，但是表现出来的，并不比欧洲友善，不是那么乐意助人，也不会轻易接纳陌生人——互相帮助就是美国人特别针对大萧条所做出的回忆，这和大萧条的另一面，也就是猜疑、乖戾、恐惧和嫉妒，完全不同。

美国人这种回应和面临大灾难时的反应如出一辙，正如在大地震、洪水或飓风的肆虐之后，整个社区不分彼此、互相救援。20世纪30年代的美国人谈起经济大萧条犹如说到天然灾害，每个人都有一箩筐的故事可讲，例如："我是怎样熬过来的？"或是"我的不幸"等，在长篇大论之后，归结一句："你瞧，我现在不是好端端的吗？你也可以做到。"几年后，伦敦惨遭空袭，面对这样的痛苦、危险和空前的煎熬，英国人所表现出的那种同情、关怀、友爱和互助的精神，让世人大为惊讶。我可不感到诧异，在美国经济大萧条时，我就见识到这一点了。

大萧条的"幸存者"，正如劫后余生的人，对自己的存活感到不可思

议而开怀大笑。特别是，他们也笑自己，一种发自内心的笑，只不过带着历经劫难的酸楚。

在1940年底、1941年初的冬日，我每月应邀于星期六下午参加外交政策协会（外交政策协会（Foreign Policy Association)：美国一民间非营利、非党派的组织，以美国外交政策为主要议题，根据情报发展出具有发言权的舆论力量。成立于1918年，总部设于纽约，他们还拟定出一套内容丰富的课程，以改善现今美国中小学有关国际事务的教学。）制作的节目，由CBS对全国做现场转播。这个协会的主席是名退休的将军，刚刚走马上任。一起吃午餐时，我就注意到他已经开始紧张兮兮了，他说他以前从来没有面对麦克风说过话。轮到他上场介绍节目时，他慌了手脚，语无伦次，手里的资料掉了一地。我们帮他捡起来，塞回他的手中，把这个吓得魂不守舍的可怜家伙推向麦克风前。他就以颤抖的声音念出最上面一张的内容。本来他该介绍的是当天的节目，却宣布了一个月后的节目，说道罗斯福夫人会在本节目发表演说。糟了，这本来是在节目最后才做的预告。至于我的部分，好歹终于讲完了。之后，CBS告诉我，听众纷纷打电话来抱怨外交政策协会，多达好几千个，愤愤不平地说为什么当天没让罗斯福夫人演说，或是对罗斯福夫人的健康表示关注，说她的声音听起来和往常完全不同。于是，我写了封信向罗斯福夫人解释这场风波的始末，之后也收到了夫人秘书的回函，完全没有责怪之意。

约在两个月后，我在宾州的雷丁讲学。这是场午餐演说，在那个时代，我得在前一晚就从纽约赶过去才来得及。有一位秘书在我下榻的饭店留下一张便条，上面写着："罗斯福夫人明晚将在此地演说。她抵达时看到您的演讲布告，因此得知您明早也会在此。不知可否作陪，一同探访医院、盲童之家和监狱？"次日早上，我就成为罗斯福夫人的随员，我们视察了一家医院和盲童之家。她的表现真是可圈可点。途中，我再度为外交政策协会出的笑话道歉。她笑着说："我才应该谢谢你呢。要不是你的来信，我还不知道听众会有什么反应，以及要如何介绍自己。我保证那位可怜的将军不会再度受窘了。不过，德鲁克先生，"她继续说，"你知道吗，知道有人想冒充我，倒是让我高兴得发抖。"

接下来，那个春天我为战时的华盛顿服务，因此必须接受安全人员的调查。那个对我进行调查的年轻人和我一样生嫩，他只有一件事要问我，却是个相当严重的问题，也就是有人指控我企图"假扮罗斯福夫人"。于是，我向他解释了那个事件的来龙去脉。

他问我："你为什么不当场更正那个错误？"

"当时简直是一团糟，我一下子反应不过来。更何况，我如何和我们的主席唱反调，纠正他的不是呢？再说，我想没有人会把我这奥地利的男低音听成是罗斯福夫人那一口高亢的、纽约女子精修学校出身的英语吧？"这个年轻人很同情我，但是他还是面有难色。

“如果我能找出你冒充罗斯福夫人的理由，就可以让这件事告一段落了。要取消这个罪名，我们非加以解释不可。”

突然他脸上的阴霾一扫而光：“她的听众是不是要比你多？”我承认这点，这的确是个事实。

“就这么办吧。”他眉飞色舞地说，在文件的边缘写道：“动机，吸引更多听众，以获得更高的酬劳。原罪名不足成立。”

“不过，”我说，“这么一来我不是成了笨蛋。”

“德鲁克先生，本调查是针对你的忠诚而非能力。笨蛋的绝不是你，而是我们的法律。这已经不是新闻了。”

“天灾”不会一而再、再而三地来，没有人该因此而受责罚，上帝此举只是干扰日常生活的运作而已，经过一番紧急救援、修护，一切又将回到往昔。

在大萧条那几年，很少有人相信经济会“复苏”，至少在1937年后是不可能的。那时，由于罗斯福的连任而呈现的些许经济改善，终究只是昙花一现，几乎没有人相信经济会有所成长。那几年，最受尊崇的经济预言家哈佛凯恩斯学派的汉森（汉森（Alvin Hansen，1887—1975）：美国经济学家，在1938年至1960年间凯恩斯学派经济学盛行时，被公认为主要理论发展阶段中的领导人。除将凯恩斯的经济观点向前推进，成

为新经济学外，还使经济理论融入当前民众需求及民主政体的社会目标中。）在1938年于《完全复苏或停滞》（Full Recovery or Stagnation）一书中，就以相当多的数据来支持他的论点，预测我们将会陷入“永远的停滞”。没有人想象得出第二次大战后全世界会有几近30年的经济繁盛，这段美景之长、经济成长之迅速，是经济史上前所未见的。然而，当时即使是最乐观的人也无法预言，大战之后世界经济是否有一点复苏的可能。从经济的层面而言，大萧条不是一场“灾难”，而是“新的常态”。美国不像没有一个“中心”而支离破碎的欧洲，反之，中心仍把持一切，社会和社区都很健全、充满活力，甚至有着得意洋洋的气息。翻开美国历史，不管哪一个时期都有暴力和苦痛，但是经济大萧条却造就美国社区意识的抬头，强调共享的价值、生命的喜悦和共同的希望——这就是不屈不挠的幸存者对“天灾”的反应。我认为这点就是罗斯福真正了不起的、具有历史性意义的大成就，他的经济政策虽然是大失败，但已经不重要了。

大萧条时社区意识的抬头正加强美国生活中属于地域的、心胸褊狭的和族群的一面；这时期强调宗教、种族和文化的多元，正好形成各种不同的界限。大萧条时期的美国，比起20世纪20年代，要更加反犹太，反天主教，玄奥的是，也更亲犹太和亲天主教。就犹太人本身而言，“德国犹太人”和“德国人”互相嫌恶，也如“扬基”和“南方佬”的格格不入。

有些人得知华尔街股票经纪人从13楼窗口跳下的消息必定觉得“好在，那不是我”——排队等着领取救济食物的失业汽车工人会如是想；被干旱或风沙逼得放弃自己农场的移民也会这么想。但是，在“天灾”的威胁之下，钱已经没什么价值了，富人有的，只是比穷人多一点保障而已。就美国经济大萧条这场“天灾”而言，祖先是意大利人或是波兰人要比是承包商或是劳力阶级来得重要；同样的，犹太出身这回事也比是《纽约时报》的发行人或是第六街上的小贩来得要紧。

对于一个刚从欧洲来的人而言，看到这种现象实在大惑不解，或者说，一开始看来简单，却变得让人完全无法理解。我得知有些度假胜地和乡村俱乐部“限制”犹太人进入时，认为这是全然的“反犹主义”；每所大学只容许几个犹太学生入学，对犹太教师那种无形却真实的限制，也是“反犹主义”在作祟。例如，在大萧条时期，纽约大学校长蔡斯（Chase）为了平衡预算，把所有教职员的薪水缩减了40%，然后再把犹太教职员唤来，把他们的薪水扣掉70%，并对他们说：“若不高兴，大可走人。但是，你们要有自知之明，身为犹太人，你们也找不到别的工作。”20年后，我到纽约大学任教，担任某个系的系主任时，仍感受得到蔡斯“清算”犹太人的后遗症。然而，当年在教育界，他可是有领导地位的“自由派”人物，也因此自傲。的确，在他领导纽约大学期间，这所大学是属于卫理公会派的，但在雇用犹太教师方面，他无视董事会的强烈反对而加以任用，也没有设下一定名额的限制。

当然，美国的大专院校一方面对犹太学生的入学实施严格的配额制，也排拒美国的犹太人加入教学阵容，唯独对德国或是奥地利来的犹太学者却张开手臂表示欢迎，慷慨解囊，并拉他们到校任教。但是，在同一个社区内，俱乐部、度假区或是公寓都“限制”犹太人入内，除非你是有权有势的犹太人，如市政府的审计长，或是大法官等。而所谓的“限制”就是指在纽约、波士顿、华盛顿和洛杉矶，没有犹太人立足之地，跟明尼阿波利斯和亚特兰大“没有天主教徒”及匹兹堡“没有匈牙利人、斯洛伐克人或波兰人”的情况如出一辙。

在那几年，特别是对刚从欧洲来的人而言，整个美国对反犹太的措辞、习惯或政策变得越来越敏感，但是美国的天主教徒受到的各种歧视更甚，亦即来自种族社会的歧视。

大概是在1939年初，我第一次以记者的身份到南方，准备采访佐治亚州的副州长，询问他有关该州最负盛名的财神百货（Rich's）受到的严厉抨击。这家百货公司的确是犹太人开的，这点还好，因为似乎所有的百货公司老板都是犹太人。但是财神百货却请一个天主教徒来当他们的总经理，而且是该被踢出门外、从北方来的爱尔兰天主教徒，这就非同小可了。这位副州长后来表示，他会考虑找个当地的天主教徒来相“抗衡”。

我曾一度怀疑天主教大学或许会使天主教学生和美国的生活格格不入。针对这点，佛德翰大学（Fordham University）的耶稣会神父校长反

驳说："那些学生不一定得上天主教大学，上州立大学就可以了。我们之所以需要天主教大学是因为这里是天主教教职员唯一能找到工作的地方。"在纽约和芝加哥，有非犹太人开的法律事务所，也有犹太人的，除此之外，有清教徒也有天主教徒开的会计师事务所。有人就跟我特别强调通用汽车是唯一雇用犹太人和天主教"清教徒"的大制造商——他们的审计长普伦蒂斯（Meyer Prentiss）是犹太人，而雪佛兰的总经理科伊尔则是天主教徒。农业部部长华莱士，也是新政最著名的"自由派"人物，他就请两个犹太人——比恩和伊齐基尔（Mordecai Ezekiel）做他的经济顾问。华莱士因此成为箭靶，政治立场遭到质疑，特别是在南方，华莱士的农业政策几乎全靠南方的支持，然而他对那两位顾问的支持却一点都不动摇。不过，在农业部的高层官员中，完全没有天主教徒，可是在几条街外的司法部倒有许多天主教徒，犹太人却连一个也没有。当然，在胡佛（胡佛（J.Edar Hoover,1895—1972）：美国刑事学家、律师，曾任联邦调查局局长。）领导之下的联邦调查局简直是爱尔兰"黑手党"的大本营。

西尔斯百货公司是犹太人罗森沃尔德（Julius Rosenwald）创立的，合伙人大都是犹太人。但在20世纪30年代，罗森沃尔德死后，西尔斯的高级主管几乎无一是犹太人，这是罗森沃尔德自己造成的。就在利奥波德—洛布谋杀案（Leopold-Loeb murder affair）发生后，罗森沃尔德明令不得让犹太人晋身管理高层。那桩谋杀案是20年代最骇人听闻、招致众人议论的刑案：利奥波德和洛布这两个芝加哥年轻人为了追求一时的

刺激，居然谋杀了自己的侄子。这两人是西尔斯公司高级主管之子，也是罗森沃尔德家族的亲戚。但是，西尔斯公司也不让任何天主教徒进入公司当高级主管。在20世纪50年代最后得以成为西尔斯最高主管的凯尔斯达特却是天主教徒。他在伍德（Robert Wood）的长期领导下，一步步爬上西尔斯的最高层。这个伍德可是反对犹太人、天主教徒和东方人的最有力者。我问凯尔斯达特说："你是怎么办到的？"他答道："如果我姓肯尼迪而不是凯尔斯达特，而且是爱尔兰人而非德国人，那我绝对没有今天。"

有一次，我跟一位犹太友人说："纽约的法律事务所有犹太人开的，也有非犹太人开的，但沙利文和克伦威尔（Sullivan & Cromwell）这家公司为何有两位塞利格曼（Seligman）合伙人呢？"他的说法是："他们是德国犹太人，而非俄国犹太人。"有个朋友成为莱曼兄弟（Lehman Brothers）事务所的合伙人时，有人告诉我："他不是真的俄国犹太人，其实他是匈牙利出身的。"尽管第二次世界大战已经结束，老一代的人也不齿希特勒的做法，然而对这一点的坚持还是根深蒂固。我在本宁顿学院有个学生是纽约名外科医师之女，他们家是德国犹太裔的望族。这个女孩爱上了父亲手下一个住院医师，也把心上人带来给我一瞧。我觉得这个年轻人没什么不妥，她那一向明理的父亲却要求我帮他拆散这对有情人。我很讶异，问他："为什么你要这么做？"得到的答案是："他是'俄国'犹太人！"（这一家人强行破坏这桩姻缘，到头来那女孩在情绪的反弹下，反而嫁给了一个贪财的骗子。）纽约和谐俱乐部

（Harmonie Club）是摩根（J．P．Morgan）创立的，他之所以这么做是因为犹太人被排拒在联合联盟俱乐部（Union League Club）之外，但是和谐俱乐部也一样，不让非德国的犹太人，也就是俄国犹太人登堂入室，一直到第二次世界大战结束后很久才有所改变。

有一次，波兰裔的天主教神父被任命为某个教区的副主教，此事让我的天主教友人大惊失色。波兰天主教徒的势力范围怎可越过水牛城呢？他们表示："德国天主教徒我们勉强可以接受，但是波兰天主教徒，那就太过分了。教皇一定是听信谗言，才出此下策。"

在布鲁克林和布朗区的爱尔兰人和犹太人结盟，以免让意大利的天主教徒得势、握有大权。此举迫使大萧条时纽约最杰出的两个政治人物——恰巧是意大利天主教徒的拉瓜迪亚（Fiorello LaGuardia）和马坎多尼（Vito Marcantonio）成为"反体制"的激进分子。他们也加入了共和党，以在白人、清教徒为主的中上阶层进行政治方面的运作。若是以美国的经济大萧条为背景，可说是顺理成章的事，但要为3000英里外的非美国读者解释这些现象，就像我的工作，就难上加难了。肯尼迪在1960年出马竞选总统时，据报道很多天主教徒抱着淡漠的态度，可能不会投票给他，原因就在于肯尼迪是哈佛毕业的，而不是天主教大学出身的。但在大萧条的20世纪30年代，以政治生涯为着眼点的他，选择上哪个大学可是大事，不得不刻意疏离爱尔兰的天主教徒，以免为了一纸天主教大学的文凭失去了众多非爱尔兰天主教徒的选票。

我有个朋友是德国天主教徒，一个反纳粹的难民。他的儿子到了就读大学的年纪时，他就送儿子到一家天主教大学。该校的教务长请他到校一谈，并建议他的公子到另一所学校就读。他大惑不解，于是教务长跟他说："这所大学是为爱尔兰人设立的。令公子在此学习，恐怕会有很多困扰。"同是意大利人，祖先来自北方的"皮耶得蒙提人"（Piedmontese）和"西西里人"（Sicilians）一样水火不容。

"这简直是疯狂！"我向英国《金融新闻》（Financial News）的发行人布拉肯（Brendan Bracken）报告说。《金融新闻》现已改名为《金融时报》（Financial Times）。布拉肯要我写一篇专题报道，以美国生活、政治和企业为范围探讨其宗教和民族的源起。布拉肯可说是一位最明理的发行人，也是最了不起的一位。我并不是指他在午餐前总会喝下一整瓶的白兰地，然后背诵伦敦、曼哈顿和芝加哥的电话号码簿上的资料而言。他是丘吉尔的智囊团，第二次世界大战期间是英国最杰出的情报部长。听我述说美国的情形后，他说："这不是疯狂，比疯狂更糟。疯狂还有可能复原，族群意识却会使社会麻痹。"

当然，布拉肯说得对，但是这么说也算错。大萧条的美国强调种族的差别、根源、出身，于是种族的隔阂便形成了。事实上，此时种族的色彩要比20世纪20年代来得浓厚。就种族歧视而言，不管是对某一个种族怀有敌意，或是特别偏袒某一种族，都有其特别的情况。天主教徒或是犹太人之子想进医学院可能会遭到百般刁难；但犹太或是天主教的律

师或高中教师在诉诸法律程序接手某一家破产的公司时，或是争取高中校长的职位时，也有可能得到特殊的待遇。

种族意识在大萧条那几年达到的高峰，正因为强调社群和族裔。这样不但没有好处，还会造成伤害，但这种做法也有天真无邪的一面。因此，在大萧条时期，似乎压抑了美国人的生活及其想象力的民族主义在隔夜之间成为一种记忆，而非真实。在战后那几年，有一个从俄克拉荷马来的高中教师常和我们一起到科罗拉多的落基山国家公园跑步。这个人不断地抨击天主教，甚至连“巴比伦的罗马妓女”这种字眼也用上了，不过他那几个长得俊秀美丽的孩子却都和天主教徒结婚。现在犹太男孩和意大利女孩同居，没有人会侧目；爱尔兰的会计师也得以在正统派基督教盛行的美国中西部立足，成为清教徒公司里的高级主管；而所谓的“歧视”指的可能是让一个犹太男性而非黑人女性得到教职。因此，那时的人们可以强调种族的差别而无后顾之忧，以“根源”自豪，同时否认“民族大熔炉”存在过。

“美国有两种熔炉，正烧得滚烫。”费斯克大学（Fisk University）卓越的黑人社会学家约翰逊博士（Mordecai Johnson）有一次对我说道，“有一炉沸腾得很慢，一旦进去，三代之后，都成了盎格鲁撒克逊人。另一炉很快就沸腾了，进到里头的还有几个是白种人，9个月后不是黑人，就是黑鬼。”

当然，年轻时住在英国的我早已经知道“美国的黑人问题”，但亲身

体验的震撼却是前所未有的。这不是一种“更糟”的情况，根本是“不同”的情形。我认为美国的奴隶制度不能说是错误，也不算违法犯纪，根本是一桩罪恶。我的朋友费希尔（Jack Fischer），后来成为《哈泼斯杂志》的编辑，他一向洞察力很强，对这个现象却大惑不解。到现在，想必无须多加解释，绝大多数的美国人都可了解。主张废除奴隶制度者当然从一开始就很清楚，但是在大萧条时期的美国，大多数的黑人以及白人都把种族歧视当做理所当然。马克思主义者和其他19世纪决定论（决定论：一种哲学理论，主张一切事件，包括道德的选择，完全受先前存在的原因所决定。）的后继者，认为种族歧视是“中产阶级资本主义”的副产品，必会随之消失；而对自由派而言，特别是在以工业为主的北方，种族歧视是必须“改革”的项目之一；我则认为这个问题须透过救赎和悔悟，才能得到解决，黑人这个存在的事实要比经济大萧条来得重要而且长远。多年后，我才读到杰斐逊所写的：“当我忆起正义之神存在时，想到联邦的未来，不禁颤抖。”但是，早在到达纽约的一个月后，我已有这种感触。唉，懦弱如我，无法居于南方。在20世纪40年代晚期，我曾有机会到亚特兰大的埃莫瑞大学（埃莫瑞大学（Emory University)：隶属卫理公会的私立学校。）担任院长，这可是最吸引人的学术工作，我却不得不放弃，因为那时的南方黑白过于分明。

新政的任务之一，就是把农业的南方与国家整合起来。这点可谓相当成功，目的就是使南方的农民兴盛起来，加强他们的力量。而所谓“南方的农民”，当然都是白人。古老的南方是罗斯福发展起来的根

基，但也是必须照着中西部的模子改头换面的南方。罗斯福上任的时候，古老的南方还是一个未开发的地域，和今天巴西的东北部所差无几：经济和教育发展落后，婴儿夭折率高，平均寿命不长，多半以农业为主，而且只能种一季。历经第二次世界大战的洗礼后，南方已有所转变了，但还是不像今天金黄耀眼的“阳光地带”（阳光地带(SunBelt)：指美国南部边缘地区，西自加州，东至北卡罗来纳和南卡罗来纳州一带。），而且比起其他地区要更贫穷，教育程度低，居民健康情形较差，多半还是穷乡僻壤，不过这样的南方只是“落后”而已，并不是被分离、孤立的地区。福克纳（福克纳（William Faulkner，1897—1962）：美国小说家，20世纪文学界最重要的人物之一。以美国南方虚构的约克纳塔法郡为背景，写成结构复杂的各式长、短篇小说。）笔下的萨托里斯家族（萨托里斯家族（Sartorises)：出自福克纳1929年出版的小说《萨托里斯》（1929）。）已经远去，不管如何他们已无法融入“已开发的现代社会”，但是那些斯诺普斯家族（史诺普斯家族（Snopeses)：指不择手段的商人或政客，为一丑恶家族的姓氏，首见于福克纳小说《萨托里斯》。之后，更以这家族写成《小村》、《城镇》和《巨宅》三部曲，描写贫困白人不计一切以求发迹的经过。）的后代正准备投身于核子工程的研究工作呢！

这一点让罗斯福政府以及南方的“特殊政体”，也就是白人主导的政治不得不接受。1876年南北两方都同意了那未成文的宪政协定，亦即南方承认北方这个国家政府在农业、工业和劳动力方面占有优势，但不得

干预南方的“特殊政体”。罗斯福政府可说是最后一个依靠此项未成文历史协定的政府。由于南方慢慢走出“穷乡僻壤”，这项协定已经形同虚设。然而，在大萧条那几年，不管自由派的说辞是如何冠冕堂皇，官方的种族歧视比起早先以北方为根基的共和政体更变本加厉、无可妥协。若有人表示，美国内部对黑人的歧视和对外的“反殖民主义”完全是两码子事，包管会遭到不可理喻的白眼。

然而，为黑人解放运动打下基础的，正是罗斯福的新政：由于新政的实施，南方的白人农民变得富裕起来。在那个时代，黑人还是处于以农业为主的落后地区，不得翻身，不管是白人、黑人、自由派以及保守人士莫不认为如此。那时，伟大的黑人学者，如约翰逊博士，研究的就是“农村社会学”（rural sociology）。而新政对黑人尽的那一点“绵薄之力”，大抵是受到英国经济学家沃里纳（Doreen Warriner）所著《农之序》（Preface to Peasantry）的启发。沃里纳在这本书中宣扬自给自足的农民社区，新政在罗斯福夫人的督促之下也为南方的黑人小佃户建立了一些社区。这些社区看起来却有如集中营，马上就变成了贫民窟，永远也做不到“自给自足”。黑人家庭一旦找到一部老爷车就赶忙逃离这个社区，投身至另一个地狱——北方的底特律或是洛杉矶的贫民窟。

或许我不赞同沃里纳的处方，但是我却同意她的诊断。因此，我和布赖恩（Malcolm Bryan）所受到的震撼真是非比寻常。我们花了几天的时间研究人口统计，终于在1940年的一个早晨得到结论。布赖恩是芝

加哥人，后来成为亚特兰大联邦储备银行（Federal Reserve Bank of Atlanta）的总裁，也是南方首屈一指的经济学家。那天早上，我们突然了解到——美国黑人已慢慢从南方的佃农转变成北方的都市人；也就是说再过20年，黑人将成为北方城市的一大问题！

这个问题就是新政的成功直接导致的。新政的目的在于提高南方白人农夫的生产力，使他们更有能力而且更富有，并获得信用保险。由于土地休耕补贴制（土地休耕补贴制（soil bank)：以减产来抑制价格狂跌的法令。），无须栽种任何作物，就可得到一定的收入，也可借由农作物来申请无息贷款。借款给南方的棉农不太像是一般银行作业，较类似当铺或是地下钱庄的交易。后来，借钱给“山姆大叔”似乎要比政府发行的纸币来得妥当。农民只要有信用，就可以取得资金购买机器从事高效率的农作，也就是说不必靠黑人佃农了。就这些佃农而言，所得虽是少得可怜，但在另一方面却代表着高得令人咋舌的劳工成本——这就是极端贫穷的最佳定律。就栽种棉花而论，佃农一年只要工作6个星期，但是这个佃农一家人，包括妻小和骡子，不管怎么穷困，一年52个星期还是要吃要喝。如此每周的收入虽是少得令人无法置信，但是换算成一捆棉花的劳工成本却又过高。一旦白人农民得以成为银行信用保险的对象，就可以购买机器；机器不用吃喝就可任劳任怨地工作。拖拉机和采收棉花的机器已经出现一段时日了，早在1897年，棉花就可以由机器来采收。迫使佃农离去的，就是经济因素——亦即南方经济的富裕。佃农也是心甘情愿地离开的，直到一代人以后，黑人才对古老的南方怀抱着

乡愁。

科技的确有其重要的作用，但不是表现在拖拉机或是棉花采收机上，而是二手车。约翰逊博士有一回对我说："美国黑人解放与否，不是个问题。他们早已经解放了。问题是，白人何时才知晓？一个白人不管被黑鬼司机或是白人司机撞死，一样是死——如果黑人了解这一点，他就是个自由人了。"汽车不只让人来去自如，更给人握有权力的感觉；汽车使得黑人佃农在精神和性灵上都有一种操之在我的感觉。

在美国黑人的故事里，科技一直是个主要因素。若是没有惠特尼（惠特尼（Eli Whitney，1765—1825）：美国发明家、制造商，发明轧棉机，并制造出利用动力传动机具的"均匀系统"步枪。）的轧棉机，科技几乎将沦为次要因素，且自18世纪80年代开始，欧洲移民潮来到后，影响力日益缩减。北美洲的土壤和气候除了棉花之外，其他作物皆不适合。汽车、电器、拖拉机和棉花采收机的发展，终究将使得农场经济和务农的黑人走上穷途末路。然而科技，也就是以大量生产为主的工业，也为南方没有一技之长的黑人佃农提供另一种就业的机会。因此，这些"前工业时代"的南方黑人得以移居、赚钱、有接受教育的机会、参加工会，并步上政治的角力场。

但是，我想科技只道出一小部分，而且只能算是次要的事实。如果奴役黑人是一桩罪恶，正如我自己强烈感受到的，这样的罪恶就不能靠科技来克服；不但谈不上克服，至多只能被一颗悔悟的心打动；而且黑

人自己不足以克服，得透过白人才行。事实上，美国黑人的地位得以提升，并不是靠自由派人士的经济政策或“改革”而成的，而是靠南方的白人——这些以联邦士兵的后裔自豪，并愿意有所转变者，如杜鲁门（杜鲁门：在总统任内曾企图通过一条有关美国黑人的法案，要求提供黑人平等的工作机会，取消人头税、私刑和公共运输上的种种歧视，可惜受到南方参议员的阻挠而未果。）和约翰逊（约翰逊：支持民权法案，以1965年的“投票权法案”来去除黑人不能行使投票权的障碍。）。

新政的那几年正是这种转变的开始，也是美国黑人首度崭露头角的时候，出现不少卓越的人才、有远见的人以及真正想要成为自由人的人。这些大萧条时期的黑人学者和布道家真是非凡，而使他们强而有力的，并非只因才智、学识和无可妥协的尊严，而是由于他们的正直。我第一次和约翰逊博士见面时，是在纽约（或许是在1940年的秋天）布朗克斯维尔的莎拉·劳伦斯学院（Sarah Lawrence College），他对该校学生和教职员演说的会场上。他语惊四座，连以“超自由派”自居的教授都为之一震。他说，美国黑人最大的问题并不是压迫，也非歧视；在人类社会史上，只有非洲黑人不但愿意把同胞卖给阿拉伯人和白人作为奴隶，而且积极地进行。“除非美国黑人愿意面对自己根源的罪恶与神秘，不然不能得到真正的解脱。”他如是说道。不管在当时还是现今，这都是最刺耳的话。演讲完后，我走到他面前，跟他说：“先生错矣。古希腊人，特别是黄金时代的雅典人不也是如此？修昔底德不是记述了雅典人奴役麦里兰人的恐怖行径吗？”他答道：“我知道。不过，弄错的人是

你。希腊人奴役的是自己的同类，并把他们卖给其他希腊人，而非像我们把同胞卖给外国人或侵略者。”

就是这种正直让马丁·路德·金得以崛起，使黑人领袖有一种由内在焕发出来的权威，成为道德的表征，不只受到黑人同胞的爱戴，连白人也为之折服。

或许黑人的声音扮演的角色更为重要。“美国的黑人问题”需要的是心态的转变，而不只是政策的改变，甚至农村社会学都无法处理这个心态的问题。虽然约翰逊博士很忙，不能和他常常接触，我还是从他那儿学到不少。但是，我却被瑟曼（Howard Thurman）的声音深深地震慑住。他是黑人大学霍华德大学的牧师。每次我到华盛顿过周末时，总会设法溜进教堂听他布道。瑟曼是最后一代声音最为动人的黑人布道家；这种声音的磅礴和纯粹之美可以穿透人心，然而在麦克风和扩音器盛行后，已不复见。在大萧条那几年，听收音机的习惯让我们对声音格外敏感。收音机使得伟大的黑人之声，像瑟曼的布道，走出黑人教堂，进入白人的家庭。

美国白人从奴役黑人的枷锁中获得真正的解脱，或许是始于大萧条之时。那时，美国革命的儿女们居然不让安德森（安德森（Marian Anderson，1902—）：美国女声乐家，亦是第一位在纽约市大都会歌剧院演出的黑人。著名指挥家托斯卡尼尼曾赞道：“这样的嗓子，一百年仅出现一次。”1939年美国革命之女协会拒绝让她在立宪大厅开演唱

会，而成为全国争论的事件主角。罗斯福夫人反对该事，于是退出该会，并赞助安德森在林肯纪念堂另开演唱会。）这位卓越的黑人声乐家在华府的立宪大厅演唱，此举使得最顽固的人都大为震惊，安德森也因此从声乐家一跃成为全国知名人物。当她唱起“让我的族人走吧”，那美丽而空灵的歌声飘扬到每一个美国家庭的客厅，使美国白人体认到“黑人问题”的症结在于白人的良心，而不只是有关黑人的权益而已。

我加入外国记者协会几天以后（到纽约还未满6个星期），收到一封来自哥伦比亚大学的信函，署名是法肯索尔先生（Fackenthal）。信上写道：“敝校校长尼古拉斯·默里·巴特勒（巴特勒（Nicholas Murray Butler，1862—1947）：美国教育家和政治领袖。哥伦比亚大学在他44年的领导下，成为全世界知名的大学。曾于1912年代表共和党竞选副总统。1928年，在教皇碧岳十一世同意下，代表签订凯洛格—白里安协定（Kellogg-Briand Peace Pact），而于1931年和亚当斯（Jane Addams）荣获诺贝尔和平奖。他亦曾担任卡内基国际和平基金主席达20年，此组织为他说服卡内基（Andrew Carnegie）所创建的。）记得早先在日内瓦的国际联盟中见过您，希望与您再叙。不知先生是否可在下周四到罗马图书馆的校长办公室和他一道喝茶？”我听说过这位巴特勒博士，但是绝对没有见过他这个人，也想不出他到底为什么要见我。

法肯索尔先生带我进入一间办公室，里头有个老先生弯腰驼背地坐在椅子上，眼睛一直盯着地板。

法肯索尔先生对他说："校长，这位是德鲁克先生。你还记得上次在日内瓦和他相谈甚欢吧？"那老人连头都没抬起，只是稍稍举起那虚弱的手臂。

"我就让两位好好谈谈吧。"法肯索尔满脸笑容地说。但是，直到茶送上来之前，我和校长双方皆静默不语。

最后，老人倒了杯茶，终于开口问我："要一块方糖，还是两块？"

"谢谢，"我说，"我不加糖。"依旧没有反应，又是长达5分钟的肃静。然后，老人又问我："要一块方糖，还是两块？"我想，老先生一定是重听，所以我又重复回答了一次。又不言不语地过了5分钟，然后他又提出相同的问题，问我要加几块方糖。这次我答道："一块。"巴特勒博士很快地把一块方糖放进我的茶杯，递过来给我，然后又直直地盯着地板。

就这样沉默地过了20分钟，偶尔为我倒上一杯茶，递过来给我，然后问我要几块方糖。法肯索尔终于再度现身，愉快地说："真抱歉在两位谈得正起劲的时候打扰，不过，巴特勒博士，下一位客人还等着与您见面呢。"我回到位于市区的办公室后，才晓得法肯索尔的意图何在。（虽然，我还是不甚清楚他为何要我见那可怜的老人。）就在我准备离开办公室去哥伦比亚大学之时，有人送来一只大箱子，里面装的是巴特勒博士的演讲集和文件，还有50个已贴好了邮票的信封，收信人皆是法

肯索尔先生，还有一张便条：“每次您在报道中提到巴特勒校长或引用他的话，请利用此信封邮寄回法肯索尔先生处。”

我未曾有机会提到巴特勒校长，也没有引用过他的话，但是我却牢记法肯索尔先生在我离去时，对我说的话：“希望您在英国的报纸上发表文章时，特别注意一下美国的高等教育。这应该是相当有趣的主题。”今天一般认为20世纪60年代是美国学术界的“黄金时代”，不过那个年代充其量只是一个财富、数字、补助金和自大傲慢的时代。就美国高等教育而言，伟大的时代应该是在30年代。那时的大专院校都不富有，但是表现得好极了。由于大萧条的关系，物价急剧下跌，但是学费和捐赠给校方的捐款却依然照旧。30年代那几年可谓是思考、冒险、令人兴奋和创新的时代。

巴特勒的老年痴呆症可说是具有高度的象征意义。一直到1945年，他都是挂名的校长，实际上管理校务的是法肯索尔。哥伦比亚大学，这家巴特勒一手建立的学校到了20世纪30年代已经非常成功。巴特勒可说是美国高等教育的最后一个巨人（第一个巨人则是在1869年担任哈佛大学校长的查尔斯·埃利奥特（查尔斯·埃利奥特（Charles Eliot，1834—1926）：美国化学家、教育家，1869~1926年任哈佛大学校长，以具影响力的教育批评家和改革家闻名。），他在18世纪“专科学校”的遗迹上创立了现代的美国大学）。巴特勒比美国高等教育史上的任何人都要早当上校长，在位期间也最久。1888年他提倡教师的养成教育应该是属

于“高等教育”的范围，而非仅止于“师范学校”，因此创立了教师学院，并把“教育”视为一门大学的研究学科。他在1902年开始担任哥伦比亚大学的校长，并把教师学院纳入哥大的体系中。我和他见面时，他已经当了49年的大学校长了，之后还做了8年，在83岁那一年完全失去行为能力才卸职。

年轻时的他可是相当激进的人物，因此赢得“神奇的尼古拉斯”这一封号。他极力主张的高等教育、对教育的系统研究、教育管理的注重、政府机关的改革、公职人员的大学进修、博士班学生的系统教学训练、研究生在教授指导下从事助教工作以汲取教学经验，以及把研究所视为一个独立的单位，进行有系统的募款和宣传等等，都大大推进了美国的教育事业。巴特勒理念中的大学是一个公共服务的机构，因此不单是培养学生的摇篮，也不只是个研究单位，他认为领导能力、责任、对社区和政府等公共事务的专精等，也都是大学教育的焦点。随着巴特勒的日趋老迈，他的理念也成为老生常谈了。但在大萧条那个时代，却是满溢着各种新的想法、新的实验和新方向。

在大萧条时期，大学的确是“新闻”。使一场晚宴不欢而散的最有效的方法就是讨论有关大学教育的问题。例如哈钦斯（哈钦斯（Robert Hutchins，1899—1977）：美国教育家。1929年，年方30岁即成为芝加哥大学校长，直至1945年。1951年至1954年任福特基金会的副董事长，1954年任该基金会总裁。他也领导民主机构研究中心，同时是一名严厉

而具争议性的美国教育评论家。任芝加哥校长时，废除足球和兄弟会，强调自由艺术重于专门研究。）试图依照柏拉图学院来办芝加哥大学的作为，或是哈佛大学的废除教育一致性的主张，以及使大学成为高级“教育点心铺”等引起争议的做法……一同赴会的先生和太太也对“进步教育”（进步教育：一种以杜威（John Dewey）及其追随者的理论为基础的教育体系，强调学校课程的开设，应适合学生的能力和兴趣，而不应要求学生适应学校的课程。）的优缺点进行争执。所谓“进步教育”到底是指废除所有加诸于学生的规则、小班教学或是广泛地运用田野调查、电影，或是请“现实世界”的人来客座演讲等，没有人知道。每一所大专院校，不管多么小或是一点知名度都没有，无不进行课程改革，尝试新的理念与课程。

议论的焦点都在教学和学生的学习方面。很久以来，我就认为学校是教与学的地方。自从小学四年级受教于埃尔莎小姐和苏菲小姐之后，“教学观摩”一直是我不灭的兴趣。但欧洲的大学却强调专业生涯的准备、研究和学术工作，也就是把重点放在书房和实验室，而非教室，因此教学与学习就不显得特别重要。在大萧条时期的美国高等教育对教学却格外地专注，一切以教学为重。访客到校园后，首先知道的就是在教学方法方面，谁是该校的“第一把交椅”。

有一回，我说自己将到明尼苏达大学（University of Minnesota）演讲，有人立刻告诉我：“你一定得去，而且听听某人授课，那位老师可

以说是有史以来教得最好的。”于是我问：“他是研究哪个领域的？”那人回答：“统计学。不过，他本人并不是研究这个学科的佼佼者，只能算是普通程度，但是就教统计学而言，他却是全国第一把交椅。”

这个人的确了不起，在短短的5分钟内，我从他那儿学到的统计学超过至今学到的全部，而我自己还教过这门学科呢。这个老师个儿不高，头上秃顶，而且留着胡子，看起来就像个小矮人。他带着博士班的学生进行讨论课程，把表格和图表投射在荧幕上，完全不加标示或是说明。他对大家说：“请看这些数字。然后告诉我你看出来什么。”学生于是答道那些数字代表分配不规则、显示出某种周期性或表现出内在的矛盾等。

这个小矮人老师听了之后，或点头，或微笑，或和学生论辩，不用一而再、再而三的解释就让大家明了那些数字形成的规则。然后，他又投射出两组数字，一看就知道互有关联，而且在长期的发展期间，每一个数字几乎都相互对应。学生异口同声说道：“这两组数字显然有着某种因果关系。”老师说：“每个统计学家看了之后，也是认为如此。但是，你们是否能告诉我其中的关联为何。这一列数字，”他指着左边的表格，“是每年在纽芬兰岛外海捕捉到的鲱鱼数量，而那一列数字，”他指着右边，“是同年北达科他州的私生子女数目。”

尽管大萧条时期特别强调教学与学习，对于“不出版，就出局”（“publish or perish”）这个定律也不是全然不知，然而，在当时著名

的“高级研究学府”，如哈佛大学、哥伦比亚大学或芝加哥大学，第一个提出来的问题不是：“这个人出版过什么著作？”而是：“他书教得怎么样？”不管你拥戴何种教育哲学，是芝加哥哈钦斯的“新托马斯主义”（新托马斯主义：从托马斯·阿奎那（Thomas Aquinas）的学说发展而来的哲学与神学体系。他的身后注解者以及该体系的现代复兴者，则被称为新托马斯主义。）、“进步教育”还是哈佛的“自行其道”，最重要的还是适合学生需要、因材施教，并引导他们学习。

当时也很注意大学在社会中的角色和功能。对任何从欧洲来的人而言，这可是个新鲜的主题。长久以来，柏林大学自从1809年创办以来，就一直被公认为“现代”大学的先驱与原型。但在大萧条时期的美国，孰为先驱、孰为原型，仍有许多争议。就在那几年间，州立的大专院校走向成熟，从地方学院晋身为“全国性”的大学。当然，有些州立大学，像北卡罗来纳大学和位于弗吉尼亚或密执安的“杰斐逊先生大学”已经小有名气，不过顶多只能和一些顶尖的私立学校“并驾齐驱”。现在，由政府税款补助的公立美国大学终于显示出其独特的特质，比方说艾奥瓦州立学院就和德国的“科技大学”以及接受政府赠予而兴建的传统农校

有所不同：这是一所注重研究，以应用科学为主的卓越的学校，同时也是农业的决策中心。

特别值得一提的是多伊奇（Monroe Deutsch）这个人，一度被普林斯顿的教务长高斯（Christian Gauss）戏称为“美国教育界的大秘密”。

每次有人谈到大学的结构和功能，总会有人说："关于这一点，研究得最深的是多伊奇"。多伊奇从不在公共场所出现，不参加会议、不演讲、不接受访问，也不让自己的照片出现在报纸上。如果有人打电话到加州大学找这个教务长，一定先被秘书拦截，问来电者的目的，若是报社打来的，一律惨遭封杀。要不，秘书就说："请写一封书信来，我一定会帮您转交。"要直捣黄龙，找到多伊奇的"巢穴"可是比登天还难——他的办公室就在柏克莱校区一栋旧大楼的地下室，门上连个名牌或标示都没有。

多伊奇倒是很乐意谈到大学的一切，特别是加州大学，毕竟这是他一生的全部，但是他却从未谈起过自己。他出生于旧金山的富有人家，很早就决定为公众服务，但是他的羞怯几乎已经到了病态的地步，是个标准的"见光死"，无法忍受自己在公众面前曝光，更别提出来"抛头露面"主持校务。于是他就为自己设计了一个角色，成为加州大学体系中的"幕后主持人"，从事名副其实的"地下工作"。他设计出综合大学校园的形式，如第一次世界大战后兴学的加州大学洛杉矶分校（UCLA），然后他又在加州设计出更具有"综合"特性的大学、州立学院和专科学校，不但维持了大学卓越的学术地位，更使得加州每个高中毕业生都有减免学费获得高等教育的机会。州立大学的财务得以独立，也都归功于他，他提倡大学每收一个学生就可以从州政府处得到一笔补助款。他还更进一步促使加州把高等教育列为该州最重要的政治支票，并将该州大学的首要教育目标定为矢志追求卓越。他说："要不是希特勒的关系，

我们就无法一下子募集五六十名第一流的学者和教师。不过，从15年前开始，我就已经未雨绸缪，为了本州和大学做准备，说不定真的天降甘霖，我们终于得到上帝赐予的吗哪（吗哪：以色列人漂泊荒野时，上帝所赐的食物，出自《旧约·出埃及记》。）。”

在大萧条那几年，另一波骚动是来自美国高等教育界进行得如火如荼的政治斗争。那时，美国共产党已经失势，无法操控美国的劳工运动，也无法动员美国的黑人，他们于是向美国大学下手，进行得最为激烈的就是纽约。正如往常，这些美国共产党员和他们的同路人一心一意要摧毁社会自由党，想夺取他们的影响力。他们的箭靶就是非共产党的左派分子，像纽约大学的哲学家胡克（Sydney Hook）、前布鲁克林学院院长也是经济学家的吉登斯（Harry Gideonse）和哥伦比亚学院的文学评论家特里林（特里林（Lionel Trilling，1905—1975）：美国作家兼批评家，被誉为“当代最具思想性和刺激性的文学批评家”。）等人。他们运用种种威胁、声明、布告、公开抨击，以及再典型不过的伎俩以杜绝悠悠之口，并诋毁和恐吓教职员、行政人员和学生，这些斗争手段无孔不入地渗透至全国每一所大专院校。15年后，既懦弱又缄默的美国学术界，把对抗麦卡锡（麦卡锡（Joseph Raymond McCarthy）：美国共和党参议员（1947~1957年），20世纪50年代初煽起全国性反共运动，指控有大批共产党人渗入国务院和军队。所谓的“麦卡锡主义”则是指以反共来迫害民主进步力量的法西斯行径。）、捍卫自由的责任大抵交给局外人，如老自由派人物，特别是保守主义者，最后甚至交给美国军方。

大致看来，这就是集体违背良心的结果，有太多信奉学术自由的人都被打倒了，为美国共产党声明签名，抨击非共产党的同僚，公开支持美国共产党的整肃行动，或者是为各种美国共产党的政治宣言签名。除了已经拿到终身教职的教授敢于拒绝为共产党签名，其他的人都有可能接获不再续聘或不得晋升的通知。美国共产党的势力已渗入太多的机关团体，他们的威胁不仅是恐吓，还会动真格的。

在这一切混乱中，有些值得欣喜，有些则令人伤心，但都一样嘈杂。就在此时，从德国、奥地利、匈牙利和捷克等国涌入大批逃难而来的学者，从西班牙和意大利来的也有，不过数目较少。当然，大抵是因为这种混乱，才使得美国得以吸收这么多的学者。而美国大萧条时期高等教育界的这种混乱也使那些刚到新大陆的学者产生冲击力。英国也收容了不少从其他欧洲国家逃难而来的学者，特别是老一代、声名卓越的人士，但是他们对英国大学影响却不大。到达美国的那一批学者可谓躬逢其时，那时的美国正渴望新价值、新理念、新方法、新声音和新面孔。事实上，美国大学对这些欧洲学者造成的冲击也不小，这点颇值得玩味，不过现在再来探讨或许已经太迟了。

美国造就了许多一流学者，这些人在自己的国家或许至多只能成为中上程度的学人，到了新大陆，他们不得不超越狭隘的学科范畴，以合乎学生的需要，或是进行“整合性”的课程教学。在欧洲的大学，由于制度的严苛，他们永远没有这个机会。就以意大利的学者费米（Enrico

Fermi）为例，在获得诺贝尔奖之后，他还是不能对文学院的新生讲授物理，而另一位得诺贝尔奖的物理学大师齐拉特（齐拉特（Leo Szilard，1898—1964）：匈牙利裔美国物理学家，负责原子弹开发的物理学家小组成员之一，1949年转而研究分子生物学。他那富有创造性的想象力，启发了不同领域的科学家。）也不得转教生物。这一切告诉我们，欧洲大学没有那股使学者“活跃”起来的动力；这些学者还是局限于他们的“专长”，仍停留在他们原来的领域。但在大萧条时期的美国，即使是规模最庞大的大学或是以研究所著称、注重“研究”的学校，如哈佛，尽管有政治斗争、暗中较劲的事情，但还算是一个共同体、一个社群，而不只是一栋建筑物而已。

在媒体的报道和舆论中，最受人瞩目的学校总是些招牌响亮的大学（虽然有些从现在的标准来看，还不算是规模很大，如普林斯顿）。我却发觉自己对一些小的学院越来越感兴趣。这些学校可谓美国教育的一大特色，欧洲就没有这样的学校，顶多像是在德国、法国和意大利的某些小型公立大学，仍旧是一个大的教育体系中的一部分，或是像在牛津和剑桥那种大型大学中的小学院。当年，美国这些小型学院只有150~700名学生，对我而言，这些学校和大型大学一样有着无与伦比的特质和价值。

在那几年中，我看过不少小型学院。我早就预料到欧战开始以前，可能无法继续为欧洲报社和财务机构工作。因此，我试着将事业重心转

到美国来，从事写作，并进行巡回演讲。到了美国参战时，我一年大约做五六十场演讲，足迹遍布全国，而至少有一半的演讲是在小型学院举办的。

巡回演讲实在很苦。在那几年，晚上都是睡在老式卧车上一路颠簸，从迪比到法戈，或是从新奥尔良至杰克逊维尔；而且常会碰到大雪，比方说到格拉提斯、俄亥俄州的比特里斯和内布拉斯加州等地——这些美国地名一直深深地吸引着我。途中也有许多新鲜事，例如到纽约一个迷人的18世纪俱乐部演说的那次经验，演讲的对象是所谓“美国殖民仕女”。我问主办单位：“'殖民仕女'到底是哪些人？”所得的答案是：“我自己也不知道，不过她们付的演讲酬劳是最高的。”到了会场，迎接我的女士说：“我是此俱乐部的秘书，也是唯一75岁以下的会员。我们试着把耳朵还听得到的会员安排到前两排就座。不过，还是请您提高嗓门，因为听得到的那些人还是有点重听。其他人，您就不必理会了，她们已经完全听不见了。”演讲完后，有个老妇人缓慢地走向我这边。她是我所见过的唯一穿着古代妇女穿的那种三角胸衣的女人。这位女士在两个孔武有力的女仆的搀扶下，走到我面前对我说：“对不起，我的耳朵不好，听不清楚您在说什么。不过，德鲁克先生，您不也觉得现在穷人也会出来争取他们应得的地位？”

还有一晚相当特别，那是在纽约罗切斯特的一个大学俱乐部。就在节目开始以前的10分钟，有人告诉我

必须把演讲分成两部分，“在音乐开始前，先说一半，然后再讲另一半。”我问道：“什么音乐？”那人回道：“他们没告诉您吗？我们从伊斯特曼戏剧学院请两个学生来表演歌剧《阿伊达》死亡的那一幕，插在您的演讲当中。”因此，那对不幸的恋人在我脚下双双步上黄泉，此时主持人转过身来对我说：“您刚才说的最后一个句子是……”

这种演讲方式可说是见识一个国家的最好方法，那几年，我跑遍了大部分的大城市，在小型学院演讲的次数也越来越多。这些学院渴望听到外界的声音，他们接纳程度高、殷勤热情而且让人好奇；他们就像这个国家，形形色色都有——有些标榜比“知名大学”的学术水准更高；有些依旧保持着19世纪神学院那种简朴的特色；有的极其保守，每晚到9点一概熄灯，只准在洗手间留一盏小灯；有的则过度放纵，担心学生会有“性压抑”的问题。并非每一个小型学院都有像奥伯林（Oberlin）、韦思礼安（Wesleyan）、波莫纳（Pomona）、格林聂尔（Grinnell）或是迈尔斯（Mills）这几所学校的学术表现、纪律和高标准，但是这些小型学院让访客了解到美国这个国家对教学与学习的认真，即使是财务状况最差、最蒙昧的“牛仔学院”也在不断地努力。

总之，大多数的教育实验皆在小型学院进行，因为他们规模小，所以可以让有勇气的教育行政人才放手一搏。例如，在俄亥俄州一个名叫耶洛斯宾斯的小镇有一所安蒂奥克学院，校长摩根（Arthur Morgan）是工程教育学家，他引进“建教合作”式的教育，学生一学年有5个月必须

工作，而且是正规的全职工作，而其他7个月则在校学习，并得修满一定的学分。本宁顿这家小型学院是在1932年大萧条的谷底建校的，以成为一所“先进的”女子学院为理想，他们在大萧条的末期邀我加入教学阵容，为他们发展出整合的人文课程，希望同时具有学术严谨，如胡群斯在芝加哥所提倡的，和哈佛学生的自治精神，并提供本校的教师自由学习与教学的机会——这可是芝加哥和哈佛都没有的特色。

在那几年中，小型学院的财务状况说来要比大型大学来得好。就以本宁顿为例，把注册的新生人数控制在325名左右，不但经济而且易于教导，此外并不需要外界的捐助。这个学校的教授薪俸是全国最高的，师生比例也最高，才325名学生就有50个老师。当然，学费也相当高，不过没有学生因为付不起学费而被拒绝入学的，因为除了兴建新大楼需要资金外，学校唯一须募得的款项就是清寒学生奖学金，不然学校的财务就得以收支相抵了。那时，小型学校的花费比起大型大学实在是低得多，后者要支撑研究所这个重担，还有昂贵的实验室，还要养老迈而享有终身薪俸的教授。因此，小型学院要比声名响当当的大型学院更能付出高薪吸引有才之士，特别是在人文学科和艺术方面。

此外，小型学院常有一些不凡的人物，加州奥克兰迈尔斯学院院长莱因哈特（Aurelia Reinhardt）就是一例，她是典型蓝袜派（蓝袜派（bluestocking)：指才女或卖弄学问的女子。源自18世纪中期英国伦敦一个由上层社会妇女所组成的团体“蓝袜社”。）的老处女，斯坦福大学

最卓越的史学家，也是胡佛总统（Herbert Hoover）的初恋情人，为了追求学术生涯而放弃婚姻。我因到迈尔斯学院进行为期三天的演讲，才认识她。30年来，她一直是该校校长，并使这所学校成为美国西部首屈一指的女子学院。莱因哈特女士特别高，骨瘦如柴，面色憔悴，声音和身材的特色也有点类似，身上常常裹着一层又一层大花的粉红色蝉翼纱。她在自己的住所为我举行接待会，在谈话告一段落时，有个学生突然声称："我在婚前绝对要保持处女之身。"莱因哈特女士转过身来以低沉嗓音对她说："这么一来，你可是在浪费大学时期的青春哦。"然后，她又继续对我说着凡尔赛和平会议（Versailles Peace Conference）的事，她就是美国代表团的一员。

不过，对于小型学院，我最深刻的记忆是关于一所非常小，而且鲜为人知的学校——堪萨斯的公谊大学。1941年的6月，外国记者协会组团到几家小型学院进行为期一周的外交事务研究会时，我也是其中的一员。和该州的贵格会教友往来密切的校长尽力对我们表示友善："你们只在本地停留一星期而已，所以我们不会试图改造你们的思想。各位先生，我知道你们都是从没有宗教信仰的东部来的，所以呢，"他指着外面一棵巨大的铜菊，"要抽烟的话，一定得到那棵树下。"那时的堪萨斯还有禁酒的法令，因此他就教我们在大街上要酒喝的暗号："只要你点的是双份的什么南方冰淇淋苏打，你就可以喝到一杯威士忌了，不过请在结束一天的演说之后喝，因为你们即将对着最伟大的队伍进行演讲。""公谊大学"这个校名看来庄严壮大，事实则不然，当时大约只有

150名学生，而且注册的人数越来越少（到今天，学生人数稍多，大概有900名）。我们在活动的那个星期吸引了一大群镇民前来共襄盛举，这次会议办得可说是圆满成功。让我颇为不解的是，这所学校是五层楼的建筑，而我们只能在四楼以下活动，不得爬上去。最后，在我们访问的最后一天，我问校长，为何不能上楼。他面露尴尬之色说道："楼上只有博物馆而已。你们从大城市来的人见过太多伟大的博物馆，可能会不习惯我们的。"

我想办法从他口中套出原委。这所学校根本用不着四五两层楼，下面三层已经绰绰有余。后来，该校有两个退休的教职员（一个西班牙教师还有一个老木匠）通过想到申请贷款在楼上设个博物馆，得到这笔款项后，他们还从堪萨斯的公谊会（公谊会(Society of Friends)：基督教徒宗教团体，一般又称资格会。"资格"原为一诨名，源自福克斯（George Fox）的名言："对主的话战栗（quake）。"该团体在1652年左右，由福克斯创建于英国，旨在反抗国家所统治的教会与某些被认为倾向于罗马天主教教会的教义与仪式。）获得每年50美元的补助金。这笔钱可说是少得可怜，几乎什么事都不能做，于是他们心生一计，用这笔钱来付邮资，寄信给分布在全国的校友和朋友们，请他们为这个博物馆出力，看是否有可以捐献的东西。

就在这个博物馆内，我看到了最令人叫绝的鹊巢，还有印第安人编的美丽的大篮子，是从基欧瓦斯、朋卡斯和温尼巴哥送来的；我从未见

过做得这么精美的篮子，现在必定是价值连城了。他们收藏的匈牙利伪币该属世界第一的收藏，还有一只非常巨大、完全由青贝纽扣做成的帝俄双头鹰。在收藏之列的，还有堪萨斯的第一座草屋，你得蹲下来爬进去，进去后却撞上了堪萨斯第一部福特T型车。老木匠有点难为情地说："因为没有地方可以放这部车了。"创办博物馆的这两位老人在杂志上看到纽约的美国自然科学博物馆有一个"生境类群模型"，里面有许多标本动物，还有人造棕榈树，所以他们也如法炮制，找来几只非洲动物，有狮子、斑马，甚至还有长颈鹿。那头狮子可是一只壮观的野兽，做张口怒吼状，但是嘴里却叼着堪萨斯的第一部打字机。同样地，这也是因为没有其他地方可以放置的缘故。

我深深被这个博物馆吸引而流连忘返，不过我得赶搭飞机了。下了楼，我发现同事皆群集在收音机旁——原来希特勒已经入侵苏联了。

我以外国特派员的身份出现在德梅因（Des Moines）《记录报》（Register）编辑韦麦克（William Waymack）的面前时，他问我说："你是在《纽约时报》，还是在《芝加哥论坛报》服务？被派驻到欧洲的哪一个地方？"我告诉他，我是在美国为英国报纸写稿的外国特派员，他听了之后，大为兴奋，把所有的编辑都叫来集合，说道："我们知道的外国特派员都是报道欧洲情况的美国记者，现在却有一位外国特派员是为英国报道美国情况的。"他并以我为专题，写了一篇文章刊在第二天《记录报》的头版。这位韦麦克可不是泛泛之辈，而是美国最

杰出的新闻人士。他在1936年和1937年荣获普利策奖的最佳新闻编辑奖。他是美国中西部和农业问题的消息权威，对国外新闻非常感兴趣，对欧洲和亚洲的情势也颇有了解。他也是使艾奥瓦大学和埃姆斯的艾奥瓦州立学院更上一层楼的人。在大战后，他成为杜鲁门总统第一届原子能源委员会的成员。他从1921年起，就开始编辑德梅因的《记录报》。《记录报》曾被列为美国最好的十大报之一，对于国外的报道特别详尽。

韦麦克当然知道美国有外国来的记者。他每两三个月到东岸时会刻意地寻找这些外国记者。我们在德梅因认识后，他每次到东岸都会和我共进午餐或是晚饭。但是外国记者或是外国访客却很少到德梅因，他们大都待在东岸，只有在总统提名大会时，才会跑到芝加哥。他们有一回到底特律去福特的鲁治河厂区，在20世纪30年代这个地方可说是观光旅游必经之地，正如19世纪欧洲旅客必会到尼加拉瓜大瀑布观览一样。当然，关于好莱坞也有一段典型的报道。在纽约和好莱坞之间则是一片荒原，是“水牛漫游之地”，小说家刘易斯（刘易斯（Sinclair Lewis，1885—1951）：第一位获得诺贝尔文学奖的美国作家。）和门肯（门肯（H．L．Mencken，1880—1956）：美国报章杂志撰稿员，以社会评论闻名。）对这块地域已着墨不少，看他们的作品就够了，何必自找麻烦大老远地跑去？因此，一个从国外来的记者到德梅因去认识中西部、玉米之乡、艾奥瓦大学、艾奥瓦州立学院、新政的农业政策和美国人民，的确是可以大书特书的事。

然而，不只是外国记者认为艾奥瓦是个“孤立”的地方。艾奥瓦就像美国大部分的地区，认为自己是“孤立”在一旁的，和外面的世界不同，远离强权的世界，在欧洲的纷争之外，有着不同的价值、文化和基本需求。当然，不见得“更好”。欧洲是精致、文化的象征，代表着许多“高尚的事物”，在那几年中，特别受到美国人的尊崇。那时，中西部的城市，如底特律、托莱多、克利夫兰、芝加哥和明尼阿波利斯，无不相互竞争，收集欧洲大师的作品放在当地新开幕的博物馆内；而在各大学，从纽约的哥伦比亚大学到太平洋岸的斯坦福，“西洋文化史”这一门大学的核心课程，更摒除一切有关美国的事物。那时，很少有美国人听过卡夫卡，卡夫卡热是几年后才开始的，大约是在20世纪40年代的中期，然而美国人眼中的美国和卡夫卡幻想中的“美利坚”却没有什么不同：是个孤立的地域，远离旧世界的罪恶、仇恨和限制。麦克里希（麦克里希（Archibald MacLeish，1892—1982）：美国诗人兼诗剧作家，热衷于政治活动，曾三度获普利策奖。）1939年写了一首诗，说道：“美国就是希望。”在美国人以及欧洲人如卡夫卡的看法里，使美国孤立的并不是由于她是个“国家”，而是一个“宪政体制”。美国人的希望不但是政治的，也是社会的；所谓的“美国梦”是个理想的社会，而美国人的才智在政治方面尤为特出。

当然，美国是一块领土，在地球表面占有一块特别的地区。但这块土地所秉持的原则是放诸四海皆准的，没有这原则，也许“美国”这个地方仍然存在，但就不是“美利坚合众国”了。自古至今，只有美国这个国

家有着一位政治家圣贤——林肯。真正美国本土的艺术只有一种，那就是政治。若对那抽象的原则，也就是“宪法”宣誓服务不渝，一个人就可以成为美国公民。

从地理位置来看，大萧条时期的艾奥瓦、华盛顿的农业部和底特律的通用汽车总部离欧洲并不是那么遥远。在第一次世界大战后，很多美国年轻人无不向往那“伟大的旅程”，到欧洲一游于是成为经济情况许可的人最想做的事。即使在福克纳笔下那个约克纳帕塔法郡，代表着文化的无助的那个年轻叔叔也曾到过海德堡；他的另一部小说《圣殿》（Sanctuary）中的小镇女郎德蕾克被人带到巴黎以忘却孟菲斯妓院的恐怖与黑暗。然而，就精神层面而言，在大萧条那几年，欧洲和美国的距离却是再遥远不过了。

而新政却是有意识地再度肯定自己的特点，突显美国独特的特性，特别是再强调美国的基本诺言：美国不像他国，不是一个“国家”，而是一个“信念”。这一点，不管是新政主事者，或是反对新政的人都点头同意。新政时期的辩论焦点并不是这个办法或那个方案是否正确可行，而是“具不具有美国的特质”。农业部长华莱士和他手下那批年轻的精英在美国主导的土壤保护区和农业福利计划，首先强调的就是“独特的美国特色”。事实上，新政的农业计划在当时可谓独步全球——目标在创造数百万可获利的农作企业，每一项都是高科技、集中资金与运用教育资源的企业，而非只是简单的“农场”，皆自给自足，可独立作业，而且是

每个家庭的根基。日本在第二次世界大战结束后，也采用类似的计划，大抵是由于美国的刺激，并以新政为仿效的对象。同样地，新政时期的美国也意识到美国工会的独特之处。他们的工会组织是个好战的团体，却不具有特别的意识形态，是和管理阶级对立的力量而非反对资本的敌人。新政知道其本质在于美国独特的立法概念，透过一定的法律程序，借由准法律机构，如证券交易委员会来进行管理，以反对欧洲那种独断而充满政治意味、无法可管的放任主义。

然而，若是不假思索地强调美国的一切必得具有独特的“美国特质”，而且有着独特的、美国本土的原因，这种“与众不同”的自觉也可能导向愚昧的盲目。就以新政最后几年的保健现象为例，已成了毋庸置疑的事实了，那呈“爆炸性成长”的保健支出就是独特的美国现象，表现出美国人特别的习惯、政策和阴谋。据研究，保健的付费机构显然偏袒医疗机构，由于私人或地区医院所具有的特性，导致医院的滥建，而且常常进行不必要的手术，谋求不当的收入。在美国，没有人了解日本、英国、瑞典、法国和德国等其他发达国家，同样面临保健支出庞大的问题，然而他们却不像美国保健付费机构或美国的社区医院，提供“供过于求”的病床数。就以英国为例，他们的“病床数目不足”才是导致保健支出过甚的主要原因。美国手术的泛滥也是一例。换句话说，在美国没有人愿意去了解美国面对的是一个共同的现象，并非有着特别的地域性的原因；要这么做，就等于质疑美国这个社会和政体独特的“美国特性”。同样地，在20世纪60年代晚期和70年代早期，学生的骚动不安也

加上了一个“具有美国特点”的原因：越战，或是黑人贫民窟的问题。但是，这种现象在其他发达国家也发生过，先是在日本和法国，他们却没有越战或是黑人问题。

因此，美国信念很容易就沦为感情用事、自吹自擂以及民粹主义的咆哮，事实上也常如此。狄更斯在1843年出版的小说《马丁·朱述尔维特》（Martin Chuzzlewit），至今仍是讽刺美国民粹主义最有趣而且最辛辣入骨者。而狄更斯本人却在25年后为这部作品道歉，声明自己写得过于夸张。今天，我们却可在美国每一场政治大会和选举中发现狄更斯笔下的吹牛大王和江湖术士。

但美国信念也是林肯“最后最好的希望”。当然，正是由于这股信念，欧洲人才会一波波地涌向美国。受到吸引前来的欧洲人很快地就不再是欧洲人了。我告诉韦麦克自己为什么来到德梅因时，他微笑道：“你这个外国特派员也做不了多久了。很快地，你就会成为美国作家。”几年后，我到本宁顿学院任教，选择自己想教的基础课程时，我并没有挑“西洋文化”这一门，而选择了美国历史和美国政府这两门学科。

我在和韦麦克初相见时，大概是在1938年初秋，也就是慕尼黑危机时，美国梦已经面临到自己无法清醒面对的事实，那就是国际事务。

美国信念中的美国必定是要“孤立”的。事实上，在美国历史上所谓

的“国际主义”，不过是孤立主义的一个形式罢了，骨子里还是不折不扣的孤立，企图借由自治、完美的机制——国际法庭、威尔逊的国际联盟和联合国等的运作，使美国免于涉入国际事务和外国政治，无须政治决策、主动干涉，就可维系世界的和平与秩序。若要使“美国梦”有意义，就只好对国际事务视而不见，不当成“重大事件”。难怪小施莱辛格（施莱辛格（Arthur Schlesinger,Jr.,1917—）：美国历史学家，因《杰克逊时代》一书而获普利策历史奖。）在其著名的《杰克逊时代》（Age of Jackson）一书中尽可能把国外大事略而不谈，甚至连外面的世界一齐摒弃在外，即使国外政治是杰克逊时代的一个重要着眼点，并为几年后得克萨斯的合并与墨西哥的战争埋下伏笔。对小施莱辛格来说，“杰克逊时代”却是美国历史上的英雄时期，正因为这时代强调“美国信念”，并赋予其新的意义。《杰克逊时代》是在1945年出版的，以号召美国人民和政府在美洲大陆建立人类的共同城市为任务，此一任务因国际危机和第二次世界大战一直未能实现。在那几年中，小施莱辛格是所谓的“国际主义者”，不得不相信联合国会维系世界的安全，使美国得以回归到国内事务并实行自己的任务。但是，正因如此，对美国而言，国际事务必得成为“非事件的事件”（non-affairs）。

然而，国际政治的现实总让人不得不正视国际事件；这一现实也表明，不管是信念、承诺、价值或是理想都只是手段，而非最终目的，而且能存活才是最重要的，远胜过远见。因此，国际的政治现实永远将美国当做许多国家中的一个环，而非独立的、地球上“最后也是最好的一

个希望”。

1932年，罗斯福首度出马竞选总统时，他的舞台完全是以“孤立主义”作为背景。他对胡佛特别是自由派那一方提出的主要控诉便是胡佛对外面的世界关心太过，把注意力放在“外人”的事务上，如日本侵略中国，以及在拟定美国的国内政策时考虑对混乱中的世界经济是否会造成冲击。因此罗斯福上任后的第一次行动就是故意且公然地破坏伦敦世界经济会议，以实现新政的诺言，亦即背离国际事件、对外责任，以及不参与国际合作。

4年后，也就是在1936年，罗斯福竞选连任，国际事务还是如不存在一般。罗斯福政府仍然毫无疑问地拥抱“孤立主义”。所谓的“国际主义者”是指华尔街的银行家、“死神的商人”，或是“英国殖民主义的工具”，不管怎么说，都是“多金的罪犯”。

一年后，世界开始有了巨变。到了1938年，美国已经心知肚明自己正面对着国际危机，必须有个根本的国际决策。问题是，美国若有国际政策如何能继续成为“最后的也是最好的希望”？慢慢地，美国政治开始有了转变，从大萧条时期的美国变成战前的美国，由其衍生出的基本立场仍然影响到40年后的内政和外交政策。

其中的一个立场便是阿加（Herbert Agar）所提出的。阿加就像韦麦克，是个卓越的作家、新闻工作人员，也是著名的报纸编辑，主编路

易斯维尔（Louisville）的《信差》（Courier）。新政早期那几年，阿加已是美国梦最杰出的历史学家，最重要的著作是论述美国总统一职的《人民的选择》（The People's Choice），1923年出版，并荣获普利策奖中有关美国历史的奖项。本书皆以民主党总统为主角，强调美国的独特在其政治方面的远见、美国的远离罪恶、国家主义、权力政治和欧洲的“殖民主义”。然而，阿加也毫不犹豫地主张美国应该领导“十字军”对抗希特勒。

我第一次和阿加见面是在1939年的初夏，在我出版《经济人的末日》之后，他邀我到他在路易斯维尔的家小住一周。那时伦敦和巴黎都弥漫着绥靖主义的气氛，而华盛顿仍不惜一切想置身于欧战之外。但是，阿加认为战事已不可能避免，他自己下定论说，美国必然会被卷入其中。对阿加来说，避免美国所代表的一切遭到毁灭的最后努力就是秉持美国的价值、原则，即使不是居于领导地位，也得主动要求积极参与。阿加住在一栋位于玉米田中盖得杂乱无章的老农舍。在肯塔基的6月向晚，我们坐在长廊里，看着薄暮一点一点地消失。阿加啜饮着薄荷酒，谈着“美国统治下的和平”（Pax Americana）的蓝图，使美国的远见延伸至“大西洋社区”，以对抗任何威胁和平和自由的势力。杜勒斯（杜勒斯（John Foster Dulles，1888—1959）：美国外交家和政府官员。在艾森豪威尔总统内阁任国务卿，坚持反共立场。）在20世纪50年代提出的积极防御条约，就是源于阿加的想法，肯尼迪的越南政策也是。阿加很快就成为美国参与欧洲事务的主要倡导人，在珍珠港事件后成为驻伦

敦的美国战事情报局局长，也是美国和丘吉尔间最重要的联系人物。

韦麦克也在罗斯福政府之前成为“干涉主义者”，或许我们该说，他从未主张“孤立主义”。他本人和他主事的报纸都是为共和党服务的，曾强烈地反对罗斯福和他的新政。韦麦克的主要论点之一就是罗斯福的轻忽国际事务，这也是当年共和党人抨击他的地方，特别是有些共和党人如韦麦克和主张干涉主义的胡佛来往甚密。但是韦麦克不同于阿加，他仍然希望美国的干预最多做到提供经济和财政支援给受到希特勒威胁的国家，而他所协助创设的政治组织是为“美国援助同盟国防御委员会”（Committee for the Defense of America by Aiding the Allies）。韦麦克认为，若是超过这个范围就得回归由美国的经济力支撑的威尔逊策略，也就是自治的世界秩序。在罗斯福不得不放弃孤立主义的立场时，就是走向这一点，这也决定了美国参战和战后那几年的外交政策。租借法案（租借法案（Lend-Lease)：第二次世界大战期间，美国对友邦提供援助的法律措施，是为外援的主要方式。）、联合国和马歇尔计划（马歇尔计划（Marshall Plan)：用美国的经济力量去刺激苏联以外的欧洲之经济发展计划。）也是由这一点衍生而来，这个构想的始祖就是像韦麦克这样的人：来自中西部、属于自由派的共和党人。韦麦克的委员会又被称为“怀特委员会”，因为主席是艾伦·怀特（Allen White）——美国中部最有名的新闻工作者、共和党的圣贤、堪萨斯《公报》（Gazette）的编辑，他也是罗斯福、塔夫脱、柯立芝和胡佛的朋友。阿加出击拯救欧洲的同时，韦麦克和怀特也尽力在救美国，即使无法使美国孤立，也要

维护美国的独特和独立。

但我认为，对国际风暴最可怕的回应是美国工会领导人刘易斯（John L.Lewis）所鼓吹的。他是矿工工会的会长，也是产业联合会（产业联合会(Congress of Industrial Organizations)：1935年成立的工会团体，用以整合从事大量生产的工业。该组织于1955年合并美国白领工会,形成美国劳工联盟AFLCIO。）和工会主义的发起人。

我曾到阿加家做过客，韦麦克每次到东部也和我一同吃饭，但是我一共只见过刘易斯三四次面，是在他华盛顿的办公室进行的正式“访谈”，每次长达数小时。阿加和韦麦克都想知道我的看法，而刘易斯总是大做演讲，而且只说他感兴趣的主题。我去访问刘易斯是想明白劳工关系以及工会主义，他却滔滔不绝地谈着外交政策。他脑子里想的全是外交政策，并不断地将自己的孤立、走下坡、工会运动的失败及共和党的沦亡和毁灭等，归罪于外交政策。他唯一认为可取的是极度孤立的外交政策，也就是说尽可能不和外面世界接触，除此之外任何外交政策都是邪恶的，和美国理想不相容，必定会走向堕落，遭到扭曲并变成畸形。

我在1937年初次和他见面时，他已是家喻户晓的人物。那时，没有几个美国人知道他们的参议员、州长或是内阁阁员是谁，但是大家都知道这两个人：罗斯福和刘易斯，也都晓得刘易斯的长相——他那庞大的身躯、大头、浓眉和鬃毛似的灰色头发不时出现在漫画家的笔下。在那

收音机盛行的年代里，他的声音，正如他的相貌，也是无人不知、无人不晓。他的声音是自然天成的宏伟，像是从牛角吹出一般，虽没有扩音机和麦克风，也可盖过劳工暴动的喧嚣声（如刘易斯在美国联合矿工工会的演说："我为你们申诉的态度，并非像个乞丐般微弱地要求施舍，而是如一个强大的部队首长，以洪亮如雷的声音去要求一个自由人应拥有的权利。"）。刘易斯虽生于艾奥瓦一个产煤的小镇，却有着一点英国威尔斯腔。这种声音用来朗诵名家之作，如莎士比亚、《圣经》、弥尔顿或班扬的《天路历程》（Pilgrim's Progress）等，可说是荡气回肠。这些作品，刘易斯都倒背如流，马上可以引用一大段。

那时，刘易斯可说是美国第二号最具影响力的人物，仅次于罗斯福总统。他的声誉历经十年不坠，一直到1946年杜鲁门总统跟他摊牌，取得矿坑的领导权，平息矿工的罢工行动，他才失去往日的光环。虽然报界和大众都认为他是非常强而有力的人物，他却从1937年起，就认为自己无能而且受人排拒。他以美国政界的李尔王自居，被两个不知感恩图报的"孩子"驱逐到荒野；那两个人就是罗斯福和他自己选出来的继承人，下一任产业联合会的领导人默里(Phil Murray)。他认为这两个人和外交政策这个"魔鬼"打交道，就是遗弃、背叛了他。

就像莎士比亚笔下的李尔王，刘易斯也有忠于他的科迪莉亚（Cordelia）和坎托（Kent），这两个人也和刘易斯一样有趣。一是他的女儿凯瑟琳，自始至终都对他忠心不二。事实上，刘易斯和他的女儿

看起来反而像孪生子，而非父女。我在凯瑟琳年轻时就认识她了，她和父亲刘易斯站立、走动、说话都是一个样。毫无疑问地，凯瑟琳是当时美国劳工运动中最有才华、最能干的人，那时在劳工的土地上，还有许多巨人呢，但就美国产业和劳动力而言，却没有人比她了解更多，思考更为深入的。她就像她的父亲，是个有煽动力的演说家。我想对工会和劳工关系有所了解时，就求教于她。从她身上可以看出她父亲年轻时的魅力，然而随着年岁增长，刘易斯这个劳工领袖却为虚荣和权力腐蚀了。然而，凯瑟琳之于父亲，却是百分之百地言听计从。根据华盛顿的飞短流长，凯瑟琳不只一次有结婚的念头，但是最后总是为了跟随父亲而违背婚约。每次刘易斯和记者见面时，凯瑟琳总在一旁，然而除非她父亲指定要她回答，她总是默不作声。刘易斯在群众的面前消失时，她也就跟着不见了。

刘易斯的“坎托”，那忠心耿耿，不求主人感谢、认可或是赏赐，只是一味付出的家臣，是另一个了不起的女人——罗奇（Josephine Roche）。她和刘易斯同年，皆生于1880年。罗奇的父亲曾是美国最有钱的人，也就是西部最大煤矿公司的老板。刘易斯发动的第一场劳工的阵地战就是以她父亲为征讨的对象，那时罗奇小姐还在上大学。之后，她竟跟随父亲的死对头刘易斯从事劳工运动。她不但是个杰出的社会工作人员，也有企业管理方面的才干，她把父亲留给她的煤矿公司治理得有声有色，不过，她还是最忠于刘易斯和他的联合矿工工会，并奉献出自己的一生和庞大财富。罗斯福总统曾任命她做财政部副部长，但刘易

斯在1937年和罗斯福决裂时，她也就跟着辞职。罗奇年轻时是个美人，我在刘易斯的办公室见到她时，她的风采依旧。很明显地可以看出，她一直崇拜刘易斯，因此终生未嫁，而刘易斯对她就如坎托面前的李尔王，几乎没有注意到这个忠臣的存在，然而却又认为每次他一传唤，她就得立刻跑到他身旁，陪着他接受访问。

我在1937年初次见到刘易斯时，他才将近60岁，健康状况甚佳，又好端端地活了30年，到了1969年89岁高龄才过世，但是他总幻想自己是个精神崩溃的老人。他的确非常孤独，而且常常抱怨这一点，当然这是他自己的错：他想彻底地掌控工会，若有人对他形成一丁点的威胁，他就把人家逐出去。他责怪自己的孤单，正如他怪罪任何的不幸，如在他的世界里的头号敌人——“外交政策”，说得更精确的话，则是“国际主义”或是“干涉主义”。

刘易斯认为罗斯福之所以能得到提名并在选举中获胜该归功于他，这当然是有点夸张，不过他的功劳的确不小。罗斯福早先和工会的关系并不好，工会不相信他，认为他是个骄纵、有钱的“贵族”。刘易斯却背叛工会的老友，也是多年挚友的史密斯（Al Smith），支援罗斯福，才使得罗斯福在1932年大会得到提名。在罗斯福第一任的任期内，刘易斯也获得了报酬，罗斯福政府的确支持工会，特别是大量生产的产业工会，它是刘易斯借着产业联合会建立起来的。就产业联合会而言，刘易斯不但是创始人、主要的财务支援者，也是主席。

但是，在1937年，刘易斯却不听工会运动每一个人的忠告，决定策动“小钢铁”（“Little Steel”）的工人进行罢工。所谓的“小钢铁”其实是四家很大的钢铁公司，不过还是比美国钢铁公司（U．S．Steel）来得小。他想，有罗斯福总统的支持，应该胜券在握。结果罗斯福政府却作壁上观，最后刘易斯只好取消这个钢铁工人和大众都不看好的罢工行动。这当然是罗斯福不愿当冤大头帮刘易斯的原因，但是刘易斯深受挫折，觉得自己被背叛了，并深信罗斯福之所以背叛他是由于放弃“中立”走向“干涉主义”的外交政策。他对我说：“一旦美国总统有向外发展的企图，就遗弃工人，投合那些老板的胃口，不再追求社会主义，而拥抱生产和利润。他也就背叛了美国，而成为帝国主义者。”就在那一年中，刘易斯公然地和罗斯福划清界限，他孤立主义的立场也就更加坚定。1939年欧战爆发后，我去拜访他，他对我说：“我们的参战是必然的。到时候，总统会以爱国心来号召工人齐心为美国努力，但是我可不会乖乖地听他的话。”

刘易斯这番威胁不是危言耸听。1943年，美军在北非和太平洋作战，国内不但无法配合前线，生产出足够的战备物资，还让前线的官兵面临物资短缺的危险。刘易斯非但不接受战时劳工委员会缩减薪资的要求，更变本加厉地策动煤矿工人罢工，使得整个战时生产作业有完全解体之虞。罗斯福总统斥责他把煤矿工人的私利摆在国家的存亡之前。刘易斯公开演说驳斥罗斯福：“美国总统负责的是国家的安危，我则必须照顾矿工的利益。”并继续进行罢工，直到赢得他们要求的为止。

同样地，他也指责默里的对外行动，这样做等于是“遗弃”了他。多年来，默里一直是刘易斯在矿工工会最得力的助手，或许是唯一和他亲近的人。虽然默里只小他几岁，刘易斯还是觉得默里像他的儿子，而非同僚。刘易斯一头栽进那次钢铁罢工事件时，他信誓旦旦地说，万一罢工失败，他就辞去产业联合会主席一职。结果，这次的行动失败了。华盛顿每个人都知道，刘易斯胸有成竹地在等着他的辞职书被驳回，结果却照准。于是，刘易斯积极地为默里的竞选造势，使默里成为他的继承人。默里跟了他这么多年，即使不是他的下属，也是他的副手。但默里在短时间内就证明自己不是傀儡，而有自己的做法，在没有大肆宣扬，也没策动罢工的情况下，取得了钢铁工会的认可，这可是刘易斯办不到的。最后，在1938年初，默里公开支持走向国际的外交政策，刘易斯就和他决裂，公然诅咒他走向黑暗，并使煤矿工人脱离产业联合会。

有一回，我问刘易斯：“你为什么确信战争是劳工运动的终结呢？我觉得20世纪工会和工会领导人似乎都从战争获得好处，不但巩固了自己的地位，也得到认可。”他回答：“并非如此。他们只是变得堕落。劳工领袖在战时受到尊敬，有了地位和名衔，也受人看重，但是他们却以爱国和国家统一之名出卖了自己人。”他有一次说道：“美国走向国际的外交政策指的就是从口袋掏出钱来，并使穷人吐出口中的食物来换取生产昂贵的武器和弹药。以往强调的是劳工的权益，现在则是劳工的义务，并转而支持更大的利润、更低的工资和更长的工时。大众也起而拥护老板，并以国家利益之名牢牢地控制劳工。如此一来，我们就等于放

弃在美国这块绿意盎然的乐土建立耶路撒冷的梦想，让军事将领和政客集荣誉于一身。”我最后一次见到他是在1941年，希特勒刚入侵俄国，离珍珠港事件只有几个月之遥，他咆哮着说，那些贪婪的政客把我们拖入战场，并预言在罗斯福图谋不轨之下，希特勒会攻击美国（他和其他人一样，一点都没注意到日本）。他还断言整个战争就是银行家、军火贩子、知识分子，还有那些“老板”的阴谋，以永久破坏美国的自由、正义与平等。他说：“我们已经取得了法国和荷兰的殖民地。我们也可以捍卫自由之名拿下大英帝国。然后，我们就会把'美国是最后也是最好的希望'这回事忘得一干二净。听到独裁者罗斯福宣称，为了拯救全世界，美国必须成为帝国主义的超级强权，大家于是叫好鼓掌。”

由于虚荣心的作祟、权力欲太强以及无时不怀疑有人策反，刘易斯的神智显然不是很清楚了。他一方面仍深切地关注美国并执著于美国梦，另一方面病态地仇恨英国，事实上他就是李尔王——一个从不清醒看清自己愚行的李尔王。

就在我和刘易斯最后一次相见的几个月后，在那初冬时分我来到明尼阿波利最大的路德教会做礼拜，并为教友们讲述世界局势。我演讲完后，有位操着瑞典口音的老牧师说道：“现在时局的确可怕。但是，我们不要忘了，今天来此聚会的每一位的先祖都是为了逃离永无止境的战争、愚昧的仇恨和欧洲那罪恶的傲慢，才来到美国的。我们缅怀祖先的筚路蓝缕，他们在冬天风雪的荒野上、夏日的狂风飞沙中辛苦地开垦，

为的就是成为一个自由人，远离以国家光荣为名的邪恶与愚行，不想再见到伪装成军事胜利的独裁统治。我们不要忘了，我们的先祖之所以到这里来，是为了建立一个法治，而非人治的新国家。让我们一起祈祷，希望美国仍是最后也是最好的希望，千万不要成为另一个虚荣的帝国。”

我深受感动。从来就没有人把美国梦解释得这么精辟、清楚而且动人。然而，就在我开车前往机场的路上，我知道这样的祷告也是徒然。光是善良本身是不够的。当时，“干涉主义”和“孤立主义”之间的争斗对美国梦的破坏，比起战争尤甚。事实上，不管是“干涉主义”还是“孤立主义”都是为了拯救美国梦，然而却使得国家为之瘫痪。我想，这终究会危害到美国的生存与团结。

飞机起飞，离开明尼阿波利约半小时左右，机长的声音从扩音器传来，要我们戴上耳机，听收音机广播。日本偷袭珍珠港了！两个小时后，我们在12月的暮色中，降落在芝加哥，机场处处可见荷枪实弹的士兵——纯真的年代就此告终。

几个星期后，美国的确背离了自己的诺言和信念，而选择做另一个“强权”。罗斯福为了安排加州居民，下令拘留所有的日裔美人。

然而，那种天真无邪还在少数几个角落流连了一会儿。就在珍珠港事件后的六到八星期，我到华盛顿着手第一份有关战事的工作。我们在

一栋老式的公寓旅馆小住，这家旅馆已歇业多年，政府接管后即将拆除。我们这些人员都挤在二居或是三居的公寓房里，而“大人物”（我也被列入其中之一）的私人办公室则在原先的浴室，以马桶为座位，加盖板的浴缸做办公桌。我们这些人都很生嫩，没有一个担任过公职或在大机关服务过，都是平凡的小百姓，不知制服上的勋章代表什么意思，也分不清哪个是下士，哪个是三颗星的将军。

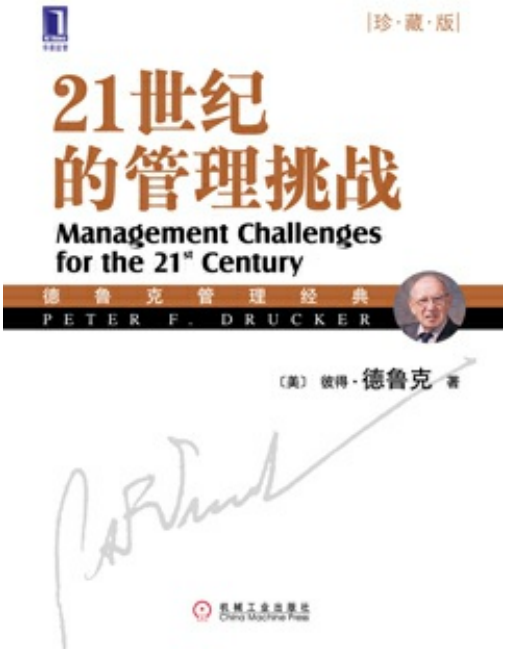
我们看到第一部车停在外边时，都兴奋莫名。坐在驾驶座旁边的那个人先下了车。他打开同侧后面的车门让另一个看来比他年轻的人下了车。那年轻人又跑到另一侧去打开车门，请一个胖胖的、年纪大一点的人下车。当然三人都是穿着军服。较年长者把一个大包裹交给那个年轻人，年轻人再交给那个先下车的士兵。然后，三人齐步走进公寓。他们进入我们的办公室后，年长者自称上校，说今天来的目的是交给我们一份极机密的文件，由于机密非常，所以只能借给我们几天。他离去后，我们谨慎小心地打开包裹，发现里面有一本书：第一份有关欧洲国家的情报研究资料，开头第一句就是：“爱沙尼亚人天生就有一夫一妻的倾向。”读了之后，大家哄堂大笑，笑得最大声的就是我们同事中的爱沙尼亚人。

办公室里有个女孩曾是商业艺术家，她建议我们把这个句子好好地写在一张纸上，掩盖住墙壁发霉、斑驳的部分。然后，我们就回到工作岗位上了，毕竟我们有太多紧急的事要处理，没有时间担心波罗的海国

家的性问题。几天后，上校回来拿那份报告。他看到墙上贴的海报笑了出来，问道：“这珠玑之语出自哪里啊？”有人答道：“这就是您上次交给我们那份报告开宗明义的第一句。”他脸色铁青地说：“立刻给我拿下来，撕个粉碎。那可是最高机密！”

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

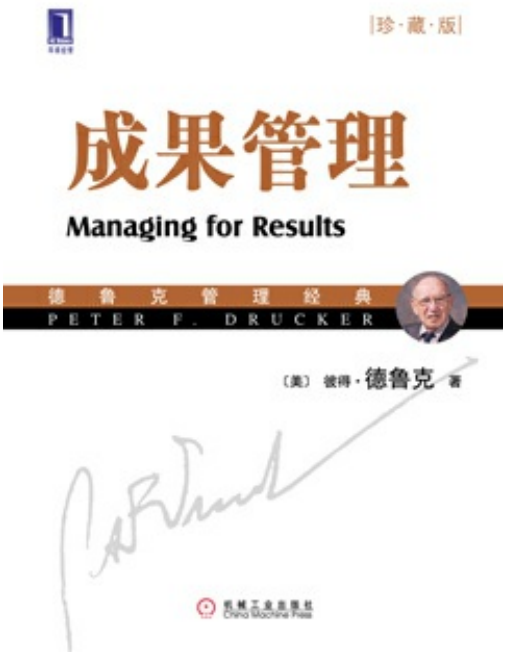
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

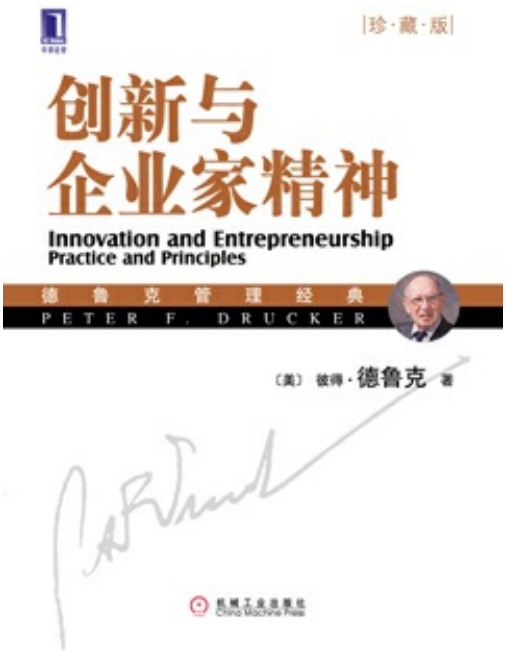
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

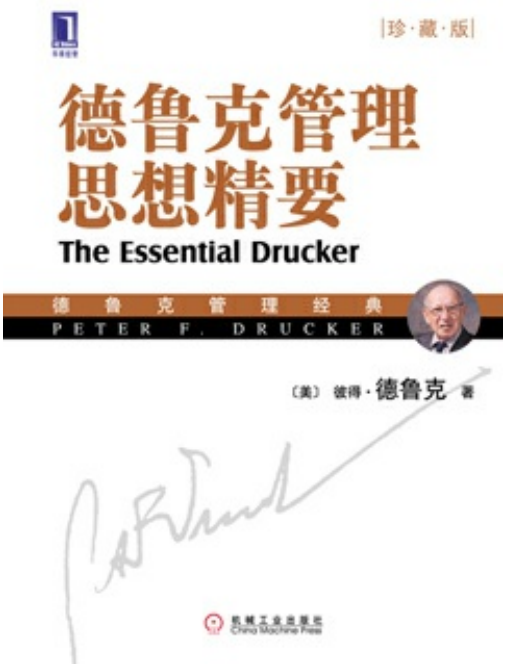
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

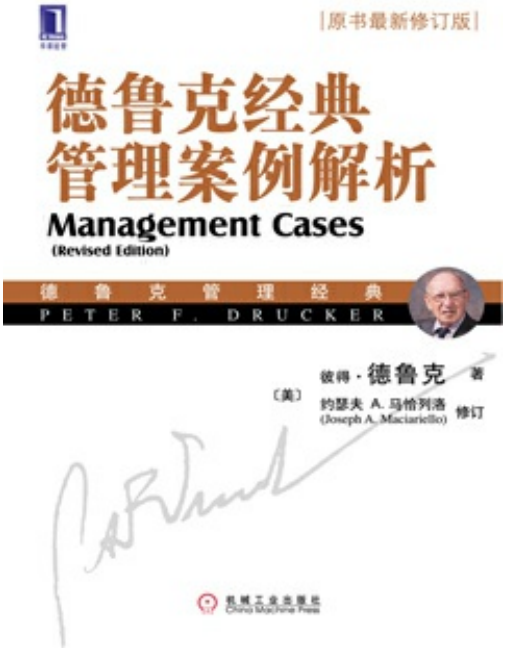
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

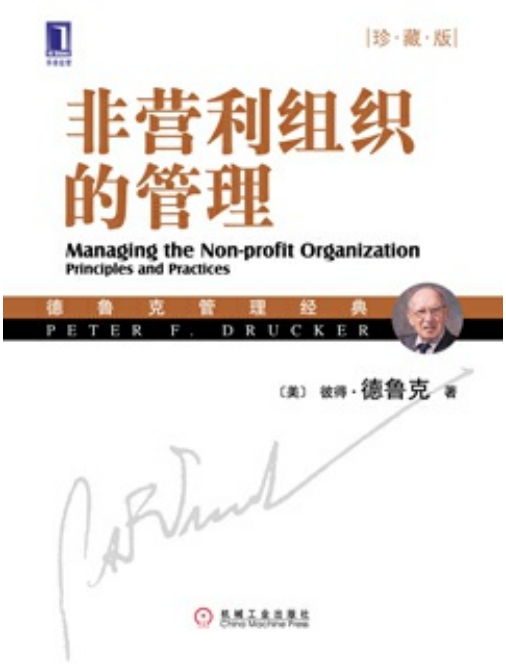
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

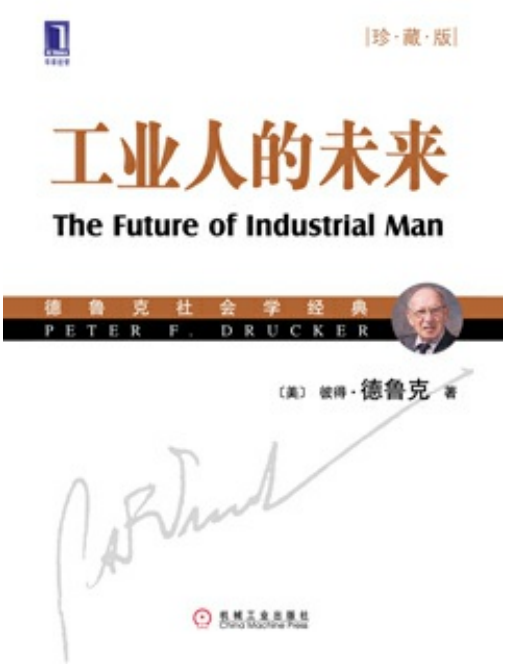
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

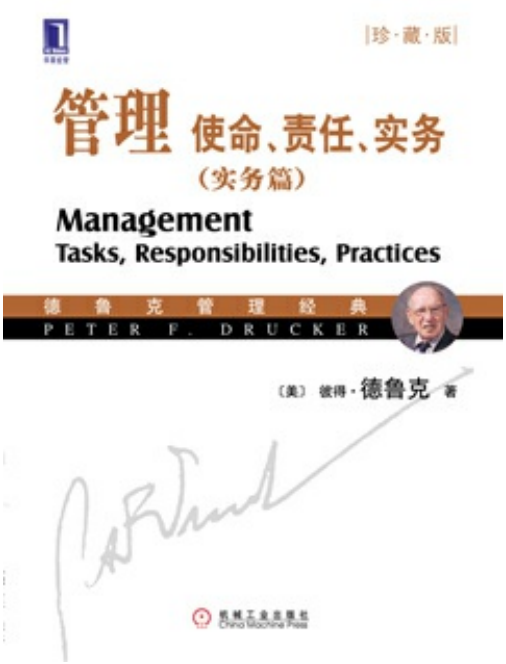
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

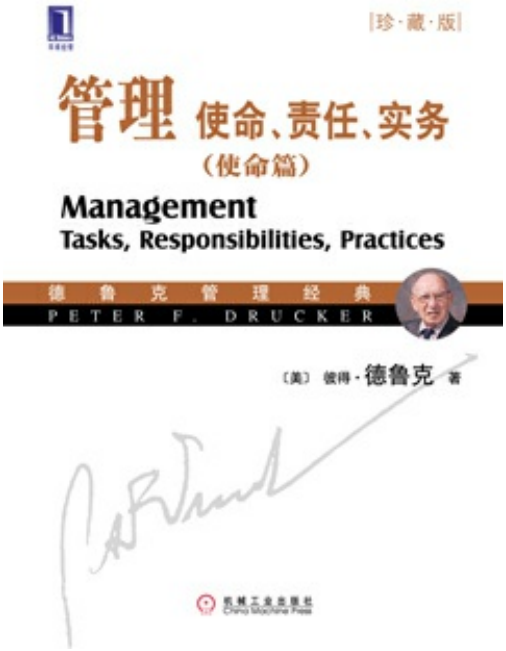
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

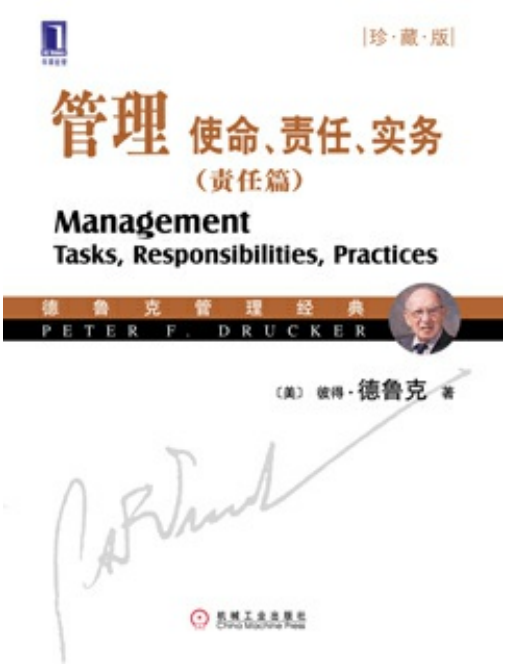
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

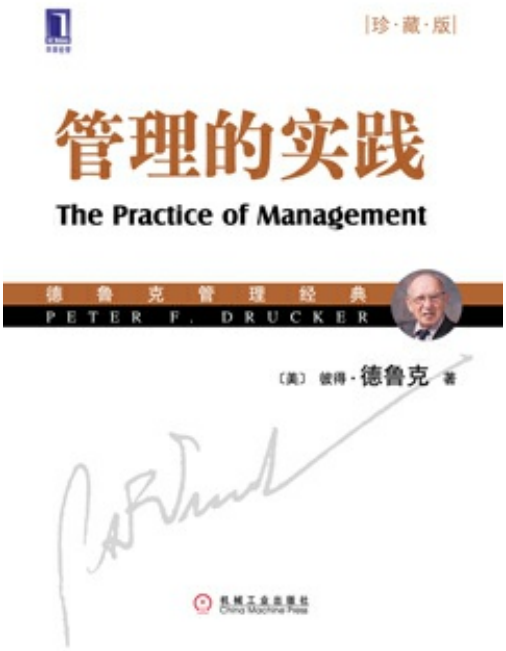
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

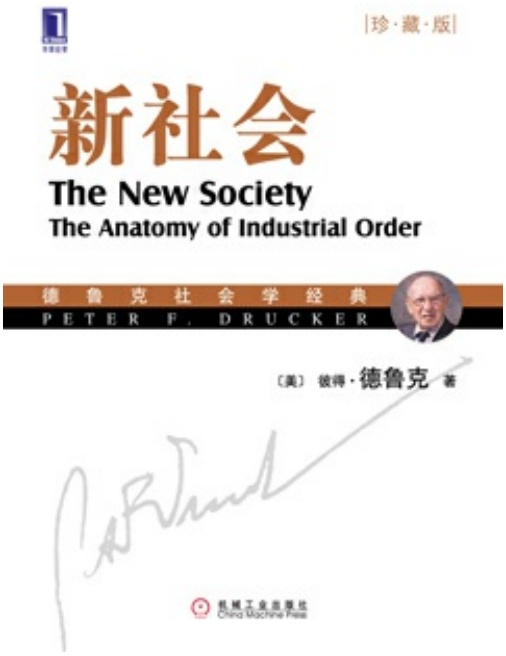
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

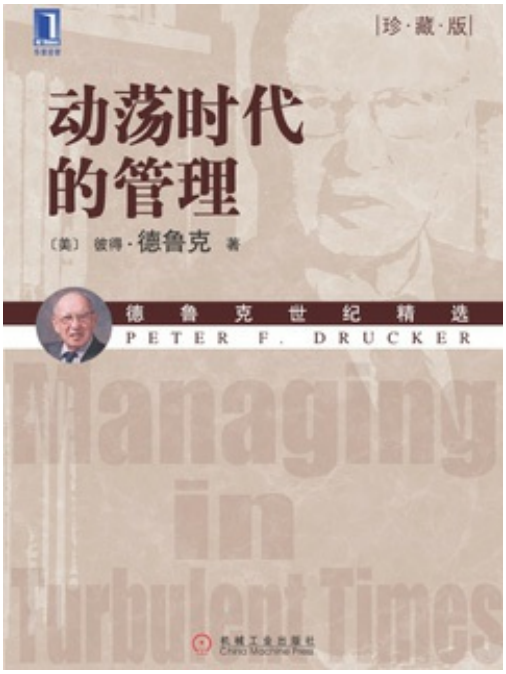
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

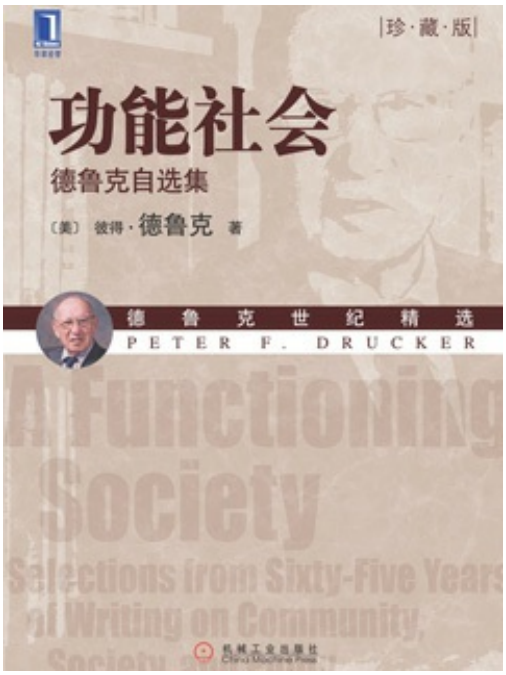
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

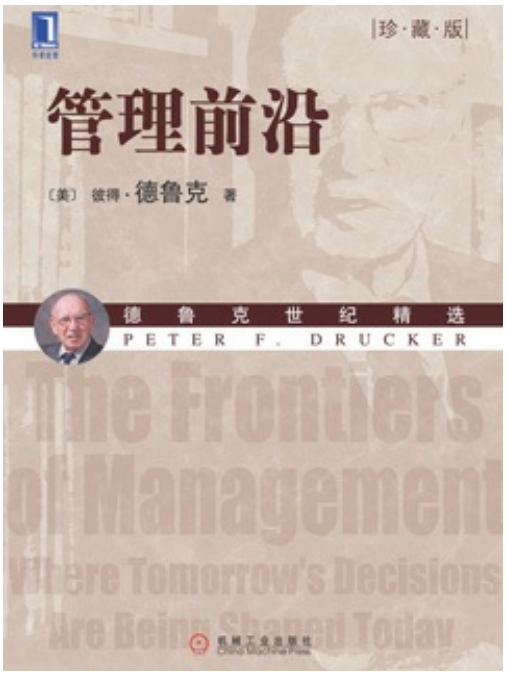
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

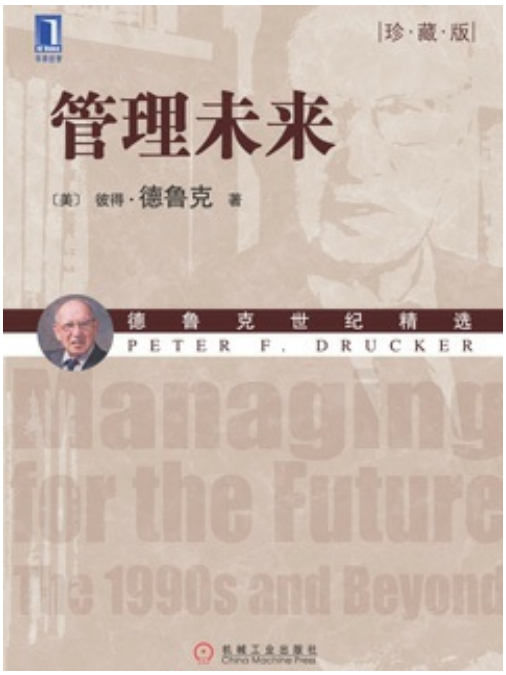
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

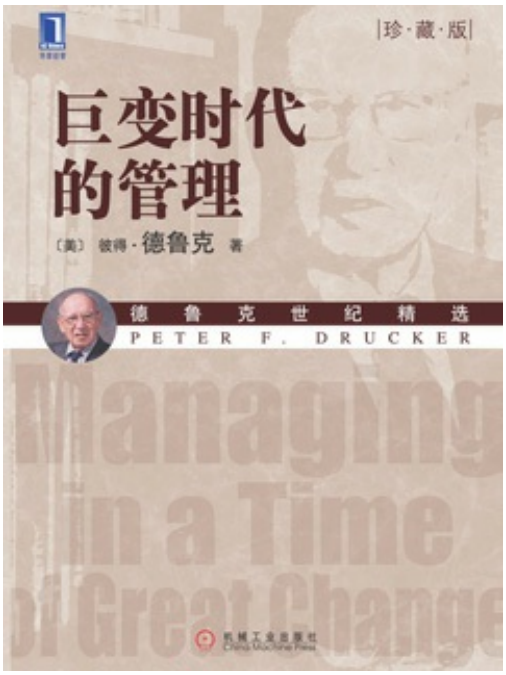
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

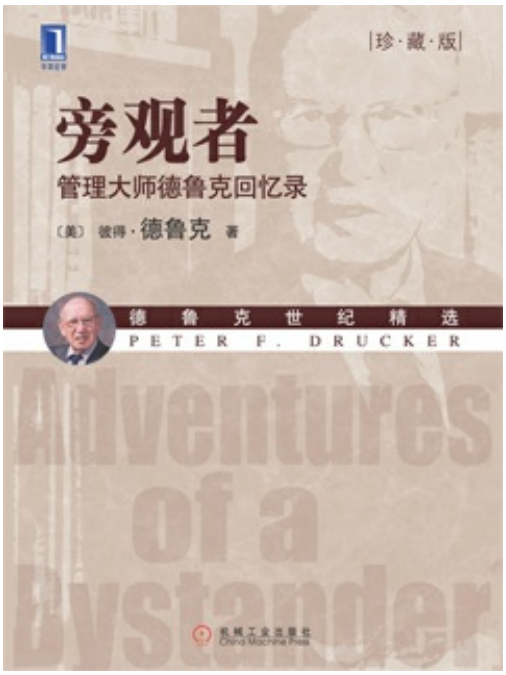
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

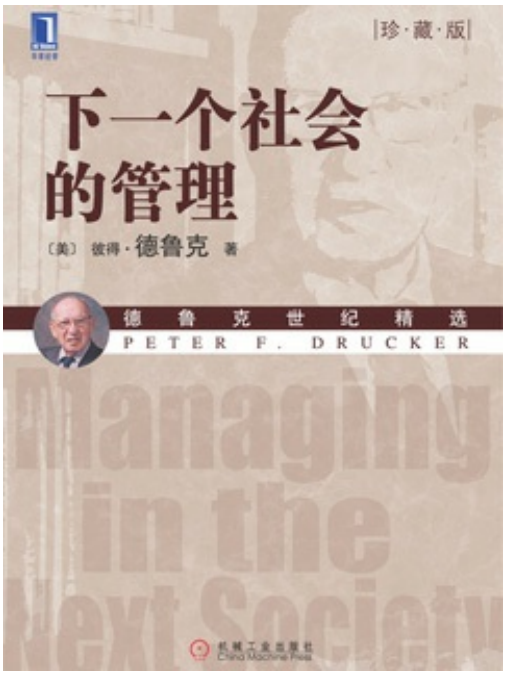
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

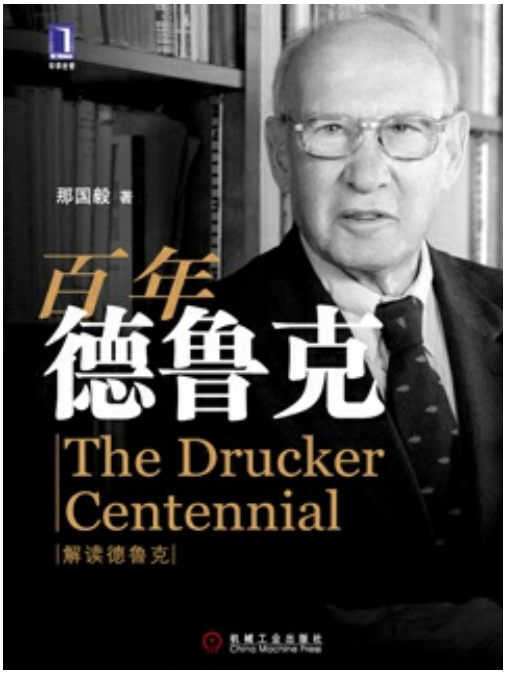


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

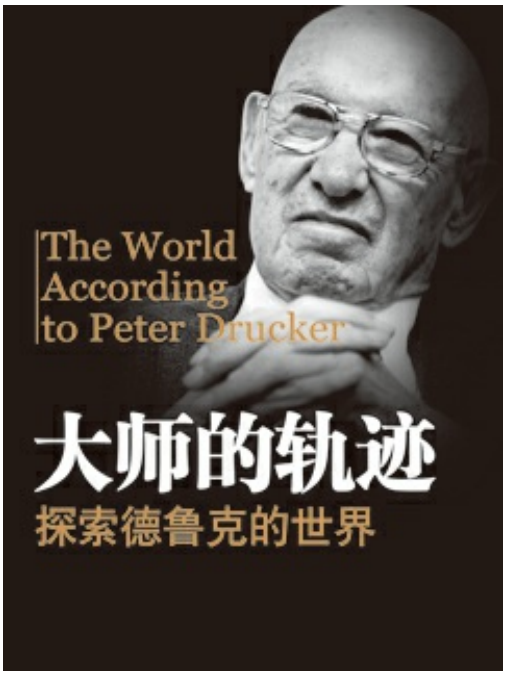
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

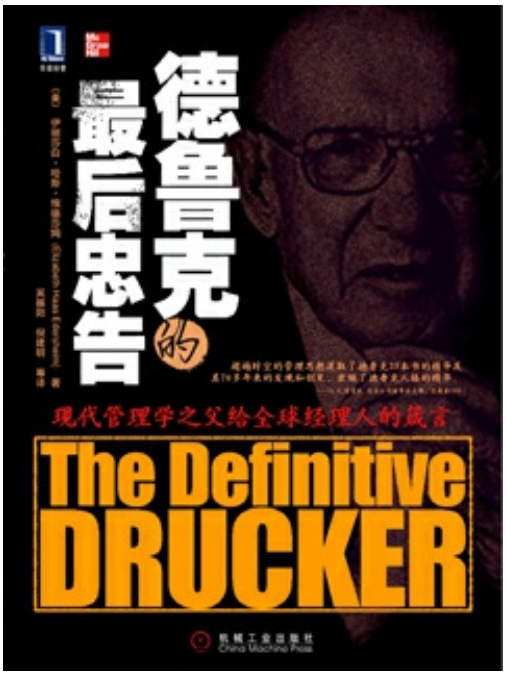
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

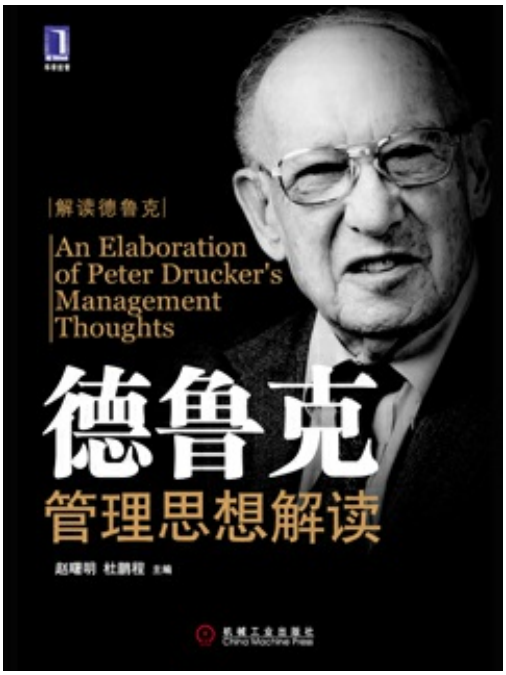
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

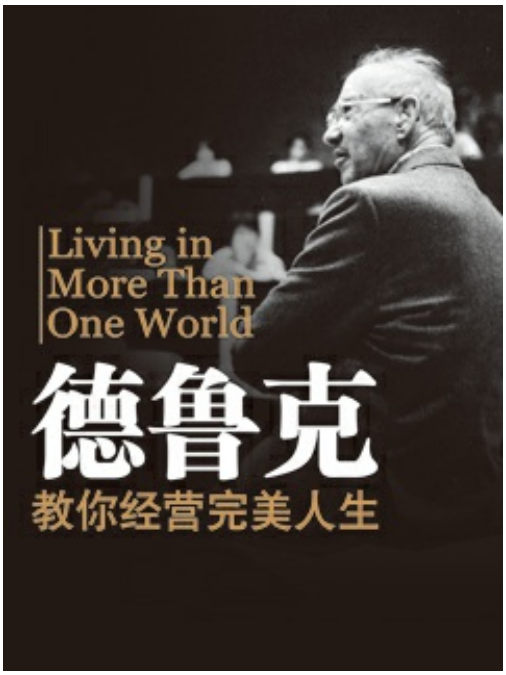
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

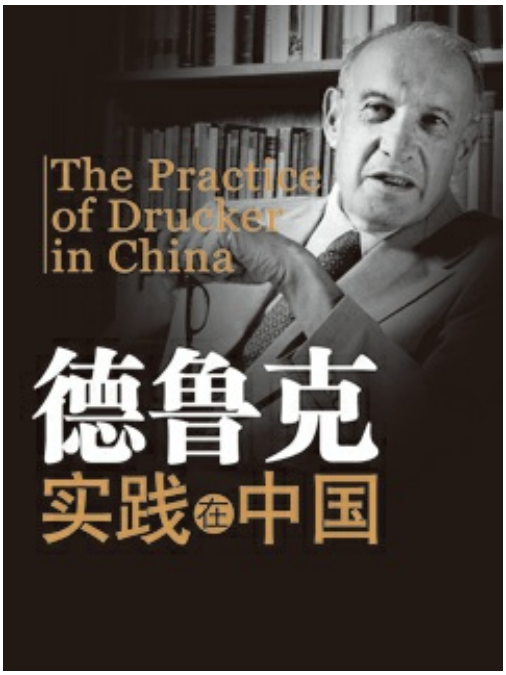
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

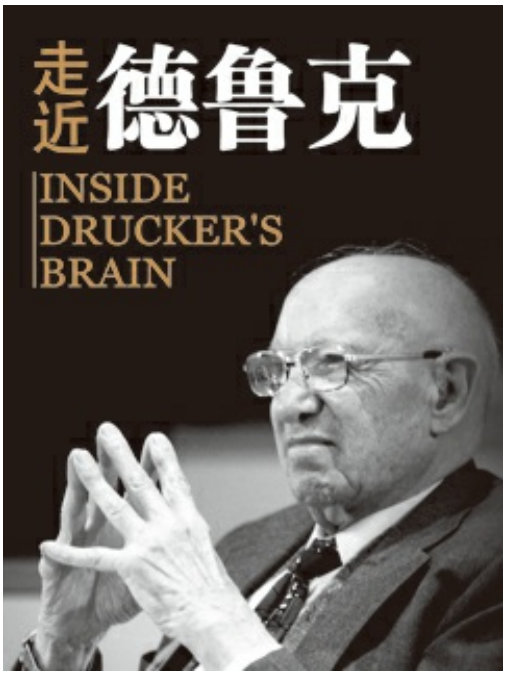
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

动荡时代的管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

Managing in Turbulent Times

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

动荡时代的管理

Managing in Turbulent Times

[美]　彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）　著

姜文波　译

ISBN：978-7-111-28066-8

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

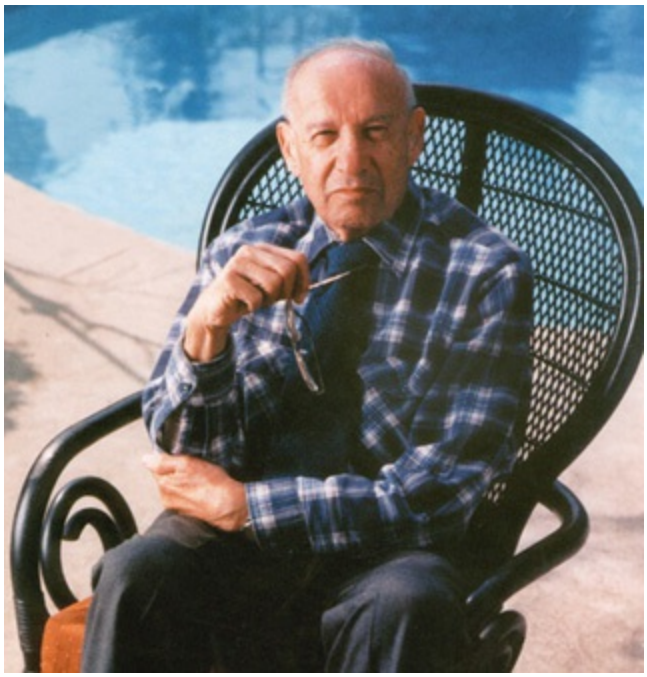
如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

战略管理·不确定性·抽象性工作

毋庸置疑，战略是企业的生命线，错误的战略是葬送企业的根本原因之一；战略也是企业腾飞的起跳板，一个及时、果敢、英明的战略决策是企业由蛹化蝶、由小到大、由平凡到伟大的最初推动之力。战略何等之重要！于是，我们不禁要追问：到底什么是战略管理？管理者到底应该“管理”什么？在过去的几十年里，人们对这些问题给出了种种答案，最流行的（甚至是经典的）答案包括战略管理的“过程”规划论、战略管理的资源论、核心能力论等。德鲁克在《动荡时代的管理》一书中给出一个更具一般性、更抽象概括、更深刻，当然也更难理解的答案，那就是：真正的战略管理是管理明天的不确定性；真正的战略管理要“管理”的是各种“要素”；战略管理与日常管理最大的区别就在于它的抽象性，它是一个抽象的、具有创造性的、充满活力的工作，特别是，它要求管理者要有承担风险的勇气和能力，这一点与对“企业家”的要求是相似的。

关于未来，我们惟一能确定的就是它是不确定的，这是普遍适用的。战略管理必须面向未来，这一点也是毫无疑问的。关键是面对未来的态度。机械的规划论者认为，我们要有一个好的计划，包括准确的环境分析、正确的目标确定和系统的执行步骤设计，“规划试图根据今天

的趋势来优化明天”。核心能力论者则认为，只要把自己最强的优势保持住，无论未来怎么变，我都不怕！德鲁克则说：“尽管我们不能预言未来，我们却可以找出那些已经发生并且将会产生重大而又可预知的影响的重要发展”；“战略旨在利用明天的新机会”。规划论隐含的前提是：“未来会按照我想像的实现”；核心能力论隐含的前提是：“我的优势永远会是优势”；而德鲁克的方法则是：“未来的大趋势要求我怎么做，我就怎么做”。可见，规划论者是幼稚的、充满幻想的；核心能力论者是自负的；而德鲁克则是客观的、实事求是的。

正确理解不确定性一直以来是经济学、金融学（令人奇怪的是管理学对此涉及极浅）研究的核心问题之一。认识“不确定性”的困难在于它具有多重的“两面性”， 正如本书指出的那样，不确定的未来既是可预测的也是不可预测的，可预测的是未来发展的大趋势，不可预测的是未来的精确图景；不确定性既包含着损失的可能、也包含着巨大的盈利机会（“对那些能够理解、承认和利用新现实的人来说，一个动荡的时期也是一个充满大好机会的时期”），管理不确定的损失之面就是风险管理（“在动荡时期，一个组织必须要既能够经受住突如其来的打击”），而管理（更准确地说是“驾御”）不确定的机会之面就是德鲁克意义上的战略管理（“在动荡时期……又能够充分地利用突然出现的机会”）。

德鲁克在本书中以他的睿智、博学和阅历清晰地勾画出了站在他写本书的那个时代能看到的一些重大趋势（主要出现在本书第3、4章），

包括劳动力由体力型工人转向知识型工人的趋势；经济重心由机械性行业转向知识型行业，从制造业与商业转向服务业的趋势；跨国经济、跨区域经济甚至经济全球化的趋势；货币与信息跨国流动的趋势；货币区域化的趋势；“员工社会”的出现等。这些趋势是我们今天耳熟能详、大部分人都认可的，有一些趋势即使在今天仍然是主导性的，本书中对这些趋势深刻、独到的分析对今天的管理者们仍具有启发作用。

德鲁克的作品一贯以其思辩上的明晰敏锐、哲学上的深刻普适而著称，其实，德鲁克作品从来都是最“实用”的“实战指南”，因为他的作品从不是纸上文章，而是经验与智慧的结晶。当然，要使德鲁克的作品真正成为“实战指南”，首先是你理解了他的思想，读懂了他的作品。就像毛泽东曾对党内的高级干部谈到的那样，红楼梦是一部好作品，你们至少要读上五六遍。同样地，德鲁克的作品至少值得我们学管理的、真正做管理的人认真地读上两三遍。这本书承其一贯的风格，既充满着真知灼见，也包含着可操作的实战指南。德鲁克在本书中给出的关于“‘动荡时代的管理’怎么管”的答案就是这样的典范，既充满智慧也非常实用（主要出现在本书的第1章）。概括地说，就是要管理好“基本要素”（“这就意味着在动荡时期，基本要素必须得到管理，并且是得到有效的管理”）。德鲁克提出的三个基本要素是：流动资金、生产力和未来成本。熟悉经济学的读者此时一定会联想到萨伊的“生产三要素”，即劳动、资本和土地。形式是相似的，但内容却有很大的不同。关于第一个要素，德鲁克指出：“流动资金本身并不是目的，但在动荡时期，它变

成了一种限制，一种生存必需品”。对于流动资金的管理，“管理者必须要知道维持经营所需的最少流动资金是多少。”关于第二个要素，德鲁克指出：“为了提高生产力，有四种关键资源必须得到一贯的、系统的、尽责的管理。这四种资源是资本、决定性的有形资产、时间和知识；其中的每一种都必须得到单独的、不同的管理。”关于第三个要素，德鲁克指出：“在今天挣出明天的生存成本。一个不能挣出这些成本的企业注定会衰落直至消失。”

我们伟大的祖国正站在实现由大国向强国转变的历史关口，我们面临着建设和谐社会和创新型国家的历史重任。作为社会中坚的管理者阶层，挑起责任之担，自然义不容辞。在这漫漫长路的上下求索之中，管理者阶层之中的精英群体——高层管理者，承担着更多的责任和挑战。高层管理者是战略决策的核心参与者和战略管理的首要执行者，如何更好地进行战略决策和战略管理是高层管理者面临的首要任务之一。我想，本书能给中国高层管理者提供的最好的养分就是，“抛弃昨天”，抛弃关于战略管理的“人人都知道”的常规，改变自己的工作文化，在一个抽象的层次上生活、学习、决策和工作。无论是企业、政府部门，还是国家，管理者所处的层次越靠近顶端，其工作的抽象程度就越高。如果你不能适应抽象的思维、抽象的概括、抽象的决策，那你一定不适合高层管理的位置，而更适合从事具体工作的中层管理位置。抽象是一种天赋、智商和经验。有了它，你才能够像德鲁克在这本书中表现的那样，将许多有联系的事物有机地组合在一起，清晰地勾画出不确定的未来中

的确定的趋势；有了它，你才能够在如今这个信息泛滥的时代从一堆堆几乎杂乱无章的数据与事实中萃取出对你有用的精华；有了它，你才能够在更高的层次上做出正确的选择；有了它，你才能够在看似无关的事物之间建立起联系，进行创新性战略构想。说它是一种天赋和智商，是因为高层管理者不是所有人都能胜任的；说它是一种经验，是因为它是需要磨砺的，是从实践中得来的。当我们要建设一个创新型的国家，要实现科技强国时，我们面临的不确定性只会越来越多，那么，我国的高层管理者转变工作文化的要求也就越来越迫切。

阅读这本书，就如同阅读德鲁克的其他作品一样，我们讶叹、艳羡于德鲁克的知识渊博、在社会科学不同学科之间的纵横捭阖、无与伦比的丰富阅历。这样的阅读既是一种享受，也是一种挑战。也许，书中的某个点滴就能够成为开启思路的钥匙，使我们豁然开朗，醍醐灌顶。

有传说德鲁克很看不起经济学家的刻板（经济学家总要遵循一定的范式，无论是思考问题还是写文章），众多历史留名的大经济学家在德鲁克的书中常常是遭到批判的常客。从这本书你就可以看到，德鲁克对经济学的谙熟，他的批判和赞同总是有的放矢，而不是毫无根据地臆想和口诛笔伐。的确，相对于经济学而言，管理学更贴近实际。其实，我们可以反过来说，在这本书里，德鲁克是一名真正的经济学家。首先，他的思维方式是经济学的，也就是由“多”到“少”的，从众多纷繁复杂的现象中抽取出一个概括的经验或原则。在这本书中，他提出了“动荡时

代”管理的三要素，提炼概括了未来的趋势都是这种思维模式的体现。其次，本书的概念基础和许多素材都是来自经济学，德鲁克在本书中所说的“动荡时代”，实际就是不确定性，正如本序前文所言，德鲁克在本书中建立的战略管理的体系最大的特色就在于如何管理不确定性。可见，德鲁克批判的是有些经济学家的有些结论，但经济学的方法论他却是完全接受的。当然，时代真的不同了，德鲁克当年看不起经济学家，自然不愿意被人称为经济学家，而如今经济学家“权拥小诸侯”，就连鼎鼎大名的迈克尔·波特在接受采访时也要强调：“人们都说我是管理学家，其实我是经济学家。”

读德鲁克的作品时常常遗憾他总是不把自己的理论建立成一个看上去有模有样的体系或模型，有时总让人觉得它有点漫不经心、零零散散，需要你自己认真阅读、仔细思考，然后自己梳理出一个框架。也许大师的作品关键在于它的启发性，也许是德鲁克不屑于这样做（那样就成了名副其实的经济学家了）。可是，正由于此，德鲁克在这本书中关于“管理未来不确定性”的战略管理思想在主流的战略管理领域未能得到传播和发扬光大，而那些易于理解的规划论（也易于操作，特别是利于战略咨询公司的实际操作）等则大行其道。那么谁来把它梳理成一个完整的、易懂的、可用的体系呢？

石晓军

于北航放晴斋

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

本书关注的是行动、战略和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织有能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。

有句古语说得好，“宁为太平狗，不做乱世人”。从来没有哪个“乱世”比20世纪的末期更乱了。这正是我在15年前首次写作本书时所预见到的。但是自那以后，时世变得太乱了，因此也太动荡了，已经超出了当时任何一个人的预期。那时，柏林墙（Berlin Wall）还没有倒下，苏联看起来仍坚如磐石，欧洲经济共同体（European Economic Community）也仍然还是政治宣言而非经济现实。那时，哪怕是一个疯子也不会预言说墨西哥将抛弃他们坚持了150年的孤立主义，决定融入到北边愤怒而又担心的“美国佬”的经济中。日本尽管已经是一个经济巨人了，但仍旧有着相当大的对美贸易逆差，而且日本制造的汽车也几乎还没有开始出口。尽管我们当时有不少人预见到了20年严重的政治腐败和轻率的对外举债之后前西班牙美洲领地的经济崩溃，但是谁也不可能预见到像阿根廷这样的经济醉汉会突然清醒，更不用说会预见到他们的经济能好转得如此迅速了。

毫无疑问，我们如今的世界政治、世界经济以及科技都还远远没有“平静下来”。真的，就像我在自己最近写的《后资本主义社会》（Post-Capitalist Society）一书中所阐释的，我们最多也就是刚刚在世界历史上的一次重大转型中走过了一半的路程。所以，对如今企业、大学、医院、政府机构以及工会等各种组织的管理者和决策者来说，弄清楚该怎样在动荡时期进行管理就成了当务之急。因此，现在这本书或许比它第一次出版时更适时。

下面这句“引文”就是本书所宣扬的主题：

“不要耍小聪明，要尽职尽责。”

预言未来只能让你惹上麻烦。我们的任务是管理现在，努力地促成能够发生和应该发生的。在这本书里没有灵丹妙药，没有权宜之计。实际上，这本书探讨的是哪些工作我们必须要做到。关键词是“必须”。高级管理者对宇宙的掌控跟其他人没什么两样。但是，高级管理者要对他们经管的组织的生存负责，要对组织履行使命的能力以及组织的结果负责。

尽管我们不能预言未来，我们却可以找出那些已经发生并且将会产生重大而又可预知的影响的重要发展。任何想要在动荡时期管理好组织的努力，都必须首先着手于最具可预知性的发展：人口统计特征。一个发达国家到2010年的劳动人口中的任何一个成员如今都已经出生了。对

这个国家来说，一个最重要的发展肯定将是不可逆转的，那就是从体力劳动转向作为发达经济核心资源的知识工作、从体力劳动者转向作为核心劳动人口的知识工作者。今天和明天的高级管理者必须有效地管理的这支劳动大军，的确非常不同于今天的高级管理者在20~25年前开始各自职业生涯时的那支劳动大军。

而经济也是如此。经济的重心不仅已经从机械性的行业转到了知识型的行业，而且已经彻底地从制造或买卖东西的行业转到了各种服务业。另外，经济还从全国经济转向了区域经济和跨国经济，货币和信息已经变得真正地跨国流动了。正像人人都知道的，我们正处在一次伟大的技术变革之中，其意义不亚于200年前的第一次工业革命，也不亚于150年前为我们带来了钢铁、化工和电力的第二次工业革命。

因此，在动荡时期进行管理就意味着要勇敢地面对新的现实，意味着你在开始时就要想着“这个世界的真实情形是怎样的？”而不是仍旧抱着几年前似乎有些道理的断言和假定。

在第二次世界大战后的25年里，规划变得很流行。但是就像我们通常习惯的那样，规划会假定高度的连续性。通常，规划从昨天的趋势入手，并把这些趋势投射到未来——或许会采用一个不同的“组合”，但却有着非常相似的要素和结构。这种做法将不会再奏效了。在一个动荡时期，最有可能发生的假定是可以改变结构的独特事件，而根据定义，独特事件是无法规划的。但是，它们往往是可以预见的。这需要面向明天

的战略——这样的战略可以预见到最重大的变化可能发生在哪里、可能是什么，可以使一家企业、一所医院、学校或大学能够利用新的现实，能够把动荡转化为机会。

本书处理的是战略——有了这样的战略，我们才能利用快速的变化，才能把变化的威胁转化为机会，从而采取有效且有利的行动，为社会、经济和个人做出贡献。

一个动荡的时期是危险的时期，但它最大的危险就在于诱使你否认现实。新的现实既不符合左翼的假定，也不符合右翼的假定。它们全然不是所谓的“人人都知道”的那样。它们甚至更加不同于人人都还信以为真的现实，不管有没有政治信念的影响。“现实”完全不同于左翼和右翼的“想像”。如今，最强烈、最危险的动荡起因于决策者的错觉与现实之间的冲突——不管这些决策者是政府官员、企业的最高管理层，还是工会领袖。

但是对那些能够理解、承认和利用新现实的人来说，一个动荡的时期也是一个充满大好机会的时期。最重要的是，它对领导者来说是一个充满机会的时期。因此在本书中，一个贯穿始终的主题是各个企业中的决策者必须勇敢地面对现实，必须抵制“人人都知道”的常规以及昨日确定性的诱惑，因为这些将会变成对明天有害的迷信。

本书将探讨新的现实。但是，本书关心的是行动而不是理解，是决

策而不是分析。这不是一本“哲学意义上的”书，它也不是要探索“我们正在走向何处”。它注重的是务实，是为公有或私有管理领域中的决策者而写。这不是一本“入门指导”；相反，它是要告诉高级管理者们该做什么。

彼得·德鲁克

1993年5月3日于美国加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　管理基本要素

在动荡时期，一个组织必须要既能够经受住突如其来的打击，又能够充分利用突然出现的机会。这就意味着在动荡时期，基本要素必须要得到管理，并且是得到有效的管理。

在可以预知的时期，比如从马歇尔计划（Marshall Plan）到欧佩克卡特尔（OPEC cartel）的那25年，基本要素往往被认为是理所当然的。但是，除非基本要素始终都得到精心的、一贯的、尽责的管理，否则它们就会日趋恶化。实际上，对如今的大多数组织（包括商业组织、非商业组织和公共服务机构）来说，最大的威胁或许并不是公众对商业的敌视、环境限制、过于热心的管制或能源问题，甚至也不是通货膨胀，而有可能是基本要素当中隐藏着的恶化。经过了一段长期的相对平静之后，在很多被每个人都认为理所当然的领域里，在令每个人都感到厌烦的常规惯例中，总是会隐藏着一些意想不到的弱点及其所带来的威胁。

基本要素并没有改变。但是，随着内部和外部环境的变化，管理这些要素的细节却要大大地改变。因此，动荡时期的管理必须首先讨论对现有业务的生存和成功有影响的全新需求。这些需求包括：

·流动资金

·生产力

·未来成本

仅仅管理好当前的业务是不够的，而这却是一个必要的前提。

针对通货膨胀的调整

在你能够成功地管理之前，你有必要准确地知道自己正在管理的是什么。但是如今的高级管理者，无论是为营利企业效力的，还是为非营利的公共服务机构工作的，他们都并不知道这样的事实。那些被他们误认为事实的东西，多半只是幻觉和半真半假的描述。其组织的事实被通货膨胀掩盖了、扭曲了。同他们的前辈相比，如今的高级管理者们能够得到的报告、信息和数字要多得多；他们已经对这些数字形成了依赖，因此如果这些数字说了谎，他们也就危险了。然而在通货膨胀期间，数字就是在说谎。人们仍旧倾向于认为货币是价值的标准，货币本身就是一种价值，但在通货膨胀期间，这实际上是一种错觉。在基本要素能够得到有效的管理之前，有关任何一家企业的各种“事实”——它的销售额、它的财务状况、它的资产和负债以及它的收益，都必须针对通货膨胀做出调整。

最近十年里，在西方各国和日本，各家企业逐年地发布着“创记录的利润”。实际上在这些国家里，这期间根本就没有多少家企业能够盈利。根据盈利的定义，在通货膨胀期间盈利是不可能的，因为通货膨胀是政府对财富的系统性破坏。应该说，公众可以感觉到了这一点，尽管他们并不理解。这也解释了为什么这些“创记录的利润”遭遇了证券交易所的怀疑以及公众的敌视。但更严重的是，“创记录的利润”的错觉还会导致企业走向错误的分析、错误的决定和错误的行动，导致各方面的管

理失当。

大多数的高级管理者都知道这一切；然而迄今为止，还很少有人试过去纠正通货膨胀所造成的这种误导。我们知道该做什么，而且要做到也并不是非常困难。我们需要针对通货膨胀来调整销售额、价格、库存、应收账款、固定资产和折旧以及收益——并不要求绝对精确，只求能在一个合理的概率范围之内。在做到这一点之前，即使是最有远见的高级管理者，也难免会沦为通货膨胀所引起的错觉的牺牲品。他或许也知道这些数字是具严重误导性的；但是只要数字摆在他面前，他就还是会根据这些数字来采取行动，而不是根据自己更可靠的知识。他还是会愚蠢地、错误地、不负责任地行事。

第二种危险的错觉是因为企业在资本成本很低的情况下仍旧找得到资金用途（比如在通货膨胀前按照当时利率发行的长期企业债券），所以就坚信表面上的“收益”就是企业的真实收益。这些钱迟早（通常是很快）得归还，然后收益必然缩水，变得勉强能够弥补重新筹集资金时的资本成本。在针对通货膨胀进行调整时，企业的资金必须要像任何其他的固定资产一样得到调整——而且，利率将永远等于通货膨胀率，这是一条不变的公理。

“存货利润”也绝不是真实的利润。如果通货膨胀继续，那么存货将不得不以将来更高的价格补充。如果通货膨胀停止，那么存货利润会立刻变成存货损失。不管是哪一种情况，表面上的“存货利润”更确切地说

就是一种应急储备金。

在大多数国家和绝大多数的企业里，高级管理者们之所以不根据通货膨胀做出调整，一个原因是他们坚信通货膨胀是一种“暂时现象”。但是，在不间断的通货膨胀持续了15年之后，他们的这种想法显然是不合理的。另一个原因在于，政府几乎都抵制通货膨胀的事实——在少数的例外当中，巴西是最重要的一个。政府，尤其是在20世纪累进所得税制度下的政府，他们都是通货膨胀的主要受益者，根本没有揭示真正事实的动机。在有些国家里，特别是美国，税收制度已经让高级管理者们有了对自己说谎的强烈动机。美国的税收制度非常照顾与账面收益挂钩的优先认股权和奖金，这就使得报告膨胀的收益非常符合高级管理者们的个人利益。但是在那些尚未普遍接受这种优先认股权或奖金的国家里，比如日本，高级管理者们也同样拼命地抵制根据通货膨胀对他们的账面数字做出任何的调整。主要的原因想必是虚荣心：高级管理者们希望因“创记录的利润”而得到好评，即使他们自己也知道这些数字仅仅是错觉，这样做的确不诚实。

常常可以听到有人（尤其是会计师）辩解说，这些数字不应该调整，因为我们还不知道精确的调整方法。但是，这简直就有如医生如果无法就精确的治疗方案达成一致意见，他们就该对病得非常厉害的病人说你一点儿毛病没有，你的高烧仅仅是幻觉。无论如何，就像每一个会计师都知道的那样，他们算到一分一厘才得出的这些数字，其实大多数

都是在一个相当宽的概率范围内的估计，比如适用于固定资产决算表数字的正负20%的误差范围。

不根据通货膨胀做出调整是偷懒和不负责任的做法。动荡时期的管理必须要首先根据通货膨胀来调整企业的数字，尽管只能是在一个大致合理的概率范围内。没有这样做的高级管理者们试图欺骗别人，但他们仅仅是在欺骗自己。

面向流动资金和财务实力的管理

在最近几年里，有很多人一直在抱怨“股票的市场价格太低了”。已经一再被人们指出的是，企业在以低得可笑的市盈率发售股票，而且往往大大低于其报告的账面价值或清算价值。但是，这些抱怨总的来说是毫无根据的。考虑到不仅将来即使现在也存在着不确定性，我们甚至可以认为股票的市场价格太高了。如果企业的账目根据通货膨胀做了调整，那么很大一部分的收益就会变成亏损。因此，看起来好像非常低的市盈率其实很高，它是固定货币价值下的收益与股票市场价格的比值。如果企业的资产负债表根据通货膨胀做了调整，那么很多企业（肯定包括大多数的制造企业）的账面价值都会显著地缩水，甚至可能表现为负债超过资产。

最重要的是，股票市场越来越多地根据流动资金而不是收益来评定企业的价值。在纽约（New York）、伦敦（London）、苏黎世（Zurich）、东京（Tokyo）和法兰克福（Frankfurt）等各个主要的证券交易所，行情与现金流和流动资金紧密相关，而与被通货膨胀扭曲了的收益数字几乎没什么关联。股票市场是正确的。在动荡时期，流动资金要比收益更重要。如果拥有足够的现金流和财务实力，那么一家企业或者是公共服务机构就能够在长期的低收益或低收入中幸存下来。相反的做法则是错误的。对于股票市场来说，根据企业的财务状况而不是收益确定企业的股价，这是明智的。与账面收益不同，即使是在通货膨胀时

期，流动资金也是相当可靠的衡量标准。

在动荡时期，资产负债表变得比损益表更加重要。换句话说，在动荡时期，管理层必须把财务实力摆在收益的前面。在动荡时期，管理者必须要知道维持经营所需的最少流动资金是多少。要想平安度过一场90天或120天的金融恐慌，我们的企业需要多少流动资本？在一场历时120天的金融恐慌之后，总是会有一种新的“常态”出现。但是在这场恐慌期间，一家企业必须要能够在没有外来帮助的情况下维持运转，否则就有垮掉的危险。如果单从紧缩的角度来说，企业必须要有维持经营所需的流动资产。在动荡时期，企业需要考虑清楚，如果要被迫熬过一次金融恐慌、信用危机或者突然的通货紧缩，它们能做什么、会做什么。在这种时候，该如何关注销售额、市场地位、创新以及收益，又该如何关注财务实力、偿付能力以及流动资金，管理者必须要做出权衡。流动资金本身并不是目的，但在动荡时期，它变成了一种限制，一种生存必需品。

管理生产力

使资源变得富有生产力，这是管理层的特殊任务，完全不同于“管理者”的其他两项任务：企业家职能和行政管理。管理层作为独特社会职能出现的历史开始于一百多年前，当时人们发现对资源的管理能够提高生产力。能让资源变得富有生产力的，就是管理者——而不是大自然、法律、经济或者政府。在一家工厂或企业，在一家商店、医院、办公室、港口或者研究实验室，资源都能够变得富有生产力。能够赋予或剥夺资源的生产力的人，是工作在各自职责范围内的一个个管理者。

在1875年左右，弗雷德里克 W.泰勒（Frederick W.Taylor）发现：我们能够对工作加以管理，从而使之变得更加富有生产力。在泰勒之前，要想获得更多的产出，惟一的途径就是加大劳动强度和延长劳动时间。但是泰勒却发现，获得更多产出的途径是“工作得更聪明”——也就是更富有生产力。他认识到，提高劳动的生产力不是工人的责任，而是管理者的责任。泰勒还发现，生产力是知识应用于特定人力资源劳动的结果，尽管他从未把这一深刻见解表达为理论。

泰勒把知识应用在了人类劳动上——对应于19世纪的现实，也就是应用在了体力劳动上。如今我们知道必须要把知识应用于所有资源：资本、关键的物质资源、时间以及知识本身。当然，我们现在也知道一个有效的经济理论将必须以作为价值来源的生产力为基础。企图彻底抛弃

一切价值理论的勇敢尝试——一百多年前从奥地利学派（Austrian school）开始，并在当今凯恩斯主义者（Keynesians）和弗里德曼货币学派的支持者（Friedmanites）“不受价值影响的”经济分析中达到顶峰——也已经被证明是失败的。我们的确需要一个真正的、基于价值理论的经济理论；但是，这样的一个理论将必须是基于这样的基本原理：“生产力是一切经济价值的来源。”

如今我们已经对提高生产力有了相当多的了解。我们知道，提高生产力在一定程度上是通过创新、通过资源从衰退的旧利用方式向更加富有生产力的新利用方式转移来实现的。另外，生产力的提高也可以通过持续改善现有利用方式中资源的生产力来实现。我们知道，我们需要致力于改善各种生产要素：资本、自然资源、时间以及知识。但是我们也知道，最终有意义的，是某个特定的流程、企业和经济利用中所有资源的总体生产力。

最重要的是我们知道，在一个个的企业、工厂、车间或办公室等我们所谓的“微观经济”中，生产力可以被创造、被提高或被破坏。提高生产力是管理者的责任。

最近一个世纪以来，在所有的发达国家里，或者说至少是在所有实行市场经济的国家里，生产力一直在稳步地提高。无论是在哪个国家，只要是出现了经济发展，这种发展就一定是基于以提高生产力为目标的资源管理。这并不是仅仅适用于制造业。在农业领域——一个所有19世

纪的经济学家都“知道”的、被认为生产力不可能再有任何提高的领域——生产力提高得甚至更加迅速。的确，从19世纪到20世纪，还没有什么能像发达的工业化国家在农场上的生产力爆发一样，如此巨大地改变了国家的经济面貌。不过，如今医生们的生产力也要比20世纪初高出了不知多少倍。80年前的医生，当他们慢慢悠悠地从一家偏远的农舍赶往另一家时，他们把大部分的时间都花在盯着马尾巴发呆上了。20世纪80年代的医生住在城里，他们的病人也都密集在城里定居；而由于汽车的出现，即使患者是一个小孩子，我们也可以把他安全、轻松地送到医生的诊所里。同80年前的前辈们相比，如今的医生在一个工作日内可以接诊的病人要多大约10倍。而且，即使没有技术创新，仅仅靠着不断地改善管理，如今商业银行中1美元的生产力也要比一个世纪前高出大约100倍——也就是说，在如今的商业银行中，1美元存款可以支持的交易量大约是19世纪晚期的100倍。

生产力的这种爆炸性发展已经彻底地改变了我们对经济和经济学的看法。整个19世纪的人们都认为“报酬递减法则”是理所当然的。因此，他们关注的焦点是增加供给，是微观经济学。到20世纪的头25年结束时，不断发展的生产力已经让这种顾虑显得毫无必要了。看起来，生产力可以照顾好自己。于是，经济学家把关注转向了需求，转向了宏观经济学。凯恩斯（Keynes）非常清楚地知道，在自己的理论中，完全没有任何对生产力的关注。当在这一点上受到人们的质疑时（比如早期他在剑桥研讨会上就常常遭受这样的质疑），他总是回答说如果有了正确的

宏观经济学——也就是正确的需求政策，那么生产力的事儿自会有企业的经营者们去料理。

在20世纪20年代的背景下，也就是凯恩斯的思想逐渐形成的时候，这种立场还是能够站得住脚的。但是如今就不然了。在各种资源的生产力稳定地增长了一个世纪之后，生产力的发展已经趋于停滞，而在最近的10~15年里，各个主要发达国家的生产力实际上是在走下坡路。这种下滑开始于20世纪60年代，就在欧佩克成立之前。下滑的开始甚至早于通货膨胀率的迅速升高——事实上，通货膨胀率的升高在很大程度上就是由生产力的增长速度减慢造成的。生产力的发展减速也早于发达国家对生产性经济部门强加日益沉重的管制负担。的确，数量惊人的新管制规章，不管它们涉及的是环境、安全、雇佣惯例还是别的什么，它们都严重地阻碍了生产力的发展。但这绝不是惟一的因素，甚至可能不是主要因素。

生产力已经变得很危险了，因为它们被忽视了。相信生产力会照顾好自己的不仅仅是凯恩斯一个人；管理者们也越来越多地倾向于这种想法。但是，没有什么能比生产力的降低更危险了——它必定会导致经济的萎缩，会造成通胀压力、社会冲突以及相互猜疑。没有任何体制能够经受住资本或其他关键资源的生产力的萎缩。

因此，逆转生产力的下滑趋势就成了管理者的一项重大任务。对企业或者公共服务机构等重要组织的管理者来说，这是他们能够为平息动

荡做出的一项最重大的贡献。在这同时，要想让自己的组织生存下去（更不要说还想着成功和繁荣了），管理者们就必须坚持不懈地致力于生产力的提高。

在大多数的组织里，生产力都能够相对迅速地得到相当显著的提高。有一句非常古老的谚语说得好："一个人已经做到了的，其他人总是能够再次做到。"在每一个经济体系、每一个行业以及人类活动的每一个分支里，总是有生产力显著高于平均水平的组织存在。在任何一个行业、经济体系或者领域中，一家企业之所以能够鹤立鸡群，就是因为其生产力水平大约是所在的行业、经济体系或领域内平均生产力的两倍。而且最重要的是，领先企业总是在以大约两倍于平均水平的资本生产力进行经营。

资本最重要；资本就是未来。

例如在美国，通用电气公司（General Electric Company）就没有首先把自身的领导地位归功于科技进步。它们之所以能够领先于位居业内次席的最强劲的竞争对手西屋电气（Westinghouse），最重要的因素就是资本生产力。通用电气从一美元中得到的成果，大约是西屋电气的两倍。同样的道理也适用于西门子（Siemens）与欧洲其他电器企业的对比。而在英国，阿诺德·温斯托克（Arnold Weinstock）爵士也曾在10~15年的时间里，凭着使资本生产力加倍，成功地把苟延残喘的英国通用电气公司（British General Electric Company）变成了业内的领导

者，却丝毫没有以任何方式“压榨”或“剥削”劳动力。温斯托克能够付给员工们更高的工资，能够让他们拥有更稳定的工作，而这恰恰是因为他们的企业有着更高的资本生产力。还是在英国，连锁零售商马莎百货（Marks and Spencer）之所以能成为业内的领头羊，主要也是因为它们从单位货架空间或每平方米店面中创造出的销售额，大约是英国或欧洲其他零售商的两倍。对于这些更高的生产力来说，其中并没有什么秘密，有的只是不懈的、勤奋的、坚定的努力以及致力于生产力管理的承诺。

如今，这种承诺是发达国家中的所有管理者都必须具备的。要履行这种承诺，他们必须在组织中确立两个目标。第一个目标是要在接下来的8~10年内，让企业资金的生产力也就是资本生产力翻一番，使生产力的年增长率达到7.5%左右。第二个目标是要在接下来的8~10年内，在不增加员工人数的情况下，努力做到把产量至少提高50%；这意味着他们必须以4%~5%的年增长率提高员工的生产力。这两个目标都是仅凭勤奋的努力就可以达到的。

为了提高生产力，有四种关键资源必须得到一贯的、系统的、尽责的管理。这四种资源是资本、决定性的有形资产、时间和知识；其中的每一种都必须得到单独的、不同的管理。

大多数的管理者都知道投资于本企业的资金每年大约要周转多少次。但是有很多管理者认为，这些资金是“我们自己的”还是“借来的”，

是“债务”还是“资产净值”，这有很大的区别。事实上，资金的法定所有权人是谁或者其法律术语叫什么，这些都对资金的生产力毫无影响。资金就是资金——而且所有的资金，不管其来源或法律义务是什么，其成本大体上是相同的。此外，一个管理者必须要明确地知道这些资金都用在了企业的哪些方面——你不可能去管理一个总额。要管理资本生产力，第一步就是要知道企业中的所有资金实际上在哪里；然后，你可以开始管理重要的资本利用。在一家企业里，这些资金可能是应收账款，也就是企业提供给客户的贷款。一家非银行企业——比如一家制造企业——无法在提供贷款方面与银行竞争。企业必须同时负担银行以及自身获得和管理资金的成本。因此，当企业向一个客户提供一笔贷款时，必须要想清楚自己期望得到什么回报——做到这一点的企业实在是太少了。不过，这些资金也可能存在于固定资产中，比如零售商店的货架空间或销售场地中——在这种情况下，需要得到管理的是营业时间内每货架单元或货架空间的营业额和营业收入。或者，这些资金可能存在于昂贵的机器设备中——而且，没有什么会比昂贵机器设备的闲置更浪费资本了。然而，会计核算模式很少提供这些信息；实际上，在典型的成本核算系统中，“标准成本”的假定会隐瞒这些信息。在典型的大学里，资本投资——一种非常昂贵的投资——存在于教室和实验室的大楼中，而这些建筑每周只使用四五天，每天只使用几个小时。通过在周末、午后或夜间为学习热情非常高的成年人开设有效的继续教育课程，一所大学就可以在短短的几年时间里使自身的资本生产力加倍；如果这所大学处

在城市环境中，那么情况就更是如此。但是，第一步也是最重要的一步始终是要找出资金在哪里。这些数据存在于会计核算模式的信息库中，并且可以相当容易地获得，只要高级管理者想要得到它们。

在资本、时间和知识这三种关键资源上，所有的组织都是类似的。这三种资源是普遍的。但是，在决定性的有形资产这第四种关键资源上，不同的组织大不相同。对铜线制造商来说，铜锭是非常重要的原料；但对医院而言，铜锭可能毫无价值，“患者用床”才是其关键设备。每一个组织都需要想清楚，适合于自己的关键有形设备或有形资产是什么。然后，管理这些设备或资产就应该相当容易了。例如，在认识到“医院用床”对其来说是一个没有意义的术语之后，各家医院都已经大大地提高了决定性的有形资产的生产力。“医院用床”有很多不同的种类。比如，急性病人需要的医院用床就非常不同于产妇（并不是病人）需要的，不同于住院等待诊断和术后恢复的病人需要的，也不同于患者等待打到脚踝上的石膏变干时需要的。

大多数的管理者认为，他们企业的关键有形资产是显而易见的。然而就像医院的例子所表明的那样，关键有形资产的确定是有风险的，而且可能是一个非常困难的决定。就像所有的资源一样，关键有形资产也要求生产力目标，而且这些目标要附带最后期限以及从结果到期望的反馈。企业在这一领域究竟能够取得多大的成果呢？在欧佩克首次提高石油价格后，少数认真地致力于提高能源生产力的企业已经做出了榜样。

早在欧佩克成立的很久以前，美国的陶氏化学公司（Dow Chemical）就已经在能源节约方面享有了不同凡响的声誉。当欧佩克提高了石油的价格之后，陶氏化学公司就更是不遗余力地加强对能源生产力的管理。因此，在19741979年的5年时间里，该公司成功地把自身的能源需求削减了一半，并且没有增加任何其他资源的耗费。这意味着该公司的能源生产力每年提高了8%~10%。

知识工人的生产力

要管理好人员的生产力，尤其是那些可能最富有成果但也最昂贵的高素质人才的生产力，管理者必须知道该给他们分配什么样的任务。仅仅知道张三或李四可以胜任会计工作是不够的；如果他可以胜任（否则的话他就根本不应该从事会计工作），那我们就必须还要明确地知道具体该让他做什么。人力资源的生产力，尤其是知识工人的生产力，要求我们把人员指派到能让他们干出成果的岗位上去，而不是让他们担任无论干得多好他们的技能和知识都不能创造出成果的工作。对技术工人的生产力而言，分配控制是关键。

首先，这要求我们了解不同员工的优点，尤其是那些有可靠业绩记录的员工。他们擅长做什么？他们适合于哪些职位？其次，这要求我们要尽可能地把员工指派到能够让他们发挥优点并创造出成果的岗位上去。我们要让员工得到机会，得到那些恰好适合于他们的机会。在一个世纪前，当弗雷德里克 W.泰勒开始让体力劳动变得富有成果时，他认为对具体的人工操作来说会有“一种正确的方式”，它将适合于绝大多数从事这项劳动的人。他假定大多数人都是“能力一般的人”。但是，他的这一假定已经被证明是错误的，尤其是对要求技能和知识的工作而言。当我们所说的工作不仅仅要求完成日常事务、服从指示、重复简单动作时，我们就必须假定有那么很少的一部分人有能力创造出与众不同的成果——无论在数量上还是在质量上都显著地高于平均水平。然后，我们

要负责给这些人安排最适合的工作，力图使他们的特殊优点能够创造出格外巨大、不同寻常的成果。

管理者需要认识到，企业付给他们薪水是希望他们能够让同样领薪水的员工各尽其职。管理者有责任每隔6个月或9个月就问问组织中的任何一个人（首先是自己，然后是上司，再然后是同事，最后是自己的下属）："在这个组织里，我们所做的以及我所做的哪些事情有助于你完成自己的本职工作？又有哪些事情会妨碍你？"

这些问题应该对每一个人提出。大多数的管理者都以为，他们总是知道该怎样最合理地安排日常工作，不管是机器步调的工作还是文书工作，但实际上并非如此。每当我们问一个人该问题时，我们发现妨碍他的事情有很多，而真正对他有帮助的事情却非常少。

对日常事务之外的任何其他经营活动而言，这个问题都是绝对紧要的。首先你必须假定，干活的人要比任何别的人都更了解什么可以让自己更有成果，什么有帮助或者没帮助。其次你要假定，要想充分地发挥创造成果的能力，拥有知识和技能的人需要负起责任。管理者的职责就是充当一种资源，激发并强化员工们完成任务的动力和渴望，因为只有员工们才最了解"生产力"对他们的工作来说究竟指的是什么。换句话说，如果不问这样的问题，动力和热情就会熄灭。即使是在日常工作中——就像泰勒最早认识到的那样——也只有从事那项工作的人才是真正的"专家"。

最后，人员的生产力要求持续不断地学习，就像日本人曾经教给我们的那样。这要求我们不断地给员工提出挑战，促使他们思考怎样才能改善自己已经在做的工作。这要求我们西方吸收禅宗的学习观念：一个人应该为了把自己已经知道怎样做好的事情做得更好而学习。(请参见拙著《管理：使命，责任，实务》（Management:Tasks,Responsibilities,Practices,New York:Harper & Row,1974;London:Wm.Heine-mann,1974）。)当然，这要以工作小组中存在足够的心理安全感为前提，这样员工们就不会害怕这可能导致自己或者邻近机器上或旁边办公室中的同事和邻居失业了。就雇主而言，这要求他们尽力地预见员工冗余并致力于员工的培训和安置。但最重要的是，这要求管理者要乐于系统地征询员工们的意见，乐于倾听他们的回答。管理者需要接受这样一个事实：干活的人很可能要比监督的人更了解这项工作——或者至少是更了解这项工作的某些不同侧面。这对那些靠知识和技能工作的人尤其重要。根据定义，技术工人必须要比周围其他的人更了解自己的工作，否则就得说他的知识或技能不够。

当然，高级管理者知道他们必须管理生产力。但是，他们当中的大多数人以为，这不过意味着找到一种低产出的资源与一种高产出的资源之间的“平衡”。例如，大多数的高级管理者以及很多经济学家都认为，管理生产力就意味着以高产出的资本设备替代更昂贵且低产出的劳动力，或者反过来。

几乎没有什么证据表明，作为提高总体生产力的一种方法，这种“平衡”真的奏效过。很多企业试图通过安装计算机来减少职员的雇佣，但没有几家得偿所愿；大多数使用了计算机的企业发现，它们现在需要更多、更高薪的职员，尽管它们把这些职员叫做“操作员”或者“程序员”。同样，过去人们认为“自动化”会导致大规模的失业，但如今这样的担心也已经被证明是普遍错误的；自动化能够做到的，不过是把就业从薪水相当低的体力劳动转向薪水高得多的技术工作或专业工作。计算机和自动化往往都促成了更高的生产力，但并不是因为所谓的“平衡”。西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznets）能够获得1971年的诺贝尔经济学奖，这在很大程度上要归功于他对生产力的研究——这些细致的研究揭示了一些完全不同的东西。实际上，美国经济在20世纪的迅速扩张正是依靠日益增加的资本投资，尤其是依靠日益提高的资本生产力。但是，就业率的上升就像资本投资的增加一样迅速。而且，因为有了更高的总体生产力，工资的增长甚至更加迅速。

因此，生产力的替代理论始终受到怀疑，尽管它很流行。从今往后，它将完全不起作用；从今往后，所有的资源都将必须以更高的生产力为管理的目标。管理者将必须承认，以一种资源的生产力降低来换取另一种资源的生产力提高，这无法让他们获得更高的总体生产力。此外他们还必须承认，任何一种资源的生产力降低，都可能导致无法轻易抵消的总体生产力的降低。

与体力劳动不同，知识工作不能被资本投资替代。正相反，资本投资会加大对知识工作的需求。最早认识到这一点的是医院和大学。在医院，更多的资本投资并不会带来劳动力的节约；相反，这会引起医院对新的、更高薪的劳动力的需求。显微外科手术、肾透析或者预防休克的加强治疗都需要昂贵的资本设备，而这些设备必然需要训练有素的人员来操作。医院里的非技术工作大多已经被机器取代了；例如，我们有了自动化的洗碗机。因此，现代的医院雇来扫地和擦窗户的员工，平均每病床的人数仅为20世纪30年代的1/3。但是，非技术或半技术工作中的劳动力节约，远远不能抵消巨大的资本投资所引起的技术工作中的人员需求。在大学里也出现了同样的情况。这些在50年前还只是劳动密集型而非资本密集型的组织，如今却既是劳动密集型的，也是资本密集型的——这样的事实在很大程度上可以解释为什么医疗保健和高等教育的费用上涨得格外迅速。然而，医院和大学的管理者都是直到最近才认识到这一点。过去他们一直认为，资本投资会“节约劳动力”——换句话说，资本投资会牺牲“资本”来“换取”“劳动力”的节省。但这并没有奏效。

即使是在制造业里，以资本换取劳动力节约的做法也并非总是奏效。造纸行业就是一个例证。在1929年，造纸行业中1美元的投资每年可以创造出价值约为3美元的纸产品。资本周转是很有成果的，每年会增长到原来的3倍左右。到了1980年，造纸行业的资本生产力已经显著降低，每年创造价值1美元的适销纸产品需要3美元的资本投资——现在的资本生产力仅为50年前的1/9。但是，现在造纸厂生产一吨纸所需的

人员数量却仍旧是50年前的2/5。换句话说，尽管大规模的机械化已经使造纸业中劳动力的生产力得到了显著的提高，但这种提高却远远抵不上资本生产力的降低。替代也没有奏效。

钢铁厂有过同样的经历，汽车制造厂也是。克莱斯勒（Chrysler）之所以会陷入困境，一个原因可能就是失败的或者说不太成功的资本投资对劳动力的“替代”导致了总体生产力的降低。的确，在发达国家里，传统工作中即将来临的人员短缺会让自动化变得越来越有吸引力，越来越必要。但是，除非资本生产力也同时得到显著的提高，否则劳动力的节约就几乎肯定会被证明是一种假象。无论在什么地方，只要“劳动力”指的是技术型人才、知识型人才、管理和专业人才，那么这样的节约就根本不可能存在。要提高“劳动力”的生产力，惟一的办法就是提高人员的生产力——也就是时间的生产力和知识的生产力。

因此，管理者必须分别管理资本、决定性的有形资产、时间和知识等四种关键资源的生产力。但是说到底，最要紧的还是特定组织在利用这些资源时的总体生产力。真正重要的是特定工厂、商店、银行、医院、学校、办公室的总体生产力，是特定企业或机构中需要管理者们去提高的各种要素的总体生产力，是动荡时期特定组织的管理者们必须全力保证的各种资源的生产力的稳步提升。

生存成本与利润错觉

管理基本要素，这包括在今天挣出明天的生存成本。一个不能挣出这些成本的企业注定会衰落直至消失。这些成本并非“预期成本”；它们是现在引起的成本，尽管并不需要现在就支付。它们是“累积成本”或“递延成本”——我们早就已经认识到，它们是必须要在企业的往来账目上列出的真实成本。一家不能为生存挣出累积成本的企业会耗尽积蓄，会背叛其首要的社会责任：社会把资源托付给了企业及其管理层，企业就有责任保持这些资源创造财富和就业机会的能力。

已经被人们挂在了嘴上的“利润”是一种会计假象。除了极少数像欧佩克这样的政府垄断，其他情况下不存在利润——存在的只是生存所需的递延成本。首先，资本是一种资源。而就像现在我们都已经知道了的，没有“免费的”资源。因此，企业生存的最小成本就是资本成本。

但是，经济活动本身就有递延成本或者说生存成本——企业必须在今天就把这些成本挣出来，这样才能保证明天的生存。经济活动可以定义为当前资源的承诺——这些资源就像玉米种一样，必定会引发对未来收获的期望。对未来的期望总是伴随着风险，而且是很大的风险；目前还没有哪一种经济活动会没有风险，这就像种地必须要把今年的收获留出一部分来作为明年的种子。经济发展意味着要能够承受更大、更复杂的风险，要能够以当前的资源应对更长的发展时期以及变化和创新所带

来的更大的不确定性。因此，经济发展要依赖于一个经济体的资本形成能力——也就是创造出比过去和现在的成本更多的额外产出的能力。

但是，经济发展还意味着以知识和技能替代肌肉和汗水的能力。这意味着创造未来的职位——更多且更好的职位。而正如我们所知道的，这也主要依赖于资本形成率，以及我们不断地对未来职位的形成加大投资的能力。一个职位的知识含量越高，它需要的资本投资就越多。这直接要求对设备和机器的资本投资——一枝铅笔的成本与一个手持计算器的成本之间的巨大飞跃，可以指示每职位资本需求的猛增。这甚至还间接要求更多其他形式的资本——存在于人力资源及其教育和培养的资本形成中日益上涨的高投资。如今，刚刚毕业的年轻工程师大多只有二十几岁，第一次走上工作岗位的他们所需要的直接和间接资本投资（一部分由雇主提供，另一部分由家庭和纳税人提供），大约是60年前他们的祖辈从学徒变成新手木匠所需投资的25倍。而到了这些工程师的下一代，所需的总资本将很可能是现在其父辈所需的5~10倍。换句话说，在所有的发达国家里，都存在着对显著增长的资本投资的需求，以便为如今的年轻人以及他们的期望提供未来的职位。

仅仅赚回过去和现在的成本是不够的。当一家企业抵消了会计核算模式的成本也就是已支付成本时，它们并没有达到“盈亏平衡”。生存成本已经产生了——只是还没有被支付。这些应付款项的确定，或许无法达到会计师确定已支付成本时所能达到的精确度。但是只要在合理的概

率范围内，使用与大多数会计数字（比如固定资产、专利权或债权的估价）相同的误差范围，那么它们就会很容易确定。事实上，确定生存成本所能达到的精确度，要显著高于传统的资产负债表和损益表中大部分数字的精确度。在市场经济中，生存成本永远也不可能低于资本成本——自从有了一百多年前英国经济学家艾尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）的早期成果以来，这一直就是经济学中的一条公理。根据定义，如果一家企业所赚到的钱少于现行的资本价格，那么该企业就是在赤字经营，就是在预支未来。

如果我们说的是一个农民吃光了来年播种需要的种子，那么人人都会接受上述的道理。我们之所以会在说到企业时拒绝接受这个道理，这在很大程度上是由“利润”的错觉造成的。人人都知道农民的种子不是利润，即使它是过剩的。但是包括企业的高级管理者在内，没有谁深刻地认识到企业报表中报告的“利润”也不是真正的利润；那其实就是“种子”，是企业的“生存成本”——一种绝对真实的成本，尽管是递延的。

在动荡时期，对资本形成的需求必定会增长，即使仅仅是因为动荡时期意味着现有资源对未来的承诺具有更大的不确定性和更高的风险溢价。但是我们知道，未来充满了巨大的变革和创新，包括社会方面和科技方面的——这同样意味着未来更大的风险。最后，在所有的发达国家里，都正在发生向着需要更高资本投资的技术工作的转移。在发展中国家里，未来的职位需求（主要是制造业的）所要求的资本投资，其总额

将远远超出当前任何一个人的想像，尽管对单个职位的投资仍旧相当低。

与此同时，对资本形成的阻碍也非常大，并且正变得越来越大。在所有的发达国家里，资本形成正在急剧下降。当然，一个原因就是通货膨胀会破坏资本。公众可以凭直觉感受到这一点——这也可以解释为什么在通货膨胀期间人们倾向于提高储蓄率，尽管“常识”会告诉他们不该存钱而该买东西。就算没有经济学家的帮助，公众也能意识到为了维持下去，他们必须再多存些钱，即使他们的存款正在贬值。

在发达国家里，还有一些结构性和永久性的变化也倾向于压低资本形成率。五十多年前，通过证明现代经济在一定条件下会有“储蓄过度”的倾向，所以政府需要抑制资本形成而鼓励消费，凯恩斯彻底推翻了传统的经济学。如今，因为人口结构发生了改变，(请参见本书第3章或拙著《看不见的革命》（The Unseen Revolution:How Pension Fund Socialism Came to America，New York:Harper & Row,1976;London:Wm.Heinemann,1976)。)我们应当预期各个发达国家将长时间受“储蓄不足”的内在倾向控制（这与凯恩斯为他那个时代做出的诊断截然相反，但也同样与古典经济学相矛盾）。甚至是在像日本或德国这样的个人储蓄率很高的国家里，也将会有越来越多的个人储蓄不再是“资本形成”，而仅仅是“延迟消费”。

在所有的发达国家里，大部分的个人储蓄都是退休基金，而且其比

重还在日益增大。就目前而言，这些基金都是由政府收集的——无论在哪里，即使是在像美国和英国这样拥有相当大的私营退休金系统的国家里，这也是比重最大的一部分——所以仅仅对个人来说它们才是“储蓄”。对政府而言，它们可以马上变成“支出”。但是对于目前已经花光了政府收集的那部分退休金的退休者来说，流入私营退休金计划的大部分资金也要流回他们手中。“个人储蓄”的另一个主要部分是对家庭住宅的投资。住宅是一种耐用消费品，尽管它有着很高的转售价值。住宅不是一种用来创造经济价值或财富的“资本货物”，住宅投资也不是“资本形成”。社会变得越富裕，通过工资和薪水来领受国民收入的普通大众就变得越多，而等同于资本形成的个人储蓄就变得越少。社会在延长个人寿命方面做得越成功，靠个人创造的真实的资本形成的比率就必然会越低。

资本形成率的下降还有其他一些原因：经营的流动成本迅速增长；政府官僚作风的加重极大地增加了经济的成本负担；管制加强了；转移支付增加了（无论是为了环境和安全的，还是为了社会政策目标的）。所有这些都增加了经营的成本，从而阻碍了企业挣出生存成本的能力。但是基本的转变是结构性，是人口结构和人口动态的转变。由于这种转变，老年人已经变成了成年人口当中增长最快的群体，而这强烈地影响着储蓄率。（参见后面的第3章。）这种转变使得发达社会的资本形成越来越依赖于非政府组织——当然主要是企业——挣出生存成本的能力，也就是提供“种子”的能力。

就像对大多数的经济学家一样，这对大多数的企业经营者来说也是显而易见。因此，企业经营者和经济学家们就越来越担心资本形成，越来越清醒地意识到如今企业赚回生存成本的速度太慢。但是对公众、政治家、工会的领导者甚至是组织的高层来说，这个显而易见的事实是根本看不见的——至于从生产车间到销售管理或产品研发等职能或技术领域的员工，那就更不用说了。这个事实被非常流行的“利润”的花言巧语模糊了。我们被告知，“利润”是给投资者的“回报”。我们被告知，“利润”是过去投资的收益。再也没有什么比这更背离事实了。这些容易让人误解的所谓的“利润”，其实是真正的成本，是企业和经济的未来成本。当利润率低于资本成本时，利润就根本不是“盈利”，而是亏损——无论对企业还是对整个经济而言。

抵消成本无疑是一种管理职责。迄今为止，还不曾有谁对此表示过异议。因此，管理者有责任给企业赚回生存成本。

由此可以得出的一个推论是：医院、大学、各种公共服务机构等第三部门（Third Sector）的“非营利”组织，也需要把生存成本视为其营业成本的一部分。目前，这些组织都把营业收入扣除营业成本后的盈余视为其本不该赚的“利润”。为此，它们隐瞒自己的真实成本。但是这样一来，它们也危及了自身的前途，并且给社会以及整个经济创造财富的能力增加了负担。只要第三部门是收益甚微的，这种做法就可以原谅。但是如今在大多数的发达国家里，所谓的第三部门远远不止是“微弱收

益”，而是至少占到了国民产值的1/4。如今，我们需要知道第三部门组织的赤字究竟有多大。

公共服务机构把生存成本视为“将来的成本”而不是当前经营的成本，其危险可以从英国国民医疗服务制度（British National Health Service）的失败得到生动的例证——从20世纪50年代至今，这一失败给英国造成了巨大的医院基础建设成本，这是广为人知并且已经得到证实的。在这期间的大多数时间里，因为有纳税人支付全部成本，所以医疗服务账户都被认为是“收支平衡”的。但是实际上，这一服务体系在运转中隐藏着巨大的赤字。结果，如今在英国的很多地区，当病人要做所谓的“非急需实施的手术”时，如果其所患的疾病本身不会由于推迟治疗而恶化，那么即使病人在遭受病痛的折磨，他也得等上很长一段时间，而且更要命的是，这个等待期还在变得越来越长。在英国，私人医疗保险已经成为了最受欢迎且发展最快的员工福利。它不是用来支付医药治疗或手术的——那是医疗服务体系的事儿。它是用来为“插队”付钱的。这当然是直接否定了国民医疗服务制度建立的前提。的确，私人医疗保险在英国的爆炸性增长预示了国民医疗服务制度的彻底失败——之所以会有这次毫无必要的失败，完全是因为主管者拒绝把生存成本视为正当成本，甚至根本就不认为它们是“成本”。

赤字就是赤字，不管它是由肥皂制造商、大学或医院引起的，还是由童子军引起的。从管理和创业的角度来说，这些都是截然不同的组

织；而从经济学的角度来说，这些组织之间的惟一差别就是税务员对待它们的方式不同。很多“非营利”组织应该列出在传统会计核算中被视为丰厚“利润”的东西，也就是当期收入（不管来源）扣除当期支出后的大量盈余；在很多公共服务机构里，生存成本其实是非常高的。大学和医院都是很好的例子，都几乎注定要在今后的几十年里经受相当迅猛的变革。然而，尽管生存成本是确实的、可以测量的，但只要它们被视为“利润”，第三部门的“非营利”组织就不会得到面向绩效和服务的管理，就一定会管理不善。我们可能会选择靠来自纳税人的政府补贴来经营其中的很多组织；至于剩下的那些，我们可能想让它们继续依赖于私人慈善事业。但是，这些组织的管理层有责任让他们自己以及社会知道组织的赤字究竟有多大——他们有责任让自己以及社会知道组织的真实成本，即使并没有人指望他们挣出这些成本。

对所有的管理者来说，了解生存成本并把它们视为真实成本，这是一项基本职责。首先，这意味着其组织的财务数字应该根据通货膨胀做出调整，以便他们了解组织真实的经济状况。其次，这意味着管理者应该承认他们的经营是亏损的，除非当期收入扣除了过去和当前成本后的盈余，可以抵消组织以当前市场价格利用的所有资金的资本成本。这里我要再说一次：资本成本永远是企业生存的最小成本。

此外，想清楚生存成本，以便准备出或者至少确定出那些可能会或一定会超过资本成本市场价格的成本，这也是管理者不可推卸的职责。

在接下来的几年里，就像前面已经提到的那样，医院和大学的生存成本几乎一定会高于资本成本。但是，对于那些既需要大量的资本来支持新的流程和自动化，同时又需要非常高的环境和安全投资以及节能技术投资的企业（比如传统的钢铁厂）来说，生存成本也一定会大幅度地上升。在当期收入已经准备出了这些成本之前，企业就还没有达到“盈亏平衡”。

另外，企业还迫切需要根据经济现实来调整高级管理者的薪酬。只要高级管理者可以基于报告“利润”来得到额外的薪酬，他们就会拒绝改变他们报告收益的方式。在当期收益足以支付生存成本之前，企业就根本不应该向管理者支付基于利润的额外薪酬。拒绝透露企业还没有挣够生存成本的事实，这就是欺骗。基于不存在的利润付给自己“奖金”，这就是贪污。

但最重要的是，管理者需要改变花言巧语和产生误导的会计数字的滥用。管理者必须要向股东、向公众、向纳税人报告生存成本。在他们的报告中，管理者必须更多地强调他们有责任挣出风险成本、变化成本、创新成本以及为今天的年轻人和职场新人准备未来职位的成本。要想做到这些，他们就必须首先确保他们借以实施管理的企业会计数字，反映了事实而不是“利润”错觉。

对世界经济以及其中每一个国家的经济来说，仅次于生产力下降的另一个最大危险是资本形成的下降。在所有的国家里，对“利润”的抵制

都在日趋强烈；而只要我们试图用“谋利动机”（至今尚无丝毫的证据）或“给投资者的回报”来解释利润，这种抵制就会继续增强。除非管理者在每次着眼数字时都能清醒地告诉自己，其中没有“利润”而只有“生存成本”，否则他们就会继续谈论那些迷惑人的废话——不过这最终只会迷惑他们自己。人们会察觉到自己正在受到愚弄。

在美国，证券交易委员会（SEC）近几年来一直尝试让会计师们预先估计利润。这不太可能奏效。未来收入总是很难估计；在动荡时期，在未来的两三年里，即使是对发展方向的估计也只能是在正负50%的误差范围内。但是，我们却能够以很高的概率准确地估计出未来好几年内的生存成本，因为它们不是“预期成本”而是“递延成本”。证券交易委员会能够为美国经济以及整个自由经济做出的最大贡献，莫过于要求受他们审计和认证的会计师们估计生存成本（以资本成本为最低限度），并将其作为真实成本包含在组织发布的报告中。

但是高级管理者们——无论是在企业中的还是在公共服务机构中的——最好别干等着证券交易委员会和会计师们采取行动。他们应该立刻就开始管理生存成本并将其视为真实成本。否则在动荡的通货膨胀时期，他们很可能就会发现，在逐年地报告了“创记录的利润”之后，他们的企业正在真实亏损的重压之下渐渐沉没。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　面向明天的管理

基本要素属于今天的企业。但是，所有的组织都生存和运行在两个不同的时段：今天和明天。明天正在变成今天，而且大多数情况下是不可逆转的。因此，管理者总是不得不同时管理今天（基本要素）和明天。在动荡时期，管理者不能想当然地以为明天就是今天的延伸。正相反，他们必须面向变化进行管理；变化既是机会也是威胁。

把资源向成果集中

在动荡时期，企业必须保持“瘦而有肉”，必须要既能承受压力又能迅速行动以抓住机会。如果这样的动荡时期是在多年的相对平静、轻松和可预测状态之后，那么这就显得尤其重要。除非受到考验和挑战，否则任何一个组织都倾向于变得松懈、懒散、不集中。组织会倾向于根据惯性和常规来配置资源，而不是根据成果。最要紧的是，每一个组织都倾向于避免不愉快，而最让人不快、最不受欢迎的就是把资源向成果集中，因为那总是意味着说“不”。

在动荡时期，无论是企业还是公共服务机构，任何一个组织都需要控制自己的资源配置。它需要考虑清楚成果有可能产生于何处；它需要知道优良而富有成果的内在资源，尤其是优良而富有成果的人才。要想把这些资源集中投向实际的和潜在的成果，组织需要付出有条理、有秩序、不间断的努力。“喂饱机会，饿死难题”，这就是准则。而且，资源只有集中才能富有成果；资源的分散和破碎抑制成果的产生。

要实现对资源配置的控制和资源集中，一种方法是准备两套预算：一套是经营预算，是为已经在落实的目标准备的；另一套是机会预算，是为新的创业计划准备的。在篇幅上经营预算会比机会预算厚得多——即使是在一家庞大的企业里，机会预算也很少会超过几页纸。尽管如此，最高管理层还是应该对两套预算投入同样多的时间，给予同样多的

关注。对于这两套预算，管理者应该提出的问题非常不同。对于经营预算，管理者应该问问："这项努力和支出真的是不可避免的吗？如果不是，我们要怎样避免？" 如果答案是肯定的，管理者就应该接着问问："要防止严重的运转失常，所需资源的最低限度是什么？"对于机会预算，首先应该问的是："这是对我们有利的好机会吗？"如果答案是肯定的，接下来就要问问："这个机会能够吸收并充分利用的最适度的努力和资源是多少？谁是致力于此的合适人选？"经营预算总是应该以能够维持的最低限度准备资金。用决策论的术语来说，它应该"得到满足"而不是"尽量优化"。机会预算应该被尽量优化，也就是说，应该以追求努力和支出的最高收益率为目标。

但是，资源向成果的集中也要求组织系统地致力于所谓的"企业负担控制"，或者说是每当组织实施一项新的努力时，就要放弃一项不太有前途或不太有成果的原有努力。这对职员工作尤其重要，无论是在人力资源、市场营销或研发领域，还是在任何其他的职员领域。管理者总是应该问问该领域内的专家："为了从事这项新的活动，你打算放弃什么？"通常，除非有一项不太有成果的原有活动或努力正在被放弃，否则管理层就不应该批准一项新的活动或努力。就职员努力的情况而言，只有集中的努力才会产生成果。企业负担控制的原则同样也适用于新产品、产品线的增加以及额外的分销渠道等。

抛弃昨天

在多年的相对平静和可预测状态之后，无论是企业还是公共服务机构，每一个组织都很可能被昨天的承诺所拖累。这些承诺包括：不再有贡献的产品或服务；当初看起来非常诱人但5年后的今天仍旧仅仅是有希望的收购或创业；没能转化为成果的创意；随着社会或经济的改变而丧失需求的产品或服务；因达到既定目标而变得过时的产品或服务。一艘在海上航行了很长一段时间的轮船，需要清除附着在船底的藤壶，否则这些贝壳动物的拖累就会影响船的速度和灵活性。一家在平静的商海中航行了很长一段时间的企业，同样也需要清除只耗资源不出成果的、已经变成了“昨天”的产品、服务和创业。

任何一家企业在任何时期都需要这样一种有计划的放弃策略，尤其是在动荡时期。每一种产品、每一项服务（对外的和对内的）、每一个流程、每一项活动，都需要每隔几年就接受这样一个问题的考验：“就目前我们了解的情况而言，假如我们没有身在其中，我们还会进去吗？”如果答案是否定的，那么你不应该说：“让我们再研究研究。”你应该说：“我们怎样才能摆脱，或者至少我们怎样才能停止投入更多的资源？”

提出这些问题并根据答案采取行动的时机，不应该是组织陷入困境的时候，而应该是组织成功之时。因为在那时，组织最有可能把自己的

资源分配给过去，分配给曾经产生了成果的东西，分配给曾经提出了挑战的目标，分配给曾经无法满足的需求。

在这种时候，抛弃昨天对非营利的公共服务机构来说尤其重要。在很多情况下，正是组织的成功使它们的计划、活动和服务变得过时了，没有成果了。但是在公共服务机构里，即使要放弃失败的、没有成果的计划也是非常困难的。对其中的大多数组织来说，要接受“成功总是意味着要抛弃已经实现的目标”这一事实，几乎是不可能的。公共服务机构不是“要求导向”的，而是“需求导向”的。根据定义，他们更关心的是“善举”以及“对社会”或“对道德”的贡献，而不是收益或成果。社会工作者总是会认为，他们帮助一个家庭摆脱社会救济的努力的失败，恰恰证明了他们需要投入更多的努力和资金。他们无法接受他们持续了半个世纪的失败，竟然意味着他们最好结束如此英勇的屡败屡战。校长们也无法接受他们早已实现了让所有的孩子来上学的古老目标，现在他们最好问问怎样才能让时间更短的学校教育更有成果，而不是继续徒劳无益地为更多的学生争取更长的就学时间。医院也“无法接受”其改善分娩的努力已经如此成功，以至于“产房”已不再属于为病人设立的医院，而是属于可以享用医院服务的“汽车旅馆”。

总的来说，没有几家公共服务机构试图彻底地考虑改变了的经营环境。大多数的机构都认为，它们所要做的一切就是更努力地工作和更多地筹集资金。

正是因为公共服务机构的成果是不容易衡量的，所以就更需要有条理的抛弃。这些组织需要系统地从昨天的努力中收回各种资源，包括资金，但最重要的是人力。无论如何，公共服务机构的管理者至少应该随时问问自己，他们应该怎样改变方法以完成组织最初就打算做到的。

但是在企业里，也有太多的高级管理者把他们的产品、服务和活动看成是“善举”，是“道德义务”或者仁慈的上帝创造出来的某种东西，而不是短暂的、只要能产生成果并让顾客满意就无可非议的人类活动。乐于抛弃昨天的企业实在是太少了，而这样一来，为明天准备好了充足资源的企业也就少之又少。在动荡时期，一家企业必须既要能够经受住突如其来的猛烈打击，又要能够充分利用突然出现的大好机会。就这两方面而言，把资源向成果集中以及抛弃消耗资源但却没有成果的过去，这两点都是最基本的要求。

管理增长

每一家企业都需要管理增长。要做到这一点，企业需要增长战略。

在20世纪五六十年代，人们普遍认为一切都必须增长而且增长没有限度。在20世纪70年代，人们开始普遍相信增长已经永远地结束了。这两种想法都是错误的。

没有什么能永远增长，更不用说呈指数增长了。然而自18世纪初期以来，每隔大约五十年，世界经济中的发达国家就要经历一个“投机兴起的十年”——在这十年中，增长就是一切，一切都被认为应该永远不断地增长。第一个这样的十年大约是在18世纪初，当时有南海泡沫事件（South Sea Bubble）和约翰·劳（John Law）的路易斯安那（Louisiana）计划。第二个这样的十年是在18世纪的七八十年代。接下来的两个“投机兴起的十年”，分别出现在19世纪的30年代和70年代。至少是在欧洲，1910年前后的投机热潮因第一次世界大战而终止了；而在美国，这股热潮一直持续到了1929年。再接下来，我们就经历了20世纪六七十年代的投机热潮。

这些“投机热潮”中的每一次都造成了严重的后遗症——在这期间，人人都相信增长已经永远地终止了。增长从未终止，我们也没有理由认为增长现在已经终止了。

但是在每个这样的时期，增长都会转向新的经营领域。因此，对一家企业来说变得非常重要的就是，要弄清楚适合于自身特定优点的增长领域在哪里，要把资源从已经不能再产生成果的领域转移到那些能够发现新机会的领域。

在每一个这样的时期，废弃的过程都会加速。在动荡时期，有条理地抛弃过去，系统地把资源集中，这两点都是任何增长战略的最基本要求。

在每一个这样的时期，对于企业和公共服务机构来说都同样重要的是，要确定自身必须实现多大的增长，才可以保证不被排挤到市场的边缘。因为如果市场增长了，组织也必须随着增长——变得边缘化就意味着被淘汰。

克莱斯勒的政策为“不该做什么”提供了一个很好的例证。大约是在20世纪60年代，克莱斯勒汽车公司实际上就决定不再增长。它们没有足够的内部资源来支持增长；因此，假如要保持增长，它们就需要与别的企业合并——多半是与一家欧洲的企业合并。克莱斯勒没有这样做；相反，它们决定继续“保守”，变成业内的“一个因素”而不是“一个领导者”。事实证明这是一个灾难性的错误。汽车市场迅速增长，而到了1975年，克莱斯勒已经被排挤到了市场的边缘。它们连生存都成了问题，尽管政府给予了大量的帮助。在20世纪60年代，大众汽车（Volkswagen）在财务、产品、工程和市场营销等各个方面都比克莱斯

勒差一大截。但是大众做出了随市场增长的决策。它们提出了“增长市场都在哪里？”的问题，并集中力量去夺取其中的四个增长市场：欧洲大陆、巴西、墨西哥和美国。在这些地区，大众汽车努力地争取领导地位。而一心想变成一个世界性的平庸之辈的克莱斯勒，最终只是在变得边缘化方面取得了“成功”。

每当经济下滑时，一个边缘化的组织总是会下滑得格外厉害，而每当经济回升时，边缘化的组织又总是回升得格外缓慢。每经历一轮商业周期，边缘化的组织都会变得更虚弱。而且，一旦企业已经变得边缘化了，要想逆转这种下滑的趋势就变得极其困难；事实上，那几乎是不可能的。

在这种情况下，术语“边缘化”就是行业结构的问题。对旅馆行业来说，它的含义截然不同于化工行业。行业结构也会改变。30年前，在一个主要的全国性市场上做电器行业内的老二，这还是完全可以接受的。当时，作为各自市场中的第二大电器制造商，美国的西屋电气和德国通用电气（AEG）都有着非常不错的立足之地。而如今，一家企业必须要成为全球市场上的少数领导者之一。在电器行业的高级管理者当中，或许只有英国的阿诺德·温斯托克爵士明白这个道理。在20世纪六七十年代，通过兼并很多衰弱的边缘企业，并无情地抛弃其无法在其中达到领导地位的所有领域，温斯托克让英国通用电气公司得到了发展和壮大，使它变成了一家有生存能力的企业。就在他开始实施这一系列举措之

时，很多在当时比他们要强大得多的企业（比如美国的西屋电气），都开始随波逐流并随后变得越来越缺乏盈利能力和竞争力。

因此，最低限度的增长可能是生存所必需的。只要市场在增长或者行业结构在改变，企业的增长就必不可少。

一家企业必须要区分错误的增长和正确的增长，区分肌肉、脂肪和肿瘤。区分的原则很简单：能在短期内促使企业资源的总体生产力得到提高的任何增长都是健康的。这样的增长应该得到充分的支持。但是，只能导致规模扩大却不能在相对短的时间内促进总体生产力提高的增长，就是脂肪。一定量的脂肪或许是有必要的，但没有几家企业因为脂肪太少而患病。任何不能促使总体生产力提高的规模增长都应该重新减掉。最后，任何导致生产力下降的规模增长，就算不是致癌的也是会引起病变的肿瘤，应该迅速而彻底地通过手术切除。

管理创新和改变

就像在经济领域里一样，在科技领域里，从马歇尔计划到20世纪70年代早期的25年是一个非常迅速的增长期和发展期——当然，也是延续期。战后科技的最重要特征并不是创新，而是现代科技向世界各个地区的延伸——这是第二次世界大战期间现代化的军队带着现代化的武器和方法向最偏远的角落渗透的结果。除了像玻利维亚高原、阿尔巴尼亚或亚马逊丛林这样的偏僻角落，世界上几乎没有哪个地方是电话不能通达的，没有哪个地方的人们不知道电影或电视中的蘑菇云意味着什么，没有哪个地方的生活尚未受到电影和广播的彻底改造——远比19世纪铁路对人们生活的改造更彻底。

印度政府正在贯彻一项“小即是美”的政策，并且认为“甘地的一个重大失误就是拔苗助长”。然而对一个穿行在印度乡间的参观者来说，普遍的印象并不是由来已久的贫穷、疾病和痛苦。相反，让人印象深刻的是崭新的自行车停放在一间间低矮的茅屋外，开到最大音量的半导体收音机从路过的每一架牛车、驼车或象轿上发出刺耳的声音，乡村集市上的人群里外三层地挤在卖摩托车、小型拖拉机或电视机的店铺周围（尽管那里可能还收不到电视节目）。

但是，尽管科技的渗透在战后的25年里大大地加速了，科技本身在很大程度上却是在延续早已设计好的道路。20世纪50、60和70年代

的“新科技”，大体上都是基于第一次世界大战前——毫无疑问是在1929年之前——形成的科学和知识。两个重要的例外是计算机和计算机技术——尽管前者的很多基本概念和技术形成于20世纪20年代，而后者现在才开始产生实质性的影响。医学领域里的例外是20世纪五六十年代的“特效药”——它们的诞生要追溯到20世纪40年代也就是第二次世界大战期间的研究成果。

在第二次世界大战结束后的25年里，一个不断重复的话题是科技进步的加速。但这在很大程度上是一种误解。真正被加速的是人们的科技进步意识。科技进步自身很可能根本就没有加速，甚至可能是变慢了。毫无疑问，在19451975年间，没有什么成果能够与1856年到第一次世界大战期间的科技进步相提并论。这些进步开始于合成染料的发现以及第一台实用发电机和打字机的设计，结束于莱特兄弟（Wright Brothers）的第一次动力飞行、李·德福雷斯特（Lee DeForest）发明的真空管以及为电子学和数据处理提供了基本概念（包括“数据”的概念）的符号逻辑。在那60年里，平均每14~18个月就有一项新的发明诞生，而且几乎立刻就能催生一个新的行业。而在19471975年间却只形成了两个真正的新行业：计算机和系统性药物——开始于20世纪30年代晚期的磺胺类药剂和40年代的抗生素。

下一个20年或25年，几乎肯定会更像1914年之前的那段时间，而不是19471975年的那段时间。如今，认为技术进步已经告一段落，甚至认

为技术进步不值得追求并且能够被终止，这样的一些想法非常流行。这并不新鲜；这是技术进步加速时期人们的普遍反应。在19世纪30年代出现过这种反应——当时，捣毁机器、阻碍技术进步的勒德分子（Luddite）要远比创新者更引人注意。在19世纪90年代也出现过这种反应——在西方的历史中，这也是人们不再痴迷于科技的最后一个时期。但是就像19世纪的勒德分子和科技悲观主义者并未造成持久的影响一样，可以说，今天一些人对科技不切实际的抵制仍将是徒劳的。这可能导致严重的混乱。在19世纪90年代，H.G.韦尔斯（H.G.Wells）那一代人对新科技的恐惧严重地阻碍了英国的发展，致使英国确信他们将忠于19世纪的陈旧技术，因而在利用20世纪基于科学的新技术方面落后了。但这并没有阻挡，甚至都没有减慢世界性的科技推广和进步。这只是让科技以及经济领导地位转移到了新的地区。对如今在发达国家里出现的强烈抵制未来科技的行为而言，这也是惟一可能的结果。

现在人们普遍认为，从新知识到产品和服务的转化时间已经大大地缩短了。其实并非如此。转化时间在最近的三四十年里一直没有太大的变化。

在1856年，沃纳·西门子（Werner Siemens）发明了第一台实用发电机。在22年后的1878年，托马斯·爱迪生（Thomas Edison）发明了电灯泡，这让电力成为了一项实用的技术。几年以后，西屋电气开发出了交流电动机，这使得电力成为了工业生产的原动力。在1856年，威廉·亨

利·珀金斯（William Henry Perkins）首次发现了从煤焦油中合成的苯胺染料。但是直到1880年，才由德国人改进了珀金斯的重要发现，建立起了现代染料工业。在1945年，也就是第二次世界大战结束之时，大型计算机已经发展成为了一种实用的机器。30年后，也就是20世纪70年代中期，随着微处理器、集成电路和普通语言逻辑的出现，计算机才第一次成为了一种日常工具。

按照这种三四十年的转化时间，又一次根本性的科技进步就在眼前。与第二次世界大战后的头25年不同，这次科技进步将是一次结构性的变革，而不是一次修正、扩展或发展。这一次，科技进步将转移到新的领域。

在这些将要发生结构性变革的领域当中，其中之一为电子学领域。在20世纪30年代晚期和40年代早期，基础性的科学知识已经形成。因此，20世纪80年代几乎一定会是一个充满科技影响和真正创新的时期。

一个重大的影响将会出现在通信领域。到目前为止，电子通信已经在很大程度上习惯了语音、影像和图形作为截然不同的通信类型的传统定义。今后，电子学将越来越多地提供整体通信。到了20世纪80年代中期，商业通信卫星（由IBM、施乐和美国通信卫星公司合资研制）应该已经在美国投入运行。它将使语音、影像和图形（比如文档或图表）的同步即时传输成为可能。这将使处在地球表面上任何25个不同地方的人们，就像坐在同一间屋子里那样直接交谈并看到彼此，如果有必要，他

们还可以在不离开办公室或自己家的情况下，同步地分享相同的报告、相同的文档和相同的图形。同等的通信能力可以在很多不同的系统中实现——比如英国邮政总局（British Post Office）以及贝尔电话系统公司（Bell Telephone System）在美国的竞争对手们正在开发的新型电话交换机。

这样一来，乘坐航班的商务旅行或许就会逐渐减少。在第二次世界大战后的增长期，这样的旅行曾经是众多增长行业中的一个。这种旅行应该会变得越来越不重要，尽管它的空间很可能会迅速地被出于度假、学习或纯粹好奇等原因的非商务旅行所抢占。不过，商务旅行应该会变得越来越没有必要。对高级管理者们来说，他们将不用再为了开碰头会而挪动自己沉重、慵懒的身体，不用再为此而呼吸着混浊的空气熬过令人麻木的时光。我们将越来越有能力做到“面见”某人却不必劳动他的大驾。

一个同等重要或者说更加重要的进步，将是用图形的电子传输取代沉重的纸张运输的能力。在20世纪60年代，因为预言了电子“信息”将取代印刷文字和图形信息等传统“媒体”，马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）一时间名声大噪。这还没有发生，但它将会发生。与此相反，电子装置正在成为传播图形出版信息的主要渠道。以前，我们必须通过一个印刷流程把少量的油墨印到很有些分量的植物纤维上，然后要把大量沉重的植物纤维运到很远的地方，最后还要有人亲自把这些印刷

品分发给每个订户——整个过程缓慢而又成本巨大。但是如今，几乎每个人的家中都有两个印刷厂：电话和电视。电话（已经被英国邮政总局用来传输图形）是一种简单、便宜的双向渠道。不过，它的图形质量很差，而且很可能不会再有什么改观了。电视则有着出色的图形质量；录像带也已经具备了优于大多数商业印刷机的图形质量。只是到目前为止，电视还仅仅容许单向通信。尽管如此，我们已经在这两种工具之间建立了一个传输图形的完整系统，它几乎将会延伸到发达国家中的每一个家庭。残存的障碍并不是技术或经济上的，而是法律和政治上的。同传统的方式相比，图形的电子传输极其廉价，更不用说还极其快捷了；传统方式能够存在的惟一理由，就是还没有替代者。我们可以充满自信地预计，在今后的20~25年里，我们今天所谓的报纸和杂志，大多数都将通过电子设备、通过电话或电视“印刷厂”来传播。

我们还可以期待健康护理领域中的重大科技进步。从20世纪30年代早期到50年代之前，克里克（Crick）和沃森（Watson）破译了遗传密码。这期间积累起来的新知识，将会促进作为生物化学和生物力学（或者说外科学）之补充的生物电子学和生物遗传学的发展，以及身体不会对其产生排斥的人造器官的发展。我们将会看到细胞染色体的基因操纵技术，会看到生物遗传学可以利用人体自身的动力学来改变或修正器官缺陷，不管这些缺陷是遗传的还是代谢机能紊乱造成的。这些新技术将不会取代传统医学，而是作为传统医学的补充。但是，它们很有可能会模糊“内科学”与“外科学”之间的差别。与内科学不同，它们涉及对人体

的侵入；与外科学也不同，它们很有可能是不流血的，并且将调动人体自身的力量去完成矫正动作。

在1995年之前，“装配线”这一20世纪的“现代化”制造技术将在很大程度上已经消失，被真正的自动化所取代。“装配线”始终都是一种暂时性的折衷方案，而不是一种永久性的解决办法；而且，它也不是一种优秀的工程技术。它没有充分发挥人的优势，相反却让人的优势屈从于机器的要求。事实上，尽管装配线非常引人注目并且具有重要的象征意义，它却从来没有利用过多少人力。即使是在第二次世界大战前后装配线的巅峰时期，美国的制造业所雇佣的劳动力大概也仅有5%~8%是工作在装配线上的。当然，有非常多的人在从事装配，而且很可能还要继续干下去。但是，大多数的装配都不是“装配线”。例如，装配收音机、电视机、计算机或飞机的工人就不在“装配线”上工作。他们按自己的节奏和速度完成一项完整的工作任务，在很大程度上不受工作区域中他人进度的约束。在有些领域里，我们可以发挥人的特有优势——能够完成很多不同的操作，能够以不同的节奏和速度去完成，能够运用判断力。在这样的领域里，自动化不会有太大的作为。但是在有“装配线”的领域里，在人力被当做机器的一部分来使用的领域里，自动化显然会非常有价值。集成了程序化指令的数控机床将迅速地淘汰过时的“装配线”，因为数控机床能够做到装配线所无法做到的：它能改变自己正在加工的东西，并且能在很大程度上改变加工方式，却不会导致混乱以及代价极其高昂的停机。到20世纪末，至少是在发达国家里，“装配线”将成为历

史。

总的来说，在10~15年内我们将看到一次重大的发展，其意义不亚于19世纪末电动机被集成到一台台的机器中。在1900年前后，任何一家制造厂、零售店甚至是办公室的照片，上面都会有把动力输送给机器的皮带轮、传送带或者是踏板。到了1930年，动力生产已经变成了机器自身的一部分。在1930年之前，缝纫机还是靠踏板动力来驱动的；但从那以后，它们就集成了电动机。直到1925年，纺织厂的锭子还要由一个中央来源提供动力；但从那之后，制造出的每一个锭子就都有了各自的小电动机。随后在1950年出现了打字机——如今，只有老年人或在校的大学生还在使用“手动”打字机；除了他们，几乎人人都在使用装有电动机的打字机。

今后，信息和控制将被越来越多地加入到机器中。就像最近75年里的电动机一样，计算机（就像微处理器一样）也将日益成为生产设备的一个重要部件。医疗和检测设备将拥有内嵌的处理器和控制器——无论是在健康护理部门、在工厂、在机场，还是在高高的飞机上。就像19世纪末和20世纪初电动机与机床的结合一样，信息处理和信息分析与操作工具的整合也是一次根本性的进步。而且，这会只需更短的时间。

新的信息技术可能还会改造银行业。主要面向交易和信息的消费银行业务，可能会从银行服务企业和行业中分离出来，成为一个重要的行业。美国的零售巨头西尔斯百货（Sears Roebuck）已经收购了一些储蓄

贷款合作社（Savings and Loan association）（一种消费金融机构），而且正在把它们打造成全国连锁的形式，主要面向美国家庭的需求。然而就信息和类似的金融服务而言，企业尤其是跨国企业的银行业务需求可能完全不同。昨天的“综合银行”，也就是向零售或家庭客户、商业客户以及大型企业等各种不同客户提供金融服务的银行，很可能会分离为高度专业化的、近于独立的不同机构，各自以不同的方式整合信息与金融服务。

上面给出的例子并不是一份清单，而是一个抽样。很显然，自第二次世界大战结束后的最近30年里积累起来的大量新知识，如今正在开始对科技产生影响。知识正在转化为成果，而这意味着快速的变革。科技变革仅仅是故事的一部分；社会变革和社会创新应该会同样重大。非常有可能的是，我们将会看到一个很多领域内都发生着快速变革的时代，不管公众对科技变革的态度如何。对变革的抵制或许会让我们付出很大的代价，但却不太可能使变革放慢脚步。抵制或许意味着明天的经济领导地位将转向新的国家、新的行业。在19世纪后期，英国把自己的领导地位拱手让给了德国和美国。在第二次世界大战后的发展期，恰恰是因为日本人在很多方面都是技术落后的，所以他们才只能在高科技消费品这个被传统的西方工业忽略的领域里夺取了领导地位。这样的转移可能会再次发生，而且确实很可能。但这不会改变这样的事实：科技在迅速地进步；科技创新和社会创新都在加速，而且有可能改变整个经济和社会的结构。

此外，变革还很有可能促使有效经营所需的经济规模发生改变。在有些行业里，最佳规模可能会上升；而在另一些行业里，最佳规模可能会下降。传统上来说，保持较小的规模更有利于创新。在昨天的科技中取得成功的大型企业，往往都倾向于采取守势而不是积极进攻。但是，明天的科技可能要求企业在相当早的阶段就提供非常巨大的资本投资。比如根据定义，通信系统就是非常庞大的系统。

在其他的领域里，最佳规模可能会变得更小。有人告诉我们说，全球的钢铁行业处于严重的危机当中。但对于使用直接还原法把废铁转变成新钢铁的“小型钢铁厂”来说，情况并非如此。由于在最近这20~30年里我们生产出了数量非常巨大的钢铁，所以现在我们有那么多的废钢铁可以回收利用，以至于明天的钢铁需求在很大程度上可以通过重新利用昨天的钢铁产品来满足，而无需再去冶炼新开采出来的铁矿石。但是同传统的综合性钢铁厂比起来，利用废钢铁而不是铁矿石来生产钢铁的小型钢铁厂简直就是侏儒。

因此，在不同的行业里，有效经营的经济规模可能会朝着不同的方向发展。无论是通过把煤炭气化或液化、从油页岩或沥青砂中开发碳氢化合物，还是利用大规模的太阳能或风能系统，总之各种开发新能源的潜在新技术都要求巨大的规模和巨大的投资。但是在能源领域，也可能会出现非常小的设备，比如家用的太阳能收集器。

在出版行业，一个趋势无疑是朝向非常大的系统：一个全国性或世

界性的图形电子传播系统当然会非常庞大。与此同时，每一部电话机或电视机向印刷厂的转变，也为规模的确很小的出版物提供了无限的机会——比如面向养蜂人的专业期刊，在美国的订户可能不会超过10 000人，在全球恐怕也不会超过25 000人。如果通过电视来传播，这样的一份期刊就很有可能具备经济上的生存能力。再次说到银行业的例子，我们很可能会同时看到两种情况。像很多的瑞士银行或者美国的克利夫兰信托公司（Cleveland Trust Company）这样的，已经在最近30年里表现得很成功的重要地区性银行，在明天其规模很有可能被证明是不合理的。但是机会却同时存在于两个极端：一端是能够在全球范围内提供各种银行业务和信息服务的真正的“世界级”银行，另一端是高度专业化的首先面向地区需求的金融机构（一个这样的例子是最近30年中迅速发展起来的租赁公司）。在健康护理和教育领域里很可能也是这种情况，尤其是在教育领域里。在即将到来的下一个时期里，会有非常大规模和非常小规模的经济，但是没有中等规模的经济。

在过去，没有多少新行业是从已有的老行业中发展起来的。最近30年里出现的新行业，主要是由那些要么在第二次世界大战前还根本不存在、要么在当时还默默无闻的企业建立起来的。例如，直到1939年，IBM还只是一家非常小的公司，销售额只有几百万美元，刚刚雇佣了第一位工程师。直到1950年，IBM看起来还一点儿都不像是一家会在计算机领域里成功的企业。它们既没有多少技术或科学的专业知识，也没有很重要的市场地位。像通用电气、美国无线电公司（Radio Corporation

of America）和西屋电气这样的老牌电气企业，看起来肯定是“胜利者”。在欧洲，计算机领域的“胜利者”似乎也很可能是那些老牌企业，比如西门子、德国通用电气或飞利浦等。但是。IBM最终成为了计算机领域中的领导者，而这在很大程度上是因为它们没有受到过去的拖累。

在所有第二次世界大战前期的著名化工企业中，如今只有赫斯特（Hoechst）在20世纪40年代发展起来的制药领域中占据了领导地位。如今的其他领导者，比如罗氏制药（Hoffman-La Roche）、辉瑞（Pfizer）和默克（Merck），直到1950年时还都只是些小企业。

我们可以合理地推断，明天的很多巨头将是那些今天还不存在或者小得几乎不被人注意的企业。然而矛盾的是，明天的创新将必须出自那些在早期就已经非常庞大的企业。一个原因在于资本需求的增长。要促成一项基础性的发明创造，所需要的资金总额可能没什么变化。但是要把一项发明转化为一种产品或服务，所需要的资金、时间和努力就将是过去的很多倍，更不用说要把发明变成一个新的行业了。此外，这种转化还需要更多具有丰富专业技术的人才，尤其是在开发阶段；然而，这样的人才大多存在于现有的大型企业中。

因此，我们必须学会怎样让现有的企业尤其是大型企业具备创新能力。我们需要一种战略，它将能够让现有的企业首先找出创新的机会，然后在这样的创新中释放出有效的领导能力。仅仅扩展甚至修正现有的科技已经不能满足需要了。今后，我们需要的是切切实实地去创新，去

创造可以带来财富的全新的技术能力和社会能力。

“创新”未必就意味着研究，因为研究仅仅是创新的一种手段。首先，创新意味着对昨天的系统性抛弃。其次，创新意味着对创新机会的系统性搜索——在一项技术、一个流程、一个市场的弱点中搜索；在新知识的转化时间中搜索；在市场的需求和要求中搜索。再次，创新意味着乐于面向创业精神来组织，乐于以创造新业务而不是创造新产品或改进老产品为目标。最后，创新意味着乐于在现有的管理体系之外单独地建立创新企业，乐于构造适合于经济学和创新控制的会计概念，以及适合于创新者的（非常不同的）薪酬政策。在将来，老牌企业要想成功甚至是生存，就必须把它们的创新发展成为重要的独立业务，就必须同样地致力于系统性地抛弃昨天的创业心态和建立创新所要求的财务和管理组织。

假定大企业行列中的更迭比率会非常高是绝对合理的。即使是在高度稳定的时期，比如在马歇尔计划到20世纪70年代早期之间的那25年里，也会有大约一半的“财富500强”在一个时代之内发生更迭——也就是说，其中有大约250家企业要么彻底消失，要么退出一流的行列。在动荡时期，经济的新陈代谢必定会加速。但是，那些面向创新来组织的大型企业会有优势；它们将具备当前的科技和市场条件下这种创新所需的人才和资本资源。

面向明天的经营战略

在最近的25~30年里，“规划”的概念被证明是非常有成果的。你可以假定趋势会在一个相对狭小的范围内延续，而不是突然出现急剧的转变。你可以把今天作为出发点，并据此预测未来——这就是企业家、政治家和经济学家们通常所说的“规划”。你可以假定明天会是今天的继续，尽管可能是不同的“组合”，但基本结构没变。

如今，最有可能发生的假定是独特事件，它会彻底地改变结构。

独特事件无法“规划”。然而，它们是可以预见的，或者更确切地说，你可以准备利用它们。你可以准备面向明天的战略，来预见哪些领域里可能出现最重大的变革，来使企业或公共服务机构能够利用意料之外和无法预见的事件。规划试图根据今天的趋势来优化明天，而战略旨在利用明天的新机会。

任何组织都需要在战略上思考它们在做什么、应该在做什么。它们需要想清楚客户为了什么掏钱给它们。什么是“我们”为客户创造的“价值”？这个应该得到强调的问题，对非营利的公共服务机构（不管是医院还是大学，是贸易协会还是红十字会）就像对企业一样重要。每一个组织都需要想清楚自身的优点是什么。这些优点适合于其特定业务吗？够用吗？是被用在它们能够产生成果的地方了吗？在当前以及今后的几年里，适合于这一特定业务的“市场”到底是什么？

通常，企业认为以“中庸”为目标的战略最舒服、风险最低而且足够有利可图——非营利的公共服务机构甚至更是如此。这种想法是错误的。在很多的市场中，你只有处在两个极端才能成功：要么是作为少数的市场领导者之一，可以设定标准；要么是作为一个专家，虽然只能提供范围很窄的产品或服务，但却在知识、服务和适应特定需求方面具有突出的优势，因而能够独树一帜。处在中间的位置几乎都不理想甚至无法生存。

就在过去的几年里，凭着“巨大的销量和市场渗透本身就格外有利可图”的理论，波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）已经引起了公众的广泛注意。这并不完全符合事实。真正有利可图的，要么是在一个广泛市场中成为领导者，要么是成为抢先占据一个狭窄的“利基市场”的专家。“市场领导地位”的含义不是销量的问题，而是行业或市场结构的问题，会因市场的不同而变化很大。

在极少数的世界性汽车企业中，每一家实质上都涵盖了整个业务范围。如果你们是其中的一家，那么你们就能够在全球的汽车行业中生存。但如果你们在美国是老三，那么你们就不能再生存下去了，就像克莱斯勒曾经尝试过的那样——尽管克莱斯勒当时也有巨大的销量。然而，成为这个市场中的一个专家，占据某个特定的“利基市场”来生产特定的产品，比如说吉普车或劳斯莱斯，这不仅是可行的，而且的确是有利可图的。克莱斯勒打算保持的那种中间位置，今后将再也不能站得住

脚了。那些只想在区域市场中成为领导者的企业，正日益被排挤到市场的边缘。

图书出版领域同样也非常不同。图书出版不是一个“世界市场”的业务，即使这仅仅是因为语言障碍。尽管因为出版社需要有可用的发行系统，所以规模太小可能会导致非常不利的地位，但是规模或销量并不能带来很高的额外回报。图书出版要依靠编辑与若干作者的私交，然而没有哪一位编辑能同时与非常多的作者打交道。这给图书出版限定了一个最小经济规模，但是并没有给大型的出版社带来多大的优势。超过了最小规模之后，大型的出版社甚至可能非常不利，因为较大的规模可能会损害出版社对其首要客户即作者的吸引力。但是在出版行业里也有“专家”，也就是那些推出了大量学术专著的出版社。它们出版的每一本书都明确地面向世界范围内的专业读者，印数只有几百本，当然发行支出也最低——例如，德国的施普林格（Springer）、荷兰的埃尔塞维亚（Elsevier）和美国的西景（Westview）就都是这样的出版社。

公共服务机构可能同样会发现它们也面临着新的规模规范。例如在美国，作为“专家”的小型教派学院已经在最近这10年里表现得非常有优势。它们可以成功地把自身限定于狭窄的课程范围，可以把自身的资源集中于8~10门学科，可以在这些学科的范围内提供小学院的优势，给学生们一种“在家”的感觉。学生们和全体教师都互相认识；他们给人一种纪律严明的感觉，他们中间洋溢着强烈的集体精神，以及致力于宗教、

道德和学术的基本原则的献身精神。在规模尺度的另一端是非常巨大并且正在稳定增长的最小规模——如今，对传统的本科院校来说，这个最小规模可能保持在大约2 500名学生。因此，像奥伯林（Oberlin）、波莫纳（Pomona）和卡尔顿（Carleton）等一些典型的“优秀”本科院校，它们是否真的能够继续生存下去就越来越值得怀疑了。对于这类院校来说，因为它们无法像小型的教派学院那样选择非常狭窄的课程范围，所以庞大的规模加上进入研究生院校的途径可能就成了生存的前提（作为进入研究生院校的途径，它们让毕业生有机会在语言、数学、表演艺术、形象艺术和科学等领域里进行更集中、更深入的学习和研究）。但是，在美国的高等教育中可能也存在一个最佳规模的上限。如果学生人数超过8 000~10 000人，规模经济就会变得越来越不经济。一般管理费用要比学生注册人数增长得快，至于说比收入那就更快了。换句话说，在美国的高等教育结构中，“市场领导地位”是一个质量概念，数量则主要是最小规模和最佳规模方面的限制条件。

同样的原则也适用于医院。如今，美国医院的最小经济规模可能是大约200张床位。但是，在医院领域里也有一个最佳规模的上限，大约是800张床位——如果超过这个上限，一家医院就只会变得更昂贵而不是更有效。

因此，“行业领导地位”是质量以及向优势领域集中的问题，而不仅仅是规模的问题。正如教派学院的例子所表明的那样，对于占据着一

个“利基市场”的真正的“专家”来说，几乎每一个领域里都会有其生存的空间。

在制药行业里，有一家典型的“专家”企业一直系统地寻找那些特殊的产品——它们没有太多的科技含量，但却能让这家小企业在一个小得令大企业看不上眼的领域里占据领导地位。这家企业的第一个产品是一种酶，它能够略微地加快眼科医生施行白内障手术的速度，并且在一定程度上降低手术失败的风险。该企业的科学贡献非常小——无非就是延长了这种酶的保存期限。但是这种产品一经上市，市场中就再也没有其他竞争对手的立足之地了。假如已经有大型的制药企业进入这一市场，那该企业所能做的也只有拼命降价了。

无论是市场领导地位，还是我们所谓的“收费站”专业化，两种战略都能成功。没有立足之地的是处在中间的战略。试图把两者结合起来的战略几乎肯定不会达到目的。这两个领域要求不同的行为，提供不同的回报，适合于不同的脾性。然而，把很多单独的小生境结合在一家企业里，让其中的每一个都针对特定的市场，面向特定的专业化，预先占据各自独立的“收费站”位置，这却是可行的，而且往往是有利的。

任何一家企业都需要了解自身的优点并据此制定自己的战略。我们做什么做得好？我们在哪些领域里表现出色？大多数的企业和公共服务机构都认为，在每一个领域里都成为“领导者”是可能的。但是组织的优点总是特定的、独特的。一家企业只会因优点而得到回报，不会因缺点

而让客户掏腰包。因此，企业首先要问的问题就是："我们的特定优点是什么？"然后要问的是："它们是合适的优点吗？它们适合于明天的机会吗？还是它们只适合于昨天的那些机会？是否在我们利用这些优点的领域里已经不再有机会，或者从来就没有过？最终，我们必须要获得哪些更多的优点？要想利用那些由人口特征、知识和科技以及世界经济的变化所导致的变革、机会和环境的动荡，我们必须补充哪些执行能力？"

在认真思考自身战略的过程中，一家企业需要同时研究专一化和多样化。我们知道什么样的组织可以创造出成果。从长远来看最赚钱的企业，是那些找到了恰当产品的单一产品企业，也就是像IBM或通用汽车那样的企业。从长远来看最不赚钱的企业，是那些选择了不当产品的单一产品企业——典型的例子就是发达国家中的传统钢铁行业。然而，那些围绕着统一性尤其是市场统一性的核心进行多样化经营的企业，会像选对了产品的单一产品企业一样赚钱和成功。在美国，强生公司（Johnson & Johnson）就是多样化经营的典型——他们的业务范围非常广泛，从生产标准的日用品纱布，到提供高级的节育产品。但是，所有这些产品都是卫生保健消费品，都通过相同的分销渠道进入相同的市场。

从长远来看，集团企业，也就是那些无论在市场还是在科技方面都没有一个统一核心的多样化企业，会像那些选错了产品的单一产品企业

一样不赚钱。做一个“聪明的投资者”，在数量非常有限的不同业务领域里都占据支配地位，这当然是可能的，而且也肯定是有利可图的。一个这样的例子就是英国培生集团（English Pearson Group），其旗下有很多控股公司：多家报纸和杂志出版社、一家大型商业银行、一家建筑公司等。德国的弗里克集团（Flick）也是一个这样的例子，其在德国和美国的控股企业共有6家；英国的托马斯泰灵集团（Thomas Tilling）或者匹兹堡的美洲梅隆集团（American Mellons）也都是这种情况。这些投资者要集中于少数的企业，以便能够照顾到其中的每一家。他们要在这些企业里拥有足够多的股份，以便获得否决权。他们要致力于自己的投资。他们要参与重大决策，要确保他们的企业全面而彻底地思考他们的政策、目标和战略。他们要确保这些企业拥有第一流的管理。但是，这些企业并不是由他们来管理，而是由自主的职业经理人来管理。

但是，如果一个“集团企业”仅仅是一个企业集合，处在一个管理层的领导之下，有着很多类型非常不同的企业，但却没有一个统一性的核心，那么就不能指望其会长期得到出色的成果和绩效，尤其是在动荡时期。

困难是可以预见的，或迟或早而已。对企业的熟悉和理解也非常重要；要实现这种熟悉和理解，不仅要靠财务分析，而且还需要一个人的直觉。这种直觉的形成要靠他在一个相对狭窄的领域内的经验，靠某个行业、某种科技或某个市场的定性特征对他的长期熏陶。

然而，每一种“恰当”产品都迟早会变成“不当”产品。每一种产品都迟早会变成一种“日用品”。每一种产品都会变老并最终被淘汰。没有哪一种产品能在三四十年后仍是一种“恰当的”产品。很显然，IBM就处在其产品正渐渐变成“不当”产品的关头。甚至连美国电话公司（American Telephone Company）也正处在这样的时刻，尽管其一直精明地管理着自身的垄断地位。因此，一家企业必须多样化。

因此，一个关键性的战略决定就是何时以及怎样多样化。当一种产品或产品线还是恰当产品的时候，过早多样化的决定可能会危及一家企业的领导地位。但是，太迟了又会危及企业的生存。

给管理者的计分卡

目前，在管理研讨会和管理期刊上，“管理审计”饱受企业的支持者、批评者以及管制机构的争论。支持者通常赞成调查基本的管理层素质：管理层的道德和诚实、创造力、“社会价值观”、同情心等。“胡说八道，”反对者们反驳说：“惟一能算数的就是绩效，而绩效要靠盈亏数字来衡量。”

坦白地说，双方都是错误的。我们的确需要评价管理层。甚至很有可能的是，要不了多久，董事会将承担评价公开持股企业的管理层的法定义务。但同样正确的是，只有绩效能够评价。“管理审计”的支持者们所谈论的那些东西，比如诚实或创造力，最好留给小说家们。

然而，“盈亏数字”也不是一个衡量管理绩效的合适标准。盈亏数字衡量的是经营绩效而不是管理绩效。一家企业在今天的绩效，在很大程度上是因为以前的管理层在过去那些年里的绩效。

当然，今天的高级管理者绝不仅仅是过去的消极保管员。他们可以修正从过去继承来的决策。事实上，在发现这些过去的决策走入歧途时（就像对未来有影响的决策可能出错一样）抛弃它们，这是高级管理者最重要也最艰难的任务之一。但是，今天的高级管理者还负有创造企业未来的职责，而且从他们的努力到结果的转化时间正在变得越来越长，在有些领域里甚至达到10年以上。

因此，管理层的绩效在很大程度上意味着尽职尽责地使今天的企业为明天做好准备。这也正是企业需要测量——或者至少是评价——管理绩效的最主要原因，尤其是在动荡时期。

一家企业的未来主要是由四个领域内的当前管理绩效塑造成的——在其中的每一个领域里，管理层的绩效平均水平都能得到体现。在每一个领域里，管理层都能在知道记录之后大大地改善他们的绩效。

（1）在划拨资本方面的绩效几乎每一家企业都有精心制定的资本划拨程序。在那些部门经理几乎拥有完全自主权的企业里，最高管理层仍旧把甚至相对很小的资本投资的最终决策权握在手中。大多数的管理层都在资本划拨决策上花了大量的时间，但却没有多少管理层非常重视资本投资被批准之后发生了什么。在很多企业里甚至就根本没有办法知道。当然，如果一家投资数百万美元的新工厂落后于进度，或者建设成本大大地超出了最初的预算，那么人人都会知道。但是一旦工厂已经投产，就很少有人再比较工厂的绩效与当初的投资期望。那些较小的投资尽管在总数上同样重要，但决策一经做出，就很少再有人去管它们了。

然而，在检验管理层的能力和绩效的各种方法中，没有几种方法比检验管理层在资本划拨及其实际结果方面的绩效更有效。通用汽车公司在50年前就已经认识到了这一点；其用于监控管理层的资本投资决策绩效的系统在1927年被首次公开。

我们需要首先参照投资决策做出时的预期回报来测量投资回报，然后参照决策做出时的期望来测量投资决策对整个企业的回报和盈利能力的影响。要从资本划拨决策的结果中整理出这种反馈，是相当简单的。除了在规模最大、最复杂的企业里，这种反馈不需要计算机运行，而是在一张总分析表上就能完成。关键要素是决策做出后致力于期望的积极性，以及勇敢地面对实际结果时理性的诚实。

（2）在人员决定方面的绩效人人都会同意，管理和专业人员的培养与任用是任何一个组织的最终控制。要想确保今天的决策将会带来成果，这是惟一的办法。从本质上来说，今天做出的关于未来的决策，也就是那些把今天的资源投注给未来不确定性的管理决策，几乎肯定会遇到困难。因此，一家企业必须要依赖于明天的决策者摆脱今天之决策的能力。然而，尽管被公认是至关重要的，但这一领域却又往往被认为是“难以捉摸的”。但是，无论是企业对一个任职者的绩效期望，还是企业做出这一任命的理由，这两者都不是“难以捉摸的”。两者都无法量化，但却都可以相对容易地判断。

当一项任命的结果不像预期的那么好时，我们可以确信的一件事是，做出遴选和任命决策的高级管理者做出了错误的决策，或者换句话说，他以错误的方式做出了这一决策。就像指责已经不能再对所投入的资金抱任何幻想的资本投资一样，指责提拔对象令人失望的晋升也没什么道理。知道人员决策是怎样做出的并且参与这些决策的高级管理者，

不会指责被任命者，而是会自责。在他们选定的提拔对象当中，几乎没有几个被证明是不能胜任的。这些高级管理者从来不认为正确的人员决策是由“优秀的人员鉴赏家”做出的。他们知道，做出这些正确决策的是参与决策的人，尤其是那些保证他们已经考察了任命对象在实践中表现如何的高级管理者。

要评价一个组织的精神及其人员培养并不容易，更不用说要科学地检验了。但是要检验精神和培养的结果，换句话说就是要参照期望来评价人员决策的绩效，这却是相当容易的。这种检验和评价需要的仅仅是一个参照期望来评价结果的“计分卡”。

（3）在创新方面的绩效你们期望从一项研究努力、一项开发计划、一项新业务或一种新产品中得到什么？一年、两年、三年、五年过后，实际的结果是什么？始终有人告诉我们说，研究结果是无法预见或预测的。但是，它们是可以测量的，或者至少是可以评价的，然后就可以与研究努力开始时的期望进行对比。对开发计划、新业务、新产品、新市场以及任何别的创新来说也同样是这个道理。

即使是最有能力的管理层，或许最多也只能在创新方面达到0.3的命中率，也就是每三次尝试有一次成功。创新的结果是不确定的。但是的确有一些管理层，比如宝洁（Procter & Gamble）、3M、德国的西门子或日本的日立（Hitachi）等，始终在产品的引入和开发方面做得明显好于其他企业。除了运气，这其中想必还有别的原因。一个原因就是，

具有较高“击球率”（batting average,击球率，此处喻指创新的平均成功率。——译者注）的企业注重参照期望来评价其创新绩效。大多数的企业靠许诺管理创新，而有能力的创新者靠来自结果的反馈管理创新。

（4）战略与绩效最后，管理层的绩效可以并且也应该参照他们的经营战略来衡量。战略预期会发生的事件实际上发生了吗？考虑到企业内部以及市场、经济和社会中的实际发展，最初设定的目标是正确的目标吗？这些目标已经实现了吗？要依据绩效评价战略，就必须明确地定义和详细地解释期望，而且必须要参照期望从实际事件中整理出反馈。就像对创新一样，即使最有能力的企业也不会在经营战略方面有特别高的命中率——我估计不会高于0.3。但是，继续用棒球来打比方，这些管理层至少知道他们是三振出局了，还是打出了一记安打。最重要的是，他们知道自己哪些方面做得好、哪些方面需要改进。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　管理巨变：新的人口结构和新的人口动态

那些没完没了地向我们砸来的轰动事件，无论是欧佩克还是现在人们普遍预计将会发生的粮食、金属或矿石的短缺，抑或是任何其他的眼前危机，没有哪一件会像人口结构和人口动态方面的变化这样重要，这样真实。然而，几乎没有多少企业，更没有多少政府意识到这些变化。最重要的变化并不是人们经常讨论的发展中国家的“人口爆炸”，尽管它的影响非常广泛。真正重要而尚未被意识到的发展趋势，是发达国家即将面临的劳动力短缺，尤其是可以满足制造业和服务业中传统职位需要的年轻人的短缺。所有的发达国家，全都面临着劳动大军在规模、年龄结构、教育结构和构成上的急剧转变——这既是因为20世纪40年代后期到60年代中期出现在非社会主义国家中的“生育高峰”，更是因为第二次世界大战期间以及其后在发达的社会主义国家中开始并在20世纪60年代后期蔓延至所有发达国家的“生育低谷”。

人口动态将创造新的机会：经济一体化的新市场和新模式。它们将引起对新政策的需求，尤其是对社会政策的需求，比如预见发达国家中的结构性冗余并为之做准备的需求。西方通过失业救济的做法和日本的“终身雇佣”政策，两者最多都只是部分的成功，都是相当不充分的。最重要的是，人口动态将颠覆企业和政府以及雇主、工会和员工最珍惜的一些信念和习惯。通过大规模地用“生产分工”来取代制成品国际贸易，它们将挑战被人们普遍接受的国际经济和国际贸易概念。它们将挑

战人们普遍坚持的关于消费市场结构和分割的信念。它们很可能会把传统的“多国公司”改造成为“跨国联盟”。因为把就业和失业的传统概念与衡量标准混为一谈，它们将同时造成劳动力短缺和劳动力过剩。它们将迫使发达国家刻不容缓地为受教育程度高的管理和专业人员提供就业机会，而同时又将要求他们保证处于经济贫穷边缘的非技术或半技术人员能有工作。它们将淘汰我们最近一百多年来非常珍惜的一项成就：在规定年龄“退休”。它们将彻底改造发达国家的劳动力——不再有“传统的”劳动力；不再是一支“劳动力量”，而是各有不同的需求、期望和绩效特征的多支“劳动大军”。

人口动态正在迅速地把传统组织改造成为“双头怪”——在这样的组织里，自主的管理机构和自主的专业机构并存于共生的紧张状态之中。这些人口动态导致了对新的、不同的经济战略、社会战略以及组织战略的需求。

新现实

在21世纪，人口结构和人口动态就算不会静止不变，但也很可能会再一次稳定下来。但是在20世纪的最后几十年里，人口结构将是经济、社会以及世界政治中最不稳定、变化最剧烈的要素。

经济学家、企业家和政治家向来都知道人口很重要。但是，他们通常没有对人口给予更多的注意——而且他们的这种态度通常会得到谅

解。这是因为人口转变往往发生在很大的时间尺度上，对企业家或政治家必须要做出的决策而言，人口转变显得毫不相干——这些决策的时间跨度只有510年，而传统的人口转变的时间跨度往往是四五十年。

但是在20世纪的后50年里，人口转变的时间跨度已经发生了“突变”。如今，人口转变正发生在非常短的时期内。而且，人口转变已经变得激进、飘忽、矛盾——然而又比任何别的事物都更加可以预测。发达国家到2000年的劳动人口中的任何一个成员如今都已经出生了，而发展中国家的劳动大军中的大多数成员也都已经出生，尽管他们进入职场的年龄要远远小于发达国家中的同辈（还像发达国家在第二次世界大战前的情况那样，他们的年龄只有十四五岁）。

西方发达国家都曾有过第二次世界大战后的“生育高峰”。这次生育高峰开始于美国；在1947~1949年的两年时间里，美国新生儿的数量几乎增长了50%——绝对是一次史无前例的、我们尚无法解释的激增。日本紧随美国之后；在20世纪50年代早期，日本的新生儿数量增长至少是不亚于美国。在西方世界，最后一个出现了“生育高峰”的主要发达国家是德国。在德国，这次人口激增开始于20世纪50年代中期。

但是随后，西方发达国家又一个接一个地遭遇了同样空前的“生育低谷”。这次生育低谷首先在20世纪50年代后期从日本开始，然后在1960年降临美国，最后在20世纪60年代后期到达德国。在每一个发达国家里，新生儿的数量都空前地下降了25%~30%（只有英国例外，因为

英国没有显著的“生育高峰”需要矫正）。从那以后，发达国家的新生儿数量就一直徘徊在谷底。

西方发达国家与社会主义发达国家之间的惟一差别，就在于社会主义发达国家压根儿就没有过“生育高峰”。俄罗斯的欧洲部分甚至都没能弥补第二次世界大战期间婴儿和儿童的巨大损失——在第二次世界大战期间的四五年里，俄罗斯几乎就没有婴儿出生，而且儿童的死亡比例也格外的高。在中欧的社会主义卫星国，第二次世界大战并没有造成如此沉重的创伤。但是在这些国家里，同样也没有出现战后的“生育高峰”。在所有发达的社会主义国家里，出生率处在空前的最低点。在历史上，除非是在社会和政治解体的最后阶段，否则任何一个国家在和平时期的出生率可能都不会比现在的俄罗斯更低。（在野蛮入侵期间，罗马帝国的出生率或者更确切地说是儿童的存活率，或许就像今天俄罗斯的欧洲部分一样低，尽管可能不会更低。）而且，捷克斯洛伐克、匈牙利、波兰、保加利亚和罗马尼亚的出生率也同样都非常低——大大低于净生育的要求。

在所有的发达国家里（还是英国除外），战后时期带来了一次空前的教育转变——这种转变彻底地改变了年轻人加入劳动大军时的年龄和进入职场时抱有的期望。就像在其他的人口统计事件中一样，日本是最极端的一个例子。在第二次世界大战前，每20个年轻的日本人当中只有三四个人上高中，其他的都只完成了初中的正规教育。如今，有一半的

日本男青年上大学，而另一半也是在高中毕业后才去工作。在如今的日本，仍旧在初中毕业后就参加工作的男青年几乎已经看不到了，即使是女青年，也很少有在15岁上完初中就终止学校教育的——这种情况只有在少数偏远的农村地区才会出现。

在所有的发达国家里，预期寿命已经显著地提高了。当美国在1935年的社会保障立法中引入了政府退休金时，保险精算师们认为男性的平均预期寿命是58岁。如今，预期寿命早已超过了70岁，而且还在上升。在45年前已经活到65岁的人，恐怕最多只有几个月好活了。而如今，一个65岁的老年男性或女性可以期望再活13~15年。在如今的发达国家里，大多数年纪达到65岁的人无论在身体上还是在心理上都还只是“中年”，他们的器官都还能够正常地运转。

最极端的例子还是日本。在第二次世界大战前，日本人出生时的预期寿命是男性48岁、女性52岁。这些数字直到1950年都还没什么变化。30年之后的如今，日本人的预期寿命已经变成世界各国中最高的了——男女两性全都超过了70岁。

就教育转变以及预期寿命和职业生涯的延长而言，发达的市场经济国家与发达的社会主义国家之间几乎已经没什么差别了。在所有这些发达国家里，就学时间超过5~7年的年轻人的比例已经比50年前大大地上升了。在所有这些国家里，增长最快的人群一直是并且将仍旧是老年群体。

在日本，年龄在65岁以上的老年人在1970年只占整个人口的7%；而到了1990年，这一数字将会上升到14%——每7个日本人、每4个成年日本人当中就有一个年龄超过65岁。瑞典将有相同的老年人比例，而且可能会有更高的成年人比例。在美国，到了1990年，年龄超过65岁的老年人将占总人口的1/8，而且将至少占成年人口的1/6。到了2000年，在每一个发达国家里，年龄超过55岁的人都将占到成年人口的半数以上——到了这个年纪，他们开始第一次意识到退休以及养老的需要。

在战后时期，劳动大军的构成发生了显著的变化。当美国在1935年首次发布官方的失业统计数据时，其在没有讨论或争论的情况下，假定“被雇佣者”意味着一个男性成年的一家之主全职工作并供养着一个家庭。当然，在1935年也有很多的女性在工作。但是除了那些不拿薪水因而根本没有被计算在内的女性之外，比如农民的妻子或小店主的妻子，其余的工作女性要么是家庭佣工（现在几乎已经不存在了），要么是正期待着找个丈夫、建立家庭然后永久地离开劳动大军的未婚女青年。

在1980年的美国，男性成年的一家之主仍旧提供着每10个工作小时中的7个。但是在今天的美国，这些劳动者已经变成了明显的少数派，只占全部劳动者的2/5。其余3/5的劳动者是那些45年前几乎不被考虑、不被计算在内的人：将至少作为兼职员工永久地留在劳动大军中的女性；已过退休年龄却仍旧在全职或兼职地工作着的老年人；主要适合于兼职工作的高中生和大学生（白人、黑人和墨西哥人）等。

美国的就业和失业统计仍旧假定每个工作的人都是全职工作的，每个“未被雇佣者”都适合于全职的永久性工作。他们仍旧假定“未被雇佣者”事实上是男性的、成年的、供养着别人的一家之主。然而如今，对每一个发达国家来说，这些假定都是荒谬的。

劳动大军已经变成了多来源的；而且，其分化还将继续。这种分化将在年龄分布和性别分布上继续——即使是在日本，女性也越来越多地选择在结婚后继续留在劳动大军中，或者是在自己的孩子过了婴儿期之后重新回到职场中。分化将在全职和兼职工作上继续。大多数的工作小时仍旧是由成年男性的一家之主提供的，他们仍旧认为自己是全职员工，在寻找一个稳定的工作。但是在数量上，其他的员工将在发达国家的各个地方占据优势——比如已婚或未婚的女性。很多人（大多数的年轻人）将全职工作，将期望不同的福利。在传统的员工看起来是“福利”或“机会”的东西，往往对职业女性没有什么吸引力——比如当一个女性结婚后，如果她的丈夫已经有了同样好或更好的退休计划，那么妻子公司的退休计划就如同鸡肋了；如果丈夫已经在自己的公司里有了给家庭的健康保险，那么妻子公司的医疗保健福利就失去了意义；如果一个工作女性牵挂她的家庭并且丈夫也有自己的工作，那么通过调任到别的地方来晋升就没有多大的吸引力。

另外，将会有越来越多的人把职位看做是锻炼特殊技能（尤其是高技术能力）的地方，也会有越来越多的人把雇主（不管是大学、医院还

是企业）看做是一种“便利条件”。他们将“忠诚于”他们的技术、工具、学科和方法，而不是“效忠于”一家企业、一所大学、一个团体。我们将越来越多地雇佣类似于过去的流动熟练工的人，以及在一段时间里为一个雇主全职工作、然后在另一段时间里为另一个雇主兼职工作的人。

同样重要的将是“年龄”意义的变化。在19世纪之前，没有“退休年龄”也没有“退休金计划”——人们的预期寿命都不长。当“退休年龄”首次确定时（在19世纪80年代，俾斯麦（Bismarch）任首相的德国最早提出了这一概念），人们都明白自己可能活不到那个年龄，至少不可能非常健康地活到那时候。传统的退休金系统——它们的残余仍旧存在于我们的周围——旨在照顾寡妇和幼小儿童的生存，而不是要向退休的员工提供退休金。

如今在大多数的日本企业尤其是规模较小的企业中，仍在盛行的退休金系统是出现在50年前，也就是20世纪20年代。员工在55岁退休，会拿到一笔相当于两三年薪水的离职费。但是如果一个员工在55岁前就去世了，那么他的遗孀和孩子也会得到相当好的照顾。在50年前，当日本人的预期寿命只有四十多岁时，这并非一个不合理的系统。但是如今，当55岁的日本人预期可以再活20年以上时，这个系统就完全不合适了。

当然，一个55岁的日本人并不会“停止工作”；他负担不起。他会继续为另一个雇主工作，通常是在一家薪水低很多的小企业，要么就是作为一个“自我雇佣的”手艺人或临时工。如今，同样的模式出现在了所有

的发达国家里。人们仍旧普遍认为一个“退休”的男人或女人会停止工作，但如今这已经越来越像例外而不是惯例。越来越多的退休者要继续工作，尤其是在通货膨胀时期，尽管他们通常是为一个不同的雇主效力、兼职或者做临时工。而且，在这些并未真正退休的退休者中，有越来越多的人不向愈加贪婪的税务员报告自己的收入。

在苏联实际上就没有所得税。所有税项都是隐藏在消费品价格之后的消费税，而且都高得过分。因此，人们没有在退休后隐瞒个人收入的动机。于是我们都知道，在俄罗斯，几乎所有年龄不到70岁或75岁的退休员工都在全职或兼职工作；假如不是这样，苏联的经济就会崩溃。然而即使是在发达的非社会主义国家里，尽管退休金要比苏联慷慨得多，但大多数被官方报告为“已退休”并且除了退休金（通常是免税的）之外再无其他收入的人，几乎也肯定是在工作，至少是在做兼职。

发达国家的惟一选择，要么是接受传统的退休年龄已经不再有意义这一事实，就像美国正在做的那样；要么就是自称一个官方的强制退休年龄仍旧存在，然后对“已退休”的人们还在继续工作并且不报告收入的事实视而不见，就像在西欧愈演愈烈的情况那样。欧洲工会对较低“强制”退休年龄的要求，只能让这种虚伪变得更加流行。规定年龄上的传统“强制”退休已经死亡，这既是因为达到这一传统年龄的人们无法忍受在身体和心理状态都还很好的情况下就无所事事，也是因为一旦发达国家中超过65岁的人占到了成年人口的1/5或1/4，整个经济就无力供养他

们这些赋闲养老的人了。

但是在另外一端，进入职场的入门年龄也发生了同样重要的变化。几乎没有什么证据表明职位的要求已经变得更加苛刻。例如在加拿大的英语区，银行近20年就已经在为入门职位招聘大学毕业生，而且现在更倾向于要求另外的工商管理硕士（MBA）学位。但是在讲法语的魁北克，因为教育革命来得相当晚，所以同样的加拿大银行要为入门职位聘用高中毕业生——这些讲法语的加拿大人在胜任工作方面的表现，丝毫不比在西部地区的英语学校里多呆了4~6年的同行们差。

在1929年，底特律汽车装配厂中的工长平均只有小学二年级的文化程度。然而，同1980年的大学毕业生工长比起来，他们却有着要求更苛刻、更繁重并且高度自主的工作任务。1980年的大学毕业生工长受工会合同、人事部门、质量控制、生产调度和培训主管等的限制——这些限制是1929年的工长从来没有听说过的。

入门职位之所以要求更高的教育程度，很可能主要是因为在如今人们的预期职业生涯这么长的情况下，推迟新人进入职场的时间这一真实的需求正变得越来越强烈。但不管原因是什么，总之在发达国家里，新人加入劳动大军的入门年龄已经发生了非常大的变化，以至于任何一个未能接受高等教育的人，都有成为一个永远不会受到重视的“辍学者”的危险。从性质上来说，这意味着在如今进入职场的年轻人当中，人数最多的一个群体（肯定多数是男性）抱有传统的非技术职位无法满足的期

望。他们期望的是一项事业而不仅仅是一个职位。他们期望以专家的身份工作，期望担任管理的、专业的或者至少是技术的职位。无论在技术上还是在心理上，他们都不打算或者不适合担任昨天的职位——农场上、工厂里、矿井中的工作，或者是任何别的体力劳动。

总而言之，在第二次世界大战前夕的1940年，劳动大军主要由男性劳动者构成，他们靠自己的双手在工厂或农场中劳动。20世纪80年代的劳动大军是两性的。在所有的发达国家里，劳动大军中女性（尤其是50岁以下的女性）的比例都等于男性的比例，尽管有很多的女性仅仅是兼职工作。其次，在如今的劳动大军中，接受过高等教育的年轻人的数量越来越多，而且他们几乎不会从事传统职位，不管薪水有多高。这支劳动大军是多来源的：其中的主力仍旧是全职工作的成年男性一家之主，但全职工作的女性以及作为一家之主的女性（主要是离婚者）也日渐增多。其中的兼职者也越来越多：工作女性；仍旧在读或者尚未准备好开始职业生涯（更不用说建立家庭了）的年轻人；根据官方报告已经过了退休年龄但仍旧可以从事几个月的全职工作或兼职工作的老年人等。

在所有的发达国家里，加入劳动大军并乐于从事传统职位的年轻人将非常紧缺。我们面临着适合于传统职位尤其是传统制造业职位的传统工人的短缺。

在西方的发达国家里，这种短缺还不会在几年内突显出来，因为生育高峰的最后一代人正在成长起来。但是，将在1980年从美国的各所院

校中毕业的那些年轻人，大都出生于1959年——生育高峰的最后一年。在那之后，适合于入门职位的年轻人的数量将迅速下降——尽管在其后的几年内，美国拥有学士以上学位的年轻人的数量仍将很高。在生育高峰最后开始也最后结束的德国，直到1984年都将有充足的年轻人供应给劳动大军——但这种局面不会维持到1984年之后。在那之后，在发达世界中的所有国家里，年轻人尤其是适合于传统职位的年轻人将供不应求，其短缺的程度将达到发达国家的历史最高水平。在第一个遭遇“生育低谷”的日本，这种短缺已经发生了。

在发达的社会主义国家，在俄罗斯的欧洲部分及其欧洲的卫星国，这种短缺的状况将是最严重的。在那些国家里，没有生育高峰的最后一代人可以缓解这种短缺。加入劳动大军的女性比例已经非常高了。而且，就是因为退休金太低，所以退休者也已经在工作了——至少是做兼职。惟一可用的劳动力供应被锁在了世界上最没有效率的农耕系统中，而且偏偏是在这种系统已经在技术上和经济上变得一无是处的时候。

发展中国家则面临着几乎与发达国家截然相反的人口结构。的确，在这些国家里人口的预期寿命也提高了，所以也会有更多的老年人。但是在第二次世界大战后，发展中国家重要的人口改善是婴幼儿死亡率的急剧降低。在1938年，每10个在墨西哥出生的婴儿，只有两三个能够活下来并在20年后还有工作能力。而在20年后的1958年，每10个在墨西哥出生的婴儿，已经有七八个能够活下来并具有工作能力。墨西哥代表了

整个发展中世界：东南亚和非洲、拉丁美洲和苏联的亚洲部分。这并不是因为出生率提高了——这种被普遍接受的看法是误解。实际上，世界各国的出生率都已经降低了。但是，婴儿存活率的上升要比出生率的下降更快。

在墨西哥，如今每千名育龄妇女的出生率要显著低于1938年。但是，如今可以长大成人的婴儿数量却是过去的三四倍——这意味着人口以及年轻人数量的巨大增长。

这种增长直到1960年还没有开始。在约翰·肯尼迪（John Kennedy）总统任期的第一年，当专家们为拉丁美洲设计了“进步联盟”（Alliance for Progress）时，他们还没有预见到人口动态的任何变化。他们也认为婴幼儿死亡率会下降，但只是略微地、缓慢地下降。然而在接下来的5年里，从1960年到1965年，拉丁美洲的婴幼儿死亡率急剧下降，存活下来的年轻人数量迅速上升。

如今到了20世纪80年代早期，这些年轻人正在成年。因此，在20世纪剩下的时间里，发展中世界的基本问题将是职位。只要有工作，食物就应该不成问题。

到了2010年前后，在大多数的发展中国家里，人口预计会再一次达到大致的平衡。在新加坡和韩国等国家，这种平衡已经达到了——上述国家的文化和传统非常中国化。即使是在拉丁美洲，大多数的国家也正

在趋向于人口平衡和急剧减慢的人口增长。在另一些国家，政治原因导致的大规模饥饿已经在改变着人口的存活率，尤其是婴幼儿的存活率——在柬埔寨或者乌干达，没有多少婴幼儿能够存活下来。

但是在今后到2010年的这30年中，在大多数的发展中国家里，主导因素将是他们在提高婴幼儿存活率方面取得的巨大成功的后果。在第二次世界大战后的30年里，婴幼儿死亡率的降低是人类的主要成就之一。然而，它的后果我们必须要面对。

独一无二的俄罗斯困境

在这个人口变化的世界里，苏联的处境是独一无二的，因为它的欧洲部分是发达国家而同时它的亚洲部分则是发展中国家。这两个部分根本对立的人口动态，可能会使俄罗斯的生存在20世纪剩下的时间里成为严重的疑问。

俄罗斯是一个幸存的19世纪的帝国。在世界上的所有国家里，也只有它在自己的疆域内同时以极端的形式包含了发达世界和发展中世界的人口统计特征。如今，俄罗斯的欧洲部分有着所有国家中最低的出生率。它没有过“生育高峰”，因此与西方各国不同，它也没有过大量的年轻劳动力补充。像西方一样，它也已然经历过了完全相同的教育转变。而且就像在西方一样，它的人口预期寿命一直毫不动摇地上升。因此，在如今的所有社会当中，俄罗斯的欧洲部分是目前年龄最老的。已经七

十三四岁的勃列日涅夫（Brezhnev）先生被认为是一个老人——从身体和精神健康的角度来说，他的确是上了年纪。但是，俄罗斯的问题恰恰是缺少继承他这一代的年轻人。任何一个到访俄罗斯的游客，都会对各处缺少精力充沛、三十出头的青年人感慨一番。

与此同时，俄罗斯的欧洲部分在利用其惟一的劳动力储备上面临着异常艰难的问题——这个惟一的储备就是集体农庄上没有产出的劳动力。集体农庄已经变成了一种福利机构。有能力、有抱负的那些人早就已经离开农庄住进了城里。剩下的这些人都没什么产出能力——当然，是体制禁止他们变得富有产出能力；只要他们还呆在农庄里，他们就只能得到最低保障收入。要想彻底废除集体农庄并转到面向市场生产的大型家庭农场（在现代的科技条件下，这在俄罗斯是惟一真正高效的农耕形式），这在政治上是不可能的。而且就像其他任何国家中受过良好教育的人一样，那些受教育程度高的俄罗斯人也不愿意从事体力劳动。

早在1970年就预见到了人口短缺的俄罗斯人尝试了一次极端的政策转变。自从斯大林在20世纪中期掌管政权以后，外国资本已经被挡在了俄罗斯之外，这既是因为害怕外国的管理者和技术人员及其可能造成的意识形态污染，同样也是因为民族主义者的自负。但是自1970年以来，苏联已经增加了整体资本货物工厂的引进。所有这些工厂都高度自动化，都与来自“资本世界”的大企业（比如菲亚特）合营，可以生产汽车、卡车、重型机械或轮船。为了做到这一点，苏联及其卫星国陷入了

对“资本主义”世界的沉重债务之中。

然而，这一力图防止人口特征造成严重后果的尝试却是一次绝对的失败。即使有些工厂最终会投产——到目前为止，其中的大多数都还只是项目，尽管有巨大的资本投资——它们也将是劳动密集型的而不是自动化的。事实上，这些工厂将需要的劳动力类型，也就是熟练的维护工人、工长和技术人员，恰恰是苏联最短缺的。

剩下的只有一种选择：短期内的大规模裁军。

与此同时，苏联亚洲部分的人口正在迅速膨胀，尤其是年轻人的数量。亚洲人已经成为苏联人口中的多数。到了2000年，在苏联的现有区域内，将有2/3的人口是亚洲人，而且其中近一半是穆斯林。然而到目前为止，苏联的亚洲人还没有在权力和声望方面获得一席之地。他们中的大多数（可能有3/4）不说俄语；然而，在苏联开展各种业务都要使用俄语。在政府、大学以及企业界里，几乎没有多少重要的职位由亚洲人担任。他们既不是科学和技术领域内的代表，也不是艺术领域内的先锋。最重要的是，到目前为止，在苏联的武装力量中没有几个高层军官是亚洲人——这些发号施令的职位被严格地留给了白皮肤的欧洲人。

因此，作为人口统计特征的一个结果，苏联要么必须削减工业或军队的规模，要么必须改革集体农庄。他们无法逃避发达的欧洲部分与发展中的亚洲部分在人口方面日益加剧的矛盾。在接下来的25年里，苏联

将面对诸多矛盾——包括种族的、宗教的和文化的矛盾。

移民的终止

那些同样也面临传统劳动力人数骤减的西方发达国家，如今不能再指望靠着从发展中的未工业化地区引进移民来补偿了。第二次世界大战后，各国通过大规模的移民解决了这一时期较小的人口问题。如今，这种解决办法在世界上的大多数地区都将不再适用。

马歇尔计划与石油危机之间的25年，是一个全世界范围内移民的时期。在这期间，数量非常巨大的人口从未工业化地区迁移到了工业化的城市环境中。在有些地区，比如美国、日本和苏联，这种大规模的移民发生在整个国民经济中。

第二次世界大战结束时的日本仍有3/5的人口生活在农村地区，而且其中的大多数人都在种地。如今，日本的农村人口还不到总人口的1/5，农民的数量更是仅占总人口的10%。同样，在美国，农村人口自第二次世界大战结束以来已经减少了2/3——如今靠种地为生的美国人还不到总人口的1/20。在苏联，有1/4的人口仍旧被困在生产力低下的集体农庄中——但是在1945年，这个比例是将近50%。

在西欧有过相似的从农场向城市的迁移，尤其是在德国南部、意大利、西班牙和希腊。但是，西欧的主要移民是从欧洲的未工业化地区，也就是欧洲南部、地中海地区、西班牙、西西里、希腊、葡萄牙、土耳

其、阿尔及利亚和南斯拉夫，迁往工业化的西部和北部地区。到了20世纪60年代末，在有些国家比如瑞士，很多行业中的“外来工人”数量已经超过了本地工人。

如今，只有一个国家的移民还将继续：美国。美国可以指望来自墨西哥的大规模移民。墨西哥是一个非常穷的国家，有着最大的劳动力过剩和最高的失业率，尽管它的邻居是世界上最富有的美国，而且紧挨着美国最富有但却非常缺乏愿意从事传统职位的本土年轻人的西南地区。

在美国和墨西哥之间超过2 000英里的开放边界线上，几乎没有办法防止从墨西哥进入美国的大规模移民。这些移民一路进入美国的西南地区

——从圣迭戈到丹佛，另一路进入东部和中西部的都市区——已经有了大量拉美人口的纽约、费城和芝加哥。的确，墨西哥移民对南加利福尼亚的“收复失地运动”（reconquista）已经开始了。到了2000年，美籍拉美人将占到美国2.5亿人口中的大约5 000万；现在他们的人数是1 500万。在官方看来他们是“合法的”、“不合法的”还是“准合法的”，这并不重要。不管怎样，在今后的20~25年里，美国的西南地区可能是发达世界中惟一一个表现为传统制造业大规模增长的地区。

从社会和文化的角度来说，墨西哥人向美国的大规模移民将激化种族矛盾。随着接近多数的美国人在一个“新教伦理”的国家中变成天主教

徒，宗教可能会再次变成一个政治问题。由于“美籍墨西哥人”威胁取代美国黑人，被官方认可为“贫困”并因此享有特权的“少数民族”，所以美国甚至有可能出现“黑人的激烈反应”。但是，这些问题都是美国在其整个历史上多次遇到和处理（或者错误地处理）过的。从经济上来说，不管工会可能说什么，来自墨西哥的大规模移民应该是有益的，并且事实上应该可以给美国的制造业带来久违了的竞争优势。

但是在西方发达世界的其他地区，移民将不再能起到缓解的作用。曾经在第二次世界大战后满足了美国和日本工业经济的半失业工人，其储备在很大程度上已经被耗尽了。在美国和日本的农场上已经不剩多少未工业化的劳动力了；在这两个国家里，大部分的“小农”都已经在企业中工作了，尽管他们可能生活在一个不太肥沃的农场上，而且还养着几只鸡。非日本人比如越南人向日本的移民几乎是无法想像的——日本人至今尚未完全同化多年以前到来的少数韩国人。至于说西欧，“外来工人”的再一次大规模移民几乎不可能发生。这些社会将无法再忍受过去25年的移民所造成的那种动荡。无论如何，西欧的每一个发达社会都将像瑞士人和德国人已经在做的那样，控制移民和“外来工人”的数量，而不是鼓励从未工业化地区向工业化地区的进一步移民。

早在250多年以前，也就是自从统计学之父威廉·配第（William Petty）首次着眼于18世纪早期兰开夏郡和约克夏郡的城市萌芽以来，我们就已经知道城市文明的吸收能力是有限的。如果移民流的人数过多，

社会动荡就会来临。在这一点上来说，如今美国大城市中的黑人聚居区，与1900年前后来到维也纳的捷克人定居的可怕贫民窟，看起来并没有什么太大的不同。弗雷德里希·恩格斯（Friedrich Engels）所知道的1850年的利物浦或曼彻斯特，非常类似于今天小说家笔下意大利北部西西里人的都灵、洛杉矶东部美籍墨西哥人的聚居区或者是德国鲁尔地区土耳其“外来工人”的贫民窟。同样属于同一时期的悲惨世界，还有查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）在他写于19世纪40年代的小说《艰难时世》（Hard Times）中描写的兰开夏郡的纺纱厂——在这里，遭受残酷剥削的绝望的无产者被工业丛林彻底吞没了。

进一步的大规模移民显然会遭到反对并且被控制在最低限度。因此总的来说，发达世界将必须利用自有的劳动大军来勉强应付。发达世界将必须接受这样一些事实：接近工作年龄的年轻人数量锐减；学校教育迅速升级，年轻人的期望因此骤然提升；劳动大军日趋多元化——女性已经在工作参与上（但未必是在工作理念上）与男性平起平坐；“工作”已经不再一定意味着一份全职的、终身的职位；强制退休的时代已经终结，尤其是认为一个人“退休”后就会自动“停止工作”的假定已经不再成立。

而在发展中国家，在经济上、社会上和政治上都最为重要的问题，将是如何为潮水般涌现的接近工作年龄的年轻人找到工作。他们已经离开偏远的山村进入到发展迅速的大城市的中心，他们的身影和声音已经

不会再被人们所忽略。

这些都是新的现实。

生产分工：跨国一体化

在发达国家里，传统工作尤其是传统制造业工作的成本必然因劳动力短缺而上升。但是，即使急剧地提高传统工作的薪水，这也不会创造出所需的劳动力；人们就是不肯做这样的工作。发达国家的生产能力必然会下降，除非他们能够从别的地方为生产的劳动密集阶段找到一支劳动大军。

发展中国家会一个个地面临经济状况的恶化和国民产值的下降——以及对社会和政治稳定性的严重威胁，除非他们能够为只胜任传统劳动密集型工作的过剩劳动力找到工作。他们没有科技和资本，没有建立自己完整的行业所需的管理人才，而且在大多数情况下也没有为这样一些行业创造产品需求的市场。对于那些要求科技和高级管理技能的生产阶段，他们将不得不越来越依赖于发达世界及其过剩的高素质人才。而且只有在发达世界里，发展中国家才有希望为他们的过剩劳动力生产的产品找到足够大的市场。

因此，生产分工的实践将是经济一体化的重要形式，是发达国家和发展中国家都同样需要的。在生产分工中，发展中国家的资源（适合于传统工作的丰富劳动力）与发达国家的资源（管理才能、科技、高素质人才、市场和购买力）被结合在一起。

在美国销售的皮鞋往往出自一头美国牛身上的皮。然而通常来说，

这张皮不是在美国鞣制成革的，而是要运到像巴西这样的地方去加工。鞣革是高度劳动密集型的工作，在美国没有那么多的工人来从事这类工作。然后，鞣制出来的皮革被运往加勒比地区——或许是通过一家作为中介的日本贸易公司。皮革的一部分可能在英属维尔京群岛加工成了鞋帮，而另一部分则可能在海地加工成了鞋底。然后，这些鞋帮和鞋底被运到巴巴多斯或牙买加这样的岛国——这些国家的产品可以进入英国和欧洲经济共同体，或者被运到波多黎各——在那里，它们被加工成皮鞋，在美国的关税庇护下进入美国市场。

这些皮鞋最初是什么呢？是皮。尽管皮是最大的单一成本要素，但也仍旧只占制鞋厂商生产成本的1/4。按照劳动含量来说，这些鞋是“进口鞋”；按照技术含量来说，这些鞋是“美国制造”。毫无疑问，这些鞋是真正的“跨国鞋”。任何具有较高劳动含量的东西都是在发展中国家加工的。牛的饲养是一个高度资本密集型的过程，高度自动化并且要求先进的技术和管理，因此需要在具备了必要的技术、知识和设备的发达国家里完成。鞋的设计、质量控制和营销这一整个过程的管理，也需要全部在发达国家中完成，因为完成这些任务所需的人力和技能存在于发达国家中。

生产分工的另一个例子是手持电子计算器。计算器上可能会有一家日本公司的铭牌，但这个铭牌也是计算器上惟一一件“日本制造”的东西。计算器的电子芯片来自于美国——要么是达拉斯，要么就是离旧金

山挺远的“硅谷”。这些计算器组装于新加坡、马来西亚、印度尼西亚或者尼日利亚——任何能够找到中国转包商的地方。制造计算器框架用的钢铁可能是一家印度钢铁厂的产品——这家钢铁厂或许原本是为了给一家印度汽车企业生产钢材而建的，但这家汽车企业却始终没能成为现实。然后，在神户或横滨的某个自由港，这些计算器被贴上了“日本制造”的标签。它们被销往全世界，当然主要是在发达国家。设计、质量控制和营销等，都是由设在某个非常发达的国家里的一家日本企业完成的。那些要求高科技、严格的质量控制和高资本投入的生产阶段，比如芯片的设计和制造，也都是在美国这个发达国家里完成的。但是，劳动密集型的工作却是在发展中国家完成的。

这些例子可能已经被无限地放大了，因为在最近这10年里，生产分工一直是国际贸易中增长最快的部分。作为一个我在几年前杜撰出来并且尚未被广泛使用的术语，生产分工正日益成为整个西方世界里经济一体化的主导模式。

生产分工对设计、营销和质量控制提出了非常高的要求，而对规划、组织、整合以及协调等管理才能提出了甚至更高的要求。但是，生产分工却使控制与整合的传统途径——资本投资——变得不那么重要了；它只要求发展中国家里最低限度的资本投资。在摩洛哥、尼日利亚或马来西亚，只要拿到了来自发达世界中某家大营销企业的订单，转包商就可以通过传统的短期银行信贷获得所需的资金。

作为半导体技术的先驱者之一，一家著名的电子企业在西非拥有12 000多名员工（占其整个员工队伍的一半），而且其制造工作的2/3是在那里完成的。但是当我问他们在西非投入了多少企业资本时，回答是："每个月两张泛美航空公司的往返机票。"所有其余的资本投入，都是西非的转包商凭母公司保证购买西非子公司产品的坚定承诺获得的银行信贷。

生产分工的第二种形式尤其受日本人的推崇，那就是甚至更加复杂的整个工厂的输出——通过把产品销往发达国家，这种形式获利颇丰。

例如，日本人正在阿尔及利亚建设一家巨大的石化联合企业。阿尔及利亚自身将只能消耗该厂产量的1/10，其余的产品将由日方销售，而且主要是销往日本。同样，日本人还正在东南亚建立制鞋厂，其产品也将主要在日本销售。

这也是生产分工。发达国家提供工厂及其产品的设计；事实上，他们建造工厂，并输出作为一种资本密集型和技术密集型产品的工厂主体。而且，他们把工厂的产品销往发达国家。你可能又会问，这些石化产品或皮鞋是谁的"产品"？从劳动含量的角度来说，它们当然是工厂所在的发展中国家的产品；而从增加值的角度来说，它们首先是"日本的"产品。

对于大多数的发展中国家来说，要想在没有激变的情况下顶过就业

需求的爆炸性增长，生产分工是最大的或许也是惟一的希望。任何传统的经济发展理论，都无法解决已到工作年龄因而需要职位的年轻人的激增。的确，发展中国家的年轻人没有受到过非常好的教育和培训。但是，他们所受到的教育和培训显然要好于他们的父辈。更重要的是，他们处在城市中，而昨天未工业化的人们则处在偏僻遥远的农村。如今，一个生活在印第安村落里的14岁男孩跳进一辆卡车，两个小时之后他就已经置身于一座大城市了。如今，墨西哥有二十多个人口密集地区，每一个的人口都在100万以上；而在40年前，墨西哥只有一座墨西哥城以及勉强可以算数的港口城市维拉克鲁斯。而且在那座城市里，那个印第安男孩是不能被忽视的。每一个发展中国家都经历了类似的巨大变化。

在发展中国家，反对生产分工的声音认为这是殖民主义和依赖发达世界的另一种形式。但是实际上，没有哪个发展中国家具有这样的市场潜力，可以面向综合产业提供哪怕最低限度的就业机会。拥有足够多的最紧俏资源——也就是管理、专业、创业和技术方面的人才，可以创建、组织和经营必要规模的完整企业，这样的发展中国家没有几个。这些技能是无法临时拼凑的，也无法从世界市场上买到和输入。只有年轻人在今天——而不是等到新世纪来临之时——得到了足够的工作，这些国家才能够逐步建立起管理技能和专业技能的“上层建筑”，及其将来建立自己完整的制造企业所需的大规模购买力。从传统意义上来说，年轻人对传统制造业工作的可用性是发展中国家的一个“优势”。

让劳动密集型的生产阶段在发展中世界而不是本土完成，这也同样体现了发达国家对发展中国家的依赖——毕竟，相互依赖是一条双行道。只有成功地调动了发展中世界的劳动力资源，发达世界才能够保持自身较高的生活水平。发达世界拥有技术资源、企业家资源、管理资源以及市场，但是，他们缺乏而且将日益缺乏完成生产的传统阶段所需的劳动力资源。

需要新的理论、新的概念和新的衡量方法

生产分工正在迅速地增长，然而这种增长在很大程度上尚未引起注意。到目前为止，我们还没有关于生产分工的理论、概念和衡量方法。生产分工完全不同于普遍意义上的“国际贸易”，因为它代表着目前几乎还不为经济学家或政府的统计人员所知的跨国一体化。

国际贸易的理论没什么变化，还是两百多年前亚当·斯密首次提出它时那样。它所谈论的仍旧是具有比较优势的不同地区之间的产品交换。它的原型仍旧是亚当·斯密提出的英国毛纺织品交换葡萄牙酒的例子——英国湿冷的气候有利于羊毛和毛纺织品的生产，但却几乎使葡萄酒的生产成为不可能；相反，葡萄牙干热的气候有利于葡萄酒的生产，但却几乎使羊毛的生产成为不可能。这种互补贸易的理论实质上仍旧是国际经济学家们讲授和讨论的内容。

但是自1880年前后以来，在整整一个世纪的时间里，国际贸易的现

实已经变得完全不同了。它已经意味着竞争性产品的交换——一个国家的机械设备与另一个国家的机械设备的交换。它的典型代表是化工行业的贸易模式。每一家化工企业都把其他的化工企业同时视为最重要的客户和最危险的竞争对手。对于美国制造的产品来说，作为客户，拥有大约500万人口的瑞士要远远好于拥有100倍人口的印度。因为一个国家的工业化程度越高，他们就会越趋向于选择其他的工业化国家作为自己的客户。

我们将要进入一体化贸易时期，因为这就是生产分工的含义。然而，经济学家、理论家和决策者们还完全没有为这一挑战做好准备。事实上，概念和衡量方法的缺乏是一个严重问题。迄今为止，我们的概念还无法应付生产分工。

一个政府统计人员会把美国的牛皮出口记录为“出口商品”，把皮鞋的进口记录为“进口商品”；他的数字丝毫不会反映出两者的联系。美国的养牛者甚至都不知道，自己的生计竟然要取决于国外制造的皮鞋在美国市场上的销售。反过来说，在海地为这些美国皮鞋加工鞋底的制造商也没有意识到，他们竟然要依赖于在美国饲养的牛身上的皮。至今还没有人认识到这些联系。而且，当美国的制鞋工人工会或者北卡罗来纳州的皮鞋制造商们鼓动政府禁止“廉价外国商品”的进口时，没有哪一个生活在大草原上的养牛者会意识到，那些人实际上是在鼓动政府禁止他们这些养牛人赖以谋生的美国牛皮的出口。当美国的鞣革行业要求禁止牛

皮外运时，美国的皮鞋零售商们（更不用说美国的消费者了）都没有意识到，这就意味着在美国的商店里将无鞋可售。他们不知道，在美国根本没有那么多的工人可以承担哪怕一小部分必需的鞣革工作。

生产分工不服从对外贸易、国民经济以及产品的传统概念。然而，它正在成为经济一体化惟一可以利用的形式——只有采取这种形式，发达国家和发展中国家的资源才能够被有效地用于谋求互利互惠。但是到目前为止，还没有多少国家认识到这一点，尽管有少数发展中国家和地区在这方面已经走在了发达国家的前头。不仅仅是政府会抵制这种趋势，工会甚至会更加强烈地抵制它，因为它在公然挑战所有被政府和工会视为“正确”的概念。

在汽车制造业，生产分工最成功的一个例子是福特嘉年华（Ford Fiesta）。然而，因为政府和工会的抵制，这款车型将不会再出现在美国的市场上，尽管它在降低油耗和控制污染两方面都表现优异。这款车型的概念是美国的，它的规范也同样是美国的。然后，它的实际设计是在德国完成的。德国制造了它的发动机和车架；墨西哥制造了它的传动装置和刹车系统；加拿大制造了它的电气系统。最后，它是在美国面向美国市场组装的。福特嘉年华在美国市场上成为了一款非常成功的汽车；但是，工会也成功地把它赶出了美国，尽管它很成功，尽管它的确给美国的装配工人带来了就业机会。由于工会的游说和施压，美国的能源机构规定，只有那些在劳动含量上完全是“美国造”的汽车，才会被容

许打着节能的旗号由本土的汽车制造商销售。假如福特嘉年华是由一家彻底的非美国企业制造的，那么它还可以被美国进口。而现在，就因为它是挂着一家美国企业的铭牌由“生产分工”制造的，它就成了对工会的一种冒犯，成了让官僚们费解的一个谜团，成了这两伙势力的禁忌。

从多国公司到跨国联盟

作为将来全球经济一体化的主要形式，生产分工的出现意味着传统的“多国公司”不太可能成为将来的主流。但是，将来也不太可能成为多国公司的批评者们（尤其是在发展中国家）所设想的那种形式。今天人们对“多国公司”谈论得很多，然而实际上并不存在这么个东西。在马歇尔计划之后的25年里，我们所谓的“多国公司”不过是19世纪经济一体化模式的复苏。在这种模式中，某个发达国家的一家公司拥有海外子公司和联营公司，但其重心仍旧留在原始总部所在的地方。19世纪传统的“国际公司”是拥有海外子公司、联营公司和分支机构的国内公司——今天的“多国公司”也是如此。

实际上，同今天相比，第一次世界大战前有占更大比例的制造企业是“多国公司”。而且在1914年之前，没有谁认为这样的“跨国”企业是什么特别的东西。例如，意大利的菲亚特在1900年元旦创建于都灵。到了1903年或1905年，其奥地利的全资子公司奥地利菲亚特（Austro-Fiat）比母公司还要大很多，因为古老的奥匈帝国是一个远比1900年的意大利更大也更发达的市场。设计于都灵但却制造于维也纳的奥地利菲亚特汽

车，甚至被奥匈帝国的军队用做了指挥车——在那时，没有谁认为这有什么不寻常。同样，在1856年前后创建于德国的西门子，到了19世纪60年代，它在英国和俄国的市场影响也大于它在德国本土的市场影响。当时，英国是欧洲乃至全世界最发达的国家，所以英国西门子（British Siemens）拥有比母公司大得多的市场——直到1880年前后，作为母公司的德国西门子都还只在一个发展中国家里经营。而1860~1880年间的俄国掀起了铁路建设的高潮，这使得当时欧洲最重要的电报设备供应商西门子一跃成为了垄断供应商。当爱迪生（Edison）第一次在新泽西演示了他那尚还非常原始的白炽灯泡后，仅仅过了三个月，爱迪生灯泡就已经先后在英国和日本上市了。当亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）在美国展示了自己的电话之后，没过几个月，贝尔电话就已经开始在大多数的欧洲国家和日本安装了。

在19世纪后半叶一直到第一次世界大战前夕，成功的企业尤其是创新企业会立即变成“跨国的”，这始终都被认为是理所当然的。尽管亨利·福特自己是一个仇外的人，但在扩大建于底特律的第一家福特汽车制造厂之前，他就已经开始创建福特的英国子公司了。

这些发展因为第一次世界大战而停了下来。第二次世界大战后所出现的一切，其实是第一次世界大战前那些发展的复苏。而且，就像第一次世界大战前的那些发展主要是在发达国家之内和之间一样，第二次世界大战后的这些发展也是如此。

原材料的生产者必须到有原材料的地方去。如果原油埋藏在沙特阿拉伯的沙漠下面，原材料生产者就必须到那里。但是，这些采矿企业并不是“多国公司”；它们基本上都是为发达国家的市场生产原材料的企业。它们的矿山和油田是“供应者”而不是“企业”。如果我们把采矿企业排除在统计数据之外，那么“多国公司”所有投资（尤其是第二次世界大战以来的投资）的85%都是由发达国家在其他的发达国家投入的。这也同样适用于美国的投资——首先是在欧洲（尤其是在欧洲共同市场建立之后），其次是在加拿大和日本。发展中国家仅仅占了这些投资的5%~8%。这甚至也适用于金融机构，尽管资金是所有经济实体中最缺乏国家性的。美国银行以及紧随其后的英国、德国、瑞士和荷兰的银行，都主要是在其他的发达国家里投资。在1979年，主要的美国跨国银行在海外的存款，有90%（除了欧佩克的资金）是在发达国家里，并且也是由发达国家存入的。

市场在哪里，经营就到哪里。这其中没有什么特别新鲜的东西，但它的确容易被政治家和新闻人所忘记。

从今以后，“多国公司”看起来可能会非常不同。首先，它很可能是一家营销公司而不是一家制造企业。它将是跨国的，因为它知道怎样在发达国家的市场上销售商品——不管它们是在哪儿生产的。其次，它将是一家管理公司，可以通过技术和设计来发挥管理控制。明天的多国公司很可能是一家小型或中型企业，而不是一家企业巨头。企业巨头在政

治上太惹人注意了。福特不能在美国卖它们的“嘉年华”；福特就是太惹眼了。如果一家企业能够有组织地销售具有高跨国劳动含量的商品，那么它们很可能不是一家家喻户晓的企业。的确，梅尔维尔（Melville）是美国最大的皮鞋零售商，年销售额肯定超过10亿美元，当然不是一家小公司。但是，它们仍旧不是特别引人注意，这尤其是因为它们用很多品牌而不是公司的名字进行销售。因此，它们就能够建立起一个跨国的生产分工网络，而同时又不会成为工会、政府或报纸攻击的目标。

一家中型而不是大型的企业具有参与生产分工所需的灵活性。这样的分工要求快速转变的能力——能够快速地在设计、生产和营销等方面转变。在这方面，必须提前10年来“计划”的大型企业（不是因为市场的要求，而是因为企业自身的规模和复杂性）处于明显的劣势。

规模非常巨大的企业能够利用的一个因素将是价值递减，换句话说，就是以自有资本进行投资的能力。明天的成功的多国公司将以营销能力而不是投资能力为基础。而在这一点上，中等规模的企业有着明显的优势。

要想利用这些优势，明天的多国公司将必须按照非常不同于今天的“多国公司”的方式来组织。它不是要成为一家“跨国的公司”，而是必须要成为一个“跨国联盟”。

它将是一家管理和营销公司。最重要的是，它将组织生产和分销。

它将围绕两个焦点来组织：科技（或设计）和营销。只要它是在本土或者任何一个发达国家里“制造”，它就将集中于那些劳动密集度最低的生产阶段。当地的“子公司”将不再像传统上那样是一家仅在其国内生产和销售公司全系列产品的子公司。相反，跨国联盟将越来越多地组织跨国界和跨市场的生产，以便最充分地利用劳动力资源和市场资源。劳动密集的生产阶段将越来越多地在劳动力丰富的地方完成，并且将越来越多地由转包商而不是“子公司”或“分支机构”来完成。整个企业的凝聚力将来自于对营销而不是对资本的控制。

这将要求新的体系结构。在目前的金字塔结构中，一个中央最高管理层控制着很多单位，各个单位都参与完全相同的活动；而在未来的结构中，最高管理层将充当整合力量。它的控制将通过营销而不是法定权力来实现；它将指挥一支交响乐队而不是一支军队。一个“跨国联盟”将既要求整个集团有更有力的最高管理层，又要求各个组成部分有更大的自主权和责任。它将要求组织理论所谓的“系统组织”，（请参见拙著《管理：使命，责任，实务》（Management:Tasks,Responsibilities,Practices）。）而不是传统的组织结构——无论是职能组织还是传统的分散化。的确，仿效日本的实践可能不是一个坏主意——在日本的模式中，很多企业的制造和营销是分离的，被分别组织成两家独立的公司。建立一家单独的公司来设计并在全球范围内销售产品，同时产品的制造被组织成一系列的支持性运营，这或许是很可取的做法。

新型跨国公司的政治因素甚至会更加不同于组织的政治因素。传统上，多国公司一直尽力避免与发展中国家扯上关系。对发展中国家有限且增长缓慢的市场进行投资，这不是特别有吸引力；而且，在一个像秘鲁或马来西亚这样的国家里做生意，其成本被证明是非常巨大的。因此，多国公司在发展中国家的投资并不是特别有利可图。认为设于发达国家的制造企业或分销企业会把一个发展中国家当做首要目标，这是错误的；再也没有比这更背离事实的了。他们大多遭受了损失或遇到了麻烦——除了少数的例外，比如制药行业。（之所以会有这个例外，是因为一个像哥伦比亚这样的穷国，负担不起现代化的医学院、医院以及医疗保健的成本。然而，他们能够买得起药品——药品本身产生的效果仅相当于现代化医疗效果的2/5，仅占总成本的6%~8%左右。）

明天，对多国公司来说，发展中国家将变得日益重要，尽管迄今为止它们一直都不重要。它们将提供制造业劳动。设在发展中国家的跨国联盟的成员单位，应该会日益成为发达国家市场上交易商品的来源。因此，母公司会越来越依赖于发展中国家。反过来说，发达国家中的跨国营销网络也会日益成为发展中国家年轻人的就业机会来源。事实将会证明，对于发展中国家来说，作为它们通向发达国家以及全球市场的渠道，跨国公司会变得越来越重要。

如今，发展中国家（比如印度和墨西哥）的政府都把自己国民的资本投资，作为一家外国企业在本国创建分支的一个条件。这简直就意味

着穷国的政府坚持要补贴来自富国的企业——这也是让国内资本参与的要求惟一能够达到的目的。但是这种要求还是不得要领：应该对来自海外的企业提出的要求是，他们要能够创造出口收入以及基于出口的就业机会。到目前为止，还没有多少发展中国家的政府明白这一点。不过，有些国家和地区也已经开始清醒，这恰恰可以解释为什么南美洲西海岸加入安第斯条约（Andean Pact）的那些国家又在吸引外资。

营销无法远程操作。想在一个完全不同并且比本土市场发达得多的市场上成功地进行销售，这几乎是不可能的。但是，对于必须向发达国家“销售”劳动的发展中国家来说，他们还将需要一个对发达国家的政府、公众舆论以及工会有影响力的代理人。他们将需要发达社会及其政治制度的一分子。换句话说，他们将需要一家被发达社会（他们的劳动成果将被销往那里）作为公民接受的跨国公司。因此，发展中国家将变得更加依赖于新型的跨国公司，而这必定会给他们造成严重的政治紧张。那违背他们所有的浮夸言论，会伤害他们内心深处的所有情感。那会公开这样一个事实：在相互依赖的世界经济中，再也没有所谓的“主权”。

与此同时，新型跨国公司与其祖国——发达国家——之间的关系也将发生改变。传统上，祖国一直支持设在本国境内的多国公司。今后不会再是这种情况了——至少对基地在美国的多国公司来说是这样。这恰恰是因为“多国公司”正在变成“跨国公司”，变成全球经济相互依赖的一

个象征。（关于这一点也请参见后面的第4章。）跨国公司将日益超越传统的政治界线，挑战传统的政治概念。它将促使祖国把重点放在雇佣技术型人才上，而不是放在为体力劳动者创造低收入、低技术的传统就业岗位上；它将以设计、技术、管理和营销作为交换，经销在发展中国家制造的产品；它将顺应世界经济一体化的现实，而不是抱着“国民经济”的幻觉不放。因此，对跨国联盟及其管理层来说，真正的政治问题将越来越多地存在于发达国家，涉及其政治家和工会领袖，最重要的是，这会触及已经彻底过时了的18世纪和19世纪的国际经济学的传统概念和衡量方法。

新的消费市场

同它们对国际经济和国际市场的影响比起来，人口结构和人口动态对国内市场的影响可能会显得很温和。但是，这些影响绝对不是无关紧要的。在发达国家里，人口动态引起了消费市场的重新调整。

在第一次世界大战前，有“多个市场”却没有“统一市场”。例如在当时的美国，不同的区域性市场之间几乎仍旧毫无联系。直到大萧条（Great Depression）之前，加利福尼亚尤其是南加利福尼亚都还没有成为整个美国市场的一部分。不过，当时还存在着界线分明的“阶层”市场。西尔斯百货的经营就是基于这样一个事实：美国农民是一个人数众多但分散的市场；就个体而言这个市场很贫穷，但作为一个大众市场，它却极具潜力。如今的人们，尤其是生活在发达国家里的人们，没有谁能够想像到“上层阶级”在1914年之前意味着什么。要想知道答案，你得到印度去看看——在那里，只占2%的英语人口构成了一个分散的、多少还算富有的市场。他们不是大量地购买相同的商品，而是购买不同的商品，比如英文报纸、照相机、手表或者汽车。在第一次世界大战前，这种“上层市场”在每一个发达国家里都是一个真正的、自给自足的市场，但今后却不会再有了。

西方在第一次世界大战后就形成了“全国”市场——比较而言，日本直到第二次世界大战后都还没有形成一个全国市场。在第一次世界大战

后到第二次世界大战前的这段时间里，营销的成功直接依赖于全国市场及其划分的形成——西尔斯百货和通用汽车就是这样的例证。

在1920年，通用汽车的艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）最早意识到，美国已经变成了一个按照社会经济收入群体来划分的全国市场——从被斯隆视为二手车市场的占总人口50%的“低收入”群体，到将要成为凯迪拉克（Cadillac）的市场的极少数的“高收入”群体。在新车的市场中，斯隆把市场划分成了五个类别。他的五个汽车品牌（雪佛兰、庞帝亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克）分别针对于特定的收入等级，但又彼此有重叠，因为消费者能够在自己的经济和生命周期中提升收入水平。几年后，社会和市场分析的早期定量方法，也就是维也纳的一些市场和民意分析师，比如后来都到了美国的夏洛特·比勒（Charlotte Buehler）和保罗·费利克斯·拉扎斯菲尔德（Paul Felix Lazarsfeld）等人的成果，为斯隆早在1920年就已经形成了的直觉提供了理论框架和经验数据。

到了20世纪30年代后期，发达国家的市场明显是按照社会经济群体划分的，以至于在美国，随便拿出一户人家，一个经过训练的市场调查人员一眼就能根据他们家汽车的牌子和出厂年份以及独院住宅的租金，说出他们家的消费等级和消费水平。

然后到了1950年，就在几乎人人都已经把社会经济收入划分接受为自然法则时，一种新的消费市场划分——附带着也是一种新的民意划分

——叠加在了社会经济收入群体之上，这就是按照“生活方式”的划分。

埃德塞尔（Edsel）原本是福特汽车公司为超越最大竞争对手通用汽车而制定的十年计划的最后一步，后来却成为了面向传统的社会经济收入划分设计的最后一款车型。当这款车型凄凉地沦为失败者时，福特公司第一个意识到，消费市场的一次根本性转变已经开始了。

福特以雷鸟（Thunderbird）、野马（Mustang）和翼虎（Maverick）等“生活方式汽车”的形式做出的反应，在很大程度上可以解释为什么第二次世界大战结束时还只排名老三、几乎被边缘化的福特汽车公司，居然迅速地变成了实力雄厚的老二，并且在美国之外成了众多跨国汽车公司中的领导者。

到了20世纪60年代后期，汽车的牌子和价格已经与社会经济收入划分没有多大关系了，而是已经变成了一个首先按照生活方式划分的问题，至少是在购买新汽车而非二手车的群体当中。汽车和地位不再相互关联，但汽车和生活方式却已经联系得非常紧密。

在20世纪70年代，一种新的消费市场划分已经开始形成：按照人口动态的划分。它不会取代以前的划分，而将作为以前划分的补充。然而，它将促成新的市场。

在1973~1974年，美国经历了自大萧条以来最为严重的经济衰退。从资本投资的角度来说，这次衰退与传统的衰退没什么两样。然而从消

费者购买的角度来说，这次衰退的表现最奇特并且出人意料。“人人都知道”，如果经济出现哪怕最轻微的颤抖，人们出外用餐的次数也会急剧地减少。同样是一顿饭，在餐馆吃要比在家里吃贵很多倍。自己在家做饭惟一需要付出的额外成本就是时间——而“人人都知道”，时间在经济萧条时期非常充裕。但是在1973年，外出吃饭在美国开始盛行。从那以后，人们外出吃饭的次数每隔两年就翻一番，以至于到了1980年，美国人吃的每两顿饭中就有一顿不是自己动手做的——要么是在餐馆、快餐店、组织的自助食堂、医院、学校、工厂、办公室等场所里吃的，要么就是把已经完全做好的食物买回家里吃的。

同样，“人人都知道”，度假旅行会立刻变成“经济衰退”的牺牲品。然而事实证明，1973~1974年的美国并不是这样。度假旅行者的确已经变得对价格非常敏感。汇率的轻微变动都会促使旅行者放弃一个目的地而选择另一个，尤其是对人数日渐增多的包办旅行的参与者来说。但是，旅行者的总人数并没有受到这次经济衰退的影响；实际上，在整个衰退期里，这一数字都在急剧地增长。

“人人都知道”，在经济衰退中人们会降低住房条件。因此，在1973~1974年，美国的每一家大规模建筑商都抢着去盖渐渐被人们所熟悉的“基本住房”——实质上就是20世纪50年代那种没有额外的便利设施、用具和装饰的住房。这些“基本住房”根本就卖不出去。正相反，这次经济衰退期间人们的住房开销增加了。

类似的反常情况可以无限地列举下去。例如，其中还包括把孩子送进私立大学这样的“奢侈”行为，尽管当时在联邦的各个州里，由税收支持的公立大学都具有足够的接纳能力，学费也都低很多，而且也都已经开始积极地为招生展开了宣传活动（因为达到上大学年龄的人口已经不再增长了）。无论是非常有名气的私立大学，还是那些像正统的基督教院校一样特色鲜明的大学，向其提出申请的学生人数都在上升，尽管其学费高昂而且一直在涨。

西欧和日本的消费市场也有相似的趋势。这表明，有一种新的市场划分在起作用，它与人口动态而不是收入有关联。收入甚至是生活方式正日益成为购买的限制而不是动力。人口划分正在成为消费市场的驱动力——即使是在通货膨胀时期。

外出用餐的盛行直接与已婚在职女性的人数越来越有关，因为对她们来说时间比金钱更紧缺。此外，它还与成年人口中老年人的数量增加有关，因为对这些老年人来说，外出用餐往往是他们逃脱限制和“跟上潮流”最简单的方法。

因此，我们或许会看到一个日益明显的趋势，那就是市场将明确地按照人口动态来划分。如今，一个巨大且日益增长的老年人市场已经形成，尤其是对那些比较长寿的老年人。而且，这个市场是“抗经济衰退型的”，因为退休者的收入不受失业影响，大部分免税，还会针对通货膨胀得到调整。

另一个在景气时期购买力迅速增长的市场由受过高等教育的年轻人构成。在这个群体中，男女两性都工作因此也都有收入（在日本，这种趋势甚至愈演愈烈）。然而在他们中间，消费模式不同于传统家庭——传统家庭里只有一个养家糊口的人。在双薪家庭里，家庭预算仍旧是按照男性的收入来制定的。

在购买行为上，由受过良好教育的年轻人组成的家庭，不会把妻子的收入看成是“家庭收入”的一部分。与双薪蓝领家庭不同，受教育程度高的年轻家庭把妻子的薪水视为额外收入。家庭支出要根据丈夫的收入进行调整。妻子赚的钱越来越多地是用于意外并且往往非常重要的开支，而不是用于日常生活。

在欧佩克石油冲击之后到1979年之前的这段时间里，美国汽车市场上最耀眼的明星凯迪拉克赛维利亚（Cadillac Seville）是一款豪华车，售价在15 000~20 000美元。这款车型是通用汽车为成功的专业男士设计的——这些人喜欢豪华，希望拥有一辆引人瞩目的名车，当然也要比较“经济”，油耗要相对较低。在1979年的汽油恐慌到来之前，赛维利亚的销售情况甚至要好于通用汽车的预期。但是，它的购买者主要是自己有收入的女性，而不是通用汽车原来瞄准的专业男士。另外，申请私立收费大学的学生人数增加，这在很大程度上也是因为受过良好教育的已婚职业女性。一些记录了谁为学生付账的学校报告说，指望用母亲的收入来给自己的大学教育埋单的申请者，其比例从30年前的5%左右急剧

上升到了如今的30%~40%。

另外，兼职工作者可能也构成了一个明确的消费细分市场。最后当然还有传统的市场：13~19岁的青少年虽然在人数上显著减少了，但他们仍将构成一个巨大的市场，尽管他们可能不再引领时尚和决定生活方式；由父亲、母亲和两个孩子构成的传统美国家庭也将构成一个市场，尽管如今在这样的家庭里，母亲可能也要外出工作，至少是做兼职。

这些市场中的每一个都将购买不同的商品。最重要的是，每一个市场都将具有不同的消费价值观。是否同一个营销方法能够影响这些群体中的多个，会对哪些组合方式产生影响，这仍旧是无法确定的。

对管理战略的影响

人口变化及其动态是如此广泛又如此深入，以至于影响到了所有的组织、企业和公共服务机构。但是，因为这些变化太广泛了，所以人口动态又将对每一个机构甚至每一家企业产生不同的影响。

对一家机床制造商来说，新的消费市场划分可能没什么意义，但生产分工却可能是至关重要的。对医院的管理者来说，生产分工根本不重要；如果一家医院在底特律或者杜塞尔多夫，那么医院病床上的便盆就肯定要在底特律或者杜塞尔多夫倒掉，而这意味着在发达国家里，医院中最没有技术含量的工作的成本将上升至最高水平。然而，双薪家庭可能会对美国的医院产生重大影响：他们可能会使医院期望吸引客户的半径范围急剧缩小。如果一个孩子住院了，母亲就希望能陪床照顾或者至少一天探视两次。如果她不工作或者只是做兼职，那么她会很愿意从10~15英里外的家中来医院陪护；如果她是全职工作，那么即使汽油供应充足，要想让她轻松自如地往返于医院和工作单位，这个半径范围也得缩小到5英里左右。寿命的延长以及出生率的下降显然已经对医院的管理层产生了重大影响，但是退休者的消费模式或者跨国经济一体化对他们来说不过是些附带信息。

因此，这些变化要求各种经营机构都要仔细地研究它们可以创造哪些机会、它们要求组织对自身使命的定义做出哪些改变、它们预示着哪

些行为转变和实践转变。人口动态代表着环境的转变——每个组织的市场、其产品或服务、其追求绩效的组织方式以及把产品或服务带给客户的方式等方面的转变。

即使是纯粹本地的小企业，可能也必须要学会跨国地思考和经营。那些已经置身于世界经济中的企业，将必须学会以完全不同的方式去思考和运作。在一个本地或区域市场中经营的小企业，可能必须要学会按照生产阶段跨国地组织自己的生产，而不是在一个集中的“制造”流程中去完成；或者，它们可能必须要学会从世界各地购买零件并组装，而不是像现在这样转售买回来的成品。

已经置身于世界经济中的企业，在自身的态度、行为和实践上面临着甚至更加富有挑战性的转变。它们将必须学会把发展中国家看成是生产的劳动密集阶段的潜在来源。它们还必须认识到，未来的“国外子公司”很可能不同于19世纪的国外子公司，尤其是在发展中国家。这些国外子公司的基础不是本地市场而是发展中国家的市场；它们不是“企业”而是“供应者”。关于国外子公司，应该提出的问题不是“它能够在自己的市场上创造多少销售额？”而是“为了与发达国家中的营销系统结合起来，它应该具备多大的出口零部件的生产能力？”

在政治上，跨国公司也要求有不同的态度、不同的政策和不同的措辞。一直以来，多国公司与发展中国家打交道都是基于这样一个假定：发展中国家看重的是它们的资本。但是今后，发展中国家越来越看重的

贡献将是就业机会和出口收入。资本投资将会被控制在最低限度——这不仅仅是因为资本投资会让投资者沦为东道国的“俘虏”，容易受到政治或社会动乱的伤害。对一家置身于发展中国家的跨国公司来说，理想的处境是它们的海外营销能力可以让发展中国家从中受益（尤其是考虑到那些国家几乎肯定会有对经济相互依赖的抵制）。事实上，这可能也是惟一站得住脚的处境。

如果东道国具有形成一个真正的全国市场的潜力，并且随后能够让自身渐渐地融入到世界经济中，那么这可能是最理想的了。因此对生产分工的制造阶段来说，最理想的场所可能是一个“近发达国家”（参见后面的第4章）——那里往往也是急需的外国管理者、专业人员、技术人员更喜欢生活的地方。但是与昨天的多国公司的基础不同，跨国经营的基础不是作为东道主的发展中国家的市场，而是劳动供给。而对东道国来说，外国企业的吸引力不是资本，而是它们能够在面向出口的经营中创造的就业机会和出口收入，是它们能够开拓和发展的海外市场，是它们能够给当地人提供的在一体化的世界经济中得到锻炼和发展的机会。

但是对很多的企业和大多数的公共服务机构来说，本土市场和本土社会中的人口动态可能同样要求创新思维——新的概念、新的态度、新的政策和新的实践。

从“劳动力”到“劳动大军”

得到经济学家和管理者支持的政府和政府统计，挂在嘴上的仍就是“劳动力”。但是，这个术语正在变得容易引起误解。现在，出现得越来越多的是“劳动大军”——其中的各支“队伍”都有着不同的期望、不同的需求以及不同的特色。这些队伍受经济和社会变动（比如一次经济萧条）影响的程度大不相同。把这些劳动队伍视为一个均一的实体，就像大多数的人事政策和福利计划所奉行的以及工会一贯坚持的那样，这种做法只能引起麻烦。

让人误解的失业数字

每一个发达国家都还在坚持使用单一的失业数字。通常情况下，就像在美国一样，这个数字旨在测量失业的成年男性一家之主的人数。但是如今在西方的任何一个国家里，这个群体都已经是全体劳动大军中的少数派了。因此无论在什么地方，我们正在使用的这些数字都非常容易让人误解。一看到每月“失业”数字，大多数的美国人都会习惯性地以为，它报告的就是曾经有过而眼下正在积极地寻找一份全职工作的、有经验的成年男性的数量。然而在美国的失业数字中，大多数被报告为“失业者”的人都不是成年男性，以前也从来没有过一份全职工作，而且也甚至不适合于做全职，更不用说去积极地寻找了。

政府不能改正这些失业数字；它们已经变成了劳工运动的“不可侵

犯之物”。但是，企业的经营者们至少能够学会怎样去解读它们。在美国的经济中，有三组就业数字是企业的经营者需要考虑的。

第一个就是劳动力参工（labor force participation）数字，包括参工劳动力的人数和比例。并不让人感到意外的是，言过其实的1973~1974年的“经济衰退”根本没有导致消费的减弱。因为在那段时间里，除了两个季度以外，劳动力参工和有工作的美国人总数都在不断地上升。这些数字才是消费者购买力真实、可靠的指标。

第二个有意义的数字是被雇佣和未被雇佣的男性成年一家之主的人数。这些劳动者在人数上只占整个劳动大军的一小部分，但他们却贡献了整个经济中大部分的工作时间。在全职工人和技术工人当中，他们都占了压倒性的多数。此外，他们还仍旧是“家庭收入”的主要提供者，尤其是在低收入群体中。因此，他们的就业或失业是劳动力市场和工资压力最可靠的指标。

在美国1973~1974年的那次“经济衰退”期间，被充分雇佣的男性成年一家之主的人数和比例只持续下降了4个月。在其余的时间里，这个数字一直稳定地上升。另外在这一时期，“充分就业率”也始终高于96%。换句话说，在几乎整个这段时期里，想像上失业率应该很高，但是实际上美国却遭受了一次相当严重的劳动力短缺——正如任何一家试图雇佣机械师或刀具调整工的雇主很快就会发现的那样。

最后还有一个官方的但也是纯粹政治上的“失业”数字。这个数字毫无意义，而且事实上对企业和经济政策来说具有误导性；但是，它却可以体现措辞的程度以及政治压力的强度。

今后，在所有的发达国家里，高级管理者将必须要能够理解就业和失业数字的复杂性。而如果说他们必须要选择某个数字的话，那这个数字就应该是男性成年一家之主的就业和失业数字——在意义上，这个数字最接近于美国以及西欧的失业数字应该测量的对象。

需要多样的人事政策

我要再说一遍，企业的经营者无法改变容易让人误解的失业数字；他们只能学会去正确地解读那些数字。但是，他们可以改变本企业内部的人事政策——这些政策就像失业数字一样倾向于过时和误导。在大多数情况下，人事政策都是基于这样的假定：整个劳动大军是均一的，由全职工作且完全依赖于一个雇主付给的工资或薪水来养家糊口的成年男性一家之主构成。（英国规定就业已婚女性不参加国民保险制度，但像这样的例外非常少见。）

然而到了现在，这个群体在所有的发达国家里（可能日本例外）都已经是少数派。甚至越来越多的情况是，全职工作的成年男性已经不再是“一家之主”，而只是双薪家庭中的一个“分担者”。然而在我们目前的人事政策下，男性及其工作的配偶都被列入了福利计划——我们假定他

们俩都是“养家糊口的人”，因此整个家庭必须被每个人的福利计划所包含。全职和兼职工作的女性越来越多，其中有些人是“一家之主”，另一些是嫁给了一个工作的丈夫并被看成是“受抚养的家属”。还有些人已经从一个职位上退休了，领着一份退休金，但后来又在为另一个雇主全职或兼职工作。类似的情况还有很多，上述的仅仅是主要群体中的一部分。

作为雇主，不管是政府、企业还是非营利组织，都将必须为这些不同的员工群体制定不同的人事政策。

目前，我们的培训计划、人事政策和监督管理都是面向一个员工群体，尤其是有很多政策都是面向昨天典型的职场新人——毫无经验的十五六岁的年轻人。让所有的员工都服从这样的计划、政策和管理，这几乎毫无道理。我们将越来越需要适合具体员工而不是迎合官僚方便或传统的人事政策。

企业和政府还没有学会把劳动力市场看成是一个需要他们去推销职位的市场。然而，就像烤面包机、鞋子或杂志一样，职位也是一种“产品”，也需要推销给潜在的顾客。

一个在把孩子抚养大之后又出来找工作的成熟女性，在十多年的时间里一直是家中的“首席执行官”。没有人告诉她是该先擦灰还是该先铺床——但这两样家务事她都完成了。然而当她开始工作时，在原本需要

一个老师和助手的情况下，她得到的却往往是一个“监督者”，会把她看成是一个从来没有独立地完成过什么的白痴。同样，一个退休后又在别处继续全职或兼职工作的老年人也知道该怎样做——事实上，他们之所以在退休后又出来工作，往往正是因为那是惟一一件他们知道该怎样去做的事。但是，在现有的人事政策中，他们的知识、成熟和经验却得不到利用。没有谁会问他们：“你能做什么？”相反，他们会与那些中途退学的高中生一起被塞到一个“训练班”中。

天主教修女的某些神职的规则就是不该怎样做的极端例子。这些神职正在逐渐消失，因为它们不能招募到新的成员。在20世纪的60和70年代，其中的大多数神职都经历过申请者人数的大幅上升，但过去一直很小的中途退职率甚至上升得更快。的确，没有多少年轻女性申请宗教职位——毕竟她们还有非常多的其他选择。但是，非常虔诚地信奉天主教的女教师或女护士却越来越多——她们的年纪在50岁左右，害怕孤独和寂寞，因此渴望成为修女。然而，就像对待没有受过学校教育或没有工作经验的小姑娘一样，修道院让这些老年妇女也去接受同样的培训。这样一来，这些妇女当然会抗议：“二十多年来我一直在照看我弟弟的孩子们。我过去一直在学校里教四年级或者在医院里值夜班。我知道怎样做缝纫——二十多年来，我弟弟家的孩子们的衣服都是我做的。但是当我申请去当修女时，他们竟然让我去参加初级缝纫班，还让我花三个小时听了一堂怎样烧开水的讲课。”

需要多样的福利选择

由于一百多年来劳工领袖的洗脑，雇主们终于相信了统一标准的福利。他们都在抱怨这些福利的成本。如今，“福利”几乎就像基本工资本身一样广泛。然而，这些钱有很多并没有给预期的接受者带去多少利益。

一个已婚女性，如果她的丈夫在自己的公司里拥有健康保险计划，那么她就不会从自己的健康保险中得到任何好处。然而不管怎样，她的薪水要被预扣8%~10%。（因为即使雇主付给她100%的薪水，这笔钱仍旧要由她自己来掏腰包。）另外，这位女士还得把个人收入的6%~8%存入公司的退休金计划——她很可能永远也不会从这个计划中拿回一分钱，而这仅仅是因为作为一个已婚女性，她不太可能在公司里坚持到有那种资格的时候。最重要的是，她还必须缴纳全额社会保险。然而在美国的制度下（其他国家也没有多大不同），在今后的20年里，她最好还是以要靠丈夫供养的家眷身份申请老年福利，而不是根据自己的收入去申请。不管怎样，所有发达国家的退休金制度都对已婚职业女性抱有同样的偏见。

在人口变化的时期，我们迫切需要的就是一个承认劳动大军多元化的福利政策。对一个员工来说是“福利”的东西，对另一个来说可能仅仅是成本。任何一个雇主愿意和能够为员工福利储存的钱，其占工资和薪水的比例对每一个或每一类员工来说都应该是相同的。但是，这笔钱该

用到什么地方，这却应该取决于每个员工的需求、经济状况、家庭处境和寿命。福利政策应该采取一系列福利选择的形式，每个员工可以从中选出一套总的福利方案，让自己可以最大限度地利用这笔钱。因此，适合于不同员工的福利选择最好由员工自己做出。

工会领袖依赖于统一性并因此让大多数成员服从最大的一个少数派；对他们来说，这种让员工自己做出福利选择的主意是令人厌恶的。对始终相信自己才最了解什么对员工有益的政府官僚们来说，这个主意也同样不受欢迎。另外，这个主意还会受到雇主的抵制——他们认为管理上的便利性才是福利以及人事政策的终极标准。但是，这个主意会变得越来越必要。当然，发达国家中的员工本身将坚决要求，在什么样的福利最适合于他们的问题上，他们一定要有自由选择的权力：自由选择第二职业生涯；自由选择是在规定的年龄退休还是留下来继续工作；在很大的程度上自由选择工作岗位。毕竟，这就是做一个知识工人的实质——在发达国家里，知识工人将越来越多地决定未来的人事和福利政策。

强制退休年龄的终结

在所有的发达国家里，退休年龄应该推迟、退休的规定应该更加灵活并尊重个人的决定，这将成为一个关乎经济存亡的问题。社会和经济实在无法供养那么多必须得到供养的人。而且，老年人将越来越强烈地抵制退休，他们将有足够的力量去坚持自己的意愿。在1935年的美国，是11个工作的人在供养1个老年人；而如今，这个比例是3∶1。到了1990年，这个比例将接近于2∶1。经济学家会告诉我们，“需要供养的”老年人数量的这种巨大增长，在某种程度上可以抵消儿童数量的急剧下降。但是，这在政治上、社会上和经济上都是不恰当的——这简直就是谬论。一个领到了薪水后必须给自己的孩子买鞋穿的工人，不会觉得自己是在为一个“陌生人”甚至是一个“需要供养的人”付账。他是在为自己的家人花钱。但是，如果有人从他的薪水中预扣了同样多的钱去供养某个退休者，那么他就有理由认为这是强制征税，他辛辛苦苦赚来的钱被强取豪夺了。

正在工作的人将抵制为那些不工作的人付账，尽管在身体上和心理上他们有这样的能力。同样，会有越来越多的老年人在退休后变成难以承受的负担；他们会遭到怨恨和抵制。

除非我们设法延长工作年限，否则我们就还是在把通胀压力塞进每个发达国家的经济。老年人倾向于消费而不是储蓄。因此，正在从年轻

人的薪水转移到老年人的退休金当中的那些钱，会变成导致通货膨胀的购买力。反过来，这些年轻人将造成通胀压力，因为他们会要求增加收入以便补偿他们为供养老年退休者而付出的那些钱。换句话说，抚养比率将变得难以承受。

在每一个发达国家里，把工作人口与退休人口的比例控制在3∶1左右，这将必须成为经济和社会政策的一个首要目标。这意味着到了1995年，在所有的发达国家里，实际的退休年龄（也就是人们应该停止工作的年龄）有可能更接近于72岁，而不可能是西方的传统退休年龄65岁，更不用说日本的传统退休年龄55岁了。只要老年人至少是在兼职地工作，那么他们是“合法地”工作还是在“灰色经济”中工作都关系不大。

但是，促进工作寿命延长的主要力量将不会是经济学，而将会是老年人的需要——他们在身体上和心理上都还“年轻”，他们需要让自己忙起来，需要有事情可做，需要走出家门，需要去创造价值。

在《看不见的革命》（The Unseen Revolution:How Pension Fund Socialism Came to America）一书中我曾经预言，到了20世纪80年代中期，美国的强制退休年龄将从65岁提高到70岁。几乎每一个批评者都认为这一预测荒谬透顶。当时，人人都认为美国的强制退休年龄会大幅度地降低。甚至有一项工会提案要求国会把强制退休年龄降低到60或62岁；政府、工会领袖、经济学家和雇主（不管是企业经营者还是大学校长）都强烈反对。然而在我的书出版了12个月之后，加利福尼亚的立法

机构通过了一项法案，禁止任何年龄上的强制退休。其后不久，美国国会再一次不顾所有“有身份的”人的坚决反对，废止了联邦政府员工的任何强制退休年龄，并把所有其他员工的强制退休年龄提高到了70岁；而且人人都承认，国会将很快就会像加利福尼亚已经实施的那样彻底废除强制退休。这在一定程度上是因为来自老年人的压力——这种压力将变得更加有影响力。因为在发达国家里，老年人（在这种情况下就是指每一个年龄超过55岁、对传统退休年龄的规定非常关心的人）本身就是投票人口中的一个近多数群体，而这仅仅是因为他们参与投票的比例要远远高于年龄在35岁以下的选举人。当然，在一定程度上，强制退休年龄的提高或废除也是对无情经济学的一种响应。

在欧洲，这种趋势仍旧坚定地朝向相反的方向。在几乎每一个欧洲国家里，都存在着降低强制退休年龄的提案。只有日本愿意接受人口动态的逻辑。在日本，退休年龄如今正逼近60岁，尽管考虑到日本人预期寿命的真实情况，他们的退休年龄实际上应该是70岁——假如一定要有这样一个规定年龄的话。

但是，不管立法者和工会做出怎样的决定，人数越来越多的老年人都将既不愿意也不能够“退休”；他们会想方设法继续留在劳动大军中。在美国、西欧和日本，在任何地方，被官方视为已经退休但实际上仍在继续工作的老年人的比例正稳步上升。一个指标就是“黑色”或“灰色劳动力市场”或者“兼职”的稳定增长：这些人在全职或兼职地工作，但却

不向税务员报告自己的收入。

在1979年春天，英国税务局（Britain′s Inland Revenue）的负责人估计，英国的真实国民收入中有7.5%从来就没有报告给税务员，因此也就从来没有出现在英国的国民收入统计中。对于瑞典，我听说这一估计数字高达国民总收入的20%或者说1/5。在美国，政府的审计总署（General Accounting Office）最近估计，来自“兼职”的未报告收入要占个人收入的10%。

对没收性税款的抵制肯定在这一现象中起了一定的作用，尤其是在像瑞典这样的国家——对于超出某个相当低的最高限额的收入，税率甚至高于100%。但是，那些被官方视为“已经退休”的人，有很大一部分也必须算在“兼职者”或“黑工”之内。在大多数国家，被官方认定为退休的人要么根本不允许再去工作，就像在瑞典那样，是迫于工会的压力而放弃工作；要么就是像在美国那样，他们的退休金会被全部剥夺或者至少会被严重地削减。结果，这些人一边向官方报告说他们的确已经“退休了”，一边却以“兼职者”或“黑工”的身份瞒着官方继续工作。

对强制退休的抵制将被劳动大军中的教育转变大大地加强。目前在美国，达到65岁传统退休年龄的人，每10个当中就有8个只有初中文化；然而从今往后，每10个职场新人中就将有6个曾经接受过高中以上的正规学校教育。那些即将退休的人几乎一生都在从事体力劳动，而那些正在进入职场的人则主要是从事技术工作。总的来说，体力劳动者愿

意在55岁或60岁（比如说给钢铁厂干了35年之后）退休。因此毫无疑问，一个有很多人的少数群体甚至是一个多数群体会再次开始工作——这既是因为把所有的时间都用来钓鱼或与邻居聊天令人厌烦，也是因为他们需要再多赚些钱，尽管他们感觉不到向税务员报告这些额外收入的心理冲动。

然而对知识工作者来说，继续做些有意义、能创造价值的事，这种渴望是无法抵挡的。

对第二职业生涯的需要

就知识工作者而言，这种不在任何规定年龄“退休”的需要，会促使他们在四五十岁时寻求第二职业生涯。如果一个人以前从未改换过职业，那么要想在65岁时找到一份新的工作是很不容易的。但是如果做的时间太长，任何类型的知识工作都会变得令人厌烦。在我们的组织里，到了四十几岁就开始感到无聊的人比比皆是，而这就是因为他们干同样的工作干得太久了。

最坏的“罪犯”或许就是大学里的各个院系了，原因很简单：他们是限制性最强的雇主。刚刚开始讲授“法国大革命”的年轻学者喜欢这个主题；15年后，尽管他才刚过40岁，他却已经对这个主题感到厌烦了。他手中的教材是很久以前编写的；如今，一年两次的书评令他非常痛苦。他的讲课都是简单的重复；甚至他讲的笑话都是老掉牙的，尽管听讲的

孩子们还是会出于本分地笑几声。但是，学术界的规则使得他几乎没有可能去讲授历史的其他时期，更不要说彻底跳出历史系了。

医院也同样具有很强的限制性——一个拍X光片的技师几乎不可能转行去做物理疗法或医学技术。即使是企业——尽管目前而言企业是最灵活、最具流动性的环境——也仍旧倾向于让一个管理者或专业人员留在一个工作领域和环境中，直至他感到厌烦。他并不是被“耗尽了”，但他的确需要进入一个不同的环境去迎接不同的挑战，需要被“移栽”。他需要一个第二职业生涯。他需要一个新的环境，有新的同事和新的挑战。

由于对第二职业生涯的要求日趋强烈，已经受过高等教育的成年人的继续教育将在未来几年里迅速发展。系统性地给有成就的中年管理者（尤其是中层管理者）安排新的职位，让他们去面对新的任务和新的挑战，这也将同样重要。

日本人尽管强调“终身雇佣”和对一家企业的“忠心”，但是实际上，同欧洲或美国比起来，他们在给管理者提供第二职业生涯方面做得更好。日本企业会在不过多考虑一个人以前的经验或正规培训的情况下，把管理人员从一个职能岗位调任到另一个职能岗位上。他们会毫不犹豫地让一个销售经理去担任会计主管，或者是让一个工程经理去担任人事经理。这样一来，同倾向于始终呆在一个领域里的欧美管理者相比，日本大型企业中的高级管理人员往往经受过更多的刺激和变化。

总而言之，明天的雇主将必须学会怎样利用不同的员工：全职员工和兼职员工；男性员工和女性员工；已过退休年龄的员工；只对一项职能或技能感兴趣的员工（比如现今的计算机专家）；一旦完成了某项特定的任务就会去寻找下一个雇主的员工。无论是大学、医院还是企业，雇主将必须从管理人事转向管理人员。

“双头怪”

有一句老话说的好：“你不能单靠医生来经营一家医院，但是没有医生你也不能经营一家医院。”同样地，每一个大学管理者都曾经说过（即使是自言自语）：“你不能只靠教员来经营一所大学，但是，唉，没有教员你也不能经营一所大学。”这个道理适用于所有的现代组织，包括商业企业。所有的企业都正在变成“双头怪”——企业的绩效取决于专业人员；这些人献身于各自的学科而不是企业，他们越专注就越有成果，但是与此同时，他们又不得不为实现整个企业的目标而工作。“双头怪”的出现也是人口动态的结果。另外，这也是管理者必须学会驾驭动荡时期的又一例证。

专业人员总是抵制想让他们负责的企图。他们不对外行负责，他们的认同依据是资格而不是绩效，这就是做一个专业人员的实质——医生、律师、工程师或牧师都总是这样认为。情况曾经是这样，但如今这已经站不住脚了。只要专业人员还是一个小的边缘群体，没有他们社会就无法完美地运行，那么情况就会一如既往。然而在现代社会里，“专业人员”或者说那些自认为拥有独特的系统性知识并且主要对这些知识负责的人，恰恰是社会及其绩效能力的核心。他们不再是装饰品、奢侈品。过去他们靠各种证书来为自己辩护，而如今这种专业人员的传统权力已经不再有效。社会必须要求这些人想清楚他们应该对什么负责，要求他们对自己的贡献负起责任。

普遍的反应是认为专业人员的贡献是“无法衡量的”。但是在150年以前，体力劳动者的产出也曾经是“无法衡量的”——只是在弗雷德里克W.泰勒开始了他的任务研究之后，体力劳动才变成了可以衡量的。因此我们可以合理地假定，专业工作至少是能够被评价的。就衡量而言，一个人得到的结果应该是任何一个使用同一量尺的人都能够得到的。就评价而言，一个有见识、有资格的人得到的结果，照理应该是任何一个有见识、有资格的人都能够得到的。评价需要以信息和一些专门知识为前提，但是在其他方面，评价就像衡量一样客观。我们应该能够评价专业人员的绩效，而且事实上，我们完全有这样的能力。

如今在美国的医院里，医疗职业被要求检查针对某类特定疾病的有效医疗的标准，然后还要在他们自己的医疗团体内部监督执业者对这些标准的遵守情况。主管机构希望这会在专业内部解决，这样，一个选择了异常诊治方法的医师就必须向一个负责特定服务的同行解释自己的行为。但是，如果专业人员不愿或不能用这种纪律来约束自身，那么美国的社会就一定会把这种纪律强加给他们——通过外行，比如医院的管理者，实际上，他们随后就变成了这个专业的“老板”。法律职业正在朝着同样的方向发展。另外，教师们也必须想清楚并讲清楚，社会、纳税人和家长应该期望从他们的授课绩效中得到什么，然后他们必须让自己对这些目标的实现负责——这种要求也正在迅速地变得越来越迫切。

专业人员是否应该负责这已经不再是问题。惟一的问题是，他们将

建立自己的标准还是将等待外来强加的标准。

在新型的“双头怪”组织中，既有企业的管理层，也有专业人员群体（不管是会计师、市场调查人员、销售人员、工程师，还是质量控制人员）。组织的这种转变将迫使我们去接受相当激进的组织新概念。正如我们所知道的，商业组织从根本上已经具备了金字塔的形式，具有“命令”职能，并通过“提供建议”而不是“发布命令”的“辅助人员”来缓和。医院或大学将日益成为一种比传统的军队更好的模式，甚至对军队本身来说也将是这样。我们将越来越多地把组织看成是同心的、重叠的、协调的圆圈，而不是金字塔。组织需要“最高管理层”，需要一个最终的“司令部”——就像动物的躯体需要骨架一样。如果出现危险或紧急情况，组织就需要一个明确的决策核心，需要一个清楚的声音和命令的统一。但是，组织还需要承认，在特定的领域里，专业人员应该建立标准并确定他们的贡献应该是什么。

实际上，最高管理层可以安排培训计划。但是，他们无法告诉培训师该怎样培训。如果他们觉得当前的培训师不了解自己的任务，那么他们惟一能做的就是另找一个。一位大学校长可以决定增加或减少外语教学的预算。但是，他无法告诉教员们该怎样教授外语，甚至不能告诉他们该教授哪些外语。一位医院的管理者，不管他有没有医学学位，他都可以决定给临床神经科增加15张床位。但是那之后，怎样建设一个优秀的神经科，这就不在这位管理者的权限范围之内了。他只能要求神经科

医师想清楚他们的目标是什么、他们的标准是什么、他们打算怎样有效地担负起本院神经科的诊疗责任。

但是，这位管理者必须确保专业人员会真正地负起责任、建立标准、设定目标并严格地参照这些标准和目标来评价他们的绩效。

这意味着未来的组织结构看起来会不同。一位著名的大学校长曾经说过："在这所大学里没有最高管理层。每一位教授，当然是每一位高级教授，都至少像我一样是'最高管理者'——我们当中没有一个人能够做决策。"这是描述现代组织的一种方式。但是，还有另一种方式就是一位重要的图书出版人谈论自己公司的方式："除了信差之外，在这家公司里就只有最高管理层了。"这也是一个恰当的描述；这实际上是说如果作者愿意把自己的作品托付给一家图书出版社，出版社必须怎样工作。这两种解释无疑都是正确的。换句话说，组织的内部环境将像其容身的外部环境一样趋于多元化。而且就像人口结构和人口动态的变化一样，组织从传统的金字塔向"双头怪"的转变也是一个需要得到管理的转变。

发展中国家的就业机会需求

人口动态正在挑战社会政策关注的重点以及对社会政策的限制——这对发展中国家来说有如对发达国家一样重要。人口动态将迫使管理者带头改变人们普遍接受的信念，改变需要优先考虑的重点，制定新的就业和收入保障政策——既不同于西方的失业救济和对解雇员工的惩罚性限制，也不同于日本的“终身雇佣”。

在发展中世界里，首要的任务将是为大量的年轻人创造就业机会。这将必须优先于民族的骄傲以及传统的信念、口号、情绪和憎恨。这是一个生死存亡的问题，而生存是第一位的。

一个来自发达世界的企业经营者，最好远离一个不承认这种紧迫性的发展中国家。这样的国家将非常危险，因为它们几乎一定不会有什么发展。像世界银行（World Bank）、国际货币基金组织（International Monetary Fund）和泛美开发银行（Inter-American Development Bank）这样的国际组织，将必须学会要求它们在发展中世界的客户把创造就业机会，尤其是在以向发达世界出口为目标的制造流程中创造就业机会，作为首要的政治和社会任务。

对那些最早认识到这一点的新加坡和韩国等国家来说，这一直是其主要优势。这些国家现在都是“近发达的”国家和地区，而且有很多观察家都认为，韩国将是下一个完全发达的经济“强国”。这些国家和地区能

有这样的成就，就是因为他们把在面向出口的制造业中创造就业机会摆在了首位，让所有其他考虑都服从这一目标。最极端的例子就是新加坡政府实行的自由市场和准跨国政策。

巴西在最近15年里的经济成功也直接依赖于其对创造就业机会的高度重视。然而巴西的例子也证明，这其中存在着巨大的风险。对创造就业机会的重视会导致社会紧张。这一定会同时引起社会不平等。在这样一种政策下，政府必定会鼓励管理者群体享有类似于发达世界中管理者享有的收入和生活方式的标准。或许，他们甚至需要生活得更好一些，即使仅仅是为了吸引和留住来自发达世界的知识型人才，不管是企业经营者、科学家、医生，还是工程师。在这同时，这个国家必须要在劳动力成本和生产力方面具有竞争力，而这意味着为了保持制造业中就业机会的迅速膨胀，他们必须让工资的增长始终滞后于生产力的提高。这会在少数的上层和中层群体与迅速增长的工薪大众之间造成非常危险的社会不平等。

事实证明，相反的政策甚至更加危险。印度就一直奉行这样的政策：漠视创造就业机会的紧迫性，或者最多是嘴上说重视而实际上却不以为然。

印度政府的确是处于进退两难的境地。他们正尝试着给受过良好教育的群体规定一个最高收入限额。医生、工程师、高级管理者和大学教授，他们的税后年收入不允许超过6 000或7 000美元，其中包括了福利

和“额外津贴”。即便如此，这些人的年收入仍旧是一个农民家庭可能赚到的年收入的50~100倍。对这样一个有80%的家庭生活在农村的国家来说，这种收入差距代表着极端的社会不平等。但是，同一个训练有素或受过良好教育的印度人能够在国外赚到的钱相比，这个得到容许的最高收入简直是微不足道。另外，在一个住房、汽车、就学、报纸或书籍等现代生活便利设施的拥有成本比西方还高很多的国家里，这个收入也大大低于他们达到城市中产阶级的最低生活标准所需要的收入。因此，在各个层次上，训练有素的、拥有技能的、受过良好教育的印度人都在源源不断地外流。而在留下来的那些人当中，官方的政策会导致大规模的腐败和普遍的愤世嫉俗。

就业机会的创造还引起了另一个问题。真正重要的不是就业机会的数量，而是富有成果的就业机会的数量。没有成果的或者不那么有成果的就业机会，实际上会抑制或阻碍生产性就业。事实上，它们能摧毁就业机会。

这一次，又是同样的国家和地区最早也最清楚地认识到了这一点。

中国的香港做得尤其突出。直到1979年越南难民开始涌入这座城市之前，在英国殖民政府基本上撒手不管的情况下，每一个来到香港的华人移民都可以在华人社区的帮助下，在几个月内找到一份生产性的就业机会。华人社区以华人的传统严密地控制着工资，尽管这种控制是非官方的，是通过社会压力而非规定和法令来实现的。公然的剥削令人不

满；但是，可能让香港丧失竞争力的工资上涨压力也同样让人皱眉。“生产力是我们的一根准绳，”香港一位有影响的社会活动家解释说。“工人们有权利最大限度地得益于生产力的提高，而雇主们必须提供相应的资本设备和操作方法，以确保员工们能够工作得‘更聪明’并创造出更大的价值。但是，就像在当前的生产力条件下低工资会损害经济和社会一样，没有生产力的高工资也会造成同样的后果。”这无疑是理想化的，但它也的确是正确的原则。在这同时，香港一直保持着非常低的“一般性社会投资”，尤其是对基本上没有生产性的政府工作岗位。

过去，尤其是在尼赫鲁（Nehru）执政的早期，印度曾经非常热衷于任何规模庞大的项目，不管是核反应堆还是钢铁厂。在最近几年里，印度开始强烈地反对这种规模至上的盲目追捧。但是，如今官方言论对相反做法的过分强调也同样是迷信的、有害的。例如在最近几年里，印度政府一直试图取缔纺织机械，甚至连装有一对自行车踏板的纺车也是被官方禁止的，尽管这项由聪明的印度人想出来的发明可以让纺纱者的纱线产量提高两倍。这种做法的惟一结果就是促成了一个活跃的黑市，有政府关系的小规模创业者可以在这里买到纺织机械，还促成了同样活跃的、半合法的自行车踏板交易，名义上是用于“替换旧的自行车踏板”。官方的态度至今仍没有改变。印度政府的一位最有影响力的经济学家对我总结说：“甘地犯下的严重错误就是鼓吹纺车。它的生产效率太高了。我们需要回到手工纺纱杆的时代，它可以为我们创造更多的就业机会。”

但是，穷国养不起那么多虽然转动纺纱杆却没有多少产出的群众。只有富国才能养得起大量靠福利救济生活的人口。印度以及其他发展中国家需要的，是能够让本国的资源得到最有效利用的就业机会。因为，他们需要能够在世界经济中为进入发达国家的市场而竞争。

对任何一个国家来说，不管是发达国家还是发展中国家，“适合的”技术不在于是最重大的还是最微不足道的。“适合的”技术，它并不像我们在20世纪50年代所相信的那样是最耗费资本的，那是浪费。它也不是最耗费劳动力的，因为那同样是浪费。所谓“适合的”技术，是可以让现有的资源变得最富有成果并且也可以创造出最多就业机会的技术。

在今后20年左右的时间里，在发展中国家具有最大的“乘数效应”、在创造就业机会方面最有潜力的投资，将是对生产分工、对制造业的劳动密集阶段、对通过跨国联盟销往发达世界的产品进行的投资。

发达世界中的就业机会需求

对发达国家来说，严峻的现实将是传统职业（包括制造业和服务业）中的劳动力短缺而不是劳动力过剩。然而，这些国家中的管理者却必须要致力于创造就业机会，致力于使现有的工作岗位变得更有意义、更具挑战性、更加责任重大。

之所以会这样，是因为发达国家将不会缺少受过良好教育的人，甚至不会缺少受过良好教育的年轻人。相反在接下来的10年里，当最后几

批“生育高峰”时期出生的人进入劳动力市场，怀着与他们可能得到的待遇相差甚远的高期望开始各自的职业生涯时，受过良好教育的劳动力将会过剩。

在“生育高峰”开始后的二十多年里，各个发达国家都出现了管理和专业群体的真空。从20世纪20年代一直到40年代，出生率始终都很低，以至于50年代早期的管理、专业和技术群体非常薄弱。一直到了70年代早期，这种状况仍旧没有好转。

高中学校数量激增的20世纪20年代，是美国学校（包括大学）大量雇佣年轻人的最后时期——其后不久，这股风潮就遭到了大萧条和出生率稳步下降的双重打击。到了50年代中期，美国的教师群体一致地步入了老年。当生育高峰时期出生的人开始涌入职场时，为了跟上潮流，学校不得不为即将退休的每一位教师雇佣三个接替者。美国银行业也是类似的情况，大规模雇佣的最后时期也是持续到1929年之前。

在德国工业界，大规模雇佣的最后时期一直持续到1925~1926年前后。第二次世界大战夺走了很多二三十岁的年轻人的生命；结果，在20世纪的50和60年代出现了真空。在日本，从1934年起年轻人就开始进入军队而不是商业和企业；战后，整整一代的年长者升到了高层，而这导致中层出现了受过良好教育的年轻人的真空，并且这种状况一直持续到了70年代中期。

发达国家中的雇主不得不争夺所有走出校门的年轻人，尤其是接受过高等教育的年轻人。20世纪60和70年代的大学毕业生，尤其是拥有高等学位的毕业生，走出校门后就踏上了一条格外快捷的职业晋升之路。

“我真的不知道该怎样分配这些百分比，”纽约一家大银行的人事经理评论说，“但是我认为，就我们的年轻高层管理者而言，把他们职业成功的50%归功于他们的能力和勤奋，把另外的50%归功于人口统计特征，这种推测是公平合理的。”

结果，如今我们的高级企业管理者、高级大学教师、高级医院管理者等群体，其年龄结构就都严重地偏向于年轻人。

如今的典型情况是，在一家大型的美国银行里，一位副总裁助理的年龄在28岁上下；在很多大型的欧洲银行里也是这样。传统上，一个人要达到这样的级别、获得这样的头衔，通常需要为组织效力二十多年的时间；而如今，这位副总裁助理的年龄也不过才二十几岁。然后，这位副总裁助理要向一位31岁的副总裁负责，副总裁则要向一位34岁的高级副总裁负责，高级副总裁则要向一位38岁的执行副总裁负责。类似的年龄结构在学术界、医院、政府机构以及营销组织中也很普遍。换句话说，年轻人的供应是充足的。然而，大量将在今后几年里完成高级的专业训练并获得高等学位的年轻人，他们都是在花旗银行（Citibank）——或者是德意志银行（Deutsche Bank）或巴黎国民银行（Banque Nationale de Paris）——的那位年轻副总裁助理的小弟弟或小妹妹。他

们将非常合理地期望踏上一条相似的职业晋升之路。但是，几年前那些年长的哥哥或姐姐们毕业时还是真空的劳动力市场，如今对这些年轻点儿的毕业生们来说则已经供应充足，在很多领域里甚至已经饱和——比如在美国，面向年轻律师或年轻外科医生的市场就已经饱和。

在今后的5~10年里，发达国家中各种组织里的雇主都将面对他们最聪明、最有抱负、最有追求的年轻人中间的挫折。这些人将不能像他们最近的前辈那样，指望快速的晋升会给他们带来满足感、成就感和回报。他们将需要意义更重大、更富有挑战性的任务。

这些任务将必须是怎样的任务呢？哪些挑战可以结合到新的工作岗位中？为了留住和培养一个能干、勤奋、有抱负的年轻人，需要让他得到怎样的成就和满足？这将是今后10年里管理层需要关心的一个重点。

在发达国家里，管理者和决策者都将必须认识到，满足“就业需求”越来越多地意味着为知识工人、为受过良好教育的人创造生产性的就业机会。从数量的角度来说，这将是确确实实的。因为尽管愿意从事传统职位的人（尤其是适合于传统的、需要技能或不需要技能的体力劳动的人）将越来越短缺，但是有资格从事并且也期望从事知识工作的人却将是供应充足的。对发达国家来说，重视这类工作岗位的创造以及其中的绩效，这将变得越来越重要。他们不能再指望从传统的劳动力上去竞争。成本实在太高了，而且这样的优势（比如存在于日本某些自动化程度很高的职业中的）都是暂时的，将会被发展中国家的生产力提高所

抵消——更何况，发展中国家储备了大批可培养的年轻人，他们都渴望获得传统的能力和技术。发达国家只能期望保持他们的生活水平、教育水平和领导地位，假如他们能够有效地利用他们惟一具有明显优势的资源：让年轻人接受长期的学校教育、使他们有资格胜任知识工作的能力。

这意味着在所有的发达国家，今后几十年里教育的标准和需求很可能会提高和增长。这个话题已经超出了本书的讨论范畴，但的确应该顺便提一下，即使仅仅是因为年轻一代或许已经意识到了这一点，已经在推动这种趋势了。人口统计特征还将进一步推动年轻人从社会科学这样的“通用学科”，转向工程学、会计学或保健技术等这样的“实用知识”。我们甚至可以预期，这会更强烈地推动这些人在职业生涯的中期去接受专业和技术方面的继续教育或研究生教育。

在发达国家，知识工作将越来越有必要是能够创造经济价值的工作。为了维持（更不用说提高了）他们已经习惯了的消费水平、教育水平和卫生保健水平，一般性社会投资和资本成本都很高的发达国家将必须要能够创造出很高的经济价值。这首先意味着就业增长主要还得是在经济部门当中，不管这个经济部门是“自由企业型的”、“国有型的”还是“混合型的”。其次，这意味着单单是人口统计特征就将要求发达国家抛弃注重需求的宏观经济学，转而投向注重生产力和供应的微观经济学（参见第1章和第2章）。

最重要的是，这意味着发达国家将必须学会优先重视生产分工。只有对生产分工进行精心的规划、组织、整合以及管理，发达国家才能成功地为国内大量的知识工人创造出薪水丰厚、富有挑战性、能够带来成就感的就业岗位。

目前在所有的发达国家中，只有日本似乎已经认识到了这一点。尽管日本的经济和社会政策看起来关心的完全是传统体力劳动者的失业问题，但其制定却是越来越多地基于牺牲体力工作来“换取”知识工作的意愿——考虑到日本的人口统计特征，这种交换是正确的，不管它在政治上是如何不受欢迎。相反的做法看起来就是英国的政策（我认为这是最具破坏性的做法）——英国首先重视的仍旧是日渐没落的老行业中的体力工作。

对冗余规划的需求

社会政策关注的新重点，是一些对昨天的员工也就是体力劳动者来说全新的东西：系统性的预期、系统性的加速和系统性的冗余规划。

在每一个发达国家里，我们都需要超越失业保险和终身雇佣。这两种制度都是不充分的，都越来越没有能力达到预期的目标。从管理的角度来说，我们需要的是员工在整个经济中始终不会失业的承诺——这种承诺确保员工可以抵御由经济或科技的结构性转变所引起的冗余，但同时又可以保持（甚至提高）整个经济在结构上转变、适应和创新的能力。

发达国家将必须要能够快速地创新。他们将必须要能够最大限度地把工业生产流程自动化，否则就无法维持他们的工业。他们将必须要能够抛弃生产的劳动密集阶段以及劳动密集型产业。他们将必须迅速地发展新的生产的知识密集阶段以及知识密集型产业。而且，他们将必须相当迅速地转向新的能源。简而言之（就像我们在第2章所看到的），他们将必须要能够发起结构性的转变；仅仅是适应将不足以确保其繁荣和社会凝聚。

想要利用传统的手段尤其是传统的贸易保护主义来逃避这些压力，这样的企图不可能成功。贸易保护主义可以把购买力从消费者转移到生产者；但是，考虑到发达国家新的人口统计特征，这种做法将是徒劳

的。传统的贸易保护主义依赖于传统工人也就是体力工人的可用性。发达国家的问题将不在于其工人成本更高、产出更少——贸易保护主义资助的情况，而是在于没有人去做特定的工作，或者确切地说，没有足够多的人去完成特定工作的全部。

正如前面已经提到的，美国鞣革行业最近已经要求政府限制美国兽皮出口到境外去鞣制。但是在这同时，鞣革行业的领导者们也非常清楚，“没有多少美国人愿意从事鞣革行业、愿意干相关的脏活累活”，这才是该行业在美国生存的主要障碍。的确，再多一点儿的鞣革加工是有可能在今天的美国完成的，尽管其成本要高得多。但是，要想在美国鞣制出给美国人造皮鞋需要的全部甚或是大部分皮革，却是绝对不可能的。根本没有那么多可用的劳动力，不管鞣革行业可能会得到怎样的保护。对传统的非自动化设计的商船或者服装加工来说，这也早已是不争的事实。

而如果劳动力不够用，贸易保护主义就不仅仅是转移购买力。它不仅仅会降低总体的生活水平，不仅仅是在“追求次优”。它会使生产者和消费者以及整个社会都变得贫穷。它会变成搬起石头砸自己的脚。

然而，对社会连续性的需求会继续存在，尤其是在快速变化的时期。除非发达国家能够预见到并解决好从体力劳动大军到知识劳动大军的快速转变所造成的社会问题，否则他们将无法迅速地适应，更不用说引领潮流了。

发达国家不可能再像英国那样经受一次失败的尝试——他们输不起。在最近这30年里，英国不成功的尝试已经造成了灾难性的后果：试图挽救昨天，但却错过了明天（顺便提一句，保守党就像工党一样感到问心有愧，觉得受到了愚弄）。但是，发达国家也不能假装没有问题。问题的确相当小，但它却是真实存在的。而且，它必须要得到处理。

发达国家的人口动态向我们提出了动荡时期的核心问题。用莎士比亚（Shakespeare）的话来说，它们就是“巨变”。它们将必须得到应对，得到组织中管理者的管理，而不是留给政府或政治家们去处理。作为一个围绕着整个经济的“社会问题”，这种变化可能看起来难以管理；但是在局部的层次上，在个别企业、个别大学、个别行业、个别城市或地区的层次上，这个问题是比较小的，是相对容易处理和解决的。

在美国的制鞋行业，其就业正受生产分工威胁的工人可能有60 000人——大约占1亿就业劳动力的0.5‰。在这60 000人当中，有相当多的人不是问题。首先，这其中有不少人愿意提前退休；在美国的制造业里，每一个年龄超过55岁的员工在自己的社会保险中都有一个提早的退休计划——这至少是经济生存的一个基础。第二个相当大的群体是在这一行业中资历不足10年的年轻工人。他们通常完全有能力再找到新的工作，尽管他们可能需要职介帮助、推荐和建议，或许还需要一笔小额的重新安顿贷款。所以，核心的“问题”是那些年龄在30~55岁之间、有家庭但通常没有其他行业经验的工人——可能会占到总人数的一半左右。

他们不太可能是最有造诣、最具流动性和喜欢冒险的人；这样的人很少会被吸引到衰退的行业，当然也不会在其中坚守。他们集中在少数的位置上——他们几乎总是存在于衰退的行业或日渐过时的职业中。因此，尽管他们人数不多，但他们却非常引人注意，有着强大的政治影响（毕竟，每一个国会或议会的选区都总是一个“摇摆”选区，非常微弱的多数投票人就能够改变一次选举的结果），能够阻碍议案的通过和行使否决权。而且从个体的角度来说，他们也是重要的。

如果仅从统计数据来看，似乎没有什么好担心的。在统计上，占压倒性多数的人们（甚至是那些年龄超过55岁的）可以在一两年内找到工作，而在那期间失业保险可以保护他们。

最新的一个例子就是俄亥俄州的钢铁城扬斯敦——当一家钢铁厂被关闭时，扬斯敦失去了一个重要的雇主。说到拥有一群无助的、不流动的、无知识的人口的单行业城市，扬斯敦就是最好的例子。在钢铁厂关闭之前，几乎没有哪一个被解雇的工人曾经为别的雇主工作过。没有其他的重要雇主来到这里。然而，在这家大型钢铁厂关门后的36个月中，每5个被其解雇的工人中就有4个已经找到了其他工作；诚然，从薪水的角度来说，不是所有的新工作都比得上他们原来在钢铁厂的工作，而且其中有很多还是兼职，但他们毕竟仍旧拥有可以养家糊口的工作。

毫无疑问，我想强调的是，这个问题更多的是一个心理问题，而不是一个经济问题。导致人们抵制科技或结构转变的是恐惧：对未知事物

的恐惧，对被人忽视、被人抛弃和孤独寂寞的恐惧。系统性的冗余规划之所以非常有意义，恰恰是因为这个问题不是在经济上无法克服的——除非是整个地区的情况都越来越糟，就像20世纪20年代威尔士的煤矿或者几年后宾夕法尼亚州的无烟煤矿无煤可采那样。而且，这种系统性的规划之所以非常急需，也恰恰是因为真正的问题在于对未知事物的恐惧，在于工人们害怕自己会被抛弃到一个自己不知道或不理解的世界中。

还是以美国的制鞋行业为例。在这个行业中，生产分工的受益者在人数上至少是受威胁者的10倍。在美国，有超过500 000人的牲畜饲养者以及他们的家人，他们的利益来自于牲畜的皮，他们的生计就取决于这些皮能否以一个在国际市场上有竞争力的价格鞣制成革。此外，在美国至少还有500 000名皮鞋批发商和零售商的员工，他们要靠卖皮鞋吃饭。但是，他们分散于全国的各个地区，而不是集中的；对他们来说，生产分工的好处是间接的，在很大程度上是看不见的。除非北卡罗来纳州那些为数不多的制鞋工人能够摆脱他们对结构性冗余的恐惧，否则他们就会行使否决权以阻止任何转变。

传统的方法不能解决这个问题。西方的失业保险和日本的“终身雇佣”都是不够的；最新的方法——对冗余的惩罚性限制——无疑也是有害的，会让这个问题恶化。

失业保险的确给我们带来了很高的经济保障。但是，它始终没能给

我们带来其最初的创始者英国人在50年前最关心的东西：心理安全感。日本的终身雇佣已经创造了这种安全感，尽管享受到这种安全感的只是少数日本员工——因为根据规定，女性不被认为是“长期员工”并因此被排除在外，而在男性员工当中，也只有政府和大型企业的（后来是55岁以下的）雇员才有这样的资格。但是，尽管终身雇佣带来了很高的心理安全感，但它同时也造成了严重的结构僵化，并因日本传统的“工龄工资”的结构而进步加剧——实际上这样一来，如果一个工人在比“入职年龄”（对体力工人来说是16岁，对职员工人来说是19岁，对管理和专业工人来说是22岁）大5~7岁的时候丢了工作，那他几乎就不可能再被雇佣了。

第三种方法在西欧正变得更加流行，而且目前在美国也正得到推广：使冗余的代价变得如此之高，以至于冗余将会被延缓或者完全终止。

比利时在这个方向上可能走得最远。在比利时，解雇一个员工需要支付“遣散费”——这实际上意味着向该员工支付10年就业期后剩余时间里的全部薪水。这的确防止了员工们被解雇。但是，每有一个因此而保住了工作的人，就会有两三个不能被雇佣的人。在比利时，没有人创立新公司。据我所知，有些公司需要高达20%的新员工，但他们竟然一个人也不雇佣。有些比利时的经济学家（他们本身就是社会党人，与比利时的工会关系密切）认为，比利时之所以有西欧最高的失业率，完全是

因为企业害怕承担冗余责任而造成的。

南美是这种冗余补偿起源的地方。在那里，企业逃避冗余补偿的途径有两个：要么在一个员工有资格获得冗余补偿前两天解雇他，两周后再重新雇佣他（这实际上就是用不计酬的两周临时解雇替代了冗余补偿）；要么就像在阿根廷那样，企业根本不雇人。在这种情况下，就像在比利时一样，冗余补偿恰恰加重了它们原本该去减轻或防止的弊端。

就比利时的制度而言，问题不在于概念而在于实施。我们的确需要为员工（尤其是流动性、知识和视野都很有限的中年体力工人）提供长期雇佣的保证。但是，我们采取的方式必须要鼓励而不是处罚企业的结构性转变，必须要促进而不是禁止人员的流动。

实际上，这个问题已经被简单而有效地解决过两回了。在1904~1905年的日俄战争之后，当羽翼尚未丰满的日本制造业陷入了第一个萧条期时，三井集团（Mitsui Group）的首席执行官要求旗下的所有企业，必须尽早地向总部通报即将实施的临时解雇以及任何对人员的额外需求。然后，集团的总部会把一家企业的冗余员工安排到另一家企业去填补空缺。新雇主会根据一个新员工在其新职位上的工龄支付相应的工资，也就是入职工资。老雇主会补足入职工资与该员工根据其在三井集团的服务年限应得的工资之间的差额。另外，新老雇主会共同分担重新培训该员工以及重新安置其家庭所需的费用。

另一项在30年前形成于瑞典的政策要艰巨得多，但它甚至更加成功，因为它是预见冗余、加速冗余并把冗余变成员工的实际利益和机会。工会领袖古斯塔·雷恩（Gosta Rehn）意识到，瑞典迫切需要从未工业化的、原材料生产的经济转向现代化的、高技术的经济。有很多很多的瑞典员工将因此变成结构性冗余，不得不准备去找一份完全不同的新工作。1950年前后，雷恩在瑞典的每一个地区都建立了一个三方小组。该小组由雇主、工会和政府三方的代表构成，其任务就是至少提前两年预见到冗余，然后针对新的工作岗位重新培训即将成为冗余的员工。如果有必要，这个小组甚至会为冗余员工的重新安置筹集资金，并帮助他们及其家人找到新的工作。这项政策取得了令人赞叹的成功——一直到1970年前后，在雷恩计划（Rhen Plan）实施期间，瑞典的失业已经不存在了。然而，瑞典有大约一半的劳动力曾经变成冗余，并被安置到了新的工作岗位上。雷恩计划的成本非常低，大大低于西方国家所依赖的失业救济制度的成本。

我们所需要的是一个明确、坦诚、坚定的承诺，对生计、生产性就业以及人员安置的承诺。这不应该是一个无限的承诺。在一个行业中干了不到10年的员工不需要这种承诺；他们还年轻，完全有能力重新安置自己。但是对年龄在30~55岁（或60岁）的体力工人和职员工人来说，我们需要做出对就业保障的承诺——这同时也是一个对预见冗余、对重新培训和安置冗余员工的承诺。正如瑞典的例子所表明的，这种承诺不是钱的问题，而主要是远见和领导能力的问题。但是没有这种承诺，不

管是西方市场的还是社会主义的，发达国家的经济都将无法适应明天的变化。对他们来说，经济机会将变成可怕的威胁。

冗余规划必须是一次协同的冒险。员工必须参与其中——而且凡是有工会存在的地方，工会也一定会坚持成为一个参与者。但是，这种协作必须要由管理层来发起，因为只有特定企业、特定大学、特定医院的管理层才能够提前预见到几年后的冗余。冗余规划是管理层的一项重大职责，是动荡管理的一项重大任务。冗余规划还应该被企业、团体和社会作为实现有效领导的一次重大机会。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　动荡环境中的管理

在其环境的三个相关方面——经济方面、社会方面和政治方面，管理层都面对着新的现实、新的挑战和新的不确定性。在经济方面，世界已经变得空前地一体化和相互依赖。如今的世界经济是真正的世界经济，正走向日益独立于任何本国货币或者至少与其“脱钩”的跨国货币。在这样的世纪经济中不再有“关键货币”。经济主权的传统概念似乎不久前刚刚在凯恩斯经济学中取得了最后的胜利，但如今它正在迅速地变成一个笑柄。尽管世界经济日趋一体化，世界政治却日趋割裂；而且，政治割裂的过程显然并没有按常规发展。然而，政府手中的有效权力越小，他们就会越强烈地维护他们的控制。

在社会方面，20世纪真正的新概念之一是员工社会。在每一个发达国家，企业尤其是大型企业都在为工薪阶层也就是员工们的利益而经营。实际上，国民生产总值几乎都作为工资和薪水付给了员工们。在美国这个全球最重要的“资本主义”国家中，员工已经通过他们的退休基金而成为了独特的“资本家”和大型企业最有影响的所有者。尽管没有实施国有化，美国却已经使大企业社会化了。然而到目前为止，还不存在与员工权力相称的员工责任，不存在体现员工所有制现实的社会制度。与此同时，在昨天“员工”还意味着“无产者”的地方，今天它却越来越多地意味着受过良好教育的、专业化的中产阶级。它意味着知识工人而不是体力工人。但是迄今为止，还没有适当的措施可以让员工负担起符合其

物主身份和地位的责任。管理层以及工会的合法性正因此受到挑战，处于转变和极度的危险之中。

最后，每一个发达国家的政治制度都已经变得多元化了。在所有的发达国家里，社会已经变成了组织的社会。在每一个发达国家，甚至是在极权主义的发达国家，政治程序正在从融合转向对抗。这使得每一个组织（包括商业企业）都变成了一个政治组织，必须要去吸引并迎合许多的“选民”（也就是公认有发言权或者至少有否决权的群体，尽管他们很可能丝毫都不关心该组织的首要使命和目标）。因此，管理者必须要变成政治的积极参与者，要争取主动，要设定目标，要创造愿景，而不是仅仅满足于被动地服从、响应和配合。

这些环境的挑战要求新的政策，其中有很多政策都相当激进；无论是在大型还是中小型企业里，这些挑战都给最高管理层带来了新的责任。

一体化的世界经济

在20世纪70年代早期，尼克松（Nixon）总统领导下的美国不再把美元作为“关键货币”。美国选择了对美元的浮动汇率，而这也意味着对所有其他货币的浮动汇率。从那以后，无论是在哪个国家，本国货币的外汇汇率都一直被公然地用做国内政治的工具，始终受到操纵，而操纵者的目的就是为了在国内获得短期的经济甚至是政治优势。在几乎每一

个发达国家里，货币都已经不再是价值标准，而是已经变成了政治、社会和经济游戏中的一张“百搭牌”。（wild card，百搭牌，一张具有多个特定牌值的牌，持有者可以在游戏中任意指定它的某一个牌值；此处喻指“无法预知的因素”。——译者注）

自从20世纪70年代早期以来，当浮动汇率变成了新的正统之后，经济思想就一直存在着两个学派。至少是在说英语的国家里，大多数的经济学家认为浮动汇率已经被普遍接受，浮动汇率是令人满意甚至必不可少的，任何回归固定汇率的尝试都会导致直接的灾难。

少数的经济学家（一个相当重要的群体）则坚持相反的观点。他们认为，浮动汇率只会纵容政府肆意挥霍，只会造成和输出通货膨胀，只会诱使政府制定即使从短期来看（更不用说长期了）也非常有害的经济政策。最重要的是，浮动汇率会撤销最后仅存的对政府的经济约束，并因此怂恿政府变得蛊惑人心、不负责任、放任通货膨胀。这些占少数的经济学家认为，整个世界必须要回归固定汇率，并且必须要尽早回归。

跨国的世界货币

两派的观点似乎不可调和。然而，世界经济已经在把这两种观点制度化了。通过对外贸和外汇的垄断，社会主义国家长期以来一直有着双重货币制度：一种在内部完全受操纵的本国货币；一种完全与本国经济隔离的外国货币。如今，西方发达世界也正在建立双重货币制度。这种

制度越来越多地由两种货币构成：政府为了短期的政治目的可以在国内操纵的本国货币；不再以任何本国货币的形式发行的一种世界记账货币。世界经济和世界贸易越来越多地由基于购买力而不是基于任何本国通货的货币来支撑。但是，承载每个国家的本国经济及其贸易的货币，都越来越多地服从于当时的国内政策（即使不是服从于盲目崇拜）。多数经济学家主张的浮动汇率货币和少数经济学家拥护的固定汇率货币，都正在成为眼前的现实。正在被抛弃的，是最近300年来被普遍接受的一个公理：在任何一个国家里都只有一种货币，而这种货币不可避免地要以有统治者作为合法后盾的本国通货为基础。

至少是在最近10年里，世界贸易主要是由非政府的银行货币来支撑的。在20世纪50年代，苏联国家银行（Soviet State Bank）创造出了“欧洲美元”（Eurodollar）（Eurodollar，欧洲美元，是指存储于美国之外特别是欧洲银行中的美元。——译者注）。因为害怕万一美苏之间发生冲突时其美元存款会遭到冻结，苏联国家银行从纽约提走了其美元结存，并把这些钱存进了伦敦的银行。10年之后，当约翰逊（Johnson）总统为了安抚戴高乐（de Gaulle）将军（他担心欧洲会被美国的多国公司接管）而命令美国企业停止在海外投资美元时，世界经济共同体把这种“欧洲美元”作为了其记账货币。从那以后，在欧洲美元之外又增加了欧洲马克（Euromark）、欧洲日元（Euroyen）、欧洲瑞士法郎（Euro-Swissfranc）等。教科书仍旧把“欧洲美元”定义为“一个非美国人拥有的、存储于美国之外的美元”。但是，这早就已经变成了谎言。欧洲美

元、欧洲日元、欧洲马克或者欧洲瑞士法郎，它们都可以被任何人所拥有，都可以存储于任何地方。它们都是纯粹的记账货币，纯粹的银行货币。然而，它们已经日益成为了世界经济的真实货币，而对此给予了最大推动的是拥有巨大流动资金的欧佩克卡特尔——自1973年以来，正是这些资金一直刺激着整个世界的银行系统。

到如今，欧洲货币（Eurocurrency）（Eurocurrency，欧洲货币，指欧洲各国商业银行的各种外币存款。——译者注）的总额已经达到了大约1万亿美元。即使不算银行间的借贷，这笔钱仍旧可以达到大约6 000~7 000亿美元，多于以各个发达国家的所有货币形式存在的总流动资产。换句话说，欧洲货币，那些完全非物质的实体，是真正的世界经济的流通媒介。

回到1965年，当欧洲美元第一次作为世界贸易货币出现时，我们可以认为美元会保持稳定，美国政府会遵循负责任的货币政策。当然，这也正是欧洲货币与美元挂钩的原因。然而，不管在1965年这两个假定听起来可能是多么的不言自明，总之在1980年它们几乎是不合理的。因此，欧洲货币的主要持有者，也是世界信贷市场的流动资金的主要供应者，开始越来越强烈地要求确保他们的存款不受变化莫测的美国国内政策以及美国货币操纵的影响。他们一定会要求把他们的存款与购买力的标准单位而不是美元挂钩，从而摆脱美元贬值和通货膨胀的影响。

在世界经济中，大部分的流动准备金被出口制造商（尤其是那些以

贸易顺差巨大的国家为基地的制造商）以及欧佩克石油卡特尔的成员国所持有。这两个群体的立场和问题完全不同。但是，他们都必须努力地把自己的流动资金保持为不与任何一种本国货币挂钩的跨国货币。

以贸易顺差巨大的国家为基地的出口商，其生存或者至少是其偿付能力会受到本国货币尤其是美元的不稳定性的威胁。他们的债务必然主要是在出口国，而这些国家有支付顺差，也因此有相对坚挺的货币。他们的大部分收入要么是本来就疲软的货币，要么就是出于国内的政治原因而被操纵得疲软的货币，就像卡特任期内头几年里的美元一样。这些出口商可以在一定程度上通过套期保值来预防货币风险，但是外汇市场能够操作的套期保值的金额是相当有限的。另外，套期保值还会被认为是“投机”。这当然并不是投机；事实上，在货币不稳定期不套期保值才是投机，才是不负责任的做法。但是到目前为止，在金融界之外还没有谁理解或接受这一点。因此出口商，尤其是那些以货币坚挺的国家（也就是有贸易顺差和支付顺差的国家）为基地的出口商，会发现自身陷入了进退两难的境地。如果他们不套期保值，他们就是在拿自己的公司及其员工的工作冒险。如果他们套期保值，他们就很可能会被贴上“投机者”的标签，将要为原本是他们竭力逃避的通货紊乱背负罪责。一旦所有的货币都已经变成了政治筹码，大型的出口商就只有为他们的流动资金、应收账款、货币结存等要求某种形式的跨国货币。随着有越来越多的货币坚挺的国家（比如瑞士甚或是西德）迫于疲软或受操纵的货币不稳定的压力，为了预防输入通货膨胀而封堵来自海外的“外逃资本”，出

口商对跨国货币的需求会变得更加强烈。

在世界经济中，持有流动资金的另一个主要群体是欧佩克的成员国。这些国家，尤其是人口相对较少的那些成员国，他们无法在自己的国家投资；在他们的国家里，需要投资的地方太少了。他们必须让他们的资金流动在本国之外，而这就意味着这些资金要以外国货币的形式存在。

在外面的各个石油输入国看来，欧佩克似乎非常成功。但是从欧佩克内部来看，这个卡特尔看起来肯定是一个巨大的失败，自1973年以来的岁月肯定是充满了痛苦的挫折和失望。就购买力而言，自从他们在1973年秋季把石油价格提高到了4倍以后，欧佩克的各成员国就一直眼睁睁地看着他们的收入不断地缩水。到了1978年，在伊朗的动乱导致政治诱因的石油短缺和恐慌性的过激反应（尤其是在美国）之前，从购买力的角度来说，各石油输出国得到的实际原油价格已经回落到了1973年以前的水平。用于石油支付的美元已经贬值了大约一半。在1973年，1美元可以兑换360日元。在1978年秋季，美元对日元的汇率已经跌到了1∶180~190。而且，美元相对于德国马克或瑞士法郎等其他坚挺货币的贬值也在同样的水平，甚至更大。因此，从马克或日元的角度来说，欧佩克各成员国得到的价格仅仅是1973年的2倍左右。而自1973年以来，各石油生产国所购商品（主要是资本货物和技术含量较高的制成品）的价格已经暴涨：从马克或日元的角度来看至少已经翻了一番，从美元的

角度来看则上涨了3倍。换句话说，原油的价格上涨了，石油生产者用他们的原油收益所购商品的价格也上涨了，而后者的上涨幅度足以冲抵甚至超过前者的上涨。

这种情况注定会发生。除非产量真的短缺，产能的确不足，否则就还没有哪一个卡特尔能够增加以真实货币形式存在的收入。但是从实物供给（更不用说潜在供给了）的角度来说，至少在今后的10~15年里石油供应是充足的。现有的这种短缺是由三方面的原因造成的：石油生产国方面对产量的限制；美国政府的政策（比如价格控制）鼓励浪费而打击生产；石油生产国像1978~1979年的伊朗那样发生政治动乱。就像一个世纪以来我们对卡特尔理论的了解那样，在这样一些情况下，一个卡特尔不可能成功地以真实货币的形式提高其产品的价格。它要么会被迫降低价格——假如在1973~1978年间是固定汇率，那么就会发生这种情况，要么就是其价格的提高会被抵消——该卡特尔各成员用其销售收益所购商品的价格也会有同等水平的提高。

美国政府是否应该让石油卡特尔能够保持其牌价并允许（即便不是鼓励）美元的价值破坏，这是一个政治问题，而不是一个经济问题。但是毫无疑问，从亨利·基辛格（Henry Kissinger）开始，美国政府一直在故意地牺牲美元来维护石油卡特尔，从而维持中东地区并不安定的缓和局势。媒体曾经多次援引基辛格博士的话说："为石油付出的钱再多，也要比有一天我们不得不在中东打仗划算。"或许，这场赌博最终会连

本带利地赢回来。

然而并不让人感到吃惊的是，石油生产国并不明白为什么他们无法得到他们自信满满地预期的收入。即使他们明白了其中的道理，他们也还是不能接受这样的现实。从他们的观点来看，这是他们的胜利果实被狡猾的货币操纵以某种手段攫取了。因此，他们迫切地希望他们的收入能够得到保障，能够抵御作为其收入载体的货币的持续贬值——尤其是国际贸易的传统货币美元的持续贬值。石油生产国必然会日益强烈地要求让他们在全球银行系统中的存款以能够保障其资金购买力的形式存在。要做到这一点，他们可以要求银行允许他们的存款兑换为多种货币，允许他们这些存款人在存款币种发生最轻微的贬值时取出存款。他们还可以把存款的票面价值与工业化国家的商品价格指数或制造商的批发价格指数关联起来，从而可以参照通货膨胀来调整存款。另外，这也可以通过黄金条款（gold clause）来实现。为了保护他们在全球银行系统中的存款免受通货膨胀和贬值的侵害，流动资金的主要持有者，也就是主要的出口商和欧佩克的各个成员国，正在越来越多地求助于上述的三种方法。只要各个主要国家（尤其是美国）仍旧把他们的货币视为“内政”，并且让它们的对外价值服从于国内政治的权宜之计，那么无论是出口商还是欧佩克的成员国就都别无选择。

但是反过来，一旦全球银行系统中有哪怕一小部分的存款变成了一种不作为任何一国的货币发行的跨国货币，各家银行就必须马上开始以

相同的跨国单位发放其贷款。要是无法把存款中的货币风险转嫁给借款者，银行就不可能同意承担这些风险。因此，全球银行系统将承受开发出一种真正的跨国货币的压力。

在这同时，各国政府还是要把本国货币及其对外价值用做短期国内政策的工具，这种压力将会变得更大而不是更小。本国货币与国际市场货币之间的联系将变得更加微弱、更加疏远。我们将走向双重货币制度——在这种制度中，支撑世界经济、承载国际贸易的货币将不再是某一国货币的延伸，不再是某一国的货币和信用制度的延伸。

已经断定他们不能继续以本国货币来运转的不仅仅是跨国企业和欧佩克的成员国。在1979年夏天，一家美国工会——纽约州专业和技术员工工会——也要求，未来所有的劳动合同都要以黄金而不是美元来规定薪资和福利。

主权的终结

现代民族国家（national state）建立的基础是这样一个定理：政治版图和经济版图必须是一致的，两者的统一通过政府对货币的控制来实现——在16世纪，这个被首次提出的理论也是一个吓人的异端邪说。这种新的政治经济单位的代名词就是“主权”这一术语。在16世纪晚期之前，经济制度和政治制度是相当独立的。货币基本上是超越政治控制的，惟一的例外就是君主通过保留铸币权而获得了大量的利益。在17世

纪以前的贸易要么是跨国的，要么就是纯粹本地的。在1500年的欧洲，在16世纪的长期通货膨胀摧毁当时的经济制度之前，长途贸易是通过贸易城市来完成的。16世纪的贸易城市就等同于今天的多国公司，同样饱受争议、批评和谩骂。国内经济是围绕某个集市城镇来组织的，这个城镇是自给自足的农业经济的中心——在这样的经济中，货币尽管也被用于计算，但却仅仅是在非常有限的流通中。长途贸易和本地的集市城镇经济几乎是完全相互隔离的，前者实行自由市场价格，后者则受到严格的价格控制。

现代民族国家生来就有这样的主张：货币和信用必须要受到主权的控制，经济必须要整合到政治制度当中，即使仅仅是为了给君主提供征兵或收买雇佣兵的手段。现代民族国家建立了全国市场，在其中实现了长途贸易和本地贸易的统一。在20世纪的20年代晚期和30年代早期，“主权”在凯恩斯的理论中达到了其合理性的顶峰。实际上，凯恩斯的理论宣称，一个国家，或者至少是一个像当时的英国一样的主要国家，通过控制和操纵货币与信用，就可以在不问世界经济的情况下管理好本国经济，并且在很大程度上不受经济波动和经济周期的影响。

但是，第一个抛弃凯恩斯主义并提倡非政府的跨国货币的人，也是凯恩斯。

在第二次世界大战期间，即将走到生命终点的凯恩斯已经不再是一个“凯恩斯主义者”。他断定，没有哪一个国家的货币可能成为“关键货

币”，世界需要一种真正的跨国货币。在战事最激烈的1942年，他建议采用“班科”（Bancor）作为跨国货币。“班科”将由一个由经济学家组成的跨国机构来管理；该机构将根据统计信息来操控“班科”，保持“班科”的购买力，为稳定发展的世界经济提供一种稳定的交换媒介。凯恩斯的这个建议被美国的凯恩斯主义者拒绝了——在促成了战后全球货币和银行系统的1944年的布雷顿森林会议（Bretton Woods Conference）上，这些凯恩斯主义者占据了主导地位。美国的凯恩斯主义者甚至比罗马教皇还神圣（信徒们往往都是这样）；他们怀疑凯恩斯是想让英镑永远扮演领导角色，因此把他的建议当做“大英帝国主义”来予以拒绝。但是，他们也拒绝了他的这种观点：任何想让一种货币成为“关键货币”的打算都是自以为是；无论是想让国民经济屈从于世界经济（这是“关键货币”履行其职责所必需的），还是想让世界经济屈从于任何一国的国民经济，这都是不可能的。美国的凯恩斯主义者们确信，美元有实力同时成为“关键货币”和本国货币，美国的经济学家，尤其是那些为政府服务的经济学家，有足够的技巧、智慧、能力和独立性去管理好同时扮演两种角色的美元。

在开始的25年里，美国的凯恩斯主义者似乎兑现了他们的承诺；但到了20世纪60年代，他们不再履行诺言。在肯尼迪的总统任期内，事实开始清楚地证明凯恩斯是正确的，而美国的凯恩斯主义者是错误的。到如今，没有哪一种本国货币可能成为世界经济的“关键货币”，世界经济不允许其货币屈从于任何一种本国货币，这些事实都已经不再有任何的

疑问。

作为硕果仅存的20世纪30年代的经济学天才和最突出的非凯恩斯主义者，F.A.哈耶克（F.A.Hayek）在3年前得出了合乎逻辑的结论。哈耶克提出，货币应该彻底地脱离政府。他认为，全球的各家主要银行都应该有权发行自己的货币，然后让市场来决定该信任哪家银行。换句话说，哈耶克建议货币与政治主权之间的联系应该被彻底切断。

如今我们知道，凯恩斯所建议的“非政治的客观的专家”并不存在——他就像独角兽一样是虚构的。凯恩斯的“经济学家国王们”会在政治上受到控制和操纵，他们本身会立刻变成政客。但是我认为，我们还是得承认，对哈耶克认为货币应该摆脱任何一类“专家”的控制、应该交给自由市场中使用货币的生产者和消费者去决定的合理建议来说，时机尚未成熟。

暂时来说，本国货币将肯定还是政治的、政府的货币。但是，世界经济的货币却将日益成为一种介于凯恩斯的“班科”与哈耶克的自由市场银行货币之间的货币。这种货币将越来越多地由全球的主要银行来管理，而且反过来，它将越来越多地通过笨拙、生硬、效率低下（但仍旧有效）的方法来适应于购买力，而不是适应于任何一种币值。

跨国货币的出现可能预示着政治历史和政治理论上的一个重大转折点。它可能暗示着“主权”的终结，可能是20世纪经济和政治日益背离这

一趋势的结局。

20世纪的世界经济已经变得相互依赖。如今，没有哪个国家大得足以成为一个经济活动和经济政策的自主单位。在19世纪，一些如今看起来相当小的国家，比如当时的英国或俾斯麦建立的德国，在规模、经济活动和经济潜力等方面都足以成为自主的经济中心，不管他们在国际贸易中陷得有多深。如今，即使是大得多且富得多的美国，也不足以成为独立的经济体。世界经济已经迅速地变成了“跨国的”而不是国际的。对来自世界各地的原材料的依赖仅仅是一个征兆；生产分工的迅速发展则是另一个。

但是对真正的跨国经济的出现来说，或许最明显的一个标志就是少数大银行非常意外地作为真正的“世界级”银行出现了。作为现代银行的前身，文艺复兴时期的金融公司（比如佛罗伦萨的梅第奇（Medicis）以及100年后奥格斯堡的富格尔(Fuggers)）都是在国际间经营的。当由存款者而不是所有者提供资金的股份制银行在1800年前后出现时，作为第一家基于这些新原则的银行，根据亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）的设想建立的纽约银行（Bank of New York）也很快就走向了国际。从1830年以后，英格兰和苏格兰的商业银行扩张成了大英帝国。第一家真正“现代的”银行，也就是1870年创建于柏林的德意志银行，几乎立刻就在伦敦和上海开设了分行，并在南欧和南美设立了分支机构。

但是这些完整地经历了第二次世界大战的银行，仍旧还是“国家级”银行。其国际业务是其祖国与外界之间的业务。德意志银行可能是那一时期最“国际化的”大银行；在1913年，其业务和收入至少有1/3是来自于“国际”交易。但是，这些也是德国与外界之间的全部交易，包括德国的出口、德国的进口、德国企业在海外的投资以及外国企业在德国的投资。由德意志银行提供资金的每一笔国际交易，都有一只脚坚定地踏在德国的领土上。在最近的20年里，全球最大的一些银行已经有越来越多的业务变成了“跨国的”，换句话说，发生这些业务的两个国家，都不是该银行的总部所在的国家。例如，纽约花旗银行的东京分行将直接与花旗的沙特分行或杜塞尔多夫分行交易；无论是东京花旗还是杜塞尔多夫花旗，其客户都不太可能是一家美国公司；这笔交易不一定与美国的出口或进口有关，也不一定涉及在美投资或美国的对外投资。

成为一家“世界级”银行需要有一个强大的总部。这个总部要有能力处理全球范围内的信息；这种能力不是轻易就能获得的，而只能由一个全球性的网络以及大量的交易来支持；它所要求的交易量，大大超出了任何一国的经济能够产生和支持的交易量。在“世界级”这一级别里，银行的数量可能不会超过12家。其他25~30家大银行，也就是“区域性银行”，或许也能参与跨国业务，但不会取得领导地位。但是，那些“世界级”银行是存在的，而且一打相互竞争的银行是任何一国（除了极端敌视全国性银行的美国）的经济都不愿或不能承受的，这些事实本身就预示着世界经济将是一个独立的整体，而不是各国经济的集合。

由银行管理的跨国货币的出现是世界经济一体化的结果——或许还是一个必然结果。即使是在严重的经济衰退时期，或者是在革命性的动乱时期，世界经济的相互依赖也将持续。发达国家对原材料进口的依赖将至少同现在一样严重，或许会更加严重。发展中国家甚至会更多地依赖于从市场经济的发达国家进口粮食——只有这些国家才具有造成大量粮食过剩所需的资本、技术和分销系统。而且，由现代的通信技术创造的共同愿景将一定会持续。

破裂的世界政治

尽管世界经济已经真正地成为了“全世界的经济”，世界政治却变得越来越支离破碎。在1901年，当大英帝国吞并了布尔共和国（Boer Republics）时，那是地图绘制者最后一次不得不拿起铅笔去扩大一块已经存在的版图。这是一个多世纪以来小的政治单位整合成较大政治单位这一过程的终结，而这个过程的开始是北美十三州殖民地组建了美利坚合众国。从1901年以后，一个地理学家就总是要因为领土的分裂而不得不更换自己的地图。第一次是在1906年，当时挪威从瑞典分裂了出去。从那以后，分裂就一直在持续。奥匈帝国和土耳其帝国（Turkish Empire）首当其冲，接着是英、法、荷兰以及葡萄牙的殖民帝国——当然还有俾斯麦的德国。这些19世纪的古老帝国，都是在一个政治单位中容纳了不同的语言和民族。在他们当中，只有俄罗斯帝国（Russian Empire）还没有分裂。

在1914年，当第一次世界大战爆发时，世界上只有50个独立的国家，其中有20个在欧洲、20个在美洲。如今，世界上已经有了大约200个国家，其中有些比传统欧洲国家的一个郡或一个镇区还小，比起美国西部的县来就更是小得多。尽管如此，所有的国家都宣称是“主权国家”，都有自己的武装力量、官僚机构、外交使团以及在联合国的席位——也都有制造一枚核弹的能力。而且分裂的时代还没有结束。

然而迄今为止，对于作为政治一体化单位的民族国家来说，可供选择的替代形式还没有出现。想要建立超国家单位的所有尝试都失败了。同当年国际联盟（League of Nations）诞生甚至是35年前联合国成立时相比，如今这种尝试看起来更是不太可能成功。

世界经济的基本趋势推动一体化，而世界政治的基本趋势推动分裂，因此，在这两类基本趋势之间就存在着日益尖锐的冲突。而且，政权或者说民族国家的政府的自负与其在经济领域中无能的现实之间的冲突也在日益加剧。就民族国家而言，第二次世界大战后的时期开始于最傲慢的经济控制主张，也就是20世纪30年代的凯恩斯主义——在40年代和50年代，这在几乎所有的发达国家里都变成了公认的常识。但是在战后时期，有效的政策始终只是那些承认世界经济占据主导地位的政策。日本和德国之所以能够作为经济的最成功的政府管理者脱颖而出，恰恰是因为他们依据了一个新颖的前提，那就是制定国内的经济政策要首先精心地评价世界经济。例如，日本人在20世纪50年代早期开始了他们的

快速增长，而他们凭借的就是对世界经济中的工业趋势和科技趋势所做的全面而彻底的分析。这帮助他们指引国内的经济发展远离了其他发达国家试图保护的传统行业（比如纺织业），开始朝着像照相机、磁带录音机、汽车、收音机和电视机这样的高技术行业努力。德国人则主要是在他们的几家大银行的领导下走过了几乎完全一样的道路。两个崇尚凯恩斯主义的国家，也就是英国和美国，他们都最坚定地相信中央政府有能力控制和建立自主的国内经济，而他们的表现也最差。日本和德国努力地控制供应以适应世界经济的需求；他们成功了。英国和美国努力地控制需求以迎合国内的经济目标；他们失败了。

但是，国家主权控制国民经济的主张越是变得穷途末路，政府就越会顽强地坚持。这样一来，经济现实与政治现实、经济事实与政治借口之间的裂隙就变得越来越宽了。一个国家把自己想像得越强大，其政策制定者因此而产生的挫折感就越强烈。像瑞士或荷兰这样的小国家，始终都知道他们没有控制权。但是那些自认为“强国”的国家，却无法轻易地接受世界经济中将不再有“超级大国”的事实。世界经济有它自己的动态，有它自己以世界级银行的形式存在的组织，也有它自己以跨国货币形式存在的货币和信用。然而，世界政治没有组织；它甚至没有像前现代的欧洲所具有的教皇或贵族阶层那样的统一的非国有标志。

一体化的世纪经济和分裂的世界政治只能在紧张、冲突以及相互误解中共存。然而，两者都是客观现实，经济组织的高级管理者必须重视

它们，必须学会忍受它们，而且实际上，管理者也应该能够把它们变成创业的机会。

世界经济中的“近发达”国家

就像发达国家中的消费市场正在根据人口动态重新调整一样（参见第3章），世界经济中的市场和经济体也在根据发展动态进行调整。

人们仍旧习惯于说“发达”国家和“发展中”国家。但是，这种说法已经变得危险了，容易产生误导。对企业的管理者以及经济政策的制定者来说，最重要的类别既不是“发达”国家，也不是“发展中”国家，而是那些“近发达国家”：巴西、墨西哥和新加坡、韩国及位于地中海北缘的那些国家。一个“近发达国家”能够做到任何一件他们决定去做的事——但是，他们还不能同时做到很多件事。他们可以培养出能够满足大部分管理和技术需求的高素质人才，但是通常来说，他们还不能创造所需的技术。他们有相当巨大并且增长迅速的国内市场，但是就他们需要的就业岗位而言，他们仍将在很大程度上依赖于“生产分工”，也就是说，要依赖于从事商品生产的劳动密集阶段——然后，这些商品大多将被销往劳动力缺乏的西方和日本。

人们普遍认为，随着欧佩克卡特尔在1973年的成立，世界经济的增长走到了尽头。这种看法根本不对。发达国家的经济增长的确是慢下来了，尽管在日本和美国减慢后的增长速度在早期其实还应该算是快速

的。然而在近发达国家，经济增长根本没有减速，尽管这些国家受石油卡特尔及其垄断定价惯例的打击最沉重。

这些国家很有希望成为世界经济中的重要因素。对西方和日本来说，这些国家也是最合适的生产分工伙伴。他们最容易从发达世界获得受过良好教育的年轻人。一个年轻的瑞典人或德国人不太可能愿意长期生活在炎热的非洲或马来西亚。然而，他会在马德里或雅典过得很自在，他能够过上他和妻子期望的那种生活——有剧院和像样的学校，可以欣赏歌剧，可以到海滨或滑雪胜地去度假。同样，一个年轻的美国人也不会愿意生活在加勒比海中的一个热带岛屿上，不会愿意久居玻利维亚或印度，不管他可能会多么高兴到这些地方去度假。但是，在墨西哥城或者里约热内卢他会觉得就像在家一样，而且语言也不会成为太大的障碍。一个年轻的日本人（至少一个年轻的男性日本人）同样也会喜欢墨西哥城；相反，生活在印度或者西非这类真正的“发展中”环境里，他可能会感到非常不自在。

从文化和个人的角度来说，近发达国家最有可能渐渐地融入到世界经济中，而这恰恰是因为一个外国的管理者或技术人员能够在那里过上自己期望的生活。在这些国家里，来自西方发达国家或者日本的年轻的高级管理者、年轻的工程师或者化学家，他们可以得到的机会和回报与他们期望在本国得到的一样好，在有些情况下甚至会更好。最重要的是，他们能够如愿以偿。在真正的“发展中”国家，比如印度、非洲或牙

买加，每天的工作和生活都让人感到挫折，要想有所成就简直是难如登天。

近发达国家是非常危险的；青春期和快速的增长总是动荡的。除了华人社会和韩国以外，其他的近发达国家，除非他们能够为大批即将成年的年轻人找到生产分工的就业岗位，否则他们也将遇到尖锐的人口问题，也将陷入严重的社会动乱。为了抵消欧佩克卡特尔的掠夺，他们不得不高筑债台。在他们当中的大多数国家里（华人社会还是例外），强烈的抵触情绪会影响他们向世界经济的融合，尤其是影响生产分工。在这些国家里，传统的经济民族主义肯定会要求制造行业是本国所有的，是完全综合的，并且只面向国内市场生产。但是，这恰恰最不利于这些国家的经济发展，恰恰与他们在今后25年里成为经济强国所需要的背道而驰。因此，这些国家可能会受到社会和经济动荡的威胁，可能易于遭受突然的金融恐慌（“近发达”国家的特点），可能发生严重的仇外袭击。换句话说，他们可能就像19世纪晚期和20世纪早期处于同样发展阶段的美国一样，看起来和听起来非常的粗鲁，行为举止则非常的狂妄自大。但是，就像美国后来提供了增长机会一样，他们也可能会提供类似的机会。

尽管有那么多的空话，第二次世界大战后时期的“发展中”国家对发达世界的企业来说并不重要（就像前面曾经提到的那样）。除了采矿业和银行业之外，几乎没有多少发达世界的投资进入发展中国家，其总额

很可能比19世纪的任何一个时期都要少。发达国家的企业几乎都是在发达国家投资，在发达国家生产，在发达国家销售。在真正的“发展中”国家，无论是在印度还是在非洲，我认为情况在今后的20年里也不会有太大的改变。但是，作为生产分工中的合作伙伴，作为零部件以及生产阶段的来源，作为商业活动和投资的领域，甚至是随着其国内市场的不断成长而作为营销领域，近发达国家却会变得越来越重要。就像在第二次世界大战后的30年里，成为经济“超级大国”的日本大大地改变了世界的经济地图一样，在今后的25年里，近发达国家看来也将对世界的经济地图产生同样巨大的影响。

当前，把近期的“经济发展”视为失败成了一种时髦。但这不过是我们这个时代的愚蠢言行之一。在历史上，以前从来没有哪个时期的经济发展能像1950年后的30年这么快速、这么广泛。在这一时期，经济发展不仅达到并超过了30年前提出的过分的发展目标，甚至也超过了肯尼迪总统的“进步联盟”提出的更浮夸的发展目标。这种增长发生了，尽管我们完全没有料到发展中国家的婴儿死亡率会大大降低（前面曾经讨论过）并导致人口的爆炸性增长。尽管由于“人口爆炸”，绝对国民经济增长率转化为人均增长率后“仅为”每年2%~3%，但是这样的增长率仍旧是空前的，大大高于19世纪欧洲的增长率。即使是按人均增长率，恐怕也只有相信奇迹的人才会把20世纪50年代和60年代的“经济发展”看成是“失败”。

但是的确发生了的，我们认为应该在1950年发生但却没有发生的，是这30年中的增长就像以往一样不均衡。事实上，再多说“发展中国家”或“第三世界”，好像这些国家有什么相似之处一样，这已经没什么道理了。有很多地区根本就没有增长。例如在热带非洲的很多国家里，如今的国民生产总值比殖民统治末期还低。然而，近发达国家在这一时期的增长速度却是空前的。他们将来可能要面对严重的问题；但是，这些问题将大大不同于“发展中国家”的那些问题，将是由极端快速、极端不均衡的增长而不是增长失败导致的。

从经济总量的角度来说，近发达国家相当于又一个美国或又一个西欧，而其总人口约为2~2.5亿。他们的脱颖而出至少潜在上就像日本的崛起一样，是一个巨大的变化。他们很可能带来不同寻常的机会：作为供应者；作为购买者，尤其是机械、工艺和整套工厂等技术产品的购买者；作为投资场所。他们还可能变成危险的竞争对手。日本尤其会发现，在其赖以取得领导地位的产品上，特别是在技术先进的消费品上，他们正受到这些近发达国家的严重威胁。

在25~30年内，有些近发达国家应该会得到充分的发展，尽管在很多情况下他们仍旧贫穷——就像日本一直到了20世纪60年代中期仍然非常穷一样。到那时，他们还应该彻底地融入到了世界经济中，与目前的“发达”国家是既合作又竞争。如今，发达国家的企业管理者必须关注这些国家，必须研究和了解他们，必须针对他们制定谨慎的目标和明确

的战略。

但是，我们也必须质疑经济影响力的天平正在向原料供应者倾斜的流行论调，质疑任何的“短缺”预言。同20世纪的头75年相比，贸易条件几乎肯定会变得甚至更彻底地有利于发达国家，不利于生产原材料的发展中国家。

首先，最有可能供应不足的物质是粮食。然而，仅有的巨大的粮食过剩存在于发达的自由市场国家：美国、加拿大、西欧。巴西有能力成为除咖啡之外的粮食的主要出口国，但是迄今为止，巴西的农业仍然处于未工业化的水平。日本可能会大幅度地提高其粮食产量，尤其是动物蛋白的产量；但是，他们仍将是一个粮食净进口国。那些未工业化的国家既没有资本，也没有受过训练的农场劳动力，更没有适当的分配制度，因此几乎不可能使粮食产量的增长速度超过其人口的快速增长。自1900年以来，农业生产力在发达的工业化国家里一直如此迅速地提高，这个与19世纪的任何一个人所接受的自然法则相悖的事实，构成了20世纪的贸易条件越来越不利于未工业化的“发展中”国家的稳固基础。只有当未工业化的国家成功地实现了工业化，当他们的农耕变成了一种产业而不再是一种生活方式时，这种趋势才能被逆转。

至于能源，所有将来用以替代或补充石油的来源要么是在发达国家里（比如主要存在于北美的煤炭），要么就是需要巨大的资本投资和高技术。到了21世纪早期，美国肯定应该是世界领先的能源出口国。

最后，任何的工业原材料都不会出现短缺；所有重要的工业原材料——纤维、金属和矿石——都会供过于求。这样的短缺只会是由政治原因导致的。在很大程度上，这样的短缺将是由于未工业化的原材料生产国的贸易条件恶化以及可能由此导致的紧张。第三世界国家想要改变贸易条件的尝试（比如通过卡特尔）不太可能成功。实际上，那些真正的初期生产者国家（比如印度的农业），其处境可能会因为“近发达”国家的出现而变得更糟——随着他们把第三世界甩在身后，这些近发达国家本身也会变成越来越有成果、越来越高效的原材料生产者。

因为缺乏一个适合于后凯恩斯主义世界经济的现实的、公认的理论，动荡会进一步加剧。在发达国家，尤其是在美国和英国，政府的经济顾问们还会把凯恩斯主义的过时教条坚持多久，这还很难说。这些教条非常充分地满足了经济学家和政客们的自负，以至于它们很难被抛弃。但是，即使我们抛弃了那些仍旧在世界经济中支配国家政策的错觉，迄今为止，我们也几乎没有经过检验的理论可以取代它们。而没有一个可靠的理论作为坚实的基础，可靠的政策就不太可能形成。

因此更加重要的是，企业的管理者在确定航向时应该参照两颗“恒星”——两个在动荡的环境中几乎确定的因素：作为一体化系统的世界经济的形成以及随之而来的跨国银行货币的出现；近发达国家的枢纽作用——这些国家实现全面经济发展的成败，将在很大程度上决定今后几十年里整个世界经济的成败。

面向世界经济的经营政策

发达国家的企业将必须学会同时生存在两个世界中：在拥有其跨国货币的世界经济中；在货币越来越多地服务于短期政治目的民族国家中。世界经济将提供日益完整的经济一体化，尽管民族国家的世界政治将导致日益严重的分裂以及甚至更小的国家主权单位。

跨国货币在世界经济中的出现，使得任何国家的国内企业都必须采纳针对通货膨胀进行调整的会计核算。否则，企业就根本无法了解他们的经济现实。即使没有通货膨胀，必须面向分别表现为本国货币和跨国货币的国内经济和国际经济建立两套不同的会计制度，这个任务也足够艰巨了。那些必然以各个所在国的本国货币建立账目、然后必须调整这些账目并把它们合并为一套总体数字的大型多国公司，从来都不认为这样的操作方法简单易行。但是，如果以本国货币记录的账目不针对通货膨胀进行调整，那么要想调整来自不同国家的账目并使它们彼此一致，这简直就是不可能的。

企业，即使是规模相当小的企业，将必须开始针对世界经济而不是国内经济的战略思考和战略规划。首先，世界经济可以利用的数据仍旧是相当可靠的，相反国内的经济数据则已经变得甚至更加扭曲和不可靠——无论是国内的失业数字、物价指数，还是国内的货币供应量数字。通货膨胀对此负有一定的责任——它使我们很难（甚至无法）比较不同时期的数字。而政府也在操纵这些数字，因为他们在经济政策中坚持的

理论离现实越来越远、预测功能越来越差。经济动态越来越多地存在于世界经济中。因此，即使是一家主要在国内经营的企业，也将必须首先分析世界经济中的趋势、发展和期望，而不是单纯地考虑国内因素。在美国、德国、英国或日本等当今的主要国民经济中，企业在最近100年里已经被迫从本地思考转向了全国思考，即使他们自己的市场是纯粹本地的或区域的。在美国，这种转变发生在第一次世界大战前后，而在日本甚至更晚。加利福尼亚市场直到20世纪30年代都还是孤立的；但是，那些没有学会全国思考的加州企业都在大萧条期间破产了，不管它们在加利福尼亚市场上的地位多么不可动摇。现在，企业将必须学会从世界经济的角度去思考，即使它们自己的市场和业务主要是（或者似乎是）国内的。

在20世纪50年代早期以前，国际业务一直倾向于组织成一家具有“国际部”的国内公司。在最近30年里，甚至中等规模的企业也已经学会了按照主要的地理区域来组织，或者是按照在北美、欧洲等这样的地理区域内协调的世界性产品部门来组织。但是，这种新近出现的组织结构将很快被证明是力不从心的。组织单位的正确划分将不是按照地理的划分，而很可能将是按照发展阶段的划分：一两个主要的组织单位负责发达国家中的业务；一个单位面向近发达国家（这或许是最重要的组织单位，需要做出最关键的决策，承担最大的风险）；一个单位面向原材料生产者；或许还有一个单位面向真正的落后地区——对某些特殊业务来说，它们可能是重要的出口市场。对那些跨越地理边界通过生产分工

来整合的企业来说，另外拥有一个完全非地理的单位可能的确是非常理想的。对这样一种结构来说，主要的障碍，也就是担心它会把过于沉重的旅行负担强加给负责协调的高级管理者的顾虑，将主要通过增强对电子“会议”（参见第2章）的信心来解决。如果我们还是按照地理而不是发展阶段来组织，我们就是要把在管理和创业方面具有大不相同的问题、机会和特色的地区塞进一个组织篮子里。结构必须服从战略，而世界经济中的战略肯定会改变——既是因为生产分工的影响，也是因为近发达国家的地位和重要性的快速变化。

最后，最高管理层的结构也将必须做出调整以适应新的现实。不久以前，甚至是在最具国际思维的企业中，最高管理层也主要是作为国内业务的最高管理层。只是在有空闲的时候，他们才会注意“外界的”或“国外的”事物。有太多的企业，甚至是大型企业，其最高管理层实际上仍旧全职地管理着国内企业，兼职地管理着“其他的”。因此，这些企业不能从世界经济的巨大发展中受益。通用汽车就是一个典型例子——在最近的30年里，其在北美以外的地方表现非常差，尽管一开始占有压倒性的优势。之所以会这样，主要的原因就是通用汽车在底特律的最高管理层始终只是通用汽车美国公司的最高管理层。在底特律，没有人真正有时间或有兴趣关心世界汽车市场，或者真的了解它。在通用汽车，能干的高级管理者不会去管国外的工作，即使他们能帮上忙；那没什么前途。在同一时期，福特在美国之外的世界市场上超过了通用汽车，而这在很大程度上是因为他们是着眼于全球来组织的——福特北美

只是福特的一个地理分部，有它自己独立的管理层。

从现在起，中等规模的企业以及很多甚至相当小的企业，将必须重新组织其最高管理层，让首席执行官管理全球范围内的整个企业而不是任何一个地理单位。否则，最高管理层将忽视和怠慢世界经济，将不会去努力地理解它，将对它的威胁疏于防范，将不能抓住它带来的机会。但是，考虑到在生产分工中必不可少的关系是联盟内部而不是等级结构内部的关系，最高管理者或最高管理团队还必须要能够与全球范围内的合作伙伴而不是下属打交道。否则，企业就不会有合作伙伴。

员工社会

在社会领域，发达国家的管理层面临着今后几年里最大的机会和最大的威胁。在发达国家里，社会已经变成了员工社会。这使得管理层有机会在一个牢固、持久的新基础上确立其合法性。但是，它也让管理层面临着丧失合法性和自主权的危险。工会也面临着失去作用的威胁，但管理层留下的权力真空给了他们延续自身权力的最后机会，尽管他们再也不能发挥原先的社会作用了。

在每一个发达国家里，员工们通过工资和薪水获取了绝大部分（几乎是全部）的国民产值。在每一个发达国家里，有85%~90%的经济成果正在以工资和薪水的形式支出。而且，余下的大部分实际上也是薪水；无论是专业人员（比如医生）还是小店主，自雇者的薪酬并非“利

润”而且肯定也不是“投资回报”，而是他们的劳务报酬。甚至是美国企业的报告“收益”，实际上也大部分是员工收入——也就是递延工资。这些钱主要被用来积累员工的退休基金，或者正在作为这些基金所持证券的利息进行支付；这两项加起来要占到美国企业税后收益的2/3左右。剩下用来支付资本成本和形成未来资本的钱实际上非常少。

根据传统的定义,“剥削者”就是靠损害“劳苦大众”的利益不劳而获的人。在发达国家里，如今惟一适用于这一定义的群体就是“贫困阶层”，就是官方认定的不工作的“穷人”——供养他们就需要牺牲工作人口的利益。在“转移支付”仍旧略微低于西欧的美国，“贫困阶层”的家庭如今从转移支付中获取的收入，甚至高于蓝领工作家庭通过劳动获取的平均收入。在福利计划和社会保障制度下的支付是不征税的，而且在官方的数字中，以救济食物券、租金补贴或卫生保健等形式支付的大量非薪金收入也不被计为“收入”。这样一来，转移支付的接受者实际上可以得到每户每年10 000~11 000美元的税前收入，要高于非双薪蓝领家庭的平均收入。因此，从传统的角度来说，转移支付的接受者应当被称为“剥削者”；但是我想，没有人会把他们称为“资本家”。

如果说“资本家”就是生产资料的所有者，那么惟一的“资本家”就是美国的员工。不管怎样，每个发达国家的经济以及其中的企业都是为员工的利益经营的。然而到目前为止，只有在美国员工才是真正的所有者，或者至少从法律的角度来说是“受益所有者”。通过他们的退休基

金，美国企业的员工持有公开持股企业——也就是所有大型美国企业——大约1/3的股本。（请参见拙著《看不见的革命》（The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America）。）其他员工——自雇者或所在企业没有为他们建立正式的退休金计划的员工，他们的退休基金持有了美国企业股本的另外5%~10%；有些估计甚至更高。因此，员工通过他们的退休基金无处不在地持有了美国企业1/3~2/5的股本。这些员工退休基金是惟一的主要所有者，只有他们才符合“资本家”的传统定义。

在别的地方，同样的现实变成了不同的制度。或许最有启发性的就是日本。

“终身雇佣”意味着日本企业要为员工的利益经营。员工的就业权利压倒一切。这非常像最正统的“财产”（property）定义；根据日本的惯例，只有在企业破产或无偿付能力的情况下，享受“终身雇佣”的权利才会被放弃——同样的惯例也总是用来限制传统的所有权。在日本，股权在很大程度上是供应商客户关系的一个符号，而不是法律意义上的“财产”。实质上，资本本身不是通过普通股而是通过银行信贷来提供的，在法律上被视为“债务”。但是，一家向汽车制造商供应钢板的钢铁公司，将持有该汽车公司8%的股份；反过来，这家汽车公司将持有该钢铁公司5%的股份。或者，这家汽车公司尽管并不持有某个小的零件供应商的股份，但是却将为构成该供应商资本的银行信贷提供担保。在各

家主要的日本企业中间，这种客户与供应商之间的交叉持股占到了企业股权的一半——占较小企业的银行债务的比例往往更高。很显然，这样一些股份的持有者一点儿都不关心红利；就像那家钢铁公司，其关心的是汽车公司发来的钢板订单。“所有权”（ownership）实际上是一种相互责任的关系，而不是一种权利。所有的“权利”都在有资格享受“终身雇佣”的员工那里。

西方传统定义中“不可分割的所有权”（indivisible ownership），在日本至少被分割成了两部分或三部分：在实行“终身雇佣”的大企业里，只要企业还在继续经营，员工们就持有最大的一份；当企业面临破产的危险时，银行变成了享有优先权的所有者；记名股东承担着日本传统的相互承诺，在很多方面类似于日本传统的宗族成员之间的相互责任，事实上没有任何“财产”或“所有权”的含义。

在欧洲的发达国家里情况就更加混乱。在英国就像在美国一样，退休基金、互助组织（Friendly Societies）、保险公司等专门代表员工资源的金融中介，持有着各家大型企业的少数控股股份或多数股份。在欧洲大陆，控股权益的运用是通过商业银行来实现的——当然，这些银行的资源在很大程度上代表着社会储蓄，而且同样主要是员工们的储蓄。但是在几乎所有的欧洲国家里，冗余准备金同样确立了近似于“终身雇佣”的员工优先权。在一桩影响深远的案件中，欧共体最高法院（High Court of the European Community）在诠释“终身雇佣”上甚至比日本人还

要彻底。该法院裁定，只要雇主还拥有除破产公司之外的其他资产，他们就必须向被解雇的员工支付遣散费——在有些情况下，其总额等同于员工剩余工作生涯的全部薪水。

在员工社会中，只有员工才真的有可能成为“资本家”或大企业的“所有者”。当然从个人的角度来说，员工通常并不富有；他们最多也就是还算富裕。然而从全体的角度来说，他们却是经济中所需庞大资本惟一可以利用的来源。恰恰是通过其作为“资本主义”经济的发展，现代经济已经淘汰了“资本家”。这已经使投资所需的资本总额变得如此巨大，以至于任何一个或一组富人都几乎无力承担。

卡尔·马克思最深刻的见解之一就是两种“财产”之间的差别：个人财产，比如个人的住宅或其他个人所有物（汽车、钢琴或者别墅），不能带来对生产资料的支配权；另一种财产，可以带来对生产资料的支配权。甚至是在苏联，在其最奉行平等主义的时期，个人财产也至少在理论上是得到认可的；作为个体的苏联人可以拥有自己的“乡间别墅”，可以把它拿来买卖，也可以把它遗赠给自己的后代。它是一种以生产资料形式存在的财产，是“资本家”的特征，并使“资本家”成为“剥削者”。从这种意义上来说，除了家庭农场主或个人拥有一家小企业并雇佣着几个人的小创业者之外，“资本主义”世界里已经再没有别的“资本家”了。世界各地的大型企业都已经社会化了，员工们是受益所有者——要么像在美国那样，通过退休基金来受益；要么像在日本那样，通过终身雇佣来

受益。而且，尽管两种方案在西欧都没有得到广泛的应用，但欧洲大企业的员工同样是通过冗余准备金受益的受益所有者——最重要的是，冗余准备金的实际效果近似于日本的“终身雇佣”，确保员工的就业权利（实际上就是财产权）优先于所有其他的财产权或财产请求。

律师们从来就没有听从过马克思，也不会理解他所做的区分。正因如此，他们似乎从来就没有注意到，在大约2 000年前由罗马法学家首先提出的、然后在16世纪经过重新阐释的“所有权”和“财产”的概念，如今已经不再适用了。马克思所说的“个人财产”仍旧存在。但是，他所说的“以生产资料形式存在的所有权”，正在日益被某种完全不同于传统“财产”概念的东西所取代——律师们所谓“受益所有权”的定义，确切地说是在回避该怎样定义它的问题。对任何一个年龄超过45岁的美国员工来说，不管他是看门人还是执行副总裁，以退休金形式存在的股份都很可能是他最大的一笔财产。但是，他的这些股份却不能拿来出售、典当、抵押或遗赠；而且，在他死亡以前，也就是在他的要求权终止以前，这笔财产的准确价值是无法确定的。从个人的角度来说，它并不是“财产”，尽管它的确有“价值”。但是从全体的角度来说，这个员工与自己的同事们通过退休基金（真正的法定“所有人”）持有着以生产资料形式存在的所有权；而且，保护个人退休金的立法正在赋予员工越来越多管理基金以及向其索赔的权利——这非常类似于对传统“所有者”的财产权的保护。

受雇中产阶级

因此在发达国家里，一个已经变成了惟一现存的真正“资本家”的员工，看起来非常不同于传统的“无产者”或工会所谓的“受压迫的劳动者”。他可能仍旧是“蓝领”，是一个体力工人。但是，他在经济上是“中产阶级”，具有中产阶级高收入保障的特征。如今在发达国家，一个从事制造业、采矿业、建筑业（都是19世纪的“无产者”从事的典型行业）的体力工人有希望得到自己的完全收入（full income），而且因为有针对长期失业的免税，他的实际收入往往会更高。例如在美国，他的收入实际上可以得到长达两年或两年以上的支付承诺。但更重要的是，这个昨天的“无产者”如今在教育、见识、期望等方面都是属于中产阶级的。如今惟一还能表现出19世纪工人阶级特征的群体，就是不久前才进入工业化世界的新移民，比如美国黑人、来自墨西哥农场的美籍墨西哥人、都灵的西西里人或者是德国的土耳其“外来工人”。大多数人，不管他们仍旧多么强烈地反对“资产阶级”，也不管他们多么令人信服地继承阶级意识强烈的英国工人的“衣钵”，他们都已经通过正规的学校教育或大众传媒获得了见识和能力，而这些见识和能力已经彻底地改变了发达国家中“阶级”一词的含义。

此外，员工群体的重心无疑也已经发生了转移，不再是蓝领工人了——或许在英国是例外，因为在那里，离校年龄和入职年龄的提高幅度比任何其他的发达国家都要小得多。在别的国家，如今有一半的年轻男

性至少要念完中学，也就是要上学到18岁以后，并因此成为知识工人而不是体力工人。在数量上，传统的体力工人或许仍旧是多数——尽管如今在美国和北欧他们已经仅仅是勉强多数。但是，“员工群体”的重心已经急剧地转向了受过良好教育的受雇中产阶级，也就是把自身视为“技术人员”或“专业人员”的群体。反过来，在受过高等教育的群体中，占压倒性多数（大约90%以上）的成员以“员工”的身份出去工作，而且愿意一直以这样的身份度过自己的整个工作生涯。（关于这一基本社会转变更早的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society，New York:Harper & Row, 1949; London:Wm.Heinemann, 1949)。自此以后，就这一主题有更深入的讨论，尤其是London School of Economics的德国社会学家Rolf Dalurendorf和法国社会学家Michel Grozier。）

就在不久以前，受过良好教育的群体还被认为不应该受雇于人。他们以“专业人员”的身份为自己工作。就算他们居然被雇佣了，那也是当教师或当牧师。尽管他们领薪水，但却没有人是他们的“老板”。如今，这个群体主要是教育程度有限并为自己工作的人，比如修理工、手艺人、小店主等。即使是在那些以从业者的独立性为显著特色的行业里，比如在医疗、法律或会计等行业，合伙执业也正在日益成为惯例。

在组织当中，这已经导致了我前面提到的“双头怪”的出现。但是对社会以及社会结构来说，这种转变也同样重要，甚至更重要。对于受过良好教育的受雇中产阶级来说，他们的地位、职能、权力和责任将成为

发达国家今后100年里的主要社会问题。

这些人把自己看成是昨天独立的专业人员的继承者；但是，他们是员工。这些人是惟一现存的“资本家”；然而，他们是受雇佣的。这些人不是“老板”；但是，他们也不是“下属”。他们向某个人“负责”而不是“听从命令”。他们为某个组织而不是某个人工作。他们构成了一个新的社会阶层，一种新的社会现象——它与我们的理论、我们的认知甚至他们的自我认知不一致。这在很大程度上可以解释他们的矛盾处境。新保守主义者，比如欧文·克里斯托尔（Irving Kristol），喜欢谈论“新阶层”，谈论受过良好教育的“知识分子”——他们远离了生产和分配的肮脏过程，并因此有可能与“资本主义”及其所有的工作对立起来。这仅仅是一种不完全的解释。现实远比这微妙、复杂得多。为组织（不管是企业还是“第三部门”的非营利机构）工作的中层管理者对他们与组织的关系上感到非常矛盾。他们喜欢自己的工作，他们满意自己的职位，他们心里非常清楚，要不是组织给他们提供了管理或专业职位，他们就不可能在经济或社会地位上过得像现在这样轻松安逸。但是，他们也会感到尴尬，感到良心不安，因为他们的价值观和他们的道义是属于“专业人员”的——后者在组织之外工作，靠独立自主来获得自己的社会地位，不用感谢某个人或某个组织，而只需感谢诸如“法律”或“医疗”之类没有人情味儿的抽象概念。他们强烈地感到他们需要让自己融入组织，但是同时，他们也同样强烈地感到他们需要维护自己的独立性。这种矛盾心理可以解释为什么他们既不是传统意义上的“保守主义者”，也不是“自

由主义者”。这也可以解释为什么他们既支持反对组织化社会的事业（比如环境保护、政府管制等），然而同时又支持经济发展，追求物质享受和讲究的生活，而且最重要的是追求个人富有。

他们感到困惑，因为他们的处境混乱且令人迷惑。他们是惟一现存的资本家，惟一的“所有者”；然而，他们的所有权却没有附带权力。他们是惟一现存的“专家”，是操控性知识的惟一拥有者；然而，他们的知识却没有附带责任，他们的职能也没有附带地位。

“权力追随财产”

在1700年，也就是大约300年前，现代政治思想的奠基人之一英国人詹姆斯·哈林顿（James Harrington）在《大洋国》（Oceana）中解释说，1688年英格兰爆发的“光荣革命”（Glorious Revolution）是不可避免的，因为经济权力已经不再与政治权力站在一起——前者已经落入了拥有土地的新贵族手中，后者却仍旧掌握在国王和传统贵族手中。哈林顿引述亚里士多德（Aristotle）的话说：“权力追随财产。”政治权力必须与经济权力保持一致，反之亦然。

责任追随知识

还有一句同样古老的、至少可以追溯到亚里士多德时代的格言又说，“责任追随知识。”知识不仅仅是包含巨大的责任；知识必须要被赋予责任，否则它就会变得不负责任、骄傲自大。它会变成欧文·克里斯托尔所说的“新阶层”——骄傲但痛苦，热切却“孤立”。

在如今的发达国家里，上述两条法则都遭到了违背。员工们拥有财产，他们是“资本家”。然而，他们却不知道这一点，他们既不参与权力的行使，也不承担所有权的责任。员工们拥有知识。即使是一个“高中辍学的”值车工，他所得到的学校教育和见识也要远远好于一个70年前的值车工。早先那个值车工的孙子很可能已经在高中毕业后上完了四年大学，目前正在利用晚上的时间上课，希望拿到工商管理的硕士学位或

者是地质学的博士学位。但是在自己工作的地方，他并没有被迫承担与其知识相称的责任。他在领薪水，而且是丰厚的薪水；事实上，他的薪水太高了，与组织要求他承担的责任根本不相配。他既不必对自己的所有者权力负责，也不必对自己的知识权力负责。实际上，这可以解释他的不安、他的不满、他的内心空虚。如今的员工有收入也有收入保障。他有政治社会中的权力但缺少所在组织中的权力。他有职能但缺少地位。他缺少责任。

既然“权力追随财产”，那么除非管理者让“财产”也就是员工成为权力结构和企业控制的一部分，否则他们就无法保持自己的控制权。对处在员工社会中的管理层来说，一个重大挑战是要把员工的生产资料所有权转化为管理层合法性的坚实基础。管理层面临的另一个重大挑战，是要把员工的知识转化为他在企业内部以及工作岗位上的责任。

在1920年前后，经济当中的社会权力开始脱离传统的资本家也就是19世纪的“所有者”，落入了将自身的地位和权力归功于职能和绩效的职业经理人手中。在1940年，早期的管理作家詹姆斯·伯纳姆（James Burnham）在《管理革命》（The Managerial Revolution）一书中断言，在现代社会中，权力将追随职能而不是财产或被统治者的赞同。这本书产生了巨大的影响。然而，还是有一些人从一开始就持怀疑态度。（我就是其中之一，并在一年后表达了自己的看法。关于此，请参见拙著《工业人的未来》（The Future of Industrial Man，New York: John Day,

1941;London: Wm.Hei-nemann, 1942)。）

职业管理层或许是有能力、负责任并且表现出色的。但是，它仍旧面临着合法性的严重危机，因为它已经不能再以昨天的也就是资本家所有者的经济权力为基础，而且迄今为止，它还没有找到任何其他的基础。

企业经营者仍旧以为，利用与大企业一致的利益以及大量的当地政治力量，他们能够在“小资产阶级”中找到足够稳固的基础。但是，“小资产阶级”是一个消失的物种。如今，取而代之的是员工投资者，他们通过自己的金融中介尤其是退休基金持有企业的股权。但是，除非他们被公开地融合到决策过程中，否则他们就不会支持企业、不会支持管理层。他们最多也就是漠不关心、保持中立，而那就意味着企业及其管理层根本没有权力基础。

如果员工所有者能够被融合到决策过程中，能够被调动起来支持企业，那么管理层就将再次拥有合法性的基础。它将再一次拥有权力基础。在社会当中，在同时作为岗位占有者和“受益所有者”的员工们（企业主要是为他们的利益经营）中间，将再次出现支持生产者利益的选民。但是这不会自动地发生。它要求同时身为社会资本所有者和社会知识拥有者的员工必须要被赋予责任。

管理层的任务是要使人力资源变得富有成果。在发达国家，职场重

心向知识工人的转移以及人员能力的稳步提升，表明人力资源的潜力出现了非常巨大、近乎空前的提高。事实上，这正是这些国家“发达”的原因。然而总的来说，在发达国家管理层并没有积极主动地去把这种潜力转化为实际的责任、实际的公民身份。管理者通常没能起到带头作用，没能抓住员工从“无产者”向“资本家”转变的机会，因此也就没能充分地利用好他们保管的资源。在大多数企业里，员工基本上都被“大材小用”了，而在大多数的公共服务机构里甚至更是如此。员工的责任与他们的能力、权力和经济地位不匹配。组织给他们的是金钱，而不是只有真正的责任才能赋予的地位——这种交换永远也不会奏效。

具体来说，从最底层到最高层，所有层次上的员工都需要被赋予真正的责任——处理群体事务的责任，包括制定和管理福利计划的责任。（关于这些主题更全面的讨论，请参见拙著《管理：使命，责任，实务》（Management: Tasks,Responsibilities, Practices）。）员工必须要负责为自己的工作设定目标，负责根据目标通过自制来进行自我管理。员工必须负责整个操作流程的持续改善——也就是日本人所谓的“持续学习”。员工还必须在思考和确定企业的目标、做出企业的决策等方面分担责任。

这并不是“民主”，而是公民身份。这不是“放纵”，也不是“参与式管理”——后者往往只是一种想要通过心理操纵来掩盖员工无能为力这一事实的徒劳尝试。实实在在地赋予员工责任，让他们对群体事务的处

理、工作目标的设定以及自身绩效的持续改善负责，这会不可限量地强化管理，就像在多部门企业中“分散化”总是可以强化管理一样。这可以帮助全体员工更好地理解管理决策和管理者的态度。一个必须全力应付所辖业务的营销决策的部门总经理，可以理解他的最高管理层面临着什么、一项“业务决策”真正意味着什么；同样地，一个必须想清楚自己的目标并参照目标来评价自己的绩效和贡献的工程师，也很快就会理解决策意味着什么、“绩效”到底指的是什么。他不会放弃做一个“专业人员”；他肯定不会。但是，他获得了新的认识维度、新的视野以及要为组织整体的生存和绩效负责的责任感——这也正是管理者与下属、公民与臣民的差别所在。

我们还需要把员工的经济利益组织化；这将更加艰巨。具体规范相互冲突。在经济体系中，员工的所有权权益（不管它的表述形式是什么）是员工最重要的一笔金融资产。这笔资产必须要以一种可靠的方式来组织，并且必须是作为员工的一笔真实“资产”。但是，这笔资产的组织形式还必须能够保障重要的社会需求：经济改变而不是“冻结”在过去的能力；社会和个人对个体流动性和自我控制的需求。最后，员工所有权权益的组织形式还必须要保证企业和公共服务机构拥有明晰、有效、可靠的治理。

在某些方面，通过把企业是在为员工的利益即员工的就业岗位经营的事实制度化，通过把传统的所有权和财产视为次要的、从属的，日本

人已经绕过了这些利害关系。日本面临着非常严重的社会问题。（关于这些问题，请参见我的文章“Japan: The Prob-lems of Success,”in Foreign Affairs(April 1978)。）但是，如果日本人能够在“终身雇佣”之外系统性地预期冗余员工的安置并提前为之做好准备，从而成功地把流动性和灵活性融入到他们的制度中，那么他们就将已经接近于在现代企业中实现了真正的社群。这个社群将基于传统日本宗族的相互责任，而不是基于西方合同的概念。而它可能给日本带来在所有发达国家的产业中最稳定的社会结构。

在西方，解决方案将必须把经济体系中的经济利益与个体的财务需求、个体的流动性以及社会对灵活性的需求结合起来。

目前有三种方法。看起来似乎最简单的一种方法，就是员工所在的企业实行直接股份所有制。美国就正在以“员工股权计划”（EOSP）的名义，通过大量的税收减免来大力推动这种做法。ESOP的确可以使企业利益与员工利益的一致性变得显然，也的确可以把员工改造成“所有者”。但是，尽管一个世纪以来我们一直在进行这样的尝试，可不管是在哪里进行，开始时的热切期望最后总是会破灭。这是因为ESOP触犯规范的行为太过明目张胆了，以至于它几乎注定会带来失望和经济损失。

ESOP假定所有的或者至少是绝大多数的企业始终都是成功的、盈利的。但是，在ESOP必须要产生结果的时间跨度里，也就是在员工的

职业生涯期间，大多数企业都会经历困难重重或损失重大的时期。实际上，多数企业都很可能会在30年内消失。通过自己的工作岗位，一个员工已经在企业中拥有了一笔重大的财务利益。他的这笔“积蓄”就相当于他为自己在企业之外的未来预留的储备。让这笔“积蓄”与企业一道去冒消失的风险，这显然是不负责任的财务管理。把所有的“积蓄”都投进任何惟一的投资中，这也是不负责任的财务管理；而把它们投进一项资金被冻结、不能变现的投资中，那就是更加不负责任的做法了。因此，在30年内，在他们必须投资以确保一笔未来的退休收入期间，大多数的ESOP持有者都会遭受相当大的损失。事实上，早在这之前ESOP就会让这些持有者掉转枪口去反对企业了，因为他们将早就已经意识到ESOP一直在牺牲他们的利益，被“老板”利用来筹集资金。一旦企业陷入哪怕是短期的经济困境——在任意的5年时间里，任何一家企业发生这种情况的概率都在80%左右——员工们也自然会立刻变得焦虑不安，会觉得他们被“敲竹杠”了；事实上，他们的感觉是正确的。另外，在雇佣企业中拥有的股权也把员工拴在了企业里。它会阻碍员工的流动，而在社会、技术和经济都快速变化的时期，这种阻碍格外不受欢迎。事实上，这种阻碍是反社会的。

在1974年的“退休基金改革法案”（Pension Fund Reform Act）出台之前，让美国企业对退休基金不满的一个主要原因就是员工的退休金把员工拴在了一家企业里。这种抱怨是合理的；而且，退休金保留权（使得退休金要求权成为员工的一种财产）是一种必需的改进。ESOP就像

退休金保留权生效前的退休计划一样，会把员工紧紧地拴在一个雇主那里。最后，ESOP还会诱发和助长经济停滞。它会促使社会极力地维持过去。衰退的行业和企业很可能将最热衷于通过员工股份所有制来筹集资金，因为这些企业最难以通过任何其他的途径获取资本。但是，反对ESOP的最根本的理由在于，它在多数情况下会导致幻灭、敌意和财务损失，因为它违背了审慎理财的一些基本原则。

另一种极端的方案是建立一个全国性的股权基金，它由国内的所有企业提供资金，并对所有这些企业投资；目前，斯堪的纳维亚地区的国家正在考虑这种做法。一个国家的员工整体将是该基金资产的受益所有者，他们的退休金将依赖于该基金。如果说在刚刚的分析中，ESOP主要是有利于企业（尤其是摇摇欲坠的企业）从员工的“积蓄”中获取以其他方式不能轻易得到的资金，那么全国性的股权基金将主要是有利于打算控制和管理该基金并藉此控制国家经济的工会官员。

在所有其他方面，该基金必然是一个巨大的失败。它将永远也无法卖出任何股份，永远无法退出一笔投资。它将被束缚于昨天的行业和企业，将剥夺明天的行业和企业获取资本的权利。如果得以通过，这个全国性的基金将注定会使斯堪的纳维亚地区的国家陷入经济衰退。他们将不仅无法抛弃过时的行业和技术，而且也无法资助和建立新兴的行业和技术。在政治上，这样的一个基金（尤其是被工会控制的）不可能让一个行业没落并消失，更不要说会去资助一个新行业了——要知道，它可

能会成为该基金控制的旧行业的竞争对手。出于显然的政治原因，它既不能在国外进行投资，也不能容许它控制的企业在国外活动。而且，对于身在一个斯堪的纳维亚小国的员工以及这个国家本身来说，这种把大部分投资以及企业活动限制于狭小的国内经济的做法，在目前世界经济趋于一体化的情况下将肯定是不受欢迎和不负责任的。目前，上述国家的工会想要建立的组织已经有了一个原型：它就是墨索里尼（Mussolini）为了抢救境况不佳的意大利企业而建立的、目前控制着意大利大约30%~40%的大企业的政府投资公司。如今在意大利，即使是全民所有制最坚定的支持者也承认，这类组织是一颗无法摘除的恶性肿瘤。

但是，对斯堪的纳维亚人的计划来说，最大的弱点在于它会模糊员工已经变成所有者的事实。它让人们看清楚的只是工会官员享有薪酬非常丰厚的职位并且有权支配大量的资金。在意大利的政府投资公司拥有和经营的那些企业里，员工不会把他们自身看成是“所有者”；正相反，那些企业里的劳资关系在意大利是最糟糕的，而且他们的生产力也是最低的。同样的道理也适用于以色列——在那里，工会联盟拥有该国2/3的企业。

第三种方案是美国人的做法：各个雇主（有时候在特定行业或领域里是一组雇主）分别建立各自的退休基金并为其提供资金。这些基金不得将其较大部分的资产用于购买受雇企业的证券，而是要依据专业的投

资原则来购买多样化的、易变现的投资组合。这种方案可以满足负责任的财务管理的原则。它既不会冻结经济的流动，也不会阻碍个体员工的流动。但是，它没有把经济为员工所有的现实体现为一个显然的、有效的、制度化的现实。

这对美国的企业管理层提出了一个巨大的挑战。管理层将必须要让员工参与退休基金的治理，而且其方式要能够保持专业财务管理的完整性。反过来说，如今控制着大型企业绝大部分股本的退休基金，也将必须有权参与所持企业的治理——很可能是通过在企业的董事会任命专业的外部董事来实现。否则的话，工会就会要求由他们来代表员工，从而想方设法地确立他们对退休基金的控制权。事实上，工会已经提出了这样的要求。

“员工社会”的形成已经摧毁了原有的合法性基础，摧毁了“资本家”时代企业赖以存在的权力。这还消灭了企业在当时的个体“所有者”中间拥有的选民。那时，在一家小型本地企业的所有者——一家路边香烟店的店主——看来，他与大型企业的所有者们有着相同的“财产”利益。如今，这些大型企业的所有者已经变成了员工们的组织和代表。小商铺的店主再也看不出自己与他们在利益上有什么一致性；事实上，他们之间就是没有多少一致性。相反，小店主会意识到，大型企业的职业经理人不信任“所有者管理者”（owner-manager）企业，不会真心实意地赞同“家族企业”（family business），尽管他们嘴上说的可能很好

听。但是，大型企业的新所有者也就是员工们居然不知道，如今“大型企业”就是“他们”。管理层实际上代表着社会中生产者的利益，也就是员工们的利益。但是，管理层却没有与自身的职能相称的威信、合法性、选民以及权力基础。而且，管理层荒谬的“利润”托词也进一步模糊了现实以及管理层的合法性。

因此，员工社会的形成已经导致了一个权力真空，导致了“权力”与“财产”之间的不一致——新的“财产”必须要在权力结构中占有一席之地。员工社会的形成还导致了知识和权力之间的不一致。新的知识群体需要与责任融为一体。这样的融合不会太费力；其中的一切都已经有某些西方企业或者日本人做到了。但是到目前为止，因为管理层还没有认识到他们的机会，所以他们会感到自身正面临着丧失权力的危险。在英国，工会向政府以及管理层的权力发出的挑战，仅仅是一个最引人注意的例证。因此，我们面临着强烈的动荡。但是，大多数管理层没能看到的是，这种动荡当中隐藏着一个大好机会。

工会还能幸存吗

员工社会的形成还会在工会中导致一个动荡中心。我们的社会是一个员工社会，其中的企业主要是为了员工的利益而存在，其中的员工则是惟一的“资本家”、惟一真正的“所有者”，这一事实甚至已经危及到了工会的生存。一旦有85%的国民收入流到了员工们的口袋里，工会就失去了它最初的理论基础：增加进入“工资基金”的那部分国民收入的理论。一个工会所能够做的，就是牺牲其他员工的利益来增加本工会成员的份额。因此，工会变成了一个通过权力威胁来抢劫社会其他成员的特殊利益群体的代表，而不是一个“阶层”的代表，更不用说是“劳苦大众”的代表了。

的确，经济成果不是工会惟一的理论基础，甚至不是美国“企业工会”惟一的理论基础。作为管理势力的对手，工会从它的这种政治角色中得到了很大的支持。这可以解释为什么使一个行业国有化总是会导致更强大、更好斗的工会。但是，从员工正在变得更加具有管理者和专业人员特征的意义上来说，管理势力是一个稳定减弱的顾虑。这些员工就是他们反对的管理势力的一部分。这种矛盾的一个生动例子就是大学教授们的好斗的工会。他们首先关心的是利用全体教员的管理势力对抗行政主管、立法机构和纳税人，而不是限制管理势力本身。一般来说，这是管理群体和专业群体的工会的典型特征。例如，这适用于英国行政文员的工会：其公开承认的宗旨就是要为其成员争取最大的管理支配权，

要削弱议会和部长们掌握的这种权力。当然，如果工会主义是强制性的，那么每个群体就都必须建立自己的工会。因此，我们可能会看到一个代表最高管理层群体的“工会”，他们用刺耳的声音叫嚷首席执行官的“显赫地位”是合法的。但是，这与传统工会关心的东西几乎毫不相干。

因此，发达国家中的工会处于意义深远的紧要关头。当然，同英国、瑞典或德国等工会势力非常强大的国家相比，在工会势力相对薄弱的美国、法国和日本等国家里，工会的状态可能反而要好一些。作为一个相对次要的因素，美国工会可能更健康。在1980年，至少是在社会经济的私营部门里，工会所代表的工人比例同他们在大约50年前打着新政（New Deal）的旗号开始工会运动时相比下降了。到了1980年，私营部门中工会成员占总就业人数的比例，从第二次世界大战后30%的高峰下降到了15%~16%。在1933年，这个比例大约是18%。在美国，自第二次世界大战以来，只有在没有“资本家”可反对的公营部门里工会成员的人数增长了。只要一个工会是弱小的，全社会的员工就会真心地希望让它作为一种第二重保险的形式存在下去。大多数的员工不属于工会，不必缴纳会费。他们不必服从工会的命令。然而，工会是一个时刻存在的威胁，会防止管理层坚持专断的权力。但是，就像在英国、北欧或意大利等国家里那样，在工会本身已经变成了势力的地方，工会是强制的。因此，工会正处于危险之中。

这听起来可能非常奇怪——如今，工会正在炫耀自己的力量，而且就像在英国那样，他们看起来几乎已经篡夺了政府的宝座。但是，工会势力的过分要求本身就是恐惧的标志。在任何地方工会都知道这样的事实：他们必须让自身成为权力结构的一部分，以免受到政治权力的严密控制或者变成政府的分支。因此，如今工会在采取基于弱点而非优点的攻势。他们知道，社会仍旧会赋予他们合法性。但是，这还能维持多久呢？

当工会对自身的使命、社会角色以及合法性充满自信时，他们就会轻蔑地拒绝参与管理的建议。他们知道，成为“老板”的伙伴并与其分担责任，这只能削弱工会的力量。如今在德国、斯堪的纳维亚、英国等工会看起来最强大的地方，工会正在强烈地要求“共同决策制”，要求通过法律巩固他们在管理结构中的地位。

这在某种程度上就是最后的、绝望的、基本上徒劳的顽抗——试图对抗受过良好教育的受雇的新中产阶级，保住昨天的大多数也就是蓝领工人的权力。这在英国工会的“共同决策制”提案的要求中得到了最露骨的体现——在“共同决策制”的名义下，代表最大的一个员工群体的工会应该占据所有的董事会席位。但是，当德国的工会要求在“共同决策制”的名义下，专业员工和管理群体应该被排除在董事会之外时，他们打了同样的战争并且战败了。在这些国家里，受过良好教育的新中产阶级倾向于像蓝领群体一样充分地组织起来；而且，他们的工会往往更是

好斗。然而，他们把自身视为一个特殊利益群体，而不是“受压迫者”的代表。他们可能比传统的蓝领工人更“自由主义”，就像在美国中产阶级的公共服务机构工会常有的表现那样。但是，他们在上面表现得“自由主义”的那些问题，很可能与工人阶级关心的种族关系、堕胎、国际事务或者环境保护相去甚远。知识工人所控制的，正是德国和英国的工会领袖们害怕并且极力想要通过他们提出的“共同决策制”来扼杀的。他们的这种企图没能得逞，而且很可能永远也不会得逞。但是，他们的建议也利用了这样的事实：即使是今天的蓝领也拥有远比过去多得多的知识、信息和教育，尽管他们没有与其能力相称的责任。从这一点上来说，“共同决策制”是对不一致性、对管理层未能将其作为机会加以利用这种失败的响应。

“共同决策制”不是正确的解决方案。大多数影响员工的决策都是群体内部的决策，而不是董事层次上的决策。最重要的是，“共同决策制”中的员工代表并不是企业的员工，而是工会的官员——他们与企业没有利害关系，在企业中没有利益，往往也不了解企业。无论在什么地方，“共同决策制”都是工会领袖而不是工会成员的要求，是对权力而不是责任的要求。它会削弱管理层、企业以及经济，然而却不能给企业、员工或者社会带来他们需要的。与其说它代表着工会的成功，还不如说是代表着管理层的失败。

即使是在工会已经成功地推行了“共同决策制”的发达国家里，工会

中拥有经济学、法学和心理学学位的专业成员（他们在所有的劳工运动中把持着实权）也知道几乎没有多少管理者了解的事实：接下来的25年将决定工会的生死。管理是必需的——不管怎样，企业和机构必须得到管理。管理是一种基本职能。问题不在于组织是否要有管理者，而在于谁将成为管理者。工会是衍生的，是对管理层的响应。但是，工会的职能却不是必需的或不可缺少的；任何极权国家都能轻易地取缔工会，或者把它们变成听话的管理机构。从经济产值中争取更大的份额——工会的这种原始职能已经退化了。没有“更多的”份额可以争夺了。如果管理层把员工的企业所有权和知识责任的现实制度化了，换句话说，一旦管理者想方设法地完成了一些相当简单的事情以及他们的任务，工会的这种社会职能就会变得无足轻重。然而，如今的工会还有能力使社会瘫痪，还有权利参与有组织的内战——因为罢工已经变成了内战。没有这种权利，工会确信他们将无法生存；他们的这种判断很可能是正确的。但是，一旦工会已无法再为员工争取“更多”——因为员工一开始就得到了“全部”——罢工的合理依据就会消失。因此，工资将必须基于生产力而不是压力、基于经济现实而不是“讨价还价的能力”。

还没有哪个社会曾经赋予某个特殊利益群体挑起内战的权力，除非它在“攻击性武器”方面有优势。

如今，工会的地位有点儿像1300年前后的封建地主。300年前，农民们都渴望自己能成为地主的农奴。那时，残酷地烧杀抢掠的诺曼底入

侵者时常来袭，而地主是对抗他们的惟一防御。300年后，封建地主失去了作用和贡献。但是，他们仍旧拥有盔甲、骑兵和土地，反对他们无异于以卵击石。又过了150年，当瑞士的农民们在15世纪中期凭着让敌人摔落马下的办法消灭了勃艮第骑兵部队的精锐时，农民阶级才第一次认识到了马背上身披厚重盔甲的骑士多么不堪一击。

工会没有骑兵、盔甲和土地。除非民意和政府支持它，否则工会就毫无力量。正因如此，希特勒才能只派去一个少尉和十个士兵就占领了工会的总部，轻而易举地废除了全球最大、最高傲,显然也是最有势力的德国工会。除非有民意的支持，除非民意认为工会的理由即便不是正当的也是可以理解的，否则没有哪次罢工会胜利。因此从他们的角度出发，工会正在拼命地谋求对权力结构的控制权。要不然，他们就会迅速地变得软弱无力。

这意味着今后的劳资关系将注定是动荡的，工会将不再理性地抗争，而是将做困兽之斗。他们将为自身的生存而拼死相搏，尽管表面上的理由是要求工资上涨3%或者对人员配备表做少许的改动。工会不怕失去一切，因此也就乐于让一切问题都变成冲突和对峙。在这样的情况下，谈论“劳动者的政治家风范”（labor statesmanship）是徒劳的。劳动者的政治家风范已经失去了价值，工会清楚这一点。工会必须努力地重新点燃阶级团结、英勇抗争和壮烈牺牲的古老精神，以对抗极端不利的形势。这在一个员工社会里就意味着好战和激进主义——并非因为工会

成员是好战的或激进的，而恰恰是因为他们不好战、不激进。

作为政治组织的企业

自通货膨胀和16世纪的宗教战争中形成的现代国家，其赖以存在的前提是社会中只有一个政治组织，也就是中央政府。除此之外，社会中再没有其他合法的政治组织。现代的政治学说宣称，无论是在国家之内还是之外，其他的地方不存在合法的权力中心。现代国家就是靠剥夺现存组织的政治职能才形成的。贵族变成了地主、富有的平民，而不再是地方统治者。教会变成了登记生死和婚姻的行政单位。自由市（free city）失去了自治权，变成了行政体系中的单位。伟大的英国社会学家亨利·梅因（Henry Maine）在19世纪宣称，历史的趋势一直是“从身份到契约”（from status to contract），除了中央政府之外再没有其他人掌握政治或社会权力。社会中惟一得到承认的组织单位是家庭——从一个中央政府辐射出来的各种权力引起了一个“力场”，而家庭是其中的社会分子。

组织的社会

我们的教科书仍在口头上赞成“现代国家”的政治和社会理论。但是在20世纪，现实已经发生了彻底的改变。在20世纪，尤其是在第二次世界大战结束后的30年里，社会已经变成了一个组织的社会。150年以前，每项单一的社会任务要么是通过家庭来执行的，要么根本没有被执行。照顾病人和老人，抚养子女和分配收入，甚至是找到一份工作，所

有这些都是由家庭来完成的。但是在完成其中的任何一项任务时，家庭的表现都很差。因此在绩效层次上，从家庭绩效向组织绩效的转变是一个非常伟大的进步。但是，它也意味着社会的多元化。如今，每项单一的任务都通过某个组织来执行，这个组织是为了永久存在而建立的，依赖于正式结构中的管理者的领导和指挥。在美国，企业往往被看成是这些组织的原型；但是，企业仅仅是其中最早变得突出的组织形式。在欧洲大陆，行政机构或大学至少是同样突出的。这可以解释为什么“管理学”也就是对现代组织的研究在美国是集中于企业，而在欧洲大陆则是集中于公共行政以及“官僚制度”——比如马克斯·韦伯（Max Weber）的研究。但是，这种现象是世界性的，在每一个发达国家里组织化都已经完成。

现代社会中的组织，各个都是为了单一的特定目的而建立的。企业的存在是为了提供产品和服务；企业是经济组织。医院的存在是为了照顾病人，大学的存在是为了给明天培养受过良好教育的领导者和专业人员，等等。这些组织中的每一个都应该提供高质量的服务，同时还应该专注于一种服务。组织都有“公共关系”。换句话说，组织应该把其他的社会关注看成是约束。但是，组织做出贡献、尽到自己的职责是为了生存，要用特定领域里的贡献和绩效来证明自身。

由于组织社会的形成，这一切都改变了。中央政府已经变得越大就越无力。原本目的特殊的组织日益成为了社会目标、社会价值和社会效

益的承担者。因此，这些组织已经政治化了。他们不能再仅仅用本领域内的贡献来证明自身了；如今，他们全都得用自身对整个社会的影响来证明自身。他们全都有必须要去迎合的外部“选民”——从前在这些群体中，组织只是受到约束，忽视这些约束才会导致“问题”。大学仍旧希望按照自己的价值观定义自身。但是在所有的发达国家里，如今社会对高等教育的要求显然不是学术或教学的要求，而是基于不同的社会需求和社会价值观的要求：大学在其学生群体的组成上要反映社会，而且实际上是要反映被认为适合于明天的社会，而不是今天的社会。这样的期望可以解释美国或德国的大学在招生、教师任用甚至是课程设置等方面受到的日益严重的干涉。如今在发达国家里，可以把自身的使命定义为救死扶伤的医院，越来越多地被看成是一种非常不同的健康护理的中心，是可以让人们预防健康状况不佳的社会行动中心，或者就像一家位于内城贫民区的美国医院的门诊部那样，可以营造出一种“黑人文化”或者独特的“保健风气”。

商业企业也不例外。

在很大程度上，这种转变体现了一个社会的多元化特征。在这样一个社会里，没有哪一个组织可以独立地对整个社会的福利负责。每个组织都追求自己的特定目标。但是，谁来关心公共福利呢？这个在任何时候对多元化的社会形态来说都至关重要的特殊问题，可以解释“组织要有社会责任感”的新要求。在一个多元化的社会里，每一个组织都变成

了一个政治组织，并且受到其“选民”的限定。“选民”是一个群体，它能够阻碍某个组织，能够否决其决定。通常，这个群体不能促使一个组织采取行动，但却能够妨碍和阻挠它。该群体的支持可能并不是组织必需的；但是对组织的执行能力以及生存而言，该群体的反对却是一种真正的威胁。

过去的组织，当履行了自己特定的职能时，它们也就充分地尽到了自己的责任；如今的组织则必须满足很多“选民”的最低期望，尽管他们当中没有谁特别关心组织的特定职能。对各种各样的管理层来说，组织的这种转变的确是一个巨大的冲击。企业的管理者抱怨说，他们不得不关注那些与经济贡献和绩效毫无关系的要求——他们不仅应该不损害社会（比如不污染环境），而且还应该促进整个社会并拿出显然非经济的成果来，比如建设一个平等的社会，让其中的各个群体不仅有平等的机会，而且也有平等的结果，不管他们各自的能力或绩效如何。在美国，学院、大学以及健康护理机构可能承受着更加极端的“选民”压力，甚至有可能受到了比企业更大的约束和限制。

欧洲意识形态的反商业态度，实际上远比要求企业把经济绩效摆在非经济绩效和非经济目标之后的美国人民党主义（populism）更有助于企业。总的来说，在欧洲，企业以经济绩效为目标被认为是理所当然的；斗争的焦点在于谁应该控制企业，而不在于企业应该做什么。而在美国，尽管人民党主义者对企业的要求不是在意识形态上“反商业的”，

但是这些要求甚至要比欧洲的“社会主义者”对“私营企业”的敌视更加排斥经营绩效。社会主义者承认经营绩效是企业的一个目标。不管是致力于环境保护、结果平等、世界的和平与安全，还是致力于披着工业化的外衣去重温自给自足的自耕农社会的浪漫旧梦，美国的人民党主义者基本上是彻底敌视经济绩效的。在欧洲，传统的左派也敌视现在的当权者；他们渴望有朝一日能重掌大权。但是，左派承认当权者目前所做的是正确的。美国的人民党主义者则不然。因此，那些相信美国在政治上是“安全的”，故而成群结队地涌来并在此投资的欧洲人，真的很可能会遭受猝然的打击。

在一个多元化的社会里，所有组织都必然是政治组织。它们都是“多选民”的组织，它们的运转方式都必须保证社会中那些能够否决或阻碍它们的群体将不会抵制或反对它们。所有组织的管理者都将必须学会在这样一个多元化的社会中进行政治思考。

在目的单一的组织中，决策的基本原则是“追求最优化”：要在一边的努力和风险与另一边的结果和机会之间找到一个最令人满意的比率。“最大化”（maximization），理论经济学家们的著名抽象，在任何组织中都没有意义并且也不会被应用。在一家企业里，没有谁知道怎样去使利润最大化，甚至没有人知道怎样去尝试。在有一个明确目标的组织里，“最优化”（optimization）才是基本原则。

然而在一个政治程序中，你不会努力地追求最优化。你会努力地做

到“令人满意”（正式的决策论术语）。

在1979年，美国管理学者、匹兹堡卡内基梅隆大学的赫伯特·西蒙（Herbert Simon）首次获得了授予管理学研究者的诺贝尔经济学奖。他获奖的理论最初是在20世纪40年代后期提出的，认为管理者在他们的大多数决策中追求的既不是最大化，也不是最优化，而是“令人满意”。他们努力寻找的解决方案，将会产生令人满意的低限结果，而不是最优化的结果，更不用说最大化了。这其实就是一个人在政治领域中遵循的原则。

在一个政治体系中，需要得到最优化对待的“选民”实在是太多了；你必须努力地确定出一个绝对要求最优化的领域。但是在所有其他的领域里——在一个政治体系中，他们的数量总是巨大的——你要努力地做到令人满意，也就是要找到能够让足够多的选民勉强同意的解决方案。你要努力地找到一个不会招致反对的方案，而不是一个将会带来支持的方案。当政治家们说到“可接受的妥协”时，他们指的就是令人满意。政治被称为“可能性的艺术”而不是“称心如意的艺术”，这不是没有道理的。

随着所有的组织在一个多元化的组织社会中变得政治化，管理者将必须学会首先想清楚选民们的需求和期望。只要企业是在一个市场体系中运作，客户的期望就必须得到最优化。但是，大多数企业都把股东看做是其必须要使之满意的选民。他们问的是：“将使我们能够补偿资本

成本、吸引资本来源的最低回报是多少？”教科书上“资本的最优化回报是多少？”的问题很少受到重视。因此，企业的管理者倾向于遵循这样的假定：要是他们能够在市场中实现结果的最优化，他们就能够满足资本市场的期望。但是，管理层将必须学会把同样的思维延伸到更多的选民（比如员工）那里，即使仅仅是因为工作和职业的市场就像资本市场一样是一个真正的市场。这个市场的期望必须得到满足。然后，如果一家企业打算继续自己的经济使命并实现经济绩效，它们还得让为数众多且不断增长的政治选民们勉强接受。

可以理解的是，企业的管理者们憎恨这种发展并将其视为歪门邪道。的确，如果目的单一的组织（不管是企业、医院还是大学）能够专注于自己的任务，把要它们满足其他社会需求的要求看做是无理取闹，是对其能力、使命以及职能的干扰，并断然地予以拒绝，那组织就会轻松多了，而且很可能最终对社会来说也更加有益。至少，你需要坚决地主张，我们不应该要求组织去做它们基本上不能胜任的事情。正因为组织是目的单一的，所以它们很少能够在自身狭窄的范围之外有称职的表现。

在20世纪60年代和70年代早期，美国的大学想要履行社区职能的尝试几乎是最没有成效的，不管在美国日渐衰落的内城区多么急需帮助，也不管大学的教师群体中有多少人自称是社区问题方面的专家。对想要胜任的大学来说，一个政治社区的价值观与学术界的价值观差得实在太

远了，更不用说双方对什么是城市、城市需要什么、城市怎样运转等问题的认识了。同样，美国的医院想要在市中心的黑人贫民区以其门诊部替代不足的私人医生的尝试，无疑也是一次绝对彻底的失败。私人行医是医院不知道该如何去做的业务，是医院天生就不适合的。这样的尝试只能是有害无益。很多美国企业想要变得“有社会责任感”，并为社会问题（尤其是城市的社会问题）的解决方案做出贡献，但结果总是事与愿违，它们的尝试能不造成重大损失就算好的了。历史记录中没有多少实例表明这种尝试成效显著。

组织必须想清楚其能力。当一个管理者知道自己不能胜任时，他必须有勇气说“不”。最不负责任的做法就是明知能力不足还出于好意去承担。

在这同时，说“我们将坚持做我们知道怎样做的事情，抵制任何干扰我们的其他要求”，这已经不够了。这或许是最明智的态度，但它不可能再奏效了。如今的后工业化社会是一个多元化的社会，它必须要求其中的组织承担超越自身特定使命的责任。

因此，管理者必须要分清他们能做什么、不能做什么。原则很简单，但原则的运用却很困难。任何组织都不应该承担自身不能胜任的工作或责任，否则就是不负责任。任何组织也都不应该承担有可能妨碍其履行首要职能的责任——社会把资源托付给它们，就是为了让它们履行自身的首要职能。那样做也是不负责任的。而一个管理者，不管他是一

家企业、一家医院还是一所大学的管理者，他必须要想清楚自己所做决策的影响，因为他总是要对自己的影响负责。然后，他需要想清楚哪些选民能够有效地否决和阻碍自己的决策、他们的最低期望和需求应该是什么。

这必然会导致某种精神分裂症。说到一个组织在其首要任务方面的绩效——无论是企业的经济物资和服务、医院的卫生保健，还是大学的学术成就和高等教育——原则就是追求最优化。在这种情况下，管理者必须让自己的决策基于“什么是正确的”，而不是基于“什么是勉强可以接受的”。但是，在超越这种首要任务的狭窄定义与外界的选民打交道时，管理者必须进行政治思考——至少要安抚选民群体，让他们保持沉默，以防他们行使否决权。管理者不可能是政治家。他们不能让自己局限于“满意”决策。但是，他们也不能只关心组织绩效的中心领域的最优化。他们不得不在一个连续的决策过程中平衡这两种方法。

极少数群体的权力

在一个多元化的社会中，当人数很少、态度坚决甚至往往有些偏执的群体获得了与其实际规模不成比例的权力时，这样的一种程序就显得格外重要。

现代国家的理论认为，社会中将有一个“多数群体”和一个“少数群体”，而由于两者的相互作用，一种国家的“普遍意志”（general will）将

会形成。该理论进一步认为，多数群体和少数群体都将关心各种各样的社会决策和政治决策。其他的一切都被视为“派系斗争”，是有害的、邪恶的。现代政党的出现，就是为了把“派系斗争”整合到普遍利益和普遍意志中，并把它们转化为“程序”（program）。自从英格兰的埃德蒙·伯克（Edmund Burke）首次把整合的政党权力与法国大革命的派系极端主义做了对比以来，整合政党的概念就一直是现代政治理论和政治实践的核心。

从整合政党变回对抗的派系斗争，这个过程开始于20世纪的早期。这种转变的一个动因就是工会——它把自身极度专一的概念强加给了“普遍意志”和“普遍利益”的概念。但是，工会仍旧在很大程度上被吸收到了政党制度中。在欧洲，它被整合到了“社会党”、“共产党”或“工党”的意识形态结构中——这些政党在每一个问题上都有自己的立场，试图把工会狭隘的特殊利益整合到广泛的意识形态共识当中，并且有很长一段时间还取得了显著的成功。在美国，工会总的来说避免了意识形态色彩，但是却把自身的关注局限在了那些完全与社会、政治和文化问题上的广泛共识一致的经济目标上。的确，在其狭窄的经济目标之外，美国的工会历来是一支非常保守的力量，信奉传统的价值观——不管是在家庭问题还是礼拜问题上，是在美国的对外政策上还是在美国的宪法制度上。

但是，一些不同的新力量已经形成，并挑战着传统概念。或许，最

早出现的一支力量就是美国的禁酒主义者——作为一个极少数群体，其总数不超过投票人口的5%，但是通过只专注于一个而忽略所有其他的问题，他们成功地把禁酒令强加给了多数群体。1920年的禁酒主义者非常清楚，大多数群体对他们的立场最多也就是保持中立，但通常会表示反对。他们知道，一旦美国的士兵从第一次世界大战中归来，他们的事业就会失败。他们只有三四年的时间去把他们的妄想强加给全体国民。但是他们也意识到，传统政党的方法让非常小的群体得到了决定性投票权——不是通过投票赞成，而是通过投票反对。就这样，通过让这个议题成为他们决定投票反对谁的惟一因素，一个人数只占美国投票人口5%的小群体强迫政府通过了禁酒令。

其后不久，印度的甘地也证明了，一个类似的极少数群体可以利用消极抵抗和怠工来使最强大的势力瘫痪。当然，如果说20世纪20年代的英国人仍旧坚信他们的帝国使命，仍旧乐于把他们的意志强加给人数相当少的对立群体，甚至不惜使用暴力手段，那么甘地的运动恐怕早就被镇压了。但是，当英国人试图这样去做的时候，他们镇压少数群体的努力却迅速地演变成了“阿姆里查大屠杀”（Massacre of Amritsar）。在这场冲突中，一个完全糊涂了的英国将军试图采取直到那时都还正确的手段——用武力驱散聚集的民众。让甘地获得成功的，不是印度民众对阿姆里查事件的反应，而是英国民众的反应。

这两起事件预示了政治动态中的决定性变化。这两起事件表明，作

为一心想把个别利益整合到一个多数联盟中来的群体，政党无力对抗由目标专一的“真正信徒”构成的少数群体——他们只坚持一个主题，坚持让整个世界或者至少是整个社会的命运完全取决于一个狭隘的目标，不管这个目标是不吃肉、不喝酒、不污染环境，还是不惜任何代价地避免事故或癌症。根据定义，政党是努力地为行动促成共识，而派系则是努力地通过对抗来阻挠行动。他们不是通过他们能够赢得的支持来行使自己的权力，而是通过他们能够阻挠的行动。他们的权力不是赞同的权力，而是否决的权力。

政党将不再为了行动而去做动员。产生结果的权力已经转移到了极少数群体手中，而他们根本没有积极的方案，只有一个消极的，一个“敌人”。通常，他们的口号不是“公民权利”，而是“无核化”（现在是针对核反应堆，而不是像最初那样针对核弹）。人们往往会注意到，在英格兰的工会中，“激进主义者”、“好斗分子”或者说“左派”占据着主导地位，尽管他们的人数只占成员总数的2%~3%。这似乎是因为占绝大多数的“温和主义者”态度冷漠——他们不出席会议，不投票，不是非常关心。而实际上，少数群体拥有阻碍的权力，因为他们专注于某个单一的主题，并且基本上不在乎行动的后果。他们在乎的仅仅是阻止和破坏。

根据定义，任何只信奉一条至高无上的价值观（除了超自然的上帝之外）的个体或群体都是偏执狂。我们剩下的这些人都是健全的，而这

恰恰是因为我们知道世界是复杂的，没有哪一条价值观是最终的标准——或许除了不属于这个世界的那一条。但是无论偏执与否，现代政治都正在日益从促成共识转向坚决对抗，从努力地寻找共同点转向鸡蛋里挑骨头，从尝试妥协转向决斗裁判法。或许，这也是多元化社会的一个特点。但是，以前从来没有哪个社会像最近30年里的发达国家这样，如此深刻地延伸了决斗裁判法的概念。

在另一种不同的意义上，专注于某个绝对事物的小群体也可以叫做“偏执狂”。他们拒绝承认他们可能是错的或者可能使用了错误的手段。假如结果不是所预期的，那么这只能再次证明邪恶势力的存在。这从来不会被他们看做是自己可能错了的暗示，更不用说会让他们觉得自己的努力方向错误了。例如，从来没有哪个美国的禁酒主义者会承认，整个“禁酒修正案”（Prohibition Amendment）的确促使喝酒变成了时尚，尽管有大量的证据可以证明这种效果。

特定政治环境中的管理

从共识到对抗、从寻找共同点到执拗的狂热主义，这种转变意味着管理者在政治界活动的传统方式将不再奏效。管理者始终被要求去了解政治家的需求、去与政治家合作。他们听到的忠告永远是：要与政治家保持密切关系，不管他们在议会还是在行政机构；要认识他们并被他们所认识；要揣摩他们的需求并与他们合作。对管理者来说，下面的这些做法仍旧都是明智之举：要去了解他人尤其是政治家的观点、价值观、当务之急以及难题，即使这仅仅是因为他们的态度、价值观和压力非常不同于管理者，无论你管理的是企业、医院、大学，还是政府机构；要认识到，有些在管理者看来很显然的事情，比如组织的特定使命，对政治家们来说却很陌生；要在有求于他们之前就去结识那些政治程序的参与者；要重视组织的影响所导致的问题并尽快想出解决方案，以免这些问题变成“丑闻”，变成争取连任或晋升的政治家们手中的玩物。

但是，仅仅做到这些已经不够了。你无法取悦一个偏执狂；你的努力只会加重他的猜疑。你只能把领导地位从他那里夺过来。如今的管理者不能再只是被动地反抗，而必须主动地出击。管理者不能再等待了，必须要成为行动主义者。

作为政治活动家的管理者

一个新的管理者，不论他管理的是企业、医院还是大学，只有不再把自身视为某个“特殊利益群体”的代言人，并且也不再被别人看成是这样的代言人，他才会成为有效的管理者。在一个挤满了忠于“神圣事业”的“真正信徒”的政治舞台上，组织的管理者必须把自身确立为公共利益的代表，“普遍意志”的代言人。他不能再指望政治程序还会是整合力量；他本身必须成为整合者。他必须把自身确立为社会利益在生产、执行和实现方面的代言人。而这就意味着，任何组织（尤其是企业）的管理者都必须想清楚为了公共利益政策应该如何制定，都必须提供社会凝聚力。他必须在出现“问题”之前、在他对别人的建议做出反应之前、在出现纠纷之前做到这一点。然后，他必须要成为倡导者、教导者、支持者。换句话说，管理者将必须学会制造“争议”，学会找出社会问题及其解决方案，学会代表全社会生产者的利益而不是“企业”的特殊利益讲话。

在美国，作为一个由大企业的首席执行官们组成的团体，企业圆桌组织（Business Round Table）已经为自身确立了政策制定者的地位。他们要全面地考虑经济和社会问题，并要在这些问题成为政治争论之前把政策制定出来。他们一直努力地保持安静，回避公众的注意，不让自己成为引人注目的焦点——他们也一直做得非常成功。在英国，英国管理学会（British Institute of Management）同样也是行动主义者。他们一贯

的立场是坚持管理层应该成为社会的经济利益以及公共利益的合法代言人。在日本，历史悠久且很有势力的最高管理层协会，同样也在从向他们认为有害的政策建议说“不”，转向制定他们认为有建设性的、对整个国家有利的政策。

要做到有效力，管理层必须赢得一批选民，他们将承认管理层是生产者利益的代表，是公共意志的代言人。这要求管理层把这样的政策作为对此前讨论过的冗余的预见和预防。这要求管理层愿意承担责任，把员工所有权和员工能力分别整合到企业治理和公民责任当中。这要求管理层不再空谈“利润”，而是愿意尽职尽责地为社会的将来赚取生存成本。这还要求管理层代表公共利益讲话和行动，而不是继续代表某一方的利益、“企业”的利益——保持这样的身份，管理层只能失败。

美国大企业的管理者没能阻止通货膨胀对员工缴纳税款的影响，他们的失败生动地说明了管理层不该怎样做。在美国，只有家庭年收入超过10万美元的极少数人（其中有少数是高级管理者），其所得税不受通货膨胀的影响。他们的纳税上限被规定为收入的50%；由通货膨胀引起的名义收入的增长，不会把他们推上更高的纳税等级。然而，他们的下属却享受不到这样的保护。下属们的所得税会暴涨，尽管他们的收入不会比通货膨胀升得更快。纳税上限是敏感的，而且从社会的角度来说是值得甚至必要的。但是我怀疑，如果管理者继续对同行、同事和同伴生产者蒙受的不白之冤保持沉默，这个纳税上限是否还能保住。工会故意

对此视而不见是可以理解的；他们致力于更大的财政开支，而让个人收入不知不觉地升入更高的纳税等级，这是让财政收入的增长速度超过通货膨胀的最快途径。此外，这也不需要像提高名义税率这样不受欢迎的政治行动。但是，管理者没有这样的借口。他们的沉默等同于惰性、冷漠、没有责任感以及对领导地位的放弃。

除非管理者愿意负起责任，担当公共利益的领导者，否则他们将在多元化的政治环境中变得越来越无力，将继续在对抗政治中做失败者。

新政治环境的要求可能听起来像“大企业的事物”。但是，组织的全体政治化对所有企业的管理层都提出了领导作用和行动主义的要求，中型甚至是小型企业当然也不例外。事实上，中小型企业往往必须投入更多的时间来处理那些并不直接牵涉经济绩效的问题，并且往往必须发挥更多、更有效的领导作用。一家大企业，其首席执行官可能在企业圆桌组织拥有一席之地，他们要处理的是全国性和国际性的问题；相反，一家中型或小型的企业可能会发现，它们要处理的是本地或本州的问题。它们可能必须要通过一个同业公会或行业协会来间接而不是直接地与政府的高层打交道。但是，这对其时间、政策和声誉的要求仍然是一样的。当然，非营利的公共服务机构的管理者也面临着同样的要求，也必须担负起相似的任务。

在如今的社会里，主要的社区需求都通过组织来满足，尽管这些组织当初都是面向单一的绩效目标设计的；不管一家企业是非常大还是相

当小，它都要在这样的社会环境中运营和生存。不管一家企业、医院或大学是大还是小，其管理层都将不得不承认，社会期望他们的组织实现一些与组织自身的意图无关的目标，比如在大学教师的任用方面优待“少数群体”，而不管他们的学术和教学能力如何。如今，社会力量已经远离了代表多数意见并且能行动的多数群体，转移到了人数少、决意对抗并且能否决的少数群体手中；管理者将必须学会在这样的政治环境中活动。管理者将会越来越清醒地认识到，在一个多元化的社会中，除了追求组织的绩效，他们还必须要成为领导者及整合者。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

结论　管理层面临的挑战

自从进入20世纪以来，很少有哪种新的基本机构、新的领导群体、新的核心职能像管理层这样形成得如此迅速。在人类的历史上，很少有哪种新的机构这么快就证明了自身是不可缺少的。甚至更是很少有哪种新机构的出现只遭到了这么小的反对，只引起了这么小的骚动和争议。

我写下上面这几行字至今还不到10年。（请参见拙著《管理：使命，责任，实务》（Management: Tasks, Responsibilities, Pr-actices）第1章。）头两句话仍然正确。以前，从来没有哪种新的社会领导群体、新的社会机构像管理层这样形成得如此迅速。在1900年管理层还几乎不被人们所知，而如今它已经遍及世界、无处不在。而且，也的确很少有哪种新的机构这么快就证明了自身是不可缺少的。但是，你却不能再断言管理层遭遇了很小的反对，引起了很小的骚动和争议。正相反，如今管理层正遭到猛烈的抨击。它恰恰是动荡的中心。而且，它已经变得非常有争议了。

我们没有必要太担心管理层的生存。除非人类在一场世界性的大灾难中毁灭，否则作为最近一百年来发生的现象，组织就将继续存在：它们将变得更加重要，而不是无足轻重。而没有管理层，这些组织就无法运行。管理层是组织的“器官”，它可以把一个散乱的群体转化为一个有序的组织，把人为的努力转化为组织的绩效。

但是，明天的管理层很可能会表现为非常不同的形式。管理层的限制、控制、结构、权力以及说辞很可能都会彻底改变。在很多方面，当前以及今后的10~20年将是管理层的“青春期危机”，将决定成熟的管理层看起来将会是怎样的、它的个性将代表着什么、它将能够把自己的多少承诺转化为成熟期扎扎实实的成果。

所有组织--包括企业和公共服务机构--都同样面临的动荡时期的挑战，将影响所有的管理层次以及管理层中的所有群体。第一线的主管可能面临着最令人烦恼的挑战，他们为这些挑战所做的准备最不充分。在知识型组织中，一个“主管”必须成为“助手”，成为“支持者”，成为“导师”。而且无论是兼职工作的女性还是退休者，这些劳动大军中的新成员都要求不同的领导能力--不同于传统的主管经培训后获得的领导能力。一个主管至少已经很好地适应了今天的劳动大军在教育水平和期望方面的彻底转变--不过要想胜任明天的职责，他还必须学会很多东西。

当然，“中级管理层”也面临着挑战。在我所说的“双头怪”背景中，恰恰是“中级管理层”这一术语正在变得毫无意义。由于生产分工，现在被认为是“中级管理层”和“职能管理者”的那些人，将必须学会与那些他们不能直接控制的人合作，跨国地工作，建立、维护和运行系统--其中没有一样是传统的中级管理层的任务。实际上在一个明天的组织中，要把“中级管理人员”与“高级专业人员”区分开来，或者要把这两者与从事最高管理层工作的人区分开来（尽管可能是在狭窄的行动范围内），这

将变得越来越困难。

未来最大的挑战和最大的变化肯定属于最高管理层。可以说，社会和政治控制中的根本性变化，比如一个极权主义政党对政府权力的接管或者政府对经济的彻底接管，只会对第一线的管理者或中层管理者产生很小的影响。他们可能必须要填写多出很多的表格，但也不过如此而已。然而，最高管理层则肯定会发生彻底的改变--不仅仅是占据最高管理层职位的人员会变动，最高管理层的职能、关系以及责任也会发生改变。然而即使是这样，只要社会还希望它的组织发挥作用，组织就仍旧会需要最高管理层。

最高管理层面临着为企业确定方向和管理基本要素的挑战。最高管理层将必须重构自身，以迎接“巨变”也就是人口结构和人口动态之变发出的挑战--无论这些挑战是跨国联盟的出现，还是劳动大军及其与企业的关系发生的转变。最重要的是，最高管理层将必须关心环境中的动荡、世界经济的形成、员工社会的出现以及企业必须在政治程序、政治概念和社会政策方面起带头作用的要求。

在所有的发达国家里，最高管理层已经处在快速变化的过程中。在美国，在像杜邦（DuPont）和通用电气这样的大企业或大银行里，最高管理层群体把他们多达80%的时间都花在了外部关系上，尤其是与各种政府机构以及各种“公众”的关系。对小企业以及非营利的公共服务机构来说，这种趋势同样愈演愈烈。

几个月以前，一家拥有800多张床位的大型社区医院的首席执行官写信给我说："五年以前，我把自己所有的时间都花在医院的经营上，并把我们的政府关系留给医院协会去料理，尽管我常常会在华盛顿以及州政府露面。后来我意识到，我们不能依赖协会。我们非常成功地学会了理解医院的需求，学会了怎样让华盛顿和州政府的立法者和公务员理解我们医院的需求。但是，这要求我本人以及我的两个高级下属，至少要拿出一半的时间来致力于我们的公共关系和政治关系，而不能把这项任务丢给我们的协会管理者，尽管他们有这样的能力。我们花在华盛顿和州政府的时间带来了丰厚的回报，但是我想知道，就这样一周好几天、一天十四五个小时地干，我们这三个高层主管还能撑多久--否则的话，我看不出我们怎样才能既经营好处于危急时刻的医院，又发展和维护好同样决定我们生死的政府关系。"

早在25年以前，我在《管理的实践》中就强烈赞成建立具有明确职责及自身工作计划的独立董事会。如今，这终于渐渐地变成了现实。董事会将再次成为一个真正的责任机构以及组织治理当中发挥作用的一部分。但是，这也会给最高管理层增加新的额外负担。

仿照日本的模式来建立最高管理层以响应这些要求，这种想法会很有诱惑力。在一家大型的日本企业里，最高管理层并不"搞经营"，而是要"拉关系"。最高管理层要处理对外关系--与政府、银行、行业团体等的关系。年轻一些的人，也就是高级部门负责人才是"企业的主管人

员”，他们经营着企业。最高管理层要确保从事这些工作的人是合格的；事实上，日本的最高管理层可能要把最多的时间花在考虑管理层继任上。当然，最高管理层会参与重大决策。但是，他们的确并不“管理”经营本身。

一些迹象表明，西方的组织也正在朝着这个方向前进。

在一家规模最大的美国银行里，一位董事长、一位总裁和两位副董事长都要把自己的大部分时间花在对外关系上。董事长和总裁曾经轮流致力于纽约市的金融危机；在担负这一任务的那一年里，他们两个中的一个就没有多少时间去干别的了。在那一年里，他们两个中剩下的那一个是企业圆桌组织的成员，每周要拿出两天的时间来参与制定国家政策和劳工政策。两位副董事长要分别处理与华盛顿政府机构的关系以及与外国政府和国际金融机构的关系。一群执行副总裁实际上管理着银行。整个最高管理群体每周至少要花两个上午开碰头会，还要尽可能经常地一起吃午餐，尽管他们每个人的差旅日程都排得满满的。

但是，这实际上还是不够。未来将要求最高管理层更多地关心实际经营及其目标、当务之急和战略。未来将高度重视对经营的管理，甚至更重视最高管理层对经营、经营者、经营的问题和机会的了解。而且，生产分工将进一步在私人关系以及经营决策两方面对最高管理层提出要求。

对外关系的负担，也就是最高管理层必须成为行动主义者和领导者的要求，也会淘汰传统的美国方式--最高管理层几乎把所有的时间都花在经营上，却把对外关系委托给下属。正如上文那位医院管理者写来的那封信所例证的，最高管理层已不能再把对外关系委托给同业公会。他们必须积极地亲自涉足关键的政策和关系领域，必须拿出时间来获取第一手的信息并发挥领导作用。

这表明在将来，工作量以及最高管理层对假想任务的准备，将再一次成为思索、实践和创新的主要领域。在第二次世界大战时我们开始致力于最高管理层的结构；10~15年之后，我们认为我们已经完成了任务，已经找到了答案。如今，我们将不得不再一次开始努力地阐释这些问题。

今后，对管理层的关注将再一次转向最高管理层的结构、组成和限制及其成员的资格。明天的“最高管理层”将包含比传统上更多的成员，尤其是在规模较大的组织里。在最近的25~30年里我们已经认识到，即使是中型的企业也需要一个最高管理团队，仅仅一个“首席执行官”是不够的--这项任务要求太多不同类型的气质，包含了太多的要素，有太多的工作要完成，不是哪一个人能够胜任的。对于最高管理层的任务，一个恰当的类比是小型室内乐团或者说弦乐四重奏乐团--其中的每个演奏者都同等重要，尽管他们中间总是会有一个“领奏者”。

例如在生产分工中，每家工厂的负责人都是整个企业的最高管理层

的成员。一个跨国联盟就是一个“系统型”组织--在这个组织中，不是仅有一个而是有很多个“最高管理层”；在这个组织中，几乎每一个负责整体特定部分的人，都必须要了解有关整个企业的所有决策，以便他能够建设性地履行自己的职能。我可以相当肯定地说，我们也将尝试其他的结构和设计。我们能够确信的一点是，即使是在中小型企业里，对一种组织结构的检验也将达到这样的高度：将让较年轻的人们去面对最高管理层的挑战，将参照最高管理层的要求来考验他们，将让他们为企业和组织的经营而不是为特定的职能和专长做好准备。

在20世纪，很少有哪种新的社会机构、新的社会职能像管理层这样形成得如此迅速，也很少有哪种新的机构这么快就变得不可或缺。但是，也很少有哪种新的机构、新的领导群体，曾经接受过如今动荡时期的管理对企业以及公共服务机构的管理层提出的这种考验--如此苛刻、如此富有挑战性、如此令人兴奋。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者后记

1939年，在他的第一本书《经济人的终结》出版之后，彼得·德鲁克就成为了一位言辞犀利、背离传统、见解独特的政治、经济和社会分析家。如今，他被人们看成是管理学科的奠基人，是现代组织学和管理学领域里最有影响力的思想家和创作者。

本书的首次出版是在1965年，也就是四十多年前。这是本书的第2版，出版于1980年，距今也有26年了。您一定会问，现在推出此书的中文版有些为时已晚了吧？说实话，刚刚了解到本书的出版信息和大概主题时，作为主要译者的我也有这种疑惑。但是随着翻译的深入，我发现自己的这种担心是多余的。事实上，这是一本经典，根本不会过时。

本书是写给组织的管理者和决策者的。这里所说的组织包括企业、大学、医院、政府机构以及工会。正如《图书馆杂志》所评价的，“对所有关注未来环境的管理者来说，这都是一本发人深省的好书……在他一如既往的透彻分析中，德鲁克强调了那些对希望看到组织安渡困境的管理者来说非常重要的主题。这本书中所提出的战略，可以帮助管理者应对人口、生产技术和消费市场方面的结构性转变，以及他们对世界经济中的通货膨胀、生产力和有效经营等问题的顾虑。”

之所以说本书并不过时，是因为其所关注的社会动荡如今非但没有平息，反而更加剧烈了--世界政治、经济、科技的变化更加迅速。动荡

仍将持续。在动荡时期，管理者能够做什么、应该做什么、必须做什么？作者认为，动荡时期管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织有能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分地利用新的机会。动荡的时期是危险的，但也充满着大好机会。是在动荡中翻船，还是随浪而上、挺立潮头，这取决于管理者的思想和作为。本书就是要帮助管理者制定正确的战略，把变化的威胁化为机会，从而采取有效且有利的行动，为社会、经济和个人做出贡献。

本书的一个特色是作者的着眼点。他认为，任何想要在动荡时期管理好组织的努力，都必须首先着眼于最具可预知性的发展：人口统计特征。人口结构的变化决定了国家乃至世界经济的格局。例如，跨国的生产分工、世界经济的一体化或者说是现在的全球化，在很大程度上就是因为发达国家与发展中国家在人力资源结构上的差异：发达国家人口的受教育程度高，管理和专业人才充足，但从事传统产业的劳动力短缺；发展中国家则恰恰相反，是传统劳动力过剩，而管理和专业人才缺乏。这种差异也决定了发达国家的主要任务是为知识型劳动力创造职位，而发展中国家的主要任务则是解决传统劳动力的就业问题。

二十多年过去了，这本书所探讨的新现实已成为历史，作者所做出的预测有些已经成为现实（比如不可阻挡的全球化），有些仍是趋势（比如世界货币的形成），有些则尚不明朗（比如主权的终结以及西方

工会的消亡）。但不管这些现实和预测是否过时，对管理者来说，本书的思想却始终具有重大的指导意义。作为现代社会中不可或缺的一支重要力量，管理者群体应该正视现实，勇于面对动荡时期的巨大挑战，把握正确的方向，制定正确的战略，代表整个社会的利益去参与和推动组织、国家乃至世界经济的发展。尤其是各个组织的最高管理层，必须要关心环境中的动荡、世界经济的形成以及员工社会的出现，必须要在政治程序、政治概念和社会政策等方面发挥带头作用。这是管理者群体的责任。

在1980年作者写作本书时，中国的改革开放才刚刚起步，中国的经济自然还不足以引起作者的注意，所以本书没怎么提到中国在世界经济中的影响，甚至没有把中国作为发达国家的投资重点。我想，如果说让德鲁克先生今天重写本书，那他一定不会忽视中国。从经济总量、市场规模、影响力以及高素质人才的总数上来说，中国完全符合作者的“近发达国家”的定义。近三十年的社会主义市场经济，已经使中国的管理者群体渐渐萌芽了。这个群体注定会成长为中国社会中的一支重要力量。让这个群体从一开始就明白他们担负着怎样的社会责任，应该怎样以社会利益代言人的身份去面对未来动荡的挑战，这正是引进本书的目的。所以，对中国的各种组织尤其是企业的管理者来说，本书非但不过时，反而是非常及时。

本书的翻译工作由宋阳、方宏、曾毅、汪蘅、曹飞和姜文波承担，

最后由姜文波统一译稿。作为本书的主要译者和统稿者，我在此向参与本书翻译的所有人员表示感谢。由于水平所限，翻译中难免有疏漏和不当之处，望读者见谅并指正。

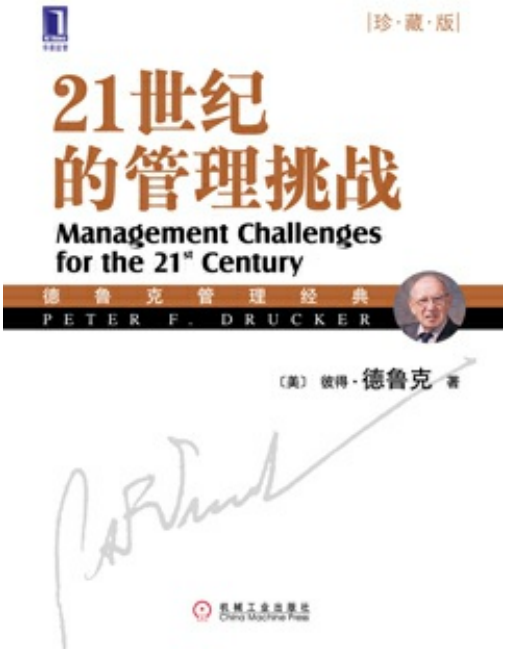
姜文波

2006年2月于北京

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

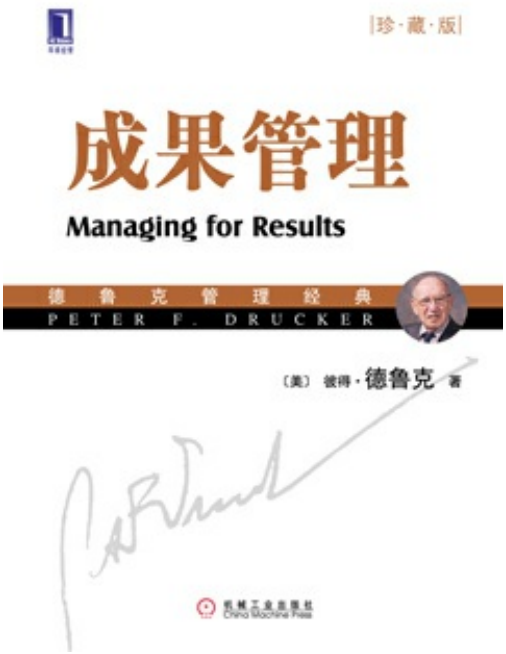
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

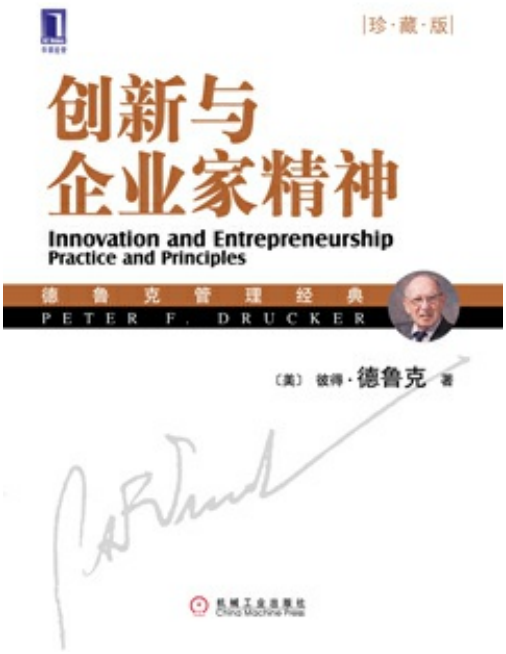
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

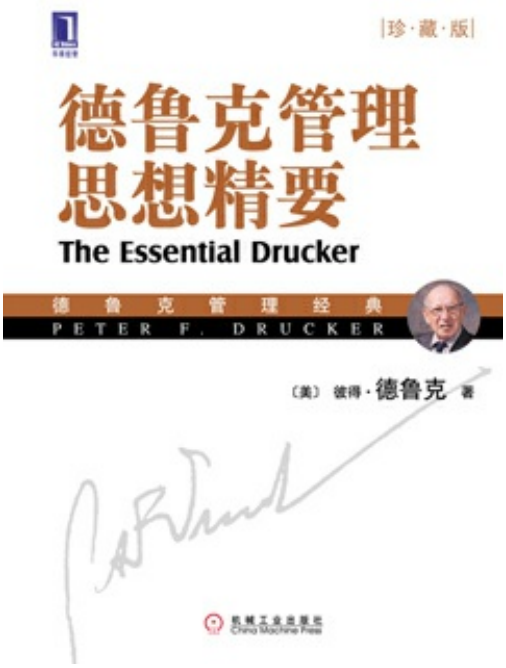
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

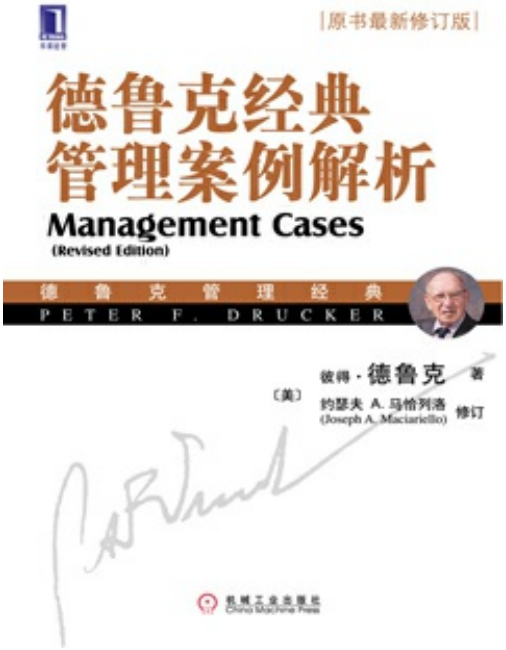
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

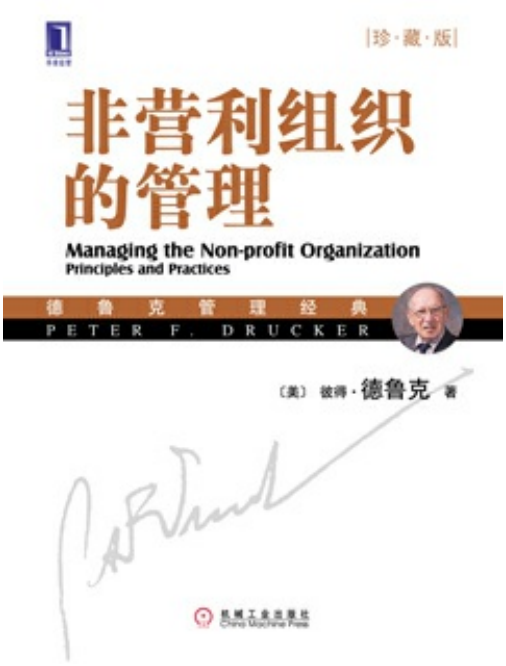
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

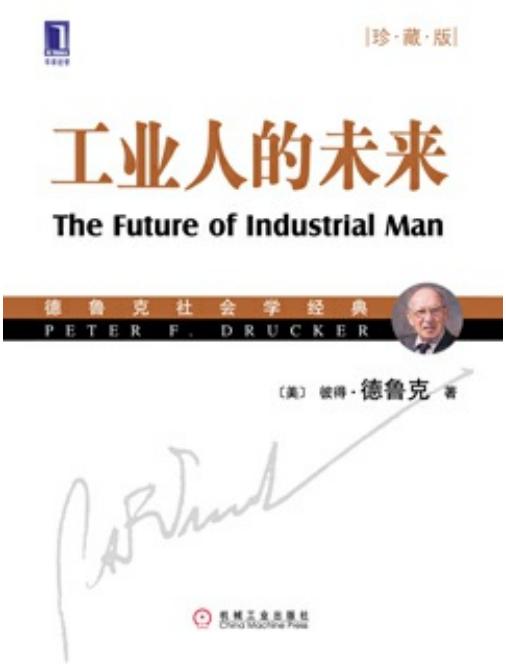
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

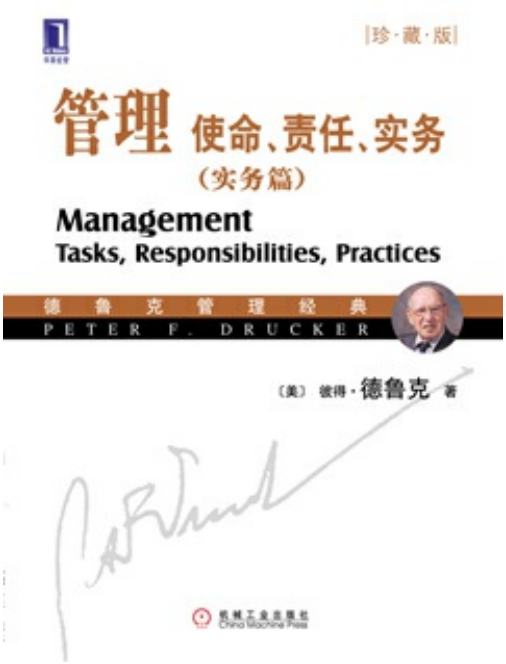
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

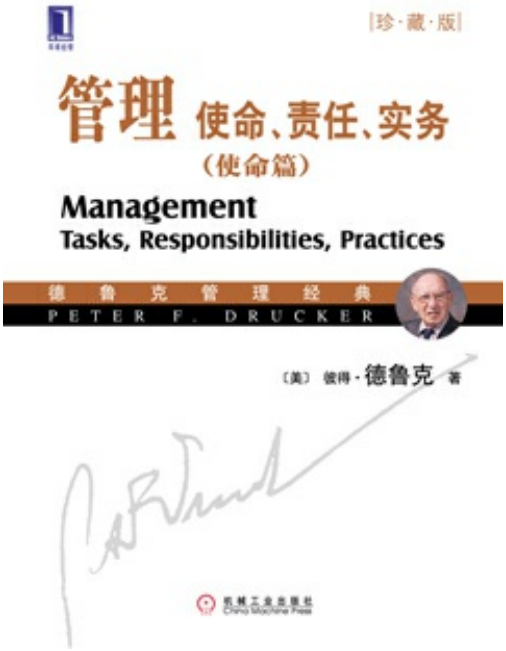
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

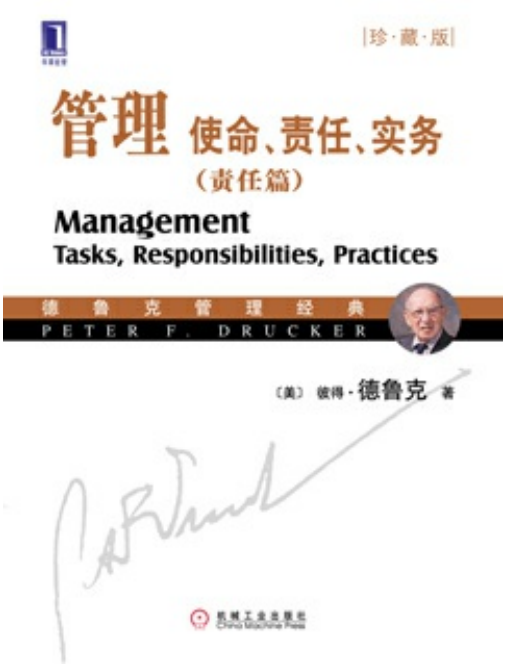
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

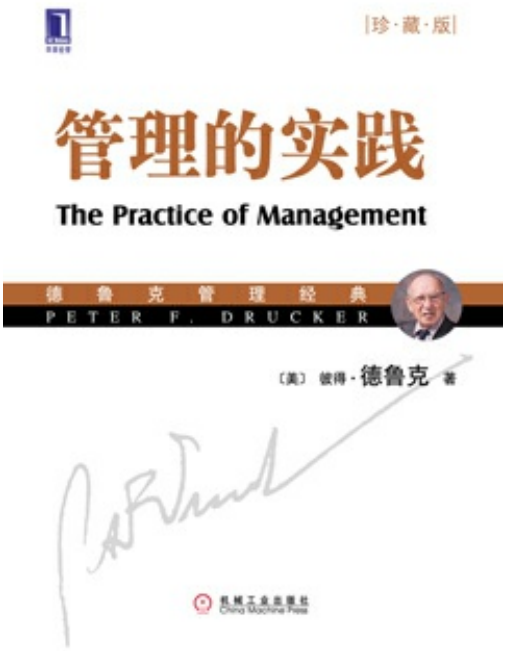
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

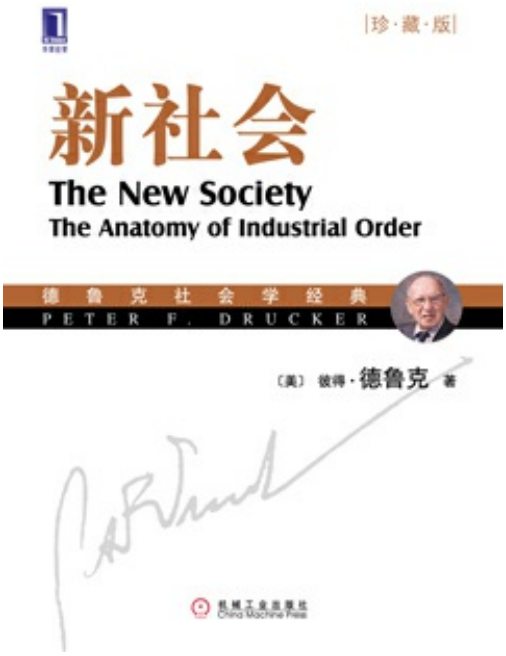
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

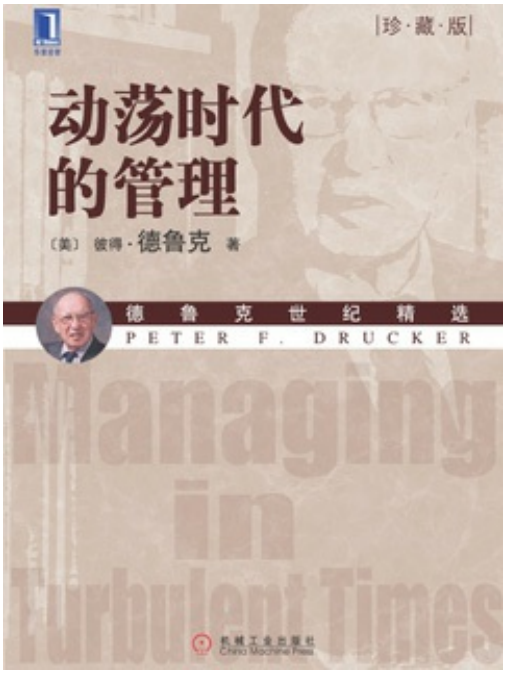
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

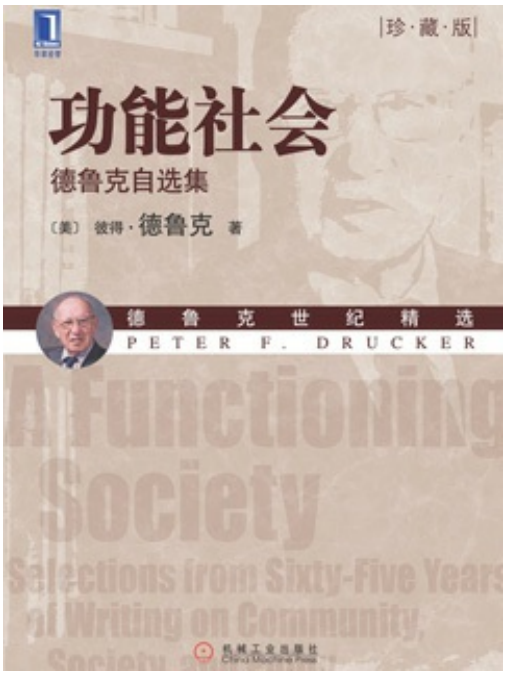
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

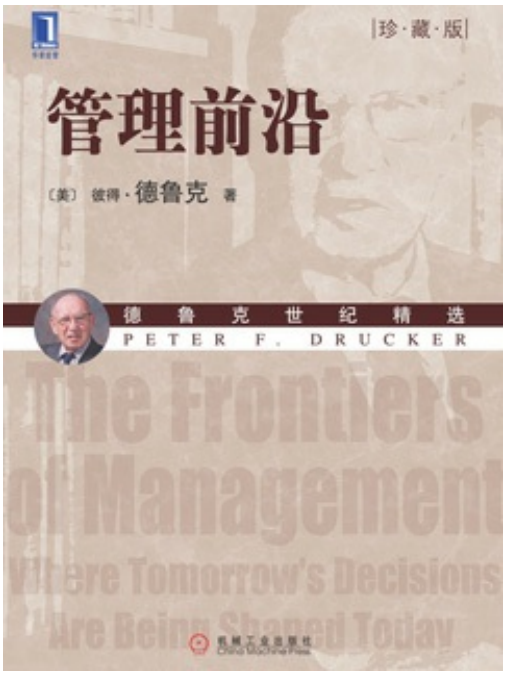
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

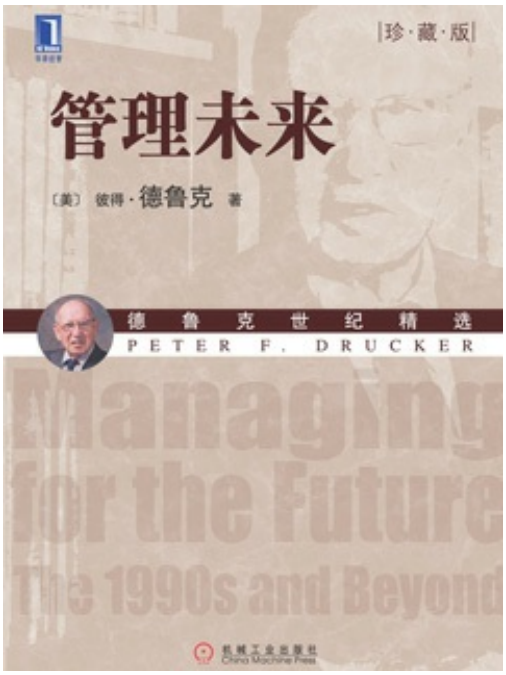
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

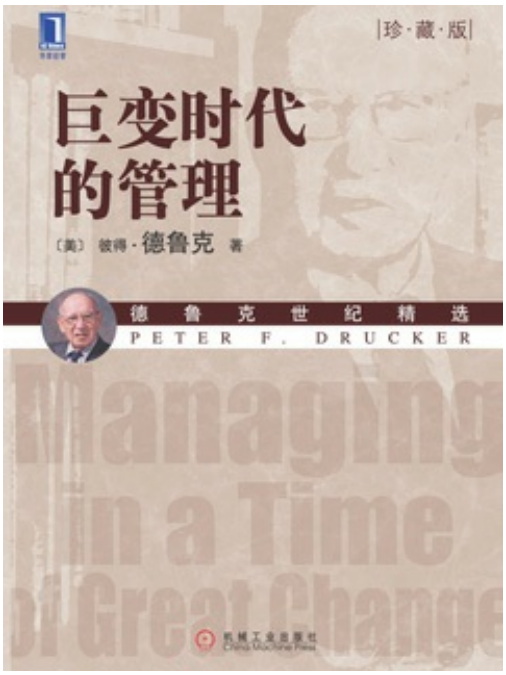
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

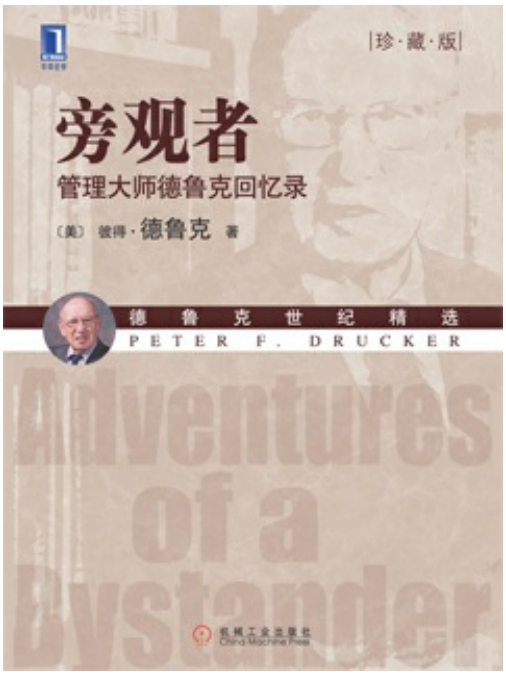
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

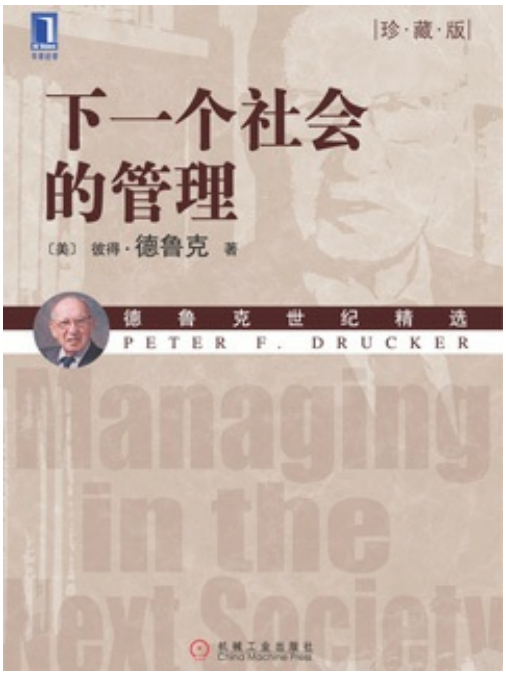
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

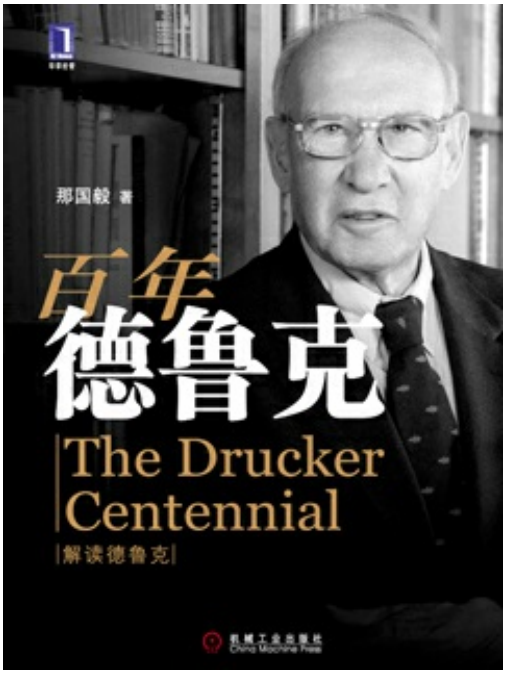


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

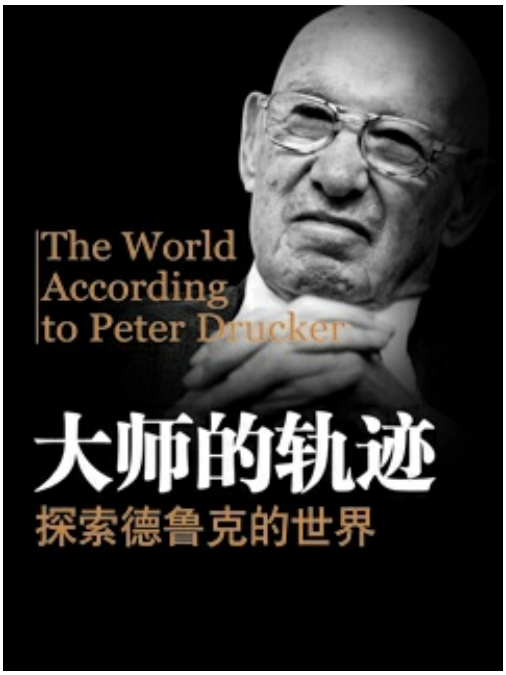
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

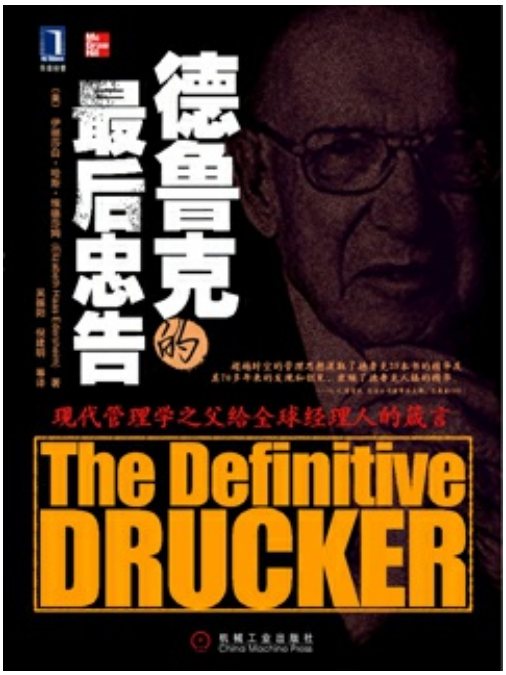
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

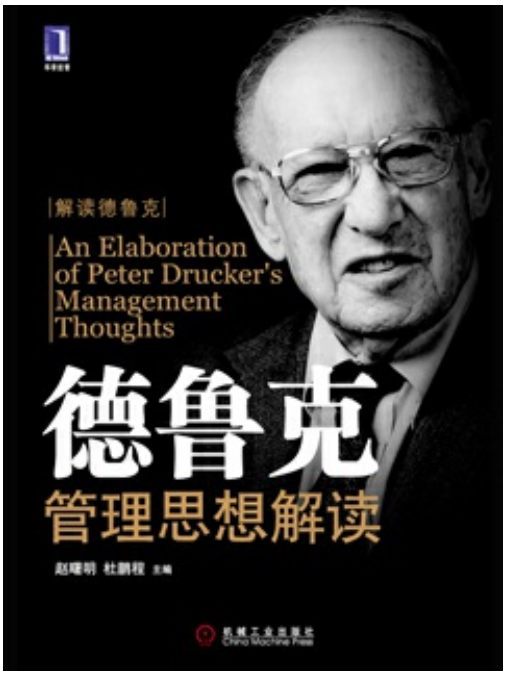
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

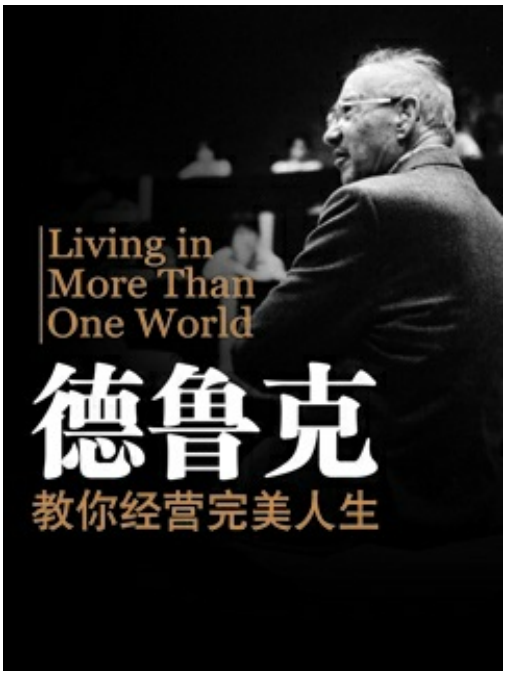
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

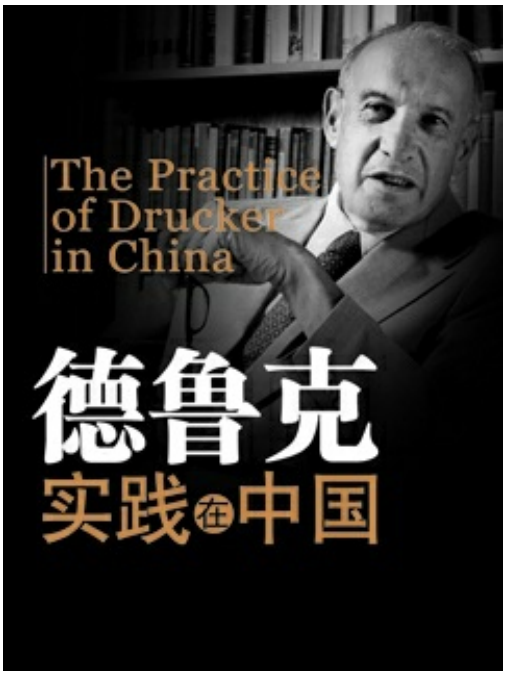
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

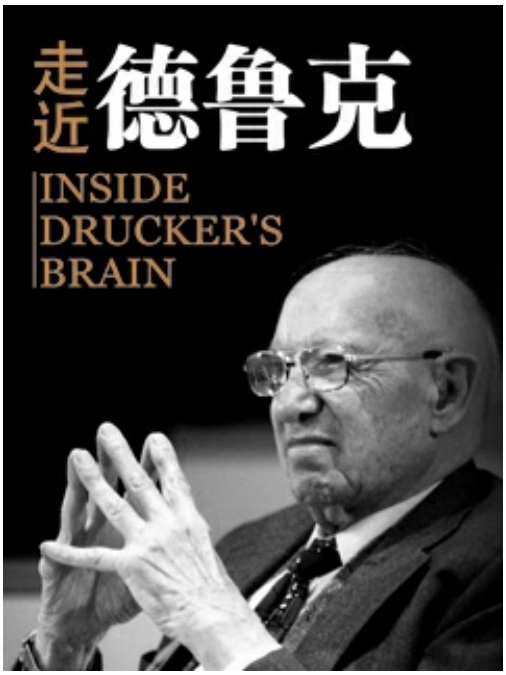
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

创新与企业家精神

Innovation and Entrepreneurship
Practice and Principles

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

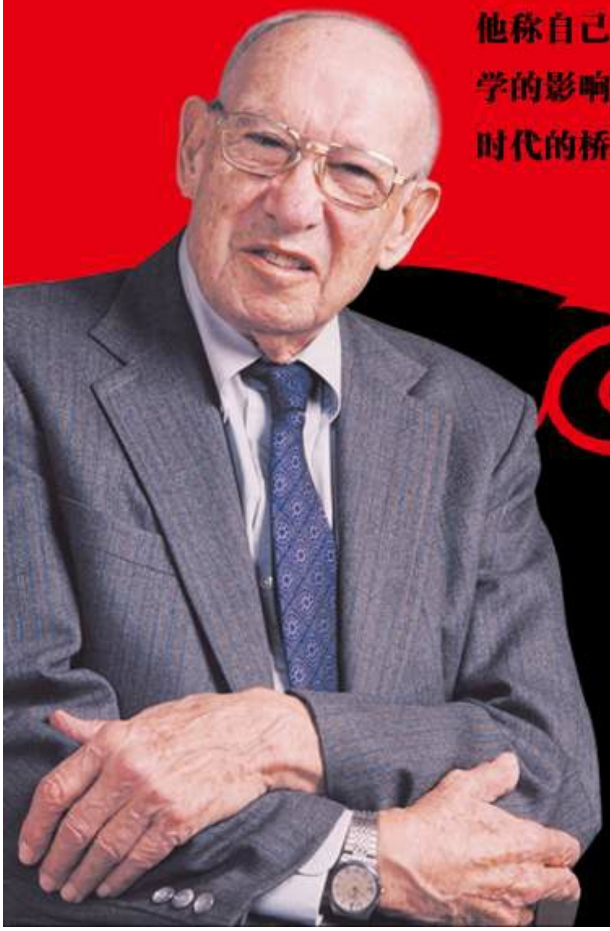
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典系列

创新与企业家精神

Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles

[美]　彼得.德鲁克（Peter F.Drucker）著

蔡文燕　译

ISBN：978-7-111-28065-1

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

创新是企业家的标志

企业家社会是德鲁克留给人类社会的一剂良药

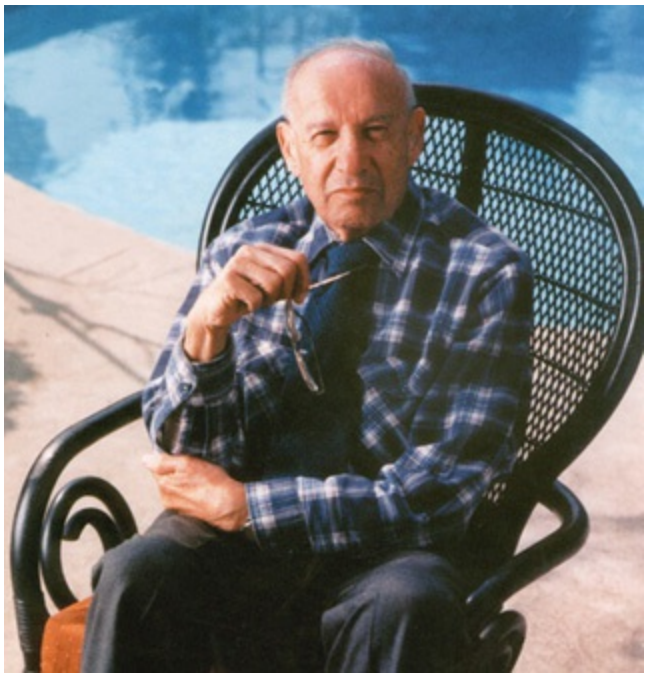
激烈竞争、瞬息万变的市场和技术让人们深信不疑创新的重要性，但关键问题是，该如何进行创新。

如果你懂得在哪里以及如何寻找创新机遇，你就能系统化地管理创新；如果你懂得运用创新的原则，你就能使创新发展为可行的事业。这就是德鲁克在《创新与企业家精神》中为我们揭示的重点。

如何寻找创新机遇？将创意发展为可行的事业有何原则和禁忌？什么样的政策和措施才能使机构成功地孕育出企业家精神？具有企业家精神的机构如何组织和配备人员？如何成功地将一项创新引入市场，赢得市场？

德鲁克在经典之作《创新与企业家精神》中，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作，并与我们共同探讨这些问题的答案。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以

及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，创新和企业家精神是一种平常、稳定和持续的活动。正如管理已经成为当代所有机构的特定器官，成为我们这个组织社会的整合器官一样，创新和企业家精神也应该成为我们社会、经济和组织维持生命活力的主要活动。

这要求所有机构的管理者把创新与企业家精神作为企业和自己工作中的一种正常、不间断的日常行为和实践。本书的目的，就是提供完成这项工作所需的概念和工具。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

创新是德鲁克管理思想的重要方面。如果说熊彼特系统地论述了创新的经济意义的话，那么德鲁克则系统地论述了创新的管理意义。我以为，如果德鲁克理论的上篇是管理的理论与实践，那么他的下篇就是创新的理论与实践。

—— 诸大建

同济大学经济与管理学院教授 博士生导师 同济大学可持续发展与管理研究所所长

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

创新需转化为行动及结果

2002年，英国《经济学人》曾宣告说“偶像的黄昏”来了，它是对的，从此许多人也认为我们不再需要偶像。但是，走到现在的四年之后，我们强烈地发现，我们还是需要偶像，需要具有超凡能力的新的商业领袖。正当我们无法界定所需要的新的商业领袖具有什么样的特质之时，彼得·德鲁克先生1985年写就的《创新与企业家精神》给了我们一个很好的视角，让我们能够寻求真正意义上的新的商业领袖。

在商业史上，拥有远见的企业家早已提出过零星的创新性思维。甚至我们可以这样认为，经济繁荣与社会发展正是企业家创新性思维转化为行动的结果，正如德鲁克先生书中所言：本书认为在过去的10~15年间，在美国出现的真正的企业家经济是现代经济和社会史上最具深远意义和最鼓舞人心的事件。这种现象本身引发了德鲁克先生的思考：什么是创新与企业家精神？何时以及为什么进行创新与企业家精神的实践？

事实上，商业本身已经进入了一个自我探索、理论和实践结合的领域，德鲁克先生提出创新和企业家精神是为了探讨人们的行动和行为。在过去的几十年中，复杂的理论、严谨的分析不断启发人们对这一问题的辩论和研究，与人们一样，德鲁克先生坚信创新与企业家精神的重要性，以此为前提，他更注重于创新与企业家精神的实践。事实上，他将

创新与企业家精神视为企业高层管理者的工作的一部分。这是德鲁克先生的着眼点。

创新是实践的创新。德鲁克先生在本书中告诉人们："创新是有目的性的，是一门学科。"所以在本书中，他首先向读者展示了企业家应该在哪里以及如何寻找创新机遇。随后，又探讨了将创意发展成为可行的事业或服务所需注意的原则和禁忌。在这部分的分析中，德鲁克先生认为：创新是企业家特有的工具。他们凭借创新，将变化看做是开创另一个企业或服务的机遇。创新可以成为一门学科，供人学习和实践。企业家必须有目的地寻找创新的来源，寻找预示成功创新机会的变化和征兆。他们还应该了解成功创新的原理，并加以应用。我想到一个例子：孟加拉经济学家尤努斯，他创造性缔造的"微贷"事业正在以成功的商业运作在全世界范围内消灭贫困。尤努斯的项目已经遍及100个国家，累计为400万穷人放贷53亿美元。2004年，尤努斯甚至向26 000位乞丐放贷，每人9美元，这些钱可以让一个乞丐开始贩卖糖果等小生意，而不是沿街乞讨。2005年，尤努斯被评为1979年以来全球最具影响力的25位经济领袖之一。尤努斯的创新实践正是德鲁克先生理论的一个全新例证。

企业家精神是创新实践的精神。对于如何成功地培育出企业家精神，是德鲁克先生重点讨论的第二个问题。德鲁克先生从现存企业、公共服务机构以及新企业三个方面来讨论企业家管理。这三类企业也正好

涵盖了目前我们能够理解的所有组织机构的特性，现存企业会更多地从商业角度出发，注重那些与企业息息相关的社会问题，对于社会问题的长期关注，可能会从根本上重新定义“公司”的根本目的。公共服务机构，更多地是从社会问题本身出发，将企业的管理技能运用在社会目标的实现上，它们通常具有更强大的道德力量。

最后是新企业。一如其在所有主要的企业家时期所表现的一样，新企业将继续成为创新的主要载体。托马斯·爱迪生说过：“如果所有人都能真正做到力所能及的事情，结果会使我们自己震惊。”

企业家战略是创新市场的战略。如何成功地将一项创新引入市场是企业家战略的核心。德鲁克先生告诫我们：创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它是否能够赢得市场。不具有创新市场的能力就会被远远地抛在后面，这是人们的共识。但问题的关键不在于是否理解，而在于别人已经开始运用全新商业理念的时候，我们却处于被动的状态，因此在判断是否具有创新能力时，我们需要看到的是用什么样的方式进入市场。

德鲁克先生在本书最后一个部分探讨了企业家社会的问题，虽然他是从福利社会的困境出发，提出企业家社会的概念，但结论如何并不重要，重要的是德鲁克先生明确了创新在各个领域的作用，只有发挥创新的功效，才有社会的发展。

这是一本基于创新但又强调行动的书，正是这一点是本书最为精华的地方。创新如果停留在观念、思想和制度上，创新如果没有转化为行动和结果，就没有任何价值和意义。而企业家的本质就是实践，所以，我们需要安静下来，评判一下我们与德鲁克先生所倡导的有着多大差距，或者我们可以对照德鲁克先生的观点想一想：我们是否让创新转化为行动及结果?如果好好地深读这本书，我们一定能够做到这一点，进而成为真正意义上的商业领袖。

陈春花

华南理工大学教授博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

本来我认为在德鲁克先生的众多著作中，《创新与企业家精神》是我唯一有资格写序的一本书，因为在过去十多年里我不仅读过很多遍，而且以此为教材，培训过几班职业经理人。但这次重读时我才发现，事情并非我原以为的那么简单。有关主题该说的话德鲁克在书中几乎都写了，我当然不可能比他写得更好，而且从“序言”、“引言”直至“结论”，全书结构严谨，没有给另一篇序言任何机会。所以这里我写的并不是序言，而是一篇读后感，如果按我的意见，我宁可它出现在书末而不是书首，仅供读完全书仍有耐心的读者参阅。

什么是“创新”

“创新”这个字眼在今天很流行，也很时髦，许多机构都把它当做口号，甚至写进自己的宣言，但是对它的理解却是千差万别。首先是把“创新”与聪明的创意或发明混为一谈；其次，是一提到它就意会到科技方面；最后，很多人认为凡开创一项新生意或者新事业就是创新。

德鲁克深刻地指出，“创新”与上述误解的区别在于是否为客户创造出新的价值。什么是价值？价值并不是价格。价值是客户得到的，价格是客户付出的。做企业的，推出一项新产品、新服务或新流程，要满足客户未被满足的需求或潜在的需求，创造出新的客户满意。客户有新的所得，才会从不买到买、从买的少到买的多，或者愿意付出比过去更高

的价格。这反映在企业的收入和利润上，就是创造了新的财富。同样，非营利机构的创新也要让服务对象有新的满意，从而愿意接受你的服务；政府的政策创新或体制改革也要产生让人民可以感受得到的新便利或保障。虽然很多“创新”与科技有关，但是科技含量很低甚至“零科技”的社会创新，不但机会更多，而且效益更大。一家新公司如果只是以同等价格提供市面上已有的产品或服务并不算创新，因为它只是对别人已经创造出来的客户群进行瓜分，并没有创造新客户，这样的新公司注定会在市场萎缩的时候被“边缘化”。

创新是可以学会的

在德鲁克的笔下，无论政治、经济、科技、文化，无论是历史悠久的大企业还是新开办的小企业，无论是企业界还是非营利机构和政府，处处都有创新的机会，人人都可以成为企业家。他认为创新是组织的一项基本功能，是管理者的一项重要职责，它是有规律可循的实务工作。创新并不需要天才，但需要训练；不需要灵光乍现，但需要遵守“纪律”（创新的原则和条件）。因此，创新是可以作为一门学科去传授和学习的，只要照书中所总结的规则去操作，就可以学会如何成功地创新。这打破了以往创新给人的神秘感。但是，在大家同样都认真阅读了本书，或者上过同一个创新课程之后，为什么总是只有为数不多的人实行了创新呢？

养成正确的心态

德鲁克的回答是：首先，必须不惧怕任何变化，不对外部和内部的改变产生反感。企业家总是把变化当做正常的、健康的事物，张开双臂去欢迎它，并主动从中寻找创新的机会。仅仅懂得创新的原理和规则是不够的，必须养成这样的心态。工作和生活中经常会出现不协调、不一致的现象，成功或失败、灾难或惊喜，处在一个大的经济和社会转型时期更是这样。身处其中的人，是抱怨它，力图保留原来的生活方式和工作方式，还是把它当做契机，观察它、理解它、利用它？在书中德鲁克把“有计划地放弃”列为一个组织实行创业型管理的头等重要的政策，具有警示的作用。因为是否能执行这一政策，是对每一个管理者，尤其是最高层管理者--首席执行官的严峻考验。

我曾在几年前应邀为一家大型海洋渔业公司做“领导变革”的培训，这家企业的总经理是一位很有魄力的成功企业家，他很重视这次培训，召集了全公司中层以上的管理者五六十人参加。在讨论到公司目前的各项业务到底有哪些应该放弃时，有人大胆地提出，鉴于世界性的外部环境的变化，最应该放弃的正是目前公司的核心业务之一，传统的远洋捕捞业务。这引起了与会者的一场激辩。培训结束后我和这位总经理促膝长谈，他认为开展渔产品深加工和营销方面的创新项目都是可行的，但若放弃远洋捕捞，公司的上百条渔轮、上万名从事远洋捕捞的员工怎么办？而且这样一来，他的企业也就不是一家“海洋渔业公司”了。以后三年，这位总经理为了挽救远洋捕捞，把公司最好的人才包括他本人的大量精力都投放在那上面，又贷款购置技术装备更先进的新船，但公司绩

效却每况愈下。最近我听说，该公司所属的集团总部已做出决定，对公司进行重组或出售，而在公司内部，总经理把这两年的亏损归罪于“油价高涨”。

在这个实例中，我们可以看到一位对企业、对员工很有责任心、很有承诺的领导人，但是他错误地把这一承诺当成了对现有业务和现有商业模式的承诺。套用一句成语，这是一种“妇人之仁”，最后的结果表明，他的决策无论对员工、对企业其实都是不负责任的。

著名的投资大师沃伦·巴菲特在他的经验之谈中，曾经检讨了自己过迟退出纺织业的类似错误，他把使人们本能地恐惧和抗拒改变的影响力，称之为“强制性力量”，他本人是花了超过十年时间，付出了重大代价，才学会如何摆脱这种“强制性力量”。可见对于任何管理者来说，养成一个企业家的正确心态，都是知易行难的。但是这个基本的心态转变问题，对于创新者来说，却又是不能不重视，不能不解决的。

使组织成为“企业家”

历史上有很多杰出的企业家，一手创办了生机勃勃的企业王国，他们成功了。但是在第一代创业者离开之后，企业却走向平淡无奇，甚至衰败。反观像宝洁、3M这样的公司，尽管历史悠久，却一直推陈出新，引领着行业发展的方向。究其原因，是因为它们并不依赖一两个单打独斗的个人企业家，而是经年累月，在组织内部建立起一套创新管理

机制，德鲁克称之为“创业型管理”，他又把宝洁、3M这类公司称为“创业型企业”或者“企业家企业”。本书的第二篇集中阐述了“企业家管理”独特的政策、措施、组织结构、人事安排和财务预算。德鲁克在这篇中所讲的“管理”，在流行的管理教科书或商学院的MBA课程中是见不到的。市面上一些畅销的管理书籍，包括某些“大师”的著作偶有涉及对创新或创业活动的管理，至多也是东一点西一片，不像20年前德鲁克这本书阐述得那么精辟和系统。作为一位高层管理者，尤其是第一代白手起家的成功企业家，如果我们能认识这套“企业家管理”工具的价值，肯运用它们去把自己的组织打造成一个“企业家”，那么即使有一天我们不在了，组织仍然可以自动持续创新，成为时下所推崇的“永续经营”的企业。

创新与经济发展和社会发展

创新固然可以令一个企业成功并赢得财富，但是它的意义不仅限于此。在本书的“引言”中，德鲁克剖析了创新及企业家是如何有效地创造了就业机会，也创造了GDP，从而打破了苏联著名经济学家康德拉杰耶夫的“经济发展过程必然出现周期性的经济危机”的论断。在德鲁克看来，是成千上万企业家的创新活动避免了经济大衰退，而不是美国联邦储备局或者任何一国的政府。所以，创新是唯一能造就一个持续和健康发展的经济（使经济不在发展过程中“休克”）的工具。

在本书的“结论”中，德鲁克把创新引申到他一生最关注的主题--社

会的健康发展上。凡深入阅读过德鲁克著作的人都知道，他一贯把推动一个国家、一个社会进步，同时又避免使用破坏性手段的希望，寄托在千千万万个有效运转的组织和它们的领导人身上，这些组织其实也包括了政府机构。

在“结论”中，他具体地提出了政府机构如何扮演“企业家”的角色，以及进行哪些方面的政策创新的建议。他的建议无疑切中要害。但是这最后一章最重大的意义，并不是这些具体的建议，而是他关于“创新才是令一个社会健康发展的有效手段”的论断。走笔至此，我不得不引述他以下的精彩论述，虽然是重复：“因为创新与企业家精神不是对原有的一切‘斩草除根’，而是以循序渐进的方式，这次推出一个新产品，下次实施一项新政策，再下一次就是改善公共服务。其次，因为它们并没有事先规划，而是专注于每个机会和各种需求。再次，是因为它们是试验性的，如果它们没有产生预期的和所需的结果，就会很快消失。换言之，因为它们务实，而不教条；脚踏实地，而不好高骛远。杰斐逊希望每一代人通过革命实现的目标，其实均可以通过创新与企业家精神实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经济危机。”社会变革方面的创新“不会随暴风雨来临，它们总是在‘徐徐微风’之中悄然而至”。请注意，德鲁克在这里是把通过强权、战争、暴力、群众运动和“革命”（20世纪最时髦的词）这类试图一次性简单化解决社会问题的方式，作为创新的对立面明确地予以否定的。

关于“自主创新”

中国在过去二十几年的改革开放中，经济得到了长足发展，随着全球化和加入WTO，中国也面临着越来越激烈的竞争。有鉴于此，政府提出“自主创新”的口号，希望中国的企业不再停留在引进和模仿国外的先进产品和技术上，中国的企业要以自己独创的科技产品，成为世界范围内某些行业和领域中的领导者和标准制定者。其用心是良好的，但这种提法却值得商榷。

首先，创新从其本质而言都是自主的。创新者或者说企业家都是一些独立自主、不等待高层指令的人，他们因为接触具体事件，随机而发才能捕捉到创新的机会，按照指令和“规划”去创新而能取得成果者稀少，即使取得所谓的“成果”，所投入的资源也将是惊人的浪费。在书中德鲁克批评了法国、德国和英国向“高科技创业”倾斜的国策，说这是对创新（包括科技创新）的一种误解（我猜这也是为什么相对于美国，欧洲反而没有出现创业型经济的原因）。他举了法国投入巨资研发“协和”式飞机的例子，这种所谓“创新”其实只是追求表面风光的虚荣，其结果并没有产生商业用途，也没有增加就业机会，反而带来大笔财政赤字。

其次，创新必须把力量放在自己的长处上。在这一点上日本曾经做出很好的示范。日本在20世纪后半叶崛起为世界第二大工业强国，并没有走高科技自主创新的道路，相反它的策略是“创造性模仿”或“企业家

柔道”。日本在科技方面没有多少原创，而是在别人尤其是美国人的原创上加以改进，然后通过市场创新去打败原创者，从书中德鲁克所举的索尼和精工的例子即可见一斑。

我在前边已经提到，德鲁克一贯强调，没有科技含量的社会创新或市场创新比起科技创新，不但更容易发现机会，而且工作周期更短、效益更大；而基于新知识，尤其是高科技方面的创新，时间跨度大、风险高、成功几率小。不错，高科技创新一旦成功可以名利双收，但是既然我们只为追求实效，就不应该刻意规划，也不应该引导国家和企业界把资源倾斜到“自主（科技）创新”这一方面。如果政府要引导，更重要的倒是出台一些政策，去鼓励形成一个中国的“创业型经济”--诚如德鲁克所言：没有刀（创业型经济），哪有刀刃（高科技创新）？

永不枯竭的创新动力

和许多人想像的相反，创新并不是有趣的、风光的事，而是艰苦的、枯燥的、令人沮丧的工作。所以，经常会有人问到这个问题：那些企业家（包括作为组织的“企业家”--创业型企业）为什么会热衷于创新？特别是在他们已经功成名就之后，为什么还会一再地推陈出新？

很可惜在本书中，德鲁克对这个问题着墨不多。但在第2章中仍有一句话透露出他的看法：“无论出于何种个人动机--追逐金钱、权力还是猎奇，或是追求名誉、希望博得他人的认同--成功的企业家都会试图去

创造价值，做出贡献。”在第11章中他又写道：“……创新也必须在思想上‘吻合’。在那些并不予以重视的领域上，企业不会取得什么出色的成功……这个机遇必须是非常重要而且有意义的。否则，他们不会愿意全身心投入到成功创新所必需的持之以恒、辛劳而充满挫折的工作中去。”

上述见解不仅是德鲁克对他人的观察所得，也是他本人的切身体验。

20世纪最伟大的创新之一是现代管理学的诞生，而创新者正是德鲁克。从20世纪40年代初到2005年年末去世，他为此持之以恒地工作了65年。他通过写作、做咨询顾问以及教学去研究和推广管理学不辍，而他最擅长，也最主要的工作是写作。2001年夏天他92岁时动过切除癌症的手术，这之后在最后的岁月里，他还写作和出版了《未来社会》和《功能社会》这两部重要著作，并和他的同事合作，编辑了《德鲁克日志》和《卓有成效的管理实践》。在他去世前三个星期，那段时间他已是昏睡多于清醒，在最后一次醒来后，他对太太多瑞丝说了一句心有不甘的话：“看来我是再也不能写了……”之后就陷入了永久的昏迷。在他去世后，一次多瑞丝和我以及几位同事谈及他的生平往事，令我联想到他在自己的回忆录《旁观者》中流露出的对人类和他们的生存环境--社会环境的忧患、热忱和关怀。最后多瑞丝说了一句话作为对他一生的概括：“彼得永远在写，他热爱写作，但是他从不为了使自己重要而写。”

这是所有伟大的创新者或企业家的真实写照。为名、为利、为权、为自己，这些人类的欲望固然可以激发一时的创业热情，但不能持久，在他们达到预期的目标后，往往会停顿下来。许多企业家成功之后转入“守业”就是这个原因。但是如果你有一个远大的目标是超越个人和组织的需求，在个人和组织以外，即使穷个人一生的精力、组织的全部资源也无法真正达成时，你就会获得永不枯竭的创新动力，这种动力会推动你去做不足为外人道的艰苦工作。我曾参加过一次德鲁克基金会组织的圆桌会议，席间有人问德鲁克：“如果要你用一句话描述一下企业家的特征，你会说什么？”德鲁克答道：“企业家就是那些愿意过不舒服的日子，或者说不愿意过舒服日子的人。”我想他不会反对我为他补充一句：“为了一个值得他们那样去做的目标。”

结束语

关于“创新和企业家精神”的话题如果继续展开，会涉及德鲁克数十部著作中的多数重要观点--而本来它们之间就存在着内在关联，不论从现实还是从逻辑角度来看。例如，创新需要“分权自治”，只有“分权自治”才能释放出组织中每一个部门、每一个分支的创新活力；创新同样需要“目标管理与自我控制”，个人只有在他本人参与制定和认同的目标下，自主地做出决定，运用所长，采取行动，并憧憬和一步一步地看到预期结果的出现，他才会享受工作，得到乐趣--或者说以苦为乐。本文围绕的是创新的主题，但是如果它能引起读者对德鲁克著作的进一步学

习、探讨和应用，那将是我的最大荣幸。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

（北京光华管理研修中心）

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

堪称史上最为经典的“创新实务与创业策略”

有目的的创新、创业型策略及创业型管理三者同等重要，三者综合，就组成了《创新与企业家精神》一书的经典内涵和实务。这是史上罕见的将“创新与企业家精神”系统化的伟大作品。

中国是一个极为典型的“创业型社会”，紧接着必须迈入“管理型社会”，为此，将面临“管理能力”的极大挑战，更遭遇“知识工作者”个人与总体生产力的严峻考验。但这与德鲁克所指出的主张有些不同，因为他认为全球经济已由“管理型经济体系”彻底转变为“创业型经济体系”了。可是就本质来讲，所面对的挑战和考验并没有什么不同，只是顺序上不同而已。

德鲁克所主张的“创新”（Innovation），其实指的是“集体的创新”，而不是“个别的创意”，是产业的变革与社会的重大改变，它是社会性和经济性的用语，而不是科技性和技术性的名词。“创新”是创业家与企业家的特殊工具，他们凭借创新，将变革当做是开创另一事业或服务的大好机会。“创新”是可以加以训练、可以学习和可以实地运营的。然而创业家与企业家必须有目的地寻找“创新”的来源、变革以及成功创新机会的征兆。他们也必须了解成功创新的原则，并加以运用。

《创新与企业家精神》一书不仅是实务的综合，更是企业经营成功的范本。该书有目的、有条理、有系统地将上百个成功的实务案例，通过动态系统的思维和剖析，呈现了极具启发性与参考性的价值。不仅是高科技企业适用，对一般企业甚至于农业专业化、现代化、精致化、休闲化来说，都是值得一读再读的经典作品。因为他指出一个“可能的最好方式”可以创造一个既和谐又繁荣的中国大社会。

德鲁克对创新的分类有三：（1）产品的创新--即产品或服务的创新；（2）管理的创新--即制造产品与服务，并且将它们推出上市所需要的各种技能与活动的创新；（3）社会的创新--即市场、消费者行为和价值的创新。

分别举例说明：发明多达1911种不同的电力与照明周边产品的发明大王爱迪生，其实并非唯一发明电灯泡的人，有一位英国物理学家斯旺，与爱迪生同时发明了电灯泡。就技术来说，斯旺的电灯泡比爱迪生的要好，于是爱迪生买下了斯旺的专利特许权，并将其应用在自己的灯泡工厂里。但是，爱迪生不仅详细思考技术上的要求，还思考了他的注意重点，甚至在他开始进行玻璃外壳、真空状态、发热纤维板等技术性工作之前，他就已经决定了一个“系统”，他的电灯泡是为了适于电力公司使用而设计的。他甚至已经安排好融资，安排好供电给电灯泡客户的接线专利，也安排好配销系统。斯旺是一名科学家，他只是发明了一项产品。然而，爱迪生却创造了一个产业。因此，爱迪生能够销售并安装

电力设备，而斯旺却还在那边苦思，试图找出可能会对他的科学成就感兴趣的人。

然而爱迪生不肯就此罢手，他渴望成为一位成功的商人和大公司的老板。他应该能获得成功，因为他是一位极佳的事业规划者。他确实知道电力公司必然采用他所发明的电灯泡，也确实知道如何为他的新事业筹集所需的资金。当他推出产品后，立即获得成功，而且需求源源而来。但是，爱迪生仍然维持其创业家的身份，或者应该这样说，他以为“管理”就是当老板。为此，他拒绝建立高层经营团队。因此，当公司步入中型规模之后，他所拥有的四五家公司都遭遇惨重的失败。最后这些公司只好请爱迪生走路，代之以专业管理人才，才挽救了公司的危机。这家公司就是现在鼎鼎大名的GE公司。

总的来说，爱迪生发明了电灯泡的产品，让世界因而光明了。爱迪生建立了一套系统产业，服务了全世界。为此，爱迪生创新了产品与服务，是一个典型的成功案例。就创业型策略来说，他也做到了，只不过在创业型管理上，他彻底失败。

因为新事业的创业型管理需要具备四个要件：（1）需要以市场为重心；（2）需要一个前瞻性的财务计划，特别是现金流量和未来资金需求的规划；（3）建立一个最高管理团队；（4）创始事业的创业家必须设定自己的角色、工作范围，以及工作、角色的关系（爱迪生即败在后两项）。

更重要的是创业型管理需制定“政策”与“实务”：（1）企业必须接受创新，并视改变为机会，而非威胁；（2）企业必须通过有系统的衡量尺度，同时必须培养有系统的学习能力，以改善公司现有的成就；（3）创业型管理必须明确制定出企业结构、任用与管理、津贴、激励及奖励等实施办法；（4）在创业型管理中，存在若干禁忌，即不该做的事。

全球已拥有两万多家分店的成功快餐连锁集团--麦当劳，连三岁的小婴儿看到拱形M字母都会发自内心地露出喜爱的微笑，这足以证明它的成功是无孔不入的。

然而，这故事要从麦当劳的创始人雷·克罗克说起：起初他推销奶昔制造机给汉堡贩卖店，他注意到其中有一个客户--一家位于加州小镇的汉堡店，购买数倍于其店址与规模正常需要的机器。他对这种现象加以调研，发现有个老年人通过将快餐作业加以系统化创新，改变了快餐业的运营方式。于是，克罗克买下了他的设备，并基于原始拥有者的意外成功，将它建构成一个如今数百亿美金级的大企业。

麦当劳所展现出来的就是“创业精神”或“企业家精神”。确切地说，麦当劳并没有发明任何新东西，任何一家美国的高级餐厅老早就开始供应它的最终产品了。但是，通过应用“管理的概念和技术”（思考顾客所重视的价值），使产品标准化、规格化，设计流程与操作工具，以及分析工作流程与结果并设定标准，并依据该标准培训员工，麦当劳不但大

幅提高了“资源的产出”，而且开创了一个新市场和新顾客阶层，这就是创业精神，也是企业家精神的精髓所在。

克罗克直到八十多岁过世，一直担任该公司的总裁。但是他建立了一个最高的管理团队，使它经营公司的全盘业务，同时还任命自己为公司的“营销良心”。一直到他去世前，他每周访问两三家麦当劳连锁店，检查它们的产品品质、清洁卫生程度以及服务是否亲切友善。更重要的是，他观察来到店里的顾客，和他们交谈，并倾听他们的意见。这使得公司能做出必要的改变，并维持它在快餐界的领导地位。

像迪士尼公司的迪士尼与麦当劳的克罗克，都是受人尊敬的企业创始人。他们都有丰富的想像力以及自我驱策力，并富于创造力、创业精神（或企业家精神）与创新的思想。他们积极参与公司的例行性业务，并负起公司的创业责任。他们都依赖本人的“创业家性格”，而并未将企业家精神根植于明确的政策与实务当中。两人辞世后没有几年，他们的公司就变得懒散、缅怀过去、胆小与较具防卫性。

至于那些建立创业型管理的企业--GE、宝洁、强生--尽管CEO屡经更替，经济环境屡遭变迁，十年、二十年、三十年……过去了，他们仍然拥有创新与创业的领导地位。

为此，培养接班人制度与维持不断的创新和企业家精神，才是永续经营之道。虽然如此，麦当劳的创新，乃属于“管理的创新”，是值得企

业界认真学习的。

再来看看社会的创新。在19世纪早期，美国的农夫事实上没有什么购买力，没有能力购买农业机械。当时，虽然市场上已经出现许多收割机器，但不论农夫多么渴望获得它们，却没有钱购买。后来，收割机的发明者之一麦考密克发明了“分期付款”制度，这种方式使得农夫能够以未来的收入购买收割机，不必靠过去的储蓄。于是，突然之间，农夫就有了购买农业机械的“购买力”了。

麦考密克是第一位清楚地将“营销”看做是企业特有核心功能的人，他认为管理的特殊任务在于“创造顾客”。史书往往只提到麦考密克发明了收割机，其实他也发明了现代营销的基本工具，市场研究与市场分析、定位的观念、现代定价政策、以服务为商品的推销员、为客户提供零件与服务、分期付款的观念。他是真正的企业管理之父（德鲁克则是管理学教父），而且早在1850年之前，他就已达成上述成就。但直到50年后，美国人才普遍效仿他的榜样。“分期付款”是市场、消费者行为和价值的创新，这说明麦考密克做了“社会的创新”。

“创新”是指系统化创新，德鲁克具有创见地提出了“七大机遇”的创新来源，前四项来源存在于企业内部（或组织内部），后三项则发生于企业或产业外部的改变：①意料之外的事件--意外的成功、意外的失败；②不协调的事件--实际状况与预期状况之间不一致；③基于程序需要的创新；④产业和市场结构上的改变；⑤人口统计数据；⑥认知、情

绪以及意义上的改变；⑦新知识--包括科学与非科学的。

这七个创新机会的来源界线相当模糊，而且彼此之间有相当大的重叠部分。它们可以被比拟为位于同一个建筑物不同方位的七扇窗户，每扇窗户所显现的某些景色，都可以从附近的窗户窥得，但是，每一扇窗户的中心部位所呈现的景观却互不相同。

德鲁克举出了许多实例，为了使自己容易理解与应用，可以对照自己的企业属性、特性及核心能力，予以反复思考、追根究底，即可掌握个中秘诀，且善加利用，必大有斩获。

所谓“企业家战略”也是德鲁克的创见之一。企业家战略相当重要，而且与众不同，分别有“孤注一掷、攻其软肋、生态利基、改变价值和特征”。

“创新、创业型策略及创业型管理”才是迈向创业型或企业家社会的真正根源，正因为如此，“创新”--这是这本书的主题--是一种组织化、系统化、理性化的工作。明确地说，创新者所见所闻必须依据严谨的逻辑分析，凭直觉行事是不够的。

事实上，若根据直觉就意味着根据“我的直觉”，不会有什么好处，因为那通常代表“我希望它怎样”，而非“我认知到什么”。但是分析本身--需要进行测试、试验和评估，必须严格地奠基于对改变、对机会、对新的现况，以及对大部分人仍然确信的现象与实际现象之间不一致的认

知。这需要人们有这样的态度：“我所知的仍不足以进行分析，但我将会发掘足够的资料、信息，我会走出象牙塔，四处看看，问一些问题，并聆听他人的意见。”这是1925年通用汽车公司总裁斯隆所惯用的调研方式，今天，也成了海尔集团张瑞敏的方式了。

詹文明

远流管理咨询公司大中华区CEO首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

构建“企业家社会”：每一个公民的责任

记得几年以前，我曾以《创新与企业家精神》课程研发教师的身份，旁听过某德鲁克研究培训机构的一位资深老师的课程，课程题目叫做“企业家与创新型小企业”。席间，有一位学员提出了一个看似简单的问题：“什么样的人才能称为‘企业家’？早点铺的老板是否称得上是企业家？还是说只有大企业的老板或总经理才能称得上是‘企业家’？”于是，大家展开了热烈的讨论，但最终也没能形成一个满意的答案，而这个学员的问题最后也就不了了之了。类似的情景也出现在去年国内一个“管理峰会”上，主席台上的几位企业界嘉宾就“什么人是企业家”对话了两个多小时，最后也是各执一词。

其实，“企业家”之所以会引发如此多的疑问是有一定原因的。如果大家查找最新一版的《现代汉语词典》，根本找不到关于“企业家”一词的解释；而在英语系国家里，“企业家”往往被定义为创办自己全新小型企业的人；在德语中，“企业家”一词则跟所有权联系在一起，主要指那些同时拥有并自己经营企业的人（英文对应可译为“owner-manager”）；法语中，“企业家”的意思又是中间人或中介……这么多的不同定义，难怪会造成大家对“企业家”理解上的分歧。我认为，在阅读本书之前，有必要向读者解释一下“企业家”一词起源和发展的来龙去脉。

“企业家”概念的起源和发展

“企业家”(entrepreneur)一词源于法语entreprendre，意思是中间人或中介。到了中世纪，“企业家”指的是演员和负责大规模生产项目的人。到了17世纪，“企业家”指的是与政府签订固定价格合同，承担盈利（亏损）风险的人。最早论述这一概念的是法国经济学家里夏尔·坎提隆（Richard Cantillon，1680-1734）。在他的论述中，“企业家”就是在市场中充分利用未被他人认识的获利机会并成就一番事业的人。坎提隆在其著作《商业概论》中认为，企业家的职能是冒着风险从事市场交换，即在某一既定价格下买进商品，在另一不确定的价格下出卖商品。企业家所获得的是不确定收益。

在坎提隆之后，另一位法国经济学家、作家萨伊(Jean Baptiste Say，1767-1832)将“企业家”一词推广使用。当时，萨伊作为新闻记者经常访问英国，在那里，他熟悉了经济学家亚当·斯密和托马斯·马尔萨斯的作品。在亚当·斯密的著作《国富论》中，没有对资本的所有者和对企业进行组织和经营的管理者或“承办者”进行正式的划分。萨伊注意到资本家和“承办者”的作用与职责是不同的，即使在这两种角色集于一身的情况下也是如此。萨伊不满意以前使用的“承办者”（undertaker）和“促进者”（promoter）这样的词语，于是创造了一个新的表达方式“企业家”（entrepreneur）。萨伊在1800年时曾经这样说过，企业家“将资源从生产力和产出较低的领域转移到生产力和产出较高的领域”。在这

里，我们看到萨伊不仅把“企业家”与所有权分离开来，而且，他将提高生产力和产出的职责赋予了企业家。

最早将企业家作为独立的生产要素提出并进行研究的是英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842-1924）。马歇尔在其著名的《经济学原理》（1890年）中系统论述了企业家的作用。他认为,一般商品交换过程中，由于买卖双方都不能准确预测市场的供求情况，因而造成市场发展的不均衡性，而企业家则是消除这种不均衡性的特殊力量。企业家是不同于一般职业阶层的特殊阶层，他们的特殊性是敢于冒险和承担风险。

美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph A. Schumpeter，1883-1950）对企业家的研究最有影响力，他发展了马歇尔的理论。熊彼特在1912年出版的《经济发展理论》一书中指出，企业家就是“经济发展的带头人”，也是能够“实现生产要素的重新组合”的创新者。熊彼特将企业家视为创新的主体，其作用在于创造性地破坏市场的均衡（他称之为“创造性破坏”）。他认为，动态失衡是健康经济的“常态”（而非古典经济学家所主张的均衡和资源的最佳配置），而企业家正是这一创新过程的组织者和始作俑者。通过创造性地打破市场均衡，才会出现企业家获取超额利润的机会。

熊彼特首次突出企业家的创新性，但是他认定企业家是一种很不稳定的状态。他认为,一个人由于“实现新的组合”而成为企业家，“而当他

一旦建立起企业，并像其他人一样开始经营这个企业时，这一特征就马上消失”。因此，企业家是一种稍纵即逝的状态。按照他的定义，一个人在他几十年的活动生涯中不可能总是企业家，除非他不断“实现新的组合”，即：不断创新。简言之，创新是判断企业家的唯一标准。

创新是企业家的标志

德鲁克对创新与企业家精神的研究始于20世纪50年代中期。经过30余年的研究和实践，他于1985年出版了这部《创新与企业家精神》。在该书中，德鲁克回到了萨伊对企业家的定义，同时又发展了熊彼特的理论。他用了整整一章的篇幅来定义企业家和企业家精神。在德鲁克看来，“企业家”（或“企业家精神”）就是：（1）大幅度提高资源的产出；（2）创造出新颖而与众不同的东西，改变价值；（3）开创了新市场和新顾客群；（4）视变化为常态，他们总是寻找变化，对它做出反应，并将它视为机遇而加以利用。

综上所述，在德鲁克眼中，“企业家”（或“企业家精神”）的本质就是有目的、有组织的系统创新。而创新就是改变资源的产出；就是通过改变产品和服务，为客户提供价值和满意度。所以，仅仅创办企业是不够的。一个人开了一家餐馆，虽然他冒了一点风险，也不能算是企业家，因为他既没有创造出一种新的满足，也没有创造出新的消费诉求。但同样在餐饮业，麦当劳的创始人雷·克罗克却是杰出的企业家，因为他让汉堡包这一在西方很普遍的产品通过连锁的方式进行标准化生产，

大大提高了资源的产出，增加了新的消费需求,影响了人们的生活。

德鲁克同时也告诉我们“企业家”（或企业家精神）与什么无关：（1）企业家（或企业家精神）与企业的规模和性质无关。无论是大企业还是小企业，无论是私人企业还是公共部门（包括政府部门），无论是高科技企业还是非科技企业都可以有企业家，也可以具备企业家精神。（2）企业家（或企业家精神）与所有权无关。无论是企业所有者，还是职业经理人，还是一个普通职员，都可以成为企业家，并具备企业家精神。（3）企业家与人格特性无关，他们不是“专注于冒险”，而是“专注于机遇”。在书中，德鲁克用他惯用的辛辣讽刺口吻说道：“企业家精神之所以具有‘风险’，主要是因为在所谓的企业家中，只有少数几个人知道他们在做些什么。大多数人缺乏方法论，违背了基本且众所周知的法则。”

德鲁克在《创新与企业家精神》一书中，之所以用整整一章的篇幅来全面定义“企业家”一词的内涵和外延，并选择这一时机发表这本创新实践的经典之作，是有其深刻的经济和社会背景原因的。按照德鲁克的推算，1965~1985年间，美国经济创造了近4000万个就业机会，而同期的欧洲却失去了许多就业机会。即使是日本，它创造的就业机会也仅为美国的一半。在全球经济都在遭遇“康德拉杰耶夫经济停滞”现象的痛苦时，为什么唯独美国就可以幸免？答案并非是高科技，唯一可以解释的原因就是：企业家管理。企业家管理可以使我们的经济走出滞胀所带来

的困境，从而使我们的社会走出经济危机，以及由它带来的各种社会危机。

而在我们这个社会中，引进企业家精神的一个首要前提就是必须努力发展企业家精神和创新的理论和实践。为了有效指导企业的创新实践，德鲁克将他30多年关于创新和企业家精神的系统思考和不断实践的心得浓缩成《创新与企业家精神》一书。

学习成为一名企业家

《创新与企业家精神》虽然写于20世纪80年代，但时至今日，该书仍是探讨企业家精神及创新原理及实践的最佳经典著作。在德鲁克看来，任何有勇气面对决策的人，都能够通过学习成为一名企业家，并表现出企业家精神。像20世纪50年代将管理学作为一种可以教授与学习的原理那样，在《创新与企业家精神》一书中，德鲁克也将企业家精神与创新视为一种可以教授与学习的原理。通过对创新七个来源的系统研究和分析，以及经济史上各种生动而广泛的例证，德鲁克给我们展示了创新来源向我们开启的一扇扇机遇的窗口。而在论述创新普遍原则时，他给我们简单明了地总结了创新的原则和禁忌以及三个易被人忽视的“实现条件”，供我们在实践中参考。

德鲁克对有关企业家的浪漫故事显得有点无动于衷，他总结道：“……创新者并不如同一般人的想像，是超人和圆桌骑士的混合化

身……目标明确的创新源于周密的分析、严密的系统以及辛勤的工作，这可以说是创新实践的全部内容。我们之所以要将它展示出来，是因为它至少涵盖了90%的有效创新。与其他领域一样，想成为一个杰出的创新实践者，只有经过某种训练，并将它完全掌握后，创新才会有效。”

另外，为了使该书对公司的管理者更具操作性，德鲁克在本书的第二和第三部分（将近全书的一半篇幅）讨论了企业家管理（内部政策）和企业家战略（对外政策）。正如德鲁克在前言中对此书的评价：“这是一部实用性很强的书，但是它并不是告诉人们‘如何做’的书，而是通过对政策与决策、机会与风险、结构与战略、人事任用与薪资奖励的叙述，来讨论‘什么是创新与企业家精神？’（what）、‘何时（when）以及为什么（why）进行创新与企业家精神的实践’等诸多问题。”

曾经有人问德鲁克是否认为“同时存在着管理人员和企业家两种不同的人”。德鲁克的回答是：“既是也不是。工作有企业家与管理者之分。如果你不懂管理，那么你就不可能成为一位成功的企业家；反过来，如果你只懂得管理而不具备企业家精神，那么，你就有可能变成一个官僚主义者。”“管理者”和“企业家”并非如大家所想像的那样相互对立，不可调和：管理者是拘泥于现状的奴隶，而企业家是新事物的创造者。在德鲁克看来，“创新和企业家精神应该是企业高层管理者的工作的一部分”。所以，无论是新企业、公共服务机构还是一个企业巨头，只要实施“企业家的管理”，就可以将二者融合。

构建企业家社会

《创新与企业家精神》一书以企业家经济为起点，以企业家社会为结束。企业家社会是德鲁克留给人类社会的一剂良药。如果说熊彼特的“创新理论”是“经济发展理论”的核心，那么德鲁克的“企业家社会”则是经济与社会发展的核心。熊彼特把创新定义为企业家的职能，而德鲁克把创新从企业的层面扩大到非营利机构和政府。因此，企业家社会不但是企业家的社会，而且是任何具有创新能力的组织的社会。德鲁克在本书的最后一章，以其独特、博大和睿智的社会视角告诉我们，创新是人类社会得以延续和自我更新的特殊工具：所有人类思想、理论、机构、制度以及技术的产物都会陈腐、僵化和过时，因此，它们在实现目标或是不能完成目标之后，就应该退出历史舞台。这就好比生物体的新陈代谢，这样生物体才能得以自我更新和进化。但陈旧的事物是不会轻易退出这个历史舞台的。纵观历史，我们曾经惯用的手法就是革命，但是“革命”并不是解决问题的良药。“革命不可预测……革命不会摧毁旧制度的枷锁，只会强化这种枷锁。……革命并不是一项成就，也不是新时代的黎明。它源于年迈腐朽，源于思想和制度的枯竭以及自我更新的失败。”而创新与企业家精神可以让任何社会、经济、产业、机构保持高度灵活性与自我更新能力。每一代人希望通过革命实现的目标，其实均可以通过创新与企业家精神实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经济危机……这就是为什么我们这个时代和社会迫切需要创新与企业家精

神。

在德鲁克看来，构建企业家社会是每一位社会公民的责任，每一个企业的责任，也是每一届政府的责任。我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，每一个公民、企业和政府会将创新和企业家精神视为一种平常、稳定和持续的活动，并养成永续学习的习惯；在这个社会中，历史可以得以延续，人们“渴望新事物”，不会再有流血、冲突和危机，社会得以发展进步……

如今，中国的产业和社会正处于变化之中，如何不断地以创新回应环境迅速变化的挑战，是大家共同关注的课题。时隔22年，《创新与企业家精神》仍然是我们当今社会和产业的即时良药，值得我们仔细阅读和思考。

蔡文燕

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

序言

本书将创新与企业家精神视为一种实践、一门学科。它并没有涉及企业家的心理和个性特征，而是探讨了他们的行动和行为。书中列举了很多案例，主要是为了阐明某个观点、某项规则或某个警示，而非着重讲述他们成功的故事。所以，这本书无论从写作意图还是写作手法上，与现今出版的许多有关创新与企业家精神的书籍和文章都有所不同。但是，它与其他出版物一样坚信创新与企业家精神的重要性。事实上，本书认为在过去的10~15年间，在美国出现的真正的企业家经济是现代经济和社会史上最具深远意义和最鼓舞人心的事件。尽管最近诸多讨论赋予企业家精神神秘的光环，认为那是天赋、才干、灵感或“灵光乍现”，但是本书将创新与企业家精神视为有组织--且需要加以组织--有目的的任务和系统化的工作。事实上，它将创新与企业家精神视为企业高层管理者的工作的一部分。

这是一部实用性很强的书，但它并不是告诉人们“如何做”的书，而是通过对政策与决策、机会与风险、结构与战略、人事任用与薪资奖励的叙述，来讨论“什么是创新与企业家精神”（what）、“何时（when）以及为什么（why）进行创新与企业家精神的实践”等诸多问题。

本书分三个主题来讨论创新与企业家精神：创新实践、企业家精神的实践以及企业家战略。每个主题都是创新与企业家精神的一个“层

面”，而非一个阶段。

本书的第一篇论述了创新实践。创新是有目的性的，是一门学科。它首先向读者展示了企业家应该在哪里以及如何寻找创新机遇。随后，又探讨了将创意发展成为可行的事业或服务所需注意的原则和禁忌。

本书的第二篇为企业家精神的实践，重点讨论对象是机构--创新的载体。它从现存企业、公共服务机构以及新企业三个方面来讨论企业家管理。什么样的政策和措施才能使一个机构（无论是企业还是公共服务机构）成功地孕育出企业家精神？一个具有企业家精神的机构应该如何组织和配备人员？会有哪些障碍、陷阱以及常见的错误？这一篇最后会就企业家个人的角色和决策进行探讨。

本书的第三篇是企业家战略，讨论了如何成功地将一项创新引入市场。毕竟，创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它是否能够赢得市场。

这三篇与本书的引言与结论一起形成一个有机的整体。引言将创新与企业家精神与经济相联系，结论部分则将它们与社会联系在一起。

企业家精神既非科学又非艺术，而是一种实践。当然，它有它的知识基础，本书将以系统的方式将这一基础呈现给读者。但是，正如其他所有实践领域（例如医学、工程学）的知识一样，企业家精神的知识只是一种达到目的的手段而已。事实上，实践知识的内容组成主要是由目

的来界定的，也就是由实践本身来界定的。所以，这本书必须有多年的经验作为后盾。

我对创新与企业家精神的研究始于30年前，也就是20世纪50年代中期。那时，有两年时间，我在纽约大学研究生商学院主持一个研究小组,每周集会一次，就创新与企业家精神进行长时间的研讨。这个小组的成员包括一些刚刚开始创业的企业家，其中不乏成功人士；另外还包括现有机构（大部分规模较大）的中层管理人士。这些机构各不相同，其中包括两所大医院、IBM公司、通用电气公司、一两家大银行、一家证券经纪公司、几家杂志和书籍出版公司、几家制药公司、一家全球性慈善组织、纽约天主教大主教管辖区以及长老会等。

在那两年的时间里，这个研讨会所发展出来的概念和思想，都已由研究小组成员每周用他们自己机构中的亲身经历加以验证。我在随后长达20多年的顾问生涯中，继续对这些概念和思想加以验证、确认、提炼和完善。同样，我的顾问工作也涉及到许多不同机构。有来自企业的，包括制药和计算机等高科技公司、意外伤害保险等非科技公司、欧洲和美洲的全球性银行、个人创业公司、地方性建材批发公司以及日本的跨国公司等。另外，还有很多非营利组织，包括几家主要的工会组织、一些主要的社区组织（例如美国女童子军以及国际救援与发展合作组织（C.A.R.E.））、几家医院、大学、研究实验室以及各种宗教组织。

由于本书是多年观察、研究和实践的浓缩，所以我能够运用大

量“微型案例”来阐明正反两方面的政策与措施。至于那些在书中所提及的机构，它们从来就不是我的客户（比如IBM），有关这些机构的实例或者已经被公开报道，或者由机构本身披露。除此以外，同我所有的管理书籍所采取的方式相同，我在本书中也不会公开与我有业务往来的机构的名字。但是，本书所选择的案例均为真实事件，讨论的也是真实存在的企业。

最近几年，管理学者们才开始关注创新与企业家精神,而我早在几十年前就开始在我所有的管理书籍中，一直探讨这方面的问题。但是，本书是我第一部以系统化的形式完整阐述这一课题的书籍。它应该是这一重要课题的开端，而不是最后一部书。我衷心希望本书能为广大读者所接受，并对未来产生重大影响。

彼得·德鲁克

1984年圣诞节于加州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

引言　企业家经济

I

20世纪70年代中期以来，“经济零增长”、“美国限制工业化”及长期的“康德拉杰耶夫经济停滞”(1926年，苏联农业经济学家尼古拉·康德拉杰耶夫（Nicholai Kondratieff）发表了一套类似的周期理论，他根据美国曾经出现三个通货膨胀及通货紧缩的经济周期波动，认为西方资本主义经济盛衰的长期循环，倾向于重复一种持续50~60年的扩张与紧缩的周期，自此以后经济学界一般称之为“长波理论”。事实上，从西方工业革命近200年来的经济盛衰周期看，可以发现它与科技发展兴衰相当吻合，一些研究周期的学者把这一现象区分为四个阶段，每个阶段大致在54~60年之间，分别是：1798~1853年，棉花阶段；1853~1908年，铁路阶段；1908~1959年，汽车阶段；1959~2010年，计算机信息阶段。另外，早在中美洲的玛雅文明及古以色列的历史文献中，都记载到灾难和恢复大约为55~60年周期。——译者注)之类的说法被人奉为金科玉律，在美国十分盛行。然而，事实和数据却证明这些观点完全是无稽之谈，真正发生在美国的是完全不同的情况。在这一时期，美国的经济体系发生了深刻的变化，从“管理型”经济彻底转向了“企业家”经济。

从1965年至1985年这20年间，16岁以上的美国人口（根据美国统计惯例，这些人能够被列入劳动力的范畴）增长了2/5，从1.29亿人上升到

1.8亿人。但是，美国的就业人口却在同期增长了1/2，从7100万人上升到1.06亿人。就业人口在第二个10年间（即1974~1984年）增长得最快。这段时间内，美国经济所提供的总就业岗位增加了2400万个。

因此，无论以百分比还是以绝对数字来衡量，美国在任何其他和平年代里都不曾创造出如此多的新工作岗位。然而，从1973年算起来的那10年，是充满动荡的10年：首先开始的是该年秋季的“石油冲击”，美国社会从此经历了“能源危机”、濒临崩溃的“烟囱工业”以及两次相当严重的经济衰退。

美国的经济发展是很独特的,其他国家还从未出现过类似情况。1970~1984年间，西欧实际上丧失了三四百万个就业机会。在1970年时，西欧比美国还多出2000万个就业机会；而到1984年，它却比美国少了将近1000万个就业机会。就连日本在创造就业机会方面也远不如美国。1970~1982年这12年间，日本的就业机会只增长了10%，还不及美国同期增长率的一半。

但是美国在20世纪70年代和80年代初创造就业机会的表现，也与所有专家在25年前的预测不符。当时，大多数劳动力分析专家预测，美国经济即使以最快的速度增长，也无法提供足够的就业机会，以满足所有在70年代与80年代初期达到就业年龄的男青年，也就是在1949年和1950年第一批战后“婴儿潮”（生育高峰期）期间出生的婴儿。可事实上，美国经济不得不吸纳两倍于该数字的劳动大军，因为许多已婚妇女在20世

纪70年代中期纷纷涌入就业市场（这在70年代是无人能想像的）。结果导致在80年代中期的今天，每两个已有孩子的女性中，就有一个在工作；而在1970年，这个比例只有1/5。美国经济不仅为这些妇女提供了工作，而且大多数都强于以往她们从事的工作。

然而，每个人都知道70年代和80年代初期是美国的“零增长”时期，是经济停滞和衰退期，也是“美国限制工业化”时期。原因就是每个人所关注的焦点，依然是战后的25年间（大约到1970年告一段落）飞速发展的领域。

在高增长期的最初几年，美国的经济动力集中在那些原先就很大，而且越变越庞大的机构上。包括《财富》500强企业（也就是美国境内最大的企业）、政府机构（包括联邦、州以及当地政府机构）、大型与超大型大学、学生人数在6000人以上的大型联合高中以及大型且不断成长中的医院。这些机构实际上创造了战后25年美国经济中所有的新工作岗位，而且，在该期间所遭遇的每一次经济衰退、工作减少和失业的现象主要都是发生在小型机构，当然主要是小型企业身上。

但是，自20世纪60年代末以来，美国的就业岗位创造以及就业机会的增长转向了一个全新的领域。在最近20年间，那些往日提供就业机会的领域实际上在削减工作机会。自1970年以来，《财富》500强企业所设的固定岗位工作（因经济衰退而造成的失业情况不列入计算范围之内）在逐年缩减。起初，降幅相当缓慢，但从1977年或1978年开始，便

呈大幅下滑的趋势。到1984年，《财富》500强企业至少削减了400万~600万个工作岗位。就美国的政府机构而言，如今所雇用的工作人员，比起10年或15年以前要少得多。另外，由于60年代初人口出生率的下降，致使学校的招生人数锐减，大批教师失业。而美国大学的发展到1980年也戛然而止，自此以后，大学的工作机会一直在不断减少。即使是医院，80年代初所雇用的人数也停止了增长。因此事实上，我们所创造的新工作岗位不是3500万个，而是4000万个或是更多，因为我们必须加上传统雇用机构削减的至少500万个固定工作。其实所有这些新就业岗位，基本上都是由中、小规模的机构提供的，大多数是中、小型企业，它们在20年前甚至都还没有出现。根据《经济学人》（The Economist）的报道，目前美国每年新成立的公司多达60万家，大约是20世纪五六十年代经济繁荣时期的7倍。

II

为什么美国会出现这样的现象呢？也许每个读者都会马上联想起“高科技”。但是，事情并非如此简单。自1965年以来，经济所提供的4000多万个工作岗位中，高科技企业所提供的岗位还不足五六百万个，由此看来，它最多用来弥补“烟囱工业”的衰退所造成的就业岗位减少。其余的就业岗位其实都是由其他领域创造出来的。每年，新成立的企业多达10 000家，即使我们给“高科技”一词下一个最宽松的定义，在这些新成立的企业中，每100家企业中也只有一两家与“高科技”沾边儿。

目前，我们的确处于重大技术变革的初期，其来势之强劲已经远远超过最为乐观的“未来学家”所能想像的程度，甚至比《大趋势》（Megatrends）(《大趋势》曾是风靡全球的畅销书之一，是著名的未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)1982年的作品——译者注)或《未来的冲击》（Future Shock）(《未来的冲击》为美国未来学家阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在1970年风靡全球的著作。——译者注)所描述的更为强大。技术经历了300年的发展，到第二次世界大战后便告一段落。在这300年里，科技发展的模式是一种机械的过程：主要研究在恒星（如太阳）内部所发生的事件。1680年，一位名不见经传的法国物理学家丹尼斯·巴本（Denis Papin）(丹尼斯·巴本(Denis Papin，1647-1712)，法国著名物理学家、工程师，是最先（从1674年开始）致力于蒸汽动力技术研究并把设想付诸实施的人。——译者注)发明了蒸汽发动机，从而揭开了这一时期科技发展的序幕。而当我们以核爆炸再现了恒星内部所发生的情况时，也就宣告了这一时期的终结。就像科技在机械过程中所展现的那样，这300年间科技的进步意味着更快的速度、更高的温度以及更强的压力。然而，自第二次世界大战以后，科技发展的模式转变为一种生物的过程，主要研究在某个有机体内部所发生的情况。在一个有机体内，过程已经不再按照物理学家所解释的那样，围绕能量组织在一起，而是围绕信息组织在一起。

毋庸置疑，高科技无论是以计算机还是电信、工厂里的机器人还是办公自动化、生物遗传学还是生物工程学等形式出现，它都具有不可估

量的重要性。它令人兴奋，是媒体关注的焦点，同时它也为人们开辟了企业家精神和创新的远景，并能够迅速为人们所接受。不少受过高等教育的年轻人情愿为不知名的小公司工作，而不在大银行或世界著名的电气设备制造公司工作，其原因就是源于“高科技”的神秘魅力——虽然绝大多数年轻人所服务的公司，其技术既枯燥乏味又无惊人之处。高科技可能也刺激了美国资本市场的惊人转变。风险投资在20世纪60年代中期还处于几乎短缺的状态，而到80年代中期，几乎达到了供过于求的地步。因此，高科技过去常被逻辑学家称为“认知的基础”(ratio cognoscendi)，它是我们感知和理解某一现象的缘由，而不是用来解释这一现象出现和存在的起因。

就数量而言，前面已经提及，高科技提供的新工作岗位仍然很少，不超过总数的1/8。从产生新就业机会方面来看，高科技在最近的将来，仍不会有很好的表现。从现在到2000年这一期间内，美国经济所创造出来的新工作岗位中，由高科技提供的就业岗位恐怕不会超过1/6。事实上，如果高科技果真如同大多数人所想像的那样，是美国经济中创造就业的领域，那么我们现在就真的要面对经济“零增长”期，并陷入“康德拉杰耶夫曲线”的低谷，面临经济长期停滞的状态了。

20世纪30年代中期，俄国经济学家尼古拉·康德拉杰耶夫被斯大林下令处决，原因就是他的计量经济学模型预测了苏联的农业集体化将会导致农场生产量大幅下降。事实的发展证明，他的预测完全正确。“康

德拉杰耶夫经济周期”（每50年为一个周期）的理论是根据科技内在动力理论提出来的。康德拉杰耶夫断言，每隔50年，科技发展的曲线将达到顶峰。在这一次周期中的最先20年里，最新科技进步所带来的几种高成长产业似乎表现得异常出色，但是，这些产业所创造的空前巨额利润，其实只不过是对已经停止成长的产业所不再需要的资本加以回笼而已。这种高利润的情况从来不会持续20年以上，随之而来的就是突发的经济危机，通常会经由某种恐慌发出预兆，接下来就是长达20年的经济停滞现象，在这段时期里，刚出现的新科技还无法产生足够多的工作岗位，也无法促使经济再度增长，而且没有人能够扭转这种局势，政府尤其对此无能为力(美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特在他1939年出版的不朽巨著《经济周期》一书中，将康德拉杰耶夫周期曲线转播到了西方。如今，麻省理工学院的科学家嘉·弗罗斯特是康德拉杰耶夫周期理论最著名、最严谨，也是最权威的信徒，同时她也是“长期经济停滞”理论的最认真和最博学的倡导者。)。

第二次世界大战后，长期刺激经济发展的产业，像汽车、钢铁、橡胶、电气设备、消费电子产品、电话还有石油(与我们普遍认为的正好相反，石油业是最先开始走下坡路的。事实上，石油业在1950年就已经停止增长了。自从那时起，不管是制造业、交通、取暖还是空调，在产出中每增加一个额外的单位所需要的汽油增量单位都一直在下降，一开始比较缓慢，但1973年以后，下滑幅度加剧。)，完全符合康德拉杰耶夫周期理论。就技术层面而言，所有这些产业，都可以追溯到19世纪最

后的25年，或者更近一点，追溯到第一次世界大战之前的状况。自20世纪20年代以来，所有这些产业无论是在技术上还是在经营理念上都没有出现过重大的突破。第二次世界大战后，当经济开始成长时，它们都已经是完全成熟的产业了。它们无需增加什么新的投入，就能够扩展并创造新就业机会，这也解释了它们为什么能够在支付高涨的薪资和员工福利的同时，又能产生空前高额的利润。但是，正如康德拉杰耶夫所预言的，这些信号就像肺病患者红润的脸颊一样，只是经济健康强盛的假象。事实上，这些产业的内部已经开始腐蚀。它们并非发展停滞或缓慢衰退，相反，在遭受了1973年和1979年的“石油冲击”后，这些产业便迅速崩溃。在短短的几年时间内，它们就从利润空前的佳境坠落到濒临破产的境地。很快大势已定，它们将在很长一段时间内无法恢复到早期的劳动力雇用水平（如果它们还有可能恢复的话）。

同样，高科技产业也符合康德拉杰耶夫周期理论。如康德拉杰耶夫所预测的那样，迄今为止，它们所创造的新就业机会根本无法超过旧产业所丧失的就业机会。一切预测显示，在未来相当长的一段时间里——至少到20世纪末，高科技产业还不能提供更多的就业机会。举例来说，虽然计算机行业发展突飞猛进，但是数据处理和信息处理部门（包括硬件和软件的设计、工程、生产、销售和服务等）在20世纪80年代末期和90年代初期所预计要增加的工作数量，仍然不足以弥补钢铁和汽车工业在同期（几乎能够确定）会减少的工作数量。

然而，康德拉杰耶夫周期理论完全无法解释美国经济实际创造出来的4000万个工作岗位。迄今为止，西欧一直遵循着康德拉杰耶夫的理论模式，但是美国没有，日本也应该没有。美国国内发生的某种事件，完全抵消了康德拉杰耶夫“技术波动曲线”的负面影响，而且它与经济长期停滞的理论大相径庭。

而且迹象表明，美国并不只是延长了康德拉杰耶夫周期。因为，在未来的20年间，美国经济对新工作的需求，同过去的20年相比，将会大幅减少，所以，美国经济成长对新工作的依赖程度也会大幅降低。到20世纪末为止，更确切地说到2010年，加入美国就业大军的人数，将比1965~1980年期间进入的人数减少1/3。这是因为战后“婴儿潮”时期出生的人，在1965~1980年陆续长大成人，而美国自从1960~1961年以来，进入了“生育低潮”期，生育率一直比“婴儿潮”时期低30%。此外，目前50岁以下的人口中，女性加入到就业大军的人数与男性基本持平。因此，从现在起，职业女性的新增人数也将受到人口自然增长的限制，也就是说，她们的就业人数也将减少30%。

至于传统的“烟囱工业”的未来发展趋势，我们即使不将康德拉杰耶夫周期理论视为目前最合理的解释，也应该将它视为一种严谨的假设而加以接受。另外，就高科技产业无法抵消昔日高增长产业所带来的经济停滞现象而言，康德拉杰耶夫理论也应当予以重视。虽然高科技产业在质的方面，具有远景开拓者和领路人的重要作用，但就数量而言，高科

技产业代表的是明天，而非今天（尤其是在创造就业机会方面），它们是未来的开拓者，而非现在的开创者。

康德拉杰耶夫理论虽然可以解释美国经济的行为，预测其发展方向，但是，它仍然有站不住脚的地方。比如，美国经济在“康德拉杰耶夫长期停滞期”创造了4000万个新就业岗位，就无法用这一理论加以合理解释。

我无意暗示目前没有任何经济问题或危机存在。恰恰相反，我们在20世纪即将结束前的这25年内，经历了经济的技术基础发生的重大转变，这必将带来经济、社会和政治等诸多方面的问题。同时，我们还处于一场重大政治危机的动荡时期，这场危机源于20世纪的伟大成功——福利国家，它将伴随着难以控制（而且似乎是无法控制）、具有高度膨胀性的财政赤字。世界经济也是危机重重：一些快速工业化国家，例如巴西、墨西哥，在经济腾飞和灾难性破产之间飘摇不定，使得1930年的全球性经济萧条现象可能会再度出现，而且时间可能会拖得更久。另外，还有一个令人恐惧的幽灵——欲罢不能的军备竞赛。但是，对美国而言，我们至少可以将康德拉杰耶夫经济停滞现象视为一种虚幻，而非事实。因为在美国，我们拥有一种崭新的经济，一种企业家经济。

目前要断言企业家经济是否只是美国独有的经济现象，或者是否这种经济也将出现在其他工业发达国家，恐怕还为时太早。我们至少有理由相信，这种现象正在日本的经济中有所显现——虽然它是以日本特有

的方式出现。但是目前为止，还没有人敢说企业家经济也将在西欧产生。从人口统计学的角度而言，西欧要比美国滞后10~15年之久，因为欧洲的“婴儿潮”和“生育低潮”都比美国来得要晚一些。同样，西欧采取延长学校教育年限的举措，也要比美国或日本晚10年左右；而在英国，此项举措几乎尚未开始。如果人口因素是企业家经济在美国出现的因素之一（事实上，很有可能如此），那么我们可以预计，到1990年或1995年，欧洲也将产生类似的发展。但这仅仅是猜测而已。迄今为止，企业家经济还纯粹是一种美国现象。

III

所有这些新就业机会究竟从何处而来？答案是可以来自任何地方，换句话说，其来源不止一个。

自1982年以来，波士顿出版的《企业》（Inc.）杂志，每年都会进行一次百家公司排名活动，榜上有名的是那些发展最快、公开上市且创立时间在5~15年间的美国公司。由于局限在公开上市公司之中，使得排名明显地偏向高科技产业。高科技公司很容易找到证券包销商，在股市中募集到资金，其股票也很容易在某家证券交易所上市销售或进行柜台交易，因为高科技是很炙手可热的产业。相比较而言，其他新创立的公司必须经过多年的奋斗，再加上5年以上的赢利才有希望上市发行。即便如此，在该杂志年复一年的百家公司评选活动中，也只有1/4是属于高科技企业，其余的3/4则大多为“低科技”含量企业。

例如，在1982年的排行榜上，有5家餐厅连锁店、2家女性服装制造公司以及20家提供医疗保健的服务机构，而高科技公司只有20~30家。虽然在1982年，美国的报纸频频发表文章悲叹“美国的限制工业化”，但是《企业》杂志的排行榜上，却有整整一半是制造型公司，只有1/3为服务型公司。虽然在1982年有文章称，美国北部霜冻地带（Frost Belt）经济面临瓦解，而阳光地带（Sun Belt）将是唯一可能成长的区域，但是那年《企业》杂志排行榜上的100家公司，只有1/3来自阳光地带。此外，就这些成立不久、发展迅速且公开上市公司的数量而言，出自纽约州与加利福尼亚州以及得克萨斯州的公司是一样多的。另外，据推测，宾夕法尼亚州、新泽西州和马萨诸塞州内的经济已濒于瓦解和死亡的边缘，其实这三个州所拥有的这类公司的数量也与加利福尼亚州、得克萨斯州以及纽约州一样多。甚至连冰雪覆盖的明尼苏达州也有7家之多。《企业》杂志1983年及1984年的排行榜，在行业和地理分布上，也显示了类似的情况。

1983年，《企业》杂志刊登了另外一份公司排名，罗列了成立不久、发展迅速且为私人拥有的500家公司。排名前两位的分别是位于太平洋西北沿岸的一家建筑承包商（在一个建筑业被认为是有史以来最不景气的年度里）以及加利福尼亚州的一家家用健身设备生产商。

对风险投资家所进行的所有调查结果都显示了一个模式：在他们的投资组合中，高科技通常是最不重要的投资对象。有一个非常成功的风

险投资家，他的投资组合中确实包括了几家高科技公司：一家新成立的计算机软件制造商、一家从事医疗技术的新企业，诸如此类。但是该组合里利润最好的投资，以及在1981~1983年间营业收入和赢利能力都成长最快的新公司，却是一家最为平庸、技术含量最低的公司——理发连锁店。在营业收入和利润增长方面，仅次于它的是牙医诊所连锁店，第三位是一家工具生产商，排行第四位的是一家向小企业出租机械的信贷公司。

据我所知，在众多企业中，在1979~1984年这5年期间创造了最多就业机会，同时在营业收入和利润方面成长最快的公司是一家金融服务公司。在这5年中，这家公司创造了2000个新工作岗位，而且其中大多数工作的待遇都超过了市场平均水准。虽然它是纽约证券交易所的成员之一，但是股票交易只占其营业额的1/8。其他业务包括年金、免税债券、货币市场基金和互助基金、抵押信托保证、避税项目合作，以及向该公司所称的“明智投资者”提供大量类似的投资项目。这类投资者被界定为手头宽裕但不十分富有的人士。他们通常是住在小城镇或郊区的专业人士、小商人或农场主，平日花费较少，因此想寻找一个合适的存钱场所。但是，他们也非常实际，并不期望通过投资变成巨富。

我发现，最能揭示有关美国经济增长点的信息，是一个针对100家成长最快的“中型”公司（即营业额为2500万~10亿美元之间的公司）进行的研究，这项研究是美国商业联合会（American Business

Conference）委托麦肯锡管理咨询公司（McKinsey & Company）(该文题为“美国中型成长性企业留给我们的教训”，由理查德E.卡文纳和小唐纳德K.克里弗德撰稿，发表于1983年《麦肯锡季刊》杂志秋季刊上。)的两位高级合伙人进行的，时间是在1981~1983年期间。

这些中型成长性公司无论是在销售额还是在利润方面，其增长速度都是《财富》500强企业的3倍。自1970年以来，财富500强企业的工作数量就在稳步下降；而在1970~1983年期间，这些中型成长性公司的就业机会却在不断增长，是整个美国经济工作增长速度的3倍。即使在1981~1982年经济萧条期，这100家中型成长性公司的雇用水平仍然增加了整整1个百分点，而同期美国工业的就业人数却下滑了近2个百分点。这些公司遍及美国经济的各个领域，当然，其中包括一些高科技公司，但同时还有金融服务公司——比如纽约的帝杰投资经纪公司（Donaldson, Lufkin & Jenrette）。在业绩最好的公司里，有一家是生产和销售居室家具的公司，一家是生产和销售多纳圈饼的公司，一家是高级瓷器公司，一家书写用品公司，一家家用涂料公司，一家公司的业务已从印刷及发行当地报纸业务，拓展到提供消费者经销服务，一家为纺织厂生产纱线的公司，等等。尽管“每个人都知道”美国经济的增长只体现在服务业上，但是却有一半以上的“中型成长性”公司是从事制造业的。

更令人迷惑不解的是，在过去10~15年间，美国经济增长的领域

中，还包括一大批迅速成长，却通常不被视为企业的机构，而且数目仍在成长中（尽管其中一些机构正在被组建成营利机构），这些机构完全是非官方的组织。这些机构中，最显而易见的当属医疗保健领域。虽然最传统的美国社区医院正举步维艰，但是快速成长且欣欣向荣的连锁医院也为数不少。这些连锁医院有些是营利机构，有些（且日渐增多）是非营利机构。此外，成长更快的是“独立的”保健机构，如提供临终关怀的收容所、医疗与诊断实验室、独立外科中心、独立妇产医院、无需预约的心理治疗诊所以及老年病诊断与治疗中心等。

如今，几乎每一个美国社区的公立学校都在萎缩。尽管20世纪60年代的“生育低潮”造成了学龄儿童总数的减少，但是一种全新的非营利性私立学校却在蓬勃发展之中。在我所居住的加州小城里，有一家托儿合作社，最初，是由几个母亲为了照顾自己的孩子，于1980年前后成立的。到1984年，它已发展成一所学校，并拥有200个即将就读4年级的学生。此外，几年前由当地浸礼会教徒建立的一所教会学校，现在正着手从克莱蒙特市(克莱蒙特（Claremont）是美国加利福尼亚州的一个城市，在洛杉矶东北50公里处。德鲁克从1971年到2005年在此地工作和生活。期间，他执教于克莱蒙特大学的彼得·德鲁克研究生学院。——译者注)政府手中接管一所初中，这所中学已有15年历史，但最近5年却因为一直缺乏生源而任其荒废。但是，所有成人继续教育，无论是针对中层经理开设的行政管理课程，还是针对医生、工程师、律师和理疗医师等开设的进修课程，前景都很好，即使在1982~1983年经济严重衰退期

间，这些课程也只经受了短暂的挫折。

另一个具有非常重要的企业家精神的领域就是方兴未艾、由公私合作形成的“第四部门”。在这一领域中，政府部门（州政府或者是市政府）确定业绩标准并提供资金，然后以竞标形式将某项服务，例如消防、垃圾清理或公交运输外包给私营企业经营，从而确保更优质的服务，并且大幅降低了成本。自海伦·布萨利斯（Helen Boosalis）于1975年首次当选内布拉斯加州林肯市市长以来，林肯市就一直是这方面的先锋。100年以前，同样在林肯市，人民党人(人民党人于1891年成立，是主张保护农民政策的政党党员。——译者注)和国会议员威廉·布赖恩（William Jennings Bryan）(威廉·布赖恩（1860-1925），美国国会议员，曾三次竞选总统，均告失败，后任国务卿（1913~1915），主张和平外交，因在第一次世界大战中严守中立遭反对而辞职。——译者注)开始领导我们走上市政府拥有公共服务所有权的道路。得克萨斯州在公私合作方面也是先驱，如在圣安东尼奥市和休斯敦市所做的就是这方面的例子。而位于明尼阿波利斯市的明尼苏达大学的胡伯特·汉弗莱学院在这方面的表现尤为突出。同样，位于该市的数据控制公司(Control Data Corporation)是一家著名的计算机制造商，它在教育，甚至在罪犯管理和感化教育等方面，与政府建立的公私合作关系堪称这类合作的典范。如果有一项措施能够最终挽救邮政服务（当然，前提是公众愿意为这项日益萎缩的服务付出更多补贴和费率），那就是通过竞标，将它委托给“第四部门”，以获取一流的服务。（否则的话，10年以后，还能留

下什么东西呢！）

Ⅳ

这些成长性的机构除了自身不断快速增长和违反康德拉杰耶夫经济停滞理论以外，还有什么共同之处呢？事实上，它们都是“新技术”的代表，都是将知识全新地应用到人类工作中去的结果。这就是“技术”的定义。只是这种“技术”不是电子学、遗传学或是什么新材料。这种“新技术”就是企业家管理。

一旦弄清楚这一点以后，美国经济在过去20年间，尤其是最近10年中，就业机会的惊人增长就不足为奇了。它甚至可以与康德拉杰耶夫理论相互调和。美国正在经历着一种所谓的“非典型的康德拉杰耶夫经济周期”。日本的状况，从某种程度而言，也同样如此。

自从约瑟夫·熊彼特于1939年首次指出以来，我们就已经认识到，从1873年至第一次世界大战这50年间，实际发生在美国和德国的状况与康德拉杰耶夫周期理论并不吻合。第一个康德拉杰耶夫周期始于铁路的繁荣发展，随着1873年维也纳股市的崩盘而结束。那次股市狂泻沉重地打击了全球的股票市场，并导致了严重的经济萧条。至此，英国和法国进入了漫长的工业停滞期。而当时刚出现的新兴科技，诸如钢铁、化工、电气设备、电话以及后来出现的汽车产业，都无法创造出足够的就业机会来抵消由铁路建设、煤矿业及纺织业等旧工业的停滞所带来的负

面影响。

但是这种情况并没有在美国和德国出现。虽然奥地利的政治也因维也纳股市的崩溃变得千疮百孔，根本还没有恢复过来，但上述经济停滞现象也没有在奥地利出现。一开始，这些国家也都受到了严重的打击，但是5年之后，它们就摆脱了困境，并再度迅速发展起来。从“科技”方面来看，这些国家与深受经济停滞之苦的英国和法国并无二致。唯一可以解释它们这种经济行为之所以会有所不同的原因就是——企业家。以德国为例，在1870~1914年期间，德国最重要的经济事件就是世界银行（Universal Bank）的创立。首个世界银行当数德意志银行（Deutsche Bank），是由乔治·西门子（Georg Siemens）在1870年(关于乔治·西门子和世界银行的故事，见第9章。)创建的。它的特定任务就是发掘企业家，为他们融资，并迫使他们实施有组织、纪律严明的管理。在美国经济历史上，像纽约的摩根（J.P.Morgan）那样为企业家服务的银行家，也扮演了类似的角色。

今天，类似的情况似乎再度在美国出现，此外，这种现象可能多少也在日本出现。

事实上，高科技并不属于“企业家的管理”这类“新技术”的一部分。硅谷的高科技企业家们至今还主要以19世纪的管理模式运行。他们仍然信奉本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）的名言：“只要你发明了一个更好的捕鼠器，那全世界的人将会把你的门槛踏破。”可是，他未曾

想过这样的问题：究竟什么样的捕鼠器才是“更好的”捕鼠器？而且，这种更好的捕鼠器要给谁使用？

当然，高科技公司中也有许多特例，就是那些了解如何管理企业家精神和创新的高科技公司。在19世纪也有类似的例外情况：德国人维尔纳·西门子（Werner Siemens）创立了一家迄今为止仍以他的名字命名的公司。另外，美国人乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）不仅是位伟大的发明家，同时也是位成功的企业创建人，他给后人留下了两家以他的名字命名的公司，一家是运输行业的旗舰，另一家则是电气设备业的主力军。

但是，对于“高科技”创业家而言，托马斯·爱迪生（Thomas Edison）似乎仍然是他们的典型代表。爱迪生是19世纪最伟大的发明家，他将发明转换为一门学科，我们如今称之为“研究”。然而，他真正的野心是创办一个企业，最终成为一名企业大亨。但是，他对于如何管理自己的企业根本一窍不通。结果，为了保全每一个企业，他自己不得不含恨下台。如今，仍然有许多（很可能是大多数）高科技公司，是以爱迪生的方式来管理企业的。更准确地说，就是这些公司管理不善。

这解释了高科技产业遵循着大起大落传统模式的原因。这种模式一开始的时候闪耀夺目，继而快速扩张，然后便是突然陨落。在5年之内，经历了“从赤贫到巨富，然后又从巨富跌为赤贫”的过程。大多数硅谷公司，以及许多新兴的生物高科技公司，仍然只是发明家而非创新

家，是投机家而非创业家。恐怕这也可以解释为什么迄今为止，高科技产业与康德拉杰耶夫理论如此吻合，并且无法产生足够的就业机会来重振整个经济。

但是，有系统、有目的、以创业精神管理的“低科技”含量的机构却可以做到这一点。

V

在所有主要的现代经济学家中，只有熊彼特关注企业家及其对经济的影响力。每一个经济学家都知道企业家的重要性和影响力。但是，对经济学家而言，企业家精神是“经济以外的事物”（meta-economic），它对经济有着深刻的影响，并塑造着经济，但其本身却不是经济的一部分。科技对经济学家而言也是如此。换言之，经济学家对于企业家精神的出现（它曾一度出现在19世纪末，而且似乎它又开始再度出现在现今社会）以及为什么它只局限于一个国家或一种文化等问题，没有做出任何解释。的确，解释为什么企业家精神会变得如此有效的诸多原因，可能并不属于经济范畴，其原因很可能存在于价值观、认知和态度的改变，也可能是由于人口的变化、机构（如在1870年左右创建于美国和德国的企业家银行）和教育的改变。

在过去20~25年的时间里，相当多的美国青年的态度、价值观和抱负都发生了改变。显然，这种现象不是任何观察20世纪60年代末美国青

年的观察家所能预料到的。例如，突然间出现那么一大批人愿意长年卖命工作，而且宁愿选择高风险的小公司而不愿选择有保障的大公司，这一现象我们应该如何解释呢？那些享乐主义者、追名逐利者及“鹦鹉学舌者”和墨守成规者都到哪里去了呢？相反，那些15年前我们所认识的唾弃物质价值，视金钱、财产和世俗功名如粪土，并希望美国返璞归真的年轻人又到哪里去了呢？无论我们提出怎样的解释，都与过去30年里所有预言家对年轻一代所做的预测不相符合。如大卫·里斯曼（David Riesman）在《孤独的人群》（The Lonely Crowd）(大卫·里斯曼，美国社会学家，《孤独的人群》为其20世纪50 年代中期所著。——译者注)中对青年人所做的预测；又如威廉姆H.怀特（William H. Whyte）在《组织人》（The Organization Man）(威廉姆H.怀特，《财富》杂志编辑，在其1956年所著的《组织人》一书中，首先提到了“组织人”这一说法。所谓“组织人”就是指那些经过组织洗脑并被塑造成同一形态，从而成为大机器中的一个小齿轮的人，而且他们都身着法兰绒上衣。——译者注)一书以及查尔斯·雷奇（Charles Reich）在《绿化美国》（The Greening of America）(查尔斯·雷奇，于1970年著《绿化美国》。——译者注)一书中所分别谈及的情况；还有赫伯特·马尔库塞（Herbert Marcuse）(赫伯特·马尔库塞（1898-1979），生于柏林，当代美籍德国著名哲学家。——译者注)所提出的预测。的确，企业家经济的出现不仅是一种经济和技术问题，而且是一种文化和心理问题。然而，不管原因如何，其结果最终还是属于经济范畴的。

这种使态度、价值观以及最终的行为发生深远改变的媒介就是一种“技术”，我们称之为“管理”。正是管理的新应用促成了美国企业家经济的出现，这表现在以下几个方面：

——管理在新建机构中的应用，无论它是营利还是非营利机构。而大多数人迄今为止仍然认为，管理只适用于业已存在的机构中。

——管理在小型机构中的应用。仅仅几年以前，大多数人还一口咬定管理只适用于大型机构。

——管理在非企业机构中（如医疗保健、教育等）的应用。而大多数人遇到“管理”一词时，脑子里想到的仍然是“企业”。

——管理应用于根本不被视为“机构”的经济活动中，如地区性餐厅。

——最重要的是，管理应用于系统化的创新上，运用到为满足人类需求，而对新机遇进行的研究发展上。

管理作为一种“有用的知识”，一种技术，与构成当今高科技产业基础的其他主要知识，如电子学、固态物理学、遗传学以及免疫学，有着同样悠久的历史。管理的起源，大概可以追溯到第一次世界大战前后，在20世纪20年代中期得以发展。但是，作为一种“实用性的知识”（这一点，管理和工程、医学是一样的），管理在成为一门学科之前，必须首

先通过实践不断地得以完善。到了20世纪30年代后期，美国出现了几家实施管理的大型组织（绝大多数是大型企业），如杜邦公司（DuPont Company）、通用汽车公司(General Motors)，还有大型零售商西尔斯公司(Sears, Roebuck)。而在大西洋的彼岸，有德国的西门子公司（Siemens）以及英国的玛莎百货连锁公司（Marks and Spencer）。但是管理发展成一门学科，则是在第二次世界大战期间和战后的那几年(事实上，首次将管理作为一种系统知识（即作为一门学科）介绍给读者的，是我最初的两部管理著作：《公司的概念》（Concept of the Corporation）（1946年著，是研究通用汽车公司的）以及《管理的实践》（The Practice of Management）（1954年著）。这两本书的中文版已由机械工业出版社出版。)。

大约从1955年开始，所有发达国家都经历了一次“管理繁荣期”(如今，这股管理热潮已经来到了中国。自粉碎“四人帮”以来，中国政府的第一项举措就是设立由国务院总理直接领导的“企业管理局”，并从美国引进一个商学院项目。)。大约40年前，我们称之为“管理”的社会技术，首度展现在一般大众（包括管理者自己）眼前。从此，管理迅速成为一门学科，而不再是只有少数信仰者的漫无目标的实践活动。这40年来，管理与同时期所发生的所有“科学新突破”一样，产生了同样的影响力，或许管理所造成的影响可能更大一些。第二次世界大战后，每个发达国家都成为了“组织的社会”（society of organization）,而管理可能算不上是促成这一事实的唯一因素，甚至也不是一个主要因素。今天，每

个发达国家中的大多数人，以及绝大多数受过教育的人，都在组织中工作，其中也包括老板自己。这些人逐渐倾向于成为“职业经理人”，即是受雇者而非组织的所有者，而管理可能也不是造成这一事实的唯一因素，甚至也不是一个主要因素。但是，有一点可以肯定：如果管理没有成为一门系统化的学科，我们就不可能实现目前每个发达国家的社会现状：即“组织的社会”和“雇员的社会”。

诚然，对于管理，我们仍有许多东西要学习，尤其是对知识员工的管理最为迫切。但是，一些基本的管理原理到目前为止，已经得到适度的传播。40年前，即使是大公司的高级管理者，大部分人也没有认识到他们所做的就是管理工作。因为在当时，管理还是一件神秘的事情，而今天它已经变为寻常之事了。

但是，就整体而言，管理迄今为止，仍被认为仅仅适用于营利机构，且仅仅适用于那些“大机构”。20世纪70年代初，美国管理协会（American Management Association）曾邀请小型机构负责人前去参加它举办的“总裁管理课程”，当时得到的多数回答是：“管理？这不关我的事——那是给大公司的人听的。”直到1970年或1975年，美国医院的管理人员仍然排斥所有带有“管理”标签的事物。他们声称：“我们是医务人员，不是商人。”（在大学里，教职员工至今仍会说类似的话，尽管他们同时也会抱怨他们的学校如何“管理不善”。）事实上，从第二次世界大战结束到1970年这段漫长的岁月里，“进步”意味着建立更大的机

构。

这25年来，社会的各个领域（企业、工会、医院、学校、大学等）都倾向于建立更大型的组织，造成这种局面的原因很多。但是其中的主要因素，是我们相信我们能够管理大型机构，但不知道如何管理小型机构。这种想法与当初社会成立大型联合高中的热潮有很大的关系。人们曾声称："教育需要专业化的管理，机构只有做大才能发挥作用，小机构则办不到这一点。"

最近10年或15年里，这种趋势才得以逆转。事实上，美国现在的发展趋势可能是"限制机构化"，而非"限制工业化"。自20世纪30年代以来，近50年的时间里，美国及西欧普遍存在着这样一个观念，认为医院对身体不适者来说是最佳场所，对重症患者更是如此。"病人越早来医院就诊，我们对他的照顾就越好"的观念普遍为医生与患者所接受。但最近几年，这种观念也得以扭转。现在，我们逐渐相信，病人能够远离医院的时间越长越好，病人能够出院的时间越快越好。当然，这种转变与医疗保健或管理都没有什么关系，它是人们对集权、对"计划"以及对政府崇拜的一种逆反心理——无论这种现象是永久的还是暂时的。这种崇拜始于20世纪二三十年代，在60年代肯尼迪和约翰逊执政时期达到了顶峰。然而，如果我们没有信心和能力来管理好小型机构以及诸如医疗保健机构这样的非营利组织，那么我们就无法沉溺于这种医疗保健领域的"限制机构化"趋势之中。

总之，我们逐渐认识到，同“管理良好”的大型机构相比，小型机构更需要管理，而且管理对它们的影响也会更大。最重要的是，无论是对新建的企业家型机构，还是对业已存在的注重管理、不断发展的机构而言，管理都会做出同样大的贡献。

举个具体的例子：自19世纪以来，汉堡包售货亭就在美国出现了。第二次世界大战后，它们更是如雨后春笋般出现在大城市的街头巷尾。但是，作为近25年来最为成功的企业之一，麦当劳汉堡包连锁店将管理应用到了昔日毫无规划的夫妻小店的经营模式中。首先，麦当劳设计了最终产品；随后，它重新设计了产品的整个制作工序；接着，它重新设计（或发明）了操作工具，使得每一块肉、每一片洋葱、每一个圆面包、每一根炸薯条大小都是一模一样的，结果产生了一个时间精准且完全自动化的制作流程。最后，麦当劳着手研究顾客所看重的“价值”，并将其定义为产品的品质和可预知性、快捷的服务、绝对的干净以及亲切。然后根据这些要求制定出相应的标准，按照标准进行员工培训，同时将员工的工资收入与这些标准挂钩。

所有这些举措都是管理，而且是相当先进的管理。

管理是引导美国经济迈向企业家经济的一种新技术（而不是特定的某个科学或发明），它也将促使美国走向企业家社会。事实上，在美国和所有发达国家中，在教育、医疗保健、政府和政治等方面，进行社会创新的天地远比企业和经济领域要大得多。在我们这个社会中，引进企

业家精神（如今我们正迫切需要）的一个首要前提是，将管理的基本概念和基本技巧应用到新问题和新机遇上。

这意味着，现在，必须将我们30年前为管理的发展所做出的努力，投入到企业家精神和创新的发展上来了，那就是：发展原理，不断实践，成立学科。

第一部分

Innovation and Entrepreneurship

创新实践

创新是企业家特有的工具。凭借创新，他们将变化看做是开创另一个企业或服务的机遇。创新可以成为一门学科，供人学习和实践。企业家必须有目的地寻找创新的来源，寻找预示成功创新机会的变化和征兆。他们还应该了解成功创新的原理，并加以应用。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　系统化的企业家精神

I

“企业家”，法国经济学家萨伊（J.B.Say）在1800年前后曾经这样说过：“将资源从生产力和产出较低的领域转移到生产力和产出较高的领域。”(“企业家”（entrepreneur）一词源于法文entreprendre , 意思是“敢于承担一切风险和责任而开创并领导一项事业的人”, 带有冒险家的意思。这个单词最早见于16 世纪的法语文献。1800年前后，法国经济学家、作家萨伊（Jean-Baptiste Say，1767-1832）将“企业家”一词推广使用。当时，萨伊作为新闻记者经常访问英国，在那里他熟悉了经济学家亚当·斯密和托马斯·马尔萨斯的作品。在亚当·斯密的著作《国富论》中，没有对资本的所有者和对企业进行组织和经营的管理者或“承办者”进行正式的划分。萨伊注意到资本家和“承办者”的作用与职责是不同的，即使在这两种角色集于一身的情况下也是如此。萨伊不满意于以前使用的“承办者”（undertaker）和“促进者”（promoter）这样的词语，于是创造了一个新的表达方式“企业家”（entrepreneur）。这个词从此进入国际管理词汇中。——译者注)但是萨伊的定义并没有告诉我们这个“企业家”是谁。而且由于萨伊杜撰这个词的时间已经距今200多年了，因此“企业家”和“企业家精神”这两个词的定义完全令人混淆不清。

例如，在美国，企业家往往被定义为创办自己的全新小型企业的

人。最近盛行于美国商学院的“企业家精神”课程，实际上就是从30年前的“如何建立自己的小企业”的课程发展过来的。在许多方面，两者并无显著的差别。

但是，并不是每一个新办小企业都是一种企业家行为，或者代表着企业家精神。

一对夫妇在美国某市郊开了一家熟食店或墨西哥餐馆，他们的确是冒了一点风险。不过，他们是企业家吗？他们所做的事情，只不过是以前被重复了多次的老套而已。他们把赌注押在该地区外出就餐的人口会日渐增多这一点上，但是他们既没有创造出一种新的满足，也没有创造出新的消费诉求。从这一点看，即使他们创办的是新企业，他们也算不上企业家。

然而，麦当劳所表现出来的却是企业家精神。确切地说，麦当劳并没有发明任何新东西，任何一家不错的美国餐厅早就开始生产它所供应的最终产品了。但是，凭借着应用管理概念和技巧（即研究顾客所注重的“价值”），它们将“产品”标准化，设计制作流程和工具，并基于工作分析设定标准，根据标准培训人员。麦当劳不仅大幅度提高了资源的产出，而且开创了新市场和新顾客群。这就是企业家精神。

几年前，美国中西部的一对夫妇创建了一家欣欣向荣的铸造厂，同样是具有企业家精神的事例。该铸造厂是对铸铁进行热处理，以达到高

性能规格，例如大型推土机所用的车轴（这种推土机用于阿拉斯加天然气管道的建设上）。这种作业所需要的技术背景广为人知，的确，这家公司所做的工作，很少是别人没有做过的。但是，其不同之处在于：第一，它们将技术信息系统化，这样就可以将性能规格输入计算机，又能立刻从计算机中打印出所需的处理方案。第二，它将工序系统化。一般来说，尺寸相同、金属成分相同、质量相同、性能规格相同的铸件订单数不会超过6件以上。但是，该厂的铸件实际上是以流水线的方式制造，而非分批生产，所有设备都由计算机控制，加热炉可以自动调节。

这种精密铸件以往的次品率高达30%~40%，但在这家新铸造厂里，从生产线下来的产品无瑕疵率却高达90%以上。此外，虽然该厂要支付美国工会所规定的员工工资和福利，但是与行业中价格最低廉的竞争者——一家韩国造船厂相比，前者成本只是后者成本的2/3（可能还要低）左右。由此可见，这家工厂之所以是“企业家”企业，并不在于它是一个全新的小企业（虽然发展迅速），而是在于它了解到这种铸铁的与众不同，市场对其需求已经大到足以创造出一个“利基市场”；另外，还在于它将技术，特别是计算机技术应用到了传统的工艺之中，并将这种工艺转化成了一套科学流程。

无可否认，所有新创小企业都有许多共同点。但是，若要成为“企业家”企业，那么除了具备必须小和新的特点以外，一个企业还必须具备其他特性。事实上，在所有的新创企业当中，企业家企业只占少数。

它们创造出了新颖而与众不同的东西；它们改变了价值观。

并非只有新成立的小型企业才能成为企业家企业。事实上，许多大型（而且往往是历史悠久的）企业也正在实践企业家精神。例如，通用电气公司是全球最大的企业之一，有100多年的历史，长久以来，它一直善于从零开始建立一家家的企业家企业，并将它们发展成具有相当规模的企业。而且，通用电气公司并没有将这种企业家精神仅仅局限于制造业中。它财政上的左右手——通用电气信贷公司（G.E.Credit Corporation）曾经掀起一场很大的变革，改变了美国的金融体系，而且，这场革命如今正迅速扩展到英国和西欧。20世纪60年代，当通用电气信贷公司发现商业票据可以用于金融业时，便绕过了金融界的马其诺防线(Maginot Line)，打破了传统银行对商业信贷的垄断。

英国的大型零售商玛莎百货连锁公司（Marks and Spencer）在最近50年中的表现，可能比西欧任何一家企业都更具有企业家精神和创新性。它对英国经济，乃至对英国社会的影响，可能比英国任何一个变革领导者，甚至可能比政府或法律产生的影响还要大。

同样，通用电气公司和玛莎公司与其他完全没有企业家精神的大型企业有许多共通之处。而使它们具有“企业家精神”的因素，并不在于它们的规模或增长，而是其他的特性。

此外，企业家精神并不仅仅局限于经济性机构当中。

关于企业家精神的发展史，没有比现代大学（尤其是美国现代大学）的创建和发展史更好的教材了。众所周知，现代大学原是德国外交官、公务员威廉·冯·洪堡（Wilhelm von Humboldt）(威廉·冯·洪堡（1767-1835)，德国人，柏林大学的创始者，也是著名的教育改革者、语言学者及外交官。洪堡重新改革了普鲁士引以为傲的义务教育制度，让所有阶层的子女都有相同的机会接受教育。而他另外一个更大的贡献，则是依照自己“研究教学合一”的理念，于1809年创办了柏林大学。——译者注)的发明。1809年，洪堡构思并创办了柏林大学（University of Berlin）。当时他的目标非常明确，一是让德国人取代法国人，获得学术和科学的领导地位；二是吸收法国大革命所散发出来的活力，并用来对抗法国人自己，特别是拿破仑。60年以后，大约1870年左右，当德国大学的声望如日中天时，洪堡将大学视为变革领导者的想法越过大西洋，为美国人所采纳。美国南北战争结束时，殖民时期所创办的旧式“学院”因老迈腐朽而濒临瓦解。1870年时，美国学院的学生人数还不足1830年的一半，而这段时间的人口几乎增加了3倍。但在接下来的30年里，一大批杰出的美国大学校长创建了全新的“美国大学”——既特别新颖又特别美国化的大学。第一次世界大战后，这些大学为美国赢得了学术和研究领域的世界领导地位，就如同一个世纪以前，洪堡所成立的柏林大学为德国赢得了学术和研究领域的世界领导地位一样。

第二次世界大战以后，新一代美国学术界的企业家们又再度创新，建立起了一批新式“私立”、“大都市”大学：纽约地区就有佩斯大学

（Pace University）、菲尔莱狄更斯大学（Fairleigh-Dickinson）和纽约理工学院（New York Institute of Technology）；波士顿有东北大学（Northeastern University）；西海岸有圣克拉拉大学（Santa Clara University）和金门大学（Golden Gate University），等等。它们构成了最近这30年来美国高等教育的主要增长点。在课程设置上，大多数新式学校似乎与历史悠久的学校并没有什么不同。但是，它们是针对一个不同的新“市场”而精心设计的。它们的招生对象是那些有工作基础的人士，而非刚从高中毕业的应届生；是那些整天往返于大学和住处之间的大城市学生，而非每周5天、每天从上午9点到下午5点都在上课的住校学生；是那些背景差异较大的学生，而非传统概念上的高中刚毕业的学生。它们是因应市场的重大转变而出现的，这个转变就是：大学文凭的地位从“高级”变成了“中级”，另外，“上大学”的意义也发生了重大转变。这些大学就是企业家精神的代表。

同样，你也可以根据医院的发展历史，写出一本有关企业家精神案例分析的书来。18世纪末，现代医院首度在爱丁堡和维也纳出现。到了19世纪，各种形式的“社区医院”出现在美国。20世纪初，大型专业化中心开始出现，像梅奥诊所（Mayo Clinic）或门宁格基金会（Menninger Foundation）都是那个时期的产物。第二次世界大战后，又出现了医疗保健中心。而如今，新一代的企业家们又在致力于将医院改变成专业化的“治疗中心”：包括流动的外科诊所、独立的妇产中心和心理治疗中心。与传统医院不同，它们的工作重点将不再是对病人的护理，而是针

对病人的专门“需求”。

同样，并不是每一个非商业性服务机构都具有企业家精神，还差得相当远呢。现在，这些少数具有企业家精神的机构同样保留了传统服务性机构的所有特征、所有问题以及所有识别性标志。使这些服务性机构具有企业家精神的，是一些与众不同而又独特的因素。

虽然英语系国家的人误以为企业家精神就是创立新的小企业，但相比之下，德国人将它与权利和财产等同起来，就更显得令人费解。德语的Unternehmer（就是萨伊的“企业家”（entrepreneur）的德译词），主要是指那些同时拥有并自己经营企业的人（英文对应可译为“owner-manager”）。该词主要用来区分自己拥有企业的“老板”与“职业经理人”以及“雇员”。

但是，建立系统化的企业家精神最初尝试的目的，并非着眼于所有权。1857年，法国的皮埃尔兄弟（the Brothers Pereire）建立了企业家性质的工业信贷银行（Crédit Mobilier）(19世纪60年代，企业家银行在法国和德国的作用开始变得举足轻重。它们投资兴建铁路，贷款给大工厂发展重工业。这类银行中最著名的就是巴黎工业信贷银行，其创建者是来自波尔多（Bordeaux）的两位年轻的犹太新闻记者，伊萨克·皮埃尔（Isaac Pereire）和埃米尔·皮埃尔（Emile Pereire）。——译者注)。1870年，这种做法越过了莱茵河，在德国人乔治·西门子建立的德意志银行中，这种做法得到了发展和完善。同一时期，年轻的J.P.摩根(银行

家J.P.摩根(1837-1913)，由于其对资源近乎无限的掌控能力，他成为历史上最重要的银行家之一。摩根参与了很多大型企业的创建，其中包括通用电气、美国钢铁以及AT＆T等。在金融危机中，他扮演了中央银行的角色，两次力挽狂澜。摩根的影响力如此之大，以至于官员们认为美国必须建立央行而不能过度依赖某个个人。摩根去世一年后，美联储成立。——译者注)也将这种做法引入了大西洋彼岸的纽约。身为企业家的银行家，其任务就是调动他人的资金，使之分配到生产力较高以及产出较多的领域。早期的银行家都已经变成了企业所有者，如罗斯查尔德家族（the Rothschilds）。他们每次修建铁路时，动用的都是自己的资金。企业家型的银行家则与之截然不同，他们从来不想成为所有者。这些银行家为筹建的企业融资，并通过向公众出售企业的股票来赚钱。然后，他们又为自己下一个投机行为向公众筹措资金。

虽然企业家需要资本去从事所有经济（和大多数非经济）活动，但他们并不是资本家，也不是投资家。他们的确要承担风险，但是，这是任何从事经济活动的人都要面临的事情。经济活动的本质在于以现在的资源，实现对未来的期望，这就意味着不确定性和风险。企业家也不是雇主，但他可以是，也往往是雇员，或者是一个单打独斗的人。

因此，无论对个人或是机构而言，企业家精神都是一种独特的特性，但它并不是人格特征。30年来，我见过许许多多个性不同、气质迥异的人，却在各种企业家挑战中表现得非常出色。诚然，追求确定性的

人往往不能成为优秀的企业家。其实，这些人即使在其他许多领域中，都不会有什么上佳表现。例如政界要员、部队指挥官或是远洋轮船船长，大凡在这些位置上的人，制定决策是不可避免的，而任何决策的实质就是不确定性。

但是，任何有勇气面对决策的人，都能够通过学习成为一名企业家，并表现出企业家精神。因此，企业家精神是一种行动，而不是人格特征。它的基础在于观念和理论，而非直觉。

II

每一种实践都是以理论为基础的，即使实践者本人从未意识到这一点。企业家精神是以经济和社会理论为依据的，该理论视变化为常规。它认为，在社会中，特别是在经济中，最主要的任务是做与众不同的事，而非将已经做过的事情做得更好。这就是萨伊在200多年前，在创造“企业家”一词时，所要表达的基本意思。它原本是用来作为一种不满的宣言和声明：企业家颠覆现状，推陈出新。正如熊彼特所阐明的：企业家所从事的工作就是“创造性破坏”。

萨伊是亚当·斯密(亚当·斯密（Adam Smith，1723-1790）是英国古典政治经济学的主要代表人物之一。他的代表作《国富论》（全称《国民财富的性质和原因的研究》）早已被翻译成十几种文字，全球发行。而他本人也因此被奉为现代西方经济学的鼻祖。《国富论》是一部划时

代的巨著，它概括了古典政治经济学在形成阶段的理论成就，最早系统地阐述了政治经济学的各个主要学说，它标志着自由资本主义时代的到来。——译者注)的忠实崇拜者。他将斯密的《国富论》（Wealth of Nations）（1776年）翻译成法文，并终生不倦地宣扬斯密的思想和政策。但是，他本人对经济思想的贡献，也就是企业家和企业家精神的观念，却是与古典经济学的理论格格不入的。古典经济学讲求将已然存在的事物予以最优化，这与目前经济理论的主流思想（包括凯恩斯主义(凯恩斯主义经济学或凯恩斯主义（Keynesians）是以约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）的著作《就业、利息和货币通论》（1936年）为思想基础的经济理论，主张国家采用扩张性的经济政策，通过增加需求促进经济增长。凯恩斯的思想后来形成了资本主义改良性质的主要思想体系，即凯恩斯主义及其流派凯恩斯学派。其追随者也随后被称为是凯恩斯主义者。——译者注。)、弗里德曼货币学派(弗里德曼货币学派（Friedmanites）是20世纪五六十年代在美国出现的一个经济学流派，其创始人为美国芝加哥大学教授、1976年诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）。货币学派在理论和政策主张方面，强调货币供应量的变动是引起经济活动和物价水平发生变动的根本和起支配作用的原因。——译者注)以及供给经济学派(供给学派（Supply-siders）是20世纪70年代在美国兴起的一个经济学流派。该学派强调经济的供给方面，认为需求会自动适应供给的变化，因而得名。——译者注)）是一致的。它注重使现存的资源发挥最大的作用，并力求均衡的

建立。由于它无法解释“企业家”这一现象，因此将“企业家”归入“外部力量”，与气候和天气、政府和政治、瘟疫和战争以及科技等归为一类。当然，传统的经济学家（无论他们属于何种学派或何种“主义”）并不否认这些外部力量的存在，且承认其重要性。但是，这些外部力量并不是他所研究的世界的一部分，不能以他的模型、方程式或预测加以解释与说明。

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）是第一位回归萨伊观点的主要经济学家。在他1911年发表的经典之作《经济发展理论》（The Theory of Economic Dynamics）(约瑟夫·熊彼特（1883-1950），美籍奥地利经济学家，1937~1941年担任美国“经济计量学会”会长，1948~1949年任美国经济学会主席。《经济发展理论》一书是他早期成名之作。熊彼特在这本著作里首先提出的“创新理论”（Innovation Theory），当时曾轰动西方经济学界，并且一直享有盛名。——译者注)中，熊彼特与传统经济学决裂。他的这一举动，远比20年后凯恩斯的所作所为更为激进。他主张，由创新的企业家所引发的动态失衡是健康经济的“常态”，这也是经济理论与实践的精髓所在，而非古典经济学家所主张的均衡和资源的最佳配置。

萨伊关注的重点是经济领域，但是他的定义却只要求资源是属于“经济的”范畴。事实上，这些资源不一定是用于传统上被认为属于“经济的”东西。教育通常不被认为属于“经济的”范畴；而且经济标准

当然也根本不适合来决定教育的“产出”（虽然没有人知道哪种标准比较适合）。但是，教育的资源却一定是经济资源。事实上，它们与用于最明确经济目的（如生产和销售肥皂）的资源是相同的。用于人类所有社会活动的资源都是相同的，都是“经济的”资源：例如资本（即抑制现在的消费，以换取未来期望的资源）；物质资源（无论是土地、玉米种子、铜、教室还是病床）；劳动力、管理和时间等。因此，尽管企业家精神一词源于经济层面，但它绝不仅仅局限于经济范畴。除了那些称之为“存在主义”和“社交”的行为外，它适合于人类的所有行为。我们目前已然了解，无论是在哪个领域，企业家精神的差异都是微乎其微的。教育领域的企业家和医疗保健领域的企业家，在这两大领域都已是硕果累累，他们与身处企业界或工会的企业家所做的事情基本相同，使用的工具基本相同，遇到的问题也基本相同。

企业家视变化为健康的标准。通常，他们自己并不引发变化。但企业家总是寻找变化（这一点也定义了企业家和企业家精神），对其做出反应，并将其视为机遇而加以利用。

III

人们普遍认为，企业家精神充满了巨大的风险。确实，那些非常引人注目的创新领域，如微型计算机或生物遗传等高科技领域中，企业的失败率非常高，而成功的几率甚至幸存的几率却似乎相当低。

但是，情况为什么会这样呢？从定义来看，企业家将资源从生产力和产出较低的领域转移到生产力和产出较高的领域，其中必然存在着失败的风险。但是，即使他们只获得勉强的成功，其回报也足以抵消在这一过程中可能遇到的风险。因此，我们对企业家精神所预期的风险，应该比最优化的风险还要低。事实上，当创新是正确而有利可图的时候，即创新的机遇已经存在的时候，再没有比采取资源最优化更有风险的了。从理论上说，企业家精神应该是风险最低，而非风险最高的方式。

事实上，许多企业家型组织的平均成功率相当高，足以驳倒企业家精神与创新的风险极高的普遍论调。

例如，美国的贝尔实验室（Bell Lab）是贝尔电话公司（Bell Telephone System）的创新部门。从1911年设计第一个电话自动交换台开始，到1980年设计出光纤电缆，其中还包括晶体管和半导体的发明以及运用于计算机上的理论和工程工作，贝尔实验室在这70多年的时间里，创造了一个又一个成功。贝尔的记录显示，即使是在高科技领域，企业家精神和创新也可以是低风险的。

IBM在一个快速发展的高科技领域——计算机行业中，与电力和电子行业的“老手”竞争，但迄今为止，尚未遭遇重大挫败。虽然是在一个较为平凡的行业中，全球主要零售商中最具有企业家精神的大公司——英国玛莎连锁百货公司，也从未尝过败绩。全球最大的消费品生产厂商宝洁公司（Procter & Gamble）同样拥有近乎完美的成功创新记录。位

于明尼苏达州圣保罗市的“中等技术含量”公司 3M公司，在过去的60年中，创立了近100家新企业或全新的主要产品生产线。在这些企业所进行的创新里，有4/5均取得了成功。这只是企业家以低风险从事创新活动的小范例。当然，以低风险从事企业家活动的成功个案中，有许多是纯属侥幸，或是天公作美、歪打正着，或者只是运气好。

此外，还有很多个体企业家创办新企业，也显示出很高的平均成功率，这也足以反驳企业家精神具有高风险的论调。

企业家精神之所以具有“风险”，主要是因为在所谓的企业家中，只有少数几个人知道他们在做些什么。大多数人缺乏方法论，违背了基本且众所周知的法则。高科技领域的企业家尤为如此。确切地说（第9章将会讨论到），从本质而言，高科技领域的企业家精神和创新，比起其他创新——基于经济理论和市场结构的创新、基于人口统计特征的创新，甚至基于看起来有点虚无缥缈的认知和态度（如世界观）上的创新——更加困难，且风险更大。但是，即使是高科技领域的企业家精神也不一定具有“高风险”性，贝尔实验室和IBM已经证实了这一点。然而，它的确需要加以系统化，也需要加以管理。最重要的是，它应该以有目的的创新为基础。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　有目的的创新和创新机遇的七个来源

企业家从事创新，而创新是展现企业家精神的特殊手段。创新活动赋予资源一种新的能力，使它能创造财富。事实上，创新活动本身就创造了资源。人类在发现自然界中某种物质的用途，并赋予它经济价值之前，“资源”这种东西是根本不存在的。那时，每一种植物皆为杂草、每一种矿物皆为岩石而已。100年前，从地下渗出的石油以及铝土矿（即铝的原材料）都还不是资源，当时，它们只是令人讨厌的东西，因为它们让土壤贫瘠。过去，青霉菌也是一种有害的细菌，而不是一种资源。当时的细菌学家在做细菌培养的时候，必须费很大功夫才能保护培养菌免受它的侵害。到了20世纪20年代，伦敦的一名医生——亚历山大·弗莱明（Alexander Fleming）（亚历山大·弗莱明(1881-1955)，英国细菌学家、药学家。他因在1928年从青霉菌中提取出了抗生素青霉素（又名盘尼西林）而闻名，并因此获得了1945年诺贝尔医学奖。——译者注）发现，这种“有害的细菌”就是细菌学家苦苦寻找的细菌杀手。从此，青霉菌才成为一种有价值的资源。

社会和经济领域的情况亦是如此。在经济领域中，没有比“购买力”（purchasing power）更重要的资源了。而购买力则是创新企业家的创举。

19世纪早期，美国的农民实际上没有什么购买能力，因而也无力购

买农业机械。当时，虽然市场上已有各式各样的收割机，但是无论农民多么需要，也无钱购买。于是，收割机发明者之一的赛勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）（赛勒斯·麦考密克（1809-1884），美国工业家、发明家，人称企业界全才。1831年发明收割机，因建厂生产收割机而致富，后组建世界上最大的国际收割机公司（1902年）。——译者注）发明了分期付款购买方式。这种方式使农民能够以未来的收入支付购买收割机的费用，而不必仅仅靠着过去菲薄的积蓄。于是，突然之间，农民就有了“购买农业机械的能力”。

同样，凡是能使现有资源的财富生产潜力发生改变的事物都足以构成创新。

将卡车车身从轮子上卸下来，放置于货运轮船上的想法没有包含多少新的技术。集装箱这个“创新”并不源于科技，而是来自于将“货轮”视为一种物料运输设备而不是一艘“船”的新认知，这意味着真正重要的是尽量缩短货轮在港口停泊的时间。但是这项平凡的创新，却使远洋货船的运载能力大约提高了4倍，而且可能因此而拯救了船舶运输业。如果没有它，世界贸易近40年来的巨幅增长就不可能发生。（在这段时间里，所有主要经济活动的发展都是有史以来最快的。）

真正使学校教育遍及世界各地的，不是对教育价值的普遍承诺，也不是对在校教师进行的系统化培训或灌输的教育理论，而是一项不起眼的创新：教科书。教科书很可能是捷克伟大的教育改革家约翰·阿莫斯·

夸美纽斯（Johann Amos Comenius）（约翰·阿莫斯·夸美纽斯（1592-1670），17世纪杰出的捷克教育家、近代教育学的奠基人之一。其代表作为《大教育论》，集中反映了夸美纽斯的教育思想与教育主张。——译者注）的发明。夸美纽斯在17世纪中叶，设计并使用了第一套拉丁文入门教材。如果没有教科书，那么即使是一个非常优秀的教师，一次也只能教一两个学生；但有了教科书以后，即使是一个平庸的教师，也能够将一些知识灌输到三四十个学生的头脑中。

上述事例说明，创新不一定必须与技术有关，甚至根本就不需要是一个“实物”。从造成的影响上来看，几乎没有什么技术性创新能与报纸或保险之类的社会创新相比。分期付款方式完全改变了经济，任何地方只要引进了分期付款制度，它就能将当地的经济从供给驱动型转变为需求驱动型，而无需顾及当地的生产力水平如何。现代的医院起源于18世纪欧洲启蒙运动时期所发生的社会创新，它对医疗保健的影响，远远大于其他许多医学上的进步。管理（即一种“有用的知识”）首次使得拥有不同技艺和知识的人能够在一个“组织”里一起工作，这是20世纪的创新。它将现代社会转变为一个既没有政治理论也没有社会理论可加以诠释的崭新体系：一个组织的社会。

在经济史文献中，奥古斯特·博尔西希（August Borsig）（奥古斯特·博尔西希的第一个蒸汽火车头在柏林生产，于1841年7月完工。——译者注）被认为是德国制造蒸汽火车头的第一人。但更重要的是，他是在

同业公会、教师和政府官员的强烈反对下进行的创新。直到今天，他的这项创新仍然是德国工厂的组织系统以及德国工业实力的基础。博尔西希还发明了“师傅”（Master）（拥有高超技术、受人尊敬，并能以相当大的自主权经营工厂的高级工人）和“学徒制”（apprenticeship system）（这项制度将在职训练与课堂教学有机地结合起来）。马基雅维里（Machiavelli）（尼科洛·马基雅维里（1469-1527），意大利文艺复兴时期的政治思想家和历史学家。是中世纪晚期意大利新兴资产阶级的代表，主张结束意大利在政治上的分裂状态，建立强大的中央集权国家。他在其代表作《君主论》中认为共和政体是最好的国家形式，但又认为共和制度无力消除意大利四分五裂的局面，只有建立拥有无限权力的君主政体才能使臣民服从，抵御强敌入侵。他强调为达目的不择手段的权术政治、残暴、伪善、谎言和背信弃义等，只要有助于君主统治就都是正当的。这一思想被后人称为“马基雅维里主义”。——译者注）在1513年出版的《君主论》（The Prince）一书中提出“现代政府”，60年后，其思想的早期追随者让·博丹（Jean Bodin）（让·博丹(1530-1596)，近代西方最著名的宪政专家，1576年他发表的《共和六书》被誉为西方关于国家主权学说的最重要论著。——译者注）主张“现代民族国家”，这两项密切相关的社会创新，显然比大多数技术的发明有更持久的影响力。

我们能从现代日本身上，看到社会创新及其重要性的有趣例子。

日本自1867年向现代世界开放门户以来，尽管它在1894年和1905年

先后打败了中国和俄国，尽管发生了珍珠港事件，尽管在20世纪七八十年代，它一跃成为超级经济强国，成为国际市场中最难对付的竞争对手，但它还是一直受到西方人士的低估。造成这种现象的最主要原因，可能是人们普遍认为创新必须与“实物”有关，必须以科技为基础。于是，日本人被公认为并非创新者，而是模仿者（不仅西方人这样认为，日本人自己也这样认为）。因为就整体而言，日本人并没有产生令人瞩目的技术或科学创新，他们的成功源于社会创新。

自1867年日本开始实行明治维新以来，日本人极不情愿地向世界敞开了它的国门。此举完全是为了避免重蹈印度与19世纪中国所遭受的命运。当时，这两个国家都被西方国家征服、殖民且西化。日本的基本目标则是，以纯粹柔道的方式，运用西方的武器将西方人抵御在国门之外，以此来保持日本的传统。

这意味着社会创新远比蒸汽火车头或电报更重要。而且，从学校、大学、公职部门、银行以及劳资关系等机构的发展，我们可以看出，社会创新的实现远比制造火车头和发明电报要困难得多。一个可以将火车车箱从伦敦拖到利物浦的火车头，不需加以调整或改变，就可以将火车从东京拖到大阪。但是，日本的社会体制必须是纯粹“日本式”的，而且必须非常“现代化”。它们必须由日本人经营，同时又必须适应高度技术性的西方经济体系。科技能够以较低的成本从国外引进，并且不会带来多少文化风险；而体制相反却需要有文化的基底才能茁壮成长。100年

以前，日本人经过慎重考虑，决定将他们的资源投注于社会创新，而对技术创新加以模仿、引进并改造，结果他们取得了举世瞩目的成功。事实上，即使是现在，这一政策依然很适合他们。如同在第17章将要谈到的，尽管人们有时半开玩笑地称其为“创造性模仿”，但这其实是一种备受推崇，而且往往是非常奏效的企业家战略。

即使日本人现在必须超越简单模仿的阶段，不仅仅是引进和适应他人的技术，还要学会实施真正的技术自主创新，但需要谨慎的是，不应低估他们的能力。科学研究本身就是相当新的“社会创新”。历史告诉我们，只要形势需要，日本人就会表现出巨大的社会创新能力。最重要的是，他们已经向世人展现出他们具有超凡的运用企业家战略的能力。

因此，“创新”是一个经济或社会术语，而非科技术语。我们可以用萨伊定义企业家精神的方式来对它下一个定义：创新就是改变资源的产出。或者，我们可以按照现代经济学家的习惯，用需求术语而非供给术语对它加以定义：创新就是通过改变产品和服务，为客户提供价值和满意度。

我认为，上述两种定义究竟哪一个更合适，应该根据具体情况而定，而不能根据理论生搬硬套。钢铁厂从一体化的综合炼钢厂转变成“迷你钢铁厂”（这种工厂以碎钢为原料，而不是铁矿石；生产出来的是最终产品，如横梁和连杆，而不是需要再加工的粗钢），用供给术语加以描述和分析最为合适。尽管二者的最终产品、最终用途以及客户都

没有改变，但“迷你钢铁厂”的成本却大幅度降低了。同样，供给定义可能也适用于解释集装箱的发明。虽然录音带或录像带也都同属于技术创新，可能其中的技术含量并不比钢铁制造高，但是，用消费者价值和满意度来对它们加以描述和分析则更加合适。此外，像亨利·卢斯（Henry Luce）（亨利·卢斯（1898-1967），20世纪美国新闻史上的巨头。他作为最伟大的发行人名载史册，与此同时，人们奉送他的称号还有：“教育家”、“宣传家”、“虔诚的基督教徒”、“意识形态专家”、“西方理论家”、“保守人士”……《美国新闻百科全书》称赞卢斯是“真正的知识分子”，“他的《时代》周刊所创造的词语已成为当今美国英语的一部分”。芝加哥大学前校长赫钦斯说“他的杂志的影响力远远超过整个美国教育制度的总和”。亨利·卢斯一生都在从事新闻出版工作，他留给世界最大的财富就是对杂志新闻事业的革命。他首创新闻杂志的形式，创办了《时代》周刊、《生活》周刊、《财富》等著名刊物，30岁成为美国百万富翁，进入上流社会。美国杂志品牌的经营与延伸，对创意的推崇，对人力资源的重视等杂志经营理念都是由他而始的。他成立了当时美国最大的杂志出版公司——时代公司，这一公司的主体后来辗转成为当今全球最大的传媒集团“美国在线时代华纳”。——译者注）于20世纪20年代创办的《时代》（Time）、《生活》（Life）和《财富》（Fortune）等新闻杂志，以及20世纪70年代末和80年代初创建的货币市场基金等，这些社会创新也同样适合用这个定义加以分析。

然而，我们尚未发展出一套创新理论。但是我们的知识已经足以说

明一个人何时、何地以及如何系统地寻找创新机遇，如何判断成功的机遇或失败的风险。而且我们的知识也足以发展出创新的实践，虽然还相当粗略。

19世纪最伟大的成就之一是“发明中的发明”（invention of invention）。对科技史学家而言，这句话几乎已成为他们的老生常谈。大约在1880年以前，发明带有浓厚的神秘色彩；19世纪早期的书籍不断地谈到“灵光乍现”（flash of genius）。而发明者本人则是一个既浪漫又荒谬的人物，独自在孤寂的阁楼里冥思苦想。到了1914年第一次世界大战爆发时，“发明”已逐渐变成了“研究”，成为一种系统化的、有目的的活动，这种活动经过精心策划与组织，无论是在所达到的目标还是在可获得的成果方面都有高度的可预测性。

现在，我们必须将诸如此类的活动诉诸于创新之中。而企业家必须学习如何进行系统化的创新。

成功的企业家不会坐等“缪斯垂青”（“缪斯垂青”(The Muse kisses them)：缪斯(Muse) 是希腊神话中的九位女神之一，她专管诗歌、舞蹈、历史及其他文艺科目。缪斯女神很挑剔，她不会轻易地吻一个人。——译者注）并赐予他们一个“好主意”；相反，他们努力实干。总而言之，他们不求惊天动地，诸如，他们的创新将掀起一场产业革命，或创造一个“亿万资产的生意”，或一夜之间成为巨富。有这种夸张而空泛、急于求成想法的企业家几乎注定要失败，他们几乎注定会干错事、走错

路。一个看似伟大的创新，结果可能除了技术精湛以外什么也不是；而一个普通智慧的创新，例如麦当劳所做的创新活动，反而可能演变成惊人且获利颇丰的事业。同样，这一道理也适用于非商业性机构和公共服务领域的创新。

无论出于何种个人动机——追逐金钱、权力还是猎奇，或是追求名誉、希望博得他人的认同——成功的企业家都会试图去创造价值，做出贡献。他们的目标非常高。他们决不会仅仅满足于对现有事物加以改进或修正，他们试图创造出全新且与众不同的价值和满意度，试图将一种“物质”转换成一种“资源”，试图将现有的资源结合在一种新型的、更具生产力的结构里。

变化（changes）为新颖且与众不同的事物的产生提供了机会。因此，系统的创新存在于有目的、有组织地寻找变化中，存在于对这些变化本身可能提供的经济或社会创新的机遇进行系统化的分析中。

通常来说，这些变化都是已经发生过的或者正在进行之中的。绝大多数成功的创新都是利用变化来达成的。确切地说，许多创新本身就蕴含着重大变化，莱特兄弟发明飞机这一类的科技创新就是例证。但是这些是例外，而且是相当不寻常的例外。大多数成功的创新都很平凡，它们只是利用了变化而已。因此，创新的训练（它是企业家精神的知识基础）是一种具有诊断性的训练：是对提供企业家机遇的变化领域进行系统化的检查。

具体而言，系统化的创新就是指关注创新机遇的七大来源。

前四大来源存在于机构内部，不论它是商业性机构还是公共服务机构，或是存在于某个产业或服务领域内部。因此，能够看到它们的人，主要是那个产业或服务领域内部的人。它们基本上是一些征兆，但却是那些已然发生，或者只需少许努力就能发生的变化的极为可靠的信号。这四个来源是：

o意料之外的事件——意外的成功、意外的失败、意外的外部事件；

o不协调的事件——现实状况与设想或推测的状况不一致的事件；

o基于程序需要的创新；

o每个人都未曾注意到的产业结构或市场结构的变化。

第二组创新机遇的来源（后三种来源）涉及机构或产业以外的变化：

o人口统计数据（人口变化）；

o认知、意义及情绪上的变化；

o新知识，包括科学和非科学的新知识。

这七个创新机遇的来源界线相当模糊，彼此之间有相当大的重叠部分。它们好比是七扇位于同一建筑物不同方向的窗口，每一扇窗口所展现的某些景致，也可以从邻近窗口看到，但是，每一扇窗口的中心所呈现的景色却是截然不同的。

由于每一个来源都有自己的独特属性，因此，这七个来源都需要个别分析。然而，从本质上而言，没有哪一个来源比其他来源更重要或更具生产力。重大创新可能来自于对变化征兆（诸如产品或定价上不经意的变化所造成的意外成功）进行的分析，也可能来自于重大的科学突破所带来的新知识的广泛应用。

但是，这些来源的讨论顺序并不是随心所欲的，它们是按照可靠性和可预测性的递减顺序依次排列的。与人们普遍的认识相反，新知识，特别是科学新知识，并不是成功创新最可靠或最可预测的来源。尽管基于科学的创新非常引人注目、富有魅力且相当重要，但它实际上却是最不可靠和最不可预测的来源。相反，对根本变化征兆（如意外成功或意外失败）所进行的平庸、乏味的分析，其风险性和不确定性却是相当低的。一般来说，基于意外成功或意外失败所产生的创新，从新企业创立到可预见结果（无论成功还是失败）为止，所需要的时间最短。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　创新机遇来源一：意外事件

I

意外的成功

没有哪一种来源能比意外的成功提供更多成功创新的机遇了。而且，它所提供的创新机遇风险最小，整个过程也最不艰辛。但是，意外的成功几乎完全受到忽视，更糟糕的是，管理人员往往主动将它拒之门外。

以下就是一个典型的例子。

30多年前，纽约最大的百货公司梅西公司（R. H. Macy）董事长告诉我："我们不知道如何才能使家电的销售增长势头停下来。"

"你为什么要让这种势头停下来呢?"我疑惑地问，"难道你们这方面生意赔钱了吗?"

"正好相反，"这位董事长说道，"家电的利润额竟高于时装，没有人退货，而且根本没有出现顺手牵羊的现象。"

"是不是这些购买家电的顾客挤走了时装顾客呢?"我问道。

"哦，不是，"他答道，"以前，我们主要向进来买时装的顾客推销

家电产品，现在我们反而向进来买家电产品的顾客推销时装。但是，”他继续说道，“像我们这种商店，时装的销售额应达到70%才算正常和健康。现在，家电产品增长的速度过快，已经占到销售总额的3／5，这太反常了。我们已经尝试过我们所知道的一切方法，让时装销售恢复到正常的比例，但是却没有任何效果。目前唯一的办法就是抑制家电产品的销售，让它回到自己应有的销售水平。”

在这番对话过后的近20年时间里，纽约梅西公司每况愈下。对于梅西公司为何无法有效利用它在纽约零售市场中的主导地位，出现了许多种不同的解释：市区的衰落，规模过大而造成的浪费，等等。实际上，1970年，新的管理层入主梅西公司，改变了经营重点，并接受家电产品的销售比重较大的现实以后，梅西公司马上就再度繁荣起来，虽然市区依然衰落，梅西公司的人力成本依然很高，它的规模依然过大。

在梅西公司拒绝意外成功的同时，另一家纽约零售商店布卢明代尔（Bloomingdale's）却利用了同样的意外成功，登上了纽约市场的第二把交椅。在此之前，布卢明代尔公司顶多排行第四，与梅西相比，它更是一家以销售时装为主的公司。但是，当家电产品的销售在50年代初开始攀升时，布卢明代尔公司抓住了这个机会。它意识到某种意料之外的事件正在发生，并对它加以分析。然后，它再造了自己的“家庭器皿部”，在市场上以新的定位出现；同时，重新调整了时装、服饰的销售重点，以迎合一个新的顾客群体，而电器销售量的剧增也正是这类顾客

出现的一种征兆。尽管在纽约市场的销量上，梅西仍然处于第一位，但是布卢明代尔公司已经成为“纽约最时髦的商店”。而30年前，那些角逐这一头衔的许多商店，像贝斯特（Best）那样20世纪50年代的时装先驱、昔日排行第二的百货公司均已消失得无影无踪了（第15章里，将会有更多的例子）。

梅西公司的故事可能会被认为是一种极端情况。但是事实上，这个故事中唯一不寻常的地方就是该公司的董事长有意识地做他正在做的事情。大多数管理者对自己的愚蠢浑然不知，仍然会按照梅西公司的处理方式行事。因此，要让管理层接受意外的成功决非易事，它需要决心、具体的政策、面对现实的意愿以及足够的谦逊来说“我们错了”。

管理层不愿意接受意外成功的原因之一，是人们往往相信：凡是能够持续相当长时间的事物，就一定是“正常的”而且是“永恒的”。因此，任何与我们所认定的所谓自然法则相抵触的事物，必将被视为不合理、不健康，而且显然是反常的现象。

这解释了1970年左右，美国某家主要的钢铁公司拒绝“迷你钢铁厂”（关于“迷你钢铁厂”，请见第4章。）的原因。管理层知道，他们的钢厂很快就会被淘汰，但是如果要使它现代化，则需要投入天文数字般的资金。而且他们也知道自己根本无法获得这笔资金。因此，只有新型的“迷你钢铁厂”才是合理的解决之道。

几乎是在意外的情况下，该公司收购了这么一个“迷你钢铁厂”。不久以后，它就开始迅速发展，并产生现金和利润。该公司一些较年轻的人士于是建议，将手头的投资基金用于再收购几家“迷你钢铁厂”以及建造一些全新的“迷你钢铁厂”。这样一来，在几年内，这些“迷你钢铁厂”将以高科技含量、低人工成本和明确的目标客户为基础，给公司带来数百万吨的钢产量。然而，最高管理层愤怒地否决了这项提议。实际上，在后来几年内，所有参与这项提议的相关人士都陆续遭到了解雇。“一体化炼钢工序是唯一正确的程序，”最高管理层声称，“其他东西都是骗人的把戏，是一时的狂热、不健康的现象，而且不会持久。”不用说，十年后，美国钢铁工业里，唯一仍然健康发展且相当繁荣的就是“迷你钢铁厂”。

对于一个为一体化炼钢工序的完善付出毕生精力的人、一个以大型钢铁厂为家的人、一个可能身为钢铁工人后代的人（许多美国钢铁公司的高级管理人员都属于这种情况）而言，“大型钢铁厂”以外的任何东西都是诡异而陌生的，更确切地说，就是一种威胁。要在这种“敌对状态”之下，发现自己的最佳机遇，着实需要付出相当多的努力。

无论机构的规模是大还是小，是公共服务机构还是企业，大多数机构中的高层管理人员，通常都是在某一个职能或某个领域成长起来的人才。对于他们而言，那里才是使他们感到最为得心应手的地方。例如，当我与梅西公司的董事长交谈时得知，在公司的高层管理人员中，除了

一位人事副总裁之外，其他人都是从时装产品采购开始干起的，并凭借自己在这方面的表现挣得今天的地位。对于这些人而言，家电产品和他们不相干。

意外的成功有时是相当令人烦恼的。有一家公司，整天煞费苦心地改进和完善一项老产品，这项产品多年以来，一直是该公司的“旗舰”产品，象征着公司的“品质”。与此同时，在极不情愿的情况下，公司当局又同意对一个又老又旧、面临淘汰且“质量低劣”的产品进行改进，公司内人人都知道这样做毫无意义。该公司之所以这样做，只是因为公司的某个销售高手从中游说，或因为公司某个关系良好的客户提出了这么一个要求，使公司当局不便拒绝。但是没有人看好它的销售，事实上，根本没有人想推销这种产品。结果这个万人嫌的产品却轻而易举地赢得了市场，甚至还超过了“系出名门”、“品质卓越”的产品的预期销售额。难怪每个人都感到吃惊，并且认为这一成功是“不速之客”（这个词我已经不止一次听说过）。每个人的反应很可能与梅西公司董事长在看到自己不喜欢的家电产品超过自己所钟爱的时装时的反应完全一样，因为时装才是他投入自己全部工作和毕生精力之所在。

意外的成功是对管理层判断力的一种挑战。那家大型钢铁公司的董事长在拒绝“迷你钢铁厂”提议时曾这样说过：“如果‘迷你钢铁厂’真是一个机遇的话，我们自己应该能够看出来。”管理者是凭借自己的判断力拿薪水的，但这并不意味着他们被聘来就永远不会犯错误。实际上，公

司聘用他们是希望他们能够认识并勇敢地承认自己所犯的错误，特别是当他们所承认的错误为公司提供了一个新的机遇时尤为如此。但是，这种现象并不普遍。

一家瑞士制药公司在兽药制造领域处于当今世界领先地位，但是它自己却从未研制过任何一种兽药。它之所以能如此，是因为那些研制药物的公司拒绝将产品供应给兽药市场。当然，这些药物（主要是抗生素）是为了治疗人类疾病而研制开发的。兽医们发现这些药物用在动物身上同样有疗效并开始下订单时，那些医药厂商们却大为不快。很多公司拒绝向兽医供货；还有许多公司不愿意为动物重新调配药方，不愿意为此重新更换药物包装，等等。1953年左右，一家主要医药公司的药品主管曾反对将一种新的抗生素应用于动物治疗上，认为这是对“高贵药品的滥用”。因此，当瑞士人与这家公司和其他几家厂商接洽时，毫不费力地以低廉的价格获得了将这些药物用于动物的许可证。一些厂商甚至还对能够摆脱这种令人尴尬的成功，感到沾沾自喜。

此后，人类服用的药物受到的价格压力越来越大，而且还受到监管当局的严格管制，这使得兽药成为医药工业中最有利可图的领域，但是那些最早开发出兽药的公司却未能因此而获利。

在很多时候，意外的成功根本就没有被发现。无人注意到它，更无人会对它加以利用，不可避免的结果是，竞争对手往往有机可乘，坐收渔利。

有一家大型医疗设备供应商引进了一批新的生物和临床测试仪器。新产品相当不错，很快，订单突然间从工业界和大学实验室纷至沓来。但是，设备供应商没有被告知这种情况，也没有注意到这种情况，更没有意识到这一点。纯粹出乎意料之外，这家公司所开发的产品除了针对原先预期的市场以外，还吸引了更多、更好的其他客户。但是公司并没有因此派出任何销售人员去拜访这些新客户，也没有建立起应有的服务支持。5~8年后，另外一家公司占领了这些新市场。由于这些市场所产生的交易量足够大，新公司能以比原先市场领导者更低廉的价格和更优质的服务很快进入医院市场。

对意外的成功茫然无知的原因之一，在于我们现有的报告体系通常不会对它加以报告，更不用说引起管理层的注意了。

实际上，每一家公司以及每一家公共服务性机构都有月度或季度报告，但是报告的第一页所罗列的，通常是绩效表现低于预期的地方：所有的问题和业绩下滑的原因。在管理层和董事会的月度会议上，每个人都会将注意力集中在产生问题的地方，没有人会注意到那些业绩比预期目标好的地方。而且，如果意外的成功在质不在量——如上文提到的医疗设备的例子里，除了公司的传统市场之外，又开辟了另一个新市场——这时，数字通常无法显示意外的成功。

要利用意外的成功所带来的创新机遇，我们必须要进行分析。意外的成功只是一个征兆，但它是什么征兆呢？表面征兆往往是我们的认

知、知识和理解力不够造成的。以那家制药公司为例，它拒绝接受其药品在动物医疗市场获得的意外成功，就是一种征兆，表明它们不了解全球牲畜市场的巨大和重要性，未能看到第二次世界大战后全球对动物蛋白质的需求急剧上升，也不知道全球农民在知识、经验和管理能力上的巨大变化。

梅西公司在家电产品上的意外成功是一种征兆，它代表着一大批消费者在行为、期望和价值观上发生了根本改变。布卢明代尔公司的人却明确地认识到这一点。一直到第二次世界大战前，美国百货公司的消费者主要是根据社会经济地位，即按收入层次来进行购物的。第二次世界大战后，市场逐渐地按照我们现在所称的“生活方式”（lifestyles）来划分。布卢明代尔是第一家，特别是美国东海岸第一家意识到这种情况并对其加以利用，且创立了全新零售形象的百货公司。

为医院设计的测试仪器，却在工业和大学实验室获得意外的成功，这又是一种征兆，它代表着各种科学仪器用户之间的差异逐渐消失了。而在过去的一个世纪以来，这种差异产生了迥然不同的市场，迥然不同的最终用途、规格和期望。这一现象代表着并不仅仅是某个别产品拥有了原先未曾想到的用途，还象征着这家公司在医院市场中所享有的特定市场细分的终结，而该公司却从未意识到这一点。因此，虽然三四十年来，该公司一直成功地将自己定义为医院实验室设备的设计者、制造者和经销者，到头来，它还是不得不重新将自己界定为实验室设备的制造

者，并发展出与原先领域相去甚远的设计、制造、分销和服务能力。然而，等到一切就绪，它已经丧失了大部分市场。

由此可见，意外的成功不仅仅是创新的机遇，同时还需要有所创新。它迫使我们自问，就公司的业务范围而言，目前有哪些基本变化最适合它？就它的技术而言呢？就它的市场而言呢？如果能够正视这些问题，那么意外的成功可能会带来回报最高、风险最小的创新机遇。

世界上最大的两家企业——杜邦（全球最大的化学公司）和IBM（计算机行业的巨子），将其卓越成就归功于把意外的成功视为创新机遇并主动加以利用。

在长达130年的时间里，杜邦公司把自己的业务局限于军火和炸药制造领域。在20世纪20年代中期，它首次组织研究力量延伸到其他领域，其中之一就是全新的聚合物化学（polymer chemistry）。第一次世界大战期间，德国人在这方面一直居于领先地位。杜邦的研究进行了好几年，但都没有任何进展。1928年，一位研究助理回家前忘了将炉子关掉，炉火烧了整整一个周末。到了星期一早晨，公司负责研究的化学家华莱士H·卡罗瑟斯（Wallace H.Carothers）（华莱士H.卡罗瑟斯（1896-1937）,美国化学家。1928年杜邦公司在特拉华州威尔明顿的总部所在地成立了基础化学研究所，年仅32岁的卡罗瑟斯博士受聘担任该所有机化学部的负责人，在美国杜邦公司任职9年，领导基础有机化学的研究工作。他主持了一系列用聚合方法获得高分子量物质的研究。其中，聚

己二酰己二胺（耐纶66）就是他所研究的许多缩聚产物中的一个（最后定名为“尼龙”）。尼龙的合成奠定了合成纤维工业的基础，尼龙的出现使纺织品的面貌焕然一新。用这种纤维织成的尼龙丝袜既透明又比普通丝袜耐穿，1939年10月24日，杜邦公司在总部所在地公开销售尼龙丝长袜时引起轰动，被视为珍奇之物争相抢购，人们曾用“像蛛丝一样细，像钢丝一样强，像绢丝一样美”的词句来赞誉这种纤维，到1940年5月尼龙纤维织品的销售遍及美国各地。卡罗瑟斯1936年当选为美国科学院院士，他是第一个从产业部门选为该院院士的有机化学家。——译者注）发现，壶里的东西已经凝结成纤维。随后，杜邦公司又花了十年时间，才发现了制造尼龙的方法。这个故事的要点在于，同样的意外在德国大型化学公司的实验室里也发生过好几次，而且发生的时间要早得多。那时，德国人正在寻找聚合纤维，他们本可以得到它，而且比杜邦公司早十年制造出尼龙，并因此获得全球化学工业领域里的领导地位。但是，由于德国人没有计划这项实验，所以他们放弃了这个实验结果，将意外产生的纤维倒掉，随后又从头开始。

IBM公司的历史同样表明，只要对意外的成功加以重视，就能产生效果。IBM之所以有今天的辉煌，在很大程度上是两度（而非一次）利用意外成功的结果。20世纪30年代初期，IBM几乎要完蛋了。它倾其所有资金设计了第一台银行专用的电动机械记账机，但是在30年代初的大萧条时期，美国银行并不想添置任何新设备。即使在那时，IBM也不曾实施减员政策，于是它继续制造这种机器，并将成品囤积在仓库里。

就在IBM处于低谷时——故事就这么展开了。一天，IBM的创始人老托马斯·沃森（Thomas Watson）参加一个晚宴，碰巧坐在一位女士旁边。当她得知他的名字时，说道："你就是IBM的沃森先生吗？你的销售经理为何拒绝向我展示你们的机器呢？"一位女士要记账机做什么？老沃森有点丈二和尚摸不着头脑。当她告诉老沃森自己是纽约公共图书馆馆长时，他仍旧迷惑不解，因为他从未去过公共图书馆。但是第二天早上，图书馆一开门，他就出现在那里。

当时，图书馆拥有数目相当可观的政府拨款。两个小时后，当沃森走出图书馆时，手中拿着一份足够支付下个月工资的订单。后来，他只要谈起这个故事，就会笑着补充一句："我当场创建了一项新政策：先交款，后送货。"

15年后，IBM研制出一台早期的计算机。与其他早期的美国计算机一样，IBM的计算机是专为科学研究而设计的。事实上，IBM之所以会进入计算机行业，很大程度上是由于老沃森对天文学的兴趣。当IBM的计算机首次在麦迪逊大街的IBM展示橱窗亮相时，吸引了一大批人群围观。这台计算机通过编程，计算月亮在过去、现在和未来所有的圆缺。

紧接着，企业开始购买这朵"科技奇葩"，用于处理普通的事务，如薪资计算等。优尼瓦克（Univac）公司虽然拥有当时最先进、最适合企业使用的计算机，但它却不想供应给企业，怕辱没了自己的科技奇迹。IBM虽然同样惊讶于企业界对计算机的强烈需求，但它立即就做出了反

应。它宁愿放弃自己的计算机设计，而使用竞争对手优尼瓦克公司的产品设计，因为IBM的设计并不特别适合于会计工作。于是，在短短四年之内，IBM就获得了计算机市场的领导地位，尽管在以后的十年里，它的计算机在技术上仍略逊于优尼瓦克公司生产的计算机。IBM还愿意站在企业的立场上，来满足它们的需求。例如，它还为企业界培训编程人员。

同样，日本的龙头电气公司，松下电器产业株式会社（以“Panasonic”和“National”两个品牌闻名于世）也将其崛起归功于它愿意利用意外的成功。

20世纪50年代早期，松下公司还是一家不起眼的小公司，在任何方面都远远落后于历史悠久且实力雄厚的行业巨头，如东芝、日立公司。如同当时日本其他家电厂商一样，松下“了解”“电视在日本无法迅速成长”。东芝公司的总裁1954年（或1955年）在纽约的一次会议上这样说道：“日本还很穷，无力购买这样的奢侈品。”但是松下相当聪明，它知道日本农民很显然并不知道自己很穷、买不起电视这样的事实。这些农民所了解的，是电视第一次让他们得以接近大千世界。他们虽然无力购买电视机，但不管怎样，他们还是愿意购买的。当时，东芝和日立所生产的电视机质量比较好，但它们只将电视机放在东京的银座和大城市的百货公司里展示，很明显地透露出不欢迎农民到这样高雅的环境里来参观的信息。而松下却来到农村，挨家挨户推销电视机。在当时的日本，

这种推销方式还没有被用于比棉布裤或围裙更贵重的产品推销上。

当然，光凭意外事件是不够的，苦等邻座的女士对一个濒临失败的产品表现出意外的兴趣，也不是办法。因此，寻找意外的成功必须是有组织地进行。

首先，就是要确保意外的成功能够被发现，要确保它能引起有关人士的注意。它必须以特写的形式登载于管理层所获得并加以研究的信息中。(有关如何做到这一点，将在第13章中详细描述。)

管理层必须带着问题来看待每一次意外的成功：这些问题包括：(1)如果我们对它加以利用，它对我们会有什么意义？(2)它会带领我们走向何方？(3)我们要如何做才能将它转换成机会？(4)我们如何着手进行？这意味着，首先，管理层必须拨出特定的时间，对意外的成功加以讨论；其次，要指派专人研究意外的成功，并考虑如何对它加以利用。

管理者还需了解意外的成功向他们提出的要求。这一点，最好用一个具体的例子加以说明。

20世纪50年代初，美国东海岸有一所著名大学为成年人开设了“继续教育”（continuing education）的夜间课程，计划将正常大学课程提供给拥有高中学历的成年人，并向他们颁发大学学位。

教职员工中，没有一个人相信这种课程会成功。开设这类课程的唯

一原因，是有一小部分从第二次世界大战归来的退伍军人未能获得大学学位就被迫参加工作了，于是他们吵嚷着要求给他们一个机会来取得他们没能拿到的学位。但是，出人意料的是，这种课程非常成功，许多够资格的学生都前来报名，事实上，参加这种课程的学生比普通大学生的表现更为出色，这种情况反而使大学陷入了一种窘境：若要利用这个意外的成功，校方就必须配备一支一流的师资队伍。但是这样做又会削弱它在主要教学领域的任务，至少会使校方的注意力不能集中于其主要任务——培养大学生。另一方案就是停办这个新课程。两种方案都是负责任的决定。然而，校方却决定选用低薪的临时人员，大部分是正在攻读更高学位的助教来充当该课程的教员。结果，这种做法在几年之内就摧毁了整个课程，更糟糕的是，学校的声誉也因此受到了严重损害。

意外的成功是一种机遇，但它也提出了要求。它要求人们慎重地对待它；它要求配备最优秀的、最有能力的人员，而不是我们随随便便可以抽调的人员；它要求管理层给予和机遇大小相匹配的关注度和支持，机遇是值得加以慎重考虑的。

II

意外的失败

失败与成功不同，人们无法拒绝它，而且几乎不可能不注意它，但它们很少被视为是机遇的征兆。当然，许多失败不过是错误、贪婪、愚

昧、盲目追风或者设计和执行不力的结果。但是，如果经过精心设计、细心规划以及小心执行后仍然失败，那么这种失败常常预示着根本的变化，以及随之而来的机遇。

也许是产品或服务的设计或营销战略所依据的假设不再符合现实状况；也许是客户已经改变了他们的价值观和认知，尽管他们仍然购买同一种“东西”，但他们实际所购买的是截然不同的“价值”；也许是原本的同一市场或同一最终用途，现在分裂成了两个或更多的市场，而且每一个市场所要求的东西都全然不同了。任何诸如此类的变化都是创新的机遇。

60年前，我从高中毕业，刚刚开始我的工作生涯。那时，我平生第一次经历了意外的失败。我的第一份工作是在一家历史悠久的出口公司当实习生，这家公司向英属印度出口五金产品已有100多年的历史了。一直以来，它最畅销的产品是一种便宜的挂锁，每个月都要出口一整船这样的锁。这种挂锁不太牢靠，用一枚别针就可以轻易地将它打开。在20世纪20年代，印度人的收入不断增加，而这种挂锁的销售却开始急剧下降，而且速度惊人。我的老板于是采取了一项顺理成章的行动：他重新设计了挂锁，使它更牢靠，即：使它的“质量更好一些”。这种改变所增加的成本微不足道，而质量随即大为改观。但是改良后的挂锁依然卖不出去，四年以后，这家公司就被停业清算，宣告破产了。挂锁生意在印度市场的失利是造成它破产的主要原因。

我所服务的这家公司在印度出口生意上，曾有过一家规模很小的竞争对手，规模不到该公司的1／10，当时几乎无法继续生存。这家小公司意识到，这个意外的失败其实是一种根本变化的征兆。对于居住在乡村的大多数印度人来说，挂锁是（据我所知，到目前还是）一种神秘的象征；没有小偷胆敢开启这种锁，因此，钥匙从未派上过用场，而且常常丢失。如此一来，得到一把没有钥匙就很难轻易打开的挂锁（就像我的老板辛勤工作，没花多少成本改良出来的那种锁），实在是一种灾难而不是恩赐。

但是，居住在城市、为数不多但发展迅速的中产阶级却需要真正的锁。老式挂锁不够牢靠，是它开始失去客户和市场的主要原因。而重新设计改进后的锁，对他们而言，仍然不太适用。

老板的竞争对手于是将挂锁划分成两种不同的产品：其中一种没有锁头和钥匙，只有一个简单的拉栓，其售价只有老式挂锁的1／3，但利润却是后者的两倍；另外一种非常牢固，配有三把钥匙，其售价是老式挂锁的两倍，而且利润也远远大于后者。这两种产品马上就为市场所接受。在短短两年之内，这家竞争对手就成为向印度出口五金产品的最大的欧洲公司。它维持这一地位长达十年之久，直到第二次世界大战爆发，才终止了对印度出口。

有人可能会说，这是年代久远的奇闻趣事罢了。当然，在这个计算机时代，在一个有市场调查和MBA商学院的时代，人们会逐渐变得更

为精明老练。

但是，下面这个例子发生在半个世纪以后，而且来自于一个非常“老练”的行业，它却给我们提供了完全相同的教训。

当战后第一批“婴儿潮”出生的孩子长到20多岁时，即到了成家立业和购买他们第一栋房子的年龄时，出现了1973~1974年的经济衰退。通货膨胀异常严重，尤其是房价，比其他任何东西都涨得快。与此同时，房屋抵押贷款利息也直线飙升。于是，面向大众市场的美国建筑商开始设计并提供所谓的“基础房屋”（basic house），这种房屋比标准房屋要小，较为简单，而且更加便宜。

尽管这种“基础房屋”有如此“良好的价值”，而且也在第一次购房者的财力承受范围之内，它还是惨重地失败了。建筑商试图通过降低贷款利率、延长贷款期限以及大幅度削减价格来挽回败局，但仍然没有什么起色。

大多数建筑商所采取的行动，和一般商人在遇到意外的失败时所采取的行动一模一样：他们怪罪于“不理智的顾客”，称他们是老怪物。然而，又是一家很小的建筑商决定出去瞧瞧究竟。他发现美国的年轻夫妇对第一栋房子的要求有所改变。与他们的祖父母辈不同，第一栋房屋对他们而言，已经不再代表着永久的家庭住房，20世纪70年代的年轻夫妇在购买第一栋房子时，所购买的不是一种，而是两种不同的“价值”：他

们先买下一个栖身之所，以度过短暂的岁月；同时他们也买下了几年以后购置“真正住房”的选择权，这将是一所环境优雅、孩子上学方便、面积宽敞、布局豪华的住房。为了支付这所价格昂贵的永久住房的首期付款，他们需要把在第一栋房子上得到的资产净值投入到首期付款中。这些年轻人非常清楚，尽管他们有能力购买，但“基础房屋”并不是他们以及他们同时代的人所需要的理想住房。因此，他们担心（这完全合乎情理）到“基础房屋”脱手时，无法卖到一个好价钱。所以“基础房屋”非但不会成为他们日后购置“真正房屋”的选择权，反而会成为实现他们真正住房夙愿的严重障碍。

总的来说，1950年的多数年轻夫妇仍然认为自己是“劳动阶级”。在西方，处于“劳动阶级”的人在结束学徒生涯、得到第一份正式工作以后，并不奢望他们的收入和生活水平会有显著提高。对他们而言，资历意味着更大的工作保障而非更高的收入（日本除外）。但是传统上，中产阶级家庭在一家之主的年龄达到45岁或48岁以前，其收入都会稳步提高。1950~1975年间，美国年轻人的现实状况及自我形象——他们的教育、期望、工作——都从“劳动阶级”转变到了“中产阶级”。而伴随这种变化的，是年轻人“第一个家”所代表的意义及其相关“价值”的剧烈转变。

一旦了解了这一点——只要花上几个周末的时间，去倾听潜在购房者的心声就够了——成功的创新很容易产生。房子本身几乎不用改动，

只要将厨房重新设计一下，使它变得宽敞一些。除此以外，这种房屋与其他建筑商一直没有销路的“基础房屋”没有什么区别。但是，房屋并不是以“你的房屋”这种形式推出，而是以“你的第一栋住房”、“构筑你理想住房的基石”的方式出售。确切地说，这意味着展示在年轻夫妇面前的，是一栋现实现地能够见到的房子，即“基础房屋”，而且还有这栋房子未来扩建的样式，如增加一个卫生间，增加一两个或更多卧室，或加盖一个地下“家庭娱乐室”。事实上，该建筑商在将“基础房”改造成“永久居住房”方面，已经获得了必要的城建许可证。而且，建筑商还保证给予第一栋住房一个固定的出让价格，折入年轻夫妇在5~7年之内向该公司购买第二栋更大的“永久性”住房的已付房款之中。“这样做实际上没有什么风险，”该公司解释道，“毕竟，人口统计数据保证了到20世纪80年代末或90年代，市场对‘第一栋住房’的需求会稳步上升。在这段时间内，正好是1961年生育低潮期出生的婴儿长到25岁，开始成家立业的时候。”

在这家建筑商将失败转变成创新机遇之前，其业务范围仅限于某个大都市，而且市场占有量很少。五年以后，这家公司的业务辐射到七个大都市，而且在每一个城市里，它都是数一数二的强者。即使在1981~1982年建筑业萧条时期（这次衰退非常严重，甚至美国一些大型建筑商都在整整一季的时间里没有售出一栋新房子），这家创新的建筑商也仍然在增长。“理由之一是，”该公司的创始人解释道，“当我决定向第一次购房者提供房屋转售价格保证时，我压根没有想到，这个办法

使我们能够源源不断地获得建筑良好，而且还相当新的房子，我们只需稍做修整，就能够以相当可观的利润，脱手卖给下一批第一次购房者。”

面对意外的失败时，高层管理者，特别是大型组织中的高层管理者往往会做更多研究和分析。但是，正如挂锁和“基础房屋”的故事所显现的那样，这是一种错误的反应。意外的失败要求你走出去，用眼看，用心听。失败应该被当做创新机遇的征兆，并认真对待。

从供应商的角度观察意外事件，与从客户角度来观察是同等重要的。例如：麦当劳的创立完全是因为其创始人雷·克罗克（Ray Kroc）注意到了他的一个客户的意外成功。当时，克罗克正在向汉堡包店推销冰激凌制造机。他注意到在他的客户中，有一个远在加州某小镇经营汉堡包的店铺，购买了几倍于其店铺规模所需要的冰激凌机器。他通过调查发现，原来，有位老人通过将快餐作业加以系统化而革新了快餐业的经营模式。于是，克罗克买下了他的快餐店，并在原先业主意外成功的基础上，将它发展成为数十亿美元的企业。

竞争对手的意外成功或失败也同样非常重要。在任何一种情况下，人们都应该将这类事件看做创新机遇的征兆而加以慎重对待。对它不仅要进行“分析”，还要走到外面进行调查。

创新——这是本书的一个主题——是一种有组织、有系统、理性化

的工作，但它也是感性的。确切地说，创新者的所见所闻必须经过严格的逻辑分析，仅凭直觉行事也是不够的。事实上，若“直觉”就意味着“我觉得”，那么直觉根本没有什么好处。因为那通常只不过是“我希望它怎样”的另一种说法，而非“我认识到它会怎样”。分析虽然严谨——它需要进行测试、试验和评估——但必须建立在对变化、机遇和新情况的认知上，还要敏锐地察觉到大多数人仍然十分确信的所谓现实与实际现实之间不一致的地方。这需要人们愿意承认：“我所知道的仍然不足以进行分析，但我会去发掘。我将走出办公室，四处观察，提出问题，并用心聆听。”

意外事件能使我们跳出先入为主的观念、假设以及原先确定之事，所以它是创新取之不尽的源泉。

事实上，企业家无需了解情况为何会有所改变。在上述两个案例中，我们很容易就能了解发生了什么事情以及发生的原因。但是，在一般情况下，我们虽然发现了所发生的事情，却找不到任何线索来解释它。即使在这种情况下，我们仍然能够成功地进行创新。

这里有一个例子。

1957年，福特汽车公司推出的“埃德赛”（Edsel）汽车遭到彻底失败，这已经成为美国家喻户晓的故事。甚至在“埃德赛”汽车失败后出生的人也听说过这个故事，至少在美国是如此。人们普遍认为推出“埃德

赛”汽车是一种轻率的赌博，其实，这种看法是完全错误的。

很少有产品像“埃德赛”汽车那样，经过精心的设计、用心良苦的推出和巧妙的营销。“埃德赛”汽车的推出，原本是美国商业史上规划最为周密的商业策略上的最后决定性一步：经过十年的努力，福特汽车公司于第二次世界大战后，把自己从一家濒临破产的公司，扭转为汽车工业中一个强劲的竞争者，获得了美国市场上排名第二的实力；数年之后，又在迅速发展的欧洲汽车市场上，成为争夺霸主地位的强有力的角逐者。

到1957年为止，福特已经成功地在美国四大汽车市场中的三大市场重新树立了自己强有力的竞争地位：在“标准”汽车市场上，有“福特”（Ford）；在“中低端”汽车市场，有“水星”（Mercury）；在“高端”汽车市场，有“大陆”（Continental）。“埃德赛”汽车是专门为打入剩下的一个市场领域——“中上层”市场而设计的。在这个市场中，有福特的头号劲敌通用汽车生产的“别克”（Buick）和“奥兹莫比尔”（Oldsmobile）。第二次世界大战后，“中上层”市场是汽车市场成长发展最快的领域，而且排名第三的汽车公司克莱斯勒（Chrysler）在这一领域还涉足不深，使得市场向福特公司敞开了大门。

福特公司不遗余力地规划和设计“埃德赛”汽车。在它的设计里，融入了市场调查所得到的最新信息，包括顾客对汽车外观和款式方面的偏好，以及最高标准的质量控制。

但是，“埃德赛”汽车一上市就完全失败了。

福特汽车对失败的反应却发人深省。它并未怪罪于“不理智的顾客”，相反，它认为现实中一定发生了某些事情，与汽车从业者对消费者行为的假设不相符合——而长久以来，它却把这些假设当做毋庸置疑的公理。

福特公司的人员决定走出办公室，对失败进行调查。此举是美国汽车史上，继阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan）（阿尔弗雷德·斯隆（1875-1966），20世纪20年代通用汽车(GM)的董事长。通用汽车公司成立于1908年。斯隆出任通用汽车公司副总时，该公司还是一家小型汽车制造公司。斯隆运用其卓越的管理才华、高度的组织能力、容人的雅量、杰出的洞察力，一举将通用塑造为全球汽车行业的龙头。此外，斯隆在组织管理上的诸多创举，如设立协调委员会、制定标准成本分析法等，都为商业史提供了创新的典范。斯隆担任通用汽车公司总裁23年，短短3年内就让濒临破产的通用汽车反败为胜。《福布斯》杂志2005年7月公布的“有史以来最有影响力的20位企业家”中，斯隆榜上有名，《福布斯》称他是将汽车工业带入现代体系，更为企业组织管理立下世纪典范的第一人。美国《商业周刊》75周年时，斯隆也被选为过去75年来最伟大的创新者之一。——译者注）以后的又一创举。斯隆在20世纪20年代，依据社会经济地位将美国汽车市场划分成“低端”、“中低”、“中上”和“高端”四大部分，在此基础上他建立了通用汽车公司。当福特公

司的人员走出去后，发现这种划分方式正在被另一种方式所取代，或至少是并驾齐驱。这种划分方式，就是我们现在称之为“生活方式”的分割法。于是，在“埃德赛”汽车失败后不久，福特又推出了“雷鸟”（Thunderbird），它成为自亨利·福特一世(Henry Ford，Sr.)（亨利·福特一世(1863-1947)，福特汽车公司创始人。从一个乡间少年成长为世界上第一位亿万富翁，这些全部都建筑在他的一个简单想法上：制造一种为普通人设计的、买得起而又可靠的汽车。经过长期不懈努力，他不仅成功地生产出自己梦想的汽车——T型车，改变了人们的生活方式、思维方式和娱乐方式，将人类带入汽车新时代，而且还创造了大规模生产方式的流水装配线，为整个工业界带来了伟大的变革。此外，亨利·福特在自己的公司实行了最低日工资5美元的薪酬制度，这个报酬是当时技术工人正常工资的两倍，从而培养出大批美国中产阶级，对整个美国乃至世界经济产生了深远的影响。——译者注）于1908年推出T型轿车以来最成功的美国汽车。“雷鸟”再度将福特塑造成有自身实力的大型汽车生产厂商，而不再是通用汽车永远长不大的小兄弟或永久的模仿者。

时至今日，我们仍然不清楚这种变化产生的真正原因。那些我们通常用来解释变化发生原因的事件，诸如，由于战后“婴儿潮”，使得人口结构的重心向青少年转移，高等教育迅速普及，或两性关系的变化等，都发生在这种变化之后。同时，我们也并不真正理解“生活方式”的含义。迄今为止，所有试图对其加以解释的尝试都是徒劳无益的。我们所

知道的只是发生了某些事情。

但是，这就足以将意外事件——无论是失败还是成功，转变成有效而有目的的创新机遇。

III

意外的外部事件

到目前为止，我们所讨论的意外的成功和意外的失败均是发生在某个企业或某个行业内部。但是外部事件，即没有反映在管理者所采用的信息和数字资料上的事件，也同样重要。事实上，它们往往更为重要。

以下列举了一些典型的意外的外部事件，并借此说明它们也能够被视为成功创新的重大机遇而加以利用。

其中之一与IBM和个人计算机有关。

不管IBM内部的高层管理者和工程师彼此的意见分歧有多大，进入20世纪70年代后，他们有一个看法是完全一致的，即：未来属于集中化的“主机”（main-frame）计算机，它将拥有更大的内存和更快的计算能力。每一个IBM的工程师都能提供有力的证据证明，其他任何产品不是比它更昂贵，就是令人混淆不清，或是运行能力极为有限。于是，IBM将所有力量和资源投注于保持其在主机市场的领导地位。

到了1975年或1976年左右，令人大为吃惊的是，10岁和11岁的小孩竟然玩儿起了电脑游戏。他们的父亲则想要配置一台自己的办公电脑或个人电脑，即一种分开的、独立的小机器，其容量无需太大，甚至比最小的主机还小都没有关系。IBM所预测到的全部可怕的事情终于发生了。这些独立机器的成本比插入式“终端”贵许多倍，而且容量大为减小。这种机器和程序如雨后春笋般大量涌现，而且彼此之间很少真正兼容，于是整个计算机领域开始混乱起来，正常的服务和维修也无法跟上。但是这似乎并不影响顾客的购买欲望。相反，在短短的5年间——1979~1984年——美国的个人电脑市场所创下的年销售总额是“主机”市场30年来的总和，即150亿~160亿美元。

IBM大可忽略这一发展趋势。然而，它不但没有这么做，而且早在1977年，当全球个人电脑的销售额还不足2亿美元时（而同年主机电脑的销售额为70亿美元），IBM就成立了相互竞争的任务攻关小组来开发个人电脑。1980年，IBM生产出了自己的个人电脑，正好赶上这一市场开始蓬勃发展的时期。三年以后，即1983年，IBM就夺得了个人电脑的世界领导权，如同它在主机领域所取得的成就一样。同年，IBM又推出了自己的微型“家用电脑”（home computer）——“花生”（Peanut）。

每当与IBM的人员讨论起他们这段经历时，我总是询问同样的问题：“当时，IBM的每一个人都非常肯定这种事情不可能发生而且毫无意义，但又是什么原因使你们IBM的人能将这种变化视为一种机遇

呢？”我得到的答案总是相同的：“就是因为我们知道这种事情根本不可能发生，而且毫无意义，所以，当这种变化真正来临的时候，才使我们大为震惊。我们认识到，我们从前所做的假设以及我们十分确信无疑的每一件事情突然间被全盘否定了。因此，我们必须走出去，重新组织自己，充分利用我们以前确信不会发生，却实实在在发生的变化。”

第二个案例较为平淡。虽然缺乏诱人之处，但是它同样具有启发性。

美国从来就不是一个购书习惯相当普及的国家，部分原因是免费的公共图书馆遍布全国。20世纪50年代初，电视出现以后，越来越多的美国人把时间消磨在电视机前——特别是正处于重要读书阶段的高中生和大学生——当时，“每一个人都知道”书籍的销售将会大幅度下滑。于是，出版商们开始慌乱地向“高科技”媒体经营转移，例如教学片或电脑程序（大多数均以失败告终）。然而，书籍的销售自电视首次出现以来，不但没有暴跌，反而猛增，其增幅比每一项指标——无论是家庭收入、处于最佳“读书年龄段”的总人数，还是拥有较高学位的人数——所预测的增长速度要快好几倍。

没有人知道为什么会发生这种情况。事实上，没有人真正了解究竟发生了什么事情。在典型的美国家庭里，藏书量同从前一样稀少。那么，所有这些书都到哪里去了呢？我们虽然无法解答这个问题，但是这并不能改变图书销量正日益上升的事实。

当然，所有的出版商和书店都知道图书的销量与日俱增，但它们都对此毫无反应。反而一些大型零售商，如明尼阿波利斯和洛杉矶的一些百货公司对这起意外事件加以利用。这些人以前从未涉足过图书领域，但是他们了解零售业。他们建立了形式与美国早期书店截然不同的连锁书店。从本质上而言，这些书店都是超市。他们并不把书籍视为文学作品，而是把它当成“大众商品”，而且他们专营畅销书籍，以确保每一单位的架位能够获得最大的销售额。这些连锁书店通常位于租金昂贵但客流量大的购物中心里，而一般从事图书生意的人都认为，书店应该位于租金低廉、最好离大学较近的地方。传统的书商本人就是“书卷气较浓”的人，也喜欢雇用一些“爱书”人士。而新式书店的经理们都是化妆品推销员出身，在他们之间流传着这么一则笑话：任何一个除了书的标价以外，还想看书的内容的人，都是无可救药、不合格的推销员。

十年来，这些新式连锁书店跻身于美国零售业最成功和成长最快的领域，同时也是美国发展最快的新兴行业。

上述案例都代表着真正的创新，但没有一个代表着多元化。

IBM一直在计算机行业中发展；而连锁书店是由熟悉零售行业、购物中心或“时装店”的人经营的。

要想成功地利用意外的外部事件有一个前提，即它必须和所在行业的知识和技巧相吻合。许多没有零售专业知识的公司，甚至是大公司，

贸然进入新的书籍市场或大众商品市场，无一不以失败而告终。

因此，最重要的是，意外的外部事件只是一种将既有的专业知识应用到新事物上的机会，但是这种应用不会改变“我们所从事行业”的本质。与其说它是多元化，不如说是一种延伸。然而，正如上述案例所显示的那样，它也要求我们在产品，而且常常要求在服务以及分销渠道等方面进行创新。

这些案例的第二个特点是，它们都是大公司的例子。和许多其他管理书籍一样，本书列举的许多案例都是大公司的个案。一般而言，大公司的案例是我们唯一较易获得的，也是唯一能够在出版物上找到的资料，还是唯一可以在报刊杂志的商业版上公开讨论的案例。小公司的案例则不易获得，而且通常很难在不泄露商业机密的情况下加以讨论。

但是，利用意外的外部事件似乎特别适用于现有的企业，尤其是在该行业具有相当规模的公司。据我所知，能够成功利用意外的外部事件的小公司少之又少，而且参加我的“创新与企业家精神”研讨班的学生也都有同感。这也许是一种巧合，但也有可能是现有的大企业往往更能看到经济发展的“大趋势”。

美国的大型零售商习惯于看数据，这些数据显示了消费者消费的方向和方式。大型零售商还对购物中心的位置以及如何才能得到一个好位置了如指掌。一个小公司能否像IBM那样，大手笔地派遣四组一流的设

计人员和工程师组成一个特别攻关小组来开发新产品线呢？对于处在快速发展行业里的小型高科技公司而言，即使对现有工作，他们都感到人手不足，更不必说开发新产品了。

也许，意外的外部事件是提供给大型企业最大且风险最低的创新领域；也许是特别适于大型和现有的企业从事创新的领域；也许是专业知识最具影响力，并且迅速调动大量资源的能力会产生最大差异的领域。

但是，正如这些例子所显示的那样，创业时间久、规模大并不能保证该企业就能够认识到意外事件并成功地加以利用。IBM的美国竞争对手都是销售额以十亿计数的大企业，但是却没有一家公司开发了个人电脑——它们都忙于与IBM对抗了。此外，美国的旧式大型连锁书店，如纽约的布伦塔诺（Brentano's），也没有开发新的图书市场。

换言之，机遇就在那里。重大机遇总是经常出现，一旦出现，机遇提供给我们的前景无限，对那些现有的大型企业尤其如此。但是这些机遇所需要的并不只是运气或直觉，它们还需要企业去寻求创新、积极加以组织和加强管理，以便利用这些大好机会。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　创新机遇来源二：不协调的事件

所谓的“不协调”（incongruity），是指现状与事实“理应如此”之间，或客观现实与个人主观想像之间的差异。我们可能并不了解其产生的原因，事实上，我们可能不理解它的本质，但不协调仍然是创新机遇的一个征兆。套用地质学家的术语来说，它表示其中有一个根本的“断层”，这种断层提供了创新的机遇。它产生了一种不稳定性，在不稳定之中，只要稍做努力，即可产生巨大效应，促成经济或社会结构的重新调整。但是，不协调的状况通常不会在管理人员收到和加以研究的数据或报告中显露出来，因为它们是定性的而非定量的。

与意外的成功或者失败一样，不协调也是变化的征兆，无论这种变化是已然发生的还是可以被促成发生的变化。而且，就像隐藏在意外事件下面的变化一样，隐藏在不协调下面的变化也是发生在一个产业、市场或程序“内部”的变化。因此，对于接近或处于该产业、市场或程序的人来说，不协调事件是显而易见的，就在他们的眼皮底下。但是它往往被业内人士当做理所当然的事情而忽略了——他们会说，“它一直就是这样的”，即使“一直”可能只是最近发生的事情。

不协调的状况有以下几种：

——某个产业（或公共服务领域）的经济现状之间的不协调；

——某个产业（或公共服务领域）的现实与假设之间存在的不协调；

——某个产业（或公共服务领域）所付出的努力与客户的价值和期望之间的不协调；

——程序的节奏或逻辑的内部不协调。

I

不协调的经济现状

如果某个产品或服务的需求稳步增长，那么其经济效益也应该稳步提高。在一个需求稳步上升的产业里，获得利润是轻而易举的事情，此乃大势所趋。如果在这样一个产业里得不到利润，则说明经济现状之间存在着不协调。

一般而言，这种不协调都是宏观现象，发生在整个产业或整个公共服务领域内部。但是，其中存在的重大的创新机遇，通常只适合小型且资源高度集中的新企业、新程序或新服务。通常，在现有的企业或供应商察觉到它们又有了危险的新竞争对手之前，利用这种不协调的创新者会有一段相当长的时间可以不受干扰地发奋图强。因为前者忙于弥补不断增长的需求与滞后的效益之间的差距，所以它们甚至无暇顾及有人正在做不同的事情——一些能够产生成果、对不断增长的需求加以利用的

事情。

有时，我们理解所发生的事情，但是有时我们却根本无法弄明白为什么需求的增长并不能带来更高的效益。因此，创新者不必一味企图弄清楚为什么事情没有按照它们原本应有的模式发展，而是要问以下问题："如何才能利用这种不协调？如何将它转化成机遇？我们能做些什么？"经济现状之间的不协调是一种要求采取行动的信号。有时候，尽管问题本身不太明朗，但是所要采取的行动却相当明确；而有的时候，虽然我们对问题完全理解，却想不出该对它采取什么行动。

"迷你钢铁厂"就是一个极好的例子，它成功地利用不协调而进行创新。

第一次世界大战结束50多年以来，发达国家的大型综合性钢铁厂只在战时出现过辉煌。而在和平岁月中，尽管钢铁的需求量持续上扬（至少在1973年以前是如此），这些工厂的表现却一直差强人意。

其实，造成这种不协调的原因，早已是众所周知了。即使是小幅度提高钢铁产量以满足额外增加的需求，大型综合钢铁厂也必须进行巨额投资，并大幅扩充产能。因此，如果要扩建现有钢铁厂的规模，很可能会造成钢铁厂在相当长一段时间里使用率过低，直到需求水平达到新的产能水平为止。然而，除了在战争时期外，其他时期，需求总是少量地、缓慢地增加。如果面对需求不断增加却不进行扩产，就意味着永久

地丧失市场份额。没有哪家公司敢冒这种风险。因此，整个产业只有短暂的几年时间里是有利可图的，即：从每家公司开始扩建新产能起，到所有这些新扩充的产能满负荷运转为止。

此外，19世纪70年代发明的炼钢过程根本不经济，这一点早就为世人所知。它试图向物理学法则公然挑战，而这意味着它违背了经济学原理。在物理学中，除了克服重力和惯性，再也没有比制造温度更费劲的了（无论是制热还是制冷）。而大型综合炼钢过程中要求有四次产生出相当高的温度，目的只是为了将它淬火变冷。而且大量灼热的物质被高高举起，还要移动相当长的距离。

多年以来，大家都十分清楚，一个能在炼钢过程中减少这些固有缺陷的创新，就能大幅降低成本。这正是“迷你钢铁厂”所做的事情。“迷你钢铁厂”并非一座“小型”工厂，其最低的经济规模大约是1亿美元的销售额。但是，这仍然只是最小经济规模的综合钢铁厂的1／10~1／6。因此，建立迷你钢铁厂来满足市场上额外增加的钢铁需求非常经济。迷你钢铁厂在整个炼钢过程中，只产生一次高温，且不必淬火，而是将温度延用到剩下的过程中。它以碎钢为原料，而不是铁矿石，只集中生产一种最终产品，如钢板、横梁或连杆。综合钢铁厂是高度劳动密集型企业，而迷你钢铁厂则是自动化控制的，因此，它的成本还不到传统炼钢过程的一半。

政府、工会以及综合钢铁公司始终一步步地与迷你钢铁厂相抗争，

但它依然顽强地稳步发展。预计到2000年左右，美国所使用的钢材，有50%以上将来自迷你钢铁厂，而大型综合钢铁厂将不可逆转地走向衰落。

这里还有一个意想不到而且非常重要的意外复杂情况。在造纸业中，需求与制造过程的经济现状之间，同样也存在着这种不协调现象。但在这方面，我们仍然不知道如何将其转化为创新机遇。

虽然所有发达国家和大多数发展中国家的政府不断努力，希望增加市场对纸张的需求——或许这是所有国家的政府唯一意见一致的目标——但是造纸业的表现仍然令人失望。这个行业通常是三年的“空前利润”，紧接着必定跟着五年的“生产过剩”和亏损。但是迄今为止，我们还想不出类似“迷你钢铁厂”的方案来解决造纸业的问题。八九十年以来，我们已经知道木质纤维是一种单体（monomer）；也许有人会说，寻找一种塑化剂，将它转化成聚合体应该并不困难。这种“创新”能使造纸业从原先效率低下、浪费严重的机械作业转变成效率较高的化学作业。事实上，大约在100年前，人们就用这种方法成功地从木浆中提炼出纺织纤维，比如人造丝的制造过程，其时间可追溯到19世纪80年代。但尽管造纸研究花去了大笔资金，迄今为止，仍没有人发现能用化学作业造纸的新技术。

正如上述案例所示，在不协调情况中，创新解决方案必须清晰地加以界定，依赖现有的、广为熟悉的技术就可以实现，而且所需要的资源

也必须容易获得。当然，它需要艰苦的开发工作。但是，如果它仍需要大量的研究和新知识，那么它就不能为企业家所运用，即尚未“成熟”。成功利用经济现状之间的不协调的创新必须是简单的，而非复杂的；必须是显而易见的，而非浮夸不实的。

在公共服务领域里，我们同样也能够发现经济现状之间的重大不协调。

发达国家的医疗保健就是一例。即使在1929年，医疗保健在所有发达国家国民支出中所占的比重仍然很少，不足国民生产总值或消费者支出的1%。半个世纪以后的今天，医疗保健，尤其是医院，占国民生产总值的比例已达7%~11%。但是，这一领域的经济效益却没有增长，反而是走下坡路。成本增加的速度快于业务增长的速度——可能快三四倍之多。在今后的30年中，随着发达国家老年人口的稳步增长，医疗保健服务的需求也将继续稳定增长；而成本也会随之上扬，因为它与人口的年龄结构密切相关。

我们并不了解这种现象，（1984年4月29日的《经济学人》杂志中，发表过一篇文章，是迄今为止对医疗保健问题最好的论述，也是唯一一篇以超越国家的视角探讨医疗保健问题的文章。）但是，简单、对象明确且专注于特定目标的成功创新却已经在英国和美国出现了。这些创新彼此差异很大，其原因是英美两国的体制有相当大的差别。但是，它们都利用了本国医疗体制的特定薄弱环节，并将其转变成了机遇。

在英国，“革命性的创新”是私人健康保险。目前，它已经成为成长最快、最普遍的员工福利。它所承诺的保障是让投保人能够立即接受专家的诊断，而不必排长队；万一需要进行“选择性的外科手术”（elective surgery）（有些疾病必须进行手术，不进行手术，病人的疾病不会得到改善，但这些疾病也并非“危及生命”，例如白内障、髋关节移植以及一般意义上的整形外科手术，或者是子宫下垂等疾病。）时，也不需要苦苦等候。由于英国的制度试图通过“治疗类选法”（triage）来降低医疗保健成本，实际上这种方法就是将紧急治疗留给常规性疾病以及“危及生命”的疾病，而延迟其他疾病——特别是进行选择性外科手术的治疗时间，目前等待治疗的时间已经有超过一年的（如治疗因关节炎而受损的髋关节）。但是，私人健康保险的投保人则可以立即接受手术。

与英国不同的是，美国试图不惜成本来满足所有类型的医疗保健需求，结果美国的医院成本暴涨。这种现象创造了一个与英国不同的创新机遇：剥离（unbundle）。即将一大堆医院不需要的高成本设备，诸如治疗癌症的钴放射线或身体扫描机、配备齐全的自动化医疗实验室或康复治疗等业务，从医院剥离出来，成为独立的机构。这些创新机构一般都比较小而且专门化，比如：为母亲和新生儿提供汽车旅馆设施的独立妇产中心；专门进行不需要住院和术后护理的独立“流动”外科手术中心；心理诊断和咨询中心；类似性质的老年病治疗中心，等等。

这些新机构并未取代医院的地位，它们所起的作用实际上是迫使美

国医院担负起英国人赋予医院的角色：成为救治急诊病人、治疗危及生命的疾病以及提供细致护理的场所。但是，与英国一样，这些创新主要出现在以营利为目的的医院里，它们将不断增长的医疗保健需求与不断下滑的医疗保健效益这两种经济现状之间的不协调转化成了创新机遇。

这些都是来自主要行业和公共服务领域中比较“大”的创新实例。但是，也正是基于这个原因，我们才得以接近、发现并了解它们。最重要的是，这些例子揭示出为什么经济现状之间的不协调能够提供如此巨大的创新机遇。处于这些行业或公共服务领域工作的人们，都十分清楚这中间存在的基本缺陷，但是他们几乎不得不忽略它们，而忙于“头痛医头，脚痛医脚”和“拆东墙补西墙”的救火工作。如此一来，他们就无法认真地对待创新，更不用说投入创新竞争了。一般而言，只有等到创新机构成长壮大，发展到侵犯他们的行业或服务时，他们才会注意到它，但到了那个时候，一切早已回天乏术了。这时，创新者已经有了自己的一席之地。

II

现实与假设之间存在的不协调

处于某个行业或服务领域的人一旦对现状产生错误的看法，并由此做出错误的假设时，他们的努力就会被误导。他们将会专注于不会产生任何结果的领域。于是，现实与行动之间就产生了不协调，只要有人能

认识到这种不协调并对其加以利用，它就会提供成功的创新机遇。

昔日国际贸易的运输工具——通用远洋货轮，就是一个简单的例子。

在35年前的20世纪50年代早期，人们就认为远洋货运即将成为历史。人们预测，除了大宗货物以外，它将被航空货运所取代。当时，海上货运的成本急速上升。同时，由于许多港口接二连三地变得拥挤不堪，货轮运送货物的时间也变得越来越长。此外，因轮船无法进港，越来越多的货物只能堆积在港口等待装船，偷窃现象也日趋猖獗起来。

造成这种局面的根本原因在于，多年以来，船运业一直将努力错误地投入不会产生任何结果的领域里。它试图设计并建造速度更快、燃料更省和配备人员更少的轮船，它专注于船只在海上及各港口之间的运输经济性上。

但是，轮船是资本设备。对于所有资本设备而言，最大的成本就是闲置成本。因为设备一旦闲置，它就无法赚钱来支付利息。当然，船运界的人都知道，一艘船的主要费用就是投资的利息支出。然而，业界还是继续将工作重点放在原已相当低的成本上——船只在海上及运输中所发生的成本。

解决方案其实非常简单：将装货与装船分开，在陆地上装货，因为陆地上有足够的空间，而且能够在轮船进港之前预先完成。这样一来，

船只进港后要做的工作只是将事先装好的货物装卸到船上而已。换言之，就是将工作重点放在解决闲置成本上，而非工作中的成本。问题的解决方法，就是研制滚装滚卸货轮以及集装箱货轮。

这些简单的创新带来的结果是惊人的。在过去30年中，轮船货运量上升了5倍，而总成本则下降了60%。在大多数情况下，轮船在港口的停留时间缩减了3/4，港口的拥挤和偷窃现象也因此大为改善。

认知和实际现实状况之间的不协调，往往很显而易见。如果认真而专注地努力工作非但没能使情况好转，反而使它更恶化（如更快的船速只会造成更严重的港口拥挤和更长的货运时间），那努力的方向就很可能搞错了。只要将注意力重新放在会产生结果的领域，十之八九就能够轻易且快速地产生高额回报。

事实上，认知和实际现实状况之间的不协调，很少需要“伟大”的创新。“装货”从装船作业中分离出来，其实只需将铁路和卡车运输中早就研制出的方法加以改进，使之适用于远洋运输业而已。

认知和实际现实之间的不一致，一般出现在整个产业或服务领域里。但是，解决方案仍然应该保持简单、小规模化、有重点而且高度专业化的特性。

III

认知的与实际的客户价值和期望之间的不协调

在第3章中，我曾提及电视机在日本的实例，并将它作为意外成功的一个例子。其实，它也是认知与实际客户价值和期望之间不协调的极好例子。早在那位日本实业家告诉他的美国听众，日本的穷人不会买电视机，因为他们根本买不起这样奢侈的消费品这番话之前，美国和欧洲的穷人就已经表现出电视机能够满足他们的某些期望，而这些期望与传统的经济没有多大关系。但是，这位非常聪明的日本人就是无法理解：对客户而言，尤其是穷客户，电视机并不仅仅是一件“东西”，它代表着通往一个全新的世界，很可能还是一种全新的生活。

同样，赫鲁晓夫也无法理解汽车不只是一件“东西”，他于1956年访美时说：“俄国人绝不会想要拥有汽车，便宜的出租车会更实际一些。”不过，任何一个青少年都会告诉他，“四轮汽车”并不仅仅是交通工具，它还代表着自由、移动性、权力和浪漫情调。赫鲁晓夫的错误认知，却创造了一个最狂热的企业家机遇：苏联汽车的短缺，造就了一个最大、最有生机的汽车黑市。

有人会说这又是些“大而空泛”的例子，对商人或医院、大学或贸易协会的管理人员没有什么适用性。但是，这些例子都是具有普遍性的。以下是一个完全不同的例子，尽管也有些“大而空泛”，但绝对具有操作上的重要性。

在过去几年间，美国成长速度最快的金融机构之一是一家位于中西部城市郊区（而不是纽约）的证券公司。如今，它在全美拥有2000个分支机构，它将自己的成功和发展归功于有效地利用了某种不协调。

那些大型的金融机构，如美林（Merrill Lynches）、添惠（Dean Witters）以及哈顿（E. F. Huttons）都以为它们的客户与它们自己有着相同的价值观。在它们看来，人们投资就是为了发财，这是不言自明的公理。而这就是激励纽约股票交易所成员的动力所在，也是衡量它们所认为的“成功”的标准。但是，这种假设只符合一部分投资大众的心态，而且还不是大多数人。因为这些人不是“金融人员”，他们知道想要通过投资“发财”，必须在资金管理上投入全部的时间，而且还需要拥有丰富的金融知识。然而，当地的专业人士、小商人以及富裕农民既没有时间又缺乏这方面的知识，他们忙于赚钱，而无暇管理自己的资金。

这正是这家中西部证券公司所利用的不协调。从表面上来看，它与其他证券公司没有什么两样。它是纽约股票交易所的成员之一，但是，它业务中只有很少的一部分，大约只有1/8来自股票交易业务。它避开了华尔街那些大型交易所极力推崇的项目，诸如期权交易、期货交易等，而吸引被它称为“明智投资者”的人。它并不向客户承诺——这是美国金融服务机构的一大创新——它的客户会因此而发大财，它甚至不想要那些做大买卖的客户，它想要的客户是那些收入多过支出的人，例如成功的专业人士、殷实的农民或小镇的商人。它之所以选择这些人，倒

不是因为他们的收入较高，而是因为他们消费比较适度。它利用这些人想要保护自己钱财的心理，投其所好。这家公司出售的是保持个人储蓄不贬值的机会——手段是通过投资债券和股票，当然还有递延年金、避税项目合作、房地产信托等。该公司提供的是与众不同的“产品”，是华尔街的券商们从未出售过的产品，那就是“平和的心灵”。而这正代表了“明智投资者”真正的“价值”。

华尔街的大型证券商们甚至无法想像竟会有这样的客户存在，因为他们的出现否定了这些证券商们以往一直深信不疑、奉为真理的每一件事情。如今，这家成功的公司已经被传媒广泛加以宣传，在每一份成长的大型证券交易公司的名单上，都会出现它的名字。但是，那些大型证券公司的高层人士甚至不愿承认这个竞争者的存在，更不用说认可它的成功了。

隐藏在现实与认知之间的不协调背后的，往往是智者的傲慢、强硬和武断。“了解日本穷人能买得起什么东西的是我，而不是他们。”那位日本实业家事实上是如此断言的。这解释了为什么不协调能够如此轻易地被创新者利用：没有人打扰他们，他们可以专心致志，埋头苦干。

在所有不协调中，认知和现实之间的不协调最为普遍。生产商和供应商们几乎总是对顾客真正要购买的东西产生误解。他们总是假设对他们自己有价值的东西，对顾客也会具有同样的价值。当然，要想成功地做一件事情，一个人就必须相信这件事情并认真去做。化妆品制造商必

须相信自己的产品，否则这些产品就会变成劣等产品，然后很快失去顾客。经营医院的人也必须相信医疗保健是一种地地道道的好产品，否则医疗和护理的质量就会迅速下降。然而，没有一个顾客会认为，他所购买的价值就是生产商或供应商所提供的价值，他们的期望和价值观总是不同的。

于是，生产商和供应商对此的典型反应，就是抱怨顾客“不理性”或“不愿为品质付出代价”。只要听到这种抱怨，我们就有理由相信，生产商或供应商所抱持的价值和期望与顾客真正的价值和期望不协调。这时，我们就有理由去寻找一种极为特定，且成功几率相当高的创新机遇。

Ⅳ

程序的节奏或逻辑的内部不协调

大约25年前，也就是20世纪50年代后期，某家制药公司的一名推销员决定自行创业。于是，他开始在医疗操作程序上寻找不协调，而且很快就找到了一处。在外科手术里，最普遍的手术之一就是老年白内障手术。多年以来，该手术程序上的每一个步骤都已经十分精细化、程式化和仪器化，能以相当完美的节奏进行，而且整个过程完全可以掌控。但是，在这个手术里，仍有一个不那么完善、和谐的地方：在手术的某一阶段，眼科大夫必须切断病人眼部的韧带，扎紧血管。在这一过程中，

极有可能会出现患者眼睛流血的现象，进而损坏眼睛。虽然该步骤的成功率超过99%，事实上完成该步骤也不困难，但是它会干扰眼科大夫，迫使他们改变节奏，引起他们的顾虑。每一位眼科大夫，无论做过多少次这种手术，都对这一瞬间环节感到担心和恐惧。

这名制药公司的推销员就是威廉·科纳（William Connor），他并未做多少研究就发现，19世纪90年代成功分离出来的一种酶，能够立即溶解眼睛里那条特殊的韧带。只是当时（即60年前）没有人能够保存这种酶，即使将它放在冷冻状态下，也只能保存短短几个小时。但自1890年开始，贮藏技术有了很大的进步。因此，科纳在短短几个月的时间内，通过反复试验，发现了一种贮藏方法，可以给予这种酶相当长的存活时间，又不破坏酶的效力。于是，在短短几年之内，全球每一位眼科大夫都用上了科纳的专利化合物。20年后，他将自己的公司——“爱尔康实验室”（Alcon Laboratories）以高价卖给了一家跨国公司。

下面还有一个例子。

斯科特公司（O. M. Scott & Co）是美国最大的草坪护理产品生产商，其主要产品是草籽、肥料和杀虫剂等。虽然该公司目前是一家大型公司ITT的下属子公司，但当它还是一家独立的小公司时，就与规模比它大好几倍的公司（从西尔斯公司到道化学公司）进行激烈的竞争，并取得了业界的领导地位。它的产品相当好，但那些竞争对手的产品也不逊色。它能取得市场主导地位，完全是靠一种被称为“撒播

者”（Spreader）的简易轻便的小独轮手推车。这种车上有一些小孔，可以让斯科特的产品（草籽、肥料和杀虫剂等）适量、均匀地通过这个小孔撒播在地上。草坪护理产品一向都被称为是“科学的”，而且是在大量试验基础上合成的。所有公司都会对在一定土壤条件和温度下的使用量加以详细说明，它们都试图向消费者传达这样一个信息：种植草坪，是一项哪怕不算“科学”，也是相当精确、需要控制的作业。但是在斯科特公司的“撒播者”问世以前，没有任何一家厂商向顾客提供这样一种工具来控制整个作业流程。缺少这样一种工具，整个程序的逻辑就存在着一种内部的不协调，就会使顾客感到困扰和失望。

识别这种流程内部的不协调是否要依赖“直觉”或偶然事件才能发现呢？它能否加以组织或系统化呢？

据说，威廉·科纳是经由询问外科大夫对工作有哪些地方感到不顺手而开始创新的。而斯科特公司之所以能够从一个地方性种子零售商发展成为一家具有相当规模的全国性公司，是由于它经常向批发商和顾客了解，在现有的产品里他们觉得还缺少些什么。然后，它围绕着“撒播者”，开始设计自己的配套产品。

存在于某个程序内部的不协调，无论是程序的节奏还是逻辑，并不是难以琢磨的，产品的使用者总能够意识到它。每一位眼科大夫都非常清楚自己在切割患者眼部韧带时所感到的不顺手，并经常谈论它。每一个五金商店的店员都相当了解购买草坪护理产品的顾客的困扰，并经常

谈论它。但是，真正缺乏的，是有人愿意倾听，愿意将每个人都挂在嘴边的信念——“产品或服务的目的是满足顾客的需求”真正当做一回事。如果这一信念被人接受并付诸实行的话，那么将不协调当做创新的机遇加以利用，将会变得相当容易，而且十分有成效了。

但是，这其中有一个严格的限定，即这种不协调通常只有某个产业或服务领域内部的人才能知道。外界的人往往不太可能发现、了解它，也无法对它加以利用。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　创新机遇来源三：程序需要

前面几章的主题都是："机遇是创新的源泉。"有一则古老的谚语是这么说的："需要乃是创新之母。"所以，本章所讨论的，就是将"需要"当做创新的一个来源，事实上，是将它视为一个重要的创新机遇。

我们在此要讨论的作为创新机遇来源之一的"需要"，是一种非常特别的需要，我称之为"程序的需要"。这种需要既不含糊，也不笼统，而是非常具体的。与意外事件或不协调一样，它也存在于某个企业、产业或某个服务领域的程序内部。基于程序的创新，有些需要利用的是不协调，有些则需要利用人口统计资料。事实上，程序的需要与其他创新来源不同，它并不始于环境内部或者外部的某一事件，而是始于有待完成的某项工作。它是以任务为中心，而不是以形势为中心。它使一个业已存在的程序更趋完善，替换薄弱的环节，同时，用新知识重新设计一个既有的旧程序。有时，它通过提供"欠缺的环节"（missing link）而使某个程序成为可能。

在基于程序需要的创新中，组织中的每个成员都知道这一需要确实存在。但是，通常情况下，没有人对此采取行动。而一旦出现创新，它立刻就会被视为"理所当然"的事物而被人们接受，并很快就会成为"标准"。

在第4章里，我就提到过一个例子。威廉·科纳将教科书上的一个新

鲜玩意儿——酶，转化为白内障眼科手术中用来分解韧带的必不可少的产品。白内障手术程序本身历史相当悠久，而使该程序得以完善的酶也早在几十年前就已为人所知。这里的创新，仅仅在于酶的保存方式，能够在冷冻状态下保持酶的活力。一旦这一程序需要得以满足，就再也没有一位眼科大夫能够想像得出，没有科纳的产品做白内障手术是什么样的情形了。

在基于程序需要的创新里，很少有像上述例子中那样，命中率如此之高的：在发现需要以后，马上就产生了所需的解决方案。但是大多数（如果不是全部的话）基于程序需要的创新，就其本质而言，都具有一些共性。

以下是另一个基于程序需要创新的例子。

1885年，奥特玛·默根特勒（Ottmar Mergenthaler）（美籍德国人奥特玛·默根特勒是一家机械工厂的工人，研发机械式排版机，终于在1885年发明了世界上第一部“风箱式”铸字排版机，也就是现在通称的莱诺行式铸排机，使检排作业进入完全的自动化时代，不再采用手工作业。——译者注）发明了莱诺铸排机。在此之前的几十年间，随着识字人口的增长和交通、通信的发展，各种印刷品（杂志、报纸和书籍）都呈指数增长，印刷程序的所有其他要素均已得到改善。例如，当时已经有高速印刷机和高速造纸机。唯有排字这一道工序，自古登堡（古登堡（Johann Gutenberg，1398-1468），德国人，本是个金银匠，谙熟金属

工艺。经过多年坚持不懈的研制，发明了包括铸字盒、冲压字模、铸字用的铅合金、印刷机以及印刷油墨在内的一整套铅活字印刷技术。古登堡的发明比起中国宋代毕升的泥活字印刷术要晚得多（中国在11世纪已采用胶泥活字印刷，但是否及如何介绍到欧洲，众说纷纭），但古登堡最先使用印刷机，成为近代机械化印刷技术的先驱。他的发明在欧洲产生了划时代的影响。在此之前，书籍多半是靠修道院的僧侣手抄，数量稀少，价格昂贵，一般人只能望“书”兴叹。有了铅活字印刷术，书籍在欧洲大量印行，配合文艺复兴的热潮，使欧洲摆脱了中世纪的愚昧黑暗，促进了科学和文化的发展。——译者注）时代以来400多年间没有多少改变，它仍然是缓慢昂贵的手工作业，需要熟练的技术和长年的学徒期。默根特勒像科纳一样，先是界定了需求：一个能通过机械操作，就可以从字组里选出正确字母的键盘；一种能够组合字母并在一条直线上进行调整的机械装置，以及一个（顺便说一下，这是最难的一步）能使每个字母正确地回到存放容器中，以供今后再次使用的机械装置。上述每一项步骤都需要多年的辛勤工作和足够的聪明才智，但没有一项步骤需要新知识，更不必说新科技了。不到五年的时间，默根特勒就制成了莱诺铸排机，并成为了业界认可的“标准”，尽管它当初遭到老排字工的激烈抵制。

在上述两个案例中（科纳的酶和默根特勒的莱诺铸排机），都是以程序中的不协调作为程序需要的基础。此外，人口统计资料也常常是程序需要的强大来源，同时也是程序创新的机遇所在。

1909年左右，贝尔电话系统公司（Bell Telephone System）的一名统计员勾画出了未来15年的两条发展曲线：一条是美国人口增长曲线，另一条是为处理日益增加的电话通话量所需配置的电话中心接线员人数的曲线。这些曲线显示，如果人工处理电话系统继续存在的话，那么到1925年或1930年，每一位17~60岁之间的美国妇女都不得不从事电话接线员的工作。两年以后，贝尔公司的工程师设计出了第一台自动交换机，并将它投入使用。

同样，目前机器人的研究热潮也主要是人口因素所引发的程序需求的结果。有关机器人的知识大都早已为人熟知，但是在工业化国家里，特别是在美国和日本，直到“生育低潮”的后果明明白白地摆在主要制造商面前时，它们才感到有必要用机器来代替半熟练的装配线工人。日本人在机器人领域的领先并不是因为他们的技术高人一筹，他们的技术事实上大多来自美国。但是日本的“生育低潮”比美国早四五年，比德国早了近十年。日本人花了十年时间（与德国和美国所花的时间同样长），才认识到他们正面临着劳动力短缺的问题。但是，日本起始研究的时间要比美国早很多，至于德国，在我写这本书时，它的十年还没有结束呢。

默根特勒的莱诺铸排机在很大程度上也是人口压力的结果。随着印刷品需求的激增，使得需经6~8年才能供应一个排字工的学徒制很快变得不合时宜了，而排字工的薪水高得惊人。因此，印刷商开始对这

个“薄弱环节”警觉起来，而且也愿意支付一大笔钱来购买设备，并以一名半技术性的机器操作员来取代五名高薪技术工人。

不协调和人口统计资料也许是产生程序需求最普遍的来源。然而，还存在着另外一类更困难、风险更大，但常常是更重要的来源，就是现在所谓的“项目研究”（program research,与传统的纯科学研究相对应）。事实上，确实有一种“薄弱环节”存在着。我们可以对它加以界定，清楚地看见，并能够强烈地感受到它的存在。但是，若要满足这种程序需要，则必须先有大量新知识作为基础。

几乎没有哪一种发明创造能够比摄影技术取得的成功来得更快了。自问世以来的20年间，摄影在世界各地流行起来。也就是在大约20年的时间内，几乎每一个国家都出现了伟大的摄影家，像马修·布雷迪（Mathew Brady）（美国摄影家马修·布雷迪（1823-1896）曾随莫尔斯电码与电报的发明者塞缪尔·莫尔斯（Samuel F.B.Morse）学习达盖尔摄影术。布雷迪早期一直在拍摄当时所有的名人。林肯曾经说过：“是布雷迪的照片与库伯学院演说使我当上了美国总统。”南北战争爆发后，布雷迪用他个人所有的筹款资源来记录南北战争。布雷迪和他的助手们的照片是在战场上拍摄与冲洗的，他们用写实主义的方式拍摄南北战争。从1861年到1865年期间，布雷迪和20位摄影组成员拍摄的历史性照片，让民众得以随着战事的展开目击南北冲突，从而体认战争的毁灭性。这些照片出现在全国性的报纸与杂志上。布雷迪以客观、不带个人

情绪的风格所纪实的军队、战场和被战火摧毁的城市，是早期纪实摄影的典范。——译者注）的美国南北战争时期的摄影作品直到现在仍无人能比。到了1860年，每一位新娘都会照相留念。摄影是最先进入日本的西方技术，那是远在明治维新以前，当时的日本对外国人和外国的思想仍然十分排斥。

到了1870年，业余摄影师纷纷出现。但是，对他们而言，当时的技术使用起来非常困难。摄影需要厚重而易碎的玻璃板，这种东西必须随身携带而且小心照顾。另外，还需要一部同样笨重的照相机，在照相之前有长时间的准备工作，还要精心布置背景等。每一个人都知道这些。事实上，当时的摄影杂志（也是第一批发行的专业性大众杂志）充斥着对照相过于困难的抱怨和改进的建议。但是，1870年的科技水平还不能解决这些问题。

然而，到19世纪80年代中期，新知识就已经出现了。柯达公司的创始人乔治·伊士曼（George Eastman）（乔治·伊士曼（1854-1932），柯达公司的创始人。100 多年前，他提出了“You press the button，we do the rest”（你按快门，其他的由我们来做）的口号。他发明了新型感光材料——胶卷，并将第一部易用相机交到用户手中。经过他的不懈努力，拍摄照片已经变得越来越容易，成为几乎每个人都可以学会的技术。直至现在，柯达始终保持着这一传统，并因其丰富的新产品和工艺，成为业界的领导者，同时使摄影变得更简单、更实用并且令使用者

能够享受到更多乐趣。这一发明，为相机的小型化和民用化掀开了新的篇章。——译者注）研制出了重量很轻的纤维素胶卷以取代厚重的玻璃板，这种胶卷不必小心操作，一般不会损坏。同时，伊士曼还根据这种胶卷，设计了一种轻便的照相机。10年内，柯达公司在摄影领域中取得了世界领导地位，而且一直维持至今。

将一个潜在的程序转变成现实，往往需要进行“项目研究”。当然，需要本身必须能够被感知到，而且必须能够清楚地指出具体需要为何物，接下来才会产生新知识。爱迪生就是基于这种程序需要的典型创新者（请参阅第9章）。20多年来，每个人都知道将会出现一种“电力行业”。在电力行业出现前的五六年里，情况已经变得越来越明朗了，所“欠缺的环节”是电灯泡，没有它，就不可能有电力行业。爱迪生界定了将这种潜在电力行业转变成现实所需要的新知识，然后进行研究，并在两年之内发明了电灯泡。

将潜能转化成现实的计划性研究，已经成为一流工业研究实验室的主要方法，当然它也是国防技术、农业技术、医疗技术和环境保护技术研究的主要方法。

项目研究听起来规模相当庞大。在大多数人的眼中，它意味着“把人送上月球”或者是研发小儿麻痹症疫苗这类庞大的项目。但是，它最成功的应用，是在非常具体的小型项目上——项目越小越专，效果就越好。事实上，最好的例子（或许也是基于程序需求的成功创新的最佳例

子）是一个非常小的项目，也就是将日本的汽车事故减少了近2／3的公路反射镜。

直到1965年，日本大城市以外的地区几乎没有铺设什么公路。但是，整个国家却迅速进入了汽车时代。于是，日本政府开始大肆铺设公路。现在，汽车可以高速行驶了（它们也确实如此），但是所铺的道路仍然是老式道路——还是那种10世纪时按照牛车宽度所铺设的公路——几乎只能容两辆车擦身而过，而且，到处是死角和不易看清的入口。每隔几公里，就有多条马路以不同角度相交，形成了错综复杂的交叉路口。因此，意外事故以惊人的速度上升，尤其是夜间的意外事故。新闻、广播和电视媒体以及议会中的反对党很快就大声疾呼，要求政府“采取措施”。如果重建道路，问题当然可以迎刃而解，但是，那至少得花20年时间才能完成。大肆提倡驾车人“小心驾驶”的宣传活动所产生的效果，也与以往此类活动结果相似，并没有产生任何明显效果。

一个名叫岩佐多门（Tamon Iwasa）的日本年轻人抓住了这个危机，将它当做一个创新机遇。他重新设计了传统的公路反射镜，使得这块小玻璃镜片可以任意调整，反射出从任何方向驶来的汽车前灯。日本政府马上安装了大量岩佐多门设计的反射镜，而交通事故发生率也因此大幅下降。

再举一个例子：

第一次世界大战在美国创造出一大批对国内和国际新闻感兴趣的美国大众。每个人都注意到了这种情况。事实上，在战争后的最初几年里，报刊和杂志就一直在探讨如何满足这种需求。但是地方性报刊无法胜任此项工作。而几家主要的出版商，其中包括《纽约时报》（New York Times），也进行过这方面的尝试，但都没有成功。后来，亨利·卢斯（Henry Luce）认识到了这一程序需要，并确定了能满足它的东西：它不能是一种地方性刊物，而必须是全国性的，否则就无法吸引足够多的读者和广告客户；而且，它不能是每日都出版，因为一天之内通常没有那么多有趣的新闻来吸引广大读者。这些要求就大体界定了整个刊物的编辑风格。《时代》杂志作为全球第一本新闻性杂志一经问世，就立刻大获成功。

这些事例，特别是岩佐多门的故事，表明基于程序需要的成功创新，必须拥有五项基本要素：

——一个不受外界影响的程序；

——一个“薄弱”或“欠缺”的环节；

——一个清晰、明确的目标；

——解决方案的详细规范可以清晰地加以界定；

——大众对“应该有更好的方法”的共识，即对此信念的接受度很

高。

此外，还应该注意以下几点：

1.必须对该项需要有深入的理解，只是“感知到”需要是远远不够的；否则，就无法确定解决方案的详细规范。

例如，几百年来，我们都知道数学一直是学校里一门有问题的学科。有一小部分学生（当然不会超过1／5）似乎学习数学没有什么困难，而且还学得很轻松。而其余的学生，却根本没有真正学会它。当然，做大量的练习来通过数学考试是可能的。日本人就是通过再三强调数学这门学科来做到这一点的，但是，这并不意味着日本孩子都学会了数学。他们只是学会了如何通过考试，然后又立即将数学忘得一干二净。10年后，等到这些孩子长到将近30岁时，他们在数学考试方面的表现就和西方人一样差了。然而，在每一个年代中，总会出现天才数学老师，他甚至能使毫无天赋的学生学会数学，至少学得比较好一些。但是，其他数学老师却不能重复这位天才老师所做的事情。人们很切实地感受到了这种需求，但是我们不理解出现的问题。是不是缺乏天生的能力？是否我们使用的方法不得当？还是因为存在心理上和情感上的问题？没有人知道答案。因为不了解这个问题，我们也就无从找到任何解决方案。

2.我们也许了解了某个程序，但是仍然缺乏解决问题所需要的知

识。第4章提及造纸业中存在着众所周知的明显的不协调，所以我们要找到一种比现有的造纸程序更节约、更经济的程序。100多年来，才能出众的人士一直致力于解决这个问题。我们确确实实地知道所需要的东西：聚合木质素分子（lignin molecule）。这应该是相当容易得到的，因为我们已经聚合过许多类似的分子。不过，尽管100年来训练有素的人在这方面进行了坚持不懈的努力，但是我们仍然缺乏进行这项工作的知识。我们只能说："让我们再试试别的方法吧。"

3.这个解决方案必须符合人们的工作方式，并愿意按照这个方案去做。业余摄影师对早期摄影程序的复杂技术没有任何心理上的准备。他们想要的只是得到一张优雅的照片，而且越简单越好，因此他们愿意接受不包含劳动与技术的摄影程序。同样，眼科大夫只对一个完美、合乎逻辑和不流血的程序感兴趣，因此一种提供这种效用的酶就能满足他们的期望和价值。

但是，下面还有另外一个例子，它也是基于一个清晰且实际的程序需要的创新，它显然不符合人们的要求，因而尚未被接受。

多年以来，许多专业人士，例如律师、会计师、工程师、医生，所需要的信息量已大大超过了他们寻找信息的能力。这些人士一直抱怨，他们不得不把越来越多的时间花在图书馆，翻阅手册、教科书以及活页簿服务栏，来寻找所需要的信息。于是人们预计"数据库"（Databank）的建立将会立即获得成功。这个"数据库"通过电脑程序和显示器终端向

专业人士提供快捷的信息：向律师提供法庭裁决信息，向会计师提供税务制度信息，向医生提供药物及药物毒性的信息。但是，这些服务却很难吸引足够的客户，来维持经营的收支平衡。在某些实例中，如为律师提供服务的雷克西斯公司（Lexis）花了十多年的时间及巨额投资，才找到足够的客户。之所以产生这种情况，可能是因为数据库使信息的获得变得过于容易。而专业人士以他们的“记忆力”（即以他们能够记住他们所需要的信息，或者知道在哪里找到信息的能力）而引以为傲。“你必须记住你所需要的法庭裁决，并牢记在哪里可以找到它们。”这句话仍然是资深律师给新手的忠告。所以，虽然数据库对专业人士的工作帮助很大，虽然它大大节省了工作的时间和金钱，但是它却与专业人士的价值观背道而驰。曾有一位病人询问一位著名的医生，为什么不使用能够核实其诊断的信息，然后再决定一个特定病例的最佳治疗方法。这位医生是这样回答的：“如果它能够用来检查和诊断，那你还需要我做什么？”

基于程序需要的创新机遇可以用系统的方法加以寻找。爱迪生在电子学和电力学领域做出的贡献就是采用了这种方法；这也正是卢斯还是一名耶鲁大学在读生的时候所使用的方法，科纳也不例外。事实上，这种来源本身就有助于系统化的研究和分析。

但是，一旦找到了某个程序需要，它必须通过上述五个基本要素的检测，最后，还要看它是否符合三个限制条件：我们理解所需要的是什

么吗？我们有解决问题可利用的知识吗？或者，它可以依靠最新的技术解决吗？这一解决方案是符合还是违背了预期用户的习惯和价值观？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　创新机遇来源四：产业和市场结构

有时候，产业和市场结构会延续很多年，而且似乎非常稳定。例如，一个多世纪以来，世界制铝工业一直由总部位于匹兹堡的美国铝业公司（Aluminum Company of America）（该公司握有原始专利权）及其在加拿大蒙特利尔的子公司加拿大铝业集团（Alcan）所领导。自20世纪20年代以来，世界烟草工业也只增添了一个主要新成员——南非伦勃朗集团（The South African Rembrandt）。而整整一个世纪，全球只有两名新成员成为世界领先的电器制造公司：它们分别是荷兰的飞利浦公司和日本的日立公司。同样，自20世纪20年代初期，西尔斯公司从邮购业进入零售业开始，到60年代中期，历史悠久的折扣连锁店克雷斯基（Kresge）创办了凯玛特（K-Mart）折扣商店为止，在这40年间，美国的零售连锁业并没有出现什么举足轻重的重要新成员。的确，产业和市场结构看起来是如此牢固，以致业内的人们往往会认为这是早就注定的，是自然秩序的一部分，而且必然会永远持续下去。

实际上，市场和产业结构相当脆弱。一个小小的冲击，就会使它们瓦解，而且速度往往很快。一旦发生这种情况，产业内的每个成员都必须采取应对措施。沿袭以前的做事方式注定会给公司带来灾难，甚至可能导致一个公司的灭亡。至少，这家公司将会丧失它的领导地位；而这种地位一旦丧失，很难东山再起。但是，市场和产业结构的变化同样也是一个重要的创新机遇。

一个产业结构发生变化，要求该产业中的每个成员都具有企业家精神。它需要每个人重新问这样的问题：“我们的业务是什么？”（What is our business?）当然，每个成员的回答都会有所不同，而最重要的是，答案都是全新的。

I

汽车的故事

20世纪初，汽车工业发展迅速，使得汽车市场也发生了重大变化。业界对这种变化采取了四种不同的应对措施，均取得了成功。1900年左右的早期汽车工业，只不过是向富人提供奢侈消费产品的供应商。但是，当时的汽车销售量以每三年翻一番的速度增长，已然超出了这个狭窄的市场。然而，当时的汽车制造公司却仍然将注意力集中在“上流社会”。

成立于1904年的一家英国公司，劳斯莱斯汽车公司（Rolls-Royce），采取了自己的应对措施。该公司的创始人意识到，随着汽车数量的迅猛增长，汽车势必“平民化”。于是，他决定生产并销售——如同该公司早期的一份创立计划书所写的——带有“皇家气质”的汽车。他们刻意采用早期、过时的制造方法：每一辆车都由一名熟练的机械工进行机械加工，并用手工工具完成装配。他们承诺：车子将永不磨损。他们规定，这种汽车只能由经劳斯莱斯汽车公司培训的专业司机驾驶。他

们对客户的资格加以严格限制——当然，最好是有头衔的人。为了确保没有“平庸之辈”购买他们的汽车，他们将劳斯莱斯汽车的价格定得与一艘小游艇不相上下，大约是一个熟练的技师或富裕的商人年收入的40倍。

若干年以后，年轻的亨利·福特在底特律也注意到了市场结构正在发生变化。在美国，汽车已不再是有钱人的玩具。他对此做出的反应是设计一辆主要是由半熟练的工人装配的、可以完全批量生产的汽车，一辆能够由车主本人驾驶和修理的汽车。但与传说相反的是，1908年生产的T型轿车根本不“便宜”：它的价格比当时全球工资收入最高的美国熟练技师的年收入还要高一点（目前，美国市场上最便宜的新车价格大约是非技术型装配线工人年薪和福利总和的1／10）。不过，T型轿车的价格是当时最便宜型号汽车的1／5，而且更容易驾驶和保养。

另一个美国人，威廉·杜兰特（William Crapo Durant），则将市场结构的变化视为成立一家专业管理型大型公司的大好时机。他预计将会出现一个巨大的“全方位”（Universal）市场，并打算向市场的各个阶层提供汽车。1905年，他创立了通用汽车公司，并开始收购一些当时现有的汽车公司，把它们整合成为一家大型的现代化企业。

早些时候，在1899年，年轻的意大利人阿涅利（Giovanni Agnelli）认为汽车将会成为军需品，特别是可以成为军官的指挥车。于是，他在都灵创立了菲亚特（FIAT）汽车公司，在短短的几年之内，该公司就

成为向意大利、俄国和奥匈帝国军队提供军事指挥车的主要供应厂商。

1960~1980年期间，全球汽车工业市场的结构再度发生变化。第一次世界大战后40年间，各国的汽车市场都由本国的汽车厂商所主宰。人们在意大利的公路和停车场所看到的汽车大部分是菲亚特，还有一小部分车是阿尔法罗密欧（Alfa-Romeo）和蓝旗亚（Lancia）。而在意大利以外的国家，这些牌子的汽车则很少能看到。在法国，有雷诺（Renault）、标致（Peugeot）和雪铁龙（Citroen）汽车；在德国，有梅塞德斯（Mercedes）、欧宝（Opels）和德国福特汽车；在美国，则到处是通用、福特和克莱斯勒汽车。然而到了1960年左右，汽车工业突然变成了一个“全球性”产业。

不同的公司对此所做出的反应迥然不同。当时仍然相当封闭而且几乎没有出口过汽车的日本，决定要成为世界级汽车输出国。20世纪60年代末，日本在美国市场的首次尝试以失败而告终。随后，他们重新部署，反复斟酌他们应该采取的策略，对汽车进行重新界定，使之更符合美国人的口味，供应带有美式款型、美式舒适感和美式操作特性的汽车。但是日本车车身较小、耗油量低、质量控制更为严格，更重要的，是能提供更好的售后服务。在1979年的石油危机中，日本人抓住了这第二次机会，获得了非凡的成功。20世纪60年代中期，福特公司也决定通过“欧洲”战略向全球市场进军。十年后，即70年代中期，福特公司成为欧洲汽车市场冠军宝座强有力的竞争者。

菲亚特决定成为一家欧洲公司，而不仅仅是一个意大利公司。它的目标是保持自己在本国市场的主导地位的同时，打入欧洲几个主要国家的市场，成为这些国家强劲的第二大汽车厂商。而通用公司起初决定继续留守美国市场，保持它在美国50%的市场占有率，进而获得北美汽车销售所产生的全部利润的70%。结果，它获得了成功。十年后，也就是到了70年代中期，通用公司改变了初衷，决定在欧洲市场与福特和菲亚特一决雌雄，它再次获得了成功。在1983~1984年间，通用公司终于决定要成为一个真正的全球化公司，并与一些日本公司结为盟友，一开始是两家规模较小的公司，最后是丰田公司。至于德国的梅塞德斯公司却采取了另一种策略——也是全球性战略——它将自己定位在全球市场上的几个狭小的领域中，即把重点放在豪华轿车、出租车和公共汽车上。

所有这些战略都相当成功。事实上，我们很难评判哪一种战略的效果更好。但是，那些拒绝做出艰难抉择，或者拒绝承认发生了改变的公司，境况都很糟糕。如果它们有幸能够存活下来，也只是因为它们的政府不愿让它们就此倒闭。

克莱斯勒就是其中的一个例子。该公司的人都知道发生了什么事情——业界所有的人都清楚。但是，他们却以逃避代替决策。克莱斯勒完全可以选择“美国本土”战略，集中资源来巩固它在美国的市场地位，因为美国仍然是世界上最大的汽车市场；或者，它可以选择与某家强劲的欧洲公司合并，然后瞄准全球最重要的汽车市场——美国和欧洲的第三

把交椅。众所周知，梅塞德斯公司曾对这个目标极感兴趣，但克莱斯勒却并非如此。相反，它将资源一点一滴地浪费在伪装上：为了使自己更像一家跨国公司，它收购了一些在欧洲市场上遭到失败的公司。但是这么做并没有增强克莱斯勒的实力，反而耗尽了它的资源，使它资金短缺，无法对美国市场的机会进行投资。在1979年石油冲击后的决算日来临时，克莱斯勒在欧洲市场一无所获，在美国市场上也所剩无几，只得靠美国政府出面拯救它。

英国利兰（Leyland）汽车公司的遭遇也与克莱斯勒大同小异，它曾一度是英国最大的汽车公司，是欧洲市场领导权的有力竞争者。同样，法国标致汽车公司的情况也是如此。这两家公司都拒绝面对必须做出抉择这一事实。结果，它们反而迅速失去了市场地位和获利能力。如今，这三家公司——美国的克莱斯勒、英国的利兰和法国的标致——大概都变成了收支勉强可以平衡的公司。

但是，最有趣、最重要的例子还是那些规模较小的公司。全球所有的汽车制造商不论大小，都必须采取措施应对市场变化，否则将面临永远的消失。有三家勉强维持收支平衡的小公司，从中看到了一个重大的创新机遇，这三家公司分别是沃尔沃（Volvo）、宝马（BMW）和保时捷（Porsche）。

1960年前后，汽车行业市场突然发生变化，消息灵通人士都打赌说在这场“大淘汰”（Shakeout）中，这三家公司将会不复存在。但是相

反，这三家公司的表现却非常好，不仅为自己开辟了市场，而且成为各自领域的领导者。它们制订了创新的策略，将自己重新塑造成完全不同的企业。1965年，沃尔沃的规模还相当小，它在市场中苦苦挣扎，几乎无法达到盈亏平衡点。有好几个关键年头，它甚至出现严重亏损。于是，沃尔沃对自己加以重新改造，使自己成为一个所谓的“明智型”（sensible）汽车强有力的世界级经销商。在美国，它的风头更加强劲。这种汽车并不十分豪华，但也绝不便宜，款式并不时髦，但却相当坚固，能展现特有的气质和“更好的价值”。沃尔沃将自己定位为专业人士用车，这些人并不需要通过所驾驶的汽车来显示自己的成功，但是对自己的“良好判断力”的名声却相当在意。

1960年，宝马也是一家处于亏损边缘的公司，但是它也同样取得了成功，尤其是在意大利和法国。它把汽车的销售对象定位为“年轻顾客”。这些人已在工作或专业上获得了相当大的成就，却仍希望被当做年轻人对待——那些希望展现自己的“不同品味”，并愿意为此付出代价的人。宝马绝对是供有钱人享用的豪华汽车，但是它更偏向于那些希望被认为“没有什么建树”的有钱人。奔驰和凯迪拉克更适合于公司总裁或国家元首，相比之下，宝马则把自己宣传为“终极驾驶机器”（ultimate driving machine）。

而保时捷（原本是一种特别款式的大众牌汽车）把自己定位为跑车，主要销售对象是那些并不是想要交通工具，却希望从汽车驾驶上获

得刺激的人。

但是，在这个与以往相比有很大变化的行业中，那些没有创新、没有展示自己的与众不同，而是一味沿袭过去老路的小汽车公司却举步维艰。以英国的MG 汽车（MG罗孚汽车介绍：威廉·莫里斯(William Morris)可被视为英国汽车工业的开创之父。1910年，他成为Morris Garages的老板，是牛津的首位汽车销售商。三年之后，他实现了他的雄心壮志，成为Morris汽车制造商。由于莫里斯把他的时间和精力投入到汽车制造业中，他原先的商务委托给了总经理。1922年，塞西尔·金伯(Cecil Kimber)被任命该职位。金伯是一个汽车爱好者，曾在英国好几家汽车公司工作过。他尤其热衷于跑车，并拥有相当的设计天赋，设计出了吸引人们眼球的漂亮车身。金伯为了强调他的汽车不仅仅是对Morris车的改进，以八角形形状来作为MG车的标志，从而使得原先的椭圆形仪表让位于八角形式样。1923年，第一个MG标志出现在车身上。——译者注）为例，它30年前所处的地位，就和今天的保时捷一样，它的跑车非常出色，而如今几乎已经消声匿迹了。雪铁龙如今在何方？30年前，它曾拥有最过硬的创新设计、坚固的车身以及适度的可靠性。它应该将自己定位在沃尔沃如今所取得的市场定位上。但是雪铁龙并没有对它的业务加以思考并进行创新。结果，它既没有产品，又没有战略。

II

机遇

产业结构的变化向业外人士提供了显而易见而且可预测的绝佳机遇，但是业内人士则往往将这些机遇视为威胁。因此，从事创新的业外人士能很快地成为一个重要产业或领域的主要分子，而且所冒的风险相当低。

以下是一些例子。

20世纪50年代末，有三名年轻人偶然在纽约相遇。他们都在金融机构工作，而且基本上都是在华尔街的公司。他们发现三个人都对某个观点看法一致：自大萧条以来的20年里，一直没有多少变化的证券业正在酝酿着一场快速的结构变革。他们认为，这一变革势必会带来机遇。于是，他们开始系统地研究金融业和金融市场，以期找到适合于资金来源有限，且没有任何社会关系的新手可以利用的机遇。研究的结果是一家新公司——帝杰公司（Donaldson，Lufkin & Jenrette）的诞生。这家公司于1959年成立，五年之后，它成为华尔街的主力。

这三名年轻人所发现的是一批正在快速形成的新客户：退休基金管理人。这些新客户并不需要非常难以提供的东西，而是需要一些与众不同的东西，而现有的公司却无法满足他们。唐纳森（Donaldson）、卢夫金（Lufkin）和杰瑞特（Jenrette）所成立的经纪公司，专门为这些新客户服务，向客户提供他们所需要的“研究”。

与此同时，另外一个从事证券业的年轻人也意识到该产业正处于结构变革的动荡时期，这种变化能使他创立一家属于自己的、与众不同的证券公司。他所发现的机遇就是上文提到的“明智投资者”。不久，他利用这个机遇，建立起了目前已经有相当大的规模，且仍在快速成长的公司。

20世纪60年代早期或中期，美国医疗保健业的结构开始发生迅速变化。当时，在中西部的一家大型医院工作的三名年轻人——其中年龄最大的还不到30岁——确定这是开创他们自己创新事业的大好良机。他们认为医院在“家务管理”方面，如厨房、洗衣、维修等方面，越来越需要专门的知识和技能。于是，他们将这些工作加以系统化，然后与医院签订合同，由他们的新公司派遣受过专门训练的人员来管理这些事务，而费用则是医院原先料理这些事物开支的一小部分。20年后，这家公司的营业额达到10亿美元。

最后一个例子，是有关美国长途电话市场的折扣运营商的，如MCI和斯普林特（Sprint）公司。这些公司的创始人都是该领域的外行人。例如，斯普林特公司是由一家名为南太平洋公司的铁路公司创办的。这些业外人士从贝尔电话系统公司（Bell System）厚厚的铠甲中寻找缺口，并终于在长途电话的价格结构中找到了机会。第二次世界大战以前，长途电话一直是一种奢侈品，一般只有政府机关、大型企业或者紧急事件（如家人故去）才会使用。第二次世界大战后，长途电话就变得

稀松平常了。事实上，它已成为电信业的增长点。但是在各州控制电话费的监管机构的压力下，贝尔公司仍然把长途电话作为奢侈品来定价，因此价格大大超过了成本，贝尔公司则用所获得的利润来补贴市内电话业务。为了使高收费的长途电话显得更有吸引力，贝尔公司对长途电话的使用大户提供了相当大的折扣。

到了1970年，长途业务的收入赶上了市内业务的收入，而且很快就超过了它。但是，原来的收费结构仍然维持不变。这正是新手所利用的机会。这些公司以折扣价格与长途贝尔公司签约，再以零售方式卖给小用户，与他们共享折扣优惠。这样运作不仅给它们带来了丰厚的利润，同时还使它们的用户能以低价享用长途电话。十年后，到了20世纪80年代初，长途电话折扣运营商所处理的长途电话业务量比其初建时整个贝尔公司所处理的业务量还多。

若非有以下的事实，这些例子只是奇闻轶事而已：那就是每个相关的创新者都“知道”业内存在着一个重大的创新机遇。每个人都确信这一创新会成功，而且风险极小。他们为何会如此确定呢?

III

产业结构何时会发生变化

以下四个指标可以近乎可靠，而且非常明显地指出产业结构即将发生变化：

1.在这些指标中，最可靠，也最容易被发现的就是某项产业的快速增长。实际上，这就是上述例子（包括汽车工业在内的例子）的共同之处。如果一个产业增长的速度明显高于经济或人口的增长速度，特别是当一段时间内这种增长翻了一番时，我们就可以相当确信地预测，它的结构将会发生重大变化。然而，由于目前的运营方式仍然非常成功，所以没有人会轻易去改变它们。但是，这些方式正逐渐变得过时。雪铁龙和贝尔公司的人都不愿意接受上述事实，这也解释了为什么“新手”、“业外人士”或以前的“二流角色”可以在它们自己的市场上击败它们。

2.等到某个产业的产量迅速成长到过去的两倍时，它的认知方式和服务市场的方式就有可能不再合时宜了。尤其是传统领导者们界定和分割市场的方式也不再反映现实，而只能反映历史。然而，报告和数据仍然代表着市场的传统观点。这就解释了帝杰公司和中西部“明智投资者”的经纪公司这两个不同的创新者取得成功的原因。它们各自都找到了现有金融服务机构没有认识到的，也还没有提供足够服务的新领域：退休基金还是新生事物，“明智投资者”又不符合华尔街的传统服务对象。

医院管理的故事也同样显示出，在经过一段快速成长期以后，传统的综合医院不再适合需要了。第二次世界大战以后，医院里人数增长最快的是医务辅助人员，即医院的专职人员：放射科、病理学、医学实验

室以及各种理疗医师等。第二次世界大战以前，这些职业是不存在的。此外，医院管理本身也成为一项职业。传统的“家务管理”服务曾是早期医院运营中的重要组成部分，因此，它一直是困扰医院管理者的问题。而且，随着医院职工，特别是低收入职工开始组建工会，它变得越来越难于管理，且成本也越来越高。

在前面第3章中提到的连锁书店的例子，也是一种因快速成长而导致的结构变化。出版商和美国传统书店没有意识到的是新客户——“购物者”（shopper）正与老客户，即传统的读者一起出现。传统的书店根本没有意识到这批新客户的存在，因而也不会尝试向他们提供服务。

但是，如果一个产业增长太快，也有可能会变得过于自满，并试图采取“撇脂”战略（撇脂战略，是指以高价格推出产品，撇脂战略所面对的消费群一般是对价格不太敏感的人群，这时候的产品具有高价格、高利润的“双高”特点，竞争对手也会密切跟踪这些产品的发展，一旦合适就会跟进。当存在较强的创新竞争壁垒时，该战略的运用可以更有效。——译者注）。这正是贝尔电话系统公司对长途电话业务的处理方式。如此做法的唯一结果就是“引起竞争”（关于这一点请参阅第17章）。

在美国的艺术领域里，也可找到这样的例子。第二次世界大战前，博物馆被看成是“上流社会的场所”；第二次世界大战后，参观博物馆逐渐成为中产阶级的习惯。于是，各个城市纷纷建造新的博物馆。第二次世界大战前，收藏艺术品只是少数非常有钱的人士的嗜好；第二次世界

大战后，收藏各类艺术品逐渐成为流行时尚，许多人开始了艺术品收藏，其中有些人的财力还相当有限。

一位在博物馆工作的年轻人，将这种情况当做创新的机遇。他在一个最出人意料的领域找到这种机遇——事实上，这个领域他以前也从未听说过：保险业。他使自己成为一名有艺术专长的保险经纪人，为博物馆和收藏者投保。由于他是艺术品方面的专家，一些以前不愿意为艺术收藏品提供保险的几家主要的保险公司，现在都愿意承担这种风险，而且保费要比从前低70%。现在，这位年轻人已拥有一家大型的保险经纪公司。

3.另一项导致产业结构突然变化的发展是，一直被视为彼此之间独立的科技整合在一起。

其中一个例子就是用户交换机（PBX），这种交换机是供办公室和其他大型电话用户使用的电话总机。在美国，有关这方面的科技研究工作基本上都是由贝尔实验室（Bell Labs）进行的，它是贝尔电话系统公司的专门研究部门。但是，这项工作的主要受益者却是该领域的几个新成员，如罗姆公司（ROLM Corporation）。新式的用户交换机结合了两种迥然不同的技术：电话技术和电脑技术。因此，这种用户交换机可以被视为使用电脑的电子通信设备，或者视为使用电子通信的电脑。就技术角度而言，贝尔公司原本完全有能力解决这个问题——事实上，它一直是电脑研究领域的先驱。但是，根据它对市场和用户的看法，贝尔公

司将电脑与电话技术视为两种截然不同且相去甚远的东西。虽然它设计并实际引进了电脑型的用户交换机，但是从未将这种产品推向市场。结果，这一领域的新成员成为它的主要竞争对手。罗姆公司实际上是由四名年轻的工程师开办的，成立的初衷是为歼击机设置一个小型的电脑系统，只是一个偶然的机会使他们涉足了电话业。目前，贝尔公司虽然在技术上仍享有领先优势，但是它在这个市场上的占有率却不超过1／3。

4.如果一个产业的运营方式正在发生迅速改变，那么这意味着，该产业在基本结构上的变化时机也已经成熟。

30年前，美国绝大多数的医生都独自行医。到了1980年，只有60%的医生这么做。而如今，有40%的医生（以及75%的年轻医生）在一个团体中行医。他们要么与人合伙，要么成为健康维护组织或医院的一员。1970年左右，有一些人就洞察先机，意识到这是一个创新的机遇：他们成立了一家服务公司，为这类团体提供办公室设计；告诉医生他们需要哪些设备，以及帮助他们管理整体运作，或者帮助培训所需要的管理人员。

如果某个产业和市场为一家或少数几家大型制造商或供应商所主宰，那么利用该产业结构的变化进行创新将格外有效。即使没有真正的垄断存在，这些举足轻重的大型厂商和供应商也会因为多年的成功以及所向无敌而变得狂妄自大。起初，它们不会把行业的新成员放在眼里，认为它们是非专业的业余选手。但是，当新成员夺取了越来越多本属于

它们的市场份额时，它们才发现，要采取行动、予以反击已经变得相当困难。贝尔公司花了近十年时间，才首次对长途电话折扣运营商和其他用户交换机制造商发起的挑战予以了还击。

当“非阿司匹林的阿司匹林”药片——泰诺（Tylenol）和戴特尔（Datril）（泰诺是由强生公司推出的解热镇痛药，其价格高于同类产品阿司匹林药50%。百时美公司（Bristol-Myers）认为机会来了，于1975年6月推出“戴特尔”，并称其“具有与泰诺同样的止痛效果”。——译者注）首次问世时，美国的阿司匹林制造厂商对此反应也同样迟缓（详情见第17章）。创新者之所以能推断出机遇，是因为产业结构即将发生的变化是以快速发展为基础的。现有的阿司匹林制造商——少数几家大型公司——没有理由生产不出“非阿司匹林的阿司匹林”并有效地推向市场。毕竟，阿司匹林的危险性和局限性已不再是秘密；在医学文献中，随处可见这方面的资料。但是，在新产品推出后的5~8年中，它完全独自享有着市场。

同样，多年来，对于创新者夺走越来越多的最有利可图的服务项目，美国邮政总局（United States Postal Service）也未拿出任何对策。首先，美国联合包裹服务公司（United Parcel Service）抢走了普通包裹邮递业务；随后，金刚砂空中货物公司（Emery Air Freight）和联邦快递公司（Federal Express）夺走了利润更高的急件和高价值的商品和信函投递业务。造成美国邮政总局如此不堪一击的原因，是它本身的快速

发展。由于营业额成长速度飞快，使它忽略了那些看似无足轻重的服务项目，如此一来，却为创新者提供了一个创新机会。

当市场或产业结构每每发生变化时，产业的领导者（制造商或供应商）往往会忽视增长最快的领域，它们仍然抱着将要过时的、正在迅速变得运转不良的传统运作方式不放。而新的发展机遇则很少与业界“一贯”接触市场、界定市场以及根据市场进行组织的方式相吻合。因此，该领域的创新者可以获得良好的机会自行发展。由于在一段时间内，该领域的旧企业或服务仍将以其惯例为原有的市场进行有效的服务，因此，它们很容易对新挑战不多加注意，不是掉以轻心，就是完全忽视其存在。

这里，我要提醒大家重视的一点是：在这个领域里，保持创新的简单性是非常必要的。复杂的创新是不会奏效的。这里有一个例子，这是我所听说过的企业战略中最聪明的一个，也是败得最惨痛的一个。

1960年左右，大众汽车公司发起了变革，使得汽车工业转变成为一个全球性市场。大众汽车公司的“甲壳虫”（Beetle）是自40年前福特公司的T型车问世以来，第一辆真正意义上的国际性汽车。当时在美国，如同在德国本土一样，“甲壳虫”随处可见；在非洲的坦噶尼喀与在所罗门群岛同样享有盛名。但是，大众公司却与自己一手创造的机会失之交臂，主要原因是因为它过于聪明了。

甲壳虫在进入全球市场十年后，即到了1970年，就在欧洲逐渐过时了。而在它的第二大市场——美国，其销量仍然不错；在它的第三大市场——巴西，甲壳虫还有明显的增长势头。很显然，新战略出台的时候到了。

于是，大众的首席执行官提议，德国工厂全部转产新款汽车——甲壳虫的后继产品，新款车型也将同时供应美国市场。而美国对甲壳虫的持续需求，将由大众汽车的巴西分公司供应。这样，势必要扩大大众汽车公司在巴西分公司的规模，以达到所需的产量；同时，又能使甲壳虫在持续增长的巴西市场上，维持另一个十年的领导地位。为了确保美国客户能够享受到“德国品质”——这是甲壳虫的主要魅力之一，大众公司承诺汽车关键部件，如引擎、变速箱等，仍在德国制造，并在美国境内装配成车，以供应北美的市场。

这是第一个真正的全球性战略：在不同的国家生产不同的零配件，然后根据不同的市场需要，在不同的地方进行组装。如果它真的成功了，将是一个非常正确的战略。但是，德国工会的干预却使这项提议最终破产。他们说：“在美国组装甲壳虫，就意味着德国的就业机会流失了，我们无法容忍这种做法。”而且，美国的经销商也对“巴西制造”的汽车心存疑虑，尽管其关键部件仍由“德国制造”。就这样，大众公司不得不放弃这项绝佳的计划。

随之而来的结果就是大众失去了它的第二个市场——美国。由伊朗

巴列维王朝的瓦解而引起的全球第二次石油危机，使得小型汽车风靡一时。本来，大众公司完全可以拥有小型汽车市场，而不是日本公司。但是，德国人当时却没有产品来满足市场。几年以后，巴西发生了严重的经济危机，汽车销售量大幅下降，大众在巴西的分公司也面临困境。它在20世纪70年代所扩增的生产能力，已经没有了外销客户。

大众如此聪明的战略的失败，导致公司的未来长期发展也出现了问题。但是，其失败的特定原因倒并不是最重要的。这个故事最主要的教训是，一个“聪明”的创新战略往往会以失败而告终，尤其是当它旨在利用产业结构的变化所产生的机遇时，更是如此。因此，只有非常简单而且明确的策略，才有成功的可能。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　创新机遇来源五：人口统计数据

从第3章至第6章，我们讨论了创新机遇的四大来源：意外事件、不协调的事件、产业和市场结构的变化以及程序需要。这些来源都存在于一个企业、一个产业或一个市场体系的内部。它们也许是经济、社会和知识领域，即外部条件发生变化的征兆，但是它们只出现在体系的内部。

其余三个创新机遇的来源是：

——人口统计数据；

——认知、意义及情绪上的变化；

——新知识。

这三种来源都是外部的，它们是社会、哲学、政治和知识环境的变化。

I

在所有外部变化中，人口统计数据——通常被定义为人口数量、人口规模、年龄结构、人口组合、就业情况、受教育状况以及收入情况，最为清晰易懂、丝毫不会造成任何混淆，而且这些数据有能够预测的结果。

此外，它们还有广为人知且近乎确定的间隔时间。如今，在2000年会成为美国劳动力一员的人早已出生（尽管他们不一定身处美国，例如许多15年以后的美国工人，如今可能还是墨西哥某印第安人村落里的孩子）。在发达国家里，所有在2030年达到退休年龄的人现在都已是劳动大军的一员，而且在大多数情况下，他们将在职场里工作直至退休或死亡。现在20出头的人的受教育程度，将在很大程度上决定他们今后40年的事业道路。

人口统计数据对于什么人买什么以及购买的数量都有重大影响。例如，美国十几岁的青少年一年要买许多双便宜的鞋子，他们买的是时髦而不是耐用性，而且他们的经济能力也很有限。10年以后，同样是这批人，他们一年只会买几双鞋子——是他们17岁时所购买数量的1／6——但是，他们会首先考虑鞋的舒适度和耐用性，然后考虑的才是时髦。在发达国家里，六七十岁的老年人，即刚退休不久的人，构成了主要的旅游和度假市场。10年后，同样是这批人，则成了退休社区、养老院以及长期（且昂贵）的医疗保健护理的顾客。双职工家庭挣的钱较多，但可支配的时间较少，并依此状况进行消费。年轻时受过全面教育，特别是专业或技术教育的人，10~20年以后，将会成为高级专业培训的顾客。

受过全面教育的人主要从事知识工作。由于1955年以后婴儿死亡率降低，使得第三世界国家年轻人数量激增，这些过剩的年轻人通常只接受过非技术性或半技术性的体力工作培训。因此，即使没有那些低薪国

家的竞争，西方发达国家和日本也将不得不实行自动化。单凭人口统计数据来看（出生率的急剧下降和教育程度的普遍提高产生了综合效果），我们就几乎可以断定，到了2010年，发达国家制造业领域的传统蓝领工人人数差不多只有1970年人数的1／3（尽管由于实行了自动化操作，制造业的产量可能是1970年的三四倍）。

这些情况都是如此明了，人们也许会认为无需再提人口统计数据的重要性。事实上，商人、经济学家以及政治家一直都承认人口趋势、人口流动及人口动态的重要性。但是他们还是认为，在日常决策中，他们无需对人口统计数据多加注意。人口变化——无论是出生率还是死亡率，是受教育程度、劳动力的构成与参与比例，还是人口的安置和迁移等方面——通常被认为会进展得相当缓慢，需要经历相当长的时间，因而没有什么实际关注的必要性。一些重大的人口灾难，如14世纪在欧洲蔓延的“黑死病”（Black Death），被公认为对社会和经济体系产生了直接影响。但是除此以外，人口变化仍然被认为是“长期”的变化，只能引起历史学家和统计学家的兴趣，而非商人和管理者。

这一直是一种危险的错误认识。19世纪时，许多人从欧洲移民到南美洲、北美洲、澳大利亚和新西兰。这场大规模的迁移，极大地改变了世界的经济地理和政治地理，其改变程度之大，完全超出了人们实际认识的程度。它创造了许多创业机会；它使得几个世纪以来作为欧洲政治和军事战略基础的地理政治观念变得陈旧而过时。而这一切发生的时间

也只不过在短短的50年间，即从19世纪60年代中期到1914年。任何忽视它的人，都有可能很快被抛在时代的后面。

举例来说，1860年以前，罗斯查尔德家族（罗斯查尔德（Rothschild），统治欧洲银行业的一个巨大的犹太家族，已有250年历史，为全球十大财富家族之一。——译者注）一直主宰着世界金融。然而，他们却未能认识到横渡大西洋的移民潮的意义，以为只有“社会渣滓”才会离开欧洲。结果，到1870年左右，罗斯查尔德家族就失去了往昔的主导地位，而仅仅成了有钱人而已。其领导地位被J. P. 摩根取而代之，他的成功“秘诀”是他一开始就察觉到了这些跨洋移民，并了解其重要性。他把这个现象当做一个机遇并加以利用。于是，他在纽约，而不是在欧洲创立了一家世界银行，对这些移民的美国产业加以融资。此外，仅用了1830~1860年这短短的30年时间，西欧和美国东部就从乡野和农村社会转变为工业化的大城市文明。

在更早些的年代里，人口统计数据的变化也往往同样迅速，同样突然，同样具有巨大的影响力。那种认为人口随着时间的变化缓慢改变的观点，完全是荒谬的。或者我们可以这样说，从历史的角度来看，一个地方的人口长期保持静止不变，是例外而非常态。

在20世纪的今天，忽视人口统计数据是相当愚蠢的。在我们这个时代里，关于人口的一个基本假设应该是，人口本身就是不稳定的，而且随时都会发生突变。人口统计数据是决策者（无论是商人还是政治家）

分析和思考问题的第一环境因素。例如，在20世纪里，发达国家的人口老化问题和第三世界国家的年轻人过剩问题，对国内国际政治而言，都是至关重要的。不管原因何在，20世纪的社会，包括发达国家和发展中国家，都越来越容易发生快速而激烈的人口变动，而且会在没有任何征兆的情况下发生。

1938年，罗斯福（Franklin D.Roosevelt）召集了美国最杰出的人口问题专家进行研究。他们一致预测，美国人口将在1943年或1944年达到1.4亿，然后缓慢下降。然而，现在美国人口，加上最低数量的移民，就已达2.4亿人。原因就是在1949年，在没有任何预兆的情况下，美国开始了它的“婴儿潮”。12年里，美国产生了史无前例、数量庞大的大家庭。但是，从1960年起，又突然转入了“生育低潮”，因此，产生了同样史无前例、数量繁多的小家庭。1938年的人口统计学家决非傻瓜或无能之辈，只不过由于当时没有任何迹象表明会出现“婴儿潮”现象。

20年后，另一位美国总统约翰·肯尼迪（John F.Kennedy）也召集了一群卓越的专家，让他们拟定对拉丁美洲的援助和发展计划——“进步同盟”（Alliance for Progress）。当时（1961年），没有一位专家注意到了婴儿死亡率的大幅下降，而这一现象在后来的15年中，完全改变了拉丁美洲的社会和经济状况。这些专家仍然毫无保留地一致臆断，拉丁美洲是穷乡僻壤。当然，这些专家也并非傻瓜或无能之辈。因为那时，拉丁美洲婴儿死亡率的下降和社会的城市化几乎都还未开始。

1972年和1973年间，美国最有经验的劳动力分析家依然毫无疑问地相信，女性参加工作的人数，与几年来的情况相似，将继续减少。当“婴儿潮”出生的人以空前的数量涌入劳动力市场时，他们开始担心（结果表明根本没有必要）这么多年轻男子所需要的就业岗位将从哪里产生。但是，却没有人问过年轻女性所需要的就业岗位又从哪里产生，因为人们认为她们根本不需要任何就业机会。10年以后，美国50岁以下的妇女有64%进入了劳动力市场，这是一个空前的记录。而在这一群参加工作的女性中，结婚与否，或是否有孩子，彼此之间并没有多大差别。

这些变化不仅出人意料地突然发生，而且来得相当神秘，难以琢磨。第三世界国家的婴儿死亡率下降倒还可以用追溯法进行解释，它是由旧科技（公共健康护理，将厕所建造于水源下游，疫苗接种，在窗户上安装纱窗）与新技术（抗生素和DDT（DDT为一种无色的、经接触传递的杀虫药剂，当吞食或被表皮吸收时对人类和动物有毒。自从1972年以来，在美国许多应用已被禁用。——译者注）等杀虫剂）的融合促成的。然而，这种变化的发生是完全不可预知的。此外，对“婴儿潮”或“生育低潮”现象又如何解释呢？美国妇女（欧洲妇女也一样，只不过推迟几年）蜂拥加入就业大军的现象又如何解释呢？拉丁美洲的城市陷入贫困的现象又如何解释呢？

发生在20世纪的人口变化可能从本质而言就是不可预测的，然而在

它们造成影响之前，总会有相当长的间隔时间，而这种间隔时间则是可以预测的。一个新生婴儿需要经过五六年的时间才能进入幼儿园，才会需要教室、操场和老师；需经历十五六年的时间才能成为重要的消费者；需经历19~20年才能成为成年人，加入就业大军的队伍。拉丁美洲的婴儿死亡率刚开始下降，它的人口就开始迅速增长。然而，五六年以后，那些存活下来的婴儿并没有成为学生，十五六岁的青少年也没在找工作。而把教育成果转化为劳动力的组成要素、转化为劳动力可使用的技能，所需要的时间至少是10年——通常是15年。

人口变化之所以能成为企业家的有利机会，正因为它受到一般决策者的忽视，不管他们是商人、公共服务机构人员还是政府部门的政策制定者，都是如此。他们仍然坚持认为人口没有变化——或变化不快。事实上，他们连最明显的人口变化证据都视而不见。以下是一些相当典型的例子。

到1970年，美国在校学生的数量显然比20世纪60年代减少了25%~30%，这种情况至少还会持续10~15年的时间。毕竟，1970年上幼儿园的孩子不会晚于1965年出生，而那时候，快速逆转“生育低潮”现象已是不太可能的事了。然而，美国大学的教育学院断然拒绝接受这一事实。他们认为学龄孩子的人数一定会逐年升高，并把这看做是一条自然法则。于是，他们花大力气招收新生。结果，几年后造成大量毕业生失业，教师的待遇面临下降的压力，许多学校被迫关闭。

以下是我亲身经历的两个例子。1957年，我公布了一项预测数字。我认为25年以后，即20世纪70年代中期，美国的大学生人数将达到1000万~1200万。这个数字只是很简单地将两件已经发生的人口统计资料放在一起考虑，就得出来了：即出生人数的增加和上大学的年轻人人数的提高。这个预测绝对是正确的。然而，实际上，每一所正规大学都对它嗤之以鼻。20年后，即1976年，我观察有关年龄的数据后预测，在10年之内，美国的退休年龄必将提高到70岁或全盘废除。而这一变化的发生，比我的预测还要快：一年后，即1977年，加利福尼亚州就废除了强迫退休制，两年以后（1978年），美国的其他各州也废除了70岁以前必须退休的规定。使这项预测如此准确的人口统计数据，都是广为人知，且公诸于世的。然而，绝大多数所谓的专家——政府部门经济学家、工会经济学家、企业经济学家和统计学家——却认为这一预测乃荒谬之谈。他们一致的反应是“它永远也不会发生”。工会事实上还建议将强制退休的年龄提前到60岁或60岁以下。

这种专家们不愿意（或不能）接受的与其原有想法不一致的人口现状，却恰恰给予了企业家以创新的机会。间隔时间是众所周知的，事件本身也早已发生了。但是，无人将它们视为现实加以接受，更不用说将其视为机遇了。那些敢于违背传统观念而接受事实的人——实际上是积极寻找这些事实的人——能够拥有一段相当长的时间，进行无人打扰、独自创新的活动。一般来说，这个人口变化只有在它快要被新的人口变化和新的人口现状所取代时，竞争者才会接受这个事实。

II

以下介绍几个成功利用人口变化的例子。

多数美国大型大学都认为我的预测（即到20世纪70年代，大学生人数将达到1000万~1200万人）非常荒唐可笑，因而对此不加重视。但是，那些具有企业家精神的大学却对此十分重视：纽约的佩斯大学（Pace University）和旧金山的金门大学（Golden Gate University）就是这样的例子。起先，它们也不相信这个预测，但是在对此展开调查以后，它们发现这个预测是有根据的，事实上，这是唯一理性的预测。于是，它们为即将到来的新增入学人数做好了妥善安排。相反，那些传统的，特别是那些“声誉显赫”的大学却无动于衷，没有采取任何措施。结果，20年以后，那些早做准备的新学校赢得了生源，而当全国的大学入学人数因受“生育低潮”的影响而锐减时，它们仍在稳步增长。

当时，美国有一家小型且默默无闻的鞋店，名叫梅尔维尔（Melville），它也接受了“婴儿潮”的事实。20世纪60年代初，当第一批“婴儿潮”时期出生的人刚刚进入青少年阶段时，梅尔维尔就开始涉足这个新市场。它特别为青少年顾客开设了新颖且与众不同的商店，同时对鞋子的款式进行了重新设计，并将广告和促销对象设定为十六七岁的青少年。除了鞋类外，它又将经营范围扩大到青少年服饰。结果，梅尔维尔成为美国发展最快、获利最高的零售商之一。10年以后，其他零售商才开始跟进，迎合青少年的口味。而这时，人口结构的重心已开始从

青少年向青年人（20~25岁之间）转移。而梅尔维尔已经将它的注意力转移到新的主力客户群身上了。

1961年，肯尼迪总统为他的“进步同盟”方案召集拉美问题专家时，并没有预见到拉丁美洲的城市化进程。但是，有一家美国零售连锁公司，西尔斯公司，在好几年前就察觉到了这一情况。它不是通过研究统计数据，而是通过走出国门，走访墨西哥城、利马、圣保罗、波哥大等拉美城市的顾客，而得出这个结论的。结果，在20世纪50年代中期，西尔斯公司就开始在拉美的主要城市建造专为新兴的城市中产阶级设计的美式百货商店，这些人虽然算不得“富有”，却是货币经济体系的一部分，而且拥有中产阶级的追求。几年之后，西尔斯便成为拉美零售公司的领袖。

下面还有两个利用人口统计数据来建立具有高生产力劳动大军的创新例子。纽约花旗银行的扩张，在很大程度上依赖于它早就意识到受过高等教育且具有雄心抱负的女性加入劳动大军的趋势。一直到1980年，大多数美国大公司仍然认为这些女性求职者是一个“问题”，许多公司至今还抱有这种看法。在众多的大公司中，花旗银行却是一个例外，它从她们身上看到了机遇。20世纪70年代时，它就积极招聘女性职员，对她们进行培训，并将她们分派到全美各地，担任放贷经理。这些有抱负的年轻女性是花旗银行成为全美银行界领袖以及真正“全国性”银行的重要因素。与此同时，一些存放款机构（这不是一个以创新或冒险出名的行

业）意识到，那些因照顾孩子而中断工作的年龄稍大的已婚妇女，如果能再度担任永久性兼职工作，表现都相当不错。“每一个人都知道”兼职人员是“临时工”，而且女性一旦离开劳动力市场，就决不会再回去。在较早的年代里，这两种惯例都相当符合实际。但是，人口统计数据使它们不再合乎时宜。存放款机构愿意接受这一事实，从而使这些机构得到了一批特别忠诚而且工作效率超群的工作人员，尤其是在加利福尼亚州。同样，这些机构接受这一事实的意愿不是来自于查阅统计数字，而是来自于观察。

“地中海俱乐部”在旅游和度假业务上的成功同样完全是利用了人口变化的结果。在欧洲和美国，出现了许多富有且受过良好教育的年轻人。由于他们的父辈还都是工人阶级，因此，这些人仍然不太肯定自我，对旅游这种享受型活动缺乏自信。他们渴望有专业知识的人来为他们安排假期、旅游及娱乐活动。无论是与工人阶级出身的父母还是与年长的中产阶级人士一起旅游，他们都觉得不太自在。这样，他们成为全新的、带有异国情调的年轻人旅游胜地的现成顾客。

III

人口变化的分析是从分析人口数据开始的，但是，绝对人口数字是最不重要的数字。例如，年龄分布就比它重要得多。20世纪60年代，不少发达国家的年轻人数量的迅速增长，已被证明是非常重要的数字（唯一值得注意的例外是英国，它的“婴儿潮”期比较短）。20世纪80年代，

甚至到90年代，年轻人的数量将下降，刚步入中年（40岁以上）的人数将稳步上升，而老年人（70岁以上）的数量将会快速增长。这样的发展趋势提供了哪些商机呢？这些不同年龄群体的价值观、期望以及需求都是什么呢？

传统大学的学生数量不会再增长了。我们最多只能期望这个数字不会下滑，即期望留在学校接受中等以上教育的十八九岁学生比例的增幅，足以抵消年轻人总人数减少的部分。但是，随着很早就获得了大学文凭、现在年龄已达三四十岁的人越来越多，势必会出现一大批虽受过高等教育但仍需要进一步接受高级职业培训和再培训的人群，如医生、律师、建筑师、工程师、高级管理人员以及教师等。这些人所追求的是什么呢？他们需要什么？他们如何支付所需费用？传统大学应采取什么措施，来吸引并满足这些全然不同的学生呢？对这些年龄较大的人群而言，他们的需要、诉求点以及价值观又是什么呢？是否真的存在着一个“年龄较大的人群”？还是说存在几个期望、需求、价值观和满足感都各不相同的群体呢？

在年龄分布中，特别重要的一点，也是具有最高预测价值的一点，就是人口重心的改变。所谓人口重心指的是，在任何特定的时间里，人口结构中最大且增长最快的年龄层。

20世纪50年代末，在艾森豪威尔总统即将卸任之际，美国人口重心的年龄是有史以来最高的。但是，在短短几年之内，发生了一次剧烈的

变动。由于“婴儿潮”的影响，使得人口重心的年龄层到1965年，大幅下降到自共和党执政以来的历史最低点，构成人口重心的年龄层大约在十六七岁左右。我们可以预测（事实上，凡是重视人口统计数据，并观察了人口数据的人都能够如此预测），在心理和价值观上将发生重大变化。20世纪60年代的“青年反叛运动”（青年反叛运动，即美国“新左派运动”。美国“新左派运动”的根基是20世纪50年代“垮掉的一代”的反社会、古巴革命、民权运动以及欧洲左派思潮的影响。“新左派运动”基本上是以大学生为主体的学生运动。据《财富》杂志1960年1月的统计，全美670万年龄在18~24岁之间的大学生中，有75万自称是“新左派”。这些人一般都来自中等和中上等阶层的家庭，在校学习成绩约在中上等以上。他们积极参与20世纪60年代的民权运动、“和平队”、反战运动、妇女运动和环境保护运动。他们崇尚自由、个性和尊严，认为“感情重于理智，信仰重于知识，娱乐重于生产，精神生活重于物质生活，人的本能重于科技，占星术重于科学，进入幻觉重于神志清醒”。与此同时也出现了“嬉皮士”或“鲜花之子”（Flower Children）等激进派，从价值观和语言，到穿衣打扮和生活方式，创造了一套同美国主流文化完全对立的“反主流文化”。“新左派运动”和“反主流文化”成为美国20世纪60年代的主要政治和文化特征，至今他们的影响并未消失。思想理论代表人物有哲学家赫伯特·马尔库塞、保罗·古得曼、C.赖特·米尔斯等人。——译者注）现象主要就是因为公众的注意焦点转移到了典型青少年行为上所造成的。在早些时候，人口的重心是二三十岁的年龄层时，各个年龄层

都极端保守，青少年行为总被解释为“孩子终归是孩子”。但到了60年代，青少年的叛逆行为突然成为具有代表性的行为了。

但是，当每个人都在谈论“价值观的永久转变”和“美国的年轻化”时，年龄的钟摆却已经凶猛地摆动回来了。到了1969年，“生育低潮”的首度影响已经清晰可辨，而且并不仅仅反映在统计数据中。1974年或1975年，是十六七岁的青少年仍然构成人口重心的最后一年。自此，人口重心迅速上移，到了20世纪80年代初，它又回到了20多岁的年龄层。随这种重心转移而来的是“代表性”行为的改变。当然，十几岁青少年的行为举止仍然不会有大的改变。但是，人们对这些行径的看法又回到了从前，而不再将其视为构成整个社会的行为和价值观了。因此，我们可以肯定地预测（且有些人已经如此预测了），到20世纪70年代中期，大学校园将不再是“激进主义者”和“叛逆者”的乐园，大学生将再次把精力集中到学业和未来工作上；此外，绝大多数1968年的中途辍学者，10年之后将会成为“向上爬的专业人士”，他们关心的只是事业、晋升、减免所得税以及优先认股权等。

教育程度的细分也同样重要。实际上，就某些目的而言，它也许有更深远的影响（例如销售百科全书、职业进修以及假期旅游等）。另外，还有劳动力参与和职业细分。最后，还有收入分配，尤其是可支配收入的分配。例如，双职工家庭的储蓄倾向会有什么变化？

实际上，大多数答案都可以找到，它们是市场研究的材料，而我们

所需要的只是乐于提出问题。

但是，仅仅重视研究统计数字是不够的。明确地说，统计数字只是起点。它们令梅尔维尔公司思考：青少年人数的激增将会给时装零售商带来什么样的商机？同样，它们也令西尔斯公司的高层管理者把拉美视为一个潜在的市场。但是随后，这些公司的管理者（以及诸如纽约佩斯大学和旧金山金门大学的城市大学管理者）必须走出办公室，进行实地考察，聆听各方意见。

以下我们讲讲西尔斯公司如何做出进军拉丁美洲的决策过程。20世纪50年代早期，西尔斯公司的总裁罗伯特·伍德（Robert E.Wood）获悉，到1975年，墨西哥城和圣保罗的发展可能会超过全美所有的城市。这则消息引起了他极大的兴趣，于是他亲自走访了拉丁美洲的主要城市，其中包括墨西哥城、瓜达拉哈拉（墨西哥的西部城市）、波哥大、利马、圣地亚哥、里约热内卢以及圣保罗。他在每个城市都待了一个星期的时间。每到一处，他就四处走走，观察商店（他对所见到的情况感到非常吃惊），研究交通流量。这样，他了解到他要针对哪一种客户群，要建造哪一种商店，在哪里建店以及陈列哪些商品。

同样，地中海俱乐部的创始人在开发第一个度假胜地之前，调查了需要全套旅游服务的顾客，亲自与他们交谈，聆听他们的建议。无独有偶，使梅尔维尔鞋店从一个老式的、毫无特色的连锁鞋店（全美有许多这样的商店）转变为美国发展最快的流行时尚零售商店的两个年轻人，

也花了数周甚至数月的时间在购物中心观察顾客的需求，聆听他们的意见，探索他们的价值观。他们研究了年轻人购物的方式、所喜欢的购物环境（例如，少男少女们喜欢在同一商店购物呢，还是喜欢在各自分开的商店里购物），以及他们对所购商品的“价值”的看法。

因此，对于那些真正乐于走出办公室，进行实地考察，听取意见的人而言，人口统计数据的变化是一种不仅非常可靠，而且非常有效的创新机遇。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　创新机遇来源六：认知的变化

I

“杯子是半满的”

从数学的角度而言，“杯子是半满的”和“杯子是半空的”这两句话没有什么差别。但是，它们的含义却完全不同，因此，所导致的结果也完全相反。如果一般的认知从认为杯子是“半满的”转变为“半空的”，那么其中就孕育着重大的创新机遇。

以下就是有关这种认知变化以及这种认知变化为企业、政界、教育界以及其他领域带来创新机遇的一些例子。

1.所有的事实资料都表明，自20世纪60年代初算起的这20年，是美国医疗保健事业取得空前进步和改善的20年。无论是从新生儿的死亡率还是老年人的存活率来看，或是从癌症发病率（肺癌除外）以及癌症治愈率等来看，所有身体及器官功能的健康指标都跃上了一个新台阶。然而，美国人却陷入了集体自疑症（怀疑自己得病）的恐慌之中。美国人从未如此关心过健康，也从未如此恐惧过。突然之间，一切似乎都有可能引发癌症、退化性心脏病或导致记忆力过早衰退。在这里，杯子显然是“半空的”。我们如今所看到的不是健康和机能的重大改善，而是我们与长生不老之间的距离依然像从前一样遥远，而且根本没有取得过任何

进展。事实上，我们可以这样说，在过去的20年中，如果美国人的健康状况真的出现了什么恶化，那也是因为人们对健康和体形过度关心，被日渐衰老走形的身体或因长期患病、老态龙钟而导致机体衰退等想法所困造成的。25年以前，美国医疗保健方面即使取得了微小进步，也会被视为前进了一大步；而现在，即使有了重大的改进也很少能引起人们的注意。

无论引起这种认知发生变化的原因为何，它都创造了大量创新机遇。例如，它创造出一个全新的医疗保健杂志市场。其中有一本名为《美国健康》（American Health）的杂志，在短短两年之内，发行量就达到了100万份。它也创造了许多新颖而创新的企业，这些企业就是利用了人们对一些传统食物可能会导致无法挽救的伤害的恐惧心理。位于科罗拉州博尔德市的圣西斯花草茶公司（Celestial Seasonings），是由一名“鲜花之子”创立的。20世纪60年代末，“鲜花之子”们在山上采集花草，将其包装起来后再拿到街上叫卖。15年后，圣西斯花草茶公司每年的营业额高达数亿美元，而且每年还销售2000多万美元的产品给一家大型食品加工公司。另外，保健食品商店的利润也相当可观，慢跑健身器械也成了一宗大买卖。1983年，美国增长最快的新企业就是一家生产室内健身器材的公司。

2.从传统上看，人们的饮食习惯与其收入和所处的阶层密切相关。普通人只求“吃饱”；富人则追求“美食”。这种认知在过去20年间发生了

变化。如今，相同的一个人既会追求“吃饱”，又会追求“美食”。趋势之一是以最容易和最简单的方式“摄取必要的食物”，如速食食品、电视餐（电视餐（TV dinner），食前加热即可的冷冻快餐。——译者注）、麦当劳汉堡或肯德基炸鸡等。但是，同样的这群消费者也是美食烹饪专家。有关美食烹饪的电视节目成为最受欢迎且收视率最高的节目，美食烹饪书也变成了大众市场的畅销书。全新的美食连锁店纷纷开张。最后，尽管传统超市出售的食品中速食食品占90%，但也纷纷开设了美食专柜，而且在多数情况下，这些美食专柜比普通加工的食品更有利润。这种新的认知绝不仅仅限于美国。最近，德国的一位年轻女医生对我说：“一星期中，我们有6天是在糊口，只有1天享受美食。”而不久以前，普通人一周7天都是在糊口，而精英分子、富人和贵族则一周7天都在享受美食。

3.1960年，在艾森豪威尔总统即将卸任、肯尼迪总统初入白宫之时，如果有人能预测10年或15年以后美国黑人整体状况得到的改善，那么他一定会被认为不是一个精神病患者，就是一个不切实际的空想家。在当时，即使对美国黑人状况的预测仅为日后实际状况的一半，也还会被认为是过分乐观。历史上，从未有过一个社会群体的地位能在如此短暂的时间里，发生如此巨大的转变。在那段岁月开始时，受过高中以上教育的黑人人数仅为白人的1／5。而到20世纪70年代初，这个比例已经与白人持平了，甚至还远远超出白人中某些种族接受高等教育人数的比例。就业、收入，尤其是进入专业性工作和管理职位的比例也同样有大

幅上升。任何一个在12年或15年前具有前瞻眼光的人，都会认为美国的“黑人问题”已经基本解决了，或至少已经在解决的道路上迈进了很大一步。

但是，在20世纪80年代中期的今天，有相当多的美国黑人实际看到的并非杯子已经“半满”，而是杯子仍然是“半空”着的。事实上，对于相当一部分黑人而言，挫折、愤怒和疏远感有增无减。他们看不到，无论是从经济上还是从社会地位上而言，2／3的黑人已经步入了美国中产阶级行列，却在过分强调剩余1／3黑人的失败。他们所看到的并非一切事情正在快速前进，而是仍然有许多尚待完成的事情。对他们而言，进展仍然太慢、太困难。然而，美国黑人的旧日盟友——白人中的自由主义团体，如工会、犹太人社团或学术机构，看到的却是进步。他们看到杯子已经“半满”了。毫无疑问，这种认知导致了黑人与自由主义团体的根本分歧，而这种分歧使黑人愈发确信杯子是“半空”的。

然而，白人自由主义者逐渐感到黑人不再“受剥削”，不该再享受特殊待遇（如反歧视），不再需要特殊的津贴，以及不该在就业和升迁上享有优先权，等等。这种情况，为造就新的黑人运动领袖——杰西·杰克逊牧师（Reverend Jesse Jackson）（杰西·杰克逊牧师，美国政治领袖，浸信会牧师及演说家，曾是民权领袖小马丁·路德·金的助手，积极投身于民权运动，也是“拯救人类人民联盟”的创办者，是美国第一位竞选总统的黑人。——译者注）创造了机遇。从历史角度来看，在近100

年的时间里——黑人领袖从19世纪与20世纪之交的布克·华盛顿（Booker T.Washington）（布克·华盛顿（1856-1915）是美国的黑人运动领袖、教育家，他在当时提出关于发展黑人职业教育的思想，对促进美国黑人教育尤其是黑人职业教育的发展有很大影响。他注重实际，注重职业教育，认为黑人最重要的是学会生存的本领，他对美国教育的影响不可忽视。他创立了“塔斯克基学院”，同时他也是作家，著有《超越奴役》。——译者注），到罗斯福新政（New Deal）时期的沃尔特·怀特（Walter White）（沃尔特·怀特（1893-1955），是美国20世纪初期最重要的民权运动领袖。有着金色的头发、蓝色的眼睛和白人一样皮肤的怀特，掩饰了他黑人的血统，但作为全美有色人种促进会（NAACP）秘书长，怀特为促进美国黑人的政治、经济以及社会权利的全面提高起到了重要作用。——译者注），再到肯尼迪和杰克逊总统执政时期的马丁·路德·金（Martin Luther King, Jr.）（马丁·路德·金（1929-1968），美国著名的黑人民权领袖。1955年12月1日，一位名叫罗沙·帕克斯的黑人妇女在公共汽车上拒绝给白人让座，因而被当地警察逮捕。马丁·路德·金立即组织了一场罢车运动（即蒙哥马利罢车运动），从此他成为民权运动的领袖人物。1964年，马丁·路德·金被授予诺贝尔和平奖。1968年4月4日，他在田纳西州孟菲斯市演讲时被一名刺客开枪打死。1986年1月，里根总统签署法令，规定每年2月份的第三个星期一为美国的马丁·路德·金纪念日。——译者注）——一名黑人只有在展示了自己的能力，并得到白人自由主义者的支持后，才能成为黑人领袖。这是获取政

治力量，为黑人谋取福利的唯一途径。但是，杰克逊发现，由于认知的变化，美国黑人与他们的旧日盟友、昔日并肩战斗的同志——白人自由主义者产生了分歧。他让自己成为一个与以往截然不同的黑人领袖——也就是通过声讨和全力攻击白人自由主义者，来唤起黑人的敌对情绪，以取得领袖地位。在过去，像杰克逊这样反自由主义、反工会、反犹太人的行径无疑是在自毁政治前程。但是，在1984年短短数周之内，它却使杰克逊成为无可争辩的美国黑人领袖。

4.今天的美国女权主义者认为，20世纪三四十年代是女性黑暗时代中最暗无天日的时期。当时，女性在社会上起到的作用被否认了。但事实上，这种想法纯属无稽之谈。美国的三四十年代有无数女性崭露头角。埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt），美国的第一夫人，作为道德规范、行为准则、慈爱的代言人，她的作用在美国历史上还没有哪位男人可与之相提并论。她的挚友弗朗西斯·帕金斯（Frances Perkins）是美国历史上第一位进入内阁的女性。作为劳工部部长，她是罗斯福总统内阁成员中实力最强、影响最大的一员。安娜·罗森伯格（Anna Rosenberg）是第一位担任大型公司高级管理者的女性，她担任当时全美最大的零售企业——梅西百货公司的人事副总裁。后来，她成为助理国防部部长，主管人力资源，可以说，她是将军们的“老板”。此外，还有许多杰出的女强人出任大学校长职位，而且个个都是社会名流。著名的剧作家克莱尔·卢丝（Clare Boothe Luce）和莉莉安·赫尔曼（Lillian Hellman）都是女性。卢丝后来还成为一名政界要人，当选康涅狄格州

的国会议员，后来又出任驻意大利大使。此外，同期多数最受人瞩目的医学进步也都是女性努力的成果。海伦·陶西格（Helen Taussig）首次成功地完成了第一例心脏外科手术——“蓝婴”（blue baby）手术，它挽救了世界上无数孩子的生命，并从此开创了心脏外科手术的时代，直接促成了心脏移植和搭桥手术（by-pass operation）的诞生。还有黑人女歌星玛丽安·安德森（Marian Anderson），她是第一个通过电波进入千家万户的黑人歌星，她的歌声打动了无数美国人的心灵。在她之前，没有哪个黑人有如此的辉煌，唯一可与之媲美的是25年以后的马丁·路德·金。这份杰出女性名单还可以一直这样继续下去。

这些女性为自己取得的成就、卓越表现和重要性感到骄傲。但是，她们并没有把自己视为“女性典范”。她们把自己视为独立的个体而非女性，把自己视为例外，而非女性“代表”。

这种认知的变化是如何产生的以及产生的原因，我想还是留给未来的历史学家去解释吧。但是，到1970年左右发生这种认知变化时，这些伟大的女性领袖在其继任者——女权主义者的心目中，几乎已经“不重要”了。现在，如果某个女性没有进入劳动力市场或者没有从事在传统上被认为是“男性”行业中的工作，那么她就会被视为缺乏代表性，而且会被视为例外。

这种情况被一些企业认为是一个大好时机，尤其是花旗银行（见第7章）。然而，这种情况并没有被那些一直接受女性担任专业人士和管

理人员的产业（如百货公司、广告公司、杂志或书籍出版公司）注意到。实际上，如今这些传统上雇用女性担任专业人士和管理人员的公司中，女性在重要位置上所占的比例比三四十年前还要少。相比之下，花旗银行以前是极端男性化的领域——这可能也是为什么它能认识到机遇所在的原因之一。它在女性对自我的新认知里，看到了一个重要机遇。它利用这个机遇，吸引了极其能干、雄心勃勃、努力上进的女性，聘用她们，留住她们，而且不必担心那些职业女性的传统行业的雇主会与之展开任何竞争。正如我们所看到的，在利用这种认知的变化时，创新者通常有一段相当长的时间，在其各自的领域里独享成果。

5.以下是一个较早的例子，也是对认知变化加以利用的结果。20世纪50年代初，美国几乎人人都开始称自己为“中产阶级”，而根本不考虑自己的收入或职业。很明显，美国人对自己的社会地位的认知已经有所改变。但是这个变化意味着什么？一位名叫威廉·本顿（William Benton）的广告公司高管人员（后来成为康涅狄格州的参议员）走出自己的办公室，询问人们“中产阶级”一词对他们意味着什么。调查的结果很清楚：与“劳动阶级”相比，“中产阶级”意味着家长相信自己的孩子能够通过学校的学习而有所成就。于是，本顿买下了“大英百科全书”公司，并依靠高中老师，向那些第一代有孩子读到高中的家庭兜售百科全书。“如果你想成为中产阶级，”推销员实际上是这样说的，“你的孩子就必须拥有一套大英百科全书，这样他才会在学校取得好成绩。”三年之内，本顿使一个濒临倒闭的公司起死回生。十年后，该公司又开始在

日本故伎重演，以同样的理由，并同样获得成功。

6.意外的成功或失败往往是认知和意义发生变化的标志。第3章中提到了不死鸟“雷鸟”如何在“埃德赛”的灰烬中获得重生。当福特公司着手调查“埃德赛”失败的原因时，它发现其中的原因就是人们的认知发生了改变。稍早几年还是以顾客收入细分的汽车市场，而今已按“生活方式”来细分了。

当认知发生变化时，事实本身并没有发生改变，但它们的意义却已经改变了。它们的意义从“杯子是半满的”变成了“杯子是半空的”。从将自己视为“劳动阶级”，注定一生要属于这个阶层，转变为把自己视为“中产阶级”，从而对自己的社会地位和经济机遇有更大的主动权。这种变化可能会迅速到来。在不到十年的时间里，大多数美国人从将自己视为“劳动阶级”，转变为将自己视为“中产阶级”。

经济状况未必能操纵这些变化的发生。事实上，两者之间也许毫不相干。就收入分配角度而言，英国是一个比美国更为平等的国家。但是，即使英国至少有2／3的人口收入超过了“劳动阶级”的标准，且有近一半人的收入还超过了“中产阶级”的最低标准，英国人口中仍有近70%的人认为自己属于“劳动阶级”。因此，决定杯子是“半满”还是“半空”的是人的心态而非事实。它来自于所谓的“经验主义（或存在主义）”的体验。美国黑人之所以觉得杯子是“半空的”，这种感受与他们前几个世纪里所遭受的尚未愈合的创伤以及目前美国社会的现状密切相关。大多数

英国人觉得自己是“劳动阶级”的原因，在很大程度上仍然是19世纪国教与非国教之间的巨大裂痕所造成的产物。而美国人的健康自疑症比任何健康统计数据都更能显示美国人的价值观，如崇拜年轻等。

社会学家或经济学家是否可以解释这些认知现象无关紧要。它仍然是事实，它通常无法被量化，等到可以被量化时，要将它视为一个创新机遇已经太迟了。但是，它并不怪异，也不是不可捉摸，而是非常具体：它可以被界定、被检验，而且更重要的是，它可以被利用。

II

时机问题

尽管高管人员都承认，基于认知的创新具有非常大的潜力，但是，他们总认为它“不切实际”因而回避它。他们将以认知为基础的创新者视为怪人或疯子，但是“大英百科全书”、福特汽车公司的“雷鸟”以及圣西斯花草茶公司并没有任何怪异之处。当然，任何领域的成功创新者都会比较接近他们的创新领域，唯一使他们与众不同的因素是，他们十分注意机遇。

当今最出色的美食烹饪杂志是由一位年轻人创办的。刚开始，他是一家航空杂志社的饮食专栏编辑。当他在同一份星期日报纸上看到三则相互矛盾的消息后，就开始留意认知变化了。第一则消息说，在美国，速食食品——如速冻食品、电视餐和肯德基炸鸡等，已占据了美国人所

有消耗食品的一半以上，预计在几年之内，这一比例将上升至3／4之多。第二则消息称，美食烹饪电视节目是收视率最高的节目之一。第三则消息称，美食烹饪平装书（即大众版本）已经攀升到畅销书排行榜的首位。这几则消息中有明显的矛盾之处，使他不禁要问，这究竟是怎么回事？一年以后，他创办了一本与市面上的杂志截然不同的美食烹饪杂志。

花旗银行派驻各大学的招聘人员向公司报告，他们再也无法遵循公司的指令，招聘到商学院里金融和营销方面的男性高材生了。他们还在报告中称，越来越多的女性取代男性成为这一领域的佼佼者。花旗银行得到这样的信息后，认识到这正是一个招揽女性加入劳动大军的大好时机。而许多其他公司（其中包括数家银行）的招聘人员，也将同样的情况汇报给了其各自的管理层。但是，大多数公司的回应是："更加努力地去网罗男性高材生。"花旗银行的高层管理者却把这种变化看成是一个机遇，并付诸了行动。

所有这些例子还反映出基于认知变化的创新所存在的一个关键问题：时机。如果福特公司在"埃德赛"惨败后，稍迟一年再推出"雷鸟"，那么，它也许就把"生活方式"的汽车市场拱手让给通用汽车公司的"庞蒂亚克"（Pontiac）了。如果花旗银行不是第一家聘用女性工商管理硕士（MBA）的公司，那么它就不会成为最优秀、最有抱负，而且想要在企业界谋求事业发展的年轻女性所偏爱的公司了。

但是，在利用认知变化的创新过程中，最危险的莫过于操之过急。许多一开始看似认知发生变化的现象，其实是昙花一现的时尚，在一两年之内就会销声匿迹。而且时尚与真正的变化之间往往不易分辨。小孩子玩儿电脑游戏只是一时的流行，像雅达利（Atari）之类的公司却将其视为认知变化而加以利用，但好景不长，只持续了一两年就遭受了惨重的失败。但是，这些孩子的父亲迷上了家用电脑却代表着真正的变化。而且，人们几乎无法对这种认知变化的结果加以预测。其中一个极好的例子就是发生在法国、日本、德国以及美国的学生反叛运动。每一个身处20世纪60年代末的人都相当确信，这场反叛运动将会产生永久而深远的后果。而结果呢？就大学而言，学生的反叛运动似乎根本没有产生持久的影响力。而且，谁会料到，15年后，这批1968年的反叛学生会成为雅皮士（Yuppies）？在1984年美国总统初选时，参议员哈特（Hart）想吸引的就是这批人——年轻且积极进取的专业人士，极端唯物主义者，工作观念强，而且始终盘算如何晋升。实际上，现在的退学人数比以前少多了——唯一的不同是如今传媒对这个问题更加关注了。同性恋成为公众瞩目的焦点现象，能用学生的反叛运动加以解释吗？这些结果显然是1968年的那些学生、观察家以及学者所无法预料的。

然而，时机还是非常重要的。在利用认知变化的过程中，“创造性模仿”（见第17章）并不奏效。创新者必须拔得头筹。但是，由于我们很难确定某个认知变化是一时的流行还是永久性的改变，以及它所带来的真正后果，因此，以认知为基础的创新必须从较小且非常具体的地方

做起。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　创新机遇来源七：新知识

基于知识的创新是企业家精神中的“超级明星”，它既能变得家喻户晓，也能获得财富。这才是人们通常所说的创新。当然，并不是所有基于知识的创新都是重要的，有些的确微不足道。但是，在创造历史的创新中，基于知识的创新占有非常重要的位置。然而，知识并不一定就意味着科学和技术。基于知识的社会创新也同样能产生相同或更大的影响。

基于知识的创新之所以不同于所有其他创新，是由于其基本特征与其他创新有不同之处：时间跨度、失败率、可预测性以及它对企业家的挑战。与大多数“超级明星”一样，基于知识的创新都是风云莫测、善变而且难以驾驭的。

I

基于知识的创新的特征

基于知识的创新所需的时间最长。首先，从新知识的出现到它成为可应用的技术之间，时间跨度相当长。其次，从新技术转变为上市的产品、程序或服务又需要很长一段时间。

1907~1910年之间，德国生化学家保罗·埃利希（Paul Ehrlich）（埃利希（1854-1915），德国免疫学家，化学疗法的奠基者之一。——译

者注）创建了化学疗法理论，也就是使用化学合成物来控制细菌和微生物。他本人还研发了第一种抗菌药：阿斯凡纳明（Salvarsan），用于治疗梅毒。直到25年后，也就是1936年，应用埃利希的化学疗法来控制多种细菌性疾病的磺胺药剂才投放到市场。

1897年，鲁道夫·狄塞尔（Rudolph Diesel）（鲁道夫·狄塞尔(1858-1913)，在他34岁那年(1892年)取得了把空气压进容器和煤粉充分混合直至被压燃而提供动力的机械装置的发明专利。第二年，位于德国奥古斯堡的MAN公司根据这一专利制造出了世界上第一台柴油发动机的原型机，并取名叫“狄塞尔（DIESEL）”发动机。直到1936年，也就是狄塞尔去世23年后，梅赛德斯奔驰公司才制造出了第一台装有狄塞尔发动机的轿车。直到今天，柴油机的英文名称仍然是“DIESEL ENGINE”（狄塞尔引擎）。——译者注）发明了以他的名字命名的柴油引擎。人们立刻意识到这是一项重大发明。然而，很多年过去了，柴油引擎的实际应用仍然凤毛麟角。直到1935年，美国人查尔斯·凯特林（Charles Kettering）（查尔斯·凯特林，通用公司研究实验室创始人，美国著名发明家。目前全世界最普遍使用的商业记账机就是他的最早发明。他是一位多产的发明家，在他去世时已拥有或与他人共同拥有 140 多项专利，仅次于爱迪生。其划时代意义的发明是汽车自动启动机，其他许多发明也是我们今天习以为常的生活必需品，如氟里昂的运用、火车柴油发动机、保险玻璃、最早的飞机综合燃料等。——译者注）重新设计了狄塞尔引擎，使它能应用在各种不同的船只、火车头、卡车、公共汽车和客

车上。

大量不同的知识汇集在一起，才使计算机的诞生成为可能。在这一系列的知识中，最早出现的知识是二进制原理，它可以追溯到17世纪的一种数学理论。按照这种理论，所有的数字都可以只用两个数字来表示：0和1。19世纪上半叶，查尔斯·巴比奇（Charles Babbage）（查尔斯·巴比奇（1792-1871）不但精于科学理论，更喜欢将科学应用在各种发明创造上。他最早提出，人类可以制造出通用的计算机，来代替大脑计算复杂的数学问题。他划时代地提出了类似于现代电脑五大部件的逻辑结构，也为后世通用处理器的诞生奠定了坚实的基础。但是短视的英国政府和当时的科学界却讥笑他是“愚笨的傻瓜”。直至1871年，这位先驱者孤独离开人世之时，分析机始终没能制造出来，未完成的一部分也被保留在英国皇家博物馆里。——译者注）将它应用到计算机器上。1890年，赫尔曼·霍利里思（Hermann Hollerith）发明了打孔卡（赫尔曼·霍利里思，IBM的创始人。他从火车售票员用的打孔机得到启发，发明了一个用打孔卡进行自动汇总的机器——打卡机，结果用7年完成了1890年的美国人口普查。——译者注），这个发明可以追溯到19世纪初法国人雅卡尔（J-M.Jacquard）的发明（提花机）。打孔卡使数字转化成“指令”成为可能。1906年，美国人李·德福雷斯特（Lee de Forest）（李·德福雷斯特（1873-1961），一位多产的美国发明家，一生获得了多达300余项专利。他的发明为他赢得“无线电之父”、“电视始祖”和“电子管之父”的称号，为计算机由机械时代跨进电子时代奠定了基础。——译者

注）发明了三极管，并由此开创了电子学。然后，在1910~1913年间，伯特兰·罗素（Bertrand Russell）（伯特兰·罗素（1872-1970），英国哲学家、数学家、社会学家，也是20世纪西方最著名、影响最大的学者和社会活动家。罗素一生著书多达七八十种，论文几千篇，广泛地涉及到哲学、数学、科学、伦理学、社会学、政治、教育、历史、宗教等诸多方面，享有“百科全书”式思想家之称。——译者注）与艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德（Alfred North Whitehead）（艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德（1861-1947），现代著名的数学家、哲学家和教育理论家，一生在数学、哲学、教育等领域留下了大量著作。——译者注）在他们合著的《数学原理》（Principia Mathematica）一书中，首次提出了符号逻辑，它使人们能够用数字表示所有的逻辑概念。最后，在第一次世界大战期间，编程和信息反馈概念问世，主要用于高射炮上。到1918年，研制计算机所需要的所有知识都已一应俱全。1946年，第一台计算机才开始运转。

1951年，福特汽车公司一位负责生产的高管人员创造了“自动化”一词，并详细地描述了自动化所需要的整个生产程序。此后的25年，“机器人”技术和“工厂自动化”被广泛地讨论，却没有任何实质性的结果。直到1978年，日本的日立和丰田公司才把机器人引入了工厂中。20世纪80年代初，通用电气公司在宾夕法尼亚州的伊利市建立了自动化机车工厂。随后，通用汽车公司也着手将引擎和汽车配件的生产自动化。1985年初，大众汽车公司也开始将近乎全自动化的生产设备“Hall 54”用于自

己的制造工厂。

巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）（理查德·巴克敏斯特·富勒（1895-1983）是美国著名的建筑力学家和工程师。令他声名鹊起的项目当属 1929 年的“戴麦克辛房屋”（即节能多功能房），它是一种由轻型钢、硬铝和塑料做成的房屋，内部的房间呈六边形布局。福勒一生身兼多种职业，除了建筑师的身份外，他还是一位哲学家、设计师、艺术家、工程师、作家、数学家、教师和发明家。在其一生中，他共注册了 25 项专利，写了28 本书，环球旅行 57 次，获得 47 个荣誉博士学位。除此之外，他还获奖无数，其中包括 1969 年诺贝尔和平奖提名。——译者注）自称是几何学家。其实，他既是数学家又是哲学家。他将数学中的拓扑学运用到他称之为“戴麦克辛房屋”（Dymaxion House）的设计中，他之所以选用这个词，是因为喜欢这个词的发音。戴麦克辛房屋能够以尽可能小的表面积创造尽可能大的居住空间。因此，它具有最好的隔音效果、取暖和制冷效果以及一流的音响效果，它还可以用轻型材料建筑，不需要地基，只需要一点支撑物，但能够经受住地震或最猛烈的风暴。1940年左右，富勒在新英格兰一所规模很小的学院的校园里，建造了一栋戴麦克辛房屋，这栋房屋至今耸立在那里。但是很少有人跟着盖这种房子——美国人似乎不喜欢住圆形房子。然而1965年左右，这种房子开始在南北极出现，因为传统建筑在那里既不实用又很昂贵，而且很难修建，自那以后，戴麦克辛结构越来越广泛地应用于礼堂、音乐厅、运动场等大型建筑中。

只有重大的外部危机才可缩短这个间隔时间。李·德福雷斯特1906年发明的三极管应该可以立即用于制造收音机。但是，如果不是第一次世界大战迫使各国政府，特别是美国政府推动无线电声音传输技术的发展，那么收音机问世的时间会拖延到20世纪30年代末。由于战场中的有线电话太不可靠，而无线电报又限于点线之间，因此，20世纪20年代早期，市场上就出现了收音机，这比它所依赖的知识出现的时间仅仅晚了15年。

同样，如果不是第二次世界大战，青霉素可能要到20世纪50年代才会研制出来。弗莱明（Alexander Fleming）于20世纪20年代中期就发现了可以杀死细菌的青霉菌。10年后，英国生化学家霍华德·弗洛里（Howard Florey）（霍华德·弗洛里，由于研制出盘尼西林而被授予1945年诺贝尔医学奖。——译者注）开始对它进行研究。但是，第二次世界大战的爆发迫使青霉素提前问世。由于英国政府急需一种治疗传染病的药物，所以全力支持弗洛里的研究。例如，无论在何处作战，英国士兵都是他的试验对象。同样，如果不是第二次世界大战促使美国政府投入大量人力和财力，推动计算机研究，那么计算机可能要等到贝尔实验室的科学家发明晶体管（1947年）以后，才有可能诞生。

以知识为基础的创新，需要很长的间隔时间，这一特征并不仅仅局限于科技知识的创新，也同样存在于那些基于非科学和非技术性知识的创新中。

拿破仑战争刚一结束，圣西门伯爵（Saint-Simon）（克劳德·昂列·圣西门（1760-1825），法国哲学家，经济学家，空想社会主义者。圣西门出身贵族，曾参加法国大革命，还参加过北美独立战争。他抨击资本主义社会，致力于设计一种新的社会制度，并花掉了他的全部家产。他曾预言：工业家和银行家将变得举足轻重。——译者注）就创建了企业家银行的理论，即有目的地使用资本来产生经济收益。在此之前，银行家只是放债者，只为“有担保的”业务放款（如王储的征税权力）。圣西门的银行家要进行“投资”，即创造产生财富的新能力。当时，圣西门具有非凡的影响力，1826年逝世后，许多人对他顶礼膜拜，追捧他的理论。然而，直到1852年，他的两个信徒即皮埃尔兄弟（Jacob and Isaac Pereire）才建立了第一个企业家银行——工业信贷银行（Credit Mobilier），并推出了我们现在所谓的金融资本主义。

同样，第一次世界大战后，构成我们现在所谓的“管理”的许多要素都已具备。事实上，在1923年，胡佛（Herbert Hoover）（赫伯特·胡佛（1874-1964），美国第31届总统。——译者注）（很快就当选为美国总统）和马萨里克（Masaryk）（马萨里克(1850-1937)，1918年捷克斯洛伐克从奥匈帝国中独立之后第一任总统。——译者注）（捷克斯洛伐克的缔造者和首任总统）在布拉格（Prague）召开了第一届国际管理会议。与此同时，有几家大公司，尤其是美国的杜邦公司和通用汽车公司，开始用新的管理概念重组其公司。在以后的十年中，一些“真正的信仰者”，特别是英国的林德尔·厄威克（Lyndall Urwick）（林德尔·厄

威克(1891-？)，英国著名的管理史学家、教育学家。他吸收了泰勒的科学管理思想，把科学分析作为指导一切管理职能的基本原则，是“组织设计论”的一个重要代表人物。——译者注）（第一家管理顾问公司的创始人，该公司至今仍以他的名字命名）开始撰写有关管理方面的书籍。但是，直到我所著的《公司的概念》（Concept of the Corporation，1946年出版）和《管理的实践》（Practice of Management，1954年出版）这两本书问世后，管理才成为全世界管理者能够运用和学习的一门学科。在此之前，“管理学”方面的每个研究者和实践者都把目光集中于各不相同的领域：厄威克专注于组织，而其他人则专注于人事管理，等等。我的书把管理加以编纂、组织并使之系统化。短短几年之内，管理学就成为一股遍及世界的力量。

今天，就“学习”方面的理论而言，我们也需经历类似的间隔时间。1890年左右，德国人威廉·冯特（Wilhelm Wundt）（威廉·冯特（1832-1920）为科学心理学的创始者，实验心理学之父。他创建了一支国际心理学专业队伍，奠定构造主义心理学派的基础，是感情三度说的倡议者，也是使心理学脱离哲学范畴成为一门独立科学的巨擎。——译者注）和美国人威廉·詹姆士（William James）（威廉·詹姆士（1842-1910）为美国实用主义哲学家及机能心理学的先驱，其意识流说为批判心理学元素主义的先声，情绪说则预示20世纪行为主义的诞生，在美国心理学史中，特别是在理论上有重要贡献。——译者注）开始对“学习”进行科学研究。第二次世界大战后，两名美国人——哈佛的斯金纳

（B.F.Skinner）（B·F·斯金纳（1904-1990），美国行为主义心理学家，新行为主义的代表人物，操作性条件反射理论的奠基者。他创制了研究动物学习活动的仪器——斯金纳箱。1950年当选为国家科学院院士，1958年获美国心理学会颁发的杰出科学贡献奖，1968年获美国总统颁发的最高科学荣誉——国家科学奖。——译者注）和杰罗姆·布鲁纳（Jerome Bruner）（杰罗姆·布鲁纳（1915-），美国著名的心理学家和教育学家，认知心理学的代表人物之一，教育学结构课程论的开创者和倡导者。他的《教育过程》一书，曾对当时的美国乃至全世界的教育发展产生了巨大的影响。——译者注）——发展并检验了学习的基本理论。斯金纳专精于行为研究，布鲁纳则专精于认知（cognition）。然而，时至今日，学习理论才开始成为我们学校所要考虑的一个组成要素。也许，对于一个企业家而言，要创办以我们所掌握的学习理论为基础的学校（而非基于世代相传的那些关于学习的无稽之谈来办学），时机已经成熟。

换言之，知识变成可应用的技术，进而开始被市场接受，所需要的间隔时间大约是在25~35年之间。

有史以来，这一规律并没有发生太大变化。人们普遍认为，在我们这个时代，科学发现转变为技术、产品和方法的速度会快于从前。但是，这在很大程度上是一种错觉。1250年左右，一名英国圣方济会的修道士罗杰·培根（Roger Bacon）指出眼睛的折射缺陷可以通过镜片得到

矫正。这一观点与当时每个人的认识不相容：中世纪“不容置疑”的权威医师以及伟大的医学家已经“证明”这是不可能实现的。培根生活并工作在文明世界的最边缘——英国约克郡北部的偏僻地区。然而，30年后，阿维尼翁（在法国南部）教皇宫殿的壁画上（至今仍在）就画着一位年老的红衣主教戴着眼镜的情景；又过了10年，出现了几幅描绘开罗苏丹皇宫的微型画像，而画中的侍臣们同样戴着眼镜。磨坊水车是在公元1000年左右，由北欧的本笃会修道士发明的碾谷物的设备，是第一种真正的“自动化”装置。30年后，它就遍布了整个欧洲。此外，在西方向中国学习印刷术的30年里，德国人古登堡发明了活字印刷和木刻印版。

把知识变成创新所需的间隔时间，似乎与知识的本质有关。可是，我们还不知道其中的原因。但是，如果同样的间隔时间也适用于新的科学理论，或许这就不是纯粹的巧合了。托马斯·库恩（Thomas Kuhn）在其开创性著作《科学革命的结构》（The Structure of Scientific Revolution）（1962年）中指出：一个新的科学理论大约需要30年时间才能转变为新的范式（paradigm）——科学家对于这一新声明非常重视，并把它运用到自己的实际工作中去。

知识的融合

基于知识的创新的第二个特点（实际上也是独一无二的特点），是它们几乎从不基于一个要素，相反，它们是多种不同知识的融合，而且这些知识并不局限于科学或技术知识。

在20世纪所有基于知识的创新中，种子和家畜的杂交使人类受益最大。它使地球能够抚育的人口数量，远超过了50年前人们的想像。第一个成功的新种子是杂交玉米，它是华莱士（Henry C.Wallace）（依阿华州一家农业报纸的出版商，后担任哈定和柯立芝政府的农业部长）25年辛勤工作的成果。也许，他是唯一一位值得被纪念的农业部长。杂交玉米来源于两种知识：一种知识是密歇根州植物种植者毕尔（William J.Beal）的成果，1880年左右，他发现了杂交的优势；另一种知识是荷兰生物学家德弗里斯（Hugo de Vries）（雨果·德弗里斯（1848-1935），19世纪末20世纪初荷兰植物遗传学家，以批判的眼光提出一种进化理论，又称骤变论。——译者注）对孟德尔（Mendel）（孟德尔（1822-1884），奥地利人，现代遗传学之父，是这门重要生物学科的奠基人。孟德尔进行了长达8年的豌豆实验，并于1865年发现遗传定律，被人称为孟德尔定律。——译者注）遗传学的再发现。这两个人彼此互不相识。无论是从意图上还是从内容上来看，他们的工作迥然不同。但是，只有将两者融合在一起，才能培育出杂交玉米。

莱特兄弟发明的飞机也是基于两种知识：一种是19世纪80年代中期设计出来的、用于发动奔驰和戴姆勒所生产的汽车的汽油发动机；另一种是与数学有关的空气动力学，它主要是从滑翔机的实验中发展而来的。这两种知识都是完全独立发展起来的，但只有将两者融合在一起，才使得飞机制造成为可能。

前面提到的计算机需要至少五种不同的知识：一项科学发明——三极管；一项重大的数学发现——二进制理论；一种新的逻辑；打孔卡设计概念；程序和反馈的概念。这些知识缺一不可，否则计算机不可能诞生。英国数学家巴比奇常常被称为“计算机之父”。但为什么巴比奇没有制造出计算机呢?人们普遍认为是因为当时没有合适的金属和电力。但是，这是一种误解。即使巴比奇有合适的材料，他最多也只能造出我们现在称为“收银机”的机械计算器。由于没有逻辑、打孔卡的设计概念以及程序和反馈概念，他只能幻想着计算机。

1852年，皮埃尔兄弟建立了第一个企业家银行，但在几年之内就告失败。其原因是企业家银行需要两种知识，而他们只有一种知识。他们拥有一套创造性融资理论，这使他们成为杰出的风险资本家。但是，他们缺乏系统的银行业务知识。其实，这种理论知识当时正好在英吉利海峡的对岸发展。英国人沃尔特·白哲特（Walter Bagehot）（沃尔特·白哲特（1826-1877）被描述成维多利亚时期英格兰最多才多艺的天才，被认为是维多利亚中期最有影响力的记者。《伦巴第街》一书是由发表在《经济学人》杂志上的一些文章汇编而成的。实际上，它是一本关于英格兰银行如何通过保有大量的储备和通过贷款的方式对付金融危机的小册子。白哲特是危机管理理论的发明者和最后贷款人功能的倡导者。这本书不是一本简单的小册子，它描述货币市场“经常、持续的借款”机制，同时概述了中央银行和外汇管理的基本理论。——译者注）在其经典之作《伦巴第街》（Lombard Street）一书中，已对它加以编纂。

皮埃尔兄弟19世纪60年代初惨遭失败后，有三位年轻人分别在皮埃尔兄弟失败的地方重整旗鼓，并在风险资本概念的基础上增加了银行业务知识，进而获得了成功。第一位是摩根，他曾在伦敦接受培训，也对皮埃尔兄弟的工业信贷银行进行了深入研究。1865年，他在纽约创建了19世纪最成功的企业家银行。第二位是莱茵河彼岸的德国人西门子，他创建了“世界银行”（Universal Bank）。他使用这个名字的意思是，它既是英国模式的储蓄银行，又是法国皮埃尔模式的企业家银行。在遥远的东京，有一位年轻人涩泽荣一（涩泽荣一（1840-1931）是日本近代著名的实业家、社会活动家。他对日本近代工商业的发展、近代教育的建设，以及社会福利、文化事业、国际友好关系等方面都做出过重要的贡献，被誉为“日本近代实业界之父”、“日本近代化之父”。——译者注），他是第一批旅欧亲自学习银行业务的日本人，他在巴黎和伦敦的伦巴第街都待过一段时间。随后，他建立了日本模式的“世界银行”，成为现代日本经济的缔造者之一。西门子的“德意志银行”和涩泽荣一的“第一银行”现在仍是德国和日本最大的银行。

美国人戈登·贝纳特（James Gordon Bennett）是正视现代报纸所存在问题的第一人。他创办了《纽约先驱报》（New York Herald）（戈登·贝纳特(1841-1918)是美国最大也是最有影响的报纸《纽约先驱报》的创建者和出版商，毕生奖励各种运动竞赛。——译者注）。贝纳特对报纸面临的问题了如指掌：一份报纸必须要有足够的收入才能在编辑上保持独立；然而与此同时，报纸必须相当便宜，才能确保发行量。早期的

报纸或者为了获取收入而出卖自己的独立性，因此沦为某一政治派系的喉舌——如同当时大多数美国报纸以及几乎所有欧洲报纸一样，或如同那时的贵族报纸，如伦敦的《泰晤士报》，是“由绅士执笔，为绅士而办的报纸”，价钱非常昂贵，只有少数精英分子才能买得起。

贝纳特聪明地利用了报纸需要的两大科技知识基础：电报和快速印刷。这些知识使他能够以远低于传统成本的价格办一份报纸。他知道他需要高速排版作业，这项技术在他过世后才发明出来。另外，他也看到了报业发展所需要的另外两项非科学知识基础中的一项——大众读写能力普及，才能使一份廉价报纸发行量的扩大成为可能。但是，他并没有把握住第五项基础：将大众广告作为收入的来源，从而使报纸在编辑上拥有独立性。贝纳特个人享有非凡的成就，他是第一位报业巨子。但是他的报纸却既没有领袖群伦，也没有获得经济效益。这两个目标是在20年后，1890年左右，由三位懂得并利用广告的年轻人来实现的：约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）（约瑟夫·普利策 (1847-1911)，世界公认的报业巨子。凭着不懈的努力，他陆续购买了《西方邮报》、《圣路易斯快邮报》和《纽约世界报》，并对报纸进行了一系列改革，使它们成为当时美国著名的大报。在他的新闻生涯中，为使新闻成为社会公认的一门学科，他做出了杰出的贡献。他的一生标志着美国新闻学的创立和新闻事业的迅猛发展。普利策逝世后，以他的名字命名的普利策新闻奖是美国最高新闻奖，受世人瞩目。——译者注），他先在圣·路易斯创业，后来到纽约发展；阿道夫·奥克斯（Adolph Ochs），他接管了濒临破产

的《纽约时报》，并使它成为美国报业领袖；赫斯特（William Randolph Hearst），他发明了现代报纸连锁事业。

塑料的发明（以尼龙为起点）同样也融合了许多不同的新知识。这些新知识都出现于1910年左右。其一是有机化学，这是由德国人开创，后由在纽约工作的比利时人贝克兰加以完善的；其二是X光衍射，并由此产生另一种知识——对晶体结构的了解；其三是高真空技术；最后一个要素是第一次世界大战物质短缺的压力，这迫使德国政府愿意花大量投资来研究聚合物，以获取橡胶的替代品。尽管如此，尼龙也还是经过了20年，才做好了上市的准备。

在所有必需的知识齐备之前，从事以知识为基础的创新时机尚未成熟，如果过早进行创新，势必遭遇失败。在大多数情况下，只有当各种要素都已经广为人知，同时可以获得，而且在某些地方已经被先行使用时，创新才会产生。1865~1875年间，世界性银行的出现就属于这种情况。第二次世界大战后计算机的产生，也是基于这一点。有时，创新者能够确认创新中所缺少的因素，并努力将其研制出来。普利策、奥克斯和赫斯特开创了现代广告业。紧接着，广告业又创造了我们今天所谓的“媒体”，即将信息和广告融合在“大众传播”之中。莱特兄弟认识到所缺少的知识——主要是数学方面的知识。于是，他们通过制造风洞发展和验证了数学理论。但是，在一个基于知识的创新所需要的所有知识都具备之前，创新是无法进行的，它只会遭到夭折。

比如说，塞缪尔·兰利（Samuel Langley）（1903年12月，美国航空史上发生了两件大事：一件发生在8日，美国政府支持的兰利教授研制的飞机第二次试飞又告失败；另一件发生在9天之后的17日，莱特兄弟试飞第一架重于空气、带动力、有人操纵、可连续飞行的飞机获得成功。两个事件如此接近，以致媒体连篇累牍讨伐“兰利的蠢事”时，竟忽略了莱特兄弟划时代的创举。尽管如此，兰利仍然被人们称为伟大的航空先驱。——译者注）和他同时代的人都期待他会成为飞机的发明者，因为他比莱特兄弟接受过更好的专业训练。他是当时美国主要的科学机构（位于华盛顿的史密森学会）的会长，而且可以调拨全国所有的科学资源。但是，即使兰利时代已经发明了汽油发动机，他也不屑一顾，他只相信蒸汽发动机。结果，他的飞机虽然能飞，但由于蒸汽发动机本身太重而无法承载任何重量，更不用说承载一名飞行员了。要制造飞机，需要将数学知识和汽油发动机的知识相融合。

事实上，在所有知识融合在一起之前，基于知识的创新所需要的间隔时间通常还没有开始呢。

II

基于知识的创新有什么要求

基于知识的创新因为其特性不同，所以有其具体的要求。这些要求与其他创新的要求都不一样。

1.首先，基于知识的创新要求对所有必要的要素（无论是知识本身，还是社会、经济或认知方面的要素）进行深入分析。通过这种分析，找出哪一种要素尚不具备，由此，企业家才能决定所缺少的部分是否可以设法制造出来（如同莱特兄弟对所缺乏的数学知识做出的决定一样），还是由于创新尚不具备可行性，最好将它延期。

莱特兄弟的行为是这种方法的最好见证。他们全面彻底地考虑要建造一架由人驾驶并由马达推动的飞机所需要的知识，然后着手发展所需要的知识。他们收集可用的信息，对这些信息先进行理论上的分析，接着进行风洞测试，然后再进行实际飞行试验，直到他们获得建造副翼和机翼所需要的数学知识。

基于知识的非技术性创新也需要同样的分析。摩根和西门子都未发表过论文，但日本的涩泽荣一发表过论文。而且我们知道，他完全是经过仔细分析现有知识和所需知识后，才做出了放弃前程似锦的政府工作转而创建一家银行的决定。同样，当普利策创建第一份现代报纸时，也仔细分析了所需要的知识，并决定了必须开辟广告业务，并坚信它是能够成功的。

如果我可以引入一则我个人的例子，那么我想说，本人之所以能够在管理领域成功地成为一名创新者，也是基于20世纪40年代初期类似的分析。当时，管理学许多必要的知识都已能够得到，例如组织理论，以及大量有关管理工作和管理员工方面的知识。然而，我的分析结果显

示，这些知识都过于零散，而且分属于许多不同的学科之中。然后，我发现了所缺的关键知识：企业的目的；高层管理的工作和结构方面的知识，也就是我们现在所称的“企业政策”和“战略”；以及目标，等等。我确信，所有这些缺乏的知识均可创造出来。但是，如果没有这样的分析，我就永远无法得知它们是什么知识，或它们就是管理学所缺少的知识。

没有这种分析几乎必定招来灾祸。要么基于知识的创新不可能成功（这就是发生在兰利身上的故事），要么创新者失去创新的果实，只能成功地为他人创造机会。

对我们最具启示意义的是，英国人未能从自己所进行的以知识为基础的创新中获得丰厚回报。

英国人发现并开发了青霉素，但是，这项研究成果却落在了美国人名下。英国科学家做大量技术性工作，研制出了青霉素，并确定了它的正确用途。然而，他们未能将青霉素的生产能力视为一种关键的知识要素。虽然他们本可以开发出所必需的发酵技术方面的知识，但是他们甚至连试都没有试过。结果，美国的一家小公司——辉瑞（Pfizer）继续研究发酵技术，最终成为世界一流的青霉素生产商。

同样，英国人构思、设计并制造了第一架喷气式客机。但是，英国的哈维兰德公司（de Havilland）并没有对其中的需要进行分析，因而没

有确认出两个关键要素。一个是飞机结构问题，即在能为航空公司创造最大利益的飞行线路上所投入使用的喷气客机的体积和有效载客数。另一个要素看似同样平凡，即如何解决航空公司购买如此昂贵飞机的融资问题。哈维兰德公司没进行分析的后果是使两家美国公司——波音和麦道公司接手了喷气式飞机的制造与销售，而哈维兰德不久就在市场上消失了。

这样的分析看起来似乎非常显而易见，可是，科学或技术发明者却很少进行这样的分析。科学家和技术专家不愿意进行这种分析的原因，在于他们认为自己已经“知道”了答案。因此，这就解释了为什么在许多情况下，他们并没有进行以知识为基础的创新，而让一个门外汉创造出来。美国通用电气公司主要是由一名财务人员创建出来的。由于他的战略，使通用电气成为全球大型蒸汽涡轮的主要供应商，并进而成为全球电力公司的主要供应商（参见第19章）。同样，两名门外汉——老托马斯·沃森和小托马斯·沃森使IBM成为了世界领先的计算机公司。在杜邦公司，为了使尼龙的创新成功而对所需要的知识进行分析，是由执行委员会的商务人员做出的，而非由开发这种技术的化学家做出。波音公司在了解航空公司和大众需求的市场人员的领导下，成为全球喷气式飞机的主要生产厂商。

但是，这并不是一条自然法则，而是关系到意愿和自律的问题。有许多科学家和技术专家，他们强迫自己思索基于知识的创新需要些什

么，爱迪生就是其中一个很好的例子。

2.基于知识的创新的第二个要求，是要有清晰的战略定位。不能以尝试的心理进行创新。创新的引入激动人心，会吸引一大批追随者，这意味着创新者必须一次成功，他不可能再有第二次机会。在我们讨论的所有创新中，创新者一旦成功，他会在相当长一段时间内独享创新成果。但是基于知识的创新却不是这样，创新者一般很快就会面临超乎想像的大量竞争者，只要走错一步就会被竞争者超越。

基于知识的创新基本上有三个主要的重点。第一是埃德温·兰德（Edwin Land）（埃德温·兰德是美国20世纪伟大的技术型企业家之一，也是宝丽来公司(Polaroid)的创始人。——译者注）为宝丽来公司所确定的重点：开发一整套系统，然后占领该领域。这也正是IBM早期所做的。它选择向客户出租计算机，而不是出售计算机。它向客户提供所有软件、程序设计，为编程人员提供计算机语言指导，为客户管理人员提供计算机操作指导，以及为客户提供所需的服务。这也是通用电气在20世纪初，使自己成为以知识为基础的大型蒸汽涡轮的创新领导者所采取的做法。

第二个重点是市场重点。基于知识的创新可以为自己的产品创造市场。这就是杜邦对尼龙采取的做法。它并不“销售”尼龙，而是着手建立了一个需要以尼龙为原料来生产女性裤袜和内衣的消费市场，以及需用尼龙的汽车轮胎市场，等等。然后，它把尼龙提供给加工商，让其生产

由它创造出需求而且实际上已经在出售的产品。无独有偶，1888年，查尔斯·霍尔（Charles M.Hall）（查尔斯·马丁·霍尔（1863-1914），1886年，霍尔成功地发明了用电解法从铝矾土中提炼铝的方法。此后，霍尔依靠这一发明开始了自己的商业生涯，参与创建美国铝业公司，并任副董事长。随着公司业务的扩大，霍尔渐渐成为驰名美国的铝业大王，在商业上取得了巨大成功。——译者注）发明了铝还原工艺后，铝业公司就开始创造锅子、盆子、铝杆及其他铝制品市场。实际上，铝业公司直接参与了最终成品的制造和销售，因此它所创造的市场（如果没有完全把竞争对手置于市场之外的话）也有效遏制了潜在竞争对手的进入。

第三个重点是占据一个战略位置，专注于一个关键功能（我将在第18章中讨论这个战略）。什么样的位置，才能使知识创新者不会在早期就被基于知识的产业所淘汰呢？美国的辉瑞公司就是深入思考了这一问题，并决定专注于掌握发酵工艺，才成为青霉素的早期领导者，这一地位至今仍岿然不动。波音公司也是因为注重市场营销（也就是掌握了各航空公司及公众对飞机结构和融资方面的要求），才成为客机市场的领导者。时至今日，波音公司仍然保持着此项殊荣。尽管如今的计算机产业一片混乱，计算机关键部件（如半导体）的生产商却几乎没有受到个别计算机厂商屡屡受挫的负面影响，而继续保持它们的领导地位。英特尔公司就是这方面的例子。

在同一个产业中，基于知识的个别创新者有时会在这些不同的方案

中进行选择。例如，杜邦公司选择了创造市场，而它的最直接竞争对手道化学公司（Dow Chemical）却试图占领每个市场领域的关键位置。100年以前，J. P. 摩根选择了关键功能的方法，把他的银行建成欧洲投资资本流入美国产业的管道，进而流向其他资本短缺的国家。同时，德国的乔治·西门子和日本的涩泽荣一都选择了系统的方法。

爱迪生的成功显示了明确重点所具有的威力。爱迪生并不是唯一发明灯泡的人，英国物理学家约瑟夫·斯旺（Joseph Swan）也发明了灯泡，斯旺发明灯泡的时间与爱迪生相同。从技术上来说，斯旺的灯泡更好。于是，爱迪生购买了斯旺的专利权，并用于自己的灯泡生产中。但是爱迪生并不仅仅考虑灯泡技术方面的要求，他还深入思考了自己的注意重点。甚至在他开展玻璃罩、真空管、闭合和发光纤维等技术性工作之前，他就已经确定了一个“系统”：他的灯泡是专为电力公司使用而设计的。他安排好了融资，并获得了给灯泡用户的接线权，同时他还安排了分销系统。科学家斯旺发明了一个产品，而爱迪生却创造了一个产业。因此，爱迪生可以销售和安装电力设施，而斯旺只能冥思苦想谁可能会对他的科学成就感兴趣。

基于知识的创新者必须明确一个重点。无可否认，上述的三个重点都充满了风险，但是如果创新者连一个重点都无法明确，或在二者之间摇摆不定，或试图尝试几个重点，那么风险将会更大，到头来注定要失败。

3.最后，基于知识的创新者——尤其是基于科学或技术知识的创新者——需要学习并实践企业家管理（见第15章新企业）。事实上，企业家管理对基于知识的创新来说，比其他任何一类创新都更为重要。由于它的风险很大，因此要为财务和管理上的远见、市场定位和市场驱动支付更高的保险费。然而，基于知识，特别是基于高科技的创新一般很少有企业家管理。基于知识的产业的高失败率，大部分是那些摆弄技术的企业家本人的错误所导致的。除了“先进的知识”外，他们瞧不起任何东西，尤其瞧不起那些同一领域中的非专业人员。他们过于迷恋自己的技术，常常认为“质量”意味着技术的复杂性，而不是给客户带来的价值。就这方面而言，他们大体上仍然属于19世纪的发明家，而非20世纪的企业家。

事实上，许多公司的表现都证明了，只要有意识地利用企业家管理，那么基于知识的创新（包括高科技）就可以大幅度降低风险。瑞士的霍夫曼罗氏公司（Hoffmann-LaRoche）就是其中一例。惠普公司和英特尔公司也是很好的例子。确切地说，正是因为基于知识的创新本身具有很高的风险性，所以企业家管理尤为必要，同时也特别有成效。

III

独特的风险

即使以知识为基础的创新经过非常仔细的分析，有明确的重点并谨

慎地加以管理，它仍然无法摆脱独特的风险和本身固有的不可预测性。

这是因为，首先，它的本质就是动荡不安的。

基于知识的创新结合了两个特点——漫长的间隔时间和知识的融合——赋予它以特殊的节奏。长期以来，人们都知道有一项创新即将发生——但是它还没有发生。然后突然进入临近爆发期，接着在短短几年内出现了大量激动人心的现象、大量创业活动和大量媒体报道。五年以后，实力薄弱的企业被淘汰，能存活下来的寥寥无几。

1856年，德国的沃纳·西门子应用法拉第1830年左右（比西门子的应用早了25年）提出的电学原理，设计出第一台电动马达和发动机，使整个世界为之轰动。从那时起，人们确信应该会出现一个“电气产业”，而且它将是一个主要的产业。几十位科学家和投资家携手努力，但是22年的努力没有取得任何进展。其中的原因是，还缺少一种知识：它就是后来英国物理学家麦斯威尔对法拉第原理做出的应用研究与发展。

当这一知识可以使用后，爱迪生于1878年发明了电灯泡。不过，这场竞赛并没有因此而终结。在以后的五年，欧洲和美国所有重要的电气设备公司相继创立。西门子在德国买下了一家小型的电气设备厂商——舒克特（Schuckert）。（德国）通用电气公司（AEG）就是基于爱迪生的成果创建起来的。在美国，现在的通用电气公司和西屋公司都是那个时代的产物。在瑞士，有布朗·包法利电气公司(Brown Boveri)。瑞典的

ASEA公司则成立于1884年。但是，这几家公司是上百家这样的公司（它们分布在美国、英国、法国、德国、意大利、西班牙、荷兰、比利时、瑞士、奥地利、捷克、匈牙利等国）中的幸存者。这上百家公司都是当时投资热潮中的投资者追捧对象，且都有望成为“10亿美元的大公司”。此外，电气设备产业的崛起，形成了科幻小说的第一波热潮，造就了凡尔纳和威尔斯等享誉全球的畅销作家。但是，到了1895~1900年，大多数公司都已销声匿迹了，它们有的歇业，有的破产，还有的被少数幸存者收购了。

1910年左右，单单在美国，就有200家汽车制造公司。20世纪30年代初期，这一数字缩减到20家，到了1960年，全美就只剩下4家。

在20世纪20年代，生产收音机的公司实际上有好几百家之多，同时还有好几百家广播电台。到了1935年，广播业开始控制在三大“广播网”手中，而且制造收音机的厂商也只有几家存活下来。1880~1900年期间，报社的数量如同雨后春笋。事实上，报业是当时最重要的“成长产业”之一。但是，自第一次世界大战以后，各主要国家的报社数量开始逐步下降。银行业的处境也是一样。在少数创立者摩根、西门子和涩泽荣一之后，美国和欧洲的新银行如雨后春笋般势不可挡。但是到了1890年左右，仅仅是20年以后，合并的风潮开始盛行，银行不是关门就是合并。第二次世界大战后，各主要国家只有少数几家银行在全国具有重要地位——不论是商业银行还是私人银行。

但是，每一次的幸存者，无一例外都是那些在蓬勃发展的早期就已创建的公司。这个蓬勃发展期一过，要想进入这个产业实际上已不太可能了。每一个产业都有一个为期几年的“窗口”，一个新企业必须在这个“窗口”打开的时期，跻身基于知识的产业中。

现在人们普遍认为，这个“窗口”逐渐变窄了，但这实际是人们错误的认知。这与人们普遍认为新知识从出现到转化为技术、产品和程序的间隔时间也越来越短一样，都是不正确的。

在乔治·斯蒂芬逊（George Stephenson）（斯蒂芬逊（1781-1848）一直从事铁路建设和机车制造工作。由于他的科学技术成就和杰出贡献，他被后人称为近代蒸汽机车的奠基人。——译者注）的“火箭号”于1830年在商业铁路上牵引第一辆列车以后的几年里，英国成立了100多家铁路公司。在10年的时间里，铁路是“高科技”产业，铁路企业家们成为媒体竞相报道的对象。狄更斯的小说《小杜瑞特》（Little Dorrit）（发表于1855~1857年间）就对这种投机热进行了辛辣的讽刺；这种现象与当今的硅谷投机热如出一辙。但到了1845年，“窗口”突然关闭了。从那时起，英国人再也没有将资金投入到新的铁路建设上。50年以后，英国的铁路公司从1845年的大约100多家缩减至五六家。而同样的情况也发生在电气设备产业、电话产业、汽车产业、化工产业、家电产业及电子消费产业上。这种“窗口”从来不会开得很大，开放的时间也不会很长。

但是毫无疑问，如今的“窗口”变得越来越拥挤了。19世纪30年代的铁路繁荣仅限于英国；随后，每个国家都经历了自己的热潮期，进程则完全不同于邻国。而电气设备制造的热潮已经跨越了国界，25年后的汽车热潮也超越了国界。但是这两个热潮都只限于当时工业发达的国家。但现在的“工业发达国家”涵盖的疆界更广，它包括日本、巴西，而且很快将包括中国的香港地区、台湾地区和新加坡。今天的通信基本上是实时的，旅行也变得方便而快捷。如今，许多国家都拥有了100多年前只有少数地区才拥有的优势：一大批训练有素的人员，他们可以立即投入到基于知识，尤其是基于科技的创新领域中工作。

这些事实有两个重大的含义。

1.首先，基于科学和技术的创新者都会发现时间在与他们作对。在所有基于其他来源的创新中——意外事件、不协调的事件、程序需要、产业结构变化、人口统计或认知的变化中，时间总是站在创新者这一边。创新者能够预期到他们将有一段不受打扰、独自创新的时间。如果他们犯了错误，他们可能有时间去改正。此外，他们还有好几次创立新企业的机会。而基于知识，特别是基于科学和技术的创新就不是这样了。他们只有短暂的可能进入时间（也就是新兴产业开放“窗口”的时间），而且创新者没有第二次机会，他们必须一次成功。外部环境冷酷无情，“窗口”一旦关闭，机会就随之消失了。

然而，在某些基于知识的产业中，在第一个“窗口”关闭二三十年以

后，又会打开第二个“窗口”。计算机就是这样的一个例子。

计算机的第一个“窗口”开放时间从1949年持续到1955年左右。在此期间，世界上每一家电气设备公司都进入了计算机行业。例如美国的通用电气公司、西屋公司和美国无线电通信公司（RCA）；英国的通用电气公司、普利西半导体公司（Plessey）和费兰蒂公司（Ferranti）；德国的西门子公司和AEG公司以及荷兰的飞利浦公司，等等。到了1970年，所有这些大公司都很狼狈地退出了计算机行业。这一领域被那些1949年前尚未成立，或当时规模还较小的公司和处于竞争边缘的公司所占领。其中有IBM公司、“七个小矮人”（美国七家小型计算机公司）、ICL公司（英国通用电气公司、普利西和费兰蒂公司的残余计算机事业部）；几家由法国政府大力扶持的苟延残喘的小公司以及一些新进入者——德国的尼克斯多福公司（Nixdorf）。而日本的计算机公司，长期以来都是在政府的支持下才得以生存。

然后，在20世纪70年代晚期，第二个“窗口”随着计算机芯片的发明而打开了，这导致了文字处理机、微型计算机、个人计算机的问世，并使计算机与电话交换机融合。

但是，在第一回合较量中已经失败的公司，并没有加入到第二回合的竞争中。即使在第一回合中得以幸存的公司，也没有加入第二回合的竞争，或者是在很不情愿的情况下，很晚才加入进来。因此，优尼瓦克（Univac）、数据控制（Control Data ）、霍尼韦尔（Honeywell）、宝

莱（Burroughs）、富士通以及日立等公司都没有夺得小型电脑和个人电脑市场的领导地位。唯一的例外就是IBM，它不仅是第一回合中毋庸置疑的冠军，又在第二回合中大获全胜。这种情况也是早期以知识为基础的创新模式。

2.由于如今的“窗口”相当拥挤，任何一个基于知识的创新者存活机会都会很小。

在“窗口”开放期间，有大量的进入者。但是，一旦结构稳定和成熟，其结构似乎就不会改变。当然，各不相同的产业之间，结构有很大的差异。结构的差异取决于技术、资金需求和进入的难易程度，取决于产品能否运输和销往外地等。但是，在任何一个时点上，任何特定的产业都有一个典型的结构：在任何特定的市场里，总会有许多公司加入，其中有的是大型公司，有的是中型公司，有的是小型公司，还有不少专家。逐渐地，对于任何基于知识的新兴产业而言，无论是计算机产业还是现代银行业，都只存在一个“市场”：世界市场。

当一个产业成熟和稳定时，得以幸存的以知识为基础的创新者人数并不会比传统创新的人数来得多。但是，由于世界市场和全球通信的出现，导致了在“窗口”开放时期进入者的人数大幅度增加。而当“淘汰期”来临时，企业的失败率也会比以往高得多。而“淘汰期”总是会来的，这是不可避免的。

淘汰期

一旦“窗口”关闭，淘汰期就开始了。大多数公司在“窗口”开放时期开创的事业都不能熬过淘汰期。昔日的高科技产业，如铁路、电气设备制造业和汽车业都证明了这一点。当我撰写本书时，微处理器、微型计算机和个人计算机公司已经经历了淘汰期——距离计算机行业打开“窗口”仅仅五六年之后。今天，仅在美国，该产业可能就有100家公司。10年后，也就是1995年，恐怕只有几家颇具规模的公司能够幸存下来。

究竟谁生谁死，谁半死不活，是很难预料的。事实上，推测也是无济于事的。仅凭规模也许可以存活下来，但它也无法保证企业能够在淘汰期中取得成功，否则，今天世界上最大、最成功的化学公司应当是联合化学公司（Allied Chemical）而不是杜邦公司。1920年，当美国化学产业的“窗口”打开时，联合化学似乎是所向披靡的，因为它获得了德国化学的专利权（美国政府曾在第一次世界大战期间，把这些专利权予以没收）。然而过了七年，经过了淘汰期后，联合化学公司却成为一个不堪一击的失败者，昔日的辉煌已经不在。

1949年，没人会预料到IBM会成为计算机巨人，更不用说会预料到像通用电气或西门子这样经验丰富的产业领袖竟会在竞争中一败涂地。同样地，1910年或1914年，当汽车股票还是纽约证券交易所的宠儿时，没有人会料到通用汽车和福特会幸存下来而且还蒸蒸日上；而大家普遍看好的帕卡德（Packard）或哈普（Hupmobile）如今却不复存在。当19

世纪七八十年代现代银行刚刚起步时，同样也没有人预料到德意志银行会吞并许多老式的德国商业银行，成为该国的主要银行。

要预测某一个产业是否将变得举足轻重并不难。从历史记录来看，每一个产业在迅速发展阶段，即我所说的“窗口”期，都会成为一个主要产业。问题是，在这个产业中，哪一个公司能存活下来，进而成为该产业的领导者呢？

这种产业发展节奏在高科技领域尤为明显。一开始是兴奋期，接着是投机狂热期，而后就是残酷的淘汰期。

首先，这类产业是引人注目的中心，因此与平凡的产业相比，它吸引了更多的加入者和更多的资金。同时，人们对它们的期望也高于其他产业。从事普通行业（如鞋油和制表业）而发家的人比依靠高科技致富的人要多，但是，没有人会期望鞋油公司去创立一家10亿美元级的大企业。即使它们建立的只是一个健康的、规模不大的家族企业，也没有人会认为这是一种失败。相比之下，高科技产业可谓是一种“比大小游戏”，中间分子是没有价值的。这种现象，使高科技创新天生就存在很高的风险。

其次，在相当长的一段时间内，高科技产业会没有利润。全球的计算机产业始于1947~1948年间。直到20世纪80年代初期，也就是30年后，整个产业才达到盈亏平衡点。确切地说，确有几家公司（实际上都

是美国公司）在更早的时候就开始赚钱了。而业界领袖IBM公司，在更早的时候就赚了大钱。但是，纵观整个产业，少数几家成功公司的盈利被其他公司的巨额亏损抵消了。例如，大型国际电气公司想成为计算机生产商，但它们的努力却付诸东流，并因此遭受巨大损失。

同样的事情也发生在每一个早期的“高科技”热潮中——19世纪初的铁路热潮、1880~1914年间的电气设备和汽车热潮及20世纪20年代的电子仪器和收音机热潮，等等。

造成这种现象的一个主要原因是，公司需要在研究、技术开发和技术服务上投入越来越多的资金才能参与竞赛。为了处于不败之地，高科技必须越跑越快。

当然，这也是它的魅力之一。但是这也意味着，当淘汰期到来时，哪怕有一点风吹草动，能坚持下去的也只有产业内少数几家财力雄厚的企业。这就是为什么高科技企业比其他新企业更需要财务上的远见，以及为什么和其他新企业相比，具有财务远见的高科技企业总是凤毛麟角。

在淘汰期，只有一个存活之道：企业家管理（将在第12~15章中讨论）。使德意志银行从当时流行的金融机构中脱颖而出的一个原因是，乔治·西门子经过深思熟虑，建立了世界一流的高层管理团队。杜邦公司与联合化学的不同之处在于，杜邦在20世纪初创建了世界上第一个系

统化的组织结构，制定了世界上的第一个长期规划和第一个管理信息与控制系统。而联合化学却只是任由一个“聪明的自我主义者”武断经营。但这并不是故事的全部。那些在最近的计算机淘汰期败下阵来的大多数大型公司——如通用电气和西门子——通常都被认为拥有一流的管理人员。福特公司虽然在淘汰期以管理不善而闻名，但是它却幸存了下来。

由此看来，企业家管理很可能是幸存的前提条件，但却不是保证。在淘汰期中，可能只有局内人才能真正了解（也许连他们都不知道），一个在繁荣期成长迅速的基于知识的创新公司是否实施了有效的管理（如杜邦公司），或根本就没有管理（如联合化学公司）。但是，等到我们弄清这些问题的时候，可能已经太晚了。

接受度的赌博

要想获得成功，基于知识的创新必须是“成熟的”，它必须具有可接受性。这是基于知识的创新本身固有的风险，而且也是其独特威力作用的表现。所有其他创新都是利用已经发生的变化，去满足一个业已存在的需求。但是，基于知识的创新本身就是引起改变，其目的是创造一种需求。没有人可以预先知道使用者对它是接受、无动于衷还是极力排斥。

当然也有例外情况。无论是谁发明了治疗癌症的药品都不用担心“接受度”问题。但是这样的特例可谓凤毛麟角。对于大多数基于知识

的创新来说，接受度是一场赌博，成败的几率是未知的。也许它有很高的接受度，只是没有人认识到它；也可能当每一个人都确信社会正在热切地期盼某种创新时，却没有人接受它，甚至还存在相当大的抵触。

面对基于知识的创新，人们反响迟钝的例子比比皆是。有个典型的例子是，普鲁士国王预测铁路这个新发明将会遭到失败。他断言："当人们骑马就能在一天之内免费地从柏林来到波茨坦时，根本就不会有人愿意付钱去乘火车，尽管它在一小时之内就可以跑完全程。"当时并不是只有普鲁士国王一人对铁路的接受度产生错误判断，大多数同时代的"专家"也都同意他的见解。同样，当计算机出现时，也没有一个"专家"料到企业会需要这种"新发明"。

截然相反的错误也很常见。"每一个人都知道"存在着一种真正的需要，而实际上人们却对它无动于衷或加以抵触。同一个权威在1948年还无法想像企业会需要计算机，几年以后，也就是1955年左右，他又预测，计算机将在十年之内"使学校发生革命性变化"。

德国人认为电话的发明者是赖斯（Philip Reis）（对于"谁是电话之父"或"谁是电话的发明者"这个问题，一直有很大争议，几乎所有的出版物上都会说：亚历山大·贝尔（Alexander Graham Bell）发明了电话。但是，在2002年美国国会的一项决议中说：电话的发明人是美籍意大利人安东尼奥·缪奇（Antonio Meucci），而不是亚历山大·贝尔。然而，关于"谁是电话之父"的争论并没有因为美国国会的决议公布而完全停止。

2003年11月，英国伦敦科学博物馆的馆长约翰·利芬提出了证据，证明电话的发明人既不是贝尔也不是缪奇，而是德国人菲利普·赖斯(1834-1874年)，赖斯在1863年发明了电话，比贝尔获得电话发明永久专利（1876年）早13年，比缪奇获得电话发明临时专利（1871年）早8年。——译者注），而不是贝尔。赖斯的确在1861年研制出一台可以传输音乐的仪器，与传输话语只有一步之遥。随后，他因过度沮丧而放弃了。因为他感到没有人会接受电话，对它产生兴趣，或渴望得到它。“对我们来说，电报就已经足够好了”是当时人们的普遍心态。但是，当15年后贝尔为他的电话申请专利时，人们立即对此做出了积极的反应，德国人的反应尤为热烈。

其实，想要解释为什么人们在这15年内会改变初衷，愿意接受电话的原因并不难。美国南北战争和普法战争这两个重大战役证明电报根本不“够好”。当然，这并不能说明为什么人们对电话的接受度会发生改变。当赖斯于1861年在科学大会上演示他的仪器时，几乎所有的专家都很乐观地预测赖斯的发明将会被广泛接受，而结果表明，这些专家都错了。

当然，专家也有可能是对的，而且常常如此。例如在1876~1877年间，专家们了解到灯泡和电话都具有可接受性——他们都说对了。同样，爱迪生在19世纪80年代开始发明留声机时，也得到了专家的建议和支持，又一次证明了专家在人们对新设备的接受能力方面的推测是对

的。

但是，专家对以知识为基础的创新的接受度做出的评估，只能有待事后的检验，才能认识到专家的判断是否正确。

即使在事后，我们也不一定就能认知为什么某个基于知识的创新会被接受或被拒绝。例如，没有人可以解释为什么语音拼写法会遭到如此激烈的抵制。人人都赞同非语音拼写法是阅读与写作的主要障碍，它迫使学校把大量时间花在提高学生阅读技巧上，而且还要对儿童过多的阅读障碍现象和由此引起的逆反心理负责。语音拼写的知识至少已经存在一个世纪了。对于问题非常严重的两种语言来说，已经有了解决问题的语音拼写法——适合英语的音标，以及适合日语的带有48音节的假名表。而且，这两个国家都有邻国通过使用音标来解决语音问题的成功事例。德文19世纪中期成功地进行拼写改革成为英国的榜样，而日文也采纳了同样成功（但发生更早）的韩语改革模式。然而，在这两个国家里，人们对这么一个急需的、非常合理的，而且有实例证明是绝对安全、相当容易而又十分奏效的创新没有表现出一丝接受的意愿。为什么呢？虽就这一问题有各种各样的解释，但没有人知道真正的原因是什么。

在基于知识的创新中，没有办法可以消除风险因素，甚至连降低风险的办法都没有。市场调查也不奏效，因为没有人能够对根本不存在的事情进行市场调查。意见调查可能不仅仅是毫无用处，也许还会带来坏

处。至少，为了指出基于知识的创新的接受程度，我们要把经验与“专家意见”结合在一起。

但是，我们别无选择。如果我们想要进行基于知识的创新，就必须赌它的接受度。

基于科技新知识的创新，风险最高。当然，在当下热门的领域从事创新（如个人计算机和生物工程）风险会更高。与此相比，不太引人注目的领域，其风险也就低多了，因为会有更多的时间。而在并非基于科学或技术的知识创新里，如社会创新，风险也比较低。但高风险是基于知识的创新所固有的，这是我们为追求它的影响和它带来改变的能力所必须付出的代价。这种改变不单针对产品和服务，而且包括我们如何看待世界，如何看待我们在这个世界中的位置，以及最终如何看待我们自己。

但是，即使是高科技创新的风险，都可以通过把新知识与创新机遇的其他来源（如意外事件、不协调的事件，特别是程序需要）相结合，从而大幅度降低风险。因为在其他创新机遇来源的领域里，接受度不是业已确立，就是可以相当容易地通过检验，有很高的可靠性。而且，在这些领域中，完成创新所必须创造出的新知识，通常可以相当精确地加以界定。这就是“项目研究”为何越来越普遍的原因。但是，即使是项目研究也需要大量的系统化工作和自我训练，并且必须是有组织、有目的的。

因此，基于知识的创新对创新者提出了许多要求。他们不同于其他领域的创新者，他们面临的风险也不相同。例如，时间就不站在他们这一边。但是，风险越高，潜在的回报也越高。其他创新者可能会发财致富，而基于知识的创新者则有望名利双收。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第10章　聪明的创意

以聪明的创意为基础的创新，也许比其他所有种类的创新总和还要多。每十项专利中，就有七八项属于这类创新。许多关于企业家与企业家精神的书籍中，所谈到的大部分新企业都属于这类“聪明的创意”：拉链、圆珠笔、喷雾器、软饮料和啤酒的易拉罐等都是聪明的创意。在许多企业中，“研究”的目的就是发现和利用聪明的创意：不论是为燕麦早餐或软饮料研制新口味，还是研制出更好的跑鞋，或是研制不会烫焦衣物的熨斗。

然而，聪明的创意却是风险最大、成功几率最小的创新机遇来源。这种创新中，能够赚回研制成本和专利申请费用的仅有1%；能够做到赚钱的就更少，可能不到2%。

没有人知道，哪些以聪明创意为基础的创新有成功的机会，哪些可能会失败。例如，喷雾器为什么会成功？而其他许多类似的创新却惨遭失败？为什么某种万能扳手能够销得很好，而大多数其他同类的产品却无人问津？为什么拉链能为人们所接受，并取代了纽扣呢（尽管它很容易卡住）？毕竟，礼服、夹克或裤子的拉链卡住了，是一件很尴尬的事情。

一直以来，人们企图提高以聪明创意为基础的创新的可预测性，但一直没有特别成功。

同样，人们还试图鉴别成功创新者的个性特质、行为或习惯，也没有取得什么进展。一则古老的格言是这么说的：“成功的发明家，就是要不断发明。他们在赌博，如果他们尝试得多，他们就会成功。”

但是，这种“只要你不断尝试聪明的创意，你就会成功”的信念，并不比人们的普遍看法--“只要你不断投钱到老虎机中，你就能赢得大满贯”的谬论更为高明。然而，老虎机的游戏规则已是设定好了的，赌场赢的概率是70%。你投得越多，往往输得也就越多。

实际上，根本没有任何经验性依据可以证明“只要坚持，聪明的创意就会赢”的论调，正如没有任何“规律”可以证明你能击败老虎机一样。一些成功的发明者有了一个好创意后，就不再想新创意了：拉链或圆珠笔的发明者就是很好的例子。也有许多发明者，他们的名下拥有40项专利，却没有一项取得成功。当然，创新者会随着不断实践而有所改进，但前提是，他们必须运用正确的方法进行实践，才能达到如此效果，即把他们的工作奠定在对创新机遇来源进行有系统的分析的基础上。

导致不可预测性和高损失率的原因非常明显。因为聪明的创意往往都是模糊不清且难以捉摸的。我怀疑，除了拉链的发明者以外，还有谁会考虑到纽扣或挂钩会不适于将衣服扣紧；或者，除了圆珠笔的发明者以外，还有谁会指出19世纪发明的钢笔有不足之处。电动牙刷是20世纪60年代市场上的成功产品之一，那么它满足了人们什么需要呢？毕竟，

人们还是要用手去握住它。

即使我们能够明确需求，但往往无法确定解决方案。遇到交通堵塞时，车里的人需要一些消遣，这种需求不难理解。但是，为什么索尼公司为满足这种需求，于1965年左右推出的小型电视却在市场中惨遭失败，而价格更昂贵的汽车音响却大获成功呢？现在回顾起来，这个问题不难回答。但是，我们是否能前瞻性地预见到这个问题的答案呢？

因此，不论成功的故事多么诱人，我还是建议企业家最好放弃以聪明创意为基础的创新。毕竟，虽然在拉斯维加斯，每周总有人在老虎机前赢得大满贯，但所有老虎机玩家所能做到的，也只是不要输得太多，以至于超出了自己所能承受的。有目的、有系统的企业家会对系统化的领域（即我从第3章到第9章所讨论的七个创新来源）加以分析。

这些领域会产生足够多的机会使任何一个企业家、任何一家企业家企业或公共服务机构忙得不亦乐乎。事实上，创新机会如此之多，根本没有任何人能够充分地利用它们。在这些领域中，我们知道观察的方法、寻找的目标以及应该做的事情。

对于那些致力于聪明创意的创新者而言，我们所能做的，就是告诉他们万一他们的创新成功了，应该采取哪些行动。那么这时候，新企业的规则（见第15章）就可以派上用场了。当然，这就是为什么大量关于企业家精神的著作只论述如何创办和经营新企业，而不谈创新本身的原

因。

但是，企业家经济也不能傲慢地忽视以聪明创意为基础的创新。就个别这类创新而言，这类创新是不可预测、不可组织和不可系统化的，而且绝大多数会以失败告终。另外，许多这类创新在刚开始时都是微不足道的。新的开罐器、假发架和皮带扣等申请专利的比例总是居高不下。而任何新的专利名单上总是至少出现一种暖脚设备，两种洗碗布。但是，由于这类以聪明创意为基础的创新的数量相当庞大，因此，对于经济而言，即使仅有极小的成功比例，也会涌现更多的新企业、新工作机遇和新运行能力。

在创新与企业家精神的理论和实践中，以聪明创意为基础的创新只是一种附属品，但是它应该受到人们的赏识和回报，因为它代表着社会所需要的品质：进取心、远大志向和独创性。或许，对于推广这种创新，社会所能做的事并不多，因为人们无法推广他们不了解的东西。但是，社会至少不应该对这种创新进行打击、惩治或设置障碍。从这个角度来说，发达国家，尤其是美国，最近试图通过提高专利申请费等方法，打击以聪明创意为基础的创新，以及以“反竞争”为由打击专利的势头，不仅是鼠目寸光，而且是非常有害的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　创新的原则

I

所有经验丰富的医生都见过“奇迹般痊愈”的病人。那些病入膏肓的患者，突然间康复了。这种情况有时是自然发生的，有时是通过虔诚的祈祷治疗，或是通过某种荒谬的饮食，或是通过黑白颠倒的作息方式。只有冥顽不化的人才会怀疑这种痊愈的发生，并将其视为“不科学”。其实，它们确实存在。然而，没有一个医生会将这种奇迹般的痊愈写入教科书，或在课堂上教授给医学院的学生。因为它们无法再现、传授和学习。而且这种事情也极为罕见，毕竟，绝大多数绝症患者都难逃一死。

同样，也有许多创新并不是基于前面几章所述的几个来源，它们并不是以有组织、有目的、有系统的方式发展而来的。有些创新者是“缪斯的宠儿”，他们的创新是“灵光乍现”的结果，而不是依靠辛苦、有组织、有目标的工作得到的。这种创新是无法再现、传授和学习的。到目前为止，我们还没有任何一种可以教授某人成为天才的方法。但是同时，发明和创造也不像一般人所认为的那样，充满着浪漫色彩，这种“灵光乍现”也是非常少见的。更糟糕的是，我所知道的“灵光乍现”还没有一个转变为创新，它们只是一直停留在聪明的创意阶段。

有史以来，最伟大的发明天才当首推达·芬奇（Leonardo da Vinci）（达·芬奇(1452-1519)，意大利文艺复兴中期的著名美术家、科学家和

工程师。达·芬奇与米开朗基罗、拉斐尔并称文艺复兴三杰，尤以《最后的晚餐》和《蒙娜丽莎》等画驰名。达芬奇以博学多才著称，在数学、力学、天文学、光学、植物学、动物学、人体生理学、地质学、气象学以及机械设计、土木建筑、水利工程等方面都有不少创见或发明。——译者注）。在他笔记本的每一页上，都记载着一个令人惊叹的创意——从潜水艇到直升飞机，再到自动炼钢炉等。但是，由于1500年时的技术和材料所限，这些创意都没能转化为创新。事实上，处在当时的社会和经济条件下的人们也根本不会接受这些创意。

每个学生都知道詹姆斯·瓦特（James Watt）发明了蒸汽机，实际上他并不是蒸汽机的真正发明者。科技史学家都知道，1712年，托马斯·纽科门（Thomas Newcomen）（纽科门(1663-1729)是英国工程师，蒸汽机发明人之一。他发明的常压蒸汽机是瓦特蒸汽机的前身。于1712年首次制成可供实用的大气式蒸汽机，被称为纽科门蒸汽机。纽科门蒸汽机被广泛应用了60多年，在瓦特完善蒸汽机的发明后很长时间还在使用。纽科门蒸汽机是第一个实用的蒸汽机。他为后来蒸汽机的发展和完善奠定了基础。——译者注）建造了第一台真正意义上的蒸汽机，并且还利用它完成了许多有用的工作。例如，英国的一个煤矿用它来抽水。瓦特和纽科门都是有组织、有系统、有目标的发明家，而瓦特的蒸汽机尤其符合创新模式：他将新出现的知识（如何扩大一个平滑的汽缸）和“缺少的环节”（压缩机）的设计相结合，开始了一项基于程序需要的创新。纽科门的蒸汽机已经为其市场铺平了道路（当时已经有几千台纽科

门蒸汽机投入使用）。但是，这种内燃机——含有我们现在所说的现代科技——的真正“发明者”既不是纽科门，也不是瓦特，而是英裔爱尔兰化学家罗伯特·玻意耳（Robert Boyle）（玻意耳 (1627-1691)，英国化学家、物理学家和自然哲学家。1663年当选为英国皇家学会会员，1680年当选为会长。玻意耳为近代化学的奠基人之一，是第一位阐述元素本性的科学家，使化学发展有了新的起点。玻意耳在物理学方面也有成就，研究得最多的对象是气体，其研究成果以发现气体的弹性(即可压缩性)最为有名，他证明了空气的体积与加在它上面的压力成反比，这就是著名的玻意耳定律。——译者注），而他的这种发明纯属“灵光乍现”。只是玻意耳的发明无法运作，也不可能运作。因为他是利用火药的爆炸来推动活塞，这种方法会弄脏汽缸，每一个冲程以后，人们都要把汽缸拆下来清洗一次。但是，玻意耳的创意先后启发了他的助手丹尼斯·巴本（Denis Papin）、纽科门以及瓦特，研制出了可以运转的内燃机。而玻意耳这个天才所拥有的只是一个聪明的创意，它属于创意历史的范畴，却不属于科技或创新史范畴。

目标明确的创新源于周密的分析、严密的系统以及辛勤的工作，这可以说是创新实践的全部内容。我们之所以要将它展示出来，是因为它至少涵盖了90%的有效创新。与其他领域一样，想成为一个杰出的创新实践者，只有经过某种训练，并将它完全掌握后，创新才会有效。

那么，代表创新训练核心的创新原则是什么？其中有几个“要

做”——指必须要做的事情；还有几个“不要做”——指尽量避免做的事情；另外，还需要满足我所说的几个“条件”。

II

要做的事情

1.有目标、有系统的创新始于对机遇的分析，而对机遇的分析则始于对创新机遇的来源进行彻底思考。在不同的领域中，不同的来源在不同的时间里有着不同的重要性。例如，在基础工业生产程序领域中，也许人口统计数据这个创新来源对于寻找程序中“缺少的环节”的创新者来说，就不太重要。因为，在这样一个生产程序（如造纸程序）中，经济现状之间有着很明显的不协调。同样，新知识这个创新来源，对于那些创造新的社会工具来满足变化的人口所产生的需求而言，也没有什么实际价值。但是，所有创新的来源必须有系统地进行分析和研究。仅仅注意到它们是不够的，研究工作必须有组织、有系统、规律性地进行。

2.创新既是理性的又是感性的。因此，创新第二项要做的事情就是走出去多看、多问、多听。这种做法值得再三强调。成功的创新者左右大脑并用：他们既观察数字，又观察人的行为。他们先分析出要满足某个机遇所必需的创新，然后，他们走进人群，观察顾客和用户，了解他们的期望、价值观和需求。

这样，可以了解创新的接受度和价值，可以了解到某项创新方案是

否符合人们的期望或习惯。然后，创新者可以自问："这项创新应对顾客有什么好处，才能使得原先勉强接受它的人变得愿意使用它，并且从中看到自己的机遇呢？"不然的话，创新者极有可能面临以错误形式推出正确创新的风险——这正是某家大生产商的遭遇。这家公司专为美国学校提供学习用的电脑程序，但是那些对电脑怀有恐惧心理的教师并没有采用这些极为优秀的程序，他们认为电脑对他们根本没有帮助，反而是一种威胁。

3.创新若要行之有效就必须简单明了，目标明确。它应该一次只做一件事情，否则就会把事情搞糟。如果它不够简单，就无法操作。每一种新生事物都会遇到一些麻烦，如果太过复杂，就难以修正。所有有效的创新都异常简单。实际上，一项创新所能赢得的最大赞美莫过于人们说："这太显而易见了，为什么我就没有想到呢？"

即使是创造新用途和新市场的创新，也应该集中在一种特定、清晰且经过设计的应用之上。它应该专注于它所满足的特定需求，或它所产生的特定最终结果上。

4.有效的创新始于细微之处，它们并不宏大，只是努力去做一件具体的事而已。例如，它可能是试图让运输工具依靠电力在铁轨上行驶，这可能就是有轨电车的创新。或者，只是试图将相同数量的火柴装入火柴盒中（过去是50根一盒），虽然它很小但也可能是一种创新。这种创新不仅使火柴自动填装机被发明出来，而且还使其瑞典发明者成为垄断

世界火柴市场长达半个世纪之久的寡头。相反，那些宏伟的创意，那些旨在“掀起一场工业革命”的计划常常沦为空想。

创新最好能从小规模开始——只需要少量资金、少量人手，而且针对有限的小市场。否则，创新者就没有充足的时间来进行成功创新所必需的调整和改变。因为，在初期阶段，很少有创新是“基本正确”的。只有当规模很小，对人员和资金的要求不高时才能进行必要的调整。

5.最后一个“要做的”事情是，一项成功创新的最终目标是取得领导地位。它的最终目标不一定是“成为一个大企业”，事实上，没有人能够预言某个特定的创新最终能成为一个大企业还是绩效平平。但是，如果某项创新从一开始就不以获得领导地位为目标，那么它就不可能具有足够的创新性，因而也不可能有所建树。旨在取得一个行业或市场支配地位的战略与只期望在某个程序或市场中占据一小块“生态利基”的战略（在第16~19章讨论）是很不相同的。所有企业家战略，即所有旨在利用创新的战略，都必须在某一个特定环境中夺取领导地位，否则其结果就只是为他人做嫁衣而已。

III

禁忌

以下是几个非常重要的“禁忌”。

1.首先就是不要太聪明。创新必须能由普通人来操作，而且，如果创新想要达到一定规模和重要地位的话，就必须使那些笨人也能操作。毕竟，能力低下者是唯一数量充足且取之不尽的来源。过于聪明的创新，无论是在设计上还是在使用上，几乎都注定会失败。

2.不要过于多样化，不要分心，不要一次想做太多的事情。要专注！当然，这是刚才所说的“要做的事情”的推论。偏离核心的创新往往会变得相当散乱。它们将只能停留在创意阶段，而成不了创新。这个核心不一定非得是技术或知识。事实上，无论是营利性还是公共服务性组织，市场知识都是比纯知识和技术更好的统一核心。创新工作必须围绕一个统一核心，否则它们就可能分崩离析。创新需要将所有的努力汇集在一起才能集中力量，进而蓄势待发，并且还要求实际执行的人员能够彼此之间相互了解。而要达到这一点，同样需要一个统一的、共同的核心。而多样化和一心二用会破坏这种统一的核心。

3.最后，不要尝试为未来进行创新。要为现在进行创新！一项创新可能会有长远的影响力，可能需要20年才会完全成熟。以计算机为例，正如我们所看到的那样，直到20世纪70年代初，也就是第一款电脑设备问世后25年，电脑才开始对企业产生相当大的影响。但是，电脑自问世的第一天开始，就具备了现在常见的明确用途，如进行科学计算、付薪水、以模拟飞行来培训飞行员等。仅仅说“25年以后，会有许多人需要电脑”是远远不够的，我们必须说：“现在就有许多人利用这项创新来改

变他们的生活状况。当然，时间的流逝对我们有利。25年以后，将会有更多人需要它。”但是，除非创新立即就能应用，否则它很可能只会成为达·芬奇笔记本中的图画而已——充其量只是“聪明的创意”。况且，现实生活中，很少有人具备达·芬奇那样的天赋，因此，不可能指望单凭一册笔记本就使自己名垂千古。

第一个充分理解这一告诫的发明家可能就是爱迪生了。1860年或1865年前后，与他同时代的其他电气发明家都开始了电灯泡的研制。但爱迪生却等了十年时间，直到所必需的知识一应俱全以后才开始动手。在1860年（或1865年），研究电灯泡是为“未来”而进行的发明。但是，当所需的知识都出现时，换句话说，当电灯泡可以成为“现在”的产品时，爱迪生调动了他所有的力量，并组织了一批具有卓越才能的研究人员，在几年时间里，专心致力于这项创新机遇上。

创新机遇有时会有很长的一段间隔时间。在医药研究领域中，十年的研究和开发工作是常有之事，一点都不算漫长。但是，没有一家制药公司会去着手做一项目前尚无医疗用途的药物研究项目。

三个条件

最后，还有三个条件。这三个条件都是显而易见的，却常常被人忽视。

1.创新是工作。它需要知识，也往往需要大量的聪明才智。创新者显然比一般人更聪明。他们很少涉足多个创新领域。虽然爱迪生的创新才能卓尔不群，但他所有的发明都只限于电学领域。金融领域的创新者，如纽约的花旗银行，也不可能在零售业或医疗保健领域进行创新。与其他工作一样，创新也需要才干、独创性和个人风格。但是，当所有条件都准备就绪时，创新就变成了辛苦、专注和有目标的工作，需要勤奋、毅力和承诺。如果缺乏这些因素，纵有再多的才干、独创或知识，都无济于事。

2.要想取得成功，创新者必须立足于自己的长处。成功的创新者会先观察各种机遇，然后，他们会问："在这些机遇中，哪一个最适合我，适合这个公司，而且能够发挥我们（或我）的长处和实力？"当然，从这方面来说，创新与其他工作并无二致。但是，由于创新本身的风险，以及知识和工作能力会带来的优势，因此对创新而言，依靠创新者自身的长处就显得尤为重要。此外，与其他冒险行动一样，创新也必须在思想上"吻合"。在那些并不予以重视的领域上，企业不会取得什么出色的成功。例如，没有一家制药公司（通常由自认为"严肃"和具备科学意识的人士经营）会在口红或香水这类被认为是"轻浮"的行业中取得成就。同样，创新者也需要在思想上与创新机遇合拍。对他们而言，这个机遇必须是非常重要而且有意义的。否则，他们不会愿意全身心投入到成功创新所必需的持之以恒、辛劳而充满挫折的工作中去。

3.创新是经济与社会活动双重作用的结果。一般而言，它是普通人（顾客、老师、农民或眼科医生等）行为的一种改变；或是一种程序的改变，即人们工作或生产方式的变化。因此，创新必须与市场紧密相联，以市场为中心，以市场为导向。

保守的创新者

一两年前，我参加了一所大学举办的探讨企业家精神的座谈会。会上，有许多心理学家发表了自己的论文。尽管他们的观点都各不相同，但是，他们都谈到了“企业家性格”问题，其特征就是“有冒险倾向”。

一位著名的成功创新者兼企业家被要求对此发表意见。他在以往的25年时间里，凭借一项基于程序的创新，在太空领域创建了一家庞大的全球性企业。他说：“我对诸位的大作感到困惑。和大家一样，我认识许多成功的创新者和企业家，包括我自己。我从来就不曾具有过‘企业家性格’。但是，我所认识的所有成功人士都有一个共同点，而且只有这样一个共同点：他们都不是‘冒险家’。他们都设法确定所必须承受的风险，然后尽量将风险化解到最低限度，否则，就没有人会成功了。就我个人而言，如果我想成为一个冒险家，我早就投身房地产或商品贸易了，或者会如我母亲所希望的那样成为一名职业画家。”

他的这番话与我自己的体验完全不谋而合。我也认识许多成功的创新者和企业家，他们中没有一个人具有“冒险倾向”。

一般人对创新者的描述，一半基于流行的心理学，一半基于好莱坞的模式，使那些创新者看起来好像是超人和圆桌骑士的混合化身。其实，在现实生活中，大多数创新者都不是什么浪漫人物，他们把大部分时间花在对流动资金的预测上，而非匆匆忙忙去冒险。当然，创新本身是有风险的，但是，开车去超市买面包也同样有风险。根据定义，所有的经济行为都是“高风险”的，但是吃老本（即不创新）比创造未来风险更大。我所认识的创新者，在确定和限制风险方面都相当成功。他们成功地、有系统地分析了创新机遇的来源，然后专注于挖掘其中一个机遇，并对它充分地加以利用，不论是那些风险小且可以被确定的机遇（如利用意外事件或程序需要），还是那些风险较大但仍然可以被确定的机遇（如基于知识的创新），都是如此。

成功的创新者都相当保守，他们不得不如此。他们不是“专注于冒险”，而是“专注于机遇”。

第二部分
Innovation and Entrepreneurship

企业家精神的实践

虽然企业家型企业与现有企业所需的管理方式不同，但是与现有企业一样，它同样需要有系统、有组织和有目的的管理。对于每一家企业家型组织而言，它们的基本规则是相同的。而现有企业、公共服务机构以及新企业所面临的挑战和问题是不同的，而且它们必须警惕不同的滑坡倾向。另外，每一个企业家也必须就自己肩负的任务和应尽的责任做出正确决策。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　企业家管理

无论是现存的大型机构还是一个白手起家的个体企业家，企业家精神的原则都是一样的。不管它是营利性企业还是非营利性的公共服务机构，也不管它是官方还是非官方机构，其中的差别并不大。企业家精神的原则大同小异，能起作用的因素也差不多。创新的种类以及来源亦是如此。在上述的每一种情况中，都存在着某种规律，我们称之为“企业家管理”（Entrepreneurial Management）。

然而，现存的企业所面临的问题、限制和约束都不同于个体企业家，它们需要学习不同的事物。简而言之，现有企业虽然知道如何管理，但是它们有必要学习如何成为一个企业家，如何去创新。非营利性公共服务机构也不例外，必须面临各类不同的问题，需要学习不同的事物，而且容易犯下各种不同的错误。而新企业则不仅需要学习如何成为一个企业家，如何创新，更重要的是，它还需要学会如何管理。

对这三类企业而言：

·现有企业

·公共服务机构

·新企业

都必须制订出一套特定的企业家精神实践指南：各自应做些什么？注意些什么？以及最好避免做些什么事情？

从逻辑上说，我们的讨论应该先从新企业入手，如同医学研究从逻辑而言，应该从胎儿和新生婴儿入手一样。但是事实上，医学院的学生却是从成人解剖及病理学研究开始的。因此，企业家精神的实践最好也从上述三者中的“成人”，即现有企业，以及与发挥企业家精神有关的策略、实践和问题入手。

当今的企业，尤其是大型企业，除非具备了创业能力，否则很难在这个变化莫测和充满创新的时代中继续生存下去。照此观点来看，20世纪末期与经济史上最后一次伟大的企业家时期截然不同，后者持续了五六十年，随着第一次世界大战的爆发而结束。在那段时期里，大型企业并不多见，即使是中型企业也为数不多。但是今天，许多大型企业不仅仅是出于自身利益出发来学习企业家精神，而且也是出于它们的社会责任感。与100年前的情形形成鲜明对比的是，今天的现有企业，特别是大型企业，往往遭遇迅速崩溃的命运。而创新，套用熊彼特的名言来说，就是创新者的“创造性破坏”，是这些企业遭到灭顶之灾的主要原因，这已经对当今的就业、金融稳定、社会秩序、政府责任带来了真正的社会威胁。

现有企业必须改变，而且必须在各个方面进行彻底的改变。再过25年（参见第7章），每一个工业发达国家都将看到，从事制造业的蓝领

工人人数将急剧萎缩，只有目前的1/3，但制造业的产量却是今天的3~4倍。这个阶段的工业发展，可与工业化国家在第二次世界大战后的25年中在农业方面的发展相提并论。为求在这个重大转型期能继续保持稳定和领导地位，现有企业就必须学会如何生存，事实上，是学会如何兴旺发达。而它们只有通过学习成为一个成功的企业家，才能真正做到这一点。

在许多实例中，现有企业是企业家精神的唯一来源。今天的一些工业巨子，在下一个25年间不一定能够幸存下来。但是我们知道，一些中型企业极有可能成功地定位为杰出的企业家和创新者，但必须通过企业家管理方能实现这一目标。其实，具有相当规模的现有企业（而非小规模企业）最具有成为企业界领导者的实力。因为它们拥有必要的资源，尤其是人力资源。而且，它们已经具备了管理上的优势，并建立了一支管理队伍。它们不仅有机会而且有责任实行有效的企业家管理。

上述实践同样适用于公共服务机构，特别适用于那些承担非政治性功能的机构（无论它们是否归政府所有，或是否由税收提供财政资助），也适用于医院、中小学校和大学、地方政府所属的公共服务机构、社区机构、志愿组织（如红十字会、男童子军和女童子军）、教会及其相关组织，以及专业和行业协会等其他许多机构。一个快速变化的时代常常使许多老机构变得陈旧落伍，或至少使其经营方式变得毫无成效。然而，与此同时，这样一个瞬息万变的时代又创造了大量的机遇，

让机构完成新任务，实践新事物，从事社会创新。

最重要的是，公众的认知和心态已经发生了重大改变（见第8章）。1776年，亚当·斯密的《国富论》中所倡导的自由放任主义（Laissez faire）历经一个世纪，直到1873年的“大恐慌”才宣告结束。自1873年起的这100多年里，所谓“现代化”、“进步”或“前瞻性”，都意味着把政府当做推动社会变革和社会进步的领导者。不过，无论好坏，这个时代已经在所有发达的工业化国家结束了。虽然我们还不清楚下一个“进步主义”浪潮是什么样子，但是我们的确知道，任何仍在竭力鼓吹20世纪30年代“自由”或“进步”--甚至是60年代肯尼迪和约翰逊执政时期的“自由”或“进步”信条的人，一定不会是“进步分子”，而是“退步分子”。虽然我们还不清楚“私有化”（“私有化”一词是我在1969年所著的《不连续的时代》一书中创造的。），即由国营转变为非国营的行为（并不一定如大多数人所理解的那样，由一个私人企业来经营）是否会成功或会持续多久，但是我们的确知道没有一个工业发达国家，会因为希望、期待和对传统承诺的信仰，而向国有化和政府管制趋势发展，除非它们在私有化的进程中，遭受了挫折和失败。因而，处于这种情形下的公共服务机构，不仅有机会，而且还有责任进行创新，发扬企业家精神。

但是，正因为它们是公共服务机构，所以它们会面临特殊的阻碍和挑战，而且也容易犯一些不同的错误。因此，有关公共服务机构的企业

家精神需个别讨论。

最后是新企业。一如其在所有主要的企业家时期所表现的一样，新企业将继续成为创新的主要载体。而今天，它又在美国全新的企业家经济中发挥重要作用。事实上，美国不乏未来的企业家，也不乏新企业。但是大多数新企业，特别是高科技企业，需要学习企业家管理，否则很难生存下去。

在这三大类型的企业中，创新和企业家精神方面的领导者与一般水准的企业相比，其表现有天壤之别。所幸的是，企业家成功的例子很多，因此，我们能够从理论和实践、描述和实施两方面对企业家管理进行系统化的说明。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　企业家企业

I

“大企业不创新”是人们传统的观念。这听起来有点似是而非。的确，20世纪新的、重大的创新都不是来自当时的大企业。铁路公司没有孕育出汽车或卡车，它们甚至从未尝试过。虽然汽车公司尝试过（福特和通用汽车公司都是航天和太空的开路先锋），但今天所有大型飞机和航空公司都是从独立的新企业中发展而来的。同样，50年前首次成功地发展出现代药品时，今天的医药巨人不是规模很小，就是尚未创立。20世纪50年代，电气工业的每一个巨人--美国的通用电气、西屋和美国无线电通信公司（RCA），欧洲大陆的西门子和飞利浦，日本的东芝--都一窝蜂地挤入计算机产业，但是没有一个取得成功。结果是IBM独占鳌头，而40年前的IBM，充其量不过是一个中等规模的公司，而且根本就不是高科技企业。

然而，普遍认为大企业不创新或不能创新的想法，根本就是一个误解。

首先，有大量的特例可以证明，作为企业家和创新者，许多大企业在这方面成绩斐然。在美国，强生公司在卫生和医疗保健业中成绩卓著；3M公司为工业和消费市场设计生产了高精细的产品；已有100多年历史的花旗银行，作为美国和全球最大的非政府金融机构，是银行业和

金融领域的主要创新者；在德国，迄今已有125年历史的赫斯特公司（Hoechst）是世界上最大的化学公司之一，也是医药产业的成功创新者；在瑞典，创建于1884年的ASEA，在过去的六七十年里，一直是规模最大的公司，它也是长途电力输送和工厂自动化机器人领域的真正创新者。

历史悠久的大企业在一些领域里，是成功的创新者和企业家，而在其他领域却又一败涂地。这一现象使人们更加迷惑。美国通用电气公司虽然在计算机领域失败了，但它在三个完全不同的领域中，却是成功的创新者：飞机发动机、精细无机塑料和医疗电子设备。美国无线电通信公司虽然在计算机领域失败了，但它却在彩色电视机方面成功了。事情绝对没有传统观念想像得那么简单。

其次，“规模大”就是创新与企业家精神的阻碍，这种观点是不正确的。在讨论企业家精神时，人们往往会听到大量关于大组织的“官僚作风”和“保守主义”的议论。当然，这两种现象都存在，且严重妨碍了创新与企业家精神--也会妨碍取得其他成就。然而，记录清楚地显示，在现有机构中，无论是企业还是公共机构，小企业最没有企业家精神和创新意识。在现有颇具企业家精神的企业中，有许多大型公司（除了上面所列举的成功企业的名单以外），我们可以轻而易举地把此类公司的名单增加到100家大公司。此外，在具有创新意识的公共服务机构的名单中，我们也可以列出许多大机构。

也许，大多数最具企业家精神的企业是中等规模的大企业，如20世纪80年代中期，年销售额达5亿美元的美国公司（这种说法长期以来一直被人们质疑。然而，现在已有了结论性的证明，理查德·卡文纳和小唐纳德·克里弗德对100家中等规模“成长”公司的研究结果已发表在1983年《麦肯锡季刊》秋季刊上，题为《美国中型成长性企业留给我们的教训》。）。在所有企业家企业的名单中，很显然找不到小规模的现有企业。

规模并不是创新与企业家精神的障碍，真正的障碍是现有企业本身的运作，特别是现有的成功运作方式。大企业或至少是相当规模的企业比小规模企业更容易克服这一障碍。任何运作--制造工厂、技术、产品、分销体系--都需要持久的努力和不断的关注。在运作中，“日常危机”的出现是不可避免的。日常危机需立即处理，不能拖延。因此，在现有管理中，对这一问题应该予以高度重视。

与规模和运作都已成熟的企业相比，新企业看起来都那么渺小，微不足道，前途未卜。其实，任何新事物如果看起来非常庞大，反而令人怀疑。尽管它们成功的几率很小，但是如前所述，成功的创新者往往都是从小规模的创新开始，最重要的是，从简单的创新开始。

许多企业都声称，“十年以后，我们有90%的收入将来自于今天尚不存在的产品”，这在很大程度上都是言过其实。这十年中，企业可以改进现有产品，可以变换现有产品，甚至可以将现有产品打入新市场，

改变现有产品的最终用途。但是真正的新企业必然需要较长的间隔时间，才有可能推出一种新产品。成功的企业，即今天在正确的市场、销售正确的产品或服务的企业，十年以后，很可能有3/4的收入仍来自今天已有的产品和服务，或来自其衍生产品。事实上，如果今天的产品或服务不能持续产生大量的现金流，那么该企业就无法对未来进行足够的投资，而这项投资又是创新所需要的。

因此，现有企业必须不遗余力地从事创新与企业家精神实践。而如今一般企业“通常”的做法是，将生产资源配置到现有业务、日常危机，以及在现有基础上多提高一点产量上。现有企业总是在修补昨天，而无法迈向未来。

当然，这是一种致命的诱惑。不创新的企业注定会老化、衰退。在当今这个剧变的时代，在这个企业家经济的时代，衰退的速度将会加快。一旦一个企业或产业开始沉迷于过去的成就，就很难使它再回头（如果它还能回头的话）。但是，现有企业的成功确实是创新和企业家精神的障碍。其问题十分明显，企业已经如此成功，官僚作风、繁文缛节或骄傲自满情绪容易到处滋生，但是企业却没有显露出任何衰退的迹象，看上去仍然相当“健康”。

这就说明了为什么列举现有企业成功管理创新的例子是如此重要，尤其是列举那些现有大型企业和相当规模的企业，作为成功的企业家和创新家的例子。这些企业的实践表明，成功所带来的负面障碍是可以被

克服的。我们可以采用一种特定的方式来克服这一障碍，使得现有企业和新企业、成熟企业和成立不久的企业共同获益和繁荣。作为成功的企业家和创新者的大型企业--强生、赫斯特、ASEA、3M或100家中等规模的“成长”公司，它们都清楚地知道该如何克服上述障碍。

传统观念的错误在于它认为企业家精神和创新是自然的、创造性的或自发性的。它认为，如果一个组织中没有涌现创新与企业家精神，那必定是受到了遏制。然而，现实是只有少数现有企业具备创新与企业家精神。据此，它们得出的结论是，现有企业压抑了企业家精神。

但是企业家精神既不是“自然的”，也不是“创造性的”，而是一种踏踏实实的工作。因此，从上述实例中得出的正确结论恰恰与一般人的推论相反：大量现有企业，其中不乏规模中等、大型、超大型的企业，在创新与企业家精神的实践中表现突出。从这一点来看，任何企业都可获得创新与企业家精神。但是，要实现这一目标，企业必须有意识地去奋斗。创新与企业家精神是可以学到的，但要付出努力。企业家企业将企业家精神视为一种责任，它们在这方面进行训练，对其加以研究，并付诸实践。

明确地说，企业家管理需要在以下四个主要领域中制定政策，并付诸实施：

第一，组织必须接受创新，并愿意视变化为机遇，而不是威胁。它

必须承担起企业家的艰苦工作，并通过制定政策和措施来营造企业家氛围。

第二，必须对公司作为企业家和创新者的表现进行系统衡量和评估，同时建立起内部学习机制以提高绩效。

第三，企业家管理要求建立组织结构、人员任用与管理、薪酬、激励和奖励等方面的具体措施。

第四，企业家管理中有几个禁忌，也就是不该做的事。

II

企业家政策

有位拉丁诗人用“渴望新事物”来形容人类。企业家管理旨在使现有企业中的每一位管理者都“渴望新事物”。

“我们如何才能克服现有企业中抵制创新的现象？”这是高层管理者经常提出的问题。即使我们有答案，这仍然是一个错误的问题。正确的问题应该是：“我们如何才能使组织接受创新、需要创新、达成创新、致力于创新呢？”当企业把创新看做违反自然规律，就像逆水行舟一样，那么除非有英雄表现，否则就不会有创新。而事实上，即使我们不把创新看做例行公事，也必须将其视为日常生活的一部分。

要做到这一点，就要有特别的政策。

首先，创新，并不是紧抓住已有的事物，而是一种对管理者有吸引力且使其感到有利可图的事情。组织中的所有人必须清楚地意识到：创新才是保护组织，使组织基业长青的最好方法，它是管理者的职业保障和事业有成的基础。

其次，必须界定和详尽说明创新的重要性及时间期限。

最后，必须制定目标明确的创新计划。

1.只有一种方法使创新对管理者有吸引力：制定一个系统的放弃政策。凡是废弃的、过时的、没有生产力的，以及错误的、失败的和误导性的工作均应放弃。每三年或适当时间，企业应对每一个产品、工作程序、技术、市场、分销渠道，此外还包括每个内部员工的工作，进行一次全面的审查。企业应该问这样一个问题：今天，我们是否要生产这种产品，进入这个市场、这个分销渠道及采用这种技术？如果答案是“否定的”，对此的反应不应该是“让我们再研究一下”，而应继续问：“我们必须采取什么行动，才能停止在这种产品、这个市场以及这个分销渠道上浪费各种资源？”

有的时候，放弃并不是上述问题的答案，放弃也许是不可能的。但是企业至少应采取限制措施，确保人力和资金等生产资源不再被过时的东西吞噬。每一个有机体都必须清除无用的废物，否则它将毒害自己。

无论如何，这都是保持企业健康的正确措施。倘若一个企业能够进行创新，并接受创新，那么放弃就是一个必须采取的措施。英国文学家约翰逊的名言是："如果一个人知道第二天一早他就要上绞刑架，没有什么能比这更使人集中精力了。"当管理者知道在可预见的将来，现在的产品或服务将被放弃时，他会全身心投入到创新之中。

创新需要投入大量的工作。它需要有能力的人（这是所有公司最缺乏的资源）辛勤地工作。有一句古老的医学谚语说：没有什么比防止尸体腐烂更需要大量的投入了，但也没有什么比这更徒劳无功了。在我接触过的大部分企业中，最优秀的人往往都在从事最徒劳无用的事情，然而他们希望达到的只不过是延缓接受不可避免的事情，可他们却为此付出了巨大的代价。

不过，如果整个组织都知道尸体将被埋葬，那么生者才会愿意--事实上，是渴望进行创新。

若想进行创新，企业必须将高绩效者解放出来，迎接创新的挑战。同样，它还必须在创新中投入充足的财力。但是，企业通常无法做到这两点。要想得到创新所需的高绩效者和必要的财力，除非企业抛弃过去的成功、失败，尤其是那些"应该成功"但实际并不理想的事情。如果高层管理者知道放弃是公司的政策，他们就会积极去寻找新的东西，鼓励企业家精神，并使自己成为企业家。这是构建健康组织的第一步。

2.第二步，即为使现有企业“渴望新事物”而制定的第二个政策，就是要正视这样一个事实，即现有产品、服务、市场、分销渠道、程序、技术的繁荣和生命周期都非常有限，且通常都很短暂。

自20世纪70年代以来，分析现有产品、服务等的生命周期变得流行起来。例如，波士顿管理咨询公司（Boston Consulting Group）提出的战略概念，哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）出版的有关战略的书籍，以及所谓的投资组合管理（Portfolio Management）（所有这些方法的思想都源自我20年前出版的一本书：《成果管理》（纽约：Harper & Row出版社，1964年）。据我所知，该书是第一本系统论述商业战略的著作。该书得益于20世纪50年代末我在纽约大学举办的企业家精神研讨会。该书第1~5章所提供的分析，也就是根据产品和服务的绩效、特点、寿命，将产品和服务归纳成少数几个主要的种类，这仍然是分析产品寿命和产品繁荣的有用工具。）。

近十年来，这种战略广为流行，特别是投资组合管理，这些分析的结果构成了企业的行动方案。这其实是一种误解，必定会导致令人失望的结果。例如，20世纪70年代末80年代初，许多公司一窝蜂地采用这种战略。分析的下一步应是“诊断”，然后是判断。正确的判断不仅要求对企业，对其产品、市场、顾客、技术深入了解，而且要求有丰富的经验而不是单纯的分析。如果有人认为从商学院刚毕业的聪明年轻人只需配备高明的分析工具，就能通过敲打计算机键盘来制定有关企业、产品、

市场生死存亡的决定，坦率地说，这种想法纯粹是自欺欺人。

《成果管理》（Managing for Results）一书中所用的分析，我称之为“企业X光透视法”，是一种发现正确问题的工具，而不是一种人们可以自动得出正确答案的方法。这种工具，对一家特定公司所具备的知识和经验而言，是一种挑战，它将会（也应该会）引发异议。企业在把这种或那种产品列为是或者不是“今天的赚钱产品”后，所采取的行动往往是一种冒险性的决策。同样，企业在处理即将成为“昨日的赚钱产品”，或“不当的特色产品”，或“为满足管理者虚荣心所投资的产品”时所采取的行动，也是有风险的。（关于这些术语的定义，请参见《成果管理》第4章“我们怎么做”。）

3.企业X光透视法向企业提供了所需的信息，使它得以确定自己需要多少创新，以及创新的领域和创新的时限。对此，迈克尔·凯米（Michael J. Kami）研究出了最好、最简单的方法。凯米是20世纪50年代纽约大学研究生商学院的“企业家精神研讨会”成员之一。他将其方案首先应用于IBM，当时他担任IBM的企业规划部主管。60年代初，他又到了施乐公司（Xerox），并在同一领域工作了几年时间。于是，他又将自己的方法带入了施乐公司。

根据凯米的方法，公司需要列出每项产品或服务及其所针对的市场以及所用的分销渠道，以估算每项产品和服务在生命周期中所处的位置。由此，公司应该自问：“这种产品还有多长的成长时间？它还将在

市场中保持多长时间？在多长时间内它会开始老化和衰退，老化和衰退的速度有多快？它什么时候会过时？”如果一家公司意在尽现有所能来经营，那么该方法可使它能够预测其未来的发展态势。此外，该方法还可以显示出，不论是在销售、市场占有或盈利方面，公司的预期目标与实际之间的差距。

如果公司不想走下坡路，它就必须填补这一差距。事实上，差距必须消除，否则公司必将走向灭亡。公司必须在创新与企业家精神实践上取得重大成就，才能填补这一差距，而且必须在老产品被淘汰以前及时填补进来。

但是创新的工作带有不确定性，失败的几率很高，延误的几率则更高。因此，公司在创新上至少应投入三倍于所需的资源和努力，如果成功了，就能弥补差距。

大多数高层管理者认为这一投入太高了。然而，经验证明，如果公司在创新方面出现失误，那将功亏一篑。我们可以肯定的是，有些创新努力可以获得成功，但有些却失败了。而且，所有事情都会比我们估计的时间要长一些，所需的工作也会多一些。最后，所有重大创新都会遇到“最后一分钟故障和最后一分钟延误”。要求公司投入三倍的努力进行创新（如果一切按计划进行），只不过是一种基本的预防措施而已。

4.有系统地放弃，用企业X光透视法来检查现有企业及其产品、服

务、市场和技术，创新差距和创新需求的确定--将这几方面整合在一起，公司就能制定出一个有明确创新目标和有期限性的企业家计划。

这一计划可保证有足够的创新预算。最重要的结果是，它可确定需要多少人参加，以及这些人应具备什么能力。只有指派那些绩效能力得到验证的人加入该项目，并向他们提供必要的工具、资金和信息，且明确了最后期限以后，我们才算真正有了一个计划。也只有到这时，我们才算有了“良好的意图”以及众所周知的那些有利可图的事情。

以上就是使企业能够实行企业家管理，使企业及其管理层渴望新事物，让企业把创新视为健康、正常和必要行动的基本政策。由于它是基于“企业X光透视法”，即基于对当前企业、产品、服务和市场的分析和诊断，所以，该方法还确保了企业在寻求新事物时，一方面不会忽略现有事业，另一方面也不会沉迷于新奇而牺牲现有产品、服务和市场本身固有的机遇。

企业X光透视法是制定决策的工具。它使我们，实际上是迫使我们将资源配置给现有企业能产生结果的地方。它还使我们能够确定创建一个未来企业及其新产品、新服务和新市场究竟需要多少资源。它使我们将创新的意图转变为创新绩效。

为了对现有企业实施企业家管理，管理层必须主动放弃过时的产品和服务，而不能等到竞争对手推出新产品时，才开始做这件事。我们要

把企业提升到这样一个境界：视新事物为机遇，而非威胁。企业必须在当下努力提升产品、服务、程序和技术，以创造一个与众不同的未来。

III

企业家实践

在现有企业中，培养企业家精神还需要以下管理实践：

1.首要的也是最简单的一个做法，就是管理层应将目光放在寻找机遇上。人们往往只看到事物所呈现的部分，而忽略了那些未显露的部分。而展现在大多数管理者面前的，都是些“问题”--特别是那些绩效下降领域中的问题--这意味着管理者没有注意到机遇，因为机遇没有展现在他们面前。

管理层，甚至小公司的管理层，通常每月会收到一份经营报告。报告的首页通常都列出未达到预算的项目、绩效不达标的项目以及“有问题”的项目。在月度管理层会议上，每个人都对所谓的问题进行讨论。等到午餐休会时，整整一个上午的时间就花在讨论那些问题上了。

当然，公司应该关注问题，并严肃对待，及时处理。但是，如果公司只讨论这些问题，机会就会悄悄溜走。企业若想营造重视企业家精神的氛围，就应该特别注意各种新机遇（参见第3章“创新机遇来源一：意外事件”）。

在这些公司中，经营报告应该有两个“首页”：传统的首页列出问题；另一个则列出所有好于预期、预算或计划的领域。正如我在前面已经强调过的，因为企业经营中的意外成功是创新机遇的一个重要征兆。如果企业对此视而不见，那该企业就不可能是企业家企业。事实上，总是将注意力放在问题上的企业和管理者，很可能把意外成功当做占用其时间和注意力的“不速之客”而不予理睬。他们会说：“我们为什么要理会它呢？没有我们的干预，它不是照样运转得很好吗？”但是，这只会给更敏锐、更谦虚的竞争对手以可乘之机。

一般而言，重视企业家精神的公司会举行两次经营会议：一次专注于问题的解决；一次专注于机遇的探讨。

一家中等规模的医疗产品供应商（该公司在许多新兴的、有前途的领域占有领导者地位），它在每个月的第二个和最后一个星期一分别举行“经营会议”。第一次会议专门讨论问题--上一月没有达到预期的项目，以及半年内仍未达到预期的项目。这个会议与任何其他会议都没有什么两样。第二次会议，即最后一个星期一召开的会议，讨论公司在哪些领域超出了预期：某一个产品的销售增长速度超过了预计；或新产品的订单来自意料之外的市场。该公司（在20年里增长了10倍）的高级管理层深信，公司的成功主要得益于每个月的管理层会议注重机遇。公司的首席执行官曾多次说：“在会议中挖掘机遇的确很重要，但更重要的是我们创造了企业家的态度，使整个管理层养成了一种寻求机遇的习

惯。”

2.为激发整个管理层的企业家精神，该公司还采用了以下方法。该公司每半年举行一次为期两天的管理会议，约有四五十人参加，包括公司各事业部、市场和主要产品的高层管理人员。第一天上午，由三四个高层管理人员报告过去一年来，他们所负责部门的杰出的创新与企业家表现。他们解释成功的原因：“我们如何取得成功？”“我们如何发现机遇？”“我们学到了什么？”“我们现在有哪些创新与企业家计划？”

同样，这些会议对管理层的态度和价值观的影响远比会议真正报告的内容还重要。但是，公司的运营经理们还是强调每次会议他们都学到了很多东西，获得了许多新观念，他们每次开完会脑子中都充满了回去赶紧试一把的想法。

具有企业家精神的企业总是在寻找干得更好、更与众不同的人和部门。找到之后，它们分析这些人和部门的特点，并不断地问他们：“你们的哪些行为可以解释你们的成功？”“你们的哪些行为是我们没有做的，我们正在做的事当中有哪些是你们不会去做的？”

3.第三项实践尤其对大型企业特别重要，就是派一位高层管理者与研发、工程、生产、营销和财会等部门的基层人员座谈--这是一个非正式会议，但必须提前做好计划和准备。这位高管人员的开场白是这样的：“我来这里并不是来做演讲或告诉你们什么事情，而是要听听你们

的想法。我想知道你们渴望什么，但更重要的是，你们看到公司面临哪些机遇，受到哪些威胁。在尝试新事物、开发新产品、设计新的销售途径方面你们有哪些想法？你们对公司、公司的政策、公司发展方向……以及公司在业内、在技术上及市场中的位置有什么要问的问题？”

这种座谈会不宜经常开，对高层管理者来说它耗时太多。因此，这样的座谈会一年不要超过三次，高层管理者每次要花一个下午或整个晚上的时间与25~30个基层人员座谈。但是这种会议应该有系统地坚持下去。这是非常好的向上沟通工具，也使基层人员，特别是专业人员能摆脱有限的专业视野，审视整个企业。这些座谈会使基层人员了解高层管理者所关心的问题，以及为什么关心这些问题。反过来，这些座谈会又使高层管理者认为有必要深入了解其年轻同事的价值观、愿景及其所关心的问题。更重要的是，这种座谈会是公司上下共建企业家愿景的最有效方式之一。

对这种实践方法的要求是，任何人新建议的新事物或新方法，无论是有关产品或程序，还是市场或服务，即使是建议改变正在进行的某件事情的方法，建议者都应当亲自“去实施”。他们应在合理的期限内，向主持会议的高层管理者和同事呈交实施其建议的可行性报告。如果将它变成现实会是什么样？怎样实施才能使该建议有意义？对顾客和市场等的设想如何？有多少工作需要做……需要多少资金、人力和时间？预期的结果是什么？

此外，座谈会中所产生的具有企业家精神的建议并不是最重要的结果--尽管许多组织提出的建议很多，最有价值的成果是为公司建立了企业家愿景，使整个公司接受创新，并“渴望新事物”。

Ⅳ

衡量创新绩效

对于一家重视企业家精神的企业而言，必须衡量创新绩效，并以此作为控制自身行为的依据。我们只有对企业家精神绩效进行评估后，企业家精神才能真正化为行动。人类总是朝期望的目标去努力。

一般的企业评估中，显然没有评估创新绩效这一项。

要在企业的控制体制中设立一些标准来衡量创新与企业家精神绩效，或至少是进行定性的判断，并不是特别困难。

1.首先，在每一个创新项目中，建立起成果与预期目标进行比较的反馈系统。这一反馈系统可显示出创新计划与实际努力的品质和可靠性。

很久以前，研发经理就知道，在任何一个研究项目开始时要问：“我们从该项目中期望获得什么结果？预计何时可得到这个结果？何时对项目进展做出评估，以便对其进行控制？”此外，他们还学会了检查他们的期望与实际情况是否相符。所有这些反馈信息，可以表明他

们是否过于乐观或悲观；是否对结果过于急于求成，或是等待的时间过长；是高估还是低估成功的研究计划所带来的影响。这样，他们能够及时纠正他们的方向，辨别出他们擅长的领域和干得不好的地方。当然，这些反馈不仅仅适用于技术研究和开发领域，所有创新努力都同样需要。

采取这一步骤的首要目的就是找出我们做得较好的领域。因为人们经常在某一领域表现出色而不自知，并照样出色。第二个目的，就是要找出那些限制我们优势的因素，例如：有些人对所需时间有高估或低估的倾向；有些人则一方面高估某领域所需投入的研究资源，另一方面却低估把研究成果发展成产品或工作流程所需的资源；还有些人当新事业即将突飞猛进时，却放慢了市场推广或促销的工作，这种倾向非常普遍，而且非常具有破坏性。

有一家全球最杰出的银行，将其成功归功于对所有的创新努力建立了反馈系统。该银行无论是进军像韩国这样的新市场，还是涉足设备租赁或发行信用卡等，其反馈系统都发挥了很大作用。通过对所有创新努力的预期成果建立反馈系统，银行及其高层管理者还从新事业中了解到：一项新的研究需要多久才能产生结果，以及何时投入更多努力及资源。

所有创新工作都需要这样的反馈，如制定或推出一项新的安全方案或新的薪酬计划。这样一来，我们就能够获悉：哪些迹象的出现暗示着

创新工作很可能遇到麻烦？哪些迹象的出现使我们能够有把握确定，虽然创新工作看似遇到麻烦，实际上它却进展顺利，只不过所耗费的时间会比我们原先预计的长一些而已？

2.第二步就是将所有创新努力汇总，进行系统评估。每隔几年，一个企业家管理层都要对企业的所有创新进行评估。在这一阶段，哪些创新努力需要获得更多支持并加以推动？哪些创新努力已经开启了新的机遇大门？而哪些创新努力没有达到我们的预期目标，我们应该采取哪些措施？现在是放弃某些创新努力的时候呢，还是需要加倍努力的时候呢？如果的确到了加倍努力的时候，那么期望的结果及最后的期限又是什么？

有一家世界上最大、最成功的医药公司，其高层管理人员每年都要坐下来评估公司的创新工作。首先，他们评估每一个新的药品开发项目，并问："这项药品研发的方向是否正确，速度是否合适？它所产生的产品我们是否希望加入到自己的产品线中，还是它所产生的产品并不符合我们的市场？如果不符合，最好是将它转让给其他医药厂商，还是干脆放弃算了？"接着，这些人要再评估所有其他创新努力，特别是市场推广中的创新工作。最后，他们再以同样仔细的态度审视竞争对手的创新绩效。就研究预算和创新的总开支来看，该公司的排名在同类企业中只处于中等水平，然而，它在创新与企业家精神方面的成就却相当出色。

3.最后，企业家管理必须根据公司的创新目标、绩效、在市场中的位置以及它作为一个企业的整体表现来对公司的整体创新表现进行评估。

也许每隔五年，高层管理人员要与每个重要领域的相关人员一起座谈，并问他们："在过去五年中，你们为公司做了哪些与众不同的事情？在未来五年中，你们打算做出什么贡献？"

有人会问，从本质上说，创新努力不是无形的吗？我们如何来衡量它呢？

的确，在某些领域，我们没有办法也没有必要来确定其相对重要性。例如，一项基础研究突破，也许在多年以后将会成为治愈某种癌症的有效方法。与此同时，又有一种药物的全新配方，能够让病人在家中自己进行一种古老但有效的治疗，而无需每周三次到医院去。二者相比较，哪一个更重要呢？要对此做出判断是不可能的。同样，让公司在为顾客服务的新方式和一种新产品之间进行选择也非常困难。前者能够使公司留住重要的顾客，否则就会失去顾客；而后者则能使公司在市场中处于领导地位，尽管这个市场现在还很小，但在几年内可能发展成重要的大市场。其实，这些情况属于对创新成果的判断而不是衡量。但是，这种判断不是随意的，更不是主观臆断的。判断的做出，是一个相当严密的过程。最重要的是，做出"衡量"意味着采取有目的的行动，而这种行动依靠的是知识而非见解或猜测。

一般企业进行这种评估时，遇到的一个最重要的问题可能是：我们是否获得了创新的领先地位，或至少保持了原有地位？创新的领导地位与企业的规模不一定等同，这就意味着每个企业都能成为创新的领导者并成为标准的制订者，而被大众所接受。更重要的是，它意味着每个企业都有引领潮流的自由，而不是被动地跟随。这是对现有企业是否具有成功的企业家精神的严峻考验。

V

结构

政策、实践以及对创新成果的衡量，使得创新与企业家精神成为可能。它们消除或减少了可能的障碍，培养了正确的态度，提供了正确的工具。但是，创新是由人来进行的，而人是在一个组织结构中工作的。

为使现有企业能够创新，公司必须创建一种结构，进而使公司的员工具有企业家精神。它必须以企业家精神为中心设计各层关系，必须确保其奖励和激励措施、薪酬待遇、人事决定和政策都鼓励企业家行为，而不是惩罚这种行为。

1.首先，这意味着我们必须将全新的具有企业家精神的项目与旧的、已有的企业分开组织。如果我们仍用现有的企业结构来执行创新与企业家项目，则注定要失败。这对大企业来说尤为如此，中等规模的企业亦是如此，甚至小企业也不例外。

其中一个原因即是（前面已经讨论过），现有企业往往需要负责人在它们身上投入相当的时间和精力，而且还享受优先权。而新项目一开始总是看起来微不足道--前途未卜，所以，一切总要让位于已经实现的、强大的、可持续发展的企业。毕竟，现有企业必须滋养苦苦挣扎的创新项目。但是，现有企业的“危机”又必须加以关注。因此，现有企业的负责人总是一而再、再而三地拖延对新事物、创新和企业家工作采取的行动，以致平白错过大好的成功机会。不管人们尝试了多少方法（三四十年来，我们已经尝试了每一种可能的机制），现有企业仍然只能扩展、改进及适应现有的事物，而发展新事物则是属于其他部门的工作。

2.这还意味着组织必须专为新项目留有一席之地，而且必须由高层管理者直接负责。即使新项目从当前的规模、收益和市场来说都不及现有产品，高层管理团队中也必须有人以企业家和创新者的身份，担负起为新项目的明天而奋斗的特殊任务。

这不必是一种全职工作。在较小的企业中，它往往不可能是全职工作。但是，必须对其工作进行明确的定义，而且必须考虑让一个有权威和有威信的人来全权负责。一般而言，这些人也将负责制定在现有事业中建立企业家精神的政策，负责分析应当放弃的业务，负责企业X光透视法，以及负责设立创新目标，从而弥补现有产品和服务的发展潜力与公司生存和发展所需做出的努力之间的差距。另外，他们通常还负责创新机遇的系统分析--本书已在第一篇“创新实践”中专门讨论过创新机遇

的分析。他们还需进一步负责分析组织内部产生的创新与具有企业家精神的想法，例如前面推荐的高层管理者与基层员工进行非正式座谈中产生的想法。

创新工作，特别是旨在开发新业务、新产品或新服务的创新工作应该直接向“负责创新的管理者”汇报，而不是向原有组织层级中的直属上司汇报，并且决不应该向负责日常运作的管理者汇报。

在大多数公司，特别是管理完善的公司中，这被认为是异端邪说。但是新项目好比是婴儿，在可预见的未来中，它仍然是婴儿，而婴儿需要呵护。“成年人”，即指负责现有事业或产品的管理者既没有时间关注，也不了解婴儿项目，他们也不应当被打扰。

由于无视这一规则，一个主要的机床生产商丧失了它在机器人领域的领导地位。

该公司不仅拥有自动化大规模生产的基本专利，还拥有优秀的工程技术、极好的业界声誉以及一流的制造工艺。在1975年工厂自动化的初期，它被业界视为未来的领导者。十年以后，它却完全退出了竞争。该公司将开发自动化生产机床的重任交给组织的第三四级基层管理部门负责，并让该部门向主管设计、生产和销售公司传统机床产品的管理者汇报。虽然这些人支持开发自动化生产机床，机器人的想法就是他们提出来的，但是，由于面对许多类似日本公司这样的新竞争对手，他们必须

整日忙于传统生产线的重新设计，以适应新的规格，然后做演示、市场推广、融资并提供技术服务。所以，每当负责新产品开发的人请求他们对选择新方案做出决策时，他们总回答："我现在很忙，下个星期再来吧。"毕竟，开发机器人只是公司的一个新方向，而现有的传统机床生产线每年却可创造几百万美元的利润。

不幸的是，这是人们常犯的错误。

要想避免因忽视而扼杀新事物的最好也是唯一的方法，就是在建立创新项目伊始，就将它作为一项独立的业务。

有三家美国公司是使用这种方法的最好实践者，它们分别是生产肥皂、清洁剂、食用油和食品的宝洁公司，这是一家规模庞大且具有企业家精神的公司；生产卫生和医疗保健产品的强生公司；以及生产工业和消费产品的3M公司。虽然这三家公司在具体的创新细节上各有不同，但本质上它们采用的是相同的政策。它们一开始就将新项目作为单独的业务来组建，并任命一个项目经理。项目经理一直负责到该项目被放弃，或达到预期目标，成为一个成熟的业务为止。在业务发展过程中，项目经理可以调用他所需的所有资源（包括研究、生产、资金和市场推广），并将其投入到新项目中去。

有的公司一次进行几种创新工作（大公司通常如此），它们将所有的新项目直接汇报给同一个高层管理者。至于这些新项目的技术、市场

或产品特性是否相同倒无关紧要。因为，它们都是崭新的、小规模的、具有企业家精神的，都容易染上相同的“儿科疾病”。尽管它们各自拥有的技术、市场或产品不同，但所遭遇的问题以及对其所采取的措施都是一样的。必须有专人花时间、花精力去关注它们的需求，不厌其烦地去了解究竟存在哪些问题、需要哪些重要的决策以及哪些事情在创新努力中真正起作用。这个人必须在组织中有足够高的地位，能够代表这个尚处初级阶段的创新项目，能够在新项目没有希望时叫停。

3.创新项目之所以要分开建立还有另一个原因，就是让它避免背负过重的包袱。例如，除非产品已经上市几年，否则公司对新产品的投资和对投资回报的计算，均不能使用传统的投资回报分析法。要求刚开始发展的创新项目承担现有业务的沉重包袱，就好比让一个6岁的孩子背负几十公斤重的背包进行长途跋涉，走不了多远。但是，现有业务在制定财务、人事政策，以及向哪些部门汇报上，都有自己的要求，是不可能轻易撇开的。

对于创新工作及负责创新工作的部门，公司需要在许多领域中制定不同的政策、规则和衡量方法。例如公司的退休金计划该如何制定呢？合理的办法应该是，让创新部门的人员参与将来的利润分红，而不是让他们在研究期间，在项目尚未创收、无法提供养老基金之前，就将他们列入养老金计划。

将创新部门与现有业务分开的另一个最重要的原因，就是关键人员

的待遇问题。现有业务的经营方法会使创新夭折。现有业务的薪酬制度并不适用于创新部门的关键人员的待遇。事实是，大企业最常用的薪酬方案，是根据资产或投资的回报来计算的，而对创新项目而言，几乎是一大障碍。

许多年前，我从一家大型化学公司学到了这一课。每个人都知道，该公司的一个核心事业部必须不断开发出新材料，公司才能得以生存。这些新材料的生产计划已经制定出来，技术性工作也都已经完成……但是，却是什么成果都没有。年复一年，这个部门总用这样或那样的借口予以搪塞。最后，该事业部的总经理在一次检讨会上道出了实话："我和我的管理团队的薪水，主要是按投资回报率来计算的。为了开发新材料，我们必须投入许多资金，如此一来，投资回报率就会降低一半，薪水也会随之降低，这样的情况至少会持续四年时间。即使四年后这些投资开始产生回报，而我仍在这里工作（如果在这么长时间内利润又这么低，我怀疑公司是否会容忍我那么久），但在这段时间里，我却不得不让全体同事节衣缩食，这种做法对我们合理吗？"后来，公司改变计酬办法，在投资回报数字中剔除新项目的发展费用。18个月内，新材料就上市了。两年以后，该事业部在这一领域取得领导地位，并保持至今。四年以后，这个事业部的利润增加了一倍。

对于创新工作的薪酬和奖励问题，确定哪些不该做比起确定哪些应该做要容易得多。二者的要求总是相冲突的：一方面，新项目不应该肩

负它无法承受的高薪酬；然而另一方面，公司又必须给予创新的人员以适当奖励，进而激励他们的创新努力。

具体地说，这意味着负责新项目的人员应该享受中等水平的待遇。然而，如果公司发给他们低于其原有工作的薪水，还要他们承担创新工作，这显然十分荒谬。负责新领域的人员往往在现有业务中享有高薪待遇，而且他们一般都能够很容易地换工作，不论是在公司内部还是去其他公司，并且薪水不菲。因此，他们的报酬应该从他们现有的薪酬和福利起步。

3M和强生公司所采取的方法非常有效。它们承诺凡成功地开发了新产品、新市场或新服务，并将其建立成为一个新事业的人，公司将聘其为该事业部的总经理、副总裁或分支机构总裁，享受与该职位相匹配的薪酬、红利和优先股权。这是相当丰厚的报酬。但是，如果没有成功，公司将无需兑现任何承诺。

另外一个方法就是让负责新项目开发的人员享受未来利润的分红。该方法在很大程度上取决于当时的税法。例如，将这个新项目视为单独的一个公司，创业经理在该项目中享有股权，比方说是25%。当这个项目果真发展成一家成熟企业时，公司再按事先约定的基于销售和利润的公式回购股权。

此外，还需要另外一个机制：在现有企业中负责创新工作的人是要

冒“风险”的，所以，雇主也应分担风险才算公平。如果创新失败，他们应该有权选择回到原来的工作职位，并享有原来的薪酬。诚然，他们由于失败而不可能得到奖励，但也不能因为尝试创新而遭受惩罚。

4.在讨论个人薪酬时，我们提到创新的回报不应该按已有业务的方式计算，必须用不同的方式来衡量。“我们希望我们的所有业务每年都有至少15%的税前回报和10%的增长率”，这句话对现有业务和产品可能有意义，但对于新项目而言，绝对是毫无意义的，因为这个要求可能太高，也可能太低了。

在很多情况下，新项目可能好几年都没有利润，也没有成长，它只是吸收资源。但是一旦成功，就会有很长的一段时间快速成长，它将创造原始投资的50倍回报，也许更高，否则该创新就是失败的。一个创新在刚开始的时候，往往规模较小，可一旦成功，它所产生的效益和规模却是不同凡响的。创新应该是开创新的事业，而不仅仅是增加到产品线中的又一个“特色产品”或“非常出众的产品”。

只有对公司的创新经验及创新绩效的反馈加以分析，公司才能确定自己在市场和产业中，对创新的恰当期望。恰当的时间跨度是多少?如何最优配置资源?在创新初期，是应该投入大量的资金和人力，还是开始工作时仅限于一个人？是再给他配备一两个助手还是让他一个人单打独斗?什么时候加大投入?创新“发展”到什么时候才能转为“企业”，产生大量的常规回报?

这些都是关键的问题，书本上找不到这些问题的答案。但是，我们不能随意地回答它们，也不能仅凭直觉，或是以刨根问底的方式找出答案。当然，创新的公司会知道创新在其特定的产业、技术和市场中合适的形式、节奏和时间跨度。

以前面提到的那家创新型大银行为例，它知道在一个新国家设立分行，至少需要投资三年，第四年应该损益平衡，第六年中期就应把所有投资收回。如果它在第六年底仍然需要投资，那么这就是一个令人失望的项目，或许应该立即将它关闭。

一个重要的新服务项目--租赁，从投资到产生利润的周期与上述情况类似，只不过周期更短一点。从局外人的角度来看，宝洁公司知道其新产品需要开发两三年的时间才能上市销售。再经过一年半的时间，这些产品应该是市场的主角。IBM推出一个新产品似乎需要五年的间隔时间。再过一年的时间，新产品就应该开始快速增长。第二年，它应该取得市场领导地位和相当的利润，到第三年头几个月它应该收回所有投资。上市第五年，销售应达到顶峰。到这时，IBM又有一项新产品已经准备取而代之了。

只有通过系统分析公司及竞争对手的绩效，公司才能对上述的情况有所了解。换言之，公司应建立系统的信息反馈制度，以获得创新绩效与创新期望之间的比较数字，并经常评估公司作为企业家的绩效。

只有公司了解了它的创新努力应该带来什么结果和可以达到什么结果时，它才能适度地进行控制。这些措施反过来也可以衡量一个部门及其管理者在创新中的表现，并确定哪些创新努力应该推动，哪些又该重新考虑，以及哪些应该放弃。

5.使现有企业具有创新与企业家精神的最后一个结构性要求是：必须明确负责创新的个人或小组的责任。

在上文提到的“中等规模的成长公司”中，通常是首席执行官担负主要的责任。大型公司很可能指派一位资深高层管理人员来负责。而在小企业中，负责创新与企业家精神的管理人员，可能同时肩负其他职责。

创新与企业家精神的最清晰的组织结构，应是将创新公司或者创新发展的公司完全分离出来。不过，这只适用于大型企业。

有关这方面的最早的例子发生在100多年以前。1872年，德国西门子公司雇用了第一个大学生工程师海夫纳·阿尔登涅克（Hefner-Alteneck）。海夫纳建立起了工业界第一个“研究实验室”。实验室的人员负责发明新的、与众不同的产品和工艺。他们还负责发现新的和不同的最终用户及市场。他们不仅要做技术工作，还要负责制造工艺的开发，以及新产品的上市及产品的获利。

50年以后，即20世纪20年代时，美国杜邦公司单独设立了一个类似的实验部门，称为“开发部门”。该部门从公司收集所有创新概念，研

究、分析它们，然后向高层管理者提交建议，哪个创新概念应该作为重要的创新项目对待。从一开始，该部门就将创新所需的各种资源列入考虑：研究、开发、制造、市场推广、财务等。该部门一直全面负责此项创新，直到新产品或服务上市数年。

无论创新的责任是落在首席执行官身上，还是另一位高管人员，或单独的机构，也无论它是全职工作还是首席执行官诸多职责中的一部分，它都应该作为单独的职责，作为高层管理者的职责来对待和认识。这项职责从始至终都包括对创新机遇有系统、有目的地寻找。

也许有人会问，所有这些政策和实践方法都是必需的吗?难道它们不会干扰企业家精神、抑制创造力吗?一个企业是否可以做到既具有企业家精神，又不需要这些政策和实践方法呢?答案是“也许可以”，但是那样既不会太成功也不会长久。

讨论企业家精神时，重心都喜欢放在高层管理者，特别是首席执行官的性格和态度上。当然，任何一个高层管理者都会破坏和抑制公司内的企业家精神。这简直太容易了，所要做的只是对每一个新想法说“不”，并持续几年时间，然后不让那些提出新想法的人有奖励和晋升的机会，而且很容易遭到解雇。但是，我们很难确定，仅靠高层管理者的性格和态度本身，而不采取正确的政策和实践方法，可以建立起一个具有企业家精神的企业。这一观点也是大多数企业家书籍所认同的，至少是如此暗示的。我所知道的几个寿命不长的企业，有一个共同的特

点，即这些企业都是由创始人创建并一直由他经营的。当这些企业取得了成功时，除非它们采用企业家的管理政策和实践方法，否则它们很快就不再具有企业家精神。高层管理者的性格和态度，只能对小企业和新企业有影响，原因是，即使是一个中等规模的公司，它也是一个相当大的机构，雇用了许多知道自己应该做什么且愿意去做的人，他们应该受到激励，赋予他们工具和不断的肯定。否则光说不做，企业家精神将只能成为首席执行官的个人演说而已。

我也知道，除非创始人在组织中建立起了一套企业家管理的政策和实践方法，否则一旦创始人离去，企业就不会再具有企业家精神。如果缺少这些制度化的企业家管理政策和实践方法，企业在几年之内就会变得保守和沉迷于以前的成功。一般来说，这些企业甚至没有认识到它们已经失去了根本，而这个根本曾使它们脱颖而出。等它们意识到时，已经太晚了。为了尽早认识到这一点，企业有必要对创新的成果和绩效进行衡量。

以两家公司为例，它们在创始人管理时期，都具有非常卓越的企业家精神。一个是迪士尼公司，另一个是麦当劳。迪士尼公司的创始人是沃尔特·迪士尼（Walt Disney），麦当劳的创始人是雷·克罗克（Ray Kroc）。这两个人都有丰富的想像力和充沛的精力，并富有创造力、企业家精神和创新意识。而且，他们的公司都有很强的日常运营管理能力。但是，他们将公司中的企业家责任留给了自己，都依赖自己的“企

业家性格”，而没有将企业家精神根植于特别的政策和实践之中。因此，在他们死后的几年时间里，他们的公司变得平庸、落伍和谨小慎微。

那些将企业家管理建立在组织结构中的公司--宝洁、强生和玛莎公司（Marks & Spencer）--几十年过去后始终都是创新者和企业家领导者，无论其首席执行官或经济环境如何变化。

VI

用人

现有企业如何配置人员，才能具有创新和企业家精神呢?有所谓的“企业家”吗?他们是天生的吗?

文学作品里到处都是关于这些问题的讨论，到处都是“企业家性格”的故事。这些人什么都不做，只知道创新。根据我们过往的丰富经验，这些讨论毫无意义。大体而言，那些对自己身为创新者和企业家感到不适者，不会主动要求从事这些工作，这种自身的不适性已经排除了这些人。其他人则可以在实践中学习创新。根据我们的经验，一个能有效完成其他任务的高管人员，也可以成为一个出色的企业家。在成功的企业家企业中，没有人会担心某个人是否能做好开发工作。显而易见的是，任何性情和背景的人都能做得很出色。在3M公司，任何一名年轻的工程师只要向高层管理者呈报一个有创意的想法，都会被指派负责这

项开发工作。

同样，我们无需担心成功的企业家会逐渐消失。事实上，有许多人只愿从事新项目，不愿做其他事情。打个比方而言，大多数英国家庭仍习惯于雇保姆来照顾家中的婴儿。许多保姆在婴儿开始说话并学会走路后，也就是当孩子不再是一个襁褓中的婴儿时，就不再愿意留下来照顾他们了。但是，仍然有许多保姆非常乐意留下来，并发现照看已经长大的孩子也不难。那些只愿做企业家而不愿从事其他工作的人，不大可能在刚受雇于一家现有企业后就有机会从事创新工作；即使得到了这样的机会，也有可能以失败而告终。通常，那些为现有企业成功创业的人员在好多年前，早就被企业公认为成功的管理者了。因此，我们有理由相信：他们能够创新并管理现有的企业。宝洁公司和3M公司就有一些人是以做项目经理为职业的，这些人在成功完成一个项目后又马上承担起另一个新的项目。但是，这些公司的大多数更高层管理人员则是从“项目管理”做起，然后进入“产品管理”，再进入“市场营销管理”，最后进入管理整个公司事务的高级职位。强生和花旗银行管理人员的情况亦是如此。

证明企业家精神是行为、政策和实践的综合反映，而并非是性格使然的最好例子，就是现在美国有越来越多的大公司的资深人士，以开创新企业作为他们人生的第二事业。而且越来越多的中高层管理人员及资深专业人员--他们一生都在大公司服务（往往在不同的公司中）--在服

务25或30年后，决定提前退休，原因是他们认为自己已经进入了他们的“终点工作”。在50岁或55岁时，这些中年人开始成为企业家。他们当中有些人创办了自己的企业；另外有些人，特别是技术专家，则建立咨询公司为新兴和小型企业服务；还有一些人则加盟新兴的小公司，担任高级职务。而且大多数人在新事业中获得成功，并且心情愉快。

美国退休人员协会出版的刊物《现代成人》（Modern Maturity）刊登了许多有关这些人的故事和新建小企业招聘这类人的广告。1983年，我曾举办过一个首席执行官管理研讨会，有48人出席了这个研讨会，其中有15人就是开创自己第二事业的企业家（其中有14名男性，1名女性）。在这次会议上，我问他们，服务于大公司的这么多年来，有没有因为具有“企业家性格”而受到挫折或压抑。他们认为这个问题非常荒谬。然后，我又问他们是否觉得改变角色非常困难。他们认为这个问题也同样荒谬。正如其中一位所说的--其他人也点头同意--“好的管理就是好的管理，无论你在通用电气公司经营一个盈利1.8亿美元，有着几十亿美元销售收入的部门（这就是以前我所做的工作），还是像现在这样经营着一个新的只有600万美元销售额的诊断仪器的创新公司。当然，我所从事的事情是不同的，我的做法也是不一样的。但是，我应用从通用电气学来的概念，用同样的方法进行分析。事实上，这种角色的转换比起十年前，我从一名工程师到第一次做管理工作的转变要容易得多。”

公共服务机构的情形也大同小异。美国现代史上最成功的创新者，是高等教育领域中的亚历山大·舒尔（Alexander Schure）和恩纳斯特·博耶（Ernest Boyer）。舒尔本来就是一位成功的电子领域创新者，名下有许多专利。1955年，刚刚30出头的舒尔就创办了纽约理工学院（The New York Institute of Technology），这是一所私立大学，没有任何来自政府、基金会或大公司的资助。该校的招生方式和课程设置及教学方法都别出心裁。30年以后，他的学院成为一流的理工大学，并且发展为四个学院，其中一个是医学院，学生在校人数超过12000人。舒尔现在仍然在电子领域从事着创新且相当成功，30年来，他还一直担任大学的全职校长，据说，他还建立了一支有效的专业管理团队。

与舒尔不同，博耶是行政人员出身，先在加利福尼亚大学任职，后到纽约州立大学。纽约州立大学是美国最大而且最官僚的学府，有35万名在校生和64个校区。到了1970年，博耶42岁时被任命为大学校长，达到了事业的顶峰。他立即创办了“帝国州立学院”--事实上，这根本不是一所真正意义上的大学，它是博耶用来解决美国高等教育中一个由来已久且最令人困扰的问题，即为那些没有文凭的成人开设课程，为他们提供获得学位的机会。

尽管以前有人尝试过多次，但从未获得成功。如果这些成人被允许与“正规”的年轻学生一起学习大学课程，那么没有人会注意他们的目的、需求以及他们所拥有的经历。他们会被当做18岁的孩子来对待，这

很容易使他们产生沮丧的感觉，于是很快就失去了学习兴趣而中途退学。但是，如果让他们读“继续教育课程”（也已经尝试过多次），他们很容易被视为令人讨厌的人，而受到排斥。而且，教授这类课程的老师也多半是学校随意安排的。博耶的方案则是，由帝国州立学院招收的成人学员，可以在纽约州立大学下属的一个学院或大学里学习正规课程。但是开始时，学校会为成人学生安排“一位导师”（mentor），通常是附近州立大学的教师。导师帮助他们拟定计划，并决定他们是否需要特别辅导。反过来，他们的经历也使他们有资格获得工作和晋升。然后导师作为这些学生的代理人，为每一位入学申请人办理入学、选择年级和课程等事宜。

所有这些事情听起来像是一般的常识，实际上也是如此，但却打破了美国学术界的习俗，因此遭到州立大学传统势力的强烈反对。但是博耶却坚持自己的做法。帝国州立学院的课程成为美国此类高校中最成功的课程，拥有学生6000人，退学率极低，而且设有硕士研究生课程。博耶这位伟大的创新者并不停留于做一个“行政人员”。在担任纽约州立大学校长以后，他又出任卡特总统的教育部长，后又成为卡内基基金教学促进会会长--这两个职位分别是美国学术界最“官僚化”、最“传统”的职位。

这些例子并不能证明任何人都可以既是官僚又是创新者，舒尔和博耶确实是例外。但是，他们的经历表明，完成每一项工作都无需特定

的“性格”，所需要的只是愿意学习、愿意努力工作、愿意自我约束，并愿意采纳和应用正确的政策和实践方法。这些正是所有采用企业家管理的企业，在人员和人员安排方面的实际做法。

要使企业家项目成功运作，公司的组织和结构必须合理，关系处理必须得当，报酬和奖励必须适中。但是，当这些都做到以后，剩下的问题就是由谁来负责，以及当他们成功地建成新项目后如何安排他们。必须根据每个人的个人背景来决定，而不能依据心理学理论，因为没有一种这方面的理论具有行之有效的证明。

企业家企业的用人决策，与其他企业的用人决策在制定方式上是一样的。当然，它们都是有风险的决策，人员方面的决策往往都是风险性的，所以必须认真凭良心去制定，必须按正确的方法去制定。首先必须全面考虑所要做的工作，然后考虑一批人选，仔细审查他们过往的绩效，最后通过与候选人一起工作过的几个同事，再对他们一一进行审核。该过程适用于一切用人决策。在企业家企业中，无论是选择企业家还是选择其他管理或专业人员，用人决策的平均成功率都是一样的。

Ⅶ

禁忌

以下是现有企业的企业家管理应注意避免的一些事情：

1.最重要的一个告诫，就是不要将经营部门与企业家和创新部门混在一起。永远也不要将创新项目放到已有的管理部门中，决不要让负责已有业务运营、开发和优化的人员，来承担创新任务。

如果一个企业不彻底改变其基本政策和实践方法，而试图成为企业家管理，这也同样是失策的--事实上，是注定要失败的。兼职的企业家很少会成功。

在过去10~15年中，许多大型美国公司尝试与企业家联合组建合资公司，但是没有一个成功。企业家发现自己受困于政策、基本规则和官僚主义、守旧和保守的“气氛”之中。另一方面，其合作者--大公司的人员却无法明白企业家要做些什么，认为他们缺乏训练、太狂妄和不切实际。

大体上说，大公司只有用它们自己的人建立这种创新项目，才能成功地成为企业家。公司与新项目的负责人必须相互了解，公司必须信任他。反过来，他也知道如何在现有企业中进行创新。换言之，使用能够以合作伙伴身份工作的人才会成功，但是，其前提是整个公司渗透着企业家精神，它希望创新，并努力去实现，而且把创新视为必需和机遇。换言之，整个组织必须“渴望新事物”。

2.创新努力如果脱离已有的事业领域，也很少会成功。创新最好不要“多元化”。无论多元化有多少好处，它都不能与创新和企业家精神混

在一起。新事物往往充满艰辛，自己不熟悉的领域是很难成功的。现有企业的创新，一定要立足于自己的专长：无论是市场知识还是技术知识。凡是新事物，将来肯定会出现各种问题，所以，企业必须了解所从事的创新。除非“多元化”与现有事业有共同的知识（无论是市场方面还是技术方面的知识），才有可能成功。即使是那样，正如我在其他著作中讨论过的（请参见我的《管理：使命、责任、实务》一书，第56章和第57章。），“多元化”仍有它的问题。如果公司除了解决实践企业家精神的过程中所要面临的困难和要求，还要解决因“多元化”而带来的困难和要求，那么后果将不堪设想。因此，企业只能在自己熟悉的领域进行创新。

3.最后一个告诫，若想通过收购，也就是说，通过收购小企业来实现自己企业的创新，那是徒劳无功的。收购极少会成功，除非进行收购的企业，愿意并能够在相当短的时间内，向被收购企业提供管理人员。被收购企业的管理者一般不会待得太长。如果他们是所有者，他们现在已经很富有；如果是专业管理人员，除非新公司提供更好的机会，他们才有可能继续留任。因此，在一两年内，收购者必须向被收购企业提供管理人员。当一家非企业家企业收购了一家企业家企业时，这一点尤为重要。新收购公司的管理者很快会发现他们很难与其母公司的管理者一起工作，反之亦然。就我个人所知，“收购”的例子没有一个是成功的。

在这个快速变化的时代，一个企业要想具备创新的能力、获得成功

的机会并繁荣昌盛，必须将企业家管理植入自己的体系。它必须采用一套政策，使整个组织都渴望创新，并培养重视企业家精神及创新的习惯。若想成为成功的企业家，已有企业，无论规模大小都必须将自己作为企业家企业来加以管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　服务机构的企业家精神

I

公共服务机构，例如政府机构、工会组织、教会、大学和中小学校、医院、社区和慈善组织、专业团体及行业协会等，与任何企业一样，都需要创新与企业家精神。当今的社会、科技和经济正在发生着快速变化，这对公共服务机构而言，一方面构成了越来越严重的威胁，另一方面也提供了更大的创新机遇。因此，它们事实上更需要创新与企业家精神。

然而，公共服务机构却比最“官僚化”的企业更难进行创新。那些“业已存在”的组织似乎更是困难重重。毫无疑问，每一个服务机构的规模都有日益扩大的趋势。由于利润并不是这些机构的绩效检验指标，因此规模的大小就成为衡量服务机构成功与否的一个标准，也是它们所追求的成长目标。于是，总会出现许多需要做的事情。但是，要让它们停止做那些“一直在做的事情”，而转向做一些新的事情，它们就会无法容忍，或至少是感到非常痛苦。

公共服务机构的创新，大多都是由局外人带来的，或是因为遭遇大灾难后不得不创新。例如，现代大学就完全是由一位局外人——普鲁士外交官洪堡创建的。当时，法国大革命和拿破仑战争完全摧毁了17和18世纪的传统大学。洪堡于1809年创立了柏林大学。60年以后，当美国的

传统大学奄奄一息，无法再吸引学生时，现代大学也在美国应运而生。

同样，20世纪军队组织的基本创新，无论是结构方面的还是战略方面的，都源自于不光彩的错误或遭遇惨痛的战败：例如，美国在美西战争（美西战争(Spanish-American War)：1898年，美国与老牌殖民国家西班牙之间爆发的战争。战后，西班牙被迫放弃了古巴，并将菲律宾、波多黎各和加勒比海地区的其他岛屿以及太平洋上的关岛割让给美国。这场历时仅100余天、致使3000美国人丧生的短暂的海上冲突，使美国陷入了远东的复杂问题，也使敢于与美国军事力量抗衡的欧洲列强得到了警告，它标志着美国作为一个主要军事力量的崛起。——译者注）中遭遇名誉扫地的战事失败后，老罗斯福总统任命来自纽约的律师伊莱休·鲁特(Elihu Root)（伊莱休·鲁特(1845-1937)：美国著名的律师和杰出的政治家，1912年诺贝尔和平奖获得者。1901年罗斯福总统时，任国防部长的鲁特对美国军队进行重整，鲁特认识到：军队最关键的问题是各个部门之间缺乏协调。鲁特还成立了一所军事学院，创立了参谋长联席会议。——译者注）为美国陆军部长，开始重建美国陆军组织并重新制订战略。英军在波尔战争（波尔战争(Boer War，1899~1902)：英国同荷兰移民后裔波尔人建立的南非共和国和奥兰治自由邦为争夺南非领土和地下资源而进行的一场战争。——译者注）中同样有着不光彩的战败记录。几年后，平民出身的国防部长霍尔丹爵士(Lord Haldane)也着手重组了英国陆军并重新制订战略。同样，德国在第一次世界大战战败后，也重新考虑了其军队的重组和战略制订。

政府机构也同样如此。近代政治历史上最伟大的创新思想，就是1933~1936年间美国总统罗斯福推行的“新政”。当时，严峻的经济大萧条几乎使美国社会结构全面崩溃。

官僚体制的批评者将公共服务机构抵制创新与企业家精神的原因归咎于“怯懦的官僚”、“见风使舵者”以及“热衷权力的政客”身上。这已经是很古老的说辞了——事实上，早在500年前，马基雅维里就已经提出来了。唯一的变化就是说这些话的人不同了。在20世纪初，这些话是那些所谓自由主义者的口号，而现在，这些话又成了那些高举“新保守主义”者的标语。事情并没有这么简单。“杰出人士”长久以来一直是改革者所仰仗的万灵丹，其实不过是海市蜃楼而已。那些最具创新和企业家精神的人士在接管公共服务机构(特别是政府机构)6个月以后，就会变成最糟糕的趋炎附势者或热衷权力的政客。

阻碍公共服务机构发挥创新和企业家精神的力量来自机构内部，它已经成为机构不可分割的一部分（关于公共服务机构及其特征，请详见我的另一部著作《管理：使命、责任，实务》的第11~14章。）。这方面最好的例证就是企业内部的员工服务部门，这些服务部门其实就是企业组织内部的“公共服务机构”。这一部门的主管通常来自企业的经营部门，他们已经在竞争激烈的市场中证明了自己的能力。但是，内部员工服务部门并不像创新部门那样广为人知。它们很善于建立自己的王国。而且，它们总是做同样的事情，不愿放弃它们所做的任何事情。一旦建

立了行事准则，它们就很少创新。

为什么在现有的公共服务机构内创新，会比在一般的企业里遭遇更多的障碍呢？主要原因有以下三条：

1.公共服务机构是依靠“预算”拨款，而不是根据成果来获得报酬的。它的收入取决于自身的努力程度，以及其他人提供的资金，无论该资金是来自于纳税人、慈善组织的捐款人，还是来自公司人事部门或市场服务部门员工的辛勤工作。公共服务机构越努力争取，它获得的预算就越大。因而，公共服务机构的“成功”标准就是获取更多的预算拨款，而不是取得成果。取消公共服务机构的活动和限制它的努力，就意味着削减它的规模，这会使它丧失原有的地位和声望。另外，公共服务机构决不承认失败。更糟糕的是，它也决不承认目标已经达成的事实。

2.服务机构的存在需要依赖众多因素。企业向市场销售产品，消费者是最重要的因素，其重要性远远超过了其他因素。而且，一家企业只需在一个小规模的市场上拥有很小的产品销售份额，就可以算是获得了成功。一旦企业在市场上获得成功，就可以满足其他因素，无论是股东、员工还是社区等。然而，公共服务机构(还包括那些企业内部的员工服务部门)是不以“成果”来获取报酬的，因此，任何一个选民，无论他多么卑微，都握有否决权。于是，公共服务机构必须满足每一个人，它当然承担不起疏远任何一个人所造成的损失。

服务机构开始某项活动时，它就赢得了一个“选民”，而这个“选民”往往反对废除原有方案，甚至不愿对其进行较大的改动。但是，任何新事物都是有争议的。这就意味着新事物在没有形成之前，就会遭到现有选民的反对，而未来的选民(或新选民)则可能支持它。

3.最重要的原因是，公共服务机构的存在就是要“做好事”(do good)，这意味着它们往往将自己的工作看成是一种绝对道德义务，而不是要用成本／利润来计算的经济性任务。经济总是在寻求相同资源的不同分配方式，以期获得更高的收益。因此，在经济领域中，任何事物都是相对的。而在公共服务机构中，则没有所谓更高收益这一说法。如果一家机构是在“做好事”，那就没有“更好”这回事。实际上，如果机构没有达到“做好事”的目标，这只能意味着它需要加倍努力。因为，邪恶的势力一定是比预想的更为强大，所以必须更奋力对抗。

几千年以来，各种宗教的传教士们一直在与“肉体的罪恶”做斗争。不过，至少可以这样说，他们的成功非常有限。但是，就传教士而言，这没什么好争论的(或这不值得争论)。人们并不能说服传教士们将聪明才智用到追求那些更易达到的目标。相反，有限的成功只能证明他们需要加倍努力来抵御“肉体的罪恶”。从道德上而言，这显然是一件“好事”，因此，这是绝对的道德问题，而不容许用成本／利润的计算公式亵渎。

虽然很少有公共服务机构用绝对的字眼来定义自己的目标，但是，

甚至连企业的人事部门以及制造部门的服务人员都往往将自己的使命看成是“做好事”。因此，他们认为自己的使命是道德的、绝对的事情，而非经济的、相对的事情。

这意味着公共服务机构力图规模最大化而非最优化。消灭饥饿运动组织的领导人会如此断言：“只要地球上还存在着一个挨饿的孩子，我们就没有完成我们的使命。”如果他说：“如果现在绝大多数孩子都能够通过现有的分配渠道获得充足的食物，而不至于影响他们的生长发育，那我们的使命就算完成了。”他将会被踢出办公室。但是，如果机构将最大化作为自己的目标，那么这个目标就永远也实现不了。事实上，朝目标走得越近，机构所需付出的努力就会越大。因为，一旦机构达到了最优化(从理论上而言，实现最优化所需的努力是完成最大化所需努力的75%~80%)，成本就会呈指数增长，而同时，所产生的效果却呈指数下降。由此看来，公共服务机构越接近目标，遭受的挫折就越大，继而越加努力地做正在做的事情。

然而，无论它是否达成目标，公共服务机构的行事方式都是相同的。无论成功与否，它都会把进行创新和尝试新事物的要求视为对其基本承诺、存在理由、信念及价值观的一种攻击而进行抵制。

以上所述都是创新的严重障碍。它们大体上解释了为什么公共服务机构的创新往往出现在新的机构中，而不是那些现有的机构。

今天，这方面最极端的例子，莫过于工会组织了。工会组织大概是20世纪发达国家最成功的机构。毫无疑问，它已经达成了自己的原始目标。在西方发达国家中，劳工所得已占国民生产总值的90%，在某些国家，如荷兰，甚至已接近100%。这些工会组织已经无法达成“更多”目标了。然而，工会组织却无力思考新的挑战、新的目标和新的贡献。它所能做的，只是重复老口号，打旧仗。这是因为“劳工问题”是一件绝对的好事。很显然，这是不容置疑的，更不容重新定义。

大学的情况与工会组织大同小异，造成这一情形的部分原因，也是由于20世纪大学的成长和获得的成功仅次于工会组织。

不过，公共服务机构中还是有许多例外(然而，我必须指出，政府机构中却很少有特例)。尽管它们规模非常庞大，而且非常古老，但它们依旧显示出创新能力。

例如，美国罗马天主教的大主教管辖区是由世俗平民管理的，还由一名已婚的世俗平民妇女(她曾是一家百货连锁公司的前任人事副总裁)来担任总经理一职。除了分发圣餐和主持圣会，其他一切事务均由这些世俗专业人员和经理来管理。尽管美国天主教会的神职人员极为短缺，但该辖区不仅能向其他辖区派出神职人员，而且还能够积极建立圣会，增加宗教服务。

美国科学促进协会（美国科学促进协会(American Association for the

Advancement of Science，简称AAAS)成立于1848年，是世界上规模最大的科学研究团体，拥有将近300个科学、工程学、数学研究社团和科学院所等单位会员，以及由科学家、工程师、科学教育工作者、政策制订者和对此有兴趣的公民等组成的14万个人会员，从而成为世界上最大的综合性科学组织机构。该协会的目的是促进科学家的工作，促进科学家之间的合作，鼓励科学自由和探讨科学肩负的责任，改进科学促进人类福利的有效性，促进科学教育的进步，并提高公众对于科学在人类进步事业中的重要性和应负责任的理解度及支持度。——译者注）是科学界历史最悠久的科学团体之一。在1960~1980年期间，它重新调整自己的方向，将自己转变为一个“大众组织”，同时又不丧失其原有的领导地位。它将其《科学》周刊（《科学》周刊(Science)：创建于1880年，是在国际学术界享有盛誉的综合性科学周刊，影响力在所有科技类出版物中排名第一。——译者注）改头换面，使该杂志成为科学界对社会公众和政府的发言人，并且成为科学政策的权威报道人。此外，它还为普通读者创办了一本科学知识深厚，又符合大众口味的杂志。

早在1965年左右，美国西海岸的一家大型医院就认识到，该医院成功的标志就是从根本上改变医疗保健服务。当其他大城市的医院还在试图竭力抵制连锁医院或独立救护中心等医疗保健发展趋势时，这家医院却已经成为这些领域的创新者和领导者。它是第一家建立独立妇产中心的医院，孕妇只需缴纳相当低廉的费用，就可以在汽车旅馆式的房间内待产，而且还能够得到她们所有需要的医疗服务。这家医院还首创独

立外科救护中心。此外，它还着手组建了自己的志愿性连锁医院，与该地区的几家小型医院签订了管理合同。

始建于20世纪初的美国女童子军，是一个拥有数百万年轻女会员的大型组织。自1975年左右，美国女童子军开始进行了一系列创新，并由此对会员制度、工作计划和志愿者这三个基本要素都产生了重要影响。它积极地从城市新兴中产阶级，即黑人、亚裔、拉丁裔等少数民族家庭的女孩中招收新成员。现在，这些少数民族会员已占总会员人数的1／5。它还认识到，随着现代女性不断步入职业化和管理位置，自己必须调整原来的方向，即不再强调家庭主妇或护士等传统职业，而是强调职业化和商业工作生涯的重要性。女童子军的管理人员还认识到，协助负责地区性活动的志愿者的传统来源正在逐渐萎缩，因为年轻的母亲们不再无所事事地待在家中了。但是，女童子军同时还认识到，这些新一代的职业母亲代表着机遇，女童子军完全可以利用这一机遇为她们提供一些东西。对于任何一个社区组织来说，最大的限制就是志愿者人数的多寡。因此，女童子军安排了一些能够吸引职业母亲来参与的义务工作。这样，使得这些职业母亲一方面可以在从事义务工作的同时，与自己的孩子一起玩耍娱乐，尽享天伦之乐；而另一方面，也有助于孩子的成长。最后，女童子军发现职业母亲们没有充足的时间与孩子相处，这种现象也代表一个机遇。于是，女童子军开始招收学龄前儿童加入。由此，女童子军组织成功地扭转了儿童和志愿者人数都下降的趋势。而与此同时，规模更大、历史更悠久，而且资金也更充沛的男童子军组织，

却仍然处于漂浮不定的茫然境遇之中。

II

企业家政策

以上都是我所了解的发生在美国的实例。但是毫无疑问，在欧洲和日本也可以找到许多类似的例子。尽管这些例子会存在各自的局限性，但是它们足以说明公共服务机构在培养创新能力方面，需要哪些企业家政策。

1.公共服务机构需要明确地界定其使命。它想要做什么?它为何存在?它的重心应放在目标上，而非行动计划和方案上。行动计划和方案不过是达成目标的手段而已，因此，只能将其视为临时的和短暂的。

2.公共服务机构应以合乎现实的字眼来表述组织目标。它应该说："我们的任务是缓解饥饿，而不是消除饥饿。"它需要设定一个切实可行并可以得到人们承诺的现实目标，这样，它最后可以宣称："我们的任务已经完成了。"

当然，有些目标是永远也无法达成的。如维护人类社会的公正，很显然，就是一个无休止的任务，标准就算定得再宽泛，人们也永远无法圆满地达成。但是，对于大多数的任务而言，它们都可以也应该用最优化而不是最大化的字眼来表述。然后，人们才可以说："我们已经达到

我们的目标了。”

的确，我们可以怀着无比敬仰之心说，校长们已经实现了让每个人都能接受多年教育这一传统目标。在发达国家中，该目标实际上早已达成。那么，如今的教育还应做些什么呢?换句话说，“教育”的真正含义与“上学”有何分别呢？

3.倘若公共服务机构未能达成目标，这就意味着目标设定是错误的，或至少对目标定义有错误。机构必须假设自己目标的经济意义大于道德意义。如果尝试多次仍未实现目标，我们就必须认为目标不正确。把失败看做需要不断尝试的正当理由是很不理性的。早在300年以前，数学家就告诉我们，成功的概率会随尝试次数的增加而递减。实际上，每一次尝试的成功率，绝不会超过前一次尝试成功几率的一半。因此，我们之所以置疑目标的有效性，是因为没有实现目标。但大多数公共服务机构的看法却与此观念完全相反。

4.公共服务机构应该将不断探索创新机遇作为其政策和实践的一部分。它们应该把变化视为机遇而不是威胁。

前面提到的能够创新的公共服务机构，其之所以能成功就是因为它们采用了上述四项基本原则。

第二次世界大战以后，美国的天主教会首次遇到受过良好教育的天主教平民信徒急剧增加的情况。大多数天主教辖区，特别是多数罗马天

主教会机构，都将其视为威胁，或至少将其看做是一个问题。随着受过良好教育的天主教平民信徒人数的增多，使得接受大主教与神职人员不能再被看做是理所当然的事情。但是，在教会的机构和管辖范围内，却没有多余的职位能够提供给这些平民信徒。从1965年(或1970年)开始，美国所有的天主教辖区都面临年轻神职人员人数大量减少的问题，这被看成是一个重大威胁。其中只有一个大主教管辖区，却把这两个问题看成是大好机会。结果，这个辖区出现了与众不同的情况：全国的年轻神职人员都想进入这个辖区工作。因为，在这个辖区里，神职人员可以施展他们的才能，而这些工作正是当初他们选择成为神职人员想要做的事情。

从1970年或1975年开始，所有的美国医院都看到医疗保健服务正在发生变化。绝大多数医院都全力抵制这些变化，它们认为："这些变化将会导致一场大灾难。"只有一家医院把这些变化看做大好机遇。

当美国科学促进协会发现越来越多具备科学知识背景的人正在从事科学研究，它认为这是一个将自己塑造成为科学界和社会公认的权威领袖的大好时机。

美国女童子军组织看到了人口统计数据的变化，便自问："我们应该如何把人口变化趋势转化为我们的新机遇呢?"

只要遵循这些基本原则，甚至政府机构也可以从事创新。以下就是

政府机构的一个实例。

120年前，美国内布拉斯加州的林肯市是西方世界中第一个将公共运输、电力、煤气、自来水等公共服务事业收归市政所有的城市。然而近十年来，在女市长海伦·布萨利斯的领导下，该市已将垃圾处理、校车接送等大多数公共事业开放为私营。该市采用的办法是，由市政府提供经费，再由私营公司参与竞标。这么做，不仅大幅降低了成本，而且服务质量也明显提高。

林肯市的海伦·布萨利斯市长发现，一旦将公共服务事业中的“供给者”(政府)与“供应商”分开，就会产生机遇。这种做法不仅提高了服务水平，也因为引进了竞争机制，随之保证了高效、可靠和低成本。

如果一家公共服务机构希望具备企业家精神和创新能力，那么上述的四项原则就可以构成它所必须具备的具体政策和实践。此外，公共服务机构亦可参考第13章“企业家企业”中所谈到的现存组织为了成为企业家型企业所采取的政策与实践。

III

创新的需求

为何创新对于公共服务机构而言如此重要呢?我们为何不能像历史上一直做的那样，让那些现存的公共服务机构保持现状，而另外成立一

家新机构来从事我们所需的创新呢?

问题的答案是，在发达国家中，公共服务机构已经占有越来越重要的地位，而且规模日益庞大。不论是政府还是民间的非营利性公共服务机构，在20世纪都迅速发展，其发展速度差不多是私营企业的3~5倍。尤其是在第二次世界大战以后，公共服务机构的成长更为迅速了。

就某个程度而言，这种成长过分迅速了。因此，只要公共服务业务有可能转变为营利性业务，就应毫不犹豫地进行这种转变。这种转变不仅限于将内布拉斯加州林肯市那样的市营服务事业进行私有化。事实上，美国医院早已从非营利性机构转化为营利性机构。我预测，这种转变将在职业教育及研究生教育领域掀起热潮。在发达国家中，国家往往把补贴给予最高收入者，也就是那些拥有高学位的人，这种情形很难说是合理的。

在未来的二三十年中，发达国家最主要的经济问题，必定是资本形成的问题。而只有日本的资本能够满足经济发展的需求。因此，除非非营利事业能重组其任务，赚取利润，形成资本，否则，我们将无法担负这些非营利性任务，因为它们只会吞蚀资本，而不会形成资本。

公共服务机构还在完成大量的任务，而且这些任务仍需要公共服务机构来继续完成。所以，公共服务机构既不会消失，也不会转变。因此，这些公共服务机构必须具有生产力，并创造出经济效益。公共服务

机构必须学习如何创新，并学习运用企业家精神来管理自己。公共服务机构如果想在这个社会、科技、经济以及人口都在迅速变化的时代中达到上述目的，就必须将这些变化视为大好机会，否则，这些变化将会变成障碍。如果公共服务机构固守着那些在变动环境中无法实施的计划与方案行事，就会更无法实现其使命，结果就是它们更不愿也不能放弃这些永远不能实现的使命。渐渐地，它们的处事方式就会像13世纪的封建贵族一样，当他们丧失了所有的社会功能之后，只会寄人篱下，然后运用权力去妨碍和剥削他人。它们将会变得自以为是，逐渐丧失合法地位。很明显，在如今最强大的公共服务机构——工会中已经出现了这样的情形。然而，在一个迅速变迁的社会中，将有许多新挑战、新需要以及新机会，因此，公共服务机构仍然是必需的。

美国公立学校的现状反映出它既有大好机会，又有潜在危险。除非这些公立学校能率先进行创新，否则将很难在20世纪继续生存下去(那些在贫民区为少数民族开办的学校则不包括在内)。有史以来，美国公立学校第一次面临不同阶层的学生结构所带来的威胁。原有的教育制度规定：除了赤贫学童之外，所有的学童都能在公立学校就读——至少在多数人口居住的城市及郊区是如此。这种情形恰巧是公立学校自身的错误造成的，因为这是众所周知公立学校必须改革的地方(请参阅第9章)。

其他许多公共服务机构也面临类似的情形。如今，创新所需的知识已经具备，公共服务机构创新需求也十分清晰。因此，它们必须学习如

何将企业家精神与创新建立在原有的体系中。否则，它们会发现自己将被其他具有企业家精神的公共服务机构所取代，而很快成为过时的产物。

19世纪末20世纪初，是人们在公共服务领域发挥巨大创造力和从事大量创新的时期。在这段长达75年的时期内(一直延续到20世纪30年代)，社会革新如火如荼地进行着，无论从取得的成效还是从发展速度而言，社会革新与科技创新几乎不相上下。然而，在这段期间的创新只是建立新的公共服务机构。现存的所有公共服务机构，大部分都是六七十年前创立的，只是形式变了，任务也更新了。再过二三十年，情况将会更为不同。那时，社会革新的需要将会更加强烈。然而，这些革新大部分将出现在现有的公共服务机构内。因此，在现有的公共服务机构中实施企业家管理，将是这一代人的首要政治任务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第15章　新企业

对于现有机构来说(无论是营利机构还是公共服务性机构)，“企业家管理”一词的核心是“企业家”。而对于新企业来说，核心则是“管理”。在现有企业中，业已存在的东西是企业家精神的主要障碍。而在新企业中，主要障碍是什么都缺乏。

新企业拥有创意。它可能还有产品或者服务。它甚至还有销售，销售量有时还相当可观。当然它也必须支出成本费用，但它可能有收入，甚至还有利润。然而，它并非真正意义上的企业。一个真正的企业应拥有健全的组织，拥有能独立生存、发展以及经营的“今天”，而且，企业的员工应该清楚自己的职责和应该从事的工作，并明白这些工作的结果是什么或结果应该是什么。除非新企业能依靠完善的管理，发展成为一家真正的企业，否则无论它有多么聪明绝顶的企业家创意，无论它吸引了多少资金，产品怎么好，甚至无论有多大的市场需求，最终它都无法存活。

19世纪最伟大的发明家爱迪生正是因为拒绝接受这些事实，致使他创办的每一个企业都惨遭失败。爱迪生的雄心就是成为一个成功的商人和大公司的掌门人。他本应该成功，因为他是一个出色的商业策划者。他清楚地知道如何利用自己发明的电灯泡来创立一家电力公司；他也知道如何获得他的企业可能需要的资金。他的产品一经问世，就立即取得

了成功，而且有大量的市场需求。但爱迪生始终是一个企业家，或者说，他理所当然地认为“管理企业”就是当老板。他拒绝成立一个管理团队。所以，他创立的四五家企业在发展到中等规模以后，无一例外都失败了。最后，这些公司只好请爱迪生自己走人，由专业的管理人员实施管理，这些公司才得以存活下来。

新企业的企业家管理应具备以下四项要求：

首先，要关注市场。

其次，要有财务的前瞻性，特别是对现金流和未来资本需求的规划。

第三，要在新企业真正需要并且有能力负担起一支高层管理团队之前，就及早将它建立起来。

最后，它要求新企业的创始人确立自己在企业的角色、工作范围和与他人的关系。

I

关注市场的必要性

一个新企业不能实现其原有的构想，甚至根本无法生存下去时，最常见的解释是：“我们本来做得很好，后来其他人都一窝蜂地进来了，

抢走了我们的市场。我们真是弄不清这是怎么回事。他们的产品与我们的并没有很大差别呀。”或者你会听到：“我们的销路本来挺好的，但是其他人开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，突然间，他们就占领了市场。”

新企业往往在企图服务的市场之外得到成功，产品或服务也与它一开始考虑的相去甚远，大部分顾客甚至不在公司当初考虑的范围之内，而且产品的用途广泛，与最初的设计大相径庭。如果新企业没有估计到这些，不能利用这些意外和预想之外的市场来组织自己；如果它不是完全关注市场，不是以市场为导向，那么它将只能为竞争对手的成功创造机遇。

例外总是有的。为某一特别用途而设计的产品，特别是科技产品，通常会应用于它最先设计的市场和用途上。但并不总是如此。即使是为某一种疾病而设计的处方药，往往也会被应用在其他完全不同的疾病上。例如，一种原本用于其他用途的化合物，最终却被用于有效地治疗胃溃疡。另一个例子是本来用来治疗人类疾病的药，它的主要市场却在兽医药品上。

任何真正的新事物，都能创造出人们意想不到的市场。在第一台施乐复印机于1960年面世以前，没有人知道人们还需要办公复印机；五年以后，没有复印机的企业是难以想像的。第一架喷气式飞机试飞时，连当时最准确的市场调查都认为，在大西洋航线上投入使用，将不会有足

够的乘客来支付横跨大西洋航线的服务成本，甚至无法弥补飞机的制造成本。然而五年以后，每年跨洋航行的载客数却是从前跨越大西洋总人数的50~100倍。

创新者的眼光是有局限性的。事实上，他视野狭隘，只能看到他所熟悉的领域，而忽略了其他领域。

DDT就是这方面的例子。DDT是第二次世界大战期间发明的，主要用来保护美国兵免受热带昆虫和寄生虫的侵扰。而最后人们发现，它的最大应用是在农业上，以保护农作物和牲畜免遭昆虫侵害——结果由于它太有效，以致遭到禁用。然而，在第二次世界大战期间发明DDT的杰出科学家们，却没有一个人预想到DDT的这些用途。他们当然知道许多婴儿死于苍蝇引起的“夏日”腹泻，也知道牲畜和农作物同样遭受昆虫和寄生虫的侵害，但是他们就像门外汉一样对这些事情一无所知。尽管他们是专家，却只关心热带疾病对人的影响。最终，是一位普通美国士兵将DDT应用到他家的牛群和棉花田上，他才是这些新用途的“专家”。

同样，3M公司也未曾想到，当时它为工业开发的胶带却在家庭和办公室得到了神奇的应用，最后这种胶带发展成为透明胶带(Scotch Tape)。多年来，3M公司一直是为工业界提供磨料和粘胶的供应商，而且在工业市场做得也很好。3M从未想到过进入消费市场，完全是由于纯粹的意外，才使研制胶带的工程师意识到这种产品也许会成为消费市场的畅销货。当时，这位工程师研制出胶带后，没有一家企业愿意购

买。于是，他将公司已决定要淘汰的产品样品带回了家中。令他惊奇的是，他十几岁的女儿用它来固定卷发卷，而且整夜不松脱。正是这件不寻常的事情使他和他的老板认识到他们意外地发现了一个新市场。

早在1905年，一名德国化学家就研发了局部麻醉品奴佛卡因(Novocain)。但是，他无法说服医生使用它，医生喜欢全身麻醉(他们只是在第一次世界大战期间才开始接受奴佛卡因)。然而，完全出乎意料的是，牙医竟然开始使用奴佛卡因。于是，这位化学家开始到德国各处演讲，反对将奴佛卡因用在牙科手术上。他声称，他的奴佛卡因不是为牙科手术而研发的！

我承认这种反应未免有些偏激。但是，企业家的确知道他们的发明是用于哪些目的的。一旦出现一些其他用途，他们往往会产生抵触情绪。虽然，他们不会真正拒绝那些不在他们“计划之中”的顾客，但是，他们很可能会明确表示，这些顾客不受欢迎。

电脑界就发生过这样的事情。设计研制出第一台电脑的公司尤尼瓦克公司认为，它的伟大产品是专为科研工作而设计的。因此，当有企业表示有兴趣购买时，它甚至没派销售人员去拜访顾客。尤尼瓦克这么做的理由是，企业界的人根本弄不清电脑是怎么一回事。尽管IBM也同样认为电脑是专门用于科学研究的一种工具，而它的电脑最初就是专门为天文计算而设计的，但是IBM愿意接受企业的订单，并为它们提供服务。十年以后，即1960年左右，尤尼瓦克公司仍然拥有最先进、性能最

好的电脑，而IBM则拥有了整个电脑市场。

教科书将上述问题的出现，归结于企业没有进行“市场研究”。其实，这是一种错误的诊断。

没有人能够对一种全新的事物进行市场调查，也没有人能够对还未上市的产品进行市场研究。1950年左右，尤尼瓦克公司的市场研究得出的结论是：到2000年，电脑的销售量将达到1000台。可事实上，到1984年，电脑的实际销售量就为100万台。然而，在当时这是一个最“科学”、最审慎、最严密的市场调查。那次市场调查只犯了一个错误，它的出发点是建立在这样的假设上：电脑只用于先进的科学研究(这是当时人们的共识)，如此一来，这个数字的确有限。同样，当时数家公司之所以拒绝施乐公司的专利，也是因为进行了深入的市场调查。调查结果显示，印刷业是绝对不会使用复印机的。当时没有人会想到企业、学校、大专院校以及许多个人会购买复印机。

因此，新企业应该在创立伊始就假设，它的产品或服务会在一些意想不到的市场中找到顾客，当初设计的产品或服务可能会用在意想不到的用途上，同时被一些意想不到的顾客，甚至不被新企业所知的顾客购买。

如果新企业从创立伊始，就未能以市场为中心，那么它很可能为竞争对手创造市场。几年以后“其他人都一窝蜂地进来了，抢走了我们的

市场”，或“其他人开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，突然间，他们就占领了市场”。

其实，新企业必须以市场为中心并非一件特别困难的事情。但在进行这项工作时，会与典型企业家的意愿相悖。首先，它要求新企业有系统地寻找出意外的成功和意外的失败(见第3章)。企业家不能凭借主观臆断，把意外事件当做“例外”而加以忽略。相反，企业家应当走出去，仔细研究这些特别的机遇。

第二次世界大战后不久，一家小规模的印度工程公司买下了生产配有辅助轻型发动机的欧式自行车的许可权。这种自行车看起来非常适合印度市场，但是销路却一直不好。不过这个小公司的老板发现，自行车的发动机倒有大量的订单。起初，他打算退掉这些订单，可他又不断问自己：人们会拿这些小发动机做什么呢?在这种好奇心的驱使下，他实地寻访订单的来源。他发现农民们将发动机从自行车上拆下来，改装到以前一直用手工操纵的灌溉水泵上以提供动力。现在，这个生产商已经成为世界上最大的灌溉水泵制造商，每年销售量在数百万台。不仅如此，整个东南亚的农作方式也由于使用了水泵而彻底改变了。

以市场为导向，还要求新企业主动进行各种试验。如果有部分顾客或市场对新企业的产品或服务感兴趣，同时这些顾客或市场又不在原有的计划之内，那么新企业就应在这个新市场中找出一批自愿尝试其产品或服务的人，由此找出任何预期之外的应用范围。新企业可以通过提供

一些免费样品给“没有预料到”的市场，观察该市场的顾客对其产品的兴趣程度和对产品用途的看法；若希望进入该市场，这项产品又应该做哪些改进。此外，新企业还可以在行业的各报刊上做宣传，以了解顾客的兴趣从哪里产生，等等。

杜邦公司在开发新尼龙纤维时，从未想到它的主要用途是汽车轮胎。但是，当俄亥俄州阿克伦市(Akron)的一家轮胎生产厂商表示有兴趣用尼龙生产轮胎时，杜邦立刻建立了一个尼龙工厂。没过几年，轮胎成为尼龙最大的、获利最高的市场。

新企业无需花费很多资金就能够发现，意外市场对自己产品的兴趣是出于偶然，还是因为自己的产品真正有潜力。这需要对市场的敏锐目光和一些系统的工作方法。

最重要的是，新企业的经营者需要把时间用在企业的外部，进行实地考察。比如，到市场上观察，与顾客和销售人员交谈，并聆听他们的建议。新企业还需要建立一套系统的工作制度，明确其“产品”或“服务”的标准是由顾客界定的，而不是由生产厂商界定的。此外，新企业还必须不断更新和提高其产品或服务给予顾客的效用和价值。

新企业最大的危险，莫过于它认为自己比顾客“更了解”产品或服务应该是什么样子，应该如何被销售，以及应该具有何种用途。最重要的是，新企业应该愿意将意外的成功看做商机，而不是把它看做是对自己

专业知识的一种羞辱。而且它还应该记住这句营销名言：企业不是要改造顾客，而是要满足顾客。

II

财务前瞻性

缺乏对市场的关注是一般“新生儿”——新企业的通病。在企业的早期阶段，这是令人最痛苦的事情——有时会永久性地阻碍那些幸存下来的新企业的发展。

与此相比，缺乏对财务适当的关注，以及缺少正确的财务政策，则是新企业成长第二阶段最大的威胁，它尤其威胁着快速成长的新企业。新企业越成功，缺乏财务前瞻性的危险就越大。

假设一个新企业成功地推出了产品或服务，并因此快速发展。此后，该企业将会宣布自己“快速增长的利润”并公布对今后乐观的预测。不久，股票名单上就会“发现”这个新企业，如果新企业是高科技企业或在当时最热门的行业，那更会引起股市的注意。于是，大量销售预测会不时吹捧，五年之内，该企业的销售额将达到10亿美元。然而，仅过了18个月，新企业就垮了。它可能不会关门停业或宣布破产，但是，它会突然淹没在赤字之中。于是，一个275名员工的企业，180人被解雇，总裁被革职；或者新企业被一家大公司低价收购。新企业失败的原因总是：资金匮乏，无力筹集扩张所需的资本，以及管理失控导致各类开

销、库存和应收账款一片混乱。这三种财务困境通常会一起到来，即使其中的任何一种因素不会危及新企业的生存，也必将影响到它的健康发展。

一旦发生这种财务危机，新企业只有花很大功夫，克服重重困难，遭受巨大的痛苦，才能渡过难关。但是，财务危机是完全可以事先预防的。

开创新企业的企业家很少有对钱不在意的，相反，他们一般都很贪心，因此只注重利润。但是，对于新企业来说，这是一个错误的关注点。或者说，新企业应最后关注利润，利润不应该是首先关注的对象。新企业应该首先注意现金流动、资本和控制。没有它们，利润就是虚幻的数字——也许过不了12个月或18个月，利润就消失了。

成长是需要配置资源的。从财务的角度来说，这意味着新企业的成长需要增加财务资源而不是从中抽取资金。成长需要更多的现金和更多的资本。如果一个成长中的新企业显示出“创造利润”的迹象，这只不过是一种假象，因为利润只不过是一种用来平衡账目的会计手法而已。由于大多数国家都是依据这种虚幻的利润抽税，因此它反而造成了企业的负债和现金耗尽的局面，而非“盈利”。一个新企业越健康、发展越快，它就越需要投入财务资源。新企业是报纸和股市的宠儿，尽管显示出利润快速增长的趋势，但“账面盈利”的新企业很有可能在几年以后遭遇绝境。

新企业需要进行现金流分析、现金流预测和现金管理。过去几年中，美国的新企业(有些高科技公司除外)在这方面比以前的新企业做得好，很大程度上是因为美国的新企业家通过实践懂得了企业家精神需要财务管理。

如果进行了可靠的现金流预测，现金管理就比较容易。这里所说的“可靠”并不是指“希望”，而是指假设遇到了“最坏的情况”。银行界有一句古老的金科玉律：在预测现金收入和支出时，将应付账款以提前60天支付计算，而应收账款以拖后60天入账计算。如果说这种预测过于保守，那么可能发生的最坏情况是，企业会出现暂时的现金过剩，但这种现象很少发生在快速发展的新企业中。

一个发展中的新企业应该提前12个月知道它将需要多少现金，何时需要，用于什么目的。有一年的充足时间，它就可以筹措所需的现金。但是即使一个新企业状况良好，仓促筹措现金或发生“危机”时筹措现金从来都不是一件容易的事，而且代价巨大。更重要的是，它总是使公司的关键人物在最关键的时刻偏离正确的方向。然后，他们得花好几个月的时间和精力奔走于一家家金融机构之间，被问题丛生的财务预测整得晕头转向。最后，他们一般不得不拿企业的长远未来做抵押，来度过90天的现金周转危机。等到他们最终能够再次静下心来思考企业经营时，已经不可避免地丧失了许多重要商机。可以肯定地说，新企业面临现金压力的时候就是机遇最大的时候。

成功的新企业常常由于成长迅速，而不再适合原有的资本结构。一个久经验证的金科玉律可证明这一点：新企业的销售额(或订单)每增长40%~50%，它原有的资本结构将不再适合如此快速的成长。经历了这种成长以后，一个新企业一般需要一个新的、不同于以往的资本结构。随着企业的成长，原有的个人资金来源(无论资金是来自业主、其家族还是来自外人)都会变得不够充裕。于是，新企业往往通过公开“上市”，或寻找合作伙伴，或在已有公司中寻找合作伙伴，或从保险公司和养老基金中融资，来筹集所需的资金。通过权益资金获得财务支持的新企业势必转成长期负债，反之亦然。随着新企业的成长，现有资本结构永远都是错误的结构，成为新企业发展的障碍。

相比之下，有些新企业的资本规划比较容易一些。部分企业是由位于不同地区但标准统一的分部构成的，例如连锁餐厅，一家医院在不同城市设有独立外科中心或独立医院，一家住宅建筑公司在各大城市设有独立运营的机构，一家商业集团旗下拥有诸多专营店，等等。每一个分部均可以作为独立的企业而筹集资金。针对这种情况，有一个解决方案就是特许经营(从本质上说，这是一个迅速筹资以支持快速成长的方法)。另一个办法就是把每个地区分部独立转制成为一家公司，并吸纳当地的投资者成为公司“有限责任”的合伙人。通过这些方法，成长和扩张所需的资金就可以逐步筹集起来。如果企业前一个分部的经营取得成功，积累了经验，那么必定会使投资者对后面几个分部的成功充满信心。然而使它奏效的前提是：(1)每个分部必须很快达到盈亏平衡点，最

多在两三年内；(2)当经营步入正轨后，那些管理能力有限者，例如具有特许经营权的业主或当地独立外科中心的业务经理可以独立、出色地完成自己的工作；(3)每一个独立分部能够靠自身迅速达到适当的规模，不仅不需要额外的资金投入，反而产生现金盈余，以资助新分部的成立。

除了上述那些能够作为独立分部自筹资金的新企业外，资本规划是生存的必需品。如果一个成长中的新企业能事先合理地为资本需求和资本结构做好三年规划(这意味着必须假设最大而不是最小的资金需求)，那么等到将来需要资金时，不论资金的种类、需要的时间及需要的方式有多么不同，通常都不会遇到困难。如果等到新企业的成长已经超出资本基础和资本结构再进行规划，则相当于拿自己的生存(通常是独立性)进行拍卖。至少，新企业的创始人会发现他们冒着所有的企业家风险辛勤工作的结果只不过是让其他人成为富有的所有者。他们将从所有者变成雇员，新的投资者将控制其企业。

最后，新企业需要制定一套财务体系，来管理企业的成长。我们一而再、再而三地看到历史在重复上演：一家新企业在创业之初，就拥有出色的产品，在市场上有显赫的地位，而且还有光明的发展前景。突然，应收账款、库存、制造成本、管理成本、服务、分销等，一切都失去了控制。只要其中一项失去控制，所有其他各项都会随之失控。其实，这是因为新企业的成长超出了它的控制范围。等到重新控制局面时，市场已经失去了，客户即使不产生敌意，也会变得不满，分销商也

对公司失去了信心。更糟糕的是，员工对管理层不再信任，当然他们这么做是完全有理由的。

快速增长总是使现有的控制结构过时失效。当销售增加40%~50%时，这种情况必将发生。

一旦失去控制，就很难恢复到正常状态，然而失控是可以防患于未然的。首先需要的是仔细思考企业的关键领域。第一可能是产品的质量，第二可能是服务，第三是应收账款和库存，第四是生产成本。一家企业内部的关键领域很少超过四五个以上。管理费用也应该包括在内，如果收入被不成比例或快速增长的管理费用所吞噬，这意味着企业聘用的管理和行政人员增加的速度超过了公司的实际增长，这通常是一个企业失控的第一征兆，意味着管理结构和实务不再适合实际的任务。

为了配合预期的成长，新企业必须提前三年建立这些关键领域的控制系统。不过，复杂精准的控制并无必要，实际上也无关紧要，因为数字都只是大约的。真正重要的是新企业的管理者必须注意到这些关键领域，时常想到它们。只有这样，当有需要时，才能迅速采取行动。如果对这些关键领域给予了足够的重视，通常不会出现混乱情况，因为新企业随时都可以运用所需的控制系统加以必要的控制。

财务前瞻无需花费太多的时间，然而它需要大量的思考。进行这项工作的技术工作也很容易获得，许多管理会计教科书中有翔实的论述。

但是实际工作还必须由企业来做。

III

建立高层管理团队

尽管新企业在合适的市场上成功地占有了一席之地，并成功地找到了它所需要的财务结构和财务体系，然而，几年以后，它仍然陷入严重的危机之中。通常是在它即将跨入“成人”的门槛，也就是成为一个业已完善的成功企业之时，它陷入了似乎没有人可以理解的困境中。产品一流，前景光明，但企业就是不增长。无论是获利能力、质量还是其他任何关键领域都绩效不佳。

原因总是相同的：缺乏高层管理团队。企业的发展已非一两个人所能管理，现在它需要一个高层管理团队。如果企业这时没有这样一个团队，想要从头组建，显然为时已晚——事实上也太晚了。到那时，它能存活下来就已是万幸了。但是，它很可能因此遭受永久性的创伤，或者多年以后，仍然承受着流血不止的伤疤所带来的痛苦。公司的士气大挫，员工对公司的期望破灭，并开始破罐破摔。公司的创始人开始分道扬镳，心中充满了怨恨，后悔已为时太晚。

解决的方法很简单：在企业真正需要高层管理团队之前，就将它建立起来。团队不可能在一夜之间建成，需要长时间的磨合，团队才能发挥功能。团队是建立在互相信任、相互了解的基础之上的。团队的建立

需要几年的时间，根据我以往的经验，至少需要三年。

但是小规模和正在成长的新企业却无力负担一个高层管理团队；它负担不起六个高管人员所应享受的高薪。事实上，处于发展阶段的小型公司和成长中的企业都是由很少一部分人来包办一切事务的。那么怎么才能为它们提供一个切实可行的办法呢?

同样，办法也很简单。这就要看创始人是否愿意建立一个团队，而不是自己事必躬亲。如果高层中有一两个人认为所有事情他们必须亲历亲为，那么几个月以后，或最多这样下去几年以后，就不可避免地要出现管理危机。

每当新企业的客观经济指标(例如市场调查或人口统计分析)显示，其业务将在两三年内翻一番时，企业创始人的责任就是，着手组建一个新企业很快就会需要的管理团队。这是一种防患于未然的措施。

首先，企业的创始人必须与企业的其他关键人物一起组成一个小组，共同考虑企业的关键活动。他们应自问：哪些特定领域将影响本企业的生存和成功？每一个人必须列出这些主要领域。但是，如果意见不一致或发生分歧，那么他们就必须严肃认真地解决，因为这是一个重要问题。团队中任何一个成员所想到的每一种企业活动，都应被列入议事日程，仔细加以考虑。

书本通常不会记载企业的关键活动。只有通过对具体企业进行分

析，这些关键活动才会显现出来。在一个局外人看来，从事相同行业的两家企业对关键活动的界定也可能存在差异。例如，一家可能以生产为中心；而另一家可能以顾客服务为中心。只有两项关键活动总是出现在所有企业中：人员的管理和资金的管理。其他活动则由企业内部的人员视企业、自身工作、价值观和目标看法而定。

下一步，从创始人开始，团队的每一个成员都要自问："我最擅长哪些工作？我的这些重要同事，每个人真正擅长哪些工作？"然后，他们应对彼此的能力及长处达成共识。同样，也必须认真对待不同的意见。

接下来，要继续自问："不同的企业活动能发挥我们各自的长处吗？我们应该各自负责哪些关键活动？某项具体活动应由谁负责才合适？"等等。

然后，组建团队的工作就可以开始了。公司创始人如果发现自己并不适合人事工作，就应该约束自己不再插手企业的这项关键活动。也许他的长处在新产品和新技术上，也许他的关键活动是运营、生产、产品分销和服务，也许是资金和财务；而另外的人可能更适合人事管理。但是，所有关键的活动都必须有人来负责，而且这些人必须具备公认的工作能力。

没有任何条文规定说："首席执行官必须负责这个，必须负责那

个。”当然，首席执行官是公司最后的裁决者，负有最终不可推卸的领导责任。而且首席执行官还必须确保获得必要的信息，以履行这个最终不可推卸的领导责任。然而，首席执行官的工作取决于企业的实际需要和他本人的素质。只要首席执行官的工作中包括关键活动，他就是在做首席执行官的工作。但是，首席执行官还有责任保证所有其他关键活动都由合适的人来做。

最后，企业的每个主要领域都应设定目标。每一项关键活动的负责人，无论是负责产品开发或人事管理还是财务管理，都应该对下列问题做出回答：“你能为企业做些什么？我们应该让你负责些什么？你在设法达到哪些目标？何时完成？”当然，这属于最基本的管理范畴。

开始时，以一种非正式的方式建立高层管理团队是一种稳妥的做法。这样，处于发展阶段的小型企业就无需给予班子内的成员任何头衔，也不必公开宣布，甚至不必额外付酬。所有这些都可以等到一年左右，新成立的团队已发挥功能时才开始实施。在此期间，小组的所有成员还有许多需要学习：他们的工作范围，他们如何一起工作，他们如何协助首席执行官及其同事顺利开展工作。两三年后，当迅速成长的企业需要一个高层管理团队时，原有的高层管理团队就能发挥其应有的功能。

然而，如果公司在它真正需要高层管理团队时，却没有组建这一团队，那么企业早在自己需要组建班子之前，就已经丧失了自我管理能

力。创始人将因担负过重的工作，而导致许多重要工作无法完成。在这个时候，公司会有两种可能性。一种可能性是创始人将精力集中在一两个自己感兴趣并能发挥才能的领域上。这两个领域固然很重要，但并非企业唯一关键领域，而此刻，创始人已无暇顾及其他关键领域。两年后，由于这些重要领域未受到重视，企业陷入困境。另一种可能性更糟，因为创始人有责任感，他知道人员和资金是关键，需要有人负责。在创业之初，他自己的能力和兴趣是在设计和开发新产品上，但是责任感迫使他去管理人事和财务。由于他不具备在这些方面的能力，不仅人事和财务管理不善，而且他必须花时间制定决策，或在这些领域开展工作，致使他因缺乏时间而忽略了他真正擅长的，且公司指望他做好的工作，即开发新技术和新产品。三年以后该公司将成为一个空壳，不但没有产品，而且没有人事管理，也没有财务管理。

出现第一种可能性，公司还有可能救活。毕竟它还有产品，但是创始人将不可避免地被任何可以挽救公司的人所取代。如果出现第二种可能性，公司通常是没有救了，只能出售或清算破产。

早在真正需要高层管理团队之前，新企业就应该着手组建这样一个团队。早在企业创始人发现单凭他一个人不能胜任管理工作，会出现管理混乱之前，创始人就必须学会与其他同事合作，学会信任他人，而且学会如何使他们负起责任来。总之，创始人必须学会成为一个管理团队的领导，而不是成为一个有“许多随从”围绕的“明星”。

Ⅳ

“我在哪里能够贡献自己的才智”

建立高层管理团队可能是新企业走向企业家管理的最重要的一步。但是，这对创始人而言，只是第一步，他们还必须考虑自己的未来。

随着新企业的不断发展，企业家原有的角色和关系将不可抗拒地发生变化。如果创始人拒绝接受这个事实，他们就会阻碍企业的发展，甚至会毁了企业。

每一个企业创始人都会同意这一点。每个人都听说过其他企业创始人由于未随着企业的改变而改变，最终把企业和自己都毁了的悲惨故事。但是，即使许多企业创始人承认他们的确应该去做一些事情来改变自我，可真正知道如何着手改变他们自己角色和关系的人却很少。他们往往首先会自问：“我喜欢从事什么工作呢?”或者充其量会问：“企业中哪个领域适合我？”其实，正确的问法应该是：“从客观上看，企业今后的发展需要什么样的管理方式?”每当发展中的新企业(或公共服务机构)有了巨大发展，或改变经营方向或特性(即改变产品、服务、市场或它所需要的人才)时，它的创始人都必须问这个问题。

创始人必须自问的第二个问题是：“我的专长是什么？在企业所有需求中，我可以做出什么独特的贡献？”只有思考了这两个问题后，创始人才应该继续问自己：“我真正想做什么事情？我的信念是什么？尚

且不说后半生的发展，那么我未来几年想在哪方面发展？这是企业真正需要的吗？我的贡献是那么重要、实际和不可或缺吗?”

第二次世界大战后，纽约的佩斯大学就是这方面一个成功的例子。1947年，爱德华·莫托拉(Edward Mortola)博士白手起家，建立了这所大学。如今，佩斯大学已发展成为纽约第三大且成长最为迅速的大学，拥有25000名学生和声誉卓著的研究生院。在大学创办初期，莫托拉是一个激进的创新者。但是，当佩斯大学规模还很小时(1950年左右)，莫托拉就着手组建了一个强大的高层管理团队。团队成员都各司其职，而且分工明确，他们必须对其职务负全责，并发挥领导作用。几年以后，莫托拉又确定了自己的新角色，成为一个传统的大学校长。同时，他成立了一个强有力的独立托管董事会，给他提供建议，并支持他的工作。

但是，当问及企业的需求，和身为企业创始人的长处，以及这些企业家真正想要做的事情等问题时，所得到的答案都是不同的。

例如，宝丽来镜片和宝丽来照相机的发明者艾得文·兰德(Edwin Land)，从宝丽来公司创建伊始，到20世纪50年代初期为止，这12~15年时间内一直由他一个人负责整个公司的事务。当公司开始快速发展时，兰德便着手组建了一个高层管理团队，并使之发挥作用。至于他自己，他认为自己不适合承担公司的高层管理工作，他能为公司做出的贡献就是科技创新，而且只有他才能胜任这一工作。于是，兰德为自己建立了一个实验室，担任公司的基础研发总监。至于公司的日常运作，则交给

其他人负责管理。

麦当劳的创始人克罗克也有类似的想法。他虽然直到去世都始终担任公司的总裁(近90岁高龄)，但是，他却适时建立了一个高层管理团队来运营公司，并任命自己为公司的“营销良心”(marketing conscience)。直到他去世前不久，他还每周参观两三家麦当劳餐厅，认真检查它们的质量、卫生状况和服务态度。更重要的是，他与顾客打交道，与他们交谈，听取他们的意见。这使公司能够进行必要的改变，保持了它在快餐业中的领导地位。

同样，另一个例子是美国太平洋西北岸一家新兴的建筑供应公司。它的创建人是一位年轻人，他认为自己的角色不是运营公司，而是发展企业的关键资源，即支持那些负责公司分部在小城镇和郊区的200个分店的经理们。这些分店经理事实上是在经营他们自己的地区性业务。这些分店得到总部强大的服务支持：统一采购、质量控制、信用控制和应收账款管理等。但分店的销售却是由每个经理全权负责完成的。他们在销售方面得到的帮助也非常有限，可能只有一个销售人员和两个卡车司机。

分店生意的好坏，完全依赖于这些单独经营且相当质朴的分店经理们所受到的激励，以及他们自身的积极性、工作能力和对工作的热忱。这些分店经理没有一个是大学毕业，有的甚至连高中都没有念完。于是，创始人每月抽出12~15天时间到现场去看望这些分店经理，并把这

定为他工作职责的一部分。他花半天时间与他们一起讨论业务、计划及他们的期望。这也是该公司与其他建筑材料批发商的不同之处——除此之外，每家建筑材料批发商的工作都是一样的。但是，公司首席执行官在这一关键活动上的绩效，使该公司的成长较之其他公司快3~4倍，甚至在经济衰退时期也保持了高速成长。

然而，对于同样的问题，有三位科学家却给出了截然不同的答案。这三位科学家一起建立了最大、最成功的半导体公司之一。当他们自问“企业的需求是什么”时，得出了三个不同的答案：第一个是基本商业战略，第二个是科学研究与开发，第三个是培养人，尤其是培养科技人员。然后他们确定他们当中谁最适合负责上述各项工作，并根据个人专长，合理分派这些工作。那位负责人际关系和人力资源开发工作的科学家实际上是一位多产的创新者，在科学界享有崇高的地位。但是他和他的同事都一致认为他非常适合管理工作，尤其是人事管理。于是，他接受了这个工作。在一次演讲中，他说：“这并不是我真正想做的事情，但却是我可以做出最大贡献的领域。”

这些问题不一定都能带来圆满的结局，它们有时甚至可以导致大家分道扬镳。

美国一个非常成功的新金融服务企业的创始人就是这样一种情况。他确实建立了一个高层管理团队，也探讨了公司需求。但是，当他审视自己的能力和长处时，发现公司的需求与他自己的能力不匹配，更不用

说公司的需求与他想做的事情之间有什么关联了。他说："我花了18个月的时间训练我的接班人，然后把公司交给他管理，我就辞职了。"自那以后，他又开创了三家新企业，但没有一家是在金融领域。他将这些公司都成功地发展到中等规模后，又都一一辞职。他很喜欢创建新企业，但不喜欢经营。他接受了这一事实，即企业一旦建立，最好和他分离，这对双方都有好处。

在相同的情况下，其他企业家可能会得出不同的结论。一家著名医疗中心的创始人——某个特殊领域的权威人士，也面临过同样的困扰。这个医疗机构所需要的是院长和资金筹集者，但是创始人自己却想做研究和临床医疗。但是，他认识到自己是一个很好的资金筹集者，也能够学会成为一个较大规模的医疗保健机构的首席执行官。于是他说："我感到了我对自己所创的企业及同事的责任，必须克制自己的愿望，肩负起院长和筹资者的重任。但是，若不是我认为自己有这些能力，而且我的顾问和董事会也都这样认为的话，我恐怕永远也不会做这些事情。"

当企业刚显露出成功的迹象时，企业创始人就必须深入思考"我究竟属于哪个领域"这个问题。但是，回答这一问题应该更早一些。事实上，在新企业还未启动时，创始人最好就仔细思考这个问题。

日本本田汽车公司的创始人本田宗一郎在第二次世界大战日本战败后的最黑暗时期决定创建一家小企业时，就深入思考了这个问题。在尚未找到合适的合伙人来负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和

人事之前，他决定暂缓创办自己的企业。因为，本田从一开始就认为，自己属于工程和生产领域，而不应负责其他事务。而正是这一决策造就了本田汽车公司。

亨利·福特的例子更早，更富有启示。当1903年福特决定步入商界时，他的做法与40年后的本田宗一郎如出一辙：在开创企业之前，他先找到了一个合适的人做合伙人，来负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和人事。福特认为自己不属于上述领域。与本田宗一郎一样，福特认为自己属于工程和生产领域，打算只让自己负责这两个领域。他找的这个合伙人是卡曾斯(James Couzens)（卡曾斯后来当选底特律市长及密执安州参议员，若不是他生于加拿大，他很可能成为美国总统。），卡曾斯为公司的成功所做出的贡献与福特一样大。许多归功于福特的著名政策和措施，如1913年著名的5美元日薪制和开辟分销渠道及服务等政策，都是卡曾斯的主意，一开始福特还反对这些政策。卡曾斯功高盖主，福特越来越忌妒他，卡曾斯被迫于1917年退出福特公司。卡曾斯离开之前的最后一个建议是坚持废弃T型车，用公司巨额利润的一部分来开发后继车型。

福特汽车公司的成长和繁荣在卡曾斯退出之日起就停滞了。短短几个月以后，当亨利·福特一手包办了高层管理的所有功能，而忘记了他原先知道的自己应该属于哪个领域时，福特汽车公司就江河日下。亨利·福特固守T型车不放，整整10年未推出新车，直到该车型汽车无人问津

为止。卡曾斯被解雇之后的30年里，公司的下滑趋势一直没有被扭转过来，直到老福特过世，他的孙子年轻的亨利·福特二世接管时，公司已濒临破产。

局外人建议的必要性

对于自己的新企业正处于发展阶段的企业家而言，他们非常需要局外人士所提供的客观见解与独特建议。

成长中的新企业可能不需要一个正式的董事会，而且，一般的董事会也往往不能提供创始人所需要的建议和咨询。但是，创始人确实需要一个可以和他讨论基本决策、可以聆听意见的人。这种人在企业内部很难找到。作为企业创始人，应该就企业的未来需求和对自己专长的评估，虚心接受局外人士提出的批评和挑战。局外人士应该向企业创始人提出疑问，检验他所做出的决策。更重要的是，他们应该不断推动创始人以市场为重心，具有财务前瞻性，建立有效的高层管理团队，以此来满足新企业的长期生存需要。这是新企业的企业家管理的最后一个要求。

新企业若能将这种企业家管理的基本做法融入其政策和实践之中，必将成为一个蓬勃向上的大企业（有关此过程的叙述，请参阅世界上最大的半导体制造商之一——英特尔公司创办人安迪·格鲁夫(Andrew S.Grove)所著的《高产出的管理》。(High-Output Management，New

York: Random House，1983)）。

许多新企业，特别是高科技企业，可能对本章所讨论的方法持排斥，甚至不屑一顾的态度。他们的观点是："这些方法只能构成管理，而我们是企业家。"但这种观点不是不拘于形式，而是不负责任的表现。他们将方式与本质混为一谈。有一句古老的至理名言：没有法律，就没有真正的自由。没有法律的自由就是放纵，它很快就会产生混乱，并在短时期内走向专制，最后发展成为暴政。这是因为新企业若想维持和加强企业家精神，就必须要有长远的眼光和训练。它应该使自己做好准备，在企业成功后产生新需求时及时地满足它们。更重要的是，它需要责任——这也是上面最后一项分析所指出的，是企业家管理赋予新企业的。

关于如何管理新企业、融资、人事、推广产品等还有许多值得讨论的东西。就这些具体的问题而言，读者可以参阅大量出版物（有关书籍请参照本书最后的"推荐阅读书籍"的内容。）。本章的目的是确定并讨论对新企业的生存和成功至关重要的几个非常简单的政策。无论这些新企业是营利机构还是公共服务机构，无论是高科技企业，还是低科技企业或零科技企业，无论是由一个人创办还是由集体创办，无论是想维持小规模经营，还是想发展成"另一个IBM"，本章所讨论的政策对它们均有益处。

第三部分
Innovation and Entrepreneurship

企业家战略

企业家精神需要企业家管理，即需要企业内部的政策和实践，同样，它也需要企业的对外政策和实践，即在市场中实施的企业家战略。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第16章　“孤注一掷”

近年来，“企业战略”（根据《简明牛津词典》1952年版，战略一词仍被定义为：“将才；战争的艺术；对军队或对竞选团体的管理。”1962年，钱德勒(Alfred D.Chandler，Jr)在其开拓性著作《战略与结构》中，第一次将战略一词用于商业。该书研究了大公司管理的演变。但是稍后，在1963年，当我首次撰写有关企业战略分析的著作时，我和出版商都发现，战略不能用于书名，否则会引起严重的误解。书商、杂志编辑及资深企业管理人员都一致认为，“战略”一词的含义对他们来说，就是作战或竞选。我的那本书所讨论的大部分内容，就是今天人们所说的战略。我在书中用了战略一词，但书名则是《成果管理》(Managing for Results)。）（德鲁克所著《成果管理》第13章为“企业战略”(Business Strategies)。——译者注）已经成为“时髦”的词汇，有许多书都是关于企业战略的（关于企业战略方面的书，我发现波特(Michael Porter)所著的《竞争战略》(Competitive Strategies)最为实用。）。然而，我还未看到过任何有关企业家战略的著述。尽管如此，企业家战略仍是非常重要、非常明确，而且与众不同的。

具体的企业家战略有以下四种：

1.孤注一掷。

2.攻其软肋。

3.找到并占据一个专门的“生态利基”。

4.改变产品、市场或一个产业的经济特征。

这四个战略不是互相排斥的。同一个企业家往往会把其中的两个战略，有时甚至三个战略的元素整合在一个战略中。而且这四个战略并不总是界线分明的，例如，同一个战略很可能既能够归入“攻其软肋”，又能够归入“找到并占据一个专门的‘生态利基’”。不过这四个战略均有自己的先决条件。每一个战略只能适用于某一种特定类型的创新，而不适合于其他类型的创新。每一个战略都需要企业家表现出不同的行为。最后，每一个战略都有自己的局限性和风险。

I

孤注一掷

“孤注一掷”(Fastest with the Mostest)是美国内战时期一位南部联邦骑兵部队的将军连连取胜的要诀。采用这种战略的企业家，通常是为了赢得一个新市场或新产业的领导地位。“孤注一掷”的目标并不一定是马上建立一个大企业，但这是它的最终目标。该战略从一开始瞄准的就是获取永久性的领导地位。

许多人认为“孤注一掷”是一项杰出的企业家战略。的确，如果人们依照那些畅销书上关于企业家的观点做出判断的话，他们一定会得

出“孤注一掷”是唯一的企业家战略的结论——许多企业家，特别是高科技企业家似乎都这么认为。

然而，他们都错了。当然，有许多企业家的确选择了这个战略。但是“孤注一掷”并不是企业家的主要战略，更谈不上是低风险高成功率的战略。相反，在所有企业家战略中，这个战略的风险性最大，犹如一场赌博。而且它不容许有一丝一毫的失误，也没有第二次机会。

但是，一旦成功，“孤注一掷”所带来的却是高回报。

以下几个例子说明了该战略的内容和它的要求。

瑞士的霍夫曼罗氏公司多年来一直是世界上最大而且很可能是获利最高的制药公司。但是，它原本是一家非常不起眼的小公司。20世纪20年代中期以前，霍夫曼罗氏公司一直是一个苦苦挣扎的小型化学公司，生产少数几种纺织染料，它在一家庞大的德国印染制造商和两三家国内大型化学公司的笼罩下喘不过气来。于是，它决定将赌注下在当时新发现的维生素上。当时，整个科学界还没有完全接受这种维生素物质的存在。它买下了无人问津的维生素专利，并从苏黎世大学请来了维生素的发现者们，而报酬是大学教授最高薪水的好几倍，这也是业界从未有过的高薪待遇。同时，它将所有的资金和贷款全部投入了生产和营销这种新物质。

尽管60年后，霍夫曼罗氏公司当初购买的所有维生素的专利都已过

期，但它几乎占据了世界维生素市场的一半份额，现在，它的年收入高达几十亿美元。后来，这家公司又两度使用了该战略：第一次是在20世纪30年代，尽管当时大多数科学家“知道”磺胺类药品不能有效治愈传染病，但是霍夫曼罗氏公司毅然进军磺胺类药品市场。另一次是20年以后，即20世纪50年代中期，当时，也是“几乎每一个科学家都怀疑”镇静剂的疗效，而霍夫曼罗氏公司还是全力投产了利眠宁和安定这两种镇静剂。

杜邦公司也采用过同样的战略。经过15年艰苦的、屡遭挫折的研究，杜邦终于发明了第一种真正的合成纤维——尼龙。之后，杜邦立即投入大量资源，建立大型工厂，并投放大量广告(公司从来没为消费性产品做过广告)，开创了我们现在所说的塑胶产业。

也许有人会说，这些都是“大公司”的例子。其实，霍夫曼罗氏在创立之初，规模很小。以下的例子是新近发生的，这些公司的创建者都是白手起家，而且他们都运用了“孤注一掷”战略而一举成名。

文字处理器其实算不上是什么“科学”发明，它只是把三种已有的仪器整合在一起：打字机、显示器和一台相当基本的计算机。但是，这种现有仪器的组合却产生了一个重大创新，并从根本上改变了办公室的工作。当王安博士在20世纪50年代中期构思这种组合时，只不过是一个单枪匹马的企业家。他没有任何企业家经验，也无任何财务支持。但是，从一开始，他就很清楚地确立了目标：创立一个新产业，改变办公室传

统工作模式。当然，王安实验室（王安，一个来自上海的移民，自幼聪明非凡，先后在上海交通大学、哈佛大学就读，于1948年获哈佛博士学位。不久，他发明“磁蕊存贮器”，大大提高了计算机的存贮能力。1951年，他创办王安实验室。1964年，他推出最新的用晶体管制造的桌上电脑，并由此开始了王安电脑公司成功的历程。王安公司在其后的20年中，因为不断有新的创造和推陈出新之举，事业蒸蒸日上。1972年，公司研制成功半导体的文字处理机。两年后，又推出这种电脑的第二代，成为当时美国办公室中必备的设备。然而，幸运并非总是眷顾着王安公司。在20世纪80年代末期，几乎是在王安患上绝症的同时，一个曾经拥有价值近16亿美元股票的辉煌灿烂的帝国，由于一连串的重大失误，由兴盛开始走向衰落。——译者注）现在已成为了一家非常大的公司。

同样，创建苹果电脑公司的两名年轻工程师，当年也是在车库里白手起家的。他们没有财务支持，也无商业经验。但是，他们从一开始就设定了一个明确的目标：创建并控制一个新型产业。

尽管“孤注一掷”战略旨在创建一个企业并控制该市场，但并不是每一个运用该战略的企业家都需要致力于一个大型企业的创建。例如，位于明尼苏达州圣保罗市的3M公司，从未进行过能使自己公司的规模扩大的创新，这似乎是它精心制定的一个策略。生产卫生保健用品的强生公司也采取同样的策略。这两家公司都属获利最高和最成功的创新者，但是它们寻求的创新是那些不会让公司发展成大型企业的创新。这两家

企业都只是中等规模，却仍能牢牢地控制其市场。

“孤注一掷”战略并不仅限于企业，公共服务机构也可用此战略。如前文所述，1809年，当洪堡成立柏林大学时，很显然，他运用了“孤注一掷”战略。当时普鲁士刚刚被拿破仑打败，而且难逃被瓜分的命运。不论在政治、军事还是在财政上，普鲁士都已彻底宣告了破产。这种情况与1945年希特勒战败后德国的境遇极其相似。然而，洪堡却创办了西方有史以来规模最大的大学——规模是当时大学的三四倍。随后，他开始聘用各学科顶级学者。他最先聘请的第一位学者就是当时的哲学泰斗黑格尔。拿破仑战争后，许多历史悠久的著名学府被迫解散，许多一流的学者甚至面临行乞的命运。而洪堡支付给教授的薪水是有史以来教授最高薪水的10倍。

100年以后，也就是20世纪初期，在明尼苏达州远离人口中心和医学院的罗彻斯特小镇，有两名外科医生决定根据全新的医疗观念(当时这些新观念完全被视为“异端”)建立一个医疗中心，并成立一个由众多杰出专家组成的医疗小组，由一名起协调作用的团队管理者来领导。这两位外科医生就是后来赫赫有名的梅奥兄弟。被誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·泰勒(Frederick William Taylor)虽然从未与中心的创始人梅奥兄弟见过面，但是他在1911年那个著名的国会听证会上，盛赞梅奥诊所是他所知道的“唯一全面实践科学管理并获成功的机构”。从一开始，这两个默默无闻的乡下医生的目标就是力求在自己的领域内获得主导地

位，力求吸引每一个医学分支领域中最杰出的临床医生和最有才能的年轻人，同时也力求吸引那些愿意，也能够支付极其昂贵的医疗费用的患者。

25年以后，“一人一角”运动(March of Dimes)也采用了“孤注一掷”战略，组织小儿麻痹症的研究工作。它并不像所有早期的医疗研究机构那样循规蹈矩，一步一步来收集新知识，而是从一开始就准备完全战胜这个神秘的疾病。以前，从未有人组织过“没有围墙的研究实验室”(research lab without walls)，即根据一个事先拟定的研究计划，委派许多研究机构的大批科学家分别从事特定阶段的研究。稍后，“一人一角”运动建立的这种模式，被美国用来组织第二次世界大战第一批大规模的研究项目：原子弹、雷达实验室、低空爆炸引信以及15年以后的“送人类登上月球”计划——所有这些创新努力，都采用了“孤注一掷”战略。

从以上的这些例子中，我们不难看出，首先，“孤注一掷”战略要有一个雄心勃勃的目标，否则注定会失败。一般它瞄准的是建立一个新产业或新市场。至少，如梅奥诊所或“一人一角”运动的例子那样，建立一个完全不同、标新立异的程序。杜邦公司在20世纪20年代中期聘请卡罗瑟斯进行尼龙实验时，公司的人员并没有对自己说：“我们将要建立塑胶产业”(事实上，塑胶这个词到20世纪50年代才开始使用)。但是，杜邦当时大量已公布的内部资料显示，当时高层管理者的确瞄准的是建立一

个新产业。虽然他们无法确定卡罗瑟斯和他的研究是否会成功，但是他们知道：一旦成功，他们将获得一项伟大的发现，而且这项新发现远远超越了一个产品，甚至超越了一个重要的产品线。据我所知，王安博士也没有发明“未来办公室”一词。但是，在他的第一个广告中，他提到了新的办公环境和新的办公室工作理念。杜邦和王安实验室从一开始就有明确的目标：成功地创建一个产业，并占领它。

最能反映“孤注一掷”战略内涵的例子并不发生在企业，而是洪堡创办的柏林大学。洪堡本人其实对大学没有一点兴趣。大学对他而言，是建立新的完全不同的“政治秩序”的一种手段。这种新秩序既不同于18世纪的独裁专制统治，也不同于受法国资产阶级支配的大革命所倡导的民主制度，而是一个均衡的制度。在这个制度中，公务员和政府官员均由完全没有政治背景的专业人士担任，他们的招募和晋升均严格依据其专长。他们在自己狭窄的工作领域内，将享有充分的自主权。这些人士——我们今天称之为“技术官僚”——只承担有限的任务，而且将受到一个独立的专职司法系统的严格监督。但在他们所属的有限的工作领域内，他们是主人。由此，资产阶级仍可以在两个领域内享有个人自由，一个是道德和文化自由，另一个是经济自由。

洪堡还著书立说宣扬自己的思想（书名为《有效政府的局限性》(The Limits on the Effectiveness of Government)，这是少数几本由德国人撰写的关于政治哲学方面的早期著作之一。）。1806年，普鲁士专制王

朝彻底被拿破仑摧毁。原本可能阻挡洪堡新思想实施的所有不利势力——国王、贵族、军队都土崩瓦解了。他抓住机遇，创办了柏林大学，将其作为实施他政治思想的主要载体，并取得了巨大成功。柏林大学确实建立了一个特别的政治结构，19世纪的德国人称之为“法制国家”(the Lawful State)。在这个政治结构中，自主自治的公务员和一般文职官员精英完全控制了政治和军事领域；自主自治的知识分子中的杰出人士与自主的大学相结合，创造出一种“自由的”文化氛围；经济结构也拥有相当的自由，而且大部分不受限制。这种结构首先使普鲁士拥有道德和文化的优越感，然后又使德国拥有政治和经济优势。很快，它就在欧洲取得了领导地位，并受到外界的推崇，特别是英国和美国的仿效。一直到1890年左右，这两个国家始终将德国视为文化和知识领域的楷模。这一切都是洪堡在普鲁士战败后最黑暗、最绝望的日子中设想出来的。事实上，他在柏林大学的计划书和大学章程中就已经明确了他的目标。

也许正是因为“孤注一掷”目标，是必须建立前所未有的新事物，因此非专家和局外人似乎能表现得与专家一样好，事实上，非专家和局外人往往比专家做得更好。例如，为霍夫曼罗氏公司制定战略的人并不是公司的化学家，而是一位音乐家。他是公司创始人的孙女婿，他只是需要更多的钱来支持他的交响乐团，而公司发给他的微薄红利远远不够。时至今日，该公司也从未交由化学家来管理，而是由在瑞士大银行任职的金融界人士管理。洪堡自己是一名外交官，以前从未与学术界打过交道。杜邦的高层管理人员都是商人而非化学家或研究人员。虽然梅奥兄

弟是训练有素的外科医生，可是他们对建立一个医学中心一无所知，而且他们所在的小镇也很封闭。

当然，也有真正的“业内人士”，如王安博士、3M的年轻人或设计苹果电脑的年轻的计算机工程师们。但是，在采用“孤注一掷”战略时，局外人可能更有优势。因为他不具有业内人士应有的知识，因此也就不知道有哪些禁忌。

II

“孤注一掷”的战略必须击中目标，否则一切努力就会付之东流。换一个形象的说法，“孤注一掷”很像是向月球发射火箭：如果时间弧线稍有偏差，火箭就会消失在外层太空中。这项战略一旦被执行，是很难再调整或修改的。

换言之，采用这种战略需要周密的思考和审慎的分析。一些流行文学作品或好莱坞电影中描述的企业家，突然有一个“聪明的创意”，然后就匆忙付诸实施，这样做是不会成功的。事实上，要使该战略成功，创新必须建立在深思熟虑的基础上，找出一个重大创新机遇，这些我们在第39章已讨论过了。

例如，洪堡的柏林大学就是抓住“认知变化”这一机遇的最佳例子。当时，先是法国大革命的恐怖时代，接着是拿破仑带来的无情战争，使资产阶级知识分子在政治上觉醒。然而，他们决不愿回到18世纪的专制

统治时代，更不用说封建时代了。他们需要一种不带政治色彩的“自由”氛围，和一个不带政治色彩的政府，他们希望这个政府是建立在他们深信不疑的法律和教育原则基础上的。这些人都是亚当·斯密的追随者。亚当·斯密的《国富论》可能是那个时期最受推崇和拥有最多读者的政治经济学书籍。这就是洪堡的政治结构所抓住的历史机遇，这一机遇使他的柏林大学计划成为现实。

王安的文字处理器，巧妙地利用了一个程序需要。20世纪70年代，办公室人员对计算机的恐惧刚刚被消除，人们开始询问：“计算机能为我做些什么呢？”接着，办公室人员逐渐对计算机所做的工作熟悉起来，如编制工资表或控制库存等。那个时候，办公室人员已经有了复印机，因此，每个办公室的用纸量急剧上升。正是在这时候，王安的文字处理器出现了，它针对的是仍然不能自动化的杂事，也是每一个办公室人员痛恨的杂事：誊写信函、发言稿、报告、手稿时，常常因一点点改动，就必须一遍又一遍地重写。

霍夫曼罗氏公司在20世纪20年代初期选择维生素作为发展方向，是因为它巧妙地利用了新知识。大家知道，30年后，哲学家托马斯·库恩(Thomas Kuhn)写了一本著名的《科学革命的结构》(Structure of Scientific Revolutions)。而霍夫曼罗氏公司那位制订战略的音乐家比库恩整整早了30年就了解什么是“科学革命的结构”，并将之付诸实施。他知道如果一项新的基本科学法则，被认为与大多数科学家一贯相信并被

他们视为信条的基本原理相抵触，那么即使有大量证据证明新法则的正确性，这些科学家也不会接受。在很长一段时间内，他们不会去注意这项新的科学法则，直到旧的“范式”，即旧的基本法则已经完全过时。而在此期间，那些接受新原理，并将其付诸实施的人就拥有了新领域中的领导地位。

因此，只有经过仔细的分析后，“孤注一掷”战略才有可能获得成功。

此外，它还需要企业付出极大的努力，必须设定一个明确的目标，然后为之倾注全部努力。当这些努力开始产生成果时，创新者必须准备大规模地调动资源。当杜邦公司研制出可用的合成纤维时(此时离市场对它做出反应还有很长一段时间)，公司就开始建立大型工厂，并向纺织制造商和普通公众大做广告，进行试验演示，并赠送样品。

在创新已经成为一项成功的事业后，工作才真正开始。这时“孤注一掷”战略需要大量和持续的努力来保持领导地位，否则它所做的一切就是为竞争对手创造市场。创新者必须比以前更努力地工作，并继续进行大规模的创新努力，才能保持其领导地位。创新成功以后的研究预算必须比成功之前更多。此外，企业还必须探索新产品的新用途，确定新的客户群，说服顾客试用新材料。更重要的是，成功完成“孤注一掷”战略的企业家，必须在竞争对手能制造新产品之前，就淘汰自己的产品或工艺。对成功产品或工艺的后继产品的研制必须立即着手进行，而且必

须投入与以前相当的努力和资源。

最后，通过“孤注一掷”战略取得领导地位的企业家，必须有系统地下调其产品和工艺的价格。保持高价无疑为潜在的竞争对手撑起一把保护伞，无形之中助长了它们的竞争能力(有关这一点，请参阅第17章“攻其软肋”)。

这一观点是由经济史上历史最悠久的私人垄断联合企业——炸药卡特尔集团提出的。诺贝尔在发明炸药之后，就创建了炸药卡特尔集团。此后，到第一次世界大战后很长一段时间，该集团几乎垄断了全球的炸药市场。那时诺贝尔的专利权早已经到期失效了，但是，这丝毫没有影响该集团的垄断地位。它之所以能够长久保持这个地位，就是通过降价策略。每一次降价，它的业务需求就增加10%~20%。那时，卡特尔集团旗下公司的投资已完全收回，所以消化剩余产能的方法就是低价出售产品。这种情况使潜在的竞争对手对建立新的炸药工厂望而却步，而卡特尔本身却依然保持着它的盈利。杜邦公司也一直遵从这一观点行事，这并非偶然，因为杜邦公司是炸药卡特尔集团的美国成员。但是王安的文字处理器、苹果的计算机、3M的所有产品，均遵循了这一观点，灵活调整产品价格。

III

这些都是成功企业的故事。从这些故事中，我们无法看出“孤注一

掷”战略的风险究竟有多大，因为人们看不到失败的事情。然而，我们知道，尽管有人成功地使用了“孤注一掷”战略，但更多的人因此而失败。“孤注一掷”战略通常只有一次机会，如果未能立即产生成效，它就会彻底失败。

每一个人都知道瑞士神箭手威廉·特尔(Wilhelm Tell)的故事。如果他第一次就射中了儿子头上的苹果，暴君就答应赦免他，如果失败了，不是儿子死，就是他被杀死。这正是企业家采用“孤注一掷”战略时所处的境况。它没有“几乎成功”或“差不多失败”的情况，结果只有两种：要么成功，要么失败。

虽然成功可能只有在事后才知道，但是至少，我们知道在以下这两个例子中，成功和失败只有一步之遥，完全是运气和机遇拯救了它们。

尼龙的成功可以说是侥幸的。20世纪30年代，合成纤维根本没有市场。它价格昂贵，无法与棉纱和人造丝竞争(这是当时最便宜的纤维)，甚至比丝绸还贵(日本人在20世纪30年代末因遭受严重的经济大萧条，迫使他们以极低的价格抛售这种极为奢侈的纤维)。第二次世界大战爆发迫使日本停止了真丝出口，这才拯救了尼龙的命运。等到日本人重振丝绸工业时，也就是1950年左右，尼龙已经牢牢地占据了市场，而且价格和成本都只有30年代末期的几分之一。前面我们提到的3M最著名的产品——透明胶带的故事，同样，若不是意外事件，它也一定会失败。

“孤注一掷”战略的风险的确相当高，所以另一个重要战略——第17章将要讨论的“创造性模仿”战略——就是在考虑到采用“孤注一掷”战略的失败率往往高于成功率的基础上制定出来的。运用“孤注一掷”战略容易失败的原因有些是因为缺乏坚定的意志，另一些则是因为努力不够。此外，尽管创新成功，但是没有足够的资源可以运用，或没有使足够的资源发挥作用等，也是遭到失败的原因。虽然采取该战略一旦成功，回报将不可限量，但是由于它的风险过大，难度较高，因此只能用于重大创新上。例如，像洪堡成功地建立起一个新政治制度；或如霍夫曼罗氏公司用维生素开辟了新医药领域；或是像梅奥兄弟那样开创医疗诊断和实践的新方法。事实上，它只适用于极少数创新。它需要对创新的来源及其推动力进行大量的分析，做到了如指掌。它需要创新者投入大量的努力和资源。在大多数情况下，最好使用其他战略——主要不是因为它们风险低，而是因为大多数创新机遇所带来的成果不足以弥补“孤注一掷”战略所投入的成本、努力和资源。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第17章　“攻其软肋”

美国南北战争时期，一位南方常胜将军曾说过：“我们要攻击敌人的软肋。”他的这句话道出了两个完全不同的企业家战略的精髓。这两个战略分别是创造性模仿和企业家柔道。

Ⅰ

创造性模仿

创造性模仿这个词从字面上看，有很明显的矛盾之处。因为，凡是“创造的”必定是“原创的”。如果是模仿品，则肯定不是原创。然而，这个词却很贴切，它描述了一种本质为“模仿”的战略。企业家所做的事情，乃是别人已经做过的事情，但这件事情又具有“创造性”。这是因为运用“创造性模仿”这一战略的企业家，比最初从事这项创新的人，更了解该项创新的意义。

最早采取这一战略并获得极大成功的企业就是IBM。宝洁公司为获得并保持自己在肥皂、清洁剂和化妆用品市场中的领导地位，也广泛地采用了这一战略。另外，生产精工表并取得全球领导地位的日本精工株式会社也将自己在手表市场取得的成功归因于创造性模仿。

20世纪30年代初期，IBM为纽约哥伦比亚大学的天文学家制造了一种高速运算设备。几年以后，它又为哈佛大学研制了一台类似于计算机

的设备来进行天文计算。到第二次世界大战结束时，IBM已经研制出了一台真正的计算机。这是第一台计算机，拥有计算机的所有特征：有“内存”并具有编程的能力。但是，却很少有历史书籍将IBM作为计算机的发明者来提及。其原因是，IBM于1945年推出了其高级计算机(当时，IBM将这台计算机摆在纽约市中心的展示大厅向世人展出，吸引了很多人前来观看)后不久，它就放弃了自己原有的设计，转而采用竞争对手的设计，也就是宾夕法尼亚州立大学研发的ENIAC。ENIAC更适合商业用途，如薪金发放等，只不过它的原设计者未能看到这一点。IBM采用并改进了ENIAC的设计，以使这种类型的计算机能够被大批量生产和维修，并能进行实际生活中的“数据处理”工作。当IBM生产的ENIAC于1953年面世时，它立即成为多功能主机型商业计算机的标准。

这就是“创造性模仿”战略。它总是等到别人创造了新的事物，但还差一点儿火候时，才开始伺机行动。这样，在短时间内，这个真正的新事物就会完全满足顾客的需求，做顾客想要，并愿意为之付钱的工作。创造性模仿战略从此就为新产品设定了业界标准，并夺取了市场。

在发展个人电脑方面，IBM再一次运用了创造性模仿战略。个人电脑原本是苹果公司(Apple)的构想。正如本书第3章所述，当时，IBM的每一个人都认为发展这种独立式小型电脑是一个错误，因为它既不经济，也不完善，而且价格昂贵。然而，个人电脑却成功了。于是，IBM立即着手设计一种今后能成为个人电脑行业标准的机器，从而占领整个

个人电脑市场，或至少是成为业界的领头羊。结果，PC机诞生了。两年之内，它就取代了苹果公司在个人电脑领域的领导地位，并成为销售速度最快的品牌和行业标准。

在清洁用品、肥皂、化妆用品及加工食品方面，宝洁公司也采用过同样的战略。

半导体问世以后，钟表业界的每一个人都知道，使用半导体做动力的手表比传统上发条的手表走得更准确、更可靠，而且更便宜。瑞士钟表公司很快生产出了石英数字表。但是，由于它们在传统手表制造上投入太多，因此决定逐步推出石英数字表。它们决定在这段漫长的转型期内，将石英表的价格定得很高，使它成为昂贵的奢侈品。

与此同时，日本的精工株式会社原本一直是日本市场的传统手表制造商，但是当它看到这个机遇时，立即采取了创造性模仿战略，成功地发展了石英数字表，并使它成为业界的标准。等到瑞士钟表公司如梦初醒，为时已晚。精工表已经成为世界上最畅销的手表，并几乎将瑞士钟表公司挤出了市场。

与“孤注一掷”战略一样，创造性模仿战略的目标也是成为市场或行业领袖，甚至控制整个市场或行业。但与前者相比，该战略的风险比较小。因为，在创造性模仿者开始行动前，市场早已形成，人们已经接受了新企业。事实上，市场的需求往往远超过最初创新者的新产品供应能

力，市场的划分也已经形成或者正在形成。而且等到这个时候，市场研究可以发现顾客购买的是什么、他们如何购买以及哪些价值能够满足他们，等等。最初的创新者所遭遇的大部分不确定因素已经消失，或至少能够被分析和研究出来。企业已经不再需要费尽心思向顾客解释个人计算机或石英表的意义及其功能。

当然，最初的创新者也可能第一次就做得非常成功，这样，创造性模仿者就失去了任何机会。从瑞士霍夫曼罗氏公司的维生素、杜邦公司的尼龙或王安实验室推出的文字处理器等此类成功的创新中我们可以看出，虽然产品在推出过程中未出差错，却仍有风险存在。但是，从采用创造性模仿战略的企业家人数及其所取得的实质性成功中，我们又可以看到最初创新者为了获得成功，抢先占领市场所遭遇的风险并不是很大。

另一个创造性模仿战略的范例是泰诺，这是一种“非阿司匹林的阿司匹林”。这是我所知道的最能说明该战略的内涵、要求及如何运用的例子。

对乙酰氨基酚（也就是我们所说的“扑热息痛”。——译者注）(美国市场上以“泰诺”品牌出售的药品中所含的成分)多年来一直被用做镇痛剂，但是近期美国将它列为处方药。而阿司匹林是一种历史悠久的止痛药，它始终被认为是绝对安全有效的药物，并占据了整个止痛药市场。直到最近，人们才发现，对乙酰氨基酚的药效低于阿司匹林。两者

都是有效的止痛剂，但是对乙酰氨基酚没有消炎作用，也无造成血凝的危险。因此对乙酰氨基酚不像阿司匹林那样具有副作用，例如造成胃部不适或胃出血，特别对那些长期服用大剂量阿司匹林以减轻关节炎所造成的疼痛的人，更是如此。

当时，对乙酰氨基酚可以不经医生处方就能买到。第一种以此成分为药剂的品牌，强调自己没有阿司匹林的副作用，结果它获得了巨大成功，大大超出了制造公司当初的预期。这项成功也为创造性模仿者提供了机会。强生公司认识到“取代”阿司匹林的镇痛药销路一定很好；而阿司匹林的市场非常小，因为服用阿司匹林需要注意抗炎和血凝的问题。所以，强生公司从一开始就强调泰诺是一种安全的、适用面很广的止痛药。不到一两年的时间，泰诺就占领了市场。

这些例子说明，创造性模仿战略并不是利用人们所普遍理解的创新先驱者的失败。相反，先驱者必须成功。苹果公司就是一个极为成功的例子，最先推出对乙酰氨基酚的那家制药公司，在泰诺取得市场领导地位以前，也同样取得了成功。但是，最初的创新者并没有理解其成功的意义。苹果公司更注重产品，而不注重客户。所以，当用户需要程序和软件时，它却推出了更多的硬件。泰诺这个例子也说明，最初的创新者并没有认识到它们当初成功的意义。

创造性模仿战略就是利用他人的成功。创造性模仿并不是人们所理解的“创新”，因为创造性模仿者并没有发明任何产品或服务，他只不过

将原始的创新变得更完善，并对其进行恰当的定位。在该产品或服务首次推出时，似乎还缺少些什么。或许是原始产品或服务还应该具备一些额外功能；或许是它的市场细分需做调整；或许是它需要更准确的市场定位，等等。而创造性模仿者能够完善它所缺少的东西。

创造性模仿者是从客户的角度来看待产品或服务的。从技术特性上看，IBM的个人电脑与苹果电脑并没有显著差异。但是，IBM从一开始就向客户提供他们所需要的程序和软件，而苹果公司一直通过传统的电脑专卖店来销售个人电脑。IBM则不同，它打破了自己多年来的传统，通过各类分销渠道，如专卖店、西尔斯之类的大零售商，以及自己旗下的专卖店等来销售个人电脑，使顾客更容易购买并使用自己的产品。这些做法(而不是硬件特性)才是IBM的真正“创新”，并使IBM得以拥有广大的个人电脑市场。

总而言之，创造性模仿是从市场而不是从产品入手，从顾客而不是从生产商入手。它既是以市场为中心，又是以市场为导向。

以上的例子显示，采用创造性模仿战略的几个前提要求是：

它需要一个快速成长的市场。创造性模仿者并不是靠从最先推出新产品或服务的创新者手中抢走顾客而赢得成功的，而是要服务于那些创新先驱者创造的，但没有提供合适服务的市场。创造性模仿战略是要满足一个业已存在的需求，而不是创造一个需求。

采取该战略自然有它的风险，而且风险还很大。创造性模仿者为了试图规避风险很容易分散自己的力量。另一个危险，就是对未来趋势判断失误，对那些最后根本不会赢得未来市场的创新进行模仿。

IBM，这个世界上最杰出的创造性模仿者，它的经历就可以说明这些危险的存在。该公司成功地模仿了办公自动化领域中的每一项重大成果，所以它在该领域的每一个方面都拥有领导地位。但是，由于每一个产品都是经模仿得来的，所以种类繁多，而且彼此之间很难兼容。因此，想要利用IBM的这些产品来建立一个完整的自动化办公系统，几乎是不可能的。因此，人们怀疑IBM能否保持其办公自动化领域的领先优势，以及能否为自动化办公室提供一套集成系统，而这却正是未来主要电脑市场的走势。由此可以看出，“过于聪明”是创造性模仿战略所固有的风险。

创造性模仿战略往往能在高科技领域里发挥巨大作用，原因很简单：高科技创新者最不以市场为中心，而倾向于以技术和产品为中心。因此，他们往往误解自己成功的原因，无法利用和满足他们所创造的市场需求。正如对乙酰氨基酚和精工表的例子所示，当初这样做的决不是少数。

由于创造性模仿战略的目标是控制市场，因此它最适用于主要产品、生产工艺或服务，例如个人电脑、全球钟表市场或如止痛药这样拥有广大市场的产品。但是，与“孤注一掷”战略相比，该战略对市场的要

求较少，风险也较低。因为，在创造性模仿者采取行动之前，市场已经形成，需求也已经产生。然而，创造性模仿者必须具备警觉性和灵活性，并且要乐意接受市场的意见。最重要的是，必须辛勤工作，并投入巨大的努力。

II

企业家柔道

1947年，贝尔实验室发明了晶体管。人们马上意识到晶体管即将代替真空管，特别是可以应用到诸如收音机和电视机等消费电子产品中。尽管每一个人都意识到这一点，但是没有人对此采取任何行动。几家大制造商(当时均为美国公司)虽然已经开始研究晶体管，但却计划“在1970年左右的某个时候”才将其转变为真正的产品。当时，它们均声称，晶体管“尚未准备妥当”。索尼公司当时不过是日本国内的一家小制造商，甚至连消费电子产品市场都还未涉足。但是，索尼总裁盛田昭夫从报纸上读到了关于晶体管的消息后，专程前往美国，以一个荒唐的价格——2.5万美元，从贝尔实验室手中购得了晶体管的生产经营许可权。两年以后，索尼推出了第一台便携式晶体管收音机，重量不及真空管收音机的1／5，而成本则不到1／3。三年以后，索尼公司占据了美国的低端收音机市场；五年以后，日本人占领了全球收音机市场。

当然，这也是一个拒绝意外成功的经典案例。美国人拒绝使用晶体

管，是因为它不是“业界发明的”，即不是由电气和电子业巨头美国无线电通信公司和通用电气公司发明的。这是一个因为过于自负，以致最后自食恶果的典型例子。当时，美国人为自己能够生产出优质的电子管收音机而骄傲，对于能够展示其精湛工艺的超外差式收音机(Super Heterodyne sets)念念不忘。与这些令美国人自豪的东西相比，硅片根本上不了档次，甚至有损他们的尊严。

索尼的成功只不过是日本人众多成功故事中的一个而已。我们如何解释日本一再使用这种战略，一再获得成功，并一再让美国人感到惊讶呢？他们在电视机、电子表和掌上计算器上，反复使用这一战略。他们在进军复印机市场时，也使用了这一策略，结果从最初发明复印机的施乐公司手中夺走了大部分市场份额。换言之，日本人不断地成功运用了“企业家柔道”来对付美国人。

MCI公司和斯普林特公司当初利用贝尔电话系统(AT&T)的定价体系，抢走了贝尔电话系统的大部分长途电话业务时，正是使用了这一战略(参见第6章)。ROLM公司在夺取用户交换机大部分市场时，也是采用了该战略。还有花旗银行在德国开办名为“家庭银行”的消费银行时，也使用了该战略。在短短的几年之内，花旗银行就占领了德国的消费金融市场。

德国的银行都知道普通消费者已具有购买能力，他们希望成为银行的客户。德国的银行曾经考虑过几项为消费者提供服务的动议，但是，

银行其实并不需要这些客户。它们认为，与其商业客户和富有的投资客户相比，为零散客户进行服务有损主要银行的尊严。如果消费者真的需要开立账户，他们完全可以去邮政储蓄银行。尽管它们在广告中吹嘘将向消费者提供怎样优质的服务，但当消费者走进当地银行的分支办事处时，银行的所作所为很清楚地显示出这些客户对银行而言毫无用处。

花旗银行正是利用了这个机遇，在德国开创了家庭银行。家庭银行专门针对个人消费者，设计他们所需要的业务，使消费者更便捷地与银行进行业务往来。虽然德国银行在德国有很强大的实力和渗透力，几乎在全国每个闹市中心的每条大街上都设有办事处，但花旗银行的家庭银行仍然在五年之内控制了德国消费金融业务。

所有这些“外来者”，如日本人、MCI公司、ROLM公司以及花旗银行等，都采用了“企业家柔道”战略。在所有企业家战略中，特别是那些旨在获得某个产业或市场的领导和控制权的战略中，企业家柔道应该是风险最低、成功率最高的战略。

每一位警察都知道惯犯往往会以同样的手法犯罪，无论是撬保险箱还是进入大厦抢劫。罪犯在作案现场都会留下“签名”，这与每个人特有的指纹是一样的。而且他也不会改变这个习惯，尽管这会导致他一次又一次被捕。

并非只有罪犯具有这种根深蒂固的习惯，我们每个人都有，就连企

业与行业也不例外。即使这种“习惯”可能让企业一再丧失其领导地位和市场，企业也总会把它保留下来。而美国制造厂商所坚持的习惯，则使自己的市场接二连三地被日本人夺走。

如果罪犯被抓获，他很少会承认是自己的习惯出卖了他，相反，他会找出各种理由。出狱后，他还会用同样的作案手法。同样，因习惯而导致失败的企业也很少承认习惯有误，而是会找出各种理由来解释它们的失败。以美国电子产品生产商为例，它们大都将日本人的成功归因为日本的劳动力很便宜。只有少数几家美国生产商能面对现实。例如，制造电视机的生产商美国无线电通信公司(RCA)和美格福斯公司(Magnavox)，尽管向员工支付了较高的工资和福利，但其产品无论在质量上还是价格上，都能与日本产品相抗衡。德国银行都一致认为花旗家庭银行的成功，是因为该银行敢冒德国银行不敢冒的风险。但是，家庭银行消费贷款方面的信用损失率比德国银行还低，而发放贷款的条件也如德国银行一样严格。德国银行当然知道这些因素，但它们始终不愿面对自己的失败和家庭银行的成功。这种情况不足为怪，这也解释了为什么同一个战略(即同一种企业家柔道战略)可以久用不衰的缘故。

下列五种常见的坏习惯可使行业的新进入者成功地采用企业家柔道战略，与已有的实力强大的企业对抗，并获得业内的领导地位。

1.第一个坏习惯是美国俚语所称的“NIH”(Not Invented Here)，意为“不是业界发明的”。这种自负会使一个企业或行业深信，除非是它们

自己想到的，否则任何新发明都不可能有什么价值。美国电子生产商对晶体管所采取的态度就是如此。

2.第二个坏习惯是想从市场撇脂，即眼睛只盯着那些能使公司获取高额利润的顾客。

施乐公司采取的就是这种做法，这使得日本模仿者在复印机上有机可乘。施乐公司只把目光瞄准那些大客户，也就是那些肯花大价格购买高性能设备或大批量设备的大买家。虽然它并不拒绝其他客户，但是它并没有刻意去寻找他们，也没有向他们提供优质的售后服务。说得具体些，施乐认为向这些人提供服务不合适。久而久之，这些小客户对施乐所提供的服务(甚至可以说没有服务)感到很失望，因而纷纷转向竞争对手。

“撇脂”的做法违背了基本的管理和经济规律，而它所得到的惩罚就是丢失整个市场。

施乐尝到胜利果实后就止步不前，安于现状。它的确获利颇丰，但过去的成就并不能保证公司今后可以此生存。“撇脂”的做法就是企图依赖过去的成就获取利润。一旦企业养成这种习惯，想改也难。这样，其他人就能通过企业家柔道战略有可乘之机。

3.第三个坏习惯更糟糕，就是迷信质量。产品或服务的“品质”并不是生产商赋予的，而是由客户所发掘并愿意为之付钱购买的东西。生产

商通常认为：一件产品的“品质”是由其生产的难易程度以及成本的高低所决定的，其实不然。客户只会给对他们有用、为他们带来价值的产品买单。除此以外，再没有其他因素可以构成产品的“品质”。

20世纪50年代，美国电子制造商深信，拥有完美的真空管的产品才是“优质”产品，因为这是它们30年精力的结晶，这使它们造出了更复杂、更庞大、更昂贵的收音机。它们认为正是因为有大量技术，才赋予了产品“高品质”。而晶体管收音机太简易，未受过训练的流水线工人就可以将它生产出来，根本体现不出“品质”的含义。但是，从消费者的角度来看，晶体管收音机显然更为“优质”。因为它重量很轻，人们去沙滩或野营时都可以随身携带；它很少出故障，不像真空管收音机需要经常更换真空管；它的成本因此也大大降低。与含有16根真空管的超豪华外差式收音机相比，晶体管收音机的接收范围和保真效果都略胜一筹，而且真空管经常烧毁，令人沮丧不已。

4.第四个坏习惯与前述的“撇脂”和“品质”这两个坏习惯相关联，就是对“高价格”的错觉。“高价格”总会引来竞争对手。

自19世纪早期法国萨伊和英国大卫·李嘉图(David Ricardo) 以来的200年间，经济学家都认识到除垄断以外，获得较高利润率的唯一途径就是降低成本。企图通过高价格来获得较高利润率的企业往往自食其果，这种做法如同为竞争者撑起了一把保护伞。已确立领导地位的企业看似获得了较高利润，但实际上，等于是在补贴该领域的新进入者。不

出几年，这些新进入者就会取代以前企业的领导地位，自封为王。企业应该始终将“高价格”看做是一种威胁，一种易受攻击的危险手段，而不是一种享受的机会。“高价格”的做法只能在想提高股票价格或市盈率时才可偶尔为之。

然而，想通过“高价格”来获取更高利润的错误观念却相当普遍，尽管此举常常为竞争对手采取企业家柔道战略大开方便之门。

5.最后一个坏习惯，就是追求最大化而不是最优化。这个坏习惯常见于现有企业，并最终将导致企业的衰亡，施乐公司就是一个很好的例子。随着市场的逐步成长和发展，这些公司仍试图用同一种产品或服务满足每一个用户。

比如，一台用于测试化学反应的新型分析仪刚一推出时，它的市场会十分有限，我们假定仅限于工业实验室。随后，大学实验室、各研究机构和医院纷纷开始购买这种仪器，但每一个用户对仪器的需求都有稍许不同。于是，厂商为了满足不同顾客的需求，在产品中增添了一项又一项功能。最后，原本很简单的一台仪器被设计得异常复杂，厂商已将这台仪器的功能最大化了。结果，这种仪器不再满足任何人的要求，因为设法满足每一个人的需求，其结果往往适得其反。同时，该仪器会变得非常昂贵，操作和维护也不容易。但是，这个厂商却仍以此仪器为荣。在其全页产品广告里，它会列出该仪器的全部64种功能。

这家生产商将不可避免地成为企业家柔道战略的牺牲品。它自认为自己所拥有的优势，反过来会成为阻碍它的缺点。新进入者将推出一种能满足其中某个市场的仪器，例如为满足医院需求而专门研制的仪器，它会剔除医院不需要的多余功能。这台仪器不仅具备了医院所需的全部功能，而且性能也优于原先那台多功能仪器。接着，这个新进入者将陆续推出分别为研究实验室、政府实验室、工业实验室等设计的专用仪器。用不了多长时间，新进入者就会凭借这些为不同用户专门设计的仪器，凭借最优化而不是最大化的产品理念，夺走市场。

同样的道理，当日本人侵入复印机市场与施乐公司抗衡时，就为某些特定群体分别设计过产品。例如他们推出的办公室专用复印机，就非常适用于牙医、内外科医生以及校长的小型办公室。它们并不具备施乐公司最引以为荣的那些产品功能，如复印的速度、高清晰度等。但是，日本人却满足了小型办公室最需要的——一台低成本的简单复印机，并立即在这一市场中站稳了脚跟。然后，他们又逐一打入其他市场，每一种产品都最合适地满足了每一个利基的需求。

索尼公司当初打入的同样是低端收音机市场，即价格低廉、接收范围有限的便携式收音机市场。一旦它在这个市场站稳脚跟，就开始转向其他市场。

企业家柔道首先瞄准的是占据一个稳固的滩头阵地。通常这个滩头阵地是那些已获取领导地位的企业没有设防或不予以重视的环节，比如

花旗银行建立家庭银行时，德国人并没有采取措施予以反击。一旦占据了这个滩头阵地，也就是说一旦新进入企业拥有了一个适当的市场和较好的收入来源以后，它们就开始向另一片“海滩”进军，直至最终占领整个“岛屿”。每一次进军，新进入者都会重复同样的战略，它们为某个利基专门设计产品或服务，并将这种产品或服务最优化。在这场竞争中，已确立领导地位的企业很少有反击的机会，而且在这些新进入企业夺取领导地位并控制整个市场之前，这些老牌企业几乎不会改变自己的做法。

在以下三种情况中，运用企业家柔道战略总能取得特别的成功。

第一种情况比较常见，就是原先确立领导地位的企业拒绝对意外的成功或失败事件采取任何举措，它们不是完全忽略它，就是将它摒弃门外。索尼公司就是在这种情况下抓住了机遇。

第二种情况是施乐公司遇到的情况。一项新技术出现了，并且发展迅猛。但是，将它推向市场的创新者却以一个传统“垄断者”的姿态行事：它们利用自己的领导地位从市场“撇脂”，制定“高价格”战略。它们或许不知道，或许不愿意承认这样一个不争的事实：只有“仁慈的垄断者”(熊彼特创造的名词)，才能保住自己的领导地位。

一位“仁慈的垄断者”会在竞争对手降价之前就自行削减价格，而且，它会在竞争对手推出新产品之前，就主动淘汰自己的旧产品，同时

推出新产品。历史上有很多例子能够证明这一观点的正确性。杜邦公司多年来始终按照这种观点行事。贝尔电话系统(AT&T)在20世纪70年代因遭受通货膨胀而被击垮，但是在此之前，它也一直按照这种观点采取行动。但是，如果业界领导者不是降低成本，而是利用其领导地位来提高价格或提高利润率(除了降低其成本以外)，那么任何一个使用企业家柔道战略的人都可以将其击倒。

同样，在一个快速成长的新市场或新技术的行业中，原有的领导者若以追求最大化而不是最优化为其目标的话，也很容易受到采用企业家柔道战略者的攻击。

最后一种情况是，当市场或产业结构快速变动时，采取企业家柔道战略也非常奏效。家庭银行的故事就属于这种情况。随着德国在20世纪五六十年代开始走向繁荣，普通民众除了传统储蓄或抵押贷款以外，还需要其他金融业务，他们成为金融市场的新客户。但是，德国银行却拘泥于旧有的市场，不求变革。

企业家柔道战略总是以市场为中心，并以市场为导向。它可能会以一项技术为起点，像盛田昭夫从第二次世界大战后满目疮痍的日本专程前往美国，去购买晶体管生产经营许可证。盛田昭夫观察了当时的收音机市场，发现由于真空管过重且极易烧毁，原有的收音机生产技术很难满足这个便携式收音机市场的需求。于是，他为这个市场——一群收入较少的年轻人，对收音机的接收范围和音质要求都不高的人群设计了新

型收音机。

同样，美国的长途电话业务折扣公司看到以批发价格向贝尔电话系统购入长话业务，并以零售价转卖给零售者这一环节存在机遇。它们发现有不少企业的长途电话频繁，但是依据企业本身规模还无法自行建立其长途电话系统，于是，这些折扣公司首先为这些用户提供专门的长话服务。等到它们在该市场中占有相当大的份额以后，它们又开始设法同时向很大和很小的客户市场进军。

使用企业家柔道战略，首先需要对所处的行业进行充分分析，要分析行业的生产者以及供给商的关系、它们的习惯(特别是它们的坏习惯)以及它们的政策。然后，再研究整个市场，设法找到能取得最大成功、遭受最小抵制的突破口。

企业家柔道战略亦要求一定程度的真正创新。一般而言，只是以低价格提供相同的产品或服务是不够的，所提供的产品或服务必须与原有的有所区别。当ROLM公司推出用户交换机(一种企业和办公室使用的电话总机)时，为了与贝尔电话系统竞争，它围绕小型计算机增加了一些其他附加功能。其实，这些创新都不需要高科技，更不需要全新的发明创造。贝尔电话系统也设计了类似的功能，只是没有像ROLM公司那样，将这些功能推向市场。同样，当花旗银行在德国开办家庭银行时，它向小储户增加了一些创新服务项目，一般来说，这些创新服务德国银行是不会向小储户提供的，如兑换旅行支票或提供缴税建议等。

换言之，新进入者如果仅仅凭借低价格或将产品或服务做得如原有的行业领袖一样好，是远远不够的。新进入者必须使自己与众不同。

与“孤注一掷”和“创造性模仿”战略一样，企业家柔道战略旨在取得业界的领导地位，继而获得市场的控制权。但是，它并不是与原有的领导者展开正面交锋，或至少不会在原先的行业领导者意识到有竞争存在的领域展开竞争。相反，企业家柔道是“攻其软肋”。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第18章　生态利基

（原文为Ecological Niches。“Niche”的英文原意为“生态位”，就是生物在漫长的进化过程中形成的，在一定时间和空间拥有稳定的生存资源(食物、栖息地等)，进而获得最大生存优势的特定的生态定位(或叫“小生态环境”)。原本是一个既抽象，而又内涵丰富的生态学名词，如今已经日益广泛地应用于政治、经济、农业、工业、教育、城市规划、建筑设计等领域。在这里，专指蕴含丰富市场机会但规模不大，别人不做的产品或服务市场(小专市场、特定市场)。——译者注）

到目前为止，我们已经讨论了“孤注一掷”、“创造性模仿”和“企业家柔道”这三种企业家战略。三种战略的目标都是夺取市场或产业的领导地位，甚至取得统治地位；而本章所讨论的“生态利基”战略的目标则是取得控制权。前面讨论的三种战略主要是针对企业如何在一个大市场或重要产业中取得一席之地；而“生态利基”战略的目的在于在一小范围内获得实际的垄断地位。前三个战略都是竞争性战略；而“生态利基”战略旨在使企业免遭竞争和他人的挑战。以前三个战略而获得成功的企业最终会发展成为大公司，而且知名度很高，甚至家喻户晓；而采用成功的“生态利基”战略的企业则是享有实惠，不图虚名，它们默默无闻。事实上，最成功的“生态利基”战略的整个着眼点就是尽量让自己显得不起眼。由于其产品已经成为某个程序中必不可少的基本要素，因此，无人愿意与它竞争。

以下，我们将讨论三种不同的“生态利基”战略，每一个都有自己的独特要求、局限性和风险。

o收费站战略;

o专门技术战略;

o专门市场战略。

I

收费站战略

在本书第4章，我曾讨论过爱尔康公司所采取的战略。该公司研制出一种酶，能使医生在进行老年白内障外科手术时，减少一个步骤，使整个手术程序更加和谐、合理。当爱尔康公司研制出这种酶并取得了专利时，也就拥有了“收费站”的位置。因为任何一位眼科大夫都需要它，无论爱尔康公司对酶的索价有多高，与整个白内障手术费用相比，这个价格就显得微不足道了。我想也许根本不会有任何一位眼科大夫或任何一家医院去询问这种酶的价格。这种酶的市场相当有限，全球一年的销售额只有5000万美元。很显然，不值得任何人去尝试开发一种与之竞争的产品。就算这种酶的价格降低了，全世界也不会因此多出一例白内障手术。所有潜在的竞争对手所能做的不过是为大众降低酶的价格罢了，而自己却捞不到任何好处。

同样，一家中型公司在五六十年前，也因研制了一种防“井喷”装置，长期以来占据着收费站地位。钻一口井通常的费用高达数百万美元，一旦遇到井喷，不仅会破坏整个油井，而且所有投入都会毁于一旦。而油井防喷装置可以在钻井的时候为油井提供保护，因此，无论油井防喷装置的价格有多贵，它都是一项廉价的保险装置。与前一个案例相似，该市场非常有限，所以，对那些潜在的竞争对手毫无吸引力可言。通常，油井防喷装置的价格大概只是钻探油井总成本的1%，因此，即使降低该产品的价格，也不会刺激人们去挖更多的油井。竞争只会把价格压下来，而对需求的增长毫无作用。

另一个采用收费站战略的例子是杜威-阿米公司(Dewey & Almy)，该公司如今是美国格雷斯公司(W.R.Grace)的一个分部。20世纪30年代，这家公司研制了一种能密封罐头的化合物。密封程序是罐头加工中必不可缺的一环：如果罐头漏气导致食物变质，后果不堪设想。一旦有人吃了这种罐头，导致中毒身亡，这家罐头食品厂就会倒闭。由于杜威-阿米公司研制的罐头密封化合物可以防止罐头腐坏变质，因此它的价格再高也不算贵。对于整个罐头成本以及腐坏变质所造成的风险而言，密封成本(充其量在每个罐头上多投入不到1美分)实在微不足道，因此谁也不会关心它的价格。人们所关心的是密封性能的优劣，而不是其价格。虽然，这个市场比白内障手术中的酶或油井防喷装置要大，但仍然还是有限的。就算该产品的价格降低，人们也不会因此多制造一个罐头。

从许多方面来看，收费站位置是企业最渴望获得的位置，但是，它有极为严格的先决条件。首先，该产品必须是某个流程中至关重要的部分，不使用该项产品的风险必须远远超过产品本身的成本。就像上述三个例子中，不使用这些产品，可能会有失明、失去一口油井或罐头腐坏变质等严重后果。而且，这个市场必须非常有限，谁先来，谁就可完全独占。另外，它还必须是个真正的“生态利基”，也就是说它只容纳一种产品，而且又因它是又小又低调的，因此不足以招来其他竞争对手。

不过，这种收费站的位置很难找到。一般而言，它们只会在不协调的情况(见第4章)下才会出现。以爱尔康公司的酶为例，它是一种程序的节奏与逻辑内部方面的不协调。而在油井防喷装置或罐头密封化合物的例子中，则是经济现状之间的不协调，也就是企业发生故障所造成的成本与购买适当保护装置所投入成本之间的不协调。

收费站的位置也有非常严重的局限性和风险性。基本而言，它是相当平稳的。一旦占据了这个生态利基，公司就不会有多大的发展。占据收费站位置的公司很难增加或控制自己的业务。由于它的产品只是某种程序或某种主要产品的组成部分，所以无论其产品有多好，价格有多么便宜，其销量往往取决于市场对于那种程序或主要产品的需求。

这对于爱尔康公司而言，可能还不算太重要，因为白内障患者不会因经济的繁荣或萧条而有所增减。但是，对制造油井防喷装置的公司却不同。1973年的石油危机及1979年的石油恐慌造成石油钻探工作迅猛发

展。因此，该公司不得不大量增资建厂，来应付这些突如其来的钻探需求。尽管它怀疑这个好景不会持续太久，也知道投下去的资金不会全数收回，却不得不这么做。因为如果不这样做，就意味着永远失去市场。不出几年，石油的繁荣景象崩溃，油井钻探工作在12个月内突降了80%，钻井设备的订单也随之下降，面对这种情况，该公司也同样是无能为力。

采用收费站战略的公司一旦达成了它的目标，公司就已经“成熟”了。它的发展速度只能与自己产品的最终用户的增长速度一样快；但是同样，它也可能迅速衰败。如果有人发现了另一种方式可以满足其最终用户，那么它就会在一夜之间惨遭淘汰。杜威-阿米公司就是一例。它就是没有防范锡制罐头的替代材料，如玻璃、纸或塑料，也未防范其他保存食品的方法，如冷冻或放射线处理等，遭到了失败的厄运。

采取收费站战略的公司绝对不能利用自己的垄断地位。它不能成为德国人所说的强盗式贵族(德语为Raubritter，英语的“robber baron”意思稍许与之有点差别)。这些强盗式贵族的城堡占据着附近的山口、河谷等有利地形，常常打劫路过此地的倒霉旅客。采取收费站战略的公司也不能滥用其垄断地位来剥削、敲诈客户。否则，客户就会把其他供应商引入这个行业中来，或者，客户也可能转向另一种功能较差但能控制的替代品。

40多年来，杜威阿米公司一直成功地执行着正确的战略。它向其客

户，特别是第三世界的用户，提供广泛的技术服务，培训它们的员工，并为它们设计出更新、更好的装罐机和封罐机，以配合该公司的罐头密封化合物。不仅如此，它还不断升级自己的密封化合物。

收费站位置很可能固若金汤或基本上如此，但是，它只能控制一个极为有限的领域。爱尔康公司为了克服这种局限性，试图进军各种与护眼有关的消费品市场，比如人造泪液、隐形眼镜清洗液或抗过敏眼药水等。从某种程度而言，该举措非常成功，它吸引了瑞士雀巢公司的注意。这家全球领先的消费品跨国公司以不菲的价格买下了爱尔康。据我所知，爱尔康公司在拥有收费站位置的公司中，是唯一成功地在原有位置以外的市场争得一席之地的公司，而且其新产品的经济特征完全不同于其原有的产品。不过，以这种多元化经营进入公司知之甚少的竞争激烈的消费品市场，其结果是否获利，就不得而知了。

II

专门技术战略

许多大汽车品牌都是大家耳熟能详的，但是，那些为这些汽车公司提供电力和照明系统设备的公司却鲜为人知，而且这些设备的品牌远比汽车品牌少得多了。例如，在美国，有通用汽车公司的德科集团(Delco)；在德国，有罗伯特·博世公司(Robert Bosch)（在德国，罗伯特·博世(1861-1942)是一个等同于爱迪生一样的人物。其作为发明家的职业

生涯，最初始于为刚现雏形的汽车制造工业设计电子系统。博世这个名字一直以来都与汽车制造工业密不可分地联系在一起。在北美大陆，大多数的人们在谈论到博世时，总是会立刻想到博世著名的电火花塞、燃油喷射系统、ABS刹车系统或汽车音响。从1886年开始运作的那天起，博世创造了无数个世界第一。110多年来，作为众多不同领域的世界领先者，博世始终成功地走在时代进步的最前端。——译者注）；在英国，有莱卡斯公司(Lucas)，等等。事实上，除汽车行业的人士以外，几乎没有人知道，几十年以来，美国客车的每一个车架都是由密尔沃基市的A.O.史密斯公司(A.O.Smith)生产的；也没有人知道，几十年以来，美国汽车工业所用的每一个汽车刹车装置都出自另一家美国公司——本迪克斯公司(Bendix)。

当然，这些企业如今已经成为历史悠久的成功企业，但这只是因为汽车工业本身历史悠久的缘故。这些公司早在第一次世界大战之前，也就是汽车工业尚处婴儿期时，就建立了自己的控制地位。以罗伯特·博世为例，他与德国汽车工业的两位先驱卡尔·奔驰(Carl Benz)和戈特弗里德·戴姆勒(Gottfried Daimler)（1886年，德国人卡尔·奔驰(1844-1929)发明了汽车。1926年，卡尔·奔驰将他的公司与德国西南部的戴姆勒(第一位将引擎用到机动车上的人) 公司合并，组成戴姆勒奔驰公司，并以三角星徽作为商标，拉开了戴姆勒奔驰公司(Daimler-Benz)开创辉煌业绩的序幕，以后该公司的产品都冠以三角星徽商标，表示奔驰公司的产品要统占海、陆、空三大领域。1989年，公司又收购了德国宇航公司和工

业公司，并于1999年和美国克莱斯勒联合，组成世界上第三大汽车公司——戴姆勒克莱斯勒公司(Daimler-Chrysler)。——译者注）都属于同时代的人，而且也是他们俩的好朋友。他早在19世纪80年代就创立了自己的公司。

一旦这些公司在专门技术领域获得了控制地位，它们就会全力保持下去。与收费站公司不同，它们的利基相对要大一些，但仍然是独一无二的。这种利基的取得，是因为它们在早期就开始了高新技术的研发工作。在第一次世界大战期间及以后的短短几年内，A.O.史密斯公司就发展出今天所谓的汽车车架的“自动化”制造技术。德国的罗伯特·博世公司早在1911年左右就为梅赛德斯汽车设计了先进的电路系统。因为实在太先进，直到第二次世界大战结束后，也只有豪华汽车才安装这种系统。位于俄亥俄州代顿市的德科集团在1914年加盟通用汽车公司前，就已经研制出汽车发动机的自动启动器。这些专门技术使这些公司在自己的领域中获得了完全领先的地位，其他人很难向它们挑战，因为它们已经成为业界的“标准”。

专门技术战略并不仅仅局限于制造业领域。在过去的十年中，不少私营贸易公司(其中大部分位于奥地利首都维也纳)也建立了一个相似的利基。这个市场过去称做“易货贸易”(barter)，现在称为“对等贸易”(counter-trade)，就是以发达国家的出口商品(火车头、机械设备或医药等)，交换发展中国家的商品(如保加利亚的烟草或巴西制造的灌溉水

泵等)。在这以前，一个富有魄力的德国人也掌握了一个专门技术的利基。时至今日，不少旅行指南还仍以他的名字“贝德克尔”(Baedeker)（1829年，一位名叫卡尔·贝德克尔的人出版了一本关于莱茵峡谷的旅行指南。所有现代旅行指南的基调，都是由这本带有醒目红色封皮的指南书定下的。“贝德克尔”这个名字，最终也成了“旅行指南”的代名词(“Baedeker”一词如今在英语中就是“旅行指南”的意思)。1846年，贝德克尔的德国公司推出了第一部法语旅行指南，之后，第一部英语旅行指南问世……在贝德克尔之后，其他旅行指南也开始陆续问世，向人们介绍关于欧洲、亚洲、非洲、大洋洲和北美洲国家的旅游信息。这些旅行指南详细介绍了各个国家的状况和当地风俗，消除了人们对外国的恐惧。——译者注）为名。

这些例子显示，时机是建立专门技术利基的基本要素。它必须要在一个新产业、新习惯、新市场、新趋势刚开始形成之时，就立刻开始行动。当航行于莱茵河的蒸汽轮船于1828年首次向中产阶级民众开放时，贝德克尔(Karl Baedeker)就出版了他的第一本旅行指南。直到第一次世界大战爆发、西方国家一致抵制德国出版物之前，贝德克尔在该领域中一直保持着唯我独尊的地位。维也纳的对等贸易始于1960年左右，当时这种贸易非常罕见，大部分限于前东欧集团成员国(这就解释了这种对等贸易为什么集中在奥地利)。十年以后，当耐用消费品逐渐在第三世界国家变得短缺时，这些贸易公司已经获得了相当熟练的对等贸易技巧，成为了该领域的“专家”。

若要获得这种专门技术利基，往往需要一些新东西，或增加一些新东西，或者一种真正的创新。在贝德克尔旅游指南出版之前，也有类似的手册，但它们只是介绍文化方面的知识，比如教会、景点等，至于旅行时会遇到的一些具体细节，比如旅馆、马车租金、路程远近和合适的小费数量等却没有介绍。因此，当时的英国绅士在旅行时，会雇用一名专职旅行仆从来处理这些问题。但是当时的中产阶级雇不起这种旅行仆从，这就给贝德克尔提供了机会。一旦他了解了旅行者所需要的信息，了解了获得和展示这些信息的渠道和方法(贝德克尔设计的版式至今仍被许多旅行指南所效仿)，这本令人耳目一新的旅行指南就出版了。当时几乎没有人能超越贝德克尔的这一成就。如果任何人想重复他的努力，试图建立另一本指南与之抗争，将会得不偿失。

在一项重大新发展的初期阶段，专门技术战略会为我们赢得大好机遇。这方面的例子举不胜举。例如，许多年来，美国只有两家公司从事飞机螺旋推进器制造，这两家公司都是第一次世界大战前建立的。

专门技术利基一般不会是偶然发现的。在上述每一个例子中，这些利基都是系统调查创新机遇的结果。在上述每一个实例中，企业家都在设法寻找一个能够发展出专门技术并可以给予新企业独有的控制地位的领域。罗伯特·博世花了好几年时间来研究新兴的汽车工业，就是为了在该领域中找到一个可以立即使其新公司获取领导地位的领域。多年以来，汉密尔顿推进器公司一直是美国领先的飞机推进器生产商，它的成

功也源于其创始人在动力飞机发展的早期岁月中所进行的系统研究。在贝德克尔决定出版旅游指南之前，曾几度尝试为旅游者提供旅游服务，这一决定最终使他名声大噪。

由此看来，专门技术战略有三个要点。第一个要点是，在新产业、新市场或新趋势形成的早期，就必须抓住时机，有系统地寻找有关专门技术的机遇，然后充分利用时间研发这一专门技术。

第二个要点是，专门技术战略必须拥有与众不同的独特技术。早期的汽车先驱无一例外地都是机械师，他们熟知大量机械、金属和发动机知识，但对电学知识却是一窍不通。与电学相关的理论知识，他们不仅从未学过，也根本不知道从何学起。于是，这就给汽车电气设备生产商提供了可乘之机。贝德克尔也不是当时唯一的出版商，但是编辑指南需要实地收集大量详细信息，需要经常去各地考察，还需要聘请其他领域的旅游顾问，而这一切却并不在其他出版商的视野之中。而“易货贸易”则既不是贸易，也不是银行业务。

由此可见，占有专门技术利基的企业不易受到客户方或供应商的威胁。因为无论是客户方还是供应商，都不会涉足自己一无所知的领域。

第三个要点是，采用专门技术战略的企业必须不断改进自己的技术，必须保持技术上的领先优势。事实上，它必须不断自己淘汰自己。早期的汽车公司常常抱怨德科公司和博世公司，因为这两家公司总是给

它们施加很大压力。这两家公司推出的照明系统非常先进，远远超出了当时普通汽车的需要，也超出了当时汽车厂商们心目中的客户需要、期望以及支付水平，而且还超过了汽车厂商的装配技术。

虽然专门技术战略有其独特的优势，但也有严重的不足。首先，占据专门技术利基的厂商往往眼光狭隘。要保持它们的控制地位，公司就不能左顾右盼，必须直接专注于它们狭窄的专业领域。早期的飞机电子系统与汽车电子系统并无太大差别，但是，汽车电气设备生厂商(如德科、博世和莱卡斯)都未能成为飞机电气设备制造领域的领导者。其实，它们甚至都没有发现这个领域，也根本没有进入该领域的企图。

第二个严重不足是，占据专门技术利基的厂商往往需要依赖他人把自己的产品或服务推向市场。因此，这种产品或服务只能成为整个产品的组成部分而已。汽车电气设备公司的优势在于：顾客根本不知道它们的存在，不过这也是它们的弱点。所以，如果英国汽车工业不景气了，势必会波及到莱卡斯公司的业务。A.O.史密斯的汽车车架制造业务一直很红火，但石油危机以后也陷入了困境，原因是美国汽车厂商开始着手制造无车架式汽车。虽然这种汽车比传统的有车架汽车在售价上要高出许多，但是它们具有重量轻、耗油少的优点。A.O.史密斯公司面对此趋势却回天乏术。

最后，对于占有专门技术利基的厂商而言，最大的危险莫过于它所拥有的专门技术不再是独门秘籍，而变成了一项普及的技术。

维也纳商人现在从事的对等贸易，早在20世纪二三十年代，就有外汇交易商在从事了，他们大都是瑞士人。当时，那些早在第一次世界大战前就发迹起来的银行家深信，货币应该是非常稳定的。但是，当货币开始不稳定，且发生冻结货币后，许多货币因此产生不同的汇率。此外，还出现许多畸形交易。这一切都使得这些银行家不愿意再从事这类业务。因此，当这些瑞士的外汇交易商出现时，银行巴不得他们尽快将这些令人不快的工作接过去。于是，这一小部分瑞士外汇交易商就占据了获利丰厚的专门技术利基。第二次世界大战以后，随着世界贸易的迅速扩张，外汇交易已经成了家常便饭。如今，每一家银行至少在主要的金融中心都会设有自己的外汇交易部门。

与其他所有生态利基一样，专门技术利基无论是在范围上，还是在时间上都会受到限制。生物学告诉我们，占据某一个有利生态利基的物种，甚至对外部环境的极小变化都很难适应。企业家专门技术战略也同样如此。但是，尽管有这些局限性，专门技术特定战略还是一个非常有优势的战略。在一个快速扩张的新技术、新产业或新市场中，它或许是最具优势的战略。1920年左右的汽车制造商现已所剩无几了，但电气和照明系统的生产商却悉数存活至今。所以，一旦企业获得并保持了这个位置，专门技术战略就可以避免竞争。例如，汽车买家根本不知道也不关心汽车的前灯或刹车是哪家公司的产品，他们也不会为此而四处打听。“贝德克尔”一旦成为旅游指南的同义词后，只要市场不发生急剧变化，就不必担心会有什么竞争对手试图挤入这一市场。在新技术、新产

业或新市场中，专门技术战略提供了最高的成功几率和最低的失败风险。

III

专门市场战略

专门技术战略与专门市场战略之间最主要的区别是，前者围绕产品或服务而建立，后者则围绕市场的专门知识而建立。除此以外，二者基本相似。

有两家中型企业，一家在英格兰北部，另一家在丹麦，都专门生产烘制西点的自动烘烤炉，它们的产品占据了绝大部分西方市场。欧洲的托马斯·库克公司(Thomas Cook)和美国的美国运通公司(American Express)是最早的两家旅游代理机构。长期以来，它们一直垄断着整个旅行支票业务。

据说，生产烘烤炉不需要什么深奥或与众不同的技术。世界上有许多公司能生产出与英国和丹麦的这两家公司一样好的烘烤炉。但是，这两家公司却了解市场：它们熟悉每一个重要的面包师，而这些重要的面包师也熟悉这两家公司。这个市场并不大，而且这两家公司的表现还算令人满意，因此不足以吸引外人前来竞争。同样，在第二次世界大战后的旅游热潮出现以前，旅行支票一直是个停滞不前的领域。其实，该业务的利润颇丰，因为旅行支票在被兑现之前(有时旅行支票售出以后，

会过好几个月才被兑现)，其发行公司，不论是库克还是美国运通，都可动用这笔资金，获取利息。由于这个市场也不够大，不足以吸引其他竞争者。而且，旅行支票需要发行公司在全球都设立分支机构，以方便旅行者前来兑现。因此，当时除了库克和美国运通外，尚无其他公司愿意介入，因为它们都觉得不值得。

如果带着以下问题研究一项新发展，那么很快就能找到专门市场：这项新发展中有什么机遇能给我们提供一个独特的位置？我们必须如何做才能率先占领这个位置？旅行支票并不是什么大“发明”。从本质上说，它与信用证没什么两样，而信用证已经存在几百年了。但旅行支票其中的新颖之处就在于，它是以标准面额发行的。库克和美国运通首先向自己的顾客发售旅行支票，随后又向普通公众发售。而且，旅行支票的持有者可以在库克或美国运通设在全球各地的分支机构或代理处兑换现金。这对于那些不想携带大量现金四处游玩以及没有资格在正规银行获得信用证的旅行者来说，非常有吸引力。

早期的烤炉制造也没有什么特别之处，就算在今日，烤炉的制造也没有什么高科技含量。英国和丹麦公司之所以能成功，就是认识到了西点的制作已从家庭转向了工厂。于是，它们开始研究工厂面包师的需要，以便能够生产出在杂货店和超市广受欢迎的产品。这种烤炉制造并不是基于其技术和设计的高超，而是基于仔细的市场研究。实际上，这种制造技术任何人都可以采用。

采用专门市场战略与采用专门技术战略有着同样的前提条件，就是要对新趋势、新产业或新市场进行系统分析；需要做出一种特殊的创新贡献，哪怕只是一种“新花样”，比如把传统的信用证转变为现代的旅行支票；需要不断改进产品，特别是服务，这样才能保持已经获得的领导地位。

专门市场战略的局限性也与专门技术战略相同。它最大的威胁就是它的成功，也就是当这种专门市场变成了大众市场。

旅行支票如今已成为一种普通商品，并且竞争非常激烈，其原因在于旅游市场已经成为了一个大众市场。

香水制造亦是如此。法国的科蒂公司(Coty)开创了现代香水工业。该公司意识到第一次世界大战改变了人们对化妆品的态度。第一次世界大战以前，只有“放荡女人”才会使用化妆品，或经他人允许才敢使用。战后，化妆品逐渐为人所接受，并受到尊敬。到20世纪20年代中期，科蒂公司几乎垄断了大西洋两岸的化妆品市场。1929年以前，化妆品市场还一直是一个“专门市场”，一个只属于中上层人士的市场，但是，到“大萧条时期”，它逐渐变成了一个真正的大众市场。这时的市场已被一分为二：一个是以昂贵的价格、专门的分销渠道及特别的包装为特色的高档名牌市场；另一个则是以大众价位在一般商场(包括超市、专卖店和药店)都可买到的大众品牌市场。在短短几年里，原先由科蒂公司一手控制的专门市场消失了。但是，科蒂公司对于自己是瞄准大众化妆

品市场还是成为制造奢侈品牌化妆品公司犹豫不决，它仍试图滞留在一个已经不复存在的市场中，结果，它从此一直在风雨飘摇之中沉浮。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第19章　改变价值和特征

到目前为止，本书所讨论的企业家战略，其目的是推出一种创新。而本章所讨论的企业家战略，其战略本身就是一种创新。本章将会提及的产品或服务，它们可能已经存在了很久——我们的第一个例子就是已经存在了约2000年之久的邮政服务。但是战略将这个古老的已成型的产品或服务转换为新的东西。它改变了这些产品或服务的效用(utility)（有用性，即使用价值，是人类社会体系根据人们的物质需要对具体物质资料(包括有形物品和无形服务)进行判断的一种标准，如果某个物品(包括服务，下同)能够直接或间接满足人们的物质需要，就是有用的，否则就是无用的。这种标准既是主观的，又是客观的，同时还是相对的和历史的。主观性是因为自然界物品和人力的自然耗费本无所谓有用或无用，是人类社会体系按照人们的物质需要将这种属性赋予给自然界物品或人力的自然耗费；客观性是因为在人类社会经济体系中人们的物质需要确实是客观存在的，而且最基本的物质需要，特别是生理需要是非常明确的。西方经济学中是用“效用”一词来描述人们对物品有用性的主观感受。萨伊认为“商品满足人类需要的性能叫做效用，所谓生产，不是创造物质，而是创造效用”。严格说来，效用与使用价值的内涵并不一致，使用价值是从人类社会的整体视角去判断物品的有用性，而效用则是从人之个体的个别视角去判断物品的有用性；使用价值基于人们的物质需要，毕竟还有其客观的一面，而效用则完全基于个人的主观感受。

——译者注）、价值和经济特征。虽然从物理角度来看，这些产品或服务并没有什么改变，但从经济角度来看，它们却是迥然不同的新事物。

本章所讨论的所有战略都有一个共同点：就是创造客户——这是企业的目的，事实上，也是所有经济活动的最终目的（我第一次提出这个概念，是在30多年前，在《管理的实践》一书中(纽约：Harper & Row1954年出版)。）。它们通过以下四个不同的方式达到这个目的：

o创造效用；

o定价；

o适应客户的社会和经济现状；

o向客户提供所需的真正价值。

I

创造客户所需的效用

英国的学生从小就被教导，邮政服务是罗兰德·希尔(Rowland Hill)于1836年“发明”的。这当然是无稽之谈。恺撒时代的罗马就有了相当完善的邮政服务，信使定期将邮件送到帝国的每一个角落。1000年以后的1521年，德国国王查理五世以真正的文艺复兴时期的作风，效仿古罗马，将国内的全部邮件送递工作全权委托给了王室成员——索伦(Thurn)

及德克西斯(Taxis)家族负责。这两个王室家族为查理五世捐赠了大量的金钱，使得查理五世能赢得德国选帝侯，进而巩固了王位。集邮人士都知道，索伦和德克西斯王室家族的后裔，继续负责德国境内许多地方的邮政服务，直至1866年。17世纪中期，每个欧洲国家都按照德国模式建立了自己的邮政服务机构。100年以后，美国的殖民者也开始了邮政服务。事实上，所有西方传统的伟大书信作者，从西塞罗（西塞罗(Cicero，公元前106-43年)，古代罗马最著名的政治家、演说家、思想家、艺术家、法学家和法律实务家，是博大精深的学者，也是才华横溢的奇人；是一位大智大勇的斗士，又是雄辩天下的律师。希腊文明中的人文主义知识和思想成果之所以能够在罗马被宣扬并流传后世，西塞罗功不可没。——译者注）到塞维尼侯爵夫人（“她的信写得好，就像塞维尼侯爵夫人。”这是法国人夸赞一位优雅女士时会用的典型句子。这个说法已经流行了300多年。17世纪活跃于巴黎上流社会的塞维尼侯爵夫人，在法国文学史上有特殊地位。她一生从未进行过文学创作，却因写给女儿的大量书信而成为公认的女作家。收录她信件的《书简集》已被翻译成多国语言，在世界上许多国家出版，至今是人们喜爱的读物。——译者注），从查斯特菲尔德爵士（查斯特菲尔德爵士(Lord Chesterfield，1694-1773)，英国政治家及文人。曾就读于剑桥大学，并游学欧洲大陆，1726年继承爵位，1728年出使荷兰，曾任爱尔兰总督及国务大臣等职位，著有《一生的忠告——一位外交家爸爸给孩子的信》，这本书世世代代流行于英国上流社会，被誉为绅士们的“教科

书”。——译者注）到伏尔泰等，都早在希尔“发明”邮政服务之前，就写过信同时也寄过信。

然而，希尔的确开创了我们今天所称的“邮政”服务。他所做出的贡献并非新技术，也不是什么新“事物”，而且他的创新也无法申请到专利。在他以前，邮件一直是由收信人按距离和重量付费的，这种做法不仅使邮资非常昂贵而且浪费时间。于是，希尔建议凡在大英帝国境内投寄的邮件，邮费应该不计距离一律统一；邮资改由寄信人预付；邮资的支付则通过寄信人贴邮票的方式来付费(这种印花机制多年以来一直被用做缴纳各种费用和税费)。一夜之间，邮寄变得简单又便捷了，寄信人可以直接将邮件投入邮筒，而且邮资也即刻变得十分便宜。以前，一般邮件的邮资要超过一个先令(相当于一个手艺人一天的所得)，而现在只需一个便士。人们投寄的信件也多了起来。一句话，“邮政”服务从那时起正式诞生了。

希尔创造了实用的邮政服务。他或许自问过：顾客期望邮政服务能真正为他们做些什么？这往往是改变效用、价值和经济特征的企业家战略需要问的首要问题。其实，邮资的降低(大概降低了80%或更多)还是次要的。邮政改革的主要影响在于使每一个人都感觉到邮政服务很方便，让每一个人都可享用这种服务。信件不再局限于“正式的书信”(epistle)，裁缝师现在也可以利用邮政服务来邮寄账单了。结果，邮件数量骤增，在邮政改革的最初四年里，邮件数量翻了一番；十年后，

又翻了两番。不仅如此，邮资也大幅下降，以至长时期以来，人们觉得邮资根本微不足道。

在创造效用的战略中，价格通常并不重要。该战略是否成功，应该看它是否符合顾客的需求，并且看它是否能回答:“对顾客而言，什么才是真正的‘服务’和真正的‘效用’？”

每一个美国新娘都希望得到一套“上好的瓷器”。然而，由于整套瓷器太过昂贵，而且送礼的人既不知道新娘的品味，也不清楚她已拥有的瓷器，于是他们最后都改送别的礼物。换言之，顾客的需求已经存在，但是缺乏效用。雷诺克斯瓷器公司(Lenox China Company)是一家中等规模的餐具制造商，它发现了这个创新机遇。雷诺克斯只不过采用了一个传统的做法：“结婚登记簿”。但这本“登记簿”上只允许登记定购雷诺克斯的瓷器。准新娘先选择一个瓷器零售商，然后告之自己喜爱哪一种雷诺克斯瓷器，并交给他一份可能送礼的宾客名单。随后，瓷器零售商逐个询问这些宾客：“您准备送多少钱的礼物？”并解释说：“您的钱可以买到两只带托盘的咖啡杯。”或者解释道：“新娘已经有全套咖啡杯茶具了，她现在需要的是甜点盘。”最后的结果是，新娘、送礼人和雷诺克斯公司皆大欢喜。

同样，这个例子没有任何高深的技术，也无法申请专利，雷诺克斯之所以成功的关键在于它针对顾客的需求提供服务。尽管婚礼登记簿的做法非常简单(也许就是因为它的简单)，但它却使雷诺克斯成为最受欢

迎的“优质瓷器”制造商，并成为美国发展最迅速的中型企业之一。

创造效用的战略，就是依照顾客“自己的方式”去满足其需求和愿望。如果一个裁缝师要花上三个小时的时间，才能将信件送给邮递员，然后要付一大笔钱(也许与邮寄账单上的数额一样)，那么裁缝师可能就不会通过邮寄的方式把账单寄给顾客。希尔也没有在原有的服务上增添任何新服务，邮政服务依然通过原来的职员提供给顾客，邮车和邮差也没有变化。但是，希尔开创的邮政服务却是一种前所未有的“服务”，因为它提供了一种有别于传统邮政的新功能。

II

定价

许多年以来，最为全世界所熟悉的脸庞非美国人金·吉列莫属，金·吉列的头像出现在全球出售的每一个吉列剃须刀片的外包装上。每天早晨，全球有数百万男士都使用吉列刀片。

金·吉列并没有发明安全剃须刀。19世纪晚期，已有许多安全剃须刀获得了专利。但直到1860年或1870年以前，只有少数人，如贵族、一些专业人士和商人才注意他们的面部修饰，也只有他们能请得起理发师。不久，突然之间，大批男士，包括手艺人、店主、职员，都想让自己看起来“体面一点”，但是他们大多不会使用折叠式剃刀，这种危险的工具会使他们感到不快，可他们又不愿光顾理发店，因为那里收费昂

贵，而且还浪费时间。于是，许多人又发明了一种“自助式”安全剃刀，然而却没有一个人打开销路。原因很简单，去一趟理发店只需花10美分，而买一把最便宜的安全剃刀却得花5美元——这在当时可算是一笔大数目，因为日薪1美元已经是很高的工资了。

吉列的安全剃刀并不比其他公司的产品好，而且生产成本更高。但是，吉列公司所“卖”的并不是剃刀。他将剃刀的零售价定为55美分，批发价为20美分，大约是其生产成本的1／5，所以几乎等于是赠送给顾客的。但是他的剃刀经过特别设计，只能使用吉列公司的专利刀片，而每片刀片的制造成本不到1美分，他却将刀片价格定为每片5美分。由于每片刀片可以使用六七次，因此每刮一次脸所花的钱还不到1美分，是去理发店所花费用的1／10还不到。

吉列所采用的方法是按照顾客每刮一次脸的成本来定价，而不是根据产品本身来定价。事实上，如果人们以5美元购买了其他竞争者的安全剃刀，然后再花一二美分购买竞争者的刀片，最终还会比购买吉列刀片更合算。吉列的顾客当然知道这一点，其实顾客比广告商或拉尔夫·纳德(Ralph Nader)（美国律师，消费者权益保护活动的发起组织者。——译者注）所想像的要聪明得多。但是吉列的定价在他们看来很合理，因为他们支付的是一次“修面服务”，而不是某件“产品”。此外，吉列剃须刀和吉列刀片给他们带来了剃须中前所未有的愉悦感受，而这不是危险的折叠式剃刀所能给予的，而且所支付的费用远比去附近理发店

便宜。

有一个原因可以解释为什么复印机的专利权并没有落在大印刷生产商手中，而是落在了纽约州罗彻斯特市一家名不见经传的小公司(后来称做哈罗伊德公司(Haloid))手中，那就是因为它们都认为复印机没有销路。大印刷商们的计算显示，这种机器至少得卖到4000美元一台。由于复写纸的价格非常便宜，因此，他们深信没有人会花这么一大笔钱来购买这么昂贵的复印机。而且，当时花4000美元买一台设备并非易事，公司主管必须写拨款申请并附投资回报计算报告，提请董事会批准。光从这两点来看，花大价钱购买这样一台“小玩意儿”来帮助秘书是不可思议的。哈罗伊德公司(也就是现在的施乐公司)耗费了许多心血，最终完成了复印机的设计工作。但是，它的主要成就却是在它的定价上。哈罗伊德公司并没有直接销售它的设备，而是销售复印机所产生出来的复印件。每一张复印件只需5~10美分，这无需写拨款申请。复印费用属于办公“小额备用金”，秘书可以不用上报，自行支配。这种把复印机的价格定为每张复印件5美分的做法就是一项真正的创新。

大多数供应商(包括公共服务机构)从未想到将定价视为一种战略。然而，定价战略可以让顾客愿意为他们所要购买的东西——一次修面或一份文件复印件——而不是为供应商所生产的东西付钱。当然，顾客最终支付的与商品的价格还是一样的，但是如何支付是根据消费者的需求和现实情况来决定的。定价一定要符合消费者实际所购买的东西。所

以，价格应该反映消费者真正得到的“价值”，而不是供应商的“成本”。

III

客户的现实情况

美国通用电气公司的大型蒸汽涡轮机之所以能取得世界领先地位，是因为它早在第一次世界大战以前就考虑了客户的现实情况这一问题。与活塞发动的蒸汽机不同，蒸汽涡轮机结构非常复杂，在设计时必须具备丰富的工程技术知识，在建造和安装时需要相当纯熟的技术，单个电力公司是无法做到这一点的。也许每隔5年或10年，当电力公司建设新发电厂时，它才会购置一台蒸汽涡轮机。同时，由于蒸汽涡轮机技术要求非常高，生产商必须建立并保持一支相当庞大的技术咨询队伍，向用户提供持续的技术帮助。

但是，通用电气公司很快就发现，电力公司根本不可能支付咨询服务的费用。根据美国法律，这项开支必须征得国家公共事业委员会的同意。然而委员会的意见是，这些电力公司应该自行解决这个问题。通用电气公司还发现，它也不能将这些咨询服务的费用追加到蒸汽涡轮的价格中，因为公共事业委员会是不可能同意的。不过，尽管蒸汽涡轮机的使用寿命很长，可每隔57年，它必须更换一套新的叶片，而这些叶片必须从涡轮机的原制造厂商手中购买。于是，通用电气公司建立了世界上第一家为电力公司用户提供工程技术咨询的机构(尽管通用电气公司出

于谨慎的缘故，并没有将该机构称为“工程咨询”(因为这种服务是免费的)，而是称为“仪器销售”)。于是，通用电气公司的涡轮机不再比竞争对手的产品贵，它还把新增的咨询机构的费用以及一大笔利润加到了必须经常更换的叶片价格中。10年之中，所有其他蒸汽涡轮厂商也都纷纷转用这一价格体系，但那时候，通用电气公司早已取得了全球市场的领导地位。

早在19世纪40年代，就有了符合顾客的现实情况而设计产品和程序的考虑，而这最终引发了分期付款销售方式的产生。当时，许多美国人发明了收割机，赛勒斯·麦考密克就是其中的一位。可是，他和其他的发明者都发现，虽然收割机的需求十分显而易见，但是他们的产品根本卖不动，主要原因是农民根本没有购买能力。大家都清楚，只需两三个季度的时间，农民就可以赚回机器的成本，可是当时没有一家银行愿意把钱借给农民买设备。麦考密克于是引入了分期付款方式，农民只需在连续三年里，将所得收入的一部分用于分期支付购买收割机的款项即可。这样，通过分期付款方式，农民就有了购买昂贵收割机的能力了。

制造厂商经常会谈到“非理性的顾客”(经济学家、心理学家和伦理学家也都会这样说)，但事实上，根本没有什么“非理性的顾客”。有一句古老的谚语说得好：“只有懒惰的生产商。”我们应该假设顾客都是理性的，只不过他的现实情况与生产厂商的现实情况大相径庭。例如，公共事业委员会所制订的规则和条款在制造商看来都是毫无意义的，纯粹

是委员会无理取闹。但是，对于在委员会管辖之下的电力公司而言，这些规则和条款都是必须面对的现实情况。19世纪40年代的美国农民，他们的信用风险可能远低于美国银行的想像。但是现实情况是，当时的美国银行不愿向农民贷款。因此，接受顾客的现实情况这一战略包含这样一种观念，即产品本身与顾客所面临的现实之间并非毫无关系。事实正好相反，就顾客而言，二者关系密切。无论顾客买什么，都必须符合他们的现实情况，否则产品对他们就毫无用处可言。

Ⅳ

向客户提供所需的价值

最后一个所要讨论的创新战略是向客户提供所需的价值，而不是提供厂商心目中的“产品”。这实际上是将接受顾客现实情况的战略更进了一步，使这些现实成为顾客所购买产品的一部分。

美国中西部地区有一家中等规模的公司，专门供应大型推土设备和牵引设备(如工程承包商建公路所用的推土机和拉铲挖土机；清理露天矿表层的重型设备；煤矿运煤的重型矿车等)专用的润滑油。这家公司的竞争对手是一些拥有众多润滑油专家的大型石油公司。然而，该公司并不完全依靠润滑油的销售来提高自己的竞争力。事实上，它所销售的是一种“保障”。工程承包商所看重的“价值”并不是润滑油，而是机器设备的正常运转。一台重型设备停止运转一小时给承包商造成的损失，远

比他全年花在润滑油上的费用要高得多。所有的工程合同都规定，如果工程未能在最后期限内完工，承包商将面临严厉的惩罚。然而，承包商们在竞标时为了最终中标，都必须分秒必争，尽量压缩工期。于是，中西部这家润滑油公司具体的做法是：首先，向承包商提供一份有关其设备需要维护的分析报告；然后，制定一套相应维护方案和年维护费用，同时向它们保证，一年之内设备因润滑问题而停运的时间不会超过多少小时。不用说，承包商都愿意接受此项方案。其实，承包商所购买的不是润滑油，而是它们的机器能够正常运转的保障。这对承包商而言，是非常有价值的。

最后一个例子(也许有人会称之为“产品系统化”)是密歇根州的赫尔曼·米勒家具公司(Herman Miller)。这家公司最初因制造早期的现代家具——埃姆斯椅（埃姆斯椅(eames chair)：一种模制的胶合板或塑料椅子。——译者注）而著称于世。等到其他家具公司开始追风效仿时，米勒公司又转向制造和销售整体办公室和医院工作台，都取得了很大成功。最后，当“未来办公室”概念出现时，米勒公司又成立了“设施管理学院”，该学院的工作不是销售办公家具和设备，而是向企业提供有关如何以低成本获得一个最佳工作流程、提高生产力和员工士气的办公室设计建议。米勒此举的目的是为顾客界定其所需要的“价值”。它告诉顾客：“表面上，你们是在购买家具；但实际上，你们是在购买工作、士气和生产力。这才是你应该花钱的地方。”

上述例子看似相当明显，好像稍具头脑的人就应该能想出类似或相同的战略。然而，系统经济学之父李嘉图曾说过："利润的创造并不是因为你比别人聪明，而是因为别人都比你愚蠢。"上述战略之所以能获得成功，并不是因为运用战略的人太高明，而是因为大多数厂商(包括产品制造企业和服务企业，以及公共服务机构)都没有对此多加思考。这些战略之所以能获得成功，正是因为它们太"显而易见"。然而，为什么采用它们的人又会如此稀少呢？上面的例子告诉我们，任何人只要问了这样一个问题就能赢得比赛："顾客真正想购买的是什么？"事实上，这根本算不上是一场比赛，因为除了他以外，没有其他人和他竞争。这又是什么原因呢?

其中一个原因就是经济学家所说的"价值"观念。每一本经济学教科书都指出顾客购买的并不是一个"产品"，而是购买该产品后能为他们带来的东西。但是，每一本经济学书籍同时又马上将这一切抛诸脑后，只考虑产品的"价格"因素。它们把"价格"定义为顾客为取得某一东西或服务的所有权而需支付的金额，而产品为顾客带来的东西却不再提及了。遗憾的是，无论是产品还是服务的供应商都容易轻信经济学家的这套理论。

说"A产品的成本是X元"，这句话是有道理的。同样，说"我们必须将产品的价格定为Y元，以抵消A产品的生产成本和资本成本，并且还可以赢得适当的利润"，也是可以理解的。但是如果得出这样的结

论："……因此，顾客必须以Y元来购买一件A产品"，则是毫无道理可言。相反，以下结论才是正确的："对我们而言，顾客为每一件产品支付的金额必须是Y元。但是，至于顾客会怎样支付则取决于什么对他最合理，取决于该产品能为顾客带来的东西，取决于该产品是否符合他的现实情况，还取决于顾客所看重的价值。"

价格本身不是"定价"，也不是"价值"。正是由于对这一点的深入理解，金·吉列垄断了近40年的剃刀市场；也正是因为洞悉了其中奥秘，小小的哈罗伊德公司在10年间就成为资产达数十亿美元的施乐公司；这个奥秘也使通用电气公司成为世界蒸汽涡轮机的领袖。这三家公司都获得了空前的利润，这些利润都是它们应得的，因为它们满足了各自顾客的需求，向他们提供了他们希望得到的东西，换言之，它们让顾客觉得物有所值。

大多数读者会这么认为："这只不过是最基本的营销理论。"他们的想法完全正确，这确实只是最基本的营销理论，也就是要从分析顾客需要的效用、他们要购买的东西、顾客的现实情况以及顾客所需的价值入手。但是，为什么经过了40年的营销理论宣传、教育，而且还有专门从事营销的专业人员，却仍然只有少数几家公司愿意接受这些市场营销理论呢？我无法做出解释。现实依旧如此，凡是愿意把市场营销作为战略基础而加以运用的人，就很可能以最快的速度、最小的风险获得产业或市场的领导地位。

企业家战略与有目的的创新和企业家管理同样重要。将它们三者结合起来，就构成了创新与企业家精神。

企业家战略为数不多，而且相当合理易懂。不过，采用企业家战略比进行有目的的创新和实施企业家管理要难得多。我们知道在哪些领域能找到创新机遇，并知道如何对它们进行分析。我们也能够分辨哪些是正确的政策和实践，可促使现有企业或公共机构具有企业家精神，而哪些又是错误的政策和实践。我们还知道，在新企业中，哪些是应该做的事情，哪些则是不应该做的事情。但是，要选择一个适合某一特定创新的企业家战略则是一个高风险的决策。某些企业家战略比较适合某一特定情况，例如我提到过的企业家柔道战略，就比较适合原有的产业领导者年复一年已养成骄傲自大的坏习惯这一特定情况。此外，我们还可以描述某个企业家战略的典型优势和局限性。

更重要的是，我们知道，越是从用户的角度出发——考虑他们需要的效用、他们所看重的价值和他们所面对的现实情况，企业家战略的成功几率就越大。所谓创新，就是市场或社会的一项变化。它能为用户带来更大收益，为社会带来更强的财富创造能力，以及更高的价值和更强烈的满足感。检验创新的标准永远是：它为用户做了什么。所以，企业家精神永远应该以市场为中心，以市场为导向。

虽然如此，企业家战略仍属于企业家决策范畴，因此它具有风险性。它决不是一种凭感觉的赌博，但也不完全是一门精准的科学。确切

地说，它是一种判断。（决策是一种判断。见德鲁克《卓有成效的管理者》第7章第一句话。——译者注）

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

结论　企业家社会

I

“每一代人都需要一次新的革命”，这是托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)（托马斯·杰斐逊(1743-1826)，美国第三位总统，也是美国独立运动的一位积极领导者和组织者，著名的美国《独立宣言》的起草人。他前后从事政治活动近60年之久，在美国人民的心目中是一位伟大的英雄。杰斐逊是资产阶级民主主义思想家，主张人权平等、言论、宗教和人身自由。杰斐逊作为美国资产阶级民主派杰出代表，与华盛顿和林肯齐名。——译者注）在临近他漫长人生旅途的终点时所得出的结论。与他同时代的德国大诗人歌德（约翰·沃尔夫冈·歌德(Johann Wolfgang Goethe，1749-1832)，是18世纪中叶到19世纪初德国和欧洲最重要的作家，他一生跨两个世纪，正值欧洲社会大动荡、大变革的年代，促使歌德不断接受先进思潮的影响，从而加深自己对于社会的认识，创作出当代最优秀的作品。著有小说《少年维特的烦恼》、诗剧《浮士德》和2500余首诗歌。歌德的作品充满了狂飙突进运动的反叛精神，在诗歌、戏剧、散文等方面都有很高的成就。——译者注），尽管是一位重要的保守派人士，在他暮年的一首诗中，也道出了同样的心声：

理性成为胡言

恩惠成为磨难

杰斐逊和歌德都表达出他们那一代人对启蒙运动（启蒙运动是指17、18世纪欧洲哲学的思想运动。倡导以理性作为建立道德、美学以及思想体系的方式。启蒙运动的倡导者将自己视为大无畏的文化先锋，并且认为启蒙运动的目的是引导世界走出充满着传统教义、非理性、盲目信念以及专制的一个时期(这一时期通常被称为黑暗时期)。启蒙运动同时为美国革命与法国革命提供了框架，并且导致了资本主义和社会主义的兴起。启蒙运动的代表人物有伏尔泰、让·雅各·卢梭、孟德斯鸠等，并影响了许多后继思想家：康德、歌德、马克思、达尔文、弗洛伊德等。——译者注）和法国大革命所留下的遗产不再抱有任何幻想。也许，150年以后，他们对我们今日的遗产，对这个伟大的诱人承诺——福利国家也会感到同样的失望。福利国家的想法起源于德意志帝国。当时的福利是针对穷人和残疾人的政策，而现在却成为“人人应该享受的权利”，并且日益成为那些创造财富者的沉重负担。机构、制度、政策最后都会变得陈旧迂腐，如同不合时宜的产品、程序和服务一样。它们在实现目标或是不能完成目标之后，就已过时，应该退出历史舞台。而机制或许仍在发挥作用，但是当初设计它们时的假设已经无效了。例如过去100年来，所有发达国家设计医疗保障计划和退休方案时的人口统计假设。于是，理性成为胡言，恩惠成为磨难。

然而，从杰斐逊时代，我们就懂得“革命”并不是解决问题的良药。

革命不可预测，无法指挥或控制。革命总会把权力交给不合适的人。更糟糕的是，可以预见的革命的结果——恰恰与革命者的承诺相反。杰斐逊1826年死后没有几年，素有“政府与政策的伟大剖析者”之称的法国政治学家托克维尔(Alexis de Tocqueville)（阿·德·托克维尔(1805-1859)，法国19世纪自由主义政治思想家。他在继承近代以来西方资产阶级民主政治思想传统的基础上，主张用新的政治理论来建立一个崭新的民主世界。其《论美国的民主》与《旧制度与大革命》两部著作已分别成为政治学、历史学的经典名著。——译者注）就指出，革命不会摧毁旧制度的枷锁，只会强化这种枷锁。托克维尔证实，法国大革命以后，枷锁比革命前的法国更紧：整个国家交由一个不受控制而且也无法控制的官僚政府管理，所有政治、知识、艺术和经济生活都集中在巴黎。俄国大革命的主要结果，是催生新的奴隶制度、无孔不入的秘密警察，以及一个压迫人民的官僚政府——沙皇制度的翻版，而这正是俄国自由人士与革命家所大声疾呼要打倒的制度。

事实上，我们现在已经懂得“革命”完全是一种虚幻的错觉，而且是19世纪最普遍的一种错觉，而今天，恐怕大多数人已对这个“神话”不再迷信。现在，我们知道“革命”并不是一项成就，也不是新时代的黎明。它源于年迈腐朽，源于思想和制度的枯竭以及自我更新的失败。

同时我们还知道，理论、价值观以及所有人类思想与技术的产物都会陈腐、僵化、过时，最后成为“灾难”。

因此，无论是社会还是经济，公共服务机构还是商业机构，都需要创新与企业家精神。创新与企业家精神能让任何社会、经济、产业、公共服务机构和商业机构保持高度的灵活性与自我更新能力。这首先是因为创新与企业家精神不是对原有的一切“斩草除根”，而是以循序渐进的方式，这次推出一个新产品，下次实施一项新政策，再下一次就是改善公共服务。其次，因为它们并没有事先规划，而是专注于每个机会和各种需求。再次，是因为它们是试验性的，如果它们没有产生预期的和所需的结果，就会很快消失。换言之，因为它们务实，而不教条；脚踏实地，而不好高骛远。杰斐逊希望每一代人通过革命实现的目标，其实均可以通过创新与企业家精神实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经济危机。

我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，创新与企业家精神是一种平常、稳定和持续的活动。正如管理已经成为当代所有机构的特定器官，成为我们这个组织社会的整合器官一样，创新与企业家精神也应该成为我们的社会、经济和组织维持生命活力的主要活动。

这要求所有机构的管理者把创新与企业家精神当做企业和自己工作中的一种正常的、不间断的日常行为和实践。本书的目的，就是提供完成这项工作所需的概念和工具。

II

无效的政策

在讨论企业家社会所需的公共政策和政府措施时，我们首先要界定哪些是无效的举措——特别是在当今无效政策如此普遍之时。

一般人所理解的“规划”(planning)，实际上与企业家社会和经济格格不入。当然，创新确实需要有明确的目的性，而企业家精神也需要良好的管理。但是，从创新的定义上说，它必须分权，必须有自主权，必须具体而且要进行微观经济分析。创新最好是从小规模做起，一边试验一边灵活地进行。事实上，就整体而言，创新机遇只有越贴近具体事件，方可发现。创新机遇不会出现在规划者必须处理的大量事务性工作之中。相反，偏离常规的事物中，反而蕴藏着创新机遇——在意外事件当中，在不协调当中，在“杯子是半满的”和“杯子是半空的”这两种不同认知当中，在程序的某个薄弱环节当中，我们都会找到创新机遇。等到偏离常规的事物可以“用统计的方式表示出来”，规划者可以察觉时，就为时已晚了。创新机遇不会随暴风雨来临，它们总是在“徐徐微风”之中悄然而至。

今天，人们(特别是在欧洲)普遍相信，一个国家可以依靠“高科技企业家精神”独树一帜。法国、德国甚至英国的国策都以这一前提为依据。但是，这完全是一个错觉。事实上，推动高科技的政策以及高科技本身，都不会产生高科技，而是对企业家精神采取了敌视态度，就像法国、德国甚至英国对企业家精神采取的敌视态度一样。这种做法的结果

只会是另一次惨败，犹如重蹈协和式超音速飞机的覆辙——赢得一点点“虚荣”，而代价却是巨额亏损。其结果是既没有增加就业岗位，也没有取得技术领先。

我们必须了解：首先，高科技——当然是本书的一个重要前提——只是创新与企业家精神领域中的一个组成部分。绝大多数创新出现在其他领域之中。而且，推动高科技的政策还会遇到政治上的阻碍，因此，一道命令就会废除原有的政策。就创造就业岗位而言，高科技是明天的就业岗位的创造者，而不是今天。在本书序言中提到，1970~1985年间，美国“高科技”产业所创造的就业岗位约五六百万个，还不及“烟囱工业”丧失的工作岗位多。同期美国经济中增加的所有其他就业人数为3500万人，都不是由高科技企业创造的，而是由“中科技”、“低科技”甚至“零科技”的新企业创造的。由于劳动人数的持续增长，欧洲国家所承受的就业压力将会越来越大。如果政府把创新与企业家精神的重心放在高科技上，势必会牺牲今日其他工业的需求——这些需求正是处在痛苦中的工业巨头的支柱，而且高科技的前途也势必会变得更没有把握。1984年，高科技政策所引发的争端使得法国共产党退出了密特朗总统的内阁，同时密特朗本人领导的社会党左翼分子也对总统的高科技政策越来越感到不快和不安。

最重要的是，如果一个国家只有“高科技”企业，而没有根植在广博经济中的“中科技”、“低科技”和“零科技”企业，就好比只有山峰没有山

体的山脉一样。在这种情况下，即便是高科技人员也不会在高风险的新兴高科技企业中工作，而宁愿选择一家现有的、“安全的”大型企业或国家机关，谋得一份有保障的工作。当然，高科技企业还需要一大批非高科技人员：会计、销售人员和经理等。在一个摒弃创新与企业家精神的经济中，只会留下少数“耀眼的高科技企业”。在这样的环境里，这些高科技人员将会不断寻找工作和更换职业，因为他们的社会和经济关系(即他们的同学、父母和老师)鼓励他们在现有的、“安全的”大型企业中觅得一份工作。此外，分销商们将不愿意销售新兴高科技企业的产品，连投资者也不愿意为这些企业投资。

但是，其他从事创新的企业还要向高科技企业提供资金。以知识为基础的创新，特别是高科技创新，从投资到获利需要有很长的间隔时间。全球计算机产业亏损了30年，直到20世纪70年代末才达到盈亏平衡。当然，IBM很早就开始赚钱了。被称为“七个小矮人”的几家美国小型计算机厂商，也一个接一个在20世纪60年代末开始赢利。但是，其他计算机厂商的巨额亏损，早就把上述的利润给抵消掉了，特别是那些在计算机领域全军覆没的历史悠久的大型企业。如美国的通用电气、西屋公司、国际电报电话公司和美国无线电通信公司；英国的通用电气、普利西半导体公司和费兰蒂公司；法国的汤姆森休斯敦公司；德国的西门子和(德国)通用电气公司；荷兰的飞利浦公司以及许多其他公司。如今，在微型计算机和个人电脑领域，历史又在重演：在全球范围内，这个产业需要许多年以后才会开始赢利。生物科技产业也不例外。同样，

100年前19世纪80年代的电气设备产业以及1900年或1910年的汽车工业也都经历了这种发展模式。

在这段漫长的孕育期里，非高科技企业必须创造足够的利润来抵消高科技造成的亏损，并向它们提供所需要的资金。

当然，法国人所采取的推动高科技的政策是对的。因为现在，一个国家的经济和政治力量体现在它的高科技(无论是信息技术还是生物或是自动化)地位上。法国人的确拥有科学和技术实力。然而，若没有企业家经济，想要在高科技领域中有所创新并具有企业家精神，对于任何一个国家而言，基本上是不可能的(我想说是不可能的)。高科技犹如锋利的刀刃，但是没有刀，哪来的刀刃呢？好比人死了就不可能有一个健康的大脑一样，高科技领域是不可能独立存在的。一个经济必须充满着创新者和企业家，他们必须具有企业家理念和企业家价值观，能够获取新企业所需要的风险资金，并充满着创新活力。

III

社会创新的需要

在一个企业家社会中，有两个领域需要大量的社会创新。

1.第一个领域是制定政策以安置剩余劳动力。剩余劳动力的数量并不多，“烟囱工业”中的蓝领工人主要都集中在少数几个地方。例如，美

国汽车工人中，有3／4都集中住在20个县。因此，他们相当引人注目，而且很有组织。更重要的是，他们都缺乏安置自己的能力，也不懂得如何转行或更换工作。他们既没有受过良好的教育，也没有技术和社交能力——更糟糕的是他们都缺乏自信。他们一辈子都没有主动求过职。当他们达到工作年龄时，他们在汽车工厂工作的亲戚就会将他们介绍给主管；或者教区的牧师会给他们写一封介绍信，让他们到在工厂里做事的一个教友那儿去报到。英国“烟囱工业”的工人(比如威尔士煤矿工人)，德国鲁尔区、法国洛林区或比利时波林内工业区的蓝领工人，情况都大致相同。在20世纪，发达国家的教育和知识都有长足的发展，但是工人这一群体却并没有从中受益。在能力、经历、技能和教育程度等方面来看，他们与1900年的不熟练工人十分相似。然而，两者之间却有一点不同，那就是他们的收入有了大幅度的提高。如果把他们的工资和福利加在一起，他们是工业社会中收入最高的一个群体。而且，他们的政治影响力也很大。因此，无论就个人还是群体而言，他们缺乏足够的能力来帮助自己，但是他们却拥有足够的能力去反对、否决和干涉。社会若不好好安置他们——如果只是给一份低收入的工作——他们必然会成为一股消极的力量。

如果现有的经济能成为企业家经济，那么这个问题就可以迎刃而解。因为企业家经济中的新企业可以创造许多新的工作岗位，这就是美国过去十年间所发生的情况。这也解释了为什么美国旧“烟囱工业”滑坡所产生的大量失业工人，并没有造成什么重大的政治问题，甚至没有引

起大规模极端贸易保护主义者的抗议。不过，即使企业家经济能够创造许多新的工作岗位，社会仍有必要进行组织工作，培训和安置昔日“烟囱工业”的剩余工人——他们自己是不可能做到这一点的。否则，这些过剩劳动力将会越来越抵制任何新事物，甚至包括那些拯救他们的措施。“迷你钢铁厂”能够向过剩的钢铁工人提供就业机会。汽车自动化装配厂最适合安置无处可去的汽车下岗工人。但是“迷你钢铁厂”和汽车自动化装配厂的在岗工人竞争也很激烈，尽管他们知道最终还是要失去自己的工作。除非我们能利用创新，为“烟囱工业”的过剩工人创造工作机会，否则他们会感到恐惧，认为自己无能，被社会所抛弃，并会开始抵制所有的创新——英国(或美国邮政机构)就发生了类似的事情。历史上也有许多通过创新，为人们提供工作机会的例子。1906年日俄战争以后，日本出现了严重的经济危机，“三井”财阀创造了不少工作机会。又如第二次世界大战以后，瑞典经过深思熟虑制定了一项政策，使瑞典从一个拥有大量贫困农民和伐木工人的国家转为欣欣向荣的工业化国家。我们前面已经说过，剩余劳动力的数目并不很大——其中有1／3的年龄在55岁以上，按照规定他们可以提前退休；另外的1／3在30岁以下，他们完全有能力更换工作并自我安置。这些人都不是我们关注的对象。但是，我们必须制定相关政策来培训和安置剩余1／3无处可去的“烟囱工业”工人——他们虽是少数，却是核心力量，是需要制定深思熟虑的政策来进行安置的。

2.第二项所需的社会创新是一次史无前例的彻底改革，但实施起来

更加困难，那就是有组织、有系统地放弃已经过时的社会政策和公共服务机构。这在上一个伟大的企业家时代并不是问题。因为100年前，只有少数这样的政策和机构。而现在，它们的数量庞大。但是，我们现在也清楚，很少有什么政策和机构能够永存，就连能在短时间内发挥作用的也为数不多。

在过去的20年中，人们的世界观和认知发生了一个根本转变——人们认识到政府机构及其政策都是人为的，而不是天赐的。既然是人为的，因此有一件事是可以肯定的，就是这些机构和政策都将很快被淘汰。然而，许多政策的制定仍然是基于一条古老的假设，即无论政府做什么都是以人类社会的本质为依据的，因此是可以“永恒”的。结果，迄今为止，还没有哪一种政治体制能摒弃陈旧的、过时的、不再具有生产力的政府机构和政策。

也许，我们现有的政策还未发挥作用。最近，美国通过了一连串“日落法则”(sunset laws)，规定政府机构或公共政策在经过一段时间后，除非重新修订，否则就自行废除。然而，这些日落法则并没有发挥作用——部分原因是因为没有一个客观的标准来衡量一个机构或法律何时才算不起作用；还有部分原因是没有一个有组织、有系统的废除程序；但最主要的原因是，我们现在还未研究出一个新的或替代的方法，以实现这些不起作用的机构和法律应该实现的目标。为了让“日落法则”具有意义和实效性，政府需要制定出一套原则以及废除旧机构或法

规的程序，而这种做法是我们未来重要的社会创新之一——这一创新必须尽快进行。我们的社会已经准备好接受这个重要的社会创新。

Ⅳ

新任务

上述这两个社会政策只是举例说明而已。其更深层次的意义是，我们极有必要对政策、态度，尤其是对优先顺序重新定位。无论是对机构还是对个人而言，我们都应鼓励他们养成灵活应变、永续学习并视变化为正常和机遇的习惯。

税收政策是一个重要的领域，因为它对人们的行为影响很大，同时也是社会价值和优先顺序的象征。在发达国家中，税制对废弃陈旧事物的做法处以重罚。以美国税制为例，它把出售或清算一家企业或一种产品线所产生的资金视为收入。实际上，这笔款项是当初资本的回收。但是，按照现行税制，公司不得不为这笔钱缴纳公司所得税。如果公司把这笔钱发放给股东，股东就必须付个人所得税。税法把这笔钱视为普通的“分红”——即“利润”的分配。结果，企业不愿意放弃陈旧、过时、没有生产力的事物，反而要保护它们，继续在它们身上投入资金。更糟糕的是，公司还派出最能干的人去挽救昨天。公司这么做，其实是错误地分散了最稀缺、最宝贵的人力资源，公司应将这些资源用于创造明天(如果这个公司还有明天的话)。等到公司最终清理或变卖那些陈旧、过

时、不再具有生产力的业务或生产线时，它不会把清算所得分配给股东，因此清算所得也不会进入资本市场，也就不能用于投资创新的机遇。相反，公司会把这些资金仍投资于自己另一个陈旧、传统、衰落的业务或产品中，即投入到很难在资本市场筹措到资金的那部分业务运作和产品生产中，结果导致稀缺资源的再一次错误配置。

一个企业家社会所需要的，是一套能够鼓励公司将资本从保护昨天的旧事物转变到创造明天新事物的税制，而不是我们现行的阻止，甚至惩罚这种行为的税制。

我们还应该改进现行税制的另外一个方面，就是减轻新企业和成长中企业最紧迫的财务问题——现金短缺。也许有一个办法，就是接受经济现实：一个新企业，特别是一个成长中的企业，在最初的五六年中，它所创造的“利润”纯粹是一种账面上的虚幻。在这段时间里，新企业为了生存，为明天的业务所要投入的资金总会大于昨日的运营盈余(即本期收入与上期经营成本之差)。这实际上意味着成长中的新企业必须把所有的运营盈余用于维持其生存。特别是当新企业飞速发展时，公司往往还必须投入更多资金，其金额远远超过它所能产生的“当期盈余”(即账面上显示的“利润”)。因此，在最初几年中，成长中的新企业(无论是一家独立企业，还是现有企业诸多事业中的一个)都不应该缴纳所得税。这和我们不会指望一个快速成长的小孩创造“盈余”，来赡养一个成人的道理是一样的。税制其实是一种工具，一种生产者养活非生产者的

工具。另外，如果等到新企业“长大”以后再收税，那么它最终会缴纳更多的税收。

如果政府认为这样做太“激进”，那至少也应当缓征新企业在初创时期的所得税。新企业应该能够保留所赚取的现金，而政府既不施以处罚，也不征收所得税的利息，直到企业渡过这段现金流周转压力较大的困难时期。

总而言之，企业家社会和经济需要能够促进资本形成的税收政策。

日本人成功的一个“秘密”，就是政府鼓励资本形成过程中的“漏税”(tax evasion)现象。日本成年人可以合法地拥有一个“中等数额”的储蓄账户，而且利息是“免税”的。但实际上，这类账户的数量是日本人口(其中还包括小孩和少数民族)的五倍之多。虽然日本的报纸和政客经常抨击这个“丑闻”，但是日本却非常谨慎，并不采取任何行动来“铲除这个弊病”。结果，日本是全世界资本形成率最高的国家。也许有人会认为用这种方式过于拐弯抹角，根本无法避免现代社会的困境。这个困境就是现代社会所存在的冲突：社会一方面需要高资本形成率，另一方面又将利息和分红视为“不劳而获的收入”和“资本家的收入”而加以谴责(有时甚至把它们视为罪恶或不道德的东西)。然而，一个国家若想在企业家时代保持竞争力，就必须制定日本式的税收政策，以乔装的半官方形式，鼓励资本形成。

与鼓励企业家(或至少不妨碍企业家)的财税政策同等重要的做法是，保护新企业免受政府监管、限制、报告和文书工作的干扰。我个人的建议是(虽然我认为它根本不会被接受)，新企业(不论是一家独立企业还是现有企业的一部分)为应付政府的监管、报告和文书而产生的成本，如果超出新企业总收入的一定比例(比如5%)，它即可向政府要求补贴。这对公共服务领域的新机构(例如一个独立的外科诊所)非常有帮助。在发达国家，公共服务机构因政府的繁文缛节而背负着沉重的包袱，它们为政府所做的琐事甚至比企业还要多。而就公共服务机构的财力和人力而言，都无法背负这些包袱。

政府机构所导致的无形成本正在稳步增加，这恰恰是发达国家一种潜在而又危险的疾病。如果把我的方法制定为政策的话，那么它将是治疗这种疾病的最佳的，也许也是唯一的良药。政府机构无形成本的增加，将会耗费大量资金，更重要的是耗费了许多优秀人才的时间和精力。然而，这种成本又是看不见的，它在政府的预算中根本不会显示出来，而是隐含在医生的账本中，因为他的护士必须花上一半的工作时间来填写政府表格和报告；它也隐含在大学的预算中，因为大学里有16个高级行政管理人员的工作就是为了配合政府的命令和法规；它还隐含在小企业的损益表中，一个275名员工的小企业，会抽出19个人专门为政府做税务员的工作，包括从员工薪水中扣除税费和计提社会保障金，收集供应商和客户的税务登记号，并报告给政府，或像欧洲一样，替政府征收增值税。而所有这些无形的政府管理费用完全不会产生任何经济效

益。有谁会认为税务会计师无论从实质上、物质上还是精神上能对国家的财富、生产力、社会福利做出贡献呢？然而，每一个发达国家的政府都有这种趋势，强行将最稀缺的资源，即有能力、勤奋和训练有素的人派去从事那些没有生产力的工作。

要想控制政府的无形成本这个“肿瘤”的扩散，可能已是一种奢望了，更不用说根除这个“肿瘤”了。但是，我们至少应该能够保护新的企业家企业不受其侵扰。

因此，我们需要学会对政府的新政策或措施提出以下问题：它是否能推进社会的创新能力？它是否有助于社会和经济的灵活性？它是否会干涉或惩罚创新与企业家精神？当然，这些政策对社会创新能力所造成的影响不能，也不应该被当做是决定性因素，更不用说是唯一的标准。但是，至少在执行某项新政策或新措施之前，应先将该政策对创新和企业家精神的影响考虑在内。然而今天，除日本以外，没有任何一个国家或任何一个政策制定者这么做。

V

企业家社会中的个人

在企业家社会中，个人面临着巨大挑战，那就是需要不断学习，再学习。对于这种挑战，应该将其视为一种机会并加以利用。

在传统社会中，人们往往认为——或曾经认为——随着青春期的结束，学习也将告结束，最迟也只是延续到成年。一个人如果到21岁左右还没学到知识的话，就再也学不了了。而且，一个人会把21岁前学到的东西，一成不变地在以后的岁月中继续使用。因此，传统的学徒制、传统的技艺、传统的职业，还有传统的教育制度和学校也都是基于这些假设。今天，技艺、职业、教育制度和学校的建立或多或少仍然基于这些假设。当然，事情总有例外。在传统社会中，也有那么一群人在不断学习、再学习。例如那些大艺术家、大学者、禅宗信徒、神秘主义者以及耶稣会修道士等。但是，由于这些特例为数甚少，所以很容易被人们忽略。

然而，在企业家社会中，这些“例外”却成为人们学习的典范。企业家社会的正确假设是：每个人在成年以后还将学习新知识(这样的学习也许还不止一次)。而且，5~10年以后，一个人在21岁以前所学的知识就会逐渐过时，因此，人们应该通过掌握新学问、新技能、新知识，替代或至少是更新以前所学的内容。

这个假设的含义之一是：每个人必须对自己的学习和再学习、自我发展和事业前途负责。他们不能再认为他们在孩提时代所学的东西可作为一辈子的“基础”。这些已学到的知识应该被看做是一个“发射台”，是一个起点，而不是一个能够依靠和休息的地方。同样，他们不应再认为只要他们“进入了一个职业领域”，然后沿着预计的、设计好的、充满光

明的“职业路径”就能达到既定目的地——这就是美国军队所称的“进阶过程”(progressing in grade)。从现在开始，人们应该这样认为，即每个人必须在他们的工作生涯中寻找、决定并发展出许多个“职业”。

一个人学历越高，所从事的事业就越具创业性，他们在学习上所面临的挑战也就越大。木匠可能仍然认为，他在学徒期所学到的手艺足够他用上40年。而医生、工程师、化学家、冶金专家、会计人员、律师、教师、经理人员等最好还是认为，15年以后，他们所必须掌握的新知识和新技术与今天已获取的知识和技术相比，会有很大不同。事实上，他们最好认为，15年以后，自己将会从事不同的新业务，拥有不同的新目标，而且在许多情况下，还将从事不同的职业。同时，他们只有靠自己不断地学习、再学习，不断调整方向，才能免遭社会淘汰。而传统的准则以及“公司政策”，只会成为个人学习新知识和新技术的阻碍而不是帮助。

这一假设还意味着，企业家社会将挑战传统教育和学习的习惯及假设。现今全世界的教育体制主要是17世纪欧洲教育体制的延伸。虽然期间经过大量的修正，但学校和大学的基本结构仍然是300多年前的框架。现在，各级学校都需要对教育提出新的(有时是非常激进的)思维，并采取新的(有时是激进的)方法。学龄前儿童使用计算机的热潮可能会消失。但是，4岁儿童已经开始接触电视，他们的期望以及需要的教学方法与50年以前的同龄儿童相比，显然是不同的。面临“职业”选择的年

轻人(也就是现在4／5的大学生)，确实需要一种“文科教育”(liberal education)。然而，这里所说的“文科教育”显然与英语国家中的“文科教育”，即19世纪版本的17世纪课程完全不同，也不同于德国的“Allgemeine Bildung”。如果我们不愿勇敢地面对这一挑战，就会完全失去对“文科教育”的基本理解，从而将其等同于纯粹的职业化专门教育。这么做不但会危害整个社会的教育基础，最终也会危害整个社会本身。教育家也必须接受一项最大的挑战——同时也是最大的机会，那就是学校并不单单只是为年轻人而设立的，学校也是受过高等教育的成人继续学习的地方。

时至今日，如何来完成这些任务，还没有任何教育理论可以指导。现在也没有人像17世纪伟大的捷克教育改革家夸美纽斯(Johann Comenius)或耶稣会教士那样，为发展出“现代”中小学和“现代”大学做出巨大贡献。但是在美国，至少这方面的实践远远走在理论之前。我认为最近20年来，最积极和最令人鼓舞的成就，就是学校针对需要继续学习和再学习的成人，特别是那些已受过高等教育的专业人士，积极开展各种类型的教学实验(这是美国不设“教育部”以后，所带来的令人欣喜的副产品)。在这20年里，虽然各大学没有“总体规划”，没有“教育哲学”，而且事实上也没有得到教育机构的支持，但它们为已受过各类高等教育以及取得成就的成人所提供的继续教育和专业发展培训，已成为美国真正的“成长产业”。

企业家社会的出现，可能是历史上的一个重要转折点。

自亚当·斯密1776年出版《国富论》以来，长达近一个世纪的自由放任(Laissez-Faire)就开始了。到了1873年，席卷全球的经济恐慌（1873年的危机是19世纪资本主义危机史上最严重的一次危机。它不仅波及面广(除美国、德国、奥匈帝国和英国外，还有法国、俄国、意大利、荷兰、瑞典、比利时、日本、阿根廷和印度等国)、规模大且持续时间长，从1873年开始到1879年结束，历时7年时间。此外，这次危机又与20世纪70年代初期的长期农业危机交织在一起，从而使危机更加严重。此次危机大大加速了资本的积聚和生产的集中。危机中，大批弱小和经营不善的企业破产了。而大企业凭借自己雄厚的资本和良好的生产与销售条件，发展成为垄断组织。同时，危机也加剧了资本主义国家之间对国外市场、原料产地、投资场所及殖民地的掠夺。总之，这场危机是资本主义由自由竞争阶段向垄断阶段的过渡，标志着一个旧历史时期的结束和一个新历史时期的开始。——译者注）终结了这种自由放任，取而代之的是现代福利国家的诞生。100年后，众所周知，现代福利国家也走到了尽头，尽管在人口老年化、出生率下降的冲击下，现代福利国家还不会马上寿终正寝。然而，只有在企业家经济成功、生产力大幅提高的前提下，现代福利国家才能真正存活下去。尽管我们也许还能为福利的“殿堂”增添一抹亮色，例如多增加一些新福利等，但福利国家的时代已一去不复返了——即使是最顽固的自由主义者现在也认识到这一点。

福利国家时代之后，是否就是企业家社会呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐阅读书籍

多数有关企业家精神的书籍中通篇都是奇闻轶事或者“街头戏法”之类的内容。在这类书中，我认为最好的当数乔治·吉尔德(George Gilder)1984年写的《企业的精神》(The Spirit of Enterprise)(New York: Simon & Schuster，1984)。书中多是一些新企业的创始人的个人奋斗史。但是，书中并没有太多讨论我们可以从中借鉴的经验。另外，此书也仅仅讨论了小企业的发迹史，而忽略了探讨现存企业和公共服务机构的企业家精神。但是，吉尔德至少没有犯这样的错误，即：将企业家精神与高科技等同起来。

对企业家以及那些希望了解企业家精神的人而言，我认为他们最好去阅读华盛顿大学卡尔 H.维斯珀(Karl H.Vesper)的一些研究成果，特别是他1980年所著的《新企业的战略》(New Venture Strategy)(Englewood Cliffs，N.J.: Prentice-Hall，1980)一书以及他的年刊《企业家精神研究前沿》(Frontiers of Entrepreneurship Research)(Babson Park，Mass.: Babson College)。但是，维斯珀同样将自己局限于新企业，特别是小企业的研究上。尽管有这些局限性，维斯珀令人振奋的研究成果仍然充满着真知灼见。

由约瑟夫 R.曼库索(Joseph R.Mancuso)创立并领导的企业家管理中心(位于纽约市斯普林大街83号)以及曼库索1978年闻名遐迩的著作，

《如何开创、筹资和管理你自己的小企业》(How to Start，Finance and Manage Your Own Small Business)(Englewood Cliffs，N.J.: Prentice-Hall，1978)都是完全针对小企业的。

我想推荐的另外两本书籍，它们风格完全不同，但是内容互为补充，探讨了现有企业，特别是大型企业中的企业家管理。其中一本是1983年出版的《高产出的管理》(High-Output Management)(New York: Random House，1983)，该书的作者为安迪·格鲁夫(Andrew S.Grove)，他是世界上最大的半导体制造商之一英特尔公司的创办人，书中探讨了如何在快速发展的大型企业里保持企业家精神。另一本是耶鲁大学组织心理学家罗莎贝丝 M.坎特(Rosabeth M.Canter)1983年著的《变革大师》(The Change Masters)(New York: Simon & Schuster，1983)，书中探讨了具有企业家精神的企业中企业领导者的态度和行为。到目前为止，对现有企业的企业家精神最具洞察力的探讨当数麦肯锡公司(McKinsey & Company)的两位成员，理查德·卡夫诺(Richard E.Cavenaugh)和小唐纳德·克利福德(Donald K.Clifford，Jr.)的文章，已发表在1983年《麦肯锡季刊》秋季刊(McKinsey Quarterly，Autumn 1983)上，题为“美国中型成长性企业留给我们的教训”(Lessons from America's Mid-Sized Growth Companies)。他们两人将这些文章和他们的研究成果结集成书，新书有望在1985年或1986年出版。

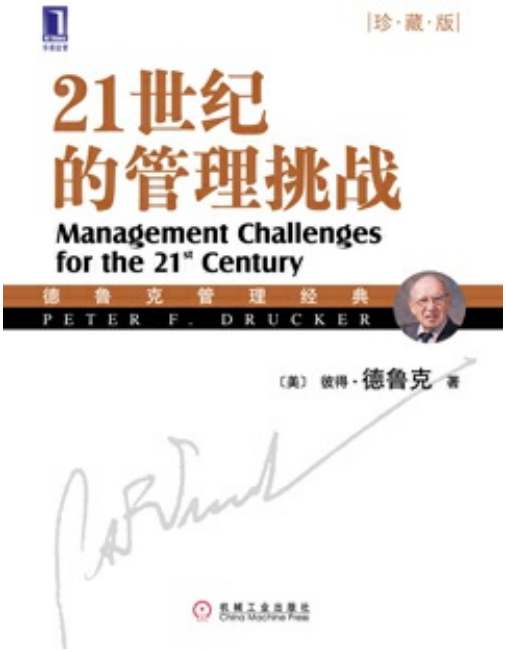
在众多的战略书籍中，我认为最好的当数迈克尔·波特(Michael

Porter)1980年所著的《竞争战略》(Competitive Strategies)。

在我早期的著作中，有关企业家精神和企业家管理的探讨集中于1964年所著的《成果管理》(Managing for Results)(New York: Harper & Row，1964)一书第15章，以及1973年所著的《管理：使命、责任、实务》(Management: Tasks，Responsibilities，Practices)(New York: Harper & Row，1973)一书第1114章(服务机构)，以及第53~61章(战略和结构)的论述中。

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

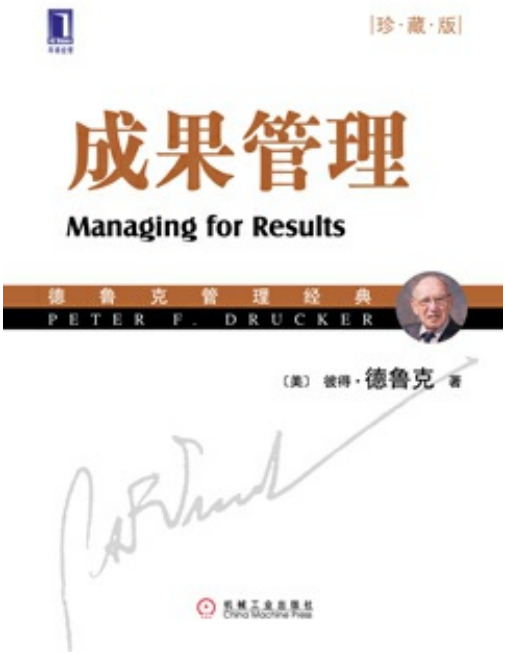
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

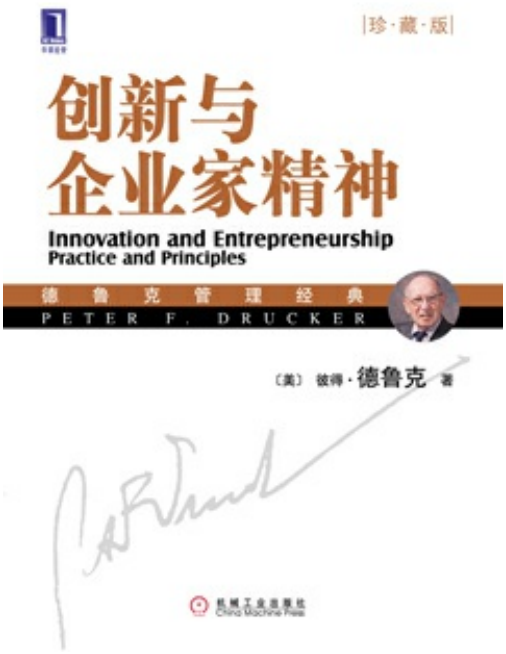
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

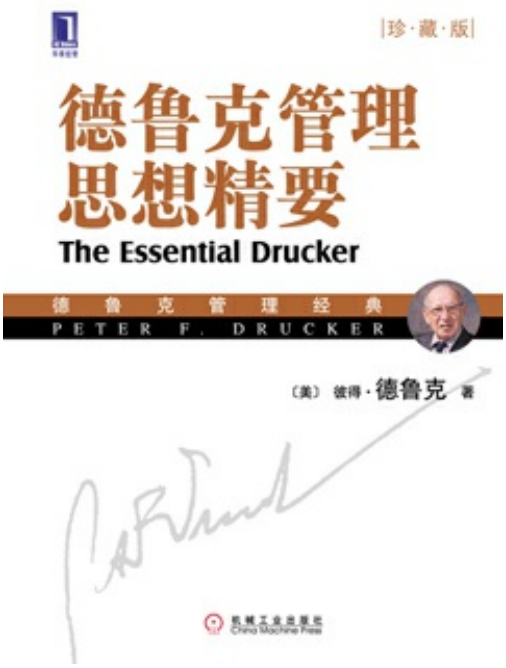
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

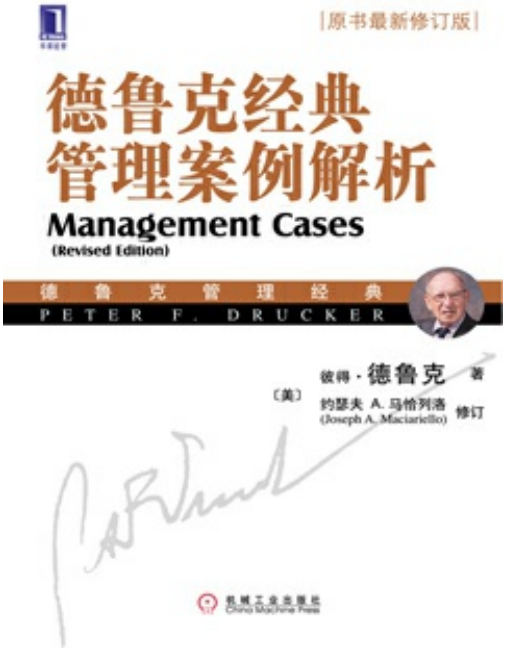
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

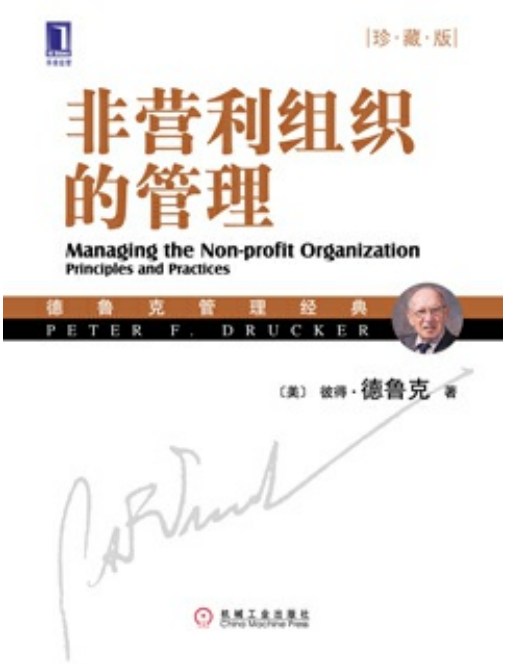
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

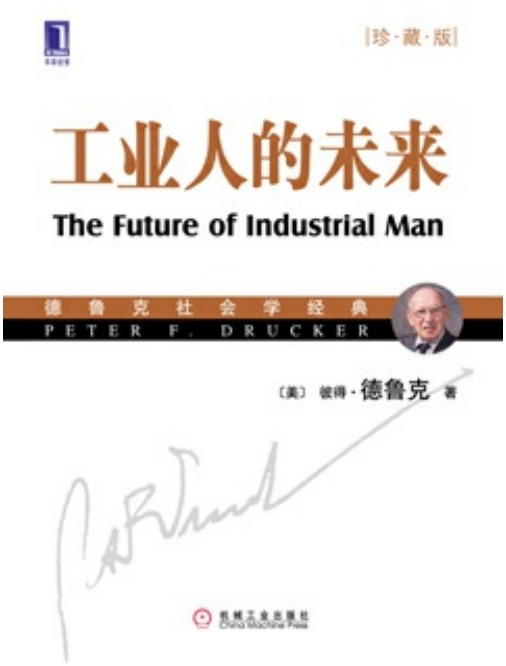
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

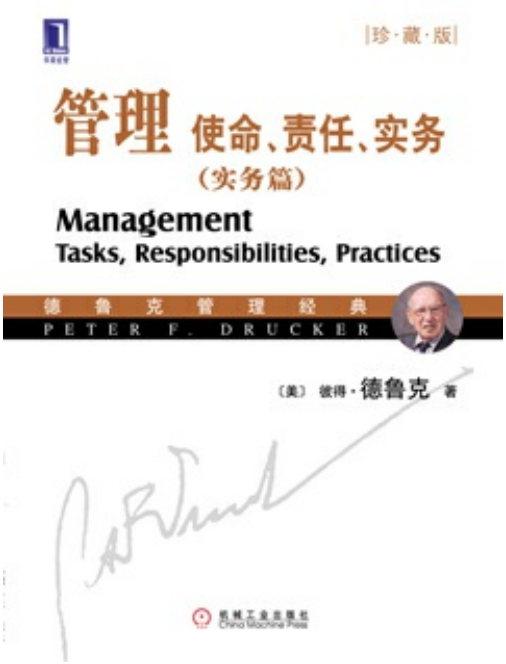
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

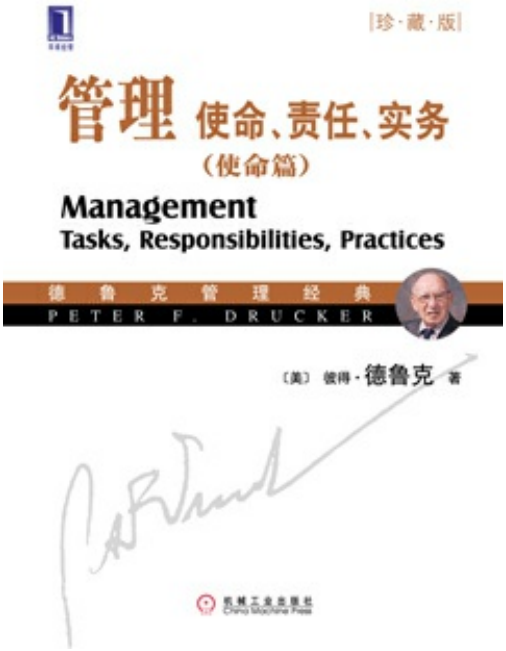
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

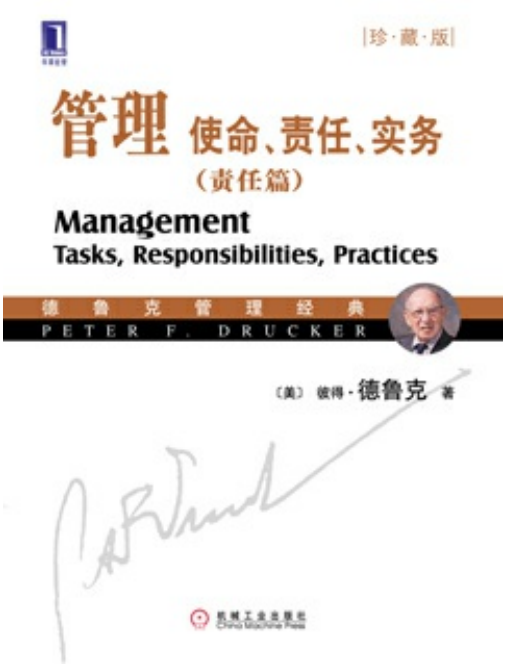
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

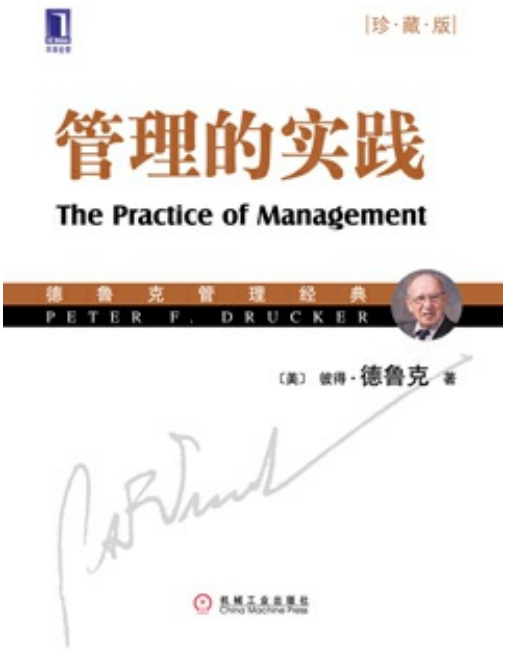
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

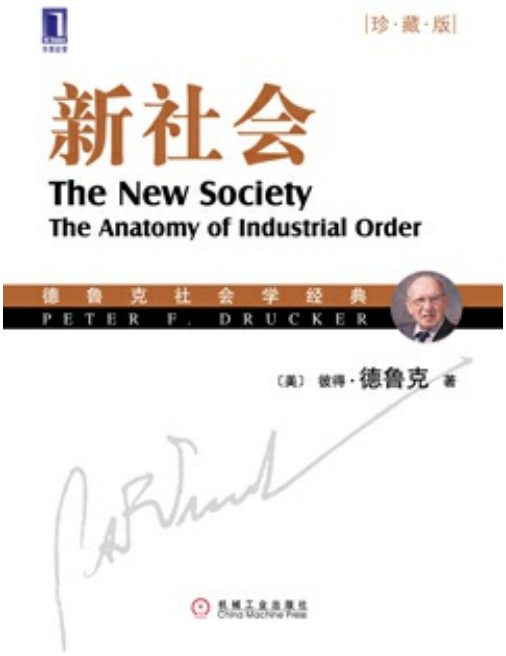
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

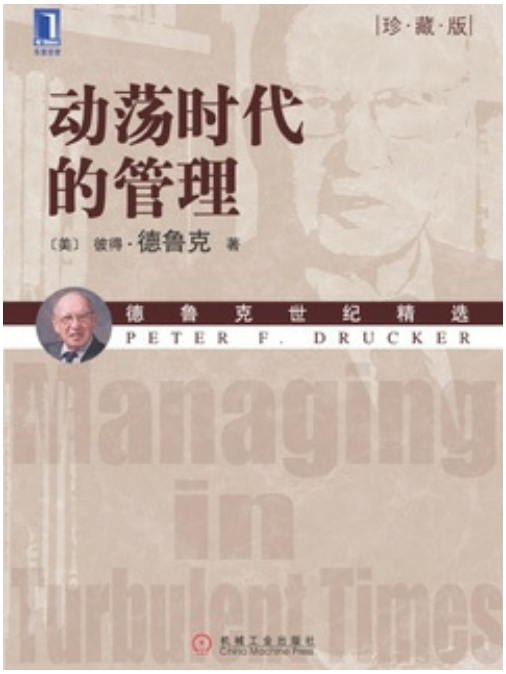
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

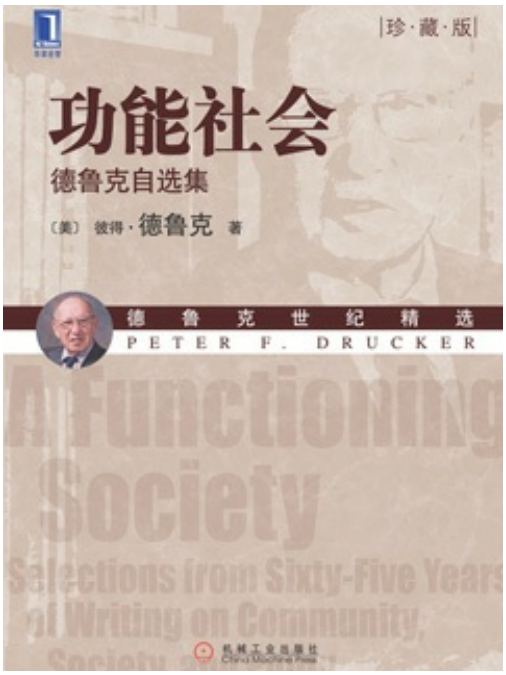
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

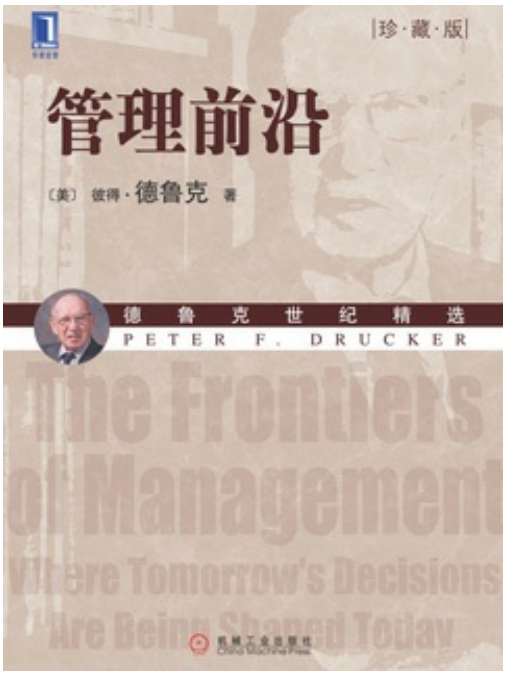
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

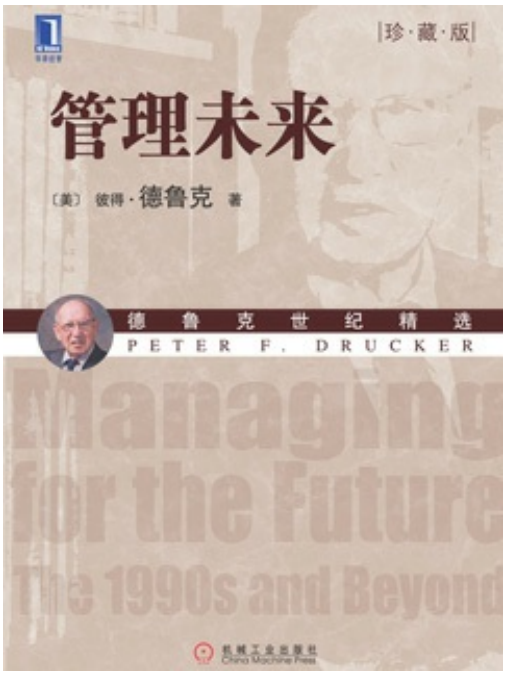
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

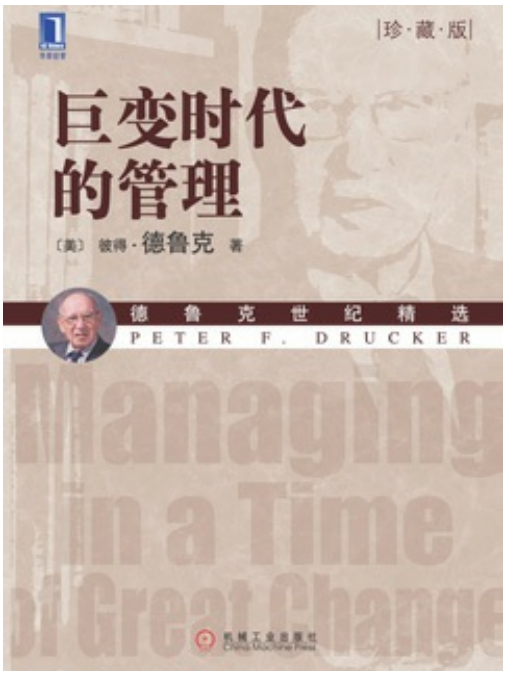
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

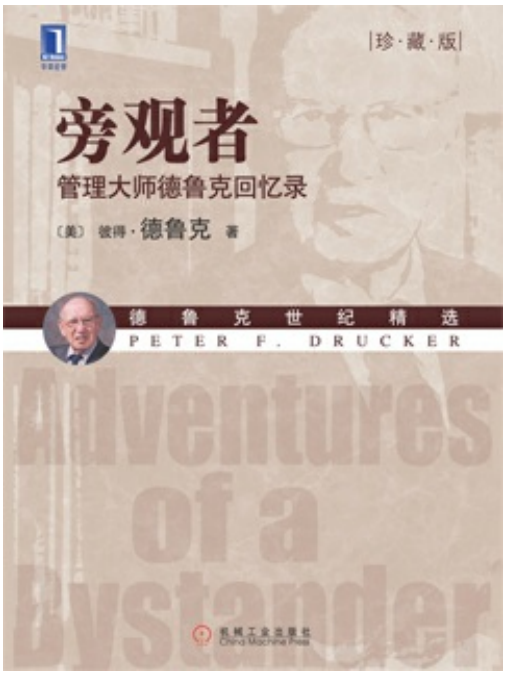
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

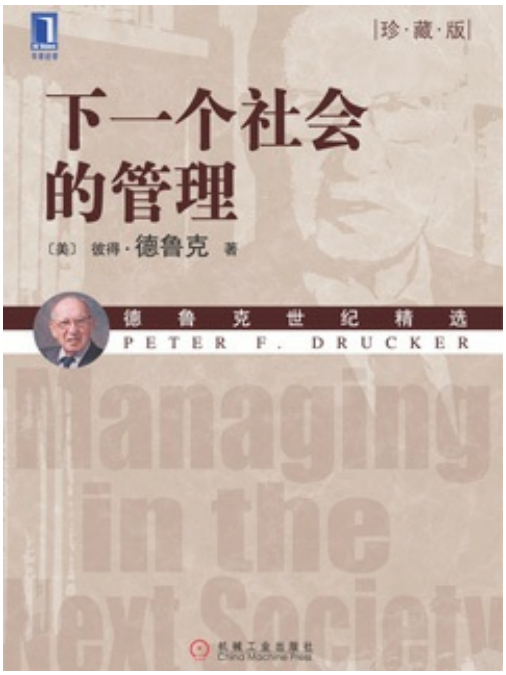
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

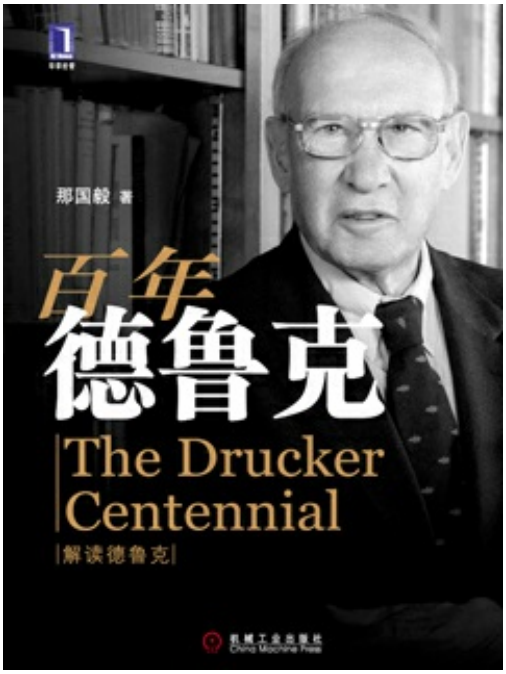


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

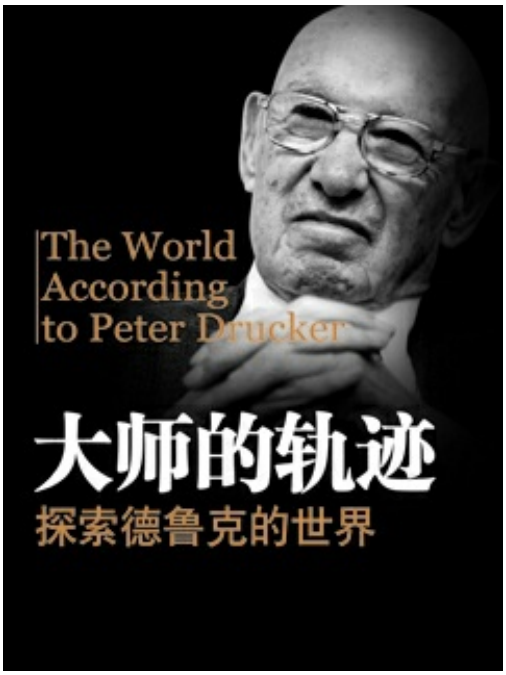
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

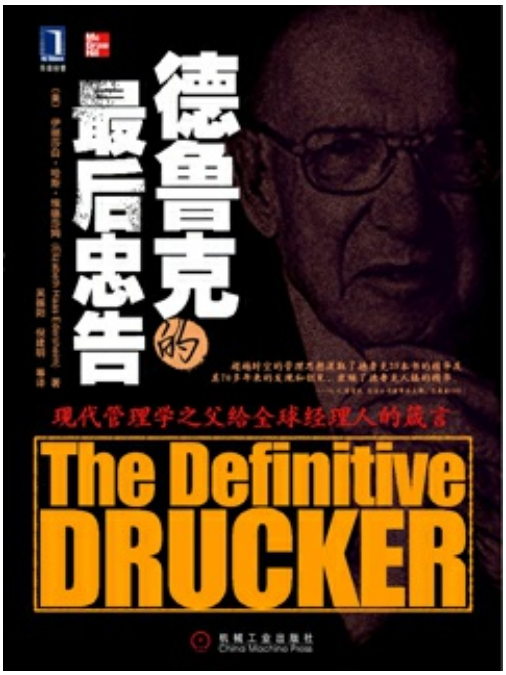
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

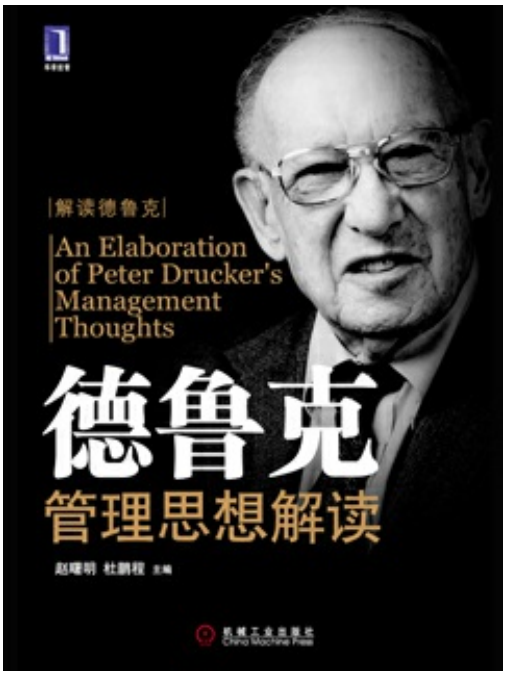
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

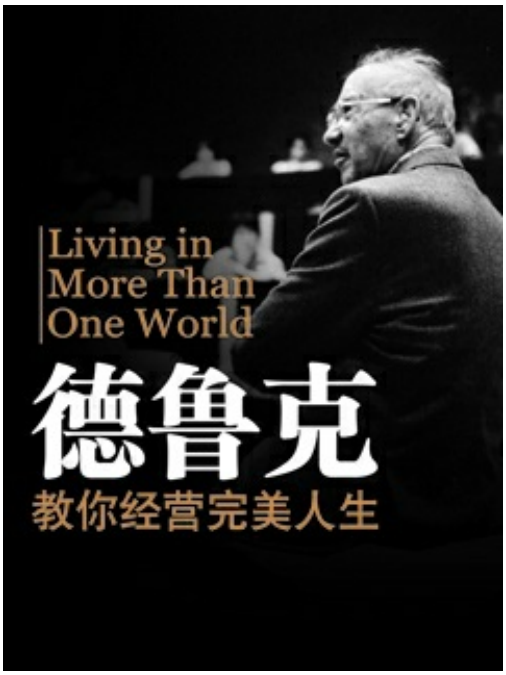
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

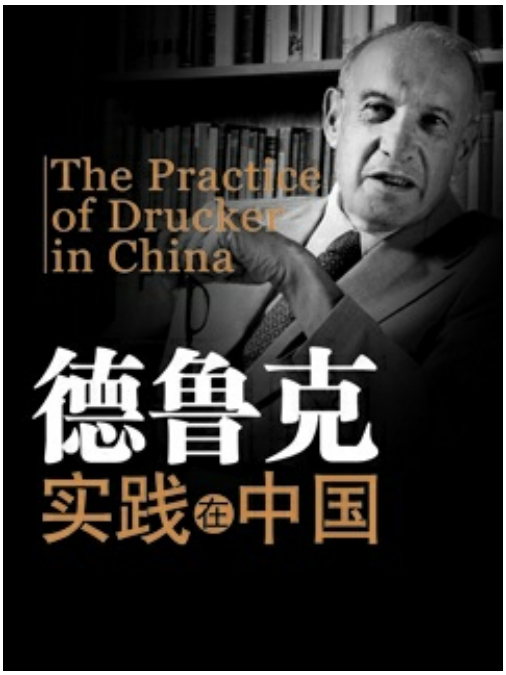
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

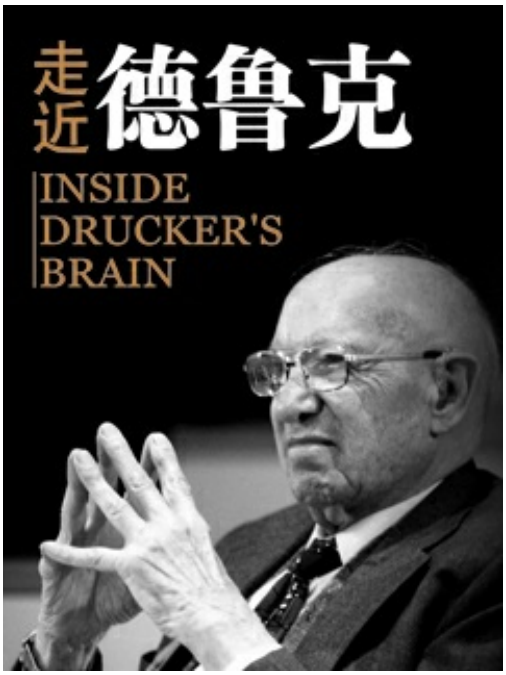
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

管理前沿

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

The Frontiers of Management

Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

管理前沿（珍藏版）

The Frontiers of Management：Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today

[美]　德鲁克（Drucker，P.F.）　著

闾佳　译

ISBN：978-7-111-28064-4

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

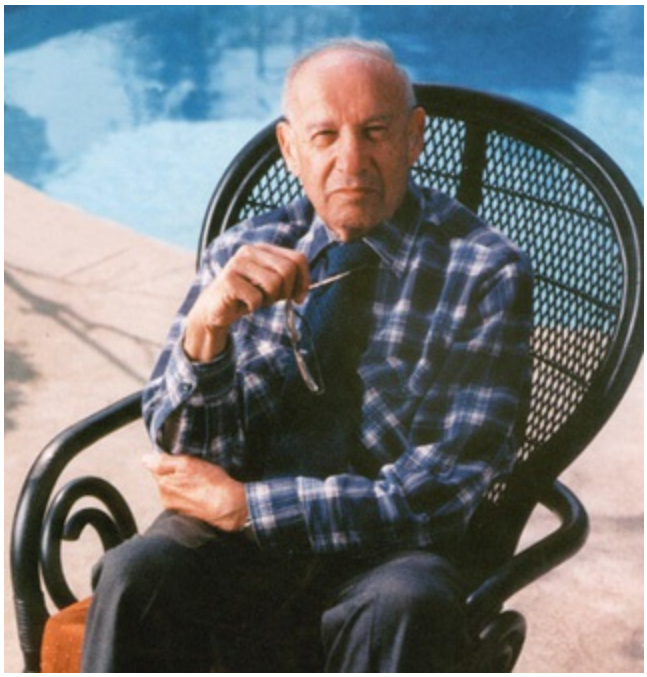
如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代 。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者



彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界

130多个国家。

其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

永远年轻的德鲁克

看到德鲁克先生的又一本重要著作能够在中国大陆出版，我感到特别高兴。每次到书店浏览，都能看到机械工业出版社出版的德鲁克先生的著作放在最为显著的展台上。同时，德鲁克先生的大作每次总能名列畅销书排行榜上。作为德鲁克先生的学生，我为先生管理思想的广泛传播感到欣慰。德鲁克先生的这本《管理前沿》我已经阅读过多次。这次，机械工业出版社邀请我为本书作序，因此我最近又重新对这本书进行了温习。令人惊喜的是，这次重新翻阅，我不但没有感觉作品有丝毫的过时，反而越加贴近当今时代的主题和现实。正如我们通常所说："德鲁克先生的著作本来就是为未来所写。"

德鲁克先生的大部头著作如《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命、责任、实务》等深受读者的喜爱。但是，我更喜欢看先生短小精悍的论文和短评。这是一本德鲁克先生在1982~1986年间所写的论文和评论集。书中收录的大部分论文来自于《华尔街日报》、《公司》、《外交》、《福布斯》、《哈佛商业评论》等著名报纸和杂志，可以说，每篇文章都展现出德鲁克先生深邃的洞察力。从人类社会和管理实践悄悄发生的细微变化中，德鲁克先生发现：知识工作者将是未来企业的主宰，目标是激励员工工作的最佳动力，绩效是衡量管理者工作表现的最好砝码，等等。这些观念的提出在当时是独树一帜

的，在今天也同样是年轻的。本书的书名叫《管理前沿》，顾名思义，也就是德鲁克先生对未来企业成功经营的策略和方法的预测，其中每一篇论文都体现了德鲁克一贯的前瞻视角。

本书共分为经济、人、管理和组织四部分。在这四部分中，我重点向大家推荐后面三部分的内容。后面三部分的内容沿袭了德鲁克先生有关管理的一贯主题——创新和知识工作者，其中不乏精彩的论点和言论，值得大家仔细研读。举个例子，在实践中，人力资源配置通常是一个风险很高，同时危害很大的决策，在全世界的组织中，大约1/3的人事决策都以失败而告终。那么，这其中是不是就没有规律可循了呢？德鲁克先生通过敏锐观察，总结出一些非常实用的原则（见第13章“选拔人才的基本原则”）。首先，我们需要对任命进行周详的考虑，因为工作任务处于不断的变化中，对人的要求也处于不断的变化中。其次，选择若干潜在的合格人选，仔细思考如何考察这些候选人。在这一步骤中，关键问题在于我们不能将注意力集中于候选人的弱点，而应该考察他的长处。然后，我们应该和若干曾与这些候选人合作过的人谈谈，这可以保证我们全面地认识候选人。最后，保证任职者了解自己的工作。很多人才选拔工作的失败，仅仅由于新任职者不了解新工作的要求，还在采取以往的工作方法。

这篇论文的写作虽然距今已有很长一段时间了，可是今天读完依然发人深省。论文中提到的人事决策原则对现在的管理实践依然非常具有

指导意义。我想这其中的关键就在于，德鲁克是永远年轻的！

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

今日铸就未来

预言未来并不重要，重要的是透彻地观察现今出人意料的新发展，探求它们为未来的道路做了什么样的准备。而这，就是《管理前沿》一书每一章所试图完成的任务。

很久很久以前，我还是个青涩的新人，一位睿智的老编辑告诉我："你永远成不了一流的记者。你总是想着下个月会发生什么，而不是明天早晨的头条。"他是对的——我从不把一个"故事"看做明天的头条新闻，而是把它当做一两年后头条新闻的预兆。

这么做挺冒险的——很多现在看来耸人听闻的东西，不过是将来的过时货。只有少数——很少的当前事件，抢先对长期的重要变革做出了暗示，奏响了新的乐章，挑起了新争论的由头。而它们正是建立成功商业政策和策略的基础。

我把自己多年来的作品分成两大类。一类是大部头的书——大部分已经写了不少年头了。它们旨在深入表现某一重要主题，并且，如果尚未确立起新的规则，它们就是该领域里的权威文本，这就是我的写作目的。比如，我在1954年所写的《管理的实践》，至今仍是全世界管理专业学生和初学者们的基础入门教程，也是资深管理者的参考书目。

另一类则是短文和评论——比如本书中收录的这些——它们分析现今发生的事件，以便探索、预测将来可能出现的新机会和新挑战。这么说吧，它们是为了“有效地酝酿新知”。

《管理前沿》收录了1982~1986年间所写的这类“酝酿性”文章和评论。实际上，从1982年我写出第一篇此类文章之后，我一直就是这样计划的——选出最好、最经得起时间检验的分析文章，集成一卷。本书终于实现了我的这个雄心。由于本书（现在都过去十多年了）一直供不应求，出版商决定把它拿出来，重新出版平装本。这是一个未经修订的版本——我们是故意这样做的，和原版相比，它一个字也没有改动过。这样，读者才能够看清作者出错的地方。它和原版唯一不同的地方就是新增了这篇前言。我站在1997年这个有利的位置上，按照章节，对这些文章做出评论。

我相信，也希望读者能发现这些文章探讨了1997~2000年发生的一些重要事件——这恰好是因为，我往往在一个主题刚冒头的时候就把它们写了出来。围绕这些主题，如今也产生了不少长篇大论的著作。更重要的是，我希望通过《管理前沿》一书的再版，帮助读者学会提出正确的问题。

第一部分　经济

阅读这部分文章，最好的方式是从最后一篇（第12章“当代先知：熊彼特还是凯恩斯”）读起。表面上它似乎是要讨论经济理论问题——

实际上，无论是熊彼特，还是凯恩斯，都是最伟大的经济理论学家（尽管和当代的大多数经济学家不同，他们两人都对商业活动进行了深入的实践和思索，前者是一位银行家，后者是货币交易商和极为成功的投资管理者）。但本文讨论的内容是两位大师所假设的经济现实之间存在的差异。理解这种差异，特别是理解熊彼特对当代经济现实做出的假设，可能是理解世界新经济的最快途径。而且，它尤其有助于读者迅速理解世界新经济和大多数人——我指的是政府决策者和企业主管——所相信的经济现实之间存在什么样的根本不同。

在我写的所有评论中，这可能是影响最深远的一篇——至少，我希望它在经济学家中具有这样的影响力。熊彼特虽然是经济学界大名鼎鼎的人物，一提到他的名字，经济学家就忍不住要低下头来，但很少有人真正读过他。本文引发了一场“熊彼特热”，他使用过的术语变成了老生常谈，尽管这些术语在15年后显得相当奇异：他强调，“动态不均衡”是一般经济的常态；金钱是现代政府的产物，它超越了自己的创造者，变得无法控制；“企业家”是“变革的先锋”；创新是“创造性的破坏”。

但这并非是首先阅读此文的理由。熊彼特在1911年所假定的经济现实——那时他还是个非常年轻的小伙子——大部分已经变成了当代真正的现实，即转变后的世界经济——其中包括熊彼特一直担心的“税收问题”，它把资源从生产者变到非生产者手中——最终会因为通货膨胀和无法维持下去的政府赤字而自我毁灭。

第二篇要读的文章应该是第1章“转变后的世界经济”。在1986年，所谓世界经济正在发生变化，已经算不上什么新闻了。但它新颖的地方在于，就像标题所宣称的那样，它提出世界经济已经发生了改变，早就变得和大多数人认为“正常”的经济不一样了。当然，现在大多数制定政策的人——商界也好，政界也好——都接受了这个观点，但还没有多少人针对这一认识展开行动。自然，过去10年里发生的很多重大事件当时看来还遥不可及：比如，中国作为一支主要经济力量的崛起，或是苏联在经济和政治上的解体。但本章已经大体描绘出了当前世界经济的基本趋势。我经常询问与我共事的政治家或企业主管，他们的行动是不是以本章中提到的长期发展趋势作为基础——可惜，迄今为止，做好准备，愿意接受世界已经变得如此不同的人还是不太多。

在两篇长文之间是一些较短的文章，其中几篇——比如第4、5、6章，和有关日本的章节（第9、10、11章）——稍做改动，现在也能发表。其中时效性最强的大概要数第5章“货币风险管理”。很多企业主管（甚至不少经济学家）似乎仍然认为，稳定的货币是一条自然规律。而另一些人则接受了通货波动是常态的观点，于是不少人得出结论，挪用现金是明智之举。然而，所有的经验都证明，想要在货币问题（以及款项用途）上“耍小聪明”，是一条注定要走向毁灭的道路。管理货币风险，并不是企业的“利润中心”，它是“保险”——这就是该文章所讨论的主题。

我要重复一下，向20世纪90年代末的政治决策者和企业主管提出前瞻性建议的，是本书第一部分的最后一篇（第12章）和第一篇文章（第1章），它们试图表现转变后的世界经济的基本现实及其主要发展趋势。

第二部分　人

人永远无法确定未来，人也不会立刻遭到因果报应。所以，本书中我从头到尾都弄错了的一篇文章，正是15年前我最确信无疑的一篇（第20章“素质教育：新的发展领域”）。本文撰写于1982年，于次年发表，当时作者很有信心地说：“美国学校很快就会得到改善。”唉，正如我们所知，它完全没有。为什么美国学校必须改善，以及为什么它肯定会这么做的原因，已经很清楚地写在这篇短文里了。本文至今仍和当年刚写出来的时候一样，有一种让人不能不信的劲头——唯一的问题在于，它预言的事情并没有发生。也许其他国家的学校在过去的15年里并没有什么太大发展，但也没有走向没落，更不要说是崩溃了。可美国不少公立学校偏偏就没落了，偏偏就崩溃了。未来的世界是一个竞争性更强、文化水平也更高的世界，因此，我对美国的未来深感忧虑。

尽管该章没有经受住时间的检验，但这一部分同样包含了一篇生命力最强的文章：第13章“选拔人才的基本原则”。选择人手，把他们放到合适的岗位上，仍然是一位管理者最重要的工作，也是他花时间最多的地方。可是，不少人——或者说是大多数人——不知道该怎么做。在美

国组织里（我绝不是仅仅指企业），大约有1/3的职务安排和提升是完全失败的——在欧洲和日本同样如此。还有1/3可以让人忍受，尽管不那么痛快。最多还剩下1/3是成功的，能够解决问题的。其他重要的管理领域，绝不可能容忍如此之多的误操作，而且这种误操作是毫无必要的。管理者用人“百发百中”的例子，几乎不胜枚举。他们只是遵循了同样的简单规则而已。换句话说，我们知道如何做出人事决策——这篇文章讲解了该怎么做。

在上述两篇文章之间有6篇较短的文章——即第14、15、16、17、18、19章，除了第16章，其余全都关注的是从体力劳动到知识性劳动，以及从体力工人到知识工作者的快速转变问题，只是着重点放在不同的方面。这种转变在《管理前沿》撰写发表后不久就开始了，而且还将进行很多年。第16章讲的是“薪水过高的管理者：贪欲的结果”。15年前，这种现象还不像现在这样普遍，但已经足够引起我们的注意——尤其是一些管理者表现平平甚至乏善可陈，仍然获得了大笔奖金。如今它已经成为一种公众问题，但这只是最近几年的事。我写这篇文章的时候，还没有太多人注意到它。即便是现在，人们也只是谈得多，采取的行动却少得惊人。难道非要等到美国经济再来一次大萧条的时候，管理者薪酬过高才会引起众人的关注吗？

第三部分　管理

这一部分包含了本书时效性最强的5章（第22~26章），以及时效性

最不明显——实际上是完全不受时间影响的两章（第21和27章）。在讲求时效性的文章中，有三篇（第22、23、24章）预测了公司结构近期发生的巨大变化——比如减小规模（第23章）、机构扁平化（主要是第24章）。早在这些变化进入公众视野之前——早在它们还是个别的、孤立的事件之前，我就撰写并发表了有关文章。它们预测了我们目前正在前进的方向——早在十几年以前。这两篇文章分别发表于1982年和1983年。它们太过超前时代，当时大多数读者都认为是无稽之谈。然而，今天的每一个读者都能立刻看出，对于新出现的、有关彻底改造大型企业精神结构的问题，这些文章完全低估了其深入程度和推广速度。不过，它们仍能帮助读者理解前述巨大发展的背景。

另两篇较短的作品——第25和26章——也受到了同等程度的怀疑，特别是来自工会领袖们的怀疑，它们甚至影响了我在工会运动中的交友范围。而且，没有哪个（即便有，人数也很少）工会领导者注意到我的警告。是的，他们承认美利坚合众国工会组织的发展陷入了窘境。但他们既不承认我在第25章提到的问题，即工会正在飞快地被时代潮流所抛弃；也不接受第26章提到的建议，即为了生存，工会必须重新思考自己的立足设想，重新设计战略战术。他们的否定态度造成了异常明显的结果：在私营企业里，美国工会的成员越来越少，远远低于其在20世纪30年代的规模（甚至比不上1913年的景况）。到了1996年，新的工会领袖们立下了迟到的誓言，决心扭转自身没落的趋势——尽管到目前为止，对于工会在如今飞速变化的社会和经济条件下的角色和任务问题，还是

没人提出什么新的见解。因此，这些有关美国工会的前瞻性章节——尽管写于15年之前——仍然不无参考价值。

和这些讲求时效的章节截然相反的，是第三部分的一头一尾：第21和27章。它们着眼于“管理”这一20世纪的全新现象，提出了如下问题：现实之中的管理是什么？该做什么？怎样做好？必须学习哪些东西？它们不是“理论性”文章，我也不是想要做个哲学家。但它们的实践性并不强，不是“怎么做”类的文章。让人惊讶的是，在这个世界上没有多少人试图将管理理解为一种新的机能，一种新的规律，一种新的职业——但这恰好是管理的全部意义所在。大多数人将管理视为理所当然，这些文章则是极少的例外之作。它们绝不是管理史。它们的目的，过去是，现在也是，让实践中的管理者意识到自己的作用、自己的重要性以及自己的责任。目前盛行的“管理潮”比它们的诞生稍晚几年，但同样是这两章所重视的内容。和如今大多数畅销管理著作不同，这两篇文章的作者，亲眼见证了当代管理自我孕育的50年，也曾经是这一潮流的亲身参与者。我希望上述经历能为这两章提供一些他人很难达到的见地，因为这些人是在管理成功地自我确立之后才投身其中的。这些文章不是为了时效而写：它们展现了有关这一主题的长年思索。我希望多年以后，人们仍能将之视为基础。

第四部分　组织

哪怕是放到现在——也就是1997年来写，这一部分需要改动的地方

也是全书中最少的。只不过，我无须再像当时那样，用那么多的篇幅来解释什么是“恶意收购者”（第28章）。如今这年月，哪怕只看漫画的人也听说过它们。但我仍有必要解释剧变背后所隐藏的东西——收购，不管是恶意的还是友好的；合并；资产剥离——它们彻底改变了美国的商业面貌，实际上，也彻底改变了美国经济的根基——而且，这一切不仅仅发生在美国。11年前这些文章初次发表的时候，几乎还没有人谈论企业的管理问题，现在它却成了最热门的主题。我还有必要解释，甚至是向最有经验的管理者解释，为什么这些剧变——首先是合并和收购——就算没有完全失败，但也未曾产生预期的效果。这是第29章的主题。

第34章“贝尔系统解体的教训”在某种程度上稍稍平衡了这个部分开头的两章。我在早期就意识到，这家美国从前最成功——最老牌，也最受敬仰的公司的解体，引发了信息革命——尽管当时没人（当然我也没有）能预见到其发展的速度和广度。但这篇文章确实预言了一些问题，比如贝尔实验室（60年来一直是世界上最成功的研究实验室）的退步。我只希望自己是太过多虑了：我担心贝尔系统的解体会对美国国防力量造成影响。贝尔的解体，揭开了20年来诸多行业萎缩的序幕。显然，这让和平时期的消费者们获益良多。可是，是否一定要以国家的利益为代价——尤其是在一个日益纷争的世界里，牺牲整个国家的国防能力来实现它呢？

在这两篇文章之间，是第30~33章。第30章（首先）解决的是，在

当代管理书籍和文章、管理会议、管理学校中，最重要的主题是什么。自从本文对创新进行了概要介绍之后，这一领域内增加了许多新的内容，但是基本原理已经全写在这一章里了。第32章想要讨论的，并不是创新能在几年内给我们提供一套全新的会计制度，一套和传统的复式簿记法截然不同的制度（自从500年前出现相关出版物之后，复式簿记法至今没有什么本质上的改变）。它是要解释，为什么必须在最近一二十年内对我们最古老的信息系统——会计——进行重新思考、重新构造，以及我们现在需要的是什么样的会计方法。

对读者来说，本书中与20世纪90年代相关度最高的应该是第四部分的最后一章（第35章）和后记。在我撰写它们的时候，大多数人——我应该把自己也算上——谈论的都是社会的两大部门：公共部门，也就是政府，和私人部门，也就是企业。而现在我们知道，一个现代社会需要三大部门：公共部门、私人部门以及非官非民的社会部门。这两篇文章谈论的都是企业和企业管理者，但它们触及了社会部门，并将之看做是企业面临的挑战和机遇。这两篇文章分别诞生于13年前和11年前，当时它们超前性太强，以至于人们大多觉得这不切实际。现在，在为企业和企业高层主管充当顾问的时候，我发现，客户越来越爱借用这两篇文章帮助自己理解一些问题：比如，企业和企业主管在美国学校改革的过程中、在与社会部门的非营利性组织的合作中，应当充当何种角色。

彼得·德鲁克

1997年夏于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

访谈录　与睿智长者一席谈

问：您在最近一本著作中谈到了创新过程的深思熟虑问题。对于自己的生活，您是否也是深思熟虑地加以安排呢？可曾有过什么“彼得·德鲁克计划”？

答：回顾起来，我的一生是有意义的，但并不是提前规划出来的。差不多到了30岁，我才模模糊糊地意识到，自己的未来属于哪里。在那之前的10~12年间，我做过一些尝试，可并不是出于有意的设计，相反，一切纯属偶然。我还是个小男孩的时候就知道，我不想待在奥地利，我还知道，我不想在大学里浪费4年光阴。于是我让父亲给我找了一份能够远走高飞，又和自己的最终目的相去甚远的工作。我到一家出口公司当了见习职员，后来又在法兰克福一家小银行工作。我能得到这份工作，是因为我会说英德两种语言。那是1929年10月的事。不久，股市崩溃了，我最后一个进入银行，自然最先就被踢了出来。我需要一份工作，于是就在当地的报纸干了起来。我必须承认，对我来说，这是一次很好的教育机会。

回想起来，我比较擅长干的一件事，就是观察现象，探究其意义。1933年我就知道希特勒会怎么收场了，于是我开始写自己的第一本书《经济人的终结》（The End of Economic Man），这本书直到1939年才有人肯出版，因为没有哪个出版商愿意接受这种可怕的见解。对我来

说，希特勒必然会走上屠杀犹太人的道路，也必然会和斯大林签订条约。

虽然我当时还拿着外国护照，但我积极参与了德国保守派的政治活动，我很清楚，希特勒可不会喜欢我。于是我离开德国，先到了英国，接着在4年后到了美国。我在伦敦一家保险公司做过市场分析员和投资银行家。如果我想发财，我就该留在那儿，但那里实在叫我烦得要死。

问：您能给创业家（entrepreneur）下个定义吗？

答：这个定义自古以来就有了。所谓创业家，就是能赋予资源新的能力，让它们生产财富的人。就是这样。

问：您曾指出，小企业和创新型企业并不一定是一回事。

答：绝大多数的小企业没有创新的能力，部分原因是他们不掌握资源，但更多的原因在于他们没有时间，也没有雄心。我倒不是要对街头的香烟铺子评头论足，不过，让我们来看看这种典型的小企业吧：人手出奇地不足；没有必要的资源和现金流；老板可能用不着亲自擦桌子扫地，但实际上也差不太远。他基本上还在为每天的生活而奋斗。一般来说，他没受过训练，没什么背景。反过来说，当今最成功的青年企业家，大多数都在大型组织里工作过5~8年。

问：这种经历对他们有哪些帮助呢？

答：他们掌握了相关知识和工具，学会了如何进行现金流分析，如何训练雇员，如何委派任务，以及如何组建团队。没有这些背景知识的企业家，不管曾经获得过多大成功，最终都会被淘汰。比如说，如果你问我苹果电脑公司的创始人沃兹尼亚克（Wozniak）和乔布斯有什么不妥的话……

问：我正好打算问这个。

答：他们没受过训练。他们缺乏工具和相关知识。

问：但在过去的五六年里，我们都把这家公司当做是创新型企业成功的典范。

答：我记得我曾经说过，这两个年轻人不会幸免于难的。上帝对他们很是无情。

问：真的？

答：因为上帝在过短的时间内给予了他们太多的成功。如果上帝想要毁灭什么人，他总会这么做。他们（指沃兹尼亚克和乔布斯）从没碰过一鼻子灰，从没埋头苦干过。成功来得太容易，成功让他们趾高气扬。他们连基础知识都不懂。他们就像是不懂怎么钉钉子、不知墙柱为何物的建筑师。真正的实力，是在创业之前就有5~10年的管理经验。如果没有，那你就会犯这些基础性错误。

问：那么对于那些没有大公司工作经验的人，您的意思是说，他们不应该尝试创办自己的企业？

答：是的。我会说，不妨读一读我写的有关创业的书，我的书就是为此而写的。在企业管理方面，我们已经知道该怎样去做，而不是坐等着幸运女神来吻你。幸运女神挑剔得很，她不仅要挑剔亲吻的对象，对亲吻的地点也很挑剔。光是等待可不行。

在高科技领域，新企业的淘汰比例很高，少说也有十分之七八。而在高科技领域之外，淘汰比例要低得多。

问：为什么呢？

答：因为（在高科技以外的行业）他们有能力管理好自己的企业，也有能力管理好自己。对于创办自己企业的人来说，最困难的事就是重新定义自己在企业里的角色。

问：您在书里把它说得好像很容易。

答：它很简单，但并不容易。要做什么，怎样去做，简单得不得了。可你愿意去做吗？这就是另外一回事了。你必须提出这个问题。

我认识一个创办企业的年轻人，他已经创办过5家企业了。他把它们照顾到刚度过婴儿期，就转个手卖掉。他是个保姆。你知道，在我小时候，周围还有好多保姆。大多数保姆把孩子照料到刚能说出第一句话

的时候就提出辞职。对他们来说，孩子会说话就不再是婴儿了。我说的这位伙计，就是这种专门照顾婴儿的保姆。当他的公司拥有29个雇员的时候，他就会说："走吧！"我问他为什么要这样做，他回答："一旦公司有了30个人（包括我自己），我就得管理他们。我可不想做这种傻事。"

问：这个例子似乎证明了传统的看法，即有的人是创业家，有的人是管理者，两者是有区别的。

答：这种看法既对也不对。你看，有创业性工作，也有管理性工作，这两者是不同的。但如果你做不好管理工作，你就无法成为一个成功的企业家；如果你在管理的时候没有点创业精神，你就可能成为一个官僚主义者。不错，工作确实有所不同，但这并不少见。

让我们来看看现在的创业型企业。不少创办者都是50岁上下的人，从大学或技术学校一毕业就到了通用电气工作。干了30年，他可能负责一个小型冷凝器的市场研究部，待遇很不错。他还清了房屋贷款，也存够了养老金，孩子们也长大了。他热爱自己的工作，也喜欢通用电气，但他知道自己永远当不了部门经理，更别说分公司老总了。于是他早早申请退休，3个星期后就跑到波士顿128号大街的某个小公司上班了。今天早晨我才跟这样的一个人谈了话，他过去在杜邦的一家分公司——特种化学制品公司——搞市场策划和调查。他说："你知道，我那时才50出头，很喜欢自己的工作，可他们居然要我调职……"我不必继续讲下

去了吧？

现在他是128号大街某公司的营销副总裁，这家公司是由一群工程师创办的，已经有8年的历史，他们非常需要他。公司成长得太快，营销跟不上形势，而这个人知道该怎么做。在杜邦公司，你说他算是企业家还是管理者？而在这家新公司，他比小伙子们更了解如何寻找新市场。他干这一行已经30年了，搞营销完全是轻车熟路。你开发出了某个新东西，在市场上销售情况良好，随后你又发现了一些你从没听说过的市场。有许多和污水处理毫无关系的市场，我指的是，和公司原来的业务没什么关联的市场，但这些人不知道如何发现它们，直到这个人来之后才改变了局面。

既有创业性的工作，也有管理性的工作，大多数人两样都能干，但并不是说它们对所有人的吸引力都一样。我刚才说的那位创办企业的年轻人，他向自己提过这个问题，他的回答是："我并不想管理一家企业。"

问：您本人是从事企业研究的，却并不在企业里工作，这是否有点讽刺的意味呢？

答：我没办法在大型企业里工作。它们让我烦得要死。

问：您是否对128号大街和硅谷的人太过严苛了一些？您曾说他们自高自大，不成熟。

答：高科技公司还生活在19世纪，也就是管理的史前时代。他们相信人们会为技术买单，他们对技术存在一种浪漫的幻想。但人们买的并不是技术，而是技术带来的产品和优势。

你看看那些成功的公司就知道，他们要么学习管理，要么引入管理。在真正成功的高科技公司里，创始人一般5年以后就出局了。他可能还留在董事会里，也可能还是名誉主席，但他出局了，而且大多是带着酸楚出局的。这和苹果公司发生的故事，不过是程度上有所不同而已。史蒂夫·乔布斯缺乏训练。我指的并不是自我修养，而是基本知识和应用基本知识的意愿。

高科技具有一种迷人的魔力，从事这一行业的人往往比其他人更容易傲慢自大，但这种自大并不仅限于高科技领域。

问：还有哪些行业呢？

答：金融业。这里有一种不同的傲慢自大，但总归还是傲慢自大。一部分原因如上所述，他们短期内挣了太多的钱。你知道，一个人23岁就靠认购股票挣了45万美元，这会毁了他。这是一件极为危险的事。它会让人太过兴奋。

问：您在书中论述的创业家社会，它是怎么发展起来的？您能让人们确信它不是一时的潮流吗？

答：它绝不是什么一时的潮流，人口统计学可以作为证明。回想30年或25年前，当时能干的大学生，比如说哈佛商学院毕业的高材生，都希望进入大企业。这是一种明智合理的做法，因为职业机会摆在面前。但现在你看，由于生育高峰的缘故，前进的道路上已经挤满了人。

创业家社会出现的另一个原因，也是一个重要的原因，在于高科技使创业变得受人尊敬。高科技的伟大之处，是它为创业家创造了一种氛围，也就是创业的观念。它还开辟了资本的来源。你去找风险投资家的时候，他们大多数人已经不再着重强调高科技了。但所有这些人都是从高科技起家的，高科技创造了资本的流动。这完全是新近才出现的情况，新得你都无法想象。1976年，我写了一本有关养老金的书，当时我说，资本制度化带来的一个大问题是，新生企业无法获得资金。这不过是10年前的事，那时我说的情况也确实存在，但现在看来它显得太杞人忧天了。

推动创业家社会发展的第三大因素也许是最重要的一点，虽然我不确定自己谈论的到底是原因还是结果，是蛋还是鸡。在过去，比如说过去的50年里，人们的基本观念发生了根本性的变化。以前的趋势是集中化——在企业、政府和医疗保健方面都是如此。与此同时，在我们走出第二次世界大战之后，我们发现了管理学。但那时我们认为管理只在集中化的大型企业里行得通。（20世纪）50年代初，我帮助美国管理协会（American Management Associations）开办了“总经理课程”。在最初的

年月里，一直到1970年，每100个受邀参加培训的人，有80个都会回信说："这很有趣，但我又不是通用电气的人，我学管理有什么用？"我最初为美国医院行政管理学院（American College of Hospital Administrators）工作时也碰到了类似的情况，这个学院是专门举办管理培训班的。医院的管理者需要这样的培训班，可我们却总是得到这样的回复："我们只有90张病床，我们搞不起管理。"但现在情况完全发生了改变。别问我它是怎么回事，是什么时候开始的。总之现在只有日本还盲目崇拜着大企业。在那里，企业越大越好，最大就最好。

因此，在某种意义上而言，创业家社会的出现，是因为我们都"学会了"如何管理，它已经成为大众文化的一部分。请看哈珀-罗出版社——他们出版汤姆·彼得斯（Tom Peters）和鲍勃·沃特曼（Bob Waterman）的书——他们卖出的两三百万本书里，有一半都变成了高中毕业生的毕业礼物。

问：是您的书还是《追求卓越》（In Search of Excellence）？

答：哦，不，不，不是我的书。我的书不可能卖得这么火。他们不会去读它，更别说弄懂它了。彼得斯和沃特曼的作品，最大优点就在于它们极为通俗易懂，虽说可能有点过分简单化。但当玛丽姑妈准备给侄儿买一件高中毕业礼物的时候，她选中了《追求卓越》，你就明白管理学已经成了大众文化的一部分。

问：创业家社会的到来是否意味着我们现在就能欢欣鼓舞了呢——因为我们国家的经济前途有了保证？

答：不。它正给许多巨型企业带来翻天覆地的变化。如果它们不善于学习，整个社会将无法承受变化带来的后果。

问：它们中间是否已经有一些开始做出改变呢？

答：谢天谢地，是这样的。从历史的观点来看，新兴企业只是其中最小的一部分，更重要的是现存企业里发生的一切。比这还要重要的是，在过去30年里，美国铁路公司也变得具有了创新精神。20世纪40年代末，我最初知道这家公司的时候，它毫无希望。我以为它们全都不得不走上国有化的道路。而现在，连政府所有的联合铁路公司（Conrail）都能赚钱。

金融业发生的变化更富戏剧色彩。我记得是1960年吧，通用电气信贷公司（General Electric Credit Corporation）的一些聪明人意识到，虽然商业票据在法律上还不是一种商业贷款，但从经济角度来说，它是一种事实上的商业贷款。在美国，从法律上来说，它是一种有价证券，因此商业银行一度难以使用它。结果，我们现在的第二大银行不是大通银行也不是美国银行，而是通用电气信贷公司。

世界上自动化程度最高的工厂大概是通用电气在宾夕法尼亚州伊利的机车厂。20年前，通用电气在国内一台机车也不造，因为成本太高，

当时的机车全是巴西通用电气制造的。而现在，美国工厂的自动化程度可能比日本或韩国的任何工厂都要高。

创新精神就表现在这些地方，而它们也正是我们需要创新的地方。如果不在这些地方进行改革，我们的社会就会出现一个又一个僵化的组织。这会带来巨大的危险。

问：这就是您写《创新与企业家精神》一书的原因吗？

答：我写这本书，是因为我感觉应该比时下流行的作品更严肃地对待这一主题。还有一部分原因是，坦率地说，你们所读到的或听说的大多数东西，以我30年来的工作和经验来看，都是误解。企业家——具有乔治·吉尔德（George Gilder，美国著名经济学家、高科技发展趋势预测家）所说的那种创业精神的人——不错，是有这种人，但他们很少能成功。另一方面，永远不会被吉尔德视为企业家的那种人，却往往极为成功。创业精神不是一个充满浪漫色彩的话题，它指的是艰辛的工作。我希望能破除19世纪以来就存在的错误看法，它认为创业精神是小企业和新企业才需要的事。创业精神不仅存在于花旗银行——谁也不会认为它是什么小企业和新企业，也存在于通用电气信贷公司，甚至还存在于圣路易斯的爱德华·琼斯公司（Edward D.Jones＆Co.），它是全美发展最迅速的金融服务企业。

还有另外一个原因。30年前我出版了《管理的实践》，这本书让人

们有可能学会如何进行管理。那时候管理是只有少数天才才能做到的事，没人能够加以模仿复制。我坐下来，把它整理成一门系统的科学。而现在这本书，是在以同样的态度阐述创新和企业家精神。

问：这么说来它不是您自己的发明？答：不，在很大程度上算是我的发明。

问：但您没有发明商业战略。在您阐述之前，它们就已经存在了。答：不是这样的。

问：不是吗？我的意思是，在您的书问世之前，有人早就做了这些事——发现潜在的市场，在雇员中鼓励他们的创业行为。

答：是有人这么做，但每个人都认为，只有天才才办得到，一般人无法模仿。你看，因为你不理解事情的本质而无法进行模仿，那它实际上就不算是被发明出来了，它只不过是被人做过。

我刚开始研究管理学的时候，管理学的很多内容来自工程学，也有很多东西是从会计学里借鉴的，还有不少来自心理学，更多的内容取自劳资关系。当时人们认为所有这些东西都是相互独立的，而且单独使用其中一种方法并没有太大效果。你知道，要是只有一把锯子或一把锤子，或是没听说过钳子，你就干不了木匠活儿。只有把所有这些工具都准备齐全，你才能发明。我在这本书里基本上就是做这项工作。

问：在有关管理学的严肃作家中，您的文章显然是最容易看懂的。

答：我是一个职业作家，我不认为晦涩难懂是什么美德。

问：为什么您总是单独工作？不需要助手吗？

答：我不喜欢为了让别人有事干而被迫工作。我想做的是我爱做的工作，不愿意为了给别人付工资或是让他们有饭吃而不得不工作。我喜欢独奏。我对建立企业从来没什么兴趣，也不喜欢管理别人。它让我烦透了。

问：客户现在专门来找您吗？

答：我从不在别处做任何咨询工作，只除了一次例外。

问：您为什么对企业感兴趣？如果说您的主要兴趣是在组织方面，为什么不研究其他形式的组织呢？为什么不研究政治组织呢？

答：我的咨询活动有50%针对营利性机构，有50%针对非营利机构。我原来写的是政治新闻。在我写第二本书《工业人的未来》时，我得出结论，大型组织体现了现代社会的一体化原则。然而当时周围只有企业组织。在美国，企业是最先出现的现代机构形式。我决心要进入企业，从其内部真正地观察一家大型公司：将其作为一种人际、社会和政治性组织，也就是一种一体化的机制来研究。我试着进入大公司。我以记者和投资银行家的身份接触了不少人，他们都拒绝了我。我跟西屋公

司的主席刚见面的时候，他对我非常友好，但当我说明自己的意图之后，他不仅把我扔了出来，还吩咐部下禁止我靠近公司的办公楼，这是1940年的事。

1942年，我正在为政府做一些工作。我本已打算放弃进入公司内部做研究的想法，但有一天电话忽然响了起来，对方说："我叫保罗·加勒特，我是通用汽车公司公共关系部的副总裁。我们的副主席让我给你打电话，看看你是否愿意并且有时间来研究一下我们的高层管理结构。"自那以后，通用汽车公司一直没人表示对这事负责，但我就这么进了企业。

问：您总是从一种独特的角度来观察企业。您既不是一位学院派……

答：可我从事了50年的教育工作。

问：但您从不认为自己是个学院派。您的作品也毫无学究气。

答：这真是对学院派的诋毁。晦涩难懂是在最近二三十年才变成一种学术界美德的。

问：您也不是一位实践操作者。

答：对，我不擅长实际业务。

问：所以您也不会陷入客户实际业务的泥潭中去。

答：哦，对，不过有时也会涉及一点。瞧，我总把客户的问题当做是自己的问题。曾经有一家证券投资公司，他们发现市场需求从获取销售佣金转到了免申购手续费上。“真是个可怕的变化。”他们说。我说：“不，这是一个机会。”销售者必须立刻获得佣金，而客户必须在5年内付清款项。这是个免交所得税的合法机会。找一种能持有5年以上的项目，他们就可以免交所得税，只交资本收益税。这样他们就又有了一种新产品。这在证券投资行业里可算是个特大成功啊。我说得够清楚了吗？我叫他这么做，而他去找了律师咨询。我本来也可以做这事，但他用不着要我和律师们坐在一起撰写递交给证券交易委员会的招股说明书。

问：您会读新出版的管理学书籍吗？

答：我会大量翻阅这些作品。偶尔会碰到一些实践家写的书，比如（英特尔集团前总裁）安迪·格鲁夫（Andy Grove）写的《高效率管理》（High Output Management），讲的是如何在一家规模很大、发展迅速的公司里保持创业精神。我认为这是一本极为出色的重要作品。不过要看到一本像这样的书，我得在一大堆没什么用的书里翻翻拣拣。幸运的是，人体消化碳水化合物的速度非常快。

问：汤姆·彼得斯说过，他和鲍勃·沃特曼所写的书，其中的观点您

早已阐述过。可他们却靠着它发了财又出了名。对此您会觉得烦恼吗？

答：不会。彼得斯的书，优点在于它强迫你正视基本原理。这本书最大的弱点——但从本书的成功角度而言倒是一大长处——是它把管理说得太简单，简单得叫人没法相信。你要做的就是把这本书塞到枕头下，一切就水到渠成了。

问：您在闲暇时间做些什么？

答：什么闲暇时间？

问：也许我应该先问问您是否有闲暇时间？

答：我70岁生日的时候，送给自己两份大礼。一是写完了我的第一本小说；二是拿到了第二个教授头衔，它是有关日本艺术方面的。50年来我一直对东方艺术，特别是日本艺术很感兴趣，而现在我在某些狭窄的专业领域内已经算得上是个专家——如为博物馆提供咨询，帮助收藏人士。这些事情很费时间。

还有，全世界有成百上千的人给我打电话聊天，寻求帮助，他们有些是我的客户，有些是我的学生，到底有多少人我可说不上来。

我常常游泳，也常常散步。但像打保龄球一类的闲暇时间，我没有。

问：您是如何写作的？

答：没什么系统性。总是出于一种情感上的冲动而写。谈不上什么模式。

问：您使用打字机吗？

答：有时会用，要看情况。我从来没法事先预料自己想怎么写。

问：比如说，您为《华尔街日报》写一篇专栏，要花多长时间呢？

答：光从写方面看，要不了太长时间——一天左右吧，但构思时间很长。这种文章只有一千四五百字。我最近为《公共利益》杂志（The Public Interest）写了一篇有关恶意收购潮流的长文章——有六七千字，我不得不进行大量的删改。我突然间想到，我当然知道恶意收购是怎么回事，可有多少读者明白呢？必须先把它解释清楚。我把文章的整个结构都改了，这花了我大量时间。不过，一旦我自己想清楚了，写起来就很快。你知道，我20岁就当上了新闻记者，以此为生。我供职的第一份报纸，发行量赶得上《波士顿环球报》（The Boston Globe）。《波士顿环球报》有350名编辑，可50年前我们只有14名编辑。我觉得当时的情况健康得多。我第一天上班——那时我才20岁——他们就希望我写两篇社论。

问：如果说美国的事业就是经商办企业诸如此类的事，可为什么商

人在公众心目中的形象不太让人满意呢？

答：我们这个国家有个好处，只有小人物才能出大名。这样很安全。摇滚歌星能出大名，因为没有哪个摇滚歌星红火得了几年。因此摇滚歌星没什么坏处。我们这个国家普遍存在一种迫害妄想狂，这很是奇妙。每个群体都觉得自己被人轻视，受到了迫害。医生们抱怨自己为了人类呕心沥血却无人感激，这种牢骚你听到过吧？每个人都觉得受了迫害，每个人都为自己的境况感到深深的遗憾。你和大学教授坐在一起，会觉得他们的命运真是糟糕透顶。商人们觉得没人爱戴、受到误解、被人忽视。你再跟工会领导们坐到一起谈谈看？

他们都说得对，全都是真的。我们这个国家，不存在什么特别的尊崇，这正是抵御暴政的一种安全措施。我们把喝彩和欢呼献给那些绝不会危害社会的人——献给足球明星、摇滚歌星和电影偶像等无关紧要的人物。我们尊重成就，但不尊重地位。这个国家没有地位等级。人们尊重总统的职位，但并不尊重总统。结果，每个人都觉得受人迫害、遭到误解。我觉得这真是妙极了。

问：您愿意对经济学家们发表点不恭之辞吗？

答：愿意。经济学家们总是事过20年才若有所悟。再也没有比经济学家更迟钝的学生了。在学习上，最大的障碍莫过于成为那些完全没用的教条理论的囚徒。现在的经济学家和1300年的神学家差不多，都是不

成熟的教条主义者。

50年以前，经济学家们还十分谦恭，总是说："我们不知道。"1929年以前，没人认为政府要为经济状况负责。经济学家们说："既然我们不清楚，那么唯一有可能成功的政策就是没有政策。保持低开支、高生产率，剩下的就祈祷吧。"

但1929年之后，政府接手管理经济，经济学家们不得不变得教条起来，因为突然之间他们成了制定政策的人。从凯恩斯开始，经济学家们宣称，他们找到了解决问题的答案，而且这些答案总是令人愉快。就好像有医生告诉你，你得了肝癌，而且不适宜动手术，但只要你和一位17岁的漂亮姑娘上床，病就能治好。凯恩斯说，只要维持较高的购买力，就没有什么解决不了的问题。还有比这更棒的事吗？货币主义者的药方更轻巧：只要每年的货币供应量增加3%，就没有治不了的病，而且还能增加收入。供应学派更叫人欣喜：减税能治百病。

如今我们并没有什么经济理论，但我们拥有的经济学家，几乎跟1300年的神学家一样多。然而，他们之中没有人会成为圣徒。1300年，圣徒的年代多多少少算是已经结束了，世界上最糟糕的事莫过于神学家失去了信仰。可今天的经济学家们却恰好碰上了这种情况。

问：政府怎么样？您是否观察到一些迹象，表明创业家社会已经渗透到政府组织中了？

答：当今美国政府面临的基本问题是，它再也无法吸引正直的人。因为他们知道在政府里什么也干不了，政府已经成了一条死胡同。部分原因在于，和企业里一样，所有的升迁路上都挤满了人，但更主要的原因还在于没有人再信任政府。50年前，甚至20年前，政府还是一个产生思想、进行创新、带来新事物的地方。现在，只有日本政府还受到人民的敬重，能吸引到顶尖的人才。

问：照您看来，政府没什么事可做了？

答：哦，不，不是的。福利国家的时代已经过去了，但我们并不应该废止福利制度，我们必须找出它的局限性。这些局限性是什么呢？福利制度在何种程度上会产生破坏作用呢？这才是真正的问题，它是福利国家的成功所造成的结果。我认为，摆在我们面前的基本问题，正是这些由于成功而产生的问题。我只能告诉你，19世纪和20世纪初的政治派别根本不适用于这些问题。它们不是自由主义、保守主义和社会主义能解决的问题。对现在30多岁的人来说，传统的政党毫无意义。可是，他们有别的选择吗？

问：罗纳德·里根政府，对您所谓的创业家社会是起了促进作用还是阻碍作用呢？

答：这是一套很有意思的行政班子：一套完全患了精神分裂症的班底。如果你仔细观察它的政绩，就会发现卡特政府没有完成的事，它也

没做到。也许，它既不见得更好，也不见得更糟。不过，两者使用的说法完全不同。

我想这是一个极为明显的征兆，表明过去10年里发生了一场不可逆转的变化。不管是谁掌权，他都不再相信大政府，都会鼓吹裁减政府开支，并且都会以一筹莫展而告终。这是因为，我们美国人，全都赞成削减赤字——只要削减的是别人的开支就行。这是一种非常典型的酒精中毒状态，你知道，该戒酒了——可明天再说吧。

问：您认为我们能办到吗？

答：除非跌进了阴沟里，酒鬼们是不会悔悟的。不过也许我们用不着等那么久。3年前，绝对不能提什么改革社会保险制度，现在算是可以谈一谈了，但还实现不了。不过我认为，我们总算是朝着解决问题的方向慢慢前进了。

问：那么您觉得未来没什么可担忧的？

答：这么说吧，人们完全有理由对这个世界感到悲观。很明显，它现在的状态不怎么良好，但它似乎从来也没有过什么良好的状态，至少我这辈子没见过。我小时候印象最深的一回，就是第一次世界大战的爆发。我的父亲和我姑父（他是一位非常有名的律师、法理学家和哲学家），还有我父亲当时的密友，捷克斯洛伐克的缔造者、出色的历史学家托马斯·马撒里克（Tomás Masaryk），当然他的年纪要大很多……我

还记得我们的房子，暖气管传来的声音美妙动听，浴室正好在父亲的书房上面。当时我还不到5岁，我从暖气管偷听到父亲、姑父汉斯和马撒里克的谈话："这不仅是奥地利的末日，也是文明的末日。"这是我有生以来第一件能记得清清楚楚的事，再后来记得的就是报纸上无休无止的讣告。我就是在这样的世界里长大的，我知道，那是人们最后一个重视价值观的时代了。从那以后世界再没变过。对我来说，悲观厌世太容易不过了，可这有什么用吗？很多事情都会困扰我。可另一方面，我们还是从种种厄运中活了下来。

问：很难说清您属于什么政治立场……

答：我是个老派的保守主义者，不是什么新保守主义。新保守主义者大多是左派出身，现在基本上都成了老派的自由主义者，这很令人肃然起敬，不过我不曾属于过这一派。比如说，虽然我信奉自由市场，但我对资本主义素来持保留态度。任何将某种价值观绝对化的体制都是错误的。基本上，问题不在于我们有哪些权利，而在于我们有哪些责任。这是非常守旧的保守主义观点，20多岁的时候，我就在第一本书《经济人的终结》里提出了这些看法，自此以来从没变过。

问：您从未想要进入政界吗？

答：是的。我很早就意识到自己不关心政治，因为我对个人权力毫无兴趣。如果你对权力不感兴趣，基本上也就不适合搞政治。另一方

面，给我一张纸一支笔，我就能过得很快活。

问：还有什么别的事能让您感到快活吗？

答：年轻人总是能给我留下深刻印象。首先，我们听到的大多数关于年轻人的说法，全都是胡扯，比如有人说他们根本不工作。我倒觉得年轻人大多都是工作狂，而且在工作中会有一种成就感。不过我很庆幸，我不再是一个25岁的年轻人了。现在的世界是个苛刻的世界，一个对年轻人来说尤为苛刻的世界。

[1985年]

本文的采访者为著名作家汤姆·理查曼（Tom Richman），原文刊登在1985年10月的《公司》杂志上。

第一部分

The Frontiers of Management

经济

第1章　转变后的世界经济

第2章　美国的创业性就业机制

第3章　为什么石油输出国组织必将失败

第4章　变化中的跨国企业

第5章　货币风险管理

第6章　出口市场与国内政策

第7章　欧洲在高科技上的企图心

第8章　我们能向德国人学习什么

第9章　进入日本市场

第10章　和日本做生意：有效的办法

第11章　敌对性贸易的危险

第12章　当代先知：熊彼特还是凯恩斯

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　转变后的世界经济

现在人们就变化中的世界经济谈论得很多。但世界经济并不是正在改变，本章要谈的重点正在于此。它的基础和结构已经变了，并且这种变化大致上是不可逆转的。

在过去的10或15年中，世界经济的基础构造发生了3个根本上的变化：

（1）初级产品经济和工业经济脱钩。

（2）在工业经济体系内，生产和就业脱钩。

（3）资本运动，取代了产品与服务的贸易，成为世界经济的发动机和推动力。这两者也许尚未脱钩，但它们的联系变得极为松散，更糟的是，变得相当难以预测。

上述变化并不是周期性的，而是永久性的。我们可能永远无法了解造成这些变化的原因——经济变化的原因大多是极为复杂的。也许要过很长时间，经济学家们才会承认世界经济发生了根本性的变化，并且可能会花更长的时间才能调整其经济理论，使之与这些变化相适应。而他们最无法接受的事实是，起决定性作用的是世界经济，而不是个别国家的宏观经济。可惜，大多数经济理论的关注重点仍然是国家的宏观经济。然而，过去20年来诸多国家与地区的成功故事，恰恰表明了上述观

点的正确性。如日本、韩国和联邦德国。实际上，联邦德国的成功给人留下的印象更为深刻，只是不如日本那么引人注目。还有美国国内的一个伟大成就，即新英格兰地区工业的复苏和迅速崛起。就在20年前，人们还普遍认为这个地区没什么指望了。

但实践家们，不管是政府人士还是企业中人，不管多么需要理论的指导，也无法坐待新理论的产生。他们必须采取行动。因而，他们的行动越是依托于转变后的世界经济新现实，也就越有可能获得成功。

初级产品经济

非石油类初级产品价格暴跌，始于1977年，并且持续至今。其间只有一次止跌回涨，那是由1979年石油危机后人们大肆投机所引发的，而且持续时间不到6个月。这之后，非石油类初级产品的价格继续以前所未有的速度急剧下跌。

1986年初，与制成品和服务的价格相比，各类原材料（除石油之外[1]）的价格跌到了历史最低水平——与1932年的价格水平相当，某些原材料（铅和铜）的价格甚至比20世纪30年代大萧条时还要低。

原材料价格的崩盘以及原材料需求的疲软，与人们原本信心十足的预测全然相反。10年前，《罗马俱乐部[2]报告》（The Report of the Club of Rome）预测，到1985年所有原材料必定严重短缺。即便是短短几年前，1980年卡特政府的《2000年全球报告》（Global 2000 Report）也得

出结论，认为在未来20年内，世界对食品的需求将稳步增长；除了发达国家，全世界的粮食产量都将下降；因此食品的实际价格定将翻倍。这个预测大体上可以解释，为什么美国农场主买下了所有能买下的农场——这使他们背上了沉重的债务负担，并给不少人造成了巨大的经济威胁。

但和所有这些预测相反，世界农产品总量在1972~1985年间，足足增长了1/3，达到历史最高水平。而且欠发达国家中的粮食产量增长速度最快。同样，所有林产品、金属、矿物的产量在过去10年中增长了20%~35%，也是在欠发达国家中增长速度最快。尽管原材料价格暴跌，但没有丝毫理由表明这种增长速度会放缓。实际上，农产品的飞速增长期——一种呈指数速度的猛涨——或许还未真正到来[3]。

然而，较之普遍预测与实际结果的相互矛盾，更叫人惊奇的是，原材料经济的崩盘，似乎对世界的工业经济毫无影响。如果说经济周期理论中有什么“众所周知”且公认已被“证实”的事情，那就是原材料价格持续地急剧下降，必然会导致整个工业经济在未来18个月到两年半的时间内发生大衰退。按照这个定义，当今世界的工业经济肯定是不正常的。但同样可以肯定的是，世界性的衰退并未出现。实际上，在发达国家中，工业生产一直在稳步增长，只是速度较慢，尤其是在西欧。

当然，工业经济衰退或许只是被推迟了，它仍有可能一触即发。比如，要是第三世界或艾奥瓦州生产初等产品的债务人巨额欠款造成一次

金融危机，就能够引发世界性的衰退潮。但近10年来，工业经济仍然照常运转，好像根本不存在什么原材料危机。

唯一的解释是，对于发达国家来说（除了苏联），初级产品部门已经被推到了边缘位置，而从前它一直处于中心地带。

20世纪20年代末，在大萧条以前，美国1/3的人口仍然是农民，农业收入几乎占了国民生产总值的1/4。而现在，农业人口和农业收入分别只占美国人口和国民生产总值的1/20。即便加上国外原材料和农产品生产者通过购买美国工业产品对美国经济做出的贡献，世界原材料和粮食经济最多也只占美国国民生产总值的1/8。在大多数其他的发达国家中，原材料部门所占的比重比在美国还要低。唯一的例外是苏联，它的农业部门仍然是一个主要的就业途径，近1/4的劳动力从事农业工作。

原材料经济就是这样和工业经济脱钩的。这是世界经济一个重要的结构性变化，无论是在发达国家还是发展中国家，它都对经济、社会政策和经济理论产生着深远的影响。

举例来说，如果1985年制成品和初级产品（除石油之外）——粮食、林产品、金属和矿石的价格比率和1973年甚或1979年相当，那么1985年美国的贸易逆差将骤减1/3，从实际上的1500亿美元降到1000亿美元。甚至美国对日本的贸易逆差也会减少1/3，变成350亿美元左右，而不是现在的500亿。美国的农产品出口收入则可增加两倍之多。我们

还能继续保留我们的主要工业出口对象之一——拉丁美洲，由于这一市场的丧失，美国的外贸赤字增加了整整1/6。如果初级产品价格没有崩盘，美国的收支平衡表上甚至可能出现可观的盈余。

反过来说，日本的贸易顺差会减少1/5。巴西最近几年的出口顺差则会比实际情况高50%。这样巴西就能毫不费力地偿还外债利息，不必像现在这样大幅削减进口，给它的经济增长带来损害。总而言之，如果原材料和制成品的价格关系能维持在1973年甚或1979年的水平上，大多数债务国就不会出现危机，尤其是拉丁美洲。

这到底是怎么回事呢？前景又将如何呢？

对食品的需求，确实像罗马俱乐部和《2000年全球报告》预测的那样增长了。但食品的供应增长得更快，它不仅跟上了人口增长的脚步，还渐渐地超过了后者。矛盾的是，造成这个现象的原因之一，是各国担心出现世界性粮食短缺，甚至世界性大饥荒。于是人们付出了巨大的努力，增加粮食的产量。美国走在最前面，成功地通过了一项旨在提高粮食产量的农业补贴政策（除了1983年）。欧共体紧随其后，而且搞得更为成功。然而，最大的增长，不管从绝对数量还是相对数量上看，都来自发展中国家：印度、中国以及东南亚等种植水稻的国家。

此外，人们还大幅度地减少浪费。25年前，印度80%的粮食收成都白白喂给了老鼠和害虫。如今，在印度的大部分地区，通过一些不引人

注意却极为有效的基层组织创新，如修建小型的混凝土储藏仓、使用杀虫剂以及利用三轮机动车把粮食直接送到加工厂，而不是像以前那样露天堆放数个星期，粮食浪费降低到了20%。

不难想象，未来还将出现农业的真正革命。从前大片荒芜的土地，会通过新的耕种方法或在土壤中增加微量元素，变成广袤的良田：例如，巴西高原的酸土及其邻国秘鲁被铝所污染的土地，过去寸草不生，现在却生长出大量高质量的稻谷。生物科技的进步，在预防动植物疾病和提高粮食产量方面产生了深远的影响。

换句话说，随着世界人口增长速度放缓——在很多地区这种放缓趋势相当明显——粮食的生产却急剧增加。

但是食品进口市场却几乎消失了。由于农业的快速发展，西欧已经成了一个重要的食品出口商，越来越为各种过剩的滞销食品——从日常食品到红酒，从麦子到牛肉——感到头痛。根据一些观察家的预测，到了2000年，中国也将成为食品出口国。印度现在已经进入了这个阶段，特别是在小麦和粗粮方面。在所有发达国家中，只有日本还是主要的食品进口国，它有1/3的食品都需要从海外进口。目前，日本大多数的粮食还是从美国进口的。然而，在未来5~10年内，韩国、泰国和印度尼西亚（它们正在迅速增加低成本的粮食产量）会成为美国的竞争对手，变成日本重要的粮食供应国。到那时，世界市场唯一的粮食进口国就只剩下苏联，而且它的粮食需求量有可能会增长。然而，世界粮食过剩量极

大，大概是苏联所需的5~8倍，因此单靠苏联的需求不足以抬高世界粮食的价格。相反，为了争夺苏联市场，粮食供应者们——美国、阿根廷、澳大利亚、新西兰（过几年后可能还有印度）以及欧洲的激烈竞争，必然导致粮食价格的下降。

几乎所有非农业初级产品，无论是林产品、矿物还是金属，整个世界的需求都处于下降之中——这和罗马俱乐部的预测正好相反。实际上，除了战争时期，20世纪以来每单位经济产出所需的原材料数量一直呈下降趋势。国际货币基金组织最近发布的一项研究[4]认为，自1900年以来，这一下降速率为每年1.25%（复合比率）。这意味着，现在生产每单位工业产品所需的原材料，还不到1900年所需的2/5，而且这一下降趋势还在加速发展。日本近年来的发展尤其令人吃惊。1984年，日本每单位工业产品的原材料消耗仅为1973年的60%，而这一切只用了11年时间。

为什么会产生这种下降现象呢？并不是说工业生产变得不重要了，我们很快就会看到，这种看法虽然常见，却是一种误解，而且没有丝毫的证据。真正发生的事比这重要得多。工业生产正持续稳定地从原材料密集型产品和生产流程，转向密集度低得多的产品和生产流程。造成这一现象的原因之一是新型产业，特别是高科技产业的出现。在一块半导体芯片上，原材料成本只占总成本的1%~3%；而在一辆汽车上，原材料成本占40%；在锅碗瓢盆上，则占60%。不过，老工业部门对原材料

的需求也在下降，新老产品全都一样。50~100磅[5]重的光导纤维，至少能够承载从前1吨铜线传输的电话通信量。

工业产品及其生产过程对密集型原材料需求的下降趋势，也影响到了能源工业，特别是在石油工业上表现得最为突出。生产100磅光纤所需的能量，不到开采、炼制并拉丝生产出1吨铜线所需能量的1/20。同样地，塑料正日益取代汽车车身上的钢材，而塑料所需的原材料成本，包括能源在内，还不到钢的一半。

如果铜的价格翻一番——从历史的标准来看仍然是一个相当低的价格——那我们很快就会动手“开采”世界上最大的铜矿。这可不是智利或犹他州的铜矿，而是埋在大城市街道地下的成百万吨电话线。到那时候，用光纤来代替地下铜缆，会变得极为划算。

因此，除非发生大规模的战争，相对于制成品（或是高知识服务，如信息、教育或医疗保健）的价格，原材料的价格很难大幅度上扬。

初级产品贸易中的这一显著变化，也给发达国家造成了影响——无论是像美国这类主要的原材料出口国，还是像日本这类主要的原材料进口国。两百多年来，美国一直把维护开放的农产品和原材料市场，视为其国际贸易的中心政策。对美国来说，这就意味着“开放的世界经济”和“自由贸易”。但现在这一点还有什么意义吗？或者，美国不得不承认自己的粮食和原材料对外出口市场已经陷入了长期的、不可逆转的

衰落之中？同样地，日本把赚取足够的外汇以支付原材料和食品进口作为国家对外贸易政策的基准，这一点是否也还有意义呢？自从120年前对外部世界开放以来，日本举国上下都十分关注原材料和食品对进口的依赖，这也一直是日本政策的主导力量，并且不仅仅局限于经济领域。但现在，日本完全可以根据当今世界的现实情况做出假定：食品和原材料将永久性地供过于求。

因此从逻辑上可以推论出，上述形势的发展将使得日本的某些传统政策更适用于美国——如极端的“重商主义”，忽视国内消费，高度重视资本积累，保护“新生”产业。反过来，美国的一些传统政策也可能更适用于日本，尤其是从注重储蓄和资本积累转向重视消费。但是，与延续上百年的政治信念和使命感断然决裂，这可能吗？不管怎么说，从现在开始，这两个国家制定经济政策的基本原则必然会受到越来越多的抨击，其他发达国家的情况也会如此。

在一些主要的第三世界国家，这些原则会遭到更多的怀疑和审视。这是因为，如果初级产品在发达国家的经济中变得无关紧要，那么传统的发展理论和传统的发展政策就丧失了其存在的基础。所有这些理论和政策都基于这一假设：即发展中国家通过出口初级产品——农林产品、矿物和金属——来支付对资本产品的进口。从历史上来看，这种假设也是切实可行的。进而，所有的发展理论——不管它们之间有多大的差异——继续假设：工业发达国家对原材料的购买，至少会与它们工业发展

的速度一样快。也就是说，经过一定的时间之后，原材料生产者的信贷风险更低，并且会在贸易中处于较为有利的地位。但现在看来，这一点相当值得怀疑。那么，经济发展应该以什么为基础呢？特别是对于那些人口较少，无法以国内市场为基础发展工业经济的国家来说，到底该以什么作为经济发展的基础呢？而且，我们马上还会看到，这些国家的经济发展将无法再依靠低廉的劳动力成本。

[1]1986年初，石油的价格跌到每桶15美元以下，较之制成品和服务的价格，它的售价其实也并不比1933年的时候高。

[2]1968年创于罗马的一个国际性咨询机构，由五大洲的企业家、经济学家、科学家、现任和前任国家元首等组成，他们就粮食、人口、农业、环境等全球性问题定期发表报告和预测。

[3]有关这一点，请参见两篇观点截然不同的文章。一篇是美国国务院高级农业分析家丹尼斯·艾弗里（Dennis Avery）所写的《美国农业的困境：全球性坏消息有误》（U.S.Farm Dilemma；the Global Bad News Is Wrong,Science 230，24（1985年10月））；另一篇为纽约外交事务委员会国际事务研究员芭芭拉·因赛尔（Barbara Insel）所写的《世界性粮食浪潮》（A World Awash in Grain,Foreign Affairs（1985年秋季号））。

[4]原载于1985年5月17日国际货币基金组织《内部备忘录》，大卫·桑普斯福特（David Sapsford）所撰写的《初级产品实际价格》（Real Primary Commodity Prices）。

[5]1磅=0.4536千克。

“非工业化”的含义

世界经济的第二个主要变化是制造业的生产与制造业的就业脱钩。在发达国家中，增加制造业生产实际上意味着减少蓝领工人的就业。因此，作为一种“比较成本”和竞争因素来说，劳动力成本已经越来越不重要了。

目前人们对美国的“非工业化”谈得很多。但实际上，从绝对值上来说，美国制造业产量一直在稳步上升，占整个经济的比重也并未下降。从朝鲜战争结束至今，也就是说在30多年里，它一直稳定地维持在美国国民生产总值的23%~24%左右。在其他各大主要工业国家里，它也同样保持在传统水平上。

甚至在出口上，美国工业也做得并不差。当然，美国现在从日本和德国进口的产品比过去多得多，但出口量也比过去任何时候都要多——尽管在1983年、1984年和1985年的大部分时间里，我们遇到了严重的不利条件：美元比价过高；工资增长速度比我们的主要竞争国更快；我们的主要工业出口市场，拉丁美洲的几近崩溃。1984年，美元飞涨，而美国的制造品出口却增长了8.3个百分点，1985年又再度增长。1978年，美国制成品在世界出口份额中占17%，到1985年，这个数字上升到20%，联邦德国占18%，日本为16%（这3个国家的出口额占了世界总出口额的一半以上）。

也就是说，被“非工业化”的并不是美国经济，而是美国的劳动力大军。

1973~1985年间，美国的制成品总量实际上增长了近40%。但在这一时期，制造业的就业人数却稳步下降。目前美国制造工业里的蓝领工人，较之1975年减少了500万人。

然而，过去12年里，美国的总就业人数比各国历史上任何和平时期都增长得更快——在1973~1985年间，从8200万人增加到了1.1亿人，也就是说，足足增长了1/3。不过，这些增长都是由非制造业带来的，尤其是一些非蓝领的工作。

这种发展趋势本身并不是什么新鲜事。20世纪20年代，美国每3个劳动力中，就有1个是制造业中的蓝领工人；到了50年代，这个比例变成了4个人中有1个；现在则下降到了6个人中才有1个——并且还在继续下降。

尽管这一趋势已经持续了很长时间，但最近的发展速度却尤为迅速，甚至已经到了这种地步：至少在和平时期，不管制造业生产的增长率有多大，都无法扭转制造业中蓝领工人数量的长期下降趋势，以及它在整个劳动力中所占比例的下降。

这一发展趋势，在所有发达国家中都是相同的，而在日本表现得尤为突出。因此，到2010年，日本和美国等发达国家的制造业就业总人

数，很可能比当前发达国家的农业人口还要低——最多只占总人口的1/10。现在，美国制造业的蓝领工人大概是1800万左右。25年之后，这个数字有可能会变成1000万——至多也不超过1200万。在一些主要的工业中，下降幅度甚至会更为剧烈。比如，25年后的美国汽车工业，即便产量比现在高50%，雇佣的工人总数也不会超过现在的1/3。

如果一家公司、一个行业甚至一个国家，在未来25年里不能在极大提高产量的同时大规模削减蓝领职工人数，那就很难维持竞争力，或是保持“发达”的地位，它会很快地衰落下去。在过去的25年里，英国工业一直衰退的原因，很大程度上在于每单位制成品所需的蓝领工人人数，比其他发达国家下降得都慢。然而，英国在发达国家中的失业率也最高，在13%以上。

英国的例子说明经济领域内出现了一个十分关键的新公式：一个国家、一个行业或一家公司，如果不顾自己的国际竞争力，一味保持蓝领制造业岗位（而这种做法实际上意味着稳步地减少该类工作），它很快就会变得既没有生产力，也缺少稳定的就业岗位。保持工业中的蓝领工作岗位，实际上只会增加失业率。

从国家的层面上来说，目前只有日本接受了这个公式。日本的策划者们，不管是政府中的还是私营企业中的，首先做出决定：在未来15~20年内，通过削减25%~40%的蓝领工作岗位，实现产量翻一番。很多大型的美国公司，如IBM、通用电气或汽车企业，也都预测到了类似

的发展趋势。在这之中似乎存在一个互相矛盾的事实，即一个国家制造业中蓝领工作就业人数减少得越快，它的总失业率就越低。

但这一结论，是政治家、劳工领袖或普通大众们无法轻易理解或接受的。

让问题变得更为复杂的是，我们同时又经历着制造业经济中若干不同的孤立变化。

其一是知识与资本正在加速取代体力劳动。几十年前，我们说的是“机械化”这个词，现在我们则说“自动化”。与其说这是实质上的变化，倒不如说是一个术语的转变。1909年，亨利·福特引入装配流水线，在两三年内就把生产一辆汽车所需的工作时数减少了80%：再完善的自动化也不可能实现这样的效果。但毫无疑问，我们正面临着又一个机器（也就是知识的产物）加速取代人工的时期。

第二个变化是——从长期的角度来说，它会变得和第一种变化同等重要，甚至更为重要——从最初的劳动密集型产业转向以知识密集型为主的产业。在半导体制造业中，70%以上是知识成本，劳力成本不超过12%。同样的，在制药产业中，“劳力”成本只占10%~15%，而知识——研究、开发和临床测试几乎占到了50%。与此相反，即便在完全实现自动化的汽车制造厂里，劳力仍占总成本的20%~25%。

制造业中另一个使人极度迷惑的发展是，规模效应发生了逆转。20

世纪初以来，所有发达国家的趋势一直是制造工厂变得越来越大。“规模经济”一直偏爱它们。同样重要的是，所谓的“管理经济”也很偏爱它们。一直到最近，现代管理似乎都只适用于相当大型的企业单位。

然而在最近15~20年里，形势发生了逆转。美国制造工业的萎缩全都发生在大公司，首先动刀裁员的就是钢铁和汽车等巨型企业。小型，特别是中等规模的制造商，则维持住了原有的工作岗位，甚至还有所增加。在市场地位、出口和收益率上，较小的，尤其是中等规模的企业，显然比大型企业干得更出色。其他发达国家也出现了同样的规模效应逆转，连日本也是这样。要知道日本信奉的商业哲学素来是越大越好，最大最好。旧有工业中也出现了这种逆转趋势。最近几年里最赚钱的汽车公司并不是某个汽车巨头，而是德国一家中等规模的制造商——宝马。世界范围内唯一盈利的钢铁公司都是生产特种产品，如石油钻井管道的中等规模厂商，不管它们是设在美国、瑞典还是日本。

部分地说来，这是创新精神复苏带来的结果，尤其是在美国[1]。但同样重要的是，在过去的30年里，我们已经学会了如何管理小型和中型企业——从而可以利用规模较小带来的优势，比如便于沟通、贴近市场和消费者，弥补了过去小型企业管理上的某些局限性。因此，在美国，以及日本和联邦德国等其他在制造业上领先的国家，经济的驱动力已经从第二次世界大战后支配世界工业经济30年之久的巨型公司，转向了中小型企业。这些企业规模虽然较小，但都由专业人员管理，而且大部分

都是公开上市的。

现在出现了两种不同类型的“制造业”：一种是以原材料为基础的产业，它在20世纪前3/4的时间里为经济增长提供了动力；另一种是以信息和知识为基础的，如制药、通信、分析仪器和信息处理（如计算机）产业等。现在，基于信息的制造业越发成为经济增长的中心。

这两种制造业的经济特性是不一样的，尤其是它们在国际经济中的地位大不相同。基于原材料的产品必须以产品的形式进口或出口，它们会出现在国际贸易差额上。以信息为基础的产业，其产品既可以作为产品进出口，也可以作为服务进出口。

在这方面，图书可算是一个古老的例子。一家主要的科技出版公司，“外汇收入”占其总收入的2/3。但该公司基本上并不出口图书，书太重了，它卖的是“版权”。同样，利润最丰厚的计算机“出口销售”，在统计数字上显示的倒可能是“进口”。它们在公司总部替一些顶尖的银行、大型跨国公司和日本的贸易公司加工处理来自其世界各地的分公司或客户电传发来的数据，从而收取费用。

在所有发达国家中，知识工作者已经成为劳动力大军的重心，单从数量上来看也是这样。即便是在制造业，用不了10年时间，知识工作者的人数也会超过蓝领工人。到了那时，出口知识获取授权费、服务费和各类专利收入，会比出口产品创造更多的工作机会。

正如华盛顿官员们所意识到的那样，要做到这一点必须在贸易政策中大力强调“无形贸易”的重要性，努力破除贸易壁垒，尤其是非关税壁垒对服务贸易的限制，如对信息、金融与保险、零售、特许权以及医疗保健等方面的限制。未来20年内，发达国家来自无形贸易的收入，必将超过产品出口带来的收入。过去，人们对无形贸易毫不重视，把它视为“人家的孩子”。而现在，它日益变得重要起来，成为各国关注的中心。

制造业生产与就业的脱钩还带来了另一种影响，究竟是采取优先发展工业生产还是优先照顾就业的产业政策，将成为20世纪剩余时间里一个难以抉择的政治议题。在历史上，人们一直将这两种政策看做是同一枚硬币的正反两面。可从现在开始，它们越发朝着不同的方向发展，成为两种难以调和的选择。

我们所能指望的最好的政策，也是最有可能成功的政策，大概就是“善意的忽视”——这是过去几年里根政府采取的政策。在发达国家中，美国的失业率基本上是最低的，仅次于日本，这一现象或许并非偶然。当然，我们还需要付出系统的努力，对过剩的蓝领工人进行培训和重新安置——到目前为止，这还是一件谁也不知道该怎么办才会成功的事情。

最后，低廉的劳动力成本在国际贸易中的优势越来越不明显。原因很简单，发达国家劳动力成本在总成本中所占比例越来越小。而且，自

动化生产流程的总成本，比使用廉价劳动力的传统工厂更低，因为自动化消除了那些隐蔽的，但相当高昂的“无效”成本，如质量低下、退货和产品换型被迫停机所产生的成本。

这方面有两个美国电视生产商的例子，一是摩托罗拉，一是美国无线电公司。一开始，这两家企业几乎都被从劳动力成本低廉的国家进口的电视机赶出了市场。但采用自动化生产以后，它们在美国制造的产品成功地和外国进口货展开了竞争。同样，卡罗来纳一些高度自动化的纺织厂，能够以廉价产品，和劳动力价格极为低廉的国家（如泰国）的产品展开竞争。与此相反，在半导体生产行业，一些美国公司把劳动密集的工作转移到西非国家，获得了低廉的劳动力成本，可它们的产品成本很高。日本高度自动化的企业，虽然劳动力成本较高，却能轻松地报出比美国公司更低的价格。

因此，资本成本在国际竞争中将变得愈发重要。在过去10年内，美国成了资本成本最高的国家——日本则是最低的国家。所以，改变美国的高利率政策以及股份资本的高成本政策，将是美国政策制定者们的首要任务。这与美国过去5年里实行的政策截然相反。但要做到这一点，就必须用削减政府赤字而不是维持高利率的做法，来阻止通货膨胀。

对发达国家，尤其是对美国来说，劳动力成本作为一项重要的竞争因素，其地位的稳步下降可能是一种积极的发展趋势。然而对第三世界国家，尤其是那些正在迅速工业化的国家，比如巴西、韩国和墨西哥来

说，这是一个非常糟糕的消息。在19世纪迅速工业化的国家中，日本是通过出口价格稳步上涨的原材料——主要是丝绸和茶叶——来完成这一过程的；德国，则是通过“蛙跳式”冲入当时的“高科技”产业，主要是电力、化工和光学仪器实现发展的。19世纪第三个快速工业化的国家，美国，同时利用上述两条途径发展自己。而对当前试图进入工业化的国家来说，这两条路都走不通了：第一条路因为初级产品贸易条件的恶化而走不通；第二条路也难于实现，因为它要求知识和教育的“基础建设”，这远非一个贫穷国家力所能及（尽管如此，韩国仍在朝此方向努力）。唯一的出路似乎只能依靠低廉的劳动力成本来竞争了。但这条路也会被堵死吗？

[1]有关这一点，请参见我所著的《创新与企业家精神》（1985年，纽约哈珀罗出版社）。

从“实体”经济转向“符号”经济

世界经济的第三个主要变化是，“符号”经济取代“实体”经济，成为推动世界经济前进的动力，并且在很大程度上独立于“实体”经济。所谓“符号”经济，指的是资本流动、汇率和信贷的流通；“实体”经济则指的是产品和服务的流通。这是最为明显但也最难让人理解的一个变化。

现在世界产品贸易量比过去任何时候都要大得多。无形贸易，也就是服务贸易，同样如此。两者的总贸易额大概在每年2.5万亿~3万亿美元。但在伦敦的欧洲美元市场——全世界的金融机构都在这里互相借贷，每个工作日的交易额达到3000亿美元，也即每年75万亿美元，是世界贸易额的25倍以上。

此外还有在世界主要金融中心（大体上是相互独立的）进行的外汇交易活动，即一种货币与另一种货币进行的交换（如美元兑换日元）。这些活动的交易额大约在每天1500亿美元上下，每年约为35万亿，是世界商品和服务贸易额的12倍。

虽然这些欧洲美元、日元和瑞士法郎有不少只是从一个人的腰包转到另一个人的腰包，故此有不少是重复计算的，但这不足以解释国际货币交易量和商品服务交易量为什么会存在如此巨大的差异。合理的解释只有一个：资本流动与贸易金融无关，它独立于后者，并且远远超过了后者。

这种国际——更确切地说是跨国性的现金流动的爆炸式发展，形成原因不止一个。1971年，从固定汇率到“浮动”汇率的变化，可能带给它最初的推动力（虽然有些讽刺的是，这种做法的本意恰好与此相反），由此引发了货币投机。还有一个主要因素是，1973年和1979年两次“石油危机”之后，流动资金疯狂地涌向阿拉伯石油生产商。但毫无疑问的是，美国政府的巨额赤字也在其中扮演了一个很重要的角色。美国预算这个“黑洞”把各方面的流动资金都吸了进去[1]，并使美国成为世界上一个主要的债务国。当然，人们可以认为，正是预算赤字造成了美国对外贸易和国际收支的赤字。但实际上，贸易和收支赤字是商品和服务的卖方借给买方——也就是美国的一笔贷款。没有这笔贷款，美国政府的行政分支就不可能为预算赤字筹措到资金，或者说，它至少要冒着通货膨胀的风险才可能在不动用这笔贷款的条件下支付预算赤字。

总之，一些主要的国家已经学会使用国际经济手段来解决国内问题。它们对这些手段利用的程度是空前的。比如，美国利用高利率吸引外资，从而避免解决国内赤字问题。日本则不顾国内经济的衰退，用大力推动出口的办法维持就业。这种国际经济的“政治化”，肯定也是资本流动和汇率极易变化、极不稳定的原因之一。

不管原因到底是什么，它们导致了一个根本的变化：在世界经济中，产品和服务的实体经济，与货币、信用和资本的符号经济，不再是紧密地结合在一起，而是渐行渐远。

现在通行的国际经济理论仍然是新古典主义，它认为产品和服务的贸易决定了国际资本的流动和外汇汇率。然而，在最近10年或15年间，资本流动和外汇汇率几乎完全独立于对外贸易，甚至与此相背离（如1984/1985年美元升值期间）。

但世界经济也并不符合凯恩斯理论模型——该理论模型认为符号经济决定实体经济。世界经济的动荡与国内经济的波动，这两者之间的联系越发模糊。比如说美国，尽管它的贸易赤字前所未有，但它并没有产生通货紧缩，相反，它是非常勉强才控制住了通货膨胀。虽然美国存在贸易赤字，但它的失业率是所有主要发达国家里最低的，仅次于日本。联邦德国的制成品出口和贸易顺差同日本增长得一样快，但失业率却比美国要高。相反，日本的出口成倍增长，并获得了空前的贸易顺差，可其国内经济并未急速发展，而是持续低迷，没有创造任何新的工作机会。

那么结果到底会走向何方呢？经济学家认为，实体经济和符号经济必然会再次联系在一起。但是关于两者再度结合的方式，究竟是“软着陆”还是迎头相撞，经济学家们还存在着尖锐的分歧。

软着陆方案——和其他大多数发达国家政府一样，里根政府决心朝着这个方向走——期望美国政府赤字和贸易赤字同步下跌，并在20世纪90年代初实现盈余，至少是达到平衡。届时资本流动和汇率将保持稳定，使主要的发达国家生产进一步增长，就业率走高，通货膨胀降低。

与此截然相反的是“硬着陆”设想。它认为，每一个赤字年度里，美国政府的债务都在不断增加，而且政府预算还必须承担债务产生的利息，这导致赤字进一步扩大。由此一来，外界迟早会丧失对美国和美元的信心，一些权威人士甚至认为这一天很快就会到来。那时外国人会停止向美国贷款，他们会把手里的美元换成其他货币。这种“抛售美元”的结果，将使美元兑换率一落千丈。它还会在美国国内引起严重的信用危机，甚至是“清偿危机”。唯一存在问题的是它将给美国带来什么样的后果：是通货紧缩的大萧条，还是爆发严重的通货膨胀，甚至最可怕的瘟疫“滞涨”——经济紧缩停滞而货币又在膨胀的状态。

然而，还有一种完全不同的“硬着陆”。在这种设想中，日本，而不是美国，要承受一次艰难——相当艰难的硬着陆。主要的债务国美国，欠别人的外债全以美元结算——这种情况在人类和平史上还是第一次碰到。为了摆脱自己的债务，美国不需要拒付欠款，不需要申请延期偿付，也不需要跟人谈判寻求借新债抵旧债。它只需宣布货币贬值，就能有效地剥夺外国债权人应有的债务权。

这里的“外国债权人”，可以解读为日本。现在日本掌握了美国一半的外债。此外，日本在国外的其他财产与债务也都是以美元形式存在的，这主要是因为日本担心政府会失去对日元的控制，一直拒绝让日元成为一种国际贸易结算货币。总共算下来，日本银行现在持有的国际资产，比其他任何国家（包括美国）的银行都要多——整整6400亿美元！

美元的贬值会给日本带来沉重的打击，简直等于是直接掠夺了它。

而且，硬着陆还会使日本的贸易和国内经济受到重创。日本绝大部分的出口都是到美国的。如果出现前述的硬着陆，美国很可能在一夜之间转向贸易保护主义：如果我们的失业率居高不下，显然不可能允许大量进口。这将立即在东京、名古屋和广岛引起严重的失业潮，并给日本带来一场真正的萧条。

还有一种硬着陆设想。承受硬着陆的国家，既不是美国也不是日本——也不是任何工业发达国家，而是已经承受了损失的初级产品生产国。实际上，几乎所有的初级原材料都是使用美元交易的，因此美元贬值后它们的价格并不会随之上扬。1985年6月到1986年1月，美元贬值30%，初级产品的价格已经下跌了。这样一来，日本几乎不会受到美元贬值的影响，毕竟，它保持美元平衡只是为了支付原材料的进口，而日本进口的其他产品很少，也没有外债。美国同样不会受到影响，甚至还能受益，因为美元的贬值使它出口的工业产品变得更有竞争力。可对初级产品生产国来说，一方面它们的销售大多以美元结算，另一方面又必须用其他发达国家的货币支付其进口的工业品。美国虽然是世界上最主要的工业产品出口国，但其产品在世界市场上只占1/5，剩下的4/5是其他国家提供的——德国、日本、法国、比利时等。这些国家的产品价格，按美元结算有可能会上涨。这将使原本就处于困境的初级产品生产国的贸易条件进一步恶化。有人估计，初级产品的价格至少会下降

10%，这将使南非和津巴布韦的金属矿产，以及加拿大、堪萨斯和巴西的农场遭受沉重的打击。

还有另一种最可能发生的情况——根本就没有什么“着陆”，不管是软的还是硬的。要是经济学家们的看法错了怎么办？如果美国的预算赤字和贸易赤字一直持续下去（虽然可能会比近几年低一些）怎么办？只要外国并不仅仅出于经济上的考虑，愿意把钱继续投在美国——比如基于其国内的政治考虑，或是为了逃避比美元贬值更可怕的国内政治风险——那么前述情况就可能发生。

实际上，只有这个设想是有事实依据的，而不仅仅是建立在理论的基础上。确切地说，这种设想已经在变成现实。

1985年6月到1986年2月间，美国政府强行把美元下调了1/3（从1美元兑换250日元调整为1美元兑换180日元）——这是历年来，世界主要货币最大规模的一次贬值，虽然在名义上称之为货币调整。美国的债权人们一致支持这次贬值，实际上他们还主动要求美元贬值。更令人惊讶的是，他们还大幅度地增加了对美国的贷款。很显然，国际银行家们全都认为，债主们借给美国的钱越多，遭受的损失越多，美国的信誉就越高！

造成这种爱丽丝漫游奇境式态度的主要原因在于，美国的最大债权国日本，宁愿持有的美元遭受惨重损失，也不愿造成国内的失业。没有

对美国的出口，日本的失业率可能会和西欧一样高，也就是9%~11%，并将主要集中在重工业上。重工业是一个牵涉政治的敏感问题，而且在后来者（如韩国）的竞争之下，日本的重工业本来已变得极为脆弱。

还有一批数量更大的钱，至少几千亿美元，大多是来自拉丁美洲的“外逃资本”，它们已经以美元的形式获得了庇护。单纯的经济刺激，比如较高的利率，是不可能把它们吸引走的。

用外部资金来维持美国的预算赤字和贸易赤字，所需资金相当之大，因此这种情况不过是一种可能性而已。然而，如果政治因素起主导作用，那么符号经济仍将与实体经济脱钩，至少在国际范围内是如此。

不管最终产生哪种设想的结果，国际经济都不可能回复到“正常状态”上。

符号经济和实体经济的分离，意味着从现在起，应当在经济理论和商业政策中，把主要货币之间的汇率视为一种重要的“相对优势”因素。

经济理论教导我们，实体经济的“相对优势”因素——相对劳动成本与劳动生产率，相对原材料成本、能源成本、运输成本等——决定汇率。实际上，所有的行业也都是按照这一理论制定其政策的。然而，汇率在A国和B国劳动力成本对比中日益成为决定性因素。汇率越来越成为一种重要的相对成本，而且是一种企业完全无法控制的因素。因此，任何希望进入国际经济的公司，都必须意识到自己同时开展着两种业

务：既是一种产品的制造商（或是服务的供应商），也是一家金融企业。哪一项也不能忽视。

特别是那些向国外销售的公司——不管是作为出口商，还是通过外国的分支机构——必须从三个方面着手，保护自己免受汇率损失：销售收入、用于生产出口商品的流动资金以及海外投资。不管企业认为本国货币是升值还是贬值，都要做好这些预防措施。从国外采购的企业也应当这样做。甚至于那些在国内市场面临外国产品竞争的纯国内企业，也应当学会预防其主要竞争对手使用外汇给自己带来的风险。如果美国企业在美元升值期——1982~1985年期间——这样做了的话，它们在国外市场上的地位和外汇收入中大多数损失都是可以避免的。与其说这是上帝的旨意，倒不如说是管理上的失败。显然，股东们和一般公众，有充分的权利期待管理层在下一次能干得漂亮些。

至于政府的政策，我们可以得出一个结论：不要聪明过了头。利用世界经济的模糊性、不稳定性和不确定性来牟取短期利益，回避一些不讨好的政治抉择，这些做法很诱人，但绝对行不通。实际上，它很可能会导致一场灾难而不是成功——这是迄今为止的三种做法带给我们的教训。

卡特政府人为地压低美元汇率，希望通过提高出口，刺激美国经济。美国的出口确实增加了——而且增幅相当可观，但这并未能刺激国内经济，反而引起了萧条，创下了有史以来的高失业率，加速了通货膨

胀，这实在是一种糟得不能再糟的结果。

几年以后，里根先生提高了利率，试图阻止通货膨胀，并让美元升值。通货膨胀确实止住了，而且引发大量资本流入美国。但美元升值过高，掀起了外国进口的高潮。结果，里根的政策把旧有重工业最脆弱的部分，如钢铁和汽车暴露给了国外竞争者，它们根本无法以1美元对250日元（或1美元对3联邦德国马克）的汇率和外国对手竞争。而且，这使它们无法获得实现现代化所必需的收入。此外，里根的政策还在一个最糟糕的时机，严重地，甚至是彻底地破坏了美国农产品在世界市场上的竞争地位。更糟糕的是，里根先生耍的“小聪明”破坏了他原先的主要目的：减少美国政府赤字。由于丧失了国外的竞争力，国内工业得不到足够的发展，也就无法带来更高的税收收入。因为国会（以及政府行政分支）能够轻易地，甚至无限制地获得外国资金，于是它们一次又一次地推迟削减赤字。

日本，在利用国际符号经济和实体经济脱钩方面，大概也是聪明过了头。它们利用币值被低估的日元，拼命加大出口，这种政策让人联想起卡特执政时期的美国。但是，和美国先前一样，日本也未能有效刺激国内经济，虽然它的出口大幅度提升，但最近几年日本经济几乎没有什么发展。结果，就像上面谈到过的一样，日本过度依赖于美国这一个客户，这就迫使其在美元上投入巨额资金，这种做法相当危险。每一个有头脑的日本人（当然，包括日本政府和日本中央银行）都知道，这些债

权很可能会严重贬值。

显然，上述三个教训告诫我们：政府的世界经济政策，必须让符号经济和实体经济这两者的需求相协调，而不是利用它们之间的不和以利己，才能获得成功。让我们来重复一句古老的格言："经济上别耍小聪明，要简单，要诚实。"但我担心，有些国家的政府大概不会认真听从这个建议。

[1]曾在经济合作与发展组织（OECD）担任了30年经济顾问的斯蒂芬·马里斯（Stephen Marris），在其著作《赤字与美元：危机中的世界经济》（Deficits and the Dollar：The World Economy at Risk，华盛顿：国际经济研究所，1985年12月）中对此问题做过令人信服的论述。

结论

要猜测明天的世界经济到底会变成什么样，现在还为时过早。比如说，主要的发达国家，会屈从于对恐惧的传统反应模式，也就是退回到保护主义，还是把世界经济的变化看做一个机会？

然而，到现在为止，某些主要的议事日程已经非常明朗了。

其中最突出的是确立新的发展概念和新的发展政策，特别是在像墨西哥和巴西这样正在快速工业化的国家。它们不能再指望通过原材料出口来为其发展提供经济支持，比如墨西哥的经济发展不能再依靠石油了。但依靠廉价的劳动力成本，向发达国家出口大量制成品——比如巴西就是这样期望的——这种做法也变得不现实起来。但如果它们转入生产分工的方式，情况就会好很多，也就是说，利用它们在劳动力上的优势，充当发达国家制造商的转包商，承担那些无法实现自动化的劳动密集型工作，比如一些装配流程，或是一些生产量相对较少的零部件。发达国家已经没有多余的劳动力来从事这类工作了。而即便是在最彻底的自动化生产中，这类工作仍然会占工作总量的15%~20%。

东南亚一些国家和地区——如新加坡以及中国香港和台湾地区的快速发展，就是通过生产分工实现的。但在拉丁美洲，生产分工仍然是一种政治上很难被接受的做法，甚至遭到了强烈的谴责。例如墨西哥，自从20世纪初开始朝现代国家转变以来，就一直试图保持自己的经济独

立，减少对其北方邻国的经济依赖，拒绝与之融合。虽然这种政策在整整80多年里从未成功过，但这反而强化了它在情感和政治上的感召力。

但是，即便最大限度地利用生产分工，它也无法为一个国家的发展提供足够的收入，尤其是那些比上述华人国家和地区大得多的国家。因此我们需要一种新的模式和新的政策。比如，我们能向印度学到些什么吗？当然，每个人都知道印度存在的问题，而且问题数不胜数，然而很少有人知道，自从独立以后，印度比其他任何第三世界国家发展得都要好：在农业发展和农业产量上增长速度最快，制造业增长率和巴西相当，甚至和韩国也相差无几（印度现在的工业经济仅次于少数发达国家）；一个庞大且具有高度创业精神的中产阶级的出现；而最了不起的成就，大概还要数农村教育和医疗方面的巨大进展。印度并没有遵循任何一种现成的模式。印度人不像苏联和很多非洲国家那样，通过对农业人口的掠夺来为工业发展提供资本。印度不出口原材料，也不出口廉价劳动生产的产品。但自从1964年尼赫鲁（Nehru）去世之后，印度一直鼓励农业发展，支持消费品生产，扶持国内企业家。印度和它所实现的成就，应当得到人们极大的重视。

发达国家，也有必要重新考虑它们对第三世界国家的政策——特别是对第三世界国家中最有希望的那一部分，即那些正在迅速工业化的国家。现在已经有了一些开端：美国财政部长贝克最近提出了一些针对初级产品国债务问题的新政策；世界银行最近公布了新的贷款标准，按照

这一标准，从现在开始，针对第三世界国家的贷款，不再基于个别项目的可靠性，而要根据一个国家整体的发展政策来确定。但这些建议大体上只是在纠正过去的错误，而不是提出新的政策。

其他的主要议事日程必然和国际货币体系有关。自从第二次世界大战末期召开布雷顿森林会议后，国际货币体系一直以美元作为“储备货币”。显然，这种做法现在已经行不通了。储备货币的母国，必须愿意让自己的国内政策服从国际经济的需要，比如为了维持汇率的稳定，甘愿承受国内失业率的高涨。但是，一旦遇到困境，美国却拒绝这么做，顺便说一句，凯恩斯在40年前已经预见到了这一点。

如今，要实现储备货币的稳定性，唯有各大主要的贸易国家——至少包括美国、联邦德国和日本——同意在经济、财政和货币政策上保持协调，甚至是服从于一个共同的、超越国家的决策。除非发生世界性的经济危机，要实现上述条件简直不可想象。就连在欧洲实行比这简单得多的“欧洲货币单位”（European Currency Unit,ECU），其经历也不怎么令人感到鼓舞；到目前为止，还没有哪个欧洲国家的政府愿意为了欧洲货币单位稍稍退让一步。但除此之外，还有什么别的办法呢？根据最近的分析，现代国家和国际体系都是以管理和稳定货币的尝试作为基础的。难道说我们300多年来的尝试已经走到尽头了吗？

最后，还有一个结论：经济发展的动力已经彻底转到了世界经济方面。

流行的经济理论——不管是凯恩斯主义、货币主义还是供应学派都认为，国家经济，特别是发达大国的经济是独立的，是进行经济分析、制定经济政策的单位。国际经济或许是一项限制条件，但它不是中心环节，更不是什么决定性因素。现在经济学家的这种“宏观经济原理”已经越来越靠不住了。英国和美国这两个发达国家，在经济政策中完全遵循了这一原理，但在最近的30年里，它们的经济状况最糟糕，也最不稳定。联邦德国和日本从未接受宏观经济理论，虽说它们的大学里也会教授这一原理，但它们的决策者——包括政界和商界的决策者都拒绝了它。和美英相反，这两个国家一直根据世界经济的发展规划其经济政策，并且系统地预测世界经济的发展趋势，将其变化当做可供利用的机会。最重要的是，两国都把自己在世界经济中的竞争地位作为制定政策——经济政策、财政政策、货币政策，甚至包括社会政策的先决条件，而往往把国内问题放到次要位置考虑。因此，在过去的30年里，这两个国家在经济和社会方面比英国和美国干得更出色。实际上，它们对世界经济的重视和优先考虑，大概是它们成功的真正“秘密”。

同样地，发达国家成功企业的秘密——日本企业、奔驰和宝马等德国汽车制造商、瑞典的ASEA（瑞典通用电气公司）和爱立信公司、美国的IBM和花旗银行，以及制造业和服务业中很多中等规模的专业公司——都在于利用世界经济变化的机会，并在此基础上制定计划和政策。

从现在起，所有国家——也包括所有企业，特别是大型企业——想

要在经济上有所成就，必须认识到：世界经济起着支配作用；国内经济政策只有在加强，至少是不损害该国国际竞争地位的前提下，才能获得成功。

这或许是转变后的世界经济所具有的最重要特征——当然也是最引人注目的特征。

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　美国的创业性就业机制

“工作机会都到哪里去啦？”这是过去几年，所有西方工业发达国家经常问到的问题。但对美国来说，人们从没问过另一个同样重要——甚至更为重要的问题：就业机会都是从哪儿来的？在所有的工业发达国家中，重工业就业机会都在不断减少——连在日本也是这样。只有美国经济不断创造出新的就业机会，其出现速度比重工业就业机会减少的速度快得多。实际上，新就业机会增长速度之快，在美国和平时期的历史上前所未有。

1965~1984年间，美国年龄在16~65岁的人口增长了38%，从1.29亿增加到1.78亿。但同期的工作机会增加了45%，从0.71亿个增加到了1.03亿个。到今年秋天（1984年），这一数字有可能增长到1.05亿，甚至1.06亿，这意味着自1965年以来，就业机会增长了50%，并且其中一多半都是在1973年秋季能源危机爆发后出现的——而就在这段时间内，接连爆发了“石油冲击”、两次经济衰退，整个重工业接近崩溃。1981~1982年间的经济衰退给美国带来了巨大的创伤，但创造新工作的步伐却几乎没有放慢。在这次经济衰退的谷底，1982年秋，虽然失业率创下记录，但仍比1973年多出1500万个工作机会。

日本过去10年的工作机会增加了10%，从5600万提高到了6100万，只相当于美国增长速度的一半。西欧的工作机会在减少——即便除去周

期性失业人数，1984年的工作机会仍比1974年减少了整整300万个。

1984年美国经济带来的工作机会，比15年前最乐观的估计还要多出1000万个。在那时，即便如哥伦比亚大学的伊莱·金兹伯格（Eli Ginzberg）这样严谨而权威的专家，也认为到了20世纪70年代末和80年代初，为了给“婴儿潮”一代提供工作机会，美国联邦政府将不得不成为其“首要的雇主”。但没有依靠政府的任何帮助，我们提供的工作机会，也超出了吸收“婴儿潮”所需的一倍半。这是为了适应15年前谁也没有预料到的情况：已婚妇女大量涌进就业市场。那么，这些工作机会到底是从哪里来的呢？

它们并不来自于政府和大企业。在长达40年的时间里，一直到20世纪60年代，这两个部门基本上提供了美国经济中所有的新增工作机会。20世纪70年代初之后，政府里的就业机会就停止了增长，其后甚至稍有下降。大企业的工作机会自70年代初之后也一直在减少。光是在过去的5年里，财富500强企业——美国最大的制造业公司——就永远地失去了300万个职位。几乎所有的工作机会都是由中小型企业创造的，并且几乎都是由创业型或创新型企业创造的。

“啊哈，”大概每个人都会说，“原来是高科技企业。”但人们都说错了。高科技企业非常重要，它开阔人们的眼界，加快人们的步伐，激起人们的热情，创造人类的未来，但作为现实的创造者，高科技企业的作用还很小，它在过去的10年里最多只创造了10%的新工作机会。显然，

我们有理由相信，在1990年以前，它创造工作机会的速度不会大幅提高。

创造新工作机会的主要是“低技术”或“非技术”性企业。例证之一是，《公司》杂志每年都会列出企业年龄在5年以上15年以下的、成长速度最快的公众持股公司统计表。由于范围限定在公众持股类公司，该统计表对高科技企业相当有利。然而，在1982年的统计中，100家企业里有80家都毫无疑问地属于低技术和非技术性公司：妇女成衣厂、食品连锁店等。此外，在《公司》杂志对500家发展最迅速的非公众持股公司（也译做控股公司）的统计中，排在首位的是一家生产家庭健身用品的制造厂。

然而，最具启发性的分析，来自麦肯锡咨询公司对中型发展企业（就是那些年销售额在2500万~10亿美元的企业）的研究。该调查发现，这些公司大多和高科技无关，大多是制造商而不是服务性公司。1975~1980年间，这些中型发展公司在销售、利润和就业机会上的增长速度，比财富250强这类大型企业快3倍。即便是在1981~1982年经济衰退最严重的时期，财富250强企业在一年内裁减了2%的就业岗位，而中型发展企业却增加了100万个就业机会——占全国就业大军的1%。所有这些公司都拥有一个共同点：它们都是按照系统化的创业精神和目标明确的创新意识组织起来的公司。

近10年以来，美国经济的发展动力一直在朝创业型和创新型企业转

移，其中大多数是低技术和非技术性企业。在经济上，10年是一个很长的时间，长得足够用来讨论“结构性变化”。这种变化的原因还不甚清楚。显然，许多受过教育的年轻人的价值观、态度和期望发生了明显的变化。这种变化，与15年前我们所许诺的那种“绿化美国”（《绿化美国》是20世纪60年代末最受欢迎的一本书，该书阐述“美国梦”的变化）式的转变截然不同。就在那时，真正的变化业已开始。现在很多年轻人都热衷于冒险，热切地渴望在物质上获得成功，因此他们严于律己，像企业家那样长时间地不懈工作。

但钱从哪里来呢？10年前，我们担心没有足够的钱可用于新的风险投资，现在看来风险资本比风险企业还要多。创新精神激增最重要的一个因素，可能是管理（它也是一种真正的新技术）的突破：即第二次世界大战以来，发展出的有关创业与创新知识的一整套知识体系。

美国的发展，明确地驳斥了以“康德拉季耶夫长波”（该概念以俄国人尼古拉·康德拉季耶夫命名）为基础的“零增长理论”。这一理论，对过去10年间的经济危机进行了严谨的解释，对未来几十年的经济前景做出了预测，影响范围也最为广泛。

根据长波理论，发达国家经济每隔50年就会进入一个长时间的停滞期。在康德拉季耶夫周期的上升阶段推动经济发展的技术，在“康德拉季耶夫崩溃”的最后20年里似乎仍能产生巨大的作用。实际上，它们带来了创纪录的利润和高工资；因为它们业已成熟，不再需要进行大量的

投资。

但这种表面上的繁荣与健康，实际上是正在走向衰落的病态；“创纪录”的理论和高工资已经等于是在变卖资产。等潮流转向“康德拉季耶夫崩溃”的时候，这些成熟的工业就会在一夜之间灰飞烟灭。新的技术早已产生，但在未来20年里，它们还无法带来足够的工作机会，或者吸收足够的资本以支持新的经济增长时期。因此这20年之内就只有“康德拉季耶夫停滞”或“零增长”，所有的人——至少是所有的政府对此都束手无策，只有干等着，让衰退自己过去。

美国和西欧的重工业似乎正与康德拉季耶夫周期相吻合。日本也好像正朝着同一方向发展，只不过稍晚几年而已。高科技方面的情况也和长波理论相吻合：它产生的新工作机会和吸收的新资本，还不足以抵消重工业的衰退和萎缩。

但美国创业型和创新型企业创造的新工作机会，和康德拉季耶夫理论的预测完全不一致。或者说，它很类似1873年之后德国和美国发生的“非典型康德拉季耶夫长波”——即这两国经历了25年的经济和社会大动荡，但与此同时，经济也在迅速发展。

约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter，1883—1950）在其经典著作《商业周期》（Business Cycles）中发现并阐述了这种非典型康德拉季耶夫长波。本书把康德拉季耶夫介绍给了西方，但它同样指出，康德拉

季耶夫停滞只发生在1873年后的英国和法国，而康德拉季耶夫的长波理论正是以这一时期为基础的。德国和美国也出现了“经济崩溃”，但几乎立刻就开始了复苏，仅仅5年后两国就进入了迅速发展状态，发展势头一直持续到第一次世界大战。而这两个国家出现“非典型”情况，并使它们在19世纪末获得经济增长的原因，正是由于它们都转向了创业型经济。

当今的世界经济存在着巨大的危机。有福利国家失控且看起来完全无法控制的政府赤字危机，以及由此导致的通货膨胀绝症。有世界各地——从第三世界国家到爱荷华州的农场的商品生产者的危机。几年来初级产品相对于工业制成品的价格持续走低，比大萧条以来的任何时候都低。根据历史经验，每一次长期的商品低价之后必定随之出现一次工业经济的衰退。毫无疑问，重工业就业岗位的萎缩，以及它们从劳动密集型向资本密集型——自动化的转变，将给我们的体制带来沉重的压力——包括经济、社会和政治上的压力。

但至少对美国来说，康德拉季耶夫的零增长预测，实际上已经被美国经济的现实所否定。重工业在15或20年以前，就达到了康德拉季耶夫波峰，然而在那以后，就业机会增加了50%。

[1984]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　为什么石油输出国组织必将失败

1982年12月，石油输出国组织（OPEC）的成员国召开会议，讨论它们这个卡特尔组织是再维持一年，还是承认它们保持高油价同时维持正常产量的努力业已失败。1982年，石油输出国组织成员国生产的石油，只相当于1973年它们将油价暴涨4倍前的60%，但即便这样，它们也开始感到了降价的压力。实际上，我们几乎可以断言：石油输出国组织正像所有的卡特尔那样处于衰落之中。

要理解石油输出国组织的现状，不妨让我们先来回顾一下卡特尔理论的一些原理。卡特尔理论是1905年一位年轻的德国经济学家罗伯特·里夫曼（Robert Liefmann）在其著作《卡特尔组织》（Die Kartelle）中提出的。其后所有的事实，都证实了他的理论。

第一条原理是，卡特尔从来都是弱者的产物。发展中的产业不需要组织卡特尔，只有衰落中的产业才会这么做。

最初，人们以为这一原理不适用于石油输出国组织。由于石油的消费量成倍增长，并且必将以更快的速度继续增长，人们认为石油输出国组织可以无限制地抬高油价。

但1973年油价暴涨之后一项又一项的研究表明，很早以前，发达国家对石油的依赖就在下降。1950~1973年以来，发达国家每多生产一个

单位的产出，其所需的能源每年下降1.5%；而从那以后，下降速度还在加快。

运输业也发生着同样的情况。1960年以来，每多增加一乘客英里数或货运收入英里数，其所需的能源不断下降，因为交通工具逐渐转向了喷气式飞机、微型或小型汽车、柴油公共汽车和卡车机车等。甚至在第三大能源消耗项目，即取暖和空调设备上，虽然1960年以来不断增长，但单位投入所需能源也并未增加。

最重要的也许是，在20世纪的前半个世纪，发达国家能源消耗的增长快于国民生产总值的增长。但从1950年以来，能源消耗的增长开始低于国民生产总值的增长。1982年，发达的工业国家每生产一单位国民生产总值所耗费的石油，比9年前降低了26%。

石油消耗的相对下降意味着，在经济低迷时期，石油产业将比整个经济衰退得更厉害，而在经济复苏期，它的回升速度更慢。

按照卡特尔理论的第二条基本原理，如果一个卡特尔组织成功地将某一商品价格抬高，则会把同一类别里的其他所有商品的价格压低。

1973年石油输出国组织提高石油价格的时候，人们普遍认为所有其他主要初级产品——农产品、金属和矿物的价格会一同上涨。然而一年以后，所有其他初级产品的价格都开始下降，并且至今仍在下降。

实际上，发达国家目前花在所有初级产品——包括石油上的钱，在可支配收入中所占的比重，比1973年时要低。初级产品生产国所面临的贸易条件比10年前更为不利。初级产品就像是在20世纪30年代初原材料大萧条时期那样，备受人们冷遇。

这一情况还导致了一个令人惊讶的结果，日本这个对石油输出国组织和“石油冲击”最为恐慌的国家，反而成了受益人，而美国成了最大的受害者。日本的石油全靠进口，但这还不到它总进口量的10%，其余进口的全是初级产品，如粮食、棉花、木材、金属、矿物等，而这些产品的价格全部下降了。

与此相反，美国是世界上最大的非石油初级产品出口国，其中主要是农产品。如果不是因为石油输出国组织，它们的价格本来应该高得多。

根据卡特尔原理之三，一旦卡特尔组织中最强的成员——产量最大、成本最低的生产者——为了支持较小和较弱的成员，不得不削减其产量的40%，该卡特尔组织就会立刻解体。即便是一个相当强大的生产者，也不愿意，实际上也不可能削减得比这更多。届时，较弱的成员将不得不违背卡特尔组织规定的价格来维持其产量。最终，各个成员国各行其是，卡特尔组织分崩离析。要不然，最强的成员就会利用它的价格优势，把较弱和较小的成员赶出市场。石油输出国组织很幸运，它的第二大成员国伊朗，由于战争和国内革命，不得不削减了50%的产量。即

便如此，最大的生产国沙特阿拉伯，仍需要减产40%以上以防止卡特尔价格联盟的分裂。而那些较弱的成员国，正像卡特尔理论所预计的一样，开始用比石油牌价低15%的折扣价格“私售”石油。

同时，正如卡特尔理论第四条指出的那样，石油输出国组织已经失去了它对石油市场的垄断地位。“任何卡特尔组织，都会在不到10年的时间内，损害其成员所占的市场份额。”里夫曼先生在1905年就得出了这一结论。1973年，石油输出国组织的成员国，提供了工业发达国家所需石油的60%。9年后，这一份额跌落到45%（1985年又降到了1/3）。和卡特尔理论所预计的一样，石油输出国组织的市场占有率，正被墨西哥、北海油田和加蓬等后起之秀不断蚕食。

卡特尔组织的第五条也是最后一条原理是，除非卡特尔组织稳定地、有系统地降低产品价格，否则就总会削弱其产品的市场地位。有史以来存在时间最长的卡特尔组织——第一次世界大战前的炸药卡特尔和1910~1970年的贝尔电话系统就是这样做的。然而，过去大多数卡特尔组织，如两次世界大战期间的欧洲钢铁卡特尔的经验表明，在未来很长时间内，石油价格高涨将使它加速丢失很多市场，而且即便降价也无法恢复已丢失的市场。

当然，忽视石油输出国组织有别于其他卡特尔的若干特点是很不明智的。最重要的显然是地缘政治上的特点：世界上大多数石油，特别是大多数开采价格和生产成本低廉的石油，往往来自政治上不稳定的地

区。发达国家很可能决定使用成本更高但政治上更安全的碳氢化合物能源，比如使用苏联的天然气作为西欧的战略能源储备，或是使用墨西哥的石油作为美国的战略石油储备。但如果决定支付额外的价格作为政治保险，则只会加速石油消费的下降，加速减少对石油的依赖性。

我们不能全然否定能源专家们的预测：石油市场有所不同，石油输出国组织和其他卡特尔组织的行为也不一样。对此预测的验证，将伴随着发达国家第一次持久的经济复苏期而到来。那时，我们就会知道，石油消费的增长，是和经济增长一样快，还是和卡特尔理论预计的相同：比经济增长慢得多甚至全无起色。

[1982]

1986年注：1983年美国经济回暖，检验预言的时刻出现了。正如卡特尔理论所预计的那样，石油消耗的确没有像经济那样迅速回升，实际上几乎毫无起色。只是由于沙特阿拉伯愿意再将其产量削减15%，使之不到其产能的1/4——这种做法只有像沙特阿拉伯那样人口极少的国家才能做到——石油输出国组织才又继续维持了两年，到1985年秋季才解体。即便如此，也未能扭转石油消耗和石油价格的下跌趋势。等1985年秋解体来临之际，石油输出国组织的崩溃比以往任何主要卡特尔组织都更迅猛。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　变化中的跨国企业

大多数跨国企业的结构和运营方式，基本上还和125年前美国和德国创造它们的时候一样，但这种设计正变得越来越过时。

典型的跨国企业一般存在一个母公司，以及多个海外国家的子公司。主要的决策——在世界范围内销售什么产品（或服务）、资本的运作、关键的人事任命都集中在母公司。调研和发展全由母公司在本国进行。但在制造、营销、财务以及人员管理上，子公司享有广泛的自主权，它们由子公司所在国家的本国人进行经营，母公司最多在最高管理层指派一两个“外籍人士”。子公司对外公开宣称的目标是“成为本国的好公民”。对于一家跨国企业来说，最高的赞美莫过于其子公司被所在国看做是“自己人”。人们常爱这么吹嘘说：“在斯图加特，没人知道我们是一家美国公司。我们的CEO是今年当地的商会会长，他当然是个德国人。”

但上述各个设计特点正日渐不合时宜，甚至会对生产造成阻碍。跨国公司过去一直致力于实现地方自主的4个领域（即制造、营销、财务和人员管理），现在却日益需要进行系统化的决策，而不是让每个子公司自行其是。甚至连“做个好公民”，也在变成一种障碍。

制造业经济正与传统的跨国企业设计模式发生正面冲突。在典型的跨国企业里，一家子公司总是尽量多地生产出它在当地销售的终端产

品。“我们在法国销售的拖拉机，90%的零部件都是在法国生产的。”这是一个很典型的说法。但是，对于有效实现所有产品的最大产能来说，即便是像法国这么大的市场（甚至是像美国那么大的市场）也愈发显得不够大。尤其是自动化流程，正要求在更广泛的产品和生产过程中实现集中化生产。

世界上生产效率最高的汽车发动机厂，是菲亚特公司位于意大利南部的一家全自动化工厂。若是要充分发挥生产效能，它能至少生产出两倍于菲亚特公司自己能够消化的发动机——这就是菲亚特频频向福特汽车欧洲公司示好，将之视为潜在伴侣的主要原因。但还有很多服务商为了实现真正的竞争力，日益要求专业化和集中化。“我们是欧洲最大的设备租赁商，”一位美国银行家说，“这主要是因为我们在整个欧洲进行统一化经营，而欧洲其他的主要银行都只在一个国家内经营。”

但要将整个欧洲某一零部件——比如说压缩机的生产全部集中到法国的一家工厂，这种做法不管从经济角度来说有多合理，都会立即与“做个好公民”的承诺发生抵触。它意味着“抢走”德国、意大利和英国的“工作机会”，德国、意大利和英国的政府和工会必定会拼死相争。它甚至还会遭到这些国家子公司管理层更为强烈的反对。他们认为，这种做法会把自己从主人降为工厂管理者。

在市场营销部门，同样出现了这种要求实现跨国管理、打破决策权地域界限的压力。即便是像联邦德国和法国这样的大国，不管其地域有

多广，差异性有多强，也不再足以在每件商品上成为一个单独的市场。一些产品和服务的市场已经全球化，不管消费者所属的国家和文化如何，其价值观、偏好度和购买习惯都一样。而另一些产品的市场则变得越来越零散——这是由于生活方式而非地理位置造成的。还有一些产品，要在营销上获得成功，就必须强调产品的异国情调（有时候连服务也是如此，在英国，美式医院获得成功就证明了这一点）。营销决策日益成为一种系统化的决策，在为批发商和消费者提供服务方面尤其如此，这一点在世界各地都变得至关重要。

在财务方面，拥有“自主权”的子公司变成了一种威胁。分散的财务管理决策，是很多美国跨国企业在美元比价过高时经营不善的主要原因。它们大多为此丧失了市场地位，利润也遭受了严重损失。我们当然知道如何最小化货币汇率变动对销售和利润造成的影响（请参见第5章“货币风险管理”）。为了适应资本运动和政府决策，现在的汇率不时会发生大幅波动。因此，汇率波动已经成为一种常态，地方财务管理成为所有国际大企业运营者的心腹大患。现在的财务管理要求将财务运营从所有业务单位，甚至包括母公司手中接管过来，作为独立的系统项目来运作。像埃克森美孚石油和IBM这些跨国经营老手，这么做已经很多年了。

但在如今的世界经济中，资本调拨也必须作为系统决策加以管理。顺便说一句，在跨国管理的这一领域，日本人比西方跨国企业干得出色

得多，因为日本把派驻国外的单位当做分支机构，而不是子公司。

在日本的跨国企业里，海外单位的收入和现金流并不是“它们的”，这就像名古屋分公司的收入和现金流并不是名古屋分公司的财产一样。如此一来，日本人就能把收入从一个单位——比如美国分公司或德国分公司里拿出来，甚至从日本的母公司里拿出一部分，用于开发未来有发展前途的市场——比如巴西或者印度。与此相反，西方的跨国企业则希望巴西或印度的分公司用自己的近期收入开发其未来的市场，而在更为成熟的市场所获得的收入也仅用于当地的投资或是红利分配。因此日本人对待世界市场的方式，和美国公司对待美国市场一样，即在新英格兰地区挣得的收入可自由投资到西北部。这导致日本人迅速地占领了未来的市场——从长远的观点来看，这一点对美国（和西方）工业造成的威胁，比日本在美国（西方）国内市场竞争造成的威胁更严重。

由于跨国公司的分公司在制造、营销、财务管理上日益需要成为一个整体系统的组成部分，因此公司的管理层也必须变得具备跨国性质。按照惯例，海外单位为其管理人员提供的职业发展，大致和同等规模的国内公司相当，使其有机会晋升成为“他们”公司的高层管理者。这种高层管理职位所拥有的职权，和国内企业高层管理职位是相差无几的。

“在我20年的CEO生涯里，”国家收银机公司（NCR）瑞士分公司的前负责人曾经说过，“只有6次重要决策，需要我到位于代顿的母公司进行请示。”然而，现在有越来越多的决策需要从整体上加以联合考虑。

这一方面意味着，子公司的地方管理层享有的自主权大大缩小，并会认为自己变成了中层管理者。另一方面，他们又必须了解整个系统，而不是只了解自己分公司和自己国家的情况。

为了吸引到需要的人才，跨国企业日益需要把各地的管理层工作向其发掘的人才开放，而不管他们属于什么国籍，持哪国的护照。同样地，它还必须尽早地、经常性地让有发展前途的年轻人接触整个系统，而不是让他们仅限在本国或子公司所在的地区度过其整个职业生涯。少数跨国企业已经这样做了，IBM和花旗银行是其中的先行者。例如，花旗银行在美国的信用卡业务，就是由一位在美国北达科他州总部工作的委内瑞拉人负责的。不过这还属于极少见的尝试。

最后，研究和开发——目前几乎完全集中在跨国企业的母国进行——必须跨国化。研发工作正越来越多地转移到合格工作人员所在且愿意工作的地方进行。美国最好地维持了其竞争地位的公司和行业，都是那些很早以前就开展跨国研发的公司和行业。例如IBM和制药行业，克服了语言、文化和报酬等方面的重重困难，努力地往这个方向发展。因此，它们的成功绝非偶然。

经济现实正迫使跨国企业真正转向一个跨越国界的系统。而每家企业必须面对的政治环境，即每一个主要的国家，却越发转向民族主义、贸易保护主义，甚至于更加沙文主义。可是跨国企业没有什么别的选择余地：如果它无法适应跨国化的经济现实，很快就会变成一个效率低

下、不经济、官僚主义的“成本中心”，而不是一个“利润中心”。因此，对于正在迅速一体化的世界经济和越发走向分裂的世界政治，跨国企业必须成功地成为它们之间的桥梁。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　货币风险管理

有一条屡试不爽的古老经验告诉我们，除非一家企业的主要业务就是货币交易和商品贸易，否则货币和商品投机必然会让它遭受严重损失。可是在当前世界经济中，货币汇率波动使得最保守的管理者也变成了投机者。

实际上，在货币汇率稳定时期的“保守做法”，已经成为一种赌博行径，而且面临的对手极为强大。对于跨国企业、大量出口的公司、需进口大量零部件和材料的公司，这一点毫无疑问。但即便是纯粹的国内制造商也会遇到货币风险。很多美国公司伤心地发现，如果本国货币过度升值，就等于是把自己的市场开放给了国外竞争者。（有关这一点，请参见第1章“转变后的世界经济”。）

因此，企业必须学会自我保护，免受几种外汇汇率风险造成的损失：如使用外币销售或采购造成的损失；企业边际利润率对外汇汇率风险的承受能力；销售和市场份额在国外和国内市场中受到的损失。这一类的风险不可能完全避免，但可以将其降到最低程度，至少是加以控制。总之，这些风险可以转变为一种已知的、可以预见的、与其他保险费没什么区别的可控性经营成本。

回避外汇风险最有名、使用得最广泛的保护措施是“套头交易”，即在外汇收入已知的条件下卖空，在外汇支出已知的条件下买空。比如，

一家生产特种化学产品的美国制造商，2亿美元销售额中50%用于出口，其中5%出口到加拿大，日本、英国、联邦德国、法国和意大利各出口9%。通过卖空与每个国家预期销售额相当的（也就是提前出售，在未来交货）加拿大元、日元、英镑、联邦德国马克、法国法郎和意大利里拉（或是购买可以买卖它们的期权），也就是把未来的外汇收入以固定的汇率兑换成美元，从而消除了汇率波动带来的风险。

对于一家需要以大量外币进行支付的企业——比如一家进口原材料或零部件的公司，可以使用同样的套头方法，买空（即在将来再收货）适量的某种货币。其他预期外汇收入和支出——比如外国分支机构的分红——同样也可以通过套头交易来加以保护。

目前，所有主要货币都可以进行套头交易和期权买卖，其中大多数的成本费用都很合理。但要卖空相当于800万美元的意大利里拉，其交易费用相当可观。更重要的是，套头交易只能回避收入和支出的货币风险，它不能保护利润免遭冲击。因此，越来越多的公司开始采取外汇融资的手段。

前文提到的特种化学品公司全部费用都是用美元支付的。如果某一年美元升值，由于该公司半数的产品都用于出口，那么从外币的角度来看，公司的成本也增加了。如果该公司提高其产品的外汇定价，它就要承担销售量下降、利润率下降的风险——甚至可能更糟糕的是，市场地位也受到损害。但如果该公司不提高其产品的外汇定价，它的边际利润

就会缩小，利润总额也会缩小。

在一个外汇汇率起伏波动、无法预测的世界里，企业必须学会利用套头手段保护自己的收入和成本。例如，对上述特种化学品公司来说，可以对它所得的货款提出一定的支付要求，也就是50%的美元加50%外国市场的货币。这样一来，该公司的财务现实和市场现实就得到了统一。又比如一家产品50%用于出口的美国公司，可以在纽约股票交易市场上用美元筹措其所需资本，但其所需的其他一切短期资金，都以“欧洲货币单位”——欧洲共同市场所使用的结算货币的形式进行借贷。如果美元升值，等该公司欧洲货币单位借款到期时，它在美元上获得的利润，或许可以抵消其在出口销售方面的货币损失。

同样地，对于纯粹的国内制造商来说，使公司的财务“国际化”，在某种程度上能最妥善地保护自己免受外商基于货币汇率展开竞争的损害——这可能也是唯一的办法。如果一种货币升值过快，从而带给外国竞争者决定性的优势——最近的例子是1983~1984年间，美元对日元和联邦德国马克比价的快速上扬——国内制造商可以借入外国竞争者的货币，或是卖空该货币。这样公司在买回自己所欠外国货币的时候，就能以本国货币的形式获得利润，从而降低其国内产品的定价，对付以汇率为基础展开的竞争。

不管怎么说，这总归是一种复杂而危险的游戏，它游走在“套头交易”和“投机买卖”之间的细钢丝上。因此，进行这种冒险的金额一定要

严格加以限制，从事冒险的时间也要尽量短暂。这一策略的成功应用者，一次性买空卖空的时间从不超过90天。不过，在卡特执政时期，通货膨胀，美元贬值，联邦德国的很多制造商正是利用这一策略，避免国内市场被美国打入。虽然这一策略可能是投机，但另一种策略，即什么也不做，仍然可能是投机。

由于货币汇率波动是当前经济现实的一部分，公司务必需要将之视为另一种成本，虽然它比劳动力成本或资本成本变化更快，更难以预计，但本质上并没有太大不同。

这一点还意味着，企业，特别是与世界经济结为一体的企业，必须把自己当做两种截然不同的部分加以管理：一部分是企业的核心业务，它永远地固定在一个国家或几个国家中；一部分是外围业务，它能够根据主要成本——劳动力、资本、汇率的变化和差异而转移，甚至是快速转移。

一家生产高技术产品的公司，可以利用在本国的工厂生产在质量、性能和完整性方面对产品起决定性作用的部件——比如这类零部件占最终产品价值的45%~50%。如果该公司在一个以上的发达国家设有工厂，还可以根据汇率的有利条件，把核心生产业务在这些工厂之间进行转移。剩下的50%~55%属于外围业务，流动性更大，哪里的生产成本最低，就通过短期合同把它安排在哪里——既可以安排在汇率条件有利的发达国家，也可以安排在劳动力成本低廉的第三世界国家。

当今世界经济的汇率波动变化很大，这就要求管理层，甚至那些单纯的国内企业的管理层，要把公司当成是“国际”企业，当成是植根于世界经济中的企业那样来管理。我们甚至可以这样说，汇率的不稳定意味着世界上不再有什么美国企业、德国企业或法国企业，只有美国人、德国人或法国人管理的世界经济企业，至少在制造业、银行业和金融业上是如此。这是15年前从固定汇率转为浮动汇率所带来的最自相矛盾的结果。

当时人们宣称，浮动汇率的一大优势在于，它消除或大大减少了各个经济大国之间比较成本的差异，从而增强了企业的民族性。当时人们还获得保证说，浮动汇率能够消除，或大大减少国际短期资本的流动。

人们原来认为，汇率可以根据各国之间的贸易平衡进行自动调整。实际上，经济理论仍然宣称，汇率是由产品与服务贸易的平衡状态所决定的。但与此相反，随着世界经济中四处流动的短期资本累积达到3万亿美元，短期资本流动开始决定汇率，甚至在很大程度上左右着产品与服务的流动。

人们当时还希望，浮动汇率对政府施加了财政上的限制，可以消除，至少是减少政府对汇率的操纵。但显然，如果美国政府不能保持美元的高比价，从而不断推迟结算日的到来，美国政府几年前就不得不面对自己的巨额赤字了。然而，最重要的是，人们曾经期望通过浮动汇率维持货币的稳定性，消除货币币值容易浮动的现象，可它实际产生的结

果恰恰与此相反。

当今世界汇率浮动的经济现实，与当初的预计截然不同。但这并不能改变现实情况，在可预见的未来，这个现实还将继续下去。管理者们必须学会应对货币波动和货币风险。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　出口市场与国内政策

1982年，我告诉日本人说，里根总统打算停止美国对西伯利亚至西欧一线天然气管道设备的供应。他们全都不相信："这会把重型推土设备的世界领导权，从卡特彼勒公司和美国手里夺走，白白让给小松重工和我们日本人！推土设备是一个有着良好长远发展前途的重工业行业。绝没有哪个政府会这么干！"我说，美国政府在做出决策的时候，绝不会考虑美国这一主要制造业的竞争地位。几个平常极有礼貌的日本人差点就要骂我是个骗子了。但从美国政府的政治立场而言，政府确实没有考虑——也不可能考虑这一点。

同样，美国政府在1981年决定针对通货膨胀采取提高利率的做法时，也没有顾及它会抬高美元的国际价值以及美国产品的价格，从而使美国产品被推出世界市场。

从安德鲁·杰克逊总统执政以来的150多年里，美国政治的"既定"方针就是：美国制造业的竞争地位，不属于政治决策者们要考虑的问题范畴。

我们的确有着保护国内市场的长期传统。尽管我们对自由贸易谈过不少冠冕堂皇的话，但保护主义和苹果馅饼一样，是地道的美国货。至少从南北战争以来，美国农产品在世界市场的竞争地位，就一直是制定政策的主要关注点。

但长期以来，人们都认为，制定政策时考虑对制成品出口的影响是不合适的。150年间只有一位总统的想法有所不同：赫伯特·胡佛。至于其余所有的总统，哪怕是最“支持企业发展”的总统们，也都忌讳考虑制成品出口，因为这意味着“关心那些肥猫的利润”。

很长一段时间以来，这并没有带来什么损害。那时制成品出口无关紧要，最多只占全美出口量的5%~8%——在主要工业中占的比重就更微不足道了。但最近20年情况有了翻天覆地的变化。政治家和经济学家斥责美国制造商“忽视出口市场”，一篇又一篇的文章苦苦哀求制造工业“学习如何行销海外”。但实际上，美国制造工业的出口量，在其总产出量中所占份额接近日本的两倍；除了联邦德国，美国工业生产的出口份额，超过所有主要的工业国家。

这部分是由于美国跨国公司发展的结果。美国公司的子公司和附属企业，不仅没有抢走美国的就业机会，还成为国内制造行业的最好客户。美国制造业出口蓬勃发展还有一部分原因在于，美国企业，尤其是中小型高科技企业，在态度和能力上发生了非常深刻的变化。这种改变产生的结果是，1982年美国工厂里每5个就业机会就有一个是工业品出口带来的。而且1982年对出口商来说还算不上一个好年头，其中部分原因是因为世界经济衰退，主要的原因是美元的估价过高。美国财政部负责国际经济的前助理部长，现为一私人企业顾问的弗雷德·伯格斯坦（Fred Bergsten）估计，如果当时美元币值降低10%，美国的出口量能

提高整整1/4；出口量也将达到美国制造业总产量的1/4，而且这个总产量将比现在高得多。根据伯格斯坦先生的看法，美元币值过高将使美国制造业丧失更多的工作机会，比钢铁和汽车工业的危机加在一起带来的失业率还高。目前世界市场对美国农民而言比对美国产业工人更为重要：2/5的农产品销往世界市场，而只有1/4或1/5的制成品销往世界市场。但即便是在1982年这样出口较差的年份，世界市场仍然是美国工厂最大的一个客户。

在这种条件下，把美国国内政策和对美国制成品在出口市场上竞争地位的考虑割裂开来的做法，已经变得不合时宜了。

要把我们对外贸的考虑纳入制定政策的过程中，有三种途径。第一种可以叫做“国际主义态度”——就是要确保慎重地考虑所有决策的影响。从本质上来说，联邦德国就是这样做的，在如今的工业品贸易上，联邦德国的态度最接近自由贸易主义。估计和阐述任何拟议中的政府政策给本国外贸带来的影响，是联邦德国政府经济部的主要工作之一。当然，这并不是说其他方面的考虑都处于从属地位。比如说，照我的看法，即便里根政府当时预计到高利率政策和停止供应西伯利亚管道设备在经济上带来的影响，他还是会实施这两项政策。但至少“国际主义”的做法能够保证我们的国际竞争力不会因为疏于考虑而被白白牺牲或损害。

在决策过程中关注竞争力的第二条途径可以叫做“民族主义态度”。

它认为，政治决策不应当削弱国家在世界市场上的经济竞争力；相反，政治决策应当在任何可能的时候加强国家的经济竞争力。戴高乐将军在法国执政时期基本上采取了这一路线。和所有实力政策的信徒——从黎塞留[1]到亨利·基辛格一样，戴高乐将军并未把经济问题放在首要地位。“钱这东西，”这位现实的政治家一直相信，“是枪杆子打出来的。”但在每一个重要决策中，戴高乐都仔细寻求能增强——至少是不损害法国在世界经济中竞争地位的解决方案。

第三条途径可称之为“重商主义的态度”：加强本国制造业在世界市场中的竞争力，是制定公共政策时首先要考虑的问题，其他问题一般都处于从属地位。戴高乐将军的两位保守党接班人，蓬皮杜和吉斯卡尔·德斯坦（Giscard d'Estaing）都持这一观点：这是法国自17世纪以来的传统。但如今，真正赞成并实践这一信条的是日本人。

很明显，上述三个立场有重合之处。没有哪个国家能够单独地采取其中一种立场。对每个国家而言，这三种立场也并不是随时都具有同等的可行性。例如，重商主义的立场和强权主义的野心几乎是背道而驰的。这就是为什么戴高乐将军尽管十分尊重法国的传统，却始终没有采取重商主义的原因。而且，只有第一种道路，即国际主义立场，才能适用于自由市场经济，满足美国的需要与政治现实。即便是这种政策也彻底地背离了美国的政治传统；它要求对制定政策的过程和我们的制度安排——如国会——进行彻底的改革。

然而，我们必须认识到，保护我们的经济竞争力是政策制定者理应关心的问题，它需要被纳入制定政治决策的过程。在制造业工人中，有1/5甚至1/4的人要依赖工业产品出口为生，因此保护主义已经起不到保护作用了。它只会加剧工业的衰退，带来失业。但如果像美国这样一个重要的国家丧失了在世界市场中的竞争力，它就必定越来越倾向于保护主义，而不管它对生产存在多大的阻碍作用。因此，我们应当立刻打破150年来的习惯、观念和传统，在我们的政治决策过程中关注我国制成品的出口竞争力。

[1983]

[1]Duc de Richelieu，1585—1642年，法国枢机主教、政治家、路易十三的国务秘书。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　欧洲在高科技上的企图心

近几年来，高科技企业在欧洲风靡一时。法国专门设立了一个权力极大的部门，让政府把鼓励兴建高科技企业放在首要位置上。联邦德国按照美国的模式成立了风险投资公司，并且开始谈论建设自己的硅谷。他们甚至自创了一个新词——“企业家文化”（Unternehmer-Kultur）——忙着撰写学术论文，召开有关的讨论会。甚至连英国也建议政府资助半导体、生物技术或电信等领域的新兴高科技企业。

自然，欧洲人重视自己和日美竞争者之间日益增大的高科技差距，这是完全正确的。一个国家没有自己的高科技产业能力，不可能成为世界领先的国家。然而，欧洲人以为，高科技企业可以凭借自己迅猛发展起来，无须植根于创业型经济的土壤里。这种观点是全然的误解。

原因之一是政治。高科技本身创造的是属于未来的——而不是当前的工作机会。为了向不断增长的劳动力提供新的工作机会，一个国家需要大量的“低技术”或“非技术”性企业——可欧洲人并不想要这些东西。在美国，财富1000强企业和政府机构雇佣的员工人数，在过去15~20年里，减少了500万人次。然而总就业人数，却从1965年的7100万增加到了1.06亿。这一期间，高科技只提供了大约500万个工作机会：也就是说，不超过重工业企业和政府部分失去的工作机会。美国经济中所有额外的工作机会——3500万——是由大量中等技术、低技术和非技术企业

提供的：外科手术器械、家庭健身器械、跑步鞋制造商、金融服务企业、玩具制造厂、“民族风情”餐厅和低价航班。

如果创业活动仅限于高科技范围——欧洲人正试图这么做——随着重工业的减产和自动化，失业率会持续增加。没有哪个政府（特别是民主政府），有可能继续让这些属于过去的境况不佳的巨人，顺从于前途并不确定的高科技企业。很快，政治现实就会迫使政府放弃对高科技的支持，把国家所有的资源用于保护、资助和挽救现存的企业，特别是那些有着强大工会组织的重工业企业。要求政府这样做的压力，正迅速积累起来。

由于在这一问题上的分歧，法国共产党于1983年退出了政府。弗朗索瓦·密特朗总统自己所属的社会党，特别是其内部强有力且呼声很大的左翼，也对总统的高科技政策甚感不满。此外，该政策还越发遭到许多大企业雇主的反感。实际上，法国的右派在1986年的议会选举中就试图重新夺回多数权，制定了一个与密特朗政府工业政策完全相反的政治纲领，要求法国优先考虑现存工业的就业问题，抛弃对高科技企业的支持。

在联邦德国，要求支持老企业以维持就业、停止对新兴企业提供信贷和资本的呼声也越发高涨。银行一直受到来自其主要客户——即现有企业的某种压力，希望它们不要再为任何可能的竞争者提供资金，而在联邦德国，银行是投资和借贷的主要渠道，甚至是唯一的渠道。即使在

英国，玛格丽特·撒切尔首相也受到越来越大的压力——特别是来自她所属的保守党下院议员的压力，这些人害怕在下次选举中失去席位——要求她忘掉所有关于鼓励高科技企业的宏伟计划，转而扶植衰落中的传统工业。

如果没有一个广阔的创业性经济土壤，高科技企业就行不通。之所以造成这种状况，还有另一个更微妙但也可能更重要的原因：缺乏必要的社会支持。高科技企业就像是高山之巅，它必须坐落在大山之上：这座大山就是遍布在整个经济和社会中的中等技术、低端技术和非技术性创业企业。

在美国，每年要成立60万家公司，大约是20世纪50年代到60年代繁荣期的7倍。但这其中只有1.5%的企业——也就是一年1万家——是高科技公司。剩下59万家的新办企业，包括从非技术性的——如新办外国饭店或垃圾收集和处理服务——到诸如特种非金属铸件的小型自动化铸造厂等中等技术企业。然而，要是没有这些企业，高科技投资就会胎死腹中。比如说，它们将无法吸引到高素质的工人。

如果没有创业型经济环境，科学家或工程师就会选择在“大公司”工作的安全和地位（在欧洲，他们仍然如此）。高科技企业同样需要会计师、销售员和管理者——而他们同样不愿意在新办的小型高科技或非高科技企业里工作，除非这一做法得到整个社会的普遍接受，甚至成为人们首选的就业方向。30年前，美国的专业人士同样希望到机构健全的大

公司或政府工作，寻求他们事业的发展机会。而现在他们却不顾风险和不确定性，进入新办企业工作。正是这一点，使得我们的创业型经济成为可能，并随之带来许多工作机会。

然而这一发展趋势的推动力，并非来自于高科技的魅力，它来自无数毫无魅力可言的非技术或中等技术企业所提供的各种工作。这些工作也毫无魅力可言，然而它们富于挑战性，而且有着良好的职业发展机会。是它们，造就了创业型经济的基石。毫无疑问，高科技满足人们的想象力，而其他的公司为人们提供日常所需。

非技术、低端技术和中等技术企业创造的利润还为高科技企业提供了资金。和大多数人的看法相反，高科技在相当长的时间里基本上是不赚钱的。在长达30年的时间里，世界电脑工业从整体上来讲，每年都严重亏损。这种状况一直持续到20世纪70年代初。当然，IBM赚了大把的钱，还有少数其他（主要是美国）电脑制造商在60年代实现了盈利，但这些利润远远不能抵消大型电子设备制造商——如通用电气、西屋电气、西门子、飞利浦、美国无线电公司等的严重亏损。同样，至少还要10年，生物技术或机器人制造业才能实现盈亏持平，而整个微型计算机工业要实现整体盈利大概也需要这么长的时间。在这段时期内，非技术、低端技术和中等技术企业形成源源不断的利润，为高科技企业筹集所需要的资本。没有它们，就难以获得足够的资本。

然而，到目前为止，欧洲以及欧洲政府都还没有认识到这些事实的

迹象。情况也许会有所改变。美国的创业大潮，差不多是在15年前开始的。而在一些最主要的人口发展趋势指标上，欧洲比美国落后15年——婴儿出生高峰期、婴儿出生低谷期、大学教育的迅速发展等。

在美国，这些趋势显然是促进创业精神复兴的因素。大量受过良好教育的婴儿潮一代已经占据了好的工作岗位，大公司和政府中的机会越来越短缺，后来参加工作的年轻人愿意，甚至渴望加入小型新办企业工作。而在欧洲，婴儿潮一代才刚刚进入就业市场。

到目前为止，欧洲政府对高科技领域以外的创业者仍然抱有敌意（在法国，人们还瞧不起创业者）。例如，欧洲的税法对他们极为苛刻，严格限制他们融资和贷款。欧洲的社会也不鼓励人们——特别是受过教育的年轻人到政府机构或大公司以外的“粗俗”地方去工作。除非这种情况有所改变——到目前为止还没有什么转变的迹象——对高科技创业的沉醉，不仅无法复兴衰退中的欧洲经济，甚至也无法真正发展高科技。它只可能落得和欧洲上一次高科技狂热——即协和式飞机——同样的结局：谈不上什么辉煌结果，却有一大堆赤字；没创造什么就业机会，在技术上也不曾获得领先地位。

[1984]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　我们能向德国人学习什么

现在没什么人谈起“德国奇迹”，特别是德国人自己更是闭口不谈。市面上没有关于德国管理方面的畅销书，也没有“我们能向德国人学习什么”的研讨会。然而近年来德国经济的表现，无论从哪方面来说都和日本同样引人注目，甚至比日本更扎实。

几年前，联邦德国的工业产品出口占世界贸易的13%；1985年，世界工业产品贸易有了大幅度上升，而联邦德国的出口量也同步上升到17%。它紧跟在美国之后：美国的工业品出口占20%。但德国比日本的16%要高一些。而且联邦德国的人口不到美国的1/4，只相当于日本的一半。因此联邦德国的人均工业出口量是美国的四倍，日本的两倍。

联邦德国的工业品出口比日本更为平衡。日本只有一个主要的客户，即美国。美国几乎消化了日本几个主要行业出口总量的一半。可只有一个联邦德国公司——一个相当小的公司保时捷——像日本主要出口商那样对美国客户有着严重的依赖性：半数的保时捷汽车都销往美国。其他联邦德国公司销往美国市场的产品只占自己产量的1/10甚至1/12。很多联邦德国公司对美元严重贬值都感到很头痛。但对很多日本制造商来说，这不啻于一场灾难。总而言之，联邦德国公司从未严重地依赖于单独的某个外国客户。

同样地，联邦德国的出口收入并不依赖于少数集中产品。而日本则

主要依赖于4种产品：钢铁、汽车、半导体和家用电器。没有哪一种产品的出口占到德国出口总量的1/12——即便是汽车行业也没有，尽管德国拥有奔驰、宝马和保时捷等著名汽车品牌。与此相反，日本的四大类出口产品，占了日本出口总量的2/3强。在每一种工业产品类别中，总有一家小型或中型专业德国公司，是世界顶尖的供应商。而日本，在主要的工业产品类别中，还算不上是世界级供应商。

联邦德国在利用进口复兴国内经济方面，也十分成功。当然，日本的出口防止了国内发生大规模失业。没有出口，日本重工业——不管是极不景气的钢铁工业还是国内需求停滞的汽车工业——的失业率将达到两位数，也就是说，即便是日本国内惯用的把冗余员工留在薪水册上而不是干脆裁掉的做法，也无法掩盖这么高的失业率。虽然出口得到了迅速的发展，但是日本国内经济和工业就业率在过去5年里一直陷入萧条和停滞。联邦德国的情况刚好相反，其国内经济对机床和叉车等工程类产品的需求，在1983~1986年间翻了一番，1985年的工业就业机会也增长了20万~30万个。

最后，除了美国之外，联邦德国是唯一出现创业潮流的发达国家，特别是该国西南角斯图加特周围地区，就相当于美国的“阳光地带”。去年联邦德国出现了1万家新办企业，虽然比美国少得多，但已是德国20世纪70年代的四倍。

所有这一切成就，都是在低通货膨胀率、低利率的条件下完成的，

此外政府赤字还减少了1/3强，贸易顺差和收支盈余也稳步增长。

当然德国也存在问题，甚至是相当严重的问题。德国的失业率虽然比大多数欧洲工业国家要低，并且还在继续下降，但以德国的标准而言还是很高：9%。虽然造成这一情况的主要原因也许是人口因素，并且将得到自我纠正。德国的婴儿出生高峰直到20世纪60年代末才下降，也就是说比美国晚了六七年，比日本晚十多年。因此，20世纪80年代中期开始会有大量人口进入就业年龄——但这股浪潮已经到顶峰，很快就会减退。在几年之内，德国就业的适龄人口甚至有可能出现短缺，从而出现失业率下降。

德国的另一弱点是高科技。到目前为止，联邦德国只在微生物科技领域算得上是个强劲的竞争者，在电脑、微电子和电信方面都很落后。而政府支持的新办高科技公司风险资本项目是否能奏效，还有待观察。迄今为止，德国的长项主要集中在高工程技术方面（如抗高温抗腐蚀水泵，或自动烤箱等），而不是高科技。

最大的威胁可能来自劳动力成本。联邦德国在工厂自动化上远远落后于美国和日本，因此劳动力成本至关重要。德国的生产力一直和日本不相上下，比美国要好得多。德国的工会虽然很清楚本国对劳动成本竞争力的依赖性，对提高工资的要求一直保持了克制态度，但随着现在企业活动迅速加快，提高工资的压力越来越高，工会好斗的迹象也越来越多。在1986年出现这样的情况实在很不妙。德国马克迅速升值，尤其是

对美元的比价上扬，给德国的出口收入和国际竞争地位带来极大损失。如果1987年或1988年德国的经济陷入停滞，很大程度上在于其劳动力成本太高，丧失了竞争力。

尽管如此，联邦德国取得的辉煌成就，还是应当得到比目前更多的重视。我们该如何解释这些成就呢？

这里显然有一些文化上的因素，其中最主要的大概是德国有一套独特的学徒培训制度，这种制度可上溯至150年前。刚参加工作的年轻人，每个星期有三天工作，剩下的两天半到三天在学校学习，如此持续两年或两年以上。这样他们就能既获得实践经验，又掌握理论知识，同时成为熟练工人和训练有素的技师。他们可以把星期六上午在学校学到的知识，应用到星期一的工作中，也可以在星期三实际接触到星期四将要学到的理论。这在很大程度上解释了德国稳步提高生产力的成功原因：它不仅培养了年轻人正确的工作态度，也为他们打下了理论基础。它还使人易于接受变化，其作用相当于“质量控制小组”之于日本，甚至要更大。

但也有政府政策的因素。美国近年来一直在鼓吹供应学派经济学，但主要还是奉行凯恩斯主义。德国政府没有鼓吹，却彻底实践着供应学派经济学，虽然做了很多修正工作。1985年德国削减了80亿美元的收入税——相当于美国削减了320亿。政府现在正考虑在1986年和1987年进行更大幅度的削减。若干家政府所有的企业实际上已经“私有化”了，虽

然极右势力否决了“私有化”最大的政府所有企业——汉莎航空公司。很多规章被废止，或是放宽了限制。资本市场解除了对小型或中型企业的限制，使它们能够进入产权投资市场。在此以前，该市场基本上是禁止它们入内的。

但德国成功的真正秘密，也许并不在于文化或政府因素，而是企业政策。管理层——加上政府和公众舆论的支持——在规划中，把维持公司在世界市场上的竞争地位视为首要任务和高于一切的目标。大多数德国企业的最大客户还是国内市场，这和美国、日本的大多数企业一样，然而，在制定决策时，联邦德国的管理层，即便是很小的公司的管理层，也会首先提问：这么做会加强还是削弱我们的世界市场竞争力？这么做符合国际市场发展的方向吗？德国银行家在为企业提供贷款的时候，同样会考虑这类问题。至少到目前为止，这还是德国工会愿意倾听的一种资方观点。

德国人喜欢强调负面因素，他们倾向于仔细回想过去经济中出现的错误。但对于我们这些外人来说，提出这样一个问题或许很有意义：我们能从德国的成就中学到些什么东西吗？

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　进入日本市场

对西方人来说，在日本做生意很困难，这一点再明显不过了。但日本人听到西方人这么说，也会感到再困惑不过了。“这怎么可能呢？”他们会惊呼，“看看有多少在日本市场上处于领导地位的西方企业和产品吧：IBM、花旗银行、可口可乐、美国医院供应公司、瑞士巧克力、火星巧克力棒、李维斯牛仔裤和麦当劳汉堡。还有很多较小的外国公司在日本市场上也处于领先地位：比如瑞士专业机器人制造商，或是美国中西部分析仪器的厂家。如果你的产品和服务出色，在日本做生意，只要按日本的方式办事，再没别的了。”

但这正是问题所在。日本的方式或许不是特别困难，但它却极为不同。

第一个差别——也是大多数西方人觉得最难掌握的——是在日本你不是“做”生意。生意不是一种“活动”，而是一种“义务”。当然，采购代理商就是订购货物的，但首先他应当对供货商做出承诺，承诺双方的商贸关系将永远持续下去，至少是维持相当长的一个时期。新来者，不管是日本方面的还是外国的，也必须向采购代理商做出这种承诺。否则，不管商品质量有多好、价格有多便宜，采购商什么也不会买。美国医院供应公司现在在日本受到严格控制的医疗用品市场上占有领导地位，但在20年前它最初进入日本的时候，公司花了5年挨家挨户地推销，才签

下第一笔订单。实际上，在日本总是欲速则不达：和你做生意的并不是合适的人。

“终身雇用制”——这是西方最为熟悉的义务形式——对于国外的新来者，越来越算不上什么大问题了。在日本，临时性职业介绍所迅速发展，能向社会提供各类员工，从售货员、秘书到会计，什么都有。有过工作经历的年纪较大的妇女也作为“临时工”重新进入市场。由于自动化生产，大公司已经不再需要蓝领工人，但也不能解雇他们，因为他们享有终身雇用权，这类工人可以外借。此外，还能找到经验丰富、交际广泛的中层经理和专业人士。由于日本公司强制他们在55岁退休，这些人便可以到外国公司继续工作。

然而，在所有其他的领域，日本越发强调生意的基础是相互义务。这一点在服务业中表现得尤为突出。而汽车、抽水机或冰箱的制造商，只要其产品还存在，就理所当然地承担着供应产品零部件的义务。

因此，试图通过在实体企业上大量投资进入日本市场是不明智的。聪明的办法是在建立日本风格上进行投资：在一些员工及其培训上投资，在服务、市场调查、市场开发和促销上多做努力。

最重要的是，从开始就应当花点投资，让日本人承认你的领导地位。在日本，人们对品牌的忠诚度和别的地方差不多，但其对品牌的认可度却重要得多。如果你问东京的超市为什么要出售瑞士巧克力，他们

的回答总是："每个人都知道瑞士巧克力最好。"同样的品牌认可度，造就了"十字牌"精密书写仪器、马萨诸塞州的密理博水处理公司、从事外汇交易的伦敦股票经纪公司维高达（Vickers Da Costa，现为花旗银行子公司）等的成功。它们能获得成功，都是因为首先找准了一个特定的专业市场，接着在长期内集中力量，争取领导地位。

还有大量不容忽视的结构或文化上的差异。其中一条是——西方人很快就能意识到这一点——在一个社会群体内，比如说一家公司的经理层圈子里，级别和年龄必须相称。在这种群体内，年轻人绝不能是年长者的上级。比如，据我所知，没有哪家日本公司的总裁比董事长年龄大。如果一间家族企业的管理层中有非家庭成员，那么通常来说，即便是儿子或继承人，也不可能在40岁之前进入高级管理层。在公务员中，如果有哪个年纪较轻的人被提拔到年纪较长的人之上，年纪较长的那个就会自动提出辞职。但外国公司总是想要——也是十分合理地——从美国或欧洲的总部派遣较年轻的人来领导在日本的子公司或合资公司。这一做法常常导致投资的失败。因为它会让日本人感到迷惑不解，不知道该怎么办才好。对他们来说，级别和年龄相称不是什么组织原则的问题，而是一种道德的问题。

不过问题其实也很好解决，只需使用日本人自古相传的巧妙对策即可。年纪较轻的人不是"上级"，而是"顾问"，或是"联络官"，他的职位继续保留在母公司，根本不用出现在日本子公司的组织机构图上。

另一个差异是经济结构上的。其中最大的差异是制造商或供应商的地位——这是基于财务结构和社会概念的不同所产生的差异。简单地说，日本人认为，制造商或供应商应当给予销售商经济上的资助和各种照应。造成这种现象的原因之一是，日本的销售商，不管是批发商还是零售商，都很难获得信贷支持。创办银行原本是为了吸收公众存款投入制造业——而银行至今仍如此看待自己及其职能。因此人们认为制造商应当为销售自己产品的分销商提供资助。虽然有许多大型的现代销售商，如百货商店和连锁超市，但大量的销售工作还是通过很多不起眼的夫妻店和非常小的地方批发商完成的。

这可以说明为什么在日本，“商社”具有如此的重要性，以及为什么大制造商也依靠它们销售自己的产品。“商社”首先是专门针对地方批发商或零售商的商业银行，其次是管理地方批发商和零售商，为它们提供库存管理、财会、培训等方面的初级知识。然而，新来者发现，与商社牵上线越来越困难。美国与三菱、住友、伊藤、三井等集团企业建立的早期合资公司发展良好，是因为合资公司马上就可以通过日方自己的商社，获得销售资助和销售服务。而现在这些商社已经在经销与新来者相竞争的产品。

这个问题现在正逐渐缓和，但进展很慢。随着现代分销系统（如超市）的发展，它们逐渐获得了自行筹资和管理的能力，因此也就可以独立于——实际上是敌对于商社。尽管如此，新来者，特别是来自西方的

企业，必须认识到，自己要为经销商提供经济支持。这正是可口可乐在日本大获成功的秘密，它使可口可乐在几年以内就变成了日本顶尖的软性饮料。制造商还要组织好——通常是自行提供自己产品的服务，因为地方销售商既没有必需的人力，也缺乏必需的管理能力。

此外，人们还希望制造商多多关照他们的销售商，通常也包括供应商。这是一种含蓄的义务。帮助销售商和供应商获得所需的银行贷款，往往是制造商的分内事——这也许并不是要制造商为经销商和供应商的贷款提供法律上的担保，而是要承担起道义上的责任。如果这些经销商、供应商出了麻烦，人们还希望制造商能支持他们：比如，如果经销商的老板死了，帮他的店铺找一个买家；或是为一家小供应商寻求一位主管，诸如此类。

不过，西方人在日本做生意遇到的最大文化冲突，是需要一个“中间人”，并依赖于他。在很大程度上，日本政府是通过不同派系的竞争来行使其职能的，每一个派系都组织成一个部门，比如国际贸易部（通产省）、财政部（大藏省）和日本银行——这是经济领域的三大主要政府机构。每个部门都不断努力地争夺权力、扩展势力范围，并把其他部门视为对手。反过来，每个部门又和社会及经济中的集团结为联盟，比如和某一行业、某政治派别或是某位有可能入主首相府的政治人物结成同盟。

由于这个原因，即便是非常大的日本公司也不直接和政府打交道。

它们利用“中间人”，通常是某个退休的高级政府官员。他熟门熟路，和现在当权的人是老校友。因此，他能够在酒席上跟他们闲聊，而不是坐在办公室里一本正经地谈判。反过来，它们也能够向这个中间人透露内情，指点他的客户，即企业该如何行动才能达到目的。中间人可以提出极为复杂的问题，并获得坦率而直接的回答。但除非外国投资者与日本人合办企业，否则实在很难找到并结识恰当的中间人。

是的，我的日本朋友说得不错：只要你像日本人那样做生意，在日本做生意就很简单。但我的美国朋友们却抱怨在日本做生意难得没谱，这也不假。可他们又能有什么别的办法吗？虽然日本人并不买太多进口货，但他们对设在日本的美国公司生产的商品，却爱不释手。根据麦肯锡咨询公司的研究，1984年平均每个日本人会花600美元购买美国品牌，而每个美国人在日本品牌上的支出则只有287美元。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　和日本做生意：有效的办法

还从没有哪个最主要的债务国像如今的美国这样，它欠外国债权国的债务，都是以美元结算的。当今其他主要债务国——巴西、墨西哥、扎伊尔等欠债权国的钱，都是以债主本国货币结算的，主要是美元。20世纪20年代的大债务国德国和其他欧洲大陆国家也是一样。但现在美国欠的外债却是以美元结算的。

这给美国带来了巨大的好处，就像这件事本身前所未有一样，其好处之巨大，也实在前所未有。一个债务国，将自己的货币贬值，却能在资本和贸易两方面获得好处，这还是有史以来第一次。从历史的角度来看，一个债务国将自己的货币贬值，可以提高自己产品的竞争力，但通常这只能维持很短的时间；在这一时期内，它的出口增加，进口下降，外贸赤字变成外贸盈余——就像卡特执政时期强行下调美元币值所发生的情况一样。但与此同时，该国的国际收支会恶化，因为债务的利息和本金必须用债权国的货币来支付。如果外债数额很高，该国国际收支方面的损失，很可能大于外贸方面的收益。这就是为什么1931年德国政府决定实施货币控制，以维持德国马克的人为高币值，而不是使之贬值来推动出口，增加就业机会（但事后看来，这种做法是错误的）。

然而，如果美元的对外价值大幅降低，不仅能改善美国的外贸平衡状况，还能大幅度减轻美国外债对国内经济的压力，降低美国外债的真

实价值。

那么，为什么里根政府迟迟不采取行动纠正美元过高的币值，特别是对日元的比值呢？而美元过高可能是导致美国工农业产品竞争力下降的一个主要因素，这一观点至少在1983年就得到了普遍接受。然而美国的政策——也就是说美国联邦储备局和财政部——在1985年底以前始终如一地以维持尽可能高的美元兑换率为目标，而毫不考虑其他经济政策或目标，至少在大多数外国观察家眼中是如此。

显然，答案是因为美国政府机构需要大量的外国借款。日本在1985年这一年里就借给美国500亿~600亿美元的贷款，这笔钱自然是来自它们与美国的贸易顺差。这样一来，日本为美国提供了弥补财政赤字所需的大部分资金。华盛顿面临的情况是，如果不借外债，那要么大幅度削减政府支出，要么向国内举债并提高利率。这样比较起来，外贸赤字给美国就业与长期竞争力带来的负面影响，就算是最微不足道的了。

但由于美国所欠外债使用的是美国的货币，外国债权人的权利很容易受到剥夺。这种剥夺，无须采取法律行动，无须违约，无须赖账。它甚至用不着征求债权人的意见，甚至根本用不着告诉他们，只需要将美元贬值。实际上，在1985年6月到1986年2月间，美元从1美元兑换250日元的最高价位贬值到1美元兑换180日元之后，美国的日方债主——主要是日本银行、其他主要的日本银行和大型贸易公司——损失了其所持美国财政部债券票面价值的1/3。而日本在美国的投资，大多数都是以这

种持有债券的形式。（有关这一点，可以参见第1章“转变后的世界经济”。）

在美国好像没人了解这一点——至少没人对此发表意见。但我所认识的每一个日本决策者——政府官员、银行家、商人、经济学家——都敏锐地察觉到了这一点，而且每个人都深信这种损失是不可避免的。虽然有些日本人，特别是经济学家，担心这一损失会危及日本银行系统的偿付能力，但他们都认为，比起日本所面临的其他选择，这个结果并不算最坏。

从日本的角度来说，没有什么切实可行的办法可以恢复日美之间的贸易平衡。这并不是因为美元币值过高，也不是因为美国工业竞争力太弱，日本的出口太过咄咄逼人，更不是阻碍美国产品进入日本的一系列障碍造成的（即便它们完全被消除——当然人们期待如此，并且早就应该这么做——最多也只能抵消美国500亿美元外贸赤字中的50亿~60亿）。

两国贸易不平衡的主要原因是世界初级产品，特别是农林产品价格的暴跌。和制成品的价格相比——特别是和日本向美国大量出口的汽车、照相机、家用电器和半导体等高附加值的制成品相比——初级产品的价格处于历史最低水平，甚至比大萧条时代更低。日本是世界上最大的初级产品进口国，也是世界上唯一规模较大的粮食进口国（除苏联之外）。因为欧共体现在已经成为粮食出口国，而中国和印度基本上实现

了粮食的自给自足。日本是世界上最大的高附加值制成品出口国。与此相反，美国是世界上最大的农林产品出口国。如果据此调整美日贸易——即假定初级产品和制成品价格保持1973年的比例——美国对日贸易赤字的1/3，甚至2/5都会消失不见。

然而，两国不管采取什么行动都不可能纠正这一不平衡：在可预见的未来，初级产品将出现世界性的过剩。实际上，唯一能采取的行动——如果美国对日本采取贸易战争，就可能采取这一行动——是日本不再从美国购买初级产品（如棉花、烟草、大豆、小麦、玉米、木材等）。它们在12个月里就能完成这一行动。日本已经从其他国家进口了大量这些产品，而且价格比付给美国的还要低，除非美元对日元的汇率再度大幅下调。

但除了推动进口之外，日本似乎没有其他政治选择（从而必然会冒着极大的损失风险，借钱给美国弥补赤字），否则日本就将面临大量的失业——至少比美国目前7%的失业率高两倍——没有哪届日本政府会愿意冒这个风险。日本国内经济增长缓慢已经持续了五年之久；政府为了复兴经济采取的努力都没有获得太大效果。要求使用通货再膨胀[1]刺激政策的政治压力越来越大。可是日本政府的赤字原本已很高，如果再提高则可能引发通货膨胀。但20世纪70年代中期发生的短暂而严重的通货膨胀，使日本很多有头脑的人，特别是日本银行和大藏省的官员深信，该国对这一可怕社会疾病的抵抗力很低。

出口为日本提供了15%的就业机会。如果日本钢铁工业没有了其主要客户——汽车制造业的出口，它会比美国钢铁工业更不景气。1985年，日本钢铁的开工率不到其产能的60%（处于亏损状态），但要是没有了汽车工业的出口，它会降到40%以下。而日本钢铁和汽车工业雇佣的蓝领工人，占全日本蓝领工人的人数比例，至少是美国的两倍。而这一问题，又由于日本战后实行的终身雇佣制导致日本工资体系僵化，被解雇或裁员的工人无法找到新工作，以及日本缺乏失业保险制度的现实所加剧。毫无疑问，日本的政策制定者们情愿借给美国政府的贷款必然在将来遭受严重的损失，也不愿意冒国内失业率大增而引发的政治和社会风险。

这就是美日关系的经济现实。这些现实在很大程度上可以解释，为什么到目前为止，日本并不太在意美国要对日本商品采取报复性贸易保护措施的威胁。日本认为美国不太可能会做出既损害国内已经十分萧条的农业经济，又迫使政府解决巨额政府赤字的事情。迄今为止，日本人的看法是对的：美国这只没牙的狗只会干叫唤，咬起来不顶事。但这些现实也表明美国政府还不了解自己能做些什么。

日本方面采取行动，消除美国产品和美国公司进入日本市场的贸易壁垒，并不能对两国间的贸易不平衡造成什么实质上的影响。但它也许会产生显著的心理冲击，消除许多有害于两国关系的情绪。但如果像里根总统那样，认为中曾根首相，或其他日本政治领袖会自愿做出让步，

显然是对当前经济和政治现实的极大误解。日本政治领导者必须要找个“邪恶的外国人”来顶罪，总要能说出“我是在枪口下才不得不让步的”——尤其在如今，日本政坛动荡，谁也没有可靠的多数党支持。

这些现实的真正意义在于，它告诉我们解决美日贸易的关键，以及美国在世界经济中竞争地位问题的关键，并不在于美元的贬值，也不在于提高美国的生产力，降低劳动力比较成本。提高初级产品的价值能有极大帮助作用，但考虑到初级产品在世界范围内的过量生产和产量过剩，此举几乎是不可能的。美国问题的根源在于美国政府的赤字，以及由此导致的对国外贷款日益增强的依赖性。

[1985]

[1]指一国政府通过向经济大量注入资金，力图使物价已经大幅下滑的经济再次进入通货膨胀状态。从本质上来说，通货再膨胀是政府为避免通货紧缩而刻意采取的措施，办法是通过刺激需求来稳定物价。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　敌对性贸易的危险

“为什么我们的出口让西方世界感到那么困扰？”每一个日本来访者都会这么问。“德国的出口更多，它们的贸易顺差也在迅速增长。”但这里有一点不同，只是日本人忽略了它。德国出口的制成品确实比日本多：只有美国的出口比德国高。但德国同时也是世界第二大制成品进口国——还是只有美国的制成品进口量超过德国。相反，日本人却只是拼命卖，他们不买。他们搞的是“敌对性贸易”。

18世纪最初的世界贸易模型——是亚当·斯密提出的——假设了一种补偿性贸易：温暖而干燥的葡萄牙销售红酒，从寒冷而潮湿的英国换回羊毛。双方都购买的是自己国家不出产的东西，卖出自己拥有理想生产条件的东西。在这样的交易中，只有赢家，没有输家。

但到了19世纪中叶，国际贸易中发展最快的部分变成了发达国家之间展开的“竞争性贸易”。双方都向对方购买同样的、自己也擅长生产的产品。这样一来，美国就同时成了世界最大的化学品出口国和进口国。按人均计算，瑞士既是世界上最大的机床和纺织机出口国，也是最大的进口国。德国出口的汽车比日本更多（包括卡车和大型公共汽车），但德国每卖出5辆汽车，就会进口3辆。在竞争性贸易里会有输家：比如美国——或德国、英国、瑞士的纺织机制造商，如果其技术较差，生产的产品较贵，就可能被国外竞争者更先进的技术、更便宜的产品赶出市

场。但从整体上来说，在竞争性贸易中每个人都有所得：不仅消费者得到了好处，那些互相竞争的产品生产者也被迫集中精力发挥自己的优势，使资源和利润达到最优化。实际上，在竞争性贸易中，某行业的外国竞争者往往也是这一行业中最好的客户。

但在敌对性贸易中，双方都会受到损害：买家立刻遭受损失，而卖方的损失，则会出现在未来10多年内。

在敌对性贸易中，卖方国家的产品替代了购买国制造商生产的产品，却不从后者的国家购买任何补偿性产品。这样，买方国家的制造商就无法开辟出可替代的市场，也没有创造出购买力。由于买方国家的制造商没有获得补偿性销售，它无法获得所需的资源，加速工厂或生产流程的现代化，或是提高产量，降低成本；因此，在敌对性贸易中，卖方获得了多大程度的成功，它就在多大程度上削弱了买方的产业和经济实力。如果卖方获得了彻底的成功，那它最终将彻底毁掉买方国家的工业。比如，12年前，美国有十多家生产铲车的厂家，现在却一家也没有了——甚至连一条装配线也没有了。在家用电器方面也出现了同样的情况，如磁带录像机以及很多车床和半导体行业都是这样。而这又意味着，买方国家的消费者最终也会受到损害。作为生产者，他的收入下降了，这足以抵消他作为消费者获得的低廉价格的好处。实际上，敌对性贸易的结果——不管人们是多么地无意——非常类似经济学家和律师所谴责的“掠夺性价格”（predatory pricing）所带来的结果。所谓掠夺性价

格，就是把价格定得很低，用以打垮竞争者，建立垄断地位。

可是，在敌对性贸易中，卖方国家最终甚至会比买方国家损失更为惨重，而且它将完全无法避免这种损失。卖方国家在买方国家的报复行动中全无招架之力。它无法采取停止进口的反报复措施：因为它从未进口过。自然，日本是美国农林产品的最佳消费国之一，但尽管美国农场主的政治力量依然很强大，美国的初级产品出口量却在该国总出口量中所占份额越来越小，因此不再是一个决定性因素，而且它们的地位至今仍在稳步下降。毫无疑问，美国完全可以不进口日本的制成品，而且付出的代价微不足道。西欧同样如此。但如果无法向美国出口工业品，日本必将面临一场严重的经济衰退，失业率将高达两位数。

从财政上来说，敌对性贸易的卖方也注定失败。它会完全收不到款。毕竟，买方必须要有收入才付得起款，也就是说，买方必须收到自己作为卖方所得的款项，才有能力支付货款。而敌对性贸易关系中的卖方，也即光卖不买的一方，最终会发现，它给出了自己的商品，但收货人却毫不欣赏它这份人情。

日本现在掌握着世界上最大的剩余流动资金，与石油输出国组织曾有的不相上下，并且很快就会超越后者。日本的银行持有6400亿美元的国外资产，而且几乎全都是现金或短期证券（如美国国库券）的形式。这一数字是日本贸易所需的好几倍，可用于支付6年的进口，而无须出口赚一块钱。在经济史上，唯一可堪与之比拟的是第二次世界大战刚结

束后的美国贸易顺差，当时美国是世界上唯一经济机能健全的大国。这笔盈余，要么用于进口商品——这是日本人不愿做的；要么捐赠出去，就像美国在马歇尔计划期间做的一样；要么就会被人拿走。当然，日本人还可以继续积累更多的盈余，但这只意味着他们借出了更多永远也得不到偿还的贷款。到最后，坏账只能一笔勾销。

到目前为止，日本是唯一搞敌对性贸易的国家。虽然日本并不是故意要这么做，然而，敌对性贸易是日本传统国际贸易政策的必然结果——顺便提一句，这种方法在日本处于追赶他国的阶段是十分有意义的，直到1965年前后，情况才发生了变化。可是现在日本的邻国韩国，也在推行敌对性贸易政策。

目前，为了纠正敌对性贸易带来的不平衡状态，人们已经采取了一些措施。未来的若干年里，我们不仅会听到大量“自愿限额”的议论，也会听到不少关于“日本人搞倾销”的言论。日本人，特别是日本的汽车制造商，正迅速把其生产转到美国和西欧境内，以此抵消反日措施。但是——顺便说一下，日本人对此还全无意识——对买方国家来说，这仍然被视为是一种掠夺性行为，因为它替代了买方国家的生产商，而这些生产商，在日本的敌对性贸易中首先遭到了损害，甚至被其搞垮。把生产转到买方国家——除非同时从该国进口——只不过是一种聊胜于无的做法。更有效的办法应当是组建“联合生产企业”，买方国家的制造商作为转包商或合伙人为卖方供货——这类似于波音公司把一种新型商务飞机

30%~40%的研发和制造工作打包给了日本公司；又比如英国的劳斯莱斯为美国飞机提供发动机，美国制造商再把飞机供给欧洲的航线。然而，到目前为止，日本人一直在抵制“联合生产”方式。他们还可能从美国银行手中接管向发展中国家的“疑难贷款”，从中牟利——纽约和华盛顿正开始讨论这件事，但目前为止一切都在暗中进行。

然而，除非日本人主动采取措施，消除敌对性贸易带来的最坏结果——迄今为止，没有任何迹象表明他们试图改进这一问题，他们甚至完全不承认这一问题的存在——美国很快就会采取政治措施来制止，至少是限制敌对性贸易。西欧已经在保护自己免受敌对性贸易损害方面走了很远，尤其是对日本制造的汽车。美国必然会如法炮制。到目前为止，总统反对任何形式的贸易保护主义。但只要国内经济出现一丁点的低迷，失业率有一丁点的增长，国会就将以压倒性多数票通过贸易保护措施——并且获得广泛的民意支持，而且，保护性提案从来就不会少。

有必要停止，至少是限制敌对性贸易。但这么做也可能会带来极大的危险，给美国的经济和美国的制造业带来更大的损害。目前讨论的提案——比如有人向众议院下属委员会提交了一份议案，要求限制外国制成品的进口，除非其中包含30%~40%的“国产成分”——都没有区分出竞争性贸易和敌对性贸易。它们都是一刀切的贸易保护主义，要求制裁所有的进口制成品。对于那些从我国购买产品的国家而言，此举会严重损害，甚至摧毁我国对其的出口，也就是说，破坏对我国竞争性贸易伙伴

的出口。欧洲人立刻会给予报复。而我们所有健康发展的行业——可能占了我国经济基础的3/4——都依赖对欧洲的出口，甚至可以说是以此生存：从飞机、分析仪器，到生物医学、药品、计算机，到化学品、机器人、电气产品和软件。我们需要的是一种能够对付敌对性贸易这一恶疾，而又不损害健康的竞争性贸易的方法——也许我们可以采取某种贸易限制手段，对那些只向发达国家（包括美国）出口制成品，而进口的同类产品却达不到自己出口价值50%~60%的国家加以限制。

日本人坚称，他们的产品比我们自己的更富吸引力，这并不是他们的错。他们的出口能力强，仅仅是因为他们工作得更努力，在设计、质量、价格或服务方面干得更好。这些说法从总体上来说是对的——在很大程度上，“日本公司”只是西方人臆造的产物。但它和我们正在讨论的问题没什么关系。西方人不可能长久容忍敌对性贸易，虽然它并不是蓄意的，但它带来的结果却是在损人利己，而这种做法必定会弄巧成拙。

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　当代先知：熊彼特还是凯恩斯

20世纪两位最伟大的经济学家，约瑟夫A.熊彼特和约翰·梅纳德·凯恩斯，都出生于100年前，时间只相差几个月：1883年2月8日，熊彼特出生于奥地利的一个小镇上；1883年6月5日，凯恩斯出生于英国剑桥。（他们去世也仅相隔4年——熊彼特1950年1月8日于美国康涅狄格去世；凯恩斯则在1946年4月21日于南英格兰与世长辞。）为了纪念凯恩斯诞辰100周年，人们撰写了大量的著作、文章，举行了无数的研讨会和讲演。而即便有人记得起熊彼特的诞辰，最多也不过召开一个小型学术研讨会罢了。然而，事实越来越清楚，是熊彼特而不是凯恩斯，将在20世纪剩下的10多年时间里，甚至在未来30~50年里，为经济理论和经济政策提供思考基础，指明问题的解决方向。

这两位先驱并不是对手，两人都向传统的观念提出了挑战。凯恩斯的对手，正是熊彼特在学生时代就与之决裂的“奥地利派”，即奥地利学派的新古典主义经济学家。而熊彼特虽然认为凯恩斯的所有答案都是错的，至少是使人误解的，但他的批评仍对其持同情态度。实际上，正是熊彼特为凯恩斯奠定了在美国的地位。当1936年凯恩斯的名著《就业、利息和货币通论》（The General Theory of Employment,Interest and Money）出版时，时任哈佛大学经济学高级终身教授的熊彼特，让学生们都去读这本书，并告诉他们，凯恩斯的这本书，完全超越了自己有关货币的早期论述。

反过来，凯恩斯认为熊彼特是当时极少数几位值得他尊敬的经济学家之一。在他的课堂上，他一次又一次地引用熊彼特在第一次世界大战期间出版的著作，尤其是熊彼特有关“记账货币”的文章，认为该文最先激发了他本人关于货币的思想。凯恩斯最成功的一次政治建议，即有关英国和美国应用征税而不是借贷的方式为第二次世界大战提供资金，更是直接出自熊彼特1918年对以借贷方式支撑第一次世界大战将带来灾难性后果的警告。

人们常把熊彼特和凯恩斯的政治立场进行对比，熊彼特被称为“保守派”，凯恩斯则是“激进分子”。反过来说也许倒还真实些。从政治的角度来看，凯恩斯的观点很类似我们现在说的“新保守主义”。他的理论源自他对自由市场的热烈信仰，以及使自由市场不受政治家和政府干扰的强烈愿望。与此相反，熊彼特对自由市场充满怀疑。他认为“明智的垄断”——例如美国贝尔电话系统非常值得推崇，因为它有能力从长远角度进行考虑，而不是迫于短期效果而匆忙行事。熊彼特的长年密友是最激进、最教条主义的欧洲左翼社会党人——奥地利人奥托·鲍尔（Otto Bauer），此人虽然顽固地反对共产主义，但更加反对资本主义。熊彼特自己虽然从来不是社会主义者，却在1919年出任了奥地利政府的财政部长。这届政府，是奥地利在两次世界大战之间唯一一届由社会党执政的政府。熊彼特坚持认为，马克思给出的每一个答案都有着致命的错误。但他同时也认为，自己是马克思的门徒，比其他经济学家都更尊重马克思。他争辩说，马克思至少提出了正确的问题，而对熊彼特来说，

问题永远比答案更重要。

熊彼特和凯恩斯之间的分歧，远不止经济理论或政治观点。两人看到的经济现实不同，关心的问题不同，对“经济学家”的定义也不同。这些不同之处，对于理解当今的经济世界有着十分重要的意义。

凯恩斯虽然和所有古典经济学决裂，但仍在其框架内进行探索。与其说他没有信仰，倒不如说他是异教徒。对凯恩斯来说，经济学就是李嘉图在1810年建立的均衡经济学理论，这一理论在19世纪占主导地位，它研究的是一个静态的封闭系统。凯恩斯的中心问题，和19世纪经济学家所提出的问题一样：“如何使经济保持静态平衡？”

凯恩斯认为，经济学的主要问题，是产品和服务的“实体经济”与货币和信贷的“符号经济”之间的关系；个人和企业与整个国家“宏观经济”的关系；最后，生产（即供给）或消费（即需求）是否能为经济提供发展动力。从这个意义上来讲，凯恩斯和李嘉图、穆勒、“奥地利学派”、阿尔弗雷德·马歇尔是一脉相承的。不管在其他方面有多大的分歧，大多数19世纪的经济学家，包括马克思，对这些问题都给出了同样的答案：“实体经济”起支配作用，货币只不过是“事物的表象”；个人和企业的微观经济起决定性作用，政府最多只能调整次要矛盾，最坏的时候甚至会制造混乱；供应起支配作用，需求只是它的一个函数。

凯恩斯提出了同李嘉图、穆勒、马克思、“奥地利学派”和马歇尔相

同的问题，却以前所未有的勇气，把上述每一个答案颠倒了过来。在凯恩斯的体系中，货币和信贷的“符号经济”是“实体”的，产品和服务依赖于货币和信贷及其影子。宏观经济——国家经济是一切，个人和企业既无力影响它，更不要说是指引了，也没有能力做出有效决策与宏观经济相抗衡。经济现象、资本形成、生产力和就业，都是需求的函数。

现在我们知道，正如熊彼特在50年前就知道的那样，凯恩斯主义对这些问题给出的每一个答案都是错误的。它们仅适用于相当狭窄的领域内的特殊情况。比如，凯恩斯的中心理论认为，货币因素——政府赤字、利率、信贷规模以及货币流通规模——决定了需求和经济状况。正如凯恩斯自己所强调的，它假定货币周转的速度是恒定的，个人和企业没有能力在短期内加以改变。熊彼特在50年前就指出，所有的证据都否定了这一假设。实际上，在实践当中，凯恩斯主义的经济政策——无论是正宗的凯恩斯主义，还是对其加以修正的弗里德曼主义——每一次都在毫无迹象和预兆的情况下，被企业和个人的微观经济所打败，货币的流通速度几乎在一夜之间就改变了。

当凯恩斯主义的药方最初付诸实施的时候——在美国实行“新政”的初期——它们似乎很有效。但不久后，1935年前后，消费者和企业突然在短短几个月内大幅降低了货币流通速度，从而导致了当时以政府赤字为基础的经济复苏的流产，并使股市在1937年再度崩溃。然而，最好的例子还要算美国1981~1982年所发生的情况。联邦储备局试图通过控制

货币供应量来控制经济，然而消费者和企业立刻将储蓄方式由积蓄变成金融市场上的债券，从长期投资变为流动资产——也就是将货币从低速流通到高速流通——直到再也没有人说得清楚“货币供应”到底是什么，甚至连这个术语到底是什么意思也搞不清楚了，从而消费者和企业彻底打败了联邦储备局的意图。那些寻求将个体利益最大化，并根据自己对经济现实的感知作为行动指引的个人和企业，总能找到方法打败“制度”——要么就像苏联和东欧那样，把整个经济变成一个巨大的黑市；要么就像1981年和1982年的美国那样，罔顾法律、规则和经济学家，把整个金融体系在一夜之间彻底改变。

这并不意味着经济学将倒退回前凯恩斯时代的新古典主义。凯恩斯对新古典主义答案的批评，和熊彼特对凯恩斯的批评一样，是具有权威性的。但由于我们现在知道，个人能够并且必将打败制度，我们已经丧失了凯恩斯当年对经济学的确信，而正是这一点，使凯恩斯成了50年来经济理论和经济政策的北极星。弗里德曼的货币主义和供应学派经济学都是为了努力弥补凯恩斯主义均衡经济学的缺陷，但要恢复那种自圆其说、充满自信的均衡经济学已经不可能了，更不要说恢复那种根据一个因素有预见性地、极有把握地控制经济的理论或政策了——不管这种因素是政府支出、利率、货币供应还是减税。

熊彼特从一开始就很清楚，凯恩斯理论的答案并不比它所取代的前凯恩斯主义的答案更有道理。但他认为这并不重要，重要的是凯恩斯理

论提出的问题——以及凯恩斯的前辈们所提出的问题并不是重要的问题。对他来说，根本的谬误在于认为健康、“正常”的经济，就是处于静态平衡的经济。熊彼特从学生时代开始，就一直认为现代经济总是处于动态的不均衡之中。熊彼特眼中的经济不是一个闭合的系统，不像牛顿眼中的宇宙和凯恩斯眼中的宏观经济。它永远处于发展和变化当中，从本质上来说，与其说它是机械性的，不如说它是生物性的。如果说凯恩斯是一个“异教徒”，熊彼特就是一个“不信教的人”。

熊彼特是奥地利经济学大师们的弟子，当时的维也纳是世界经济理论之都，他终身爱戴自己的老师们。但在他的博士论文里——后来成为他最早的一部杰作《经济发展理论》（The Theory of Economic Development）（该书最初是在1911年以德文出版的，当时熊彼特年仅28岁）——他开宗明义地断言，经济学的中心问题不是均衡而是结构性变化。这又引出了熊彼特关于创新者是经济学真正主题的著名理论。

传统经济学认为创新是经济体制之外的事情，凯恩斯也持同样观点。创新和地震、气候或者战争一样，属于“意外事件”的行列。每个人都知道它们对经济有着深远影响，但它们不是经济学的组成部分。与此相反，熊彼特则坚持认为，创新——即创业家把资源从旧有的失去活力的生产项目中，转移到新生的更富生产力的生产项目里——是经济学最本质的东西，也是现代经济的精髓。

熊彼特一开始就承认，他的这个概念源自马克思，但他又用这一观

点反驳了马克思。熊彼特的《经济发展理论》一书做到了古典经济学家、马克思和凯恩斯都没能做到的事：它给利润赋予了一种经济职能。在创新和变革的经济中，利润不像马克思及其理论所认为的那样，是从工人那里剥夺来的一种“剩余价值”，恰恰相反，它是工人就业和劳动收入的唯一来源。

经济发展理论表明，除了创新者，谁也无法获得真正的“利润”，而创新者的利润总是相当短暂的。但用熊彼特的名言来说，创新也是“创造性的破坏”，它让昨天的资本设备和资本投资成了过时货。经济越是往前发展，就越需要资本形成。因此古典经济学家——或是会计师和股票交易所——所认为的“利润”实际上是一种成本，一种在行业内站稳脚跟的成本，一种为未来支付的成本。在这种未来中，什么都不可预测，但有一点是肯定的：今天的盈利行业，必然会变成明天的鸡肋。因此，需要有资本形成和生产力来维持经济系统制造财富的能力，保住目前的工作和创造未来的工作。

到目前为止，熊彼特的“创新者”和他的“创造性破坏”理论，是唯一能解释为什么这个世界上存在“利润”的理论。古典经济学家们很清楚，自己的理论无法对利润做出任何合理的解释。实际上，在均衡经济学描述的封闭经济系统下，没有利润存在的空间，没有为利润做出的解释和辩护。然而，如果利润是一种真实的成本，甚至是维持工作、创造工作的唯一方式，那么资本主义就再次成为一种伦理道德的制度。

道德和利润：古典经济学家指出，冒风险的人需要利润作为奖励。但这和贿赂有什么区别？这样一来，岂非无法从道德上为利润辩护了吗？然而，一旦人们离开永恒不变、自我维持、封闭的经济，转入熊彼特动态的、发展的、运动的、变化的经济，所谓的利润就不再是不道德的了，它成了一种道德上的需要。实际上，困扰古典经济学家和凯恩斯的问题就不再成为问题：什么样的经济结构，才能把交给资本家用以维持经济发展的贿赂——即被称为“利润”的那笔没有作用的盈余——最小化？在熊彼特的经济体系中，问题永远是：有足够的利润吗？有没有足够的资本形成，为将来的成本、维持企业生存的成本、“创造性破坏”的成本提供资金？

仅仅这一点，就使熊彼特的经济模型成了供我们今天研究经济政策的唯一出发点。显然，凯恩斯——或是古典经济学家们——把创新视为“外部因素”，处于经济活动的外围，对经济活动影响很小，这种观点不可能再站得住脚（恐怕它从来也不曾真正站住脚过）。经济理论和经济政策的基本问题，尤其是对高度发达的资本主义国家来说，是显而易见的：如何保持资本形成和生产率，以便实现快速的技术变革，保证就业？用于支付未来成本的最低利润率是多少？最重要的是，维持现有工作机会并创造新工作机会所需的最低利润率是多少？

熊彼特并未给出答案，他不太相信答案。但早在70年前，他还非常年轻的时候，就提出了在未来必将成为经济理论和经济政策中心的问

题。

接着，在第一次世界大战中，熊彼特比任何人都最先意识到——比凯恩斯整整早了10年——经济现实正在发生变化。他意识到第一次世界大战使所有交战国的经济货币化。一个国家接一个国家，包括他自己那个还相当落后的奥匈帝国，都在大战中成功地调动了整个国家的流动资产，部分措施是通过税收，更主要的是通过借贷。货币和信贷，不再是商品和服务，而成为“实体经济”。

1918年7月，熊彼特在一家德国经济刊物上发表了一篇具有真知灼见的短文——此时，熊彼特在其中成长并且为他所熟知的世界正在走向崩溃——他指出，从现在起，货币和信贷将成为控制经济的杠杆。他所阐述的内容是，无论是古典经济学家所说的产品的供应，还是一些早期不同意见者所说的产品的需求，都不再起控制作用。货币因素——赤字、货币、信贷和税收——才是经济活动和资源分配中的关键。

当然，凯恩斯后来在其《就业、利息和货币通论》一书中阐述了同样的见解，但熊彼特得出的结论与凯恩斯截然不同。凯恩斯得出的结论是，货币和信贷这种符号经济的出现，使得“经济学家之王”，即科学的经济学家，可以通过控制少数简单的货币要素——政府支出、利率、信贷规模或是货币流通量，实现永久的均衡，保持充分的就业、经济繁荣和稳定。但熊彼特的结论是，符号经济作为占主导地位的经济活动的出现，打开了通向暴政的大门，甚至不啻是邀请暴政。经济学家声称自己

一贯正确，纯属狂妄自大。但最重要的还在于，他看到使用这一权力的不是经济学家，而是政客和将军们。

接着，在同一年，第一次世界大战即将结束的时候，熊彼特发表了《税收国家》（The Tax State，翻译成《财政国家》（The Fiscal State）似乎更为恰当）。其中的看法，又一次与15年后的凯恩斯英雄所见略同（正如凯恩斯本人常常承认的那样：谢谢熊彼特……）：现代国家，通过税收和借贷的机制，获得了转移收入的权力，并可通过“转移支付”控制国民生产的分配。对凯恩斯来说，这种权力是一根魔杖，有了它，既能实现社会公正和经济进步，又能达到经济稳定，履行财政责任。而对熊彼特来说——这可能是因为他和凯恩斯不一样，他是马克思和历史的信徒——这种权力实际上会招来政治上的无责任感，因为它消除了一切阻止通货膨胀发生的经济安全措施。在过去，由于国家的税收只能征收国民生产总值的很小一部分，只能借到占国民财富很小一部分的债务，因此通货膨胀能够自我制约。而现在，阻止通货膨胀的唯一屏障，就是政治上的自我约束。而熊彼特对政治家们自我约束的能力并不太看好。

第一次世界大战后，作为经济学家的熊彼特对经济理论做出了巨大的贡献。他成为经济周期理论的先驱之一。

然而，在第一次世界大战结束到1950年熊彼特去世的这32年里，他的真正贡献在于他作为政治经济学家所做的一切。1942年，每个人都害怕出现世界范围的通货紧缩，熊彼特发表了他最著名的一本书《资本主

义、社会主义与民主》（Capitalism,Socialism and Democracy），这本书现在仍然，也理应被人们所广泛阅读。在这本书中，熊彼特提出，资本主义必将被自己的成功所毁灭。资本主义孕育出了我们现在称之为“新阶级”的人：官僚阶层、知识分子、教授、律师、记者。这些人都是资本主义经济果实的受益人，甚至可以说是寄生在资本主义之上。然而，他们却都反对财富生产、积蓄、按经济生产率分配资源的价值观。本书问世以来的40年，无可辩驳地证明熊彼特是一位远见卓识的预言家。

随后，熊彼特继续指出，资本主义必将被它自己帮助创建和维持的民主所毁灭。在民主国家，为了获得人心，政府必须越来越多地将收入从生产者转到非生产者手中，越来越多地将收入从把它积蓄起来成为未来资本的人手中，转移到消费它的人手中。因此，民主国家的政府必将承受越来越高的通货膨胀压力。熊彼特预言，通货膨胀最终会毁灭民主和资本主义。

当他在1942年这样写的时候，几乎人人都嘲笑他，再也没有比经济繁荣导致通货膨胀这种说法更荒谬的了。可40年后的现在，这个问题已经成为民主政治和自由市场经济的中心问题，与熊彼特的预言完全一致。

20世纪40年代，凯恩斯主义把人们引入他们的“希望之地”，在那里，“经济学家之王”将通过控制货币、信贷、支出和税收，保证经济的完美均衡、永远稳定。而熊彼特越来越关心的是如何控制和限制公共部

门，以维持政治自由和保证经济有能力发展和变化的问题。当死亡把他的生命从书桌旁夺走时，他正在修改几天前在美国经济学会上作为主席所发表的谈话。他所写的最后一句话是："对资本主义发展将陷入停滞的原因，停滞主义者的诊断是错误的；但他们对资本主义将要陷入停滞的诊断却有可能是正确的——公共部门有充分的材料可证明这一点。"

凯恩斯最著名的一句论断是："从长远的观点看来，我们都将死去。"这是一句彻底的胡话。当然，从长远的观点看来，我们的确都将死去。但凯恩斯在他还算明智的时候说过，当今政治家的行文，往往建立在过世已久的经济学家的理论之上。凯恩斯曾暗示短期的优化行为将带来长远的未来利益，这完全是谬论。在很大程度上，凯恩斯应当为当代政治、经济和企业极端重视短期利益的倾向负责——相当公平地说，过分注重短期利益已经成为美国政界和商界政策制定者的主要缺点。

熊彼特也十分清楚，政策必须适应短期情况。他付出了很大代价才懂得了这一点——他曾作为刚刚成立的奥地利共和国的财政部长，试图在通货膨胀失去控制前加以制止，但遭到了彻底的失败。他知道自己的失败是因为他的措施在短期内无法得到接受——然而，两年后，一位非经济学家的政治家兼道德神学教授正是采取了这些措施，才制止了通货膨胀，可是这时奥地利的经济和中产阶级已经彻底被摧毁了。

熊彼特还知道，今天的短期措施会带来长期的影响，它们会不可逆转地塑造未来。不考虑短期决策在未来的效应，以及它们在"我们都死

了”以后的长期影响，是不负责任的，这会导致错误的决策。熊彼特总是强调，要从长远的角度考虑那些有利的、受人欢迎的、聪明的、天才的短期决策带来的影响，这使他成为当今最伟大的经济学家和最合适的导师。因为现在，那些聪明的、天才的短期经济学，以及聪明的、天才的短期政治学都已经破产了。

从某种意义上来说，凯恩斯和熊彼特再现了西方历史上最著名的两位哲学家的冲突——天才的、聪明的、锋芒毕露的古希腊哲学家巴门尼德，和动作迟缓、面目丑陋却智慧无比的苏格拉底之间的柏拉图式对话。战争期间，没有人比凯恩斯更天才、更聪明。与此相反，熊彼特表现得平淡无奇——但他有大智慧。小聪明蒙混一时，大智慧永垂不朽。

[1983]

第二部分

The Frontiers of Management

人

第13章　选拔人才的基本原则
第14章　衡量白领工作者的生产率
第15章　一线监督员的没落
第16章　薪水过高的管理者：贪欲的结果
第17章　超龄管理者：保持企业的青春活力
第18章　向职业学院付学费
第19章　工作与人：日益增长的不协调
第20章　素质教育：新的发展领域

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　选拔人才的基本原则

管理者在人事管理和有关人事决策上花去的时间比其他任何事都要多。他们确实应该这么做，因为所有其他的决策，都不如人事决策造成的后果持续时间更长，更难以消除。然而，总的来说，管理者有关晋升和人事安排的决策，还是不尽如人意。据说，他们做出的决策，平均成功率不超过33.3%；最多有1/3的决策是正确的；1/3没什么效果；还有1/3彻底失败。

在管理的其他领域里，我们绝无法容忍如此糟糕的表现。的确如此，我们不需要容忍，也不应该容忍。当然，做人事决策的管理者们并不完美，但他们的成功率本来应该接近100%，因为我们对管理的其他领域并不如人事管理了解得这样多。

当然，也有一些管理者的人事决策做得近乎完美。珍珠港事变发生的时候，美国军队里的每一名将领都已经超龄了。虽然当时所有较年轻的军官都没有过实战经验，或是担任过重要的部队指挥官，但等到第二次世界大战结束，美国所拥有的得力军事将领的人数，比历史上任何一支军队都要多。美军总参谋长乔治·马歇尔亲自选拔了每一名军官，虽然不能说每一位都取得了辉煌的成就，但几乎没有一个算得上是完全失败。小阿尔弗雷德·斯隆在执掌通用汽车的40多年时间里，亲自挑选通用汽车的每一名高层管理者——下至制造经理、控制员、工程经理，甚

至最小的附属部门的总机械师。按照现在的标准，斯隆的视野和价值观未免偏狭，确实如此，他只关心通用汽车公司的经营表现，但不管怎么说，他在知人善用方面的长期表现是无可指摘的。

基本原则

从来就没有什么一贯正确的识人标准，起码在我们还没抵达天国之门之前是如此。然而，有些管理者严肃地对待人事决定，并认真钻研。

马歇尔和斯隆算得上是两个完全不同的人，但他们在人事问题上，都有意识地遵循了以下一些相同的原则：

（1）如果我把一个人放到某个岗位上，而他（她）干得很不出色，那就是我的失误。我无权指责那个人，这和“彼得原则”（指在等级制度中，每个人都有可能被提升到他所不能胜任的位置）无关。没什么可抱怨的，是我犯了一个错误。

（2）“士兵们有权力获得能干的指挥官”。在恺撒时代，人们就明白这一点。管理者的责任，就是要保证人们在组织中的工作卓有成效。

（3）在管理者做出的所有决策中，人事决策最为重要，因为它们决定了组织的绩效状况。因此，我应当尽量做好这些决策。

（4）做到一个“不要”：不要给新来的人安排重大的新任务，这么做会冒很大的风险。把这类任务交给你了解其行为和习惯，并且已在组

织内赢得了信任和信誉的人。把高水平的新来者先放到一个成熟的岗位上，这样的岗位目标清晰，也容易获得帮助。

我见过的最糟糕的人事任命，是两家美国公司聘用了两个才华横溢的欧洲人——一家公司总部设在匹兹堡，另一家在芝加哥——去负责它们在欧洲开张的新公司。汉斯·施密特博士和让·佩里先生（名字是虚构的）刚刚上任的时候，欢呼声铺天盖地，结果一年之后两人就灰溜溜地离开了公司，一败涂地。

匹兹堡的人都不了解，施密特受过的训练和他的个人气质，决定了他在一个新岗位上要先适应6~9个月，思考、研究、策划，为展开决定性的行动做准备。而施密特博士也没有料到，匹兹堡期待他立刻采取行动，并迅速获得结果。同样，芝加哥的人也不了解佩里，他的确可靠而顽强，但也相当容易激动又善变，他会指手画脚，为一些琐事发表长篇大论，探测气球放了一个又一个。尽管这两个人后来都在欧洲大公司担任CEO，并且大获成功，但他们在原先不熟悉不了解他们的美国公司里却都兵败如山倒。

与此同时（20世纪60年代末到70年代初），另有两家美国公司，首次成功地在欧洲开展了业务。为了开展项目，它们都先向欧洲派去了一位美国管理者。这两个人虽然从未在欧洲工作或生活过，但总公司的人非常熟悉和了解他们。而这两名管理者同样彻底地熟悉自己的公司。同时，这两家美国公司还聘用了六七个年轻的欧洲人，并把他们安排到美

国总公司中上层的工作岗位上。几年之后，两家公司都拥有了一个业务稳定的欧洲分公司，以及一个训练有素、经验丰富、扎实可靠的管理团队。

温斯顿·丘吉尔的祖先，伟大的马尔伯勒公爵300多年前就发现："联合作战的主要麻烦在于，要把战争的胜利，甚至于个人的生命，交托给这样一个指挥官：人们对他的了解，建立在他长期的声望，而不是表现之上。"

在公司里，和在军队中一样，没有长期建立起来的个人了解，就无法相互信任，也无法进行有效的沟通。

决策的步骤

要做出有效的人事晋升和人事决策，只有几条基本的原则，要遵循的重要步骤也只有如下几条：

（1）对任命进行周详的考虑。对职务的描述可以长期不变。比如，在一家大型制造公司里，分公司总经理这一职位的描述，30年前公司实行分权化后就没怎么变过。实际上，罗马天主教主教的职务描述，自从13世纪教会法典初次制定以后就完全没变过。但是工作的任务随时都在变化，而且不可预测。

20世纪40年代初，有一回我对斯隆谈到，在我看来，为了安排一个相当低层的职务——一个很小的附属事业部的销售经理，他在3个条件相同的候选人身上花的挑选时间未免太多了。“看看我们最近几次在同一工作上安排的人选吧。”斯隆回答说。让我吃惊的是，每一次任命的条件都完全不同。

在第二次世界大战中，要安排师长一职，乔治·马歇尔总是先观察未来18个月到两年中，这一职务的工作性质。组建并培训一个师，是一种任务。率领一个师去作战，是另一种任务。接手一个在战斗中严重减员的师并恢复其士气和战斗力，又是一种任务。

在挑选新的地区销售经理时，负责此事的管理者必须首先了解这项

职务的核心内容：是由于当前的销售团队都接近退休年龄而招募和培训新销售人员呢？还是由于公司产品在该地区的老行业做得很好，但无法打入新出现的成长型市场，而有必要开辟新的市场呢？还是由于公司的大量销售收入都来自有25年历史之久的老产品，因而需要为公司的新产品建立市场形象？这些完全不同的任务要求不同类型的人。

（2）考虑若干潜在的合格人选。这里最关键的词是“若干”。正式资格是考虑的最低限度，不具备这些资格的候选人自动被刷掉。同样重要的还有，当选人和该项任务必须彼此适合。要做出有效的决策，管理者必须考察3~5个符合资格的候选人。

（3）仔细思考如何考察这些候选人。如果管理者对任务进行了研究，他（她）就能够了解一个新人要完成这一任务，首先需要集中精神做什么事。中心问题并不是“这个或那个候选人能做什么，不能做什么？”而是“每个人具有什么样的能力，这些能力是否适合这个任务？”弱点就是一种限制，它可以将一个候选人排除出去。比如，某人极为适合技术方面的工作，但如果某一任务最看重的是建立团队的能力，而候选人恰恰缺乏这一能力，那么他就不合适。

但有效率的管理者并不会首先从弱点着手。你不能在弱点的基础上衡量表现，只能在长处的基础上这么干。马歇尔和斯隆都是非常严厉的人，但他们都知道，真正的重点是完成任务的能力。如果具备此种能力，公司可以弥补其余的方面。如果根本不具备这一能力，其余的方面

就毫无价值。

举例来说，如果一个师需要一名能够完成培训任务的长官，马歇尔就会寻找能把新兵变成战士的人。一般来说，每个擅长做这项工作的人，在其他方面都存在严重的缺点。有一个人对战术不太在行，对战略更是一窍不通。另一个人说话不经大脑，又在新闻界弄出了点麻烦。第三个人虚荣、自大、任性，又经常跟上司闹矛盾。这些都没问题，关键是：他能训练新兵吗？如果答案是“是的”——尤其当答案是“他是最好的”——那么这个职位就归他了。

在挑选自己的内阁成员时，富兰克林·罗斯福和哈里·杜鲁门都说过这种话：“不要在意个性上的缺点，先告诉我，他们每个人能干点什么。”这两位总统拥有20世纪美国历史上最强有力的内阁，实在并非偶然。

（4）和若干曾与这些候选人合作过的人谈谈。管理者一个人的判断没有价值，因为我们所有人都会有第一印象、偏见、喜好和嫌恶。我们需要倾听其他人怎么想。军队挑选将领或天主教挑选主教的时候，大范围的讨论是甄选过程的一个正式步骤。有能力的管理者们则私下和人讨论。德意志银行的前总裁赫尔曼·阿贝斯（Hermann Abs）近年来选用的合格管理者比其他任何人都多，正是他亲自选拔的那些高层经理人，带动了德国战后的“经济奇迹”。他在选拔一个人之前，会找三四个此人的前上司或同事交换意见。

（5）保证被任命者了解自己的工作。被任命者进入新工作3~4个月后，他（她）应当开始把注意力放到工作的要求上，而不是前述任务的要求上。管理者有责任把那人叫进办公室并对他（她）说："你现在已经担任地区销售经理——或者随便什么别的职位——3个月了。为了在新工作上获得成功，你必须做哪些事呢？仔细想想，1周或10天后回来用书面形式告诉我。不过我现在就可以告诉你：你目前该做的事，肯定不是你之前做的那些帮你得到了这次晋升的事情。"

如果你没有做过这一步，那别责怪候选人的表现糟糕。怪你自己吧，是你自己没尽到一个管理者的职责。

导致任命失败的一个最重要的原因在于——据我所知，它也是美国管理中最大的浪费——是没有彻底考虑清楚，也没有帮助他人彻底考虑清楚新工作的要求。最典型不过的例子是，几个月前，我从前的一个才华横溢的学生带着哭腔打电话给我："1年前，我得到了生平第一个大好机会，我的公司任命我为工程经理。可现在他们要撤我。可我干得比从前都要好，我设计了3种可以获得专利的成功产品。"

我们常常会这样对自己说："我肯定是做对了，要不我就得不到这份新工作。因此，我最好再多干点让我获得晋升的那些事。"这样想很自然。但大多数人并未意识到，一项不同的新工作要求不同的新行为。50多年前，我的一个老板把我提拔到一个比从前重要得多的职位上。4个月后，他批评了我。在他找我之前，我继续做着和以前同样的事情。

对他来说，他觉得自己有责任让我了解新工作需要有不同的行为、不同的焦点和不同的关系。

高风险决策

即便管理者遵循了以上所有的步骤，仍有可能做出错误的人事决策。大多数这类决策属于不得不做的高风险决策。

比如，为专业性组织——如一个实验室、工程部门或法律事务所——挑选管理者，就具有很高的风险性。专业人士难以接受一个他们不尊重其业务能力的人做自己的领导。因此，在选择工程经理时，选择范围就应该仅限于该部门技术最高的工程师，虽然一个出色的工程师和一个称职的管理者之间，并没有什么必然的联系（除非有反面的联系）。同样，把一个表现出色的业务经理提升到总部的人事岗位上，或是把一个人事专家调动到生产线岗位上，这种做法也不合适。从气质上来说，业务工作者常常不适应人事工作的紧张、挫败和人际关系，反之亦然。如果把第一流的地区销售经理，提拔到市场调查、销售预测和定价部门，可能会干得糟糕至极。

我们并不知道该如何测试或预知一个人的气质是否适应一个新的环境。我们只能通过经验来判断这一点。如果把某人从一种工作调动到另一种工作，结果很不成功，做出该决策的管理者必须尽快消除这一调动的消极效果。同时管理者必须承认："我犯了错，纠正这个错误是我的工作。"把不适合的人留在他们没法胜任的岗位上，这不叫友善，而是残忍。也没有必要辞掉这个人，一家公司总能为出色的工程师、出色的

分析师、出色的销售经理提供合适的位置。最合适的行动——大多数时候都能行得通——是将这位不合适的人调回原先的工作，或是性质类似的岗位上去。

还有的时候，人事决策的失败是由于职位本身的问题。它可能就像150年前一位新英格兰船长形容的那样，是“天煞孤星”。如果一艘快帆船，不管设计得多么漂亮、建造得多么好，只要它开始碰上各种致命的“事故”，船主往往不会重新设计或修复这艘船，而是尽快把它拆掉。

在快速成长或发展的公司里，常常会出现“天煞孤星”式的职位——也就是说，连出色的人也必定会在上面栽跟头的工作。比如，在20世纪60年代和70年代初，美国银行的“国际副总裁”职务，就变成了一颗“天煞孤星”。这曾是一份很轻松的美差。实际上，长期以来，这都是一个银行安置落选者，并期待他们干出一番成绩的职位。可突然之间，一个又一个新上任者在这份工作上折戟沙场。事后看来，这是因为当时国际活动迅速而又毫无征兆地成为各大银行及其商业客户日常业务不可分割的组成部分。这样一来，一件原本轻松的工作，突然变成了一件没人干得了的“非人工作”。

如果一份工作，连续让两个从前工作表现很好的人碰了壁，那这个职位就是颗“天煞孤星”。发生这种情况时，一位负责任的领导者不应该再去找什么举世无双的天才，而应该果断地取消这个职位。凡是一般能力出色的人无法胜任的工作，都不适合安排人去干。除非做出某种改

变，否则它会像挫败前两个人那样，轻松地把第三个人挑落马下。

做出正确的人事决策，是妥善管理一个组织的根本手段。这些决策，可以揭示该组织的管理是否出色，它的价值观是什么，以及它是否严肃地对待自己的工作。无论管理者付出多大努力，想要保住自己决策的秘密——一些人仍在努力地进行这样的尝试——也无法掩藏人事决策，它们太显眼了。

管理者常常无法判断一个战略性行动是否明智。他们也不一定对此感兴趣："我不知道我们为什么要收购这家在澳大利亚的企业，反正它也碍不着我们在沃思堡的工作。"这是一种常见的态度。但同一位经理要是说到"乔·史密斯被任命为XYZ分公司的主管"，他们通常会比高层更了解乔。这些管理者会说："乔早应该得到这次升职。选他再合适不过了，那个分公司正需要他这样的人来管理，才能实现迅速发展。"

可要是乔获得这次提拔是因为他擅长政客手腕，每个人都会知道，他们在私下会这么说："好吧，这就是这家公司的经营之道。"他们会因为上级迫使他们钻营结党而轻视管理层，最终，他们要么甩手而去，要么也变成了耍手腕的人。我们很早就知道，组织里的人会效仿那些得到奖励者的行为。要是奖励落到那些不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的人头上，整个组织也会迅速堕落到不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的深渊里。

不考虑怎样努力做出正确人事决策的管理者，不但会危及自己的工作表现，还会危害到整个组织的声誉和尊严。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　衡量白领工作者的生产率

在当今美国，白领工作者的人数已经超过了蓝领工人，他们在总工资收入中也占了较大的份额。比如，他们的医疗支出费用，占了全国医疗总支出的2/3。即便是在传统的蓝领行业，比如汽车制造业，白领工作者的总工资收入也基本上和蓝领职工相等了。但似乎没有多少管理者关心白领职工的生产率问题，他们的借口是："没人知道如何衡量这些东西。"

但实情并非如此。虽然我们现有的测量方法还很粗糙，可它们完全够用。

最有用的一种方法是单位产出量（比如制造的汽车量和医院的病患每日标准收费数）和受薪白领职工（或者叫做白领工人工作并获得薪水的小时数）的比率。这可以测量出一家公司或一个行业的竞争水平。如果一家公司的白领职工生产率低于国内外竞争者，那么不管其产品质量、市场声誉如何，都会处于极为不利的地位。

这一比率还能让我们确认白领职工生产率存在的问题，以及造成这些问题的原因。因为除了产出和白领职工总人数之比，我们通常还能算出总产出和不同类型的白领职工人数之比。它能表明人们有把握实现哪些改进。它并不能得出绝对的、理想的数字，而是一家组织和另一个竞争者之间的比较。可以肯定地说，一家公司能做到的事，另一家公司就

算不能做得更好，也有希望能赶上。

最后，这种测量方法还能告诉我们，一家公司或一个行业是正在提高白领职工生产率，还是逐渐丧失地盘和竞争地位。

美国生产的小汽车和日本生产的小汽车，其劳动力成本相差1500美元。人们把其中大部分的原因归结到工资水平、利润率、工会条例，而不是生产率方面存在的差异。但日本每百名白领雇员生产的小汽车，比底特律多得多。由此不难找出扯底特律后腿的到底是什么原因。他们雇佣的为经销商和客户服务的白领员工比日本少得多，但他们却雇了太多办事员、科室管理员和科室经理来做记录、报告和控制工作。这是用文件来代替信息。这是一种顽症，但还有药可治。

测量白领员工生产率，一直是成功盈利的连锁医院的真正“秘密”。“每当我们听说有医院要出售，我们就仔细了解其人员配置、医疗员工队伍和设备情况。”一家连锁医院的CEO解释说，“只要我们发现哪一项不符合标准，我们碰都不会碰它。但在陷入困境的医院里，10家有7家都是因为白领员工的生产率低下。一旦找出症结所在，要纠正它并不太难。要是我们收购了一家医院，我们希望在12~18个月内，它的白领员工生产率能达到我们连锁医院的平均水平。和我们管理最好的医院相比，这个标准仍然很低，但它通常足以扭亏为盈。”

产出和白领职工人数之比，使我们能在过去和当前状况之间进行比

较，并且制定出未来的目标。

对一家正在成长的公司（或一个正处于成长期的行业）来说，了解白领职工生产率在上升还是下降非常重要。在一家快速发展的企业里，在技术和资本设备保持不变的情况下，蓝领职工的人数增加，直接和产出量成比例。但是白领职工人数的增长速度，应当比产出量和销售量的增长慢得多，可能只有后者的一半。如果它的增长速度和产出量或销售量一样快，甚至更快，那么这家公司就有很快失去竞争力的危险。白领员工生产效率的下降，通常是未来“成长危机”的第一个警报信号，而且是一个极为可靠的信号。即便是已经赢得了市场地位的公司，它也会丧失竞争力。一家市场地位领先但白领员工生产率低下的企业，最容易遭到竞争对手的攻击。它会招来竞争，却又没有办法保护自己。

实际上，白领员工的生产率，和所有的生产率一样，应当稳步提高。如果没有提高，那它不久后就会下降。因此，需要制定一个白领员工生产率的提高目标，以及监控它朝着这一方向发展的手段。产出和白领员工人数之比就能提供这方面的信息，虽然并不成熟，但也够用了。

要测量白领员工的生产率，还有三种非常有用的手段，它们的作用和测量老年人的血压和体重差不多：可以提前对身体最常见和最危险的病症做出警告。

第一种方法是统计一种新产品或服务成功开发到进入市场所需的时

间。在激烈竞争的市场中，这可能是决定企业成败的最大因素。而在过去的10~15年，美国企业在这方面受到极大的削弱（尤其是美国的制造业）。这一方法，还是衡量我们最宝贵的资源，即知识工作者实际工作效率最简单可行的标准。

第二种方法与上面的方法有紧密联系，它统计的是在特定时间段内，成功引入的新产品或新服务的数量，特别是与国内外竞争者相比较的情况。这同样是一种衡量白领职工，特别是知识工作者生产率的方法。在过去的10~15年内，美国的制造商，无论是跟它从前的表现相比，还是跟国外竞争者相比（如日本或德国的汽车生产商或日本索尼等），在这一领域又一次落了下风。与此相反，在这一领域美国竞争力最强的行业——金融服务，与历史纪录和外国竞争者相比，有了极大的发展。

第三种方法是统计一定产出所必需的辅助性工作人员数量，尤其是管理层次的数量。理想的情况是两者，特别是管理层次数，都不应该随着产量上升。在现代企业中，这两者可能还应该下降，因为和制造业的“规模经济”一样，现在又出现了“信息规模经济”。但如果辅助性员工和管理层数与产出量增长得一样快，甚至更快的话，那么显而易见，这家企业必定无法管理自己的白领员工生产率，很快就会失去竞争力。

以上谈及的方法并不太新鲜，也还不太成熟。1930年前后，西尔斯罗巴克公司（Sears,Roebuck）引入了这些生产率计算方法，此后，美国

大型零售商都能够顺利掌握销售人员服务的客户人数，以及所售出的产品数。这可以解释，为什么除了英国的连锁商店玛莎百货（Marks＆Spencer）之外，美国的大型零售商比世界上其他地区的销售商生产率更高。此外，在贝尔实验室，人们随时都记得：科学家和工程师的生产率会进行定期评估。

然而美国大多数的管理层，甚至于我们所有的公共舆论，对白领员工的生产率都没有给予足够的重视。提高蓝领工人的生产率当然非常重要，并且早就应该这么做，但这是一种防卫性举动。我们不能寄希望于提高蓝领工人的生产率，和发展中国家数量巨大的年轻而低薪的蓝领职工进行竞争。美国——以及所有其他的发达国家——唯一的竞争优势在于，它拥有资源丰富的、受过多年教育的、有能力从事白领工作的人。在20世纪剩下的时间，甚至到下个世纪的大部分时间里，白领员工的生产率，将决定竞争之战的胜负高下。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　一线监督员的没落

未来十年内，无论是在工厂还是办公室里，没有哪份工作的剧烈变动，能够与一线监督员相提并论。但在整个劳动大军里，对这些变化最不欢迎、最没做好准备的，莫过于他们自己了。

使监督员工作发生巨大变化的一个重要因素是自动化。在自动化生产流程中，工人们不可能“被监督”。每个工人都要控制好流程，都要理解它，知道该如何为自己负责的机器设定程序并重新启动。自动化使工人从操作员变成了程序员。他需要的是助手，而不是监督员。他需要信息，需要不断接受培训。他需要有人确保零部件和供应品按照顺序及时送到。他需要和生产流程的其他部分保持协调。

大多数普通工人能够毫不费力地接受自动化，但他们的监督员却有很大的麻烦。日产公司在横滨郊外的一家汽车装配工厂实行自动化的时候，在培训普通职工熟悉新工作方面并没遇上什么困难，但几乎所有的监督员都不得不调到其他传统的工厂去。至于办公室监管员，则可能面临更大更多的困难。

劳资关系的变化同样会给一些人带来创伤——特别是在蓝领工作中。这些变化会威胁到监督员的权威及其自我形象。引入质量管理体系的公司，曾以为此举会遭到蓝领工人的抵制，实际上却根本没有，倒是监督员的反对意见相当强烈。质量控制小组的整个概念就是机器操作员

比其余任何人都更了解这份工作。这样一来，监督员的权威何在呢？

更糟糕的是，在质量控制小组和所有类似的程序中，普通员工得以同其他员工——如质量控制、工业工程、生产计划和维护保养部门直接配合工作。但是对于美国产业界的传统监督员来说，控制与职能人员的接触是其权威和地位的中心所在。目前在生产基层试行的所有其他行业关系变化，都在削弱监督员的权威，减少他们的控制权，并把权力下放给工人：灵活的福利制度、员工共享所有权、生产效率分红、利润分享等。所有这些措施都建立在工人承担责任、负责控制、发表意见上，而不是听命于人。

在办公室这类的工作场合，还存在一个额外的问题：日益加大的代沟。办公室监督员一般是年纪较大的员工，他们大多已经错过了晋升的机会，并被过去15~20年的迅猛发展甩到了后面。但这些人管理的员工年纪却越来越轻，受过的教育也越来越好。一家全国性的保险公司最近对员工反常的高跳槽率进行了调查，发现员工辞职的最普遍原因是“我的上司简直是无知透顶”和“我受过使用文字处理机和电脑的训练，可我的上司却想要我们用鹅毛笔”。

可以这么说，传统的监督员不符合时代潮流，会阻碍生产率的发展。

这并不是什么新观点。IBM并不是一家轻举妄动的公司，但25年

前，它就在自己的工厂里废除了传统的监督员一职，取而代之以完全不负责监督的经理。IBM的经理既是老师，又是推动者和助手。他（她）在维持纪律上的权力很小，但在推动工人对任务负责、完成工作设计、维持生产标准、促进团队合作方面有着很大的责任。IBM的监督员大多被蓝领工人自己所取代了，工作团队自己指定团队领导，对这些领导来说，管理者既是一种资源，又是一名助手。但在美国的大多数公司里，监督员的角色还和很久以前一样，是上司。只不过在50年前工会和强有力的人事部门成立以后，这种权威就所剩无几了。

在过去几年里，很多公司重新开始重视对一线监督员的培训——这么做正是时候。因为我们知道，对新产品流程和新行业关系的培训，必须从一线监督员开始着手。只有监督员获得了充分的培训，我们才能成功地训练工人。例如，凡是在质量监控小组取得成功的地方，他们都是先在一线监督员里进行测试，之后才推广到普通员工中。这样一来，质量监控小组就成了监督员自己的项目和工具（就跟在日本一样）。等普通员工也加入进来的时候，监督员已经接受了质量监控小组，并把它视为获得认可和维护地位的一种途径。

同样，一家大型日用品工厂最近普遍实行了弹性津贴制度，获得最终成功的关键仍然是一线监督员以及他们的积极参与。在公司正式开始实行新措施之前，它成立了一个经验丰富的一线监督员小组，并让他们制定了一套详尽的细则方案。该小组和保险公司的精算师一起工作了几

个月，制定了多种方案，对不同的程序进行测试，彻底搞清了每种方案涉及的人员，每种方案对不同员工而言，额外津贴或“放弃津贴”的意思是什么，以及每一套建议方案对一线监督员提出了什么新责任。在这以后，管理层才坐下来和工会磋商劳资关系的指导思想与契约合同方面的重大变动。

一线监督员需要的培训，是对另一种工作角色的培训，而不是对传统监督员职责的强化。为了从变化（科技上的、劳资关系上的和人口统计上的）中获益，我们需要更强大、更自信、更负责任的一线监督员。我们需要像IBM在25年前所做的那样，明确“管理者”的工作就是培养和调动员工的潜力：即能力、知识和责任感。这么做并不是放纵，恰恰相反，这是严格要求。但这种严格要求，与美国企业（在传统工会合同和工会关系的支持和帮助下）过去对一线监督员的要求非常不同。

在第二次世界大战期间，以及大战刚刚结束后，一线监督员是劳资关系问题的中心环节。有几年，人们认为一线监督员有可能会成立工会保护自己，一方面抵抗来自更高管理层的压力，另一方面不受普通工人工会的威胁。在这一短暂的时期里，管理层对监督员非常关注——关心他们的培训、地位和待遇。可过去的40年中，大多数美国企业（只有少数例外）已经把一线监督员的存在视为理所当然。但是，未来的10年，监督员将再度成为劳资关系的中心环节。实际上，监督员的地位、权威和职责，以及他们的待遇和升迁机会，或许会成为我们在人事管理方面

最紧迫的难题。

[1983]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第16章　薪水过高的管理者：贪欲的结果

在美国这个国家，除了对少数知识分子，平均主义从来没有什么太大的吸引力。然而，现在一部分企业高层管理者的过高收入，却成了一个全国性问题。

高层管理者的待遇问题，成了1984年劳资谈判中的班柯幽灵（莎士比亚名剧《麦克白》中的人物，他被麦克白下令杀害后以鬼魂显灵，迫使麦克白暴露自己的罪行）。当然，这并不是一个“讨价还价的交易”。如果工会提出这一问题，资方肯定会说这个问题毫不相关，没有讨论的余地。可管理者过高的待遇，显然成了资方限制工人工资增长、防止通货再度膨胀、提高公司竞争力的最大障碍。1982~1983年间，很多大公司——特别是重工业企业的工会对工资问题做出了让步和牺牲，可是高层管理者的“总薪金待遇”却紧跟着来了个大幅度增长，这引起了基层工会组织的极大愤慨。就算是有的高层管理者在那几年削减了自己的薪水，后来也都得以恢复，通常还会补上复利。即便工会领导没有指出这一点，工会会员们也会指出来。

不仅工会和普通员工对高层管理者高薪待遇愤愤不平，专业工作者和一般管理者也对此表示不满。例如，一家大型国防军工承包商，1983年有接近20名高级工程师和工程经理辞职——其中不少人已经在该公司效力了25年。每个人辞职的理由都一样。有人这么说：“去年我们的工

资涨幅被限定在3%，说是再高就会引起通货膨胀。可高层管理的那9个人给自己增加的红利和额外股票购买权，却相当于是薪水长了25%~30%。这简直就是欺诈。”毫无疑问，这些辞职的人并不是要反对企业，甚至连自由主义者也算不上。

人们对高层的贪婪和滥用权力的愤怒，很可能会表现在未来的税法中：提高高收入的最高税率，比如大幅增加资本收益税，或是对管理者获得的优先认股权课以重税。实际上，一个古老（被遗忘了30年甚至40年之久）的提议重新浮出水面：对公司付给管理者的免税总待遇（薪水、奖金、退休金、健康保险、认股权等）制定最高限额。

当然，每个人都知道，这些措施并不会为公司增加一分钱的收入；相反，它会增加公司的开支。提议使用这些措施的人，也都同意这些措施可能会给经济带来损失。但他们指出，如果不限制或惩罚管理层的过高收入，带来的损害会更大。因为它刺激了人们对工资的上涨要求，引发通货膨胀，同时引起社会分裂和阶层冲突。持有这一态度的人，并不限于所谓企业界的敌人。在最近召开的管理层研讨会上，对高层经理人免税收入设定最高限额的一位热心支持者，就是一家全国最大企业的保守派税务顾问。

高层管理者，特别是大企业的高层管理者，认为攻击他们收入“过高”是完全站不住脚的。他们会指出，扣除通货膨胀因素，或是与普通员工的总待遇相比，美国企业管理者的收入在过去30年里一直呈下降趋

势；而工人工资和津贴的增长幅度，则两倍于通货膨胀率。的确，在大公司里，除了级别相当高的管理者——一般是以分公司总经理为界，普通管理者的收入处于历史最低点。工程主管或工厂经理等中层管理者，过去的收入相当于普通蓝领员工的3倍。而现在，钢铁和汽车制造等工会化了的大型生产行业，蓝领工人的总待遇大约是一年50000美元——或是税后43000美元左右，因为蓝领工人的工资待遇中有一半以上是免税或暂缓收税的，如缴纳养老金的部分等——因此，很多中层经理的收入基本上和蓝领工人持平。除了高层管理者，企业内的收入分配已经相当平等了，甚至可以说有点过于平等了。

但真正的问题并不在于所有“管理者的收入”，而是巨型企业中人数很少的一小部分高层管理者（不超过1000人）的收入问题。从统计学上来说，这么少的人数几乎可以忽略不计。但这些人的地位显赫，他们冒犯了许多人的正义感，尤其是大多数管理者自身的正义感。一直以来，他们都被视为是美国企业和管理界道德和价值观的化身。

没有几个人（可能除了总裁套房里的那几个人就没别人了）认为管理者过高的薪水高得有道理。过高的薪水和公司表现之间没有什么联系。日本人是我们强硬的竞争对手，但他们付给高层管理者的薪水比我们少得多：只相当于我国高层经理人的1/4，最多不超过蓝领工人的8倍。然而他们的公司搞得也并不坏。即便是在美国，同一行业中也存在着明显的不一致。有的公司每年付给高层管理者的钱超过100万，可公

司经营得却很糟糕；而有的公司高层管理者的薪水还不到前者的一半，企业却搞得很不错。

实际上，我们所发现的报酬和绩效之间的唯一联系，表现形式恰好与此相反：80年前，J.P.摩根（J.P.Morgan）发现，在摩根公司的客户中，经营糟糕的公司之间只有一个共同点：这些公司最高层管理者的收入，比下一等级的人高130%，而后者又比他们的下一级别高130%，依此类推。摩根（他并不鄙视大笔金钱，也不是什么“反对资本主义者”）断言，高层管理者过高的薪水，瓦解了公司的管理团队。这会使公司里级别较高的人，把自己的高层管理者看做是对手，而不是同事——就像前面说的那家军工企业一样。而这扼杀了人们的集体观念，使之一味追求自身利益而不愿努力工作。

解决这一问题的一个方法是，在管理者薪水和员工福利之间建立起清晰明确的联系。特别是在重工业里，一些企业的管理层正试图通过员工股票所有权或参与分红等方式，在员工福利和公司表现之间建立这样的联系。作为对此措施的补充，还可以把高层管理者的红利和就业保障联系起来。当然，这种方法有着显而易见的缺陷，它鼓励高层管理者维持较高的员工人数——自然也就维持了较高的成本。但它至少防止出现员工们最深恶痛绝的情况：在企业大规模裁减蓝领员工和一般文职人员的同时，高层管理者的薪水却大幅度增长。

还有一个更简单的方法，即把每个雇员——包括CEO的税后总收

入，限制在普通职工税后总收入的一定倍数之内。这种做法的实际效果并不大，在大多数公司里效果为零，但它造成的心理冲击是相当可观的。比如，把这一倍数确定在20倍，则高层管理者的最高收入为85万美元，那它大概只能影响到所有美国企业中的500多名管理者。如果把倍数设定在15倍——税后的最高收入为65万美元左右——也最多只能影响到1000多号人。这类倍数显然容易被人们接受，而且根据不少调查显示，也比很多工人想象得要低得多：工薪阶层普遍猜测，高层管理者“比我挣得多50倍”。

“但在大型企业里，”高层管理者们会说，“巨额报酬是必不可少的，因为在我们的文化里，地位等级都是通过收入来表示的。每一级别的经理都必须比他的下级挣得多——而如果你是在通用汽车，或是埃克森美孚，或者美国钢铁公司，你的管理层次高达20个，那么，如果蓝领工人每年挣5万美元，最高层管理者的总收入也会高达100多万。再说，这种高收入很大程度上是象征意义的：山姆大叔会从上面切掉很大一块。”等级制度确实对高层管理者的收入问题做出了合乎逻辑的解释，不像“贪婪”一说那么苍白无力。但要是大型公司高层管理者的高薪水真的只是身份的标志，而不是“真正的钱”（普通员工绝不会这么认为），那何不将它看做是象征呢？比如，环球公司（Universal International）的董事长和总裁为什么一定要挣到普通员工多少倍的薪水呢？为什么公司不把多出来的钱以他的名义捐给他选择的慈善基金呢？

毫无疑问，还有其他——也许是更好的办法，能使高层管理者获得足够高的薪水，鼓励、刺激他们的工作积极性，同时在高层管理者和公司其他员工的收入间保持平等。在未来几年间，人们会设计出一些解决办法，工会和政治家们将对此进行探索。

[1983]

1986年注：1985年管理者收入过高真的成了工资谈判中的一个问题。克莱斯勒公司的董事长李·艾科卡（Lee Iacocca）裁减了蓝领工人30%的工资收入，同年却为自己发放了数百万美元的红利。工会以此为主要理由，拒绝对工资、福利和劳动条件做出任何让步，迫使克莱斯勒签署了一份劳动力成本极高的合同。如果未来几年美国汽车市场继续萎缩，如此之高的劳动力成本必将使该公司破产。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第17章　超龄管理者：保持企业的青春活力

大多数公司，尤其是大型企业，仍认为65岁是经理和主管人员的正常退休年龄。但越来越多的人，尤其是中层管理人员和从事高度专业化工作的人，会提前退休，有些人甚至52岁就退休了。还有更多的人——这一类的人为数更多，增长也更为迅猛——开始行使合法权利，以期把退休年龄推迟到70岁（只有少数拿着大笔退休金的“决策层”管理者例外）。而对于联邦雇员和加利福尼亚州的职工（不享受可观退休金的非决策层管理者）来说，在任何年龄搞强制退休都为法律所禁止。因此，雇主必须为上了年纪的管理者做出谨慎的退休安排，否则他会发现，他最想挽留的人提前退休走了，可他竭力想辞退的人却留到了70岁，甚至70岁以上。

到目前为止，雇主们都是根据个别情况来处理这些问题。他们仍然认为自己有权力自由决定50来岁的管理者的去留问题，或是能够轻易地将65岁以上的管理者辞掉。但实际上，这肯定会被员工告上法庭，指控公司搞“年龄歧视”。

“我们还从来没被下属的经理或专业人员指控为搞年龄歧视，”一家大型保险公司的人事部副总裁最近这样对我说，“但这只不过是因为，一旦有人暗示他要这么做，我们就立刻撤销原来的决定——最近几年里我们已经屈服了至少30次了。”

实际上，对管理者退休问题的安排，应该从他们还是中年的时候就开始着手。因为现在法律为了避免企业对年龄大的职工搞歧视，对“老年”的起始年龄做出了规定，为42岁。在这个岁数以上，针对个人的任何决定——一项新的任务或没有任务，一次晋升或没有晋升，甚至一次平行调动——都可能会招致年龄歧视的指控。除非雇主有清晰、完备的书面政策，保证按照员工表现及其评价平等地对待所有员工。

过去这几年里，有很多人提前退休并非是出于自愿，而是削减员工的结果。但更多的人是自愿退休的——而且这么做的人越来越多。其中相当一部分人是真的要退休，至少是打算真正退休，特别是那些身体不太好的人。可更多的人“退休”只是为了去做点别的事，比如开办自己的小企业。

美国退休人员协会（American Association of Retired Persons）的刊物《现代文明》（Modern Maturity）——全国发行量第三大的杂志——刊载着大量名义“退休”、“拿着退休金”的人，成功开辟第二职业、成功创办企业的动人故事。这些并未真正退休的退休者里，有不少人是在等着自己的孩子长大、退休金足够用，然后就提出辞职。还有很多人——人事部门的一些人认为这种情况占了绝大多数——本来是愿意继续待下去的，但他们感到自己的天赋没有得到充分的发挥，或是认为自己已经升到顶了。其中一些人的看法是对的，应该鼓励他们尽早退休。也有一些人提前退休是因为觉得公司不再需要自己，这种看法完全错了，可惜

没有人告诉他们。

公司需要在主管和经理40多岁的时候，就对他们进行系统化分析。公司真正希望哪些人留下来一直干到退休，也就是说，希望他们再在公司干20甚至25年？哪些人已经干到了顶峰，或是接近顶峰，不太可能有进一步的发展，也不太可能做出更多贡献？哪些人——也是最关键的一类人——生产效率高、有价值，但仅限于一个相对狭窄的专业领域内？

对于40多岁就到了职业顶峰的人，我们知道该怎么办。公司应当帮助他们在其他地方找一份工作，并且要在他们还容易安置的时候就这么做，也就是在他们四十八九岁的时候。如果让他们再待10年，只会阻碍年轻人的发展。其他的人，也就是应该鼓励他们留下来而不是提前退休的人，处理起来比较困难。除非有什么东西能挽留他们，否则他们就有可能走掉。然而，正是这类人，为了尽快去小企业工作，为了开办自己的事业，或是开始从事咨询服务，最容易觉得提前退休十分便利，具有很大的诱惑性。这些人往往希望继续现在从事的工作，希望保持现有的地位——却感到公司不再欣赏他们、需要他们和尊敬他们。他们最需要职业发展规划，尤其是在他们感到被抛弃、感到自己是公司多余的人之前：也就是说，在他们四十七八岁之前，要为其制定好职业发展规划。

现在就是动手的时候了。到1990年，婴儿潮第一波出生的人，大多已经到了40岁，现在的年轻主管们将步入中年。雇主们，特别是大型企业雇主们，会突然发现自己的管理阶层挺起了“大肚子”。公司里会出现

大量仍然还年轻的人，经过了不少年的快速提升，突然走到了职业的尽头。到那时，应当拿出一套行得通的政策，辨别哪些人应该留下，哪些人应该退休。

同时，雇主还应当准备一套处理60岁以上的管理者和专业人员的政策。到20世纪80年代末，在1929年之后的第一波大规模就业风潮（也就是50年代初）中开始从事管理和专业生涯的人，大多达到或超过了60岁。然而，和他们的前辈们不一样，5年后他们不会自动消失。45岁左右或50岁就开始从事“第二职业”的人，知道在20年后该怎样发展“第三职业”。但对那些此前从没这么做过的人，在63岁或65岁才走出公司大门然后重新开始，是非常困难而令人沮丧的。

应当最先明确提出并坚决执行的一条基本原则是，60岁以上的人应当不再肩负主要的管理职责。这是一条对任何人来说都相当明智的原则，而不仅仅是针对管理人员。如果管理者制定了决策，若干年后公司因为这条决策陷入麻烦——这种事情经常发生——需要该管理者帮忙的时候，他却已经退休了。那么最明智的做法是，当初他就该退出这类决策。年纪较大的管理者应当转而从事那些可以一个人完成的工作，而不是当别人的“上司”。他（她）应当专注于从事自己擅长的工作，如咨询、教导、制定标准、解决冲突，而不是从事“管理者”的工作。日本人就有一种“顾问”的职务，他们工作得非常有效率，有时候可以一直干到80多岁。

有一家美国大银行的老主管经理，就是一个很好的例子。63岁以前，他一直是该银行亚太分部的主管，他把这个部门搞得很好，非常赚钱。接着，10年后，他退出了实际业务，变成了银行对第三世界国家贷款问题的政策制定者、战略家和顾问。现在他的同事们要求他再干几年——但他不必再出差和参与谈判。他的例子说明，秘密在于要找出一个人的专长，并设法将它们发挥出来。

这么做岂非太麻烦吗？的确麻烦，但没有别的办法。雇主们在对待上了年纪的主管时，越来越频繁地被夹在磨石和磨盘中央。磨石就是法律，法律规定雇主必须证明自己对42岁以上雇员的人事决定——任何有关人的决定——不存在年龄歧视。

与此同时，到下个世纪——2015年左右，届时婴儿潮第一波出生的人都到了65岁上下——雇主们还将一直受到来自比这批人年轻的员工的沉重压力。

美国的婴儿出生高峰到1961年“生育低谷”出现之后才结束。因此，婴儿潮的最后一批人现在才刚从研究生院和专业学校毕业。10年之内，即1960年出生的人到35岁之前，我们将拥有大量年轻的管理者和专业人士。在那之后的10年，我们又会拥有大量“黄金岁月”的人，即35~45岁之间的管理者和专业人士。这些人都受过高等教育，雄心勃勃，希望像前任一样获得迅速的晋升。如果公司无法满足这些“磨盘”们——即这批较年轻的一代的愿望，就有可能失去最宝贵的人力资源；有雄心的人会

辞职而去，留下来的人则消极怠工。

因此，我们需要制定出有关政策，既满足法律的强制性要求，即让上了年纪的管理者继续工作，还要为年轻人创造足够的升迁机会。同时，为了让企业健康发展，对老年人和年轻人，都应当以表现、挑战精神和生产能力作为关注重点。

[1984]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第18章　向职业学院付学费

到目前为止，最好的投资是到职业学院去学习。不管它是工程学院还是医科学院，法律学院还是图书馆学院，商业学院还是建筑学院，总之从这种学院毕业会极大地提高一个人一生的收入水平，所获得的收入将等于原始投资——也就是所交学费的好几倍。

当然，并不是所有的职业学院都能带回同样的经济回报。但即便是“产出”量最低的学院（比如教育学院、社会工作学院和图书馆科学学院），也能够使毕业生的收入大大高于美国中等收入水平。然而，无论是公立学校还是私立学校，职业教育经费都越来越困难。

职业学院的学费比文科院校学费的增长速度快得多，而且很多职业学院的学费，在未来还将出现大规模增长。然而，这些学院（不仅仅是工程学院和商科研究生院）的教师工资毫无竞争力，导致人才大量流失。并且，由于高等教育经费越来越少，赞助者（包括政府和私人捐助者）必将削减对职业学院（培养“精英”和“有钱人”的学校）的资金支持，把重点转向针对“大众”的文科大学。

很早以前，波士顿大学校长约翰R.西尔伯（John R.Silber）就建议消除富裕的大学毕业生和贫困的母校之间的差距，解决办法是设立一个贷款项目，资助学生支付学费，学生毕业后5~10年内还清贷款。

这一提议的问题在于，它可能会阻止大量最有才华的申请者入学。在事业的初始阶段就陷入大笔债务是相当可怕的，特别是对那些来自低收入家庭的学生更是如此。

这种贷款项目还将对那些选择为公众服务而不是赚大钱的毕业生造成歧视——比如，一位医生打算去从事研究工作，或者到非洲当义务医生，而不是到派克大街去做整形外科医生；或者一名律师，打算做公共辩护人而不是去做公司兼并专家。

然而，如果把职业教育看做一项投资，问题就简单多了。投资是由其创造的额外价值来偿还的。

要资助职业教育——甚至是让它走向富裕——只需要从它创造的额外价值（也就是说毕业生终身收入能力的提高）里返回一部分给学校即可。

对于那些选择去非洲当义务医生的人来说，这种做法不会变成负担，他的债务为零。这对成了成功整形医生、大笔捞钱的那位同学也不是什么负担，他付得起。职业教育带来的增加价值中的很小一部分——毕业生超过中等收入水平以上部分的5%——就足以资助职业学院，并使之获得财务独立。我们甚至还能用这种办法资助文理科的研究生院——这是我国大学里财务状况最糟糕的部分。可以这么说，文理科研究生院是职业学院的“研究与开发部”。裁减研究与开发工作，转向可

以“出售”副产品赚钱的部门，是一种短视的管理行为。

然而，我们很多大学正是这么做的。它们裁减文理科研究生院的预算，转向靠培养博士就能支撑得起的教育项目。而这些博士，大部分是为各学院未开设专业的教育工作而培训的。研究生院的主要“产品”是知识和想象力——而对这一工作应当给予充分的支持，不管是有大量博士生还是只有几个博士生。

如果我们从毕业生终生收入能力的增加部分中为职业学院提供资金，再把职业学院收入，比如说1/10投入到文理科研究生学院，我敢肯定，我们的研究和学术工作——除了最为昂贵的领域——都将拥有一个极为稳定的财政基础。我们会获得财政独立，使得来自政府和企业界的科研补助金重新成为蛋糕上的糖衣，而不是蛋糕本身。

但我们该怎样组织这项工作呢？途径之一——一条简单而又危险的途径——是通过税收系统来收缴资金。

让我们假设，每个职业院校的毕业生都将获得一个不同的社会保险号码。只需要在年度纳税申报表上多添几条线，让纳税人从自己的纳税收入里扣除等于中等家庭收入水平的部分，将其差额乘以5%，把结果加到应缴税额上。

这并不比自由职业者计算社会保险税更复杂，而该税已经成为“1040号”申报表的一部分。

要使这5%的费用作为慈善捐款而计入免税部分，无须修改税法——从法律上来说，这笔费用确实属于慈善性质的付款。

不过，我更倾向于设立一个独立的非政府机构，暂时就叫它“教育信贷公司”吧。它将是一种合作机构，大学将收款权委托给它，由该合作机构负责收缴。

当然，这么做的主要好处在于，此项收款权很快——5年之内，最多10年——就能成为可在银行兑换的票据，可以在金融市场上出售，或是再次出借。这样专业院校就能提前获得现金流，这笔现金流的多少，取决于保险精算师的预期值和过去收缴债务的经验。更重要的是，这种合作机构能够让学校及其收入免受政府染指。

60年前，卡内基基金会为“教师保险与年金协会”（Teachers Insurance and Annuity Association）提供了担保（在我看来，此举保证了美国私立高等教育能继续存活下去）。我认为，如今美国的各大基金会要是能仿效卡内基当年的壮举，为教育信贷公司提供财务担保，必将是它们为社会做出的最大贡献。

如果学校要求学生为5%的收入增加值提供担保，甚至规定这笔钱不会取消，一定会收缴，这会不会让申请者望而却步呢？

要是一家没什么名气的职业院校首先采纳了这一方案，它肯定会吓跑申请人。但如果是一家名牌学院——比如哈佛医学院、宾夕法尼亚大

学的沃顿学院，闻讯而来的申请者只会越来越多。因为大量的事实表明，很多有能力的申请者是被职业学院高昂且不断上涨的学费给拦在校门外的。如果他们可以在有能力之后再支付学费——也就是直到他们获得了职业教育带来的高收入之后——他们必将踊跃入学。

职业学院必须找到途径，使自己从毕业生增加的收入里获得回报，否则，它们很快就会发现，过高的学费只有少数富家子弟才付得起，但这部分收入仍然不足以维持教学设备、图书馆、实验室和研究工作等各项开支。

[1982]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第19章　工作与人：日益增长的不协调

现在很流行把人事部改名叫“人力资源部”，但实际上，很少有雇主，甚至人力资源部管理者本身，意识到我们需要的并不仅仅是一个更好的人事部。在工作和求职者之间，出现了日益显著的不协调。

工作和求职者都在变化，但却朝着不同的，往往是相反的方向前进。因此，工作机会越发不适应求职者。反过来，求职者的资格、期待和价值观也变得和工作机会大相径庭。

这里说到的工作，大多数人仍然认为是“苦力活儿”，也就是制造业里的蓝领工作。即便是在原来的老工业重镇之外的地区，蓝领工人的失业率也相当之高，因此工资被压得很低。然而一些最缺人手、薪酬最好的蓝领工作却越来越难找到合适的人来做。从前需要“熟练劳动力”完成的工作，现在越来越多地需要由“技术专家”来完成，这些人掌握了一些有关的理论知识，比如能够安装信息系统、设定机器人或自动原材料运输设备的程序。制造业里增长速度最快的就业机会，正是这类工作。但我们并不太清楚，原来老生产线上的大批职工，是否能够通过再教育的方式转向这类工作。在过去，医院是需要这类员工的主要领域，但它们试图培训传统蓝领职工的尝试失败了。“护理员”必需的背景、培训、期待和资格，都与传统劳工完全不同。而工厂所需的技术专家，需要拥有比护理员更强的吸收新知识的能力——因此也就需要更坚实的理论基础

——这是只专注于狭窄专业领域的护理员所不能比拟的。

工作及其内容的改变，也造成了管理上的不协调。技术是一个因素。我们知道如何培训员工从事工程和化学一类的技术工作，但我们不知道该如何把“科技素质”教给管理者，也就是说要理解技术及其发展，了解它带来的机会，以及它对产品、生产过程、市场、组织结构和人力方面造成的影响。“科技素质”正日益成为管理者必需的修养，特别是对中低层管理者来说尤其如此。

不仅个人的工作在发生改变，组织结构的变化同样很大。技术仍然是一个因素。由于可供使用的信息越来越多，企业所需的管理层减少了，但却需要更多的各类专家。经济和社会环境的变化，也在推动企业朝同样的方向发展。20年前，从总体上来说，高水平的专家基本上仅限于从事研究和数据处理这类工作。如今，即便是一家中等规模的公司，也可能会需要一名环境专家、一名助理财务员——专门管理现金流动，设法保护公司免遭外汇损失），以及另一名助理财务员——专门负责代价不菲的福利计划。

然而，管理专业的学员们，却完全没有准备好走上专家的事业道路。他们仍然渴望从事管理工作。而企业的价值观、职业发展机会和奖励机制等组织结构，仍然看重管理岗位，而不是专业工作。虽然，早在30年前，就有少数公司——其中最著名的是通用电气公司——率先在管理者和专业工作者中推行“平行式”资质认可和晋升制度，但由于缺乏严

谨的科学性，此项制度并没有真正发挥什么作用。

管理公司外汇风险或福利计划的助理财务员，认为自己的发展前途就是调出专业岗位，走上“综合管理”职位。然而，综合管理领域的晋升机会却越来越少。

在文职人员的职位上，也出现了类似的因素，并会造成同样的后果。比如，“电子邮件”的出现，淘汰了大部分传统秘书的技能。而秘书们可能会发现，从前属于上司的一部分工作，现在变成了自己的职责。即便是把这种情况看做是提升的秘书，也不见得为这种变化做好了准备。

人口结构和年龄结构的变化，可能会给工作和求职者之间的不协调造成更大的影响，至少是具有更为明显的影响。50岁以下的已婚妇女重返就业大军的情况，已经变得和男性同样普遍，因此其人数不太可能进一步增加。但目前劳动力中相当多的妇女——大多数是1970年妇女就业高潮以后参加工作的——已经到了三十四五岁的年纪。在这个年纪，她们必须想好到底要不要生第2个孩子。而除了极少数升入主管职位的妇女，大多数人既想要事业，也想要家庭。

大多数有了第1个孩子的已婚妇女都留在工作岗位上。因此，即便是她们有了第2个孩子，也往往不会完全退出就业大军。但有很大一部分妇女会转入兼职工作，直到第2个孩子升入3年级。一些雇主为此做好

了安排，他们设计一些长期的兼职岗位，交给女性员工完成。但大多数雇主并没有这么做。即便是那些提供兼职工作机会的公司，也通常没有考虑到长期兼职工作的员工在福利、晋升机会、退休金等方面有哪些要求。妇女权益问题是20世纪70年代末的伟大事业，而妇女兼职员工的权益问题，则将成为20世纪80年代末90年代初的伟大事业。

另一个主要因素是，婴儿潮一代进入了中年。很多公司加快速度让50多岁的人提前退休，以便为大量婴儿潮一代腾出空间——他们现在年纪最大的人已经快要40岁了——他们需要升入重要岗位。但生育低谷时期出生的人，年纪最大的才25岁，正初次进入管理岗位。他们需要和只比他们年纪稍长的前任获得同样的晋升和快速发展机会，但这种愿望是不现实的。

婴儿潮一代加入就业大军的时候，在管理职位上存在一个真空地带，但现在新来的人却发现上升空间全都挤满了人。大多数婴儿潮一代已经飞快地进入了管理岗位，并将在当前位置再待30年甚至更长时间。因此，在现实情况和人们的完美心理期待之间存在着巨大的差距。要调整这种差距，我们不仅仅要改变人们的心理期待，还必须重新设计管理和专业工作，让哪怕是最能干的人，在干了5年或更多年之后，仍能不断受到工作的挑战。换句话说，我们将把责任越来越多地交托给职位较低的人。最重要的是，我们还必须找到除了晋升之外的奖励和认可办法——更多的钱、更多红利、额外的假期，也许再来个最高荣誉“总经理

嘉奖令”，诸如此类。然而，与此同时，整整一代认为晋升才是唯一“真正”满足的人已经成长了起来，如果不能每隔一两年获得一次晋升，他们就觉得是“失败者”。

创业精神，特别是现存企业中的创业精神也在不断涌现。现有的企业越来越需要学习创新，如何在当前条件下发扬创业精神。我们知道该怎么做，周围就有很多例子。公司内外各个级别上的员工都做好了成为创新者和创业家的准备。然而，除了少数例外的创业型企业——美国的强生、宝洁、3M公司，英国的玛莎百货等——现存的大多数企业，特别是小企业，仍然只知道管理工作，只看重管理表现，只有管理结构、管理工具和管理指标。

为了吸引和挽留创业型人才，不断鼓励创新和创业精神，公司必须创建新的结构，安排新的关系，制定新的政策，安排管理补充报酬、福利和奖励，以适应创业精神这一非常特殊的现实情况。

为了克服工作和求职者之间日益加大的差距，雇主——特别是大型公司——必须首先思考和预测未来几年工作的要求。到目前为止，规划一般意味着预测未来几年中市场对产品和服务的需求，分析技术发展趋势，预测二者所需的资金。现在，规划必须越来越多地预测人的需求与欲望，并根据产品、服务、技术发展和资金需要预测工作和人口发展趋势。在规划中，我们越来越有必要提出这样的问题：我们的目标，利用到了求职者的发展趋势，以及人们的心理期待、追求、素质和价值观

吗？还是彼此互相背离？未来最成功的规划可能都是从劳动力供应趋势和发展着手的，而不是根据财务目标或市场预测。

同时，公司还需要改善和强化培训制度。美国企业已经是该国规模最大的学校，但大多数企业只有“培训计划”而不是“培训方针”。只有少数企业把培训的重点放在公司未来五年的需要上，或是放在雇员的理想上。更少有企业了解花了那么多钱和精力在培训上，能为自己带来什么，更不要说通过培训应当得到什么了。然而企业的培训开支可能已经和雇员的医疗保健费相差无几了——甚至更多。

最后，在提到“劳动力市场”这个概念的时候，雇主们必须尽快改变他们原来的看法。求职者越来越变成企业的“顾客”，工作机遇和工作特点必须满足他们的要求。过去，雇主认为劳动力市场是相同的，仅能做粗略的划分：比如年龄和性别，体力劳动者和文职工作者，管理者和专业员工。然而现有劳动力正日益分化成大量的不同市场，每个人都能自由地从一个市场跳到另一个市场。因此，雇主们也必须了解，工作将成为按照特殊买家的要求设计的产品，并以此向他们宣传和销售。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第20章　素质教育：新的发展领域

美国的学校肯定会有所改进——彻底的改进，并且很快就会进行。

我们还不知道它们改进的速度到底有多快，但兴许会快得出乎所有人的意料。这些变化将怎样发生，没有人完全了解。但是对知识和技能的经济奖励，在长达半个世纪的稳步下降后，正在急剧上升——而对缺乏知识和技能的惩罚，也在以同样的速度加剧。

人们通常认为，20世纪的工作要求变得更严格了。其实只有少数工作是这样的。一般来说，只有那些素来就需要高知识含量的工作才是这样，比如医生或工程师。而很多其他的工作，只是提高了对学历的要求，但在知识和技能要求上没有发生任何实质性的变化。比如，从前求职者只需要具有高中文凭，现在却需要四年本科学历，但工作本身并没有什么明显的变化。但有一类就业者，也是20世纪以来待遇最好的一类就业者——制造业中的低技术体力劳动者——无论是知识或学历要求都没有发生变化。半个世纪以前，这类就业者只要获得了知识或技能，就能得到很高的经济报酬，但现在这种报酬急剧下降，甚至几乎完全没有了。

75年前，一名产业工人要连续工作3年整，才能挣到750美元，买下当时价格低得出奇的福特T型车。每年工资250美元，是这名工人一年的全部收入——而且必须是在每天工作10小时，每个星期工作6天，每年

工作50个星期以上的条件下才挣得到。除此之外没有任何“福利”——没有社会保险，没有退休金，没有集体人寿保险，没有健康保险，没有病假工资，没有失业救济金，没有工人抚恤金，加班或在周末工作当然也没有任何额外报酬。

而这批体力劳动者的直系后代，大型制造业（钢铁、汽车、机电设备、橡胶、化工）里加入了工会的蓝领工人，每年的最低收入是5万美元（约有一半都是“福利”），是现在一辆低档小汽车价格的9倍之多。而这尚未反映出工人们实际收入水平的进步，因为现在的蓝领工人每天只工作8小时，每星期只工作5天，每年工作的总时间，只相当于75年前蓝领工人的1/3。以汽车价格作为衡量标准，蓝领工人每小时的收入翻了40~50倍。虽然制造业半熟练劳动力的平均工资，比工会化的大型制造企业低得多——前者的时薪只有15美元，而美国钢铁公司给出的时薪为25美元——即便如此，其年实际收入仍超过3万美元，等于5辆新车，每小时的收入在75年里增加了20倍。

发达国家里，低技术工人在经济地位上的这一根本性变化，是20世纪社会变化的中心环节。这一变化在社会发展史上是前所未有的。它在相当大的程度上，反映了过去100年生产力的突飞猛进。虽然我们通常将之称为“劳动生产力的发展”，但它的实现，完全是依靠更大的资本投资、更精良的机器和工具，以及更有效的管理。劳动者，特别是技术低知识低的劳动者，享受到了生产力发展带来的一切成果，甚至更多。

毫无疑问，这是人类的一大壮举。今天的工人不必再像1907年的工人那样长时间地艰苦工作，他们工作的时间比从前短，劳动强度和事故发生率也比从前要小得多。最重要的是，他们的工作并不需要拥有更多的知识和技能。实际上“半熟练工”只是一个委婉的说法——大多数生产线上的工作，都可以在3个星期内学会，很难称得上有什么技术要求。用锄头和铁锹挖条沟，也需要比这更长的时间才能变得熟练。

但我们经济中的大多数其他职业，实际收入的上升水平要慢得多。实际上，一份工作要求的技能或知识越多，它的实际收入增长得就越慢。20世纪初，商店里的销售员和蓝领工人的收入水平一样——可能还要多些，可现在销售员的收入只相当于蓝领工人的1/3到一半。医生和律师的实际收入原来至少相当于蓝领工人的5倍，而现在医生和律师的平均“总收入”，还不到高度工会化的钢铁和汽车业蓝领工人收入的2倍。过去，在待遇最好的大城市里，教师的实际收入是蓝领工人的3倍，而现在，即便考虑到教师的工作日更少、假期更长、退休金更高等因素，他们挣的钱也比加入工会的蓝领工人少得多。

收入差距的缩小在制造业表现得最为明显。熟练工人（如机械师和电工）和半熟练工人的收入差距降到了25%以下；而在75年前，前者的收入至少是后者的3倍以上。当时福特汽车有一则著名的广告说：“T型车的价格，不超过一名好技工的年收入。”1910年前后，大学毕业生的收入在每周20美元左右，3倍于体力劳动者的薪水，而现在大学生的起

薪比体力劳动者要低。

即便是工商业的天之骄子，著名商科院校毕业的MBA，也往往要在工作五年后，才能使总收入超过只培训了30天的非熟练蓝领工人。

就算不是一个坚定的平均主义者，也能认识到这些发展大部分是有益的，它初步实现了社会的公正性。但它的副作用是（虽然它并没有意识到也没有预见到），知识和技能不断贬值，极大地削弱了维持学校教育水平的积极性。

75年前，学校基本上是摆脱贫困和不安全感的唯一途径，也是过上富裕生活、赢得自我尊敬和他人尊敬的唯一出路。当然，知识和技能并不能保证获得成功，但是没有知识和技能，就注定要失败。从那以后，社会各方对学校施加了巨大的压力，要求其维持教育水准和教育质量。人们常常谈到，在20世纪的最初25年里，贫困的犹太移民对纽约市的学校提出了严格的要求。然而很少有人意识到，正是这些要求，把1890年或1900年时还默默无闻，甚至糟糕透顶的学校，变成了教育界的高压锅。纽约的犹太作家们对此进行了生动的描述。

爱荷华州的农庄，或是明尼苏达州的瑞典移民区，也向学校施加了同样的压力，原因同上。“你只管告诉我们谁是捣蛋鬼或是不想学习的孩子，我们会来管教他。”从新英格兰来的18岁女教师刚刚到达牧场上只有一间教室的学校，当地居民就这样对她说。而且，这些居民们说到

做到。

当然，要求知识和技能——至少是要求高学历的工作，仍然更受社会的尊重。除了经济之外，影响学校教学的还有很多其他因素。然而，自从第二次世界大战之后，知识和技能不再是摆脱经济困境的唯一道路。大学教授仍然认为儿子辍学去装配线上班很丢脸，但儿子却跟父亲过得同样舒坦。而蓝领工人看到的情况是，在玻璃厂当机器操作员的长子，和从州立大学毕业的小儿子挣得一样多，而且挣钱要早得多。这样一比较，这名工人自然更愿意选一家重在“照顾”而不是“严格要求”的学校。

但这类现状已经结束了。即便经济复苏恢复了所有蓝领职工的就业岗位，薪水和福利也极为优厚，这种现状也走到了尽头。就业的方向转到了经济快速发展领域的知识性工作，带来了新技术的大规模发展，工人投入工作的知识和技术成为生产力发展的决定性因素。最终，生产力必然决定支付能力和真实的收入水平。

这就是为什么我们能够信心十足地说，美国的学校必将迅速得以改进。

[1983]

第三部分
The Frontiers of Management

管 理

第21章　管理：成功所带来的问题
第22章　控制参谋工作
第23章　精简中层管理
第24章　以信息为基础的组织
第25章　工会变得过时了吗
第26章　工会的灵活性：为什么现在必不可少
第27章　管理是一门人文学科

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第21章　管理：成功所带来的问题

管理学上保守得最好的一个秘密是，最先系统应用管理理论和管理原则的，并不是工商企业，而是公共机构。在美国，最早系统化并有意识应用管理原则，并且充分意识到这是在应用管理原则的，是特迪·罗斯福总统的战争部长伊莱休·鲁特（Elihu Root）对美国军队进行的改组。几年以后，1908年，出现了首位“城市管理者”（在弗吉尼亚州的斯汤顿市）。这是有意识地应用当时刚出现的管理原则，把“政策”（由选举产生并在政治上负责的市议会制定）和“管理”（由非政治的专业人员负责，并且只针对管理）分离开来的结果。同时，城市管理者，也是第一个被叫做“管理者”的高级行政主管；而在商界，这一称呼尚不为人知。例如，弗雷德里克W.泰勒在著名的1911年美国国会听证会上所做的证词中，从未使用过这一术语，而是称之为“所有者及其助手”。而当泰勒被要求举出一家真正实践“科学管理”的组织时，他没有提到任何一家企业，而是以梅奥医院（Mayo Clinic，美国最著名的医疗机构）为例。

30年后，城市管理者卢瑟·古利克（Luther Gulick）将管理和管理原则应用到一个在新政期间发展得无法控制的联邦政府组织里。又过了10多年以后，也就是1950~1951年间，类似的管理概念和原理才被一家企业系统化地应用到一件类似的任务上：改组通用电气公司，其迅速发展使原先设计的纯粹功能性组织结构变得不相适应。

现在，工商界之外应用管理的地方，可能和工商界一样多——甚至更多。美国当前最具管理意识的机构应当算军队，紧随其后的是医院系统。40年前，当时才刚诞生的管理咨询师认为，只有企业可能会成为自己的客户。而现在，一家典型的管理咨询公司有一半的客户都是非企业界的：政府机构、军队、学校和综合性大学、医院、博物馆、职业协会，以及像童子军、红十字会一类的社会团体。

具有工商管理高级学位的人，即具有MBA学位的人，越来越成为城市管理、艺术馆、联邦政府管理和预算机构的首选录用者。

然而大多数人在听到或看到“管理”这个词的时候，想到的仍然是“工商管理”。管理书籍往往比其他非小说类畅销书卖得更多，但它们的书评一般只出现在商业版上。一所接一所的“工商研究院”被重新命名为“管理学院”，可颁发的学位依然是MBA：“工商管理硕士”。管理类书籍，不管是用于大学教育的教材，还是针对一般读者的读物，主要探讨的还是商业问题，并使用商业案例作为分析材料。

当人们谈及“管理”的时候，我们想到的是“工商管理”，对此有一个很简单的解释。工商企业并不是首先应用管理原理进行管理的机构。现代大学和现代军队，比企业界早半个世纪就开始这么做了，它们在拿破仑战争以后不久就出现了。实际上，现代机构中最早出现的“CEO”，就是后拿破仑时代普鲁士军队的参谋总长，这一职务是在1820~1840年间发展起来的。无论是在精神上还是结构上，当时的新式大学和军队都和

其前身有着显著不同。但这两者，通过使用原有的头衔、习惯和仪式，特别是通过维持该机构及其领导阶层的社会地位，有意地掩盖了这些区别。

然而，新型工商企业在19世纪六七十年代出现之后，没有人会把它看做是传统的旧式“商号”——两个老弟兄和一个职员，就构成了这种商号的“账房”。查尔斯·狄更斯在1850~1860年间出版的通俗小说，以及其他很多19世纪的小说，甚至到1906年托马斯·曼（Thomas Mann）出版的《布登布鲁克家族》（Buddenbrooks），都对此做了极为出色的描写。

举例来说，新型企业——美国南北战争之后发展起来的长途铁路公司，在欧洲大陆上建立的通用银行，以及20世纪初J.P.摩根成立的美国钢铁托拉斯企业——不是由“所有者”经营的。实际上，它们根本没有什么“所有者”，它们有的是“股东”。在法律上来说，不管新式大学或新式军队的性质和职能发生了多大变化，在机构制度上仍然和原先是一样的。但为了适应新的工商企业，人们不得不创造出一种全新的、截然不同的法人，称为“股份公司”。还有一个更为精确的法文术语，"Société Anonyme"，即匿名的集体所有企业，它不是由单独的哪个人所有，而且任何人都可以对其投资。在股份制企业里，股份成为一种对红利而非对财产的要求权。股份所有权必须同企业的控制权和管理权相分离，而且要易于分离。在新型的股份制企业里，资本是由大量，甚至是相当大量的外部人员所提供的，他们每个人只持有相当少量的股份，没有一个

人会对经营该企业感兴趣——如果用一种全新的说法来说，他们没有必要对经营企业承担任何责任。

这种新型的“股份企业”、匿名集体所有企业、有限公司，不能像新式大学、新式医院那样用“改革”来进行解释。很明显，这是一种真正的创新。这种创新很快就创造出了新的工作机会——最初，是为迅速成长的城市无产阶级，但同样也日益为受过教育的人带来了新工作。不久它开始在整个经济中占支配地位。在旧式机构里可以用不同的程序、不同的规则或不同的条例来解释的，在新式机构里很快就变成了一种新的功能——管理——和一种新型的工作。于是这就引来了人们的研究、注意和争论。

但更为特别和没有先例的，是这一新生事物在社会中的地位。这是数千年来首次出现的新型自治机构，同时首次在社会中创造出独立于全国中央政府的权力中心。在19世纪，人们认为这是对“历史法则”的一种进攻、一种背离，甚至是一种亵渎（20世纪的政治学者们依然如此认为）。

1860年前后，当时最著名的一位政治学者，英国的亨利·梅因（Henry Maine，英国资产阶级法律史学家）爵士，在其著作《古代法》一书中，创造出一个形容历史进步的著名短语：“从地位到契约”。很少有其他的说法像这个短语那么流行，广为人们所接受。

然而，正在梅因爵士宣称历史的规律要求消除社会中的一切自治权力中心的时候，工商企业出现了。显然，它从一开始就是社会中的一种权力中心，并且完全是自治的。

可以理解，对很多同时代的人来说，工商企业完全违背了历史的发展，预示着一个巨大的阴谋。美国第一位伟大的社会历史学家亨利·亚当斯显然就是这样看的。他在格兰特总统当政期间所写的最重要的一本小说《民主》（Democracy）中，把这种新的经济权力描述得极为腐败，同时也污染了政治发展过程、政府和社会。几十年以后，亨利的弟弟布鲁克斯·亚当斯，在美国有史以来最流行的一本政治著作《民主教条的衰退》（The Degeneration of the Democratic Dogma）中进一步阐述了这一论点。

同样的，威斯康星州的经济学家约翰·康芒斯（John R.Commons）（威斯康星州进步运动[1]背后的智囊，他倡导的若干“改革”，很快成为后来新政中实施的社会和政治创新措施，最后一点也不可忽视，他被公认为是美国的“工联主义”之父）也持有相同的观点。他谴责工商企业是律师们的阴谋，他们故意曲解宪法第十四项修正案，使得企业具有了和自然人同样的“法人”身份。

在大西洋对岸的德国，沃尔特·拉特瑙（Walter Rathenau）——他本人曾成功地担任过一家新式大型股份企业的主要执行管理者（1922年，他在新成立的魏玛共和国任职外交部长时，被纳粹分子暗杀，成为纳粹

恐怖活动最早的一名牺牲者）——同样认为企业这种新生事物，彻底违背了当时流行的政治和社会理论，而且还是一种严峻的社会问题。

在日本，19世纪70年代通过建立工商企业而在政府中创造了辉煌成果的涩泽荣一，也认为工商企业是一种全新而富有挑战性的事物。他尝试向企业灌输儒家伦理来驯服它；日本在第二次世界大战后发展起来的大型企业在很大程度上都是按照涩泽荣一的想法来设立的。

在世界上的其他地方，新型企业一样被看做是一种激进而危险的创新。比如，在奥地利，基督教社会党（这一政党至今仍是欧洲大陆的主要政治党派）的创始人卡尔·卢埃格尔（Karl Lueger），在1897年被选为维也纳市长，他的竞选纲领是，保卫诚实可敬的小企业主——店主和手工匠人——抵抗邪恶而非法的股份公司。几年后，一位默默无闻的意大利记者，贝尼托·墨索里尼，因为强烈抨击“没有灵魂的股份公司”，而在全国声名鹊起。

这样一来，很自然地，大概也是不可避免地，一提到管理，不管是恶意的还是友好的，人们都会联想到工商企业。不管有多少其他机构在应用管理，工商企业始终是最明显、最突出、最引人争议的新目标。因此，它对管理来说具有相当重大的意义。

不过，现在距离管理在19世纪70年代的早期大型企业中兴起，已经有一百多年了。人们认识到，管理适用于每一种社会机构。在过去的一

百年间，每一种主要的社会职能，都为管理得当的大型组织所承担。1870年的医院只是穷人跑来等死的地方。而到了1950年，医院已经成为一种最复杂的组织，需要极为出色的管理才能正常运作。如今发达国家的工会组织，是由领取薪水的专业管理人员管理的，而不是名义上担任领导的政客们。在1900年，即便是规模很大的大学（当时最大的大学也只有5000名学生），机构仍然非常简单，最多只有一两百名教员，每位教授只讲授自己的专业。而现在大学变得越来越复杂——包括大学本科生、研究生和博士生——拥有研究机构，并从政府和工商企业获得科研补助金，此外还有一个日益庞大的行政管理机构。在现代军队中，最根本的问题是，哪些范围需要管理，哪些范围管理会妨碍到领导——很明显，管理赢得了最后的胜利。

因此，把管理和工商企业视为一体的看法，已经变得过时了。即使我们的教科书和研究仍然着重关注管理在企业界的发展情况——一般来说，以“管理”为名的杂志（如英国的《今日管理》或是德国的《管理杂志》），其主要关注对象（即便不是唯一的关注对象）还是工商企业，但管理确实已成为当代社会普遍的一种通用职能。

现代社会已经变成了一个“组织的社会”。政治和社会理论家仍然视为标准的“个人”，即独立地存在于社会中，不属于或受雇于任何机构，和政府直接相对的个人，已经成为极少数。发达国家社会中的绝大多数人，都是组织的雇员。他们从组织的集体收入中获得生活来源，认为自

己的事业发展机会和成功主要来自组织提供的机会；他们的社会地位主要是由其在组织中的级别决定的。个人积蓄少量财产的唯一途径，越来越多地是通过退休金来实现的——尤其是在美国。也就是说，必须成为组织的成员，才有机会获得财富。

反过来，每一个组织的职能都依赖于管理。管理使组织免于成为乌合之众。它是一种有效的、能使组织一体化的、赋予组织生命力的器官。

在一个组织的社会中，进行管理成为重要的社会职能，而管理层则成为建设性的、决定性的、特定的社会器官。

新多元主义

在我们大学的政治系和法学院，仍然在讲授有关“自由国家”的原理。根据这一理论，所有组织起来的权力，都属于中央政府。然而，一个组织化社会却是一个多元化的社会，它向传统的教义提出了公开挑战，因为它包含了多种组织和权力中心，而且每一个组织和权力中心都有一个管理层，并且必须加以管理。工商企业只是其中的一种，此外还有工会、农业组织、医疗保健机构、学校和大学，更不要说各种媒体了。实际上，连政府也日益成为各种近乎自治的权力中心的多元化集合体。这些权力中心，与美国宪法规定的政府分支机构是极为不同的。以行政机构为例，美国历史上最后一任对行政机构加以有效控制的总统，

是50年前的富兰克林D.罗斯福总统；在英国是温斯顿·丘吉尔首相；在苏联是斯大林。自从他们以后，所有主要国家的行政机构都变成了拥有自主权力的常设机构。军队的情况也在朝此方向演变。

在19世纪，“自由国家”必须承认政党的存在，虽然它并不太情愿这么做，而且还满是猜疑。但政党的目的受到政府的控制。可以这么说，政党是政府机制上的齿轮，不可能独立于政府而存在。如果没有政府，政党根本没有存在的依据。

而激励新多元主义机构的，并不是这类目的。

旧式多元主义机构，如欧洲中世纪或日本中世纪（如世袭的王公、封建领主、自由城市、工匠行会、主教管区和修道院）的机构，本身就是政府。每个机构，都想从政府那里获得尽量多的权力。每个机构，都征收赋税和关税。每个机构，都力图获得制定法律、建立法院、行使法律的权力。每个机构，都试图授予骑士、贵族特权或自由民头衔。每个机构，都想要获得它最垂涎三尺的权力——自己发行货币的权力。

但如今的多元化机构，其目的是非政府性的：制造、销售产品或服务，保障就业和工资，救治病患，教育青少年，等等。这些机构的存在目的，只是为了从事一种与政府做的工作不同的事业，或者说，让政府不必再去做它做过的事情。

旧式多元主义机构把自己看做是完整的社会。即便是手工业行会，

例如佛罗伦萨极有权势的毛纺业行会，也主要是为了控制其成员而组织起来的。当然，纺织工们需要通过把织好的货物卖给其他人收取报酬。然而，行会用尽一切力量把成员同外界的经济影响隔离开来，它们严格规定成员该生产什么样的产品、生产多少、如何进行生产、产品的价格是多少以及由谁来销售。每一个行会都把成员集中到城市中的一个区域，并在该区域进行政府式的控制。每一个行会都会立刻建立自己的教堂，信奉自己的守护神。每一个行会都会设立自己的学校，现在伦敦都还有“手工裁缝学校”。每一个行会都会对成员加入进行严格控制。如果旧式多元主义机构不得不处理对外关系，它们会通过正式的协定、结盟、争执甚至是战争等“外交手段”来处理。总之，外面的人就是“外国人”。

新多元主义机构的目的就是对外接触。它们是为了“顾客”或“市场”而存在的。医院的成就不在于使护士感到满意，而是要治愈病人。企业的成就不在于让工人快活——尽管它也会努力实现这一点，但主要还是为了使购买产品的顾客满意。

同旧式多元主义机构不同，所有的新多元主义机构都是目的单一的机构。它们是用于满足一种特殊社会需求的社会工具，比如制造或销售汽车、提供电话服务、治愈病患、教会儿童阅读，或是为失业工人提供救济款。然而，为了实现这一单一的专门贡献，它们本身需要相当程度的自治权。它们需要以一种能够永久存在，或至少是能长期存在的方式

加以组织。它们需要处理大量的社会资源，如土地资源、原材料资源、经济资源，最重要的是人力资源，特别是受过高等教育和训练的人——这是一种最稀缺的资源。它们还需要对人拥有一定的权力，一种强制性权力。人们很容易忘记，就在不太遥远的从前，只有奴隶、仆人和罪犯才不得不按他人的规定工作。

这类机构拥有——也必须拥有发放或撤销社会荣誉和经济奖励的权力。不管使用什么样的方法选拔或提升人才——由上级任命、由同事选举，甚至是采取职务轮换的方式——总之，这都是一种对个人做出决定的权力，而不是由其本身来决定的。这种权力的依据，是和组织目标有关（而不是和个人目标有关）的非个人化标准。因此，不管该机构设立伊始要满足的特殊社会目标是什么，个人必须服从以这种价值观为体系的权力。

而在机构中行使这一权力的机能，我们就称之为“管理”。

这是全新而史无前例的，我们至今都还没有适合它的政治或社会理论。

这种新多元主义立刻产生出一个问题，如果社会由一些只关心特别目标而不关心大众利益的权力中心构成，那么谁来关心公众利益呢？

多元社会中的每个机构都认为自己的目标是中心，最为重要。实际上，它也只可能这样做。比如，如果学校或大学不把教学和研究看做是

能够创造良好社会和良好公民的关键，就无法行使职能。如果一个人不认为健康具有绝对重要的价值，他就不会选择进入医院或护理行业工作。正如无数次失败的合并和收购所证明的那样，除非管理层相信公司所提供的产品或服务，除非它尊重公司的客户及其价值观，否则就无法很好地经营该公司。

通用汽车公司的董事长查尔斯E.威尔逊（Charles E.Wilson，后为艾森豪威尔总统的国防部长）并没有说过“对通用汽车公司有益的事，就是对美国有益的事”这样的话，他实际上说的是：“对美国有益的事，就是对通用公司有益的事；反之亦然。”威尔逊的话被错误地引用，这件事无关紧要。重要的是，每个人都相信他不但说了那句被弄错的话，而且也实实在在地信奉那句话。实际上，如果一个人不相信对通用汽车公司（或是对哈佛大学、济慈医院、土建工人协会、海军陆战队）有益的事必对国家有益，不认为自己的工作是一项“使命”——即使并不神圣，对社会来说也至关重要——他就不可能经营好通用汽车公司，或是哈佛大学、济慈医院、土建工人协会、海军陆战队等。

然而，上述每一种使命都只是公共利益的一个方面——它非常重要，不可或缺，但仍然只是一种相对利益而非绝对利益。同样地，它必须被加以限制，与其他考虑相权衡，并且常常要服从于其他的考虑。不管怎么说，公共利益必须在各种专门利益的冲撞和喧嚣中凸显出来。

旧式多元主义从未能解决这一问题。这就可以解释为什么镇压多元

主义成为“进步的事业”，为什么近代的伦理学家（指16世纪至19世纪以来）异口同声地支持这么做。

新多元主义能做得更好些吗？当然，镇压多元化机构是解决方法之一。这是极权主义给出的答案，并且确实触及了问题的实质。极权主义国家，不管是法西斯还是纳粹，都使所有的机构屈从于国家，使之成为国家（或是拥有最高权力的政党）的扩展。这种做法拯救了现代政治理论中的“国家”，却牺牲了个人的自由、思想的自由和表达的自由，并对权力完全失去了控制。国家（或政党）确实是唯一的权力中心，符合传统理论的观点，但它只有以赤裸裸的恐怖为基础，才能维持对权力的垄断。而即便付出如此高昂的代价，仍无法真正行得通。正如我们现在所知，所有极权政权的经历都完全相同，不管其自称是“左”还是“右”，在极权统治的背后，多元化机构依然存在。要剥夺它们的自治权力，除非让整个社会和它们一同陷入停顿。极权主义已经证明，现代社会必然是“组织的社会”，也就是多元化的社会。唯一的选择是，到底是维护个人的自由，还是剥夺并摧毁个人的自由——虽然这么做只有一个目的，就是为了赤裸裸的权力。

和极权主义方式相对的，是美国的方式。在所有现代国家中，只有美国，从未彻底接受过“自由国家”的理论。美国很早就以一种多元化政治理论，即约翰C.卡尔霍恩（John C.Calhoun，美国政治领袖，历任众议员、陆军部长、副总统、参议员和国务卿）的“并存多数”价值观，反

对过“自由国家”理论。卡尔霍恩的理论形成于19世纪30年代到40年代，他提出各个州应当实行多元主义，以防止美国因为奴隶制度走向分裂。虽然“并存多数”理论没能阻止南北战争的爆发，但30年后，现代共和党及现代美国政治理论的创始人马克·汉纳（Mark Hanna）提出主要“利益”集团（农民、工人和工商业者）“并存多数”，重新阐述了卡尔霍恩的多元主义。这三大“利益集团”中的每一阶层，都能有效行使大多数否决权。它绝不能将自己的意愿强加给别人，但它也必须能够防止他人把意愿强加到自己头上。又过了30年，富兰克林D.罗斯福以这种理念，作为新政的基本政治信条。在罗斯福的体制中，政府成了仲裁人，它的工作是保证任一利益集团都不会变得过于强大。罗斯福当政时期，“资本”——后来使用的是“企业”这个词，再后来用的是“管理层”——显得太强大了，于是就把农民和工人组织起来抵消企业的权力。没过几年，劳工的力量似乎又太强大了，又把农民和企业组织起来抵消和平衡劳工的力量，等等。

每个“利益集团”都可以不顾公共利益，自由地追求自己的目标，人们甚至还希望它这么做。在第二次世界大战最黑暗的日子里，也就是1943年，美国军队仍然缺乏武器和弹药。芝加哥产业工会联合会（即美国现代工联主义的前身）的创始人、煤矿工人联合会的最强有力的领袖约翰L.刘易斯（John L.Lewis）却号召发动一场煤矿大罢工，以便工人能获得更高的工资，对全国的工资控制公然表示反对。罗斯福总统公开抨击此举危及了国家的生存。刘易斯反驳道：“（罗斯福）拿着美国总

统的薪水，就要考虑国家的生存。我拿着（煤矿工人联合会领袖的）薪水，就要考虑煤矿工人的利益。”虽然报纸猛烈地批评刘易斯，可公众舆论却显然认为，刘易斯不过是大声说出了罗斯福政府一直在实践的事实。大众给予刘易斯足够的支持，使他得以在罢工中取得胜利。

这个例子表明美国的多元主义理论尚未臻完善。实际上，和旧式多元主义一样，美国的多元主义催生了众多的利益集团和压力集团，使得政府难以施展拳脚，更不要说谋求公众利益了。

1984~1985年，几乎每个美国人都认为应该对税收体制进行重大改革，替代日趋复杂且不合理的现行税法，降低税率，取消若干免税权。但实际上，根本不可能制定这样的税法。每一项免税权都已成为既得利益集团拼死维护的神圣事业。即便有些利益集团只代表几百个或是几千个投票人的利益，它们都能——实际上也确实阻碍税务改革。

还有别的出路吗？到目前为止，似乎只有日本人能够将一个由组织构成的社会和对公众利益的追求调和起来。政府要求日本的主要利益集团，从“怎样做对国家有利”为出发点考虑问题，要求它们从符合国家利益的公共政策出发谋求自身利益。

然而，即便是日本，能否长期维持这一方法，也是令人怀疑的。它反映的是日本过去的一种看法，认为日本孤立地生活在一个充满敌意和反对者的世界中——因此所有的日本人，不管他们的直接利益是什么，

都必须团结起来，以免被各个击破。在日本取得成功之后，这种态度还能维持下去吗？而且在西方，人们认为利益集团就该代表自己的利益，这种方法能行得通吗？

可能有人会这样问：这是一个管理的问题吗？它不是一个政治的问题、政府的问题，或者政治哲学的问题吗？但是，如果管理无法解决这一问题，那么不可避免地会用到政治手段。举例来说，如果美国的卫生保健机构、医院和医护专业人士不解决螺旋上升的医疗费用问题，政府就会对此加以限制，比如限定老年人就医的医疗保险费用。很明显，这种规定完全不是关心卫生保健，而很可能对它有害。这种办法的设计目的是解决政府及其雇员短期内的财政困难，也就是说，是用一种表面上有区别但同样片面的方法，代替医疗保健“利益集团”以自我为中心的片面方法。

如果新多元主义机构的管理层无法在公众利益和对其立身之本的特殊使命的追求之间达成统一，那么上述情况必将成为现实。

[1]19世纪末，美国垄断资本主义时代后，社会面临了一系列空前的危机：政治腐败猖獗、市场秩序混乱、劳资冲突剧烈、贫富悬殊严重、社会道德失序。以劳工、平民党人、妇女、城市中产阶级改良派和知识分子为主的进步主义者，组成以利益群体为基础的改革力量，利用公民社会和政治参与的机制，启用美国宪政中“社会公正”和“公共福利”的传统原则，推动政府制度改革，迫使各级政府承担起管制自由放任的市场经济、保障公民基本权利的责任，以保证所有的公民群体都能更为公平均等地分享工业经济的“进步”所带来的成果。进步运动扩大了美国联邦和各州政府的功能，改变了联邦政府的权力结构和运作模式。这一切都为美国制度在20世纪的变革奠定了基础。——译者注

管理的合法性

权力必须具有合法性，否则，它就只有力量而无威信，只有强权而无正义。为了具有合法性，权力必须以某种来自外界的、超越其本身的东西作为基础。在服从该权力的人们的心目中，即便这种东西并不是一种绝对真理，至少也要具备真正的价值——是君权神授也好，是使徒传统也好；是神职机构也好，是现代科学的必然法则也好；是被统治者同意的、通过普选方式获得的也好，还是像在很多现代国家中那样，玩儿一套水平很高的魔术也好。如果权力本身就是目的，它就会变得专制，既不合法，又很残暴。

不管是什么样的组织，管理层必须拥有开展工作的权力。从这个角度考虑，天主教教会、大学、医院、工会和工商企业根本没有什么太大差异。由于每一个机构的管理部门必须拥有权力，因此它就必须具备合法性。

如此一来我们碰到了一个难题。在我们这个由组织所构成的社会中，人们大体上认为，重要机构的管理层是具有合法性的，唯一的例外就是工商企业的管理层。大多数人认为，工商企业是必需的、可以接受的。实际上，社会对一家大型企业或某一行业生存问题的关心，远远多过对其他任何机构的关心。如果一家重要的企业遇到麻烦，就会产生一种危机，人们会用尽一切努力去拯救这家公司。与此同时，企业的管理

层却遭到普遍的怀疑，企业行使任何管理权，都会被指责为篡权，各方都会呼吁立法机构或司法部门采取行动，限制管理权甚至将其完全取缔。

对这个现象的常见解释是，大型工商企业比其他任何机构所具有的权力都更大。但这根本站不住脚。工商企业的权力不仅要受到来自各方的制约——如政府、政府规章、工会等，而且，即便是有钱的大型工商企业所具有的权力，和大学相比起来也微不足道。现在，除了最低下的工作，想要获得任何职位，都必须有大学文凭。虽然大学及其管理层常常遭到批评，但很少有人会质疑它们权力的合法性。

西欧和美国大批量生产行业中最大的工会组织，肯定比该国或该行业里任何个别企业所具有的权力都更大。实际上，第二次世界大战结束后，英国和欧洲大陆的大型工会组织，已成为社会中最有权力的机构，有时甚至比国家政府的权力还大。在这期间，工会在行使权力的时候表现得相当自私自利，甚至不负责任。但在美国和西欧，即便是最尖锐的批评者，也很少质疑工会权力的合法性。

另一个解释——也是目前流行的一种观点认为，所有其他组织的管理层都是利他主义的，而企业则只关注利润，因此都是为了自己，是为了追求物质利益。但即便接受大多数人的看法，认为不追求利润是高尚的，追求利润是可疑的，甚至是罪孽深重的，也很难用“利润损害企业管理层合法性”来作为解释。在所有的西方国家，企业所有者，也就是

真正的资本家及其利润的合法性，从来没有人提出怀疑，而专业管理层的合法性却无法被人接受。虽然专业管理层是为别人而不是为自己获取利润——如今，它的主要受益人是员工的养老基金。

再来说说日本的情况。第二次世界大战以后，其他任何国家，甚至法国和瑞典都不像日本那样，知识分子对“利润”怀有极大的敌视态度，至少一直到1975年以前是这样。日本大学里的左翼知识分子甚至要求将日本的大型企业国有化。但即便是其中最纯粹的马克思主义者，也不曾质疑过企业管理层的必要性或合法性。

答案显然存在于日本管理层自身以及它在社会中所代表的形象上。按照日本法律的规定，管理层是为股东服务的，这和美国、欧洲的法律相同。但日本人把这一点看做是纯粹的假设。现实情况是，日本一些大型企业管理层（即便是像丰田汽车这样由家族所有、家族管理的企业也是如此）的指导方针是，管理层只是企业本身的一种职能。管理层为经营企业服务，它把企业的若干构成要素结合到一起——首先是雇员，接着是客户，然后是债权人，最后是供应商——成为一种共同利益。股东只是债权人中的一个特殊部分，而不是企业为之存在的“所有人”。日本企业的表现证明，它们并不仅是作为慈善机构来经营的，而且知道该如何获取经济效益。实际上，日本经济的真正权力属于日本银行，它们密切注意企业的经济效益，迅速介入表现不佳或糟糕的企业管理层，比西方上市公司董事会出手更快。但日本人通过终身雇佣制将经营中的企业

及其价值观制度化。不过在终身雇佣制中，首先要保证雇员的工作和收入——除非危及企业本身的生存问题。

日本模式也存在许多非常现实的问题，特别是在技术和经济发生快速的结构性变化，迫切需要劳动力自由流动的时候。即便如此，日本的例子仍能说明，为什么管理的合法性在西方成了问题。西方企业的管理层（特别是美国的企业管理层），还不曾真正面对现实：我们的社会已经变成了一个由组织构成的社会，管理是其中最关键的职能。

30多年以前，人们开始认真地研究管理问题，当时通用电气公司的CEO拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）曾试图重新定义企业高级管理层的责任。他说，企业的管理层是“谋求股东、雇员、客户、供应商和工人团体（这些群体，我们现在叫做“利益相关者”或“选民”）最佳权衡利益的受托人”。这句话被当成一句口号，很快流行起来。无数的美国企业把它写进了公司宗旨当中。但科迪纳先生和其他拥护这句话的董事长和总裁们都没有像日本人那样做：使管理者的职业制度化。他们根本没有认真思考过这些不同利益相关者的最佳权衡利益到底是什么意思，也没有想过如何根据这一目标来判断企业的表现，如何使它成为一种义务和责任。这个宗旨有良好的意图，但良好的意图不足以使权力具有合法性。实际上，以良好的意愿作为权力的基础，这是“开明专制”的特点，而开明专制从来行不通。

“开明专制”这个词是18世纪诞生的——最支持这一做法、最热心宣

传它的大概要算是伏尔泰了——当时，人们不再普遍认为君权神授是权力合法性的基础。在18世纪的开明专制君主中，奥地利国王约瑟夫二世（1765~1790年在位）具有最良好的意图，被看做是进步和开明的典型代表。他所倡导的每一项改革，都迈向了正确的方向——废除酷刑；对新教徒、犹太教徒甚至无神论者实行宗教宽容；在每一处乡村实行免费普及教育，设立公共医院；废除农奴制；编订法律，等等。然而，他的臣民，特别是在他的帝国最先进的地区——奥属尼德兰地区的人民，纷纷起来反抗他的统治。几年以后，法国大革命爆发，欧洲的开明专制一个接一个地垮台了。他们根本没有什么支持者。

由于拉尔夫·科迪纳及其同时代的管理者，从未试图将制度化的安排作为管理权力的基础，他们的主张很快就变成了开明专制。到了20世纪五六十年代，它又变成了“公司资本主义”。一套开明的“专业”管理层班子在企业里拥有绝对权力，只受自己的控制，除非发生重大灾难，它不会被撤换。它为自己辩护说，“股票所有权”太过分散，股东无法再进行干涉，更不要说对企业加以控制了。

但这不过是一种妄自尊大：自大而可耻的骄傲，总是会招致失败。在股票公开上市的大型企业宣布管理层独立后不到10年，“公司资本主义”就开始走向崩溃。原因之一是，股票所有权再度集中化，被退休基金掌握到手里。

接着，通货膨胀扭曲了市场价值——它总是会这样，因此原本以预

期收入作为基础的股票价格，变得远远低于其票面价值和清算价值。结果导致近年来恶意收购的浪潮席卷全美，现在甚至还波及到了欧洲。这股浪潮的潜台词是，企业存在只是为了让股东获得利益，而且是短期的、即时的利益。

到目前为止，除了华尔街和华尔街的律师们，人们普遍认为恶意收购是有害的，也是美国在世界经济中丧失竞争力的一大原因。无论如何，必须尽早阻止恶意收购（有关这一问题，请参见第28章恶意收购及其危害性）。可能一次“大崩盘”会遏制这股潮流，投机带来的繁荣最终总会崩溃。也可能是采取这样的改革：把普通股分成不同的类型，公司外部的人所持股票，只具有部分投票权，或是根本不给予公开发行的普通股投票权。（这个建议来自纽约花旗银行的名誉董事长沃尔特·瑞斯顿（Walter Wriston）。）

不管恶意收购潮最终是怎么结束的，毫无疑问的是，管理层合法性的问题必须得以解决。我们知道解决这一问题的办法需要符合某些规范要求。企业的经济效益必须有恰当的保证：比如要保护它的市场地位，维持产品或服务的质量，以及企业作为创新者的表现。还要强调和控制企业在财政上的表现。如果说收购潮教会了我们什么，那就是企业管理层在财政上的表现不得低于一般标准。

不同的“利益相关者”也必须被纳入管理过程。（比如，把公司的退休金计划作为公司员工利益的代表。对公司员工来说，退休金计划就是

自己的受托管理人。）同样，还要维持企业制造财富和就业岗位的能力，也就是说，企业的持续经营，需要纳入我们的法律和制度安排当中。这应该并不是太困难。毕竟，我们在90年前，就在破产法中对保护企业的持续经营做出了规定。破产法规定，在考虑其他各项要求权——包括债务人的要求权之前，必须最优先考虑企业的持续经营问题。但不管具体的条件如何，企业管理必须获得合法性，它的权力必须建立在外界的某种正当理由之上，并且必须获得“宪法上”的认可，而这一点，是目前还很缺乏的。

同管理层的合法性问题密切相关的是管理层的报酬问题。

为了具有合法性，管理者必须被人们视为“专业人士”。专业人士的待遇素来很高，也理应很高，但如果所得报酬超过了专业责任和职业标准，就会被认为不符合职业道德。这意味着必须对管理者的收入加以限制。像克莱斯勒公司的CEO几年前做的那样，在公司的艰难时刻，所有其他员工的薪水都下调30%，自己却拿走几百万美元的奖金，这种做法显然不够专业。如果本身只是雇员而不是“所有者”，拿的薪水和奖金却远远高于自己的同事（即管理层的其他成员），这也肯定不是什么专业之举。自己的薪水和奖金超乎常规，引起全社会的紧张、嫉妒和愤恨，自然也不是专业做法。实际上，管理层的巨额收入，在经济上并不存在什么正当的理由。德国和日本的高层管理者，干得和美国高层管理者一样出色——从结果上来看，也许更为出色，然而他们的收入，往往最多

只相当于美国同行业、同规模企业高级主管所得的一半。

此外还有其他一些工作要做：大型工商企业高层管理者的准备、考验、挑选和继任，高级管理层的结构，高层管理者的绩效标准，以及用于监控高层管理者的制度安排和执行方式。

但在西方，由于人们尚未完全了解到企业管理成功的意义，它的合法性也就未能得到普遍接受。公司主管，甚至是大型企业的主管，大多都毫无名气。如果他们想把自己搞得像个贵族，那只会自取其辱。和我们其他人一样，他们也不过是花钱雇来的人手。等他们退了休，搬出总裁套房，他们即便是在自己原先的公司里也会变得“无足轻重”。但他们在位的时候，他们就代表公司。从个人来说，他们面目模糊，从集体来说，他们构成了一个管理集团。因此，他们的行为被视做代表。对普通人而言不过是一点小小的个人过失，但要是放在领导身上，就成了该受谴责、辜负众望的大错。这不仅仅是因为领导的地位最显赫，也是因为以身作则就是领导的职责所在。

但还有一个重大问题，也就是现在被称做管理层“社会责任”的问题。尽管有很多不同的看法，但这其实不仅只是企业的社会责任，也是所有机构的社会责任——否则，我们就不可能对美国医院提出玩忽职守的诉讼，或是控告美国大专院校中存在种族歧视。但是，在一个由组织构成的社会里，企业必然属于重要的机构，因此也就有必要确定它的社会责任是什么以及不是什么。

和其他机构一样，企业当然要为自己的影响负责：毕竟，为自己的影响负责乃是一条最古老的法律原则。和其他机构一样，如果企业对自己的影响放任不管，使之超出了其社会目的（如生产产品和服务）所必需和固有的限度，那么就是违背了自己的责任。一旦超出这些限度，就构成了侵权，也就是说违反了法律。

有些问题并不是由于企业的影响或其他活动造成的，但它却是严重的社会弊病。对于这种问题该怎么处理呢？很明显，这并不是企业的责任，也不是任何组织的责任。在力所不能及的时候采取行动，绝不是负责，而是不负责。20世纪60年代的时候，纽约市的某位前市长呼吁："通用电气和纽约的其他大企业，要帮助解决黑人社区问题，保证每一个领取福利金的黑人母亲都能在家里拥有一个丈夫和孩子的父亲。"他的做法不仅荒谬，也是在要求企业做不负责任的事。

此外，如果某项"责任"会妨碍或损害管理层行使自己的首要职责——企业的经济效益，那么它不必承担这种"责任"。承担这种"责任"，同样是不负责任。

但除了这些警告之外，还有一些我们连真正的问题都没完全弄清楚的"无人地带"。比如纽约的问题，并不是企业造成的，而大多是公共政策造成的。企业曾经对这些政策反复提出过警告，进行过抵抗：其中主要是房租控制政策，它往往会破坏穷人真正需要的住房，也就是那些像样的、维修得当的老房子；还有蛊惑人心的福利政策；以及同样蛊惑人

心的劳资关系政策。然而，20世纪60年代末70年代初，当纽约处于自我毁灭的边缘之时，纽约一些主要企业的少数高层管理者，如纽约港务局的奥斯汀·托宾（Austin Tobin）、大通曼哈顿银行的戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）、花旗银行的沃尔特·瑞斯顿和威廉·斯潘塞（William Spencer）、拉扎德投资公司的私人银行家费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn）、辉瑞制药公司的高层管理者，以及若干其他人，动员企业界扭转纽约的衰落趋势，帮助它走向复兴。对于那些他们做不到的事，比如黑人街区的问题，他们并没有“承担起责任”。他们选择的是自己最擅长的方向：发起并领导了壮观的城市建设活动。这是自100多年前拿破仑三世创建新巴黎、弗朗西斯·约瑟夫创建新维也纳以来，在世界各大主要城市中展开的最激动人心的建设活动。虽然黑人街区的问题以及与此有关的街道犯罪等弊端依然存在，但整个城市恢复了活力。

这一切的发生，并不是因为这些企业及其管理层（除了纽约港务局）需要纽约。它们本可以像很多同行——如IBM、通用电气、联合碳化物公司做的那样，搬出纽约。这些企业及其管理层这么做的原因是，纽约市需要它们——他们最终也因此受益。因为，一个企业——其他任何机构也都一样——在一个健康的社会环境中，肯定比在一个不健康的社会环境中生存得更好。

我们能从中学到些什么吗？显然，这是一个挑战。

总之，对大型企业的管理层来说，要获得充分的合法性，就必须接

受这样一个现实：只有承担起一种社会的“公众”职能，它才能继续保持“私营性质”。

作为财产权的工作职位

1985年，一家规模相当大的日本公司，突然发现自己面临着一群来自美国和英国的“袭击者”恶意收购的威胁——这在日本近代历史上还是头一遭。公司的管理层宣称，企业的真正所有者，也是唯一有权决定是否成交的，不是股东，而是雇员。这自然稍有夸张。前面我们已经说过，大型日本企业的真正所有者是银行。但是在一家大型日本公司里，雇员的工作权是压倒一切的首要权利，这确实是事实——除非企业遭到威胁自身生存的严重危机。

在西方人听来，日本公司的声明显得很奇怪。但实际上，美国——以及整个西方——也越发倾向于在企业里优先保障雇员的利益，并且还不像日本那样仅限于大公司。不管规模的大小，在企业总收入中，雇员所占的份额，基本上一直超过“所有者”获得的部分：前者是后者的4倍（即所有者所得占税后利润7%，雇员的工资和薪水占25%）到12倍（即所有者所得占税后利润5%，雇员的工资和薪水占60%）。养老基金大大增加了“工资基金”占企业总收入的份额，在效益不太好的年份，养老基金有可能占去所有的利润，甚至更多。目前美国的法律还规定，在公司清算结业时，养老基金优先于股东及其财产权。这比日本法律和传统给予日本工人的权益还要更进一步。

最重要的是，以美国为首的整个西方世界，正在迅速地将员工个人

的工作，变成一种新的产权。而自相矛盾的是，这种转变发生的时候，也正是股东短期权力处于绝对优先位置，并由恶意接管所体现出来的时候。

在美国，这种转变的承载形式，并不是通过工会合同，也不像很多欧洲国家那样依靠对解雇费的法律规定。美国的承载形式是诉讼。这种诉讼最初出现，是员工控告企业由于雇员的种族、性别、年龄和残疾等原因，在雇佣、解雇、晋升、工资或工作安排上存在歧视。但这些诉讼指控的对象，越来越不仅仅针对歧视，而更针对违反了“适当的程序”。他们要求雇主必须按照事先的约定和客观的标准，通过既定的程序（包括公正的评价和申诉的权利）来对待员工的工作、减少或剥夺其工作及工作成果，满足员工对工资和晋升的期待。但在法律史上，这些特征正是财产的特点。实际上，在西方法律传统中，只有所谓的“财产权”才具有这些特征。

而且，几乎每一场类似的官司，胜诉的都是原告，输的都是雇主。然而，只有很少的管理层意识到了这一点。

这种发展是可以预料到的，实际上，也是不可避免的。它既不“新鲜”也不“激进”。在西方社会中，凡能使人利用社会的生产资源——从而以此谋生、发挥社会职能、获得社会地位、取得充分经济独立的东西——都会变成一种“财产权”。而工作职位正是如此，特别是管理者、专业人士等知识性工作者的职位。

我们还把土地叫做“不动”产。因为一直到最近，只有土地能使大多数人（95%以上）获得“财产”所给予的东西：利用并控制社会的生产资源；以此谋生、发挥社会职能、获得社会地位；有机会获得一种“产业”（这个词最初的本意就是占有土地），从而得到经济上的独立。

然而，在当今的发达国家中，绝大多数的人——90%~95%的人——都是通过受雇于组织，也就是说通过自己的工作，来利用或控制生产资源，以此谋生、发挥社会职能、获得社会地位。对于受过高等教育的人来说，这实际上也是唯一的途径。95%甚至更多的受过大学教育的人，将作为组织的雇员，度过整个职业生涯。现代组织是第一个，到目前为止也是唯一的地方，能够让我们安置大量受过高等教育的人从事生产工作，并根据其应用的知识付给报酬。

此外，对于绝大多数美国人来说，就业岗位上的退休金，是他们获得“产业”，也就是少许经济独立的唯一方式。在美国家庭中，主要养家挣钱的人（不管是蓝领还是白领）到45岁的时候，他的退休金往往是家庭里最大的一笔财产，其价值远远超过家庭或个人所有的其他财产，比如汽车等。

因此，工作必然会成为一种财产权——问题只在于采取什么样的形式，进展速度有多快。

上述通过诉讼途径促成此种转变的情况，虽然是“地道的美国特

产”，但并不健全。管理层仍有机会在这一发展中采取主动，将工作变为新的财产权，从而同等地对待员工、企业和整个经济。我们需要维持工作的灵活性。我们要使企业能够雇佣新人，增加就业人数。这就意味着我们绝不能走上欧洲的老路，把绞索套在自己的脖子上：许多欧洲大陆国家规定的解雇费相当之高，导致公司根本不愿再雇佣人手。比利时和荷兰的失业率高得出奇，基本上都是由该国严厉的解雇法造成的。但不管我们采取什么方式使工作成为一种新的财产权，每一个雇主，即每一家组织都必须满足若干要求。首先，对于每一个担任某项工作的人，无论其种族、肤色、性别或年龄，都必须使用客观而平等的绩效标准。其次，为了满足人们对正当程序的要求，必须由某个真正公正无私的人按照上述绩效标准做出评价。最后，正当的程序中应当具备申诉权——这种申诉权，在“独裁主义”的IBM公司，早在半个多世纪前就有了。

工作演变成一种“财产权”，它改变了个人在组织里的地位。它还将同样地，甚至更强烈地改变组织在社会中的地位。因为它将使现在仍然模糊的事实变得清晰起来：在一个由组织构成的社会中，组织并管理良好的机构正日益成为个人获取机会、实现成就、履行义务的渠道。

结论

在传统上认为是管理的“领域”，如管理学院、管理刊物以及管理者自己的实践当中，还有大量重要的工作摆在前头。但主要的挑战还是来自于新的方面，它们远远超出了我们一般定义的“管理领域”。实际上，有人会认为我讨论的内容完全不属于管理范畴，而属于政治理论、社会理论以及公众法律的范畴。

确切地说，管理的成功并没有改变管理的“工作”，但它极大地改变了管理的“意义”。它的成功，让管理成为我们这个由组织所构成的社会中通用的、普遍的职能和独特机构。同样地，管理会不可避免地“影响到公众利益”。探索这一问题对管理理论和管理实践的意义，将构成未来50年里的“管理课题”。

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第22章　控制参谋工作

在大多数美国组织里，企业的服务性员工——从事分析、计划、提供知识、设计政策、给予建议的人——正在以极快的速度增长。他们在非营利部门的增长，甚至比在企业里还快。但自从20世纪50年代以来，在很多大型制造企业，参谋员工的增长速度，比生产、工程、会计、调研、销售和客户服务等部门的“业务”员工快5~10倍。实际上，所有外国批评家都认为，参谋人员不受限制的增长和过大的权力，是美国产业界的一大弱点，也是导致其效益不佳的主要原因。

美国从前并没有如此严重的参谋人员膨胀现象。20世纪50年代，很多外国人，特别是日本人，来到美国学习公司应该如何有效利用员工。美国曾经有很多经验，外国访客们将其带回国并应用于实践，但不少美国公司却显然是忘记了。重温这些经验或许不无裨益。首先，参谋人员应当把精力集中到那些将持续很多年的重要任务上。如果一项工作必须要完成，却不太重要，就应当交给业务部门的业务人员操办。如果一项工作很重要，但持续时间却不长——比如充足公司的管理层——那么最好作为一次性的任务来处理，可以找外界的咨询人士，最好是成立一个特别工作小组。这两种工作人员，只要任务结束，就能立刻遣散。但如果是由组织内部的“咨询”参谋者来做这一工作，他就会立刻建立自己的王国，开始寻找可以“改组”的地方，这必定会造成损害。

参谋工作应当仅限于少量具有高度重要性的任务上。这一原则，经常被美国企业，特别是大型企业所违背。据我所知，某个人事部门，30年前刚刚成立的时候，只有4个科室，而现在它下属28个科室，每个科室都在钻研“政策”、“项目”、“程序”、“指南”和“培训课程”。还有一家公司的“营销服务”部设有14个科室。

服务性参谋部门的膨胀，使之效率低下。更糟的是，它还降低了提供成果的实际业务人员的效率。每一个服务性参谋部门，不管是工薪管理、销售预测、库存管理，都坚信自己所做的是企业中最重要的事情。它们都忙着自己该做的事——制定政策和程序。它们都期待业务人员，从一线监督员到CEO，给予自己充分的时间和足够的重视。

除非严格控制参谋员工的人数，否则他们会越来越多地吞噬掉业务人员最宝贵的资源——时间。我喜欢用一个简单的测试方法：如果所有的参谋工作——从策划到现金流分析到新的公共关系政策——每月都要占用任何一个级别上的业务人员总工作时间的3~4天以上，就应对参谋员工加以精简——除非是处于重大的危机当中。

这意味着，每当参谋员工着手从事一项新任务，就应当取消一项旧任务。“很好，你想要进行生产率研究，”不妨这样对人事副总裁说，“那你打算取消现在手头上的哪项工作呢？”

有效率的参谋员工工作要求精确的目标和目的、明确的工作对象和

完成期限。“我们希望在3年内减少一半的旷工”，或是“从现在开始的两年内，我们希望充分了解市场细分情况，将我们的生产线数量至少减少1/3”。类似这样的目标能给参谋工作带来生产效率。“处理员工的行为”或是“研究消费者动机”这种含糊的目标则无法做到这点。

重要的是，每隔3年左右，每个参谋部门都应当坐下来探讨一下：“过去的3年里，你们做出了哪些贡献，给公司带来了真正的变化？”企业、医院或政府部门的参谋工作重点并不在于提高知识，它唯一的存在目的是提高业务员工和整个组织的表现。

为参谋人员制定规章，和为参谋工作制定规章同样重要。除非某人已经成功地完成了若干业务工作——最好是在多个职能领域中，否则绝不要将他安置到参谋岗位上。因为如果参谋人员缺乏实务工作经验，他们就会瞧不起业务工作。业务工作在“策划者”眼中总是显得极为容易。除非参谋员工已经证明了自己的业务工作能力，否则他们在业务工作者当中就缺乏威信，会被看做是“空头理论家”。

这是一条非常基础的规则，即便是19世纪最推崇参谋工作的普鲁士军队也严格遵守它。一个军官必须在军事指挥岗位上获得过两次提升——从少尉到中尉，再升到上尉——才能参加总参谋部的考核。

但现在，我们却把刚从商业学校或法律学校毕业的年轻人放到相当重要的参谋工作岗位上，担任分析师、策划者或是参谋咨询师。这种情

况，在政府里比企业中更常见。他们傲慢自大，不受业务工作部门的欢迎，这必定会导致他们的工作全无效果。与此相反，在日本，不管是在企业还是在政府中，人们要进入任何参谋工作岗位，都必须在3~4个业务岗位上成功工作过7年——甚至更长一些，10年。

除了极少数例外，参谋工作不应当成为一个人的终身“职业”，而只是其职业生涯的“一部分”。在参谋工作岗位上工作了5~7年后，人们应当回到业务岗位上，并在5年，甚至更长的时间里不再回到参谋岗位。否则，他们很快就会变成“幕后黑手”、“暗中操纵人”、“垂帘听政”，就像普鲁士军队里那些挑拨离间的天才参谋长一样。从定义上看，参谋工作拥有巨大的权威，也就是知识的权威。但它并没有什么责任，它的工作是建议、策划、预测，而不是做决策、参与执行和得到结果。没有责任的权威必然走向腐败，这是一句古老的政治格言。

最重要的是，参谋工作的真正成果越有效率，就越是能提高业务工作者的生产率。参谋人员应当支持而不是替代业务人员。

[1982]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第23章　精简中层管理

30年前《哈佛商业评论》上有一篇被广为引用的文章曾问道："中层管理过时了吗？"它给出了一个极为肯定的回答。但在过去的几十年里，中层管理并没有消失，也没有缩减，而是大大地膨胀了。在很多公司里，一线监督员到高级管理层之间的"中间层"，增长速度比销售额要快三四倍。而这里的销售额，还没有按通货膨胀率加以调整。

这种增长并不仅限于大型企业，中小公司的中层管理增长得更快：30年前，很多公司除了所有者一家人之外，根本没有其他的"管理层"。而且这种情况并不仅限于企业界，政府、军队和大量非营利组织中间管理层的增长也相当迅猛。30年前，一家拥有250个床位的社区医院只有一个院长（一般是由从医疗第一线退休的医师担任）、一个护理主任，而现在它已经拥有三四个副院长、一位审计员、半打"主任"：化验室主任、X光室主任、理疗主任、膳食主任、数据处理主任等。我还知道有一所文科大学，20世纪50年代时仅有一位校长、一位系主任、一位学生助理主任，他同时还要处理学生入学工作，以及一位负责图书管理的主管办事员。而现在，学生人数翻了两倍，从500人增长到了1000人，行政管理人员则翻了6倍，副校长3人，主任4人，还有17名助理主任和助理副校长。

这些增长中有一些是健康的。30年前，由于连续25年的低出生率和

20年（自1929年开始）的低就业率和低晋升率，导致中层管理人员工作负担过大，年龄偏大。显然，随着人口和经济的高速发展，从那以后所有的机构都已急剧扩张。这些增长中有一部分来自外界的压力。一家社区医院里有3名新任的副院长，有一人全职处理劳资关系，一人负责处理与政府规章有关的事务。企业变得越来越复杂，有了很多新的绩效要求。《哈佛商业评论》认为中层管理者会被电脑所淘汰，事实却与此相反，电脑带来了大量新的中层管理工作岗位。

但是，这种增长里的大部分，甚至是很大一部分是单纯的膨胀。近30年来，管理职位的膨胀比通货膨胀更为严重。例如，在20世纪50年代的文科大学，只要5名秘书就能完成得相当好的工作，现在由7~8名主任、助理主任、助理副校长来完成。当时一家大型银行信用卡部负责人只有“主管”头衔，最多是“经理”，而现在则变成了高级副总裁。以前很多大公司只有一名高级副总裁。在军队、州及地方政府里，职位的膨胀情况更为严重。

人口因素加速了中层管理工作和职位的发展，特别是在过去十年内，婴儿潮一代进入了管理工作队伍之后更是如此。随着年轻人的大量涌入，必须提升组织里年纪较大的人，以便给前者腾出空间。而受过高等教育的年轻人起薪较高，年纪较大的人的工资也必须相应提高，并授予适当的工作职衔。

因此，如今的中层管理队伍人浮于事，臃肿不堪（并不只有美国是

这样，欧洲的情况更糟糕）。这减缓了决策过程，并使组织越发难以适应变化。即便是在身居高位、职衔显赫的人里，也很少有人需要直接面对挑战，拿出成果。在军队里，后勤服务部门变得比战斗部队还庞大，而且雇佣的人手也更多。大大小小的很多企业也变得同样官僚化，饱受中层管理部分太过臃肿之苦。

然而，到20世纪80年代末，进入职业学校的将是生育低谷期出生的孩子，不再是生育高峰期出生的孩子，因此年轻人的数量将急剧减少。到这十年结束的时候，年轻的后备管理者，将比过去几年下降30%。届时，纠正中层管理部门臃肿的问题，不仅会变得更为容易，也会变得日益重要。如果维持当前中层管理工作的水平——更不要说继续扩张下去，只会导致管理层的工资进一步抬高，管理层的职衔更为膨胀。因此，现在就应当着手给中层管理部门减肥了。

方法之一是自然减员。由于员工的退休、死亡、辞职而造成一个职位空缺时，不要自动去填补这一空缺，也不要去“研究”它，就让这个工作空缺6~8个月，看看有什么样的结果：除非大多数人都强烈要求填补这一职位，否则就把它直接取消。有少数尝试过这一方法的公司汇报说，6个月后，半数“空缺职位”都消失了。一所正在使用同一方法的大学，也汇报了相同的结果。

最重要的是，要利用自然减员的方法，减少管理的“层数”。在过去30年里，管理级别比中层管理职位增长得还要快。在一所规模很大的目

前正试图减少管理人员的大学里，管理级别比管理职位的增长速度快两倍（而管理职位的增长速度又比学生人数的增长快两倍）。在很多大型企业或研究机构里，都能发现类似，甚或更糟的情况。然而，每多出一个管理级别，就带来更多的僵化，使决策过程变得更慢。信息论里有一条规律：信息的每一次“中转”（也就是多一个“级别”），都会使传递的信息量减半而噪声加倍。管理层次应该比管理人数的增加慢得多，甚至完全不增加。

这种管理增长的正当理由已经消失，我们不再需要这样做：把一些还没准备好的新手匆匆忙忙地提拔起来，还没等他们在当前的岗位上待够时间、精通业务，就又要再次把他们提拔上去。随着管理者的年龄结构迅速改变——到20世纪90年代，中层管理者的平均年龄将达到40岁以上；而在80年代初，中层管理者大多不过30出头——“一步登天”式的管理者将被有多年工作经验的人所取代。实际上，我们很可能要重新遵循古老的原理，除非人们对新工作已经足够了解，能在没有监督的情况下很快胜任它，否则就不会把他们提升上去。由于下属能够负责对上沟通和自我控制，“管理幅度”有望得到充分扩展。届时，一旦自然减员造成某一管理层次上的空缺，就能顺理成章地废除这一级别。

精简中层管理的第二条途径是用工作扩大化代替晋升。在过去的30年里，特别是最近10~15年间，我们迫于无奈，只能强调晋升。这是因为，到20世纪60年代时，大多数组织里的高级管理者都年事已高。由于

1925~1950年期间的出生率偏低，该时期内雇佣率和晋升率更低，因此高层管理者周围根本没有足够的中层管理者可供替代，更不要说为快速发展提供足够的管理人员了。所以，20世纪60年代以来，只要年轻人稍微显得“有点希望”，就会被立刻提升。

但在近期以来，上升空间已经被挤满了。比如，在一家大型商业银行里，对于一位有才华而且急于获得提升的31岁的副总裁来说，要是领导他的高级副总裁才38岁，执行副总裁46岁，总裁也才50岁，那他的提升机会能有多大呢？又或者举个大学里的例子，助理主任29岁，主任34岁，教务长45岁，院长46岁，那么这位助理主任的提升机会又能有多大呢？为这些年轻的经理和主管们（以及他们更年轻的下属们）提供满意和成就感的唯一可行途径是，让工作变得更重要、更富挑战性、要求更高、更有自主权，更多地使用职位间的横向调动，而不是晋升，来作为对工作表现出色的奖励。

20年前，我们在考察管理人员表现的时候会问：“他们为提升做好准备了吗？”而现在我们需要换个问题：“他们为在现有工作中增加更多内容、更多挑战、更多责任做好准备了吗？”

[1983]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第24章　以信息为基础的组织

在很大程度上，所谓“未来的办公室”仍然还是一种设想，但未来的组织正在迅速变为现实——一种以信息作为主轴和中心支柱的组织结构。很多企业——比如美国的花旗银行、加拿大跨国拖拉机制造商梅西弗格森（Massey-Ferguson），以及日本的一些大型贸易公司——都正忙着围绕信息流改造自己的管理结构。而一旦我们要进入真正的自动化生产——就像通用电气公司在位于宾夕法尼亚州伊利的机车工厂所做的那样——我们就必须对企业的管理结构进行重新构造和设计，使之成为一个以信息为基础的组织。

一个以信息为基础的组织，其组织结构图看上去和传统的组织并没有什么两样，可是这种组织的行为却大不相同，并且要求其成员也有不一样的行为。

以信息为基础的组织结构是扁平的，管理级别比传统组织所需要的更少。一家大型跨国制造商围绕信息及信息流重新构建组织结构的时候，发现可以取消7~12级管理层。同样地，在位于日本横滨郊外的日产汽车自动装配工厂，以及在美国伊利的通用电气机车厂里，大多数介于一线监督员和工厂经理之间的传统管理级别都消失了。

人们发现，这些管理级别，并不是权力级别、决策级别，甚至不是监督的级别，而是中转信息的级别，它们的功能类似电话线路上的信号

放大器，收集、放大、重新整理并继续传送信息——这些任务，非人工的“信息系统”能完成得更好。这一点特别适合那些做“协调”工作而非“执行”工作的管理层次——如团队主管、助理或地区销售经理等层次。而那些继续保留在以信息为基础的组织里的管理级别，会发现其工作变得范围更广、要求更高、责任更大。尤其是对自动化工厂的一线管理员而言，更是如此。

以信息为基础的组织结构，让著名的“管理幅度”原理不再成立。根据这一原理，向上级汇报工作的下级，其人数是严格限制的，最多不超过五六名。它的位置被一条新原理所取代——我称之为“沟通幅度”：向上司汇报工作的下级的人数，只取决于下属是否愿意承担向上、向下、向周围人沟通的责任。它将表明，“控制”就是获取信息的能力。而一套信息系统能比向上司汇报做得更好，提供更迅速、更精确的信息。

以信息为基础的组织实际上并不需要先进的“信息技术”，它要求的只是愿意去问：谁，在什么时候，在什么地点，需要得到什么样的信息？200多年以前，在印度的英国人没什么高技术，只有羽毛笔，但是他们正确地提出了这些问题，从而造就了世界上最扁平的组织结构，四层管理级别配备了不到1000名英国人——其中大多数是20来岁的年轻人和“中低管理层”——却有效地统治了一个次大陆。

当一家公司围绕现代信息技术来构建组织时，它必须提出这些问题。这样一来，那些主要职责是传递信息而不是开展业务的管理职位和

级别就可以取消。

然而，与此同时，以信息为基础的组织结构允许，甚至往往是需要，在各个领域中拥有更多不同专业知识的“独奏者”——从技术和调查人员到专门照顾特殊顾客群体的职业服务工作者。比如花旗银行，最近在纽约的总部任命了一位高级副总裁，专门负责为银行重要的日本客户提供服务，满足他们在全球各地的财务需求。这个人显然并不是花旗银行日本分行的“老板”，但他也不是“服务型”的参谋人员。很明显，他是“一线”工作者。他是个“独奏者”，人们希望他像钢琴家独自演奏贝多芬协奏曲那样发挥职能。他，和他周围的“管弦乐队”，也就是银行的其他部分，唯有在双方都知道“乐谱”的情况下才能一同演奏。信息，而不是权力，使得他们能够相互支持和配合。

自动化制造工厂同样发现自己需要大量质量保证专家。这些人尽管很有资历，但没有级别，他们不在指挥链上。然而，一旦工厂在任何流程中遇到质量问题，他们就要行使“紧急出场”的超级老板的作用。

以信息为基础的组织系统还允许程度更大的多样性。比如，它可以在同一个公司结构中，既包括主要负责最优化现有情况的纯粹管理单位，也包括负责淘汰现有事物、开创不同未来的创业型单位。

传统的组织基本上是依赖于命令权的，命令由上而下。而以信息为基础的组织则依赖责任感，信息流是环状的，从上至下，又从下至上。

因此，在以信息为基础的组织里，只有每个人和每个单位都为其目标、首要事项、相互关系和沟通承担起自己的责任，组织才能发挥作用。每个人都必须提出问题：公司对我的期望是什么？它希望我做出什么样的表现和贡献？在组织里，谁必须知道和了解我试图做的事，以便我们双方都能完成工作？在组织里，我要依赖谁去获得什么样的信息、知识和专业技能？而谁又要从我这里获得什么样的信息、知识和专业技能？我必须为谁提供支持，又向谁去获取我所需的支持？

传统的商业组织是按照军队的模式建立的。而以信息为基础的组织，则更类似交响乐队。所有的乐器都按照同一乐谱演奏，但每支乐器演奏的部分不同。它们一同演奏，但几乎很少齐奏。乐队里有很多小提琴，但第一小提琴并不是管乐手的上司，实际上它也不是其他小提琴的上司。同一支管弦乐队，在一个晚上的短短时间内，可以演奏五首曲子，每首曲子的风格、乐谱和独奏部分都截然不同。

在管弦乐队里，乐谱已经预先发给了乐手和指挥。而在企业里，乐谱要边演奏边写。在以信息为基础的组织里，为了了解乐谱是什么，每个人都必须依照事先同意且明确理解的目标进行管理。目标管理和自我控制，是以信息为基础的组织结构一体化的必要原则。

因此，以信息为基础的组织还要求高度的自我约束。反过来，自我约束又实现了快速决策和快速响应。它带来了极大的灵活性和多样性。

只有相互了解、有共同的价值观，最重要的还有相互尊重，才能使组织获得这些优越性。这可能会排除大型公司里以财务为基础的多样化经营。如果每个乐手都必须知道乐谱，那么就必须有一种通用的语言，一个共同的团结核心。经验告诉我们，唯有一个共同的市场（比如针对医疗保健供应商，或针对家庭主妇）或一套通用的技术才能满足上述要求。典型的多样化经营企业是以财务为主要控制手段的，即便是在传统的以命令为基础的体制里，这种公司也从不比其创始人活得更长久，不管是哈罗德·吉宁（Harold Geneen）的国际电话电信公司（ITT），还是查尔斯·布卢多恩（Charles Bluhdorn）的西海湾公司（Gulf& Western），都没有躲过这一下场。但如果组织以信息为基础，以财务控制为唯一共同语言的多样化经营，也必然会像巴别塔[1]那样彻底崩溃。

以信息为基础的组织绝不是自由散漫的：它讲求纪律。它要求果断有力的领导，第一流管弦乐队的指挥，全都是严格要求的完美主义者。然而，要成为一个第一流的指挥家，他必须具备能使乐队最后一排最不起眼的乐手认真演奏的本事，因为整个乐队的演奏效果，取决于每一支乐器的周密配合。换句话说，尊重个人表现，又要求企业从一线监督员到高层管理者，都具有自我约束能力和强烈的责任感，这就是以信息为基础的组织所需要的领导。

[1985]

[1]《圣经》中记载，古代巴比伦人想建造一座通天的高塔，上帝变乱他们的语言，使之互不相通，结果塔没有修成，而人类分散到世界各地。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第25章　工会变得过时了吗

在1982年这短短一年的时间里，3位著名的美国工会领导都来找我进行咨询。一位是一家大型政府雇员工会的主席，一位是原材料生产业某大型工会的主席，还有一位是大规模制造业某一地区工会的领导。他们每个人都有各自关心的问题。然而，每个人都提出同样的问题——而且是来之后很快就提了出来：在美国，工会还能发挥作用吗？还是已经过时了？

这3个人都认为，要让工会保持正当性，继续被当做是美国劳动人民的发言人、代表者和保卫者，就必须采取一些与其过往的传统、承诺和口号完全不同的立场和行动。

“我们最自豪的一点是，”大规模制造业工会的领导者说，“我们这个行业的工资水平，比美国制造业的平均工资水平要高30%~40%。但如果把这部分高出来的工资和福利，用于工厂的现代化，我们行业的失业率还会这么高吗？它几乎接近大萧条时代的水平了。据我所知，我们工会领导层的每一个同事都在思考这个问题，但没人敢公开说出来——要是他这么做了，10分钟之内就会被赶出工会。”

10年前，甚至5年前，任何向工会领导提到“资本构成”或“生产率”问题的人，都会被当做“资本家的走狗”给赶出去。至少，人们觉得这和工会毫不相关，是“管理层拿了钱，该解决的事”。但现在，工会内

外很少有人会否定，即便是在短期内，工人的福利也取决于资本构成和生产率的观点。资本构成和生产率在很大程度上决定了工作岗位有多少，工人的职业保障情况如何，以及工人们的工资报酬如何。

然而，关注资本构成和生产率，就等于是承认企业利益和员工利益是一致的——而这会被当成是否定工会存在的理由。到目前为止，还没有哪位工会领导者试图在工会的思考、政策和行动中，重视资本构成和生产率问题，即关心工人的工作问题。

工会领导面临的第二个挑战是，在所有发达国家中，工会可能无法继续维持它在20世纪所达到的独特地位。用传统的术语来说，工会成为一种享有诸多豁免权（比如在税务、反托拉斯和损害诉讼等方面享有豁免权）和法律特权（类似早前普鲁士军队或法国大革命前教会所享有的特权）的“特殊阶层”。其他所有的非政府机构，都不曾获得工会所拥有的合法性。我们承认和保护工会的“罢工权”，也就是说，我们将“公民抗命权”赋予了一个社会集团。

造成这一情况的原因在于，工会不仅仅要求成为一种利益集团，它还要求成为一种运动。它要求给予其成员更多的利益，比所有其他利益集团——不管是农民、商贩还是企业家都更多。但工会还把自己看做是社会所有“被压迫”、“被剥削”集团的斗士。发达国家工会运动的真正力量来源于道德感：它要求成为当代世俗社会的政治良心。

正如工会运动中的绝大多数朋友所认识到的那样，这种追求已经不可能再维持下去。它正被人口发展的趋势所破坏。不管经济增长得有多快，老年人得到的“较多”，就意味着年轻人，也就是正在工作的人得到的“较少”——反之亦然。我有个工会朋友——就是那位政府雇员工会的主席，他说：“未来50年内，老年人与青年人之间的两代冲突，将会取代劳资矛盾，成为社会的中心问题。”

如今，为了赡养不工作的老年人，在职员工所挣的每一块钱，都要拿出20~25美分缴纳社会保险和养老金。如果听其发展，不到10年，这一比例就会涨到33美分——一部分原因是因为老年人的寿命更长了，一部分原因是最近20年的低出生率导致就业的劳动力减少。

在职员工不可能听凭自己的钱就这样转移到不工作的人手里。过去，我们让工资和薪水上涨得和社会保险与退休金一样快，甚至更快，这才得到了在职员工的默许。但这条路已经走不通了。工资和薪水已经占去国民生产总值的85%，我们再这样做下去只会引发通货膨胀，而这会降低年老的退休者和年轻的在职者的实际收入。我们必须做出决定，到底是从年轻的工作者手里多拿一些分给年老的退休者，还是采取诸如减少提前退休者的退休金、降低国家医疗保健福利、推迟领取全额退休金年龄等方式，让年轻的工作者多拿一些。

如果工会忽视这一矛盾处境——可以理解，大多数工会领导都愿意这么做——工会成员必然会绕过工会，成立新的竞争性组织，从而淘汰

工会。退休员工已经在这么做了。但如果工会偏袒某一方，它很快就会从内部分裂。在上述两种情况下，它都无法再成为一种“运动”，或是享有独特的合法性。

对工会来说，更棘手的问题在于，雇员正在迅速变成唯一的、真正的资本家和“生产资料”的所有者。日本已经通过终身雇佣制完成了这一转变，它意味着，只要不破产，企业主要是为员工而经营的，按照传统的法律术语来说，员工是“受益人”。

在美国，养老基金已经逐渐掌握了本国大型企业的50%以上，员工是其真正的所有者，他们的养老基金成为生产性投资的主要来源。反过来，一旦家庭的主要赡养者到了45岁或以上，他的退休金就成为整个家庭最大的一笔财产，这种情况也日益普遍。

“有钱就有权”，这是一条最古老、最久经考验的政治规律。雇员们——或是为他们服务、对他们负责的“托管人”——必然会参与对退休金的监督和管理。唯一可行的另一种方法，是由政府及其指定者控制该基金。

由此产生的结果，是工会最害怕并要尽力抗争的：出现一个代表企业和工人共同利益的员工组织，独立并绕过工会，并必然会把工会当做外人加以反对。实际上，日本已经发生了这样的情况。终身雇佣制限制了劳动力的流动，从而减少了罢工的风险，工会在私有企业变得无足轻

重，比一个普通的管理机构好不了多少。工会还有一种办法，就是声称自己代表员工，既反对管理层，但又加入其中——不管是通过德国的“劳资协同经营制度”，还是像瑞典现在要求的那样，对养老基金加以控制和管理，又或是通过美国克莱斯勒公司要求工会加入董事会的方法。

但“有权力就有责任”同样是一条古老的政治规律，如果忽视了这一规律，就会造成严重的损失。比如，20世纪60年代末，德国大众汽车公司董事会的工会成员，拖延了该公司在美国建厂的机会，因为这等于是“输出德国工人的工作”。结果，大众公司在美国汽车市场的份额，从1969年的8%，跌到了现在的1%以下——严重地威胁到了整个企业的活力和生存，以及它在德国为职工提供的工作机会。

但如果工会在管理层和所有权机构中的代表认真负责地行动，也就是从企业的利益出发，他们很快就会被贴上“公司傀儡”的标签，并被斥责为“向资方卖身求荣”。20世纪70年代，德国钢铁和煤矿公司董事会的劳工代表就碰到了这种情况，几年以后，美国汽车工人联合工会的领导人为了挽救处于严重危机的公司，在工资上做出了让步，也受到了此种待遇。实际上，该工会的加拿大籍工人对此举奋起反抗，并从汽车工人联合工会中分裂了出去。

在政治史上，解决这一矛盾是有先例可循的：古罗马的宪法设计将“普罗大众”，也就是劳动人民纳入了其权力结构当中，使他们的代表

有权否决贵族院采取的行动。但这并不是一个能够靠良好的意图或雄辩解决的问题。它要求重新定义“均等势力”，也就是工会的角色和职能，使之成为能够体现员工和雇主共同利益的代表。

不管是谁“拥有”管理层，也不管该机构是企业、政府部门还是医院，都必须拥有相当程度的权力和威信——以企业需要和能力为基础的权力和威信。正如美国宪法的起草者们所知，权力必须受到均等势力的制衡。现代社会是由组织构成的社会，它需要强大的管理层，也需要拥有一个像工会这样的组织——最近几年在波兰发生的事件充分地证明了这一点。否则，就会导致不受控制和无法控制的政府官僚主义。为了重新成为一个有活力、有效率、具有合法性的组织，工会必须迅速进行改革。要不然，我的工会朋友们所说的话就会成真：工会将落后于时代。

[1982]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第26章　工会的灵活性：为什么现在必不可少

在今后的两年内，美国重工业工人将着手制定长期的发展方针。重工业工人的收入和就业机会会持续萎缩吗？在整个行业能够为自动化筹到资金的好年景，萎缩的速度是不是会更快？还是，至少对大多数人来说，就业情况会保持稳定，实际收入也大体不变？这一切将由重工业工人本身及其工会来决定。

美国重工业的生产率需要有极大地提高，但生产力低下并不是真正的病根。虽然丰田汽车公司生产每辆汽车的在册工人比通用汽车公司要少，但丰田从外部供货商购买的配件比通用多两倍——甚至更多。按照这一因素对数字加以调整后，底特律制造的汽车所需要的工时数还要少一些。然而，通用公司的每1工时成本比日本要高50%。而且，名古屋的丰田公司、斯图加特的奔驰公司，并没有雇佣“廉价劳动力”；日本和联邦德国工人的年度总收入和美国绝大多数非重工业产业工人（不管是加入工会的，还是没加入工会的）所得相差无几——算上所有的福利和附加收入，都是每年3万美元左右（1985年的水平），或是1小时15美元。但在美国大型钢铁联合企业——如美国钢铁公司、伯利恒公司（Bethlehem）或阿姆科公司（Armco）——或是其他任何主要的重工业企业，每小时的报酬都是25美元：其中15美元为现金，10美元是附加收入和福利。一个全职工人每年的总收入为5万美元。在竞争激烈的市场里，不管怎样提高生产力，也没有哪个行业能克服这种劳动力成本上的

劣势。

造成这一情况的根源在于（比单纯的经济因素重要得多），在我们重工业报酬问题的背后，隐藏着一些基本的假设。被人们——特别是低层工会领导、工会的企业代表和地方工会主席视为信念的假设之一是，“大企业”对市场实行垄断控制，因此总能随心所欲地把较高的成本以更高价格的形式转嫁出去。这种古老的错误观念坚持认为，“资本家”是从“利润”中支付工资的——可事实是，在发达国家中，工资和薪水占总收入的85%，而利润只占5~6个百分点。大多数工会领袖仍以为劳动力是这种人：全职工作的成年男性，是家里唯一的收入来源。最后，还有一种坚定不移的信念是，“福利”的价值不在于为受益人，也就是员工，带来多少好处，而在于它使雇主失去了多少；如果某种福利使雇主失去的东西较多，那人们就会把它看做是“工人的收获”以及“工会的胜利”。30年前，这些假设或许还说得通，当时现金收入占美国工人总收入的90%以上，附加收入不超过6%~7%，而且当时人们——比如罗斯福——普遍认为，到1980年已婚妇女就会退出美国劳动力市场。然而，现在这些假设不仅毫无意义，而且极为有害，尤其是对员工而言。

大多数工人自己也承认，重工业最需要的是大量的工作岗位，最缓慢的缩减速度，以及尽可能维持就业的连续性。最理想的情况可能是放慢就业萎缩的速度，不管整个行业的自动化情况如何，发生了怎样的结构性变化，工作职位的萎缩速度，不超过传统手工劳动就业者人数的减

少——由于自20世纪60年代以来的生育低谷，未来八年内就业者会减少30%左右。

但这实际上是根本无法实现的。因此，重工业的第二大需要是缓解工作萎缩带来的后果，也就是让年长的工人提前退休，为中年工人提供重新培训和再安置。

第三大要求是尽可能维持重工业工人的收入。

第四大要求是尽快对福利制度进行改革，使之符合当今劳动力的现实状况。我们要保证受益者从可利用的福利金中获取最多利益。

不同的人会按不同顺序排列这些要求，但这些要求本身不会有太大的不同。然而，它们会带来完全不同的工资政策，引发极大的争议。

首先，“工资”的很大一部分需要从固定转为浮动：它需要和效益、利润和生产率挂钩。在发展良好的年份里，可以多发些现金工资，甚至多得多的现金工资；在发展不好的年份里，就少拿些，甚至少拿很多。这或许和传统制度分歧很大，管理层可能会和工会领导者同样激烈地反对这一做法。特别是中层管理者和监督员必然会反对，因为他们最痛恨的就是下属挣得比自己多。但从工会的传统上来说，他们往往认为和生产率、利润挂钩的只是固定工资以上的“奖金”，而完全不能接受在不好的年份削减固定工资的想法。人们根深蒂固地觉得：“因为雇主的效益不佳而惩罚工人的做法是不公平的。”但是现在需要做的是——也是为

了工人自身利益——通过浮动工资成本来适应经济的波动，而不是通过失业率。因为在重工业里，通过失业来进行调整似乎不再是“周期性的”和暂时性的，而是结构性的和永久性的。重工业1/3的现金工资——也就是超过美国产业界一般工资水平的那1/3——可以作为浮动工资，随效益好坏而变化（当然，在效益好的年份里，它可以大大超出原来的那1/3）。凡是实行了类似措施的地方，比如克利夫兰的林肯电气公司，工人的收入在长期内都大为提高，就业率也极为稳定。

其次，为了满足第二个需求，由生产率和利润带来的劳动力收入，可以用来缓和工作岗位减少所造成的后果，为年老的工人提供提前退休的养老金，为中年工人提供重新培训和再安置的资金（30岁以下的年轻工人流动性往往很大，有能力自谋生路）。

现行福利制度对每个人，不管是年老的还是年轻的，男工还是女工，已婚者还是未婚者，都是一样的。然而我们的劳动力情况差异很大，这就意味着，福利金里的很大一部分都被浪费了：有人估计一美元里就要浪费40多美分。如果已婚夫妇中双方都工作——现在50岁以下的夫妇一般都是这样——那么双方都要缴纳全额健康保险，而将来只有一个人能领取补偿金。妻子，即便是全职工作，一般也不会在一个就业岗位上待足够的时间，因此没有资格领取养老金——然而她除了缴纳全额的社会保险之外，还要缴纳全额的退休基金，但即便她比丈夫活得更久，也拿不回一分钱。可是退休基金和社会保险已经占去她现金收入的

1/5以上，并将很快超过1/4！假设还有一个28岁左右的未婚小伙子，在他这个年龄，更好的做法是把15%~20%的收入放进退休金账户里，而不是领取金额较高、扣税也更多的现金工资。这样，等20年之后，这名员工48岁，孩子到了上大学的年龄，他又可以少缴纳一部分退休基金，多拿些现金收入，从而获得更大利益，等等。由于福利统一，完全没有弹性，工会必须为每个人争取每一项福利待遇。工会的每一项收获只能帮助少数成员，而整个行业日益缺乏竞争能力，失业率越来越高，实际上是惩罚了所有人。重工业工人需要的是一种“总薪酬组合方案”——顺便说一句，日本人早就这样做了。每个工时或每个工人的总收入额是固定的，但职工可以在薪酬组合方案中，选择现金收入是多少，福利是多少，并根据个人生活或家庭情况，选择能为其带来最大利益的福利。一旦引入了这种弹性福利制度，员工的满意度，甚至实际收入都会有极大提高；还能大大削减福利支出，有时可以达到1/3以上。

每当我跟工会领导们讨论这些问题的时候，他们都会点头称是：“你说得完全正确，确实需要这么办。”但他们很快又会加上一句：“但为什么我们要把脖子往这么难、这么新奇的东西里套呢，这不是自找麻烦吗？这跟我们这么多年来对工会会员说的完全不一样。我们拿钱不是为了照顾公司的利益，那是管理层负责的事。”但这其实是对现实的极大误解。重工业企业自有退路可走，它们可以把劳动密集型工作转到第三世界去——从美国的后院墨西哥开始——那里有着丰富的廉价制造业劳动力。它们也可以实行自动化——从技术角度来说，我们现

在能够轻而易举地成倍增加自动化速度。但在美国经济的私营部门中，工会活动在近30年来一直稳定地走着下坡路，工会会员在劳动大军中所占比重，已经跌至大批量生产行业工会成立之前的水平——这些工会是在“新政”时期工会化浪潮中诞生的。但在重工业中，并不存在一定要组织工会的自然规律。没有退路的是重工业的劳动者及其工会领导。他们必须采取主动，设计发展工资和福利的新概念、新政策，要不然，他们就要面对工作岗位和工会组织的飞速萎缩甚至完全消失。重工业工会的创始人约翰L.刘易斯曾经说过一句著名的话：“工会领袖的任务就是要照顾工会会员的利益。”工会领导者难道不正应该这么做吗？

[1983]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第27章　管理是一门人文学科

日本人认为，第二次世界大战之后日本经济复兴，并崛起为重要的经济强国，有三名外国人起了重大作用——他们全都是美国人。爱德华兹·戴明（Edwards Deming）教给日本人统计质量管理，并引入了“质量管理小组”。约瑟夫M.朱兰（Joseph M.Juran）告诉他们如何在工厂中组织生产，如何培训和管理工作人员。目前从日本“最新”进口的“最热门的管理发现”——“及时”存货发送系统（日语里叫做“看板”）——是朱兰介绍到日本去的。朱兰为了提高美国在第二次世界大战中的生产效率而提出了这一方法。

而我就是第三位美国老师。我的贡献，或者说日本人认为我的贡献是，向他们传授了管理和营销知识。我教会他们要把人力看做一种资源而不是成本，因此必须使员工对自己、对集体的目标和生产率担负责任。我教会他们，要使信息沟通发挥效率，必须自上而下地进行。我教会他们组织结构的重要性，以及组织结构必须依据企业战略建立的重要性。我教会他们高层管理是一项职能和责任，而不是一种地位和特权。我还教会他们企业的目标是创造客户，企业是为了市场而存在的。

这些东西，日本人都可以从我的作品中学到。实际上，他们也是我最热心的读者——从比例上看，我的一些管理著作在日本的销售量比在美国还多。但我在日本的真正影响，是通过我在日本开设的研讨班产生

的。从20世纪50年代末到80年代中期，每隔一年，我都会到日本为高层政府官员和企业主管开办为期3~4周的研讨班。然而，我的研讨班能取得这样大的效果，并不完全是因为我在管理方面的知识，而是由于我对日本艺术感兴趣，也熟悉日本历史。

我的这种兴趣始于1934年，当时我还是伦敦的一个年轻银行经济师，在一个纯属偶然的机会下，参观了一次日本艺术展。这次参观让我对日本艺术着了迷，我问自己：西方现代艺术的最新潮流，从印象派到表现主义，从立体派到抽象派，日本人在几个世纪前就预见到了。那么，在日本的历史、社会和文化中，存在着什么样的因素，能够解释他们这种神奇的能力呢？

我很快发现自己碰到了一件神秘的事情，一件在很大程度上还无法解释的神秘事情：为什么在所有非西方国家中，只有日本人成功地依靠从西方引入的技术和制度，建立起了一个现代化的国家和一套现代化的经济体制，与此同时又保持着基本的民族个性和完整性呢？乍看起来，日本人在19世纪末做的事，和当时其他国家所做的并没有什么不同。类似保加利亚等巴尔干半岛的新兴王国，南美各个共和国和波斯等地也都大量引入了西方的制度——仿照英国的模式设立议会和海军，以普鲁士为模式设立陆军，以德国为模式设立君主立宪政体、建立政府部门、实行普遍教育，按美国模式设立大学，以法国和德国为原型开办银行，模仿德国、瑞士和法国的法典。但只有在日本，这些从外国“进口”的东西

才真正被“吸收”了。而且，它们作为有效的现代制度在日本欣欣向荣地发展，又能为保持日本闭关锁国时的独特、明确的民族个性而服务。

我总是被日本出人意料的成功所吸引，在我的经验看来，这种成功是理解日本的关键所在。对我来说，1867年日本明治维新后获得的成功，是最出人意料、最独特的。但很快我意识到，这并不是日本第一次取得这样的成就。1200年以前，日本就取得过非常类似的成功，它采纳了当时世界上最先进的中国唐代的制度和宗教，创造出一个完全不同而独特的日本政府、社会、文化、宗教生活和艺术。在其后的历史中，他们还曾以较小的规模重复了若干次这样的成功。我越是研究这个问题，就越是感到迷惑。然而，有一点我越发明确，日本人的成就依赖于一种利用外来工具——不管是社会制度还是物质技术——体现日本价值观和实现日本式目标的独特能力。

所以，当我初次与日本政府和企业的高层管理者一起工作的时候，我很自然地提出这样的问题：“你们的价值观、传统、文化和信仰，是怎样用于完成现代经济的客观目标及非个人化任务的？又是如何用来驾驭现代技术，取得社会和经济成就的？”在我早期的一些作品里，我曾指出，虽然西方有英国发明的失业保险，它能保障工人的收入，却无法满足工人对心理安全感和社会安全感的需求。我认为，这一需要必须依靠就业保障制度。我进一步指出，这种对安全感的需要，要求把工资、就业政策与家庭生活状况及其需求联系起来。但我在最后还指出，灵活

的劳动力成本也是至关重要的。

这样，由于我了解一些日本历史，我就能够帮助参加研讨班的日本领导者制定出一种制度，把高度的就业保障、高度的劳动力灵活性，以及与家庭状况和需求相适应的工资结构结合起来——这一制度，就是后来西方所知的“终身雇佣制”。这种制度在整整30年里，为日本带来了空前的产业合作与和谐。而就在第二次世界大战以前，日本历史上都充满着激烈的阶级斗争和血腥的工人反抗。同样地，我在研讨班里讲授的“市场营销概念”能被日本人“吸收”，必定是因为营销能够作为一种技术，移植到注重人际关系的传统儒家伦理中。向客户销售，能够创造出一种“关系”，并承担由此而来的永久性义务。而在“市场营销”的发源地美国，它还处于宣传阶段，尚未得以实践。

最近，经常有人要我解释日本成功的原因，特别是同近年来表现明显不佳的美国企业做比较。造成这种差异的原因，并不是像人们普遍相信的那样，日本人没有利润观念，或日本企业的利润率较低。这纯粹是种荒唐的说法。实际上，根据资本成本来测算——这是测量企业是否有足够利润的唯一可行办法——在过去10~15年里，日本大型企业通常比同类的美国公司赚得多。而这又是日本人能够对其产品的全球性销售进行投资的主要原因。此外，与西方政府的行为截然相反，日本政府，特别是权力极大的通商产业省（通产省），一直不断推动企业提高利润率，以便有足够的资金投入未来——用于提供工作岗位、进行调研、开

发新产品、开拓市场。

日本企业取得成功的第一个主要原因是，日本的管理者并不是从预期利润，也就是设想中的财务目标出发的，而是从企业目标，特别是市场目标着手的。他们一开始就会问："我们需要多少市场份额才能掌握领导地位？""为了达到这个目的，我们需要什么样的新产品？""我们需要花多少钱来培训和发展人手、建立销售网络、提供必要的服务？"之后他们才会问："为了实现这些企业目标，我们必须获得多高的利润？"由此得出的"利润要求"，往往比西方人的"利润目标"高得多。

第二个原因是，日本企业接受了他们原来觉得很奇怪的一条原则——这或许是我二三十年以前开办管理研讨班的一个长期结果。他们接受了我的观点，也就是企业的终极目的不在于"赚钱"。赚钱只是生存的必需品，也是企业绩效的一种结果及其测量办法。但赚钱本身并不是绩效。我在前面提到过，企业的目的在于创造客户并满足客户。这就是绩效，也是企业赚钱的最终目的。管理者作为组织的领导者、决策者、价值观的制定者，其工作和职能就是让人们发挥出生产力，以便引导个人的技能、期待和信念去实现共同的绩效。实际上，这也是组织的目标及其存在的根本理由。

这些就是30多年前，戴明、朱兰和我试图教给日本人的东西。在那时，美国的每一本管理教材都在讲授同样的内容，然而日本人从那以来就一直在实践它们。

在我的教学、著作和咨询活动中，我从未轻视过管理技术。技术是工具，没有工具，就无法展开“实践”，只能宣传。实际上，我曾设计过，至少是阐明过很多应用至今的管理工具，如目标管理、作为一种组织结构原则的分权化，以及包括产品和市场分类在内的整个“企业战略”概念。

我在日本开办的研讨班同样大量涉及了工具和技术问题。我最近一次到日本是在1985年夏天，一位参加过我早期培训班的学员，让我回忆起我开办第一个研讨班头一个星期的情形。它是这样开始的：一位日本学员提出一个问题：“我们能从西方学习到的最有用的分析技术是什么？”于是我们花了好几天时间，详细讲解盈亏平衡分析和现金流分析：这两项技术是西方在第二次世界大战前后发展起来的，当时在日本还无人了解。

同样的，在我的著作、教学和咨询活动中，我几乎总是在强调财务测量手段和财务结果的重要性。实际上，大多数企业并没有赚到足够的钱。他们认为的利润，只是真实成本。40多年来，我的一个中心观点就是，除非企业已经赚回了资本的真实成本，否则就谈不上什么利润。在大多数情况下，资本成本远远高于企业——特别是美国企业所认为的那种“创纪录的利润”。我还一直主张，企业的首要社会责任就是创造足够的盈余——这一观点往往会引起自由派读者的反感。没有盈余，它就是盗窃了公共财富，剥夺了社会和国民经济为提供未来工作所需的资本。

还有，我记不清到底有多少年了，我一直坚持认为，不盈利并不是一种美德，实际上，任何有能力创造利润却不去创造利润的活动，都是反社会的。我最爱用职业院校做例子。从前有一段时间，这些学校挣扎在存亡的边缘，因此由社会给予资助是正当的。但现在它们已经成了一个庞大的部门，必须为国民经济的资本构成做出贡献。在国民经济中，为将来的工作筹集资本，将成为经济要求的中心环节，甚至是维持生存的必需品。

我的著作、教学和咨询活动的中心论点是，现代企业是一种人的组织，一种社会的组织。作为一门学科和实践方法的管理，处理的是人与社会的价值。显然，组织存在的目的超乎其自身之外。对工商企业来说，它的最终目的是经济（不管怎么理解这个词）；对医院来说，它的最终目的是照顾病人，使其康复；对大学来说，最终目的是教育、学习和研究。为了实现这些最终目的，我们称之为管理的这种奇特的现代发明，把人类团结起来实现共同的成绩，创造出了一种社会性的组织。但唯有管理成功地使组织的人力资源发挥生产力，它才能达到理想的外在目标和结果。

我得出这个论点是很自然的，因为我对管理的兴趣并不在于开办企业。实际上，这种兴趣在我下定决心成为一名作家和教师的时候就开始了，我不再继续从事很有前途的投资银行家职业。我对现代组织、企业和管理的兴趣，开始于我对现代社会所进行的分析，并在第二次世界大

战爆发前后得出结论。我认为，现代组织，特别是大型工商企业正迅速成为社会一体化的新型媒介物。社会出现的新团体和新秩序，使得传统的一体化媒介物——小城镇、手工业者行会或教堂等日趋瓦解。因此，我虽然是带着经济结果的意识开始研究管理的，但我也同样在探索着组织与结构的原则、法制的原则，以及价值观、义务感和信念的原则。

最近人们对公司“文化”谈论得很多。而在我30多年前出版的《管理的实践》[1]这本书里，最后一章讲的就是组织的“精神”，其中所谈到的所有内容，都可以在最近的畅销书，比如《追求卓越》里找到。从一开始，我就在著作、教学和咨询中提出，管理必须既从外部关注它的使命以及组织的成果，也要从内部关注能使个人取得成就的结构、价值观和相互关系。

由于这个原因，我从一开始就坚持，管理必须是一门学科，一种组织好的知识体系，可供人学习，甚至加以传授。我主要的作品，从早期的《公司的概念》[2]（1946年）、《管理的实践》（1954年）开始，到最近一本《创新与企业家精神》（1985年），都是试图创立这门学科。管理不是，也绝不可能会是一门“科学”（就像当今美国所理解的那样）。管理最多不过是一种像医学那样的知识：它们都是实用学科。一门实用学科会从纯科学中汲取大量营养。就像医学从生物学、化学、物理学以及大量其他自然科学中汲取营养，管理也会从经济学、心理学、数学、政治理论、历史和哲学中汲取营养。但和医学一样，管理也是一

门独立的学科，有它自身的假设、目标、工具、效益工具和测量方法。作为一门独立学科的管理学，德文常常称之为"Geisteswissenschaft"——对这个难以理解的词，把它翻译成“道德科学”似乎比现代的“社会科学”更恰当一些。实际上，最老套的“人文科学”这个词可能比其他说法都更合适。

[1985]

[1]2006年1月由机械工业出版社出版。

[2]2006年3月由机械工业出版社出版。

第四部分
The Frontiers of Management

组织

第28章　恶意收购及其危害性
第29章　成功兼并的五条原则
第30章　创新型组织
第31章　零增长企业
第32章　为什么自动化会带来利润
第33章　IBM的沃森：放眼未来
第34章　贝尔系统解体的教训
第35章　社会需求和企业机遇

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第28章　恶意收购及其危害性

最近几年里，几乎每个星期都会有一篇报道，谈论又一起“恶意收购投标”，又一起上市企业不顾现有董事会和管理层的强烈反对，在股票市场上玩弄收购、兼并或分拆的花招。19世纪70年代，自古尔德、德鲁和范德比尔特为控制美国铁路展开厮杀[1]，在股市上大肆“买空卖空”以来，美国股市上还没有出现过类似的投机浪潮。新的恶意收购浪潮已经深刻地改变了美国经济的轮廓和走向，成为美国企业管理者行为和活动的一种支配性力量——很多人甚至说是唯一的支配性力量，而且也是侵蚀美国竞争力和技术领导地位的一个主要因素。然而报纸大多只在经济版报道它。企业界之外很少有人真正了解事情的进展情况，甚至连恶意收购到底是怎么回事也不太清楚。

恶意收购最先是由一个“袭击者”——一家公司，或是一个在法律上组成了公司并通过公司开展工作的个人——在公开的股票市场上买进目标公司的少量股票，其资金往往是公开表明为此目的而借来的。当目标公司董事会及其管理层轻蔑地拒绝其收购投标时（这正和袭击者的心意），他会借来更多的钱——有时甚至是好几十亿美元——在股市上购买目标公司更多的股票，然后直接去找目标公司的股东，向他们提出比当前股价高得多的价钱。如果有足够多的股东接受袭击者的提议，袭击者就能完全地控制目标公司，接着他把在收购中欠下的债务转嫁到目前已被收购的公司身上。这样，在恶意收购中，受害者还得自己缴纳死刑

执行费。

袭击者现在不仅控制了一家大公司，还在低于市价买进的股票上大捞了一笔。即便收购企图失败，袭击者仍能大赚一票。目标公司只有找一位“白衣骑士”——即对目标公司管理层来说不那么讨厌的人，并愿意以更高的价格买下该公司的股票，包括袭击者手里持有的那部分——才能免遭袭击者的毒手。还有一种办法是目标公司自己向袭击者付赎金——它有个罗宾汉般的名字，叫“绿票讹诈”——以一个远远高于当前和预计收益的价格从袭击者手里买回自己的股票。

1980年以前，基本上没什么人知道恶意收购。把美国国际电话电信公司（ITT）创办成世界上最大的、最多样化的大型联合公司的哈罗德·吉宁，在20世纪六七十年代买进了上百家企业——甚至上千家。但除非一家公司的管理层首先向他提出买进的建议，他决不会抢先出价。实际上，吉宁收购的很多公司，都是自己主动要求被收购的。在当时，也不可能为恶意收购筹集到资金：没有哪家银行愿意为这种目的贷款。但1980年以来，恶意收购已经越来越容易筹到钱了。

恶意收购最初是由那些意图快速发展或快速多元化的大型企业发动的。这一阶段在1982年达到高潮，三大巨头——本迪克斯公司（Bendix，国防与汽车工业）、马丁玛丽埃塔公司（Martin-Marietta，国防、航空和水泥工业）以及联合化工公司（Allied），展开了为时一个月的激斗。本迪克斯首先对马丁玛丽埃塔发起了恶意收购投标，后者

立刻反过来对本迪克斯发动恶意收购。当这两家公司像玻璃瓶里的两条蝎子一般斗得筋疲力尽的时候，联合化工加入了这场混战，它把赎金交给元气大伤的马丁玛丽埃塔公司，接管了本迪克斯，并且在此过程中赶走了发起这场恶斗的本迪克斯管理层。

从那以后，专门从事恶意收购的股市操盘手越来越多地充当起了袭击者的角色。其中有些人，比如卡尔·伊坎（Carl Icahn）涉及的范围很广，各种企业都袭击过。布恩·皮肯斯（T.Boone Pickens）原本是一个独立的小石油生产商，他专门攻击大型石油公司——其目标包括海湾石油公司、菲利普斯石油公司以及联合石油公司这类大型企业。亚特兰大的特德·特纳（Ted Turner）专门袭击媒体行业，并卷入了三大广播电视网中最小的一家CBS的恶意收购投标活动。此外在海外还有很多规模较小的袭击者，其中不少人寻找快速发展的中型企业，特别是电子、计算机或生物科技等当前热门的行业。其他一些人主要袭击金融机构。基本上所有恶意收购者的资金都是以高利率借来的。

袭击者为什么能得手

到底出现了多少起恶意收购，没有人确切知道，最保守的估计也有400~500起，其中至少有一半以上以目标公司的失踪而告终：要么是因为袭击者成功了，要么是因为目标公司找到了一位白衣骑士。这样大量的类似现象——不管认为它是破坏性的还是建设性的——显然是因为美国经济的基础结构和美国企业的环境发生了根本性的变化。然而，就我

所知，到目前为止，人们还没有讨论过该如何解释恶意收购现象及其意义，以及它引发的政策问题。

比如，该怎么解释公司的脆弱性呢？在这些受到攻击的公司里，有不少都是实力雄厚、发展良好的大型公司。袭击者本身很少拥有强大的经济力量，绝大部分人在管理或企业方面也没有什么成就。20世纪60年代到70年代初，人们普遍认为公众持股的大型公司管理层是坚不可摧的，除非公司破产，否则就没有什么东西能对他们造成威胁，更别说把他们赶下台了。当时很多相当畅销的书（如约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）的作品）都毫无异议地确信，我们已经进入了“公司资本主义”这一崭新而全然不同的“阶段”，专业管理者会永远存在，他们自主地经营着美国的大型企业，不受企业任何“选民”的过多干涉。但在最近几年，许多按任何标准来看都干得非常出色的公司，特别是大型公司，竟然被一些至今都面目模糊的无名小卒给吞并了。即便公司的管理层进行了顽强的抵抗，也无法扭转公司的命运。

这些袭击者往往并没有自己的资本，在购买公司少量股票并做出收购投标时，他们用的每一分钱都是借来的。但现在，即便是像通用汽车这样的巨头，为了阻止恶意收购，也不得不采取诸如把股份拆分成许多类型不同的股票，每一种股票享有的投票权都不同等等复杂而昂贵的手段。就在不久以前，公司资本主义和自主的职业管理者似乎还掌握着对公司的绝对控制权，但现在到底发生了什么呢？

从根本上来说，现有公司面对恶意收购时的极端脆弱性有三大主要原因。

原因之一是通货膨胀。

其次是因为经济中发生了结构性变化，原来最成功的很多公司不再适应当前的经济现实。

最后是因为，公司资本主义——也就是管理层只对自己负责——让管理层和公司变得极度容易受到攻击。在受到攻击时，没有支持者能对其加以援助。

通货膨胀会造成扭曲：它扭曲价值，扭曲相互关系，在经济假设和经济现实中造成巨大的矛盾。美国从林登·约翰逊总统任内开始直到20世纪80年代初才结束的长达15年的通货膨胀也不例外。而通货膨胀造成的最可预见的，也是最典型的扭曲，莫过于资产价值及其盈利能力之间的错位。在任何通货膨胀中，资本货物成本的上涨，往往会比其本身生产的产品价格上涨快得多。因此，购买现有的资本资产，要比投资到新设备和新机器上更划算。所以，任何一家拥有丰富固定资产的公司，分解开来都更值钱——也就是说，把它的资本资产分为房地产、工厂、设备和机器，再分开卖掉，比按它本身产出的价值（这个价值是以现实价格与收入之比为基础的）更值钱。这也就是袭击者利用的一种价值扭曲。

公司的股票价格，建立在其盈利能力的基础上。换句话说，股价代表的是“经营中的公司”的价值，而不是其清算价值。因此，一家拥有大笔固定资产的公司——尤其是同时还拥有大量现金的公司，袭击者在收购之后可以用来偿还自己的债务（并且带来相当可观的利润）——就变成了最有吸引力的攻击目标。有1/4，甚至1/3得手的恶意收购都可以用这种情况来解释。

同样重要的是美国和世界经济在过去15年里发生的巨大结构性变化。它们让很多传统的经济组合形式变得不再适应现实。最好的例子大概要数综合性大型石油公司。布恩·皮肯斯这个袭击者，成功地迫使全美最大的、最为自豪的石油公司之一——海湾石油公司同一位白衣骑士结下露水姻缘，还差点就收购了另外两家运营良好的老牌石油公司——联合石油公司和菲利普斯石油公司。皮肯斯先生至少有一点贡献。在他的“枪口”胁迫之下，石油公司做了一件很有意义的事：也就是把公司分拆为两部分，一部分制造和销售石油产品，另一部分则负责把原油保存在地下。

1980年或1981年以来，综合性大型石油公司一直表现不佳。它们的收入基本上只反映了12美元或15美元一桶的原油价格，要不是因为石油输出国家组成了卡特尔，油价只能维持在这个水平。但自从1973年石油输出国组织造成石油冲击以来，它们都不顾一切地试图为将来建立地下原油储备。而这些石油储备在市场上的标价，却是按照二三十年以后的

预期价格来计算的，也就是说比当前价格高出数倍。尤其是那些寻找长期避税手段的公司更乐意这么做。实际上，只有假定2015年石油价格将达到100美元一桶，当前市场对地下原油和原油储备所付出的价格才是合理的。否则，按现金流贴现计算，当前对已探明的地下石油储备的估价是毫无道理的。

对二三十年后的石油估价到底多高才算合理，并不是问题的重点。（所有的历史经验都告诉我们，唯一合理的预测是，30年以后的石油价格比现在低——但这又是另外一个话题了。）重点在于，如今成为一个“综合性”石油公司毫无意义。那些追求当前石油公司收益的人，与追求长期避税手段的人（换句话说就是并不太在意当前收入），其利益是不一致的。因此，皮肯斯建议把综合性石油公司分解为两个部分，这是很明智的。

钢铁行业，实际上还有很多传统的、综合性的、资本密集型的原材料生产业，都存在类似的处境。而只要存在这种处境，必然会吸引来袭击者。

但是，造成公司在袭击者面前如此脆弱的最大原因，或许正是“公司资本主义”本身：也就是说，公司的自治管理层，不向任何人负责，不受任何人控制，没有任何支持者。这使得管理层傲慢自大。公司资本主义远远没能让管理层变得更强大，而是让它变得软弱无能。管理层变得孤立无助，丧失了其在董事会、股东和员工中的支持根基。

一旦受到袭击者威胁的管理层能够组织起一批“支持者”，就能击退恶意收购者。俄克拉荷马州巴特尔斯维尔的菲利普斯石油公司就是一个很好的例子。它把员工和社区动员起来，这足以打败皮肯斯。而要是管理层受到无限权力的诱惑，则会使自己变得虚弱无助。当公司受到攻击的时候，没有人会支持他们。只要有人愿意给股东高于当前股价几美元的钱，他们就被抛弃了。

[1]杰伊·古尔德，1836—1892，美国铁路企业家和金融家。丹尼尔·德鲁，1797—1879，美国金融家。科尼利厄斯·范德比尔特，美国钢铁巨头、铁路大亨和慈善家。古尔德和德鲁曾联手与范德比尔特争夺美国铁路控制权。——译者注

钱从哪里来

受害者自身的脆弱性，并没有解释出袭击者用于收购的钱是怎么来的。要对一家大型公司进行恶意收购投标，必须筹措一笔庞大的战争资金。为了袭击一家大公司，至少需要15亿美元。在最近的一些例子里，动用的资金已经达到40亿。通常这笔钱还必须是现金。自然，如果收购投标成功，目标公司会被迫买单。但这笔钱必须从一开头就可供动用——也就是说，在完全无法肯定收购投标会成功的时候就得拥有大笔现金。如果收购投标是由个人发动的（这种情况在近年已经越来越常见），那么袭击者所借的这笔钱通常没有任何担保。袭击者本人的资产大多不值一提，至少和所需款项比起来是这样。即便收购投标是由另一家大型公司发动的，所需资金的数目，也远远超过了常规借款的限度。袭击者唯一需要的借款“担保”就是承诺收购成功后偿还贷款。这根本算不上从前人们认定的“银行可承兑”贷款。然而，袭击者还是毫不费力地就获得了贷款。实际上，当恶意收购投标筹措资金的办法从银行贷款转为发行债券后（主要是由于管制方面的原因），市场立刻把这种债券叫做“垃圾债券”（原文为junk bonds,junk的本意是垃圾，也译为后保债券，指价格低但风险大的债券），这是很有道理的。然而，这种债券却能毫无困难地得到认购和发行——商业银行就是热心的买家。

银行会贷款——或购买垃圾债券资助恶意收购的原因，和20世纪80年代早期，巴西、智利和阿根廷等国能从西方银行获得大笔贷款的原因

一样。光是贷款的利息就超过了这些国家的偿还能力，更不要说本金了。而出于同样的理由，像芝加哥伊利诺大陆银行（Continental Illinois）这种大型金融中心也会迫切地提供高风险贷款，有时甚至向虚构的石油和天然气投机商提供欺诈性贷款。美国商业银行苦于传统收入来源的萎缩，拼命寻找新的收入源，特别是寻找那些愿意支付高利率的借款者。发起恶意收购投标的袭击者当然愿意支付高利率，毕竟，他自己又不用付钱——买单的是他准备要收购的目标公司，袭击者只须等它屈服。

每一本教科书都会指出，商业银行是作为“流动性套利者”来谋生的：它们从具有充分流动性的“活期存款”——也就是有权随时提取的款项中获得资金。接着银行把钱以较长的时间期限借出（一般商业贷款的期限为90天到3年）。因此，银行借出资金的流动性比借入资金的流动性要差得多。所以，银行贷款收取较高的利息就是合理的，银行贷出的利率与存入款的利率之差，即为银行收入。

然而这种做法越来越行不通了，因为银行既无法继续充当流动性套利者，也无法继续从中获得报酬。原因之一自然是由于管理当局从前规定的零利率活期存款已经完全没有了。从历史上看，企业曾经提供了大量活期存款，但现在很少还有企业保留着大量的现金供应，而典型的个人支票往来账户则要付给5.5%的利息。再加上由此带来的管理成本、取得成本等，银行最终要为客户的支票账户存款付出8~9个百分点——这

意味着即使活期存款也不再提供充分的“利息差幅”。而且现在美国的大多数顾客只在支票账户上存很少量的钱，其余的钱则存入利息较高的账户，比如金融市场账户，这种账户仍能提供较大的资金流动性。

从需求方来看，流动性套利者的盈利性也越来越差了。美国企业往往不再通过商业贷款来融资，而是通过“商业票据”——即分期还款在企业界的变体形式——来筹措资金。然而这种做法一般会跳过银行系统。一家临时拥有多余现金的公司直接购买另一家临时需要现金的公司发行的商业票据。而且商业票据的借款人和贷款人之间的利息差额，比传统活期贷款利息与银行商业贷款利率之间的差额要低得多。前者的差额大概是1.5%，后者的差额则达到4%~5%。

现在，大多数美国银行，特别是大型银行，都知道自己已经不能再把业务建立在借款和贷款的利率“差额”上了，它们必须把收入基础转移到收取酬金和佣金上来。但即便是那些十年前就认识到这一点并致力于将收入来源从资金报酬转到信息和服务报酬上的极少数银行——纽约的花旗银行大概是第一家，到目前为止仍遥遥领先——也还有很长的路要走。与此同时，银行为收入来源的问题大伤脑筋。这种压力迫使它们同意把钱借给愿意——至少是承诺愿意付出最高利息的贷款人，哪管他们是俄克拉荷马的投机分子、被本国通货膨胀搞得焦头烂额的军政府（如巴西和阿根廷），还是从事恶意收购的袭击者。

快钱的诱惑

袭击者能够获得所需资金，仍未能解释为什么股东团队会支持袭击者收购、合并甚至清算自己所有的公司。

很明显，他们这么做并不是因为他们认为收购会对公司有利。相反，股东们很清楚地知道，对公司来说，收购投标通常意味着一场灾难。然而，越来越多的情况是，只要袭击者付给现金，也就是说他们能够退出公司，不再和公司发生联系，股东们就愿意卖出股份。或者是，如果他们获得可交易的债券，也会立刻将之卖掉。而且大多数股东总是一次又一次地充当墙头草的角色：如果袭击者出价高，他们就接受袭击者的投标；如果白衣骑士出的价比袭击者高，他们就拒绝袭击者。然后，他们会立刻卖掉白衣骑士用于交换他们持有的原公司股票（现在这家公司已不复存在）的有价证券。

控制了美国公众持股的大型公司的股东们，除了接受袭击者的建议之外，往往没有其他选择。如果袭击者提出的价格高于股票当前的报价，他们就不得不被迫，甚至是按法律规定被迫接受袭击者的投标。出现这种结果主要是因为，股票所有者从个人转到了作为“受托者”的机构手里，特别是养老基金的手里。养老基金（共有基金也越来越如此）是美国公众持股公司的法定“所有者”，它们的持有量，大概占普通股的50%以上。在大公司里，这一比例可能更高，因为机构持有者的股票，

主要都是大型公司的股票。管理这笔巨大且不断增长的资金的人，特别是管理养老基金的人，是受托人，而不是所有者。他们既是支付职工养老金的公司管理层的受托人，也是养老金的最终受益者，即公司雇员的受托人。作为受托人，只要有人的投标价格比股票的市价高得多，不管他们本身想不想卖，都必须接受这笔交易。如果他们拒绝，就会承担巨大的、毫无保障的风险。如果6个月之后，股价低于袭击者所提出的投标价，受托人就可能受到公司管理层和养老金最终受益人，即员工的起诉。受托人无权认为，自己的判断比一个“精明的人”要高明。而一个精明的人必定会接受到手的猎物，尤其是在不能肯定树丛里还有更大猎物的时候。

人们还希望养老金管理者拿出高于平均水平的回报——而这通常是做不到的——由此，基金管理者们承受着巨大的压力。大多数美国公司的养老基金，都是“明确规定收益”的方案：公司承诺在员工退休时，按工资的一定比例付给养老金，通常为最后5年工资的60%。员工获得的部分是固定的，或者说到员工退休时就会固定下来。但公司缴纳的款项却是浮动的。如果养老基金增值了——比如它的投资获得了较高的回报或利润，公司需缴的款项就下降。如果养老基金没有收益，或是收益低于预期值，公司缴纳的部分就会上浮。

这和“明确规定缴款额”的方案截然相反。在“明确规定缴款额”方案里，公司每年支付的款项是固定的，而员工在退休时既可获得固定的生

活津贴，也可以获得依赖养老基金盈利的浮动津贴。

因此，在规定收益的方案里，管理层会不断要求养老基金管理者获取利润，特别是通过投资获取利润，从而把公司需缴款项减到最低限度。但这是完全不现实的，实际上根本就不可能。现在，养老基金就是美国的股票市场，既然它本身就是市场，它当然不可能赢得市场。养老基金的历史表现已经证明了这一点。它们的成绩无一例外地糟糕透顶。实际上，希望“打败市场”就是大多数养老基金表现比市场平均水平糟糕得多的原因。结果，养老基金浪费了大量资金来支持一个庞大的股票市场，把本应该在未来交给受益人的钱用来支付了股票经纪的佣金。在漫长而变化无常的投资和金融史上，类似过去20年里美国养老基金管理这么始终如一的凄凉表现，怕是绝无仅有了。

然而公司管理层仍然相信他们的养老基金能够“打破常规”——就像拉斯韦加斯每个玩儿吃角子老虎机的赌徒一样，总觉得自己肯定能赢。如果养老基金管理者不做短线经营，不做投机交易，拒绝在未来3个月内表现出“业绩”，就很可能丢掉这个户头。大概没有比这个行业竞争性更强的了。因此，如果市场上的股价是40美元，养老基金管理者就根本无法拒绝袭击者提出的55美元一股的报价。

养老基金管理者知道，袭击者的投标对自己所持股的公司是有害的，但他们不能考虑这些“财产”的福利和利益。他们并不是所有者，尽管他们在法律上拥有所有者的权利，但他们必须成为投机者。因此，他

们的所作所为就是投机者的做法。他们必须接受袭击者的投标，除非有哪位白衣骑士的报价更有利可图。

采取防卫的危险性

恶意收购潮是美国经济发生重大结构性变化造成的结果，但它本身是一种严重的紊乱状态。人们频频争论，恶意收购对股东们到底是好还是坏。可毫无疑问的是，它们对国家经济绝对有害。它们迫使管理层着眼于短期运作。越来越多的大型、中型和小型企业，不再为取得业绩而经营，而是为了避免遭到恶意收购而经营。这意味着越来越多的企业被迫集中关注未来三个月内的结果，鼓励机构投资者（如今所有公开上市的公司都依赖机构投资者获得资本支持）长线持有自己的股票，而不是在恶意收购者一提出投标时就抛售股票。

更糟的是，为了防止被人袭击，公司被迫要做些愚蠢的事。比如，如果公司的流动资金较多，就很危险。流动资金只会引来袭击者，他可以用这笔钱偿还自己在投标中欠下的债务，并且给自己带来优厚的回报。因此，公司一旦发现自己的流动资金太多，根本不管几个月后会多么需要用到大量现金，总会赶紧把钱挥霍掉——比如购买一些同自身业务毫不相关、唯一作用就是用掉大量资金的东西。更为糟糕的是，公司日益削减用于未来的支出，如研究和开发费用。对美国的未来最具威胁性的一种发展趋势是，日本人正迅速接管快速工业化国家的市场，比如巴西和印度。他们能做到这一点是因为，他们能够根据对这些国家未来市场的估计，投资建立销售体系。美国公司的管理层完全了解这一点，但问他们为什么不这么做的时候，他们往往回答说："我们不能把钱放

在一边儿投资未来，而是要用来让下个月或下个季度的利润变得更丰厚。”

对袭击者的恐惧，无疑是美国公司日益倾向于从事短期经营而不顾未来的最大原因。对袭击者的恐惧使企业士气受挫，陷入瘫痪。它给公司管理层和专业人员士气所造成的影响，怎么估计也不过分。更糟的是，在恶意收购成功后，公司的士气就被瓦解了，甚至是永远地瓦解了。能走的人都走了，剩下的人尽量少做工作。“如果我脚下的地毯明天就会被抽走，那我做得再好又有什么意义呢？”这种想法很常见。而且，袭击者为了偿还债务，通常一接手就把公司最有前途的部门卖掉。因此，恶意收购对公司士气造成的影响是灾难性的。

总而言之，所有被合并起来的公司经营情况都很糟糕，特别是那些被合并到一个综合性大企业里的公司，或是被合并到与自身业务没有什么共同点的企业（比如一家典型的金融联合大企业）里的公司，更是如此。在这类被收购的企业里，只有30%能在两年后达到合并前的经营水平。而在恶意收购中被兼并的企业，成绩全都糟糕透顶，无一例外。

很明显，恶意收购并不会带来更有效的资源配置。大多数恶意收购除了让袭击者大发一笔之外别无其他目的。为了达到这一目标，袭击者向股东们提出远比股票市价更高的买价，也就是说，他贿赂股东。而为了能偿还这笔用于行贿的钱，他让被收购的公司背上了沉重的债务，而这一行动本身就严重削弱了公司获得经济业绩的潜能。恶意收购无一例

外地使组织士气涣散，并使其受到严重损害。这一事实驳斥了恶意收购能使资源配置更合理的论点。实际上，它证明的是，现代企业的主要“资源”不是砖头和水泥——甚至也不是地下埋藏的石油，而是人的组织。

确实存在这样的情况，一个由人构成的组织从原有的企业中剥离并独立出来，会变得更有生产力——实际上，现在的很多大型组织，特别是综合性组织，如果被分拆成较小的单位，或是把各个部门组成独立的公司，定能极大地提高其生产力。但恶意收购的目标并不在此。恰恰相反，恶意收购成功后，被收购企业中最有价值的部分总是会被卖掉，用以筹措还债的钱。而这既会损害卖掉部分的生产力，也会削弱剩下部分的生产力。

美国经济的资源配置存在严重的问题，但恶意收购显然不是实现更有效资源配置的正确工具。它只会严重损害真正富有生产力的资源，也就是人的组织，损害其精神、贡献、士气、对管理层的信心，以及企业雇员对它的信任感。

即便恶意收购“对股东有好处”——确切地说，是只在很短的时期内有“好处”——对国民经济却肯定没好处。实际上，它们糟糕透顶，不管采用什么样的方法，我们都必须给它们来个了断。

方法之一或许是仿效英国，建立一个“收购审查小组”，如果审查小

组认为收购会损害企业和经济的最佳长远利益，有权终止收购投标。不过在美国能不能建立这样一种审查机构——或者它是不是会变成另一个讨厌的政府机构——还有很大争议。英国人的做法，立刻会和美国的反托拉斯法案发生冲突。

因此，对美国来说，结束恶意收购——或者是在它的前进途中设置重大阻碍——更可行的方法是废除“一股一票”的概念，把股票分成分配红利相等（在清算过程中权利也相等），然而投票权不同的若干种，至少是在公司表现出足够的财务成功时这么做。通用汽车已经这样做了，紧随其后的还有一些规模较小的公司。这并不是一种激进的措施。英国人多年以来就有一种“私人股份有限公司”，管理层只要一直能拿出特定成绩，就可一直持有投票权。同样地，德国也有一种上百年历史的“股份两合公司”，管理层只占股份所有人的一小部分，却持有大部分的投票权——同样只需拿出足够的效益和结果即可。换句话说，让不同的股票拥有不同的投票权——比如，A类股票的投票权相当于B类股票的100倍——再采取一些相当简单的保险机制：首先，把拥有较高投票权的A类股票，交给真正独立强干的董事会，而不是交给管理层。在这种董事会里，企业外部的独立董事占明显多数（顺便说一下，德国人就是这样要求的）。其次，A类股票只有在公司实现特定成果和足够效益的时候，才能行使额外的投票权。这种两级股票制度既能够控制恶意收购，同时也可防止公司管理层表现糟糕，甚至消除管理上的无所作为。

但也许恶意收购潮会随着失去财务基础逐渐退热，而不是轰然崩塌。这种局面是很容易出现的。只要用于恶意收购的巨额贷款出现一次倒账，就会出现“数十亿美元的大丑闻”——类似俄克拉荷马州佩恩广场（Penn Square）银行倒闭，导致芝加哥权倾一时的伊利诺大陆银行垮台的大丑闻，之后恶意收购者将再也弄不到所需的贷款。在漫长的金融史上，每一种允诺付给远高于市场现行利息，诱使借款人贷款，从事非生产性经济项目的计划，迟早都会破产——而且往往很快就会失败。

然而，即使我们控制住了恶意收购，恶意收购这一病症所依托的潜在结构性问题仍然存在。它提出了以下基本问题：养老基金的任务、职能和管理；管理层的合法性；最后是工商企业，尤其是大型企业的目的。股东是唯一拥有选举权的委托人吗？所有其他的利益集团，包括正在经营的企业本身，都必须完全地从属于它吗？

当华尔街碰上拉斯韦加斯

荒谬的是，恶意收购潮的消退，反而会恶化养老基金存在的问题。养老基金现在因为接受了袭击者提供的高股价，获得了大笔利润。而一旦恶意收购潮被抑制，这笔横财也就烟消云散了。然而这笔横财，基本上是养老基金管理者为了满足公司管理层的期待和要求，在股市上获取快钱的唯一途径。如果这笔钱没了，公司管理层很可能会向基金管理者施加更大的压力，要求获得快速回报；而基金管理者反过来又向所持股票的公司施加更大的压力，要求获得短期结果——于是这迫使企业继续关注短期管理。现在，人们都同意，着眼于短期管理，是逐步侵蚀美国在世界经济中竞争地位的重大原因。只要美国养老基金继续建立在“明确规定收益”的基础上，那么这一问题就不可能得到解决。

30多年前，养老基金刚刚普及时，工会奋力主张明确规定收益，大概是有道理的。因为在这种制度下，雇主承担了未来所有的风险。实际上，1950年春天，通用公司就养老金问题进行的劳资谈判，确定了目前的养老基金模式。但当时美国汽车工人联合工会强烈反对明确规定收益的方案，反而要求使用“明确规定缴款”的方式。[1]虽然当时通用汽车的总裁查尔斯E.威尔逊（Charles E.Wilson）也建议使用财务上更合理的明确规定缴款方案，但公司仍然选择了明确规定收益方案。通用汽车的财务委员会否决了威尔逊和鲁瑟的建议，而此后其余的公司也大多仿效了通用公司的养老基金模式。我们现在认识到，明确规定收益这个选择实

在是个大错误。它就像拉斯韦加斯的赌徒们幻想的那样，认为只要往角子老虎机里投进更多的硬币，就能“赚上一大笔”。

按照明确规定收益的方案，公司承诺在员工退休后，按照其退休工资的固定比例付给养老金。公司所缴纳的款项，取决于当年养老基金资产的价值同未来应付养老基金现值之比。养老基金的现值越高，当前缴款额就越低，反之亦然。因此管理层自欺欺人地认为，纽约股市行情不断上涨，乃是一条自然规律——至少是一条自然规律。因此，在明确规定收益的方案中，由于股市的不断上涨，就能提供养老基金所需的资金，而不用公司本身来承担这笔费用。实际上，当时还有不少管理层向董事会保证，从长期的角度来看，明确规定收益的方案会成为公司的“摇钱树”，它带来的收入将远大于投入。

接着是第二个错觉：每一家采用明确规定收益养老金方案的公司，都坚定不移地相信，只要“进行专业的管理”，自己公司的养老基金就必能“胜过”一个不断上涨的市场。

自然，从来没有什么股市永远上涨的规律。从历史的观点来看，股市甚至未能有效阻挡通货膨胀造成的损失：例如，在过去20年里，美国股市增长的速度，几乎比不上通货膨胀的速度。实际上，一笔巨款投到股市中，不管过多长时间，总归有所增长，这就是少之又少的奇迹，更不要说还能赶上经济增长的速度了——不管是美第奇家族（Medici，15世纪到16世纪，意大利佛罗伦萨最富有的家族）、富格尔家族

（Fuggers，15世纪到16世纪，德国最大的实业贸易家族）、罗思柴尔德家族（Rothschilds，欧洲最著名的银行世家，创办了一连串国际银行，在19世纪后期完全控制了欧洲的金融），还是摩根家族（美国19世纪末金融界和实业界世家），都没能成功办到这一点。同样，就我所知，在过去20年甚至30年里，没有哪家大型公司的养老基金表现得和股市一样好。养老基金唯一应该追求的效益，应当是长期效益，因为它要在25年乃至更长的时间后才需履行自己的义务。实际上，较之大多数明确规定收益的大型养老基金，一些明确规定缴款的大型基金已经为受益人，也就是员工和未来领取年金的人，带来了更佳的收益，减少了雇主的成本。对于美国最大的明确规定缴款的方案，即美国非营利机构教师保险与年金协会来说，更是如此。

导致美国管理层选择了明确规定收益方案的那些错误见解，实际上从一开始就注定让养老基金变成“投机分子”，并且日益关注短期利益。

选择明确规定收益的方案，在很大程度上同样解释了美国养老基金社会效益普遍糟糕的原因。正如沃尔特·鲁瑟相当正确地预测到的，人们既希望养老基金成为一个社会机构，又想让它成为一个金融机构。人们还认为它能在雇主和员工之间创造出一个共同的利益中心。实际上，通用汽车公司最初的想法和日本非常类似，希望养老基金在几年后能独立运作，实现和“终身雇佣制”同样的效果。但和终身雇佣制不同的是，美国的养老基金并没能在员工的头脑里创造出一种共同利益的观念。

美国针对私营养老金计划的法律规定，基金管理者是最终受益人，即员工的“受托人”。而在现实中，明确规定收益的基金方案管理者，必然是由公司管理层指定，并向它负责的。因为承担风险的是雇主——因此基金的运作，必须尽可能减少雇主的负担。这样一来，雇员就感到对养老基金没有什么责任，它只是一种“延期发放的薪水”，而不是“下在公司的赌注”。雇员认为基金的经营表现如何，与自己没什么关系。他们的看法是有道理的：除非公司倒闭，否则基金经营好坏确实与员工无关。在明确规定收益的养老金方案里，员工们也无法以任何有意义的方式，通过养老基金参与决策过程。而养老基金实际上是美国生产性资源的实际所有者。

明确规定缴款的养老金方案并不是万灵药，但它能把问题降低到最小限度。30年前实行这一正确模式是简单易行的——因为教师保险与年金协会（Teachers Insurance and Annuity Association，以下简称TIAA）早在20世纪20年代初就实施了这一方案。它采用的是“弹性缴费制”而不是固定缴费制。一所大学，或类似童子军、新教教派管辖区这类非营利组织，按工资的固定比例缴费。如果员工薪水提高，缴费金额也会提高。因此，它能够根据通货膨胀率自动调整每年缴费额——这是很重要的一点。但年度的缴费又是可知且能够预测的，因此TIAA能够进行长线投资，实际上它也确实这样做了。这就说明了为什么它取得的成绩比任何固定收益的大型养老金方案更好。与此同时，因为雇主只需缴纳员工工资的固定百分比，就可完全解除他对这笔钱的义务，而这使得未来

的受益人，也就是现在的员工，能够管理这一基金机构。大学教师并不认为TIAA是“雇主的养老基金”，而是“我们的养老基金”，因此他们积极主动地关心它，对他们来说，这项基金象征着雇主——即大学——和他们自身之间经济利益的根本一致性。

虽然进度非常缓慢，但养老金计划已经开始了改革。很多公司，特别是中型公司，现在纷纷鼓励员工在公司提供的养老金之外，自己再安排一种养老金积蓄，比如通过个人退休账户的方式来进行。这样至少能够制定出一种合理的（也就是长期的）投资政策。但在可预见的未来，大量企业养老基金还将维持固定收益的形式。美国大型企业法律上的所有人，也就是大型养老基金，将继续被迫像投机者而不是投资者（更不会像所有者了）那样行事。因此，在可预见的未来，有必要保护国民经济中创造财富的资源——即企业和养老基金本身，使它们避免承受立刻、短期、下个月、下个季度就产出成果的管理压力，更重要的是，免受恶意收购带来的压力。

[1]当这项方案正在磋商时，我曾有机会就这一问题，和当时美国汽车工人联合工会的领袖沃尔特·鲁瑟（Walter Reuther）反复进行过讨论。鲁瑟担心“明确规定收益”的方案会使工人认为自己同雇主的利益是一致的，从而疏远工会。后来证明他的这种担心是毫无根据的。

公司监护人的终结

“公司资本主义”——也就是说，自治管理者作为现代经济中的“哲人王”，不受股东或其他任何委托人的控制，最多只受专业操守的约束——是在50多年以前，由阿道夫·柏利（Adolph Berle）和加德纳·米恩斯（Gardner Means）在其1932年的经典作品《现代企业和私有财产》（The Modern Corporation and Private Property）一书中首先提出的。柏利和米恩斯认为，“控制权”已经从“财产权”中分离出来。实际上，“财产权”不再是“所有权”。它是一种投资，只和股息及资本收益有关，而同财产本身的福利或管理无关。

从一开始，稍微有点政治理论或政治历史知识的人都预测到这是行不通的。人们能够确定地说，和所有从前产生过的“哲人王”一样，管理阶层绝不可能维持太久。管理层确实有权力完成自己的工作，它也必须拥有这个权力。但不管管理层的表现多么优秀，多么有知识，意图是多么良好，权力都不可能长久维持下去，除非它获得了自身之外的某种承认，拥有某种“合法基础”，不管是神权机构也好，选举也好，或是被统治者的同意也好。否则，权力就不具备合法性。它的用意或许是良好的，它的表现或许是出色的，它甚至在调查或民意测验中“大受欢迎”，然而没有合法性的权力，一面临挑战就会彻底垮台。它或许没有敌人，但没有人信任它，也没有人愿意为它效忠。

对于管理阶层不具备合法性这一点，50年前柏利和米恩斯指出美国企业里并没有真正的所有权的时候，美国管理层就应该很明白了。毕竟，自从亚里士多德驳斥了柏拉图哲人王的概念以来，在两千多年里，所有的哲人王——也就是以表现而不是合法性为基础的权力——都不能长久存在。但美国管理层所做的却和所有从前的哲人王一样——比如18世纪欧洲的“开明专制”，它为自己的良好意图感到骄傲和自豪。美国企业的管理层还忙着消除自己开明统治的最后一道障碍，一个独立而强大的董事会。然后，当柏利和米恩斯所谓的“投资者”变成了养老基金的投机者时，管理层发现自己根本无力和第一个挑战者，也就是袭击者相抗衡。这样一来，恶意收购投标就宣告了公司资本主义的末日。

但我们确实需要管理层。工商企业需要一个管理机构，需要一个拥有权力、连续性，能够履行使命的管理机构。换句话说，它需要一个拥有合法性的管理机构。公众持股的美国大型企业管理阶层，要怎么做才能恢复合法性呢？

步骤之一，肯定也是第一步，是恢复独立而强大的董事会。实际上，正如我们已经指出的，只要存在这样的董事会，袭击者基本上就会被击溃。即便是那些只对迅速获取利益感兴趣的股东，也往往愿意追随一个在社会中有地位、受人尊重、不是管理层傀儡的强大而独立的董事会。这样一来，恶意收购潮可能最终将推动重新建立强大独立的董事会，这是企业界多年以来的要求。

但这样的董事会，不会也不可能仅仅由股东的代表所组成。获得人们敬重、能让人信服的董事会成员，必然是“独立董事”，也就是说，他不代表包括名义所有者在内的任何委托人，而只代表企业本身的完整性和利益。因此，恶意收购几乎肯定能加速这样一种已在进行中的发展趋势：出现一批高质量的专业人士，同时为少量（不超过4个）董事会服务；因为他们的成就和正直人品，他们在社会上有地位，受人尊敬，他们对待自己的职责严肃认真。他们的责任包括：为高层管理者制定绩效目标并监督其执行，监管高层管理者的行为和道德，甚至将那些傲慢自大，达不到董事会根据企业利益所定标准的CEO撤职。

但这会不会只是用另外一批技术专家或聪明人代替了哲人王呢？显然，在拒绝恶意收购时，外部的独立董事会成员和公司总裁不一样，并不是为自己的工作而战。但他们仍不代表任何委托人，除了无私的表现和知识以外，也没有任何合法性的根基。美国公众持股的大型公司是不是必须学会动员新的委托人，引入其他的“利益集团”来平衡从前的所有者、现在的投机商，并激发起新的忠诚心呢？

根据报道，袭击者不敢向员工持有大量股份的公司提出恶意收购投标。他们知道，员工持股人不可能接受他们的报价。显然，对大多数员工来说，工作职位受到威胁所带来的损失，比从股票中所得的利益要大得多。此外，如果员工对企业具有认同感，会从个人和情感上都希望公司保持独立。打败恶意收购投标最辉煌的一次战役，并不是由拥有良好

绩效记录的管理层办到的，而是前面提到的俄克拉荷马州巴特尔斯维尔的菲利普斯石油公司，整个城市都团结起来保护这家当地的主要雇主。

30年以前，在美国大企业里流行一种说法，说企业管理层是“股东、员工、工厂所在社区、顾客和供应商之间最佳平衡利益的受托人”。当然，在很多情况下，这只不过是用来掩盖管理层哲人王及其开明专制实质的一句托词。然而，即便在那些并非出于私利而做出此种论断的企业，也并未努力将它变为现实。很少有人尝试将这些假定的企业“委托人”同管理层之间的关系制度化。现在是不是该认真地进行这方面的工作，保卫企业和管理层呢？这种制度化的关系又该采取什么样的形式呢？

对自由企业的挑战

最近争论得最激烈的问题，是恶意收购对股东到底是好还是坏。但是，在争取企业控制权和生存权的斗争中，其他利益集团拥有什么合法权益的问题，虽然讨论得较少，却更为重要。公众持股的大型现代企业，只为了股东的利益而存在吗？当然，正统的“资本主义”是这样认为的。但四五十年前提出的“自由企业”一词表明，股东利益固然重要，但只是一种利益，企业的职能，不仅仅是为股东带来回报——它还要作为雇主、作为社会的公民、作为顾客、作为供应商而发挥作用。英国在建立“收购审查小组”的过程中，已经明确地意识到，公司合并和收购的决策，会对公众利益造成影响。而到目前为止，美国只用消极态度表明这一点，也就是禁止有违反托拉斯法的企业合并。美国是不是也该考虑一下它对其他利益集团、对整个社会和经济的总体影响呢？这种影响又将以什么样的形式表现出来呢？这才是关键问题。对这个问题的回答，将在很大程度上决定未来美国经济的走向。

然而，如果答案是投机者的利益——尽管这个投机者拥有所有者的合法头衔——才是唯一要考虑的利益，那么自由企业制度就难以生存下去。它会迅速失去公众的支持。因为，对大多数人来说，虽然他们会从投机者的游戏中获益——不管是以多么间接的方式（即作为养老基金的最终受益人），但作为员工（不管是蓝领工人还是管理者）和社会的公民，他们从恶意收购中失去的东西更多。而且越来越多的人把恶意收购

当做一个道德问题，它严重地冒犯了广大美国人民的正义感。

如今绝大多数美国人都是某一组织的雇员。有大量的证据表明，组织里的人，特别是管理人员和专业人士，能够接受最痛苦的调整，比如结束某项业务或企业的一部分被出售——如果这样做是为了提高经济效益或是由于其原本的经济效益不佳。但在恶意收购中购买或出售组织或其中的某些部分，显然并不是由于这个原因。恶意收购的唯一理由是让某个和企业效益毫无关系的人暴富起来，而且人们公认此人对企业的效益没有半点兴趣，而这是违背员工意愿的。员工们感到恶意收购把自己视为“动产”而非一种“资源”，更不要说当成人来对待了。“难道说恶意收购竟然和我们的反奴役偿债和反非自愿劳役的法律是相容的吗？”最近，在我开办的高级管理课程班里，一些企业的中层主管一直这样问我。

大约100年以前，美国决定债权人的权利并不是绝对的，并对破产法进行了修改，把维持和恢复企业的“正常经营”优先于债权人的权利。而在此之前，当企业陷入困境时，债权人的权利总是放在前头的。这一修改的效果非常显著。在企业改组时保护其正常经营，事实上也证明符合债权人的最终利益。现在，我们是否也应该如此对待恶意收购问题呢？我们是否应该考虑保护作为一种资源的企业，保护它继续经营下去，并考虑雇员（不管是蓝领、白领还是管理人员）、社会、供应者和消费者的利益呢？实际上，我们已经在朝着这个方向前进了，我们把破

产法的保护范围，扩展到受到单一利益集团威胁的、正在经营中的未破产企业。在石棉损害赔偿责任诉讼浪潮中，约翰曼威乐公司（Johns-Manville Corporation）——石棉和其他建材的主要生产商——成功地援引破产法，保护了自己的持续经营，也保护了股东和员工的利益。在航空票价取消管制，航线竞争异常激烈的时候，大陆航空公司同样成功地援引破产法保护了自己，反对工会提出的无法承受的工资要求。不久以后，发生这样的情况并非毫不可能：一个机智的律师，同样引用破产法来抵制恶意收购，保护正在经营的企业——而法庭，也将参照它们在约翰曼威乐公司和大陆航空公司诉讼案中的做法。不管采取什么样的途径——制定法律、使股权多样化或进行司法解释——我们肯定可以找到一种方法来保护经营中的企业免受恶意收购的侵扰。恶意收购把其他一切利益集团——员工、企业的长远发展和繁荣，以及整个国家在竞争日益激烈的世界经济中的竞争地位——都置于短期投机利益之下。

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第29章　成功兼并的五条原则

过去几年里发生的企业合并潮流，并不是建立在企业需求基础上的，它是一种极为单纯的财务操作。但是兼并必须对企业有意义，否则即便只作为一种财务活动也无法成功。它会导致业务和财务上的双重失败。

成功的兼并有五条简单的原则。自从一个世纪以前的J.P.摩根时代以来，所有成功的兼并都遵循这五条原则。

（1）唯有兼并方企业仔细考虑过它能对收购企业做出何种贡献，而不考虑被兼并的企业能对自己做出什么贡献，企业兼并才能成功。不管双方预期的“协同合作”看起来有多么吸引人，都是一样。

兼并方公司的贡献是多种多样的，它可以是管理、技术或分销能力。只有钱是绝对不够的。通用汽车购买了一家柴油机企业，这次合并非常成功：因为它在技术和管理上都能做出贡献。但对它收购的另外两家企业，一家重型挖土机企业和一家飞机引擎企业，通用提供的主要是资金贡献，就未能获得成功。

（2）通过兼并形成的成功多元化经营企业，和所有成功的多元化经营企业一样，需要一个共同的团结核心。两家企业必须在市场或技术方面存在共通之处。有时生产过程也能提供足够的一致经验和专门技

术，以及共同的语言，让两家公司合而为一。没有这样的团结核心，多元化经营，特别是通过兼并所实现的多元化经营，绝对无法成功；光有财务上的结合是不够的。用社会科学的行话来说，必须存在一种“共同的文化”或至少是“文化上的亲近性”。

（3）唯有兼并方企业尊重被兼并企业的产品、市场和客户，兼并才能成功。兼并必须“意气相投”。

在过去二三十年里，虽然有很多大型制药企业都兼并了化妆品公司，但都未能获得很大成功。药物学家和生物化学家是关心人们健康和疾病的“严肃”人物，他们觉得口红和抹口红的人都太过轻佻了。

基于同样的原因，大型电视广播网和其他娱乐公司在收购图书出版公司上也少有成功。图书不是“媒体”，图书购买者及图书作者——图书出版公司的两种顾客——和尼尔逊收视调查中所谓的“观众”没有任何共同之处。企业迟早要做出决策，而且常常是很快就要做出决策。而对企业、企业的产品及其用户不尊重或感到不愉快，必然会做出错误的决策。

（4）兼并方企业必须能够在一年左右的时间里为被兼并公司提供高层管理人员。相信能够“买下”管理层的想法，完全是乱来。被收购企业的高层管理人员随时可能甩手而去，收购方必须对此做好准备。因为这些人习惯了当老板，不希望变成“部门经理”。如果他们原来是公司的

所有者或部分所有者，那么合并已经让他们变得非常富有，如果他们不满意合并后的情况，就不一定非要留下来。又如果他们在原先的公司并无股份而是专业的管理人员，通常很容易找到另外的工作。而招募新的高层管理者，则有很大的风险，很少能成功。

（5）在合并的第一年内，要把原先两家公司高层管理人员中的很大一部分，交叉提升到对方公司更高的职位上。这么做是很重要的，其目的在于让两家公司的管理人员都相信，兼并为他们提供了更好的个人发展机会。

这一原则，不仅适用于高层或接近高层的管理人员，还适用于较年轻的主管和专业人士，企业必须依赖于他们的努力和献身精神。如果他们认为兼并的结果阻碍了自己的发展道路，就会“挂冠而去”，而且他们一般比离职的高级管理者更容易找到新工作。

大多数管理者都接受这五条原则，至少在20世纪60年代晚期多行业企业合并运动破产以后是如此。但是他们争论说，在通货膨胀时期，企业兼并是由于资金和宏观经济上的原因，而不是因为业务需要，这些原理就不适用。

然而德国在20世纪20年代初通货大膨胀时期的经验，提供了有力的反证。当时德国的“合并潮”和美国20世纪80年代的情况相差无几，同样的狂热。那时有四大“袭击者”：雨果·施廷内斯（Hugo Stinnes）、阿尔

弗雷德·胡根贝格（Alfred Hugenberg）、弗里德里克·弗利克（Friedrich Flick）和德国最大的钢铁制造商克虏伯公司。但只有胡根贝格和弗利克获得了成功。胡根贝格买进了多家报纸，建立了德国第一个现代报业连锁企业。他一直坚持到希特勒上台，并且获得了兴旺发展。他帮助希特勒夺取政权，而希特勒却霸占了他的产业。弗利克只收购钢铁和煤矿企业，在第二次世界大战中幸免于难，战后作为纳粹战犯被关押起来，获得释放后，他又建立了一个更大的企业王国，一直到前几年去世为止。

施廷内斯，直到1919年他还是个名不见经传的煤炭批发商，但到1922年却控制了整个德国的工业，还没有哪个人能像他这样支配一个大国的工业。但在德国通货膨胀结束后仅仅9个月，施廷内斯企业王国——一个由钢铁厂、航运公司、化学公司、银行和其他无关产业组成的集合体——就遭到破产，并且分崩离析。

至于克虏伯，数十年前是德国最富有、政治上最有权势的公司，它幸存下来，却再也没有恢复元气。它无法管理它收购的各种企业——造船厂、卡车厂、机床厂等。最终，克虏伯被自己收购的企业拖累得溃不成军。20世纪70年代初，克虏伯家族被逐出企业的管理层，所有权也被剥夺，半死不活的公司控制权则被廉价卖给了伊朗国王。

纽约股市应该是深深了解这五条兼并原理的重要性的——至少在它从20世纪60年代的多元化经营大公司迷恋情结中清醒过来以后是这样。这就说明为什么每当有大型企业合并的消息传开后，收购方公司的股票

价格就会急剧下降。

然而，不管是收购还是被收购方企业的管理人员，以及为企业兼并提供资金的银行，往往还是忽略了这些原则。但历史已经充分地告诉我们，兼并方公司和被兼并方公司双方的投资者和管理者，以及提供资金的银行家，如果只用财务而非业务原则来判断是否应该进行兼并，很快就会后悔不迭。

[1981]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第30章　创新型组织

人们普遍相信，大型企业无法进行创新，但这种看法完全是错误的：默克公司、花旗银行和3M公司就是三个具有高度创新精神的巨型公司的例子。但有一点是正确的，那就是一家公司，无论大小，要进行成功的创新，就必须采用不同于一般“经营良好”企业的运作方法。

创新型公司知道，创新总是从设想开始的。设想就像是婴孩——刚诞生时弱小、不成熟，还没有定型。它们是一种前景，而不是现在的果实。在创新型企业里，管理者不会说：“这是个愚蠢透顶的想法。”相反他们会问：“该怎么做才能把这个萌芽的、不完整的念头变得有意义，让它切实可行，成为我们的机会呢？”

创新型公司还知道，绝大多数设想不会变得有意义。创新设想就像是青蛙生出的卵：孵化一千个，可只有一两个能长大成熟。因此，创新型组织的管理者会要求提出设想的人，仔细思考该做哪些工作，才能使设想变成一种产品、一个流程、一项业务或一门技术。他们会问：“在公司采纳你的设想之前，我们必须做哪些工作，必须认识并学习些什么呢？”

这些管理者知道，把一个小小的念头变为成功的现实，和实现一项重大创新同样困难，同样充满风险。他们的目标，并不是在产品或技术方面进行“改进”或“修正”，而在于创造一项新的业务。而且他们知

道，“创新”不是科学家或技术人员的用语，它是企业家的用语。

因为创新意味着为客户创造新的价值，带来新的满足感。因此，组织并不是根据创新在科学或技术上的重要性来衡量它的，而是看它为市场和客户做出的贡献。他们认为，社会创新和技术创新同样重要。分期付款为经济和市场带来的影响，可能比20世纪绝大多数技术上的进步都大得多。

创新型公司知道，对于一个成功的新设想来说，最大的市场往往是不可预料的。在开发炸药的过程中，阿尔弗雷德·诺贝尔原本是想找一种更好的军用爆炸物，但硝化甘油太不稳定，不能用于制造炸弹或炮弹，但它却能在采矿、修路和建设中替代铁锹和铲子，用来开山劈石。IBM能够控制大型电脑市场，是因为它意识到，对电脑的最大需求，并不是来自科研和国防工业——大型电脑过去就是为这两方面的应用所设计的——而是来自计算工资、结算账单和控制库存等普通商业用途。

创新型公司并不是从“研究预算”着手的，而是以此作为结果。它们首先确定要维持业务稳定需要进行多少创新工作。它们假定现存的所有产品、服务、流程和市场都正在变得落后于时代——并且速度很快。它们尝试估算出现存事物变得过时的可能速度，然后确定出创新需要填补的“空缺”有多大，才能保证公司不走下坡路。它们知道自己的创新项目中，必须包括成倍于填补“空缺”所需规模的创新，因为最多只有不到1/3的设想可能成为现实。然后它们自然就可以了解最少需要进行多少创新

工作，以及创新所需的预算是多少。

“但是，”一家非常成功的高度创新型公司的CEO说，“接着我还要把工作量和预算经费翻一番。毕竟，我们的竞争者不是傻子，而且可能比我们还要幸运些。”

聪明的公司知道，钱不能带来创新，只有人才能创新。它们知道，创新工作的质量远比数量重要得多。除非找到第一流的人才从事创新工作，否则它们一分钱也不会乱花。成功的创新在最初和最关键的阶段，往往并不需要大量金钱，而是需要几个很能干的人受到创新的鼓舞，愿意全身心地投入艰苦的工作。在创新设想获得证实之前，这类公司总是支持一个人或一支团队，而不是一个“项目”。

但这些组织同样知道，大多数创新设想，不管是多么出色，也永远不会产出“成果”。

因此，在策划、预算、期待和控制等方面，它们对待创新工作完全不同于现有的、正在经营中的业务。

典型的创新型公司有两套独立的预算方案：一套是经营预算，一套是创新预算。经营预算包括已经在做的所有事。创新预算包括要用新方法去完成的事，以及需要完成的新工作。即便是一家中型企业，经营预算也会有上百页内容。而即便是大型公司里的创新预算，也很少会超过四五十页。但高层管理者对这四五十页的创新预算，和对五百页的经营

预算同样重视——通常是更为重视。

高层管理者对每套预算提出的问题不同。对于经营预算，他们会问："为了让事业不至于垮台，最少要付出多少努力？""为了实现最佳投入和产出之比，最少要付出多少努力？也就是说，实现最优化的平衡点是多少？"而对于创新预算，高层管理者问的是："这是最合适的机会吗？"如果答案为"是"，高层管理者接着问："在现阶段的资源条件下，这个机会最多能有多大的利用潜力？"

创新型公司知道，创新工作的回报，和正在经营业务的回报截然不同。从长期来看——在不少情况下是经年如此——很多创新没有"回报"，只有成本，但接着它们的回报却成倍增长。如果创新带来的回报没有达到投资的几百倍，那就算不上成功，因为创新的风险太大，回报过低是不划算的。

期望创新工作能稳定地带来每年10%的回报率和增长率（这是"合理财务管理"的标准）是相当愚蠢的。它对创新的期望过高，却又对它太低估。因此创新型公司并不把经营业务中的投资回报率应用于创新工作，也不会用这些指标来衡量一项创新设想和创新过程的合理性，或是用来衡量创新工作者报酬的高低。最古老的一条创新原则，大概是杜邦公司在60年前所总结的，即除非新产品或新服务已经投入市场两三年，并度过了婴儿期，否则不要把它们列入正在经营的业务指标中。

创新型公司还要对创新工作进行严密的控制。在创新型公司，人们从不谈论“创造性”——“创造性”是那些从不创新的人的口头禅。创新型公司谈论的是工作和自我约束。他们会问：“我们下一次应该从什么着眼点来检查这个项目？届时我们期望得到什么样的结果？我们该多久进行一次检查？”如果一个设想连续两三次没有实现目标，创新型公司不会说：“让我们加倍努力吧！”而是说：“我们是不是该干点别的事了？”

最重要的是，创新型公司会主动放弃陈旧的、过时的、不再有生产力的东西。它绝不会说：“做工精良的马鞭子总会有市场的。”它知道人类创造出来的所有东西迟早都会变得陈旧过时——一般很快就会过时。它宁愿主动放弃过时产品，也不愿让竞争来淘汰它们。

因此，每隔3年左右，创新型公司就要检验一下每种产品、生产流程、生产技术、服务和市场的生存能力。它会问：“就我们目前所知，我们还会继续投入这种产品或服务吗？”如果答案是否定的，公司不会说：“让我们再研究研究吧。”而是说：“那我们该怎样退出呢？”

退出的方法之一是，在该产品或服务还能提供收益的时候，不再投入额外的资源，只是加以维持——20年前我给这种方式起名叫“摇钱树”。或是像日本人以前擅长的那样，为陈旧的市场和产品寻找一个新的、仍然具有竞争优势的用途或市场。要么就直接放弃。不要把钱花在没用的地方，越是想捞回成本损失就越大。对于组织来说，系统地放弃陈旧事物，是将其成员的视野和精力转向创新的一种必然方式。

很明显，我们正面临着这样一个时期：它对创新的要求和机遇，比我们记忆中的任何时期都要多——或许同第一次世界大战爆发前的50年同样多，在当时，新的技术和社会发明，平均每18个月就能孵化出新的产业。

电信、以微处理机为中心的生产流程自动化、办公室自动化、银行和金融业的快速变化、医学、生物工程学和生物物理学——这些只是正在进行快速变革和创新的领域中极少的部分。要在这样的环境中进行竞争，公司必须积累大量资金，以此作为研究预算——即便在最不景气的时候也必须如此。但我们最需要的还是创新型组织的态度、政策和实践。

[1982]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第31章　零增长企业

我所知道的每一个公司，都仍把“每年增长10%”作为自己的目标。但即便经济形势喜人，仍会有相当数量的行业在未来几年内不太可能有什么发展，最多只能跟人口增长速度相当，也就是说，增长得非常缓慢。不仅仅企业界里有这种情况，在学校、大学、医院等非企业性组织中也存在类似问题。然而现在的管理者很少有管理零增长组织的经验。

最重要的要求是维持，实际上是改进人力资源的素质，特别是专业人员和管理工作者团队的素质。一家公司或一个行业，一旦无法再吸引和挽留能干的人，很快就会萎缩，并且导致长期的衰退，难以再恢复元气。即便是在不景气的时期，能干的人也不愿意留在缺乏挑战、没有机遇、看不到成果和效益的地方。

因此，零增长企业必须把自己的工作设计得重要而富有挑战性，特别是起步阶层的工作。这和美国过去30年的做法相比，实在是一个180度的大转变。在过去的那段时期，一直到20世纪70年代末，企业发展很快，但优秀的年轻人很少；而在婴儿潮出生的那批人，在70年代中期才大量涌入劳动力市场。因此，我们往往把起步阶层的工作设计得简单容易，并建立起若干管理阶层，严密监督缺乏经验的工人。最重要的是，我们大多会迅速地提升那些显示出工作能力的人。而现在，我们必须改变这些做法。

首先，我们必须重新赋予工作挑战性，使之能够获得人们的认可，而不能只强调晋升，忽视其他一切问题。大学和军队甚至比企业更重视晋升。在过去的几十年里，获得晋升的年轻人——比如被提拔为银行的助理副总裁或是空军上尉的年轻人——立刻会问："我现在要做什么才能立刻获得下一次提升？"这种情况极为典型。而现在我们要重新设计工作的结构，以便让年轻人这样问："我要怎么做才能让我的工作变得更重要、更富有挑战性、更有成就感和满足感？"我们还必须重新学会通过金钱和其他手段来激励员工提高工作表现。实际上，在零增长企业，应当把职位上的空缺看做是废除该岗位或是该管理级别的机会，而不应该视为提拔下级的机会。

尽管如此，零增长组织还是需要一些发展的机会，以便能吸引年轻人，留住能干的人。否则，它很快就会退化为一个衰老的组织。它必须采取军队长久以来采用的办法：把组织中那些已经进入了瓶颈期，无法再获得晋升的中年人清除出去。

在美国，我们可以把年纪较轻的人安排到比年纪较大的人更高的职位上（而在其他地方几乎根本不可能）。但即便是在美国，要做到这一点也并不容易，而且不是经常这么做。除非把那些不会再得到晋升的中年人从管理岗位上挪开，要不然，年轻人就会被他们挡住去路，要么辞职不干，要么留在工作岗位上却不好好干，变得游手好闲（这种情况更糟糕）。军队可以让得不到晋升的中年人退役，可企业、医院或大学却

不能这么做，因为单从成本上来说也负担不起。零增长企业必须学会把这类人安置到第二职业上。通常这种人并不是“完全消耗尽了”，只是对当前的工作感到厌倦，需要“重新定位”，需要新工作、新环境或新同事带来的挑战。但是，除非零增长企业明确地制定出规则，对那些停滞不前的专业人士和管理者，一方面不让他们永远占据工作岗位，另一方面又必须担起责任，帮助这类人寻找新的职位和挑战，否则，公司很快就会发现，自己无法再吸引新的年轻人，因而会衰老并走上下坡路。

如果企业在规模上不能越办越大，就必须在质量上越做越好。所有的企业都需要挑战性目标。如果说“我们计划在10年内把规模扩大一倍”不再是一个切实的目标，那么就应当以“我们计划在10年内把劳动生产率提高一倍”作为目标。所谓劳动生产率，就是资本、重要的物质资源和工作人员的生产效率。提高劳动生产率始终是一种现实的、可完成的目标。它通常只需要企业从上至下的全体工作人员承担起责任，日复一日地自觉投身艰苦而平凡的工作。那些认真提高生产率的组织，很快就会找到各种手段奖励自己的员工。

此外零增长企业还有一些“不应该做的事”。不要贸然冲进“增长性行业”，盲目地展开多元化经营是行不通的，没有什么“容易经营的行当”。而且，对绝大多数零增长企业来说，未来多年的主要收入只能来自现有的平凡业务。如果企业被多元化经营冲昏了头，贸然投入增长性业务或摇钱树行当里，而忽略了原有业务，那一切必将江河日下——即

便是最受人追捧的企业合并也是如此。在多元化经营和企业合并时，首先要提出的问题必然是："为了使我们新投资创办的企业或新收购的企业焕然一新，我们能够做出什么样的贡献？"如果回答是"我们做不出什么贡献"（或者"除了钱我们做不出什么贡献"），那么可想而知，结果显然是场灾难。

企业绝不应当满足于"零增长"的现状。在管理零增长企业时，应当随时追问："我们的优势在哪里？有效利用这些优势的新机会在哪里？这些新机会是来自人口增长和分布上的变动，还是来自市场和流通上的变化，还是来自技术上的变化？"如果一家组织能够维持员工在工作上的表现能力，提高生产力，那么很可能很快就遇到新的增长机遇。

机遇甚至会敲响一个停滞行业的大门。过去10年里美国主要铁路公司的发展就是一个很好的例子。20年以前，人们还认为，除非神迹出现，铁路业根本不可能复苏。增长机遇甚至会在长期的严重不景气中到来。20世纪30年代就有许多例子，不管是企业、医院还是大学，都有不少保持了良好发展状况。例如IBM公司，当时还是一家不太起眼的小型供应商，而后却成为世界级的大型企业。但是，机遇只会拜访那些应该获得机遇的人。

[1983]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第32章　为什么自动化会带来利润

凡是实现了自动化的制造工厂，只需3年就能赚回成本，往往还用不了这么久。而且，它使工厂有了和国外生产成本较低的厂商竞争的能力。然而，在最近几年我举办的每一个研讨班上，总会有一位工厂经理站起来说："我没法让我的上司相信自动化能带来利润。"而且班上所有其他从事制造业的人还会齐声叫道："确实如此！"

自动化实现的收益确实又快又高，但是这部分盈利，在美国大多数制造工厂，特别是小工厂所采用的衡量手段中，是无法体现出来的。我们传统的会计方法计算的是"生产"成本。然而自动化的主要收益却体现在消除——至少是尽量减少"非生产"成本。因此，为了让高层管理者相信自动化能带来利润，制造业从业者必须设计出新的、更合适的成本测量手段。

"质量好成本低，质量差成本高"，50年来这一直是一条质量管理方面的真理。但是，很少有工厂知道糟糕的质量造成的成本会有多高。会计制度假设，生产流程是按照设计思路正常工作的：也就是说，它始终如一地生产出符合质量要求的产品。很多制造工厂测算的是"产量"，即符合质量要求的产品在完成品总量中所占的百分比。但这只是质量问题的冰山一角。它无法显示在生产过程中出了差错的部分；无法显示在早期阶段为了弥补问题已经花了多少钱和多少时间；无法显示有多少制成

品由于不符合质量要求而在生产线上就被当做废品处理掉，根本没有进入最终检验阶段。这些数字，以所花工时过高、间接费用过高、报废和人员过多等形式隐藏在传统的会计数字中。即便是在管理良好的“高质量”工厂，这些成本也往往高达总制造成本的1/3，有时甚至更高。

自动化在生产流程的每一个步骤中都建立起了质量标准和质量控制。同样重要的是，一旦生产中产生质量问题，它就能指明问题并显示出来。这一切并不需要额外的成本。只要我们完全实现了自动化——如日本、宾夕法尼亚伊利的通用电气机车厂，以及意大利特尔莫里菲亚特的发动机厂——由于质量提高而带来的节约，极大地超过了薪水开支和人力资源上的节约，前者大概是后者的两三倍。实际上，光是质量上的节约，就有可能在两三年内偿还自动化的成本。

自动化在经济方面的第二大收益仍属于“非生产”的成本方面：即改换生产模具时造成的“停工期”。在这段时间里，要清洗工具，取下原来的铸模和冲垫，换上新的，重新设置机器速度等，并不进行生产。在未采用自动化的生产流程中，“停工期”往往长达数个小时，甚至几天。然而，传统的成本会计并没有算入停工期，它是一种“非生产”的成本。成本会计假定生产线能按照预计生产出一定数量的产品，比如说一个小时生产80件产品，那么成本会计就把每件产品的成本算做生产线每小时成本的1/80。如果该工厂生产大量统一规格的产品，比如雪佛兰汽车制造50万件同样的散热片，这种计算方法是很合适的。但是绝大多数工厂的

批量要小得多，模具需要频繁更换，因此停工时间相当多——在停工期也必须付给工人报酬，为工厂供热供电，等等——然而却没有任何产品生产出来。在自动化生产流程中，可以把产品的变化设计到程序里，因此减少甚至完全消除了停工期。由于减少停工期而实现的成本节约，通常也极大地超过薪水开支和人力资源上的节约，并往往在短短几年内就足以偿付用于自动化的所有投资。

最后，停工期的减少或消除，除了可以极大地降低成本，还能赋予工厂全新的增收能力。它能使工厂生产出利润最高的产品组合，挤入回报更丰厚的市场。对于规模较小、专业性较强的公司，如生产布线设备的制造商或小型铸造厂来说，这一点尤为重要。在美国和西欧，人们仍然认为自动化是为那些“大家伙”准备的东西。但日本的经验说明，由于政府愿意为小型工厂的自动化提供低息贷款，使得自动化成为对小工厂最为有利的制造系统。自动化使得小工厂能够通过质量上的提高和缩短停工期节约成本，又能通过利润较高的产品组合与市场组合实现更丰厚的收益。

光是因为自动化更“先进”而要求进行大量资本投资以实现自动化，那么高层管理者和董事会拒绝这一要求的做法是正当的。唯有采用自动化，美国（以及其他发达国家）的制造行业才能继续生存下去——虽然这是绝对正确的，但仅仅这么说还远远不够。企业高层管理者坚持要对预期收入做一些评估，测算对自动化投资的回报情况，这是无可非议

的。但是他们坚持这些收益是“无形的”，实践自动化只是一种信仰，他们就错了——这种做法正是制造业者在管理会议和技术刊物上所抱怨的上级的“保守主义”。任何称职的生产会计师很快就能从可用的成本数据中找出质量不佳和停工期给公司带来的实际成本（然后用一种廉价而快速的取样方法加以校验）。

确定自动化可能带来的额外收入，或许要多花些时间：这需要进行传统的市场研究。要估计出自动化的收益，还要求改变大多数管理层看待制造流程及其成本结构的方式：从关注每件产品的成本，转为关注制造流程的总成本。这种方法，至少最近25年以来，会计教科书都一直在宣传和讲授。

[1985]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第33章　IBM的沃森：放眼未来

人人都知道老托马斯·沃森（1874—1956）把IBM建成为一个大型电脑公司，并且是该行业的翘楚人物。但“人人”都错了。老托马斯·沃森并未建立起如我们所知的IBM公司，而是他的儿子，小沃森于1946年进入公司高级管理层之后做成的这件事，当时他年仅32岁（虽说直到1956年，他父亲都相当活跃地担任公司董事会主席之职）。在父亲手中，IBM只是一家中型企业，直至1938年，公司的销售额还仅仅只有3500万美元。自然，当时它也不曾制造或销售电脑，它的主要业务是穿孔卡片机和出勤打卡钟。

老托马斯·沃森也不是一位业内翘楚，他到60多岁才获得了个人的成功和公众的赞誉。20世纪30年代，他个人曾两度濒临破产的边缘。在大萧条期间，是两项新政法律，拯救了他并极大地刺激了IBM公司的销售：1935年的《社会保障法》和1937~1938年间的《工资—工时法》。这两项法律，要求雇主提供支付的工资、员工的工作时间以及加班收入等情况，并需采取一种雇主无法篡改的形式。于是在一夜之间，它们就为老托马斯·沃森的产品开创了广阔的市场。而在此之前，老托马斯经过多年的推销工作，也不过取得了相当一般的销售成绩。

1939年，我在纽约担任多家英国报纸的通讯记者，希望写一篇有关沃森和IBM的故事。我对这家公司感兴趣，是因为它在纽约举办的世界

博览会上设立了一个巨大的展厅。我想，写一个像巨人般行事的小不点故事，大概是挺有趣的吧。“忘了这念头吧，”我的编辑回信说，“我们对一家不成功的企业不感兴趣，人人都知道它没啥前途。”而这时沃森已经是65岁的高龄了。

但是老托马斯·沃森的重要性，远远超过了一位创办了一家大公司的成功企业家。他预言了我们现在称之为后工业社会的形态，并在很大程度上是这种社会形态的缔造者，他还是美国历史上最伟大的社会革新家之一。早在50年以前，他就预见到了“数据处理”和“信息”。在大萧条中期，沃森自己已经差不多要破产，却仍对研究工作进行资助，后来这项研究奠定了计算机的理论基础，并制造出第一台非常先进的计算机模型。

50多年以前，沃森就创造出一种新的管理方式，并且加以实践。这种方式就是为我们现在所知、所研究、所模仿的日本管理方式——毫无疑问，他这样做的时候，对日本一无所知，而且所谓的日本管理方式也还根本不存在，自然也就谈不上什么借鉴。

实际上，沃森的问题，就在于他的远见和实践，都远远领先于自己所在的时代。

我第一次见到沃森是20世纪30年代初，当时他被选为国际商会美国分会的主席——这是件别人都不愿干的工作。而我，还是个非常年轻的

记者，被派去采访他。但我写的这篇访问丝毫没能引起编辑的兴趣，一直没被发表。自然，沃森会说一些在商会上必须说的场面话，“自由贸易”啦，“国际合作”啦，“企业家作为和平使者的任务”啦，诸如此类。但很快他就转到了他真正感兴趣的话题上——也就是他称之为“数据”和“信息”的东西。但是，他用这些词到底要表达什么意义，他却无法解释——而且这些词的意义，也和当时人们所理解的不同。实际上，报纸往往将沃森贬斥为一个怪人。

我怀疑，沃森自己是理解这些事情的。他有远见——他确实预见到了。只是和大多数预言家不同，他还实践了自己的预见。

没有沃森，也会出现某种形式的计算机，当时有很多人都在进行高速运算器（和我们现在所说的“计算机”不同）的研究工作。特别是在第二次世界大战的推动下，有很多方面都需要这种设备：用于快速移动的飞机导航设备；用于远程加农炮射击地平线以外不可见目标的发射装置；用于空投炸弹；用于地对空高射炮。但没有沃森，设计出来的可能是一种和现在完全不同的计算机，是一种“运算器”而不是一种“信息处理器”。没有沃森和他的远见，计算机可能只会成为一种“工具”而非一项“技术”。

沃森没有发明过任何一种硬件设备。他没有受过技术方面的教育，甚至没接受过什么正式教育。他还不到18岁的时候，就做了推销员，在纽约北部的家乡推销缝纫机、钢琴和风琴。他也没有什么技术上的天

才，对数学和理论也所知甚少。他完全不是爱迪生以及跟他同时代的查尔斯·凯特林（Charles Kettering，美国著名发明家，通用公司研究实验室的创始人，终身拥有140多项发明专利）式的发明家。他所倡导、资助和推动研究的计算机——一台完成于1943年，另一台完成于4年之后，也就是1947年——在硬件和工程方面，对后世的计算机贡献甚少，即便是对IBM公司自己在20世纪50年代所发明的早期商用计算机也没有什么直接帮助。

但是早在“计算机”这个词出现的15年以前，沃森就预见并理解到了它。他立刻意识到，计算机和高速运算器是截然不同的东西。一直到自己的工程师们设计出第一台可操作的真正“计算机”，他才松了一口气。沃森很早（最迟在20世纪30年代末）就阐明了现在人们称之为计算机“结构”的东西：存储数据的能力；存储器及对其随机存取；接受指令、改变指令，编程并用一种计算机语言表达逻辑的能力。沃森1947年推出的“可选顺序电子计算器”（Selective Sequence Electronic Calculator,SSEC）比当时存在或正在设计的所有其他机器都更为强大和灵活。例如，它由12500个真空管和21400个继电器构成，可以进行偏微分方程式运算。而且最重要的是，这还是第一台（也是若干年以来唯一一台）能把电子计算和存储程序结合起来的机器，它具有自己的计算机语言，具备数据指令处理能力：即在新信息的基础上改变、更正并更新数据。而这，正是区分电脑和计算器的特点。

当IBM开始着手设计一种可供大量销售的电脑时，它采用了很多其他人开发的硬件——它们主要来自麻省理工学院、普林斯顿大学、罗切斯特大学和宾夕法尼亚大学的实验室，但完全是按照沃森原来的构想设计的。因此，1953年IBM第一台成功的650型商用计算机一上市，立刻就成为该行业的领先产品和规范，并且在上市的头5年里就卖出了1800台——是当时对整个20世纪电脑总销量最乐观估计的两倍，它还使IBM公司在计算机领域内获得了世界性的领导地位，并且保持至今。

计算机早期的技术史是一本糊涂账。沃森和IBM公司，或是其他任何人在其中扮演了何种角色，存在着各种矛盾的说法。但毫无疑问，沃森在计算机的概念史中扮演了一个关键角色。在计算机的工程设计中，有很多其他人发挥了重要作用，甚至可以说是中心作用。但正是沃森，开创了计算机时代。

故事要从1933年说起。当时IBM公司在沃森的命令下，为哥伦比亚大学的科学家设计出了一台高速运算器，并且用标准的列表机零部件把它造了出来。4年以后，也就是1937年，哈佛大学的一位数学家霍华德·艾肯（Howard Aiken，美国数学家，于1944年设计制造出马克Ⅰ号计算机，这台机器也是现代计算机的原型之一。）建议IBM把几台现存的原来用于簿记目的的机器连接起来，为天文学家制造一台用于长时间进行烦琐运算的、速度更快的运算器。艾肯最初估计这项工作只需要几个月时间，成本在10万美元左右。然而事实上，它耗费了6年时间，花了50

多万美元。这是因为沃森的想法走到了前头，他要设计的东西，不是艾肯设想的高速运算器，而是计算机。

首先，沃森规定这台机器要全电子的；而早期所有的机器，包括IBM公司自己的产品，都是电动机械式的，要利用控制杆和齿轮进行开关转换。自然，当时的“电子化”意味着使用真空管——晶体管在很久以后才会出现。因此，造出来的机器又大又笨重，还容易发热过量，耗电量惊人。此外，当时还没有人知道该如何用电子设备做转换开关——而这是计算机技术的关键。甚至连所需的理论工作也尚未完成。所以，沃森和IBM决定放弃当时人们十分熟悉和精通的电动机械技术，转向还完全未曾开发的电子领域。这一决定十分冒险，就像是猛地跳进了茫茫的黑夜，然而正是它让计算机的问世成为可能。

沃森的第二项规定也同样具有创新性。他的方案设想出一种当时的工程师做梦也没想过的东西：计算机的存储器。霍华德·艾肯的研究建议着重强调快速运算能力，他要的是一台“计数器”。他想要的是这样一种东西：能够很快完成传统的加法机和计算尺做得很慢的工作。IBM则在这一构思之外增加了存储数据的能力，这意味着IBM所设计的机器能够处理信息。它将拥有一个数据库——当然，这个术语当时还不存在——并能够被用户反复查阅，因此它能够记忆和分析。最重要的是，它还能在新信息的基础上，修改和更新自己原先的指令。

这也就意味着IBM的机器能够进行编程，也就是能够利用一种逻辑

符号表达任何信息——这是IBM公司另一项非常有远见的设想。当时正在进行设计的所有机器都是单一用途的计算机。比如我们最熟悉的“艾尼亚克”（ENIAC，电子数字积分计算机的缩写），由宾夕法尼亚大学在第二次世界大战期间为美国军工署所研制，并于1946年完成。它是为快速射击枪的高速运算所设计的。除此之外，它并无其他用途，也没有存储器和编程能力。IBM在设计过程中也有具体的应用目标——特别是用于天文表格的运算。然而，或许因为沃森直接了解很多机构——公共图书馆、人口调查局、银行、保险公司等对数据处理的需求，所以他要求设计出来的计算机必须能够编程处理各种数据。也就是说，IBM的机器从一开始就是一种多用途计算机。这同样意味着，当IBM最终制造出一种可供销售的电脑时——这是在20世纪50年代初——它愿意也能够将之供应给商业用户：他们需要使用电脑来做一些平凡的、非科学的工作，比如造薪水册或是清点库存。正是商业用户的需求创造了整个电脑行业。但在电脑设计的早期阶段，没有人考虑过他们的需要。沃森坚持计算机有存储器和编程能力，在很大程度上解释了计算机这个行业存在的原因。

由于沃森规定计算机要有存储器并能够编程，使得IBM在1937年进行的研究项目有助于计算机科学的诞生。沃森尝试开发的“分析机”对计算机理论和计算机语言都提出了要求——自然，当时还不存在这些术语。当然，它和当时设计的所有运算器一样，需要第一流的工程技术，但它产生了，至少是推动产生了第一批计算机科学家。

这项研究于1943年底制造出了第一台原型机，叫做自动程序控制运算器（Automatic Sequence Controlled Calculator,ASCC）。1944年初，霍华德·艾肯确实用这台运算器进行了天文计算。但它对当时的制造技术来说实在是太过先进了。事实上，一直到最近才出现了合适的材料和技术来制造沃森1937年组织研究的那种计算机。沃森把原型机连同用来运转和维修它的经费一起捐献给了哈佛，并立刻开始进行下一项设计工作，几年后开发出了SSEC（即前文提到的“可选顺序电子计算器”）。1948年1月27日，SSEC在纽约进行了首次公开展示，它计算出了月球过去、目前和未来的所有位置，从而揭开了电脑时代的序幕。一直到35年后的今天，热门动画片里带闪烁灯和旋转轮的计算机，仍是SSEC在这次首次公开展示上出现的样子。再回过头来看看沃森当年对计算机的规定，完全吻合他在脑海里所设想的那种东西。

沃森作为社会革新家的意义，和作为计算机先驱的意义同样重大。他在社会方面的远见卓识，比他在数据和信息方面的预见走得更远，甚至影响也更大——而这一点，也同样被他同时代的人所误解。

沃森成为一个全国性人物，是在1940年，当时《财富》杂志发表了一篇对他大肆抨击的攻击性文章。文章含沙射影地说沃森是美国的希特勒，并努力把他描绘成美国资本主义中所有令人厌恶的事物的象征。它还把沃森是个反动分子和搞家长式统治的形象广为传播，这种形象至今仍挥之不去。可到现在已经很清楚，沃森所犯的真正错误在于他太过超

前时代。

我在43年以后的1983年重读《财富》杂志上的那篇文章，我立刻发现，最使当时那位作者恼火的是，沃森在IBM公司的员工俱乐部和聚会上禁酒。沃森确实强烈地反对饮酒——我曾听说他的父亲（或是他的一个叔叔）是酒鬼。但不管沃森到底是出于什么原因，把工作和酒精分开的想法或许并不是个坏主意。

当然，还有沃森对手下销售人员的严格管理，即他要求IBM的销售人员统一穿深色西装和白色衬衣。但在《财富》这篇文章发表一年前，我曾采访过沃森。他对我解释说，这样做的目的是为了向推销员慢慢灌输自尊，并帮助他们赢得大众的尊敬。在沃森开始这么做的时候，推销员只不过是“旅行推销员”，是些声名狼藉的臭骗子，不是到小镇的妓院里过夜，就是在干草棚里勾引农夫纯洁的女儿。沃森本人曾经做过旅行推销员，人们对这个职业的蔑视，令他深感痛苦，他下定决心要使同事们获得自尊，赢得尊重。“我希望我们IBM的推销员，”他在1939年曾对我说，“能成为受到妻子和孩子尊敬的人。我不希望他们的母亲，被人问到自己的孩子是做什么工作的时候，感到羞愧或是装糊涂。”（当时我想，这肯定是在谈他自己的母亲。）

沃森最大的罪过，也是《财富》那篇文章的作者绝对无法原谅的一点，在于他相信工人会担当起工作的责任，为工作感到自豪并且热爱它。他信任工人能把自己的利益和公司的利益视为一体。最重要的是，

他还希望工人能够依靠自己的思想和经验改善工作、产品、生产流程和质量。沃森的罪过在于他要使工人享受工作，从而接受这个社会制度而不是感到受了剥削。

沃森的方法是，首先，在员工中实行一种我们现在称之为“终身雇佣制”的雇佣方式。跟现在日本的情况一样，在IBM公司这方面，并没有不解雇员工的契约责任，但有道德上的义务。在大萧条的头两年，1931年和1932年，IBM确实解雇了少数员工，但沃森很快就制止了这一做法。在1933年和1934年这段大萧条最黑暗的日子里，他也拒绝解雇工人，差点使IBM破产。50年来，IBM一直为员工们提供就业保障。

在20世纪30年代中期，沃森废除了“工头”，把他们变成“管理者”，让他们帮助工人，确保工人获得所需的工具和信息，并在工人遇到麻烦的时候给予协助。而工作职责本身则牢牢被工作小组承担。

沃森认为，工人比其他任何人都更了解如何提高生产力和产品质量。因此1935年前后，他发明了我们现在称之为“质量管理小组”并将之归功于日本人的管理方法。工业工程师是工人的“资源”和“顾问”，而不是发号施令的“专家”。他还主张，每个工人应当尽可能承担最大（而不是最小）的工作责任，早在1920年，他就发明了我们现在称之为“工作丰富化”的措施。（老沃森过世后，他的儿子小沃森在1958年把父亲原先的想法付诸实践，让所有的员工都领取月工资，废除了小时工资，取消了蓝领工人和白领工人之间的区别。）

最后，IBM公司的每个雇员都有权力直接走到公司总经理（也就是沃森）的面前，向他抱怨，提出改进建议和其他意见——IBM公司至今仍然这样做。

很早以前，沃森就发明了现在日本人叫做“持续学习”的制度。20世纪20年代初，他就从推销人员着手，把他们反复召回总部进行培训，让他们能够“把已经干得不错的工作做得更好”。不久后，沃森又把持续学习推广到工厂里的蓝领工人中，并在20世纪40年代聘用了一位来自旧金山的大学校长，德韦恩·奥顿（Dwayne Orton）担任公司的教育主任。

IBM的成功，很大程度上可归功于这些措施。它们解决了美国企业界里令人头痛的一大难题，即员工对变革的抵制。它们让IBM在20世纪五六十年代持续高速发展——甚至比从前更快——并且没有发生太大的内部动荡，没有居高不下的员工流失率，也没有令人头痛的劳资冲突。由于沃森的推销员已经习惯了随时学习新事物，所以对电脑和大公司管理毫无经验的中年打卡机推销员，可以在一夜之间成为一个大型高科技公司的有效管理者。

但在40年前，沃森的政策和实践看起来真是太过奇怪了。它们让沃森显得像个怪人（就像大多数人认为的那样），或是变成《财富》撰稿人眼中的邪恶力量。我们现在才意识到，沃森只是超前于时代四五十年罢了。沃森实际上只比阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）大一岁。斯隆在20世纪20年代建立通用汽车公司，创造出现代管理以及现代“大型企

业”，沃森则在10年后就独立创造了“工厂社会”。现在我们知道，这是20年代斯隆“大型工商企业”的后继者。沃森在30年代就创造了后工业社会的社会组织及工作团体。

顺便提一下，首先注意到这一点的是日本人。在日本，每当我讲到日本的管理方式体现了日本的价值观时，人们就会嘲笑我。“难道你还没认识到吗，”我的日本朋友问，“我们只是照着IBM公司一贯的做法来做而已啊？”当我问这是怎么来的，他们总是这样回答：“20世纪50年代我们开始重建日本的时候，四处寻找最成功的企业——那就是IBM公司，不是吗？”

沃森还预见到了跨国公司的出现。自然，这一点在20世纪40年代同样无人理解。

沃森很早就为IBM公司建立了国外分公司，一个设在法国，一个设在日本，还有其他各地的一些分公司。实际上当时IBM并没有什么外国业务，而沃森也完全明白，他可以通过直接出口来处理所有的外国业务。但他同样意识到，他所设想的未来的IBM公司，即我们现在所知的从事数据和信息处理的IBM，必然需要成为一家跨国企业。因此他在50多年以前，就为IBM建立了跨国公司的结构。他知道，IBM要想成为他梦想中的那种企业，就必须具备这种结构，并且必须知道如何管理这种结构。他还认识到，跨国公司的中心问题在于把地方分公司的自治权，同整家公司的方向和目标统一起来。这就是沃森着力创造一种被大多数

人认为是极端家长式作风的管理风格的主要原因——而现在我们将之称为IBM的文化。早在1939年，他就曾试图向我解释这一点。他说：

“国外分公司必须由该国本地人经营，而不是从外部派人去经营。它们必须被本国社会看做自己的成员。它们必须能够吸引该国家最出色的人才。然而，它们还需要与母公司具有相同的目标、相同的价值观和相同的看待世界的眼光。这意味着它们的管理人员及专业人士，要对整个公司、产品和自己的方向和目标有着共同的观点。”

而大多数跨国公司，至今仍在和这个沃森50年前就预见到——并解决了的问题做斗争。

当然，沃森是个独断专行的人。有远见的人通常都这样。因为有远见的人无法向我们其他人解释自己到底看到了什么，他们必须依靠发号施令行事。

沃森是个慷慨的人，也是个要求苛刻、毫不纵容的老板。但他要求的都是正确的事：奉献精神和高标准的表现。他暴躁、自负、固执己见、爱出风头，而且素来爱高攀高官和名人以自抬身价。他年纪较大以后越发喜欢他人的奉承。但他极为正直，一旦认识到自己错了，就勇于承认，愿意道歉。为他工作的人都害怕他——却几乎没人离开他。

当然，他不太适应20世纪30年代末在纽约盛行的知识分子思潮。当时他已经65岁了，他的根扎在19世纪80年代的乡村小镇上。在那里，有

着教堂社交和福利俱乐部午餐，有着社区歌曲，人们会向着国旗宣誓效忠——所有这一切，都被当时“时髦的家伙们”嘲笑为“愚民大众”的标志。更糟糕的是，IBM的员工和沃森——而不是那帮知识分子——具有相同的价值观，并愿意为他工作，这使沃森变成了一种威胁。

沃森是个非常复杂的人，无法归到具体的哪个类别里。他是美国第一批使用现代设计和现代图案，为公司的文具、产品和办公室制作公司图标的企业家。但他这么做主要是因为，这是突出公司形象的最廉价方式——他没有什么广告费。为了让IBM受到关注，他使用了“思考”（Think）这句口号，这是他在NCR公司发明的。他的推销员成千上万地使用“思考”牌笔记本——自然，这也是他唯一能负担得起的方式。尽管他自己没有太多幽默感，但他编造了许多有关“思考”的笑话，并且努力使之广为流传——这还是为了让公司获得大众的注意。最后，他想出了一个绝妙的主意，在1939年纽约世界博览会上建了一座大展棚，让成百万来自世界各地的观众注意到当时规模尚小且不为人知的IBM公司。并且，正如他当时对我所说的那样：“这样花的每千人次观众成本是最低的。”

公众对沃森的普遍印象是，他是一位刻板的保守主义者。他一直戴着早就落伍的赫伯特·胡佛式硬领，更加深了人们的这种印象。但在同时代的企业家当中，只有他狂热而坚定地支持富兰克林D.罗斯福的新政。实际上，罗斯福为沃森在政府中提供了重要职位，先是商业部长，

然后是驻英大使（沃森拒绝后，由约瑟夫·肯尼迪担任此职）。在临终前，沃森还强烈要求艾森豪威尔总统回到新政的原则上，并由于艾克（艾森豪威尔的昵称）坚持减少政府在经济和社会中的作用而大感焦虑。

沃森的个人经历极不寻常，或者算得上是美国企业史上最不寻常的。他10多岁时，一穷二白地当了个旅行推销员——比小贩好不了多少——开始了自己的职业生涯。后来，他成了NCR公司的明星推销员——当时，这家公司才刚在俄亥俄州的代顿成立，是历史上第一家商用机器公司。干了大概15年，他成为该公司的销售经理。可接下来，这家公司被指控违反了反托拉斯法。我们现在知道，沃森和这件事几乎没什么关系。

这场官司在当时引起了轰动，因为NCR公司是20世纪初唯一的成长型企业。沃森被处以重金罚款，并被判一年的监禁。两年后的1915年，地区法院驳回了这一宣判，政府后来也放弃了这一案件。但沃森丢了工作，他的事业和名声毁于一旦。这场经历在他人生中留下了深深的烙印，使他永远无法忘怀。

当时已经40多岁的沃森不得不从头来过，在一家小公司担任总经理。这家公司拥有打孔机的专利权，但搞得很不成功。直到20世纪30年代中期，他已经60多岁了，才成功地为这家更名为IBM的公司打下了良好的根基。

沃森是一类独特的美国式人物，在历史上从来无法得到世俗的理解——我以为，正是这一点使他异常有趣。他拥有过人的智慧，却完全不是知识分子。他和亚伯拉罕·林肯是同一类人。林肯同样冒犯了他那个时代的上层社会：那些环游过世界、优雅博学的波士顿人。他们觉得自己比林肯这个庄稼汉总统出色得多，却不得不屈尊到他的内阁任职。沃森和美国第一位伟大的小说家詹姆斯·费尼莫尔·库珀（James Fenimore Cooper）也有很多类似之处。库珀也曾被同时代的知识分子们和世俗社会（如新英格兰的先验论者）蔑视和嘲笑。他们不能理解库珀在《拓荒者》（The Pioneers）和《大草原》（The Prairie）中通过描写美国梦的终结，而表现出来的那种有力的、悲剧性的远见卓识。

这种美国型的人物是完全土生土长的，和欧洲传统毫无关系——这也是当时的知识分子不知道该如何对待沃森的一个原因。这种人一般都有着语言天赋——沃森也是如此。但他们并不是思想家，他们是有远见的人。而更重要的是，他们还会实践自己的远见——正如沃森一样。

[1983]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第34章　贝尔系统解体的教训

有关贝尔系统解体的讨论相当之少，而且已有的讨论多集中在它对股东们、对股票和债券的价格有什么影响上。政府针对美国电话电报公司的反托拉斯诉讼，以及随后的贝尔系统解体，给美国的社会、技术和国家安全带来了重大的影响，第二次世界大战以后还很少有可堪比较的事情。也很少有什么事情，能够如此迅速地影响到这个国家的每一个人。这次的反托拉斯诉讼及其后果，对美国政治经济的孪生支柱——企业管制和反托拉斯——提出了严肃而棘手的问题。

反托拉斯：玩世不恭者的观点

在经济学家之中，抱着玩世不恭心态反托拉斯的人，和反托拉斯的“忠实信徒”，其人数之比大概是10:1。很明显，所有的反托拉斯诉讼都是在所谓的垄断企业已经走下坡路的时候才提出的。因为只有那时，才会出现竞争者，他们抱怨垄断企业垮台得还不够快，这推动了反托拉斯机器的运转。玩世不恭者们指出，这样一来，反托拉斯诉讼实现的效果，与先前反托拉斯的拥护者的意图完全相反。它迫使垄断企业不再去捍卫过去的地位，转而努力在未来夺回领导位置，并达到一种接近垄断的状态。

美国最著名的反托拉斯诉讼，即75年前导致约翰D.洛克菲勒的美孚石油托拉斯破产的那场官司，显然是符合上述情况的。美孚石油托拉

斯“垄断”的是煤油，在亨利·福特生产的T型车创造出巨大的汽油市场之前，这是唯一一种石油产品。1911年美孚石油解体的时候，汽油市场仍处于第二位，但发展非常迅速，而煤油已经开始全面衰退。除了农村，所有地方的煤油灯都被电灯所取代了。美国以及美国之外的汽油市场，正被其他一些富有进取心的新竞争对手所占领，如英国的壳牌石油公司、欧洲的荷兰皇家石油公司，以及美国的海湾和德士古石油公司。然而洛克菲勒却顽固地死守着煤油市场，因为在这方面，美孚石油确实拥有着世界性的垄断地位。正是因为这次反托拉斯诉讼成功地解散了美孚石油——在这一过程中，洛克菲勒家族也不再积极地参与公司的管理工作——它的后继者，各个分散的美孚石油公司才得以自由地集中从事汽油方面的业务。10年之后，美孚石油公司占领了美国汽油市场的70%~80%，在世界石油市场上也占去了半壁江山。

同样，要不是因为20世纪40年代中期针对IBM公司垄断打孔机业务进行了反托拉斯诉讼，它也绝无可能在世界计算机市场上夺得领导地位。然而在1947年的时候，打孔机已经走上没落。IBM实际上已为将来在计算机方面保持领先做好了大部分的技术准备工作。但它顽固地把持着打孔机业务，使得计算机的研究和营销工作几乎窒息。反托拉斯诉讼使IBM管理层中支持未来的人，特别是创始人的儿子小托马斯·沃森，把公司精力从捍卫过去的领导地位转向了获取未来的领导地位。

针对IBM的第二次反托拉斯诉讼，即政府最终于1982年放弃的那场

混乱不堪的起诉，也来得正是时候。当时小型机和个人计算机首次出现，向IBM垄断的国内市场发起了挑战，而日本也初次成为世界大型计算机市场上的重要竞争者。这次的诉讼，可能迫使IBM不再自满于在大型计算机市场上占首位，它满怀热情地投入到从前不屑一顾的事情上：进入小型和个人计算机市场。

毫无疑问，针对美国电话电报公司（贝尔系统）并于1983年1月使贝尔系统以解体而告终的反托拉斯诉讼，也同样是在该公司的垄断地位已经衰落时提出的。它必然迫使公司放弃捍卫过去的辉煌。我们现在还不知道的是，它是否会像此前的几次反托拉斯诉讼那样，使美国电话电报公司得以主宰未来的通信市场：挑战显然就在这里。

每个房间都有一部电话

差不多30年以前，美国电话电报公司做出了一个至关重要的决定，而正是这一决定最终导致了它的解体。当时公司在新泽西州的阿斯伯里帕克地区开办了一所自己的高级管理学校，参加学习的学员一般是即将升职担任高级管理职务的中上层管理者，他们要接受为期几个星期的强化训练。有一个班最后一星期的作业是，由于贝尔系统现在已经完成了它原先的长期目标，即为每个美国人提供普及的电话服务，请仔细思考公司将来的目标和战略。（巧的是，那个星期我正在该培训班担任客座讲师，并且负责这个专题。）这份作业的目的是要向贝尔系统的高级管理层提交一份建议书。但由于班里的人无法达成一致意见，最后只得提出一份多数意见书和一份少数意见书——这件事让每个人都感到不愉快。

多数意见书建议贝尔转变其对市场的基本态度。60多年以来，它一直强调以最低廉的价格为美国的每个人提供最低限度的服务。然而报告书建议，从今以后，公司应该转为强调让每个人尽可能多地使用电话。这就意味着，除了厨房墙上挂着的唯一一部电话外，还应当多增加几部电话，也就是说要让同一位顾客多安装几条电话线（比如为十几岁的孩子安装一部额外的电话）。这还意味着让电话从“使用品”变成一种“室内装饰品”（如豪华型的公主电话），除了黑色，还要有各种其他颜色。

“所有这一切都是必要的。”少数派报告同意上述观点。

“但仅有这些是不够的。实际上，它们仅仅是一种防卫式举动，最多能在20年内起到良好作用。让我们正视这个现实吧：传统的电话市场已经饱和了。有发展前途的是电视节目和计算机数据等长途非声音信号，它们已经处于高速发展当中。除了努力推销传统的本地电话服务之外，我们还需要一种根本的政策改变。实际上，我们需要重新对‘系统’做出定义。我们从前总是将它定义为通过长途线路联系起来的各个地方电话网。我们现在需要把‘系统’重新定义成一种带地方输出端口的、全国性的，并日益国际化的信息处理机。特别是，这意味着要首先转变基本的定价政策。我们传统的定价政策是尽量降低地方用户的费用，而长途用户所支付的价格则远远超过通讯成本。这样一来，长途电话的定价就比成本高得多，并且大量补贴了地方短途用户的费用。这种方法需要改变，要让地方用户支付完全成本和网络接入费。原先的电话费由48个州分别管理，每个州只关心用最低的价格为当地用户提供最低限度的服务，现在我们应当转为全国统一管理，比如由联邦通信委员会来管理，并强调用全国性的最低成本提供全国范围内的最佳服务。只有在公司的首要任务是地方电话服务，并强调地方电话的发展时，我们原来的政策才是合理的。但现在由于增长的机遇发生了变化，它对公司和国家都有害无益。”

贝尔系统的高级管理层非常严肃认真地研究了这些建议，最后，它

决定采纳多数派报告。我们在事后看来，这是个错误的决定，但也许当时它根本没有选择。如果采纳少数派建议，就意味着同48个州的公共事业委员会进行48场惨烈的战斗。而且，贝尔系统在全国的数千名工作人员多年来一直接受公司在地方短途业务上的谆谆教导，肯定会抗拒任何改变。事实上，他们甚至强烈地反对多数派建议。“我一直为提供公共服务感到自豪，可现在他们居然想要我去当个小贩！”我在贝尔系统的一位朋友看到第一部涂上装饰色的电话时，对我这么说道。另一位一直在贝尔系统下属的业务公司担任总工程师的朋友，多年来总是抱怨家里的孩子守着电话机不放，可当他听到公司将要推广单独的“青少年专用电话线”时，大叫起来：“这真是瞎胡闹！”然后立刻申请了提前退休。

在当时看来，暂时延缓把业务重点从地方服务转向快速发展的非地方性业务，似乎并没有什么风险。毕竟贝尔系统是受国家管制的公司，因此那时人们认为贝尔公司不会受到反托拉斯诉讼，并且有能力赶走所有潜在的竞争者。所以，当时采纳多数派建议的做法，是一个不可避免的决定，但同时也是一个错误的决定。

短视的硬性推销运动

多数派建议的硬性推销运动取得了巨大的成功。短短10年之间，它就把家庭电话从一种实用器具，变成了一种便利设施，甚至是一种时尚，一种魅力。美国历史上还很少有这样成功的营销活动。具有讽刺意味的是，这一巨大成功最终严重地损害了美国电话电报公司。它在消费者期待和该公司受管制的现实之间造成了冲突。该公司的营销活动让顾客热衷于新鲜东西，要变化快，拥有各种新特点。但是，该公司受到管制的现实——它在很大程度上反映了该公司早期的价值观——却反对新鲜东西，反对快速的变化，反对各种新特点。美国电话电报公司早就教导全美48个州的管制委员会说，它们的工作在于让大众以最低廉的价格获得最低限度的电话服务。具体地说，这就意味着公司不能将还处于良好状态的设备报废，哪怕从技术角度讲，它们早就过时了，不合潮流了，只能实现“基本”功能却不“成熟”。美国电话电报公司的市场营销运动，造就了一个快速变化的电话设备市场——不管是接收器材还是接线总机都是如此。可它本身却保存着成千上万——甚至是上百万的过时设备，虽然陈旧却仍能使用，因此就无法报废或注销处理。公司发现自己陷入了一个两难的处境：要么是无法满足它努力发展的顾客的需求，要么就得承受报废旧设备带来的巨大损失（预计将有数十亿美元），甚至可能会危及公司的经济地位。美国电话电报公司采取两手下注的做法是可以理解的，但结果只是给潜在的竞争者开辟了市场。

与此同时，少数派报告中的预测却得到了证实：非地方性服务、长途电话服务、电视信号传输和数据传输呈指数速度增长。从通话总数上来讲，本地通话业务仍远远超过非本地电话服务。但从对电话系统的要求和收入两方面看，1970年前后，非本地服务已经成为电话系统的重中之重，也是其主要的增长部门，甚至可以说是唯一的增长部门。如今，美国人在长途电话和本地电话业务上的支出是2:1，也就是每打2美元的长途电话，才会打1美元的本地电话。对于受到补贴的本地电话使用者来说，这是个好消息。但这也意味着非本地服务费，特别是长途电话费，日益与成本相脱节，考虑到非本地业务大量增长而导致其成本急剧下降，这种脱节情况就更为明显了。美国电话电报公司做了一件明智的事：对大批量用户给予可观的折扣。但由于这种做法只会进一步暴露公司的脆弱性，因为它使任何人都能成为电话服务批发商——即任何人都能安装足够的长途电话，从而享受批发折扣——向客户提供低于美国电话电报公司的服务费，并仍能获得相当不错的利润。

最后，电信技术获得了突飞猛进的发展——大部分都是美国电话电报公司自己的贝尔实验室做出的科学贡献。晶体管、开关理论和信息理论都是贝尔实验室在20世纪50年代提出的，它还做了大量计算机逻辑和设计工作。由于这些科学上的突破，电话实际上已经不再是一种独一无二的技术。从美国电话电报公司的角度来看，计算机——比如办公室接线总机或中心电话站里的计算机——只不过是电话的附属设备；而从IBM公司的角度来看，电话不过是计算机的一种终端设备。

在历史上，上述若干变化，只需一种就能让垄断走向灭亡，更不要说几种变化的共同作用了。如果法律禁止竞争，那么竞争就会以黑市的形式出现，总之它始终都是会出现的。而法律也迟早——一般来说是很快会以这样或那样的形式做出修正。美国电话电报公司的情况正是这样。以前很少见的电话分机，由于该公司在20世纪60年代所开拓出来的巨大市场，而变得普及了。而电话分机的出现又为竞争者创造了市场。一开始这些竞争者是半合法地提供“装饰电话”、“趣味电话”以及仍为官方禁止的其他附加设备，后来竞争扩展到了办公室交换机上。美国电话电报公司曾花了上百万美元开发电子机械式交换机，以取代原先人工操作的陈旧机型。但竞争者们提供了比美国电话电报公司的设备高级得多的计算机化电话交换机。这一技术本来也出自美国电话电报公司，但由于它没法注销或报废在技术上已经过时却还能良好使用的设备，因此只能继续使用过时的机电式设备。最后，又出现了MCI、Sprint以及其他一大批电话批发商，它们以低于美国电话电报公司30%~50%的价格向个人客户提供长途电话服务。美国电话电报公司沿用其作为管制性垄断企业的传统权利，要求法院取缔这些竞争者。但法院却一反其一个世纪以来的判决，打破了其早已确立的法律惯例，在一个又一个的案例中，宣判反托拉斯法也适用于管制性行业，美国电话电报公司不得以任何方式歧视竞争者，禁止其设备或对竞争者的产品处以罚款。于是在电话交换机这个重要的领域中，美国电话电报公司立刻遭到了重大影响。1960年，几乎美国所有的办公室交换机都是由该公司供应的，但到1984年，

其市场份额却降到1/3以下。大量的新设备都是由类似ROLM这类计算机制造商所供应的。

最大的损失还是在长途电话领域。到1981年，美国电话电报公司的长途电话部仍然把握着全国90%以上的长途业务。但到了1984年年中，它的市场份额就降到了60%。更重要的是，该公司失去了它盈利性最强的部分：越来越多的大客户，要么是建立自己的电话系统，以连接其遍布全国的工厂和办公室，要么就转向类似MCI或Sprint这类电话批发商。

从“贝尔妈妈”变成了“贝尔怪物”

于是美国电话电报公司日益被迫处于被动地位，既需要维持高额的长途电话费以补贴当地电话业务，又需要降低长途电话费以免肥水外流，这种处境越来越让公司左右为难。但如果不是因为通货膨胀的影响，美国电话电报公司或许还是可以维持下去的。20世纪70年代发生的通货膨胀，不仅动摇了贝尔系统的财务和政治基础，还破坏了它的自信心。

美国电话电报公司自己的职工很少知道，他们的公司是世界上最大的非政府性金融机构。多年以来，该公司一直是资本市场上最大的借款方，因为电信行业是一个资本高度密集的行业；但它同时还是全国最大的贷款方，因为多年来，它必须为每个电话用户垫付资金。

按照传统，电话用户不用为电话接入到家里或办公地点而花钱，也不用购买电话设备。这两件事情都由电话公司完成，用户通过支付的电话费来偿还这笔钱。一般来说，用户平均要经过五六年才能完全偿还电话公司在电话安装中的投资。最初这么做是不得已，因为在电话发展的初期阶段，很少有人愿意或有能力支付购买电话设备这样一笔可观的费用。而在第一次世界大战之前的年月里，西奥多·韦尔（Theodore Vail）——此人从1905年至1920年去世前一直担任美国电话电报公司的总裁，也是贝尔系统的总建设师——把这种不得已的做法变成了一件有利可图

的好事。他意识到，美国电话电报公司可以用比个人贷款低得多的利率获得贷款；在历史上，该公司贷款的平均利率是3%~4%。因此，公司就能为客户提供一个非常低的利息——历史平均水平为4.5%~5.5%，并仍能获得丰厚的利润。这不仅为该公司带来了巨大的财力和保障，还使公司可以进一步降低地方电话服务费。这样一来，每个人都能获得好处。

但是，20世纪70年代出现的通货膨胀让美国电话电报公司必须支付高达13%~15%的利息，这种最好的金融措施就注定要戛然而止了。美国电话电报公司支付的利率改变了，但电话用户所支付的利率却丝毫没变，于是为电话用户垫付资金就变成了一种非常危险的赔本买卖。市场的增长，也就是申请服务的新用户，变成了一种威胁，这就是为什么贝尔系统的各个分公司在人口增长最迅速的地区（如南加利福尼亚州）经营得最糟糕。虽然电话行业实现了自动化，但仍是一个劳动密集型产业。因此，随着通货膨胀推动工资上涨，美国电话电报公司及其业务分公司不得不要求提高电话费。可因为为新用户（以及要求新装机的老用户）垫付资金这件原先毫无风险且有利可图的事情，变成了一种巨大的财务损失，该公司不得不以远远高于通货膨胀的速度提高电话费。

即便如此，考虑到通货膨胀因素，在美国的大多数地区和大多数电信服务中，电话费仍然比20世纪50年代甚至60年代低得多。而且除了加拿大以外，美国的电话服务费可能比其他任何地方都要便宜。可60多年

以来，美国公众只知道电话费一直下降——而且地方电话服务费从来都是降得最快的，现在，电话费却突然上涨了，地方电话费还涨得最厉害，这实在让美国人民无法接受。

电话费涨价引发的“怨声载道”，肯定不像报纸和电视里报道得那样夸张。对大多数人来说，给编辑写一两封投诉信，抱怨抱怨就满足了。但它造成的政治影响却非同小可。州长、州议员和公共事业委员会的委员们认识到，只要他们公开抵制电话费涨价，抨击“电话垄断”，就能上新闻头条，给自己赢得声誉。

这给美国电话电报公司员工造成的心理影响是毁灭性的。大公司往往会抱有一种顾客“喜欢”自己的危险幻想——一般来说大型机构都是这样，比如大学、医院和工会等。当它们发现顾客完全不讲交情、不知感激、只会问“明天你会为我做些什么”的时候，它们就会大受震撼。但在美国，没有哪家机构（至少没有哪家企业）会像贝尔电话系统那样关心自己在公众舆论中的地位，并坚信自己被公众“热爱”。不仅高级管理层这样看，职位较低的员工更是深受这种荒诞想法的影响。

于是，哪怕只是对美国电话电报公司及其业务分公司提出相当温和的批评（这种批评，在通用汽车看来大概会被误认为是喜爱的表示），该公司的员工们就会觉得被爱人抛弃了。在贝尔系统中，很多我认识的中层管理者都感到自己的人生算是白费了。他们全心全意地为公众服务，却被人攻击成贪得无厌、唯利是图的奸商。他们一直坚信自己受到

公众的支持，可现在，由于出现了财政困难和日益激烈的竞争，第一次需要公众给予支持时，公众却转而反对他们。

正当贝尔系统所有的传统根基摇摇欲坠时，司法部于1974年11月21日，向贝尔电话系统提起了反托拉斯诉讼，要求将其解散。

解体（没有抗争）

在美国历史上，针对美国电话电报公司的反托拉斯诉讼保存了最为完整的资料，比其他的反托拉斯诉讼案都更完整，然而它仍然充满了各种难解之谜。

我们有理由肯定，这场诉讼的提出，完全是因为在尼克松总统任职的末期，白宫出现了政治真空，这样一来，司法部的反托拉斯律师从政治束缚中解脱了出来。但是政府为什么要继续进行这场诉讼呢？在卡特总统执政期间，一个总统任命的调查委员会曾斥责本案违背了国家利益。福特、卡特和里根内阁中，都有好几个成员建议放弃这场诉讼。五角大楼更是在不止一个场合公开声称，一个集中统一管理的标准化全国性电话系统，绝对是国防所必需的，绝对不能解体。然而福特、卡特和里根总统都不曾采取任何措施来终止这场诉讼。这是为什么呢？

从司法部的角度来说，它并没有做过什么推动这场诉讼的事。它等了6年，才于1981年1月把这场诉讼付诸审判。然后它又立刻推迟了审判，希望公司能提出和解协议。唯一合理的解释是，反托拉斯部门的上层人物，受到内部反托拉斯“真正信徒”的压力，迫不得已发起了诉讼，却希望自己一方能败诉。

美国电话电报公司的举动同样令人费解。该公司比美国其他任何一家大型企业都更重视公共关系方面的工作。多年以来，它和报纸、地方

政界和学术界建立了亲密的联系，然而它却并未下大力气动员这些有利的舆论资源来争取大众。贝尔系统的管理者从一开始就知道，按照反托拉斯部门提出的首要和中心要求，把地方电话服务和长途电话服务分开，将不可避免地导致地方电话费大幅上涨，让个人用户更加难以承受。实际上，任何一位局外人，只要稍微有点电话方面的经济知识，都知道这一点。可据我所知，没有人向顾客或各个公共事业委员会提醒过这一点。贝尔系统的管理层还知道，对公司的员工来说，任何改变都会带来大量的裁员和工资的大幅下降——这一点同样是相当明显的。和所有受保护的行业一样，由于贝尔系统可以把工资方面增加的成本转嫁到顾客头上，因此一直保持着过多的员工和过高的工资。可显然没人做出过任何努力，动员它的60万名员工及其工会——美国通信工人工会——站在公司一边来反对反托拉斯诉讼。工会本身也对这场明显会损害自己利益——甚至威胁自身生存的诉讼不置一词，尽管只要有支持工会的国会议员提出反对，肯定能迅速终止这场诉讼。而且，贝尔系统的管理层似乎从未宣传过五角大楼对诉讼案的强烈反对立场。可是，由始至终，贝尔系统的高级管理层确实满腔热忱地和反托拉斯诉讼进行了斗争，没做任何让步。他们认为这场诉讼完全没有道理，也是不道德的。实际上，根据大量已公布的资料来看，美国电话电报公司的高级管理层多年来一直全神贯注投入诉讼之中，很少有时间考虑其他事。可难道贝尔的高级管理层全都发疯了吗？难道他们全都被公司将要发生的变动吓倒了吗？难道他们全都因为被美国公众所抛弃而变得瘫痪了吗？

突然，在1981年的最后一个星期，贝尔投降了。它自愿同各个业务公司脱离关系，并把自己的业务范围限定在长途和海外通信、制造和销售电话设备以及电信研究方面。做出这一决定之前没有任何征兆，使贝尔系统的每个人都大感意外。在此之前，人们大多相信这场官司肯定会拖到1990年前后，贝尔会与最高法院斗争到底。然而，贝尔却自愿接受了这场反托拉斯诉讼提出的大部分要求。

对于贝尔系统高级管理层突然改变主意，唯一合理的解释是，它发现自己必须重新定义自己的作用和职能。自从20世纪初西奥多·韦尔时代开始，美国电话电报公司一直把自己看做是一家“为公众服务的私营公司”，而不仅仅是一家“私营企业”。正是出于这一传统，贝尔系统的高级管理层才感到自己应当义不容辞地与政府的反托拉斯诉讼做斗争，认为这场诉讼会损害美国的经济，牺牲穷人的利益，危及美国在技术上的领导地位（我们将会看到，这些考虑是完全有道理的）。但是，在整整6年的时间里，公众方面却没有人注意到他们的困境，没有人给予他们支持——媒体、政府、各州的公共事业委员会、工会，甚至五角大楼（在这次反托拉斯诉讼中，它受到的危害可能最大）全都没有这么做。于是，贝尔系统的高层管理者或许这样对自己说：“既然没有人承认我们是公共利益的捍卫者，我们只好按照法律要求的那样做，也就是只关心公司和股东的利益。”自然，这只是人们的猜测。

这样一来，他们放弃抵抗之后，就以令人惊讶的速度行动起来。两

年之后，也就是1984年1月1日，贝尔系统的解体正式完成。美国电话电报公司在长途电话业务和向公众提供设备方面接受其他公司的竞争。与此同时，它不再承担地方电话服务的职责，也不再有义务补贴地方电话业务的用户。这一职责转由7家独立的大型地区性公司来承担。业务分公司或美国电话电报公司也不再垫付客户的设备费，它们现在可以自由地出售这些设备。到1987年，美国电话电报公司就可以自由地制定长途电话费的价格，和它的竞争对手们做斗争。这些对手都是贝尔从前的价格结构所造就并在事实上给予了资助的。20世纪20年代，由于害怕受到早期的反托拉斯法起诉，贝尔系统卖掉了自己在欧洲的制造企业（这以后，它又把业务范围限制在北美以内，自20世纪50年代又限制在美国以内）。而现在，它终于能够在世界范围内展开竞争了。而且，它还可以从事任何一种业务，比如销售电脑和办公设备等。

这件事对美国电话电报公司和各个业务公司有些什么特殊意义呢？贝尔系统的解体，对美国的电话用户和美国的国家安全又意味着什么呢？

地区电话公司的困境

贝尔系统解体后成立的每一家新的地区电话公司都信誓旦旦地公开承诺，要发扬创业精神，积极开拓市场，争取在诸如有线电视领域掌握领导地位。但这些业务公司的未来却取决于一些更为平凡的事：即它们能否成功地开展传统业务，为一部电话到另一部电话之间提供多元化的公用电信传递服务。

从前属于贝尔系统旗下的业务公司，都将面临风云激荡的年月，为了生存下去，它们要提高电话费，展开激烈的斗争。电话费已经急剧上涨了，但今后还将继续如此。然而，反托拉斯诉讼曾经向顾客许诺，贝尔系统的垄断解体后，他们将获得更多利益。但业务公司除了失去长途电话费的补助之外，也不再是受到保护的垄断企业，为了获得所需资金，它们必然会付出更大代价。此外，它们还要为各种器材和设备筹措大量资金。

其次，它们必须完成现在才刚刚开始的转变：从拥有、出租和安装电话设备，转变为出售设备。各个业务公司要在10年以内，转由顾客来承担安装电话设备、把电话线路从最近的节点引入室内的费用。它们不能再为用户垫付设备款项，也不能再负担安装和维修设备的人工成本。这最终可能会导致出现一种有利可图的新业务——如果利率能降下来的话。贝尔系统的各个公司，或许能够开办信贷企业，利用一些有吸引力

的条款，向顾客提供5~8年的分期付款。但这可能是很久以后的事了。在此期间，业务公司将不得不说服48个州的公众和公共事业委员会（美国电话电报公司在阿拉斯加和夏威夷没有业务），告别一个世纪以来被顾客和公共事业委员会视为理所当然的大众服务项目。这样一来，我们必将看到人们进行更多的尝试，保证穷人获得价格低廉的电话服务，比如最近出台的《加利福尼亚州公用电话法》。但对地方用户来说，这只不过意味着从前由企业——即大量使用长途电话业务的用户——支付的费用，现在由纳税人来买单了。

但更棘手的恐怕是劳工问题。各家业务公司都需要裁员1/4到1/3，并将每小时的劳工成本和总人工成本降低1/4到1/3。从历史上来看，公共事业委员会曾自动允许电话公司转嫁所有的员工成本和工资上涨成本。但现在这种做法不太可能维持下去了，一部分原因在于电话费问题已经高度政治化，另一部分原因则在于工会的政治权利大量丧失——特别是大规模生产行业的大型工会。很明显，类似公共事业委员会委员这类被选举出来的官员们，现在害怕纳税人的投票甚过害怕工会的投票。而且，和所有受保护行业的员工一样，贝尔公司员工的工薪水平，原本就比其他竞争对手要高。

美国通信工人工会有60万名成员，任何裁员和工资下调，都会给安装工和修理工带来最大的冲击。这部分职工工资最高，也是贝尔所有工人中工会组织化最完备的。可他们也知道，采取罢工的手段并不会给他

们带来太多帮助；因为电话服务的自动化程度非常高，即使进行了长时间罢工，大多数用户也根本不会注意到。换句话说，劳资双方都注定要忍受苦涩和动荡的关系。

以上这些问题都是非常棘手的，并且全都违背了贝尔系统一贯的传统。每个问题都将带来激烈的争吵、互相之间的怨恨和糟糕的公众影响，但每个问题都必须加以解决。

学会竞争

贝尔系统从前的母公司美国电话电报公司，现在已经解除了它作为母公司的一切责任：不再提供地方电话业务，不再安装电话并为电话设备提供资助，在产品的销售和定价上不再受到限制，其业务范围也可以不再仅限于美国国内。因此要预测它的前途变得更加困难。或者更确切地说，人们必须预测多种前途，因为美国电话电报公司的业务不是一种，而是四种虽然相互联系但却全然不同的业务。

首先是非本地电话服务。在未来的一段时间里，美国电话电报公司可能仍将在相当不利的竞争条件下展开业务。它本来曾建议对地方电话征收一定的“接入费”，抵消竞争者在价格方面的优势，并能很快大幅下调自己的长途电话费。但竞争对手通过对政界上层人物的游说，成功地将征收“接入费”的期限推迟了一两年。即便到1987年这种不利条件最终得以消除，美国电话电报公司也要进行艰苦的斗争，才有可能夺回自己失去的长途用户，特别是其中的大用户。它是否能重新夺回领导地位，还不太确定。许多长途电话的好主顾，如拥有多家工厂的大型公司或大银行，曾由于美国电话电报公司过高的长途电话费而被迫建立了专用电话线。很多同美国电话电报公司竞争的企业也在这样做，比如其中最大的一家MCI公司，正计划兴建自己的横跨大西洋线路。

美国电话电报公司的第二个单位，制造业的大型子公司西方电气公

司（Western Electric），前途更为黯淡。西方电气公司拥有员工15万名，在美国制造公司中排名第10；销量120亿美元，排名第22；但从利润率上来说，却排在第300名以下，更可笑的是，它的销售利润率只有2.5%，资产利润率只有7%——还不到同类电气公司（如通用电气和IBM）的1/3，比一家工程公司收回资本成本所必需的最低利润率的一半还要低得多。当然，西方电气公司从来不需要进行竞争，因为贝尔系统买下了它生产的全部产品。它的经营，从来不是为了盈利，而是要作为贝尔系统各个业务公司的供货商。它从来没有任何信贷方面的损失、要注销的库存或是销售方面的费用。

而现在，几乎是在一夜之间，西方电气公司必须为获得每一份订单而同别人展开竞争。按照反托拉斯法的规定，各家业务公司必须同等对待每一家供货商，而不是偏爱其中的某一家——各州的公共事业委员会也会确保它们这么做。世界上所有已经进入美国市场的传统电话设备制造商——德国的西门子，瑞典的爱立信，美国、英国、德国、法国和比利时的国际电话电信子公司，日本的NEC，还有五六家其他公司——都已开始向贝尔大妈膝下的“孤儿们”兜售自己的产品了。IBM这家实力最雄厚、攻势最猛的新竞争者，正在全速进入电话业务领域。它买下了西方电气公司在交换机领域最危险的竞争对手ROLM，并获得了英特尔公司的一大笔股份。英特尔公司是电话和电话交换设备所使用的半导体的主要生产厂商。

最为困难的是，西方电气公司必须打入一个它曾一度占有统治地位却在60年前退出的世界市场。它需要进行大批量生产。长期以来，西方电气公司必须制造贝尔公司所需要的每一种产品，反过来贝尔的各公司也必须购买西方电气公司制造的每一种产品，因此西方电气公司不得不生产大量鲜为人知的东西，这些东西既不适合该公司的工厂生产，从长远来看也没有什么盈利性。显然，从此以后它不再可能把这些产品销售出去。那么，除了出口市场，哪里还找得到可以满足它生产能力的需求量呢？如今，发展中国家（如新加坡、哥伦比亚、科威特等）是先进电信设备最重要的市场。这是因为，发展中国家不存在大量仍能良好运转所以无法尽快更换的过时设备。于是，西方电气公司积极地走出了美国，寻找新的合作伙伴，比如意大利办公设备和小型计算机制造商奥里维蒂（Olivetti）等。但是，世界市场上的电话设备已经供过于求了，要获得大笔订单——一般当然是来自政府的订单——通常需要财政上的支持。欧洲或日本制定了相关的国家政策，对大型出口商进行此种财政扶植，但在美国却没有这种政策上的鼓励。

西方电气公司在设计、工程和制造上都拥有强大实力——实际上，除了市场营销之外的所有方面，它的实力都很强大。因此，除了尝试之外别无选择。但目前还没有出现青蛙变王子的明显迹象，而这正是西方电气公司要努力实现的目标。

贝尔实验室还有未来吗

美国电话电报公司的第三大部分，也就是最著名的贝尔电话实验室，它的前途将走向何方，成为摆在人们面前最大的难题。贝尔系统解散的时候，高级管理层曾宣布该系统著名的贝尔实验室在作用和职能上不会发生任何变化。但不管他们的意图有多么真诚，事实上却无法做到这一点。贝尔实验室将面临自己历史和使命上最为根本的变化。

反托拉斯措施只不过是引发这一变化的次要因素。很长一段时间以来，贝尔实验室的传统形式就已经无法再维持下去了。在很大程度上，这是它的成功和贡献所造成的结果。贝尔实验室的发现和发明，基本上创造出了现代“电子学”，从而使电话不再是一门孤立的技术。1925年创建贝尔实验室时，它要做的工作是创建电话所必需的所有科学和技术。50多年以来，它一直干得很好。可现在要继续这么做下去，简直完全不可能了。没有哪家实验室，不管它有多么好或者规模有多大，都不可能再做到这一点。电子学、固体物理学和分子物理学、冶金学和塑料学、结晶学和计算机科学，以及很多其他学科中的每一部分，都对电话技术有着直接和即时的影响。反过来说，即便是世界上最大的电话系统，也不足以容纳贝尔实验室所有的发现和发明。实际上，在极为广泛的领域里——从晶体管到纤维光学，从开关转换理论到计算机逻辑——贝尔系统已经不再适合充当贝尔实验室的输出管道，就好像一支小滴管不适合排走汹涌的河水。贝尔实验室贡献的主要用户已经变为其他行业——也

就是非电话行业。因此贝尔实验室几乎无法从自己的贡献里获得什么回报，最多不过在科学论文的脚注里偶尔被提及罢了。

这次的反托拉斯诉讼，或许只是把这个问题的解决期限推迟了10年。但现在必须面对这一问题了。按照新的安排，各业务公司不再负担贝尔实验室的费用。当然，如果它们愿意，可以就某一特定科研项目和贝尔实验室签订合同。但除此之外，业务公司不再承担缴纳经费的义务。考虑到各个业务公司在降低成本上的压力，48个州的公共事业委员会必然会以怀疑的眼光，密切关注该州业务公司支付给贝尔实验室的每笔款项。换句话说，贝尔实验室的财政根基，在突然之间变得只有过去的一小部分了。

几年来我们已经可以很清楚地看到，贝尔实验室可以朝着两个方向发展。它可以像通用电气公司、美国无线电公司或杜邦公司的实验室那样，成为一家大型工程公司的标准工业实验室。它的研究水平并不一定会变得平庸；通用电气公司的实验室培养了很多诺贝尔奖得主，在这方面不比世界上任何一家科学机构逊色。但这种实验室的职责，同贝尔实验室过去惯于充当的角色是非常不同的。

还可以采取另外一条更为大胆，也更为冒险的道路：把贝尔实验室改造成一个在电信和电子学领域中全新的世界性科学实验室。从业务方面来说，它可以通过和那些愿意付钱给它进行研究的人签订合同、开发自己的专利权、出售科研产品和特许权等方式获取利润。美国电话电报

公司仍然是贝尔实验室的母公司，但除此之外就和其他客户一样，完全采用正常的交易原则。以前从没这样做过，没人知道这是否能成功。但显然，贝尔实验室要么选择走这条道路，要么就只能成为一家从属于大型制造企业的普通（虽然也是很好的）行业实验室。

贝尔系统解体后，贝尔实验室失去了原先依托于各个电话业务公司的财务基础，这肯定使它偏向于成为西方电气公司下属的研究和开发部门。1984年1月1日贝尔系统解散后，美国电话电报公司采取的首批组织调整措施之一，就是将贝尔实验室和西方电气公司归并到同一组织集团下，并由同一管理层来领导。这很难说是一种偶然的巧合。

国防通信部门的风险

到目前为止，几乎还没有一个人公开谈及美国电话电报公司的第四项主要业务：国防通信。但它却可能是最重要的一项业务，受贝尔系统解体的影响也最大。

每个人都同意，通信是现代国防的神经系统。如果通信失灵，国防就会崩溃。每个人也都同意，通信毫无疑问是美国至今仍遥遥领先的一个主要领域。每个人同样同意，仅仅是为了维护我们的国防通信，就需要进行大量的工作，付出无数的努力。因为我们知道，现有的通信系统，在空间爆炸所形成的磁场中是极为脆弱的。提到“美国国防通信”，我们就会想到美国电话电报公司。而使美国在国防通信上处于领先地位的，正是贝尔系统在这次反托拉斯安置中被废弃掉的一些特点：地方电话服务和长途电话服务之间，完全一体化的通用接口；在统一的中央控制下，整个系统的完全兼容性；最后，从纯科学到产品设计，再到实际应用等各个层次研究工作的整体化。正是由于反托拉斯诉讼危及贝尔系统的这些特点，才招致了五角大楼的强烈反对。但由于越南战争的影响，没人听得进五角大楼的话。现在贝尔系统解体已经是一个既成的事实，那么会发生什么样的情况呢？为了支持军事动员，组织军事生产，运送军事物资，甚至是在战时进行军事指挥，在全国的电话系统、电话接收器、交换机、中央控制站、长途电话线路和长途电话服务中，在从一条受损的线路自动转到另一条线路的能力上，应当具备多大的一致性

呢？

按照这次反托拉斯的处理，国防通信将会变得四分五裂。美国电话电报公司正在对政府的长途电话业务进行投标，但很多“折扣商”，特别是MCI，也力图得到这笔生意。为华盛顿特区服务的地区业务公司大西洋贝尔公司同样在争取这笔业务。因此，将来会有许多供货商为包括国防部在内的各个政府机构提供不同类型的通信设备。然而，除了为国防部和战略空军指挥部安装少量高度专业化的通信设备以外，法律禁止美国电话电报公司提供终端至终端的服务——也就是地方电话之间的连接服务。

但是，通信系统的分散化必然存在一个限度，超过这一限度，国家利益就会遭到损害。我们现在知道，珍珠港事件的发生，很大程度上就是因为一条海军电话线路在关键时刻出了问题，又无法及时同其他完好的线路相联系。如果我们没有一个整体的长途电话系统，只有许多互相竞争的长途电话系统；如果长途电话系统和地方电话系统在管理上、技术上和设备上都是相互独立的，我们是否会重演珍珠港的惨剧？

因此，对贝尔系统的反托拉斯裁决势必影响到国家安全，我们可能很快就必须对这一决定重新加以考虑。一种可能性是，军事部门建立自己的通信系统——五角大楼正在对此加以认真考虑。没人知道这么做将会用掉多少钱，但肯定是一笔天文数字，有人预计会高达1000亿美元。这种做法还将削弱民间电话系统，因为它把电话系统中数量最大，也最

愿意使用新技术、愿意为新技术买单的用户（即军事部门）给独立出去了。

但在1984年4月，有人提出了一种完全不同的建议：撤销所有与政府通信有关的反托拉斯裁决，并将它们——地方电话业务、长途电话业务和电信设备——交还给美国电话电报公司。实际上，美国电话电报公司已经向联邦通信委员会提出申请，要求撤销这次反托拉斯裁决，允许它对政府的相关业务进行投标。我猜想，五角大楼会强烈支持美国电话电报公司；我甚至猜想，正是五角大楼鼓励美国电话电报公司采取这一大胆的行动。当然，该公司的这一请求是否会得到批准，还不能肯定，但在反托拉斯的历史上，还没有过如此大胆而激进的行动先例。

美国电话电报公司的要求，在很大程度上等于否定了反托拉斯裁决的中心诉求：长途电话服务和地方电话服务必须绝对分开。而且这个要求，牵涉美国最大的电话用户，每年电话费高达20亿美元的联邦政府。尤为重要的是，美国电话电报公司要求政府承认，至少是含蓄地承认，贝尔系统的解体是一个潜伏着灾难的重大错误。因此，不仅别的电话服务商——贝尔系统从前的业务公司、所有的长途电话折扣商、除西方电气公司之外的所有电话设备制造商等——会反对美国电话电报公司的请求，在政府和国会里也会有很多人提出反对意见。

尽管如此，这或许仍旧是唯一的解决办法。如果美国电话电报公司要求撤销反托拉斯裁决的要求未获批准，我们迟早也必须解决国防通信

问题——而且可能很快就要动手处理。我认识的一些军队中的有识之士（他们绝不是杞人忧天那种人）认为，在1988年下届总统任期结束以前，这个问题就会浮出水面。

受管制的垄断：成就及问题

美国电话电报公司反托拉斯诉讼是美国历史上规模最大的一起反托拉斯行动，这不仅是因为美国电话电报公司是全美最大的非政府经营企业，还因为这起反托拉斯诉讼的结果，较之以前任何一次反托拉斯诉讼的目标或实际后果，都更为引人注目。那么，它对管制和反托拉斯这两种极为重要的美国制度提出了什么教训呢？顺便说一句，这两种制度基本上和贝尔电话系统是同时诞生的。

受管制的垄断，是美国在政府管理艺术上最富创新意义，也最成功的贡献之一。它利用一种简单的概念，解决了一个看似无法解决的两难困境：要么听任企业“自然垄断”，允许它强取豪夺；要么将企业国有化，从而导致官僚主义自大的作风、高昂的成本和低下的效率。美国受管制的垄断企业，比起其他发达国家的国有化同类企业，无一例外地提供了更出色的服务，也无一例外地有着更良好的经营状况。贝尔电话系统自然是其中最首要的例子，它为美国提供了世界上最出色的电话服务，而且电话费比其他所有工业化国家都低50%以上。美国电力公用事业的成本，也比其他所有地方的所有可比能源（比如煤炭、石油或水力）费用要低。

但是，即便是受到管制的垄断企业，也可能会变得机能失调。一旦出现竞争，一旦出现能够满足同一消费需求的其他方式，管制就无法再

达到预期目标。它不再“管制”，却仍在禁止和阻碍。它不能再保护该行业，不能再维持该行业的垄断地位，但它却能够也的确使得该行业难于参与竞争、难于现代化、难于面临新的威胁。然而，我们却没有一种机制可以废除已经过时的管制。

于是就产生了混乱、反复无常、价格昂贵，大量的人受到伤害，甚至还包括无辜的旁观者。未来的结果难于预料，而且不管出现什么样的结果，往往都不是最合理的、最符合国家利益的结果。在有些情况下，我们只能瞎碰运气。目前金融服务业发生的情况就是一个例子。20年前，人们初次发现，我们的金融法规、条例和管制内容很快就会变得过时和毫无意义。但事情的进展，却和当时所有人的预见和主张毫无相似之处。不过，铁路部门的情况虽说也是碰运气，但和金融部门却大为不同。经过30年的动荡之后，没有废除任何一条法令、规定或管制内容，现在却逐渐形成了一个由5家左右的全国性（甚至是跨大陆性）铁路公司所组成的系统。而这几乎完全符合早已去世的国际商会委员约瑟夫·伊斯曼（Joseph Eastman）在60年前提出的建议。当时在陆上运输方面，客车和卡车开始蚕食铁路的垄断地位。其他的行业，比如航空和货车运输业，已经取消“管制”，由此造成的重要结果是，工人的工资被迫下调。至于电话业，我们使用了反托拉斯诉讼，结局没人能预料得到。但几乎可以肯定的是，最终出现的结局，和任何人——贝尔系统的管理者、反托拉斯律师或无利害关系的局外人——的预料、安排或打算都不一样。

有什么更好的方法吗？答案或许是否定的。有一种叫做“日落法则”的古老设想，认为管制条例每隔一定时间（比如说30年）就会过时，需要重新制定。但这不大可能行得通。每一项管制都会创造出各种相关的利益集团。管制的废除，必须依据现实的发展，但单纯从法律上来说，被管制的垄断现实结束以后很久，作为法律上的管制仍可能继续存在。不管是由于汽车和卡车的出现，破坏了铁路部门的垄断；还是由于租用飞机的出现，破坏了铁路和货运的垄断；还是由于花旗银行实际上成为真正的“国家”银行；还是由于折扣电话服务商提供廉价的长途电话服务，打破了贝尔系统的垄断，情况都大致类似。实际上，“日落法则”可能造成的结果是，在经济和技术现实破坏了自然垄断的时候，反而加强了管制。唯一值得欣慰的是，陈腐的政府垄断，可能比受管制的垄断更混乱、成本更高、更难以预测。（看一下美国邮局的兴衰变迁，它现在正处于电子邮件和其他私营快递服务的两面夹击当中。或者看看日本国营铁路部门的情况，在政府和工会老板的严格约束下，它们什么也不能做，从而丧失了所有货运业务，现在又迅速地丧失其客运业务。与此相比，没有政府补贴的私营铁路公司，虽然运输路线和国营铁路相同，但装满货物前往同一目的地时，收费只相当于国营铁路的一半，而且还能赚个不亦乐乎！）

反托拉斯的道德准则

反托拉斯同样是美国在政府管理艺术方面做出的一大贡献，但它引发的争议却更多。普通人要是听到大多数美国经济学家从来没怎么赞同过反托拉斯法，一定会大吃一惊。经济学家认为反托拉斯法是道德准则而不是经济学。原因之一在于，经济学家一般对非政府垄断，也就是企业垄断并不怎么害怕。自从1905年德国经济学家罗伯特·里夫曼出版了他全面研究企业垄断的著作《卡特尔》（Die Kartelle）一书以来，经济学家就了解到，所有企业垄断（即非政府垄断）都是短命的。通常，企业垄断所起的作用，就是用高昂的价格作为保护伞，使竞争者快速而安全地发展起来。80年前，洛克菲勒的美孚石油托拉斯，举起了高价的保护伞，保护了当时新兴的德士古、海湾和壳牌石油公司。贝尔系统用高昂的长途电话费，为MCI和Sprint等电话折扣商提供了保护伞。唯一的例外是约瑟夫·熊彼特（1883—1950）所称的“明智的垄断”，它赶在竞争对手之前，主动地快速下调价格，主动地淘汰自己的产品，从而维持自己在市场上的领导地位。熊彼特所讲的例子，正吻合贝尔电话系统的情况——自然，这也是20世纪60年代末到70年代通货膨胀发生之前，贝尔系统力量的根基所在。另一个例子是现在的IBM公司。明智的垄断确实可以维持很长一段时间，但明智的垄断是利用自己的经济力量使消费者受益，而不是向他们进行敲诈。

大多数美国经济学家对反托拉斯持有偏见，还有另外一个更为重要

的原因：他们认为反托拉斯没有什么结果。或者不如这么说，他们认为反托拉斯的实际结果，和反托拉斯所承诺的结果恰好相反。从经济权力的集中来看，美国的经济虽然有反托拉斯，但和其他处于同一发展阶段的经济，并无太大区别——在统计学上肯定不存在显著的差别。而其他的国家要么根本没有反托拉斯法，要么就算有反托拉斯法，也并未强制实行。显然，经济集中是由技术和市场力量决定的，而不是由法律决定的。在同一行业中，各国的集中程度大多相同。但在美国，反托拉斯所带来的结果是，经济集中和联合采取了特殊的形式，但并不一定是最好的形式。反托拉斯极大地鼓励了企业合并。因为按照反托拉斯法，同一法人实体下的各个单位，被视为一个企业，它们之间的交易基本上不受反托拉斯法的限制。然而在别的国家，采取的是企业集团而不是企业合并的形式。在企业集团里，个别单位既保留了原先的独立性和一致性，又通过交换持股的方式（一般只持有少量股票）联系起来。然而反托拉斯认为，这种由多个独立法人实体所组成的集团，显然是违反了法律。因此，反托拉斯在很大程度上使得独立自主的小企业消失，并刺激了巨型企业的出现。而且，由于反托拉斯不赞成经济权力在同一市场的集中，它实际上迫使美国公司成立缺乏组织统一性和业务统一性的“多种经营联合企业”（如经营电话设备的国际电话电信公司，却给自己增加了面包厂和保险公司）。经济学家中很少有人认为企业合并比企业集团更好，同样也很少有人会认为多种经营联合企业比前两者更好。

当然，这不会给反托拉斯主义者造成丝毫的影响。尽管有着反托拉

斯法，美国经济的集中程度，并不比没有反托拉斯法的发达国家低，这只能说明两个问题：一是反托拉斯法必须更为严格地执行；二是魔鬼的强大、邪恶和狡猾，远超过任何人的想象。对经济学家来说，类似反托拉斯法这类法律只不过是一种防范措施，但对反托拉斯法的信奉者来说，这是一种道德。而道德，至少在美国来说，总是比防范措施这种平凡的东西有吸引力得多。大多数美国经济学家都同意，哪怕是整个废除反托拉斯法（更不要说只是废除其中有关垄断的条款），也不会对美国经济造成太大损害。需要禁止的一些违法行为——限定价格、歧视性定价、歧视性折扣——已经涵盖在普通法的内容里。最重要的是，在完全没有反托拉斯立法的国家，这些违法行为也能得到恰当的处置。然而，反托拉斯仍然是神圣不可侵犯的。在未来30年里，建议废除对“集中”和“垄断”的禁令，就像建议关掉所有法律学院一样，成功的机会极为渺茫。

反托拉斯的社会成本

但是，对美国电话电报公司的反托拉斯诉讼仍然很清楚地表明，我们至少应该严肃考虑一下进行某些改革的必要性。首先要改革的应该是，在反托拉斯措施中，引入绝大多数美国经济学家都赞同的关于“分析”和“政策”的区别。“所有的经济学家，”有一条常常被引用的话说，“都认为经济活动的唯一目的和检验标准是消费者。如果有人认为经济活动的目的是其他东西（比如就业），那他肯定不是经济学家。”这种说法虽然并不完全正确，却也有几分道理。

对于绝大多数美国甚至其他任何地方的经济学家来说，上述言论只适用于“经济分析”，而不适用于“经济政策”。但对于极少数经济学家——如芝加哥的乔治·施蒂格勒（George Stigler）及其信徒们——来说，它却两者都适用。从一定的程度上来说，他们观点的影响是健康有利的。施蒂格勒坚持认为，为了消除在经济政策中盛行的草率作风，在经济分析时极有必要只考虑严格意义上的经济因素，而不考虑其他问题。施蒂格勒多年以来的一些主张是很有价值的，即政策制定者要从对纯经济因素的了解出发，才能看清所选择的政策由于偏离上述方向而造成的成本。

他的信徒们走得更远。他们要求在制定经济政策时，绝不能偏离纯经济分析。施蒂格勒的信徒们控制着反托拉斯。要是考虑了其他因素

——比如外交、国防、社会效应等，那就是不纯洁，甚至是堕落。对于反托拉斯的经济学家来说，唯一要考虑的因素只有抽象的消费者利益。比如，芝加哥学派的经济学家拒绝承认，贝尔系统的解体必然导致穷人的电话费上浮，而企业的电话费则会降低；他们唯一考虑的是对全体消费者的影响，也就是全国的电话费总额。因为他们认为，如果在纯经济分析上稍做让步，稍有偏离，就意味着滑向灾难的深渊，那就是“对法律玩弄政治”。对绝大多数美国经济学家来说，这完全是一种接近疯狂的美德。

因为，反托拉斯的确是政治。1984年冬，两家大型钢铁公司有意合并，里根政府就此问题发表声明说：“我们不允许政治介入反托拉斯当中，这完全是一个法律问题。”这是伪善的废话，毫不诚实。一起主要的反托拉斯诉讼必然是高度政治化的问题——处理它的方式更是如此。例如，对美国电话电报公司的反托拉斯诉讼，如果不是因为通货膨胀严重腐蚀了公司的经济实力，让它在政治上变得非常容易遭受攻击，几乎根本就不会提上议程。整个有关钢铁公司合并的决定也全都是政治性的：从政治的角度考虑，允许大型钢铁公司合并，是否比限制从欧洲进口钢材，从而有可能引发和欧共体之间的贸易战，更为可取一些呢？事实上也确实如此。白宫刚一宣布它不干涉钢铁公司合并的问题，反托拉斯就自食其言，同意它们合并了。反托拉斯经济学家认为，没有一种合理、严密而可观的理论，能在经济决策中考虑纯经济因素以外的问题。这是完全不正确的。50年前，阿瑟·塞西尔·庇古（Arthur Cecil Pigou）

的福利经济学中，早就提出了这一理论。福利经济学所做的是，从纯经济、纯粹以消费者为中心的经济分析结果出发，相当精确地计算各种方案的经济成本。例如，为了维持最低限度的地方电话服务，长途电话费应该比严格的经济理论价格高出一定的水平，才能给地方电话业务提供补助，那么这一追加的成本是多高呢？如果做出某种经济让步或社会让步，其经济代价是多大呢？换句话说，某一政策的经济成本是多少？按照定义，政策并不只指一个方面——社会的、经济的或军事的——它总是包含着多方面的内容。谁受了损失，谁获得了利益，损失有多少，利益又是多少？

但反托拉斯经济学家有一点是非常正确的：法律并不见得能比反托拉斯措施更好地回答这些问题。因此，我们应当像在其他领域里那样，在重要的反托拉斯诉讼中，把分析和政策分离开来（顺便说一下，大多数法官们也同意）。在发现某个公司或行业违法之前，应当以法律分析和经济分析为主导，然后应当成立一支高水平的专家陪审团——其成员可由检控方指定一名，被告方指定一名，还有一名由公众提名（或是由总统的经济顾问委员会），他们可以根据福利经济学，找出各种替代方案。专家小组考虑的问题可以限定在相当小的范围内：主要的社会影响；生产率、资本构成和就业等方面的重要经济影响；对美国在世界经济中的竞争地位和技术领导地位的影响；对国家安全的影响。在美国电话电报公司一案中，这样一支陪审团肯定会建议，由各业务公司继续提供对贝尔实验室的经济支持，还可能强迫我们正视国防通信问题。陪审

团只应提出建议，而不是做出裁决，由法官来做出最后裁决。但法官需要建议，法官的背景和职业经历中，并不具备有关这些问题的知识。如果按照相反的程序来处理这些问题，事情也会被搞砸。

当然，这样的改革，或是稍微类似的改革，都是将来的事，但可能不会是太遥远的未来。如果贝尔系统解体行得通，并且在10年以后美国在通信方面仍然占有领先地位，那么一切都很好。但如果对美国电话电信公司的“自然垄断”进行反托拉斯清算10年以后，只不过是多了些把戏，成本反而增加了，并且损害了美国在技术上的领先地位，危害到了国家的安全——这是很有可能发生的情况——我们可能就要对这一问题重新加以考虑了。

[1984]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第35章　社会需求和企业机遇

20世纪初，有两名美国人，很可能在彼此并不知道的情况下，独立地发起了重大的社会改革活动。他们属于第一批这么做的企业家。安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）大力宣传并在经济上资助建立免费的公共图书馆。朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald）创立了农业服务机构，并接办了才创立不久的4H俱乐部[1]。卡内基当时已经从商界退休，而且是全国最大的富翁之一。罗森沃德才刚刚买下一家濒临倒闭的邮购公司西尔斯罗巴克，他的事业和财富才刚刚开了个头。但这两人都是激进的改革家。

早期的企业家为自己树立的纪念碑都是文化方面的：博物馆、歌剧院、大学等。和卡内基与罗森沃德同时期的主要美国企业家，如利兰·斯坦福（A.Leland Stanford）、亨利·亨廷顿（Henry E.Huntington）、J.P.摩根、亨利·弗里克（Henry C.Frick），以及稍后的安德鲁·梅隆（Andrew Mellon），仍遵循着这一传统做法。而卡内基和罗森沃德则转而去改造社会和民众——提高他们的绩效、能力和生产力。

但这两人的相似之处到此为止了。他们信奉的人生哲学完全不同。卡内基恨不得站到屋顶上高呼：致富的唯一目的在于散财。他认为，上帝希望我们把事情做好，这样我们才能去做好事。相比之下，罗森沃德谦虚，在公开场合很腼腆，不摆架子，从不说教，但他的行为却比言辞

更响亮。“要想做得好，你必须先有做好的能力。”这是罗森沃德的信条，比卡内基这位来自匹兹堡的无政府主义钢铁大王要激进得多。卡内基信奉财富的社会责任；罗森沃德信奉企业的社会责任。

罗森沃德看到当时美国农民仍然相当贫穷落后，极有必要提高他们的能力、生产力和收入。为了实现这一目标，必须让农民掌握科学的务农知识和耕作技巧。当时，经过了几十年对农艺学和农场推销学的系统研究，这类知识和技巧已经极为丰富。但在1900年或1910年前后，它们大多还停留在理论层面上，除了极少数有知识的农学家，一般人难以掌握。虽然罗森沃德这么做的动机有一部分是出于慈善性目的，但他同样看到，西尔斯罗巴克公司的繁荣，和其主要顾客（也就是农民）的富裕紧密相关。反过来，农民的富裕又取决于他们的生产力。罗森沃德创立的农业服务机构——西尔斯罗巴克公司曾独立支撑它长达10年之久，直到美国政府最终接手为止——和4H俱乐部显然是慈善性质的，但它们同时也是西尔斯罗巴克公司的广告和公共关系部，而且最重要的是，还开发了市场和客户。它们的成功，部分地解释了西尔斯罗巴克公司如何从一家濒临破产的企业，在短短10年内成了全美第一家真正的全国性零售商，并成为盈利性最好、成长速度最快的企业之一。

第二次世界大战结束后，另一名美国企业家提出了承担社会责任的另一种方法。威廉·诺里斯（William C.Norris）于1957年创立了控制数据公司（Control Data Corporation），并担任董事长直至1986年退休。

他把解决社会问题和满足社会需求的途径，看做是企业创造利润的机遇。他同时还是位关心自己同胞的慈善家。他根据社会需求而不是市场需求来选择自己的项目（在市内的少数族裔社区提供技能培训和就业，对犯人进行改造和培训，教育在学习上有困难的人）。但他指出，对公司的投资、企业中进行信息和数据处理的人力资源、公司所拥有的专门技术，完全可以在解决社会问题的同时，创造出一家能够自我维持和盈利的企业。

与卡内基的慈善事业、罗森沃德的社会发展方案一样，诺里斯对社会需求的投资，其目标是以提高个人表现能力、建立自助的健全社会这样的形式，创造出人的资本。但诺里斯的社会企业，同样有着创造经济资本的目标。卡内基的公共图书馆虽然也为个人的自我完善创造了机遇，但确实属于慈善事业。罗森沃德的社会发展方案也不是企业性投资，尽管它们使西尔斯罗巴克公司获益良多，但这只是间接的。它们是良好的事业，是市场开发方面有远见的投资，可本身并不是企业。但诺里斯意在解决社会问题的良好事业，从严格的意义上来说，本身就是对新型营利企业的资本投资。他是一个创业家。

在有关社会责任的观点上，大多数美国企业和美国公众都认同卡内基。他们和卡内基一样，认为财富和经济权力应该承担社会责任。作为一位社会改革家，富有的卡内基创建了一种独特的美国机构：基金会。此后，从洛克菲勒到福特，一个接一个的超级富豪都以卡内基为榜样，

设立了自己的基金会。卡内基还为“企业的社会责任”这一概念定下了基调。这个概念现在已经极为盛行。

朱利叶斯·罗森沃德的追随者要少得多。其中最有名的大概是后来担任西尔斯罗巴克公司总裁的罗伯特·伍德将军（General Robert E.Wood），影响更大的则可能是福特汽车公司的共同创办人詹姆斯·卡曾斯（James Couzens），他曾作为亨利·福特的合伙人，担任公司的财务和行政主管长达10年之久，后来又出任底特律市的市长，最后于1922~1936年间担任密歇根州参议员。虽然他名义上是个共和党人，却是新政的精神鼻祖之一。卡曾斯把技能培训当做企业的社会责任，引入了美国的产业界。几年以后，在1913年，他不顾亨利·福特的强烈反对，建立了著名的“5美元一天”工资制。这种做法，既是对饱受剥削的工人阶级的深切同情，也是消除威胁福特公司竞争地位的高旷工率和高跳槽率的灵丹妙药。

在我们现在这个年代，印第安纳州哥伦布市康明斯发动机公司（Cummins Engine Company）的埃尔文·米勒（J.Irwin Miller），系统化地利用公司基金，建立了一个健全的社区，同时也是一种为公司创建健康环境的无形但直接的投资。米勒还特别注意为自己所在的工业小镇提供一种良好的生活质量，以吸引大型高科技企业所必需的管理和技术人才。

这篇文章的主题是要说明，在将来的岁月里，承担企业的社会责

任，最必要、最有效的方式是威廉·诺里斯和控制数据公司所采取的那种方式。企业只有学会把当今发达国家所面临的主要社会问题转变成新颖的、有利可图的商业机遇，我们才有希望在未来战胜这些问题。虽然人们希望政府能在最近几十年解决这些问题，但政府已经靠不住了。政府通过税收所获得的实际资源，日益难以满足对它的要求。只有在满足社会需求的同时，创造出新的资本和利润，才能为满足新的社会需求创造条件。

技术和社会方面发生的重大变革，已经改变了社会需求的本质。今天，我们强烈地意识到技术变革的重要性。但很少有人意识到，真正发生变化的并不是技术本身，而是有关技术的概念。近300年以来，技术的终极模型就是模拟在一颗恒星（比如太阳）内部发生的机械运动。当我们能够复制太阳内部机械运动过程（即核裂变与核聚变）的时候，这种技术的发展也就达到了顶点。目前技术的发展动力已经转向了所谓的有机模式，它是围绕信息而不是机械力组织起来的。

20世纪50年代开始，早在石油输出国组织成立和能源危机爆发以前，矿物燃料能源就已经是一种成熟，甚至可以称做是衰落的产业。从那时起，所有发达国家的能源使用量和国民生产总值之比就在持续稳定地迅速下降。甚至那些当时能源消耗量尚在增长的部门——私人汽车；军用及民用航空；住宅照明、供暖和空调——其单位产出的能源消耗量也早在1973年以前就开始下降。可以肯定的是，这种下降趋势会一直持

续下去，并且无关成本。

生物过程根据信息的内容而进化，生物系统的特殊能量是信息。机械系统是根据物理学规律组织的，生物系统自然也遵循物理学规律，但它们不是根据机械力而是根据信息（例如遗传密码）来组织的。

因此，从机械模式到生物模式的转变，要求构成资本的资源也发生改变。在机械时代之前，动物能，也就是体力的运用，构成了资本。技能当然极为宝贵，但市场很小，所以必须把技术用垄断形式组织起来，用学徒制度和行会规章进行严格的控制。如果掌握技术的人超过了最低限度，就没有价值了，因为没有市场。知识则纯粹是一种奢侈品。

在过去300年的机械模式时代，人类技能日益成为生产性资源——这是人类历史上最伟大的进步之一。到了20世纪，大规模生产把劳动者转换成半熟练工人，这一进步达到其顶点。但在一个信息日益成为组织力量的时代，知识就成为资本资源。

有关技术在意义上的转变，现在正在起步当中，它比任何一种单纯的技术变革——不管有多么迅速和惊人——都更为重要，值得人们给予更多重视。

人口上的变化或许更为重要。幸运的是，过去50年里所有发达国家在教育上的迅猛发展，正好符合这一技术转变趋势。目前在发达国家中，约有一半的年轻人都接受过中学以上的正规教育，这为新技术的操

作、生产和盈利提供了必要的人力资源。反过来，新技术又为发达国家新增长的劳动力创造了就业机会。到底是先有蛋还是先有鸡，我敢说谁也不能肯定。

这些变化也造成了很大的差距和问题。首先，在发达国家中，存在劳动力的过渡问题。现有的一些劳动力是根据机械模式时代的需要而培训的，在技术向生物模式转变时，他们进退两难。还有我们如今称之为前工业化社会遗民的那些人——比如住在市中心贫民区的人，从人口过多的穷国墨西哥逃来的移民——他们只能以体力作为获得报酬的资本。这是当今发达国家所面临的难题。

其次，在发达国家和最贫穷的国家之间，出现了一种危险的新差距。300年前，不存在什么“贫穷国家”。每个国家都有富裕的人——虽然并不是太多——每个国家也都有大量的穷苦人民。100年之后，也就是1700年，机械模式的新技术首次在各国之间造成了差异，世界开始分化为富国和穷国。到1900年，当时发达国家的人均收入是发展中国家人均收入的3倍。而现在，双方的收入差距可能已经扩大到了10:1，甚至更大一些。这种差距之大，是令人难以忍受的。如今发达国家最贫困的无产阶级，其生活水平也比最贫穷国家极少数的富裕人口更高。以前的阶级冲突变成了南北分裂，甚至演变成了种族矛盾的根源。在各个发达国家中还存在另外一种差距，也就是说，有着高标准正规教育的国家，更有机会进入生物模式的技术时代。而另一些国家才刚刚开始发展人的

技术资本。占世界总人口1/3的发达国家，为利用生物模式的机遇做好了准备；而占总人口2/3的发展中国家，才刚迈入能把人力资源用于机械模式机会的阶段。

就像机械模式的技术需要技能基础一样（目前一些发展中国家正缓慢而痛苦地建立这种基础），生物模式的技术也需要广泛的知识基础。我们现在已经知道，这种基础不是一时之间能搭建起来的，而是要求进行长期的艰苦努力，更重要的是，还要进行大量的资本投资。除了高度发达的国家，其他国家都不具备这种财力。因此，在可以预见的将来，世界将继续分化成若干种社会：一种社会具备相关知识基础，能够将新技术转换成主要的经济与社会机遇；一种社会缺乏生物模式技术所必需的人才，而只具备机械模式技术的人却又过多。

技术变化与人口变化的结合，带来了企业必须学会将之转化成机遇的社会需求。

发达国家正面临着一种近代经济史上从未有过的情况。一方面，我们的劳动力日益匮乏，另一方面，失业率又在不断增长。新加入劳动力大军的就业人口中，有很大一部分受过太多教育，不愿意从事传统的蓝领体力劳动。这部分人的比例还在扩大。1982年，美国进入民用经济领域的劳动力人口中，只受过初等程序教育的人下降到了3%，只受过高中程度教育的人也下降到50%左右。而且这种发展趋势看来是无法逆转的。

这意味着美国和其他所有发达国家的基本就业问题，是为那些受过良好教育、有能力将知识运用到工作中的人，创造富有挑战性的、令人满意且报酬优厚的岗位。这也意味着，在发达国家中，对资本形成的需求正快速增长，特别是那些传统上要求资本最低的岗位，如办公室和服务领域的工作，都将发生转变。不管未来的办公室变成什么样子，都会变成资本密集型场所。在10年之内，花在每个工人身上的资本投资，将从目前的3000美元以下，增长至20000~30000美元。知识性工作的平均资本投资，比体力性工作要高几倍。知识性工作要求，在个人能够做出贡献之前，为其提供日益增长的大量教育投资，并为继续教育或更新知识进行不断的投资。换句话说，它们要求在人力资源上的投资至少能和物质投资相当。

与此同时，传统的蓝领就业岗位会出现大量冗员。在发达国家中，使用传统的蓝领体力劳动在经济上是非常不划算的。部分原因是因为基于信息的工作（不管是称之为自动化还是数据处理）每单位劳动的附加价值要大得多。凡是能够自动化（也就是能转到以信息为基础）的流程都必须自动化。否则，发达国家的经济就无法和其他国家竞争，尤其是跟那些有着丰富廉价劳动力资源的第三世界国家竞争。几乎可以肯定，到2010年，也就是未来25年之内，发达国家在制造业从事传统蓝领工作的劳动力比例，将变得和现代农业所占劳动力比例相当。而现代农业是目前科学化程度最高、资本最密集的行业。目前，在所有的发达国家中，制造业蓝领工人差不多占总劳动力人数的1/5。但现代农业所使用

的劳动力比例大概只有1/20，甚至更低。

在未来25年的过渡时期中，将出现一大批引人注目且高度集中的冗余劳动力，他们大多是传统的蓝领工人，除了技能（往往还是半熟练技能）之外别无所长。由于新加入劳动力大军中的很多人受过太多教育，对蓝领工作不感兴趣，某些蓝领行业中也会出现劳动力不足的情况，但这对上述冗余劳动力来说并无太大帮助。因为他们不会刚好处在这些人员短缺的部门，而且通常也不具备那些工作所要求的技能。

制造业从需要体力和技能的工作转为知识密集型工作而造成蓝领工人冗余的情况，一般出现在大规模生产行业的高薪岗位上。过去50年里，这些人属于工业社会中受益最多的那批人，他们的经济和社会地位提高得最快，但实际工作能力却并没有什么增长。他们一般都是年纪较大的人；年纪较轻的人早在该行业开始衰退前就离开了。他们高度集中在少数几个大都市地区，因此极为引人注目，还有着强大的政治势力。例如，80万汽车工人绝大多数集中在美国中西部从密尔沃基到代顿和克利夫兰的20个县里，仅仅涉及4个州。他们大多加入了工会，会联合起来采取集体行动，而不是一个人单干。

矛盾的是，劳动力短缺和过剩将同时出现。怎么做才能让两者互相弥补呢？是对劳动力进行培训吗？是对劳动力给予组织化的安排吗？是把需要传统劳动力的行业迁到劳动力过剩的地区吗？但最重要的是，我们需要对劳动力过剩做出预测，并把每个工人有组织、有系统地安排到

新岗位上。

制造业劳动力短缺和过剩之间的缺口，也可能同时出现在一个地区之内，但最尖锐的矛盾存在于同一国家的不同地区、不同行业和不同工资水平上。如果我们无法成功地解决这一矛盾，我们将陷入十分危险的境地，我们的经济政策焦点，就不能放在大力发展符合年轻人要求和条件的、以信息为基础的新兴行业并促进其就业上，而要放在维持过去的就业上。换句话说，我们将会极力仿效英国人的做法，把明天的前途奉献到昨天的祭坛上——当然，这么做只会徒劳无功。

政府无法处理这个问题，更不要说解决它了。这个问题，属于那些把劳动力过剩视为一种机遇的企业家。政府可以提供资金；最好的例子大概要算联邦德国的再培训补助金制度，这种补助金已占联邦德国国民生产总值的2%。根据某些联邦德国人（比如联邦德国劳动部）的估计，它节约了4倍以上的失业救济金和福利费用。但为了使实际的培训发挥效果，必须使培训工作针对某一具体的工作岗位，这样一来，接受培训的人一旦达到了所需的技能水平，就可立刻获得该工作。这种培训应当是有针对性的，而不是一般性的，并且应当和工作安排结合起来。而政府这两点都做不到。英国从第一次世界大战后的第一任内阁——劳合·乔治（Lloyd George）内阁时代起，就一直致力于解决“萧条行业”和“萧条地区”问题。但从这60多年的工作看来，我们知道它无能为力。从本质上来看，政府必然关注大规模的集团，而不是这个人或那个

人的专业技能、背景和需求。

新的工作机会很可能出现在地方性小企业里，而不是全国性的大企业里。从1960年开始，美国的劳动力和就业出现了前所未有的增长，绝大多数新工作（在2/3到3/4之间）是20人左右的私营小公司创造的，而不是大型甚至巨型企业。在这一时期，财富500强企业提供的工作岗位实际上下降了5%。而且，1970年以来，在所有发达国家里，从前一直快速增长的联邦、州和地方政府就业岗位，增长幅度也平稳了下来。

找出即将过剩的工人，确定他们的长处，为他们安排新工作，按照需要加以再培训（所需的技能一般是社会性而非技术性的），这都是地方性的任务，因而是企业的机会。但如果企业，特别是拥有知识和资本、能够采取行动的现存企业，不能有系统地把劳动力过剩看做一个机遇，这个问题就将日益恶化，给所有发达国家未来的经济造成威胁，特别是美国的经济前途。

还有若干能为企业提供机遇的社会问题领域，有着特殊的重要意义。在每一个发达国家中，特别是在美国，都存在前工业社会人口问题，就美国来讲，主要是指一些少数民族，尤其是黑人。在当今的美国经济体系中，仅仅依靠体力不足以维持发达社会的生活标准，而只有极少数黑人不具备成为生产性劳动者的能力。但是，虽然人们多次试图对这些群体进行教育，却极少达到过预期目的。失败的部分原因在于，只有当接受教育者心中怀着对未来的憧憬时，培训和教育才能成功。然

而，由于几十年甚至几个世纪以来连续不断地遭受挫折、失败和歧视，黑人心中缺乏对未来的憧憬，使得教育和培训无法转换成自信和动力。

但我们也知道，如果给这些人提供机会，他们会干得很好。然而，如果不为这些人提供工作，他们就不会产生接受培训的动力，不相信这会带来彻底的改变，并认为这种努力注定失败。因此，让人的资源发挥作用并提高其能力，是一项主要的任务。各种服务行业中都存在着机遇，因为愿意并有能力从事服务工作的人一直供不应求，在医院、维护、修理和其他所有服务行业中都是这样。

一家总部设在丹麦的公司，曾把这种社会问题变成了机遇。该公司在世界50多个国家（其中大多数是发达国家）开展业务。它系统化地寻找、培训和雇佣前工业社会人口，从事办公大楼和工厂的维修工作，报酬优厚，员工流失率极低。它只碰到一个问题：找不到足够的人手来满足需求。该公司并不是“培训”员工，它雇佣他们，向他们提出很高的绩效要求，从而在这些人身上培养起自尊和劳动技能，它根据个人能力提供工作发展机会。20年前这家公司创办时只有几个人，但现在的销售额已超过5亿美元。机遇是有的——但你拥有把握机遇的远见吗？

此外在发达国家和第三世界国家之间还存在一个规模空前的“断层”。一方面，发达国家拥有大量受过高等教育的人，缺少合格且愿意从事传统体力工作的人；另一方面，在未来15年里，第三世界国家将会出现大量已经成年的青壮年劳动力，并且只能胜任传统的蓝领体力劳

动。唯有劳动密集型产业都转移到有充足劳动力的发展中国家，这些年轻的蓝领工人才能找到就业机会。合作生产是摆在我们面前的经济一体化形式。如果我们不能把它发展成一种成功的企业机遇，那么在发达国家中，由于劳动力的绝对短缺和体力劳动者的工资缺乏竞争力，传统的制造业将无法进行生产，人民的生活水平将迅速下降；而第三世界国家则可能会发生严重的社会动荡。不管是什么样的社会，不管它的政治或社会制度是什么，只要有40%~50%的年轻人找不到工作，都不可能维持下去。这些年轻人肢体健全，适于工作，愿意工作，并且通过电视和电台等媒体熟悉富裕国家人民的生活方式。

为什么不应该由政府来完成这些任务，解决这些问题呢？自古以来，政府就必须关注社会问题。早在公元前2世纪，罗马共和国就出现了格拉古兄弟的改革[2]。在伊丽莎白时代的英国，也有过济贫法。但认为解决社会问题永远是属于政府的任务，其他社会机构都不适合的思想，作为一种系统性政治理论的一部分，仅仅出现了不到200年。它是18世纪启蒙运动的产物，并以现代文官制度和现代财政体制作为先决条件。首先提出并实践它的，是开明专制中最开明的君主国，比如佛罗伦萨的哈布斯堡大公国（该国可以看做是开明专制的发展实验室）。1760~1790年间，该国建立了第一个全国性医疗体系，制定了第一套公共卫生计划，并创立了第一个——也是全欧洲第一个全国性免费义务教育系统。

19世纪，这种新思想开花结果。从1844年英国的工厂法，到19世纪80年代俾斯麦的社会保险立法，政府成功地解决了一个又一个的社会问题。

进入20世纪，特别是最近50年以来，人们把这种思想提高到了一个信仰的高度。大多数人认为，如果不采用政府方案而使用其他方式解决社会需求，那就是不道德的，而且肯定徒劳无功。就在十多年前，轻率的肯尼迪和约翰逊当政期间，大多数人还坚信，任何社会问题，只要政府提出了解决方案，就能迎刃而解。但从那以后，越来越多的人从这种幻想中觉醒过来。现在，在所有的发达国家中，人民都不再指望政府的方案会成功。

原因之一显然是因为政府要做的事太多。就其本身来说，社会方案除了花钱是一事无成的。为了产生影响，社会方案首先需要少数第一流的人才进行艰辛的工作，给予无私的奉献。而第一流的人才总是稀缺的。在一个时期内，完成很少的社会项目，或许是够用了——尽管有两位从事社会项目最成功的企业家曾和我讨论过这一问题，一位是美国社会保险方案之父，已故的阿瑟·奥特迈耶（Arthur Altmeyer），还有一位是田纳西流域管理委员会的创始人，已故的戴维·利连索尔（David Lilienthal）。他们都说（而且是分别说的），根据他们的经验，在任何国家里的任何一个时期，第一流的人才最多只够用于从事一项重要的社会方案。但在约翰逊总统执政时期，美国在短短4年里就试图实行五六

项重大的社会方案——此外还得在海外打一场大仗（指越南战争）！

有人或许还会指出，政府天生就不适应社会方案的时间性。政府需要立刻出成果，特别是每隔一年就要举行选举的民主政府。而社会方案的增长曲线是双曲线型的：在开头一段漫长的艰苦岁月里，只有难于察觉的微小成效；紧接着，如果项目成功的话，其成果就会得到成倍的发展。美国有关农业教育和研究的项目，花了80年才使农业耕作和农业生产率发生革命性的变化。社会保险方案落实到每个美国人身上，则用了整整20年时间。在看到约翰逊总统“消灭贫困方案”取得重大成效之前，美国的选民们愿意等上20年吗？更不要说等80年了。然而我们知道，在学习取得重大成果之前，会经过一段漫长的时间。进行学习的是一个一个的人，而不是整个阶级。必须慢慢积累大量经过学习的人，以他们作为榜样和领导者，给人们以鼓舞。

自相矛盾的是，政府会发现，从小方案着手并耐心等待结果很难，但要放弃一个已经开始的方案更难。每一个方案都会立刻创造出一批利益相关集团，至少它雇佣的那批人肯定属于此列。对于现代政府来说，给予出去相当容易，但要拿回来则近乎不可能。因此，政府处理失败项目的办法，不是把它埋葬掉，而是把预算加倍，把在其他方面可能更有机会的能干人才转到这个项目上来，以期获得成功。

此外，政府完全不可能进行试验。它所做的每一件事，从一开始就必须是全国性的，有限度的。而这对于新事物来说，是注定要失败的。

实际上，新政中所有成功的改革项目，都曾在20多年前就由个别州和个别城市——如威斯康星州、纽约州、纽约市或芝加哥——的改革机构进行过小规模试验。而新政中两个完全失败的项目，国家复兴署和工程进度管理署，则是仅有的两项没有预先在州或地方进行过试验就直接推广实行的发明。[3]

威廉·诺里斯把自己公司的社会性工商事业说成是研究与发展工作，这一点无疑是正确的。在获得成果之前要花很长的时间，愿意进行实验，如果没有效果就得放弃，这些都是研究与发展工作的特点。但我们现在知道，政府搞不好研究与发展工作，原因很多，对此，已经有人做过仔细的研究。尽管政府可以提供研究和开发的资金，但能把这种工作搞好的还是自治性机构，如大学实验室、私人医院或企业实验室等。

政府无法成功解决我们所面临的这类社会问题，还有一个同样重要的原因在于，这些问题非常棘手。所谓棘手的问题，指的是它涉及许多利益相关人等，因为很难，甚至不可能确立精确的目的和目标。这可能是20世纪中叶的社会问题，与18和19世纪的社会问题最根本的区别。而比起现在这些处理得糟糕透顶的问题，今后几十年我们所面临的问题还会更棘手。每一个问题背后都存在各种强有力的利益集团，它们的目标和价值观极不相同，甚至彼此排斥，这就必然导致政府无法成功地解决这些问题。

举例来说，“美国的重新工业化”，对工会而言意味着保留中心城市

传统工业的传统蓝领工作岗位，或者至少是延缓传统工作职位的萎缩趋势。然而，如果“美国的重新工业化”意味着恢复美国制成品出口和参与国际竞争的能力，那就明确地要求尽快将传统生产流程自动化，并尽一切可能将原先集中的工业转到更为分散化的新地点；也意味着关掉匹兹堡和芝加哥的大型钢铁厂，将它们变成靠近顾客的小厂。按照第一种理解，短期内从政治上是可以接受的。但它必然会导致失败，英国和波兰的例子就是证明。但有哪个政府方案能按照第二种理解来办呢？即便是传说中专为胜利者锦上添花，给失败者釜底抽薪的日本人（至少在最近美国流传的神话里是这么说的），也发现这么做在政治上是行不通的。实际上，全日本的人都知道零售分配体制早就过时了，而且耗资巨大，唯一的作用在于能为数量很少的一批老人提供社会保障。但日本人却无法放弃对这一制度的支持。

然而，非政府机构，不管是企业还是迅速发展的非营利性第三部门机构，却能够指向单一的目标。它们能将棘手的问题分解为若干简单的问题，从而逐一解决，至少是缓解每一个问题。又因为各个非政府机构能够并且确实会互相竞争，所以它们可以找出各种不同的解决途径，并且进行实验。

政府日益无法有效处理当代社会中的各种问题，这为各类非政府机构，特别是其中最灵活、最多元化的工商企业，带来了重大的机遇。有必要创造一些条件，让政府来规划任务，并由政府（比如英国迅速发展

的私人医疗保险业，就是由英国国家健康中心提供资助的）或第三方提供完成该任务所需的手段。但实际任务，则交给非政府机构，特别是存在竞争的地方性企业来完成。

美国通信系统就是一个很好的例子。50年前，该系统是由邮局垄断的，但现在日益转为由一些互相竞争，也同邮局竞争的通信机构承担邮政业务。很明显，垃圾处理、医疗保健以及很多其他服务部门，都将按照如下方式走向私有化：服务工作以国家政策和法律为依据（只需给予税收优惠政策即可），而由互相竞争的私人工商企业来完成。

未来真正的混合型经济将由三个部分组成。一是私营部门，政府在其中的职责仅限为防止出现欺诈、过分剥削、相互勾结、不安全的工作条件及侵犯人权等现象。二是真正的公共部门，如国防（国防采购除外）和司法部门，政府规定并完成工作。三是混合部门，最好的例子是美国的医院系统，它主要是一个私营系统。非营利的社区医院、教会附属医院和营利性质的私人医院，将日益组成庞大且不断发展的连锁医疗网。为了吸引病人，所有的医院都展开竞争，而其大部分收入则来自公共资金——要么直接由政府通过税收系统拨款，要么通过强制性的私人健康保险计划获得。还有一个著名的例子是国防采购部门。

大多数有关企业社会责任的讨论都假定，获取利润和社会责任从根本上是互相矛盾的，至少是没有关系的。企业被看做富翁，哪怕仅仅是为了灵魂上的安慰，也应当给予不幸者救助。

讨论企业社会责任的大多数人，包括这一观点的反对者，对于像威廉·诺里斯那样宣称企业的目的在于通过做好事来赚钱，都持有一种极为怀疑的态度。对于认为利润来自“剥削”的仇视企业的人来说，这种说法纯属伪善。可即便对于认同企业、认为企业应当像安德鲁·卡内基那样乐善好施做个慈善家的人，也无法接受企业通过做好事赚钱的观点。这等于是把美德变成了自私自利。至于那些建议企业独善其身，把社会问题留给有关当局（实际上就是指政府）去解决的人（这正是米尔顿·弗里德曼的立场），他们认为企业自身的利益和公共利益是两个完全不相干的领域。但在未来10年内，强调以下观点将变得日益重要，即：企业唯有将社会责任转变成自身利益，也就是转变成商业机遇，它才能承担社会责任。

今后10年里，企业的首要社会责任，并不是我们今天讨论企业的社会责任时所提到的那些问题，而是创造资本，使之可以独立为将来的工作岗位提供资金。这是一个日益重要的社会责任。技术从机械模式转为有机模式，要求大幅度提高对工人的资本投资。这种对资本形成的需求，同100年前现代工业刚出现时一样强烈。而随着技术、世界经济和社会的急速变革，还需要大量盈余资金，投入研究和开发工作中。

我们所处的时代，曾是一个只需用相当低的边际成本就可以扩展和改进现有技术的时代，因此，对资本构成的需求也就相当低。现在，这个阶段已经过去了。自然，旧有的产业正处于衰落或是改组当中，但更

重要的是，新兴产业出现了爆炸式的发展，如信息、通信、生物化学、生物工程、遗传医学等。随之又产生了其他一些新行业，比如对受过良好教育的成年人进行继续教育，这很可能是未来10年里最主要的一个成长性行业，并将日益掌握到企业家手里。

早期的成长阶段对资本构成提出了最严峻的要求。但是，在一个鼓励个人储蓄的传统手段普遍失效的现代社会，资本构成到底意味着什么呢？所有国家的储蓄率都趋于下降，这主要是两个因素造成的：一是超过退休年龄的人口比例提高，这些人通常不再储蓄，主要是消费；二是传统上需要由个人积蓄来应对风险和意外的费用，改由社会保障承担。以美国为例，储蓄率的下降，与老年人口的增长成正比，也与承担退休、生病和失业风险的社会福利事业发展成正比。再如日本，过去10年它的储蓄率虽然还是很高，但一直稳步下降。

此外，我们现在有确切的证据表明，家庭工资收入水平的提高，实质上并不能提高储蓄率。我们知道，工资的增加带来的是新的消费需求，而不是投资欲望。因此，企业利润成了现代经济中资本构成的主要来源。实际上，我们现在知道，利润这个词是一种误解，存在的只有成本——过去的成本和未来的成本；经济的成本、社会的成本和技术变革的成本；以及未来就业岗位的成本。当前的收入必须承担这两方面的成本，而这两方面的成本在未来20年里都将急剧上升。

所以，企业的首要社会责任是创造足够的利润，承担未来的成本。

如果它未能履行这一社会责任，也就无法履行其他的社会责任。衰退经济中的衰退行业，不管采取何种形式，都不太可能成为友善的邻居和老板，或是承担起社会责任。当对资本的需求快速增长时，用于非经济目的，特别是慈善目的的企业盈余收入不可能提高，相反，是必然会减少。

有些人认为，现在的企业家应当继承过去王公贵族的传统——很多企业家自己也不幸陷入了这一错觉。自然，这样的人对上述论点是不满意的。但王公贵族们能够乐善好施，首先是因为他们从穷苦大众手中掠夺了财富。

还有些人，特别是一些企业家，他们觉得把问题转化成商业机遇太稀松平常，太不够浪漫。他们把企业看成是屠龙的勇士，而自己则是骑着白马的圣乔治。

但企业正当的社会责任在于驯服龙，也就是把社会问题转变成经济机会和经济利益，变成生产能力，变成人的能力，变成报酬优厚的工作岗位，以及变成财富。

[1984]

[1]4-H Clubs，创立于1914年，前身是一个农业性组织，后来发展为全美范围内的青少年团体。4个H分别代表Head（头脑）、Heart（心灵）、Hands（手）和Health（健康），其含义是：让头脑更加聪慧，让心灵更加忠贞，让双手更加勤劳，让体魄更加健康。——译者注

[2]公元前133~前121年古罗马政治家格拉古兄弟推行的以土地问题为中心的改革活动，从单纯的土地立法发展为广泛的改革运动，冲击了豪门贵族的统治，对于罗马社会的发展起了促进作用。——译者注

[3]国家复兴署（National Recovery Administration,NRA），1933年成立，1935年结束，是罗斯福在第一届任期中为了应付大萧条而建立的刺激企业复兴的政府机构。工程进度管理署，Works Progress Administration，简称WPA，1935年创立，共存在8年，其目的在于鼓励工人参加桥梁、道路等工程建设，扩大就业机会。这两个机构在美国经济大萧条中都起了一定作用，但比不上新政中的其他改革项目，所以德鲁克认为是失败的。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

后记　社会创新——管理的新领域

我们是否过分强调了科学和技术在20世纪变革中的作用呢？社会创新——大多并不是由科学发展和技术进步带来的——对社会和经济有着更为深远的影响，甚至对科学和技术本身也有着深远的影响。管理正日益成为社会创新的推动者。

以下是从众多事例中选取的5个例子：

（1）研究实验室。

（2）欧洲美元和商业票据。

（3）群众和群众运动。

（4）农业服务机构。

（5）以及作为一种组织职能和一门学科的管理。

研究实验室

我们现在知道，研究实验室的历史可上溯到1905年，它是由最早的“研究经理”之一，德裔美国物理学家查尔斯·普罗蒂厄斯·斯坦梅茨（Charles Proteus Steinmetz）在纽约为通用电气公司设想并建立的。从一开始，斯坦梅茨就有两个明确的目标：把科学和科学工作组织起来用

于有目的的技术创新；让当时新出现的社会现象——大型企业——通过创新实现可持续的自我更新。

斯坦梅茨的新实验室从19世纪的前辈们那里吸取了两大特色。从德国工程师赫夫纳阿尔特内克（Hefner-Alteneck）那里，他接受的思想是，要在公司内部专门组织一批接受过科学和技术训练的人，专注地从事科学技术工作——这是赫夫纳加入柏林的西门子公司5年后，于1872年首先提出的。他当时是世界上第一个受雇于工业公司且受过大学训练的工程师。从爱迪生那里，斯坦梅茨学习到了研究规划的概念：系统地组织研究工作，明确规定预期结果，规划过程中的各个步骤及其顺序。

但接着斯坦梅茨又加上了自己的三个特点。首先，他的研究员以团队的方式进行工作。赫夫纳阿尔特内克的“设计员”——“研究员”这个词是很久以后才出现的——仍按照19世纪大学里科学家的工作方式进行研究，每个人都有自己的实验室，有一两名助手可供“老板”差遣：为他找找资料，最多不过是按照老板的规定做些实验。在斯坦梅茨的实验室里，只有高级研究员和初级研究员之分，而没有老板和助手的区别。他们作为同事在一起工作，每个人都为共同的目标做出各自的贡献。因此，斯坦梅茨的团队需要有一位研究主任，以便把研究员安排到各个项目中，并把各个项目分派给研究员。

其次，斯坦梅茨将具有不同技能和专业知识的人——工程师、物理学家、数学家、化学家，甚至生物学家，安排到同一个研究团队中。这

是一种全新的非正统做法。实际上，它违背了19世纪科学组织最神圣的原则：最大限度的专业化。但1932年工业研究部门中第一个获得诺贝尔奖的，就是在斯坦梅茨的电气实验室工作的化学家欧文·朗缪尔（Irving Langmuir）。

最后，斯坦梅茨的实验室从根本上改变了科学和技术在研究工作中的关系。在确定了项目的目标之后，斯坦梅茨会找出为完成预期技术成果所需的理论科学知识，接着组织相应的“纯理论”研究，以获得所需的新知识。斯坦梅茨原本是个理论物理学家，美国最近发行的一枚邮票上称他“为电子学理论做出了贡献”。但他所做的每一项贡献，都来自他为设计和开发某种新产品线（比如分马力电机）而安排和从事的研究工作。传统的观点认为（而且人们至今仍普遍这么看），技术是“应用科学”。而在斯坦梅茨的实验室里，科学——包括最纯粹的“纯研究”——都是受技术所推动的，也就是说，是达到技术目的的一种手段。

斯坦梅茨建成通用电气实验室10年之后，著名的贝尔实验室也按照同样的模式建立了起来。又过了不久，杜邦公司也步其后尘，再接着是IBM公司。在开发尼龙的整个过程中，杜邦公司在聚合物化学领域探索出大量纯科学知识。20世纪30年代IBM公司研制计算机时，从一开始就在工程规划中涵盖了开关理论、固态物理和计算机逻辑等方面的研究。

斯坦梅茨的这一创新，还导致出现了“没有墙壁的实验室”，这是美国对大型科技项目重大而独特的贡献。第一个此类实验室，名叫全国小

儿麻痹症基金会（出生缺陷基金会），出现于20世纪30年代初，由富兰克林·罗斯福总统的前法律合作者巴兹尔·奥康纳（Basil O'Connor）设想并管理。这一项目持续了25年之久，以一种有计划有步骤的方式，把涉及五六个学科、遍布全国十多个不同地区的大量科学家的研究工作结合到了一起。每个科学家有各自的课题，但在统一的指挥下，围绕着同一个中心战略思想展开。这为第二次世界大战期间的一些庞大科研项目（如雷达实验室、林肯实验室，以及其中规模最庞大的曼哈顿原子能计划）建立起了工作模式。同样，苏联发射人造卫星后，美国决定把人送上月球，美国国家航空航天局（简称NASA）也组织了一个“没有墙壁的实验室”。对于斯坦梅茨这种由技术推动的科学，人们仍然存在很大争议。尤其对很多学院派科学家来说，更是一种不折不扣的可恶东西。然而，每当碰到新的科学问题时，正是这种组织使我们能够立刻着手解决它。比如，1984~1985年间，艾滋病突然成为一个重大的医疗问题，我们就是这样做的。

欧洲美元和商业票据

在不到20年的时间里，世界金融体系发生的变化可能比过去200年间的变化还要大。这些变化的推动者是两项社会创新：欧洲美元的出现，以及将商业票据视为一种“商业贷款”的新做法。前者创造出一个以资本流动、汇率和信贷等“符号”经济为主导的新型世界经济。后者则在美国引发了一场“金融革命”，“金融超级市场”的出现取代了金融机构中

原有的、牢不可破的条块分割，比如保险公司、储蓄银行、商业银行、股票经纪人等。每个金融机构都关注市场上所需要的金融服务，不再只重视提供专门的金融产品。这种金融革命现已扩展到世界范围。

欧洲美元和商业票据的设计本意，并不是要引发“革命”。欧洲美元是苏联国家银行发明的。当时是1952年，艾森豪威尔将军在朝鲜战争的中期当选美国总统。俄国人害怕这位新总统会冻结他们存在美国银行里的美元，从而迫使他们停止对北朝鲜提供援助，于是赶紧把这些存款从美国银行里取了出来。然而他们仍想把这笔钱保存成美元。他们找到的解决办法就是欧洲美元：将钱以美国货币的形式，存在美国境外的银行。这种做法在20年间开辟出一种新型的跨国货币和资本市场。它在各国中央银行的控制之外，实际上是完全不受控制的。可它的总量——欧洲美元出现之后又产生了欧洲日元、欧洲瑞士法郎和欧洲马克——不管是存款总额还是周转总额，比所有主要贸易国家的银行和信贷系统中的存款额和周转额的总和还要大。实际上，如果没有苏联国家银行海外管理人员的这一创新，资本主义大概已经无法维持下去了。这一创新使世界贸易获得了巨大的发展。近30年以来，在实行自由企业制度的发达国家，世界贸易成了它们经济增长和繁荣的发动机。

与此同时，或许稍后一些，两家美国金融机构——一家是高盛经纪公司，另一家是通用电气信贷公司（它是为了向购买通用电气公司产品的顾客提供信贷而成立的）——突然冒出一个主意，把“商业票据”这种

古老而定义模糊的金融工具，当成一种新形式的商业贷款，用来代替银行贷款。按照美国的金融法规，这两家机构都不允许提供商业贷款——只有银行才可以。商业票据本质上只是一种在某一日期偿付款项的承诺，按照美国法律并不属于贷款，而属于债券，银行不得发行。然而，从经济上看，商业票据和贷款之间毫无区别——可惜以前从没人发现这一点。这两家公司利用了这种合法的技术，很快又有几十家公司跟风而动，从侧翼成功突破了商业银行对贷款看似牢不可破的垄断，更重要的是，以商业票据为信贷基础的贷款利率，大大低于银行以顾客存款为基础的贷款利率。一开始银行以为商业票据不过是个蹩脚把戏，但在不到15年的时间里，商业票据破除了美国经济中信贷和投资领域内的绝大多数界限和障碍。以至于到了今天，所有的金融机构和金融工具之间都在展开激烈的竞争。

近200年来，经济学家都认为金融和信贷体系是经济的中心和最重要的特征。每一个国家都用法律、规章和制度来保护它，防止它发生任何变化。而美国金融的体制结构极为严谨，又受到了高度的保护，没有任何国家可堪比较。商业票据——只不过是在术语上稍作变化，谈不上什么创新——却打破了所有法律、制度和习惯等所构成的保护屏障，搅乱了美国的金融体制。我们仍然会给全国的银行排名次。尽管纽约花旗银行毫无疑问还是全国最大的银行——也是全国最大的“金融机构”，但“第二大银行”却可能根本不是一家银行，而是通用电气信贷公司。多年以来一直担任花旗银行董事长的沃尔特·瑞斯顿则指出，花旗银行在

银行和金融业务方面，最大的竞争对手并不是哪家金融机构，而是全国最大的连锁百货商店西尔斯罗巴克公司，该公司目前为顾客提供的信贷比任何一家信贷机构都要多。

群众和群众运动

20世纪第三大社会创新是群众和群众运动。群众是一个集体，有着自己的行为和特性。它并不是非理性的；相反，它具有高度的可预测性。但它的动力，类似于我们所说的个人“潜意识”。

群众运动的本质在于集中。用化学家的话来说，其单个“分子”，即组成大众的个人，呈高度有机化并完全充电的状态。他们都指向同一方向，携带相同的电荷。用核物理学家的话来说，群众是一种临界物质，即足够改变整体的性质和行为的最小单位。

群众最初是由两名美国人，约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）和威廉·伦道夫·赫斯特（William Randolph Hearst），在19世纪末最后几年发明的——它是一项发明，而不止是一种发现。这两人利用当时全新的文化，创造出第一种大众传媒工具，也就是价格便宜、发行量巨大的报纸。在此之前，人们认为报纸是“绅士写，绅士看”的读物，伦敦有家报纸多年以来一直自豪地在报头上这样宣称。与此相反，普利策和赫斯特的“黄色小报”却被嘲笑为“坏蛋写，无赖看”的东西。但正是这种小报造就了大量的读者和追随者。

后来，这两个人和他们的报纸又发起并领导了第一次现代群众政治运动，迫使美国卷入1898年的美西战争。从那以后，他们两人制订的策略，成为所有群众运动的规范。和美国从前的运动——比如废奴运动和自由土地运动（指美国南北战争之前，为废除南方各州奴隶制度而发起的两大群众运动）——不一样，他们根本不试图赢得大多数人的赞同。与此相反，他们力图把少数真正的信徒组织起来：他们吸引的信徒可能从来也不曾超过全体选民的10%。但是，围绕和西班牙开战这一单一事件，他们把追随者组成了一个有纪律的“突击队”。他们在每一期报纸上都敦促读者从报上剪下一张明信片，寄给国会议员，要求美国对西班牙宣战。他们还把候选人是否同意参战作为能否当选的唯一标准，而不顾他在其他问题上的立场。因此，他们这一小批人就能“左右选举”，并宣称能控制候选人的政治前途。结果，虽然全美几乎所有的舆论机构都反对这场战争，他们还是把自己的意志强加给了绝大多数人。

群众运动的威力，恰恰是因为大多数人往往有着多方面的不同利益，因此对所有的利益都冷冷淡淡，漠不关心。而目标的单一性，让群众运动有了纪律，也使群众愿意追随领袖。因此它脱颖而出，显得比本身的实力更为强大。它使单一的目标在新闻中占主导地位，并在很大程度上决定了什么是新闻。而且，由于它只根据政党或候选人愿不愿意对某个单一目标承担义务，来决定自己是否支持对方，因此它很可能成为决定性的一票。

首先把普利策和赫斯特的这项发明应用到长期“改革运动”中的，是禁酒运动。有关这一问题，反沙龙联盟和基督教妇女戒酒联合会等禁酒团体曾进行了近一个世纪的宣传和斗争，却没有取得太大成效。1900年前后，它们的支持率降到了南北战争以来的最低点。后来，它们采取了新的群众运动策略。基督教妇女戒酒联合会甚至还聘用了好几位普利策和赫斯特的编辑。禁酒运动的“真正信徒”从来不超过全体选民的5%~10%，可在不到20年的时间里，他们把禁酒法写进了美国宪法。

从那以后，单一目标的群众运动日益普遍，如环境保护、汽车安全、禁止核武器、同性恋权益、道德多数派（指意欲将宗教保守道德观加诸社会的分子）。但直到现在我们才开始意识到，单一目标的群众运动是多么深刻地改变了所有民主国家的政治。

在美国以外的地方，群众运动这一社会创新甚至产生了更大的影响。20世纪最大的暴政——墨索里尼的法西斯主义、希特勒的纳粹主义——都是利用群众运动，即利用高度纪律化的单一目标的真正信徒，达到夺权和掌握政权的最终政治目的。

显然，20世纪没有任何发明或发现，比群众和群众运动这一社会创新具有更大的影响力。然而，也没有任何发明或发现，比群众和群众运动更令人难以理解。

实际上，我们今天对群众的理解，很类似100年前人们对个人精神

分析学的看法。我们当然知道什么叫“激情”，但人们总把它解释成某种“动物本能”。它们不在理性的范围内，也就是说，无法预测、分析和理解。人们能做的只有压抑它。而从100年前开始，弗洛伊德揭示，激情也有它的道理，正如帕斯卡尔那句名言所说：“心有自己的理智，理智不明其理。”弗洛伊德还揭示，潜意识和意识一样有着严格的理性，有着自己的逻辑和机制。目前，尽管并不是所有的心理学家（甚至说不上是大多数）都接受弗洛伊德精神分析中各种特殊的病因因素，但都同意他关于个人精神分析学的观点。

但是，迄今为止，我们还没有一套有关群众的弗洛伊德式学说。

农业服务机构

20世纪最重要的一个经济事件，显然是全世界农业生产和农业生产率的成倍增长。这主要是20世纪初的一项社会创新——农业服务机构带来的。

1880年，有关农业方法和农业技术的科学研究工作，已经认真地、系统化地进行了200多年。对农民和农学家的系统化培训，也早在“农业大学”里展开了100多年。然而只有极少数的大地主才关心这种事情。在1880年的时候，绝大多数的农民——例如几乎所有的美国农民——仍然按照千百年前祖先们流传的方法务农耕种，完全没有丝毫改进，产量也没有什么提高。过了20年以后，也就是1900年前后，情况也并没有什么

好转。

然后，突然之间，大约在第一次世界大战期间——或者稍晚一些，事情发生了戏剧性的变化。这种变化首先从美国开始，现在已经扩展到了世界各地。实际上，农业生产和生产率的提高，印度等第三世界国家表现得最为显著。

这并不是因为农民的处境突然发生了变化，而是出现了一种社会创新，让农民们能够接触到新的农业知识。西尔斯罗巴克邮购公司的总经理朱利叶斯·罗森沃德，本身是芝加哥的服装商人，是一个地道的“城里人”，他发明了农业服务机构（并在长达10年的时间里，自掏腰包支付农业服务机构的费用，直到美国政府接管“农业推广服务处”为止）。他这样做并不仅仅是出于慈善目的，更主要的目的是为了提高美国农民，也就是该公司最主要顾客的购买力。农业服务机构提供的是以前一直缺少的东西：为农业生产者提供日益增长的农业知识和信息的渠道。短短几年之内，“无知的、墨守成规的农民”，变成了“农业科学革命”的“农业技术员”。

管理

我举的社会创新的最后一个例子是管理。自然，“管理者”很早就出现了，然而这个词却是20世纪才冒头的。而且，只有到了20世纪，尤其是20世纪最后50年，管理才真正成为社会的一般职能，成为一种专门的

工作，以及一门学科。一个世纪以前，绝大多数重要的工作任务，包括我们现在称之为商业的经济工作，主要都是家庭或是类似工匠作坊这类由家庭经营的企业完成的；而现在，则全都由组织机构来完成：政府机构和大学、医院、工商企业、红十字会、工会等。所有这些组织机构都必须加以管理。因此，管理是现今“组织的社会”的一种特殊职能。这种特殊的实践，能将一群乌合之众变成一支有效率、有目的、有生产力的团体。

管理和组织已经成为一种全球化现象，而不仅仅属于西方和资本主义国家。20世纪50年代初，日本人把管理作为一门有组织的学科加以引进和介绍，后来，它成为日本经济奇迹和社会成功的基础。管理在苏联也是一个热门的主题。中国改革开放后，采取的第一批重大举措就包括在国务院中成立企业管理局，并建立了一所美国式的管理学院。

现代组织的本质在于，使每个人的长处和知识转化为生产力，从而抵消个人的弱点。在传统组织里——比如修建金字塔和哥特式大教堂的组织，或是18和19世纪的军队组织——每个人都从事同样的非技术性工作，其主要贡献就是原始的体力。有关组织如何存在的知识，集中在极少数的上层人物手里。

在现代组织里，每个人都有专门分工，掌握着高度的知识和技能。在现在组织里，有冶金专家和红十字会的事故处理专家，有训练专家和工具设计师，有资金筹备专家和理疗专家，有预算分析师和计算机程序

员，所有的人都从事自己的工作，贡献出自己的知识，但都是为了一个共同的目标。对组织来说，一个人所掌握的少数专业知识极为重要；而他所不知道的大量知识，却无关紧要。

30年前，英国物理学家，后来又成为小说家的C.P.斯诺（C.P.Snow）曾预言当代文化的两大代表者将是人道主义者和科学家。但实际情况或许并非如此，真正的代表者将是现在所称的“学者”和“管理者”：前者将现实视做观念和象征；后者将现实看做绩效和人。

管理和组织还相当粗糙，这正是迅速发展的学科所共有的特征，比如直至前不久，医学方面也是如此。走在前头的实践者和大多数人之间存在着巨大的差距，虽然差距正在缩小，但速度却非常缓慢。即便是在当今各类组织里取得出色成就的管理者中，也很少有人意识到管理的本质在于责任，而非权力，更少有人同官僚主义这一组织退化的痼疾（即把庞大的预算和人员编制当做一种成就而不是无能）做斗争。

即便如此，管理产生的影响还是极为巨大的。例如，管理及管理的出现，淘汰了19世纪占主导地位的社会理论和政治诡辩：比如认为社会将朝着由独立小业主——有40英亩土地的自耕农、有作坊的工匠、有商店的店主、独立的专业人士——构成的水晶结构发展的杰斐逊学派。相反，组织创造了一个雇员的社会。在雇员社会中，蓝领工人逐渐成为少数派，知识工作者变成了新生的大多数——他们既是所有发达社会的主要成本，也是主要资源。尽管知识工作者是雇员，但并不是无产阶级，

他们通过养老基金，成为唯一的资本家，从整体上来说，也是生产资料的所有者。

正是管理，在很大程度上造就了20世纪最不寻常的社会现象：教育大发展。人们所受教育程度越高，就越发依赖于组织。实际上，在所有发达国家中，所有受过高中以上教育的人——在美国占总人口的90%以上——都将在有管理的组织中度过整个工作生涯，离开了组织，他们就无法谋生，他们的老师也是如此。

结论

如果这是一部20世纪社会创新史，我必须引用并论述更多的例子，但这并非本文的目的。它的目的甚至也不在于展现社会创新的重要性，而在于揭示20世纪的社会创新在很大程度上已成为管理者的任务。

以往并非一直如此；恰恰相反，这是一种非常新的情况。

比如，美国宪法就是一项创新，它迎来了19世纪。自然，宪法不是什么新东西，它的历史可以追溯到古希腊。但美国宪法却与众不同：它第一次明文规定了自身修正的程序。在此之前，所有的宪法都认为自己是不可改变的，是“永恒真理”。接着美国人又在联邦最高法院中创造了一套机制，使宪法能够适应新的条件和需求。这两项创新解释了为什么美国宪法能够存在至今，而此前所有的宪法都在经历了一个充满挫折的短暂时期之后消失了。100年以后，德国的俾斯麦首相在没有任何先例

的情况下，创造了我们现在称之为“社会保险”的社会创新——健康保险、老年退休金、工人的意外事故赔偿保险，随后还出现了失业补偿金。俾斯麦很清楚自己正在做什么：消弭能把整个社会炸得四分五裂的“阶级战争”。他成功了。

在西方以外的世界，日本于19世纪发生了明治维新这一重大的社会革新，把一个同时代国家中最不西方化、最封闭的岛国，变成了一个完全“现代化”的国家，同时又保持了自己原有的社会和文化特色。

因此，19世纪是一个充斥着伟大社会创新的时期。然而，19世纪的社会创新大多都是由政府发起的。发明，也就是技术上的发现，在19世纪是由私营部门带动的，但社会创新则属于政府和政治行动。

可到了20世纪，政府似乎失去了进行有效社会创新的能力。20世纪30年代的美国“新政”时期，政府还能进行社会创新。虽然新政中所有成功的创新，都是在很早以前，大多是第一次世界大战之前，就设计好并在个别州（如威斯康星、纽约和加利福尼亚）进行过大规模“试点实验”的。可自那以后，在所有发达国家中，几乎再也没有什么能取得预期效果的政府创新了——实际上，除了花费大量成本之外，简直就没有什么效果。

取而代之的是，私营的非政府部门接管了社会创新，它从一种政治行动变成了一项“管理任务”。虽然我们现在拥有一门“创新学科”，但仍

然没有形成太多的方法论。从事社会创新的管理者，往往并不知道该怎么做才能取得类似美国的开国元勋、俾斯麦和明治时代的政治家那样辉煌的成就——虽然罗森沃德创办的农业服务机构的例子说明，这是完全可以做到的。尽管如此，社会创新确实已经成为管理的全新领域。

[1986]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

致谢

本书收录的35篇文章皆已公开发表过。其中，有25篇短文刊登在《华尔街日报》（The Wall Street Journal）的社论版（第2~11章、第14~17章、第19~20章、第22~26章、第29~32章），还有一篇短文（第18章）最初刊登在《高等教育报》（The Chronicle of Higher Education）。剩下篇幅较长的几篇文章，有两篇（第28和第34章）刊登于《公共利益》（The Public Interest）杂志，其余则分别刊登在《公司》（Inc.）杂志（访谈录）、《外交》（Foreign Affairs）杂志（第1章）、《福布斯》（Forbes）杂志（第12章）、《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）（第13章）、克莱蒙特研究生院的《关系》（Connections）杂志（第27章）和《时尚》（Esguire）（第33章）。第35章原本是一篇论文，最初是在1982年夏明尼苏达州明尼阿波利斯市召开的一次座谈会上宣读的，该座谈会由美国国家艺术与科学院举办，后来又刊登在美国国家艺术与科学院编撰的《公私合营》（Public-Private Partnership）一书中（该书的编辑者是哈维·布鲁克斯、兰斯·李普曼、寇宁S.塞林，由剑桥大学伯灵格出版公司于1984年出版）。1986年8月，我曾在伊利诺伊州芝加哥举办的第15届美国管理学会年会上，讲演过第21章“管理：成功所带来的问题”的部分内容，但此前本文并未发表。后记是专门为本书撰写的，从未公开发表和刊登过。

在本书的整理出版过程中，我曾修订过一些文章的标题，并删减了

一些过于冗长的介绍性文字。我按照日历，把本书中出现的所有“今年”或“去年”，变成了确切的年份，如1984年或1983年等。除此之外，我未对原文做过任何修改。这样一来，读者就能很清楚地判断笔者的预言或结论是否经受住了时间的检验。

杜鲁门·塔利图书/E.P.杜顿公司（Truman Talley Books/E.P.Dutton）的杜鲁门M.塔利先生，曾为本书做出过巨大的贡献，本书和作者本人都亏欠他良多。几年前，塔利先生编辑出版了作者的一些文章（《变化中的经理人世界》The Changing World of the Executive），纽约杜鲁门·塔利图书/E.P.杜顿公司1982年出版），他建议我在其后的文章中着重讨论管理的前沿问题，也就是当今决策能够对未来造成影响的领域。这些文章固然是为特定的场合和出版物所撰写的，但我要感谢塔利先生，由于他的建议，使我的文章有了一以贯之的潜在主题和关注重点。他还花了大量的时间和精力，组织本书的结构，整理文章的先后顺序，监督指导本书的装帧设计，并在整个出版过程中进行管理。但愿本书的最终成果，能够符合他的高度期待。最后还要感谢E.P.杜顿公司的执行编辑特伦特·达夫，制作编辑朱莉娅·麦克格伦，在他们的监督下，一大堆乱糟糟的手稿在规定的时间里变成了一本如此精美的图书。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者后记

感谢机械工业出版社，让译者有了这个宝贵的机会，翻译德鲁克的作品。大师在前，作为后辈的我，难免诚惶诚恐，生怕力有不逮，唐突原著。

本书成书于20世纪80年代中期，到80年代末，就曾被多次翻译成中文并出版。目前译者手中有两个版本，一本是1988年中国对外翻译出版公司出版的《管理新潮》，译者是孙耀君、拓向阳等老师，还有一本是1999年上海译文出版社出版的《管理的前沿》，译者是许斌老师。这两个译本都相当不错，译者在翻译过程中，曾分别参考过这两个译本，并在一些词句上有所借鉴。

在我的重译过程中，除了翻译本身，我还尽量利用现在丰富的网络资源，将前两个译本碍于当时条件难以查找到的一些名词，进行了订正和注释，力图将疏漏减小到最低限度。但碍于能力所限，或许仍有错误之处，希望读者能不吝指出。我的电子邮箱是herstory@163.net，欢迎大家来信指教。

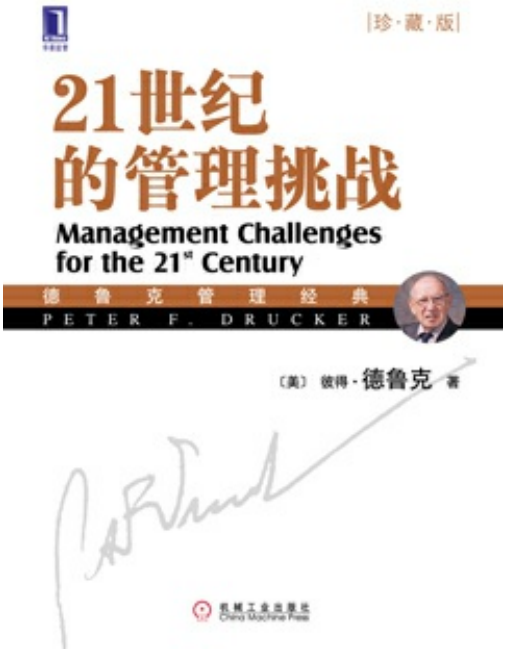
闾佳

于成都

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

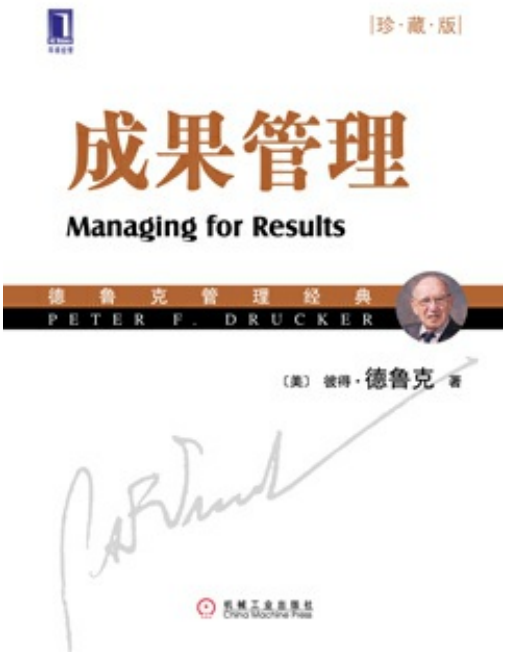
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

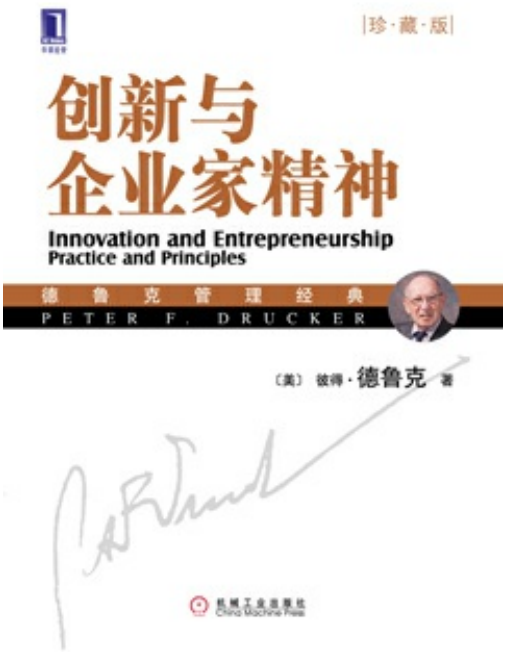
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

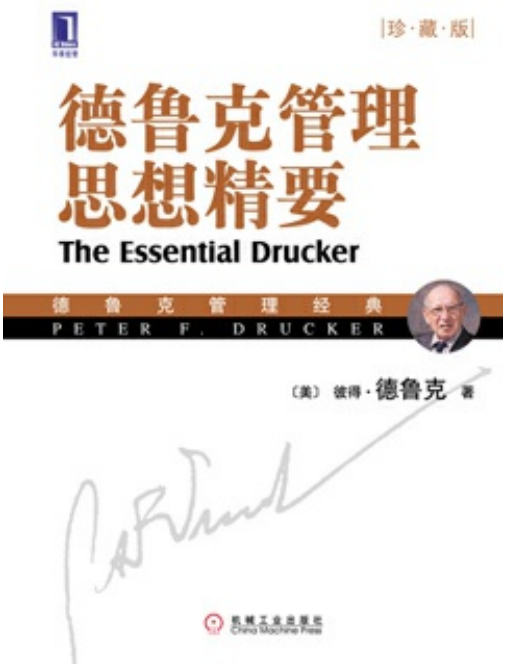
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

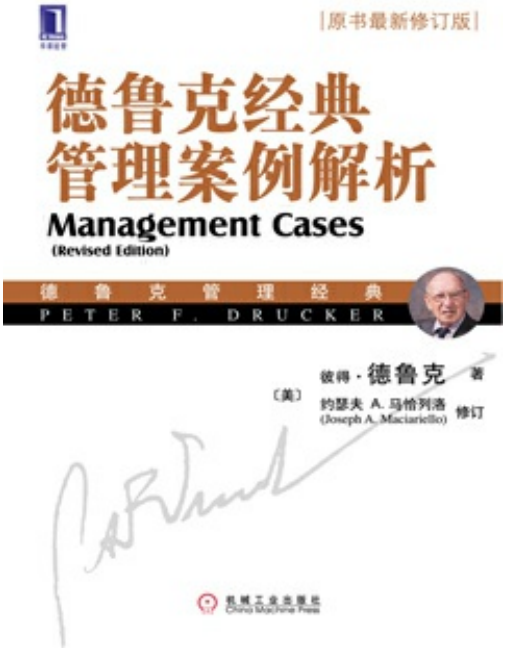
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

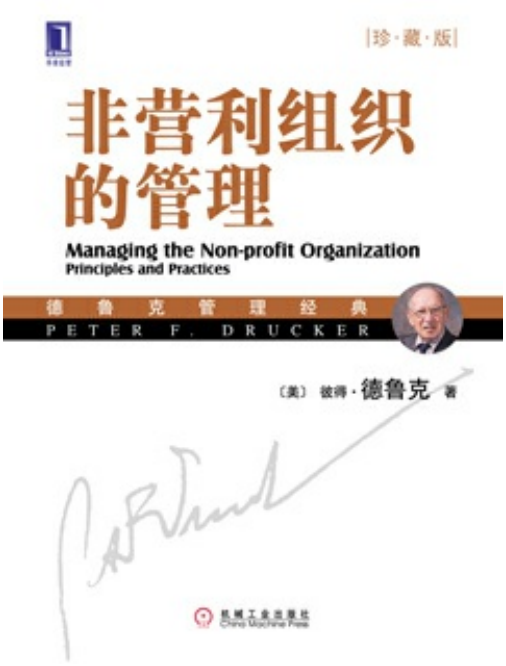
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

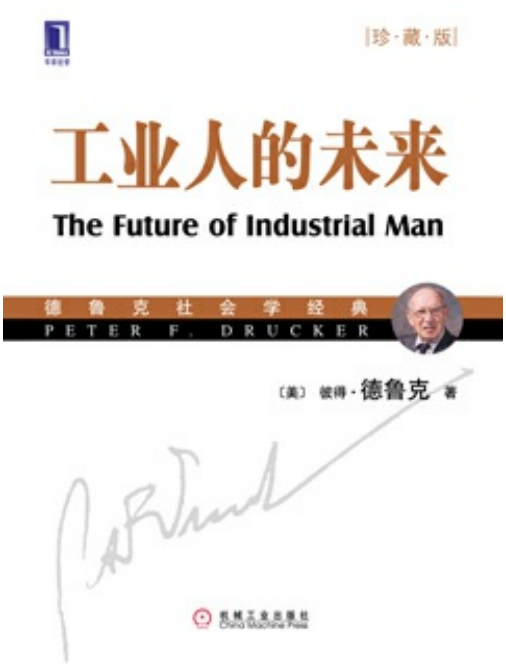
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

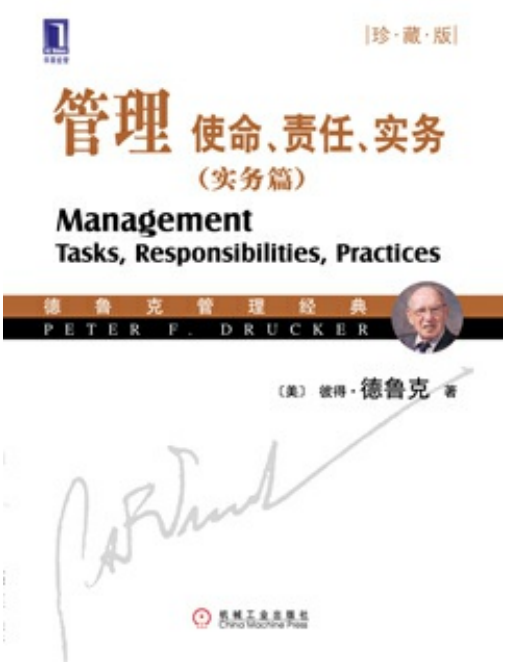
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

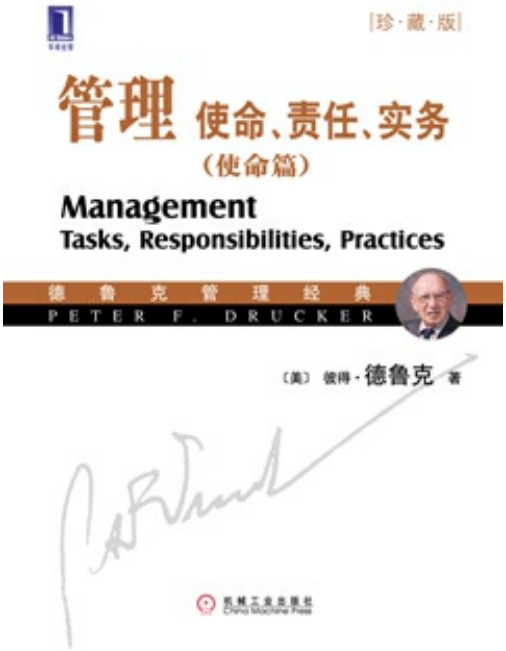
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

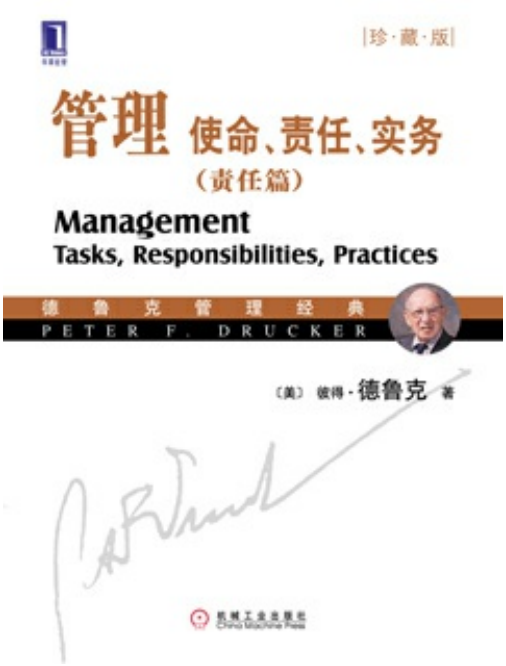
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

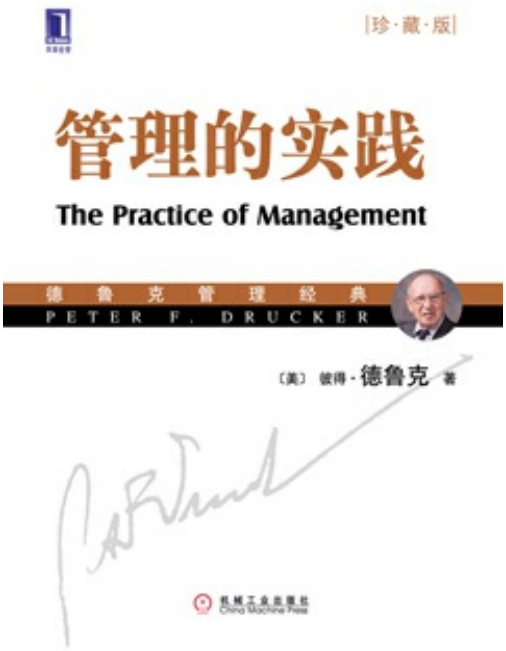
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

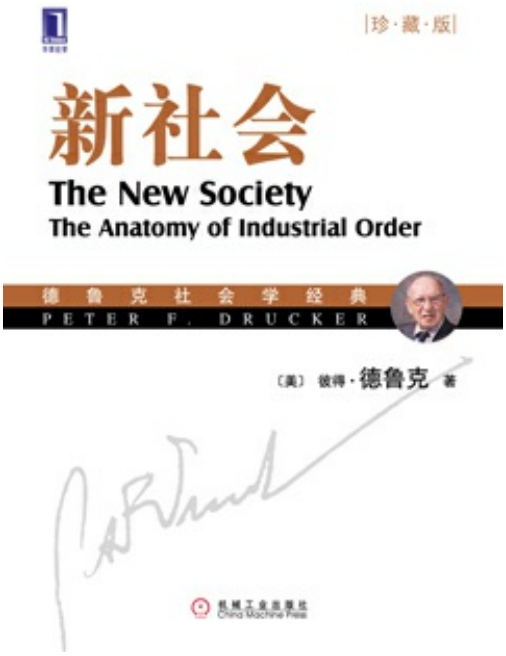
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

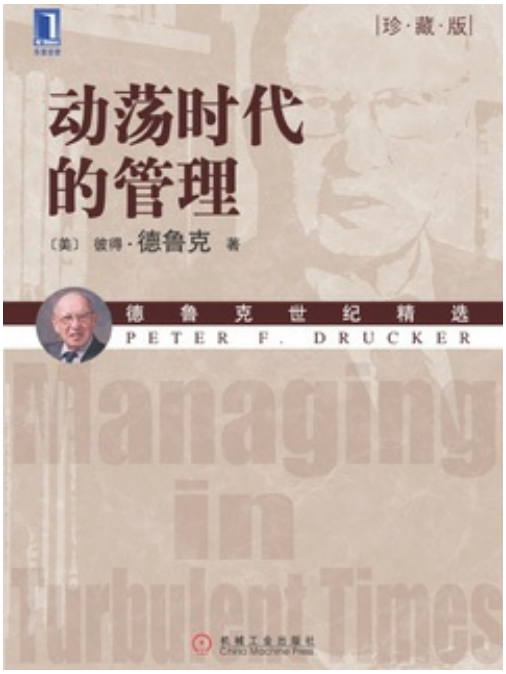
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

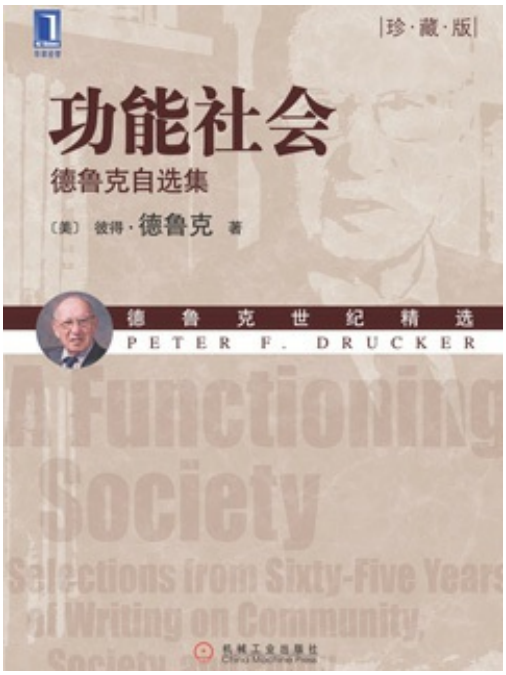
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

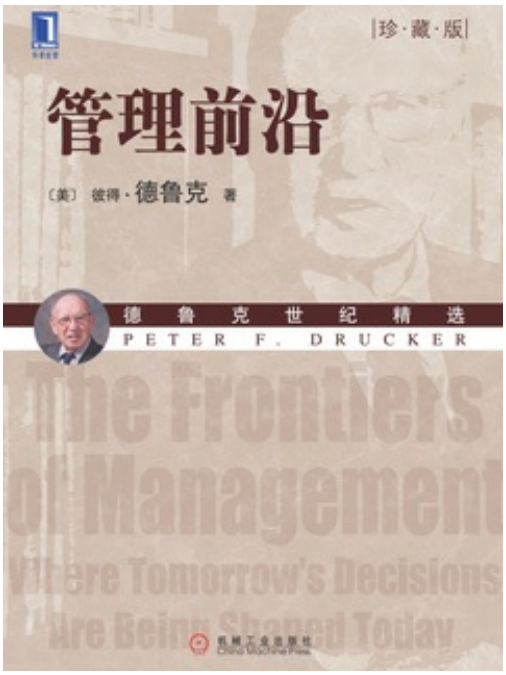
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

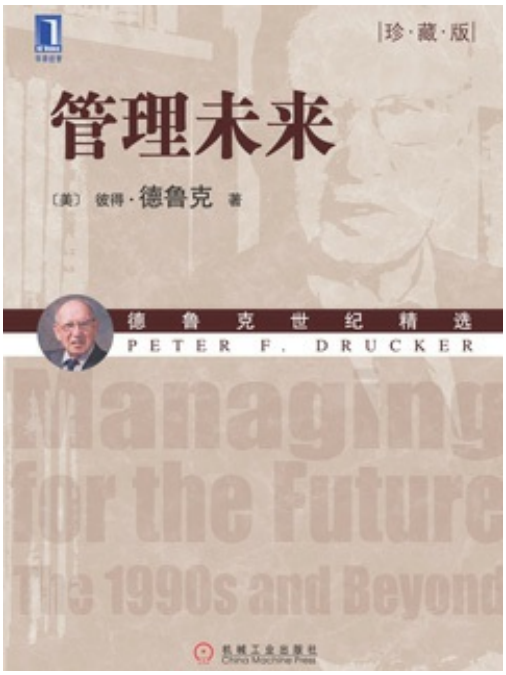
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

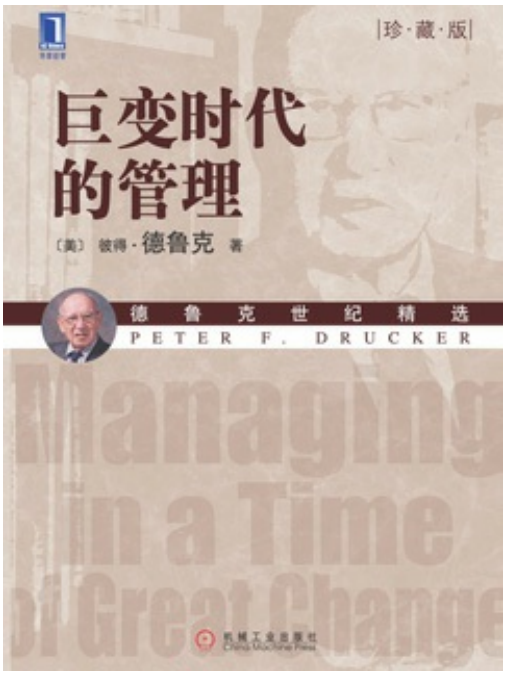
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

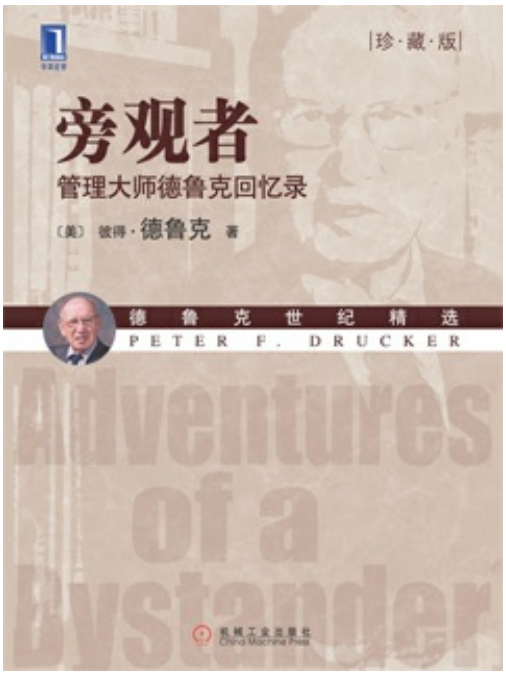
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

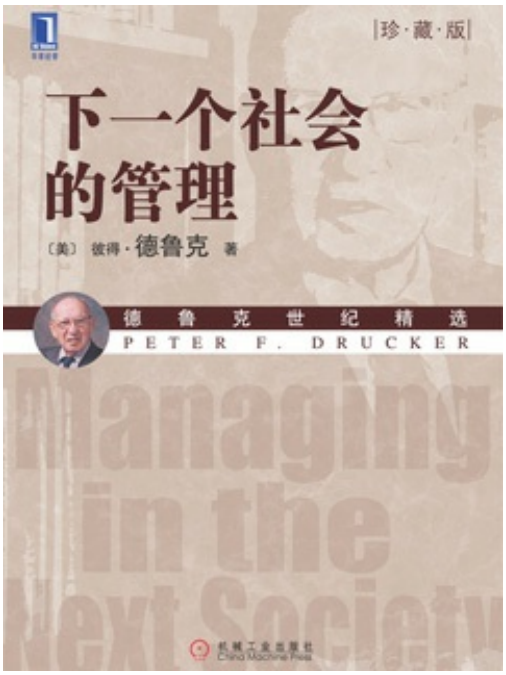
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

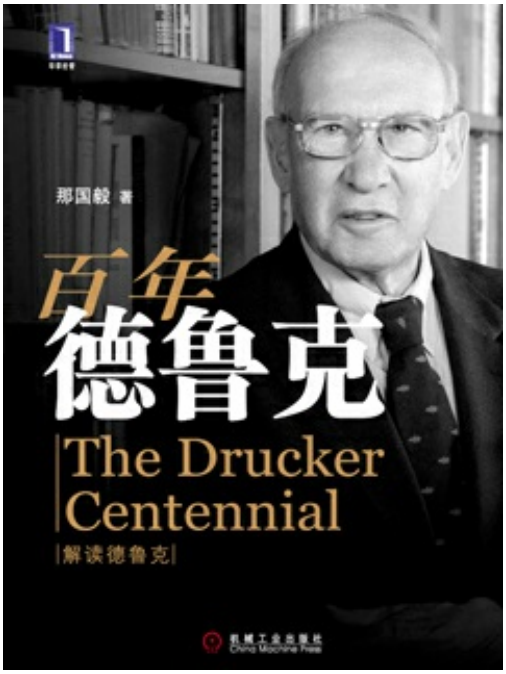


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

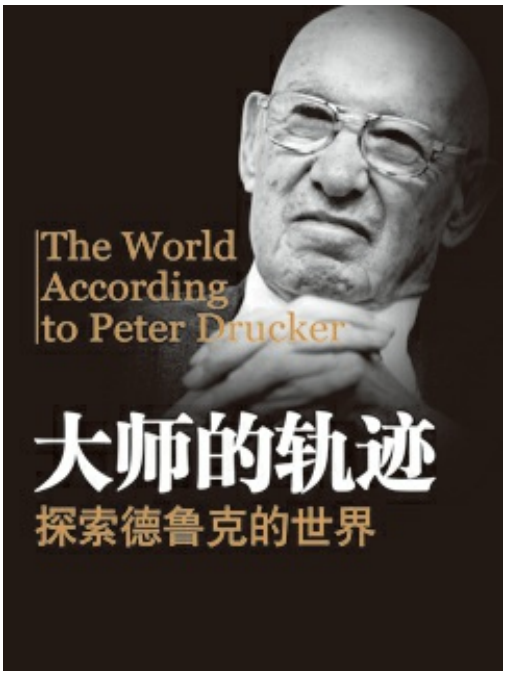
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

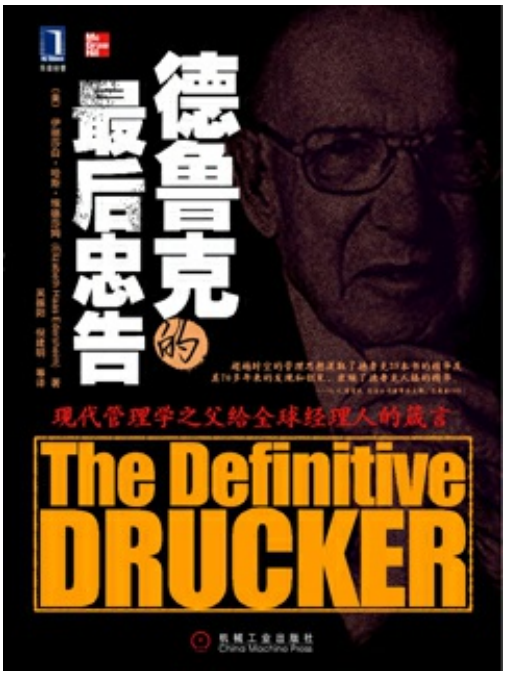
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

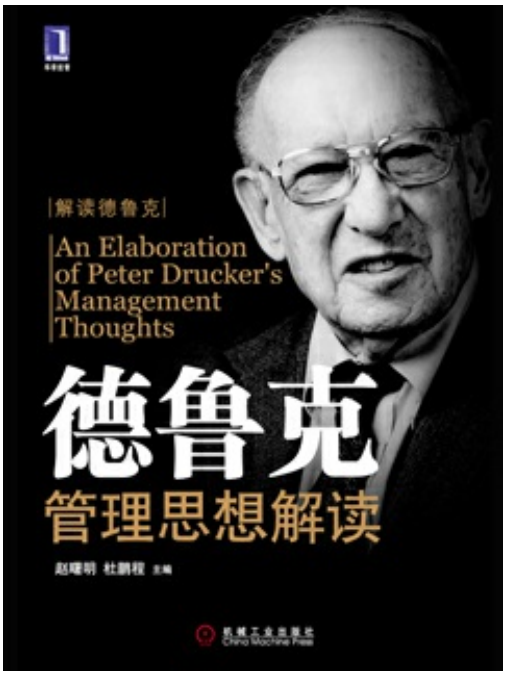
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

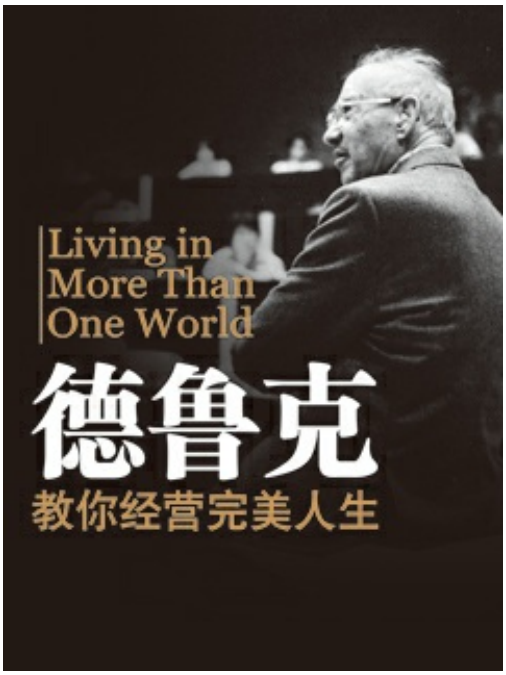
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

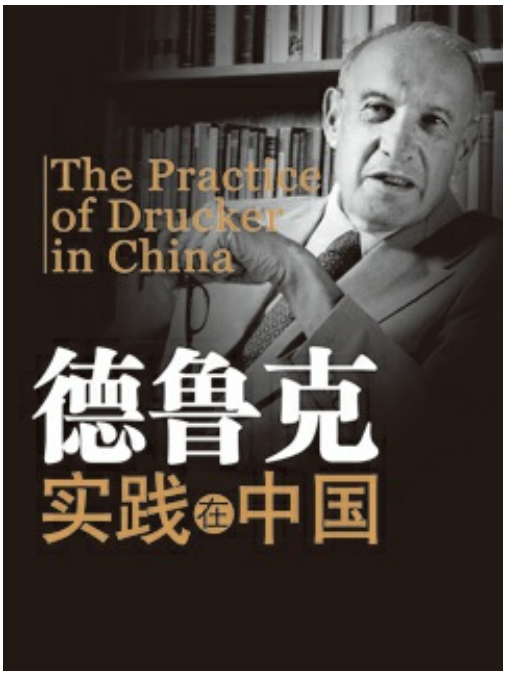
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

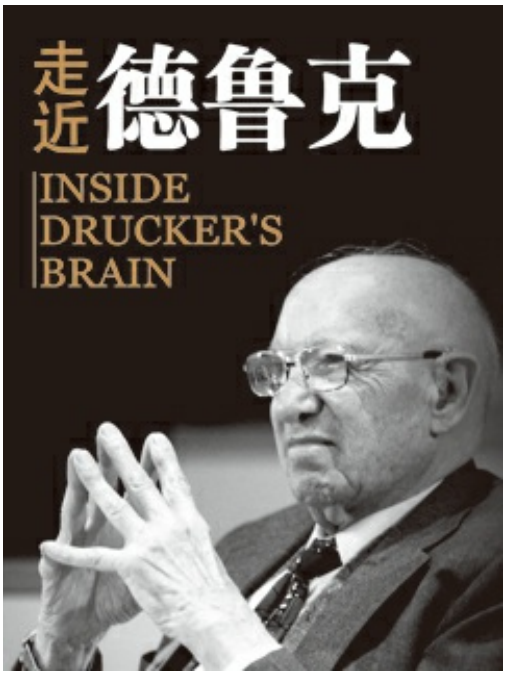
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

非营利组织的管理

Managing the Non-profit Organization
Principles and Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

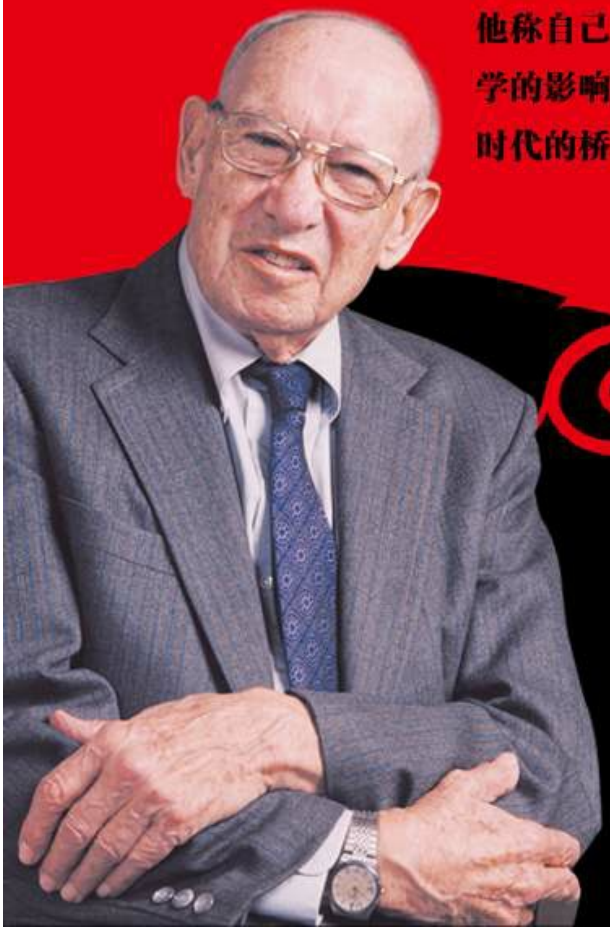
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

非营利组织的管理

Managing the Non-Profit Organization： Principles and Practices

[美] 彼得 F.德鲁克（Peter F.Drucker） 著

吴振阳 等译

ISBN：978-7-111-28063-7

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

你希望被人记住什么？

即使在平庸者的领导下，许多企业和政府也能够生存很长一段时间。但在非营利组织，领导能力的平庸则会立即暴露出来。因为非营利性组织的成功与否不止一条评价标准，而是有一系列的标准，非营利组织的管理者，必须学会平衡和统筹兼顾，综合考虑评价业绩的一系列标准。

本书关注:

·非营利组织与企业以及政府机构使命的重大区别

·究竟什么是“非营利性工作”的成果

·非营利组织提供服务及获得运营资金的策略

·因大量依赖志愿者，导致无法推行强制性命令，由此而引起的进行机构改革和调整的种种挑战

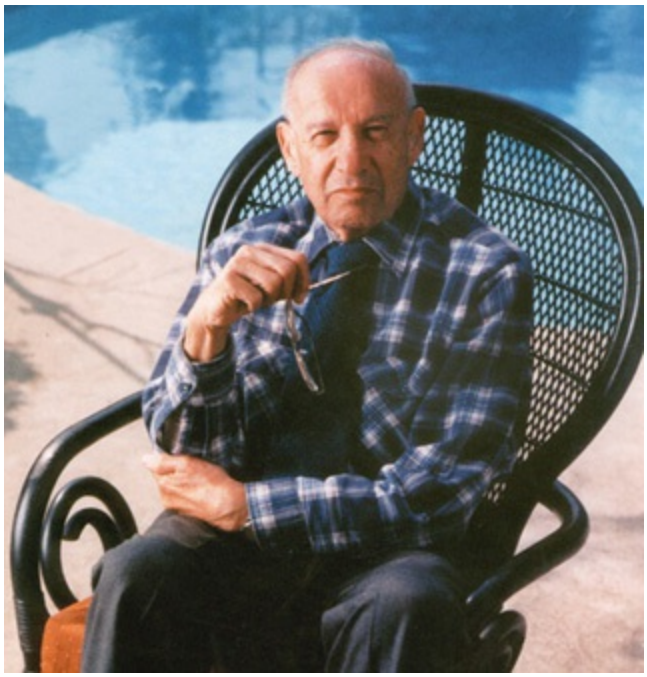
·由于资源的限制，对非营利组织来说，有计划地放弃显得非常重要

·作为非营利组织的领导，工作重点应该是思考组织使命、实现组

织目标、展现组织的社会价值

读了本书之后，明天你准备去做些什么事情？什么事情你不打算去做了？

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

关于非营利组织管理的开创性著作

非营利组织将成为继政府和企业之后维持社会平衡和稳定的中坚力量。

非营利组织作为一种社会力量正在崛起，我们正处于一种全球性的“结社革命”中。

（在本书之前）几乎没有为非营利组织量身定做的领导和管理理论。大多数管理理论都是为满足企业管理的需要发展而来的，很少关注非营利组织与众不同的特征或特殊的关键性要求。例如，很少关注其与企业以及政府机构使命的重大区别；很少关注究竟什么是“非营利组织工作”的成果；很少关注其出售服务和获得运营资金的策略；很少关注其因大量依赖志愿者导致无法推行强制性命令而引起的机构改革和调整的种种挑战等。

——彼得·德鲁克

作为非营利组织的一位管理人，德鲁克的书中有很多道理都可以让人从中有所领会，从书中参透一些管理的理念和价值观。德鲁克的书对我在组织管理方面的影响和帮助非常大。

——陈思堂

香港宣明会中国区主席

（看到）彼得·德鲁克的《非营利组织的管理》时，我的眼睛一下子亮了起来，我急不可待地一口气读完了这本书。他那近乎于写小说、讲故事进行非营利组织管理理论研究的独特手法简直让我这个原本学语言文学出身的后生爱不释手，于是我便成了德鲁克的铁杆粉丝。之后我几乎阅读了他的全部著作，有的读了好几遍。我每次拜读德鲁克的书都能获得新的灵感，既让人反思，又让人振奋。每次阅读都有新的体会，百读不厌。

——庄爱玲

上海映绿公益事业发展中心董事长兼总干事

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

一个普通的周六上午，我和一群朋友互致问候，一起开心地聊天、唱歌，推心置腹地长谈。这些朋友背景不同、性格迥异，却有一样的服饰和相同的处境，他们都是服刑的犯人，我称其为“囚友”。时至今日，我本人跟这群特别的朋友一起生活、共同成长已有23个年头了。他们早已成为我生活、生命中的一部分。仔细算来，我过去在监狱里服务的时间，已超过了很多“囚友”坐牢的时间。他们都开玩笑地说，他们是“有期徒刑”，我则是“无期徒刑”。

常有人问我，为何能牺牲自己的时间和心力，坚持公益服务这么久。其实对我而言，这既非坚持也非牺牲，因为在这种服务中我得到了满足，看到了人的价值和生命的意义。我只是感觉弹指一挥间，23年这么快就过去了。我深信，如果能够找到自己喜欢和热爱的事情，任何人都不会计较做了多少或者多久，只会永远觉得做得不够。在内心深处我乐于并喜欢公益工作，因为我相信“爱”能改变一切，而且这些年头，从监狱服务中我悟出了很多人生的道理，这是在书本上无论如何都学不到的。就是因为一点体会，变成我的一点动力，总是希望多去服务一次，而每去一次又使我多了一点动力，这仿佛成了一种循环，不知不觉中就飞逝了多个年头。感谢上天没有让我坐牢，却能了解坐牢人士的内心，更让我的儿女深深感受到做人的尊严和犯罪的恶果。有时我不禁在想，到底是我帮助了他们，还是他们帮助了我？可能这就是“生命影响生

命”吧！

我从很年轻的时候就开始参与公益服务，感受到了其中的甘甜（当然也有艰辛），所以我就有了一个完美人生目标的模式。我相信许多人都有自己的人生目标，并希望通过自己的努力创造价值，服务于社会，非营利组织无疑提供了这样一个平台。非营利组织通常聚集了一群认同同一理念的人，组织的使命和这些人的价值观极其一致，而且，非营利组织的资源是取之于社会亦用之于社会，它们的终极目标是实现社会的“公平”、“富足”。因此，与商业机构相比，非营利组织一般寿命更长。但是，我所看到过的非营利组织并非都能扬帆远航。有些组织风光一时，但是无法长久；有些组织初衷很好，却不能发展壮大；有些组织成功运作一段后，领导者的诚信却出了问题。这些非营利组织的起起落落说明，经营非营利组织仅有激情、热情和财力是远远不够的，它需要建立起健康的运行机制和管理方式。

很多人都知道世界上有一个最大的专门服务于女孩的组织--美国女童子军，这个组织是1912年由乔治亚州萨文那的朱莉娅·歌顿创立，至今已近百年，并已在一百多个国家拥有几百万女孩会员和几十万名成人志愿者。这个组织从成立之日起就有明确的服务人群，为年少的女孩在人生成长的重要阶段提供帮助：旨在帮助女孩子们充分发掘个人潜力，对她们给予鼓励和肯定；增长理解与尊重他人的社交能力；树立指导她们行动和思考决定的价值观；在为世界做出贡献的过程中发挥才干、领

导技能和协作精神。德鲁克先生在20世纪90年代已成为女童子军的顾问，并帮助它们设计了一套“非营利组织的自我评估工具”，使其整个组织的领导力和有效性大幅提升。从中可看出，这个组织能够不断发展壮大，是因为有创新的动机、鲜明的使命、有效的管理及自身运行模式不但得到了它所服务对象的认同，而且赢得了社会的支持。所以对非营利组织而言，除自身必备良好的动机外，明确的使命、清晰的目标、正确的策略和卓有成效的管理方式都为非营利组织的持续发展提供了保证。去年我跟德鲁克遗孀多瑞丝·德鲁克见面时，谈及德鲁克先生在他人生最后20年的事，了解到他除了写作外，大部分时间都在帮助非营利组织和培养非营利组织的领袖，帮助组织建立以专注成果、目标导向和实践为主的管理精神。

《非营利组织的管理》这本书是德鲁克1990年完成的，十几年过去了，对于非营利组织来说仍旧意义非凡。从整个社会的层面看，社会服务机构毫无疑问是维持其平衡和稳定的重要力量，其中涉及的管理、责任和绩效问题十分重要，这也是德鲁克最看重的。

如德鲁克先生所言，组织是社会的器官，要实现其生产力，来满足社会的需求。组织也是个人发展的平台，满足个人的情感和发展需要。社会中正常运转的组织都能够发挥以上功能。在物质方面，商业机构发挥着作用，为人们提供了生存和生活方面的需求。而非营利组织以它志存高远的使命和责任服务于社会，为人们创造价值，实现整个社会关

爱、自由、健康、幸福、安全、公平和公正的目的。

德鲁克的这本书经过悉心设计，看到主题就感觉到了其价值非同一般。本书是从使命开始，告诉我们组织存在的目的，然后引入绩效表现，再由绩效的衡量引到如何评价结果，亦教我们怎样发掘所有内部和外部的资源，最后是如何让领袖发挥自己的潜力。从使命出发，“看待机会、装备能力，全力以赴”是非营利组织不可或缺的三个“必须”。鉴于非营利组织没有财务底线，管理起来存在较大难度。非营利组织往往看到需要就去行动，所以德鲁克强调，因为资源的限制，对非营利组织来说有计划的放弃比营利机构更为重要。还有，作为非营利组织的领导，最重要的是把工作重点放到组织的使命上，以实现组织的目标，展现组织的社会价值，而不要把焦点放在自己身上。

从使命到绩效，再到策略，德鲁克给我们勾勒出一条清晰、具体的操作方法。如果只帮助一个人，根本不需要什么策略，若要帮助一百人，就需要良好的装备和计划，而要帮助一万人或更多，则必须要有一套完整的策略和管理体系，将每一个实施环节落实到位。德鲁克在书中提及，非营利组织最大的潜能是发掘外部的资源和人才，尤其是自愿者和董事会。在国内的很多机构中，董事会所起的仅仅是监管作用，没有带动具体运作。而良好运转的非营利组织则需要一个强有力的、主动型的董事会。在德鲁克曾经与David Hubbard的访问中，谈到董事会的四个功能：（1）监管者(Governor);（2）资源开拓者(Sponsor);（3）大使

(Ambassador)，扮演联结内外部的角色；（4）顾问(Consultant)，处理组织特定需要的专业人士。由此可见，非营利组织中的董事会是很大的资源，应好好运用。

就在写此序的前一个月，我在洛杉矶国际机场的书店中看到该书正放在显眼的地方热卖，由此可见其影响力真是历久不衰。德鲁克的管理著作正被越来越多的人认识和接受，从他的管理著作中得出的管理理念实用、实际，实属经典中的经典。我希望每一个非营利组织的从业人员都能细心阅读，随后付诸实践，为我们的社会带来更多关爱、喜悦与和谐。

李志刚

彼得·德鲁克管理学院理事长

北京光华慈善基金会理事长

光华控股有限公司总裁

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

使命与领导的先驱

在一篇刊于《哈佛商业评论》的文章里，彼得·德鲁克如此描写：“女童军、红十字会与基督教会等非营利组织，逐渐成为美国管理实务的领导者。这些组织在策略制定与董事会绩效方面，做到了大多数美国企业还做不到的事情；在激励与确保知识工作者的生产力方面，他们则堪称是管理先驱，足以作为企业的典范。”

非营利组织的管理之道，靠的不是企业的经营手法，而是“使命与领导”之道。因为每一项使命宣言，都必须反映机会、能力与投入感三项要素，否则势将无法凝聚组织内的人力资源去做好该做的事。

而“领导”的关键并不在于领袖的魅力，而在于使命，因为只专注于个人魅力将使领导者走上歧途。身为非营利组织的领导者，其职责就是要将使命中的说词转换成更精确的目标，因为使命是永存的，甚至负有神圣的任务，而目标则仅是暂时性的。

任何组织都要注意自身的优势与绩效表现，专注外界的需求与机会，且确认自己的信念，具体落实。

在《非营利组织的管理》一书中，德鲁克以其罕见的智慧与问对问题的能力，访谈了非营利组织九位卓越领导者的成功之道，他们的对话

是使命与领导的智慧结晶，真令人叹为观止！

像全世界最庞大的女性组织--美国女童军全国执行总裁赫塞尔宾女士，当被问及最感得意的活动时，她答道："幼女童军"的新目标设定，它"协助小女孩成为充满自豪、自信与自尊的年轻女孩"，因而树立了成功的典范。

其次，霍普学院董事会主席德普雷先生向来以"知人善任"著称，他主张该发展的是"人"，而非"工作"，观察人的潜力在哪里，而不是想要改造他人。重点应该放在"激发潜能"。

第三，德鲁克访谈营销大师科特勒教授时，提出"互惠"与"换位思考"正是营销概念的两大支柱。其做法顺序是：（1）先做市场调查；（2）细分市场；（3）定位目标市场；（4）将信息向市场传播。成功的非营利组织都是如此奉行不渝的。

第四位是美国心脏协会的执行副总裁和首席执行官哈夫纳先生。在被问到如何建立稳固的支持群时，他说："推动事业前进的一股力量，就是拥有广大坚固而可靠的拥护群。也就是在过程中建立了共识、拥戴之情与心灵上的满足感，这才是创造大事业所需要的支援基础，同时社区与每一位参与者也将因你的任务而受惠。"

被问到如何定义学校的教学质量时，美国劳工联合会产业工会联合会所属的美国教师联合会主席尚克说，要先问："我们打算培养出什么

样的人才？”学校必须集中精力在表现与成果上，而不是教条和规则，为此要界定清楚自身的使命，同时也需要一套系统去实现使命，学校才有脱胎换骨的可能。

“如何实现鱼和熊掌两者兼得的奇迹？”对于这个问题，天主教主教管区社会部的代理主教巴特尔神甫回答说：“（1）建立标杆；（2）两年严格的领导计划训练；（3）领导者的责任就是以身作则，为部属设立严格的标准；（4）每一个人的尊严都应受到重视，这是我竭尽所能要奉行的中心思想。也唯有如此，才能实现鱼和熊掌二者兼得的奇迹。”

第七位卓越的受访者是富乐神学院院长哈伯特牧师，素以成效卓著的董事会运作闻名全美，当谈到成功的秘诀时，他说：“董事会是掌管大局者，他们管理一个机构；董事会是赞助者，既捐款又募款；他们是亲善大使--到处去说明组织的使命；他们本身也是组织的拥护群之一，几乎每一名董事都具备了一些专业技能，很可能在外界获取很昂贵的咨询费用。假如真的有秘诀的话，就是他们集赞助者、掌管大局者、亲善大使和顾问的四种角色于一身。”

领袖关系网创始人，也是德鲁克基金会的创办人比福德是本书中接受德鲁克访谈的第八位卓越的领导者，被问到如何在后半生中开创事业的第二春时，他回忆道：“如何对自己重新进行定位，从如何经营企业--基本上是我一生的经验积累--转换到如何管理服务性社会组织，在这里

服务是组织生存的主要推动力。”

最后一位访谈者是卓越的女性主管圣约瑟夫健康系统副总裁斯皮策莱曼女士，当被访问到“你从护士被提拔为主管时，到底上司赏识你哪一点”时，她直截了当地说：“是组织能力、交流能力以及对患者的无微不至的关心。”同时又补充道：“成功人士真正不凡之处，在于能够建立一支团队，继续发挥其工作、愿景及组织。”这才是开发他人的领导之道，也是自我开发中意义重大之关键所在。

在《非营利组织的管理》一书中，德鲁克提出了“你对世人的贡献是什么”，这正是本书的核心概念。本书虽然从实例到内容与精神，都是远在美国的题材，但究其借鉴之处，不论是针对非营利组织、政府部门，甚至是企业，都是一本不可多得的经典之作，也是各位管理者必读的工具书。

徒有善意不足以移山，要用推土机才行。在非营利组织的管理中，使命与计划代表善意，策略就是推土机，而策略能将使命转化成具体的结果。企业也不例外，正因为如此，特愿为该书导读，予以力荐。

詹文明

资深德鲁克管理研究应用专家

旭联科技www.learn.bank.com德鲁克专题主讲人

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

《工商时报》“德鲁克专栏”作家

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

40年前，当我刚开始与非营利组织打交道时，在美国社会中政府机构和大型企业占据着主导地位，而非营利组织通常被认为处于边缘地带。事实上，非营利组织自身也普遍认同这种观点。当时我们都相信，政府理应有能力承担所有主要的社会责任，而非营利组织的角色只是弥补政府计划的不足或使其锦上添花。

如今，我们对此已有了更为深入的了解，知道了非营利组织处于美国社会的中心位置，并且这确实是美国社会一个最显著的特征。

现在我们已经知道政府处理社会问题的能力其实是非常有限的。我们也知道，除了关注特殊需求外，非营利组织还承担着更为繁杂的任务。鉴于每两个成年美国人中就有一个作为志愿者服务于非营利性部门，每周至少为其工作3个小时，可见非营利组织应该是美国国内最大的“雇主”。此外，志愿者同时履行了作为有责任感的美国公民对社区应尽的基本义务并做出了表率。与40年前一样，非营利性部门的产出仍占美国国民生产总值的2%~3%，但其意义已发生了深刻的变化。如今我们意识到非营利性部门不仅对美国人民的生活质量、公民权利是非常重要的，而且它还承载着美国社会和传统的价值观。

40年前，没有人谈及“非营利组织”或“非营利性部门”。例如，医院只是把自己视为医院，教会就是教会，男童军和女童军就是童子军，诸

如此类，不胜枚举。渐渐地，我们才开始用“非营利组织”来称呼这些机构。然而，这是一个消极的名称，它仅仅告诉我们这些机构不以营利为目的。不过，这至少也表明我们已经开始意识到所有这些机构，无论其具体目标有多么不同，还是有一些共同点的。

现在，我们开始意识到这些“共同点”究竟是什么。这些共同点其实并不在于这些机构都是“非营利性”的，而在于它们都不是真正意义上的企业；也不在于它们都是“非政府的”，而在于它们所做的工作既不同于企业，也不同于政府。企业提供的不外乎商品或服务，政府则进行调控。一旦顾客购买了某一企业的商品，付了费用并对其感到满意，该企业就算完成了自己的任务；一旦政府的政策卓有成效，则政府就算履行了自己的职能。而非营利组织既不提供商品或服务，也不实施调控，其“产品”既不是一双鞋，也不是一项卓有成效的法规，而是“经过改变的人类”。非营利组织是人类改造的机构，其“产品”可以是一个康复的病人、一个有学习能力的孩子、一个年轻人成长为自尊自重的成年人，也可以是一个被完全改变的人生。

40年前，管理对于非营利组织来说是一个非常负面的字眼，因为对它们而言，管理意味着企业行为，而它们恰恰不是企业。事实上，当时大多数非营利组织相信它们并不需要任何可能被称为“管理”的东西。毕竟，它们没有所谓的“损益”。

对于多数美国人来说，管理这个词意味着企业管理。事实上，采访

我的报纸或电视记者总是对于我为非营利组织工作表示惊讶。“您能为它们做些什么？”他们问我，“帮助它们筹集资金吗？”我回答：“不，我们为实现它们的使命、领导和管理而共同努力。”“但这些都属于企业管理的范畴，不是吗？”记者们通常会这样追问。

非营利组织知道自己更加需要管理，因为它们没有传统意义上的“损益”。非营利组织明白自己需要学习如何使用管理这个工具，以免因不懂管理而使其发展受到制约；它们知道自己需要管理以便能致力于实现使命。事实上，在大大小小的非营利组织中，正兴起一股“管理热”。

事实上，迄今为止，几乎没有为非营利组织量身定做的领导和管理理论。大多数管理理论都是为满足企业管理的需要发展而来的，很少关注非营利组织与众不同的特征或特殊的关键性需求，例如：很少关注其与企业以及政府机构使命的重大区别；很少关注究竟什么是“非营利性工作”的成果；很少关注其出售服务和获得运营资金的策略；很少关注其因大量依赖志愿者导致无法推行强制性命令而引起的机构改革和调整的种种挑战等。另外，关注非营利组织活动的资料更为匮乏，比如关注非营利组织的人力资源和机构真实情况的资料；关注非营利组织内董事局扮演的完全不同的角色的资料；关注志愿者招募、培训发展和绩效管理的资料；关注与不同客户之间关系的资料；关注筹款和基金发展的资料；关注志愿者精力耗尽问题的资料（非常独特的方面），这个问题对

于非营利组织来说之所以显得如此突出，恰恰是因为志愿者的奉献精神非常强烈。

因此非营利组织迫切需要大量总结经验、关注其实际情况和焦点问题的资料。正是这种迫切的需求引导我的朋友、得州泰勒市的罗伯特·比福德（Robert Buford）-- 一位非常成功的企业家--创建了“领袖关系网”。该网络致力于非营利组织，尤其是一些基督教和天主教的大型教会的领导和管理，最近20年内上述机构在美国得到了迅速发展。

我有幸在这个重要项目刚开始时就和罗伯特·比福德共事，正是这个经历使我产生了写这本书的想法。然而最早付诸实现的则是由我设计、指导并大部分由我口述的关于《非营利组织领导和管理》的一系列磁带的录制发行（“德鲁克非营利组织专辑”）。

我们选择以磁带作为传播媒介主要出于以下两方面考虑：首先，磁带的多功能性意味着人们可以在开车上班的途中收听，也可以在家里或开会时收听。其次，我们还认为有必要为听众提供一些杰出人物的想法和经验，因为他们创建并领导着规模不同但都非常重要的非营利组织。就这一点来看，口头叙述显然比书面表达有更好的效果。因此在1988年春季，我们发行了一套由25卷、每卷时长为1小时的磁带组成的专辑。这套专辑在各种非营利组织内部得到了广泛使用，尤其适用于培训新员工、新董事局成员以及新的志愿者。

从一开始，我们就考虑写一本面向非营利组织工作者的书。事实上，许多“德鲁克非营利组织专辑”的听众也劝我们将磁带内容以书的形式再次呈现。“除了在磁带里倾听声音，特别是您--彼得·德鲁克和您访问的那些人的声音之外，”听众这么对我说，“我们还想通过文字了解您的思想。”

本书的写作起始于这样一个认识：在过去40年间非营利组织在美国取得了令人瞩目的成就。从许多方面来看，非营利性部门已成为美国蓬勃发展的“朝阳行业”，无论是卫生保健机构，如在重大疾病研究、预防和治疗方面发挥领导作用的美国心脏协会和美国癌症协会（American Cancer Society），或公益服务社团，如分别为全球最大的少男少女组织的美国男童军和美国女童军；或迅速发展的教会和医院；又或是在迅速变化、浮躁不安的美国已开始成为社会活动中心的其他成效斐然的非营利组织，都取得了巨大的成功。非营利性部门已成为美国的“公民社会”。

然而，如今非营利组织也面临巨大而且不同以往的挑战。

首先，挑战来自于如何使捐赠者转变为奉献者。从捐赠总金额来看，目前美国非营利组织募集到的资金是40年前当我首次为它们工作时的很多倍，但其在国民生产总值中的比重仍然不变（2%~3%），我认为这是国家的耻辱，是实质性的失败。这意味着按捐赠金额与收入之比而言，受过良好教育的富有年轻人目前捐赠的数额少于他们的父母--贫

穷的蓝领工人--过去捐赠的数额。如果一个经济部门的健康状况以占GNP的比重来评估，那么非营利性部门的健康状况令人担忧。在过去的40年中，休闲娱乐支出占GNP的比重比过去增加了一倍多；医疗支出占GNP的比重由过去的2%增加到11%；教育支出尤其是专科和大学教育支出的比重增加了两倍，然而美国民众对于非营利组织--人类改造机构的捐赠占GNP的比重却丝毫没有增加。我们明白不能再指望从捐赠者那里获得更多的资金，而必须使他们变成“奉献者”。我认为这是非营利组织所面临的首要任务。

我们所要做的自然并不仅仅局限于获得更多的捐赠来从事重要的工作。但是，捐赠是必须的，非营利组织借此才能履行它们共同的使命：满足美国人民自我实现、活出理想、活出信仰、活出真我的需要。使捐赠者成为奉献者，意味着美国人能看到他们想要看到的，或是他们应该想要看到的形象，正如我们每个人清晨在镜子中看到的自己：一个勇于承担责任的好市民，一个守望相助的好邻居。

其次，非营利组织所面临的第二个主要挑战来自于实现社区的共同目标。40年前，大多数美国人已经不再居住在小镇上，但他们一般都在小镇出生成长。小镇作为一种强制性的社区可能十分沉闷无趣，但毕竟还算是一个社区。

如今，绝大多数美国人居住在大城市或郊区，他们已经远离了家乡，但仍需要一个社区，所以为非营利组织无偿工作，可以给人们提供

社区的归属感、发展目标及方向--无论是与当地的女童子军们一起工作，还是在医院充当志愿者，或是在当地教堂里担任读经小组的领读。在与非营利组织的志愿者们的交谈中，我反复问道："为什么你们愿意奉献你们本可以为薪水而努力工作的全部时间？"我总是得到相同的答案："因为在这里我清楚自己在做什么，在这里我是在奉献自己，在这里我感到自己是这个社区的一员。"

从某种意义上来说，非营利组织就是美国的社区，它们赋予并增强个人履行公民义务和实现自我价值的能力。虽然志愿者们并不满足于有偿工作，希望从无偿奉献中获得更大的满足，但仍然需要把他们当做义工来加以管理，然而，大多数非营利组织在这方面还有待学习。我希望通过一些成功的案例而不是简单的说教来使其明白应该如何进行管理。

本书由五章组成：

第1章首先确立使命：领导者角色

第2章从使命到成果：市场营销、创新和基金发展的有效战略

第3章绩效管理：绩效定义与测评

第4章人力资源与关系网络：职员、董事会、志愿者和社区

第5章自我发展：个人、管理者和领导者

在每一章中，首先阐述主题，紧接着是对一两个在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。每一部分均包括一个简短的、以实践为中心的总结。

我要感谢许多人的无私帮助。首先，我想表达自己对于那些无私贡献经验以使本书得以出版的奉献者--非营利组织领导者的谢意。他们以在自己的机构内取得的成就告诉我们大家什么是能做的以及该如何去做。

其次，我觉得无法用语言表达对我的朋友罗伯特·比福德的谢意，自始至终，他都给予我坚定的支持、建议以及帮助。作为一个把卓越才能、时间、金钱都奉献给非营利组织--人类改造机构的成功商业领袖，其亲身经历是引导我们取得成功的行动指南。

最后，要感谢本书的三位编辑：菲利普·亨利（Philip Henry）--磁带专辑的制作人兼编辑；我的朋友--哈珀·柯林斯图书出版集团的编辑小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield，Jr.），他巧妙地设计了本书的结构，将口头语言转变为书面文字却仍保留了口头交流的通俗易懂；我的另一位老友马里昂·布哈贾尔（Marion Buhagiar），他在过去的日子里常常修正我的文章，却始终尊重我文章的内容及语言的完整性。

谨向他们每一位，献上我最诚挚的感谢！

彼得·德鲁克

1990年7月4日于美国加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

致谢

弗朗西斯· 赫塞尔宾女士1976~1990年一直担任世界最大的女性组织--美国女童军(Girl Scouts of the United States of America)的全国执行总裁（National Executive Director）。她现在是彼得·德鲁克非营利组织管理基金会（Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management）的主席。

马克斯·德普雷是美国赫曼米勒公司（Herman Miller, Inc.）和霍普学院（Hope College）的董事会主席、福勒神学院（Fuller Theological Seminary）的董事会成员。他著有《领导艺术》（Leadership Is an Art, Garden City, N.Y.，1989）一书。

菲利普·科特勒在位于美国伊利诺伊州埃文斯顿（Evanston, Illinois）的西北大学凯洛格管理学院研究生院(Kellog Graduate School of Management of Northwestern University)任教。他的开创性著作《非营利组织的战略营销》(Strategic Marketing for Non-Profit Institutions)初版于1971年，至今已出版至第4版。

达德利·哈夫纳是美国心脏协会（American Heart Association）的执行副总裁和首席执行官。

艾伯特·尚克是美国劳工联合会产业工会联合会所属的美国教师联

合会（American Federation of Teacher AFL-CIO）的主席。

利奥·巴特尔神甫是美国伊利诺伊州罗克福特(Rockford, Illinois)天主教主教管区社会部(Social Ministry of the Catholic Diocese)的代理主教。

大卫·阿伦·哈伯特牧师是位于美国加利福尼亚州帕萨迪纳(Pasadena, California)的富勒神学院(Fuller Theological Seminary)的院长。

罗伯特·比福德，比福德电视公司（Buford Television, Inc.）的董事局主席和首席执行官。他创建了两个非营利性机构--领袖关系网(Leadership Network) 和彼得·德鲁克非营利组织管理基金会。

罗克珊·斯皮策莱曼，圣约瑟夫健康系统(St. Joseph Health System)副总裁，该机构是一家位于美国加利福尼亚州奥兰治(Orange, California)的非营利性连锁医院。她于1986年在芝加哥出版了专著《护理生产力》(Nursing Productivity)。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　首先确立使命: 领导者角色

1 奉献精神

2 领导工作充满艰险

3 设定新目标：弗朗西斯·赫塞尔宾访谈录

4 领导者负债：马克斯·德普雷访谈录

5 小结：实践原则

1　奉献精神

非营利组织的存在给个人和社会带来了深刻变化。我们首先要探讨的是什么样的组织使命是有用的，什么样的组织使命是无用的以及如何来定义使命。最终的检验标准不是辞藻华丽的使命陈述，而是正确恰当的行动。

非营利组织的管理者最经常向我咨询的一个问题是：什么是领导者素质？这个问题似乎假设可以在一所魅力学校里学会领导能力，同时也假设只要具备领导能力就足够了，领导能力本身就是终极目标。然而这是一种误导，一切以自我为中心的领导者会误入歧途。重要的不是领导的魅力，而是领导的使命。因此，领导的第一要务应该是思考并定义组织机构的使命。

确立具体的行动目标

举一个简单普通的例子——一家医院急诊室的使命陈述："我们的使命是为受病痛折磨的人提供保障"——简洁、清晰又直观。美国女童军的使命陈述同样简洁明了："帮助少女成长为自豪、自信和自尊的年轻妇女。"美国东海岸一所新教圣公会教堂确定了这样一项使命："使耶稣成为教堂和主教的指南。"美国救世军（Salvation Army）的使命则是："使公民不再被社会所抛弃。"英国拉格比公学的阿诺德校长，19世纪英国最伟大的教育家，创建了英国公学，把其使命定义为"使绅士告

别野蛮状态”。

我所钟爱的其实并不是那些非营利组织的使命定义，而是一家企业的使命定义。使命定义彻底改变了西尔斯公司（Sears）的命运——使其从20世纪初的一家濒临破产、挣扎求存的邮购小公司，在短短的10年间奇迹般地成长为世界领先的零售业巨头：“我们的使命是为见多识广和反应敏捷的顾客效劳——首先是为美国农场主，然后是为所有的美国家庭。”

几乎每一家我所了解的医院都众口一词：“我们的使命是保健。”然而这是个错误的定义。医院所做的其实并非保健，而是治病。我们通常采取不吸烟、不酗酒、晚上早点休息以及控制体重等措施进行保健，只有在生病时才上医院看病。更糟糕的是在阐述了“我们的使命是保健”之后，没有人告诉你他们将采取什么行动或措施来贯彻落实所陈述的使命。使命陈述必须是切实可行的，否则就只是良好的愿望而已。使命陈述必须着眼于组织机构确实计划采取的行动，然后加以贯彻落实，使每个组织成员都能明确地表示：这是我对组织目标的贡献。

许多年前，我有幸和一家大型医院的主管进行座谈，探讨急诊室的使命陈述。我们用了很长的时间才达成一个非常简单并且（绝大多数人都认为）极其浅显的陈述方式：急诊室就是为受病痛折磨的人提供保障的地方。要做好这一点，你必须明确实际行动措施。使医生和护士感到十分惊讶的是，一流急诊室的职能仅仅是如此直白地告诉大多数就诊

者：只要就诊者能够一夜安睡，不需照料，就不会有什么问题。你也许会对此感到惊讶，而实际上即使婴儿得了流感，变得烦躁不安，也不是什么很严重的问题，因为有医生和护士提供保障。

我们就这样确定了使命，但它看起来实在是太浅显了。然而使之转化成实际行动，则意味着前来就诊的每一位患者在一分钟内就能得到一位训练有素的医生或护士的接待。这就是使命的意义，这就是组织的目标！其余则是如何执行的问题了。一些患者被立即安排接受治疗，一些被安排去接受检查，还有另外一些则被告知："不用担心，回去睡上一觉，服片阿司匹林。如果没有好转，明天再来看医生。"但首要目标是立即接待每位患者，因为这是为患者提供保障的唯一方式。

非营利组织管理者的任务是将组织的使命陈述转化为明确具体的行动目标。组织使命可以是永恒的，至少应和我们所能预见的一样久远。只要人类存在，我们就是卑劣罪人(指基督教所讲的人类原罪。——译者注)；只要人类存在，就有饱受疾病煎熬的人们；只要人类存在，就有酗酒吸毒及其他诸如此类的悲惨故事。（正因如此，为了减轻人类的原罪、病痛和私欲等诸如此类的问题）千百年以来我们建立了各式各样的学校，想方设法将一点一滴的知识灌输给才七岁的学龄儿童，尽管他们更喜欢的是出去游玩。

然而目标可以是短暂的或者可以因使命的完成而进行大幅调整。100年前，结核病疗养院还是19世纪最伟大的发明之一，但现在，至少

在发达国家，它的使命已经完成了，因为我们已经掌握了如何使用抗生素来治疗结核病。因此非营利组织的管理者必须对目标及时进行审核、修正和系统的扬弃。使命是永恒的，并且可能是上帝指定的，而目标则是短暂的。

我们所犯的一个最普遍的错误是把使命陈述弄成一锅良好愿望的大杂烩(原文是“hero sandwich”，意指大型三明治。——译者注)，而实际上，使命陈述必须简洁明了。这就意味着，要增加新的任务，你就得放下原先的任务，因为你只能做有限的事情。看看目前我们一些学院的所作所为吧，把使命陈述弄得混杂不堪——我们正在设法做50件不同的事情，但实际上却做不了这么多，这样的使命陈述毫无意义。而正统派基督教学院恰恰以其非常精炼的使命陈述吸引了许多年轻人，我们可能会认为这种使命陈述实在是太狭隘了，但它却是清晰明确的，它使学生容易理解，也使教师了然于胸，还使学院当局能够明确地声明：我们不打算教授会计学。

虽然有得必有失，但你也必须仔细考虑我们所能够完成的哪几件事情是最重要的，哪几件事情的作用不大或不再重要。100年前，医院对社会所做的最大贡献是妇产科，尽管大众过了很长时间才接受它。当时在新兴城市由于容易感染和接生员没有经过严格系统的培训，在家分娩被认为是相当危险的。而现在我可以说并非每家医院都开设妇产科，事实上也确实有很多医院根本就没有妇产科。部分原因在于现在已经可以

相当精确地预测分娩情况，分娩已经十分安全；除此之外，如果确实有问题而且问题十分严重的话，就需要集中医疗资源才能解决问题，而郊区医院可能没有足够的医疗资源进行良好诊治。因此，目前这些医院虽然并没有放弃妇产科，但也会逐步放弃。另外，五六十年前，在精神药物问世之前，医院对精神疾病的治疗往往都感到力不从心，而现在大多数精神病患者或潜在患者都能在社区医院得到诊治，对于诸如抑郁症此类的患者只需在医院做短期治疗就可以康复。因此，社区医院就能治疗大多数的精神疾病。

因此，虽然医院时时刻刻都在关注尖端科技的最新发展动态，寻觅所在社区的各种各样的发展机会，但医院不会去尝试销售鞋类商品，也不打算大肆介入教育系统。医院要做的是治病救人。然而，医院特定的目标可能会调整变化，其首要的业务可能会变成次要的甚至无关紧要的业务。你必须时刻关注事态的变化发展，否则很快会被淘汰。

成功使命的三要素

现在，让我们来探讨一下优势和绩效方面的问题。首先需要确定所做的事情是否正确，然后再精益求精。每个组织并非是万能的。如果行动与组织的价值观背道而驰，就会一事无成。在20世纪60年代，整个学术界都一窝蜂地去研究城市问题，结果是大家都无法胜任。这是因为学术界的价值观并不适用于政治问题，这些学者也不谙权术。与此同时，医院也在争相开展所谓的保健教育。诸如糖尿病之类的患者前来接受治

疗，在他们康复出院之前，医院教育他们如何控制饮食和应对压力等，期望患者不再复发，但这并没什么效果。保健教育并非医院专长，医院也并不精通疾病预防之道，医院所擅长的是治疗已经产生的疾病。

首先，向外寻求机会和社会需求。基于所拥有的有限资源——不仅包括人力和资金，还包括竞争力——我们在哪些方面能够真正地形成独到之处，真正地创立行业新标准？组织只有通过踏实做事并做好事情，才能创建一个崭新的行业绩效标准。

其次，什么是我们真正信仰的。从某种意义上讲，使命是有感情色彩的。我从来没见过一个组织的成员缺乏奉献精神还能做好事情。

我们都知道伊泽尔（Easel）汽车的故事。每个人都认为伊泽尔汽车之所以失败是因为福特汽车公司没有做好“功课”，但事实上这是一款具有最佳的设计、最出色的研究开发并且在其他任何方面都是最好的汽车，只有一点除外：在福特汽车公司没有人相信它会成功。它是经过精心设计的，但也仅仅是基于研究开发的设计，而非基于奉献精神的设计。正因如此，一旦有了一点小小的问题，就没有什么人支持这款新型汽车。在此我无意说它本来是可以成功的，但如果没有员工的奉献精神，它绝不可能成功。

因此首先要问的是，我们所面临的机会和需求是什么？然后要问的是，这些机会和需求是否适合我们？我们的行动措施是否合适？我们是

否具有竞争力？机会和需求是否与我们自身的优势相匹配？我们是否确实相信这些原则？这些原则不仅适用于制造业，也适用于服务业。

因此，成功的使命需要具备三要素：机会、竞争力和奉献精神。请相信我，任何使命陈述必须全面地反映三要素，否则就无法达成最终的目标、最终的愿望以及通过最后的检验，也就无法调动组织的人力资源来做好正确的事情。

2　领导工作充满艰险

20世纪最成功的领袖是温斯顿·丘吉尔，但从1928年到1940年的敦刻尔克大撤退，在长达12年的时间里，他一直处于政治的边缘地带，几乎得不到信任——因为当时整个局势并不需要像丘吉尔这样的人，局势太平或表面看来似乎还风平浪静。然而，一旦风云突变，大难临头，谢天谢地，丘吉尔总算脱颖而出。不知是福还是祸，任何组织都无法避免危机。危机总会降临，这就是需要依靠领导者的时候了。

作为组织的领导者，最重要的任务是预见危机。不是被动地回避危机，而是主动积极地预见危机。消极地等待危机降临意味着放弃。领导者必须设法使组织能够预见风暴临近，经得起风吹浪打并有超前的应对计划，这就是所谓组织的变革和持续创新。你无法阻止重大灾难的来临，但可以建立起这样的一个组织——能随时准备战斗、具有高昂的士气、久经考验、应对自如、充满自信并且互相信任。军事训练的第一条规则就是要逐渐培养士兵对军官的信任，因为没有信任，士兵就没有战斗力。

成功问题

成功比失败摧毁了更多的组织，部分原因是，如果出现了危机，大家都明白必须努力工作，而成功则令人意气风发，这就容易耗竭资源。事业上的激流勇退，可能是最难战胜的困难。我目前在加利福尼亚大学

工作，之所以离开工作了长达20年之久的纽约大学，部分原因是，学生的需求不断增加，而纽约大学企业管理研究生院却决定减小而非相应扩大规模以满足需求，这就是我选择辞职的原因。当我开始在克莱蒙特筹建管理学院的时候，我坚信我们不能过度铺张，应该悉心筹建水平一流而规模精干的学院。为此我们先聘任了一批助手和兼职教师，再建立起强有力的行政管理班子，然后就可以成功地运作了。如果市场扩大，组织必须随之一起扩大，否则就会被边缘化。

曾有一段时间，我与牧师进行过一场辩论，牧师想把教堂控制在小规模，而教堂所在的社区有众多年轻人、学生和退休人员，他们都想上教堂做礼拜。而那非常善良能干的牧师却想把教堂控制在小规模，因为这样他就能认识每个人。我劝告他："请注意，迈克尔神父，这样可不妙。"在他来此任职五年后，教堂就开始萎缩了。值得非营利组织领导者汲取的教训是，组织在取得成功时必须乘势进取、不断成长，但同时也必须确保组织能够进行调整变革。迟早有一天组织的发展会缓慢下来，机构规模会达到稳定水平。因此，组织必须保持冲劲、弹性、活力和远见，否则就会僵化。

艰难抉择

非营利组织没有所谓的"损益"，它们往往会认为所做的每件事都是公正、合乎道义并服务于美好理想的，因此，即使没有达到预想的结果，也不愿意考虑是否应该把资源用到其他更合理的地方。非营利组织

可能比企业更需要在运作方面进行合理的取舍，需要大胆面对重要抉择。

有些抉择非常困难。我有位做天主教牧师的朋友，是一个大教区的代理主教，大主教请他处理牧师短缺问题。什么服务应该保留？什么应该放弃？主教管区内有一所位于大都市的天主教学院面临一项艰难的选择：其辖区内97%的孩子都不是天主教徒，并且不打算皈依天主教，而他们还都在逃避公立学校的折磨。我和主教管区的牧师为此事争论了好几年。一些牧师认为："我们的首要任务是拯救灵魂，而非教育大众。应该让我们为数不多的牧师和修女来做最重要的事情。"而我认为："请注意，《圣经》说，'但人世间最伟大的事情莫过于扶贫济困这一类的慈善事业，'而这是你们正在从事的事业。当这些孩子还在蹒跚学步时，你们怎么可能撒手不管呢？这是非常重要的选择，关键是我们要勇于面对挑战，而非回避问题，尽管回避问题是人之常情。"

一旦你认识到这一点，就可以进行创新了——这会迫使你去组织资源寻求突破创新。如同企业和政府部门一样，非营利组织需要创新，而且我们知道如何创新。

首先应该认识到变革并非威胁，而是机会。我们知道从何处着手变革(参见我的著作《创新与企业家精神》。)。下面试举几个例子。

例1　高等教育机构的意外成功

例如，一些高等教育机构已经认识到，受过高等教育的成人进行继续教育并非一件奢侈的事，还会带来额外的资金以及建立起良好的公共关系。这已成为知识社会的关键性推动力。因此，这些高等教育机构把教职员工组织起来，去吸引那些希望并需要回到学校来接受继续教育的医生、工程师和管理人员。

例2　人口变迁

大约12年前，美国女童军组织意识到美国人口分布的变化：少数民族人口在快速增加，这给组织创造了一块未开发的处女地——人口变化所带来的新的需求和机会。现在该组织成员中少数民族儿童占15%，这就说明了在那段时间里即使适龄女童的总数在持续滑落，但女童军组织仍在茁壮成长。

例3　观念和心态的转变

几乎没有什么因素能像过去20年的妇女运动那样深刻地改变我们的社会观念。这一运动产生了什么观念？就如稍后在本书第四部分的利奥·巴特尔神甫（Father Leo Barrel）访谈录中将会看到的那样，这一运动创造了巨大的教区扩展机会，尽管牧师和修女的人数在急剧下降。另一个例子是，大约15年前，美国最大的志愿者组织之一——美国心脏协会（American Heart Association）认识到，即使无法完成原先的主要工作——研究，协会也还有一个新的机会，即可以充分利用美国公众日益提高的保健意识做一些事情。于是，协会决定调整其分布在全美的力量。

上述事例给我们的启示是：不要被动地等待机会降临，而要主动地组织资源进行系统的变革创新。在组织中建立起寻找内部和外部环境机会的机制。把变化视为创新机会的预示信号。要在组织内建立起所有这些机制，作为领导者必须身体力行，给部属起示范作用。我们如何才能建立一个良好的运行机制，充分发挥成员的能动性，允许其制定和执行适当的创新决策，同时在变革过程中保证组织维持必要程度的正常运作？让我来概述一下这些简单的步骤。

首先，要构建寻求机会的组织机制。无法突破组织现有的条条框框的限制，就不会看到机会。使这一点变得特别重要的是，绝大多数现存的组织结构都不能发掘机会，而只是呈报问题，而且是过去的问题，绝大多数组织结构只能解决我们已经处理过的问题。因此，我们必须超越现有的组织结构。一旦你进行变革，就应该扪心自问：假如这于我们而言是个机会的话，会是什么机会呢？

若要有效地进行创新，对如下几点必须有一个清醒的认识：第一，最常见的错误——这一点比其他任何方面都扼杀了更多的创新机会——力求对变革设置过度的保险，层层设防，而非果断地摒弃旧系统。日本人在电话行业就犯过这样的错误，导致其出口严重受挫。他们有先进的技术，但千方百计地想降低风险：销售同时配备电装置（这样可以插入既有的旧系统）和电子电话控制板，但要安装电子控制板就会迫使客户撤除即使还非常好用的旧的设备系统。因此对现有系统进行扩容或改进的

客户决定拆掉旧系统，直接采用最新的技术。

在制药行业和教育界也存在同样的错误。20年前，许多医院看到在医院之外诊治病人的发展趋势，纷纷在医院内部设立外诊病人医疗中心，然而这并没取得成功，但私立的外科诊所却获得了成功，因为其没有设在医院之内。

其次，还有如何构建新体制的问题。新体制必须和旧系统分开建立。婴儿不应放在客厅，而应放在育婴室护理。如果你把新观念引入现有的运行部门——不管是神学院还是汽车制造车间——总是要先解决日常危机，然后才顾得上展望未来。因此，如果要在一个现有的运行机制下孕育出全新的体制，无疑是在延误未来。新体制必须单独建立。同时你还必须确保现有组织成员不能丧失憧憬新体制的激情，不然，他们会成为敌视甚至导致新体制瘫痪的一股反对力量。

创新战略

接下来你就需要一个创新的战略：把创新服务导入市场的方式。成功的创新意味着找到了机会目标，但还需要有这样一个人：一个容易被各方接受、欢迎新生事物并希望成功的人。与此同时，该人在组织内有崇高的声誉、强大的影响力。这样的话，如果他觉得新机会值得一搏，组织内其余的人就会说，那一定是件值得一做的事情。

总会有人问我：“如果你正在经营一家城市博物馆，或一座大型公

共图书馆，或一个社区救济所或服务机构，你会在组织内部组建某种形式的精干的工作队伍来从事研发或市场营销吗？会在组织内建立某种形式的工作团队来评估组织创新的可能性吗？”

我的回答是可能会，也可能不会。可能会是因为需要一些人来做这样的工作，并有充裕的时间来做，但要明白这是一份艰难的工作。可能不会是因为如果单独做计划，最后可能会忽略细微但重要的环节。让我来举一个非常简单的例子：一家大型博物馆的管理人员决定从旧馆搬迁到现代化的新馆，旧馆收藏着各类艺术品，但人们却无法参观，而新馆则设计成类似教育性的社区。他们组建一个单独的计划小组，要做的是规划展览和宣传等重要的工作，但由于计划工作与日常运作相脱节，计划人员忽略了几个日常事务方面的细节。比如他们疏忽了需要有一个大型的停车场；还有，如果300名四年级大学生突然涌来参观，就需要有充足的卫生间；当博物馆开放时，你简直无法想象那种嘈杂混乱的场面，但这是典型的常态。

如果先制定生产作业计划，等有了产品和服务再去推销，可能会铸成大错，还会浪费数年的宝贵时间。销售必须统筹兼顾作业计划，这离不开运作人员。请不要忽略这样一个事实：任何新生事物都需要那些真正相信它的人通过艰苦的工作去切实推行，而这样的人才可不是能够召之即来挥之即去的。

像丘吉尔这样的旷世奇才可能是非常稀缺的，但幸运的是，另一类

人才则十分普遍。他们是这样一些人：如果形势需要，就会说，这件事虽不在我的工作职责范围之内，也不是我想做的，但这是工作所需，于是卷起袖子投入工作。我认识一位私立大学校长，他本来在由税赋支持的州立大学任教。像通常那样，私立大学董事会承诺由他们自己来筹措办学资金，于是这位校长就被连哄带骗地走马上任。上任后，他大刀阔斧地推行教师聘任计划和教育改革方案，搞得轰轰烈烈，然而有一天他愁眉不展地来到我这儿说，必须得有人去筹集经费，不然在5年或10年之内这所学校就会无法生存下去。我告诉他，“您知道的，在大学里只有一个人能筹措资金，那就是校长。”然后他说，“恐怕您是对的。”这位校长就在学校里物色了一位非常能干的教师，在5年的时间里让这位教师一直负责学校的日常工作，而校长自己则集中精力筹措经费。结果证明他在这方面非常能干，挽救了这所学校。

再来举个例子。一家大型的农村电力合作组织，成立于20世纪30年代，当时美国农场还没有电力供应，而现在谁都能够得到电力供应。因此问题就产生了：现在该怎么办？董事会和组织成员都强烈倾向于把组织出售给最近的一家大型电力公司。新任主管就职后，在了解了一下情况后认为：“是的，作为电力合作组织，我们已完成了使命，但作为社区发展组织，我们的使命才刚刚开始。现在我们面临的是十分严峻的农业危机（当时是20世纪80年代初），需要有人来向农场成员提供和推广各种基本的社会服务，而这只能通过渠道网络系统来进行。”

这位主管改变了一切。虽然农产品价格依然低迷，农业也不景气，但这个横跨六县的合作组织则是全美农村地区硕果仅存的几个组织之一。我不能说现在已经取得了完全的成功，但的确做得很好，因为他所采取的行动使人看到了希望和机会。这并没有什么非同寻常的，这是卓有成效的危机领导能力。

如何选拔领导者

假如我在一个选拔委员会负责挑选某一非营利组织的领导者，有一列男女候选人可供选择，什么是我所关注的呢？首先，我会看看这些人做过什么事情，有何专长。我所知道的绝大数选拔委员会都过分关注候选人的弱点，我所听到的绝大多数问题不是他擅长什么，而是认为此人并不十分善于和学生打交道，或是不具备什么素质。我们首先要寻求的是专长——一个人只能发挥专长——以及用其专长所做过的事情。

其次，我会评估组织的状况，并思索一下，什么是组织面临的重大而直接的挑战？可能是筹集经费，可能是重建组织信心和士气，也可能是重新定义组织使命，还可能是引进新技术。如果今天我要寻找的是一所大型医院的院长，我会关注能够把医院的职能从医疗服务的提供者转向管理医疗服务的提供者这样一种人，这是因为越来越多的医疗服务将在医院外进行。我会尽量把专长和组织的实际需求结合起来。

然后我会看看他是否具有所谓的品质或正直诚实的素质。领导者，

特别是强有力的领导者，是要给大家树立榜样的。领导者是组织成员，特别是年轻人模仿的对象。许多年前，在我可能还不到20岁的时候，我师从一个非常聪明的老人，当时他已快80岁了，是一家大型国际性组织的领导，非常知人善任。我曾向他请教："什么是你所看重的领导素质？"他回答我："我总在问我自己，我是否愿意让自己的儿子在那个人（领导者）手下工作？如果他成功了，那么年轻人都会效仿他。我希望自己的儿子去效仿他吗？"我认为这就是最根本的问题。

我见过，而且我们都见过即使在平庸者的领导下，许多企业和政府也能够生存很长一段时间，但在非营利组织，领导能力的平庸则会立即暴露出来。一个显著的差别是非营利组织的成功与否不只有一条评价标准，而是有一系列的标准。对企业，可以把是否盈利当做评价领导能力的一条充足标准。短期而言，企业盈利状况也许说明不了什么，但长期而言，盈利状况则是一家企业领导能力的最终评判标准。对政府来说，领导能力的最终标准是能否获得连任。但对非营利组织的管理者而言，就没有这样一条主导性的标准。你必须学会平衡和统筹兼顾，综合考虑评价业绩的一系列标准。

当然，非营利组织的主管也不能奢望只要处理好一个起主导作用的利益相关者就可以了。就上市公司而言，股东是最终的利益相关者；对政府来说，选民则起决定性的作用。然而我们再来看看学校当局、公共服务机构或教堂，有多个利益相关者——谁都可以一票否决，可谁都无

法一锤定音。利益相关者的多元化可以从校董、信托人的多元化方面清楚地反映出来，他们喜欢密切地介入机构的运作。你可以说公立学校是政府的，但学校董事会却并不像政府部门，它扮演的是利益相关者的角色，这就是导致学校监管困难重重的原因。正是从这个角度而言，学校实际上是公共服务机构，而非政府部门。

在非营利组织，你不能满足于做得仅仅像个领导者就行了，还必须要做得非常出色。因为你的组织是献身于一种崇高的理想，你期望作为领导的人，应胸怀组织职能所赋予的伟大理念，应严肃认真地承担起神圣的使命——但他们本身不能严肃刻板。任何以伟人自许的领导者将会毁了自己，也会毁了整个组织。

个人领导角色

非营利组织的新任领导者并没有充足的进入角色的准备时间，也许只有一年左右的时间。为了在短期内迅速有效地进入角色，领导者所扮演的角色必须适合组织使命及其价值观。我们大家都在扮演各种角色——父母、教师和领导者等。要演好各自的角色，必须符合三个标准：首先，角色必须适合你自己的个性——要明白自己的个性是什么。没有什么喜剧演员能够演好哈姆雷特。其次，你所饰演的角色必须适应工作任务的要求。最后，角色必须符合各方的期望。

我曾聘请过一位才华横溢的年轻教师，可他在大学授课时却弄得一

塌糊涂。在教大一新生时，他没有树立起权威形象，结果学生在课堂上起哄造反。他没有明白，这些19岁的本科新生期望老师要有权威。

你得做两件事情：提高组织成员的素质以及对他们提出新的要求。这些新要求可以通过分析或凭感觉来确定，或者两者兼顾。这取决于你个人的行事风格。我觉得自己是个凭感觉行事的人，但我也见过一些完全依靠书面分析并卓有成效的非常能干的人，他们只要拿起削尖的铅笔在纸上写写画画，结果就出来了。

确实没有什么“领导特质”或“领导性格”之类的东西。当然，有些领导者是比其他人做得更好些。虽然我们讲领导技巧可能是无法传授的，但我们大多数人都能够学会这些技巧。确实有些人学不会那些技巧，对他们来说领导技巧并不重要，或者他们喜欢充当跟随者，但我们大多数人确实能够学习掌握领导技巧。

我认为最成功的领导者讲话时似乎从来都不“我”字当头，这并不是因为他们刻意训练自己不去说“我”字，而是在思考时，他们所想的不是小“我”，而是“我们”，是“团队”。他们明白他们的职责是发挥团队作用。他们勇于承担责任，绝不刻意躲避，但成绩则归功于“我们”，对工作任务和团队有一种高度的认同感（也许很多时候并没有意识到这一点）。正是这种认同感建立起彼此的信任，使工作任务得以圆满顺利地完成。

在莎士比亚的剧本《亨利五世》（Henry V）中，父王去世了，年轻的王子顺利继承了王位。福斯塔夫(Falstaff)是一位年迈而放浪形骸的骑士，在声色犬马的游乐场所，一直是王子身边的开心伙伴。王子继承王位后，有一次他还是口无遮拦地叫“亲爱的哈尔王子”，结果新任国王策马而过，对他理也不理。福斯塔夫的自尊受到严重的伤害，要知道，是他抚养王子长大成人的。这是因为老国王是位冷漠的不称职的父亲，只有与福斯塔夫这位形骸放浪的酒鬼在一起时，年轻的王子才找到些许人间温暖。但亨利是有远见卓识的人，现在是国王了，必须为自己设立不同的为人处世标准。作为领导者，必须要有远见卓识，必须要有冠绝群伦的远见卓识，因为领导者是要实现远大抱负的。

还有一个例子。第一次世界大战前夕，一位德国政治领袖预见到欧洲正在陷入一场人间浩劫，于是他义无反顾地力挽狂澜。20世纪初，他出使伦敦，是位鸽派政治领袖，但他却出人意料地辞去了大使职务。因为新任英国国王爱德华七世（Edward Ⅶ），这位臭名昭彰的玩弄女性的浪荡者，喜欢参加外交使团为其举办的男性社交聚会，在聚会中，伦敦最时髦的交际花都会争先恐后地跟他眉来眼去，甚至宽衣解带。这位大使声称他不愿意早上对镜修脸时在镜子里看到一位皮条客。我并不认为他能够阻止第一次世界大战的发生，而且从政治角度而言，他所做的决定甚至可能是错误的。然而，我认为这是领导者必备的素质。领导者应该有预见能力，最好能够不断努力去培养这种能力。规则是：我不愿在早上对镜修脸时在镜子里看到一位皮条客。如果你确实看到了，那么

你的组织成员也会看到。

“时势造英雄，”这句名言有其深刻的内涵，但事实并非如此简单。在天下太平时，温斯顿·丘吉尔不可能建立卓越的功勋，他需要挑战。对富兰克林 D.罗斯福来说可能同样如此，因为从本质上讲他是个懒散的人。我认为，如果在20世纪20年代，罗斯福就不会是位杰出的总统，他的肾上腺激素不会被充分地激发出来(指激情活力得以发挥。——译者注)。另外一方面，有些人在太平年代做得有声有色，却无法承担风云突变带来的重压。但不管风云如何突变，组织都需要有人掌舵，重要的是领导者要有肩负重担的基本能力。

我认为领导者第一种重要的基本能力是倾听的意愿、能力和自律。倾听并不是一种技能，只不过需要自律。任何人都有耳朵，需要的只是管紧嘴巴。第二种必要的能力是交流沟通的意愿，让其他人能够理解你的意思，这需要极强的耐心。我们在三岁学会交流沟通之后，在这方面就一直没有很大的长进。你必须得一而再、再而三地讲给我们听，并反复解释你的意思。另外一种重要能力是不要回避问题，比如说：“这件事没有做好，让我们重新再来，换种方法再做。”我们做事情不做则已，要做就要做得尽善尽美。我们绝不能避重就轻、跳过问题，这样一种工作方式会在组织内产生自信的情绪。

最后一种基本能力是个人服从工作需要的意愿，要认识到与工作相比，个人的一切都显得无足轻重。领导者需要客观和公正，要服从工作

需要，而不能把自己看得与工作一样重要。要以工作为重，公私分明。对领导者而言，最糟的事莫过于当他离开时，组织也轰然崩塌了。当这种情况发生时，意味着领导者把组织榨干了，而没有从事组织建设。他们也许是有能力的操作者，但他们没有创立组织愿景。法国国王路易十四（Louis XIV）好像说过："我就是国家。"18世纪初叶在他去世后，旷日持久的法国大革命随即爆发。

卓有成效的非营利组织的领导者能够保持人格和个性的完整独立，即使把一切都奉献给组织，在他们离开后，工作仍要继续下去。除了工作，他们还应该有自己的生存价值，不然他们工作奋斗就只是为提升个人价值了，而且还认为这会有助于促进组织理念的实现。如果这样的话，他们就会变得一切以自我为中心而且自负自大。更为严重的是，他们会变得心胸狭窄、忌贤妒能。这方面是丘吉尔最大的一个优点，恰恰也是罗斯福最大的一个缺点。丘吉尔在他90多岁的垂暮之年，还在不遗余力地推荐和提携年轻政治家，这是真正卓越领导者的风范——不把年轻人的强势视为威胁，而罗斯福在晚年则对任何个性独立、锋芒外露者都加以压制。

我并不希望任何人为组织鞠躬尽瘁，只要尽最大努力就可以了。吸引人们加盟组织的是高标准严要求，因为这会令人自尊和自豪，我们都想做出奉献。我们分别考察一下学风好和学风差的学校，会发现在教学质量方面两者其实并没有什么差别，差别只不过在于学风好的学校期望

学生能够刻苦学习罢了。许多年前，我曾经对绩效相差很大的男童军组织（Boy Scout Councils）进行过调查，发现绩效优异的男童军组织期望志愿者、领队等能够努力工作。我所说的努力工作，并不仅仅是在周五晚上工作几个小时而已。严格要求的男童军组织吸引了众多的志愿者并能继续吸引和留住这些男孩子。因此，以绩效为中心的组织领导者应该确立高标准。

我所见过的绝大多数领导者既没有天赋特质，也不是被谁塑造成的，而是自我成就的。我们需要太多的领导者，不能仅仅依靠天降人才。一个的的确确既非天生，也非刻意培训，而是通过自我奋斗成为卓越领导者的最佳例子是哈里·杜鲁门（Harry Truman）。杜鲁门完全没有预料到自己会成为总统。作为一个普普通通的政治人物，他之所以被选为副总统，是因为他对罗斯福没有构成威胁。但杜鲁门不仅会说："现在我是总统了，真是做梦都没有想到啊！"他还会问："什么是关键的工作任务？"他过去所有的从政经验都是有关国内事务的，但不得不接受这样一个事实，即他关键的工作任务在国外而非新政，这使包括罗斯福夫人在内的新政自由主义者感到十分失望。他强迫自己恶补外交事务的功课，然后把工作重心放在处理他认为关键的工作任务中，尽管这让他痛苦不堪。

在某种程度上讲，我们现在所了解的医院是印第安纳州埃文斯通的贾斯蒂娜修女（Sister Justina）所创建的。在20世纪三四十年代，她是

一所十分偏僻并已被人遗忘的天主教医院的院长（她教给了我所有有关医院的知识），是第一个全面系统地提出医院病人管理体制的人。她对现行医院体制做出了巨大贡献，但在其有生之年并没有为此得到人们——特别是医生的多少感谢，但她的确是位天生的领导者。她离群索居、生性羞涩、为人低调，只在爱尔兰的一所学校受过一年的正规教育，她对此相当在意。但她做了项了不起的工作，而正是这样的工作磨炼成就了一代又一代的领导者。他们都是自我奋斗成功的。

道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）才华横溢，大概是最后一位伟大的战略家了，但这并非其最突出的优点。他建立了一支无与伦比的团队，因为他把工作目标放在了第一位。他非常自负，高高在上，因为他认为其他人的智商都难望其项背。他在每次部属会议上都迫使自己亲自对下级军官发表演说，在演说时不允许任何人干扰，这确实使他能够建立起一支愿意同强大敌人拼死决战并取得胜利的军队。我们从信件中可以清楚地看出，他的这种作风并非与生俱来。他总是强迫自己这样去做，这并非他的天性，但却是关键的工作任务，因此必须这样去做。

汤姆·沃森爵士（Tom Watson,Sr.）是IBM的创始人，他本来是个以自我为中心、专横跋扈的人——自高自大、脾气暴躁。他迫使自己去建立一支团队，一支能够战胜对手的团队。有一次他解雇了一位我认为非常能干的员工，我问他为什么要这样做，沃森告诉我：“他不愿意教

我。我没有做过技术工作，只做过销售，但这是一家技术型公司，如果员工在技术方面不肯教我，我就无法领导他们。”正是那种使自己胜任工作的强烈意愿创造了领导者。

泰德·豪泽（Ted Houser）在20世纪50年代接管公司时，西尔斯-罗巴克（Sears Roebuck）已经取得了连续25年的辉煌成功。豪泽是位采购专家和统计学家，纯粹是个与数字打交道的人。他审视了一番公司的处境，然后问：应该做些什么事情来使公司再创25年的辉煌成功？他得出的结论是需要管理人员。因此，他迫使自己领导西尔斯公司管理人员进行低调但十分有效的培训工作。每位管理者，甚至最小商场的经理，都知道芝加哥总部的董事长正在密切地关注着他，并想知道他是否正在培训员工。自从20世纪50年代以来，西尔斯公司并没有什么新的经营理念，但仍然连续保持了25年甚至30年的辉煌成功，直至20世纪80年代。这是因为公司拥有训练有素的员工，这就是泰德·豪泽的成就。

平衡决策

领导者的一项重要工作任务是在长期和短期、全局和局部之间取得平衡。管理非营利组织需要双桨划独木舟，如同要在专注宏伟蓝图和关照一位急需帮助的孤单年轻人这样的情形下取得平衡一样。我曾听到一些医院津津乐道于医疗统计数据，却忘了去照顾好一位在急诊室里抱着啼哭的婴儿忧心如焚的母亲。这样的情况是很容易纠正的，只要在一线工作岗位做过几天、几个星期甚至一年，这样的问题就会迎刃而解。与

之相对的问题是拘泥于细枝末节，这是更难避免的。有效的领导者会通过其在相关协会和其他组织的工作经验从大处着手来解决这一难题。有一位大型社区服务组织非常出色的领导者——一家规模很大的童子军组织的领导者，担任了三个机构的董事，其中只有一个是社区服务组织——这是特意安排的，而且她还是市政府的咨询委员会的委员，这种工作经验使她能够从宏观的角度审视其所在组织面临的同样问题。

我也见过做得非常细致的领导者。一位与我共事多年的大学学院的院长，我觉得他非常成功，他一直坚持参加美国大学院长联席会（American Council of Deans）。我问他："保尔，你这么忙，为什么还要去参加这种会议？"他回答我："我日常所做的工作太具体了。我需要每月一次去看看美国大学学院真实的整体状况。"这也是相当有效的方法。

我认为非营利组织的管理一直存在着平衡问题。前面所讲的只不过是其中一方面而已。另外，我认为更难处理的是，资源集中于单一目标和分散于充分的多元化发展之间平衡。如果集中资源，就可能取得最大的成果，但这也是十分危险的，不仅可能把资源集中于错误的目标上，而且——用军事术语来说——把侧翼全部暴露出来了，因而就没有多少回旋余地，其结果是可想而知的，所以你需要多元化发展，在某项工作最终会过时的情况下尤其需要如此，但多元化容易分散资源，导致一事无成。

更为重要的平衡，也是最难处理的是过度谨慎畏缩和鲁莽冒进之间的平衡。这最终可归结为时机把握的技巧问题——而这正是实质性的问题。你知道有些性急的人总是希望立竿见影，萝卜刚种下，恨不得拔出来看看生根了没有；而那些慢性子的人就绝不会把萝卜拔出来看，因为他们确信萝卜还没有充分成熟。套用哲学术语来讲，这就是所谓的亚里士多德式谨慎。在这两者之间如何找到合适的平衡点呢？

处理鲁莽冒进问题其实相当简单。我也是个急性子的人，因此我告诫自己，如果希望用三个月把事情做完，就计划用五个月来做，但我也见过本来三个月就应该做好的事情却计划用三年来做，如此巨大的差别就很难折中抵消了。在亚里士多德的所有方法中，第一条法则就是“了解自己”，了解什么是你的性格倾向。

我所见过的机构中，虽然毁于谨慎畏缩和鲁莽冒进的都有，但更多的是毁于过度谨慎畏缩而非鲁莽冒进。可能是我特别注意这个问题，因为我在管理整个机构时显得过于谨慎，不敢承担应该承担的风险，特别是财务风险。另一方面，在20世纪50年代，我见过美国匹兹堡大学差点被一位才华横溢的人毁掉，他就任后力图在三年内将这所相当不错的城市大学提升为世界级的研究机构。他认为只要有钱就能实现这一宏伟目标，然而结果是，他几乎毁掉这所大学，匹兹堡大学因此元气大伤，一蹶不振。我在博物馆见过这样的事情，在管弦交响乐团也见过，所以，必须在两者之间取得平衡，我所能提供的唯一建议还是得了解你自己的

性格倾向，然后设法抵制这种倾向。

然后，在机会和风险之间也有平衡问题。首先应该问一下：如果决策失误，能否挽回？如果可以挽回，通常就可以接受更为巨大的风险。非营利组织必须不断地评估其财务风险是否太大，我能建议的就是这一点。我们来评估决策：能否挽回？具有什么风险？然后再问：我们能否承受得起风险？如果可以承受，即使决策失误，损失也不会太大。最后要问：如果决策失误，所引起的风险是否会毁掉组织？最具策略的方法是，承担不起的风险就不要去承担。最近我遇到了类似情况。我在一家博物馆任董事，博物馆让我们就一个重大的收购方案进行决策，但其所涉金额超出博物馆的资金实力。我说，豁出去了，干吧！这可是我们最后的一次机会。如果收购成功，我们将跻身世界级博物馆之列。我们可以以某种方式来筹到这笔资金。平衡决策是需要非营利组织的领导者做出的，不管是领取薪水的正式领导者，还是不领薪水的志愿者。

领导注意事项

最后我们来阐述几条领导者的主要注意事项。很多领导者都认为组织成员理应理解其所做的事情及原因，但事实并非如此。很多领导者都以为每个人都能够明白他们所说的事情，但实际上，应该认为其实大家都不明白，这是第一条注意事项。领导者通常是无法和下属一起决策的，因为没有充足的时间来一起讨论。但成功的领导者会花一定的时间去交流沟通，他们会向下属解释：这是我们所面临的情况，这些是我们

所预见和考虑的方案。他们还会征询下属的意见。不然组织成员就会说：难道这些高高在上的哑巴（领导者）什么都不知道吗？应该怎么办？他们为什么不考虑这个或那个问题？但如果你能够说：是的，我们考虑过这些问题，但还是觉得应该这么做，组织成员就会理解，就会一起努力。他们可能会说本来不准备那样做，但从大局考虑，他们不能各行其是。

第二条注意事项是领导者不能忌贤妒能，这是在组织领导者中常见的人性弱点。当然，强者都是雄心勃勃的，但领导一群对你虎视眈眈的强者所冒的风险远比让一群庸才伺候着要小得多。最后，不要挑选接班人。我们往往会倾向于挑选那些使我们想起自己年轻岁月的人来做接班人。首先，这纯粹是幻觉；其次，让与你一模一样的人来接班，这样的人往往是软弱无能的。在军事组织和天主教堂都有一条传统规则：领导者不得挑选自己的接班人。可以征求其意见，但领导者没有最终决策权。我见过许多企业的有关案例——但是非营利组织中更多——能干的领导者往往会挑选对自己俯首贴耳的副手来接班。如果你告诉他应该去做些什么，（他）就能做得非常好，但这并非领导者需要的独立素质。可能部分由于感情投入，部分由于习惯，看起来十分完美的副手会被推举到组织的最高职位上，然而整个组织可能因此遭殃。我最近一次见到这种情况是在一家全世界最大的社区福利基金组织之一。副手荣幸地被前任领导者挑选为接班人，这是因为前任领导者在副手还没有走上领导岗位时就认识了他，认识一年后，觉得他非常像她（前任领导者），就让

他接了班。结果组织蒙受了巨大损失，不过，他还算是能够审时度势，在自己和组织没有被彻底毁掉之前辞职离任了。最后一条注意事项是：不要沽名钓誉，请勿苛责下属。我认识一位非常能干的领导者，在一个非营利组织负责一项极具挑战性的工作。他的校友遍布其他各个组织，但就是没有在该组织服务。这是因为当时他们在他手下工作时，他总是挑剔毛病，对校友既不提拔，也从不表扬，要知道领导者对下属和同事是负有责任的。

上述几条是领导者的注意事项。

对领导者而言，我们已经反复强调过的最重要的事情是：全力以赴做好工作，不要只计较个人得失。

一切以工作为中心，领导者是为工作服务的。

3　设定新目标：弗朗西斯·赫塞尔宾访谈录

(法朗西斯·赫塞尔宾女士从19761990年一直担任世界最大女性组织——美国女童军的全国执行总裁。她现在是彼得·德鲁克非营利组织管理基金会的主席。)

彼得·德鲁克：弗朗西斯，作为全国执行总裁（National Executive Director），在过去13年里，在为全国335个女童军组织推出的所有成功的新方案中，哪个最合您的心意？

弗朗西斯·赫塞尔宾：我认为是幼女童军（Daisy Scouts），这是我们为5岁或幼儿园的幼女所推出的最新方案。在与女童军的合作过程中，我们研究了女孩的需要，还研究了所有不同形式的美国家庭，发现5岁的女孩非常适合参加有两个细心的领队带领的小型团队活动。在当今美国，有高达85%的5岁儿童白天在学校上学。

彼得·德鲁克：从女童军组织的传统来看，这是不是一项非常大胆的创新之举？

弗朗西斯·赫塞尔宾：对，史无前例。以前，我们为7~17岁的女孩提供服务。我们曾把女童军的最小年龄降到6岁，这是因为我们在研究该年龄段女孩的需求时发现，6岁的女孩已经适合参加女童军的活动。研究同样清楚地表明，5岁的女孩也适合为她们量身定做的女童军活动

方案。

彼得·德鲁克：您的女童军组织对这一变革充满热情吗？

弗朗西斯·赫塞尔宾：我认为在335个成员组织中恐怕只有70个对此充满热情，想积极有效地推行下去；另外30个还在摇摆不定，但对此已持基本肯定的想法。不过要知道，刚开始时只有1/3的成员组织积极响应。

彼得·德鲁克：我是否可以这么认为，您并不能号令所有女童军组织一切行动听从指挥？

弗朗西斯·赫塞尔宾：女童军是依法注册设立的组织，有其由志愿者组成的董事会，为满足其所在区域内女孩的特殊需求而开展工作。因此，各成员组织有自由选择的权力——可以与我们统一行动，也可以观望等待。

彼得·德鲁克：至少可以说有为数不少的成员组织对此持迟疑的态度，我说得对吗？

弗朗西斯·赫塞尔宾：对，是这样的。不过，当我们通过培训幼女童军的教练和领队来准备推行这一方案时，几乎有200个女童军成员组织已经打消顾虑，欣然接受了这一方案，并满怀热情地欢迎这些最新成员的加盟。

彼得·德鲁克：从70个成员组织发展到200个，用了多长时间？

弗朗西斯·赫塞尔宾：大约用了6个月左右的时间。在1年内，幼女童军已成为我们最成功的行动方案之一；3年之后，幼女童军已在全美遍地开花。女童军组织发现，有些青年或老年妇女不愿和十来岁的少女打交道，但觉得和5岁幼女相处则充满挑战，因此可以让她们来带领幼女童军。

彼得·德鲁克：目前你们有多少幼女童军成员？

弗朗西斯·赫塞尔宾：大约15万吧，增长得相当快。

彼得·德鲁克：请让我回顾总结一下您的意思。首先，您的领导方式是市场驱动型的。您去调查研究了您所服务社区的需求，发现与25年前(原文为75年前，疑有误。——译者注)您刚开始领导女童军时已有很大的不同，所以您开发了这个市场驱动型的服务项目。其次，您必须进行推广和说服工作，必须为这一新的使命创造客户来源，因为这335个成员组织并非必须要采纳您在纽约提出的方案。我认为您想告诉我们的第三层意思是如何推动变革。您一直在寻找我所讲的机会目标——那些确实需要并积极准备迎接发展机会的女童军成员组织，但您并不担心其余那些暂不理解变革方案的组织。

弗朗西斯·赫塞尔宾：我们先从那些愿意接受并积极推行5岁幼女童军方案的组织着手，那些暂不采纳新方案的可以等待观望一下。我们明

确表示他们有自由选择权，但我们会和积极采纳该方案的组织一起将方案坚定不移地推行下去。

彼德·德鲁克：对那些愿意采纳但条件还不具备的组织又怎么办呢？

弗朗西斯·赫塞尔宾：任何想采纳这一方案的组织必须重新培训教练和领队。在没有对这些成年男女进行必要的教育培训之前，我们绝不仓促行事。

彼德·德鲁克：您刚才所讲的这一点非常重要。我亲眼目睹非营利组织的许多一流的服务项目无法成功推行，其原因在于他们仅仅提供了方案，而管理者并没有设法让执行者明白应该做些什么，没有通过培训让他们掌握推进行动的方法。您是否为推行此新方案向女童军组织传授了招收新志愿者的方法？

弗朗西斯·赫塞尔宾：是的，我们为幼女童军领队编制了一本精美的手册。我们明确规定每一团队的女孩人数应为6~8人，并至少应该配备2名领队。如前所述，方案的推行必须经过充分的培训教育，然后在实施过程中提供各种支持和帮助。我们始终强调对幼女成长的引导应该采取各种各样的方法，不能仅仅依靠母亲，同时也应依靠其他年轻的职业女性的辅导。从更广泛的角度而言，精力充沛、兴趣盎然并愿意提供各种帮助支持的退休人员都可以来贡献一份力量。我相信正是这些因素

导致了该方案的成功，如果您要建立广泛的志愿者队伍，必须要有这样一种包罗万象的气度。

彼得·德鲁克：因此，您在考虑如何使该项目方案吸引志愿者加盟方面所花的时间，和花在考虑如何使之合适5岁幼女的情况方面的时间基本上一样多，是这样的吗？

弗朗西斯·赫塞尔宾：是的。不仅要招募和安置志愿者，而且还要为他们设计符合其独特需要的培训方案，以便在其刚开始加盟幼女童军团队工作时，就能感到得心应手。

彼得·德鲁克：那需要多少培训？

弗朗西斯·赫塞尔宾：因人而异。和未来的领队一起工作的员工和志愿者非常愿意做充分的准备工作，为此特别为他们设计了一些培训方案。

彼得·德鲁克：现在让我们换个话题，来谈谈贵组织的另一个成功方案。加盟贵组织的志愿者人数在持续上升，与此同时，传统的志愿者——我不是说消失了，但确实已变得极其稀缺，这是因为很多年轻女性不再愿意做相夫教子的家庭主妇了。

弗朗西斯·赫塞尔宾：在观察研究志愿者的核心主体——女性和男性时，我们发现他们都珍惜并追求优质的学习机会。德鲁克先生，还记得

您在加州在我们女童军的志愿者总裁研讨会讲授过的非营利组织管理专题吗？在东海岸我们也聘请了哈佛大学的教授给女童军成员组织的执行总裁讲课。这些极好的学习机会表明组织确实需要并尊重他们，希望发掘他们的潜能和聪明才智。

彼得·德鲁克：您是从哪儿找到这些潜在志愿者的？

弗朗西斯·赫塞尔宾：您不能到纽约的办公场所去招募当地的志愿者，而应到社区去寻找这样一些人：他们由衷地相信组织使命，真诚地关心少女并愿意出去和潜在志愿者促膝谈心。我们的335个女童军成员组织在这方面做得非常出色。

彼得·德鲁克：请让我来把这一实践归纳成普遍性的理念、概念和原则。您把志愿者看做最重要的客户市场，是因为您所招收到的志愿者数量决定了所能服务的女孩数量。因此，您决定持续寻找合适的志愿者，并没有把他们仅仅当做志愿者，而是当做不付薪酬的组织成员。您给他们安置工作、确立标准、提供培训，从而拓展了他们的视野。

根据我的经验，这是解决许多非营利组织的营销关键问题的秘诀——专业志愿者所获得的满足感来源于工作本身，而非薪酬。

弗朗西斯·赫塞尔宾：对不起，您疏忽了一点——还需要给予认可，这一点非常重要。领导者应该会说："非常感谢，您做出了巨大的贡献！"从支持和关心志愿者队伍的建设发展来说，这一点显得极其重

要。

彼得·德鲁克：这些同样的方法、原则是否也适用于少数民族居住的社区？我认为在那儿您比全美任何其他社区服务组织都做得更为成功。

弗朗西斯·赫塞尔宾：迄今为止，我们全国董事会和女童军组织优先考虑的原则，一直是平等地为美国所有女孩提供会员服务。当我们和各民族的女孩接触时，不管是在新建的越南人社区还是以前的黑人社区，都要理解其非常独特的需求、文化和意愿。

彼得·德鲁克：当您刚上任时，少数民族成员很少，是不是这样的？

弗朗西斯·赫塞尔宾：当然很少。改变现状需要长期的努力，仅在少数民族社区进行组织扩展的造势宣传活动，再招收一些人员，然后一走了之，是不够的。需要的是深思远虑的计划方案，在计划方案中还必须考虑到这些社区的领袖。

彼得·德鲁克：可否举例说明？

弗朗西斯·赫塞尔宾：在一个住宅工程项目中，有数百名少女参与，她们确实需要这种类型的工程援建项目，社区居民也希望为他们的孩子创造一个更好的生活环境。我们和牧师、住宅工程项目总监以及该

社区的一群孩子的父母们一起干。我们招聘了领队，就在那里进行了现场培训。在招聘手册中我们还表达了对社区的尊敬和兴趣，因为父母必须了解其女儿参加女童军是一种正当有益的经历。

彼得·德鲁克：然而是什么原因促使你们加入到住宅工程项目中或优先选择到越南人社区去？

弗朗西斯·赫塞尔宾：我们查阅了预测分析资料后了解到，2000年少数民族将达到全美人口的1/3。我们面临以新方法提供服务的巨大机遇。我们必须理解这对在辖区中族群正在发生变化的女童军组织来说意味着什么。为了切实把握这一巨大机遇并迎接2000年的到来，我们成立了全国创新中心。我们还把一位训练有素的员工先派遣到南加州。在那里，少数民族人口变化很快。这位员工与南加州女童军组织的一个小型团队一道制定发展模式：如何在其辖区内联系到所有适龄女孩子，如何切实提供重要的平等服务机会。

彼得·德鲁克：这7个加州女童军组织的少数民族人口比例已经达到30%，对吗？你们这样做实际上是在追求机会目标。这些组织知道他们需要帮助，而你们也确实提供了有效的支持。如果在这里行之有效的话，在布法罗也同样会行之有效的。

弗朗西斯·赫塞尔宾：我们之所以选择加州，是因为我们认为这是一个可以作为前导的州。在全美任何地方的女童军组织只要面临服务对

象多元化和人口迅速增加的机会，这些发展模式都同样能够适用，但这种模式还需加以完善。

在1912年，我们组织的创始人曾经说过："我为所有的女孩服务。"我们非常严肃地信守承诺。许多人对未来和新的种族构成比例对美国来说将意味着什么感到非常忧虑，而我们则把它看做是一种向所有女孩提供服务来帮助她们成长的史无前例的机遇，也是史无前例的巨大困难和挑战。

彼得·德鲁克：弗朗西斯，对非营利组织而言，有多种客户是否非常典型？比如说，您的客户中既有女孩，也有志愿者。

弗朗西斯·赫塞尔宾：我相信非常典型。非营利组织很少只有一种客户。如果只向一种客户提供服务，我想我们不会成功。

彼得·德鲁克：那么，您认为推行新方案的总体战略是什么？

弗朗西斯·赫塞尔宾：必须非常慎重地制定营销计划。不仅仅是传播营销信息，还要了解所有面向客户的网络渠道，并懂得如何运用这些网络渠道。仅仅向客户发送书面材料是不够的，还需要在各营销环节中配备相关人员。必须不断进行评估——及时获得执行情况的反馈信息。如果组织战略没有发挥作用，就要进行适当调整，采取不同的方法把组织推向前进。

4　领导者负债：马克斯·德普雷访谈录

(马克斯·德普雷是赫曼米勒公司（Herman Miller, Inc.）和霍普学院（Hope College）的董事会主席以及福勒神学院（Fuller Theological Seminary）董事会成员。他著有《领导艺术》（Leadership Is an Art, Garden City, N.Y.，1989）一书。)

彼得·德鲁克：马克斯，您不仅在自己公司里享有崇高威望，而且在您担任董事和董事长的培养人才的教育机构里也同样声名斐然。对此您有何特别的感触？

马克斯·德普雷：我想从一个非常个人化的观察角度谈起：我相信我们每个人最初都是根据上帝的形象创造出来的，我们都带着极其丰富多彩的礼物来到人世间。如果从这样一个角度来进行推理，那么每个领导者都应该把自己放在一个负债的位置上。领导才能是那些选择或同意跟随的人送给领导者的礼物。美国基本上是一个由志愿者组成的国家，因此我认为这意味着人们选择领导者，在很大程度上是基于他们相信领导者能够贡献个人的聪明才智来帮助他们实现人生目标。这就把领导者置于负债的地位——意味着其对组织负有债务。

一个比较直率的看法是领导者欠组织一些资产。在某些组织，所欠缺的是招聘合适人员的能力，也有可能是筹措必要资金的能力。还有一个方面则不甚明了，因此我将其放在长期资产的总标题之下：组织的价

值观。价值观可能并不是领导者提出来的，但其有责任去阐述，使之清晰明了，以确保这些价值观成为组织成员进行决策的依据。远景也应该放在长期资产的标题之下，协定的工作程序同样如此。假如领导者说，“如果您加盟本组织，我答应我们将一起参与制定工作程序。”领导者就有责任兑现承诺。至少于我而言，有一点是明确的，不管是营利性或非营利组织都有一个共同点，即发展人才的全部工作都应以人为中心，而非以组织为中心。

彼得·德鲁克：换言之，您所发展的是人才，而非工作。您说的是这个意思吗？

马克斯·德普雷：对，我还认为领导者如果能接受发展人才的风险，组织实现目标的可能性就会很大。

彼得·德鲁克：但我记得您也曾说过，您能发展的是人本身所具备的素质，而非人本身所没有的，是这样吗？

马克斯·德普雷：是的。我们现在讨论的是培养人才——而非改造他们。要了解其才能并发挥其潜能。在很多组织里我们往往会倾向于把主要精力放在目标的实现上，但如果我们能来关注人才发展，那么就有了一个更高的目标。在此我们正在讨论的是潜能问题。

我相信关于人才发展的态度也同样适用于组织发展。我认为如果把全部精力放在目标实现上，就会错失开发潜能的机会。组织目标的实现

是一年之计，而潜能的开发则是一生之计。

彼得·德鲁克：您其实关注的是两个方面，不是吗？您关注组织成员的才能、潜力、优势以及如果能更好地施展才华，他们能取得什么样的成就。但您也关注实现组织目标的需要和机会。您是否总在同时关注内在的个人发展和外在的组织目标的实现？

马克斯·德普雷：您需要把发挥潜能和现实环境联系起来。个人需要承担责任，而承担责任则意味着应该考虑组织需要。

彼得·德鲁克：同时也需要组织成员个人的发展和自我实现？

马克斯·德普雷：确实需要，我认为这是领导者应该承担的责任之一。我认为领导者需要给组织成员提供个人的发展机会以及分配力所能及而非无法完成的工作任务。

彼得·德鲁克：给个人？

马克斯·德普雷：对，给个人。

彼得·德鲁克：因此领导者首先要了解组织成员真正的强项，然后尽量将其安排在合适的岗位上，使之能发挥优势，做出成绩来，是这样的吗？

马克斯·德普雷：当然是的。每当我们讲起组织责任和自我实现

时，必须明确领导者应该充分授权。放权让组织成员发挥潜力，使之有承担责任和自我实现的空间。如果没有达成这种共识，我们就无法实现组织目标。领导者而非组织成员应该承担更多责任以达成这种共识。下属有权期望领导者给予充分的授权。

彼得·德鲁克：马克斯，不久前您说过领导者的首要职责是要有跟随者。事实上，领导者唯一的定义就是有跟随的人。为此需要些什么东西？明确的使命？清晰的远景？

马克斯·德普雷：领导者必须要有清晰的远景规划。领导者首先应该是一个面向未来的人。但我并没有讲要生搬硬套地规划远景，这完全是两码事。如果要更明确地界定领导者职责，我倾向于其首要职责是明确现实。为了健康发展，为了更新业务程序以及为了生存考虑，任何组织都需要面对现实。

彼得·德鲁克：您如何来明确一所有2500名学生的人文学院的现实？

马克斯·德普雷：例如一个现实是，这所学院可能刚好是靠学费来维持运行的。如果不能明确理解这一现实，就不会把较多的精力放在招生上面。因此，领导者为其团队清晰地明确现实是很重要的。

彼得·德鲁克：不久前您提出过一个非常重要的观点，我认为，在非营利组织中还很少有人认识到这一点，即我们绝大多数人还持这样一

种观念：人们别无选择，必须找份工作。这一观念在100年前可能是对的，但今天我们有50种不同的谋生方式可供选择，您称之为“选择权”。我们必须值得人家为我们努力工作。我们是欠他们的，这就是您所讲的负债的含义。因为他们并不一定要向我们承诺什么，他们是经过多方比较和慎重考虑后，才选择向我们承诺的。

马克斯·德普雷：对于到哪里工作，做什么样的工作，人们可有很多选择；对于职业中途改行，他们同样可有很多选择。从人们一旦选择了某种职业，就必须一辈子做到底的年代和今天，也就仅仅相隔一代而已。但现在的时代已经完全不一样了。

彼得·德鲁克：我想必须把这一观念结合到（员工）发展中。

马克斯·德普雷：对，而且我认为这一观念是与领导者所做的种种承诺有关的，其实质则完全是机会问题，机会显然是我们今天在职业生涯中所追求的最重要目标。

彼得·德鲁克：什么机会？

马克斯·德普雷：自我实现、加入有吸引力并收入丰厚的主流社会的机会，做有助于发挥潜能的工作的机会，参与有意义事务的机会，成为某项事业的重要部分的机会等等。除非考虑到人们对有意义的工作、有机会发挥潜能和建立良好的社会关系网络的种种需求，否则，我们的组织就不可能充满生机。

彼得·德鲁克：不要哀叹年轻人懒散或以自我为中心这些缺点，我想起有人说：他们有何优点？他们有极强的奉献精神。也许他们太急于求成，但我们如何来利用他们的优点，使之加盟组织并做出贡献？非营利组织能为新成员、年轻人做些什么，从而使他们能够自律？

马克斯·德普雷：这是个很大的难题。我想组织因需要更多人来加盟而犯些错误——这总比不太需要人而不犯错误要更好些。

彼得·德鲁克：即使事故率很高也在所不惜？

马克斯·德普雷：是的。对组织而言，事故并非必然意味着末日的来临。我觉得在组织活动中，我们需要更好地理解从容不迫的重要性。错误并非组织的末日。在学习提高的过程中，错误在所难免，当然，要尽量减少错误。当对组织成员提出高水平的挑战性要求时，我们就更有可能在组织绩效和成员发展两方面都取得更好的成果。

彼得·德鲁克：马克斯，我想讲两点。首先，对于愿意努力的人，如果第一次没有成功。领导者应给第二次甚至第三次机会；但对不愿努力的人，我不愿浪费精力。其次，如果给新手压重担，提出严格的要求和更多的责任——我总是这样做的，那么必须要为其安排一位导师来加以辅导指点。要是我最初的两位老板没有让我挑重担的话，我可能什么也学不到。他们都非常严格，令人劳神费力；如果犯错，他们会毫不犹豫地严厉批评我，但也愿意听我解释；他们不会随意表扬我，但总是愿

意鼓励我。我真不知道究竟欠了他们多少。我认为一个人在成长过程中需要承担很多的责任，特别是新手更是如此。但人的成长也确实需要良师的督导帮助，您是如何给新手提供良师的？

马克斯·德普雷：根据我的经验，建立正式的师徒督导制度绝非易事。我个人认为能否建立师徒督导关系，在某种意义上要看双方是否能达成某种默契。即使某人想帮助其他人，也还需要看别人是否愿意接受帮助。我相信在组织内形成帮教互学氛围的最佳方式是，一旦有这种情况发生，就予以表彰奖励，而不是建立正式的师徒督导制度。

彼得·德鲁克：这就需要格外留意发掘这些人——他们通常并非惹人注目——默默地做着培训发展工作，然后给予认可表扬，号召其他组织成员向他们学习。

马克斯·德普雷：对。

彼得·德鲁克：把这当做组织的一种关键职能？

马克斯·德普雷：对，领导者最好能让这些人知道，领导者本人确实已经察觉到了他们对组织做出的贡献。这一点绝不可疏忽大意。

彼得·德鲁克：马克斯，虽然现在您一直在讲“领导者”本身的问题，然而您却以在自己的组织里组建强有力的合作团队而闻名遐迩，并因在您担任董事的组织反复强调团队的重要性而备受瞩目。因此，我想

问的是如何组建团队？特别是在其职员、志愿者和董事会中都有专业人士，为了共同的使命和远景走到一起的组织。

马克斯·德普雷：我认为组建团队的第一要素是理解工作任务，什么工作必须完成。

彼得·德鲁克：您指的是关键工作任务吗？

马克斯·德普雷：是团队的关键工作任务。第二要素是选人。选人过程涉及很大的风险。选人时，我想我们必须清楚在分配工作任务时需要做适当的调整，然后通过反复交流沟通来明确工作安排。要顺利完成工作任务，对工作程序、适当的工作时间表和绩效评估标准都应达成共识。这些似乎是老生常谈，但这是一项艰巨的工作。

还有一项要素：评估领导素质的方式，也就是我所讲的组织风格，而非领导者魅力，也不是企业或领导在其他方面所获得的知名度的高低。组织应对环境变化的调整能力如何？组织处理冲突的能力如何？组织满足利益相关者或客户等的能力如何？这最终就是评估领导素质的方式。

彼得·德鲁克：能把领导者离任后组织会如何发展也包括在“组织风格”中吗？

马克斯·德普雷：组织的可持续发展是关键的领导责任之一。

彼得·德鲁克：让我来对这次访谈做一下总结。

我们总是讲领导者是为组织服务的，马克斯您同样也强调了这一点，但您强调领导者的负债，则是我们不常听到的：领导者把他和组织都是负债者这样一种认识作为工作的出发点。他们是欠客户、委托人、利益相关者的，不论这些债主是社区居民、病人还是学生；他们也欠下属的，不论他们是教师、职员还是志愿者。他们的欠债在服务组织过程中确保了人们能够发挥潜能和达成目标。

5　小结：实践原则

这些日子大家都纷纷在谈论领导能力，这确实是个十分迫切的问题，然而在讨论领导能力之前，实际上我们应该首先确立使命。非营利组织是为其使命存在的，它们的存在是为了改善社会和我们每个人的生活。它们为其使命存在，这一点必须铭记在心。而领导者的首要任务则是确保每个人能够看见使命、听见使命并使之体现在组织的日常经营活动中。如果你看不见使命，前途就会充满坎坷，而且这是立竿见影的。然而，我们需要进行统筹考虑，也需要适时对使命进行调整变革。

我们可以对组织存在的根本原因进行源远流长的追溯。只要人类存在，我们就是卑劣的罪人；只要人类存在，就有病人需要照顾。我们明白无论社会如何完善，都会有酗酒者、吸毒者，都会有人需要救世军去宽慰、去帮助、去努力使之康复，因此孩子们必须学习。在成长过程中，孩子们需要参加童子军活动。这种切身体验有助于培养他们良好的品性，给他们规范的社会角色的榜样，给他们指出正确的发展方向，并充分发挥他们的聪明才智，让他们能够有所收获和提高，成为有用之材。

我们必须反复地审视使命，仔细考虑是否需要对其进行调整和重新定位，这是因为人口分布特征发生了变化，这是因为我们需要舍弃那些不能产生效益却要耗费很多资源的项目，这是因为我们已经完成了既定

的目标任务。有一个例子能很好地说明这一点：有所学校正处在巨大危机之中，因为它已经实现了原先的使命目标：使所有种族的孩子都能上几年的学。而现在必须考虑我们对学校真正的期望是什么。当初高达90%的孩子都没有系统的上学读书的机会，那时校长们所追求的目标与现在相比，在很多方面有很大的不同。因此，把分析外部环境变化作为新的出发点是十分重要的。如果组织只关注内部现状，把这作为重新确定使命的出发点，然后据此进行资源配置，将会走向穷途末路。毕竟这是在迷恋过去，而非展望未来。领导者应该从组织外部寻找发展机会，寻找社会的需求。

与此同时，使命总是长远的，需要短期努力和一连串短期成果的积累，然而所着眼的是长期目标。17世纪伟大的诗人和宗教哲学家约翰·多恩（John Donne）有一句精辟的传教名言："永恒不是从明天开始的，永恒也不是小步所能达成的。"因此，我们必须先建立长期目标，然后再回过头来问：今天我们应该做些什么？

"做"是个关键词。这就是美国和日本企业计划的差别所在。并不是日本企业的计划者更胜一筹，而是他们在开始做计划时会问：10年后我们应达到什么目标？而我们美国企业开始做计划时考虑的是：什么是本季度的目标"底线"——与绝大多数美国人的观念相反的是，日本企业比美国企业更高明些，准确地说，是因为他们是先建立长期目标，然后再返回来做短期计划。所有长盛不衰的美国企业也是这样做的，从而达到

了长期目标。美国有一些取得巨大成功的长寿公司——贝尔电话系统公司（Bell Telephone System），已有五六十年历史；西尔斯-罗巴克公司（Sears-Roebuck）已长达60年；而通用汽车公司（General Motors）一直到现在都很成功。它们都设立了一个非常明确的长期目标作为经营的出发点。西尔斯的长期目标是：我们的业务面向所有信息灵通和反应敏捷的美国家庭用户。然后，再来设计短期的行动方案——例如，就在二战结束不久，当退伍军人纷纷解甲归田、结婚成家之际，西尔斯随即开展钻石珠宝零售业务，但公司所着眼的始终是长期目标。这对非营利组织来说尤为重要，不仅仅因为它们没有直截了当的“底线”，还因为它们是为社会提供各种公益服务的。

但行动方案总是短期的。因此领导者始终应该考虑：这一行动步骤会有助于达成我们的长期目标吗？或这会使我们误入歧途吗？会转移我们的注意力吗？会模糊我们的基本业务范围吗？这是首要的问题。

而且我们还必须关注结果。我们应该接着问：我们做出努力能够收获丰硕的成果吗？这是最佳的资源配置方案吗？虽然满足人类需求始终是我们矢志不移的行动理念，但仅凭这一点还是不够的。行动必须要有成效，行动必须以目标为中心，只有这样我们才可以自豪地说：我们的努力没有白费。因此，面对行动计划和项目方案，必须考虑这个问题：能否达到预期的效果？领导者的工作就是确保采取的正确行动方案并达到预期的效果。

领导者有责任对资源进行合理配置。特别是那些主要依靠志愿者和捐资者的组织领导者尤其如此。领导者需要对结果负责，并始终应该扪心自问：我们是否确实能够忠实可靠地管理托付给我们的宝贵资源？这些宝贵资源就是组织成员和资金。领导是行动，而非仅仅构思宏伟的计划方案，也非仅仅依靠领袖气质，更非演戏展示。领导是脚踏实地的行动。行动的首要任务是修正使命、重新定位、建立相应的组织结构和进行必要的资源配置，并放弃已经过时的使命。领导者应该扪心自问：我们是否理解现在所掌握的信息？我们是否应该重新进入这个业务领域？我们是否应该加强这一领域？我们是否应该投入更多的资源，或是否应该逐渐减少投资？这些是任何使命都会要求落实的首要行动。

另一方面则需要保持组织的精干、热情和创新能力。有一句古老的医学谚语：吐故才能纳新。因此这就是行动首要的要求：始终保持竞争力、随时准备调整变革和永不骄傲自满。这是在成功之际所要做的。如果拖延到大势不妙时再采取挽救措施，将是十分困难的，虽然仍有扭转颓势的可能，但代价惨重，收效甚微，可谓事倍功半。

接着需要全面考虑事情的轻重缓急，这说起来容易做起来难。因为这总会涉及到需要放弃一些似乎极有吸引力的事情、一些不管是组织内部还是外部都有人在争相推行的事情。但不能集中组织资源，就无法获取理想的成果。这可能是领导能力的最终检验标准：全面考虑优先决策再持之以恒地贯彻的能力。

领导也是榜样。领导者引人注目，代表整个组织。在离开办公室驾车回家时，领导者可能是默默无闻的，但在组织内部，则是光彩夺目的。不仅在地方型小型组织是这样，就是在全国甚至国际大型组织也同样如此。领导者给组织成员树立榜样。其言行必须符合大家的期望，不论组织其他成员能否做到，领导者不仅要代表实际的形象，还要代表组织成员所期望的形象。

因此，判断领导者行为的一个有效法则就是扪心自问：明天清晨照镜子时所看到的形象是不是我想看到的？是我所期望看到的那种领导者形象吗？如果能遵循这条法则，你就能避免那些一次又一次毁坏领导者形象的错误：无精打采地鼓动员工要斗志昂扬、在组织里斤斤计较、勾心斗角以及其他诸如此类我们常做的蠢事。可能某个组织成员就是这样做的，那是他或她个人的事情，但领导者是公众人物，是整个组织的代表。然后领导者还应该扪心自问：作为领导者，我该做些什么来建立组织的规范？我该做些什么来使组织能够迎接挑战、抓住新的机遇、提高创新能力？是我该做些什么，而不是组织该做些什么，要勇于承担行动责任。什么是我自己的头等大事？什么是组织的头等大事？有何判断标准？这些都是迫在眉睫的行动议程，都是必须解决的问题。

你可能会认为，这些是首席执行官要做的事情，而我只是每个星期工作3个小时的志愿者，当幼女童军小队的女领队或者在病人床边的放束鲜花而已。但你是一名领导者，这是一份激动人心的事业，一件令人

耳目一新的事情，从传统意义来说，我们正在积极地创建一个公民社会，而非仅仅消极地投票选举和依法纳税，我们不是在做生意。有很多有关共同管理的言论，但这并没有太多实际意义，在许多方面，我们永远都无法实现共同管理，我们所面对的压力也许太大。在有近2.5亿人口的美国，即使一个小镇也有5万居民，一个公民实际能做的事情非常有限。即使是在最小的市镇，我们也无法有效地恢复200年前在新英格兰所推行的那种人人参与的市镇会议模式，要知道，当时的新英格兰小镇大约只有区区120人而已。

但我们在服务社会的非营利组织里所做的正是这样一件意义重大的事情。领导者在不断地增加，他们是领薪的正式员工和不领薪的志愿者。在教堂只有寥寥几个人是教区正式任命的，为教堂工作和完成主要任务的1000名志愿者并没有得到正式任命，他们永远都不会得到正式任命，也从来没有得到任何报酬。在美国女童军组织，不领薪的志愿者是领薪员工的100倍，而每个志愿者在做的都是责任重大的工作。我们正在通过非营利性服务机构来创建未来的公民社会。在未来的公民社会中，每个人都是领导者，每个人都肩负重任，每个人都勤勉踏实地工作；每个人都重视自己的价值；每个人都在为组织实现远景、提高竞争力和业绩而勤勉工作。因此，使命和领导才能并非只是在空泛的纸上谈兵，而是实际行动的指导原则和切实保障，使你愿意并能够把美好的愿望和广博的知识付诸卓有成效的行动，使你不需要等到明年，而是从明天早上就可以开始行动。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　从使命到成果: 市场营销、创新和基金发展的有效战略

1 实现理想

2 制胜战略

3 定义市场：菲利普·科特勒访谈录

4 构建捐赠群体：达德利·哈夫纳访谈录

5 小结：实践原则

1　实现理想

非营利组织不只是提供服务，它希望其终端服务对象不要成为消极的受惠者，而是成为积极的行动者。它运用服务项目引领人类的变革实践。从这个意义上讲，例如，一所学校与宝洁公司之间就存在巨大的差别。学校给人类创造了一个陶冶性情、拓展视野、培养奉献精神和接受知识的教育环境。学校不仅要成为教育服务的提供者，而且还要努力成为教育服务的接受者。在达到这一点之前，非营利组织就还没有实现理想，只是有良好的愿望而已。

拿破仑说过发动战争需要具备3个条件：第一个是资金，第二个是资金，第三个还是资金。对战争而言，这可能是对的；但对非营利组织则并非如此，而需要具备4个条件：计划、营销、人才和资金。

在第1章我们刚刚讨论了计划问题，人才问题我们稍后在本书第4和第5章进行探讨。在这一章我们侧重论述把计划付诸实践并达到目标的战略方案。我们如何把服务提供给“客户”，即我们所服务的社区？我们如何推广服务？我们又如何筹集提供服务所必需的资金？

运作良好的非营利组织通常会认为不需要市场营销。但正如19世纪一位大名鼎鼎的骗子的经典名言所说：“卖掉布鲁克林大桥总比把它免费赠送给人家要容易得多。”如果你免费赠送，没有人会相信，即使是最令人受益的服务也还是需要进行营销的。但非营利性部门的市场营销

和企业的推销有很大区别。对于企业来说，更重要的是需要了解市场——所谓的市场研究——进行市场细分，从接受方的角度来分析所提供的服务。你必须了解所推销的产品、目标客户和推销时机。虽然非营利组织的营销使用了许多和企业一样的名词术语，甚至许多工具方法也都是一样的，但实际上两者之间的差别还是很大的，因为非营利组织所推销的是一些“无形的东西”，是一些你为消费者转换成价值的东西。医院不是在推销病人，不是向医生推销病人的疾病。医生是非营利性医院的主要客户，医院能做的营销工作是帮助医生治病救人。这是一个抽象的概念，而推销抽象的概念与推销具体的产品是不一样的。

要有效地经营非营利组织，必须在设计服务的过程中考虑营销问题。这是高层主管的工作重点，虽然其他方面的情况也同样需要引起高度重视，比如人员、市场和研究等。一个大型的全国性组织，例如美国癌症协会（American Cancer society）正在开展一项极为复杂的市场研究，需要运用详尽的有关资金筹集的统计数据，需要医生咨询委员会与在各地医院工作的临床医生的通力合作——在很多方面，这些临床医生是协会的首要服务对象，并且还要综合考虑其他诸如此类的问题。美国癌症协会不能在设计服务项目时闭门造车，然后直接去兜售这些项目。

社区福利基金（Community Chest）或通常所谓的联合慈善总会（United Way）是美国人独创的，在许多方面都能对市场变化做出迅速反应。大众对捐赠程序要经过29个不同组织部门的层层处理感到极度沮

丧，并怀疑这是否意味着极高的筹资成本，因为这样一来，捐赠的大部分资金都耗散在捐赠处理的过程中，到不了急需这些资金的受惠方。联合慈善总会的服务项目的设计在这些年并没有多大变化：社区的企业雇主是其集资代理人。但联合慈善总会必须适时更新营销方式，根据企业员工人数的变化做适当调整，必须了解应到哪些企业去筹资，把当地的哪些社团组织纳入筹资对象的范围内，以便能与产业界展开有效的合作。它必须充分了解就业结构的变化情况，以便设计最有效的筹资诉求。那些没有这样去做而满足于加强推销力度的非营利组织，就做得不太好了。

在此需要顺便提及的是，在设计非营利组织的服务和营销方案时，应该集中于你所擅长的业务。这一点非常重要，必须记住。如果你在管理一家医院，最好不要涉足你没有竞争力的业务领域。假如要开设神经科诊所，你需要一定数量的关键设施，比如四五十张病床，来保障工作的顺利进行。假如你在南达科他州的银鱼（Silver Fish , South Dakota）开了唯一的一家医院，方圆100英里(1英里=1.6公里。)内再也没有其他医院了，那么你就要做一些必要的事情。依我看，即使是在这样的地方，你最好也要能用直升飞机把神经病人送到最近的医疗中心，从经济上分析这样做可能是不合算的，但从竞争力角度讲，则是绝对必要的。你应该听到过这么一个普遍性的建议：如果某家医院一年内所做的心脏搭桥手术达不到二三百例的话，就不要到那里去做这种手术。因此，你必须日复一日地去做这些有着极高要求的技术性业务。大学学院也同样

如此，事实上，人文学院的一大通病是自以为无所不能。不要把宝贵的资源浪费在不会有结果的事务上，这可能是有效营销的首要法则。

第二条法则是了解客户。对，我讲的就是客户。如果把客户定义成可以拒绝产品或服务的人，那么实际上每个组织都有多种客户。对清洁用品制造商来说，超市并非一定要把他们的清洁剂摆在货架上销售，这样也就当然不会进入家庭主妇的采购视线，除非家庭主妇想要购买清洁剂，不然就不会有交易的发生。因此，你就有两种客户：超市和家庭主妇。男童军和女童军组织的客户则更多：有父母，也有子女，还有志愿者。没有志愿者，童子军组织就无法运行；而且学校教师也是童子军组织的营销对象，否则老师们可以轻而易举地影响甚至可能阻止学生参与童子军活动。

因此，为非营利组织的服务项目设计合适的营销策略是首要的基本战略任务：非营利组织需要市场知识，需要制定一个长期和短期目标都明确的营销计划，即需要承担起营销责任，需要严肃认真地满足客户需求。这不是说我们知道什么东西适合他们，而是要知道什么是他们认为有价值的东西以及如何把这些东西送到客户手中。

非营利组织也需要基金发展策略。资金来源方面可能是非营利组织和企业以及政府之间最大的差别所在。企业通过向客户推销产品服务获取资金，政府靠税收，而非营利组织则必须向捐赠者筹集资金。它们所筹集的资金——至少大部分——来自于希望参与某项崇高事业但自身并不

因此受益的那些人。

资金总是稀缺的。确实有非常多的非营利组织的主管似乎相信只要有更多的资金，他们所有的问题就可以迎刃而解，实际上其中有些主管甚至相信资金筹集是其真正的使命。例如一些私立学院的院长或大学校长都在全力以赴地筹集资金，以至于既没有时间也没有精力顾及教育领导的本职工作。

但如果某一非营利组织只顾资金筹集，则意味着会陷入严重的困境和定位危机。筹措资金的战略目的恰恰在于使非营利组织能够致力于使命，而不是本末倒置，让使命屈从于资金的筹措。这就是非营利组织的领导者现在把基金筹集（fund raising）改为基金发展（fund development）的原因。基金筹集意味着由于资金需求巨大而端着碗钵四处化缘，乞求施舍；基金发展则是创建那些支持组织活动并认为那是有价值的捐赠团体，这意味着发展我所讲的通过捐助来参与组织活动的会员关系网络。

基金发展的第一个相关团体是组织的董事会。我们所了解的管理非营利组织的是那种老式的董事会，但是仅仅对机构持同情心的董事会是远远不够的，我们所需要的是那种在筹集基金过程中能起积极领导作用的董事会，其成员不仅本身是大度的捐赠者，而且还是积极的基金筹措者，即基金发展者。当某位董事会成员——比如说是房地产开发商宣称，“我进入了医院的董事会”，他的朋友的第一反应是：“约翰，你向

医院捐了多少资金？”，如果回答是500美元，那么这就是医院所获得的全部捐赠。

但你还希望董事会能做些与资金有关的其他工作：能够审计方案和资源以取得平衡，以保证组织的正常运作；经营教堂、医院或学校的领导者应充满热情，你不想让那些消极的唱反调者担任这些职务。但领导者必须思考：“把我们的资源投入到所选择的方案能达到最佳的效果吗？”

企业凭自己的产品服务获取资金收益，非营利性机构的资金则不是本身所有的，而是捐赠者委托其管理的，董事会的职责是确保这些资金用途的正当性。这也是非营利组织经营战略的一个组成部分。

不久之前，许多非营利组织在资金上大体还能自给自足，一般只在开展一些额外项目时需要外部资金的捐助——比如兴建新科技中心或新的心脏病科室，而现在有越来越多的非营利组织需要外部资金来进行日常的运作。财务资源的开发变得日益重要的另一个原因是因为巨额捐赠资金已经变得不再那么重要了。以往一般是靠社区内的两三个富翁支撑着教堂，但现在不能再这样做了。这不仅是因为教堂的日常开支更大了，还因为对富翁的需求急剧增加，但富翁人数相对而言又非常少，因此非营利组织的主管必须建立捐赠的群众基础才能解决资金需求的问题。

这就需要董事会通过示范和领导作用来发展捐赠的群众基础。

当然，总有进行紧急救济和呼吁的情况发生——如最近发生的地震、非洲正在挨饿的儿童或是越南船民之类的事情，但仅凭一时的悲情呼吁是无济于事的。我的一位领导一家大型的国际救济组织的朋友曾说过“同情心疲乏”问题。这个世界上每天都在发生如此多的灾难，我们对这些时时刻刻在发生的揪心的悲惨故事已变得无动于衷了。

在基金发展过程中，不仅要唤起良知，还要保持理智，做长期不懈的努力。非营利性机构的管理者必须全面考虑如何来确定努力的“效果”，然后将信息及时反馈给捐赠者，以表明他们正在获得成果。

此外，还必须教育这些捐赠者，使他们能够认可并接受这些成果。认识到捐赠者并不会自动地理解组织正在从事的事业——也许这是最近才有的认知进步。捐赠者越来越精明老练，仅仅宣传“教育是益事或者健康是好事”是不能打动他们的。他们会问：你教育的对象是哪些？为什么要进行教育？

我们用了很长的时间才认识到需要建立捐赠团体。至今我已工作了20年之久的克莱蒙特学院就是因此成立的。在20世纪20年代，波莫纳（Pomona）学院是克莱蒙特其他学院的母校，院长当时意识到南加利福尼亚地区及其学院的人口将会快速增加，而这就需要一大笔学院发展资金。因此，他在当地创建了几家新企业，并亲自经营了好几年，直到

达到收支平衡。然后他挑选了一个最优秀的年轻毕业生，将企业全部移交给他，还给了他1万美元，并对他说：“这些都是你的了，你去经营吧！如果成功了，这些都不必还了，但要记住我们学院。”这就是为什么波莫纳学院以及其他克莱蒙特学院至今仍能收到这么多捐助的原因。他建立了一个非常庞大的长期性捐赠团体。这些努力在开始的20年里并没有开花结果，但一旦开花结果，得到的就是千倍的回报。我并不是说大家都应该这么做。这是一个建立长期捐助团体的范例，那些知恩图报的人提供捐助并非只是因为有人提醒，而是把对这些机构的支持看做是一种自我实现。这就是基金发展的最终目标。

2　制胜战略

俗话说：搬掉大山不仅需要雄心壮志，更需要推土机。对于非营利性机构来说，使命和计划（如果这就是所有的一切）就是雄心壮志，而战略则是推土机。战略将计划转变为实际的成果，这在非营利组织中显得尤为重要。圣·奥古斯丁（St. Augustine）曾经说过："一个人既要虔诚地祈祷奇迹的降临，同时也要为实现目标而努力工作。"战略引导你去为实现目标而努力工作，将雄心壮志转变为具体的实际行动，将努力工作转变为有效的成果。同时战略还告诉你需要什么资源和人才来实现目标。

我曾经反对"战略"这个词，认为它充满了火药味，但我已经慢慢地转变了观念。这是因为在许多营利性和非营利组织中，制定计划被认为是一种充满智慧的工作。把计划做成精美的手册，然后束之高阁。每个人都觉得功德无量：我们已经制定了计划。但是在付诸实施之前，计划并无任何实际意义。从另一个方面来说，战略是以行动为中心的。所以，我已经勉强接受了"战略"这个词，因为很明显，战略并非是你梦想的空中楼阁，而是你为实现目标而努力奋斗的实际行动。

这是一个关于制胜战略的例子，位于美国罗得岛州普罗维登斯的布朗大学，在20年前只是哈佛大学的一个受人尊敬的追随者，被称为"哈佛的小姐妹"，尽管拥有一流的师资队伍，却一直没有自己的特色，只

是在步人后尘而已。直到一位刚上任的校长开始发问：在激烈的竞争中，北有哈佛、南有耶鲁，在我们周边一个小时车程的范围内还有12所一流的人文学院，我们必须怎样做才能成为领先者？他专注于两件事情：第一，让女学生在学校享受充分的公民权。虽然布朗大学一直有自己的女子学院——彭布罗克学院（Pembroke），但在这之前并不允许女子主修诸如数学、自然科学、医学预科、计算机之类的课程，而让女生享受充分的公民权则意味着开放这些学校传统的女生禁地；而且还系统地聘请了在这些领域十分出色的女性来担任教师。第二，使大学的教学方式和学生的实际需求紧密地联系起来。在过去的10年里，布朗大学成为东部最受聪明学生欢迎的大学。

这几乎可以说是成功营销战略的一个经典案例。布朗大学的校长所做的是认清市场的变化：年轻职业女性的出现；在经历了20世纪60年代的动荡之后，学生希望有自己的社交圈。然后他制定了接近这些潜在客户的独特的计划方案并付诸行动。

精益求精

在美国，我们常常不太重视精益求精的战略。我第一次去日本时，日本经济正开始起飞，使我震惊的正是其精益求精的战略。我本来是想去寻找创新的战略，可一无所获。但在日本的任何一个地方，无论是大学、企业或者政府机构都有一个明确的改进战略。他们不谈创新，而是问：我们如何精益求精？就是在一些可能非常平常的事情上，比如擦地

板，也一样地精益求精。这可能是一个非常重要的变革：不仅仅是引进新的机器设备来充实原有的生产设施，还必须去改进这些设施并重组整个作业过程。但焦点还是如何去改进产品、作业过程、工作方式和培训方式，你需要一个持续的战略去做这些事情。

为了系统地提高一个机构的生产力，必须对生产的每一个要素都制定相应的战略。人总是第一要素，但这并不是指如何更加努力地工作——这一点我们早就知道了，而是指如何更机智地工作，即把人放到合适的岗位上使其确实可以充分发挥潜能。第二个普遍的要素是资金。如何从我们所有的有限资金中获取更高的回报，而资金总是稀缺的。第三个要素是时间。

必须设定生产目标——而且应该是雄心勃勃的生产目标。每当我和有关人士坐在一起讨论生产目标时，他们总是说："您把目标定得太高了。"我的老朋友肯尼斯·克拉克（Kenneth Clark），一个黑人社区的伟大人物、纽约城市大学的心理学家，曾经告诫我说，我们设定的目标应该是希望完成目标的两倍，因为在落实过程中我们总是会把目标降低一半。这听起来有点讽刺意味，但确实有道理，所以你得把目标定得高一点。但是不要高到让人觉得是绝对不可能的，而是要高到让人觉得奋力一跳还是可以够得到的。

持续改进也包括抛弃不再有用的旧事物，同时还包括创新目标。以3M公司为例，每年公司会推出200种新产品。它们宣称10年后其中

80%——我们还从来都没有听说过的产品——会在生产线上生产，然后它们就持续不断地投入工作。几乎人类使用的任何东西迟早都会过时，所以我们必须不断地进行更新。什么是我们的创新战略？我们将在哪些方面做得与众不同？或用什么截然不同的方式来做相同的事情？设立一个目标，然后付诸行动。

然而，对非营利组织的管理者来说，目标本身就不是非常清晰明确的。比如，你如何来评估精神健康中心（mental-health clinic）的战略目标？今年是否做得比去年“更好”？

你可以设法确定“更好”的含义。我知道一家大型精神健康中心在做一项非常独特、并且极难取得成果的工作——收治妄想症病人。中心主任是我的好朋友，我劝他：“诊治妄想症必定是一件令人沮丧的事情，现在我们可以帮助病人治好抑郁症，也可以一定程度地治愈精神分裂症，但要治疗妄想症，效果实在非常有限。”他回答我：“德鲁克，您错了。我们的目标十分简单：我们知道治不好，对其病理一无所知，但我们还是可以帮助妄想症患者认识到病情，这已经算是向前迈出了一大步。因为患者知道他们生病了，而非这个世界不正常。虽然治不好，但还是有些帮助。”

这是定性化的目标。你可以设立这样一种目标：虽然不可以定量测评，但可以评估和判断。

真正有成就的研究人员并不能事先量化其研究成果，但他们可以每隔3年进行一次测评：过去3年我们的研究有何进展？接下来应该计划做些什么工作？这些都是定性的测评，至少与定量测评一样重要。我认为我们必须首先确定定性测评方法，没有定性测评依据的定量测评是最糟糕的，会使测评结果毫无意义。

那么牧师是怎么制定战略的？首先，他要确定目标——要做什么？如果你是一个牧师，就可以对人们做某种假设，你可以假设人们如果去教堂，就可能增加被上帝救赎的机会。

作为一个有60年教龄的老教师，我始终假设，学生坐下来读书的时间越多，所学的知识也越多。虽然这一假设并没有被证实，但你必须这样假设。因此，牧师要设立的目标就是筹备集会来汇聚教徒。

那么筹备一个什么样的集会呢？并不是每一个牧师的想法都是一样的。你可能会发现有些牧师认为：只要我把他们带到教堂就已经足够了；而另一些则认为：不，我只想把那些虔诚的人带到上帝面前。由此可见，即使从事同一个职业，对其使命的理解也是很不一样的。在此，前者是要建立一个广泛的组织，而后者只想组建一个真正坚定的信徒团体。

然后就得问：要取得哪些具体的成果呢？无论是教堂、医院、男童军或者是公共图书馆，战略的框架都是一样的。首先，要设置目标，目

标必须服从使命，也必须和环境相适应。然后，需要考虑不同方面的情况要达到什么样的不同目标。牧师会根据教堂所在社区居民的结构类别来细分市场，为每一细分市场设计不同的服务方式。我曾在会议中听一个非常成功的牧师说过："一个正式任命的主管牧师，如果能够集中力量同时为5个细分市场的居民提供服务，即使不十分精明能干，也可以在5~7年的时间里建成一个大型的教堂。当然，他要为5个细分市场配备5个尽职的牧师：青年、单身男女、年轻夫妇、卧病在家者、老年人。"然后，他又补充道："当然了，为这5个牧师设置的目标必须根据所在社区的实际情况来确定。"

这听起来似乎很简单，但我听到医院的管理者也讲过几乎同样的话，必须关注最终的受益者——即所谓的目标市场或终端客户，无论是教堂、医院、男童军还是公共图书馆的目标市场，其战略框架都是一样的。假如是公共图书馆，服务的市场有成年人、年轻人、学前儿童甚至还有学校。应该把每一个群体看做一个不同的细分市场，虽然他们使用同一个建筑设施、接受同一种服务、阅读同一批图书，但我觉得还是应该分别对待，提供不同的服务，并且需要制定相应的营销计划。你需要有资金支持，需要合理分配资源；需要进行交流沟通，还需要获得反馈信息。

第一，目标必须明确，然后必须转化为明确的目标和明确的目标市场，每个目标群体必须瞄准明确的客户和明确的市场区域。你可能需要

制定很多诸如此类的特定战略。美国心脏协会根据资金筹措情况把美国公众划分为41个不同的细分市场，虽然听起来实在很多，但这也从某个方面解释了它如此成功的原因。

第二，必须为每一个目标群体制定一个具体的营销计划，并以实际的营销措施来贯彻落实。如何联系特定的细分市场？这就需要资源——首先是人才——然后是资金以及这两种资源的分配方案。

第三，涉及一系列的交流沟通和培训。谁应该做些什么？什么时候做？需要达到什么样的目标？需要采取什么方法？使用什么样的语言形式？一个牧师曾经告诉我，在和各个宗教专业团队谈论目标和使命时，即使已经毕业25年了，他还是使用神学院的语言。不过对非专业的志愿者工作团队来说，这就是一种很陌生的语言了。如果医院管理者使用像“实施”、“实现”、“计划”这样的一些专业术语，听起来可能会令人感到陌生；同理，如果对非常清楚身体的每一块肌肉的理疗专业医务人员使用这些术语，也会给人同样的感觉。所以你必须了解谁应该做什么工作，用什么样的形式进行交流沟通以便使他们充分了解其工作特性。

第四，需要充足的后勤保障（可能需要一个更贴切的词来表达）。需要什么资源？提到这一点，我就会想起一则经典逸闻：拿破仑手下能干的元帅向他汇报攻打普鲁士、西班牙或者其他地区的作战计划时，拿破仑都会静静地听他们说完，然后问：“我们需要多少战马？”通常他们都没有考虑到，现有的战马数量无法满足作战计划的需要。这是一个非

常经典的例子。

最后，你会问："什么时候才能看到结果？"要有耐心，但必须了解可能产生的各种结果，并采取相应的行动措施。想要得到什么样的反馈信息？如何来测评进展情况以及在这个领域什么是关键因素？我们是否还没有达到进度要求？如果不能加快进度的话，我们必须收缩战线（用拿破仑的话来说，就是战马还没有准备好）。或者，我们是否已经走在进度计划的前面？这是不是我们全面加快进度的一个机会？是否意味着我们会面临危险的冒进问题？总之，需要获取反馈信息并制定相应的控制措施。

我认为任何组织的战略步骤都是基本一致的，至于如何执行则主要取决于组织的具体情况。

要有效地推进战略进程，需要进行书面和口头的充分交流沟通。书面形式的战略计划的一个主要优点是可以传达到组织每个层级的每一个成员，让他们进行复核和讨论："对第三点有何疑问吗？"有人可能会说："我们在讨论第三点吗？我想我们还得再讨论一下第二点。"大家踊跃讨论发言，关键是要鼓励提问质疑。

在进行充分讨论之后，应适时收拢话题并进行总结："这是我刚才听到的发言意见，大家都希望我这样去做，对吗？"在某些情况下，口头讨论比书面交流更加有效：例如在不容易产生误解的情况下以及比较

自由随便不太正规的场合。

在我的印象中，有关非营利组织的制胜战略的一个最佳范例是美国大自然保护协会（Nature Conservancy ）。其目标非常清晰：尽其可能地保护上帝创造的因人类扩展而濒危的动植物的生态多样性。董事会成员制定的第一项战略措施是寻找并确认需要保护的自然环境，第二项措施是筹集资金把确认的自然保护区买下来，第三项则是如何来管理自然保护区。而提供资金的人士则是本地人。他们建立起全国性的组织机构，以便于和各地人士接触联系。他们的一个具体目标是每年建立15个大型自然保护区，我认为这个目标极为远大。但他们确实实现了目标，这是因为制定的目标和具体的执行措施都十分清晰明了。我认为其董事会在成功推进战略目标的实施过程中所起的作用非常关键。

但在制定战略时要注意一个问题：不要因为有争议而不去确定战略目标。由于这一点处理得不好几乎毁了一家大型医院，因为它想回避一个充满争议的尖锐问题：是努力提高病床使用率，还是尽力向患者提供最佳的治疗服务？医院最著名的眼科医生建议把眼科手术迁到邻近相对独立的眼科门诊部去做。他们认为这是一项改进医疗服务质量的举措，并且也是医院向未来医疗服务体制迈进的第一步，具有实质性的意义。医院的部分管理层也这么认为，但董事会只看到这样做会降低病床使用率，而这是其优先考虑的问题。最终，医院的那些著名的眼科医生对这种争议感到厌烦，就一起辞职不干了，把门诊和住院的眼科患者都一起

带走了，医院另外一些著名的医生也跟着走了。三年后医院的声誉和病床使用率都一落千丈，最后不得不出售给一家营利性的连锁医院。

战略在执行过程中不免要进行折中调整，但战略目标则不能轻易折中妥协，不能模棱两可，不能企图左右逢源、两头讨好。

还有另外一个注意事项：不要企图用同样的战略方案去服务不同的细分市场。几年前，我曾参与一项战略管理方案的制定工作。我们清晰地阐明了目标，但没有充分考虑市场细分问题。我们试图用同样的战略向所有的客户提供服务，但经过六七年的埋头苦干，结果并不理想。因此我们坐下来分析："诸位是否注意到了：事实上我们所服务的是3个截然不同的市场，虽然他们都采用相同的服务项目，但其采用的理由则各不相同。"于是我们对战略方案进行了调整，让不同的管理人员分别去经营不同的目标市场。于是新的战略方案开始奏效了。

如何创新

非营利组织向来不缺好的创意，最缺的是将这些创意转化为实际成果的意愿和能力，这就需要一种创新战略。一个成功的非营利组织能及时发现机会，具有创新性的组织能系统地在组织内部和外部寻求创新机会。

实际上，有一种战略是不会错的：当你取得成功的时候就要对组织进行重新定位和调整。当航行一切顺利的时候，有人会说："不要去碰

那船，如果船没有破，就不要去修它。”在这一点上，我们希望在你的组织中有这样的人，他们愿意说一些不那么中听的话：“让我们做一些改进吧。”如果你不做改进，组织就会迅速地走下坡路。

在过去的15年内，非常多的大型机构所遇到的实际问题就是陶醉于他们已经取得的荣誉。来看一下艾森豪威尔时代的早期美国工会，当时这个工会在同行中可以称得上是老大，但现在它到哪儿去了？导致这种不幸结局的主要原因就是当时有人提出：“我们已经实现了目标，现在应该对工会进行改进了。”但这样的人却遭到了驱逐，受到了像小男孩在教堂里说了脏话那样的待遇。20年前，西尔斯罗巴克公司曾是零售业的老大，是70%美国家庭的首选。公司开始满足于这一切，以至于忽略了美国市场变化的所有信号。当你获得成功的时候，也正是你该问“我们能做得更好吗？”这种问题的关键时刻。改进战略的最佳法则就是努力获得成功，然后改进取得成功的领域，对其进行变革。

这是领导者责无旁贷的责任，因为推行变革势必触及组织的灵魂（核心价值观）。因此，经营创新性组织的领导者必须把他们自己训练成能在组织外部寻求变革机会的人。有意思的是，学会在外部远比在内部寻找机会容易得多，但明智的做法是应同时在组织内部和外部系统地寻找变革机会。

我所知道的最成功的大学，即使在全国性生源锐减的时期，仍然运用这一法则成功地提高了申请者的数量和质量。该校的校长和招生负责

人曾花了数周的时间访问了几所高中，及时知晓了学生对大学的期望正在发生变化。在如今的美国，教堂聚会是一种非常重要的社交活动，教堂关注着人口特征的变化，关注所有孤独的年轻人、专业人士和知识分子，他们需要社交圈子，需要帮助、宽慰和精神食粮。外部的变化正是一种机会。你可以让自己走一条不同的线路去上班；也可以让自己坐下来与学生们谈谈，这些学生虽然还在高中，却梦想着大学；你还可以去关注人口特征的变化——那是外部机会的第一来源。

然后，你就可以在组织内部寻找进行变革的最重要的线索：一般来说，这种线索是那些意想不到的成功。大多数组织都认为这是理所当然的，并为此弹冠相庆，很少将此视为需要开始变革的前奏。在这方面我有一个很好的例子，不是美国的，而是印度的。在不到20年的时间里，印度从长期饥荒转变为粮食盈余。产生这种变化的一个关键因素就是一家大型农场合作社成功地转变为一家配有助动马达的欧洲廉价自行车的销售代理商。唯一的问题就在于这种自行车并不是农民想要的，也就不会去买。令人惊奇的是，虽然这种自行车没有打入印度市场，但其替换马达却源源不断地进入印度。每个人都说："这些愚蠢的农民，难道不知道他们需要的是自行车吗？"只有一位合作社的官员站出来问："你们要这些东西干什么？"他发现农民们把这种小型的单冲程汽油马达用做灌溉水泵的动力马达，而这种水泵以前都是手动的。使用汽油马达带动的水泵抽取必要的灌溉用水，可能正是为印度农业的巨大成功做出的一项最大贡献。

成功创新的第一要求就是将变化视为潜在的机会而非威胁。

每个人都在担心“挂着钥匙的孩子”，但对美国女童军来说，有那么多小女孩，她们的母亲外出工作，这一事实就是一个巨大的机会，导致了幼女童军的诞生。面对变化，我们都应该问这样的问题：变化给我们带来什么样的机会？我们如何利用机会来对社会做出奉献？

第二个问题就是，在我们的组织中，应该由谁来主导变革？这是一个至关重要的问题。大多数新生事物都需要酝酿培育，应该由那些真心希望创新、想让新生事物发展壮大并且相信创新的人来领导。一切新生事物的成长都不会一帆风顺，因此需要让那些具有奉献精神并在组织中有相当地位的人来主导。

接下来需要仔细考虑的就是合适的营销战略。你究竟想要做什么？成功企业的战略是各不相同的。像宝洁这样的公司始终都有一个明确的产品战略：领先市场、主导市场。如果这种战略奏效，那么它就是成功的战略，但同时也极具风险。50年来，IBM从没有主动开发过新产品，只是作为创新的模仿者。虽然它的目标也是主导市场，但会让其他公司先进入，因为第一代产品通常并不完美。日本企业的战略也同样别具一格：利用市场领导者的缺陷、坏习惯，尤其是自大，来击败它们。

让我们来研究一下开发利基市场的可能性。一家非常成功的非营利性医疗集团没有去发展普通的社区医院，而是去调查每个社区需要什

么。在这一社区可以开设一间精神病医院，在另一社区则可以开设一个一流的老年疗养中心，每一家都是专科医院。即是这样一种战略：如果你有专长，就要有所取舍，而不要什么事情都做。

常见错误

创新存在着一些常见的错误。

一是从创意直接跳到全面运行。请不要忽略验证创意，也不要忽略试运行阶段。如果从概念直接跳到全面运行，那么即使一些原本极小、易于更正的缺陷最终也会摧毁创新。

但是，也不要因为“大家都知道”，就不去看外部的实际情况。所谓“大家都知道”的通常是20年前的过时情况。在政治竞选中，一开始看起来大有希望而最后失败的通常是那些相信“大家都知道”的墨守成规的人。他们没有去设法验证它，结果则证明“这是20年前的情况”。

第二个最常见的错误是自以为是。创新者对其创新非常自得，以至于不愿意使之适应现实。有一条经典法则，就是新事物的市场使用情况与创新者实际所期待的往往大相径庭。我记得一个牧师朋友曾经说起过一项新方案：“太棒了，这是一项为新婚夫妇设计的绝妙服务方案。”那个方案确实很成功。但是，令设计和实施方案的年轻助理牧师惊讶的是，没有一对新婚夫妇来参加，所有的参加者都是住在一起、犹豫着他们是否该结婚的年轻人。资深牧师告诉我，那段时间非常恐怖，而他那

才华出众的年轻助理自以为是地说“我们不是为他们设计的”，还想把他们赶出去呢。

另一个常见的错误就是宁愿局部修补而不进行全面创新。现在通用汽车公司的困境清楚地说明局限于局部修补，除了增加新的成本，不会有任何收益。当日本企业进入美国汽车市场，美国公众纷纷转去购买日本汽车时，通用汽车公司还在做局部修补：只对现状做了一点点的改进, 并对此投入了巨大的财力、人力和时间——远远超过了进行真正创新所需要的资源。几年后福特公司超越了通用公司。此前，福特公司曾坐下来研究讨论：“创新需要些什么？”福特公司设计了新型汽车和新的销售方式，即使这样会极大地影响已经投资项目的收益也在所不惜。福特推出的这些款式和性能都与众不同的新车，确实可以与日本汽车一争高下。

总会面临这样的时刻：我们不得不重新审视工作要求并对工作进行重新设计，而不是说“这是我们一贯的做法，让我们再来做些局部的改善”。这是一项关键的决策，领导者的一项至关重要的任务就是知道什么时候应该说：“够了，让我们停止修修补补，那些裤子上有太多补丁了。”

不要认为只有一种正确的创新战略。每个人都需要重新思考，不要说：“通过这种方式，我们已经6次成功地推出新产品了，所以那肯定是正确的方法，是我们目前的准则。”同时，如果战略不起作用，不要归

罪于“愚蠢的公众”，而要认为“也许这需要不同的做法”。在实施创新战略之前，不要说：“这是我们做事的方法。”而应说：“让我们来找出有什么需求。哪里是市场的最佳切入点（目标市场）？谁是顾客、谁是受益者？什么是最佳的分销渠道？什么是推销产品的最佳方式？不要局限于我们已经知道的方法，而要从我们需要学习的地方出发。”

当一项战略或一次行动好像没有什么效果时，正确的处理方法是：“如果第一次没成功，那么再试一次；如果还不成功，那就放弃它，去做其他事情。”第一次实施新的战略往往是不会成功的。这时，就必须坐下来冷静地思考一下：有何经验教训值得吸取？“也许当我们已经成功时，推进的力度过大了；或者我们认为已经成功了，从而放松了努力。”或者也许服务不是很到位，再来做些改进、调整或更大的努力。也许，尽管我不想鼓励这样去做，但你还是应该做出第三次努力。经过再三努力之后，如果还是不行，那么就要果断地放弃，去做能带来成果的事情。我们只有这么一点时间和资源，却有那么多的工作等着我们去做。

但也有例外。你可以看到有人在荒无人烟的地方辛苦劳作了25年取得了伟大成就。但是这样的人非常罕见，绝大多数坚持在荒野工作的人，最后除了皑皑白骨，什么也没有留下。也有一些有真正信仰的人，他们献身于理想，其事业或许成功、或许失败、或许最终结果和理想无关。虽然他们很少成功，但我们需要这样的人，他们是我们社会的道德

良心；或许他们的回报是在天堂。但那并不确定，圣·奥古斯丁1600年前在给一位忙于在沙漠中到处建造教堂的信徒的信中写到：“在空空的教堂之上的天堂里并没有欢乐。”所以，如果你第一次没有结果，那么再试第二次，然后进行仔细决策，考虑是否去做其他的事情。

3　定义市场：菲利普·科特勒访谈录

(菲利普·科特勒在位于美国伊利诺伊州埃文斯通的西北大学凯洛格管理学院的研究生院(Kellog Graduate School of Management of Northwestern University)任教。他的开创性著作《非营利组织的战略营销》(Strategic Marketing for Non-Profit Institutions)初版于1971年，至今已出版了第4版。)

彼得·德鲁克：菲利普，您于1971年出版专著《非营利组织营销》（Non-Profit Marketing）时——现在改名为《非营利组织的战略营销》(Strategic Marketing for Non-Profit Institutions)，至今已出版了第4版——非营利组织根本就没有意识到它们必须进行市场营销，也几乎都没有接受这样一种理念，是这样吗？

菲利普·科特勒：是的。当时它们只对改进会计和财务工作感兴趣，也刚刚开始运用您的管理思想，但还没有想到市场营销问题。我观察到事实上部分组织已经在做一些营销工作，但它们没有想到应该怎样去做好。当时我非常强烈地感觉到营销就像企业的其他职能一样，具有通用性和普遍性，可以应用到所有的组织，应该更自觉地把它引入非营利性部门。

彼得·德鲁克：从那时开始，相当多的非营利组织从理论上已经接受了营销的必要性，它们大体上能够把营销概念应用到实践中去吗？

菲利普·科特勒：不同组织采用营销概念的程度并不一致。医院显然已经认识到营销的重要性，但大学就有些滞后。博物馆和表演艺术团体已经接受了营销的概念。但许多机构对营销仍有误解，它们把营销和推销或广告宣传混为一谈，对此并没有很好地领悟。

彼得·德鲁克：那么，您会如何定义营销呢？特别是非营利组织的营销？我想我在非营利组织工作的绝大多数朋友会被您刚才所说的话弄糊涂了，即您认为他们把营销和推销或广告宣传混淆了。因为它们几乎都认为营销就是推销或广告宣传。

菲利普·科特勒：营销最重要的任务是研究市场、细分市场、确定所服务的目标客户群体（即目标市场）、市场定位以及提供满足客户需要的各种服务。广告宣传和推销则是后面的事情。我并没有轻视其重要性的意思，但您这几年将其重要性提得太高，您说过营销的目的在于努力推销并非客户所必需的产品或服务，这使不少人感到震惊。

如果营销不是推销，那又是什么呢？我听说过的最简短的营销定义是：寻找并满足需求。我想补充一点：营销给买卖双方增加了有用的价值。营销和推销的差别在于：如果从所服务的客户或消费者或市场群体出发，就是营销；如果从已有的产品出发，想把其卖给所能找到的任何市场，那就是推销。

彼得·德鲁克：我在非营利组织服务的大多数朋友都会由衷地赞同

您刚才所说的营销理念。然后他们会问：我们所服务的需求难道还不够明确吗？有贫困潦倒的人，才会有去施舍救济他们的人；有在罪欲中痛苦挣扎的人，才会有去慰藉他们的灵魂的人。这些人都认为自己是受到某种需求的驱动，因此他们不是十分理解为什么还要去研究客户的需求，这种观点是否片面？

菲利普·科特勒：许多组织对其所服务的需求非常清楚，但通常他们并没有从客户角度去理解那些需求，他们所做的假设都是基于自己对客户需求的理解。以医院为例，经常争论的一个问题是：医院是治病的机构还是保健的组织？绝大多数医院都认为它们的工作是诊治病人、使之康复。您也可以认为如果医院的真正使命是预防疾病，那样会更有意义。有许多需求的精微含义有待解释清楚，这就是我所讲的客户或消费者研究。问题的实质是：这些组织是以客户为导向的吗？

彼得·德鲁克：您能给我举一个理解并实践营销理念的非营利组织的例子吗？它们是怎么做的？

菲利普·科特勒：斯坦福大学从校友和其他地方筹措资金的方式可以说明这个问题。斯坦福在筹资过程中采取完全以市场为导向的理念，其基金发展办公室的管理人员分别负责各类校友团体的筹资活动，每个校友团体的联络方式都极为经济有效。例如，作为筹资的对象，斯坦福大学的毕业生都能收到大学直接邮寄的两封信函；捐赠2575美元的校友会收到三四封甚至更多的致谢函；捐赠75美元以上的会接到学校的致谢

电话等。基本上，所有基金发展活动都是根据细分市场的不同状况展开的，并运用了最为经济有效的营销组合方法进行募资。

彼得·德鲁克：斯坦福是否通过客户调查研究来确定潜在捐赠者对学校的筹资价值？还是仅仅像绝大多数大学所说的那样：教育是件功德无量的善事，我们需要您的捐赠？

菲利普·科特勒：这确实是许多销售导向或产品导向的组织存在的问题，它们不明白：我们有这么好的产品，为什么就没有客户来争相采购或使用呢？斯坦福大学根据实际情况开展筹资活动，没有用千篇一律的方式来向所有毕业生劝募，而是采取因人而异的方法，这样的效果就会好得多。它们通过信息反馈和市场研究掌握了最佳的基金发展策略。

彼得·德鲁克：斯坦福大学必须招收学生，这是营销活动；也必须吸引并留住一流的教师，这些教师都有其他20所一流的大学争相邀请他们去任教；还必须发展捐赠者来筹集资金，同样的，这也是营销活动。您认为这3种营销活动在本质上有什么不同吗？

菲利普·科特勒：组织与公众之间是鱼水关系。大学想招收学生，想从政府或其他地方筹集研究基金。营销必须解决的问题是：如何获得我所期望的回应？营销给出的答案是：向你期望得到回应的群体做出贡献。获得回应的过程，我称之为交易思维：为了收获，我必须付出什么？我如何向对方做出贡献以获得我期望的回应？营销思维的本质是互

惠互利和公平交易。

彼得·德鲁克：非营利组织要差异化，这种营销思维有何作用？斯坦福可能有其他200所大学与之竞争，一家地方医院在当地可能有3家其他医院与其争夺市场，差异化有何意义？如何差异化？

菲利普·科特勒：如今大家认为营销是一个进行市场细分（Segmenting）、确定目标市场（Targeting）和进行市场定位（Positioning）的过程——我称之为STP营销。与之相对的是LGD营销——工作午餐（Lunch）、高尔夫球（Golf）和晚宴招待（Dinner）套路的交际营销。这种营销方式可能有其用武之地，但与进行适宜的市场细分、确定正确的目标市场和市场定位的STP营销是不一样的。

进行市场定位需要解决这些问题：如何进入我们感兴趣的市场？怎样在某些方面出类拔萃？你不可能什么都做并满足所有客户。因此，绝大多数组织都竭力寻求其独特之处，即我们所谓的竞争优势。通过悉心培养专长来建立竞争优势，并用到你所服务的市场中去。让我举例说明。医院可以向病人提供常规服务，但这与其他医院并没有什么差别。我所见过的医院做法是确定社区居民还没有被满足的需求。例如，可能还没有推出体育医疗服务项目,也还没有开设烧伤科等。如果这些医院的管理者精明能干，就能推算出其中哪些有强烈的需求、哪些它们能做得很好。通过满足这些需求，医院实际上就等于为自己建立起强大的声誉，也形成了独特之处。必须以这样一种方式获取差异化，不然客户就

没有理由一定要选择你所提供的服务。

彼得·德鲁克：所以，非营利组织首先要做的就是确立其所服务的市场和公众。对诸如“向谁推销产品”以及“什么是你的专长”之类的问题必须深思熟虑，并应在与客户交流沟通之前予以明确。对吗？

菲利普·科特勒：对，您刚才所说的确实是一个困扰教堂的问题，就让我们以教堂为例来加以阐述。一方面，教堂应该积极主动地向有皈依倾向的人效力，因此教堂所服务的对象是形形色色的；另一方面，营销理念建议，教堂如果能确定所服务的目标群体，不论是单身人士、离异男女、同性恋者还是其他人员，成功的可能性就会更大。有关多元化的一个相当有趣的事实是：绝大多数客户都只喜欢和同类相处。

还有一个我称之为市场协调的问题。如何协调好多元化的目标群体，从而使组织能够成功地运作？这也要求设法确定市场。我们无法为所有的普通大众提供服务，但也并非仅仅局限于某一群体。教堂需要明确一个或几个有特定需求的目标群体。

彼得·德鲁克：因此，虽然组织使命可以是普遍适用的，但要成功运作，组织必须对其战略进行深思熟虑，把营销和服务的对象集中在主要的目标群体上。筹集基金也同样如此，是不是？

菲利普·科特勒：筹集基金需要仔细确定合适的基金来源和捐赠的动机。捐赠者为何要捐款？捐赠者捐款的对象是谁？因此，我要重申的

是，在确定营销方向的过程中，消费者研究是非常重要的。

彼得·德鲁克：那么组织对其定位必须做些什么调整，并且能为其目标市场做些什么？例如教堂的主要服务群体是老年社区，但老年人对教堂的要求和单身人士有很大的不同，因此教堂必须调整服务方案来更好地满足其主要潜在客户的需求。

菲利普·科特勒：教堂可以为不同的目标群体设计不同的服务方案和配备不同的牧师，例如，教堂可以把上午分成两个时段，为不同的群体分别设计相应的服务方案。我想解决方案也许是为它们分别派遣不同的领导者和牧师来提供相应的服务。

彼得·德鲁克：但您似乎不相信有一种称为“邻里小店”的非常适合非营利组织的市场服务方式？

菲利普·科特勒：应称之为“利基市场”！我认为某些组织在服务市场过程中应该集中于某一特殊领域而非面向大众市场。以剧团为例，芝加哥市有120多个表演艺术剧团，其中一些剧团就专注于某一类的表演艺术。如某家剧团只演莎士比亚的戏剧，另一家只演一般性的经典剧作，还有一家只演近10年创作的剧本。问题是，你是想很好地满足少数观众的专业性品味还是想泛泛地敷衍大量普通观众的一般性需求？

彼得·德鲁克：您知道，我参与了很多博物馆方面的工作，我认为真正成功的博物馆都有极强的专业性。19世纪的大众化博物馆，其中纽

约大都会博物馆(Metropolitan in New York)至今仍是美国博物馆的典型，但正趋于落伍，已经没有什么真正的顾客了。博物馆可以非常专业化。我们有一个相当不错的洛杉矶美洲印第安人博物馆(Los Angeles of the American Indian)，它就是非常专业化的。我认为我们的组织有越来越专业化的倾向，甚至医院也同样如此，社区医院正被专业化的小型医院所取代，比如独立的外科诊所和专科医院等。我认为我们对非营利组织和对企业一样，都有产品或服务的差异化需求。

菲利普·科特勒：我非常赞同您的观点。这确实是困扰19世纪式组织(指服务大众市场的组织。——译者注)的大问题。这类组织需要拆分吗？通用汽车公司需要把自己分解成5个不同的公司吗？这些庞然大物都明白自己面临严重的营销难题。芝加哥艺术学院（Art Institute in Chicago）解决这一问题的方法是：根据不同的艺术形式组建相应的忠实捐助者和支持者团体。例如，他们成立了一个现代艺术团体，每个月聚会一次，每次都请人演讲或讨论现代艺术的某些最新进展；另外他们还组织了一个研究古希腊和罗马的团体。大型博物馆也同样可以组建各类兴趣团体，您知道，小即是美。因此，您是如何帮助组织去解决那些像大型博物馆那样规模过于庞大而导致的无法有效管理的问题？

彼得·德鲁克：我认为有相当数量的组织存在这个问题。天主教会和犹太教堂都存在这一问题。因此，我在宗教组织服务的很多朋友一方面不得不通过确定目标群体来把握市场，另一方面又竭力避免拆解组

织。我认为这个问题在大学是截然不同的情况。在高等院校中，营销工作做得好的机构是正统派基督教学院。因为其规模一般都不大，也就不会什么都想做，而只是做非常专业的事情；另外，研究型大学在这方面也做得非常好。但那些曾经在5060个领域做得相当出色的综合性大学，正开始在公众的心目中丧失特色。这也解释了为什么15年前当生源开始萎缩，大家都认为人文学院将陷入严重困境的时候，它们还是做得非常出色。原因并不在于规模大小，要知道其2 500名学生的规模已经不算小了，但学生能在此各得其所，并有其鲜明的特色。而明尼苏达大学（University of Minnesota）或加州大学洛杉矶分校（UCLA）的特色则很难说清楚。我认为在非营利性部门可以看到许许多多没有采用利基市场的营销策略，但有清晰的产品特色——就像您在企业中所说的那样的成功案例。在很大程度上，市场决定组织及其产品的特色。

为什么非营利组织必须重视并从事营销活动？是否必须明确其确实已经满足了市场的需求？能满足客户的未来需求吗？是否需要知道应该把资源能力集中到什么服务上？非营利组织进行市场营销的真正原因是什么？

菲利普·科特勒：随着组织间竞争的形成和加剧，市场营销应运而生。在此之前，组织从来没有面临过这样一种形势。在日子过得悠然自得的时候，绝大多数组织对营销不感兴趣，突然之间它们发觉自己对客户其实并没有很深的了解：信徒不再到这间教堂礼拜，或者学生没有来

这所学院注册，或者病人不去那家医院看病。直到这时，这些组织才意识到严峻的竞争形势。

如何应对竞争形势？早期一些医院的对策是祈求这个世界不要发生变化，以便让它们能够生存下去。现在，虽然还是可以去做祷告，但解决不了问题。能够实际解决问题的是：在竞争形势下有一种可称之为营销的方法可以帮助我们理解为何客户在开始时选择我们，后来又不选择了。

彼得·德鲁克：菲利普，祷告并不能代替正确的行动，这是一个经典的神学原则，也是您刚才告诉我们的意思。我的问题是，在非营利组织中应该由谁来做实际的营销工作呢？

菲利普·科特勒：营销工作的主要执行者当然应该是首席执行官。如果一个组织的领导者对营销不感兴趣、不理解，不愿把营销的基本原理和知识传授给组织成员和其他相关人员，那么营销工作在组织中就不会有什么地位和作用。然而，CEO不能亲自去做营销工作，必须授权有营销专长的人员来负责营销工作。大多数组织都任命了营销总监或营销副总裁，您能在医院中看到这两种职位。当然，两者之间还是有区别的：一般认为营销总监是具体执行者，而非营销政策的制定者。这就是为什么我赞成设立营销副总裁职位的原因，因为在规划组织的远景蓝图时，营销副总裁是可以和所有其他高层管理人员坐在一起共同商讨的。

彼得·德鲁克：在非营利组织中，比如基督教堂、犹太教堂、医院和大专院校，我们如何来确定营销的真实作用？

菲利普·科特勒：一般认为营销是做如下工作的：为组织构建我所定义的思想和心灵的共同体。在任何时候，目标客户都会对组织或机构有一定程度的认识和好感，而有效的营销活动能够提高这一认识，并强化目标客户对组织的忠诚度或两者之间的密切关系。因此，测评营销作用的一种方法是去观察是否有更多的人了解我们的教堂，喜欢我们的教堂，或者假如没有开展营销工作，又会是什么状况。但营销的成本可不低，对必须要做的营销工作应该编制相应的预算。如果没有设立目标，测评营销的作用是很困难的。如果某家机构说：现在所有目标客户中认识我们的达到30%，这其中有80%喜欢我们，我们计划把这个比例从80%提高到90%，这就是可以测评的，可以通过营销研究进行测评的。因此，要了解营销是否发挥作用的关键是设定明确的目标，然后看看营销是否帮助组织实现了这些明确的目标。

彼得·德鲁克：目标是否越明确越好？

菲利普·科特勒：完全如此。医院使用预算资金进行广告宣传后就会出现这个问题。医院花了大笔资金向社区进行广告宣传，他们是一家亲切友善的医院、是一家无微不至地关爱病人的医院，等等不一而足。但他们现在都在怀疑这些广告是否确实使医院在社区居民的心目中树起了独特的形象并让居民对医院产生偏爱。高层管理者对结果感到困惑不

解：他们并没有看到净收益有什么明显的增加。

我的分析是医院经常会误用预算资金。在医院还没有形成特色和没有真正确定目标群体之前，就进行大量的广告宣传，这没有遵循正确的市场营销程序。正确的营销程序应该是：第一步，开展客户调查研究，以了解计划服务的市场及其需求；第二步，进行市场细分，弄清准备与之互动的不同目标群体；第三步，制定方针政策、行动策略和服务方案来满足这些目标群体的需求；最后一步是向目标群体宣传这些服务方案。很多的医院和其他非营利组织还没有完成前三个步骤就直接进行广告宣传，是本末倒置的做法。

彼得·德鲁克：谈到医院，我知道有太多的医院不愿把可能出现的可怕结果告诉病人，市场研究则显示病人希望知道这种结果，比如来做髋关节置换手术的病人中有多少人在6个月后能够正常走路。由于并非每个人在手术后都能行走自如，那么假如我们说98%能正常行走，则意味着还有2%不能走路。然后我们却顾左右而言他："我们爱您。"但面临重大手术的病人所担心的并非什么爱不爱之类的问题。您刚才所谈的是在广告宣传之前说先要了解什么是客户认为真正有价值的和重要的，而不是宣传你认为对客户是重要的东西。这是有效营销的关键所在。

菲利普·科特勒：是的。我经常讲，没有或基本还没有建立营销系统的非营利组织，如果下定决心要来建立的话，可能要用510年的时间。可您知道，许多组织在刚建立一两年之后就不再努力了，特别是如

果早期的效果非常好，它们就会认为已经大功告成了。我们说需要花510年的时间，是因为营销不只是一个职能部门的事情，而是整个组织内每一个人的事情，因为每个组织成员都是在追求一个共同目标，即满足客户、服务客户。因此，除了营销部门之外，还要使博物馆的其他每个部门和主任都理解营销，使门卫和清洁工以及保安都理解营销——这是一项艰巨的工作，需要持之以恒的长期努力。

彼得·德鲁克：您刚才谈到组织营销是每个人的事情，组织的每个人当然都和客户有关。因此您所谈的营销不仅是一个部门的职能——虽然有明确的分工——您也谈到了一个基本责任问题。在谈及非营利组织的营销问题时，您讲了组织需要进行明确的市场定位并通过长期的努力来实现基本目标以及由此做出的基本行动。

菲利普·科特勒：确实如此。只有当组织非常明确其希望实现的远景目标，并能够激励组织的每个成员认同这一目标并理解其价值、只有当组织采取经济有效和方向正确的行动步骤来落实远景目标时，非营利组织的营销工作才会达到效果。

彼得·德鲁克：因此，您是否认同这样一种理念：营销是一项使客户的需求（needs）、愿望（wants）和价值（values）与其供应商（组织本身）的产品、价值和行为达成一致的工作？

菲利普·科特勒：营销是把外部世界的需求和愿望与组织的意图、

资源和目标协调一致的一种方法。

4　构建捐赠群体：达德利·哈夫纳访谈录

(达德利·哈夫纳是美国心脏协会（American Heart Association）的执行副总裁和首席执行官。)

彼得·德鲁克：我们过去所讲的基金筹集，现在则称之为基金发展。达德利，这是纯粹的修辞问题吗？

达德利·哈夫纳：对某些组织来说，这可能是纯粹的修辞问题，但对其他一些组织而言，则有着深刻内涵。这些组织认识到其成长和发展的真正潜力来源于捐赠者，捐赠者是组织予以精心培育和激励的，并想把他们请来共同参与组织的发展，而非仅仅向他们筹集当年所需的资金。

彼得·德鲁克：这一理念是否只适用于像您这样的全国性组织？还是也适用于联合慈善总会（United Way）以及地方性教堂和医院等组织？

达德利·哈夫纳：这适用于所有非营利组织。帮助组织发展的一项措施是建立一个广泛、健全和坚定的社会支持基础，而捐赠团体就是发展这一支持基础的一个方面。组织需要这些支持者。

彼得·德鲁克：而且当建立起捐赠基础后，筹资成本必定会大幅降低，组织就不必每年都花高额费用去筹集基金，对吗？

达德利·哈夫纳：对。和捐赠者建立长期关系并促使他们加强对组织的支持，这样一种理念对组织的建设就是极为有效的。从效果来看，也是很有意义的。因为非营利组织要取得真正意义上的成功，必须要有很多人来关心其发展策略，需要捐赠者参与组织的建设发展。

彼得·德鲁克：您用什么方法来管理1 600个地方性组织？这些组织是筹资的最主要来源，对吗？

达德利·哈夫纳：90%的基金来自于社区一级的地方性组织，你首先要做的就是使捐赠者了解组织的性质和目标，这样他们才能认同组织的发展目标。

彼得·德鲁克：达德利，为此您必须确立一个非常清晰的使命，是不是？

达德利·哈夫纳：组织必须确立非常清晰的使命和目标。我们的目标与使命有直接的联系。我们的使命是预防由心血管疾病和中风所引起的早夭和伤残，与使命相关的目标则是我们所劝止的吸烟或使用烟草制品或不首先使用烟草制品的人数、改变饮食习惯的人数以及我们所资助的生物医药研究项目。这些目标都和社区的利益休戚相关。

彼得·德鲁克：假设您现在来劝我募捐。在我同意之前，您准备如何来说服我呢？

达德利·哈夫纳：我们会通过介绍实际情况来寻求您的支持。详细阐述挑战的严峻性、迎接挑战的建议对策、战胜挑战的可能性以及您的倾力支持的重要性。为了培养激励您，我们可能会用一整年的时间给您邮寄一系列的材料来阐述上述情况。如果我们对您进行实践培养，可能会请您来参与一些我们组织的活动。

彼得·德鲁克：例如在我附近地区登门劝募？

达德利·哈夫纳：对，或者帮助我们进行血压问卷调查，把您培养成为一名捐赠者，让您有机会在我们所追求的事业中做出贡献。

彼得·德鲁克：因此您制定了一些基本目标，首先必须使人们开始捐赠；然后设置长期目标来把捐赠者转变为组织成员。当然这需要根据其奉献承诺的大小，需要根据其成为关注组织成功的内部成员而非仅仅是局外捐赠者的意愿。

达德利·哈夫纳：发展意味着要与捐赠者一起成长，提高其对组织使命的认识，充分肯定其对组织成果的贡献。这需要进行长期的战略努力，而非在短期加大集中募捐力度就可以做到。

彼得·德鲁克：我曾听说过美国心脏协会或癌症协会的日子过得轻松自在，因为其捐赠者十分慷慨大方，而我们这些国际性组织或大学则无法真正引起捐赠者的兴趣。是这样吗？

达德利·哈夫纳：可非营利性的医疗保健团体则是这样评价学术团体和大专院校的：我们希望能够像它们那样得到大型机构基金捐赠团体的鼎力资助。我们获得的大多数捐助不过区区5美元而已。

我们都有特定的利益团体，我们的挑战都是去扩展这些利益团体。

彼得·德鲁克：我觉得您谈到了一个最重要的问题，我真希望更多的人来听听：组织必须考虑清楚谁是真正重要的捐赠者。

达德利·哈夫纳：完全正确。然后就要向他们进行强有力的、直截了当的呼吁。

彼得·德鲁克：达德利，我非常奇怪在美国居然没有多少人理解您刚才谈到的问题的重要性和独特性。我的欧洲朋友们总会谈论美国税率是如何之低。我告诉他们：你们错了，因为我们美国人民自愿地奉献出国民生产总值（GNP）的10%来做在欧洲要么根本没有去做的事情——就像您所从事的工作，要么由政府来做的事情，而个人对政府把钱花在什么地方完全无权说三道四。这一点是公众所不清楚的，您认同我的意见吗？

达德利·哈夫纳：我完全认同。关于这个问题我个人认为有两点是非常重要的。第一点，诸如美国心脏协会、救世军或女童军之类的组织活动使人们能够参与公益事业，并成为重要的支持力量；第二点，我认为这些美国非营利组织的独特之处在于慈善捐赠已成为如同自由民主的

国家中集会自由、选举自由或出版自由一样重要的力量，这是我们表达意愿的另外一种极其有力的方式。有些人在纳税时可能并没有想到这是在参与支持社会福利事业，但如果他们参与了救世军或者护士上门服务活动，他们在物质和精神上都会有种切实参与其中的感受。这就是一种差别。

彼得·德鲁克：我们刚才愉快地谈论了志愿者精神，而没有说明我们的意图。现在回过头来讨论下一个有关创建非营利组织支持者团体的问题，比如说您所在的美国心脏协会的捐赠团体或地方性的教堂、医院或男女童军组织或任何全国性组织的捐赠团体，您会向他们提供什么宣传材料？比如有个人来动员我："您愿意帮我们向您的邻居筹集资金吗？这是募捐用的资料。"您会给这个人什么资料呢？您如何来解决这些问题？

达德利·哈夫纳：我们设计了用来领导地方成员的统一组织结构，准备好详尽的工作描述，再制定帮助地方组织确定当前和未来一年目标的一整套方法，然后制作一系列材料来支持基金筹集的每一个环节。

我们是在分析各种类型的捐赠团体之后再来制作这些材料的。通过市场研究来了解各类捐赠者的偏好，比如年龄在50多岁和一定收入水平的家庭同30多岁和不同收入水平的家庭的不同偏好。通过分析价值观和理想抱负之类的信息，我们就能制定各种材料来以不同的方式向捐赠者传递同样的劝募信息，从而引起各方的注意。

彼得·德鲁克：您刚才谈到的两点给我留下了深刻的印象。第一点是您所讲的市场研究。您先对市场进行了广泛而深入的研究，然后把您要传递的信息集中在营销中所讲的潜在客户价值上；第二点是您为营销活动设置了非常明确的目标。您就是用这些营销活动来向潜在投资者和那些具有奉献精神的人来推销美国心脏协会，那怕他们在刚开始的时候只是为了打发上门来募资的人而做一点象征性的捐助。我碰到过很多人这样对我说："快告诉我您想要多少钱，我正在看电视呢。"我这是实话实说。但第二年这个人就经常向我提起："您留下的材料非常有趣。"于是我就趁热打铁："去年您捐了10美元，今年可否再捐25美元？"在半数情况下我能如愿以偿。

达德利·哈夫纳：德鲁克，您是个优秀的劝募者，您善于和捐赠者打交道，而这是成功筹资所必需的。每一个捐赠者都是非常重要的。您挨家挨户地敲门筹资，而捐赠者为了看电视，开始时可能仅用区区1美元来打发您，但一个组织所关注的是未来能够保持充足的财源，因此第二年还会去动员捐赠者再捐2美元、5美元或10美元。这当然要根据捐赠者的具体情况来决定。

每位捐赠者都是非常非常重要的。

彼得·德鲁克：但您知道，作为登门劝募者，让我受益最大的并不是您，而是另一家组织所说的："如果星期天下午正在热播职业足球赛，就不要去敲门筹资。您是不能让他们停下正看得投入的电视来捐赠

2美元的。”我发现其言非虚。在四处筹资的实践过程中，我对因筹资能力和方法的不同而导致的迥异效果留下了深刻的印象。比如说在贵组织得到慷慨相助，但由于我不能圆满解答另一组织所提的问题，就只能争取到微薄的赞助；又如您能把一线的劝募者训练得能说会道，从而使组织资金充裕，而我只能笨嘴拙舌恳求：“您知道有多少婴儿正濒临死亡，请您发发慈悲吧！”如果昨天电视上或报纸头版头条正巧播放或报道过诸如此类的悲惨故事，也许能让捐赠者掏出钱来，不然就只能空手而归。

达德利·哈夫纳：就组织的长期发展而言，募捐必须在以理服人的同时还要以情动人。在设计营销活动方案时，必须考虑到潜在捐赠者是将登门劝募者当做推销员的。如果是为疾病之类的公益事业进行劝募，我们应该把劝募看做是一次教育潜在捐赠者能为他们自己做点什么事情的机会，同时也能为人类崇高的使命、社会共同关注的问题奉献点什么。如果不能通过募捐活动来教育潜在捐赠者，您就无法抓住这一极好的机会来构建组织的长期发展战略。

彼得·德鲁克：尽管筹资的竞争非常激烈——每天都有3~5批人来劝募——但您为实现组织使命而筹集到的资金额一直都在增加，或至少保持稳定，是这样的吗？

达德利·哈夫纳：我们的基金发展速度远远超过通货膨胀率。德鲁克，请让我来谈谈这一领域的竞争问题。我认为，不论是美国心脏协会

还是美国肺脏协会（American Lung Association）这一类的非营利性医疗保健组织都不能制定损人利己的战略。因此，我们所做的是开拓新的财源，而非彼此互相拆台、挖墙脚。我们所努力追求的是促进此类非营利组织的长期健康的发展。

彼得·德鲁克：您刚才的说法是我以前从来没有听到过的，令我印象深刻。和一直以来我所听到的说法几乎是截然相反的。我听到过大专院校、教堂、医院或全国性组织都是这样说的："希望只捐给我们，而不要捐助其他组织。"不过，还是让我们回到开始时谈过而后没有继续下去的话题——即你们的市场研究问题，请你再讲讲好吗？

达德利·哈夫纳：我们之所以做市场研究，是因为我们觉得我们肩负着250万志愿者代表的重任。因此，我们尽可能给他们提供最好的宣传材料，提供所有我们认为有用的帮助和支持。

彼得·德鲁克：哪些市场知识是有用的？

达德利·哈夫纳：客户以前的哪些生活经验会引起积极的回应？有何良策让他们认为这是一家独特的组织？必须首先把下列信息整理出来：客户购买什么商品、休闲时如何消遣以及支持哪些慈善团体和志愿者组织等。这些信息能使我们更加有效地制作营销材料来寻求客户支持，使我们的志愿者在采取行动时能更具针对性。

彼得·德鲁克：每年秋天我都会收到一家本地组织寄来的营销册

子，直截了当地载明收入水平和相应的捐助金额。我总怀疑这样做会不会有效果？

达德利·哈夫纳：我们发现，提出明确的捐赠金额要求能卓有成效地改善劝募活动的收益状况。我想说明的是，在同样的努力下，年度劝募活动中提出明确的捐赠额度要求的组织收入比没有明确提出的要增加25%。

彼得·德鲁克：如此看来是我错了。

达德利·哈夫纳：我来解释一下我个人的看法。如果把劝募金额设置得略高一些，人们一般是不以为忤，反以为荣的。如果劝募的金额低于其心目中的标准，捐赠者就会自动按其心理尺度来提高捐赠额度。因此可以参照这一标准设置捐赠额度。一旦按建议的额度要求捐赠，捐赠者就被会纳入某一捐赠等级，而非营利组织应特别注意捐赠等级，据此来制定逐步提高捐赠级别的长期战略。

彼得·德鲁克：怎么做？把实际捐助额度高于建议水平的捐赠者挑选出来，作为以后劝募的首要机会目标？

达德利·哈夫纳：这是其中一点，另外你还要设法逐年提高这些人劝募的额度。我讲的不是冒失地提高额度，而是要逐步提高，要讲究策略。我曾经参与过一些地方性的募捐活动，我们对当地人没有多少了解，因此主观地设置了一定的额度标准，结果我们还是如愿获得了预期

的捐赠数额。

彼得·德鲁克：你是否通过提供更多的信息来挑选出这些人？你是如何建立和他们的这种关系的？

达德利·哈夫纳：可以通过跟踪联系来对这些人分门别类：比如可以写个性化的感谢信，也可以邀请他们参加特定的活动，还可以呈送年度报告，向他们说明你计划用其所捐的资金做些什么事情，或这些资金发挥了什么作用等。

彼得·德鲁克：重点还是万变不离其宗：提高收益大的潜在捐赠者基数。

达德利·哈夫纳：非常正确。

彼得·德鲁克：因此贵组织的市场研究力求完成两个任务，用营销术语来说就是：市场细分和市场期望值的确定。贵组织的市场细分详尽明确吗？

达德利·哈夫纳：通过研究，我们把市场划分成了41个不同的细分市场。

彼得·德鲁克：试举两例来加以说明？

达德利·哈夫纳：对年收入4万美元的50岁左右的客户和年收入2.5万

美元、家有孩子的30岁左右的客户，要用不同的劝募方式和要求。

彼得·德鲁克：什么社会群体不是您的客户？

达德利·哈夫纳：对心脏协会来说，我觉得不存在这样的社会群体。假如您是一位基金筹集者，对有些群体您可能不愿意花过多的时间，因为捐赠基数不会有太大的增长。但我想讲的是：这不仅仅是为组织筹集资金的问题，这也是个教育机会，是个让人参与到我们的事业中来的机会。即使只能筹得25美分或1美元，还是值得一试的。

然而不能基于这种理念来制定长期的发展战略和收入战略，而必须通过培养大额捐赠者并提高其认识的方式来制定。

彼得·德鲁克：对，筹集资金必须找到大额的财源，这一点是非常重要的。但您也将基金发展看做是一项教育活动，不仅要筹集资金，而且还要强化美国心脏协会的目标。

达德利·哈夫纳：完全正确，这是进行广泛的年度劝募活动的部分原因。必须制定基金发展战略并明确各种战略期望的结果和回报，然后据此来测评战略是否成功。针对大额捐赠者，制定相应的战略和期望值，而对于小额捐赠者，又制定另外的战略和期望值。

彼得·德鲁克：您知道，“战略”是当前十分流行的词语，可什么是您所讲的“战略”的精确含义呢？

达德利·哈夫纳：对我而言，战略就是如何运用我们的资源来引起个体的重视，并让个体去做我们希望他去做的事情。

彼得·德鲁克：战略最后总是关注个体吗？

达德利·哈夫纳：总是关注个体的。

彼得·德鲁克：我来总结一下：您根据年龄和收入把目标群体划分为41个细分市场，可能还可以划分成城市、郊区或乡村市场。您是如何来制定您所说的“战略”的？

达德利·哈夫纳：如果我们去向50岁左右的客户游说劝募，由于这是一个心脏发病率较高的年龄段，因此，我们就向他们传授如何来降低发生心脏病的危险，并说明心脏病研究或教育如何能够产生立竿见影的效果，因为这些是他们关心的问题。所以，战略就是要提供一些与此相关的真正能够触动他们的材料，同时还要能让他们捐出钱来。

彼得·德鲁克：在去筹资之前您会向基金筹集者，即当地的志愿者提供一些关于潜在捐赠者的什么信息？还是仅仅告诉他们，如果对方是50岁的男性，请使用A战略；如果是25岁的女性，你就用B战略？

达德利·哈夫纳：我们会根据筹资者居住的地区来制定相应的材料。现在我们已收集到许多非常精确的数据，能指着美国任何社区说：在社区的这一部分，这些材料是那里的居民最感兴趣的。当然这是一般

而言，也有例外的情况存在。先把宣传材料整理好，然后让该地区的志愿者带着材料挨家挨户去拜访当地居民，这样做的效果是很好的。

我希望未来的非营利组织不再沿用传统的组织方式，即根据特定的赠品和活动项目来进行组织，而是以价值群体的形式进行组织。使每一个价值群体成为一个特定的市场，有其自成一体的材料、战略和支持系统。构成价值群体的主要因素当然还是年龄和收入。除此之外，也还有很多其他因素，但我个人认为，对大多数非营利组织的日常运行来说，其他因素对划分价值群体的作用不是很大。

彼得·德鲁克：如果让您来确定对组织基金发展和筹集非常重要的1~2个因素，不论是全国性组织还是地方性组织，或不论是像贵协会这样的大型组织还是收容受虐妇女的地区避护所，您会选择什么因素？

达德利·哈夫纳：我会选关心、善待和培育捐赠者，这是最重要的因素，其次是请求捐赠者根据个人能力给予捐助。这两个因素是组织长期稳定发展的动力，也给组织奠定了广泛的支持基础，因此我认为这两项是最重要的因素。

彼得·德鲁克：您不认为争取潜在捐赠者也同样重要吗？

达德利·哈夫纳：获取捐赠者是非常非常重要的，但我经常失望地发现一些组织在争取捐赠者方面做了大量的投入，但没有继续培育他们，因而最初的投资也就从来都没有真正充分地发挥应有的作用。

彼得·德鲁克：那么，请让我来归纳一下中心思想。您告诉我们最重要的是清楚地阐明使命和详尽而非空泛地认识市场的重要性；然后通过提供各种工具材料使志愿者能够进行有效的工作，确保他们成功完成工作任务；最后，我听到您明确地阐述了在筹资过程中，不要仅仅以理服人或以情动人，筹资必须基于非常理性的事实，同时还要唤起我们对同胞的责任感。

达德利·哈夫纳：假如您要制定长期的战略发展计划，必须两者兼顾。

彼得·德鲁克：达德利，我们至今还没有展开讨论志愿者的问题，您确实需要志愿者吗？今天能用电脑和电视机来替代志愿者吗？我看到很多非营利组织用电话营销的方式来筹集基金。

达德利·哈夫纳：我很乐意来讨论一下这个问题。因为我认为许多组织可能正面临一场未来的危机，希望他们能够意识到这一点。对于您的问题：下一年我们是否还需志愿者来筹集资金？技术的进步已经给我们提供了各种筹资的途径，我们可以通过电脑网络、邮寄信函或电话营销等方法来有效地募集资金，似乎用不着志愿者亲自登门拜访了。但这是完全错误的，因为如果这样去筹集资金，你不仅会失去捐赠团体，也会失去志愿者，还会失去增强和发展组织的机会。我宁愿把技术看成是一种帮助志愿者更有效地开展工作的方式，而不把它视为替代志愿者的一种工具。因此我认为任何组织如果觉得无须志愿者参与，只需利用各

种先进的技术手段就能更容易地筹集到资金，将是一个致命的错误。

彼得·德鲁克：让我再来总结一下。我认为刚才您讲的令我感触最深的是基金发展的实质是人的发展，无论是在您谈到捐赠者还是志愿者时都是如此。您是在构建一个团体、一种理解和支持，您是在构建满意度、一种人类发展的满意度。这是一种创建支持基础来做好工作的方式，而且也是一种用工作来丰富社区和每一个参与者生活的方式。这一战略基于清晰的使命，基于有关满足志愿者和捐赠者需求的广泛而详尽的市场知识，并且还基于对工作成果的反馈信息。我认为这种反馈对相当多的非营利组织来说是非常薄弱的，几乎从来都听不到非营利组织的工作成果究竟如何的反馈。我认为您刚才谈到的战略对地方性小型组织可能显得尤为重要。这是因为，在本地你会有很多彼此相当熟悉的人，但在很多时候会迷失方向，你有这种需求，但不知该从何下手。我希望您告诉我们的这些理念和方法能广为传播并付诸实践，特别是地方性组织，虽然其需求是如此强烈，但理念还不够完美。

5　小结：实践原则

战略将非营利组织的使命和目标转化为实际的成果。尽管战略非常重要，非营利组织却往往不太重视。大多数非营利组织显然都在满足一种需求，而且非常清楚有这种需求的每一个人都希望得到其所提供的服务。关键问题是很多非营利组织的管理者把战略和推销混为一谈。战略止于推销，但始于了解市场——谁是客户，谁应该是客户，谁可能是客户。战略的实质是不要把受惠者看成是接受施舍的人，不要认为非营利组织是在向他们行善，而应该把他们看做必须被满足的客户。非营利组织需要营销战略来把客户和使命整合起来。

成功的非营利组织也需要持续改进和创新的战略，两者是相互重叠的。没有什么人能够清楚地分辨别出改进战略止于何处，创新战略又始于何处。弗朗西斯·赫塞尔宾和女童军推出为5岁女孩提供的新方案，即幼女童军，就某方面而言，这只是一种传统的女童军形式，但从另外的角度来看，则是一种巨大的创新。

然后非营利组织还需要制定构建捐赠者基础的战略，需要发展捐赠团体。

要制定这三项战略，都需要先进行反复的研究，需要系统地确定这样一些问题：谁是客户？什么是对客户有价值的？客户是如何进行购买的？不能从现有的产品出发，而应该从终端客户开始研究。

最重要的研究对象是潜在客户，比如那些没有上教堂的信徒。企业一般都会研究其潜在客户，以便尽可能多地了解他们。即使你是市场老大，非客户人数也总是会超过现有的客户人数。对非营利组织而言，了解潜在客户是最重要的。潜在客户是那些确实需要某种服务，并渴望得到这种服务，但目前还没有成为被服务对象的客户。一般的大学或学院，在过去20年间生源都相当充足，但现在却不得不接受这样一个现实：他们必须向高中的辅导员、学生及其家长进行宣传促销。尽管生源锐减，那些能够有效地进行宣传促销的大专院校的申请者还是超过其录取人数。

你可以想象得到，人们一般会热切地期待那些帮助他们预防或治愈心脏病的服务项目。确实如此，但还要适合他们的具体情况，比如年龄和体重状况，他们最清楚自己的生活和健康状况。

在与捐赠者打交道时，非营利组织的管理者非常有必要理解战略的重要性。

一般的非营利组织仅仅是告诉捐赠者："我们需要您的帮助。"但那些能够取得有效成果的组织，即那些能够有效地吸引和建立基金群体的非营利组织则会说："这是您需要的；这些是通过您的帮助取得的成果；这是我们为您做的事情。"他们把捐赠者当做客户。要制定有效的战略必须先了解对方。即使是在数千年前，刚形成军事战略知识时，制定战略也是要先了解敌方，而非先了解己方。

非营利组织战略（和军事战略一样）的下一步工作是人员培训。医院的每位员工必须以病人为中心。这需要进行扎扎实实的培训工作，而非仅仅停留在口头宣传上。这不仅仅是个服务态度问题，而需要付诸实际行动。事实上我们都知道，服务态度培训的效果其实并不理想。培训员工是要让他们明白做事的方法：你应该如何来做具体的工作。经过这种特定的实践培训，即使是远离客户的医院职工，比如说结算中心的职工和门卫等，也能在实际工作中设法满足诸如医生和病人这样一些客户的需要。

在非营利组织的管理工作中，不仅要对员工进行培训，对志愿者进行培训也许更为重要，特别是在志愿者作为联系组织和客户或公众的中间桥梁时更是如此。

在推广新的服务方案或进行创新时，非营利组织需要对战略进行全面考虑和规划：从哪里开始？由谁来推行？应该让希望新方案或创新成功的人来推行，而不要在一开始就让组织的每个成员都来推行，如果这样做，势必会陷入困境。

既要在外部寻找机会目标，也要在组织内寻找这样一种人：希望创新、对创新充满信心并且愿意为创新的推进付出努力。创新战略需要在开始阶段就对整个过程进行全面考虑，这样才能找到愿意竭尽全力来促成创新的人，才能通过示范其成功的经验，在组织内推广创新。

最糟糕的战略是在开始推广某项服务方案时就进行大肆宣扬，并热切地期望该方案能够改变整个世界，然而在5年之后不得不承认："做得不错，但改变不了整个世界。"这就是失败，这就是资源的浪费。

了解客户也能使非营利组织——不管是基督教堂、犹太教会、童子军、医院还是学院——明确什么是可以预期的结果。确定目标和了解确实能够奏效的战略是很重要的。我们计划做些什么？这所学院正在努力争取充足的高素质生源，从而保证其教学规模和质量。然后还要获取有关结果的反馈信息，来进行这样的评价："我们在这方面做得非常出色，但在那方面还不太理想，所以我们还需加把劲。"或者可以认为："我们需要一位强有力的人来领导。"或者可以说："我们有必要改进教学质量，使我们能够招收到我们需要的那种学生。"

战略也要求非营利组织进行自我调整，放弃那些不再有效的措施、方案和服务。如果没有合适的牧师来管理，也无法保证服务质量的话，教堂就应该撤销针对单身人士的服务项目。美国心脏协会不应该把垂暮老人当做潜在捐赠者，因为在7580岁左右的老年人的死亡原因中，心脏病并不是最主要的。这些都是需要舍弃的。如果不能及时放弃，组织的负担就会过重，把宝贵的资源浪费在没有效果的业务上面。

非营利组织的主管始终会面临的问题是：我们应该提供哪些对客户来说很重要的服务方案？然后全面考虑如何来构建和提供服务，如何为服务配备适当的人员。最后设计详细的行动计划：做些什么？何时去

做？在哪里做？最重要的是：谁来执行？

制定战略，首先需要确定使命，然后再形成工作计划，最后还需要运用正确的方法即一系列工具材料来加以支持。比如说这些资料会告诉志愿者应该去拜访哪些人，说些什么以及捐赠额度标准等。没有这些支持材料，战略就会流于形式而无法落实。

战略的最后一个问题是需要充分利用面临的机会并把握好时机。希腊神学家称之为机会女神,即感觉到新的机会的关键时刻。非营利组织要满足的大多数需求虽形式各异，却是永远存在的，是伴随着人类生存的。需求往往会以某种特殊形式存在，需要通过研究发掘出在这个时候，其形式是怎样的？特别是那些应该成为而未成为实际客户的潜在客户，对他们来说，还没有适当的方式来向他们提供需要的服务。因而我们不妨扪心自问："我们能利用自己的优势来把握这一机会吗？我们能够用这套服务方案来满足客户的需求吗？"然后还要考虑第三个因素：现在是把握机会达到成功的适当时机吗？

战略要求非营利组织的领导层具有奉献精神，并能带领整个组织一起付诸行动。战略的实质是采取行动——把使命、目标和市场整合成一个有机的行动——以及把握适当的时机。战略始于市场的需求，而止于需求的满足。因此需要了解应该满足的客户需求是什么：教区内的居民、医院的病人、童子军的男孩和女孩以及领导他们的志愿者，对他们来说，什么是真正有意义的东西？非营利组织的成员必须充分尊重其客

户和捐赠者，应该深入了解其价值观和对服务的满意度，而不应该把领导或组织的观念和私欲强加给他们。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　绩效管理: 绩效定义与测评

1 无底线时如何确定底线

2 不该做的和该做的：基本规则

3 有效决策

4 如何落实学校职责：艾伯特·尚克访谈录

5 小结：实践原则

1　无底线时如何确定底线

非营利组织似乎并不太重视绩效和成果。然而相对企业而言，非营利组织的绩效和成果其实更加重要，但也更难测评和控制。

企业都有财务“底线”，虽然仅凭盈亏本身并不足以评价绩效优劣，但至少像盈亏这样的财务指标是客观而具体的，无论企业管理者喜欢与否，利润指标必定会被用来测评其经营绩效。而非营利组织的主管所面临的决策风险则更大些：在测评绩效和成果的方法还没有确定之前，就要先确定理想的成果是什么。每一个非营利组织的主管如果要进行有效的领导，必须首先回答这样一个问题：如何确定组织的绩效？例如，医院急诊室的绩效是接待安置患者的速度呢？还是心脏病患者在就诊后几个小时内病情得到有效控制的人数？教堂的绩效是什么？有的可能非常看重出席教堂集会的人数，有的则非常重视教堂对社区所产生的影响。虽然两者都是非常有效的绩效测评方法，但会导致两种截然不同的教堂管理方式。致力于解决艾滋病问题的组织一般都不必担心是否有需求，但组织必须明确其绩效是根据预防的有效性还是治疗的有效性来加以测评。如果其目标是预防艾滋病，这家组织就必须创建其客户群体：即没有感染艾滋病并相信艾滋病正在向其他人群传染蔓延的那部分人群。

对非营利组织而言，仅仅被动地去满足现在的需求是远远不够的。真正卓有成效的非营利组织要能够积极主动地去创造需求。例如，博物

馆过去习惯于把自己看做文化的守护者，管理者曾把艺术品奉若珍宝，却不怎么重视前来参观的顾客。而如今大多数博物馆则在努力创造顾客群体的品位、美感和灵感需求，把自己视为教育机构。克利夫兰博物馆（Cleveland Museum）之所以成为一所世界级的博物馆，不仅因为其领导者精于搜寻艺术珍品，而且还善于利用各种偶然机会来吸引顾客，比如，欢迎人们为了躲避风雨而在博物馆呆上一会儿。他套用了诸如“重复销售”之类的营销术语来测评其博物馆的绩效。他认为提高重复销售的额度，就能扩大顾客群体，从而建立起一个惠及社区的机构，而非仅仅是个闲适的福利性组织。

在非营利组织的管理者开始制定绩效标准来贯彻落实组织使命时，必须提防两种普遍的倾向：一是鲁莽行事。高喊组织的理念使命高于一切并不能解决实际问题，如果没人来支持组织理念，就不会有任何作用。明确绩效则意味着需要把现有的资源集中于能产生实际成果的行动方案中，而非开无法兑现的空头支票。

然而相反的情形也是同样危险的：避重就轻，选取那些容易实现的成果作为测评绩效的标准，而非选取那些能够推进使命的成果。不要过度重视那些容易筹到资金来做的事情、那些追赶时尚的事情以及那些轻而易举的事情。例如，大学就经常会面临这样一种很大的压力——为捐赠者提供一个职位，而行政管理层和教师都认为这样会有损学校的使命。（我们不妨称之为“米老鼠交椅”。）

最后，我一直担心艺术博物馆也同样存在类似问题。比如有位老主顾向博物馆捐献一件珍贵的艺术收藏品，但捐献的前提条件有损博物馆的主要使命。博物馆对此做出的一种可能反应是坚持原则加以拒绝；另一种可能反应则是不坚持原则爽快地答应了其所提的条件，认为捐赠者不会长生不老，到时候可以再收回所答应的条件，而且还认为这种做法是有充分理由的。但必须考虑的是，如果博物馆接受了这些条件，将会付出沉重的代价：整个组织将会失去原则。然而不管怎么说，捐赠具有极大的诱惑力，如果拒绝，其他那些不太坚持原则的博物馆就将得到那件珍贵的收藏品。

上述两种诱惑产生的原因是一样：非营利组织是无偿经营的。即使能收取一些服务费，比如博物馆出售门票或者其附属商店经营有方能够赚些收入，但非营利组织所得到的收益一般只不过是其运作所需资金的一部分而已。企业的收益是客户为其所提供的产品或服务所支付的资金，非营利组织所提供的服务则是无偿的，徒有美好的愿望也同样是得不到实际收入的。

制定行动计划

必须对非营利组织的行动做出规划。行动是根据使命进行规划的，如果不从使命出发来计划行动，非营利组织将无法取得成功。因为使命明确了应取得什么成果。

然后就应该考虑：谁是利益相关者？对每个利益相关者而言，希望实现的成果又是什么？

在企业和非营利组织之间存在的一个基本差别是，非营利组织一般总会有多个利益相关者，企业则可以根据一个利益相关者来制定计划。像日本企业一直在做的那样，竭力满足客户需求，而其他利益相关者，比如，员工、社区、环境甚至是股东的利益需求则受到限制。这种状况导致了美国企业的急剧变革，也正是许多企业管理者感到末日来临的原因。但非营利组织总是存在多个利益相关者，每个都对组织的管理事务拥有否决权。比如高中的校长必须满足教师、董事会、纳税人、家长以及学生的需求。在这五个利益相关者中，每个都有不同的角度，每个的存在都是必须的，每个都有不同的目标，每个都必须至少得到一定程度的满足，否则就会进行罢课或造反，甚至炒了校长的鱿鱼。

30年前，美国社区医院基本上是为医生开的。如果医生对病人说“我希望你来住院”，病人一般是不会不同意的。但现在这种情况已经一去不复返了。原因之一是由于第三方在为病人支付医疗费用，比如企业在为员工的医疗费用埋单，所以企业也成为医院的利益相关者，而企业是相当精明的，不像单个病人那么容易糊弄，必须在医疗和费用方面都满足其需求，所以医院的管理就变得复杂困难了。另外，由于一般社区医院收入的2/5来自美国联邦政府的联邦医疗保险，山姆大叔也就成了一言九鼎的利益相关者。再者，新的医疗保障的提供者——健康维护

组织（Health Maintenance Organizations, HMOs）同样成了利益相关者。而医院职工也变得更加重要了，这倒不是因为他们的需求增加了，而是因为现在有相当多的职工都是受过高等教育的专业人士。

迅速发展的乡村教堂之所以成功，在很大程度上是由于其认识到年轻人、年轻夫妇、单身男女和老年人的需求是不一样的。乡村教堂针对不同群体制定不同的绩效目标，并委任能够达到绩效目标的能干牧师。由于无法物色到真正能干的助理牧师来执行具体事务，美国一所规模最大并且也是最成功的教堂就放弃了单身男女群体的宗教服务。

非营利组织的主管的首要——也是最艰难的——工作任务是让所有利益相关者就组织的长期目标达成共识。建立统一的长期目标是整合所有各方目标的唯一方法。

如果你仅仅关注短期目标，这些利益相关者的目标就会南辕北辙而无法统一。这是40年前我主管一个学术机构时，由于自己的失误而弄得一败涂地所得到的惨痛教训。虽然我自己的计划总是立足于长期的，但我觉得应该先建立友谊并给机构成员一些短期的甜头来激励他们。我得到的教训是，如果无法把所有利益相关者的意见都统一到组织的长期目标上，你马上就会失去支持和信任，也得不到任何尊重。被搞得狼狈不堪之后，我开始关注那些成功的非营利组织的主管是怎么做的。我发现他们是先从确定非营利组织希望给社会和人类带来什么样的根本改变这一点着手的，然后再制定计划，用这一目标把每个利益相关者的不同目

标统一起来。

但这种计划与企业管理者所讲的计划是很不一样的。要成功地制定计划，非营利组织的主管必须全面考虑各个利益相关者的目标。他们必须设法理解什么是学校董事会、教师、学生、家长真正关注的。必须首先确定组织的长期目标，而非诸如家长关注其子女能够进入理想的大学这样的短期目标。但对家长及在高中读书的子女来说，其长期目标则是一所能够使学生升入理想大学的好学校。把各方的目标统一成组织的使命，几乎是一项旷日持久的系统工程。一旦组织的长期目标能够被各方所理解，实施起来也就不会太难，但也绝非轻而易举。

道德理念和经济现实

非营利组织如果确定了要达成什么样的目标，就能避免因混淆道德理念和经济现实而造成的资源浪费。

非营利组织总觉得几乎不可能放弃任何事情，他们所做的任何事情都是为了“上帝的使命”或“美好的理念”。但非营利组织必须区别道德理念和经济现实。道德理念是绝对美好的。布道者已经同私通之类的不道德行为斗争了5000年，可依旧一无所获。但这只能证明人类本身的邪念是多么的根深蒂固，一无所获只能表明还需要加强努力，这是追求道德理念所必需的。但从经济现实而言，就应该问一问：这是我们稀缺资源的最佳用途吗？有这么多的工作有待我们去完成，应该把资源投向能够

产生成效的地方，我们负担不起持久不懈地追求这一类无法取得预定成果的正义事业。

由于坚信我们所做的一切都合乎美好的道德理念，因此，不管能否达到目标都应该坚持到底，这对非营利组织的管理者，尤其是其董事会而言，是一个长期存在的诱惑。但即使理念本身是合乎道德的，最好还是以能取得成果的方式来追求理想。要追求的美好道德理念是很多的，但我们能够用来追求道德理念的资源总是有限的，而且非营利组织对其捐赠者、客户和员工都负有责任，所以应该精心合理地分配其稀缺的资源来有效地达成目标，而非为了正义的事业一掷千金。非营利组织是改造人类的机构，因此其结果不外是引起人类的改变——行为、环境、见识、健康、希望的改变，当然最重要的是能力和潜能的改变。概而言之，不管是医疗保健组织、教育机构，还是社区服务团体或者工会，非营利组织都必须根据其所设定的远景和标准、所创建的价值、所做出的承诺以及所提高的人类能力的绩效来进行自我测评。因此非营利组织需要根据其对人类的服务来设立明确的目标，而且还要不断地提高这些目标，否则绩效就会下滑。

2　不该做的和该做的：基本规则

非营利组织需要注意一些该做的和不该做的事项，否则就会影响甚至降低绩效。

非营利组织容易过于专注内部事务。组织成员对其所做事情的正确性容易过分自信，对其所追求的理念容易过度投入，从而把组织本身当做追求的终极目标，这就犯了官僚主义的毛病。这样的话，组织成员就不会反思：这件事情有助于组织使命的实现吗？他们想的是：这件事情符合我们做事的规则吗？这样的话，不仅会影响组织绩效，还会摧毁组织的远景理念和奉献精神。

有个例子能很好地说明什么是组织不该做的事情。由于护士短缺，一家大型社区医院精心制定了一系列政策来安抚护士，然而护士的跳槽率不降反升，短缺问题变得更加严重。这是因为，安抚护士的所有措施只是让她们醒悟过来：以前医院对她们真是太苛刻了，她们本来就应该享受这些优待政策。因此所有这些政策，所起的作用仅仅是使她们更加不满意而已。

而另一家医院则是先这样问护士："各位职责是什么呢？"大家众口一词："致力于病人护理。"但大家也要求："请医院不要让我们再去做与护理病人无关的繁琐杂务和文书工作。"因此，解决方案就十分简单：为每一层的病房配备一名职员，专职负责杂务和文书工作。这就使

护士能够从杂务和文书工作中解脱出来，专注于大家都了解的本职工作——病人护理。这极大地提高了护士的工作热情，大家都不再跳槽了，护士不仅不再短缺，反而略有富余。虽然护士人数不多并承担了繁重的护理工作，但大家都干得很开心。结果医院大幅提高了每个护士的工资，而总的护理成本并没有什么增加。

在采取每一项行动措施、做出每一项决策方案和制定每一项方针政策时，非营利组织都应该先考虑清楚：这会提高我们贯彻使命的能力吗？应从最终结果出发，由外及内而非由内及外来思考问题。

正如我们在后面马上就要分析的那样，决策时存在不同意见，对有效决策是非常必要的，但长期的纷争和口角则是有害的。事实上，这种情况是必须加以制止的，不然就会摧毁组织的精神。

大多数人把长期的纷争和口角看做只是个人之间的冲突，这是不对的，这是组织需要变革的预兆。这种现象可能在组织内迅速蔓延，并导致整个组织体系的瘫痪。大家都先是有些茫然不知所措，然后就开始互相指责。我见过一个组织发生过这种情况，该组织为卧病在家者提供饮食服务，这是所有志愿者对其工作的定位，也是管理者对组织的定位。但随着时间的推移，他们还承担了许多其他服务工作，诸如去移动房屋居住区上门护理、安排孤单老人走访亲戚、帮助落实社会保障制度、带他们去医院做理疗等，总共为低收入者、老人和残障人士提供了十几种不同的服务。然而整个组织体系却仍停留在递送饮食服务这一基本职能

上，从而为借车使用、因故迟到及其他诸如此类的琐事频频发生口角。

这是需要重新审视组织的信号。组织是根据过去而非现在的情况构建的吗？当时的组织结构是根据温馨小家庭式的运作模式来构建的，然而现在已从原来的区区4间寄宿式房屋急剧扩展成拥有600间客房的大厦，但组织结构却没有什么改变，是这样的吗？当组织内的口角之争愈演愈烈时，自然会让人感到不舒服，问题的实质是组织结构已不再适应实际的运作情况了。这就有必要对组织结构进行变革。

最后一项不该做的注意事项是举止不可粗鲁无礼。年轻人总是把谦恭优雅的态度视为虚伪而加以排斥，他们认同实实在在的态度，认为应该表里如一。如果你说“早上好！”而此时外面正在下雨，你就是伪君子。但人的交往互动应遵循自然法则，否则就会产生摩擦矛盾，而良好的态度是消除社交摩擦的润滑油。年轻人总认识不到这个道理。在我年轻时和现在相比，唯一的差别是，如果你粗鲁无礼，就会招来责备批评。不过，当时我们确实也不喜欢彬彬有礼的举止。但一个人应该学会礼貌待人——这对于让彼此并无好感的人聚在一起工作是极为必要的，虽然大家有共同的理念，但这并不能自动消除恶劣的态度。恶劣无礼的态度会令人疏远结怨，会留下永久的创伤，良好的态度则会产生截然不同的结果。

最重要的该做事项是应该根据信息的流畅性和交流沟通的有效性而非管理层级来构建组织。非营利组织的每位成员，包括所有管理人员，

都应该负起传递信息的责任。每个人都需要学会问两个问题：第一，我需要获取什么信息来完成工作？从谁那儿、什么时候、如何来获取这些信息？第二，我应该向其他人提供什么信息使他们能够完成工作？以什么形式、在什么时候提供这些信息？

大约60年前我刚参加工作时，简直没什么信息可言，因此组织不得不分成很多层级，紧密控制。而现在的组织则具有巨大的信息接受处理能力，这就意味着组织结构能够比以往更加扁平化，管理层级也可以少得多，这是一个巨大的进步。我们知道每个管理层级就像一个信息转播站，信息链中的每个转播站都会把信息过滤掉一半，而把噪音扩大一倍。但这也意味着组织成员必须负起信息处理的责任，不然我们就会淹没在大量无用的信息中。

首先，信息型组织的员工有向上级汇报信息的责任。

有一个早期的例子。100年前，在以农业为主的明尼苏达州的一个小镇有对兄弟，都是外科医生，成立了第一家现代医疗中心——梅奥诊所（Mayo clinic）。这是一项全新的创举，当时几乎所有人都断定它不会成功。这两位乡村外科医生聘请了各类医术精湛的权威专家。整个组织几乎没有什么管理层级，但这种管理模式非常有效。梅奥诊所的每一位资深医师都直接向梅奥兄弟汇报工作。每位主任医师每月都要坐下来撰写每位患者的详细医疗诊治报告。在报告中，还要讨论在诊所运作或病人治疗方面需要进行哪些变革，诊所应在哪些方面获取新的能力或改

进绩效。每位主任医师，不管是泌尿科的还是眼科的，一旦有治疗需要，可以在整个梅奥诊所内调动任何部门的医生。当然了，这一切都发生在电脑问世的很早之前。

信息型组织的成员都必须向其领导和同事汇报情况，更重要的是，必须让他们理解实际情况。对于非营利组织的所有成员，不管是领薪的员工还是不领薪的志愿者也都应该使其他成员理解自己。

这就要求每个成员根据工作内容和目标的要求，考虑清楚什么是应该承担的职责，并以书面形式记录下来。然后，让组织上下左右的所有其他成员都能够理解其职责。

这也是组织成员相互之间建立信任的有效途径。组织的成功运作取决于信任。信任意味着你清楚成员之间能够期待的是什么；信任就是互相理解；信任并非互爱，甚至谈不上是互相尊重，而是彼此之间可以预见和期待。这对非营利组织尤为重要，因为在一般情况下，组织的成功运作必须依靠众多志愿者的辛勤工作，而这些志愿者并非组织所能控制的。

除了志愿者外，还有拥有终身教职的教师或独立的牧师之类的组织成员也是不受控制的，这就更需要互相信任。假如你不知道互相之间能够期待的是什么，你马上就会让伙伴或邻居感到失望。特别是在非营利组织，由于成员认为他们都是致力于同一个理念，因此如果相互猜疑，

造成的伤害会更大。明确相互之间的责任和关系，并进行有效地交流沟通来达到充分的理解，在非营利组织比在企业里更加重要。

大家都相信授权的有效性，但要使之有效，必须要有明确的规则。需要明确什么是授权的任务，要有双方都理解的目标和都认同的进度计划及完成任务的截止期限。最重要的是，需要清楚理解授权方的要求和被授权方的责任。要使授权有效，还需要授权方进行跟踪管理。这一点授权方很少做到，他们或许认为既然已经授权了，就算完成任务了。但应该明白，即使进行授权，授权方对绩效仍然负有责任。因此他们必须跟踪管理确保任务得以完成，不仅要做对，还要做好。

最后，如果有任何意外事情发生，被授权方有责任通告授权方，而不是认为："我自己能够处理好这件事。"

标准设定、工作安排和绩效评价

要让组织每位成员承担起工作职责并进行有效的交流沟通，就需要制定一系列标准。标准必须是具体的。例如，我前面提到过的医院急诊室的标准是：前来就诊的每位患者在一分钟内就能得到一位训练有素的职员的接待。

标准必须设置得高一些，不能轻而易举地达到。当我们前往发展中国家工作，往往都会犯这种错误。我们会认为：这些员工没有受过训练，也没什么工作技能，因此就先把工作标准设置得低一点吧。当然，

在新手刚开始工作时，你得慢慢来，但绝不能降低标准，因为标准是非常明确的。许多年前，我有一位令人难忘的年迈的老师，在小学二年级开学的第一天，他把一幅优美的书法作品贴在教室墙上，然后告诉我们："这是你们书写的范本。"当时我们没有一个人能写得那么好，包括我自己在内，我们绝大多数人永远都达不到那个水平，但我们因此对自己马虎潦草的书法也不会再自鸣得意了。

不管是在集权还是分权管理的非营利组织，制定明确的标准都是非常重要的。开始的时候，只有少数组织——而且几乎都是规模非常庞大的组织能够做到这一点。最早的当然要数天主教管区（Catholic Diocese）了，然后美国心脏协会、红十字会（Red Cross）、童子军还有其他许多组织也都逐渐做到了这一点。现在许多医院纷纷成立了连锁分院，许多大学设立了全国性的分校。一些大型的基督教新教派教堂发展了一些小型的分支教堂，除了提供神职人员和其他一些支持外，这些分支教堂各有其独立的教堂设施、独立的教徒并独立编制当地资金筹集的预算。所有这些组织机构的标准都是由全国性的董事会统一制定的，但每个地方性组织——地方理事会、地方分会、地方教区、主教管区和医院分院——都必须是自主的、能够独立决策的。对自主性和统一性的矛盾冲突起协调平衡作用的，首先就是清晰明确的高标准。但这样一种结构形式的组织同样要求总部集中决策两三件重大事务——不只是口头说说，还必须付诸实际行动。在天主教管区，是由主教负责重要的人事决策，委派教区的牧师。童子军总部集中提供计划材料、徽章标志和诸

如幼女童军这样的创新方案。除此之外，总部还要进行全国性的组织形象宣传和处理公共及政府关系。

其次，这类组织需要根据标准进行控制。这是最难办的事情，也是首席执行官不必一味地迁就各地方性组织的方面，虽然不喜欢，但地方性组织必须接受总部的否决权。如果总部能够控制整个组织系统的促销活动、各主教管理其辖区的方式，会有益于组织的健康发展。在大多数非营利组织中，地方性机构在人员配置方面是独立自主的，这就需要高层人员经常亲自走访各地方性组织，而非派人去看。这对于自愿结盟的非营利组织是一个基本要求，这些地方性组织需要自行调动各种资源和能力来实现各自的绩效，但所有这些行动都应该围绕一个共同的使命展开，使命把各地组织联合在一起。

总部的管理者必须时刻提醒自己：我们是为地方分会和地方分院服务的，我们的工作职责是确保他们按统一标准行动；我们是为他们服务的，工作是他们做的；我们不是他们老板，而是他们的坚强后盾。

而地方分会、地方医院、地方教堂的组织成员也必须时刻提醒自己：我们代表的是整个组织。所有利益相关者都会根据组织的行为规范、绩效标准和职业道德来衡量评价我们的言行举止和做事方式。

应该制定严格的标准和雄心勃勃的目标，但必须是切实可行的，至少组织的模范成员能够达到。因此，非营利组织应该尽量合理安排成员

的工作岗位，使之能充分发挥作用，应该根据成员的特长把他们安排到相应的工作岗位上，然后用高标准来严格要求他们。

组织也需要借助模范成员来提高整个组织的见识、远景和期望和绩效潜力，应号召大家向这些人看齐。让他们来当其他同事的老师，是宣传赞扬和树立其威望的最好方法。比如，在地方组织的会议上把他们请到前面来，向大家介绍取得优异成绩的经验。对销售队伍触动最深的莫过于让成功的推销员站在他们面前，和他们分享体会："这是我行之有效的方法。"让模范成员来推广其成功经验，能达到更好的效果。对他们来说，这是最好的表扬方法。

人们一般都希望知道结果如何——志愿者尤其如此。如果没有金钱报酬，成绩就是唯一的回报。一旦明确目标和标准，就可以进行评价。当然这是上级义不容辞的职责，但如果目标和标准都十分明确的话，工作人员就能进行自我评价。

组织应该从员工做得好的方面出发做出积极正面的评价，而不应从负面出发："你应该早就做到这一点了。"要根据员工的优势和具备的素质而非缺陷来进行绩效的评价。

组织的职能就是在工作中把人的优势有效地发挥出来，同时要避免人的弱点所造成的影响。这是组织职能的最终检验标准。

外部角度

一个更基本的规则是：让组织成员特别是管理层经常走出去，从外部角度来了解组织存在的目的。如果老是窝在组织内部，是不会取得什么成果的，只会增加成本，然而组织往往容易专注于内部事务而脱离外部现实。卓有成效的非营利组织都让成员走出去，不断地参与现场的实际工作。

例如，在一家最成功的大型医院，每个职员（包括会计和工程师）一年要做一个星期的护士助手，每隔一年每个职员就要使用花名装做病人实际住院24小时。正如古语云：医生和患者要换位思考。

不要让人永远呆在办公室里，而要定期让他们回到现场工作。战斗力强的军队有个传统：每个指挥部的军官每隔几年都必须回到部队基层去当一线指挥官。

3　有效决策

不论是在非营利组织还是在企业里，管理者在决策上所花的时间其实很少，更多的时间用在了开会、与人交往或获取信息方面。然而解决问题的是决策，组织的成败也取决于决策。管理者所做的大多数事情，其他人都是可以代劳的，但决策只能靠管理者自己，其他人是无法代劳的，管理者所做的决策可能是有效的，也可能是无效的。

效率低下的决策者总是整天在忙于制定决策，而有效的决策者所做的决策是很少的，他们只关注那些重要的决策。即使勤于决策的人，其决策时间的安排也经常会不合情理，制定重要决策常常显得轻率匆忙，而对那些简单次要的决策却往往倾注大量的时间精力。

有效决策最重要的问题是：决策的实质是什么？决策的实质常常会被表面现象所掩盖。

大约20年前，位于某大都市郊区的女童军组织意识到该地区的种族构成比例正在发生急剧的变化。该地区的居民本来都是正宗白人，因此女童军的女孩也都是白人。但现在这儿的居民正在迅速地变得高度多元化：黑人、西班牙人和亚洲人大量增加。显而易见，女童军组织必须招收新迁居民的孩子。但问题是，组织贫困家庭的孩子来参加童子军活动，成本是很高的。需要决策的似乎变成了经济问题：如何来筹集资金？问题的答案似乎很清楚：把不同种族的孩子编成不同的团队，不

然，恐怕不会得到富裕的白人群体的经济支持。

幸好当时一位领导者发问了：这项决策的实质是什么？我们的使命是筹集资金还是建设国家？这样一问，决策的实质马上就显得清晰明了：事关基本原则问题，必须打破童子军组织的惯例来做出决策。答案是：不管有什么财务风险，我们都不能组建种族隔离的童子军团队。种族隔离已成为历史了。我们必须强调：少女就是少女，不是什么黑人、白人、意大利人、犹太人或越南人，她们都是美国少女。这就是决策的实质。一旦明确了这一点，决策问题也就迎刃而解了。经过宣传解释，社区居民都平和地接受了这一决定。

一所著名大学面临严重的资金短缺问题，不得不削减教学项目，但问题是削减哪些教学项目。一开始这好像是个财务决策问题：哪些教学项目成本最高？为避免教学项目被砍掉，教员相继陷入内战之中，几乎毁了整个组织。就在这时候，一位董事站起来发言："我们把问题搞错了，我们应该讨论的是，把发展重点放在成人的继续教育上面还是年轻人的教育上面。这才是决策的实质问题，剩下的是如何贯彻落实的问题。"大家忧心如焚的问题一下子变得豁然开朗。决策的实质并不是资金短缺问题，而是美国高等教育的未来发展方向及大学在其中所扮演的角色问题，这样一个问题必然会存在不同的意见。这是一个战略决策问题，不是权宜之计所能解决的。如果大学未来的发展趋势是成人继续教育，那么这一项目就不应被砍掉。大学应该出去筹措资金，否则就没有

发展前途。

决策总是要承担风险的，制定有效的决策需要进行长时间的深思熟虑。因此，不要去考虑那些无关紧要的决策。由于两人长期不和，某非营利组织一次又一次地进行劳神费力的结构重组和人事调整。但要知道，他们已经纷争了20年，不管如何调整，还会继续纷争下去。最好的解决方法是：随他们去。

不要去考虑琐碎小事。我住在洛杉矶东面，离市区60英里，这里有4条免费高速公路通往市区，到市区的路程都是一样的，但哪条路可能会发生堵塞则是完全无法预测的。选择走哪条路线不是个决策问题，如果要决策通常也是不会有什么结果的，或者至少不会有什么可以预见的结果，因此不必为此浪费时间。

机会与风险

决策要考虑的下一个问题是机会与风险。首先要考虑的是机会而非风险：如果决策可行，会给我们带来什么机会？然后再来考虑风险。在决策时有3种风险值得考虑：

第一种是我们能够承受的风险。如果出现问题，很容易解决，影响也很小。第二种是不可挽回的，决策失误了会造成严重的影响。第三种是风险巨大，但又不得不承担的。例如，40年前纽约布鲁克林地区从白人工薪阶层居住区急剧变为黑人贫民区。该地区的一家著名医院几乎在

一夜之间就变得空荡荡，病床使用率一下子下降了12个百分点，医生和病人都走了。医院继续开下去在经济上是不可行的，但社区需要医疗服务。医院做出了一项非常艰难的决策——继续开下去，并设法为未来35年筹措必要的资金，直到有足够的病人来维持医院的正常运作为止。这项决策在情况突变后很快就做出了。医院要维护其使命，继续经营下去是不得不承担的风险。

需要不同意见

我观察到自富兰克林 D.罗斯福以来，所有的一流决策者都遵循一条非常简单的规则：在重大事务的决策中，如果大家的意见都一致，就不要做决定，先暂延一段时间，让每个人都有时间思考一下。重大决策是有风险的，应该有争议才对。如果大家都一致赞成，只能说明大家都没有做准备工作。

通过有效的讨论来充分理解问题的实质是非常必要的，因此需要不同意见并进行辩论。如果在一片喝彩声中做出决策，所做的决策必然是肤浅的，不会触及问题的实质。我们需要不同意见，但也必须使之富有建设性。

大约70年前，有一位名叫玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follet）的美国政治学家说过，如果在组织中有不同意见，你绝对不要去问谁是对的，甚至不要去问什么是对的，而必须假设每种意见都是针对不同问

题提出了正确的答案，每种意见都看到了现实的不同侧面。

几年前，正如我们在前面看到的，内部医务人员之间的意见冲突导致了一家著名医院的分崩离析。一方赞成把眼科诊所从医院主体中迁离出去，因为大多数眼科诊治都不需要住院了，如果其经营成本不再占用大医院的管理费用，无疑是更为经济的。而另一方则把这种迁离看做是医院进行全面重组的第一步。双方都对，但双方也都只看到了现实的一个方面。

不要去争辩什么是对的，而应假设每种意见都是正确的，但要弄清楚每种意见解决了什么问题。这样，你就可以理解各种意见，在很多情况下，还能够把不同意见综合到一起。然后，你就可以说：在这种情况下，我们不能根据眼科学的原理来做出决策，这只是一个特定的事件。但决定眼科门诊部迁离出去表明我们将进行医院重组。如果我们认为眼科剥离是适合未来医院的组织结构，那么，不论医院还是眼科门诊部，就都不必去谈什么经济问题。每个人都会理解这一点，所以我们应把不同意见看做是创建理解和互相尊重的方法。

如果决策失败，组织会有巨大的风险，或者陷入不可挽回的局面，在制定这样的决策时，情绪总会比较激动。明智的做法是把异议看做建设性的意见和促成相互理解的方法。

如果能够通过各抒己见促成对所讨论问题的全面而共同的理解，你

就创建了团结奉献的局面。有一句非常古老的格言——来源于亚里士多德的思想并成为早期基督教堂的座右铭：维护团结、言行自由、互相信任。信任需要各抒己见、开诚布公和胸怀坦荡。

这对非营利组织尤为重要。正因为大家都献身于美好的理念，非营利组织比企业更容易导致内部冲突。不同意见并非仅仅表示你我意见的分歧，更是你我对组织信仰和理念的高度忠诚的一种对比。因此，非营利组织必须特别留意避免陷入长期纷争和互不信任的困境，对不同意见必须开诚布公并认真对待。

应该鼓励不同意见的第二个理由是任何组织都需要敢于挑战陈规的人。如果形势发生了变化，这个时候就需要愿意并能够推进变革的人。需要的不是说这种话的人："这是正确的方法，那是错误的方法——这是我们的方法。"需要的是能够这样思考的人："现在的正确方法是什么呢？"需要的不是唯唯诺诺的人，而是敢说敢为的人——并且是受到组织尊重的人。

开诚布公地讨论不同意见也能使非营利组织的管理者排除那些没有必要、毫无意义并且无足轻重的矛盾干扰，使他们能集中精力处理真正重要的事务。当把矛盾公布于众，许多矛盾会自行消除，因为这可使人认识到这些矛盾只是小事一桩，并没有什么大不了的。当然，矛盾是难以避免的。外科医生和内科医生的看法总是有差别的。但在特定情况下解决这种矛盾是否必要？如果没有必要，就应该像在13岁时我们的神学

老师所说的那样："孩子们，去相互厮杀吧，但不要在课堂上乱来。"到外面去一争高低，和我们没有关系，不必去解决这些矛盾冲突，但应该排除其干扰。如果你能够做到这一点，就是向前迈进了一大步。

另外一个例子：前不久，我去参加了一家博物馆举行的会议，这家博物馆陷入了内部纷争，人们一直在激烈地相互争论着。这个时候，一位明智的长者指出争论的双方其实都是正确的，他们才停止了争论。其中一方赞成投入资源建设新的大型博物馆，他们认为目前正在建造的博物馆是造福社区的公共设施，因此，他们所讨论的是设施大幅度扩张更新问题。另外一方所持的观点正好相反，他们认为应该把资源集中在极少数真正的艺术品的收藏上，应该制定一套严格的收藏标准，使得每一件收藏品都是同类中最好的，而这正是19世纪的伟大收藏家的经营方式。双方所争论的是博物馆的经营理念，虽然博物馆这个词字面上是一样的，但对其内涵的理解则各不相同。

一旦理解了双方的立场观点，情况就一目了然了。矛盾冲突其实与双方所讨论的事情毫无关系。决策的实质是把资源投入到扩展设施上还是收藏精品上。一旦选择其一，将会有一半的董事辞职——或许去建造一个新的博物馆，但是那不是我们要在会议中决定的。会场气氛突然变得平静、融洽，甚至还有了朗朗笑声。

化解冲突

你可以运用异议和分歧去化解冲突。如果你能很开明虚心地征求人们的不同意见，就会使他们感到其意见要到了重视。但是你也要弄清楚：哪些是反对者及其所反对的意见是什么。在很多情况下可以考虑他们的不同意见，这样他们就能够很体面地接受你的决定，很多时候都能够使他们理解意见被采纳一方所持有的观点。就算无法接受他们的观点，也不会认为这些人是愚昧的或者是充满恶意的，他们只是意见不同而已。这样你就化解了矛盾。你无法阻止不同意见，但可以化解矛盾冲突。

另外一种化解冲突的方式是邀请争辩最激烈的两个人，尤其如果这两人都备受组织成员尊敬，就更应该让他们坐到一起来达成一致。他们可以从共识出发来取得一致。

第三种方式是平息争论。你可以说："让我们先来看看有哪些共识。"然后，分歧常常就会变得无足轻重了。必须要有共同点，才可以化解分歧。在某些情况下，你可以说："让我们忽略分歧吧。"或者"让我们先把它放在一边。"或者"难道这真的很重要吗？"要知道，存异才能求同。

这些都不是什么新的技巧，在《旧约全书》里就有许多诸如此类的例子。寻求共同之处，是任何部落长老维持团结统一的不二法门。任何人都无法避免冲突的产生,但是可以使之变得无关大局，或至少不再那么重要。化解冲突的最好方式是建设性地利用分歧。

从决策到行动

决策都是对行动的承诺。但总有太多的决策是纸上谈兵，无法落实。这有四个普遍的原因。第一个原因是我们力图去“推销”而不是“营销”决策。在西方，我们倾向于快速做出决策——然后才开始“推销”给组织成员。推销就花了三年时间，等到决策“推销”出去的时候，当初的决策早已过时了。在这一点上，我们可以向日本人学习，他们在做决策前总是先构建行动纲领。在日本的组织中，在做出决策之前，都要向受到决策影响的每个组织成员——尤其是那些将要去实施决策的组织成员，咨询与决策有关的一些问题。这样看起来似乎很慢，在日本人还在慢条斯理地制定决策的时候，我们西方人早就做出了决策。在日本人做出了决策时，我们西方人早已着手“推销”了，但日本人却不需要“推销”。你看，在他们做出决策的第二天，所有的组织成员都理解了，每个人都已开始行动了。

决策失败的第二个原因是一旦制定了新政策或新服务方案，没有经过试验就直接全面系统地推行。如果这样，我们就忽略了本书的第一部分所记录的女童军总裁弗朗西斯·赫塞尔宾在接受采访时的忠告：先寻找非营利组织的机会目标，并采取集中突破的策略，而不是立即全面推广。

我喜欢在三种不同地方向三种不同的人来推行新方案——这是40年前我从一群将理疗方法引入美国医院的人那里所学到的经验。那时几乎

所有的人都普遍抵制理疗方法，绝大多数医院声称不会采用理疗方法。这群创新者甚至没有试图去说服那些不信任者，他们只从三个社区选取了三家热切希望引进理疗方法的医院：其中一家是大型教学医院，拥有众多的老年人、战争伤残员等病人；另外一家是半农村性质的小型医院，主要诊治许多工业和农业事故的伤员；还有一家是颇具规模的郊区医院，主要收治普通疾病、骨折或关节炎之类的患者。在与这三家医院仅仅合作了五年之后，美国几乎所有的医院都渴望引进理疗方法了。

然而在那时，与原先的设计相比，治疗方法已经发生了很大变化。比如，三家医院的试点都显示：对于病人的康复，心理疏导和病人家属的积极配合，与锻炼和生理治疗具有同等的重要性——这是创新者不曾预料到的，却是造成治疗效果截然不同的原因。在产业界，我们很久以前就知道了，一旦跳过试验阶段，我们必然会陷入困境。我们必须明白社会项目和服务活动也是同样如此。

第三个忠告：如果没有指定什么人去执行，这样的决策是毫无意义的，必须要有人来负责决策的贯彻落实——制定工作计划、目标以及完成期限。决策不会自行生效，必须要有人推行才能开花结果。

最后一个即第四个普遍性的问题——我曾经看到过一个非常好的决策彻底失败了，因为没有人认真考虑过：谁应该去做些什么。应该如何向每个执行者传达决策内容，使其能够切实贯彻落实？每个人需要获得什么样的训练？需要借助什么样的工具手段？我看到过一个用完美的数

学模型来表示的决策，但其执行者是仓库的叉车司机，所以该决策无法得到有效执行。你不仅要让执行者理解决策，而且还必须把决策落实到具体的工作职责。必须结合工作手册、培训项目和报酬津贴来把新的决策落实到实际行动中。然后你还必须跟踪监控。不要仅仅依靠报告来了解实际的执行情况，而要亲自去仓库看看。否则，一年以后你会发现什么都没发生过。

决策是把目前的资源投向充满变数的未来。根据基本的概率统计理论，这意味着决策失误的概率将大于正确的概率，至少它们是需要调整的。事实上，美国医院在20世纪六七十年代所做的每一项决策后来都是因为政府政策的变化——尤其是有关医疗保健体系的报销政策的变化——而显得不合时宜的。于是，医院的病床突然显得过剩了。要知道，对未来进行决策，出现这种结果是非常正常的。

决策总是要进行补充调整的。这就需要做到两点：首先，你得事先周全考虑，以便在出现问题时可以进行补救；其次，在决策时就要考虑好谁来进行挽救调整，而不是决策时听之任之，一旦出现问题，就来追究责任。非营利组织的一个弱点就是他们坚信不能犯错误——这一点比企业更加普遍，企业一般都知道总会犯错误的。在非营利组织中，犯错误是绝不允许的。一旦出现什么差错，就会受到“军事法庭”的追究：究竟是谁的过失？与此相反，我们需要考虑的是：谁来挽救局面？谁来调整计划或运作？如何进行调整？

4　如何落实学校职责：艾伯特·尚克访谈录

(艾伯特·尚克是美国劳工联合会产业工会联合会所属的美国教师联合会（American Federation of Teacher AFL-CIO）的主席。)

彼得·德鲁克：阿尔伯特，您一直在领导这样一场圣战：改进课堂教学质量，落实教师和学校的职责并明确以老师为中心的办学原则。

那么，您是如何来定义学校的教学质量？

艾伯特·尚克：要解决这个问题必须考虑：我们打算培养出什么样的人才？大多数教育工作者都是根据考试分数、学术能力测试（SAT）成绩等狭义的教学标准来非常狭隘地解决这个问题。但教学成果应该从三个方面来进行考核评估：第一方面当然是知识的传授；第二方面是培养在政治活动中积极参与的公民意识和在经济活动中卓越表现的能力；第三方面则是促进个人的成长和参与社会文化生活。

不幸的是，即使是大致地测评这些教学成果，我们也还是做得不够理想。

彼得·德鲁克：但我认为这样一种说法是有道理的：如果一个人不掌握这些可测评的实际知识和技能的话，就会缺乏发展的基础。因此我认为我们必须首先以某种方式来定义什么是教学成果。

艾伯特·尚克：我认为首先应从较长的时间范围来测评教学成果。如果每学期或每学年都来评估短期的教学成果，意义不会太大。学生为了应付考试而学会的琐碎的知识，在一个星期后就不会有什么意义了，再过段时间甚至可能会被忘得一干二净了。

彼得·德鲁克：我觉得我自己就是这样一个活生生的例子。我的学习成绩一直是极为出色的，这是因为我知道怎么应付考试。但我学到的东西很少，真正研究过的更少。

艾伯特·尚克：我来举例说明一下什么是不正确的学习方法，正确的学习方法又应该是什么样的。比如教师上自然课会先在教室里贴满鸟类挂图，然后一边放映幻灯片，一边要求学生报出各种鸟类的名称。最后考试时还是要求学生写出这些鸟类的名称，但问题是，时间久了学生根本无法记住这些名称。因此，结果是经过几个月如此这般的折磨，学生必然对鸟类永远都不会有什么兴趣了。

在少年时代我加入过男童军组织，其进行鸟类研究的方法值得提倡。研究活动要求你实地观察40种不同鸟类。你很快就会发现如果只是到街上和公园里看看，是无法观察到这么多鸟类的，必须得早起到市郊的湿地和森林中去观察。如果你不想单独去，就会找几个朋友结伴。不久你发现在那儿观察到的鸟类和挂图上所看到的不太一样。经过几个月对鸟类活动的结伴观察，你会有很大的收获，在观察鸟类时会有一些独特的发现。

学校教学的关键问题是不要把学习变成记忆，所记的知识很快就会忘记，而应把学习变成生活的一部分。我发现，在男童军组织时有这种观察经历的人，后来无不对鸟类保持深厚而持久的兴趣。

彼得·德鲁克：您刚才所讲的意思是，您觉得应该先让学生承担起学习的责任而不是先让教师来承担教学责任。这是您评估教学成果的主要方法吗？

艾伯特·尚克：从本质上讲，现在学校组织教学的方法是把大量的教学活动和工作压给教师，而学生只要坐在那里专心听讲就可以了。你希望学生记住你讲的知识，并根据考试成绩来进行奖惩，或干脆让不听话的学生坐到后面去。不让学生承担起学习的责任并积极参与到教学活动中，效果往往会非常非常有限。

彼得·德鲁克：数百年以来，我们一直强调的是教师应该如何教育，而非学生应该如何学习，是这样的吗？

艾伯特·尚克：学校基于这样一种假设来组织教学活动：学生是教育的对象而非教育的参与者。学校像个办公室，就像要求办公室职员那样来要求学生阅读和撰写报告。学校比其他组织更像办公室，是一间给学生提供桌椅的办公室，学校告诉学生："你们的老板就是教师，教师会给你们分配工作任务。但每隔40分钟，你们就要换一间不同的办公室，会有不同的桌椅和老板，给你们分配不同的工作任务。"当然现在

的办公室不会老是这样换来换去了，但学生还是没有被当做教育的参与者，还是被当做需要工厂加工的原材料。所以，这样的教学方式自然不会有什么好的效果，这不是什么正确的学习方法。

彼得·德鲁克：在小学四年级时，我非常幸运地遇到两位杰出的老师，从那时开始，我就一直留意观察老师。我所见过的优秀教师，不论是教小孩子的还是教成年人的，其教学方法并没有什么不同。如果一定要说有什么不同的话，那么也只是教学进度的差别罢了。不论教什么人，都应该按成年人的标准来要求。教学对象可能是初学者，但不能因此降低标准。我小学四年级的一位老师曾经说过这样一句话，许多年以后我还记忆犹新：没有差的学生，只有差的老师。这句话指的是教师的工作是发掘学生的优点并使之发挥出来，而非一味把学生看做有很多缺点需要改正的人。

艾伯特·尚克：我在学校教书的时候，校长或校长助理很少来过问学生的学习情况。我曾教过一班学习很困难的学生，大多数都刚从波多黎各过来，语言上有很大的障碍，当时我真希望有人能够帮我一把。有一天，教室的门打开了，进来的是校长。在我觉得仿佛过了30分钟之后，但实际上也就30秒而已，校长发话了："尚克先生，教室地板上到处都是纸片，这是很不符合职业标准的，请您清理一下好吗？"说完，门就关上了，校长走了。看来，学校当局唯一感兴趣的其实只是一些官僚刻板的要求而已。

彼得·德鲁克：这意味着学校必须关注教学质量和成果，而非刻板的规章制度。因此，需要明确其使命。

艾伯特·尚克：需要明确使命，但也需要规章制度来实现使命。我们不能期望学校董事会成员不理会利益相关者的要求，也不能指望校长不在乎公共形象和职位问题。

彼得·德鲁克：现在我想来谈谈您所建立的庞大的教师联合会的本职工作。

20世纪60年代，教师联合会则举步维艰，当您在16年前，即1974年接任全美教师联合会主席的时候，组织正在迅速发展，并充满争议。我想问的是：您当时采取的第一项措施是什么？

艾伯特·尚克：我当时想做的第一件事情是改变过去15年所形成的组织导向。让我先来回顾一下。我首先是作为一名教师，然后是作为一名组织职员来组建联合会，我遇到的最难办的事情是使教师相信他们有权利追求自己的经济利益。但工会（全美教师联合会）和专业协会（美国教育协会）的观念在当时是水火不容的。后来到我担任全美教师联合会主席的时候，在社会上，这种观念已经根深蒂固了，教师被看成是那种每年都会罢课的人——对学生和教育事业则不感兴趣。教育界遭到了社会各界的激烈批评。由于美国退伍军人法案（GI Bill）和高等教育扩招的影响，我们也遭到了很多教育程度较高的公众对公立学校的严厉批

评。学校和教师的形象一落千丈，我们还面临其他种种威胁，诸如私有化、学费退税、“教育券”计划以及公众寻找公共教育替代方案之类的威胁。

我在当时所做的第一件事是与企业界建立合作关系，我们必须创办专业期刊类的杂志，而非工会期刊。我们必须树立起这样一种形象：我们不仅有勇气去抗争和罢课，而且是受人尊敬的教师，是有渊博知识的人。不然的话，整个教育界就会沉沦下去。

教育界如果沉沦下去的话，将会产生极为广泛的影响，冲击的不仅仅是教师联合会或学校当局。美国的公共教育机构是融合不同种族和不同信仰的人群的场所，是我们进行所谓美国化的机构，这是一个相当传统的说法。在美国，如果教育机构沉沦，就不仅仅是关于美国教师联合会的小问题了，而是一个影响广泛的大问题。因为私立学校都有宗教倾向，比如信服天主教、基督新教、犹太教，也有种族倾向，如歧视黑人、西班牙人，还有语言甚至政治倾向。如果未来大多数孩子在成长过程中只和同类人相处，那么美国的未来将会是怎样的一种前景？因此，我们必须扭转原先那种对抗的导向，从而在某种意义上来挽救整个教育系统，因为，在我看来其处于巨大的危机之中。

彼得·德鲁克：艾伯特，刚才您谈到了组织管理中的一个关键问题——平衡长期和短期目标。当您介入的时候，必须建立组织生存和发展的长期目标，这已成为关键的长远问题。另一方面，您也必须制定阶段

性的目标，比如维护教师在下一届聘用合同中的短期切身利益。您是如何来平衡这两者之间的关系？

艾伯特·尚克：这是相当困难的问题。我们知道如果发生矛盾冲突，教师需要工会的支持。但他们需要一个和管理层合作的工会吗？对这一点，我们当时并不知道。

彼得·德鲁克：您刚才讲的问题非常重要。这个问题对整个工会运动都非常重要。不只是在美国，在所有发达国家，工会都面临这个问题。而且，这不仅仅是工会的问题。比如，通过展示正在挨饿的埃塞俄比亚儿童，国际慈善组织立即能得到一大笔善款。但要致力于通过发展来防止塞俄比亚发生饥荒，则要花810年的时间才能取得成果，而这样的工作很难得到支持。还可能在组织成员中产生这样一种倾向："不要奢谈什么长远目标，这只会让人一头雾水，不知所云，不如直接展示正在挨饿的儿童，这样才会扣人心弦，激发人们的同情心。"但如果这样做的话，组织最终会自我毁灭。在5年或8年后，公众对此就会感到极度厌倦。我一直在为医院做事，在长达20年间，我们一直都在说：医院的长期目标是外出施诊，而非让患者来医院诊治。如果不确立长期目标，医疗实践就会误入歧途，陷入严重的危机。大家都会说：是的，那的确是长期目标，但我们现在可不想那样做。医生、护士和捐赠者都不愿理会这一长期目标。当病人开始在医院外面接受诊治，绝大多数医院都还没有准备好，从而陷入了绝境。而少数几家积极在外面开设诊所的医院

则做得很好。

艾伯特·尚克：那正是我们刚从一些学校获得的经验。那些追求长期而非短期目标的学校发现短期目标也自然而然地实现了。例如，在纽约的罗彻斯特，工会和学校管理层在几年前就开始合作了，并大胆采取几项充满争议的措施，包括让经验丰富的教师来培训新教师以及同事之间相互评估，确定哪些教师来培训和评估其他教师，在试用期结束后最终确定其中哪些教师不能胜任教职。在俄亥俄州托莱多我们也对这些方案进行了试点。当时这两个地区的工会和学校管理层之间存在许多矛盾冲突，发生过罢课、教师外流或跳槽到私立学校之类的情况。通过合作，工会和学校管理层之间的关系得到了极大的改善，双方都愿意调整自己的角色，双方的融洽关系打动了公众。企业界人士说："我们应该支持这些措施。"报纸也开始声援。

结果是每个学校所在的城市的政府部门和当地教育工会终于签署了条件相当优惠的薪酬合同。最近在罗彻斯特签署的合同中规定，在3年之内一流教师的年薪将接近7万美元，而在以前的合同中规定教师的最高年薪是4万美元。现在这一切对其他地区正在起着示范作用，正在促进双方以与从前截然不同的方式来处理事情，共同展现了对教育机构的一种奉献精神。

彼得·德鲁克：这一经验对非营利组织的启示是应该关注基本的长期目标。确保组织朝长期目标努力奋进，必定会有所收获。确保明确绩

效标准并据此坚守自己的工作职责。

艾伯特·尚克：完全正确。我认为公众会放弃许多公共机构。这是因为他们觉得在这些机构任职的人有工作保障、安全保障、任期保障还有公务员事务规例保障，但他们都没有努力工作。不管是否有效，他们只会墨守成规来做事情。

彼得·德鲁克：但在很多情况下，他们是对的。

艾伯特·尚克：对，他们可能是对的，但即使像学校这种传统组织也能进行改革。

5　小结：实践原则

绩效是任何组织的最终检验标准。任何一个非营利组织存在的目的都是改造人类和社会。然而，对于非营利组织的管理者来说，绩效考核同样是一项十分困难的工作职责。

我时常被问及企业和非营利组织之间有何区别。其实两者之间的差异很少，但都是非常重要的，而绩效可能是其中最重要的区别。企业经常会把绩效定义得非常狭隘——财务的底线。如果那是企业绩效测评和工作目标的所有内容，那么企业的经营状况就不会很好，也不可能长久地生存下去，因为企业的绩效和目标定义得过于狭隘了。然而企业的绩效是非常明确和具体的。因为根据利润、市场占有率、创新或者现金流量等指标反映出的结果是一目了然的，而且是难以忽略的，所以对于工作究竟做得如何，一般不会存在什么争议。

在非营利组织中则没有这样明确的底线，因此就产生了不重视成果的倾向，也就往往会一厢情愿地认为：我们是在追求美好的理念；我们是在执行上帝的使命；我们所做的工作是为了改善人们的生活，工作本身就是目标成果。但这是远远不够的。如果企业将资源浪费在没有收益的项目上，那么基本上它就会亏损。然而在非营利组织中，所运用的资金是属于别人——捐赠人的，所以社会性服务组织是向捐赠人负责的，负责将资金投入到能够取得成果和绩效的项目上。因此，绩效管理是值

得非营利组织的管理者特别重视的。如果仅仅拥有美好的愿望而不顾绩效，将会一无所获。 非营利组织觉得似乎很难回答这个问题：我们组织的具体成果是什么呢？然而，这个问题是可以回答的，而且成果是可以量化的——至少其中的一部分是能够量化的。从根本上说，救世军是一个宗教组织，然而，救世军都十分清楚从心理和生理上帮助酗酒者恢复健康的比例，也十分清楚所挽救的犯罪者的比例，这就是明确量化的成果指标。但非营利性部门的许多组织，却不太愿意将成果进行明确的量化。他们认为如果可以确定工作绩效的话，也只能对其进行定性评估。其中一些人还会公然地嘲笑那些试图量化成果的人："你们资源利用得如何？又得到了什么回报？"有时需要有人去提醒那些嘲笑者应该记住《新约圣经》里的智者寓言所揭示的：我们的工作是将我们所拥有的人力资源和资金投入到能够获得高回报的领域。这就是一个可以量化的经典说法。

有不同类型的成果。首先，需要取得短期的成果；然后，在这些短期成果的基础上，需要进行长期的工作努力。或许很难准确地评估你所获得的成果，但是我们必须以这样的方式来问自己："我们是否有所改善了？还可以进一步改善吗？"还要问："我们是否把资源投入到能获得成果的领域？"

我们需要不断地提醒自己：非营利组织的成果所惠及的总是组织的外部，而不是组织的内部。救世军的成果所惠及的是酗酒者、妓女或男

娼以及倍尝饥饿的人们；中小学老师的成果所惠及的则是学生。

首先需要明确使命，这是非常重要的。什么是应该被组织及其成员牢记的？使命通常超越当前的实践，但是能够指导并明确当前的实践。一旦我们模糊了使命，我们就会迷失方向，浪费资源。只有确定了使命，我们才能制定具体的目标。

只有确定了非营利组织的关键绩效领域，我们才能真正确定组织目标。只有如此，非营利组织才能考虑："我们所做的事情值得去做吗？我们采取的行动是否依然正确？是否依然必要？"而最重要的是："我们是否还能取得非常杰出和独特的成果？我们的聪明才智值得运用到这个领域吗？"接着，你就可以去做下一件重要的事情，那就是要不断地问自己："我们所做的事情是否还处于正确的绩效领域？我们是否应该做出调整？我们是否应该放弃这个领域？"救世军创建于128年前，当时是为伦敦的街头妓女提供庇护所而成立的。因为当时没有人去关注那些不幸的妇女——她们都是一些来自农村在大城市中漂泊的贫困女孩。现在，救世军依然实施救助妓女的计划，但是，它已经不再提供食宿来庇护那些"清白无知"的农村女孩。现在，那些农村女孩已经有了就业的能力，绝不再是无知的，她们已经变得像其他任何人一样精明能干了。因此，救世军已经舍弃了原先为妓女提供避护的使命。

非营利组织必须确定在每个关键领域的绩效。必须全面考虑该组织的关键绩效领域，不是只考虑这一类组织，而是考虑这一个组织的，并

且将资源集中到每一个绩效关键领域上。

在非营利组织中，每个人都渴望实现理想，但还是时常会面临挑战，正如马克斯·德普雷在本书前面部分接受采访时所谈到的：让人们能够有自由发挥的空间，让他们以自己的方式成长，那么他们将会充满成就感和满足感，并且会有助于提高组织的绩效。这是非常必要的。

只有集中精力而不是分散精力，才能取得成果。像救世军这样庞大的组织，也只是集中实施4~5个计划。救世军的管理者应该底气十足地说："这些并不适合我们去做，其他人会比我们做得更好。"也可以说："这些并不是我们所擅长的。"或者说："这些不是我们能做出最大贡献的领域，这不是我们真正具备优势的地方。"对于一个非营利组织的管理者来说，其中最重要的事情是要能够承认："这些不是我们所能胜任的，如果我们来做，有害无益。即使社会有这种需求，也并不表明我们就应该介入勉为其难的领域，我们必须进入与自己的实力、使命、重点以及价值观相匹配的领域。"

美好的愿望、合理的政策和准确的决策都必须转化为有效的行动。像"这是我们在这儿的目的"这样一种说法，最终必须转化为另一种说法："这是我们的做法，这是我们完成任务的期限，这些是负责的人，换句话说，这是我们所负责的工作。"卓有成效的组织当然不会认为只要制定了完美的计划，工作就会自行完成，也不会认为只要阐述了精彩的政策，工作就会自行完成。与此相反，工作需要实际的行动和踏实的

人来完成，需要让人在限定的时间内完成，需要经过培训的人来完成，需要那些受到监控和考核的人来完成，需要那些对结果负责的人来完成。

我认为在一个非营利组织中，无论是对于组织成员还是组织本身，需要反复强调的最终问题是："从成员的贡献和组织的成果而言，我个人应该对什么负责？组织应该对什么负责？无论是组织还是我个人都应该牢记些什么？"

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　人力资源与关系网络: 职员、董事会、志愿者和社区

1 人力资源决策

2 重要关系

3 从志愿者到义工：利奥·巴特尔神甫访谈录

4 卓有成效的董事会：大卫·哈伯特牧师访谈录

5 小结：实践原则

1　人力资源决策

人力资源决策是组织最终的——也许是唯一的——控制措施。人力资源决定了组织的绩效水平，组织的一切活动都是靠人来完成的。除了像弦乐四重奏乐队那种非常精干的组织，一般的组织想招募并且留住非常优秀的人才是不切实际的。所以，只能希望吸引并且留住普通的人才。但是一个卓有成效的非营利组织的管理者，必须挖掘并超常发挥人才本身所拥有的人力资源潜能。人力资源的贡献决定了组织的绩效，而这又取决于基本的人力资源决策：我们应聘用和解雇什么样的人，给他们安排什么样的职位以及提拔什么样的人。

这些人力资源决策质量，并非仅仅是出于公共关系和做表面文章的需要，在很大程度上决定了组织是否正在有效地运行，也决定了其使命、价值观和目标是否切实可行。

有关合理地制定人力资源决策的规则已经很完善了，但遗憾的是，很少有人能够正确地遵循。任何一个管理者，如果从一开始就相信自己很会识人，最终很可能会做出很荒唐的人力资源决策。凭直觉和经验来识人往往是不可靠的，那些在人力资源决策方面非常成功的人，所依据的假设非常简单：他们并非识人者，而是严格地遵循一系列的诊断程序。

医学教育者认为，他们最大的问题是出在那些具有良好洞察力的、

聪明的年轻医生上。他们必须学会不能仅仅依靠慧眼，还要耐心地通过一系列的诊断程序来查清病情，否则就会误诊。同样的，一个管理者，必须学会不仅仅依靠其识人的洞察力和经验知识，还要认真地、一步一步地通过寻常冗长的过程来做出决策。

合理的人员遴选过程应从工作任务出发——仅仅从工作描述出发是不够的。其次，管理者必须扩大所考察的应聘者数量。很多时候，所有的人都自以为知道谁是合适的人选。但是有效的管理者不应该这么主观冲动地做出决定，应该观察更多的人，那样才不至于被友谊、偏见或者仅仅是习惯所误导。第三，评估候选人时，关注点应集中在候选人的工作绩效上。不要过分关注个性，也不要去提一些无聊的问题，诸如：他和别人相处得好吗？他有上进心吗？在描述一个人的个性时这些特征可能是有意义的，但是却无法告诉你他的工作绩效。应该提的合适问题是：这些人在前三次工作中表现如何？他们的绩效令人满意吗？第四，应该看看他的专长，在前三次工作中这些特长发挥了什么样的作用？

一旦你做出决定：玛丽·安是合适的人选，那么，最后一步，就是去拜访与她一起工作过的两三个人。如果他们都说："我唯一的遗憾是玛丽·安不再为我工作了。"那么，就做出最后的决定：聘用玛丽·安。如果他们说："我不愿让她回来工作。"那么你得重新考虑。

确定了工作人选并不是遴选决策过程的最后一步，还应该做的是在90天以后，把刚任命的人召来："玛丽·安，你已经工作90天了，应该好

好考虑一下以后如何把工作做得更好，想好了再来告诉我。”当她递交了报告，你可以最后决定是否为这项工作选对了人。

如何发展人力资源

任何组织都必须发展人力资源，一个组织如果不是在帮助成员成长，就是在阻碍他们；不是在培育成员，就是在毁掉他们。幸运的是，在美国，过去40年以来，即使正式学校教育一直在走下坡路，但是非正式的学习和培训已经有了爆发性的发展。这些非正式的教育从涉及人数和所花费用的角度来看，其规模现在和正式教育已大体相当了。事实上，我希望我们能把大型非营利组织在培训人力资源方面的课程引入到学校教育体系中。其中那些最好的组织已经学会了如何测评成员的绩效，并用所这些工具方法提高工作产出、扩大需求并进行创新。

对于发展人力资源，我们又知道些什么呢？我们知道得已经相当多了。我们已经明确什么是不能做的，而相对于能做的，那些不能做的事情解说起来要容易得多。所以，我们不能犯低级的错误。首先，你不能基于人的弱点来做事。学校的教育都集中在孩子不能做的事情上。当你去参加家长会议时，你四年级的孩子的老师不大可能这样说：“你的约翰尼在写作方面很出色，他应该在这方面加倍努力，更上一层楼。”而更有可能会这样说：“你的约翰尼在算术方面较弱，他需要多背乘法口诀表。”从学校角度来讲那是对的，因为学校不知道孩子10年、20 年或30年之后会干些什么，因此必须教会孩子基本的技能并改进他们的弱

点。但是如果你想让成员在组织中表现卓越，就必须发挥他们的优势——而不是强调他们的弱点。在人们参加工作时，他们的个性特征已经成型了。你可以期望成年人培养好的工作态度或行为方式，并学习必要的技能和知识，但是你必须根据组织成员已经成型的个性特征，而非以我们所期望的个性特征来安排工作。

第二，不能以一种狭隘而又短浅的观点来看待人力资源的发展。一个人必须为某一特定工作而学习一些特定的技能，但是发展远不止这些，而是涉及整个职业生涯和人的一生，所以，特定的工作必须服从长远目标。此外，不要设立接班人。过去曾（在某些组织现在仍然）非常流行，即在新来成员中评选接班的人才梯队。到目前为止，我已经为各类组织工作了50年左右，我的经验是：23岁时的潜力与45岁时的表现没多大关系。我认识许多50岁左右的世界级风云人物，但他们在23岁时毫不起眼。很多商学院的佼佼者，毕业6年后就江郎才尽，成了平庸之辈。因此，看人要看其表现，而不是所谓的潜力。

我所知道的最成功的人才培育者是一所大教堂的牧师，一大批一流的领导者都是从那儿培养出来的。所以，有一次，我向他请教教堂是如何成为人才培养基地——志愿者组织领导者的摇篮的，他告诉我这个教堂竭尽全力为这些需要学习的年轻人提供四项服务：

（1）导师精心督促

（2）教师传授技能

（3）评估专家测评进展状况

（4）鼓励者鞭策激励

接着，我问他在这四个角色中扮演哪个角色，他回答说："我是鼓励者，给年轻人急需的帮助，当然，这个角色只有最高管理层能扮演好。我希望人们犯些错误，不然就不会有所发展。当有人跌得鼻青脸肿时，必须有人伸手去扶一把，并鼓励他继续前进。这就是我的角色。"

非营利组织的管理者可以提出高标准严要求，关注实际表现而不是潜力。人总是倾向于放低标准，而不是提高标准。所以，对初学者来说，可以多花点时间，也可以给予帮助指导，还可以进行多次反复的努力尝试，但必须坚持并达到高标准、严要求。

我知道有两个法则可以帮助我理解应该做些什么。其中一个是残疾人协会（Association of the Handicapped）的标语："不要雇人去做其不能做的，而应让其做能做的。"应让盲人去做需要对声音敏感的工作，对于那样的工作来说，眼盲是非常重要的条件。另一个法则是我11岁时学到的。有一次，我的钢琴老师十分恼火地对我说："德鲁克，你永远都不可能有伟大的钢琴家那样广的音阶去弹奏莫扎特的曲子，但你没有理由不根据自己的音阶去弹。"

非营利组织的管理者必须学会如何利用一个人的优势。一位非常伟大的领导者——乔治 C.马歇尔将军是第二次世界大战时美国军队的总参谋长，他在这方面做得非常出色：总能在合适的时机把合适的人放在合适的位置上。他曾任命600人去担任高级军官、师长等，几乎都能恰到好处，而这600人之前并没有指挥过军队。任命之前先要进行讨论，助手会说："某某上校是我们最好的军事训练官，但他从来都不能和他的上司好好相处。如果让他到国会作证，会捅出漏子，他太粗鲁了。" 马歇尔接着就会问："工作任务是什么？训练一个师？假如他是一个一流的训练者，让他去干。剩下的由我来做。"结果，他在最短的时间内几乎没犯什么错误就创建了全世界有史以来最庞大的军队：1300万人的军队。

从中我们能学到的是：首先应该关注组织成员的优势，再制定严格的标准要求，然后花时间和精力去评价组织成员的绩效。和大家一起坐下来讨论："这是你和我一年前所承诺的事情，你做得怎样了？你做得好的有哪些？"

总而言之，使命必须清晰简洁。使命必须超越任何人的能力，必须提升成员的见解，必须使人感到能做出独特的贡献。这样的话，人们就可以说：我不是在碌碌无为地生活。

组织做得最糟糕的一件事就是把社会等级制度引入组织中，从而限制了自身人力资源的发展。这就像现在有些组织很早就决定将来会提升

哪个人，或是假如你没有哈佛商学院的MBA文凭就无法得到什么职位。决定因素是工作绩效，而绩效是指一系列工作的总体绩效，并非某项工作的绩效。这是因为仅凭一项工作的绩效往往无法确定一个人的真正水平。比如，你给某个人安排一项特定的工作，但由于同事之间没有达成默契，结果并不尽如人意。人们并不总是能和老板相处得很好，因此，你可让他试试另外一份工作。传统的法则是，如果相互之间努力配合，那就让他们一起工作；如果相互之间不配合，最好让他们去竞争。

非营利组织的一个优势是组织成员不是为了生存而是为了理想而工作（并不是每个人都如此，但确实有很多人是这样的）。这也为组织创造了一个极具责任心的团队。为了保持追求理想的激情，不要让工作变成例行公事。我觉得似乎医院在保持这种激情方面做得最差，许多工作只是在敷衍地例行公事。部分原因是医务人员需要自我保护，避免感受病人的痛苦，因此变得铁石心肠。领导一家医院所面临的挑战——对一个优秀的院长和护士长来说，是把五六个主要部门的医务人员召集起来反复讨论："我们有什么值得自豪的？我们在哪些方面确实做得与众不同？如果我们一夜之间收治了六个心脏已经停止跳动的病人，经抢救治疗后没有一个死去，那就是成功了"。因此，医院必须关注成功。

在美国加利福尼亚州帕萨迪纳市的希望之城，离我住处不远处有一个儿童癌症医院。那里的气氛非常愉悦，他们所关注的是成功，让那些临死的备受病痛折磨的孩子尽可能地享受童年的欢乐。尽管很难完成，

但每个人都感觉到了这是一个神圣的使命。医护人员的大多数工作也只是擦洗孩子呕吐的脏物，然而大家都认为所做的事情是很重要的。

这种使命感应该成为任何一个非营利组织的巨大力量源泉。但这是有代价的，非营利组织的管理者总是不愿意解聘效率低下的成员，总认为他/她是志同道合的战友，并为其编造各种挽留的理由。所以，我觉得有必要再一次重申这样一个简单的法则：如果他们努力了，就值得给他们另一个机会，如果他们不努力，就必须让他们走人。

卓有成效的非营利组织还必须时刻扪心自问："我们的志愿者获得成长了吗？他们是否能够以更开阔的视野来看待使命并获取了更多的技能？"非营利组织没有把为他们工作的人看做一种静态的不变资源，而是动态的和不断成长的资源。在许多方面，成功的组织和女童军的做法是一样的。就像女童军以女孩的发展作为测评组织绩效的标准一样，他们以本组织的正式成员和志愿者的发展作为组织绩效的测评标准。若要确保志愿者能够承担起责任，必须使之能够自由地展翅翱翔并有自主决策权。在童子军中，志愿者在刚开始时可能是小队长、野营领导及教练；然后他们接受分配的任务，领导团队和编制材料手册；最后，他们会进入地方性和全国性组织的领导层。

发展人力资源最重要的方法是把组织成员当成教师，没有人能比一个好教师学到更多的东西。选择某人来当教师，是最好的赞誉。不论你是和一个推销员还是红十字会工作者交谈，你都会发现没有比提出"告

诉我们您工作成效斐然的秘诀”这样的问题更让人心情愉快的。

比起志愿者，最后一个人力资源发展的方法更适合全职员工。对全职员工而言，他们更易受到组织内部的熏陶，但这样会影响健康成长。应该让他们到外面去，例如，去当地的高中或大学接受成年教育。

有一个普遍的抱怨：许多老板不是真正地想要那些做得出色的下属，因为他们会感到压力。但出色的下属恰是一个卓有成效的组织所需要的，也正是一个志愿者组织的优势所在。志愿者即使做得再好，目的也并非在于要得到领薪的管理职位，因此，他们就不会被看成是一种威胁。早年有一个关于交响乐团的故事，该交响乐团是在100年前，即19世纪和20世纪之交的前夕，由一位伟大的作曲家古斯塔夫·马勒（Gustal Mahcer）在维也纳创建的。他对乐曲演奏者提出了非常苛刻的要求，以至于这个乐队的常客——国王召他问话：“难道你不觉得太过分了吗？”马勒回答：“陛下，和其他音乐家对我的要求比起来，我对他们的要求算不了什么，因为其他音乐家的演奏比我好多了。”想给演奏者增加压力，你希望他们会这样来问：为什么我们不能做得更多？为什么我们不能做得更好？

组建团队

越是成功的组织越需要组建团队。事实上，由于没有组建团队，即使高层管理者具有卓越的能力，员工具有强烈的奉献精神，非营利组织

还是会频繁地失误甚至迷失方向。尽管高层管理者才智超群，员工鼎力相助，上下齐心协力，但组织职能的发挥还是非常有限。组织的快速成长，很快就会超越个人的能力极限。然而团队并不会自行发展，需要进行系统的努力建设。

要组建成功的团队，不能从人员着手，而应从工作着手。首先需要考虑：什么是我们想努力促成的事情？接着需要考虑：什么是关键的活动？我曾从旁观者的角度观察过一个卓有成效的管理团队是如何来组建美国发展最快的工会组织。高层管理者是个极端的自我为中心者，但他知道如何问正确的问题：什么是我们想努力促成的事情？答案是：我们想努力组建在医院做劳务工作的没有一技之长的低薪工人的劳工组织。第二个问题是：取得成果所必需的关键活动是什么？然后，到此时你才可以问：每位高层管理者各有什么优势？成功所必需的关键活动与组织成员的技能互相匹配吗？事实是，在一年之内，他们就组建了团队，工作开始向前推进；不到10年，工会会员就从5万人发展到近100万。每位团队成员都知道应该做些什么，同样重要的是，每位成员都知道其他每位成员将做些什么。概而言之，确定个人的优势，然后把优势和关键活动结合起来，并给团队成员分配适当的工作开展活动。

有一个普遍性的误解，即认为由于每个成员都在同一团队里，其思维和行动的方式都应该是相似的。其实不然。组建团队的目的在于发挥每个人的优势，弥补抵消各自的弱点。当然，团队也要有统一的领导管

理。关键是要关注团队绩效，把个人优势统一成共同的行动。

个人工作成效

一旦个人优势和关键活动达成适当的匹配，接着要考虑的是如何在组织中达到个人的成效。有两个关键点值得重视。其一是每个人都要明确自己将要做什么，不可漫无目的。其二是应该仔细考虑如果要做好本职工作，需要具备什么条件。这就需要去考虑与做好工作相关的所有其他人——上级、同事伙伴和下属等——并要这样想："你做的这些事情对我是有帮助的，而你做的那些事情会妨碍我。我做的哪些事情会有助于你？哪些会妨碍你？"处理好这些问题，在80%的情况下，就能够有效地开展工作了。（不要仅仅把这些问题写在备忘录上，应去实地调查访问！）

如果一个人能够每隔6个月就按上述步骤把问题处理一遍，就会发现绝大部分工作障碍都消失了。管理者的首要职责是使那些想做好工作的人、领薪做工作的人、具备技能做好工作的人能够顺利有效地做好本职工作，给他们提供必要的工具和信息，消除阻碍和延缓他们进度的各种障碍。要确定这些方面的唯一方法是实地调查访问，而不是坐在那儿凭空猜测。

随着组织的成长，非营利组织的主管还要积极鼓励各级成员自我反省：什么是我们的高层管理者必须了解的？——我称之为培养老板。这

样会促使员工超越本职工作、所在部门和地域的局限，培养组织的整体凝聚力和全局意识。

艰难决策

古话说，每个士兵都有权要求指挥有方。卓有成效的非营利组织的主管有责任为组织物色有才干的成员，因为这是取得一定水平的绩效所必须的，而让无能者留在组织内则意味着降低组织绩效和放弃组织理念。

一个普遍性的问题是，如果一个人在同一工作岗位上做了20年，那么他/她对这一工作就不会有什么激情了。当然，一流的艺术家永远都不会对工作感到厌倦，但我们其余的人，如果做了很久同样的工作，通常都会厌倦的。解决的方案是“换岗”——换个工作环境。我经常看到财务总监离开企业去医院就职，还是做同样的工作，只是工作语言略有不同，然而不同的是，面前的同事突然变成了20岁的年轻人。工作激情耗尽的中年人通常需要的也只是重新焕发对生活的追求。

困难的是非营利组织的主管经常会面临这样的矛盾，即同时确保竞争力和同情心之间的矛盾。但如果主管对此一直犹豫不决，造成的伤害会更大，还不如干脆说：“我们用错了人，我解雇了他。虽然这会造成伤害，但我还是解雇了他。”这样通常会更加明快、利索，并且会少一些痛苦。

继承人决策

最重要的也是最难做出的人事决策，是决定最高主管的继承人。之所以非常困难，是因为每一次这样的决策简直就是一次赌博。要检验最高领导者的绩效，唯一的方法是让其在这一职位上实际做做看——而且很少有什么准备时间。每次选举美国总统时我们都祈求上帝保佑美国，其他的高层人事决策也同样如此。

不要去做的事情是相当简单的。你需要的不是即将离任首席执行官的克隆版。如果即将离任的首席执行官说："乔（或玛丽）就像30年前的我。"这就是所谓的克隆版——而克隆版总是弱小的。我们毋须怀疑在老板身边跟了18年的忠实助手，能够揣摩到老板的每一个心意，但从来都没有独立地做出过决策。一般来说，愿意并有能力自主决策的人是不会在这个位置上呆太久的。呆得太久，意味着离"皇冠"越来越远。这样的人，十有八九都是不愿承担重任的，因为一旦接受重任就意味着必须取得实绩，必须经得起考验，犯些错误也在所难免。但他们只是些喜欢抛头露面而不是踏踏实实做事的人。

什么是解决继承人问题的有效方法？首先应该要看任务目标。这所社区大学、这家医院、这个男童军组织、这间教堂，在以后几年将要面临的最大挑战是什么？然后再考虑人员和绩效问题。应该把组织需求和候选人过去做出的实际绩效结合起来考虑。

最后，决定非营利组织成败的关键是组织应具备吸引并留住具有奉献精神的成员的能力。一旦丧失了这种能力，组织就会走向衰亡，这是很难挽救的。

我们对所需要的合适人员有吸引力吗？我们能够留住他们吗？我们在培养他们吗？我认为你应该考虑关于组织人力资源决策的这三个问题。我们能够吸引那些我们愿把组织托付给他们的人吗？我们正在培养他们，使他们以后能够超越我们吗？我们在设法留住他们、鞭策他们和赞誉他们吗？换言之，在制定人力资源决策时，我们是着眼于创建美好的明天，还是仅仅为了今天过得舒适一点？

2　重要关系

非营利性和营利性组织（企业）的一个最基本的区别在于：典型的非营利组织拥有更多至关重要的关系网络。除了极具规模的企业，其他所有企业所涉及的重要关系很少——也就是员工、顾客和业主这些了。而非营利组织却都有很多利益相关者，并且必须与每一个都处理好关系。

应该先从董事会着手。在绝大多数企业里，董事会对企业日常经营漠不关心，直到发生了危机才会重视。而在典型的非营利组织中，情况恰恰相反，董事会密切介入组织的日常运作。确实，非营利组织的管理者和组织成员常常会抱怨董事会过于介入管理事务，董事会的职能和管理层的权限经常发生冲突。因此，管理层常常会抱怨董事会“干涉内政”。

要成为高效率的组织，非营利组织必须要有一个强势的董事会，但是董事会应该做好其职能范围内的事务。董事会不仅要帮助组织明确使命，还要成为使命的监护者，确保组织履行对使命的基本承诺。同时，董事会有责任确保非营利组织拥有精干的管理层——并且是合适的。董事会的角色是评估组织的绩效。当组织陷入危机时，董事会成员必须成为“消防队员”。

同时，董事会也是非营利组织首要的基金筹集者——这一重要的角

色在营利性组织中是不存在的。如果董事会在募集基金上不积极地起带头作用，就很难筹集到组织所需要的基金。就我个人而言，我比较欣赏这样的董事会：不仅能从别人那里筹集到资金，而且其成员自己还能带头捐赠，并且捐赠得最多。

一个深谙自己的真正职责并为自身绩效设定目标的董事会，是不会“干涉内政”的。但是，如果不明确自身职责，那么董事会就会事无巨细地过度干涉管理层的内政，而对自己的工作职责却从不履行。

无论在什么地方，我所见过的非营利组织中，如果其董事会是强势的并且是领导有方的，那么首席执行官就要承担重任——不仅要把合适的人选引入董事会，而且还要使他们融入团队并为他们指明正确的方向。以我的经验看，CEO是董事会的核心人物，这也许可以说明为什么我所见过的强势而有效的董事会几乎都是通过提名任命而产生的，而在合作型组织中则很少看到真正强势的董事会。譬如，董事会在合作型组织中是由会员通过选举产生的。在这种组织中，董事会主席无权提名谁进入董事会。通过这种方式产生的董事会可能代表这一部分或那一部分成员的利益，但不能代表整个组织的利益，至少以我的经验看是这样的。在这些董事会上很容易出现各种各样的问题，例如，喜欢争权夺利的人就会滥用董事会职权来谋取私利或压制不同意见，搞一言堂。

在非营利组织的董事会办公室的门上，应该用大字写上这样一句话：董事会成员拥有的不是权力，而是责任。一些非营利组织董事会的

成员，仍然认为他们和以往就任医院董事出于同样的原因——社区人们的赞赏——而不是因为其对服务承担的义务。作为董事会的成员，就意味着肩负责任。不仅对组织，而且对董事会自身、组织成员以及组织的使命都负有责任。

任期的年龄限制带来了一个颇有争议的问题。对于许多已经从其他职位上退休了的老年人来说，参与服务性组织的董事会是其最后的活动。因此，他们对参与董事会相当坚持。我一直反对任期的年龄限制，然而提到董事会，我勉强赞同这种观点——那就是最好把管理层的任期限制在两届，比如每届三年，任完一期，三年后还可以再次参与董事会。但是到了72岁左右，就得离开董事会，并且是永远地离开。

另一个普遍性的问题就是董事会内部存在着严重的分歧。每当遇到问题时，董事会成员就会站在各自的基本政策立场上针锋相对，导致分歧无法消除。这种情况更有可能发生在非营利组织，因为使命对其而言确实是非常重要的。以我的经验看，董事会的角色变得越来越重要，同时也越来越具争议性。就这一点而言，董事会主席和首席执行官之间的团结合作就显得极其重要。

双向关系

只有双向的关系才能发挥作用。每个组织都期望拥有明星成员而且确实也需要明星成员，但是在一场精彩的歌剧表演中，明星离不开普通

演员的配合。演员们齐心协助名星，而在伟大的歌唱家进行精彩的演唱时，支持陪衬的演员们也变得光彩夺目。因此，每个演员都突然有了一个崭新的角色。这是卓有成效的双向关系所应该获得的效果。

在着手创建涉及员工、董事会、社区居民、捐赠者、志愿者、大学校友的双向关系网络时，卓有成效的非营利组织的管理者应以这样的方式提问："你有什么要告诉我的吗？"而不是说："这正是我想告诉你的。"前面那种提问方式能够使问题摆到桌面上。有趣的是，当把一直令人极度困扰的问题开诚布公地摆到桌面上时，会发现大多数的问题其实并没什么大不了的。我的一个朋友称这种问题为"鞋子里的沙砾"，没有必要进行诊断治疗。很显然，卓有成效的双向关系把很多问题变成了"鞋子里的沙砾"。

检验一种关系的真正标准并不在于它能够解决什么问题，而在于尽管存在问题，但它还是能够发挥良好的作用。虽然存在的问题并不是毫不相关的，但至少这些问题不会妨碍那些重要的关系。

社区关系

护士上门服务、癌症协会、社区大学以及其他一些非营利组织，都为某个具体的社区服务。每个组织通常都必须与政府部门、社区内的其他组织以及社区普通居民维持一定的关系，这不是公共关系（尽管最好能保持良好的公共关系）。要保持良好的社区关系需要服务性组织遵循

使命。这是为什么志愿者非常重要的原因，因为志愿者生活在社区中，而且以自身的实践行动展示组织的使命。卓有成效的非营利组织培养志愿者，使之能在社区中充分地展示组织的使命，还应该想方设法让志愿者们能够及时、顺畅地将对社区工作的意见反馈给组织。

我知道有个地方，有三家医院在那里相互竞争。社区居民对其中的一家医院评价很高。但根据客观的评价，这家医院可能是三家医院中最差的。那家医院到底做了什么而使自己在居民眼中显得这么突出呢？在某病人出院两星期后，医院会有人打电话来问："史密斯夫人，我代表纪念医院（Memorial Hospital）打电话给您，想了解一下您现在的身体状况怎么样了？"如果史密斯夫人回答说她的情况不是很理想，恢复得很慢，那么医院会在三星期后继续打电话询问。到了年底，她收到一张从医院寄来的日历，上面写着：我们希望再也不用在医院里见到您了，但我们依然关心着您。——令人备感亲切温馨。每个人都会认为那纯属例行公事，但是医院恰到好处地传达了社区居民希望能从医院那里获得的问候：我们一直在关心您！

很少有服务性组织能够了解谁是他们的"校友"——以前的病人或毕业生，我认为这是非营利组织的管理者能轻易提高组织在社区中地位的一个突破点。况且，这只是举手之劳而已。

3　从志愿者到义工：利奥·巴特尔神甫访谈录

(利奥·巴特尔神甫是美国伊利诺斯州洛克福特天主教主教管区社会部(Social Ministry of the Catholic Diocese)的代理主教。)

彼得·德鲁克：请问利奥神甫，尽管贵教堂现在的牧师和修女人数比原先少了很多，但您的主教教区的服务规模和范围还是得到了巨大的扩展，是这样的吗？您是如何实现鱼和熊掌两者兼得的这一奇迹的？

利奥·巴特尔：部分原因在于，我们雇佣非宗教专业人士来做以前由牧师和修女负责的工作，但最主要的是通过志愿者来承担更多主教管区的工作，以扩展我们的服务规模和范围。目前，我们有至少2000个志愿者在为主教管区工作。当然，其中大多数是女性。

彼得·德鲁克：这是最新的情况吗？我还以为在天主教堂一直都有很多女性志愿者。

利奥·巴特尔：当然。但是过去的志愿者只是“协助者”，而现在的志愿者则是“同事”。实际上，我们不应该再称她们是“志愿者”了，她们已经成为了真正的“义工”。她们当中的很多人现在已经成了教堂工作的领导者。

彼得·德鲁克：您的意思也就是说，女性志愿者在40年前只是做些为复活节布置百合花之类的杂务，而现在做的是教育或照顾学前儿童，

或是在医院里接待患者，或是主持教区会议吗？

利奥·巴特尔：完全正确。这对我们来说是一次真正的转折。

彼得·德鲁克：过去您是如何管理她们的呢？

利奥·巴特尔：对于义工的需求是很明显的，从教区一级的情况来看尤其如此。我认为，在修女人数不够，无法为年轻人开设宗教课程时，对义工的需求就开始直线上升。现在甚至有时连去指导宗教课程的教育工作的修女都没有。因此，我们开始请非宗教专业人士来做这项工作。在刚开始时这只是作为权宜之计，但后来我们发现这不仅对我们来说是件好事，而且在很多方面，它也增强、激励了志愿者并丰富了那些来帮忙的当地居民的生活。因此，牧师可以邀请人们参与宗教课程的教授工作——然后我们设法提供力所能及的各类培训和支持以使这些义工能够胜任各项工作——比如：周末研讨会、宗教课程主任培训班等。

我们还举办一个叫做洛克福德区宗教教育研讨会（Rockford Area Religious Ed Conference）的活动项目，目前在我们教区很有名气。我们的非宗教专业教师都来到洛克福德参加为期三四天的研讨会。除此之外，目前我们还开设——由主教管区主办的——非专业牧师领导培训课程，从各教区组织能够胜任并对宗教事务有浓厚兴趣的非专业人士参加。在培训之后，授予他们教区领导资格证书。

彼得·德鲁克：您给志愿者们提供了多少培训？是何种类型的培训

呢？

利奥·巴特尔：非专业人士领导课程的正式培训需持续两年时间。我们开设了7门课程，内容涵盖了从圣经到沟通技巧、传教到神学等方面。这项培训计划的目的在于培养那些已经显示出这方面能力的非专业人士，通过培训来提高其工作效率和专业素质。

彼得·德鲁克：这听起来是些很严格的培训项目，似乎和以前皈依宗教的课程没有多大区别。

利奥·巴特尔：事实上，它们是非常相似的。

彼得·德鲁克：有多少人在参加这项培训项目呢？

利奥·巴特尔：目前有100~120人。

彼得·德鲁克：辍学率是多少呢？

利奥·巴特尔：目前还非常低。

彼得·德鲁克：这真是一项很了不起的成就，这永远都是一项非常有必要的培训项目。

利奥·巴特尔：德鲁克，如果现在让我来说，作为一个牧师，尤其是作为一位教区的牧师，最使我激动的一件事是什么，那就是由于非宗教人士加入到牧师行列，使得接受上帝抚慰的人越来越多，并且他们也

非常渴望接受上帝的恩泽。

彼得·德鲁克：志愿者拥有共同的信念和奉献精神，而您则给他们提供了培训。但是利奥神甫，您是如何保证课程质量的呢？

利奥·巴特尔：德鲁克，对于我来说，保证良好的课程质量是因为大家有共同的信念，这些人是真正具有奉献精神的，我们可以信赖他们的美好信念。

彼得·德鲁克：作为培训项目的指导者，没有比知道应该做些什么更重要的了。

利奥·巴特尔：事实是，如果人们适当地被激励——并且是深度的激励——提高能力就成了自身的迫切需求。当我请人们为教区提供服务时，最大的困难就是他们总是痛苦地意识到自己缺乏经验和技能。如果我们能够给他们提供这样一种经验和技能的培训，他们会很热切地去学习。

彼得·德鲁克：因此，您的意思是说志愿者所缺的不是能力，您所担心的是他们缺乏自信，您得鼓励、表扬、帮助并坚定地支持他们，剩下的就由他们去做了。

利奥·巴特尔：德鲁克，除此之外，我们还给他们制定高标准，对他们有很高的期望。我坚信，人们会努力地做到不负众望。我尽力对志

愿者寄予厚望,在很多情况下，他们把这种厚望当成某种激励。当我期望他们做得更好时，他们都感到很自豪。工作了一段时间后，他们都会回来寻求不断改进的方法，并渴望得到锻炼的机会，使自己变得更有能力。

彼得·德鲁克：在您直接管辖的学校和医院里，您是怎么做到这一点的呢？您会和他们坐在一起制定标准和目标吗？

利奥·巴特尔：我们运用很多种常用的管理工具，会花时间一起制定和明确我们共同的使命、理念以及重要的事情。然后，我们会非常仔细地为大家安排时间来相互探讨所面临的困难和取得成功的心得。通过这样的讨论，加深他们对正在从事的工作重要性的认识。

彼得·德鲁克：因此，您没有把他们当成“志愿者”，而是组织成员。他们和正式成员唯一的区别就是他们是兼职的，并且是无偿的。但是，至于绩效的标准要求，无论是志愿者还是正式组织成员，都是一样的。

利奥·巴特尔：完全正确。对能力的要求也是一样的。

彼得·德鲁克：利奥神甫，对于那些不管怎么努力，都无法做好工作的人，您会采取什么措施呢？

利奥·巴特尔：有时，我会找到某人，并跟她说：“玛丽，很遗憾，

事情没能如你所愿地完成，我知道你对结果不满意，我们能谈谈这件事吗？”

彼得·德鲁克：也许，对很多人来说，这是一种解脱。当事人非常清楚自己并不适合做这份工作，但是却无法面对这一切并来跟你说：“给我换份工作吧。”这样的话，他们会觉得愧对教堂。

利奥·巴特尔：这应该不是个问题。

彼得·德鲁克：您走过去对她说：“我们已经考察过了，您擅长做另外一份工作，不适合做这份工作。”您这样做，才是真正在帮助这个员工，但很少有管理者会明白这一点，大多数都在设法回避问题。

利奥·巴特尔：安慰的话总是很容易说的，但是要说一句让人丧气的话确实需要很大的勇气。给某人换一个工作岗位同样需要很大的勇气，因为领导者都知道这会使员工丧失信心。但在很多情况下，对员工来说，这反而是一种解脱。

彼得·德鲁克：神甫，我可以转换一下话题吗？我想问：您现在是否碰到了人力资源发展和管理上的问题？也许不仅是有关志愿者的问题，还有其他一般人的问题？

利奥·巴特尔：在这方面确实存在很多问题。其中有两个问题是我此刻所面临的：其一是有关激励的问题，即如何去激励那些没有经验的

人？另一个是有关组织方面的问题：当人们想要参加理事会或者董事会时，我们如何说服他们去做文书、计划工作，以使他们在理事会或者董事会上的工作更有成效？

彼得·德鲁克：我并不经常能回答得了您的问题，但很荣幸您问的这两个问题是我能回答的。这两个问题是紧密相连的。如果您要谈如何激励没有经验的外行，我要告诉您这个问题本身就是错的。我们都知道如何来激励领导者。我曾经帮助管理过一个快速发展的职业学校。我必须聘请从未教过书的年轻人，必须让他们去教许多有着过分要求的高年级学生。这些缺乏经验的老师都来问我“我该怎么做呢？”我说：“必须抓好班里前10%的尖子生，假如你抓不好这些学生，那你就教不好全部学生。如果10%的尖子生都在发奋学习，那么一般的学生也会跟着学。”这就是要求的底线。如果无法激励那部分尖子生，就抓不好全部学生。因此，您举办志愿者培训班是非常明智的，您正在创建成功者团队。您做了很多像圣·保罗曾经反复试图唤醒那些麻木的人——科斯林之流那样的工作。

接下来，第二个问题，有关制定教区理事会及教会学校董事会的计划问题。作为首席执行官和教区牧师，您必须确保其切实履行应尽的职责。董事会必须制定工作计划，要具备领导能力，了解教区对他们的需求是什么。董事需要有人这样来告诉他们：“你们是教区居民的朋友，我们需要从你们那里得到这些帮助。我们需要计划。不需要你们做具体

的工作，但需要你们制定计划。”而我，作为教区牧师或者主教管区牧师，需要有能够自由交流沟通的人。教区需要你提前制定下一年的集资活动计划，你必须详细考虑我们是否有必要重建6年级的校舍以及是否应该重新开办15年前被迫停办的初中或高中？学校建筑物还在，但我们有的也不过如此而已。这就是董事会要做的。

然后，董事会就应该分配具体的任务了。有的说“路易斯，你愿意去洛克福德和利奥神甫坐下来谈一下我们这里所碰到的问题吗？我们还需要点资金来做这项或那项工作。”这就是工作任务的分配。

通常，非营利组织不太会运用这一巨大的资源，即董事会——它的活力、意愿和奉献精神。结果，董事会就变成多管闲事的干涉者。CEO应该这样认为：“这是董事会的工作，也是理事会的工作。”如果CEO不这么做，董事会就会是一盘散沙，一事无成。

利奥·巴特尔：德鲁克，您刚才所说的一番话对我有很大的帮助，那正是我一直所关注的问题。我们正在考虑恢复董事会的活力。刚才谈到的诸多因素，目前对我来说是非常重要的，因此，您的这一番话对我帮助很大。

彼得·德鲁克：对于那些缺乏经验的人，我们别忘了耶稣当初也只不过带了12个门徒。假如耶稣带了60个，他就不可能做得那么好了。刚开始教12个门徒时，耶稣也是很困难的，只能反复地教导弟子：“你能

理解吗？”对于那些随意挑选的还很年轻的门徒，耶稣甚至会花更多的时间来悉心指导。因此，要培养领导者，应该明白在人类事务方面存在着这样一个规律：领导者和普通人之间的差距是永远存在的。在体育、音乐以及其他任何方面您都可以看到这种差距的存在。领导者的工作职责就是通过示范确立高标准。如果某人能够做到，其他任何人通常也能够做到。

利奥·巴特尔：一旦有人做了第一次，第二次也会有人能够做到。这使我想起了4分钟跑1英里的故事。

彼得·德鲁克：我回想起从前人们都认为5分钟跑1英里超出了人类的能力极限。当我在上高中的时候，我们都认为：“在5分钟内跑完1英里？伟大的上帝还没能够创造出比这跑得更快的人呢。”在20世纪初，一个阳光明媚的日子，一位芬兰人打破了这个记录，6个星期之后，我们大家的1英里的跑步都快了6秒。这就是人类发展的规律。

我们来换个话题：您在管理不同类型的志愿者时有指导性的原则吗？或者越来越重要的原则？

利奥·巴特尔：德鲁克，我做得最多的就是要确保每个志愿者的尊严，并把这作为最主要的指导原则。作为上帝的子孙，任何人都具有同等的尊严，而且在我看来最重要的是使每个志愿者每天都能明确这样一种认识：他们对于上帝来说是非常重要的，他们对我来说也是一样的重

要。

另外，这还与任务有关。如果一个人不能完成预期的任务和履行肩负的职责，就不会有自我尊严。作为管理者，一方面，最重要的是我必须牢牢记住他们都是上帝的孩子，另一方面，还必须记住如果他们不能够很好地承担起分配给他们的职责，就不太可能会理解和意识到这一点。因此，就我而言极其重要的是，我必须做到我所能做到的一切，并且提供教堂所能够提供给他们的一切，这样的话，我的这些同事就能够实现他们的目标了。

彼得·德鲁克：二战期间，我的一位导师曾经对我说过："年轻人，等你再成熟些，你就会明白一个人不仅需要圣·保罗，还需要圣·詹姆斯。"每个人都应该有忠诚的信仰和自己的成就，这是您刚才所表达的意思吗？

利奥·巴特尔：完全正确。

彼得·德鲁克：这是一个很深刻的哲理，这是在管理人时必须明白的原则。但是您还告诉我您是如何使人——作为上帝的创造物，切实树立起维护自己尊严的信念。您的工作就是帮助人们实现这一目标。

利奥·巴特尔：那些经常缺乏自信以及在事业上饱受挫折的人，绝不会有什么尊严感以及自我期许。如果他们失败，那么我也失败了；而他们的成功也是我的成功。

彼得·德鲁克：是的。没有什么是比帮助人们做好正确的事情更有成就感的了。这或许是对领导者最好的定义。

4　卓有成效的董事会：大卫·哈伯特牧师访谈录

(大卫·阿伦·哈伯特（David Hubbard）牧师是位于美国加利福尼亚州帕萨迪纳的富勒神学院(Fuller Theological Seminary)的院长。)

彼得·德鲁克：大卫，您在富勒神学院（Fuller Theological Seminary）建立了卓有成效的董事会，您如何看待非营利组织董事会的职能问题？

大卫·哈伯特：我们需要把学校、医院、教堂及其他非营利组织的管理都看做是董事会和专业职员之间的合作伙伴关系。我可用一个并列的组织结构图来说明这种关系：在图中，一边是受托方——董事会，另一边是专业职员，中间则是总裁办公室和管理团队的其他成员。这三者既是权力中心，也是责任中心。我的任务就是促进三者的理解、合作和联系，并确保他们齐头并进，免遭分裂或冲突。

彼得·德鲁克：董事会的角色，有什么特别的含义吗？

大卫·哈伯特：董事会需要认识到组织为其所有。但是，董事会拥有该组织不是为了自身的利益，而是为了完成组织所要履行的使命。尽管他们是有投票权的股东，但从严格意义上讲，董事并不真正拥有组织的所有权。从形式上讲，他们代表广大股东掌握组织的所有权，是出于他们对组织的关心。我敢说对于董事会的所有权含义经常存在误解。实

际上，董事会是以合伙的形式拥有组织的，因为从某种意义上讲，一个组织是属于其他更多人的。

彼得·德鲁克：那么您是如何创建这种合作伙伴关系的呢？

大卫·哈伯特：合作伙伴关系的创建自然始于阐述组织使命的诠释方式。使命本身的阐述需要有足够的包容性，使其具有一定的灵活性。也就是说，使命要能够适时调整。然后你需要有乐于接受这一使命的组织成员。一旦你发现董事会变得冥顽僵化，就需要寻求有效的途径重组董事会——比如，委派新的董事或任命两三个关键人物来改变董事会的权力平衡关系。权力越是集中在董事会的少数几个人手中，组织出现问题的可能性就越大。

有许多组织建立了每隔三到五年董事就要自动离职的轮换机制，这种机制受到了广泛的赞同。富勒神学院的董事会则没有这样做，我们采取了一种更为严格的措施——在董事任期结束时对其绩效进行评估。如果我们认为某位董事在列席会议、参与活动、管理工作或领悟能力等方面表现卓越，就会征询其意见，问他（她）是否愿意继续为我们的组织服务。如果他（她）不愿意，我们会感谢其服务，并告诉他（她）我们将另聘其他人接替其工作，或许新任董事能为我们带来所需要的其他素质。我们在绩效评估方面是公平合理的，但是对于表现卓越的董事，我们希望他们能够提供长期持续的服务。因为在高等教育领域，持续性是十分重要的，掌握组织的运作机制需要很长的时间。而且，在资金捐

赠、不动产规划或部分不动产出让这些方面，越是年纪大的人就越随心所欲。

彼得·德鲁克：谁掌握任命的决策权？

大卫·哈伯特：董事工作委员会。这个委员会由6名资深董事组成，通常他们根据首席执行官的建议来做出决策。

彼得·德鲁克：您和这个委员会的工作关系密切吗？

大卫·哈伯特：非常密切。

彼得·德鲁克：您曾提到过董事会的另一项职能——资金筹集职能，您是否把董事会看做筹集资金的领导者呢？

大卫·哈伯特：我们确实这样认为。实际上，也许我可以简单地描述一下我是如何看待董事职能的，让我们来一项一项地具体谈谈。首先，董事是管理者。当他们围坐在会议桌旁，投票表决是否采纳“我提议……”的意见时，就是在发挥管理的职能。其次，董事是捐助者，在此他们扮演的是捐赠和筹集资金的角色。同时，他们也是组织的外交大使：向外诠释组织的使命；当组织面临困境时保护组织；在利益相关者和社区面前，代表着组织的形象。最后，他们还是顾问。几乎每个董事都具备某种专业技能，如果你必须有偿使用这些技能的话，是相当昂贵的。但因为我们有了这样一些董事，所以一旦有需要我就可以把相关的

董事召来，向他咨询有关法律、管理或教育的问题，几乎立即就能得到答案。管理者、捐助者、外交大使和顾问就是董事会的四种主要角色。

谈到捐助者的角色，在聘请董事时我们会对他们说："我们希望您能捐献出与您财富相称的资金，并且在进行捐赠时优先考虑我们的组织。也许对于您来说，您所在地的教堂或其他组织和富勒神学院是同等重要的，但我们不希望富勒神学院的排名低于第三，我们希望您对富勒神学院的捐赠额仅次于对您所在地的教堂。"我也会和他们讨论一些事宜，诸如把富勒神学院当做他们自己的一部分不动产，我和他们谈到这些是因为从根本上来说组织不仅仅希望从董事那里得到年复一年的捐献，还希望最终能够以信托、年金或遗嘱的方式得到他们的部分财富。

彼得·德鲁克：这样看来，您需要的是积极参与的董事。你们定期举行董事会议。这些董事是委员会的成员。您希望他们能够为您提供各自专业领域的咨询意见。同时，您把他们看做资金筹集的领导者。那么实际上，这样的会议每年要开多少天？

大卫·哈伯特：平均每年8~10天，其中包括董事会议，有时还包括一次特殊的委员会工作会议，进行特别材料的审阅，然后就是帮助神学院做一些招待工作，或者在他们各自的社区以某种方式为神学院效劳。我们也会定期带他们去学习参观，这招非常有效。董事为组织投入了时间，而同时我也要强调，首席执行官和职员在为董事服务时的投入。

彼得·德鲁克：所以您认为让董事会富有成效并保持这种成效是首席执行官的首要任务之一吗？

大卫·哈伯特：我认为首席执行官有两个主要的任务。一是我必须关注由我领导的副总裁们，我是他们的唯一领导。二是我还必须照顾董事们，因为除了我和我办公室的职员之外，他们与组织之间没有其他直接、及时和持久的接触。实际上，我有一个助手，除了安排我个人的日程外，最主要的任务就是为董事会服务。

彼得·德鲁克：您如何确定董事会的管理权限，以免董事会干涉管理层的“内政”？例如，有个董事在熟悉了某个部门的领导之后，试图干涉其工作。您会如何处理这类事情？

大卫·哈伯特：您应该利用那种追求变革的热情，并设法将它纳入到正常的工作程序中，您可以让董事在董事会议上谈论其关注的问题。我们的董事会议每年召开三次，每次会议至少留出一个小时，以便董事可以当场形成有关各自关注问题的议程。我们称之为开放式的讨论会。在这段时间里董事可以提出问题和相关部门领导讨论。如果董事会打算关注这个问题，可以反馈给管理部门，要求予以考虑。然后董事会就可以将这一问题放到合适的董事委员会议程中。如此一来，所谓的“干涉内政”就被纳入到正常的工作程序中了。

彼得·德鲁克：我屡屡听到一些非营利组织的职业领导者说：“别把

这件事提交董事会决议，它太有争议了。”您也听到过这样的话，是吧？我总是认为首席执行官们需要认识到：正是因为某个问题极具争议，才恰恰应提交董事会决议——而且是越快越好。我说的对吗？

大卫·哈伯特：德鲁克，您说到点子上了。首先，我们应该把坏消息及时告诉董事会；其次，我们应该把坏消息说得严重一点，而把好消息说得保守一点，以抑制我们对董事会的不诚实倾向。这种倾向几乎是无意识的，因为我们只是想着对董事会要多报喜少报忧，这恰恰是错误的。逃避争议或对困难轻描淡写，用不真实的报告——与计划方案的执行效果、财务状况的稳定性或其他的实际情况都不相符——来蒙蔽人们，实在是一种糟糕的领导方式。

彼得·德鲁克：通常，非营利组织的管理者最不希望发生的事情就是：董事会通过阅读资料掌握了其原先并不了解的有关组织运行的某些情况。这样一来，惯于隐瞒组织运作实情的管理者就会失去信任。

大卫·哈伯特：但这无疑被某些老板奉为经典法则。让董事会充分了解组织的运行情况实际上是很困难的，需要耗费很多时间，进行充分的交流沟通。大量时间耗费在打电话、发通知或写简报上，此外还要安排职员分头去通知每个副总裁，告诉他们“你给这七八个董事打个电话，把这件事告诉他们，而且今天就要打，把消息传达下去。”随后电话接连不断地打回来，并要一一予以解释答复。这实在是劳神费时的工作，但除此之外，我们别无选择。

彼得·德鲁克：那么您如何处理需要董事会改变其立场的情况？例如，如何调整陈旧、过时却敝帚自珍的政策？

大卫·哈伯特：我们一直在努力争取成功推进变革。我们设法帮助董事们改变观念、拓宽视野，但又不能让他们感觉是在放弃个人所珍视的理念。做这些事情最好循序渐进。如果事先没有对整个董事会做好充分的准备工作，他们就会有强烈的抵触情绪，并采取顽固保守的态度，那么变革就难以推进。只有对董事进行一对一的交流沟通，使董事会内部支持变革的建议，董事会才不至于形成统一战线，对建议采取一致的反对态度。因此要想改革成功，就必须寻求董事会内部的支持。

多年来我形成了这样一种工作作风，即任命一位核心人物。比如，为我所倡导的变革任命一位委员会主席。这样一来我在董事会议中就可以非常悠闲了，因为我已经把大量的时间都花在核心董事的培养、教育和引导上了，他们会帮我挡住各种纷扰，并把变革贯彻下去。

彼得·德鲁克：对此您是如何做到的，同时又如何避免董事会分裂成多个派系？您不可能和每个人去讨论所有的事情，是吧？

大卫·哈伯特：我确实做不到。你应该和某个问题的核心人物进行商讨。如果是学术性的问题，你通常应当向那个委员会的主席寻求帮助。设施建设或组织发展的问题也同样如此。同时，要同那些没有头衔的董事会非正式领导合作。这些非正式的领导者因其聪明才智、财务贡

献、对组织忠心耿耿及地位显赫而深受董事的尊敬。此外，你尤其要关注那些少数的反对者并争取他们的支持。想必您知道对于任何具体的事务变革，会有人来帮助您推行，但也会有人极力反对。你必须双管齐下，将那些刚开始推行提案时看上去不像支持者的人事先协调好。你要对他们说："你也许并不喜欢也不支持这个提案，我也并不要求你一定要支持，但是请让我稍微详细地解释一下我认为我们需要这样做的原因。"你给予了别人提出反对的绝对自由，但是对于已经预见到的反对意见，你进行了得体有礼的处理。

如果有人在董事会表决中没有获得支持，我的首要任务就是在会议暂停休息的第一时间去找那个人，感谢他（她）有勇气表达相反的观点。作为总裁，我的任务不仅仅是要达成多数人的统一意见，以便我们能朝着一个正确的方向前进，而且也要安慰、支持和鼓励少数派意见。在可能的情况下，我会对这些少数意见进行全面如实的总结。你此时此刻所做的事并非重大的战略问题，但从本质上而言，是出于对受托人和董事尊严的尊重。

彼得·德鲁克：对于特意推选的外部董事会——如推选产生的学校董事会、城市议会，情况则和您的董事会不同，要想如您刚才所说的那样去做是很困难的。那些首席执行官、学校校长或市长倾向于把董事当成敌人或对手，他们认为告诉董事的事情越少越好。然而事实上是如果有人试图玩弄董事会，最终必定会失败。

但以我个人的经验来说，即使在上述董事会中，您的方法也还是唯一可行的管理方法，尤其是在那些政治色彩非常浓厚的学校董事会中。我最熟悉的一个学校董事会曾面临如何废除某一社区的种族隔离的难题，该社区为了阻止黑人儿童进入白人学校而划分了隔离区，当时问题非常棘手。最终学校的校长取得了成功，因为他诚实并且尊重董事会的职能。由于董事会闹得四分五裂，因此取得成功并非轻而易举。他首先向董事会提出了这样的问题：我们有哪些共识？我们都致力于儿童的学习成长，那么就让我们从这点共识出发吧。历经五年的艰辛岁月，他终于取得了成功。一个邻近的社区的校长则比他精明得多，他感觉与董事会从来没有达成过一致，所以就自作聪明，不告诉董事会任何事情，以免节外生枝。结果他仅仅任职18个月就下台了，而那个社区的纷争至今依然还没有得到解决。

大卫·哈伯特：您知道，他们被称为受托人（董事）正是因为他们值得信赖和托付。但董事要想很好地发挥职能，也需要做好委托人的角色——他们必须信任首席执行官。如果首席执行官失信于董事，那么即使组织厄运当头、董事之间针锋相对，其最终也会无法行使他的职责。

从来没有什么人可以愚弄、算计董事会而最终能取得成功。即使获得了短期的成功，一切也会因不诚实而化为乌有。德鲁克，在您的著作中极力强调生产过程是产品质量的本质所在，那么，董事职能的有效发挥就是组织生命的中心环节之一。和任何其他工作任务——如医务护理

或缓解病痛——一样，发挥董事会的领导作用，是获得圆满结果的中心环节。

彼得·德鲁克：让我来总结一下刚才我所听到的最重要的内容。

我所听到的最重要的内容，虽然您没有明确指出，但是暗含了这层意思——拥有一个强大的董事会是为了组织的利益。许多首席执行官倾向于设法让董事会不做事情，以避免他们的妨碍。这是一种错误的倾向。您如果依靠董事会，并拥有一个强大的、乐于奉献的、充满活力的董事会，那么比起拥有一个有名无实的董事会，能够使您更有成效。一个有名无实的董事会，最终会在您最需要它的时候毫无用处。

第二项内容就是要获得强大的董事会，非营利组织的管理人员必须做大量艰辛的工作。杰出的董事会并非上帝所赐，需要不断的努力，寻找合适的人并对其予以培养。他们既然来了，就会了解你对他们的期望，同时他们对时间、金钱、工作和责任也会提出极高的要求。你花费大量的时间，不仅要让董事会充分了解相关的信息，而且要建立一个双向的信息交流渠道。

另外，构建与董事会间的良好关系是首席执行官的关键和中心任务。

大卫，这样总结，是否基本如您所说呢？

大卫·哈伯特：德鲁克，这真是精彩的总结。我唯一需要强调的是这一切对于一个组织的价值。如果组织没有把构建伟大和高效的董事会看做组织职能部门工作的一部分，那么组织就无法完全发挥其潜能。

5　小结：实践原则

企业与非营利组织之间最大的差别莫过于人力资源管理和关系网络管理的差别。尽管成功的企业管理人员已经认识到：并不能完全依靠薪酬或晋升来激励员工，他们还需要更多的激励因素——然而类似的需求在非营利组织中甚至更多。在这些组织中，即使是领薪职员也需要成就感和服务他人的满足感，否则，他们和组织之间的关系就会变得疏远甚至敌对。归根结底，如果一个人在非营利组织中无所作为，那么他的工作又有何意义呢？

此外，在非营利组织中工作的还有一些人，对于他们的管理，企业并没有经验可供参考。这些人被称为“志愿者”，不过这个称呼已经不那么准确了。在非营利组织中，他们与领薪职员的不同之处仅仅在于他们是无偿的。他们所做的工作和领薪职员的差别也越来越小——在许多情况下是毫无差别的——对于非营利组织来说志愿者越来越重要了。这不仅仅是由于志愿者的数量在增加，也由于他们承担了越来越多的领导职能。社会上越来越多的老年人在退休后仍能从事体力或脑力劳动，他们渴望保持活力、参与社会活动以及为他人做贡献，在这种情况下，志愿者日益重要的趋势可能会一直持续下去。因此，非营利组织要设法帮助他们实现这些特殊的使命，与此同时，他们也将逐渐融入组织。通过组织，我们能够有效地行使公民的职责和权利。

总而言之，非营业组织的管理人员要比一般的企业管理人员面对更多的利益相关者。例如，企业就无需处理非营利组织与其捐赠者之间的那种关系，公司的股东和客户与捐赠者有着截然不同的期望。非营利组织的董事会与公司的董事会各自所扮演的角色也迥然不同。非营利组织的董事会更加活跃，同时，如果管理得当，它将是个巨大的资源——反之，将是个巨大的麻烦。如果董事会不是由组织自行挑选的，而是——正如合作社董事会和绝大多数的学校董事会那样——由一些对组织吹毛求疵的外部利益相关者推选的，那么这样的麻烦就极有可能出现。

鉴于非营利组织管理人员所要面对的关系网络的复杂性，理解和运用人力资源管理和关系网络管理的知识技能是非常重要的。幸运的是，我们对这方面所知颇多。

人们需要明确的任务安排，对于志愿者、董事会和雇员都是如此，他们需要了解组织对他们的期望是什么。但要注意的是，应该始终由做那项工作的人来承担制定工作计划、工作说明和任务安排的责任。

非营利组织的管理人员必须同时与雇员和志愿者一起工作，这样他们才能够在明确目标和规定期限的基础上共同讨论某个具体的工作计划，确定他们各自要做出的贡献，以此来明确安排工作任务，并进行适时调整。你不采用恐吓、惩罚、降职或不升职这样一些过时方式来控制人员，所以让他们明确要其自行负责的任务就更加重要。

非营利组织必须建立在信息的基础上。它必须围绕信息进行组织构建，信息要从执行工作的个人自下而上流向高层人员——最终的责任承担者那里——而且信息还要自上而下进行回流。这种信息的流通是必不可少的，因为非营利组织必须是一个学习型组织。人力资源管理的重点是绩效管理，但组织还必须富有同情心，非营利组织尤其应该如此。人们在非营利组织中工作是因为他们信仰组织的理念，他们应对其绩效负责，而管理人员则应对他们抱有同情心。若失败后能拥有第二次机会，人们通常能够成功，因此如果组织成员努力工作，那么就应给他们第二次机会。如果有人再次努力却仍然无法取得成效，那么也许是他不适合在那里工作。那么就会有人问：他（她）应该去哪里呢？也许是组织中的其他岗位——也许是其他地方，另一个组织。但是，如果有人根本就没有努力过，那么就应该鼓励他（她）尽快到竞争性的岗位上工作。

诸如教堂、医院和童子军这样一些非营利组织反复出现的一个问题就是：人们因为极度孤独而去做志愿者。如果管理得当，这些志愿者能为组织做许多事情——而组织则通过给他们提供一个社交的平台，给予了他们更多的回报。但有时由于心理或情绪的原因，这些人可能会无法和其他人共事；他们喜欢喧闹，爱侵扰别人，态度生硬粗暴并待人无礼。非营利组织的管理人员必须面对这样的事实，也许可以安排他们做些不会妨碍别人的工作。但如果连这样的工作也没有的话，就必须请他们离开了。否则，管理人员和所有那些不得不和这类人一起工作的人都将无法继续为组织做贡献。

非营利组织的董事会既是首席执行官的左右手，也是监管者。为了促进这种关系，首席执行官必须为董事会制定出一套清晰的工作计划。即使董事会是由外部（有时是很关键的）势力推选的，非营利组织的管理人员也要能够——并且是必须能够——管理好董事会，这对于一名专业的管理人员来说是不容忽视的。为了提高效率，董事会必须充分了解组织的实际情况。首席执行官所做的最糟糕的事情就是试图对董事会隐瞒实情、敷衍了事，热衷于在董事会中寻找一两个朋友，而不去构建健全的关系。这往往是极具诱惑力的，但是事实证明试图这样去做的管理人员在一两年之内肯定会失去信任。

无论是首席执行官还是基层的志愿者，非营利组织中的每个人都要首先考虑清楚他（她）自己的工作任务是什么：我应该为这个组织做些什么？接下来的职责就是务必让那些与你共事的、你所依存的人明白你的中心工作任务是什么以及为了完成工作你应当为其做些什么。

以下是有关学习和教育的职责问题：我必须学习哪些东西？这个组织需要学习哪些东西？不是未来5年——而是此时此刻、未来几个月所要学习的东西。如果你是一名非营利组织的管理人员，那么就务必在下周和你的核心成员坐下来讨论，并要先告诉他："我到这儿不是来告诉你什么事情的，而是来倾听意见的。关于你个人的期望以及你对我们的组织的期望，我需要了解哪些情况？你在哪里发现了机会而我们似乎没有加以利用？你在哪里看到了威胁而我们似乎还没有引起重视？我们在哪

些方面做得不错？在哪些方面做得不尽如人意呢？我们需要做哪些改进的工作？”

切记要注意倾听——而且务必要对你所闻、所学采取实际的行动措施。

向你的每个下属或同事请教这样的问题：“我做的哪些事情有助于你的工作？我做的哪些事情妨碍到你了？”随后针对他们所提的意见采取行动。比如有人报怨说，如果没有向你提起，你从来不主动通报组织的有关情况，那么就要确保每周五或者随时随地把对方需要的信息通报出去。如果有人说你根本不了解他们的工作进展状况，那么就应该在组织体系中建立起反馈制度。每位成员都有各自需要完成的工作，非营利组织管理人员的工作就是使他们能够顺利、满意地开展工作。你和你的同事最需要做的就是对你们组织的工作成果有个清晰的了解。我们对外宣传我们的需求以便筹集资金，这没什么问题。但是捐赠者和为非营利组织工作的人都必然会问——组织的成果是什么？任何管理人员都不能笼统空泛地回答这一问题。

富有成效的非营利组织的管理人员最后的职责就是让人们能够轻松地工作、轻松地获取成果、轻松地享受工作的乐趣。仅仅为了追求一个高尚美好的理念而工作，这对于他们或者你本人都是远远不够的，管理人员的工作职责就是要确保他们能够取得令人满意的成果。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　自我发展: 个人、管理者和领导者

1 勇于承担责任

2 你希望被人记住的是什么

3 非营利组织是第二职业：罗伯特·比福德访谈录

4 非营利组织的女性主管：罗克珊·斯皮策莱曼访谈录

5 小结：实践原则

1　勇于承担责任

追求卓越是非营利组织管理者自我发展的首要任务，这将为它们带来满足感和自尊。这正如手艺之所以重要，不仅是因为其决定了工作质量的差别，更是因为还决定了工匠个人发展前途的不同。手艺不好，就做不好工作，就没有自尊，也就无法实现个人发展。多年前我问一位我所见过的最好的牙医："您希望被人们记住的是什么？"他幽默地回答我："当您死后被解剖时，我希望他们说这家伙的牙医是一流的。"

这与那些工作敷衍了事而又企图蒙混过关的人相比，工作的态度是截然不同的，那些敷衍了事的人是不希望被关注的。

个人的自我发展应该密切配合组织的使命，密切配合教堂或学校的工作职责和信念。资源、金钱、人力和时间总是极其匮乏的，但你不能因此意兴阑珊、工作马虎。牢骚满腹——是"环境"——让我无法做好工作的，这是你开始滑向万劫不复的深渊的第一步。务必重视自我发展——你个人和组织每个成员的自我发展——对于非营利组织的管理者而言，这并不是可有可无的摆设。个人的自我发展如果与组织的发展远景无法协调一致，那么绝大多数人就不会继续为非营利组织工作。尤其是那些无法从工作中获得很大收获的志愿者，他们将不愿为组织长期工作。他们没有报酬，因此希望从工作中得到更多其他方面的收获。事实上，你也不希望那些不信仰组织理念的人仅仅因为习惯继续留在组织里。在以

成果为导向的正常运作的组织里，你必须对人们的工作任务和时间安排做出严格要求，这样很多无精打采的人就未必会继续留在组织里。你所需要的是具有建设性的牢骚。这可能意味着最好的雇员和志愿者在开完长会后筋疲力尽地回家时，都会大声抱怨所有人是多么愚蠢——他们连那些明摆着应该做的事情都不知道去做，“但这是非常重要的！”如果有人问他们为什么还要留在这种组织里，他们又会这么回答。

构建有这样一种精神的组织关键在于：安排工作时要使每个人都觉得自己对于所信仰的目标来说是至关重要的。和我共事过的一位教堂工作人员有着明确的目标，他要使在这座有12 000位成员的教堂的辖区范围内，没有什么所谓的社区居民，而只有领薪水和不领薪水的牧师——每一个人都要为此努力。这就是目标，但还不是最终的成果。然而，朝着这一目标努力要让教堂职员承担起每年发展50100人的责任。至今为止，这座教堂已经几乎没有什么领取薪水的雇员。这座教堂用6名不领薪水、未经正式任命的志愿者来共同完成一位领薪水的、正式任命过的年轻牧师所做的全职工作。这些志愿者每年都要坐下来给自己写两封信（并复印一份给牧师），来回答以下问题：“我学到了什么？我在教堂里和其他人一起所做的工作使我的人生发生了怎样的变化？”这使得牧师总是能轻而易举地吸引到志愿者。事实上，他的问题在于有太多的人来加盟，却无法全部接纳他们。

有所作为

不管是非营利组织的主管还是基层的雇员和志愿者，自我发展最主要的责任承担者是每个人自己——而非老板。要鼓励每个人这样来扪心自问：什么是我应该关注的——如果能把它做得很好的话，对于组织和自己都是至关重要的？例如，医院的基层护士，总处在时间和资金的巨大压力下，而医生指派的工作总是很多，文书工作又令人应接不暇，在这样的情况下，还需要照料32位整形外科病人。她说："照料这些病人是我的工作职责，而其余那些事情，基本上都是影响我有效工作的障碍。我怎样才能将精力集中到本职工作上呢？也许这是工作规程方面的问题。但我们能不能改变一下服务方式来让我做好护士的本职工作呢？"

能使工作做得更有成效的恰恰是你自己而不是别人。对于自己工作的非营利组织，你的首要责任就是确保要为自己和组织尽力争取最大的成效和收获，同时要根据实际情况量力而为。

做出最好的成绩是让人们信任和支持你的唯一方式，一味地抱怨愚蠢的老板和董事会以及消极怠工的下属是无济于事的。和那些在工作上互相关联和依靠的人进行交流沟通，以一种系统的方式找出什么对工作是有帮助的、什么是有妨碍的、什么是需要改变的，这是你的工作和职责。

所有我认识的不断进取的人每年都能对自己进行一两次的反省：对于自己实际完成的工作，哪一部分是重要的，哪一部分是应该集中精力

应对的。至今为止，我已从事了将近50年的顾问工作，我学会了在每年的8月花两个星期来静心反省自己过去一年的工作。首先，在哪些方面我发挥了作用？哪些方面客户需要我——不是希望而是需要？然后，在哪些方面我浪费了他们和自己的时间？在下一年里我应该关注哪些方面以便不仅为客户提供最好的服务，而且自己也能获得最大的收获？我并不是说自己总是按照计划行事，一些突如其来的事情经常会使我忘了原先所有的美好设想。但迄今为止我之所以能成为比较出色并且成效显著的顾问，并从顾问工作中受益匪浅，是因为我把精力集中在自己所擅长的实践领域上。

只有以周密和有组织的方式集中精力，非营利组织的管理者才能在自我发展方面取得长足进步，超越只是简单地把自己和组织的发展远景统一以实现个人的发展远景。真正有作为的管理者能使组织在继承原先使命的基础上发扬光大。为了以这种方式实现组织及其成员的发展，最高管理者必须对一些关键性问题进行自我反省——每年8月我所反省的那些问题。每一位员工和志愿者都必须这么做。同时，高层管理人员必须定期坐下来共同探讨上述问题。

这种探讨交流的形式可以非常灵活。我所听说过的最好的一个例子是伟大的管弦乐团指挥家布鲁诺·沃尔特(Bruno Walter)即兴创作的。沃尔特深受其所领导的音乐家们爱戴。每一个演出季结束时，他都会给管弦乐团的每一位成员写这样一封信："亲爱的［首席小号手］，当我们

以你处理较难那一段的方式来排练海顿交响曲时，你教会我不少东西。在我们合作的这个演出季里您有什么收获吗？”也许其中一半的音乐家只是敷衍了事地回复一张明信片，但另一半音乐家会坐下来认真地回信：“我如今突然领悟到，作为20世纪的小号手，必须使我的号声听起来像18世纪海顿交响曲中的号声。”在布鲁诺·沃尔特的管弦乐团中演奏，音乐家们不断地促使自己挑战自我发展的极限。

实现这种成功的关键因素是责任心——使自己能够勇于承担责任，其他一切都源于此。如果你是大学的校长或副校长，或者是银行的总裁或副总裁，重要的不是你所拥有的职衔，而是你所肩负的责任。要成为有责任心的管理者，你必须非常认真地对待工作，必须认识到：我因努力工作而不断成长。有时这意味着获得了技能，更为艰难的是，你可能会发现经过多年努力所获得的技能不再适用了：你花了10年时间学习计算机知识，但如今你不得不重新学习如何与人打交道。由于把责任放在首位，你会竭尽全力调动自己的一切资源。你会问：要取得成效，什么是我必须学习的？什么是我必须去做的？多年前我共事过的一位智者对我说：“对于绩效好的员工，我们给予加薪。但我们只提拔那些能够打开工作局面的人。”

对我而言，自我发展意味着获取更多的技能和更重的工作职责。通过强调责任心，人们能拓展视野。不是空虚、傲慢，而是自尊、自信。这些本来是我所不具备的，但可以努力获取，而且一旦获得便不会失

去。

建立榜样

在所有人类活动中，在领导者的绩效和成就之间、做出最好绩效的人和其他人之间存在着某种永恒的关系。在人类活动中，我们站在前人的肩膀上。领导者设定远景和标准，但领导者并非后无来者的孤家寡人。如果某位组织成员的工作做得非常出色，其他成员就会挑战自我极限而奋起直追。

领导能力并不是由你肩章上的星星来展示的，管理者需要通过以身作则来进行领导。最伟大的榜样就是献身于组织的使命，这会使你显得更加伟大——更加自尊自重。

2　你希望被人记住的是什么

为了实现自我发展，必须选择合适的组织来从事合适的工作。基本问题是："作为一个人，我适合哪里？"这就需要了解你在怎样的工作环境下才能做得最好。当年轻人走出校园，他们对自己几乎一无所知。他们不知道自己适合在大型还是小型组织里工作。他们中很少有人了解自己喜欢合作还是单干，很少有人知道自己能否在不确定的情况下获得成功，是否需要用紧迫的截止期限来促进自己的工作效率，是否需要迅速决定还是应该暂缓决定。因此，他们找的第一份工作往往是很盲目的，能够找到恰好适合自己的工作的概率是非常低的。往往需要花几年的时间才能找到适合自己的工作，并开始职业生涯的自我规划。

我们一般都不太会认真考虑性格和个性方面的问题。但认真清楚地了解这方面的问题是非常重要的，因为性格和个性往往是天生的，很难通过培训来主观地加以改变。必须在完全理解决策之后才能行动的人并不适合作战：当右侧阵地突然失陷，军官也许只有8秒时间来决定是继续战斗还是撤退。犹豫不决的人也许应该迫使自己能够当机立断——但极有可能会做出错误的决策。

在对"我适合哪里？"这个问题进行深思熟虑之后，如果得到的答案是你不适合目前工作的地方，那么下一个问题就是"为什么我不适合这里？"是因为你无法接受这个组织的价值观？还是因为这个组织正在堕

落？这些因素必定会损害你，因为如果你发现身处与自己价值观背道而驰的环境，会因此变得愤世嫉俗和睥睨一切。或者你可能会发现自己正在为一个堕落的老板工作，堕落的原因可能是由于他是一个勾心斗角的人，或可能因为她只关心自己的饭碗，或者——最严重的情况是——一位你所钦佩的老板无法完成其关键性的职责：支持、培养和提拔有能力的下属。

如果你处在不合适的地方，或一个堕落的环境，或你的业绩得不到认可，抽身而退是明智的决定。职务的晋升本身并不重要，重要的是工作要合适，并能够得到公正、公平的对待。如果你面对的情况不是这样的，就应该果断地另谋高就。

自我调整

有时进行调整——大的调整或者小的调整——对于激励自己都是至关重要的。随着人们比过去更长寿并且具有更长时间的工作活力，大家都意识到这种需求将变得越来越重要。例如，很多志愿者在为一个非营利组织工作10年或12年后转到其他组织工作,这通常是由于他们觉得需要改变一下目前的生活,潜在的原因也许是他们认为在原来的组织里不再能学到新的东西。要明确自己应该有这样一种人生标准，当你在某个工作岗位上学不到东西时，你就不会进步发展。

转换职业并不是很难的事情。例如，曾经担任美国红十字会会长多

年的理查德·舒伯特（Richard Schubert），起初曾经是私营企业的劳工律师和人力资源经理。在40多岁时，他投身于政界，然后再回到私人企业，然后又服务于红十字会。他之所以能够卓有成效，正是由于他在不同的工作环境中与各种不同的人共事过。

当你开始陷入安逸舒适的日常生活时，就应该迫使自己做一些不同寻常的事情。在很多时候，消磨时间是无聊生活的反映,没有什么比在意兴阑珊的时候强迫自己在清晨去上班更让人厌倦的了。

也许所有这些需要的仅仅是一个小小的调整——例如一所学校的校长接受邀请到其他学校访问，与其他学校的校长和教师讨论各自存在的问题，或者是到另一个组织去做志愿者工作。这对于非营利组织的管理者来说似乎是不可能的，因为他们一星期已经工作了六七十个小时；但每星期在完全不同的活动上花上3个小时也许就可以了。正是由于你工作过重，才需要特别的——并且是完全不同的刺激来使身体的不同部位交替地进行体力和脑力劳动。如今女童军的志愿者比历史上任何时候都多，因为他们发现工作繁忙的女律师、女会计师、银行女职员也需要接受在完全不同环境中努力工作的挑战。

大多数工作总是在反复地做同样的事情。激动人心的不是工作本身，而是工作的结果。手里做的是工作，眼睛盯的是结果。如果你对工作感到厌烦，就不会为成果而努力工作。你就会受困于令人厌烦的工作，而不会去想什么工作结果了。

为了能从工作中不断地学习提高，需要建立从结果到计划的组织反馈机制。明确工作中的关键活动——这甚至可能是你生命中的关键活动。当你从事这种活动，写下你所期望发生的结果。9个月或1年以后，把你的预期与实际发生的结果进行比较。从这种比较中，你就会了解自己在什么方面做得很好，需要掌握什么技能和知识，有什么坏习惯（这也许是最重要的发现）。或者和我一样，你可能会发现自己在追求结果的过程中总是浅尝辄止。我很快就意识到我太过急躁。你可能也会意识到——你最美好的愿望总是没有产生理想的结果，因为你不会倾听别人的意见——这是最常见的坏习惯。

你当然不会局限于仅仅从自己的实践活动中学习。留意你所在组织里的其他人和环境以及你所熟识的人，他们在哪些方面的确做得很好——他们又是如何做到的？换言之，你应该寻找成功的榜样。例如，首先找出乔为什么做得那么好，而我们其他人似乎很难做好？然后你自己去那样做做看。做好工作和职业生涯规划是你自己的责任，要搞清楚你适合的地方，通过为组织作出贡献的方式来对自己提出高标准严要求，并采取我所称的预防性保健措施来避免厌烦情绪来迎接挑战。

做好正确的事情

为非营利组织工作的大多数人的工作成效都惊人的低下。我和主管们打了将近50年的交道，他们中的大多数人工作勤奋敬业，知识也非常渊博，但成效斐然者甚少。卓有成效者和成效低下者之间的区别不在于

天赋的高低，成效主要取决于行为习惯和一些基本规则。但人们在这些方面往往并不擅长，因为毕竟非营利组织是最近才大量出现的新兴事物。在组织中取得成效的法则不同于个人单干的手工作坊。在单独工作中，是工作在决定人的成效；而在组织中，是人在决定工作的成效。

要取得成效首先应决定什么是正确的事情。效率，即正确地做事，只有做正确的事，效率才能发挥作用。必须确定工作的轻重缓急，做你所擅长的事情。要取得成效并不是简单模仿你崇敬的成功老板的行为，也不是遵循某本书的方法（即使是我的书）就能达成的。你只能运用自己一系列独特的优势才能取得成效，这一系列优势就像你的指纹一样独特。你的工作就是高效地利用你所掌握的——而不是那些你不掌握的——资源和能力。

可以通过绩效来确定你的优势。你我喜欢做的事情和我们做得好的事情之间存在着某种内在的联系，我们讨厌做的事情和我们做得不好的事情之间也存在着密切关联。这是因为，对于我们讨厌的事情，我们总是想敷衍了事，甚至尽量拖延，使之不了了之。艾伯特·爱因斯坦说如果能拉好小提琴，达到管弦乐团的演奏水平的话，他可以放弃所拥有的一切，包括诺贝尔奖。但他的双臂和手指不能很好地协调，这恰恰是成为一名出色管弦乐手的先决条件。他热爱演奏——每天花4个小时来拉小提琴，并乐此不疲，但这不是他的强项。他总是说他讨厌数学，只是在数学方面有天赋而已。

优势不是技能，而是能力。例如问题并不在于你能否阅读，而在于你是不是一位很好的读者或倾听者？这样一种特质几乎像我们习惯使用右手还是左手一样是一种天生的才能。富兰克林·罗斯福和哈利·杜鲁门都是很好的倾听者。罗斯福几乎不阅读，他让别人读给他听。艾森豪威尔则是很好的读者，但他自己并不清楚这一点。当他在欧洲担任盟军总司令时，他在新闻发布会的表现受到广泛的好评。他的助手会让与会的新闻记者在新闻发布会开始之前的几分钟把问题写在纸上交上去。艾克(艾森豪威尔的昵称。——译者注)看了这些问题之后就能给出精彩的答复。二战后，他当选为美国总统，延续了罗斯福和杜鲁门所建立的在新闻发布会上接受媒体口头提问的风格（作为优秀的倾听者，罗斯福和杜鲁门精于此道）。但艾克在这方面的表现令人失望，媒体不喜欢他，是因为他们认为他从来不正面回答问题。在新闻发布会上，他眼睛朝上，一副目中无人的样子，甚至没有真正听明白所提的问题。

近年来，人们已经越来越认识到每个人的优势是不同的——既有思想超前的人，也有理解能力强的人，还有思维能力强的人。但许多人并不知道自己的优势和弱点是什么，也不知道自己是否适合与别人相处，或是否需要学习如何与其他人共事。有很多人把能言善道当做是善于与人相处，但是他们没有认识到善于与人相处是指善于倾听。

自我超越

只有不断地进行自我超越，不断地创造激情、挑战和变革来丰富原

有的工作内涵，你才能期望工作给你带来持久的激励。以一种新的角度来审视自己和工作任务，有时能使自己的能力得到提高。有一个流传已久的故事：曾经有一位管弦乐团的指挥要求一位优秀的单簧管手坐到听众席上去听管弦乐的演奏。这是他第一次从听众的角度来倾听音乐，而不是从专业的角度单纯地进行演奏。这使他对音乐有了全新的理解。这就是自我超越，并不一定要做一些截然不同的事情，而是赋予原有工作新的意义。

自我超越最有效的方式是找出意外的成功并用于管理实践。大多数人之所以漠视成功，是因为他们过于关注问题。管理者所处理的报告通常都是集中于解决问题的——报告首页概述了在过去一段时期该组织在哪些方面做得不好。然而非营利组织的管理者应该用报告的首页来描述该组织在哪些方面比计划或预算做得更好，因为这是出现意外成功的先兆。最初的几次你也许会漠视这些征兆：不要打扰我，我正忙于解决问题。但是最终也许我们还是会有这样的疑虑：如果我们更多地关注那些做得很好的事情，其中一些问题是否能自行解决？我认识一位非常能干的女性，她经营着一家小型社区服务机构。她开始注意到越来越多的上门服务护士要求加班。首先，像我们大家一样，她试图控制加班时间。她调查为什么护士的加班时间增加了，结果发现晚上6：00以后，人们都下班回家了，更多的人需要护士们提供医疗服务。由于医疗条件的改善，接受医疗服务的对象由病人转向虽然健康但需要这样一些医疗服务——诸如胰岛素治疗、康复性治疗、药物注射等——的人。如今，她转入

一个新的领域，成为满足这种新需求的倡导者——一位精力旺盛和卓有成效的领导新潮流的人。

三种最常用的不断自我超越的方法是教育学习、走出组织和服务基层。请某个人向一群同事解释她是如何出色地完成工作，这对于她及倾听者而言，都是很好的教育学习；到其他组织做些志愿者工作也是走出组织的可行方案；让管理者每年一次或两次在直接为顾客提供服务的基层岗位工作，是使他们清楚了解组织使命及其贯彻落实情况的一个非常经典的方法。我认识的一位训练有素的医院主管，几年前由于罢工或突发性流行病之类的原因，无奈之下做了一周的基层护士工作。突然被下放到一个令人伤心绝望和看不到成功希望的环境中，迫使他发奋努力学习，并且正如他向我承认的“这迫使我正视了自己”。如今这所医院（据我所知，这是最好的医院之一）的规定是所有的管理人员每年都必须花一周时间到基层去和照顾病人的工作人员一起工作。

所有具有自我超越能力的人都应集中精力。在某种程度上，他们都是以自我为中心的，把整个世界都看做为他们成长提供养分的沃土。

闪光点：你希望被人记住的是什么？

我13岁时，遇到一位善于鼓舞人的神学老师。有一天，他直接走到班上的男生面前，问每一个人“你希望被人记住的是什么？”当然，我们当时没有一个人能答得上来，因此，他笑着说：“我并不指望你们现在

能回答这个问题，但若你们50岁时还无法回答，那么就是在虚度光阴了。”我们在高中毕业60年后终于又重新聚在了一起。我们中的大多数人仍健在，但自毕业后就没有再见过面，因此起初的交谈都有些拘谨。接着有一个同学问：“你们还记得普福利格勒神甫和他的问题吗？”尽管我们直到40多岁时才真正理解这个问题，但我们都还记得。我们每个人都认为他所提的这个问题改变了自己的人生道路。

25岁时，我们中的一些人就开始试图回答这个问题，但大多数的回答都是浅薄可笑的。20世纪最伟大的经济学家之一——约瑟夫·熊彼得，在25岁时宣称希望人们记住他是欧洲最好的骑手、最伟大的情人，并且是伟大的经济学家。在他60岁时，临终前有人再次问他这个问题，他不再提及骑术和女人，说希望人们记住的是他很早就提出了对于通货膨胀危险性的警告。这是他被世人所记住的贡献，也是值得被记住的贡献。正是不断地问这个问题改变了他，尽管25岁时他给出的答案即使对于一个25岁的年轻人来说也是非常荒谬的。

我一直问自己这个问题：你希望被人记住的是什么？这个问题能促使你不断超越自己，因为它促使你把自己看做一个与众不同的人——一个你能成为的人。如果你是幸运的，在人生的早期就能遇到像普福利格勒神甫那样德高望重的人来问你那个问题，这样的话，你就会在整个人生旅途中不断问自己这个问题。

3　非营利组织是第二职业：罗伯特·比福德访谈录

(罗伯特·布福德，布福德电视公司（Buford Television, Inc.）董事局主席和首席执行官。他创建了两个非营利性机构，即领袖关系网(Leadership Network)和彼得·德鲁克非营利组织管理基金会。)

彼得·德鲁克：鲍伯，当您决定在经营自己原有企业的基础上，再创建大型非营利组织——领袖关系网，并亲自担任该组织的首席执行官时，您已40多岁。您认为自己需要学习哪些东西来适应这种转变呢？

罗伯特·比福德：我认为最重要的是学习如何对自己重新进行定位，从如何经营企业——基本上是我一生的经验积累——转换到如何管理服务性社会组织，在这里服务是组织生存的主要推动力。

彼得·德鲁克：这是一种价值观的转变还是行为的转变？或者是两者兼有呢？

罗伯特·比福德：我的价值观始终如一，但我必须在时间安排及行为上做出重大调整。

彼得·德鲁克：据我所知，尽管您已经是一位非常成功的企业家，但即使在企业里，您也从来都没有把金钱作为自己的奋斗目标。您是否认为金钱只是一种绩效考核的手段而非人生的奋斗目标呢？

罗伯特·比福德：的确如此。但作为一种绩效考核机制，这对我很重要，并且也便于执行。我知道一旦从事这份第二职业，绩效考核机制就需要进行相应的调整，我必须对这一点有清醒的认识。你可以选择要做哪个游戏，但你无法选择游戏规则。既然我选择做一个完全不同的游戏来作为今后自己所从事的主要活动和身份定位，我必须非常清楚游戏规则发生了哪些改变。这要求我真正清楚新职业的使命和目标以及什么是需要首先解决的问题。但每个人在人生旅途中总会面临这样的时刻：必须决定什么是最重要的以及什么是次要的。

彼得·德鲁克：您认为自我发展的关键性决策是什么？

罗伯特·比福德：关键是要了解你老板的性格特征。而且我还认为对老板的认识进行适时调整也是非常重要的。我认为自己40多岁时在愿望、如何安排时间、天赋、财富方面与20多岁时完全不同。

彼得·德鲁克：您认为自己的行为已经改变了很多吗？或者你虽然还是在做同样的事，但是做事的目的和方式已截然不同？

罗伯特·比福德：我认为应该是后者。我发现我为公司所做的工作与为领袖关系网所做的工作非常相似。在这两种情况下，我都必须清楚组织的发展远景以便引导组织其他成员成功地发挥作用以及进行团队合作；在这两种情况下，我都必须在工作上鼓励和支持组织其他成员，不管是在企业还是在领袖关系网，都必须使每个人明确自己的工作职责；

在这两种情况下，我都必须维持一系列重要关系，这会使我及时了解在这两个领域里所发生的事情。

彼得·德鲁克：虽然两者之间有许多共同点，但对于您来说，两者还是有主次之分的，对吗？

罗伯特·比福德：是的，对于我来说，目前领袖关系网使我觉得很有激情。尽管我仍在经营我的公司，但已经退居次要位置。而在我20多岁时，则把从事牧师职业的愿望放到次要的位置，选择开办自己的公司。

彼得·德鲁克：您有没有觉得这样的转变是很困难的呢？

罗伯特·比福德：我并没有觉得这是很困难的。对于我来说，这就像四季更替一样寻常。在我40多岁时，我只是觉得是到了去做一些永恒的、非常有意义的重要的事情的时候了。这么做使我发现必须对自己的事业生涯做出许多调整。

彼得·德鲁克：是什么使您意识到这种时机已经来临？是仅仅因为您已经拥有的成功使您能接受这种调整？还是在一个阳光灿烂的早晨一觉醒来，突然觉得现在是到了重新考虑自己人生道路的时候了？

罗伯特·比福德：我想，首先，我已经积累了足够的“分数”，可以轻松地结束前一场比赛了；其次，一系列的经验告诉我：自己正是圣·

保罗所说的那种“永恒的公民”。我只是明白我是到了集中精力来做一些永恒公民应该做的事情的时候了。

彼得·德鲁克：因此，对于您来说一切都在意料之中？

罗伯特·比福德：也许区别在于我现在愿意倾听内心深处其实一直存在的召唤。过去20 年的经验使我能更好地响应那些召唤。

我发现自己仍在使用在企业界长期形成的管理技能，来追求不同的目标和理念。我发现在做出这类改变时，自我认识是非常重要的，我认为自己这20年来的经历说明我的专长是发挥团队的管理职能。

彼得·德鲁克：自我认识与目标认识一样重要。如果你只是注重技能而不关注目标，将会错失良机。你会一直沿着老路走下去，最终突然发现哪里也去不了。从外部着手是您一直强调的，必须首先确定：目标是什么？雇主是谁？虽然使用相同的工具——却建立了完全不同的大厦。

罗伯特·比福德：我认为这两个问题实际上就是您在著作里所讨论的两个永远重要的问题：“谁是顾客？顾客所看重的价值是什么？”领袖关系网的顾客类型和我公司的顾客类型是不一样的，因此我必须非常了解他们的价值观。

彼得·德鲁克：您在这两种事业中都获得了巨大成功。有什么特别

的经历使您能一直正确地做事或避免做错事？

罗伯特·比福德：也许是我早年的两个经历吧。首先要感谢我母亲在我小时候就让我承担很多的责任，对我的失败也很宽容。第二个对于我来说非常重要的教训是，我小时候有几次犯错误被当场抓住。所以在接下来的人生经历中，我总是假设做任何违规的事都会被当场抓住。因此，我规定自己不走捷径、不作弊，因为我认为自己会被抓住。我发现这是非常好的戒律。

彼得·德鲁克：您是否记得在您的公司或社区中有谁使您真正认识自己并意识到自己应成为怎样的人？例如，我听您说过很多次了：您既做出了慷慨的奉献，又从青年总裁组织（Young President Organization）中得到了极大的收获。这是不是您人生中重要的关系之一？

罗伯特·比福德：青年总裁组织是我人生中非常重要的一部分，因为它给我打开了一扇了解接触其他管理者的真实世界的窗口。我之所以选择在一个有75 000人口的小镇度过一生，是因为对我而言，它有着健全的设施和充满互相关心的温馨氛围。但它毕竟是一个小镇，青年总裁组织则使我能接近那些精明成功的人。

彼得·德鲁克：这就是为什么我认为在组织中工作的人应该对外部有强烈的兴趣——和不同的人交往而不仅仅局限于自己的小天地——的重要性。因为，所有的领域都有局限性。这对于为非营利组织工作的人来

说尤其重要，因为他们的工作比起企业的工作更具吸引力。当你对企业主管说：你每天朝九晚五地努力工作，应该确保自己有一些其他的兴趣——例如去当个童子军团长，一般来说你的建议能得到积极响应。但当你对牧师说：也许你应该出席当地医院的董事会，他会说：我很忙，没有时间。他把一切都献给了非营利组织。一位我认识的最成功的同时也是最忙的非营利组织的主管在数家公司董事会任职，她说这给她一扇观察不同世界的窗口——她从中受益匪浅。

在自我发展方面，您给非营利组织工作者的重要建议是什么？在我所认识的人中，数您见过非营利组织工作者最多了，您通过乡村教堂和领袖关系网主管的身份同他们打交道。您认为重要的建议是什么？

罗伯特·比福德：无论是经营企业还是非营利组织，都必须和你的利益相关者保持联系，否则你将面临这样的风险：他们改变了，你却在原地踏步。这意味着你将固步自封，眼中只有组织内部人员及其愿望，而无法实现服务性组织向各种利益相关者提供服务的角色。

彼得·德鲁克：有人提醒我：古斯塔夫·马勒（Gustav Mahler）要求其管弦乐团的成员每年必须至少当两次听众，这样才能知道对于听众来说，他们所演奏的音乐听起来效果如何。我相交多年的一位伟大的牧师养成这样一个习惯，每年至少用四五个星期天到其他教堂去，坐在做礼拜的教徒中间祷告。这是不是您正试图告诉我的重要的事情？

罗伯特·比福德：我所认识的一位乡村牧师用整个夏天的时间来走访当地的小教堂，我所认识的另一位牧师的习惯是经常有规律地走访教友的办公室。

彼得·德鲁克：我所认识的最好的医院管理者，每年都以病人的身份去体验一次入院治疗的整个流程，然后花一天的时间去观察其组织是如何运作的，并且从病人的角度去观察组织的整体表现。

因此这是关于组织发展的重要内容之一，还有什么其他重要的方面吗？

罗伯特·比福德：对领导者而言非常重要的是，整个团队必须密切关注他们内部的季节性变化。我们40多岁时的经历和精力与30岁时不同，到我们50多岁时又会发生很大的变化，那时我们可能厌倦了自己的事业，因为我们对那些一度被认为很有挑战性的事情已经得心应手甚至游刃有余了，曾经所谓的挑战已属于昨日黄花，现在早已热情不再。

4　非营利组织的女性主管：罗克珊·斯皮策莱曼访谈录

(罗克珊·斯皮策莱曼，圣约瑟夫健康系统(St. Joseph Health System)副总裁，该机构是一家位于美国加利福尼亚州奥兰治的非营利性连锁医院。她于1986年在芝加哥出版了专著《护理生产力》(Nursing Productivity)。)

彼得·德鲁克：罗克珊，请问第一次把您从护士提拔为主管的上司赏识您的是什么呢？

罗克珊·斯皮策莱曼：是组织能力、交流能力以及对患者的无微不至的关心。

彼得·德鲁克：您能说说这些特质是如何形成的吗？

罗克珊·斯皮策莱曼：我很幸运地得到过几位导师的指点。在培养理清轻重缓急、确定做事的方法和时机方面，我认为护理教育所起的作用十分重要。我想在医疗卫生部门，尤其是医院，将有更多的护士会因具有良好的组织能力、优先处理紧急事件的能力、良好的交流沟通能力以及技术知识而得到提升。

彼得·德鲁克：罗克珊，您导师在培养这些组织能力和个人技能并使您认识到其重要性方面起了什么作用？

罗克珊·斯皮策莱曼：我是急性子的人。导师教我在做决定之前要先了解实际情况，使我认识到自己的基本反应能力可能是比较好的，但是做事不能急躁。当然，他们也教我如何变得耐心，还能够宽容我所犯的错误，我认为这点是很重要的。

彼得·德鲁克：您导师指出过您在哪些方面做得不错吗？

罗克珊·斯皮策莱曼：他们给了我很多积极的鼓励。

彼得·德鲁克：罗克珊，现在让我们来谈谈另外的话题。您现在是所在的连锁医院中唯一的女性高层管理者吗？

罗克珊·斯皮策莱曼：是的，我是唯一的女性高层管理者。

彼得·德鲁克：除了天主教修会（Catholic Orders），在大型医院的高层管理者中有多少是女性？

罗克珊·斯皮策莱曼：不多，但是我认为女性比例在不断地提高。目前，越来越多的女性担任首席运行官以及首席执行官的职位。当然，相对于行业中女性占有很高的比例而言，在高层管理者中，女性的比例还是非常低的。医院通常是非常传统的行业，在很多方面都模仿军队的那一套，但是，我认为有需要才会有创新。在这样一个充满竞争的市场中，对更高的生产力、更灵活的职务安排以及更强的组织能力必然会有需要，因此，必然会有更多的女性来担任这些职务。

彼得·德鲁克：在女性处于绝对服从地位，需要绝对服从大权在握的医生——通常都是男性的情况下，您对女性担任领导职位有什么建议？

罗克珊·斯皮策莱曼：我给管理者的建议是用人不要拘泥于性别。我认为女性必须更加努力，做得更加出色。但事实上，女性在任何组织，尤其是医疗卫生组织，做出的最大贡献在于发挥团队成员的作用。不要孤芳自赏，也不要拉帮结派，为了组织的发展不仅要愿意放弃个人的利益，还要促使其他人放弃部门利益和个人权力；将矩阵制组织结构的团队合作形式看成是组织和个人发展的机会，而不是权力的丧失；另外还要关注他人的发展。

让我和同事非常感兴趣（我相信不会仅仅是我一个人感兴趣）的是，随着越来越多的女性加入医生行列，她们容易和组织中的男性医生一起工作，但很难和其他女性共事。可能这些女性医生在这个男性主导的领域中面临的是这样一种困难：她们需要的是积极进取，而不是给其他女性同事太多的支援。我认为——任何女性要扮演孤家寡人般的蜂王角色——是大错特错的。这会使她在另外的女性群体中孤立无援，而不是和她们一起发展提高。当然，女性通常不会一起踢足球或打棒球，但要成为管理者，学会如何和其他人一起踢足球或打棒球确实是成功的关键。

彼得·德鲁克：您在和一个非常强势、高傲的董事会密切合作。他

们最初是否很难接受和一位女性共事？特别是在董事会中和这位女性共事？

罗克珊·斯皮策莱曼：和其他医院的董事会一样，我所在的董事会当然也是男性主导的。只是最近几年，女性才开始进入董事会，并且现在也只有一位女性是执行董事。女性董事得到了强有力的支持。那些女性一般是很能干的，在各自的领域中有很好的发展前景，对自己充满自信，并且不需要通过牺牲他人的利益来实现自己的目标。女性在董事会中任职根本就没有什么问题。

男性是否认同女性管理者则取决于他们的年龄特征。老年群体对于接受女性管理者自然有些困难，但我认为年轻群体则比较习惯和女性一起工作。在医院，有一种浓厚的家长式作风。一方面，作为唯一的女性副总裁，他们很关照我；另一方面，在某种程度上他们也很明确地表示不会考虑把我作为首席执行官的人选。虽然并不是每个人都这么认为，但是我们确实就此探讨过。

彼得·德鲁克：您能否举一个突破这些障碍的具体例子？

罗克珊·斯皮策莱曼：有一次，我向董事会汇报财务计划，而不是仅仅汇报有关病人护理、医疗服务传递、病人满意度和质量保证诸如此类的业务情况，董事会立刻意识到了我对财务知识相当精通。事实上，本来让我向董事会汇报的只是有关家庭护理部门的情况，这是一个获利

丰厚的业务部门。当他们看到我对财务和医疗服务传送方面都能胜任时，我发现了一个突破的机会。

彼得·德鲁克：您是如何获得这些非常必要的技能的？

罗克珊·斯皮策莱曼：首先，早年我还是护士长时从一位导师那里获得了不少教诲。我有幸得到一位大学教师的指点，他坚持认为，我首先得明白每天花在每个病人上的工时是多少，应该如何确定薪水，所以我认为自己的市场意识总是有一点超前。当然，主要应归功于老师的教导。我现在的业务预算大约是7500万美元。其实，大家很快就能够掌握如何确定财务底线以及如何避免入不敷出，但真正做到这两点在今天来说似乎是很困难的。另外，在克莱蒙特大学学习有关高级行政管理的博士学位课程，对我透彻理解财务的细节问题帮助很大。我对理解财务的总体状况也没有什么困难，我能够和我们的财务部门一样精通财务管理，我想这可能使他们感到有点紧张。

彼得·德鲁克：有关人力资源管理的技能又是如何获得的？护士能够了解患者及其需要，但她并不总能够了解组织的工作。当您担任护士长时，突然要和六七十甚至200个护士和病人一起工作，还必须与纽约医院的其他部门协调原先的护理工作，您是如何获得人力资源管理的有关技能的？您是必须去学习这些技能还是自然而然地积累起来的？

罗克珊·斯皮策莱曼：我认为有些人力资源管理的技能是自然而然

形成的，协调和交流沟通的能力则是一个人在实践中学会的。在实践中需要不断地尝试，也必然会犯些错误，如果在交流中犯了错误，就要虚怀若谷，乐于接受人家的意见，并学习人家的长处，这样才能有所进步。一个人要学会说："对不起，我不是这个意思。"我认为这也是一种真正的能力。

我对于护理工作总是有一种理念，在理念的交流和实践上我从来没有发生过大问题。幸运的是，人们愿意接受我的理念。当彼此拥有共同的目标时，一起共事就会轻松愉快。所以，我认为人力资源管理技能在很大程度上取决于对目标的交流沟通。当然，随着时间的推移，你会认识到如果没有进行充分有效的交流沟通，就会犯很多错误。

彼得·德鲁克：所以，您认为首先是理念，这是您为什么选择护理职业的主要原因，或者说这是为什么您一直在从事护理工作的原因——这样一种理念确实是您从事这项职业的动机，是这样的吗？

罗克珊·斯皮策莱曼：我认为是这样的。同样，我认为也有部分原因是由于自己是女性，而护理工作是女性主导的职业。我在20世纪60年代毕业，当时女性的社会地位还不是很高，所以这也是我从事护理工作的一个原因。

彼得·德鲁克：所以您当时是怀着这样一种理念，能够与人交流沟通的动机和希望来从事护理工作的——希望成为一个领导者。难道没有

人曾说过："罗克珊，不要太好强？"

罗克珊·斯皮策莱曼：唉，他们到今天还在说这个呢。我是很好强，我不知道我的老板和同事们对我说过多少次了："女孩，你太好强了！"但是当一个人确实有某种信仰时，没有进取心几乎是不可能的。有谁会说"我们不给病人提供最好的护理？"病人有权决定应该得到什么样的医疗服务，而不是由医院决定，我很早就这样认为。

彼得·德鲁克：罗克珊，您刚才的话让我感到震惊。在与医疗卫生部门打交道的40年中，我所听到的都是这样说的："不要听病人的，只有我们知道什么是对的。"

罗克珊·斯皮策莱曼：我不知道怎么会是这样。我认为病人可能缺乏必要的相关知识，无法做出正确的决定。但是我们有责任帮助他们获得相关的知识，使他们能够做出正确的决定。

彼得·德鲁克：所以您认为所有组织首先应该明确——我们在这里工作的目的是什么？

罗克珊·斯皮策莱曼：如果不清楚自己的使命，就不应在这里工作。

彼得·德鲁克：罗克珊，您是一个有使命感的女性。我很想知道您是如何安排个人的生活和工作，来实现自己的使命的。

罗克珊·斯皮策莱曼：唉，我一直很忙，我告诉您——我既要做一份全职工作，也要带一个十几岁的女儿，并且我自己还在读书。当然，上学读书和工作有助于我集中精力实现自己的使命。我15岁的女儿曾经很同情地问过我："妈妈，您为什么要做这么多的事情？"

当然，其中一个原因是自我鞭策，并不总是仅仅出于使命感，还出于自我实现的需要。如果没有使命的驱使，我就会找一份简单轻松的工作，还可能会整天悠闲地躺在南加利福尼亚的沙滩上享受美好的生活，这种诱惑经常会在脑海中浮现——然而一旦我想到如果我全力以赴做好工作，那么既可以改善患者的医疗服务还可以提高员工的生活质量——这样一来，躺在沙滩上的诱惑立即消失了，就会觉得工作虽然艰难，但心情还是十分舒畅的。

而现在，在医院里我们将面临越来越多的诸如此类的挑战。

彼得·德鲁克：在您之前不久，医院是一个很简单的组织，只有医生、护士和一些清洁工而已。但现在医院正变得非常复杂——有很多的科室和各种各样的服务项目。而您则把使命的实现都集中在共同目标上：病人在离开医院前至少要比他们进来时有所改善。

到了年底，您如何知道使命的实现情况？成功之处是什么？在哪些方面您还可以改进？

罗克珊·斯皮策莱曼：这可以用具体的和抽象的两种方法来进行测

评。具体的方法是很容易说明的。我在办公桌右边放着一个记事本，每隔两个星期或一个月我就记上或删去一些事情。在记事本的一边列出我必须承担的主要工作任务，在另一边列出正在处理的事情，分别授权哪些人来完成，进展情况如何。当这些事情完成，我就在上面划一条线。到了年底，我从头到尾把记事本看一遍，总是对于我们能够完成这么多事情感到震惊。然后，我们根据所记载的内容汇总成一份年度报告。

我还运用了一些目标管理的方法，这种方法能够使我们明确工作的具体进展状况。

至于抽象的方法，我会回顾一下博士课程的进展情况。每通过一门课程，就像是朝着未来跨进了一大步。

但是，除了这些，其他方面我觉得很难测评。在工作上，我从来就没有觉得自己已经做得够多或完成得够好了。

彼得·德鲁克：我们换个话题好吗？您刚才谈到您负责编制7000多万美元的业务预算和考核很多医疗服务的财务绩效。作为一个管理者和专业人士，您认为在商业性组织和非营利组织之间存在的最大差别是什么？

罗克珊·斯皮策莱曼：由于组织的生存发展必须要有竞争力，必须达到财务底线的要求，医疗卫生部门已经很像产业部门了。因此我认为我的工作职能和在通用汽车、施乐和IBM之类公司工作的人几乎没有什

么区别。我也要向客户递送产品，必须尽可能地降低成本。我必须确保客户满意，病人出院后最好不要再回来复诊，当然如果有这种必要，还是希望他们能回来继续治疗。所以我们也是在做生意，在我们周围充满竞争，特别是在南加利福尼亚，我们必须向客户更有效地递送产品和服务，必须有更好的产品、更合适的价格，这与宝洁公司没什么差别。

彼得·德鲁克：罗克珊，您在个人的自我发展方面还谈得不多。刚才您已经谈到了导师，谈到了记录工作任务及完成情况的记事本，但是还不够多。

罗克珊·斯皮策莱曼：我认为最好的自我发展就是让其他人得到充分的发展。我感到很幸运的是，当我做错了，工作态度过于强硬或者不给他们足够的思考时间时，大家都会告诉我。

彼得·德鲁克：您会做些什么来鼓励同事进行自我发展呢？什么是最有效的方式？

罗克珊·斯皮策莱曼：我会给他们提出各种问题，但不会给出答案，促使他们用头脑风暴法进行讨论和思考，然后引导大家共同完成工作任务。我的任务是建立远景和目标，他们的任务则是找出如何一起来实现远景和目标的方法。我相信给大家提供充分的时间——时间是一个重要的因素——给大家提供并改进所需技能、工具和环境来做这些事情——就能够促进我个人的自我发展。我在行业里小有名气，这是由于我

手下的员工在我们共同制定决策时极具创造性。如果我明天就走了，我认为也不会有什么不同，他们还会继续做下去。

彼得·德鲁克：大家都认为您所从事的职业是非常辛苦的——从业人员都觉得压力实在太大。您也一定会有压力很大的时候，如何来进行调整恢复呢？

罗克珊·斯皮策莱曼：随着灾难性的护士紧缺问题的出现，这就成了整个行业的问题。自我调整需要有良好的心态，如果能够让护士在护理工作上有充分的自主权，她们就会有良好的工作心态。如果能够给我自主权、尊重和在没有许多干涉的情况下对一项工作计划从头到尾的控制权，那么我就能够进行自我调整。

在这方面，我能举出的最好例子是有关我们首次开设外诊中心的，每个人都已经翘首盼望了好多年了，直到有一天我说："你们能让我一个人来做吗？你们能够让我调动各种所需资源从头到尾完成这件事吗？"于是我得到了房间、备品和器具等所需的东西，我们的外诊中心就顺利开张了。从中我得到了自我调整。其他的自我调整方式是个人生活，我喜欢烹饪、看戏和听音乐。去年我就学会了滑雪，并在滑雪场的斜坡上摔了很多跟斗。这使我能够进行充分的自我调整。我喜欢旅游，这些都是我个人自我调整的方法。

彼得·德鲁克：这是解决精力耗尽的经典方法。克服精力耗尽的办

法是更努力地工作，显然这对您非常有效，不过对我是否有效，还得试试看才能确定。但是您还可以做很多和您工作完全不同的事情：去看看戏、到滑雪坡上摔摔跤、听听音乐——您能充分调整自己的精神状态和情绪，我认为这很重要。

让我把主要内容理一理。对我来说，您刚才所讲的最重要的是："如果明天我就走了，我认为也不会有什么不同，他们会继续做下去。"这是对管理者的最高评价，建设一支卓越的团队，使我的工作、远景和组织能够永久地延续下去。凭我的经验，这才是真正的成功者。

然后，您强调了使命和集中精力获得理想的成果——治愈病人——的重要性，并且您还反复强调了团队建设的重要性。领导就是发展其他人，这也是实现自我发展最为关键的。

5　小结：实践原则

对我而言，总结自我发展的最好方式是先来谈谈这样一个人：他使我第一次认识到自我发展在整个人生中究竟意味什么。他是一个犹太学者，20世纪50年代初我在一条山间小道上遇见了他。由于我们都在同一避暑胜地度假，并且都喜欢远足，因此有很多年我们都一起徒步旅行。他就是约书亚·亚伯拉姆斯（Joshua Abrams），在二战爆发时已在法学院读书了。战争期间，他参加了海军并受了重伤，后来也一直没有完全康复。在35年后，战争中留下的创伤最终导致了他的死亡。

服完兵役后他任职于一所神学院。第一次遇见他时，他刚开始在美国中西部的一座大城市筹建一所犹太教堂和犹太人的社区中心。一切都是从零开始的，但仅仅10年之后，它就成了全美规模最大的一座改革派犹太教堂，拥有四五千名教徒。

有一天我们正在徒步旅行时，他对我说："德鲁克，我已经决定离开犹太教堂，再一次一切重新开始。"这让我万分惊讶，我迷惑地看着他，完全听不懂他的意思。见状他又接着说："假如我继续留在这儿，就再也学不到什么东西了。"一年后，他告诉我他决定加入青年事工（Youth ministry）组织，到美国中西部一所著名大学担任牧师职务。当时大概是在19641965年。约书亚曾向我解释："我还很年轻，因此我能够理解年轻人的烦恼；另一方面，我已有了丰富的阅历，对于年轻人正

在经历的大多数事情以及他们将来要遇到的各种挫折，我都有过切身的体验。”果然不出他的预料，此后不久学生运动就在全美大学校园里蔓延开了，我的朋友成了这场运动的中流砥柱，是那些冲动而又迷茫的学生的精神支柱。在那些日子里，我遇到不少人这样跟我说：“我知道您认识约书亚·亚伯拉姆斯，在我20岁时，我吸毒上瘾，差点丢了性命……当时还做过许多这样或那样的蠢事，是他挽救了我的性命。”

然后，大约是在19731974年间，在我们一起走路时，约书亚又一次让我感到震惊：“作为大学牧师，我觉得我已没什么可做了。我已不再年轻了，无法跟年轻人很好地协调沟通了。我一直在考虑这个问题，现在决定应该去当老年人的牧师了。现在的老年人正在增加。”一两年后，他就离开了大学，来到了亚利桑那州的一个退休人口比较密集的城市，又一次从零开始创业。到去世时，他所创建的新型退休人士社区已拥有高达三四千人。他帮助那些孤独、丧偶和生病的人，不仅给他们带来了精神上的安慰，还竭尽所能地帮助他们解决物质上的困难。

约书亚是第一个向我阐述这样一种人生哲理的人：“规划人生旅程是你自己责无旁贷的责任，没有其他人可以替你规划。”这句话我向很多人反复转述过。在自我发展方面，他的人生规划向我们清晰地展示了两层含义：人的自我发展和做出贡献所需要的技能、特长和才能的发展。这是两大截然不同的发展任务。

自我发展应从服务着手，应通过追求自身之外的理念——而非通过

领导来实现。领导不是天生的，也不是靠其他人培养成的——领导是自我培养的。

要实现自我发展，需要集中精力。迈克尔·卡米（Michael Kami）是目前企业战略管理方面的权威领导人物，有一次他在黑板上画了一个方框，然后问道："请告诉我可以把什么放到方框里？是上帝还是资金？我可以帮助你们根据这两种情况分别制定战略，但究竟哪个有用得由你们自己来判断。"

而我则是通过问大家"希望被人记住的是什么"这个问题来阐述自我发展的道理。根据圣·奥古斯丁的说法，这个问题是每个希望得到自我发展的人在刚成年时就应该思考的。问题的答案会随着我们自身的成熟而发生变化，这种变化是理所当然的。但一个人如果不去问这个问题，工作就不会有重点，事业发展就不会有方向，最终结果是得不到自我发展。应该通过发展自身的优势，增进技能，并把它们运用到工作中来谋求自我发展。老板可以为你的自我发展做很多事情，但无论老板怎样鞭策你，也都应该记住个人的自我发展的责任最终是要落到自己的肩上。

发展优势并不意味着可以忽略弱点，相反，必须时刻记住自己的弱点所在。一个人只有通过发展优势才能克服弱点，不要去走什么捷径。对工作不要过分苛责，但也不必委曲求全。学好手艺可以让你胜任工作，树立自尊。

其次，必须做好需要完成的工作任务。必须寻求外部的机会，应该从工作任务着手，而非从自身具备的条件着手。成就来自于外部的需求和机会与内部的能力和优势的匹配结合。两者必须互相结合，必须互相匹配。

要有效地实现自我发展，必须双管齐下。一是不断改进——对已经做得很好的事情还要精益求精；二是进行变革——去做一些不同的事情。两者都是必要的，只关注变革而忽视已经做得好的方面是错误的。只有不断改进、循序渐进才能一步一步地取得阶段性成果，进入下一阶段。但只关注改进而没有注意到现在已经到了必须以全新的方式做截然不同的事情的时候，同样是愚蠢的。

能够关注到变革时机的信号是自我发展的必要技能。应在成功——而非在厄运当头时推进变革。留意日常工作任务，并扪心自问："需要对今天所掌握的情况马上进行讨论研究吗？我的工作有成效吗？还是要继续安于现状或者做些无用功？"

当你意识到情况发生了变化，需要不同的发展目标，选择另一条发展道路的时候，自我发展就成了自我超越。这是需要外界帮助的时候，比如良师益友能提供的有益帮助。在这种时候，你越是有进取心，取得成就越大，就越会沉迷于眼前的工作，尤其是那些紧迫的工作，更会使你沉迷其中难以自拔。而了解你的处境，善于指点迷津的局外高人会这样问你："你这样做还有什么意义吗？你这样做还能取得更大的成效收

获吗？”

自我发展的途径并不难找，许多成功者都发现教学是其中最有效的方法之一。教师通常能比学生学到更多的东西。虽然并非每个人都有机会去当教师，也并非每个人都擅长或喜欢当教师，但每个人都有类似的机会——帮助其他人发展的机会。每个人如果和下属或同事坐下来认真讨论如何改进绩效和提高成效，就会知道在自我发展的过程中，究竟存在哪些能够促进发展的潜在方法。

自我发展的最佳方法可能是自我评估。从我个人的经验来看，这也让人们学会了谦虚。我过去总是痛苦地发现我应该做到的和实际做到的相差甚远。但慢慢地，在设定目标和取得实际成果方面都有了改进。自我评估这种方法让我能够集中精力做好我能够取得进展的事情，而放弃无效的计划，这些事情不仅浪费了我的资源，也浪费了客户和学生的宝贵资源。

自我发展既非高深的哲学，也非空泛的美好愿望，自我超越也非狂热的激情，两者都是需要付诸踏实的行动。你也许能够成为大人物，但在绝大多数情况下，你只能成为卓有成效和具有奉献精神的普通人。因此，我想请你用扪心自问的方式来结束本书：读了这本书之后，明天你准备去做些什么事情？什么事情你不打算去做了？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者后记

非营利组织的管理

2002年2月22日，美国总统G.W.布什在清华大学发表演讲时,曾高度评价了志愿者与非营利组织对美国社会发展所做出的贡献。这是因为近30年来,美国的非营利组织迅速发展，在承担社会责任、维护社会秩序等方面扮演着越来越重要的角色。据统计,1991年美国有90万个非营利组织,到1994年已经达到100万个。非营利组织的发展吸引了大量志愿者的参与。美国平均每两个成年人中就有一个志愿者,总数超过8000万人,他们每周为一家或数家非营利组织工作近5小时,相当于1000万个全职工作岗位。如果计酬的话,即使按最低工资标准计算,总额也达1500亿美元,占美国GDP的5%左右。(张远凤.德鲁克论非营利组织管理［J］.外国经济与管理，2002（9）.)

在全球范围内，非营利组织的建立和发展也正在如火如荼地进行。非营利组织——政府和企业之外的第三部门——作为一种社会力量正在崛起，我们正处于一种全球性的“结社革命”之中。(莱斯特·萨拉蒙.非营利部门的崛起［J］.谭静，译.马克思主义与现实，2002(3).)据约翰·霍普金斯在非营利性部门比较项目的研究成果，到1995年止，除宗教团体外，在调查的22个国家中，非营利性部门是一个1.1万亿美元的产业，它雇用了相当于近1900万个全职工作人员，其非营利性支出平均达到国内生

产总值的4.6%，就业占所有服务行业就业的10%，占所有公共部门就业的27%。如果将这些国家的非营利性部门比做一个单独的国家，它将成为世界第八经济大国，比巴西、俄罗斯、加拿大和西班牙还要领先。(蔡守秋.第三种调整机制——从环境资源保护和环境资源法角度进行研究（上、下）［J］.中国发展，2004（1-2）.)这场革命对当今世界的重要性丝毫不亚于民主国家的兴起对于19世纪后期世界的重要性。非营利组织兴起所带来的社会变革浪潮既影响到发达国家，也影响到发展中国家。(莱斯特·萨拉蒙.非营利部门的崛起［J］.谭静，译.马克思主义与现实，2002(3).)

虽然我们知道，非营利组织是指不以营利为目的、主要开展各种志愿性的公益或互益活动的非政府的社会组织，但这并不是一个明确的概念，因此有各种不同的称谓，诸如非营利组织、非政府组织、慈善组织、第三部门、志愿组织、免税组织、中介组织等。(唐斌.中国非营利组织研究的新进展［J］.南京社会科学，2005(7).)如果严格按照国际流行的定义标准，即美国约翰-霍普金斯大学莱斯特·萨拉蒙(Lester Salamon)教授提出的所谓五特征法：(1)组织性；(2)非政府性；(3)非营利性；(4)自治性；(5)志愿性，中国并不存在典型意义上的非营利组织。为了推动和促进非营利组织的发展，中国大多数学者更倾向于认为，只要是依法注册的正式组织，从事非营利性活动，满足志愿性和公益性要求，具有不同程度的独立性和自治性，就可称为非营利组织。(康晓光.NGO 扶贫行为研究［M］.北京：中国经济出版社，2001.)

在1978年前，中国不存在任何一个独立于政府的非营利组织。自改革开放以来，非营利组织在我国得到了长足的发展。组织的数量和种类迅速增加，组织的独立性明显增强，组织的合法性日益增大。到2002年底，据民政部不完全统计，非营利组织的总体数量超过10万家，加上那些受现行条例限制难以进行合法登记而采取工商注册形式的非营利组织，规模已经在30万至50万家左右，在动用社会资源、提供公共服务、促进经济发展等方面，发挥着政府与企业难以取代的作用。与此相适应，政府与公众开始从拒绝非营利组织转变为接受或默认。20世纪90年代后，非营利组织的现实和观念在学术界取得了合法性。1998年6月民政部将原先主管社会团体的“社团管理司”更名为“民间组织管理局”，意味着官方对民间非营利组织的认可。(蔡守秋.第三种调整机制——从环境资源保护和环境资源法角度进行研究（上、下）［J］.中国发展，2004（1-2）)

虽然非营利组织正在成为我国社会发展的一支重要力量，但发展潜力还远远没有得到充分发挥，存在资源不足、能力不足、缺乏自治和发展不平衡等方面的严重问题。资金、人才等资源不足之所以制约组织的发展，除了受到社会经济发展水平、制度环境与社会文化方面的限制之外，更重要的原因在于非营利组织自身的能力不足，包括组织的活动能力、管理能力、创新能力、扩张能力和可持续发展能力等。能力不足的背后是缺少具有管理创新能力的领导人。(王名，贾西津.中国非营利组织：定义、发展与政策建议［C］；范丽珠：全球化下的社会变迁与非

政府组织［C］.上海：上海人民出版社，2003.)另外，我国的非营利组织的研究主要集中在制度环境方面，对组织管理方面进行深入研究的学者似乎不多，还停留在一个比较初级的阶段。正是基于这样一种管理实践和研究的滞后状况，管理大师彼得·德鲁克的《非营利组织的管理》将会对我们的研究和实践的深入推进产生及时而有效的指导和促进作用。

早在1978年，德鲁克就提出："非营利组织还仅仅是一个新近出现的现象,但我们确实认为非营利组织需要管理。"在此后20余年中,德鲁克一直致力于研究非营利组织的管理问题,发表多篇有广泛影响力的文章,并在1990年出版了开创性著作——《非营利组织的管理》,对这一管理的新领域做了全面总结。(张远凤.德鲁克论非营利组织管理［J］.外国经济与管理，2002（9）.)在20世纪90年代末和21世纪初，正当整个世界都在举目注视电子商务时，德鲁克指出了管理学真正的新领域——非营利组织，"系统化、原则性和基于理论的管理能迅速地使非营利组织产生最大的绩效。"现在,非营利组织管理已经成为管理实践与管理理论的新领域。《哈佛商业评论》这样的权威管理期刊也为这一领域开辟了栏目。

在《非营利组织的管理》中，德鲁克从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面地阐述了非营利组织管理的问题，涉及了组织使命和目标的确立及领导作用、

目标管理中的市场营销、创新和基金发展的有效战略、绩效管理中的绩效定义与测评、人力资源管理和诸如职员、董事会、志愿者和社区一类的利益相关者管理以及组织中各管理层级人员的自我发展等一系列问题。德鲁克的管理思想直接来源于管理实践，这使他对现实的管理问题保持着高度的敏感性。他的《非营利组织的管理》就像迷雾中的灯塔,为非营利组织的管理者指明了方向，为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，也为我国的非营利组织领域的学习者和研究者树立了一座丰碑。

本书在翻译过程中得到了浙江师范大学工商管理学院不少老师和同学的帮助。徐虹老师和汪彬、黄京霞、周建秀同学做了部分初步翻译工作，倪建明老师和赵凌慧、汪彬、梁玲、周建秀同学及浙江财经学院的柳仕莺老师对翻译稿件进行了认真仔细的校对。另外，还得到了张国胜书记和乐鹏、李绩才、李俊宁老师及黄雪波、陈鸽等同学的热情帮助。本书的责任编辑石美华老师在翻译过程中给予了悉心的指导。在此一并致以衷心的感谢！由于我们学识有限，翻译过程中难免存在不当之处，敬请专家读者不吝指正！

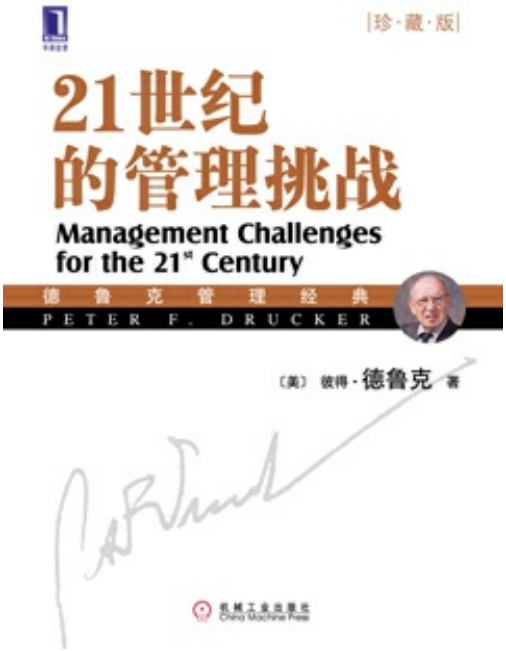
吴振阳

2007年5月30日

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

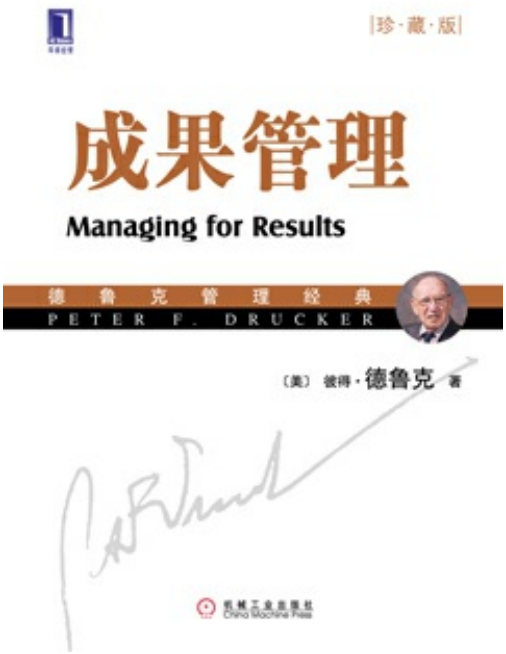
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

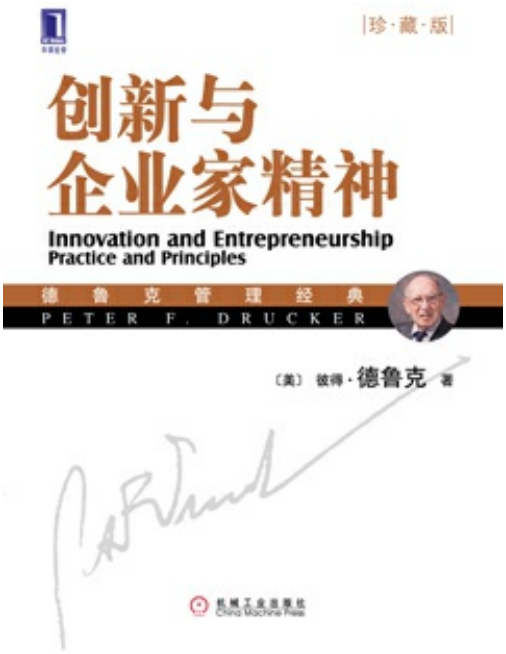
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

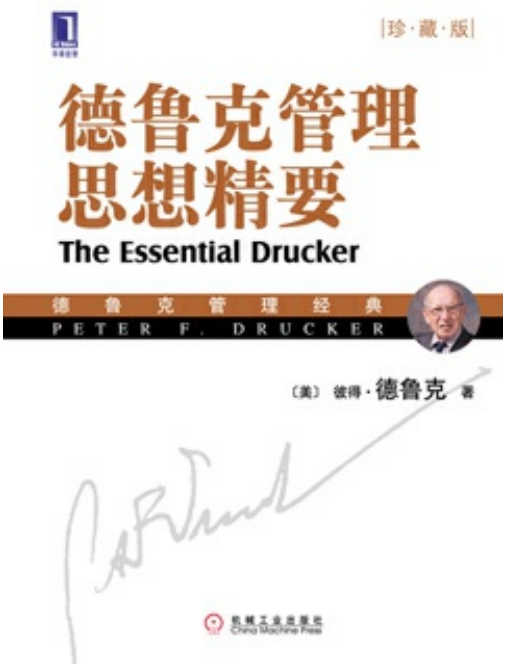
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

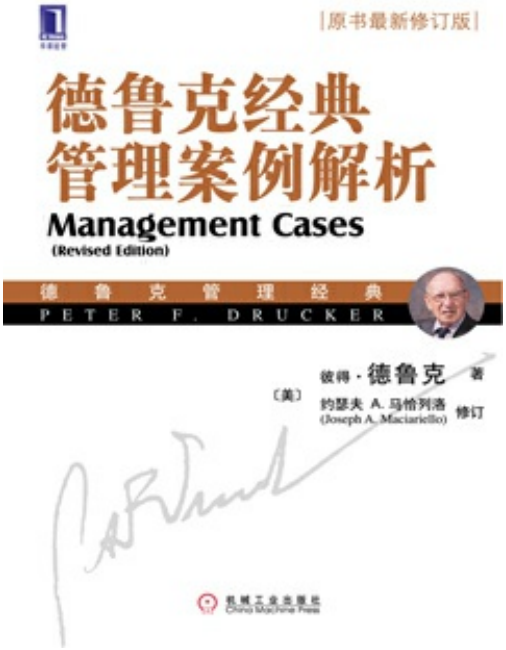
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

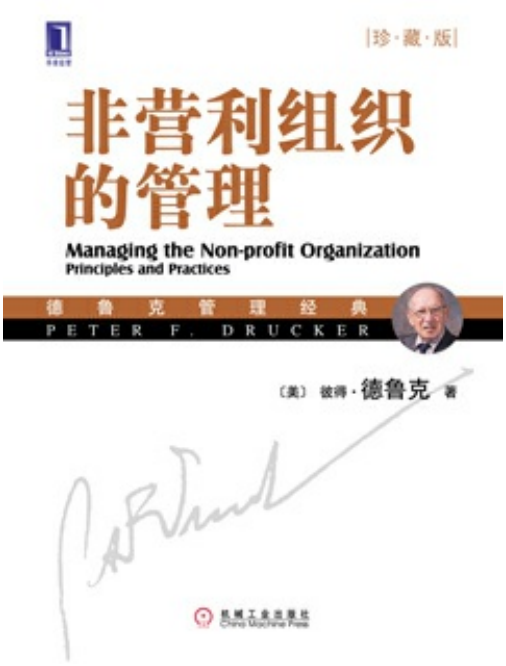
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

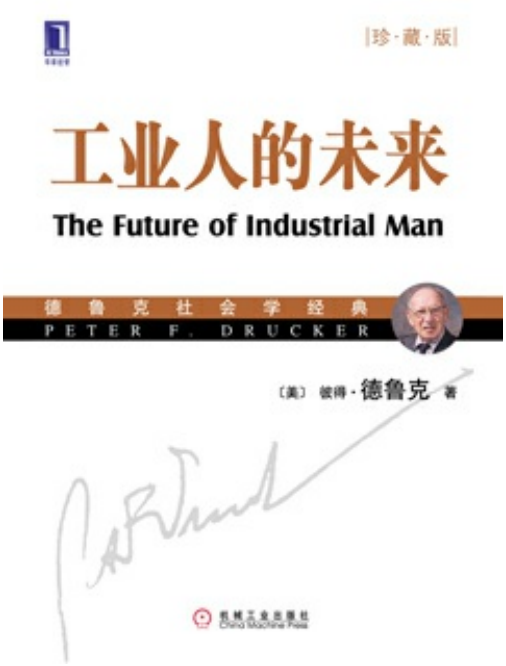
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

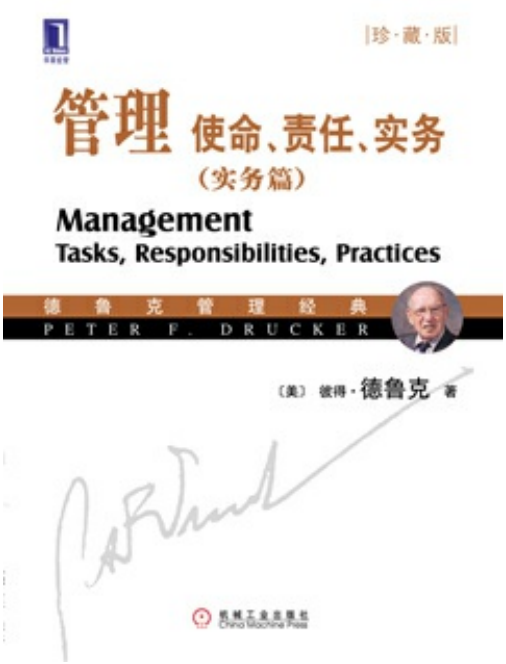
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

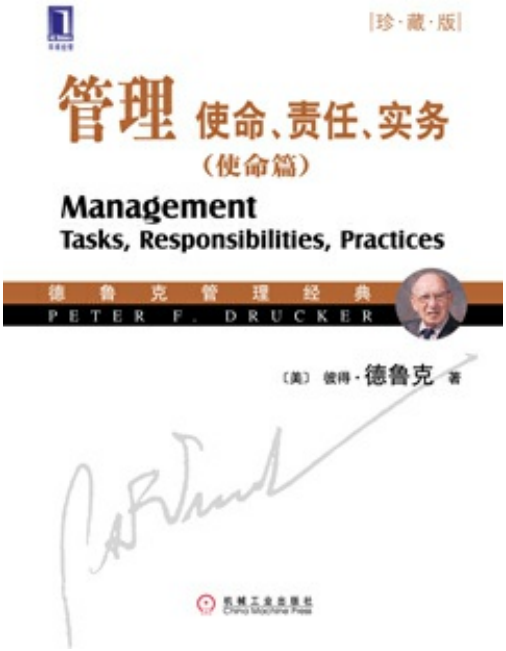
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

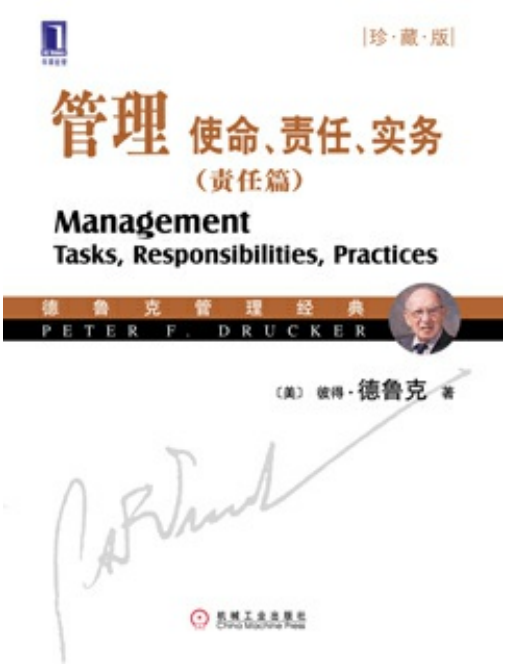
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

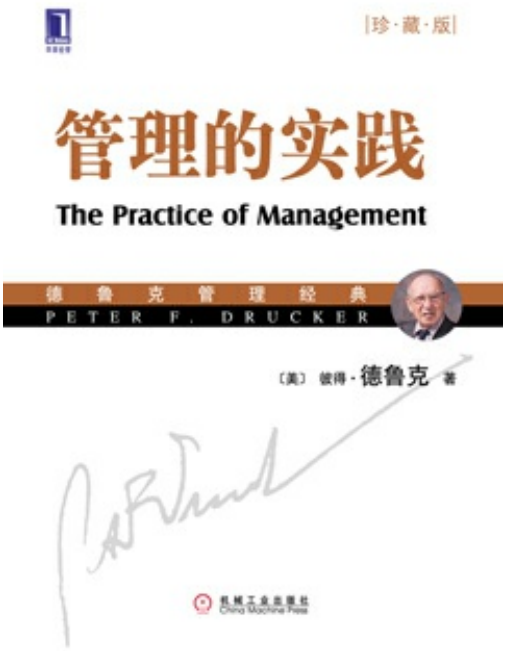
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

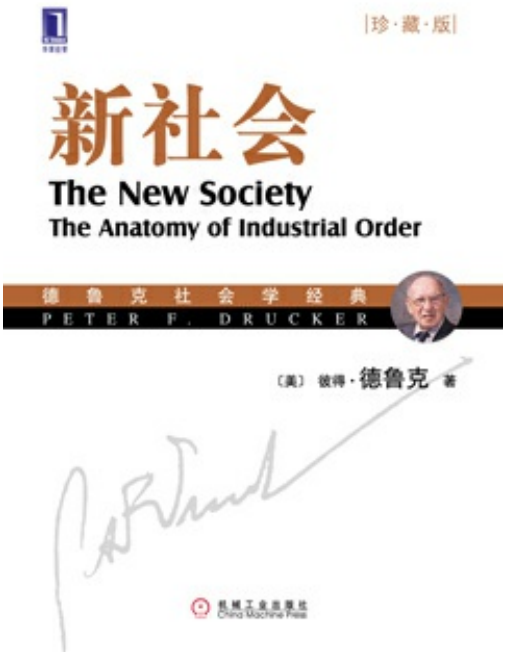
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

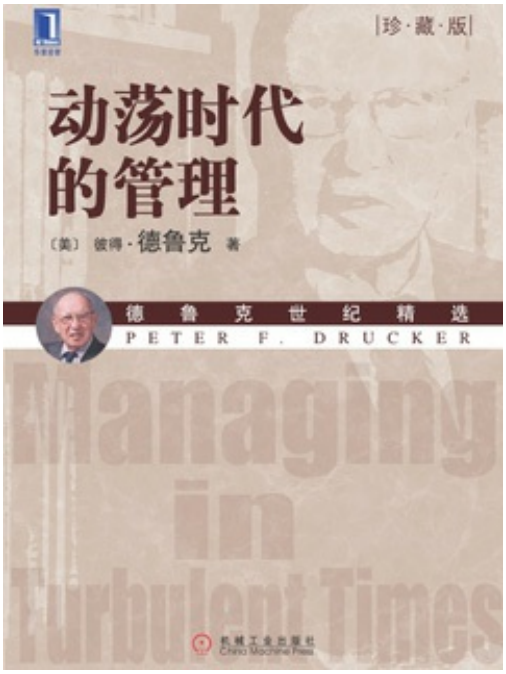
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

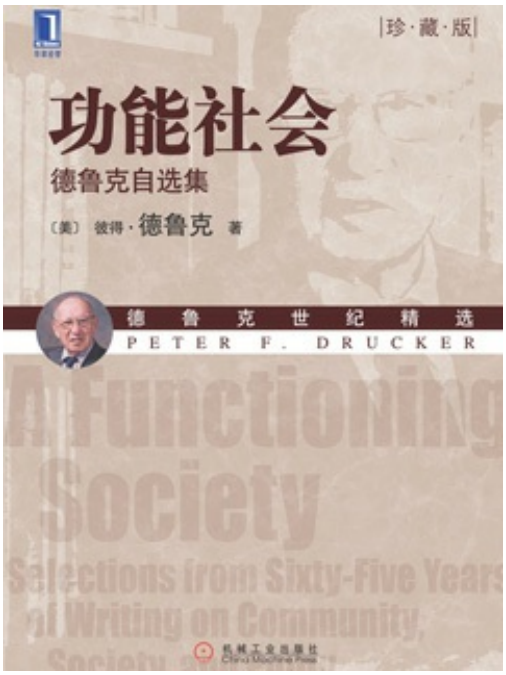
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

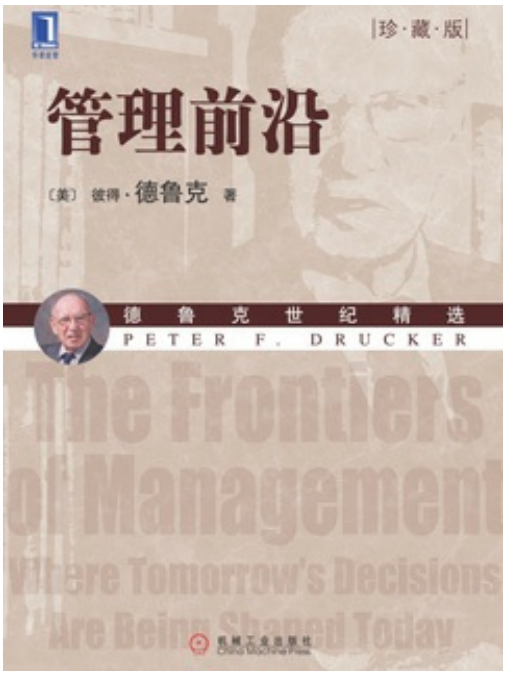
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

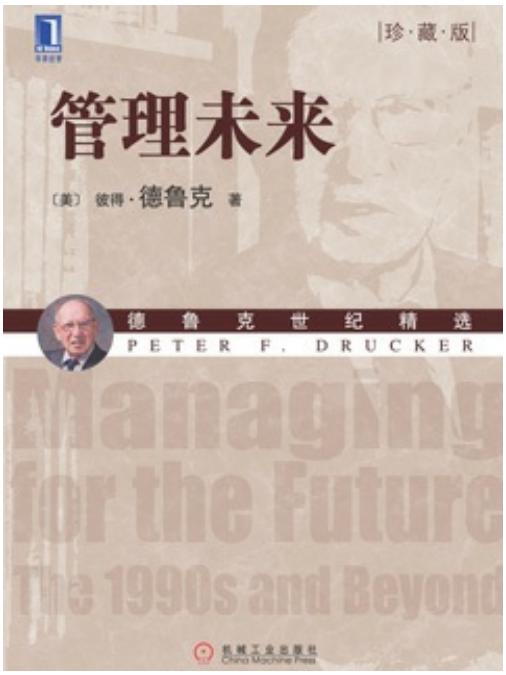
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

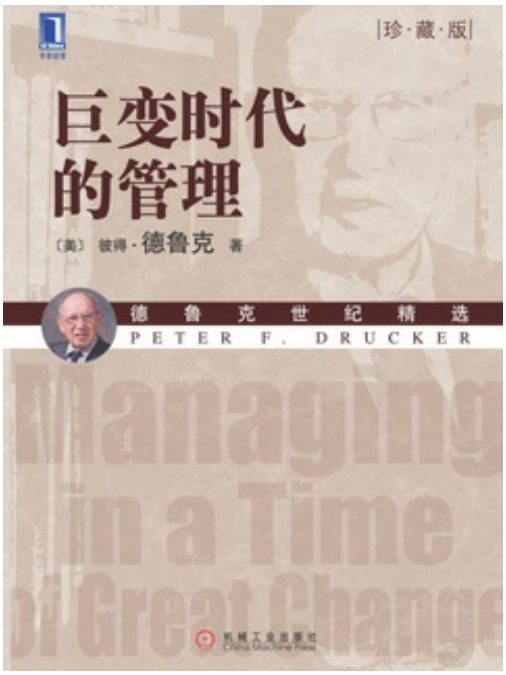
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

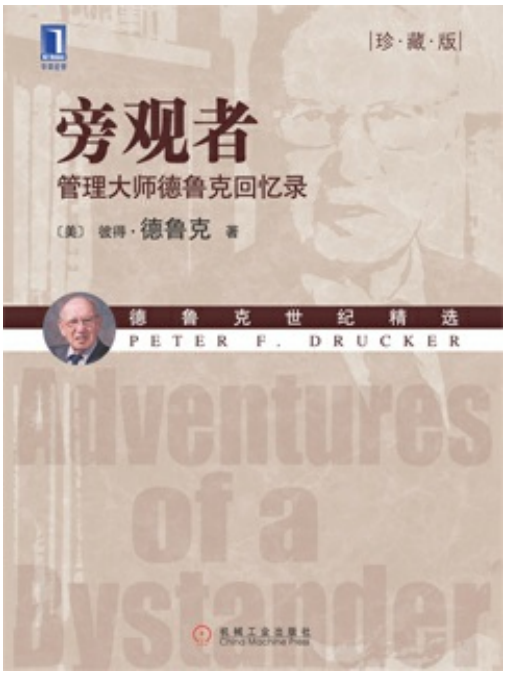
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

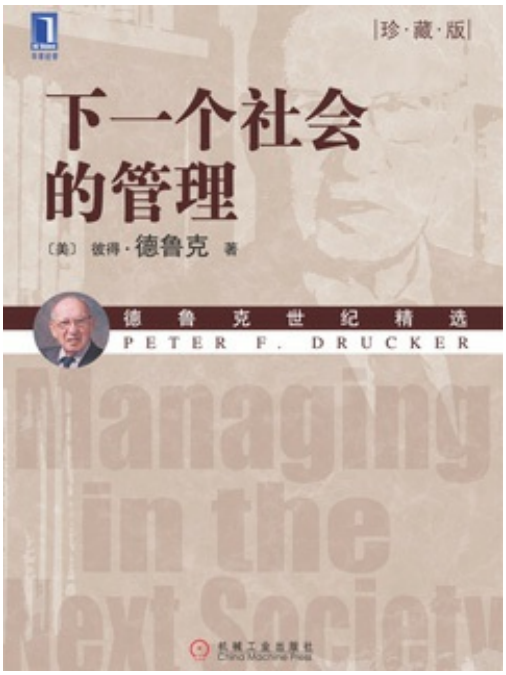
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

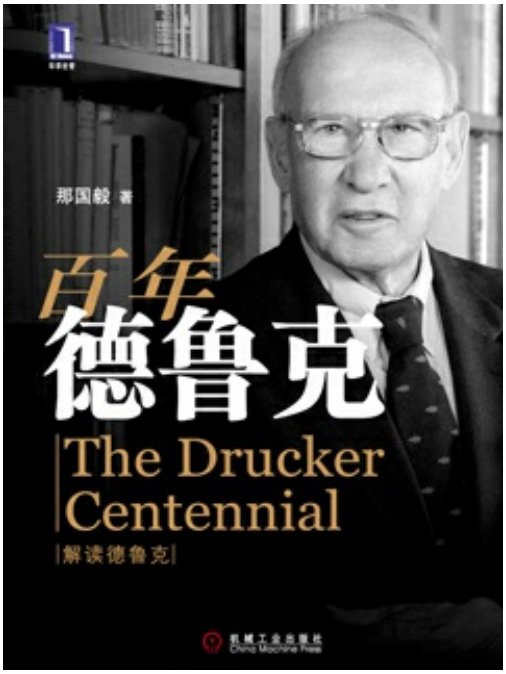


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

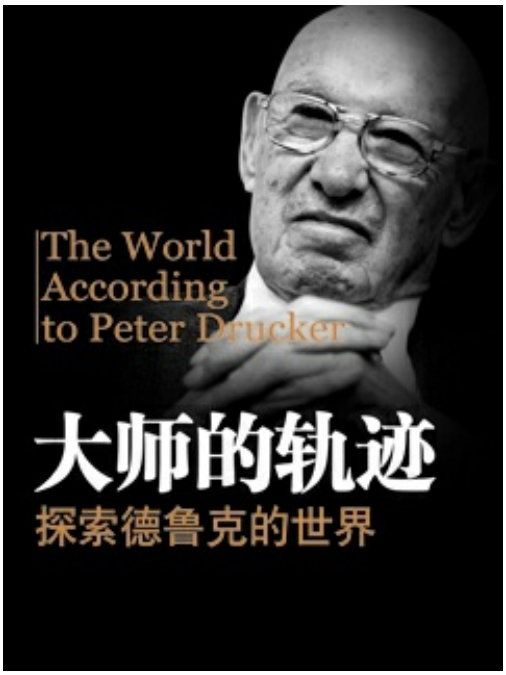
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

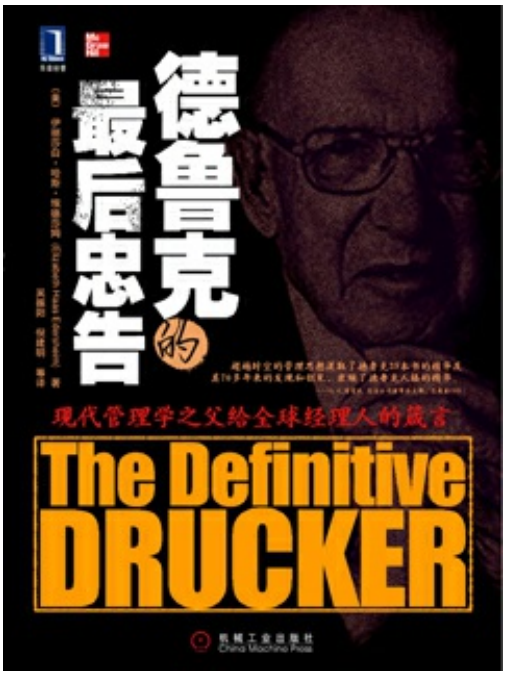
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

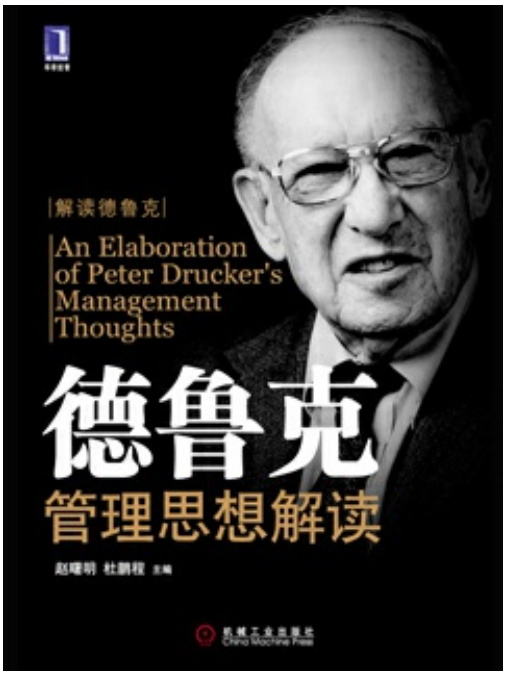
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

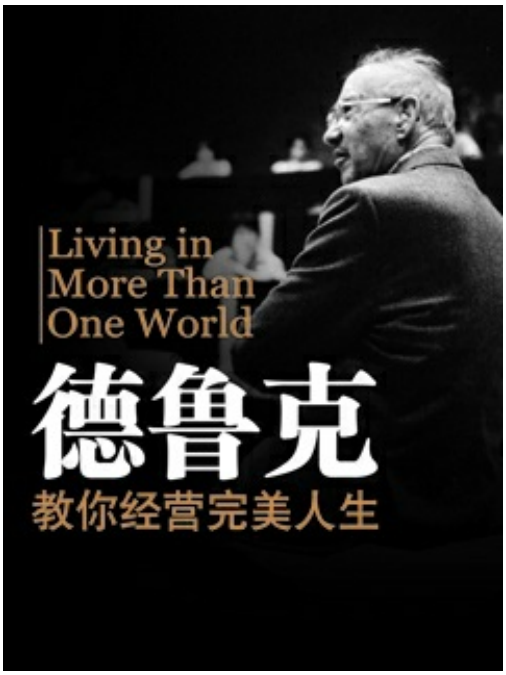
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

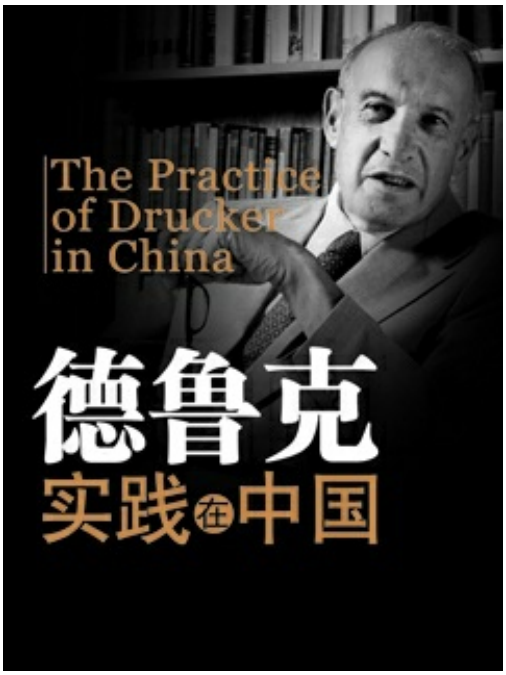
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

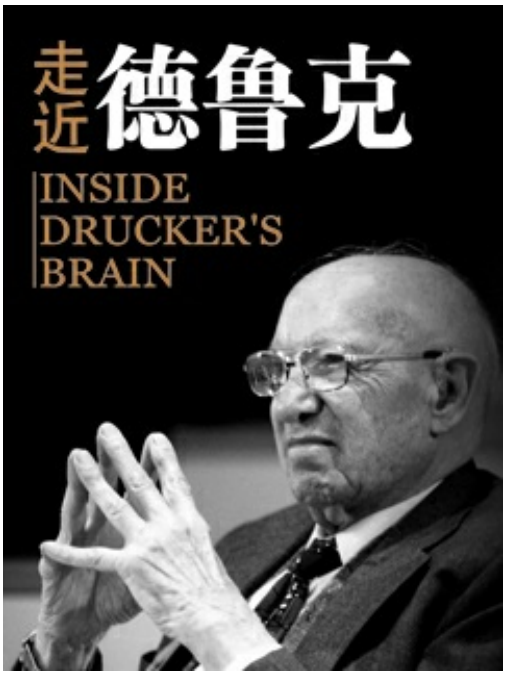
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

管理未来

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

Managing for the Future
The 1990s and Beyond

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克世纪精选

管理未来

Managing for the future:The 1990s and Beyond

[美]　彼得F.德鲁克（PeterF.Drucker）　著

李亚　邓宏图　王璐　等译

ISBN：978-7-111-28062-0

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

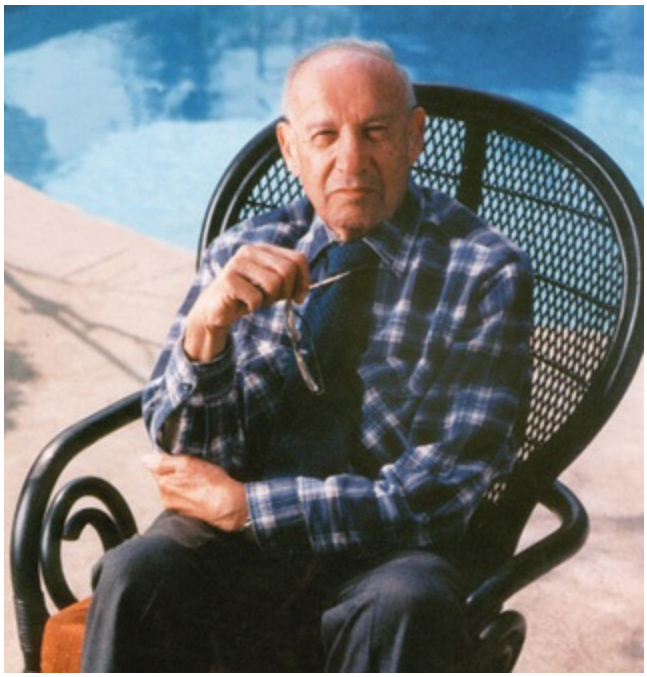
如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

始终站在未来的德鲁克

“明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着手于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。对所发生的事感到吃惊是危险的。哪怕是最大的和最富有的企业，也难以承受这种危险；即使是最小的企业，也应警惕这种危险。”我们现在也常说“惟一不变的是变化”，但是，未来的管理和企业将会怎样？我们绝大多数人往往被纷繁复杂的世界所迷惑，被琐碎的日常管理实践所困扰。为了解决一个又一个问题，我们忙于追逐各种流行的管理工具和方法，从全面质量管理到六西格玛，从流程再造到员工授权，从多元化到归核化经营……在一波又一波的流行浪潮中，我们不仅没有把握住未来，反倒迷失了方向。在快速变革中，绝大多数中国企业成为流行的追捧者和牺牲者。当我们像追星族一样学习各种流行管理著作的时候，向管理咨询公司购买最新管理方法的时候，参加各种研讨会和学习班的时候，我们试图走在未来的前面，但却不断地发现自己一再落伍。未来究竟会是什么样子？未来是不是不可琢磨？德鲁克先生的著作将会告诉我们答案。他是一位严谨的管理思想家，他的思想几十年一脉相承，经受住了历史的考验。他不同于那些流行的管理作家——那些只懂贩卖最新的管理理论，但没有自己见解的管理作家，他们人云亦云，随波逐流。德鲁克先生一生坚持自己的学术理想和学术观点，倾其一生在探求未来的世界是怎样的，社会的变化对企业管理将会

带来怎样的影响。

依我看来，在管理学发展历史上，德鲁克对于管理未来的分析和设想是最有深度的。他关注今天，更关注未来。这未来不是遥远的明天，而是——用他的话来说——已经到来的明天。据德鲁克先生的观察，每隔几十年，世界就会经历一场深刻的变化，正是这些变化为管理实践带来了挑战，同时也提供了机遇。例如，第二次世界大战以后美国颁布的《退休军人权利法案》，为军人提供了免费接受高等教育的机会，这就直接导致了美国大学教育的普及，从而为企业提供了无数受过高等教育的知识工作者。但是近几十年来，发达国家生育率急剧下降，在年龄层上导致年轻人比例的缩小。由此产生两个后果：劳动力供给的减少和退休年龄的推迟。对于知识工作者来说，几十年从事同样的工作，又实在使人厌倦。于是企业员工的职业生涯规划就显得尤为突出。20世纪80年代以后，信息技术的产生对企业管理也产生了革命性的影响。德鲁克说，“信息革命的真正革命性影响才刚刚被人们感觉到，而激起或助长这一影响的不是‘信息’，不是‘人工智能’，也不是计算机和数据处理对决策、政策决定或战略所发生的作用，而是电子商务，即互联网作为营销渠道的出现。互联网作为一条在世界范围内服务的管理与专业职位的主要销售渠道，其爆炸性的出现出人意料，这是10年前或15年前人们根本无法预测的。它正在深刻地改变着经济、市场和产业结构，改变着消费者细分化、消费者价值和消费者行为，改变着工作职位和劳动力市场。”信息革命已经不是一种预言，而是活生生的现实。在以信息为基

础的组织中，管理层次与经理人数大幅度削减，处于第一线的是大量的专家。对于这些专门的知识，管理者常常是一无所知。由此产生两个问题：专家的职业生涯如何规划？最高管理者的来源何在？在本书中，德鲁克先生用他那无比犀利的笔触为这些问题提供了答案。这些问题和答案不是主观臆断、凭空想像的，它们深深根植于社会发展的深层原因之中。变革无法避免，应对必出自创新。创新不是去冒险，成功的创新者是所谓的“保守的”创新者，他们发现未来，力图把未来的风险降到最低。管理的任务就是发现未来的变化，并通过企业创新去适应这种变化。

德鲁克先生一生写了很多有关预测未来管理的著作。从早期的《工业人的未来》、《新社会》，到后来的《动荡时代的管理》、《管理前沿》、《巨变时代的管理》、《21世纪的管理挑战》等，在这些著作中，德鲁克先生的思想始终是发人深省、一脉相承的。这些著作共同为我们描绘了一幅有关未来企业管理实践的图画，为实践者指明了道路。在此，我很高兴为大家推荐这本德鲁克先生在20世纪90年代初期所著的书，但愿大家能够继续在这本著作中领略德鲁克先生的风采。

赵曙明

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者序

在翻译本书的过程中，德鲁克先生不幸去世（2005年11月11日）。我想，也许可以把本书的出版作为对他的一种纪念。

彼得·德鲁克是一位知名度极高的管理学大师，在中国的知名度几乎与竞争战略大师迈克尔·波特及营销学大师菲利浦·科特勒比肩。他是现代经验主义管理流派的创立者，同时也是一位管理咨询大师，创办有德鲁克管理咨询公司。

理论界和实务界对其评价极高。

美国管理协会："如果说20世纪最伟大的发明是管理的话，那么彼得·德鲁克无疑是最伟大的发明家。"

《福布斯》封面文章称德鲁克"依然是最年轻的头脑"。

《商业周刊》则称其为"当代最经久不衰的管理思想家"。

《哈佛商业评论》认为："只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就会有无数双耳朵竖起来倾听！"

《经济学家》评论道："在一个充斥着自大狂和江湖骗子的行业中，他是一个真正具有原创性的思想家。"

他被世人尊为“现代管理之父”“管理学巨擘”“现代管理宗师”和“大师中的大师”。

在这样的背景下，机械工业出版社华章分社引入了本书，使我们再次聆听到大师的声音。

本书是一本论文集，体现了作者20世纪80年代和90年代的一些真知灼见。在80年代，德鲁克的研究重心是创新管理。这正是美国新经济兴起的时代，创业浪潮风起云涌。他敏锐地找到了新的理论增长点--创业企业和中小企业。德鲁克成功地将管理从大企业引向了中小企业，强调了管理在中小企业和创业企业成功中的重要性。在90年代，德鲁克的研究重点转向非营利组织管理问题，这是一个相当前沿的问题。德鲁克主要还是用管理企业的方法来研究非营利组织的管理问题，特别是将目标管理引入非营利组织管理，强调客户理念和绩效意识，他预测非营利组织将走向专业化（而不是当前的志愿者模式）。这些最新的成果在本书中都有所体现。

本书得以完成，得到了许多朋友的无私支持。其中，张仓泉、赵金莎、陈杰、陆建新、齐会含、郭吉涛、金生亮、曹慧、张修明、夏雪、张一鹤、姚遥、刘丽艳、刘小宽、刘增光、何芬、张桂玲、肖黎、郭延红承担了部分文章的初稿翻译，我和邓宏图（南开大学经济学院副教授）以及王璐（南开大学经济学院讲师）负责了本书绝大部分内容的翻译和全书的审校工作。另外，本书的出版过程中，还得到了机械工业出

版社华章分社的大力帮助，特此表示衷心的谢意。

需要说明的是，本书的翻译得到了教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“中国民营经济制度创新与发展问题研究”（03JZD0018）、天津市2005年度社科研究规划项目“民营企业公司治理框架与实证研究”（TJ05-GL003）和南开大学科研启动项目“民营企业公司治理实证研究”的资助，另外，还得到了南开大学亚洲研究中心的资助（“中韩民营中小企业公司治理比较研究”）。

由于本书内容包罗万象，跨度很大，涉及企业管理、经济、历史、哲学的方方面面，为本书的翻译增加了不少难度。尽管译者始终谨慎动笔，仔细求证，但难免还会存在疏漏，恳请广大读者批评指正。译者联系方式：022-23368618，电子邮件：yhg@vip.sina.com或guoyanhong627@vip.163.com。

李亚

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

我1985年的著作《管理前沿》（The Frontiers of Management）问世大约一年后，我收到了一封信："我是一家规模相当小但成长迅速的专用化学品公司的首席执行官。我每个周末都会阅读五六章您的大作，同时要求公司的高层也这样做。我每看完一章，都会写几个问题问自己：'这一章对于我这样的高管人员有什么意义？对于这个公司有什么意义？它向我、管理团队以及公司喻示着应该采取何种行动？它指出我们拥有什么机会？它告诉我们在公司目标、策略、政策和结构上应该做哪些调整？'接着，我们会在管理会议上讨论相关答案。半年后，我们会再次讨论这些问题，以比较我们实际做了什么，它们是否有用，重点讨论哪些是我们应该采取却并未落实的行动。当然，书中的很多章节不能直接应用于我们公司，但它引导我们去思考而不是行动。也有许多章节不断地激励我们采取某些行动或停止某些行为。其中最有价值的章节是让我感叹：'当然，我一直都明白这些道理，但为什么实际上我没有照它去做呢？'"

本书所涵盖的主题非常宽泛，它们耗费了我五年的时间。各章并不是按照以前拟订的写作大纲来写的。但是每章从一开始就很明确--专门解决经理人员身边的某一方面问题，诸如经济、人、管理、组织等，这些都是经理人员经常遇到的企业内外的具体问题。

除此以外，每章从一开始就计划实现两个目标：其一，向天天忙于工作的企业管理者们解释，如何看待他们所处的这个瞬息万变的世界，这会影响他们的工作和绩效；其二，激励他们采取有效行动并为他们提供相应工具。

在我的记忆里，管理者的世界一直是不稳定的--我在1929年全球经济危机前两年就开始工作了！虽然如此，过去几年--或者今后几年--却最为动荡。例如，短短的几年前，我们还在担心通货膨胀，担心各种新型金融巨头的兴起：全球性银行、跨国中介机构、垃圾债券大王、并购巨头，诸如此类。当然，现在通货膨胀也还是一种威胁--并且只要政府不断累积巨额赤字，这种威胁就将一直存在。但是20世纪90年代的经理人员更担心银根紧缩和信用危机--这是典型的通货紧缩“症状”。过去的金融巨头现在纷纷全线撤退，陷入丑闻之中难以自拔。1992年的世界经济几乎与1980年或1981年（当时日本还存在贸易赤字，欧洲经济共同体仅是空中楼阁，并且把给巴西军事高官放贷几十亿当做非常保守的事情）没有任何相似之处。因此，本书的每一章都试图说明未来将发生什么变化，以及这些变化对于经济、人、市场、管理和组织意味着什么。每一章都试图让管理者明白如何为将来而不是为过去进行管理。

但是，每章从一开始就希望能够激励人们采取行动--捕捉新的机遇；指出哪些领域（流程与产品、策略、市场和组织结构）需要有所改变；在哪些方面需要采取行动以及如何行动，在哪些方面需要停止行

动。

在创作本书的五年间，发生了前所未有的政治剧变。本书最早的一章写于1986年8月，在同一周我完成了1989年初冬出版的《新现实》（The New Realities）一书第4章的初稿，在这篇文章中我预言了戈尔巴乔夫经济政策必然的失败，同样必然的是苏联的解体。那一周我写了本书的第21章--题为“管理上司的艺术”。最后完成的一章是第23章，几乎正好是在五年之后，时间是1991年8月--反对戈尔巴乔夫的政变失败后的一周。但是，这一章的题目是“日本企业的新战略”。换句话说，这本书关注的是管理人员、他们的组织和他们的工作。“演出必须继续下去”是本书的座右铭--管理者的“演出”就是能够取得成果的有效行动。帮助管理者在混乱、危险、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果，也就是帮助他们取得绩效，这正是本书的目的和使命。

彼得·德鲁克

加利福尼亚克莱蒙特

1991年感恩节

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

访谈录

关注后商业社会

问：您曾经写道当今政治和经济的不真实性有其深远意义。这是什么意思？

答：大部分我们原先当做公理的假定，已经不适应当今的现实了，使我们的工作和生活有了一种超现实主义的色彩。这个世界好像演变成了一系列新闻事件，它们或者超越现实，或者完全没有规律。这在政治领域中更是千真万确，在这里我们已经踏入了一个不熟悉的未知领域。

今日的复杂局面源于19651973年间的某个时期，当时我们经历了一个世纪性的“大分水岭”，放弃了指导政治领域一两个世纪的信条、责任和联盟。从最深层次讲，启蒙运动(the Enlightenment)所倡导的通过集体行动取得进步的信念——“社会拯救”(Salvation by society，也有人译为社会救赎。——译者注) (这从18世纪开始就一直是政治领域的统治力量)——已经被完全摧毁。追随美国“伟大社会”(Great Society)(美国总统约翰逊1964年提出的以社会福利计划为内容的施政纲领。——译者注)理想的民主党人不再是真正的信徒，而且，无论是法国总统密特朗，还是戈尔巴乔夫，都不再支持这一信念。当西方思想兴起并占据世界主导地位时，西方在机械、金融和武器上的优势地位，可能还不如社会拯救所带来的希望更为重要。现在这一切都不复存在了。

然而，惟一有效的、反对政治整合的非意识形态力量——利益集团——最终也走到了尽头。这种例子很多，如吉姆·赖特的下台（1989年，议员吉姆·赖特(Jim Wright)因为道德问题受到谴责而下台。——译者注），日本自民党的派系危机和失败，欧洲经济的巨头——德国危如累卵的政治联合。

上一次这样的分水岭出现在一个世纪以前的1873年。那是一个自由主义的世纪，主导性的政治思想是放任主义(laissez-faire)，它随着1776年亚当·斯密《国富论》的诞生而开始，随着1873年大肆宣扬维也纳股票市场会崩盘(实际未发生)以及巴黎、伦敦、法兰克福和纽约股票市场的短时间恐慌而终止。虽然西方经济在18个月后得以恢复，但政治方向已经永远改变了。人们希望寻求安全和保护，而不是工业革命时期的激烈变化。

在维也纳危机的十年间，德国首相俾斯麦已经开设了全国性的健康保险和强制性养老保险。美国在19世纪80年代也实施了转型，从不加控制的市场经济转向由州际商务委员会控制，开始实施铁路管制、制定反托拉斯法和第一批各州的证券监管法律。19世纪80年代，美国同时还发生了第一次“反商业”活动，民粹主义者(populist)（美国人民党所提倡的主义，以主张保护农民为其政策。——译者注）兴起并成功地使内布拉斯加州林肯市的地方电力公司实现“社会化”（译者的理解是将股东控制的电力公司逐步向社会公众下放权力，使大家可以参与决策。——译者

注）——这是继维也纳之后第二个敢于这样做的西方城市。

在这些早期事件发生之后，政府控制经济和指导社会发展方向逐步变得普及。19世纪政治上最激烈的争论不是“福利问题”，而是没有限制的政府权力，例如希特勒、斯大林和墨索里尼，与之对应的则是我们在美国、日本和战后欧洲所看到的对于国家权力的民主与法律限制。

1968~1973年的分水岭完全可以与1873年相媲美。1873年意味着放任主义的结束，而1973年标志着政府作为一种进步力量——实现启蒙运动基本原则的载体工具——的时代结束了。遍及西方的石油危机、美元浮动汇率、学生抗议使我们逐步放弃了19世纪的生活状态。

可以确信，福利国家的口号还会坚持，但它不会转化为行动或成为激励因素。就如同柴郡猫（英国作家Lewis Carroll 在《爱丽丝漫游奇境》(Alice Adventures in Wonderland) 里，详细描写了公爵夫人家中的一只柴郡猫(Chesire cat)。——译者注）的笑容一样，留下的只是形式，其他的一切都将不复存在。

问：“创造性破坏”的动荡一直伴随着工业革命，在此之后，一整套机制建立了起来，政府通过它们化解社会风险。随着政府逐步成为社会风险的保障者，人们将政府看做是新一轮创新浪潮(即与生物工程、信息革命和经济全球化相关的“创业潮”（关于entrepreneurship有不同的译法，常见的还有企业家精神。——译者注）)的拦路虎。

是不是我们刚刚开始走向安全文化，现在又要抛弃它转而支持风险文化？这是1973年之后，里根、撒切尔夫人、

戈尔巴乔夫时代的一般性趋势吗？

答：首先，让我们明确一点，政府仍然在不断扩张。罗纳德·里根总统扩大联邦预算的程度是史无前例的，超过了所有前任。尽管美国已经取消了航空管制，但是又开始实施强制性药品检测。对药品检测的干预要比航空管制严格得多。政府的力量并未消退。

风险和安全不是对立的，而是平行的。毕竟，社会保障是19世纪工业领域“创业潮”的产物。之所以建立这种制度，恰恰是因为出现了非常多的风险。而且我相信，我们会创建新型的社会保障制度来应对当今创业时代的风险。

新的保障模式可能会是什么呢？在我看来，由于目前的经济巨变，20世纪末最明显的进展就是：工作被当做一种财产权利。这几年我们看到了一系列法庭判决，严格限制雇主随意解雇工人(这曾是他们的传统权力)，即使双方没有签订合同。

变换工作的风险意味着一个员工在通用电气公司(GE)工作22年后，失去了他获得的职位安全保障。假定这个人是管理工程师，他知道只要他以前是制造蒸汽涡轮的，那么将来他还会继续制造它们。他知道GE控制了45%的市场份额，自己不用为了这份工作而那么拼命，通用电气

公司总会有一份工作给他，并且有提升的可能。现在，这个人得知GE随时可能退出蒸汽涡轮市场，因为一个他从未听说过的年轻人在将来可能会完成一项小发明，足以使GE所占领的45%的市场份额化为乌有。

这个享有既得利益的员工非常愤怒，因为他的安全保障设想成为了幻影。他已经把他的工作看成了一种权利，拥有这个职位是天经地义的。所以他向法院起诉保留这份工作，试图把工作重新界定为他的“财产”。

在人类历史上，没有任何事情的影响大过财产权利的重新界定，它对社会秩序变革的影响是根本性的。在从放任主义到福利国家的转变过程中，最重要的财产是商人创造的商业财富，而不再是土地。

在很大程度上，将工作重新界定为一种财产权利是对当今创业大潮的反应。

问：在持续创新的“知识社会”(其特征是经济不稳定)中，难道教育不是一种既有灵活性，又有安全性的制度吗？这难道不是一种灵活的安全制度，即允许个人在不同职业和不同组织中流动吗？

答：适当的教育是一种新的安全保障模式。但是，我们的学校还没有真正认识到，在“知识社会”中，大多数人只能以雇员的身份谋生，他们所在的组织要求他们提供高效率的工作。但是，我们的教育体制正好走向了相反的方向。

“知识社会”由大型组织——包括政府和企业——组成，它们必需依赖信息的流动才能正常运作。从这个意义上说，西方所有发达社会已经进入了“后商业时代”。企业不再是社会发展的主要动力。各种职业越来越要求应聘者具备大学学士学位。现在的社会中心转向了知识工作者。但是，没有一家教育机构——甚至包括管理学院——尝试教给学生一些基本技能，以使他们在组织中能够高效地工作。这些技能包括：口头表达和写作能力；与人合作的能力；推进和指导自己的工作、贡献和职业生涯的能力。这种“受过教育的人”应该是后商业社会的主导力量。

问：什么样的最新经济现实使得我们的经济思想过时了？

答：当今新的经济架构使所有以前的分析范畴都落伍了。

这是历史上第一次，原材料经济与工业经济开始分离，不再匹配。至少原材料经济已经不那么重要了。

近十年来，原材料经济日益萧条，但是工业经济却蒸蒸日上。在所有过去的经济周期中，食品和原材料经济衰退之后，18个月内必然伴随着工业经济危机。但是这一次却有所不同。

我认为之所以出现这种不匹配，有以下几个原因。发展中国家农业的大规模发展导致了全球范围内的农产品过剩。尽管这种情况导致美国部分地区19841987年的农业收入下降了2/3，但是，它对于经济的总体消费能力影响较小，因为农业人口现在只占很小的比重，几乎可以忽略

不计。

同样重要的是，与过去相比，工业制成品所含的原材料大大减少。例如，19世纪20年代的核心产品是汽车，原材料和能源占其成本的60%；现在的核心产品是芯片，其成本中只有不到2%是原材料和能源。日本在19651985年间工业生产增加了2.5倍，但是它的原材料和能源消耗量几乎没有增加！

制造业也变得与劳动力不相匹配了。在1988年，如果要生产与1973年相同数量的商品，蓝领工人只需要用2/5的时间就可以完成了。

在过去，投资总是跟随贸易而变化。现在，投资企业可以把生产设备安装在全球市场的任何一个角落，而不是像从前那样在本国生产然后再出口。现在，它们可以很方便地在国外生产，然后向本国返销。它们在有研究人才的地方搞研究，在有设计师的地方做设计。例如，庞蒂亚克汽车(Pontiac Le Mans)（美国通用汽车公司的一个品牌。——译者注）在德国设计，用日本的零件在韩国组装。本田(Honda)在美国生产汽车，并返销日本。

商品与服务的“实体”经济已与货币经济不相匹配了。每天，伦敦银行同业拆借市场(London Interbank Market)交易的货币量是全球贸易所需欧洲美元、欧洲日元和欧洲马克数量的15倍。90%的跨国金融交易是非生产性的，可以说不具备“经济功能”。另一方面，每家跨国公司都有的

一项重要工作就是去管理内在不稳定的外汇交易问题。跨国货币经济不再像是一层“遮盖现实的面纱”，相反，商品和服务现在是从属于货币经济的。

互补性贸易和竞争性贸易已经被对抗性贸易所取代。在18世纪的亚当·斯密时代，贸易是互补性的，英国将羊毛卖给葡萄牙以换回本国不能生产的酒；葡萄牙用酒换回它不能生产的羊毛。在19世纪中期，贸易变得富有竞争性，德国和美国相互竞争，向对方和全球其他国家出售化学制品。

互补性贸易寻求的是合作关系，竞争性贸易寻求的是客户，而对抗性贸易的目的则是占领整个市场。如果说竞争性贸易是在打一场战争，而对抗性贸易则是通过摧毁敌人的军队和战斗力来赢得战争。

贸易保护主义不能解决对抗性贸易问题。以我所见，只有互惠制——每个国家享有进入他国市场的同等权利而没有其他附加条件——才是防止贸易恶化、避免贸易保护主义的惟一可行方法。而且我估计互惠制能够在区域联盟(欧洲经济共同体、日本及远东地区、北美地区)中发挥最大效用，这样，较小的经济体才能够拥有足够大的、能够维持其生存的市场去生产和销售。

问：让我们来谈谈经济理论。为什么将当前的经济运行状况进行理论抽象非常困难？

答：60年来，西方主流的经济政策是以凯恩斯理论为基础的。现在，这种理论的前提假设已经不合时宜了。

在凯恩斯19世纪40年代末的晚年生活中，他没有看到全球经济的出现——这会动摇他的理论。事实上，凯恩斯在逝世之前，已经承认他的理论不再有效。但是太迟了，这时凯恩斯主义已经在全球占据了统治地位。

在凯恩斯主义的影响下，经济理论假定主权国家是经济生活的最重要单位，也是惟一有效的经济政策制定单位。

事实上，当今存在着四种经济形态，它们就像数学家所说的那样是“部分依赖变量”——它们相互依赖但彼此不能控制。第一种是国家经济形态；但是，国家的权力正在逐渐地转移给区域经济形态——北美地区、欧洲经济共同体和环日本远东地区；还有一种货币、信用和投资流动所自发形成的世界经济形态；最后，还存在跨国公司经济形态，它们将全世界视为一个市场。

伴随着20世纪70年代中期OPEC的出现和尼克松开始采用美元浮动汇率，世界经济从国际形态(international)转向跨国形态(transnational)（根据下文，此处的国际形态是指商品和服务的全球经济，跨国形态是指金融货币意义上的全球经济。——译者注）。货币的流动而非商品与服务的流动导致了跨国经济形态的出现；主权国家只能对全球资本市场

的变化做出事后反应，而不能主导或者控制它。传统生产要素——土地、劳动和资本——变得非常富于流动性，因此不再是国家竞争优势的决定因素。相反，管理已经成为经济生产的决定性要素。对于在全球市场中运作的跨国公司来说，其管理的目标是市场份额最大化，而不是传统的企业短期“利润最大化”。

问：因此，凯恩斯理论有效的条件是：只有一种经济形态——国家经济，主权国家对国内事务具有一定的控制力，并且能够测算其政策对国际经济的影响。现在，这些已经不成立了，是吗？

答：只要在一定程度上国家还存在，凯恩斯的“理想气体”(perfect gas)（理想气体，是物理性质符合压力、体积和温度之间的特殊理想化关系的气体。这种关系概括了一定量气体在特定情况和状态下与外部环境的关系。此处是指微观经济的变化与宏观经济变化之间的关系就像理想气体一样是确定性的。——译者注）经济理论可能就有用。他认为，只要政府能够通过货币、信用和利率来控制宏观经济环境的温度和压力，个人和公司——构成了微观经济——就会采取我们可以预见的行动。

但是，这种分析经济运行的理论却无法解释最近15年来的任何一个重大经济事件。

在20世纪70年代中期，为了促进出口和创造就业机会，卡特总统调

低了美元对日元的汇率，从250日元降到了180日元。结果是出口激增但失业率仍然在上升，这种情况应该会导致通货紧缩。但恰恰相反，通货膨胀率快速上升，高达14%。

当里根总统上任之后，为了抑制通货膨胀他提高了利率。里根成功了，但是美元对日元的汇率又回升到250日元，打击了美国的出口，并为日本商品创造了一个前所未有的巨大市场。依照当前所有可以利用的经济理论，这应该导致更高的失业率；可是，在里根执政时期，失业率降到了几十年内的最低水平，1989年有些地区还出现了严重的劳动力短缺。

到了1985年秋天，当里根试图对美元进行“微调”时，出乎意料，它却直线下跌至125。现有理论的预测是：这种情况下，会出现大规模的“美元抛售”行为。结果是，几个大的美元持有者——日本、西德和加拿大(它们大量的外汇储备是以美元形式持有的美国债权（最经常见到的就是持有美国的国债。中国的大量外汇储备也是这种处理方式。所以有人说：美国用美元进口商品，但是用别国借给它的钱买的。——译者注）)——事实上增加了它们对美国的借贷。

原材料价格的变化进一步证明了该理论的局限性，从丹麦的黄油到阿拉伯的石油——日本在购买时以美元支付——价格大幅下跌。这进一步拉低了全世界的商品价格。

除此之外，美元的贬值应该使日本商品在美国的价格有所提高。但是相反，日本公司的做法前所未闻，非常新鲜，他们为了维持在美国的原有市场份额，主动削减了50%的利润。为了弥补在美国的利润损失，日本公司大幅度提高了产品的国内价格。此举非但没有引起经济衰退，日本反而经历了有史以来最大规模的消费热潮。这大概是因为日本婴儿潮时期的那一代已经长大成人，他们在消费上不断攀比西方的同龄人，这与传统的理论观点(高价格会抑制消费，增加储蓄)也有出入。

到底发生了什么事情？首先，它证明微观经济——众多个人与企业的决策——颠覆了主权国家可以控制宏观经济的传统观点，现在仆人控制了主人。

比如，凯恩斯假定，“货币流通速度”——个人花钱的快慢——会长期保持不变，它是一种社会习惯。但是，每当我们用现实检验这一理论假定时，它都是不成立的。

事实上，个人控制消费速度的能力——而不是政府的控制能力——可以解释卡特总统政策失误的原因。消费者不会按照书本上教的那样去消费和就业，相反，他们把钱存了起来。在里根时期，美国消费者出现了一个快速的转变，开始增加消费，这解释了为什么在巨额贸易逆差的情况下，里根的扩张性经济政策仍然发挥了效用。

类似地，日本公司的行为也不利于贸易平衡，因为它们追求的

是“市场份额最大化”，而不是“短期利润最大化”，这与当前经济理论对其行为的“合理”预测有很大差异。在全球经济中，经济合理性的含义与它在国家经济中的含义有所不同。正如日本人所理解的，在世界市场上的“销售”是对长期投资的回报，重要的是在整个投资生命周期中的总回报，而这种动态化的回报取决于对市场份额的垄断程度。

当然，现代经济理论还没有开始考虑科技与创新问题。但是，创业、创造和创新可以在很短的时间内对经济产生重大深远的影响。

因此，个人和企业(尤其是跨国公司)的行为击败了各国的宏观经济政策，因为各个国家已不再拥有主权国家的全面控制经济的能力。新的经济现实宣告了凯恩斯理论的破产。

凯恩斯是最后一位伟大的经济思想集大成者。如果我们不能进行新的综合，提出新的模型，解释“四种经济形态”如何相互作用造就了新的经济现状，那么，经济理论可能就走到了尽头。没有经济理论就没有经济政策——政府对经济周期和和经济环境的调控就失去了根基。

未来任何有价值的经济理论都必须把以货币、信用和利率为主的宏观经济，与以企业、个人如何投资与消费为主的微观经济融为一体。这样的理论还必须考虑创业和创新的动态变化影响。

我们基本上可以得出结论：新的经济现实意味着我们已经无法再控制经济的衰退和繁荣周期、失业率、储蓄率和消费比例等经济“天气”，而只能控制“经济气候”（在英文中，天气指短期，气候指长期。参见下

文。——译者注）——防止贸易保护主义或者增加受教育的劳动人口，以此促进知识社会发展。总而言之，对于经济发展，有效的将是预防性药物，而不是短期的胡乱尝试。

［1989］

第一部分

Managing for the Future

经济

第1章　触手可及的未来
第2章　经济学的缺陷
第3章　跨国经济
第4章　从国际贸易到国际投资
第5章　美国出口额剧增的背后
第6章　低工资：不再是竞争利器
第7章　90年代欧洲的生存之道
第8章　美日贸易需要反思
第9章　日本战后的强大竞争武器
第10章　对日本及日本人的误解
第11章　拯救拉美，拯救美国
第12章　墨西哥的杰作

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　触手可及的未来

在20世纪90年代，社会经济环境的5个重要领域以及企业的战略、架构和管理将会出现深刻的变化。

第一，世界经济将会变得与商人、政治家、经济学家心目中想当然的那个世界经济显著不同。互惠(reciprocity)将成为国际经济整合的核心原则，这一趋势目前已经难以逆转了，无论你喜欢与否(我就不喜欢)。

经济关系将越来越多地体现为贸易集团之间的关系，而非国家之间的关系。确实如此，十年之内，围绕日本松散组织起来的东亚集团、欧洲经济共同体和北美经济体很有可能会出现三足鼎立的局面。这样一来，越来越多的国际贸易和投资行为将表现为这三家之间的双边关系或三边关系。

互惠政策很容易蜕变成最为恶劣的贸易保护主义(这就是我不喜欢它的原因)，但是如果(并且只有在这种条件下)政府和企业家能够勇于行动并且富于想像力，互惠也能够成为扩大贸易和投资的有力工具。无论如何，互惠可能已经是大势所趋了。这是对历史上第一次出现非西方国家——日本崛起成为经济大国的反应。

过去每当出现一个新的经济大国，随后就会出现新的经济整合形式(例如在19世纪中期出现的跨国公司，就是对美国、德国两个经济大国

崛起的反应，这与亚当·斯密和大卫·李嘉图的经济理论有很大差异，到1913年为止，跨国公司控制的全球产量已经和现在一样多了，甚至可能比现在还要多一些)。无论好坏，互惠政策都是把现代而高傲的非西方国家(例如日本)，融入西方主导的全球经济的基本方式。

西方再也不会容忍日本近几十年来的敌对性贸易方式——即在本国市场筑起壁垒来保护其社会结构和传统，同时坚决支持少数几类日本产业走出去占领世界统治地位。然而，西方的模式是一种自由竞争、自由价格的经济制度，经济合理性是其最终评判标准，这与儒家社会格格不入，反而被其视为文化帝国主义(cultural imperialism)（即文化侵略，用西方文化来取代本民族的文化。——译者注）。通过互惠政策，有可能在文化迥然不同的社会之间建立密切的经济合作关系。

加入联盟

第二，企业会通过联盟的方式将自己融入世界经济：参股、合资、共同研发与营销、子公司或特定项目的合作、交叉授权(cross-licensing)（主要是指在技术专利上，双方都允许对方在授权范围内使用自己的专利。——译者注）等等。合作伙伴不仅包括其他企业，也包括像大学、健康保健机构、地方政府这样的非营利组织。无论如何，传统的经济融合方式——国际贸易和跨国公司——还会继续发展。但是，经济发展的动力正在迅速转向联盟关系：它的基础既不是贸易关系中的商品，也不是跨国公司对权力的掌控。

以下原因可以解释这种迅速发展的趋势：

· 很多中型企业甚至是小型企业，必然会积极参与全球经济。为了在发达国家的市场中保持自己的领导地位，企业越来越需要在全球所有发达国家的同类市场中都占有一席之地。但是中小企业很少拥有足够的财力或管理能力去建立海外子公司或并购海外企业。

· 从财力上说，只有日本人还有能力建立跨国公司。它们的资本成本大概是5%左右。相反，欧洲或者美国的公司则需要付出高达20%的资本成本。无论是通过企业自身的有机增长或是兼并收购，很少有投资项目能够得到如此高的回报(除非是汉森(Lord Hanson)或巴菲特(Warren Buffet)这类管理专家进行的并购，他们知道如何找到基本健康却又管理不善的企业，并使之咸鱼翻身)。对于跨国投资来说更是如此，因为它还要面对汇率波动以及不熟悉外国投资环境的风险。从财务上看，近期欧洲公司在美国进行的并购大部分是不合理的。如果说理由是现在美元疲软，因此这些并购很“便宜”，那么这种说法完全是无稽之谈，毕竟并购过来的这些公司在经营中挣的也是美元。只有非常大并且拥有充足现金的公司，才能够在今天走跨国公司这条路。

· 不过，联盟趋势背后的主要推动力还是技术和市场。在过去，技术很少重叠。做电子的人不需要知道太多的电气工程或者材料方面的知识；造纸商只需要知道造纸机械和造纸化工即可；电信产业过去是自成一家的；投资银行也是这样。然而，今天这种情况几乎已经不存在了。

即便是大公司也无法只通过自己的实验室而获取自己所需的全部或大部分技术。相反，现在一个优秀实验室的研发领域往往非常之广，可以超过任何一家大型多元化公司的经营范围。因此，制药公司需要与基因专家联手；商业银行要与保险公司结盟；像IBM这样的硬件开发商要与小型软件公司合作。一项技术发展得越快，对这类联盟的需求就越大。

同样，各种市场也在飞速地变动、合并、交错、重叠，它们也不再是相互独立的了。

联盟虽然是必要的，但绝非易事，需要企业对合作目标、策略、政策、关系以及人员等方面前所未有地极其清楚，还要求对于联盟将在何时、以何种方式结束有一个事先的协定。因为联盟越成功，就越容易出现各种问题。有关这方面的最好分析并不是在管理学著作里，而是丘吉尔在其自传中关于其祖先马尔波罗(Marlborough)第一公爵（此人为英国首相丘吉尔的祖先，擅长合作，一路高升至第一公爵，在对法战争中，得到了多个城市及多家大企业的财力支持，最终获胜，成为一代名将。——译者注）的描述。

公司重组

第三，自从现代公司于20世纪20年代实际形成以来，与其他时期相比，在20世纪90年代，企业界将经历数量最多的、最为彻底的公司重组，仅仅在5年之前，当我指出以信息为基础的企业较之传统企业将设

置更少的管理层级时，还被视为很轰动的新闻。到现在为止，相当一批或者说大多数美国大公司，都已经削减了1/3甚至更多的管理层级。但是，大中型企业的公司重组(最终还将包括小型企业)实际上才刚刚开始。

未来的企业将遵守两条法则：第一条，将工作移往人们居住的地方，而不是把人们移到工作的地方；第二条，把那些不能提供高级管理职位和专业职位晋升机会的工作(如文秘工作、后勤工作、经纪公司的“后台”工作、大型建筑公司的制图工作、医院里的实验室)分离出来给外部承包商去做。用股票市场的术语来说，公司是在进行分解(unbundled)（也有人译为分离或松绑。——译者注）。

其中的一个原因是，在20世纪，我们已经掌握了低成本地快速传输思想和信息的能力。与此同时，19世纪的伟大成就——运载人的能力，其缺点已经超过了其优点。证据就是：在大多数大城市中，每天的上下班是一件令人恐惧的事情，越来越拥挤的交通要道上空总是弥漫着一片久久不散的烟雾。把工作转移到人们聚集的地方已经成为一种热潮。很少有美国银行或者保险公司仍然在中心商业区的写字楼里做文书工作，大多已经转往城市郊区的卫星城或者更远的地方，纽约一家保险公司就每天晚上把它的索赔单据空运到爱尔兰去处理。目前，几乎没有哪家航空公司在其总部甚至机场内提供订票服务。

要使这种潮流变成一个巨大的冲击波，可能我们还需要再经历一次

能源危机。但是，大多数既不涉及决策又不需要与客户进行面对面接触的工作(这意味着所有的文书工作)将在10年内被转移出大城市，至少在西方国家是这样，我估计东京和大阪要多花一点儿时间。

(顺便说一下，这对于19世纪交通革命的产物——大城市来说意味着什么呢？它们当中的大多数——巴黎、纽约、东京、法兰克福——已成功地在20世纪从制造中心转型成为办公中心。它们还能再次成功转型吗？新的转型是什么呢？世界范围内始于18世纪伦敦的大城市房地产热潮已经走到了尽头吗？)

“外包”的趋势也正在顺利发展，甚至连日本也是这样。现在，多数日本大医院的保洁工作是由服务于美国医院的同一家承包公司的日本分支机构承担的。隐藏在这种趋势背后的是对服务工作生产率日益增加的需求，而这种服务工作主要由文化或技术水平不高的员工所承担。这几乎肯定要求企业将此类工作外包给独立的、自身有职业晋升阶梯的外部公司。否则，这类工作将得不到足够的重视，进而人们在质量、培训、工作效率研究、工作流程和工具方面将不会尽心尽力。

最后，在20世纪末期，公司规模将会成为一种战略性决策。“大的更好”或者“小的更美”的说法没有多少实际意义。无论是大象、老鼠还是蝴蝶，从它们自身的角度来看，没有哪个是更好或者更美的。这正如苏格兰生物学家达西·汤普森(D′Arcy Wentworth Thompson)在其1917年的著作《生长和形态》(On Growth and Form)（其中译本2003年出版，

袁丽琴译，由上海科学技术出版社出版。——译者注）中所说的：生物体形的大小是由其功能决定的。

跨国汽车公司，例如福特汽车公司，必须规模庞大。但是劳斯莱斯这类针对细小利基(niche)市场的小型汽车公司也有其生存空间。另外，几十年来全球最成功的零售商玛莎百货(Marks & Spencer)（也有人译为马莎百货。——译者注），一直是一家规模适中的企业而非大公司。东京的伊藤洋华堂(Ito-Yokado)也是如此——它被认为是过去十年间最成功的零售商。成功的高科技工程公司通常也是中型企业。相反，在另外一些行业中，中型企业并不成功，例如，成功的医药公司要么规模特别大，要么特别小。由于管理和信息现在变得非常容易获得，大规模的优势就不再明显了；由于要进行全球性思考甚至是全球性运营，小规模的优势也被抵消了。管理人员越来越需要选择合适的企业规模，这种规模必须要适合企业的技术、战略和市场。这是一个艰难的风险性决策，而且正确的企业规模往往与能够满足管理层心理需求的规模是不一致的。

管理层面临的挑战

第四，公司治理方面也存在问题。形势分析师可能犯的最大错误——也是难以避免的错误——就是太过于超前了。最明显的例子就是我1976年出版的《看不见的革命》(The Unseen Revolution)。在那本书中我分析了大型上市公司的所有权转给了公司雇员群体的代表——即养老基金和共同基金，这是所有权方面的根本性变革，因此，它将会产生深远

的影响，尤其是在公司治理方面。首先，第二次世界大战之后形成的大公司职业经理层学说遭到了挑战；其次，大公司管理层的责任与合法地位也遭到了新的质疑。

《看不见的革命》可能是我写的最好的一本书，但是其中的观点太超前了，以至于没有人关注它。五年之后，敌意并购开始出现。之所以能够出现敌意并购，主要是因为在法律责任、利益以及心态等方面，养老基金是“投资者”而非“所有者”。而且敌意并购确实对公司管理层的职能、角色与合法地位提出了挑战。

公司并购者声称：企业管理层必须对公司绩效负责，而不是追求自身利益。这绝对是正确的。但是，他们将绩效界定为股东的短期收益却是大错特错了。这将迫使公司所有其他成员——特别是管理人员和专业人员——只是去满足仅仅关注短期收益的人群的要求。

没有一个社会能够容忍这种状况持续下去。事实上，美国已经开始通过法院进行调整：逐渐把此类员工的工作视为一种“财产权利”。同时，美国一些大的养老基金(尤其服务于公职人员的那些规模最大的基金)，开始从长期角度考虑自己对所投资企业的义务，即从所有者的角度考虑自己的义务。

但是，并购者们的错误还体现为这些短期股东利益并不能实现财富创造最大化，众多事实已经证明了这一点。这就要求在长期收益和短期

收益之间取得平衡，而这也正是管理层应该发挥作用的地方，也是我们向他们支付薪水的原因。而且，我们知道如何建立和保持这种平衡。

到目前为止，公司治理主要还是英语国家的重大问题，但它有可能很快成为日本和西德的重要问题。到目前为止，在这两个国家中，长期收益和短期收益之间的平衡是由控制着公司的大银行确定的。但是在这两个国家中，大公司正在逐渐脱离银行的束缚。而且，与美国一样，退休基金在日本大公司股权结构中所占的比重逐渐增大，很快就会达到与美国一样高的水平，并且它们同样只注重短期的股市收益。换句话说，公司治理很可能会成为所有发达国家的重大问题。

同样，大多数人认为还有很长的路要走，但我们实际上可能已经非常接近正确答案了。哈佛商学院的詹森教授(Michael C.Jansen)最近在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章中指出，大公司，尤其是美国的大公司，正在逐渐“私有化”。它们的股权逐渐由少数几个大股东控制，这样，股份持有者就会将目光放在长期价值而非短期股市收益上。实际上，只是在日本，因为它有非常高的市盈率(price/earnings ratio)（也有人译为本益比，指公司股价与每股收益的比率。——译者注），公开发行股票依然是大公司最佳的融资方法。

通过分解实现公司成本结构的灵活变动(从而能够让它维持短期收益和长期投资)也还需要很长一段时间。日本再次显示了它独到的方式。为了实现短期收益(以及工人的就业保障)和长期投资的均衡，日本

的制造业大公司采用了“分包”(out-sourcing)制度。与西方同行的常规做法相比，它们从外部分包商那里采购的零部件要多得多。这样，在必要的时候，它们就可以通过将市场短期波动转嫁给外部供应商，快速且大幅度地降低成本。

关于公司管理层的职能、责任与合法地位的基本决策(无论是由公司、市场、律师/法庭、或者立法来确定)，仍然是我们必须面对的重大问题。必须考虑这个问题不是因为公司资本主义失败了，而是因为它取得了成功，但这些问题使其更加充满争议。

政治至上

第五，主导20世纪最后10年的将是国际政治和政策的迅速变化，而不是国内经济。因为20世纪40年代以来，西方自由世界一直奉行的是牵制苏联的政策，但这种政策已经过时了，因为它已经取得了成功。最近几十年的另外一项基本政策——在世界范围内恢复市场经济，也取得了重大成功。但是，对于这些成功引发的一些问题，我们还没有明确的政策。这些问题包括：苏联不可逆转的解体等。

另外，还出现了完全不同的新挑战：环境问题、恐怖主义、第三世界融入全球经济、控制与销毁核武器、化学武器和生物武器、控制全球军备竞赛所造成的污染。这些都需要步调一致的跨国行动，这方面已经有少量成功的先例了(我们能想到的有：打击贩卖奴隶、立法禁止盗版

活动，红十字会的出现)。

过去的40年尽管存在对抗与危机，整体而言是政治稳定的40年。未来的10年将会是政治动荡的10年。如果不考虑美国在越南战争上的失误，从1945年以来，美国的政治生活主要是由国内经济问题主导的，比如失业率、通货膨胀、国有化/私有化等。这些问题并不会消失，但是，国际政治问题和跨国政治问题将会逐步凌驾于国内问题之上。

有什么影响呢

我上面描述的问题并不是一种预言(预言对于我没有用，我也不喜欢它)，而是一种结论。所有在此讨论的问题都已经发生了

，只是它们的全部影响还没有充分表现出来罢了。我希望大部分读者能够有共鸣，并且点头说："当然，是这样的。"但是我怀疑，很少会有人扪心自问："这些变化对我的工作和我所在的企业会有什么影响呢？"

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　经济学的缺陷

是什么创造了财富？过去450年以来，经济学家要么忽略了这个问题，要么只想寻求简单的答案，或者轻视以前的看法。无论如何，我们从每种诠释中都可以学到一些东西。

第一代经济学家——“重商主义”认为：财富即购买力。其目的是通过积累黄金及实现贸易盈余来增加货币财富。另一种理论认为：财富不是人类创造的，而是大自然创造的——即土地创造财富。

还有一派经济学家将财富和人联系起来，他们认为财富是人类通过劳动创造出来的。这种观点的出现标志着经济学开始成为一门独立的学科，因为它把财富与人类创造联系了起来。但是，这种观点也不能让人完全满意，因为我们无法用它来预测或分析事情。

一百多年前，经济学一分为二。主流经济学索性放弃寻找创造财富问题的答案，成为纯分析性的理论，不再将经济学和人类行为联系起来，于是经济学成为了一门研究商品的学科。分析能力是当代经济学的一种强大力量，但具有讽刺意味的是，这同时也使人民大众普遍对这门学科望而却步。由于经济学缺少财富与价值方面的基础，所以无法对大家解释什么。

两难选择

马克思创造劳动价值论时，就认识到了纯分析性经济学的缺陷。“马克思主义经济学”这个词本身是矛盾的，它既不能进行分析也不能进行预测，但是它有强大的吸引力，这正是因为它的基础是价值理论，它将财富的创造定义为人和劳动。

因此在过去的一百年间，我们面临着一项选择：一方面是一套具有强大分析能力，却没有价值基础的经济学；另一方面是一套根本不是经济学，而是一套以人为基础的体系。今天，我们终于明白：这个两难问题是可以化解的，并且我们已经开始采用正确的方法，即便我们暂时还没有找到正确的答案。如今我们知道，财富的来源是某种人类独有的东西，也就是知识。假如将知识应用到我们已熟知的工作上，则称为“生产率”；假如将知识应用在新的工作上，则称之为创新。只有知识可以帮助我们达成这两项目标。

劳动传统

但这并不总是正确的。两百多年前，当亚当·斯密撰写有关“劳动传统”的文章时，引用的例子是住在今日德国中部的人们，当时由于冬天漫长，经常下雪，那里的人们学会了做木匠活、制造钟表和小提琴。亚当·斯密说，除了少数案例之外，当逃难者或移民将手艺带到某一地区时，需要200年的时间才能成为当地人掌握的手艺。

当美国赢得独立时，情形的确如此。当时，每位美国领事的手边都

有一笔数额不限的“行贿基金”(可能是180美元)，以便邀请英国技术工人，并为他们伪造文件，然后让他们赴美国传授如何制造纺织机和印染机的技术。这段历史发生在1810年左右，这也是新英格兰崛起、成为工业重镇的原因所在。

然而在19世纪，德国人发明的学徒制将200年缩短为5年；在20世纪，美国人发明的培训制度，又将5年缩短为6个月甚至3个月。美国之所以在第二次世界大战期间发明了培训方式，是因为美国没有劳动传统。第二次世界大战后，美国的发明传播到了全世界，这也是各个国家无法再依靠劳动传统进行竞争的原因之一。

学习和知识

就在不久以前，任何一位住在发达国家的人，过体面生活的捷径就是成为掌握一些技术的机器操作工。工作6周以后，他的收入也许比副教授的收入还高，更甭提教学助理了。可惜这都过去了，如今只有通过学习和掌握知识，才有望过上中产阶级的生活。

试想在30年前，整个韩国找不出一个掌握某项技术或工艺的人，这只是因为50年来，日本不允许这个邻国掌握任何技能。如今受培训的影响，韩国几乎可以完成发达国家能做的任何事情。

当然，认识到知识是财富的源泉会对经济学造成重大影响，而经济学现在正处于困境之中。在过去，经济学是一门令人喜爱的学科，因为

它并不重要。要是有人在1925年请教经济学家一个问题，得到的会是一个值得尊敬的答案："我不知道"(至少是个谦虚的答案)。接着他会说："因为我们不知道，所以最聪明的做法就是少干预，然后祈祷。尽可能地减税，少消费，然后祈祷。"

新哲学

然而现在，跟我同一时代的经济学家变得骄傲起来，这主要是因为在第一次世界大战期间文职官员令人难以置信的优异表现。从军方的角度看，第一次世界大战是个低潮期，然而文职官员的表现却很惊人。各个国家在1914年12月前实际上都破产了，根据传统的游戏规则，战争应该停止了，但是各国又继续战斗了四年，这是因为文职官员的能力极强，这种能力改变了局势，给予众人以伟大的假象。

1929年大萧条后，突然出现一种奇怪的观念，即认为政府应该能为经济做一些事情。这种信念在过去是前所未闻的，但在当时却成了一种流行，其逻辑类似如下观点："你都能够把一个人送上月球，为什么不能对艾滋病想想办法？"于是，一种"知道各种答案"的经济学开始发展起来。

凯恩斯提供了答案：不管出现什么问题，只要创造更多的购买力就行了。另一位经济学家弗里德曼(也许是我们这一代中活着的最后一位大师)修正了凯恩斯的说法："你甚至无需如此费事，只要确保货币供给

增长即可。”对于供给学派来说，答案甚至更加简单：只要减税即可。还会有什么答案比这更美好、更吸引人呢？

快乐时代的终结

在19世纪，人们习惯称经济学为“悲观的科学”，因为经济学总是逼迫我们作选择，而我们不得不放弃某些东西。突然间，在过去的50年中，经济学成了一门乐观的科学。但是现在这一切都过去了。

经济学开始行不通。每当我们应用经济学时，它总是不灵验。更关键的是，现代经济学的基本假设既不合理，也不现实。所有的经济理论都假设：主权国家在这个世界上能够独立生存，自己掌握自己的命运。假如各个主要的工业国愿意将经济政策的决策权交给一位沙皇、一位高官或是一个公共机构的话，经济理论是可以行得通的，然而出现这种情况的可能性极小。两相比较，在拉斯韦加斯玩老虎机赢取100万美元的机会要更大一些。

多数经济学家也都假设，货币流通速度是一种社会习惯，是一个常数，但所有证据都证明这是错误的。当美国在1935年首次测试这个理论，给美国人更多收入时，人们并未去消费，而是把钱存起来。结果美国经济在第二年崩溃了，比1930年或1931年的情形还要糟糕，因为美国大众使这项经济政策失效了。同样的情形也发生在卡特总统及里根总统执政时期。货币流通速度就像青少年时装一样变化无常，甚至更难预

测。

站不住脚的理论

本质上看，宏观经济理论不再是制定经济政策的基础，因为没有人知道未来将会发生什么事情。里根总统上台时曾许诺削减财政预算，然而在他执政期间，政府支出的增长速度超过了历史上的任何一个国家。里根没有背弃人民的信任，因为在政治上他别无选择。政治领袖没有一套可以信赖的经济理论，这是许多企业家并不知道的事实。

未来的经济学必须要能够做到现在的经济学家做不到的事情：把国内经济及全球经济融为一体(请注意，我在这里使用的词是全球经济，而不是国际经济。国际经济表示不包含本国的外部经济，全球经济则包含本国经济)。

未来的经济学还要能够回答下列问题：我们如何把企业经营方式和企业绩效联系起来？什么是企业绩效？传统的答案是利润，这是一个不可靠的答案。如果相信利润理论，我们就不能把短期及长期联系起来，而如何在这两者之间达到平衡恰恰是管理层所面临的重大考验。

两项指标

我们必须以生产率和创新这两座灯塔为指标。假如获得利润的代价是降低生产率或者没有创新，那么这些利润就不是真正的利润，而是在

破坏资本。反之，假如不断改善所有关键资源的生产率并提高我们的创新水平，最终将会创造利润。我不是说现在就要采用这种观点，但它是未来的方向。当我们把能够应用于工作的知识看做财富的源泉时，同时也可以看出经济组织的功能是什么。

历史上我们第一次找到一种方法，把经济学变成与人相关的学科，并将它与人的价值联系起来，这种理论能够给企业家提供一个标杆：可以用它来检验企业的行动方向正确与否以及企业的成果是否可靠。我们正处在从经济学转向后经济学的关键转折点上，其基础是我们已经知道和理解了财富的产生机理。

［1987］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　跨国经济

不论规模大小，一个公司要想在某个发达国家保持霸主地位，都越来越需要在全球所有发达国家取得和保持领先地位。它必须要有能力做到在各个发达国家进行市场调查、产品设计开发以及生产制造，并且能从某个国家向任何其他国家进行出口。这就是跨国经营。

这在很大程度上可以解释为什么会出现全球范围内的跨国直接投资热潮。最早进行跨国投资的是英国人，从1983年开始，英国公司至少花了250亿美元来并购美国企业，这是英国自维多利亚女王时代以来，在进军全球经济方面最大规模的行动。德国紧随其后，然而，与英国人有所区别的是，他们专注于购买小规模的、股权集中的公司。不过，令大多数人意外的是，许多美国跨国公司正在欧洲和日本攻城掠地，而不是步步退却。

中小企业也是一股推动跨国经济发展的力量。它们跨国经营的方式不是并购或金融交易，而是德国所谓的“利益共同体”：合资、共同研发、联合营销或交叉授权协定。

美国中西部地区有一家专业化的小企业，它在单缸汽油发动机的某个部件上处于全球领导地位，七年前它只是在美国有工厂。但是，目前它在日本拥有三个工厂，直接给日本的摩托车生产企业供货。另外，这家公司也与一家日本的专业化小企业在美国中西部成立了一家合资企

业，这家日本企业的强项是生产汽缸上的另外一个部件，日本人提供资金和技术，而美国企业负责管理和营销。

联合起来

有四家股权非常集中的小型公司，分别是美国的、荷兰的、日本的和德国的，它们分别在化学溶剂行业某个产品线上处于领导地位，这四个企业将各自的实验室与一个专攻化学溶剂研究的美国大学实验室进行了合并。仅仅是通过联合这一项，它们的共同销售额总计就达到了两亿美元，从而能够在本领域技术变化非常快的情况下提供足够的研究经费预算。

还有一家比利时的肉类加工企业，它在欧共体市场中是老大，但每年只有6000万美元收入。今年早些时候，这家企业和西班牙另一家规模更小的肉类加工企业结成联盟，两家公司仍然保持独立，但西班牙企业负责两家企业所需的全部劳动密集型生产环节，而比利时的企业则负责技术研发、产品更新和市场营销。

这种合作绝不仅限于中小型公司，两家全球最大的公司——通用汽车和丰田汽车也结成了同盟，加利福尼亚弗里蒙特(Fremont)的工厂是通用公司的，但是却让丰田公司来管理，并让它同时生产两家公司的汽车。

世界上最大的重工企业(年销售额高达150亿美元)将在明年的1月份

正式运营，它是由两个电气设备企业——瑞典ASEA公司和瑞士的Brown Boveri.公司——合并而成的（合并后的企业即ABB，取两个企业的首字母。——译者注）。这两家历史悠久的大型企业都在重要的欧洲市场上拥有领导地位。但是，只有通过合资的形式合二为一，它们才有希望在北美和远东市场上占据重要地位。

从事跨国经营并不局限于制造企业，这已成为所有想在成熟市场中取得领导地位的企业的迫切需求。当然，也有一些例外，比如一些受自然和地域限制的行业：医院、学校、公墓、发电厂以及政府垄断产业。

自从20世纪60年代纽约的大银行走向全球以来，银行业与金融业正在变得日益国际化。现在大型保险公司(比如德国的安联保险集团(Allianz)就是其中的重要一员)，已经侵略性地把市场边界扩展到本国以及本大洲以外。英国、德国与荷兰的出版公司已经收购了不少美国大型出版公司，而美国的出版公司也在毫不示弱地攻占英国的出版业。

当然，大量的国际化拓展并不是由大公司进行的，它们的基础是利益共同体。举例来说，美国一家高度专业化的中型资产管理公司，和日本一家实力相当的资产管理公司以及英国伦敦一家规模稍大的财务公司最近结成了合作联盟。每家企业继续保持独立，但美国企业负责管理这三家在美国的所有投资，日本企业负责在日本的所有投资，英国企业负责在欧洲的所有投资。

凡是想在某个发达国家成为该行业No.1的企业，越来越需要在全球所有发达国家都成为领导者，原因之一就是技术的发展。现在所有的发达国家都有能力制造任何东西，而且也是生产得又快又好。而且所有发达国家都能共享实时的最新信息。因此，只要公司具有明显的价格优势，它们就可以在任何地方进行竞争。在当前汇率波动十分剧烈的情况下，领导性厂商必须要能够在全球各个地方进行创新、生产和销售，否则，一旦汇率急剧波动，企业在竞争中就非常被动了。

引发当前跨国经营热潮的原因是20世纪80年代对美元价值的高估。这表明：即使是最强大的公司，汇率波动也是一个重要的威胁因素。但同时它也指出了一个有效的防御措施：横跨多个货币区域建立全球性领导地位。

近年来美元价值高估导致美国出口急剧下降，进口迅猛上升，美国的任何一个主要产业都无法抵抗汇率将近50%的波动。然而，美国产品的全球市场份额有所下降的产业只有钢铁、汽车、消费电子、机械工具以及少数半导体产品。

总体而言，自20世纪60年代以来，美国本土公司生产的产品在世界市场上的份额稳定在20%22%左右。但是它掩盖了一个事实：由于原材料价格暴跌（这些发展中国家以卖初级产品为生，如矿产、木材等。——译者注），美国原先的重要客户——拉丁美洲的发展中国家几乎丧失了购买力，因此在同一时期，美国的产品在发达国家的市场份额有了

重大提升。另一方面，美国公司在西欧的合资企业在计算机软件、医药、精细化工、通信设备和金融服务产业中取得了重大市场突破。在日本，许多美国公司更是收购了与自己合资的日本合作伙伴。

这种前所未有的优异表现可以在很大程度上解释为什么在美元高估后，虽然对美国的出口和外贸平衡造成重创，但美国经济并未因此而走向衰退。因为美国公司的产品在世界市场上的份额保持稳定，美国公司及其海外分支机制依然利润良好，现金流充足，从而能够继续进行技术研发和产品开发，并保持其创新能力和增长能力。

所以尽管美元高估使美国出口遭受重创，但对于美国企业的海外分支机构却是一个福音。在那个时期，用其美国母公司的货币可以多买50%的东西——新厂房和设备、技术研发、产品开发、市场营销、促销、服务以及利润与现金流。在美国企业购买日本合作伙伴时，从价格上看，用日元计算，日本企业可以得到理想的利润，而用美元计算，美国企业则是做了一笔很合算的买卖。

然而，所有这些利益的获取都是以跨国经营为基础的。例如，美国的机械工具产业就没有从中获利。10年前，美国曾是全球该产业的霸主，但几乎全部是在美国本土运营。因此，当美元开始高估的时候，该产业的出口能力受到重创，同时也没有办法与进口产品展开竞争，因此，也无法获得进行新产品研发所需的利润和现金流。

福特公司与通用公司

汽车业还有一个类似的例子。20世纪80年代时，当日本汽车疯狂进入美国市场时，福特遭受了最为沉重的打击。最终拯救福特汽车的是它在欧洲市场上所占据的霸主地位，这种地位给福特带来了利润和资金流，使得福特挺过了最艰难的岁月。由于这段时间美元在欧洲的购买力非常强，福特可以在欧洲为美国市场开发新车型，这使福特能够获取高额利润，现在，它有望重新夺回60年前曾经拥有的美国汽车市场领导地位。而通用汽车公司的规模虽然是福特的两倍，但它实际上仍然是个只在单一国家(美国)经营的企业，所以还在苦苦挣扎。

成功的跨国经营战略很可能不是多元化战略，相反，它需要把企业所有的力量进行聚焦。一个很好的例子就是通用电气公司最近放弃了自己的消费电子业务，因为它们觉得不可能在这个行业做到世界领先。取而代之的是医疗电子产业，通用电气力争在欧洲市场取得较高的市场份额。在这个领域它们很有希望成为全球的领头羊。

换言之，跨国经营战略并不是一个能够轻易成功的战略。除非企业相信奇迹会发生——不幸的是，由于政府在早期曾经恢复使用固定汇率制，很多公司对此还存有幻想——如果企业想在成熟市场中的任何一个地方取得领导地位，不管是大规模市场还是小规模的利基市场，走国际化道路可能是惟一一个理智的战略选择。

［1987］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　从国际贸易到国际投资

在过去10年的大多数时间里，国际贸易的增长逐步放缓，但国际投资却空前繁荣。现在，国际投资已成为全球经济的主导因素。当然，大部分是证券投资，不过，对制造业和金融服务业的固定投资正在不断增长，现在的比例已达1/3以上。

按照传统，投资会跟着贸易走，但是现在，贸易则越来越依赖投资。

如果美国公司的欧洲子公司和美国在日本的合资企业不再继续从美国购买机器设备、化工产品及零部件，在美元高估的那些年份，美国的出口可能会更少。然而，在这惨淡的10年中，美国金融机构(如大银行)的海外子公司的收入却大致占到美国服务收入的1/2。现在，日本为了保护其出口业务，反过来却对其美国及西欧的制造工厂大量投资。甚至韩国也仿效日本扩大了在北美制造工厂的投资--尤其是投资于美国与墨西哥边境位于墨西哥一侧的制造工厂，其目的是为出口北美建立长期可靠的客户。

跨国公司的竞争

迄今为止，美国的制造业厂商将大约1/5的总资本投向了国外。另外，近似比例的美国制造业产品也是在海外生产的，其中3/4在海外销

售，1/4返销美国(或者直接返销，或者是零部件组装成产品后返销)。美国的大型商业银行和经纪公司也将大致比例的资产投资海外，而外国部门的收入占总营业额的比例甚至还要更大一些。

虽然在海外投资方面，西德正在紧追美国，但是世界上还没有任何一个国家能像美国的跨国公司那样遍布全球。不过，几年之内，每个重要贸易国在海外所生产产品的比例都会和美国一样高，或者更高。1983年日本海外制造业的产量只占其总产量的2%，到了1986年，这一比例已经提高到了5%，海外产出的总量当然也大多了。到1992年左右，日本海外产品的比例很可能会达到美国的比例(1/5)，而且大部分的产量增加将会集中在北美和西班牙(销往欧洲市场)。

目前，在制造业的国际贸易方面，至少有1/3发生在跨国公司内部。譬如，索尼公司在墨西哥边界的工厂将产品卖给索尼在美国圣迭戈的最终装配厂，再如，福特汽车公司美国的发动机工厂将产品卖给福特在欧洲或巴西的工厂。

贸易保护主义或对贸易保护主义的恐惧只是促成国际投资发展的一个次要原因。美国跨国公司对欧洲的扩张始于30年前或更早一些，那时，对贸易保护主义的恐惧还远远没有出现。西德和英国最没有贸易保护主义的危险，因此美国公司在这两个国家的扩张也最快。同样，日本对其美国工厂的投资也远远早于贸易保护主义的威胁。比起贸易保护主义压力，营销压力才是更重要的动力。

作为生产厂商，如果不能在当地生产，那么它就不能在重要的市场领域保持领先的市场地位，进而很快就会丧失对当地市场的“感觉”。能够证明这种观点的最新案例就是大众汽车公司在美国的经历。

就在20年前，即19691970年间，大众汽车还占有美国汽车市场10%的份额，后来德国工会否决了公司在美国设立工厂的计划，因为工会无法容忍“出口德国的工作岗位”。几年后，也就是第一次石油危机后，美国汽车市场发生了重要变化，大众公司失去了对这个市场的“感觉”，它过去所占领的美国市场拱手让给了日本企业。

工资差异也不是国际投资发展的主要原因。当然，美国与墨西哥边界为美国市场提供劳动密集型产品与零部件的工厂，以及新加坡的电子装配工厂，其生存皆依赖于工资差异。然而在制造业中，蓝领工人工资所占的比例越来越小。近年来，劳工工资占总成本的比例超过8%的产业已经几乎没有了，即使是像纺织、汽车、电子装配、钢铁等产业，劳动力成本的下降速度也很快，以至于通过向国外“外包”取得工资成本优势的行为将会成为一种短期现象，不大可能持续到21世纪。

推动国际投资发展的主要力量是人力资源。本国生产后出口主要是能够为蓝领工人创造就业机会。到国外投资设立子公司则可以为本国受过教育的人们(如工程师、化学师、会计师、经理人及质量管控人员等)创造工作机会。当发达国家争先恐后地将其新工人的供给从半熟练或不熟练的机器操作员，转变为经过多年教育的知识型员工时，对国外投资

就可以实现人力资源的优化利用，同时也可以为发达国家创造当前需要的新型就业机会。

因此，我们可以预言，只要不发生世界性的经济萧条或世界大战，全球投资将会持续增长，很可能比国际贸易的增长还要快。然而，我们几乎没有关于跨国投资的统计数字，更重要的是，我们还没有建立一套基于国际投资而非国际贸易的国际经济理论。因此，我们并不了解国际经济，自然无法预测其行为和趋势。

我们也缺少适用于新型国际经济的法律。任何一个国家都不会对外国投资毫无限制。但是也没有任何一个国家认真考虑过这方面的规则。例如，美国大概是世界上对外国投资限制最少的国家，但是，当美国一家主要的半导体制造商仙童公司(Fairchild)，将其股权从一家法国公司转给一家日本公司时，美国政府却深感不快(尽管这家公司在现有股权结构下靠自己是无法生存下去的)。不仅是美国，其他国家也存在这种独断专行及前后不一致的情形。

第二次世界大战后，全球最大的成就之一便是缔结了关贸总协定(GATT)，这就确定了国际贸易的规则。虽然也有不少违反GATT规定的国家，但是它仍然成为了国际贸易的基本规范。由于GATT成效卓著，各国正在努力扩展GATT的范围，以便将服务与信息方面的国际贸易也纳入其中。但是迄今为止，尚未有人谈及为国际投资缔结国际协定与设定规则。我们目前能看到的只是一些初步的规定：当东道国征用外国投

资企业时，给予一定的补偿。但是，当出现这种情况时，它满足哪些前提条件我们才应补偿呢？

战后复苏计划

另外一项当务之急是制定国际法，规范在出现战争时的国际投资问题。目前，我们所知道的是：在战争爆发时，保护外国投资影响着每一个国家的利益。纵使经历最具毁灭性及极为残酷的战争，幸存下来的国家仍必须生活在这个狭小拥挤的星球上。幸存的国家如果要获得新生，必须要以最快速度恢复经济上的相互合作关系。在19世纪人们就知道，纵使是最残酷的战争，终究也会结束，但20世纪的人们却忘了这一点：至今仍没有任何一部法律去规范战争时期的外国投资问题。

在未来，推动国际经济发展的力量将逐步转为国际投资，而非国际贸易。汇率、税收及法规将会变得比工资及关税还要重要。这是国际经济的重大变化之一，而且，不管是政府、经济学家或企业家，目前都未对这种变化给予足够的重视。

［1987］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　美国出口额剧增的背后

对于世界经济而言，19世纪80年代最大的变化就是美国制造业出口业务的剧增。在19861991年的短短五年内，制造业出口双倍增长，相对于主要竞争对手日本和德国来说，在销售方面有了很大的增长。

这些变化给商人、经济学家和政府经济预测家带来莫大的惊喜。当美元的升值(特别是相对于日元来说)在1985年被纠正后，每个人都坚信对美国的进口会大幅下降。然而美元却在稳固回升，主要归功于我们对汽油的迫切需求和美国汽车工业的持续下降。但是出口呢？没有人认为出口除了保持原有的规模，能再有什么发展。

在美国历史上和经济上，其出口的增长是空前的。从来没有哪个发达国家在商品制造出口方面增长得如此快。当然，美国已经是世界上首屈一指的出口大国。对于美国制造业最佳的消费者--拉美而言，美国的出色表现依旧令人印象深刻。直到最近两年，墨西哥才在世界出口业中复苏，在里根总统连任期间，出口的迅速增长也拉动了美国经济的持续增长。自从美国经济以加倍的失业率进入全面衰退期以来，就一直处于不景气状态。在这样的情况下，除非世界经济衰退，否则美国的制造业将一直处于优势地位。但是从现实状况来看，美国飞速增长的速度却出现急剧的下降，出口额的剧增也会有明显的顶峰。这给美国的经济和世界经济的教训究竟是什么呢？

乍看之下各种贸易之间似乎没有固定的模式。许多高科技产品，诸如喷气发动机、心脏瓣膜和为造纸机和工程站编程的精密软件等，在出口贸易额上都有很显著的增长。不仅如此，一些日常用品，即所谓的低端产品，诸如电影、磁带、跑鞋、牛仔装以及办公室家具等的出口贸易额也有不小的增长。总而言之，这种发展涵盖了高端的、低端的以及介乎其间的所有商品。企业界的“明星”规模各异：商业巨人例如销售飞机的波音公司、销售CT扫描仪和航天用具的通用电气集团；所有的中型企业；令人惊讶的还有一些小型甚至微型的企业也在其内，例如为一些制药公司制造专门仪器的只有35名员工的机械制造厂，或是一些为医院制造传呼系统的同样规模的小企业。这些明星企业中大多都是在世界经济中活跃很长时间的企业，包括那些长期以来有跨国业务的企业，当然也包括一些从来没有国外业务的极少数的企业。

尽管它们有诸多不同，这些优势产品和厂商在一定程度上总有些相似之处。也正是这些共性才是它们的成功之道。确实，在当代世界经济中，这些共性是成功的关键。

所有成功的出口商品都有明显的商品特征，它们相互之间是有区别的，没有哪一种商品是一般的普通产品。它们的方式定价非常具有竞争力，但是却不全是以价格取胜。所有的成功商品都具备极高的商品附加值，其附加值主要体现为高科技或者至少体现为技巧性。例如3M公司的“Post-its”粘贴标签。

多数出口产品都有明确的目标市场，有着明确的目标群体。“在此之前我从来没有做过出口的生意。”一个制造出口的机器设备的制造商说。其实对顾客而言他们是新朋友，但是如果作为普通人群的话他们就不是“外国人”，而是我们的老朋友。波音公司知道世界上任何的一条航线，正如好莱坞知道世界各地的电影发行商一样。在日本购买美国的文字处理软件的工程师们以及在德国购买美国摇滚音乐磁带的年轻人们，自然都不会认识美国的制造商，但是他们也一样不是“外国人”。他们和美国的工程师和年轻人们拥有相同的品位、相同的价值观、相同的购物习惯。“我不是将产品出售给国际市场”，一个heart-value制造商说，“而是将产品出售给心脏病的专家们。”

这应该是出口额剧增的最大的收获：国际市场只有在商业统计数据中才有“国外”的意义。如果在国际市场上经营，至少对于知识密集型产品而言是熟悉的产品，而这些正是国际制造业市场的主导产品。

从中我们得到的其他收获还有：除去世界市场的成功前提不说(正如我们30年前所相信的以及日本至今还深信不疑的)，规模大并不是一件绝对好的事。无论是制片厂还是心脏器械的设计，在既定的领域里成功的公司都是一些中型企业。这些公司在当时是高度集中、高度受关注的。它们生产的都是单一的产品或者是采用单一的技术。例如波音公司非常之庞大，但是它生产的全是飞机。通用电气和许多不同的企业都有合作，但是它们生产的是单一的医疗电子设备，它们的喷气发动机也只

是为飞机的发动机服务。国际市场不会为金融界时兴的技术或是正在研究的成果支付什么代价，更好的经营方式是采取单一的生产模式以抵消开发新技术和新产品所需的资金。

还有一种说法是，在当今的国际市场上要取得成果要需要一项附加的技能--熟知外汇市场并且能够减少外汇的漏损。在卡特和里根总统执政期间，美国的外汇流失严重，欧洲和日本的出口也存在这样的问题。对于美国公司而言这种漏损是由于币值波动造成的。相比之下，在欧洲市场(尤其是德国)，美国的税务还是微不足道的。极少数的出口商能够了解在美国法律之下怎样节省大量的税务(一般情况下这些都要经过专家指点)。但是现在，即使是小型的美国出口公司都知道如何将出口漏损减至最小。这一技巧成为当前美国出口市场的主要竞争手段。

从美国出口额的增长来看，出口和国外的制造业两个行业相辅相成。一旦一个知识密集型产业拥有大量的国外市场份额时，它必须拥有国外的制造商，否则它就是为当地的竞争者制造了机会。这即使对于小的出口商而言也是真理。一旦拥有欧洲和日本市场的35%份额时，医院传呼系统的制造商一定会开始远离美国当地运作。制造业为美国有效缓解了就业压力。在两年之内那个医院传呼系统制造公司必须为其海外的运作继续雇用15%的美国人。

最后，美国出口额的剧增为哈佛经济学家罗伯特·赖克(Robert reich)提供了强有力的支持(在他最近的书里)，他强调在当前迅速发展的世界

经济中，知识远比国界更为重要。但是他同时也支持一个相反的观点：各国经济的重要性以及国内市场结构。这个观点是由另外一个哈佛的经济学家迈克尔·波特(Michael Porter)在他写的《国家竞争优势》里提出的：美国的制造业之所以能如此迅速和成功地对由1985年美元贬值导致的出口契机做出反应，是源于美国自身经济结构的优势，在此基础上以市场驱动或是机会驱动进行强有力的竞争。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　低工资：不再是竞争利器

在世界竞争中，蓝领工人的工资水平正逐渐变得微不足道。生产率却依然重要，甚至是越来越重要。质量、设计、服务、创新、营销的重要性也正在与日俱增。但是作为直接成本的蓝领工人工资却迅速变成了次要因素。

原因在于蓝领工人的工资在总成本中所占比例下降了，以至于低工资不再能够给企业提供足够的竞争优势。一条久经验证的规则指出，海外生产的成本至少要比本国生产低5%，很可能是7.5%，才能弥补距离产生的巨大成本，比如运输、通信、差旅、保险、资金等方面的成本。如果工资成本下降至总成本的15%以下，那么在同样的劳动生产率水平下，两者要有50%的工资差距才能抵消距离产生的成本。而实际上，在发达国家之间是不可能出现这么大的工资差异的。

在美国制造业中，蓝领工人的成本占总成本的比例是18%，这一数字在几年前还是23%，随着生产率的迅速上升，蓝领工人的成本急剧下降（如果一个工人能生产更多产品，那么成本就是在降低，即使工资略有上涨，实际上成本还是在降低。——译者注）。如今，一个行业或公司的蓝领劳动成本比例如果超过了15%，那么它就已经落伍了。通用汽车仍有近30%的蓝领劳动成本，部分原因是受到了工会合同中限制性条款的约束。而丰田汽车和本田汽车的美国工厂虽然支付相同的工资水

平，但劳动成本的比例却低于20%，而且有希望在10年内使之降到15%，美国的福特汽车也是这样。

竞争肉搏战

美国大型钢铁厂的蓝领劳动成本比例仍有25%。但是“小型钢铁厂”的蓝领劳动成本比例只有10%或者更低，它们的产量却占了美国钢铁产量的1/5，并且未来10年中它们的产量有可能占到美国钢铁产量的半数以上。美国纺织业宣称它们被低工资国家的进口商品击垮了，但实际上，该行业约半数的厂商在成本方面完全可以与全球任何地方——例如马来西亚、印度尼西亚——的低工资厂商一较高低。美国的此类公司大多是大型公司，它们已经把劳动成本占总成本的比例降到了10%或12%，不仅在生产布料这类商品方面如此，而且在生产牛仔裤和家常服装之类的成品方面也是如此。

在这场结构重组中，美国和日本竞争激烈，不过蓝领工资已不再是关键竞争要素，甚至可以忽略不计。日本在诸如汽车、轮胎等传统产业中的劳动成本比例很低，原因在于它们几乎没有受到工会的阻挠。而在制药、专业化工、生物科技、通信、计算机等新兴的高成长产业以及造纸、涡轮等部分传统产业，美国则保持领先地位。整体而言，欧洲的结构重组基本上还没有启动，但它们正在苏醒。

此次重组的一个后果是，美国制造业正在缓慢地将海外生产移回国

内。之所以出现这种情况，恰恰是因为10年前它们将生产转移到海外时所减少的本国蓝领工作不会再恢复原状了。重组还产生了另外一个有些自相矛盾的结果：与工会宣称的相反，美国制造业的就业并没有下降。原因在于单位劳动成本稳步下降，使得美国制造业能够快速扩大总产出，从而维持蓝领就业的绝对数字不下降。这种状况与西欧形成了鲜明对比，西欧制造业的蓝领就业比10年前减少了大约500万，只比日本的就业减少数字略微少一点。当今社会正在发生变化，从以前以工资成本为重的产业(汽车、钢铁等)转向未来以知识员工成本为重的产业(电信、制药等)。

蓝领成本在竞争中的重要性下降，促进了制造业加速向各个发达国家的市场进行转移。美国产业界在20世纪60年代及70年代完成了这种转变，一方面是通过跨国公司收购欧洲企业或在欧洲建厂；一方面是通过与日本建立合资企业。虽然如此，而且目前美元的海外购买力大幅下降，但美国制造商仍在不断增加海外的直接投资，而且出乎所有人意料的是，外国企业几乎以同样的速度增加在美国的直接投资。

今天，欧洲与日本企业正在把生产向其他发达国家迁移，其目的是为了贴近市场，欧洲企业主要移往美国；日本企业主要移往美国和西欧。日本对在美国设立或并购工厂的公开解释是“害怕贸易保护主义”。这种说法主要是说给日本国内消费者听的。其实，真正的原因是蓝领工资在竞争要素中逐渐变得无关紧要，而市场距离的成本却在日益增加。

这些趋势导致了发达国家厂商之间的竞争加剧。这种竞争的基础不再是工资差异，而是管理能力的差别，如知识工作和资金使用的效率、流程管理、外汇风险管理、质量、设计、创新、服务、营销等方面。随着企业越来越强调对自身技术、市场和顾客的了解，我们越来越需要的是专业化而不是合并或多元化。

在发达国家中，这些趋势将会大大强化现在已经发展了一段时间的整合浪潮，这股整合浪潮至少从30年前美国企业走向“跨国公司”时就开始了。但是对发展中国家来说，这些趋势却威胁到了它们快速发展经济的主要道路——以低工资、高生产率的劳动力为基础、以出口为导向的发展模式。

第二次世界大战后，一些国家(特别是巴西)以19世纪的美国为榜样，采用了当时的经典发展模式——向发达国家卖粮食和原料、以出口为导向的发展模式。19世纪的美国就是靠向欧洲出口猪肉、猪油、牛肉、棉花、玉米、烟草和铜而发展起来的。

但是，战后更令人惊叹的发展却是日本以及紧随其后的东南亚“四小龙”——韩国、中国台湾、中国香港、新加坡(泰国不久将成为第五条小龙)。这些地区创新性地采用了美国在第二次世界大战期间的一项“发明”——培训，培训曾在第二次世界大战时期使美国得以将工业革命前不掌握技术的人员转化为有效率、高生产率的工人。这些国家通过培训，把不掌握技术、低工资的人们快速转变成高效率的工人(但工资仍

很低)，因此它们的产品在发达国家的市场就具有竞争力。

在将来，以上两种发展路线可能都行不通了，因为现在的粮食进口国已经很少了，在发达国家中，除了日本仍有粮食短缺外，其他所有的国家均粮食过剩。另外，工业生产也变得不再非常依赖原料，20世纪20年代的典型产品是汽车，它的原料含量几乎占了60%；而20世纪80年代的典型产品是半导体，它的原料含量只有1%。一条光纤电缆的原料和能源含量约为12%；而原先使用的铜线电缆则包含近50%的原料和能源。这样的例子还有很多。

19世纪发展模式的绝唱

因此，巴西可能是最后一个采用19世纪发展模式——以粮食和原料来换取发展资金的国家。今天巴西的经济危机很大程度上也是原料和粮食的世界价格体系崩溃导致的结果，而价格体系的崩溃恰恰源自全球粮食短缺向粮食过剩的转变，以及制造业由原料密集型向知识密集型的转变。

当工资不再是总成本的主要因素时，依赖低成本劳动力的出口经济发展模式可能就行不通了。这时，管理成为了关键因素，而贫穷的发展中国家恰恰在这方面处于落后地位。对于发达国家的厂商而言，这种变化意味着更多的需求，在这些领域中它们应该表现得很出色。但是，第三世界就必须寻找新的发展战略了，也许应该关注国内市场，给农民和

本地的(逃避税收的)小型企业提供经营自由和市场动力。意大利的北部地区可能会取代日本，成为明天的主流发展模式。

［1988］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　90年代欧洲的生存之道

对欧洲企业家来说，以下问题已经不再是问题：是否会出现一个真正的欧洲共同市场(European Common Market)？问题在于，我们应当怎样做才能让未来的欧洲实现繁荣？

共同市场的各国政府已经保证：在1992年底之前，拆除各国之间人员、货币、商品及服务的流动障碍。如果它们信守承诺，欧洲的内部障碍将会比美国还少(所有的州一级和市一级的法规全算上)。

但这是欧洲各国政府的真实想法吗？当法国必须向西班牙开放水果蔬菜市场的时候，却发现西班牙人在向法国走私毒品，难道这只是巧合吗？到目前为止任何毒品都没有找到，但西班牙的水果蔬菜运货车却必须在边境上等很长时间，以至于蔬菜不再新鲜。西德通过了一项议案，使得中型家族企业跨国转让产权或跨国合并的成本将变得非常高昂。尽管欧洲统一货币和欧洲中央银行的建立将使伦敦的银行家和经纪商明显受益，但英国首相撒切尔夫人坚决反对这一趋势。

企业先行

但政府做什么或不做什么已经不那么重要了。各类企业之间已经变得唇齿相依，它们已经开始采取行动了。一家中型化工企业的首席执行官说：“我们都知道，我们现在必须像共同市场已经成立了那样去行

动。”

联合利华是一家生产食品、香皂、清洁剂的跨国公司，最近要求它的欧洲经理到汉堡创立一个新企业，并实施针对真正统一的大欧洲的新战略。另一个跨国巨头飞利浦，在假定现在已经在1993年欧洲共同市场的基础上重组了电子消费部门。这取代了飞利浦60年来由分布在各国的公司(荷兰飞利浦、德国飞利浦等)完全自主经营的管理架构，新的架构是让一家公司(例如电视接收器公司)供应全欧洲的市场需求。

最近，五家分别来自德国、法国、西班牙、意大利、丹麦的家族式中型食品经销商组成了“利益共同体”。每个家族拥有本国企业51%的股权和其他四家企业各9.8%的股权。这五家企业共同向制造商订货、共同向各国的超市供货。意大利的全权谈判代表说：“根据我们对政治的了解，可以预期各国政府之间的全部障碍只会再存在 4 年。它们不再是市场的主导因素，而将成为令人讨厌的东西和额外的成本。这也是我们今天制定欧洲战略的惟一基础。”

但这也是一个不稳定的基础，这意味着将企业建立在风险非常高的假设之上。

例如，投资机构对欧洲股票市场的未来是什么看法呢？毫无疑问伦敦是当前欧洲的交易中心。但相比纽约证券交易所在美国的地位，它的地位有很大不同。对欧洲绝大多数企业来说，本国的交易所是它们惟一

进行本国公司股票买卖和能够发行公司股票的地方。

这种本国交易所的垄断地位使国内银行受益颇多。因此欧洲国家支持这种方式的存在并不奇怪。但这种方式能够持续吗？机构投资者尤其是养老基金迅速成为欧洲占支配地位的投资主体，正如1015年前它们在美国的发展一样。本国股票市场不能提供它们需要的流动性，而且它们对在当前的垄断制度之下饱受高成本之苦颇为不满。或许这些交易所只能作为正式登记交易价格的地方而存在，而实际交易行为则由跨国经纪公司(尤其是为机构投资者服务的)在场外进行。

从目前的形势来看，类似的例子是日本股市的定位，比如野村证券(Nomura)。而美国大公司和大部分瑞士公司则持有更为激进的观点：现有的欧洲股票交易所已经不再重要，对大型的机构投资者来说尤其如此，它们实际上会被横跨欧洲的柜台交易市场(over-the-counter)（简称OTC，也称场外交易市场，是指在证券交易所之外进行的各种证券交易活动，通常没有一个固定的交易场所，各方协商确定价格。——译者注）所取代。

欧洲商业银行的未来结构是另外一个充满不确定性的重要领域。传统上欧洲银行面对的竞争仅局限于本国国内。但几年前三大瑞士银行进入法兰克福开展德国业务的行为震惊了全世界。德意志银行这家欧洲最大的银行紧接着进入意大利开展银行业务。这是未来的发展趋势吗？欧洲毕竟不像美国，长时间以来一直是全国性银行用多个总部管辖着多家

分行。或者，最近四家西班牙银行合并为两家专注于国内业务的大银行，这预示着欧洲银行的未来方向吗？那些在小国家里控制着大量工业，但在全球舞台上只能跑龙套的小巨人型欧洲银行，其前途又将如何呢？这些银行能在统一的欧洲共同市场中生存下去吗？它们是否必须与欧洲大国(甚至是美国或日本)的银行结盟？或者它们自己组成一个跨国的“中产阶级”银行联盟？

中等规模的私营企业则面临着更重大的也许是更具风险性的决策。与美国相比，欧洲这类企业在数量和重要性上都不突出。但从社会、心理和政治角度上看，它们的影响力要大得多。大多数观察家认为：如果这类企业不做改变，它们很难在真正统一的欧洲共同市场中生存下去。

但在这三种可能的战略中，企业应该选择哪一种呢？上文提到的化工企业正在大举进攻，在全欧洲宣传其产品，甚至在多个国家进行生产。但要让这种行为成为正确的战略选择，企业必须要有与众不同的产品或技术以及丰富的营销经验。企业还要有融资渠道——与美国不同，欧洲中型企业的融资渠道非常有限。最重要的是，此类企业必须要有足够的管理人才，而欧洲的家族企业恰恰始终难以吸引和留住人才。

另外一种战略是上文提到的五家食品经销商的选择：通过跨国合并或联合建立一家欧洲公司。但许多欧洲私营公司却选择了一种看上去不会成功的道路：将其国内企业(及国外企业)与本国其他的国内企业(或国外企业)进行合并或联合，从而形成一个本国的小型企业共同体。另外

一些企业则放弃经营，转而寻求将自己的企业出售给本国上市公司的途径。

欧洲私营企业还存在纠缠不清的两代人之间的“代沟”（指一下代人继承上一代人的事业，但在许多方面(观念、管理等)存在差异。——译者注）问题，这使其决策变得加倍困难且高度情绪化。第二次世界大战后创业的企业家已近退休，他们只拥有在国内经营的经验。即将从他们手中接掌企业的一代则是“欧洲人”。尽管其他人将欧洲经济一体化视为挑战，年轻一代则将之视为机遇。

总而言之，欧洲企业(同时也包括在欧洲进行运营的美国跨国公司)要做的最重要决策就是：欧洲共同市场将会变成主要是“国内”经济竞争的市场，还是欧洲公司竞争的市场。

例如，德意志银行将欧洲金融市场视为各家银行相互竞争的统一市场。实际上，它曾经宣布：希望在主要的欧洲国家中占有一席之地。但是，与德意志银行关系密切的那些产业公司则明确表示，它们认为会出现另外一个欧洲市场：规模庞大的纯国内企业相互竞争的场所。

欧洲祖国

同样，法国官方政策将法国企业推向戴高乐将军曾说过的“欧洲祖国”(Europe of Fatherlands)，即建立法国的超级大公司。对于现存的“欧洲公司”——最重要的是美国跨国公司的分公司，还包括总部设在欧洲

小国家的大型欧洲公司，像荷兰的飞利浦、联合利华，瑞士的医药巨头，瑞典的爱立信和伊莱克斯——跨越国界的统一的欧洲经济体是惟一有意义的选择，这也是惟一有可能成功的选择。这也是新兴国家日本和韩国的看法。尽管从经济上看这是合理的，但是在政治上它却有可能行不通，或者会遇到很大阻力。

几乎可以肯定的是，未来的欧洲既有“国内”经济的竞争，也有欧洲公司的竞争，在这方面它和美国的“共同市场”有很大不同。但是，具体的某个产业、某个市场到底会走哪条道路呢？欧洲有两个电信制造业巨头，一个是德国的西门子，它希望各国的电信市场保持本国控制局面；另一个巨头是瑞典的爱立信，它则确信德国邮政公司(Bundspost)与法国PTT公司这样的大客户将来会在全欧洲进行采购。究竟谁是对的？国内零售巨头——例如英国的玛莎百货——将来会在全欧洲采购还是仍然只在英国采购呢？

在我最近出席的一个欧洲高级经理会议上，出席者对这个问题持不同意见，各占一半。但他们都认为任何一家欧洲企业(不光是大公司)都要在未来一两年内做出决策：在这两条道路中选择其一。

［1988］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　美日贸易需要反思

对日贸易谈判，是美国新任政府的当务之急。但是，如果美国不能正视一些不受欢迎的现实问题，这些谈判不会有什么效果。

(1)美国要求日本方面在贸易上做出的让步，并不符合大多数人(包括政府及国会成员)的利益。所涉及的产品并非制造业和农业产品，撤除制造业产品的进口壁垒不可能会导致明显的销售增长。即使能做到这一点，它对美国就业和外贸平衡的影响也很可能是负面的，因为日本目前已经是美国产品的最大进口国了。

美国产品在日本市场的人均占有率，大约是日本产品在美国市场占有率的二倍。日本产品在美国市场上能够占据领导地位的主要是汽车、消费电子产品和照相机。美国产品在日本市场上能够占据领导地位的主要是电脑与软件、软饮料、糖果、分析仪器与临床设备以及药品。

但是，在日本销售的大部分美国产品是在日本制造的，而不是从美国进口的。它们是由美国公司的日本子公司(大多是全资子公司而非合资企业)生产的，这些子公司从美国购买机器设备，因此创造了高附加值的美国出口，同时也创造了待遇不菲的美国工作岗位。如果撤除了日本进口美国产品的各种壁垒，最可能导致的结果就是将在日本生产的美国产品变为直接从美国向日本出口，例如：IBM电脑、火星牌巧克力或者默克牌抗生素。这既不会增加美国的工作岗位，也不会减少美国的贸

易赤字。

(2)美国对日贸易政策的重点应当是农产品的出口。到目前为止，日本是美国农产品的最大买主，而且在所有大买主中是惟一一个用现金支付全款的国家。然而，日本买的这些美国产品都可以从其他国家以相同甚至更低的价格买到，日本之所以这么做，是为了保护日本对美国的产品出口。但是，在未来几年内，日本将会以农产品采购为条件，去和欧盟讨价还价，而欧盟正在为农产品过剩感到焦头烂额，他们绝对愿意对农产品的出口进行政府补贴。

对于美国而言，要求日本撤除针对美国牛肉和饲料的贸易壁垒是明智之举，因为美国在这些产品上居于领导地位并且日本有大量的需求。但是，如果美国将力量用在次要的产品(比如菠萝或柑桔)上以及要求日本从美国进口大米，那么，对美国将不会产生多少效果。实际上，日本禁止进口大米以及维持国内大米的高价格是非常符合美国的经济利益的。日本人喜欢吃大米，不喜欢吃其他谷物。正是较高的大米价格使得东京的主妇们转而购买美国的小麦。另一方面，日本国内的大米已经过剩了，因为高价格实际上是政府垄断所导致的。

(3)压迫日本在服务业开放上做出让步并不明智。尽管日本对外国产品及服务的进入设置了重重障碍，但是对美国服务业(如银行业)进入日本则没设多少壁垒。凡是日本允许美国进入的服务领域，例如，外汇交易、快餐、债券承销、保险、大规模的建筑维修、临时服务等，美国公

司都有优异的表现并且大大提高了服务标准和质量。此外，日本在信息业、建筑业、交通业等领域基本上还没有开放，对美国而言这里有大量的机遇。但是，公众和媒体对服务业国际化并不关注，因此政府也没有给予足够的重视。

(4)对日贸易政策的方法和内容都需要重要调整。日本人的对外政策是由其政治问题决定的。日本经济中的高度保护领域，比如，零售流通业、农业、金融服务业，都是成本高昂、区域分割的，而且落后于时代发展的需要。这也是政府产业保护通常的弊病所在。但是，与美国的类似行业(科罗拉多州的烟草和甘蔗种植者)相比，日本受保护的产业拥有更大的政治影响力。他们向日渐腐败的政党提供资金捐助，从当前的日本证券丑闻中我们就可以略见一斑。日本的政府官员不喜欢外国人，这只是因为他们无法轻易地操控这些外国人。

不过，日本需要外部压力来对现有的政治利益群体进行调整。但谈判是做不到这一点的，需要压迫他们，他们必须有理由申辩：我们被欺负了。而且，他们不可能频繁地让步，一年能够让步一次，至多两次。

美国必须通盘考虑其对日策略，而不是根据美国产业界的每一次抱怨采取外交行动。今年，我们真正想从日本得到的最重要的经济让步是什么？为了让日本能够体面地做出这种让步，我们应当提出哪几项要求？如果美国产业界的要求会削弱我们对日本的谈判地位，我们应当采取何种方式对这些企业说“不”？日本人正在用外国要求开放大米市场的

呼声来督促减少政府控制和过多的农业补贴(当然，他们根本无意进口美国大米)，美国应当如何应对以防止自己的行动反被日本利用？

(5)最后，未来几年美国贸易政策的主要问题不是日本，而是欧盟。我们必须设法阻止欧盟变成一个“欧洲堡垒”。然而，这恰恰是许多欧洲政府官员和企业家的追求。他们将欧洲经济的统一视为通向戴高乐将军所谓的“没有美国的欧洲”的重要途径。

欧洲普遍对日本心存疑惧；如果允许市场自由进入，日本的汽车和消费电子产品将会占领欧洲市场的很大一块市场份额，比在美国占的还要多。但是，存在一种危险：欧洲可能利用这种心理来排挤美国的产品、服务及投资。实际上，未来几年我们同欧洲经济委员会(European Economic Committee)所确定的外贸关系将会决定我们同日本的外贸关系，因为未来国际经济关系的新规则将由美国与欧洲之间的贸易谈判(而非美国与日本之间的贸易谈判)来决定。

在互惠(这个词在欧洲非常流行)原则下，美国将会拥有优势地位。因为整体而言，美国的产品、服务、投资市场要比许多欧洲国家开放得多。一旦互惠原则能够确立，美国也将在与日本的关系中处于明显的优势地位，而这对于美国的经济利益和经济原则都是有利的。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　日本战后的强大竞争武器

“什么因素让日本如此成功？”是当今最热门的讨论话题。但很少有人提到日本的资本成本(capital cost)（财务管理术语，即使用资本所需要支付的成本，包括使用成本(如利息)和融资成本(如上市费用)两部分。——译者注）问题。

美国和其他西方国家的公司为资本支付10%15%的成本，不论这些资本是短期借款、长期固定借款、还是证券形式，而日本大企业最多支付5%，这种相差两三倍的优势是几乎不可战胜的。日本较低的资金成本背后并不是“文化”或“组织结构”——这两点经常被用来解释日本的成功，实际上是美国40年前对日本的占领导致了这种局面。

众所周知，日本的储蓄率是美国的两倍，实际上也是发达国家中最高的。但只有少数历史学家注意到，第二次世界大战前在主要国家中，日本是储蓄率最低的国家之一。日本战败后，储蓄率更是骤然下降，实际上已经是负储蓄率。同时伴随着通货膨胀和严重的劳工斗争，这很快就耗尽了那些逃过了战争期间没收性的高税收和巨大破坏的所有储蓄。

由于城市和工厂在战争中几乎被夷为平地，日本需要大量的资本投入，但是却无法向国外借款，也不能像欧洲那样得到马歇尔计划的支援。在危机中，美国人派来了底特律的银行家约瑟夫·道奇(Joseph Dodge)作为美军占领时期的经济顾问。道奇认为，日本只有激进地转向

投资推动型经济(investment-driven economy)，才能摆脱困境。他提议，大幅度提高所得税率，甚至包括低收入者。直到今天，日本的税率，尤其是高收入者的边际税率，依然要远远地高于美国。但同时他也提议：对每个储户300万日元内的邮政储蓄存款，免除所有利息税。

专家的反对

在1950年，300万日元只相当于8000美元多一点，但在当时的日本，这是一个天文数字：它是普通日本人平均收入的25倍，只有占总人口2%的高收入者一年才可以挣这么多钱。

所有的专家都大声反对该提案：日本专家反对是因为可怕的税收减少，当时的国库已经因为赤字而接近崩溃了，美国专家(尤其是华盛顿的“自由主义”经济学家和政治家)反对是因为这会使富人大大受益。但道奇成功地说服年轻的日本新任财政大臣池田勇人(Hayato Ikeda，10年后成为了日本首相)接受了他的计划。经过努力，池田勇人促使该计划通过了持怀疑态度的内阁以及公开表示反对的众议院的审议。

几周之内，通货膨胀消失了。6个月后，储蓄率开始回升并且持续提高。税收收入几乎同时开始提高。当利息税豁免政策在完成了它的历史使命，最终在1988年被废除时，几乎每个日本人，不管是穷人、中产阶级还是富人，都拥有一个免税账户(tax-exempt accounts，有的人甚至拥有多达20个此类账户，每人一个的限制条件并没有被认真执行)。而

免税账户主要集中在低收入群体中。

这些储蓄为日本经济和出口的爆炸性增长提供了足够的资本。这就可以解释为什么会出现日本这种史无前例的经济奇观：高增长的日本居然可以做到不向国外借款。当然，这些免税储蓄也可以解释日本较低的资本成本和它所带来的强大竞争优势。

日本的投资推动型经济产生了效果，英美的消费推动型经济(consumption-driven economy)却没有实现预期的投资增加和降低资本成本的效果。可是，消费推动型经济仍然主导着英美两国的经济理论和经济政策。

尽管存在差异，凯恩斯主义、货币主义和供给学派都接受一些凯恩斯的基本观点："过度储蓄"永远是危险的，它会导致消费不足和经济衰退，因此储蓄不应当受到鼓励，甚至要受到适当惩罚。如果由消费来主导经济，那么必要的生产性投资就会自动地得到满足。需求增长要求企业提供新增产能，这是能创造利润的，它是投资的"乘数"。因此，鼓励和促进消费会自动地导致收入提高和更多的资本投资。

这一理论存在的严重错误立即被20世纪30年代中期的一些杰出经济学家(伦敦经济学院的莱昂内尔·罗宾斯和哈佛大学的约瑟夫·熊彼特)发现了。

他们表示，历史上从来没有出现过过度储蓄。也没有证据能够证明

约翰·梅纳德·凯恩斯的观点：过度储蓄导致了20世纪30年代的大萧条。另外，凯恩斯自己的理论也将消费推动型经济所依赖的乘数效应排除在外，因为凯恩斯的基本假设是：企业家只有在有信心的情况下才会投资，而在凯恩斯的理论中，信心是低利率和低资本成本的一个结果。减少储蓄(且不说去打击储蓄)，肯定会推高利率，从而破坏企业家的信心。

消费推动型经济取得了成功(尽管主要是在讲英语的国家)，因为它非常适合战后时期的政治需要。惩罚储蓄相当于打击富人，提高储蓄相当于散播财富。在政治上，凯恩斯非常像现在我们所说的“新保守派”(当时叫做“自由派”)。他非常蔑视改良主义者和假装支持改革的人。非常具有讽刺意味的是，正是改良主义者接受了他的理论并使之成为主流理论。这些理论成为他们政治主张的重要基础。

现在我们已经知道，无论怎样提高储蓄都不会使富人受益，任何免除利息税或延期缴纳利息税的国家都会经历和日本同样的事情：中低收入者从中获益最多。例如，在历史上，美国实施任何一项对储蓄进行延期缴纳税款的政策(例如个人退休金账户和基奥计划（Keogh plans，又译为基欧计划，是针对自由职业者或自营业主的退休金计划，可以实现节税。——译者注）)，都会出现上述情况。

同样我们也知道，消费推动型经济并不会散播财富。在投资推动型的日本，其收入分配要比消费推动型的英美更加公平。另外，尽管美国

国税局不愿意承认，但以下说法是一个事实：在政府鼓励储蓄的年份里，税收收入会更高。

自从道奇运用这一政策以来，40年间，发达国家的任何一项政策都比不上税收减免合法化有效。道奇的免税账户让日本企业只用支付令人吃惊的低利息——从未超过每年2%，而且日本的资本还用不完。美国个人退休金账户和基奥计划的存款通常是名义值大于实际值，但它们总是受到热烈欢迎。律师和会计师也可以证明：只是为了对付税收征管人员，人们就纷纷对并不十分可靠的“避税工具”趋之若鹜。

征税范围

换言之，我们知道如何托起美国低迷的储蓄率和降低高不可攀的资本成本。关键不是税收水平，而是税收范围——这是经济学家对合法减税的另外一种说法。而且我们知道，高资本成本会打击信心和抑制投资的凯恩斯理论是正确的。很少有投资项目可以获取足够的利润去支付15%的资本成本，但很多投资项目可以轻易支付5%的资本成本——这正是日本企业支付的资本成本。

日本社会和西方社会(特别是美国)有很大不同。作为一个整体，美国和其他西方国家对这些差异毫无办法。但是，美国可以采取措施去消除或者减少日本从美国奇高的资本成本中得到的巨大竞争优势。这不是“结构”问题，它主要是我们不适当的利率所导致的，而这又是因为我

们坚信消费推动型经济，尽管所有的实践经验和证据都不支持这种经济。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　对日本及日本人的误解

近40年来，我一直在向美国朋友说明我们误解了日本，但是，没有多少人相信我。第一个难题就是让美国人明白所有日本官员都早已熟知的一个事实：尽管日本在第二次世界大战后取得了经济奇迹，但日本政府并没有实施真正的经济政策，它只有社会政策。

我在20世纪50年代初期首次与日本政府和日本企业合作，当时，日本是一个饱受战争蹂躏的国度，而且整个社会极为脆弱。日本一半的人口从事农业，还有许多小店铺经营者以及许多小工厂，每家工厂只是雇用几十个人，所用的机器设备都是第一次世界大战之前的。

当时，日本政府所采用的政策是避免任何社会风险，全力保护国内社会稳定，特别是保护国内的就业，同时扶植少数几个产业，并设法寻求出口机会。当时，没有人相信日本的出口能够挣回足够的外汇，以支付这个岛国必不可少的进口食品和原材料。

今天，日本依然是全球最大的食品和一般商品进口国。但是，在过去40年间，日本的社会基础、人口基础、经济基础都有了很大的变化。今天，在日本数以万计的店铺中，大部分都是巨型连锁厂商(如7-11和肯德基)的特许加盟店，只剩大约5%的人口还在从事农业。

新兴的人口群体(尽管它还不是最大的人口群体)在1954年之前根本

就不存在，即受过良好教育、拥有固定收入的中产阶级。他们在政治上的影响力与日俱增。在最近的一次选举中，他们支持自由民主党，这并不是因为自由民主党对他们有什么用处，而是因为另外一个竞选党派的可信度更低。在未来1020年间，日本所面临的最大政治和经济挑战就是寻求新的共识。保护日本社会的政策已经过时了，实际上，消费者越来越对这些政策感到不满，因为新的强势群体并不需要被保护。日本现在需要的是真正的经济政策。

如果不了解这些正在改变日本的根本性变化，美国就不可能解决巨额对日贸易赤字，也不可能知道日本是不是像某些华盛顿政治家所说的那样：正在对美国构成某种威胁。

媒体上关于日本贸易盈余的报道很多，但在我接触的日本官员和日本学者中，没有一个相信这些报道。出口盈余只是一种海市蜃楼，它只存在于纸面上，并没有实际意义。

当然，美国的许多产业都已经落后于日本了。但是，美国对日的贸易赤字几乎和制造业毫无关系，尽管日本的制造业也很强大。日本的贸易盈余主要源于日本进口的原材料和食品的价格走低。

近10年来，石油供应充足，这正是日本所乐见的，日本的所有石油都要靠进口。在发达国家中，过去40年的农业生产率急剧提升。同时，食品消费并没有同步提升。随着人们变得更加富裕，他们并没有选择多

吃东西。实际上，他们购买杂志来学习怎么吃得更少。

日本也从中获益了，因为食品和普通商品价格低廉，而且是以美元为单位进行交易的。从1985年开始，美元对日元就一直在贬值，几乎贬了一半。由于这些因素的作用，日本购买原材料和普通商品时只需要支付其“合理”价值的1/3强。

然而，从日本的角度来看，如果这些价格上升了，日本将很难获得足够的外汇来支撑从他国的产品进口。未来几年内(只是一段时期，不是永远)，全球食品的价格很可能急速上升。东欧的食品短缺问题相当严重，而且日趋恶化，我们怎么才能满足这种巨量需求呢？

在未来几年，由于我们要向日趋衰落的东欧提供食品，发达国家的食品过剩将会迅速消失。日本人已经看出了这一点，希望制定一套能够维持现有贸易盈余的经济政策。也许食品价格依然会维持在低位；也许石油的供应会依然充足。但如果不是这样呢？这正是日本人挥之不去的恐慌。

尽管听起来很荒谬，我常把美日贸易谈判看做是一场“潘趣和朱迪”滑稽戏表演(Punch-and-Judy shows)（一种英国传统的滑稽木偶戏。——译者注）。凡是认为日本人不买外国货的人，只要到东京的商店中看一看就可以了解事实真相——商店里满眼都是外国名牌，只不过都是在日本当地生产的。IBM的日本公司控制着日本40%的市场份额，而且

是IBM最盈利的子公司之一，在这种情况下，还会有人真的认为有必要将电脑出口到日本去吗？或者可口可乐有必要将饮料运到日本去卖吗？

因此，我认为日本不存在巨大的、尚未开发的潜在市场。当我认真地思考与计算日本(对美贸易盈余是500亿美元)还可以再买多少美国货时，答案是——最多50亿美元。

我们过于关注日本的外贸盈余问题，以至于我们忽视了日本对美国的极度依赖。在经济史上，如果某个国家对另外一个外国市场的依赖度达到25%左右，在政治上和经济上就很危险了。日本对美国市场的依赖度已经超过了这个数字，因为日本40%的产品是卖给美国的。

现在，如果你有500亿外贸盈余，你可能只会将很少一部分以产品的形式运回国内。那么其他盈余怎么处理——倒进大海吗？你必须要投资。

由于日本人知道购买美国的不动产(电影公司、曼哈顿的标志性建筑等)有很大的政治风险，美国国债几乎是他们能够考虑的惟一选择。这使得日本坐上了火药桶。如果日本人撤出资金(许多人担心这一点)，市场上将出现抛售现象，美元会迅速贬值，可能低至一美元兑100日元，而这将使日本遭受重惩（日本出口到美国的产品价格将急剧上升，需求将急剧减少，这对以外贸立国的日本将是重大打击。——译者注）。

美国对此也许不会感到有什么影响，对于日本则是灭顶之灾。正如一句老话所说：如果你欠银行10000美元，银行能够控制你；如果你欠银行100万美元，你就能够控制银行。从这个意义上讲，美国能够控制日本。或者至少可以这么说，日本对美国的依赖程度远远超过了他们希望保有的程度。

去年，索尼的董事长盛田昭夫(Akio Morita)和前内阁大臣兼民族主义者石原慎太郎(Shintaro Ishihara)合写了一本书《日本可以说不》(The Japan That Can Say No)，这本书激怒了很多美国人。此书的前提假定是：日本的技术优势已经使美国开始依赖日本。

其中传播甚广的一个例子是，如果日本停止向美国供应某个特殊的芯片，美国的一种主要战略导弹就将停产。事实上，此种导弹的大部分芯片都是在美国生产的，如果日本切断芯片来源的话，美国只需要用六周的时间，就可以生产出这些芯片。美国知道如何生产芯片，之所以向日本采购，是因为日本的价格便宜，而不是日本的技术优越。

还是这位日本政治家石原慎太郎，在20世纪60年代就认识到了依赖单一市场的危险性，并且建议：实际上日本应当用另外一种力量来平衡过于依赖的美国力量。他首先在日本倡导要向中国投资，然而这种投资是一个巨大的失败，并非政治原因，而是经济原因。

美国有人试图告诉日本：发展中国家并不是发达国家相关产品的理

想市场。第一个在这方面吃到苦头的是英国，它曾在19世纪进军印度。石原慎太郎听不进这些话，但事实证明这些话是对的。例如，1989年丰田公司向中国出口了6032辆汽车，而它每周向美国出口的汽车是这个数字的两倍还要多。

日本又将目光转向欧洲，却碰到了许多重大障碍。日本最强大的产业恰恰是欧洲产能过剩、劳动力过剩的产业。即使不算东欧，欧洲钢铁业就有大约100万的过剩劳动力。汽车业和消费电子业同样存在严重的产能过剩。此外，目前欧洲经济正在快速整合，他们将日本视为巨大的外部威胁。

那么，日本应当如何将自己融入国际经济体系中呢？由于日本内部的政治变革和外部力量的影响，日本已经不能再使用过去40年的惯用策略了。日本已经不需要再保护本国社会了，实际上，这种做法遭到了日本进口商的强烈抵制。向西方国家更多的出口也不再可行了。

是否有必要组建一个东亚经济联合体？在各个东亚国家社会和经济发展水平如此参差不齐(例如日本和泰国)的情况下，又应当如何组建呢？东南亚国家是否愿意依赖于日本呢？毕竟中国、韩国、印尼、泰国都对20世纪30年代日本的侵略记忆犹新。

我们有可能看到以日本为核心的东亚经济联合体。考虑到不同文化以及不同民族之间的紧张关系，做到这一点并不容易。但我想，石原慎

太郎的中国牌最后还是会打出来的。

日本可以采用的一条激进路线是180度大转弯，成为“相对自由”贸易的领导者，我没有说自由贸易，因为自由贸易只存在于教科书上。同时，日本还要联手美国设法防止欧洲走向贸易保护主义。日本社会是可以适应这种转变的。

基本上这就要求日本放弃以往40年防范社会风险的基本政策，或者将日本受保护的产业置于竞争之中。如果你是一家已经在国际市场上证明了自己能力的企业，例如索尼或丰田，你就愿意接受这种政策变动的风险，这可能是保护其在美国市场的地位以及进入欧洲市场的惟一方法。

有一件事情你可以指望日本人：日本的政策是缓步推进，一次前进一步，在此背后，则是认真严谨的思考。全世界没有别的民族比日本人更擅于制定决策了。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　拯救拉美，拯救美国

谁需要拉丁美洲？“不，我们不需要。”大多数美国商人都会如此认为，然而这是错误的。因为解决美国贸易赤字的关键并不在于日本，而是拉美。

无论美国产业出现了什么问题(事实上确实出现了不少问题)，绝对不会是“缺乏国际竞争力”。因为自从五年前美元的汇率高估问题被修正以来，美国工业一直表现良好，尤其是在对西欧国家和日本的出口方面。虽然韩国、巴西、新加坡等国家登上了世界贸易的舞台，并扮演了举足轻重的角色，但美国夺回了美元汇率高估之前的产品市场份额，在历史上，现在的份额仅次于第二次世界大战刚结束的那个时期。

但同时也不能把贸易赤字怪罪于“过度的进口”。制造品的进口只占美国GNP的9%，比除了日本以外的其他发达国家都低。而且，日本目前从国外采购制造品的比例（由于日本大量对海外投资设厂，因此本国也要从国外进口制造品。——译者注）正在迅速增加，很可能四五年内日本制造品进口在GNP中所占的份额将赶上美国。

那究竟什么才是美国巨额贸易赤字的罪魁祸首呢？主要还是由于过去十年间食物和原材料经济的崩溃。

全球最大的生产商

美国是农产品和林产品生产和出口的第一大国。大约有1/3的贸易赤字直接与林农产品价格与需求的急剧下降有关。还有1/3是由于原材料经济的萧条造成的，它使美国制造品传统的最佳外国客户——拉美国家的经济受到了严重影响。传统上，美国制造品占大部分拉美国家全部制造品进口的一半以上(顺便说一下，日本的大量出口盈余主要是原材料价格萧条导致的，而不是因为它产业能力强大，日本是最大的原材料进口国，因此是最大的受益者)。

增加对西欧和日本的制造品出口对于弥补美国的贸易赤字并无太大助益。事实上，如果日本取消所有针对进口美国产品的贸易限制，美国的出口量至多会增加50亿美元。而美国对日本的贸易逆差是500亿美元。在今后的几年里，由于全球制造业的竞争会进一步加剧，各个发达国家将会大力压迫美国维持当前的出口规模而不要增加。

到目前为止，我们仍很难准确估计粮食出口何时才能反弹。不过在短期内可能会因为以苏联为首的几个国家必将出现饥荒现象，而使美国粮食出口急剧增加，但是，大规模的粮食救援毕竟维持不了几年。我们也不能承受美国贸易赤字的无限期延续，甚至根本就承受不了几年。

美国外债所产生的利息费用已经大大超过美国通过服务赚取别国外汇的能力，而外国的债权人却可以将他们的债务转化为美国的资产，比如购买美国的企业或房地产。绝大多数经济学家认为这是无害的甚至是有益的。不过显然，美国在政治上是无法容忍“购买美国”现象长期持续

下去的。

消除贸易赤字实际上只有两种方法。传统的同时也是错误的方法是用严重的经济萧条抑制国内消费，使其降低10%左右。而另外一种方案则是复兴拉美经济，使其增加对美国制造品的进口量。

和振兴东欧国家(目前全世界都在密切关注的地区)相比，振兴拉美国家要容易很多。拉丁美洲有3亿人口，几乎和苏联集团(Soviet Bloc)（通常是指以苏联为首的几个东欧国家，包括波兰、匈牙利等。——译者注）各国总人口相当。与苏联集团形成鲜明对比的是，拉美国家在轻松养活自己的同时，还能富余大量的食物和原材料。而且在比较大一点的国家里还有大量受过良好训练的工程师、企业家、会计师、经济学家和律师。他们也不需要出卖自己的道德来接受教育或者得到一份体面的工作。

拉美的知识分子也不需要进行“再教育”便能适应市场经济环境。在遭遇原材料价格打击之前，拉美国家的市场经济运行相当有效，并且取得了快速的经济增长。同时该地区还存在对于各类产品的巨大的潜在需求。

最后，拉美地区与苏联集团不同，它有着充足的资本供给。事实上，拉美国家的资本至少是其外债的三倍以上。只是存在一个问题：这些资本并不在拉美，而是被其政府相关政策有系统地甚至常常是有目的

地逐出本国。

但是，如果这些目前在迈阿密、纽约、苏黎世、日内瓦的资本(以及藏在拉美国家几乎所有家庭(除了赤贫家庭)的床垫中的资金)能够被吸引回本国进行有价值的投资，每一个拉美国家(除了最小的或最穷的)都会拥有经济快速发展所需要的全部资本。其实只要政府能够停止使用苛捐杂税和通货膨胀来侵占民众的储蓄和投资，以及停止给予政府企业和军队企业垄断权力(这会打击民间投资)，拉美资本的所有者自然会很情愿甚至很急迫地把自己的钱投向国内。也正是由于上述政策，使得即便是布宜诺斯艾利斯和圣保罗擦鞋的小男孩也要求顾客用美元付账。

其实需要采取的对策很明显：减少财政支出以防止通货膨胀；裁减人员以消除机构臃肿，并且打破政府或军队无效率的垄断(特别是在巴西和阿根廷)以及政府官员亲属的垄断现象(特别是在墨西哥)；削减那些打击诚信企业的过高的名义税率，同时增加实际税收。

这些都是可以在不引发大的政治动荡的情况下便能做到的。两个小国家：民主国家玻利维亚和皮诺切特(Augusto Pinochet)独裁统治的智利成功地证明了这一点，这使得呼吁拉美国家恢复理性的声音更加强烈了。

墨西哥已经朝着正确的方向迈出了相当大的步伐。尤其是在取消政府对垄断产业的保护方面。而很快收到的结果也是十分惊人的(从美国

的进口增加了两倍多)。上周就职的巴西新政府则首先考虑卖掉上百个无效率、机构臃肿、亏损累累的政府企业。由于原材料衰退而使拉美国家负担的巨额债务也基本得到了偿还，只是在一些法律文件上还没有偿还完（其中部分外债是被其他国家免除了，但法律文件的调整可能比较慢。——译者注）。

换句话说，拉美的复兴已不再是一个经济问题，更多的是一个政治选择问题。首先，它需要的是勇于面对而不是逃避，就像阿根廷和巴西在1988和1989年所做的那样，刚开始，强大的利益群体(如工会和军队)进行了抗议，但政府没有让步。这些行为在初期一定是痛苦和不受欢迎的，可是在一年之内它们就会取得成果并赢得广泛的支持。

同时美国也有至关重要的角色要去扮演：停止40年来那些表面上很有道理、实际上却具有破坏作用的政策法规。拉美也许只需要少量的短期贷款来帮助缓解转型过程中的阵痛。但是40年来的这些友好“援助”政策，如政府援助、军事援助和世界银行贷款，不能再继续实施了，因为在很大程度上它们正是造成当前拉美危机的根源。

反企业家倾向

这些政策鼓励了政府支出，将这些钱用于臃肿的官僚机构和军队建设，在许多国家，即便是没有国外威胁，其军队开支占总支出的比例也是美国的四五倍。他们还会不考虑国内市场状况贸然把资本从有价值的

投资项目转到某些“形象工程”，例如钢铁厂。就其本身来说，这无异于计划经济的怪胎。总的来说，这些政策都有严重的反商业、反企业家倾向。如果让它们继续下去，无异于抱薪救火，薪不尽，火不灭。

拉美真正需要的是与美国的贸易，而不是什么援助。它们需要的是美国提供政治支持，帮助制定鼓励竞争、抑制垄断和保护主义的政策；鼓励储蓄而不是消费的政策；促进经济增长而不是官僚机构增长的政策。

另外，之所以需要这些政策，也恰恰是因为美国需要拉美。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　墨西哥的杰作

如果问美国的企业家，谁是美国的主要贸易伙伴，很少有人会想到墨西哥。但是，去年墨西哥排名第三，仅次于加拿大和日本。墨西哥的经济正在日益与美国经济融为一体。在强大的民意支持下，墨西哥政府决定加快这种经济一体化进程，使之成为一种不可逆转的潮流。它提议签署美国和墨西哥的自由贸易协定，从而创建加拿大、美国、墨西哥三国之间的北美经济共同体，这个联合体的总人口比欧共体的人口还要多，在总产量和国民生产总值方面略逊于欧共体。

这是苏联及东欧事件之后，最令人吃惊的政策剧变。130年以来，墨西哥一直坚持一项至高无上的政治目标：使自己与北部那个规模巨大的、令人不安的、富于侵略性的邻国尽可能地保持距离。古老的墨西哥谚语就曾说："最好格兰德河(Rio Grande)（格兰德河是流经美国与墨西哥的一条国际河流，发源于美国科罗拉多州圣胡安县境内的洛基山山麓，由北向南流过美国新墨西哥州，到达埃尔帕索(墨西哥一侧为华雷斯城)转向东南，成为美国与墨西哥的界河(墨西哥称此河段为北布拉沃河)，在布朗斯维尔(墨西哥一侧为马塔莫罗斯)注入墨西哥湾。——译者注）能像大西洋一样深、一样宽。"首次将墨西哥统一起来的总统华雷斯(Benito Juarez)在任期间(美国南北战争期间)试图通过建立一个自给自足的、以印第安农民为主的国家，来把美国拒之门外。他的继任者迪亚兹(Porfirio Diaz)则引进了欧洲的银行家和企业家，并把他们当做制衡力

量，希望实现同一个政治目标。

失败的政策

在迪亚兹总统被罢免之后，墨西哥出现了20年的血腥内战，此后，在20世纪30年代初，宪政革命党(Institutional Revolutionary Party)开始执政，并且一直执政至今。它迅速制定了政策：通过创建能够自给的产业(政府所有或政府控制)创建经济独立的墨西哥，这些产业只为受到严格保护的墨西哥国内市场服务。

所有这些政策最终都失败了，它们只是让墨西哥变得更穷困，在食品、金融、机械、技术等方面更加依赖美国。因此，宪政革命党最后不得不改变立场：如果无法躲开美国，最好与它合作。

但是，如果不是出现了墨西哥的一项经济成就——工业园区(maquiladoras)，这种180度的大转弯是根本不可能的。工业园区在墨西哥只有25年的历史，现在遍布于美国与墨西哥的边境线上，从大西洋的蒂华纳直到格兰德河流入墨西哥湾的雷诺萨和马塔莫罗斯。

直到今年为止，墨西哥都在禁止或严格限制外国人拥有本国企业的所有权。但是，外国人可以拥有工业园区中某个企业100%的股权。向墨西哥出口工业品需要支付很高的关税以及面临官僚机构无休止的折磨。但是，工业园区工厂所需要的零部件和供应品可以零关税进入墨西哥。相应地，这些工厂的产品出口到美国时，也只是按照产品在墨西哥

工厂中的增值部分征收关税。

实际上在过去10年间，墨西哥创造的所有新的工作岗位都来自工业园区的工厂，这些工厂现在雇用着近50万人。墨西哥4/5的制造业出口和2/5的对美国(墨西哥最大的出口国)出口均来自工业园区的工厂。这些工厂为墨西哥创造了大量的外汇收入。

刚开始的时候，这些工厂大多生产零部件，现在则越来越多地生产制成品。例如，与美国得克萨斯州埃尔帕索隔河相望的墨西哥华雷斯市的工业园区中的工厂，今年就生产了900万台电视机。工业园区的工人现在是全墨西哥技术最熟练的劳动力。这些园区也为墨西哥培训了大量的技术人员、工程师、会计师和中层管理人员。9年前，墨西哥和其他拉丁美洲国家一起经历了货币、外贸和经济危机，但只有墨西哥恢复了元气，主要原因(也许是惟一原因)就在于它拥有大量的工业园区。

这些工业园区对美国也大有好处。如果没有它们，许多美国中小企业将会在国外低工资的竞争下被迫退出市场。这些企业将非技术性的工作交由墨西哥的工厂去做，美国本土只保留技术工人和知识员工，这使得它们能够生存下来。如果没有这些工业园区，相关企业中的50万墨西哥员工以及250万300万直接依赖这些员工的人(如家庭成员)将会越过边境，成为美国的非法移民。

但是，这些工业园区却被看做是墨西哥的丑小鸭而非白天鹅。工业

园区在墨西哥城（墨西哥的首都。——译者注）不受欢迎是可以理解的。这种做法与知识分子奉为神圣的所有东西都是相互抵触的，比如民族主义信念以及对美国人根深蒂固的不信任。但是，令人惊奇的是，这些园区在美国也没受到多少重视。在美国和墨西哥，也没有人对工业园区取得惊人成就背后的驱动因素表示惊奇。

当墨西哥首次改变法律允许工业园区的存在时，工业园区并不是什么新鲜事物。它们已经有了200年的历史，相关的法律也存在很长时间了。实际上，全球到处都可以看到类似的工业园区。但是，除了墨西哥的工业园区之外，没有一个工业园区取得过如此重大的成功，对国家经济如此重要。

这是因为墨西哥的工业园区代表着一项看似微小实则重要的管理创新。别的工业园区做的它也做：按照客户的要求建造工厂、建造和维护道路、下水道以及电子线路等基础设施。但是，墨西哥的工业园区也协助进行管理，它负责招聘、培训、付薪给各类墨西哥劳动力，包括主管、工程师、会计师，通常还包括中层管理人员；它还负责处理园区工厂与当地社区、当地政府、当地税务部门等之间的关系。在墨西哥的工业园区中，管理工作分成两大块：外国人负责业务管理部分，包括设计、流程、技术、质量、定价、营销等；其他的社会事务则由园区负责。

尽管有一些大型跨国公司(例如，通用电气、索尼、三菱、松下)让

园区工厂为其美国市场供货，但大型的跨国公司也许并不需要工业园区的帮助。不过，对于来自国外的中小企业而言，墨西哥的工业园区可能是惟一一种在不同文化下经商的方法。

而且，工业园区承诺：可以为墨西哥带来外国投资、外国技术、接触国际市场、使本国产品的价格具有竞争力等一系列好处，同时还可以在墨西哥的文化与外国的价值观及行为方式之间建立一个缓冲带(实际上，墨西哥将美国拒之门的传统政策，更多是基于对美国文化而非美国经济强势地位的巨大恐惧)。在当今世界上，经济增长越来越依赖于现代技术和现代管理在不同国家及文化之间的转移，因此，墨西哥工业园区的管理创新是至关重要的。

当然，工业园区并非完美无缺。事实上，恰恰是因为工业园区非常成功，反而使得传统的工业园区过时了。在美国和墨西哥边境的城市中，人口异常拥挤，空气污染严重，水、学校、医院、道路和排水设施都供不应求。在美国和墨西哥的边境上，工业园区已经没有多少扩张空间了。但是，墨西哥政府已经调整了法律，允许将工业园区建在内陆地区。在按照此法律建立的工业园区中，最大的一个工厂是福特汽车公司的新工厂，主要生产护卫舰(Escort)车型，它位于美墨边境地南大约175英里处的埃莫西约。

工业园区的工厂过去只能为美国市场生产。但是墨西哥太大，不能完全依靠出口来取得经济增长，它需要发展国内市场。尽管遭到了那些

过去垄断国内市场的政府企业的极力反对，墨西哥还是调整了法律，允许这些工厂向所有市场(包括国内市场)出售它的产品。

诚然，如果仅仅依靠这些工厂所代表的国外投资，墨西哥不可能获得增长。在以往政府腐败时期，墨西哥资本外流达几十亿美金，墨西哥政府必须要设法把它们重新吸引回来。

在恢复投资者信心方面，墨西哥政府比任何一个其他拉丁美洲国家都要领先，其基本做法是私有化、市场自由化、解除对外汇的严格管制。通过与美国签署自由贸易协议而实现对外开放，可能会使墨西哥成为西半球增长最快的经济体，同时也是全球经济增长最快的国家之一。但是，要想让大部分墨西哥人把他们的钱从瑞士和美国迈阿密的银行取出并投向国内，政府还要做大量的说服工作。

尚未解决的分割问题

然而，对于墨西哥来讲，最严重的问题并不是经济问题，而是政治问题和社会问题。尽管目前民众对政府的政策非常支持，但是将来的反对力量会逐步增加，诸如保守的官僚机构、独裁和腐败的工会、传统的制造商、墨西哥知识阶层传统的反美主义。在墨西哥北部和南部之间依然存在尚未解决的分割现象。北部有2/3的人口，尽管比较贫困，却逐步成为“北美洲”的一部分。墨西哥南部有1/3的人口，许多人(在有些地方达到了1/3)甚至不懂西班牙语，他们仍然在讲自己的印第安语，这个

地区是“中美洲”的一部分。

而且，墨西哥的政治转型也存在很大问题。60年来，垄断了政治权力的宪政革命党(秘密的、几近独裁的一党统治，同时允许几乎毫无限制的个人自由和思想自由)正在迅速崩溃。它已经不再受到接受过教育的中产阶级和专业人员阶层的支持，而这些阶层正是在该党执政期间发展起来的。但是，新的政治整合与转型尚未开始，一旦发生严重的政治动乱，目前的墨西哥经济自由化以及北美市场一体化相关政策将是第一个牺牲品。

但是，如果墨西哥能够成功，我们必须在很大程度上将其归功于那只没人喜爱的丑小鸭——工业园区的管理创新。

［1990］

第二部分

Managing for the Future

人

第13章 生产率的新挑战
第14章 企业领袖的神秘色彩
第15章 领导艺术：少说多做
第16章 人员、工作与城市的未来
第17章 蓝领工人的地位下降
第18章 工作规则与职位说明的终结
第19章 把官员变成经理

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　生产率的新挑战

在未来几十年中，劳动力中新出现的核心群体——知识工作者(knowledge worker)和服务工作者(service worker)——的生产率问题，将会成为发达国家公司管理者所要面对的最大、最严峻的挑战。企业界也是才刚刚开始涉及这一难题。

在过去的125年中，制造业、农业、矿业、建筑业和运输业等基础产业的复合生产率以每年3%4%的速度增长：发达国家的总体生产率增长了45倍。生产率的快速提升带来了发达国家人民群众生活水准和生活质量的提高。人们的可支配收入与购买力也有了巨大增长。但是，生产率提高带来的成果中，有1/3到1/2左右表现为人们的闲暇。要知道，在1914年以前，只有贵族和无所事事的富人才有权利享受闲暇，其他的人每年至少要工作3000个小时 (现在日本人一年工作不到2000个小时，美国大约1800小时，西德1650小时)。生产率的爆炸性增长也使教育水平提高了10倍，医疗保健水平提高得还要更多一些。生产率已经成为了“国民财富”（Wealth of Nations，直译是国民财富。但作者此处有双关之意，因为这同时还是经济学家亚当·斯密著作《国富论》的书名。——译者注）。

生产率前所未有的提高已经无法用任何语言去描述了。就像所有其他19世纪的经济学家一样，卡尔·马克思认为工人的产出增加只能通过

增加劳动强度或延长劳动时间来实现，而马克思也正是以此为基础构建了自己的理论。在19世纪80年代初，弗雷德里克·温斯洛·泰勒(1856-1915)通过对生产率(他自己当时根本不知道这个术语)的研究否定了这一公理。1883年，泰勒取得了第一批重要成果。直到第二次世界大战，这种理论才得到了广泛应用——刚开始时只是应用于美国。1950年版的权威英语辞典——《牛津简明英语辞典》，在其词条中也没有列出“生产率”现在的意思。到了现在，所有人都知道生产率是真正的竞争优势。

生产率的爆炸性增长可称得上是过去一百年间最重要的社会事件，同时也是第一次出现。世界上永远都会存在富人与穷人，但是，在19世纪50年代，中国的穷人和伦敦或格拉斯哥贫民窟里的那些人差不多一样穷；在1910年，最富有国家的平均收入顶多是最贫困国家的三倍；而现在，即使不考虑闲暇、教育和医疗保健差异，这个比率也已经变成了2040倍。在生产率爆炸增长之前，一个国家发展成发达国家至少需要50年时间。韩国在1955年还是世界上的落后国家之一，只用了20年时间就完成了这种跨越过程。这种对传统标准的彻底颠覆，完全是源于1870或1880年左右美国引发的生产率革命。

制造业与运输业的生产率每年依然按照一个相同的比例提升。与一般看法有所不同的是，日本或西德的生产率提升水平与美国旗鼓相当。实际上，美国农业生产率每年的提升幅度为4.5%5%，是各国历史上最高的。美国制造业在20世纪80年代的生产率提升幅度为每年3.9%，从具

体增加数值(而不是提升比例)上看，要高于日本和德国的制造业，因为美国制造业生产率的基数比较大。

但是，发达国家的生产率革命已经结束了。现在，制造业与运输业雇用的人相当少，从而使其生产率提升没有足够的影响力。在发达国家中，这些产业的人数仅占全部劳动力的1/5，仅仅在30年前，这个数字还是接近50%。知识工作者与服务工作者是对生产率有重大影响的人群，他们的生产率却没有增长。在某些领域，其生产率甚至是下降的。发达国家百货商场的销售人员，现在只能达到1929年销售额(经过了通货膨胀调整)的2/3。我想，没有人会说教师们在1991年的生产率比1901年更高。

知识工作者和服务工作者的范围极广，既包括科研人员、心脏外科医生，也包括手工艺人、商店经理，还包括那些利用节假日打零工，在汽车餐馆（drive-in，免下车餐馆 (顾客可坐在自己的车上购物、进餐等等)。——译者注）中负责送餐的青年学生。甚至包括大量的机器操作工人，比如说餐馆里的洗碗工、医院里的擦地工人、保险公司理赔部门的电脑输入人员。尽管知识工作者和服务工作者多种多样，在生产率提升方面难有作为却是他们的显著共性。但是，不论这些人在知识、能力、社会地位和薪酬上有多大的差异，能够提升其生产率的主要因素也同样具有显著共性。

I

（原文此处是Ⅱ没有Ⅰ，为适合中文的阅读习惯在此做了修改。——译者注）

首先，在知识和服务领域，资本无法替代劳动(比如说人)，这是一个令人震惊的结论。同样，在这两个领域中，新技术本身也不能提升生产率。在制造与运输业中，用经济学术语来说，资本和技术都是生产要素。在知识与服务领域中，它们只是生产工具。它们是否有利于生产率提升则取决于使用者、具体用途或使用者的技术。30年以前，我们确信，计算机的发展将导致办公人员的大幅度减少。现在，公司对于数据处理技术的投资(大部分投资于服务)，可以与对物质处理技术(传统的机械设备)的投资不相上下。实际上，引入了信息技术之后，办公人员的扩充反而加快了。而且，服务工作的生产率几乎没有增长。

最值得一提的例子是医院。当我第一次研究它们时，即20世纪40年代末期，它们完全是劳动密集型的。除了砖、泥和病床之外，几乎没有资本投资。相当一部分著名医院都没有购买当时可以获得的、都有点过时的技术设备。他们没有X光部门、临床实验室或理疗部门。今天的医院里到处都是资本密集型设备，它们将很大一部分投资用于采购超声波设备、CT扫描仪、核磁共振成像设备、血液及组织分析设备、病房保洁设备及其他一些新技术。每一个设备都要求增加新的、成本更高的专业人员，现有人员却一个都不会减少。实际上，全球性的医疗成本增加，很大程度上是由于医院已经成为了经济动物。根据经济学家的定

义，高度劳动密集型与高度资本密集型共存于一个组织，在经济上是不可取的。但是，医院至少显著地提高了自身的医疗水平。在另外一些知识与服务领域，我们只看到了更高的成本、更多的投资和人员。

只有医院生产率的巨大提升才能遏止医疗成本的爆涨，而这种提升只能来自“工作智慧”(working smarter)。

经济学家或技术专家都不认为“工作智慧”是生产率剧增的关键。经济学家认为资本很重要，而技术学家认为技术很重要。但是“工作智慧”，或者称为科学管理、工业工程、人际关系、效率管理、任务分析(这是泰勒非常喜欢的一个用语)，已经成为推动生产率爆增的主要力量。资本投资与技术在工业革命后的一百年里(即泰勒之前的那个世纪)与20世纪同样充裕。但只是在“工作智慧”产生了一定的影响后，制造业与运输业的生产率才开始迅速提高。而且，在制造业与运输业中，“工作智慧”只不过是提高生产率的一个关键因素。在服务与知识领域，它是惟一的关键因素。

然而，与制造业和运输业相比，“工作智慧”在知识和服务领域有着完全不同的含义。

II

当泰勒通过分析铲沙开始研究后来被称之为“科学管理”的一套理论时，他永远都不会问：“工作任务是什么？为什么要做它？”他只会

问“怎么完成它？”大约过了50年，哈佛大学的埃尔顿·梅奥(1880-1949)开始推翻科学管理，取而代之的是后来被称之为“人际关系”(Human Relations)的理论。但是，与泰勒一样，梅奥从来不问“工作任务是什么？为什么要做它？”在他著名的西屋电气公司霍桑(工厂)实验中，他只问“电话机的线路焊接怎样才能做到最好？”在制造业和运输业中，工作任务被认为是众所周知的。

但是，在知识与服务领域中，提升生产率的首要问题就是“任务是什么？我们要达到什么目标？为什么要这么做？”在提升生产率方面，最简单但也是最重要的方法是重新界定工作，特别是撤掉那些不必要的工作。（参见第26章“不断降低成本”的有关内容。——原注）

最古老、最经典的例子是早期西尔斯公司(Sears Roebuck)的邮购业务。在1906~1908年期间，西尔斯公司取消了收到订单后的那个非常浪费时间的数钱环节。在那个年代，既没有纸币也没有支票，只有硬币。因此，西尔斯公司对新来的装钱袋子进行自动称重。如果硬币重量符合订单中货款的数量(允许一个小的误差)，那个袋子就不用打开了。类似的，西尔斯公司还取消了更加浪费时间的新订单登记环节，而改为依据邮件的重量来处理订单和发货，方法是按照每磅40个订单计算。在两年之内，这两项措施使整个邮购业务的生产率提高了10倍。（鲍里斯·埃米特、约翰·约伊克：《西尔斯公司的历史》，芝加哥大学出版社，1950年。——原注）

一家大型保险公司最近把索赔处理的生产率大约提高了5倍，即把平均每件索赔的处理时间从15分钟减少到3分钟。其方法是减少索赔(巨额赔款除外)的细节核查时间。过去需要验证30个细项，现在，只用检查4项就可以了（原文这里注明为5项，但实际后面只列出4项。——译者注）：保险单是否还在有效期内；保险金额与索赔金额是否一致；投保人与死亡证明书上的姓名是否一致；索赔人与保单上的受益人姓名是否一致。生产率能够提升的原因就是问了一个这样的问题："工作任务是什么？"答案也相当简单："尽可能迅速地、以尽量低的成本处理死亡索赔。"为了控制理赔过程，现在只需要进行一个小样本分析，即在传统理赔过程中每50个抽查一个。

少数医院已经取消了大部分耗费人力且成本高昂的挂号过程。现在，它们的接待方式就像过去接待那些不省人事的或流血不止的病人(这些人可没法儿去为你填写一大堆表格)一样。他们会问："工作任务是什么？"答案是确认病人的姓名、性别、年龄、住址和付款方式。然而，我们发现，几乎所有病人都会携带医疗保险证明，这些信息上面全有。

还有一个例子：一所著名的私立大学成功地将奖学金办公室从11名全职人员减少为一两个每年只工作几周的人员。与其他大学一样，大学在接受合格的申请者时，不考虑他们的支付能力，而由奖学金办公室决定每个申请者可以获得的学费减免程度。以前就是这样做的，而且大多

数学校现在仍然这么做。办公室必须辛苦地阅读每个申请者提交的详细冗长的表格。但是，95%的学生的奖学金申请实际上只需要考虑少数几个因素。只要输入家庭收入、家庭房产价值、是否有其他收入来源(比如说信托基金)、是否有兄弟姐妹也正在上大学，计算机几秒钟之内就可以算出他可以得到多少奖学金。只有那5%的特殊申请才需要动用两位兼职人员，例如：申请者是明星运动员或者全国奖学金获得者。这些是很好处理的，招生办主任与一个小规模的教授委员会用几个下午的时间就能处理完。

这些都是服务方面的例子。然而，在知识领域中，工作任务界定和撤除不必要的工作更加重要，也能够创造更大的成效。

我知道一个重要的例子：一家著名的跨国公司重新界定了它们的战略规划方法。多年来，一个由45名精英组成的规划小组会仔细制定战略规划，并分解为非常详细的操作细节。每个人都承认，规划很出色，引人入胜。但是，它对实际运营的影响却非常小。一个新任CEO问："这些人的工作任务是什么？"答案是："这项工作不是为了预测未来。而是要制定企业的发展方向和目标，并提出实现这些目标的战略。"做一次战略规划很不容易，需要花4年时间，中间还会有几次反复。但是现在，这些规划人员——仍然是45名——只需要为公司的各项业务解决三个问题：为了保持领导地位，公司需要什么样的市场地位？为了保持这种市场地位，公司需要什么样的创新做法？为了补偿资本成本，公司至

少需要达到的回报率是多少？然后，这些规划人员与每项业务的主管经理一起，在综合考虑不同经济条件的前提下，拟订针对这些目标的基本战略指导方针。与以前的战略规划相比，新的规划非常简单，没有那么“出色”，也不怎么漂亮。但它是真正的“航路图”，能够指导公司业务和相关主管的工作。

然而，除了这家公司，就我所知，在知识领域中，再也没有任何一家企业问过“工作任务是什么？为什么要这样做？”之类的问题。

III

在制造业与运输业中，人们一次只做一项工作。泰勒的铲沙工人，并不同时为火炉添燃料；梅奥的工作车间里，妇女们并不一边焊接电线，一边检查电话机的质量；在衣阿华州，正在种玉米的农民不会从拖拉机上下来去参加会议。在知识与服务行业中，专注的重要性并不是无人知晓。外科医生不会在手术室里接电话；同样，律师也不会在为客户咨询时接电话。但是在企业(大多数知识工作者与服务工作者的工作场所)中，出现了越来越多“一人身兼数职”(splintering)的现象。企业中职位非常高的人，有时可以做到专注，虽然这也很少见。但是那些在组织中实际从事大量知识工作与服务工作的人员(一般而言包括工程师、教师、销售员、护士、中层管理者等)，承担的工作却越来越多，他们越来越忙，而这些新添加的工作对企业的贡献很少，甚至没有贡献，与这些人的专业也没多少关系，甚至毫无关系。

最糟糕的例子恐怕是美国医院的护士。我们经常听说护士短缺。但是我们怎样才能有足够的护士呢？很多年来，毕业后从事这一职业的护士数量一直在稳步增长。同时，住院病人的数量也有大幅度的下降。这是一个矛盾，原因就在于：现在，护士只花一半的时间进行护理。另一半的时间则是做那些不需要护理技术与知识的事情，这些事情不涉及医疗保健，也不提供经济价值，与照顾病人和帮助病人康复几乎无关，它们主要是日益增多的文书工作，如处理与医疗保障、医疗补助、保险公司、财务部门、防范医疗事故被患者起诉等相关的事情。

这种情况在高等院校中也差不多。许多研究都表明，大学教师花在各种委员会的会议上的时间稳步增长，而不是去上课、指导学生或做研究。但这些委员会通常还不能不参加。如果委员会只有三个而不是七个成员的话，他们就能用更短的时间完成更出色的工作。

同样，销售人员也是一身二职。目前在百货公司中，他们每天花在电脑上的时间非常多，以至于只有很少的时间去为

顾客服务。这种生产率的下降可能是厂商销售额和销售利润下降的主要原因。现场销售代表每天花1/3的时间完成各种报告而不是

为顾客服务。而当工程师应该在工作站忙碌时，他们却坐在那里参加一个接一个的会议。

这不是工作内容变丰富了，而是工作的恶化。它破坏了生产率，打

击了员工的积极性和士气。每一份员工态度调查都表明，护士们对不能做自己愿意从事的和学习过的护理工作(在病床边照顾病人)，感到极度气愤。可以理解的是，她们感到实际待遇远远低于自己的能力。同样，医院领导认为，她们实际在从事不需要任何技术的文职工作，付给她们的工资已经太高了。

在大多数情况下，这个问题不难解决。部分医院已经把护士的文书工作转交给楼层服务员，她们专门负责接听病人的朋友或亲属的电话，并将他们订的鲜花送到病人手里。于是突然之间，这些医院的护士就过剩了。护士对病人的护理水平与护理时间也有了大幅度的提升。然后，医院把护士数量减少了1/4或1/3，这样，就可以做到在不增加薪酬总额的情况下提高护士们的薪酬。

为了做到这一点，对于知识和服务工作，我们就要问这样的问题："我们支付薪水是为了得到什么？这项工作能增加何种价值？"答案并非总是显而易见或没有争议的。一家百货公司问一线销售人员，得到的答案是"销售额"。另一家类似的百货公司(客户群几乎一样)，得到的回答是"客户服务"。不同的答案导致了不同的销售工作重组。但是，在两个商场中，单个销售人员和整个部门的销售收入都迅速地大幅度提高了，也就是说，生产率和利润率都提高了。

Ⅳ

尽管泰勒和他的科学管理在全球影响巨大，但是在学术界并不十分受欢迎。一个原因(可能是主要原因)是在20世纪初美国工会发动的反对泰勒和科学管理的长期运动。在军工厂和海军造船厂中，工会实际上成功地禁止了任何形式的工作分析(work study)（泰勒的科学管理理论的基础。——译者注）。那时候，美国的全部国防产品实际上都是在这两类企业中生产的。

在1911年，工会反对泰勒并不是因为他支持管理或反对工人(实际上这两者都不成立)。他“不可饶恕的罪行”在于宣称制造业与运输业中没有技术这回事。泰勒坚持认为，所有工作都是一样的。所有工作都能被一步步地分解成一系列无技术的操作环节，然后可以把它们组合成任何一项工作。任何愿意学习这些操作环节的人都可以成为“一流的工人”，应该付给他们“一流的薪酬”。这样的人能够从事最复杂的技术工作并把它做到最好。

但是，泰勒时代的工会，特别是那些有着很高声望、非常强大的军工厂和海军造船厂的工会，实际上是被技术工人控制的。他们的权威基础是对徒弟57年的控制。通常，只有自己的亲戚才能成为徒弟。他们认为自己的手艺是一个“秘密”，任何人都不能对外泄露。在军工厂和海军造船厂中，有技能的工人可以获得非常高的薪水，比当时大多数的医生都要高，是泰勒心目中“一流的工人”工资的三倍。怪不得泰勒对手艺和技术的否定激怒了这些“工人贵族”，他们视泰勒理论为异端学说。

80年前，大多数同时代的人都支持工会。甚至在30年后，对于手艺和技术的神秘信仰仍然存在，并且认为徒弟需要经过多年的学习才能掌握它们。比如说，希特勒坚信：美国至少要5年时间才能培养出一个光学技工，而现代战争需要精确的光学仪器，因此，希特勒确信：美国在欧洲建立精锐的陆军和空军还需要很多年的时间。这种自信使得他在日本进攻珍珠港后正式对美国宣战。

现在我们知道泰勒是正确的。在1941年，美国确实几乎没有光学技工，而现代战争确实需要大量精确的光学仪器。但是，通过应用泰勒的科学管理理论，美国在短短几个月内就训练出了比较熟练的工人，能够生产出精度比德国还要高的光学仪器，并且实现了生产线制造。而且，在这个时期，泰勒理论中“一流的工人”的高生产率也创造出了任何1911年的技工都不可想像的财富。

最终，知识与服务工作会像制造与运输工作一样，用一句科学管理的老口号来讲，“只是工作”。至少，泰勒思想的继承者，即人工智能理论的坚定拥护者，赞同这种观点。但是目前，知识工作和服务工作还不能只是看成“工作”来对待，它们不是同质的。知识工作和服务工作必须划分为几个不同的类别——可能是三类，每一类都有不同的分解与组织方式。在运输与制造业中，提升生产率的关键是“工作”；在知识与服务领域，关键则在于“绩效”。

具体地说，对于某些知识工作和服务工作，绩效等同于质量。例子

之一就是研发实验室，与质量相比，数量(成果的件数)只是第二位的。一种新药物可能会创造5亿美元的年销售额，并且占领市场近10年，它绝对要优于20种每年2000万或3000万美元销售额的“仿制型”药物。这一点同样也适用于基本战略和重大决策。此外，它也适用于一些细致的工作，比如说，内科医生的诊断、商品的包装设计和杂志稿件的编辑。

大量的知识工作与服务工作是质量和数量并重，它们共同构成了工作绩效。百货公司销售员的绩效就是一个例子。一个“满意的顾客”反映了质量，但实际上很难界定。同样重要的是销售额或销售量。在建筑设计上，质量在很大程度上决定着绩效。对于艺术家，作品质量是其绩效的一个内在组成部分，但是数量也很重要。这同样适用于工程师、本地证券公司的销售代表、医疗技术专家、区域性银行的分行经理、记者、护士以及汽车保险公司的理赔员——实际上，适用于非常多的知识工作和服务工作。对这些人而言，绩效总是既包括数量也包括质量。因此，要想提升这一类工作的生产率，就要在这两方面下功夫。

最后，还有很多种工作，例如：整理档案、处理人寿保险的死亡赔付、医院病床管理等，其绩效类似于制造业与运输业的绩效，质量只是条件和约束。与绩效相比，质量只是一个外部因素，质量控制必须融入相关流程。但是，一旦这样做了，绩效就主要由数量决定。比如说，按照事先的规定要求铺好一张病床所要花的时间。这些工作实际上是“生产性”工作，尽管它们既不制造东西也不运输东西。

因此，知识工作与服务工作的生产率提高，要求按照具体工作所属的绩效类别来进行。只有这样，我们才知道我们应该着重做什么。只有这样，我们才能确定需要分析什么、需要改进什么以及需要改变什么。也只有这样，我们才能知道生产率在一项具体的知识工作或服务工作中意味着什么。

V

提高知识与服务工作的生产率，仅仅界定工作任务、专注于任务和界定绩效是不够的。我们还不知道如何去分析质量居于主导地位的工作流程。我们需要问这样一个问题："什么因素在发挥作用？"对于那些绩效同时意味着质量与数量的工作，我们则做两项工作，一项是问：什么因素在起作用，另外一项是一步步地、一个环节一个环节地分解工作流程。在生产流程中，我们需要确定质量标准，然后在流程中进行质量控制。而后，进一步的生产率提高来自于比较古老的工业工程，即把任务分解成一系列单个的、简单的操作，最后再合成为一项完整的"工作"。

上面说的三步法本身就可以创造可观的生产率提高——这可能在所有生产率提高中占了一大部分。他们需要一遍又一遍地做这三项工作，可能每三五年做一次。在我们改变工作任务或组织结构时也需要做一次。这样，根据我们的经验，即使生产率提升没有超过工业工程、科学管理或人际关系理论在制造与运输业中所实现的生产率提升，也会与之基本相等。换句话讲，三步法自身就会带来我们在知识与服务领域中所

需要的生产率革命。

但是有一个前提条件，即我们切实应用第二次世界大战后所学到的制造与运输业的生产率提升方法：这项工作必须得到从事知识工作和服务工作的人员的密切配合，因为正是这些人需要提升生产率。生产率提升和绩效提升必须成为每一项知识工作和服务工作(不论其水平、难度和技巧如何)的责任要求。

泰勒经常因为不问他所分析的是哪个工人的工作而受到批评。泰勒自己告诉工人谁来做。梅奥也不问，他也是告诉工人谁来做。也没有记录表明：弗洛伊德曾经向他的病人询问对于自己病情的看法。第一次世界大战或第二次世界大战的最高指挥官也不会向前线的一般军官或士兵问关于武器、军服甚至食物的问题(在美国军队中，直到越南战争时军队食物问题才统一起来)。泰勒只是参考同时代专家的智慧与看法，他认为工人和经理都是“大笨牛”。40年后，梅奥开始重视经理人员。但是，他认为工人是“不成熟的”且“心理失调”，他们需要得到心理医生的专业指导。

然而，第二次世界大战来了，我们别无选择，必须向工人询问。在工厂里，我们见不到工程师、心理医生和主管——他们都去服兵役了。当我们向工人们询问时，我还记得我们大吃一惊：工人们既不是大笨牛也不是不成熟或心理失调，他们对于自己从事的工作有着很深的理解，包括它的逻辑和流程、工具、质量等等。向他们询问是提高生产率和质

量的第一步（我第一次得出这个结论是在我早期的两本书中——《工业人的未来》(The Future of Industrlal Man，1942)和《新社会》(The New Society，1950)。在这两本书中，我认为负责任的工人是管理的一部分。通过战争时期的经历，戴明和朱兰分别创立了大家现在所熟知的“质量环”和“全面质量管理”理论。最后，道格拉斯·麦格雷戈在1960年出版的《企业的人性层面》(The Human Side of Enterprise)中提出了“X理论”和“Y理论”，也有力地印证了这一观点。——原注）。一开始只有少数企业接受了这种创新性建议——IBM可能是第一家，并且在很长的时间里只有这一家。然后，在20世纪50年代末60年初，这种方法被日本人掌握了。他们早期的想法是恢复战前的独裁统治，但在流血罢工和内战中失败了。现在，虽然离广泛接受还有一段距离，但是，至少在理论上大家已经普遍接受了以下观点：工人的工作知识是提高生产率、质量和绩效的出发点。

在制造业和运输业中，虽然与负责任的工人合作仅仅是最佳选择(而不是惟一选择)，毕竟，泰勒可以告诉工人如何做好工作，并且成效显著。在知识工作与服务工作中，与负责任的工人合作是惟一选择，其他方法都不会起到作用。

还有两个泰勒和梅奥都不知道的经验：提高生产率需要持续不断的学习。只是进行工作的重新设计以及将新的工作方法传授给工人(这正是泰勒的做法)是不够的。这只是学习的开始，但学习是没有尽头的。

的确，就像日本人告诉我们的那样(源于他们古老的禅宗学习方法)，最大的培训收益并不在于学习新的东西。它能够让我们把已经做得很好的事情做得更出色。同样重要的是最近几年的新发现：当知识工作者与服务工作者教授别人时，他们能够学到最多的东西。让明星销售员在销售会议上讲“我成功的秘诀”是提高其生产率的最佳方法；让外科医生在本地医药协会做一次演讲，则是提升其绩效的最佳方法；让护士提升绩效的最佳方法则是让她去教自己的同事。我们经常说：在信息时代中，每家企业都要成为一个学习型组织。同样重要的是，它也要成为一个传授知识的组织。

结论

发达国家如果不能提高知识工作与服务工作的生产率，将会面临经济滞胀现象。即使在日本这样一个仍然以制造业为主的国家，也无法再依靠制造业与运输业的生产率提升来保持经济的增长。即便在日本，大多数劳动人口也已经是知识工作者与服务工作者了，他们的生产率与任何其他发达国家一样低。在美国、日本与大部分西欧国家，农民的数量只占劳动人口的3%，因此，农民生产率的提高(美国农民的生产率每年大约有4%5%的增加)对全国的总体生产率、财富或竞争力实际上并没有多少帮助。

对于发达国家而言，提高知识与服务工作的生产率是一件经济大事。第一个做到这一点的国家将在21世纪居于经济领导地位。关键是提

高各个层次的知识工作的生产率。

但是，服务工作生产率的提升需求更为强烈。这是发达国家的一件社会大事。如果做不到这一点，发达国家将面临社会对抗增加、两极分化加剧以及极端行为增加的局面，可能会出现一次新的阶级斗争(class war)。

在知识社会里，职业机会与晋升机会只限于那些毕业于高等院校、符合知识工作要求的人们。但是这一类人毕竟只是少数。大部分人都只能从事那些并不需要太多技术的服务工作。这些人的社会地位可以比作多年前的无产阶级：没有受过良好教育、没有技能的群众，涌向快速发展的工业城市并成为工厂的工人。

在19世纪80年代，也就是泰勒开始研究制造业与运输业的生产率问题时，无产阶级和资产阶级之间的斗争在各个发达国家风起云涌，虽然这是现实，但它造成的恐慌更为严重。这种恐慌促使泰勒开始了他的研究工作。只有左派坚信阶级斗争必然会到来。泰勒的上一代人、19世纪中后期的英国保守党领袖本杰明·迪斯雷利(Benjamin Disraeli)已经预测到了这一点。亨利·詹姆斯(Henry James)主要编写历史著作分析美国财富与欧洲贵族的发展过程，出于对阶级斗争的担忧，编写了一本以此为核心的、很有影响力的小说《卡萨玛西玛公主》(The Princess Casamassima)。这本书在1885年出版，即泰勒开始研究铲沙工作生产率的四年之后。

如果服务工作的生产率不能取得迅速增长，这个人数众多的阶级(类似于以前制造业与服务业顶峰时期的人数)的社会和经济地位一定会逐步下滑。在任何一个时期，实际收入一定不会高于生产率。服务工人可以凭人数众多的优势去获得比自己的经济贡献更多的收入。但这只能使全社会变得更加贫穷，每个人的实际收入都会下降，失业率会上升。另外一种可能是，无技能的服务工人工资下降，知识工作者收入稳步增加，这样会增大两个阶层的收入差距，导致两极分化加剧。在这两种情况下，服务工人都会被社会所抛弃，其生活会越来越差，成为一个孤立的阶级。同样，“逃生之门”(制造与运输业中没受过良好教育、没有技能的工人可以从事的高生产率、收入理想的工作)也迅速关闭了。20世纪末，发达国家中此类工作的数量最多只有40年前顶峰时期的2/5。

相比100年前的先辈们，我们所处的环境要好多了，我们知道他们所不知道的事实：生产率是可以提高的，我们同样知道具体的提高方法，而且也知道哪些领域的生产率提升是社会最需要的：不需要技术或技术性不强的服务工作(工厂、学校、医院和政府机关的后勤工作；餐馆和超市；一般文职工作)。正像我们所说的，这些是“生产性”工作。过去一百多年里，我们掌握了很多有关提高生产率的知识，在这一类工作中不需做大的改变就可以应用。

的确，在这类工作中，生产率已经有了实质性的增长。美国与欧洲的一些跨国性后勤服务公司已经在低技术的服务工作中系统地应用了本

文所介绍的方法，它们对工作任务进行界定，专注于工作，界定绩效标准，让雇员参与生产率提升活动并把他们当做最重要的创意源泉，每个雇员以及每个工作团队都要进行持续性的学习和培训。它们明显地提高了生产率，在有些企业中提高了一倍，这使得它们可以给工人提高工资，也极大地提高了工人的自尊心与自豪感。

与此相关但绝非巧合的是，这类生产率提升都是由外包商创造的，而不是在服务工作实际发生的组织内，比如说医院。为了在“生产性”服务工作中取得生产率提高，通常需要将这类工作外包给那些没有其他业务，但了解和重视这种工作，能够为低技术服务工作者提供晋升机会(比如说，提升为地区经理或区域经理)的公司。在这类工作实际发生的组织中，比如说，医院(整理病床)、大学(学生膳食)，它们既不了解这种工作(不论组织为此支付多少钱)，也不重视它，不会为它投入足够的时间与艰苦的劳动。

我们已经讨论了生产率问题，并且知道它是可以提高的，但是，形势还是非常紧迫的。政府行动或政治行为根本不可能提高服务工作的生产率。这项任务只能由企业里的经理人或非营利组织里的管理者来完成。事实上，这也是知识社会里管理层的首要社会责任。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　企业领袖的神秘色彩

为什么媒体、商学院以及企业自身都对企业伦理有巨大兴趣？这不是因为企业行为发生了巨大的变化，而是因为在工业化国家，企业及其领导有了新的意味，因此这个问题突然变得非常重要了。

一些大公司的领导者以及为数不多的“企业巨头”(tycoon)已经被视为“社会领袖”，并且期望他们能够树立榜样作用。他们的行为应当与我们有所不同，应当像我们“应该”表现的模范行为那样。我们越是对以前的领导群体(包括政治家、说教者、医生、律师等等)感到失望，就越是对商界及其领导人的美德报以厚望。

没人能够解释这是怎么发生的。毕竟，20世纪60年代末发生在美国、日本、法国以及西德的学生运动(他们公开反对企业及其资产阶级价值观)，距今只有短短20年时间。现在全反过来了。企业和它的领导者是“社会原型”（social archetype，指其他社会群体都应向其学习的那种类型。——译者注）(社会学术语)这种观点，在西欧与日本的影响要远远超过美国，这种现象更值得重视。因为这一类欧洲国家(比如说英国、法国和德国)过去认为在某种程度上企业很“脏”，是二等“公民”，总的来说是有失身份的地方。

而且，发生这种逆转的原因也同样神秘。如果我们能够把它归因于企业和企业领袖的业绩，当然是很好的。实际上，在20世纪里商界取得

的成绩的确是引人注目的。但是，企业领袖经常抱怨：公众根本不知道这些，并且认为这是理所应当的。

除了少数几位社会历史学家之外，几乎没有人关注80年以前一般群众(保姆、农民、女售货员以及手工艺人)的物质生活条件，以及之后的改变情况。而且，就是这些少数的历史学家也没有注意到，最大的改变并不是物质条件的改善。20世纪商品产量及生产力爆炸性增长(由企业及其领导人创造)所带来的成果中，一半以上(很可能高达2/3)体现为休闲、教育、平均寿命、医疗保险以及(最重要的)为个人提供的机会。

与此同时，在20世纪，企业及其领导者实际上失去了权力和财富——这是领袖地位的两大根基。

现在，世界各地的任何一名企业家都不可能拥有80年前摩根、洛克菲勒、克虏伯(Alfried Krupp)（克虏伯(1812-1887)，德国军火制造商。——译者注）以及第一次世界大战前组建英格兰银行法庭的10或12位私人银行家(他们的权力几乎是无限的)所拥有权力的一个零头。当前的权力拥有者(工会、政府机关以及权力最大的大学)要么敌视、要么严厉批评商界。80年前，大学不过是社会的点缀，现在，它在发达国家中拥有了以前所有机构都没有获得过的巨大权力：它有权决定你的生活和职业，因为它垄断了(几乎不受限制)非常重要的大学学位授予权。

今天的企业财富，无论是绝对值还是相对值，都是1900年所远远不

及的。但是，即便是今天最富有的亿万富翁，其财富(经过税收和通货膨胀调整)也远远不及80年前的富豪。对于整体经济而言，这些亿万富翁实际上是微不足道的。

80年前，不论是在美国、德国、爱德华时代的英国或者法兰西第三共和国，任何一个商业巨头都能够(并且也确实做到了)凭一己之力为一个重要产业提供需要的全部资金。今天，美国前1000名富豪的财产加起来，也只能够满足美国一周的资金需求。在发达国家，真正的“资本家”是那些工薪阶层，他们投资的养老基金和共同基金在资本市场上影响很大。

在既没有重要权力也没有足够财富的情况下，企业家的社会领袖地位能否维持我们还要拭目以待。专门研究领导学的著名社会学家马基雅维里(Machiavelli)（马基雅维里，意大利新兴资产阶级思想政治家、历史学家。——译者注）对此表示怀疑。此外，企业家是作为一个群体成为社会领袖的，这与以前的领导群体成员有所不同。现在，企业家个体并不知名，甚至像个“隐身人”。

有多少美国人知道财富500强首席执行官的名字？此外，尽管大公司的CEO在他六七年的任期内是个大人物，拥有私人飞机、多个秘书、一群公关人员和一个私人餐厅，在他退休一天之后，他就什么都不是了，即便出入本公司也要向门卫出示自己的证件。

毫无疑问，这样的领导地位对于企业及其领导人是有好处的。至少，美国著名经济学家米尔顿·弗里德曼认为：企业应当只关注自身绩效，即实现利润最大化，这样就可以提高生活水平、创造更多的资本以及为明天提供更多、更好的就业机会，否则，企业就是不负社会责任的，对经济整体也是有害的。

但是，不管这种现象如何短暂、不合逻辑、不合理甚至让人反感，事实是，企业及其领导人已经成为了当今发达国家的领袖群体之一。

还有第二个同样重要的事实——企业高管已经不可避免地成为公司领袖（此处意指以前有的公司中股东是领袖，然而现在变了。——译者注），就像我们所看到的、理解的以及推断的那样。

英国学校里流传着一首儿歌："猴子爬得越高，红屁股就暴露得越明显。"整个企业会仔细地观察和分析高管人员的所作所为、他的信念与价值观、他的激励方式以及激励对象。如果高管人员台上说的和台下希望同事做的有所不同，很快就会被人们发现。

最近，我和日本一位元老级政治家讨论，东京东芝的一个下属公司违反了美国战略性产品的进出品禁令。东芝的高管层主动承担责任，为此事引咎辞职。我对此发表了自己的观点，事实上，这家下属公司几乎不受东芝控制(东芝仅持有该公司50.1%的股份)，此事完全是该公司的独立决策，并且违反了公司章程。

我的朋友说过："我们不认为这是'主动承担责任'，而是认为'这是他们的错'。如果一个公司的经理人员在强化公司市场地位或提高利润的时候犯了错误，我们认为这是高层管理者希望他们做的并且进行了暗示。"

日本人意识到，对于领导实际上只有两方面的要求。一个是要明白，职位等级并不等于领导特权，而是意味着责任。另一个是企业领导需要言行一致，公开宣称的信仰与价值观也要与行动相一致，即所谓的"个人诚信"。

［1987］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　领导艺术：少说多做

领导能力(leadership)这个词现在越来越流行了。“希望你能为我们讲一下如何获得领导的魅力。”一家大银行的人力资源副总裁打电话告诉我--而且态度非常诚恳。有关领导能力和领导素质的书籍、文章和会议现在到处都是。似乎每位CEO都必须看上去像一个耀武扬威的骑兵上将，或者董事会上的猫王艾尔维斯·普莱斯利(Elvis Presley)。

当然，领导能力确实很重要。但是，它与我们现在所理解的领导能力不是一回事。它与领导素质关系不大，与领导魅力更是没什么联系。它是平淡的，并不浪漫而且有点儿枯燥。领导能力的本质是一种工作行为(performance)。

首先，单就领导能力而言，并没有好坏之分。领导能力是一种手段。因此，领导能力要服务于什么目标是最关键的问题。在历史上，希特勒是20世纪最有号召力的领导者之一，而他错误的领导也给人类带来了有史以来最大的磨难和痛苦。

领导者的误区

但是，有效的领导并不依赖于魅力。艾森豪威尔、马歇尔和杜鲁门都是非凡的领导者，但是他们并无什么特别的魅力。同样，第二次世界大战后重建西德的总理康拉德·阿登纳(Konrad Adenauer)也没有什么魅

力。没有人比出身贫寒的1860年的美国总统林肯拥有更少的魅力了，他骨瘦如柴、举止不雅。第二次世界大战期间的丘吉尔一副十分痛苦、遭受打击、濒临崩溃的形象，谈不上有魅力，但战争的最后结局证明他是对的。

事实上，魅力是一个误区。它会使人们变得顽固、深信自己永远正确、拒绝变革。在古代历史上，这种例子比比皆是，亚历山大大帝是一个例外，因为他很早就去世了。

实际上，魅力本身并不能保证领导的有效性。在入主白宫的总统中，肯尼迪总统可能是最有魅力的人。但是，他的成就可能是最小的。

同样，也不存在所谓的“领导素质”或“领导个性”。罗斯福、丘吉尔、马歇尔、艾森豪威尔、蒙哥马利、麦克阿瑟都是第二次世界大战中高瞻远瞩的著名领导者。但是在他们中间，几乎没有人拥有共同的“个性特征”或“素质”。

既然领导能力不是魅力和领导素质，那么，什么是领导能力呢？首先一项要求，它是一种工作--那些最有成就的领导者对此强调了一遍又一遍，比如说，凯撒大帝、麦克阿瑟将军或者蒙哥马利将军，企业界中的一个例子则是19201955年间领导通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆。

有效领导的基础是对组织使命进行全面思考，并且清晰、准确地界定和建立组织使命。领导者树立目标、明确重点、确定并保持标准，当

然，他也要进行妥协。实际上，成功的领导者总是能够痛苦地认识到，他们无法控制一切。但是在妥协之前，有效的领导者必然已经思考过什么是对的，什么是值得做的。领导者的首要任务就是去大力宣传正确的观点。

目标是区分正确领导与错误领导的试金石。他在现实约束条件下做出的协调(包括政治、经济、财务或者人的约束因素)是否与他的使命或目标相一致，就决定了他是不是一个有效的领导者。另外，他是否坚持一些基本标准(并身体力行)或者自己可以违反这些“标准”，则决定了这个领导者身边是否拥有忠实的跟随者，或者只有虚伪的趋炎附势者。

第二个要求是领导者将领导视为一种责任而非职位和特权。有效的领导者从不纵容下属，但是，当发生问题时，他们通常不会责怪别人。如果说丘吉尔在清晰地界定使命和目标方面为我们树立了领导的榜样，那么，第二次世界大战期间美国军队总司令马歇尔则是通过承担责任进行领导的典范。杜鲁门的名言“问题的责任到我这里为止”仍然是对领导的最好解释之一。

然而，正是因为有效的领导者知道他(而不是任何其他人)要承担最终责任，所以他不怕同事和下属能力出众。而那些“错误”的领导者则经常发动清洗行动。一个有效的领导者希望自己的同事有能力，他鼓励他们、督促他们并且赞美他们。由于他要为同事和下属的失误最终负责，所以他将同事和下属的胜利视为自己的胜利而不是威胁。领导者的个性

也许很自负--麦克阿瑟将军几乎自负到了病态的程度；也许他很谦逊--林肯和杜鲁门几乎有点儿自卑情结；但是他们都希望身边有能力出众、独立、自信的人才；他们鼓励同事和下属，表扬和提升他们。同样，艾森豪威尔将军在担任欧洲战区最高指挥官时也是这样做的。

当然，有效的领导者知道这么做也有风险：有能力的人通常都有野心。但他也知道，与领导一群庸才相比，这种风险要小得多。他还知道，对于一个领导者而言，最大的失败是在他刚去世或离职时，整个组织一下子就垮了。很多公司也出现过这种情况。有效的领导者知道：领导者最重要的任务是开发人的能力与远见。

必须赢得信任

对于有效领导者的最后一点要求是赢得信任，否则就不会有追随者。并且，领导者的惟一定义就是拥有跟随者的人。信任一个领导者并不一定意味着喜欢他，也不一定总是与他意见一致。信任是坚信领导者言行如一。我们所信任的东西已经有很长的历史了，它就是诚信。领导者的行为和公开宣称的信仰必须是一致的，至少是相互协调的。很久以前我们就知道，有效的领导者不一定聪明过人，但他必定言行一致。

当我通过电话在把这些告诉银行的人力资源副总裁后，她沉默了很久，最后说："但是，这和我们多年来所了解的对有效经理人的要求并没什么两样啊？"的确如此。

［1998］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第16章　人员、工作与城市的未来

20年之后，日本的办公室工作人员仍然有可能挤车去市中心的高楼大厦上班。但是，其他发达国家不会出现这种情况。办公室的工作(而不是办公人员)会“搬迁”。未来的大城市将不再是办公中心。

这种转移过程已经开始了。花旗银行在北达科他州办理信用卡业务，在纽约北部和新泽西州进行支票结算，并且正在把数据处理工作迁往哈得孙河对岸的新泽西州郊区。开拓管理集团——一家以波士顿为基地的大型共同基金，已经把它全国性的客户服务与财务业务移至丹佛郊区。很多保险公司也已经快速地将其劳动密集型的业务——索赔处理、客户信件处理、记录存档等移往大都市的郊区。现在，办公园区(特别是那些针对后台办公业务的)在郊区发展迅猛，就好像20世纪六七十年代大型购物广场在郊区的迅速发展一样。

使用轮子

现代大城市是19世纪人类出行能力增强的产物。在狄更斯时代的伦敦，除了那些住在店铺或账房的小老板之外，每一个人都是走着去工作的。但是从19世纪中期开始，人们开始使用轮子——首先是火车，然后是公共汽车和有轨电车(当然，前几十年都是用马来拉的)、地铁和轻轨、汽车、自行车。突然一下子，很多人可以从很远的地方赶往工作地点。正是这种出行能力的提升造就了大型组织、大企业、大医院、政府

机关和大学。

到了1914年，能够把人们集中到大城市的写字楼以及能让办公人员住在城市外围的各种交通工具都已经出现了。但是，直到第二次世界大战后，这些工具的影响力才完全体现出来。此前，只有两个城市有摩天大楼——纽约和芝加哥。现在，世界上每一个中等规模的城市都可以炫耀自己的高楼大厦。而且，即使在中等规模的城市，人们也都是往返很远上下班。

很明显，这种趋势已经发展到了尽头，实际上已经发展得过了头。东京的办公人员早上乘火车要花两个多小时才能到达工作地点。在洛杉矶，除了周末外，每天早上六点钟，各条道路都是堵塞严重——人们都想在8：30或9：00到单位上班。在波士顿、纽约或费城，情况也好不到哪儿去。伦敦的皮卡迪利广场一天24小时都是混乱不堪。那些19世纪的城市规划杰作(如巴黎的林阴大道)也是如此。罗马和马德里的情况还要更糟。

全世界大城市的办公人员一天的工作时间不是8小时；而是12个小时。在过去30年间，我们投入巨资，试图缓解交通堵塞问题，但这些努力无一成功。

但是，现在没有必要这么做了；实际上，长途出行上班已经过时了。现在，比起19世纪的人们，我们可以简单、低成本、快捷地做到：

把信息及相应的办公工作转移到人们的居住地。这类工具有：电话、双向视讯、电子邮件、传真、个人电脑、调制解调器等等。人们对此也非常接受：过去18个月间传真机的兴起就是明证。

我们已经知道了未来办公室的工作方式。与未来学家25年前的预测有所不同，将来不会出现个人在家中办公。人们还是非常喜欢和别人在一起工作。但是，即使在日本(他们比西方人更重视群体工作和同事关系)，数据处理之类的文职工作也开始从中心区向外转移了。

但是，同样重要的是，文职工作渐渐地开始分离出来，就像以前的体力型办公工作一样——像保洁、设备维护、自助食堂等。越来越多的文职人员不再是单位的雇员，而是独立的专业化外包商的雇员。此类工作也越来越多地交由临时服务公司的人员来完成，公司负责这些人员的雇用、培训、安置及薪酬。这类临时服务人员的增加实际上减少了客户公司全职的长期岗位。很多的新型办公园区提供训练有素的文职人员并且有专人进行指导。它们提供办公服务而不是办公场所。而且，根据一些相关报告，这方面确实有需求。

在发达国家大城市中，负责文职工作和维护工作的办公人员是最大的人员群体。他们差不多占工作人口的1/2。那么，如果未来的城市不再是办公中心，它会是什么样子呢？能够确定的是，它将会成为总部中心。

25年前，一些美国大公司像通用食品、IBM、通用电气等从曼哈顿移至郊区。那时候，我们还不知道信息也是可以移动的。因此，为了让办公人员免除奔波之苦，公司把高级管理层和专业人员“隔离”，并且经常让他们到城市去参加商务会议。

几乎可以肯定的是，未来的大公司还会把管理人才——至少是高级管理层——留在城市。政府机构和其他大的机构也是如此。但是，这也意味着大城市还需要那些拥有特殊知识和技能的人才或公司，比如说律师、会计师事务所、建筑设计师、咨询公司、广告代理机构、投资银行家、财务分析师等等。不过，即使是这些机构也可以把它们的办公工作移到城市之外。

一家非常大的律师事务所制定了一个计划：只在郊区设立一家法律图书馆。通过计算机网络(辅之以传真机和双向视讯)为美国及海外的10个分支机构提供资料服务。现在各地的事务所有10个图书馆，每个都占两层楼。在两三年内，事务所希望能够腾出图书馆现在所占用的空间。

我们可能处于写字楼建设和出租高峰的末期。拿破仑三世把1860年的巴黎建成了现代城市的雏形，这是写字楼发展的起源。而在过去20年间，所有发达国家的城市都在狂热地发展写字楼(我非常理解为什么日本人在美国商业区买了许多大型商用建筑)。未来的大城市将会更像工业化之前那个时代的城市，而不是19世纪的城市，虽然后者至今仍然在影响着纽约和巴黎的城市发展。

但是，那些在总部工作的公司高层会住在城市内吗？这一大批人(特别是管理者和专业人员)会在哪里安置自己的家呢？

在欧洲大陆，中层经理和专业人员仍然喜欢住在城市里。城市从办公中心变为总部中心的发展趋势很可能会阻止他们向城外搬迁。但是，在美国、英国或日本，到郊区居住的趋势是否会逆转或者急剧减速，还是一件值得怀疑的事情。在这些国家，中产阶级已经带着孩子搬出了城市中心区。另外，能够确定的是，比起办公中心，总部中心只能为贫穷且没有技能的人们提供更少的工作机会。这在美国可能会成为一个严重问题，因为高福利已经让很多没有技能、没有学历的人搬到高楼林立的城市中心居住。

那么，城市变为总部中心后，税收会有什么变化？它还是商业中心吗？奢侈品商店不会受到办公人员变化的影响。但是大多数其他商店，特别是一些百货公司会受到影响。日本是个例外：不在城市里工作的人经常去城市里购物。餐馆和旅店又会如何变化呢？戏院和歌剧院会变成通过录像带和有线电视手段传播演出的机构，而人们再也不去了吗？大城市的医院会变成郊区医院(将来的病人会去那里看病)的培训、信息和诊断中心吗？

万人讲座

规模较大的大学又会怎样呢？在发达国家里，高等教育的费用就像

医疗费用一样失去了控制。惟一的解决方法可能是把大学变成一个知识流向学生居住地的机构——英国的开放大学（采用电视、广播、函授进行教学的开放大学。——译者注）(Open University)就是这样做的，而且很成功。

每一年，我都有若干次向万人或更多的学生作讲座，然而教室里只有不到100个人，其余的学生都是通过100多个卫星信号接收器听我讲课，并且通过电话向我提问题。

最近有很多人谈论和撰写有关信息革命对技术的影响。但是，它对社会的影响可能更大，并且更为重要。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第17章　蓝领工人的地位下降

美国的高薪工作是在增加还是在减少，是一个讨论非常热烈的话题。与数字同样重要的是，新的高薪工作与旧的高薪工作有很大差异。

从第二次世界大战结束到20世纪70年代中期这30年间，所有发达国家的高薪工作都集中在那些没有技能的蓝领岗位上。现在，大多数新的高薪工作都是知识类工作，如技术员、专业人员、各类专家及经理人等。20年前，高薪工作的资格证书就是一张工会会员卡，而现在则需要正式的文凭。劳动工人在各方面(包括数量、社会地位、收入等)长时间地急速增长，一夜之间又变成了急速下滑。

在20世纪的发达国家中，没有什么事可以比得上劳动工人的崛起。80年以前，美国的蓝领工人每周要工作60个小时，一年最多挣250美元，相当于福特T型车“不可思议的低价”的1/3。那时候，工人们没有额外津贴，没有工龄工资，没有失业保险，没有社会保障，没有带薪假期，没有加班费，没有养老金——什么都没有，有的只是每天不到一美元的现金收入。今天在大批量生产的工业企业(钢铁、汽车、机电产品、造纸、橡胶、石油)中，只要有工会的保护，蓝领工人每周只工作40个小时，每年大约能拿到5万美元——一半是现金收入，一半是福利。即使是税后收入，也相当于七八辆新型小轿车的价格(比如韩国现代公司的卓越汽车(EXCEL))，或者是1907年工人实际收入的25倍(如果

以食物价格作为衡量标准（即拿两个时间的收入分别去购买食物，而后比较食物的多少。——译者注）的话，这个倍数还会更大)。此外，蓝领工人社会地位(特别是政治权力)的提高更为明显。

社会的弃儿

现在，突然一下子这些都要结束了。

同样，没有什么事可以比得上过去15年间蓝领工人的突然衰落。在劳动人口中，制造业中的蓝领工人已经从美国劳动力总数的1/3强降为不到1/5。到了2010年——距现在不到25年的时间——在每一个发达国家中，蓝领工人占劳动力的比例不会超过今天农民所占的比例，即：1/20。数量下降最多的恰恰是现在那些收入最高的工作。1520年后，就算是没有进口汽车的竞争，美国汽车业的蓝领工人也将很难超过现在数量的一半——而这个数字已经从十年前的顶峰下降了40%。怪不得工会认为高收入的知识类工作的快速增长不能补偿蓝领工人在人数、权力、地位和收入上的不断下降。昨天的蓝领工人是社会的宠儿，今天却很快变成了社会的弃儿。

这种转变并不是源于产量的下降。实际上，美国制造业的产出正在稳步增长，增长速度和国民生产总值一样快或者略快一点。蓝领工人的衰落不是竞争、政府政策、经济周期或产品进口所引起的，而是结构性的改变，不可逆转。

造成这一现象的原因主要有两方面。首先是劳动密集型产业向知识密集型产业的逐步转变。比如说，钢铁业衰退，制药业稳步增长。在过去20年间，美国制造业产量的增长(大约增长了一倍)都发生在知识密集型产业中。同样重要的另一个原因是在过去40年中，世界各地广为传播美国的两项发明(或发现)：“培训”和“管理”。与经济史和经济理论的观点完全不同，这两种方法可以让一个发展中国家在非常短的时期内，用较低的劳动力成本取得现代发达国家的高生产率水平。

最早明白这一点的是第二次世界大战后的日本。而现在，各个国家都在这样做，比如韩国和巴西。最值得一提的例子是美国和墨西哥边界上靠近墨西哥一侧的“免税出口”(maquiladoras)（墨西哥创设maquiladora已经有30年之久，在1994年成立NAFTA后，约3000公里长的美墨边界附近设立了很多maquiladoras，就近雇用当地廉价的墨西哥劳工和使用便宜的厂房设备，生产制造很有竞争力的产品，而产出成品大多数销往美国、加拿大，其产业主要是来料加工，以出口为导向，而且不必缴纳关税；也因此为墨西哥创造了约150多万就业人口。——译者注）工厂。在那里，没有技能、通常没受过教育的工人为美国生产劳动密集型的零部件或产品。即便是生产高难度的产品，这类工厂最多用三年的时间就能赶上美国或日本经营良好的工厂的劳动生产率，但是，它只需付给工人每小时不到2美元的工资。

这意味着，发达国家的制造业只有从劳动密集型向知识密集型转变

才能继续生存下去。以前从事低技能、重复性工作、拿着高工资的机器操作工将被高收入的知识工作者所取代，后者主要从事流程和产品的设计、控制、服务或信息管理。这种转变也与人口结构的变化相一致。在各个发达国家中，越来越多的年轻人(特别是青年男子)进入大学学习。他们不会去做那些蓝领工作，即便是薪酬丰厚的蓝领工作也不具有吸引力。

这些明显且突然的改变完全可以称作“革命”了。然而，它们所产生的影响和一般人的预期并不一致，也不同于经济理论和政治理论的推测。

这一点特别适用于美国的失业问题。在英国和西欧，就像工会预测的那样，蓝领工作的减少确实导致了很严重的失业问题。但是在美国，相应的影响非常小。即使钢铁业和汽车业大量的岗位裁减也没有对全国的失业率产生什么影响。不可否认，目前成年男女6.5%的失业率，在某种程度上超过了“自然失业率”(即正常工作更换导致的失业率)，但是如果考虑到劳动力年龄结构的变化，这种差异并不算大。而且，已婚男子4.5%的失业率是低于自然失业率的，并且实际上已经是“充分就业”了。“隐形失业”(指那些放弃寻找工作的人)除了在工会宣传材料中有很多之外，在其他地方就很少了。与历史上的和平年代相比，目前美国成年人的工作比例是最高的——大约有2/3的人在工作。低失业率的解释之一当然是美国的工人有非常高的适应能力和流动性——远高于人们

的想像。但是，同样重要的是，制造业中的蓝领工人已经很少了——它对总的就业率、失业率、消费支出、购买力和经济整体影响甚微。这意味着我们不应该看重制造业的就业状况，而应该看重它的产出；只要它的产出持续增长，则无论就业多少，工业经济都是健康的。

同样，美国工资成本也发生了变化。现代经济学的公理之一就是，工会把重点放在维持名义工资上，不愿意接受低工资以便增加就业人数。欧洲目前仍然是这样做的。但是，美国工会在工资问题已经表现出了令人吃惊的让步姿态——甚至包括工作规定。其目的就在于防止工厂的倒闭以及大量的人员下岗。至少在美国，成本刚性阻碍了市场经济的“自我调整”这一原理不再适用于工资成本(从凯恩斯开始，经济学就一直假定工资是刚性的)，它只适用于政府成本。

每一位劳动经济学家和劳工领袖都认为：蓝领工人地位的下降会引发大规模的“劳工反抗”。有些政治家现在依然持有这种看法，比如说美国的杰西·杰克逊（杰西·杰克逊为美国著名黑人政治活动家，1988年民主党总统竞选候选人。他在竞选中公开支持同性恋者的平等权益，呼吁政府拨款资助艾滋病防治项目。——译者注）、英国工党的激进分子和德国社会民主党的激进派。但是，到目前为止，发生劳工暴动的发达国家只有一个——加拿大。其他国家则只是一般群众存在不满情绪。但是他们也无可奈何、无能为力，并没有发展成公开暴动。在某种程度上，蓝领工人已经承认自己失败了。

这可能意味着令人震惊的、出人意料的新变化——政治地位调整。政治上有一个几乎是公理的规律——当一个大的利益集团在人数或收入上开始减少后，它会用很长一段时间来提升自己的政治权力，它的成员团结一致、联合行动而不再分散行动，进而逐步地联合投票。一个很好的例子就是：第二次世界大战后，尽管在各个发达国家中，农民的数量大幅度减少，但他们成功地维持了自己的政治权力，让政府增加了对农业的补贴。

政治力量被削弱

虽然蓝领工人的地位下降只有1015年的历史，但他们的政治力量已经遭到了严重的削弱。在第二次世界大战中期，美国煤矿工人领袖约翰L.刘易斯反抗当时非常受欢迎的总统并且取得了胜利。30年后，另外一个煤矿工人领袖(这次是发生在英国)迫使首相辞职了。但是，1981年里根总统解散了强大的、根深蒂固的航空管制工会；几年后，英国首相撒切尔夫人解散了迫使其前任下台的工会。里根总统和撒切尔夫人都获得了压倒性的支持。改良派的候选人要想获得总统提名仍然需要拿到工人的选票，但是在选举中，工人的支持将会成为竞选失败最可靠的“保证”，比如，1986年美国总统选举中沃特·茂德尔(Walter Mondale)的惨败，德国今年一月份的选举以及英国的很多递补选举(by-election)都是这样。

在第一次世界大战前的十几年时间里，西欧的蓝领工人从一个弱势

群体变成了一支重要的社会力量，工人的政党也成为最强大的政治力量。10年后美国也出现了类似变化。这改变了各个发达国家的经济、社会和政治状况，其影响力超过了两次世界大战和前所未有的专制统治。那么，蓝领工人地位的下降，以及对应的知识工作者地位上升，对于20世纪剩下的几年和21世纪又有什么影响呢？

［1987］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第18章　工作规则与职位说明的终结

（job description，也有人译为工作说明，是指对具体岗位的工作内容与规范的基本描述。——译者注）

在以美国的竞争力为主题的众多书籍、论文和演讲中有一个缺陷：它们几乎都没有提到过工作规则和职位说明。这类规则严禁车间主管从事任何生产工作，比如代替上卫生间的工人工作，自己动手维修工具，或者在某人工作落后时施以援手。此类规则不允许电工在装保险丝盒的时候把钉在上面的钉子拉直；限制工人变换工作，从而把他们局限在那些范围很窄的重复性工作上，比如给汽车车门喷漆。此类规则还严格地限制了工人可以接受的培训内容。然而，所有的证据都表明，工作规则和职位说明是造成美国制造业与欧洲制造业之间“生产率差距”的主要原因。

不可否认，生产率并不是竞争力的全部。但是，在制造业中，生产率是一个基础问题。恰恰是在美国和欧洲的制造业(比如说钢铁、汽车、电子消费品、橡胶等)领域，工作规则和职位说明限制了它们发展，从而使得在与东亚的企业竞争中这些领域表现最差。

“双轨制度”

我们可以从美国建筑业中找到工作规则和职位说明相关影响的最佳

证据。在美国主要产业中，只有建筑业同时拥有两类工人群体——属于工会的和没有工会的，前者有严格的工作限制，后者则没有。通常的情况是，同一家公司同时拥有这两类工人——在业内被称之为“双轨制度”。这两类工人做同一件工作，比如接水管，所用的时间是一样的。然而，有着严格工作规则与职位说明的工人群体需要多用2/3的人员才能在同一时间完成相同的工作。

一家存在“双轨制度”的承包商对本公司两个几乎完全一样的工程项目(一个由工会群体完成，一份由非工会群体完成)作了分析。非工会群体每小时平均工作50分钟。工会群体则是35分钟，其余时间则是被迫等待——等那些去卫生间的人回来或者等熟练工人做某项简单到学徒都能轻松做好的工作(制定规定：学徒不允许做这些工作)。有时，这个群体不得不在人手不足的情况下工作40分钟，直到有资格开卡车的人从外边取回一个替换零件。在非工会群体负责的项目中，如果出现这种情况，主管会去跑腿，因此工作能够照常进行。

其结果就是：工会群体一组需要8个人，非工会群体一组只需要5个人。有趣的是，在所有观察家的眼里，日本大型承包商(被认为是效率典范)的工作模式与美国非工会制的承包商是一样的，生产率也大致相同。

工作规则和职位说明也能在很大程度上解释美国和欧洲的日本工厂的高生产率现象。能最好证明这一点的是来自英国的一个例子。尼桑公

司在英格兰米德兰地区(Midland)有一个工厂，平均每个工人一年能生产24辆汽车。福特公司在英国伦敦郊外达格南地区(Dagenham)有一个工厂，每个人每年的产量只有6辆汽车！造成这种差别的原因，主要是由于与福特相比，尼桑的外部零部件采购非常多。但是，即便除去这个因素，它们的生产率依然相差一倍。在这两个工厂，工人完成任何一项操作(比如在汽车底盘上安装发动机)所用的时间基本上是一样的。但是达格南工厂有125类工作岗位，每一类都把工人限制在一个很小的工作任务上；而在尼桑，只有5类工作岗位。

类似地，在美国的日本汽车厂以高生产率而闻名——比如，俄亥俄州马里斯维尔市的本田工厂、加利福尼亚州弗里蒙特市的丰田工厂。实际上，这些汽车厂的高生产率可能在很大程度上是只有三五类工作岗位的结果。通用汽车、福特和克莱斯勒则分别有大约60类，这是个负担。同样，在这些美国和日本工厂中，单个工人用来完成任何一项操作的时间都差不多。但是，日本工厂每个工人每天的产出要高出30%50%。

最近出版了一本有关生产率差距的书，《艰难的美国工业》（Tough Words for American Industry，Productivity press, Cambridge, Massachusetts。这里的tough words，即别人不愿意听的话，相当于汉语中的逆耳忠言。——译者注），作者是唐津一(Hajime Karatsu)，他是一位杰出的日本制造业工程师。书中预测，美国的制造业产品最终将由两类企业提供，一类是设在美国的日本工厂，一类是美国公司从它们设在

新加坡或墨西哥的工厂进口这些产品到美国销售。在某些产业中，比如电子消费品，这种情况已经出现了。最主要的原因(可能也是惟一的原因)是，作为一个新进入者，日本公司在美国的工厂(即便是那些设立了工会的工厂)大多可以不制定那些限制美国公司及其工厂的工作规则和职位说明。

最近，一家领先的跨国公司研究了它在美国、欧洲、日本、新加坡、韩国和香港的电子消费品生产情况，同时也研究了日本和韩国主要竞争对手在同一地区的生产率。美国工厂完成任何单项工作任务的时间，实际上比日本最有竞争力的工厂还要短。但是，总的来讲，它在美国和欧洲的工厂，没有自己和竞争对手的东亚工厂的生产率高。惟一的解释是美国和欧洲工厂有100多类工作岗位，而在东亚(不管是它自己的工厂还是竞争对手的工厂)，最多只有7类。

当然，工作规则和职位说明源于劳动合同。但是，我们不能一味地责怪工会。管理人员同样要承担责任。工作规则和职位说明盛行的一个主要原因是西方管理人员在进行劳工谈判时，眼光只是盯在每小时工资上。并且，经济学家、政治家、媒体和公众也是持有这种狭隘观点。

因此，管理人员经常急切地接受更加严格的工作规则和约束性更强的职位说明，以便使对方同意少要一些小时工资。那些一直关注工作总成本而不是仅仅关注小时工资的公司——IBM就是一个例子——看起来并没有出现“生产率差距”，无论是它们在美国的工厂还是在欧洲的工

厂。

但是，西方的管理人员通常也拒绝任何形式的工作保障，比如说年薪、持续培训以及安置多余员工等，IBM在这方面又是一个明显的例外。这实际上就迫使工会去强化工作规则和职位说明。当然，事实证明，工作规则和职位说明是非常耗费成本的，并且在西欧(美国也在增多)，许多成本高昂的工作保障内容已经以法律形式强加在工作规则和职位说明之上，因此西方的制造公司陷入了两难境地。

不过，管理人员和工会使用的传统测算方法也掩盖了工作规则和职位说明的实际成本。无论是工业工程中的动作时间研究还是成本会计方法，都不能用于分析此类成本。只有通过一些“系统性”数据才能发现它，比如每个工人每年生产的汽车总数量。但是，直到最近才开始统计这类数字。因此，管理人员和工会认为工作规则和职位说明的成本是很难确认的，并将它们忽略不计。

我们怎样才能避免搬起石头砸自己的脚呢？美国的管理人员和工会领导逐渐意识到——虽然欧洲大部分同行还没有意识到——他们必须尽快逃离这种困境。在过去八年间，美国钢铁业工人的生产率提高了一倍还多，主要就是减少工作规则和职位说明。现在美国钢铁企业已经跻身全球生产率最高的钢铁厂商之列。而在几年前，它们的生产率水平在全球几乎处在垫底水平。美国钢铁工会也默许了工作规则和职位说明的削减，虽然这意味着它们必须接受工作岗位和工会成员的大量减少。

两种可能的结果

在福特公司，工会和管理层正在共同努力通过减少工作类别来提高一个大型工厂的生产率。然而，对于普通员工而言，放弃40多年习惯享有的“利益”和接受岗位数量的大规模减少，确实不太容易，特别是对于那些从一开始工作岗位就很少增加或没有增加的行业。

在通用汽车的一个美国事业部以及福特的英国公司，尽管工会领导强烈督促工人们接受岗位分类的减少，但工人们还是拒绝执行。我们应当如何应对呢？一种方法是取消工会，美国的建筑业在这方面已经有了很长时间的尝试。另一种方法，将应验日本工程师唐津一预言的困境——来自日本和韩国的竞争者在美国生产，而美国和欧洲的制造商由于工作规则和职位说明的束缚，只能“远走海外”，再返销本国市场？

［1988］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第19章　把官员变成经理

一个西方国家消费品公司的CEO在报告中谈道：“我们收购了一家匈牙利企业49%的股权，为了重组和经营这家企业，我们需要一批有经验的匈牙利经理人员。虽然有100多位申请者，并且个个看上去都很适合这份工作，但是最后我们发现，只有三四个人具备相关经验和技能。”

与西方国家相比，中欧各国的企业至少多雇用了一倍的经理人员和专业人员，而这些人的管理技能和经验却都严重不足。

许多中欧国家的经理都接受过高水平的教育，中欧的技术类学校一直保持着很高的教学水平。但是，这些人毕业后的工作却是编写规章制度或没完没了的报告，以及与政府和计划部门协商有关配额、产量、管理费用分配、价格等问题。或者成为解决问题的人——跟踪督促没有及时到货的零配件、在配额之外再多找几吨原材料、为员工多找一点儿福利或者搞到外汇去购买外国设备。

事实上，一个人的能力越强，他就越有可能成为文字工作者或问题解决者，并且一直干下去。在计划经济模式中，并不怎么需要企业经营技能。计划经济模式只知道记经济数字，却不知道成本分析或成本会计。根本没有任何形式的财务管理。在定价、市场调查、市场营销、产品创新、产品与顾客服务、质量控制等方面也是这样。从20世纪60年代

中期到现在的25年间，东德的两种车型Trabant和Wartburg居然没有做过任何大的设计调整。

往返于东德与西德之间

由于东德缺乏有相关经验和技能的人才，西德第三大银行德国商业银行(Commerzbank)在每个有一定规模的城镇都设立了分支机构，但根本不考虑使用东德人。而是让西德员工去东德工作，他们要在东德与西德之间往返18个月或者两年，直到那些东德员工被培训出来为止。德国商业银行的一名高层人员这样解释道："我们新的东德客户希望得到高水平的服务，这必须让有经验的银行经理去做。"

我很怀疑，两年的训练是否能够培养出有经验的经理，令其足以胜任大城市(如莱比锡)的区域银行中心业务。当然，技能是可以教授与学习的。中欧各国都在进行狂热的技能学习。比如说，匈牙利在布达佩斯设立了一个经营管理培训中心，全部是用英语授课。有时候，我们也能够从外部获得有技能的人才。对于东欧国家而言，缺乏具有管理和专业技能的人才是一大难题。但这个问题是可以克服的，最多不过是多花一些时间而已。

中欧各国急需的是一场异常艰难但又异常关键的管理文化革命。这意味着要彻底改变40年来的错误价值观、错误激励手段和错误政策。

有一个古老的苏联故事，大约要追溯到60年以前第一个五年计划的

时代，讲的是一个工厂负责人需要一个会计，于是他向每一个申请者问同样一个问题："二加二等于多少？"最后的胜出者如此回答："领导同志，您想让它等于多少呢？"

尽管苏联已经实行了改革与公开化，上述回答仍然是正确的答案。1989年秋天，苏联"虚假"报道了有史以来最高的农业产量，因为政府需要这么做，而这正是今年苏联大面积粮食供应不足的真正原因。中欧各国的政府，特别是东德和捷克斯洛伐克的强硬派，比苏联更愿意奉行计划经济政策，而且实施的时间更长。40年来，除非一个人愿意接受并适应浮夸的风气，他才能获得一份职业，在这种环境下，你怎么能期待人们现在会讲真话呢？但是，一个运转良好的经济体，其基础一定是可靠的信息以及值得信赖的报告。

在计划经济体制下，决策总是最高层制定的。这也是计划经济的本质(当然，这也正是中央计划不能起作用的主要原因)。做什么以及做多少、产品外观、产品成本全部由中央计划确定，另外还包括雇用人数、工人的工资和奖金、工作职位和晋升等。所有这些都是由那些制定计划的最高层决定的，执行计划者只提供很少的意见或者根本不参与。这样做可以让计划失效——他们也确实这样做了，但他们无法参与决策。

因此，没有人习惯作决策，他们没有接受过这方面的培训，也没有经受过实践检验。西方去过中欧各国的人报告说，这些国家的人最害怕的事就是去作决策了，因为他们非常害怕决策失误。他们总是没完没了

地开会，要求进行更多的研究，最后总是能找出很好的理由让上级对此负责。然而市场经济的本质和优点是：贴近市场和由顾客作决策，销售人员可以决定是否停止给积极性不高的潜在客户打电话，生产主管则可以决定是否停下生产线以解决某个问题。对于在斯大林政府中生活和工作了40年的人们而言，这是难以想像的事情。

中欧各国极度需要中型企业。服务行业和消费品行业的机会最大，特别是在提供就业机会方面。在这两个行业中，地方经营的中型企业将会繁荣发展。在大多数情况下，只有把近乎破产的大型国有企业分成几个较小规模的、更便于管理的单位，才有可能使它们起死回生。如果像现在捷克斯洛伐克、东德和波兰政府所提倡的那样，把这些大型国有企业私有化，那么，它们只会从效率低下的国有垄断转变成效率低下的民营垄断企业。这不会带来经济改观和自由市场经济，只会继续导致经济萧条。

但是，那些管理中型企业的人才从哪里来呢？计划经济拥护者可以容忍农妇推着手推车卖苹果，但是却不能容忍中型企业的存在。为了便于有效地控制，企业必须规模很大，甚至是超大规模。比如说，政府中有一个规模庞大的行业主管部门，雇用成千上万的人去管理中央控制的机械企业。另有一家联合企业(kombinat)，其规模比前面说的行业主管部门要稍小一点，是大型控股公司，管理着中央控制的所有服装企业。还有其他一些政府比较偏爱的大型集团企业。在捷克斯洛伐克中部的兹

林市，以前有一家叫贝塔的制鞋厂，在第二次世界大战前，它是世界上效率最高和利润最高的鞋业制造商。它现在仍然制鞋，但是现在它拥有了一些完全不相关的企业，比如机械制造厂甚至包括一家飞机制造企业。

60年以前，中欧各国到处都是所谓的“中小企业”，它们通常是家族所有或者家族经营的成功的中型企业。但是现在，只有一些接近退休年龄或者已退休的老年人才能想得起它们。东德最后一批这样的企业在30年前就被政府接管了；捷克斯洛伐克、匈牙利和波兰还要领先10年。

即使是出现了我们需要的企业家，环境能够允许他们施展才能吗？计划经济思想统治了40年之后，社会上对这些人已经形成了很深的偏见。他们若期望获利会被视为不好的行为。更糟糕的是，他们是独立人士。四十多年来，这些独立人士实际上已经被看做是非法人员。一个刚刚从匈牙利和东德长途考察回来的比利时中型企业负责人说：“这些国家都希望搞市场化，但是它们不想要资本家，它们想要的是公务员”。

什么是市场经济？

最后，还有一个比前面所讨论的更为严重的管理文化问题——对于自由企业和市场经济缺乏认识。

一位美国企业的营销经理今年春天访问了捷克的首都城市布拉格。这位经理是在布拉格出生、长大的。22年前，她刚从学校毕业。那一

年，也就是1968年，苏联的坦克开进了布拉格。于是，她离开了。在报告中她提到："我刚一到那里，就被要求为这个城市五家大企业的高级管理人员举办一场有关市场营销的讲座。我首先讲了我们美国公司是怎样具体操作的。我们拥有2500名雇员，并且在一个规模不大但竞争激烈、变化很快的市场上排名第三。很快我就意识到，我所讲的对台下听众没有任何意义。"

"于是，我停下来说：'我觉得你们对竞争市场的定义是：产品价格很高，每一个竞争者都能获得高利润。'"

"他们全都回答'确实是这样的，不论怎样，在市场经济中，企业必须获得利润。'"

"我说：'不，在市场经济里企业必须去争取利润。'台下每个人都是一脸困惑。"

在中欧各国，人们希望获得政治自由。他们想要那些他们认为只有市场经济才能提供的收入和商品。但是，他们现在还不知道的是(并且他们也无从知道)——在市场经济里，没有单纯的"利润"，只有"利润和亏损"；没有单纯的"回报"，只有"风险和回报"；并且，自由也不是完全没有约束，它意味着自律和责任。

［1990］

第三部分

Managing for the Future

管 理

第20章 未来的管理者：主要趋势
第21章 管理上司的艺术
第22章 困扰美国汽车业的真凶
第23章 日本企业的新战略
第24章 走动式管理：走出公司
第25章 企业文化：绝非鸡肋
第26章 不断降低成本：长期策略
第27章 非营利组织带给企业界的启示
第28章 非营利组织治理：成功教程
第29章 非营利组织的深远革命

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第20章　未来的管理者：主要趋势

在20世纪90年代，美国企业(尤其是大公司)所面临的最大挑战，可能来自于企业管理人员，而我们对此毫无准备。

出现这种问题的原因之一是公司管理架构的颠覆性变化。从第二次世界大战结束到20世纪80年代初的35年里，企业管理的变化趋势是设立越来越多的管理层级，聘用越来越多的专业管理人员，而现在，则出现了相反的变化趋势。

为了改善管理信息而进行的组织再造——所有大企业都必须重视的一项变革——不可避免地造成了管理层级以及普通管理岗位的大幅削减。到了1995年，即使是像通用汽车这样的大公司可能也只会保留五六个管理层级，而不是现在的十四五个层级。例如，介于公司高层和运营性事业部之间的三四个层级将会全部裁掉，同时被裁掉的还有目前向这些机构“报告”的大批管理人员。

许多案例表明，从“敌意并购者”(raider)主导的“公司重组”中可以看出，即便是大公司也可以不要“参谋性人员”(service staff)——即那些主要进行分析和建议而不负责具体执行的人员。但是，自从海洛德·吉尼恩(Harold Geneen)（美国国际电话电报公司(ITT)前首席执行官、总裁，在其掌管ITT的16年中，ITT在80个国家兼并了350个公司，顶峰时在美国500强中排名第9。——译者注）30年前接手经营多元化的大型电话公

司ITT（ITT：International Telephone and Telegraph——美国国际电话电报公司。——译者注），并在公司高层中引入专家型参谋人员之后，这种“参谋性人员”就成为美国大企业中增长非常快的一个领域。

预计到了20世纪90年代中期，美国的管理人员和专业人员的总数肯定会超过现在的水平，因为我们可以预期制造业、信息业和客户服务业将会得到非常快的发展。但是，到了90年代末期，更多的管理人员和专业人员将会服务于“较低层级”而非“中间层级”，更不必说“较高层级”了。更多的人将会从事业务领域中的职能性、技术性工作，而不是一般管理工作，更不会是“参谋性”工作了。同时许多人在很早的时候就稳定在其“最终”职位上，而不再有“晋升通道”。

造成这些变化的原因并不只是信息问题。在19251945年的20年间，美国生育率持续下降，使得最近的20年里出现了一个人才断档，于是，管理人员可以得到快速升迁，至少可以升到中层管理职位。但是到了现在，特别是在大企业里，晋升通道中每层阶梯上都至少有两个人在竞争，而且这个通道本身也变得越来越短。

于是，企业(尤其是大公司)不得不改变其人事、薪酬和晋升政策。虽然具体过程异常困难，但这些企业不得不去改变管理层对于自身的期望值和对未来的看法。外部环境也非常不利——人们正在对管理层失去信任和信心。在许多企业(特别是大公司)中，中层经理和专业人员逐渐被公司，尤其是被高级管理层所疏远。高级管理层不再信任他们，甚至

公开表达对他们的反感。

这种发生在管理层和企业总部人员身上的趋势逆转——原先的趋势曾促进了当前这些管理人员的职业生涯发展——足以搅得人们心神不宁。它意味着人们对公司和自身的未来期望及看法要进行彻底的改变。在很多情况下，这意味着失业，而原先“终身雇用”实际上被看做是天经地义的。同时这也意味着你要承受寻找工作和重新适应环境的焦虑与痛苦。

但是，造成这一创伤的原因是企业“重组”，它主要是通过资本运作来完成的——兼并、收购与拆分、杠杆收购（原文为leveraged buy-out(LBO)，又称“融资并购”，指通过大量举债，增加财务杠杆向某一公司股东购买股票，完成购并活动。——译者注）、资产剥离和敌意收购。结果则使中层管理者和专业人员感到：少数“不从事生产性工作”的投机者暴富了，他们自己的生活与事业则成了牺牲品。

心酸

1988年美国总统竞选的一大亮点是平民主义风暴，掀起这一风暴的并不仅仅只是衣阿华州的农民，还包括大公司中的管理层和专业人员。一位中层管理者在我的研修班上十分心酸地说道：“我认为奴隶制度虽然已被废除，但我们就是奴隶，卖给出价最高者，除此之外我们什么也不是。”他是一个很能干的工程师，却因接连两起敌意收购而被迫“调整

工作”。

造成更深伤害的则是“金降落伞”(金降落伞(golden parachutes)，指目标公司董事会通过决议，由公司董事及高层管理者与目标公司签订合同规定：当目标公司被并购接管、其董事及高层管理者被解职的时候，可一次性领到巨额的退休金(解职费)、股票期权收入或额外津贴，对于大公司的CEO，补偿可达千万美元以上。这种收益就像一把降落伞，让高层管理者从高高的职位上安全地下来，故名“降落伞”计划；又因其收益丰厚如金，故名“金降落伞”。目前全美500强中已有一半以上通过了这项议案。——译者注)计划，它可以让高级管理者在敌意收购或杠杆收购中暴富，而中层管理者却只能失业。美国的中层管理者无一不知哈顿公司(E. F. Hutton)(哈顿公司，美国一家顶级的财务和证券公司。——译者注)的故事——那些因为自己的失误导致这家证券公司衰败的老板们，在本公司被卖给莱曼公司(Shearson Lehman)(希尔逊·莱曼公司，美国的一家经纪公司。——译者注)时，拿着巨额奖金离开了公司，而在高层管理者十年错误决策期间努力维系公司的中层经理和销售队伍，此时却失去了工作和股票期权，有的人甚至连遣散费都没有拿到。

但最大的伤害来自于这些美国企业的新主人(至少在中层管理者和专业人员眼中看来如此)——即那些敌意并购者、垃圾债券承销商、投机套利者和证券交易商——他们公开鄙视企业中的管理者们，鄙视他们只关心工作而不关心“交易”，鄙视他们工作只为养家而不想发财，尤其

鄙视他们对自己企业的自豪感和归属感。

“我们能让中层管理者恢复忠诚吗？”这是一个今天经常被问到的问题。答案是否定的。忠诚是一种双向关系，中层管理者们觉得不是他们背叛了公司，而是公司背叛了他们。

而且，他们现在知道不一定非要依赖大企业。被通用电气或者花旗银行炒鱿鱼是很痛苦的事，但通常并不严重。大部分被大企业炒掉的中层管理人员，最多在一年之内就能找到新工作——通常是更好的工作，因为一些小型创业企业特别青睐他们。

相应地，那些几年前还只招聘高级管理人员的猎头公司，现在越来越多地服务于急需中层管理者的客户。一位招聘主管说：“我怀疑，IBM、通用电气、AT&T或者西尔斯百货连锁公司(Sears Roebuck，美国一家商品零售公司，全球500强企业之一。——译者注)会有哪一位中层管理者根本不准备自己的应聘简历的，在我与他们通话时也没有一个主动挂断电话的。”高级管理者称之为“不忠诚”，中层管理者则称之为“对家庭和事业负责”。

就像昨天的“忠诚”不会恢复一样，中层管理者昨天的“终身雇用”也一去不复返了。从现在起，企业将越来越清楚地认识到：它们所谓的“利润”实际上只是成本(这一点我已经说了30年了)。一个企业、一个分支机构、一个市场、一个产品线都必须收回其资金成本，否则最终将

被关掉或放弃。这就意味着，越来越多的公司不会再利用(或误用)巨大的规模去融资，支持亏损的项目或重复以前的做法。因此对于雇主和雇员来说，未来管理岗位和专业岗位的不稳定性只会增加，而不会减少。

调整

这种变化趋势要求企业调整薪酬制度。许多企业有“双重升迁通道”，对有贡献的专家们增加薪水和给予肯定，而不是将其升至管理岗位。这些做法将会大大调整。不过我们同样需要鼓励人们留在原岗位上而不是提升他们，让他们离开岗位。我们需要强调专项工作小组(task-force team)的作用。既然专家们不可能晋升为管理人员，在绝大多数情况下，这种小组是让他们形成“大局观”的惟一办法。

总而言之，我们需要为员工的绩效而不是等级支付薪酬——十年后，我们付给一个顶尖专业人员的薪酬可能会超过他的上级管理者，就像足球明星的收入要超过教练一样。

但首先我们必须要重新考虑雇主与其管理人员或专业人员之间的关系。面对中级管理层的压力，我们日益需要将工作重新界定为一种“产权”，只有

通过“适当的程序”才能剥夺这种产权。实际上，尽管公司律师仍不希望这一点成为现实，但我们已经开始起步了。

越来越多的被解雇的经理人和专业人员提起了诉讼，更多的人则威胁要这么做。在我所知的每一起案例中，原告要么胜诉，要么获得了丰厚的庭外和解补偿。几年后，这些将会成为法律条文，公司不能轻易解雇某个经理人或者专业人员，除非以下四种情况：(1)在他的职责范围内，没有达到事先商定的明确的绩效标准；(2)建立清晰的解职程序(恶性侵害企业利益除外)，包括提前要有一系列正式预警；(3)向公正的权威机构提出解雇申请并经过了审查；(4)提供适当的补偿。

雇主们应当尽早自己制定出这样一套“适当程序”，而不是等待法律的强制要求。这样，他们就能尽早重新获得管理人员和专业人员的信任和忠诚。

与此同时，我们也需要保障公司解雇管理人员和专业人员的能力，特别是由于经济形势不好或企业重大决策(例如，兼并或分拆)等原因而被迫裁员(不是因为这些员工本身做得不好)。这必然意味着美国企业要支付比传统做法更高的遣散费，我们已经在朝这个方向发展了。

有一种办法的成本低一些，而且能给员工更强的激励，部分公司(例如，赫尔曼·米勒公司，一家办公家具制造商(“Herman Miller”，作为全球著名的美国办公家具品牌，被全世界的买家、设计师所熟知。致力于“Create great places to work——创造最适合工作的空间”，一直以来引领着办公家具设计和办公空间规划的世界潮流。——译者注))已经这样做了：给所有的管理人员和专业人员提供“银降落伞”(银降落伞(silver

parachutes)，其得名与上文“金降落伞”类似，是指规定目标公司一旦落入收购方手中，公司有义务向被解雇的中层管理人员支付较“金降落伞”略微逊色的保证金。——译者注)，也就是说，在公司被出售或并购时提供额外的补偿。

也许最有效果的还是非财务措施，最重要的就是为失业的管理人员和专业人员(不是因为重大失职而被解雇)提供“新职介绍”服务。大多数被解雇的经理人都是自己去找新工作，而不是通过原公司的“新职介绍”服务。但是对于大多数人(特别是为一家企业工作多年的老员工)来说，解雇带来的打击是非常大的——而企业为其安排的“新职介绍”服务能起到极大的安慰作用。

从20世纪30年代的工会运动到现在，在美国企业中，“雇员关系”就是指公司与一般工人的关系以及针对他们的人力资源政策。大部分公司日益感觉到：未来应当关注的重点员工是那些现在被公司认为理所当然的管理人员和专业人员(就像20世纪30年代把蓝领工人视为理所当然的一样(30年代的做法改变了，今天的做法也会改变。——译者注))。

［1988］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第21章　管理上司的艺术

大多数管理人员都有上司，大部分的首席执行官也不例外。上司对于经理人员的业绩和能否成功起着关键作用，其重要性无人能及。然而，管理学著作与课程通常只是对如何管理下属提出很多建议，却鲜有提及管理上司的诀窍。

很少有经理人员重视管理上司问题，他们甚至认为根本就没有办法去管理上司。管理人员总是对上司不满，却从没想过要去管理上司。其实，管理上司并不难——一般而言，这比管理下属要容易得多。以下是几点注意事项：

· 首先就是要明白：下属的职责就是帮助上司有效地工作并且取得尽可能好的业绩，这也符合下属自身的利益。毕竟，一个人取得成功的最佳方法就是服务于一位前途光明的上司。因此，第一个注意事项，就是主动去找上司——至少一年一次——并且询问："我和手下应当做些什么来帮助您工作？我们做什么会影响您的工作并且造成不良后果？"

正确的界定

这听起来很容易，却很少有人做到。即便是很有能力的主管也经常错误地认为"经理"是对下属工作负责的人——这是50年前的定义——因此不认为自己对上司的业绩和工作效果有什么责任。但是，对"经理"正

确的界定——正如我们40年来所知道的那样——是经理需要对影响自身绩效的所有人的绩效负责，因为他的绩效有赖于这些人。

经理首先要依靠的人就是他的上司，因此经理首先要对上司的绩效负责。但是只有通过问："我怎么做才能帮助您，做什么会妨碍您？"——最佳方法就是不绕圈子直截了当——才能使你掌握什么是上司需要的，什么会妨碍上司。

· 与此密切相关的一点是你要明白：你的上司也是一个常人，一个个体；世界上没有两个人的工作方式是一样的、表现方式是一样的或行为方式是一样的。下属的工作不是去改造上司，不是去教育上司，也不是让他遵从商学院和管理书籍对上司的要求，而是让特定的上司按照他的行为风格去做事。作为一个个人，任何上司都有自己的特性，会得到好的评论和不好的评论，同时也和我们一样，需要安全感。

关于管理上司，我们需要考虑这样一些问题：我的上司是否希望我每个月去一次——而不要更多——并且用30分钟时间介绍我所在部门的业绩、计划和问题？或者这个人希望只要我有事就要汇报或讨论，部门出现了一些小变化、工作取得了一些进展，我就去找他吗？这个人是否希望我将材料准备成书面报告，装在一个漂亮的文件夹里，有完整的表格与目录？换句话说，这个人更愿意阅读还是倾听？这个上司是否要求(大部分的财务主管会这么做)提供30页包括一切内容的数据分析——而这些数据是制成表还是绘成图？

这位上司是愿意在早上刚进办公室时就拿到这些信息呢，还是更愿意在一天工作快结束时(例如星期五下午三点半)拿到呢(很多从事具体运营的人这样做)？如果管理团队中存在分歧，这位上司希望怎么处理它呢？是希望我们自己解决分歧，得出一致意见后再向他报告吗(艾森豪威尔将军与里根总统正是这么做的)？还是希望我们将分歧的所有细节完整地记录下来并进行汇报(就像乔治·马歇尔将军和麦克阿瑟将军那样)？

· 上司做哪些事情比较擅长？他的优势是什么？他的不足和弱点是什么——这些正是下属需要去支持、帮助和补充的方面？经理的任务就是让人们把优势发挥出来，同时不让他们的缺点产生负面影响——这既适用于你的下属，也适用于你的上司。例如，假定上司强于营销而在财务数据与分析方面较弱，对上司的管理就是让上司制定营销决策，但是要提前为他准备好深入详细的财务分析报告。

管理上司，首先就是要建立一种信任关系。这要求上司这一方相信下属，相信下边的经理能够充分发挥上司的优势，帮助保护上司的不足和弱点。

让上司了解你

· 最后一个注意事项：确保让上司清楚对你可以有什么样的期望，你和你的下属能够完成什么样的目标和任务，你优先考虑的是什么事

情，同样重要的，你不重视的事情又是哪些？这些并不是都要获得上司的批准——有时甚至是上司不喜欢的。不过上司必须清楚你能胜任什么，必须知道对你可以期望什么，不可以期望什么。毕竟，上司也得通过下属的表现而获得他们自己的顶头上司的嘉许。他们必须能够脱口而出："我知道安妮(或者乔)在干什么。"只有他们能说得出这一点，才能正确地给下属经理分派任务。

以下是管理上司的两项大忌：

· 绝对不要让上司感到意外。下属有责任保护上司不要受惊——即便这是惊喜(如果存在这种情况的话)。在某人负责的组织中让他感到意外是对他的羞辱，而且常常是当众羞辱。对这种可能的境况，不同的上司对于可能发生的意外情况要求提供不同的预警。有些上司——艾森豪威尔将军(原文中为"Ike"，译为"艾克"，是艾森豪威尔将军的昵称。——译者注)再次成为我们的例子——只要求提醒事情可能有变。而另外一些上司——例如肯尼迪总统——则要求提交全面、详尽的报告，哪怕事情出现意外的概率非常非常低。不过，所有的上司都不喜欢"大吃一惊"，否则他们将不再信任下属——而且他们有充分的理由。

· 绝不要轻视自己的上司！可能上司看上去很无知或者很愚蠢——而且有时候他们实际上就是这样。但是，高估上司是没风险的，这样做最坏也不过是让上司觉得你在阿谀奉承而已。但是如果你轻视上司的话，他要么会看穿你的想法并待机报复，要么会把你强加给他的"弱智

或无知”加到你身上，同时把你看做是无知、愚蠢和缺乏想像力的人。

不过，最重要的倒不是这些注意事项，而是要明白：管理上司是下属经理的一项责任，同时也是下属经理能否取得工作成效的一个关键因素——也许是最重要的一个因素。

［1986］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第22章　困扰美国汽车业的真凶

通用汽车、福特和克莱斯勒已经极大地改善了它们的汽车质量，其中一些款式足以和日本车相媲美，此外，通过销售折扣与财务运作，它们现在能够提供最低的价格。然而，这些美国汽车公司的市场份额仍然在被日本对手一步步地蚕食着。

底特律(底特律(Detroit),美国密歇根(Michigan)州东南部的大城市, 位于底特律河流上，美国汽车工业的王国。福特汽车公司、通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司等世界一流汽车公司都在这里设厂。本文中的底特律即代表美国汽车工业，特别是上述三大巨头。——译者注)已经极大地降低了成本，福特在美国和墨西哥的一些新工厂，已经成为全球成本最低的汽车厂。可是在日本优秀企业盈利的同时，这三大汽车巨头却亏损不止。这三大巨头——福特最早尝试——大大缩短了从设计新款到将之推向市场的时间，但与此同时，它们的日本对手也进一步缩短了交货周期，结果则是底特律与日本厂商之间的时间差距几乎没有改变。

对底特律的这一痼疾，有很多不同的诊断："粗放化"而非"精细化"的生产；工会的劳动规定；管理层的短视；部门之间的各自为政等等。但是真正的根源是更深层的问题。底特律的汽车厂商认为，顾客对美国汽车的产品价值和期望是同质的，却又按照收入将他们严格地分为四五个"社会经济"群体。底特律厂商对市场的看法、自身组织方式以及

产品的设计、制造、销售与配送，都是建立在这一市场理论之上的。而这一理论至少15年前就过时了。

斯隆的影响

在第一次世界大战之后不久，阿尔弗雷德P.斯隆(1916年，伟大的工业家斯隆(Alfred P. Sloan)入主通用汽车，当时整个通用汽车公司有数十个品牌，这些品牌甚至在同一消费市场内都相互竞争。在腹背受困的情况下，斯隆果敢地通过整合，将旗下数十个汽车品牌按档次划分，以“每一个市场只有一个品牌”的原则，大刀阔斧斩成几个互不竞争的“旗舰品牌”，从而优化投入，使通用最终一举成为了全球汽车工业的领头羊，并成为商业史上的典范。——译者注)认识到了顾客价值和预期的同质性，并且需要根据社会经济地位进行市场划分。斯隆正是在这一认识基础上使通用汽车成为世界上最大的制造企业，并保持了几十年的高盈利记录。而克莱斯勒与福特——克莱斯勒成长于20世纪20年代至30年代，福特于第二次世界大战之后复兴——都是在模仿通用汽车，采用了斯隆按照社会经济地位进行市场划分的方法。

斯隆的美国市场理论大行其道40多年——比类似理论的有效期长得多。但这一理论到了20世纪60年代就不再有效了。福特的埃兹尔(Edsel Ford，取自亨利·福特之子的名字，其掌权期间，福特汽车公司以800万美元兼并了林肯汽车。——译者注)是一款针对新兴富人群体“中产阶级中的中产阶级”(原文为“middle-middle”，在美国，中产阶级(middle class)

也可以进行细分，根据收入高低和社会地位还可以分成高级中产阶级(super-middle)，中级中产阶级(middle-middle)和初级中产阶级(lower-middle)这三类。——译者注)而研发、设计和营销的车型，本应取得伟大的胜利。但是，这种车型在每一个社会经济群体中都遭到了冷遇。当时在市场上获得成功的是大众甲壳虫(Volkswagen Beetle)——“年轻文化”(原文为“youth culture”，起源于20世纪50年代，受战后婴儿潮(Baby boom)的影响，西方世界青少年到青年期的“Teenage”开始成为重心，也因而促使年轻文化“youth culture”时代的到来。——译者注)的象征以及具有适合大众的低廉价格。1973年的石油危机结束了汽车市场按社会经济地位来划分的年代。不考虑爱国的因素，驾驶一辆节油的小型汽车风行全国，这成为中上阶层的地位象征。

很多年逾55岁的老一代美国人，仍然按照社会经济地位来购买汽车。但是底特律却正在失去年轻的一代以及他们代表的未来。过半数的年轻人选择代表他们“生活方式”的汽车——大多不是底特律生产的汽车。当然，收入仍然是重要的。但是，在19201965年或1970年期间，原先的汽车购买决定因素却成为了抑制因素，不论是在美国、西欧还是日本。“生活方式”越来越成为购车的决定因素，这就是潜在顾客需要的产品价值和期望所在。社会经济群体划分是有形的、严格量化的概念，而生活方式却是一个难以捉摸的、定性的概念。

同样重要的是，斯隆市场理论以每个家庭拥有一部汽车为前提，但

是今天的美国家庭一般拥有两部车，且对第二部汽车的选择并无规律可循。同样是中上阶层群体——都是双职工家庭——可能有的家庭一部别克(Buick，通用汽车的品牌之一，休闲的造型风格和多变的组合空间。——译者注)，一部道奇迷你(Dodge minivan，克莱斯勒公司的品牌之一，小型运动休闲车。——译者注)；有的家庭拥有美国产和日本产的两部经济型汽车；有的家庭拥有一部梅赛德斯(Mercedes，也是克莱斯勒公司品牌之一，风格阳刚，适合男性。——译者注)和一部福特护卫舰(Ford Escort，福特公司品牌之一，是福特旗下主力的小型车系列，美国最便宜的福特轿车。——译者注)；同在州立大学担任教授的夫妻，各自驾驶着不同风格的宝马。这四种情况又有什么规律呢？

能够按照社会经济群体细分的市场是稳定的市场。这对于新设计的、交货期较长的汽车来说是有意义的。而生活方式类型的市场则是难以捉摸、极其不稳定的市场。一个厂商需要做长期的计划，并且对每种可能的(或不可能的)偶然事件做好准备，以便机会降临的时候能够迅速把握住。

生活方式类型的市场被日本厂商视为理所当然，它们对市场的看法、计划和准备都是以此为准。当基于社会经济群体的市场划分盛行的时候，日本的汽车工业尚未起步，直到第二次世界大战之后，日本汽车产业才开始萌芽，而进入美国市场则是20世纪70年代的事情了。日本的汽车一开始就是为生活方式类型的市场设计的，而针对不同生活方式类

型市场的汽车，虽然价格不同，看上去都非常类似。例如，丰田所有的“家庭车”，从低价的花冠(Corolla，由于价钱合理，可靠耐用，不只是丰田最畅销的轿车，更是日本销量最多的轿车，被誉为“日本大众国民车”。——译者注)到豪华的凌志(Lexus，丰田的豪华车型，风格为艺术性、动感而又简洁，却不失魅力。——译者注)，看上去都是舒适牢靠，它们的区别主要在于配置和装具，而在风格或操作上则相差无几。

而日本汽车厂商的组织方式有利于抓住机会，这意味着它们不断地为每一种能够想到的偶然事件做好准备，从而使得它们在每一次机会降临时能够闪电般地采取行动。当本田的讴歌(Acura，本田针对北美市场的豪华品牌，能够给喜欢豪华内饰同时又注重驾驶体验的高端车友带来极大的驾驶乐趣。——译者注)大获成功表明豪华车在婴儿潮时期出生的中年人群中有着巨大市场时，丰田与日产早就为这类车型做好了详尽的计划——这使它们能够在不到三年的时间内就生产出了类似车型并推向市场。

此外，日本厂商还设法设计能以不同方式组合的部件，虽然这大大提高了工具和铸件的成本，和美国汽车生产商相比这可以算是离经叛道了。但这却使得马自达能够迅速推出其运动车型米亚塔(Miata，马自达的汽车品牌之一，以精致可爱、明快质感著称。——译者注v)，这一车型1989年在市场上引起了轰动。虽然它看上去不同于马自达的任何其他车型，但其80%的部件却是标准化的，这使得即便它的销售量不到十万

部，马自达也能获得丰厚的利润，而这样的销售量在任何一家美国汽车厂商那里都会出现巨额亏损。

底特律并非不懂得如何设计出迎合生活方式的汽车。事实上，自从第二次世界大战以来，每一种真正成功的美国汽车都是迎合了生活方式的：从军队里的笨拙之物到第二次世界大战之后演变为高性能和舒适的“户外”交通工具的吉普；美国最早的经济型汽车、定位于新兴富人群体第二部汽车的朗勃拉(Rambler，美国最早的汽车款式。——译者注)；福特的野马(Mustang，福特跑车品牌，强劲的引擎，后驱的驾驶乐趣使其成为美国性能车的代表。——译者注)和雷鸟(Thunderbird，福特敞篷车的品牌，以简洁明快著称。——译者注)；还有道奇迷你。尽管取得了这些成就，底特律仍然死守着斯隆的市场划分理论。通用汽车几年前成立土星事业部(Saturn Division)来拓展新的、单独的基于生活方式的业务，但是当土星汽车去年上市时，人们发现这只不过是针对早已拥挤的“中中产”细分市场的又一款基于社会经济群体划分的汽车而已。

四十五年屡试不爽的成功的确让人难以抛弃这一理论。底特律汽车厂商的每一位高管人员都是在该理论的熏陶下成长起来的，即便不把它当做自然规律，也是看做一种信条。更糟糕的是：这三大巨头的组织结构又给它们套上了此种市场理论的紧箍咒。

斯隆在20世纪20年代初期通过分权将通用汽车分为几大事业部，每个事业部针对一类社会经济群体市场细分。他也将经销商进行类似划

分，每个经销商负责一类群体。尽管经过了无数次的重组，通用汽车、福特和克莱斯勒现在仍然是按照这种模式运作的。其结果是，公司的计划、设计和营销都是由社会经济群体决定的——这与当前市场的实际运行方式背道而驰。另外一种结果是：如果某一家厂商设计出了符合当前生活方式的车型，也会将其纳入社会经济群体决定的营销体系中。

这里有个实例：雪佛兰游骑兵(Chevrolet Cavalier，通用汽车的品牌之一，是雪佛兰车系中最受欢迎的车型。——译者注)也许是美国市场上最好的第二部家庭车——大小正好，既方便泊车又能容纳全家人和大堆行李。但是，通用汽车为了让每个事业部都有一款“畅销”车型，就把这款车分给了每一个事业部。于是几个事业部用不同的名字、不同的经销商以及不同的价格来销售和宣传这同一种车型。通用汽车的顾客非常困惑，他们抱怨通用汽车的所有产品没有差异性，此外，这些顾客还倾向于选择最便宜的车型，即选择性配置和装具最少的车型，这导致通用汽车只能获得最低的利润。

游骑兵的主要竞争者——丰田花冠，则以同一种型号、同一批经销商和一系列可供选择的配置和装具来进行营销、宣传和销售。结果是，花冠的顾客更愿意选择更高的选择性配置和更多的装具，而这正是利润所在。同时，因为销量非常大，丰田的经销商也能提供更好的服务。

团队与叛徒

社会经济群体市场细分也可以在很大程度上解释美国汽车制造业在新车型设计及市场响应方面的冗长周期。日本公司不是把自身分成几个针对细分市场的事业部，而是分成几个强有力的、全公司范围内的职能部门，比如设计部门、制造部门和销售部门。这使得它们很容易整合全公司的团队来进行新的车型设计。然而在底特律，流行的是针对细分市场的事业部体制，如果有人参与新产品研发团队，将会被他所属的事业部视作叛徒，而他的工资是要从事业部领取的。

那么，底特律如何才能从昨日辉煌带来的紧箍咒中解脱出来呢？也许传统的事业部制和传统的经销商体系都必须进行彻底重组，甚至需要将通用汽车这家最大的(同时也是50多年来最成功的)汽车公司分割为两个或多个相互竞争的公司(顺便提一句，早在第二次世界大战后不久就有一些通用汽车的高管提出过这一建议)。只有在底特律重组自身来适应今天的(而不是过去的)美国汽车市场以及美国社会之后，其生产流程、管理水平、跨部门团队合作才有可能恢复健康状态和重新夺回领先地位。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第23章　日本企业的新战略

领先的日本厂商们未经多少讨论就悄然地调整为新的企业战略。他们信奉一个全新的理念——甚至是另类的——在日本进行基础环节的生产制造完全是不合理的资源配置，它会削弱公司和国家的经济实力。他们还信奉另外一个全新的理念——同样是颠覆性的——要想在发达国家中得到领先地位，不能再靠财务控制和传统的成本优势，企业需要进行智力控制。同时，信奉这些理念的公司迅速调整了组织架构，它们认为：要在激烈的世界经济竞争中取胜，必须有效地缩短自身产品的生命周期——也就是说，通过合理的组织，系统地放弃自身的产品。它们正在放弃戴明(戴明(Daming)，日本质量管理之父，在日本四十年间指导日本企业的质量管理，其成功在全世界范围内推广，对世界各国品质经营的推动功不可没。——译者注)及其全面质量管理(全面质量管理(total quality management，TQM)，意即全员全过程的管理。日本凭借全面质量管理有效提高和保证了产品质量，日本产品在全球市场上所向披靡，使日本连续几年超过美国，雄踞世界竞争力排名第一的宝座。——译者注)理论，转而采用基于另外一套原则和方法的零缺陷管理(零缺陷管理(zero defects management)，其思想是放弃“人总是要犯错误的”这一不能保证计划执行和产品质量观念，赋予从业人员正确地进行工作的动机，实现无缺点工作，1962年由美国马里塔公司首先提出和实施，由美国通用电气公司发展成一种管理方法，被很快应用到美国许多企业。——译

者注)理论。

日本厂商现在拥有美国汽车市场约30%的市场份额，预计在未来几年中还会有大幅度增长。另外，它们希望在未来三到五年内全面停止向美国市场出口日本制造的汽车；到1995年左右，在美国销售的日本品牌汽车大部分将是在北美分厂制造的。同样，它们希望到2000年能够占领欧共体(欧共体(European Economic Community)，欧盟的前身。——译者注)汽车市场1/3左右的份额(尽管这与它们现在对欧盟的承诺正好相反)，也不采用从日本向欧洲大量出口汽车的方式。日本的跨国公司——丰田、本田、索尼、松下、富士通、京瓷(陶瓷业的领头羊)和三菱等都在发展中国家投入巨资建立工厂，如美国和墨西哥边界的提哇纳(提哇纳(Tijuana)，墨西哥北部大城，因为靠近美国，很多世界大型跨国公司在此投资建厂。——译者注)，整个南美，还有南欧，如西班牙、葡萄牙，土耳其以及东南亚(马来西亚、印度尼西亚和泰国)。

对这种将制造基地搬出日本的标准解释是应对“外国贸易保护主义”和“日本劳动力短缺严重”。这两种解释都是合理的。比如，日本能够从事蓝领制造工作的年轻劳动力在未来十年将缩减一半——20世纪70年代出生率急速下滑，同时教育水平提高，几乎每一个高中毕业的日本男孩都可以上大学或者说进入白领阶层，这两方面的原因共同造成了上述现象。但这两种解释都只是“烟幕弹”。真正的原因是日本企业的领导人(以及有影响力的官僚)越来越坚信，制造工作并不适合一个像日本这

样的发达国家，这种工作实在是对本国最宝贵资源的不合理配置。

我的日本朋友多次跟我说："一个年轻人上生产线之前，我们这样一个发达国家要在他身上投入10万美元的教育费用，不论他学没学到东西。而且他以后还要得到中产阶级的收入、终生工作保障、养老金和医疗保障。在印尼或者提哇纳，那里的工人没上过学，也就不用在教育上花钱；我们只用付给他们美国或者日本工资水平的1/10，就能让他们成为当地的'中产阶级'，而他们经过两三年的培训，其生产力绝不亚于名古屋(名古屋，日本本土汽车制造中心。——译者注)或者底特律的员工。当你投入巨额社会资本用于蓝领员工时，发达国家蓝领工人对社会投资的回报率最多也就是1%2%，而在拉丁美洲或者印尼，可以达到这一水平的20倍。"无论何时当我提出一个国家没有强大的制造业基础是非常脆弱的，他们的回答都会是："在南美、南欧以及东南亚这些发展中国家，年轻劳动力的供给在未来30年内都是充足的，所以像美国那样担心'制造业基础'是完全没必要的。实际上，日本的社会责任就是尽量确保高投资、高成本的年轻人不被误用到低效益的制造工作上。"

在日本，本土制造业如今越来越被视为制造企业和国民经济的负担和拖累，而日本企业新的战略则要求对目前最重要的智力和知识进行全面控制。这种观点认为：要在全球有竞争力，就要在各个关键知识领域取得领先地位：技术、营销、管理以及对所谓"脑力资本"(我的日本朋友已开始这样称呼)的强有力控制。"你们美国人，"他们曾多次对我

说，“为了与我们合资，进入日本市场，30年前的确给过我们技术和管理知识。但我们不会再重蹈覆辙了。”日本企业现在乐于投巨资去获取知识：参股硅谷计算机专业公司，参股美国和欧洲的医药与基因类创业企业，最重要的是资助西方(主要是美国)大学的科研项目。这些投资在财务上鲜有直接回报，但是，日本企业希望得到的不是红利，而是掌握合作方的未来知识，并且加以控制——或至少拥有相关知识的优先使用权。日本企业越来越多地在跨国经营中雇用外国人，包括专业人员和管理人员。现在日本大型汽车制造商都在南加州有汽车设计工作室，并且让西方人来帮它们进行国际营销。不过，他们对这些外国人所提供知识的运用——也就是说，在公司战略和决策中的运用——被视为一种“专有权”(proprietary)，它被牢牢掌握在日本企业管理团队手中。尽管过去有些日本公司授权西方公司使用它们的知识——例如一些日本开发的心血管药物，但它们现在收回了授权或者不再延长使用期。

现在，每一家大型的日本企业集团都有自己的研究机构。其主要功能不再是技术研发，而是“知识研究”——也就是让集团掌握目前全球哪个地方在研究哪些重要的新知识：技术、管理与组织、营销、财务、培训知识等。我最近一次去日本是在几个月前，请我在一家“智库”(三菱集团的研究机构)20周年庆典上演讲，在之后的午餐会上，三菱集团里最具威望的一位老先生走过来对我说：“今后的20年间，整个三菱集团将以这个研究机构为中心，而在过去，我们是以三菱银行或三菱商社为中心的。”

现在所有人都知道：日本企业推出一种新产品——比如一款新车——所用的时间还不到美国竞争对手的一半，不到欧洲对手的1/3。所有人也都知道美国大公司正热衷于模仿日本企业，并且按照日本模式(跨职能研发(不同的职能部门同时参与研发工作，比如市场营销部门和财务部门。——译者注))重组它们的研发系统。但日本企业早已进入到新的阶段。他们正在对研发系统进行重组，以便用过去只能推出一种新产品的工作量现在同时推出三种新产品。他们做到了这一点，具体方法是在新产品上市的第一天，就设定一个时间期限，有计划地放弃该产品。“我们越快地放弃现有新产品，企业的实力就越强，盈利也就越多。”这已经成为了他们的新口号。

对大部分西方企业家来说，这么做是愚蠢的。他们认为一个产品的生命周期越长则越能盈利。因为此时已经把该产品的研发费用摊销完了。但是，“摊销”对于日本企业来说只是一个财务假象——对减税有用，除此之外就纯属自我欺骗了。对他们来说，花在产品或流程研发上的钱不是“投资”，而是“沉没成本”(经济学术语)。他们倾向于接受伟大的奥地利裔美国经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter，1883-1950)(约瑟夫·熊彼特，西方现代创新理论研究鼻祖。其代表作为1942年出版的《资本主义、社会主义和民主》。——译者注)的观点：除了创新者可以获得短期利润之外，再没有别的“利润”。一旦这个短暂阶段过去了——也就是说，市场上开始出现竞争性产品——这一产品便不再盈利，只会消耗成本。这些领先的日本企业之所以将有计划地放弃作为他们的

战略，其根本原因并不是出于经济学原理，而是他们越来越坚信，即使他们不缩短产品生命周期的话，竞争对手也会这么做——到那时竞争对手不但将赢得利润，还将赢得市场。我的日本朋友说："当然，一些西方公司，例如3M公司(3M公司(3M Company)，2002年以前称明尼苏达矿业与制造公司(Minnesota Mining and Manufacturing Company)，著名的产品多元化跨国企业，世界500强企业之一，以创新闻名于世，典型创新为即时贴。——译者注)，其长期政策为五年后70%的销售收入必须来自今天尚不存在的产品。但是这些公司主要依靠内部自发的创新精神。而我们是通过公司重组，最核心的就是有计划地放弃。"通过预先确定在某个时间段后放弃某个新产品，日本企业迫使自己立即研发新产品去替换它。

他们通过三种并行的途径来实现这一点。第一个途径——日本人称之为"持续改善"(原文为"Kaizen"，日文为"改善(かいぜん)"。"持续改善"表示小的、连续的、渐进的改进，这一方法是指企业通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，如减少搬运等非增值活动，来消除原材料浪费、改进操作程序、提高产品质量、缩短产品生产时间、不断地激励员工。——译者注)——是为了达到特定目标和期限而进行的有组织的改善工作，例如，15个月内降低10%的成本，在相同时间内提高10%的可靠性，提高15%的性能等。这些足以说明，改进后的产品是大不相同的，实际上可以算是新产品了。第二个途径是"超越"，也就是在旧产品的基础上开发全新的、不同的产品。最好也是最早的一个例子是：索

尼在新开发的便携式录音机的基础上又开发了随身听(原文为“Walkman”，25年以来索尼公司凭借Walkman一直在便携式个人音乐设备领域称霸市场。——译者注)。而最后一个途径则是真正的创新。这些领先的日本企业不断地进行企业重组，使得在同一个跨职能团队的领导之下，这三个途径能同时展开。其结果——至少理想结果——是生产出三种(而不是一种)全新的不同产品，来取代某个现有产品，并且用跟以前一样的时间和资金，获得一种改善型产品、一种“超越”型产品和一种真正的创新型产品，此后，这三种新产品中的一种将成为新的市场领导者，并创造出“创新者的利润”。

最后，这些领先的日本企业正从全面质量管理(TQM)转向零缺陷管理。戴明奖(戴明奖(Deming prize)，日本人为感谢戴明在日本的贡献，于1951年成立戴明奖，以奖励那些年度推行品质管理计划绩效杰出的厂商。——译者注)仍然是日本企业界的最高荣誉，戴明博士也仍然是民族英雄。不过，丰田负责生产的一位高管最近的发言说明了领先公司日渐改变的行为。他说：“我们不能再用全面质量管理了，它所能达到的最佳效果——目前还没有企业能做到这一点——只是将缺陷率降到10%。但我们一年的产量是400万辆汽车，1/10的缺陷率就表示有40万的丰田顾客得到的是100%有缺陷的汽车。而零缺陷管理现在是可以做到的，而且实际上也并不十分困难。”

日本企业现在的做法是对泰勒(Frederic Taylor)“科学管理”的回归，

不同之处只是由电脑操作员通过电脑模拟，而不是由工业工程师通过秒表和照相机，来研究各项任务、各项工作和各种工具。具有讽刺意义的是，这一转变也是由美国企业引入日本的。几年前在东京郊外开设了一个非常成功的大型迪士尼乐园，一位日本企业领袖告诉我："我们都知道：由于迪士尼这类项目非常庞大，要用三年时间磨合才能不出问题，然而，日本迪士尼在开业当天就做到了零缺陷。它每一个单独的操作环节从头到尾都是电脑设计的，并且用电脑进行了模拟和培训。这突然让我们认识到，我们也可以这样做。"他继续说道，"现在美国企业界一窝蜂地采用全面质量管理；这需要10年才能见到成效——至少日本用了这么长时间。这意味着美国要到1995年左右才能出成效。而到了那时，我们已经掌握了零缺陷管理，将再次领先你们15年。"

日本企业的这些新战略也许没有用，或者只适用于日本。但是，即使他们的这些新做法是错误的，至少也是对当前现实(高度竞争的全球性知识经济)的一种反应。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第24章　走动式管理：走出公司

谁都知道科学技术正在飞速发展，大家也都清楚市场正在变得全球化，劳动力和人口状况也有不少改变。但是很少有人注意到流通渠道的变化。值得注意的是，商品和服务的销售方式以及顾客购买渠道等方面发生的巨大变化，不亚于技术、市场和人口状况的改变。在全球范围内它们的变化都很快。

在15年前的伦敦，大多数消费类电子产品——收音机、电视机、录像机和计算器——是由几千家独立的地方性“夫妻店”(原文是“mom-and-pop”，指家庭式的小型零售店。——译者注)销售的。今天，大部分此类商品是由四家全国性连锁店售出的。夫妻店只能使用大型制造商的品牌，并且依赖它们的广告来拉动销售。而这四家大型连锁店则拥有自己的品牌，并且自己打广告。

在15年前的美国，只能在专门的办公家具商店购买办公家具——椅子、桌子和文件柜等。而现在，这些商品越来越多地出现在折扣店和“购物俱乐部”(buying clubs)中。

日本最近承诺：废除一项限制大型商店和连锁店、保护家庭小店的法律，美国将此视为伟大的胜利而欢呼。然而在日本的大都市里(汇聚了60%的日本人口和商店)，大部分家庭小店早就变成了大型连锁店(例如7-11(7-11便利店于1927年由美国得克萨斯州达拉斯市的南兰公司

(Southland Corporation)创立，早期从事生产及零售冰块业务，其后逐渐发展为商品多元化的便利店。南兰公司早于1946年采用7-Eleven商标，藉以标榜该商店营业时间由上午7时至晚间11时，虽然目前7-Eleven的时间早已延长至每日24小时，但此名已深入人心，故仍沿袭采用。现时全球共有7-Eleven便利店超过27000多家，成为世界上最大之连锁零售网络，其中接近6000家设在美国及加拿大，超过1万家位于日本。——译者注)和美仕唐纳滋(美仕唐纳滋(Mister Donut)，是经营特色西点唐纳滋(Donut)即甜圈(也有人译为多纳圈)的连锁专卖店。它于1955年诞生于美国马萨诸塞州的波士顿，如今单在日本就拥有1302家连锁店。——译者注))的特许加盟店。

六七年前，在美国有两个销售共同基金(共同基金(Mutual Fund)，指给与小投资者参与包含股票、债券及其他证券的多元化投资组合的证券。每名股东都可以分享基金的收益及分担损失。发行的股票在有需要时可以赎回。基金每日计算净资产值。每种共同基金都根据公开说明书中声明的目标进行投资。——译者注)的渠道：间接渠道是通过证券经纪机构，直接渠道是通过电视广告。这两个渠道至今仍占共同基金总销量的3/5左右。但是在大型共同基金集团中，有一家(六年前它只用证券经纪机构销售)15%的产品现在是通过地区银行销售的，15%是通过保险代理商，还有15%是通过专业协会和行业协会。

独立的外包商

25年前医院才开始成为一个重要市场，但那时医院自己购买需要的商品。现在，由独立的外包商购买的商品数量在逐渐增多，这些承包商与医院签定合同，负责为医院购买维修设备、病人饮食设备、计费系统、理疗设备、药品、X光机以及医学实验室设备等等。

即使是大客户购买电脑，也越来越不需自己动手，而是由电脑管理公司代劳，这些公司帮助客户设计、购买、安装和运行相关信息系统。大型电脑制造商DEC公司(数据仪器公司(Digital Equipment Corp., DEC)，曾经是世界上最成功的电脑厂商之一，后被康柏电脑兼并。——译者注)，现在已经有了自己下属的电脑管理公司。

顾客购买场所的变化也很快。很多大型的百货连锁店正面临着严重的困难。过去美国的几家百货公司巨头——例如，邦维·特勒百货公司(邦维·特勒(Bonwit Teller)，纽约最著名的百货商场之一。——译者注)以及直到最近还是纽约时尚领袖的阿特曼百货公司(阿特曼百货公司(B. Altman)，位于纽约第五大街的著名百货公司。——译者注)——都销声匿迹了。另外一些，如布鲁明代尔公司(布鲁明代尔(Bloomingdale's) 美国最大的高档百货公司之一，总部在纽约。——译者注)，也是资不抵债。但是一家总部在西雅图的诺斯通(诺斯丹(Nordstrom)，美国零售连锁巨头之一，因其消费者服务而闻名世界。——译者注)连锁店却经营有方。那些陷入困境的百货公司都是在商业中心区设立百货公司，在郊区设立分支机构，而诺斯通却只在郊区有店铺。这也许就是以下趋势导

致的一项后果：商务办公方面的工作正在缓慢而稳定地从商业中心区迁出，迁往白领们居住的郊区。

那些大型证券公司，即那些总部在纽约的证券经纪公司，如美林证券(美林证券(Merrill Lynch)是一个领导性的国际金融管理及咨询公司，总体客户资产超过10000亿美元，在为个人与小型企业提供金融咨询与管理服务的领域中处于领导地位。八年来它已成为国际上最大的股票和债券承销人，也是企业，政府，机关，个人的战略性咨询者。通过资产管理，公司运作着世界上最大的共同基金集团之一。——译者注)和希尔逊·莱曼公司(希尔逊·莱曼公司(Shearson Lehman)是美国运通旗下的子公司之一，同样从事经纪业务。——译者注)，几年前还经营得格外出色，而现在它们的销售收入和利润都在下滑。但是有些大型的“地方性”证券商(即那些总部不在纽约的经纪公司)，如位于圣路易斯(St. Louis)的A.G.爱德华兹公司(A.G.爱德华兹公司(A. G. Edwards)，也是美国一家证券经纪公司。——译者注)，业绩却蒸蒸日上。同样表现不错的还有一些“机构经纪公司”(专门为机构投资者服务的证券公司。——译者注)(institutional broker)如总部在纽约的桑福德·伯恩斯坦公司(桑福德·伯恩斯坦公司(Sanford Bernstein)，美国一家机构经纪公司。——译者注)。

证券经纪公司的服务对象既有“零售客户”(个人投资者)，又有“批发客户”(养老基金)。A.G.爱德华兹公司主要服务于零售客户，而桑福德·

伯恩斯坦公司专门服务于机构投资者。传统上，大型证券商能够成功地同时服务于这两个市场，但是现在，任何企业都不可能在同一个地点同时服务于零售客户与批发客户了。这可能说明当前的证券市场也像所有其他市场一样，正在进行市场细分。

销售渠道的改变对于GNP(国民生产总值(gross national products，GNP)。——译者注)和宏观经济也许没有什么影响，但它们却是各家企业和行业非常关心的领域。不过，这种改变是难以预测的。更麻烦的是，在这种改变未产生很大影响时，从研究报告或统计数据中是看不出来的。统计学家称其为“边际变化”(changes at the margin)。而当这种变化在统计上变得很显著时，企业再去适应通常就为时已晚了，更别提利用这种机会了。

跟上这些变化的惟一办法，就是走出去寻找它们。下面是几个新例子。

阿尔弗雷德 P.斯隆领导通用汽车公司成为20世纪20年代到30年代的全球头号制造企业，其方法实际上就是充分了解客户。每隔三个月，斯隆就会不告诉任何人自己的去向、悄悄地离开底特律总部，第二天上午他会出现在孟菲斯(孟菲斯(Memphis)，美国田纳西州西南部城市，位于密西西比河边，接近密西西比州边界，它是一个主要港口，并成为以布鲁斯音乐闻名的旅游中心。——译者注)或奥尔巴尼(奥尔巴尼(Albany)，美国纽约州的首府。——译者注)的经销商那里，介绍自己，

然后要求以推销员或经理助理的身份工作两天。在那一星期中，他还会在另外两个城市选择两家经销商，做同样的事情。到了下一周的周一，他会回到底特律，将顾客行为的变化，以及顾客对经销商服务、公司服务、市场趋势与流行趋势的偏好变化，迅速整理成备忘录。

在那些年里，通用汽车拥有美国企业界最先进的、最广泛的顾客研究，不过——至少当时负责通用汽车顾客研究的主管对我说过——斯隆通过在经销商那里实地工作，所发现的重要变化趋势要比顾客研究部门发现的多许多，也早许多。

已故的卡尔·贝士(Karl Bays) 创立了美国医院公司(American Hospital Corp.)，这是20世纪70年代医院产业的龙头。他将自己的成功大部分归功于实地考察。他每年会抽出两次机会，代替休假的销售人员工作两周。当销售人员度假归来后，贝士会高兴地对他说："顾客老是抱怨我没有能力，总是说我提一些愚蠢问题。"但是贝士称这项活动的重点不在销售，而是学习。

另一个稍有变化的例子是：有两个人在20世纪50年代中期并购了一家缺乏活力的小型时尚连锁店，而后将其发展成了美国零售业巨头之一。在退休前的30年中，他们每个人的星期六都会在不同的购物中心度过。他们造访的不是自己的商铺，而是其他公司的商铺——包括时尚店、书店以及家居用品店等等，主要任务是观察购物者、观察销售员、与商铺经理闲聊。而且他们坚持要求公司中的所有高级主管(包括律

师、审计官［controller］和人力资源副总裁等)都要这样做。

这样做的结果就是，这家公司预见到了20世纪60年代初“青少年文化”(youth culture)的到来，因而建立或改造了迎合青少年口味的商铺。几年之后，当所有人都在谈论“绿化美国”(greening of America)(这里指的是20世纪60年代末最受欢迎的一本书，理查·瑞(Richard A. Reich)所写的《绿化美国》(The Greening of America)。作者阐述了超越主义的新价值观，认为自己才是真实的，因此个人的成功不在财富的累积，亦不在社会地位的高低，而在修得完整的自我人格上。《绿化美国》预言如此价值观必定会迅速蔓延，为美国带来更有人情味的社会，更和谐的人际关系，使人人了解自己，进而了解人与人、人与社会、人与大自然之间的关系。——译者注)的时候，该公司已经意识到青少年文化过去了，于是迅速调整商品和店铺，以便吸引青年人。又过了10年，快到1980年的时候，该公司又注意到双职工家庭的出现并采取相应对策。

愚蠢的问题

要想预测流通渠道和顾客购买场所的变化(购买方式也同等重要)，你就必须置身于市场之中，观察购物者及未购物者，提出“愚蠢的问题”。自从我首次建议主管人员“四下走动”后，迄今已近40年了。当时的“四下走动”，只是说走出办公室，去拜访公司内的同事，和他们交谈。这在过去是正确的做法，如今却只是在浪费主管的宝贵资源——时间。因为现在我们可以通过合理的机制获取信息。实际上，四下走动可

能会给主管一种错误的安全感，让他们相信自己掌握了信息，而事实上，他们得到的只是下属希望他们听到的信息。

现在，我要给主管人员的正确建议就是：走出公司！

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第25章　企业文化:绝非鸡肋

企业文化变革已经成为最新的管理时尚，各种商业杂志上都能看到这方面的文章。每个星期都有人邀请我举办企业文化方面的研修班。

很多组织确实有必要改变其根深蒂固的习惯。过去，政府的管制确保电力公司与电信公司能够持续盈利，现在，这些公司则必须面对你死我活的激烈竞争。顾客们要求公司做到及时送货，消费者对商品的质量和服务越来越挑剔。员工们在受到歧视或性骚扰时，会以此为由马上与你打官司。随着产品生命周期的缩短，美国大部分的机械产业(欧洲的情况更严重)都急需彻底改变其新产品及新款式的构思、设计、制造与营销方式，最终将这一流程的时间从长达数年缩短到几个月。

形式与内容

这就需要进行行为上的调整。但是，“文化变革”并不会实现上述目标。不管你如何定义，文化都是延续性的。50年前，日本与德国蒙受了有史以来最惨重的失败，其价值观、制度和文化也饱受歧视。而今天，不管它们的行为有多大改变，人们都可以明白无误地辨认出日本文化与德国文化。只有基于实际存在的“文化”，行为调整才能发挥作用。

日本是最好的例子，在所有的非西方国家中，日本是惟一一个现代化国家，原因就在于一百多年前，日本在改革过程中有意识地将西方化

的行为扎根于传统价值观和传统文化之上。现代的日本企业和大学在形式上是完全“西方化”的，但是可以这么说，形式只是一种容器，里面所盛的是传统的、完全非西方的文化，即宗族社会中的相互义务与忠诚。例如，公司对员工以及员工对公司的双向终身承诺，又如产业组织中的企业集团(原文为keiretsu，源于日语“联营公司(けいれつ)”，指将银行、厂商、供应者和发行者与日本政府联结在一起的特殊企业组织模式，特点是包括“主要银行”、稳定的股权以及大家都支持的董事会。——译者注)，它通过相互依赖和相互忠诚，将许多独立的企业联结为一个整体，就像“诸侯”一样。

与此相反，印度的改革家们认为他们必须改变自己国家的文化，最终的结果只能是挫折、冲突和混乱——没有带来任何行为上的变化。

另一个例子是:在20世纪20年代，康拉德·阿登纳(Konrad Adenauer)(康拉德·阿登纳(Konrad Adenauer)，德国开国元老，19491963年间担任联邦德国总理。经历了德意志帝国、魏玛共和国、第三帝国和联邦德国等四个重大历史时期。在他的领导之下，德国在政治上从一个战败国到重新获得主权，进而成为西方国家的一个平等伙伴;经济上医治了战争的创伤，并通过实施社会市场经济，创造了德国的“经济奇迹”。——译者注)曾猛烈抨击魏玛共和国(魏玛共和国(Weimar Germany)，第一次世界大战后自19191933年间的德意志共和国。——译者注)，批评它的“资产阶级”价值观、贪婪、物质主义以及对金钱和商业的顶礼膜拜。但是，

第二次世界大战后当他成为战败国德国的总理时，却毫不犹豫地大力推行希特勒上台之前的“资产阶级”思想，而这正是他曾经强烈指责的东西。当人们批评他时——德国和西方的“进步人士”曾强烈抨击他，他回答道:“不管希特勒之前的那个德国有着什么样的缺陷，但它是现有德国人惟一了解的有活力的文化。我们别无选择，只能用它来建设一个崭新的、后希特勒时代的德国。”

我们还有一个很好的美国企业案例——铁路业。20世纪40年代后期，美国铁路业严重亏损，更糟糕的是，其市场份额不断地被汽车运输业和航空运输业快速地掠夺。当然，我们需要铁路——所有人都认为，美国政府会接管铁路业。而且，大部分的客运业务的确由政府机构接管了。但是，客运业务所占的份额从未超过铁路运输整体市场的1/10。

在美国，铁路的主体业务——货运业务——仍是由私营企业控制的，这在全世界都是独一无二的。而且，美国铁路业是现在全球惟一一家盈利的，其他国家的铁路系统实际上都已经经营不下去了。美国铁路业是其运输业中的重要一块——在长途运输业中要超过1/3——其他运输业的份额不会超过5%8%(英国和日本的铁路业甚至连这个数字也达不到)。美国铁路业扭亏为盈的基础是其经理人、职员、列车工作人员所持有的价值观，例如，铁路业必须要达到相关的技术标准。

如果你必须要改变行为习惯，那么不要去改变文化，只需要改变习惯本身。并且我们也有办法做到这一点。

第一步是对成果进行界定。比如，在医院的急救室，病人在被送到后的一分钟之内，必须得到具备相关能力的医务人员(如急救室护士)的照料。新型号的洗衣机或笔记本电脑必须在其上一个型号推出后的15个月内做好一切市场准备。每一次顾客咨询，包括投诉，都要在24小时之内进行电话答复(这是一家运营良好的共同基金公司的服务标准)。

第二步——也是最重要的步骤，并不是“培训”或者管理人员开会，更不是大老板训话，而是搞清楚:“在我们的体系内，哪个部分正在做这件事？”

1948~1949年间，美国铁路业的经营状况开始好转，当时太平洋联合铁路公司(原文为Union Pacific，指太平洋联合公司，美国一家以运输、计算机技术和后勤基地为主的企业，这里指其子公司——太平洋联合铁路(Union Pacific Railroad)。——译者注)、切萨皮克与俄亥俄铁路公司(切萨皮克与俄亥俄(Chesapeake & Ohio)，这里指的也是一家铁路公司。——译者注)和诺福克西方铁路公司(诺福克西方铁路公司(Norfolk & Western)，也是美国一家铁路公司。——译者注)的经理人员首先问自己:“我们所追求的最重要的结果是什么？”回答无一例外都是:“重新夺回把汽车从工厂运给经销商这一块业务。”接着他们又问自己:“铁路业中有没有人在努力地开拓这块业务？”

这个问题刚一提出来，所有的人就都想到了切萨皮克与俄亥俄铁路公司的一家分公司——它位于通用汽车公司别克车事业部的总部所在

地:密歇根州弗林特市，当国内其他铁路公司在汽车装运业务上节节败退的时候，这家公司的相关业务却蒸蒸日上。实际上，这家公司的员工所做的只是找出别克对于传统铁路业务的需求点和愿意支付的价格——然后高质量地提供这些服务。

芝加哥的马歇尔广场(Marshall Field)是一家高档百货公司，跟其他百货公司一样，在20世纪70年代遭遇困境，但它也是最早摆脱困境的百货公司之一。前面三四个CEO都试图改变公司的文化——但无功而返。后来接任的一位CEO问员工:“我们必须怎样做才能摆脱困境？”该公司所有的经理都清楚答案:“我们必须提高顾客每次购物的总金额。”新任CEO接着问:“我们的商铺中有做到这一点的吗？”在该公司大约三十家的商铺中，只有三四家做到了这一点。“你们能否告诉大家，”他问这几个商铺经理，“你们的员工是如何做的，从而最终获得了理想的结果？”

在每一个这样的案例中，取得优异绩效的关键并不是做一些与众不同的事情，而是系统地去做一些众所周知、公司手册中早已指明、企业不断宣扬的事情——但是，只有少数人真正地这样去做了。

因此，第三步就是高管层要确保基于企业文化的有效组织行为能够在公司中得到切实执行。也就是说，高管层首先要系统性地、反复地询问:“我们高层管理者以及整个公司应当如何做，才能帮助员工实现大家都认可的、必须达到的结果？”以及:“我们所做的事情中有哪些会妨碍员工实现这些结果？”那些成功地给因循守旧的老企业带来新的活力的管

理者们，总是在每一次与下属开会时问这些问题，并且在听到答案之后立刻采取行动。

伊拉克与格林纳达

最后，改变行为习惯要求我们首先改变认可与鼓励的方式。长期以来我们知道，企业员工会对组织认可和鼓励的行为做出反应。当有人在组织中受到肯定时——例如被要求在同事面前介绍他们如何成功地实现最佳业绩，人们就会努力工作来获得这种认可。当他们认识到组织会对正确的行为进行鼓励时，他们就会接受并实施这些行为。

最好的例证莫过于美军在最近的伊拉克战争中的不同军种协同作战。1983年攻占格林纳达的时候，各个军种之间非常缺乏协作——如果当时对方稍有抵抗的话，这次入侵就将遭到惨败(1983年，格林纳达在古巴的军事支援下发生了政变，美国围堵古巴，并联同中美洲六国入侵以保护当地美国侨民、维持该地区秩序，近2000名美国海军和陆军，在航空母舰和直升机的护送下，登陆格林纳达，战事持续四日，美国成功后撤离。——译者注)。事后，军方马上召开各种会议、研讨和讲座等活动，来推动和宣扬合作。可是，1989年，美军攻占巴拿马，又因为各军种缺乏合作而险遭失败。(1989年10月4日，美国资助巴拿马吉罗尔迪少校发动政变。试图除掉巴拿马政府首脑诺列加，政变失败。事后，美国决定采取军事行动。12月，以“捉拿佛罗里达法院通缉的大毒贩诺列加”为由，美国出动陆军第7步兵师、空降师、海军陆战队，并首次出动

8架F-117A隐形战斗机，27000名美国士兵，向巴拿马发动突然袭击，并予以占领。——译者注)

一年之后，在伊拉克的行动中，各军种表现出了前所未有的协作，成效斐然。据我所知，原因是:军官们与其他军种的协作状况——由其他军种进行评估——将成为其能否得到升迁的重要考核因素。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第26章　不断降低成本:长期策略

许多大型组织——不仅包括各类企业，也包括政府机构、医院和大学——近年来都大量地裁员，但很少有单位真正实现了预期的成本节约。在有些组织中成本甚至增加了，而在更多的组织中，业绩受到了严重影响。越来越多的员工也在抱怨压力和工作量太大。

用裁员的办法来削减成本无异于本末倒置。能够降成本的惟一办法是企业重组(restructure)，通过这种方法减少的工作人数，比最激进的裁员还要多得多。实际上，成本的削减应该一直作为反思和重新设计企业运营体系的一种机会。

撤掉运作环节

在刚开始进行成本削减的时候，管理者通常会问:“我们怎样才能使这一运营工作更有效率？”这么问就错了，而应该这样问:“假如我们完全停止这项工作，天会塌下来吗？”如果回答是“大概不会”，那么这项工作就可以撤掉。当然，这么做会有人不欢迎，肯定会有人争辩:“18个月前这一流程是有用的，也许，18个月后我们还要用到它。”但是，到目前为止，将一项运营工作整个剔除是削减成本最为有效的办法，也是惟一能够实现降低长期成本的办法。绝非巧合，在过去几年中，真正削减了成本的地方恰恰是那些将整个运作环节完全撤除的企业——就拿商业银行来说，关掉不盈利的分支机构最能降低成本。

在我们做的事情中有那么多从来都不曾改变，这一点总是让人感到不可思议。举个例子——非常典型的例子——就是古老的手工订单输入系统，只是到了五年前这一工作才改由计算机处理，但现在仍然随处可见手工输入，理由是以防万一。另一个例子则是很多医院使用的双重病历系统，一份病历用于算账，一份用于看病，它们用的是不同的软件，记在不同的电脑上。总体而言，在文秘和控制工作中有1/3可能是不需要的，要么是工作目标不明确，要么是已经过时了。让根本就不应该做的事情变得更有效率，这可能是最难见效的了。

下一个问题则是针对另外2/3的工作，即那些满足一定需要的工作:“每一项工作对公司有什么贡献？它的目标是什么？”管理层一般以为这些问题的答案很简单。但是多半没有人知道答案，或者答案是完全错误的。也许更糟糕的是，有不止一个答案。

“为什么我们要检查销售人员的费用支出？”“当然是要让他们保持诚实。”但这绝不是企业的目标。正确的回答是:“控制销售费用。”最好的控制办法——这种办法的成本非常低——就是根据销售人员的需要(例如，出差的次数及天数)确定费用标准。要想确定这些标准，只需要让少数几个经验丰富的销售人员对其实际费用支出做一下记录即可，每年记两次、每次记一个星期。

公司过去的系统——其目的是为了让人们保持诚信——需要两个职员忙一整年。而新的系统甚至连一个全职员工都不需要。同时它还使这

家全国性的大型建筑材料批发企业在销售量稳步增长的背景下，能够将销售员从167人减到158人。销售人员有了更多的时间用于销售，因为他们不用再将销售时间浪费在编制数量可观的各种单据上。

对于某项工作的目的是什么这个问题，经常会出现错误答案，同样常见的是:对此问题会有两个或多个答案。但是，一项精心设计、成本合理的工作，其目的只能有一个。如果一项工作同时满足两个或者更多目标，这就意味着它是无效率的，而且成本高昂。

当我问这家建筑材料批发商大规模物流对企业有什么用时，回答如下:“我们给全国2800家经销商供货是想达到两个目标:确保经销商不会断货，同时确保我们没有过多库存。”实际上该公司需要的是两项不同的工作。

一项工作是确保经销商有足够的畅销产品存货，这些产品约占公司一半的销售额。对策是让经销商比未来三周销售实际所需多备15%20%的畅销货。不再对这些畅销商品进行集中式库存，也不再进行库存管理。经销商的存货水平取决于系统化的实地抽查，这种抽查每隔一周进行一次，抽查3%的经销商的实际零售量——也就是说，在全国范围内抽查84家经销商。这项工作只需要七八个销售实习生来做即可，同时这一办法也被证明是最有效的培训方式。

另一项工作则是经营20%的“特色”商品——主要是高价货——这些

产品占了公司销售额的另一半(利润贡献则要大得多)。现在，这些产品存储于一家航空货运公司的中央仓库中，在接到订单后，六小时之内就可以通过昼夜航班，送往国内任何地方。

原先的系统要花掉公司销售收入的1%(而在这个行业里，销售利润率达到6%就被认为是很优秀的了！)。新系统的总成本还不到原来的1/3。老系统需要53个人忙碌不停，而两个新系统加起来只雇了20个人。另外，新系统还做到了更好的服务和更好的存货管理。

最后一个问题才是如何使重组后的企业实现最优绩效和最低成本。正确的回答并不是用更多的计算机来更快地处理更多的数据。当然，在很多案例中，最终的成果往往体现为一个计算机程序。但关键不是如何操作这个程序，而是确定我们需要什么信息。

这可能意味着——就像我前面提到过的例子那样——从内部数据转向外部数据，以便找出公司客户(经销商)对最终消费者的实际零售额。这也可能意味着——特别是在控制性的工作中——从算总数转向统计抽样。抽样不仅比算总数更节省成本，而且更为可靠。统计分析本身就可以提供有效控制所需的重要信息:可以允许的正常波动范围与“例外”(需要立即纠正的真正误差)。

成本削减还只是个开头。如果我们只是削减成本而没有建立适当的成本控制体系，几年后肯定会重新出现多余成本，因为成本绝不会自动

下降。成本控制要求逐步提高每一项工作的生产效率，年复一年，月复一月——每年提高3%是一个最低目标。这就要求每隔三年左右，都要重新审视每一项工作、每一项活动:“我们真的需要这个环节吗？或者应该把它裁减掉吗？”这也就要求:只有在旧的工作被裁掉或者至少精简之后，才能引入新的工作和活动——特别是要用到新员工的新工作。

同时，每隔三年，都要重新检查每项工作、每项活动的目标及其对企业的贡献。最后，还需要考虑:实现这一目标的最简单方法是什么？

过度肥胖

现在，大多数人都知道减肥比一开始就控制体重要困难得多，过高的成本就像过度的肥胖。削减成本很少能得到员工的支持:毕竟这意味着裁员。但是，没有员工的积极参与，有效控制成本的措施就难以执行。的确，在过去这么多年中，削减成本的努力大多付之东流的原因之一就是它们是从上往下强加给员工的，而员工则视其为对自身工作和收入的威胁。其实，成本控制更需要得到积极的、热情的员工支持。因为员工最清楚哪里的成本过多了，他们也知道较低的、可控的成本意味着更好的、更可靠的工作。

我们还需要进行更多的成本削减，尤其是大企业(绝不只是美国企业——还有日本大企业，例如日本大银行有大量冗员)。但是，成本削减永远只是在企业中建立长期性成本控制体系的第一步。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第27章　非营利组织带给企业界的启示

女童军(美国女童军(Girl Scouts) 是世界上最大的专门服务于女孩子的组织，培养女孩子在现实世界中取得成功所需要的个性与技能。在诚恳负责的成人义工合作下，女孩们提高使她们得以终身受益的素质，例如领导能力、健康的价值观、社会是非观以及对自身潜能与自我价值的信心。——译者注)、红十字会、教区教会——我们的非营利组织——正在成为美国管理界的领跑者。在战略和董事会有效性这两个方面，非营利组织正在做着那些美国企业界说到而没有做到的事情。在至关重要的领域——对知识型员工的激励与如何提高其生产率——非营利组织是真正的先驱，它们的实践和策略将成为企业界未来学习的对象。

很少有人知道:非营利组织目前是全美最大的雇主。每两个成人中就有一个——总数超过8000万——以志愿者的身份为一家或多家非营利组织工作着，他们的工作时间平均每周约五小时。这相当于1000万份全职工作。如果这些志愿者领薪水的话，即使按照最低工资，其工资总量也高达1500亿美元，占美国国民生产总值(GNP)(国民生产总值。它与国内生产总值有所区别，它包括本国企业在外国的产值。——译者注)的5%。而且，志愿者的工作变化非常快。当然，许多此类工作不要求你有什么技能或判断能力:每年花一个星期六的下午募集社区公益金(Community Chest)、陪着年轻人挨家挨户兜售女童军小甜饼、开车送老人去医院等等。而越来越多的志愿者成为了“不领报酬的职员”，他们在

非营利组织中承担着专业工作与管理任务。

当然，并不是所有的非营利组织都很出色，有很多社区医院目前处于困境之中。传统的教堂和各种犹太教——自由派、保守派、福音教派、正统基督教——都在逐渐失去信徒。实际上，在过去1015年，从募集的资金额(经过通货膨胀调整)或志愿者人数来看，整体上非营利组织并没有扩大。不过，如果是看生产率、工作范围和对美国社会的贡献，非营利组织在过去20年里获得了巨大的发展。

救世军(救世军(Salvation Army):一个国际救助和慈善组织，由威廉·布思(William Booth)于1865年建立，作为一个伦敦复兴组织，1878重新命名。——译者注)就是一个例子。佛罗里达州首次入狱的罪犯大多是一些贫困的黑人和西班牙裔的年轻人，现在他们可以获得假释，由救世军负责监护——每年25000人左右。统计数据显示:如果这些青年人被送进监狱，大部分将会变成惯犯。但是，通过一项主要由志愿者从事的非常严格的活动，救世军挽救了80%的罪犯。而与将这些初犯者关进监狱相比，这项活动的成本微不足道。

这项活动以及非营利组织许多其他有效活动的背后，是对管理的重视。20年以前，对于非营利组织的人来说，管理还是个肮脏的字眼，因为这意味着商业与利润，非营利组织以自己不受铜臭影响和超脱于利润算计为豪。现在他们大部分都认识到:非营利组织甚至比企业更需要管理，这恰恰是因为他们不受利润指标的约束。当然，非营利组织仍然在

致力于做善事，不过他们也认识到，一片好心并不能替代组织与领导，也不能替代责任、绩效和成果。这些都要求强化管理，而管理始于组织使命。

通常，非营利组织比企业更为关心资金问题。他们花费很多时间讨论和操心资金问题，因为筹集资金太困难了，而且他们的资金总是远远少于需要的数量。但是，非营利组织不会像许多企业一样，将战略建立在资金之上，也不会把它当做发展计划的核心内容。一位同时在企业董事会和非营利组织理事会任职的著名CEO说:“我就职的企业是从财务回报开始起草其计划的，非营利组织则是从组织使命的执行开始。”

从组织使命及其要求开始，这一点也许是企业可以从成功的非营利组织身上学习的第一课。这使得非营利组织能够聚焦于行动，制定实现关键组织目标所需的各种具体策略，创建有纪律的组织。这也能使非营利组织避免常见的企业病，尤其是大企业病:将有限的资源分配给“有趣的”或者似乎“有利可图”的事情，而不是集中用于少数能够产生成果的工作。

最优秀的非营利组织投入大量的精力去界定组织的使命，他们不会对良好愿望泛泛而谈，而是聚焦于组织目标，从而使组织成员——既包括正式员工也包括志愿者——能够明确自己的工作方向。例如，救世军的目标是将被社会抛弃的人——酒鬼、罪犯、流浪汉——转变为正常的公民;女童军的目标是帮助女孩成长为自信的、能干的、尊重自己也尊

重他人的女青年;大自然保护协会(美国大自然保护协会(Nature Conservancy) 是从事生态环境保护的国际民间组织，成立于1951年，总部设在美国华盛顿。其使命是通过保护代表地球生物多样性的动物、植物和自然群落赖以生存的陆地和水域，来实现对这些动物、植物和自然群落的保护。为美国十大慈善机构之一，位居全球生态环境保护非营利民间组织前茅。在美国协会拥有1600多个自然保护区，总面积达1400万英亩，遍布50个州。并与合作伙伴一起在拉丁美洲、加勒比海以及亚太地区等30个国家管护着超过10200万英亩的生物多样性热点地区。协会在全球设有400个办公室，员工人数达3800名，拥有会员上百万，约20000名志愿者参与服务。——译者注)则是为了保护自然界动植物的多样性。非营利组织以环境、社区和未来“顾客”为出发点;而美国企业则倾向于从内部开始，即以组织自身或财务回报为出发点。

位于伊利诺伊州芝加哥市外南巴灵顿地区的柳溪社区教堂(柳溪社区教堂(Willowcreek Community Church)，美国最大的教会。——译者注)已经成为了全美最大的教堂——拥有多达13000名的教众。可是，它成立了才短短15年。比尔·海波斯(Bill Hybels)二十出头的时候创建了这座教堂，他选择这个社区的原因是:虽然当地人口增长很快，教堂也很多，但是，这里经常做礼拜的人相对较少。他挨家挨户地询问:“为什么你不去教堂呢？”然后他设计了一座能够满足潜在客户需求的教堂，例如，在星期三晚上做礼拜，因为很多上班的父母亲要陪他们的子女过星期天。海波斯还进一步倾听意见，并及时做出反应。牧师布道时会有人

录音并迅速复制成录音带，以便教众在离开教堂时可以带走一盘，因为海波斯不止一次听别人说:“我想在开车回家或开车上班的时候听这些布道，以便将这些信念注入到我的生命中去。”同时他也听说:“布道总是告诉我要改变自己的生活，但从没有说过怎样去做。”于是，海波斯每一次的布道总会在一个具体的行动建议中结束。

界定清晰的组织使命能够起到不断提醒的作用，提醒大家要向外看，不光是寻找“客户”，还要寻找获得成功的方法。在非营利组织中，人们很容易满足于“我们的事业是一种善事”，因此用良好的出发点代替了具体成果。恰恰是因为这一点，成功的、表现良好的非营利组织学会了清楚地界定:组织外部的哪些变化是组织追求的“成果”，并将精力集中在这上面。

美国西南部有一家大型天主教连锁医院，它的经历可以说明:明确的使命和成果聚焦会带来何等的收效。尽管过去八年以来政府大幅度削减了医疗保障费用，这家连锁医院的收入却增长了15%(并因此实现了盈亏平衡)，同时大幅度扩展了服务范围，提高了为患者提供护理和治疗水平。之所以能够做到这一点，是因为担任CEO的修女明白:她和她的员工们从事的是提供卫生保健(尤其是对穷人)的事业，而不是经营医院。

十年前，出于医疗原因而非经济原因，卫生保健服务从医院中转移了出来，此时，这家连锁医院推动了这一发展，而不是反对它。它建立

了流动的手术中心、康复中心、X光机与实验室网络、健康维护组织(健康维护组织(HMO)——使用者或者消费者医疗合作社，是同一社区的人士共同建立的，用以满足大家的医疗需要。医疗合作社的会员共同决定合作社的目标和具体执行方式。这使普通平民百姓也可以影响医疗保健的服务内容和方式。联合国称这些组织为“健康维护组织”，简称HMO。——译者注)等等。它的口号是:“一切从患者的利益出发，只有我们的工作好人们才会付费。”不可思议的是，此项策略让这家连锁医院发展壮大起来，它是如此地受欢迎，以至于许多病人愿意转到此处就诊。

当然，这与日本成功企业的营销战略并没有什么不同，但却和大多数西方企业的思维和经营方式截然相反。关键就在于这位天主教修女——以及日本企业家——是以组织使命为出发点，而不是先考虑自身的回报问题，他们首先考虑如何为组织外部的市场对象作贡献，这自然会带来回报。

最后，一个清晰界定的组织使命有助于催生创意，使他人理解组织存在的理由——不管它多么悖离于传统。这方面可以看看幼童军(Daisy Scouts)的例子，几年前女童军发起了一项面向五岁孩童的活动。75年以来，小学一年级一直是加入女童军的最低年龄，许多女童军的领导人也想保持这一传统。但是另一些人看到了人口结构的变化，发现越来越多的上班族母亲将小孩锁在家中。他们也对这些儿童进行了研究，发现这

些小孩远远比他们上一代的儿童要成熟(这主要是电视造成的)。

今天，幼童军已经有了10万人的规模，并且还在快速壮大。到目前为止，这已成为20年以来面向学龄前儿童开展的项目里最为成功的一个，而且比那些成本高昂的政府项目要成功得多。另外，这也是迄今为止惟一一个发现了重要的人口结构变化及儿童长时间看电视并将其视为机遇的项目。

许多非营利组织现在有着企业还不具备的东西——有效的理事会。它们还有企业界更为缺乏的东西——一个明确向理事会负责的CEO，理事会下设的委员会每年对其进行一次绩效考核。它们还有企业界最为缺乏的——根据事先确定的绩效目标每年都要被评估的理事会。对理事会的有效运用是企业界可以从非营利组织中学习的第二课。

在美国法律中，董事会仍然被视为公司的“管理”机构。管理评论家和学者们一致认为，强有力的董事会是极为重要的，20多年来，他们就此写了不少著作。尽管如此，半个多世纪以来，美国大公司的高管层却一直在削弱董事的作用、权力和独立性。在最近几十年的每一桩大公司失败案例中，董事会都是最后才知道公司出问题的。要想找到一个真正有效的董事会，你最好去非营利组织中找而不要在上市公司中耗费精力。

这种差异部分地是历史的产物。从传统上看，理事会在非营利组织

中就是大管家——或者力图做到这一点。实际上，因为非营利组织规模太大、结构太复杂，根本无法让每个月只见面三小时的外部兼职人员来管理，所以许多非营利组织只能转向于专业人员管理。美国红十字会也许是世界上最大的非政府机构，肯定也是最复杂的机构之一。它负责全世界范围内的灾难救济，管理着医院中的数千个血库、骨髓库和皮肤组织库，它还负责全国范围的心血管和呼吸系统急救培训，并在数千所学校中开设急救课程。但是，直到1950年，它才有了第一位领取报酬的首席执行官，直到里根总统执政时期才出现了首位专业化的CEO。

但是，不管专业化的管理层如何普及——在绝大多数非营利组织以及所有大型非营利组织中，专业化的CEO现在随处可见——一般而言，非营利组织的理事会不会像许多企业董事会那样无所作为。不管非营利组织的CEO多么希望——相当一部分肯定会这样想——非营利组织的理事会都不会变成他们的“橡皮图章”。资金是一个方面的原因。上市公司的董事中很少有人是该公司的重要股东，而非营利组织的理事会成员往往为该机构捐助了大量款项，并且以后还会引来更多的捐助者。同时，非营利组织的理事通常对于该组织的事业有一种个人忠诚感。只有对宗教或者教育有深切关注的人，才会参加教堂的委员会或学校的理事会。另外，非营利组织的理事们通常已经以志愿者的身份为组织服务过很多年了，因此对本组织有着深入的了解，这与公司的外部董事形成了鲜明的对比。

正是因为非营利组织的理事会是如此地负责与活跃，他们与CEO的关系通常高度紧张，随时都有可能出现冲突。CEO抱怨理事会“多管闲事”，反过来，理事们抱怨经理层“篡夺”了理事会的权力。这使得越来越多的非营利组织认识到:理事会和CEO都不是“老板”，他们只是合作同事，目标相同，但职责分工不同。而且，他们认为:应当让CEO去界定各方的职责，包括理事会的职责以及他自身的职责。

例如，位于太平洋西北海岸的一家大型电子消费合作社，建立了10个理事委员会，每个委员会有一名成员，负责一项具体的工作:社区关系、耗电率、人事、服务标准等。与合作社主席(志愿者)和全职CEO一起，这些单人委员会要制定自己未来一年和三年的目标，以及为了完成目标所需要做的工作。理事们通常每年要花58天的时间来做这些计划。合作社主席负责对每个理事的工作和绩效进行年度评估，如果某个理事连续两年表现不佳，他就没有资格进行连任竞选。另外，主席和其他三位理事负责每年评估整个理事会以及CEO的绩效。

正如上述例子所表明的，使理事会有效运作的关键，不是讨论它的职能，而是如何去组织好它的工作。越来越多的非营利组织正在这么做，这其中有六家中等规模的文科院校，一家比较领先的神学院，以及几家大规模的研究型医院和博物馆等。具有讽刺意义的是，这些方法改变了美国第一个非营利组织理事会的运作方式——即成立于300年前的哈佛大学的理事会。现在，理事会的每个成员都是“观察员”，负责大学

的某一部分——如医学院、天文学部、捐资的使用等。这些理事会成员既要向自己负责的相关部分提供信息，又要对它的绩效进行评估。在美国学术界有一个普遍的说法，即哈佛大学的理事会是惟一发挥重要作用的大学理事会。

有很多人预言，大公司董事会的弱化不但不会加强公司的管理，反而会削弱管理。这会减少管理层对公司绩效及经营成果的责任;实际上，大公司的董事会很少会根据事先确定的企业目标评估管理层的绩效。可以预计，董事会弱化将使高管层在受到攻击时失去有效可靠的支持。这些预测在最近的恶意收购狂潮中得到了充分的证实。

为了恢复管理层的管理能力，我们要先让董事会恢复有效性——这应该被看做是CEO的一项责任。我们已经开始采取行动了。现在，大多数公司的审计委员会不再是虚职，而是有了真正的实权。有些公司——虽然到目前为止还没有什么大公司——设立了专门负责高管接任(succession)和能力开发的小型董事委员会，定期与高管们会面，讨论他们的绩效和计划。但是就我所知，到目前为止尚无一家公司制定了董事会工作计划，并且对董事会的绩效进行了评估。也没有哪家公司像大型非营利组织那样，去系统地培训新提拔的理事会成员。

非营利组织过去常说:“因为我们不给志愿者付报酬，所以我们不能向他们提出要求。”现在，他们很可能会说:“恰恰因为志愿者不要报酬，他们才必须从成就中获得更大的满足感，必须做出更大的贡献。”志愿

者正在逐渐由出于善心的业余人员向训练有素的、不要报酬的专业化职员转变，这是非营利组织最重大的发展——同时也对未来的企业界产生了非常深远的启示。

美国中西部的一个天主教教会在这方面可能走得最远。现在，它的牧师和修女还不到15年前的一半，但是，相关宗教活动却得到了极大的扩展——在某些方面，如帮助无家可归的人和吸毒者等，其扩张程度超过了过去的两倍。教会现在仍然有很多传统的志愿者，如做插花工作的圣坛协会(圣坛协会(Altar Guild)，一个天主教的协会，成员志愿献身服务于上帝，保证宗教的纯洁性。——译者注)成员。但现在也有约2000名免费兼职员工经营天主教会的慈善事业、管理教会学校、组织年轻人活动、发展大学中的纽曼社(纽曼社(Newman Club):非天主教大学中的天主教同学会。——译者注)、甚至开办一些收容所。

另一个类似的变革发生在弗吉尼亚州里士满市的第一浸礼会教堂(First Baptist Church)，它是美国南部浸礼会中最大和最古老的教堂之一。当彼得·詹姆士·弗莱明(Peter James Flamming)博士五年前开始主持该教堂时，作为一家典型的老式城区教堂，这家教堂多年来一直不景气。现在它重新拥有了4000名教众，除了完成全套的教堂内部事务之外，它同时还运作着12个教堂以外的项目。教堂只有9名全职领薪的职员，但是在4000名教友中，却有1000名在教堂免费供职。

这一发展绝不仅限于宗教团体。美国心脏协会(American Heart

Association)在全国各个城市中都设有分会，但是领薪的职员仅限于几个全国总部的员工，以及少数几个往返于各地协调解决问题的职员。志愿者们管理着各个分会，他们对社区健康教育和资金募集活动负有全责。

这些变革部分是对需求的回应。由于美国已经有近一半的成年人是志愿者，这个总数不大可能再有增长了。而在资金总是短缺的状况下，非营利组织也不能再增加领薪的职员。如果它们希望扩展活动——因为需求在增长——它们必须让志愿者更能干，让他们承担更多的工作和职责。不过，志愿者角色改变的最大推动力来是来自志愿者自身。

越来越多的志愿者是受过教育的人士，从事管理或专业工作——有些是五十多岁即将退休的人员，更多的是婴儿潮时期出生的年纪在35岁上下或40岁的人士。这些人士并不满足于只做帮助别人的工作。他们在实际工作中是知识型员工，因此希望在对社会作贡献时——也就是志愿者工作——还是知识型员工。如果非营利组织要吸引并招纳他们，就必须让他们在工作中充分发挥其能力和知识，使他们能够做出有意义的成就。

许多非营利组织有系统地招募这类人才。经验丰富的志愿者被派去挑选新人——教堂或者犹太教会的新成员、为红十字会筹款的邻居——寻找那些具有领导天赋的人，并劝说他们接受更具挑战性的工作。然后，组织中的高级职员(全职领薪人员或者富有经验的志愿者)对新来者进行面试，评估他们的能力并据此安排他们的岗位。新志愿者也会被安

排一个导师和一个主管，来帮助他们制定业绩目标。这样的顾问通常是两个不同的人，并且通常也是志愿者。

女童军有73万名志愿者，只有6000名领薪的雇员，他们的服务对象是350万女孩儿成员，这种做法就符合上述方式。志愿者的起步工作通常是每星期用车送孩子们参加一次聚会。然后有经验的志愿者会带领她参加其他工作——陪着女童军挨家挨户卖小甜饼，协助幼童军负责人组织野营。通过这样一步一步地成长，选出地方性的志愿者理事会，直到最后选出女童军的管理机构——全国理事会。每一步(即便是第一步)都有必修性质的培训课程，这些课程通常由一位女志愿者来进行。每一步都有具体的绩效标准和绩效目标。

这些不领薪酬的人们到底想要什么呢？是什么让他们坚持了下来——因为他们随时可以离开？他们首要的也是最重要的需求是:非营利组织要有一个明确的使命，它能够推动该组织的各项工作。一家大型地区性银行的高级副总裁有两个幼小的孩子，这位副总裁刚刚被选为大自然保护协会当地分会的主席，这个协会主要寻找、赎买和管理濒临灭绝的生物。当我问她为什么愿意承担这么沉重的额外工作时，她回答:“我热爱我的工作，当然银行也有其理念，但是它并不真正知道自己能做什么贡献，而在大自然保护协会，我却知道我们是为了什么。”

这一新兴群体的第二项需求就是培训、培训、更多的培训。其实反过来看，激励和保持老成员最有效的办法就是充分认可他们的专长，并

让他们去培训新成员。这样，此类知识型员工就要有一定的职权——他们要考虑和设定自己的绩效目标。他们希望有人咨询自己，并参与制定能够影响自身工作以及整个组织发展的决策。同时他们也希望有发展的机会，即承担更多挑战性的任务和适应其绩效表现的更大责任。这就是许多优秀的非营利组织为志愿者建立职务晋升制度的原因。

支撑这些活动的是责任制度。当前许多知识型志愿者坚持至少每年一次，将自己的绩效与预定目标进行对照评估。他们更希望组织能将绩效不佳者调离，要么给他们委派更适合其能力的任务，要么建议他们离开。负责管理美国中西部教区志愿者的牧师说，“虽然这比海军陆战队的新兵训练中心要差一些，但我们还有四百个候选人等待培训。”美国中西部有一家发展很快的大型艺术博物馆，要求志愿者——包括理事会成员、筹款人、讲解员以及新闻宣传人员——每年设定自己的目标，每年按照这些目标对自己进行评估，如果连续两年没有达到目标就要辞职离开。大学里一家中等规模的犹太组织也是这样做的。

目前这些专业的志愿者还只占少数，但它是一个重要的群体——大概占整个志愿者队伍的1/10。这个群体的数量不断增长，更重要的是，它对非营利组织的影响越来越大。正像一家大教堂的牧师所说的(越来越多的非营利组织也这样认为):“在这个教堂里没有外行，都是牧师，只不过少数拿薪水，大多数不要报酬。”

从非营利组织的志愿者发展为领薪的专业人员，这一转变也许是当

今美国社会最为重要的变化。我们听过太多家庭和社区的退化和分裂，以及价值观的沦丧。当然，我们应该关注这些。但是，非营利组织却正在发动一场强有力的纠偏运动。它们正在塑造新的社区认同感，让大家对公民权利、社会义务和价值观承担起新的责任。非营利组织带给志愿者们的肯定和志愿者们贡献给非营利组织的同等重要。实际上，它可能与非营利组织给社区提供的(宗教、教育、福利)服务是同等重要的。

这种发展也给企业界带来了一个重要的启示。如何管理知识型员工并提高其生产率是美国管理界面临的一大挑战，而非营利组织告诉了我们怎样去做。要想做到这一点，我们要有明确的使命，周密的人员安排，持续的学习与培训，目标管理和自我控制，高标准要求并同时匹配相应的责任，以及关于绩效和成果的责任制度。

志愿者工作的转变同样也给美国企业界一个警示。在我参与讲课的中高层管理人员培训班中，学员来自各个不同的行业:银行与保险公司、大型零售连锁店、航空公司与电脑公司、房地产开发商，以及许多其他行业。不过他们大部分也在非营利组织做志愿者——某个教堂、母校的理事会、童子军负责人、基督教青年会(基督教青年会，原文是“YMCA”，Young Men′s Christian Association的缩写。——译者注)、社区福利基金(社区福利基金，原文是Community Chest，美国一个联合募款的慈善团体。——译者注)或当地交响乐团。当我问他们为什么要做志愿工作时，大多数人的回答是一样的:我的本职工作没有多少

挑战，没有足够的成就感，没有足够的责任，也没有使命感，它只是一种谋生手段。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第28章　非营利组织治理:成功教程

尽管许多美国非营利组织的使命和规模存在很大差异，但是绝大多数非营利组织的治理结构都完全一样。它们都有一个理事会，所有理事都是兼职的外部理事，并且不要报酬。同时，它们有一个需要支付薪水的全职负责人，称呼不一，如总裁、执行理事、执行秘书、高级牧师、总监、执行副总裁或总经理等。尽管非营利组织之间存在很大差异，但它们也十分相似。因为在许多——可能是绝大多数非营利组织中，这种治理结构经常是无效的。人们经常指责理事会(在英文中，理事会和董事会是同一个词，但在非营利组织中，我们通常译为理事会。——译者注)是经理层的“橡皮图章”(rubber stamps)。但是，人们也批评这些理事会干预过度。理事们抱怨经理层“篡夺”了理事会的决策权，经理层则反击说理事会浪费了大量时间去讨论具体运营问题。理事们抱怨说他们得不到足够的信息。总经理及其经理层则抱怨他们花了大量时间去为理事会准备各种报告，而理事会实际上是没有能力处理这些报告的。但是，在各类非营利组织(教堂与行业协会、医院、大学、社区服务机构、学术协会和基金会)中，都存在一个共同的困惑:我们需要使用何种治理方式，各种治理机构的职能是什么，它们又该怎样联手合作以发挥效用。事实上，在非营利组织的问题中，治理一直是引发最多争论的话题。

然而，我们知道答案——或者至少知道如何去做。有些非营利组织的管理非常到位，它们虽然数量很少，但正在不断增多。对很多非营利

组织而言，以下看法可能是适用的——至少它们的理事们这样认为:它们比一般企业的公司管理要差一些。然而，对于那些数量虽少却迅速增加的高水平非营利组织而言，它们在治理上毫无疑问要优于一些拥有一流管理人才的公司。这些组织的理事会运转良好，管理层也非常称职。这些优秀的非营利组织包括大学、社区服务组织、教堂、医院。它们中间有一些是规模非常大的全国性或跨国性组织;其他一些则是地方性的中小型组织。它们的治理方法几乎完全相同。因此，它们的解决方案具有普遍性，可以应用于其他非营利组织。

清晰有效的治理结构

首先要学习的是非营利组织需要建立一套清晰有效的治理结构。它们必须认真对待治理问题，并且努力打造良好的治理结构。三方面的原因导致它们甚至比一般企业更需要有效的领导和管理:

首先，它们没有利润要求。因此，它们必须制定明确的使命并转化为组织运营目标，以便为组织的有效运作提供指导。当然，企业没有明确的使命也会陷入困境，人们的行动会变得无所适从，甚至相互抵消。但是，在经济形势较好的时候，即便企业没有明确的使命，只是靠利润目标的指引，企业也能胡乱应付过去。相反，如果非营利组织没有明确界定自身的使命并不断强化它，它们马上就会陷入痛苦的泥潭。对于依赖捐赠者或志愿者(或两者都有)的非营利组织而言，更是如此。

其次，非营利组织必须对它所要追求的“成果”有一个明确界定。同样，一般企业可以只靠利润目标的指引来进行经营，但无法持久。

最后，一个企业根据自己的效益赚钱，只要赚了钱就是它自己的。但是，非营利组织的钱，无论是来自捐赠者还是纳税人，都是有既定用途的。非营利组织不是资金的所有者，它们仅仅是这些钱的受托管理人。

所以，非营利组织既需要建立强有力的、负责任的治理机构(它们负责组织使命、运营成果、资源分配及生产效率)，也需要建立明确的流程来履行这些责任。它们需要有效的、强有力的、目标明确的治理机制以及一套明晰的治理结构。

以上这些道理是不言而喻的，每个人都不会反对。但是，非营利组织很少会听得进去，更不必说采取行动了。

有效的理事会与有效的经理层

非营利组织需要一个有效的理事会和一个有效的经理层，缺一不可。几乎每个非营利组织都同意自己需要一个有效的理事会或一个有效的经理层。但是，相当一部分组织认为自己并不需要两者兼备。不过，那些由理事会独家控制或由经理层独家控制的非营利组织都无法做到运转良好，更不必说在理事长或经理层离任后继续成功运营了。

在很多企业中，特别是在大型上市公司中，董事会成了一种摆设。只有在公司出现危机时董事会才会发挥作用，但通常为时已晚。在那些成功的石油巨头中(它们原先是洛克菲勒标准石油托拉斯的成员企业)，以及在欧洲和日本的公司中，董事会已经变成了一种仅具法律意义的虚设机构。同样，在一些非营利组织中——大型私立大学或由“明星级”牧师掌管的大教堂——已经把它们的理事会弱化为只是一种纯粹的形式。同时，在天主教的教规中(尽管美国的天主教区越来越多地设置一些委员会，但它们实际上是理事会)，在基督教救世军和典型的工会中(它当然是一种非营利组织)，理事会并不是治理机构的一个组成部分。

但是，对于大多数非营利组织而言，它们不能削弱理事会，即使它们想这么做。原因之一是理事会通常主导着融资活动。另外，更重要的一个原因是理事们将非营利组织当做一项事业并对之负责。假如他们没有明确的职责，无事可做，这实际上是在伤害整个组织，这对组织是不利的。非营利组织别无选择，只能努力地使理事会变成一个高效的治理机构。只有在理事会是由一批独立的、负责任的外部人士组成时，它才能使非营利组织聚焦于自身使命、明确界定组织成果和对受托管理资金负起责任。如果做不到这些，非营利组织会迅速沦为劣等机构。

同时，每个非营利组织(可能非常小的地方性组织除外)也必须要有一个有效的管理者。在20世纪中，美国非营利组织的发展非常成功，它们变得规模巨大、结构复杂、地位重要，单靠理事会已经很难管理。

20世纪40年代，我住在一个新英格兰小镇上，当地的社区医院是由理事会控制的，甚至没有院长或护士长。但是，也没有急诊室，没有急救服务，没有X光设备，没有理疗科，没有临床实验室，没有社会工作者，甚至没有儿童保健门诊。当然，这家医院比20年前的同行要强，以前，医院仅仅是一个穷人可以比较体面地去世的地方。但是，这家医院当时的主要工作是让私人医生给病人提供医疗服务以及提供住院设施，它并不是一个健康服务中心。同样地，在那个时候，这个镇上的基督教堂只提供两项服务:让人们和它们一起参加星期天晨祷和主日学校(Sunday school)(基督教或犹太教在星期日为儿童提供宗教教育。——译者注)这两个宗教仪式。直到第二次世界大战期间，美国红十字会——全球最大的志愿者组织——才开始建设血库和进行健康教育，而不仅仅是灾难救助。

事实上，美国非营利组织最值得注意的特点，并不是它的规模，而是它们的职能范围呈现爆炸式增长。相应地，对非营利组织能力的要求也有了同步的提升，仅仅是对人友善和慷慨出资并不能适应形势发展的需要，它们越来越需要高水平的专业化管理能力。一个非营利组织越是依赖志愿者，它就越需要专业化管理。非营利组织有如此多的事情要做，没有全职的专业化人员它根本无法运转。进一步说，运营成果方面的绩效考核必须和经理层的勤勉程度联系起来。

理事会和经理人员是合作伙伴

非营利组织浪费了许多时间来争论谁是领导者和谁是被领导者——理事会或经理人员。问题的答案是他们必须成为合作伙伴，他们要各司其职，更要团结协作。他们的工作是相辅相成的，所以，它们都要拷问自己:我应当为对方做什么？而千万不要问(像有些理事会和经理人员现在做的那样):对方应当为我做什么？他们必须进行平等的团队合作。

双人桥牌组合

双人桥牌组合是非营利组织理事会——经理人员团队合作的一个榜样。在双人桥牌组合中，没有哪一个选手更重要，他们是平等的伙伴，都不可或缺。实力较强的一方应当按照实力较弱选手的出牌风格、强项和个性进行自身调整。在非营利组织中，经理层是实力较强的一方。因此，他们应当配合理事长的个性和专长，去调整自己的工作内容与做事方式。

一位在一家全国性大型社区服务组织工作超过11年的总经理，曾和四位理事长共过事，每位理事长的任期都是三年。第一位是个外向型的演说家和公关专家。第二位继任者比较内向，能有效地进行内部沟通并且合作愉快，但是不喜欢抛头露面，在公共场合表现不佳。第三位接任的理事长认为其主要工作是募集资金，所以致力于争取更多的企业赞助。最后一位理事长——目前仍然在任——主要关注志愿者的招募、培训和激励。每位理事长的工作优先级安排都是有道理的，并且对于自己关注的工作都投入了巨大的热情，且拥有高超的技巧。换句话说，他们

都发挥了自己的长处。但是，每个理事长之所以能够获得成功，是因为总经理把自己的工作定位于理事长不熟悉或兴趣不大的领域——在第一位理事长任期内，总经理专注于内部事务;在第二位理事长任期内，专注于外部事务;在第三位任期内则专注于运营工作;在第四位任期内又调整为项目推进、外部关系和资金募集等方面。

理事会和经理人员的任务

理事会和经理人员各自的任务是什么？普通的回答是理事会负责制定方针政策，经理人员负责执行。这种简单回答的问题在于:没有人知道(或曾经知道)什么是方针政策，更别提界限在哪里。结果只能导致不断的争吵、持续的权力斗争和无休止的摩擦。

高效的非营利组织不会经常讨论方针政策问题，而是讨论具体工作。它们明确规定各个部门的工作及其绩效成果要求，理事会的工作之一是尽量多地募集下一年的资金;反过来，经理人员的工作之一可能是在未来一年增加招募一定数量的志愿者和成功地推出两个新项目。或者，理事会承诺每个成员会参加一定次数的社区活动——这是某大型社区合作组织理事会成员的工作任务之一。理事会的工作可能包括一定次数由理事会主导的对医院每个部门的全面考核以及与主要部门负责人的深度面谈。对于一个快速发展的大型基督教教堂的理事会或天主教教区的管理委员会来说，他们的工作是规划、制定、监督和管理教堂用来招募和培训志愿者们的相关材料。对于一个神学院的理事会来说，可能需

要在其两月一次的例会中，花半天时间来检查评估学校的教学项目。在高效的非营利组织中，每个理事会中的分委员会——事实上应当是每位理事——都负责一项有明确目标要求的工作计划。对于经理人员也同样是这么要求。

这其中有两点启示，但是大多数非营利组织及其理事会并不愿意接受。第一，每个理事会、每个分委员会、每个理事的绩效表现和经理人员、核心骨干的绩效表现，都要按照预先确定的绩效目标进行定期考核(这种考核最好由少数几个前任理事来执行)。第二，绩效持续不能达标的理事会成员和经理人员必须辞职，至少不能连任。

理事会应当介入管理

理事会应当介入管理。首先，你没有办法阻止他们这样做，既然无法阻止，最好共同合作！非营利组织的理事们应当对该项事业负责。他们应该对它抱有浓厚兴趣并投身其中，他们应当了解各个项目及其工作人员，他们必须真正关注这些事务。另一方面，非营利组织的理事会通常也把“介入管理”作为其工作的一个组成部分。他们在理事会中成立分委员会，每个分委员会都有明确的工作，如资金募集、服务设施或青年活动等。这使得他们可以直接和相关领域的人员一起合作，而不必通过经理人员。这就要求他们介入管理。因此，在理事会的组织安排上，最好能让他们以建设性的方式介入管理。

美国最古老的非营利机织理事会之一，是已有300多年历史(此处原文为“400多年”，但与上一章的300多年有出入。根据译者掌握的资料，应是300多年。——译者注)的哈佛大学理事会，其成员都是校内某个系或学院的“观察员”。他们定期和这些学术机构开会，对教师和学生进行访谈，评估各系的绩效。在学术界，很多人认为哈佛大学的理事会即便不是美国大学理事会中惟一一家有效的理事会，也是最有效的理事会之一。

不过，理事会介入管理是要强化组织而不是分裂组织。这就首先要求理事们能够自由地与员工进行接触。这方面的任何障碍都会导致管理无效率，它只会使理事们和员工相互猜疑，还将会导致拉帮结派活动。但是，总经理需要掌握理事会或理事与员工的接触情况。哈佛大学理事会的做法是:要求每个“观察员”提交一份正式的书面报告，首先要在系或学院内讨论，而后递交给理事长和整个理事会。更简单有效的办法是理事会和员工达成一致意见，每个员工都要把与理事会的接触情况立即向总经理报告，最好用书面形式，并将副本抄送给相关理事。

这些可能看起来都是小事。的确如此。但是，根据我的经验，总经理害怕“理事会介入管理”和理事们对被组织“孤立”的不满是非营利组织内部两大治理机构发生重大冲突的主要原因。这是难以根除的，但是，可以通过一些基础性的预防措施来提前进行防范。

谁来负责

谁应该对非营利组织理事会的有效性、理事会和总经理之间的关系、治理结构负责？标准答案是理事长。但问题在于，这种做法没有用。有效的做法是让总经理对组织治理的有效性负责，并使之成为其重要职责之一。我知道会有反对意见，这样做有风险，理事会有可能沦为总经理的傀儡和影子国王。

如果理事长愿意担任这个职责，那将是最佳选择，但我从来没有看到过哪位理事长愿意这么做。这项工作非常消耗时间，无论是我见过的哪家企业，完成这项工作至少需要五年的艰苦努力。不论理事长如何尽心尽力，这还是远远超过了一名外部兼职人员所能贡献的时间。因此，使非营利组织的治理机构富有成效和创建两大机构之间的和谐关系，应该作为总经理的一项优先工作，在聘任和评价总经理时也应该充分考虑这个问题。

经验与启示

对于非营利组织内部的许多人而言，建立切实有效治理结构的经验并不是什么惊人之举，但这些东西还不是很普及。事实上，理事们和总经理都非常不喜欢它们，因为这些与一种流行观念有冲突，即非营利组织要靠善心来治理。但是，事实上非营利组织必须靠绩效来治理。

同时，这些经验也与另外一种流传甚广的观念有冲突，即认为非营利组织需要按“商业化”的方法来管理，但这是不对的。非营利组织必须

献身于一项事业，它们必须要有一个使命，同时必须有激情。越来越多的非营利组织已经建立了有效的治理结构，它们提供的经验应该使那些献身于非营利组织的人们有所安慰。无论是在教堂、大学、医院还是社区服务组织中，这些人都对良好愿望和实际组织绩效之间的巨大差距非常不满——甚至是极端失望。要使非营利组织有成效，实际相当容易，它不需要奇迹，而只需要意志力和努力工作。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第29章　非营利组织的深远革命

在过去1020年间，一项重要的美国发展无法用经济统计数据来考查:即“第三部门”(指的是和公共部门、私人部门相对而言的另一个部门，所指称的都是各种非政府、非营利性的民间组织。——译者注)的大发展，包括非营利组织和非政府社区服务组织——既包括全国性的也包括地方性的，既包括宗教性的也包括非宗教性的，范围甚广。

·约250万志愿者在为美国心脏协会(American Heart Association)服务——三年内总人数增加了50%。

·美国69岁的女孩中，1/4是女童军(当今，有约380万女童军会员，遍布美国各地的236000多个小队和团组，以及坐落在近90个国家的美国女童军海外团队来参与活动。在美国，有超过5000万妇女童年时参加过女童军。——译者注)的成员。尽管在过去20年间美国学龄女童的数量减少了1/5，女童军的数量却保持不变——略少于250万人。20年前这个组织更偏向招收白人女孩，现在，白人女孩和黑人女孩比例相当。

·“社区”(pastoral)教堂——新教和天主教、基督教福音派(在美国，指持守传统信仰教义的基督教徒，——译者注)和主流派——关注教徒(特别是婴儿潮时期的出生教众)的个人需求与问题，这些教堂的发展速度非常快，甚至超过了全国性的大型非营利组织。现在至少有10000家这类教堂，每家都有至少2000名信徒——人数是10年前的二倍。

问题重重

不是所有的第三部门机构都做得很好。传统的教堂，无论它属于何种教派，都在渐渐地失去信徒。很多大型大学只会增加预算。但是在过去10年间，很多非营利组织变得非常富有成效，这是因为第三部门掌握了管理之道。

20年前在非营利组织内部，“管理”还是一个不好的名词:它意味着“大企业”。绝大多数非营利组织认为:要想做出成果，只需要有良好愿望和崇高事业即可——当然，今天还有不少组织这么认为。但是，越来越多的非营利组织认识到，善心只会招致官僚作风。

20年前，非营利组织通常相信它们不需要“管理”，因为它们没有“利润目标”(bottom line)。但是，此后越来越多的非营利组织认识到,正是因为它们没有“利润目标”，所以它们必须管理得更好才行。成功的非营利组织已经把管理当做份内之事来做。

我们有必要研究哪些人应当成为组织的客户，当然，这与营销教材里所讲的并不一样。但是，实际上很少有公司这么去做。

同样的，尽管所有管理学教材都认为要让董事会成为公司的核心机构，但很少有公司这么做。现在，非营利组织那些雄心勃勃的理事们经常被质疑:“当你在我们理事会任职时，你有责任做出什么贡献。你将承担什么具体工作？”目前已经有12家非营利组织按照预先设定的目标对

其理事会进行年度绩效评估——这在业界是前所未闻的事情。

此外，越来越多的非营利组织——不只是全国性的大型非营利组织——对全体员工(上至总经理下至基层员工)进行持续培训，每个人都是某个主题的培训讲师，同时又是其他主题的受训人员。它们越来越多地应用目标管理(management-by-objective)——所有员工都应当完成具体的目标，并且要根据这个目标来考核他们的业绩。同时，不会因为绩效不佳者“出于好心”和“服务于崇高事业”而容忍他们，这在20年前是不可想像的。此类人越来越多地被强硬要求“下课”(outplace)，虽然对他们也很同情。

总的来说，非营利组织已经从强调“高尚事业”转变为强调责任和绩效。最大、最重要的改变是志愿者的角色、待遇和人数。

·位于芝加哥郊外的一家发展迅猛的大教堂，设有大型的青年部(青年部的使命在于以圣经的真理来教导青少年。目前的事工包括主日崇拜、主日学及周五青少年节目。每星期日早上九点半，六年级以上的青少年及老师聚在教堂中以美好的诗歌敬拜赞美主。——译者注)和诗歌部，还有服务于青年夫妇、家长、独身者和老年人的部门，此外还经常举办大型的社区服务活动，其对象包括:少女妈妈、酗酒者、吸毒者、癌症患者和社区新居民等等。教堂支付的薪酬相当优厚，但是只付给160人。而在13000名的会员中，成人会员入会几个月后就会被邀请加入“义工”(unpaid staff)。而后，会对他们进行仔细挑选并分配相应的工

作，并且先要经历几个月的培训。通常由两个经验丰富的老员工来定期考核每个义工的业绩。

·基督教救世军管理着佛罗里达州25000名假释犯人。但是只有100名职员是有薪水的，他们负责监督和培训志愿者以及处理危机事件。此项工作实际上是由250300名志愿者做的。

·美国中西部有一个天主教教会，服务于20万个家庭，但是它现在的神父人数还不到20年前的一半，而社区服务活动的数量却增长了一倍。这140名神父宣讲教义、主持弥撒、听忏悔(即为以前自己做的错事向神父忏悔，祈求上帝的原谅。——译者注)、授洗礼(baptize)(即洗礼成为教徒的仪式。——译者注)、施坚信礼(confirm)、主持婚礼和葬礼。几乎所有其他事情都是由2000名信徒做的，这些信徒每人每周至少工作3小时，另外还要进行23小时的培训，既做培训讲师又做受训人员。每年由高级职员对这些信徒的工作绩效进行两次评估——如果有人连续两次的评估结果都低于“比较满意”，他就要辞职。

当然，大批志愿者仍然是在做志愿者通常所做的事情:在居民区走家串户地筹款。但即使是这些人，也越来越多地要经过严格的挑选和培训，并且给他们提供内容复杂的筹款说明资料。对他们的管理方式更像是针对不付薪水的员工，而不是针对心地善良的业余人员。

同时，在非营利组织内，越来越多的志愿者走上专业岗位和管理岗

位。例如，美国心脏协会的1800个地区分会，都是由志愿者管理运作的。在志愿者中，专业人士的数量不断增加;而在20或30年以前，往往是家庭主妇居多。对于一个资深企业高管来说，非营利组织的理事资格已经成为其任职的“必要”条件。

在过去的10年里，积极服务于非营利组织的志愿者数量增加很快。许多老年人、退休或半退休的人把志愿者工作当做一种自我满足和人生经验的二次利用。那些婴儿潮时期出生的富裕人群甚至还有更为强烈的参与要求。

人数众多

女童军在“市场渗透”方面之所以能够取得实质性发展，正是因为它能把志愿者的数量从53万人增加到70多万人，同时大量裁减付薪员工。许多新增的女童军志愿者都是年轻的职业女性。在我主持的克莱蒙特研究生院，几乎所有3545岁的企业管理课程教师，都以志愿者身份积极参加社区服务组织。

关于非营利组织的志愿者总数，现在还没有可靠的统计数据。但是几乎可以肯定，这是美国最大规模的单一“雇用”人群。单是1万个大型教堂就至少有200万热心志愿者;有150万名成年人(不算献血者)是红十字会的志愿者。非营利组织的志愿者总数很可能要超过3000万人。

对于普通公民来说，政府部门太大、太复杂、太遥远，难以参与其

中。过去100年间，“自由主义者”和“进步人士”相信社区工作可以——不，是应该——留给政府去做，现在我们对此不再抱有幻想。作为一名志愿者，每个公民又可以积极有效地尽公民义务、发挥作用、行使监控权了。这就是美国特有的成就,很可能也是今天美国最重大的贡献。

［1988］

第四部分

Managing for the Future

组 织

第30章 公司治理
第31章 营销四课
第32章 未来公司：从“着装”看企业成功
第33章 企业绩效的五大指标
第34章 研发：最好由商业驱动
第35章 卖掉收发室：90年代的外包
第36章 有效研发的10条规则
第37章 企业联盟的发展趋势
第38章 资本主义危机：谁来负责
第39章 新的生产理论

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第30章　公司治理

(原文为the governance of corporations，直译应是公司的治理，而公司治理的英文则是corporate governance，但根据下文，此处的含义即是公司治理。——译者注)

拙著《看不见的革命》(Unseen Revolution)出版15年后，这场“看不见的革命”(unseen revolution，此语双关，既指德鲁克于1976年出版的一本书的书名，又指企业界中实际发生的革命。——译者注)已经改变了美国企业的股权结构，现在世人都可以“看见”它的影响了。美国最大的20家养老基金(pension fund，在美国，许多人将退休金交给基金运作，以便增值，称之为退休基金，类似于中国的投资基金，如华安基金、博时基金等。美国最大的养老基金是加州雇员退休基金(California Public Employees′ Retirement System,CalPERS)。——译者注)(其中有13家是美国州政府、市政府及非营利组织雇员的基金)拥有美国上市公司约1/10的股权。机构投资者——主要是养老基金——合计持有美国大型(以及很多中型)公司近40%的普通股。规模最庞大、发展最迅速的基金是服务于公务员的养老基金，持有人已不再满足于只是做被动的投资者(指基金只是高抛低吸，用脚投票，不参与公司治理，这种行为是一种事后的、被动的投资行为。——译者注)，他们越来越强调要在所投资的公司中拥有发言权，例如，对董事会人选、高管人员薪酬以及公司章程的重要条款的否决权。

同样重要但却被严重忽视的是，这些养老基金还拥有美国大中型企业40%左右的中长期债权。因此，他们既是美国公司最大的股东，也是美国公司最大的债权人。财务管理教科书多年来一直强调，债权人与股东拥有同样大的权力，甚至有过之而无不及。

集核心股东和债权人于一身，养老基金的兴起成为美国经济史上最令人吃惊的经济变迁之一。第一家现代意义的养老基金是通用汽车公司在1950年创立的。40年后，各家养老基金控制的总资产高达2.5万亿美元，大约一半投资于普通股，一半投资于固定收入证券(例如国债。——译者注)。而人口统计资料表明(指美国会有更多的退休者，步入老年社会，养老基金的规模也会相应扩大。——译者注)，至少在未来十年内这些资产还会继续强劲增长。只要美国不出现长期的经济衰退，在整个20世纪90年代，养老基金的新增投资将达到每年1000亿到2000亿美元。

直到最近，美国才刚刚认识到(当然谈不上应对了):这种经济力量的变迁对于80年代的金融动荡——包括恶意兼并、杠杆收购以及公司重组狂潮——有着重要的影响。有两个问题需要特别关注:为什么美国公司的新股东——养老基金——要让企业管理层尽职尽责(accountable)？此外，通过何种适当的组织结构来实现这个目的？

实际上，在发达国家中间，美国很晚才出现大公司的股权由少数机构集中持有这种情况。在德国，三家大银行长期以来控制着60%左右的

大公司股权，部分由银行直接持有，部分通过持有银行客户的股份而间接持有，按照德国法律，银行可以参与这些客户企业的管理和重要事项表决。在日本，许多大企业都是由少数几个(不超过十个)产业集团的成员企业，这些集团即我们今天所熟知的企业集团。在一个企业集团中，每个成员企业20%30%的股份被其他成员企业、集团银行和商社持有，而事实上成员企业的所有贷款都是由集团银行提供的。在意大利，自20世纪30年代以来，半数大企业均为政府拥有或控制(IRI(意大利工业复兴公司，——译者注)，意大利最大的国有企业，也是全欧洲第二大公司)。而其他的意大利大企业则处于五六家联合大企业(conglomerate，如菲亚特集团)的控制之下。

美国公司的股权结构则截然不同。实际上它在全球是独此一家。在欧洲和日本，持有股权并非是为了实现直接的财务收益。对于德国银行而言，其收入主要来自将它作为开户银行(hausbank)的客户公司，这种收入源于它们之间的商业合作关系，而非股权关系。作为德国最大的金融机构，德意志银行从其客户公司中获得的日常业务(如信用证)收入，是其从这些公司获得的股票分红的好几倍。而日本企业集团首先考虑的是控制力——对市场的控制力、对供应商和分包商的控制力、对政府部门和公务员的控制力和影响力。就有形收益而言，一个企业集团的成员，企业通过与其他成员企业的商业往来所获得的利益，要远大于股票分红收入。在市场经济国家中，意大利政府持有的企业股份最多，这主要是出于政治目的，这些公司的运营能够给政治上比较重要的地区提供

就业，为忠诚的政党成员提供高薪的管理职位，以及为执政党提供竞选经费。

不管是德国的银行还是日本的企业集团，不管是意大利政府抑或其联合大企业，它们对所持有股票的股价和资本收益都没有多大兴趣，因为它们根本不想出售这些股份。相反，美国的养老基金与它们所投资或借贷的公司之间并无商业联系。基金并不是普通意义上的“企业”，它只是一家“资产管理机构”。后面我们会谈到，美国可以从欧洲和日本的发展中借鉴很多东西，包括应该做什么和不该做什么。但是，在美国，公司所有权和债权迅速集中到了这些完全不同的新股东身上，这种经济变迁也带来了完全不同的新问题。

70年代初期，养老基金开始成为美国公司股权的主要持有机构，但在随后的1520年间，人们忽视了养老基金持有大量股票这一事实。部分原因是由于这些养老基金并不想成为真正意义上的“股东”，他们只想做被动的短期“投资者”。他们声称，“我们并不想买下整个公司”，“我们买入股票，一旦其在短期内收益前景不佳，我们就会抛售。”此外，这种发展变化完全不符合美国的传统(美国强调自己的市场经济应当突出市场竞争，减少垄断。——译者注)，也不符合以往每个人心目中固有的美国经济结构(现在仍有很多人坚持固有观点)。在养老基金成为美国最大的股票投资机构之后的很长一段时间里，美国仍然被视为一个“全民资本主义”(people′s capitalism)国家，也就是说，这个国家数千万的

普通民众分别持有大公司的一小部分股票。诚然，雇员们已经变成了美国企业的所有者，但是，他们的所有权却是通过少数几家巨型“资产托管机构”(trustee)来行使的。

最终，迷雾开始消散。养老基金(尤其是那些服务于公务员的基金)逐渐醒悟:它们不再是一般的股票投资者。按照定义，投资者可以顺利出售所持股票。小型养老基金也许仍然可以做到这一点。这类基金数量很多，但它们所持有的资产仅占所有养老基金资产总额的四分之一左右。然而，即使是一家中等规模的养老基金也持有大量的股票，它无法轻易脱手。更确切地说，通常只有在另一家养老基金愿意接手时，这些股票才能顺利出售。它们持有的股票数量实在太多，零售市场(指由个人投资者形成的股票买卖市场。——译者注)难以轻松吸纳，因此，这些股份只能在机构投资者之间循环流转。

美国的股权集中度不如德国、日本或意大利高——未来还会继续如此。因此，与德国的大银行、日本的企业集团或意大利的联合大企业相比，美国的养老基金拥有较大的回旋余地。但是，有些大型养老基金可能拥有某家美国大公司多达1%甚至2%的股份。所有的养老基金合起来可能会拥有这家公司35%的股份(例如，美国养老基金持有美国大通曼哈顿银行75%的股份)。大公司1%的股份已然不易脱手，40%的股份——即各家养老基金所持股份合计——就根本无法售出了。这时，基金和大公司的关系就像德国主银行与其客户公司，或日本的企业集团与其成员

企业一样了。于是大型基金开始认识到乔治·西门子(Georg Siemens)——德意志银行的创始人及主银行制的发明者——一百年前所说的话确是至理名言:“如果股份卖不掉，你就只能关心这家公司。”当时人们指责他把大量私人时间和办公时间花在一家陷入困境的客户企业上，这是他的反击之辞。

养老基金不可能像19世纪的股东那样同时担任公司的管理者。但是，一个公司，即使是小公司，也需要有一个强有力的、独立自主的管理层，他们拥有足够的权威、恒心和能力去发展和经营企业。因此，作为美国新一代的股东，养老基金越来越关注所投资的公司是否拥有自己需要的管理层。按照我们过去40年的经验，这意味着管理层必须对某人真正负责，而且这种责任(accountability，目前国内对此词的译法并不统一，常见的译法还有问责制。——译者注)必须是制度化的。这也意味着管理层必须对绩效和成果负责，而不是为自己的良好动机负责，不管这种动机多么吸引人。同时这也意味着管理层的责任包括财务责任，尽管众所周知股东对绩效和成果的要求远不止财务“收益”。

当然，大多数人会说，我们知道绩效和成果对于企业意味着什么。当然我们应该知道这一点，因为清楚地界定绩效和成果，是企业高效管理和(养老基金)成功投资的前提条件。事实上，在第二次世界大战以来的40年中，关于这个问题出现了两种定义和解释，但都没有经得住时间的考验。

第一种解释形成于1950年左右，与现代养老基金大致同时问世。这一时期最杰出的“职业经理人”是通用电气公司的CEO拉尔夫·科迪纳(Ralph Cordiner)，他认为，大型上市公司的高管层实际上是“受托管理人”。科迪纳指出，高管人员的责任就是在充分平衡股东、客户、员工、供应商和社区等各方利益的基础上管理好公司。这就是我们今天所说的“利益相关者”(stakeholder，也有人译为利害相关者。——译者注)。

有人立刻会指出，科迪纳并没有明确界定什么是成果，同时什么才算充分平衡也有待商榷。我们仍然需要制定一套关于责任的清晰架构，以及建立能够让管理层对绩效和成果负责的、独立的、强大的监控机构。否则，专业化的管理者会就变成开明的专制君主(despot)，只要是专制君主，不管他是柏拉图式的贤哲领袖(philosopher king，柏拉图著作中的一个专门术语，指那些具备一定知识、懂得一定哲学的领袖。——译者注)还是企业的CEO，都无法取得很好的绩效，也难以持久。

但是，科迪纳这一代的管理者及其继任者们并没有详细说明何种绩效与成果才能实现各方利益的充分平衡，他们也没有建立管理层的责任制度。其结果就是，20世纪50年代的专业化管理没有取得多少成效，也没有持续下去。

20世纪70年代末，敌意兼并开始兴起，对科迪纳式的管理者们造成了强烈的冲击。此类领导人一个接一个地被强行替换，幸存者们被迫彻底改变其管理方式，至少他们的对外讲话有了很大变化。在我认识的高

管人员中，再没有一个人声称自己是为实现“利益相关者”的“利益充分平衡”，以“受托管理人”的身份来经营企业的。

养老基金是这种变化背后的推动力量。如果不是公司投票权集中在少数几家养老基金手中，如果这些基金不支持敌意兼并，大多数入侵者的进攻根本就不会发生。如果敌意收购者必须争取数百万相当分散的个人投资者的支持，他们的时间和金钱将会迅速耗尽而无力继续进攻。

可以肯定的是，养老基金经理对于许多杠杆收购(buyout)(通过购买目标公司股东的股份，或者认购被收购企业发行的新股两种方式进行。其中，前一种方式的收购使资金流入目标公司股东的腰包;而后一种方式的收购则使资金流入目标公司。当收购者一方收购目标公司一定比例的股权时，从而取得经营控制权。——译者注)和接管收购(takeover)(通过购买一个公司的全部或大部分股份来获得控制权的情形。——译者注)是持严重怀疑态度的，怀疑它们对于其他公司的影响，怀疑它们对于整体经济的价值。养老基金经理——尤其是那些收入还不错的、运作公共雇员基金的公务员们——对于有些行为，例如“绿邮讹诈”(greenmail)(绿邮指当目标公司受到收购威胁时，经营者与收购者达成妥协，由目标公司从收购者手中以高于市场价格的价格购回其持有的全部公司股票，从而换取收购者放弃收购或者签署“股份维持协议”，保证在一定时期内不增加持有公司股份或再次发动收购。由于收购者可以通过“绿邮”向目标公司出售股份，有人就以发动收购为威胁，迫使目标

公司向其购回股份以换取溢价收入，这被称为“绿邮讹诈”。——译者注)和敌意收购者(corporate raiders)(指在市场上寻找收购目标公司的机构或个人，专门从事发掘具有潜质的适当企业以作为(敌意)收购对象的人士。——译者注)、律师及投资银行家得到的巨额财富，也在道德上深感不安。但是他们感到自己别无选择，只能为接管收购和杠杆收购提供资金和把自己所持的股票卖给它们。大家都在这么做。

他们这么做的原因之一是这些交易使养老基金还存有一丝幻觉，好像实际上养老基金有能力卖出它们的股票——就是说，他们也是“投资者”。接管收购和杠杆收购也能够带来直接的资本收益。因为养老基金的投资组合总体上收益不好，所以这些收益是颇受欢迎的——但是，我们下文很快就会谈到，这些不过是一种幻觉，而非现实。

真正使接管收购和杠杆收购具有客观必然性(或至少给它们创造了机会)的原因是企业领导人(enlightened-despot)的管理绩效平庸，对这些管理者没有明确的绩效和成果要求，他们也不必明确地向什么人负责。也许我们可以争论说，在过去30年间，如此之多的美国大公司都是绩效平庸，这可能不是经理们的问题，而是政府政策制定错了。这些政策使得美国的储蓄率很低，资本成本很高。但是，船长有责任去时刻关注海面的变化。不管用什么理由和借口，结果都是在专业化管理之下，美国大公司表现得不够好——不论以竞争力、市场占有率还是创新能力来评价都是如此。而对于财务绩效来说，总体上甚至没有达到可以接受的最

低资产回报率——即资产回报等于资本成本。

公司掠夺者扮演了一个重要角色。正如一句谚语所说:“假如没有掘墓人，就需要秃鹫来帮忙。”但是接管收购和杠杆收购都是非常激进的措施，即使这种激进措施不会危及公司的生命安全，也会带来严重创伤。接管收购和杠杆收购会严重影响中层经理和专业人员，使他们在感情上疏远公司，而一个公司正是要靠他们的积极性、勤奋和忠诚来求得发展。对这些人来说，收购或解散他们为之服务了多年的公司，无异于一种背叛行为，这是对他们所信奉的高效工作和忠诚工作的否定。结果，几年之后，被兼并或出售的企业很少能够取得比原来更好的业绩。

但是，至少接管收购和杠杆收购对股东有好处吧？也许并非如此。在一次典型的并购交易中，股东(主要是养老基金)获利了。比如说，在证券交易所上市的股票价格由交易前的平均40美元/股上升到了60美元/股。在很多情况下这50%的溢价是一种假象。可能60美元中的25美元并不是现金，而是掠夺者或支持它的投资银行的可转换债券(convertible warrants)、无担保贷款(unsecured loans)、垃圾债券(junk bonds)。很多出售股票的机构投资者购买了这些不是现金、不是股票的金融产品，但它们会迅速贬值。很多养老基金确实迅速转手卖出这些正在贬值的东西，但是它们只能卖给别的养老基金或机构投资者，此外没有别的买家。因此，对于养老基金整体而言，能从这些交易中得到多少净收益还是值得怀疑的。

今天几乎所有美国大公司的CEO都声称他们经营企业是为“股东利益”服务的，并且追求“股东价值最大化”。这是关于绩效和成果的第二种解释，40年前就已经提出来了。它听起来没有科迪纳的“最佳利益平衡”观点高尚，但是却更为实际。然而它的生命周期甚至比以前的专业化管理还要短。对大多数人来说，“股东价值最大化”意味着在六个月或一年内股价会上升——时间不能再长了。对于企业和控股股东，短期资本收益是一个错误的目标。作为一种公司绩效理论，“股东价值最大化”已经没有多少生命力了。

对于公司而言，注重短期利益的危害是很大的，几乎无需讨论。但是，对于那些不能卖出股票的大股东而言，短期资本收益也没有多少好处。大型养老基金的真正利益是在某个长时期内所持股份的价值，在这个时期中，刚开始时，受益人是一个向养老基金定期投资的雇员，最后，他变成一个从养老基金领取收益的人。具体而言，这意味着养老基金投资的时间跨度——一直要到未来受益人退休——平均大约是15年而不是3个或6个月。这才是养老基金适当的投资回报期限。

然而，有一类人确实可以——或至少认为自己可以——从短期收益中获利。他们是参与“固定收益”(defined benefit)养老金计划的雇主。直到现在，这些雇主的利益仍然决定着养老基金的基本运作方式，这可以说是大权旁落的一个典型案例。在固定收益计划中，退休的雇员每年得到一个固定的收益，通常是他们最后三年或五年工资的一个百分比。雇

主每年对基金的缴款随着基金资产价值的波动而相应变化。如果某年资产价值高(比较对象是为了在将来支付足够的养老金，现在需要多少资产价值)，雇主的缴款就相应减少。假如基金的资产价值较低，缴款就增加。

我们认为固定收益信托源于一个偶然事件。当通用汽车的管理层1950年推出养老基金时，几个有权力的董事抵制它，认为是对工会的妥协。最后，只是在管理层承诺在一个固定收益计划中，公司只需要付极少或不用付钱的情况下，董事会才勉强同意。管理层提出，随着股市的上涨，股市就可以创造出能够支付未来养老金的资产。很多私营企业主纷纷仿效通用汽车的做法，因为他们也存有幻想——股市(而不是公司)可以提供未来所需的养老金。

当然，这只是一厢情愿。大多数的固定收益计划做得并不好，恰好是因为它们追求不合理的短期收益。而另外一种选择“固定缴款”(defined contribution)计划，即雇主每年为雇员缴纳其年薪的一个固定百分比，却在大多数情况下做得更好。事实上，固定收益计划迅速地失去了吸引力。因为它们没有实现承诺的资本收益，许多此类计划严重缺乏后续资金投入。按照新的会计准则，这种资金不足要在参与此计划的企业的资产负债表中有所体现，记为负债。这意味着即使仅仅遇到一次轻微的经济衰退(公司收入和股市价格都下降)，很多公司实际上就会走向破产的边缘(甚至破产)。同时，他们在好年景中的常见做法——把

养老基金的资产盈余计入账下，在损益表中作为自己的“净收益”——也不大可能继续得到认可。

因此，许多公司纷纷退出固定收益计划。到90年代末期，这一计划将变得微不足道。这样，对于美国公司的主要股东而言，把短期收益作为一个目标的做法将不再占据主导地位。现在，这种做法已经退居次席了，政府公务员的养老基金都是固定缴款计划，这在大型基金中所占比重较大。与私营企业的养老基金有所不同，固定缴款计划不受公司管理层的影响，因此它们正在引领潮流和书写新的篇章。

我们不需要再从理论上说明怎样界定大公司的绩效和成果，因为我们有成功的案例。德国和日本企业的所有权都是高度集中在机构投资者手中。在这两个国家中，所有者事实上不能参与实际管理。这两个国家的工业在第二次世界大战时几乎被完全摧毁，但在此后的40年中其工业发展得极好，整体经济也取得了辉煌成就，同时也为股东创造了超额价值。如果你在1950、1960、1970或1980年向东京或法兰克福股票交易所投资10万美元，比如投资于一个指数基金，截止到目前，它的价值都要远高于你在纽约交易所对指数基金进行的类似投资。

那么，德国或日本的机构投资者是如何界定绩效和成果的呢？尽管管理方法有很大差异，但是界定思路却是相同的。不像科迪纳，他们不会去“平衡”任何东西。他们也追求最大化，但不是追求股东价值最大化或公司“利益相关者”的短期利益最大化。相反，他们追求企业财富创造

能力最大化。正是这个目标能够整合短期利益和长期利益，并且把公司的运营绩效——市场地位、创新、生产率、人力资源及其开发——与财务要求和财务成果联系起来。所有参与各方，不论是股东、顾客或雇员，都是依靠这个目标来达到他们的期望和要求。

把绩效和成果定义为“企业财富创造能力最大化”，可能会有人批评这样比较虚。诚然，仅仅填写表格是得不到答案的。我们需要做出决策，而把稀缺资源投入到不确定环境中的经济决策总是存在风险和有争议。当拉尔夫·科迪纳第一个试图界定绩效和成果时——之前没有人尝试过，企业财富创造能力在那时肯定是相当含糊不清的。现在，经过许多人40年的辛勤工作，它已变得非常清晰。所有投入到流程中的要素都可以相当严格地量化，事实上，量化专家、日本大公司及德国银行的规划部门也是这样做的。

第一次对相关概念进行清晰界定可能是我1954年的书《管理的实践》(The Practice of Management)，里面列出了公司的8大关键目标领域。这些目标领域(或其变形)仍然是日本大公司进行企业规划的出发点。从那时起，管理分析专家做了大量的工作，研究如何通过战略把目标转化为绩效。

财务目标需要把所有这些都联系起来。事实上，财务责任制度是公司和管理层取得绩效的关键。没有财务责任，就谈不上其他责任。没有财务责任，企业在其他方面也不会取得成果。美国人普遍相信日本人不

关注利润，这是完全不正确的。事实上，在日本企业中，与资本成本相对应的利润目标往往比大多数美国公司高得多。不过，日本人不是以利润为出发点，而是把它作为终点。

理清绩效与成果的概念也有助于确定机构投资者的角色及其与企业的关系。德国和日本的管理架构与风格迥异，但是两个国家的机构投资者都同样支持管理层，他们不需要关注短期目标，只要公司根据按企业财富创造能力最大化设定的商业计划正常运作即可——这种商业计划必须得到管理层和股东机构的一致认同。这使得双方都去关注公司成果，使管理层负起责任来。而且，它能够给予管理层运营公司所需的持续性和安全性。

我们现有的并不是“最终答案”。它还不是理论，只是经过检验的实践。按照德国和日本企业的绩效来看，它所创造的成果要明显优于以下两类公司——把公司看做是利益相关者的“受托管理者”或者追求股东短期收益最大化。

在美国，我们还必须解决一件事——而且必须由我们自己解决——如何对管理层的责任进行重新界定并使之成为公司管理结构的一部分。我们需要的是政治学家眼中的宪法，就像德国的公司法一样，详细规定管理层的职责和任务，并且指明其他利益群体(尤其是股东)各自的权利。德国人和日本人能告诉我们应该做什么。但是，具体的实施方式会有很大的不同之处，这必须要适应美国的国情。

在德国和日本，管理层被严密监视和仔细评估。在德国，凡是银行持有大量股份的公司，开户银行都会派一名高级经理做董事会成员，通常是做监事会(supervisory board，这是德国特有的，一般译为监事会。如果直译应当是监督性董事会，它实际上发挥着董事会的职能。——译者注)主席。当管理层不能完成比较严格的标准时，银行代表就会采取快速行动。在日本，一个企业集团(由集团银行的CEO或集团贸易公司的CEO领导)内大公司的总经理们联合起来发挥作用，相当于整个集团的执行委员会。他们定期会面,例如三菱集团的高层经理每隔一周的星期五开一次会，时间为三四小时。他们仔细审查集团内每个公司的商业计划，并评估每个公司管理层的表现。尽管通常不会大肆声张，但是，那些被认为不合格的总经理会被调离、明升暗降或委以闲职，这种事情已经屡见不鲜了。

在这两个国家中，对管理层绩效的分析和审查都是一套系统工作。在德国，这是由大银行的秘书处(sekretariat)来完成的——此机构是德意志银行在19世纪70年代的发明，它是仿照普鲁士军队的参谋制建立的。秘书处持续监督那些把本银行当做开户银行的公司，以及那些银行高级经理担任董事的董事会。因为银行控制着这些公司的商业银行业务，秘书处就能够接触到它们的财务和商业信息。日本没有秘书处，但是企业集团的主要银行和贸易公司有大规模的、位高权重的规划部门，它履行着相同的职能。他们也有机会接触到各企业的商业信息和财务信息。

即便是美国最大的养老基金，也只持有单一一家上市公司很少量的股票，从而无法控制它。相关法律明智地设定了上限:养老基金最多只能持有一个公司5%的股票，实际上很少有基金接近这个最高上限。因为无法控制企业，基金就没有机会接触商业信息或公司信息。基金不是以商业为中心，也做不到这一点，因而只是资产管理机构。然而，它们需要对各家基金共同控制的公司进行深度商业分析。它们需要一套能够让管理层负起责任的框架制度安排。

在美国环境中，商业分析——可以叫商业审计(business audit)——必须由一些独立的专业机构来做。有些管理咨询公司已经开始做这项工作了。但这只是临时性的业务，而且通常是在企业陷入危机之后才会接手做，实际上为时已晚。一些大型会计师事务所的咨询部门也做商业分析。毕马威国际会计公司(KPMG Peat Marwick)(毕马威公司在全球155个国家拥有85300名雇员，为全球最大的500家银行及100家保险公司中的半数提供服务。KPMG于 1987年由Peat Marwick International (PMI) 和Klynveld Main Goerdeler (KMG) 的各个成员机构合并而成。毕马威历史悠久，发展跨越三个世纪，KPMG的四个字母分别代表其主要创办人的英文名称缩写。)就是其中之一，它实际上为非营利组织提供系统的商业审计，称之为资源开发系统。最近一些公司开始给养老基金——多数是公共雇员养老基金——提供咨询服务，对它们投资的产业和公司进行商业分析。

我估计将来会形成一种正式的商业审计制度，可能类似于独立的专业会计公司的财务审计制度。尽管不必每年都进行商业审计——在大多数情况下三年进行一次就足够了，但是，它需要基于预先设定的标准，并要经过对企业绩效的系统性评估——首先是企业使命和战略，然后是市场营销、创新、生产率、人力资源开发、社区关系，一直到企业盈利能力。这种商业审计的各种要素都是已知的并且可以获得。但是必须把它们整合为一套系统性程序。总的来看，这件工作由一个专门从事审计的机构来做是最佳选择，无论它是独立的公司或是会计师事务所的新设独立部门。

因此，以下想法不会被认为太天真——10年之后，如果某家公司不接受外部专业公司的商业审计，大型养老基金就不会投资于它的股票或固定收益证券(通常是公司债券。——译者注)。当然，管理人员会抵制。但是，仅仅60年前，管理人员也同样抵制——实际上是强烈反对——外部公共会计师(public accountants)的财务审计，更是竭力反对公布其审计结果。

但是，仍然有问题:谁来利用这个工具？在美国，只有一个可能的答案:重新恢复生机的董事会。

在过去的40年间，每一个研究上市公司的人都会强调，我们需要一个有效的董事会。为了经营好一个企业，特别是复杂的大型企业，管理人员需要拥有相当大的权力。但是如果他们不承担责任，这种权力就会

变成优柔寡断或独断专行，通常是两者兼有。当然，我们知道怎样使董事会这个公司治理机构变得更为有效。优秀的人才并不是关键，普通人也可以做得很好。为了使董事会更有效，我们需要明确界定其工作、设定业绩和贡献的具体目标、并定期根据这些目标评估董事会的绩效(译者（李亚）在机械工业出版社还翻译出版了一本《董事会绩效》(2005年)，有兴趣的读者可以参考。——译者注)。

长时间以来，我们对此心知肚明。但是，总体而言，美国公司的董事会变得更差，而不是更有效。假如董事会只是代表一群好心人(此处是指管理层都是具有良好动机的管理者，董事会由他们控制，体现了他们的利益。——译者注)的利益，那么它就不会有效。假如董事会代表的是一群对企业负责、强大的股东，那么它就会有效。

大约60年前，1933年，阿道夫·伯利(Adolph A.Berle,Jr.)和加德纳·米恩斯(Gardner C.Means)出版了《现代公司和私有产权》(The Modern Corporation and Private Property)一书，这可以称得上是美国商业史上最有影响的一本书。他们提出,传统的“所有者”，即19世纪的资本家，已经消失了，所有权迅速地转移给了不知名的、成千上万的投资者们，他们对企业不感兴趣也不负责任，只关心短期收益。他们指出，这就最终导致所有权与控制权的分离，股东只是在法律上有意义，并不参与公司运营，因此经理层不用对任何人或任何事负责。20年后，拉尔夫·科迪纳写了《专业化管理》(Professional Management)一书，他接受了所有权与

控制权已经分离的现实，并试图说明这种模式也有它的优点。

现在，时代又有了新的变化。养老基金与19世纪的企业巨头相比，虽然都是股东，但是有很大不同。它们不想成为股东但是别无选择。它们的股票不能轻易售出。它们也无法成为同时也是股东的经理人(owner-managers)。尽管如此，它们毕竟还是股东。因此，它们拥有很大的权力。它们有责任确保美国最大最重要的公司达到应有的绩效和成果标准。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第31章　营销四课

在高度竞争的20世纪90年代，最重要的营销教训可能就是收买顾客是没有用的。我亲眼目睹了过去几年中两起惨痛的营销失败案例:现代汽车Excel的失败和美国三大汽车制造商(Big ThreeU.S.)(指福特(Ford)、通用(GM)和克莱斯勒(Chrysler)。——译者注)的折扣与奖励政策所引发的惨败。

Excel是19871988年表现最佳的汽车。这款韩国汽车进入美国市场15个月之后，它的年销售就超过了40万辆——这是全球汽车销售历史上单一车型最快的增长记录。但是到了20世纪90年代中期——仅仅是两年后——Excel就已经看不到了。

汽车本身没有问题。但是，现代公司为了挤进美国市场，大幅压低汽车售价。最后，由于没有利润，公司没有钱去做促销、服务、代理体系或提升汽车自身性能。现代公司是在照搬日本模式，抢占低端市场。但是日本人很早就明白:这么做需要在日本本土市场上有牢固的利润基础。他们总是引用据说是亨利·福特(Henry Ford)80年前说过的话:“我们能够以如此低价出售T型汽车，只是因为它有相当可观的利润。”

没有新顾客

通用和克莱斯勒——福特的程度要轻一些——在20世纪80年代后期

也试图收买顾客;结果同样是悲剧。面对越来越多的顾客转向日本公司，三大汽车制造商发动了一轮又一轮的特别优惠攻势:折扣、现金奖励、低息或无息汽车贷款。每次促销都能带来销量的增加，并被认为是成功的。但是促销活动一结束，销量立刻下降，甚至降到比促销前还低的水平。

这些促销没有吸引到什么新的买主;那些已经决定要买一辆美国车的顾客会选择等待，等待下次促销的到来。然而，潜在客户会转向别的公司，因为他们会认为:“假如它们只能靠促销活动来销售汽车，说明汽车质量不怎么样。”于是，美国公众对三大汽车公司过去五年中在质量、服务和车型方面所做的实质性努力视而不见。

结果，通用和克莱斯勒让日本公司抢去了很多市场份额——福特也仅仅是守住了自己的份额。三大汽车厂商在财务上也表现不佳。和主要竞争对手丰田相比，即便是通用公司的利润也不算多。

如何确认市场是第二个营销教训，这个案例既是重大的营销成功又是重大的营销失败——美国的传真机市场争夺战。

5~7年前，只是在一些大公司里有传真机。今天它们已经随处可见，并迅速地从办公室涌入家庭。传真机的发明、技术、设计和开发都是美国人完成的。美国厂商也做好了一切销售传真机的准备。但是今天在美国，没有一台传真机是美国制造的。

美国人没有把传真机投入市场，因为市场调研让他们相信:这种小机器没有市场需求。但是，我们很早就明白，对于市场中没有出现过的东西，是不能做市场调研的。那时，他们所做的就是问人们:“你愿意花1500美元买一个电话附属设备吗？你可以用它来传递信件，一美元一页，同样的信件在邮局寄大概要花25美分。”可想而知，答案肯定是“不需要”。

而日本人则是去分析市场而不是做市场调研。他们知道，在信息产品和通信产品市场，经济学不能很好地发挥指导作用。从20世纪50年代初到现在，在这两类市场中，没有一项成功可以用经济学来解释，不管是大型计算机、个人计算机、复印机、汽车电话，还是录像机。这些产品既不能减少成本也不能增加利润。更重要的是，日本人是用另外一种方式去界定市场。他们不问，“这个机器的市场是什么？”而是问，“它的功能有什么市场？”当他们看到快递业务的高速成长，例如20世纪70年代和80年代初的联邦快递公司，他们立刻意识到传真机的市场已经形成了。

另一个失败的教训是:美国大城市百货公司的迅速衰落。它们在1980年是不可一世的霸主，10年后却陷入了严重困境，甚至可能破产。衰败的原因不是像大家认为的那样——财务操纵和过度负债。假如百货公司今天还能保持它们10年前的市场份额，这些债务是可以承受的。导致它们衰败的原因正是最普遍的营销失误:忽视了那些本可以成为其顾

客，但现在还不是其顾客的人。

大型百货公司拥有最为丰富的顾客信息，它们对此的研究也非常认真。但是，这些资料都是关于那些已经在商店里购物的人们的。在20世纪80年代，百货公司总体上重视维护老顾客，但是他们的新顾客市场份额不断萎缩——特别是在一个最重要的市场群体上，即受过教育的、富裕的双职工家庭。它们不知道:这些人喜欢在晚上一起购物，比传统的百货商店顾客更注重商品价值。如果一个产业或一个企业的新顾客份额下降，早晚有一天顾客的总数会下降，其客户基础也会变得不稳固。到那时它就会陷入困境。

营销的对象是市场上所有的顾客而不只是我们的顾客。即便是一个强大的公司，其市场份额也很少超过30%。这就意味着70%的顾客要从别人那里购买产品。而大部分公司或产业就像百货公司一样，根本不关心这70%的顾客。

最后一个经验是新“牧师”教堂(pastoral church)通过研究人口结构的变化并把它作为营销机会获得了成功。

在过去的40年里，美国传统的基督教堂和犹太教堂不断流失教徒，不论是“主流教徒”还是“异端教徒”(dissident);不论是自由派教徒、保守派教徒、福音派教徒还是原教旨主义教徒;不论是新教教徒、天主教徒还是犹太教徒;不论是白人教徒、黑人教徒还是混血教徒，统统都在流

失。但是，过去15年间，新型教堂得到了快速发展。它们对各个教派兼容并蓄，教众的信仰也差异很大——从超自由主义者(ultraliberal)到坚定的原教旨主义者——很多教徒没有明确的宗教派别。但是这些教堂有一个共同点，就是看到了美国人口结构变化中的一个重要机遇——大量老年人口的出现，特别是新的受过教育的、富裕的双职工家庭的出现。

这些群体都厌倦了传统的教堂，越来越多地待在家里。传统的基督教堂不把他们视为“顾客”，牧师教堂则视他们为“潜在顾客”，询问他们在教堂里有什么需要和愿望。而后，牧师教堂聚焦于这些人的精神需求，同时关注这些人的另外一种需求——希望参加一个可以自由选择的、同时联系比较紧密的社区团体，此外，还设法满足富裕的年轻人想参加教堂工作和参与教堂管理的愿望。

大型的牧师教堂

15年前这样的教堂还不常见，大多数的规模非常小。今天美国有大约20000家大型牧师教堂，每家有2000名教徒，甚至更多，其中大约5000家牧师教堂拥有4000人或5000人以上的教徒。

这些营销经验没有一条是新的。近30年内任何一个上过营销课的人或看过营销书的人都知道这些。我们早就知道，收买顾客反而会害了自己;只能对市场上存在的产品进行市场调研;市场由顾客而不是厂商确定;潜在顾客是一个值得关注的重要群体;充分利用社会变化，视之为机

遇，而人口结构变化是最重要的——同时也是风险最小的——机遇。

但是，在这个动荡不安、竞争激烈、快速变化的年代里，正确的营销知识不会有很大帮助。我们真正需要的是正确的营销行动。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第32章　未来公司:从“着装”看企业成功

(约翰·莫莱，曾写了一本书《为成功而着装》(Dress For Success)，他在书中说:“我站在纽约的大街上，从过往行人的着装和身上的饰物就能一眼辨认出他是一个高级经理还是一个皮条客，是一个赌徒还是一个暴发户。”——译者注)

大公司占据着报纸头条。但是中型企业正在迅速地取代大公司，成为驱动美国经济发展的新引擎。

在1985~1990年间，美国制造业出口总量上升了80%还多，实际上对日本的出口也增加了一倍。然而，在美国大公司中只有两家，波音公司和通用电气公司——分别销售飞机和飞机引擎——出口显著增加。其余的增长——美国和平时期最快的增长记录，也是所有国家历史上的最快增长记录之一——是由中型企业完成的，它们的销售额(以1990年的美元价格计算)介于7500万美元到10亿美元之间。

自从1987年股票市场大危机以来，大型跨国公司陆续裁员。事实上，这是20世纪30年代大萧条以来，大公司首次大批量地裁减白领职员。然而，直到去年下半年，美国就业总量增长仍然比人口增长速度快。劳动者的就业率保持在历史的最高水平上(同时也是发达国家和平时期的最高记录)，而失业率则处于经济扩张时期的低水平。从1975年开始，美国出现了爆炸式就业增长，至少有75%发生在中型企业。

障碍排除

在过去1020年间，中型企业变得更富于竞争力，而大型企业的竞争力有所下降。中型企业过去在就业方面的劣势已经大大减少了。尤其是因为大公司不再像10年以前那样为管理人员或专业人员提供终身劳动保障，中型企业迅速成为很多年轻精英的就业选择。

但是，比中型企业崛起更为重要的是大企业优势的下降。

在过去百年间统治整个产业的制造型公司——通用电气、西门子和飞利浦;宝洁、联合利华和雀巢;杜邦、德国赫司特(Hoechst)、英国帝国化工公司(ICI);美国国际收割机公司(International Harvester)、美国国际纸业公司(International Paper);标准石油公司、荷兰壳牌公司和美国德士古公司(Texaco);通用汽车、福特、菲亚特(Fiat)和戴姆勒-奔驰——都相信同一种理论。贝尔电话公司也是这样。按照理论，每个产业都有一种明确的技术,它会衍生出一系列专业知识，企业可以用它们来引领整个产业的发展。反过来，源于产业特有技术的知识又可以转化为公司的盈利产品。同时，该理论进一步指出，在不同技术之间和基于这些技术的不同产业之间几乎没有重叠的地方。

这个理论还相当支持第二次世界大战以后大公司的崛起，如美国的IBM、日本的松下、日立和丰田。它也支持1950年之后药业巨头的崛起，如瑞士霍夫曼罗氏有限公司(Hoffmann-La Roche)、美国默克公司

(Merck)和美国辉瑞公司(Pfizer)。仅仅在20年前，还有一家药业巨头声称它们公司是“应用生物化学知识，提供人类健康保障所需的各类产品”。而花旗银行的战略是成为世界上排名第一的金融机构，即跨越国界的“全球性银行”，其战略基础也是同一套公司理论。

类似的理论也可以论证大型零售商的崛起，如美国的西尔斯-罗巴克百货公司、英国的玛莎百货公司和美国、西欧及日本的大型百货连锁店。该理论认为:虽然它们是同一类企业，但面对的是完全不同的大众市场，相互之间很少有交叉重叠。在价格、质量或生活方式吸引力方面，顾客在一家商场内购买的所有东西都属于同一种价值类型。

这种理论使成功的零售商实现了转型，从受外部制造企业制约的商品“经销商”转变为自己创造、自己设计、自己销售的“买主”(指商场推出自有品牌产品，其产品由外部厂商生产，但由商场定制。——译者注)——这方面的先驱就是20世纪20年代和30年代初的西尔斯公司和玛莎百货公司。当然，第二次世界大战后这种理论依然有用，例如凯玛特公司(Kmart)就是按照这种理论创建的。

此后，再也没有出现大公司能够赖以发展的新理论。但是，旧理论也变得不再可靠。技术不再是孤立的，它们相互重叠交错。没有一个产业或企业能够单凭一种技术为生,无论它的工作多么出色，即使AT&T著名的贝尔实验室,也不能提供电信业所需的每一样东西，IBM同样出色的实验室也不能提供IBM计算机需要的所有软件或半导体设计。相互竞争

的保健产品现在可能出自多种技术领域，如有机化学、药理学、遗传学、分子生物学、物理学和电子工程学。

反过来，单项技术也不再只供应一个行业。现在，那些大公司的研究实验室所开发的大量新技术在公司外甚至行业外得到了广泛应用——例如，以贝尔实验室为例，就是在电信业之外找到了用武之地。最重要的是，“行业”的边界现在已经越来越模糊。

25年前，计算机和电话是两个不同的行业。现在AT&T已经决定，为了维持其电信业的领导地位，它需要并购一家大型计算机公司——国家现金出纳机公司(The National Cash Register Company，NCR)，一个有着上百年历史的现金出纳机制造商，同时，在计算机办公设备领域也是领导者。25年前，复印机、打印机、打字机和计算机是完全独立的行业，它们各自的技术和市场都不一样。现在，施乐公司推出了一种新机器，它集复印机、高速打印机、文字处理器和小型计算机于一体。

同样，大型零售业赖以发展的理论假设也站不住脚了。所有市场都在不断地细分，它们之间出现了越来越多的重叠和交叉。例如，在办公家具市场上，很难辨别哪一家企业是生产商、批发商或零售商。

大公司不会消失，相反，我们还需要更多大公司，有的规模甚至比我们今天最大的公司还要大。信息和资本越来越全球化，新的挑战(例如环境问题)要求跨国协作，只有非常大的公司才能够做到这一点。同

时，只有大企业才能够有效地提供部分产品和服务，例如:建造一个大型发电站或输油管道;生产客运飞机;造纸;经营长途电话服务;制造用于全球各地或至少横跨一个大洲的汽车和卡车——真是不胜枚举。

高技术方面的全球竞争，几乎肯定要求企业的规模要大。竞争对手威胁着美国在高技术领域的全球地位，无论是半导体、计算机、工厂自动化还是高清晰度电视，它们可不再是偏僻地区车库里的工程师公司(有些高技术企业是从车库起家的，这里形容高技术领域的一些小企业。——译者注)了，而是有着几十亿美元资产的企业巨头。目前能成功与它们对抗的美国公司也都是一些非常大的公司——例如IBM、英特尔、摩托罗拉和施乐(Xerox)。

因此，大公司的挑战是在规模很大的基础上如何变得富有竞争力。这就意味着要成为市场驱动型企业。也就意味着要有计划地放弃昨天的产品和技术，并使之成为公司制度的一部分。它还意味着要让整个公司以创新为中心。大公司不仅必须要超越以前，而且也必须与众不同。“协同效应”(Synergy，指通过扩大规模，包括并购，来获得协同优势，如更低的成本，更高的市场份额等。——译者注)已经过时。一个公司(特别是大型公司)越是能明确地聚焦于一个产品系列或一个市场，越有可能表现得更好。

另一个可能的影响是:无论一个大公司需要什么样的多元化——例如，为了得到一种不同的技术或占领一个不同的市场，最好是通过战略

联盟(如合作、合资、少量参股)来完成，而不是通过收购或自己从头开发。

最后，对于多产品、多技术、多市场的公司来说，只是分权已经不够了;公司各个单元必须成为真正独立的企业。例如，这就是通用电气正在努力建设的13个“战略业务单元”(SBU)。有的大公司可能更进一步，去学习通用电气的欧洲竞争对手——德国西门子的组织方式:每家公司都是一个独立的企业，有自己的CEO和董事会，它们联合起来又成为一个企业“集团”。

适当的企业规模

将来，多元化的大公司甚至可能不再进行“集中管理”(central management)，而会模仿过去20年间两个最为成功的大型企业帝国的缔造者:投资家沃伦·巴菲特和汉森。他们俩都是以“投资者”的身份进行“监督”。他们确保自己投资的各家公司都有正确的业务计划、正确的战略和他们所需要的管理团队，但是他们并不参与“管理”。

然而，大规模本身已经不再是人们追求的方向，它必须要提供有效的职能。在过去100年间，卓越绩效总是隶属于行业中的最大企业。从今往后，我们将会越来越多地强调适当的规模。在很多领域，这就是意味着中型企业——就像它们已经成为了美国工业品出口的主导企业一样。

经济重心从大型企业转为中型企业，是对统治发达国家经济领域100多年的趋势的彻底逆转。到现在为止，经济学家、政治家和媒体都忽视了这一点。这给我们的一个启示就是，如何做到规模又大、同时还富有竞争力将会迅速成为新的管理挑战。

［1991］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第33章　企业绩效的五大指标

在可以预见的未来，证券分析师和资产管理人员所施加的短期收益压力不大可能会减小。因此，企业必须适应它。但是，现在很多首席执行官都已经知道，作为企业真实绩效的测量指标，短期收益是非常不可靠的，实际上它经常具有很强的误导性。

很多有经验的经理也知道，评估一个企业的绩效并没有魔法公式。就像一辆汽车一样，它的仪表板上有一些指标，同时，隔一段时间还要给轮胎做压力测试，企业也需要一些“指标”来监控。但是指标的数量不多，通过五个“指标”就可以看出企业的运行状况和它的方向是否正确。

第一个有用的公司指标是它的市场地位。市场地位是上升还是下降了？在正确的市场中，其地位是否有所改进？例如，一个制药企业可能需要知道其产品的总体市场表现，也要知道它们分别在人类健康和动物健康市场的表现;还需要知道年轻医生对人类保健药品的使用情况，他们是企业未来的主要客户;还需要知道它们在医院和医生(以及特定医生群体，如泌尿科医生)中的使用情况。它可能也需要知道在某个具体竞争领域(如消炎药市场)中的市场地位。

但是，一个企业还需要知道在市场份额方面，自己的产品或服务与客户可以选择的其他竞争性产品的相对表现。例如，我们公司生产的是钢结构产品，那么，与商业设施和写字楼建筑上可以用的其他材料(如

预制混凝土和直接浇铸混凝土)相比，它的表现如何？

预警

公司“仪表板”上的第二个“指标”是创新。公司在创新方面的表现是不是与它的市场地位相适应？或者说是否落后于市场表现？一个公司在创新能力方面的急剧、持续下滑，是最为可靠的公司即将衰落的早期预警。同样危险的是创新周期的变长，创新周期就是从一项创新开始，到它的产品或服务成功地进入市场，这两者之间的时间间隔。

创新成功与创新失败的比例是有所改善还是更低了？这个指标还要体现公司在重要细分市场上的创新活动，特别是将来有可能会增长的那些市场。数字设备公司(DEC)这几年比很多计算机公司(包括IBM)都要表现得好，主要不是因为它有更多的成功创新，而是因为它把创新集中在数据处理这个高成长的市场上。

管理控制面板上的第三个指标是生产效率。它把所有生产要素投入——包括资金、原材料、人力——与它们产生的“增加值”联系了起来，增加值就是商品或服务的总价值(经过通货膨胀调整)减去所有购买外部原料、零部件或服务的费用。每种要素都必须单独测算。事实上，在大型组织中——无论是公司、医院或大学——不同要素在不同部门中的生产效率都要分别测算，例如蓝领工人、职员、管理人员和服务人员。

理想情况是，每种要素的生产效率都在稳步增长。但是，一种要素

(如人力)生产效率的提高，不应该以牺牲另一种要素(例如资本)的生产效率为前提——美国在这方面经常出现失误。这种“权衡”往往破坏企业运营的盈亏平衡点。繁荣时期的生产效率提高要补偿萧条时期的生产效率下降——而萧条时期恰恰是最需要生产效率的。

每个人都知道美国的生产率正陷入困境，全世界都是同样的情况。自从1973年以来，所有发达国家的生产率增长速度逐步下降，包括日本和西德。不管原因是什么——截至目前没有一个原因能够令人信服，对于单个企业而言这是一个巨大的机会。那些有计划地提高生产效率的企业几乎注定会非常快地获得竞争优势。

第四个“指标”是资产流动性和现金流。这是一个很早就为人所知的常识:即便一个企业没有利润，只要它有足够的现金流，也可以长时间地经营下去。然而，反过来就不行了。我们周围有很多企业——并不都是小企业——不得不放弃盈利前景良好的发展机会，因为它们缺乏现金。例如，通过销量快速提升而获得的利润增加，往往是一个危险信号，它损害了(而不是增强了)资产流动性和现金流状况。这通常意味着企业在“收买”顾客而不是“赢得”顾客——例如，通过非常宽松的客户融资(即向客户提供贷款便于其购买商品或服务。例如国外的汽车巨头大多有自己的汽车贷款公司。——译者注)。“收买的”市场是不可持续的。

假如一个公司提前不作准备，只是在——例如要投资去深度开发某

个非常有前景的生产线——需要时才去筹集资金，那么，最后它可能必须把这条新生产线以清算价出售给竞争对手。事实上，资产流动性不足比利润短缺更具破坏力。在利润短缺时，企业通常会出售或砍掉它利润最薄的和过时的业务或产品。在资产流动性不足时，公司通常会出售它利润最高或是最有前途的部门，因为这些能在最短的时间内带来最多的现金。

不过，资产流动性易于测算，可以相当准确地预测。一个普通的现金流预测往往只需要确认未来的现金流和现金需求。

最后一个“指标”是公司的盈利能力——高于还是低于普通利润率。盈利能力体现了一个公司利用资源创造利润的能力。这不包括那些非经常性交易(例如销售或放弃一个部门、一个工厂、一条生产线等)所创造的利润或亏损。也不包括分摊的间接成本(通常是指不直接与生产过程相关的管理费用等。——译者注)。这个指标不是去评估某一时间段的利润多少，而是关注企业长期盈利能力。

最简单的办法可能是分析以36个月为会计周期的营运利润——如果需要，可进行通货膨胀调整或汇率调整。例如1986年11月的数字要调高，而1983年11月的数字要调低，以此类推。我们可以从三个方面分析盈利能力的变动趋势:(1)资本成本;(2)新项目、新产品和新服务(它们会使盈利能力上升还是下降？);(3)盈利能力的质量和构成。

总利润是利润率乘以资本周转量。通常，如果要提升盈利能力，比较容易的方法是增加资本周转量——要么减少单位产量的生产、销售和服务费用，要么用同样多的资金生产更多的产量或供应更大的市场，而用提高利润率的方法则要困难得多。不过，理想状况是两者同时增加。假如某个盈利能力要素的提高要以另一要素的下降为代价——例如，更高的利润率来自于给顾客及经销商更宽松的融资政策，在这种情况下，即使绝对利润保持不变甚至上升，盈利能力的质量也已经下降了。

没有精确的测评结果

在测量各个指标时，到底什么是最佳的测评方法，引起了经济学家、会计师和管理学家的热烈讨论。但是，对实际从业人员来说，采用哪种测评方法没有什么差别。每种方法都不完美，但又都能满足实际所需。无论一个公司选择哪种具体方法，都不会得出精确的结果。它们都有很大的误差，因为在测评时各个方面的基础信息都不是绝对精确的。

但这对实际从业人员也不是很重要。他们关注的不是每个指标的具体数值而是其变动趋势——数学家称其为“曲线的斜率”——无论这些数据结果多么粗糙与模糊，这些方法还是会得出一个趋势。没有这些信息，一个公司实际上无法了解它的绩效表现以及发展方向是否正确;在出现问题时也无法及时采取纠错行动。这些绩效测评方法可以加强企业控制。每个季度最后一个月的第二个星期一，它们都应当出现在CEO的桌子上或做成图表挂在墙上。

［1986］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第34章　研发:最好由商业驱动

仅仅在几年前，证券分析师还经常按照公司研发费用占其销售额的比重来给不同股票评级。但是研发费用与商业成果并不是密切相关的。

瑞士的制药业巨头霍夫曼罗氏公司，在这个行业里拥有最多的研发预算。但是从20世纪60年代开始，它就没有推出过重要的新产品。德国电气巨头西门子公司，尽管以研发质量高和研发预算充裕而闻名，几年来也没有开发出什么新产品。美国最著名的研究中心——AT&T的贝尔实验室，在声学、光学、计算机科学和数学方面连续诞生了一个又一个科技“奇迹”。但是，与贝尔实验室以前的研究发现相比，这些新的科技突破并没有导致巨大的商业成就。贝尔实验室的东京同行——NEC公司的实验室，同样不能把它在电信研发方面的巨额投入转化成适销对路的商品。

但是，另外一些公司——大部分研发费用非常少——却取得了显著的研发成果。美国的默克公司和一些英国公司，如葛兰素-威廉(Glaxo Wellcome)公司（葛兰素-威廉公司(Glx)是世界一流的制药公司，成立于1995年3月，由葛兰素公司和威廉公司合并而成。产品主要集中于呼吸道疾病、细菌性感染、病毒性感染、中枢神经系统紊乱、胃肠道疾病、肿瘤、心血管疾病、皮肤疾病、麻醉药等9个领域。该公司1998年的营业额达到79.8亿美元。——译者注），推出了一种又一种成功的新药。

在老式电机制造商中，瑞典的阿西亚公司(Allm nna Svenska Elektriska Aktiebolaget,ASEA)是最小的，但是它通过成功创新在三个竞争激烈的领域内成为了全球领导者——电动机车、直流电传输和工业机器人。去抱怨那些影响研发的外部因素，例如“过度的政府管制”，是不会有用的。

失败之路

一百年来，研发必须是公司的一个独立职能(自己独立完成科学和技术工作)已经成为天经地义的了。但是现在，医药和计算机领域中的成功创新——当然也包括其他领域——都是跨部门团队合作的结果，从一开始，来自销售、生产和财务部门的人员就共同参与研发工作。

很多公司仍然相信,一项创新——无论是产品还是服务——越能适应顾客当前的工作，它在市场上就会越成功。他们认为,顾客没有多少需求去购买昂贵的新设置。但是，这种看法是一条失败之路。

几年前，联邦快递准确地预测到文件传真领域会有一个大的发展。它开发了一种新的服务，给顾客提供了很便利的传真服务，而且为顾客节省了购买新设备的昂贵费用。这种服务是一个巨大的失败——因为顾客们现在纷纷购买自己的传真机。NEC公司想成为电话机市场上的主要企业，但失败了，其失败原因很大程度上是由于它采用了一种融合性的新技术——它的交换机只有一半是电子化的，这使得潜在顾客能够继续

使用它们原来的机电设备。但是，最终顾客却都从NEC的竞争对手那里购买全电子化的交换机。

自从90年前工业研发实验室创建以来——首创者是德国的化学工业和美国通用电气的查尔斯·斯坦因梅茨(Charles Steinmetz)，成功的研发成果就都是“技术驱动”的。例如，斯坦因梅茨先生对小马力摩擦电机进行了开创性的研究，其方法就是研究它的具体技术特性:动力输出与输入、运转速度、摩擦、温度、耐久性、可靠性。这使得他能够明白:必须创造出何种新型科技知识和新型工程能力，才会得到理想的终端产品。这种方法很有用，使我们在20世纪取得了很多重大技术成就，包括美国国家航空航天局(National Aeronautics and Space Administration，NASA)的人类登月工程。但是，除了非常非常新的技术领域(如生物遗传学)以外，技术驱动型研发的效果越来越差。我们越来越需要一种“商业驱动型”研发战略。

很多美国半导体公司的研发活动基本上还是技术驱动的。日本公司已经很大程度上超过了我们，因为它们进入半导体产业时非常关注以下问题:“什么是正确的企业战略？”它们得出结论:必须将自己的研发和生产与大型客户(例如计算机生产商)联系起来，大型客户能够提供巨大的市场，从而使企业具备了对半导体行业固有的价格剧烈波动问题的抵御能力。尽管美国人是机器人方面的开拓者，但是今天他们已经远远落后了;因为他们的战略把研发新技术作为基础。瑞典阿西亚公司则是把商

业战略作为研发的基础——这使得它能够为差异很大的各种市场开发出完全不同的工具。

最好的商业驱动型研发战略的案例(也是最早的一个)也和美国有关。戴维·萨尔诺夫(David Sarnoff)，美国无线电公司(RCA)的创始人，长时间担任公司的首席执行官，他创造了彩电这种新产品。20世纪40年代中期，当黑白电视机刚开始产业化时，萨尔诺夫先生已预见到了彩色电视机市场，思考通过什么产品来满足顾客要求——价格、色彩保真度、频道数量，外观和尺寸，之后，研发出了能够满足这种产品所需的技术。

结果，彩电所需要的技术条件几乎与那时公认为最有前景的技术方向正好相反，美国无线电公司的大部分技术人员认为这种做法很荒唐，不可能成功。但是萨尔诺夫先生坚持住了，选择精兵强将建立了一个规模非常小的研发团队，12年后，彩色电视机诞生了。

后来，日本人非常自觉地仿效萨尔诺夫先生，用同样的战略开发出来了录像机。一开始他们就有一个商业目标和商业战略，然后组织一小组富有能力的专家研究所需的新型科技知识。第一个把图片放到胶片上的是美国公司，他们是技术驱动的，最终只建立了一个没有多少利润的小规模利基市场(niche markets)。现在日本人在全世界拥有了一个高达几十亿美元的录像机消费市场。

虽然这些成功研发非常引人深思，但它们只是一些表象。公司实验室这个概念本身正在引起争议，因为它假定一种材料、产品或服务只适用于某个特定的市场。

例如，钢铁制造厂商仍然坚信，它们的产品有天生的市场，自己注定要在这些市场上占据统治地位。可能会有替代性产品，但它们都是不入流的——德国人轻蔑地称之为替代品(Ersatz)。但是，几乎在每个“天生的”钢铁市场上，越来越多的竞争性产品提供了更好的——或至少不同的——性能，例如可以用于汽车制造的特种塑料。

40年前，手工打字机被电动打字机取代。但还是打字机，只不过增加了发动机，而且仍然由传统的打字机制造商生产。今天，文字处理器正在取代打字机，它们源于计算机技术，由计算机公司制造。

60年前，美国最高法院裁定:电报是传递文字的“天然”方式，电话是传递语音的“天然”方式，并且据此划分了电子世界的领地。今天，电话、可视图文(在欧洲增长迅猛)、电报、传真、电子邮件在电子传输领域展开竞争。每一个都代表着一种基于不同产业的不同技术。

今天在几乎所有的公司中，研发实验室主要关心自身传统技术(不管是钢铁、造纸还是打字机)的发展。但是，我们越来越需要了解和关注自己实验室之外、领域之外、产业之外的科技知识。

那么，传统的实验室还有很大价值吗？它假设本公司需要的所有技

术都能由自己的实验室研发，反过来，实验室研发的绝大部分技术都能转化为本公司的高利润产品。这肯定是不正确的——美国优秀的研发管理专家、斯坦福研究所所长威廉·米勒说得好:“一流的实验室的成果是如此丰富，不应该仅仅附属于任何一家公司。”

独立的商业机构

之所以创建贝尔实验室，是因为研发电话产业需要各种技术——多年来也是这么做的。反过来，它的母公司美国电话电报公司也希望能够利用这个实验室所发明的任何一项新技术——多年来它也是这么做的。但自从第二次世界大战以来，贝尔实验室的很多技术突破——例如晶体管——在电话产业之外找到了真正的用武之地。另一方面，越来越多的最新电话技术来自于非电信产业的公司及其实验室。

西门子有一个很成功的新产品——人体扫描仪，就不是产生于自己的实验室，而是由一个英国唱片生产商发明的。

今后，技术发展将不再是平行的，而会更多地相互交叉，经常从一个领域外溢而进入别的领域。

因此，研发实验室将会逐步变成独立的商业机构，按照合同受许多企业的委托进行研发。而每家委托企业需要一个“技术主管”而不是“研发主管”——技术主管能够根据技术潜力以及基于商业和市场目标的技术战略来制定业务目标，并且能够界定和购买为了达到企业成果所需的

技术研发工作。但是今天，没有一个人——当然包括工程学院或商学院——知道如何去教技术管理，实际上甚至没有人知道从哪里下手。

［1988］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第35章　卖掉收发室:90年代的外包

越来越多在企业内部为企业工作的人实际上是在外部独立承包商那里领取薪水。企业、医院、学校、政府、工会——各种大大小小的组织——越来越多地将文秘、维修和后勤工作进行“外包”。

当然，这种趋势并不是全新的。很多美国医院——欧洲和日本的医院也一样——已经把维修和病人膳食工作进行了外包;40年前没有人这么做。30多年前开始出现“临时帮助”公司，但开始时它们只提供管理文秘和打字员;现在则提供计算机程序员、会计师、工程师、护士，甚至车间主管。城市也外包了“垃圾管理”(以前的街道清扫和垃圾处理)工作;甚至监狱也由私营承包商来进行管理。

外包文秘工作

这种趋势在所有发达国家都会得到加速发展。在未来1015年间，尤其在大型组织中，以下行为可能会成为一种惯例——外包所有不涉及员工晋升的工作。实际上这可能是在文秘、维修和后勤工作上取得较高效率的惟一途径。而如何在这些领域内提升效率已经逐步成为发达国家面临的重要挑战，因为现在这些领域雇用的人数和制造工人一样多。

后勤工作迅速成为一个资本密集型产业。在很多制造企业中，在信息技术上给每个办公室职员的投资现在等于在机械设备上给每个生产工

人的投资。然而文秘、维修和后勤工作的生产率极低，即便有增长，提高速度也很慢。外包本身不会使得这些工作更有效率，但是如果不外包，大家就不会认真对待文秘、维修和后勤工作的生产率问题。

内部服务和后勤工作实际上是垄断性的。它们没有动力去提高自身的生产率。毕竟没有竞争。事实上，还有很多因素会限制它们提高生产率。在典型的组织(企业或政府)中，一项活动的标准和影响力是根据它的规模和预算来判定的——尤其是那些如文秘、维修和后勤之类的工作，它们不会对企业利润产生直接的、可以测评的影响。因此，要想提高这种活动的生产率，很难取得进展和成功。

当我们批评内部服务支持人员表现不佳时，这些部门的主管很可能会雇用更多的工人来解决问题。外部承包商知道:如果它不能提高质量和削减成本，企业会放弃它，换用一个表现更好的竞争对手。

从事内部后勤服务的人员也不会去做那些能够提升其生产率的艰巨的、创新的、通常是高成本的事情。我们迫切需要服务工作的系统创新，就像从1870年代的弗雷德里克·温斯洛·泰勒到1920年代的亨利·福特这50年间，人们对机器创新的迫切需求一样。对每项任务、每项工作都要进行分析并重新组合。实际上，甚至每件工具都要重新设计。

当麦当劳的创始人雷·克洛克(Ray Kroc)开始提高汉堡包店的效率时，他重新设计了每一个餐厅用具，包括汤勺、餐巾盘和锅。为了提高

生产率，医院的保洁公司必须重新设计扫帚、簸箕、废纸篓，甚至被单和毯子。在创建联邦快递时，弗雷德·史密斯(Fred Smith)研究了收集、运输、递交包裹以及收费的每一个环节。然后就是一而再，再而三地培训人员。这要求你一心一意地、近乎执着地追求某个具体目标——做汉堡包、做医院病床维护、投递包裹——忘掉其他一切事情。但是，这种专心致志、全情投入更可能适合于一个外部独立企业的创业者，而不适合于组织内部的团队成员——部门经理。

然而，外包最重要的原因是经济学家和工程师们所不重视的“无形因素”:后勤工作的生产率不可能提升，除非相关人员因为干得好有可能被提升为高级管理。对于后勤工作而言，只有在它们是由一个单独的独立企业来做时，才有可能出现上述现象。否则，雄心勃勃和有才华的人不会干后勤工作;即使进入了这个领域，也会很快离开。

在20世纪60年代初，财务管理和市场营销取代了生产管理，成为员工晋升为高级管理的主要领域，与此同时，美国企业的生产率开始下降，这绝不是巧合。证券经纪机构一方面不断地增加文秘与后勤工作的人员与预算，另一方面，又被不断出现的“后勤部门”(back office)（就是为公司日常运作提供后勤服务的部门，通常是指信息技术、会计、人力资源等部门。——译者注）危机所困扰，这也不是巧合。在这类机构中，直到最近，负责后勤事务的管理者(虽然他负责着公司一半的费用支出)最多也只是一个“名义上”的合伙人。整体而言，晋升、奖金以及

高管层的时间都是为证券交易员（即我们平常所说的从事证券交易的“红马甲”，或叫操盘手。——译者注）、证券分析师和销售人员准备的。

他们称这些人是“自己人”:后勤部门是“其他人”。为什么第二次世界大战后大学非教学成本的增加速度是教学成本的两倍——非教学成本现在几乎已经占总预算的2/5，其中有一种解释是:那些管理宿舍或办公室的人没有博士学位，所以在学校的财务管理系统中对他们不加关注(也就不注重对他们的控制)。

40年前，服务和后勤成本占大学总成本的比例还不到10%15%。既然是如此不重要，它们的生产率低也没有多大关系。现在，这个比例很可能已经高达40%，再也不能忽视它们了。但大学的财务管理系统没有改变。毕竟，大学的任务不是喂养孩子，而是教育和研究(因此更注重有博士学位的教师)。

然而，假如文秘、维修和后勤工作由一个外部独立承包商来做，这些人就有可能获得机会、尊重和影响力。作为一个大学的雇员，学生食堂的主管只能是一个从属人员。而在一家独立的餐饮公司，他可能晋升为负责多个学校学生用餐的副总，甚至有可能成为公司的总经理。假如他有什么问题，也可以求助于公司内懂行的专家。假如他找到了改善工作、改进设备的方法，他就会受到欢迎，人们也愿意听他的意见。这种情况同样适用于那些为共同基金从事客户会计服务的独立公司。

真空吸尘器

在一个大型医院保洁公司中，有些1215年前参加工作(用真空吸尘器打扫卫生)的妇女，现在已经是部门主管或副总裁了，并拥有大量的公司股票。而在医院工作的同行们，大部分仍然在用真空吸尘器打扫卫生。

当然，外包也有价格。假如很多人都不再为目前工作着的组织服务，一定会产生很大的社会问题。然而，到现在为止，除了外包之外还没有别的选择，能让我们解决好发达国家越来越重要的生产率问题。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第36章　有效研发的10条规则

一些公司——不是很多——能够得到50倍或甚至100倍的研发投资回报，更多的公司则得到很少或者得不到回报。成功的关键不是知识、智力或勤奋——更不是运气。下面是有效研发的10条规则:

1.当一个新产品、处理器或服务第一次达到盈亏平衡时，它就开始变得过时了。

2.因此，自己让你的产品、流程或服务变得过时是阻止竞争者从中获利的惟一方法。

美国大型企业杜邦公司很早就知道和接受了这条规则。当50年前尼龙刚刚出现时，杜邦就立即组织化学家研发能够与尼龙竞争的新型合成纤维，同时也开始主动降低尼龙的价格——这样就减少了杜邦专利对于竞争者的吸引力。这就解释了为什么杜邦是世界上主要的合成纤维制造商，同时，市场上依然可以看到杜邦的尼龙产品，而且有利可图。

毫无意义的区分

3.假如研发是为了取得成果，那么最好忘掉19世纪“基础理论”研发和“应用理论”研发的区分。在大学里这种区分可能还有意义，但是在企业界，即便这种区分不是阻碍因素，也是没有实质性意义的。例如，在制造一个小零件的过程中，如果要进行一个小调整，这可能需要进行基

础理论研发，分析结构问题。而制造一个全新产品或建立一个全新流程，可能只需要认真阅读标准手册。与重新界定一个问题、然后应用已知理论去寻找解决方案的应用性研发相比，基础理论研发也不一定更为困难。

4.在有效研发过程中，物理学、化学、生物学、数学、经济学等等都不是“学科”，而只是工具。当然，这并不意味着有效研发需要靠全能型天才来完成。今天，最出色的物理学家或化学家也只是明白自己学科的一小部分。但是，有效的企业研发需要项目主管或研究主管知道在何时、通过何种方式召集哪些专家。最好的例子是20世纪60年代，肯尼迪总统在任时的美国国家航空航天局局长吉姆·韦伯(Jim Webb)，他动员了众多不同学科的专家，大家共同努力，最终把一个人送上了月球。韦伯先生不是一个科学家，而是一个律师兼会计师。

5.研发不是一种活动——它包括三种活动:改进、有管理的开发(managed evolution)和创新，它们相互补充却各不相同。

·改进的目标是让已经成功的变得更好。这种无止境的活动需要设定具体的量化目标，比如在成本、质量和顾客满意度等方面每年提高3%或5%。改进始于一线人员、销售人员和至关重要的用户的反馈:一线人员是指那些实际生产产品或提供服务的员工。然后，公司自己的科学家、工程师或产品设计人员必须把一线人员的建议和问题转化为产品、流程或服务的调整。

今天，持续改进最著名的实践者是日本人。然而，持续改进的发明者和长期坚持者是一家美国公司，即隶属于原来的贝尔电话系统公司的西方电气公司(Western Electric)。

·有管理的开发是指用一个新产品、流程或服务来孕育产生一个更新的产品、流程或服务。它的格言是“每个成功的新产品都是下一个新产品的基石”。

最著名的实践者可能就是索尼公司，它利用最初的录音机有计划地开发了许多种新产品——例如随身听。而最著名的成功实践者可能是一个“没有技术”的美国公司——芝加哥城郊的服务专家公司(ServiceMaster)，这是一个几十亿美元的跨国公司，它在美国、日本和西欧都非常成功。刚开始时，服务专家公司系统地把工业工程应用于医院保洁以及对低技能人员的培训。然后它一步步地进行服务开发，推广到办公室维护、老年人护理。有管理的开发通常是市场驱动的，然而，它常常需要用到新的或至少是新开发的技术和工具。

·最后，创新是指系统地利用变化带来的机会，这包括社会经济变化、人口变化和技术变化。

有效研发的关键在于同时(分别)进行改进、有管理的开发和创新，最经典的案例还是杜邦公司的合成纤维战略。正如我上文提到的，杜邦公司一推出尼龙后就立即开始研发竞争性的纤维，但是，它也立刻开始

改进尼龙技术和追求有管理的开发。尼龙最初是用来制造女式长筒袜的，而不久它就被改进用于汽车轮胎的帘子线——这可能是多年来尼龙技术盈利最好的一项应用了。

前面五条规则是讲做什么,接下来的五条是讲如何做。

6.目标高远！小修改往往与根本性变革的难度一样大，而且同样会遭到顽固的抵抗。成功的研发会考虑:假如我们成功了，顾客的生活或工作会不会有实质性的变化？虽然美国人发明了录像机和传真机，但是日本人控制了这两个市场，这是因为他们制定了任何美国公司都认为不可能实现的研发高目标——包括产品尺寸、性能和价格。

7.有效研发需要取得长期成果和短期成果。由于投入的劳动非常巨大，不可能只是满足短期成果。短期成果必须是持续性长期研发过程中的一个步骤，两者之间的平衡是难以掌握的。但是，通常通过回溯分析(retrospective analysis)（也有人译为回溯性分析或回顾性分析,是指对以前内容的分析，其目的是指导当前形势，常见于医学领域和电子领域。——译者注）可以做到这一点。

研发人员早就知道他们应该不断重读自己的实验记录。是不是有些现象被忽略了，可能是因为它们出人意料或者似乎不会导向理想的实验结果？假如这样，它实际上是不是代表着一个机会呢？更重要的是，它是不是意味着一个可以使用的、有价值的短期成果呢？最著名的例子是

亚历山大·弗莱明(Alexander Fleming)意外地发现了青霉素，他曾因为青霉素破坏了自己的细菌培养基而把它扔掉。

在改进过程中，成果都应当是短期的，研发人员从中寻找长期成果的线索。他们会带着这样的问题分析过去两三年的工作:成功的改进是不是围绕着一个特定的应用、一个特定的市场、一个设计、一个流程、一个产品而展开呢？如果是，这往往表明存在着一个长期性的重大创新或重大改变的机会。

能够熟练掌握这种平衡的大公司是默克，它是世界上最大的制药公司之一。另一个例子是通用电气公司的医疗电子部门。一方面它致力于一些重大的创新，如人体扫描仪和核磁共振仪，另一方面，它系统地从这些重要的长期创新中得到知识，来持续不断地改进其传统的X光机。

8.研究是独立的工作，但不是独立的职能。开发——把研究成果转化为那些能够生产、出售、配送、服务的产品、流程和服务——必须与研究紧密联系起来。从一开始，制造、营销和服务就要介入和影响企业的研发工作，正像研发成果反过来会影响它们一样。在大学里，科学研究可能是把探索新知识本身作为它的目的。而在企业、政府和医药领域，研究的目的是探索和寻找新的功用。

9.有效研发需要企业进行有计划的放弃——不仅包括产品、流程和服务，而且包括研发项目。每隔几年，都要测试每个产品、流程、服务

和研发项目的可行性，并且要问自己:就我们现在所知，能否开始启动这个产品、流程、服务或研究项目？

有三条线索可以帮助我们确定何时应该放弃:

第一，已经没有重要改进了。

第二，通过有管理的开发，已经无法再得到新产品、新流程、新市场或新应用了。

第三，长时间的研发只能得到“有意思”(interesting)的结果（而不是有用的结果。——译者注）。

创新评估

10.与其他东西一样，要对研发进行评估。对于改进来说，设定具体目标和进行评估是很容易的事情。而对于有管理的开发来说，目标也是可以设定的——例如:每年一个新的重要产品、重要市场或重要应用。然而，创新才是真正需要评估的。大约每隔三年，公司就需要评估它的创新成果。我们是否做出了能够大大提升公司财富创造能力的创新？这些创新的数量、质量、影响力是否与我们的市场地位和我们在行业中的领导地位相称？在接下来的几年中，我们需要做出何种创新——数量、质量和影响力——才能达到我们希望的市场地位和行业领导地位？

美国公司的研发投入——在过去几年中保持平稳甚至有所下降——又开始回升了。投入本身并不能确保公司取得成果。但是，应用这10条有效研发的规则却会有帮助。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第37章　企业联盟的发展趋势

当并购、进出口抓住媒体的目光时，企业联盟却很少受重视。通常，统计数据中也没有它们的位置。然而，对于中小企业来讲，联盟越来越成为它们走向国际化的方法。对于大公司来讲，联盟则是它们介入多个技术领域的方法。

各种类型的联盟变得越来越普遍，尤其是在跨国公司中间。常见的联盟方式有:合资企业;参股(特别是交叉持股，每个合作企业拥有其他合作企业相同的股权比例);研发和营销合作协议;交叉授权和知识交流协议;辛迪加（辛迪加是垄断组织的一种基本形式，它是指同一生产部门的少数大企业为了获取高额利润，通过签订共同销售产品和采购原料的协定而建立起来的垄断组织，——译者注）等等。这种趋势可能会加速。营销、技术和人员的发展都对联盟提出了需求。

惟一选择

在20世纪60和70年代的日本，外国公司只能通过与当地公司成立合资企业才能进入日本国内市场。逐渐地，欧洲和美国也要求成立合资企业。

几年前，美国电话电报公司与一家意大利电话垄断企业结成了联盟，以便进入政府垄断企业（指政府办的，具有垄断性的一些企业，如

电信、铁路、邮政和航空等。——译者注）所主导的欧洲市场。更为常见的情况是，联盟是获得某种独特的外国最新技术的惟一途径。大型计算机制造商参股小型软件公司;大型电子制造商参股特殊芯片的小型设计商;大型制药企业参股生物基因方面的创业公司;大型商业银行参股证券交易机构或保险公司。

联盟也越来越成为获取专业人才的途径。美国大学和欧洲、日本(及美国)大企业之间的大量合作研究协议就是很好的例子。

在行业内部也出现了跨国联盟。两年前，两个中型特殊机械制造商——一个日本企业和一个美国企业——签订协议，相互交换各自的研发成果，并且互换16%的股票，以便在各自的本土市场上销售对方的产品并提供相关服务。三大美国汽车厂商都在独立的日本和韩国汽车公司中拥有相当数量的股份，并且在美国市场上销售这些亚洲“朋友”制造的汽车(贴上美国厂商的牌子)。

这些都是危险的合作。虽然在初期，它们的失败率不会高于自建新厂或并购，但是，当它们小有所成时却会遇到严重的——有时甚至是致命的问题。

常常是在一个联盟表现很好时，联盟各方的目标冲突才会体现出来。既然这个“孩子”已经“长大”了，不同的合作者可能对它有不同的期望。对于用什么样的人来经营这家成功的企业、他们应当来自何种、他

们要向哪一方效忠等问题，不同的合伙者会有不同的想法。更糟糕的是，通常没有方法来解决这些分歧。等到大家意识到需要恢复合资企业的活力时，往往时间已经太晚了。

但是，这些问题是可以预测的，并且在很大程度上是可以防范的。

联盟成立之前，所有合作方必须全面考虑各自的目标与“合资企业”的目标。它们想要合资企业最终成长为一个独立自主的企业吗？一开始就允许甚至鼓励合资企业与某个或所有母公司竞争吗？如果是这样，在哪些产品、哪些服务和哪些市场上允许竞争呢？

例如，有一个非常成功的投资公司，各方合资成立这家公司是为了开拓非常有希望的东南亚市场，最终它被母公司破产清算，主要原因就是没有提前通盘考虑好这些问题。这家投资公司已经发展到必须要向行业客户提供部分商业银行服务了。四家母公司都是欧洲银行，尽管其中三家的亚洲业务并不活跃，但是，它们仍然觉得合资企业做商业银行业务是一种忘恩负义的举动——所以毫不犹豫地扼杀了它。

一家德国的和一家美国的化学公司成立了一个非常有前景的西班牙合资企业，最后失败了，原因很类似，主要是没有想到合资企业的成功会——而且应该——使它变成一个潜在的竞争对手。当时，合资公司在一个产品线上变得富有竞争力，尽管这种产品线的北欧市场很小，但它在西班牙和葡萄牙的市场可能很大，于是，它的欧洲母公司收回了对它

的支持，并慢慢地让这个合资企业走向衰亡(每隔三五年，母公司与合资企业都必须重新修订自己的目标，特别是在合资企业业绩很好时)。

同样重要的是，在合资企业的运营方式上达成一致。例如，利润是否要留给合资企业用于再投资？或者尽快将利润汇往母公司？合资企业是否要有自己的研发活动？或者它应该和一家或两家母公司签订合同委托它们进行研发？在研究成果申请专利时，用谁的名字——用提供了科学家和实验室的大学名字，还是用支付了研究经费的公司名字？

美国公司在美国销售其日本合作企业(小股东)的特殊产品，有根据美国市场的情况调整产品设计和价格的权利吗？或者只是作为日本产品的经销商？这就是几个月前，上述两家特殊机械制造商的合作关系最终分裂的关键所在，当时，美国公司已经为日本合作企业的产品赢得了26%的市场份额。

各方还需要认真考虑由谁来对联盟进行管理。无论它采用何种具体管理形式，合资企业必须要进行独立管理，而且管理人员必须要有积极性使其走向成功。

新联合汽车制造公司(New United Motor Manufacturing Inc.,NUMMI)是丰田和通用汽车的合资企业，同一批工人在同一个工厂(位于加利福尼亚州弗里蒙特)为两个母公司生产同样的汽车。这种汽车在美国以丰田牌子销售获得成功，而以雪佛兰品牌销售却近乎失败。对丰田的人来

说，这种汽车是他们的主要美国产品;他们在丰田的职业发展要依靠这款汽车的成功。但在雪佛兰，没有人把销售努米汽车看做是一件重要工作。对雪佛兰的很多人来讲，尽管它打的是雪佛兰牌子，但这种汽车很可能是“我们自己汽车”的一个竞争对手。同样原因，其他一些由亚洲合作企业为美国厂商制造的汽车在美国市场上也表现欠佳。它们就像没人管的孤儿一样。

无论采取何种法律形式，联盟只能由一个合作企业进行管理，而不能交由委员会管理。从一开始就必须明确，对合资企业管理人员的评估标准只能是他的业绩。他们的责任是为合资企业服务，而不是对某个母公司负责。关于合资企业管理人员的工作，绝对不以出现以下这种评价:“约翰的工作做得并不好;但是，当我们与其他合作者出现争议时，他总是照顾我们这边的利益。”

每个合作企业都要明确:本企业通过何种管理架构来处理自身与合资企业及其他合作企业之间的关系。即使合资企业主要从属于某一个合作企业——例如，卢森堡有一家小型股票承销公司，一个大型商业银行占其1/6的权益——它的管理人员也要能够接近母公司作决策的人，而不是经过层层中间渠道。

对于企业尤其是大型企业而言，最好的方法是把所有这些“危险的联盟”交给一位高级经理全权负责。

仲裁人

最后，对于如何解决分歧必须要有一个事先的约定。在联盟内部，母公司的命令是没有用的。最好的办法是在争议出现之前，推选一个相关各方都了解并且尊重的仲裁人，各方也都会接受他的裁决并把他的意见作为最终裁定。他应该被授权，并且不局限于具体争议问题。例如，他能够决定:根据事先安排的办法，任何一方都有权收购另外一家联盟企业的股份。他也能够建议:清算合资企业或者把它变成一个独立于母公司的单独企业。

这些都是很激进的办法。但正是由于这个原因，仲裁被视为最后的手段。这些条款使联盟各方都能够认识到:把自身的个体利益、主张、自豪感置于次要地位并服务于联盟的持续成功，能够从中获得多少利益。

［1989］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第38章　资本主义危机:谁来负责

“公司资本主义”(corporate capitalism)这个名词在20世纪60年代风靡一时。畅销书《美国面临的挑战》(The American Challenge)的作者，法国著名学者塞万·施瑞伯(Jean-Jacques Servan-Schreiber)曾预言，到了20世纪80年代，全世界的生产将掌控在少数几家美国的超级跨国公司手中。

在公司资本主义中，这些超级经济体实行的是自我管理。公司的所有权分散在大量的个人投资者手中，公司的管理层拥有自己任命自己的能力，他们只需要对自己负责。这些高管职位非常稳固，除非是发生严重的公司丑闻或者公司破产。然而，这些管理层自称是“开明的专制君主”，他们在经营公司的过程中会合理地平衡股东、雇员、客户、供应商、所处城市、经济团体整体的利益——在公司的年报中，他们也是这样宣传的。

即便是塞万·施瑞伯也会同意，20年后，他的预言出现了明显偏差。那些制造业中的跨国巨头们正在竭尽全力地应对技术和人口变化带来的挑战，即便这些挑战没有让它们淘汰出局，也给它们带来了落伍的威胁。美国上市公司的高管层，不管公司的规模和绩效如何，都瑟缩在金降落伞的保护之下，对恶意并购者及其致命武器——垃圾债券——充满恐惧。

敌意接管者与公司并购者——例如皮肯斯(T.Boone Pickens)和艾坎(Carl Icahn)——吸引了人们的眼球。但是，敌意接管是结果而不是原因，它可能只是一种表象。真正终结公司资本主义的是那些新兴的“机构投资者”——主要是养老基金——它们是美国上市公司的控股股东。在美国，养老基金的资产高达15000亿美元，很快就会上升到20000亿美元，现在它们已经拥有了全部美国上市公司1/3的股权，在大型上市公司中则拥有50%甚至更多的股权。当然，养老基金有成千上万个。但少数大型养老基金是主导力量，大部分其他养老基金只是忠实的跟随者。

恶性循环

因此，在美国，上市公司现在的股权集中度要高于历史上的任何其他阶段。所以，任何一个需要资金的公司——公司早晚都会面临的问题——必须设法达到养老基金经理对企业的要求。而且，养老基金经理的选择余地也很小，他们只能关注短期收益，因为他们的工作要求他们快速获得收益，大多数情况下基金以季度为单位对他们的绩效进行评估。这是因为向养老基金提供资金的那些公司，其营业收入在很大程度上也要依靠养老基金的短期收益。如果能够获得可观的短期收益，那么该公司就可以少负担一些养老费用，其财务利润就会上升。

相反，如果养老基金某年表现不佳，公司就要多缴纳一些养老费用，公司收益会下降。这样，公司管理层就会给养老基金经理施加强大压力，力争获得短期收益;反过来，基金经理又向自己投资的上市公司

的管理层施加压力，要求创造短期收益。再推下去（大部分上市公司同时也是基金的投资人，它们每年向基金提供一定费用，员工退休后向养老基金索取养老金。——译者注），这又会迫使基金经理去创造短期收益，从而形成了一种恶性循环。

但是，养老基金也是公司雇员(而不是公司本身)的受托管理机构。如果并购者提供的报价比股票当前的市场价高一些，基金经理就会自动地说“接受”。如果他们不接受，并且几个月之后，以低于并购者报价的价格卖出股票，那么，他们可能会面临一场诉讼，人们要求索赔，并且状告他们没有很好地履行受托责任。

公司资本主义向人们承诺:大公司在运营过程中会充分考虑各种“利益相关者”的利益。实际上，公司的管理层被迫将所有其他东西(甚至不考虑一些长期因素，如市场地位、技术、公司基本的财富创造能力)放置一边，专注于获取短期收益和提升近期股价。有人也许会说，公司资本主义已经蜕变成了“投机资本主义”(speculator′s capitalism)。

公司资本主义从一开始就是一种错觉，而且是一种高傲的错觉。大公司的管理层拥有——而且必须拥有——足够的权力。同时，为了使这种权力具有合法性，它必须与责任相匹配。开明的专制主义（参见本书第30章“公司治理”中的相关论述。——译者注）最后往往会变成无能的、受人批判的对象。在公司受到攻击的时候，没有人愿意支持它——在并购者出现时，美国公司的管理层就遇到了这种情况。并且大多数美

国高管层不愿意采用能够真正分清责任的合法保护手段:建立一个强有力的、独立（董事会的独立性是指董事与公司不存在利益关联，比如，不在公司持股、没有亲人在公司任职或不与公司发生业务往来。——译者注）的董事会，董事会富有能力，可以建立一套有效的绩效标准，并且可以开除达不到绩效标准的管理层。

但是，投机资本主义却是一个错误的药方。它的副作用非常大，甚至会让“病人”送命。

即便对于股东来说，投机资本主义可能也不是一件好事。至少对于美国公司的重要股东——养老基金来说，结果是这样的。在恶意并购过程中，它们被迫将自己手中的股票卖给敌意并购者。但是，在多数情况下，它们对被并购的上市公司就不再关心了。它们要么要求获得现金，要么尽快卖掉从恶意并购者那里换来的其他证券。它们知道为什么要这样做;相当一部分——或者说大多数——公司在被恶意收购后，过上一两年，经营业绩肯定会不如以前。而在西德和日本，公司的经营还是以长期收益为主，而不是专注于短期收益，股东们的整体表现要好于——肯定不会差于——美国的同行们。

但是，即使对于养老基金来说，其短期利益也不尽如人意，这方面的证据越来越多。尽管证券中介机构、投资咨询机构和养老基金以高薪雇用了大批证券分析师，大多数养老基金仍然表现较差，最好的也就是与股票市场的平均收益持平。它们的绩效表现充分证明了一句古话:“注

重短期利益会让交易商发财，让投资者赔钱”。确实，现在出现了越来越多的抱怨——例如，缅因州国会议员威廉·科恩(William Cohen)（此人1997年被克林顿总统任命为国防部长，在美国有一定影响力。——译者注）的抱怨——投资者过分关注短期收益使得养老基金表现不佳，这样，就使养老基金与最终的受益人(未来的养老金领取人)之间出现了难以调和的利益冲突。

最后可以看出，毫无疑问，投机资本主义所崇尚的短期收益给公司管理层施加了强大的压力，这对于美国企业界和美国经济来说都是有害的。在有些案例中，这可能是公司在重要行业或重要市场上失去竞争地位的主要原因，甚至是惟一原因。其中有一个例子就是美国自己研发的录像机。现在，美国没有公司生产录像机，它们将这个产业拱手让给了日本人。原因只有一个，就是这一业务不能立刻产生短期投资回报，反而需要进行好几年的长期投资。

在另外一些产业和市场上，专注于短期利益也是美国公司业绩下降、美国产业地位下滑的主要原因之一;这也可以在很大程度上解释:为什么美国通用汽车在面对日本公司的市场攻击时没有及时做出反应？每一个在美国管理体制下工作的人都可以证明:为了满足养老基金经理对下个季度获得更好收益的要求，以及害怕受到敌意收购者的攻击，公司高管层被迫做出一些他们明知代价高昂甚至是自杀性的决策。在我们最重要的领域，这种情况造成的损失也是最大的:对于高速成长的、中等

规模的高科技公司或者高水平工程公司而言，它们需要把所能获得的每一分钱投向未来——研发、产品改进、市场开发、人员开发、服务——否则，它们自身以及美国经济就会失去领导地位。

皮肯斯先生可能会反驳说——华尔街和美国证监会也会这样做——所有这些都是不重要的。股东是公司的所有者，公司是他们的，股东可以做任何他们认为有利于自己短期利益的事情。但是，机构投资者真的是公司的所有者吗？它们对公司的业务毫无兴趣:它们惟一关心的就是快速赚钱。更重要的是，所有者应该有权自由决定是买进、售出或者持有公司股票。但是，养老基金只有买进的自由。在需要出售的时候（例如在退休人员需要领取养老金时。——译者注），它们不能说“不”，即使它们想继续持有股票。从经济甚至法律角度上看，它们并不真正拥有所有者本该拥有的自由。这是一种前所未有的全新现象，我们还没有应对办法。但是，我们还是称它为“所有权”，这可能更多的是一种偏离现实的法律幻觉。

或许日本人是这么想的，因为他们的法律同我们的完全一样。但是在实际操作中，他们将公共机构股东不看做是公司的所有者，而是将其看做利益索取者，它们的利益(除非是在公司财产清算时)从属于公司(财富创造者、商品生产者和工作岗位提供者)的生存发展。在美国，我们正在逐渐朝着这一方向努力。

我们已经开始限制机构投资者的投票权，具体方法就是将公开上市

公司的股权分为两个(或更多个)群体——一类是“内部投资者”，拥有全部投票权;另外一类是“外部投资者”，他们的投票权受到很大限制甚至完全取消。通用汽车公司和福特汽车公司已经实行了这一改革。机构投资者和华尔街都提出了抗议——他们强调，应当遵循传统规则“同股同权”。但是，机构投资者一方面在提抗议，另一方面，他们很高兴地购买前景看好的上市公司的低投票权或无投票权的股票。

此外，正如国会议员科恩所指出的那样，只有出现了重大的公司丑闻，才会使我们修订现行的法律，禁止公司把养老金计划所获得的收益算做公司自己的收入——这会大大缓解公司管理层追求短期绩效的压力。在养老基金自己的阵营中，也出现了越来越多的担心。罗伯特·蒙克斯(Robert A.G.Monks)——里根总统任期内的养老金利益保障委员会主席——成立了机构投资者服务公司，以便向养老基金管理层灌输“社会责任感”。这样，投机资本主义的好日子也就不多了。

但我们还是要面对现实中的难题。与其说它们是财务或经济难题，还不如说是政治和道德难题。在现代民主社会中，在上市公司这样的重要组织中，我们能够容忍所有其他目标和重要事务都向短期利益让路吗？我们能够容忍所有其他利益相关者的利益都要为股东(即便它们具有“社会责任感”)这个群体的利益让路吗？

短期和长期

公司资本主义之所以会失败，主要是因为公司管理层不必向任何人对任何事负责。在这种体制中，敌意收购者绝对是正确的。在企业中，最重要的绩效目标就是财务指标。确实，对于企业来说，首要的一项社会责任就是创造足够的利润，它至少要能够补偿资本损耗以及企业维持运转的最低成本。足够的盈利能力可以使企业承担未来的风险、满足企业成长的需要、提供更多的就业岗位。然而，所有这些都依赖于企业的长期收益而不是短期收益。我们都明白一个事实，要想对未来负责(生产与服务型企业需要这一条，交易型企业不在乎这个)，企业长期利润的获得不能靠短期利润的累加。短期收益只代表一种前景，它本身并不是真正的经济成果。

但同样重要的是:我们所要的经济成果(甚至长期的可持续性经济成果)是上市公司的惟一目标吗？为了实现它，可以调整和牺牲所有其他目标吗？只是通过平衡各方的利益要求，我们可以实现最佳的经济目标吗？自亚里士多德以来，所有保守的学者都同意:让一个重要组织只追求一种价值(其他一切都是从属的)是严重的错误，最终这个组织不会创造出任何价值。事实上，我们应该努力去实现公司资本主义所宣称的平衡。这也就是“自由企业”的真正意义所在——显然，它并不只是资本主义的一种委婉说法，更不是指投机。但是，我们要怎样做，才能建立起与这种平衡相匹配的公司责任，并使之变成管理制度呢？而且，这种责任要由谁、以何种形式来承担呢？

20年以前，公司资本主义的支持者认为:他们的答案是正确的，投机资本主义已经被证明是错误的了。这很可能指出了一些真正的问题，既然投机资本主义不适用，并且事实上已经对美国未来经济的长期发展构成了威胁，那么，我们有必要回过头来解决这些问题。而自由企业的未来——或者它们是否还有未来——在很大程度上要依赖于我们怎样解决这些问题。

［1986］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第39章　新的生产理论

我们现在还不能建造一个新式工厂论。但是，我们可以对1999年将会出现的“后现代”工厂做一些描述。它的核心特征并不是机械化，尽管工厂里也有大量的机器设备。它的精髓表现为先进的理念——四项原则和实务共同构成了新的生产方式。

这些理念是分别由不同的人在不同的时间按照不同的顺序开发出来的。不同的理念有不同的目标，也会对企业产生不同的影响。(1)统计质量控制(statistical quality control,SQC)正在改变着工厂的组织形式；(2)新的生产会计理论能够使我们像制定企业决策一样制定生产决策；(3)生产流程中的“小团队”或模组(module)系统使得我们可以将标准化与灵活性的优势结合起来；(4)最后，我们用系统方法将生产产品的实体流程融入公司的商业流程，而这种商业流程是能够创造价值的。

随着这四种理念的不断发展，逐渐改变了我们对制造过程及生产管理的看法。现在，美国大多数从事生产制造的人员都明白，我们需要一种全新的生产理论。我们知道，对旧理论的修修补补是没有用的，那只会让我们更加落后。以上这四种理念组合起来，就构成了我们所急需的新理论的基础。

在这些理念中，流传最广的统计质量控制思想实际上并不是什么新理论，它的理论基础是70年前罗纳德·费舍尔(Sir Ronald Fisher)首创的统

计学理论。20世纪30年代，贝尔实验室的物理学家沃尔特·休哈特(Walter Shewhart)首先提出了统计质量控制的初始思想，用于对复杂的电话交换机和电话的大规模生产过程进行零缺陷管理。第二次世界大战期间，戴明和约瑟夫·朱兰(Joseph Juran)——他们以前曾是休哈特的合作者——分别提出了我们今天所使用的统计质量控制理论。

日本之所以能够在生产质量控制方面处于全球领先地位，主要是得益于20世纪50年代和60年代对戴明思想的学习。朱兰也对日本的质量控制有很大影响。但是，美国在整整40年的时间里却忽略了他们的思想，只是到了现在才开始关注统计质量控制，福特公司、通用汽车公司和施乐公司都是新的追随者。西欧基本上也不重视统计质量控制。更重要的是，即便是统计质量控制的成功实践者也不能完全领悟其精妙所在。通常我们认为它是一种生产工具，但实际上，它的最大贡献是对工厂的社会组织的影响。

现在，每一个对生产管理有兴趣的人都知道，统计质量控制是一种精确的科学方法，它可以鉴别当前生产条件下的生产质量和生产率，从而使对这两大要素的控制成为生产流程中的一个组成部分。另外，统计质量控制能迅速发现生产过程中出现的纰漏，并且准确地指出具体纰漏所在——一件工具的损坏、一个变脏的喷雾抢、一个温度过高的锅炉。因为它只需小样本就可以发现这种纰漏，所以生产问题很快就能够被发现，这使得机器操作人员可以实时地解决问题。而且，统计质量控制能

够辨别生产中的任何变化对整个生产流程的影响(实际上，戴明的部分日本“信徒”，已经可以用计算机提前模拟预测某种变化对生产过程的影响)。最后，统计质量控制能够指出在什么地方、用何种方式持续地改善整个生产流程的质量和生产率。刚开始这被称作是“休哈特环”，之后叫做“戴明环”（Deming Cycle，也有人译为戴明循环或戴明管理环。——译者注）;现在则称之为精益生产(kaizen)，这是日本对生产持续改善的一个专门说法。

但是，这些技术上的特点只能说明统计质量管理在日本的生产管理中所做贡献的一部分，而不能说明为什么日本和美国工厂之间存在生产率差异。日本企业对外部供应商非常依赖，但经过调整后，丰田、本田和尼桑中的每个工人还是能比美国或欧洲同类工厂的工人多生产两三倍数量的汽车。对于这种差异，生产流程中的质量控制顶多只能解释1/3。日本企业的生产率优势主要来源于统计质量控制思想所导致的社会变革。

与福特和通用汽车公司相比，日本企业在直接生产过程中所雇用的机器操作工人要更多一些。事实上，统计质量控制思想的引进几乎总是导致机器操作工数量的增加。但是，这种增加是可以抵消的，因为非操作人员数量的减少会多得多:首先减少的就是那些检查人员，其次是那些不从事生产只负责处理问题的人员，如维修工和各种“救火队员”。

在美国，特别是在那些以大规模生产为主的工厂，这种非操作性蓝

领工人的数量远远多于操作工人的数量，在有些工厂中甚至可以达到二比一。但是在引入统计质量控制思想之后，这些人员就没有必要存在了。更重要的是，一线的主管数量也会不断减少，只保留一少部分培训人员来取代他们的位置。也就是说，统计质量控制系统不仅可以让机器操作工控制自己的工作，而且让这种控制成为一种标准性的活动。除了他们之外，没有人掌握统计质量控制过程提供的反馈信息，而这种一手信息是高效率行动所必不可少的。

除了让信息与责任人统一起来之外，统计质量控制体系还能够解决一个以前认为无法解决的冲突。在过去的100多年间，特别是在美国，流行过两种基本的生产管理学说。一种是起源于泰勒“科学管理”的机械学说，另外一种就是第一次世界大战前由西尔斯公司的卡内基(Andrew Carnegie)、罗森华德(Juliius Rosenwald)和哈佛大学的心理学家明茨伯格(Hugo Munsterberg)共同提出的“人际关系”(或者是“人力资源”)学说。人们一直认为这两种学说是相互对立的，甚至认为它们势不两立。但是，在统计质量控制理论中，它们很好地融合了起来。

泰勒及其信徒们就像戴明一样坚信:质量和生产率控制可以成为生产流程的一个内在组成部分。泰勒坚决认为他的“科学方式”能够保证零缺陷生产，但也遭到了强烈的反对，正像现在戴明遭到工厂检查人员的反对一样。亨利·福特也是如此，他认为可以在生产流水线中融入质量控制和生产率控制(尽管他对泰勒的科学管理理论不感兴趣，甚至可以

说一无所知)。但是，如果没有统计质量控制系统这种精确的方法，不论是管理科学还是生产线都不能真正做到内生性流程控制。这两种方法虽然成功，但不得不严重依赖大量的检查监督，它们可以简单地解决问题，而不能真正地消除问题。

人际关系学说将生产线工人的知识和自豪感看做是控制和提高生产质量及生产率最重要的资源。这种学说也取得了极大的成功。但是，如果没有统计质量控制所提供的信息支持，你很难真正区分生产性活动与瞎忙活，也无法判断所提议的调整方案是能够真正改进生产流程，还是只让某一部分有所改善，但总体上却趋向恶化。

质量环（quality circle，也有人译为质量圈或品质圈。——译者注）实际上是美国企业发明的，并且第二次世界大战期间在美国企业界得到了广泛应用。但是，它在日本取得了成功，因为它是在日本企业应用了统计质量控制思想后才引入的。因此，质量环和质量管理都能够得到相关员工建议所产生影响的客观信息。可资对照的是，在过去的20年中，尽管大家投入了很大的热情，特别是在工人方面，大多数美国企业的质量环还是失败了。那么原因何在？答案是它们没有建立统计质量控制系统，从而缺乏精确可靠的反馈信息。

相当数量的美国企业在生产过程中并没有采用统计质量控制，而且只用少量的检查和维修就实现了质量控制和生产率控制，强生公司(Johnson & Johnson)就是这样一个例子。另外一些企业在不用统计质量

控制的情况下，成功地让机器操作人员对生产流程进行了很好的控制。IBM公司很早以前就用少数培训“经理”替换掉了所有的一线主管，而米勒公司(Herman Miller)则通过持续的培训以及生产率激励措施，实现了质量零缺陷和高生产率。

但是，它们只是一些例外而已。总的来看，美国企业在把质量和生产率控制融入生产流程方面缺少有效的办法。同样，我们也找不到办法使机器操作人员承担相应的生产流程及流程控制的责任，从而无法实现数学家诺伯特·韦纳(Norbert Wiener)所提出的“对人的正确使用”。

统计质量控制思想有可能会帮助我们实现传统的两大商业理想:一方面是高质量和高生产率，另一方面是发掘人类自身的工作价值。它实现了传统工厂的目标，从而成为泰勒和亨利·福特所设想的20世纪生产理论的最高成就。

统计专家们并不喜欢近期的大量媒体曝光，人们责怪说正是他们带来了美国制造业中的种种问题。但是，这些统计学家们能够最后证明自己是正确的。在1999年的工厂中，生产会计理论将会发挥非常重要的作用，甚至比以往更加重要。但是，生产会计理论将与以往有所不同。新的生产会计理论——更为精确的称呼是“生产经济学”，在基本概念上与传统的成本会计理论有很大差异，其目标是将生产与企业战略结合起来。

生产成本会计(成本会计的全称，平常很少使用)是现代制造业的三大支柱之一(另外两个分别是科学管理和生产流水线)。如果没有生产成本会计，另外两个支柱也不能完全发挥作用。生产成本会计也是起源于美国。在20世纪20年代，通用汽车公司、通用电气公司和西方电气公司开发出了生产成本会计，这种新的成本会计并不是一种技术，但是它为通用汽车和通用电气公司建立了竞争优势，并使它们成为全球的领袖企业。在第二次世界大战之后，成本会计已经成为美国向国外输出的一种重要管理经验。

但是，在那个时期，成本会计的缺陷也变得日益明显。非常重要的有四个方面。第一，成本会计是以20世纪20年代的社会现实为基础的，当时，80%的生产成本来自于直接的与蓝领工人相关的费用，而不是原材料。结果，成本会计也就等同于直接人工“成本”。其他的所有成本都是“杂项”，被统称为间接费用。

然而现在，直接人工成本占生产成本达到25%的工厂已经很少见了。即便是汽车这样一个劳动密集型产业，在最新建立的一些工厂(例如在美国建立的日本汽车工厂和福特汽车公司的一些新工厂)中，其直接人工成本所占的比例也已经下降到了18%。在一般产业中，8%12%正迅速成为标准化的比例。一家劳动密集型的大型生产企业——贝克曼仪器公司(Beckman Instruments)，现在把人工成本看做是“杂项”。但值得注意的是，成本会计系统仍然详细、精确地计算直接人工成本，并把它

们作为基础内容，而其他的成本(这些可能要占80%90%)则是按照武断的、误导性的方式进行比率计算:例如与某件产品中人工成本的比率关系或者与人工成本总费用的比率关系。

第二，生产流程调整或生产方法改变所带来的收益主要是用人工成本的节约来衡量的。即便是考虑了其他方面的费用节省，其成本基础通常也是按照上述武断方式进行的成本比率计算。

第三种缺陷更加严重，它是传统成本会计系统本身固有的。就像日晷一样(它只能在晴天告诉我们时间，在阴天或夜晚则完全失效)，传统的成本会计只测算生产成本，而忽视了非生产成本（nonproducing costs，也有人译为非生产性成本。——译者注），包括工厂由于机器检修造成停工或者由于质量缺陷造成废品/返工等形成的成本。

标准成本会计假定:企业在80%的时间内能够生产出合格产品。但是现在我们都知道，即便是做到了最高水平的统计质量控制，非正常生产时间占总生产时间的比例也要远远高于20%。在有些工厂中，这个比例高达50%。而且，非正常生产时间所耗费的成本几乎与正常生产时间一样多——包括工资、供热、照明、利息、酬金，甚至还包括原材料。但是，传统的成本会计系统是不考虑这些的。

最后，生产成本会计假定:工厂是一个独立的实体。成本节约在工厂中是“真实的”。其他的节约则是“推测”——例如，生产流程的改变对

某种产品的市场接受程度或者对产品服务质量的影响。为了说明这一点，我们以20世纪70年代通用汽车公司所遇到的困境为例。当时，市场营销人员并不赞成高管人员所定的方案:从雪佛兰到凯迪拉克，各种款式的汽车都使用相同的少数几类车身、车架和发动机。但是成本会计表明，这种共享性设计会得到大量的人工成本节约。所以，市场营销部门的反对意见被认为只是一种推测而置之不理。他们认为如果这样做，不同种类的通用汽车会看起来非常相像，从而失去对顾客的吸引力。实际上，传统的成本会计几乎无法评估某种产品改进的好坏，更不必说产品或流程创新了。例如，生产过程的自动化总被认为是一种成本，几乎从来没有被当做一种利润源泉。

我们了解以上这些问题已经有近40年的时间了。在近30年的时间里，会计学家、政府会计专家、企业会计师以及会计师事务所一直都在努力寻求改革之道。并且他们已经取得了不少进展。但是，由于这种改革只是对传统成本会计系统的改良，因此原先那些缺陷仍然存在。

新的生产会计理论变革的起因是自动化设备厂商所遭遇的挫折。那些潜在用户，也就是企业的工人，非常需要新型设备,但是高管人员不愿意把钱花在数控机械或机器设备上，虽然这些设备能够很快地更换生产工具、装置和模具。现在我们知道，自动化设备所带来的好处主要是非正常生产时间的减少，因为它们能提高质量(也就是说第一次就做对)和大大减少模具转换或者产品转换中间的停工时间。但是，成本会计并

不考虑和记录这些好处。

出于这种原因，产生了由自动化设备制造商、跨国制造公司和会计师们共同组成的计算机辅助生产国际联盟(Computer-Aided Manufacturing-International，CAM-Ⅰ)，它们联合开发了一种新的成本会计系统。成立于1986年的CAM-Ⅰ只是刚刚开始影响制造业,但是它已经引发了一场知识革命。今天，管理学中最激动人心、最具有创新性的领域就是会计理论，出现了许多新概念、新方法和新工具——甚至出现了新的经济哲学，它们正在迅速地成为一个整体。尽管对于具体的细节问题还存在诸多争议，但是，新的生产会计理论的基本框架正在日益明晰。

CAM-I刚开始运作不久，人们就发现，传统的会计系统是无法进行改革的，它只能被替换掉。在制造业中，人工成本显然是一个错误的衡量标准。但是，生产过程中的其他要素也不能作为衡量标准(这是一个新发现)。新的衡量标准应该是时间。一定时间内的成本必须被看做是固定的，不存在“可变”成本。即便是材料成本也是固定的多于可变的，因为合格产品与劣质产品所耗费的材料是一样多的。惟一既可以变动又可以控制的因素就是某个生产流程所用的时间。只要能够减少这个时间，就可以为企业带来“收益”。这种方法可以轻而易举地消除传统会计系统四大弊端的前三个。

但是，这些新的成本概念可不仅仅是重新界定到底什么是成本和什

么是收益。例如，在传统的成本会计系统中，产成品的存货是没有成本的，因为它不需要再投入直接的劳动。它被看做是一种“资产”。然而在新的生产会计中，产成品的存货是一种“沉没成本”(这是一个经济学术语而非会计学术语)。这种以存货形式存在的资产，并不能产生任何收入。事实上，它们占用了昂贵的资金并导致了时间损耗。结果，它们的时间成本非常高。新的会计系统既考虑产成品存货的时间成本，也考虑它带来的收益(例如快速的客户服务)。

不过，新的生产会计仍然面临着传统成本会计系统第四个弊端所带来的挑战:不能测算生产流程调整对企业整体经营活动和绩效的影响——例如，自动化设备的购置对企业市场的影响，或者不购买能够加快生产批次调整的设备所带来的的风险。这些决策对于工厂内部成本和收益的影响，现在已经可以相当准确地测算出来了。但是，它们对于企业整体的影响实际上还是推测性的。我们只能说，“确实，这可以帮助我们达成更多的销售。”或者“如果我们不这样做，在客户服务方面我们就有可能落在竞争对手后面。”但是，我们应当如何量化它们呢？

成本会计的优势一直是注重量化结果，因此能够给出客观答案。但是如果我们在其中引入无形因素，那么成本会计只会造成更多的问题。关于下一步如何走，人们一直存在激烈的争论，并且都有充分的理由。尽管如此，所有的人都同意，还是要将这些整体性影响纳入对企业绩效的测评，也就是说，要将其纳入生产成本理论中去。无论如何，生产会

计系统都会强迫管理人员——无论是工厂内部的还是工厂外部的——像制定商业决策一样制定生产决策。

亨利·福特的名言是："你可以选择任何一种颜色，只要它是黑色。"（当时福特汽车公司只生产黑色汽车。——译者注）这已经成为了美国的一句俚语。但是很少有人了解福特这句名言的真正含义:灵活性是要花时间和金钱的，并且消费者是不会为此付费的。更没有人明白，在20世纪20年代中期，正是采用了"新的"成本会计，才使通用汽车公司击败了福特汽车公司，这种方法使通用汽车在不增加成本的情况下给予消费者多种颜色选择和一年一度的车型变换。

今天，大多数生产厂商都可以做到通用汽车在大约70年前所达到的水平。实际上，他们在标准化和灵活性生产的结合方面取得了很大的进步。例如，他们能够用少数标准化零部件生产出不同种类的最终产品。此外，人们还做到了像福特一样思考:你要么选择用低成本实现生产标准化，要么选择用高成本实现生产柔性，但是不能二者兼得。

然而，1999年的工厂不但可以做到而且必须做到二者兼备——成本还很低。但是要做到这些，工厂必须进行重大结构重组。

如果说今天的工厂就像是一艘战舰，那么1999年的工厂则是一个"小型联合舰队"，它由一系列模块组成，它们以生产流程中的某个阶段为中心，或者围绕一系列密切相关的运营活动而组成。尽管总体的指

挥和控制依然存在，但是每一个模块都有自身的指挥和控制系统。并且就像小型联合舰队中的船只一样，每个模块都是机动灵活的，可以自主决定自己在整个流程中的位置，并自主处理同其他模块的关系。这种组织形式既可以让每个模块都享受到标准化的好处，同时也可以使整个生产流程具有更大的灵活性。这样，企业就可以进行快速的设计调整和产品调整，对市场需求做出快速响应，并且以低成本实现小批次的“配置客户自选”或“客户指定要求”生产。

今天还没有这样的工厂。也没有人能够建立这样的工厂。但是有很多大大小小的生产厂商都在朝着这种小型联合舰队的方向努力:其中包括美国西屋电气公司的工厂、瑞典ABB公司的机器设备工厂和几家大型印刷厂(特别是在日本)。

这种发展趋势最大的推动力很可能来自于通用汽车在自动化设备上的大规模投资失败(至少300亿美元，也可能是400亿美元)。通用汽车公司看起来是用新的设备改进了现有的生产流程，也就是说让组装线更有效率。但是，这些生产流程反而失去了灵活性，不能做到快速的调整。

同时，日本的汽车制造商和福特汽车公司花了较少的钱，却取得了更高的灵活性。在这些工厂中，生产线依然存在，但它们不再像以前那样紧密相连，而是不连续的。企业用新设备来加快调整速度，例如自动更换夹具、工具、装置。所以，这种生产线使得传统的批量生产在标准化的基础上还可以获得了很大的灵活性。这样，标准化和灵活性就不再

是一个二选一的问题了，它们可以——而且必须——融为一体。

但是，这就意味着对于生产流程的不同环节来说，其标准化和灵活性之间的平衡状态是不同的。如果整个工厂都采用一种“平均化”的平衡状态，将不会取得比较好的绩效。如果整条生产线都采用同一种平衡水平，那么，它只会导致整个生产流程比较僵化，成本比较高，很显然，通用汽车公司就是这样。这时需要做的就是进行流程重组，使之模块化，每个模块都有自身的最佳平衡状态。

另外，在产品、流程或营销渠道有所变动的时候，这些模块之间的关系也需要进行相应的调整。例如，企业准备从出售重型机械设备转为对外租赁，可能需要彻底改变产成品与零部件两者之间的生产比例关系；或者，一个相对较小的模具调整可能就会改变主要零部件组装成产成品的整个过程。当然，这不是什么新观点，但是，传统的生产线架构并未重视这个问题，或者说根本无法实现这种调整。随着市场竞争的日益激烈和产品生命周期的不断缩短，我们无法继续忽视这种调整，而必须做到快速调整。所以这种小型联合舰队一样的模块化组织就应运而生了。

但是，这种组织需要的并不仅仅是对工厂的实体结构进行重大变革。首先，它需要采取不同的沟通方式提供不同的信息。在传统的工厂中，每个部门都要分别向各自的上级汇报工作，并且按照上级的要求进行汇报。在1999年的未来工厂里，它们必须考虑需要向谁提供何种信

息，以及谁又需要向它们提供什么信息。大量的信息会在部门之间横向流动，而不是流向上级。这样，未来的工厂就构成了一张信息网。

因此，所有的工厂管理人员都要掌握和了解整个生产流程，正像驱逐舰的指挥官需要了解整个舰队的战术安排一样。在1999年的工厂中，管理者需要像一个团队成员一样思考和行动，时时关注企业整体绩效的变化。首先，他们要问:对于我们部门的特点、能力、规划和绩效，其他模块的人们想要了解哪些内容？反过来，我们又需要了解他们部门的哪些东西？

改变制造业的最后一个新理念就是系统设计(system design)，按照这种思想，企业要将整个制造过程看做是将原材料转换成商品(即经济满足形式，economic satisfaction)的一个整合过程。

英国的零售连锁企业玛莎百货公司在20世纪30年代就设计了这样一个系统。玛莎百货公司对要出售的商品(不管是服装还是食品)进行设计和测试；它指定一个制造商依照合同生产一种产品；它与制造商一起在适当的价格上提供达到适当品质的适当商品；最后，它还建立了即时送货系统，使商品能够及时送到商店。整个过程的核心是详细的预测:什么时候消费者会将产品从仓库的货架上放入自己的购物车中。在最近十年里，这样的系统化管理在零售业中已经变得很普遍了。

尽管系统化组织在制造业中还很少见，但制造业实际上第一个吃螃

蟹的产业。在20世纪20年代初，T型车正在大行其道时，亨利·福特决定通过它的新工厂，即庞大的红河工厂(River Rouge)来控制整个生产流程，其方法就是自己生产和运输所有需要的原材料和零部件。他建立了自己的钢铁厂和玻璃厂，又在巴西建了一个橡胶农场来为汽车轮胎提供原料。他还买下了铁路，以便将材料运到红河工厂，将汽车运出去。他甚至还设想要在全美范围内建立自己的汽车服务中心，并由福特自己办的学校来培训各个中心的技术人员。但是，福特实际上是将它们看做以产权关系相关联结的金融大厦。他没有创建一套系统，而是建立了一个庞大的企业联合体，这只笨重怪物的成本很高、难于管理，最要命的是没有什么利润。

相反，新型生产系统根本不用“控制”。大多数环节是独立的——一边是独立的供应商，另一边是消费者。它也并不像福特公司那样以工厂为中心。在新的系统中，工厂只是生产流程中的一个点。就像玛莎百货公司所做的那样，生产流程的规划和时间安排是从向最终客户交货的时点倒推的。在系统中也会充分考虑相关过程的延误、暂停和重复——比如这里有个仓库、那里的零部件和工具有点多了，有些旧型号虽然不再生产但还是要有一些存货，因为市场上偶而还有需求。这些都是连续流程中很正常的一些小问题，通过相关信息来进行管理和控制。

美国制造商进行这种系统设计的推动力是:在他们学习日本的JIT方法去供应原材料和零部件时，遇到了不少困难。这种困境实际上是可以

预测到的。原因就在于，日本的成功是建立在其独有的社会和物流基础之上的，而这些东西对于美国而言是完全陌生的。然而，美国制造商却只是将它看做是一个小小的运作程序问题。但是，越来越多的公司发现，JIT的供应方式给整个工厂带来了混乱。尽管没有人知道真正的原因何在，但有一件事是显而易见的:随着JIT系统的引进，工厂已经不再是一个按部就班的有序过程，即始于接收原材料，终于产成品进入发货仓库。取而代之的是，工厂一定要从后端程序往前倒推，进行组织重新设计，并且对整个流程进行整合管理。

二三十年来，制造业的专家、高级管理人员和教授一直在大力宣传这种思想。并且有些产业，例如石油冶炼和大型建筑业，已经对此进行了实践。但是，总体上说，美国和欧洲的制造工厂既没有进行系统设计也没有进行系统管理。实际上，几乎没有哪家公司掌握了足够的知识，来对自己的工厂进行系统化运作。然而，JIT系统迫使管理者们进行系统思考:在工厂的哪些地方需要有重复？哪些环节需要进行调整？在某个环节中用什么样的成本来使另外一个环节的延误、风险和不稳定程度降到最低？

少数公司甚至开始把工厂中的系统概念扩展到市场中去。例如，卡特彼勒公司(Caterpillar)（卡特彼勒公司是世界最大的工程机械和建筑生产商。早在1979年，卡特彼勒就开始了在中国的业务。1995年，卡特彼勒与中国最大的工程机械制造企业——徐州机械工程集团合资兴建了卡

特彼勒徐州有限公司，生产液压挖掘机和筑路机械。卡特彼勒公司在1997年全球最大的500家公司中排名第198位，全球各行业最受赞赏公司评选中列工农业设备领域的第一名。——译者注）系统地设计了自己的制造流程，48小时之内可以在世界各地替换任意一个零部件。每一家公司都应当达到这样的服务水平，但这样的公司现在仍然是个别现象。一旦我们将生产制造过程定义为将原材料转化为满足经济需求的事物，那么很显然，当产品离开工厂的时候，生产过程并没有结束。产品销售和销后服务仍然是生产过程的一部分，并且应该将它们整合起来，相互协调，统一管理。目前大家普遍认同的是，在产品的生产和设计过程中，服务是一个重要的考虑因素。到了1999年，系统化生产将会对工厂的设计改造以及生产管理方式产生越来越大的影响。

传统上，制造企业是“系列化”组织，按照职能逐步推进，如工程、生产和市场营销。近年来，很多企业通常再辅之以一套并行的团队型组织(宝洁公司的产品管理团队就是一个众所周知的例子)，这种组织在新产品或者流程项目的一开始，就将各种不同职能组织到一起。然而，如果生产制造是一个系统的话，企业的每一个决策实际上都是生产决策。因此，每个决策都必须考虑生产的要求和需要，反过来，这些决策要充分利用本企业生产制造系统的优势和能力。

当六七年前本田汽车公司决定向美国市场推出一个新的面向高端消费者的汽车品牌时，最激烈的战略讨论并不是设计、性能或价格问题，

而是继续沿用本田现有的经销网络来分销讴歌(Acura)品牌的汽车，还是投入巨资、冒着风险建立另外一套讴歌车的经销体系以便深度开发其细分市场。当然，这是个市场问题，但是这个决策要由设计、工程、制造和营销等人员组成的团队来共同制定。而且最终选择单独的经销体系也是出于生产的考虑:适合单独分销及服务的产品设计也是最能充分利用本田生产能力的设计方案。

在制造业中充分地应用系统思想还需要再花几年时间。我们并不需要另外一位亨利·福特，但是确实需要完全不同的管理方式和不同类型的管理人员。未来制造业中的每个管理者都要深入理解生产系统。我们很可能采用日本的方法:刚刚进入公司的管理人员必须下工厂，先在制造部门待上几年。实际上，我们甚至能更进一步，要求整个公司的管理人员在其职业生涯过程中都要轮换着担任工厂管理职位——就像军官定期下基层一样。

在新的制造企业中，生产就是一个枢纽，将企业的各个部分紧密联系在一起，为各种要素和人员创造经济价值。因此，生产系统这种思想，影响最大的方面并不是生产过程本身。比如SQC，它的最大影响是在社会和人的方面——比如对职业晋升过程的影响，更重要的是将职能型的管理者转变成企业型的管理者，虽然每个人有其特殊的角色，但是每个成员都关注共同的生产过程，并且都归属于同一个团队。可以肯定的是，未来的制造企业不会像今天的许多美国公司那样，让没有多少生

产管理经验的财务精英、营销高手或者律师来掌控全局。

这四种理念存在着非常重要的差异。比如，在每一种思想中，“工厂”到底意味着什么。在SQC中，工厂就是人们工作的地方。在管理会计或者敏捷生产的小型联合舰队中，工厂是完成任务的地方——不管任务是由人还是白鼠或者机器设备完成，都没有区别。在系统思想中，工厂并不是一个地方，而是使原材料获得经济增值的一个流程中间阶段。至少在理论上，在企业深入理解全部“生产”流程——从产品的生产直到将产品转移到消费者手中——之前，是无法设计也不应当设计工厂的，更不必说建造工厂了。所以，对工厂进行界定，并不仅仅只是理论探讨或者词语辨析，它直接影响到一系列实务操作:工厂设计、选址和规模;在一个生产中心内应当包含哪些生产活动;甚至影响投资金额和具体投资内容。

同样，不同的理念反映的也是不同的思维方式。要应用SQC的话，你不需要做过多思考，只需要进行实践即可。管理会计关注的是技术性分析，而小型联合舰队的思想则聚焦于组织设计和工作流程。系统思想容易引发人们过于关注持续思考，而不去行动。每种理念都有自己的工具、术语和适用的人群。

尽管如此，我们还是要说，这四种思想的相同之处比它们的不同之处更为重要。最明显的一点就是，它们的前提假定都是将生产流程看做一个整体结构，整体大于各部分的简单加总。传统的观点认为，工厂就

是各种机器和操作环节的加总。19世纪的工厂只是一个机器的汇集地。泰勒的科学管理将每项工作分解成一个个操作环节，然后再将这些操作环节重新组合完成另外一些新的工作。20世纪出现的“新”思想——流水线和成本会计——把绩效看做是各个操作环节都做到了成本最低。但是，这些新思想都是关注各个环节的绩效。实际上，即使真的按照这些理论去做，各个环节的绩效也不会好。真正的工作成果来自整体流程。

管理学的发展也反映了这种新的认识。对于管理者来说，在应用过程中，SQC思想是最接近传统理念的，因为它只是将工作转给了工人，而没怎么改变管理人员的工作。但是，即便是没有什么职责(在SQC体系中，工厂管理人员没有什么职责)的管理者，也必须要学会从更宽广的角度考虑商业问题，而不仅仅是局限于本工厂的利益。每一个生产经理都要能够整合人员、物料、机器和时间。这样，十年后的生产经理就必须要学习和实践下述管理理论:将工程学、管理学、企业经济学整合为一体的生产流程学。当然，现在已经有不少管理者开始这样做了——尽管他们通常还没有意识到自己是在创新。但是，这门理论现在还没有体系化，工程学院或商学院中也不教这门课。

这四种管理理念可以发挥协同效应，这个词现在被大量滥用。综合应用它们——也只有综合运用它们——才能够解决20世纪从事大规模生产的传统工厂所面临的各种冲突和难题:人与机器的冲突、时间与金钱的冲突、标准化与灵活性的冲突以及职能与系统的冲突。关键的一点

是，每种思想都把绩效看做是生产率，把生产看做是一个为原材料提供经济增加值的实体流程。虽然它们用不同的方式提供经济价值，但是，它们却共享着同一套生产理论。

［1990］

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

后记　20世纪90年代和更远的未来

瞬息万变的世界经济

首先我要说，1992年毕竟不是一个极其重要的年份，很多重要的事情要在1992年以后才会确定。然而，一项重要的事件已经发生了，但它与政府无关。因为与19世纪不同，政府已经不再是一个能够创造绩效的机构。这个重要的事件是:欧洲企业家们已经决定要建立统一的欧洲经济体。这有先例可循吗？有，而且就在不久之前。

我第一次去美国是在20世纪30年代末期，当时我是英国五家报纸的记者，那时美国才刚刚开始形成全国性的市场。150多年来，全国市场一直是一个行政单位，当时美国几乎没有全国性的企业，没有一家大银行、大保险公司是全国性的，1012家汽车公司中仅有3家是全国性的，还有少数几家钢铁厂是全国性的(那也仅仅是为了满足美国海军的需要)，其他企业都是地方性的或区域性的。大部分公司不熟悉美国的其他地方——毕竟在当时，从纽约或华盛顿到洛杉矶要在没有空调的火车上颠簸六天。除了电影明星以外，几乎没有人从东部去那里。

然后，非常突然地，在20世纪30年代中期，每个企业都要学会进行全国性思考，但实际进行全国性运营的企业还是非常少。与大部分外国人所想的相反，美国只有少数公司是真正全国性的。到目前为止，大部分公司仍旧是位于东海岸、西海岸或中西部的区域性公司。不过，在全

国性市场问题上，美国公司必须要迅速学会如何思考和采取行动。这正是欧洲现在所发生的。

然而，这个例子并没有告诉我们一个企业在其特定环境中应该如何去做。要小心别人给你开的药方。公司必须通过分析本企业、市场和竞争对手以及哪些地方可能会出现新的竞争，最终做出自己的判断。即便CEO除了度假以外从未去过西班牙，但许多美国人都去过西海岸，这些地方都有可能出现新的竞争对手。无论如何，企业必须根据这一根本性变化重新考虑其竞争策略:市场选点、扩张、联盟和组织架构。无论如何它都会发生。一旦出现了这种情况，1992年就不再是一个重要年份了。

新的国际变化也很重要

然而，欧洲统一市场是世界经济运行方式重大变化的一个征兆。不论你是否喜欢(我就不喜欢)，世界经济整合的方式正在迅速变化。未来的发展是，世界经济的整合不再像过去那样通过自由贸易或保护主义，而是越来越多地通过双方合作得到实现，我们称之为互惠。互惠代表着什么呢？国际贸易已经由商品和服务的互补性交易发展为竞争性交易。在竞争性交易关系中，如果一个进攻性的国家排斥外国的竞争、拒绝进口，就像日本那样，而防守者又不能够进行有效的反击，它无法在竞争中取胜，那么它能做些什么呢？

一种办法是建立经济集团或区域集团，像1992年计划成立的欧洲经济共同体那样。这一组织为较小的经济体提供了满足其竞争需要的大规模市场。同时，区域化能够制定优于保护主义和自由贸易的有效贸易政策。这样，世界经济新的指导原则——互惠原则迅速兴起了，换言之，原则上某个贸易集团内的企业享有进入其他集团市场的同等权力。这可能是防止极端贸易保护主义的惟一办法。

人们还不十分清楚在实践中互惠原则会导致何种局面。是否欧洲银行可以与美国银行按照同等条件在美国开展业务，还是说它们可以用在欧洲做业务的方式拓展美国市场？这一点仍然悬而未决。诸如此类的问题将在不断的摩擦与妥协中得到逐一解决，在不同的情况下，解决的方法可能略有不同。可以肯定的是，欧洲共同体将采用互惠原则作为其主要的贸易政策——这已经对其他区域产生了一定的影响。

例如，欧洲统一市场的建立直接导致了美国和加拿大自由贸易协定的签署。如果没有统一市场的威胁，这是不可能的。自由贸易协定影响了加拿大的利益。即便是现在，加拿大也没太高热情，他只是别无选择，只能将经济命运交给霸道的邻国。继加拿大之后，出现了一个更大的问题，美国另一边的墨西哥是否也别无选择?世界上没有哪两个国家像美国和墨西哥那样，具有完全不同的文化和价值体系。150年来，墨西哥一直视其邻国为危险的巨大怪物，避之而惟恐不及。然而，即便在政治和文化上双方关系极为紧张，墨西哥也很可能被迫加入北美经济

区，其可能性要大于50%。这一计划已不再是荒谬的了。

东方也一样

还有一些其他正在兴起的地区。在中国，一方面面临着巨大的失业压力，另一方面，沿海地区活力四射，内地经济发展缓慢，两者之间存在巨大的不平衡，这些正在使这个国家再一次进入对抗性的经济诸侯时代。如果能形成一个从天津到广东的沿海经济带(这是很有可能的)，那么我们很快将看到一个新的环日本的远东经济集团。尽管有些国家对中国还存在着不了解，然而中国的城市已经在经济上朝着新的地区明星和地区中心方向发展了。在这一过程中，很可能会形成一个以日本为中心的环太平洋经济区。

国际经济新秩序正在兴起

在世界经济新秩序(跨国、区域整合、信息密集)中有两个突出的变化。第一，未来的跨国公司不可能是制造企业。目前日本256家公共医院中的大部分都是由芝加哥的后勤服务公司进行维护和管理。曼哈顿几乎所有大的写字楼都是由丹麦奥尔胡斯(Aarhus)的一家后勤服务公司进行维护和管理。由于日本缺少管理学和工程学的教师，因而将学生送往国外;令人难以置信的是，就在几年前，东京三所主要的私立大学已经在美国西海岸为日本学生建立了校区。在跨国发展方面，银行和金融业更是走在前列。由于政府在制定政策时非常关注蓝领工人的需要，所以

相对于制造业来说，服务业国际化的速度更快一些。

第二，在新的世界经济秩序中，投资的增长比贸易快得多。传统经济理论认为，投资是伴随着贸易而进行的，在19世纪确实是这样的，然而在20世纪却正好相反。举一个热门的例子吧，即日本的汽车公司及其英国的供应商。本田、尼桑或丰田在英国的工厂一经设立，很快就引入其本国的供应商到英国投资设厂，以便供应零配件。从某种程度上说，是因为日本人不习惯从一个独立的供应商那里购买零配件。在日本，一个企业要么是主人，要么是仆人，而同时向多家厂商供货的供应商被认为是不可信的。让我们再来看看另一个不那么明显的例子。为什么在20世纪80年代中期美元升值的那些年份，美国的出口贸易没有崩溃？原因很类似，因为即便是在价格上有所损失，美国在日本的分公司仍然从美国的、值得依赖的供应商那里进口设备、零件和原材料。

然而在一个投资导向的世界经济中，以出口为目的的战略已经过时了。具有讽刺意味的是，英国在19世纪丧失了经济上的领导地位，其中一个原因就是其出口上的优势。这意味着在世界上的每一个港口，主要的进口商都是苏格兰人，他们只从曼彻斯特和格拉斯哥进口货物。美国和西德的公司无法通过出口渗入主要国际市场，因而只能在那里投资设厂。进行贸易之前它们首先要进行投资。在这种情况下，接近市场和熟悉市场就至关重要了，而这就需要拥有一定的市场份额和一定的市场地位。所以一个公认的事实是经济史(而不是经济学教科书)告诉我们，如

果一个公司不在其主要的市场生产制造，它就不可能在该市场占据领导地位。在美国的汽车市场中，外国厂商占据30%的市场份额，其中日本就占了20%。但在日本所占的市场份额中，只有一半瓜分的是美国四大汽车公司的市场，其余瓜分的则是欧洲厂商(尤其是大众汽车)的市场。在1969年，大众汽车的市场占有率要高于12%，可惜啊，刚开始时由于工会的阻挠，大众汽车无法在美国设厂进行生产。1973年石油危机时，大众汽车还不是一家在美国生产的厂商，因此错误地估计了形势。而当大众想重返美国在当地设厂生产时，已经太迟了。

这再一次说明，投资是经济发展的驱动因素。基于商品和服务的实体经济不再主导跨国经济了。在伦敦同业拆借市场上，每天交易的欧洲美元、欧洲马克或欧洲日元的数量，是全世界商品和服务贸易所需资金量的1015倍。虽然外汇市场上的资金交易数量还没有确切的数据，但可以肯定的是，其数额会更大，远大于商品交易所需要的资金数额。这些金融资本的流动主要用于资本运作和投资。如果一家公司在其主要市场上没有一定投资额的话，那么它也不会得到好的销售结果。

当然在过渡时期，这种形式对于在国内市场上创造财富的部门是不利的。但我们现在遵循的前提假设还是19世纪的，即企业缺乏流动资金。然而今天，事实上是流动资金过剩。其中一个原因是发达国家的经济变得越来越知识密集型，资本密集型和劳动密集型企业正在减少。另一个原因是小规模的储蓄账户和大规模的养老基金积累了数额巨大的资

本。所以现在大型投资商所要做的不是分配资本(这是它的传统职能)，而是找地方投资。除了短期以外，这种做法在经济上并不一定会导致最佳结果。

再看看垃圾债券。实际上，垃圾债券不过是股权融资的另外一种形式，其主要目的是向企业和收购专家提供成本很低的资金(因为这是债务，其利息免税)，而给投资者以高额回报。毫不奇怪，银行积极参与这一奇迹般的市场，它们以6%或7%的利率吸纳存款，然后在债券市场上投资获得15%的收益。而这是否有利于国家经济，颇值得怀疑。哪里有超额流动资金，哪里就会有短期投机带来的投资风险，无论是把钱借给扎伊尔(Zaire)（非洲一个国家，由于政局动荡而使投资风险大增。——译者注）还是借给最近的并购专家。

金融是未来的发展模式:适应还是消亡

正如标题所显示的，到目前为止，在所有变化中最快、最广泛的变化就是金融体系的改变。与信息一样，货币是没有国籍的，实践结果表明，各个国家在经济发展的相似阶段，其金融体系惊人地相似，而无论这个国家具有什么样的法律制度和社会风俗。因而，我们可以看看发达国家经历了什么，然后据此预测其他国家将要发生的事情。在这方面美国发展得最快，一部分原因是由于极其严格的管理，另一部分原因是美国金融市场很少受几个大集团的控制，具有很大的弹性。

当1960年金融革命开始时，所有人都预测金融超级市场即将取得胜利。一系列的资金产品，一个极端是流动性最高、风险最小，另一个极端是流动性最差、风险最高，它们都有适合自身的不同价格。但我们都错了，原因有两点。第一，对于大多数人来说，资金不是一种商品。美国零售商西尔斯公司一直以来都在为美国家庭服务，并引以为豪。该公司曾经关注过大众的投资需求，并收购了一家大的经纪公司，但多年的经营证明这是一个彻底的败笔。我们中很少有人愿意在卖儿童内衣的地方购买投资品，即便它是国库券也不愿意买。这种做法是错误的，并不合适。资本即便不是神圣的，但至少与一般商品有所不同。

金融超级市场失败的第二个原因是每个发达国家都有两类特点完全不同的独立市场——零售市场和组织市场，而一家单位能否同时为这两个市场服务还不清楚。零售市场是一个怪物。50多年前我在伦敦工作时，非常聪明的老板对我说:“德鲁克先生，千万别忘了，在世界上最富有的国家中，只有1/20家庭的存款能够除了支付长辈的葬礼费之外还有剩余。”今天在发达国家中，这样的家庭可能至少有一半了吧。他们的储蓄并不多，大部分人过了50岁后，所花费的钱将接近其收入。日本是个例外，在那里工资与年龄成正比，收入是有所倾斜的，当孩子们长大、花费降低了时，他们的收入开始上升。当他们年纪变大、消费习惯难以改变时，突然他们发现自己有了一点钱——这些小额的积蓄加起来，就成了一笔巨额的资金。

几乎每个人都大大低估了这一数字，而有些公司发现了这个商机，推出了各种新的金融产品。美国的储蓄率在全世界是比较低的，但在19831987年间，共同基金的销售暴涨，有两年甚至超过了官方公布的储蓄总额。而且，共同基金并没有影响其他形式的储蓄。很明显，这些数据是有问题的。但是，对于相关公司来说，所面对的巨大挑战是如何服务于这笔巨大的资金。首先，大型人寿保险公司有合理的分销体系吗？当然，每个小镇都有几位人寿保险的代理商。他们有顾客名单，有些顾客的年龄很合适，50多岁，正好有钱。但大部分人寿保险公司仍很顽固，坚持只卖一种产品，那就是终生人寿保险，这种产品的寿命肯定不会超过20世纪。在经济繁荣时期，终身人寿保险没有任何意义。一个人只要不穷，那么在金融市场上投资于这种产品是一个最差的选择。定期寿险和团体寿险可以用1/6的保费提供更多的保障，即使这样，它也是一项前景堪忧的投资。如果可以调整，同样的资金可以获得两倍的人身保险和50%的其他投资。但至少在欧洲，这项糟糕的生产还很兴隆。不过，哪怕是遇到轻微的通货膨胀，这些保险公司都注定会遭到灭顶之灾。人们没那么傻。到目前为止，没有一家人寿保险公司在代理渠道的使用上取得过成功。在服务于零售金融市场上，保险代理体系还没有做出适当的反应。

机构市场也必须改变

金融市场的另一边是规模巨大的养老基金，它很快将成为各个发达

国家惟一的真正资本家。我们该如何将这些资金用到有价值的投资上呢？由于养老基金的性质，目前其收益还是纯财务性的。假如能够通过买卖它们赚钱的话，人们早就那样做了。每个商人都知道，短期的财务考虑并不足以构建一个企业。因而，我们必须考虑，如何才能让养老基金变成真正的所有者，进而成为企业建设者，而不是单纯的投资者？那么，我们需要什么样的工具？什么手段？这些才是关键问题。

关于金融体系的最后一个关键问题是，商业银行如果不能继续获得利率差，它们是否还能活下去？公众已经越来越精明了，资本成本已经上升得很高了，而且需要资金的企业有很多融资渠道，传统的商业贷款是最没有吸引力的选择。现在花旗银行收入有60%来自服务收费，而大多数银行的服务费收入最多只占20%。从提供贷款获利到提供信息服务获利，银行能实现这种转变吗？银行的资产将逐渐成为一种负担，未来的银行将不再有资产。银行将会靠市场套利而不再靠利息套利。这一挑战对欧洲银行尤其残酷，它们在荷兰、比利时、奥地利和西班牙就像巨人一样，可如果在全球范围内比较，它们只是一些小矮人。在服务本国方面，欧洲银行可以说是最好的银行了，它们确实成功地构建了欧洲各国内部的经济，因为它们的规模非常大，有能力做任何事，相对规模又比较小，能够充分了解各方信息。它们还能够生存下去吗，要靠什么方式生存呢？

这些就是世界经济变化带来的部分问题。1992年只是让这些问题更

为人关注，但实际上它们一直都存在。据我猜测，理想状况下，1993年以前人们将会解决这些问题，但不是通过彻底地想清楚，而是通过具体实践。

知识社会

信息非常重要

正如现代货币在不到一个世纪内就渗透到了世界各地并彻底改变了人们的生活和理想一样，我们完全可以说信息现在已经渗透到了每一个角落。最近一次去中国时，我花了将近三周的时间参观内地的工厂和棉花种植基地。最大的棉花种植基地在一个最偏远的省份，靠近最北边的蒙古边境。去那儿路途遥远艰辛，种植基地非常穷，也很原始，例如只有会议厅才有电灯。我们开了个会,22位种植基地的总经理6点时起身向我道歉，说需要出去一会儿。半小时后，他们回来了，我们继续讨论。我向他们打听为什么会议中断了，是有其他会议还是有参观团？“不”，他们回答说，“是参加达拉斯的电视会议。”

信息意味着一种新型管理

信息渗透到了每一个角落，其影响也渗透到了每个角落。对于企业而言，如果围绕信息构建其组织，其管理层级将迅速减少，至少减少一半，通常都会减少60%。最早、最引人注目的案例是麦西公司(Massey Ferguson)。麦西公司是世界上最大的农用设备和柴油机生产商，当时近

乎破产，它需要进行彻底的改革。在组织方面，麦西公司是一个复杂的企业，它的总部在加拿大，生产主要是在欧洲，60%的市场是在美国。由于麦西公司的管理人员曾在通用汽车和福特公司工作过，因而该公司的组织构架非常类似于美国的汽车公司，有14个管理层级。现在，麦西公司只有6个管理层级，并且还在减少。

麦西公司认为应当用信息运作企业。在它这样做时，发现了一个重要的事实:实际上许多管理层级什么都不管。他们不作决策。实际上他们仅仅是扩音器，放大本组织中由下而上和由上而下的微弱信号。如果一个公司能根据信息需求构建其组织结构的话，这些层级就变成多余的了。

我们有充足的理由来解释为什么大型组织要以信息为基础。第一个原因是人口变化，劳动力逐渐由知识工人组成，他们不再服从传统的控制型管理方法。第二个原因是需要进行系统化的创新和创业，这就要求开展高级的知识工作。第三个原因是要适应信息技术。计算机产生大量的数据，但数据不是信息，信息是具有相关性和实用性的重要数据。公司必须确定它的运营需要什么信息，否则就会被淹没在数据海洋之中。

以这种方式组织企业就需要建立新的结构。虽然现在描绘以信息为基础的组织结构还为时过早，但我们现在可以进行一些相关的思考。

125年前，大公司刚形成时，可以供其模仿的组织结构只有军队:层

级制、命令和控制、专业化与参谋人员。明天的组织模式将会类似于交响乐团、足球队或医院。演奏马勒(Mahler)的交响乐需要385名音乐家上台表演，这还不包括演唱者。假如乐团以现在的大公司形式来组织的话，那么一个现代的管弦乐团需要一名首席执行官，加上一名董事长指挥家，还要配有两名非执行董事指挥家，六名副董事长指挥家，还有数不清的副总裁指挥家。而乐队只有一名指挥，所有专业演奏家都直接听命于他，因为所有人的乐谱都是一样的。换句话说，在专业人才和最高领导之间没有中间层，其组织结构就像一个巨型的任务小组。这种组织完全是扁平化的。

在20世纪20年代，关于当时新的工业工程理论有一个著名的笑话，这个笑话在今天也有一定新意。这个故事是关于一名德国工程师的(不用问就是德国)，他参加了一场交响乐音乐会，在音乐会上，他写了一份报告，指出大部分时间里大部分音乐家围坐在一起什么都不做，如果他们同时演奏罗西尼、贝多芬和勃拉姆斯(而不是依次演奏)，那不是更有效率吗？这样每一个乐师就可以用全部时间来演奏。确实，围绕信息组织企业的一个教训就是:必须认识到，不能让人们对信息感到困惑。乐队能够准确地表演因为他们知道自己正在演奏莫扎特，而不是海顿的作品。医疗小组做手术实际上也有一个“乐谱”，虽然并没有写出来。企业和政府机构都会在发展过程中创造自己的“乐谱”，或许是多个“乐谱”。因而，以信息为基础的企业必须围绕企业目标进行组织，目标应清楚地界定企业和个人的期望和目的。企业必须要获得合理有序的反

馈，这样每位成员就能够通过将期望与实际结果进行比较而做到自我控制。

因而我相信，我们正朝着更为集中的组织和组织单元方向发展，其基础是更为清晰的企业目标和个人目标以及自我控制与系统反馈。如果确实能这样的话，企业必须构建新的沟通体系，使信息能够自下而上传递，而不是自上而下。只有当接收者能够理解和接受时，信息才能成为沟通要素。假如信息只是向下传递，沟通是不可能发生的。组织结构必须基于自下而上的信息沟通，这样才能使最高管理者了解最底层的情况。

社会变化:佣人的减少

在20世纪已经出现了人类历史上最伟大的一些社会结构变化。这些变化并不剧烈，很少有人关注。但是，如果让19世纪的经济学家或社会学家来评估这些变化，他们根本就不会相信，可能会嘲笑你。让我们看看家庭佣人和农民的情况。1910年的英国人口普查是第一次科学的人口普查，这次普查最著名的分类是:如果一个家庭雇不起三个以上的佣人，那么它就是中低收入阶层。现在很少有人还能看见佣人了，除非是在杜萨夫人蜡像馆。佣人在历史上已经存在几千年了，1913年，在任何一个发达国家，佣人都是最大的单一受雇人群。所有的工薪阶层中有30%是家庭佣人。但这一切已经过去了。

农民

农民几乎也一样。现在世界上发达国家的农民所占人口比例都不到8%。农民的政治影响力已经消失了。在1988年的美国大选中，农民已经变得微不足道了。两个总统候选人都去了衣阿华州，都在那里待了两个小时，但也仅此而已。他们不可能指望3%农民的投票去影响竞选结果。政客们有很好的直觉，他们知道农民的力量已经成为了柴郡猫脸上的微笑（柴郡猫:《爱丽丝漫游奇境》里描写的一种动物，据说老是在微笑，而且身体消失后微笑还会保持一会儿。——译者注）。在日本，农村的选举权仅占城市选举权的1/7，但有1/3的军费来自于农村合作银行。由于出现了里库路特丑闻(the Recruit scandal)（1988年被揭露出来的“里库路特”丑闻是一起权钱交易案件，在日本社会引起轩然大波。里库路特是一家以提供就职、房地产信息等为业务的公司，自19841986年间，该公司将大量原始股以优惠价格出售或变相赠送给政界、财界要人近百人，数目达几十亿日元。尤其值得注意的是，自民党几乎所有头面人物，包括在位首相竹下登、前首相中曾根康弘、副首相兼大藏相宫泽喜一、自民党干事长安倍晋太郎、自民党政调会长渡边美智雄等人，尽皆有份。1989年6月，面对议会内外的强大压力，竹下登终于黯然下台，其他涉嫌的12名政客也相继辞职，有关官员有10多人被逮捕起诉。——译者注），这一权利很可能已经被削弱了。即便是在日本，农民的力量也将很快消失。

工人

蓝领工人正在经历同样的过程。工人以前从来没有像20世纪这样经历如此大的起落。就在不久前，工人群体似乎必然会控制整个社会、政治和市场。在美国20世纪50年代，试销一种新产品时，公司都会走访地位稳固的蓝领群体，他们的意见将会决定是否推出该产品。但这一切已经过去了。20世纪末，在每个发达国家，蓝领工人不会比农民更重要或人数更多。在过去的20年间，蓝领工人的数量整整下降了1/3。

然而，不仅仅是工人数量下降了。现在，几乎没有哪家制造企业蓝领劳动力的成本能够超过15%。像西班牙这样的国家，在今后五到七年间，受过高级培训的低廉的劳动力储备依旧将是一笔财富。但到20世纪末，如果它的制造业不能将劳动力成本降到15%以下的话，那么劳动力将变成一种负担。没有哪个西方国家能与中国的上海竞争，在上海每天一美元的工资已经算是高薪了，而且只有最优秀的10%劳动力每天能挣一美元。

西方制造业的出路不一定非得是自动化。信息与自动化不一样，甚至与信息技术也不一样，而且创立一家公司不会从购买机器开始。相反，第一步应该理顺流程以确定哪些设备是必要的。刚开始就购买机器设备或使现有流程实现自动化的公司，必将浪费大量的金钱，其流程的生产率也不会高。通用汽车公司证明了这一点，它在自动化设备上的花费高达300亿美元，但结果劳动力的成本没有下降，反而上升了。现在

通用汽车的劳动力成本是28%，而福特是15%，丰田是16%(在美国)。设在高工资地区的一家新的本田工厂，这一数据将下降到11.5%。记住，汽车业是相对传统的产业，而在新的产业中，劳动力的成本将会更低。

大部分人都认为，资本主义垂青于资本的拥有者——资本家。一个更好的候选人是蓝领工人。在1850年，他们还是按小时雇用的劳动力，收入微薄，没有社会地位和政治权利，被人们所忽略和鄙视。到了1950年，他们已经成为处于主导地位的社会阶层。他们享受健康保险、养老基金、失业保险和政治权利，而这些在两代人之前是难以想像的。当然，他们还有经济福利。但是，这一短暂的主导地位又突然消失了，并且所有这一切没有引起真正的社会动荡。

学习型社会的到来

在蓝领工人时代，能否从事好工作取决于你是否加入了工会，现在则是取决于学校文凭。在19501980年间，美国男青年如果上学的话在经济上是不划算的。一个16岁的高中辍学生到一家有工会的钢铁厂工作，他三个月赚的钱要比大学毕业后干成本会计的哥哥一辈子赚得还多。但这样的日子已经一去不复返了。从现在开始，知识才是关键。这个世界将不再是劳动密集型、不再是原料密集型，也不再是能源密集型了，而是知识密集型。

今天，日本的制造业能够用与25年前一样多的能源消耗量与更少的

原材料，生产出2.5倍的产量。这在很大程度上应归功于向知识密集型工作的转变。20世纪20年代的典型产品是汽车，当时原材料和能源占的比例为60%；20世纪80年代的代表性产品是半导体芯片，其中原材料和能源占的比例还不到2%；20世纪90年代是生物技术，其原材料和能源所占比例大约是2%，但却有更高的知识含量。组装芯片仍然是劳动密集型的(10%)，生物技术则实际上完全不需要劳动力，而且，发酵厂还可以产生能源而不是消耗能源。这个世界正在变成知识密集型的，既表现在劳动力身上，也表现在制造流程上。

知识一直都是专业化的。伦敦爱乐交响乐团吹双簧管的人不会有想法去成为一流的小提琴家。在近100年间，只有一位乐器演奏家托斯卡尼尼(Toscanini)，成为了一流的指挥家。专家仍然是专家，他们在阐释乐谱方面的技巧更为高超了。但是，专业化也带来了一定的风险。事实上，有知识的人容易变得过度专业化，因为有太多的东西需要研究。作为乐团的一分子，双簧管演奏家一个人是不能演奏音乐的，只会产生噪音。只有整个乐队演奏同一个乐谱才会产生音乐。对于独唱和指挥，要让乐队演奏好音乐，不仅意味着要了解乐谱，而且还要学会管理知识。伴随知识而来的是巨大的责任。过去，掌握知识的人通常用(也可能是滥用)知识来控制人们的想法和不同意见，并且向人们灌输盲从权威的思想。知识和知识分子必须要承担自己的责任。

大部分教育并不提供知识

知识社会的出现对教育具有广泛的影响。在未来30年中，学校将发生巨大的变化，比印刷版书籍发明后出现的所有变化都要大。原因之一是现代学习理论。我们知道人们怎样学习，并且学和教完全不一样。例如，我们知道没有哪两个人会以完全相同的方式学习。印刷版的书籍导致了学习活动的爆炸性增长和人们对学习的热爱，这是前所未有的。但从书本上学习是相对于成人来说的。印刷版书籍基本上是针对成年人的。相反，新的学习工具是针对孩子们的，如果你的孩子八九岁而且会使用电脑，你就会明白这一点。到了十一岁，大部分孩子(除了怪才之外)都开始厌倦电脑，因为它们仅仅是工具而已。但到了那个年纪，孩子们已经把电脑当做了自己的延伸。如此强有力的工具的出现使学校不得不做出改变。

组织必须自己进行教育

但又有另外的问题。学习在人类历史上首次变得如此重要。当摄政王问布吕歇尔元帅(Marshal Blucher)他是否认为不识字是一个巨大的弱点时，这位为惠灵顿公爵赢得了滑铁卢之役的男人回答说:“尊敬的殿下，这正是我的牧师的工作。”直到1914年，即便不能读写，大部分人也可以过得很好。然而现在，学习至关重要。知识社会需要所有人都受教育，不仅仅是读、写和数学，还要具备基本的电脑技能和掌握政治、社会和历史知识。并且由于知识体系迅速扩展，知识社会要求人们学会如何学习。

在知识社会的背景下，学校教育的社会目的将会得到也应该得到认真的讨论。这肯定有助于学校的改变。但是，最急需的是学习和培训必须扩展到成人。这样，学习的焦点将从学校转变为雇主。每一个雇用机构都要成为教育机构。许多美国、日本的雇主和部分欧洲的雇主已经认识到了这一点。但采取哪种学习方式呢？在乐队中，乐谱告诉人们该做什么;乐队的演奏是团队合作。在以信息为基础的企业中，相应的学习和培训过程是什么呢?当然，让人们具有整体观的一种方法是组建跨部门任务小组。但是，让专业人员进行轮岗，放弃原有专业换到一个新专业上，应该做到什么程度才合适呢？而且，谁可以成为以信息为基础的组织的管理者(尤其是高级管理者)呢？是才华横溢的双簧管演奏家，还是处于一定的位置能够理解整个团队的人，抑或是来自于小型乐队的年青指挥家？我们还不知道答案。最重要的是，我们应当如何运用非常昂贵的知识(一种新的资本)，以让它具有更高的生产力呢？

据称，全球最大的银行在信息通讯系统上已经投资了15亿美元。相对于大型制造公司来说，现在的银行更是资本密集型的。医院也是这样。就在50年前，一家医院还只有一张床和一名护士。今天，一家中等规模的医院，就有400张床位、几百名主治医师和多达1500名的护理人员，他们分为大约60个专科，每一科都配备有专门的设备和实验室。50年前，这种专业化还非常罕见。可是现在我们并不知道如何利用它们来创造生产力,我们甚至还不知道在这种新环境中生产力意味着什么。在知识密集型的领域，我们现在的状态非常像19世纪我们对制造业的了

解。19世纪20年代，罗伯特·欧文成立了一家纺织厂，设法测量其生产力，但从未成功。直到50年后人们才对生产力给出了令人满意的界定。对于新型组织，我们现在大概正处于罗伯特·欧文阶段。我们开始考虑知识的生产力、产出和绩效，但我们无法测量它们，甚至也无法评价它们，虽然我们对于自己需要什么确实有一些想法。

例如，著名的指挥家如何建设一流的乐团？他们告诉我说，首先，演奏者要不断提升自身水平，要对自己的职业引以为豪。演奏者首先是艺术家。其次，设法让每个人都有集体荣誉感，“我是在为克利夫兰、芝加哥或伦敦爱乐乐团演奏，它是世界上最好的乐队之一。”第三，这也是一名普通指挥与一名伟大指挥的区别，就是使整个乐团听到和演奏的海顿交响乐与指挥听到的完全一样。换句话说，高层必须要有一个清晰的愿景。乐队的例子为知识型组织的领导者提供了一个范本。

创新与企业家精神

现在我要说的问题对于知识社会的管理者极其重要，即创新与企业家精神。

这两个重要概念的重新流行并不是偶然的。长期以来，它们被忽略了，公司并不关注它们。只是在近1520年，这两项实践(创新与企业家精神，它们既不是科学也不是艺术)才又重新回到人们的视线之中。

近年来出现了大量新的创业企业。它们比19世纪的创业企业可能要

好一些，但还不够好。到目前为止，我们已经相当清楚地知道什么是公司生存和发展所必需的:创业实践和管理实践一样，有其规则和知识基础。但是将创新与企业家精神限制在创业企业就太狭窄了。如果创新只存在或者主要存在于新创立的公司中的话，那么我们的社会很可能就无法生存了。

19世纪创新风潮的启示

近20年的创新风潮与19世纪末期的创新风潮有很大不同。现在，创新(社会创新和技术创新同样重要)的速度很快，但19世纪几乎所有的组织、企业与其他机构都是新出现的，它们都是在50年左右的一个时期内出现的，介于1865(这一年出现了帕金斯的苯胺燃料、第一台西门子发电机)年到1914年(第一次世界大战使西方的创业浪潮近乎瘫痪)之间，在那段时期，每一年至少会出现一种新型组织、一项重大创新或发明。有些发明创立了新的产业，但它们并没有取代原有的组织，而是出现在一些“真空”地带。因此，1856年英国内务部从零开始创立了英国地方政府。在这一时期，美国建立了第一所现代大学。今天就不一样了，我们得学会使现有组织具备创新能力。我们知道自己需要什么，并且它不是很复杂，尽管也并不容易。但如果现有组织无法学会创新，那么社会后果将会相当严重。

创新至关重要，因为现在是以知识为基础的社会

知识的变化极其迅速。这并不新鲜，知识的变化一直很迅速。新变化使知识变得至关重要。在手工业社会(美国实际上持续到了19世纪末)，大约每80年发生一次重大变化。在军事技术上，从伊丽莎白一世统治时期的弓箭消失，到1906年无畏号(Dreadnought)军舰下水，每60年发生一次重大创新。今天，在美国五角大楼的推动下，可能每60天就会出现一次重大创新。我们已经学会了如何创新，因为当前积累的能力、技术、知识、产品、服务和结构不大可能会使用很长时间。出现这种变化并不是因为积累的速度大大加快，而是因为知识重心在不断地变化。

我前面讨论的是组织而不是企业，这是有意而为的。在市场经济下，创新对企业来说更为容易。事实上，在其他领域中创新也是相当重要的。虽然创新和企业家精神的原则也适用于政府机构和大学，但在实践上是不同的。没有什么比大学的教职工群体更保守的了，这种保守无出其右。美国大学的座右铭是，当一个学科完全过时的时候，才可以给它设立一门必修课。为了生存并提高自身价值，大学必须学会如何创新。

创新意味着摒弃过时之物

关于创新我们了解什么呢？首先，创新与天才及灵感几乎无关，它是一项艰苦的、系统的工作。企业家依靠灵光一闪而大获成功不过是一种神话而已。我已经与企业家合作40年了，那些依靠灵光一闪的企业家会被迅速淘汰。

创新更大程度上取决于我们所说的“有组织的放弃”。法国经济学家伊萨(J.B.Say)200年前创造企业家这个词时，本意是指那些从事颠覆和破坏活动的人。之后熊彼特(Joseph Schumpeter，惟一真正重视企业家精神的现代经济学家)正式定义了“企业家精神”，把它描述为“创造性破坏”的过程。为了获得更新、更好的事物，你必须摒弃过时的、无用的、不再具有生产力的事物，还要摒弃过去错误的和失败的努力方向。让我们换一种说法，想想以前医疗上的谚语:“只要病人能排泄，就还有机会。”一旦肠子和膀胱不起作用了，那病人就已经病入膏肓了。假如组织不放弃无用的产品，那无疑等于服毒自尽。它们必须有组织地放弃，这是一项非常困难的工作，因为大部分组织对自己的产品有着强烈的感情。

举一个典型的例子。一家制笔公司的老板，25年前，他发明了自动铅笔。当时所有人都嘲笑这个想法，但他致力于生产这种产品，并取得了成功。现在他仍然是这家公司的老板，他看待公司比自己的妻儿还重要，他对这家公司和这种产品充满感情。现在手下有个年轻气盛的青年人，像他30年前一样有个新的想法，要淘汰原来的产品。他不会喜欢这样的人，也不会鼓励其坚持自己的想法，除非他在公司中应用“有组织地放弃”这一原则。

如果创新不是天赋的话，那它也并不必然是(或主要是)技术创新。将卡车车体从轮子上卸下来装上船，并不需要多少技术。但是集装箱运

输的生产力大约是远距离散货船的四倍，并且为近40年世界贸易的巨大发展提供了条件。类似的是，没有几项创新能比得上普通的教科书、报纸或保险的影响。一个美国农用设备制造商发明了分期付款制度，使贫穷的农民能够买得起设备，这实际上完全改变了美国经济。还有很多此类例子。虽然以科学为基础的创新引人注目、成就非凡，但与其他种类的创新相比，它实际上不太可靠，也无法预料，并且不大可能给公司带来利润。

零基审计

现在我们已经知道创新不是什么了。更肯定地说，我们也知道我们需要采取哪些行动。创新的关键是每三年坐下来研讨一次，系统地审视公司的各个方面，考察其生命力:每一项产品、服务、技术、市场和分销渠道。

我提供一条线索，今天没有什么比分销渠道变化得更快。似乎没几个经济学家或报纸评论员意识到，迅猛发展的服务经济与商品经济并不矛盾，或者不会损害商品经济，而只是商品经济的一个分销渠道。增长最快的渠道就是娱乐休闲。目前在发达国家中，人们的工作时间还不到1910年的一半。经济学家并没有把休闲娱乐作为经济的一部分，但它带来了巨额的商品销售。这种增长在其他服务机构中也很显著，如医院和学校。60年前，卫生保健产值占发达国家国民生产总值或居民总消费的比例还不到1%。现在，卫生保健产值，特别是医院，占国内总产值(比

60年前已经大大增加了)的7%11%。再重复一遍，从经济学上讲，服务经济是产品的分销渠道，而且，分销渠道的变化比产品或服务本身变化要快得多，所以应该密切关注它们。

零基预算要求管理者关注组织内的每一个流程和步骤，当然包括每一名员工的活动，并且问自己:我们现在还没有改变，将来我们会不会保持不变？假如答案是否定的话，不要说:“让我们找一名管理顾问来研究一下。”而要说“我们该做些什么？” 做正确的事有时就是做些微小的改变，有时则是将公司整体重组，有时答案就是要进一步简化。如果有六条产品线，可能需要砍掉一两条，有时可能要全部放弃，但最重要的事是要采取行动，这时组织就开始走向创新了。约翰逊(Johnson)博士说:如果一个人知道两周内自己将被绞死，那么没有什么比这个更能让他集中注意力了。没有什么能像知道自动铅笔将被取代这件事更磨炼一个人的意志了——这时，他就会开始创新了。

创新意味着将变化视为机会

系统地创新需要将变化视为机会。创新并不必然引起变化。那是非常少见的。如果创新成功的话有可能带来巨大的变化，但大部分以改变社会、市场或顾客为目标的创新都是失败的。成功的创新是利用变化，而不是试图创造变化。

我在《创新与企业家精神》(Innovation and Entrepreneurship，1985)

一书中写道："系统的创新在于有目的、有组织地寻找变化，并且系统地分析变化给经济和社会变革所带来的机会。"接下来我指出了七个创新机会的标志和来源，其中四个是企业(本企业或其他企业)或行业内部的，这些基本上都是变革的征兆。它们是意料之外的成功或失败;不一致(现实和假设的差异);基于流程需要的创新;人们没有意识到的行业和市场变化。其他三个因素主要是行业或企业外部的变化，它们是人口变化;不断变化的偏好、感觉和含意;新的科学知识与非科学知识。

创新的这七个来源中最有用的总是意料之外的事物(因此我最先提到了它)，尤其是意料之外的成功。这种来源风险最小，且不费力，但是它几乎完全被忽略了。更糟的是，管理者常常排斥它。

想想现代会计的基本产品是什么，月度或周度财务报告。这确是重要产品，以前没有企业统计过系统的数据。但大部分人都只看报告的第一页，它可以显示是否超支，有多少人会去关注哪些地方节约了预算呢？他们应该要求会计马上提供这类数据，如果没有这一信息，那么组织将只盯着问题。通常当公司在某一方面做得比预期要好得多时，这往往预示着一个机会。当然，大部分的数据和变化并不明显，而且管理者能很快对其做出解释。但大约每二十个中就会有一个是有价值的，它可能预示着一些我们所不知道的事情。

一家一流的医疗器械供应商投产了一种新的临床检测设备，这种新产品销路非常好。而后，突然收到来自以下罕见领域的订单:大学、企

业和政府的实验室。没人注意到公司已经进入了一个新的、更好的市场。公司甚至没派一名销售人员去拜访新的顾客。结果竞争对手不仅意识到了这一点，而且抓住了企业实验室这一市场，充分开发了这一新的细分市场，由于规模优势又扩大了医院市场。这是一个非常典型的例子。第一家公司没有认识到意外成功的重要性，现在它已经被一家制药公司收购了。

在创新的其他来源中，科学和技术研究被放在了最后，这是因为虽然不可否认科学和技术研究也很重要，但它也是难度最大的、周期最长的、风险最高的创新。关于如何进行研发管理，我们已经知道很多了。但是，与其他的变化机会一样，重要的是系统地找出这些来源并进行确认:对于公司来说这是一个机会吗？如果是，是何种机会呢？对于大多数公司来说，大部分变化并不是机会。人口结构的变化对某些企业来说是机会，但对其他企业来说可能一点也不重要。例如钢铁厂，只要人口变化不会影响到劳动力供应，它对人口结构的变化就不感兴趣。另一方面，环保意识的变化则对钢铁厂极其重要。

创新最重要的是做功

（此处有双关之意，既指做功，也指行动。——译者注）

我们都知道热力学第二定律:所有的功都转化为热和摩擦力。德鲁克第一定律是所有事情都转化为行动，并且如果不转化为行动的话，那

就什么事也做不了。大部分行动之后会转化为“热”和“摩擦力”，但首先得行动。如何组织起来进行创新是每个公司都要面临的问题。官僚化的大公司可以和灵活的小公司具有同样的创新性。我不是在提倡官僚机构，关键在于有系统的组织、清晰的策略和辛勤的工作。

杜邦公司是一家著名的官僚化企业，但它以成功、迅速的创新而闻名。3M公司不是官僚化的，但也是一家非常大的公司，它将创新融入公司制度并且变成公司的目标——在任何一个时期，最近五年新发明的产品的营业收入不能少于25%。该公司总是能够达到这一目标。并且这一目标已经融入企业内部的方方面面。在3M公司中，毫无创新精神的人不可能成为中高层管理者，所有人都知道这一点。40年前我们还不知道如何进行创新。现在没有借口了。等着天才的灵机一动已经不能再成为借口了。每家公司，无论是做什么的，今天都要具备系统的企业家精神，进行有目的的创新。

个人效能

现在我们来讨论调查的第四部分和最后一部分。当前的大背景是世界经济的不断变化、以信息为基础的组织的出现以及对系统性创新和企业家精神的需求，那么，未来的高效经理人需要什么样的技能和素质呢？当然，以前的技能仍然是有用的，但有些新技能可能会变得越来越重要。我想到的有三种技能。

技能1:外出式管理

现在，所有的管理者都信奉“追求卓越”。汤姆·彼得斯(Tom Peters)提倡管理者应该实施走动式管理(walk around)。在公司内部，走动式管理仍然是有用的，但我认为重点已经变了。现在，最重要的是在公司外部待一段时间，审视公司并得出正确的结论。

当与公司有关的每件事——市场、技术、分销渠道和价值观——都在不断变化时，在办公室里等着报告送到桌上可能太慢了。我对高级管理者最重要的一条建议是:下次某个销售人员度假时，高级管理者应当去顶替他的位置。虽然返回的销售人员可能会抱怨说顾客投诉顶替人员不称职，但先别管这些。这种做法迫使你走出去，走入市场，市场才会带来公司绩效。记住，公司内部不会产生有价值的成果。在顾客重复购买之前，公司内部只会产生成本（在重复购买时，公司内部的相关销售资料就可以发挥作用了。——译者注）

例如，外部视角可以促使公司关注潜在消费者。在大多数行业中，市场份额占到22%的公司就是市场的领导者了。但更重要的数据是还有78%的顾客购买了其他公司的产品。为什么？弄明白这个通常预示着机会。

我曾经与两家最大的汽车公司(通用和福特)的联合管理及劳工委员会合作过几年。我无法说服工会或管理层相信，他们理解的“质量”与顾

客理解的并不一样。当福特和通用的汽车从生产线上生产出来时，他们十分自豪自己的产品质量比日本车好。问题是管理者和工人一样认为质量就是他们交付汽车时的汽车状况。但是应当由顾客定义质量而不是生产商。例如，我在科罗拉多州洛基山有一栋别墅，离我加利福尼亚的家1200英里。如果在途中我的车出了问题，我希望下一个小镇的经销商那里有零配件并且能够修车。但通用和福特的奖励制度只激励经销商卖新车，而不激励它们提供服务，因此，经销商当然不会储备零配件，所以要从公司仓库提货，为了配一个零件我必须等一周。而丰田就鼓励提供服务，因此经销商就会储备零配件，当顾客需要时可以马上更换。为什么我不能说服福特和通用同意我的观点呢？因为当我告诉他们走出去时，他们只是去和自己的经销商交流。

所以最重要的是走出去，去产生结果的地方。走出去的惟一方法是去那里工作，而不是去参观。没什么比参观巴塞罗纳的子公司更浪费时间了，而站在柜台后面工作两天，管理者就会惊奇地发现，可以从中了解很多东西。

技能2:找到你需要的信息

第二，人们必须学会自己去找需要的信息。人们逐步认识到对其他人也要承担起信息责任，但在以信息为基础的组织中，每个人都需要不断地考虑，要想在工作中创造有价值的贡献，他需要什么信息。这可能会对目前的工作方式造成很大改变。即便在信息化程度最高的公司中，

可能尤其是在这些公司中，真正拥有信息的人很少。确切地说，他们拥有的是数据，由于数据太多，导致了信息过量或者“中断”。

信息责任还解决了另外一个关键问题。大部分管理者仍然认为需要信息专家来告诉自己需要什么样的信息，但信息专家只是工具的提供者，他们可以告诉我们用锤子把钉子钉进椅子中，但他们不能告诉我们是否应该在椅子的那个位置上钉钉子。找出自己需要何种信息正是管理者的工作。

1.他目前正在做什么;

2.他现在应该做什么;

3.如何从前一种状态变成后一种状态。

这绝不是一项简单的任务。但只有当这一任务完成了，信息才开始成为一种工具并为我所用，负责管理信息系统的部门才能成为成果中心，而不是现在的成本中心。

信息的出现是一件很晚的事情。以前我们只有经验和故事。现在，我们第一次有了数据。将数据转换成信息意味着提出这样的问题:你需要什么信息，何时、以什么方式从谁那里得到这些信息，还要确保提供信息的人也知道他们的责任。管理者也必须自问，其他人需要从我这里得到什么信息。

在以信息为基础的未来组织中，人们在很大程度上将进行自我控制。这并不意味着我们将工作在一种自由组织中，这是无稽之谈。地球上没有骨架的陆地动物不会高过六英寸。公司也一样。达到一定规模后，每个公司都需要一个“骨架”——正式的指挥系统。但动物并不是用骨架工作或感知的，它有神经系统和肌肉系统。同样，信息系统能够使人们对工作进行组织与整合，他们也要受某个人控制并对其负责。这样，那些需要团队合作才能完成的工作任务看起来就没那么困难了。跨部门团队是关键所在，没有哪个部门还可以继续独立运作了，无论它是负责纯研究、应用研究、设计、开发、生产还是营销。如果还像以前那样，可能企业花了很长时间，也设计出了完美的产品，但就是没人买。

关注效能

同样，管理者应该花一点时间思考公司未来18个月在贡献和成果方面应该承担什么责任。“哪件事情是只有我能做的，而且做好的话会对公司产生重大影响？”明确优先次序是非常重要的。不要范围太广，不要精力分散，不要一次做太多的事情。如果没有优先级别，管理者可能同时要关注5000个方向，这尤其适用于高层管理者。教科书中十分详细地分析了授权的必要，这是完全正确的。但书中没有提到，真正的责任分配通常是自下而上的。最后，各种问题通常堆积在老板的办公桌上。当然，这是老板的工作。但他首先需要有时间去做他自己的工作;而且他首先需要了解自己要先做的、最重要的一两件事是什么。

作为管理者，我们的效率并不高，因为我们总是试图做太多的事情。组织的另一个大问题是我们认为自己所做的事情是显而易见的，所以没必要告诉其他人。现代心理学始于贝克莱主教(Bishop Berkeley)，他指出任何两个人都不可能处于完全相同的境遇，因此对一个人来说显而易见的事，另一个人就可能看不到。你依靠的人必须要理解你的努力方向，而且你也必须把自己工作的优先次序告诉他们。

技能3:把学习变成制度

效能的第三个要素是把学习变成制度。

历史上的几大谜团之一发生在16世纪。在1560年，欧洲处于两个机构的控制之下，北部是加尔文教，南部是天主教，它们在25年之前甚至还不存在。这两个教派都形成于1535年，到16世纪70年代它们已经居于统治地位。大部分教会成员都是单独工作，承担着巨大的危险和压力。他们的秘密是什么呢？根据现代学习理论，我们可以看一看当时发生了什么。加尔文(calvin)和罗耀拉(loyola)运用了学习理论最重要的原则——反馈。在任何一个关键性活动领域，第一阶段是确立你希望实现的目标。九个月后，检验实际结果，并与最初预期进行比较。

正像罗耀拉和加尔文所发现的，对于学习而言，反馈是最重要的。如果一个人在工作中用的是他的劣势，就不会有生产力，而反馈能够确定你的优势所在，这一点至关重要。学习者需要知道他们的优势以便进

行改进。是不是有什么坏习惯限制了他们的优势发挥呢？在哪些方面他们确实没有能力？大部分学校和教育都是问题导向的，它们关注如何改正缺点。从某种意义上说，这是必要的，每个学生都需要具备基本的技能，但是真正优秀的绩效表现源于个人的优势。当进行有组织的学习时，学习速度将是惊人的，原因很简单，因为学习有了重点。

此外，学习必须是持续不断的。我们可能不得不承认，一个人走出校门五年后，他的知识就已经过时了。现在美国权威部门要求医生每五年进行一次更新性学习，并且需要重新接受资格考试。这起初引起了医生们的抱怨，后来则有很大思想改变，因为他们发现医学的变化是如此巨大，自己的遗忘是如此之多。同样的方式也应该适用于工程师，尤其是营销工程师。因此，每周回学校学习一次应该是每位管理者工作的一部分。目前许多大公司正在建设自己的内部教育机构，对此我认为要小心。对于大公司来说，最大的危险是持有这样一种观点——世界上存在正确的方法、错误的方法以及我们自己的方法。内部训练通常会强化这种观点。当然可以在内部培养技能，但是，如果要扩大视野、质疑现有信条、有组织地放弃现有产品，最好是去面对多种观点和挑战。因而，管理者应该接触不同公司中以不同方式做事的人。

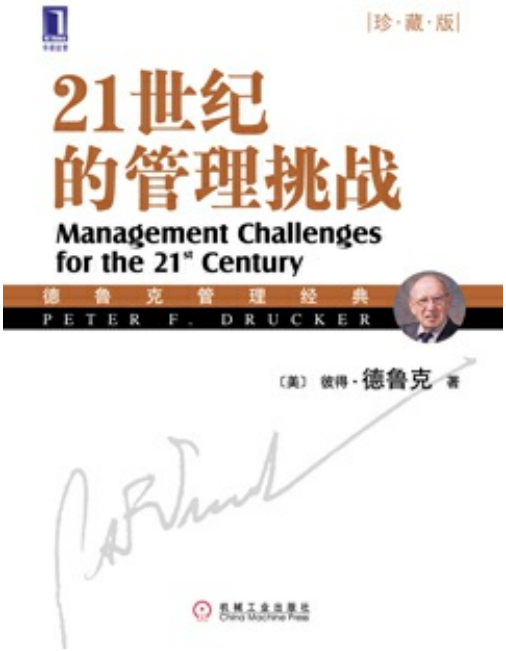
作为一个在充满挑战的世界中奋战的经理人，如果想提高自己的效能，以上这些是关键所在。我们面临无数的机会，因为变化就是机会。但它是不确定的。懂一点数学的人都知道，湍流(turbulence)（湍流，也

称紊流，物理学术语，是指流场中某点流动速度的大小和方向随时间不规则地变化的流动。飞机在大气中飞行时有可能遭遇到大气湍流。大量的湍流研究需要用到数学方法。——译者注）点就是不可预见性。世界上肯定会出现意料之外的事件，但是不可能预测它们会在哪里、何时或以何种方式发生。我们生活在一个非常混乱的时代，不是因为有如此之多的变化，而是因为这些变化的发展方向是如此的不同。在这种环境下，有效的管理者必须要能够识别和利用机会、不断学习并且时时更新自己的知识基础。

［1990］

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

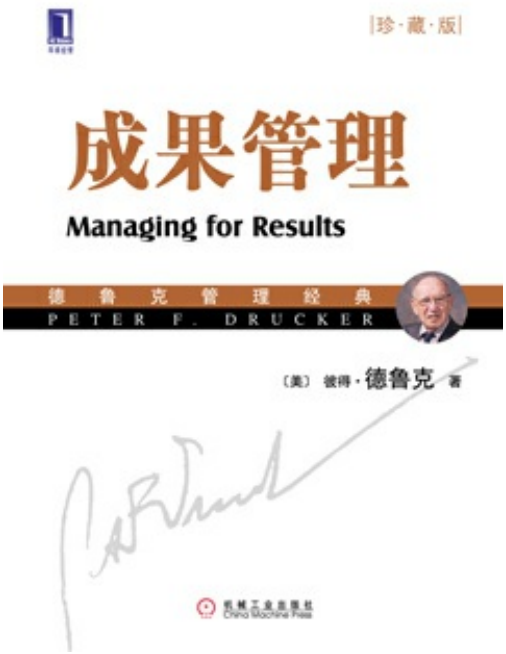
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

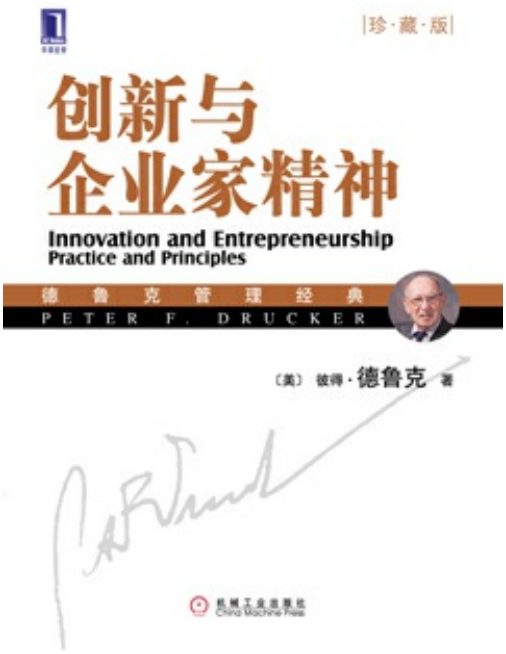
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

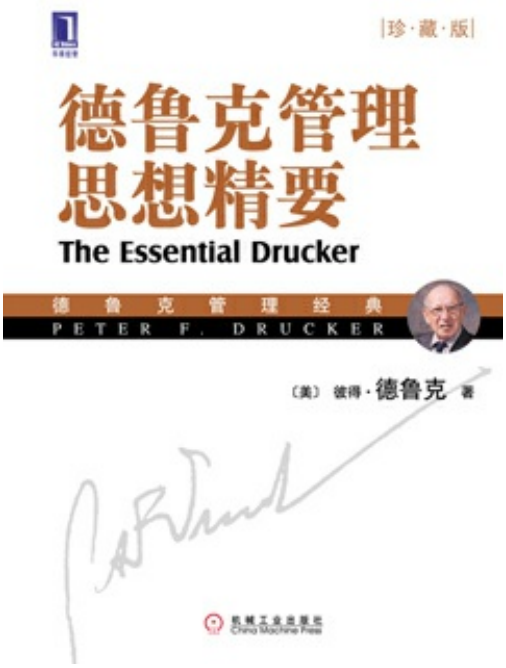
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

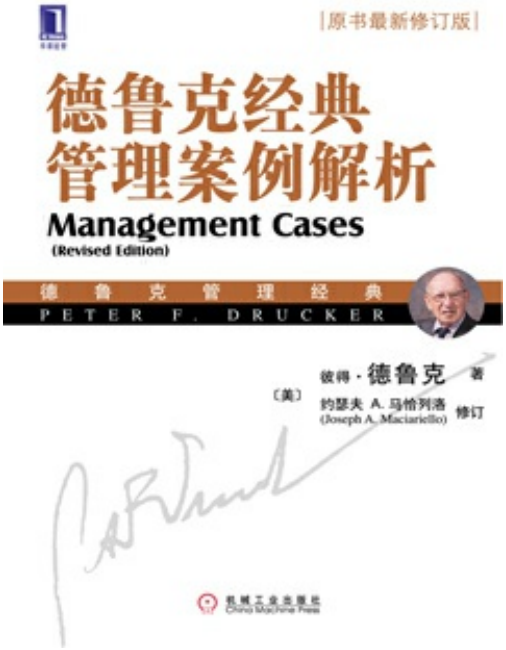
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

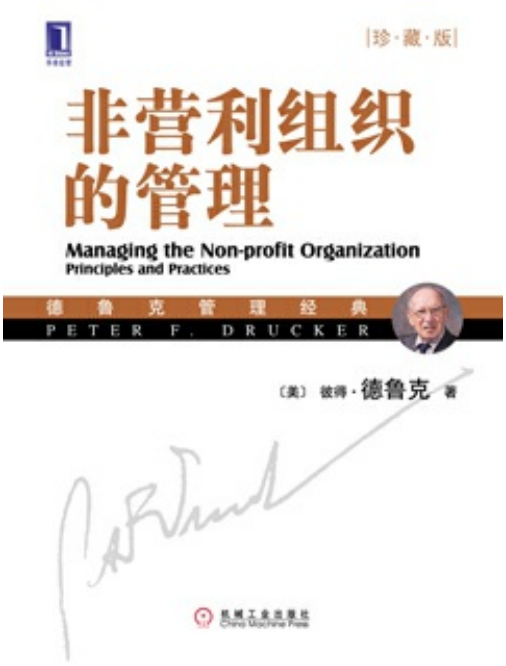
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

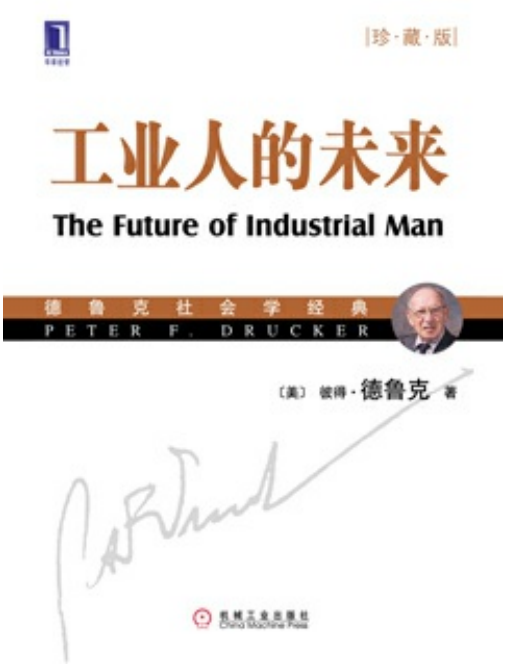
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

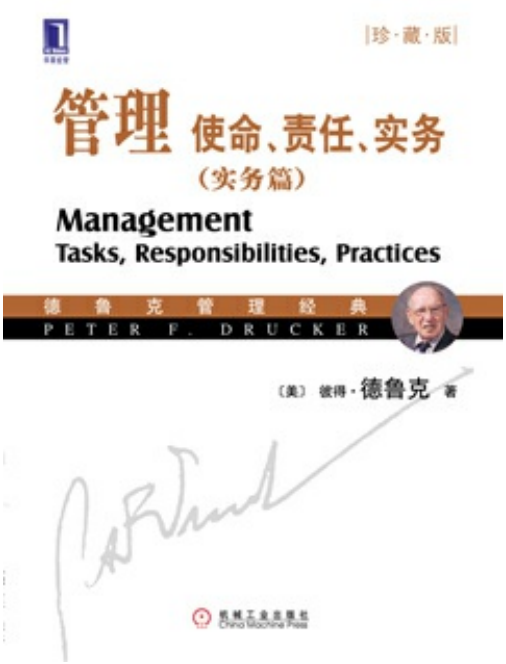
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

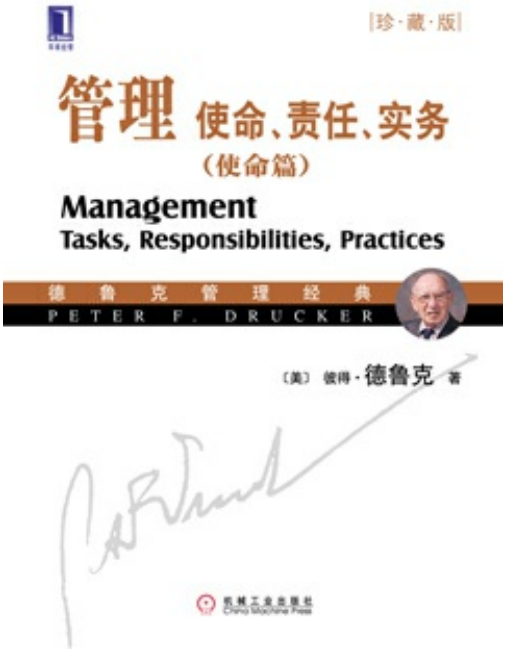
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

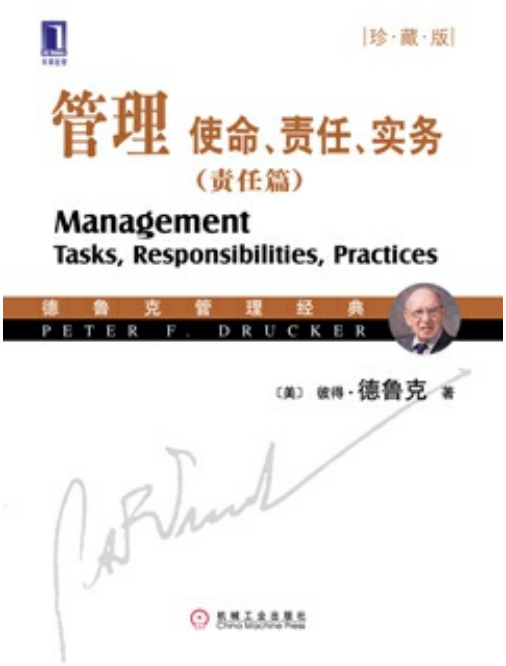
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

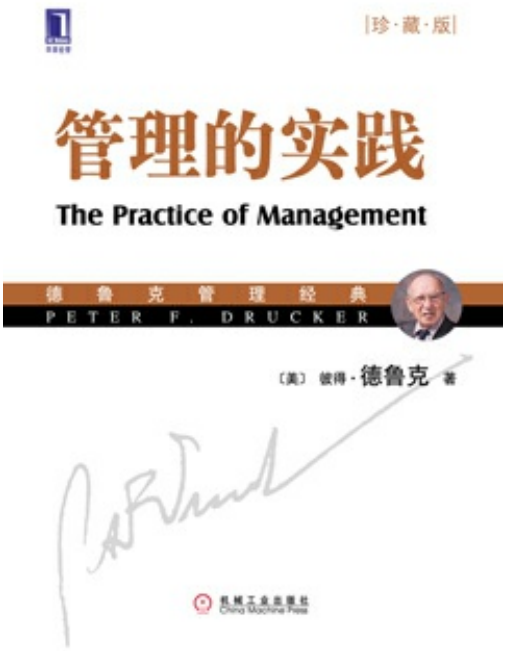
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

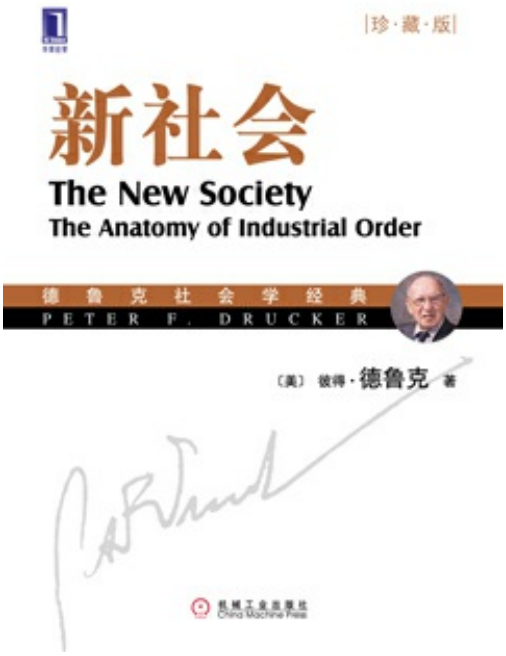
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

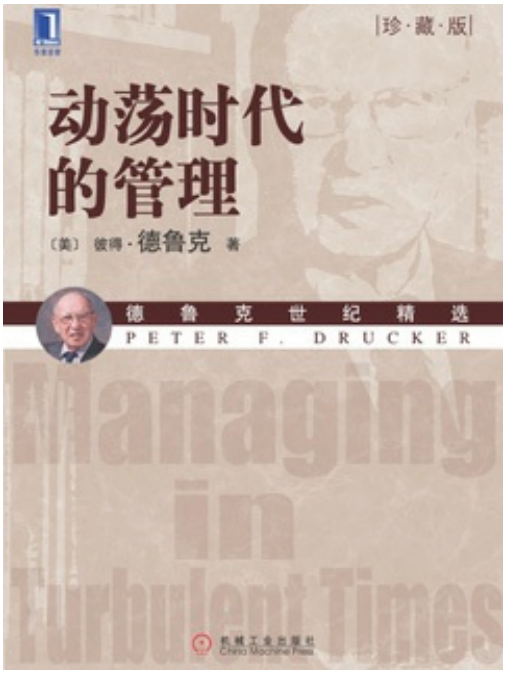
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

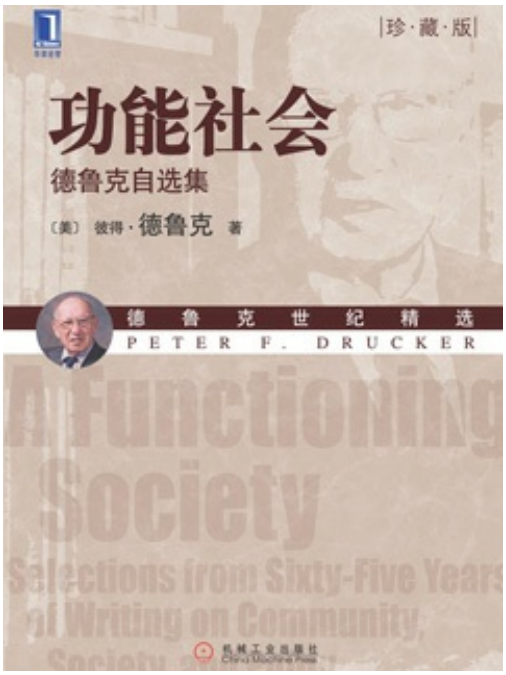
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

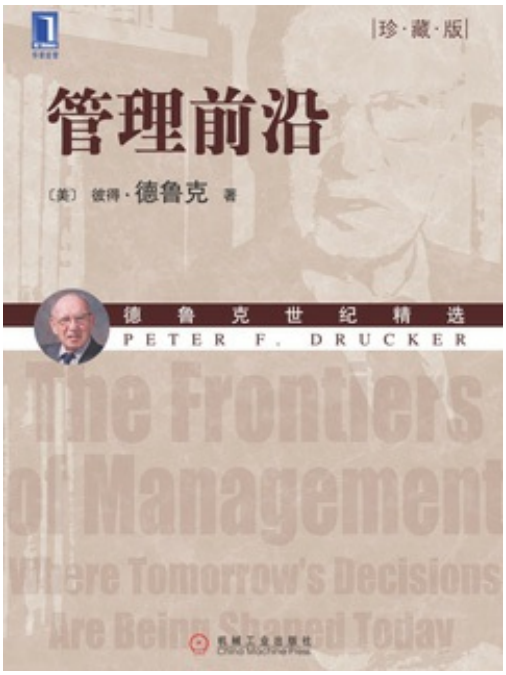
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

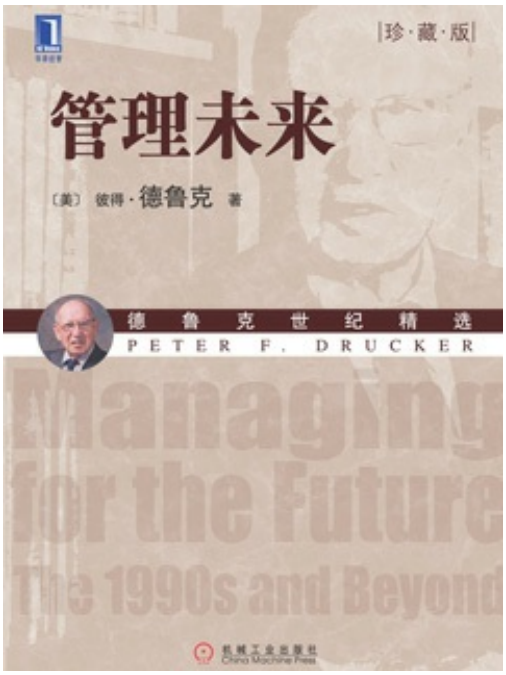
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

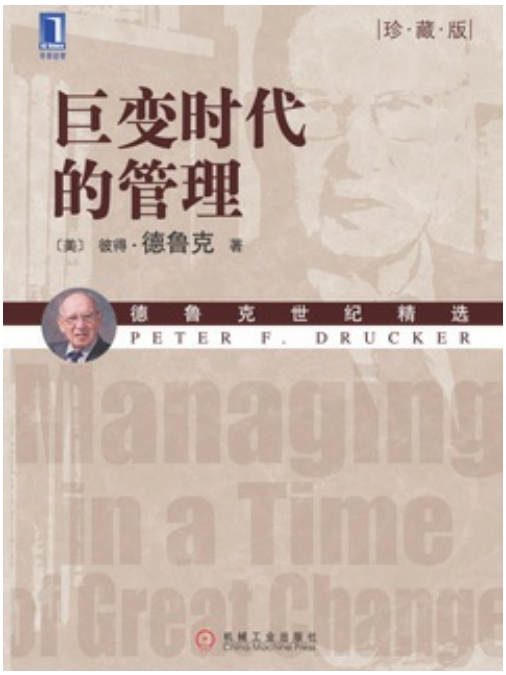
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

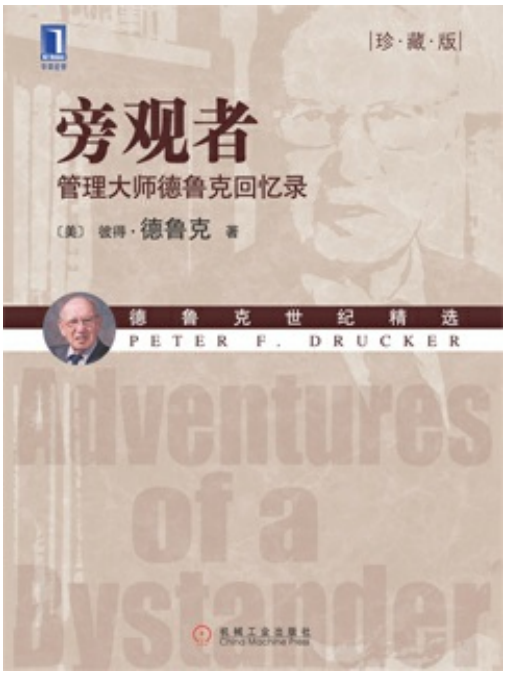
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

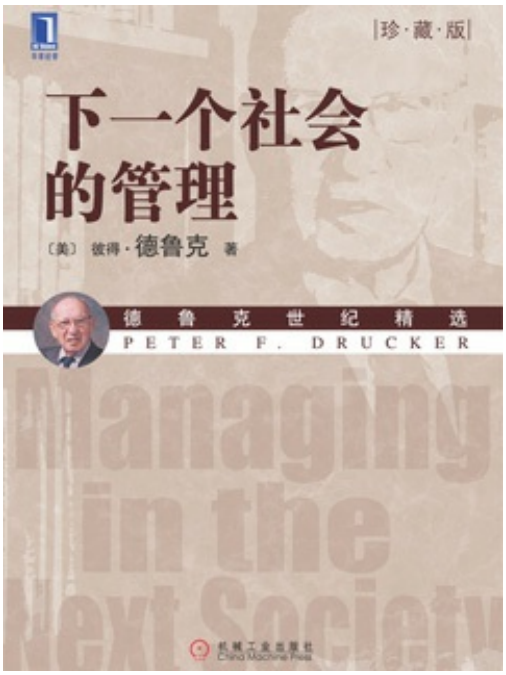
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

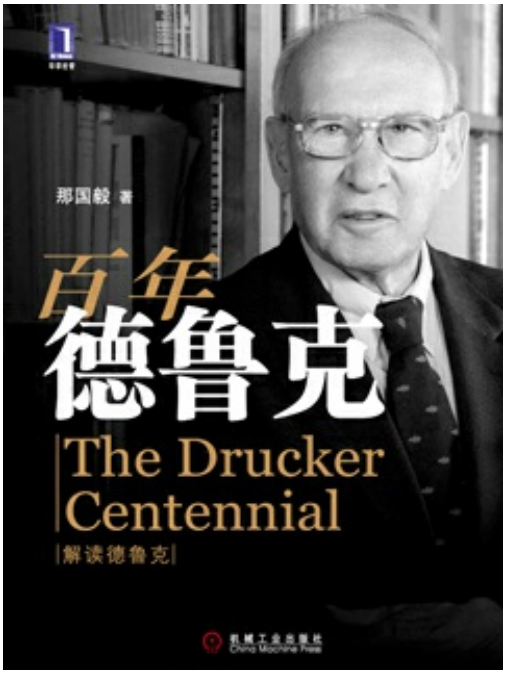


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

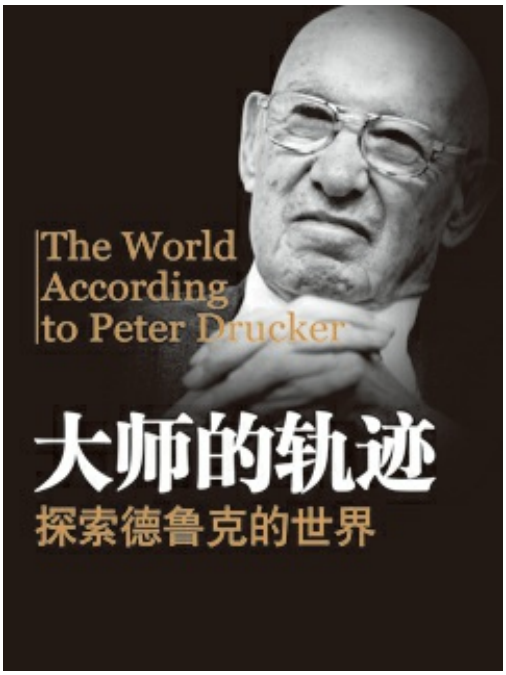
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

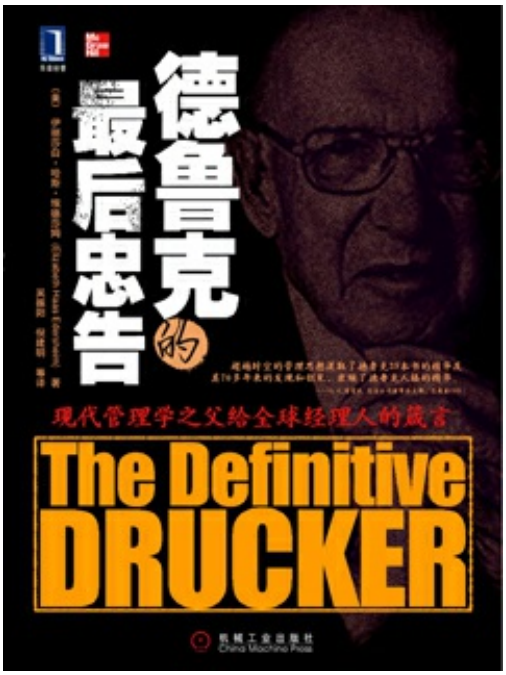
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

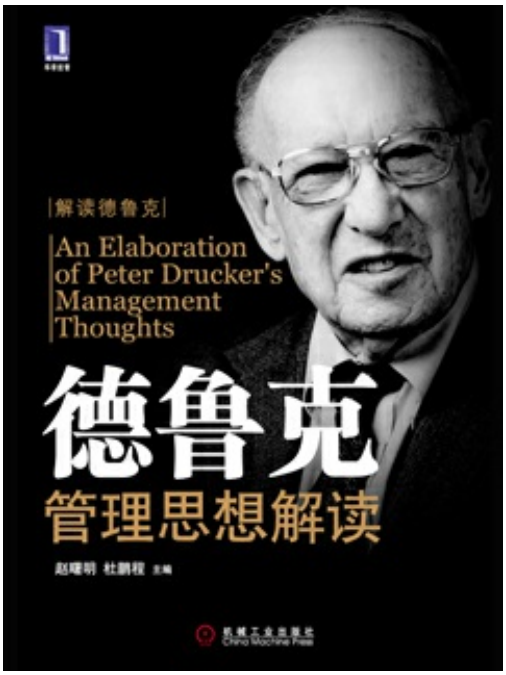
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

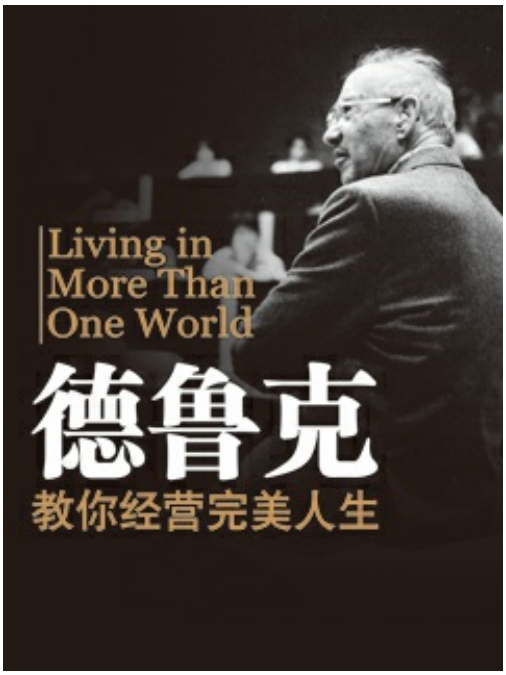
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

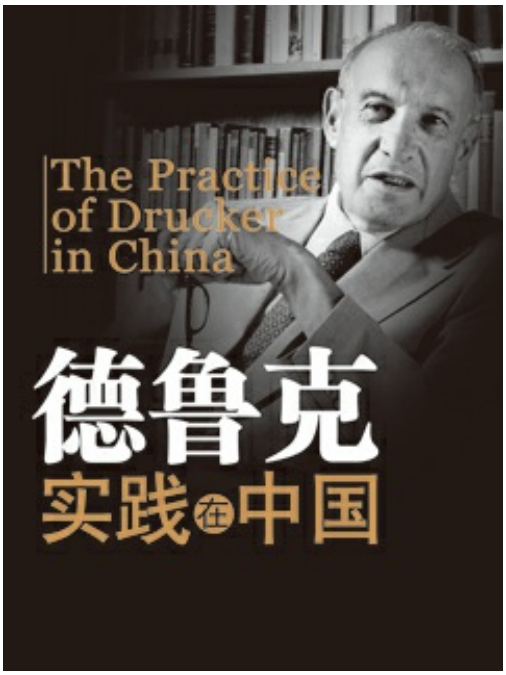
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

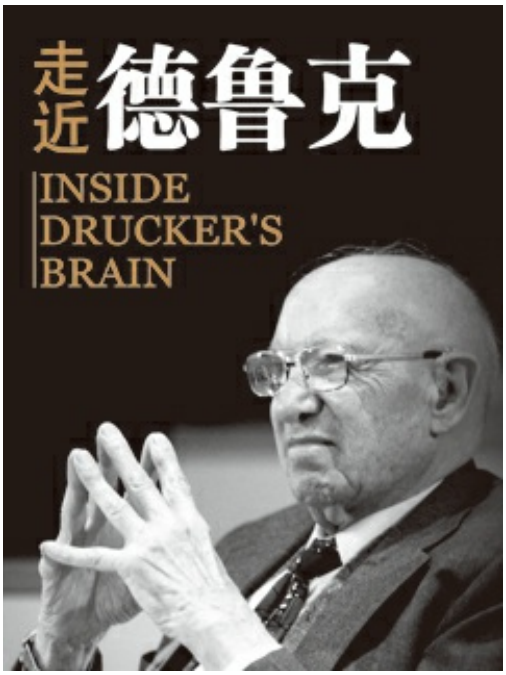
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

巨变时代的管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

Managing in a Time of Great Change

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克世纪精选

巨变时代的管理（珍藏版）

Managing in a Time of Great Change

[美]　德鲁克（Drucker,P.F.）　著

朱雁斌　译

ISBN：978-7-111-28061-3

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

旁观者注定从不同的角度看事物，管理者亦如此。

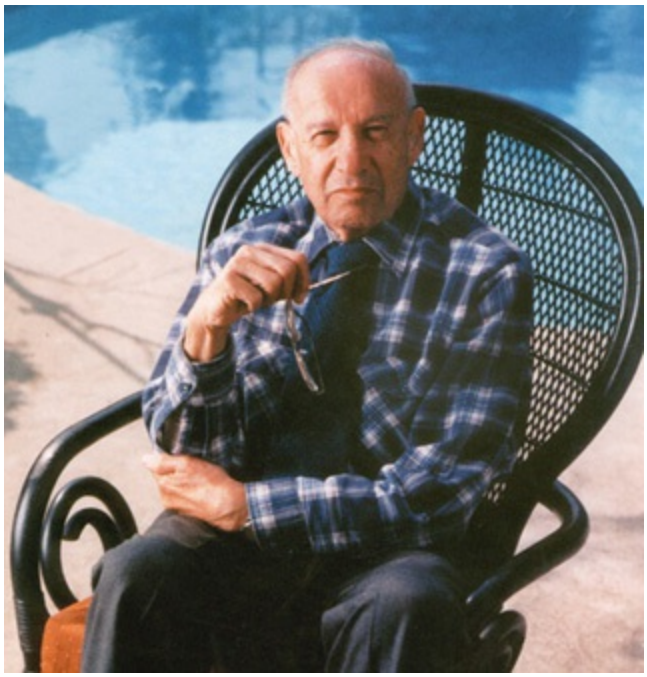
如果你问他是干什么的，他会说他是个作家。这位作家在20世纪给人们生活带来的影响比任何其他作家都大。

各路人等，各种职业，各种背景，各种命运，各种性格，只有这些“社会图像”中的人物才能反映出社会的面貌，而社会终 究是有许许多多的个人和他们的故事组合而成的。本书足以证明德鲁克是最有实力的随笔写手。

德鲁克自称，从写第一本书开始，他“所写的一切无不强调人的多变、多元，以及独特之处”，他要对抗的，是一个集权当 道、讲求统一与一致的时代。他笃信只有独立和多元的特质，才能护卫人类社会的价值，并培养领导力和公民精神。

正是基于此意义，应该让更多的中国人读到本书。

关于作者



彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界

130多个国家。

其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

伟大的心灵必然经历不凡的际遇

德鲁克管理经典最佳导读本

倘若你能够对自己的同事、伙伴和行为、态度乃至价值观，有如此敏锐且练达的洞察，你就有了成为管理者最重要的基础特质。

我希望借此呈现社会的图像，捕捉并传达这一代的人难以想像的那种神髓、韵味与感觉。在我的著作中，没有一本反刍的时间像这本这么长——20年来，这些人物一直在我脑海中挥之不去，行、住、坐、卧，无所不在；也没有一本书这么快就问世了——从我坐在打字机前写下第一个字，到完成全书，不到一年的光景。本书虽不是我最重要的著作，却是我个人最喜爱的一本。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

中国大陆将是全球“知识工作者”数量最庞大的地区，其生产力也将会有历史上少见的惊人表现。但很少有人知道“知识工作者”（Knowledge Worker）这个词是由彼得·德鲁克在1959年《明日地标》（Landmarks of Tomorrow）一书中所发明的。知识工作者可自行掌握“生产工具”——知识，但知识却是必须终生学习才能持续拥有的。为此，学习已成为知识工作者一生中最重要的工具。

然而，知识工作者只是成本中心，而不是绩效中心，有绩效的是“企业”。因此，知识工作者既是老板的雇员，也是雇员的老板。正因为如此，知识工作者必须了解企业的需要，但企业也必须了解知识工作者的需要、要求及期望。

德鲁克回答他人“历史上最成功的领导者是谁”的问题时，他指出：“就是4 700年前或更早时，第一次构想出金字塔、并史无前例地设计与建造金字塔的那位埃及人，而且这是在人类有历史记载的年代里完成的。”

事实上，“知识”社会的本质就是流动性，也就是说，知识工作者的流动性是必然的、而且是快速的。理由是他们都拥有“生产工具”，而且能自由地转移到有效益最高、成就最大、晋升最快的机会的任何地方去。（看看高科技、网络公司的人才流动即可窥知一二。）

身为知识工作者应建立有用的资料库，因为资料要成为信息，必须能被重组且应用在工作上，更重要的是在决策时用得上。像过程成本的核算，包括从供应商工厂里的机器，到商店里的收银机，是沃尔玛迅速发展的原因。它使人们摒弃了大量的仓库和大量的文书工作，使成本减低了1/3。

因为企业运营是为了创造财富，而不是为了成本控制。为了达到此目的，经理人需要具备充分而有效的信息。丰田就是一个极佳的实例，它了解且管理了它的供应商和经销商的成本，它的供应商和经销商都是供应链的成员。透过这个网络，丰田掌握了从制造到销售的所有成本，使之成为一个成本流（Cost Stream），将注意力集中于投入少而产出大的地方。

中国大陆正快速迈向“网络社会”（Network Society），管理这种新型的网络社会需要不同的行为、不同的技术以及不同的态度。例如，我们首先考虑的应该是“顾客”，而非自己的“产品”。

身为知识工作者的经理人需要四个判断工具：基础信息、生产力信息、核心能力信息以及珍贵资源的分配信息，以作为企业内部管理必备的判断依据。而更高的领导者更需要恪守六条守则，否则可能一事无成。守则一，需要做些什么？守则二，集中力量做必须做的事。守则三，别把赌注压在自以为已有把握的事情上。守则四，一位有效能的领导者从不进行微观管理。守则五，一位领导者在组织里没有朋友。守则

六，你一旦成为领导者，就要停止公开活动。

大多数的经济学家都认为中国大陆是个世界工厂，惟独德鲁克认为中国未来将是“全球服务市场”。他同时大声疾呼全球四个新市场已到来了：第一，通往新市场最快速的捷径是电信与信息；第二，环境新市场，包含水与空气净化设备的市场、农业生物市场和能源市场；第三种市场根本就不是新市场，如基础建设，尤其是大型运输系统如公路、铁路、桥梁、码头及机场；第四种市场，它是由人口统计学创造的市场，包括人寿保险、养老基金及退休基金等。

世界的经济形式已在转变，据统计，目前传统的商品贸易仅占一国贸易的1/3，其余2/3都是服务业型贸易，而跨国投资的行为，也渐渐转向由各种不同形式的“联盟”来进行。中国将是未来的主角之一。

为此，零售业的信息革命，顾客已不需要费事寻找销售员或店员，因为他们一走进商店就知道商品在哪儿，颜色、型号、价格为何，也就是说：“服务就是提供信息。”

沃尔玛的真正成功，大部分则归功于它对零售的新定义——“与其是商品的流通，倒不如是销售的流通”。这个概念把从制造到销售的整个流程结合起来，而这整个理念的基础，是建立在“立即反映客户购买的真实情况上”。这样的变革让沃尔玛得以裁减了3层仓库与传统零售业1/3的成本。

宜家之所以能如此成功，它开创了“北欧设计+当地风格+就地制造+现地配送”的产销方式，更把这种设计中心发挥得淋漓尽致。除此之外，宜家之所以能够物美价廉的主因，是它了解到家具制成品的成本，有一半是用在最后的组装上。如果每个部分都经过精密的设计和制作，再附上清楚的说明书，连不懂机械的人也可以自己组装，又可增加乐趣和成就感。

像沃尔玛、宜家都不是解决问题的高手，而是创造机会的赢家，因为解决问题只能减少损失，唯有把握机会才能创造顾客。

在中国相当多数的企业都是家族企业，究竟家族企业如何经营？德鲁克提出忠告：“只有家族服务于企业，企业与家族才能同时生存，并得到发展；假如企业的营运是服务于家族，则将两败俱伤。”在“家族企业”这个词中，重要的字眼不是“家族”，而应该是“企业”。

不论是世界级的企业或是家族式企业，都是以“信息为基础的组织”，既然是“信息”型的企业，知识工作者就无法单独作业，必须以团队的模式运作。为此，德鲁克指出三种不同的团队运作模式，实为极有价值的做法：第一种团队是棒球队型；第二种团队是足球队型；第三种是网球双打型。为此，各企业选择适合自己的团队，所谓团队，换句话说就是工具，因此，每个团队设计都有各自的用途、特点、要求与局限性。

不管企业或团队如何成功，也不论如何卓越，还是面临了挑战和危机，其真正的原因不是因为我们做错了事，而是因为时代的巨变，企业或团队的基础假设已不再合乎现实了。

德鲁克创建了“经营之道”理论，该理论分三部分：第一，有关企业环境的假设，即有关社会和社会结构、市场、顾客及技术的假设；第二，有关企业特殊使命的假设；第三，有关完成企业使命所需的核心能力。而有效的经营之道则包含：有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况；在三个领域中的假设必须相互适应；经营之道必须被整个企业知道且理解；经营之道必须不断地接受检验。好的经营之道必须有自我革新的能力。

我们一直想寻找一位拥有神奇魔杖的经理人，期望他能使企业起死回生。然而，建立、保持和更新一种理论，并不需要依靠像成吉思汗或达·芬奇这样的人物；这依靠的不是天赋，而是努力工作；这里需要的不是聪明，而是责任感。这就是“首席知识工作者”——企业CEO的职责。

我们不是掌握“趋势”，而是深入“趋势的转变”，在该书中，德鲁克点出了21世纪的两大趋势：一是世界经济的迅速兴起在中国；二是知识世纪的教育优先所出现的重大变化。为此，他提出掌握趋势变化的关键性问题，以作为未来巨变时代下的思考架构。例如，“哪些已经发生的事将会影响未来？在产业与市场中，有哪些基本价值与科技的变革正在

萌芽？有哪些信息已经产生质变了？对我们的企业有何影响？”

让我们把握住机会，只有面对巨变、接纳巨变、甚至再造经营理论，才能创造机会、创造经营的优势且屹立不倒。

任何组织、任何知识员工想要出类拔萃，想要追求卓越，本书的确是给了我们一盏明灯，指出了未来的康庄大道，指点了明日的光明前程，您能不先读为快吗？特予力荐，相信您一定爱不释手。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序三

德鲁克是管理学领域罕见的高产作家，一生著有30多本书，并为《哈佛商业评论》、《华尔街日报》和《大西洋月刊》等报刊杂志撰写了大量论文。20世纪80年代初，在出版商杜鲁门·塔利的建议下，德鲁克每隔几年就对发表的论文进行整理，从中挑选一些最受读者欢迎的文章汇编为论文集。这样，1982~1995年，德鲁克共出版了4本论文集，它们分别是：《变动中的管理界》（The Changing World of the Executive，1982）、《管理前沿》（Frontiers of Management，1986）、《管理的未来》（Managing for the Future，1992）以及这本《巨变时代的管理》（1995）。这些论文集收录的文章初次发表于1977~1995年间。这套论文集的主题基本一致，都是围绕经济、社会、组织和管理等主题展开。这些论文集获得极大的成功，受到世界范围内广大读者的欢迎。

《巨变时代的管理》收录的是德鲁克1993~1995年间的代表作。其中，“经营之道”、“组织的新社会”、“管理者今天需要的信息”、“社会变革的世纪”和“后资本主义社会的管理”等几篇最有分量的长文几乎都是首次发表在《哈佛商业评论》上。这些文章并非是针对20世纪90年代时事的应景之作，而是根据社会经济变化的大趋势，对其原有理论进行再度梳理和提炼而成的思想精华。以“经营之道”为例，经营之道又被称为“事业理论”，德鲁克在其早期著作《管理的实践》（The Practice of

management，1954）中已经提出了基本理念，20世纪80年代又将其在《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）中提出的创新思想结合进来，在90年代受到哈默尔等学者的核心能力理论启发，最终在这篇文章中对原有思想进行了完善，提出了成熟的战略管理理论。“经营之道”因此成为战略管理领域的经典文献。与其他战略管理理论聚焦于企业战略不同，德鲁克的战略管理理论提出了一些普遍原则，任何组织，无论是政府机构、企业，还是非营利组织，都可能会受益于“经营之道”提出的战略思维方式。“彻底改造政府”一文中，德鲁克就给读者示范了如何采用这种方式来思考美国政府的改革问题。“组织的新社会”和“社会变革的世纪”等文章则包含了《新现实》（The New Realities，1989）和《后资本主义社会》（Post Capitalist Society，1993）等代表性著作的核心理念，对于我们理解过去的一个世纪和正在到来的知识社会的性质、机遇与挑战提供了不可多得的全景式分析。可以说，这些文章是德鲁克思想的浓缩，是了解德鲁克思想的一条捷径。

作为一个在童年时期经历了第一次世界大战、青年时期经历了第二次世界大战的人，德鲁克对时代的变革格外警觉和敏感。德鲁克的著作始终密切关注时代变迁，从他的一些书名就可以看出来：《新社会》（New Society，1950）、《新兴工业社会》（Our Emerging Industrial Society，1962）、《不连续的时代》（The Age of Discontinuity，1969）、《动荡时代的管理》（Managing in Turbulent Times，1982）以及这本《巨变时代的管理》（1995）。社会这个有机体自诞生之日起就

处于发展变化之中，但是，为什么说当今时代是一个巨变的时代呢？这个时代源起于何时又将持续多久呢？德鲁克特别擅长从一些具有象征意义的征兆来捕捉时代变革的信息，把思想简约到人们工作和生活的实质性层面，让读者对其看法有切身的感受。德鲁克认为，西方社会每隔几百年就将经历一场大的变革，目前正处于一场巨变的高潮时期，这场巨变显示了从工业社会向知识社会转变的世界性趋势，这个过程将持续约半个世纪。就发达国家而言，这个过程大约始于20世纪中后期并将延续到21世纪20年代左右。这意味着，作为身处其中的这一代人，他们今天的生活与其子孙的生活依稀相似，而与其父辈的生活却几乎完全不同。有人认为，这场变革始于计算机的发明。但在“组织的新社会”中，德鲁克认为美国的知识社会始于战后《退伍军人权利法案》，退伍军人上大学推动了美国高等教育的普及，大量造就了新的劳动力队伍——知识工人，到1990年知识工人已经取代蓝领工人成为美国社会最具代表性的职业群体。知识工作者崛起为一个占主导地位的群体，是一个国家进入知识社会的基本标志。知识社会将仍然是一个组织和雇员社会，不过其基本单元将是以知识和信息为基础的组织。

在德鲁克看来，知识社会的和平与繁荣必须建立在有效的政府、有效的企业以及有效的公民社会这个三位一体的基础之上。1994年是一个网络年，这一年美国政府同意因特网向商业领域开放，预示了网络时代的来临。不过，在德鲁克看来，世界经济的变化趋势早就显现出来了，在新的世界经济体系中，美国等发达国家的优势体现于高等教育、医疗

卫生以及金融等高端服务产业，这些国家应采取新的经济和贸易政策。不仅世界经济的发展对政府提出改革要求，另一方面，随着福利国家的失败，政府也面临着彻底的变革。德鲁克在“彻底改革政府”中讨论了美国政府如何应付变革的问题，指出政府改革的目的不是要一个“小政府”，而是要重建一个有效的政府。从微观经济层面来看，知识经济对企业管理提出新的挑战，德鲁克认为，企业将由围绕活动流程来组织转变为围绕信息流程来重组，规模大小对企业不再有意义，在信息技术的支持下，企业之间各种形式的灵活的战略联盟将重构企业竞争力的基础。在“管理者今天需要的信息”一文中，德鲁克深入讨论了企业信息管理体系的内容，及其与企业战略决策的关系，这篇文章可以被视为信息时代企业战略管理的一个重要文献。在知识社会，政府与企业（或市场）的重要性没有改变，然而，仅仅依靠政府和企业还不足以建立一个稳定的知识社会。德鲁克在“民主国家会赢得和平吗”一文中谈到，没有自由市场，现代经济就不能保持良好运行，实际上就是没有经济增长。但自由市场本身又取决于一个有效的政府和一个积极的运转良好的公民社会。尽管公民社会迄今为止似乎仍然是一个美国神话，但是德鲁克认为它对于未来社会至关重要。无论政府、企业，还是公民社会，这些组织的有效性依赖于良好的管理，因此，管理仍然是知识社会的基本职能。

德鲁克看到，在迈向知识社会的过程中，政府的变化和社会的变化将是最大的变化，也是最容易招致动荡的变化。但是，他希望巨变不要

以剧变的方式发生。早年的经历使得德鲁克对社会动荡的破坏性深怀警惕，他认为虽然变革不可避免，但是变革的方式却可以选择。变革可能暴风骤雨般地来临，也可能以连续的、和平的方式进行，究竟以何种形式释放变革的巨大能量取决于一个社会对创新的态度和创新的能力。如果一个社会处于不断的创新之中，那么它将可能维持稳定和繁荣。如果一个社会缺乏自我更新的能力，变革的巨大能量就会积聚起来，有朝一日爆发为剧烈的动荡。德鲁克认为，知识经济最大的缺陷是形成由迂腐官僚构成的精英层和文凭主义到处蔓延，从而加深和加速社会群体的分化。同时，他还看到，由于知识的可获得性，知识经济的影响将是世界性的。德鲁克认为，在未来世界，将没有贫穷的国家，只有无知的国家。然而，知识的获取和运用并不比资本的获取和运用更为容易，知识不仅可能使得知识工作者和其他职业群体之间出现分化趋势，而且可能加深发达国家和发展中国家已经存在的鸿沟。这些分化与鸿沟都是知识社会面临的潜在威胁。

那么，谁将为变革负起责任呢？在一个组织之内，知识的拥有是分散的，知识具有专业化的属性并分别为不同的人所拥有。但是，知识转变为生产力的可能性却存在于知识的综合运用之中，要通过团队合作，知识才能创造价值，组织才能获得成长。知识工作者及管理人员都必须学会新的工作方式，即基于相互理解和自我责任的团队工作方式。在一个社会里，公民社会（或非营利部门）将在弥合不同群体之间的鸿沟方面担负起重要角色，这个角色需要政府与企业在财力、人员和知识上的

支持，但更需要每个人负起责任。德鲁克在“社会变革的世纪”中写到，“20世纪是一个充满前所未有的灾难和变动的世纪，然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得发展的趋势和动力……其主要原因是普通人，即各类组织中处理日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。”这些人的责任感来自哪里呢？在德鲁克看来，它来自人们内心的要求，来自对工作和职业意义的追求，工作与职业的意义就存在于帮助人们改变生活的行动之中。他看到，在美国越来越多的专业人士和管理者为社区非营利组织义务服务，通过这种方式，这些知识时代的主流群体得到了社会的认同，实现了不同群体的社会融合，为企业经营创造了良好的环境，同时也分担了政府的部分重负，防止了福利国家的种种弊端。

总之，在一个巨变的时代，德鲁克帮助人们认识到变革的性质、变革带来的机会与挑战以及身处其中的每个组织和个人负有的使命和责任。从这个意义上，《巨变时代的管理》堪称是战略管理的经典之作。

张远凤

中南财经政法大学

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者序

继《21世纪的管理挑战》后，本人有幸再度翻译德鲁克先生的著作——《巨变时代的管理》。可惜，在刚刚开始下笔时，老先生逝世的噩耗不幸传来，享年95岁。本人也与各地管理实践者、研究者和世界媒体一样感慨我们又失去了一位管理“大家”，一颗指路明“星”又陨落了。在历史上，我们曾面对过各种各样的管理学说和理论，各门各派的管理大师似乎让我们眼花缭乱。在其他方面，个别所谓艺术大师的作品充其量不过是哗众取宠，是噱头而已。在光阴似箭的时光面前，在发展一日千里的时代，他们似乎犹如过眼烟云、昙花一现，可谓“逝者如斯”。

然而，德鲁克先生自出道以来，他对管理理论和实践的贡献和影响波及全球，全世界的管理者无不对他的管理思想奉若神明，他留下了宝贵的管理财富，他不仅是当代管理学和管理实践的奠基人和导师，他的管理思想甚至还可能会影响今后几代企业、组织和政府的管理行为，虽然不敢说他的著作会流芳千古，但至少会“百”古相传。在身前，他本人就是德鲁克管理思想的直接体现。在身后，德鲁克管理思想已经深入人心并根深蒂固。他的思想是实实在在的，但我们只能用心和实践去体会，是为“大象无形”。

《巨变时代的管理》是管理大师彼得·德鲁克先生于1995年出版的，是第四本收录了他曾经见诸于在各大报刊杂志上的管理文章和思想

的精华本，这些管理文章和思想得到了世界各地的德鲁克“迷”们和管理实践者的普遍好评和赞誉，德鲁克先生靠“市场”决定是否出版这本书的做法收到了非常好的效果。

本书共收录24篇文章，前后相互呼应的两篇专访起到了抛砖引玉和画龙点睛的作用。德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中的大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。

在本书中，德鲁克先生开宗明义地提出了经营之道的重要性。经营之道即指导经营的理论，是三条关于组织的生存环境、使命和核心能力的假设，各种各样的组织都需要有一个有效、清晰、始终如一和有的放矢的经营之道。有效的经营之道可以让组织长盛不衰。但是，经营之道并不是放之四海而皆准的，它也需要与时俱进。过时的经营之道，无论以前多么的灿烂夺目，现在都属于明日黄花，我们都需要系统化和有目的地放弃，我们的目光不应局限在企业的内部，我们需要快刀斩乱麻，否则贻害无穷。

德鲁克先生认为当今社会是组织的社会，其中，知识是个人和整个经济的主要资源，组织离不开知识和信息。然而，在巨变和转型的时代，组织所需的信息也与以往大相径庭。管理者必须在组织中建立变革管理的机制，他们需要放弃与创新。他还提出团队的形式有三种，即网

球双打型、足球队型和棒球队型。这些团队各有各的特点，各有各的应用。因此，我们不能把它们混为一谈，一种团队只能有一种工作方式。从一种团队转变为另一种团队是非常困难的，同时，某一种团队也不是解决组织所面临问题的万能钥匙，因此，管理层必须学会选择和改变适合自己组织的团队形式，在转型期，这种决策尤其困难而且需要冒很大的风险，但它是至关重要的。

德鲁克先生在对组织等个体的管理上具有独到的洞察力，同时在对经济和社会等宏观事物的观察和把握上一样毫不逊色。在本书的第三部分，他重点分析了世界经济的发展问题。他认为各国的经济事务也需要管理，在管理上也需要讲究方式与方法。他认为各国必须重视世界经济对本国的影响，保护主义与自由贸易需要做到平衡。各国更需要重视外部经济及其需求、机会与发展动态。在经济一体化的世界中，任何国家都不能置身事外。

在这里，德鲁克先生特别提到了美国、日本等国家的经济问题。他认为发达国家组织经济的方式正在从以物料流和资金流为中心，转向以信息流为中心。

另外，海外华人也进入了德鲁克先生的视野。他认为海外华人属于新兴的超级经济力量。海外华人创办的跨国公司大部分都是不为人所知的，大多数都是中等规模的企业；他们的产品一般都行销全世界，销售额达数亿美元。这些企业看上去与其他企业没有什么两样，但在运作上

是完全不同的，他们可能就像在一起做生意的家族。这种结构得益于几千年历史的中国文化。德鲁克先生认为，这种传统具有巨大的优势，但将来也需要变革，但无论如何他们也不会动摇自己的根基。

在本书的最后一部分，德鲁克先生认为20世纪是社会变革的世纪，如人口的变迁、蓝领工人的崛起和没落、知识工作者的崛起、知识社会的兴起、（继公共部门和私营部门后）非营利组织的异军突起等。他因此认为，在21世纪，社会、经济与政治动荡和挑战必定会层出不穷，而且更严峻和更令人生畏。

总而言之，德鲁克先生在管理、组织、经济和社会方面为我们呈现了一部值得参考和借鉴的管理力作。自1982年以来，像《巨变时代的管理》这种类型的书，他共出版了4本，而且都取得了巨大的成功。对于全世界积极参与管理的管理者来说，它们是非常有效的工具、指南、启发思维和召唤行动的号角，是为喻世良言，是为他山之石。

朱雁斌

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

尽管本书中的所有内容，包括24篇文章和两篇专访（分别位于本书的开头与结尾）讨论的问题明显不同，但是它们都有一个共同的主题。它们讨论的都是已经发生的、不可逆转的变革。它们因此探讨的都是管理者可以和实际上也必须采取行动应对的变革。本书中的所有文章不是要预测未来，而是阐述管理者在创造未来的过程中可以做和必须做的事情。

预测未来并不十分困难，只是毫无意义。许多未来学家预测的成功率非常高，而成功率恰好是他们衡量自己和别人评价他们的标准。在预测某些事情上，他们做得很好。但是，已经发生的根本性变革始终远比预测重要得多，虽然没有人预见到或可能会预见到这些变革。回想到10年前，即1985年，无人预见到或可能会预测到，欧洲经济共同体的建立不会在欧洲掀起一波强劲的发展浪潮，反而使欧洲在经济上陷入停滞并引发小规模的争论。因此，1995年，统一的欧洲在世界经济中的地位反而不如1985年四分五裂的欧洲强盛。10年前，没有人预测到或可能会预测到中国大陆的经济能够呈现爆炸性的发展。同时，5 500万海外华人成为新兴和强大的经济力量是所有人都始料未及的。10年前，没有人会预见到信息革命对企业的最大影响会是促使人们从根本上重新思考和重组最古老的信息系统——由“会算计的人”组成的会计系统，而在每一个有机的组织中，它明显成为墨守成规的组成部分。

但是，同样重要的是，我们不能做出未来的决策。决策是行动的承诺，行动总是属于现在时态的，而且只有现在时态。但是，现在时态的行动也是创造未来的行动和惟一途径。组织雇用管理者的目的就是执行和采取行之有效的行动。他们只能通过思考现在和利用已经发生的变革完成他们的上述使命。

本书一开始就讨论管理者的工作，即管理。通过在管理者的领域里已经发生的事件，人们开始质疑或甚至可能摒弃过去40年中一直行之有效的和因此自然而然地被世人认为理所当然的假设、规律和惯例。随后，本书将探讨管理、经济和社会等领域中发生的一个值得注意的根本性变革（信息成为管理者的关键性资源和组织的基础）所具有的意义。这一部分以一句古老的谚语为前提，即人要么成为工具的主人，要么成为工具的奴隶。要成为新型工具的主人，管理者需要学习哪些东西？然后，本书讨论的主题由管理者的工作和组织转入市场和世界经济，而在世界经济中，新的权力中心、保持增长的新兴市场和行业层出不穷。在最后一部分，本书分析了社会和政府发生的变革，在社会处于转型期的20世纪，这些变革可能是最大的变革，而在此期间，政府既取得了极大的成功，又是最大的失败者。

虽然管理者的数量比20世纪20年代多得多（更不用说第一次世界大战前了），但是大多数人所做的工作以及所采用的方式与他们的前辈相比相差无几。仅仅在30年前，或可能在20年前，这种说法还大行其道。

今天再也没有人对管理者持有这种观点了。但是，如果今天我们认为有什么事情是确定无疑的，那就是明天的管理者所做的事情比他们今天的同行所做的事情更加困难，而且做事的方式也是不同的。帮助今天的管理者在不同以往的明天到来前做好准备，实际上也是让这样的明天成为属于他们的未来，这就是本书的出发点。

彼得·德鲁克

1995年5月于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

专访　后资本主义社会的执行者

半个世纪以来，彼得·德鲁克先生一直是企业、公共事业组织和政府的高级管理者的良师益友和顾问被尊为现代管理学之父。他对社会经济力量具有敏锐的洞察力，同时富有实践经验，善于将二者融会贯通，指导组织的领导人在纷繁复杂的社会中抓住稍纵即逝的机会。德鲁克先生具有常人所不具有的综合推理天赋，在各种各样的知识与学科中流连忘返，从日本艺术到高等数学的网络理论。然而，在与客户和学生的深入交谈中，他的收获最多，而他的客户和学生分布在全世界的各个角落，他们在行动中汲取灵感，并将灵感付诸行动。

1946年，德鲁克先生出版了《公司的概念》（Concept of the Corpora-tion）一书，在书中，他重新审视了雇员的角色，认为雇员不是成本，而是资源。从此以后，他的著作在所有主流文化中源源不断地为领导人提供锦囊妙计，特别值得一提的是，日本的最高决策者在他们崛起成为世界商业领袖的关键阶段就汲取了德鲁克先生的理论精髓。积极活跃在世界各个舞台的组织的领导人不是认为德鲁克先生是他们个人的良师益友，就是认为他是他们思想上的引路人。

德鲁克先生最闪光的见解经常出现在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）的显著位置。《哈佛商业评论》的编辑委派T.乔治·哈里斯（T.George Harris）到加利福尼亚克莱蒙特研究生院德鲁克管理中

心就今天的管理者最近面临的实际问题与德鲁克先生进行两天的深入探讨。

问：彼得，您的思想总是能够深入到人们的工作和生活当中。现在我们需要知道的是，管理者如何从容应对后资本主义社会？

答：你必须学会在你无法左右的环境中，在你既不处于被支配地位、也不处于支配地位的局面中做到应付自如。这是根本性的变化。有关管理学的教科书谈论的主要话题仍旧是管理下属，但是你不再根据向管理者汇报的人数来评估其绩效。那个标准并不能说明工作有多么复杂、在工作中使用和产生的信息有如何之多、在工作中需要应付的不同关系有多么复杂。

同样，关于企业的新闻仍旧在谈论管理子公司。但是，这是20世纪五六十年代的管理方法。现实的情况是，跨国公司迅速地成为濒临灭绝的物种。过去，企业的发展模式不外乎有两种：要么白手起家，要么通过收购。在这两种情况下，管理者都拥有控制权。今天，企业的发展模式是联盟、各种危险的关系和合资企业，顺便说一下，了解这些模式的人非常少。这种新型的发展方式令传统的管理者感到非常困惑，在他们看来，他们必须掌握或控制资源和市场。

问：在不存在传统等级制度的工作环境中，管理者该如何做到应付自如？

答：你想过你将会长期与为你工作但不是你的雇员的人共事吗？例如，在可能的情况下，你会越来越多地将你的工作外包出去。因此，我们可以预言，从现在起10年内，公司将把所有不能在事业上为雇员带来发展机会，并有助于雇员提升到高级管理职位的工作外包出去。要取得生产率，你必须将拥有自己的高层管理方式的活动外包出去。真的，外包的趋势与节约毫无关系，它更注重的是质量。

问：您可以举个例子吗？

答：以医院为例。医院的每一个人都知道清洁的重要性，但是医生和护士从来都不会暗中关心你如何打扫卫生。这不符合他们的价值体系。他们需要一个专门维护医院清洁的公司。我在南加利福尼亚州认识一名女清洁工，她是拉丁美洲移民，大字不识。但她很了不起。她琢磨出了更换床单的方法，这样无论病人有多么重，她都可以为病人整理床铺。采用她的方法，你只需要将病人挪动6英寸就可以了，而且她将整理床铺的时间从12分钟缩短到2分钟。现在，她成为清洁业务的主管，但她并不是医院的雇员。医院不会向她发号施令。医院只会说："我们不喜欢这样；我们需要解决这个问题。"

问题是，管理者的话题仍旧是向他们"汇报"的人，但是"汇报"这个词应从管理者的字典中删除掉。信息正在取代权力。公司的财务主管可能只有两名助理和一名前台接待员，但是他利用外包的信息技术（IT）在外汇方面做出的决策在一天中亏损或盈利的数额可能超过公司其他人

员全年的亏损额或盈利额。在大公司的实验室中工作的科学家有权决定从事什么样的研究项目。他甚至没有秘书或职务，但是他的经历表明他的决定是不容易受别人左右的。他的影响力可能大于首席执行官（CEO）。在军队中，陆军中校过去可以指挥一个营，但是今天他可能只有一名接待员，可能负责与外国联络。

问：在这些新情况下，每一个人都在试图建立理想的组织，这些组织一般是扁平化的，管理的层次非常少，直接以消费者的需求为导向。但是，管理者该如何做好迎接这样一个新世界的准备呢？

答：一个人与其依靠公司，不如为自己着想承担更多的责任，这比任何其他事情都更重要。在这个国家，越来越多地在欧洲，甚至在日本，你不要指望你在一家公司工作了5年，40年后当你退休时，你仍旧会在这家公司工作。你也不要指望在40年的时间里，你能够在这家公司中做你想做的事情。事实上，如果你把赌注押在任何大公司上，在今后10年内，这家公司四分五裂的可能性要大于保持原状的可能性。

这是一个新趋势。在第一次世界大战前，大公司都保持稳定，在20世纪20年代几乎无任何变化。许多安然无恙地度过经济萧条期的大公司都没有发生变化。随后30~40年，摩天大楼越建越高，公司总部的侧楼越盖越多。但是现在，他们不准备为公司盖摩天大楼了。事实上，在过去10年中，财富500强的企业雇用的劳动力人数已经从30%降至13%。

人们曾经希望企业能像金字塔一样永恒，但是现在，企业更像临时帐篷。明天，它们不是销声匿迹就是乱作一团。这种趋势不仅适用于现在大出风头的公司，如西尔斯百货公司（SEARS）、通用汽车或IBM。技术的发展一日千里，市场与结构也是这样。你不能将你的一生押在只存在一时的组织上。

我举一个简单的例子来说明人们的想法是如何改变的。在我教授的管理课程班中，大多数学员都在45岁左右，有些人在大公司中工作，职位仅次于高级管理人员，有些人经营中等规模的公司。我们在15~20年前开设这个课程时，这个阶段的人会问："在下一次升职前，我们如何做好准备？"现在，他们会说："在我决定下一步到哪儿工作前，我需要学什么？"

问：如果当年穿灰色法兰绒衣服的年轻人象征着终身为公司奋斗，那么今天，什么是大众认可的形象呢？

答：承担起个人应负的责任，不依靠任何特定的公司。处理好自己的事业也是同样重要的。在公司内帮助你平步青云的梯子已经不复存在，甚至在本行业内由供你向上爬的梯子构成的无形结构也没有了。剩下的更像葡萄藤，你需要使用你自己的砍刀。你不知道你的下一个工作是什么，也不知道你以后是在私人办公室中工作，还是在一个大型竞技场中办公，或是远离自己的家工作。你不得不承担起了解自己的责任，这样，随着你的发展和你的家庭在你的价值观和选择中成为一个需要考

虑的因素，你才能找到适合自己的工作。

问：这与管理者过去的期望值相去甚远。

答：是的，管理者在工作上的变化比比皆是，虽然变化的时间表各不相同。例如，我发现，我多年以来所教的许多日本学生在事业上存在许多困惑。他们感到完全不知所措。虽然日本人在组织结构上比我们完善得多，但是突然间，他们陷入了完全服从管理与不得不为自己负责任的两难境地。令他们感到害怕的是，传统意义上的头衔不再具有传统上的意义。过去，无论你是在印度工作，还是在法国工作，如果你是市场研究主任助理，大家都知道你是做什么的。这种情况一去不复返了，我们在一家跨国公司就认识到这一点。一位刚刚从管理课程班毕业的女学员不久前告诉我说，她在5年内就会成为目前供职的银行的副行长助理。我恐怕得告诉她，她的确会得到这个职位，但是这个职位的含义与她所想象的含义不再是一回事。

问：在事业上更上一层楼？

答：是的。这是大公司心理。大多数人都希望人事部门能像父亲一样或像贝尔大妈（Ma Bell，贝尔公司的母公司）一样安排好一切。30年前，美国电话电报公司（AT＆T）的人事部门可谓风光无限，在幕后控制着全局。他们通过考试和职业规划等手段，可以发现27岁的雇员在45岁时只能担任运营管理者助理，不会有更大的发展了。他们不知道他

是住在内布拉斯加州，还是住在佛罗里达州。但是，除非他取得什么不同寻常的成就，否则他的职业发展道路就已经定型了，直至他退休。

当然，时代已经变了。事实上，由于贝尔人能够预见到反垄断案可能带来的变革，因此他们做得比大多数人都好。他们不能忽视反垄断法。但是，大多数人在认知上仍旧有大公司心理。如果他们失去了在西尔斯百货公司工作的机会，他们会到凯玛特公司（Kmart）找工作，他们不知道大多数新的就业机会都是小公司创造的，而且几乎与大公司一样稳定。

即使在今天，在为自己选择工作上做好各种准备的美国人也非常少。如果你问："你知道你擅长做什么吗？你知道你的缺点吗？"他们会茫然地盯着你看。或者，他们常常从专业知识的角度回答这些问题，而这么回答是错误的。他们在准备简历时，仍旧像爬楼梯一样罗列他们曾经担任的职位。现在应该放弃我们过去思考工作或职业发展道路的方式了，而应该从我们所承担的一个又一个的任务的角度进行思考。

问：我们该如何做好应对这种新型管理职业的准备呢？

答：我们再也不能满足于受过良好的教育，甚至在管理方面受过良好的教育也是不够的。有人听说政府正在以专业知识为基础研究新的工作要求。但是，我认为我们可能必须跳过寻找客观标准的阶段，而选择主观标准——我称之为能力。你真的喜欢压力吗？当事情很棘手且杂乱

无章时，你能保持镇定吗？你通过哪种方式能更好地掌握信息：阅读、交谈或查看图表和数字？几天前，我问一位管理者："当你与别人或下属坐在一起时，你知道说什么吗？"换位思维（empathy）是一种实用的能力。多年以来我一直在推广这种自知之明的方法，而现在它已成为生存的基本条件。

人们，特别是年轻人，认为他们能获得多少自由，就要多少自由，但是仔细思考你是谁和你做什么做得最好，并得出结论，既费力又困难。在帮助人们学会如何培养责任感上，我们的教育体制越来越反其道而行之。你待在学校里的时间越长，你必须做出的决定就越少。例如，在决定学法语二级或艺术历史上，我们其实是根据我们是否愿意早起而决定学什么的。研究生院就更糟糕了。

你知道为什么大多数人先要到大公司工作吗？这是因为大多数毕业生不知道他们自己的定位，同时大公司派来了招聘人员。但是，在新员工完成培训和开始工作时，他们就必须开始决定他们的未来。没有人会替他们决定他们的未来。

一旦他们开始做出决定，许多最优秀的分子在3~5年内就会转投中等规模的公司，在这些公司，他们可以脱颖而出，担任高层管理职位。这些公司不太重视资历，在这些公司工作的人可以更上一层楼，并说："我做会计已经做了3年，我准备考虑做市场营销工作。"每年，我都会给我以前的学生打电话，了解他们的情况。他们的第二份工作往往

是另一家大公司提供的，通常是因为他们开始有了家庭和希望有安全感。但是，对于夫妇双方都工作的家庭来说，问题就不同了。在规模较小的组织里，你常常可以为准备在同一城市内从事新工作的人安排好一切。

问：现在的某些心理测验可以有效地帮助人们发现自己的能力。但是，如果世界经济从命令与被命令型经济转变为知识型经济，那么为什么教育还不能决定每一项工作由谁来做呢？

答：如果我们不按绩效，而是按照学历证书评价一个人，我们就会面临巨大的危险。知识型经济的最大缺陷是知识型经济正在成为充满官僚色彩的精英社会，这似乎很奇怪。你看到文凭至上的风气席卷了各个角落。为什么人们应觉得有必要告诉我，即使某个人没有博士学位，他的研究能力也的确非常强呢？由于学位可以黑白分明地告诉我们一个人受教育的程度，因此我们会很容易地陷入这个误区。

在以信息为基础的组织中，这个问题变得越来越严重。迈克尔·哈默（Michael Hammer）3年前在《哈佛商业评论》中指出，组织在以信息为中心重新整合组织本身时，大多数管理层次都成为多余的设置。人们发现，大多数管理层次只是信息的中继站。现在，每一个管理层次在信息上都承担更多的责任。大多数大公司管理层次的数量减少了50%，即使在日本也是这样。丰田（Toyota）公司的管理层次从二十几个下降到11个。通用汽车（GM）从28个精简到19个，而且这个数字也在迅速

减少。组织变得越来越扁平化。

由于日本是一个按微妙的地位划分阶层的垂直型社会，因此人们真正感到了恐慌。每一个人都想成为课长（Kachō），即主管或部门管理者。然而，美国也没有找到答案。我们不知道如何利用奖励和认可机制把能干的人推到空缺的管理岗位上。我不赞同现在流行的观点，即一代的企业家可以解决我们的问题。企业家都是偏执狂。管理者是将各方资源综合在一起的人，善于“嗅到”机会与时机。今天，敏锐的感觉比分析更重要。在由组织构成的新型社会中，你需要具有发现典型的能力，即你要看到现有的东西，而不是想要看到什么东西。你需要有一个听众，他的价值是无法衡量的，他会对你说：“我听说我们为了保护老产品而试图扼杀新产品。”

问：该如何发现这些人呢？

答：我认为，在棒球中，小公司就相当于棒球分会，这是一个方法。在我最能干的朋友中，有一个人购买了所在行业内许多小公司的少数股权。当我说这么做没有意义时，他说：“我购买了分会的棒球队（即美国棒球联合总会属下培训球员的棒球分会）。我把我年富力强的年轻人派到这些公司中工作，这样他们就能独当一面。他们所做的与大公司的CEO所做的一模一样。”

同时，你知道这些年轻的管理者在他们新的岗位上必须学习什么

吗？我的朋友继续说：“我们的生物学和化学博士比看门人多，而且他们必须认识到他们的客户不是博士，干活的人也不是博士。”换句话说，他们必须学习说话，而不是在黑板上书写公式。他们必须学会倾听，而与他们说话的人并不知道回归分析是什么。他们基本上必须认识到尊重的意义和重要性。

问：认识到这个问题真困难，更不用说言传身教了。

答：你必须关注人的绩效。个人必须肩负起明确自己要做出什么样的贡献的重任。我们必须要求人们思考今后18个月或2年中他们能为公司做出的最大贡献是什么，在这里，“要求”这个词是命令，丝毫没有商量的余地。然后，他们必须确定与他们共事和领导他们的人是否认可和理解他们做出的贡献。

尽管这个问题似乎是显而易见的和绝对必要的，但是大多数人都不会问自己这个问题。当我问他们能为组织做出哪些贡献时，他们显得很兴奋，并且喜欢回答我的问题。随后我接着问：“你将你能做的贡献告诉过其他人吗？”答案经常是“没有，那样会很傻，因为他们都知道。”但是，“他们”当然都不知道。在100年以前的单一经济中，大多数人都知道其他人在做什么。农民知道大多数农民在做什么，工厂的工人也知道其他工厂的工人在做什么。佣人对其他佣人的工作了如指掌，而且参与单一经济的第四类人——手艺人也是如此。没人需要进行解释。但是现在，即使在同一个组织中，没人知道其他人在做什么。与你共事

的每一个人不知道你在工作上的轻重缓急。如果你不问，也不说，你的同事和下属就会瞎猜。

问：这种缺乏沟通的现象的后果是什么？

答：如果你不与别人沟通，你就不会做你擅长的事情。举例来说，我班上的工程师无一例外地说他们半数以上的时间都用在报告的编辑和润色上，而这也是最不适合他们做的事情。别人甚至不知道他们不得不撰写和反复修改这些报告。但是，他们的周围有许多主修语言的人适合做这项工作。人们很少注意到自己的优势。例如，在思考很长一段时间后，一位工程师告诉我，他实际上擅长的是最初的设计，提供基本的想法，而不是填入最终产品的详细信息。在那之前，他从没有告诉过任何人，甚至他自己。

问：你不提倡孤立的自我分析，是吗？

答：是的，我不提倡。你不仅必须了解你自己的能力，而且你还必须看到你的下属、你的同事和老板的优点。仍旧以平均标准评价人的管理者太多了。他们挂在嘴边的仍旧是“我们的工程师”。然后，我说：“兄弟，你没有‘工程师’。你有乔、玛丽、吉姆和鲍勃，每个人都是不同的。”你管理的不再是劳动力。你管理的是独立的人。你只有对他们了解得一清二楚，你才能走过去说：“玛丽，你认为你应该升职，担任这个职位。好的，那么你必须学会放弃那种习惯性的敌对态度。忘掉

你是女性；你是工程师。同时，你必须考虑周到一点。不要在星期五下午5点差10分时才让你的下属知道要加班，而你是在上午9点时就知道要加班了。”

提高知识工作者的生产率的关键是让他们将精力集中在真正的任务上。你知道为什么大多数得到提拔的人都以失败告终吗？根据我的经验，1/3简直就是灾难，而另外1/3属痼疾。在3个人中，成功的不到1个。简直就是不合适。当然，典型的例子是被提拔为销售管理者的明星推销员。这个职位可能是以下之一：推销员的管理者、市场管理者、品牌管理者和打开全新领域的超级推销员。但是，没有人知道是什么任务，因此得到提拔的人只是更努力地按照被提拔前的工作方式工作。这当然是大错特错了。

问：请详细地说说您对信息责任和信息责任如何融入后资本主义社会的看法。

答：许多管理者都认为计算机专家知道这些管理者在工作当中需要什么样的信息和需要向谁提供什么样的信息。计算机信息往往更多地关注内部信息，对有价值的外部资源和客户却不甚重视。在今天的组织中，由于信息是你的主要工具，因此你必须在信息上承担起责任。但是大多数人不知道如何利用信息。在信息的运用上做到融会贯通的人就更少了。他们可以弹唱《玛丽有只小羊羔》，却不会演奏贝多芬的乐曲。

我今天听说一家非处方药制药公司的品牌管理者想方设法获得有关他推销的产品的科学论文。但是，公司的图书管理员却向品牌管理者的上级诉苦。根据图书管理员制定的规定，她只向公司的科学家和律师提供自然科学资料。品牌管理者不得不让顾问到公司外面，利用计算机数据库检索到大约20篇刊登在专业性杂志上的、有关他的产品的文章，因此他知道如何真实地宣传他推销的产品。这个故事的意义在于这位品牌管理者具有常人所不具有的超前思维：100个品牌管理者中，有99个都不知道他们需要向今天的消费者提供上述信息，他们也不知道如何获得这些信息。第一步是说："我需要这些信息。"

许多人都没有认识到这一步的重要性。一个在信息上已经投入15亿美元的大型金融机构的信息管理者与我有工作上的交流，而且我与他部门的8名女员工和10名男员工交谈过一整个上午。他们都非常聪明，但没有一个人认真地思考过在向客户提供服务的过程中他们需要什么样的信息。当我指出这个问题时，他们说："难道老板不准备告诉我们吗？"我们最后同意一个月以后再开一次会，这样他们可以通过冥思苦想发现他们需要和不需要的信息，而后者更为重要。

问：因此，管理者要开始承担起信息责任，他首先要发现认识上的差距。

答：的确如此。要在信息的运用上做到融会贯通，你首先要了解什么是你需要知道的。人们谈论的话题过多地集中在技术上；也过多地集

中在设备的速度上，总是要求速度更快，这是更糟糕的。在今天的组织中，这种对技术的过分关注使得我们无法把握信息的基本特性。要理顺工作的方式，你必须先考虑具体的工作，然后考虑提供信息，最后考虑完成工作所需的人际关系。

目前，企业流程再造（reengineering）的重点本质上指将组织的物流改为信息流。计算机只是生产过程中使用的工具。如果你去五金店买锤子，你不会问你是应该用锤子装饰房屋，还是应该用锤子修理门窗。用编辑的话说，知道打字机如何工作不等于你就能成为作家。由于知识正在取代资本成为全世界的组织的推动力量，因此人们很容易混淆数据与知识、信息技术与信息。

问：在管理掌握知识的专家的过程中，最糟糕的问题是什么？

答：在过去的40年里，退步最大的倾向之一是，人们认为，如果别人了解你，你就很俗。在我年轻时，经济学家、物理学家和心理学家等各学科的带头人都愿意让别人了解他们。爱因斯坦与三位不同的合作者花了数年的时间帮助外行了解他的相对论理论。甚至约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）也努力让大众普遍接受他的经济学理论。但是，就在几天前，我听说一位资深学者郑重其事地否认一位年轻同事的工作成果，原因只是了解后者的工作的人多于5个人。

我们无法容忍这种傲慢态度。知识就是力量，而这也是过去掌握知

识的人常常企图给知识蒙上一层神秘面纱的原因。在后资本主义社会，力量来源于对信息的传播，来源于发挥出信息的生产率，而不是来源于隐藏信息。

这意味着你必须不能容忍在知识上体现出的傲慢态度。我指的是不能容忍。无论水平如何，有知识的人必须让别人了解自己，而且无论是什么背景，管理者都必须渴望了解其他人。这可能是管理技术人员的管理者的主要工作。他不仅必须承担起解释的责任，而且还必须在专业化与广泛接触之间取得平衡。

广泛接触是一个重要的方法。举一个特别的例子，在天气预报中，气象学家、数学家和其他专家现在需要与卫星数据方面的专家组相互配合。一方面，欧洲人的做法是试图通过信息管理者将这些不同的学科完全串联在一起。另一方面，美国人在天气预报的早期在人员的使用上采取轮换制。假设你让一个气象学博士领导一个课题小组，这个小组准备用3年时间研究飓风的新型数学模型。他不是数学家，但在数学家的耳濡目染下，他接触到他们的设想、他们不予考虑的观点和他们的局限性。通过同时采取广泛接触与解释两种方法，别人对我说，美国人的天气预报的准确度大约比欧洲人高出3倍。在管理任何专家组时，广泛接触的概念是非常有用的。

问：在一些团队中，既可以广泛接触到各种各样的学科和专家，又有人负责解释说明，这一事实是团队成为热门话题的原因吗？

答：在有关团队的议论中，许多说法都很荒谬，好像团队是新生事物似的。我们始终都以团队的形式工作着，虽然体育运动让我们看到许多种团队，但是可供选择的基本模式是屈指可数的。关键是根据工作选择恰当的类型。你不能把足球队与网球双打混为一谈。我预言，不出几年，最传统的团队形式将重新流行起来，在这种团队中，调查研究是第一位的，然后将创意提供给工程设计部门进行开发，最后由制造部门负责生产制作。这就像棒球队，你可能知道我曾经在棒球队的管理上做过一点工作。

棒球队的主要优势体现在你可以专心致志。假设你是乔，是个击球手，你的职责是击球。在击球过程中几乎不需要交流，这与足球队或小型爵士乐队存在天壤之别，而后两者是今天的许多团队采取的默认模式。足球队队员在移动时步调一致，但每个人都保持相对的固定位置。在小型爵士乐队中，由于每个人都相互了解，以至于他们都能感觉到什么时候小号要变为独奏，因此这种团队的灵活性是不可思议的。小型爵士乐队的模式需要较强的纪律性，并可能最终成为不受欢迎的模式，特别是在日本的汽车制造业中，这是因为我们不需要像以往那样快地推出新车型。

我知道几家德国公司采用的就是棒球队模式，无论他们知道不知道。他们的优势很明显：他们善于利用和开发旧知识，而中等规模的德国公司做得比德国的大公司更好，只是因为他们更专注。另一方面，在

新知识方面，如电子和生物技术，德国的科学家可能干得非常出色，但是德国著名的学徒培育制度成了创新的绊脚石。

问：因此，除了所有夸大其词外，团队可以帮助管理者在后资本主义社会乘风破浪吗？

答：对团队的思考有助于我们突出如何管理知识这个更普通的问题的重要性。在创造基础性的新知识方面，我遇到的英国公司走在了其他人的前面。但是，许多英国公司对技术人员没有予以足够的重视，同时这也是他们没有好好利用其技术优势的部分原因。据我所知，在他们的最高管理层中没有一个工程师。我的日本朋友恰好与之形成鲜明对照。虽然他们也不专门从事科技进步工作，但是他们吸收知识和将知识转化为生产率的速度非常快。另一方面，在我们的国家中，我们的现有行业还没有发生像日本那样的改进。汽车行业不再满足于1939年所取得的成就还只是最近的事情。但是，在创新性技术（如计算机和生物技术）方面，我们可能做得尽善尽美。

问：在这方面，管理者需要吸取什么样的教训？

答：我们需要从定性和定量两个方面考察知识的生产率，这就是教训。虽然我们对知识的生产率知之甚少，但是我们确实认识到管理者必须管理好专家和善于综合不同领域的知识——实际上是不同领域的、各种各样的知识。这种情况对传统的管理者和知识分子都是威胁，令前者

忧心忡忡的是目空一切和自命不凡的知识分子，而令后者闷闷不乐的是，他们要么在自己研究的学科内赢得尊重，要么披上浓重的商业化色彩。但是，在后资本主义世界，自命不凡的知识分子与庸俗之辈不得不在一个团队中和谐共处。

问：这听起来相当民主。后资本主义社会更多的是以知识为基础，而不是以资本为基础，这样的社会会不会成为平等主义的社会？

答：不会。这两个词都不准确。“民主”指狭义上的政治和法律组织。我也没有用“参与”这个专门术语。然而更糟糕的是“授权”概念。将高层掌握的权力下放给基层不是向前迈进了一大步。权力仍旧是权力。要使组织有所作为，你必须用责任取代权力。

在我们讨论措辞的时候，我不再喜欢用“管理者”（manager）这个词，因为它意味着“服从”。我发现自己更喜欢用“执行者”（executive）这个词，因为它意味着在某个领域承担责任，不一定是指对人发号施令。“老板”这个词是在第二次世界大战期间出现的，由于它间接地表明老板应负起指导者的责任，即在决策时支持你的人，因此它是有帮助的。新型组织需要超越上下级的对立关系，需要加入负责人与指导者的关系。在传统的组织（即过去100年中所经历的组织）中，组织的骨干或内部结构是由等级和权力构成的。在新兴的组织中，组织的骨干或内部结构必须是相互理解和责任。

（1993年）

第一部分

Managing in a Time of Great Change

管 理

1 经营之道
2 应对不确定性的计划
3 五种致命的经营失误
4 管理家族企业
5 总统六准则
6 网络社会的管理

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

1　经营之道

新的主流管理方法像今天这样百花齐放的历史并不是很长，源头可能要追溯到20世纪40年代末或50年代初。这些管理方法包括精简、外包、全面质量管理、经济价值分析、标杆管理、流程的重新设计等。每一个方法都是强有力的工具。但是除了外包和流程的重新设计外，其他工具的主要目的是按照不同的方法做同样的事情。它们是关于“如何做”的工具。

然而，“做什么”日益成为管理人员面临的主要挑战，特别是长盛不衰的大公司的管理人员。举一个我们都很熟悉的例子：一个昨天还宛若超级明星一样风光无限的公司突然发现自己裹足不前、四处碰壁、麻烦接踵而来、危机四伏。这种现象绝不是美国的专利，在日本、德国、荷兰、法国、意大利和瑞典，也是屡见不鲜。在商业领域之外（如工会、政府机构、医院、博物馆和教会），这种现象也频繁出现。事实上，在这些领域，它似乎更不容易驾驭。

在这些危机中，几乎每一个危机的根本原因都不是工作做得不好，甚至也不是做错了事情。实际上，在大多数情况下，我们做得都很对，只是毫无效果。这种明显自相矛盾的情况是怎样产生的呢？有关组织的创立和管理的假设不再符合事实。这些假设决定了任何组织的行为，规定了组织就做什么和不做什么所达成的决策，确定了组织认为什么结果

才是有意义的结果。这些假设涉及市场、确定客户和竞争对手、他们的价值观和行为。它们涉及技术和技术动态、涉及公司的优势与劣势。这些假设涉及公司获得什么样的回报。它们就是我所谓的公司的经营之道。

每一个组织，无论是否是企业，它们都有经营之道。实际上，一个有效、清晰、始终如一和有的放矢的经营之道是非常有效的。例如，1809年，德国政治家和学者威廉·冯·洪堡（Wilhelm von Humboldt）根据一种全新的大学理论创办了柏林大学。在希特勒上台之前，他的理论在100多年的时间里始终是德国大学的办学基础，特别是在学术和科学研究方面。1870年，第一家综合性银行德意志银行（Deutsche Bank）的设计师兼首任CEO乔治·西门子（Georg Siemens）就拥有同样清晰的经营之道：利用企业家的资金，通过发展工业的手段，将仍旧以农业为主、四分五裂的德国统一成一个整体。在德意志银行成立后，它用20年的时间成为欧洲首屈一指的金融机构，而且虽然历经两次世界大战、通货膨胀和希特勒的法西斯统治等磨难，德意志银行到今天仍然岿然不动。同时，19世纪70年代创立的三菱公司也是秉承了一个清晰和全新的经营之道，而且正是这种经营之道使得该公司在10年内在刚刚崛起的日本脱颖而出，该公司又用了20年的时间跻身第一批真正的跨国公司之列。

同样，经营之道也是像通用汽车和IBM这样在20世纪后半叶主宰美

国经济的公司取得成功和面临挑战的原因。事实上，由于世界上许多成功的大型组织的经营之道不再行之有效，因此它们现在都变得一蹶不振。

每当大型组织陷入困境时，特别是如果这样的组织许多年以来一直做得很成功，人们总是将原因归咎为行动迟缓、骄傲自满、傲慢和庞大的官僚机构。这些解释看上去有道理吗？是的，的确很有道理。但这并非贴切或正确的解释。在美国最近陷入困境的大公司中，我们挑选两个最引人注目的和饱受责难的“傲慢的官僚机构”来加以讨论。

自计算机诞生之日起，IBM公司就坚信计算机将走电力的发展道路。它的未来取决于中央处理站，而中央处理站是非常强大的大型计算机，它可以接入大量用户。IBM公司就是这样认为的，他们也可以严格采用科学的方法证明他们的观点是正确的。综合所有的一切，包括经济学、信息逻辑和技术等，人们都会得出上述结论。但是后来，当这种以中央处理站为主、基于大型计算机的信息系统似乎变成现实时，两个年轻人突然发布了第一台个人计算机。每一个计算机制造企业都认为个人计算机非常荒唐可笑。它没有取得成功所需的存储器、数据库、速度或计算能力。实际上，每一个计算机制造企业都认为个人计算机必定会以失败而告终。仅仅在几年前，当施乐公司（Xerox）的研究小组实际上开发出第一台个人计算机时，施乐公司就得出了这个结论。但是，当这种非正统的怪物（首先是苹果，然后是Macintosh）投放到市场上时，

人们不仅喜欢它，而且争相购买。

当遭遇这种意想不到的事件时，历史上每一个成功的大公司都拒绝接受它。蔡司（Zeiss）公司的CEO在1888年看到新型柯达·布朗尼（Kodak Brownie）相机时说："这是愚蠢的时尚，3年之内就会销声匿迹，"而当时，这个德国公司如同一个世纪以后主宰计算机市场的IBM公司一样在世界摄影市场占据统治地位。大多数大型计算机制造企业的反应如出一辙，比如美国的Control Data、Univac、Burroughs和NCR；欧洲的西门子、Nixdorf、Machines Bull和ICL；日本的日立和富士通等。当年的IBM是大型计算机业的霸主，它的销售额是所有其他计算机制造企业的总和，利润创历史新高。它本应该有同样的反应。事实上，它也应该有同样的反应。然而，IBM立即接受了个人计算机，承认它是新的现实。该公司几乎在一夜间放弃了其制定的、被证明行之有效的和经过时间检验的政策、规定和规则，并将设计更简单的个人计算机的任务交给两支相互竞争的团队。几年以后，IBM成为世界上最大的个人计算机制造企业和行业标准的制定者。

在整个商业历史中，这个成就绝对是史无前例的；从这个成就中，我们几乎看不到官僚作风、行动迟缓或傲慢的影子。然而，尽管IBM体现出空前的机动性、灵活性和谦恭素质，它却在几年后在大型计算机和个人计算机领域深陷泥潭，不能自拔。它突然变得无法前进、无法采取决定性措施和变革。

通用汽车的例子同样令人困惑。在20世纪80年代初，通用汽车的主营业务——乘用车业务——几乎陷入瘫痪状态，同时，该公司收购了两个大企业：休斯电子公司（Hughes）和罗斯·佩罗（Ross Perot）的电子数据系统公司。分析人士普遍认为这两家公司都已到了成熟期，他们批评通用汽车纯粹是在花冤枉钱。然而，在通用汽车的经营下，所谓到了成熟期的电子数据系统公司的收入和利润在短短的几年内提高了2倍多。10年后，即1994年，电子数据系统公司的市值是通用汽车所支付收购款的6倍，是原有收入和利润的10倍。

同样，通用汽车恰好在国防工业陷入困境时收购了休斯电子公司，后者是一个只经营国防业务的大公司，但几乎没有什么利润。在通用汽车的管理下，休斯电子公司的国防业务利润实际上大有起色，并通过进入大型民用工程领域成为唯一成功转型的大型国防承包商。我们注意到，同样是这些财务管理专家，他们在汽车制造业曾经表现得碌碌无为，他们在通用汽车工作了30年，从来没有为任何其他公司工作过，或者就此而言，他们只在金融和会计部门工作过，但他们却取得了上述令人大吃一惊的成就。在这两次收购中，他们只不过采纳了通用汽车已经采用过的政策、做法和程序。

在通用汽车，这种情况司空见惯。自80年前该公司在一系列收购活动中诞生以来，它的其中一项核心能力就是花“大价钱”收购业务蒸蒸日上但已进入成熟期的企业——它在创立的初期就是采取这种办法收购了

别克（Buick）、AC火花塞（AC Spark Plug）和费希尔车身制造（Fisher Body）等公司的——随后将它们变成世界级的冠军企业。在成功收购企业方面，能与通用汽车的业绩并驾齐驱的企业几乎没有，而且通用汽车当然也不是靠官僚作风、行动迟缓或傲慢等缺点取得这些辉煌业绩的。然而，在通用汽车一无所知的那些行业中发挥得淋漓尽致的经营之道却在通用汽车自己的企业中毫无用武之地。

在IBM和通用汽车中沿用了几十年的政策、做法和行为是在组织中发展出来的，也是针对组织而发展出来的，在通用汽车的例子中，当针对某些新事物和不同的事物采用这些政策、做法和行为时，它们仍旧可以发挥很好的作用，但在原来的组织中，这些政策、做法和行为却不再行之有效，这种事实又做何解释呢？每个组织实际上面临的现实已经发生了很大的变化，与他们仍然想当然地认为他们可以依靠的政策、做法和行为相去甚远。换句话说，现实已经发生了变化，但经营之道没有随之改变。

在IBM迅速针对个人计算机的新现实采取行动之前，它曾经在一夜之间改变它的基本策略。1950年，当时在全世界居于领先的计算机公司Univac公司展示了第一台多功能计算机的样机。早期的所有产品都是针对单功能计算机设计的。IBM自己分别在20世纪30年代后期和1946年生产的两台早期的计算机只能执行天文运算。IBM准备把1950年处于设计阶段的计算机应用在加拿大北极地区的SAGE防空系统上，这种计算机

只有一个功能：提前发现敌军的飞机。IBM立即放弃了开发高级单功能计算机的策略；它让最优秀的工程师完善Univac体系结构，并在此基础上设计第一台可以投入工业化生产（非手工制作）和维修的多功能计算机。3年以后，IBM成为世界上最大的计算机制造企业和标准的缔造者。IBM没有发明计算机。但在1950年，它的灵活性、速度和谦恭的素质创造了计算机工业。

然而，帮助IBM在1950年大获成功的假设在30年后又使它败下阵来。在20世纪70年代，IBM认为“计算机”这种东西肯定是存在的，这与它在20世纪50年代的想法一模一样。但是，个人计算机的出现让它的假设没有了用武之地。事实上，大型计算机和个人计算机的关系与发电站和电动烤面包机的关系不一样，它们的本质是不同的。后两者虽然是不同的物体，但却是相互依赖和互补的。反观大型计算机和个人计算机，它们主要是竞争的关系。在它们对信息的基本认定中，它们实际上是互相矛盾的：对于大型计算机，信息意味着存储器；对于个人计算机，信息就意味着软件。建发电站与生产烤面包机必须是独立经营的业务，但它们可以由同一家公司实体管理，就像通用电气公司几十年以来做的那样。相反，大型计算机与个人计算机也许并不能在同一家公司实体中共存。

IBM试图将二者合并在一起。但是，由于个人计算机是发展最快的业务，因此IBM不能让个人计算机业务从属于大型计算机业务。因此，

该公司无法让大型计算机业务产生最大的效益。同时，由于大型计算机仍然是摇钱树，因此IBM也无法让个人计算机业务产生最大的效益。最后，计算机就是计算机的假设，或更直白地说，计算机行业是由硬件推动的假设让IBM进退两难。

通用汽车的经营之道比IBM的更有效和更成功，通用汽车正是在此经营之道的指引下成为世界上最大和效益最好的制造企业的。70年以来，该公司从未遭遇过一次挫折，这一记录在商业历史中是无人能望其项背的。在通用汽车的经营之道中既有有关市场和客户的假设，又有关于核心能力和组织结果的假设，它们的有机结合织成一张天衣无缝的大网。

自从20世纪20年代初以来，通用汽车认为美国汽车市场在价值观上存在同质性，而且是按极其稳定的收入人群划分的。“车况良好”的二手车的再出售价格是管理层可以控制的唯一独立的可变因素。旧车转手价格高，客户就会提高准备购买的新车的档次，换句话说，换成利润率更高的汽车。根据这个理论，经常或从根本上改变车型只会压低旧车的转手价格。

在企业内部，这些关于市场的假设与关于如何组织生产、以便获得最大的市场份额和最高的利润的假设密不可分。在通用汽车的例子中，它们采取的方法是长期大批量生产，每个产品年（model year），车型发生的变化越小，每年推向市场的相同车型的汽车就越多，每辆车的固

定成本也就越低。

通用汽车的管理层随后将这些关于市场和生产的假设转化为实际行动，组建了一系列拥有一半自主权的部门，每个部门专注于一个收入人群，每一个部门都有序地排列在一起，这样各个部门价格最高的车型与下一个部门价格最低的车型相互重叠，因而在二手车价格居高不下的情况下几乎迫使消费者购买价格更高的汽车。

70年以来，这个理论非常奏效。甚至在美国陷入严重的经济危机时，通用汽车每年都会化危机为盈利，市场份额稳中有升。但是在20世纪70年代末，该公司有关市场和生产的假设失去了光芒。市场变得四分五裂，出现了非常不稳定的、体现“生活方式”的消费群。在购买决策中，收入成为许多因素中的一种，不再是唯一的因素。同时，精益制造理念缔造出小规模经济。在它的指引下，短期内生产的不同车型比长期生产的统一车型在成本上更低，利润更高。

通用汽车对这种情况一清二楚，但只是无法相信这个事实（它的工会现在仍旧不相信这个事实）。该公司反其道而行之，企图靠临时性的补救措施对付过去。它保留了现有的、以收入人群为基础的部门，但每个部门现在都提供“面向全体消费者的汽车”。为了与精益制造的小规模经济竞争，它在大规模、长期大批量生产的过程中实现了作业的自动化（在此过程中损失了大约300亿美元）。在采取临时性的补救措施的过程中，通用汽车耗费了巨大的精力，付出了艰辛的劳动并投入了大量时

间与金钱。但是，临时性的补救措施只会让客户、代理商以及通用汽车自己的员工和管理层感到困惑。同时，通用汽车忽视了自己真正保持增长势头的市场：轻型卡车和小型客货车，在这两个市场，通用汽车曾经占据领先地位，而且本可以继续所向披靡的。

经营之道由三部分构成。首先需要有关于组织生存环境的假设：即社会及其结构、市场、客户和技术。

其次需要有关于组织的具体使命的假设。第一次世界大战期间和之后的西尔斯·罗巴克百货公司（Sears, Roebuck and Company）认为它的使命是成为美国家庭的采购员，为它们提供各种各样的采购信息。10年以后，英国的马莎百货（Marks and Spencer）认为它的使命是成为第一个无阶级差别的零售商，从而成为英国社会倡导变革的媒介。AT＆T公司在第一次世界大战期间和结束之际提出，它的责任是确保美国的每一个家庭和企业都拥有一部电话。组织的使命不需要这么雄心勃勃。通用汽车的使命就比较朴实，按小艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P.Sloan, Jr.）的话说，通用汽车要成为“陆地机动化运输设备”领域的领导者。

最后，需要有关于完成组织的使命所需的核心能力的假设。例如，成立于1802年的西点军校（West Point）提出，它的核心能力是培育出值得信赖的领袖的能力。马莎百货大约在1930年提出，它的核心能力不是采购它所出售的商品的能力，而是了解、设计和开发的能力。AT＆T大约在1920年提出，它的核心能力是在技术上取得领先，从而促使该公

司能够在稳步降低价格的同时不断改进服务。

关于环境的假设规定了组织付出后的回报。关于使命的假设规定了什么是组织认为有意义的结果；换句话说，这些假设表明组织如何认为自己在整个经济和社会中做到与众不同。最后，关于核心能力的假设规定了组织为了保持领先地位，必须在哪些方面脱颖而出。

当然，所有这些听起来都很简单，但做起来非常之难。要形成一个清晰、始终一致和行之有效的经营之道，组织通常需要历经多年的辛勤耕耘、思考和实验。然而，要取得成功，每一个组织就必须提出这样一套经营之道。

一套行之有效的经营之道具有什么样的特性呢？经营之道具有以下四个特性。

1）关于环境、使命和核心能力的假设必须符合实际。20世纪20年代初，四个来自英国曼彻斯特的、身无分文的年轻人——西蒙·马克斯（Simon Marks）和他的三个堂兄弟——认为单调乏味的平价市场应成为社会变革的媒介，而在当时，英国的阶级结构因第一次世界大战发生了根本性的动摇。战后还出现了大量购买像内衣、罩衫和长筒袜这样质优价廉和时尚的商品的新型顾客，而马莎百货正是在这类产品上打响了第一炮。随后，马莎百货开始有系统地发展全新的和从未听说过的核心能力。在那个时代之前，商家的核心能力是采购到质优价低的商品的能

力。马莎百货认为了解客户的不是制造企业，而是商家。因此，设计和开发产品、寻找符合要求的设计、规格和成本的生产企业生产商品的不应是制造企业，而是商家。在发展了5~8年后，这种关于商家的新定义才被传统的供应商所接受，而后者此前一直认为他们是“制造企业”，而非“承包商”。

2）所有三个方面的假设必须相互保持一致。这可能是通用汽车在长期占据主导地位的过程中体现出来的最大优势。它关于市场和关于最佳制造方法的假设配合得天衣无缝。20世纪20年代中期，通用汽车决定，它还需要新的和前所未闻的核心能力：通过财务手段控制制造流程以及资本分配的理论。因此，通用汽车发明了现代成本会计法和第一套合理的资本分配流程。

3）必须让整个组织的所有人都知道和了解经营之道。在组织发展的初期，这是非常容易做到的。但是，随着组织的成功，组织往往越来越想当然地认为他们的经营之道是正确无误的，因此越来越忽视它的存在。于是，组织变得草率从事。它开始投机取巧。它开始追求权宜之计，而放弃正确的东西。它停止思考，停止提出疑问。它记住答案，却忘记了问题。经营之道成为“文化”，被束之高阁。但是，文化不能代替纪律，而经营之道就是纪律。

4）经营之道必须经常接受检验。经营之道不是刻在石碑上的文字。它是假设。它是有关不断变化的事物（社会、市场、客户和技术）

的假设。因此，经营之道必须包括改变自己的能力。

有些经营之道的作用是非常强大的，因此可以长盛不衰。但是，作为人类的产物，它们不会永远有效，而且实际上，它们现在很少能持续很长时间。最后，每一套经营之道都会跟不上时代的发展，因而失去任何作用。指引20世纪20年代在美国叱咤风云的企业成长的经营之道恰恰是这样的。通用汽车和AT＆T的经营之道也是这样的。IBM同样不能逃脱这个规律。今天的德意志银行及其关于综合性银行的理论明显存在同样的经历。正在迅速解体的日式企业联盟（keiretsu）明显也有同样的遭遇。

若组织的经营之道跟不上时代的发展，组织的第一反应几乎总是选择保护自己。它们往往选择逃避，假装什么也没有发生过。下一个反应是试图靠临时性的补救措施对付过去，20世纪80年代初的通用汽车或今天的德意志银行就是这样做的。实际上，德国的许多大公司前赴后继地遭遇到的危机都是突然发生的，而且是完全意想不到的，而德意志银行恰恰是这些公司的“自家银行”，这种情况说明德意志银行的经营之道不再有效。换句话说，德意志银行不再做它的设计者打算要做的事：有效地管理现代企业。

但是，临时性的补救措施根本就没有用。相反，当经营之道首次显现出跟不上时代发展的迹象时，我们就应该开始重新思考、重新提出哪些有关环境、使命和核心能力的假设能够最准确地反映现实，但我们需

要以一个显而易见的事实为前提，即我们的前辈传播给我们的、伴随我们成长的假设不再满足我们的需要。

然后，需要做什么呢？我们需要采取预防性措施，即在组织内部建立系统化监控和检验经营之道的制度。我们需要提前发现问题。最后，我们需要重新思考跟不上时代发展的经营之道和采取有效的措施改变政策和做法，从而使组织的行为能够符合生存环境的新现实、与有关组织的使命的新定义保持一致，并与要发展出和获得的新的核心能力相称。

我们只能采取两种预防性措施。但是，如果在使用上能做到始终一致，它们应该能够让组织保持清醒状态，并能够迅速改变自己和自己的经营之道。我称第一个措施为“放弃”。每隔3年，组织都应该针对每一个产品、服务、政策和销售渠道提出以下疑问：如果我们还没有进入这个行业，我们现在还会进入这个行业吗？通过质疑公认的政策和程序，组织迫使自己思考自己的经营之道。它迫使自己检验假设。它迫使自己问：为什么这个不管用，即使在我们5年前进入这个行业时它看上去那么前途无量？难道是因为我们错了吗？难道是因为我们做错事情了吗？或者，难道是因为正确的反而不管用吗？

没有系统化和有目的地放弃，组织就会疲于奔命。它就会把最好的资源浪费在它不应该做或应该不再做的事情上。因此，在市场、技术和核心能力发生变化时，它就会缺乏抓住机会所需的资源，特别是人才。换句话说，它就无法针对经营之道跟不上时代的发展时出现的机会提出

建设性的应对措施。

第二个预防性措施是研究企业外部的情况，特别是研究“非客户”（即不购买企业产品的人）。几年以前，走动式管理（walk-around）大行其道。这是非常重要的。同时，尽可能多地了解自己的客户也是非常重要的，而信息技术在这方面的发展是最快的。但是，我们很少能在自己的组织中或在自己的客户中首先察觉到根本性的变革。它们几乎总是在我们的非客户中首先出现。非客户始终比客户多。今天的零售业巨头沃尔玛（Wal-Mart）在美国消费品市场中的占有率为14%。这意味着非客户占86%。

事实上，美国的百货公司是最能说明非客户的重要性的最新例子。大约20年前，处于发展巅峰的百货公司在美国非食品类零售市场的占有率为30%。他们不断分析、研究和调查他们的客户。但是，他们丝毫没有注意到在该市场占70%、不是他们的客户的人群。他们觉得他们没有理由关注这些人群。他们的经营之道认为大多数拥有到百货公司购物的经济实力的人会到百货公司购物的。50年前，这个假设符合现实。但是，当婴儿潮一代的人成年时，这个假设不再有效。在婴儿潮一代的人中，受过良好教育的双职工家庭中的妇女是最主要的购买人群，对于这些人来说，决定去哪里购物的不是金钱。时间是主要因素，而且这一代的妇女没有时间到百货公司购物。由于百货公司只考虑他们自己的客户，因此一直到几年前，他们都没有认识到这种变化。在那时，百货公

司的业务已经到了山穷水尽的地步。要把这些人吸引回来已经太迟了。百货公司好不容易才认识到，虽然以客户为导向是至关重要的，但是还不够。组织也必须以市场为导向。

要提前发现问题，管理者必须注意警告信号。当组织实现最初制定的目标时，经营之道总是会跟不上时代的发展。那么，实现自己的目标就不是庆祝的理由，而是重新思考的理由。到20世纪50年代中期，AT＆T完成了让美国的每一个家庭和企业都拥有电话的使命。于是，一些管理者说他们应该重新评估企业的经营之道，例如，可以将目标已经实现的本地业务从成长型业务和将来的业务中分离出来，他们要先从长途电话业务开刀，并面向全球拓展电信业务。他们的意见得不到重视，几年以后，AT＆T开始垂死挣扎，多亏反垄断法救了他们，而反垄断法通过法令所做的恰恰是AT＆T的管理层拒绝主动做的事情。

快速发展是组织的经营之道出现危机的另一个可靠征兆。对于任何在相当短的时间内规模翻一番或两番的组织来说，它的经营之道必定跟不上它的发展。甚至硅谷的人也认识到，一旦一家公司发展到人们需要佩戴名牌的地步，啤酒狂欢节就不再足以满足人们的交流需要。但是，这种发展对更深层次的假设、政策和习惯提出了挑战。组织如不能重新考虑有关环境、使命和核心能力的问题，继续保持健康的状态是不可能的，更不用说发展了。

通过另外两个显而易见的信号，我们能发现组织的经营之道不再有

效。一个是自己或竞争对手出人意料地取得成功。另一个是自己或竞争对手遭遇始料不及的失败。

在底特律的三大汽车制造企业在日本汽车面前溃不成军的同时，克莱斯勒（Chrysler）却出人意料地取得成功。其传统的乘用车的市场份额丢失得比通用汽车和福特的快。但是，吉普车和小型客货车的销量却大幅攀升，而它们的发展纯属意外。在那时，通用汽车稳坐美国轻型卡车市场的头把交椅，在产品的设计和质量上是毋庸置疑的，但是它从未注意过它在轻型卡车方面的生产能力。毕竟，在传统的统计方法中，人们始终把小型客货车和轻型卡车归入商用车一类，而不是乘用车，即使现在，大多数人在购买时都认为它们不属于乘用车。然而，如果通用汽车注意到克莱斯勒这个实力比较弱的竞争对手的成功，它就会更早地认识到它关于市场和核心能力的假设不再行之有效了。从一开始，小型客货车和轻型卡车就不属于工薪阶层市场，很少受转手价格的影响。在轻型卡车领域，通用汽车15年前大力推行的管理方式就是我们今天所谓的精益制造概念，这似乎自相矛盾。

始料不及的失败与出人意料的成功一样都属于警告信号，对待它，要像对待一个60岁、第一次得“轻微”心脏病的老人一样予以高度重视。60年前，即美国经济危机期间，西尔斯公司认为汽车保险已经不是一种金融产品，而是汽车的“配件”，因此销售汽车保险符合该公司的使命，即成为美国家庭的采购员和为他们提供各种各样的信息。所有人都认为

西尔斯疯了。但是，汽车保险几乎立即成为该公司最赚钱的业务。20年后，即20世纪50年代，西尔斯认为钻石戒指已经从奢侈品变为生活必需品，并成为世界上最大的和可能最赚钱的钻石零售商。1981年，西尔斯认为投资产品已经成为美国家庭的消费品，这在逻辑上是行得通的。它收购了添惠公司（Dean Witter），并将后者的办事处搬到西尔斯的商店里。这一举措完全就是灾难。美国大众显然认为他们的金融需要不是“消费品”。在西尔斯最终选择放弃和决定在自己的商店外单独经营添惠公司的业务时，添惠立即开始呈现出旺盛的生命力。1992年，西尔斯将添惠出售，利润可观。

在仍旧保持相当大的市场领先优势时，如果西尔斯认识到在成为美国家庭的投资产品供应商上遭受的挫折属于经营之道的失败，而不是孤立的事件，它就可以提前10年开始进行重组并为自己重新定位。这是因为西尔斯当时本可以认识到，通过在添惠公司上遭受的挫折，人们开始对有关市场同质性的全部概念产生了怀疑，而这个概念恰恰是西尔斯和其他大型零售商多年以来制定策略的基础。当时，西尔斯的几个竞争对手包括彭尼公司（J.C.Penney）——却立即认识到这个问题。

过去，我们一直在寻找挥舞着魔术棒的、医治病入膏肓的组织的魔术师。然而，制定、坚持和重建经营之道不需要成吉思汗或达·芬奇坐在办公室里。我们需要的不是天才，而是艰苦卓绝的工作。需要的不是聪明，而是尽职尽责。这就是CEO们需要做的工作。

实际上，成功改变自己的经营之道的CEO还不在少数。将默克公司（Merck）转变为世界上最成功的制药企业的CEO就从根本上改变了公司的经营之道，该公司一开始完全专注于研究和开发拥有专利权、利润高和突破性的药品，后来该公司收购了一家销售普药和非处方药的大型批发商。他是在默克公司表面上做得非常好的时候采取这项措施的，没有遇到“危机”。同样，几年后，世界上最知名的消费电子硬件的制造企业索尼（Sony）公司的新任CEO改变了公司的经营之道。他收购了好莱坞的一家电影制作公司，通过这次收购，公司的重心从寻找配套软件的硬件制造企业转变为促使市场产生硬件需求的软件生产企业。

但是，这些显而易见的魔术师只占少数，我们看到有许许多多同样能干的CEO在举步维艰的组织中工作。我们无法依靠这些魔术师让过时的经营之道焕发活力，同样我们也无法依靠他们医治其他类型的严重疾病。当别人与这些人期盼的魔术师交谈时，他们强烈地否认他们依靠的是超凡魅力、先见之明或神灵保佑。他们首先需要诊断和分析问题。他们认为，要实现目标和快速发展，他们需要认真地重新思考经营之道。他们不否认出人意料的失败是下属无能造成的或属于意外，但把失败看做“系统性失败”的一个征兆。他们不会因出人意料的成功而沾沾自喜，相反，他们认为成功是对他们认同的假设的挑战。

他们认为过时的经营之道是一种引发退化的疾病，实际上也是一种致命的疾病。他们知道和接受外科医生的、经过时间检验的原则，它也

是历史最悠久的、有关有效决策的原则，即拖延是治疗不好引发退化的疾病的。我们需要果断采取措施。

（1994年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

2　应对不确定性的计划

在经济、社会和政治等领域中，不确定性的力量十分巨大，在它的影响下，大多数公司仍旧将它们的预测和计划建立在概率的基础上，结果不是徒劳无益，就是欲速则不达。

佩罗（Perot）现象等独一无二的事件不存在概率。然而，管理者必须决定是否用现在拥有的时间和金钱等资源来换取未来。更糟糕的是，他们必须决定是否不投入资源，即放弃未来。这种承诺的范围在稳步扩大：涉及战略与技术、市场营销、制造、员工发展，涉及新建工厂需要多少时间才能投入生产或营业网点需要多少年才能收回投资。每一个这样的承诺都是以关于未来的假设为基础的。要兑现承诺，传统的计划方式会问："什么是最有可能发生的？"应对不确定性的计划方式会问："开创未来的，哪些已经发生了？"

首先要关注的是人口统计数字。在发达国家，几乎每一个到2010年会继续工作的人现在都已经出生。发达国家的劳动力出现了两个革命性变革：高等教育的蓬勃发展和大量女性离开家庭走上工作岗位。这两个都是毋庸置疑的事实。人口重心从蓝领工人转变到知识工作者和从事服务业的人员之趋势是不可逆转的。但是，劳动力和人口的老龄化也是无法改变的事实。

企业界的人士需要问："这些毋庸置疑的事实对于我们的企业来说

意味着什么呢？它们创造出什么样的机会？有什么威胁吗？在企业的组织和经营的方式、我们的目标、产品、服务和政策等方面，它们要求出现什么样的变革？在它们的影响下，我们可能会看到什么样的变革，什么样的变革是有利的？”

下一个问题是：“在行业与市场结构、基本价值观（如对环境的重视）以及科技等方面，什么样的变革是已经发生的，但还没有释放出全部的影响力？”人们普遍认为创新引发变革，但是大多数创新都不是这样的。成功的创新利用了已经发生的变革。它们利用的是时间上的滞后效应——在科学界，在变革发生时到人们感觉和接受变革常常需要25~30年。在这期间，利用变革的人很少遭遇竞争。业内其他人的经营活动仍旧是以昨天的现实为基础。一旦发生这种变革，利用变革的人通常都会在极其混乱的环境中保持旺盛的生命力。

第一次世界大战、美国的经济危机和第二次世界大战都没有影响到这种趋势，反而加快了这种趋势。例如，从铁路运输发展到卡车运输、电话成为长途通信的主要载体以及医院成为疾病护理中心。

下一个问题也是密不可分的，即“经济和社会结构的趋势是什么？它们如何影响我们的企业？”1900年以来，每增加一个单位的制造产量所需的单位劳动力以每年1%的复合速率呈现出稳步减少的趋势。自第二次世界大战末以来，每增加一个单位的制造产量所需的单位原材料以同样的速率减少。1950年以来，每增加一个单位的制造产量所需的单位

能源也以同样的速率稳步减少。但是，自19世纪80年代以来，即从电话发明和弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）出版《科学管理原理》（Principles of Scientific Management）以来，每增加一个单位的产量所需的信息和知识以每年1%的复合速率稳步增加，而企业雇用受过教育的员工的增速也是1%。

实际上，计算机可能是这场信息爆炸的产物，而不是起因。在大多数行业和市场中我们可以看到同样的结构性趋势。它们为行业或公司创造的不是“天气”，而是“气氛”。它们在短期内的影响是微乎其微的。但是，在不太长的时期内，这些结构性趋势比短期的波动重要得多，而经济学家、政治家和管理者的所有注意力都放在短期波动上。

谁利用结构性趋势，谁几乎必然取得成功。然而，在短期内与趋势抗争是非常困难的，而且长期与趋势抗争几乎是没有希望的。当这种结构性趋势逐渐消失时，或者出现逆转（相当罕见）时，一如既往的人面临被淘汰的危险，而迅速改变的人将迎来机会。

最重要的结构性趋势是许多管理者从未听说过的：消费者可自由支配的收入的分配。在像今天这样充满变数的时代，它们是特别重要的。在这样一个时代，这些趋势往往会发生改变，而且改变得非常快。

在过去100年里，创造财富的能力和个人收入大幅攀升，发达国家的增幅为50%，其中的大部分花在高级休闲活动、卫生保健和教育上。

换句话说，这三个方面是20世纪保持增长的主要领域。

它们会继续保持增长吗？对于休闲活动来说，答案几乎肯定是“否”。尽管老人的数量不断增加和医疗水平不断进步，未来10年，消费者收入中的卫生保健支出在比例上更有可能达到最高值。教育应该继续保持增长势头，但主要是已经受过良好教育的成人在教育上的支出，他们不是在劳动密集度最高的行业中工作，而是在资本密集度最高的行业中工作。对于公司的政策、产品、市场和目标来说，这种变革提出了什么样的挑战呢？提供了什么样的机会呢？

这些属于宏观经济趋势。但是，同样的结构性趋势可以影响个别行业和市场的微观经济；这些趋势是同样重要的。自殖民统治以来的300年内，美国每个家庭的居住面积和消费者花费在住宅上的费用与总收入之比一直在稳步上升（与欧洲和日本形成鲜明对比）。随着家庭的规模和构成发生彻底变化，现在这种趋势已经戛然而止了吗？

自第二次世界大战以来，消费者花费在娱乐性电子产品（收音机、电视机、盒式录音带、录像带等）上的可支配性收入的比重在稳步增加，而日本人就认识到和利用了这种趋势。它保持稳定了吗？一个世纪以来，消费者花费在电信方面的可支配性收入的比重一直在上升。它可能随时准备爆发。

根据经济领域的至理名言，老人不存钱。这种观点仍旧正确吗？共

同基金的发展大概可以提出反面观点。在发达国家的人口中，50岁或55岁以上的人是增加最快的人群，对于金融机构及其产品、服务和市场营销来说，他们的可支配性收入在分配上出现的这种变化意味着什么呢？

这些不是特别不可思议的事情。大多数管理者知道答案或知道如何获得答案。问题恰好在于他们很少提出这些问题。

“哪些将创造未来的已经发生了？”这一问题的答案决定了公司或行业在机会面前的潜力。要将这种潜力转化为现实，公司的实力和能力需要与机会相匹配。要将潜力转化为现实，公司需要对“核心能力”进行分析。我最初在我1964年出版的《成果管理》（Managing for Results）中称核心能力为“实力分析”。在普拉哈拉德教授（C.K.Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）教授的努力下，实力分析演变为众所周知的核心能力分析。

这家公司善于做什么？它在什么方面做得好？换句话说，哪些实力使公司具有竞争优势？这些实力应用在什么方面？实力分析还会显示出公司需要在哪些方面改进或提升现有实力和需要获得哪些方面的新实力。它指出公司可以做和应该做的事情。实际上，只有公司的实力与已经发生的变革相互匹配，公司才能提出行动的计划。这样，企业才能将意想不到的事情转化为优势。不确定性不再是威胁，而成为机会。

然而，这种情况存在一个前提条件：即企业要创造出适当的知识资

源与人力资源，当机会出现时，这些资源能够帮助企业采取应对措施。这意味着制定一套单独的、面向未来的预算。

无论经营好坏，在企业制定的永久预算中，创造和保持有助于企业迈向未来的资源（在研究与技术、市场地位和服务、员工及其发展等方面）所需的费用每年必须占10%~12%。即使会计和税务局认为这些费用是营业费用，但是它们却属于投资。它们使企业能够创造自己的未来，而且归根结底，这就是不确定性计划的内涵。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

3　五种致命的经营失误

过去几年，通用汽车、西尔斯和IBM等昔日独领风骚的企业相继走向没落。但是，造成每一个走向没落的主要原因都至少包括以下五种致命的经营失误中的一种——本可以避免的失误也会危害到最强大的企业。

第一个失误是对高利润率和“溢价”顶礼膜拜，这无疑也是最常见的失误。20世纪70年代几乎垮台的施乐公司就能最好地说明这种失误的后果。在发明复印机（在工业史上能在短期内取得巨大成功的产品可谓凤毛麟角）后不久，施乐就开始给复印机增加一个又一个功能，每一个功能都会带来最大的利润率，都会抬高复印机的价格。施乐的利润节节攀升，股票价格也居高不下。但是绝大多数的消费者只需要一台功能简单的复印机，他们越来越多地准备购买施乐的竞争对手的产品。当日本的佳能（Canon）公司生产出这种复印机时，它立即占据了美国市场。施乐仅能勉强度日。

通用汽车的问题和美国的整个汽车业的问题在很大程度上也是盯住利润率不放的结果。到了1970年，大众甲壳虫汽车（Volkswagen Beetle）几乎夺取了10%的美国市场，说明美国人也需要小型节能汽车。几年后，在经历了第一次“石油危机”后，这个市场已经初具规模，而且发展得非常快。然而，由于小型汽车的利润率似乎比大型汽车低很

多，因此美国的汽车制造企业多年以来对日本人占据这个市场一直泰然处之。

他们很快就发现这是一种错觉，而且人们通常都是这样的。通用汽车、克莱斯勒和福特越来越多地向购买它们的大型汽车的顾客提供折扣、返款和现金补贴。最后，这三大巨头提供的补贴可能都够它们开发一款具有竞争力（和有利可图）的小型汽车了。

教训：对溢价的顶礼膜拜为竞争对手开辟出一个市场。高利润率不等于利润的最大化。总利润等于利润率乘销售额。只有利润率能带来最大的利润流量总额，我们才能实现利润的最大化，而且最理想的市场地位通常是由这样的利润率决定的。

与第一个失误密切相关的是第二个失误：给新产品确定错误的价格，即按“市场能够承受的价格”销售新产品。这也会为竞争对手创造毫无风险的机会。即使产品受到专利权的保护，这也是错误的策略。如果有足够的吸引力，潜在的竞争对手会想方设法绕过保护措施最严密的专利。

美国人发明和开发了传真机，第一台传真机也是美国人生产出来的，由于他们按市场的承受能力定价，即他们能得到的最高价格，因此，今天的世界传真机市场却被日本人所占据。然而，经过两三年的学习，日本人促使传真机在美国的价格下降了40%。他们实际上在一夜间

占据了市场；美国只有一家生产特种传真机的小企业在夹缝中得以生存，而且产量微乎其微。

反观杜邦（DuPont）公司，它之所以仍旧是世界上最大的合成纤维制造企业，是因为在20世纪40年代中期，该公司的新型专利产品尼龙在世界市场上销售的价格使它在此后5年内在尼龙的供应上遭遇不到竞争对手。这个价格比杜邦当时出售给生产女式袜子和女式内衣的企业的价格大约低2/5。

杜邦的举措将竞争推迟了五六年。但是，它也立即创造了一个公司内部的任何人都没有想到的尼龙市场（例如汽车轮胎市场），而且这个市场的规模很快超过了女式内衣市场的规模，并且比后者更有利可图。因此，这种策略给杜邦带来的利润总额比按当时允许的情况定价的策略可能带来的利润高得多。五六年后，当竞争对手真的出现时，杜邦在这个市场已经站稳了脚跟。

第三个致命的失误是成本推动型定价策略。唯一起作用的是价格推动型成本计算模式。大多数美国公司和实际上所有的欧洲公司在定价时都以成本为基础，然后乘以一个利润率。在他们推出产品之后，他们不得不开始降价，不得不投入巨资重新设计产品，不得不承担损失，而且他们常常因为定价错误而不得不放弃一个非常好的产品。他们的根据是什么？“我们必须收回成本，必须赚钱。”

这是正确的，但毫不相干：顾客没有责任保证制造企业赚钱。唯一合理的定价方式是，首先考虑市场愿意支付的价格，因此必须考虑竞争对手的价格，并根据具体的价格要求设计产品。

正是成本推动型定价方式导致了美国不再拥有自己的电子消费品工业。美国人曾经拥有技术和产品。但是，他们的经营建立在以成本为导向的定价模式上，而日本人采用的是以价格为导向的成本计算模式。以成本为导向的定价模式还几乎让美国的机床工业遭受灭顶之灾，而让采用以价格为导向的成本计算模式的日本人在世界市场取得了领先优势。直到美国工业界最终放弃了以成本为导向的定价模式，转而采用以价格为导向的成本计算模式，他们才在最近恢复了元气（尽管势头不是很强劲）。

如果说丰田（Toyota）和日产（Nissan）公司成功地把德国的豪华汽车生产企业逐出美国市场，这正是他们采用了以价格为导向的成本计算模式的结果。当然，首先考虑价格、然后减去成本的工作量在一开始比较大。但是，到最后，它比一开始就选择错误、然后背着亏损的包袱用数年的时间才把成本降到合理的范围内这一做法更轻松，而代价则比拱手让出市场更小。

第四个致命的失误是在昨天的成绩的基础上错失明天的良机。正是这个失误让IBM陷入困境。IBM的失败也是由于它的独一无二的成功造成的，这显得自相矛盾：当苹果公司在20世纪70年代中期生产出第一台

个人计算机时，IBM几乎在一夜之间赶了上来。这个壮举实际上与现在的每一个人对该公司的所有看法都显得风马牛不相及，他们认为IBM“保守”并具有“官僚作风”。但是，在当时，当IBM在新兴的个人计算机市场取得领先地位时，它让这个新兴的和保持增长的业务从属于老的摇钱树——大型计算机。

最高管理层几乎禁止个人计算机部门的人员向可能购买大型计算机的客户推销产品。这对大型计算机业务没有帮助，也从未有过帮助。但是，这项措施阻碍了个人计算机业务的发展。它的所有后果就是为IBM的“克隆机”创造了销售机会，从而使得IBM肯定不会收获成功的果实。

这实际上是IBM第二次犯这种错误。40年前，当IBM第一次拥有计算机时，最高管理层下令在可能妨碍穿孔卡片销售的领域不得销售计算机，而在当时，前者是该公司的摇钱树。后来，在司法部为了防止IBM垄断穿孔卡片市场而通过了反垄断诉讼案后，该公司得以保全下来。该反垄断诉讼案迫使管理层放弃穿孔卡片，同时也挽救了羽翼未丰的计算机。然而，IBM并没有得到上帝的第二次眷顾。

第五个致命的失误是创造问题孳生的土壤，扼杀机会生存的环境。多年以来，我一直希望新的客户告诉我谁是他们表现最优异的员工。然后，我问：“他们的任务是什么？”表现好的人几乎无一例外地接受处理问题的任务——如经营业绩下滑的速度超乎想象的老企业；被竞争对手的新产品淘汰的老产品；过时的技术——如市场已经被数字交换机占领

的模拟交换机。随后，我问：“那么谁处理机会？”人们几乎总是对机会不管不问，任其自生自灭。

通过“解决问题”，我们最多是减少损失。只有机会才能产生成效和实现发展。实际上，机会与问题完全一样，都是困难的和棘手的。首先要列出企业面临的机会，确保有足够的人手处理每一个机会（并提供适当的支持）。只有这样，你才能列出问题，并考虑配备适当的人手。

我猜测，最近这些年西尔斯在零售业务上是在反其道而行之——扼杀机会生存的环境，创造问题孳生的土壤。我猜测在世界市场上逐步丧失优势的欧洲大公司（如德国的西门子）也是这么做的。通用电气（GE）在做正确的事情上做出了非常好的示范，它的政策是，任何业务，即使是有利可图的业务，只要不能让公司实现长期发展目标并使公司有机会成为世界上数一数二的企业，都是剔除的对象。因而，通用电气让表现最好的人管理带来机会的业务，给他们加油再加油。

我在本文中阐述的一切观点早已是代代相传的。所有观点都经过了几十年实践经验的检验。因此，管理层没有理由一而再再而三地犯这五种致命的失误。它们是必须抵制的诱惑。

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

4　管理家族企业

世界各地的大多数企业都是由家族控制和管理的企业，包括美国和所有其他发达国家。家族式管理绝不限于中小企业——一些世界上最大的公司都是由家族管理的。例如，Levi’s自一个半世纪前创立以来一直都是由家族控制和管理的。杜邦公司由家族成员控制和管理了170年（从1802年创立起，到20世纪70年代中期由职业管理者管理为止），成为世界上最大的化学制品公司。2个世纪以前，一个默默无闻的硬币商人开始让他的儿子们到欧洲的商业中心组建银行，2个世纪后，以洛希尔（Rothschild）命名，并由其家族经营的金融机构现在仍旧是世界上首屈一指的私人银行。

然而，管理书籍和管理课程研究的几乎完全是公众持股和管理的公司，它们很少对家族管理的企业予以同样的重视。当然，在所有职能工作（研究、市场营销或会计）上，职业管理者管理的企业与家族管理的企业没有任何不同。但是，在管理上，家族式企业要求有自己的和与众不同的准则。这些规则必须得以严格遵守，否则，家族管理的企业就无法生存，更不用说兴旺发达了。

第一条准则是家族成员不得在企业中任职，除非他们至少要与非家族成员一样能干，工作上也一样努力。为了不让懒惰的侄子去上班而给他钱花比让他在企业中工作划算得多。在一个家族管理的公司中，无论

家族成员的正式工作或职务是什么，他们总是“最高管理层”的成员。这是因为在星期六晚上，他们都会坐在老板的餐桌旁，“爸爸”长、“舅舅”短地叫个不停。因此，如果被允许在家族管理的企业中工作的家族成员是平庸之辈，或更糟糕的是，表现得非常懒散，他们肯定会成为不是家族成员的同事发泄怨气的对象。他们冒犯了这些同事的自尊心。如果平庸或懒惰的家族成员继续在企业中工作，全体员工对最高管理层和对企业的尊敬很快就会化为乌有。企业留不住精明强干的、不是家族成员的人。留下的人很快就成为阿谀奉承、溜须拍马之辈。

大多数在家族企业工作的CEO当然知道这些。但是，仍旧有许多人试图“耍小聪明”。例如，一个平庸或懒惰的家族成员成为“研究部主任”。同时，企业高薪聘请一个非常能干、不是家族成员的专业人员担任“研究部副主任”，CEO告诉他说：“我的堂兄弟吉姆的职位只是个形式，只是想让他的母亲不再找我们的麻烦，她毕竟是我们的第二大股东。其他人，包括吉姆，都知道你主管研究。你直接与我配合就行了，不需要理吉姆。”但是这只能令事情变得更糟糕。由于平庸的吉姆是实际负责的人，公司的研究成果仍旧可能是平庸的。充满深深的怨恨和忌妒心非常强的吉姆拥有职务上的权力，但不承担实际的责任，同时，一个同样怨声载道和完全愤世嫉俗的外人承担实际的责任，但没有实权，这家公司也就根本没有心思搞研究。公司得到的只有阴谋和政治活动。

作为一个家族企业，由于杜邦公司能够勇敢地面对这个问题，因此

它不仅生存了下来，而且业务蒸蒸日上。杜邦家族的所有男性都要从公司的最底层做起。在杜邦家族的一个成员开始工作了五六年后，家族的四五个长辈都要认真地考核他的绩效。如果考核的结果说明这个年轻的家族成员在10年后不可能是担任高级管理职位的材料，他就会被体面地免去职务。

第二条准则同样非常简单：无论在公司的管理层中有多少家族成员，无论他们多么能干，总是有一个高级职位要由不是家族成员的外人来担任。一般来说，这个职位不是财务总监，就是研究主管，这两个职位最看重技术资格。但是，我还知道有的成功的家族企业选择外人担任市场营销总监或人事总监。Levi’s的CEO就是家族成员，而且是公司创始人的后代，而公司的董事长和首席运营官（COO）是职业管理者，而非家族成员。

据我所知，出现第一个这种“内部的局外人”几乎是在60年前，当时他在英国的一家非常大和完全由家族管理的企业中担任首席财务官。虽然他与他的同事是最好的朋友，这些同事也是家族成员，但是他从未参加过家族聚会或出席家族的婚礼。他甚至没有在这些家族成员打球的高尔夫球俱乐部打过球。他曾经对我说：“我唯一参加过的家庭活动是葬礼。但是我每个月都要主持最高管理层会议。”

换句话说，家族式企业需要一个资格较老和德高望重的人，他不是家族成员，也从不把企业与家族混为一谈。

意大利的黑手党是世界上历史最悠久的“家族式企业”，它在西西里岛和美国都忠实地贯彻着这条准则。任何看过《教父》（Godfather）这部电影或读过《教父》这本书的人都知道，在黑手党的家族中，那个顾问，也是律师，是权力最大的第二号人物，他甚至可能都不是西西里人。

第三条准则是，除了最小的家族式企业外，家族管理的企业越来越需要在关键岗位上使用不是家族成员的专业人士。制造、市场营销、财务、研究和人力资源管理等工作对所需的知识和专业技能提出了非常高的要求，即使是最能干的家族成员，无论他的出发点多么好，他也不足以胜任。因而，这些不是家族成员的专业人士就需要受到平等的对待。他们在企业中必须拥有家族成员拥有的全部权力与地位。否则，企业是留不住他们的。

洛希尔家族是这些著名的家族企业中第一个认识到一些外来人需要拥有家族成员应拥有的全部权力与地位的。在所有创办企业的家族中，洛希尔是最紧凑的家族。在第二次世界大战前，他们只允许家族成员参股他们的银行。在19世纪和20世纪初，如果总管理者不是家族成员，在他快50岁时，他就会收到了一大笔解雇费，有一次是100万美元，这样他可以创办自己的银行。然而，自第二次世界大战后，不是家族成员的人可以参股洛希尔的银行，最著名的是蓬皮杜（Georges Pompidou），他后来接替戴高乐（Charles de Gaulle）成为法国总统。

忠实地遵守上述三条准则的、由家族管理的企业在管理层交接班的过程中甚至往往也会陷入困境，而且经常闹得四分五裂。这是企业的需要与家族的希望发生冲突的结果。有两个兄弟创办了一家成功的制造企业。现在，他们都快退休了，他们每个人都力主自己的儿子成为下一任CEO。因此，虽然他们在一起和谐共处了20年，但是他们还是反目成仇，最终他们没有选择妥协，而是分道扬镳。有一个寡妇是一家公司的创始人之一，为了挽救女儿濒临破碎的婚姻，她争取让她能力平平的女婿担任下一任CEO并接替她老迈的姐夫。一个具有相当规模的高科技公司的创始人迫使他的儿子不情愿地放弃在大学从事科学研究的事业，让他接管企业的管理工作。但是他没有想到，在他去世后6个月内，他的儿子就将公司卖给一家大型联合企业。任何曾经在家族式企业工作的人都会有这样的体会。

我们只有一个解决办法：让局外人决定接班人问题，他既不是家族的成员，也不在企业中工作。

19世纪80年代，著名的英国保守党首相本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）就为洛希尔家族扮演过这样的角色。当时，“堂兄弟们”，即家族的第三代，开始相继去世。他说服整个家族让下一代中最年轻、但最能干的维内斯·利奥波德（Viennese Leopold）实际领导洛希尔家族的所有三家银行（分别在伦敦、巴黎和维也纳）。我曾经亲眼目睹过一位注册会计师（CPA）在规模更小的企业中成功地扮演这一角色。他是

一家中等规模的食品零售商的外部审计师，自公司成立起，他为这家公司工作了20年。一位大学教授10年以来一直是一家具有相当规模的高科技公司的科技顾问，他说服两个兄弟、两个堂兄弟及他们的妻子接受其中一个堂兄弟的女儿担任公司的CEO，而这个女儿是下一代中年纪最轻、最能干的一个。他也因此挽救了这家高科技公司及其母公司。

但是，在挑选接班人的问题成为严重问题时才求助于局外人通常是太迟了。到那时，家族成员不是倾向于这个候选人，就是倾向于那个候选人。此外，家族式企业在考虑挑选接班人的计划时需要同时考虑财务与税收计划，使它们融为一个整体，而这种融合是无法在一夜之间完成的。因此现在，在必须做出决策前，或在理想的情况下，在家族成员就接班人的问题上开始出现分歧前，越来越多的家族管理的企业都试图提前很长时间找到合适的局外人，由他做出裁决。

Levi's、杜邦和洛希尔等家族企业延续了六七代，像它们这样的企业寥寥无几。仍旧由家族管理的企业能延续到第四代实属罕见，更不用说超过四代了。意大利的菲亚特（Fiat）公司是今天最大的、由家族管理的企业，是由阿内利斯（Agnellis）家族的第三代管理的，他们现在已经六七十岁了。有人告诉我，这家公司里希望菲亚特今后20年仍旧由家族管理的人几乎没有。通常，一个拥有成功的企业的家族的第四代在生活上衣食无忧，他们中最能干的人不愿意把一切奉献给家族企业，他们希望按自己的兴趣做事和追求自己的事业。同样，到第四代时，家族

企业的所有权被许许多多的成员所瓜分。对于第四代的成员来说，他们在公司中的股份因此不再是“所有权”，而是“投资”。他们希望投资多样化，而不是把他们的所有鸡蛋都放在家族企业的篮子中，因此他们希望出售企业或让企业上市。但是，对于第二代和第三代来说，让家族企业继续存在可能是最有利的。由于企业还没有大到可以出售或上市的地步，因此这通常是唯一的办法。同时，公众当然也对接班人是否是家族成员感兴趣。中型企业正在迅速地取代特大型企业成为推动经济发展的动力，而且这些中型企业往往都是由所有者控制和管理的。因此，鼓励创业精神，就是鼓励家族管理的企业保持连续性。然而，迄今为止，在创始人去世后仍旧保持生命力的、由家族管理的企业不是必然规律，而实属例外，更不用说在第三代的家族成员的管理下仍然蒸蒸日上的企业了。承认上述四条管理准则和一条基本规则的家族管理的企业及其所有者简直如凤毛麟角。这条基本规则是：只有家族服务于企业，企业与家族才能生存和有美好的前程。这条规则是上述所有管理准则的基础。如果企业是为家族服务的，那么谁都不会好过。在“由家族管理的企业”这个词组中，决定性的词是“企业”，而不是“家族”。

（1994年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

5　总统六准则

比尔·克林顿的前任美国总统们具有多样化的能力、个性、价值观、风格和成就，任何在这些方面比他们更具多样性的群体都是难以想象的。但是，在他们之中，即使是弱点最多的，只要他们遵守六条管理准则，他们就可以取得相当大的成效。即使是实力最强大的，如果他们违反了这些准则，他们也不会取得成绩。

需要做什么？这是总统必须问的第一件事情。他不得固执地做他想做的事情，即使是他竞选时的重点。

哈里·杜鲁门（Harry Truman）在1945年4月成为美国总统后，大多数美国人都认为，随着第二次世界大战即将结束，这个国家可能，而且应该把注意力再次放到国内问题上。他满怀激情地致力于新政（罗斯福在20世纪30年代实施的内政纲领）的复兴。在几个星期内，他认识到，无论他喜欢与否（他的确不喜欢），他都不得不优先考虑处理国际事务。正是他的这种认识，使他成为卓有成效的总统。美国政坛似乎有一条规律，即世界总是在选举日与总统就职日之间变来变去。拒绝接受这条规律不是“原则性强”，吉米·卡特（Jimmy Carter）就试图拒绝这条规律。这是否认现实和注定要失败的。

集中精力、不要分心是第二条准则。“需要做什么？”的正确答案通常有好几个。然而，除非总统冒着风险做出了唯一一个引起广泛争议的

抉择，否则他会一事无成。

富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）在他任职的前5年中待在办公室中对外部世界置之不理，尽管希特勒在欧洲横冲直撞和日本侵略中国。到1938年初，我们仍旧处于经济的最萧条期，而且整个国家在情感上处于孤立状态。但是，罗斯福几乎在一夜之间将重点转向国际事务，差不多忽略了国内问题。30年以后，林登·约翰逊（Lyndon Johnson）企图同时与越南和贫困作战。我们一场战争都没有打赢。

总统应优先考虑的事情必须是真正需要做的事情。如果不能引起广泛争议，它很可能是错误的选择。它必须是做得到的，而且是可以相当快地做到的，这意味着它必须是有限的目标。但是，如果能成功地实施，它必须是重要的事情，能产生不同凡响的效果。

罗纳德·里根（Ronald Reagan）1981年决定以制止通货膨胀为他优先考虑的事情，他极大地提高利率，从而制止了通货膨胀。当时，他就运用了这些准则。任何主修经济学的二年级学生都会告诉里根先生，这会引发大规模的衰退，而且实际上，失业率在几个月内从已经居高不下的7.5%急升到10%，自经济危机以来就没有出现过这样高的失业率。然而，制止通货膨胀无疑是需要做的事情。它很快就成功了，而且产生了不同凡响的效果。

里根先生的措施为后来增加就业机会奠定了基础，他创造了美国历

史上最多的就业机会。里根总统也因此赢得了公众的信任，直至任期结束。如果克林顿先生能够优先考虑为3 700万没有医疗保险的美国公民提供保险，他可能也会取得类似的成功。相反，他害怕引发政治斗争，最后这个有限（和做得到）的目标陷入全面医疗保健改革的沼泽中。

第三条准则是不要在有把握的事情上孤注一掷。否则，失败是不可避免的。如果说在乔治·华盛顿（George Washington）之后有哪位总统能够得到选民广泛的支持的话，那就是1937年第二次当选的罗斯福总统，他以美国历史上最大的优势再次当选总统，并全面控制了国会。

罗斯福总统有充分的理由相信，他“解散”最高法院，并因此消除新政改革最后一个障碍的计划是板上钉钉的事。在宣布这项计划前，他甚至没有试着推行计划。它立即引起了轩然大波，以至于他再没有重新夺得对国会的控制权。克林顿先生也必定认为撤销军中同性恋的禁令是十拿九稳的，在宣布前他也未曾试验一下。它立即让克林顿的支持率直线下降，这是任何新任总统在支持率上遭遇到的最大降幅。

美国大众认为解散最高法院不是推行非常受欢迎的新政的方式，而是对美国的奠基人所建立的国家的颠覆。人们认为克林顿总统的提案对同性恋的权利不会有什么影响，反而会影响军队的战斗力。回想起来，我们总是能够发现这种在认识上的差异是“显而易见的”，但我们也只能做事后诸葛亮。因此，一个卓有成效的总统知道没有风险的政治纲领是不存在的。

第四条准则是卓有成效的总统不能事无巨细。美国总统必须亲自执行的任务，即使是条理性几乎最强和精力几乎最充沛的人也无法完成的。因此，总统不需要做的，他就一定不能做。

总统不能亲临现场，对其他人的依赖性十分强，其他人都可以选择把或不把实情告诉他们。而且，他们工作繁忙，因此他们无法研究字里行间的意思，也就无法成功地做到事无巨细，而且在政府工作中，“事无巨细就是上帝。”林登·约翰逊和吉米·卡特证明，对于总统来说，自己成为自己的首席运营官是使自己名誉扫地的最快的办法。

然而，在美国的制度中，总统是唯一对政府的工作绩效承担最终责任的人。一个卓有成效的总统必须抵制住事无巨细的诱惑，但要确保有人处理所有的工作。总统需要纪律性非常强的人组成一个小组，每一个人都要具体负责某一方面的工作。

罗斯福总统的内阁就是典范。他的内阁由10个构成，其中9人都是我们现在所谓的技术官员（国务卿几乎也是），即在某一方面精明能干的专家。罗斯福曾经说：“我做决策，然后将这项工作交给一位内阁成员，把他单独留下来。”这个营运小组的工作绩效简直就是不同凡响，例如没有出现一例财务丑闻，尽管政府的支出史无前例地高，但是这个事实在很大程度上是罗斯福自己史无前例地将权力牢牢地握在手中和稳如泰山的主要原因。

罗斯福之后的总统试图取得同样的效率，他们配备参谋长和首席运营官各一名。但收效甚微。但是，其他方法只是将政府变成一个永久性的群众性集会，如克林顿先生选择的办法，他配备了许多国务卿、副国务卿、助理国务卿、特别助理等。

第五条准则是总统在政府中没有朋友，这也是林肯的座右铭。任何漠视这条准则的总统都会后悔一辈子。

任何人都不会信任“总统的朋友”。他们为谁工作？他们代表谁讲话？他们实际上向谁汇报？说得好，他们被怀疑绕过他们在工作上的上级，直接与他们的密友交流；说得不好，他们被公认为总统的间谍。更重要的是，他们总是想借助作为总统朋友的地位滥用他们所拥有的权力。如果他们收受贿赂或在其他方面让自己或家庭获得好处，因此而爆出的“财务丑闻”就会成为报纸的头版头条。与财务无关的滥用行为（如为这个或那个利益集团获取特殊的待遇）通常是不为人所知的。然而，这种滥用行为对总统的绩效、政策和声望的打击比财务上的违法行为更严重。

总统也是人，在工作上他们是孤独的。作为政治家，他们往往是渴望伙伴、友谊和同情、喜欢交际的人。这恰好说明总统很容易让朋友进入自己的政府，而且他们通常也非常不愿意舍弃已经被证明不胜任工作或辜负了他们的信任的朋友。但是，卓有成效的总统应仿效曾经入主白宫、最喜欢交际的总统：泰迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）。在他担任总

统时，他的社交生活甚至是丰富多彩，但是他并没有让他的几个“挚友”到他的政府里工作。

许多第一夫人都是总统的主要顾问和红粉知己，贝丝·杜鲁门（Bess Truman）就是最好的例子。但是，在希拉里·罗德哈姆·克林顿（Hillary Rodham Clinton）之前，第一夫人从未在任何一届政府中任职。

那么，第六条准则是什么？它就是哈里·杜鲁门给新当选的总统约翰·肯尼迪（John F.Kennedy）的忠告：“你一旦当选，你就要停止竞选。”

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

6　网络社会的管理

一百多年以来，所有发达国家都逐步进入以组织的雇员为主的社会。现在，这种趋势自己发生了倒退。以美国为首的发达国家在组织与为组织工作的个人二者之间的关系上和在不同组织之间的关系上正在迅速地进入网络社会。要在这种新型的网络社会中进行管理，我们需要不同的行为、技巧和态度。

当然，在1860年和1870年之前，各国都有大量受别人雇用的人。当时，大企业与大型行政机构成为第一批现代组织。有在农场劳作的佣人和帮工；有在小商店工作的店员；有在手艺人的作坊里工作的熟练工和学徒。但是这些人都不是为“组织”工作的：他们是为“主人”或“女主人”工作的。1913年，即第一次世界大战前一年，在全部劳动力中，“雇员”的比例不足1/5，他们主要是在工厂工作的蓝领工人。其中，大多数人仍旧在家族式的小企业中做工，而不是在大企业中工作。40年以后，即20世纪50年代，在大型组织中工作的雇员成为每一个发达国家的主要风景线，如在工厂工作的蓝领工人和管理者；在庞大的政府机构中任职的公务员；在迅猛发展的医院中工作的护士以及在发展得更快的大学中教书的老师。当时的畅销书是有关“组织人”的悲惨故事，故事的主人公全部穿着灰色套装，在办公室中埋头苦干，对组织的忠诚高于一切。那时大多数人都认为，到1990年几乎所有参加工作的人都会是组织的雇员，可能还是大型组织的雇员。

现在在美国，参加工作的成年人的比例比三四十年前高得多。他们中的大多数，特别是绝大多数受过教育的人的确是为组织工作。但是，越来越多的人不是组织的雇员。他们是承包人、兼职工作者和临时雇员。最近，我主持了一个有大约300人参加的三日研讨会，他们都已年近40或40出头，都是最成功的人士，而且他们都毕业于同一所商学院，该商学院是美国培养研究生的主流商学院之一。实际上，他们中每一个人都是为组织工作的，但几乎一半的人都不是组织的雇员。仍旧希望作为组织的雇员度过整个职业生涯的人几乎没有。一位参加研讨会的学员是45岁的冶金学家，他5年前还是一家财富500强企业的管理者。现在他独自创业，而且有5家公司同时聘用他，他以前还在其中的一家公司工作过。他说："对我来说，在原来的公司没有足够的事情让我做。公司每年在冶金工艺上只发生三四次严重的问题。其他时间我只是写备忘录。现在，当那家公司在冶金工艺上遇到问题时，我会立即赶过去，我不是顾问，而是一个团队的全职成员，是团队的领导。我会一直待在那里，直到我们解决问题。我也采用同样的方式为其他4个客户工作。"另外，有一位38岁的信息专家，他同样是作为"永久性的临时雇员"为中西部地区的许多政府部门工作。一个"外包"公司的女管理者说她自己是20家大医院的流动高层管理人员，她的公司负责这些医院的记账、总务管理和维护工作。在学员中还有一位工程师，他的薪水是由一家"临时帮助"公司支付的。有些大公司在建设新厂房和新厂房试运转时，他就会为这些公司管理工厂，通常签订一份为期3年的合同；有一位女医生同

样作为临时雇员负责为许多医院组建急诊部门；一位以前担任过学院院长的学员作为“全职的临时雇员”为中小学院策划和管理筹资活动。

临时工作和兼职工作是大约35年前出现的，目的是弥补打字员、接待员和超市收款员等职位的空缺，这些人掌握的技能相对较低。起初，每当正式雇员生病或休假时，临时雇员就可以填补空缺。后来，临时雇员越来越多地从事要求复杂技能和地位很高的工作。同时，临时雇员为同一个组织工作的时间越来越长。在美国，1989~1994年的5年间，提供临时就业机会的中介机构从3 500个增加到7 000个，简直翻了一番。在所增加的中介机构中，有许多中介机构提供的不是技能较低的人员或填补初级职位的人员，而是专业人员，乃至高级管理者，这样的中介机构可能至少占50%。

组织之间的关系和组织与为组织工作的人之间的关系恰好变化得一样快。最显而易见的例子是“外包”，即公司、医院或政府机构将某项业务的全部工作交给专门从事该业务的、独立的公司负责。许多年以前，医院就开始让外包公司负责他们的维护和记账工作。美国是这股潮流的发源地，现在，日本也越来越多地采取这种方式；他们现在越来越多地将数据处理和企业管理外包出去。对于企业、政府机构、大学和医院来说，信息系统的外包已经成为家常便饭。仅仅在最近（1995年3月13日），两家这样的外包公司就宣告成立。美国最大的医院公司哥伦比亚/HCA医疗保健公司（Columbia/HCA Healthcare）宣布，将其旗下300

家医院的所有诊断仪器的采购与维护工作，外包给世界上最大的诊断仪器制造企业通用电气公司的医疗电子集团。然而，这些诊断仪器是现代医院的核心，是医院最大的投资，仅在哥伦比亚/HCA医疗保健公司就高达数十亿美元，它们同时也是医院最大的收入来源，又是决定医院医疗质量的关键。在同一天，现在仍旧是世界上最大的计算机制造企业的IBM公司宣布成立一家新公司（称网络站管理），负责采购、维护和管理大公司使用的数千台个人计算机（PC），而在美国典型的大公司中，个人计算机是迄今为止最大的一笔办公投资，而且在其中的一些大公司中，计算机上的投资甚至超过了制造工厂中所使用机器的投资。

再过10~15年，组织可能将所有属于“支持性”的工作和不能在事业上有助于雇员提升到高级管理职位的所有工作外包出去，只留下创造收入的业务。这将意味着在许多组织中，大多数的工作人员可能不是这些组织的雇员，而是承包商的雇员。

以联盟作为企业发展手段的趋势可能是更重要的。精简、资产剥离（divestment）、并购等占据了头版头条。但是，在公司结构上或企业经营方式上发生的最大变化却鲜为人知，即企业之间的关系不再以所有权为基础，而是以伙伴关系为基础，如合资企业、以联合市场推广或联合研发为目的的少数股权投资以及各种各样的半正式的联盟。为了获取软件技术，日本的计算机制造企业购买了硅谷的高科技企业的少数股权。为了开展遗传学、医疗电子学和生物技术等新兴学科的研究，美国

和欧洲的大型制药公司同样购买了研究这些新兴学科的创业企业的少数股权，或与大学的研究实验室结成伙伴关系。为了进入新兴的投资市场，银行与独立的小型资产管理公司结成伙伴关系，这时投不投资都不重要。我们还发现了许多不太正式的联盟，大多数都未见诸报端，如英特尔（In-tel）与夏普（Sharp）结成的联盟，前者是世界上首屈一指的微芯片设计企业，而后者是日本主要的制造企业。英特尔将负责研究与设计，夏普负责制造。然后，每一家公司单独推广研制出的新产品，显然，任何公司都没有在另一家公司中投一分钱。电信行业有国际财团（consortia），其中包括三家或更多大型和颇有实力的电话公司，例如一家在美国，一家在欧洲，一家在瑞典，其联合起来的目的是获得在全世界经营移动电话业务的执照，或获得经营有线电视业务的执照，或共同进入原来被政府垄断的、即将私有化的系统。与外包一样，发展成这种联盟的趋势呈加速之势，在这种联盟中谁都不具有控制权，即发展成伙伴关系的趋势。原因之一是任何一家公司，甚至是电话业巨头，都没有足够的钱独自达成交易。更重要的原因是，任何一家公司都不能独自掌握所需的技术。在世界的许多地方，特别是在中国的沿海地区或马来西亚等“新兴国家”，不通过合资企业或与本地合作伙伴结成联盟，生意是无法做成的。一家大型制药公司的CEO说：“今天，在我们拥有100%股权的工厂中生产的产品是通过我们完全控股的子公司销售的，我们80%的销售额和利润都来源于这些产品。在10年内，在我们销售的全部产品中，半数以上的产品将出自合资企业、特许经营企业、联盟和其他

公司，而我们在后者中不投一分钱或只拥有少数股权，但我们双方是研究和/或市场营销合作伙伴。在这期间，我们计划将这样的产品增加一倍。虽然我们的研究水平在世界上名列前茅，但是对于我们来说，在所有新兴的领域拥有足够的科技力量是完全不可能的。虽然我们以我们的市场营销机构而引以为荣，但是在世界各地的医疗保健系统重新设计自己的流程时，我们同样不可能帮助所有新发展的、销售医疗保健产品的渠道。”

差不多30年前，即1967年，世界上最畅销的经管书籍是法国新闻记者琼·雅克·塞尔万·施赖波（Jean-Jacques Servan-Schreiber）的《美国的挑战》（Le Defi American）。它预测到1985年或1990年，世界经济将成为美国的少数十几个巨型跨国公司的囊中之物，他们生产的产品大约占世界的90%。在此之前的1955年，通过财富500强企业，人们认为大型化是评判企业成功的标准。越大越好，企业、政府、医院或大学都是如此。在这些大型组织（即塞尔万·施赖波的巨型美国跨国公司）中，最高管理层控制和管理着所有的一切。为这样的大型公司工作或与之合作的每一个人都是公司的全职雇员。到塞尔万·施赖波出版他的著作时，世界经济潮流已经转变了风向。欧洲人和日本人与美国人展开了激烈竞争。几年以后，推动美国经济发展的开始转向中等规模的公司，随后不久，欧洲经济也步其后尘。但是，在组织和就业的基本结构上，一个世纪以来似乎仍旧没有任何变化。现在，这两个方面都在迅速发生变化。

今后20年，即使大多数管理人员和专业人员仍旧是他们所在组织的雇员，但是劳动大军的心理，特别是知识工作者的心理，将在很大程度上受到不受组织雇用的人的影响，后者虽属少数，但数量庞大，他们是外包企业的雇员，或合作伙伴的雇员，或半独立承包商的雇员。对于组织及其最高管理层来说，这意味着他们最好停止讨论“忠诚度”。他们必须赢得为他们工作的人的信任，无论其是否是他们自己的雇员。即使是不打算离开公司的专业人员或管理者，他们也会知道外面的机会非常多，即使在日本，这些人也已经对此心知肚明。宁愿留在他们现在所在的公司的专业人员或管理者甚至也会知道，“终身雇佣制”这种东西已经一去不复返了。仅仅在几年前，美国或欧洲的大公司还在采用这种制度，而且日本的大公司，这种制度仍旧是司空见惯的（虽然受到广泛质疑）。甚至在终身任期制实行了一个多世纪的政府部门中，对整个机构实行彻底的精简、私有化和关闭肯定会在所有发达（和大多数新兴）国家中成为现实。相反，专业人员和管理者个人将必须认识到，他们必须承担起确定自己在组织内部和外部的位置的责任。这意味着他们首先必须了解自己的优势。我每天都会收到几封我以前的学生发给我的简历，其中的大多数罗列了他们曾经从事过的工作。写明他们希望从事的工作的简历只有几封。提到他们在哪些方面曾经做得非常好和可以做得非常出色的简历甚至就更少了。说明他们可以和应该为将来雇用他们的企业带来什么利益的简历更是寥寥无几。换句话说，大多数人仍旧认为自己不是待价而沽的“产品”。

伙伴关系与联盟在企业及其关系的管理上提出的要求同样令人感到新鲜。管理者习惯于发号施令。他们习惯于从他们希望的角度进行思考，然后让下属接受。甚至在日本的“共识式管理”中，无论上级决定应该做什么事情，组织都应接受。大肆吹捧的“参与式管理”也是如此。但是，在伙伴关系中，无论是与承包商、合资企业的合作伙伴还是向对方出售少数股权的公司结成合作伙伴，我们都不能发号施令。我们只能获得信任。这明确地意味着我们不能先问下面这个问题：“我们想做什么？”正确的问题是：“他们想做什么？他们的目标是什么？他们的价值观如何？他们做事的方式如何？”再一次：这些是推销关系，在推销的过程中，我们要以客户为出发点，而不应以自己的产品为出发点。

我问参加几个月以前举办的那次校友研讨会的人，这种新型组织和社会应该叫什么名字。起初，他们说：“叫它自由形态。”但是后来，他们在重新考虑后说：“叫它网络社会吧。”

第二部分
Managing in a Time of Great Change

以信息为基础的组织

7　组织的新社会
8　三种团队
9　零售业的信息革命
10　不做数据的文盲；掌握该掌握的内容
11　我们需要的是衡量手段，而非计算
12　管理者今天需要的信息

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

7　组织的新社会

在整个历史长河中，西方社会每几百年就要经历一次剧变。在几十年的时间里，整个社会就会经历一次重组，包括社会的世界观、基本价值观、社会和政治结构、艺术和关键制度等。50年后，一个全新的世界诞生了。在这个世界出生的人们无法想象他们的爷爷奶奶生活在什么样的世界，也无法想象他们自己的父母出生在什么样的世界。

我们身处于一个转变的时代。只有在这个时代，这种转变不局限于西方社会和西方历史。实际上，根本性变革之一是我们不再有“西方”历史或“西方”文明之分。现在只有世界历史和世界文明。

无论这种转变是以第一个非西方国家和经济强国——日本的崛起为标志，还是以第一台计算机，即信息为标志，实际上都不重要。我个人认为引发这种转变的是《美国士兵福利法案》（GI Bill of Rights），该法案决定向每一个参加第二次世界大战后返乡的美国士兵发放上大学的资金，而仅仅在30年前，即第一次世界大战结束时，这种做法绝对没有任何意义。士兵福利法案以及美国老兵对该法案产生的热烈反响标志着知识社会的到来。

在这种社会中，知识是个人和整个经济的主要资源。土地、劳动力与资本等经济学家认定的传统生产要素并没有消失，而是成为次要要素。如果掌握专门的知识，人们就可以获得，而且可以轻而易举地获得

这些生产要素。然而同时，专门的知识本身生产不出任何东西。只有在与某项任务结合在一起时，它才具有生产力。同时，这就是知识社会为什么也是组织社会的原因：每一个组织，包括企业和非营利机构，它们的目的和功能就是在共同的任务中注入专门的知识。

如果历史是引路人，那么这种转变在2010年或2020年前是不会结束的。因此，企图预测正在形成的世界的每一个细节是非常危险的。但是，我认为，我们已经可以发现哪些新问题将会冒出来和主要问题在哪里，而且可能性相当高。

我们尤其已经认识到困扰组织社会的主要紧张关系和问题：因社区需要稳定与组织需要打破稳定而引起的紧张关系；个人与组织之间的关系和彼此对对方肩负的责任；因组织需要自主权与社会谋求共同利益而引起的紧张关系；对肩负起社会责任的组织的迫切需要；掌握专门知识的专家与需要这些专家组成一个团队工作的组织之间的紧张关系。未来几年，所有这些问题都将成为主要问题，特别是在发达国家。它们是无法通过法令、哲学或立法解决的。它们将在它们的发源地得到解决：即在独立的组织中和在管理者的办公室中。

社会、社区和家庭都具有保护意识。它们试图保持稳定，防止变革或至少减缓变革的速度。但是现代组织是要打破稳定的。组织建立的目的必须是创新，正如奥地利裔美国人、伟大的经济学家熊彼特（Joseph Schumpeter）所说的，创新是“创造性的破坏”。组织建立的目的必须是

有系统地放弃任何已确定的、合乎惯例的、熟悉的和令人感到舒服的东西，无论是产品、服务或流程；一套技术；人际和社会关系；还是组织本身。简而言之，组织建立的目的必须是不断的变革。组织的功能是让知识工作，作用于工具、产品和流程；作用于工作的设计；作用于知识本身。知识变化得非常快，而且今天的必然到明天始终是荒唐可笑的，这就是知识的本质。

技术的变化是缓慢的，而且是偶然的。如果古希腊的石匠能复活，并重返石料场工作，唯一重大的变化就是要求他刻在墓碑上的图案。他使用的工具都是相同的，只是现在在工具的把手上安装了电池。在整个历史中，在经历5~7年的学徒生活后掌握一门手艺的工匠到十八九岁时就已经掌握了他一生可能会使用到的一切技能。然而，在组织社会，任何掌握任何知识的人每四五年就必须掌握新知识，否则就会跟不上时代的发展。这是毋庸置疑的。

这具有双重的重要性，这是因为对知识体系产生最深远影响的变革通常都不是来源于知识所在的领域。自首次使用活字以后，印刷工艺在400年的时间里实际上没有发生任何变化，直至蒸汽机的出现。铁路遭遇到的最大挑战不是来源于铁路运输领域发生的变革，而是来自汽车、卡车和飞机。今天的制药行业因遗传学和微生物学的知识而发生了深远的变革，而在40年前，生物学家几乎对这些学科闻所未闻。

创造出新知识和让旧知识落伍的绝不只是科学或技术。社会创新是

同样重要的，而且常常比科技创新更重要。实际上，现在在商业银行这个19世纪发明的、最令人自豪的机构中引发席卷全世界的危机的，不是计算机或任何其他技术变革。这场危机之所以发生，是因为非银行机构发现商业票据（一种老式的金融工具，如今似乎有点过时了）可以被用来为企业融资，并因此使银行丧失了商业贷款业务（银行垄断了200年，大部分收入都来源于这项业务）。在过去的40年中，在技术上或在社会上有目的的创新本身就已经成为一门有组织的学科，是一门既可教又可学的学科，这可能就是最大的变革。

许多人仍旧认为，迅速发生的、以知识为基础的变革不止发生在企业。自第二次世界大战以来的50年间，美国军队是变化最大的组织。军服没有发生变化。军衔丝毫未变。但是，武器完全改头换面；在军队奉行的原则与概念、陆海空三军的组织结构、指挥结构、关系和责任上发生的变革则更为彻底。

同样，我们可以有把握地预言，今后50年，学校和大学将发生更为彻底的变革，到那时，学校与大学的形式将与其现在的形式大为不同，而现在的形式他们已经沿用了300多年，当时他们的重组行为是以印刷版书籍为中心的。促使这些变革的原因有三：一是新技术，如计算机、电视和通过卫星传送的电视广播节目；二是以知识为基础的社会的需求，在这个社会中，有组织地学习必须成为知识工作者的毕生追求；三是有关人们如何学习的新理论。

对于管理者来说，知识的发展提出了一个显而易见的迫切要求：每一个组织必须在组织结构中建立变革管理的机制。

一方面，这意味着每一个组织必须准备放弃组织做的每一件事。管理者必须学会每隔几年针对每一个流程、每一种产品、每一套程序和每一项政策提出以下问题："如果我们先前没有做这个事情，我们现在会考虑它吗？我们会知道我们现在知道的情况吗？"如果答案是否定的，组织就必须问："那么，我们现在做什么？"而且，组织必须有所行动，而不是说："让我们再研究研究。"实际上，组织越来越需要有计划地放弃，而不是试图延长一个成功的产品、政策或习惯的寿命——迄今为止只有日本的几家大企业能够勇敢地面对这个问题。

在另一方面，每一个组织必须致力于创新。每一个组织尤其必须养成三个系统化的习惯。首先是不断地改进组织做的每一件事，日本人称之为"持续改善"（kaizen）。历史上每一位艺术家都具有有组织地和持续地自我改进的习惯。但是，可能由于日本人继承了禅宗（Zen）传统，因此，迄今为止，只有日本人在他们的日常生活和商业组织的工作中做到了"持续改善"（虽然他们没有在他们的独一无二的、反对变革的大学中保持这一习惯）。"持续改善"的目的是改进某项产品或服务，使之在两三年内成为真正与众不同的产品或服务。

其次，每一个组织必须学会充分利用组织掌握的知识，即在成功的基础上开发下一代的应用。到目前为止，日本企业在这方面又是做得最

好的，他们的消费类电子产品制造企业在美国人发明的磁带录音机的基础上成功地开发出一个又一个新产品的事实就证明了这一点。但是，成功地利用组织取得的成就也是在美国迅速发展的乡村教会的优势之一。

最后，每一个组织必须学会创新，而且通过统筹安排，创新现在可以成为，而且必须成为一种系统化的过程。然后，我们当然就回到放弃，整个过程从头开始。除非这个步骤完成了，否则以知识为基础的组织将很快跟不上时代的发展，从而丧失发挥作用的能力，进而丧失吸引和留住技术好和知识渊博的人的能力，而这些人就是组织发挥作用的依靠。

要做好应对变革的组织协调工作，组织需要高度的分权管理。这是因为组织必须具有便于迅速决策的结构。这些决策必须接近绩效，接近市场，接近技术，接近社会、环境、人口状况和知识等方面发生的所有变革，如果我们能发现并利用这些变革，它们就能给我们带来创新的机会。

然而，所有这些都暗示了后资本主义社会的组织必须不断地破坏社区的秩序、给社区带来混乱和破坏社区的稳定。组织必须改变对技能和知识的需求：恰恰在每一所理工科大学开足马力培养物理学人才时，组织需要的却是遗传学家。恰恰在银行的雇员最精通信用分析时，他们却需要成为投资顾问。企业还必须能够自由地关闭为当地社区带来就业机会的工厂，或用只有25岁、掌握计算机模拟技术的年轻人取代白发苍

苍、用了许多年才学会手艺的模具工人。

同样，医院必须能够将帮助孕妇分娩婴儿的服务交给独立的生育中心，在这方面，产科的基本知识和技术都发生了变化。当床位不足200张的医院因医疗知识、技术和方法等方面发生的变革而创造不出经济价值和无法提供第一流的护理服务时，我们必须能够完全关闭这样的医院。对于医院、学校或任何其他社区型组织来说，如果人口状况、技术或知识等方面的变革给绩效提出新的前提条件，要卸下这些组织社会功能，我们就必须有能力将它们关闭，无论它们与社区的关系多么密切，无论人们多么热爱这些组织。

但是，在这些变革中，每一次变革都会让社区陷入混乱、破坏社区的秩序和让社区失去连续性。每一次变革都是“不公平的”。每一次变革都会破坏社区的稳定。

组织生活的另一个事实同样具有破坏性：即现代组织必须在社区中存在，但不能从属于社区。组织的成员居住在特定的地点、说当地的语言、把他们的孩子送到社区的学校上学、投票、纳税和需要有家一般的感觉。然而，组织不能被社区所淹没或以社区的目标为转移。组织的“文化”必须超越社区的范畴。

决定组织的文化是任务的本质，而不是执行任务时所在的社区。美国的公务员，虽然从未出过国，但是当有人告诉他在其他国家发生的官

僚事件时，他就能立即明白是怎么一回事。但是，如果他准备出席当地的食品杂货连锁店管理者下周参加的广告促销讨论会，那么即使在他自己所在的华盛顿特区，他也会感到一头雾水。

组织要完成自己的任务，其组织方式和管理方式必须与同类型的其他组织相同。例如，我们听到许多人议论日本企业与美国企业在管理上的差异。但是，日本的大公司与美国的大公司在功能上是非常相似的；它们在功能上与德国或英国的大公司非常相似。同样，无论医院所处的位置在哪里，没有人会怀疑医生是在医院里工作的。同样的道理也适用于学校和大学、工会和研究实验室、博物馆和歌剧院、天文台和大公司。

另外，每一个组织都有一套由其任务决定的价值体系。在世界上的每一所医院，人们都认为医疗保健是最终目标。在世界上的每一所学校，人们都认为学习是最终目标。在世界上的每一家企业，人们都认为商品或服务的生产和流通是最终目标。组织要高标准地完成任务，组织的成员必须相信组织正在做的事情归根结底是奉献给社区和社会的、所有其他人可以依靠的事情。

因此，在组织的文化中，组织始终要超越社区的范畴。如果组织的文化与所在社区的价值观发生冲突，组织必须占据上风，否则组织不会为社会做出应有的贡献。俗话说："知识无国界。"自从750多年前第一所大学创办之日起，"当地居民与大学师生"的矛盾就从来没有中断过。

但是，在组织社会中，这种矛盾包括组织为了完成任务而需要的自主权与社区的要求之间的矛盾，包括组织的价值观与社区的价值观之间的矛盾，包括组织面临的决策与社区的利益之间的矛盾，它们是与生俱来的。

在组织社会中，社会责任问题也是与生俱来的。现代组织拥有和必须拥有社会权力，而且是大量的社会权力。它需要有关人的决策权：聘用谁、解雇谁、提升谁。它需要制定创造出成绩所要求的规定和纪律的权力：例如，工作和任务的分配与工作时间的确定。它需要决定在哪里建哪些工厂和关闭哪些工厂的权力。它需要定价的权力，等等。

非商业性的组织拥有的社会权力是最大的，实际上远远比商业企业拥有的社会权力大得多。现在的大学所拥有的权力在历史上几乎没有任何组织能望其项背。拒绝某个学生入学或授予某个学生毕业证书相当于妨碍他在事业上有所成就和抓住机会。同样，美国医院有权拒绝给予医生住院特许权，就相当于医院有权拒绝该医生行医。工会拥有巨大的社会权力，它有权准许工人进入“只雇用工会成员的工厂”当学徒或有权控制工人进入这种工厂就业。

组织的权力会受到政治权力的约束。组织权力的获得要符合法律上正当的程序和法庭裁决。但是，行使组织权力的必须是组织这个个体，而不是政治当局。这就是为什么在后资本主义社会有这么多人议论组织社会责任的原因。

美国经济学家和诺贝尔奖得主米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）认为企业只有一个责任，即经济表现。在这方面争论不休是徒劳无益的。经济表现是企业的第一个责任。实际上，如果企业的利润不能至少与资本成本持平，那么企业就是不负责任的；它浪费了社会资源。经济表现是基础，没有这个基础，企业就不能履行任何其他责任、不能成为一个好雇员、好公民、好邻居。但是，经济表现不是企业的唯一责任，同样，教育绩效也不是学校的唯一责任，医疗保健也不是医院的唯一责任。

除非权力与责任是对等的，否则权力就会成为暴君。此外，没有责任，权力总是会变质，成为不履行责任的行为，然而，组织必须履行责任。因此，对承担起社会责任的组织的需求将不会消失；相反，这种需求将有增无减。

幸运的是，我们还知道如何解决社会责任的问题，虽然只是大概了解而已。每一个组织必须对组织影响到的雇员、环境、客户以及对它影响到的、与之接触的任何人和事承担起全部责任。这就是组织的社会责任。但是，我们也知道组织将越来越多地寄希望于主要的组织（包括营利和非营利）解决重大的社会问题。在这方面，由于好心并不总是对社会负责的，因此我们最好保持警惕。如果组织承担的责任可能会妨碍其完成其应该完成的主要任务和使命，或在其不胜任的领域发挥作用，那么组织就是不负责任的，更不用说寻求这样的责任了。

组织已经深入我们的日常生活。当别人说“在我们的组织中，顾客至上”或“在这个组织中，他们从不忽视错误”时，每一个人都明白是什么意思。在每一个发达国家中，大多数社会任务都是在这样或那样的组织中完成的，并且是由这些组织完成的。然而，在第二次世界大战结束前，在美国或任何其他地方都没有人谈到过“组织”。在1950年版的《简明牛津词典》（The Concise Oxford Dictionary）中，这个词的含义与今天的含义是不同的。只有在第二次世界大战后，随着管理学的出现，即我所称的“管理革命”，我们才发现组织独立于社会的其他机构，并且与它们截然不同。

组织与社区、社会和家庭不同，组织是被有目的地设计出来的，而且始终是专业化的。社区与社会的范围是由将其成员集合在一起的纽带决定的，无论这种纽带是语言、文化、历史，还是地点。组织是由其任务决定的。交响乐团不会尝试去治病，它负责演奏。医院负责照顾病人，但不会尝试演奏贝多芬的乐曲。

实际上，组织只有将注意力集中在某项任务上，它才能发挥出效率。任务的多样性会摧毁组织发挥其作用的能力，无论组织是企业，还是工会、学校、医院、社区服务机构或教堂。社会和社区必须是多元的；它们是环境。组织是一种工具。与任何其他工具一样，组织越专业化，组织执行特定任务的能力就越强。

由于现代组织是由专家组成的，每一个专家的专业领域是有限的，

因此组织的使命必须是一清二楚的。组织必须一心一意，否则组织的成员就会感到困惑。他们宁愿从事自己的专业工作，也不愿意在执行组织的共同任务的同时发挥自己的专长。他们每个人都按他们自己的专业来定义“成果”，并将自己专业的价值观强加给组织。组织只有在有侧重点和共同的使命的指导下，才能团结在一起，才能发挥作用。如果没有这样的使命，组织很快就会丧失信誉，并因此丧失吸引组织完成任务所需人才的能力。

对于管理者来说，忘记他们始终是自愿加入组织的这一事实实在是太容易了。事实上，他们可能没有多少选择。但是，即使在强迫人们成为组织成员的地方，人们总是小心翼翼地坚持根本不存在的自愿选择。

同样，离开组织可能是非常困难的，例如在黑手党或日本的大公司中。但是，离开组织始终是可能做到的。组织越具有知识工作者的组织的特性，人们离开组织到别的地方去就越容易。因此，与组织竞争的总是组织最迫切需要的资源，即合格的、掌握知识的人。

所有组织现在经常把“人是我们最重要的资产”这句话挂在嘴边。然而，说到做到的组织非常之少，真的这么认为的组织就更少了。大多数组织的观点仍旧与19世纪的雇主的观点一样，虽然他们可能不是有意识的。他们认为：与其说我们需要雇员，不如说雇员需要我们。事实上，组织必须重视推销成员资格，就如同他们推销产品和服务一样，而且对前者的重视程度可能要超过后者。他们必须吸引人、留住人、认可和奖

励人、激励人、为人服务并满足人的需求。

知识工作者与组织的关系显然是一个新现象，我们还没有一个合适的词来形容它。例如，雇员的定义是因工作而获得报酬的人。然而，在美国有数百万人每周为这个或那个非营利组织无偿工作几个小时，他们是人数最多的一类“雇员”。他们无疑是“工作人员”，而且他们也是这么认为的，但是他们是不领薪水的志愿者。许多作为“雇员”工作的人由于不是为其他人工作的，因此他们不具有任何法律意义上的被雇用关系。50或60年前，我们称这些人（许多都是受过教育的专业人员）是独立的人；现在，我们认为他们是“自由职业者”。

这些差异几乎存在于每一种语言中，并让我们认识到我们为什么需要新的词语来描述新的现实。但是在这种词语出现前，对后资本主义社会的雇员的最佳定义可能是：需要通过与组织接触才有能力做出贡献的人。

这个新定义对居于从属地位和从事低层次工作的雇员来说意义不大，包括在超市工作的售货员、在医院工作的清洁女工和货车司机等。实际上，他们的地位可能与工薪阶层或以前的“工人”的地位没有什么不同，他们是由后者直接演变过来的。事实上，这正好是现代社会面临的主要社会问题之一。

但是，知识工作者在所有雇员中的比例已经至少达到1/3，而且更

有可能达到2/5，组织与他们的关系就像组织与志愿者的关系一样都是根本不同的关系。因为有了组织，他们才能发挥作用，因此他们也是依赖于组织的。但同时，他们拥有“生产资料”，即他们拥有知识。在这个方面，他们并不依赖于组织而且流动性非常强。

知识工作者仍旧需要生产工具。事实上，在掌握知识的雇员使用的工具上的资本投资，可能已经超过了以往在制造工人使用的工具上的资本投资（而且，社会投资也是如此，例如知识工作者的教育投资是体力劳动者的教育投资的许多倍）。但是，除非知识工作者利用他们掌握的且不能被剥夺的知识收回这种资本投资，否则这种投资是没有效果的。对于在工厂操作机器的工人，别人告诉他们怎么做，他们就怎么做。机器不仅决定做什么，而且还决定怎么做。掌握知识的雇员可能非常需要一台机器，无论是计算机、超声波分析仪，还是望远镜。但是，机器无法告诉知识工作者做什么，更不用说怎么做了。没有这种被雇员掌握的知识，机器是没法工作的。

此外，操作机器的工人与历史上的所有工人一样，他们按照别人吩咐的工作内容、方法和进度干活。知识工作者是无法有效地监督管理的。除非他们比组织中的任何其他人更了解他们的专长，否则他们基本上是没有用处的。市场营销管理者可能会告诉市场调研人员，在新产品的设计及其所处的细分市场等方面，公司需要掌握什么样的信息。但是，市场调研人员的职责却是让公司的董事长知道公司需要什么样的市

场调研、如何设计市场调研和调研结果具有什么样的意义。

20世纪80年代，美国企业在经历了重组后伤痕累累，数以千计的、掌握知识的雇员失业下岗。他们的公司被收购、合并、分割或清算。然而在几个月内，大多数人都找到了新的工作，他们在工作中也能利用所掌握的知识。过渡期是痛苦的，而且大约有一半人在新的岗位上的工资不及原来的工作，可能也没有以前那样舒服。但是，下岗的技术人员、专业人员和管理者发现他们掌握“资本”，即知识，他们拥有生产资料。别人，即组织，拥有生产工具。双方是相互需要的。

这种新的关系的结果是，工资再也不能换来雇员对企业的忠心，这也是现代社会的另一种新的紧张关系。要赢得掌握知识的雇员的忠心，组织必须向他们证明，组织可以向他们提供不同寻常的机会，使他们能够学以致用。不久之前，我们谈论的是“劳动力”。我们现在谈论越来越多的是“人力资源”。这种变革使我们认识到，在很大程度上决定我们能为组织做出什么样的贡献，以及我们所掌握的知识将产生出多大效益的是个人，特别是掌握技术和知识的雇员。

由于现代组织是由掌握知识的专家构成的，因此组织必须是平等的组织，是由同事和伙伴组成的组织。在知识上不存在级别高低的问题；对每一个人的评价都是以对共同任务的贡献大小为基础，而不是以任何内在的上下级为基础。因此，现代组织不能是由老板和下属构成的组织。它必须成为一个有机的团队。

团队的形式只有三种。一种是网球双打型团队。这种团队必须是小型团队。在团队中，每一个成员必须要适应其他成员的个性、技能和优缺点。另一种团队是足球队型团队。每一个成员都有固定的位置；但是整个团队要共同行动，同时每一个成员要保持位置相对不变。最后是棒球型团队，或乐团型团队，其中所有成员的位置固定不变。

在任何特定的时候，组织只能参与一种游戏。它只能采用一种团队执行任何特定的任务。在组织存在的期限内，选择要采用的团队或要参与的游戏是危险最大的决策之一。在组织中，从一种团队转变成另一种团队是最困难的，其他任务几乎都不能与之相提并论。

过去，美国工业都采用棒球队型团队生产新产品或新款式。研究部门负责研究，然后交给工程部门。工程部门负责工程设计，然后交给制造部门。制造部门负责制造，然后交给市场营销部门。会计部门通常在制造阶段参与进来。人事部门通常只在出现真正的危机时才参与进来，而且即使有真正的危机，他们常常也不会介入。

后来，日本人将他们开发新产品的模式改造成足球队型团队。在这种团队中，每一个职能部门各司其职，但从一开始，他们就相互配合。他们随任务的变化而移动，也就是像足球队随着球的移动而移动一样。日本企业至少用了15年的时间才学会如何发挥这种团队的优势。但是，一旦他们掌握了这种新概念，他们就将开发的时间缩短了2/3。过去他们开发出一款新车型需要5年，现在丰田、日产和本田（Honda）只需要

18个月就可以了。这种团队与他们的质量控制方法一样，帮助日本企业横扫美国和欧洲的汽车市场。

美国的一些制造企业通过对比日本模式，费了九牛二虎之力才了解了自己的开发工作。例如，福特汽车公司从20世纪80年代初开始改进自己的开发工作。10年以后，即20世纪90年代初，福特取得了相当大的进步，但仍不足以赶上日本企业。改变一个团队需要抛弃，这可能是最困难的学习过程。它要求我们放弃通过艰辛努力才掌握的技能、一生的习惯、在技术和职业道德上十分珍惜的价值标准，它要求我们放弃原有的和宝贵的人际关系，这可能是最困难的。这意味着放弃人们一直以来对“我们的社区”或“我们的家庭”的认识。

但是，如果组织要执行任务，组织就必须成为一个有机的团队。当现代组织在19世纪末首次出现时，军队是唯一的模型。对于1870年的世界来说，普鲁士（Prussian）军队简直就是一个奇迹般的组织，而对于1920年的世界来说，亨利·福特（Henry Ford）的生产流水线同样也是一个奇迹般的组织。在1870年的军队中，每一个成员所做的差不多是相同的事情，掌握任何知识的人在数量上接近于零。军队实行的是命令与控制的组织机制，商业企业与大多数其他机构复制了这个模式。现在，这种模式正在迅速发生变化。由于越来越多的组织是以信息为基础的，因此他们正在转变为足球队或网球双打型团队，即以责任为基础的组织，其中每一个成员必须成为负责任的决策者。换句话说，所有成员必须认

为自己是“管理者”。

即便如此，组织也必须有人管理。一种管理方式是间断的和例行公事的管理，例如美国郊区学校的家长老师协会的管理方式。或者，另一种管理方式是由相当多的一群人负责管理，他们做的是全职工作，而且做起来一点也不轻松，例如军队、商业企业、工会和大学的管理方式。但是，组织必须有人负责决策，否则一事无成。组织必须有人对组织的使命、精神、绩效和成果负责。社会、社区和家庭可能有“领导”，但是只有组织拥有“管理人员”。虽然这个管理人员必须拥有相当大的权力，但是在现代组织中，他的工作不是发号施令。他的工作是激励。

在人类历史上，组织社会是史无前例的。由于作为社会的组成部分的组织是高度专业化的、为完成某一种特定任务而设计出的工具，而且每一个组织都以知识的有机构成和运用为基础，因此在发挥作用的能力上，这个社会是史无前例的。在社会的结构上，它是史无前例的。但是，在紧张关系和问题上，它也是史无前例的。并不是所有的紧张关系和问题都那么严重。事实上，我们已经知道如何解决其中的一些问题，如社会责任问题。但是，在其他领域，我们还没有找到正确的答案，我们甚至可能还没有提出正确的问题。

例如，在社区保持连续性和稳定性的需要与组织进行创新和破坏稳定的需要之间存在着紧张对立关系。“知识分子”与“管理者”分道扬镳。他们都是不可或缺的：前者创造知识，后者利用知识，并使之发挥出生

产力。但是，前者侧重于文字和思想，后者侧重于人、工作和绩效。组织社会的真正基础是知识库，它正在受到威胁，这种威胁来源于不断增强的专业化，来源于由单一的知识转化为多样化的知识的过程。但是，最大和最困难的挑战来源于组织社会最新出现的多元化现象。

600多年以来，任何社会都不像我们现在生活的社会那样存在许多权力中心。中世纪的确存在多元化。社会是由数百个相互竞争和拥有自治权的权力中心构成的：封建贵族和爵士、被免除职位的主教、拥有自治权的修道院、“独立的”城市。在有些地方，如奥地利的蒂罗尔（Tyrol）甚至有“自由”的农民，除了国王以外，他们不属于任何人。还有独立的同业工会和跨国的贸易联盟，如汉萨商人同盟（Hanseatic Merchant）和佛罗伦萨的商业银行家，有收费和收税的官员，有拥有立法权和收税权的地方“议会”，有可供雇用的私人军队，如此等等，不胜枚举。

欧洲的近现代史与日本的近现代史一样，都是一个中央权力机构征服所有相互竞争的权力中心的历史，这个中央权力机构一开始称为“君主”，后来称做“国家”。到了19世纪中期，每一个发达国家都采取了一元化的国家体制，但美国不在此列，它的宗教与教育组织仍旧实行的是实实在在的多元化体制。实际上，近600年以来，废除多元化体制一直是“进步”的事业。

但是，恰恰是在一元化的国家体制似乎取得十拿九稳的胜利时，第

一个新型的组织崛起了，即大型商业企业（当然，这种事情总是在人们宣布“告别过去”时冒了出来）。此后，新型组织一个接一个地涌现出来。像大学这样早已存在的组织再一次拥有了自主权，而此前在欧洲，中央政府似乎一直牢牢地控制着大学。颇具讽刺意味的是，20世纪的极权主义，试图最后一次孤注一掷地挽回古老、进步的信念，他们认为社会只存在一个权力中心和一种组织，而不是由相互竞争和独立的组织构成的多元化社会。

众所周知，这种尝试以失败而告终。但是，中央集权论的失败没有在本质上和自然而然地解决多元化社会带来的问题。为了说明这个问题，说一个许多人都听说过的故事，更准确地说，是道听途说的故事。

在查尔斯·威尔逊（Charles E.Wilson）的一生中，他是美国的风云人物，先是担任通用汽车公司的董事长和首席执行官，该公司是当时世界上最大和最成功的制造企业。后来，在艾森豪威尔（Eisenhower）担任总统期间，他出任国防部长。但是，如果说今天的人能完全记住威尔逊的话，这要归功于他从未说过的话：“对通用汽车有利的，也对美国有利。”1953年，威尔逊在国防部工作调查听证会上实际说的是：“对美国有利的，也对通用汽车有利。”

威尔逊试图在他的余生中扭转他的话被错误引用的局面。但是，没有人听他的。每一个人都反驳说：“如果他没有这么说过，他肯定也是这么认为的，事实上他应该这么认为。”前面已经说过，无论是企业、

大学、医院，还是童子军，组织的管理者必须坚信组织的使命与任务就是社会最重要的使命与任务，以及所有其他事情的基础。如果他们不是这么认为的，他们的组织很快就会对自己失去信心，并丧失自信、自尊和发挥作用的能力。

由于我们自工业革命后，特别是在最近50年中发展出来的组织具有专业化和任务单一的特点，因此只有多样性成为发达社会的典型特性，并为社会提供强大的支持力量，这样的多样性才是可以接受的。但是，组织之所以能够发挥自己的作用，是因为每一个组织都是独立的，都是专业化的，其拥有的信息只是由自己有限的使命、视野和价值观决定的，而不是由社会和社区考虑的任何因素决定，这就是这个社会的特点。

因此，我们回到了多元化社会的那个从未解决过的老问题：谁对共同利益负责？谁负责定义共同利益？谁负责平衡社会机构持有的不同且常常发生冲突的目标与价值观？谁负责做出折中的决策？这种决策应该以什么为基础？

中世纪的封建制度之所以被一元化的主权国家所取代，恰恰是因为它不能回答这些问题。但是现在，由于一元化的主权国家既不能满足社会的需要，又不能执行社区必需的任务，因此它本身已经被新的多元化社会所取代，后者是职能上的多元化，而不是政治权力上的多元化。我们现在面临的挑战是，促使由独立的和以知识为基础的组织构成的多元

化社会，朝着有利于经济表现和政治与社会凝聚力的方向发展。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

8　三种团队

“团队建设”已经成为美国企业界的时髦词汇。效果不太明显。

福特汽车公司在10年前组建了设计新车型的团队。它现在面临“严重的问题”，而且福特与日本竞争对手在开发时间上的差距几乎没有缩小。通用汽车生产土星（Saturn）牌汽车的部门准备在其“面向未来的工厂”中用团队式的协作替代传统的生产线。但是，这个工厂出现了倒退迹象，底特律式的生产线又死灰复燃。几年前，宝洁公司（Procter and Gamble）大吹大擂地启动了团队建设项目。现在，在新产品的开发和销售上，宝洁公司又回到了个人负责制。

这些企业的管理者几乎都坚信团队的类型只有一种，这种信念就是导致这些企业几乎失败的原因之一，可能也是主要原因。实际上，团队的类型有三种，每一种团队在结构上，团队要求团队的成员表现出的行为上，团队的优势、缺点、局限性和要求上都是不同的，最重要的是，每一种团队在可以做的事情上和应具有的用途上都是不同的。

第一种团队是棒球队型团队。做心脏手术的外科手术小组和亨利·福特的生产线都是“棒球队型团队”。底特律的汽车制造企业过去用来设计新款汽车的团队也是棒球队型团队。

棒球选手参加球队的比赛；他们不是作为一个团队比赛的。他们有

固定的位置，他们从不离开这个位置。二垒手从不跑过去支援投手，就像麻醉师从不帮助外科护士一样。按棒球界的老话说："轮到你击球时，你完全是孤独的。"在传统的底特律式设计团队中，市场营销人员很少去找设计师，从来不向他们咨询。设计师完成设计后，将设计交给开发工程师，开发工程师完成开发后，将开发的结果交给制造部门，制造部门生产出产品后，将产品交给市场营销部门。

第二种团队是足球队型团队。医院的医疗部门集合在一起抢救一名早上3点钟陷入休克的病人，他们是"足球队型团队"。日本汽车制造企业的设计团队也是足球队型团队。足球队中的队员与棒球队的队员一样都有固定的位置。但是，在足球队中，队员是作为一个团队来踢球的。日本汽车制造企业的设计团队就是足球队型团队，而底特律的汽车制造企业与宝洁公司匆忙效仿的正是日本人的模式。按工程师的话说，设计、工程、制造和市场营销等部门的人在工作关系上是"平行的"。底特律的汽车制造企业采取的传统团队在工作关系上是"按顺序排列的"。

第三种团队是网球双打型团队，通用汽车生产土星牌汽车的部门的管理层，就希望用这种团队替代传统的生产线。这种团队也是小型爵士乐队采取的团队，也是大公司采取的团队形式，其中的成员包括高级管理者，他们是"总裁办公室"的成员，或者，这种团队也最有可能创造出名副其实的创新成果，如15年前的个人计算机。

在网球双打型团队中，成员有主要工作，但位置不是固定的。人们

希望他们能“弥补”队友的“漏洞”，根据队友的优缺点和不断变化的“比赛”需要进行调整。

近来，企业的管理者和管理书籍在理论上或在实践上很吝啬他们对棒球队型团队的好评。人们甚至无法认识到这种团队竟然也是团队。但是，这种团队具有巨大的优势。每一个成员都是可以单独评估的，每一个成员都可以拥有清晰和具体的目标，都可以各司其职，都可以有考察的标准——就像一个真正的棒球迷可以如数家珍地说出棒球历史上每一位棒球选手的统计数字一样。每一个成员都可以根据个人的最大优势选择培训和发展的方式。由于团队的成员不必根据团队中的任何其他人调整自己，因此每一个位置上的人选都可以是“明星”，无论他们每一个人多么容易冲动，嫉妒心有多么强，多么想成为焦点人物。

但是，棒球队型团队不具有灵活性。如果团队打了许多场比赛，而且每一个人都完全了解行动的顺序，那么这种团队就能发挥出很好的作用。这就是这种团队为什么适合过去的底特律汽车制造企业的原因。

20年前，需要或希望在汽车的设计上做到快速和灵活成为底特律的汽车制造企业的奢望。传统的大规模生产模式要求大批量生产，同时将变化的程度控制在最低限度内。由于“车况良好的二手车”（出厂不足3年的汽车）的转手价格是吸引客户购买新车的关键性因素，因此推出新设计的车型（会使旧车贬值）的时间间隔超过5年就成为他们的严重失误。销售额和市场份额几度急剧下滑，而此时，克莱斯勒公司却过早地

推出了一款新设计的、性能优异的车型。

日本人并没有发明“灵活的大规模生产”模式。IBM可能是第一个采用这种方式的企业，时间大约是1960年。但是，当日本的汽车工业采用它时，这种生产模式令日本的企业在保留已经取得成功的旧车型的同时，可以并行地推出新车型。在当时，棒球队型团队实际上已经不是底特律的汽车制造企业和采用大规模生产方式的整个汽车工业的正确选择。设计流程因而需要重组为足球队型团队。

足球队型团队的确具有底特律的汽车制造企业现在所需的灵活性。但是，这种团队的要求比棒球队型团队的要求严格得多。它需要“得分”——例如场上的队员按照教练的手势做动作。日本企业在开始设计新车型或新的消费类电子产品时使用的技术规范，在款式、技术、性能、重量和价格等方面比底特律的汽车制造企业习惯采用的技术规范严格得多，详细得多。在严格遵守这些技术规范方面，他们做得要好得多。

在传统的“棒球队型”设计团队中，包括工程、制造和市场营销在内的每一个位置都是按自己的方式工作的。足球队就不存在这样的随意性。教练的话是必须遵守的。队员只能寄希望于这一个老板给他们发号施令、颁发奖金、评定分数和得到晋升机会。

参与日本设计团队的工程师个人隶属于公司工程部门。但是，他也

是设计团队的一员，他之所以加入设计团队，不是因为总工程师派他去的，而是设计团队的领导要求他参与设计的。他可以与工程部协商和征求工程部的意见。但是，给他下命令的是设计团队的领导，后者也要考核他的绩效。如果这些团队中有明星人物，只有在团队的领导委托他们“演奏独奏曲”时，他们才能体现出明星的特征。否则，他们要服从团队的命令。

网球双打型团队的要求甚至更为严格——通用汽车生产土星牌汽车的部门就希望在其采用“灵活制造模式”的工厂中运用这种团队，而且一个灵活的工厂的确需要这种团队。这种团队的规模必须非常小，最多只能有5~7个成员。团队的成员在完全发挥出团队的作用前，他们必须利用一段时间共同培训和共同工作。整个团队必须有一个明确的目标，但在成员个人的工作和绩效上需要体现出相当大的灵活性。在这种团队中，“成绩”只属于团队；成员个人负责“奉献”。

所有这三种团队都是真正的团队。但是，由于它们在各自所要求的行为上、在各自最擅长做的事情上和在各自根本就做不到的事情上存在着差异，因此并不能混在一起使用。一种团队只能有一种工作方式。从一种团队转变为另一种团队是非常困难的。

渐进式的变革不起作用。即使可能会造成破坏，我们也必须彻底与过去决裂。这意味着人们不能既受原来的老板的领导，又受新的教练或团队领导的管理。他们的奖金、工资、考核和晋升都要取决于他们在新

的团队中以新的角色创造出的绩效。但是，这种做法不太受欢迎，以至于人们总是非常容易妥协。

例如，在福特公司，财务人员受财务部门管理，并向财务部门汇报，而不是向新成立的设计团队汇报。通用汽车生产土星牌汽车的部门试图保留传统领导的权力，如一线主管和车间主任，没有将决策权交给工作小组。然而，这就像与同一个人在同一个场地上同时打棒球和网球双打比赛。最后的结果只能是以失败而告终。宝洁公司似乎也遭遇到了类似的混乱局面。

换句话说，团队是工具。因此，每一个团队组合都有自己的用途、特点、要求和局限性。没有“令人满意”的团队合作，也没有“理想”的团队协作，这是事实。无论人们在什么地方一起工作或一起比赛，他们都是作为一个团队来工作或比赛。选择哪一种团队做什么事情是一项关键性的、困难的和危险的决策，改变这种决策甚至更困难。然而，管理层必须学会如何做出这种决策。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

9　零售业的信息革命

1993年我去了一次欧洲，所到之处（英国、法国、德国、意大利、比利时、奥地利和瑞士），同样的悲观之声不绝于耳：在制造和金融领域，欧洲经济的统一进程停滞不前。但是在零售业，经济的统一进程在整个欧洲疾速推进，这是任何人都没有预料到的。

10年前，廉价食品零售商阿尔迪公司（Aldi）的经营范围仍旧只限于德国境内；现在，它拥有3 300家商店，遍布欧洲7个国家。德国、法国和丹麦的其他廉价食品零售商也在以类似的速度把经营范围扩张到整个欧洲，从南部的西班牙到北部的挪威。瑞典的宜家公司（Ikea）现在牢牢控制住西欧的家具业务，并正在向东欧进军。意大利的贝纳通（Benet-ton，妇女时尚服装）和英国的美体小铺（Body Shop，化妆品）在一个又一个的欧洲国家先后占据市场领先地位。

零售业的国际化绝不是欧洲的专利。日本的零售企业，包括食品和非食品零售商，正在迅速地在中国扩展业务。宜家和贝纳通在美国的市场渗透率与他们在欧洲的市场渗透率几乎一样。美国的沃尔玛（Wal-Mart）准备靠旗下的山姆会员店（Sam’s Clubs）进入墨西哥，而反斗城（Toys“R”Us）也正在大张旗鼓地打入日本市场。

大多数早期的零售商在进入其他国家的市场时，他们都是在“东道国”零售商的成功经验的基础上稍加改进。其中包括西尔斯公司或德国

的廷格尔曼（Tengelmann）和荷兰的阿霍德（Ahold），前者于20世纪50年代在拉丁美洲按照西尔斯的传统方式开设商店，后两者于20世纪70年代和80年代初在美国收购了具有一定规模的连锁超市。但是，新型跨国公司都是革命派，他们拒绝接受大多数零售商仍旧视为金科玉律的假设。

在过去半个世纪中，“购物中心”几乎成为“成功的零售模式”的同义词。而且，越大越好。但是，新型零售商回避了购物中心。他们筹建独立的商店或发展只拥有少量店铺的“迷你型商场”。一家廉价商品零售商是欧洲发展最快的零售商之一，它的一位高级管理者对我说：“购物中心就像一个无名无姓的停车场，个性化的商店都被其埋没。”而且，新型零售商的目标直指鲜明的个性和明确的市场真空地带。

新型零售商很少提到“流程的重新设计”，对于他们来说，这个词听起来过多地体现出制造业的特点。但是他们却不断地重新设计经营方式。实际上，许多零售商都在重新认识整个业务。

例如，沃尔玛的成功在很大程度上要归功于其对零售业务的重新认识，沃尔玛认为零售不是销售活动的移动，而是商品的流动。这种认识促使沃尔玛在有关客户购买行为的“实时”信息的基础上，整合整个业务流程——从制造企业的生产机器一直到销售网点。沃尔玛因而把传统零售业需要的仓库数量减少了3层，成本整整降低了1/3。但是，沃尔玛的商品种类仍旧琳琅满目，似乎并未减少。

阿尔迪公司也是按照同样的方式重新设计经营方式。但是，它却将商品种类减少到600种，该公司在调查研究后发现，这些商品都是每户家庭经常购买的品种。每一件商品都是阿尔迪亲自设计的，在生产过程中要符合它的规格要求，并贴上它的商标销售。因此，按每平方英尺的货架面积计算，它的销售额翻了一番或两番，而每平方英尺的货架面积是反映出零售商的资金和成本的基本指标。

德国的另一个提供超低折扣商品的零售商斯帕公司（Spar）走得更远。它准备只销售200种每户家庭每周都要购买的商品。欧洲另一个发展迅速的零售商将按照不同的方式运用同样的原则。它的超低折扣“会员制俱乐部”将只出售200种特殊场合需要使用的商品，如生日聚会、婚礼、周年纪念等，它绝对不销售人们定期或经常购买的商品。

由于宜家认识到，在家具成品的成本中，最后的组装就占了一半。如果零配件在设计上能做到细致入微，说明书做到一清二楚，那么对机械一窍不通的人甚至也能完成最后的组装。

零售业的每一个人都认为“服务”是成功的关键，对于生存来说不一定非常重要。新型零售商也是这么认为的。但是他们的想法是不同的。

对于传统零售商来说，服务意味着由销售人员亲自照顾每一位顾客。但是，新型零售商雇用的销售人员非常少。对于他们来说，服务意味着顾客不需要销售人员，不必花时间寻找销售人员，不必询问也不必

等待。它意味着当顾客进入商店时，他们知道商品的位置、商品的颜色、尺寸和价格。它意味着提供信息。

但是，对于新型零售商来说，服务还意味着一旦顾客购买完商品，他们能尽快离开商店。欧洲的一个提供超低折扣商品的零售商正在研究一种取消收款台的技术。当顾客决定购买某种商品时，她就会把信用卡插入货架上的插口，她要购买多少同样的商品，她就需要插多少次卡。商店不提供购物车。在她准备离开时，她购买的商品都已包装完毕，就等她取了。她需要做的只是查验商品和在预先准备好的信用卡凭单上签字。

麦当劳（McDonald’s）是新型零售商的鼻祖，也是最成功和最国际化的新型零售商。它的创始人雷·克罗克（Ray Kroc）有一句话说得好：“一个有两个小孩的母亲到我们店里来不是因为我们的汉堡是美味佳肴。她来是因为我们有干净的卫生间。”人们经常认为这种想法纯粹属于异想天开。但是，它应该反映出一种全新的“购物”理念。顾客或至少许多顾客想要的并非享受型购物，而是无痛苦的购物。

零售店是在17世纪末出现的，首先是日本，然后是西欧。从一开始，零售店就是以三条假设为基础的：购物让顾客，特别是让家庭妇女可能唯一有机会有一点选择、做出一点决策、可以说一点话和有一点权力。其次，它让家庭妇女唯一有机会从单调乏味的日常琐事中解脱出来，德国人称这些日常琐事为3K（孩子、教堂和厨房）。最后，零售

店让人们能够接触到外界社会，否则她们只能站在后院的篱笆墙边或在集体缝纫活动中通过与别人闲扯才能获得信息。

在过去的300年中，零售店当然也历经了数次变革。但是，传统的零售商，包括百货公司、购物中心、五金商店、超市和鞋店等，基本上仍旧秉承传统的假设，虽然只是在潜意识上。

然而，新型零售商拒绝接受这些假设。他们的典型顾客都从事有收入的工作，虽然未必以此为终身的事业。她有许多选择和决定的机会，其中的大多数决定都比晚饭做什么吃的更有趣。即使她从不走出家门，她也可以通过电话和电视屏幕有无限的机会来了解外部世界。对她来说，购物不再有满足感。购物是烦琐的事情。

在20世纪初取得成功的百货公司如今在世界各地都每况愈下。在过去半个世纪取得成功的购物中心和超市最多也是坚守自己的地盘。新型零售商在迅速扩展。尽管如此，有迹象表明它们的成功也可能只是昙花一现。

零售商现在正在讨论通过交互式电视实现的“无店铺式购物”。他们讨论的还有“虚拟现实”，即坐在自家客厅里的顾客通过计算机屏幕“逛”模拟的购物中心，“试穿”一件罩衫，并通过按几个按钮订购商品。

实现所有这些活动的技术已经诞生，而且价格越来越便宜。相当多

的迹象表明，大量顾客已经能够接受这种购物方式。在所有发达国家，通过邮购目录实现的销售额大幅攀升，这种销售方式是一种没有店铺和“没有技术含量”的购物方式。例如，美国已经通过有线电视实现的直销方式成功地销售人造珠宝；在一些富裕的城市近郊，交互式电视还被用于销售加热即可食用的“美味佳肴”。在越来越多的美容院，女士们通过电视监视器“尝试”和“改变”不同的发型，决定哪种发型最适合她们。

无店铺式的购物因此不再是科学幻想。但是，它仍旧是一项冒险性事业（而且存在许多骗局）。但是，即使没有任何新技术出现，零售业也已经发生了变革。这种变革对广告、生活消费品的制造企业和经济结构的影响是深远的。应该立刻有所行动的不是制造业或金融业，而是零售业。

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

10　不做数据的文盲；掌握该掌握的内容

管理者已经能熟练使用计算机。特别是比较年轻的管理者，他们对计算机的工作方式的认识超过了对汽车或电话结构的了解。但是，许多管理者还是信息盲。他们知道如何获得数据。但是，大多数人仍旧需要学会如何利用数据。

管理者几乎还不知道如何问以下问题："我在工作时需要什么样的信息？我什么时候需要？以什么形式？我应该向谁要这些信息？"问以下问题的人就更少了："在获得所有这些数据后，我可以处理哪些新任务？我应该放弃哪些旧任务？我应该采用不同的方式执行哪些任务？"实际上没有人问以下问题："我应该有义务提供哪些信息？向谁提供？什么时候？以什么样的方式？"

无论"数据库"在内容上有多么丰富，它都不是信息。它只是富含信息的矿石。要让原材料转变成信息，我们必须针对某项任务对它进行整理，让它直接服务于特定绩效的实现，并在决策过程中加以运用。原材料无法自己做到。信息专家也无法做到。他们可以吸引他们的客户，即使用数据的人。他们可以提供建议、证明他们的正确性并传授知识。但是，他们不能为用户管理数据，就像人事部门不能越俎代庖地管理与管理者共事的人一样。

信息专家是工具的制造者。无论是管理者，还是专业人员，他们都

是使用数据的人，他们决定要使用什么样的信息、信息的用途和使用的方式。他们必须让自己掌握信息。在管理者精通计算机后，这就是信息用户面临的第一个挑战。

但是，组织也必须掌握信息，也需要学会问以下问题："我们在这家公司中需要什么样的信息？我们什么时候需要？以什么形式？我们到哪里获得这些信息？"迄今为止，问这些问题的主要是军队中的人士，而且甚至在军队中，这些问题都涉及战术性的日常决定。在企业界，问这些问题的只是少数跨国公司（其中主要是英国与荷兰合资的联合利华（Unilever））、几家石油公司（如壳牌（Shell））和日本的大型贸易公司。

这些问题一经提出，就说明企业即使能完全获得其最依赖的信息，这些信息也只是简单而杂乱无章的。企业在决策时，特别是在做出战略决策时，他们最需要的数据来源于企业外部。成果、机会和威胁只存在于企业外部。

迄今为止，在大多数公司的信息系统和决策程序中利用的、唯一来自外部的数据是日常的市场数据：现有顾客购买的产品、地点和方式。对于非顾客，试图获得这方面信息的企业几乎没有，更不用说在数据库中加入这种信息的企业了。然而，无论企业在本行业或自己的市场中有多强大，非顾客在数量上几乎总是超过顾客的数量。

美国的百货公司拥有众多的顾客，可能占中产阶级市场的30%，而且他们对其顾客的了解远远胜于任何其他行业。然而，他们没有注意到占70%的非顾客，这在很大程度上是他们今天陷入重重危机的原因。这些非顾客越来越多的包括年轻、富裕和夫妇双方都有工作收入的家庭，这些家庭是20世纪80年代保持增长势头的市场。

商业银行的所有和大量的统计数字都与他们的顾客有关，直到最近以前，他们同样没有认识到越来越多的潜在顾客已经不是他们的顾客。许多潜在顾客选择商业票据为自己筹措资金，他们不再选择向银行借款。

至于非市场信息，包括人口状况、实际和潜在竞争对手的行为和计划、技术、经济情况、预示着外汇波动即将来临的变化和资本的流动等，企业根本就得不到这些方面的数据，抑或得到的只是最广义的一般性数据。很少有人尝试着仔细思考这种信息对企业决策的影响。如何获得这些数据、如何检验它们的正确性、如何让它们融入现有的信息系统，使之在企业的决策过程中发挥有效的作用是信息用户今天面临的第二大挑战。

我们需要立刻解决这个问题。今天，企业的决策要么依赖于内部数据，例如成本，要么依靠未经检验的、有关外部的假设。在上述任何一种情况下，他们都是企图一条腿走路。

最后，在新出现的挑战中，最困难的是：我们必须把企业现在同时运行的两套信息系统合并在一起，它们是基于计算机的数据处理和会计系统。我们至少必须让这两套系统能够和谐共处。

人们通常认为会计属于“财务”上的事情。但是，这只说对了一部分，700年前，会计处理的是资产、负债和现金流量；这些只是现代会计的一小部分。会计的大多数工作涉及经营活动，而不是财务活动，而且对于经营会计来说，金钱只是反映非货币事件的符号和语言。实际上，在将财务会计转变为经营会计的改革浪潮中，会计的根基被彻底地动摇了。

在会计学领域出现了新的“事务”会计，它试图显示出经营活动与预期的经营成果之间的关系。人们还试图用未来预期回报的预测值取代历史成本来反映资产的价值。在管理领域，会计已经成为最大的智力挑战和最难以驾驭的挑战。所有这些新的会计理论，其目的都是将会计数据转化为信息，供管理层决策使用。换句话说，它们与基于计算机的数据处理系统拥有共同的目标。

今天，这两套信息系统在操作上处于各自为政的状态。通常，它们甚至都不会发生冲突。在商学院，我们分别开设会计系和计算机科学系，分别授予不同的学位。

从事这些工作的人拥有不同的背景、不同的价值观和不同的职业发

展道路。他们在不同的部门工作，受不同的上司管理。负责计算机数据处理业务的是“首席信息官”，通常具有计算机技术背景。管理会计事务的一般是“首席财务官”，他们常常具有为企业融资和理财的背景。换句话说，任何上司通常都不重视信息。

这两套系统日趋交织在一起。它们就同一事件提供的数据还越来越显得相互矛盾或至少互不相容；这是因为它们从不同的角度处理同一个事件。迄今为止，这种状况并没有造成太大的混乱。公司往往重会计数据，轻信息系统数据，至少在最高管理层决策的过程中是这样的。但是，随着熟练使用计算机的管理者进入决策岗位，这种重会计轻信息系统的局面正在发生变化。

我认为可能性非常高的一个发展趋势是：理财，即我们现在所谓的“财务工作”，将从会计工作（即会计的信息部分）中脱离出来，并将拥有不同的机构、人员和管理方式。我们很容易掌握如何以不同的方式管理这两套信息系统。但是，我们可以预测，在今后10年中，我们将把这两套系统整合在一起，或者至少解决哪个系统做哪些事情的问题。

计算机方面的人员仍旧关心的是更快的速度和更大的内存。但是，挑战将越来越不是技术领域的；相反，如何把数据转化为实际使用的有用信息将是我们面临的挑战。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

11　我们需要的是衡量手段，而非计算

在过去的50年里，定量分析法受到了企业界和经济界的狂热追捧。会计师数量的增加速度与律师数量的增加速度可谓旗鼓相当。然而，我们还没有掌握我们所需的衡量手段。

我们的概念或我们的工具不足以控制经营活动或在管理层面上实施控制行为。同时，我们迄今为止没有掌握控制经营状况的概念或工具，即经济决策的概念或工具。然而，在过去的几年中，我们日益认识到我们需要这种衡量手段。在一个方面，即在操作层面上对制造活动的控制上，人们实际上已经做了一些需要做的工作。

现已有75年历史的传统成本会计法不记录非生产性活动的成本，如次品的成本、发生故障的机器的成本或需要但手头没有的零配件的成本。然而，在一些工厂中，这些没有记录和没有受到控制的成本与传统会计方法所记录的成本一样高。反观过去的10年中出现的一种新的成本会计法，我们称之为“作业成本”的核算方法，它能够记录所有成本。同时，它可以显示出这些成本与增加值的关系，这是传统的成本会计法做不到的。在今后的10年中，它应该得到普遍应用。到那时，我们将可以在操作层面上控制制造活动。

但是，这种控制将只限于制造业。我们仍旧无法控制服务业的成本，如学校、银行、政府机构、医院、饭店、零售店、研究实验室、建

筑企业等。我们知道某项服务有多少收入，支出了多少成本以及成本分布在什么项目上。但是，我们不知道这些支出与服务组织所做的工作或工作的成果有什么样的关系，这就是我们无法控制医院、大学和邮局的成本的原因之一。然而，在每一个发达国家，服务业的产值、就业机会和成本占总数的2/3~3/4。

几个大型银行刚刚开始利用成本会计法考察服务成本。虽然迄今为止，他们的成效有好有坏，但是我们发现了几件重要的事情。与制造业的成本会计法相比，服务业的成本会计法必须是由上到下的，首先要考虑整个系统在特定时期内的成本。服务工作的组织方式比制造工作的组织方式重要得多。质量和生产率对于制造业的产量成本来说是重要的，对于服务成本来说，它们同样重要。在大多数服务工作中，占用大量成本的不是个人或机器，而是团队。同时，在服务业中，关键的不是“成本”，而是“成本效率”。但是，这些仍只是开始而已。

即使我们掌握我们所需要的、衡量制造业和服务业的手段，我们也仍旧没有真正掌握操作层面上的控制手段。我们仍旧认为组织个体（包括制造企业、银行、医院等）是产生成本的中心。但是，关系重大的成本是整个经济过程的成本，制造企业、医院和银行只是这个经济链中的一个环节。最终顾客（或纳税人）所付出的代价和决定产品、服务、行业或经济体系是否有竞争力的因素就是整个经济过程的成本。在这些成本中，大部分成本都是“空隙成本”——发生在中间的成本，即供应商与

制造企业之间的或制造企业与经销商之间的、双方都未记录的成本。

日本人的成本优势在相当大的程度上来源于他们在企业联盟中对这些成本的控制，而企业联盟是供应商与经销商围绕着一家制造企业而组成的“家庭”。他们通过将企业联盟看做一个成本流，创造了一些管理概念，例如零配件的“及时”（JIT）交货。这种方法还有助于企业联盟选择他们能取得最大成本效率的经营活动。

分步成本计算模式涵盖从供应商工厂的机器到商店的收款台的整个过程，它也是沃尔玛异军突起的基础。最后的结果是，沃尔玛以前需要的大量仓库全都变得无用武之地，而且堆积如山的文件也消失得无影无踪，从而成本削减了1/3。但是，分步成本计算模式要求企业重新设计关系并改变习惯和行为。它要求使用相容的会计系统，而组织现在正对拥有自己独特的会计方法而感到自鸣得意。它要求选择的产品或服务必须是划算的，而不是最便宜的。它要求整个经济链共同确定谁负责做什么事情。

同样，在管理层面上实施有效的控制所需的变革也是彻底的。资产负债表的目的是告诉我们，如果企业今天被清算，企业大概值多少钱。预算的作用是保证钱只花在经过批准的地方。然而，管理层需要的资产负债表应能够显示出企业目前的经营状况与未来创造财富的能力之间的短期和长期关系。管理层需要的预算不仅能够显示出计划内的支出与未来的成果之间的关系，而且还能够提供追踪信息，即企业是否实际取得

了要取得的成果。

迄今为止，我们掌握的只是支离破碎的信息：例如现金流量预测或资本投资计划分析等。然而，美国和欧洲的一些大型跨国公司现在第一次开始在“动态”资产负债表和“动态”预算中加入这些支离破碎的信息。

但是，我们最需要的是帮助我们控制经营状况的衡量手段，这却是完全匮乏的。财务会计、资产负债表、利润表、成本分配等相当于分析企业骨架的X光片。但是，像心脏病、癌症和帕金森病等最常致死的疾病，在显示骨架状况的X光片中无法原形毕露；市场地位的丧失或创新失败在造成损失前是不会在会计师的数据中反映出来的。

要有效地控制经营状况，我们需要新的衡量手段，即“企业审计”。我们需要衡量公司或行业发展状况，这种衡量手段类似于经济学家在过去半个世纪内提出的、预测经济可能的发展方向和持续时间的“先行指标”及“滞后指标”。包括一些规模非常大的养老基金在内大型机构投资者第一次利用这种概念和工具衡量其投资的公司的经营绩效。

这些只是开始。同时，这些领域迄今为止都是各自为政的。实际上，在一个领域工作的人，例如养老基金，甚至可能不了解其他领域的工作。

我们可能需要许多年或几十年才能掌握我们在这些领域所需的衡量手段。但是，我们现在至少知道我们需要新的衡量手段，而且我们知道

它们必须是什么样的衡量手段。我们正在从计算迈向衡量，尽管步伐比较缓慢，而且仍旧是摸着石头过河。

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

12　管理者今天需要的信息

新型数据处理工具是在三四十年前首次出现的，自那时起，企业家们对信息在组织中的重要性不是高估，就是低估。我们（包括我自己在内）都高估了计算机生成的“商业模型”的可能性，我们认为这种模型可以做决策，甚至可以管理企业的许多事情。同时，我们也完全低估了新的工具；我们认为它们是改进管理者在管理组织的过程中所做工作的手段。

人们不再谈论能够做经济决策的商业模型。我们的数据处理能力迄今为止做出的最大贡献甚至与管理无关。经营活动是最大的受益者，具体的形式包括计算机辅助设计或不可思议的软件，建筑师现在可以利用这些产品解决他们设计的建筑物存在的结构问题。

然而，恰恰在我们高估和低估新型工具的时候，我们没有认识到它们会彻底地改变我们要处理的任务。历史反复地告诉我们，概念和工具是相互依赖而又相互作用的。它们互相改变。我们称之为企业的概念与称之为信息的工具现在就是互相改变的。新工具使我们能够，实际上可能迫使我们，从不同的角度看待我们的企业，认为企业是：

·资源的创造者，即可以将成本转化为收益的组织。

·经济链中的一个环节，为了控制企业的成本，管理者需要把经济

链看做一个整体。

·创造财富的社会器官。

·物质环境的创造者和被创造者，而物质环境位于组织的外部，组织的机会就来源于此，组织的成果又在此体现，同时物质环境还是威胁到每一家企业的成功与生存的因素的发源地。

本文探讨的是管理者为生成所需信息而要求使用的工具。它同时研究的概念是这些工具的基础。其中一些工具都已经存在很长时间了，但是它们很少关注企业管理这项任务。有些工具必须改头换面；如果保持现在的形式，它们将不再行之有效。对于一些有可能在将来发挥重要作用的工具来说，我们迄今为止只提出了最简单的要求。这些工具本身仍旧需要设计。

即使我们刚刚开始知道如何在使用的过程中让信息成为工具，我们也可以十有八九地说出管理者管理企业所需信息系统的主要组成部分。反过来，我们也可以开始了解有关的概念，这些概念很可能成为管理者明天需要管理的企业（即经过重新设计的公司）的基础。

从成本会计到产出控制

在重新设计企业与会计信息方面，我们的研究可能是最深入的。而在我们的信息系统中，会计是最传统的信息系统。事实上，许多企业已

经从传统的成本会计法过渡到作业成本法。作业成本法在业务流程上代表着不同的概念，它也是不同的衡量方法，对于制造企业来说，它尤其是不同的概念。

传统的成本会计法是70年前首先由通用汽车提出的，它认为制造活动的总成本是各项工作的成本之和。然而，影响到竞争力和盈利能力的成本是整个流程的成本，而新的作业成本法记录的就是这个成本，并帮助我们能够管理整个成本。它的基本前提是：制造活动是一个一体化的流程，当物资、材料和零配件到达工厂的装卸平台时，这个流程就开始了，而且甚至在最终用户拿到成品后，这个流程也不会因此停下来。即使顾客自己付钱获得服务，服务仍旧是产品的一项成本，安装也是如此。

传统的成本会计法衡量的是工作的成本，例如切割螺纹。作业成本法还记录了非工作的成本，例如机器停机的成本、等待所需的零配件或工具的成本、等待装运的存货的成本和重新加工或拆掉存在缺陷的零配件的成本。非工作的成本常常相当于，而且有时甚至超过工作的成本，而传统的成本会计法不记录也无法记录这些成本。因此，作业成本法不仅可以更好地控制成本，而且它还越来越能够控制成果。

传统的成本会计法认为，如果必须做某项工作，例如热处理，我们必须在现在做这项工作的地方做这项工作。作业成本法提出："我们必须做这项工作吗？如果必须做，在哪做最好？"作业成本法融多项分析

功能于一身，如价值分析、流程分析、质量管理和成本计算，而以前，这些分析活动均是分开进行的。

通过采用这种方法，作业成本法可以大幅度地降低制造成本，降幅在某些情况下能够达到1/3或更多。然而，受其影响最大的可能是服务业。在大多数制造公司中，成本会计法是不够的。但是，银行、零售店、医院、学校、报纸、广播电台和电视台等服务行业实际上根本就没有成本信息。

作业成本法告诉我们为什么传统的成本会计法不适用于服务公司。原因不是服务业采用了错误的技术，而是传统的成本会计法提出了错误的假设。服务公司不能像制造公司一样采用传统的成本会计法先计算各项工作的成本。他们必须首先考虑这样的假设，即服务业的成本只有一项：整个系统的成本。在任何特定时期内，这项成本都是固定的。固定成本与可变成本之间的区别是众所周知的，而且是传统的成本会计法的基础，但这种区别在服务业毫无意义。传统的成本会计法还认为资本可以取代劳动力，这条基本的假设对服务业也没有什么意义。事实上，特别是在基于知识的工作中，追加资本投资后，企业不是需要减少劳动力，而很可能需要增加劳动力。例如，在购买了一台新的诊断仪器后，医院可能必须增加四五个操作人员。其他基于知识的组织必须吸取同样的教训。但是，作业成本法的出发点恰好是以下假设：在特定时期内，所有成本都是固定不变的，而且资源是不可以相互替代的，因此必须计

算整个工作的成本。在考虑到服务业的这些假设后，我们第一次开始获得成本信息和控制产出。

例如，银行几十年来一直在试图用传统的成本会计法评估其业务，即计算出各项工作的成本，但收效甚微。现在，他们开始问："哪一项活动产生的成本最多而且创造的成效最大？"答案是：为顾客服务。在任何主要银行业务中，每位顾客的成本都是固定不变的。因此，决定成本和盈利能力的就是每位顾客的产出，即一位顾客享受到的服务量和服务组合。廉价商品零售商，特别是西欧的零售商，掌握这个道理已经有段时间了。他们认为，在占据一个单位面积的货架被摆放好以后，成本就是固定不变的，而且管理工作包括在特定的时间段内最大限度地提高货架的产出。由于他们侧重于对产出的控制，因此尽管他们的价格低廉，利润微薄，他们仍旧能够提高盈利能力。

服务业仍旧是刚刚开始采用新的成本计算概念。在某些领域，如研究实验室，我们几乎不可能衡量它们的生产率，我们可能总是需要依靠评估和判断，而不是衡量手段。但是，对于大多数基于知识的工作和服务工作来说，我们应在10~15年内发展出可靠的工具，以便衡量和管理成本，并显示出这些成本与成果的关系。

如果我们能更清楚地思考服务成本计算的问题，我们就能重新认识各种各样的企业为吸引和留住客户需要付出的成本。如果通用汽车、福特和克莱斯勒采用作业成本法，他们就能早点认识到他们在过去几年推

出的闪电式竞争措施，即向购买新车的顾客提供大幅折扣和大量现金奖励的措施是竹篮打水一场空。这些促销措施实际上让三大汽车制造企业耗费了巨额资金，更糟糕的是，他们因此失去的潜在顾客不计其数。事实上，其市场地位也一落千丈。但是，按传统的成本会计法统计的会计报表不会列出特殊交易的成本或负收益，因此管理层也就根本看不到损失。传统的成本会计法只是单独地显示出各项制造工作的成本，而这些成本是不受在市场上实施的折扣和退款活动影响的。传统的成本会计法也不显示定价决策对市场份额等信息的影响。作业成本法显示，或至少试图显示每一项活动的成本和收益的变化对整个企业的经营成果的影响。如果采用这种方法，它就会很快显示出大幅折扣造成的损失。事实上，由于日本企业已经采用某种形式的作业成本法（尽管仍旧相当原始），因此丰田、日产和本田知道，要与美国的汽车制造企业竞争，最好不要采取大幅折扣的手段，同时也因此保住了其市场份额和利润。

从虚构的法律现实到经济现实

然而，只了解经营的成本还不够。要在竞争日益激烈的全球市场中立于不败之地，企业必须了解其所在的整个经济链的成本，并与经济链的其他成员一起控制成本以及最大限度地提高收益。因此，企业开始放弃只计算组织内部活动的成本的做法，转而计算整个经济流程的成本，而最大的公司甚至只是其中的一个环节而已。

对于股东、债权人、雇员和税务局来说，公司是一个法律上的实

体，是客观存在的。但在经济层面上，它是虚构的。30年前，可口可乐公司（Coca-Cola）是一个特许经营企业。独立的瓶装厂负责生产可乐产品。现在，该公司控制着其在美国的大部分瓶装业务。但是，喝可口可乐的人，甚至那些绝无仅有的几个知道这一事实的人都对此满不在乎。在市场上发挥重要作用的是经济现实，即整个流程的成本，无论谁拥有什么。

一个不知道从什么地方冒出来的无名小卒在短短的几年内不费吹灰之力就击败了公认的强者，在商业历史上，这种例子层出不穷。归其原因，人们总认为是绝妙的策略、先进的技术、有效的市场营销手段或精益制造模式的结果。但是，在每一个这样的例子中，新来乍到的人总是拥有巨大的成本优势，通常在30%左右。原因始终是相同的：新成立的公司不仅对自己的成本了如指掌，而且还掌握和控制整个经济链的成本。

丰田公司掌握和控制了供应商和经销商的成本，在这方面，它是最引人注目的；当然，这些供应商和经销商都是丰田企业联盟的成员。通过这个网络，丰田控制了汽车制造、销售和维修的总成本，使得这些成本合并到一个成本流中，谁的成本最低、效益最高，丰田公司就选择谁。

然而，对经济成本流的管理并不是日本人发明的，而是美国人发明的。它源自通用汽车的设计者和创建者威廉·杜兰特（William

Durant）。大约在1908年，杜兰特开始收购经营得很成功的小型汽车公司，包括别克、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、凯迪拉克和雪佛兰等，并把它们并入他新创办的通用汽车公司。1916年，为了收购经营得非常成功的小型零配件公司，他成立了一家独立的子公司，称做联合汽车公司（United Mo-tors）。他第一批收购的企业包括德尔科（Delco），该公司拥有查尔斯·凯特林（Charles Kettering）的汽车自动点火装置专利。

杜兰特最后共收购了大约20家供应零配件的公司；在1919年，即他被通用汽车解除CEO职务的前一年，费希尔车身制造公司成为他最后收购的公司。经过深思熟虑，杜兰特让这些零配件制造企业从一开始就参与新车的设计。这样，他可以将汽车成品的总成本纳入到一个成本流中进行管理。事实上，杜兰特发明了企业联盟。

然而，1950~1960年，随着通用汽车的零配件制造企业普遍成立工会，他们的劳动力成本超过了独立竞争对手的劳动力成本，杜兰特的企业联盟因此变成戴在公司脖子上的沉重枷锁。这些零配件制造企业拥有一些外部客户，他们都是独立的汽车公司，如帕卡德（Packard）和斯蒂贝克（Studebaker）等公司，他们从通用汽车的零配件企业购买的产品占这些企业的产量的50%。随着这些汽车公司一个接一个地消失，通用汽车对其主要供应商的成本和质量的控制也随之消失。但是，四十多年以来，通用汽车的系统成本计算方式使其具有无与伦比的优势，效率最高的竞争对手甚至也无法望其项背，而在这期间，斯蒂贝克在大部分

时间内作为通用汽车的竞争对手在效率上是最高的。

西尔斯·罗巴克百货公司率先复制了杜兰特的系统。在20世纪20年代，它与供应商签订了长期供货合同，并购买了这些供应商的少数股权。于是，在供应商设计产品时，西尔斯能够与他们磋商，并掌握和控制整个成本流。该公司也因此在几十年里拥有难以逾越的成本优势。

20世纪30年代初，伦敦的马莎百货复制了西尔斯的模式，并取得相同的成效。20年后，以丰田为首的日本企业研究和复制了西尔斯和马莎百货的模式。随后在20世纪80年代，沃尔玛调整了这种模式，允许供应商直接在商店的货架上存放产品，从而使得仓库中的存货消失得无影无踪，而这些存货几乎占传统零售业成本的1/3。

但是这些公司仍旧属于凤毛麟角。19世纪90年代末，阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）在文章中提出计算整个经济链成本的重要性，从此，经济学家们也认识到它的重要性。但是，大多数企业家仍旧认为它只是理论上的抽象概念。然而，企业越来越需要管理经济成本链。实际上，管理者不仅需要组织和管理成本链，而且还要管理其他事务，特别是企业策略和产品规划，无论经济链中的各家公司在法律上属于哪个国家管辖，管理人员都需要让所有这些任务都融入到一个经济整体中。

企业将开始抛弃以成本为导向的定价模式，转而采用以价格为导向

的成本计算模式，这种趋势将成为其开始计算经济链成本的强大动力。西方企业的传统做法是，先计算出成本，然后加上适当的利润，最后得出价格。他们采用的是以成本为导向的定价模式。西尔斯和马莎百货很久以前就开始采用以价格为导向的成本计算模式，其中，顾客愿意支付的价格促使企业从设计阶段开始考虑他们能够接受的成本。前一阶段，采用这种模式的企业简直是凤毛麟角。现在，企业对以价格为导向的成本计算模式已经习以为常。日本企业率先在出口产品上实施这种定价模式。现在，沃尔玛以及美国、日本和欧洲的所有廉价商品零售商都采用以价格为导向的成本计算模式。在此基础上，克莱斯勒靠最近推出的车型取得了成功，通用汽车的土星牌汽车也走向了辉煌。然而，只有企业掌握和控制整个经济链的成本，企业才可以采用以价格为导向的成本计算模式。

相同的观点适用于外包、联盟和合资企业，实际上也适用于以合作关系为基础，而不是以控制与被控制为基础的任何企业结构。这种实体将取代母公司控制全资子公司的传统模式，特别是在经济全球化的环境中，日益成为成长的模式。

对于大多数企业来说，选择经济链成本计算模式将是非常痛苦的。要做到这一点，整个经济链中的所有企业都需要有相同的，或至少是相容的会计系统。然而，每一家企业都按自己的方式组织自己的会计系统，每一家企业都认为自己的会计系统是唯一可行的会计系统。此外，

经济链成本计算模式要求各个企业共享信息；然而，即使在同一家企业中，人们也往往拒绝信息共享。尽管存在这些挑战，企业现在仍可以想方设法地实施经济链成本计算模式，宝洁公司就是很好的证明。宝洁以沃尔玛与供应商建立密切关系的方式为模板，在300家大型零售店推广信息共享和经济链管理模式，而这些零售店在全世界分销宝洁的大部分产品。

无论存在什么样的障碍，经济链成本计算模式都是大势所趋。否则，即使是效率最高的企业，成本优势也会逐渐变成成本劣势。

创造财富的信息

企业的目标是创造财富，而不是控制成本。但是，这个显而易见的事实却没有在传统的计算方法中反映出来。会计专业的一年级学生通过学习，了解到资产负债表描述的是企业的清算价值，向债权人提供情况最糟糕时的信息。但是，企业正常经营的目的不是为了清算。企业管理的目的应该是保持经营的连续性，即创造财富。要创造财富，企业需要能帮助管理者做出明智判断的信息。企业需要四套诊断工具：基础信息、生产率信息、能力信息和稀缺资源分配信息。这些工具共同构成管理者在管理当前的企业时所需的工具箱。

基础信息

历史最悠久和最广泛采用的一套诊断性管理工具是现金流量和流动

性预测，以及各种标准的测量手段，包括经销商存货量与新车销售量比率、支付债券利息后的收益额和账龄超过6个月的应付款项的比率以及应付款项总额和销售额的比率。这些类似于医生在进行例行检查时使用的测量手段，如体重、脉搏、温度、血压和尿液分析。如果测量结果正常，除此之外，我们不会得到更多信息。如果结果异常，说明我们需要找出和解决问题。这些测量手段可以称做基础信息。

生产率信息

第二套诊断工具涉及关键性资源的生产率。历史最悠久的当数第二次世界大战时期出现的、计算体力劳动者的生产率的工具。我们现在正在缓慢地发展计算知识工作和服务工作的生产率的测量手段，尽管这些手段仍旧是比较原始的测量手段。然而，仅仅计算工作者（包括蓝领和白领）的生产率，我们再也不能获得足够的生产率信息。我们需要综合要素生产率数据。

这也是人们越来越多地采用经济增加值分析法（EVA）的原因。很早以前我们就对它的基础一清二楚：即我们通常认为留给服务企业分配的资金就是利润，而它根本就不是利润。[1]在企业获得的利润大于资金成本前，企业始终处于亏损状态。企业上缴利税，似乎说明企业真正盈利了。实际并非如此，可能企业对经济的回报仍旧小于对资源的索取。除非利润超过资金的成本，否则企业就无法收回全部成本。在收回成本之前，企业不是在创造财富，而是在破坏财富。如果偶尔以这个标准衡

量的话，第二次世界大战以后，美国几乎没有盈利的企业。

通过计算所有成本的增加值，包括资金成本，EVA实际上计算的是生产过程中所有要素的生产率。这一方法本身并不能告诉我们，为什么某种产品或服务没有带来增加值或针对这种情况采取什么措施。但是，它让我们知道，我们需要发现什么问题，而且我们是否需要采取补救措施。我们还可以利用EVA找出有效的措施。它的确可以告诉我们，哪些产品、服务、工作或活动的生产率和增加值出奇的高。然后，我们可以问我们自己："我们可以从这些成功经历中学到什么呢？"

标杆是获取生产率信息的最新工具，这种方法使得企业可以将自己的绩效与业内最佳的或世界上最佳的绩效放在一起进行比较。这一方法暗含的假设是，一个组织能做的事情，任何其他组织都可以做到。这种假设是正确的。该方法还认为具有竞争力的前提条件是至少与领先者做得一样好，这同样是正确的。EVA和标杆共同组成一套计算和管理综合要素生产率的诊断工具。

能力信息

第三套工具是关于能力的。自从普拉哈拉德和加里·哈默尔发表了具有开路先锋作用的文章"公司的核心能力"[2]后，我们就知道，要傲视群雄，企业需要有常人所不及的能力或拥有别人照猫画虎都很难达到的能力。要傲视群雄，核心能力是关键，通过这种能力，生产企业或供应

商会发现自己所具有的特殊能力能够满足市场或客户的特殊需要。

例如，日本人能够将电子元器件的尺寸压缩到非常小的程度，他们的这种能力源自他们的艺术传统——印笼（inro）和挂件（netsuke），它们都有300年的历史，前者是一种非常小的光亮的盒子，人们可以在上面画上风景画，后者是一种更小的纽扣，上面绘有各种各样的动物，通过这种挂件，人们可以将印笼系腰带上。通用汽车在过去80年里独具慧眼，成功收购了一家又一家企业；马莎百货也有独到之处，他们为中产阶级设计出事先包装好的和无须加工即可食用的美食。但是，我们怎样才能发现我们已经具有的核心能力和企业要取得和保持领先地位所需的核心能力呢？我们如何知道我们的核心能力是增强了，还是削弱了？或者，我们的核心能力是否仍旧是我们所需要的核心能力？核心能力需要发生哪些变化？

迄今为止，关于核心能力的讨论基本没有详细的记载。但是，许多高度专业化的中型企业正在提出一整套衡量和管理核心能力的方法，包括瑞典的一家医药制造企业和美国的一家专业工具生产企业。第一步是密切关注本企业和竞争对手的绩效，特别要留意意想不到的成功和在本应做得好的领域却意外出现的低于标准的绩效。成功说明企业找对了市场的切入点，并将有所回报。成功昭示了企业拥有领先优势的领域。不成功则在第一时间表明市场发生了变化，或者企业的能力在削弱。

通过这样的分析，企业可以提前发现机会。例如，通过密切关注意

想不到的成功，美国的一家机床制造企业发现日本许多小型机械修理店也购买它生产的昂贵的高科技机床，而在设计过程中，它并未考虑到日本人的需求，甚至也没有拜访过这些日本企业。这使得该公司认识到新的核心能力：尽管它的产品在技术上非常复杂，但是这些产品具有易于维护和易于维修的特点。后来在设计产品的过程中，该公司就考虑到这个问题，从而占据了美国和西欧的小型工厂及机械修理店市场，而从前，该公司实际上根本就没有考虑到这些市场。

不同的组织有不同的核心能力，好似各组织的个性。但是，每个组织（不仅仅是企业）都需要一个共同的核心能力：创新。而且，每个组织都需要有办法记录和评估创新的绩效。在对创新的绩效进行记录和评估的企业中（包括第一流的医药制造企业），其出发点不是企业自己的绩效，而是要在特定的时期内详细记录整个领域的创新活动。在这些创新活动中，哪些是真正成功的创新？我们的创新有多少？我们的绩效符合我们的目标吗？符合市场的发展方向吗？符合我们的市场地位吗？与我们在研究方面的投入相称吗？我们取得成功的创新活动是发展最快、机会最多的领域吗？有多少真正重要的创新机会我们没有抓住？为什么没有抓住？是因为我们没有发现这些机会吗？还是因为我们发现了这些机会，但没有利用这些机会？还是因为我们工作做得不够好？在将创新转化为商业化生产的产品上，我们做得怎么样？无可否认，其中许多问题都是对核心能力的评估，而不是测量核心能力。这种评估不是在回答问题，而是在提出问题，提出的是正确的问题。

稀缺资源分配信息

在管理当前的企业、实现创造财富这一目标的过程中，我们需要的最后一个诊断信息是稀缺资源的分配，而这种稀缺资源就是资本和利用资本的人。这两种资源将管理层在管理企业的过程中所拥有的任何信息转化为行动，是企业经营成败的决定因素。

大约70年前，通用汽车提出了第一套资本拨款流程。现在，几乎所有企业都采用了资本拨款流程，但是正确使用这个流程的企业并不多见。企业一般只根据以下一两个标准估算其资本拨款需求：投资回报率、偿还期、现金流量或折扣后的现值。但是，我们很早就知道（自20世纪30年代初起），在这些方法中，没有一个是正确的。要了解计划投资的数额，企业需要全面地考察上述四个标准。在60年前，处理这些数据需要漫长的时间。现在，计算机在几分钟内就可以完成这个任务。60年前，我们就知道，管理者不应孤立地审查一个资本拨款项目，而应选择机会最好、风险最小的项目。这样，企业需要制定一个资本拨款预算，列出所有选择。同样，能这么做的企业简直太少了。然而，最严重的问题是，大多数资本拨款流程都没有包括以下两类重要的信息：

·每5个投资项目中有3个可能不会取得预期的结果。如果企业计划投资的项目真的不能取得预期的结果，企业面临的情况将会如何呢？企业会受到重创，还是无关痛痒？

·如果投资项目取得成功，特别是成功得出乎我们的意料，我们应采取何种对策呢？

通用汽车的工作人员似乎没有思考过，公司在土星牌汽车成功后需要肩负什么样的责任。结果，由于通用汽车无法向这个项目提供资金，因此可能会扼杀自己取得的成功。

另外，企业需要为资本拨款项目设定具体的期限：我们什么时候可以看到什么样的结果？然后，有关人员需要汇报和分析项目的结果，包括成功、接近成功、接近失败和失败。要提高组织的绩效，最好的办法是对比资本拨款的效果与承诺和期望取得的效果，而组织就是根据承诺和期望取得的效果批准投资项目的。在过去50年中，如果我们能采用这种办法定期提供有关政府项目的反馈信息，美国今天的日子应该好过得多。

然而，资本只是组织的一个重要资源，而且绝不是最稀缺的资源。任何组织中最稀缺的资源是执行任务的人。第二次世界大战以后，美国军方已经知道如何检验人事任命决定的正确性。现在，在任命高级军官担任重要的指挥职务前，军方都会思考他们要求这些高级军官能取得什么样的成绩。然后，他们根据这些要求评估军官的绩效。同时，军方会不断地根据其任命的成败评估自己选择高级指挥官的流程。迄今为止，任何组织在这方面做得都没有美国军方好。反观企业，他们在人事任命上实际上还不了解如何就被任命者的工作业绩提出具体的要求和系统化

地评估他们的工作成果。为了创造财富，管理者需要有意识而仔细地分配人力资源，对人和对资本都要一视同仁。他们应当仔细地记录和研究这些决策的结果。

效益的源泉

上述四类信息只是让我们了解了企业的现状。在战术上，它们提供的是信息和指导。在策略上，我们需要有关我们所处环境的有效信息。在制定策略时，我们需要以各种信息为基础，包括市场、顾客和顾客以外的人；本行业和其他行业的技术；全球金融业以及千变万化的世界经济。这些信息就是效益的源泉。在组织中只有成本中心。其支票没有被银行退回的顾客才是唯一的利润中心。

重大的变革也是先在组织外部发生的。零售商可能非常了解在其店内购物的顾客。但是，无论零售商做得多么成功，其所拥有的市场份额和顾客仍旧只是沧海一粟；绝大多数人都不是它的顾客。基本变革总是由顾客以外的人引发的，而且正是因为这些人的原因，这种变革总是会愈演愈烈。在过去的50年里，在改变某个行业的面貌的重大新技术中，至少有一半的新技术都不是本行业的技术。彻底改变美国金融业的商业票据就不是银行自己的产物。分子生物学和遗传工程学也不是源自制药业。虽然绝大多数企业将继续只在当地或本地区经营，他们都将面临，至少有可能面临来自全球不同地方的竞争，有些地方他们甚至就没有听说过。

当然，我们不可能获得全部所需的、有关外部的信息。而且，即使信息是唾手可得的，许多企业也对之置若罔闻。20世纪60年代，许多美国公司在不了解当地劳动法规的情况下贸然进入欧洲市场。在没有掌握足够信息的情况下，欧洲公司也盲目地到美国投资办厂。20世纪90年代，日本人在加利福尼亚的房地产投资遭受意想不到的失败，主要原因是他们对美国的分区制度和税收制度的基本情况知之甚少。

我们普遍存在这样的观点，即我们认为税收、社会法规、市场取向、销售渠道、知识产权等方面是什么样的状况，或者至少应该是什么样的状况，它们就必须是什么样的状况，这种观点往往就是企业经营失败的重要原因。一个恰当的信息系统需要包括帮助管理人员对上述观点提出质疑的信息。这个系统不仅要向他们提供他们需要的信息，而且还必须引导他们提出正确的问题。它首先假设管理人员知道需要什么样的信息。然后，它要求管理人员定期获取他们所需的信息。最后，这个系统要求管理人员系统化地将这些信息融入到决策过程当中。

联合利华、可口可乐、雀巢（Nestlé）、日本的一些贸易公司以及几家大型建筑公司等跨国公司，已经开始努力建立收集和组织外部信息的系统。但是，大多数企业尚未开始启动这项工作。

大公司甚至在很大程度上必须聘用外部的人员帮他们做事。在信息高度专业化的领域颇有研究的人可以帮助企业思考他们需要的是什么。除了专家以外，任何人面对无穷无尽的信息都会感到无从下手。信息的

来源是完全多样化的。企业可以自己创造出一些信息，如有关顾客和顾客以外的人的信息、有关本行业技术的信息。但是，企业需要了解的、有关外部环境的大多数信息都是可以通过外部渠道获得的——如各种各样的资料库和数据服务、用许多语言出版的刊物、同业公会、政府出版物、世界银行的报告和科学论文以及专业调研报告。

为了质疑和挑战企业的战略，我们必须整理信息，这就是企业需要外部帮助的另一个原因。仅提供数据是不够的。数据必须与战略融为一体，必须检验企业的假设，必须挑战企业现有的观点。这样的话，我们就可能需要一种新型的软件，面向特定的团体提供特定的信息，如医院或保险公司。莱克西斯（Lexis）法律数据库就向律师提供这种信息，但是它只能提供答案，不能提出问题。我们需要的是有关的服务，即就如何利用信息提出具体的建议，就用户的业务和经营方法提出具体的问题，并交互式地磋商。或者，我们可以将外部信息系统外包出去。独立的顾问将可能是提供外部信息系统的最流行的方式，他们也被称做“内部的局外人”，尤其适用于规模较小的企业。

无论我们采取哪一种方式满足这种需要，我们对外部环境信息的渴望将变得越来越迫切，而我们可能面临的主要威胁和机会都来源于外部环境。

有人认为，这些信息需求几乎都是司空见惯的。他们在很大程度上说得一点也没有错。许多年以来，许多地方就新的衡量手段的讨论一直

停留在概念上。让人感到新鲜的是数据处理的技术能力。在它的帮助下，我们获得信息的速度既快，而且成本又低。然而，仅仅在几年以前，我们费了九牛二虎之力才能获得信息，而且成本很高。70年前，有关企业运作效率的时间与动作分析使传统的成本会计法的实施成为可能。现在，计算机又使得作业成本法的推广成为可能；没有计算机，作业成本法实际上是不可能实现的。

但是，上述观点没有抓住问题的实质。重要的不是工具，而是工具背后的概念。这些概念将孤立地使用且具有不同用途的方法转变成一个完整的信息系统，而人们过去总是认为这些方法是毫不相干的。这种系统因而使得业务分析、企业战略和企业决策成为可能。这是从一个全新和完全不同的角度考察信息的内涵和用途：即信息是一种衡量的手段，是未来行动的基础，而不是事后对已发生的事情的检讨和记录。

在19世纪70年代才出现的命令与控制式组织，可能就像一个靠外壳维持整体结构的生物体。现在脱颖而出的公司是围绕着骨架发展的，这个骨架就是信息，是把公司整合在一起的新系统和公司的关节。

即使我们采用先进的数学方法和令人费解的社会学术语，但是在我们的传统思维倾向上，我们总是莫名其妙地认为企业就是要低买高卖。新的方法认为企业是增加价值和创造财富的组织。

（1995年）

[1]在我1964年出版的《成果管理》中，我用了大量的篇幅讨论EVA，但是英国的阿尔弗雷德·马歇尔和奥地利的尤金·庞-巴卫克（Eugen B-hm-Bawerk）等最后一批古典经济学家在19世纪90年代末就已经涉足该领域。

[2]“The Core Competence of the Corporation”，Harvard Business Review, May-June 1990.

第三部分

Managing in a Time of Great Change

经 济

13 世界经济在贸易方面的教训
14 美国经济力量的转移
15 寻找新兴市场
16 环太平洋地区与世界经济
17 日本有限公司走到尽头了吗
18 疲软的美元反倒让日本如虎添翼
19 新兴的超级力量：海外华人

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

13　世界经济在贸易方面的教训

人们对国际贸易政策，特别是对美国的国际贸易政策的看法可谓众说纷纭。他们在争论这些问题时充满了激情，但很少能拿出足够的证据。世界经济在过去40年中的发展速度实际上达到了18世纪的“商业革命”（在此过程中出现了第一批现代经济体和经济规律）以来的顶峰。在过去几年中，虽然所有发达国家的经济出现了停滞和衰退，但是世界经济仍旧保持了迅猛的扩张速度。但是没有人问：事实情况是什么？这些事实让我们学到了什么？最重要的是，在国内经济政策上，我们得到了哪些教训？

我们得到四个方面的重要教训：世界经济的结构；贸易和投资的含义发生了变化；世界经济与国内经济的关系以及贸易政策。每一个方面的教训都与每一个人（包括自由贸易主义者、贸易控制主义者或保护主义者）的实际想法和观点有相当大的出入。

20年前，没人提到过“世界经济”。当时的术语是“国际贸易”。现在，每一个人都在谈论世界经济。术语的变化反映出经济现状的深刻变化。20~30年前，一个国家边界以外的经济体，特别是中等国家或大国边界线以外的经济体仍旧可以被视为不同和独立的经济体，是在处理国内经济时和在国内经济政策中可以安全地忽略的经济体。在证据面前，随着云开雾散，我们发现上述想法纯粹属于错觉，但是这种想法仍旧是

经济学家、政治家和全体大众的基本立场，在美国，情况尤其如此。

“国际经济”传统上分为两个部分：对外贸易和国外投资。世界经济也分为两个部分，但它们不同于国际贸易的内涵。第一部分包括资金和信息的流动；第二部分是迅速融为一体的贸易与投资。它们实际上只是同一现象的两个不同方面，即世界经济中的新兴的和一体化的经济力量——跨境联盟。虽然这两个部分都保持很快的增长率，但是资金和信息的流动是增长最快的。我们应首先讨论它们。

伦敦银行同业市场（London Interbank Market）是世界资金流动的中心，由国际贸易和国际投资构成的“真正的经济体”在几个月里或可能在一年中所需的资金都不及它一天处理的资金量多。同样，伦敦、纽约、苏黎世和东京等主要货币市场一天的交易额超过了真正的经济体的国际交易额几个数量级。

信息的流动量——包括会议、会谈和研讨会；靠电话、远程电信会议、传真、电子邮件实现的电信业务；计算机传输；软件；杂志和图书；电影和电视；靠新技术（主要包括电子技术）实现的许多其他通信方式——可能已经超过了以信息所产生的费用、版税和利润为表现形式的资金的流量。信息流动的发展速度还可能超过了以前在经济史上产生的任何交易类别的发展速度。

跨国资金的流动可以说是银行家所谓的“有价证券投资”的接班人，

而后者是追逐红利或利息等（通常为短期的）财务收益的投资资金。但是，今天的资金流动不仅在数量上是庞大的，超过了以往有价证券投资的投资额，而且它们是几乎完全自发的，是任何国家机构或任何国家政策所无法控制的。最重要的是，它们产生的经济影响也是不同的。传统有价证券投资的资金流动可以起到稳定国际经济的作用。它们从短期回报率低的国家（利率低，股票或货币价值就被高估，回报率也就低）流向短期回报率高的国家，从而恢复平衡。它们根据一个国家的金融政策或经济状况采取相应的行动。今天的世界资金流动已经成了不稳定因素。它们迫使一个国家启动“应急”程序，例如大幅度提高利率，从而扼杀商业活动，或者在一夜之间使货币贬值，使货币的价值低于该国的贸易平价或购买力平价，从而产生通货膨胀压力。今天的资金流动基本上不是以获取更大收益为目的的，而是以立即获取投机利润为导向的。它们是一种病态，说明固定汇率和浮动汇率实际上都不起作用，尽管这两种汇率制度是我们迄今为止唯一了解的两种体制。由于资金的流动属于一种症状，因此政府采取限制措施是徒劳无益的，例如征收资金流动利润税；这样，它们就会跑其他地方去。它们自然是一种狂热；但它们不是病。我们可以做的就是在经济中建立防范资金流动影响的机制，而且在有效贸易政策的具体细则中需要加入这种机制。

与资金流动相比，信息流动对经济的影响是良性的。事实上，能够像迅猛发展的信息——无论是电信、计算机数据、计算机网络，还是娱乐媒体提供的、了解外部世界的手段（尽管被滥用）——这样刺激经济

发展的事物还真不好找。在美国，信息的流动和传送信息所需的商品已经成为美国最大的一笔外汇收入来源。但是，信息的流动与中世纪的教会一样都主要是社会现象，后者虽然在几个世纪中，在欧洲一直是仅次于农业的最大经济活动，而且是最大的民用用人组织，我们都认为它不是经济现象。信息流动的影响主要体现在文化和社会上。高成本等经济因素不是刺激信息的流动，而是抑制信息的流动。然而，信息的流动日益成为世界经济的决定性因素。

因此，世界经济的第一个教训是，两个最重要的现象（资金的流动与信息的流动）与我们现有的任何理论或政策都格格不入。它们甚至不是“跨国的”；它们完全是外部的，“不属于任何一个国家”。

实际上对于所有人来说，国际贸易就是商品贸易，即工业品、农产品和石油、铁矿石、铜和木材等原材料的进出口。报纸天天报道的就是商品贸易。但是，国际贸易越来越多地指服务贸易，而媒体对此几乎只字未提，人们多半也不会注意到这种贸易形式。但是，即使是商品贸易，它也不再是所有人实际上认为的商品贸易，包括经济学家和政策的制定者。它不再是销售或购买某件商品的“交易”行为。它逐渐成为一种“关系”，即结构性贸易或机构性贸易，其中，一笔交易只是一次“发货行为”，在会计上只是一个条目。同时，服务贸易与关系贸易的表现形式与交易商品贸易截然不同。

众所周知，美国的贸易逆差数额巨大，而且处理起来非常棘手。然

而，实际上，美国的贸易额差不多是平衡的，可能还有小额的顺差。令我们的报纸、商人和经济学家、政府官员以及政治家每天捶胸顿足的贸易逆差是商品贸易的逆差（产生逆差的主要原因是：我们浪费的石油简直骇人听闻；美国农产品的产量和在世界市场上的价格稳步下降）。然而，美国在服务贸易上存在巨额顺差。这种顺差来源于金融服务和零售业；高等教育和好莱坞；旅游业；医院；图书、软件和电视节目的版税；咨询公司；技术费用和专利费以及许多其他行业和职业。官方的统计数字显示，美国的服务贸易顺差占商品贸易逆差的2/3，而这种统计数字仅每3个月公布一次，而且发布这种数字的载体是人们很少看的政府公报。但是，即使收集这些数字的政府统计学家认识到这个情况，媒体对美国服务贸易的出口额的报道力度也是不够的。实际的数字比官方的统计数字高出50多个百分点，而且服务贸易的出口额仍旧保持较快的增长势头。

美国在世界服务贸易中的份额是最大的，其次是英国，而在发达国家中，日本的份额是最小的。但是，在每一个发达国家，服务贸易的增长速度已经能与商品贸易并驾齐驱，并且可能远远超过了商品贸易的增长速度。在10年内，至少对于高度发达的国家来说，服务贸易额可能会与商品贸易额平起平坐。

在服务贸易中，根据贸易理论和贸易政策调控国际贸易的“因素”只能完全影响到其中的一种服务项目，即旅游业。外汇行情一有波动，对

它的影响就会立即显现出来，而劳动力成本的变化对它的影响则不能马上体现。其余2/3甚至更多的服务就不会受到这种变化的影响。大多数服务贸易都需要用到进出口知识。

然而，越来越多的商品贸易也开始不受传统经济因素的短期（和甚至长期）变化所左右了。在结构性贸易中，企业在最初设计产品时就已经决定了要在什么地方进行生产。对于一款新型汽车，发动机、变速箱、电子装置和车身等主要零部件将由各家工厂生产，有的是汽车制造企业自己的工厂，更多的是供应商的工厂，这些工厂分布在许多不同的国家，如美国、墨西哥、加拿大、比利时、日本和德国。总装配也将在位于四五个国家的工厂中完成。除非在10年内对这款车型进行重新设计，否则在最初的设计中指定的工厂和国家就“锁定”了这些业务。只有在大难临头时才会有变化，如遭遇战争或火灾，使得工厂遭灭顶之灾。

瑞士的一家医药公司在爱尔兰的大工厂同样也不“销售产品”。它将化学中间体运到该公司的各个成品工厂，而这些工厂分布于19个国家，分别位于大西洋两岸。它按“内部调拨价格”收取费用，而这种价格纯粹属于会计上的处理方法，与税和生产成本有很大的关系。在有关结构性贸易的决策中，市场和知识是非常重要的；劳动力成本、资金成本和外汇汇率是限制因素，而不是决定因素。

但是，还有一种贸易是“机构性”贸易。当制造企业兴建新的工厂时，或当廉价商品零售商开设新的大型超级市场时，它十有八九会使用

它在现有设施中一直使用的、熟悉的和知道它可以依赖的机器、工具、设备和耗材。它将在为其现有的工厂或商店供货的公司购买这些产品。无论新的工厂或商店是否与这家公司在同一个国家，情况都是如此。无论是美国的制造企业在西班牙兴建工厂，还是德国的零售商在美国开设超级市场，抑或是日本的企业收购上海的工厂，并为这家工厂提供新的装备，情况也是如此。传统的“生产要素”与机构性贸易在很大程度上毫不相干，在这一点上机构性贸易与结构性贸易没有任何差别。

机构性贸易与结构性贸易的表现形式与公认的规律格格不入。但是，这个事实并不重要，重要的是，除了在法律意义上之外，它们都不是“对外贸易”，即使当它们跨越国家的边境线时。对于企业来说，无论这些物资是来自己国的，还是来自法律意义上的外国的工厂或供应商，这两者绝对没有什么差别。同样的道理越来越适用于外部供应商发运的货物与公司内部提供的货物。对于企业来说，如汽车制造企业、医药公司和廉价商品零售商，这些属于他们自己“系统”内的交易行为。

在过去30年，随着越来越多的企业成为跨国公司，结构性贸易与机构性贸易的增长势头极为迅猛。我们没有可靠的数字。我们估计它们占美国全部商品贸易额的1/3（保守的估计）~2/3（这个数字几乎肯定是太高了）。每当我能够获得有关的数字时，我都发现机构性贸易额与结构性贸易额会占公司的全部进出口额的40%~50%，大公司和中等规模的公司都是如此。我敢肯定地说，传统的交易商品贸易额仍旧保持在比较

高的水平。但是，关系贸易发展的速度更快一些。现在，传统的交易商品贸易额可能不超过发达国家贸易额的1/3。其余2/3是服务贸易或基于关系的商品贸易，后两者的表现形式完全不同。

同样，“投资”现在也发生了一些明显的变化，而它属于传统国际经济模式的另一个方面。上文讨论过的有价证券投资已经演变成资金的流动，后者根本就不是投资行为。但是现在，“直接投资”（即在海外组建新的企业或收购现有企业的投资行为）也开始迅速地发生变化。在战后的很长一段时间内，直接投资似乎不易发生变化。20世纪70年代的跨国公司相当于直接投资的载体，与1913年的跨国公司看上去没有明显的差别（1913年的跨国公司与现在的跨国公司都控制着世界上大部分制造资源，而且现在的跨国公司控制的银行和保险资源比当时的跨国公司多得多）。传统的直接投资仍旧保持增长；事实上，自从20世纪80年代中期以来，欧洲、日本、加拿大和墨西哥等国在美国的直接投资一直保持爆炸性增长。但是，投资的行为迅速转变为“联盟”：合资企业、合作关系、知识转让协议以及“外包”。在联盟中，如果有投资的话，投资也是次要的。例如，美国引领科技潮流的微芯片设计企业英特尔公司最近与日本的主要电子产品制造企业夏普公司结成联盟。英特尔公司将与这个日本企业共享一款非常先进的微芯片的设计方案；日本企业反过来将负责制造芯片，并与英特尔公司分享产品的利润。一个贡献技术能力，另一个贡献生产能力。许多大学的研究实验室与企业（医药公司、电子公司、工程公司、计算机公司和食品加工企业等）也纷纷结成联盟。许多

组织也与外部企业结成联盟，将他们的支持性工作外包给这些企业：美国的许多医院现在让外部的、独立的供应商做维护、总务管理、计费、收款和数据处理工作，并且越来越多地让他们管理实验室、理疗和诊断中心。英国和日本的医院也越来越多地采取这样的做法。计算机制造企业现在将数据处理业务外包给电子数据系统公司即罗斯·佩罗创办并卖给通用汽车的公司）这样的承包商，从而可以专心做自己的业务。像这样与小型而独立的软件设计公司结成联盟的计算机制造企业比比皆是。商业银行与共同基金的募集者和管理者结成联盟。中小规模的学院互相联合起来，共同处理文件上的工作。

在这些联盟中，有些联盟的资本投资数额相当巨大。同样的情况也发生在20世纪六七十年代，当时日本和美国的公司组建的合资企业在日本生产面向日本市场的、由美国设计的商品。但是，即使在当时，联盟的基础也不是资本，而是互补的知识：即美国人提供的技术和制造知识与日本人提供的市场营销知识和管理。无论任何性质的投资，象征性的意义越来越大于实质上的意义，即投资方都拥有对方企业的少数股份，象征着合作伙伴之间建立的纽带关系。在越来越多的联盟中，各个合作伙伴在财务上根本就不存在任何关系，例如，英特尔和夏普在财务上明显不存在任何关系。在现存的、历史最长和最成功的联盟中也不存在任何投资关系，如英国的零售商马莎百货在20世纪30年代初缔造的联盟，其中包括大量纺织品、服装和鞋类制造企业（后来又增加了特色食品的生产企业），在1950年以后，日本模仿联盟的运营方式发展出自己的企

业联盟。在这些联盟中，马莎百货与制造企业共同开发产品，而制造企业承诺只为马莎百货生产这些产品，马莎百货承诺只向该制造企业购买这些产品。

没有人知道现在有多少这样的联盟。在某些情况下，它们的存在不是靠一纸文书维系的，而是属于非正式的联盟。然而，在世界经济中，联盟日益成为经济一体化的主要形式。一些大公司，如日本的电子产品巨头东芝公司或世界首屈一指的高科技玻璃制造企业康宁玻璃公司（Cor-ning Glass），各自在全世界可能拥有一百多个联盟企业。欧盟一体化进程对联盟的依赖程度比对并购活动的依赖程度高得多，特别是主导大多数欧洲国家经济的由中等规模企业组成的联盟。与结构性和机构性贸易一样，企业在各自的联盟中不分国内和国外合作伙伴。联盟产生了系统关系，即家庭关系，其中的合作伙伴分别讲日语、英语、德语或芬兰语，但这无关紧要。虽然联盟越来越多地带来贸易和投资机会，但是联盟存在的基础既不是贸易，也不是投资。联盟是知识的蓄水池。

经济理论和经济政策表明发展中国家的经济在很大程度上取决于他们与世界经济的关系。经济学家挂在嘴边的是“出口拉动型的发展方式”和“外国投资拉动型的发展方式”。但是，发达国家，特别是大中型发达国家的经济理论和经济政策认为，唯一重要的是国内经济。国内经济的独立自主及其在政策制定过程中的重要性对于经济学家、政策的制定者和全体民众来说是不言而喻的。

但是，前面讨论的问题应该已清楚地表明，国内经济和国际经济的差别已经不再是经济现实，尽管仍旧属于政治、社会、文化和心理现实。国内经济的发展和繁荣越来越多地取决于参与世界经济的程度，这是我们在过去40年中总结出来的一个确凿无疑的教训。1950年后的40年中，一个国家国内经济的表现与其参与世界经济的程度是一一对应的关系。日本和韩国是在世界经济中发展最快的两个主要国家，他们的国内经济也是发展最快的。这种一一对应的关系也适用于西德和瑞典，在过去40年中，他们是在世界经济中做得最出色的两个欧洲国家。在世界经济中出现倒退的国家，他们的国内经济也是一贯地一塌糊涂，英国就是一个显著的例子。美国和法国参与世界经济的程度非常有限，在国内经济的表现上，他们属于泛泛之辈，既非出奇的好，又不像英国那样经常委靡不振和陷入重重危机。

同样的一一对应关系也适用于发达国家的主要经济部门。例如，在美国，服务业在世界经济中的份额在过去15年内大幅攀升，例如金融、高等教育和信息等行业。这些部门在国内经济中也取得了最长足的发展。在制造业，许多行业通过出口、海外投资和企业联盟等方式大幅增加在世界市场中的份额，例如电信、制药、软件和电影，其在国内市场中的表现也是最出色的。美国的农业在世界经济中的份额不断萎缩，经常陷入萧条和危机，只是靠不断增加的补贴勉强度日。

国内经济的表现与刺激国内经济的政策反而完全没有任何关系。历

史记录表明，政府可以轻而易举地破坏国内经济。抬高通货膨胀率是政府的唯一选择，如林登·约翰逊的通货膨胀政策给美国经济带来的破坏（25年后美国经济仍旧没有完全恢复原状）以及始终支持通货膨胀的政策对意大利经济的影响。但是，如果说政府刺激经济的任何政策，包括符合凯恩斯主义、货币主义、供应经济学或新古典主义的政策，能收到非常好的效果，我们还没有找到丝毫的证据。经济学家们40年前曾信誓旦旦地说，经济周期已经不存在了，但事实却截然相反。经济周期的运行方式与过去150年以来的运行方式别无二致。迄今为止，任何国家都无法避开经济周期。但是，在经济的衰退期，当政府刺激经济的政策实际上与周期性的经济复苏不期而遇时（这种情况极为罕见），这纯属巧合。任何政策出现这种巧合的可能性都不会比其他政策的可能性更大。在特定国家实施的某项政策在A衰退期收到很好的效果，但当同一个国家进入B衰退期或C衰退期时再实施这项政策，它就不会产生任何效果。我们不仅发现，政府刺激经济的短期政策是无效的，而且有些发现更令人大吃一惊：这些政策在很大程度上是风马牛不相及的。我们清楚地认识到，政府无法控制“经济气候”。

但是，国内经济与参与世界经济之间的一一对应的关系令人信服地说明，是否参与世界经济已经成为主导发达国家的国内经济的因素，而这种参与是长期的，涉及大量不同的现象，包括普遍不同的经济体，这些经济体具有不同结构，实施不同财政和税收政策，他们参与世界经济的形式也各不相同。例如，1990~1992年，美国经济没有出现严重的衰

退（更不用说名副其实的衰退了），男女成人的失业率没有像第二次世界大战刚刚结束时的失业率一样居高不下（而且根据任何历史标准判断，当时的失业率实际上保持在非常低的水平）。出现这种情况的原因完全是美国的制造业和服务业参与世界经济的程度提高了，而且制造产品的出口急剧增加。同样，从1993年年末到现在，日本没有完全陷入衰退，同时失业率没有达到欧洲的水平，即大约8%~10%（反而徘徊在3%以下）。原因是显而易见的，即日本的制造业大幅增加对亚洲大陆的出口，特别是集团性出口。

因此，对于每一个发达国家来说，世界经济已经成为发展、繁荣和就业的发动机。每一个发达国家的经济都是由世界经济拉动的。

我们现在可以回答以下问题："在世界经济中，什么政策是有效的而什么是无效的？"今天，争论主要分为两派，一派鼓吹日本式的"委托贸易"，一派提倡传统的自由贸易。但这两派都错了，而且证据显而易见。委托贸易指政府挑选和扶持"优胜者"。但是，MITI（日本贸易与工业部）挑选的企业最后不会都成为真正的优胜者。MITI在20世纪60和70年代挑选的企业集中在铝业、其他有色金属、飞机和航空航天，但这些企业都铩羽而归。在20世纪70年代末和80年代，MITI转向高科技，资助生物医学、制药、大型计算机、电信、国际经纪和国际商业银行等行业，这些企业又一次没有在世界市场上取得重大进展。征服全世界的日本企业不是受到MITI的强烈反对，如处于早期发展阶段的索尼公司和20

世纪70年代的汽车工业，就是被MITI视而不见，这种状况在他们靠自己的努力取得成功后才有所改观。日本组建财团的政策收效甚微，在这种财团中，主要的公司为开发新技术而联合在一起，例如超级计算机或生物遗传学。

原因是显而易见的，至少在后知后觉上的确如此。首先，挑选优胜者就像在算命。MITI挑选而且必须挑选的是当时在比较先进的国家，特别是美国取得成功的行业。它不会而且也不能挑选在未知的将来可能取得成功的行业。因此，MITI在20世纪70年代初扶持的是大型计算机，此时恰巧是个人计算机异军突起的前夕，即大型计算机即将止步不前之际。其次，MITI挑选的是在其他国家已经取得成功的行业。但这意味着它挑选的是与其他国家的能力相称的行业。它没有挑选，也不能挑选人们最后才知道与日本的能力相称的行业，即超凡的小型化的能力。这种能力的存在是看不见的，甚至日本人自己也不知道它的存在。这是一个原因。在微型芯片出现前，任何人，包括日本国内或国外，都没有认识到它的重要性。这是另一个原因。同样，在1973年和1979年的“石油冲突”前，在美国市场上，日本人缩小美国大型汽车的尺寸并制造出小型节能汽车的能力得不到认可。任何人无法或愿意预见到，引领世界汽车工业的美国汽车巨头在20年的时间里面对日本人的攻势表现得苍白无力。最后，世界经济已经变得极其复杂，任何人都无法猜透或分析透其中的玄机。这也是最重要的原因。我们掌握的数据实在无法显示出重要的发展动态，如服务贸易、结构性和机构性贸易以及联盟的发展。

但是，有人会争论说，日本表现得非常出色（他们说得很对）。这确实不是支持自由贸易的人所鼓吹的，即它不能被解释为传统自由贸易的胜利。我们现在之所以知道这种贸易方式为什么会成功，主要是因为世界银行最近（1993年）发表了一篇题为《东亚的奇迹》（The East Asian Miracle）的研究报告。[1]

世界银行研究了东亚的8个“超级明星”：日本、韩国、中国香港、中国台湾、新加坡、马来西亚、泰国和印度尼西亚。这8个国家和地区起步的时间各不相同，但是一旦启动，他们的内部经济和国际经济都取得了类似的发展结果。30年前，他们的工业品出口额总共占世界总出口额的9%，现在则占21%（这意味着英国、荷兰和比利时、苏联和拉丁美洲的一些国家共损失了12%）。30年前，在这8个东亚国家和地区，2/5的人口生活在贫困线以下；今天，尽管他们当中的大多数人口激增，但这个数字不足5%。其中的几个国家和地区，如日本、新加坡和中国台湾，现在是世界上最富有的国家和地区之一。然而，他们在文化、历史、政治体制和税收政策上存在着巨大的差异。这包括推行自由主义的中国香港、实行干涉主义的新加坡和主张国家统制经济的印度尼西亚。

所有8个国家和地区的共同点是两套经济政策。首先，他们不试图控制国内经济的短期波动。他们不试图控制“经济气候”。事实上，在每一个国家或地区，在他们放弃控制国内（或地区内）短期波动的企图前，经济奇迹是不会开始出现的。每一个国家或地区的重点反而是创造

恰当的“经济气氛”。他们的通货膨胀率都很低，他们加大对教育和培训的投资，他们奖励储蓄和投资，限制消费，因此鼓励高储蓄率。

创造东亚奇迹的8个国家和地区都拥有共同的第二套经济政策，即相对于国内经济，他们更重视在世界经济中的表现。在他们的决策中，第一个问题总是：“这个决策将对我们的企业的竞争力及其在世界经济中的表现产生怎样的影响？”而不是：“这个决策将对国内经济和国内就业率产生怎样的影响？”但这个问题却是大多数西方国家关注的问题，特别是美国和英国。然后，这8个国家和地区为在世界经济中取得成功而采取积极的扶持、鼓励和推进措施。虽然MITI没有预料到日本的成功，但是日本的整个体制有利于在世界市场取得成功和与世界市场共进退，它采取的措施包括向出口企业提供大量税收优惠；国际贸易和国际投资项目很容易获得贷款（而国内贸易项目很难拿到贷款，而且贷款利率高）；在受到保护的国内市场上有意抬高价格和利润，从而获得可供海外投资和打入外国市场的资金（人们普遍认为日本公司的利润率非常“低”，这完全是荒诞的想法）；对在世界经济中表现得特别出色的公司的领导给予特别的表扬，如在日本最高的行业组织日本经济团体联合会（Keidanren）的执行委员会中担任委员，这样的委员是德高望重的，而且许多人都对这个位置垂涎欲滴。在这8个创造东亚奇迹的国家和地区中，每一个国家或地区都按照自己的与众不同的方式管理经济。但是他们都遵循同样的两个基本政策：首先，通过强调金融稳定、受过教育和培训的劳动力队伍和高储蓄率等基本原则，在内部提供恰当的气氛；

其次，将在世界经济中的表现作为经济政策和经营方针的优先考虑。

西德和瑞典这两个西方国家也出现了类似的发展势头，我们从中吸取到了完全一样的教训，然而最近，他们的发展势头发生了变化。这两个国家也实行不同的国内政策。但是，他们首先营造和保持的是一种经济发展的气氛，他们都采用同样的措施：控制通货膨胀；加大在教育和培训的投资；建立在高额消费税和相当低的储蓄和投资税基础上的高储蓄率。在政府和商业决策中，他们系统化地优先考虑世界经济。在这两个国家中，人们首先问的问题总是："这个决策将对我们在世界市场中的地位、竞争力和表现产生怎样的影响？"当他们将这个问题抛到九霄云外时，即几年前，工会置德国的竞争地位于不顾，只考虑工资要求，而瑞典人将企业的竞争地位置于不断增加的福利支出之下，他们的国内经济也因此立即陷入停滞状态。

要让国内经济不受资金流动的影响和顶住冲击，营造恰当的经济气氛是一个办法，而且是唯一的办法，这就是营造恰当的经济气氛的一个重要原因。

在过去的40年里，世界经济在什么是有效的政策方面给我们上了另外一课：海外投资不会"出口"就业机会。它反而创造本国的就业机会。我们应该从美国在20世纪60年代的表现上认识到这一点。当美国的跨国公司在欧洲、南美洲和日本迅速扩大投资的时候，国内经济创造就业机会的速率是非常快的。20世纪80年代，当美国的跨国公司卷土重来时，

当他们加大海外投资，特别是在欧洲的投资时，国内的就业率再一次迅速攀升。日本也出现同样的情况，我们在前面已经说过，日本迅速在东亚扩大投资规模，并因此创造了就业机会，而日本国内的就业机会并没有因此而消失，反而保留了大量就业机会。日本企业在东亚投巨资兴办的是为本国市场生产产品的工厂。这种情况也同样适用于瑞典，在海外投资建厂方面，瑞典是所有工业化国家中步子迈得最大的。

其中的原因当然是这种投资方式带来的机构性贸易。在制造业中，企业在新建工厂的机器、工具和设备上的投资，平均到每个工人，是年产值的3~5倍。许多服务业也是这样，如零售业。因此，机构性贸易带来的、让新建工厂投入生产所需的就业机会在今后几年都会大于新建工厂每年的产值和提供的就业机会。在这种机构性贸易中，大多数的贸易机会都是投资者所在的国家提供的；而且大多数的贸易机会都是由高工资的劳动者创造的。因此实际上，每“出口一个就业机会”，至少在中期内，本国就多出几个就业机会。在墨西哥五六年前向外国投资者敞开大门后，福特汽车公司大张旗鼓地在该国建厂，而该公司之所以能成为一家增加本国就业机会的美国汽车制造公司，原因就是机构性贸易。最近几年，墨西哥的两家分别制造水泥和玻璃的企业积极地在美国建厂和收购工厂，而他们却增加了本国的就业机会，而在墨西哥，这样的大企业屈指可数。他们之所以这样，也是因为机构性贸易。然而，迄今为止似乎只有日本人掌握了其中的玄机。10年前，他们因“人去楼空的企业”而感到惊慌失措，这些企业向亚洲大陆输出劳动密集型工作（例如电子消

费品），由他们向日本本国市场供应产品。今天，向日本人在亚洲大陆开设的工厂出口的高附加值机械和工具，即机构性贸易，在日本的出口顺差中所占的比例最大，而且为日本的工程和高科技行业带来大量的就业机会。

过去40年的经验教训还包括：保护措施很少起到保护的作用。事实上，我们掌握的证据相当清楚地表明，在许多情况下，保护措施加快了打算保护的行业的衰落。

每一个发达国家都大力保护农业。但是在美国，大豆、水果、牛肉和家禽等农产品根本就没有补贴或补贴的金额大大低于“传统”农作物，如玉米、棉花和小麦。尽管面临激烈的竞争，但是这些保护力度不大的产品在世界市场上的表现比大力保护的产品好得多。自第二次世界大战后，所有发达国家的农业人口急剧减少。但是，在法国和日本这两个保护力度最大和/或给予最多补贴的国家，农业人口急剧减少的幅度是最大的。1980年，美国汽车工业受到大力保护，美国政府迫使日本接受“自愿出口限制”，随后，美国汽车工业在美国市场的份额呈显著加速下降之势，这同样具有启示意义。在亚当·斯密（Adam Smith）提出古典自由市场经济理论之前，人们就已经知道保护主义是自满、低效率和卡特尔的温床。但是，反对的人始终认为保护主义保护的是就业机会。过去40年的证据有力地说明它连就业机会也保护不了。至少，它保护不了任何发动国家在农业领域提供的就业机会。它保护不了美国汽车工业

的就业机会，或者在最近几年，它保护不了欧洲汽车工业的就业机会。它同样保护不了美国、欧洲或日本的钢铁工业的就业机会。保护主义不再保护就业机会；它更有可能加快就业机会的转移。

过去40年的经验教训是，自由贸易是不够的。我们必须超出自由贸易的范畴。

世界经济的重要性迫使一个国家必须制定世界经济政策。对贸易的控制属于伟大的幻想。保护主义只会造成伤害。但是，不实施保护主义是不够的。我们需要的是制定一项经过深思熟虑的积极政策，它实际上是一项雄心勃勃的政策，对于外部经济、外部经济的需求、机会和动态与国内政策的需求和问题，这项政策应优先考虑前者。对于美国来说（以及对于像法国这样的国家和大多数拉丁美洲国家来说），这将意味着彻底颠覆几十年以来奉行的传统政策，在很大程度上，它将意味着放弃自1933年以来，当然也是自1945年以来左右美国思想和经济的经济政策。我们仍旧认为世界经济的需求和机会属于“外部事物”。我们通常甚至不会问：“这项关于国内经济的决策会破坏美国参与世界经济的能力、美国在世界经济中的竞争力和地位吗？”然而，我们真正需要问的是：“这项国内经济措施会提升、增强和促进美国参与世界经济的能力和美国的竞争力吗？”对这个问题的回答于是决定了什么是正确的国内经济政策决策和国内商业决策。最近40年的经验教训告诉我们，这才是唯一有效的经济政策。最近40年的经验教训明确地告诉我们，它还是可

以迅速振兴陷入动荡和长期衰退的国内经济的唯一政策。

（1994年）

[1]在世界银行发表研究报告时，我通过自己的研究也得出了几乎相同的结论，但是世界银行的报告比我的任何研究全面得多、透彻得多，权威性也高得多，而且它有充足的理由为这个问题盖棺定论。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

14　美国经济力量的转移

发达国家的经济力量正在迅速从制造企业转向分销商和零售商。

沃尔玛取得的巨大成功完全归功于该连锁超市对其主要供应商的业务的控制，已故的山姆·沃尔顿（Sam Walton）因此在不到20年的时间里就成为世界上最富有的人之一。控制应生产的产品、应提供的产品组合、生产的数量、交货的时间和向哪些连锁店提供产品的是沃尔玛，而不是制造企业，如宝洁。同样，日本的伊藤洋华堂（Ito-Yokado）株式会社控制了产品组合、生产计划和面向旗下的4 300家7-11便利店（7-Elev-en）提供可口可乐饮料或啤酒等主要商品的交货行为。

在五金器具方面，实际设计产品（或至少提出产品的规格）、寻找制造企业和规定生产计划和交货时间的是一些大型分销商，其中的许多分销商都持有独立零售店的股份，而这些零售店又需要分销商提供服务。例如，服务之星（Servistar）是一家位于美国宾夕法尼亚州巴特勒市的公司，为全美4 500家零售店采购商品，同时这些零售店都持有该公司的股份。

在法国和西班牙的食品零售市场占主导地位的连锁巨型超级市场同样控制了产品组合、生产计划和主要供应商的交货计划。在美国办公产品市场的份额不断上升的廉价商品连锁店也是这样。在美国，独立的社区医院不再是卫生保健产品的主要客户。现在，购买卫生保健产品的是

连锁式的组织，如胡马纳（Humana）等营利性公司、志愿组织以及包括天主教和路德教在内的教会。他们规定产品的规格、寻找制造企业、协商价格以及确定生产计划和交货方式。

分销变得越来越集中化；制造反而变得越来越分散。30年前，3大汽车制造企业瓜分美国市场。今天，市场被10家企业所瓜分，包括底特律的3大汽车制造企业、日本的5家企业和德国的两家企业。但是30年前，85%的汽车销售零售额都是由只有一个经营网点的代理商完成的；有3个经营网点的连锁代理商是非常罕见的。今天，大型连锁代理商在数量上虽然非常少，不超过50~60家，但是他们销售的汽车占美国的2/5。以前的代理商只销售一个牌子的汽车，而今天的连锁店可能各设分店同时销售通用汽车、丰田以及宝马的汽车。他们很少死抱着任何一家制造企业不放，他们会根据客户需要的变化而变化。

20世纪60年代中期，服务之星公司（当时称“美国五金”）每年采购的商品不到2 000万美元，拥有600会员商店。今天，该公司为4 500个商店提供服务，年采购额达15亿美元。20年以前，现在的7-11便利店在日本的每一个经营网点都是独立的家庭式商店。这种家庭式商店现在仍旧为顾客提供服务，但他们都成为特许经营商：7-11便利店负责经营商店、决定要出售的商品和商品的数量、采购和储存商品、做广告、为商店提供资金、完成财务工作和培训员工。

这些大型分销商对制造企业的品牌的依赖度越来越小。30年前，美

国只有两个规模非常大的零售商成功地销售贴有自己的“自有商标”的产品，他们是梅西百货公司（R.H.Macy）和西尔斯·罗巴克百货公司。大西洋与太平洋茶叶公司（Great Atlantic and Pacific Tea Company）是当时美国最大的食品零售商，该公司试图效仿梅西公司和西尔斯·罗巴克公司。大西洋与太平洋茶叶公司的自有商标具有极高的品牌价值。但是，社会大众拒绝购买该公司的产品，该公司也几乎因此遭到毁灭性打击。而现在则自有商标遍地开花。

我家附近的独立文具店只销售全国性品牌。但是，一家廉价文具连锁店最近在本地开张的经营网点唯一销售的几个全国性品牌是需要服务的商品，如计算机和传真机，而且它们在商店的销售额中所占的比例还不到50%。零售连锁店越来越多地采用有线电视推广其自己的品牌；他们不再依靠制造企业通过广播电视网络做广告。

这种转变的基础是信息。沃尔玛从销售开始就围绕着信息运转。当顾客购买商品时，信息就直接、“实时”地被传到制造企业的工厂。它们被自动转换成生产计划和交货指令：装运的时间、方式和地点。按照传统的惯例，商品从制造企业的装卸平台到零售商的商店所需的费用占零售价的20%~30%，其中的大部分费用用于在3个仓库（制造企业、批发商和零售商的仓库）储存存货。在沃尔玛的系统中，这些成本大部分都消失得无影无踪，从而使该公司的价格低于本地竞争对手的价格，尽管沃尔玛的劳动力成本普遍比较高。

在日本，当7-11便利店的顾客购买一瓶软饮料或一罐啤酒时，瓶装厂或啤酒酿造厂就直接得到了有关的信息。这些信息立即变成生产计划和交货计划，其中包括重新供应商品的时间以及向4 300家商店中的哪一家供货。

我们原先不需要计算机做沃尔玛和7-11便利店所做的事情。五十多年前，英国零售连锁企业马莎百货将市场信息与供应商的生产计划结合在一起，创造了第一个按时生产和供货的系统。20世纪60年代中期，美国俄亥俄州马西维勒市生产草、种子、化肥和杀虫剂的OM斯科特（O.M.Scott）公司在制造系统中加入了实时市场信息。他们几乎立即在本行业占据领先地位。但是，随着计算机的出现及其可以提供即时的市场信息，这种信息与生产和交货计划融为一体的趋势是不可避免的。

1954年，在拙著《管理的实践》（The Practice of Management）一书中，我首次提出成果只有在市场中才能体现出来。自那以后，人们对这种观点就习以为常了；在生产或移动物品的地方只存在成本。这些天来，每一个人都在谈论“以市场为导向”或“以顾客为导向”的公司。但是，只要我们不掌握市场信息，决策（特别是日常经营决策）就是有关制造的决策。这些决策必须根据工厂生产状况的变化而变化，而且它们必须以我们在制造成本上掌握（或认为我们掌握）的唯一信息为基础。

由于我们掌握有关市场状况的实时信息，因此决策将越来越多地以最终顾客在采购行为上的变化为基础，无论最终顾客是家庭主妇还是医

院。控制这些决策的将是掌握信息的人，即零售商和分销商。决策权将越来越多地转移到他们的手中。

这个趋势产生了一个影响，即生产企业将不得不调整工厂的结构，适应“灵活制造”的需要——灵活制造是描述围绕市场信息流组织生产的专门术语，这种生产不再像传统制造模式一样以物料流为中心。我们的自动化程度越高，灵活制造的重要性就越大。通用汽车慷慨地浪费了300亿美元实现生产流程的自动化，结果只是让该公司的工厂变得成本更高、更僵化而反应更迟钝。丰田花费的钱只是通用汽车的一个零头（在某种程度上，福特也是如此）。但是，该公司将这笔钱用在围绕市场信息调整生产结构上，即“灵活制造”。

这个趋势产生了另一个重要影响，即在过去的10~15年中，当企业开始围绕信息流理顺企业内部的生产流程时，我们现在称之为“再造”，他们立即发现他们不需要很多的管理层次。一些公司的管理层次后来减少了2/3。由于我们开始围绕着外部信息理顺生产流程，因此我们正在认识到经济不需要太多的中间人。我们正在取消批发商。

例如，在美国五金行业，服务之星等新型分销商现在所做的事情就相当于过去3个级别的批发商所做的事情。在日本，7-11便利店已经甩掉了五六个级别的批发商。况且，这种趋势才刚刚开始。

物流也在发生变化。在许多行业，仓库已经变得多余。在其他行

业，仓库的功能发生了变化。在一个中等规模的连锁超市，一半的商品不需要任何仓库；商品直接从厂家运到超市。另外的一半仍旧需要仓库这个环节。但是这些商品不存放在仓库；它们会在12个小时内被运走，而且这个时间很快就缩短为3个小时，按运输行业的术语说，仓库已经不再是“贮藏物品的场所”，它已经成为“中转站”。

这还意味着经济对金融业务的需要越来越少，即购买存货的短期贷款，而两个世纪以来，金融业务是银行最安全和最赚钱的收入来源。贷款需求的急剧下降在很大程度上促使发达国家银行的商业贷款业务呈现萎缩之势，甚至在经济的繁荣期也不能扭转这种趋势，同时也促使他们企图墙内损失墙外补，他们一窝蜂地扑向捉摸不定的房地产交易和争相为第三世界的国家提供贷款。

但是，最大的影响是经济正在改变结构。经济的组织方式正在从以物料流和资金流为中心，转向以信息流为中心。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

15　寻找新兴市场

自从20世纪50年代第二次世界大战留下的创伤愈合后，一晃40年过去了，在消费需求的推动下，世界经济经历了史无前例的发展，并在20世纪80年代达到登峰造极，其标志就是在发达国家掀起巨大的购物狂潮。但是，越来越多的证据表明我们正在面临一场深刻的结构性转移，即经济的发展和扩展不再以消费需求为基础。

这种转移的一个特征就是：自从第一台电视机问世以来，每一款新型电子消费产品都会立即引发一场购物潮流，特别是在日本。然而1991年，当几款在技术上令人非常兴奋的电子消费品在日本市场推出时，人们几乎无动于衷。

更重要的是，新兴市场不是消费品的市场。新兴市场也不是传统的生产资料市场，即机械和工厂的市场（事实上，全世界的制造企业可能会出现生产能力过剩的问题，这个问题在日本和西欧表现得最突出）。相反，在新兴市场中有三个市场是各种“基础设施”的市场，即为生产企业和消费者服务的设施。第四个新兴市场的主体不是任何传统意义上的“产品”或“服务”。

准入门槛最低的新兴市场是通信和信息。第三世界国家对电话业务的需求实际上是无止境的。经济发展的最大障碍就是匮乏的电话业务，同时对经济发展贡献最大的莫过于完善的电话业务。电话系统需要大量

资金。但是，随着靠电线线路传输信号的传统电话被靠无线电波传输信号的蜂窝式电话所取代，这些技术可以从根本上降低所需的资金投入。一旦电话业务系统安装调试完毕，如果维护得好，它很快就会开始收回成本。

在发达世界，信息和通信市场的规模甚至可能更大。明天的办公室和学校的建设很可能以信息和通信为中心。我们已经知道明天的工厂的组织方式将以信息为中心（而仅仅在10年前，我们还认为其以自动化为中心）。技术已经投入使用；它只需要恰当地加以包装。

第二个新兴市场是所谓的“环境市场”，它最后提供的机会可能比第一个市场更多。它包括3个独立的部分，所有部分发展得都很快：

1）水和空气净化设备市场。在美国，水和废水的净化发展得非常迅速。1977年以后，美国制造企业的用水量已经减少了1/3，而且到2000年准备再减少1/3。美国制造企业对空气的污染也呈大幅下降之势。日本甚至可能走在了前面，而欧洲仍旧远远落在后面。但是，制造企业并不是世界上最大的污染大户。例如，在水污染方面，城市污水是最大的罪魁祸首。虽然我们掌握了相关的技术，但是在处理水污染方面，任何国家都是任重道远。

2）土壤生物产品市场。在这个市场，化学除草剂和杀虫剂将被无污染的产品所取代，其中主要包括生物产品。这些产品中的首批产品刚

刚面市。业内专家相信，到2000年，发达国家按商业化运作的农业使用的所有除草剂和杀虫剂都将是生物产品，而不是化学产品。

3）能源市场。能源市场是环境市场的最大组成部分，在2000年以后，它才会成为一个主要因素。我们越来越需要减少可能造成极大污染的能源，如汽车发动机使用的汽油或发电站使用的煤。太阳能电池和不产生污染的燃煤锅炉是首先实现减少污染能源的技术，它们将不再是科学幻想；10年内，这些产品将成为大众化产品。

第三个新兴市场实际上根本不是新出现的市场。发达国家和发展中国家越来越需要修复、加强和升级客观存在的基础设施，特别是交通系统，如公路、铁路、桥梁、港口和机场。

服役期限低于30年的基础设施在全世界屈指可数，而且在不发达国家，自1929年或第一次世界大战后，基础设施一直得不到重视。在日本，他们仅有的几条高速公路甚至都是20世纪60年代修建的；美国的道路系统曾经令世界叹为观止，但现在已经老态龙钟。欧洲所有国家的铁路系统运输的货物不超过该国总运量的1/10，而且都入不敷出。同样在日本，虽然铁路运输大量旅客，但仍无法以货物承运人的身份为国家经济贡献力量。

反观美国的铁路的发展现状比较合理，至少，其运输的货物几乎占全国总量的2/5，而且保持盈利。但是，美国的运输系统甚至也是超负

荷运转，而且年久失修，因此也无法承担更多的运量。海运基本上保持着良好的状态，而在西方发达国家，负责管理海运业务的是私营企业。然而在其他方面，全世界的运输系统可能需要大规模的投资，期限长达10年以上，当可与19世纪中叶掀起的铁路发展高潮相媲美。

第四个新兴市场是由人口引发的。它就是为晚年生活理财的投资“产品”市场。

人寿保险是19世纪的主要投资产品，它当然也应被称做“死亡保险”。它为防止家庭因家庭的顶梁柱英年早逝而陷入经济困境提供经济上的保障。在所有发达国家，保持增长势头的新行业是“生存保险”，即工薪族为在退休后拥有足够的生活费用，通过节省收入而形成的基金。众所周知，养老基金已经成为美国经济中唯一名副其实的“资本家”。在其他发达国家，养老基金也正在迅速成为名副其实的资本家，而且原因也是相同的：越来越多的人在退休后过着富足的生活。在这种发展趋势下，对投资工具的需求也应运而生，这种需求与我们以前注意到的任何需求相比尤有过之而无不及。

因此，经济增长的潜力是非常大的，这种势头甚至可能再延续40年。我们有需求；我们也有技术和资本资源。但是，这种潜力与传统的假设和美国民主党和英国工党提出的议案是水火不相容的，他们认为政府通过增加支出可以刺激消费。事实上，这种措施更有可能引发通货膨胀。我们需要的不是更多的消费支出，而是长期投资和由此创造的就业

机会。

美国共和党和英国保守党为鼓励这种投资而提出的措施是同样不可能达到预期目的的。他们认为投资者都是“富人”，其实今天的投资者实际上几乎没有“大量财产”。每个人每年存入养老基金的金额一般不超过1万美元；而且每个人认购共同基金的金额一般在2 500美元左右（共同基金对于储蓄者个人来说是首选的投资工具）。

我们需要的是完全不同的东西：基础设施的私有化。我们应该靠在竞争性市场上经营的、由投资者拥有的和以盈利为目的的企业来满足我们在通信、环境和交通上的需求。在这方面，美国开创了先河：19世纪下半叶诞生了“公共事业”。这使得美国的铁路、电力和电话公司保持私有化和竞争力，而在其他国家，这些部门是由政府控制的。

在基础设施的私有化方面，我们已经看到一些进步。德国很久以前在治理该国污染最严重的河流——鲁尔河——的过程中，允许不向鲁尔河排污的企业分享河流治理带来的利润。在加利福尼亚的森特勒尔瓦利，向农场主分配的水已经成为可买卖的商品，从而鼓励购买水的人节约和净化水资源。

私有化是保证人们对基础设施的需求能够得到满足的一个办法。今天，无论是通过税收的方式，还是通过借款的方式，世界上的任何政府都不能独自解决这个问题。然而，资本是现成的，而且是充足的，同

时，有利可图的投资机会也是现成的。

（1992年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

16　环太平洋地区与世界经济

今后几年，即从现在到2000年，将是亚洲的环太平洋地区如何融入迅速变化的世界经济的关键时期。这个地区中的许多独立的国家和经济体会相互展开激烈的竞争吗？他们会像马来西亚的首相建议的那样，形成许多地区性贸易集团吗？或者，他们会形成一个新的超级集团吗？这个超级集团会成为西方国家现在内部理顺自己的组织结构，在内部实行自由贸易，但对外部实行高度保护主义的超级集团吗？它会是迄今为止规模最大的超级集团吗？无论这些国家走什么样的道路，亚洲，乃至世界经济和世界政治格局都将受到深远的影响。环太平洋地区的亚洲国家面临着外部的发展，即西方的发展，和他们自身的经济发展的双重压力，他们必须做出决策。

欧洲经济共同体的形成促使西方国家迅速转型，他们纷纷成立地区性超级集团，而欧洲经济共同体看起来似乎是20世纪80年代最重要的经济发展成果。现在，北美洲的国家正在筹划成立类似的超级集团。事实上，加拿大和墨西哥已经与美国经济结成牢固的一体化关系，北美自由贸易协议（即美国、加拿大和墨西哥政府之间的协议）是否成为法律已经不再重要。现在唯一的问题是其他拉丁美洲国家（首先是智利，然后是阿根廷，最后是巴西）是否走以英国为首的所有欧洲国家的道路，像他们被拉入欧洲共同体一样被拉入这个北美超级集团。

通过这些超级集团，西方国家正在理顺自己的经济结构，同时这些超级集团正在创造世界有史以来最大和最富有的自由贸易区。但是同时，欧盟和北美经济集团也正在无情地拒绝与外部世界开展自由贸易，并迈向新的保护主义。他们将积极地增加出口，但同时激烈地保护国内的工业。主要原因不是经济层面的，而是社会层面的，而且更加引人注目。西欧和美国优先考虑的社会问题将是分别为东欧和墨西哥的制造业提供就业机会。由于大量无任何技能或技术水平低下、在输出国无就业机会的移民涌入西欧和美国，因此他们没有选择余地。德国（和洛杉矶）的经历非常清楚地表明，这些移民已经超出了社会和政治的管理范围。但是，在输出这些移民的国家（无论是斯洛伐克、乌克兰，还是墨西哥），可能吸收他们就业的行业只有劳动密集型的传统行业，如纺织、玩具、鞋类、汽车、钢铁、造船和电子消费品等。然而，在环太平洋地区保持发展势头的亚洲国家恰好必须靠这些行业创造出口的机会，而昨天创造亚洲“奇迹”的国家在早期发展的过程中也同样是靠这些行业发展出口经济，他们包括20世纪六七十年代的日本和后来的“四小龙”。当然，今天保持上升势头的经济体（如中国沿海地区、泰国和印度尼西亚）在很大程度上也是将发展的希望寄托在这些行业上。

中国沿海地区拥有三四亿精明强干和远大抱负的人，到2000年，该地区应该成为世界上主要经济力量之一。人均产值和人均收入将不会达到“发达”国家的水平，而仍将属于“发展中”国家的水平。但是，在10年内，沿海地区的工业生产总值可能会大幅增加，使之成为争夺世界工业

第二把交椅的有力竞争者——现在，日本和德国为这个位置而你争我夺。

与日本和亚洲“四小龙”一样，中国沿海地区的经济发展将是“出口拉动型”。但是，这个地区的产品的主要“出口”市场是国内市场：即8亿居住在辽阔的内陆地区的人口，其中主要是农村人口，他们毕竟在经济上、社会上和文化上与沿海地区的居民存在迥然不同的特点。与40年前的日本一样，中国的沿海地区不像第二次世界大战后等待重建的西欧那样需要大规模的投资。这个地区是世界上储蓄率最高的地区之一（只不过是因为人们几乎没有什么东西可买，而这种情况直到最近才有所改观）。由于决定投资的是投资者个人和市场，因此资本生产率似乎非常高（虽然仍旧低于20世纪六七十年代的日本）。尽管如此，这个地区将需要大量的外汇。我预计在今后几年内，为了满足他们的外汇需求，中国沿海地区需要的出口量将超过位于环太平洋地区的所有其他亚洲国家的出口总量，但其中不包括日本。

但是，谁将负责实现这些出口目标呢？实际上所有出口行业在发达国家都属于产能过剩的行业。位于环太平洋地区的发达的亚洲国家正在迅速从劳动密集型的传统行业中撤出来，其中以新加坡为首。到2000年，日本甚至将停止向西方的发达国家出口汽车，他们反而将在这些国家生产汽车。但是，发展中国家，特别是迅速发展的国家，就别无选择。泰国和印度尼西亚就面临几乎相同的问题。但是，由于中国沿海地

区拥有庞大的人口和面临爆炸性的发展，因此他们将不得不正面面对这个问题。实际上，对于克林顿政府来说，消除与中国的贸易逆差已经成为头等大事。欧盟也完全不愿意让中国的产品进来，与一蹶不振的欧洲工业生产的产品竞争。

在这种情况下，我们需要全新的概念：即亚洲国家对贸易政策的领导力。迄今为止，亚洲国家都是被动地遵守发达国家制定的贸易政策。甚至日本的贸易政策到目前为止在很大程度上也是巧妙地利用了美国的贸易政策（或谈不上巧妙利用的问题）。现在，亚洲国家需要采取行动。因为，只有亚洲国家才可以让一个迅速发展的亚洲融入世界经济。但是，这种领导力将源自何处呢？

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

17　日本有限公司走到尽头了吗

日本有限公司（Japan, Inc.）出现了混乱局面。日本公司在世界市场上一如既往地靠自己的力量竞争。但是，他们不再拥有与众不同的政策，尤其是没有独树一帜的经济政策。针对突如其来的事件做出的短期调整和惊惶失措的反应倒是家常便饭。在西方国家，这些调整和反应不能取代政策，而且取得成效的寥寥无几。部分问题在于，日本可利用的选择方案都不吸引人：这些选择方案都不能让大多数人达成一致意见。它们反而会让这个国家的主要利益集团出现分裂，这些团体包括官僚、政治家、商业领袖、学术界和工会。日本的报纸总是对“软弱的领导者”牢骚满腹。但这只是表面现象。三十多年以来支撑着日本政策的四大支柱已经土崩瓦解或正在摇摇欲坠，这是根本问题。

日本曾经认为他们是对抗苏联的一个十分重要的堡垒，为此，在经济利益与保持东京政府的政治稳定和维持美日战略联盟之间，美国会选择后两者，这就是日本政策的第一个支柱。在20世纪七八十年代，美国大使迈克·曼斯菲尔德（Mike Mansfield）反复重申，在美日政治关系与所有其他事务之间，美国会优先考虑前者。老布什政府也明显存在同样的倾向。日本人认为，无论美国咆哮的声音有多么大，对他们来说也无关痛痒，不会伤筋动骨。他们当时的这种想法也是正确的。

日本现在必须对这种想法提出怀疑。克林顿政府会置美国实际的或

感觉到的经济利益于不顾而考虑联盟的政治利益吗？当然，美国宣布，一旦日本受到武力攻击，美国将负责保卫日本。然而，日本现在开始认识到美国将变本加厉地要求日本为这种政治上的支持而在经济上付出高昂的代价，而此时，中国，即日本的重要邻邦，恰好跻身世界强国之列，经济和军事实力不可小视。欧洲国家从未赞成过曼斯菲尔德的观点，他们的烦恼也就比较少。在今后几年内，欧洲不仅要决定允许多少日本造的产品进入欧洲，而且还要决定日本公司在欧洲境内生产的产品是否可以在欧洲市场上自由和大批量销售。

日本人认为日本的企业可以在世界市场上独领风骚，他们可以预测西方国家的发展趋势，西方国家做得慢半拍和心不在焉的，他们都可以做得更好更快。这就是支撑日本的经济政策的第二个支柱。这种策略接二连三地大获成功，首先是索尼公司在20世纪60年代初在推出晶体管收音机时小试牛刀，然后在几年后，照相机和复印机制造企业争相效仿。它仍旧不失为一项制胜的策略——最近几年，日本企业就是采用这种策略在美国市场上让欧洲的豪华轿车铩羽而归，或手疾眼快地从发明传真机的美国企业手中抢生意。

但是，这些成功不再是理所当然的事情了。在计算机领域，这种策略遭遇了滑铁卢。日本企业预测到了IBM的发展方向，然后试图在灵活性上击败IBM，然而这使得他们与工作站和网络技术等新兴行业失之交臂。在计算机芯片上，日本企业没有把握住行业发展的趋势，他们弃高

附加值的专用电路于不顾，反而集中精力开发低附加值的、无特色的产品，结果他们现在受到其他国家的生产企业的猛烈冲击，而这些国家的劳动力成本都很低。在电信方面，日本错失了发展到无线电话传输（蜂窝电话）技术的机会，而这种技术很可能在世界市场取得长足的发展。在电子消费品和高清晰度电视方面，虽然人们还没有笑到最后，但是日本企业再一次采取守势，他们没有打出致命的一拳。

1992年，即使日本对美国的出口顺差在数量上再一次进入上升轨道，但是他们在质量上却出现了退步的迹象。汽车这个在每一个发达国家的市场都出现饱和迹象的成熟行业贡献的出口额现在几乎占3/4。甚至在这个行业，日本企业从美国企业中抢走生意的局面也一去不复返了，他们现在只能与欧洲进口车争夺市场。通用汽车当然仍旧在丧失市场份额，但是现在是输给了福特和克莱斯勒。

日本人认为，日本的国内经济在很大程度上不会受到乱糟糟的外部世界的影响。这是支撑日本的经济实力的第三个传统支柱。这种观念的基础是日本人对进出口的认识，即他们进口的主要是食品和原材料，出口的主要是工业品。在经济不景气的时候，原材料价格滑落的速度和深度都大于工业品，即日本的出口价格。因此，当世界经济走下坡路时，用日本的经济术语表示的贸易额（即相对经济实力）和贸易差额（即绝对经济实力）往往出现好转的迹象。

这个等式仍旧灵验。它在很大程度上说明日本为什么能够在过去几

年内一直保持贸易顺差。世界食品和原材料的价格现已连续十几年保持下降趋势，但对于日本经济来说却是一大笔经济补助。相对于工业品的价格，他们现在购买商品和原材料的价格大约只相当于1979年的一半。然而在国内，日本现在陷入衰退已经有两年多了。就业率、产值、利润和投资仍旧呈下滑之势，而且所有这四项似乎都受世界经济趋势的制约，而它们本应对外界的经济趋势具有免疫力的。

第四个支柱是坚持长期政策不放，兼备偶尔破例、满足特殊利益和抓住机会的灵活性。他们定期审查其政策，并在必要时进行修正或修改。这种策略避免了短期的权宜之计，而如果短期的权宜之计无法产生预期的效果，全国舆论就会为之哗然。

1960~1985年的25年中，日本一直坚持长期政策不放。但是，到了1985年，价值高估的美元实行浮动汇率制，美元对日元的汇率在几个月内一下子跌了50%。在日本出口的产品中，2/5都是出口到美国的，因此他们感到他们的出口受到了威胁，并为此而感到惊惶失措。为了挽回他们损失的出口销售额和利润，进而支撑终身雇佣制和保持社会的稳定，政府仓促间展开了一场疯狂刺激国内消费的运动。

日本的制造企业是否真正需要大剂量的经济强心剂还有待讨论。大多数企业很快都能适应一跌再跌的美元价值和缩水的出口收入。无论是否需要，日本都不应该在经济陷入困境时刺激国内消费。推出这种措施的时候恰逢人们的购买力和生活方式迅速发生转变，当时没有消费能

力、战争和战后贫困的阴影仍旧挥之不去的老一代逐渐退出历史舞台，而“雅皮士”和婴儿潮一代逐渐成为社会的主流。政府的政策于是掀起了经济历史上最大的消费浪潮。它还刺激房地产和股票价格在投机者的推动下一路飙升。3年后，日本人现在所说的“泡沫经济”达到了最高点，东京股票交易所的股票价格是税前利润的50~60倍（即税后收益不足1%）。在东京比较好的办公地段，房地产的抵押价格是每年出租收入的50倍。

1990年年初，泡沫经济崩溃了，股票市场的市值仅仅在几个月内就缩水一半。如果储蓄银行、商业银行和保险公司被迫按实际的价值减记他们持有的股票和房地产贷款的账面价值，他们的金融体系将遭遇灭顶之灾。日本没有像美国通过商业银行和非银行储贷机构处理拉丁美洲的贷款和房地产贷款一样，他们没有采取管理和调控手段，没有选择放弃，他们反而假装什么损失也没有。1993年春季，政府大规模买入的股票和债券占东京股票交易所所有交易额的1/3。一旦经济复苏，市场“必须”回升，这样政府就可以出售政府持有的证券，甚至可以获利，这就是官方的方针政策。但是，他们的如意算盘落空了。政府持有这种资产的行为掩盖了市场的真相。政府每拖延一天面对金融现实，问题就越不好处理、更容易引起争议、更容易造成分裂而且更容易破坏政治体制。

一旦局面再一次恢复“正常”，日本将回到传统的长期政策上来，这仍旧是政府的方针政策。任何见多识广的日本人，无论是否在政府工

作，他们会不会认同政府的这种想法是很值得怀疑的。在可以预测的将来，日本很可能不会退回到实施统一的经济政策的体制。相反，他们会越来越像主要西方国家，多年以来，西方在经济上的优柔寡断和缺乏方向的弱点一直是日本人讥讽的对象。“日本有限公司”将不复存在，统一的声音将一去不复返，一个负责制定政策的、通过“政府指导”驾驭经济的班子将成为历史。公司、行业和利益集团将在国内和国际社会上面临各自为战的局面。“政策”没有了，取而代之的将是临时的短期措施，这些措施可能还越来越显得僵化（同时，许诺可能越来越宏伟，就像在西方国家一样）。

与西方国家一样，这种前后矛盾的政策在日本将受到普遍指责，但是它并不是普遍不受欢迎。处于领先地位的制造企业，特别是在世界市场取得成功的企业，宁愿回到以前的日子，即经济政策具有连贯性，而且制定经济政策的是强大的政府机构。但是，日本的许多其他居于领先地位的企业对“政府指导”不再抱有幻想，而“政府指导”在过去10年中使他们在战略上屡犯错误，例如重点发展大型计算机和超级计算机，以及在电信和电信设备领域维持垄断局面。

如果没有统一的政策和政府指导，每一家日本公司在世界市场上应该具有更大的竞争力。他们会更快地抓住市场机会并应对市场挑战。他们很有可能依靠三项竞争法宝更努力地参与竞争，他们打败西方竞争对手所使用的法宝是：对整个生产和销售流程的经济活动进行控制，而不

是采用会计手段控制每个步骤的成本；零缺陷品质；用钱换时间，从而缩短开发、生产和交货周期。

有些公司已经抛弃了传统的策略，即揣摩西方竞争对手的意图并靠智谋打败这些对手，他们真正开始重视以创新突破为目的的研发工作。西方国家的一些公司取得成功的原因是完全按照自己的方式做事，同样，日本的一些公司也可以放弃“日本的方式”，而按照自己的方式做事，这样才有希望取得巨大的成功。但是，如果没有连贯的长期政策和强有力的领导，而是像美国、英国、法国或德国那样实施西方的短期经济政策，那么日本经济作为一个整体会不会有更好的表现，这仍旧值得怀疑。

美国应该避免幸灾乐祸和“敲打日本”，而美国却可能做不到。日本发生金融危机是美国或发达国家的任何其他人都不愿看到的。世界第二大经济体出现混乱和左右摇摆的政府或社会变得越来越迷失方向也不符合美国的利益。这种情况只能说明日本人将开始寻找代罪羔羊，他们大概会在美国人当中寻找这只代罪羔羊。

美国政府将名正言顺地给日本政府施加更大的压力，以消除在公平的条件下让美国的商品、服务和投资进入日本的障碍。日本几乎不像美国大众想象的那样是一个贸易保护主义者，否则在过去10年内，美国制造的产品对日本的出口额也不会几乎翻了一番，特别是高科技产品。事实上，相对于美国与日本的贸易总额，今天的贸易逆差只不过是10年前

的一个零头。同时，日本迄今为止仍旧是美国食品和木材的最佳顾客，而日本本可以按同样的价格从其他国家轻而易举地采购到相同质量的商品。

在日本经营的外国企业仍旧面临真正的障碍。不论好坏，苏联威胁的消失意味着美国现在没有理由不能要求日本为美国的产品、服务和投资提供日本产品、服务和投资在进入宽松得多的美国市场时所享受到的同等待遇。

美国政府需要的贸易政策能在哪些方面在消除日本的贸易壁垒上取得不同凡响的实际效果，他们的贸易政策就应该侧重于这些方面。例如，这意味着忘掉日本禁止进口大米的禁令。美国在大米问题上的喋喋不休帮不了任何人，反而会让日本的政客们有机可乘，他们会巧妙地指责美国强迫他们削减数额越来越高，提供给拥有巨大的政治权力、种植水稻的日本农民的补贴。如果日本以外的任何地区准备向日本提供大量大米，这个地区不是加利福尼亚，而是成本较低的泰国或越南。同样，底特律的三大汽车制造企业强烈要求给日本的进口汽车设置障碍，他们之所以这么做，也完全是一时冲动；汽车工人的工会会鼓掌欢迎，但这根本就帮不了底特律。不过，这会大大有助于日本的主要汽车制造企业改善公共关系。底特律的要求会让日本人找到求之不得的借口，让他们加快步伐，将面向美国市场的生产活动完全从日本转移到美国的工厂，而在美国生产的成本实际上要低于他们本国的成本。他们因此完全有理

由让终身不会失业的日本工人下岗，在政治上这是不可思议的，但在经济上这是不可避免的。

在与日本的关系上，除了表现得更机智一点和少一些花言巧语外，美国政府唯一可以做的就是要明白日本正在处于转型期。他们需要重视日本，这是因为日本是留给美国农产品和林产品的唯一大顾客，同时是美国最大的工业品顾客之一。日本仍旧是唯一完全发达的、非西方的民主国家，是世界第二大经济体。在现在的政府中存在一种显而易见的现象，即高层决策者们似乎都不了解日本或把日本放在心上，这不是什么好兆头。

（1993年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

18　疲软的美元反倒让日本如虎添翼

10年以来，包括里根、布什和克林顿在内的一届又一届美国政府通过谈判让美元对日元的汇率一贬再贬。在这10年内，美元的汇率从250日元跌到100日元以下，而每一次美元贬值，专家们都对我们说，“这一次”我们与日本的贸易逆差肯定会离我们而去。每一次美元贬值，日本人总是捶胸顿足地说日元升值会毁了他们的工业并迫使他们破产。

在过去的10年内，美国出口到日本的工业品确实几乎翻了一番。但是，美国出口到一些欧洲和拉丁美洲国家的工业品增加的速度甚至更快，而在这些国家，美元实际上是升值了。同时，尽管日元出现了升值，日本出口到美国的工业品与美国出口到日本的工业品增加的速度正好是一样快。因此，美国的贸易逆差几乎是没有变化的，在美元第一次贬值后甚至还扩大了一点。

事实上，美国的商品贸易或日本公司的销售额和利润与汇率没有丝毫的关联。如果说它们与什么有关系的话，那就是两个国家的经济活动的相对水平。例如，虽然日本制造企业的利润在过去3年中出现急剧滑落，但主要原因不是他们对美国的出口额或出口利润减少了，而是国内经济一落千丈，而在这些企业中，有许多企业在东京股票市场和日本的房地产市场上不计后果地参与投机活动，他们因此遭受的巨额亏损令国内经济雪上加霜。

根据所有经济理论，这种情况完全不会发生：美国对日本的贸易逆差肯定会消失。至少，它肯定会明显减少。华盛顿的专家仍然信誓旦旦地对我们说，下一次，贸易逆差真的会减少，而且必然会减少。但是，如果在整个10年中，必然的没有成为必然，人们就应停止夸下海口。事实上，美国政府在过去10年内推行的廉价美元政策赖以存在的基础是一个完全错误的、有关日本经济的假设。从廉价美元中受益的不是美国，而是日本。

在资金流上，日本花费在进口货上的美元与通过出口赚到的美元一样多，这就是这个表面上自相矛盾的事实的关键。在美日商品贸易上，汇率是无关紧要的：财富是有升有降。个别的公司当然会因廉价美元而遭受损失，但是其他公司却会因此而受益。在贸易总额上，即商品贸易和服务贸易之和，日本在海外花费的美元实际上超过了出口赚取的美元。美元越疲软，日本为获得在国外消费所需的美元而需要付出的日元就越少。

日本所需的燃料和能源，4/5靠进口，进口的食品略高于1/3，而且全部工业原材料都需要进口。这三项总共占日本进口总额的一半（相比之下，它们在美国的进口总额中的比例不超过1/4，在德国的进口总额中不足1/3）。日本进口所有这些商品支付的都是美元，即使他们从其他国家进口石油。我们从经济理论和经济历史中发现，当美元贬值时，以美元计算的商品价格应按相同的比例升高。但是，事实却不是这样。

相反，在过去的10年内，以美元计算的商品（包括食品、工业原材料和石油）价格实际上出现了暴跌。如果换算成日元，日本这个世界上最大的商品进口国买到难以置信的便宜货。现在，养活国民、让工厂运转起来和给千家万户供热的成本只是10年前的1/3多一点。作为一个进口国，日本从日元的升值中获益匪浅，其生活标准也大幅提升。

在日本出口的商品中，用美元支付的占大约2/5，其中包括出口到美国的所有商品（现在占总出口额的1/5）、出口到拉丁美洲的几乎全部商品和出口到英国、澳大利亚和加拿大的所有商品（这三个国家的货币与美元保持着千丝万缕的联系）。日本出口的这2/5的商品所赚回的美元与他们为进口商品而需要付出的美元几乎完全相同。

1992年是这10年中最典型的一年，而且几乎完全处于正中间。在这一年，日本进口了1 180亿美元的商品；如果换算成美元，他们的出口收入大约是1 200亿美元。实际上，为了抵消其在服务贸易上出现的逆差，日本需要多赚十几亿美元，而在服务贸易上，日本几乎完全是用美元支付的。每年的服务贸易额大约在100亿美元左右。但是，这只意味着美元贬值得越多，他们的损失就越少。

然而，除此以外，日本需要美元，需要大量的美元在海外投资。在过去的10年中，日本是主要的对外直接投资国，在全世界开设工厂和收购企业的股权。一两年之前，大部分投资都投向了美国。现在，为了进入欧盟，日本人加大了对英国的投资。由于在过去的10年内，英镑是与

美元联动性最强的主要欧洲货币，因此对于日本人来说，美元贬值，英镑也更便宜。

在1991年，即日本的海外投资出现飙升的一年，他们总共在海外投资了大约1 000亿美元。这些资金来源于他们对美国以外的其他国家的出口，这些国家的货币没有与美元挂钩，但它们与日元的关系相当地稳定（如德国马克）。这样，日本就可以获得在美国投资所需的美元，而他们付出的代价却越来越小。仅靠这一项，日本人就能够以极低的价格在美国（如英国、加拿大和澳大利亚）开设工厂及收购企业。

世界商品价格没有随美元对日元（以及对除英镑以外的所有其他主要货币）的汇率的降低而成比例地上升，其中的原因没有人能够解释得清楚。但是，无论是什么原因，这种局面肯定与美日贸易没有任何关系。我们有非常充足的理由认为美元升值实际上可能是在3~5年内减少美国与日本的贸易逆差的最好办法。

贸易越来越不受经济学家的传统“比较优势”因素的制约，因此也越来越不受汇率的影响——美国与日本的情况仅为其中一例。贸易越来越随投资的变化而变化。

在日本出口到美国的商品中，供日本在美国开设的工厂和收购的企业使用的零部件、耗材和机器占很大的比例，而且还在不断增加，这些出口额可能足以与美国对日本的全部贸易逆差旗鼓相当。例如，如果丰

田公司要在肯塔基州开设工厂，谁多年以来一直为丰田设在日本的工厂供应机器和设备，谁就会负责为这家工厂提供所需的大多数机器和设备。谁为总部位于名古屋的丰田公司供应零部件，谁就会为这家工厂供应在其制造的汽车上使用的零部件。

美国的制造企业在海外投资建厂或收购企业时，他们也采取完全相同的方式。但是，由于美元贬值，美国人在日本投资的代价变得极其昂贵，令他们望而却步。事实上，美国在日本的投资也因此被迫减少。一些公司纷纷出售日本子公司的股权，例如明尼阿波利斯市的霍尼韦尔公司（Honeywell）。他们要么无法支付足够的日元，为处于发展阶段和有利可图的子公司提供现代化设备和扩大子公司的经营规模，要么就是利用日元的升值筹集在国内经营所需的美元资金。

如果日元贬值，美国人十有八九会掀起一股到日本投资的浪潮（日本现在是世界上第二大消费市场），同时高附加值和做工精细的商品也会随之大规模地出口到日本。但是，由于日本是世界上最大的商品进口国和迄今为止美国出口的食品和原材料（如木材）的最大采购国，因此如果美元升值，我们出口到日本的商品会带来更多的外汇收入，这种可能性也是相当大的。

然而，这些只是推测。事实证明，美元贬值，美国对日本的贸易逆差并没有减少，而且将来也不会减少。美元贬值只是让日本能够以更小的代价得到美元。

（1994年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

19　新兴的超级力量：海外华人

美国、欧洲和日本的报刊杂志连篇累牍地报道新兴的亿万富翁：少数创办超大型跨国公司的海外华人，他们的总部通常位于中国的香港和台北以及新加坡，其中也有设在泰国、马来西亚和印度尼西亚的。实际上，这些“大亨”们虽然非常引人瞩目，而且每一个都富甲天下，但是他们只是冰山上的一角。海外华人拥有的更多跨国公司大部分都是不为人所知的，而且小心翼翼地躲避着公众的视线。大多数都是中等规模的企业；他们的产品一般都行销全世界，销售额达数亿美元。然而，他们的总体规模远胜于所有大亨们的总和。

例如，有一位华人创办了市值达4亿美元的集团，他的祖父曾是第一次世界大战期间到菲律宾做工的劳工。这个集团在全世界拥有16家小型的制造工厂。每一家工厂通常只为一两个客户生产几种设计独具匠心的产品。其中的4家工厂（美国有2家，日本和英国分别有1家）生产工作站使用的零部件，这些零部件虽然不起眼，但很关键。有3家工厂（印度尼西亚、美国和英国各有1家）为世界上两大缝纫机制造企业生产精密零部件，而这2家缝纫机制造企业分别是美国的胜家（Singer）和德国的百福（Pfaff），另一位海外华人拥有的集团现在收购了这2家企业。诸如此类，不一枚举。每一家工厂都是单独的法人组织，在法律上都是独立的公司，它们在登记所有权的时候使用的是本地管理者的名字。虽然每一位管理者都是华裔，但他们也是所在国的公民。然而，这

些表面上独立的管理者却受到非常严格的约束。实际的所有权百分之百归居住在马尼拉的创始人所有。每家工厂至少每周两次向集团的首席执行官提交非常详细的报告，而这位首席执行官及集团的高级员工不久以前从马尼拉搬到檀香山办公。

没有人知道有多少这样的集团。它们归私人所有，不发布任何数字或年度报告，出现的问题也不为外界所知。在中国台湾，根据最乐观的估计，这样的集团至少有1 000个，而且许多都有自己的律师。海外华人形成的经济规模有多大，同样也是没有人知道的。我们经常听说有人推测海外华人在本国以外的投资规模超过2万亿美元，这是没有根据的，而且也是不可能的。如果这样，海外华人在外国的投资额就会超过美国在海外的投资额！但是，即使是5 000亿美元，它也与日本在海外的投资额大致相当。海外华人当然是中国大陆的最大投资者。他们在中国大陆的投资额超过了美国或日本的投资额，甚至中国政府在过去的10年内在本国经济中的投资额也无法与之相提并论。他们因此是推动中国沿海地区在经济上取得迅猛发展的原动力。在东南亚和东亚的其他迅速发展的国家中，他们还是经济上的领头羊：其中不仅包括人口完全由华人构成的三个岛屿（中国香港、中国台湾和新加坡），而且还包括马来西亚（华人占人口的30%）、泰国（华人占10%）、印度尼西亚（华人占2%）和菲律宾（华人占1%），但只有韩国例外（基本上不对海外华人开放）。同时，他们到处生根发芽，哪怕只有少量华人，美国、加拿大、澳大利亚和欧洲都有他们的足迹。海外华人已经成为新兴的超级经

济力量。

在表面上，海外华人创办的新兴跨国公司看上去与其他企业没有什么两样。例如，他们是以公司的形式出现的，有董事会和管理公司的官员。但是，他们与世界经济的任何其他部分在运作上是完全不同的。他们可能就像在一起做生意的家族，这是对他们最恰当的形容。在这个位于马尼拉的集团中，每一个管理工厂的人在血缘或婚姻上与集团的创始人和其他管理者有着千丝万缕的关系，哪怕只是远亲。首席运营官（COO）对我说："如果我们没有亲戚具备适当的管理能力，我们不会梦想拓展新业务。"这位COO本身不是华人，而是荷兰人，他曾经管理过菲律宾的一家业务遍及亚洲的大型工厂。但他现在与创始人的侄女结婚了。他告诉我，当他进入集团时，创始人对他说："我不关心你有多少姘妇或情妇。但是，从你与我的侄女分手或申请离婚之日起，你就得再找一份工作。"创始人兼CEO的话就是金科玉律。但是，与其说他像企业的领导一样发号施令，倒不如说他的威严宛如孔夫子般的学院院长（或昔日的苏格兰高地的首领）。家族的最高利益是他决策的出发点，在管理上，他要保证家族的生存和繁荣。将海外华人的跨国公司团结在一起的既不是所有权，也不是法律契约，而是家族成员固有的相互之间的信任与责任。

这种结构根深蒂固于有几千年历史的中国文化。过去，这是商人在这个国家中生存的唯一方式，当时，这个国家没有民法，官员的意志不

能违背，他们专横跋扈，营私舞弊，通常瞧不起“商业”。因此，要生存下去，商人就要有能力在一夜之间把他们的财富和生意转移给他们的远房亲戚，他们不需要契约或任何书面文字。如果有人背信弃义，他就会遭到整个企业界的贬黜和排斥。在这个系统中，这是一种制裁的方式，而且也是有效的制裁方式。

这种传统具有巨大的优势。它在很大程度上说明海外华人的集团企业为什么会发展得如此迅猛。如果某个国家或某个行业的家族成员符合集团的条件，集团企业经常会恳求他发挥家族精神，然后让他加入集团。因此，为了拓展业务，集团不需要从零开始培养自己的管理者，在这方面，他们不同于日本的公司。如果需要任命集团外的人担任集团的高级职位，他们也不会遇到什么内部阻力；他毕竟是“一家人”。在这方面，他们不同于西方国家的企业。那个位于马尼拉的集团的COO对我说：“在16名工厂管理者中，有10个人曾经在西方国家的企业工作过，但他们都愿意加入家族企业。”由于家族成员普遍认为，在集团的经营上必须保证家族能够生生不息和繁荣昌盛，因此他们通常不会让懒惰或不胜任工作的家族成员担任高级职位，甚至完全将他们排除在集团业务之外。这个位于马尼拉的集团的创始人兼CEO希望他的两个儿子继承他的衣钵。但是，管理工厂的家族成员明确表示他们不会接受创始人的两个儿子。他们说服创始人放弃自己的选择，而根据他们的建议选择荷兰籍的COO为指定继承人。我在马尼拉时，另一个海外华人创办的集团企业的领导人告诉我说：“我可以将我的财富交给我选择的人；我的权力

必须交给我的伙伴们信任的人。”人们经常说，日本人之所以成功，是因为他们能够把现代企业经营得像一个家族。海外华人之所以成功，是因为他们能够把家族经营得像一家现代企业。

但是，尽管海外华人创办的跨国公司具有这样或那样的优势，但是在今后的10年内，他们必须进行一些变革；事实上，当我最近去东南亚时，每到之处，人们议论的中心都是是否需要彻底的变革。一方面，在大多数情况中，现在仍旧掌管集团企业的创始人已经年事已高。例如，那个位于马尼拉的集团的领导人已经73岁了。创始人的接班人成长的环境与创始人截然不同；例如，许多人都接受过西方教育。一家位于中国台湾（而且发展迅速）的跨国公司的二把手告诉我说：“我们的下一任CEO不能是孔夫子般的‘学院院长’或‘大哥’般的人物；将来，他必须是团队的建设者和领导者，我们在美国当研究生时学的就是这些东西。”另一方面，海外华人的跨国公司今后要发展，特别是在中国大陆发展，他们必须与外国人（包括西方人和日本人）组织各种合资企业，而对于外国人来说，中国的传统是完全陌生的。只有外国人（美国人、日本人和欧洲人）才拥有建设中国迫切需要的“火车头”的方法。但是，火车头的维护和服务将需要说汉语的企业，即海外华人。年轻的海外华人完全认识到，合资企业意味着白纸黑字的商业计划书和不折不扣的契约性协议，而这些与中国的传统格格不入。它还提出更格格不入的要求：信息共享。但是，最重要的是，海外华人的跨国公司要发展，他们必须学会让“陌生人”参与进来，即家族以外的华人。如果你需要冶金或

计算机专家，他是否是家族的成员不重要，重要的是他的能力。他要受到一视同仁的待遇；否则，他就会另谋高就。此次在东南亚，我每到之处，“如何对待陌生人”总是人们提出的第一个问题，而且也是分歧最大的问题。每一个人都说：“要保持家族的凝聚力，我们不可能对不是家族成员的华人一视同仁。然而，要发展企业，我们不得不对他们一视同仁。”

当然，只有少数几个集团企业把所有鸡蛋都放在中国大陆这个篮子里，其中主要是中国香港的海外华人企业。甚至有些集团企业完全远离中国大陆，其中主要是新加坡的企业，同时还有马来西亚和印度尼西亚的企业。但是，所有海外华人都知道他们的未来在很大程度上取决于中国大陆的表现；在他们所在国家，如泰国、马来西亚、印度尼西亚和菲律宾，他们属于少数民族（而且饱受嫉妒），因此他们也知道，他们要在商业领域生存下去，中国大陆的健康发展和实力甚至可能是决定性因素。

然而，海外华人的年轻一代现在开始接管跨国公司的日常管理工作，他们每一个人都坚信他们的集团企业既可以成功地解决自己面临的问题，又可以保持中华民族的基本特征。中国台湾的一位律师说：“他们将会在细节上发生改变，但他们不会动摇自己的根基，就像日本人在实现现代化的过程中没有动摇自己的根基一样。”许多海外华人创办的企业的领导人都是这位律师的朋友，他说：“它将会派上用场！”

2005年最畅销的管理书籍会以《中国式管理的秘密》为书名吗？

（1995年）

第四部分

Managing in a Time of Great Change

社 会

20 社会变革的世纪
21 非营利组织的长足发展让我们获益匪浅
22 知识工作和性别角色
23 彻底改造政府
24 民主国家会赢得和平吗

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

20　社会变革的世纪

引言

20世纪发生了这么多的社会变革和根本性的社会变革，在人类历史上，任何一个世纪都不能与之相提并论。我认为，它们最后会成为20世纪最重要的事件和永久的遗产。在实行自由市场制度的发达国家中，他们的人口只占地球人口的1/5，但他们却成为其他地区效仿的榜样。同时，他们的生产活动与劳动力、社会与政治制度在本世纪的最后10年所发生的一切，无论在性质上，还是在数量上，都与20世纪初的情况和人类以前所经历的一切存在着天壤之别：他们的构成、流程、问题和结构都是不同的。

以前发生的社会变革在规模上小得多，在速度上也缓慢得多，但在思想上和精神上却引发了巨大的危机、猛烈的反抗和激烈的内战。20世纪发生的激进的社会变革几乎没有引起任何混乱局面。这些社会变革在发展过程中所引起的矛盾和动荡简直是少得不能再少，而且，学者、政治家、新闻界和社会大众对它们的关注事实上完全处于最低的限度。当然，20世纪也是人类历史上最残忍和最暴戾的世纪，世界大战、国内战争、令人民饱受折磨的暴君、种族清洗和种族屠杀贯穿于始终。但是，按照德国人的说法，人类遭受的这些杀戮和恐惧都是由该世纪的独裁者造成的，他们妄图通过消灭异己、异教徒、反抗者和无辜的局外人而创

造极乐世界，而且人们事后才清楚地认识到，这些独裁者带来的只有毫无意义的杀戮和恐惧。希特勒和墨索里尼灰飞烟灭了。但他们什么也没留下。

事实上，如果说20世纪能够证明什么的话，那就是政治的苍白无力。20世纪发生的社会变革是由登上头版头条的政治事件引发的，还是这样的政治事件是由这些社会变革造成的，连固执己见地坚持历史决定论的人甚至也很难弄明白。但是，能产生长期影响，甚至永久影响的正是这些社会变革，它们就像深海里的海水，不会因海面上的惊涛骇浪而轻易改变流动的方向。改变我们的社会、经济、社区和政治制度的不是表面上狂风暴雨般的政治事件，而是这些社会变革。

社会结构及其变革

在第一次世界大战前，在每一个国家，最大的群体是农民。当时，无论在什么地方，他们都不再占人口的绝大多数，而自古以来，农民就一直是人口的主力军，而且在100年前拿破仑战争结束时，农民在每一个国家仍旧是人口大户。而到了第一次世界大战前，除了英国和比利时以外，农民在每一个发达国家差不多仍旧占多数，其中包括德国、法国、日本和美国，当然，所有发展中国家和第三世界国家也是这样。

80年前，即在第一次世界大战前夕，在粮食的供应上，所有发达国家（只有美国除外）越来越无法做到自给自足，越来越必须从非工业化

和不发达的地区进口粮食，这已经成为不言而喻的事实。英国和比利时已经沦为粮食进口大国。德国、荷兰和瑞士勉强保持粮食的供给平衡。1890年后，明治天皇统治下的日本对依赖粮食进口的担心成为其政治生活的主基调，成为其吞并中国台湾和朝鲜等粮食供应充沛的地区的借口，成为推动日本开始推行帝国主义的心理力量。

今天，在实行自由市场制度的主要发达国家中，日本是唯一大量进口粮食的国家（这么做其实没有必要——他们实施的大米补贴政策不符合时代潮流，妨碍了他们发展现代化的高产农业，因此在很大程度上决定了他们存在的先天不足不利于他们成为粮食生产国）。尽管城市人口不断增加，但是所有其他实行自由市场制度的发达国家都成为粮食生产大国。今天，所有这些国家的粮食产量都是80年前的许多倍——美国的粮食产量增加了8~10倍。

但是，在所有实行自由市场制度的发达国家（包括日本）中，今天的农民在人口和劳动力中的比重最多只有5%，即80年前的1/10，实际上，从事农业生产的农民不足农业总人口的一半或不超过劳动力的2%。这些从事农业生产的人都不是任何意义上的“农民”；他们属于“农业综合企业”，而且似乎是资本、技术和信息最密集型的行业。甚至在日本，传统的农民几乎已销声匿迹。同时，硕果仅存的已经成为靠巨额补贴生存的、受到保护的物种。

1900年左右，在所有发达国家的人口和劳动力中，住在雇主家的佣

人是第二大群体。他们与农民一样都被认为是“自然法则”的产物。在1910年英国进行的人口普查中，他们认为佣人数量少于3个的家庭属于“中产阶级”的“下层”。在整个19世纪，农民在人口和劳动力中的比重逐步萎缩，同时，在第一次世界大战前，佣人在绝对数量和比重上却逐步上升（由于有大量移民涌入美国，因此佣人在美国的增长速度是无人能及的。到了1900年，由于大部分土地被瓜分殆尽，因此对于许多初来乍到者来说，佣人的工作是他们唯一的选择）。80年后，在发达国家，住在雇主家的佣人实际上已经绝迹。在第二次世界大战以后出生的人，即50岁以下的人也只能在舞台上或老电影中见到这些场景。

农民和佣人不仅是规模最庞大的社会群体，而且还是历史最悠久的社会群体。在人类历史的长河中，他们共同创造了经济和社会，总而言之，他们创造了“文明”。佣人包括奴隶、受契约约束的佣人或帮工，在农民出现以前他们实际上已经存在了几千年了。《旧约全书》（Old Testa-ment）提到的祖先仍旧是四海为家的放牧者，而不是有固定居所的农民。但他们拥有大量各种各样的佣人。

大城市由来已久。尼尼微（Nineveh）和巴比伦（Babylon）就属于非常大的城市，中国汉朝的皇帝所在的首都也是如此，而耶稣诞生和恺撒成立罗马帝国是200年以后的事情。但是，这些大城市是被广阔农村包围的孤岛。1900年，尽管巴黎、伦敦、纽约、波士顿和东京十分引人注目且令人神往，但是当时的社会在很大程度上与以往没有什么分别。

在希腊诗人赫西奥德（Hesiod）于公元前8世纪撰写的史诗《工作与时日》（Erga kai Hemera）中提到的希腊或在罗马诗人维吉尔（Virgil）于公元前1世纪撰写的史诗《农事诗集》（Georgics）中提到的罗马，人们普遍认为城市是寄生虫，而农民是“现实的国度”。到了1900年，人们仍旧是这样认为的。在技术上，1900年已经超越了1800年，并具有了2000年的雏形。当时有了轮船、铁路，汽车也大量涌现，到了1903年，飞机出现了。电、电话、无线电报和第一代电影也出现了。但是，1900年的社会仍旧像1800年的社会，而且实际上与古代社会差不多，而与我们的社会，即1994年的社会相去甚远。当时的社会的组织方式仍旧是以农民和佣人为基础，他们在很大程度上仍旧按照他们的祖先在赫西奥德和维吉尔的时代所采用的生活方式生活，所做的工作和利用的工具都是相同的。

在2000年的发达社会，除了怀旧以外，农民几乎消失得无影无踪，而佣人甚至不如农民。

然而，在所有实行自由市场制度的发达国家中，这些巨大的变革都不是靠国内战争实现的，而且事实上，它们的发展几乎是完全无声无息的。只有在完全实现城市化的法国人发现他们的农业人口减少到几乎为零的地步时，他们才会大声疾呼，他们应成为“农业化国家”，应具有“农业文明”。

蓝领工人的崛起和没落

1900年，制造业中的蓝领工人已经发展成为一个新的阶级（马克思称之为“无产阶级”），并成为社会的主导力量。这正是这次社会变革没有造成巨大混乱的一个原因，同时实际上也是主要原因。有些人对农民大声疾呼，要求他们（包括堪萨斯州的农民）“少种玉米，多制造麻烦”，但是，连农民对此也不当回事儿。佣人显然是最饱受剥削的阶级。但是，当第一次世界大战以前的人们在谈话或文章中提到“社会问题”时，他们指的是蓝领产业工人。这些工人在人口和劳动力中的比重仍旧非常小，到第一次世界大战开始时他们的比例为6%~8%，而且他们在数量上与农民和佣人等传统的“下层”阶级仍旧相去甚远。但是，到了20世纪初，蓝领工人却成为令社会头痛的问题，成为社会关注的焦点，整个社会也为之着迷。

农民和佣人比比皆是。但是，作为一个“阶级”，他们又显得太渺小了。佣人生活和工作的环境包括由两三个人组成的孤立的小群体、个别的家庭或农场。农民也是分散的。最重要的是，这些传统的下层阶级没有成为一个有机的组织。事实上，他们也无法成为一个有机的组织。古代从事采矿或产品生产的奴隶经常揭竿而起，虽然他们总是以失败而告终。但是，我们迄今为止没有找到证明佣人们在任何地方、在任何时间进行过示威或抗议游行的记录。历史上，农民起义屡见不鲜，其中，在日本德川幕府（Tokugawa）时期和中国封建社会时期，从1700年起，农民起义爆发得最为频繁。但是，历史上几乎所有的农民起义在经历短暂的血战后都逐渐走向失败，而19世纪发生在中国的两次起义除外，它

们是发生在19世纪中叶的太平天国起义和发生在19世纪末的义和团运动，它们的持续时间很长，而且令当时的统治者摇摇欲坠。历史说明，农民是很难组织在一起的，而且无法保持组织纪律性。

制造业的蓝领工人属于新兴的阶级，他们极其引人注目。他们也因此形成一个“阶级”。他们不可避免地生活在人口密集的区域和城市里，如巴黎郊外的圣丹尼斯（St.Denis）、柏林的韦丁（Wedding）、维也纳的欧塔克宁（Ottakring）、兰开夏郡（Lancashire）的纺织城、美国孟农加希拉谷（Monongahela Valley）的钢铁城和日本的神户（Kōbe）。他们很快证明他们具有非凡的组织能力，而第一批罢工几乎是伴随着工厂工人的出现而出现的。在马克思和恩格斯出版了《共产党宣言》（The Communist Manifesto）后仅过了6年，查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）就出版了《艰难时世》（Hard Times），这是一部令人伤心的小说，描写的是在一家棉纺织厂发生的激烈的劳资冲突。

到1900年，事实证明蓝领产业工人不会占据多数优势，而马克思早在几十年前早已预测到了这一点。他们因此无法完全靠他们自己的力量推翻资本家。然而，法国人乔治斯·索列尔（Georges Sorel）在1906年发表的论文中指出，无产阶级将靠自己的组织，并在激烈的总罢工中和通过激烈的总罢工颠覆现有的秩序和取得政权。索列尔曾是第一次世界大战前最有影响力的激进派作家，他以前曾是马克思主义者，后来转变成改革派工会组织主义者，他的这一番观点被人们普遍接受。由于蓝领工

人是历史上第一个能够组织起来以及保持组织纪律性的“下层阶级”，因此他们在1900年发展成为“社会问题”。

历史上没有哪个阶级能像蓝领工人那样发展得那么快，也没有哪个阶级能像他们那样没落得那么快。

1883年，即马克思逝世的那一年，“无产阶级”在产业工人中仍旧占少数。占大多数的是在小作坊中工作的技术工人，这样的小作坊最多雇用20~30个工人。在马克思逝世后只过了3年，即1886年，亨利·詹姆斯（Henry James）出版了19世纪有关“无产阶级”的最优秀的小说《卡萨玛西玛公主》（The Princess Casamassima），其中描写了许多没有英雄气概的人物，一个是技术水平非常高的图书装订工，另一个是技术水平同样高的配药师。同样，格哈特·豪普特曼（Gerhart Hauptmann）于1892年创作了《织匠》（Die Weber），它是唯一成功地描写“无产阶级”的戏剧（它的作者因此最终获得了诺贝尔文学奖），其中的主角是掌握技能的人，他们工作的场所不是工厂，而是在家里。

1900年，产业工人已经成为在工厂中控制机器的工人的同义词，这些工厂雇佣的工人数以百计或数以千计。这些在工厂工作的工人实际上是马克思所指的无产阶级，他们没有社会地位、没有政治权力、没有经济能力或购买力。

人们不切实际地认为，亨利·福特于1907年推出的T型车便宜到工人

都买得起的地步。但是，750美元的价位相当于一个控制机器的美国工人的全部年收入的3倍多，而他们一天挣70~80美分就已经很不错了。然而，控制机器的美国工人在当时已经是世界上挣得最多的产业工人。

1900年，甚至到了1913年，这些工人仍没有养老金；没有带薪假期；没有加班工资；星期天或晚上工作也不能多挣钱；没有健康保险（德国除外）；没有失业救济金；在工作没有安全感。1884年，奥地利颁布的一部法律规定成年男性每周工作6天，每天工作11个小时，这是最早颁布的、限制成年男性工作时间的法律之一。1913年，即第一次世界大战前的一年，所有产业工人每年至少工作3 000个小时。当时，政府仍旧禁止成立工会或最多对工会睁一只眼，闭一只眼。但是，工人们证明他们具有组织起来的能力。他们证明他们具有作为一个“阶级”采取行动的能力。

在20世纪50年代，虽然蓝领产业工人只有在战时才实际上占大多数，但是他们在每一个发达国家都已经是人数最多的群体。他们受到不同寻常的尊重。在所有实行自由市场制度的发达国家，他们在经济上已经成为“中产阶级”。在美国，在实行大规模生产的行业（这些行业当时无论在什么地方都占支配地位）中工作、参加工会的产业工人事实上在收入上已经接近上层阶级的收入水平，有时甚至超过后者，他们的年收入加福利已经达到5万美元，在汽车制造业（如福特公司）已经超过10万美元。在一些欧洲国家，他们的产业工人很快也达到了这个水平。他

们在工作上拥有安全感；有养老金；有很长的带薪假期；有综合失业保险或“终身雇用制”。最重要的是，他们得到了政治权力。在英国以及其他国家，工会被认为是“真正的政府”，权力大于首相和议会。在美国、德国、法国和意大利，工会也已经成为这些国家权力最大和组织最完善的政治力量。在日本，在1948年发生在丰田公司和1954年发生在日产公司的罢工中，他们几乎推翻整个“体制”，几乎自己接管政权。

然而，在1990年，蓝领工人及其工会出现了全面和不可逆转的倒退。他们在数量上已经是少得不能再少。在20世纪50年代，要风得风要雨得雨的蓝领工人占美国劳动力的2/5，而在20世纪90年代初，他们不足1/5，即只是1900年的水平，那时，他们刚开始出现疾速增长。在其他实行自由市场制度的发达国家，蓝领工人的数量出现下滑的速度起初非常缓慢；但在1980年以后，许多地方都开始出现加速下滑的迹象。到2000年或2010年，在所有实行自由市场制度的发达国家，蓝领产业工人在全部劳动力中的比重将不会超过1/10，或至多占1/8。工会的权力也以同样的速度变得越来越弱。20世纪五六十年代，在英国的煤矿工人工会面前，首相就像火柴棍一样软弱无力，而到了20世纪80年代，玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）夫人公开地藐视有组织的工人，并削弱他们的政治权力和特权，她也因此赢得了一届又一届的大选。制造业的蓝领工人及其工会与农民的下场如出一辙。

蓝领工人不会像佣人一样销声匿迹，而务农的农民同样也没有消失

或即将消失。但是，传统的“小农”已经不再是“生产者”，而成为接受补贴的人，同样，传统的蓝领工人在很大程度上也将成为一支从属力量。“技术人员”，即靠双手和理论知识工作的人，已经开始取代蓝领工人的地位（例如，计算机技术人员或X光技师、理疗师、医学实验技师、肺部诊断技师等提供辅助医疗服务的技术人员，自1980年以来，他们是美国劳动力大军中增长最快的一个群体）。

制造业中的蓝领工人不再是一个“阶级”，即具有凝聚力、易于识别、立场鲜明和具有自我意识的群体，他们可能不久就会成为另一个“压力集团”。

有关产业工人崛起的编年史往往突出描写武装斗争，特别是举行罢工的工人与警察的冲突，如美国的普尔曼大罢工（Pullman Strike）。实际上，产业工人的崛起显然不是靠武装斗争实现的。世界大战、国内战争、种族屠杀和种族清洗等在20世纪60年代发生的大规模的武装斗争都不是由下层引起的，而是由上层发起的；它们与农民数量的萎缩、佣人的销声匿迹或产业工人的崛起等社会变革毫无关系。事实上，人们甚至不再认为“资本主义的危机”是造成天下大乱的原因。

产业工人的崛起没有破坏社会的稳定。相反，他们的崛起成为20世纪发展最稳定的社会事件。这也是农民和佣人的消失没有引发社会危机的原因。

17世纪和18世纪发生在英国的“圈地运动”让农民失去了土地，它的影响范围只限于当地；但是，圈地运动产生的反应是非常严重的，而且常常是非常激烈的。它们还得到了作家、诗人、政治家和社会大众的广泛关注与热烈讨论，例如，奥利弗·戈德史密斯（Oliver Goldsmith）在1770年创作的伟大诗词《荒芜的村庄》（The Deserted Village），在1800年的英国，它可能是最著名和流传最广的诗词。19世纪初，东普鲁士（East Prussia）爆发了扫除农民的运动。在这场运动中，为了给大面积耕作让路，佃农被逐出了他们的土地。它同样在政治上和文化上产生了深远的影响。但是，在19世纪最后几十年，“以土地为起点的腾飞”开始拉开帷幕，其规模更加空前，除了统计学家以外，几乎没有引起任何人的注意，而且势头没有减弱的迹象。第一次世界大战后开始的“以服务业为起点的腾飞”在规模上同样是空前的，它甚至几乎没有引起统计学家的关注。

“以土地为起点的腾飞”和“以服务业为起点的腾飞”都是自发的。农民和女仆没有“被赶走”或“被其他人顶替”。他们尽可能快地进入工厂工作。工厂中的工作不要求他们掌握他们本不掌握的技能，也不要求他们掌握额外的知识。相反，农民掌握的技能大体上比要求在从事大规模生产的工厂中控制机器的工人掌握的技能多得多，同时也比许多佣人掌握的技能多得多。当然，在第一次世界大战以前，在工厂工作的待遇非常差，但强于务农或从事家务劳动。在1913年以前，产业工人的工作时间都很长，而在日本等一些国家，这种情况一直持续到第二次世界大战爆

发前夕。但是，他们的工作时间比农民和佣人短。再者，他们的工作时间是规定好的；工作之外的其余时间是他们自己的，在农田里劳作的农民或在别人家里劳动的佣人都没有这样的待遇。

历史书籍记录了早期工业的肮脏环境、产业工人的贫困生活和他们遭受到的剥削。他们的确在肮脏的环境中工作，生活的确贫困，而且的确遭到剥削。但是，他们的生活水平要高于在农田里劳作的农民或在雇主家里劳动的佣人，而且他们的待遇也比他们好。

婴儿死亡率可以证明这一点：农民和佣人开始进入工厂从事工业生产后，婴儿死亡率就降了下来。在历史上，城市从来就不能靠自己的力量繁衍人口。城市要永久存在，他们就需要农村人口不断地涌入城市。在19世纪中叶，城市的情况仍旧没有发生改变。但是，随着在工厂工作的就业机会的增加，城市成为人口增长的中心。新的公共卫生措施的实施是城市出现这种发展的原因之一，这些公共卫生措施包括清洁卫生的饮用水的供应、废物的收集和处理以及流行病的检疫与疫苗注射。这些措施在城市里通常都十分有效，它们消除或至少抑制了拥挤不堪的生活环境可能带来的危险，而传统的城市常因拥挤不堪的生活环境而成为瘟疫滋生的土壤。但是，因工厂的出现而得到改善的生活环境无疑是婴儿死亡率随工业化的扩张而大幅下降的最主要原因：居住条件更好，营养更丰富，工作负荷更小而且事故更少。婴儿死亡率的下降以及人口随之出现的爆炸性增长只与一个发展趋势有关，即工业化。早期的工厂与威

廉·布莱克（William Blake）创作的美好诗词中描写的“魔鬼工厂”的确没什么两样。但是，农村并不是布莱克歌颂的“生机勃勃和令人愉快的家园”；它是（我以前这么说过）一个风景如画但更可怕的贫民窟。

对于农民和佣人来说，在工厂工作是一个机会。在社会历史上，在工厂工作事实上是不需要背井离乡而可以大幅增加收入的第一个机会。在实行自由市场制度的发达国家中，在过去的100~150年里，每一代人都希望比上一代做得更好。主要原因是农民和佣人可以成为产业工人，而且他们的确成了产业工人。

由于大量聚集在一起的产业工人形成群体，即他们工作的地点不是小作坊或家里，而是大型工厂，因此工厂需要采取系统化的措施提高工人的生产率。1881年（即马克思逝世前两年），人们开始系统化地研究工作、任务和工具，这样，从事手工生产或搬运工作的复合生产率每年都会提高3%~4%。100年以来，每个工人的生产率总共提高了50倍。没有这样的生产率，在此期间取得的所有经济和社会成就也就无从谈起。实际上，所有这些成就在蓝领工人身上都有所表现，其中的一半成就表现在工作时间大幅减少（在日本，工作时间减少了40%，在德国，工作时间减少了50%），另一半成就表现在从事制造或搬运工作的蓝领工人的实际工资增加了25倍。这种情况与19世纪“大家都知道”的事实大相径庭，其中包括所有“保守派”，如摩根（J.P.Morgan）、俾斯麦（Bismarck）和迪斯雷利（Disraeli）。

因此，蓝领工人的崛起理所当然地靠的是和平方式，而其没落同样靠的是和平方式，而且在社会上几乎完全没有引发抗议浪潮、动乱和严重的混乱局面，至少在美国是这样的，这又做何解释呢？

知识工作者的崛起

对于在蓝领产业工人之后崛起的阶级，这种崛起不是机遇，而是挑战。新兴的、占支配地位的群体是“知识工作者”。40年前，人们对这个词一无所知。在我1959年出版的《明日地标》（The Landmarks of Tomor-row）中，我首先提出了这个词。到20世纪末，在美国的劳动力大军中，知识工作者的比例将达到或超过1/3，即相当于昔日的蓝领产业工人所达到的比例，但战时除外。在待遇上，大多数知识工作者至少与昔日的蓝领工人旗鼓相当，或比后者更好。同时，新出现的工作为个人带来更大的机会。

但是，事与愿违，新出现的工作在绝大多数情况下要求从事这些工作的人具有蓝领工人所不具有的条件，而蓝领工人也缺乏具备这些条件的能力。新出现的工作要求从事这些工作的人接受大量正规教育并具备获取和应用理论知识和分析知识的能力。他们需要采取不同的方式工作并具有不同的观念。最重要的是，他们需要养成不断学习的习惯。

农民、佣人和操作机器的工人在经过短暂的学徒期后就掌握了一生劳动和工作所需的一切知识，对于农民和佣人来说，学徒期一般为一两

年，而操作机器的工人的学徒期只有几个星期。但是，知识工作和直销等大量服务工作与所有体力劳动存在着天壤之别，它们依靠的不是经验，而是学习。要从事这些工作，人们需要接受正规教育，至少要接受正规培训。工业生产就其工作特性来说仍旧属于传统工作，如操作机器的工人的工作。知识工作和大多数服务工作就其工作特性来说不属于传统工作。因此，脱离工业生产的产业工人不能简单地像脱离农业生产的农民和脱离家务劳动的佣人从事工业生产一样从事知识工作或服务工作。至少，他们必须在较大范围内改变他们的基本态度、价值观和信念。

在20世纪的最后几十年里，美国产业工人的数量在所有发达国家中是下降得最快和最多的。同时，美国的工业产量在所有发达国家中是增长得最快的，但只有日本除外。

这种变化令美国历史最长且最不容易处理的问题变得雪上加霜，这个问题就是黑人的地位问题。在第二次世界大战结束后的40年中，美国黑人的经济地位迅速地得到改善，在改善的速度上，美国社会历史上或任何国家的社会历史上的任何群体都不能与之相提并论。3/5的美国黑人的收入达到中产阶级的水平，而在第一次世界大战以前，这个数字为1/20。但是，在收入达到中产阶级水平的美国黑人中，有一半人从事的工作不是中产阶级的工作。第二次世界大战以后，越来越多的黑人进入实行大规模生产的行业成为蓝领工人和工会的成员，他们的工作收入达

到了中产阶级和中产阶级上层的水平，但不需要接受教育或掌握技能。然而，这些工作恰好是消失得最快的工作。令人感到惊异的不是许多黑人没有受教育的机会，而是许多黑人拥有受教育的机会。1945~1980年，对于美国黑人的年轻一代来说，在经济利益上属于明智的选择不是待在学校里学习，而是尽可能早地离开学校，成为大量从事大规模生产的工人的一员。因此，产业工人的没落沉重地打击了美国黑人，在数量上，他们受到很大的打击，但在性质上，他们遭受的打击更严重，二者显得极不相称。高收入的产业工人在工作上拥有很大的安全感，享受全面的健康保险，而且退休金也有保障，但他们不具备任何技能，也未接受过很多教育，他们在美国黑人社会中曾经是最有影响力的榜样，但产业工人的没落破坏了这种形象。

在新加入中产阶级的黑人中，由于另一半人利用了教育提供的机会，成功地转变为知识工作者，因此他们的地位得到了显著提高。这一半人所得到的似乎不能弥补另一半没有受过教育的黑人因失去作为蓝领工人从事工业生产的机会而遭受到的损失。居住在老城区、年龄在10~11岁的黑人少年与只比他们大7~8岁、在汽车制造厂工作、收入不菲的堂兄弟可以有共同语言，而且事实也是这样的。他们与成为牙医、会计师或律师的堂兄弟就不那么容易拥有共同语言，这些堂兄弟比他们大20岁，而且在学校里至少学了16年。因此，蓝领产业工人的没落给美国黑人社会带来了难以愈合的打击。这在很大程度上不仅是居住在老城区的黑人越来越多地表现出挫折感、绝望和愤怒情绪的原因，而且还是他

们越来越疏远和仇恨功成名就的兄弟姐妹的原因，而后者是跻身新兴的“中产阶级”、成为知识工作者的黑人，他们的数量庞大，而且越来越多。

但是，在美国的人口和劳动力大军中，黑人当然只占一小部分。对于其余种族（白人、拉丁美洲裔和亚裔）来说，蓝领产业工人的没落没有造成什么令人惊异的混乱和所谓的动荡。同时，在有些社区中，即使他们完全依赖的一两个实行大规模生产的工厂要么破产，要么裁员的比例高达2/3，例如宾夕法尼亚州西部或俄亥俄州东部的钢铁城，或位于密歇根州弗林特市的汽车城，但是他们的成人（不包括黑人）失业率在短短的几年内就出现了回落，最后只比美国的平均失业率稍高一点。这意味着只比美国的“充分就业率”稍高一点。然而，美国的蓝领工人从未采取过过激行动。

唯一的解释是：对于不包括黑人的蓝领阶层，这种发展不是突如其来的，尽管它不受欢迎、给人带来痛苦和给工人个人及其家庭带来威胁。美国的蓝领产业工人必定已经做好了准备，必定认为要求接受正规教育和需要靠知识挣钱的工作取代靠体力劳动（无论需不需要技能）挣钱的工作是合情合理的，而且他们的这种准备是心理上的，即价值观上的准备，而不是情绪上的。

造成这种局面的可能有两个因素。第一个因素是第二次世界大战以后颁布的《士兵福利法案》，根据该法案的规定，每一个退伍返乡的美

国老兵都可以上大学接受教育，高等教育也因此成为社会接受的“标准”，其他事情都是“次要的”。第二个因素可能是美国在第二次世界大战期间推出并在此后35年里一直实行的征兵制度，大多数在1920~1950年之间出生、达到法定年龄的美国人（现在仍旧在世的大多数美国成年人）也因此需要在军队中服几年的兵役，如果其中有人没有上过中学，他们就要被迫接受中学教育。但是，无论是何种原因，在美国，人们（除了黑人阶层以外）都已经大体上接受知识工作取代以生产或搬运工作为主的体力劳动的事实，并认为这种转型是正确的，或至少是不可避免的。

在美国，到1990年左右，这种转型大体上已经完成了。但是，迄今为止，只有美国完成了这种转型。其他实行自由市场制度的发达国家，如西欧和北欧和日本到了20世纪90年代才刚刚开始出现转型的迹象。然而，从现在起，这样的转型肯定会在这些国家出现加速发展之势，而且转型的速度可能超过美国最初的经历。这些国家也能像美国大体上所做的那样将这样的转型所引发的社会动乱、社会混乱和社会动荡局面控制在最低限度吗？或者，美国的发展结果最后会成为“美国例外论”的又一例证（就像美国的社会历史一样，特别是美国的劳工历史）吗？在日本，正规教育与受过正规教育的人至上论得到了人们的普遍认可，因此，虽然产业工人在日本仍旧还算一个新的阶级，而且在数量上只是在第二次世界大战后才超过农民和佣人的，但是，就像在美国一样，人们能够自然而然地接受产业工人的没落，而且可能比美国人更能接受。但

是，实现工业化的欧洲国家怎么样呢？这些国家包括英国、德国、法国、比利时和意大利北部等。在这些国家，“工人阶级的文化”和“有自尊心的工人阶级”已经存在了一个多世纪，而且尽管所有的证据都表明事实与人们的观念格格不入，即所有财富的创造靠的不是知识，而靠的是蓝领产业工人的劳动，但是这种观念仍旧是根深蒂固的。欧洲的反应会与美国黑人的反应如出一辙吗？这当然是一个关键性问题，对这个问题的回答将在很大程度上决定实行自由市场制度的欧洲发达国家的社会和经济未来。在今后的10年内，人们就会找到答案。

除了发达国家以外，蓝领产业工人在实行自由市场制度的发达国家的没落还将对其他国家产生重大影响。这意味着发展中国家的发展不能再寄希望于他们在劳动力上的比较优势，即廉价的工业劳动力。

人们普遍认为蓝领产业工人在发达国家的没落在很大程度上或完全是这些国家将生产活动转移到“海外”，即拥有大量无一技之长的劳动力和工资水平比较低的国家的结果。工会的官员当然也是这么认为的。但是，这种观点不符合事实。

30年前，即在1965年或1970年前，这种观点不是空穴来风。日本、中国台湾和后来赶上来的韩国借鉴了美国发明的最大生产率培训法，他们当时的工资水平仍旧与未实行工业化的国家的工资水平差不多，他们最初在世界市场上取得的竞争优势的确靠的是几乎在一夜之间找到了二者的结合点。[1]他们因此打造了一支在生产率和质量上与发达国家旗鼓

相当和在劳动力成本上与发展中国家不相上下的劳动力队伍。但是，这种方式只灵验了20~30年。在1970年或1975年以后，它就完全失去了作用。

在20世纪90年代，在进口到美国的工业品中，只有微不足道的一小部分是靠低廉的劳动力成本取得的。虽然1990年的进口总额大约占美国当年国民生产总值的12%，但是，工资水平大大低于美国的国家对美国的进口额所占的比例不足3%，而且工业品的进口额只占其中的一半，即只占国内生产总值的1%~1.5%。[2]因此，在美国蓝领产业工人占全部劳动力的比例从30%~35%减少到15%~18%的过程中，我们向工资水平低的国家转出就业机会的行为实际上没有起到任何推波助澜的作用。美国制造业（如汽车、钢铁和机床）的主要竞争对手来源于日本或德国等国家，这些国家的工资水平长期以来一直与美国的工资水平保持在同一水平线上。现在发挥重要作用的比较优势体现在知识的应用上，例如日本的全面质量管理、精益制造、及时交付和以价格为导向的成本计算模式，或德国或瑞士的中型工程技术公司提供的客户服务。然而，这意味着发展中国家的发展不能再寄希望于低工资。大多数发展中国家（如中国、印度和大多数拉丁美洲的国家，更不用说非洲了）必须为数以百万没有受过教育、无一技之长和除了昔日的蓝领产业工人的工作外几乎什么也不能做的年轻人提供就业机会，在此时，他们也必须学会靠知识来谋求发展。

但是对于发达国家来说，这种转变提出了重大的社会挑战。蓝领工人与农民和佣人一样都是体力劳动者。他们仍旧“靠出卖自己的血汗谋生”。蓝领产业工人属于全新和完全不同的事物，他们在工厂里工作。但是，如果不是这样，他们就属于传统的劳动者。以前的大多数劳动者同样都不是独立的，他们要依赖其他人才能谋生——作为在农田里干活的雇工和没有土地的劳动者；作为有自由或没有自由的佣人；作为在手工艺人的作坊里干活的学徒和熟练工。蓝领产业工人不拥有“生产工具”的事实也不是新鲜事。佃农甚至也不拥有生产工具，更不用说多如牛毛的雇工了。佣人或手工艺人的学徒和熟练工也不拥有。尽管出现了工厂，但是在基本社会生产关系上，工业社会基本上仍旧属于传统社会。

但是，新兴的社会是以知识和知识工作者为基础的，不属于传统社会。这个社会开创了历史的先河，在这里，普通平凡的人，即大多数人，不必靠出卖血汗谋生。这个社会是史无前例的，在这里，“老老实实地工作”不会让双手长满了老茧。这个社会还是前无古人的，在这里，每一个人所做的工作都是不同的，而在过去，做同一工作的农民占绝大多数，或者仅仅在30~40年前，绝大多数人似乎都有可能成为操作机器的工人。

这不仅仅是社会变革。它是人类生存与工作条件的变革。我们不知道其中的意义是什么，即这个社会的价值观、责任和问题。但是，我们

的确知道，在这些方面，这个社会将是与众不同的。我们的确知道在政治和社会方面，但最重要的是在人的方面，21世纪将是迥异的。

新兴的知识社会

在知识社会，知识工作者将不会占绝大多数，但是在许多国家的人口和劳动力中，包括最发达的国家，他们将是数量最庞大的群体。即使在数量上，知识工作者不及其他群体，但是新兴知识社会的特征、领导阶层和社会分布状况都将取决于知识工作者。他们可能不是知识社会的统治阶级，但他们已经成为领导阶级。在特征、社会地位、价值观和希望上，他们与历史上曾经居于领导地位的任何群体都存在着天壤之别，更不用说曾经居于统治地位的群体了。

首先，知识工作者是通过正规教育获得工作、职位和社会地位的。

许多知识工作将要求知识工作者掌握高层次的手工操作技能并用手做大量工作。神经外科就是一个极好的例子。神经外科医生的工作能力取决于正规教育和理论知识。如果没有手工操作技能，神经外科医生就没有资格做神经外科手术，但是只掌握手工操作技能，无论技艺多么高超，任何人都不足以成为神经外科医生。我们只能在正规的学校中和通过正规的学校教育才能获得从事知识工作所需的正规教育。我们不能通过学徒的方式获得这种正规教育。

在正规知识的数量和性质上，一种职业的知识工作与另一种职业的

知识工作存在着巨大的反差。有些职业的要求相当低，而有些职业要求知识工作者掌握神经外科医生必须掌握的那种知识。但是，即使知识本身属于十分简单的知识，也只有正规教育才能提供这种知识。档案工作几乎肯定不是高级的知识工作。但是，做这项工作的人需要掌握字母表知识，他们只能在系统化地学习中和通过系统化地学习掌握这些知识，即在正规的学校中和通过正规的学校教育。

这种变化的第一个影响就是教育将成为知识社会的中心，学校将成为知识社会的关键性机构。每一个人需要掌握什么样的知识？每一个人需要具备什么样的知识组合？学习与教学的“质量”是什么？所有这些将不可避免地成为知识社会关心的主要问题和主要政治问题。我们认为，正规知识的获得与传播在知识社会的政治生活中的地位将同财产与收入的获得与分配在两三个世纪以来，即在我们所谓的资本主义时代中的地位不相上下。事实上，这种设想可能并非异想天开。

这未必意味着我们所了解的学校会变得更加重要，这似乎是自相矛盾的。这是因为在知识社会里，人们从正规学校毕业后无疑将学到越来越多的知识，特别是高等知识，而且教育的方式可能越来越多地不依赖于传统学校，例如在工作场所提供的系统化的继续教育课程。但同时，学校的能力及其基本价值观将越来越多地得到整个社会的关注，人们不应认为这些事情属于“专业”问题，不可以高枕无忧地把它们交给“教育家们”，这几乎是毋庸置疑的。

我们还可以预言，我们十有八九需要重新定义我们过去所说的“受过教育的人”的含义。过去，特别是在最近200~300年里，至少西方国家（也包括同时期的日本）认为受过教育的人就是掌握相同的正规知识的人，即接受过德国人所谓的基础教育（Allgemein Bildung）和英国人（以及在19世纪紧随其后的美国人）所谓的“文科教育”（liberal education）的人。今后，“受过教育的人”将越来越多地指已经掌握学习的方法、终身继续学习，特别是靠正规教育继续学习的人。

这种教育方式带来的威胁是显而易见的。这样的社会会轻而易举地退化成只强调正规文凭，而不重视工作能力的社会。它会很容易地退化成到处充斥着完全缺乏创造力、孔夫子式的知识分子，而美国的大学尤其会非常容易地受到这种威胁的影响。另一方面，由于人们过高地评价能够起到立竿见影之效的“实用”知识，这样的社会还因此会成为这种行为的牺牲品，并低估基础知识和全体智慧的重要性。

这个由知识工作者主导的社会面临发生新的“阶级冲突”的危险：知识工作者与大多数靠传统方式谋生的人之间的冲突，前者数量虽然不少，但在人口和劳动力中尚占少数，而后者要么靠体力劳动谋生，要么靠服务工作糊口，有没有技能都无所谓。知识工作的生产率现在仍旧非常低，但它肯定将成为知识社会的经济挑战。它将决定社会中的每一个国家、每一个行业和每一个机构的竞争地位。从事与知识无关的服务工作的劳动者，其生产率将日益成为知识社会的社会挑战。它将决定知识

社会向非知识型的劳动者提供尚可的收入、尊严和地位的能力。

历史上，任何一个社会都没有遇到过这些挑战。但是，知识社会提供的机会同样也是前所未有的。在知识社会，跻身领导阶层的大门史无前例地向所有人敞开。同样，人们获取知识的权利将不再取决于是否能在任何特定年龄接受规定的教育。学习将成为个人的工具，他们在任何年龄段都可以学习，他们可以通过有助于学习的新技术获取大量的技能和知识。

另一个影响是个人、组织、行业和国家获取并应用知识的能力将成为关键性的竞争因素，有助于个人争取到事业发展机会和挣钱的机会，有助于组织提高绩效，甚至可能关系到组织的存亡，并且有利于行业和国家。知识社会将不可避免地出现越来越激烈的竞争，激烈的程度超过我们目前所知道的任何社会，其中的原因非常简单，即知识是无所不在、唾手可得的，做不好是没有理由的。今后，只有无知的国家，没有“贫穷”的国家。任何类型的公司、行业和组织将面临同样的情况。个人也不能置身于世外。事实上，在发达社会里，个人已经需要面对白热化的竞争，竞争的程度是20世纪初所不能及的，更不用说19世纪或18世纪的社会了。当时，大多数人都没有机会跳出天生注定的“阶级”，大多数人都逃脱不了子承父业和地位终生不变的宿命。

我一直谈的是知识。但是，正确的说法应该是知识的多样性。这是因为知识社会的知识基本上与早期社会对知识的认识截然不同，事实上

也与人们现在在知识的认识上仍旧普遍持有的观念格格不入。德国的基础教育或英美的文科教育传授的知识与人们一生的工作几乎没有任何关系。他们注重的是个人及其发展，而不是任何具体应用，而且由于这些知识不是多用途的，他们甚至常常感到自鸣得意。然而，在知识社会，知识基本上只存在于具体应用中。

在具体应用中使用的知识在定义上是指高度专业化的知识，而2500年前通过柏拉图（Plato）传播的苏格拉底（Socrates）的思想就是因为这个原因拒绝承认它属于知识，而认为它仅仅是技能（technē）。

有些知识工作要求使用的知识在数量上是非常有限的，例如一些提供辅助医疗服务的技术人员，如X光技师、检验科的技术人员或肺部诊断技师等。其他知识工作要求更深层次的理论知识：例如在经营中要求完成的大多数知识工作，包括市场调研、产品规划、制造系统的设计、广告和促销以及采购。在某些方面，人们实际上需要掌握大量基础知识，例如在神经外科领域和许多管理领域，如管理大医院、庞大的综合性大学或跨国企业。

无论知识的基础是什么，在具体应用中使用的知识都是专业化的知识。这些知识始终是独特的，因此不适用于其他领域。X光技师需要掌握的知识不能用于市场调研或讲授中世纪历史。

因此，知识社会的主要劳动力将由高度专业化的人组成。事实上，

我们错误地理解了“全能型人才”的含义。我们现在所说的全能型人才将越来越多地指那些已经学会如何掌握额外的专长，特别是学会如何在短时间内掌握所需的专业知识的人，这样他们就可以从一种工作或职业转入另一种工作或职业，例如从市场调研岗位调到综合管理岗位，或从医院的护士调到医院的管理岗位。但是，我们过去提及的“全能型人才”现在属于“半吊子”，而不是受过良好教育的人才。

这种观点也是全新的。历史上，劳动者属于全能型人才。别人让他们做什么，他们就得做什么，例如在农田里、在别人的家里、在手工艺人的作坊里。产业工人也是这样。制造业的扩张和后来居上只有一个条件，即它必须学会将专业化的技能从劳动中分离出来，也就是说将生活在工业化时代之前的、技术熟练的手艺人变成19~20世纪只掌握有限技术或无一技之长的机器操作工。

但是，对于知识工作者，无论他们掌握的是简单的知识，还是先进的知识，无论他们只掌握一点儿知识，还是知识渊博，在定义上，他们都将是术业有专攻的。在具体应用中使用的知识只有在服务于专门用途时才会发挥有效作用。实际上，专业化程度越高，它就越有效。这个道理也适用于技术人员，例如维修计算机、X光机或战斗机的人。[3]但是，它同样适用于要求最先进的知识的工作，无论是对遗传学或天体物理学的研究，或新排练的歌剧的首次公演。

如上所述，由单一知识向知识的多样性的转变为个人带来了巨大的

机会。它使得人们能够把知识工作者当做一项“事业”来发展。但是，它同样提出了许多新的问题和挑战。它史无前例地要求掌握知识的人承担起让不掌握相同知识的人了解他们自己的责任。它要求人们学会如何从其他领域和其他学科吸收与他们自己的工作有关的知识，而且越早越好。

这一点尤其重要，这是因为发生在任何知识领域的创新往往是由外部的因素引发的。在产品和生产流程上，情况的确如此。现在，这些方面的创新往往是由本行业或生产流程之外的因素引起的，这与19世纪和20世纪初的创新模式形成鲜明的反差。科学知识与学术亦不例外。例如，历史研究的新方法来源于经济学、心理学和考古学，而历史学家始终都认为所有这些学科与他们的研究领域毫无瓜葛，而且在历史研究上，人们以前很少利用过这些学科。

知识如何发挥作用

知识社会里的知识要创造出价值，就必须高度专业化。高度专业化的知识因此提出了两项新的要求：

·知识工作者在团队中工作。

·知识工作者必须有机会接触到组织。如果不是组织的雇员，他们至少必须与组织保持紧密联系。

这些天来，人们不厌其烦地谈论“团队”和“团队协作”。大多数人的出发点都是错误的假设，即我们以前从未以团队的形式工作过。实际上，人们在工作的时候始终是团队的一员，靠自己的力量做好工作的人几乎没有。农民必须有老婆帮助，农妇必须有丈夫做顶梁柱。他们与他们的员工，即雇工组成一个团队。手工艺人也必须有老婆协助，并与她组成一个团队，他负责手工制作，老婆统管顾客、学徒和生意。他们与熟练工与学徒组成一个团队。我们目前都想当然地认为团队的形式只有一种。实际上，团队有好几种形式。[4]但是，我们迄今为止只重视劳动者个人，而不是团队。由于知识的专业化程度越高，知识就越能发挥作用，因此，有效的工作单位是团队，而不是个人。

但是，现在被大肆吹捧为团队的团队只是一种团队，我称之为“小型爵士乐队”（Jazz-combo）型团队。小型爵士乐队型团队的团队协作实际上是最难控制的团队：这种团队出成绩所需的磨合时间是最长的。

我们必须学会利用不同的团队实现不同的目的。我们必须了解团队，而这个问题迄今为止几乎没有引起我们的重视。管理人士将越来越需要了解不同类型的团队的工作能力、优缺点，越来越需要在各种类型的团队之间做出取舍，这些将成为他们关心的主要问题。

知识工作者个人也必须学会如何从一种团队转换到另一种团队、如何融入团队，他们必须了解自己对团队有什么期望以及能给团队做出什么样的贡献。实际上，我们现在对此一无所知。

知识工作者要有效地做好工作，他们将越来越需要具备两种能力。他们首先要判断出什么样的团队适用于什么样的知识工作，只有对症下药，他们才能完全做好知识工作。其次，他们需要组织这样的团队，并让自己融入这个团队。迄今为止，在任何地方都没有人了解或认识到他们需要这两种能力（少数研究实验室的人除外）。迄今为止，在任何类型的组织中，几乎所有管理者甚至都没有认识到，决定在什么样的情况下采用什么样的团队、如何组织团队以及如何发挥团队的作用在很大程度上都是他们的责任。我们甚至还没有开始研究团队、团队的特性、具体要求、工作特点以及如何评估团队。

知识工作者必然是专家，这个事实的第二个意义是他们需要以组织成员的身份开展工作，而且这个意义是同样重要的。只有组织才能保持让知识工作者发挥作用所需的基本连续性。只有组织才能将知识工作者的专业知识转化为绩效。

专业知识本身不能产生绩效。没有诊断，外科医生就不能做好手术，而诊断基本上不是外科医生的任务，他们甚至也没有能力进行诊断。市场调研人员自己只能提供数据。要将数据变为信息，市场营销、销售、生产和服务人员是不可或缺的，更不用说在运用知识的活动中发挥它们的作用了。历史学家在独自研究自己的课题和写作的过程中，他们的效率会非常高。但是，要培养学生，我们还需要许多其他学科的专家，如文学、数学等专业的专家或其他方面的历史专家。这要求专家们

能够与组织接触。

他们可能以顾问的身份与组织接触，也可能以专业服务提供者的身份与组织接触。但对于大多数知识工作者来说，他们都将以组织的全职或兼职雇员的身份与组织接触，包括政府机构、医院、大学、企业、工会以及任何其他类型的组织。在知识社会中，创造绩效的不是个人。个人是一个成本中心，而不是绩效中心。创造绩效的是组织。医生个人可能掌握大量的知识。但是，如果没有许多科学学科提供的知识，包括物理学、化学、遗传学等学科，医生是无所作为的。如果没有许多诊断专家提供化验结果，没有人控制透视仪器，包括X光或超声波仪器，没有人验血并解释验血的结果，没有人执行脑部扫描操作，医生也会碌碌无为。如果没有医院提供的服务，没有人管理静脉注射的药品，没有人护理危重病人，没有人提供有助于病人痊愈的身体和/或精神康复服务，医生同样会一事无成。要提供任何这些服务，包括心电图、血样分析、磁共振成像或理疗师提供的理疗服务，医生需要与医院这个组织接触，即高度组织化、以持续经营为组织目标的企业。

雇员的社会

知识社会是雇员的社会。

传统社会是制造企业与蓝领产业工人崛起前的社会，它不是独立者的社会。在托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）提出的、由独立的小农

组成的社会中，每一个成员都是自己的家庭农场的主人，除了自己的老婆和孩子外，他们在干农活的过程中不需要任何帮助，他的这种设想只不过是一个白日梦。在历史上，大多数人都不是独立的。但他们不是为组织工作的。他们是为业主工作的，他们是在农田里劳作的奴隶、农奴、雇工，在手工艺人的作坊里工作的熟练工和学徒，为商人工作的店员和售货员，拥有自由或没有自由的佣人。他们是为“主人”工作的。在制造业的蓝领工人第一次出现时，他们仍旧是为“主人”工作的。

在狄更斯1854年出版的巨作《艰难时世》中，工人是为“业主”工作的。他们不是为“工厂”工作的。在19世纪末，工厂才取代业主成为雇主。在20世纪，公司才取代工厂成为雇主，“老板”才取代“主人”，而老板本身十有八九也是一名雇员，他也有自己的老板。

将来的知识工作者既是有“老板”的“雇员”，也是有“雇员”的“老板”。

对于过去的社会科学来说，组织是陌生的，而且今天的社会科学对它基本上仍旧是一无所知的。德国伟大的社会学家裴迪南德·滕尼斯（Ferdinand T-nnies，1855—1936）在他1888年出版的《社区与社会》（Gemeinschaft und Gesellschaft）中将人类组织的已知形式划分为“社区”或“社会”，前者是“有机的”和“命中注定的”，而后者属于一种“结构”，而且在很大程度上受到社会部门的控制。他从未提到过“组织”。19世纪或20世纪初的任何其他社会学家也没有。虽然组织具有社区和社

会的某些特征，但是组织既不是社区，也不是社会。组织的成员资格不是“命中注定的”。它始终是自由选择的。人们是加入公司或政府机构或大学的教师队伍。人们不是生来就是其中的一员。人们始终可以离开组织，而人们只能通过永久移居的方式离开传统的社区。组织也不是社会，特别是组织的成员并不完全属于组织。一家公司的市场调研经理还是许多其他组织的成员。她可能参加教会、网球俱乐部，而且每周可能有5个小时在当地的一个非营利组织担任志愿者，例如负责领导女童子军。美国人尤其喜欢这么做。换句话说，组织不是真正的集体。它们是工具，即实现目标的一个手段。

组织是由来已久的。17世纪出现的职业军队就是一个“组织”；它既不是社会，也不是“社区”。以1809年创办的柏林大学为标志的近代大学也是一个组织。大学的教师可以自由加入大学，而且他们始终可以离开大学。18世纪出现的行政机构也是组织，它首先在法国出现，随后在欧洲大陆的其他国家出现，最后，英国和由明治天皇统治的日本在19世纪末建立了行政机构（虽然美国到1933年或第二次世界大战时才出现行政机构）。但是，这些早期的组织仍旧被视为例外情况。1870年以后出现的现代商业企业无疑是第一个现代意义上的“组织”，是第一个没有被视为例外，而被视为原型的组织。正因为这个原因，大多数人直到现在还认为“管理”（即组织的特殊机构）就是“企业管理”。

随着知识社会的出现，社会已经成为组织的社会。我们中的大多数

人都是在组织中工作和为组织工作，我们要发挥我们的作用取决于是否能与组织接触，我们的生计同样也依赖于是否能与组织接触，无论是作为组织的雇员，还是作为向组织提供服务的供应商，例如律师或货运公司。在这些向组织提供支持性服务的供应商中，越来越多的供应商本身也是组织。大约一百年前，美国出现了第一家律师事务所，而在此之前，律师都是独自提供法律服务的。在欧洲，在第二次世界大战以前，律师事务所根本就不存在。今天，法律服务越来越多地是由越来越大的合作企业提供的。而医生也是如此，尤其是在美国。知识社会是组织的社会，每一项社会任务都是在组织中和通过组织完成的。

什么是雇员

大多数知识工作者在大部分工作时间里都将以“雇员”的身份出现。但是，这个词的含义与传统上的含义存在着明显的差别，不仅英语是这样，德语、西班牙语和日语也是这样。

知识工作者个人对工作有依赖性。他们领取工资或薪水。他们受雇于他人，而且可以被解雇。在法律上，每一个人都是“雇员”。但是，他们构成的集体是唯一的“资本家”；通过养老基金和其他储蓄（如在美国有共同基金），雇员越来越多地拥有生产资料。在传统的经济体中，全部进入消费的“工资基金”与“投资基金”存在着天壤之别。无论它们是对立的关系，还是必要和有利的合作和平衡关系，它们之间的关系以这样或那样的方式成为工业社会的大多数社会理论的基础。在知识社会，两

者合二为一。养老基金属于“延期支付的工资”，工资基金也是如此。但是，在知识社会，养老基金即使不是资本的唯一来源，它也日益成为资本的主要来源。

在知识社会，雇员，即知识工作者，还拥有生产工具。这同样重要，而且可能更重要。马克思认识到工厂的工人不拥有，而且也无法拥有生产工具，因此不得不“处于孤立的地位”。这的确是马克思的远见卓识。马克思指出，工人没有办法拥有蒸汽机，在换工作时也不能带走蒸汽机。资本家必须拥有和控制蒸汽机。现在，购买机器和工具的资金越来越不是知识社会的真正投资。真正的投资体现在知识工作者的知识上。没有知识，无论机器有多么先进，多么复杂，也不会具有生产能力。

市场调研人员需要计算机。但是，它逐渐会成为调研人员自己使用的个人计算机和市场调研人员走到哪里，就带到哪里的廉价工具。在市场调研中使用的真正的“固定设备”是有关市场、统计数字以及市场调研在企业战略中的应用的知识，这些知识被存储在调研人员的脑海里，是他们单独拥有和不可剥夺的财产。外科医生需要使用医院的手术室及其全部昂贵的固定设备。但是，外科医生的真正资本投资体现在12~15年的训练和学到的知识上，而他们可以将这些知识从一家医院带到另一家医院。没有知识，医院的昂贵的手术室就等于一堆废铜烂铁。

无论知识工作者掌握的是先进的知识，如外科医生，还是简单和初

级的知识，如初级会计员，情况都是一样的。在上述任何情况下，决定雇员的工作是否具有效率的不是组织提供的工具、机器和资本，而是在知识上的投资。产业工人对资本家的依赖程度远远高于资本家对产业工人的依赖程度，而在知识社会，所有组织对知识工作者的依赖程度远大于知识工作者对任何组织的依赖程度。在他们开展活动的过程中，他们最有可能以这条假设为基础，而且毫无疑问地会以它为基础。组织的责任是推销自己的知识型工作，以便吸引到足够数量和高素质的知识工作者。知识工作者与组织的关系越来越是互相依赖的关系，其中，知识工作者必须了解组织的需要，而组织也必须了解知识工作者的需要、要求和希望。

由于知识型组织的工作是以知识为基础的，因此他们完全不是具有上下级关系的组织。[5]这样的组织是以交响乐团为原型的。小提琴可能是交响乐团最重要的乐器。但是，第一小提琴手不是竖琴手的“上级”。他们是同事。演奏竖琴的任务是竖琴手的任务，不是由指挥或第一小提琴手指派给她的。

在中世纪，有关知识等级的争论此起彼伏。哲学说自己是知识的女王。我们很早以前就停止了这场毫无实际意义的论战。知识没有高低贵贱之分。对于脚趾甲内翻的病人，要药到病除，靠的是足病医生的知识，而不是脑外科医生，即使他经过了多年的训练，而且收费也要高出许多。相反，如果某位管理人员被派往国外，他在短时间内需要掌握的

知识就是能够基本流利地说几句外语，而在该国土生土长的每一个人在两岁时就掌握了讲本国语言的能力，而且无须花很多钱。在知识社会，由于知识只有在实际应用的时候才是知识，因此知识的等级和地位取决于具体的情况，而不依赖于知识的内容。换句话说，所谓的知识在某种情况下只是信息，而且是无关的信息，例如会讲韩语的美国管理人员被派到汉城工作，而几年以后，他不得不调整公司在韩国的市场战略，此时，他学到的韩语的知识只是信息，而且是无关的信息。这种观点也让人耳目一新。过去，各种各样的知识被视为天上的恒星，在知识的宇宙中，每一种知识都有自己的位置。在知识社会里，知识是工具，因此，要执行的任务决定了它们能否表现出它们的重要性和地位。

我们还总结出一个结论：由于知识社会不可避免地是组织的社会，因此它的中枢机构是管理，而且，这个机构是独特的。

当我们首次开始谈论管理时，这个词的意思是“企业管理”，这是因为大型企业是第一批出现在人们视野中的新型组织。但是，在最近的半个世纪中我们认识到，所有组织都需要管理，无论他们是否使用这个词。无论组织开展什么样的业务，所有管理者做的工作都是一样的。他们都必须让分别掌握不同知识的人团结在一起，共同创造绩效。他们都必须让这些人的优点在工作中体现出价值，让缺点影响不到工作。他们都必须思考组织要求什么样的“结果”，并因此确定目标。他们都有责任思考我所说的“经营之道”，即有关组织的绩效和行动的假设以及帮助组

织决定放弃某些事务的假设。他们都需要一个思考策略的机构，通过这样的策略，组织的目标能够转化为绩效。他们都必须定义组织的价值观、奖惩体制，并据此来定义组织的精神和文化。在所有组织中，管理者既需要在工作中使用和约束组织成员的管理知识，也需要了解和认识组织本身以及组织的目的、环境、市场和核心能力。

管理在实践上拥有很长的历史。历史上最成功的管理者无疑是埃及人，他们在4 700多年前就史无前例地建造了金字塔，他们用最短的时间设计并修建了金字塔。这些当初修建的金字塔现在仍旧岿然不动，而人类在那个时期修建的任何其他工程都已经遭到不同程度的破坏。但是，作为学科，管理仅仅有50年的历史。大约在第一次世界大战期间，人们才第一次朦胧地感觉到管理的存在。到了第二次世界大战，它才开始显山露水，而且在那时，美国是管理学的主要实践者。自那以后，它就成为发展最迅速的新型职能部门，对管理学的研究也成为发展最快的新学科。历史上的任何职能部门都不像最近50~60年的管理和管理者那样迅速地出现在人们的眼前，而且任何职能部门当然都不能在这么短的时间内席卷全球。

在大多数商学院中，学生们学到的管理仍旧是一组方法，例如预算编制的方法。与任何其他工作一样，管理无疑拥有自己的工具和方法。但是，管理的本质不是方法和程序，就像医学的本质不是尿液分析一样，尽管尿液分析是很重要的。管理的本质是让知识体现出价值。换句

话说，管理是社会职能。在实践上，管理真正属于“文科”。

社会部门

在知识社会，家庭、村庄、教区等传统社区几乎已经销声匿迹。它们的位置在很大程度上已经被组织这个一体化的新型社会单位所取代。加入社区是命中注定的，而加入组织是自愿的。社区要求人们付出全部，而组织是实现个人目标的手段。200年以来，人们喋喋不休地争论的热点问题是：社区是“有机的”，抑或只是人的延伸？任何人都不会说新型组织是“有机的”。它显然是人为制造的产品、人类创造的作品和社会方法。

那么，谁来完成社会工作呢？200年以前，在所有社会中，任何社会工作都是由本地社区完成的，其中当然主要是家庭。现在，由传统社区完成的社会工作如凤毛麟角。由于传统社区再也不能控制甚至牢牢地拴住社区的成员，因此他们无法完成这些工作。无论出生在哪里，无论生来就具有什么样的社会地位和身份，人们不再保持原地不动。在定义上，知识社会是流动的社会。传统社区的所有社会职能无论是否发挥出很好的作用（实际上，大多数的社会职能表现得非常糟糕），它们假设个人和家庭的位置都不会发生改变。19世纪有一句谚语说：“人生来就是家庭的一分子”；社区也是命中注定的。脱离社区意味着被社区抛弃，甚至可能遭到社区的排斥。但是，知识社会的本质是流动的，无论是在人们的生活上，还是在人们所做的事情上，或是在人与人之间的关

系上。

这种强烈的流动性意味着在知识社会，社会挑战和社会工作成倍地增加。人们不再像脚下生了根似的动弹不得。他们的邻居再也不能控制他们的居住地点、他们的一举一动，当然也不能控制他们可以提出的“问题”。在定义上，知识社会是竞争的社会；由于每一个人都可以接触到知识，因此每一个人都可以找到自己的位置、提高自己的地位并有自己的理想。在这个社会中，能够取得成功的人比以往任何时候都多得多。但是，知识社会的定义也因此说明，在这个社会中，遭到挫折或至少离成功只有一步之遥的人也比以往任何时候多得多。只不过是因为知识在工作中的应用使得发达社会能够拥有此前的任何社会均梦寐以求的巨大财富，因此贫困、酗酒、虐待女性或青少年犯罪等丑恶现象都被视为整个社会的丑恶现象。在传统的社会里，人们认为这些丑恶现象的出现是理所当然的。在知识社会里，它们不仅是对正义感的公然藐视，而且同样是对社会的能力及其自尊心的公开对抗。

那么，在知识社会里，谁处理社会工作呢？我们再也不可以对它们置之不理。但是，传统的社区却对它们无可奈何。

在20世纪，人们已经找到了两个答案，即一个大多数人认可的答案和一个反对意见。实践证明，这两个答案都是错误的。[6]

大多数认可的答案可以追溯到一百多年前，即19世纪80年代，当

时，俾斯麦领导的德国向福利制国家迈出了步履蹒跚的第一步。答案：社会部门的问题可以、应该，而且必须靠政府来解决。它可能仍旧是大多数人接受的答案，特别是在西方的发达国家中，即使大多数人可能不再完全信任政府。但是，这个答案已经被证明是完全错误的。在各个地方，特别是在第二次世界大战以后，现代政府已经成为庞大的福利型官僚机构。今天，在每一个发达国家的预算中，用于“保障金”的支出占较大的比重，而所谓保障金就是各种社会公益服务。然而，在发达国家，社会不是变得更加强壮，而是变得疾病缠身。政府在社会工作中要承担起巨大的责任，如制定政策、规定标准，而且政府在相当大的程度上要承担起支付工资的责任。但是作为经营社会公益服务的机构，实践证明，政府几乎完全是不胜任这项工作的，同时，我们现在已经找到了原因。

另外一个反对意见是我首先在1942年提出来的，当时我在拙著《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）中阐述了我的观点。当时，我提出新型组织必须成为有助于个人发现自己的地位和作用的社区，人们可以在工厂型社区中和通过工厂型社区有条不紊地开展社会工作，而50年前，新型组织就是大型商业企业。在日本（虽然保持相当大的独立性而且与我没有任何关系），政府机构或企业是大老板，他们实际上越来越多地试图成为容纳雇员的“社区”。“终身雇佣制”只是证明这个事实的一个证据。公司提供的住房、医疗保健、假期等都郑重其事地告诉日本的雇员这样一个情况，即雇主，特别是大公司就是社区，是昔

日的村庄和昔日的家庭的接班人。但是，这种方式也不管用。

实际上，人们越来越多地需要将雇员置于工厂型社区的管理范围内，在西方尤其如此。现在所谓的“授权”与我五十多年前讨论的非常相似。但是，社区不会因此而形成。有利于处理知识社会的社会工作的结构也不会因此而形成。事实上，几乎所有这些工作都不应该由提供就业机会的机构来完成。这些社会工作包括：提供教育或医疗保健；解决发达社会，特别是富裕社会的畸形状态和弊病，如酗酒和吸毒以及解决社会的无能为力和无责任感的问题，如美国城市的“下层阶级”在这方面面临的问题。

提供就业机会的机构是一种“组织”，而且将来仍旧是一种“组织”。机构与个人的关系不是“社区”中的“成员”的关系，即将双方连接在一起的牢不可破的关系。甚至在日本，实践也证明终身雇佣制是不合理的，但可能只有政府雇员除外（西方也是如此）。

过去，美国人在就业上享有很大的安全感，然而，我们现在可能需要更大的安全感。但是，在任何社会里，在竞争日趋激烈的世界经济中，企业、大学或医院等提供就业机会的机构并不会如何安全。要生存下去，它需要在就业上具有灵活性。但是，知识工作者，特别是掌握先进知识的人还越来越多地认为组织是实现其自身目标的工具，并因此对让他们服从于社区型组织的任何企图都抱有抵触情绪，即他们要受到组织的约束；组织需要他们终身成为组织的一分子；组织需要他们放弃他

们自己的抱负，以组织的目标和价值观为自己的目标和价值观。这种情况在日本甚至愈演愈烈。在日本，初出茅庐的知识工作者仍旧高唱反映公司精神的歌曲。他们仍旧希望公司在就业上给他们带来安全感。然而，他们不仅越来越多地拒绝为公司牺牲自己的家庭生活，而且他们还越来越多地像西方人那样，准备在有更好的机会时跳槽。对于在大型商业企业中工作的日本蓝领工人来说，跳槽仍旧是一件非常痛苦的事情。即使完全有换工作的可能，他们也会在收入和社会地位上遭受巨大的损失。但是，在20世纪90年代，在日本大公司工作的青年工程师的流动性正在迅速赶上西方公司的流动性，而且在某些方面实际上还有过之而无不及。这是不可避免的，之所以这样，是因为，如上所述，掌握知识的人拥有“生产工具”，而且无论哪里看上去能最大限度地发挥他们的作用，取得最大的成就和得到最大的发展，他们都拥有到这些地方工作的自由。

因此，对“谁处理知识社会的社会挑战？”这个问题的正确回答既不是“政府”，也不是“提供就业机会的组织”，而是独立的和新兴的社会部门。

我认为美国人开始提出现代社会的“两个部门”的历史不到50年，这两个部门是“公共部门”，即政府，和“私营部门”，即企业。在最近20年，美国人开始提出“第三个部门”，即“非营利部门”，也即处理现代社会的社会挑战的组织。

在美国，教会长盛不衰，他们过去一直是独立和竞争的关系。即使现在，教会也是美国最大的社会部门，在捐献给非营利机构和慈善机构的资金中，捐献给教会的几乎占半壁江山，而且相对于志愿者在非营利机构中工作的时间，志愿者在教会中工作的时间几乎接近50%。但是，社会部门型教会是美国保持增长势头的部门。20世纪90年代，美国大约有100万组织属于以社会部门的工作为己任的非营利机构或慈善机构。其中，在最近的30年内出现的占压倒性多数，几近70%。其中的大多数组织提供的社区服务是与人们的现实生活有关的，与虚无缥缈的天国无关。当然，在这些新出现的组织中，有一些组织在定位上属于宗教组织。但是，即使在这些组织中，称得上“教会”的也寥寥无几。他们是从事特定的社会工作的“翼锋教会”（parachurch），例如帮助酗酒者戒酒、帮助吸毒者戒毒、感化罪犯或教育儿童。即使在社会部门型教会中，表现出发展能力的组织也基本上是新兴组织。他们是迅速发展的“乡村”教会（pastoral church），他们关注的是个人的精神需要，特别是受过教育的知识工作者的精神需要，并号召教会成员发挥他们的精神力量，处理社区（尤其是城市社区）的社会挑战和社会问题。

我们仍旧认为这些组织属于“非营利”组织。但是，这只是法律术语，只意味着根据美国法律，这些组织不需要纳税。他们是否具有“非营利组织”的组织结构实际上与他们的职能和行为无关。自1960年或1970年后，美国的许多医院都成为“营利”组织，它们在法律上属于商业企业，其职能与传统的“非营利”医院的职能完全一样。因此，重要的不

是法律基础。重要的是社会部门型机构拥有不同的目的。政府要求别人遵纪守法，制定并执行法规。企业希望得到回报，企业提供产品。社会部门的机构以改变人类的现状为己任。学校的“产品”是学习的学生。医院的“产品”是痊愈的病人。教会的“产品”是生活发生了变化的教众。社会部门型组织的任务是致力于人类的健康。

社会部门中的这些组织越来越多地具有第二个目的，这个目的是同样重要的。他们创造公民意识。现代社会和现代政治变得既庞大，又复杂，因此人们不再可能具有公民意识，即负责任地参与社会活动。作为公民，我们所能做的只是每隔几年投一次票和常年不断地纳税。

通过在社会部门型机构中担任志愿者，个人可以再次发挥重要作用。在美国，由于教会很早以前就是自给自足的，因此人们自始至终都保持着成为志愿者的传统。20世纪90年代，几乎每一个成年人每周都要作为志愿者在社会部门型组织中工作3~5小时。具有这个传统的国家只有英国，虽然时间短得多（部分原因是这个福利制国家承担非常多的社会责任，但是更重要的原因是官方教会的费用一直是由国家负担的，而且国家一直采取管理行政机构的方式管理官方教会）。除了以英语为官方语言的国家外，其他国家都没有号召人们成为志愿者的传统。事实上，欧洲的现代国家和日本公开地反对任何体现出志愿者主义的东西，其中法国和日本表现得最为突出。这是旧制度（ancien régime）的反映，基本上具有破坏性的倾向。

但是，甚至在这些国家中，情况也在发生改变，其中，日本可能是主要的例子。这是因为知识社会需要社会部门，社会部门需要志愿者。但是，知识工作者也需要一个使他们能够履行公民的权利与义务的环境，即一个有助于他们创造社区的环境。组织对此是无能为力的。

实践证明40年前几乎得到普遍认可的“组织人”的概念是错误的，从普遍认可到风光不再，速度之快前所未有。事实上，人们对自己的知识工作越满意，人们就越需要一个开展社区活动的独立环境。志愿者在美国的教会中担任年轻夫妇的法律顾问；在当地学校中担任有学习障碍的儿童的辅导老师；担任正常儿童的童子军团长。这样的志愿者不计可数。他们不仅创造了一个成就个人梦想的环境，而且还创造了一个有利于具有相同价值观的人为共同的利益而一起奋斗的社区。

许多社会部门型组织将成为政府的合作伙伴，如许多“私有化”项目，例如市政府提供清扫街道的费用，然后由外部承包商负责清扫街道。我们预测在未来的20年内，美国的教育部门会出现越来越多的、由政府承担费用的“代金券”，家长可以凭这些代金券为他们的孩子选择各种不同类型的学校，其中有些学校是公立学校，其资金来源靠政府的税收，而有些学校是私立学校，其资金来源在很大程度上依靠家长支付的代金券带来的收入。这些社会部门型组织虽然与政府是合作伙伴，但他们显然也要与政府竞争。我们还没有搞清二者之间的关系，而且这种关系实际上是史无前例的（或者更确切地说，我们有先例可循，这就是美

国国防部等政府机构与独立的军事承包商之间的关系，这是一种复杂的关系，既要求互相依赖与互信，又要求双方深藏不露地相互猜疑和经常打游击战争）。

但是，我们同样还没有搞清楚什么是社会部门型组织的“绩效”，其中尤以“非营利”和“慈善”组织为代表，我们不能采用财务上的“盈亏底线”来衡量这些组织的绩效。[7]我们知道社会部门型组织需要管理。但是，我们才刚刚开始研究管理对社会部门型组织的准确意义。我们现在在非营利组织的管理上取得的研究成果，在许多方面与我们50~60年前在商业企业的管理上取得的研究成果几乎处于同一水平上，而在当时，此项工作才刚刚起步。

但是，我们已经对一件事情心知肚明。知识社会必须是三个部门并驾齐驱的社会：公共部门（政府）、私营部门（企业）和社会部门。我认为，我们还会越来越清晰地认识到，只有在社会部门中和通过社会部门，现代发达社会才会再一次形成负责任和有所作为的公民意识，才会再一次向个人，特别是向知识工作者提供有助于他们在社会中发挥重要作用的环境和有助于他们再造社区的环境。

知识经济和知识政治

随着知识社会和组织社会的出现，深远的政治影响也随之而来：

·新的政策中心随之形成。

·经济政策随之改头换面。

·政府发挥政府职能的能力随之遭到挑战。

学校和教育成为社会的中心

知识是影响一个国家的军事实力与经济实力的关键性资源。知识的取得只有在正规的流程中才能实现，即学校教育。

作为关键性资源的知识，与土地和劳动力等任何传统的关键性资源存在着根本性差别，甚至与资本也存在着本质性差异。它不受任何国家的约束。它是超越国界的，是便于携带的。它可以在任何地方迅速和廉价地被创造出来。最后，它也是千变万化的。知识的新陈代谢速度总是非常快的。我们可以肯定地说，无论知识创造出的竞争优势是国家、行业或机构（企业或大学）具有的优势，还是个人具备的优势，它很快都会受到挑战，而且发起挑战的可能还是初出茅庐者。

仅仅因为这个原因，我们再也不能在任何岁数上停止对知识的汲取，也就是停止学习。“终身学习”这一时髦的词语可能略显夸张，因为许多人在停止工作和退休后就不再学习了。但是，任何知识工作者将越来越需要在工作期间坚持学习。

学校不再满足于管理未到工作年龄的青少年。它将越来越多地成为成年人和向他们提供就业机会的组织的合作伙伴。反过来，企业和政府

机构等组织必须越来越多地从雇员的角度出发，社会部门里的非营利机构必须越来越多地从志愿者的角度出发成为学校的合作伙伴，而且他们自己也必须成为教学和学习机构的合作伙伴。

学校和教育还必然会成为主要的政治问题。当然，现行的每一套教育体制都反映出政治和社会的基本价值观。[8]但是，学校和学校教育的内容、质量、生产率和效果在以前都不是社会大众关心的主要问题。它们主要是教育者关心的问题。现在，它们越来越多地成为政治问题，而且在美国，我们已经进入这个阶段，而且事态发展得相当快。

充满竞争的知识经济

知识已经成为关键性资源的事实意味着世界经济时代已经到来。这意味着具有支配作用的不是国家经济，而是世界经济。每一个国家、每一个行业和每一家企业将面临一个竞争越来越激烈的环境。每一个国家、每一个行业和每一家企业在决策的过程中必须认真地考虑各自在世界经济中的竞争地位以及其知识能力的竞争力。

知识创造了世界经济，而且是竞争激烈的世界经济，世界经济因此在第二次世界大战后出现转型也变得顺理成章。日本的崛起源于对知识的应用，其中主要是美国人在第二次世界大战期间发展出来的管理和培训知识。他们是在1950年或1952年后才开始崛起的。但是，到了1960年，日本经济在知识的帮助下具备了在自己擅长的领域与世界首屈一指

的制造企业抗衡的能力。几年后，韩国选择了同样的发展道路。

现在，重复日本和韩国的做法已不再可能。即使生产率非常高，低廉的制造成本再也不能创造足够的竞争优势，帮助经济取得长足发展。但是，如果采用同样的方法引入先进知识，包括工程技术、市场营销或研究等领域的知识，我们就会在相当短的时间内取得异曲同工之效。

新加坡的经验至少说明这是行得通的。1965年，新加坡刚刚脱离马来西亚的统治，成为独立的国家，当时，他们仍旧依赖无一技之长的码头工人出卖体力劳动。十几年以后，新加坡跻身世界经济之林，成为技术含量低的工业品的出口国，而生产这些工业品的工人具有劳动力成本低，但训练有素的特点。但是，新加坡同时大力鼓励发展高等教育并在高等教育上投入大量资金。1994年的新加坡不再是劳动力成本低廉的生产国。它成为高附加值和高科技产品的生产国和出口国，这些产品包括医药、电子、计算机、电信设备和光学仪器等，都是由受过良好教育、年轻的知识工作者生产出来的。事实上，在不到15年的时间里，新加坡就具备了设计这种知识密集型产品的能力。

现在，新加坡正利用这种最近获得的知识能力，以银行家、实业家和综合零售商的身份活跃在中国大陆。

在每一个国家，政治和政策仍旧以国内问题为中心。在讨论一项新的法规时，无论涉及税收，还是涉及企业监管或社会福利支出，绝大多

数政治家、新闻工作者或公务员的视野都非常狭窄，他们只考虑这项法规对本国的影响。曾经的西德是欧洲出口意识最强且最依赖于出口的国家，他们同时在东德毫无节制地投资，但是在1990年，西德国内几乎甚至没有人质疑过政府的这种行为会对本国的竞争力产生什么样的影响。

这种做法不再行之有效。每一个国家和每一个行业必须认识到首先要问的问题不是："这值得做吗？"首先要问的问题是："对国家（或行业）在世界经济中的竞争地位有什么影响？"美国现在要求任何政治行为都要提出环境影响报告，因此我们需要在政治活动中设计出类似的东西，即我们需要"竞争力影响报告"。在一项决策中，对国家、行业或企业在世界经济中的竞争地位的影响不会是主要因素，更不会是唯一因素。但是，在决策时不考虑这方面的因素，这样的决策是不负责任的决策。

总而言之，知识已经成为关键性资源的事实意味着一个国家的国内经济的繁荣将越来越多地取决于其在世界经济中的地位。[9]1950年以后，一个国家提高其在世界经济中的地位的能力将成为决定国内经济成就的主要因素，而且实际上可能是唯一因素。国内经济政策实际上对提高这种能力没有任何帮助，而且在很大程度上，甚至也不会降低这种能力（只有政府制造通货膨胀的政策除外，而这种政策不仅会迅速破坏这个国家在世界经济中的竞争地位，而且还会影响国内的稳定和发展的能力）。

“外交至上”是17世纪以来欧洲政坛奉行的一条古老政治规则。第二次世界大战以后，虽然美国人表现得勉勉强强，但它也在美国政坛觅到了知音，而且被称为“临时性的应急措施”。它始终意味着，相对于国内政策来说，靠武力维持安全是优先考虑的事情，而且无论是否面临冷战的局面，这种政策十有八九会继续贯彻下去。但是，“外交至上”现在有了不同的含义。它认为一个国家在世界经济中的竞争地位必须在这个国家的国内政策和战略中得到优先考虑，而且一个行业或组织在世界经济中的竞争地位同样也是如此。仅仅有限地参与世界经济的国家（如果仍旧有这样的国家的话）是如此，只徘徊在世界经济边缘的企业亦是如此，认为自己完全本土化的大学更是如此。知识没有国界。世上没有“国内知识”与“国际知识”之分。有的只是知识。随着知识成为关键性资源，即使个别组织的日常经营活动只局限于本国、本地区或甚至当地，我们看到的也只有一个世界经济。

政府如何发挥作用

随着组织社会的出现，政府的功能受到了全面的挑战。组织社会中的所有社会工作越来越多地是由组织完成的，无论是教育，还是医疗保健或清扫街道，每一个组织都对应一项社会工作，而且只对应一项社会工作。因此，社会迅速成为多元化社会。然而，我们的社会与政治理论仍旧认为政府是社会的唯一权力中心。事实上，西方历史和政治的本质是摧毁所有其他权力中心，或至少让这些权力中心变得软弱无力。自14

世纪以后，这种状况延续了500年，并在18世纪和19世纪达到了登峰造极的地步，当时（美国除外），大学或官方教会等最早出现的机构虽然保留了下来，但他们都变成国家机构，他们的工作人员都成为公务员。但随后，在世界刚刚进入19世纪中叶后，新的权力中心开始崛起了，首先是1870年左右出现的现代商业企业。从此，新型组织接踵而来。

这不是新的“封建主义”。封建主义指“公共权力掌握在私人手中”。[10]无论是拥有土地的贵族或修道院，还是自治的城市或英国东印度公司等贸易公司，这些传统的机构都希望扮演政府的角色。在其自己的势力范围内，他们当然希望拥有至高无上的权力。他们要求拥有对成员的管辖权。他们的目标是拥有自己的货币。他们试图在其势力范围内管理贸易与商业活动。在许多情况下，他们拥有并管理自己的军队。

组织社会中的新兴机构对“公共权力”不感兴趣。他们不希望成为政府。但是，他们要求在职能上拥有自主权，而且实际上，他们也需要自主权。大学和研究机构也是如此，更不用说军队了。

在昔日的多元化社会中，如欧洲中世纪的封建主义或17~18世纪日本江户时代的封建主义，所有多元化的组织（包括英国玫瑰战争期间的封建男爵或日本江户时代的封建领主）都试图控制其社区内发生的任何事情。他们至少试图阻止任何其他人在其势力范围内控制任何关系到社区的事情或社区的任何制度。

但是，在组织社会中，每一个新兴的组织只关心他们自己的目标和使命。他们不会要求对任何其他事情拥有控制权。但他们也不会对任何其他事情承担责任。那么，谁来关心共同的利益呢？

这个问题始终是多元化社会的中心问题。以前的多元化社会没有解决这个问题。现在，它又卷土重来，但具有不同的表现形式。我们迄今为止看到的是这些机构受到各种各样的限制，这些限制令我们触目惊心，即由于他们自己的使命、职能和利益触及到了公共领域或违反了公共政策，因此他们在实现这些使命、职能和利益的过程中四处碰壁。最近40年以来，美国相继颁布了各种反歧视的法律，包括消除种族、性别、年龄、教育和健康歧视的法律，所有这些法律都明令禁止不良的社会行为。但是，我们现在越来越多地对这些机构的“社会责任”提出质疑：“除了履行他们自己的职责外，要增进公共利益，这些机构必须做什么事情呢？”然而，要回答这个问题，我们就需要回到遥远的多元化社会，回到封建制度下的多元化社会，虽然人们似乎都没有认识到这一点。要回答这个问题，我们就需要“私人掌握公共权力”。

以美国学校为例，我们会非常清楚地认识到，对上述问题的回答会严重地影响新型组织发挥自己的作用。学校的职责是向儿童传授基础知识与技能，但从20世纪50年代开始，美国让学校逐渐成为宣传各种社会政策的载体，其中以消除种族歧视为开端，随后是消除对所有其他“少数民族”的歧视和消除对残疾人的歧视等，这无疑是学校履行职责的能

力逐步退化的主要原因之一。我们实际上是否已在减少社会弊病上取得任何进展还有待讨论；迄今为止，学校不能证明它是特别有利于社会改革的工具。但是，让学校变成宣传社会政策的机构的做法无疑严重地削弱了学校各司其责的能力。

新兴的多元化社会具有多元化社会的老问题，即如果在社会中占支配地位的机构只拥有一个目的，那么谁来对公共利益负责呢？老问题又产生了一个新问题：如何既能保持新型机构创造出成就的能力，又能保持社会的凝聚力？这使得一个既拥有强大的力量，又能发挥作用的社会部门的应运而生变得备加重要。这是社会部门将在知识社会的成就上越来越多地发挥决定性作用的另外一个原因，即使社会部门不会对知识社会的凝聚力起到至关重要的作用。

125年前首先出现的新型组织是商业企业。因此，人们最初认为新兴的组织社会的问题属于“政府与企业”的关系，这只不过是自然而然的事情。人们最初认为新出现的“利益”属于“经济利益”，这也是自然而然的事情。

因此，在第一次试图认真处理新兴的组织社会的政治问题时，人们的目标是让经济利益为政治活动服务。首先试图解决这个问题的是美国人马克·汉纳（Mark Hanna），他在19世纪90年代重建了共和党，而且在许多方面，他是20世纪美国政治的奠基人。他认为政治是主要经济利益集团（如农民、企业、工人）之间存在的一种不平衡状态，在第二次

世界大战以前，他的这种思想一直是美国政治的基础。事实上，富兰克林·罗斯福（Franklin D.Roosevelt）在重建民主党的过程中重新系统化地阐述了汉纳的思想。哈罗德·拉斯韦尔（Harold D.Laswell）在富兰克林·罗斯福实行新政（New Deal）期间撰写的最具影响力的政治书籍《政治学：谁得到什么？何时和如何得到？》（Politics：Who gets What, When, How）对这种思想的基本政治观点进行了论述。

人们除了关心经济问题之外，还需要关心许多其他问题。对此，马克·汉纳在1896年是一清二楚的。然而，汉纳和40年后的富兰克林·罗斯福都认识到他们必须利用经济利益把所有其他利益整合成一个整体。大多数人在分析美国政治和所有发达国家的政治活动的过程中仍旧是以这种假设为出发点。但它不再是一个站得住脚的假设。马克·汉纳认为土地、劳动力和资本都是“资源”，在此基础上，他提出了“经济利益”法则。但是，知识属于创造经济成就的新资源，在本质上不属于经济范畴。

知识是不可以买卖的。可以买卖的是知识的成果，如专利带来的收入。专利中包含的知识是无法以任何价格转让的。无论医学院的学生愿意给神经外科医生多少钱，神经外科医生都无法将知识卖给他，当然也不能将知识转让给他，而这种知识是神经外科医生创造出绩效和取得收入的基础。知识的获取与获得任何东西一样都是有成本的。但是，知识的获取是无价的。

因此，经济利益再也不能将所有其他问题和其他利益整合成一个整体。在知识成为关键性经济资源后，被整合在一起的各种利益开始分崩离析，同时，被整合在一起的现代政治的多元化社会形态也随之开始土崩瓦解。非经济利益逐渐成为新的多元化的社会形态、“特殊利益”、拥有单一目标的组织等。政治的内涵越来越多地不是“谁得到什么？何时和如何得到？”而是价值观，每一种价值观都是不容置疑的。政治的内涵是子宫里孕育的胎儿的“生存权”，这与妇女控制自己的身体和堕胎的权利格格不入。政治的内涵是环境。政治的内涵是为受到压迫和歧视的群体争取平等。所有这些问题都不是经济问题。它们基本上都是道德问题。

在经济利益上是可以妥协的，这是经济利益成为政治基础的巨大优势。“半块面包仍旧是面包”是说得过去的。但是，在有关所罗门国王断案（the judgment of Solomon）的圣经故事中，“半个婴儿”不是半个孩子。半个婴儿只是一具尸骸和一块肉。在这方面没有妥协的可能。对于环境保护主义者来说，“半个濒危物种”是已经灭绝的物种。

这令现代政府的危机雪上加霜。报纸和评论员仍然趋向于从经济的角度报道华盛顿、伦敦、波恩或东京发生的事情。但是，越来越多的政治说客不再从经济利益的角度左右政府的法律和行为。这些政治说客和给他们提供资金赞助的人会从道德、精神和文化的角度游说政府通过和否决法案。在这些新的道德问题中，每一个问题都体现了一个新兴组织

的利益，都声称是不容置疑的。从他们的面包上切下一块不是妥协，而是背信弃义。

因此，在组织社会中不存在一个将社会和社区中保持独立的组织联合在一起的一体化力量。传统的政党可能是19世纪最成功的政治创新，他们再也不能将不同的群体和不同的观点整合在一起，共同谋求权力。相反，他们成为不同群体斗争的战场，每一个群体都为绝对的胜利而战，而且除了敌人完全投降以外，他们对任何结果都不会感到满意。

这样，我们又遭遇到如何组建政府，使之发挥作用的问题。有些国家具有保持一个强有力的独立官僚机构的传统，其中尤以日本、德国和法国引人注目。在这些国家中，行政机构仍旧试图把政府捆绑在一起。但是，即使在这些国家中，政府的凝聚力因特殊利益集团而变得越来越弱，其中最重要的是非经济的特殊利益集团，即道德上的特殊利益集团。

差不多在500年前，马基雅维利（Machiavelli）提出了君主论。自那以后，政治学关心的主要是权力。马基雅维利和在他之后的政治学家和政治家都想当然地认为政府一旦拥有权力，就可以发挥作用。现在，人们越来越多地要应付的问题将是："哪些职能是政府可以承担的，是只有政府可以承担的，而且是政府必须承担的？""要在组织社会中承担这些职能，政府可以采取什么样的组织方式？"

结论：优先考虑的任务——需要社会和政治创新

21世纪必定是社会、经济以及政治动荡和挑战层出不穷的一个世纪，在最初的几十年内至少是这样。然而，社会变革的时代还没有结束。迫在眉睫的挑战可能比20世纪已经发生的社会变革所带来的挑战更严峻和更令人畏惧。

然而，除非我们首先解决已经属于既成事实的发展结果（即在本文的前几节提到的发展结果）所提出的挑战，否则我们甚至不会有机会解决这些明天的、迫在眉睫的新问题。

它们是需要优先考虑的任务。这是因为，只有解决了这些问题，在实行自由市场制度和民主的发达国家，我们才可以指望社会具有凝聚力，经济正常运转以及政府具备解决新挑战的能力。对于社会学家、政治学家和经济学家、教育家、企业管理者、政治家和非营利组织的领导人以及各行各业的、作为家长、雇员、公民的人来说，当务之急是研究这些需要优先考虑的任务，迄今为止对我们来说，其中大多数都是史无前例的，更不用说有什么经过实践检验的解决方案了。

总之，这些优先考虑的任务包括：

·我们将必须仔细认真思考教育，包括教育的目的、价值观和内容。我们将必须学会规定、衡量并管理教育的质量和生产率。

·我们需要系统化地研究知识的质量和生产率——迄今为止我们既没有规定什么是知识的质量，也没有规定什么是知识的生产率。在知识社会，任何组织创造出绩效的能力将越来越取决于这两个方面，甚至他们的生存可能也是如此。但是，在知识社会，任何个人创造出绩效的能力也将越来越取决于这两个方面，甚至他们的生存也不例外。知识要承担什么责任呢？掌握知识的个人，特别是高深知识和专业化知识的人要承担什么责任呢？

·任何国家，特别是任何发达国家的政策将越来越需要将国家在竞争日趋激烈的世界经济中的竞争地位放在首位。任何计划实施的国内政策需要以提升国家在世界经济中的竞争地位为出发点，或至少要以最大限度地降低对这种竞争地位的不利影响为目的。这同样适用于国家内的任何机构的政策和策略，无论是当地政府，还是企业、大学或医院。

·我们需要提出迎合世界经济至上的经济理论，而在世界经济中，知识已经成为关键性经济资源，它是比较优势的主要来源，而且甚至可能是比较优势的唯一来源。

·我们刚刚开始了解新兴的整合机制：组织。但是，我们仍旧必须认真思考如何平衡两个明显对立的要求。组织必须有能力履行唯一的社会职能，而他们就是因为这个社会职能而存在的——学校需要传授知识；医院需要治病救人；企业需要生产商品；服务和资本需要防范未来的风险。只有他们一心一意地集中精力履行其专业使命，他们才能有能

力履行唯一的社会职能。但是，社会还需要这些组织承担社会责任，即应对社区的问题与挑战。这些组织共同构成社区。因此，组织社会需要的是一个强有力的、独立的和能发挥作用的社会部门，它既不是以政府为代表的公共部门，也不是以企业为代表的私营部门。但是，单单靠社会部门是不够的：公共部门和私营部门的组织必须分担重任。

·对于政治思想和政治行为来说，政府的职能及其作用的发挥将变得越来越重要。20世纪无节制发展的“巨型国家”（megastate），无论是极权主义国家或民主国家，都没有发挥自己的作用。它没有遵守它提出的任何一项诺言。受政治说客左右的政府既不是特别地卓有成效（事实上它是瘫痪的政府），又不是特别地具有吸引力。然而，只有在我们这个竞争激烈和迅速变化的世界里，我们才需要卓有成效的政府，而在这个世界里，一方面是对自然环境的污染，一方面是世界军备竞赛所产生的污染，只有它们所产生的威胁是可以相提并论的。

我们甚至还没有开始研究帮助政府在以知识为基础的组织社会中发挥卓有成效的作用所需的政治理论和政治制度。

如果20世纪是社会变革的世纪，那么21世纪需要成为社会和政治创新的世纪。

（1994年）

[1]有关详细说明，请参阅我在1993年出版的《后资本主义社会》

（Post-Capitalist Society）。

[2]See Robert Lawrence and Mark Slaughter, International Trade and American Wages in the 1980s（Brookings Institute，1993年发表的有关经济活动的论文）。

[3]请参阅美国战术空军（Tactical Air Force）的前任指挥官比尔·克里奇（Bill Creech）将军1994年出版的《全面质量管理五支柱：如何让全面质量管理为你效劳》（The Five Pillars of TQM：How to Make Total Quality Management Work for You），该书生动地叙述了美国战术空军由一个技能型组织转变为知识型组织的过程。

[4]有关内容，请参见拙著《后资本主义社会》（Post-Capitalist Society）（New York：Har-perCollins，1993），especially pages 85-90。

[5]有关内容，请再次参阅我们在上文提到的比尔·克里奇将军的著作。在书中，他明确地提出，尽管像战术空军这样的军事组织存在各种军衔和规章制度，但是如果成为知识型组织，就会成为分权化的组织。管理一个维修小组的上校与做维修工作的中士属于同事关系。他负责管理中士的工作，但不是中士的上级。

[6]有关本节论述的内容，我在1993年出版的《后资本主义社会》（Post-Capitalist Society）也可供参考，特别是第6章和第9章。

[7]有关内容，请参阅我在1992年出版的《非营利组织的管理》（Managing the Non-Profit Organization）。

[8]有关内容，请参阅我在1989年出版的《新现实》（The New Realities）中对“教育乃社会目的”的论述。

[9]有关内容，请参阅我刊登在《外交事务》（Foreign Affairs）1995年1~2月期上的文章“世界经济在贸易方面的教训”（Trade Lessons from the World Economy）。

[10]这种说法是美国研究中世纪的权威斯特雷耶（J.R.Strayer，1904—1987）创造的。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

21　非营利组织的长足发展让我们获益匪浅

美国需要优先考虑新的社会问题：让非营利组织的生产率翻两番，让他们获赠的捐款额占个人总收入（gross personal income）的比重翻一番（现在不到3%）。否则，几年以后，这个国家就会面临社会的两极分化。

无论谁当政，联邦政府、州政府和地方政府必须大幅削减开支。此外，政府在解决社会问题上是无能为力的。我们取得的每一次成功事实上都是靠非营利组织实现的。

在美国心脏协会和美国精神健康协会等非营利组织的倡议和指导下，人类的健康和寿命得到了巨大的改善和延长，而且这些非营利组织还筹措到大量资金。在瘾君子的康复治疗方面，无论我们取得什么样的成果，所有成绩都要归功于匿名戒酒会（Alcoholics Anonymous）、救世军（Sal-vation Army）和撒马利坦会（Samaritans）等非营利组织。住在老城区里的少数民族的孩子选择最多的学校是教会学校，并受到城市联盟（Urban League）的一些分会的资助。

许多最振奋人心的成就都是由当地的小型组织取得的。例如，在美国密歇根州罗亚尔欧克（底特律的产业工人居住的地区）有一个规模非常小的贾德森中心（Judson Center），它在帮助高度残疾的儿童脱离收容所和重返社会的同时还帮助黑人妇女及其家庭摆脱社会救济。

贾德森中心从接受社会救济的母亲中精心挑选出一些人，要求她们在自己的家中抚养两三个残废儿童或情绪紊乱的儿童，从而换取微薄的收入。摆脱社会救济的母亲的比率接近100%，其中许多人大约在5年内进入就业岗位，成为康复工作者。这些儿童的康复率大约是50%，而如果不接受这样的帮助，他们就会终生待在收容所里；而且，人们曾经对他们中的每一个人都不抱有希望。

一方面，非营利组织做得非常好，另一方面，政府却辜负了人们的期望，前者花的钱比后者浪费的少得多。在纽约大主教所辖教区的教会学校，70%的学生在课后都会留在学校里学习，远离社会的不良影响，毕业后既具有较高的文化水平，又掌握一技之长，每个学生的成本大约只是纽约市区公立学校的一半，而公立学校却没有起到教书育人的作用。

在佛罗里达州，初次犯罪的人会得到假释的权利，在假释期间，他们会受到救世军的监管，其中“永久地”改邪归正的人占2/3——在至少6年内，他们不会因再犯而受到起诉。如果他们被关在监狱里，2/3的人会成为惯犯。然而，每年花在每一个犯人身上的费用至少是受救世军监管的假释犯的两倍。

密歇根州每年本来要为每一位领取社会救济的母亲花费10万美元，其中1/3是社会救济的成本，2/3是在收容所里收养儿童的费用，而贾德森中心帮密歇根州节省了这笔费用。

虽然大多数私立大学和学院的学生会得到某种财政资助，但与他们的父母花费的费用相比，州立大学和学院的学生的父母所花费的费用仍旧无法与之相提并论。但是，州立大学的学生的教育成本实际上大大超过了非营利性私立院校的学生的教育成本（有些州比后者高1倍）——其中的差额是由纳税人负担的。

非营利组织很可能成为美国的社会部门，其重要性与以政府为代表的公共部门和以企业为代表的私营部门的重要性不分伯仲。他们的服务系统已经各就各位：非营利组织现在有90万个，其中大多数关注他们所在社区的问题。其中大约有3万个非营利组织是在1990年成立的（有数据可查的最近一年）——实际上他们的活动都是在当地开展的，致力于解决某一个问题：如辅导少数民族的孩子；派人到当地医院听取病人的意见；帮助移民办理各种烦琐的行政手续等。

20年前，美国的中产阶级认为他们在开支票的同时就履行了他们的社会义务，而现在他们越来越积极地身体力行。最可靠的统计数字显示，每周在非营利组织作为“志愿者”平均工作3个小时的美国人现在大约有9 000万，即每2个成年人中就有1个人是志愿者；非营利组织已经成为美国最大的“雇主”。

这些志愿者越来越多地认为他们的工作不属于施舍；他们认为这是与他们领取薪水的工作并行不悖的事业，并坚持接受锻炼、对工作成果和绩效负责和抓住在非营利组织中担任专业职务和管理职务（虽然仍旧

不领报酬）的事业发展机会。最重要的是，他们认为从事志愿者工作让他们有机会获得成就感、发挥作用、实现自我价值，实际上还让他们能够有意义地履行公民的义务与权利。因此，与其说我们需要有人做志愿者工作，不如说我们更需要创造结构合理的志愿者工作。

一些观察家——如全美大型非营利组织协会，独立部门（Independent Sector）的会长布赖恩·奥康奈尔（Brian O’Connnell）——认为，在10年内，美国2/3的成年人（120万人）都将希望作为志愿者每周在非营利组织工作5个小时，这意味着在非营利组织工作的劳动力将翻一番。

同时，非营利组织具有很强的创新能力。1年以前，我和我的朋友创办了彼得·德鲁克非营利组织管理基金会，当时我们策划了基金会的第一项社会活动，即为最具创新性的项目颁发25 000美元，这个项目必须“在非营利组织的绩效方面开创引人注目的新纪元”。我们希望能收到40份申请，但我们收到了809份申请，其中大多数项目都当此殊荣。

实际获奖的是贾德森中心，但是在许多情况下，大型非营利组织与小字辈们一样具有创新能力。总部设在美国密尔沃基市的美国家庭服务组织（Family Service America）的收入达几十亿美元，规模比许多世界500强企业都大；在美国，它现在可能是仅次于红十字会的最大的非营利组织。它与通用汽车等大公司达成协议，如果雇员的孩子进入青春期，并出现吸毒或情绪失调等问题，该组织就会为这些家庭提供帮助。这就是它取得长足发展的部分原因。

要使非营利组织的潜力变成现实，我们需要做三件事。首先，具有一般管理水平的非营利组织在自我管理上必须向管理得最好的非营利组织看齐。大多数非营利组织仍旧认为他们只需要有良好的出发点和有一颗纯洁的心。他们还没有认识到他们要对工作成果和绩效负责。更多的非营利组织要么小题大做，要么做了不该他们做的工作，而把这些工作交给企业来做，效果会更好，成本更低，他们在这些方面分身乏术或浪费精力。

其次，非营利组织必须学会如何筹措资金。美国大众还是愿意慷慨解囊的，而且没有证据表明人们得了非营利组织的人所说的“同情疲劳症”。事实上，在最近几年中，捐款的增幅相当快，从占个人收入的2.5%增至2.9%。可惜，许多非营利组织仍旧认为筹措资金的方式是兜售需求。但是，如果没有看到最后的效果，美国大众是不会捐款的。他们不再向“慈善机构”捐款；他们是“出钱参与慈善事业”。我们大多数人每周都会收到恳请我们向慈善事业捐款的邮件，其中通常只有一封邮件提到了最后的效果，而我们恰恰会根据这封邮件提供捐款。

非营利组织必须一如既往地主要以个人为对象筹集其所需的额外资金。即使政府会（我认为主要通过代金券的方式）提供资金，而且企业也会提供资金，但是他们提供的资金只是非营利组织需要的一小部分。

最后，我们需要政府和政府官员转变态度。布什总统慷慨激昂地强调非营利组织的重要性，说他们宛如星星之火。如果他真这么认为，那

么他就应该提出这样一个提案，即如果纳税人以现金的形式向非营利组织捐献1美元，政府就允许他们扣除1.10美元的应纳税额。非营利组织的资金问题会立即迎刃而解。由于管理得当的非营利组织至少会一分钱当两分钱花，而从事慈善事业的政府机构不会这样，因此政府的赤字用不了多长时间也会降下来。由于在某些地区，花费在每个学生上的费用随着学生转入私立学校而流入这些学校，因此已经通过的一些代金券方案减少了公立学校的预算。

然而，我们没有制定这样的政策。相反，我们的国内收入署推出了一项又一项措施，惩罚和限制面向非营利组织的捐款行为，而且在面积比较大的州，税务官员亦步亦趋。在这些措施中，每一项措施都美其名曰“堵住税务漏洞”；事实上，任何人都不会多出一分收入的，而且任何人都不可能做到这一点。

这种行为的真正动机是官僚机构对非营利组织怀有敌意。非营利组织的成功动摇了官僚机构的权力并推翻了他们的思想体系。更糟糕的是，官僚机构不能承认政府做不了的，非营利组织却做到了。因此，我们需要让非营利组织成为这个国家解决自己的社会问题的前沿阵地，我们需要这样的公共政策。

在我1969年出版的《不连续的时代》（The Age of Discontinuity）中，我首先提出了“私有化”的概念，没想到每一个评论家都对我说这不会发生。现在，私有化自然而然被普遍视为医治官僚机构疏于管理的现

代经济的良方。我们现在需要认识到，对于现代社会来说，要解决管理社会福利事业的官僚机构造成的管理不善的问题，“非营利化”（nonprofiti-zation）可能会帮助我们摆脱困境。

（1991年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

22　知识工作和性别角色

在任何需要一技之长或提高地位的工作中，男人和女人在整个人类历史中、在所有文化和文明中都有不同的分工，而且是各干各的，只有最近几十年除外。今天在人们心中，认为妇女的职责和地位始终比男人卑微的观点实际上仍然根深蒂固，而且最多是令人半信半疑。更确切地说，过去是男人与男人斗，女人与女人斗。然而，在今天这个知识社会，男人与女人越来越多地做的是相同的工作，在同一舞台上竞争和合作。

虽然实际上所有发达国家（当然以美国为首）都采取这样的做法，但这仍属于实验。这是因为，就任何人迄今为止所掌握的情况来看，在几十年后，这项实验可能以失败而告终、不得不被放弃或束之高阁。我认为这是不太可能的，当然也不能排除这种可能性。毕竟，在此之前也进行过类似的实验，如始于19世纪初的女权运动认为妇女不工作是“她们的自由”，其代表人物是“有教养的、中产阶级的家庭主妇”，而现在，很多人都认为（虽然绝不具有普遍性）这些实验是错误而失败的。

在历史上，妇女与男人一样吃苦耐劳。农民必须娶老婆。在农田里劳作的妇女必须有丈夫做靠山。任何一个人都不能单独干好农活。金匠或鞋匠必须娶老婆，而她也必须有一个金匠或鞋匠丈夫。任何一个人都不能独自经营好作坊。店主人必须娶老婆。反之，妇女靠自己的力量是

不可能经营好店铺的。

但是在历史上，只有在从事卑微的工作时，男人和女人的工作才不会有区别。男人和女人都挖过水沟，而且他们是在一起劳动。男人和女人都在田里摘过棉花。但是，对于任何涉及技能的工作和任何提高社会地位或提供的收入超过最低生活水平的工作来说，性别就成了分水岭。“纺纱工”是女人。“制陶工”始终都是男人。

在人类学家研究的任何原始社会中，要求一技之长或提高社会地位的工作都是严格按性别区分的。罗尼斯拉夫·马林诺夫斯基（Bronislaw Malinowski，1884—1942）大约在第二次世界大战期间研究了太平洋上的特罗布里恩群岛（Trobriand Islands），在这个群岛上，男人造船、驾船和捕鱼；女人耕地和种马铃薯。然后，男人把捕到的鱼分一半给女人，女人则把一半的庄稼分给男人。

这种按性别划分工作的做法在19世纪的欧洲和美国仍旧是雷打不动的惯例。第一种新兴的知识工作是护理工作，是弗洛伦斯·南丁格尔（Florence Nightingale）在1854年，即克里米亚战争（Crimean War）期间发明的。这项工作完全是给女人设计的，完全是由女人做的。在打字机渗透到办公室的各个角落后，秘书的工作很快就成为女人做的事情。电话接线员从一开始就是女的；电话安装工则是男的。

实际上，“女权运动”意欲扩大按性别划分工作的范围，甚至包括男

人和女人过去一直在一起从事的卑微工作，这种情况直到最近才有所改观。1850年，人们第一次开始呼吁减少妇女从事工业劳动的时间，从那时起，传统女权运动的本质就是扩大由男人和女人从事的工作的范围，同时每一项工作都是泾渭分明，而且从事这项工作的只限于同一性别的人。

但是，知识是没有性别取向的。两种性别的人在获得知识和知识工作上是平等的。

在知识工作大量出现后，妇女就立即开始具有从事这些工作的资格、争取得到这些工作和跻身知识工作者的行列。在19世纪的最后几十年，教师率先揭开了这场运动的序幕。这场运动在第一次世界大战后愈演愈烈。事实上，美国杰出女性领袖的时代已成明日黄花。在20世纪三四十年代，一大批杰出女性登上了美国历史的舞台。例如，政府和政治领域的埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）和弗朗西斯·帕金斯（Frances Perkins）；人事管理和劳资关系领域的安娜·罗森伯格（Anna Rosenberg）；在女子学院担任校长的几位才华横溢的女性；医学领域的海伦·陶西格（Helen Taussig）；剧作家莉琏·海尔曼（Lillian Hellman）和克莱尔·布思·卢斯（Clare Boothe Luce）；外交和新闻报道领域的多萝西·汤普森（Dorothy Thompson）。事实上，希拉里·克林顿（Hillary Clinton）完全继承了这些前辈们的衣钵。

自第二次世界大战以后，大量女性开始从事与男性一样的知识工

作，这种趋势在最近20年成为人们奋斗的“目标”。相反，越来越多的男性开始从事一个多世纪以来一直完全属于女性知识工作者的职业：护理。在美国，2/5的麻醉护士都是男性，他们都是注册护士（RN）。

在知识工作中，我们所处的等级越高，男人和女人做相同工作的可能性就越大。在美国银行工作的秘书仍旧是由女性担任的，但是在同一家银行任职的副行长可能是男性，也可能是女性。早期的女权主义者认为妇女的身份和地位得到提升的，如禁止妇女从事对身体有害的工作，在现在的女权主义者眼里就越来越多地属于对妇女的歧视，甚至可能是对妇女的压迫。

除非这场运动以失败而告终，或至少变得风平浪静，以至于“事业型的女性”再次像半个世纪以前那样属于凤毛麟角，否则它将带来巨大的影响。它所影响的不只是劳动力和事业，家庭受到的影响是可能最大的。

在整个历史长河中，任何将孩子从他们的母亲身边带走和在集体环境中培养孩子的企图（如古希腊的斯巴达）都令妇女们极度不满并遭到了她们的激烈反抗。她们认为这种行为让她们丧失了正当的权力范围、影响范围和贡献范围。现在，人们需要儿童保育中心，帮助职业女性照顾她们的孩子，这种需求关系到妇女的平等和“权利”。

在整个历史长河中，成年妇女的首要任务是维系家庭的团结和看孩

子，这是不言而喻的。男人的首要责任是养家糊口。今天的女权运动，特别是激进的女权运动认为女性所扮演的“家庭主妇”和儿童保姆的角色是对妇女的歧视和压迫，并为此展开斗争。但同时，不需要男人养家糊口的“单亲母亲”免除了父亲对家庭的责任。那么，如果这些趋势保持下去，明天的家庭将有什么意义呢？对于社区和社会来说，这又意味着什么呢？

所有这些仍旧完全属于猜测。但是，这种发展的结果完全不符合传统经济学、社会学和政治学有史以来的任何理论，而且在今后一个世纪，完全有可能被人们视为20世纪与众不同的社会创新。它颠覆了所有历史和传统。

20世纪，发达国家的劳动力从从事生产和搬运工作（如农民、工人、矿工、运输工人）的体力劳动者转变到知识工作者和服务工作者。这些转变具有划时代的意义，它们改变了我们谋生的方式。性别角色在知识工作中的消失深远地影响了我们的生活方式。

（1994年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

23　彻底改造政府

副总统阿尔·戈尔（Al Gore）在克林顿政府执政的第一年大张旗鼓地宣布要“彻底改造政府”，而全国上下只是哈欠连天地回应戈尔的许诺（共和党去年推出的“与美国订约”计划也提出了类似的许诺，但一开始应者寥寥）。从一开始，戈尔的动议不乏强大的宣传攻势。一篇接一篇的新闻稿宣布彻底改造一个又一个政府机构或计划；大型会议一个接着一个，其中一个会议还由总统亲自挂帅，电视台也多次予以报道。在克林顿政府提出的所有国内计划中，产生实际效果和说到做到的并不多，而戈尔的计划就是其中之一。当然，公众和媒体都没有表示出极大的兴趣。去年11月的选举几乎变成了对克林顿当局彻底改造政府的能力的不信任投票。

造成这种局面的原因有很多。在除了联邦政府以外的任何机构中，被鼓吹为脱胎换骨的变革甚至都不会广而告之的，而人们在走廊里的布告栏上才有可能发现蛛丝马迹。这些变革就像医院希望楼层护士、银行希望分行经理甚至经营不善的制造企业希望管理人员能独当一面一样，他们得不到太多的表扬，更不用说获得任何额外的奖金了。

举几个例子——可悲的是，它们是相当典型的例子：

·乔治亚州的亚特兰大有6个独立实施社会福利计划的机构，每一个机构过去都有自己的办公室和工作人员。现在，他们将其申请程序合并

在一起，提供“一站式服务”。经过重新设计的福利计划实际上在第一次尝试时就做到了有问必答。

·美国国税局（Internal Revenue Service）在犹他州的奥格登、加利福尼亚州的奥克兰和其他地方也在尝试着把纳税人当做客户并提供一站式服务，每一个办事人员都是有问必答，而不是像以前那样把纳税人支得团团转。

·进出口银行得到了彻底的改造。60年前银行成立时打算要做的事情，现在他们总算可以做了，即帮助小企业筹措出口资金。

·设在丹佛的美国地理勘测署被允许向公众出售美国地图。

但是，由于地图的目录处于严格的保密状态，因此要知道可以买到什么样的地图以及如何买和在哪里买几乎是不可能的。社会大众对地图的需求量十分巨大，这个事实几乎说明人们很难买到这些地图。地图是不可以再版的，只是因为社会大众想购买地图；而其他政府机构必须订购地图，供内部使用。如果地图卖得非常好，地图就会立即脱销。更有甚者，仓库的照明条件非常差，如果客户提出订购已经印好的地图，工作人员都无法找到地图。地理勘测署在7个月前为彻底改变现状而成立的特别工作组迄今为止已经成功地改善了仓库的照明条件，而且其他几个方面也得到了略微的改进。

然而，政府今后要兑现更雄心勃勃的许诺：

·农业部计划将机构从42个削减到30个，关闭1 000多个地方办事处并减少11 000个工作岗位，以便在5年内节省大约36亿美元。

·戈尔副总统在1993年批准了384项彻底改造政府的建议，其中大约有一半的建议在1995财政年度的预算中得到了体现。如果所有这些建议都能被国会接受，在2年内，它们会为国家节省大约125亿美元。

但是，农业部削减机构的计划或副总统的384项建议都不是新鲜事。我们很早以前就知道城市和郊区有许多农业办事处，而这些地方几乎没有任何农民了。关闭这些办事处的计划最初是在艾森豪威尔（Eisenhow-er）时代提出来的。在戈尔的384项建议中，许多或大多数建议都源自10年前——即罗纳德·里根（Ronald Reagan）总统当政期间——发表的《格雷斯报告》（Grace Report）。

所有这些提案和建议不一定完全有可能成为法律。12月6日，迈克·埃斯皮（Mike Espy）向人员过剩的美国农业部举起了精简的大刀。但是，12月31日，他就辞职了，而且没有人能保证在农业部的高层会有人负责领导这些变革。

即使所有这些提案得到通过，最后的结果也是微不足道的。农业部在5年内计划节省的36亿美元相当于每年大约节省7.2亿美元，在农业部每年高达700亿美元的预算中只占1%左右。所节省的125亿美元看上去似乎数额很大，但联邦政府在2年内的支出高达3万亿美元。这相当于每

年节省60亿美元，比国会可能接受的数额高出许多倍，但不超过政府预算的0.2%。一句拉丁古谚语无疑是迄今为止形容戈尔动议的效果的唯一方式，即“山摇地动的结果只是孕育一只滑稽可笑的小老鼠。”

重组

对于这种毫无效果、令人难为情的局面，人们最常提及的解释是“来自官僚机构的阻力”。任何人当然都不喜欢在法令的要求下从上至下地被彻底改造。但是，戈尔的计划实际上产生了一个积极的效果，即它得到了许多政府雇员的热情支持，特别是下层人士的支持，他们每天都要接触到社会大众，因此经常因官样文章和空洞的规章制度而意志消沉，例如精美的地理勘测地图让美国地理勘测署的工作人员备感骄傲，而空洞的制度成了他们销售地图的障碍。

未全力以赴也不是理由。华盛顿的一些最具奉献精神的人夜以继日地开会，但最终毫无效果可言，真是令人汗颜。这些人包括主要政府部门的副部长。戈尔副总统是一个精力非常充沛的人，他多次督促计划的实施。在整个计划的幕后提供强有力支持的是前国会预算办公室主任、现任管理与预算办公室主任的艾丽斯·里夫林（Alice Rivlin），她是克林顿政府中最有见识的人。

由于这些精明强干的人采取的基本方法就是错误的，因此他们是欲速则不达。他们疲于修补漏洞和应付差事，自然一事无成。除非联邦政

府和政府部门的管理方式和拨款方式发生根本性的变革，否则一切努力都是徒劳的。所有政府部门必须养成不断改进的习惯，并做到自力更生。

不断改进被认为是日本人最近发明的——日本人称之为“持续改善”（Kaizen）。但事实上，美国几乎在80年前就已经采用这种方法了。从第一次世界大战起，贝尔电话系统公司（Bell Telephone System）就在每一项工作和生产流程中融入“不断改进”的观念了，小到家庭电话的安装，大到开关装置的制造，直至20世纪80年代初该公司解体为止。贝尔电话系统公司针对每一项工作提出了结果、绩效、质量和成本标准。公司每年都为每一个人规定改进的目标。即使贝尔电话系统公司的管理者达标了，他们也不会得到表彰，但没有达标的人就会退出竞争的行列，而且很少有第二次机会。

我们同样需要的还有“标杆管理”，它是贝尔电话系统公司的另一项古老发明：每一项工作或每一个部门的绩效每年都要与所有其他工作或部门的绩效相比较，其中最优秀的成为所有工作或部门下一年要达到的标准。

美国政府的行政部门在很大程度上对不断改进和标杆管理一无所知。它们要求政策和工作方法发生根本性的变革，而官僚机构、联邦政府雇员的工会和国会都对此表示出强烈的反对。它们要求每一个部门和每一个部门的每一个下属机构都规定出自己的绩效目标、质量目标和成

本目标。它们要求规定政府部门应该取得的工作成果。然而，不断改进和标杆管理需要不同的激励方式。没有按照预先设定的最低标准提高绩效的政府部门不会采用贝尔电话系统公司的方法削减自己的预算。在贝尔电话系统公司，如果某个管理者领导的部门总是达不到表现最优异的部门设定的标杆，他就会在报酬上或在晋升的资格上处于不利的地位，而后者更有效。表现得不好的人最终会被降职或解雇。

虽然国会或联邦政府的官僚机构的任何人都认为这种变化属于根本性的变革，但是它们甚至不能让人们相信它们能彻底改造政府。根本不能做的事情总是得不到妥善地处理，而且总是变得糟糕透顶，而人们总是在已经做过的事情上努力做得更好，这就是我们看到的最大改进。

任何组织，无论是生物组织，还是社会组织，都需要在组织的规模发生重大变化时改变自己的基本结构。如果规模翻了一番或两番，任何组织都需要进行重组。同样，任何组织，无论是企业、非营利组织，还是政府部门，只要存在的年限超过40或50年，他们都需要重新思考自己的情况。他们的政策和行为规则已经跟不上其自身的发展。如果他们继续沿用老方法，他们就会变得难以驾驭、难以管理和难以控制。

美国政府的行政部门的规模和政策已经跟不上其发展了。在规模上，他们现在比艾森豪威尔当政期间大得多。在艾森豪威尔当政之前就采用的结构、政策和规定甚至仍旧在帮助美国政府处理政府事务和管理雇员。在1896年后，它们被第一次提了出来，当时担任美国总统的是威

廉·麦金利（William McKinley），而它们的日臻完善是在1929~1933年之间，当时担任美国总统的是赫伯特·胡佛（Herbert Hoover）。

事实上，责备这一届或那一届美国总统让我们现在的政府变得杂乱无章是毫无根据的。它既不是民主党的过错，也不是共和党的失误。当初为政府设计而现在仍旧采用的结构、政策和规定已跟不上政府的发展。

重新思考

人们在杂乱无章的情况下的第一反应总是做出戈尔副总统及其幕僚们现在所做的事情——修补漏洞。这种反应总是事与愿违。下一步是匆匆忙忙地精简。管理层挥舞着大斧头，不分青红皂白地砍下来。共和党和克林顿政府现在就是打算要这么做。在过去的15年里，美国大公司前仆后继地做同一件事，包括IBM、西尔斯和通用汽车。每一家公司起初都宣布在裁员1万~2万人后经营状况立即会出现转机，有的甚至还裁员5万人。一年以后，公司当然看不到任何起色，然后就是再裁员1万~2万人或5万人，还是收不到任何效果。在许多情况下，精简的后果与外科医生多个世纪以来注意避免的不谋而合：即“在诊断之前截肢”。最后的结果总是大难临头。

但是，在重新思考自己的状况后扭转局面的组织不是没有，其中包括一些大公司，如通用电气，以及几家大医院，如波士顿的贝斯以色列

医疗中心（Beth Israel），而且整个过程无声息，并没有虚张声势。他们的出发点不是精简。事实上，他们知道首先削减支出的做法不会有助于他们控制成本。首先要做的是确定哪些工作能创造出价值、需要得到加强、支持和发展。每一个部门、每一项政策、每一个计划和每一项工作都应考虑以下问题："你们的使命是什么？""它仍旧是正确的使命吗？""它还值得做吗？""如果我们没有选择这个使命，我们现在还会选择它吗？"各种类型的组织（包括企业、医院、教会，甚至地方政府）经常提出这种问题，因此我们知道这种提问的方式是行之有效的。

所有的答案几乎都不是"照目前的情况看，一切正常；让我们坚持下去。"但在某些方面，最后一个问题的答案是"是的，我们还会选择它，但需要在某些方面进行调整。我们发现了几个问题。"

例如1970年成立的美国职业安全与卫生管理局（OSHA）。工作场所的安全当然是OSHA的正确使命。在过去的25年中，美国工作场所的安全并没有得到多大的改善。造成伤残的事故与1960或1970年相比可能没有少多少，而劳动力的数量无疑在这些年呈现出巨大的增长。但是，如果考虑到劳动力从事的工作从安全性非常低的工作逐步过渡到安全性相当高的工作（例如从深层采煤过渡到比较安全的、接近于地表的露天采煤，特别是从本身十分危险的制造工作过渡到本身非常安全的办公室和服务工作），那么在1970年后，美国工作场所的安全性实际上是每况愈下。这种结果说明我们做事的方式是错误的。在OSHA的例子中，我

们实际上知道问题出在哪里。OSHA认为不安全的环境是事故发生的主要原因，并因此试图做不可能做到的事情：建立一个没有危险的世界。消除危险当然是应当做的事情。但这只是安全的一部分，而且可能是较小的一部分。事实上，OSHA单凭自己的力量几乎注定一事无成。提高安全性最有效的方法是消除不安全的行为。OSHA对事故的定义是“某人受伤的时候”，而这个定义是不恰当的。要减少事故，OSHA对事故的定义必须改为“违反安全行为规范，无论有没有人受伤。”美国在对核潜艇的管理上就采用了这个定义。核潜艇内的任何人，无论他是指挥官还是级别最低的水手，只要违反了安全行为规范，哪怕是最小的错误，即使没有人受伤，他也会受到处罚。因此，核潜艇创造的安全记录是世界上的任何工业设施或军事装备都无法比拟的；还有比拥挤的核潜艇更不安全的工作场所吗？

OSHA当然应该继续执行他们的计划，而且他们甚至可能需要扩大他们的活动范围。但是，他们需要调整其工作重点。

我们将分析许多曾经拥有可行的使命、而这些使命现在不再符合实际的政府部门，如果我们还有其他选择，我们现在肯定不会组建这些部门。

有的政府部门已经完成了自己的历史使命。例如，最神圣不可侵犯的退伍军人管理局下属的171家医院和130家疗养院。这些医院和疗养院大约在1930年成为特许医院，当时，许多退伍军人居住的农村和小城镇

缺乏拥有足够医疗条件的医院。今天，任何地方的退伍军人都可以到拥有足够医疗条件的医院就近就医。在医疗水平上，退伍军人管理局下属的大多数医院最多是中等偏下水平；在财政上，它们让政府付出了很大代价。最糟糕的是，它们离退伍军人居住的地方很远，因此退伍军人，特别是年老体弱、患慢性病的退伍军人在最需要社区和家庭支持的时候不得不离开自己的社区和家庭，长途跋涉到这些医院就医。退伍军人管理局的医院和疗养院很久以前就完成了成立时设定的使命。它们应该关张大吉，由地方医院和健康维护组织（HMO）负责这些医院的工作。

或者，有的政府部门已经没有要完成的使命。例如，我们现在会单独成立一个农业部吗？许多美国人会大声说不。由于农民在人口中的比例不超过3%，其中只有一半人从事农业生产（而且还是“农业综合生产”），因此我们可能需要的是在商务部或劳工部中设立一个部门。

一些社会地位非常高的工作属于其他地方。例如，像地理勘测署这样的科研部门为什么要经营零售业务呢？销售其地图的企业肯定有许多，如地图商店或图书连锁店。或者，销售户外用品的企业可以在邮购目录中列出这些地图。

继续做我们现在不会选择开始做的工作只会劳民伤财。我们应该放弃这些工作。人们完全猜不到多少政府工作是值得保留的。但是，根据我与许多组织打交道的经验，在所有行政部门和政府计划中，社会大众投票反对继续保留的可能占2/5，甚至可能达到半数。在这些部门和计

划中，以较大优势赢得一票（即被公认为具有恰当的组织方式和运转正常）的几乎绝无仅有。

放弃

在任何组织中，获得有效赞成票和反对票的计划和工作很可能大约占3/5或2/3。麻烦的是创造不出价值或适得其反的计划和工作，而我们又完全不知道哪些是错误的计划和工作，更不用说如何处理这些计划和工作了。

美国政府的两项重大和抱有很大希望的计划就属于此类。社会福利计划就是一个显而易见的例子。美国政府在20世纪30年代末设计社会福利计划时，它发挥了很好的作用。但是，它当时解决的需要与今天的人们期望它满足的需要（即未婚母亲和没有父亲的孩子的需要、没有受过教育、无一技之长或无工作经验的人的需要）相差十万八千里。社会福利计划实际上是否有坏处是人们激烈争论的话题。但是，鲜有人声称它发挥了应有的作用甚至减轻了人们期望它消除的社会弊病。

另外，军事援助是美国在冷战期间实施的外交政策的支柱，它的情况也是如此。如果美国向实际处于战争状态的盟友提供军事援助，这种援助是非常有效果的：例如1940~1941年美国根据租借法案（Lend-Lease）提供给英国的援助以及向受到四面夹击的以色列提供的军事援助。但是，如果在和平时期为了发展盟友而提供军事援助，这也是古希

腊历史学家普卢塔克（Plutarch）和古罗马历史学家休托聂斯（Suetonious）信以为真的原则，这样的军事援助就会适得其反。我们为发展盟友而提供军事援助的模式必定是我们的外交政策最近陷入一团糟的导火索，巴拿马、伊朗、伊拉克和索马里是最好的例子。在冷战开始以后，通过军事援助发展的盟友实际上是屈指可数的。实际上，军事援助通常带来的是敌人——苏联对阿富汗的军事援助就是如此。

适用于这种计划或工作的最佳处方是对它们实施改革。克林顿总统的社会福利改革方案与新组建的共和党多数派提出的社会福利改革方案就是很好的例子。这两个方案都是自吹自擂。要改革运转失灵的东西，如果不知道它为什么运转失灵，我们只会让事情变得更糟，更不用说改革有害无利的东西了。处理这种计划的最佳方式是将它们废除。

我们或许应该进行几次实验，而且是非常少的几次实验，并采取适当的控制措施。例如，在社会福利方面，我们可以在国内精心挑选几个地方，尝试着让私人企业负责重新培训和安置长期领取社会福利金的人员。印第安纳波利斯（Indianapolis）的市长斯蒂芬·戈德史密斯（Stephen Goldsmith）在这方面已经取得了可喜的成绩。在医疗保健领域，我们可以在不同的州采取不同的方法：例如，在加利福尼亚推行有序的竞争，而实力强大和经验丰富的医疗保健服务批发企业凯泽永生（Kaiser Permanente）就位于这个州；新泽西州借鉴加拿大的模式实施单方付费制医疗保健服务，而且这种制度已经在新泽西得到了支持；俄

勒冈州在医疗预期的基础上实行配给制度，现在政府为穷人提供的医疗保健服务就试行这种制度。

但是，在无法检测出是否成功的领域，我们连试验都不要做，例如军事援助。在这些领域没有要检验的前提条件。我们应该放弃。

在重新思考之后，我们将列出一份清单，其中，最上面列出应该加强的计划和工作，最下面列出应该放弃的计划和工作，对于中间列出的工作，我们需要调整重点，或可能需要对有关的前提条件进行检验。有些计划和工作尽管不能产生立竿见影的效果，但我们应该让它们有几年的宽限期，直至人们不再怀疑它们为止。社会福利可能是最好的例子。

重新思考主要关注的不是削减费用，其最重要的目的是大幅度提升绩效、质量和服务。但大幅度降低的成本始终是副产品，虽然有时高达40%。事实上，通过重新思考，联邦政府在几年内节省的费用足以帮助他们消除财政赤字。然而，基本方法的改变将是主要的结果。这是因为制定政策的传统方法是按出发点的优劣排列计划和工作的，而重新思考是按效果排列计划和工作的。

改革运动也有例外

任何读到这里的人都会大声说："不可能。任何团体的人都不会就可以在清单的最上方和最下方列出的工作和计划达成一致意见。"但是，无论哪个部门采取了重新思考的办法，哪里的人就会对这个清单大

体上达成一致的意见，无论这些人是什么样的背景或信仰什么宗教。这真令人惊讶。人们对应该保留或加强的工作和应该放弃的工作几乎没有什么异议。他们争论的问题通常集中在是否应大刀阔斧地砍掉某个计划或工作，还是应该给某个计划或工作两三年的考察期。让人们的意见相左的计划注重的不是效果，而是“道德义务”。

在美国，最能说明问题的例子是反毒品的战争。这场战争历经数年，对遏制药物滥用和吸毒行为几乎没有什么效果，而且它是有百弊而无一利的。但是，它是我们的城市遭受灭顶之灾的根本原因，这是因为吸毒者为获取购买毒品的毒资而沦为娼妓、行凶抢劫或杀人，而毒品价格居高不下的始作俑者就是反毒品的战争。换句话说，这场战争实际上所做的只是肥了毒品贩子的腰包以及处罚和恐吓不使用毒品的人，特别是居住在老城区的人。但是，反毒品的战争是一场改革运动。在背后支持它的不是逻辑思维，而是对毒品的愤怒。停止反毒品的战争，无论多么有益，这种行为都会是“不道德的”。聪明的做法是在涉及重新思考的理性分析中不包括这种改革运动。幸运的是，这种情况并不是很多。至于其余的计划和工作（超过90%），通过重新思考，人们十有八九会取得大体上一致的意见。

卓有成效的政府

即使德高望重的人士完全达成一致意见，最后的结果是否也是徒劳无益的，这当然是人们有待争论的话题。国会不会接受这样的意见。官

僚机构也不会。政治说客和各种特殊利益集团将联合起来反对任何具有颠覆性的意见。

完全正确：重新思考的行为在今天是不可能的。但是，这种行为明天还是不可能的吗？在最近一届总统选举中，由于罗斯·佩罗（Ross Perot）许诺通过大幅削减政府投资的方式消除政府赤字，因此有1/5的选民投票给他。许多人虽然对他的目标表示赞同，但并不能投他一票，这些人可能占1/5。现在，联邦政府的赤字开始减少了。但是，即使没有医疗保健改革或社会福利改革方案，赤字最迟到1997年还是会急速增加。到那时，要求减少赤字的呼声会变得不可抗拒，让国会、官僚机构和政治说客成为热锅上的蚂蚁。如果还不能理性地思考政府的绩效，我们很有可能会步许多大公司的后尘——挥起斧头进行精简。到那时，我们会毁了绩效，但赤字也没减少。事实上，我们可以预测，到那时，政府会砍错了对象——砍的是可以创造出绩效和应加强的部分。

但是，如果我们制定相应的计划，知道政府需要以什么方式和在哪些方面重新思考，我们就会有机会。在面临危机的时候，事先仔细思考需要采取什么措施的人会占得先机。当然，无论思考得多么周全，人们不会总是一成不变地执行计划。独裁者甚至也会选择妥协。但是，这种计划相当于一种标准，人们会根据这个标准衡量妥协的程度。它可以帮助我们避免失误，即失去了本应加强的东西，而留下了过时和创造不出价值的东西。它不会保证砍掉所有或大多数创造不出价值的东西，但它

可以保留创造出价值的东西。在几年内，我们很可能要面临这样那样的危机，如联邦政府的预算和赤字重新出现急速增长，而纳税人对增加税收的抵触情绪越来越大，对政府及其承诺越来越不屑一顾。

事实上，我们可能已经快到了不得不彻底改造政府的地步。在大萧条时期——富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）的顾问哈里·霍普金斯（Harry Hopkins）称之为“征税、征税、再征税，消费、消费、再消费”——后，指挥发达世界的所有政府运转的理论不再行之有效。它甚至不能再赢得选票。“保姆型国家”彻底失败了。实践证明各个国家都无法管理社区和社会，如美国、英国和德国。各个地方的选民对保姆型国家的无能、官僚作风和沉重的负担表示反感。1994年11月，加利福尼亚的选民通过了取消非法移民享受医疗保健服务和甚至免费公共教育的《第187号提案》（Proposition 187），这种山崩地裂式的事件只是冰山的一角。但是，鼓吹回到第一次世界大战爆发前的政府的相反理论也证明达不到预期的效果。1944年，弗雷德里希·冯海克（Friedrich von Hayek）首先在他的著作《通向奴役之路》（The Road to Serfdom）中提出了这个理论，而且新保守主义将这个理论发挥到了极致。尽管它在20世纪80年代占尽优势，尽管罗纳德·里根和玛格丽特·撒切尔执政，但是保姆型国家没有出现萎缩的迹象。相反，它发展得更快了。新组建的共和党多数派很快就会认识到，对于社会大众来说，保持或限制保姆型国家都是不可接受的。

相反，我们必须找出哪些面向社区和社会的政府计划和工作的确能解决问题。我们希望每一项计划和工作应产生什么样的效果？联邦、州和地方政府怎样才能做到卓有成效？我们可以采取哪些非政府的方式做一些值得做、而政府做不到和不能高效做到的事情呢？

同时，克林顿总统在执政的头两年认识到，政府不能远离广阔的世界而只关注国内事务，尽管他非常希望把美国政府变成这样的政府。政府必须处理外国发生的星星之火，如波斯尼亚和卢旺达，这些星星之火有扩散的倾向，令人感到难以招架。由于国际恐怖主义的威胁越来越大，特别是成为邪恶政府利用的武器，政府当然需要越来越多地参与外交事务（包括军事事务）和国际合作。

迄今为止，我们清楚地认识到，发达国家既不能像（所谓的）自由派希望的那样扩大大政府的影响范围，也不能像（所谓的）保守派希望的那样废除大政府和重新实行19世纪盛行的简单化政府。我们需要的政府必须超越这两类政府。20世纪建立的巨型国家在精神上和财政上都表现得一败涂地。它没有取得成功。但是，它的接班人不能是“小政府”。需要它完成的任务太多了，有国内的，也有国际的。我们需要卓有成效的政府——这就是所有发达国家的选民们实际上大声疾呼的。

然而，为此，我们所不拥有的，恰恰是我们需要的：指导政府有所为的理论。至少自马基雅维利以后或几乎500年以来，主要的政治思想家从未涉及这个问题。从洛克（Locke）到《联邦主义者文集》（The

Feder-alist Papers）再到今天的自由主义者和保守主义者发表的文章，所有政治理论研究的都是管理的方法：包括宪法、权力及其局限性、方法与组织。没有人触及实质。没有人问政府的真正职能应该是什么和可能是什么。没有人问政府应对什么样的结果负责。

单单靠重新思考政府及其计划、机构和工作，我们不会获得我们所需要的新政治理论。但是，我们会通过这样的方式获得有关的实际信息。我们已经认识到的是：我们十分需要的新政治理论必须建立在分析的基础上，即分析哪些计划、机构和工作能够发挥作用，而不是建立在良好意图和承诺的基础上，即由于我们希望哪些计划、机构和工作发挥作用，它们就应该发挥作用。重新思考不会告诉我们答案，但它可以迫使我们提出正确的问题。

民意调查显示，即使政府的所作所为是正确的，信任政府的美国民众也不足1/5，因此现在是开始行动的时候了。副总统戈尔“彻底改造政府的承诺”迄今为止仍旧是一句空洞的口号。然而，这句口号所暗示的就是自由政府所需要的，而且是迫切需要的。

（1995年）

后记

本文有一句话是：“我们可能已经快到了不得不彻底改造政府的地步。”如果在1994年夏末，当我写这篇文章时有人问我，我所说的“很

快”是什么意思，我会说“几年”。但是，当这篇文章首次刊登在1995年2月出版的《大西洋月刊》（The Atlantic Monthly）时，“很快”已经发生了。1995年1月，全球金融市场开始与美国货币脱钩，并引发美元一泻千里，直至此时，局势仍旧没有改观。美国和所有其他发达国家因此被迫“真正地彻底改造政府”。在短短的几周内，美元对日元汇率下跌了20%，对德国马克的汇率的下跌幅度与日元差不多——这种暴跌几乎是史无前例的，而且对于世界上规模最大和实力同样最强大的经济体的货币来说，这种暴跌被认为是完全不可能的。触发暴跌的不是经济事件，而是美国参议院未能通过在21世纪初实行平衡预算的宪法修正案——只差一票！

这种表决本身并没有什么特别的意义。即使参议院通过了这项修正案，它仍旧需要经过50个州中的38个州的批准，而这些州完全通过这项修正案也需要数年的时间。此外，这项修正案不仅漏洞百出，而且到处都是便于今后任何一届国会或总统持续地让预算出现赤字的借口。但是，由于这项修正案未能扫清它的第一个障碍，即参议院，因此美国的海外债权人和全球金融市场完全清楚地认识到，无论美国国会中的保守派如何花言巧语，他们甚至都不会保证采取任何棘手的政治行动，当然也不会保证“彻底改造政府”。这项腹死胎中的修正案浇灭了世界对美国的信心，包括对美元和美国的领导力的信心。40年以来，世界对美国经济及其稳定性和实力的信心始终是世界经济赖以发展的基础。因此，前人没有做过的，美国却能做到：即30年前，以林登·约翰逊（Johnson

Admin-istration）总统为开端，美国政府为弥补财政赤字而向海外借款，数额越来越大，而且完全是史无前例的，并且所借款项是用债务人的货币表示的，即不是用债权人的货币表示的，而是用美元表示的。在这30年里，美国在海外享有上不封顶的信用额度。但是，这种信心现在已经一去不复返了。美国不会重现昔日的风光，除非他们的预算达到平衡，或者他们的国内储蓄率提高到能让政府通过在国内借款而消除赤字的地步（然而，这种情况将不会发生，除非首先平衡预算。详细说明请参阅本书的下一篇文章）。

最近的局势清楚地说明，再也不能通过在世界市场上借款的方式来弥补长期预算赤字的不仅仅是美国，所有发达国家同样再也不能这么做了。然而，除了德国和日本以外，其他发达国家仍旧采取这种方式。因此，美元的暴跌意味着发达世界的几乎所有政府现在必须开始致力于“彻底改造政府”。美元的暴跌因此说明本书下一篇文章提到的“凯恩斯式的福利制国家”走到了尽头。

过去，只要讨论到这种可能性，人们总是会反驳说美国会帮助在国际上麻烦不断的政府摆脱困境。毕竟，美元是“关键性货币”，因此有责任保持世界货币的稳定。1994年末，墨西哥比索出现暴跌，美元也在几周后出现暴跌。在这之前，美国实际上仍旧扮演着保持世界货币稳定的角色，或至少企图扮演这一角色。但是，美元和美国在总体上再也无法托起世界经济。美元的暴跌意味着它不再是“关键性货币”。事实上，日

元在亚洲已经取而代之（虽然日本人不太可能愿意承担随之而来的责任和重担）。对于美国、世界经济和新兴国家来说后果有多么的严重，我们迄今为止甚至无法推测。但是，危险的确存在，而且不可小视。第二次世界大战后的经济模式不再灵验；它的基础毕竟是美元担当关键性货币，以及美国经济愿意且能够为世界的其他国家提供资金。然而，在过去的30年中，这种能力越来越取决于世界金融市场是否愿意帮助美国弥补预算赤字，而且这种意愿消失得无影无踪，而且是永远地消失得无影无踪。

但这还意味着美国已经无法左右自己的国内经济和金融政策，除非它迅速地消除预算赤字。美国在经济和金融方面已经丧失了统治权，而军事实力并不能取而代之。现在在世界经济中唯一真正拥有“统治权”的是全球金融市场——变化无常、易于波动、易于造成恐慌、如脱缰野马般地控制不了和无法控制。这种分析已经得到了主要中央银行的验证，美国的联邦储备委员会、日本中央银行和德意志银行试图采取联合行动阻止美元的下跌，但不仅完全无功而返，而且还败得丢盔卸甲。他们只是将投机者的荷包塞得满满的。从现在开始，一个国家要自己当家作主，他们只能实施以平衡预算为主的经济政策。这样的经济可能是疲软的经济；会这么说的美国经济学家不在少数，而且可能占大多数。但是，这是事实。

共和党执政的“头100天”和他们推出的“与美国订约”计划体现出的

正是这一观点，他们不是纯粹地从国内政治的角度看问题。“头100天”和“与美国订约”计划看上去与美国的政治家和媒体对它们的认识截然不同。共和党在去年11月的胜利（几个月前本文刚刚出炉）无异于一次深远的变革，它与民主党在1932年取得的胜利所引发的变革可能具有同样深远的影响。这是毋庸置疑的。然而，共和党是说得到，但做不到，这与民主党62年前的言行存在着天壤之别。这同样也是没有什么值得怀疑的。激进的共和党在众议院通过的大多数措施仍旧需要由温和派居多的参议院批准，而在参议院，这些措施很可能会被泼一盆冷水，有些必定会被指责为只有好心，没有实质内容。然后，它们当然有可能遭到总统的否决；共和党可能得不到足够的票数，以便在参议院或众议院推翻总统的否决。但是，新组建的共和党多数派的“与美国订约”计划自始至终也存在着先天不足的问题，即有3个目标，而不是只有一个清晰的目标。它承诺平衡预算；它同时承诺减税；它承诺让精简政府，但以党派的意识形态为基础，没有仔细分析什么行之有效和什么没有效果。在上面的分析中，这些目标是水火不相容的——这也是共和党在参议院中，在众议院批准的每一项措施上却表现得优柔寡断的主要原因。

但坦率地说，这些都不再重要。国会或总统想要的已经退居次席。要重新取得控制权，他们必须做什么？要恢复美国失去的经济统治权，他们必须做什么？我们的新主人已经回答了这些问题，这个主人就是全球金融市场，它告诉我们，要消除经常性的预算赤字，并随后消除对海外借款的依赖性，而提供海外借款的源泉已经干涸了。

全世界的金融和商业人士已经得到了这个讯息。要求政治家们也知道这个讯息是不是让他们勉为其难？几年以前，虽然共和党鲜有机会重新控制国会，但传统基金会（Heritage Foundation）提出了一项计划，它就是后来的“与美国订约”计划，而传统基金会是共和党的激进派在华盛顿的智囊团，而且与共和党领袖纽特·金里奇（Newt Gingrich）的关系密切。那时，没有人听得进去。但去年4月份（即在我准备开始撰写这篇后记之前），仍旧是共和党激进派的智囊团和仍旧与纽特·金里奇保持密切关系的传统基金会又提出了一个标题为“让政府退回去：重建美国的预算计划”（Rolling Back Government：A Budget Plan to Rebuild America）的新提案。这个提案没有颂扬共和党在大选中所取得的胜利，而且还完全忽略了“与美国订约”计划。相反，它提出的方法与本文所提倡的不谋而合：即它系统化地向每一个政府部门、政府提供的每一项服务和每一项政府计划提出以下问题：“如果我们没有做这件事情，我们现在还会这样做吗？”它的结论比我可能得出的结论深入得多（顺便说一下，我与他们或新的提案没有任何关系。事实上，传统基金会的新提案比我可能敢于提倡的或甚至强烈支持的观点看得更远）。传统基金会现在不仅提出撤销农业部（见本文相关内容），而且还建议撤销内阁的其他大多数部门，如商业部、能源部、环境部、房屋部和退伍军人事务部等，并将内阁管辖的范围限制为5个部门：国务院、财政部、国防部、司法部和健康部（顺便说一下，只有健康部不是乔治·华盛顿总统的内阁设置的部门）。在对待政府的政策和计划上，这个提案同样是

激进的。任何走极端路线的提案似乎都不会有什么机会——事实上，这个提案几乎没有引起媒体的重视。不过，几年以前，当共和党首次提出“与美国订约”计划时，它也没有得到媒体的关注。即使这个新提案中的任何具体措施没有成为法律，但这种提案现在已经被郑重其事地提到议事日程上来，而且提出提案的人是现在在政府中占支配地位的政治家的喉舌，这种不争的事实说明“真正彻底地改造政府”在今后几年将是美国和所有发达国家的主要和迫切的“热门政治话题”。

（1995年5月）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

24　民主国家会赢得和平吗

冷战已经结束。现在，民主国家必须赢得和平。历史经验告诉我们，这可能比较困难。40年以来，相对于其他制度，民主国家的好处是不胜枚举的，而且是显而易见的，这就足够了。现在，人们要求他们发挥有效的作用。现在，衡量他们的标准是他们自己的信念和成就。现在，民主国家必须重新思考和重新组织。

明确地说，要赢得和平，民主国家必须：

·重新取得对国内政策、经济政策和财政政策的控制权，而现在他们因凯恩斯式的赤字国家的垮台而失去了这些控制权。

·福利制国家的失败造成国内社会变得不稳定和出现衰退，而且衰退有扩散的迹象，民主国家必须制止和扭转这种现象。

·在全世界推广公民社会（civil society），没有公民社会，就没有政治或社会的稳定。这是因为我们知道虽然自由贸易在经济上发挥了有效的作用，但它本身并不能建立和维持一个机能健全的社会。

凯恩斯式的福利制国家的垮台

40年以来，发达国家的国内政策都受到两套理论的支配，每一套理论都被认为是不言而喻的：

·一套理论是有关“赤字国家”的凯恩斯理论（或新凯恩斯理论）。它以三条经济原则为基础：消费自动创造资本积累和资本投资（凯恩斯式“乘数”）；储蓄会威胁到经济繁荣（凯恩斯的“过度储蓄”）；政府赤字对经济有刺激作用。

·另一套理论是有关福利制国家的理论，以两条社会原则为基础。政府可以并应该分配收入，以便在收入上实现更大的平等。当这条原则第一次成为政府的政策时，即1908年，当时戴维·劳埃德·乔治（David Lloyd George）成为自由党内阁的财政部大臣时，它被认为是最激进的异端邪说，但在大萧条时期却被奉为正统。第二条原则：钱是穷人唯一需要的，这就是所谓的社会工作者的信条。

这两套理论都曾经遭到坚决地反驳。

西方的所有民主国家最后都接受了这些理论（虽然德国只是有很大保留地接受凯恩斯理论）。对于日本来说，由于他们在政策上总是模棱两可，因此他们既不完全接受这些理论，也不完全拒绝，他们只是断断续续地照方抓药。

最初，这两套理论是势不两立的。凯恩斯曾直言不讳地表示出对福利制国家的藐视。他认为，在他提出的经济理论中，大规模的社会福利支出是多此一举。他认为政府重新分配收入的任何尝试都是徒劳无益的。福利理论的支持者反过来很少利用凯恩斯奉若神明的自由市场。然

而第二次世界大战以后，这两派发现他们是相互需要的。凯恩斯将消费置于节俭之上的观点与他提倡的赤字把“救济”转变为“经济刺激”，并因此让中产阶级能够接受花在穷人身上的社会福利支出。反过来，尽管凯恩斯的经济理论对中产阶级和自由市场情有独钟，但它们需要改革主义者和社会主义者提供政治上的支持。因此，这两派人走到了一起，从而形成了凯恩斯式的福利制国家。

凯恩斯式的福利制国家流行了40年。各民主国家在经济和财政政策上的任何差异（如美国的共和党和民主党之间、英国的保守党与工党之间、西德的基督民主党与社会党之间的差异）主要是在程度上的差别。里根的“供应学派理论”（supply siders）完全赞同凯恩斯式的福利制国家的基本原则，他们都被认为属于极端保守主义者。左派和右派都吹嘘说建立和管理凯恩斯式的福利制国家是比较好的选择（顺便说一下，这在很大程度上说明在所谓的保守政府统治下政府的赤字为什么会以最快的速度攀升，例如美国的里根政府、英国的撒切尔政府和德国的科尔政府）。

当凯恩斯在20世纪30年代中期首次发表他的论文时，英国的莱昂内尔·罗宾斯（Lionel Robbins）和美国的熊彼特（Joseph Schumpeter）等杰出的经济学家指出，他实际上没有任何证据能够证明凯恩斯理论是正确的。现如今，这些理论都被完全推翻了，以至于经济学家很少提到它们。在任何地方，消费的增加都不会导致资本积累和投资。相反，虽然

美国和英国促进消费的努力最具连贯性也最为彻底，但资本积累率却是最低的。在美国，资本积累占可支配收入的比率长期以来一直徘徊在非常低的水平，大约在4%左右。在英国，资本积累占可支配收入的比率在1989年从8%~9%骤降至5%，当时撒切尔夫人试图通过增加消费（成功的举措）给一蹶不振的经济注入一剂强心剂（以失败告终）。反观日本，在他们抑制消费的时候，他们的资本积累占可支配收入的比率几乎达到25%。但在20世纪80年代中期，日本遭遇了突如其来的经济衰退。为扭转局势，他们大力刺激消费（顺便说一下，结果是灾难性的）。如此一来，资本积累占可支配收入的比率立刻跌到16%，而且此后一直保持在这个水平上。

实践证明过度储蓄纯属无稽之谈。任何人都不再相信凯恩斯的观点，即过度储蓄与大萧条有关，甚至是造成大萧条的罪魁祸首。凯恩斯理论会斩钉截铁地认为，日本的过度储蓄会引起经济危机。可是，事实并非如此。人们普遍认为一直居高不下的资本积累率是日本在经济上取得成功的主要因素。存款的供应量十分充裕，利率因此非常低，日本的大企业获得资金的成本几乎为零，而美国和欧洲企业的融资成本不低于15%。因此，相对于世界市场上的竞争对手来说，日本拥有10%的成本优势，而5%的成本优势通常甚至都是决定性的。

政府投资刺激经济的理论也没有佐证，更不用说政府投资扭转经济衰退或萧条局面的观点了。1962年肯尼迪提出的所谓的减税方案是人们

经常提到的反面例子，它是名不副实的减税方案。1962~1963年，经济的确复苏了。唯一没有出现的是肯尼迪的减税方案。相反，1962~1963年，美国的税收负担加重了，部分原因是肯尼迪总统没有说服国会通过他提出的减少资本收益税的关键性提案，部分原因是许多州和城市都增加了税收，其速度之快和程度之大是联邦政府降低税收的努力所不及的。

凯恩斯主义的经济理论认为商业周期是可以消除的，但事与愿违。在频率上或在严重性上，第二次世界大战以后（即凯恩斯式的福利制国家时期）的经济衰退与19世纪和20世纪初的经济危机没有什么两样。

如果凯恩斯式的福利制国家的基本理论包含任何正确的观点，民主国家的财富自会滚滚而来。政府的投资行为会起到刺激经济的作用，资本积累和税收收入也会大幅攀升。在短期内，预算会出现巨额盈余。里根总统的供应学派理论仍旧是这么承诺的。相反，除日本以外，所有民主国家都是债台高筑，如果他们的债权人还会借给他们钱的话，他们仅可以勉强度日。破产这个词可以恰当地形容他们的现状。

恐慌情绪卷土重来

几位拥护凯恩斯主义的大学教授仍旧认为政府的赤字是无关紧要的，例如西北大学的罗伯特·埃斯纳（Robert Eisner）。但他们甚至也不再宣称政府的赤字是有益的。现在，除了经济部以外，包括商人、工会

领袖、银行家、投资者、股票市场和债券市场在内的每一个人都知道赤字是有百害而无一利的。政府刚刚出现赤字的苗头，股票市场应声而落，资金外逃，企业投资灯枯油尽，就业率也随之一落千丈。最重要的是，人们对政府的赤字会破坏资本积累的观点不再有丝毫的怀疑。但这因此意味着，经常出现赤字的政府要还债，他们就无法在国内借到自己所需要的资金。他们越来越需要到国外借钱，而且期限是越来越短。这种资金极端不稳定，容易让人产生恐惧心理和恐慌情绪。

金融恐慌是19世纪的流毒。凯恩斯声称他的经济理论可以一劳永逸地终结金融恐慌，而这也是人们接受其经济理论的主要因素。但是，恐慌情绪卷土重来，而且来势汹汹。现在，人们出现恐慌的次数与一个世纪以前一样多，而且同样具有破坏性。1981年，资金在3天之内撤离法国的金融市场，从而让法国的金融市场遭到了毁灭性打击，而且这场风波还有可能转变为银行挤兑危机。它迫使密特朗（Mitterand）总统放弃他向社会做出的所有承诺，而在此前几个月，他正是靠这些承诺赢得大选的。几年以后，恐慌情绪迫使瑞典在一夜之间将利率提高到30%，这简直是一场灾难。两年前，因外资撤离而引发的另一场恐慌潮几乎毁了意大利里拉。去年12月刚刚发生的恐慌潮让墨西哥比索遭遇挤兑风波，在一夜之间贬值了50%，而且瞬间抹杀了他们多年以来付出的辛勤和艰苦劳动。如果没有这场风波，墨西哥经济已经达到了“发达国家”（或至少“新兴国家”）的最低标准。

推行凯恩斯式福利经济理论的国家都无可避免地受到恐慌情绪的影响。实际上，徘徊在悬崖边上的国家越来越多——在欧洲，最糟糕的是意大利（政府的赤字占可支配收入的9.7%；政府的负债占可支配收入的125%；资本积累率如果不是负数，就是零）和瑞典（政府的赤字占可支配收入的10%；政府的负债占可支配收入的100%；资本积累率不超过2%）。比利时、西班牙和丹麦也不好过；英国和法国只是勉强达到这个标准，而且加拿大几乎与瑞典一样接近破产的边缘。美国的赤字占可支配收入的比例实际上非常低，大约在2%左右或不超过日本。但是，由于它的资本积累率完全达不到标准，因此美国同任何欧洲国家一样都依赖于短期海外借款，因此同样易受恐慌情绪的影响。事实上，美国已经遭遇了两次“小的恐慌潮”。1987年，由于日本人恐慌地抛售大量美国长期国库券，股市因此出现了崩盘。1993年一泻千里的债券市场也主要是由外资的突然撤离造成的，克林顿总统因此被迫放弃刺激经济的计划，并接受共和党籍主席领导的联邦储备委员会提出的优先安抚国外贷款人的措施，即冒着国内经济出现衰退的风险，与通货膨胀进行斗争。

凯恩斯式的福利制国家的失败在经济上造成的后果还不是最糟糕的结果。他们越来越多地依赖于短期和不稳定的海外资本，政府制定和执行政策的能力也大打折扣。他们越来越多地让反复无常、飘忽不定和受流言飞语控制的世界金融市场凌驾于国家主权之上，而下一笔“交易”就是他们的长期目标。最近一个例子是德国。1993~1994年，在科尔总理制定了德国统一政策（符合极端凯恩斯主义）后，为吸引和留住实施统

一政策所需的短期资金，德国不得不提高利率，并将利率保持在很高的水平上。这令饱受高失业率困扰的德国的欧洲邻邦雪上加霜。他们反过来不得不提高已经居高不下的利率，阻止短期资金转移到实行高利率的德国。德国人的“自私自利”遭到了整个欧洲的口诛笔伐。然而，他们别无选择。秩序井然的是全球短期金融市场，而不是德国政府。德国的政策严重地影响了他们对整个欧洲的政治和货币统一进程的支持力度，而在科尔博士的整个政治生涯中，欧洲政治和货币的统一是他最珍视的目标，这可能是他们付出的最大代价。

凯恩斯式的福利制国家也没有兑现它对社会的承诺，即重新分配收入和促进收入的平等。相反，在主要民主国家中，福利制国家的支出与收入的不平等存在着几乎必然的联系。在收入上不平等程度最低的国家也是赤字最少、社会福利支出比例最低（只占可支配收入的12%）和资本积累率最高的国家：即日本。在美国、英国，甚至在德国（他们的社会福利支出分别为15%、23%和27%），社会福利支出增加得越快，收入的不平等状况没有变得越小，而是变得越大。

保障金危机

清算赤字国家的债务迫在眉睫。它是刻不容缓的。它显然是民主国家面临的首要政治任务，而且在今后10年，它将是他们面临的政治现实。这意味着中产阶级享有的越来越多的保障金（entitlement）将画上句号。中产阶级的保障金只有一百多年的历史，它的首次出现要追溯到

19世纪80年代俾斯麦领导下的德国。现在，即使这种保障金不会威胁到现代国家的生存，它也已经关系到民主国家的生死存亡。大幅削减保障金，包括医疗保健（不单单在美国，所有发达国家在这方面的支出都如脱缰的野马，一发不可收拾）、社会保险、养老金和（欧洲的）失业救济金，这是民主国家重新控制财政、进而重新控制经济、社会和外交政策的唯一方式。

相当长的一段时间以来，人们就已经知道中产阶级的保障金会威胁到民主国家的繁荣和健康，实际上还会威胁到他们的生存。早在1988年，彼得G.彼得森（Peter G.Peterson，尼克松政府的商业部部长）在名为《在借债时代：保障金支出的增加如何威胁美国的未来》（On Borrowed Time：How the Growth in Entitlement Spending Threatens America's Future）的一书中利用严谨的数学方法证明了这个观点。但是，没有人愿意听取他的意见。

任何削减保障金或甚至放缓保障金的增长速度的努力仍旧会受到强烈的抵制。去年，瑞典的选民罢黜了当时掌权的自由党政府，起因就是政府打算改革几项已经明显处于失控状态的保障金计划。不久以后，意大利总理西尔维奥·贝卢斯科尼（Silvio Berlusconi）因同样的错误而被赶下了台，而在此前几个月，他正因承诺各个保障金制度而当选总理。但是，当他真的打算密切调查这个国家的养老金体制存在的令人难以容忍的弊端时，他在联合政府中的盟友抛弃了他。每一个意大利人都知

道，无数身强力壮的人通过欺骗的方式享受到终身伤残养老金，而他们仍旧不到50岁，甚至通常在40岁以下。有人估计这样的人有数百万。每一个人还知道意大利的财政问题都是由养老金造成的；它们占意大利社会福利支出的一半，即整整相当于该国可支配收入的1/8，相当于意大利高得惊人的赤字总额。然而，削减保障金，甚至削减的是通过欺骗方式获得的保障金，“在政治上仍旧是错误的选择”。

美国的共和党和民主党现在都承认他们需要修剪一下长期以来最神圣不可侵犯的医疗保险制度，因此这是一项重大的变革。然而，国会是否可以下定决心采取这样不受欢迎的措施，我们仍旧需要拭目以待。实际上，中产阶级别无选择。所有发达国家都将削减保障金。唯一的问题是通过什么方式。痛苦最小的方法是公开削减保障金，例如将美国人享受全额社会保险金的年龄提高到75岁。如果这个方法不能被接受，我们将通过通货膨胀的方式削减中产阶级的保障金，即破坏中产阶级的收入的购买力。或者，我们将采取严厉的措施提高税收——在美国，最可能的方式是在已经居高不下的所得税的基础上征收高额消费税。

在一个主要国家削减中产阶级的保障金后，例如，美国不只是象征性地削减医疗保险制度提供的保险费，它将成为所有其他民主国家改革保障金制度的信号。这将宣告凯恩斯式的福利制国家的终结。

要让政府恢复偿付能力，进而恢复对政策的控制权，我们需要他们被迫再次做出轻重缓急的决策。他们将再一次不得不被迫说“不”。第一

步可能是重新采取凯恩斯式的福利制国家出现以前政府制定预算的方式：以可用的收入为出发点，即可以花多少钱。这迫使政府决定在可用的资金规定的限度内，政府可以和应该为哪些项目筹措资金。他们必须向超过这些限额的项目说“不”。然而，自第二次世界大战以来，或至少从西欧和日本在20世纪50年代末重新步入繁荣社会后，所有民主国家在制定预算时首先要问这样的问题：“我们希望把钱花在什么地方？”政府可以非常容易地为超过可用收入的支出（即赤字型支出）筹措到资金。最重要的是，政府认为这样的支出是有利的。实际上，凯恩斯主义的假设认为说“不”似乎是无情的，而且几乎是不道德的。说“不”实际上是痛苦的。对于政治家来说，这样做是危险的。然而这样做又是不可避免的。

但是，这仅仅是第一步。轻重缓急的决策因此仍旧在前面召唤我们。这些决策很可能（我说是必定）让任何地方的所有现有政党暴跳如雷。事实上，“左派”和“右派”在民主国家中都已经失去了它们本身具有的大部分意义。例如，什么是“右派”？右派希望根据平均寿命规定领取养老金年龄，即希望把领取养老金的年龄提高到75岁呢（60年前，当美国规定65岁为领取社会保险金的年龄时，这个年龄实际上比当时的平均寿命高出一大截，而且就是因为这个原因，美国选择了这个年龄）？还是认为赡养老年人是年轻人的义务呢？按照传统的做法，这两种人都是“保守主义者”。什么是“自由主义者”？自由主义者认为大学教育对所有人都不收费呢？还是提出反方面的意见，即接受大学教育的人应该用

毕业后获得的、不断增加的收入偿还他们在学校学习的费用，这样下一代就可以免费接受大学教育了？这些都是新问题。它们不适合现有的政治模式；它们既不是经济因素，也不是意识形态因素。因此，在民主国家，发生变化的不只是政治问题；政治结构也将发生变化。

从贫困到堕落

凯恩斯式的福利制国家的经济原则没有发挥出很好的作用，它的社会原则也没表现出更大的优点。福利救济没有终结贫困。它反而让贫困发展成堕落和依赖。在国内社会和国际社会，福利救济的结果都是一样的，即国内“救济”与“对外援助”的效果是一样的。

在美国，人们现在普遍认为两大福利救济计划都没有发挥作用。向抚养无法独立生活的儿童的家庭提供的补助计划与向伤残人提供的补助计划都遭到了彻底的失败。然而，人们仍旧普遍否认这两种形式确实具有破坏作用。相反，有些事实被搪塞过去，如长期依赖救济的人们产生了依赖和堕落倾向，而且他们生活的环境十分凄凉和恶劣。

在收入上，领取救济的美国人干得非常好。如果把非现金福利（如粮票或住房补助）计算在内，大多数人的收入水平都会超过“贫困线”。然而，他们生活在恶劣和堕落的环境中，状况与昔日最差的贫民窟一样糟糕。最普遍的解释是，美国的“福利垃圾”（Welfare Mess）是我们的种族问题的一部分。在人口比例上，在领取救济金的未婚母亲中，黑人

实际上占较大的比例，她们需要抚养无法独立生活的儿童，她们长期靠提供给这种家庭的补助生活（领取救济金的人口中，黑人占37%，而在全部人口中，黑人只占13%）。因此，有些人认为劣等种族是原因之一（人们通常不再公开地表达出这种观点，但许多非黑裔人士无疑都是这么认为的，包括白种人、拉丁美洲裔和亚裔）。还有些人认为种族歧视和奴隶制度的后遗症是另外一个原因。这两种人同样都是种族主义者，同样都应该受到谴责。他们显然都错了。在领取救济金的人中也有纯粹的白种人，他们同样从贫困坠入堕落的深渊，在领取救济金之前，他们是精明强干、自食其力的中产阶级，他们同样是“福利垃圾”。

在英国，“领取救济金的下层阶级”（英国统计学家将他们归为“V阶级”）现在增长的速度与美国的同一类人的增长速度一样快。他们同样受到社会道德缺失的煎熬，他们的人格、能力和自尊同样遭到毁灭性的打击。1950年之前，英国工人阶级的非婚生育率与几个世纪以来的数字差不多，即大约占人口出生率的4%~5%。现在，这个数字超过了25%；在长期领取救济金的人中，这个数字超过了30%，而且已经超过了在美国领取救济金的白种人。同时，他们的非婚生育率增加的速度与美国黑人旗鼓相当。英国的体制与美国不同，接受福利救济的男性也可以长期领取高额失业救济金。在英国的年轻男性中，不能自食其力的比率与美国“下层阶级”中的年轻女性依靠救济金生活的比率都是以相同的速率增长。依靠福利救济生活和长期领取失业津贴的英国人，其财务状况甚至优于美国的同类人。他们的税前收入与有工作的普通蓝领工人家庭的税

前收入在一个水平线上，但由于他们是免税的，因此他们靠福利救济获得的纯收入实际上比后者高出许多。然而，他们表现出相同的症状：辍学、非婚生育率上升、没有父亲的家庭越来越多、酗酒和吸毒者增加（英国仍旧主要以酗酒成瘾者为主，虽然麻醉品的用量增加得非常快）。在30年前，英国的老城区是世界上最安全的地方之一，现在乱作一团；英国城市的入室盗窃率已经超过了美国。然而，在英国领取福利救济的下层阶级中，几乎完全以白种人为主。

在英吉利海峡另一边，由于德国为保障失业人员以后的生活而支付的失业补偿金达到以前所领取工资的80%，因此享受福利救济的下层阶级长期游手好闲，而这些人完全是白种人，而且主要是男性。领取福利救济的人都接受过德国著名的学徒培训系统的培训，在成长的过程中都受到过德国同样著名的职业道德的熏陶。但是，他们中越来越多的人因为福利救济，完全不费吹灰之力就成为德国人所谓的“离不开福利救济的伤残人”，他们具有社会分裂和社会道德缺失的所有症状：越来越多的家庭都是由未婚的单身母亲承担起家庭重任；酗酒的人急剧增加，等等。因此，即使经济处于高速发展的阶段，德国现在仍旧是失业率最高的国家之一，其中永久失业的人居高不下，而且难以处理。

在意大利，领取福利救济的下层阶级由40~50岁的男性构成，他们当然都是白种人，他们享受全额或部分“伤残养老金”，他们仰仗这些养老金度过余生。他们中的大多数都身强力壮，这是众所周知的事实；他

们的残疾程度非常轻微，或者完全是骗人的。在这些人中，许多人实际上都有工作，但他们却声称他们没有工作的能力，从而减轻了因他们无所事事而带来的经济影响（在意大利领取伤残养老金的人中，相当多的人实际上有两份领薪水的工作；一份是政府部门提供的工作，他们只在领工资时才露面，另一份工作由“地下”经济支付工资。事实上，这是尽人皆知的事情）。但是，这没有减轻对意大利政府的预算的影响，而政府的预算又因他们支付的养老金而变得捉襟见肘。同时，这种情况加重了社会和个人在道德和心理上受到的伤害。养老金欺诈现象在很大程度上让意大利从上到下都充斥着腐败行为。损人利己已经成为人们可以接受的行为，甚至成为理所当然的行为。

因此，我们掌握的证据是一清二楚的。首先，现代福利制度一无是处。它不能增强能力；它让人产生依赖心理。即使它提供的收入达到中产阶级或接近中产阶级的水平，但它没有减少贫困现象。无论谁领取福利救济，它的作用都是如此：十几岁的美国籍黑人女孩、年纪轻轻和工人阶级出身的英国籍男性白种人、训练有素的德国籍成年男性以及属于中产阶级和大多数都有收入来源的意大利籍男性。这些堕落和道德败坏的人都有一个共同点，即领取福利救济，他们可以获得经济利益，而脱离福利救济，他们就会在经济上遭受损失。

对外援助的失败

福利救济在国内和在国际上遭受的挫折都是同样巨大的。

发展援助无疑是20世纪最重要的政治发明之一。马歇尔计划（Marshall Plan，即欧洲复兴计划）是第一次尝试，它的成功出乎所有人的意料。因此，人们有充分的理由希望随后的两项援助计划取得巨大的成功：即杜鲁门总统的“第四点”计划（1950年）和肯尼迪总统的“进步同盟”计划（1962年）（我比任何人都希望这两项计划取得较大的成就；实际上，我是满腔热情地参与这两项计划的工作的）。它们充其量没有造成很大的破坏。但它们都没有创造出任何骄人的成就。在杜鲁门总统宣布他的计划后，一晃40年过去了，我们所创造的经济成就超过了以往任何时候所取得的经济成就，而且影响范围更广。但是，这些经济成就主要是在没有接受过援助或获得少量援助的地区取得的，特别是东南亚国家。实际上，接受发展援助与发展之间存在着几乎绝对背道而驰的关系。受到这种援助最多的地区要么根本得不到发展（印度和埃及是最主要的例子），要么实际上走向衰落（如大多数处于热带的非洲国家）。接受国际救济（我们称之为“发展援助”）的国家除了得到的援助越多，取得的成就就越少以外，其相互之间几乎没有什么共同点，这与国内福利救济的情况相同。“人口爆炸”等人们普遍提及的解释也站不住脚。在发展得最快的一些国家，人口同样也出现了相同的增长，例如东南亚的泰国、马来西亚和印度尼西亚；土耳其或中国沿海地区。没有得到发展的国家具有的一个共同点是，他们得到了大量发展援助。快速发展的国家具有的一个共同点是，他们没有获得发展援助，或只得到少量的发展援助。

我们需要终止或至少大幅削减增加依赖感或抑制发展的福利救济和国际援助，即最近40年以来提出的许多福利救济和援助计划。但是，现在许多人认为国内和国际福利救济概念是错误的概念，最好将它们遗忘。这种结论无疑是错误的。我们需要的是重新调整福利救济的重点，要以培养独立性、能力和责任为中心。

将来会增加的无疑是需要救助的人，至少是需要临时救助的人。发达国家和发展中国家现在同样处于经济与社会的重大转型期。因此，出现严重的混乱局面将是不可避免的，其中社会地位优越、精明能干和负有责任心的人却找不到自己的归宿。他们要求的不多，在许多情况下，在他们需要帮助时，他们就一定能得到帮助，这就是他们的主要需求。但是，处于转型期的社会和经济是一个危险的环境。福利制度应该发挥的“安全网”作用就是人们所需要的。我们必须要做的只是防止福利制度变成“安乐窝”和永久的休息场所。

构筑一个有效的福利制度的第二个原因是，人们的同情心在富裕的生活下变得麻木不仁，这绝对是民主国家的一个败笔，是对民主国家所依赖的概念的否定。

在不太长的时间内，越来越富裕的生活的最大受益者的确是处于收入的金字塔最底层的人们。最近100年以来，发达国家创造财富的能力呈现惊人的增长，其中主要的受益者是“无产阶级”，这是实事求是的，而且怎么说都不嫌多。他们的真实收入增加的速度至少比“资本家”快两

倍。在这100年中，国家的经济实力与财富增加最多的是已经成为发达国家的“殖民地”和“被剥削”国家。日本的国民生产总值增长的速度比美国高出一大截，亚洲“四小龙”以及马来西亚和印度尼西亚也是如此，他们都曾经是殖民地。

现在，发达国家和新兴国家的绝大多数人过上了非常富裕的生活，但只有在这个背景下，因缺乏能力或缺乏机会而被落在后面的少数民族的境遇就变得更显眼和更凄惨。国际社会与国内社会的情况是一样的。富人为了其自己的自尊心，他们需要提供帮助。但是，要真正为穷人着想，富人提供的帮助必须是有益的帮助，必须是培养能力、有助于健康和提高自尊的帮助，而不是福利制国家提供的帮助，而这种帮助是依赖感、贫困、不胜任工作和自暴自弃的根源。

鼓励穷人自食其力显然符合富人（即民主国家）自身的利益。这是因为不胜任工作和有依赖心理的穷人表现出来的社会道德的缺失、堕落行为和绝望情绪日益威胁到他们的稳定和社会的和谐。

160年前，一种传染病席卷了穷人居住的伦敦东区，这使得在西区居住的富人首次认识到肆虐穷人居住区的伤寒症也会殃及池鱼。公共卫生机构（Public Health）由此诞生，而在那之前，伦敦只有私人卫生机构。随着公共卫生机构的出现，健康和寿命领域的革命拉开了帷幕，富人和穷人享受到的好处无疑是一样多的。

在国内和国际社会，福利制度的失败造成不能胜任工作的穷人丧失社会道德、陷入堕落的深渊和无法无天，这种状况同样威胁到精力充沛、精明强干和富裕的人们居住和生活的城市、郊区、学校和街道。最重要的是，它有可能对他们的孩子产生潜移默化的影响。中产阶级的生活、文化和价值观出现庸俗的倾向，主要根源当然是接受福利救济的下层阶级所产生的广泛恶劣影响。未进入发展阶段的“第三世界”同样存在社会道德缺失、堕落和无法无天的现象，同样威胁到富裕国家的安全、和平和富裕生活，如果这种威胁只是来自越来越多的移民，那么这些孤注一掷地来到发达国家的无一技之长的移民会给富裕国家带来巨大压力。

我们在国内和国际遭遇到的放弃发展的问题还有最后一个原因，它也是最有说服力的，即我们所做的是错误的事情。大量成功的事实告诉我们，摆脱贫困和掌握能力不是不可能的，而且也是非常有必要的。

我们知道马歇尔计划是世界上有史以来最大和最成功的福利救济计划，我们也知道它为什么会取得成功。另一个成功的案例是“绿色革命”（Green Revolution），它的成功同样给人留下深刻的印象，其中新培育的种子和经过改良的耕作方法（由洛克菲勒和福特基金会提供资金并负责推广，他们都是非政府组织）在20世纪60年代改变了印度。在这个国家，原来他们每隔几年就要遭遇大规模的饥荒，而现在，在大多数年份都会出口多余的粮食。在国内也不乏成功的例子，如美国的救世

军，他们让大批最失意的人改邪归正，如妓女、惯犯、酒鬼和吸毒者，这些人成为能胜任工作、自食其力和有自尊心的公民。在今天的任何国家中，它看起来似乎是最成功的社会福利计划，例如酒鬼和吸毒者的康复率达30%。

欧洲（英国和德国）与美国的失业救济计划表面上差不多，但在效果上存在着巨大的反差。英国和德国的救济计划将有自尊心的人变成永久依靠福利救济生活的人。在美国，虽然工会运动比英国和德国迄今为止所经历的任何工会运动激烈得多，但是长期失业的人实属罕见。

按照20世纪90年代的标准，马歇尔计划所花费的资金非常之少；而且是精打细算的。它慷慨地提供技术支持和顾问式的帮助。它提供的资金属于“种子基金”（seed money），企业要获得这些资金，他们的经营业绩必须是有说服力的，而且他们需要提交实事求是的计划书，要设定清晰的绩效目标。无论是私营企业，还是政府所有的企业，如果他们在资金的使用上偏离预先商定的计划，或者未能实现预先商定的绩效目标，支持与资金就会被撤走。“绿色革命”计划所花的钱更少。它的代理机构是美国的国际救济组织C.A.R.E和其他组织。他们找到具有适当能力的印度农民，并与他们密切合作，试验新培育出的种子和新式耕作方法。在关键的前两三年，资金主要起到保险的作用，防范因作物歉收而造成的损失。救世军几乎根本没有花什么钱。它认为其成功基础是纪律、辛勤劳动、维持生活的最低工资、要求苛刻的技能培训计划和无限

的同情心。如果违反救世军的严格规定，无论多么贫困，任何人都得退出。在美国，前几个星期或几个月的失业补偿金与欧洲一样高，而且对于某些工人（如加入工会的汽车制造企业的工人）来说，他们的失业补偿金更高。失业人员在刚刚失业时可能遭受很大的打击，而失业补偿金可以在这期间提供足够的支持。但是，这笔钱很快就停止发放了；两年后就完全没有了。因此，他们找工作的动力非常大。在有些城市或地区，某一个工厂或行业是他们的主要经济来源，而在这些工厂或行业完全倒闭后，这些地区的失业率在两年内就降到全国的平均水平。美国全国的平均失业率甚至在劳动力市场出现动荡的时代，很少长时间高于“自然”失业率，即美国经济中从事过渡性工作的劳动者的正常流动率。

换句话说，福利救济可以发挥作用。但是，福利制度的原则必须从“穷人需要的是钱”转变到“穷人需要的是能力。”当然，他们需要钱。但钱本身只会催生出不能胜任工作和不负责任的人。今天的福利制度关注的是需要。然而，只有关注效果，我们才能拥有名副其实的“福利制度”。

福利制度何去何从

现在，主要国家都在解决福利支出的问题。在美国，有些州已经大幅削减了向抚养无法独立生活的儿童的家庭提供的补助金（如纽约、加利福尼亚和马萨诸塞州）；而且，共和党控制的新一届国会完全削减了

美国全国的福利支出。我们已经提到的意大利至少正在讨论养老金改革。英国也打算削减长期失业人员享受的福利待遇，德国亦然。这些提案惩罚躺在福利救济上混吃混喝的行为。这可能会解决德国的失业补偿金和意大利的伤残养老金遇到的问题，即享受这些待遇的人在很大程度上都是能胜任工作和健康的，他们的主要缺陷来源于福利制度本身。

但是，对于不能胜任工作的人（如美国和英国领取福利救济的人，其中以英国为主）来说，我们可能首先需要的是让他们具有不继续享受福利救济和不躺在福利救济上的实际动力。政府当然还要提供救济金，至少提供部分救济金（虽然救世军等福利救济计划要求恢复正常生活的被救助者定期成为捐助者或志愿者）。我们不可能完全依靠慈善事业帮助不能胜任工作的人，这与英国维多利亚时代的观点不谋而合。但是，我们应尽可能地让外部的非政府性社区组织负责实施福利救济计划。救世军的例子可以说明一切（美国还有许多规模较小和不太显眼的福利救济计划，特别是教会管理的许多福利救济计划）。不能胜任工作的人和伤残人士主要需要的不是钱，无论多少。救世军成功的原因在于：纪律、承诺、辛勤劳动、自尊和对个人的大量关注。政府官僚机构，无论出发点多么的好，他们都不能提供这种无形的东西。

所有国家现在在讨论“福利改革”时强调的都是钱。这是错误的。首先，福利只有成为中产阶级的“保障金”时，如德国的失业补偿金和意大利的伤残救济金，它才需要大笔预算。与美国的医疗保险制度、社会保

险或英国的国民医疗服务等提供给能胜任工作的中产阶级的保障金相比，提供给真正不能胜任工作的福利救济（如美国和英国的救济计划）所需的预算比较少。其次，福利制度浪费钱，的确如此，这只是它最小的罪过。更为重要的是它浪费生命。如果福利制度是有效果的，即使多花一倍的钱，它也是便宜的。福利制国家认为不幸运的人和不胜任工作的人应得到财政的支持，但它不应该成为福利制度存在的理由。福利制度存在的理由必须是这些人应恢复胜任工作的能力、自尊和自力更生的能力，这些正是福利制度需要达到和通过付出而得到的效果。

在国际上，我们也需要采取果断的措施削减福利救济，即对外援助。然而，我们多半应该完全停止对外援助，但在地震时提供的或为遭遇内战而流离失所的难民提供的灾难援助除外。国际社会所需要的是公民社会（如下所述），这是钱买不到的。

但是，我们制定的政策要真正促进国内福利制度的发展，而不是产生依赖感和贫穷，这将是民主国家在今后10年遇到的重大社会挑战，也是使他们成为能正常运转的社会的关键性考验。

自由市场的魅力和局限性

凯恩斯主义的经济理论仍旧是民主国家国内政策的基础。但从第二次世界大战后到现在，它们只有在前半段时间没有受到挑战。在后半段时间，即20世纪70年代后，凯恩斯主义的经济理论越来越多地受到猛烈

抨击，在美国，这些抨击凯恩斯主义的人属于“新保守主义”（在其他地方被称为“新古典主义经济学”，后文将使用这一术语）。在国际经济学领域，新古典主义达到了至高无上的统治地位。世界银行和国际货币基金组织等国际机构都以这种经济理论为基础。在国内实行凯恩斯主义的政府在处理国际经济问题上也已经转变为新古典主义派，特别是美国政府。每当外国的某个国家陷入危机时，美国就会建议这个国家迅速接受新古典主义派开出的处方。

新古典主义经济学家与他们19世纪的鼻祖一样都鼓吹自由市场制度优于任何其他经济组织制度，而且较其启蒙导师有过之而无不及。他们声称自由市场制度本身可以带来可以正常运转的社会，而且它实际上是一个稳定的民主政治制度。

新古典主义要追溯到弗雷德里希·冯海克在1944年出版的著作《通向奴役之路》。冯海克认为任何削弱自由市场制度的行为都会破坏政治自由并导致暴政。他还认为以自由市场制度为基础且不受到政府控制、管制和干涉的经济体靠自身的力量可以创造一个最理想化的、自由、平等和公正的社会。事实证明这最终是他最重要的观点。被冯海克转变成社会和政治教条的，曾经是19世纪的主要经济理论。

冯海克的著作立即引起了轰动（虽然长时间没有太多地影响到政府的政策或学术界）。但是，随着凯恩斯主义的经济理论越来越明显地失去往日的风光，新古典主义得到越来越多的尊重。它仍旧不能成为政府

的国内政策，而赤字化支出政策对政府的吸引力是非常巨大的，因此政府不能接受新古典主义的节俭与自律要求，而且这样的国家不仅限于英国和美国。但在大学里，凯恩斯主义者现在属于少数派，持有这种观点的人主要是年纪较大的经济学家。新古典主义在年轻的经济学家当中很流行，甚至在凯恩斯主义的大本营亦是如此，如哈佛大学、麻省理工学院或剑桥大学。在20世纪70年代末和80年代初之前，诺贝尔经济学奖经常被凯恩斯主义者抱走：如保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson，1970年）或肯尼思·阿罗（Kenneth Arrow，1972年）。最近20年，新古典主义者越来越多地赢得诺贝尔经济学奖，如1982年的乔治J.施蒂格勒（George J.Stigler）、1986年的詹姆斯M.布坎南（James M.Buchanan）和1992年的加里S.贝克尔（Gary S.Becker）。在经济状况因20世纪五六十年代的国家主义（Statist）或新凯恩斯主义经济学而陷入苦苦挣扎的国家中（如拉丁美洲的经济）、在开始系统化地发展经济的国家中（东南亚国家和韩国）以及在让经济恢复活力的社会主义国家中，新古典主义经济学已经成为拯救经济的标准处方。

新古典主义可以发挥经济理论的作用，这一点毋庸置疑。事实上，它们有如灵丹妙药。在国家实施自由市场政策后，它们立即带来了经济繁荣，这些政策包括减少政府支出和平衡预算；让政府所有的企业私有化；减少或消除政府对经济活动的管制和控制；对进口产品开放边境，并因此允许竞争；消除或至少减少政府对资金和资本流动的限制。一开始，混乱总是结伴而行的，而且经常是严重的混乱局面。效率低下的企

业再也不能靠关税壁垒或政府补贴生存，它们纷纷破产。失业率急剧上升。但是，这种过渡期不会持续很长时间，通常不会超过两年。随后，失业率再次下降，而且是快速地下降。

相当多的国家和地区出现过这种情况，如20世纪80年代陷入穷途末路的玻利维亚、几年以后的智利、1989年后的阿根廷、1991~1992年的捷克共和国，最轰动一时的是亚洲大陆的中国香港、中国台湾和新加坡以及几年以后的马来西亚、泰国和印度尼西亚。

但是，并不是所有国家都会出现这种情况。除了捷克共和国以外，苏联的任何国家迄今为止都没有出现过这种情况，无论是作为苏联的成员国时期，还是在名义上获得独立后。自由市场理论没有让东德的经济好转起来。为了避免东德的经济出现奄奄一息的局面，西德不得不投入大量政府援助资金，这超过了其此前在任何地区投入的资金。在墨西哥于1987~1988年推行自由市场制度后，他们的经济立即出现巨大的增长。但这并没有带来社会和政治的稳定。相反，经济的增长只激活了隐藏在深处和可能震惊全国的文化、经济、社会和政治缺陷，然而，在落后的经济条件下，这些缺陷是无法产生地震效应的。

在经济上，新古典主义被证明是完全正确的。它之所以被称为新古典主义，是因为它认为它还会让社会正常运转和让政体稳定，但这个观点被证明是完全错误的。只有财产权得到公共机构的有效保证，特别是财产权能得到有效的保护，防止被国王、贵族、主教、将军或议会等势

力侵犯，自由市场制度才能发挥有效的作用。美国经济历史学家道格拉斯C.诺斯（Douglass C.North）曾特别在他1990年出版的著作《制度、制度变迁与经济绩效》（Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press）中提出了这个观点，他也因此赢得了1993年的诺贝尔经济学奖。自由市场制度要发挥自己的作用，它需要可靠的法律制度、由金融机构构成的架构和适当的教育体制。自由市场制度不会带来正常运转的社会，它需要以后者为先决条件。如果没有这种正常运转的公民社会，发家致富的只是少数投机者，而国家仍旧是一贫如洗。有些地区的经济发展令人激动，但是，除非具备了公民社会的架构，否则这种表面上的经济好转很可能是昙花一现。它要么会立即崩溃，要么发展成为投机泡沫，并破裂掉。持续的经济发展的确需要新古典主义的经济理论。但是，我们首先需要的是运转正常的社会的法律、金融和教育机构；以及这种社会产生、培育、发展、检验和尊重的人力资源。

在希特勒上台之前，捷克斯洛伐克以捷克为核心，他们是世界上最稳定、最紧密、最具中产阶级特征和生产能力最强的社会之一，在欧洲大陆仅次于瑞士。他们遭到了希特勒的惨无人道的迫害。但是，他们的基础还在；传统还在；往事历历在目——而且在价值观和承担的义务上，人们仍旧绝对属于中产阶级。在捷克共和国，他们几乎刚刚脱离计划经济，自由市场制度就展现了自己的魅力。中国香港、中国台湾、新加坡，甚至韩国与马来西亚和印度尼西亚一样，都继承了其前殖民地统

治者的法律、金融和教育机构，在长达一个多世纪的时间里，智利社会稳定、政治稳定，被公认为“拉丁美洲的瑞士”；因此，尽管有几年处于军事独裁者的统治之下，但自由市场制度可以让社会正常运转。但是，在不具有公民社会的这种传统的地方，自由市场制度本身是不可能让经济正常运转的，更不用说让社会正常运转了。

按照普遍的理解，民主就是自由选举，要有议会或国会，但它本身不是答案。智利的经济复苏曾经轰动一时，但当时统治智利的是采取高压手段治理国家的军事独裁政府。事实上，经济飞速发展的东南亚国家的独裁统治者提出的主张不是凭空捏造，即先有经济发展，后有政治自由和民主，而不是像美国的政治教条所鼓吹的那样先有政治自由和民主，后有经济发展。实际上，除了美国以外，无论在什么地方总是先有经济发展，后有政治发展。19世纪，欧洲大陆的主要国家取得了巨大的社会、经济和文化发展，当时统治这些国家的都是独裁政权，例如德意志帝国、弗朗西斯·约瑟夫（Francis Joseph）统治下的奥匈帝国和拿破仑三世（Napoleon Ⅲ）统治的法国。日本在最近40年创造了“经济奇迹”，它当时的政治现实（如未采取政治手段控制的官僚机构具有至高无上的地位）更接近于19世纪在欧洲大陆受独裁政府统治的国家，与英国和美国的“民主”相去甚远。美国是先有政治发展，后有经济发展，在世界上所有国家中，美国是独一无二的，因此这可能是“美国例外论”的又一个绝无仅有的佐证。

但是，19世纪的政治理论家用一个德语词汇（Rechtsstaat）提到的公平国家与我们现在所谓的“人权”是绝对必不可少的，否则自由市场即使作为一个经济机构也不会发挥有效作用，而人权属于一种社会和政治秩序，它有效地保护个人和公民的财产，使他（它）们不会受到上层的任意干涉。

那么，民主是否会像19世纪的自由主义者坚信不移地认为的那样真的会出现，我们尚需拭目以待。但如果不以人权作为民主的基础，政治上的民主必定无从谈起。我们只会拥有混乱或专制。同样，没有人权，即使拥有市场自由，持久的经济发展也是不可能的。

我们现在所知的“资本主义”和“资本家”不是现代现象，这主要归功于已故的法国伟大历史学家费尔南德·布罗代尔（Fernand Braudel）的劳动。在各个时代，它们都是普遍存在的，而且在我们有所了解的任何文化和国家中，我们都能找到它们的痕迹。具有“现代”特征的是作为经济的组织原则的自由市场制度。新古典主义派是正确的：没有自由市场制度，就没有正常运转的现代经济，实际上也没有经济的增长。但是，自由市场制度反过来取决于正常运转的公民社会。没有这样的社会，自由市场制度是软弱无力的。

公民社会可以输出吗

19世纪的欧洲自由主义者坚定不移地认为在君主立宪制建立以后，

文明社会就会自然而然地形成，其中文明社会意味着稳定的政府、政治秩序、增长迅速的经济、茁壮成长的中产阶级以及政治和宗教自由，而君主立宪制包含拥有有限权力的、可以世袭的君主政体、由各政治派别统治的和每年都制定预算的议会、专业化的行政机构、由职业军官统帅的小规模的现役部队、独立的司法系统、中央银行、公共义务教育、德国式的大学和（充分）自由的新闻界。19世纪的美国自由主义者大致也是这样认为的，但只有一点不同：即通过选举产生的总统取代了世袭的国王。欧洲和美国的模式被输出到地球的各个角落。

今天，这种在19世纪通过政治机构实现的现代化并没有得到新闻界的好评。虽然它过去做出了比较出色的成绩，但现在却没得到人们的普遍认同。在19世纪的日本和20世纪初的土耳其，它取得了成功，并建立了新型和现代化的文明社会。在其他地方，如罗马尼亚、保加利亚、波兰、巴西、墨西哥，甚至昔日的沙皇统治下的俄罗斯，它给受过良好教育的精英们带来了理想，尽管经历了一个世纪的挫折和灾难，他们仍旧不懈追求着。但是，19世纪的政治模式总的来说未能兑现它的承诺，即建立自由、开明与和平的文明社会。甚至在意大利，它的影响主要在有着悠久文明历史的北部。在意大利南部，如卡拉布里亚（Calabria）或西西里（Sicily），政治的现代化几乎没有带来文明，只带来铁路和大酒店。

今天的新古典主义经济学比上世纪的旧自由主义政治学做得稍微好

一点。自由市场制度让更多人的生活发生了改变。电话、电影、电视、计算机的影响比轮船、铁路和工业品的影响更为深远，而后者与政治的现代化是结伴而行的，而且是政治的现代化最明显的标志。无论我们是多么渴望得到商品，它们都改变了消费；信息改变了想象力。商品改变了我们的生活方式；信息改变了我们梦想的方式。商品改变了我们了解世界的方式；信息改变了我们了解自己的方式。

尽管如此，新古典主义的自由市场制度建立的公民社会不会比19世纪的旧自由主义者那么坚信不疑的政治机构所建立的公民社会具有更大的优势。因此，自由市场制度会陷入同样的僵局。除非公民社会真正出现，否则自由市场制度是不会发挥有效作用的。但是，它无法靠自己的力量建立公民社会，这与100年前的政治自由主义一样是无能为力的。然而，对于真正希望在冷战后实现世界和平的民主国家来说，他们必须建立公民社会。

但是，公民社会可以输出吗？

在民主国家有一位社会名人，他一直在问这个问题，而且肯定地回答了这个问题。当美国总统吉米·卡特（Jimmy Carter）确定人权为美国政策的目标和提供援助的前提条件时，他实际上宣布促进人权是美国外交政策的一个目标。

卡特先生被嘲笑为“空想家”。20年以后，在人们眼中，他可能是现

实主义者，而且这些空想家们是相信自由市场制度能产生预期效果的忠实信徒。但是，卡特先生未能成功地说服任何一个国家接受人权或让民主国家的民众相信他需要优先处理的事情是明智的。当时仍旧是冷战的高峰期，而且在任何战争中，赢得战争始终是最重要的，对和平的思考被抛到九霄云外，被认为是危险的、偏离正轨和具有破坏性的。现在，民主国家需要重新考虑；要在今天的冷战后的世界赢得和平，他们必须以发展公民社会为自身政策的目标。如果自由市场制度未能兑现它在经济上提出的承诺，自由的可信度就会遭到破坏，世界和平就会再次受到威胁。

政府至少必须认识到，除非受援国建立真正独立和真正有效的法律体系，否则政府的援助是徒劳无益的、愚蠢的和肯定会浪费钱的，无论是通过世界银行贷款，还是通过稳定贷款（Stabilization Credit）。否则，投入的资金只会让不致富的人富起来，如政治首脑、将军、骗子等。受援国不会富裕起来，而是变得越来越贫困。企业也需要认识到同样的教训：要在没有开始建立法律体系的国家进行投资，企业几乎必然会亏本，而且很快。过去10年的经验清楚地表明自由市场制度不会带来正常运转和保持增长的经济，除非它融入一个正常运转的公民社会。

今天，人们经常说随着冷战的结束，民主国家迷失了方向。他们不再有对策、不再有重点、不再拥有有所为和有所不为的标准。由于我们不再有“社会公敌”，因此旧的政策、重点和标准自然没有存在的意义。

但是，新的政策、新的重点和新的需要应运而生：即以促进公民社会为国际政策的目标。公民社会不是灵丹妙药。它不是“历史的终结”。它本身不能保证我们可以实现民主，甚至也不能保证实现和平。然而，它是民主与和平的前提条件，同样也是经济发展的前提条件。民主国家只有以在全世界范围内实现公民社会为目标，他们才能赢得和平。

（1995年）

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

专访　后资本主义社会的管理

许多管理者只对“新事物”顶礼膜拜，而对其他东西不屑一顾，这是当代管理思想发展的不良趋势之一。最近名噪一时的作家常常在一两个月里红得发紫，然后就销声匿迹了，无论他们的观点有没有实质内容。不过，彼得·德鲁克来了。1939年，他的第一本书《经济人的终结》（The End of Economic Man）问世了，此后半个多世纪以来，他有规律地撰写了一系列经久不衰的管理学著作，这些著作本身自然而然地构成一套完整的管理学丛书。我们到他在加利福尼亚的家中拜访他，他穿着运动衫和轻便的散步鞋，以一副最轻松的状态接受我们的采访，滔滔不绝地引经据典和讲述奇闻轶事，谦恭而幽默地与我们分享他的思想——这就是彼得·德鲁克，在许多方面，甚至连其最狂热的追随者也是一无所知的。如果历史上曾经出现过什么管理大师，那么彼得·德鲁克当之无愧。

问：彼得，让我在一个不同寻常的地方开始本次专访，即您的著作《后资本主义社会》的最后一章，其中你提到了“受过良好教育的人”。在准备应付未来的社会和工作地点方面，我们中的大多数人了解多少呢？

答：你知道，我们的处境是非常奇怪的。年轻人在学校时对人文学科很感兴趣，即使是最传统的科目。在毕业5年后，他们基本上会拒绝

接受它们，而且在他们的定位上变得更职业化。从长远来看，这种不平衡是危险的。当我研究我们的这些20~30年前步入工作岗位的行政管理人员时，我想这些刚刚达到45岁或50岁的管理者最终会回到学校，而且说："现在我们需要对我们自己和生活有一点了解！"但在这方面，我们的管理者们获得的研究生教育是彻底失败的。

问：失败吗？

答：几乎完全失败。但是，越来越多的人回来了，而且他们总是希望返回到职业或专业的深度看问题。他们开始借助人文学科或从历史的范畴思考他们的企业管理经验，并决定如何以不同的方式进行思考或行动，从全新的角度思考他们的生活。

问：这是不是意味着我们中太多的人混淆了工作与"生活"的范畴？

答：严重的程度还不止于此。在大多数历史阶段，谋生是你不得不做的事情，毕竟你需要吃饭。用我们的话说，生活中根本没有很多休闲时间。现在，对许多人来说，工作就是生活的全部：他们喜欢这样。但在过去，如果有人承认他们喜欢他们的工作（我不会说没有这样的人），那么这只是说明他们是不得已而为之。过去，人们不会讨论你的工作是否应该有意义。这与今天的情况截然不同，甚至也与未来的世界大相径庭。今天，越来越多的人只是希望和要求他们的工作和职业是有意义的工作和职业。我想在100年前大多数人都没有这样的经历。

问：而这当然会影响到管理与企业，不是吗？

答：我认为成年人的继续教育将很快成为这个国家和这个世界的成长型行业。其他行业都没有这么快的发展速度，无论你谈论的是医生，还是工程师，抑或是牙医。之所以会出现这样的情况，部分原因是，在每一个企业或职业的每一个方面，事物发展的速度非常快。

让我给你举一个具体的例子。我认识一个年轻人，至少相对于我来说，他是年轻人；他四十多岁，他可能是东海岸首屈一指的放射线学学者。他从小就和我认识。他在一所大规模的医学院担任放射线（现在称为“透视”）系的系主任。有一次我准备去东海岸演讲，因此我打电话给他，希望聚一聚。他回答说：“抱歉，彼得。那时我不在城里。我准备去明尼苏达州上课。”我问他：“你讲什么课？”他说：“彼得，我不讲课。我准备学习超声波技术的新动态，时间为一个星期。你知道，我本应去年就去学习了，但我要做手术，我不能去。现在我已经落后了。”

因此我认为未来受过良好教育的人是认识到需要继续学习的人。这是一个新定义，而且它将改变我们生活和工作的世界。

问：这让我联想到对管理的影响。通过读您的书，我感觉到您认为许多公司迫使或鼓励人们术业有专攻。

答：不只是公司。军队几乎是唯一具有不同性质的组织。稍微注意一下，你就会发现军队的几乎所有高级将领都无数次地回到学校去。现

在，当他们去指挥与参谋学院学习时，其范围是非常狭窄的。但是，当空军或陆军派他们到大学学习硕士或博士课程时，他们努力拓宽眼界，了解一些新的知识。

问：那么，企业如何拓宽企业管理者的眼界？

答：许多公司今天鼓励他们的员工到社区参与非营利组织的工作，我认为这可能是最适合于35岁的管理者的教育经历。

问：彼得，我感觉我几乎把握到您所说的重要性了。您的书对这个越来越小的世界如何日益成为企业界的每一个人所面临的现实给予很高的评价。您的意思是说我们需要更多地了解这个世界是如何运转的吗？

答：100年前，人们旅行的机会没有这么多，但是许多人有更多的机会相互交流他们对做人的本质和生活的看法。对于我的孩子们或孙子们来说，我无法用他们可以接受的方式让他们理解某些事情，比如在我成长的过程中，我的父亲每逢星期一都会举办宴会，出席宴会的经常有经济学家和高级政府官员，甚至有国际知名的律师。同时，我的父母差不多每周都会举办其他宴会，邀请医学界的朋友。他们对数学和哲学非常感兴趣，因此他们每个月都会邀请这些领域的朋友吃一次饭。这在今天是不可思议的。

问：您的书提出了许多有说服力的观点，指出知识本身是一种商品，而且自然而然地成为商品，它变得越来越重要了，这说明您所说的

是非常重要的。您说“知识是今天唯一有意义的资源。”您还说“企业实际上无法管理掌握知识的雇员。”将来还需要管理者吗？

答：我们仍旧需要管理者。但是，我们将来需要的比我们今天看到的要少。许多现在被称为管理者的人什么事都不管。所有这些企业管理层次的存在都是有各种各样的理由的。首先，当大型组织开始形成时，我们仅有的模式就是军队。普鲁士军队当时处于鼎盛时期，一直延续到1870年以后，而且与所有军队一样，他们存在许多多余的人员。因此，企业设置了许多多余的位置。第二次世界大战后，人力资源极度匮乏，这是60岁以下的人无法想象的。战争刚刚结束，经济就开始发展，你需要人，但无人可用，而那时大量出生的人在25年后才能进入工作岗位。因此，可用的年轻人提升的速度很快。在1929年以前，在你达到50岁前，你在任何地方都不会成为正教授。当我第一次到商学院讲课时，登记入学的学生突然增加：在5年内，我们的学生每年都翻一番。当我在1949年进入商学院当老师时，只有600名学生。当我离开商学院时，已经有6 500名学生。这是在10年之内实现的！

在这期间，我曾经研究过一家银行的管理方式，有一次向首席执行官汇报银行的高层管理者的平均年龄。我说：“在资历上，你的副行长比你前任的副行长少许多年。”按照传统方式，成为银行的副行长需要30年。过去，你可能在这期间进入银行工作，比方说在21岁，如果你表现得非常好，你会在45岁左右成为副行长助理。然后，突然间，由于人

手匮乏，有人26岁就当上了副行长。你不得不接受！我们让工作出现低龄化。

将来，我们肯定不会需要这么多的管理层次和这么多的管理者。过度管理会拖企业生产率的后腿，这就是工作和劳动者的性质。但是，就像我在这本书中提到的，所有现代企业都需要管理；无论组织具有什么样的使命，管理都是所有组织的一般性职能。你可以说管理是知识社会的一般性器官。

问：然而，我注意到您在您的书中强调了团队和他们如何自我管理的重要性。在您的书中，这是最有影响力和最有用的部分之一。

答：团队是最难管理的事情之一。你看，我对棒球队进行了许多研究。他们是非常特殊的组织。他们是最难管理的事情之一。能带好队伍的教练非常少，原因恰恰是你应付的是一个团队，而你最好的投手要么是主要得分手，否则就没有价值。在棒球界，普通的投手不会有用武之地。

在公司里，你也经常要应付主要得分手，然而这是一个团队，其中的成员常常认为他们不需要在一起工作。想想你知道的任何设计团队。

我碰巧非常了解丰田公司。几年前，我问该公司一位刚刚退休的高级管理人员："让你的设计团队出色地完成任务，你用了多长时间？"他笑着说："首先，它还没有完成任务。其次，我们从1950年就开始努力

了。”唐纳德·彼得森（Donald Petersen）于20世纪70年代初掌管福特公司，于20世纪80年代中期退休；为了让团队运转起来，他不辞辛劳，但是你经常听到福特的人抱怨说他们的团队发挥不了作用。

我们需要真正优秀的管理者来组织这样的团队，其中团队的成员真正通力协作、相互适应、得到其他人的帮助和作为一个整体向前推进。这不是非常容易的。需要时间、勇气、非常清晰的使命和非常有技巧的领导……“有技巧”可能不是一个恰当的词。你需要一批非常专注的、头脑非常清晰的领导。因此，我们将来需要的可能不是典型意义上的“管理者”。我所说的难倒了我遇到的许多管理者。他们不知道如何组建团队。不是因为他们没有努力，而是因为他们需要组建团队。你努力去组建团队，而你每天却和个人打交道。

问：彼得，您曾经谈到改变对知识工作的态度，将它看成“知识社会”的一部分，我发现这是您的文章最让管理者们感到迷惑的地方，他们说：“德鲁克认为我们美国人不再从事生产活动了吗？没有制造基地，我们的经济还会保持坚挺吗？”他们可能没有完全理解您的意思。您怎么回答他们？

答：这是一派胡言。你看，大多数人认为美国的制造业已经出现衰退。这种观点是毫无道理的。制造业的发展速度与经济一样快，即非常快。自20世纪60年代末以来，也就是在最近20~25年中，制造业的规模扩大了2.5倍。国民生产总值（GNP）也是如此。但是，人们仍旧把工

业生产量与制造业和蓝领工人的就业率混为一谈。大错特错。

问：请解释一下。

答：1900年后，蓝领工人的就业率增加的速度就没有产量增长得快，但似乎没有人知道这一点，即使每年出版的统计年鉴都提供这方面的信息。就业率一直在下降：九十多年以来，每增加一个单位的制造产量所需的单位劳动力以每年1%的复合速率呈现下降趋势，差不多有一个世纪了！

工业生产量一直保持稳步增长，每一个迹象都表明还会继续增长，而且在1890年以后，制造业在GNP中的比重一直很稳定，100年以来一直保持在21%~23%。服务业的增长挤占的完全是农业的份额。1900年，农业的比重还超过50%；现在只有3%。制造业一直保持稳定。但是，蓝领工人的就业率（非总体就业率）呈下降趋势，而且将继续降低。我们还没有跌到底，尽管我们快到底了。我们跌到了18%。它的最低点在10%~11%，这不意味着你还可以再降低50%，因为工业生产量在稳步增加。但是，在现在的劳动力的基础上，你可以再减少2%~4%。而这个趋势带来了巨大的变化。

问：是什么导致了这种变化？

答：我们可以谈谈两三个关键性的事情。让我们谈谈最大的一个因素：新型制造行业不是劳动密集型的，而是知识密集型的！

问：那么，知识的存在形式是……

答：重新设计！是对制造流程的稳步的重新设计。大多数人认为自动化是造成劳动力需求降低的原因；自动化几乎与之没有关系。以生产牛仔裤为例。这是缝纫工作。甚至在30年前，牛仔裤只有3种尺寸，这就是当时的情况，而且只有一种颜色和一种式样。

今天，牛仔裤有16种尺寸，式样也增加了1倍。但是，制造流程得到了有机的组织，这样，调整的负担不是在开始制造时，而是在结束时。是在最后：在最后的缝纫环节前，你都可以保持一种长度、一种宽度，还可能保持一种颜色不变。调整式样和尺寸的负担被完全放到了最后，即保持连续和统一的生产流程的最后环节。这样做只会多用一点布料，但是你基本上拥有了一个连续的流程，其中几乎所有的工作都可以实现程序化。它不是机械加工；它仍旧保留了大量的手工操作，但是他们让它按程序工作并进行了有效的设计。因此，需要的劳动力可能只有20年前的1/5，但不只是因为他们让任何东西实现了自动化操作。60年以来，我们一直用机器切割布料；这里没有什么新鲜的东西。只有重新设计。

问：这听起来没有那么极端。

答：对。1940年以后，任何好的工程师可能学到的都是按这种方法处理生产。但是，汽车制造企业将可能是最近实际上做到这一点的人，

这是因为他们拥有非常有效的体系，这个体系以最少量的车型为基础。一旦你确定了本年度的车型后，你不需要对它做任何事情。唉，这已经成了过去。因此他们必须重新认识生产流程。日本人走在了前面，但需要学习的还很多。

问：那么，知识绝对是关键的。

答：就像我在书中提到的那样：在一个国家中，如果让知识工作者负责设计和推销产品，那么他们制造出低成本和高质量的产品是轻而易举的。但是，心胸狭窄和目光短浅不会让任何国家的任何企业在未来拥有更大的竞争力。

问：我吃惊地发现我多么地不了解20世纪初的企业管理思想家和先驱弗雷德里克·温斯洛·泰勒。您让我对他有了新的认识。考虑到您有那么多了不起的著作，您认为别人了解您吗？

答：我认为世界上不同地方的人以不同的方式了解我。例如，在日本，人们似乎认识到是我让企业和管理者更多地意识到他们需要了解市场营销最真实的意义：你必须让市场驾驭你的企业；你必须听取客户的意见并注意他们的希望与需要。

日本人似乎还很欣赏我关于受价格控制的成本计算模式的说法：你必须按照市场愿意支付的价格设计产品。

我还相信日本人首先和最多地注意到我的一个观点，即人必须被视为你的同事和你的主要资源之一。只有这样地尊重劳动者，他们才能真正地具有生产力。

最后，日本人似乎认真地考虑了我的观点，即世界经济是真实存在的，而且如果企业只在本国范围内销售产品，这种企业的眼光是狭窄的。

问：那欧洲呢？

答：我认为他们把我看成反传统文化的先驱。在当代，欧洲的大多数管理者（毕竟，我的祖先就是来自欧洲）具有我所说的“克虏伯”（Krupp）心理，即管理者表现出“我拥有一切”和在公司里工作的每一个人只不过是“助手”的态度。我不敢想象全世界仍旧有多少这样的管理者。

这种态度存在许多问题。它封闭了管理企业所需的沟通和对话的渠道。它使得许多人不可能做出让企业焕发活力的决策。事实上，欧洲的许多管理者被迫数铅笔头或做类似的无意义的工作。

而了解我的书和思想的欧洲管理者立刻认识到我主张管理是一种职业，是有点颠覆性、有点革命性、简而言之有点反传统的东西。事实上，从这个角度来看，我的书《管理的实践》在欧洲，过去和现在都是一种宣言。

问：那美国呢？

答：根据我的印象，美国的管理者从我的书和忠告中吸取了两个主要观点。首先，他们至少开始懂得人是一种资源，而不只是成本。我认为最开明的管理者已经开始了解到，在实现预期的目标或目的的过程中，通过对人的管理，他们可以取得什么样的效果。

我帮助这里的管理者开始了解管理，我的这种工作似乎让他们注意到第二个重要观点。换句话说，大多数美国人长期以来看不到管理的影响，无论是积极的影响，还是消极的影响。我相信许多人认为是我发现了管理学，是我强调企业需要认真地对待管理，管理在企业的经营活动事关重大。

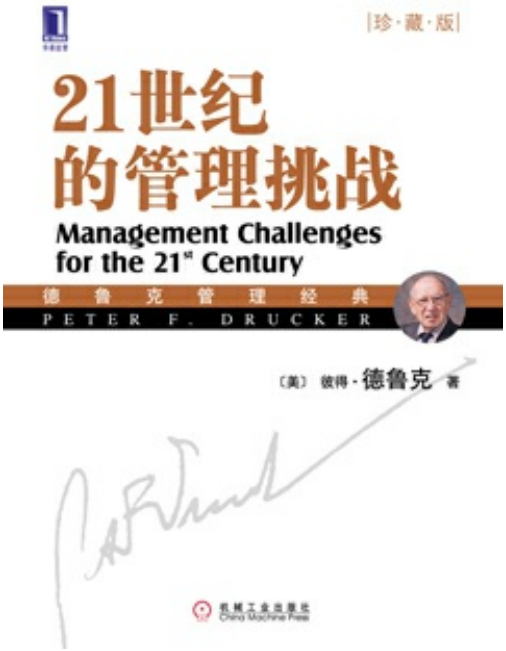
我希望美国的管理者，实际上也希望全世界的管理者继续重视我几乎从第一天开始就一直强调的话：管理不只是行使职权；它不只是“达成交易”。管理影响人及其在企业中和在许多其他方面的生活。管理的实践值得我们予以最大的关注；它值得研究。

（1994年）

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

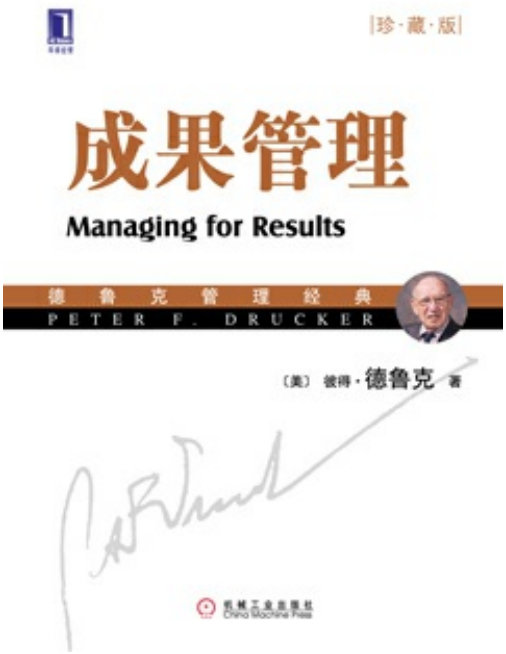
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

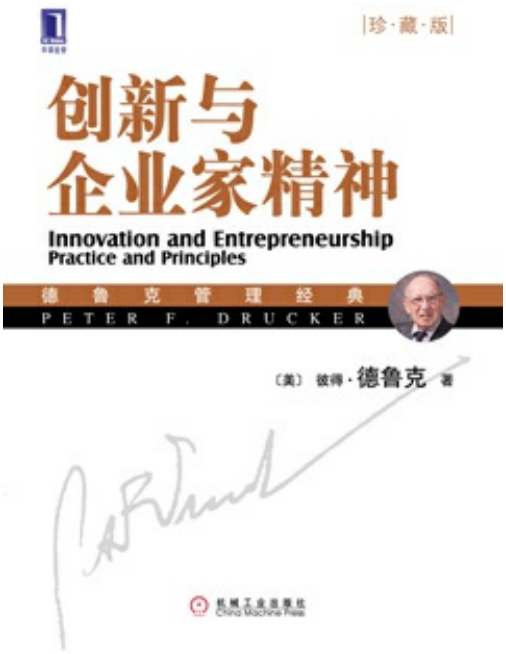
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

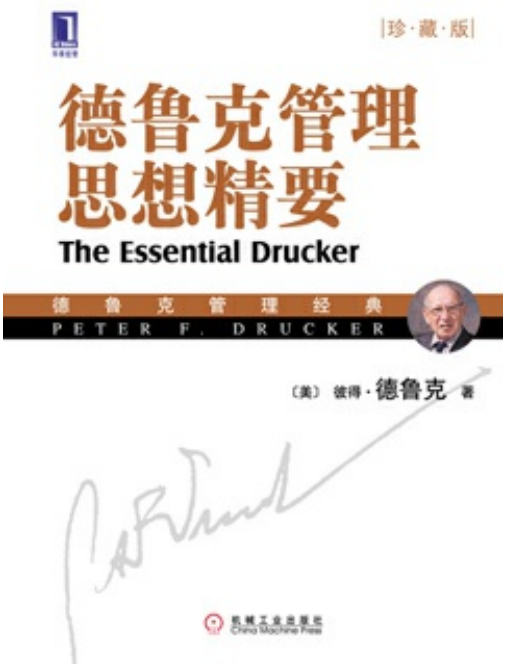
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

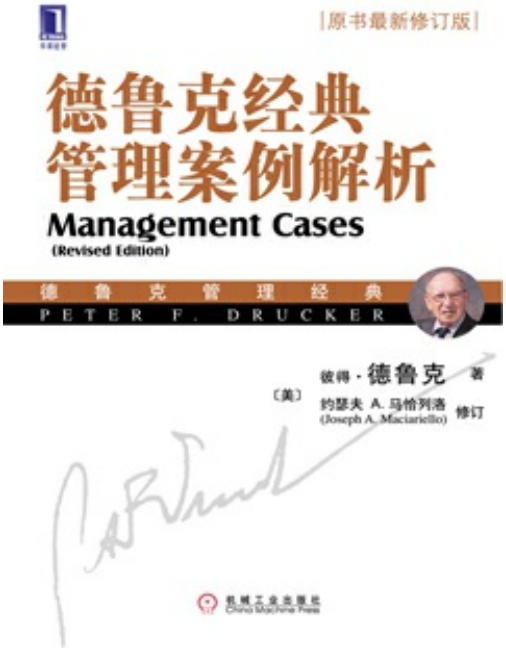
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

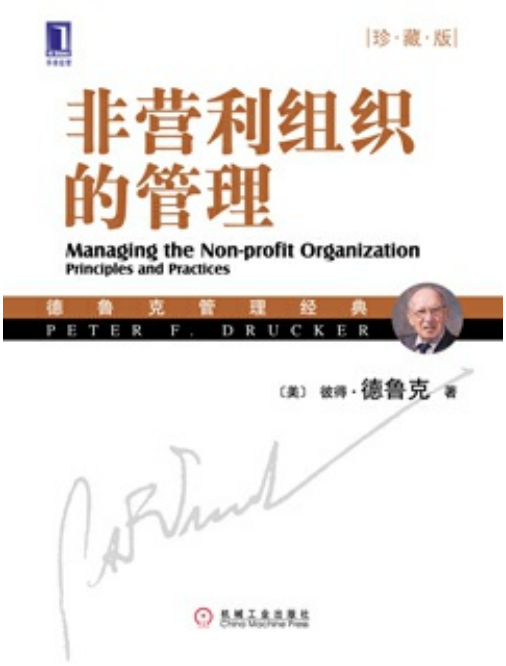
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

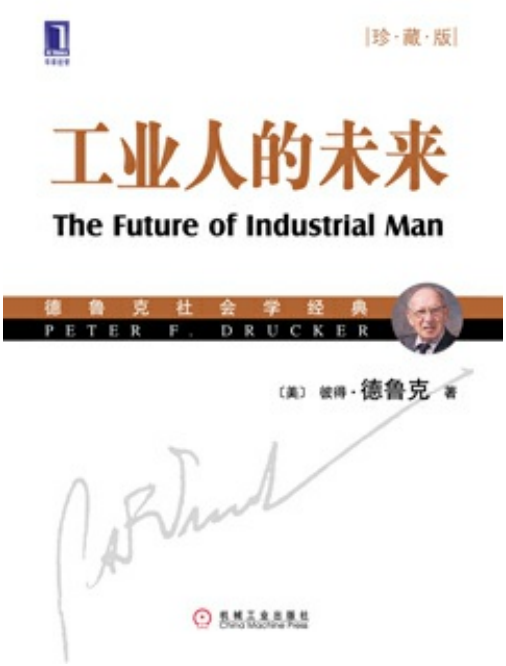
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

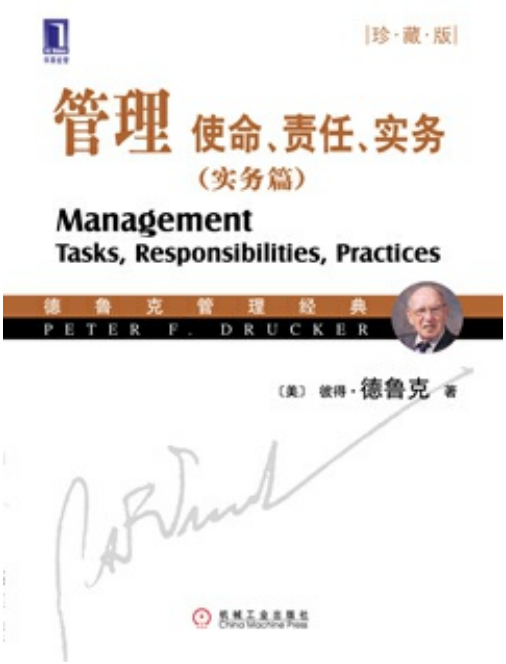
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

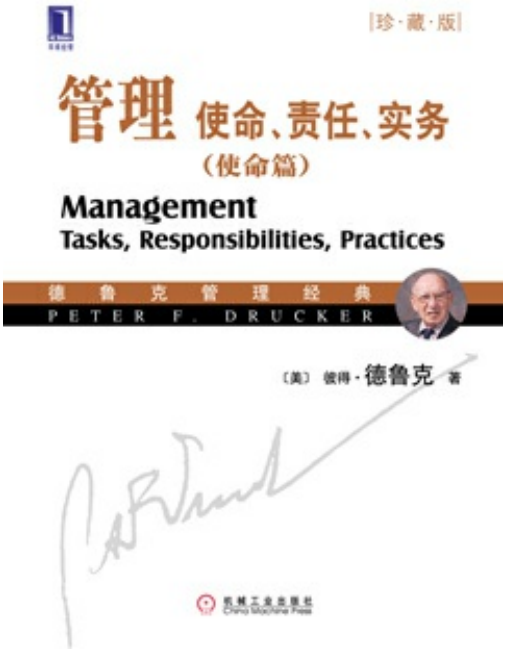
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

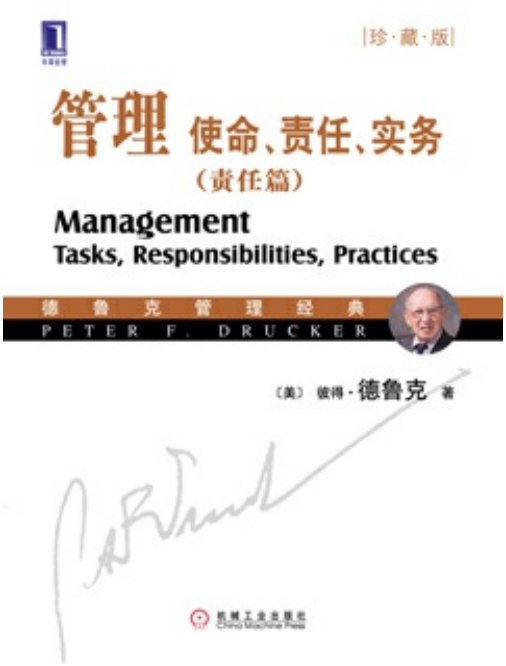
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

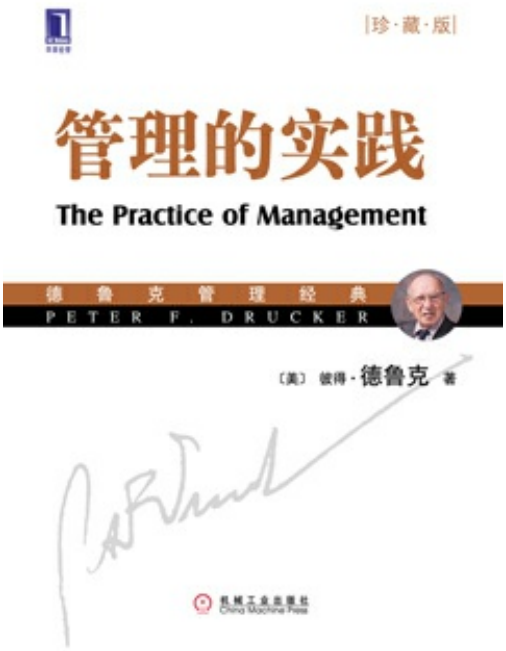
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

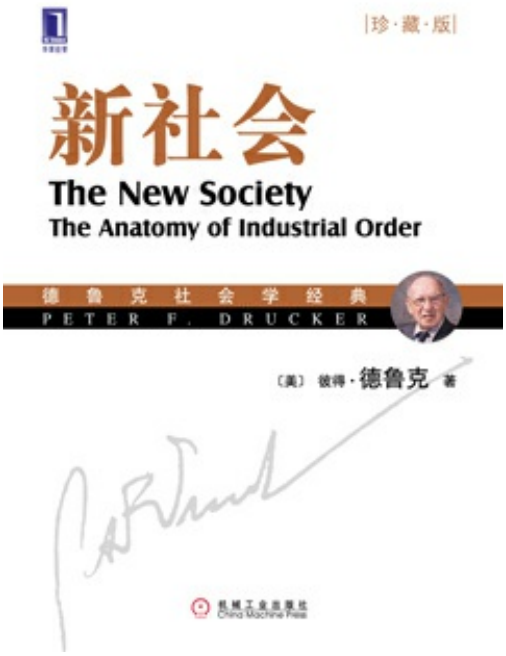
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

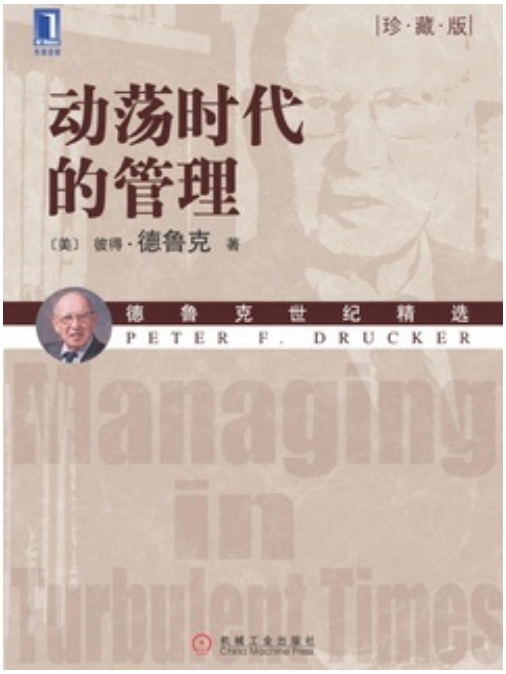
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

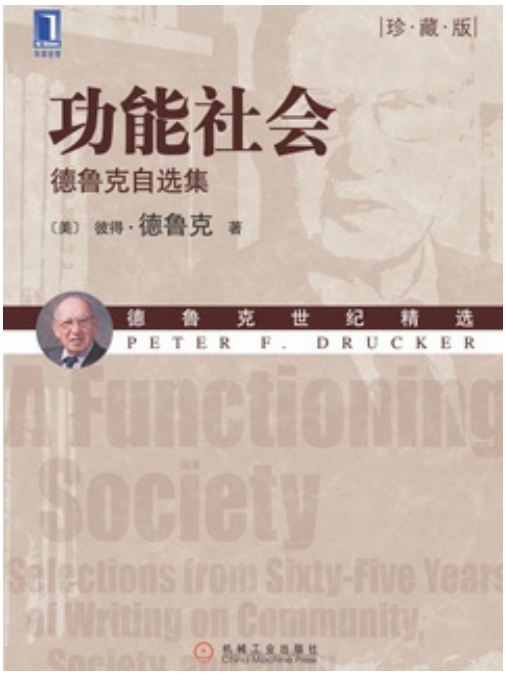
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

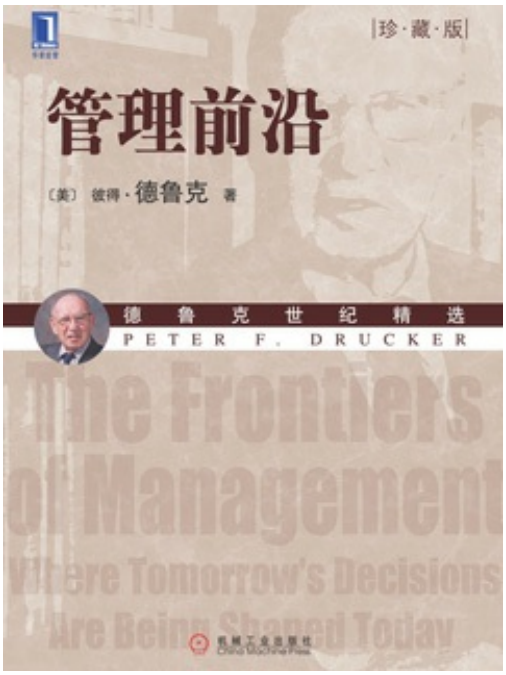
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

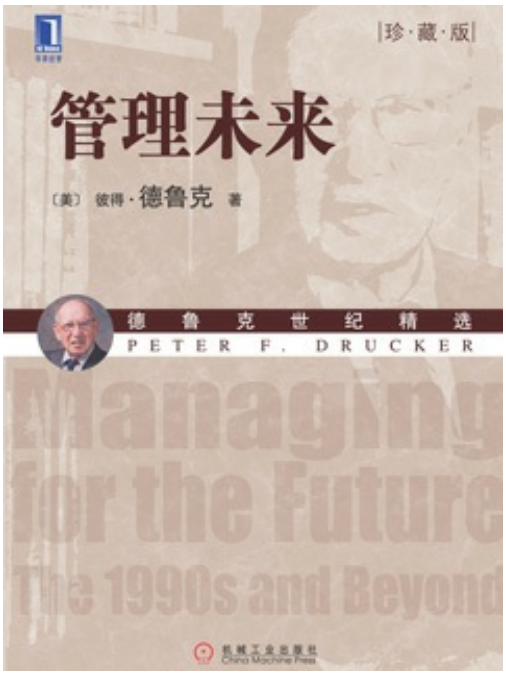
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

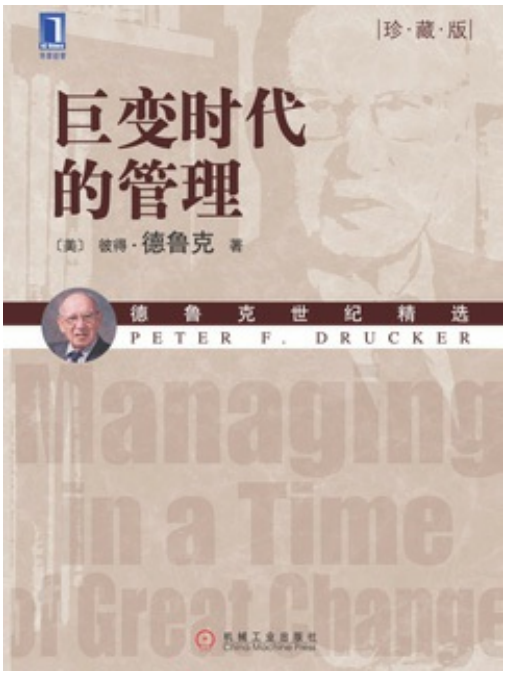
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

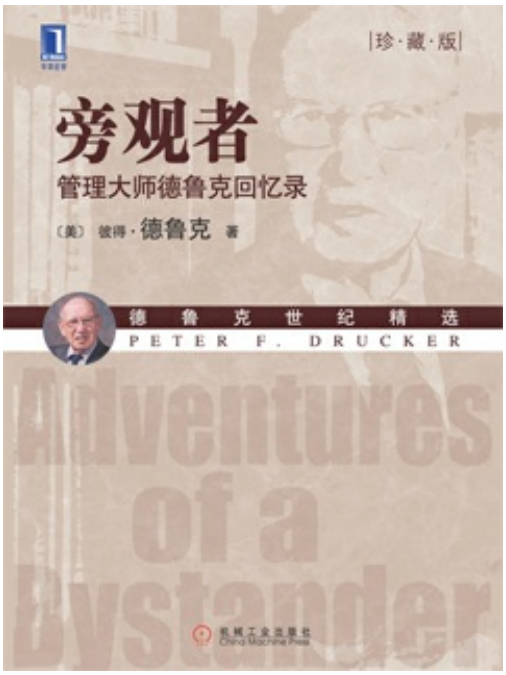
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

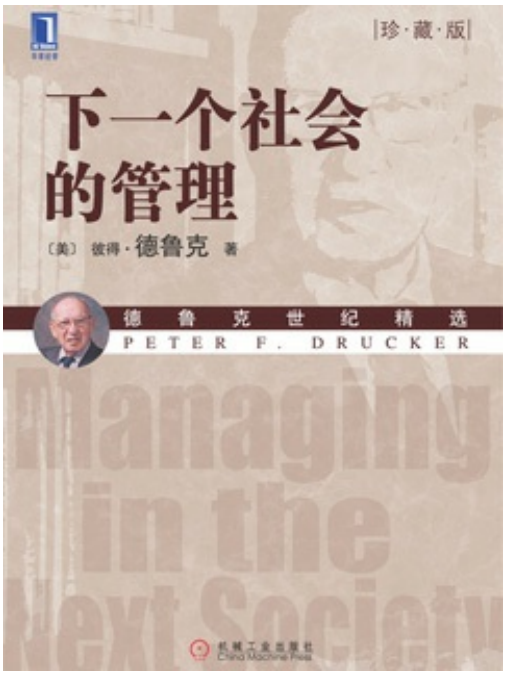
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

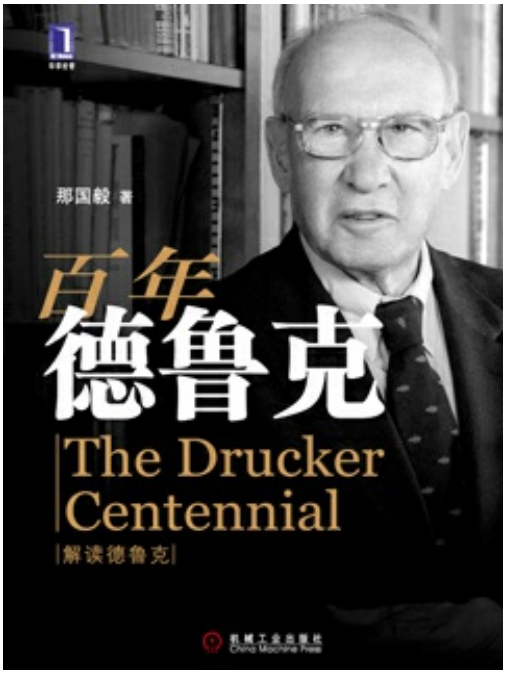


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

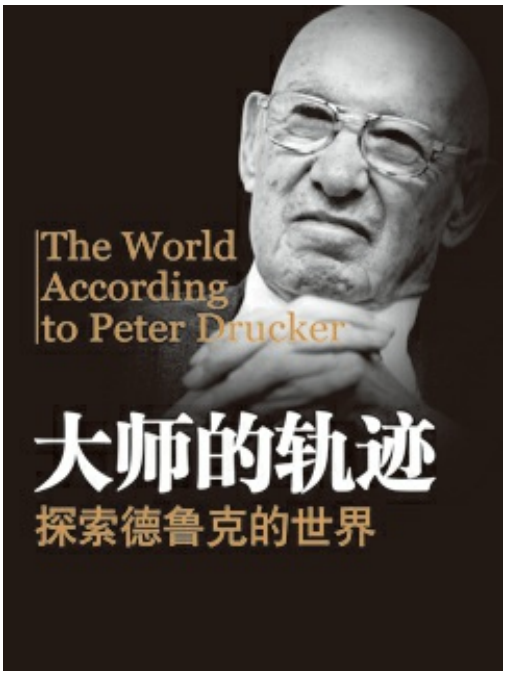
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

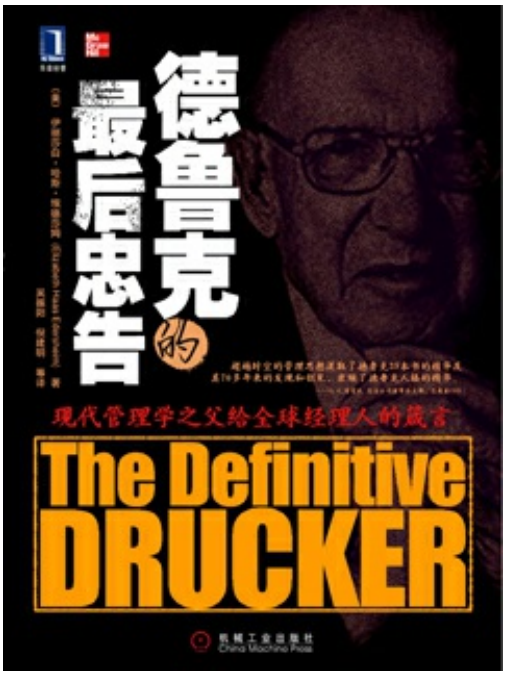
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

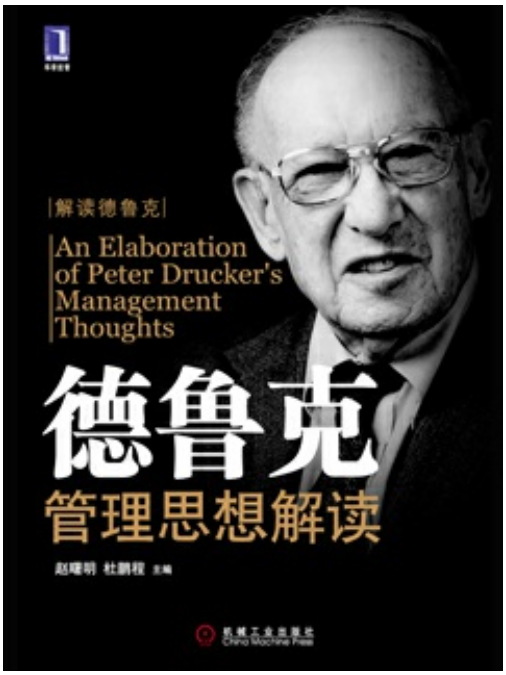
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

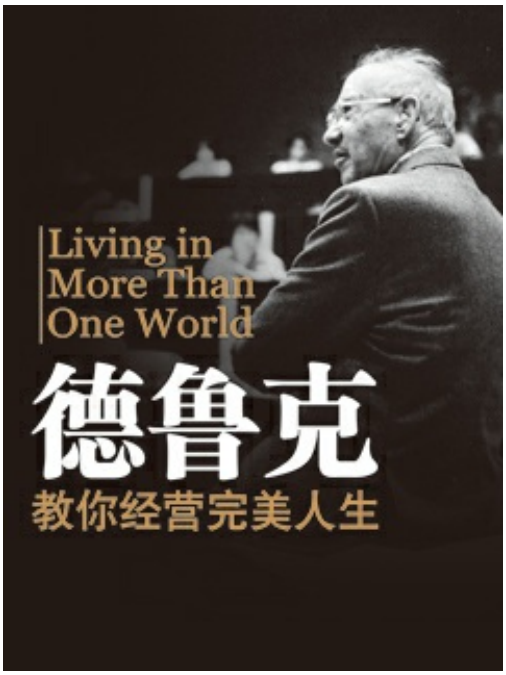
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

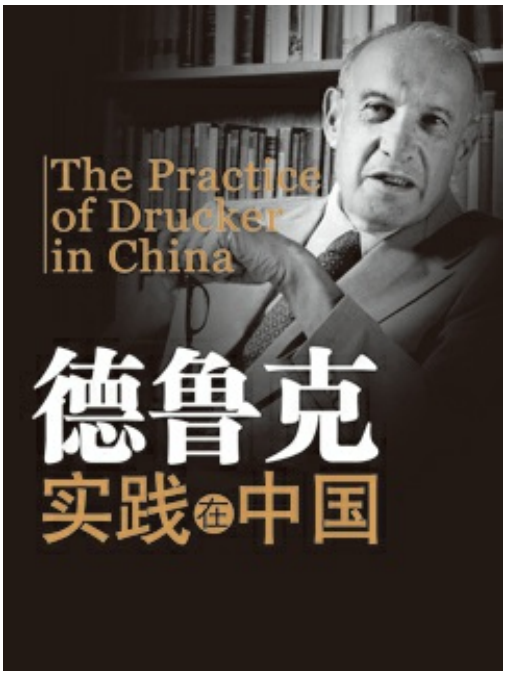
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

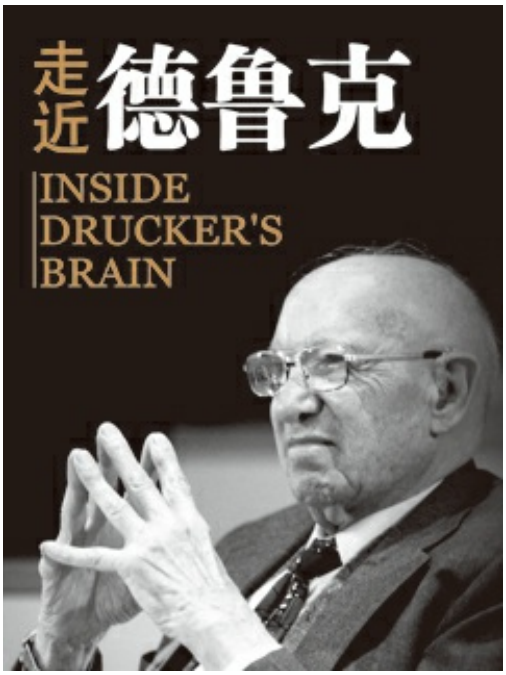
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

21世纪的管理挑战

Management Challenges for the 21st Century

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

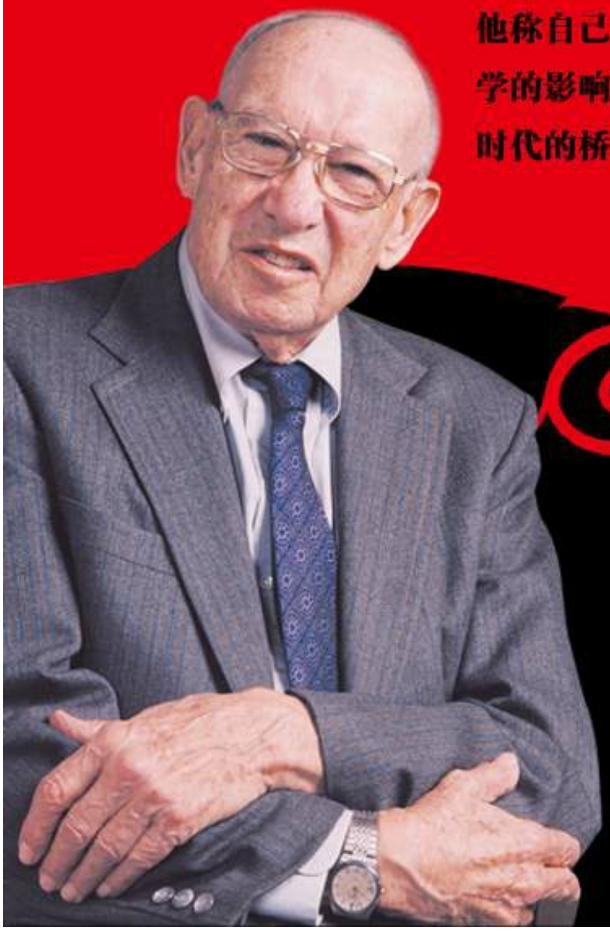
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

21世纪的管理挑战

Management Challenges for the 21st Century

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）　著

朱雁斌　译

ISBN：978-7-111-28060-6

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

我们生活在一个意义深远的转型期，变革空前而彻底，现在的管理学思想仍然沿用20世纪的那些基本假设，很少有人去注意它们是不是“事实”。

但实际上，它们都已经过时了。如果用不正确的假设去制定战略，将不可避免地把组织引向不正确的轨道。

本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，将从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：

·管理的新范式

·战略——新的必然趋势

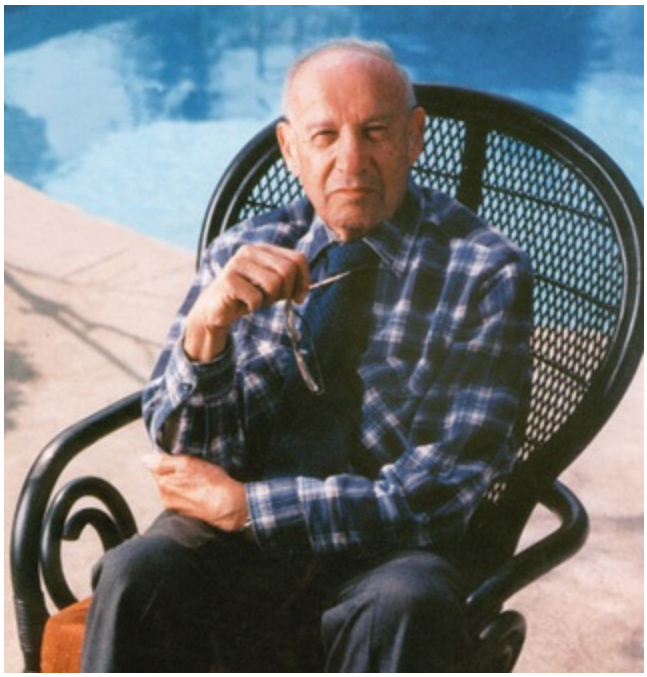
·变革的引导者

·信息挑战

·知识工作者的生产率

·自我管理

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以

及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

社会转型期，管理决策者该如何应对？

德鲁克经典著作中的“里程碑”

解决如何应对与我们每天擦肩而过的趋势性变化

本书所讨论的问题，如新的社会、人口和经济现实，是政府无法顺利解决的问题。这些问题会对政治产生深远的影响，但它们都不是政治问题。它们不是自由市场经济可以从容应对的问题，也不是经济理论或经济政策可以处理的问题，只有管理层和知识工作者、专业人员或管理人员个人才能处理和解决这些问题。所有发达国家和所有新兴国家的国内政治活动家们一定会就这些问题展开广泛的争论。但是，这些问题的解决还得靠独立的组织、组织的管理层以及每一个知识工作者，特别是每一个管理人员。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

《21世纪的管理挑战》是我们打开未来的一把钥匙。

——那国毅

德鲁克管理学教授

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序二

现代管理学之父彼得·德鲁克以他90岁高龄献给读者的这本著作，高瞻远瞩地分析了社会的进步、企业的发展以及管理者在21世纪所面临的挑战，充分体现了德鲁克管理思想的前瞻性、科学性和实用性。

本书于1999年一出版，就受到管理界和企业界的高度评价。《哈佛商业评论》在谈到德鲁克的这本书时说，本书极具“前瞻性和超前思维”，德鲁克以他“广博的知识，丰富的实践经验，敏锐的洞察力，深入浅出的分析”，使读者“茅塞顿开”，是又一部管理学“里程碑式”的著作。

本书共分为六章，分别阐述了管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率以及自我管理共六个方面的问题。

正如其他社会科学一样，管理学对事实有一套自己的基本假设，而这一套假设构成了管理学这门学科的范式。在20世纪，因为社会环境的变化，管理的范式(Paradigm)也逐步发生着变化。在21世纪，管理的范式仍然会继续变化。如果构成管理学的假设发生了变化，那么管理学的许多观念也必须跟着变化。现在的管理学思想仍然沿用20世纪的那些基本假设。但是，遗憾的是，很少有人注意到这些假设是不是“事实”，更不用说去分析和研究这些假设了。

根据德鲁克的研究，从20世纪30年代正式开展对管理学的研究以来，人们都自觉不自觉地认为奠定了管理原理和管理实务的两套假设都是真实的，从来都没有去研究。但是实际上，因为一个世纪以来，社会、政治、经济、科技等方面的变化，这些假设都已经过时了。比如，我们都假定，有一种正确的方法，或者说应该有一种正确的方法来“管理”“人”，并由此出现了许多不同的理论。但是，如果我们深入地研究一下，现在在劳动大军中占比例越来越大的知识工作者和传统意义上的体力劳动者各有什么特点，应该怎样才能激励他们，他们的生产率如何才能够得到提高，我们就会发现，我们对知识工作者的了解以及如何“管理”他们，实在是研究得太不够了。

如果我们用不正确的假设去制定我们的战略，并以此来指导管理，那就将不可避免地把我们的组织引向不正确的轨道。德鲁克用事业理论(The theory of the business)中的方法，分析了20世纪管理的实践，并从分析管理学对事实的基本假设入手，提出了在21世纪中，管理面临的新的现实。

第2章“战略——新的必然趋势”高屋建瓴地从社会的变化中，抓住了在快速变化和充满不确定性的时代里可以建立战略的基础。这些被德鲁克称之为五个“新的根本现实”包括：发达国家急剧下降的出生率；可支配收入分配的变化；对绩效的定义；全球性竞争；经济全球化和政治分裂的背道而驰。从表面上看，这些根本现实讲的不是一般的经济性的问

题，也不是管理性的问题，但是，这些根本现实却在很大程度上左右着一个机构的运作。比如，出生率的急剧下降，带来了人口结构的巨大变化：老年人口的增加，劳动力的减少，知识工作者的退休绝不意味着他们不工作了；而人口结构的变化对企业说来，孕育着巨大的商机。有眼光、有远见的管理者现在就应该着手研究这些“根本现实”。“那些非要等到这些挑战真正'势不可挡'才着手应对的人，则会被远远地抛在后面，并且可能永远没有赶上的一天。”

21世纪管理的最大挑战，是使组织成为“变革的引导者”，这是第3章的主要内容。这里，德鲁克进一步发挥了他在《创新与企业家精神》（1985年）一书中的基本观点，从变革的政策、有计划地放弃、有组织地改进、发掘成功、创造变革，一直到变革的领导者要避免的三个容易重蹈覆辙的陷阱、两种不同的预算、测试、变革与持续、创造未来等不同的角度，讨论了变革领导者必须具备的必要条件。

信息技术(Information Technology)是近年来谈论得非常多的一个话题。现在都说我们进入了一个信息社会,但是究竟什么是信息？什么是信息革命？历史上有关信息革命给了管理者什么样的教训？给了技术人员什么样的教训？企业需要什么样的信息？管理者如何从信息的海洋中找出自己所需要的信息？传统的成本会计为什么被有些公司所放弃，而改用“作业成本法” (activity-based costing)的会计制度？企业的任务在于创造财富，而不在于去控制成本。那么一个企业要创造财富，需要哪些

信息呢？在信息爆炸的时代，管理者在整理信息的时候有些什么原则可以遵循呢？如何取得自己所需要的信息呢？这一系列的问题，在本书的第4章信息挑战中，德鲁克都有详细的论述。

20世纪，企业最宝贵的资产是它的生产设备。21世纪，最宝贵的资产将是它们的知识工作者和知识工作者的生产率。“管理”在20世纪中将体力工作者的生产率提高了将近50倍。但是，随着越来越多的知识工作者在各种组织中发挥着越来越大的作用，我们不得不研究知识工作者和体力劳动者的区别是什么？他们有什么特点？决定知识工作者生产率的是哪些因素？从什么地方开始着手提高他们的生产率？这些问题，德鲁克在第5章里都有精辟的论述。

在本书的最后一章里，德鲁克讨论了作为知识工作者的管理者所面对的挑战。我是谁？我的长处在什么地方？我归属何处？我的贡献是什么？我如何管理我的下半生？知识社会，是一个崇尚成功的社会。但是，期待人人都会成功只是幻想。“开创人生的第二领域”，可以抓住机会，使自己成为一个领导者、受到他人尊敬、成为成功人士。正如德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中所说过的：“当一名管理者，并没有什么值得自豪的，因为管理者与其他千千万万人一样，都是做他自己应做的工作。即使已成为一位卓有成效的管理者，我们仍然还有更高的人生境界。”

德鲁克在研究管理的时候，把人、企业和组织放在社会这个大环境

中研究。因此，他能够高瞻远瞩，他的管理思想，不局限于企业，也不受某一个具体组织的局限。《21世纪的管理挑战》一书中讨论的问题，影响所及远远超过管理的范围，也远远超出个人及其事业生涯。德鲁克自己说得好："这本书真正关注的是：我们社会的未来。"

彼得·德鲁克管理学院

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序三

“自我管理”是21世纪的管理挑战

95岁高龄的德鲁克先生，现在最想谈的主题就是“自我管理”，因为自我管理已成为21世纪最重大的管理挑战。

对个人来说，德鲁克是不折不扣的“管理先生”，对全人类而言，德鲁克又是令人折服的“管理哲学思想家”。他关心“人”远超过名和利，他对“人”的终极关怀，远超过社会和组织。德鲁克之所以为德鲁克，其思想以“人”一以贯之，通过“人”的尊严与价值，力求自由与责任，用自己的优势做出最大贡献，以利他价值的宏观思维不断创新。其管理思想影响深远，其历史定位将是“永远的德鲁克”。

以德鲁克的“自我管理”为例：多年前，他曾经面临价值观与优势之间的抉择。20世纪30年代中期，他在伦敦从事投资银行业，极擅长此道，表现卓越。但是他不认为资产管理的工作是一种贡献。他领悟到，自己最重视的是“人”。一生致力做个世上最有钱的人，对他毫无意义。尽管当时仍在经济大萧条时期，他家无恒产，也没有新的工作在等他，但还是决定辞职，结果这是“正确的抉择”。

如何发现自我的优势呢？要找出自己有什么优势，只有一个方法，就是“反馈分析法”（feedback analysis）。当做出重大决策，采取重要行

动时，先把预期成果记下来，9个月或一年后，再把实际成果和预期做个比较。德鲁克先生说，到目前为止，他已经连续1520年采用这个方法，每次结果都令他惊讶。凡是利用过这个方法的人，也都有惊人的收获。

他后来从事传道、授业与顾问咨询的职业，第一件事就是寻找对方的优势，这可能是他最大的工作优势。

然而依笔者之见，德鲁克的优势，该是“动态、系统的思维能力”，即他融合了对人性与行为的无比敏锐的洞察力，及对商业趋势发展的预测能力。换言之，他既能高屋建瓴，又能见微知著。听来十分平凡的话语，但在深思之后，又大有意义；看来平凡的指点，在实施之后，却又大有 益。

提及做事的方式是什么？如何学习？是与人合作还是单枪匹马？及适合做什么？要了解自己的做事方式，首先要知道自己属于阅读型还是倾听型。以德鲁克先生为例，他认为自己是阅读型，且靠写作来学习，因为通过写作，才能达到理清概念、思维的目标。他适合单枪匹马地工作（one man show），归属于以写作为生，但事实上，教书及顾问咨询也是其终身工作。

谈到终身学习（on going learning），恐怕德鲁克是个中典范。过去60年来，他每隔三四年都会挑选一个新的知识领域下苦功学习，以满足

他对未知世界的好奇心。例如他曾深入研究过日本艺术，并曾在美国波莫纳大学兼了6年的课；或选择16世纪的金融运作为研究题材；或是人类科技史、人类劳动史；或是美国政治人物史、英国统治印度的历史。他建议世人应全方位地学习各种新知识，从而进行自我更新。

我能做出什么样的贡献？这是人类历史上的新问题。长久以来，大多数人从来不需要问："我能做出什么样的贡献？"传统上，要做什么，不是职业本身的要求，就是老板对你的要求。直到最近，大多数人仍在做别人告诉他该做的事。

德鲁克先生曾谈到，他13岁时，一位颇能启发学生的宗教老师，给他上了一堂让他终身受益的课。老师要求每一位学生说出，希望将来过世后，最令后人怀念的是哪一点。大家当然都答不出来，因为当时都太年轻了。老师笑着说："我并不期待你们现在能答复这个问题。但如果你们到了50岁仍然没有答案，就表示你们白活了。"从那一天起，他时时刻刻在想这个关乎一生中生存意义的严肃课题，并穷尽毕生之力，寻找适切的答案："我经常询问自己同样的问题……这个问题会引导我不断作自我更新——因为这样会强迫我把自己看做另外一个人，也就是我能'变成'的那个人。"

当然，我们都不是德鲁克先生，德鲁克也不能代表我们，只不过他的自我探索、发现自我、自我学习、自我更新，能贡献什么，能馈赠世人什么，一再地提醒我们，或者说激励我们，让我们重新"认识自己"。

其次的挑战，是如何提升知识工作者的生产率。在20世纪，“管理”最重大、独特的贡献，就是将制造业里的劳工生产率提高了50倍之多。在21世纪，“管理”需要提供的最重要的贡献，就是提高知识工作和知识工作者的生产率。在20世纪，企业最有价值的资产是其生产设备。在21世纪，企业最宝贵的资产（不论营利或非营利组织），会是它们的知识工作和知识工作者的生产率。

要提升知识工作者的生产率，必须先掌握有效的资讯，否则无法有效地达成组织的使命与目标。更重要的是领导变革、领导创新，尝试创造未来，而不是坐以待毙。

第三大挑战，则是在未来战略的制定上。先要有企业的使命宣言，再拟订战略，接着改变结构，亦即结构追随战略，战略则追随使命。其中最大的挑战是没有所谓的“正确组织”或“标准组织”，而是变化多端、不一而足的各类型组织。也没有一套所谓“正确的管理人的方法”或“标准的管理人的方法”。换言之，没有一种正确或标准型态的组织，而只有一种高绩效的组织；没有一套正确或标准的管理人的方法，而只有一种管理绩效的方法。但德鲁克也没有给我们任何答案。

《21世纪的管理挑战》一书，是一本关于自我管理的变革与挑战的书。在人力资源管理上，自我管理是“革命”。事实上，自我管理要靠个人，尤其是知识工作者，要做出极大的努力。每个知识工作者在管理自己时，必须以企业最高主管的心态来思考与行动。

至于如何应用本书，德鲁克先生建议一次读一章（每章都相当长）。读完一章后，先问："这些问题和挑战，对我们的组织，对我这样的知识工作者、技术人员、管理者有何意义？"仔细思考后，再问："我们的组织和我个人，该采取什么行动，才能把这些挑战转换为机会？"

为此，《21世纪的管理挑战》，不如说是21世纪的管理机会，惟有着眼于"机会"的开发，挑战的"问题"才可以解决。能为广大的中国读者推荐这本书，荣幸之至。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

前言

明天的“热点”问题

读者会问：“在这本关于管理挑战的著作中，哪里提到了竞争战略、领导力、创造力、团队协作和技术？哪里论述了'今天'的热点问题?”由于这些都是今天面临的问题，因此我未在本书中提到它们。本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题。

肯定吗？当然肯定。因为本书提出的不是预言，不是关于未来的臆测。在每一个发达国家和大多数新兴国家（如韩国或土耳其），本书讨论的挑战和问题都曾经与我们擦肩而过。人们已经可以确定它们的存在、对它们进行讨论和分析以及对症下药。在某些地方，某些人可能已经在致力于这方面的研究。但是迄今为止，能做到这一点的组织和管理人员却屈指可数。只有那些现在就开始重视这些挑战，同时不仅自己做好准备，而且帮助组织做好应对挑战的准备的人，才能引领潮流，才能主宰自己的未来。持观望态度的组织很可能被远远地甩在后面，从此一蹶不振。

本书吹响了行动的号角。

这些挑战不是今天才出现的。它们各不相同。在大多数情况下，它

们与今天普遍接受的和认为成功的事情格格不入，并且截然不同。我们生活在一个意义深远的转型期，在这个时期发生的变革，甚至比19世纪中叶第二次工业革命带来的变化或大萧条时期和第二次世界大战引发的结构性调整更为彻底。许多读者可能因为读了这本书而感到失望和不知所措，我在写作时也有同感。这是因为在许多情况下（如面对发达国家越来越低的人口出生率带来的挑战，或最后一章“自我管理”所讨论的个人和提供就业机会的组织需要面对的挑战等），当我们面对新的现实及其要求时，20世纪行之有效的政策不再灵验，组织和个人的观念需要更新。

这是一本关于管理的书，其中关于企业挑战的内容有意只字不提，包括一些非常重要的问题，如欧元是否会取代美元成为世界的主要货币，或什么会成为继商业银行和投资银行等19世纪最成功的经济创新之后的第三大经济创新，等等。本书故意没有提及经济学内容，即使我们不得不根据管理内容和管理方式发生的基本变化（如知识成为经济的重要资源），研究全新的经济理论和同样全新的经济政策。我也没有在书中讨论政治，如俄罗斯是否会重新成为政治、军事和经济强国等关键性问题。这本书只讨论管理问题。

我这么做自有道理。本书所讨论的问题，如新的社会、人口和经济现实，是政府无法顺利解决的问题。这些问题会对政治产生深远的影响；但它们都不是政治问题。它们不是自由市场经济可以从容应对的问

题，它们也不是经济理论或经济政策可以处理的问题，只有管理层和知识工作者、专业人员或管理人员自己才能处理和解决这些问题。所有发达国家和所有新兴国家的国内政治活动家们，一定会就这些问题展开广泛的争论。但是，这些问题的解决还得靠独立的组织、组织的管理层以及每一个知识工作者（特别是每一个管理人员）。

当然，在这些组织中，许多都是企业。在这些挑战影响到的知识工作者中，许多都是企业或为企业工作的雇员。然而，本书论述的是管理问题，而不是企业管理问题。其中提及的挑战对当今社会的所有组织都会有影响。事实上，由于许多非营利性机构（如大学、医院或政府部门）比企业更僵化，更缺少灵活性，而且过时的概念、假设和政策在它们内部更加根深蒂固，而其中许多机构（如大学）仍旧坚持陈腐（19世纪）的思想。

如何使用这本书？我建议一次看完一个章节。每一章的篇幅都很长。读完之后，首先问："这些问题、这些挑战对于我们的组织，对于作为知识工作者、专业人员或管理人员的我来说，意味着什么呢？"在仔细思考后，再问："我们的组织和作为知识工作者和/或管理人员的我要采取什么行动，才能将本章讨论的挑战转变为组织和我的机会呢？"

然后，开始付诸行动吧！

彼得·德鲁克

1999年元旦

于加利福尼亚州克莱蒙特

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

鸣谢

在哈珀柯林斯出版公司（Harper Collins）的小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield, Jr.）的倡仪下，我开始写这本书。小卡斯·坎菲尔德长期担任我的美国版编辑。然而，这本书与我和坎菲尔德先生的初衷大相径庭。我们想出版的书要集大成于一身，能够包含我过去50多年以来所撰写和出版的所有管理著作的精华，是一种“德鲁克回顾展”。但是，当我开始撰写坎菲尔德提议的这本书时，我们两人越来越清楚地认识到，这本书应向前看，不应向后看。因此，这本书不是我以前出版的管理著作的摘录。通过向前看，它成为对这些管理书籍的补充。在我撰写这本书的时候，坎菲尔德一如既往地始终在给我提供宝贵的忠告、建议和意见，令我受益匪浅，使得这本书更趋完美。

在本书出版的同时，我与英国巴特沃斯/海恩门出版社（Butterworth/Heinemann）已经密切合作了60年。1939年，该公司的前身威廉·海恩门（Wm.Heinemann）出版社出版了我的第一本书《经济人的终结》（The End of Economic Man），自那以后，它就是我在英国和英联邦的惟一出版商。我非常重视这种合作关系。海恩门出版社将再次在英国出版我的书，我感到非常高兴。

正如读者在第3章所看到的，我提倡对新事物进行试点，即在小范围内进行试验。这一次，我说到做到。我对一本新书也采用试点的方

式。一种方式是向几个朋友（大多数是老客户）提供早期的草稿和草稿的复印件，要求他们发表中肯的意见。我根据他们的意见和批评反复修改其中的内容，重写某个章节和阐明有关的问题。但是，我发现，在即将出版我写的书之前，先在杂志上预先发表部分章节，这是最好的办法。这样做可谓一箭双雕。我可以从读者那儿得到反馈，他们告诉我可能需要修改的内容和需要我解释和阐明的地方。我要感谢那些就预先发表的内容提供建议、发表意见或进行批评的人，特别要感谢那些（经常大声）提出反对意见的人，他们大多都是陌生人。我对他们所有人都感激不尽。通过预先在杂志上发表部分内容，我的作品有机会得到编辑，其中的好处无法估计，这对于我来说是最重要的。这些杂志的编辑在审校、指导、剪辑、修改措辞和调换段落位置的过程中做出了无法估量的贡献。我要特别感谢《福布斯》杂志（Forbes，预先发表了第1章和第4章的第一部分）的吉姆·迈克尔斯（Jim Michaels）和里奇·卡尔加德（Rich Karlgaard）、《加利福尼亚管理评论》（California Management Review，预先发表了第5章的精简版）的甘德尔斯·斯特拉德斯（Gunders Strads）和《哈佛商业评论》（Harvard Business Review，预先发表了第4章和第6章）的南·斯通（Nan Stone）。在他们的鼎力帮助下，这本书日臻完美。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　管理的新范式

为什么要重视假设·管理是企业管理·一种恰当的组织形式·一种管理人的恰当方式·技术和最终用户是一成不变和已知的·管理的范围是由法律决定的·管理的范围是由政治决定的·管理是对内部的管理

导言 为什么要重视假设

有关事实的基本假设是管理学等社会科学业已盖棺定论的范式。它们通常存在于学者、作家、教师和社会科学实践者的潜意识中。而且，这些假设在很大程度上也决定了这些学科的学者、作家、教师和其他社会科学的实践者对事实的认知。

这些学科研究的方向取决于它们对事实的基本假设。这些假设确定了这些学科对"实际情况"的判定，同时实际上也影响了这些学科对其自身的研究课题的判定。这些基本假设多半也会判断出这些学科可以忽视的观点或者作为"恼人的例外"可以被放置在一边的情况。它们确定了特定学科关注的焦点以及可以忽略或忽视的内容。

早期的管理学学者中最颇有见地的是玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）（1868-1933）(请参阅我在《玛丽·帕克·福莱特：管理学的先知》（Marry Parker Follett, Prophet of Management）中对玛丽·帕克·福莱特的介绍。)，她的遭遇很能说明问题。由于她提出的假设无法与20世纪三四十年代萌发的管理理论所认定的事实相吻合，因此她生前一直默默无闻，甚至在她去世后，她的著作始终处于被人遗忘的角落，长达25年之久。然而，我们现在发现，她就社会、人和管理提出的基本假设远比当时的管理学学者提出的假设更接近事实，甚至今天的许多管理学专家提出的理论也望尘莫及。

然而，尽管基本假设是非常重要的，但是人们鲜有兴趣对这些假设进行分析、研究和提出质疑——实际上也很少有机会对这些假设予以明确的解释。对于管理学这样的社会科学来说，基本假设的重要性实际上比自然科学的范式的重要性大得多。范式，即主流的一般理论，对自然界毫无影响。无论范式声称太阳绕着地球转，还是说地球绕着太阳转，太阳和地球都不会受到影响。自然科学研究的是客体的行为，而像管理学这样的社会科学，关注的是人和社会机构的行为。因此，社会科学的实践者往往将该学科的假设奉为行动的准绳。自然科学的现实，即物质世界及其规律都不会发生变化（或者如果发生变化，这种改变则是一个漫长的过程，是无法在几十年或几个世纪内完成的），这一点是非常重要的。社会科学不存在这种"自然规律"，它始终处于不断的变化中。这意味着昨天还站得住脚的假设，今天就不再有效，甚至瞬间就变成完全错误的理论。

最近，每个人都宣称团队是做好每项工作的"恰当的"组织形式（早在1954年我就开始提倡这个观点，在我1973年出版的《管理：使命，责任，实务》（Management: Tasks, Responsibilities, Practices）一书中我特别提到了这个概念）。自法国的亨利·法约尔(Henri Fayol) 和德国的沃尔特·拉特瑙(Walter Rathenau)于1900年前后刚刚开始提出组织这个概念起，所有管理理论专家和大多数管理实践者实际上都认同这样一个基本假设，即企业应该具有一种恰当的组织形式，或者至少必须具有一种这样的组织形式。当前关于团队的正统学说就是在这种假设的基础上发展

起来的。但是，关于一种恰当的组织形式的基本假设不再站得住脚，这一点最重要，我们将在后面予以讨论，而团队是不是我们要找的真正的"答案"（迄今为止我们没有太多的证据证明）并不重要。

因此，在像管理学这样的社会学科中，最重要的是基本假设，其发生的变化也变得越来越重要。

管理学研究真正始于20世纪30年代，自那时起，大多数学者、作家和管理实践者都认同两套关于管理事实的假设。

第一套假设构成管理原则的基础：

1.管理是企业管理。

2.企业应该具有，或必须具有一种恰当的组织形式。

3.企业应该采取，或必须采取一种管理人的恰当方式。

第二套假设奠定了管理实践的基础：

1.技术和最终用户是一成不变和已知的。

2.管理的范围是由法律决定的。

3.管理是对内部的管理。

4.按国家边界划分的经济体是企业和管理依托的"生态环境"。

在大部分时间里（至少在20世纪80年代初之前），除第一个假设外，其余假设，无论是在研究上，还是在著书方面，或是在教学上，或在管理实践方面，都与事实非常接近，具有可操作性。但如今，所有这些假设都已不再有效。它们几乎成为被讽刺的对象。它们现在与现实相差得太远，以至于成为阻碍管理理论发展的障碍，更有甚者，它们还严重地妨碍了管理实践。实际上，事实愈发与这些假设提出的观点背道而驰。因此，现在正是重新审视这些假设、提出和向管理理论的研究和实践注入全新假设的最佳时机。

管理是企业管理

对于大多数人来说，不论身处管理领域内外，这个假设都是不言而喻的。实际上，管理文章的作者、管理实践者和外行人甚至从来就没有注意到"管理"这个词；他们自然而然地认为是"企业管理"。

这个关于管理范畴的假设是最近才提出的。1930年以前，屈指可数的几位关注管理学的作者和思想家（从20世纪初的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）到第二次世界大战前的切斯特·巴纳德（Chester Barnard）），都认为企业管理只是一般管理理论的一个分支，基本上与管理任何其他组织一样没有什么分别，就像两个不同品种的狗同样是狗一样。

首先在实践中应用管理理论的不是企业，而是非营利机构和政府机构。发明"科学管理"的泰勒（1856-1915）十有八九还创造了"管理学"和"顾问"等术语，当时的含义仍然沿用至今天。在他的名片上他称自己为"管理学顾问"，他解释说，他有意选择这些新奇的词汇，目的就是让潜在的客户注意到他提供的是全新的服务。但是，1912年，当他在国会作证时，为了"恰当地举例说明""科学管理"，泰勒没有提到一家企业，他提到的却是一家非营利机构——梅奥诊所，这时美国才第一次了解了管理。泰勒的"科学管理"没有在企业中得到最引人注目的应用，相反却在国有和国营的美国陆军沃特敦兵工厂(Watertown)的应用产生了最

大的轰动效应（虽然迫于工会压力而被迫放弃）。

当"经理人"（manager）一词首度成为职业时，企业并不是第一个吃螃蟹的人，当时称做城市经理人(city manager)，是美国人在20世纪初发明的，当时的含义至今未变。第一次有意识地、系统地应用"管理原则"同样也不是出现在企业中，而是在1901年西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）的国防部长伊莱休·鲁特（Elihu Root）改编美国陆军时，"管理原则"得到了第一次应用。

1922年在布拉格召开的第一次管理学大会的组织者不是由企业界人士，而是时任美国商务部长的赫伯特·胡佛（Herbert Hoover）和世界著名的历史学家及捷克斯洛伐克共和国的第一任总统托马斯·马塞里克（Thomas Masaryk）。玛丽·帕克·福莱特大概是在同一时期开始撰写管理学著作的，她也没有对企业管理和非营利性机构的管理加以区分。她认为所有这些原则都适用于对任何组织的管理。

自美国大萧条时期起，人们就认为管理是对企业的管理。当时人们对企业充满敌意，对企业主管充满蔑视。为了不与企业混为一谈，公共部门的管理开始独立门户，名称改为"公共管理"（public administration），属于一门单独的学科，他们在大学里设立科系，使用自己的术语，有自己的职业升迁体系。同时，出于同样的原因，在发展迅速的医院中开始进行的管理研究（如通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的弟弟雷蒙德·斯隆（Raymond Sloan）从事的研

究）从广义的管理学中分离出来，成为一门单独的学科，称为"医院管理"（hospital administration）。

换句话说，不使用"管理"这个词汇是在大萧条时期"在政治上做出的正确选择"（political correctness）。

然而，第二次世界大战后，风向开始转向了。到1950年，由于美国的企业管理在二战期间发挥了很大的作用，因此在很大程度上使得企业成为一个"非常时髦的词汇"。随后不久，"企业管理""在政治上成为一个正确的"研究课题。从那时起，普通大众和学术界就一直将管理视为"企业管理"。

然而，我们现在开始纠正这个犯了60年的错误，包括：许多"商学院"摇身一变变为"管理学院"，这些学院提供的"非营利管理课程"如雨后春笋般地冒了出来，以企业和非营利性机构的高级管理人员为招生对象的"高级管理人员管理课程班"大量涌现。

尽管如此，认为管理就是企业管理的假设仍然没有被动摇。因此，提出和大声地喊出"管理不等于企业管理"具有非常重要的意义，就像医学不等于产科学一样。

当然，不同组织有不同的管理方式，毕竟，使命决定战略，战略决定组织结构。管理连锁零售店和管理天主教教区的方式肯定是不同的（尽管存在这样一个令人惊异的现象，即这种差异比连锁店或主教认为

的要小得多）；空军基地、医院和软件公司也有不同的管理方式。但是，最大的差异体现在各类组织使用的术语上。然而，这些差异主要应该体现在应用上，而不应该体现在管理原则上。不同组织的任务和挑战也不存在巨大的差异。例如，所有这些组织的高级管理人员在解决人事问题上花费的时间相差无几，而且他们总是面临几乎相同的人事问题。在这些组织关心的问题中，90%左右的问题都是普遍性问题。对于最后10%的问题，企业与非营利性机构之间的差异与不同行业的企业之间（如跨国银行与玩具制造企业）的差异并无太大差别。在所有组织中，无论是企业还是非营利性机构，只有这最后10%的管理问题才是这些组织所独有的使命、文化、历史和专业用语需要解答的问题。

在21世纪，由于发达国家继续保持增长势头的部门多半不可能是企业，而且事实上，企业也不是20世纪发达国家保持增长势头的部门，因此关于管理不等于企业管理的提法变得尤其重要。现在在所有发达国家中从事经济活动，即在"企业"中就业的人口，在整个人口中所占的比例与100年前比降低了许多。那时，所有参加工作的人都是通过参与经济活动（如务农）来谋生的。20世纪，发达国家保持增长势头的部门是"非营利性机构"，即政府、脑力劳动者、卫生保健和教育。100年来（或至少在第一次世界大战后），作为提供就业机会和生活来源的企业的数量逐步减少。据我们预测，21世纪，发达国家保持增长势头的部门将不是"企业"，即有组织的经济活动，而很可能是非营利性社会部门。同时，这些部门也是今天最需要管理的部门，通过实施有系统、有原则

和以理论为指导的管理，这些部门可以在最短的时间里产生最大的能量。

因此，通过对假设的分析，我们总结出第一个结论，而管理学只有建立在这个结论的基础上，对它的研究和实践才能结出丰硕的成果：

管理是所有组织所特有的和独具特色的工具。

一种恰当的组织形式

19世纪末期，凤毛麟角般的大型组织（如企业、政府的行政机构和庞大的现役部队）的突然出现促使人们开始重视管理和管理研究。

一个多世纪以前，对组织的研究就开始以以下一个假设为基础：

企业应该具有，或者必须具有一个恰当的组织形式。

这“一个恰当的组织形式”所指的内容发生了多次变化。但是，对这样一个恰当的组织形式的探索一直延续到今天。

法国的亨利·法约尔（1841-1925）在新旧世纪交替之际，第一次着手处理企业的组织结构问题。他管理的煤矿开采公司是当时欧洲最大的企业之一，同时也是管理不善的企业之一（然而，他的著作直到1916年才问世）。大约在同一时期，在美国也出现了第一批研究组织形式的管理实践者，包括约翰J.洛克菲勒（John J. Rockefeller）、J.P.摩根（J. P. Morgan），特别值得一提的是安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie），他的学说现在仍然值得研究，而且其影响力最持久。不久，如上所述，伊莱休·鲁特（Elihu Root）将组织理论应用到美国陆军，而鲁特曾担任卡内基的法律顾问。同时，1870年创办了德意志银行（Deutsche Bank）的格奥尔格·西门子（Georg Siemens，1839-1901）采用其好友法约尔的组织概念，拯救了奄奄一息的西门子电气公司（大约在1895年），该公司

是由其堂哥沃纳·西门子（Werner Siemens，1816-1892）一手创建的，但在他去世后却变得群龙无首。

然而那时，许多人还没有清楚地认识到组织结构的必要性。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒根本没有认识到它的必要性。在他去世之前，他曾经撰文提出“业主及其帮手”的概念。亨利·福特（Henry Ford，1863-1947）就是根据这个概念，即没有结构的概念，尝试管理当时世界上最大的制造公司（在进入20年代末期前，这个称号保持了许多年），直至其去世。

自第一次世界大战起，人们才开始认识到正式的组织结构的必要性。但是，同样也是因为一战，人们发现法约尔（和卡内基）的职能型组织结构（functional structure）不是一个恰当的组织形式。一战刚刚落幕，皮埃尔·杜邦（Pierre S. Du Pont，1870-1954）和阿尔弗雷德·斯隆（1875-1966）先后提出“分权化管理”（decentralization）的概念。因此，我们最近几年一直在宣传“团队”是一个适合做一切事情的恰当的组织形式。

然而，我们此时应该清楚地认识到，所谓一个恰当的组织形式是不存在的，只有多种多样的组织形式，每个组织形式都有独特的优势、局限性和特定的应用方式。我们认识到，组织不是绝对的，它是提高人们在一起工作的效率的工具。同样，一个特定的组织结构是与在特定的条

件下，在特定的时间执行特定的任务相匹配的。

现如今，关于“等级制度已经终结”的声音不绝于耳。这显而易见是不对的。任何机构都要有能拍板的负责人，即“老板”，他可以做出最终的决策，可以要求其他人遵守这些决策。当集体处于危难之际时（每个机构迟早都会遭遇这种情况），所有成员只有遵循明确的指令才能幸免于难。如果船要沉了，船长不会召集大家开会，他只能选择下命令。如果要挽救这艘船，每个人都必须服从命令，必须准确无误地知道向哪里撤退和采取什么行动，而且在服从命令的同时不得“参与”决策或提出任何异义。集体的所有成员摆脱困境的惟一希望就是“等级制度”和毫不犹豫地接受它。

有些情况下，机构需要深思熟虑，有些情况下需要团队协作。

组织理论认为，所有机构都具有相似的性质，因此应该采用相同的方式组织整个企业。

法约尔提出了一个“典型的制造企业”的假设。20世纪20年代，阿尔弗雷德·斯隆采用完全相同的方法组建通用汽车公司的所有拥有自主权的部门。30年后，即20世纪50年代初，（美国）通用汽车公司在大规模重组的过程中，组建一个只有几十个研究人员、仅仅为美国空军执行开发任务的“麻雀型”科室，其组建方法必须与组建拥有几千员工和制造标准产品（如在厨房使用的烤面包机）的庞大“队伍”的方法相同，否则仍

旧会被视为“旁门左道”。“麻雀型”开发小组实际上五脏俱全，制造经理、人事经理、财务经理和公共关系经理各有一个人员配置。

但是在任何一个企业中，即使是在法约尔的“典型的制造公司”中都需要许多不同类型的组织结构同时并存。

在经济全球化的今天，外汇风险管理日趋成为一项重要而艰巨的任务，需要采取完全集权化的管理方式。企业中的任何一个部门无法单独处理本部门的外汇风险。但是，同一个企业，在向客户（特别是高科技领域的客户）提供服务时，需要拥有几乎完全独立的自主权，独立的程度超过了传统意义上的分权化管理方式。每一个服务人员都需要成为“老板”，企业的其他部门围绕服务人员的指令开展工作。

某些形式的研究活动需要标准的职能型组织，各类专家“各司其职”，独立开展工作。然而，其他种类的研究活动，特别是前期需要决策的研究活动（如某些医药项目的研究活动），从一开始就要求团队协作。同时，这两种研究活动经常是同时进行的，而且是同一个研究机构的项目。

认为“企业必须具有一种恰当的组织形式”的观点与“管理是企业管理”的错误观点有着千丝万缕的联系。假如早期学习管理的学生没有被这个错误观点所蒙蔽，假如他们有机会考察一下企业以外的机构，他们就会发现，不同性质的任务使得不同的组织结构之间存在着巨大的反

差。

组织实际上也有一些“原则”需要遵守。

第一条原则：组织必须是透明的。员工需要知道和了解他们在什么样的组织结构中工作。这听起来非常合情合理，但是大多数机构（甚至在军队中）多半做不到。

如上所述，第二条原则：在某些方面，组织里必须有人拥有最后拍板的权力，在面临“危机”时必须有人站出来掌控全局。这条原则也是合情合理的，同时说明权力与责任应该是对等的。

在组织中，一个人只应有一个“领导”。这也是一条合情合理的原则，恰好与古罗马的一句谚语不谋而合：“有三个主人的奴隶就是自由人。”一条关于人际关系的古老原则也说：“不要陷入'一女嫁二夫'的困境。”说明“领导”超过一个，就会陷入这种困境（顺便说一下，正是这个原因造成现在广泛采用的“小编制的爵士乐团”（4~7人，Jazz Combo）型团队在实行上困难重重，在这种团队中，每个人都有两个领导，一个是专业领域（如工程）的领导，一个是本部门的领导）。管理层次越少越合理，越有条理，即组织的结构要尽可能的“扁平”，与“每一次接收与发送，噪音增加一倍，讯息减少一半”的信息理论有异曲同工之效。

但是这些原则没有告诉我们应该做什么。它们只告诉我们不应该做

什么。它们没有告诉我们哪些原则行之有效。它们只告诉我们哪些原则不太可能有效。这些原则与建筑师遵守的工作原则没有什么太大的差别。它们也没有告诉建筑师盖哪种建筑，只告诉建筑师要注意哪些限制因素。这差不多就是不同的组织结构原则要做的事情。

启示：每个人都可以同时在不同的组织结构中工作，可以在团队中执行一项任务，但同时也可以在领导的指挥与控制下执行另一项任务。在组织中以“老板”身份出现的人在企业联盟、少量参股的企业和合资企业等组织中又扮演“合作伙伴”的角色。换句话说，组织应是管理层使用的工具之一。

更重要的是，我们需要继续研究不同组织的优点与缺点。什么样的组织最适合执行什么样的任务？什么样的组织最不适合执行什么样的任务？在执行某项任务时，我们需要从一种组织形式转换到另一种组织形式吗？

这样的分析可能是目前“符合主流潮流的”组织形式（团队）最需要的。

现在一种普遍的观点认为，企业只有一种团队，即小编制的爵士乐团，适用于执行一切任务。实际上，我们发现了至少几种或十几种非常不同的团队，每种团队都有自己的应用领域、局限性和困难，都需要采取不同的管理方式。有证据显示，现在广泛采用的“小编制的爵士乐

团”型团队面临的困难最多，最难实行，缺点也最难克服。除非我们确定，并很快地确定什么样的团队适合执行什么样的任务，什么样的团队不适合执行什么样的任务，否则不出几年，团队的声誉就会一落千丈，成为“另一场昙花一现”。然而，团队还是非常重要的。在合适的地方，在能够发挥团队作用的场所，团队是最有效的组织形式。

当然，我们必须研究和采用“混合型”组织结构，不能只重视“纯粹的”“一个恰当的组织形式”，而组织理论和大部分的组织方法仍旧将后者奉若神明。

举例：十几位训练有素的医护人员做心脏手术，如心脏搭桥手术。他们可以被视为纯粹的法约尔式职能型组织，实际上也最能代表这种组织。每个成员都各司其职，都只负责一项工作，绝不插手其他事情。这个组织中有主治医生，有两名助理医生，有麻醉师，有两名护士帮助患者做术前准备，有三名护士提供术中帮助，有两三名护士和住院医生负责特护病房，有操作心肺仪器的呼吸科技术人员，还有三四名负责电子仪器的技术人员。然而，这些医护人员被认为是一个“团队”。他们也的确是一个团队，没有人发号施令或说一个字，但每一个成员可以马上根据手术的节奏、进度和速度出现的最细微的变化，改变他们工作的方式，以配合他人顺利完成手术。

最高管理层的组织形式是特别需要调查研究的一个方面。

美国宪法开创了有意识地设计最高管理层职责的先河，实际上自那时起，人们开始关注组织。这样的设计确实第一次解决了政治社会中最古老的、此前的政治体制始终没有解决的组织问题，即继承问题。美国宪法明确规定，在这个职位上始终要有一位完全合法的、经过充分授权的和准备充分的首席执行官，然而，他不能像昔日的皇太子那样对现任者的权威虎视眈眈。至于最高管理层的结构，在非政治性组织中也是先有实践，后有正式的组织理论。我在前文已经提及的、创办德意志银行的西门子，提出了一种由地位相同的合作伙伴组成的团队，每个成员在职务上都是专家，在自己的专业领域几乎拥有全部的自主权，而整个团队选出一名“发言人”，他不是“老板”，而是“负责人”。在德国，它至今仍旧是最高管理层的法定结构（在中欧和北欧，这种结构稍微有些变化）。西门子通过实施正式的组织结构，还挽救了他堂兄弟的电气公司（德意志银行和西门子电气公司在各自的行业内仍旧是德国最大的企业）。

然而，如果有人说我们真的很了解如何组织最高管理层的职责，无论是在企业中，还是在大学中，或是在医院中，我都会表示怀疑。

我们的言行越来越不一致，这是一个尽人皆知的现象。我们喋喋不休地谈论“团队”，每一个研究项目都得出这样一个结论，即最高管理层的确需要一个“团队”去履行它的职责。然而，现在对超人般的首席执行官（CEO）的“个人崇拜”浪潮席卷了各个角落，不仅仅限于美国企业

界。在我们对这些传奇般的CEO顶礼膜拜的同时，似乎丝毫没有人注意到这样一个问题，即这些CEO及其接班人如何和通过什么程序完成交接工作，而接班人问题始终是任何最高管理层的最大挑战，是任何机构面临的最大考验。

换句话说，即使组织理论和组织实践是管理学中有组织的研究和有组织的实践历史最悠久的两个方面，但是在这些方面，我们仍旧需要做大量工作。一个世纪以前的管理学先驱们说的没错，企业需要组织结构。现代企业和非营利性机构，无论是企业、行政机构、大学、医院，还是人员编制众多的军队，都需要组织，就像除变形虫之外的任何生物有机体都需要结构一样。但是，先驱们提出的假设（企业具有或应该具有一个恰当的组织形式）却是错误的。生物有机体的结构千变万化，而社会有机体（即现代机构）也有各种各样的组织。与其探寻恰当的组织形式，管理学界不如学会寻找、发展和检验：

适合有关任务的组织形式。

一种管理人的恰当方式

在人们心中，有关人和对人的管理的基本传统假设早已根深蒂固、深入人心（虽然大部分是潜意识上的），其他方面的假设无法望其项背。这些假设完全与事实不符，全然达不到预期的作用，其他方面的假设也无法与之相提并论。

“企业采取或至少应采取一种管理人的方式。”这个假设几乎成为有关对人的管理的所有著作或论文的基石。

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的著作《企业的人性层面》(The Human Side of Enterprise)（1960年）引用这个假设的次数最多。在这部著作中，他认为管理人员在管理人的时候只能选择两种不同的方式：“X理论”和“Y理论”，随后他认为只有Y理论是合理的（我在我1954年出版的著作《管理的实践》(The Practice of Management)中也谈到了同样的问题）。几年以后，亚伯拉罕H.马斯洛（Abraham H Maslow，1908-1970）在他的著作《优心管理》（Eupsychian Management，1962年出版；1995年再版，书名为《马斯洛论管理》(Maslow on Management)）称，我和麦格雷戈都说错了。他不容反驳地说，企业需要采取不同的方式管理不同的人。

我立即改变了我的观点，马斯洛的证据简直无法抗拒。但是至今鲜有人重视。

这个基本假设，即企业有或至少应有一种和惟一一种管理人的方式，奠定了有关组织中的人和对人的管理的所有其他假设的基础。

在这些假设中，有一个假设认为，为组织工作的人是组织的雇员，全天工作，组织是他们生计和事业的依靠。另一个假设认为，为组织工作的人是组织的下属。实际上，有一种观点认为，这些人中大多数人要么什么技能也没有，要么只掌握初级的技能，组织要他们干什么，他们就干什么。

第一次世界大战期间和末期，当这些假设第一次出现时，它们非常符合事实，因而被认为是正确的假设。今天，它们都不再站得住脚。大多数为组织工作的人可能仍旧是组织的雇员。然而少数人，虽然也为组织工作，但他们不再是组织的雇员，更不用说全天工作了。这些人的数量也不算少，而且还在稳步上升。他们为外包承包商工作，如在医院或制造企业中提供维护服务的外包公司，或帮助政府机构或企业管理数据处理系统的外包公司。他们是“临时雇员”或兼职人员。越来越多的人成为赚取咨询费或在规定的合同期内工作的个人承包商；这尤其符合部分人的实际情况：他们为组织工作，知识最渊博，因而是最有价值的人。

即使成为组织的全职雇员，作为“下属”的人却越来越少——即使他们从事相当低层的工作。他们逐渐成为“知识工作者”（knowledge worker）。同时，知识工作者不是下属，他们是“合作者”。在实习期过后，知识工作者必须比老板更了解他们的工作，否则他们一文不值。事

实上，在知识工作者的定义中也提到，“他们比组织中的任何其他人更了解他们的工作”。

为客户提供服务的工程师没有工程经理更了解他们的产品，但他更了解客户，这可能比有关产品的知识更重要。空军基地的天气预报员在级别上远低于空军基地的指挥官。但是，在天气预报知识方面，除非他比空军基地的指挥官知道得多得多，否则他一无是处。维修客机的机械师比管理他的、航空公司的机场经理更了解飞机的技术状况。同样的例子不一枚举。

此外，今天的“上级”通常没有做过他们的“下属”做的工作，而几十年前的情况及现在许多人仍然持有的观点，正好与现实南辕北辙。

仅仅在几十年前，军队里的团长还曾经做过下属做的每一项工作：营长、连长和排长。从级别低下的排长到高贵的团长，这些岗位的惟一不同之处就是他们指挥的人数；他们所做的具体工作完全相同。今天的团长在军旅生涯的早期就开始指挥部队，但持续的时间不会很长。他们也曾经由上校和少校晋升到现在的职务。但是在大部分军旅生涯中，他们曾经做过各种各样的工作：做过参谋、参与过研究项目、教过书、在驻外使馆工作过，等等。他们只不过不再想当然地认为他们了解他们的“下属”——指挥一个连的上校——所做的工作或准备做的工作，当然他们也当过上校，但是他们可能从没有指挥过一个连。

同样，负责市场营销的副总裁或许也是在销售部门按部就班地晋升到这个职位。他们非常了解销售。但他们对市场调查、定价、包装、服务和销售预测等一无所知。因此，营销副总裁可能无法告诉营销部门的专家应该做什么和怎么做，但是这些专家却是营销副总裁的“下属”，而营销副总裁无疑要负责监督他们的工作绩效，督促他们为公司的营销工作做出他们的贡献。

同样的道理也适用于医院的院长或医疗总监，他们要管理在临床实验室或理疗部门工作的、训练有素的知识工作者。

当然，这些合作者也是“下属”，因为他们的聘用、解雇、升迁和评级都取决于“老板”。但是在他们自己的工作上，只有这些所谓的“下属”承担起教育上级的责任，即帮助“上级”了解市场调查或物理治疗法的内容、具体的程序和各自的“效果”，上级才能发号施令。反过来，这些“下属”需要上级下达命令。他们希望上级告诉他们，他们能得多少“分”。

换句话说，他们的关系与其说属于传统的上下级关系，不如说就是交响乐团指挥与乐器演奏者之间的关系。组织中聘用知识工作者的上级，通常不会做所谓的下属做的工作，就像乐队的指挥不会演奏大号一样。反过来，知识工作者需要上级发号施令和给整个组织打“分”，即规定标准、价值、绩效和效果。正如交响乐团会影响到最才华横溢和最独断专行的指挥的指挥质量一样，知识型组织也可以轻而易举地降低最精

明能干的上级的管理质量，最独裁的上级就更不用说了。

总而言之，企业需要采用管理志愿者的方式来管理越来越多的专职雇员。当然要支付他们的工资。但是知识工作者具有流动性。他们可以抬腿就走。他们拥有“生产资料”，即他们掌握的知识（请参阅第6章）。

自50年前起，我们就知道，金钱不足以激发人们产生工作的动力。人们显然会因对金钱的不满足感而产生消极情绪。然而，40年前，即1959年，弗雷德里克·赫兹伯格（Frederick Herzberg）在他的著作《工作中的激励因素》(The Motivation to Work)中指出，对金钱的满足感主要是一个“保健因素”。激励人们工作的因素，特别是激励知识工作者工作的因素，就是激励志愿者工作的因素。我们知道，由于志愿者不领取工资，因此他们从工作中获得满足感必须比领取工资的雇员多。最重要的是，他们需要挑战；他们需要了解组织的使命和对使命深信不疑；他们需要不断的培训；他们需要看到结果。

上述论述暗指，企业要采取不同的方法管理不同类型的劳动者，而且相同类型的劳动者的管理方法需要因时制宜。企业越来越需要采取管理“合作者”的方法管理“雇员”，而合作关系（partnership）的定义也指出，在地位上，所有合作者都是平等的。合作关系的定义还指出，不能向合作者发号施令，他们需要被说服。因此，管理人的工作日益成为一项“销售工作”。在销售的过程中，我们不会首先问：“我们想要什

么？”，而是会问：“对方想要什么？他们有什么样的价值标准？他们的目标是什么？他们需要什么样的结果？”而这些都不是“X理论”、“Y理论”或任何其他管理人的理论可以解答的。

我们或许不得不完全推翻“对人的管理”的定义。它可能不是指“管理雇员的工作”。“以绩效为目标的管理”应是理论与实践的出发点。出发点应放在对结果的定义上，这与交响乐团的指挥和橄榄球教练的出发点是成绩一样，有异曲同工之效。

知识工作者的生产率很可能成为对人的管理的中心，正如100年前（即弗雷德里克W.泰勒那个年代）这个中心是围绕体力劳动者的生产率展开的一样。最重要的是，这要求人们对组织中的人及其工作提出截然不同的假设：

管理不是“管理”人。

管理是领导人。

管理的目标是充分发挥和利用每个人的优势和知识。

技术和最终用户是一成不变和已知的

上述四条主要假设自始至终都是管理实践的基础，实际上比管理学的历史都长。

关于技术和最终用户的假设，在很大程度上奠定了现代企业和现代经济崛起的基础。这些假设要追溯到工业革命的早期。

当纺织业首先从家庭手工业中脱离出来时，社会上普遍认为纺织业拥有属于自己的、独一无二的技术，而且这种观点绝对是正确的。同样的观点也适用于采煤业和18世纪末期、19世纪上半叶出现的任何其他工业。德国人沃纳·西门子是认识到这一点，并在此基础上发展宏伟事业的第一人，而且在第一批创办具有现代企业雏形的工业组织的先驱者中也有他的身影。在上述观点的指引下，他于1869年率先聘用在大学深造过的科学家创办了一个现代研究实验室，专门从事科学研究，即我们今天的电子学。他当时清楚地认识到电子学（当时称之为“低压”）与其他工业截然不同，拥有独特和独立的技术。

在这个远见卓识的基础上不仅诞生了西门子自己的公司和自己的研究实验室，而且还催生出德国的化学工业。由于德国的化学工业是建立在这样的假设基础上的，即化学，特别是有机化学，拥有其独特的技术，因此当时在全世界独占鳌头。随后，世界上的所有其他大公司也是在这个远见卓识的基础上纷纷涌现出来，包括美国的电气和化学公司、

汽车制造公司和电话公司等等。在此之后，19世纪最成功的发明——研究实验室——也因此产生，最近的一个是距西门子创办实验室后差不多一个世纪，即1950年IBM成立的实验室。与此同时，在第二次世界大战后发展成为跨国企业的各大医药公司也纷纷创办研究实验室。

如今，这些假设已经再也站不住脚了。当然医药行业最能说明问题，它们日益需要采用与医药研究实验室采用的技术根本不同的技术，如遗传学、微生物学、分子生物学和医疗电子学等。

但是，汽车制造行业也面临同样的问题，即越来越多地采用电子技术和计算机。钢铁工业也有相同的遭遇，即日益重视材料科学，而早期的钢铁公司对材料科学一无所知，即使现在，仍旧有很多公司忽视这门科学。造纸行业也是如此。同样的例子有很多，在这里不一一枚举。

19世纪及20世纪上半叶，人们想当然地认为本行业以外的技术对本行业毫无影响，如果有，也是微乎其微。现在，人们开始提出这样的假设，即对本公司和本行业影响最大的技术是本领域外的技术。

当然，人们最初提出的假设是，本公司或本公司所在行业所需要的，自己的研究实验室都可以研制出来。反过来，研究实验室研制出来的，都可以应用到所在的行业。

举例来说，这个假设显而易见是贝尔实验室产生的基础，在最近100年以来所有主要的研究实验室中，它是最成功的一个。自20世纪20

年代成立起到60年代末，贝尔实验室创造和研制出的每一项新知识和新技术，的确都是电话行业所需要的。同时，贝尔实验室的科学家研制的所有产品，都可以在电话系统中得到广泛应用。在晶体管（可能是贝尔实验室最伟大的科学成就）问世后，情况发生了根本转变。电话公司本身的确采用了大量晶体管。但是，晶体管的主要用途却是在电话系统外。当晶体管刚刚开发出来时，贝尔电话公司对这种情况简直始料不及，以至于几乎白白拱手相让，因为它发现晶体管在电话系统内没有多大用途。但是，它也没有认识到晶体管在电话系统外有什么用途。因此，任何人只需付区区的2.5万美元，就可以买走贝尔实验室研制出的、最具革命性的和最有价值的新技术。如果不是贝尔实验室在这个问题上完全打错了算盘，人们也不会认识到它的这项成就的重要性（电话公司以外的所有现代电子公司实际上都是以晶体管为基础的）。

反过来，有些彻底改变电话系统的东西（如数字交换机或玻璃纤维电缆）也不是来源于贝尔实验室。它们采用的技术与电话技术有着天壤之别。在过去三五十年里，这种事情屡见不鲜，而且在每一个行业都层出不穷。

与19世纪的技术不同，现在的技术不再互不相干。它们经常你中有我，我中有你。某种业内人士几乎没有听说过的技术（如医药行业的人从没有听说过遗传学，更不用说医疗电子学了）却给这个行业及其技术带来了根本性的变革。通常，这种外来的技术会迫使整个行业学习、获

取、适应和更新观念，更不用说本行业的技术知识了。关于遗传学的基本假设对于药理学家来说是陌生的，但是遗传学却给医药行业迅速带来了一场革命。同时，遗传学家的思路无法与医药公司的思路吻合，因此各大医药公司都不能顺利地在各自的研究项目中加入遗传学。他们只能通过与外部企业联合的方式接触遗传学，如参股遗传学公司或与大学的遗传学系签订合作协议。

第二个假设：最终用户是一成不变的。对在19世纪和20世纪初崛起的行业和公司来说发挥了同样重要的作用。对于某种最终用途来说，例如将啤酒倒入容器中，各种各样的容器供应商展开了激烈的竞争。但是，直到不久前，玻璃容器企业才一统天下；而玻璃瓶几乎就是啤酒的惟一容器。

同样，自有了钢材以后，即从19世纪最后几十年开始，钢材取代了其他材料成为制造铁路铁轨的材料。自从实现了远距离传输电力后，铜就成为制造电线的材料。而且，同样的假设也适用于服务业。企业的信贷需求只能通过商业银行提供的商业贷款来满足。邮局在运输和递送书面和印刷的邮件方面具有“自然垄断”优势。要吃饭，只有两个办法：自己在家做饭或到饭馆吃饭。

不仅企业、各行各业和消费者都接受这个显而易见的假设，而且政府也对此表示认可。美国的企业法就是建立在这样的假设基础上的：每一个行业有一种独特的技术与之相对应，每一种最终用途有一种特定且

独特的产品或服务与之相对应。这些假设是制定反托拉斯法的基础。迄今为止，反托拉斯法仍旧关心的是玻璃瓶对市场的垄断，但几乎没有注意到这样一个事实，即越来越多的啤酒是放在易拉罐里，而不是放在玻璃瓶里（或者，反之亦然，反托拉斯法只关注金属啤酒容器的集中供应问题，丝毫没有注意到存放啤酒的容器不仅仍旧有玻璃瓶，而且越来越多地使用塑料瓶盛放啤酒）。20世纪中叶，美国最高法院裁定，远程通讯的方式有两种，而且只有两种，它们是通过电话传输语音和通过电报传输书面文字，它们互相排斥，互不竞争。十年以后，即在大萧条时期，美国国会将投资银行业务从商业银行业务中分离出来，每种业务需要有独立的机构进行管理，有各不相同的最终用途。

但是，自第二次世界大战起，最终用途不再只与某一种产品或服务一一对应。塑料当然是第一个打破常规的产品。但是，我们如今清楚地认识到，这不只是一种材料要挤进另一种材料的“势力范围”。我们逐渐可以采用各种不同的方法来满足同一种需求。只有独一无二的需求，而满足需求的方式不是惟一的。

在第二次世界大战初期，新闻报道基本上被报纸所垄断，而报纸这项18世纪的发明在20世纪初期发展得最为迅猛。现在，新闻报道的方式多种多样，而且相互竞争，它们是：仍旧采用印刷方式发行的报纸、越来越多地采用互联网提供在线版本的报纸、广播、电视、只采用电子技术手段提供分类新闻的新闻机构（越来越多地提供经济和商业新闻）等

等。

美国在大萧条时期颁布的格拉斯·斯蒂格尔法案（Glass-Steagall Act）不仅试图阻止商业银行涉足投资市场，而且还希望防止投资银行从事商业银行业务，从而确保商业银行垄断贷款市场。这项法案原本打算确保涉足商业市场的银行的垄断地位，但结果却事与愿违，将商业市场拱手让给投资银行。在美国法律界经历一次突发事件（最高法院在20世纪20年代做出的裁决）后，“商业票据”（相当于欧洲的汇票）被归为“有价证券”一类。这次事件使得投资银行在1960年后成为商业银行业务的主力军，即投资银行的“商业票据”逐渐取代银行的商业贷款。

然而，在所有发达国家中，增长势头最快的商业信贷机构既不是商业银行，也不是投资银行，而是各种各样的信用卡。信用卡客户虽然人数还很少，但增长势头迅猛，有些人持有许多张卡，有些甚至有25~30张卡。他们使用这些信用卡取得和保有的信贷额度远远超出他们的信誉度。他们似乎不在乎居高不下的利率，反正他们也不打算还清贷款。他们通过巧妙的处理，将未偿还的余额从一张卡转移到另一张卡，这样他们需要支付的利息少得不能再少。因此，信用卡成为过去所谓的“法定货币”。没有人知道这种新型货币有多大规模，但是它显然是一种新型货币。它的数额之大，使得衡量货币发行量的M1、M2和M3等指标都变得毫无意义，而这些指标都是中央银行和经济学家进行理论分析和预测的基础。

此外，信息成为最新的“基础资源”。它与所有其他商品有着天壤之别，它不符合资源稀缺性定理。相反，它符合资源充裕性定理。例如，如果我卖了一本书，我就不再拥有这本书。如果我透露信息，我仍旧拥有信息。实际上，拥有信息的人越多，信息就越有价值。虽然我们清楚地认识到，信息将迫使我们从根本上修改基本经济理论，但是其在经济学上的意义却远远超出了本书的研究范围。但对管理学而言，它的意义却远不止于此。我们不得不逐渐修改基本假设。信息不是任何行业或任何企业的附属品。信息的最终用途不是单一的，任何最终用途也不要求某种特定的信息与之相对应或者依赖于某一种特定的信息。

因此，管理学界现在必须从这样的假设入手，即没有一种技术是任何行业的附属品，反之，所有技术在任何行业中都能够、实际上也很有可能发挥重大作用，并影响这些行业。同样，管理学界也必须以这样的假设为出发点，即任何产品或服务的最终用途都不是一成不变的，同样，任何最终用途都不是任何产品或服务所特有的。

这个假设也暗示，无论是在企业、大学还是在医院中，非客户（noncustomer）或没有成为客户的人群尽管没有客户重要，但他们越来越显得与客户一样重要。

规模最大的企业（政府垄断企业除外）的非客户的数量甚至超过了它的客户的数量。企业的市场占有率很少能够超过30%。因此，大多数企业的非客户数量至少占潜在市场的70%。然而，对非客户有一星半点

了解的企业非常少。知道他们存在的企业就更少，更不用说知道他们是谁了。知道他们为什么没有成为客户的企业少之又少。然而，非客户始终都是变革的原动力。

上述假设还包含另一个重要信息，即管理层的出发点不再是其自己的产品或服务，甚至也不是产品或服务的已知市场和最终用途。出发点应该落在客户认定有价值的方面。出发点应该是这样的假设，即供应商不卖的，就是客户需要的。所有的经验告诉我们，这条假设经得起实践的检验。客户认为有价值的始终都与供应商认为有价值的或认为具有优质品质的方面存在相当大的出入。这条假设不仅适用于企业，并且同样适用于大学或医院。

举例来说，自从1980年以来，乡村巨型教会（mega-church）在美国发展迅猛，成为过去30年中美国社会最重要的社会现象。30年前，它几乎默默无闻，教会数量不超过1000个，总人数在2000人以上。而现在，巨型教会的数量大约有2万个。同时，虽然所有传统宗教派别已风光不再，但是只有巨型教会呈现蓬勃发展之态势。他们成功的原因在于他们重视不参加教会活动的人，他们会征询："什么是最有价值的？"他们发现这些人的价值观与教会过去提供的服务大不相同。现在，数以千计的教徒在平日和星期日聚集到巨型教会，他们最看重的不是宗教仪式，而是精神上的体验，他们同样看重的是在教会里或经教会安排在社区里提供志愿服务、承担管理责任。

换句话说，管理学将越来越多地需要以这样的假设为基础，即技术和最终用途都不是管理政策赖以存在的基础。它们存在着局限性。在可支配收入的分配上，客户的价值观和决策应该才是管理政策的基础。因此，这些基础日益成为制定管理政策和战略的出发点。

管理的范围是由法律决定的

管理在理论上和实践上研究的对象都是法律上承认的实体，即单独的企业，包括营利法人、医院和大学等等。因此，管理的范围是由法律决定的。它过去是，现在仍旧是一条几乎放之四海而皆准的假设。

基于命令与控制的传统管理概念，是提出这条假设的原因之一。命令与控制实际上是由法律决定的。企业的首席执行官和医院的院长拥有的命令与控制权没有超出法律对这些机构的约束范围。

差不多100年前，人们才第一次清楚地认识到，法律定义在管理大企业的问题上还存在着不足。

人们通常认为日本人发明了“企业联盟”（Keiretsu）这个管理概念，即企业的供应商与他们的主要客户（如丰田公司）在规划、产品开发和成本控制等方面构成一个有机的整体。但实际上，企业联盟的历史更悠久，它其实是美国的发明创造。它的历史可以追溯到1910年左右，当时，威廉C.杜兰特（William C. Durant，1861-1947）是第一个认识到汽车制造业有潜力成为主流产业的人。杜兰特当时并购了别克（Buick）等汽车制造企业，这些企业规模虽小，但经营得很成功。他将这些企业合并成一个规模较大的汽车制造公司，即后来的通用汽车公司。几年后，他认识到他的公司里还需要有主要供应商的位置。他开始一个接一个地兼并零部件制造企业。1920年通用汽车最后并购的费舍尔

车身制造公司（Fisher Body），当时是美国最大的汽车车身制造企业。此项并购案后，通用汽车公司生产的汽车中，有70%的零部件都是由其下属的制造企业生产的，该公司也因此成为当时世界上集成度最高的大企业。通用汽车公司正是得益于企业联盟的原型而在成本和生产速度上拥有绝对的优势，并在短短的几年内成为世界上规模最大和利润最高的制造企业，同时在美国竞争异常激烈的汽车市场上打遍天下无敌手。事实上，通用汽车的成本比其所有竞争对手低30%，包括福特（Ford）和克莱斯勒（Chrysler），这种状况维持了30多年。

但是，杜兰特的企业联盟概念仍旧认为管理就是命令与控制，杜兰特就是基于这个理念买入各种各样的零部件企业，构成通用汽车的企业联盟。而这种结构最后成为通用汽车的最大弱点。杜兰特制定了详细的计划，确保通用汽车下属的零部件供应商具有较强的竞争力。每一个零部件供应商（除费舍尔车身制造公司外）必须有50%的产品外销，即卖给与通用汽车竞争的汽车制造企业，从而保持他们在成本和质量上的竞争力。但是在第二次世界大战后，这些竞争的汽车制造企业却销声匿迹了，而衡量通用汽车下属零部件制造企业的竞争力的标准也不复存在了。此外，随着工会组织于1936~1937年在汽车行业出现，通用汽车的零部件生产部门被迫承受汽车装配企业的高额劳动力成本，他们在成本上不再具有优势，而且直至今天，他们也无法克服这一顽疾。“管理就是命令与控制”的假设是杜兰特的企业联盟赖以生存的基础，同时在很大程度上也揭示了通用汽车在过去25年逐渐走上下坡路和无法扭转颓势

的症结所在。

20世纪二三十年代在通用汽车之后崛起的西尔斯·罗巴克(Sears Roebuck)企业联盟的缔造者，也清楚地认识到这个法律上的问题。当西尔斯成为美国最大的零售商（特别是在家用器具和五金器具方面）时，他们也认识到有必要将主要供应商融入一个集团，在整个经济链中实现统一规划、统一产品开发和设计及成本控制。西尔斯没有采取买入这些供应商的做法，而是买入少数股权，从而以承诺代替投资，用合同维系关系。英国的马莎百货（Marks & Spencer）是在西尔斯之后涌现的企业联盟，它或许是迄今为止最成功的企业联盟（甚至比日本的企业联盟更成功）。从20世纪30年代初开始，几乎所有向其供货的企业都被纳入到它自己的管理系统中，成为一个有机的整体，而维系它们之间关系的不是靠控股权或对所有权的控制，而只是一纸合同。

随后，日本人于20世纪60年代有意识地复制了马莎百货的模式。

实际上，即使是集成度最高的企业，它的成本和效益在整个产供销流程的总成本和总效益中所占的比例也相当小。全盛时期的通用汽车，虽然整车中70%的零部件都是自己生产的，但在最后卖给消费者的实际售价中，它只能得到15%，而流通环节要拿走总售价的50%，用以抵消整车出厂后产生的成本。还有10%~15%是各种上交的税金。在剩余的35%中，外部供应商还要拿走其中的一半，即17%。迄今为止，除了20世纪五六十年代处于鼎盛时期的通用汽车外，历史上没有第二个制造企

业能够在整个经济流程中占有较大的份额。一般的制造企业的成本和收益在整个经济流程（即客户最终的付款金额）中所占的比例屈指可数，很少能够超过10%。然而，如果管理的范围是由法律决定的，那么企业所掌握的任何信息都只能在这个范围内使用，而且企业的管理企图也只能在这个范围内实现。

在每一个案例中，从通用汽车开始，企业联盟（即许多企业构成一个有机的管理系统，与这些企业的关系是靠经济利益维系的，而不是靠法律上的控制与被控制关系维系的）获取的成本优势至少在25%左右，而且经常达到30%。在每一个案例中，企业联盟在本行业内和在市场上都具有绝对的支配地位。

但是，企业联盟还不够完美，它仍旧是以权力为基础。无论是通用汽车以及杜兰特在1915~1920年之间并购的独立的小型零部件制造企业，还是西尔斯·罗巴克、马莎百货或丰田公司，它们的中心企业在经济上都拥有无法抗拒的权力。企业联盟的基础不是平等的合作关系，而是供应商的依附关系。

然而，经济链中越来越多地出现了真正的合作伙伴的身影，他们拥有平等的权力，真正具有独立性，比如医药公司与大学的生物系之间的合作关系、第二次世界大战后美国企业到日本开办的合资企业、今天的化学公司、医药公司与遗传学、分子生物学或医疗电子学公司结成的合作关系。这些拥有最新技术的公司规模非常小，而且大多资金匮乏，但

它们拥有独立的技术。因此，在技术上，它们是拥有绝对谈判资本的合作伙伴，它们比规模较大的医药公司或化学公司更具有选择合作伙伴的自主权。同样的道理在很大程度上也适用于信息技术和金融业。传统的企业联盟或命令与控制型企业，已不再有用武之地。

因此，我们需要重新规定管理的范围。整个流程应纳入管理的范畴。对于企业而言，这基本上是指产供销的过程。但是，大学的生物系认为自己不是一个经济个体（economic unit），因此不按经济个体的管理方法进行管理。我们也需要采取不同的方式规定其他非营利性机构的流程。在建立整个流程的管理体系方面，美国卫生保健领域走得最远。HMO（卫生保健组织）率先尝试采用合作伙伴管理体制，管理整个卫生保健服务体系，这项计划现在仍处于试验阶段，而且备受争议。

将来，管理，无论是在理论上，还是在实践上，日益需要以新的假设为存在的基础，即管理的范围不是由法律决定的。

新的假设应该具有可操作性，应该包含整个流程，应该关注整个经济链的效益和绩效。

管理的范围是由政治决定的

“按国家疆界划分的国内经济是企业和管理、非营利性机构与企业赖以生存的生态环境。”不仅管理学界仍然普遍持有这种观点，而且在管理实践中，大部分人仍旧认为这是理所当然的。

这条假设奠定了传统意义上的“跨国公司”的基础。

众所周知，跨国公司生产的商品和提供的金融服务，在世界总的份额中占有相当大的比例，不仅在第一次世界大战前是如此，而且现在仍旧是如此。1913年，在任何行业（无论是制造业，还是金融服务业）居于主导地位的公司在国外的销售额与在国内的销售额一样多。但是，当这些公司的生产活动发生在自己国家的疆界外时，这些生产活动也可以说发生在另一个国家的疆界内。

例如：

在第一次世界大战期间，菲亚特公司（Fiat）是向意大利军队提供战争物资的最大供应商，企业的历史虽不长，但发展很快。意大利军队使用的所有汽车和卡车都是由它提供的。同时期向奥匈帝国（Austro-Hungarian）提供战争物资的最大供应商也是一家称做菲亚特的公司，但位于奥地利的维也纳。奥匈帝国使用的所有汽车和卡车都是由它提供的。由于奥地利和匈牙利的市场比意大利大，而且人口也多，经济更发

达，特别是在西部地区，因此它的规模是母公司的两三倍。菲亚特奥地利公司是菲亚特意大利公司的全资子公司。但除了由意大利提供设计外，菲亚特奥地利公司在其他方面可以说是一个独立的公司。它的一切用品要么是在奥地利生产的，要么是在奥地利购买的，生产的所有产品都内销，包括CEO在内的所有雇员都是奥地利人。当第一次世界大战爆发时，奥地利和意大利化玉帛为干戈，因此奥地利人只能变更菲亚特奥地利公司的银行账户，但企业经营一切照旧。

即使汽车行业或金融服务业等传统行业，也不再采取上述组织方式。

不久之前，通用汽车的两个欧洲分公司，即德国的欧宝（Opel）和英国的沃克斯豪尔（Vauxhall），还是各自独立的公司，一个在德国进行生产，产品销往欧洲大陆，另一个在英国进行生产和销售。如今，通用在欧洲只有一个公司，在整个欧洲进行设计、生产和销售，由一个欧洲总部进行管理。通用欧洲公司还在南美洲和亚洲设厂，产品还销往美国。通用欧洲公司越来越多地为通用汽车在全世界的其他地方的分公司提供设计。反过来，通用汽车美国公司越来越多地为通用欧洲公司和通用巴西公司提供设计和生产产品。全世界的保险公司越来越多地将主要业务交给中枢部门做，如理赔和投资，这些中枢部门为集团的所有企业服务，无论它们在哪。在这些保险公司中，最杰出的代表是德国的安联保险公司（Allianz）。

在第二次世界大战后，虽然通用汽车和安联现在仍旧按“国内”和“国际”部门组织企业，但是医药或信息等行业的企业越来越多地放弃这种管理方式，而以整个世界为一个体系，按照“跨国”的原则组织各项经营活动，包括研究、设计、工程、开发、测试以及越来越多的制造和市场营销业务。

某大型制药公司在 7 个不同国家设有 7 个实验室，它们各有各的侧重点（如抗生素），但都属于一个“研究部门”，都受总部的同一个研究主管领导。该公司在11个国家设有制造工厂，每个工厂都是高度专业化的，都只生产一两类产品，都面向全世界销售。该公司设有一名医疗主管，负责从这11个国家中选择五六个国家测试新药。但是，外汇风险的控制完全集中在一个地方，并对整个系统负责。美国通用电气公司的医疗电子产品部门有三个“总部”，分别在美国、日本和法国，各自负责某个技术领域及其产品（如透视产品，包括传统的X光机或最新的超声波诊断治疗仪）在全世界的业务。各个总部都在十几个国家设有制造企业，每个企业都只向位于世界各地的所有其他工厂供应几个关键零部件。

在传统的跨国公司中，经济现实就是政治现实。按今天的话说，国家是“企业单位”。而在今天的跨国公司以及越来越多的、被迫转型的老牌跨国公司中，国家只是一个“成本中心”。它不是组织单位、企业单位、战略单位和生产单位，而是一个错综复杂的事物（有关随之而来的

问题，请参阅第2章）。

管理和国家疆界不再重叠。管理的范围不再是由政治决定的。国家疆界仍旧是重要的。

因此，最新的假设应该是：

国家疆界主要作为约束机制发挥着重要的作用。决定管理实践的不是政治，而是经营方式。

管理是对内部的管理

所有传统假设都得出一个结论：组织内部是管理的领域。

这条假设阐述了管理与创业精神之间的区别，而没有这条假设，这种区别是无法完全理解的。

在实际的管理实践中，这种区别没有任何意义。任何企业或非营利性机构，如果没有开拓创新的精神，没有创业精神，很快就会被社会淘汰。

从一开始，我们就应该清楚地认识到，管理和创业精神只是同一项工作的两个不同方面。不懂管理方法的企业家不会有太大的发展前途。不善于创新的管理人员也不会在这个位置上呆得太久。事实上，如第 3 章所述，今天的企业和任何其他组织必须视变革为家常便饭，要主动创造变革，而不是被变革牵着鼻子走。

但是，创业活动是从企业外部开始的，而且以外部为主。因此，它们与关于管理领域的传统假设格格不入，而这种假设也诠释了人们普遍认为这些活动不是属于不同范畴的东西，就是水火不相容的东西的原因。然而，任何组织如果居然认为管理和创业属于不同范畴（更不用说水火不相容了），关门大吉的日子也就不远了。

随着过去几十年信息技术的兴起，企业愈发重视对内部的管理。迄

今为止，与其说信息技术为管理提供了有力的帮助，不如说对管理造成了巨大的伤害，我们将在第 4 章予以更深层次的讨论。

传统的假设认为组织的内部是管理的领域，即认为管理不仅要关注成本，而且要关注行动。因为行动是组织内部惟一存在的事物。同样，组织内部的所有组成部分都是一个成本中心。

但是，任何组织的绩效都只在外部反映出来。

管理的出发点是对组织内部的关注，这是可以理解的。当大型组织首次出现时，即1870年左右诞生的企业（也是第一个，而且是迄今为止最显而易见的组织形式），对内部的管理作为一项全新的挑战摆在管理者的面前。谁都没有管理的经历。然而，虽然“组织的内部是管理的领域”的假设最初是合理的假设，或至少是讲得通的假设，但是随后，它的继续存在就不再有任何意义。组织的功能和性质恰好是一对矛盾体。

管理必须侧重于组织的成效和绩效。实际上，管理的第一个任务是规定组织的成效和绩效，而任何有这方面经验的人都可以证明，这实质上是一项最艰巨、最有争议的任务，但同时也是最重要的工作。因此，管理的责任是通过协调组织的资源，在组织外取得成效。

因此，以下最新假设是最新管理范式赖以存在的基础，而最新管理范式，无论是在理论上，还是在实践上，又奠定了管理的基础：

管理存在的目的是帮助组织取得成效。它的出发点应该是预期的成效，它的责任是协调组织的资源取得这些成效。它是帮助组织在组织外取得成效的工具，无论这个组织是企业，还是大学或医院。

结论

本章的目的是提出问题，而不是解决问题。但是，这些问题都包含一个感悟，即现代社会、经济和社区的中心既不是技术，也不是信息，更不是生产力，而是管理完善的组织，这个组织是产生成效的社会工具。同时管理是帮助组织产生成效的特殊工具、特殊功能和特殊手段。

然而，我们需要一个最终的和全新的管理范式：

只要能影响组织的绩效和成效的，就是管理的中心和责任，无论是在组织内部还是在组织外部，无论是组织能控制的，还是完全不能控制的。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　战略——新的必然趋势

为什么需要战略·越来越低的人口出生率·收入的分配·目前的成长型行业·定义绩效·全球竞争力·经济现实和政治现实日趋分化

导言 为什么需要战略

每个组织都有自己的经营之道（theory of the business）(有关内容请参阅《彼得·德鲁克论管理职业》（Peter Drucker on The Profession of Management）第1章“经营之道”。)，即一套自己的假设，涉及组织的业务、组织的目标、规定目标的方法、组织的客户、客户的价值和客户的需要。

战略将经营之道转化为绩效。它的目的是帮助组织在不可预知的环境中取得预期的成效。战略有助于组织有目的地抓住一切有利机会。

战略也是对经营之道的检验。若在战略的指导下无法取得预期的成效，这就是需要重新思考经营之道的第一个严重警告。而意外取得成功，也是需要重新审视经营之道的第一个信号。实际上，如果没有战略，“机会”也就不能称其为机会。否则，我们就无法知道什么是真正推动组织实现其预期的成效，什么占用资源，什么分散资源。

但是，在一个千变万化和充满不确定性的时期，如世界正处于世纪之交，什么才是战略赖以存在的基础呢？组织的战略，特别是企业的战略，以什么样的假设为基础呢？有什么必然的趋势吗？

实际上，我们认为有五种现象是必然的趋势。然而，它们有别于目前战略所认定的内容。最重要的是，它们基本上不是经济层面上的，而

主要是社会和政治层面上的。

这五种必然的趋势是：

1.发达国家越来越低的人口出生率。

2.可支配收入分配上的变化。

3.定义绩效。

4.全球竞争力。

5.经济上的全球化与政治上的分裂显得越来越不协调。

越来越低的人口出生率

在新的必然趋势中，最重要的是发达国家越来越低的人口出生率。它之所以重要，是因为它是史无前例的。西欧、中欧和日本的人口出生率已经降至不足以补充人口更替的程度，即育龄妇女的婴儿出生率低于2.1。在意大利某些最富裕的地区，如博洛尼亚（Bologna），1999年的人口出生率已经降至0.8；日本为1.3。实际上，到21世纪末，日本及所有南欧国家，包括葡萄牙、西班牙、法国南部、意大利和希腊，不知不觉地会走上全民族的“集体自杀”之路。到那时，意大利的人口将从现在的6000万降至2000万或2200万；日本的人口将从现在的1.25亿下降到5000万或5500万。但是，即使在西欧和北欧，人口出生率也已经降至1.5，而且仍在下降。

美国的人口出生率现在也低于2，而且还在稳步下降。由于近几年大量移民涌入美国，这些第一代移民维持了他们原住国（如墨西哥）的人口出生率，因此美国的人口出生率还能保持一定高的水平。

日本和南欧的人口与德国一样已经达到了峰值。虽然2015年以后，增加的只是55岁以上的人口，但美国的人口出生率仍旧会再保持20~25年的增长势头。

人口的年龄分布比绝对的人口数字更重要。2080年，在意大利2000多万人口中，低于15岁的只占很小的一部分，而60岁以上的人将占很大

一部分，至少占1/3。在日本，年轻人与高于任何传统退休年龄的人的比例将出现同等程度的比例失衡问题。在美国，年轻人口的增速已经远低于超过传统退休年龄的老年人口的增速。尽管如此，到2015年左右，年轻人口的绝对数量仍然会增加。但随后很可能会走下坡路，而且下降的速度相当快。

美国在第二次世界大战后的经历可以证明，人口出生率可以变化，而且可以变化得很快。但是，即使发达国家的人口出生率能够急剧上升，这些新生儿达到工作的年龄也需要20年左右的时间。除非大量移民空前涌入，否则在发达国家，达到传统退休年龄（即低于60或65岁）的劳动力人口急剧下降的势头不可逆转，美国将在2025年以后，其他发达国家将在此之前面对这个现实。

这种情况史无前例。在公元200年或250年后，罗马帝国部分地区的人口出生率可能下降过，但是由于没有统计数字，我们无法考证。更重要的是，超过任何传统退休年龄的老年人比年轻人多，这种人口结构是前所未有的。在部分欧洲国家，我们已经目睹了这种人口结构，而在21世纪中叶前，所有发达国家都将面临这个问题。

至少200年以来，现代世界的所有机构，特别是所有的企业，都认为人口会稳步增加。在西方，人口自1400年以来一直在增加，而且从1700年起至第二次世界大战结束后，增速就非常快。日本的人口自1600年左右，即日本国内战争后，开始增加，1800年左右开始加速，直至第

二次世界大战结束后。但是，在所有发达国家，所有机构的战略从现在起必须更多地建立在完全不同的假设的基础上，即人口不断萎缩，特别是年轻人口。

人口老龄化不再是什么新鲜事，现在在所有发达国家，经济学家、政治家和社会大众对这种人口现象已经习以为常了。从18世纪起，或者确切地说，从19世纪起，发达国家的平均寿命就开始增加。人口的平均寿命在过去50年的增速还没有过去150年的增速快。我们也知道怎样应付这个问题。当然，这个问题解决起来非常困难和费力，可能激化矛盾，也可能非常不受欢迎。但是在未来的二三十年中，发达国家的退休年龄将不得不提高到79岁，在平均寿命和健康方面，79岁这个年龄相当于1936年的65岁，而正是在1936年，美国成为西方国家中最后一个实施全国性退休计划（社会保障制度）的国家。

同样，第三世界的人口激增问题现在也不是什么新鲜事。在很大程度上，这个问题与100年前发达国家遭遇的人口激增问题相似，而增速甚至没有比发达国家快多少。现在，大多数第三世界国家的人口增速下降得非常快，可以近乎肯定地预计，第三世界（可能只有印度除外）的人口在出现危机之前就会完全稳定下来。我们知道食品和原材料是最大的危机。我们知道，在洁净的水和清新的空气方面会出现大量问题，总而言之，我们必须在人口与环境之间求得某种平衡。不过，这个问题也不像大多数人认为的那样是新问题。20世纪初，欧洲的一些地方（如德

国的鲁尔工业区）就曾经面临同样的问题，随后问题就解决了，而且相当令人满意。

让我们再讨论一下发达国家遭遇的完全史无前例的问题：越来越低的人口出生率。

我们可以清楚地得到一些启示：

1.未来二三十年，人口统计数字将左右所有发达国家的政治生活。它们将不可避免地成为引发重大社会动荡的政治问题。所有国家都还没有找到对策。实际上，各个国家的政治派别和党派还没有就人口引发的问题达成一致意见。延长退休年龄是“右派”还是“左派”？鼓励老人在过了60岁以后继续工作，并免除他们应交纳的部分或全部所得税是“进步的”还是“反动的”，是“自由的”还是“保守的”？

但是，移民带来的政治问题同样令人苦恼，而且可能更令人心烦。发达国家和富裕国家人口下降的同时，大多数第三世界邻国和贫穷国家的人口却与日俱增——对于美国来说，这些国家就是中美洲和加勒比海地区的国家；对于南欧来说，是北非的国家；对于德国来说，是第三世界的俄罗斯；对于日本来说，是菲律宾、印度尼西亚和东南亚国家。然而，减轻移民压力就像阻止万有引力定律一样困难重重。可是，大规模移民是最易挑起人们情绪的问题，特别是这些移民来自不同的国家，拥有不同的文化和宗教信仰。由于日本的退休年龄仍旧是最低的，它的劳

动力市场灵活度不够，而且日本自有历史记录以来从未批准过任何移民，因此日本面临的混乱局面十有八九将是最严重的。相反，由于美国毕竟是一个移民国家，而且它的劳动力市场的灵活性最高，因此它面临的问题可能是最小的。但是，即使在美国，人口的变化也肯定会引发极大的政治情绪，在政治上带来全新和无法预知的变化。

2.因此，在未来二三十年，所有发达国家都不会出现稳定的政治格局和强有力的政府。政府的不稳定将是家常便饭。

3.“退休”存在两个不同方面的含义。“提前退休”的潮流很有可能会延续下去，但是并不是指停止工作，而是指劳动者不再从事全职工作，或整年都在组织中任职，他们一次只工作几个月。传统的雇用关系属于最僵化和最一成不变的关系之一，而现在的雇用关系很可能会越来越因人而宜，越来越灵活，至少对于老人是这样的（有关内容，请参阅第1章和第6章）。在老龄人口从体力劳动者转变为从未靠手工作的阶层，特别是转变为知识工作者的过程中，这种新型雇用关系将越来越多地成为主流。在美国，这种转变将在2010年左右开始出现，到那时，在生育高峰期间（始于1948年）出生的婴儿将达到传统的退休年龄。在这些人当中，大多数人从事的不是体力劳动，而是脑力劳动，在这方面，他们是人类历史上第一批具有同等经历的人。同时，他们作为全职雇员工作了三四十年后，没有因高强度的体力劳动而变得身心俱疲，他们中的大多数人在体力上和在精神上仍能够发挥余热继续工作。

因此，欧洲和日本需要在工作和就业上大刀阔斧地进行改革。在美国，年轻人的数量仍比较多，因此发生剧变的时间可以推迟到2010年左右。然而，由于美国的劳动力市场最灵活，限制最少，而且老板和雇员都有传统的实验精神，因此美国十有八九是第一个发展出新型雇用关系的国家。

因此，在美国，提供就业机会的组织（决不只限于企业）应尽快试着与老年人，特别是与老年知识工作者建立新型工作关系。率先成功地吸引和留住达到传统退休年龄的知识工作者，并帮助他们充分发挥作用的组织将拥有巨大的竞争优势。任何组织的战略无论如何应基于这样的假设，即今后二三十年，大部分工作，而且是越来越多的工作，包括组织最重要的工作，都将交给已经过了传统工作年龄的人做，他们不应是“上级”或“下属”，他们不分等级，最重要的是，他们不是传统意义上的“雇员”，当然也不是每天到办公室上班的专职工作人员。

4. 最后一个启示是，在所有发达国家中，所有工作者的生产率，特别是所有知识工作者的生产率，无论是全职的，还是兼职的，都将迅速提高（有关内容，请参阅第 5 章）。否则，国家及其所有组织都将丧失竞争优势，变得越来越穷。

但是，发达国家中的公司又会得到什么启示呢？

首先，问题在于市场机会会不会因稳步增加的老年人数量而继续存

在？存在的时间有多长？在所有发达国家中，老年人是社会中最富有的一群人，在很多情况下，他们退休后的收入比他们退休前多得多。他们的数量会继续增加。但是，他们的收入会居高不下还是会减少呢？他们会继续像以前那样大手大脚地花钱吗？最大的问题是，他们会继续保持“年轻”和按照这种想法花钱吗？对这些问题的回答将在很大程度上决定发达国家的消费市场，并进而影响这些国家的整体经济。

同时，对于经济和企业来说，年轻人口的萎缩，特别是低于18岁的人（即婴儿、儿童和青少年）又意味着什么呢？仅仅是威胁吗？或者，它对于某个机构来说，是不是也蕴藏着机会呢？

将来，孩子的数量越来越少，但却蕴藏着巨大的机会，如提升各地学校的质量。迄今为止，只有日本完全认识到，对小孩子的教育是体现国家实力的关键因素，因此小学教师是教育体制中真正重要的组成部分，他们也需要得到相应的待遇、尊重和报酬。

但是，即使是靠生产儿童商品生存的企业，越来越低的人口出生率也可能潜藏着商机。可以想像，孩子越来越少，意味着他们越来越珍贵，家长的大部分可支配收入都要花在他们的身上。

这个现象已经在一个国家出现了，这个国家以降低人口出生率为国策，它就是中国。在大城市，这项限制每个家庭只生一个孩子的政策收到了良好的效果，而且大部分家庭只有一个孩子。许多家庭尽管不富

裕，但他们花在一个孩子身上的费用明显比以往花在三四个孩子上的费用多。在德国和意大利也出现了类似的情况。甚至在美国，中产阶级的人口出生率已经开始下降，他们养育的孩子越来越少，而花在孩子身上的支出明显多出很多。由于认识到和利用了这样的机会，美泰公司（Mattel Company）在推出价格不菲的芭比娃娃（Barbie）后取得了巨大的成功。

越来越低的人口出生率会产生我们今天无法估量的巨大政治和社会影响，想必也会在经济上和商业上带来深远的影响，其中有些影响有待研究，有些有待检验。最重要的是，任何战略都必须以人口统计数字为出发点，而且首先要考虑到发达国家越来越低的人口出生率，而战略就是投入今天的资源实现明天的希望，这也是战略的真正意义所在。在所有重大变化中，越来越低的人口出生率是最惊人的和最意想不到的，也是史无前例的。

收入的分配

可支配收入比例的变化与人口的变化一样重要，但通常却得不到同等程度的关注。实际上，我们可以几乎肯定地说，可支配收入的问题很可能与21世纪头几十年人口的变化一样引人注目。

企业和行业现在对他们的市场地位予以高度的重视。他们对销售数据了如指掌，对销售额的上升与下降心知肚明。他们对数量上的增减一清二楚。但是，实际上，他们对真正重要的数字却一无所知：客户（包括其他机构、企业和最终用户）的可支配收入的比例，即购买他们所生产和销售的产品的支出。

可支配收入的比例是所有经济信息的基础。首先，在企业所需要的所有外部信息中（有关内容，请参阅第4章），这方面的信息是最容易得到的，而且在制定战略时往往还是最可靠的基础。通常，流向某一类产品或服务的可支配收入的分配趋势一旦确立，这个趋势往往会保持一段较长的时间，而且一般不会受到商业周期的影响。

因此，对于组织来说，大趋势的变化是最重要的变化，而且大趋势之中的小变化同样重要，即在同一类产品或服务中，从一种产品或服务转变为另一种产品或服务。

在21世纪头几十年，大趋势和大趋势中的小变化都会发生变化。然

而，企业的管理层和经济学家却不太重视可支配收入比例的分配问题。事实上，大多数人完全对它们熟视无睹。

实际上，所有经济学家和大多数企业管理人员都认为，20世纪发生的经济大扩张是经济力量推动的。事实是他们错了；恰好相反，20世纪，在所有发达国家，用于满足物质需求（economic satisfaction）的可支配收入的比例是逐年降低的。

20世纪有 4 个部门保持发展势头，它们分别是：

·政府

·卫生保健

·教育

·休闲

其中，休闲产业在经济生产力和产量的巨大扩张浪潮中所占的比例，可能是其他 3 个部门的总和。

1900年，在发达国家，大多数人每周仍旧至少工作60个小时，每年工作51个星期，即每年大约有8个节假日，每周工作6天。到20世纪末，大多数人每周工作的时间不超过40个小时（德国是34~35个小时），每年最多（在美国）工作47个星期（即每年大约有12个节假日），每周工

作5天，每年工作的时间从3000多个小时降到不足1500个小时（德国）和1850个小时（美国，最努力工作的发达国家）。

在20世纪这 4 个保持发展的部门中，政府对可支配收入的分配的影响恐怕最大。不是因为政府是产品和服务的主要购买者或用户；除了在战时，最大的政府也只是一个微不足道的消费者。但是在发达国家，政府的主要经济职能是重新分配30%~50%的国民收入。因此，在国民收入的分配上，政府政策的更迭产生的影响最大。

其他 3 个部门——卫生保健、教育和休闲——都是产品和服务（即物资商品）的主要用户。但是它们都不提供物资，即不满足物质上的需求。

而且，所有这 4 个部门都不属于“自由市场”，不按经济学家的供求关系规律运转，尤其不“受价格波动的影响”，总之不符合经济学家认定的模式，或不遵守经济学家的理论。

然而，在发达国家的经济中，即使在最资本主义化的经济中，它们的份额都超过了一半。

因此，这 4 个部门的趋势是战略要考虑的头等大事，而且在今后的几十年，它们肯定要发生剧变。

传统形式上的政府负责征收和重新分配国民收入，现在不应该再保

持发展的势头（虽然目前的数字，特别是美国和英国的，不支持这种观点）。但是，所有发达国家尽管已经实行“私有化”，可它们的政府仍然迅速掌握了最新和非常有效的工具，去影响，而不是控制可支配收入的分配。这种工具就是最新颁布的法规，即通过控制和引导经济资源，实现新的目标，如环境目标。因此，在行业或企业的战略中，首先要考虑的应该是政府。

相比之下，休闲产业是“成熟”的产业，而且是可能“正在走下坡路”的产业。在发达国家，逐步减少每周的工作时间的潮流可能已经接近尾声。实际上，有迹象表明，工作时间有再次增加的可能，特别是在美国和英国。休闲市场曾经是20世纪仅次于军火行业发展最快的市场，现在已经显现出下降的迹象：争夺时间，即争夺休闲市场“购买力”的竞争愈演愈烈；利润率大幅下降；产品之间的差别越来越小，例如到电影院看电影与在家看录像。

从人口统计数字上看，卫生保健和教育行业应继续保持较大的发展势头。但是在这两个部门内肯定会出现显著的变化，例如，如前所述，从为年轻人提供教育机会，到为受过高等教育的成年知识工作者提供继续教育。同时，在每一个发达国家，卫生保健领域可能出现这样那样的变化，而且变化得更彻底，更迅猛。

对于21世纪的各行各业及行业内组织（无论是企业、大学还是医院）制定的战略来说，20世纪保持发展的部门发生的这些变化意味着什

么呢？

要回答这个问题，首先要明确是什么促使一个行业成为“成长型”行业、“成熟型”行业或“走下坡路的”行业。某个行业，如果对其产品（包括商品和服务）的需求比国民收入和/或人口的增速快，它就是成长型行业。还是这个行业，如果对其产品或服务的需求与国民收入和/或人口的增速一样快，它就是“成熟”的行业。仍旧是这个行业，如果对其产品或服务的需求比国民收入和/或人口的增速慢，即使它的绝对销售额仍旧继续增加，它都是“走下坡路”的行业。

例如，三四十年前，全世界的乘用车制造业就已经开始“走下坡路”。在1960年或1970年前，它始终是保持发展的行业。到那时，欧洲和日本的汽车拥有量已经达到了顶峰。全世界的乘用车销售总额仍旧保持增长，尽管增长得很慢，但增速比国民收入或人口的增速慢得多。

同样，在第一次世界大战后，或者可能自1900年起，除战时外，花在各种商品上的可支配收入在发达国家及世界经济中的比重，以每年0.5%的速度稳步下降。食品和工业原材料行业的情况也是如此。这意味着，自1900年起，所有商品的价格都保持下降的趋势。

同时，下降的趋势仍旧未扭转。

成熟型行业和走下坡路的行业也可能复苏，再次成为成长型行业。

生产交通物资的行业可能就是这样，例如机车或筑路设备。在发达国家，现有的交通基础设施得不到足够的维护。在新兴国家和第三世界国家，与经济上和人口上的需求相比，交通基础设施的发展已经落后了几十年，中国就是一个绝好的例子。这种状况会像19世纪中叶交通基础设施建设引发经济扩张一样，再次带来一波建设高潮吗？迄今为止，没有迹象表明昔日的场景会重现，但是这种趋势值得关注。

因此，如上所述，可分配收入在分配趋势上的变化（如交通基础设施行业的复苏），既是机遇，又是挑战，在制定战略上，这种变化是最重要的。

目前的成长型行业

现在哪些是成长型行业呢？我们可以从中学到什么呢？

20世纪最后30年全世界增长最快的和最兴旺的行业不是信息产业，而是金融服务业。然而，像金融服务业这样的行业以前根本就不存在，在发达国家，它是一种向富裕的老年人提供退休收入的零售服务。我们在本章开头提到过的人口变化，在很大程度上成为这些新兴的金融服务诞生的主要原因。

在发达国家，最近出现的富庶的中产阶级，特别是那些从事的不是体力劳动，而是提供服务或知识的人，在45岁或50岁时逐渐认识到，现有的退休金不可能帮助他们欢度晚年。因此，从45岁或50岁开始，他们开始寻求各种各样的投资机会，以便在今后的30年拥有足够的生活费用。

然而，这种新兴的成长型行业完全不同于传统的金融行业，如摩根（J.P. Morgan）、花旗（Citibank）或高盛（Goldman Sachs）等面向企业提供服务的银行。新的投资者主要的兴趣不在于“赚钱”或“交易”。他们主要关心的是通过投资一小笔钱，减轻他们退休后的生活压力。认识到这个商机的组织包括共同基金和养老基金的管理机构和少数经纪行。这种服务首先在美国出现，随后是英国，在欧洲大陆和日本市场也越来越多地见到它们的身影，而且业务蒸蒸日上。

然而，大多数传统的金融“巨头”没有认识到“金融服务”的真正含义已经发生了变化。他们只看到“理财服务”在发达国家的可支配收入中占有相当大的比重。因此，他们迅速扩张传统的“公司”业务。但是实际上，这些传统金融服务（包括大额企业贷款或大规模公开发售企业有价证券）的比重并没有增加，并且十有八九正在萎缩，而且萎缩得相当快。根源在于，这个市场主要是大公司的市场。然而，在所有发达国家（甚至在日本），过去20年一直保持发展的部门却是中等规模的企业，同时大型企业所占的比重逐步降低。一般来说，中等规模的企业不是传统的“公司”金融服务的服务对象。

因此，传统的金融巨头在全世界过度扩张。同时由于嫡系的公司业务越来越少，而且争夺越来越小的“蛋糕”的竞争越来越激烈，使得利润少得不能再少，他们发现这些业务不再像以前那样有利可图，因此这些提供公司银行业务的巨头们（美国、英国、日本、德国、法国和瑞士等）为了弥补膨胀的管理费用，越来越多地依赖“自营业务”（trading for their own account），即十足的投机。然而，延续了几个世纪的金融业（最早的金融机构雏形发源于15世纪欧洲的梅第奇家族）的经验教训表明，这种行为绝对肯定地只会有一种下场，即灾难性的亏损。虽然这些巨头们认为金融服务是一个成长型行业，但却错误地解读了它的发展方向，因此亏损在所难免，同时在很大程度上引发了20世纪90年代中期始于亚洲的金融危机，而且还可能连累整个世界经济。

然而，实际的趋势是新型“零售金融”业务和新型投资者都呈现出增长之势，尽管发生了金融危机，这种趋势仍旧有可能延续下去。至少在发达国家根据本章前半部分论述的最新人口现实改革退休体制前，这种趋势转向的可能性不大。

再举一个例子，同时也是另一个教训。

大家都知道我们所谓的“信息”已经成为一个主要的成长型行业，在所有发达国家和发展中国家，甚至在完全不发达的第三世界国家，它的增速已经超越了国民收入或人口的增速，更恰当地说，它也可以称为“与世界沟通的手段”。当我们听到“信息”这个词时，我们都能联想到“电子”或“计算机”。但是，在过去三四十年里，所有发达国家出版和销售的图书的数量在增速上与新型电子产品并驾齐驱（有关内容，请参阅第 4 章）。世界主要图书出版公司发展得可能没有一些最杰出的电子公司（如美国的英特尔和微软或德国的SAP）快，但是这些公司的增速却比整个电子信息行业快，而且利润更高（有待证明）。可是，虽然美国一直是世界上最大和发展最快的图书市场，但是美国的出版商却没有发现这个市场。因此，美国的许多图书出版社都被外国人收购了（前三强为贝塔斯曼（Bertelsmann）、霍尔茨布林克出版集团（Holtzbrinck）和墨多克（Murdoch））。同时，这些公司逐渐占领了其他国家的图书出版市场，而且发展的速度与它们在美国、日本或欧洲的增速一样快（如贝塔斯曼在中国成立了书友会）。

我们必须根据行业的类型（如成长型、成熟型或走下坡路的行业）采用不同的方式管理各行各业，无论是企业，还是非营利性机构。在成长型行业，对其产品或服务的需求在发展速度上肯定比经济或人口的增速快，因此未来属于成长型行业。它需要成为创新的榜样，需要主动承担风险。在少数或非常少的几个，但却十分关键的领域，特别是在可以通过采用先进技术或提供优质的质量，以极其低廉的成本满足需求的领域，成熟型行业需要成为引领行业发展潮流的风向标。通过管理，它需要具有灵活性和随机应变的能力。成熟型行业需要经常变换满足需求的方式。因此，成熟型行业需要以企业联盟、合作关系和合资企业等方式迅速适应这种变化。

例如医药行业。从第二次世界大战前夕发明磺胺药（sulfa drug）和抗生素，到不久前，医药行业一直都是主要的成长型行业。20世纪90年代成为成熟型行业。这说明满足原有需求的方式在短时间内突然发生变化的可能性很高，如从化学药物向遗传学、分子生物学、医疗电子学，甚至向“替代疗法”（alternative medicine）的转变。

在走下坡路的行业，企业首先需要想方设法逐步地、系统化地、有目的地降低成本和稳步提高质量和服务，即巩固企业在行业内的地位，而不是一味地追求数量上的提升，而这只是数量上的此消彼涨。在走下坡路的行业中，拉大产品之间的差别变得越来越困难，产品也日趋成为“大路货”，而且这种情况在乘用车制造业迅速成为现实（个别豪华轿

车除外）。

总之，只有在掌握可分配收入的分配趋势和任何分配上的变化，并顺势而为后，企业和非营利性机构等组织才能制定相应的战略。他们不仅需要数量上的信息，而且还需要进行定性分析。

定义绩效

英国政治哲学之父詹姆斯·哈林顿（1611-1677，James Harrington）（在他之后涌现了洛克（Locke）、休谟（Hume）、伯克（Burke）等哲学家和《联邦主义者文集》（Federalist Papers））在他的著作《大洋国》（Oceania）中提出了“财富是权力的源泉”的观点。他认为，17世纪40年代爆发的英国大革命的主要原因，是财富从贵族手中转移到大地主的手中。那场革命推翻了独裁政府，建立了代表新兴财富拥有者（地方乡绅）的议会政府。

在过去50年里，人口的变迁改变了所有发达国家的财富分配格局。我们现在开始看到权力的分配也随之发生变化。富裕的（虽然没有发大财）、由非体力劳动者构成的中产阶级的出现和平均寿命的延长，是养老基金和共同基金等金融机构产生的主要原因。现在，在现代发达国家，这些机构成为主要资产（即上市公司）的法定“拥有者”。

美国是这种现象的发源地（在我1975年出版的著作《看不见的革命》（Unseen Revolution）中，我第一次提到了这种现象，该书1993年再版，更名为《退休基金革命》（The Pension Fund Revolution））。因此，代表将来靠退休金生活的人的利益的机构，现在拥有美国所有上市公司至少40%的资产，而且拥有大型上市公司资产的比例可能超过60%。同样，他们在英国也有资产。同时，他们在所有其他发达国家

（如德国、法国和日本等），也开始拥有企业的资产。随着财富上的转移，我们也看到权力在发生转移。

目前，这种现象引起人们对公司治理（governance of corporations）的广泛争论，而这场争论基本上是围绕着“企业的经营活动代表谁的利益”这个中心展开的。同时，财富和权力的转移也成为在公司治理方面明显突出“股东权益”的主要原因。在所有其他发达国家，同样的争论也开始浮出水面。

迄今为止，任何国家都不认为，企业，特别是大企业的经营活动应完全或主要代表股东的权益。在美国，自20世纪20年代后期开始，人们普遍认为企业的经营活动应均衡地代表各方（客户、员工和股东等等）利益。这种观点实际上含糊其辞，也就是说企业不用对任何人负责。英国或多或少地有同样经历。在日本、德国和斯堪的纳维亚半岛，人们一直认为大企业的主要任务是创造和保持和谐社会，其实际的含义是，大企业要代表着体力劳动者的利益。

这些传统观点现在已经过时了。但是，在美国最新出现的观点认为，企业的经营活动应只代表着股东的短期权益。这种观点也站不住脚，而且肯定需要修改。

将来，越来越多的人的经济保障（即安度晚年）日益取决于他们的经济投资，即作为业主取得的收入。因此，企业对绩效的重视会给股东

带来最大的利益，同时也不会偏离方向。然而，股东想要的不是眼前的收益（包括所得和股价）。他们需要的是为今后二三十年提供保障的经济回报。但同时，企业将日益需要满足知识工作者的利益，或至少重视他们的利益，以便吸引和留住他们所需的知识工作者，并发挥他们的作用（有关知识工作者的生产率问题，请参阅第5章）。

传统的德国或日本企业代表的是体力劳动者的利益，而将来，体力劳动者会越来越变得不重要，同时，把“和谐社会”作为企业（特别是大企业）的绩效目标的传统观点也随之变得不重要。

因此，现在关于公司治理的争论只是大规模讨论的开始。我们必须重新规定“绩效”在特定企业，特别是大型上市公司中的定义。我们必须学会如何在短期结果（即目前强调的股东价值所指的含义）与企业的长期繁荣和生存之间取得平衡。即使从纯粹的财务意义上讲，我们面临的都是全新的事物：企业需要保持三四十年的生命力，即在投资者达到领取退休金的年龄后，企业仍旧能保持正常经营。这是一个不可思议的目标，太理想化了。成功企业的平均寿命过去都没有超过30年的。因此，我们需要就“绩效”在企业中的含义发展出新的概念。我们需要发展出新的评价标准。但同时，我们需要采用非财务的手段定义绩效，使得绩效的定义能够适合知识工作者的特点，并能发挥他们的作用。这不是一种以财务手段衡量的回报，而是“价值”上的回报。

因此，所有组织都需要思考一下绩效的含义。过去，它的含义显而

易见、一目了然。现在这种情况一去不复返了。战略越来越需要以绩效的新定义为基础。

全球竞争力

所有组织都必须将全球竞争力视为一项战略目标。任何组织，无论是企业，还是大学，或是医院，除非达到本行业表现优异的组织（无论位于世界的哪个地方）设定的标准，否则是没有生存的希望的，更不用说取得成功了。

启示：企业或国家不再有可能将经济的发展寄托在廉价的劳动力上。除了规模最小和完全只在当地经营的企业（如当地的小饭馆）外，对于劳动力成本较低的企业来说，除非其雇员的生产力能够在短期内与本行业表现优异的企业（无论位于世界的哪个地方）保持在同一水平线上，否则是不可能生存的，更不用说兴旺发达了。制造业的情况尤其如此。在发达国家的大多数制造行业中，体力劳动者的成本在总成本中所占的比例越来越小，在1/8左右或更低。较低的劳动生产率威胁到企业的生存。但是，低廉的劳动力成本不再使企业具有成本上的优势，也无法抵消较低的劳动生产率带来的劣势。

这（如第1章所述）也意味着，20世纪的经济发展模式（即1955年后首先由日本提出、然后被韩国和泰国成功效仿的模式）不再行之有效。尽管新兴国家拥有大量只能从事简单体力劳动的富余年轻劳动力，但是这些国家的经济发展从现在起必须依靠领先的技术（如19世纪下半叶的美国和德国），或依靠与本行业内世界上较优秀的企业旗鼓相当的

生产率（即使不能成为最优秀的）。

同样的道理也适用于所有领域：设计、市场营销、财务和创新领域，即适用于全部管理范围。即使成本非常低，政府的补贴非常高，低于世界最高标准的绩效也会阻碍企业的发展。无论关税多么高，或者无论进口配额多么低，这些“保护措施”都不再具有保护作用。

尽管如此，在今后几十年里，保护主义浪潮十有八九将席卷全世界。在遭遇湍流时，我们的第一反应就是筑起一道防护墙，将外面的冷空气挡在自家花园之外。但是，对于没有达到世界标准的组织和企业来说，这种防护墙不再具有保护作用，只会更多地暴露它们的弱点。

墨西哥就是最好的例子。自1929年起，这个国家经过深思熟虑，实施了帮助国内经济不依赖于外部世界的经济政策，时间长达50年之久。他们不仅筑起了保护主义的深沟高垒，以求将来自外国的竞争拒之于门外，而且几乎禁止本国的公司向外出口。在20世纪，只有墨西哥这样做。这种措施试图建立一个既现代化又纯墨西哥化的经济体系，但最后以失败告终。实际上，当时的墨西哥越来越多地依赖于来自外部世界的进口产品，包括食品和产成品。由于墨西哥再也不能承担得起进口所需商品的费用，因此它最终被迫向外部世界开放自己的市场。此后，墨西哥的民族工业纷纷倒闭。

同样，日本也试图保护自己的企业和工业，他们将外国企业挡在门

外的同时，还创办了少量极具竞争力的出口企业，然后以较低的成本或免费向这些企业提供资金，从而使这些企业具有巨大的竞争优势。由于大量日本企业和行业（特别是金融产业）不具备全球竞争力，因此在很大程度上也诱发了1999年在日本发生的经济危机。

所以，战略必须接受一个全新的基本原则，即任何组织（不只是企业）必须按照业内表现优异的企业（无论在世界的哪个地方）设定的标准对自己进行评估。

经济现实和政治现实日趋分化

在世界性的结构调整和变化莫测的时代，在制定战略时要考虑的最后一个基本原则是，经济现实和政治现实正日趋分化。

世界经济日趋全球化。国家疆界成为阻碍全球化发展的成本中心。如第 1 章所述，企业和越来越多的其他组织再也不能按照国家经济和国家疆界规定自己的经营范围。他们必须站在世界的高度，按行业和服务定义他们的经营范围。

但同时，政治疆界并不会消失。事实上，欧洲经济共同体、北美自由贸易区（NAFTA）或南方共同市场（Mercosur，酝酿中的南美经济共同体）等新兴的区域经济体，是否能在事实上削弱政治疆界的作用还值得怀疑，更不要说取而代之了。

“主权消亡论”在1918年之前就出现了，至今仍不绝于耳。但是，在政治生活中还没有什么能取代国家政府和国家主权。事实上，自1914年以来，分裂的趋势就愈演愈烈。1914年以前统治世界上最大疆域的帝国现在已经土崩瓦解，它们是奥匈帝国和土耳其帝国、大英帝国、法国、荷兰、葡萄牙、比利时、横跨欧亚大陆的沙皇俄国和苏联。同时，由于财富和信息呈“跨国”分布之势（实际上指它们不存在任何国籍问题），因此面积不大的政治体拥有持续发展的经济实力。从1950年起，许多超小型国家相继成立，它们有自己的政府、军队、外交部门、税务和财政

政策。然而，我们迄今为止没有看到出现任何全球性组织的迹象，甚至在经济领域也没有出现控制全世界完全无序流通的货币的全球性中央银行，更不用说控制世界税收和金融政策的全球化组织了。

即使在跨国经济体中，国家政治仍旧制约着经济理性（economic rationality）。例如，尽管欧洲经济共同体已经成立，但是事实证明，如果要关闭一家在比利时多余的工厂，然后将工厂搬到法国，即边境线的另一边，虽然只有30英里（1. 1英里=1.609公里。）的间隔，虽然仍旧属于同一个国家，但是在政治上是几乎不可能的。

事实上，我们面对的是三个重叠的领域。首先是供货币和信息流动的、真正全球化的经济体系。然后是区域性经济体系，商品的流动畅通无阻，而对服务和人员的流动的阻碍虽然没有完全消失，但也是呈削弱之势。最后是国家和地方现实，它们首先属于政治范畴，其次才属于经济范畴。这三个领域发展得都很快。企业和其他组织（如大学）别无选择，它们必须同时在所有领域生存和发展。所以在制定战略时必须考虑这个现实。但是，任何地方的管理人员都不了解这个现实的真正含义。他们仍旧在摸索。

在制造、金融和保险等领域，大多数大型跨国公司都打破国家界限，成立了遍及全世界的“业务部门”。例如，对于分布在各地的租赁业务，如西班牙或中国香港，金融服务公司将它们视为一个企业来经营，而租赁业务又与该公司在西班牙或中国香港的其他业务（如外汇业务）

毫不相干。但是，许多公司纷纷认识到，对于当地政府或当地的工会或当地的其他政治机构来说，“业务部门”只是毫无意义的想像。对于这些政府部门来说，只有西班牙或中国香港才是有意义的现实，因此该公司在西班牙或中国香港的业务是他们理解和接受的部门，以及愿意打交道的部门。在我所知道的公司里，没有哪一个公司能够事先断定哪些决策和行动实际上属于“业务部门”，哪些属于“涉及所在国”，更不用说预先确定如何促使决策或行动符合两种现实（即跨国业务部门这个经济现实和西班牙或中国香港“主权”这个政治现实）的现状了。

但是，我们已经明显地得到一些启示。首先，我们清楚地了解到什么不能做，即不能因当地政府的各种优惠的条件，而做出不符合经济根本原则的决策。由于政治体在经济上的权力越来越弱，因此它们总是试图抛出各种各样的优惠条件，以获取经济上的优势，例如免税、特殊关税保护、垄断保证、各种补贴，诸如此类。位于美国东南部的几个州就是典型的例子，他们通过向欧洲和日本的汽车制造企业提供大量补贴，吸引这些企业到他们那里设厂。当然，这种例子数不胜数。

同时，其中的许多例子是反面教材。欧洲和日本的汽车制造企业在经济利益上有足够好的理由到美国设厂（至少他们是这么认为的）。在许多其他情况中，例如小国提供的优惠条件，优惠条件只是企业进入某个国家或帮助本地企业摆脱困境的惟一原因。然而，我们完全可以预言，如果企业只是根据这种优惠条件做出决策，而没有考虑到经济现实

的实际情况，企业到头来只会一败涂地。

例如，20世纪六七十年代，由于某个拉丁美洲小国向某个美国公司提出保证，保证该公司能够垄断该国的市场，因此这个公司进入了这个拉丁美洲国家开办工厂，但所有工厂最后都以失败告终。

俗话说："天下没有免费的午餐。"因此，在经济现实和政治现实日趋分化的情况下，企业要牢记的第一条准则是，不要做任何与经济现实背道而驰的事情。我们首先要问："如果我们不接受优惠条件，我们的企业战略是否还要求我们这么做呢？"若答案是否定的，就不要做，不管条件多么诱人。否则，失败在所难免，而且代价很昂贵。但是，即使答案是肯定的，对这些优惠条件说"不"也肯定是非常明智的。我们最终还是要为这种优惠条件付出代价的，而且是沉重的代价，这是我们根据所有的经验教训总结出来的，而且这种经验教训不胜枚举。

另一条"不要"原则也与第一条准则密切相关。除非目标企业符合本公司的经营之道和总体发展战略，否则不要采用参股企业的方式，特别是不要采用收购的方式在全球范围内扩张或发展业务。

在不同的地区或不同的国家，不同的产品和/或服务有不同的表现形式。例如，在法国，可口可乐公司的果汁饮料的销量远远高于碳酸饮料的销量。在日本，通过自动售货机销售的咖啡也是可口可乐公司的一种主要产品。果汁饮料和速溶咖啡符合可口可乐公司的经营之道和战

略。在物理性质上，虽然它们与传统的可乐饮料风马牛不相及，但在其他方面，即在生意上，它们具有完全相同的性质。

回过头再看看本章开头部分讨论的问题：战略有助于组织有目的地抓住一切有利机会。如果看似机会的机会不能提升组织的战略目标，机会也就不是机会，只会使企业误入歧途。即使所谓的机会符合或似乎符合国家的现实，即政治现实，它仍旧会使企业走弯路，企业只能对它置之不理。否则，企业几乎注定将以失败告终。

关于“不要”原则的讨论到此为止。现在轮到我们已经知道的两个“需要”原则了。

企业要在不同地区发展和扩张，越来越不能沿用兼并与收购的做法，也不能采取在当地创办新的独资企业的方式。他们日益需要与位于其他政治区域的组织组成联盟、建立合作关系、组建合资企业和结成其他各种关系。换句话说，他们日益需要形成由经济个体组成的组织结构，而这种组织结构不能包含法律和政治意义上的个体。

今后的发展将以各种合作关系为基础，而拥有全部所有权及命令与控制的方式已经过时了。其中不乏各种各样的原因，而有些原因我们已经讨论过了。但是，最令人信服的原因多半是，企业在开展经营活动时，既需要面对日益全球化的世界经济环境，又需要应付权力日趋分散的世界政治格局。合作关系绝不是一个解决这个问题的完美解决方案。

事实上，合作关系也存在着许多问题。但是，如果经济个体不是法律意义上的个体，而是合作关系、联盟和合资企业，而在这种关系中，政治和法律表现得像是脱离了经济现实，而经济现实与法律现实相互冲突的问题则至少会得到大大的缓解。

最后的启示：所有企业都必须学会控制货币风险。今天，每一个企业，即使是纯粹的本地企业，也都处在世界经济的大环境中。因此，即使企业的产品不走出国门，或者企业不从外国购入产品，它们也都有可能受到汇率波动的影响。

几年以前，由于墨西哥比索突然暴跌，即使经营范围只局限在当地的企业也遭受到惨重的损失。1998年，印度尼西亚货币骤跌，最纯粹的本地公司也无一幸免。

今天，整个世界充斥着“虚拟财富”，即在没有有利的投资机会时也可以变现的货币。就是因为这个简单的原因，任何国家在突发的汇率波动中都不能幸免于难。在所有国家，许多资金都没有投向不动产、企业、制造业或服务行业，而投向流动性强和价格起伏不定的“有价证券”上。绝大多数国家都没有足够的国际收支顺差支付这种“有价证券”投资产生的利息，更不用说弥补这些资金撤离时所造成的损失了。

这种结果恰好与1973年尼克松总统废除美元的固定汇率制度和实施浮动汇率制时的初衷形成鲜明的反差。当时美国政府希望利用这种措施

会将汇率的波动范围限制在较小的范围内，但事与愿违。由于各国政府（美国政府带头）无节制地利用这种新的“自由”，汇率发生了剧烈波动，而且还会继续发生波动。实际上，我们没有理由希望政治个体（即各个国家）根据其他政治当局的意愿制定自己的财政、金融和信贷政策。人们希望新成立的欧洲银行能够保持作为区域性货币的欧元的稳定。但是，要求欧盟的成员国在制定国内政策时考虑到欧元的稳定是不太可能的。

换句话说，在制定战略时必须考虑这样的假设，即汇率将继续保持波动和起伏不定。这也暗示，每个管理人员必须学会管理外汇风险，而迄今为止，懂得怎样管理外汇风险的管理人员可谓凤毛麟角。

组织无法根据本章讨论的现实，了解到他们需要做什么，更不用说该怎样做了。这些现实只是抛砖引玉地提出一些问题，组织需要制定相应的战略找到答案。有些问题迄今为止几乎很少能够在战略中反映出来。但是，如果组织从一开始就没考虑到这些新的现实，那么组织的战略根本就算不上真正的战略。同时，他们也不会做好相应的准备，应对今后几年或几十年必将面对的挑战。除非企业能够成功地化解这些挑战，否则在一个混沌和结构性调整的年代，在一个经济、社会、政治和技术都面临转型的时期，任何企业都无法取得成功，更不用说兴旺发达了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　变革的引导者

我们无法左右变革·变革的原则·有组织地改进·挖掘成功经验·创造变革·机会的窗口·什么不要做·试点·变革的引导者的两套预算·变革和连续性·创造未来

导言 我们无法左右变革

我们无法左右变革。我们只能走在变革的前面。

关于“克服变革的阻力”的消息似乎已经销声匿迹了，而在10~15年前，它却是管理著作和管理研讨会最受欢迎的题目之一。现在，每个人都承认，“变革是无法避免的事情”，但同时这也暗示，变革就是“大祸临头和苛捐杂税”：变革能拖就拖，没有变革最好。

但在面临剧变之际，如我们现在所处的时期，变革是司空见惯的事情。当然，变革是令人痛苦和需要冒风险的，需要做大量艰苦卓绝的工作。但是，除非组织以引导变革为己任，否则任何组织（企业、大学或医院等）都不能幸免于难。在一日千里的结构性调整浪潮中，惟一能够幸免于难的只有变革的引导者。

因此，管理层在21世纪面临的主要挑战是：组织要成为变革的引导者。变革的引导者视变革为机会。他们主动寻找变革，知道如何发现恰当的变革良机，了解如何在组织内部和外部发挥变革的作用。因此，我们需要：

1.创造未来的原则。

2.系统化地寻求和预见变革的方法。

3.在组织内部和外部推行变革的恰当方式。

4.在变革与连续性之间达成平衡的原则。

本章主要讨论的就是上述成为变革的引导者必须具备的四项条件。

变革的原则

现在关于“创新型组织”的讨论简直是层出不穷。但是，要成为变革的引导者，组织仅愿意接受创新或甚至组织起来进行创新还是不够的。这样做甚至可能误入歧途。要成为变革的引导者，组织需要有决心和能力改变现有的状态，同样也需要有决心和能力开创新事业和做不同的事情，需要“由现在创造未来”的原则。

放弃昨天是第一个原则，同时也是其他原则的基础。我们首先需要解放资源，即无利于提高绩效和出成果的方面不再是资源投放的方向。事实上，如果不能首先放弃昨天，创造未来只是一句空话。留住昨天始终是非常困难且浪费时间的。因此，要留住昨天，组织需要投入自己最稀缺、最宝贵的资源和最能干的人才，但最终仍旧是一事无成。然而，在做任何与以往稍有不同的事情时，我们总是会遇到意料不到的困难。更不要说创新了。因此，我们始终需要精明强干和有实践经验的人发挥领导才能。但是，如果这些人执意留住昨天，那么他们就完全无法创造未来。

因此，整个组织要遵循的第一个变革原则应是有组织地放弃昨天。

变革的引导者始终都会定期地对每一种产品、每一种服务、每一个流程、每一个市场、每个销售渠道、每一个客户和最终用途进行考察。他们需要认真地问一个问题：“如果我们没有这样做，在了解到我们现

在所了解到的情况后，我们还会涉足这个领域吗？”若答案是否定的，我们不可以说：“让我们再研究研究吧。”而应该问：“我们现在做什么呢？”企业需要变革，需要采取行动。

在三种情况下，彻底放弃始终是正确的选择。

如果某种产品、服务、市场或流程“仍旧有几年好日子可过”，放弃是恰当的选择。若组织非要为这些奄奄一息的产品、服务或流程投入最大的精力、人力、物力和财力，组织中最精明强干的人才会因此被拴住了手脚。同时，我们几乎总是过高地估计了原有产品、服务、市场或流程仍旧能继续苟延残喘的“寿命”。通常，它们不是“奄奄一息”，而是已经寿终正寝。古代医学界有句谚语说得好：“不让尸体散发出恶臭不仅困难重重、劳民伤财，而且还费力不讨好。”

但是，如果保留某种产品、服务、市场或流程的理由只是“它们已经完全被注销了”，已没有任何价值，我们同样也需要放弃它们。被完全注销的资产只在税务核算方面有意义，在其他方面不存在任何意义。从管理目的上讲，“没有成本”的资产是不存在的。在经济学上，建筑物和其他固定投资又称“已付成本”。我们不要再问：“这些资产的成本是多少？”而是要问：“这些资产能给我们带来什么？”除了会计学上的意义外，不再有产出的资产，即只是因为看上去没有“支出”而才有产出的资产，不是真正的资产。它们只有已付成本。

在第三种情况下，即如果江河日下的原有产品、服务、市场或流程的继续存在，导致如旭日般冉冉升起的新产品、服务、市场或流程的发展受到阻碍或被人们所忽视，这时放弃就是恰当的选择。

20世纪90年代美国最大的汽车制造企业——通用汽车公司和美国最大的工人工会——联合汽车工会（UAW）是变革的最近的两个反面例子。当时，这两个组织固守着昨天的成就，却毁掉了它们的未来。

每一个美国人都知道，从20世纪70年代中期到80年代中期短短的10年中，日本汽车制造企业在美国轿车市场的占有率迅速攀升到30%。但是，日本企业的市场份额的上升，不是通过挤压福特和克莱斯勒这两个规模略小的美国制造企业的市场份额来实现的，这一点却鲜为人知。相反，福特和克莱斯勒的市场份额实际上增加了。在日本人获得的市场份额中，1/3来自德国大众（Volksvagen），在20世纪70年代，该公司拥有10%的市场份额，但10年以后却几乎全部拱手相让给日本企业；另外2/3，即20%的美国市场，却是从通用汽车那里夺过来的；该公司的市场份额从50%骤降至30%。

在15年的时间里，通用汽车除了在价格和折扣上做文章以外，几乎无所作为，而价格和折扣上的把戏如石沉大海，收效甚微。随后，即20世纪80年代末期，该公司最终决定用一款称做“土星”（Saturn）牌的新车进行反击。土星车在设计、制造工艺、市场营销、服务和劳工关系上是日本车的翻版，但价格比日本车略贵。在推向市场时，通用汽车几乎

毁了这款车的前景。但由于许多美国人都十分渴望拥有一辆新款的美国车，因此土星车刚一上市就轰动一时。

但是，通用汽车以外的所有人几乎都立即认识到，土星车无法与日本车竞争。它的销售额增加的同时，通用汽车的其他品牌的产品（如奥兹莫比尔（Oldsmobile）和别克）的销售量却在下降。这些品牌即使不是奄奄一息，也是江河日下。随后，通用汽车开始扼杀土星车，通用汽车的工会——联合汽车工会——更是如此。通用汽车不再向土星车投入扩大生产的资金，而资金却被用来改进生产奥兹莫比尔和别克的工厂，当然这种做法是徒劳无益的。通用汽车也不再向土星车投入开发新车型的资金，而同样，资金又被用于重新设计奥兹莫比尔和别克。同时，联合汽车工会开始破坏在土星车工厂成功形成的新型劳资关系，他们担心土星车工厂建立的劳资合作关系会被通用汽车的其他工厂所效仿。

奥兹莫比尔和别克都没有得到好处。它们仍旧在走下坡路。但是土星车几乎是被毁了。通用汽车和联合汽车工会继续日渐衰落。

放弃有不同的方式。

以通用汽车为例，一个可行的解决方案是两路并进。首先，放弃奄奄一息的奥兹莫比尔。其次，尽可能地利用土星车的成功，给它所需的人力、物力和财力，将其独立出来成为一个单独的公司，与通用汽车的所有老产品自由竞争，并面向通用汽车的所有老客户。

不同的方式也会有异曲同工之效。

例如，每一个图书出版商都知道，大部分销售额（60%左右）和实际上所有的利润都来自“重印书”，即已经出版了一两年的图书。但是，所有的图书出版商都没有将精力放在重印书的销售上。他们的所有精力都放在新书的销售上。有一个大型出版商多年以来一直没能说服销售人员销售重印书；而且它也没有在重印书的促销上花一分钱。后来，有一个独立董事（outside director）问道：“假如我们现在涉入重印书的销售领域，会采取我们以前一直采取的方式吗？”当得到一致的“否定”回答时，她又问：“我们现在该怎么做？”后来，公司进行了重组，分成了两个独立的部门：一个负责购买新书的版权、编辑、促销和在当年销售；另一个负责重印书的促销和销售。在两年之内，重印书的销售额几乎增长了 3 倍，公司的利润则翻了一番。

因此，第二个问题是如何放弃。这与第一个问题同样重要。实际上，第二个问题更容易引起争议并更加困难。因此，我们始终应该在小范围内对答案进行检验或进行试点（见本章的后半部分）。

在迅速变革的时代，“变革的方法”比“变革的内容”更有可能跟不上时代的发展。因此，变革的引导者还必须就每一种产品、服务、市场或流程提出这样的问题：“如果我们现在进入这个领域，我们所知的就是我们现在所掌握的，我们还会按照我们现在的办法进入这个领域吗？”我们要定期和认真地对成功的产品、服务、市场或流程提出这个

问题，对于不成功的产品、服务、市场或流程，我们也应采取相同的态度。

这适用于企业的方方面面。但是，它尤其适用于许多企业往往会忽略的一个方面：销售商和销售渠道。在迅速变革的时代，销售商和销售渠道往往是变化得最快的两个方面。“信息革命”对销售商和销售渠道的影响可能也最大。

“销售商”和“销售渠道”当然是商业术语。但每个组织都有其“销售商”。而且，这些销售商是每个组织的第一个“客户”。

以非营利性机构为例：

中学的学生介绍顾问一直是美国高等院校的“销售渠道”，他们在录取新生时采取的传统办法就是通过学生介绍顾问与学生取得联系。但是，越来越多的学生和家长通过介绍大学和给大学排定名次的杂志和书籍了解大学排名信息。有几所高等院校非常重视通过这些新兴的销售渠道推销自己，因此申请进入这些大学学习的学生在数量和质量上都有大幅度的提高。同时，他们也不需要减少向中学的学生介绍顾问“推销”自己的机会。

同样，卫生保健组织（HMO）日益成为医院的“销售渠道”，而仅仅在10年前，医生还是医院的销售渠道。现在，医院越来越多地与HMO合作，让医生和患者了解医院。

到目前为止，我们只能推测互联网对销售的影响。但是影响是必然的。在美国汽车市场，这种影响已经出现，而且发展得很快。

众所周知，妻子决定不购买什么样的汽车。因此，她实际上是决定购买什么车的人。但是，妻子不喜欢到汽车经销商的店里去买车，这也是众所周知的。因此，当夫妇俩去经销商的店里时，买车的人似乎是丈夫，但实际做出决定的人却是妻子。现在妻子在互联网的帮助下就能执行实际的买车操作，而经销商越来越多地只是发挥“车辆出口”的作用。

因此，汽车制造业需要将互联网发展成为它的销售渠道。据说，通用汽车已经开始这么做了。但是，这意味着要放弃传统的汽车经销商吗？

“放弃什么内容”和“放弃什么方式”需要有系统地进行。否则，由于放弃从来都不是“受欢迎”的政策，因此人们总是会推迟实施“放弃”。

以下举例说明如何成功地组织放弃政策。

在一个规模相当大的、在大多数发达国家中提供外包服务的公司里，在每个月的第一个星期一的上午，各级管理人员，从最高管理层到每个部门的主管，都要分别召开放弃会议。每一次会议讨论一个议题，如第一次讨论一项业务，第二次讨论有公司业务分布的一个地区，第三次讨论某项业务的组织方式，依此类推。该公司采用这种方式一年内就可以完全掌握自身的情况，包括人事政策。在这一年内，公司就有可能

就业务的“内容”做出三四项决策，而有关开展业务的“方法”的决策可能是“内容”的两倍。同时，这些会议每年都会就公司要做的新项目诞生出3~5个点子。每个月，各级管理人员都会收到一份报告，内容涉及这些有关在哪些方面会发生变化的决策，包括准备放弃的内容、准备放弃的某种做事的方式和准备上马的新项目等。各级管理人员每年分两次汇报这些会议后实际发生的状况、已经采取的措施和结果。

由于该公司是在八九年前首次开始实施有组织的放弃政策的，因此现在它的规模已经是以前的4倍多了（在考虑了通货膨胀因素后）。这个成绩的取得，至少有一半要归功于它采取的系统化的放弃政策。

有组织地改进

变革的引导者要遵循的第二个原则是有组织地改进（即日本人所谓的“改善”（kaizen））。

无论企业在其内部和外部从事什么活动，包括产品和服务、生产流程、市场营销、服务、技术、人员培训和发展、信息的使用等，都需要系统化地和持续不断地对它们实施改进措施。同时，企业每年都需要为这种改进预先规定好一个比率：根据日本人的经验，每年改进3%在大多数方面是符合实际的并可以实现的。

然而，要做到持续不断地改进，组织需要做出重大决策。在某个方面，“绩效”是哪些因素构成的？如果要提高绩效，即实施持续不断的改

进措施的目的，我们需要明确地规定“绩效”的含义。

例如，产品的复杂程度和难度越高，退货率也越高。要将成品的退货率从40%降低到35%，企业需要明显地大幅度改进产品。但是在大多数其他领域，决策的过程绝不是那么简单。什么是产品的“质量”？什么样的质量是生产企业认定的质量？什么样的质量只能由客户来认定？在服务行业，对绩效的定义更加困难。

如：一家大型商业银行确定，提高分行绩效的办法是提供新的和更高级的金融“产品”，例如销售国库券或提供处理债券的建议。为了研究客户需要的金融产品、开发产品和培训提供产品的分行工作人员，这家银行投入了大量时间和金钱。但是，当银行在分行推出新产品时，客户却很快就流失掉了。直到这时，银行才发现，对于客户来说，他们只要求在办理常规业务时排队等待的时间不要太长，这样才能体现出分行的绩效。客户认为，额外的“产品”非常有价值，但是他们只是偶尔才需要这些产品。

银行的解决方案是，将分行的柜台出纳人员集中在一起，提供简单的、重复性强的常规业务，这些业务既不需要复杂的技能，也不需要花费太长的时间。新推出的金融业务由不同部门的人负责，他们使用不同的办公桌，桌子上有醒目的标记，列出具体的产品项目。在实施这些措施后，传统业务和新业务的业务量双双大幅增加。但是由于该银行没有进行“试点”，即在一两个分行试着推行改进措施，因此银行浪费了几乎

两年的时间和大量资金。

通过在各方面持续不断地实施改进措施，组织最终可以转变操作方式。这些措施带来产品的创新，带来服务的创新，带来新的流程，带来新的业务。持续不断地改进最终带来根本性的变革。

挖掘成功经验

变革的引导者需要遵循的另一个原则是挖掘成功经验。

“月报”的发明和在大多数商业组织中得到应用只有七八十年的历史。现在，它实际上已经成为一项日常和标准的工作内容，各处都能见到它的身影。在月报的第一页上几乎无一例外地留出一个区域，列出没有达到预期效果的项目或支出超过预算的项目。它关注的是问题。在每月一次的运营委员会会议上只讨论月报中列出的问题，而在所有企业和其他组织中，运营委员会会议实际上也已经成为日常和标准的工作内容。

我们不能忽视问题的存在。严重的问题要谨慎对待。但对于变革的引导者来说，企业必须关注机会。他们必须扼杀问题孳生的土壤，创造机会生存的环境。

这在程序上需要发生微小的基本变化：给月报增加一个“第一页”，即在提出问题的页面前加一页。在这一页上要注明超过预期效果的项

目，如销售、收入、利润或数量。在新增加的第一页上占用的时间要与过去在提出问题的页面上花的时间一样多。一些能够成功引导变革的组织通常利用整个上午或一整天的时间先讨论机会，然后在第二天再讨论问题。

为了抓住机会，成功的变革引导者会提供足够的人力资源。

方法是这样的：在月报的一页上列出机会，然后在另一页上列出组织中有优异表现和有才干的人员。最后选派最能干和表现最突出的人处理最好的机会。

这说明，挖掘自身的成功经验和在这个基础上继续发展是成功实施变革的首要机会，通常也是最好的机会。

日本索尼（Sony）公司可能是最好的例子。该公司通过系统化地挖掘一个又一个大大小小的成功经历，发展成为在许多领域都居于世界领先地位的公司。

索尼的消费类电子产品领导着世界潮流，而且闻名于世，可这些产品却是源自一个并非由索尼发明的产品：磁带录音机。索尼公司利用自己以磁带录音机为基础成功发展起来的一款产品设计另一款产品，然后再在这个成功产品的基础上开发另一款产品，依此类推。每一步都不是一大步。在所有的产品中并非每一种产品都取得了成功。但是，通过挖掘以往的成功经验，每一款新产品都具有极低的风险，因此即使某一种

产品没有取得成功，也不会影响大局。大部分成功的产品足以帮助索尼成为世界上最大和自始至终最成功的企业之一。

另一个例子是美国通用电气公司的医疗电子集团。在这个竞争非常激烈的领域，该公司不仅成为最大和最成功的制造企业，而且还成为变革的引导者。它显然是挖掘了自己的成功经验，并在前一款成功产品的基础上发展另一款产品。前一款产品与后一款产品之间的变化相当小，而就是因为这样小的差别，医生或医院却看到产品在性能上得到了相当大的改进。

在持续不断的改进的过程中，成功经验的挖掘迟早会换来真正的创新。每一小步的积累，最终会带来重大的和根本性的变革，即涌现出真正与众不同的新事物。

创造变革

变革的引导者要遵循的最后一个原则是系统化的创新原则，即创造变革的原则。

这是人们现在最重视的问题。然而，它却不是最重要的一个问题，对于许多企业来说，有组织地放弃、改进、挖掘成功经验等原则更有效。如果不遵循放弃、改进和挖掘等原则，任何组织都不能奢望成为成功的创新者。

但是，要成为成功的变革引导者，企业还需要遵循系统化创新的原则。主要原因不是变革的引导者需要创新（虽然他们确实需要创新），而是系统化创新的原则能帮助组织形成成为变革的引导者的观念。它有助于整个组织将变革作为机会来看待。

机会的窗口

这要求组织每隔6~12个月在以下方面系统化地发现可能成为机会的变革，我称其为“机会的窗口”：

·组织突然取得的成功和突然遭受的失败，以及组织的竞争对手突然取得的成功和突然遭受的失败。

·出现不一致的现象，特别是流程上的不一致，如生产或销售流

程，或客户行为上的不一致。

·流程的需要。

·行业和市场结构的变化。

·人口的变化。

·意义和观念的变化。

最后是：

·新知识。（在1985年出版的《创新和创业精神》(Innovation and Entrepreneurship)一书中，我详细地介绍了这些窗口，并用大量实例说明了这些窗口。）

以上任何一个方面若发生变化，我们都要问："对于我们来说，这是创新的机会，即开发不同的产品、服务或流程吗？它是否预示着新的和不同的市场和/或客户即将出现？新的和不同的技术？还是新的和不同的销售渠道？"创新与风险从来就是结伴同行的。但是，如果企业通过挖掘已发生的事件进行创新，包括本企业、市场、知识、社会和人口等方面发生的事件，那么这种创新的风险就比没有挖掘这些机会的创新活动低得多。

创新不是"天才的灵光一现"，而是艰苦卓绝的工作。同时，这种工

作应成为企业的每个部门和各级管理人员的经常性工作内容。

什么不要做

变革的引导者总是会一而再再而三地陷入三种陷阱，他们应避免落入这些陷阱：

1.第一种陷阱：不符合战略现实（见第2章）的创新机会。这样的创新是最没有可能取得成功的。只有符合主要现实（如人口、收入分配上的变化、组织及其客户认定“绩效”的方式、全球竞争力或政治和经济现实等方面）的创新才是惟一能够成功的创新。但是，由于不符合现实的创新看上去具有真正的新特性，因此它们常常看上去非常诱人。但是，在通常情况下，即使创新不一定以失败告终，但它始终需要组织投入异乎寻常的人力、物力、财力和时间。

2.第二种陷阱：混淆“新奇”与“创新”之间的界限。衡量创新的标准是，创新是否创造价值。新奇只能带来乐趣。然而，管理层一次又一次地决定创新，惟一的原因就是他们对天天做同一件事或生产同一种产品感到厌烦了。衡量创新的标准，或者说检验“质量”的标准，不是“我们喜欢它吗？”，而是“客户需要它，并愿意为它掏钱吗？”

3.第三种陷阱：混淆具体的动作与行动计划之间的界限。当企业需要放弃或完全地改变某种不再产生效益的产品、服务或流程时，管理层一般采取“重组”的办法。当然，我们常常需要采取重组的办法。但是，

先有行动计划，后有具体的动作，即在考虑了“做什么”和“如何做”后才能采取具体的动作。重组本身只是“具体的动作”，不能取代行动计划。

这三种陷阱太具有诱惑力了，使得每一个变革的引导者都有可能反复地落入到其中一种或所有这三种陷阱中。要避免落入这些陷阱，或在万一陷进这些陷阱时摆脱困境的方法只有一个：有组织地推广变革，即试点。

试点

各类企业越来越多地采用各种市场和客户调研手段以减少或消除变革的风险。但是，真正的新事物是无法调研的，而且新事物在刚出现时也不一定是正确的。问题总是在人们意想不到时突然出现。让新事物的创造者极度苦恼的问题，到头来总是变得微不足道，或销声匿迹。最重要的是，做事的方式总是与最初设计的有很大出入。真正的新事物（如产品、服务或技术）总是在创新者和企业家没有想到的地方找到了自己的市场和适用范围，而且用途也与创新者或企业家最初设计的用途大相径庭，这几乎是一条“自然规律”。而市场或客户调研都不可能发现这些问题。

早年发生的事情最能说明问题。

大多数人认为，詹姆斯·瓦特（James Watt，1736-1819）于1776年设计和发明的改良型蒸汽机预示着工业革命开始拉开帷幕。实际上，瓦特直到去世前都认为蒸汽机只有一种用途：从煤矿中抽水。这就是他设计蒸汽机的目的。他只将蒸汽机卖给了煤矿。然而，真正的工业革命之父却是他的合作伙伴马修·伯尔顿（Matthew Boulton，1728-1809）。他发现改良型蒸汽机或许可以在英国当时最重要的行业——纺织业——得到应用，特别适用于棉布的纺纱和织布工艺。在伯尔顿将他的第一台蒸汽机出售给纺织厂后10~15年内，棉纺织品的价格下跌了70%。第一个大

众化市场和第一个工厂随之诞生，同时现代资本主义和现代经济也登上了历史的舞台。

研究、市场调研或计算机模拟都不能取代在现实中的试验。因此，任何改进的事物或新事物首先都需要进行小规模的试验，即试点。

试点的方法是，我们可以在企业中寻找真正希望创新的人。如上所述，任何新事物都会有麻烦。那么，它就需要有支持者，需要有人说："我准备在这点上取得成功。"然后采取行动。这个人应该是值得组织尊敬的人。但他不一定是组织内部的人。寻找一个真正想尝试新事物的客户也是试验新产品或服务的一个好方法，同时他得愿意与生产企业合作，帮助新产品或服务真正取得成功。

如果试点取得成功，并且通过试点，组织发现了任何人都没有意识到的问题，发现了任何人都没有预见到的机会，无论是在设计上，还是在市场上，或是在服务上，那么变革的风险通常是相当小的。组织通常也能清楚地了解推广变革的范围和方法，即采用什么样的经营战略。

变革的引导者的两套预算

最后，要成功引导变革，组织需要制定相应的会计和预算政策。这就需要两套不同的预算。

大多数企业只有一套预算，而且根据商业周期进行调整。当然这也

不仅限于企业。在繁荣期，各方面的支出都有增无减。在萧条期，各方面的支出都一减再减。然而，这种做法很容易导致企业错失未来的机会。

变革的引导者的第一套预算是营业收支预算，它显示出维持现有业务所需的费用，一般大约占全部费用的80%~90%。

在对待这套预算上，企业始终应提出这样的问题："要维持正常运转，我们最少需要花多少钱？"当然，在萧条期，企业应下调费用预算（虽然在繁荣期，企业不应上调大部分费用额，即使上调，当然也不能超过数量和/或收入的增长幅度）。

同时，变革的引导者需要为未来制定第二套独立的预算。在繁荣期和萧条期，这套预算都应保持稳定。在企业的全部费用中，它很少能超过10%~12%，而且这套预算也适用于非营利性组织和企业。

用于未来的费用如果不能长时间地保持稳定，那么这种费用就很少能发挥其应有的作用。这有利于新产品、新服务和新技术的开发；有利于市场、客户和销售渠道的开发；最重要的是，有利于人的成长。

在对待未来的预算上，企业应提出这样的问题："若要取得最理想的效果，这个行动最多需要多少费用？"除非企业遭受灾难性的打击，若继续支出这笔费用，企业的生存就会面临危机，否则无论是在繁荣期，还是在萧条期，这笔费用都应保持稳定。

但是，未来的预算还应包括挖掘成功经验的费用。企业为了能够继续经营下去，特别是在萧条期，它们经常削减用于成功项目的费用。这种做法最普遍也最具破坏性。企业的理由总是："这种产品、服务或技术反正已经取得成功了；我们不需要继续往里投钱。"但是，正确的观点应该是："它已取得成功了，因此我们需要尽最大的可能支持它。"在萧条期，我们应格外地支持已取得成功的项目，此时，竞争对手很可能纷纷削减费用，我们也因此有机可乘。

我们往往是根据所得到和看到的报表进行管理。正是这个原因，变革的引导者非常重视报表，他们需要的报表侧重于以下内容：企业在哪些方面做得出乎意料的好、在哪些方面取得意想不到的成功和哪些方面可能蕴藏着机会。同样也是这个原因，变革的引导者极其看重预算，同时预算也是企业决心创造未来和走在变革前面的承诺。

变革和连续性

传统的组织自成立之初就以保持连续性为目标。因此，所有现有的组织，无论企业、大学或医院，特别需要努力接纳变革和具备变革的能力。也正是这个原因，现有的组织总会遭遇到变革的阻力。对于传统的组织来说，变革可谓自相矛盾。

然而，变革的引导者的目的就是变革。他们仍旧要求保持连续性。人们需要了解他们的立场。他们需要知道哪些人与他们共事。他们需要知道他们能得到什么。他们需要了解组织的价值观和章程。如果他们无法把握、看不懂或不了解所处的环境，他们就无法发挥应有的作用。但是，在企业的外部同样需要保持连续性。事实上，我们日益认识到保持长期关系的重要性。要迅速实施变革，我们需要与供应商和销售商保持亲密和持续的关系。但是，企业也需要具有帮助自己在客户中和在市场中脱颖而出的“个性”，这同样适用于非营利性组织。

因此，变革和连续性不是一对矛盾体，而是一个事物的两个方面。一个组织越接近变革的引导者，它就越需要保持内部和外部的连续性，越需要在快速的变革和保持连续性之间取得平衡。

我们可以预见，这种平衡将是明天的管理人员（包括管理的实践者和从事管理研究的学者和作家）关心的主要问题之一。但是，我们确实已经掌握了不少平衡的方法。一些组织已经成为变革的引导者，并已经

解决了这个问题（尽管他们并非总是找到问题的答案）。

一种方法是，将持久的关系建立在不断变化的合作关系的基础之上。日本的企业联盟就是采用这种方法维持供应商与制造企业的关系的，而美国企业现在迅速采用的“经济链核算机制”（见下一章）也体现出这种方法的精髓。我们正在发展类似的、不断变化的合作关系，以此作为制造企业与销售商保持持久关系的基础，例如世界上最大的家庭用品生产企业宝洁与沃尔玛等大型零售商之间的关系。

但是，企业内部的关系（如第1章所述）也日趋合作伙伴化，即企业与组织内部的雇员之间的关系、与为某个外包公司工作，但实际上属于企业自己的工作团队的人之间的关系，或与外部的独立承包商之间的关系日趋朝合作关系发展。此外，在变革的过程中，企业越来越需要通过有效地组织，将这些关系发展成为长期的合作关系。

要在变革与保持连续性之间取得平衡，组织需要不断做好信息工作。不畅通的信息沟通渠道或不可靠的信息对连续性和关系的影响最大（蓄意传播虚假信息除外）。在发生任何变化时，即使是最微小的变化，企业都会习惯性地提出这样的问题：“谁需要了解这些信息？”而且，由于人们的工作地点不再需要离得很近，也不需要一天遇见很多次，因此信息的沟通将变得越来越重要。企业越需要依赖于在一起共事、但实际上没有呆在一起工作的人（即利用新兴的信息技术的人），确保这些人掌握全面的信息就越重要。

同时，这些人有组织地、系统化地和有计划地聚集在一起并彼此实际见面和相互合作也将变得越来越重要。长距离的信息沟通不能取代面对面的交流关系。了解对方的期望、了解对方的实际工作情况和相互信任变得更加重要。这意味着人们需要系统化的信息沟通渠道（特别是关于任何变革的信息）和面对面的交流关系，即相互熟悉和相互了解的机会。

如果变革不只是改进，而是产生真正的新事物，信息就变得尤其重要。对于任何希望成功地引导变革的企业来说，它必须是一条雷打不动的原则，而且不能有出其不意的感觉。最重要的是，企业的根基（如使命、价值观以及对绩效和成果的认定等）需要保持连续性。正是由于在作为变革引导者的企业中，变革是家常便饭，因此根基必须完全牢固。

最后，企业必须制定相应的报酬、认可和奖励制度，才能在变革与连续性之间取得平衡。我们很早以前就知道，如果创新者得不到适当的奖励，组织是无法实现创新的。我们很早以前也就知道，如果成功的创新者无法让高级管理人员或最高管理层了解创新的意义，企业也是无法进行创新的。同样，我们将认识到，组织必须奖励保持连续性的人，例如，认定不断实施改进措施的人与真正的创新者一样，都为组织做出了重大贡献，都值得认可和奖励。

创造未来

我们面对的将是长期和深远的变革，对于发达国家是这样，对于整个世界可能也是这样。这些变革主要不是经济上的变化，也不是技术上的变化，而是人口、政治、社会、价值体系上的变化，最重要的还是世界观上的变化。在这样的时期，经济理论和经济政策本身是不可能解释得通的。在这样的时期，社会理论也无法解释得通。只有在几十年后，过了这个阶段后，人们才有可能发展出解释今天所发生的一切的理论。但是，在这个阶段，有几件事是确凿无疑的。例如，忽视变革和自欺欺人地认为明天与昨天相比是一成不变的等想法都只会是徒劳无益的。然而，许多组织（企业和非营利性组织）在这个时期往往都持有这样的态度。最重要的是，在变革发生前就已经取得重大成功的组织也有可能采取这样的政策。那些自欺欺人地认为明天与昨天相比是一成不变的人只会自食其果。因此，我们可以自信地预言，许多今天在各方面（如企业、教育或卫生保健等）领先的组织，在30年后不可能仍旧保持领先地位，当然也不会保持现状。但是，要预见变革同样是不可能的。这些变革是不可预知的。

惟一可能取得成功的原则是努力创造未来。变革当然要符合必然的趋势（本书在上一章试图概括介绍的内容）。然而，在这些范围内，未来仍旧是可塑的。我们仍旧可以创造未来。

努力创造未来是要冒很大风险的。然而，它的风险比被动地接受未来小得多。在按照本章讨论的内容进行实践的人中，大部分人不一定都能取得成功。但是，我们可以预言，不按本章的内容实践的人肯定不会取得成功。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　信息挑战

新兴的信息革命·“信息技术”从“技术”向“信息”转变·历史的教训·技术人员的历史教训·新兴的印刷革命·企业需要的信息·从成本会计向效益控制转变·从虚构的法律现实向经济现实转变·创造财富的信息·效益的源泉·管理人员开展工作所需的信息·整理信息·全在意料之中·走出去

导言 新兴的信息革命

新兴的信息革命正方兴未艾。尽管它发端于企业，始于商业信息，但是，它肯定会席卷社会中的所有组织。它将从根本上改变企业和个人对信息的认识。它不是一场技术、机械、技巧、软件或速度的革命，而是概念上的革命。它不是在信息技术（IT）或管理信息系统（MIS）领域发生的革命，也不是首席信息官（CIO）领导下的革命。领导这场革命的是信息产业往往忽视的人：会计人员。同时，在个人信息领域，一场信息革命也在如火如荼地进行。它同样既不是在信息技术或管理信息系统领域发生的革命，也不是首席信息官领导下的革命。它是一场印刷上的革命。然而，“信息产业”及其从业人员——IT人员、MIS人员和CIO等在信息提供方面的失败，却引发和推动了这些革命。

50多年来，信息技术一直以数据为中心，包括数据的收集、存储、传输和显示。在“信息技术”中，重点始终是“技术”。然而，新兴的信息革命的重点是“信息”。它们提出的问题是：“信息的内涵及其目的是什么？”这个问题很快促使人们在信息的帮助下重新定义要完成的任务，并重新定义完成这些任务的组织。

“信息技术”从“技术”向“信息”转变

半个世纪以前，即20世纪四五十年代，人们普遍认为，军事领域和科学计算是计算机这个“奇迹”的主要市场。这种观点在当时简直无法抗拒。然而，有个别人，实际上是极少数人在当时就提出不同的意见，认为计算机将广泛应用在企业，并对企业产生影响。这些极少数的人还预言，计算机在企业里不只是一台运算速度非常快的、处理工资或电话账单等日常琐事的加法机。这种观点也与当时（刚刚开始走向辉煌的IBM公司的每一个人）的主流观点背道而驰。当然，在具体细节上，持不同意见者总是像“专家”一样表示反对。但是，有些不循规蹈矩者在有一件事上都持有相同的观点，即计算机在短期内将彻底改变最高管理层的工作方式，并且都认为，计算机将最先影响到企业政策、企业战略和企业决策，而且在这些方面影响最大。

大多数人简直错到极点了。迄今为止受到革命性影响的却是当时都没有预料到的领域：经营方式。

例如，当时的任何人都无法想像到今天的建筑师可以使用真正具有革命性的软件。它可以设计大型建筑物的“内脏”：供水系统和管道设备、照明、供暖和空调系统；电梯规格和布置，所需的成本和时间只是过去的一个零头，而几年前，在设计写字楼、大型学校、医院或监狱时，这些工作需要占用大约2／3的时间和成本。

当时的任何人也都没有预料到今天的外科实习医生可以使用同样真正具有革命性的软件。在这种软件的帮助下，他们可以实施“虚拟手术”，然后就可以看到手术的结果。如果手术中出现失误，实习医生就会“在虚拟现实中”杀死患者。而不久以前，在结束培训前，实习医生很少有机会全面地了解手术的全过程。

半个世纪以前，任何人都没有想像到卡特彼勒公司（Caterpillar）等主要设备制造企业现在可以利用软件来组织企业的经营活动，包括，企业围绕着客户所需要的服务和他们的退换货需要，组织在世界各地的制造业务。

然而，迄今为止，计算机及其派生出的信息技术实际上都不能对决策产生任何影响，它们既不能决定是否盖新的写字楼、学校、医院或监狱，也不能决定它们具有什么样的功能；既不能决定是否对危重病人实施手术，也不能决定实施什么样的手术；既不能决定设备制造企业准备进入哪些市场和选择哪些产品进入这些市场，也不能决定某个大银行是否应收购另一个大银行。对于最高管理层的任务来说，信息技术到目前为止发挥的只是提供数据的作用，而不是提供信息的作用，更不用说提出新的和不同的问题和战略了。

管理信息系统和信息技术领域的人士往往认为这种失败是他们所称的“老一派”顽固不化的“主管们”一手造成的。这种解释是错误的。由于新技术没有向高层主管们提供他们履行自己的职责所需的信息，因此他

们没有利用这种新技术。例如，企业中的数据在很大程度上仍旧建立在19世纪初的理论的基础上，即成本越低，企业越有竞争力。管理信息系统就是以这个理论为基础通过计算机对数据进行处理。这些数据是传统的会计系统使用的数据。会计学至少是在500年前产生的，目的是向公司提供保管资产和在公司清算时分配资产所需的数据。20世纪20年代，在15世纪产生的会计学的基础上诞生了成本会计学，它是会计学的一个重大分支，其产生的目的只是为了帮助会计系统适应19世纪的经济环境，也就是提供成本信息和控制成本（顺便说一下，现在大行其道的全面质量管理（total quality management)是在成本会计学基础上发展起来的，它的目的也是如此）。

但是，我们大概在第二次世界大战时期开始认识到，资产的保管与成本控制都不是最高管理层的任务。它们是具体操作上的任务。成本上的劣势的确会毁了一个企业。但是，企业的成功建立在完全不同的基础上，即建立在创造价值和财富的基础上。企业在决定自己的经营之道、战略、放弃过时的东西和进行创新、平衡眼前利益与市场份额等问题时，需要冒一定的风险。企业在做出战略决策时需要以新的必然趋势（见第2章）为依据。这些决策才是最高管理层的任务。第二次世界大战后，由于人们认识到这个问题，管理学才从当时所谓的企业经济学（现在称为微观经济学）中分离出来，成为一门单独的学科。但是，传统的会计系统提供的信息都不能满足这些最高管理层的任务的需要。实际上，这些任务与传统会计模式提出的假设完全格格不入。新兴的、基

于计算机的信息技术别无选择，只能依赖于会计系统的数据。它也没有其他选择。它收集、组织、处理、分析和呈现的都是这些数据。信息技术面临的这种窘境在很大程度上却促使它对使用成本会计数据的经营活动产生了巨大的影响。但是，这种窘境也说明信息技术对企业管理本身的影响近乎于零。

最高管理层对信息技术迄今为止能提供的这些数据表示出非常失望的情绪，正是这种情绪使得新兴的和下一场信息革命一触即发。信息技术人员，特别是企业中的首席信息官，很快意识到会计数据并不是管理层所需要的，这也是MIS和IT人员轻视会计学和会计人员的主要原因。但是，他们照例也没有认识到，管理层需要的不是更多的数据、更高的技术或更快的速度。管理层所需要的是对信息的界定，是新的概念。在过去几年中，许多企业的最高管理人员纷纷开始提出这样的问题："什么样的信息概念能帮助我们做好我们的工作？"他们现在已经开始要求传统的信息提供者，即会计人员，提出他们所需的信息概念。

在本章的后半部分（"信息企业的需要"），我将讨论因这些问题而产生的新的会计系统。这一部分还将讨论企业外部的信息，这是一个新的领域，同时也是最重要的一个领域，我们至今还没有利用系统化的和有效的方法获取这方面的信息。这些新方法基于不同的假设，而且产生的原因也不尽相同。虽然，每种方法都是由不同的人独立提出来的，但是它们都有两个共同点。它们提供的是信息，而不是数据。它们是为最

高管理层设计的，为最高管理层完成自己的任务和进行决策提供信息。

新兴的信息革命源自企业，并在企业内蓬勃发展。但是，它即将使教育和卫生保健领域发生根本性的变革。同样，概念上的变革最终将至少与工具和技术的变革一样重要。人们普遍认为，教育技术将面临深远的变革，同时，教育结构也将随之发生深刻的变化。例如，远程教育将在25年内取代美国独具特色的教育体制——独立的大学本科教育。人们越来越清楚地认识到，这些技术上的变革势必将引发人们重新审视教育的内涵。一个可能的结果是：高等教育（即专科教育）的重心很可能发生转移，将面向成人提供贯穿整个职业生涯的继续职业教育课程。这种方式将学习的地点从校园转移到许多新的地方：自己的家、汽车、城际列车、工作场所或学校的礼堂。在这些地方，几个人就可以在下班后聚在一起学习。

在卫生保健领域，人们也将发生概念上的转变，对卫生保健的认识很有可能从疾病的治疗转变为身体与心理机能的保护。当然，治疗疾病仍旧是医疗保健领域的一个重要组成部分，但在逻辑上只是医疗保健的一个子集。提供卫生保健服务的传统机构医院和全科医生，都不会在这场变革中作壁上观，而且他们存在的形式和具有的功能当然也不会一成不变。

教育和卫生保健领域的情况也将与企业一样，重点也将从信息技术中的“技术”转变为“信息”。

历史的教训

当前的信息革命实际上是人类历史上第四次信息革命。第一次信息革命是文字的发明。第二次信息革命的标志是手抄书的发明，早在公元前1300年，书最先在中国出现；800年以后，希腊也依靠自己的力量发明了书，当时雅典的暴君裴西斯特拉托斯（Peisistratos）将那时口口相传的荷马史诗抄到书上。德国人谷登堡（Gutenberg）在1450~1455年发明的印刷机以及同时期发明的雕刻术拉开了第三次信息革命的序幕。虽然我们知道手抄书在希腊、罗马和中国的影响巨大，但是头两次信息革命几乎都没有留下任何文字记载。事实上，中国的整个文明体系和政府系统都根植于此。但是，对于印刷术和雕刻术引发的第三次信息革命，我们掌握着丰富的史料。我们今天可以从500年前发生的事情中学到什么呢？

要学的第一件事是学会谦虚。

今天，所有人都认为，在降低信息的成本和信息的传播方面（无论是以单个“字节”的成本来衡量，还是以计算机的拥有率来判断），以及在影响的速度和范围上，当前的信息革命都是史无前例的。这些想法简直是无稽之谈。

在谷登堡发明印刷机时，欧洲已经拥有了一个规模庞大的信息产业。它提供的就业机会可能是欧洲最多的。它是由许许多多修道院组成

的，许多修道院都有大量训练有素的修道士。每个修道士每天从早到晚用手抄书，每周要工作6天。一个勤勤恳恳且经过专门训练的修道士每天能抄4页，每周能抄25页，一年下来能抄写1200~1300页。

50年后，到1500年，这些修道士（有人估计整个欧洲的修道士超过1万人）失业了。取而代之的是数量很少的社会上的工匠，他们是新兴的“印刷工”，总数可能在1000人左右，但是却遍布整个欧洲（虽然一开始他们只居住在斯堪的纳维亚半岛）。要印刷一本书，20个工匠需要通力合作，先由一个训练有素的工人负责刻字，最后由技术要求不是很高的装订工装订成册，这些人的数量比较多，可能10个人左右。这个小组每年可以印刷25本书，平均每本书有200页，即总共5000页。到1505年，一次印刷1000册已经成为可能。这意味着一个印刷小组一年至少可以印刷500万页，装订成25000册书对外销售，或者说小组的每个成员每年可以印刷25万页，而仅仅在50年前，每个修道士只能抄写1200~1300页。

书价大幅下跌。在15世纪中叶以前或在谷登堡发明印刷机前夕，书籍是一种奢侈品，只有富有和受过良好教育的人才有钱买书。但是，当马丁·路德（Martin Luther）的德语版《圣经》（这本书有1000多页）于1522年问世时，价格出奇的低，以至于最穷的农民家庭都买得起。

在第三次信息革命中，成本与价格下降的幅度至少与当前的第四次信息革命一样巨大。普及的速度与影响范围也与第四次信息革命旗鼓相

当。

所有其他重大的技术革命也是一样。虽然棉花在所有纺织纤维中，到目前为止是最理想的纺织材料，它非常耐洗，并可以被加工成各种不同的面料，品种无穷无尽，但是加工的过程既费时，又需要大量劳动力。一个工人手工生产一磅棉纱需要12~14天，而用羊毛纺纱需要1~2天，亚麻需要2~5天，丝需要6天。1764年，人们第一次采用机床生产棉花，从而引发了工业革命。到了1784年，生产一磅棉纱所需的时间减少到几个小时（这段时间恰好与电子数字积分计算机（ENIAC）过渡到IBM的360计算机的时间不谋而合）。价格下跌了70%，产量增加了25倍。然而，此时距埃利·惠特尼（Eli Whitney）发明轧棉机（1793年）仍旧有一段时间。轧棉机的出现促使棉纱的价格又下跌了90%多，最终，棉纱的价格跌至工业革命爆发前五六十年前的千分之一左右。

新的印刷技术对信息内涵的影响，与该技术所带来的降价效应和速度同样重要。从谷登堡印刷的《圣经》开始，第一批印刷的书都是拉丁文的，而且内容仍旧与修道士们早年用手抄写的书相同，涉及的是宗教和哲学思想，以及古代拉丁文化遗留下来的所有著作。但是，在谷登堡发明印刷机后仅仅过了20年，当代作家出版的书籍开始破土而出，虽然仍旧是用拉丁文写的。又过了10年，使用的语言不仅有希腊语和希伯来语，而且还越来越多地出现了用本国语印刷的书籍（先是英语，然后是其他欧洲国家的语言）。1476年，即谷登堡发明印刷机后仅仅过了20

年，英国印刷家威廉·卡克斯顿（William Caxton，1422-1491）出版了一本关于国际象棋和供普通大众看的书。到1500年，通俗文学不再是通过口口相传的诗词，特别是史诗，而是通过印刷好的书籍传播的散文。

印刷革命还立刻在根本上改变了组织，包括教育系统。在此后的几个世纪里，全欧洲冒出了一个又一个大学，但是这些大学与早期的大学截然不同，它们不是为神职人员设计的，也不是为学习神学而设计的。它们开设的科目是面向普通人的，如法律、医学、数学和自然科学等。最后（虽然经过了200年的时间），在印刷书籍的基础上，普及教育和现在的学校诞生了。

然而，印刷对教会的影响却是最大的，而在谷登堡发明印刷机之前，教会是欧洲的核心。没有印刷，新教徒的宗教改革（reformation）是不可能成功的。在此之前，英格兰的约翰·威克里夫（John Wycliffe，1330-1384）和波希米亚（Bohemia）的扬·胡斯（Jan Hus，1372-1415）发起的宗教改革同样得到了大众的热情响应。但是，这些犯上作乱者只能靠一张嘴宣传，影响的范围或速度非常有限，因此只能局限于当地，而且经常受到镇压。马丁·路德的情况就不一样了。1517年10月31日，在德国一个偏远的小镇，他将他的95条论点钉在教会的门上。他的本意只是想在教会内就传统的神学引发一场辩论。但是，未经路德同意（而且他可能也不知道），有人立即将这些论文印了出来，并免费散发到全德国，然后传遍整个欧洲。这些印刷出来的传单点燃了宗教风暴，最后

形成宗教改革浪潮。

如果没有印刷术，始于15世纪下半叶的发现时代还会如期而至吗？通过印刷术，葡萄牙航海家在沿非洲的西海岸搜寻通往西印度群岛的海上路线时每前进一步，人们都会了如指掌。有了印刷术，哥伦布获得了第一张（虽然完全是错误的）通往传说中的国度的地图，这些国度位于西方地平线的尽头，如马可·波罗向往的中国和传说中的日本。有了印刷术，人们可以立即记录下每一次航海的结果，并绘制更可靠的新地图。

非经济领域的变革是无法用数字来衡量的。但是，印刷革命对社会、教育、文化的影响（更不用说对宗教的影响了）很可能与当前的信息革命所产生的影响一样巨大，传播的速度即使没有当前的信息革命快，也一定可以与之相提并论。

技术人员的历史教训

对于今天的信息技术人员（包括IT和MIS专业人员和CIO）来说，上一次信息革命，即图书印刷，也有可以借鉴的教训，即信息技术人员不会消失。但是，他们可能成为“配角”，而在过去40年里，他们一直是“超级明星”。

印刷革命立即派生出一个以信息技术人员为代表的新阶层，而最近发生的信息革命同样也造就了许多信息企业、MIS和IT技术人员、软件

设计师和首席信息官。印刷革命的IT人员是早期的印刷工人。1455年，他们还不存在，而且实际上人们对他们也没有任何概念，但是25年后，他们却一举成为耀眼的明星。这些轻松驾驭印刷机的行家里手在整个欧洲是尽人皆知，受到极高的礼遇，而今天数一数二的计算机和软件公司在全世界也获得了相同的待遇。这些印刷业主成为王公贵族、罗马教皇和许多富有的贸易城市的座上宾，可谓名利双收。

在这些人里，第一个成为工业巨头的是著名的威尼斯印刷业者奥尔德斯·马努蒂厄斯（Aldus Manutius，1449-1515）。他认识到新的印刷机可以使用同一张版面实现大批量印刷。1505年，印数可以达到1000张。他采用低成本的方法批量印刷书籍。他缔造了印刷工业：他是采用拉丁文以外的其他文字印刷书籍的第一人，也开创了印刷当代作家著作的先河。他的印刷机总共印了1000种书。

安特卫普的克里斯托夫·普朗坦（Christophe Plantin，1520-1589）是最后一位伟大的印刷技术人员和最后一位印刷贵族。他最开始只是一个卑微的实习装订工，后来组建了欧洲最大和最著名的印刷公司。他将印刷和雕版这两种新技术结合在一起，印制出带有插图的书籍。他成为安特卫普首屈一指的贵族（安特卫普是欧洲最富庶的城市之一），而且他富到可以为自己建造一座富丽堂皇的宫殿，这座宫殿至今仍保存得非常完好，已成为印刷博物馆。但是，在普朗坦去世前，他和他的印刷公司就开始走下坡路，很快就销声匿迹。

到1580年左右，这些以技术见长的印刷业者沦为普通工匠，当然他们是有身份的手艺人，但是他们绝对不再属于上层社会。他们的利润也不再高于其他行业，也不再吸引投资资本。他们的地位很快被我们现在所称的出版商（虽然这个称谓当时并不存在）所取代，他们及其公司关注的不再是信息技术里的“技术”，而是“信息”。

出现这种转变的同时，新的技术恰好开始影响信息的内涵，并进而影响教会和大学等15世纪主要的组织存在的意义和功能。当时发生的这种转变与当前的信息革命正好处于同一个转折点。信息技术和信息技术人员现在也要面临同样的遭遇吗？

新兴的印刷革命

人们实际上没有理由认为新兴的信息革命必须完全“高科技化”。因为自1950年以来，我们在这50年里的确经历了一场真正的“信息革命”。但是，这场信息革命不是以计算机和电子产品为基础的。而是印刷这个古老和“没有科技含量”的媒介创造了真正的繁荣，而且是名副其实的繁荣。

1950年，当电视机第一次席卷美国时，人们普遍认为它将成为印刷版图书的终结者。自那以后，美国的人口增加了2/3。高等院校的学生增加了5倍，他们是使用和购买图书最集中的一批人。但是，在美国出版和销售的印刷版图书的数量却至少增加了15倍，甚至可能接近20倍。

人们通常认为最主要的“高科技”公司是第二次世界大战后发展最快的企业，如20世纪六七十年代的IBM和80年代以后的微软。但是，有两个在全世界居于领先地位的出版公司在发展速度上至少不逊于那些高科技公司。一个是德国的贝塔斯曼集团（Bertelsmann）。在希特勒上台之前，它只是一个为新教徒出版祈祷书的小企业，后来受到纳粹的压制。在第二次世界大战后，在创始人的孙子莱因哈德·莫恩（Reinhard Mohn）的领导下，贝塔斯曼集团恢复了活力。该公司现在仍旧是一个私营公司，从不公布销售额或利润额。但是，通过其拥有的出版公司［如美国的兰登书屋（Random House）］、书友会和杂志［如法国主要的商业杂志《资本》（Captial）］，该公司现在在世界上大多数国家（俄罗斯除外）在出版和发行印刷品（日报除外）方面稳坐世界头把交椅。澳大利亚出生的鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）缔造的传媒帝国也经历了同样快的发展速度。默多克最初在澳大利亚只经营两家省级日报社，而他现在经营的报纸遍及说英语的所有国家，其他使用英语出版的图书出版商和杂志商只能甘拜下风。同时，他还在另一个在计算机出现以前就已经存在的“信息媒介”领域——电影领域——拥有一个大公司。

另一个印刷媒介的发展速度甚至比这些图书出版商快，这就是“面向大众的专业化杂志”。许多发行量大、在20世纪二三十年代风靡美国的“综合类”杂志，如《生活》（Life）或《星期六晚邮报》（The Saturday Evening Post），都不见了踪影。它们的确是电视的牺牲品。但是，在美国现在有几千种面向大众的专业化杂志，有人估计超过3000

种，每种杂志的发行量在 5 万~100万份，而且大多数杂志社的效益非常好。

最显而易见的例子是商业或经济类杂志。在美国，此类杂志中名列前三名的是《商业周刊》（Business Week，周刊）、《财富》（Fortune，半月刊）和《福布斯》（Forbes，月刊），每种杂志的发行量都接近100万册。在第二次世界大战爆发前，伦敦的《经济学人》（Economist）是世界上惟一一个每个星期都系统化地报道全世界的经济、政治和商业状况的杂志，但是当时在英国以外，它几乎默默无闻，而且在英国的发行量也非常小，不到10万册。现在，它单单在美国的发行量每周就超过30万册。

此外，每个领域都有类似的、发行量大的专业杂志，面向不同兴趣的读者，包括卫生保健、交响乐团的管理、心理学、外交事务、住宅维护、计算机等等，最重要的是，每种职业、每种行当和每种行业都有自己的专业性杂志。例如，《科学美国》（Scientific American）是办得最成功和历史最悠久的杂志之一，是美国人于20世纪40年代后期创办的（更确切地说是复刊）一本月刊，由著名的科学家介绍他们自己研究的科学领域，面向的读者是“热爱科学的外行人”，即其他领域的科学工作者。

为什么印刷媒介会取得成功呢？

对于印刷版图书在美国的发展，高等院校的学生可能发挥了不可磨灭的作用。大学教科书和大学教师指定的图书大量增加。但是，增长率排在第二位的一类书在20世纪50年代之前根本就不存在，至少在数量上没有反映出它们的存在。有个德国出版商首先发现了它们的潜力，并率先成立了一个出版社专门出版这种书。他称之为“专业通俗读本”（sachbuch），是专家写给普通读者看的书，但在英语中没有对应的词形容它。这个出版商就是已故的冯·费纳蒲（E.B. von Wehrenalp）（他在德国的杜塞尔多夫创办了埃康出版社（Econ Verlag），它仍旧是我的德语版图书出版商）。当被要求解释专业通俗读本的含义时，他说：“我们需要享受阅读。图书需要具有教育意义。但是，阅读的目的既不是娱乐，也不是教育。它的目的是提供信息。”

无论是给想了解医学知识的外行人看的杂志，还是面向想了解管道安装和修理行业最新动态的管道工人的期刊，这些面向大众的专业化杂志与图书的情况非常类似。这些杂志都提供信息。最重要的是，它们提供外部世界的信息。面向大众的专业化杂志让某种专业、行当或行业的读者了解到，在他们工作的企业、商店或办公室外都发生了什么事情，内容涉及竞争、新产品和新技术、其他国家的发展状况等等，特别是有关本专业、本行业或本行业的从业人员的内容尤其受欢迎（而在所有交流手段中，流言蜚语最能夸大事实，甚至混淆视听）。

现在，印刷媒介已经开始利用电子渠道。亚马逊公司是继500年前

的奥尔德斯·马努蒂厄斯之后发展最快的图书销售公司，他们是通过互联网销售图书。经过短短的几年，该公司一举成为最大的互联网零售商。而贝塔斯曼公司在1998年秋季收购了巴诺连锁书店（Barnes & Noble）50%的控股权，后者是亚马逊公司的主要竞争对手。现在，越来越多的面向大众的专业化杂志都开始发行“在线”版，即通过互联网提供给订户，由订户自己打印出来。IT没有取代印刷业，而印刷业却利用电子技术，通过这个渠道销售以印刷为载体的信息。

新的销售渠道必定会改变印刷版书籍。新的销售渠道总是会改变通过它们销售的内容。然而，无论以何种方式提供或保存，它终究是印刷版的产品。而且，它提供的仍旧是信息。

换句话说，信息的市场仍旧存在。然而，这个市场仍然是杂乱无章的，同时，信息的来源也是混乱的。今后几年（肯定不会超过10年或20年），信息的供应与需求将会朝一个方向发展。将来，真正的新信息革命将会到来，领导这场革命的不是IT技术人员，而是会计和出版商。到那时，企业和个人都将需要了解他们需要什么样的信息和如何获得这些信息。他们必须学会组织信息，使信息成为他们重要的资源。

企业需要的信息

我们刚刚开始懂得如何利用信息这个工具。然而，对于企业需要的信息系统的主要组成部分，我们已经可以描绘出它们的轮廓了。反过

来，我们可以开始了解一些概念，这些概念很可能成为管理人员明天需要管理的企业的基础。

从成本会计向效益控制转变

我们用了大量篇幅讨论如何在会计这个最传统的信息系统中重新设计企业与信息。事实上，许多企业已经放弃了传统的成本会计法，转而采用作业成本法（ABC)。这种方法最初是为制造企业设计的，现在在制造企业中已得到广泛的采用。而服务性行业和大学等非营利性机构也迅速采用了这种方法。作业成本法提出了不同的商业流程概念和不同的计算方法。

传统的成本会计法是70年前首先由通用汽车提出来的。它假定全部制造成本是各个作业环节的成本的总和。然而，关系到竞争力和盈利能力的成本却是整个流程的成本，而且新兴的作业成本法要记录的就是这个成本，从而便于企业对它进行管理。这种方法提出一个基本假设，即企业是一个完整的流程，这个流程从物资、物料和零部件进入工厂的卸货平台开始，一直延续到成品到达最终用户手中之后。服务也计入产品的成本，同时，假使客户支付安装费用，安装也要计入产品的成本。

传统的成本会计法计算做事的成本，例如切割出一圈螺纹。作业成本法还记录不做事的成本，如机器停机的成本、等待所需零部件或工具的成本、等待发货的存货的成本和重新加工或丢弃出现故障的零部件的

成本。传统的成本会计法不会记录不做事的成本，而这个成本通常与做事的成本不相上下，有时甚至超过做事的成本。因此，作业成本法不仅可以更好地控制成本，而且它日趋具有控制效益的功能。

传统的成本会计法假设企业需要做某项工作，如热处理，并假设企业需要在现在做的地方做这项工作。作业成本法则问："企业需要做这项工作吗？如果需要，最好在哪里做呢？"作业成本法将过去分几个步骤完成的活动（如价值分析、流程分析、质量管理和成本计算）合并到一项分析中。

采用这种方法，作业成本法可以大幅度地降低制造成本，在某些情况下，幅度达到整整１／３。然而，它对服务业可能影响最大。在大多数制造公司中，传统的成本会计法存在不足。但是，银行、零售点、医院、学校、报社、广播电台和电视台等服务性行业实际上根本就不存在成本信息。作业成本法说明了传统的成本会计法为什么不适用于服务性企业。原因不在于这种方法是错误的，而在于传统的成本会计法提出的假设是错误的。服务性企业不能像制造企业那样采用传统的成本会计法先计算单项工作的成本。它们必须先承认这样的假设，即企业只有一个成本，即整个系统的成本。这个成本在任何特定的时期内都保持固定不变。固定成本与可变成本之间的区别是尽人皆知的，而且是传统的成本会计法存在的基础，但对于服务行业却毫无意义。传统的成本会计法还提出另一项基本假设，即企业可以用资本替代劳动力，而这个假设也不

适用于服务行业。事实上，额外的资本投资很可能要求企业增加人手，特别在从事脑力劳动时。因此，医院在购买了一台新的诊断仪器后，任何人都可能不会下岗。它反而需要增加四五个人来操作这台新的仪器。其他知识型组织也需要吸取同样的教训。但是，所有成本在特定时期都保持固定不变和资源无法相互替代的两个假设，恰恰是作业成本法的出发点。在将这些假设运用到服务行业后，我们第一次开始获得成本信息和能够控制成本。

例如，银行几十年来一直试图在企业中推行传统的成本会计法，计算每项工作和服务的成本，而获得的结果几乎是无足轻重的。现在，他们开始提出这样的问题："哪一项活动是成本和效益的中心？"答案只有一个，即为客户服务。在任何主要银行业务中，花在每个客户身上的成本是固定不变的。因此，决定成本和盈利能力的是每个客户的产出，即客户享受到的服务的量和各种服务的组合。零售商，特别是西欧的零售商，早已经掌握清楚这一点。他们认为，货架立好了以后，这部分的成本就是固定不变的，他们面临的管理任务就是在特定时期内最大限度地提高货架的产出。虽然这些零售商的售价和利润率都很低，但是由于他们重视效益控制，因此他们还能够提高盈利能力。

在某些领域，如研究实验室，我们很难计算它们的生产率，因此我们不能采取传统的成本计算法，而是需要采用估算和判断的方法。但是，对于大多数需要利用知识的工作和服务工作，我们将在10年内开发

出可靠的工具，便于我们计算和管理成本，促使成本能与效益挂钩。

通过深入探讨服务行业的成本计算问题，我们应该可以全新地了解各类企业争夺和留住客户的成本。

例如，如果美国的通用汽车、福特和克莱斯勒等公司能采用作业成本法，它们就能早点认识到，它们在过去20年里习惯采用的“闪电式”竞争手段一点效果都没有。它们推出的这些竞争手段——向购买新车的客户提供巨幅折扣和巨额现金奖励等促销手段，实际上让三大汽车制造商消耗了大量资金，更糟糕的是，失去了大量客户。事实上，每一个企业的市场份额都一落千丈。由于这些公司都采用传统的成本会计法，因此这些特殊交易的成本或对产出产生的负面影响都无法在会计报表中反映出来，管理层也就无法看到企业所遭受的损失。

由于日本汽车制造商采用的是作业成本法，尽管它们采用的是比较原始的方法，因此丰田、日产和本田等公司没有采取闪电式的折扣的方法与美国汽车制造企业竞争，从而保住了它们的市场份额和利润。

从虚构的法律现实向经济现实转变

然而，只了解经营的成本是不够的。要在竞争日趋白热化的全球市场中立于不败之地，企业需要掌握整个经济链的成本，需要与经济链中的其他成员合作，共同控制成本，最大限度地提高效益。因此，企业已经开始抛弃只计算组织内部的成本的做法，转而计算整个经济流程的成

本，而在这个经济流程中，规模最大的公司也只是其中的一个小环节。

对于股东、债权人、雇员和税务局来说，公司这个法律实体是现实存在的。但是，在经济层面上，它却是虚构的。

30年前，拥有可口可乐公司特许经营权的企业遍及全世界。独立的瓶装厂负责生产可口可乐饮料。现在，美国的大多数瓶装厂都归可口可乐公司所有。但是，喝可口可乐饮料的人，包括那些了解这个事实的人，都对此满不在乎。

在市场上，发挥重要作用的是经济现实，即整个流程的成本，无论谁拥有什么。

一个不知道从什么地方冒出来的无名小卒在短短的几年内不费吹灰之力就击败了公认的强者，在商业历史上，这种例子层出不穷。究其原因，人们总是认为是绝妙的战略、先进的技术、有效的市场营销手段或精益制造模式（lean manufacturing）的结果。但是，在每一个这样的例子中，新来乍到的人总是拥有巨大的成本优势，通常在30%左右。原因始终是相同的：新成立的公司不仅对自己的成本了如指掌，而且还掌握和控制了整个经济链的成本。

丰田公司掌握和控制了供应商和销售商的成本，在这方面，它是这类公司最杰出的代表；当然，这些供应商和销售商都是丰田企业联盟的成员。通过这个网络，丰田控制了汽车制造、销售和维修的总成本，使

得这些成本合并到一个成本流中，谁的成本最低、效益最高，丰田公司就选择谁（关于企业联盟的历史，请参阅第1章）。

19世纪90年代，阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）在文章中提出计算整个经济链的成本的重要性，自那以后，经济学家们也开始知道它的重要性了。但是，大多数企业家仍旧认为它只是理论上的抽象概念。然而，企业越来越需要管理经济成本链。实际上，管理人员不仅需要组织和管理成本链，而且还要管理其他事务，特别是企业战略和产品的规划。无论经济链中的各个公司在法律上属于哪个国家管辖，管理人员都需要使所有任务融入到一个经济整体中。

企业将开始抛弃以成本为导向的定价模式，转而采用以价格为导向的成本计算模式，这种趋势将成为他们开始计算经济链成本的强大动力。西方企业的传统做法是，先计算出成本，然后加上适当的利润，最后得出价格。他们采用的是以成本为导向的定价模式。西尔斯和马莎百货很久以前就开始采用以价格为导向的成本计算模式，其中，客户愿意支付的价格促使企业从设计阶段开始考虑他们能够接受的成本。前一阶段，采用这种模式的企业简直是凤毛麟角。现在，企业对以价格为导向的成本计算模式已经习以为常。

相同的观点适用于外包、联盟和合资企业，实际上也适用于以合作关系为基础，而不是以控制与被控制为基础的任何组织形式。这种实体将取代母公司控制全资子公司的传统模式，特别是在经济全球化的环境

中，日益成为成长的模式（有关内容，请参阅第1章）。

对于许多企业来说，选择经济链成本计算模式将是非常痛苦的。要做到这一点，整个经济链中的所有企业都需要有相同的，或至少是相容的会计系统。然而，每一个企业却都按自己的方式组织自己的会计系统，每一个企业也都认为自己的会计系统是惟一可行的会计系统。此外，经济链成本计算模式要求各个企业共享信息；然而，即使在同一个公司中，人们也往往拒绝信息共享。

无论存在什么样的障碍，经济链成本计算模式都是大势所趋的。否则，即使是效率最高的企业在成本上也会处于越来越不利的地位。

创造财富的信息

企业的目标是创造财富，而不是控制成本。但是，这个显而易见的事实却没有在传统的计算方法中反映出来。会计专业的一年级学生通过学习，了解到资产负债表描述的是企业的清算价值，可向债权人提供情况最糟糕时的信息。但是，企业正常经营的目的不是为了清算。企业管理的目的应该是保持经营的连续性，即创造财富。

要创造财富，企业需要运用四套诊断工具：基础信息、生产率信息、能力信息和资源分配信息。这些工具共同构成管理人员在管理当前的企业时所需的工具箱。

基础信息

采用历史最悠久和最广泛的一套诊断性管理工具是现金流量和流动性预测，以及各种标准的测量手段，包括代理商存货量与新车销售量比率、支付债券利息后的收益额和账龄超过六个月的应付款项与应付款项总额和销售额的比率。这些类似于医生在进行例行检查时使用的测量手段：如体重、脉搏、温度、血压和尿液分析。如果测量结果正常，除此之外，我们不会得到更多信息。如果结果异常，说明我们需要找出和解决问题。这些测量手段可以称做基础信息。

生产率信息

第二套诊断工具涉及关键性资源的生产率。历史最悠久的当数第二次世界大战时期出现的、计算体力劳动者的生产率的工具。我们现在正在缓慢地发展计算知识工作和服务工作的生产率（见第5章）的测量手段，尽管这些手段仍旧是比较原始的测量手段。然而，仅仅计算员工（包括蓝领和白领）的生产率，我们也获得不了足够的生产率信息。我们需要综合要素的生产率数据。

这也是人们越来越多地采用经济增加值分析法（EVA）的原因。很早以前我们就对它的基础一清二楚：即我们通常认为留给服务企业分配的资金就是利润，而它根本就不是利润，最多是名副其实的成本。在企业获得的利润大于资金成本前，企业始终处于亏损状态。企业上缴利税，似乎说明企业真正盈利了。这也没关系。企业对经济的回报仍旧小

于对资源的索取。除非利润超过资金的成本，否则企业都无法收回全部成本。在收回成本之前，企业不是在创造财富，而是在破坏财富。如果偶尔以这个标准衡量的话，第二次世界大战以后，美国几乎没有盈利的企业。

通过计算所有成本的增加值，包括资金成本，EVA实际上计算的是生产过程中所有要素的生产率。这个方法本身并不能告诉我们，为什么某种产品或服务没有带来增加值或针对这种情况应采取什么措施。但是，它让我们知道，我们需要发现什么问题，让我们知道，我们需要采取措施。我们还可以利用EVA找出有效的措施。它的确可以告诉我们，哪些产品、服务、工作或活动的生产率和增加值出奇的高。然后，我们可以问我们自己："我们可以从这些成功经历中学到什么呢？"

标杆（benchmark)是获取生产率信息的最新工具，这种方法将企业自己的绩效与业内最佳的或世界上最佳的绩效放在一起进行比较。标杆假设一个组织能做的事情，任何其他组织都可以做到。这种假设是正确的。它认为任何企业都需要具有全球竞争力（参阅第2章），这也是正确的。它还认为具有竞争力的前提条件是至少与领先者做得一样好，这同样是正确的。EVA和标杆共同组成一套计算和管理综合要素生产率的诊断工具。

能力信息

第三套工具是关于能力的。要傲视群雄，企业需要有常人所不及的能力或拥有别人照猫画虎都很难达到的能力。要傲视群雄，核心能力是关键，通过这种能力，生产企业或供应商发现自己所具有的特殊能力能够满足市场或客户的特殊需要。

例如，日本人能够将电子元器件的尺寸压缩到非常小的程度，他们的这种能力源自他们的艺术传统——印笼（inro）和挂件（netsuke），它们都有300年的历史，前者是一种非常小且光亮的盒子，人们可以在上面画上风景画，后者是一种更小的纽扣，上面绘有各种各样的动物，通过这种挂件，人们可以将印笼系在腰带上。通用汽车在过去80年里独具慧眼，成功收购了一家又一家企业；马莎百货也有独到之处，他们为中产阶级设计出事先包装好的和毋需加工即可食用的美食。但是，我们怎样才能发现我们已经具有的核心能力和企业要取得和保持领先地位所需的核心能力呢？我们如何知道我们的核心能力是增强了，还是削弱了？或者，我们的核心能力是否仍旧是我们所需要的核心能力？核心能力需要发生哪些变化？

迄今为止，关于核心能力的讨论大体上没有详细的记载。但是，许多高度专业化的中型企业正在提出一整套衡量和管理核心能力的方法，包括瑞典的一家医药制造企业和美国的一家专业工具生产企业。

第一步是密切关注本企业和竞争对手的绩效，特别要留意意想不到的成功和在本应做得好的方面却意外出现的低于标准的绩效。成功说明

企业找对了市场的切入点，并将有所回报。成功显示出企业拥有领先优势的领域。不成功则在第一时间表明市场发生了变化，或者企业的能力在削弱。

通过这样的分析，企业可以提前发现机会。

通过密切关注意想不到的成功，美国的一家机床制造企业发现日本许多小型机械修理店也在购买该公司生产的昂贵的高科技机床，而在设计过程中，该公司并未考虑到日本人的需求，也没有打算向他们销售机床。这使得该公司认识到新的核心能力：尽管它的产品在技术上非常复杂，但是这些产品具有易于维护和易于维修的特点。后来在设计产品的过程中，该公司就考虑到这个问题，从而占据了美国和西欧的小型工厂和机械修理店市场，而从前，该公司实际上根本就没有考虑到这些市场。

不同的组织有不同的核心能力，可以说这是组织的一个“个性”。但是，每个组织（不仅仅是企业）都需要一个核心能力：创新。而且，每个组织都需要有办法记录和评估创新的绩效。在已经记录和评估创新的绩效的企业中（包括第一流的医药制造企业），其出发点不是企业自己的绩效，而是要在特定时期内详细记录整个领域的创新活动。在这些创新活动中，哪些是真正成功的创新？我们的创新有多少？我们的绩效符合我们的目标吗？符合市场的发展方向吗？符合我们的市场地位吗？与我们在研究方面的投入相称吗？我们取得成功的创新活动是发展最快、

机会最多的领域吗？有多少真正重要的创新机会我们没有抓住？为什么没有抓住？是因为我们没有发现这些机会吗？还是因为我们发现了这些机会，但没有利用这些机会？还是因为我们工作做得不够好？在将创新转化为商业化生产的产品上，我们做得怎么样？无可否认，其中许多问题都是对核心能力的评估，而不是测量核心能力。这种评估不是在回答问题，而是提出问题，提出的是正确的问题。

资源分配信息

在管理当前的企业、实现创造财富的目标的过程中，我们需要的最后一个诊断信息是稀缺资源的分配，而这种稀缺资源就是资本和利用资本的人。这两种资源将管理人员在管理企业的过程中所拥有的所有信息转化为行动。他们是企业经营成败的决定因素。

大约70年前，通用汽车公司提出了第一套资本拨款流程。现在，几乎所有企业都采用了资本拨款流程，但是正确使用这个流程的企业并不多见。企业一般只根据以下一两个标准估算他们的资本拨款需求：投资回报率、偿还期、现金流量或贴现后的现值。但是，我们很早就知道（自20世纪30年代初起），在这些方法中，没有一个是正确的方法。要了解计划投资的数额，企业需要全面地考察上述 4 个标准。在60年前，处理这些数据需要漫长的时间。现在，一台笔记本计算机在几分钟内就可以完成这个任务。60年前，我们就知道，管理人员不应孤立地审查一个资本拨款项目，而应选择机会最好、风险最小的项目。这样，企业需

要制定一个资本拨款预算，列出所有选择。不过，能这么做的企业简直太少了。

然而，更严重的问题是，大多数资本拨款流程都没有包括两类重要信息：

·每 5 个投资项目中有 3 个可能不会取得预期的结果。如果企业计划投资的项目真的不能取得预期的结果，企业会面临什么情况呢？企业会受到重创，还是无关痛痒？

·如果投资项目取得成功，特别是成功得出乎我们的意料，我们应采取何种对策呢？

另外，企业需要为资本拨款项目设定具体的期限：我们什么时候可以看到什么样的结果？然后，有关人员需要汇报和分析项目的结果，包括成功、接近成功、接近失败和失败。要提高组织的绩效，最好的办法是对比资本投资的效果与承诺和期望取得的效果，而组织就是根据承诺和期望取得的效果批准投资项目的。在过去50年中，如果我们能采用这种办法定期提供有关政府项目的反馈信息，美国今天的状况该有多么好？

然而，资本只是组织的一个重要资源，而且绝不是最稀缺的资源。任何组织中最稀缺的资源是执行任务的人。

第二次世界大战以后，美国军方已经知道如何检验人事任命决定的正确性。现在，在任命高级军官担任重要的指挥职务前，军方都会思考他们要求这些高级军官能取得什么样的成绩。然后，他们根据这些要求评估军官的绩效。同时，军方会不断地根据其任命的成败评估自己选择高级指挥官的流程。迄今为止，任何组织在这方面做得都没有美国军方好。

在人事任命上，企业、大学、医院和政府机构实际上还不了解如何就被任命者的工作业绩提出具体的要求和系统化地评估他们的工作成果。为了创造财富，管理人员需要有意识和仔细地分配人力资源，对人和资本都要一视同仁。

效益的源泉

上述四类信息只是让我们了解企业的现状。在战术上，它们提供的是信息和指导。在战略上，我们需要有关我们所处的环境的有效信息。在制定战略时，我们需要以各种信息为基础，包括市场、客户和客户以外的人；本行业和其他行业的技术；全球金融业；千变万化的世界经济。这些信息就是效益的源泉。在组织中只有所谓的成本中心。企业惟一的利润中心是“能带来可以签发支票的顾客”。

重大的变革总是先在组织的外部发生。零售商可能更多地了解到它的店里购物的客户。但是，无论零售商做得多么成功，它所拥有的市场

份额和客户仍旧只是大海中的一滴水；绝大多数人都不是它的客户。基本变革总是由客户以外的人引发的，而且，这种变革总是会愈演愈烈。在过去50年里，在改变某个行业的面貌的重大新技术中，至少有一半的新技术都不是本行业的技术。彻底改变美国金融业的商业票据就不是银行自己的产物。分子生物学和遗传工程学也不是源自制药业。虽然绝大多数企业将继续只在当地或本地区经营，他们都将面临，至少有可能面临来自全球不同地方的竞争，有些地方他们甚至就没有听说过。

当然，尽管我们可以查阅面向大众的专业化杂志，但是我们不可能获得全部所需的、有关外部的信息。20世纪60年代，许多美国公司在不了解当地劳动法规的情况下贸然进入欧洲市场。在没有掌握足够的信息的情况下，欧洲公司也盲目地到美国投资办厂。20世纪90年代，日本人在加利福尼亚的房地产投资遭受了意想不到的失败，主要原因是他们对美国的分区制度和税收制度的基本情况知之甚少。

我们普遍存在这样的观点，即我们认为税收、社会法规、市场取向、销售渠道、知识产权等方面是什么样的状况，或者至少应该是什么样的状况，它们就必须是什么样的状况，这种观点往往就是企业经营失败的重要原因。

一个恰当的信息系统需要包括帮助管理人员对上述观点提出质疑的信息。这个系统不仅要向他们提供他们需要的信息，而且还必须引导他们提出正确的问题。它首先假设管理人员知道需要什么样的信息。其

次，它要求管理人员定期获取他们所需的信息。最后，这个系统要求管理人员系统化地将这些信息融入到决策过程当中。

这些只是开始。这些只是组织“商业智能”的第一步，而商业智能就是有关全世界现在存在的和可能出现的竞争对手的信息。联合利华、可口可乐、雀巢、日本的一些贸易公司和几个大型建筑公司等跨国公司，已经开始努力建立收集和组织外部信息的系统。但是，大多数企业大体上还没有开始启动这项工作。这个问题日益成为所有企业的主要信息挑战。

管理人员开展工作所需的信息

在信息技术中，许多都是面向个人的数据处理设备。但是，随着信息的发展，人们的主要注意力始终放在企业用的信息上，本章对信息的讨论也是如此。但是，管理人员（特别是所有知识工作者）在执行自己的工作时使用的信息却更加重要。对于一般的知识工作者，特别是对于管理人员来说，信息是他们的重要资源。信息逐渐将他们与他们的同事、组织和“网络”连接在一起。换句话说，帮助知识工作者开展工作的是信息。

现如今，我们已经认识到除了知识工作者和管理人员外，没有人能够提供他们所需的信息。但是，能努力决定需要什么样的信息的管理人员屈指可数，而决定如何整理这些信息的管理人员就更少了。他们往往依靠数据的制造者——IT人员和会计人员——为他们做这些决策。但是，数据的制造者不可能知道用户需要什么样的数据，需要将什么样的数据转变为信息。只有知识工作者，特别是管理人员自己才可以将数据整理为有用的信息，并利用在工作上。

要提供工作所需的信息，管理人员首先需要问自己以下两个问题：

“我应该向与我共事的人和我信赖的人提供什么样的信息？以什么形式？在多长的期限内？”

“我自己需要什么样的信息？由谁提供这些信息？以什么形式？在多长的期限内？”

这两个问题是紧密联系在一起的。但是它们又各不相同。“我应该向别人提供”应摆在第一位，它建立了一个沟通的渠道。如果没有沟通的渠道，那么管理人员就不会得到反馈的信息。

60年前，即1938年，切斯特I.巴纳德（Chester I. Barnard，1886-1961）出版了他的第一部著作《管理者的职能》（The Functions of the Executive）。自那以后，我们认识到上述问题。然而，虽然巴纳德的著作得到各界的普遍称赞，但是它几乎没有造成什么实际的影响。对于巴纳德来说，沟通是一个笼统和粗略的概念。它体现的是人际关系和私下里的关系。然而，要在工作场所提高沟通的效率，沟通的重点不在沟通的人本身。在沟通的过程中，我们应侧重于共同的任务，共同的挑战，总之是要做的工作。

在问过“我应该向谁提供信息，这样他们可以开展工作”这个问题后，沟通的重点就集中在共同的任务和工作上了。沟通就有了效果。因此，第一个问题（适用于任何有效的关系）不是：“我想要和需要什么样的信息”？而是：“其他人需要我提供什么样的信息？”和“这些其他人是什么人？”只有在问过这些问题后，我们才能进一步问：“我需要什么样的信息？由谁来提供？以什么形式提供？在多长的期限内？”

提出这些问题的管理人员将很快发现，在他们所需的信息中，绝大多数都不是他们公司自己的信息系统提供的。有些信息来自会计部门。然而在许多情况下，我们需要重新思考、重新表述和重新整理这些信息，这样管理人员才能在工作中用到这些信息。

惟一可以回答“我需要提供什么样的信息？提供给谁？以什么形式提供？”的是其他人。因此，要获得管理人员工作所需的信息，第一步是找到每一个与管理人员共事的人，找到管理人员信赖的每一个人，找到每一个需要知道自己在做什么的人，然后问他们。但是，需要做好回答的准备。其他人应该会反过来问：“你需要我提供什么样的信息？”因此，管理人员需要首先思考一下这两个问题，但是随后，他们应该先找到这些其他人，让他们告诉管理人员：“我需要向你提供什么样的信息？”

这两个问题（“我需要提供什么样的信息？”和“我需要什么样的信息？”）听起来简单明了，可回答起来并不简单。每一个问过这样的问题的人都很快发现，要回答这些问题，我们需要缜密思考、做大量的实验和艰苦卓绝的工作。而且，答案不是永久不变的。事实上，我们需要每18个月再问一遍这些问题。在每次发生真正的变革时，我们都需要再问一遍，例如企业的经营之道发生变化时，个人的工作和任务发生变化时，或其他人的工作和任务发生变化时。

如果我们认真地提出这些问题，我们就会很快了解我们需要什么样

的信息和需要提供什么样的信息。然后，我们就可以着手整理这些信息。

整理信息

如果我们不整理信息，信息仍旧只是数据。要使信息体现出有意义的内涵，我们必须对它们进行整理。然而，对于什么样的信息以何种形式出现才能体现出有意义的内涵，特别是在我们的工作中，信息在什么样形式的组织中才能体现出它的内在意义，我们却一无所知。而且，为实现不同的目标，我们可以利用不同的方式整理同样的信息。

举例来说，在杰克·韦尔奇于1981年担任通用电气公司的CEO以来，该公司创造了大量财富，世界上任何其他公司都不能望其项背。对于各个业务部门的绩效，通用电气可以根据不同的目标采用不同的方式对同样的信息进行整理。这就是它取得成功的主要因素之一。它保留了传统的财务和市场营销报表，而大多数公司每年就是采用这种方法对自己的业务进行评估的。但是，在制定长期战略时，该公司也需要同样的数据，但需要采用不同的方法整理这些数据，这样公司对意料之外的成功与失败、实际结果与预期的设想有很大出入的方面一目了然。第三种整理同样数据的方法是侧重于企业在创新方面的绩效，这方面成绩的好坏成为决定业务部门的总经理和高级管理人员的报酬和奖金的主要因素。最后，为了了解业务部门及其管理层如何对待和发展员工，该公司也需要采用不同的方法整理同样的数据，这也成为决定业务部门的管理

人员，特别是总经理升迁的关键性因素。

以我的经验，每一个管理人员都是采用不同的方法整理同样的信息的。他们必须按照自己的工作方式整理这些信息。但是，在整理信息时，我们可以选择几种基本的方法。

一种方法是关键事件。哪些事件是关系到我能否完成其余工作的“转折点”？关键事件可能是技术事件，如研究项目圆满完成。它可能涉及员工及其职业发展，可能涉及向重要客户提供新产品或新服务，可能涉及争取到新的客户。什么是重要事件往往是由管理人员个人决定的。然而，这是一项管理人员需要与其信赖的人员进行讨论的决策。组织中的任何人都需要与他们的同事进行沟通，特别是要与他们自己的上级沟通，这可能是最重要的事情。

另一个重要的方法在概念上来源于现代概率理论，而这种概念是全面质量管理的基础。在正常的概率分布区间内正常波动的事件与异常事件的差别就是这种方法的具体体现。只要某种事件（如制造流程中的质量）在正常的概率分布区间内波动，我们就不需要采取行动。这种波动只是数据，而不是信息。但是，超出可接受的概率发布范围的异常事件就是信息。它要求我们采取行动。

另一个整理信息的基本方法来源于阈值现象（threshold phenomenon）理论，这个理论是认知心理学（perception psychology）

的基础。德国物理学家古斯塔夫·费希纳（Gustav Fechner，1801-1887）首先认识到，在某种行为（如针刺）达到一定强度前，或达到某个感知阈值前，我们是不会有感觉的。这个规律也适用于许多现象。实际上，它们不是“现象”。在它们达到一定强度或达到感知阈值前，它们只是数据。

这个理论适用于许多事件，包括工作中和个人生活中的事件，它有助于我们将数据整理成信息。当我们谈起经济“衰退”时，我们说的是阈值现象：当销售额和利润的下降趋势达到一定阈值时，例如这种趋势在某个时间段后仍旧没有停止的迹象，那么这种下降趋势就是衰退。同样，如果某种疾病在一定人群中达到和超过某个阈值，那么它就具有了“流行性”。

在整理有关人事事件的信息时，这种概念尤其有用。如果事故、剧变、牢骚等事件达到一定的阈值，我们就要格外重视这些事件。但是，这个概念也同样适用于企业在创新方面的绩效，只是在企业里，如果创新方面的绩效的下降幅度低于感知阈值，企业就要引起重视和采取行动。总而言之，在决定什么时候一系列事件会发展成“趋势”，要求人们重视和可能需要采取行动时，以及在决定什么时候事件不具有特别的意义（即使这些事件看上去非常引人注目）时，阈值概念是最有用的概念之一。

最后，许多管理人员发现，在有效整理信息方面有一个非常简单的

方法，即及时获得不同寻常的事件的信息。

“经理报告”就是一个例子。受经理管理的人每月要向经理递交报告，汇报在他们工作和行动的范围内发生的任何不同寻常和意想不到的事件。在这些“不同寻常”的事情中，大多数都可以忽略不计，而且没有风险。但是，“例外”事件会反复出现，这些事件是在正常的概率分布区间外发生的事件。有些事件是一连串发生的事件，孤立地看，它们似乎无关紧要，但是如果将它们放在一起，它们就变得事关重大。管理层的报告会逐渐提出重视的方式。这些事件会越来越多地传达出信息。

全在意料之中

如果知识工作者和管理人员不参与信息系统的设计，向他们提供工作所需的信息的信息系统就不是完美的系统。但是，随着时间的推移，这些系统会得到稳步改善。如果所有事件都是在意料之中发生的事件，那么这就是对信息系统的最终考验。在事件变得越来越严重之前，管理人员就已经做了相应的调整，分析和了解这些事件，并采取相应的措施。

例如，20世纪90年代末，美国有三四家金融机构并没有因亚洲金融危机而措手不及，能做到这一点的金融机构的确是屈指可数的。他们认真思考了涉及亚洲经济和货币的“信息”的内涵。他们逐渐剔除了他们在亚洲国家开设的分公司和分支机构提供的所有信息，他们开始认识到，

这些只是“数据”。他们进而开始整理各种信息，如这些国家的固定投资和证券投资比率、证券投资（即短期借款）与国际收支差额比率以及偿还短期外国债务的能力。很早以前，这些比率就已经不利于亚洲国家，在亚洲引发危机在所难免，而这些金融机构的管理人员早已经预见到金融危机已经迫在眉睫。他们意识到他们需要做出决策，是为了短期的利益而撤出这些国家，还是出于长期战略考虑留在亚洲，但可能要冒些风险。换句话说，他们已经认识到，哪些经济数据对新兴国家来说是有意义的数据，并对这些数据进行整理、分析和解释。他们将这些数据转化为信息，并早早地决定了要采取的行动。

反观绝大多数在亚洲大陆做生意和/或投资的美国、欧洲和亚洲公司，他们依靠他们在这些国家工作的员工提供的报告做出决策。这样他们获得的就根本不是信息，事实上是错误的信息。然而，只有那些多年以来一直在问这样一个问题的管理人员才做好了充足的准备，这个问题就是：“对于我们在泰国或印度尼西亚做生意来说，哪些信息是有意义的信息呢？”

同时，人们常常简单地认为，大量的数据就等同于信息，好像有了厚厚的城市电话簿，我们就没有必要知道谁想找谁、他的姓名或职业是什么以及他们为什么要通话。管理人员需要了解两件事：剔除与他们所需的信息无关的数据；整理、分析和解释数据，然后根据获得的信息采取行动。信息的目的不是掌握信息，而是能够采取恰当的行动。

走出去

亚洲大陆新兴经济的崩溃使得许多发达国家的公司感到措手不及，这些例子凸显了获取有意义的外部信息的重要性。

对于管理人员来说，要获取这些信息，最终只有一个办法：亲自走出去。无论报告写得多么好，无论支持这些报告的经济或金融理论多么合理，亲身和直接的观察体验是任何其他的方法都无法替代的，而且需要真正地走出去观察。

英国的连锁超市一而再再而三地试图在他们的邻国爱尔兰发展业务，但是成功者寥寥无几。爱尔兰首屈一指的连锁超市是菲里戈·奎恩（Fergal Quinn）创办和经营的超级奎恩百货集团（SuperQuinn）。他取得成功的秘诀不是物美价廉。他和公司的所有管理人员每周都要花两天的时间到办公室外体验生活。这就是他的秘诀。其中一天，他们实际上是在超市工作，例如在收款台提供服务或担任易腐食品部门的经理。另一天，他们要去竞争对手的商店里，观察竞争对手的员工和顾客，听他们谈什么和与他们交谈。

美国最大的医院用品供应公司的创始人兼首席执行官每年有四个星期（每年两次，一次两个星期）都要顶替休假的销售人员做销售工作。他要求公司的所有高级管理人员都这样做。每当正式的销售人员返回工作岗位时，客户都会问："哪个笨蛋占了你的位置？他总是问我为什么

不从你这儿买东西，而是从其他供应商那儿买东西。他对卖出你卖的东西尤其不感兴趣。”这恰恰是他们工作的中心。

前人早就领悟到，医生要提高自己的水平，在医院里当两个星期的病人是最好的办法。

市场调研和分组座谈会（focus group）等方法得到人们的高度重视，而且得到了恰当的重视。但是，这些方法仍旧总是侧重于公司的产品。它们不是以客户要买的和感兴趣的东西为中心的。只有从客户、销售人员、病人的角度出发，我们才能真正获得有关外部的信息。当然，这些信息仍旧只是与客户和不是客户的人有关的信息。然而，管理人员在开展工作时需要的其他外部信息是什么样的信息呢？他们如何获得这些信息呢？

顺便说一下，正是上述原因使得管理人员在非营利机构（请参阅第6章）中担任志愿者变得非常重要，这种经历不仅使他们可以为自己的后半生做好各方面准备，而且可以通过这样的方式获取外部信息，即了解其他有不同工作、背景、知识、价值观和观点的人如何看待世界、如何行动、如何反应和如何决策。也是因为上述原因，成功人士继续受教育将变得越来越重要。在学习大学课程的过程中，45岁左右、已取得成功的知识工作者（包括企业管理人员、律师、大学校长等）被迫与不同背景和不同价值观的人共处。通过这种方法，管理人员不仅可以更新知识，而且还可以获得他们需要的东西：外部信息。

从长远的角度考虑，外部信息可能是管理人员开展工作所需的最重要的信息。同时，这种信息仍旧需要整理。它不仅是采取正确行动的基础，而是还是迎接后两章所讨论的挑战的基石。要发挥外部信息在这两方面的作用，在很大程度上，管理人员需要了解哪些信息是他们开展工作所需要的，需要知道他们应该向其他人提供什么样的信息，需要系统化地提出有效的方法，从而将存在于缤纷世界中的杂乱无章的数据转化成便于他们开展工作的、条理清晰和有的放矢的信息。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　知识工作者的生产率

体力劳动者的生产率·有关体力劳动的生产率的理论·体力劳动者的生产率的未来·我们所知道的知识工作者的生产率·任务是什么·视知识工作者为固定资产·技术人员·系统化的知识工作·如何开始·公司管理

导言

20世纪，制造行业的体力劳动者的生产率增长了50倍，这是管理做出的最重要的贡献，实际上也是真正独一无二的贡献。

21世纪，管理需要做出的最重要的贡献与20世纪的贡献类似，它要提高知识工作和知识工作者的生产率。

20世纪，企业最有价值的资产是生产设备。21世纪，组织（包括企业和非营利性组织）最有价值的资产将是知识工作者及其生产率。

体力劳动者的生产率

首先，看看我们所处的位置。

有教养的人第一次真正地深入了解体力劳动和体力劳动者，并开始对它们进行研究，仅仅只有一百零几年的历史。希腊的伟大诗人赫西奥德（Hesiod，公元前6世纪）和500年以后罗马的伟大诗人维吉尔（Virgil，公元前1世纪末），在他们的诗中颂扬了农民的辛勤劳动。这些诗歌在任何语言中都是流芳百世的佳作。但是，无论是他们颂扬的辛勤劳动，还是农民本身，都与他（它）们所处的现实相去甚远，也没有表达出任何共同点。赫西奥德或维吉尔手上没有拿过镰刀，也没有放过羊，更没有深入了解过做这些事情的人。在距维吉尔那个时代1900年后，卡尔·马克思（Karl Marx，1818-1883）开始在著作中提到体力劳动和体力劳动者。第一个深入了解他（它）们，即作为一名体力劳动者劳动，然后对体力劳动进行研究的是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。

当然，我们今天称之为“生产率”（这个术语仅仅有50年的历史）的东西，在有文字记录的历史长河中（实际上在出现文字记录之前）曾数次有过平稳增长的经历。但是，这些增长的经历都是采用新工具、新方法和新技术的结果；它们的增长体现的是经济学家今天称之为“资本”的东西的增长。在人类历史中，经济学家今天称之为“劳动力”的东西（即工人的生产率）出现增长的情况却乏善可陈。工人只有通过更努力地工

作或延长劳动时间才能生产出更多的东西。在人类的历史中，这是不言而喻的事情。在大多数问题上，19世纪的经济学家与今天的经济学家都持有不同的观点。但是，从大卫·李嘉图（David Ricardo，1772-1823）到卡尔·马克思，他们都一致地认为，不同工人在技能上可能存在着巨大的差异，但是除了有勤劳与懒惰、身强体壮与体弱多病的区别，工人的生产率不存在任何差别。在当时，生产率的概念并不存在。现在，它仍旧是一个“无关紧要”的因素，在当代的大多数经济理论（例如凯恩斯（Keynes）和奥地利学派的理论）的公式中，它并没有被考虑在内。

在泰勒首次深入了解和研究体力劳动后的10年间，体力劳动者的生产率出现了空前的提升。从此以后，生产率以每年3.5%的复合增长率稳步提高，这意味着，自泰勒以后，生产率增加了50倍。没有这个成就，20世纪在经济和社会上取得的所有进步也就不可能实现。体力劳动者的生产率创造了我们今天所谓的“发达”经济。在泰勒之前，“发达”经济根本就不存在，所有国家的经济都同样是“不发达的”。在今天的不发达经济或“新兴”经济中，体力劳动者的生产率没有或至少还没有得到充分的发挥。

有关体力劳动的生产率的理论

泰勒的理论听起来非常简单，但实际上并不简单。

提高体力劳动者的生产率的第一步，是深入了解体力劳动者的任务

和分析构成任务的动作。下一步是记录每一个动作、完成每个动作需要的体力和时间。然后，我们可以剔除多余的动作。每当我们深入了解体力劳动时，我们都会发现，许多过去被视为天经地义的程序，现在看来都是毫无价值的东西，而且是可有可无的。然后我们确定每一个生产出成品所必需的动作，并以最简单、最容易、操作人员所能承受的体力和精神压力最小和耗时最短的方式完成这些动作。随后，我们按逻辑顺序将这些动作合并到一起，使之成为一项“工作”。最后，我们重新设计完成这些动作所需的工具。只要我们能深入了解任何工作，无论这项工作已经做了几千年，我们都会发现，传统的工具完全不是完成任务所需的恰当工具。例如，在铸造厂使用铁铲搬运沙子就属于这种情况，这也是泰勒的第一个研究项目。铁铲的形状不对，尺寸不对，把手的选择也不对。我们还发现，外科医生使用的传统工具也存在同样的情况。

泰勒的理论听起来再简单不过了——有效的方法总是简单的方法。但是，泰勒通过反复试验，用了20年的时间才取得这样的成果。

在最近100年中，我们无数次地改变、修正和改进这套方法。它的名称在20世纪里也发生了更迭。泰勒自己一开始称之为“任务分析”或“任务管理”。20年后，它变为“科学管理”。又过了20年，即在第一次世界大战后，在美国、英国和日本，它叫“工业工程”，在德国叫“合理化”。

由于泰勒和他的方法树大招风，备受争议，因此有些人利用几乎标

准的“公共关系”理论，声称自己的方法可以“否定”或“取代”泰勒的方法。当泰勒实际深入了解体力劳动时，他看到的与诗人和哲学家（从赫西奥德和维吉尔到卡尔·马克思）在颂扬体力劳动时描述的完全是两回事。他们都赞美“技能”。泰勒指出，体力劳动根本就不存在技能，只有简单和重复性的动作。能够提高体力劳动的生产率的是知识，即按照一定的方法将简单和无需技能的动作合并在一起，对它们加以组织，并执行这些动作。事实上，泰勒是第一个认为知识与劳动有直接关系的人（与泰勒几乎处于同一个时代的威廉·奥斯勒（William Osler，1849-1919）与泰勒一样也对体力劳动做了深入研究，但他研究的是医学这种最古老的知识型职业，同时，他也在他于1892年出版的著作《临床医学和原理》（The Principles and Practice of Medicine）(有人认为它是公元前3世纪的欧几里德（Euclid）撰写的《几何学》后出现的最好的教科书，这一点仍存在争议)中提到了他的研究成果。人们恰如其分地称奥斯勒所做的研究是科学管理理论在医学诊断中的应用。奥斯勒与泰勒一样都认为，体力劳动没有“技能”，只有方法。）。

正是这个原因使得泰勒与当时的工会存在着不可调和的矛盾，这些工会都是同业工会，他们赖以谋生的基础就是绝不外传的手艺，他们也就是靠这种手艺控制着整个行业。此外，泰勒主张，企业应根据工人的生产率支付报酬，即根据他们的产出，而不是根据他们的投入（如按小时计算的工作时间）。现在的工会仍旧对这种观点嗤之以鼻。但是，由于泰勒认为体力劳动是由一系列操作活动组成的，因此本身不做任何体

力劳动的人大多拒绝接受泰勒的主张，这些人包括古代诗人和哲学家的后裔、文艺界和知识分子。泰勒破坏了体力劳动所具有的浪漫主义色彩。体力劳动由“高贵的手艺”摇身一变成为一系列简单的动作。

然而，在最近100年中，许多人尝试采用各种方法提升体力劳动者的生产率，进而增加他们的工资，尽管许多人强调他们的方法不同于泰勒的方法，但是即使是效果最小的方法也是以泰勒的理论为基础的。“劳动扩大法”、“劳动充实法”和“工作轮换法”等方法也是一样，都是采用泰勒的方法减轻工人的劳动强度，从而提高工人的生产率。亨利·福特的流水生产线（1914年出现的，当时泰勒已经因年迈多病而退休了）也是一样，在他的生产线中，泰勒的任务分析和工业工程理论延伸到体力劳动的整个流程当中。日本人提出的“质量圈”（quality circle）、“持续改善”（kaizen）和“准时生产”（just-in-time delivery）等概念更是一样。

W. 爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming，1900-1993）提出的“全面质量管理”是最好的例子。他所做的就是严格按照泰勒的方法分析和组织工作，这也是全面质量管理的精髓所在。但是随后在1940年左右，他在（泰勒去世后10年才出现的）统计学理论的基础上增加了质量控制（quality control）。最后，在20世纪70年代，他用闭路电视和计算机模拟法替代泰勒的秒表和动作分解照片（motion photo）法。但是，戴明的质量控制分析法与泰勒的效率专家法（efficiency engineers）简直一模

一样，而且具有相同的作用。

尽管泰勒有许多缺点，但是他的影响力是其他美国人所无法比拟的，包括亨利·福特。“科学管理”（及其替代者“工业工程”）成为一种风靡全世界的美国哲学体系，其影响力甚至超过了美国宪法和《联邦主义者文集》（Federalist Papers）。１９世纪惟一能够与泰勒的理论分庭抗礼的世界性哲学体系就是马克思主义。最后，在泰勒与马克思的较量中，泰勒脱颖而出。

第一次世界大战期间，科学管理及福特公司以泰勒的理论为基础的生产线席卷了整个美国。20世纪20年代，科学管理在西欧大行其道，并开始登陆日本。

德国和美国在第二次世界大战期间所取得的成就要直接归功于他们在培训或训练中运用泰勒理论的做法。在第一次世界大战中战败后，德国总参谋部在士兵的职责和军事训练中运用了“合理化”理论，即泰勒的科学管理理论。在这个基础上，希特勒得以在短短6年（从希特勒上台到1939年）中建立起一台庞大的战争机器。美国先在第一次世界大战期间尝试运用同样的理论培训产业工人，然后在第二次世界大战期间全面推广泰勒的理论。虽然美国参军的男性要比德国多，同时在工厂从事生产的男性比德国少，但是由于美国全面推广了泰勒的理论，因此美国在工厂的产量上要胜出德国一筹。另外，由于采用了基于培训的科学管理法，美国普通工人的劳动生产率是希特勒统治下的德国和欧洲的两三

倍。科学管理使得美国能够在战场上比德国和日本集中更多的兵力，同时在产量上仍可以比德国和日本多出几个数量级。

1950年以来，西方国家以外的其他国家大多都仿效美国在第二次世界大战期间的做法发展自己的经济，他们利用科学管理理论提升体力劳动者的生产率。在此之前取得的所有经济发展成就都是以技术创新为基础的，首先是18世纪的法国，其次是1760~1850年的英国，最后是19世纪下半叶新崛起的经济大国德国和美国。然而，在第二次世界大战后发展起来的非西方国家，从日本开始，没有采用技术创新的方式。他们反而引入了美国在第二次世界大战期间在泰勒理论的基础上发展起来的培训方式，并利用这种培训方式几乎在一夜之间大幅度提高了工人的生产率。而在当时，这些工人大部分无一技之长，而且这些国家仍旧未进入工业化阶段（例如，1950年日本几乎2／3的劳动人口仍旧以种田为生，除了种水稻以外，他们在任何工作上都缺乏技术培训）。然而，虽然这些新兴的劳动力具有较高的生产率，但是在长达十年左右的时间里，他们的工资仍旧处于工业化之前的水平，因此发达国家可以生产的产品，这些国家或地区（先是日本，然后是韩国，随后是中国台湾和新加坡）也可以生产，但劳动力成本只是发达国家的一个零头。

体力劳动者的生产率的未来

泰勒的理论当时是为制造业的体力劳动设计的，而且一开始只适用于制造业。但是，即使在这些传统的缺陷内，它的应用范围仍旧非常广

阔。在仍旧靠体力劳动，特别是靠制造业的体力劳动来维持社会和经济发展的国家（即“第三世界”国家，他们有大量的年轻人口，而且数量还在不断增加，同时这些人几乎没有受过什么教育，几乎没有什么技能）中，泰勒的理论仍旧将是他们的组织原则。

但是，我们需要做大量要求手工操作的知识工作，包括要求利用非常先进和非常全面的理论知识完成的工作。这些操作的劳动生产率也离不开工业工程法。有关这部分内容，我们将在本章后半部分予以讨论。

尽管如此，在发达国家中，最主要的挑战不再是提高体力劳动的生产率，在这方面，我们毕竟知道怎么做。我们面临的首要挑战将是提高知识工作者的劳动生产率。在每一个发达国家，知识工作者都迅速成长为一支规模最大的劳动力大军。在美国的劳动力总人口中，他们的比例可能已经达到2／5，而在其他发达国家中，他们所占的比例虽然比美国小，但也在快速增加。最重要的是，在将来，知识工作者的生产率将日益成为发达国家生死存亡和繁荣昌盛的关键。

我们所知道的知识工作者的生产率

关于知识工作者的生产率的研究才刚刚起步。在研究知识工作者的生产率方面，我们在2000年取得的进度大概只相当于一个世纪以前，即1900年我们在研究体力劳动者的生产率方面所取得的成就。但是，在生产率方面，我们现在对知识工作者的认识比当时对体力劳动者的了解多得多。我们甚至找到了许多答案。但是，我们知道我们还要面对一些挑战，而且我们至今还未找到应付这些挑战的对策，因此我们需要行动起来。

以下6个主要因素决定了知识工作者的生产率。

1.要提高知识工作者的生产率，我们需要问这样的问题："任务是什么？"

2.要提高知识工作者的生产率，我们要求知识工作者人人有责。知识工作者必须自我管理。他们必须有自主权。

3.在知识工作者的工作、任务和责任中必须包括不断创新。

4.对于知识工作，知识工作者需要不断受教育，他们同样也需要不断指导别人学习。

5.我们不能或至少不能只用产出的数量来衡量知识工作者的生产

率。质量至少与数量同样重要。

6.最后，要提高知识工作者的生产率，组织应把知识工作者看做“资产”，而不是“成本”，并给予相应的待遇。在面临所有其他机会时，知识工作者需要有为组织工作的意愿。

在所有这些要求中，除了最后一个外，几乎每一项都与提高体力劳动者的生产率所需的措施完全相反。

在体力劳动中，质量也非常重要。质量不高是有缺陷的质量。我们必须为体力劳动设定某种最低的质量标准。企业通过全面质量管理，即20世纪的统计学理论在体力劳动中的应用，能够减少（虽然不能完全排除）低于这个最低标准的产品，这就是全面质量管理的功劳。

但是在大多数知识工作中，质量不能有最低标准，也不能是有缺陷的质量。质量是产出的精髓。在判断教师的绩效时，我们不能问教师教了多少学生。我们应该问有多少学生学到了什么知识，这就是关于质量的提问。在评估医疗实验室的绩效时，我们首先要问有多少实验结果是有效和可靠的，其次才能问实验室使用自己的设备能做多少实验。同样的原则也适用于档案管理。

因此，在知识工作者的生产率方面，我们首要的目的是取得质量，即取得最佳的质量，在可能的情况下，能取得最高的质量最好。然后，我们才能问：“完成了多少工作量？”

这不仅意味着我们研究如何提高知识工作者的生产率的出发点不是数量，而是质量，而且还表明我们将需要学会明确地了解质量的内涵。

任务是什么

在知识工作者的生产率方面，决定性的问题是第一个问题："任务是什么？"知识工作者的生产率与体力劳动者的生产率的最大差别就体现在这个方面。在体力劳动中，关键的问题总是："我们应如何工作？"在体力劳动中，任务总是明摆着的。研究体力劳动者的生产率的人不会问："体力劳动者应该做什么？"他们惟一的问题是："体力劳动者怎么才能做得最好？"

关于体力劳动的这些问题恰好与弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理理论、西尔斯·罗巴克公司或率先设计出流水生产线的福特公司的管理方法和W.爱德华兹·戴明的全面质量管理理论不谋而合。

但是，在知识工作中，关键性的问题是："任务是什么？"

原因之一是，知识工作与体力劳动不同，知识工作者的工作不是安排好的。在汽车生产线中，汽车底盘生产线生产出的底盘与车轮生产线生产出的车轮同时到达车轮安装生产线时，负责安装的工人就需要按照程序的安排在底盘上安装车轮。在播种之前耕地的农民不会从拖拉机中出来接电话、参加会议或写备忘录。在体力劳动中，要做的工作总是显而易见的。

但是，在知识工作中，知识工作者不会根据程序的安排执行任务。

例如，当病人突然陷入昏迷时，医院里会乱作一团，这时护士当然没有因此手忙脚乱，她会按部就班地工作。但是，在其他方面，例如是在病人的病床上采取急救措施，还是先填表，主要由护士决定。工程师经常不得不放下手中的工作，要么写报告或修改报告，要么被要求开会，等等。在百货公司工作的销售人员的职责是向客户提供服务和提供客户感兴趣或应该感兴趣的商品。但是，销售人员的大量工作时间却用在文书工作、核实商品是否有存货、核实交货的时间和方式等工作上。在做所有这些工作时，销售人员都不与客户直接接触，对于销售人员做本职工作（即向客户销售商品和满足他们的需要）的生产率也于事无补。

在处理知识工作时，我们首先需要了解知识工作者的任务是什么，这样他们才能将所有精力集中在他们的任务上，同时放弃所有其他事情——至少尽可能地放弃这些事情。但是这需要知识工作者自己确定他们的任务是什么或应该是什么。而且，只有知识工作者自己才能确定他们应该干什么。

因此，有关知识工作者的生产率的研究，我们应该首先问知识工作者自己：

你的任务是什么？你的任务应该是什么？组织希望你应该做出什么

贡献？什么事情妨碍你完成你的任务？你应该放弃哪些事情？

知识工作者自己几乎无一例外地认真思考过这些问题，而且可以回答这些问题。尽管如此，我们通常仍需要花时间努力地重新组织他们的工作，这样他们才可以实际上做出他们本应该做的贡献。但是，在问过这些问题和根据问题的答案采取相应的行动后，知识工作者的生产率通常可以翻一番或两番，而且增加的速度相当快。

如果我们向大医院的护士提出这些问题，我们就会看到上述的结果。实际上，她们有明确的分工，一部分人负责“护理病人”，另一部分人负责“协助医生”。但是，她们都对妨碍她们发挥效率的事情有着共同的认识，她们称之为“打杂”：文书工作、安排鲜花、接病人家属的电话、解决病人的紧急问题等等。所有这些杂事都可以交给不担任护士工作的普通服务员（floor clerk），她们的工资比护士的工资少得多。若按护士在病人病床前工作的时间算，值班护士的生产率立即上升了一倍多。病人的满意度也增加了一倍多。而且，以前高得离奇的护士流动率在 4 个月内几乎消失得无影无踪。

一旦明确了知识工作者的任务，下一组要求就可以迎刃而解，而且是由知识工作者自己解决的。

它们是：

1.知识工作者应对自己应做的贡献负有责任，在质量、数量、时间

和成本方面，由知识工作者决定他们应承担什么责任。知识工作者需要有自主权，有了自主权，他们就应当承担责任。

2.在知识工作者的工作中应该包括不断创新。

3.在知识工作者的工作中还应该包括继续学习和继续指导。

我们已经在第3章讨论过这些需要。

但是，在知识工作者的生产率方面，有一个最重要的要求我们仍旧没有解决。我们需要回答以下问题：

质量是什么？

对于一些知识工作，特别是一些要求利用高级知识的工作，我们已经掌握了衡量质量的标准。例如，对于外科医生，我们可以根据同事对他们的了解、做难度高和危险系数高的手术的成功率（如做过心脏手术的病人的存活率或做过整形外科手术的患者的全面恢复率）对他们进行日常评估。但是，迄今为止，我们大体上主要靠主观判断了解许多知识工作的质量，对于这些工作，我们没有具体的衡量标准。但是，让我们主要忧虑的不是衡量质量的难度，而是明确知识工作者需要做和应该做的任务的难度，在这方面，人们的观点更加趋于两极分化。

据我所知，美国的学校是最好的例子。大家都知道，美国内城区的公立学校已经成了重灾区。但是，在与之一墙之隔的私立学校上学的孩

子举止得体、学习成绩优秀，而这两种学校都位于同一个位置，生源也大致相同。人们一直在无休止地思索造成这种巨大的质量反差的原因。但是主要原因必定是这两种学校对他们的任务有不同的认识。公立学校一般认为他们的任务是“帮助穷人”；而私立学校一般认为他们的任务是“帮助想学习的人学习”。因此，教育方法失败的注定失败，教育方法成功的注定成功。

但是，同样的情况发生在大型制药公司中。这些公司的研究部门分为两类，由于他们对任务的认识不同，因此他们的结果也大相径庭。一种研究部门认为他们的任务是避免失败，即在已取得的市场上对现有产品稳步实施改进措施，这种改进的幅度要相当小，而且是可以预知的。另一种研究部门认为他们的任务是取得“突破”，因此也会承担风险。这些研究部门自己、他们的高层管理人员和外界分析人士都认为他们做得相当成功。但是，由于他们各自采取完全不同的方式经营，对自己的生产率和研究科学家们的生产率的认识就完全不同。

因此，明确知识工作的质量和将这种认识转变为知识工作者的生产率，在很大程度上属于对任务的认识的问题。这就需要明确特定的企业需要看到、特定的行动会产生什么样的“结果”，而这种认识的过程具有一定难度，需要冒风险，而且通常饱受争议。

视知识工作者为固定资产

在各自的经济意义上，体力劳动者的生产率与知识工作者的生产率之间的差距体现得最为明显。经济学理论和大多数企业奉行的准则都视体力劳动者为成本。要提高知识工作者的生产率，企业必须像对待固定资产一样对待知识工作者。

企业需要控制和降低成本。他们需要努力增加资产。

在管理体力劳动者方面，我们很早就知道，工人的流动率高（即工人的流失），企业的损失也非常惨重。众所周知，1914年1月，福特汽车公司将技术工人的日工资从80美分提高到5美元。它之所以这么做，是因为它的工人流动率高得超过了正常水平，使得劳动力成本高得令其难以承受；该公司每年得雇6万人才能保证 1 万人的正常用工需求。即使这样，包括亨利·福特本人（他一开始强烈反对增加工资）在内的每一个人都认为，提高工资会大幅度地降低公司的利润。但是，在第一年，利润反而几乎翻了一番。实施5美元的日工资后，实际上再没有工人愿意离开了。事实上，希望进入福特公司的工人成群结队地涌来。

但是，即使企业没有出现工人流动的现象，也不需要重新雇用或挽留工人，因此也不会遭受什么损失，体力劳动者仍旧被视为成本。日本就是这种情况，尽管他们强调终身雇用制和强调建立一支“忠于企业的”、固定不变的劳动力大军。在没有工人流动的情况下，企业在管理多年以来大多从事体力劳动的员工时，仍旧认为体力劳动者之间没有任何差别，只是少数高级技术工人除外。

这种观点无疑不适用于知识工作。

从事体力劳动的员工不掌握生产资料。他们可能拥有许多宝贵的经验，而且通常情况也是如此。但是，这种经验只在他们工作的地方才能体现出应有的价值，具有不可移动性。

但是知识工作者掌握生产资料，即在他们大脑中存储的知识，是完全可以带走的，而且是巨大的固定资产。由于知识工作者掌握生产资料，因此他们是易于流动的。体力劳动者对工作的依赖度大于工作对他们的依赖度。这种情况可能仍旧不适用于知识工作者，组织对他们的需要程度大于他们对组织的需要程度。但是对于大多数知识工作者和组织而言，他们之间的关系是相互依存的关系，是谁也离不开谁的关系。

管理的责任是管理组织的资产。当知识工作者个人的知识成为组织的资产，而且在越来越多的情况下成为组织的主要资产时，这意味着什么呢？对于人事管理政策，这又意味着什么呢？为了吸引和留住生产率最高的知识工作者，我们需要做什么呢？为了提高他们的生产率，并将提高的生产率转化为组织的绩效和能力，我们还需要做什么呢？

技术人员

到此为止，我们已经讨论了做知识工作的知识工作者的生产率。但是，许多知识工作者既做知识工作，也做体力劳动。我称之为“技术人员”。

这些人包括掌握了深奥知识的人。

为了防止患脑动脉瘤的病人出现致命的脑出血症状，外科医生在准备做切除手术前需要花几个小时的时间进行诊断，这要求医生掌握深奥的专业知识。随后，在手术过程中，病人出现了意想不到的并发症，这时又需要医生具有深奥的理论知识和精准的判断能力。但是，手术本身是一项体力劳动，即由重复的手工操作组成的体力劳动，医生需要快速、准确和按照统一的标准完成这些手工操作。有关这些操作的研究、组织、学习和实践方法与任何体力劳动完全一样，也就是说与泰勒最初为工厂作业提出的方法一模一样。

但是，在有些技术人员的工作中，知识虽然总是非常重要的，但却居于相对次要的地位。在所有技术人员中，这些人所占的比例还不小。

档案管理员和替代档案管理员的电脑操作员的工作都要求他们了解字母顺序，而这些知识谈不上任何经验，而且在整个工作中只占一小部分，其余大多是体力劳动。但是，这些知识属于基础性的知识，而且是

绝对重要的知识。

在知识工作者中，技术人员所占的比例可能是最大的。他们可能是增长最快的一批人。他们包括大多数卫生保健从业人员、实验室的技术员、康复中心的技术员、透视部门的技术员，如X光、超声波和磁共振透视等等。他们包括牙科医生和所有牙科支持人员。他们包括汽车技工和各种维修安装人员。事实上，技术人员可能是19世纪和20世纪的技术工人的真正的接班人。

技术人员也是发达国家获得真正和持久的竞争优势的顶梁柱。

谈到真正渊博的知识，19世纪的德国通过大学建立起来的领先优势，任何国家都不能望其项背。对于理论物理学家、数学家和经济理论学家等科学家而言，“国籍”已经不再重要。任何国家都可以以非常低的成本培养出大批知识渊博的人。例如，印度尽管国家非常穷，但是它培养出大量第一流的物理学家和第一流的计算机程序员。同样（请参阅本章前半部分），对于体力劳动者的生产率而言，“国籍”也不再重要。在基于科学管理理论的培训机制的帮助下，所有国家的体力劳动者的生产率都可以在一夜之间达到最先进的国家、行业或公司的标准。只有通过培养技术人员，发达国家才能在不远的将来继续保持一定的竞争优势。

美国是惟一一个通过全国性的社区学院体制真正发展出这种竞争优势的国家，而美国的社区学院是迄今为止独一无二的教育体制。成立社

区学院的初衷（始于20世纪20年代）实际上是为技术人员提供培训机会，这些技术人员既掌握了所需的理论知识，又具有手工技能。我认为，这种教育体制使得美国经济仍旧保持着非常巨大的生产率优势，同时使得美国几乎能够在一夜之间创造出不同的新行业，而美国的这种创造能力迄今为止依然是独步天下的。

迄今为止，美国的社区学院在世界上是绝无仅有的。日本出了名的学校系统要么培训只能从事体力劳动的工人，要么培养只能从事知识工作的劳动者。有消息说，日本将在2003年设立第一所旨在培养技术人员的教育机构。德国的学徒体制的名声更大。它起源于18世纪30年代，是促使德国的制造业在全世界居于领先地位的主要因素之一。但是，它主要重视手工技能，轻视理论知识。因此，面临着很快落伍的危险。

但是，我们预计，这些发达国家应该能很快赶上美国。然而，在其他国家（包括“新兴国家”或“第三世界”国家），由于培训技术人员的成本非常高，而且有教养的人仍旧轻视或藐视体力劳动，因此他们可能要落后美国几十年。“这就是服务员应该干的”，类似这样的看法在这些国家依然大行其道。然而，在以美国为首的发达国家，越来越多的体力劳动者将转变为技术人员。因此，在提高知识工作者的生产率的过程中，我们应该优先考虑提高技术人员的生产率。

70多年前，美国电话电报公司（AT&T）实际上已经针对公司的技术人员做了这方面的工作。这些技术人员负责安装、维护和更换住宅和

办公室的电话。

到20世纪20年代初，在电信局外和在客户所在的地点工作的技术人员已经成为主要的成本中心，同时也是导致客户产生不愉快和不满意情绪的主要原因。从1920年~1925年，AT&T已经几乎垄断了美国和加拿大大部分地区的电话服务市场，也就是在这 5 年的时间里，他们认识到这些技术人员的任务不是安装、维护、修理和更换电话和电话线路。他们的任务是让客户满意。这样，他们就可以非常容易地组织工作。首先，技术人员自己需要明确什么是“满意”。他们提出标准的答案，即对于每一个要求安装新电话或增加电话线路的客户，他们必须在48小时内满足客户的要求，对于要求维修电话的客户，如果是在中午前提出的，他们必须在当天解决问题，中午以后提出的，他们必须在第二天中午前解决问题。后来，公司认识到，服务人员（当然在那个时代都是男性）应积极地参与有关的决策，例如，是一个人负责安装和更换电话，另一个人负责维护和维修，还是所有这些工作都由一个人完成？最后，通过这种方式，他们找到了正确的答案。这些人必须掌握大量理论知识，而当时，他们当中很少有人上过6年学。他们必须懂得电话是如何工作的，交换机是如何工作的，电话系统是如何工作的。这些人不是拥有执业资格的工程师，也不是熟练的技工。但是，他们必须掌握足够的电子知识，从而掌握分析和处理突如其来的问题的能力。然后，他们通过重复性的手工操作或通过“一个正确的方法”（即通过科学管理法）受到了培训。他们能够自己做出决策，例如在哪里和采取什么方式将每部电话

与整个系统连接在一起，哪种电话和服务最适合于特定的家庭或办公室。除了履行服务人员的职责外，他们还需要成为销售人员。

最后，AT&T面临如何认定质量的问题。技术人员必须独立工作。没有人监督他们。因此，他们必须自己认定质量，并提供符合这个质量的服务。该公司花了几年的时间才找到答案。起初，他们认为实施抽样检查就可以了，即派出监督员检查样品，检查样品的质量，这个样品可能是服务人员做的第20项或第30项工作。公司很快发现这么做是不对的，这么做让服务人员和客户都很不高兴。然后，公司认为质量就是“没有投诉”，他们很快又发现只有极度愤怒的客户才会投诉。随后，他们不得不重新认定质量，认为质量是“客户实实在在地表示出满意的情绪”。于是，这意味着，最后由服务人员自己控制质量，例如，在服务人员提供服务一周或十天后，由服务人员打电话给客户，询问客户是否对他们提供的服务满意，是否需要技术人员做更多的工作，向客户提供可能最好和最满意的服务。

由于这个很早以前发生的例子体现出的三个要素有利于发挥既做知识工作又干体力劳动的劳动者的效率，因此我有意在这方面着墨颇多。

1.首先，这个例子找到了“任务是什么？”这个问题的答案，而这个问题有助于发挥每一个知识工作者的效率。贝尔系统公司的例子说明，这个问题的答案并不是显而易见的答案。正如贝尔系统公司的管理人员认识到的那样，惟一知道这个答案的人是技术人员自己。事实上，在他

们向技术人员提出这个问题前，他们始终徘徊在十字路口。但是，在向技术人员提出这些问题后，他们立即得到清晰和响亮的回答：感到满意的客户。

2.然后，技术人员需要肩负起让客户满意（即提供质量）的全部责任，这也表明技术人员需要掌握哪些基本知识。只有那样，我们才能本着发挥体力劳动者的生产率的原则组织技术人员需要做的体力劳动。

3.最重要的是，这个例子说明企业需要像对待知识工作者那样对待技术人员。无论他们需要做的体力劳动（这方面的工作可能占用他们大量时间，如AT&T的电话安装工）有多么重要，企业的重点都应是帮助技术人员掌握知识工作者应掌握的知识、肩负起知识工作者应负的责任和贡献出知识工作者应贡献的生产率。

系统化的知识工作

要发挥知识工作者的生产率，我们几乎始终需要对知识工作本身进行调整，使之系统化。

例如，维修价格昂贵的设备，如体积庞大且价格不菲的重型推土机。过去，这部分的工作与推土机的制造与销售属于完全不同的工作，有着严格的分工。但是，当世界上最大的推土机生产企业美国的卡特彼勒公司提出“别人凭什么付钱给我们？”时，他们找到了答案，即“别人付钱给我们不是为了买机器，机器在客户的营业地点能做什么才是他们付钱给我们的目的。这意味着要让设备保持正常运转状态，而设备每停工一小时，客户的损失可能远远超过设备本身的价值。”换句话说，“我们的业务是什么？”的答案是“服务”。于是，因此需要从工厂开始重新组织所有工作，这样才能保证客户的经营活动不会被打断，使他们可以立即获得维修或更换服务。同时，服务代表（通常为技术人员）也就成为真正的“决策者”。

再譬如，在美国中西部的一个城市，一组大约25名整形外科医生为了把工作做得精益求精，他们自己组织起来，成为一个“系统”：尽可能合理地利用有限和昂贵的手术室和恢复室资源；尽可能合理地使用掌握一定知识的支持人员，如麻醉师或外科护士；继续学习和不断创新要贯穿在整个小组及其每一个成员的工作当中；最后，最大限度地降低成

本。每一个外科医生都对他们自己的工作保留全部的控制权。他们各自全权负责每个病人的接受和治疗。过去，每个医生都是将手术安排在早晨。因此，手术室和恢复室在大部分时间都是空空荡荡的。现在，这个小组为整个小组统筹安排手术室和恢复室的使用，这样，这种稀缺和极其昂贵的资源每天有10个小时都能得到充分利用。这个小组作为一个整体统一工具和设备的标准，以便以最低的成本取得最优的质量。最后，这个小组还在自己的系统中加入了质量控制措施。每隔3个月，他们都会选派3名不同的外科医生审查每一个成员所做的每一个手术，包括诊断结果、手术本身和术后治疗。然后，他们会坐下来与每一个外科医生讨论他们的绩效。他们会向这些外科医生提出建议，如哪里需要改进等等。但是，他们也会委婉地要求不合格的医生离开这个小组。整个小组每年都会就这些监督委员会采用的质量标准进行讨论，并通过讨论逐渐提高这些质量标准，而且经常是大幅度地提高质量标准。因此，现在，这个小组的生产率几乎是以前的 4 倍，成本降低了50%，其中一半是靠减少手术室和恢复室的浪费现象取得的，另一半是靠统一工具和设备的标准实现的。在可以用数字衡量的方面，如膝关节置换手术、肩关节置换手术或运动创伤恢复手术的成功率，这个小组的绩效得到了显著改善。

因此，我们大体上了解了采取什么措施提高知识工作者的生产率。那么，如何提高知识工作者的生产率呢？

如何开始

要提高知识工作者的生产率，我们需要改变我们的基本态度，而要提高体力劳动者的生产率，我们只需要告诉他们如何干活。然而，要提高知识工作者的生产率，不仅需要知识工作者个人改变他们的态度，而且还要求整个组织改变自己的态度。因此，我们需要进行“试点”，对于任何重大的变革，我们都应如此（有关内容，请参阅第3章）。第一步，了解组织中的哪些部门或哪些知识工作者愿意改变他们的态度。例如，上述例子中的整形外科医生首先让早就希望彻底改变现状的 4 名医生（ 1 名老医生和 3 名年轻医生）尝试新的观念。然后，他们需要在这个小范围内或通过与这个小组配合耐心地工作，他们要始终坚持新的观念，而且要坚持相当长的一段时间，中途不得中断。这是因为，即使人们的积极性非常高，但是在第一次尝试中，他们几乎肯定会遇到各种各样意想不到的问题。只有在一小批知识工作者的生产率得到大幅度提升后，他们才能扩大新的工作方式的应用领域。到那时候，我们才能发现主要问题在哪里；例如，我们可能遇到的阻力（如来自中层管理人员的阻力），或者，为了发挥新的工作方式的全部效率，我们需要在任务、组织、衡量标准和态度等方面采取的变革措施等。我们总是在重压之下试图跳过试点阶段，这样做只能将失误暴露在所有人的眼皮底下，让失误掩盖了成绩。这样做只会使整个企业丧失信心。但是，如果试点工作做得好，我们就可以采取许多措施提高和迅速提高知识工作者的生产率。

在21世纪的管理挑战中，知识工作者的生产率是最大的挑战。在发达国家，这是关系到他们的生死存亡的首要要求。否则，发达国家是无法自力更生的，更不用说保持他们现在的领先地位和生活标准了。

在过去100年中，即在20世纪，这种领先地位在很大程度上是靠提高体力劳动者的生产率取得的。任何国家、任何行业、任何企业现在都可以采用发达国家在过去120年里（即从弗雷德里克·温斯洛·泰勒第一次深入了解体力劳动以来）总结和实行的方法提高体力劳动者的生产率。今天，即使体力劳动者的文化程度很低，而且无一技之长，任何地方的任何人也可以运用这些理论培训体力劳动者、协调他们的工作和提高他们的生产率。

最重要的是（如第2章所述），在发达国家，从事体力劳动的青壮年的数量将迅速减少，在西方国家和日本，下降的速度可能非常快，在美国，下降的速度要稍微慢一些，而在新兴国家和发展中国家中，青壮年的数量在未来的三四十年内仍旧将保持旺盛的增长势头。发达国家惟一可能有希望拥有的优势就是准备从事知识工作、接受过有关的教育和培训的劳动者。在这方面，无论是在质量上，还是在数量上，发达国家都可以再保持50年的巨大优势。但是，这种优势是否能转化为绩效，取决于发达国家及其每一个行业、每一个公司和每一个组织是否能够提高知识工作者的生产率，而且提高的速度要与这些国家在过去100年内提升体力劳动者的生产率的速度一样快。

在过去的100年内，从全世界众多国家和行业之中脱颖而出的国家和行业都具有一个共性，即它们成为提高体力劳动者的生产率的领头羊。在这些国家中，以美国为首，日本和德国紧随其后。从现在起50年内，在提高知识工作者的生产率方面采取最具系统化的措施，且做得最成功的国家和行业，将挤入世界经济的前列。

公司管理

知识工作者及其生产率的出现对于公司的管理意味着什么呢？它们对于经济体制的未来和结构又意味着什么呢？

在过去的10~15年间，在所有发达国家中，养老基金和机构投资者已经成为上市公司股票的主要持有人（在本书中我已经多次提到这个问题）。这种情况已经在美国引发了一场有关公司管理（有关内容，请参阅第1章和第2章）的激烈争论。这是因为，随着养老基金和共同基金成为上市公司的股东，权力已经转移到这些新的所有人身上。

在规定企业等经济组织及其政府的目标上，我们预计所有发达国家都会出现类似的变化。

但是，在相当短的时期内，我们将再次面临公司管理问题。我们将必须重新规定提供就业机会的组织的目标和对其进行管理的目的，即，让法定所有人（如股东）满意，和让人力资本的所有人满意，也就是让知识工作者满意，而他们就是能为组织带来财富的人。这是因为，企业和其他组织的生存能力将日益取决于他们在提高知识工作者的生产率方面所具有的“竞争优势”。在这方面，首要和最基本的前提条件是他们是否能够吸引和留住最优秀的知识工作者。

然而，我们可以用数字体现出这种优势吗？或者，它纯粹是一

种“无形资产”？对于管理、投资者、资本市场来说，这确实是一个重要问题。当知识取代金钱的主导地位时，“资本主义”的意义何在呢？当知识工作者成为真正的资产时，当其他人不“占有”知识时，“自由市场”又有什么意义呢？知识工作者是不能买卖的。我们无法通过兼并的方式得到他们。事实上，虽然他们“价值连城”，但是他们却没有“市场价值”，也就是说，他们不是任何意义上的资产。

这些问题远远超出了本书探讨的范围，更非作者力所能及。但是，随着知识工作者及其生产率成为我们面临的关键性问题，它们必将在几十年内给现行经济体制的结构和性质带来根本性的变革。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　自我管理

我的优势是什么·我如何做事·我属于哪里·我能做出什么样的贡献·维系人际关系的责任·你的下半生·并行不悖的事业

导言

越来越多的劳动者和大多数知识工作者将需要自我管理。哪里能做出最大的贡献，他们就必须属于哪里；他们需要学会发展自己。在50年的工作生涯中，他们需要学会保持一颗年轻的心。他们必须学会选择适当的方法和时机改变他们所做的工作、工作的方法和工作的时间。

知识工作者的寿命可能超过向他们提供就业机会的组织的寿命。即使知识工作者尽可能地推迟参加工作的年龄（例如他们一直留在学校里，直至快３０岁才取得博士学位），按照发达国家现在的平均寿命，他们很可能可以活到80岁。他们可能需要继续工作，即使是做兼职工作，他们至少也要工作到75岁。换句话说，人们的平均工作年限很可能长达50年，特别是知识工作者。而成功企业的平均寿命只有30年，而且在风起云涌的转型期，如我们现在所处的时代，保持那么旺盛的生命力是不可能的。即使像大学、医院和政府机构这样长盛不衰的组织，在已经拉开帷幕的转型期也将面临急剧的变革。即使它们能够继续存在，它们也需要改变它们的组织结构、工作方式、需要的知识和使用的人。当然，许多都会销声匿迹，即使存在，它们存在的形式也会发生改变。因此，劳动者，特别是知识工作者的寿命逐渐会超过雇用他们的组织，而且他们需要做的工作、执行的任务和从事的职业都将不止一个，他们需要为此做好准备。

在此之前，本书探讨的都是外界的变革，如社会、经济和技术变革。本章，即最后一章将论述个人面临的新要求。

像拿破仑、达芬奇、莫扎特这样的伟大人物都是深谙自我管理之道的。这在很大程度上也是他们功成名就的源泉。但是他们毕竟是凤毛麟角。他们及其非凡的才能和成就都是常人所不能及的。现在，即使资质平庸的普通人也将需要学会自我管理。

因此，知识工作者将面临全新的要求。

1.他们需要问："我是谁？我的优势是什么？我如何工作？"

2.他们需要问："我属于哪里？"

3.他们需要问："我能做出什么贡献？"

4.他们需要承担维系人际关系的责任。

5.他们需要为他们的下半生做好规划。

我的优势是什么

大多数人以为他们了解自己的长处，但他们通常都错了。他们更多的时候更了解自己的短处，然而即使在这方面，他们也是错多对少。可是，人们只能在工作中发挥自己的长处，而不能靠短处创造绩效，更不用说靠根本就不存在的能力创造绩效了。

仅仅还在几十年前，人们还不知道了解自己的长处的重要性。人一生下来就注定了要从事什么职业和要干什么工作。农民的儿子就是农民。如果他不擅长当农民，他就什么也不是。手艺人的儿子同样也要当手艺人，依此类推，不胜枚举。但是，现在人们有选择的余地了。因此，他们需要知道他们的长处，这样他们才可以知道他们属于哪里。

我们只有一种办法了解我们的长处：即反馈分析法。无论做出什么样的关键决策，采取什么关键措施，我们都要写下我们希望看到的结果。9~12个月以后，我们就可以将实际的结果与预期的结果进行对比。到现在为止，我采用这个方法已经有15~20年了。每一次对比都使我大吃一惊。每一个采用这个方法的人也有同感。

这绝对不是一个新方法。它是由一个德国神学家在14世纪某个时候发明的（如果不是发明了反馈分析法，他根本就默默无闻）。大约150年后，卡尔文主义的创始人、日内瓦的让·卡尔文（Jean Calvin，1509-1564）和耶稣会的缔造者伊格内修斯·罗耀拉（Ignatius Loyola，1491-

1556）分别接受了这种思想，并各自在他们为自己的牧师制定的教规中融入了这种思想。这也成为这两个组织（都在同一年成立，即1536年）在30年内影响了整个欧洲的主要原因：卡尔文主义影响了新教占主导地位的北欧，耶稣会影响了天主教占主导地位的南欧。那时，每个教派有几千名牧师，其中大多数都不是天才，都是普通人。许多人都独立工作，但没有处于完全封闭的状态。许多人都是地下工作者，而且经常担心受到迫害。然而，几乎没有人背叛教会。对比实际结果与预期结果的日常反馈机制坚定了他们的立场，使他们能够将注意力集中在绩效和结果上，在绩效和结果的基础上，他们就能专心致志地在工作上取得优异成绩，并争取让各方面都感到满意。

在相当短的时间内，也许在两三年内，首先，通过这个简单的程序，人们就可以发现他们的优势。要了解自己，这可能是最重要的事情了。通过这个程序，人们也可以看到，哪些他们做过或没有做过的事情妨碍他们充分发挥他们的优势。通过这个程序，人们还可以了解到哪些工作是他们尤其不能胜任的。最后，通过这个程序，人们可以认识到他们不具有优势和不能涉足的领域。

在实施了反馈分析法后，我们总结出以下结论。

第一，集中精力发挥你的优势。你在哪里能发挥优势，创造出优异成绩和成果，你就属于哪里。

第二，努力增强你的优势。反馈分析法很快就能发现人们需要提高哪些方面的技能或必须学习哪些新知识。它可以指出哪些方面的知识和技能已经不够用，需要更新。它还告诉人们在知识面上存在哪些差距。

为了胜任某项工作，人们通常可以掌握任何足够的技能和知识。

数学家的天赋是与生俱来的。但是，几乎人人都可以学会三角学。同样的道理也适用于外语、历史、经济学或化学等主要学科。

第三，反馈分析法很快就能发现人们在哪些方面存在井底之蛙的傲慢倾向。许多人，特别是在某个领域知识渊博的人，瞧不起其他领域的知识，或认为“耍小聪明”就可以不用学习了。于是，反馈分析法可以迅速发现，人们在工作中创造不出成绩的主要原因是他们没有掌握足够的知识，或对自己专业领域外的知识不屑一顾。

一流的工程师往往以不了解任何人际关系而引以为荣。会计也常常认为没有必要了解人际关系。反观人力资源部门的人，经常因根本不懂基础会计学或定量分析法而洋洋自得。被调往国外工作的优秀的管理人员经常认为他们已经掌握了足够的经营能力，而忽视了了解当地的历史、艺术、文化和传统。不料，他们发现他们高超的经营能力根本派不上用场。

因此，我们需要克服井底之蛙的傲慢倾向，并努力学习能够使我们充分发挥优势的技能和知识，这是我们根据反馈分析法总结出的一个重

要的结论。

我们还需要改正我们的坏习惯，这个结论也同样重要。坏习惯就是我们所做的或未能做的、妨碍我们发挥效率和创造绩效的事情。这些坏习惯很快就能在反馈分析法中原形毕露。

例如，通过这种分析法，我们可以发现，由于规划人员没有坚持到底，他们制定的美好规划没有得到落实。与许多精明强干的人一样，他们都认为他们可以靠想法搬动大山。但是，可以搬动大山的却是推土机；想法会告诉人们将推土机开到哪里工作。在制定完计划后，最精明强干的规划人员也经常会止步不前。但是，此时工作才刚刚开始。然后，规划人员需要寻找可以执行计划的人，向他们进行解释，教他们怎么做，并在从规划到执行的过程中修改和变更计划，最后决定什么时候中止计划。

但是，我们通过这种方法也可以发现，由于我们不懂礼貌，我们也无法取得理想的结果。聪明的人，特别是精明强干的年轻人常常没有认识到以礼待人是组织的“润滑剂”。

两个移动的物体相互接触时会产生摩擦，这是一条自然规律。因此，两个人在相互接触时总是会产生摩擦。这时，以礼待人就是使这两个移动的物体融洽合作的润滑剂，无论他们是否喜欢对方。简单的方法如说一声“请”和“谢谢”，知道对方的生日或姓名，记得问候对方家人。

如果我们通过这种分析法发现，每当我们需要其他人合作时，原本做得很好的工作就会反复出现问题，那么这可能说明我们不够礼貌。

反馈分析法总结出的下一个结论是：什么是不要做的事情。

通过对比结果与预期，我们很快就能发现我们根本不能做的事情。它告诉我们在哪些方面缺乏最起码的能力，而且任何人都有许多最不擅长的领域。并不是每个人都能掌握一种一流的技能或知识，但是我们在许许多多方面都不具有任何天赋、技能，甚至很少有机会达到一般的水准。人们，特别是知识工作者不能从事这些方面的工作和任务。

最后一个结论是：在改进弱点上，我们要尽可能少浪费精力。精力应该集中在具有较高能力和技能的领域。从根本不具有能力提高到中等偏下的水平所需的时间，要比从第一流的绩效提升到优秀所需的时间多得多。可是，大多数人、大多数教师和组织都试图集中全部精力让一无是处的人达到中等偏下的水平。我们应该集中所有的能量、资源和时间帮助一个能干的人成为最优秀的人。

我如何做事

“我如何做事？”这个问题与“我的优势是什么？”都是同等重要的问题，对于知识工作者来说更是如此。

事实上，它的重要性更大。然而，很少有人知道如何把事情做好，

这非常令人惊讶。我们中的大多数人甚至不知道不同的人有不同的工作方式和不同的做事方式。因此，他们并不是按照适合他们的方式工作的，他们也因此创造不出应有的绩效。

造成这么多人不知道如何做事的主要原因可能是，在人类历史上，所有学校都迫不得已地强调每个学生做作业的方式只有一个。给全班40名学生讲课的老师根本就无暇了解每个学生是如何学习的。老师反而坚持要求所有学生都在同一时间按照同样的方式做同样的功课。因此，在历史上，每个人都是遵循同一种工作方式成长起来的。然而，新技术可能会对这方面产生最大和最有利的影响。在新技术的帮助下，普通的老师也能发现每个学生是如何学习的，然后可以鼓励他们按照适合自己的方法学习。

与我们的优势一样，如何做事是个人的特性，是个性。无论个性是“自然形成的”，还是“后天培养的”，它必定是在我们走向工作岗位前早已成形的东西。我们做事的方式是“既定的事实”，就像我们擅长或不擅长的领域也是“既定事实”一样。我们可以修正它，但不可能扭转它。我们的工作成效取决于我们能否做我们擅长的事情，同样，我们的工作成效还取决于我们能否按照适合我们的工作方式工作。

通过反馈分析法，我们可以发现我们的做事方式出现了什么问题。但是，这种方法很少能够查明原因。然而，要找到其中的原因其实不难。这需要几年的工作经验。然后，我们可以问我们是如何做事的，而

且可以很快找到答案。这是因为决定我们取得成效的通常是几个极其普通的个性品质（personality trait）。

我善于阅读，还是善于倾听

要了解我们的做事方式，我们首先要知道我们善于阅读，还是善于倾听。大多数人都不知道有人善于阅读，有人善于倾听，大多数人都不知道这两种人的存在。更多的人更不知道他们自己属于哪一类人。但是，以下几个例子说明不了解这两种个性有多么大的危害。

当德怀特·艾森豪威尔（Dwight Eisenhower）将军出任盟军在欧洲的总司令时，他成为媒体追逐的对象，他如果能出席新闻发布会，那真是千载难逢的事情。这些发布会以艾森豪威尔式的风格而著称。在发布会上，艾森豪威尔在回答记者提出的每一个问题时显得游刃有余，而且他善于用经过润色的、华丽的词藻简短地介绍情况或阐述政策。10年后，艾森豪威尔总统昔日的崇拜者公开藐视他。他们抱怨说，艾森豪威尔从不专心听他们提出的问题，经常顾左右而言它。由于他经常用蹩脚的英语回答问题，而且又语无伦次、文理不通，因此经常受到嘲笑。然而，艾森豪威尔在早期的军旅生涯中拥有光辉的一页，这在很大程度上要归功于他曾经为麦克阿瑟（MacArthur）将军撰写过精彩纷呈的演讲稿，而这位麦克阿瑟将军是美国社会生活中最讲究遣词造句的政治人物之一。

说明：艾森豪威尔自己显然不知道他善于阅读，而不善于倾听。当他在欧洲担任总司令时，他的副官需要在发布会开始前至少半个小时，以书面形式将记者提出的每一个问题收集起来。只有这样，艾森豪威尔才能从容应对记者提出的问题。后来，他当选美国总统。在他之前的两任总统分别是富兰克林·罗斯福（Franklin D. Roosevelt）和哈里·杜鲁门（Harry Truman），他们都善于倾听，而且他们都知道这一点，在新闻发布会上，他们都允许每一位记者自由提问。罗斯福知道自己善于倾听，他坚持让别人先将有关的内容大声朗读给他听，然后他才看书面的东西。在成为总统后，杜鲁门认识到他需要了解外交事务和军事，然而在当选总统前，他对这些都不感兴趣。他要求他最得力的内阁成员马歇尔（Marshall）将军和迪安·艾奇逊（Dean Acheson）每天都给他上课，每个人都要做40分钟口头上的陈述报告，然后由杜鲁门总统提出问题。艾森豪威尔显然觉得他应该效仿他的两位闻名遐迩的前任。结果，他根本听不懂记者的提问。

几年以后，林登·约翰逊（Lyndon Johnson）失去了总统宝座，在很大程度上是因为他不知道自己善于倾听，他与艾森豪威尔正好相反。他的前任约翰·肯尼迪（John Kennedy）知道自己善于通过阅读掌握字里行间的意思，他的助理都是才华横溢的捉刀手，如历史学家小阿瑟·施莱辛格（Arthur Schlesinger, Jr.)和一流的记者比尔·莫耶斯（Bill Moyers)。在写备忘录时，肯尼迪要求他们先写给他看，然后再亲自与他们讨论这些备忘录。而约翰逊（曾在肯尼迪担任总统期间任副总统）仍旧继续让

这些人担任他的助理，让他们继续为他撰稿。然而，他显然没有用上他们写的一句话。但在四年前担任参议员时，约翰逊干得很出色，这是因为所有国会议员都必须善于倾听，这是他们最重要的素质。

仅仅在一个世纪以前，甚至在最发达的国家，人们几乎都不知道他们是左撇子还是右撇子。左撇子受到压制。实际上，左撇子几乎都不习惯使用右手。到头来，大多数人既不习惯使用右手，又不善于使用左手，他们在感情上都受到了严重的伤害，留下了口吃等毛病。

十个人中只有一个是左撇子。然而，善于倾听的人与善于阅读的人之比似乎接近一半对一半。就像左撇子很少能熟练使用右手一样，善于倾听的人也很少能通过外力或通过自己的努力成为善于阅读的人，反之亦然。

因此，试图从善于倾听的人变为善于阅读的人将遭受与林登·约翰逊一样的命运，而试图从善于阅读的人变为善于倾听的人将面临与艾森豪威尔一样的结局。他们既不会有好的表现，也不会功成名就。

我如何学习

要了解我们做事的方式，第二件事是要知道我们的学习方式。在这方面，情况甚至比善于倾听和善于阅读的问题更严重。这是因为，各个地方的学校的组织形式都遵循了同一个假设，即学习的方式只有一种是正确的，而且适合于每一个学生。

许多一流的作家（如温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill））在学校都不是好学生，在他们的记忆中，上学纯粹是受折磨。然而，他们的同学对同样的学校和同样的老师的印象几乎是千差万别的。这是因为，一流的作家通常不是靠倾听和阅读进行学习的，他们学习的方式是写作。由于这种学习方式不能被学校所接受，因此他们的成绩很差。被迫接受学校规定的学习方式对于他们来说有如地狱般痛苦和煎熬。

以下举例说明人们的不同学习方式。

贝多芬留下了大量草稿本。然而，他自己说，在实际作曲时，他从来都不看草稿本。当别人问他："那么，您为什么要留下草稿呢？"据说他的回答是："如果不立即把曲子写下来，我立刻就会忘了它。在草稿本上记下曲子，我就不会忘记了，我也不会再看草稿本。"

通用汽车公司是世界上最大的制造企业，而且在60年内一直是最成功的制造企业。领导通用汽车取得这个成绩的就是阿尔弗雷德·斯隆。他的大多数管理任务都是在小型会议中完成的，而且这些会议都充满了活跃的气氛。会议一开完，斯隆就回到办公室，用几个小时的时间给其中一名与会者写信。在信中，他会记录会上讨论的关键性问题、会议上提出的问题、达成的决策以及发现但未解决的问题。在谈及这些信件时，据他说："如果在会后我不立即坐下来，思考会上实际讨论的内容，然后以书面形式记下来，我就会在24小时内忘得一干二净。"

在20世纪五六十年代，一个普普通通的小型家族企业在其首席执行官的领导下在全世界成为该行业内的佼佼者。他习惯把所有高级管理人员都召集到他的办公室，通常每周一次，然后对着他们喋喋不休地说上两三个小时。他很少要求这些人提出自己的意见。他只是在与自己辩论。他提出一项行动计划，如收购本行业内濒临倒闭的小企业，然而该公司拥有某些独特的技术。他总是站在三种不同的立场上分析每一个问题：赞成、反对和有利于行动计划达成目标的形势。他需要有人听他说话。这就是他的学习方式。虽然这个例子比较特殊，但它决不是绝无仅有的。成功的辩护律师就是采用这种方法学习的；许多诊断医生也是这样学习的。

学习的方式多种多样。有人通过记大量笔记学习，如贝多芬。但是，阿尔弗雷德·斯隆在开会时不做任何记录，上述提到的首席执行官也记笔记。有人通过让别人倾听自己说话进行学习。有人通过写作学习。有人边做事边学习。在我对美国大学中成功出版过学术著作并引起轰动的教授进行的一次（非正式的）调查中，他们反复地对我说："让学生听我讲课是我教书的原因；因为那样，我才有写作的灵感。"

实际上，人们对自己有各种各样的认识，在所有重要的认识中，学习的方式是最容易认识到的。在我问别人"你如何学习？"时，大多数人都知道他们怎样学习。但是当我问"你按你认识到的学习方式学习吗？"时，应者寥寥无几。然而，按我们认识到的学习方式学习是创造

绩效的关键，或者更确切地说，不按我们认识到的学习方式学习，我们注定创造不出应有的绩效。

“我如何做事？”与“我如何学习？”都是首先要问的最重要的问题。但是，我们决不能只提出这两个问题。要自己管理自己，我们需要问：“我能与别人融洽地共事吗？”或“我是不合群的人吗？”如果我们发现我们能与别人融洽地共事，我们需要问：“我与别人保持什么样的关系才能与他们融洽地共事？”

有些人最适合当下属。

最好的例子是美国在第二次世界大战期间的伟大的战斗英雄乔治·巴顿（George Patton）将军。他是美国最优秀的部队指挥官。然而，当别人提议他独立指挥军事行动时，美国总参谋长乔治·马歇尔将军（在美国历史上，他可能是最成功的伯乐）说：“巴顿是美国陆军有史以来最优秀的下属，但他可能是最糟糕的指挥官。”

有些人只有作为团队的一员才能发挥最大的作用。有些人可以在教练和导师的岗位上做出非常出色的成绩，而有些人完全不胜任导师的工作。

要了解我们的做事方式，另一个重要的问题是，我们在压力下是否能做得好，或者我们是否需要一个组织性强和有明确的发展方向的环境。从另一方面说，就是：我们最适合在大企业中做小虾米，还是最适

合在小企业中当大鱼？许多人都不能游刃有余地应对这两种情况。在大企业（如通用电气公司或花旗银行）中做得非常成功的人一到了小企业就施展不开身手了，这种例子屡见不鲜。同样，在小企业中做出显赫成绩的人一到大企业工作就如石沉大海，默默无闻了，这种例子也不胜枚举。

另一个关键性问题：我是作为决策者，还是作为顾问，才能发挥我的作用呢？许多人适合当顾问，但不能承担决策的责任和压力。许多人反而需要顾问迫使他们思考，只有这样，他们才能做出决策和根据决策迅速、自信和勇敢地采取行动。

顺便说一下，这也是组织中的二号人物在升为一把手后常常遭遇挫折的原因。一把手需要具有决策者的素质。在一把手的位置上，善长决策的人经常把他们信任的人提拔为二把手，担任他们的顾问，而这些人在二把手的位置上表现得非常出色。但是，当二把手成为一把手时，他们就表现得差强人意。他们知道应该做出什么样的决策，但他们不能承担决策的责任。

结论：同样，不要试图改变自己，这样做是不能成功的。相反，你需要努力工作，改进你做事的方式。不要采用你做不到的或做得不好的方法做工作。

我的价值观是什么

要能够自己管理自己，我们最后需要知道“我的价值观是什么？”

在道德标准方面，每个人都要遵守相同的准则，而且我们可以采用一个简单的方法检验它的正确性。我称之为“对镜测试法”。

据说，20世纪初，德国驻伦敦大使在所有强国的外交官中是最受尊敬的外交官。他显然注定了要飞黄腾达，如果当不了德国的联邦总理，至少也能成为外交部长。然而，在1906年，他突然辞职了。当时，爱德华七世（King Edward VII）已经当了5年的英国国王，外交使团准备为他办一个盛大的宴会。这位德国大使当时在外交使团中可谓德高望众，他在伦敦工作了将近15年，因此被选为那次宴会的主席。爱德华七世是臭名昭著的风流浪子。他明确要求在宴会快结束时，即在上完甜点后，推上来一块巨大的蛋糕，在灯光变暗时，从蛋糕中蹦出十几个裸体的妓女。德国大使宁愿辞职，也不愿主持这次宴会。“在早上刮脸时，我不愿意在镜子里看到一个皮条客。”

这就是对镜测试法。道德标准要求我们自己问自己：“早上刮脸或涂口红时，我想看到什么样的人？”换句话说，道德标准是一种不折不扣的价值体系。这种道德标准和那种道德标准没有什么不同。在一种组织中或情况下有效的道德行为，在另一种组织或情况下也是有效的。

但是，道德标准只是价值体系的一个组成部分，尤其只是组织的价值体系的一个组成部分。

如果我们无法接受组织的价值体系，或我们的价值体系与组织的价值体系水火不相容，在这种组织中工作，我们注定要遭受挫折和一无所成。

以下例子说明人们要了解自己的价值观。

一位才华横溢、事业非常成功的主管经理，在她原来的公司被一家更大的公司收购后发现自己的情绪非常低落。实际上，她晋升到一个更高的职位，而且所做的工作是她最擅长的工作。她的一项工作是挑选担任重要职位的人选。她坚信，在聘用担任重要职位的人选时，企业应先从内部竞选人才，然后再从外部选择适当的人选。然而，新公司认为，在某个重要职位出现空缺时，企业应首先考虑外部人才，目的是“补充新鲜血液”。在这种情况下，公说公有理，婆说婆有理（虽然根据我的经验，双管齐下是比较恰当的方法）。但是，她与公司之间的基本矛盾不是政策上的矛盾，而是价值观上的矛盾。在组织与员工的关系上，在组织对员工及其发展所承担的责任上，在员工对企业的最重要的贡献上以及其他方面，他们的观点截然不同。她的这种低落情绪一直持续了好几年，最后，她递交了辞呈，同时在待遇上也有不小的损失。她的价值观与组织的价值观完全不能和谐共处。

同样，制药公司若希望创造出出色的经营业绩，要么持续不断地采取渐进的改进措施，要么偶尔采取“突破性”行动，但可能需要付出高昂的代价和承担较大的风险。这两种方式之间的问题不是经济问题。这两

种战略的结果可能颇为相似。实际上，这是两种价值观的冲突，即一种价值体系认为制药公司的新产品可以帮助已经取得成功的医生在工作上更上一层楼，另一种价值体系则以“科学研究”为目的。

企业的经营目标是短期利益还是“长远考虑”，这同样也是价值观的问题。财务分析专家认为企业在经营时可以同时考虑这两个目标。成功的企业家对此颇有感受。每个人当然需要在短期内创造出好成绩。但是，当短期利益不符合长期发展目标时，一个公司倾向于长期发展，另一个公司偏向短期利益。这在根本上也不是经济利益上的矛盾。这基本上是企业的功能与管理的责任在价值观上出现的冲突。

组织必须拥有价值观。可是，人也需要拥有价值观。要在组织中发挥应有的作用，我们的价值观必须与组织的价值观保持一致。我们与组织的价值观不必完全一样，但是，必须足够地接近，这样才能和谐共处。否则，我们不仅会遭受挫折，而且也不会创造出优异的成绩。

在价值观发生冲突时如何应对

我们的优势与我们做事的方式很少会发生冲突。两者是互补的。但是，我们的价值观与我们的优势有时会出现不可调和的矛盾。我们做得好、甚至做得非常出色和非常成功的事情可能不符合我们的价值体系。我们可能觉得，我们做得好的事情并不是什么了不起的成就，也不值得我们奉献毕生（或大半生）的精力。

谈谈我个人的经历：许多年以前，我也面临两难的境地，我要么继续做我做得非常出色和成功的工作，要么坚持我的价值观。20世纪30年代中期，我是伦敦的一名年轻的投资银行家，在事业上一帆风顺；这份工作显然适合我发挥我的优势。然而，我不认为担任任何类型的资产管理人是多么了不起的成就。我认识到，我的价值观体现在对人的研究上。我认为钱是身外之物，生不带来，死不带去。在最萧条的时期，我没有钱，没有工作，没有前景。但是，我选择了放弃，这是正确的选择。

换句话说，价值观是且应当是最终的检验标准。

我属于哪里

在知道前三个问题（“我的优势是什么？我如何做事？我的价值观是什么？”）的答案后，个人，特别是知识工作者自己应能够决定他们所属的位置。

大多数人无法在职业生涯的初期做出这样的决定，而且也不应做出这样的决定。

当然，少数人很早就知道他们所属的位置。例如，数学家、音乐家或厨师通常在四五岁时就已经定形了。医生通常在十几岁时已经决定要当医生了。但是，大多数人，特别是天赋极高的人，实际上在25岁以前都不知道他们将来要干什么。然而，在那时，他们应该了解自己的优势。他们应该知道自己的做事方式。他们应该对自己的价值观有清晰的认识。

此时，他们可以决定他们所属的位置，而且也应该决定他们所属的位置。更确切地说，他们应该能够决定他们不属于哪里。如果能认识到我们在大型组织里实际上无法发挥自己的作用，那么在有机会进入大型组织工作时，我们应该学会说“不”。如果我们认识到我们不能胜任决策者的角色，在有机会成为决策者时，我们就应该学会说“不”。像巴顿将军这样的人在有机会独立指挥部队时，应该学会说“不”，宁可当一个级别较高的下属（也许他自己也没认识到这一点）。

但是，在知道这三个问题的答案后，当面临机遇、工作机会和新的任务时，我们也可以说："是的，我愿意接受。但是，我应该这样工作。我们应该这样组织工作。我与你们的关系应该是这样的。你们希望我在这个时限内取得这样的成绩，因为这就是我。"

在我们的职业生涯中，我们不能"靠计划"取得成功。我们需要了解我们的优势、我们的工作方式和价值观，并做好抓住机会的准备，只要这样，成功就是水到渠成的事了。通过了解我们所属的位置，普通人，即努力工作和有能力胜任工作，但在其他方面表现一般的人，也能创造出优异的成绩。

我能做出什么样的贡献

如果问“我能做出什么样的贡献？”，就意味着要将知识转化为行动。我们不能问：“我想做出什么样的贡献？”，不能问：“组织要我做出什么样的贡献？”我们要问：“我应做出什么样的贡献？”

在人类历史上，这不是一个新问题。过去，我们的任务是已知的。任务要么是由工作本身决定的，如农民或手艺人的任务，要么是由主人吩咐的，如佣人的任务。我们曾经想当然地认为，大多数人都需要服从命令，按照别人吩咐的内容做事。直到最近，我们才改变了这种观点。

知识工作者的出现迅速改变了这种局面。在这种变化下，我们期望提供就业机会的组织解决这个问题，这是我们的第一反应。

“职业规划”是20世纪五六十年代的人事部门，特别是大型组织的人事部门需要为“组织人”（organization man，即作为知识工作者的新型雇员）做的事情。日本仍旧采用这种方式管理知识工作者。但是，即使在日本，知识工作者的工作寿命也会逐渐超过提供就业机会的组织的寿命。

然而，除了日本以外，“组织人”和提供职业规划的人事部门在其他国家早已成为历史。同时，“除了自己以外，任何人都可以或应该为自己提供'职业规划'”的观念也随之一起消失。20世纪60年代的知识工作者

提出的“我想做什么事情？”就是他们的反应。我们告诉他们，“做自己的事”就是做出贡献的方式。这恰恰是1968年爆发的“学生反抗运动”（student rebellion）提出的观点。

然而，我们很快发现，这个观点与“组织人”一样，都是错误的答案。在认为“做自己的事”有助于我们做出应有的贡献、实现自我价值或取得成功的人中，实现上述任何一个目标的人真是寥寥无几。

但是，我们不能走回头路，即按照别人吩咐的做事，或按照别人分配的做事。知识工作者尤其需要学会问：“我应做出什么样的贡献？”只有这时，他们才应该问：“这种贡献与我的优势相称吗？这是我想做的事情吗？”和“我觉得做出这种贡献值得吗？有激励作用吗？”

据我所知，哈里·杜鲁门在成为美国总统后重新给自己定位的方式是说明上述观点的最好例子。当时，富兰克林·罗斯福在第二次世界大战末期突然与世长辞。在此之前，由于杜鲁门关注的完全是国内问题，因此他被提名为副总统。当时，人们普遍认为，随着战争的结束，随着和平即将到来，美国的注意力将几乎全部转向国内事务。杜鲁门对外交从来就不感兴趣，对外交也一无所知，而且完全忽视外交的存在。在他掌权后的几个星期内，当他出席在德国投降后召开的波茨坦会议时，他的全部精力仍旧放在国内事务上。在波茨坦会议上，他与丘吉尔和斯大林坐在一起，这种状态保持了一个星期。这时，他不仅认识到外交是整个会议的主题，而且还发现他在外交上完全是个外行，这令他感到非常

可怕。他从波茨坦返回国内后，承认他不得不放弃他想做的事情，不得不将精力集中在他不得不做的事情上，即外交。如上所述，他立即要求马歇尔将军和迪安·艾奇逊担任他的老师。在几个月内，他就成为一个外交专家，而且缔造战后新格局的不是丘吉尔，也不是斯大林，而是杜鲁门，他实施了遏制共产主义和将共产主义赶出伊朗和希腊的政策；制定了挽救了西欧的马歇尔计划（Marshall Plan）；做出了重建日本的决策；最后，呼吁发展世界经济。

反观林登·约翰逊，由于他坚持“我想做什么？”，由于他没有问自己“我应做什么样的贡献？”，因此他在越南战争和国内政策上都一无所获。

约翰逊与杜鲁门一样，他的注意力也曾经完全放在国内事务上。在继任总统后，他也想完成新政（20世纪30年代由富兰克林·罗斯福总统颁布实行的一系列旨在恢复经济、改革社会的政策）尚未完成的任务。他很快认识到他不得不集中精力应付越南战争。但是，他不能放弃他想做的事情。在处理越南战争和国内事务上，他分身乏术，最终他竹篮打水一场空。

要决定“我应做出什么样的贡献？”，我们还要再问一个问题：“在哪些方面，我可以创造出不同凡响的成绩？如何创造？”

要回答这个问题，我们必须权衡许多事情。成绩的取得应该是很困

难的。用今天的时髦话说，要取得成绩，我们需要具有“弹性”。但是，这些成绩应该不是可望不可及的。如果有人试图取得不可能达到的成绩，或试图取得只有在最不可能的情况下才能取得的成绩，我们认为他不是“雄心勃勃”，而是愚蠢。同时，成绩应是有意义的。成绩应是不同凡响的。成绩应是看得见的，而且在完全可能的情况下，应是可以用数字衡量的。

以一个非营利性机构为例。

一位新上任的医院院长问自己：“我应做出什么样的贡献？”这个医院的规模非常大，而且享有极高的声望。但是，在此之前的３0年，它的声望逐渐摇摇欲坠，而且已经沦为平庸。新上任的医院院长下定决心，在两年内，确定某一个重要领域的优秀绩效标准，这就是他应做出的贡献。因此，他决定集中精力改变急救室和外伤治疗中心的现状，这两个都是大科室，不仅经常成为人们关注的中心，而且工作态度漫不经心。新上任的医院院长通过周密思考，提出了对急救室的要求和评测绩效的方法。他决定，每一个来到急救室的病人必须在60秒钟内得到一个有执业资格的护士的接待。在12个月内，这个医院的急救室就成为全美国的楷模。它的变化也说明医院也可以有标准、纪律和评测方法。又过了两年，整个医院焕然一新。

因此，在决定“我应做出什么样的贡献？”时，我们需要权衡三个要素。第一个问题是：“在这种情况下，我们需要做什么？”第二个问题

是："我如何利用我的优势、我做事的方式、我的价值观做出最大的贡献？我做出这样的贡献的目的是什么？"最后一个问题是："要产生不同凡响的影响，我需要取得什么样的成绩？"

然后，这些问题使我们得出以下结论：做什么、从哪里开始、如何开始、要设定什么样的目标和最后期限。

在人类历史中，大多数人都别无选择。他们的任务要么是大自然强加到他们身上的，要么是他们的主人命令他们接受的。他们执行任务的方式在很大程度上也是这样的。但是，预期的结果也是这样的——这种结果没有任何悬念。然而，"做自己的事"不是真正的自由。它只是许可。它不会产生成效。它不会起什么作用。但是，如果以"我应做出什么样的贡献？"为出发点，我们就拥有了自由。这种自由是建立在责任的基础上的。

维系人际关系的责任

像少数几个伟大的艺术家、科学家或运动员那样，能独立工作和独立创造出成绩的人简直如凤毛麟角。大多数人都需要与其他人合作，而且只有通过与其他人合作，他们才能发挥出效率。无论他们是组织的一员，还是在法律上保持独立的地位，他们都需要这么做。因此，要自己管理自己，他们需要承担维系人际关系的责任。

维系人际关系的责任有两层含义。

首先，我们需要接受一个事实，即其他人与我们一样都是独立的个体。他们的行为举止一定要符合人的行为举止。这意味着他们也有优势。这意味着他们也有自己做事的方式。这意味着他们也有价值观。因此，我们要发挥出我们应有的效率，我们需要了解与我们共事的人的优势、做事方式和价值观。

这个道理听起来谁都明白。但是，重视它的人却非常少。

有些人的第一份工作是在一个善于阅读的人的领导下工作。因此，他们形成了写报告的习惯。他们下一个老板是善于倾听的人。但是，这些人仍旧继续为新老板写报告：约翰逊总统的助手们不断地写报告给他，而这些助手曾经是约翰逊的前任肯尼迪的原班人马，后者恰恰是一个善于阅读的人。这些人总是无法发挥他们应有的作用。他们的新老板

总是认为他们既愚蠢，又一无是处，而且还慢半拍。他们得不到老板的认可。要避免这种情况的发生，他们需要看看老板，然后问："他是如何做事的？"

老板不只是组织结构图上的一个名称或"职能"。他们也是人，也有权利按照他们工作的方式工作。与他们共事的人有责任观察他们，了解他们是如何工作的，并根据老板实际采用的方式调整自己的工作方式。

例如，有些老板需要先看到数字，如通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆就是其中之一。他自己不是财务人员，而是一名工程师，同时具有不同凡响的、捕捉市场机会的本能。但是，作为工程师，他养成了首先查看数字的习惯。

在通用汽车公司有三名管理人员，他们既年轻，又能干。但是，由于他们不了解斯隆的习惯，因此他们没有机会进入最高管理层。他们没有认识到，在斯隆首先有时间查看数字之前，写报告给他或与他讨论都是没有意义的。他们进入斯隆的办公室提交报告，但没有提供数字。这时，他们也失去了斯隆对他们的信任。

如前所述，善于阅读的人不可能成为善于倾听的人，善于倾听的人也不可能成为善于阅读的人。但是，每个人都可以学会做一次像样的口头陈述或写一份像样的报告。下属的责任就是让老板做老板该做的工作。这样，他们就需要了解老板，并问："他的优势是什么？他如何工

作和做事？他的价值观是什么？”事实上，这就是“管理”老板的秘诀。

同样的道理也适用于所有与我们共事的人。他们当中的每一个人都不是按照我的方式工作的，他们都是按照他们自己的方式工作的。同时，他们都有权利按照自己的方式工作。重要的是他们是否做事和他们的价值观是什么。每个人的做事方式可能各不相同。发挥出效率的第一个秘诀是了解与我们共事的人和我们依靠的人，利用他们的优势、他们的工作方式和价值观。工作关系的建立既有赖于从事工作的人，也有赖于工作本身。

要自己管理自己和发挥出效率，我们要做的第二件事是承担沟通的责任。在人们仔细思考了他们的优势是什么、他们如何做事、他们的价值观是什么，特别是他们应做出什么样的贡献后，他们需要问："谁需要知道这些答案？在工作中，我依靠谁？谁又依靠我？然后，他们将这些内容告诉这些人，并采用他们能够接收到讯息的方式告诉他们，即如果他们善于阅读，就采用备忘录的方式，如果他们善于倾听，就采用交谈的方式。

每当我或其他顾问开始与某个组织合作时，我首先要了解组织中的所有“个性冲突”。大多数冲突都源于一个事实，即有些人不知道对方做什么工作，或不知道对方如何工作，或不知道对方集中精力做什么贡献，以及对方希望取得什么样的成绩。他们对这些一无所知的原因是，他们从没有问过这些问题，因此也没有人告诉他们。

与其说这衬托出了人类的愚蠢行为，不如说这是人类历史造成的。过去，人们觉得没有必要将这些事情告诉任何人。直到最近，人们才改变了这种想法。在中世纪的一个城市，某个区域的所有人都从事相同的职业，那里有金匠一条街、鞋匠一条街、兵器制造一条街（日本的京都仍旧保留着制陶一条街、丝绸编织一条街、漆器一条街）。每一个金匠对其他金匠做的事情都了如指掌；每一个鞋匠对其他鞋匠做的事情也一清二楚；每一个制造兵器的人对其他制造兵器的人做的事情同样也无所不知。他们不需要解释任何事情。同样的道理也适用于在田间劳作的人们，在严冬结束后，每个人都知道该种什么作物。人们不需要将他们准备种马铃薯的事情告诉邻居，毕竟邻居同时也在种马铃薯。

少数做“与众不同”的事情的人（如少数专业人士）是独立工作的，而且也不需要将他们所做的事情告诉任何人。然而今天，大多数人都要与做不同工作的人共事。

如前所述，负责市场营销的副总裁原来可能是做销售的，对销售的事情一清二楚。但是，她对促销、定价、广告、包装和销售计划等一无所知，她从未做过这些事情。那么，做这些工作的人就有责任帮助负责市场营销的副总裁了解他们正在做的事情、这么做的原因和方法以及预期的结果。

如果负责市场营销的副总裁不了解这些掌握高级知识的专家正在做的工作，那么这主要是他们的过错，不是副总裁的责任。他们没有告诉

她。他们没有向她提供这些方面的信息。反之，负责市场营销的副总裁有责任让每一个与她共事的人了解她对市场营销工作的看法、她的目标和工作方式，以及她希望她自己和每一个与之共事的人取得什么样的成绩。

即使了解维系人际关系的责任的重要性的人也经常不告诉和询问他们的同事。他们担心别人认为他们是专横跋扈、多管闲事和愚蠢的人。他们想错了。每当我们走到同事的旁边说："这就是我擅长做的工作。这就是我工作的方式。这些是我的价值观。这就是我集中精力准备做出的贡献和别人希望我取得的成绩。"我们得到的回答总是："这对我非常有帮助。但是为什么不早告诉我呢？"

根据我的经验，如果有人问："我需要了解你具有什么样的优势，你是如何做事的，你的价值观是什么，你准备做出什么样的贡献？"我们无一例外地会有相同的反应。

事实上，知识工作者应该要求与他们共事的人（如下属、上级、同事或团队的成员）根据知识工作者的优势和工作的方式调整他们的行为。善于阅读的人应要求他们的同事提交书面报告，而善于倾听的人应要求他们的同事首先与他们讨论。无论何时这么做，对方的反应都应该是："谢谢你告诉我。这非常有帮助。但是你为什么不早告诉我呢？"

组织的基础不再是权力。信任日益成为组织存在的基础。信任不意

味着每个人都是相同的，它意味着人们可以互相信赖，它的前提是人们彼此了解。因此，我们绝对需要承担维系人际关系的责任。这是一种责任。无论我们是组织的一员，还是组织的顾问，或组织的供应商或销售商，我们都应对与我们共事的每一个人、我们在工作上依赖的每一个人和反过来在工作上依赖于我们的每一个人承担维系人际关系的责任。

你的下半生

如上所述：个人的工作寿命可以超过组织的寿命，这是人类历史上的第一次。一个全新的挑战也随之而来：即我们在下半生做什么？

我们不再指望到我们60岁时，我们30岁时就职的组织仍然存在。但是，对于大多数人来说，在40或45年中一直做同一种工作也太漫长了。他们会越做越退步，感到厌烦，失去工作的全部乐趣，“在工作岗位上退休”并成为自己和周围所有人的负担。

这种情况未必适用于伟大的艺术家等取得卓越成就的人。最伟大的印象派画家克劳德·莫奈（Claude Monet，1840-1926）即使双目几乎失明，在80多岁时仍旧在创作，而且每天工作12个小时。巴伯罗·毕加索（Pablo Picasso，1881-1973）可能是最伟大的后印象派画家，同样在90多岁时仍然坚持画画，直至去世，而且在70多岁时还开创了新的画派。西班牙大提琴演奏家巴伯罗·卡萨尔斯（Pablo Casals，1876-1973）是20世纪最伟大的乐器演奏家。在97岁时，他还计划演奏一个新的曲目。就在他有一天练习时，突然去世。但是，即使在取得伟大成就的人当中，这些人也只是极个别的例外。马克斯·普朗克（Max Planck，1858-1947）和阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein，1879-1955）都是现代物理学巨匠，他们在40岁以后都不从事重要的科学研究工作了。普朗克还另外从事过两份工作。1918年后，60岁的普朗克曾经负责重组德国科学

界。1933年，纳粹迫使他退休。1945年，在希特勒倒台后，年近90岁的普朗克再次出山重组德国科学界。但是，爱因斯坦在４０多岁就退休了，因此也引起了不小的“轰动”。

今天，许多人都在谈论管理人员的“中年危机”问题。这种话题多半很无聊。在进入45岁后，大多数管理人员都到达了事业的颠峰，而且他们也明白这一点。在做同一种工作做了20年后，他们在工作上已经是驾轻就熟。但是，很少有人能够继续学习，很少有人能做出更大的贡献，而且很少有人希望他们所做的工作给自己带来挑战和满足感。

工作了40年的体力劳动者（如在钢厂或火车驾驶室中工作的工人）在达到迟暮之年前（即达到传统的退休年龄之前）很早就感到身心俱疲。他们的一生就这样“结束”了。如果他们能继续活下去，如果他们的平均寿命能达到75岁左右，那么他们在这10~15年中会过得很愉快，要么什么事也不做，要么打打高尔夫球、钓钓鱼、搞点小爱好什么的。但是，知识工作者的一生并没有“结束”。尽管他们可能有各种各样的小牢骚，但是他们完全可以继续发挥余热。然而，知识工作者在30岁时本来感到具有挑战性的工作，在他们过了50岁以后就会变成一潭死水，而且他们仍旧有可能继续再工作15~20年。

因此，要自我管理，我们将越来越需要为自己的下半生做好准备（在这个主题上，鲍勃·布福德（Bob Buford）撰写的《中场休息》（Half Time）和《下半场赢家》（Game Plan）是最优秀的著作。鲍勃·

布福德是一位非常成功的商人，他自己开创了自己的下半生)。

我们找到了三个答案。

第一个答案实际是，开始从事第二职业和做不同的工作（如马克斯·普朗克的所作所为）。这经常意味着我们只是从一个组织换到另一个组织。

美国的中层企业管理人员就是典型例子。许多人在45或48岁时换工作，进入医院、大学或一些其他非营利性组织工作。在这个岁数上，他们的孩子已经长大成人，而且他们已经攒够了退休金。在许多情况下，他们仍旧做同样的工作。例如，在大公司担任部门领导的人到中等规模的医院担任院长。但是，越来越多的人实际上开始做不同的工作。

在美国，相当多的中年妇女在企业或当地政府工作了20年，后来又提升到低级管理职位，现在在45岁时，孩子也长大成人了，她们选择进入法学院学习。三四年以后，她们在当地社区担任初级律师。

我们将看到在第一份工作上做得相当成功的人越来越多地从事第二职业。这些人都是精明能干的，如那个进入当地社区医院工作的部门负责人。他们知道如何工作。随着他们的孩子各奔前程，他们的家变得冷冷清清，因此他们需要社区。他们也需要有收入。最重要的是，他们需要挑战。

并行不悖的事业

“下半生我们做什么”的第二个答案是发展并行不悖的事业。

许多人，特别是在本职工作上做得非常成功的人，仍旧留在他们奋斗了20~25年的岗位上。许多人在主要和领薪水的岗位上每周需要工作40~50个小时。有些人从忙忙碌碌的专职工作人员转变为兼职员工或成为顾问。但是，他们为自己找到了一份与本职工作不矛盾的工作，他们通常是在非营利性组织中工作，每周常常另外需要工作10个小时。例如，他们负责管理他们的社区。他们管理受迫害妇女避难所，在当地的公共图书馆担任儿童图书管理员，在学校教育委员会（school council）担任委员。这样的人为数不少，而且呈快速增长之势。

最后，第三个答案是“社会企业家”。这些人通常在本职工作上做得非常成功，他们中有商人，有医生，有顾问和大学教授。他们热爱自己的工作，但觉得原来的工作不再具有挑战性。在许多情况下，他们继续做原来的工作，但在这些工作上花费的时间越来越少。于是，他们开始参与另一项活动，通常是非营利性活动。

这里有一些例子。第一个就是上述两部书的作者鲍勃·布福德，这两部书告诉我们如何为我们的下半生做好准备。布福德先是成功创办了一个电视和广播企业，而且仍旧继续经营这个企业。后来，他又成功创办和经营了一个非营利性组织；现在，他建立了第二个组织，这个组织

同样办得很成功。通过这个组织，其他社会企业家学会了如何管理他们自己的非营利性事业，同时又不耽误原有企业的经营。

能够利用好自己的下半生的人可能只占少数。大多数人可能继续做他们现在做的事情，即在工作岗位上退休、对工作感到厌烦和继续例行公事和度日如年，直至退休。但是，由于这些占少数的人认识到，延长的工作寿命对于他们自己和社会来说都是一个机会，因此他们越来越有机会成为引领潮流的人和我们效仿的楷模。他们的“成功故事”将越来越多地得到广泛传颂。

要利用好我们的下半生，我们需要：在我们的下半生到来之前，提早做好下半生的打算。

当人们30年前第一次认识到平均工作寿命会越来越长，而且延长的速度非常快时，许多观察家（包括我自己）都认为退休后的人们将越来越多地成为美国非营利性机构的志愿者。但这种情况并没有发生。如果我们在40岁之前没有开始从事志愿者的工作，我们在60岁以后也不会成为志愿者。

同样，我认识的所有社会企业家都是在他们原有的企业达到顶峰之前，就早早地投身于他们的第二个事业。一个律师在大约35岁时就开始作为志愿者为他所在的州的学校提供法律服务。在40岁时，他当选为学校教育委员会委员。50岁时，当他积累了大量财富后，开创了自己的事

业，即建立和管理模范学校。然而，他仍旧在原来的大公司担任首席法律顾问，这份工作几乎占用了他的全部时间，而在他帮助公司的创始人创办这个公司时，他还只是个年轻的律师。

自我管理将越来越意味着知识工作者需要培养和趁早培养出第二个主要兴趣。

在我们的生命或工作中，我们期望遭遇不到重大挫折是不现实的。

42岁精明能干的工程师因得不到公司的重视而无法升职。同样42岁年富力强的学院教授认识到，即使他完全有资格担任重点大学的教授，他也只能永远呆在给他第一份工作的小学校里，无法到重点大学担任教授。我们个人的家庭生活中也有这样那样的悲剧发生，如婚姻的破裂、丧子等。

在这时，如果我们有第二个主要兴趣，事情就会不一样了。这种主要兴趣不只是另一个爱好。精明能干但错失升职机会的工程师现在知道，他的工作做得还不是很成功。但是，在本职工作以外的活动（如在当地的教会担任财务总监）中，他却取得了成功，而且继续取得成功。虽然有些人的家庭破裂了，但是在本职工作以外的活动中，他们却拥有一个集体。

在一个非常重视成功的社会里，第二个主要兴趣将变得越来越重要。

在人类以往的历史上，这是前所未有的事情。正如英国的一位老者所说的，绝大多数人只希望呆在他们“应该呆的位置”上，除此以外别无他求。到那时，惟一的变化就是逐渐走下坡路。成功实际上是虚无飘渺的事情。

在知识社会中，我们希望每个人都是“成功者”。但是这显然是不可能的。

对于大多数人来说，能避免失败就是最大的成功。我们每个人在某个领域能做出我们的贡献、做出不同凡响的事情和成为重要人物，这是极其重要的，同时对于我们每个人的家庭来说也是同样重要的。这意味着第二个领域，包括第二个事业、并行不悖的事业、社会公益事业和本职工作以外认真对待的兴趣，所有这些方面使我们有机会成为领导者，成为受别人尊敬的人和成为成功人士。

自我管理带来的变革和挑战虽然不是根本性的变革和挑战，但与前几章讨论的变革和挑战相比，它们却是看得见的。对这些变革和挑战的回答似乎是不言而喻的，甚至显得比较幼稚。当然，前几章所讨论的许多主题（如成为变革的引导者或信息挑战中的主题）显得复杂得多，而且需要更先进的政策、技术和方法，而这些政策、技术和方法是更难以实施的。但是，前几章提出的大多数新措施（新的政策、技术和方法）是一种缓慢的进化过程。

自我管理是人事上的革命。它要求个人，特别是知识工作者展现出全新的面貌和做出史无前例的事情。这是因为，它实际上要求每个知识工作者都从首席执行官的角度思考问题和做事情。它还要求知识工作者抛弃我们中的大多数人（甚至包括年轻一代）仍旧想当然的思维方式和行为方式，要求他们的思维和行为发生几乎180度的大转弯。毕竟，知识工作者第一次大量出现只有一代人的历史（1969年，在我出版的《不连续的时代》（The Age of Discontinuity）中，我创造了“知识工作者”这个术语，但它只有30年的历史）。

在体力劳动者（他们按照别人的要求做事，包括任务本身或老板的要求）向知识工作者（他们需要自己管理自己）转变的过程中，社会结构也受到了深远挑战。在目前的每一个社会中，即使是在最“个人主义化”的社会中，人们在潜意识上想当然地认为：组织的寿命比劳动者的寿命长，以及大多数人都原地不动。自我管理则是以完全相反的事实为基础的：劳动者的寿命可能比组织的寿命长，以及知识工作者具有流动性。

在美国，人员的流动被普遍接受。但是，即使在美国，劳动者活得比组织长和因此需要为下半生和不一样的下半生做好准备的事实也是一种革命，任何人实际上都没有做好相应的准备。现在的任何机构也没有做好准备，如现行的退休制度。然而，在其他发达国家中，人们不希望，也不接受人员的流动，即希望“保持稳定”。

例如，在德国，以前的人们在10岁时，或最晚16岁时在职业取向上就已经定形了。如果儿童在10岁时不进入高级中学，他们就失去了任何进入大学学习的机会。大多数没有进入高级中学学习的人，将在十五六岁时以学徒身份成为技工、银行职员或厨师，这种学徒制度决定了这些人在以后的日子里要做的工作。要改变当初当学徒时就已经确定的职业是完全不可能的，即使在实际上没有被禁止的情况下，这种行为也是做不到的。这种情况直到最近才有了改观。

在过去50年里取得最大成功的发达国家，面临的挑战最大，在变革上面临的困难也最大，如日本。日本取得的成功在历史上没有先例。他们的成功在很大程度上得益于有组织的固定不变，即“终身雇员制”保持不变。在终身雇员制中，管理我们的是组织。当然，这种制度之所以这样做，是因为它想当然地认为我们别无选择。我们是被管理的对象。

我非常希望日本能找到一个解决方案，既能保持终身雇员制所带来的社会的稳定性、集体和社会的和谐，又能创造知识工作和知识工作者必须具有的流动性。日本及其社会的和谐所面临的危险还不是最严重的。由于在每一个国家，各种机制健全的社会的确需要具有凝聚力，因此日本的解决方案将成为各国效仿的典范。尽管如此，一个成功的日本仍将是一个发生剧变的日本。

所有其他发达国家也将是这样。随着可以和必须自我管理的知识工作者的出现，每一个国家都在发生深刻变化。

本书有意只讨论管理挑战。即使在最后一章中，也只谈到了个人，即知识工作者。但是，本书讨论的变革超出了管理的范畴。这些变革非我们个人及我们的事业所能控制得了。本书实际论述的是：

社会的未来。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者后记

伴随着历史车轮驶入21世纪，人类迎来了新千年的第一缕曙光，包括企业在内的各类组织无一例外地对新世纪抱有美好的憧憬，迫切地希望抓住各种机会，打响第一炮。但是，他们也清晰地认识到风险、挑战与机遇总是结伴而行的，稍有不慎就会错失良机，与成功擦肩而过，甚至乘兴而来，败兴而归，或一败涂地。

然而，对于组织或企业在未来可能遭遇到的管理问题和挑战，有人很早以前就开始思考了。他就是现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker），他又被称为“大师中的大师”、“现代管理之父”。现已九十多岁高龄的德鲁克先生从事管理实践和研究的时间之长，有如一个当初蹒跚学步的婴儿已届古稀之年，他总结出的光芒四射的管理思想早已深入人心，被许多管理人士奉若神明。他的主要管理学著作包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《公司的概念》、《旁观者》、《创新与企业家精神》等。凭借多年研究管理学的深厚积淀，在涉猎广泛、触类旁通的基础上，德鲁克先生在世纪之交，又为我们奉献了一部有可能深刻影响我们未来的管理学著作——《21世纪的管理挑战》。

德鲁克先生在投笔之前，本打算总结其以往提出的管理思想和理论，希望给我们带来一部集大成之作。但是，通过对社会发展的细致观察，并结合自己在管理学上的远见卓识，这位智者认识到，这本书应该

向前看，应该以未来为着眼点，它讨论的是明天的热点问题，即“关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题”。按照德鲁克先生的话说，它“吹响了行动的号角”。

在这本书中，德鲁克先生首先颠覆了人们对管理的传统看法，提出了一个全新的管理范式，即“只要能影响组织的绩效和成效，就是管理的中心和责任，无论是在组织内部还是在组织外部，无论是组织能控制的，还是组织不能控制的”。他认为，管理不是企业的专利，所有组织都需要有效的管理，小到手术小组，大到大公司这样的庞然大物。他还认为，现代社会和经济的中心既不是技术，也不是信息，更不是生产力，而是管理得当的组织。

其次，这位管理大师提出，组织或企业在制定战略时，不仅要考虑经济领域的东西，还要重视五个必然的发展趋势，这些趋势是社会和政治层面上的，对组织的发展和经营起着至关重要的作用。它们是：

·发达国家的人口出生率越来越低。

·在可支配收入的分配上，政府、卫生保健、教育和休闲等部门的影响与日俱增。

·在绩效的评估上，我们需要提出新的评价标准。同时，我们需要采用非财务手段考核知识工作者的绩效，以便最大限度地发挥他们的作用和效率。

·所有组织都必须放宽眼界，参与全球竞争，必须以同行业内表现最优秀的组织为标准，只有这样才能在竞争中立于不败之地。

·经济的全球化和政治现实越来越背道而驰。

随后他认为，管理层在21世纪面临的主要挑战是“组织要成为变革的引导者”。变革既是挑战，又是机会。虽然变革是不可预知的，但我们需要努力引领变革、努力创造未来。只有变革符合必然要发生的趋势，只要我们顺势而为，未来不是可望而不可及的。

接着德鲁克先生提出，“信息”正在取代“技术”成为新兴的信息革命的主角。知识工作者和管理人员需要参与信息系统的设计，自己决定他们需要哪些信息。他认为，“信息的目的不是掌握信息，而是能够采取恰当的行动”。他还认为，管理人员需要到组织外面观察和获取外部信息，而外部信息是关系到组织管理与经营的最重要的信息。

最后，德鲁克先生将论述的重点从组织转到了知识工作者。他认为“21世纪，组织最有价值的资产将是知识工作者及其生产率”。在管理工作中，重点要提高知识工作和知识工作者的生产率。由于我们的工作年限越来越长，有可能超过组织的寿命，因此知识工作者需要学会自我管理。他们需要了解自己的优势、所处的位置、能做出什么贡献，还需要为自己的下半生做好规划。

总而言之，德鲁克先生要告诉我们“社会的未来”，为我们指出了行

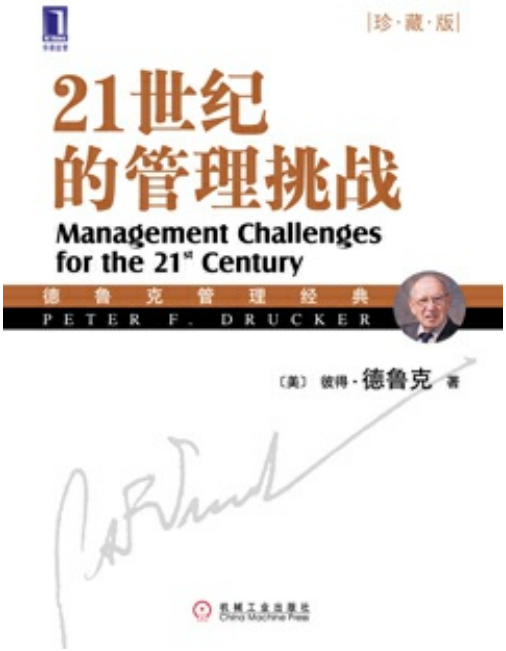
动的方向。虽然本书中提到的大多数案例都是有关或源于发达国家和新兴国家（如韩国）的，似乎没有专门针对中国提出宝贵的建议，但“他山之石，可以攻玉”。通过德鲁克老先生的眼睛和思想，我们可以借鉴发达国家的经验，而它们走过的弯路，我们通过学习可以加以避免。

要在新的世纪立于不败之地，按照德鲁克先生的话说，让我们尽快“付诸行动吧”！

朱雁斌

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

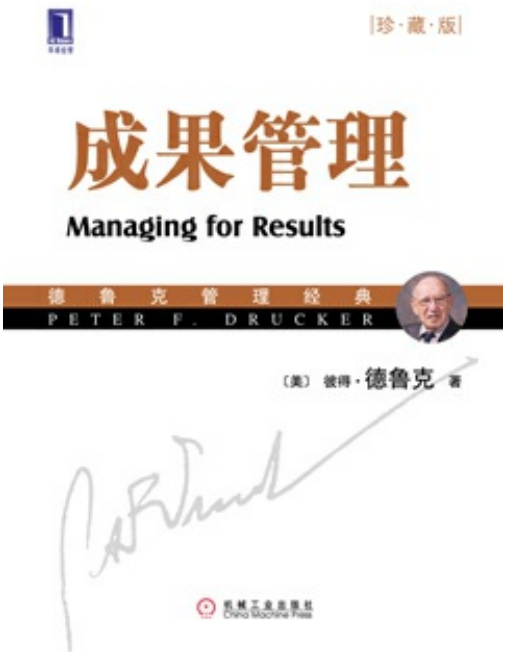
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

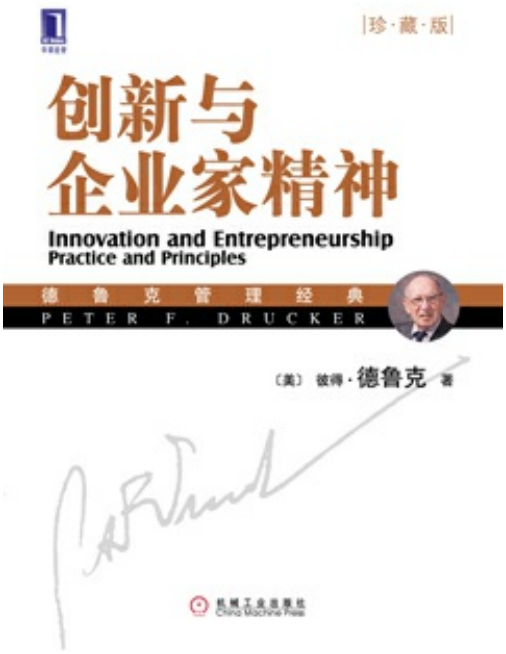
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

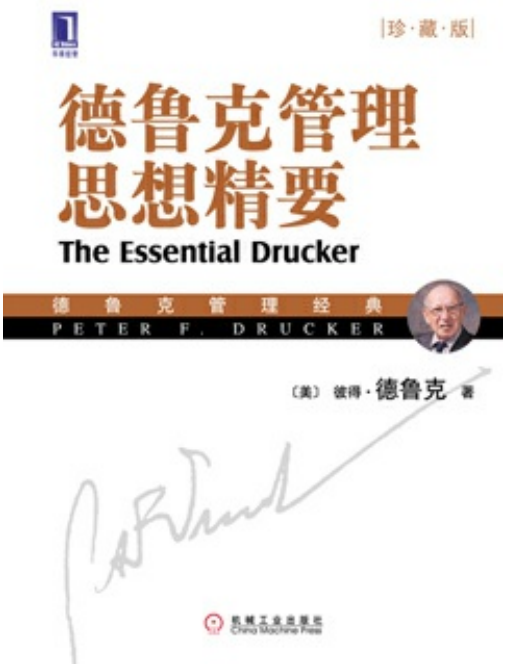
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

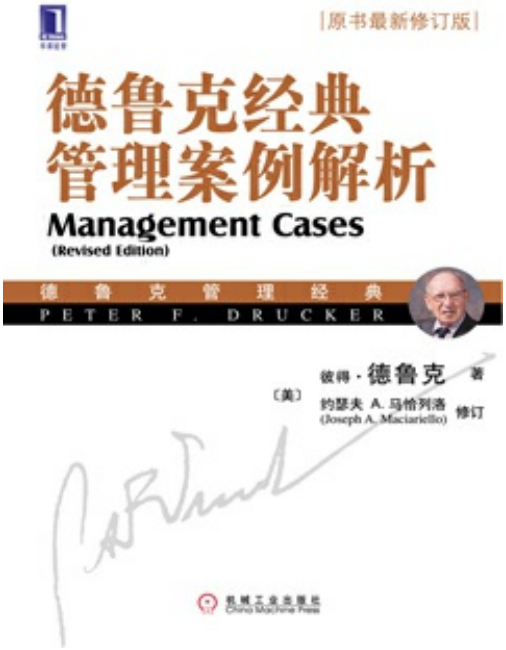
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

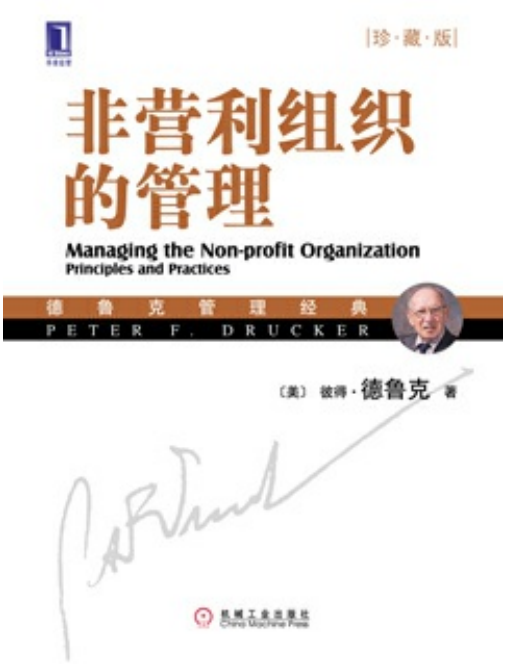
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

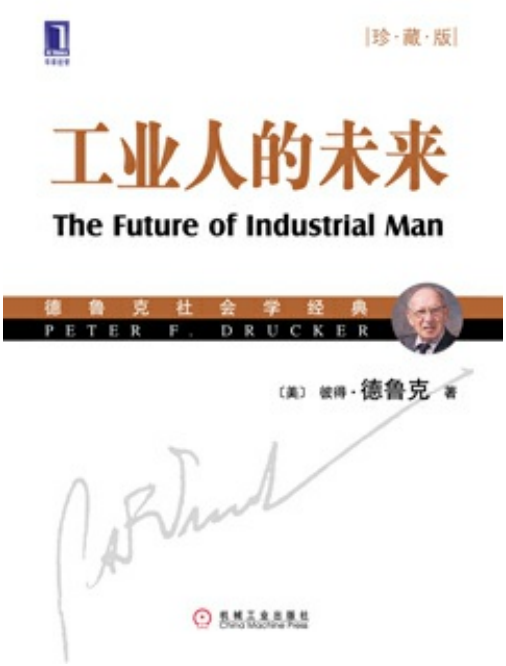
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

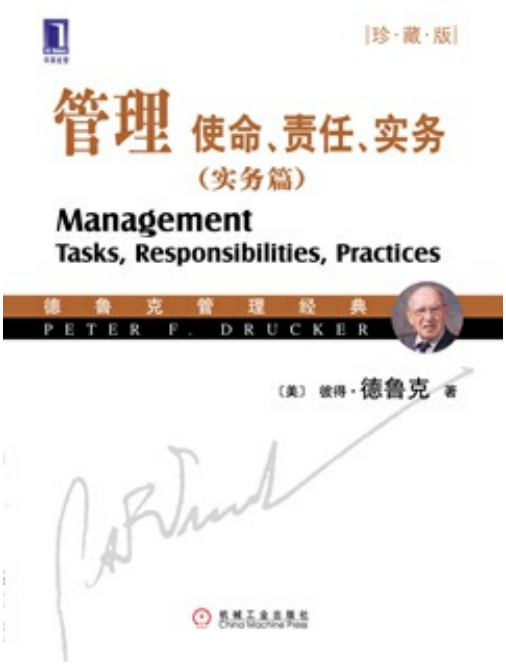
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

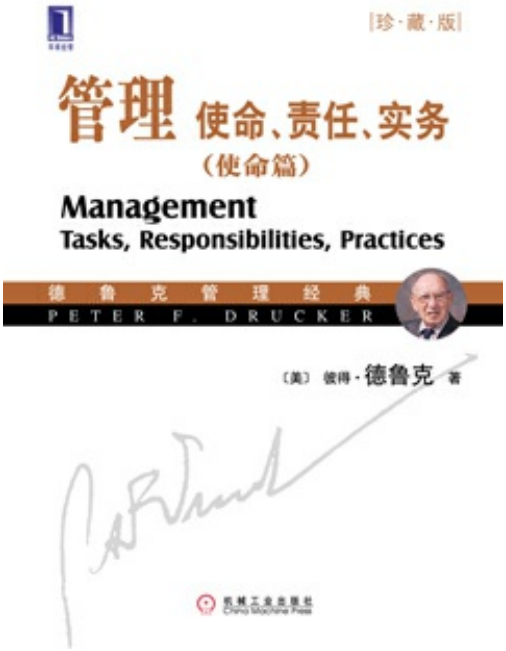
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

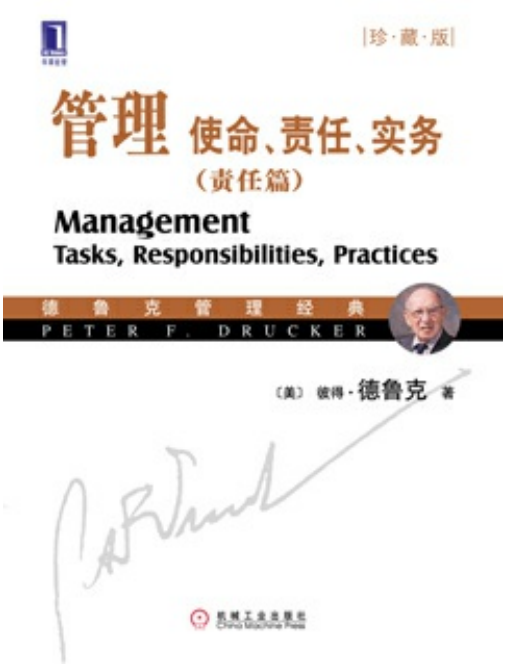
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

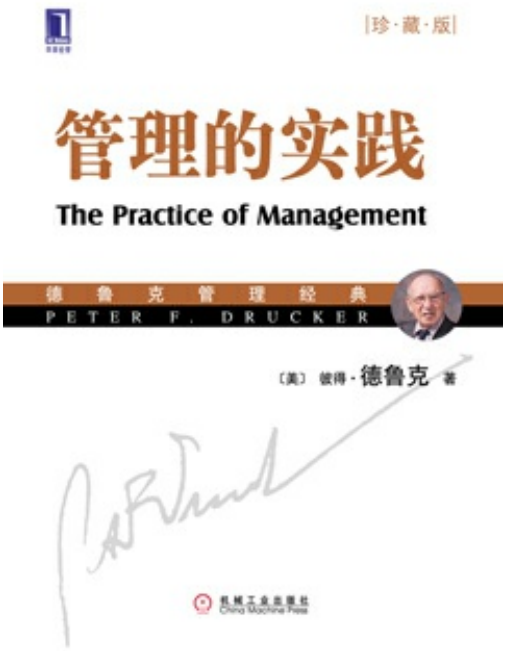
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

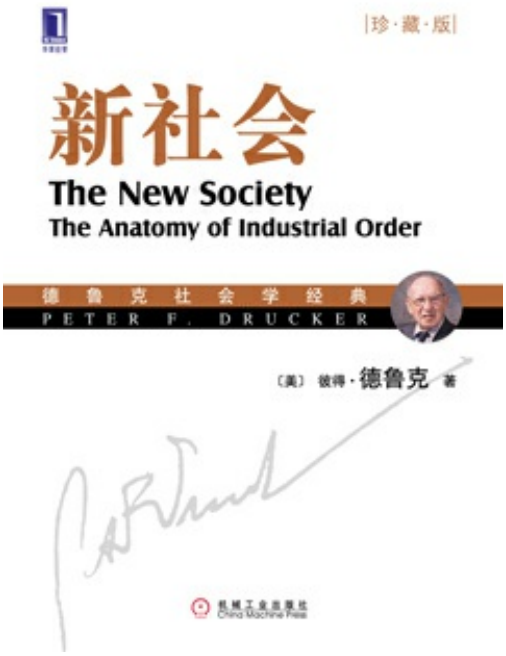
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

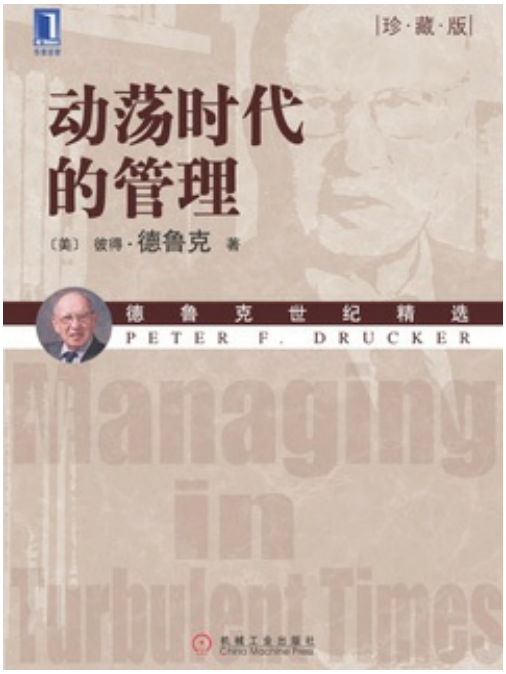
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

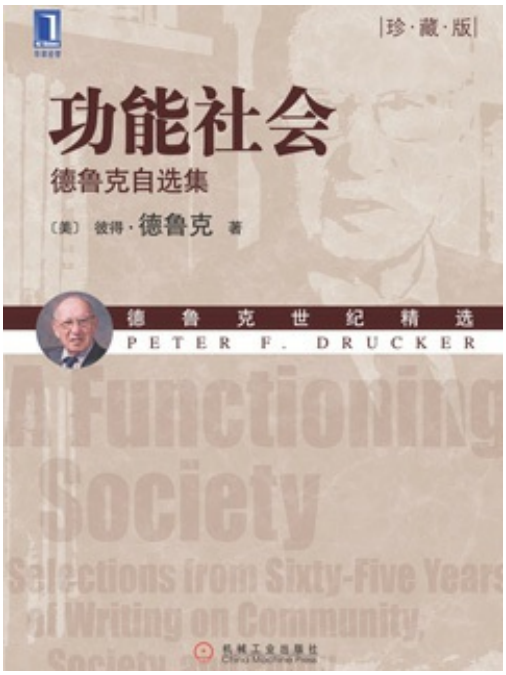
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

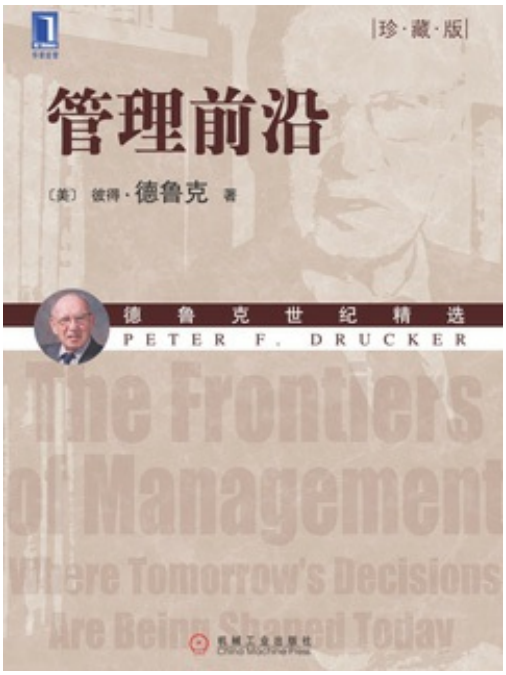
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

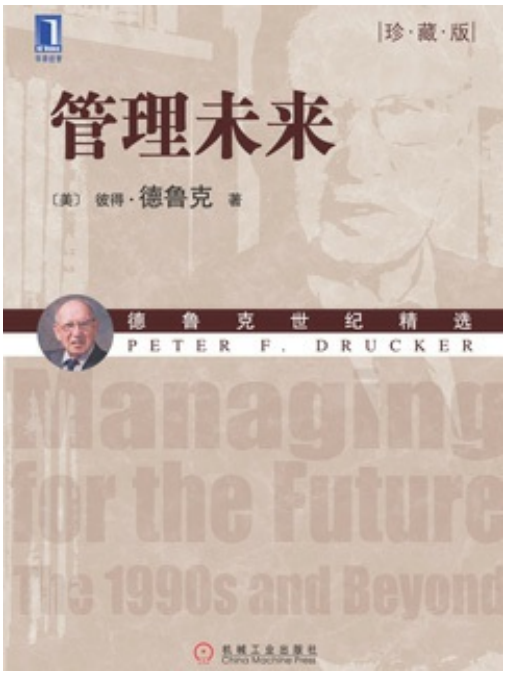
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

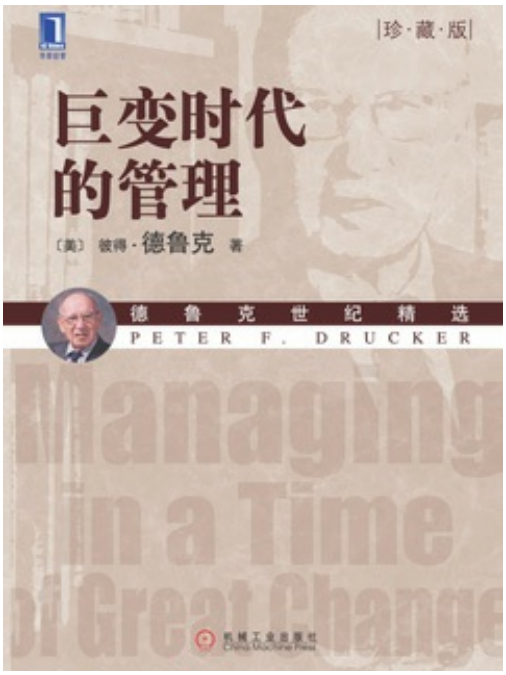
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

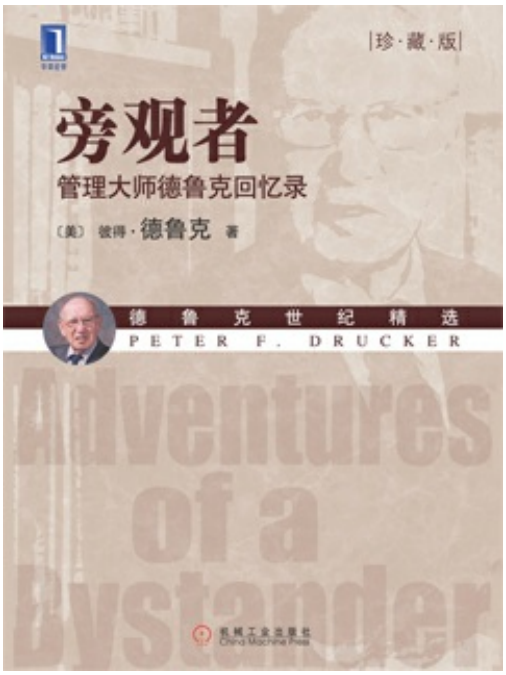
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

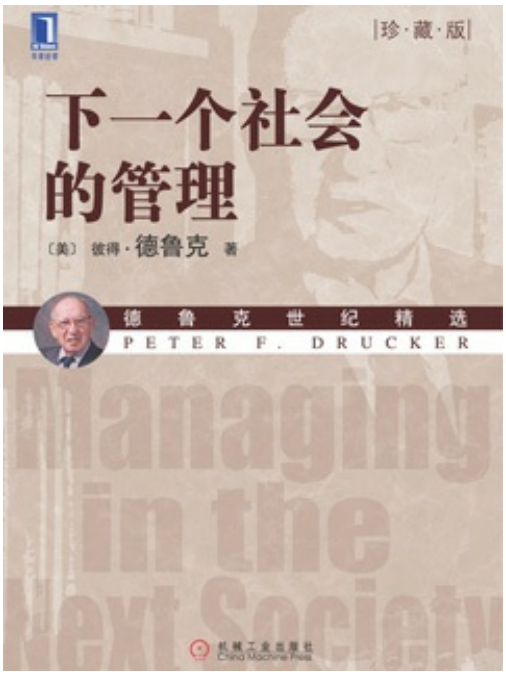
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

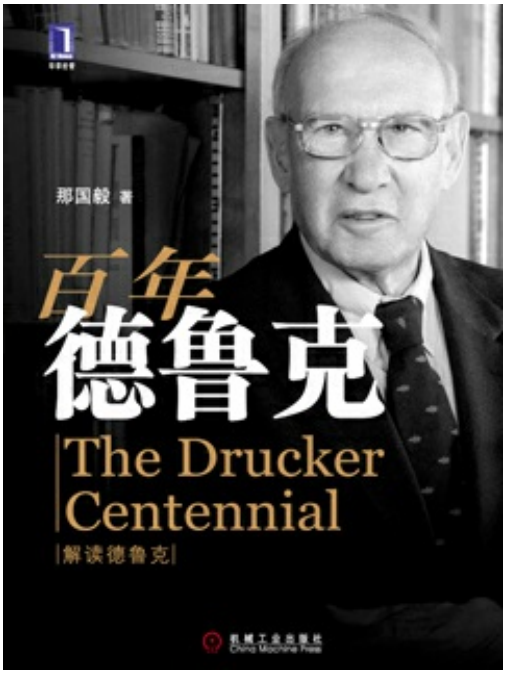


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

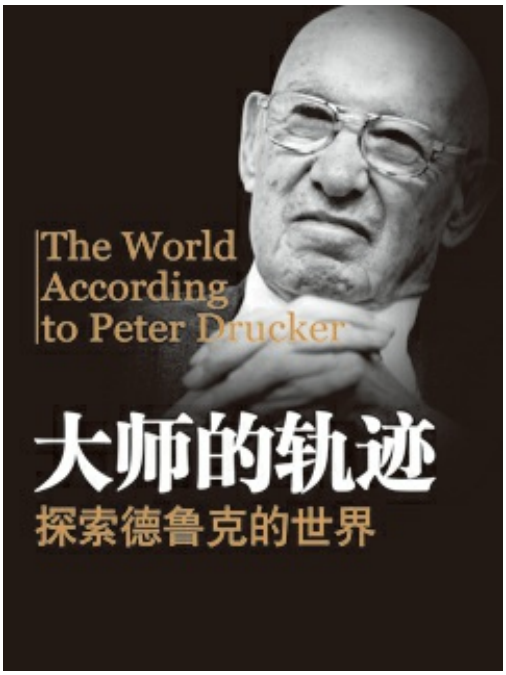
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

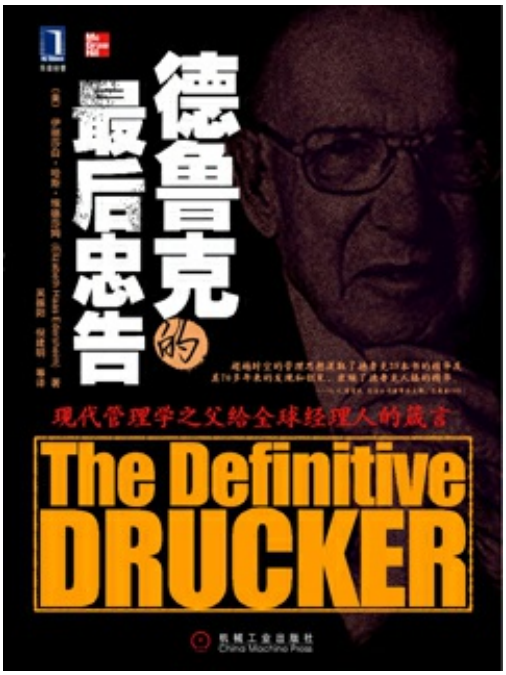
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

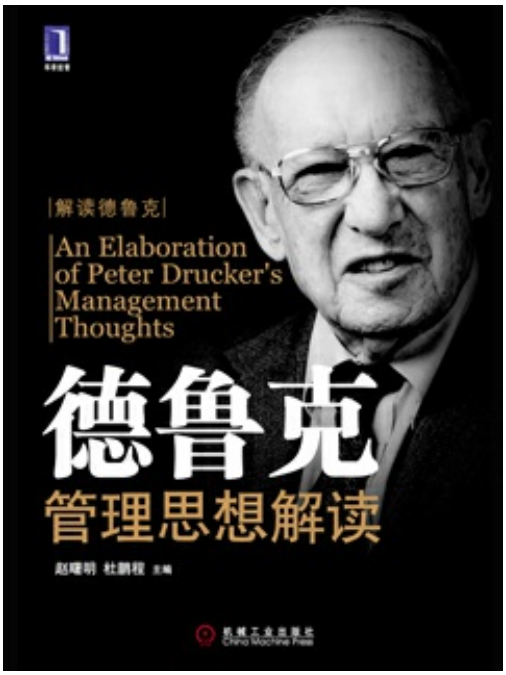
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

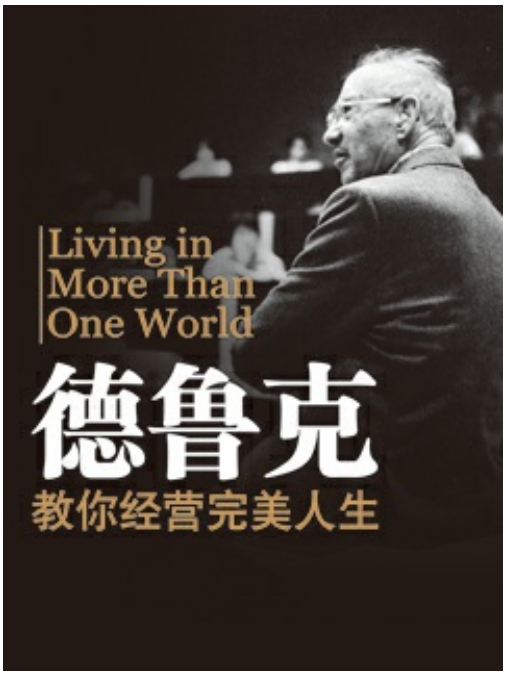
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

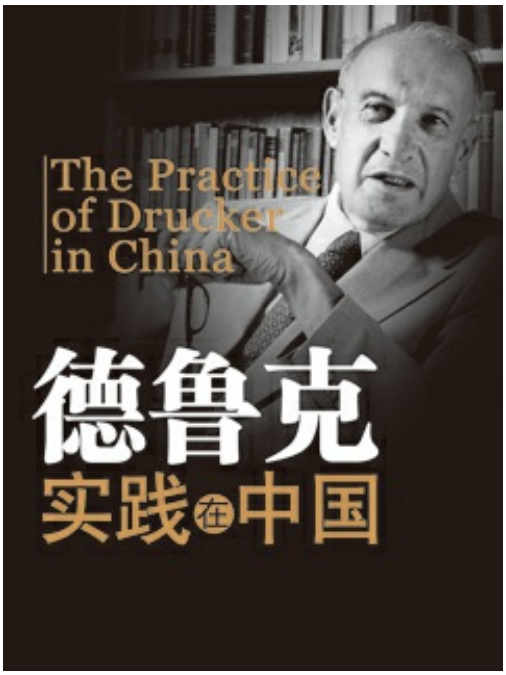
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

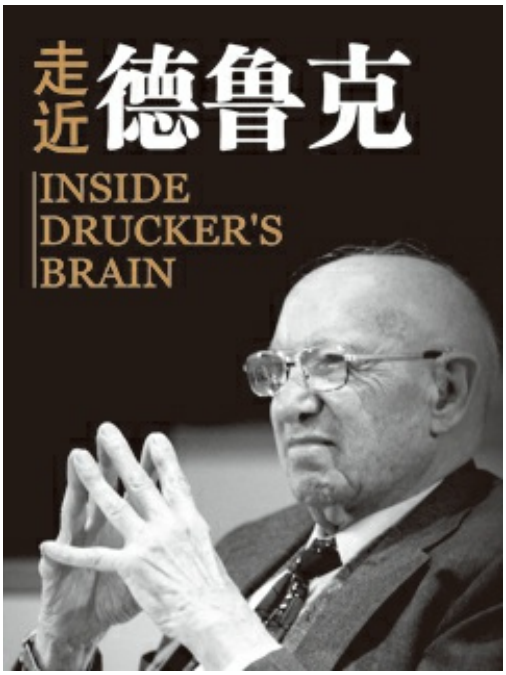
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

|珍·藏·版|

德鲁克管理思想精要

The Essential Drucker

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

启蒙中国现代管理第一人

当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题

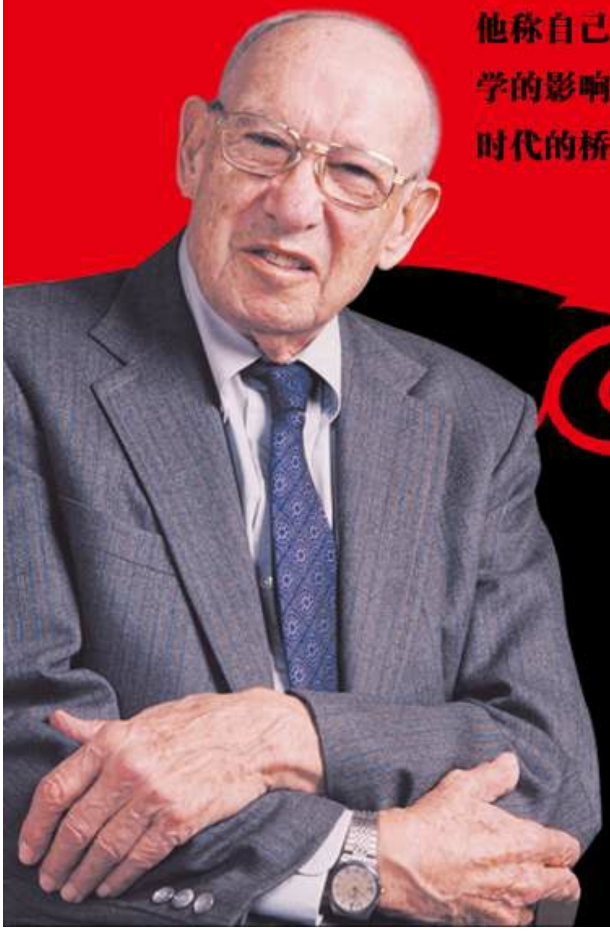
正是**德鲁克**向我们描述的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



远见卓识

100年

只有一人

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克管理经典

德鲁克管理思想精要

The Essential Drucker

[美]　彼得 F.德鲁克（Peter F.Drucker）　著

李维安　王世权　刘金岩　译

ISBN：978-7-111-28058-3

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

图书梗概

管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上：

·管理是关于人类的管理，其任务就是使人与人之间能够协调配合、扬长避短，实现最大的集体效益

·管理者所做的工作内容都是完全一样的，但他们的工作方式却千差万别

·每个企业都有责任坚定不移地树立共同的目标和统一的价值观

·管理必须随需要与机会的变化而变化，以此促使企业及其成员能够得到更好的发展

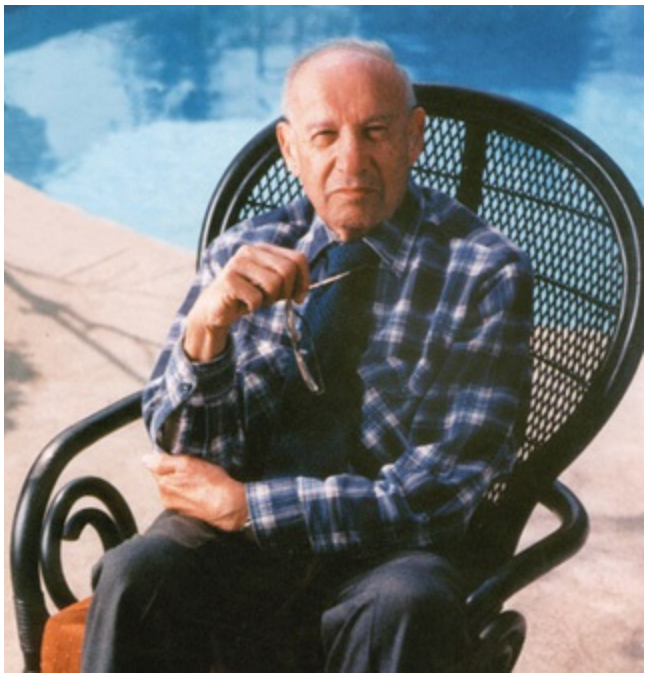
·每个企业内部都拥有具备不同技术与知识、从事不同工作的员工

·无论是产品的数量还是净收益或净损失本身，都不足以衡量管理与企业的工作业绩

·对所有企业来讲，结果只存在于企业外部，在企业内部，只有成本

一个管理者只有能够理解这些原则，才能成为一个不断获取成功、成绩斐然的管理者。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

权威推荐

本书是从我60年的管理工作经历和作品中精心挑选并编写而成的。它始于1942年的《工业人的未来》，止于1999年的《21世纪的管理挑战》。

本书的编写有两个目的：其一，我希望它能够为读者提供一种关于管理学连贯的并且易懂的入门介绍；其二，希望它能够为我所有关于管理方面的作品做一个总结，同时，还要回答一个我及我的编辑已经被问过很多遍的问题："我应该从哪里开始读德鲁克的作品？哪些才是他作品的精髓？"

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以

变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

推荐序

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

译者序

德鲁克一生以“旁观者”自居，以“除非能改变人们的生活”作为从事学术研究的重要法则，运用其睿智的才思及远见卓识，带着一双“热眼”去观察和感知世事运行的规则与规律。作为“一个走在信息时代前面的人”，“他集丰富的知识、广泛的实践经验、深邃的洞察力、精辟的分析和拨云见雾般的常识于一身”，在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示，成为“当代最经久不衰的管理思想家”。德鲁克凭其扎根于实践基础之上的30余部著作所带来的深远影响，奠定了他在现代管理学上的开创者地位，被世人尊称为“现代管理学之父”、“大师中的大师”。

本书摘录于德鲁克业已出版的10本经典著作，集德鲁克毕生著作的精华于一身，浓缩了德鲁克几十年来关于管理、个人和社会的思考。可以说，这一著作的出版，为正在寻求快速领会德鲁克思想精髓的读者们找到了一条捷径。

本书由“管理篇”、“个人篇”和“社会篇”三部分构成。

在“管理篇”，德鲁克从回答管理的内涵入手，在对管理的维度、企业的宗旨和使命进行分析的基础上，论述了非营利组织给企业可能带来的影响及存在的社会问题、管理的新范式、管理人员需要获得的信息、目标管理与自我控制、选拔人才的原则等问题。同时，针对未来社会的

发展趋势，提出了“企业家企业”和“新企业”等概念，指出了关注市场、建立高层管理团队、企业家战略的必要性。

在“个人篇”，德鲁克将所关注问题的视角转向了管理者和知识工作者个人，指出卓有成效是务必要学会的，有效的管理者一定要把注意力放在“贡献”上，知识工作者不仅要了解自身的优势和价值观，而且还要学会“掌握自己的时间”、做“有效的决策”、“发挥沟通的作用”、做一个具备领导能力的“领导”，并把握“创新的原则”。同时，为了应对“21世纪的管理挑战”，管理者也要学会“管理未来”。德鲁克预言，在当今社会向知识社会转变的过程中，最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

在“社会篇”，德鲁克进一步指出，由于知识工作者的出现，将会引领21世纪出现一场不同于以往社会的变革，当福利国家时代已成为往事之后，“企业家社会”可能就会到来。并又一次预见性地指出，在“后资本主义社会”，通过社会部门来获取公民权将越来越重要。同时，用一定的篇幅论述了为了面对即将出现的“新现实”，应该具备怎样的价值观。

总体而言，本书所囊括的三部分既浑然一体，又可以独立成文，读者可以根据兴趣和需要有选择性地阅读。在本书中，读者找不到“削足适履”的标准化条目，也找不到主流理论界所强调的“数理模型”和“实证分析”。读者所能看到的是，大师融社会学、历史学、哲学和经济学等

领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题所做的根本性思考。其中所体现的“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’； 其验证不在于‘逻辑’，而在于‘成果’”的理念，正是管理经验学派的魅力所在。

德鲁克在本书中所体现出的管理理念对目前中国企业改革也具有十分重要的理论意义和现实意义。众所周知，随着中国企业改革的深化，现代企业制度建设已经进入了由治“标”到治“本”、由“违规”到“合规”的新阶段。经验表明，决定这场改革成败的关键正是取决于曾被描述为“同一枚硬币的两面”的“治理”和“管理”能否基于中国具体环境的变化得到创新发展，而本书所揭示的管理思想恰恰道出了个中方向。从公司治理的角度来看，德鲁克让我们思考，上市公司治理应该从“非营利组织”中借鉴什么； 对知识型社会中的管理者而言，如何通过公司治理制度安排使其做到“卓有成效”；随着企业家社会的到来，公司治理机制如何设计才有利于企业家精神的培育；在利益相关者等问题日益成为公司治理框架内不可或缺的一部分的今天，如何把握“企业社会责任的限度”，等等。就管理视角而言，德鲁克启发我们，伟大的企业之所以伟大，是因为企业能够了解自己的责任和使命，认清自己该做什么，不该做什么； 卓有成效的管理者之所以能够做到卓有成效，是因为他能够认识到自身的优势和劣势，能够进行有效的沟通、决策，并充分发挥领导能力。此外，德鲁克还提醒我们，随着知识社会的兴起，企业家社会的到来，企业及其管理者应该早做准备，以应对未来的挑战，等等。当

然，本书给我们所带来的启发绝不仅限于此，相信通过对这一著作的细心研读，将会使“德鲁克迷”们轻而易举地打开德鲁克的思想之门，“以大师之道”感悟到更多的管理真谛。

综上所述，本书既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。如今历时半载，这本著作的译稿终于与广大读者见面了，诚惶诚恐中有一种如释重负之感。值此之际，译者首先要感谢南开大学商学院、东北大学工商管理学院的领导与同事的支持及鼓励。其次，为了使德鲁克先生这一经典著作更加完美地呈现给读者，真实、准确地展现大师的管理思想，在翻译过程中参考了本书中所涉及的德鲁克作品的一些已有译作，在此，对这些与我们同样怀着践行德鲁克先生“管理理念”的译者和出版社谨致谢忱。最后，在本书翻译过程中机械工业出版社华章公司吴亚军编辑做了大量的协调工作，并提出了很多有益的建议，在此一并表示感谢。

鉴于时间和译者水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

管理学博士经济学博士

南开大学商学院院长

教育部长江学者特聘教授

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

自序

编写本书的起因和目的

本书是从我60年的管理工作经历和作品中精心挑选并编写而成的。它始于《工业人的未来》（1942），止于1999年的《21世纪的管理挑战》（至少目前是这样）。

本书的编写有两个目的：其一，我希望它能够为读者提供一种关于管理学连贯的并且易懂的入门介绍；其二，希望它能够为我所有关于管理方面的作品做一个总结，同时，还要回答一个我及我的编辑已经被问过很多遍的问题，“我应该从哪里开始读德鲁克的作品，哪些才是他作品的精髓？”

我多年的好友上田敦生先生首先对本书进行了构思。他本人在日本管理界也声名显赫，在他60岁时，开始了第二份工作，那就是东京一所新建的技术大学的创始人和主要管理者。他作为我在日本的翻译和编辑长达30年之久。当我的作品开始在日本发行的时候，他就翻译了我的多部作品，他对我作品的熟悉和把握甚至超过了我本人。因此，他越来越经常地被邀请去参加日本的一些学术会议和论坛，这些会议和论坛的主题都是关于我的作品，而且他发现他总是一次次地被人们，尤其是那些年轻人，其中包括许多学生和刚刚开始工作的管理者问及同样的问题，“我应该从哪里开始读德鲁克先生的作品？”

这使上田敦生先生重新研读了我的作品，并从中挑选出最相关的章节，经过精简，使它们读起来好像是一部紧凑而完整的作品。他最终完成的《德鲁克管理思想精要》包括三卷，一共有57章：第一卷是关于组织的管理；第二卷是关于组织社会中的个人；第三卷是关于社会。2000年的夏秋两季这本《德鲁克管理思想精要》首先在日本发行，并获得巨大成功。《德鲁克管理思想精要》同时也在中国台湾、中国大陆、韩国以及阿根廷、墨西哥、巴西发行。

上田敦生所编写的版本也曾被用在《德鲁克管理思想精要》在美国和英国的版本中。但这些版本仅有26章，还不及上田敦生原版日文译本的一半，而且分别还有一些不同的侧重点。美国哈珀柯林斯出版公司的小卡斯·坎菲尔德（Cass Canfield，Jr.）先生是我的老朋友，作为我在美国的编辑也有30多年了，他在几年前也认为有必要为我60年来关于管理的作品做个介绍或总结。同时，他清楚地看到这本书在美国和英国（可能也涵盖了西欧国家）的读者可能会比日文译本的读者更加广泛，但是他们的关注点也更加集中。更加广泛是因为在西方，一批非管理者的人数正在增加，他们把管理当做一种公众的兴趣来了解；同样，在大学及学院中的学生人数也在不断地增加，他们并非管理专业的学生，将管理课程仅看成一般性的教育；最后，大量中层管理者和专业人员的人数也在迅速增长，无论在大学或他们工作的公司，他们都热衷于先进的管理课程。然而，他们的关注点也可能比较集中，因为对于另外一些读者而言，理想中的德鲁克作品应该少些介绍或总结，他们想要一本简洁的、

通俗易懂的并且重点明确的管理学作品，而且要仅限于管理学。因此，在我的大力支持下，小卡斯·坎菲尔德使用上田敦生编辑和精简过的日本版本，并将其编辑成一本综合全面、条理清晰，又自成一体的管理学作品。其中，管理包括对企业的管理和个人自身的管理，不管是一个管理者还是一个专业人员，无论是在一个企业之中还是在运用管理的组织社会中都是如此。

我及我的读者都应该对上田敦生和小卡斯·坎菲尔德二人抱有巨大的感激之情。他们二人为本书的出版付出了难以置信的努力，并做出了巨大的贡献。一些作者的最终作品可能不一定是对他们自己著作的最好介绍。但是，我仍然确信，这本包括管理的基本原则、关注重点及面临的问题、挑战和机遇的书是真正的、条理清晰又自成一体的管理学作品。

如前所述，这本书也是对我本人管理作品的一个总结。读者可能想知道在我的哪些书里面能够找到他们所感兴趣的某个主题或者领域，以便于进一步地研究。因此，在这里，将本书中26章的出处做一下简单介绍。

第1章和第26章摘自《新现实》（The New Realities）（1988）。

第2、3、5、18章摘自《管理：使命、责任、实务》（Management，Task，Responsibilities，Practices）（1974）。

第4章和第19章摘自《管理未来》（Managing for the Future）（1992），它们首次分别发表于《哈佛商业评论》（1989）和《华尔街日报》（1988）。

第6、15和21章摘自《21世纪的管理挑战》（Management Challenges for the 21st Century）（1999）。

第7章和第23章摘自《巨变时代的管理》（Management in a Time of Great Change）（1995），它们分别首次发表于《哈佛商业评论》（1994）和《大西洋月刊》（1996）。

第8章摘自于《管理的实践》（The Practice of Management）（1954）。

第9章摘自于《管理前沿》（The Frontiers of Management）（1986），第一次发表于《哈佛商业评论》（1985）。

第10、11、12、20、24章摘自《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）（1985）。

第13、14、16、17章摘自《卓有成效的管理者》（The Effective Executive）（1966）。

第22章和第25章摘自《后资本主义社会》（Post-Capitalist Society）（1993）。

以上提及的这些书在美国以及大部分国家都有印刷发行。

本书中没有从我其他五部重要的管理作品中做任何摘录，它们分别是：《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）（1942）；《公司的概念》（Concept of the Corporation）（1946）；《成果管理》（Management for Results）（1964，是第一本涉及“战略”这一主题的书，40年前，“战略”一词在商业界还无人知晓）；《动荡时代的管理》（Managing in Turbulent Times）（1980）；《非营利组织的管理》（Managing the Non-Profit Organization）（1990）。这些重要的书籍目前仍然被人们广泛阅读和使用。但是，由于它们所涉及的主题相对于本书摘录的章节来讲，过于专业化，在某种程度上也过于专门化，因此不得不将它们省去。

彼得· 德鲁克

2001年春

第一部分

The Essential Drucker

管 理 篇

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第1章　作为一种社会功能与人文艺术的管理

在人类发展的历史长河中，管理出现的速度之快和影响范围之大是其他体制所无法比拟的。在不到150年的时间里，管理就已经改变了世界上发达国家的社会与经济的组织形式。它创造了一种全球性的经济模式，并为各个国家平等参与这种经济制定了新规则。同时，管理自身也在不断发生着变化。而管理者中却很少有人意识到管理所具有的巨大影响力。事实上，很多人都像莫里哀（Molière）的《贵人迷》剧中的主人公茹尔丹（Jourdain）先生一样，尚未发觉自己已经拥有了高雅的谈吐，管理者也没有觉察到自己正在从事或违背管理，因此会在面临巨大挑战时表现出一种无能为力的状态。管理者所面临的真正重要的问题是由成功的管理本身所造成的，而并非来自于技术与政治，这些问题并非产生于管理与企业之外。

由此可以确定，管理的基本任务仍然没有改变，依旧是：使人们能为了共同的目标、带着共同的价值观，在适当的组织内，通过培训和开发共同开展工作以及对外界变化做出相应的反应。但是，这一任务的含义本身却发生了变化，因为管理的运转已将劳动力的构成由非技术工人转变为具有受过高等教育的知识工作者。

管理的起源与发展

在第一次世界大战前夕，少数思想家开始意识到管理的存在。但

是，即使在最先进的国家也没有人与管理打过交道。现在，美国人口统计局提到的“管理与专业人员”已经成为劳动力大军中最为庞大的一个团体，占劳动力总数的1/3还要多。管理已经成为促成这一转变的主要因素。在人类历史上，管理首次解释了为什么我们能够在生产领域中雇用了大量知识工作者与技术人员，这使得生产效率有了很大的提高，在以往的任何一个社会却无法做到这一点。事实的确如此，以往的社会无法容纳如此众多的人员。即使在不久以前，仍然没有人知道如何把具备不同技术与不同知识的人集合在一起，以实现一个共同的目标。

18世纪的中国是西方知识分子向往的地方，因为中国为受过教育的人提供的工作机会超过了所有欧洲国家——每年约有2万个就业机会。而如今，美国的人口与那时中国人口的数量相差无几，美国每年有100万大学生毕业，绝大多数都能找到待遇优厚的工作，这正是管理给他们提供了这些有利的工作机会。

知识，尤其是那些高等知识，总是会趋向于被专业化。知识本身并不能够产生什么东西。但是，一个现代企业（不仅是大型企业）却可以雇用上万个具有高等知识的人，他们代表着60多个不同的知识领域。各个领域的工程师、设计师、市场专家、经济学家、统计学家、心理学家、计划人员、会计师、人力资源管理者——都在一个共同的企业中工作。如果不是身处一个处于管理中的企业，那么任何人都无法发挥自身的效用。

究竟是过去100年中的知识爆炸先出现，还是把知识应用于生产领域的管理先出现？无论答案是什么，我都觉得这个问题毫无意义。如果没有发达社会赖以生存的知识基础，那么，无论是现代管理，还是现代企业都无法生存。同样，正是管理，事实上也只有管理，才使得知识与知识分子能够发挥他们自身的作用。正是由于管理的出现，才使得知识从社会的装饰物与奢侈品转变成为一切经济实体的真正资本。

回溯到1870年，也就是大型企业刚刚出现雏形之时，能预测到这种发展趋势的企业领导人并不多见。其原因不在于他们缺乏远见，而在于缺少先例。当时，唯一的庞大而永久的组织就是军队。因此，对于那些建设洲际铁路、钢铁工厂、现代银行和百货公司的人来说，军队的“命令-控制”结构就是一种模式，这也就不足为奇。在这种模式中，高高在上的少数人发号施令，位于下层的大多数人按照命令办事。这种模式一直延续了近百年。然而，在这漫长的时间里，它并非一成不变。恰恰相反，在各种各样的专业知识注入企业之后，它立即发生了巨大的变化。

弗里德里克·冯·赫夫纳阿尔滕耐克（Friedrich von Hefner-Alteneck）是大学培养的第一个制造业工程师，于1867年被德国的西门子公司雇用，他用了将近5年的时间建立了一个研究部门。此后又创建了其他专业部门。到第一次世界大战爆发时，制造商公认的职能已经确立：研究与设计、制造、营销、金融与财会，此后又出现了人力资源（或人事）开发。

在当时，另一种管理导向的出现及其发展对企业和对整个世界经济的影响更大。这种发展就是采用培训的方式，对体力劳动实施管理。在过去40年的时间里，培训是战争时期的必要产物，推动了整个世界经济的变革，因为它使那些低收入的国家做到了传统经济理论认为不可能发生的事：几乎在一夜之间成为高效率的竞争者——但工资仍然保持在较低的水平上。

亚当·斯密（Adam Smith）曾经指出，生产和销售棉纺织品或小提琴都需要体力与管理上的技能。对于一个国家或一个地区来说，这种技能和劳动力传统的开发可能会需要几百年的时间。

然而在第一次世界大战期间有了很大的转折，大量非技术、前工业化时代的劳动力几乎转眼之间就成为了生产者。为了满足这种管理上的需要，美国与英国的企业开始采用弗里德里克 W.泰勒（Frederick W. Taylor）在1885~1910年所提出的科学管理理论，大规模地对蓝领工人进行系统培训。它们分析了任务后，使之分解成单个非技术性的操作，而这种操作是很快就能被学会的。在第二次世界大战中，培训又有了进一步的发展，它首先为日本人所应用，20年后又被韩国人采纳。日本人和韩国人对培训的应用成为了它们国家经济腾飞的基础。

到了20世纪的20年代和30年代，管理已经逐渐地被应用于制造业中更多的领域和方面。例如，管理中的分散化经营使一个企业集大规模与小规模经营的优点于一身。会计从简单的“簿记”发展成为分析与控制。

计划产生于1917年和1918年的“甘特图”（Gantt Chart），并发展成为战时生产制定计划；逻辑分析与统计分析也被用于制定战时生产计划，它们用定量分析的方法使经验与直觉转变为定义、信息与判断。由于管理概念被应用于分配与销售，市场营销获得了很大的发展。此外，早在20世纪20年代中后期和30年代初，美国一些管理学的开拓者开始对制造业的组织方式提出质疑。这些先驱者包括国际商业机器公司（IBM）初创时的老托马斯·沃森（Thomas Watson Sr．）、西尔斯罗巴克公司（Sears Roebuck）的罗伯特 E.伍德（Robert E．Wood）和哈佛商学院的乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）。他们认为，装配线只是一种短期问题的解决方式。虽然装配线能带来很高的生产率，但是它在经济上却不尽如人意，因为它缺乏灵活性，对人力资源的利用率低，而且工程技术的水平也比较低。他们开始思考并试验，从而最终导致了“自动化”的出现，并使之成为组织制造业生产过程的主要方式。他们的思考和试验还产生了集体协作，质量中心以及以信息为基础的组织，并且还使组织成为管理人力资源的方式。所有这些管理上的创新都是把知识应用于工作之中，都意味着以系统与信息替代猜测、体力以及繁重的劳动。用泰勒的话说就是，这些创新都标志着以“更聪明地工作”代替了“更勤奋地工作”，脑力在一定程度上取代了体力。

这些变化的重要影响在第二次世界大战时变得尤为明显。直到第二次世界大战接近尾声，德国人仍然在战略方面表现得技高一筹。由于内部战线较短，他们只需要较少的后援部队就能取得与对手相同的战斗能

力。然而，最后还是同盟国赢得了胜利——他们靠管理取得了胜利。美国的人口只有其他交战国人口总和的1/5，军队的数量也仅占其他交战国军队总和的1/5左右，但它生产的战争物资超过了其他交战国生产量的总和。它可以把作战物资运送到中国、苏联、印度、非洲和西欧这些遥远的前线。难怪在大战结束之时，整个世界都充满了管理意识，或者说，管理已成了一种公认的特殊工作，它完全可以被研究，可以发展成一门独立的学科——这在战后时期享有经济领导地位的国家中是有目共睹的事实。

第二次世界大战结束之后，我们开始认识到，管理不再只是局限于企业管理，涉及的领域越来越多。它与努力有联系，这种努力把其他拥有不同知识与技术的人集合在一个组织中。它有必要被应用于所有“第三部门”，如医院、大学、教会、艺术团体和社会服务机构。自从第二次世界大战以来，第三部门在美国的发展比商业部门或政府机构的发展要快得多。尽管加强对志愿人员的管理和进行募捐的必要性可能会使非营利组织的管理者与营利组织的管理者有很大的不同。但是，两者之间仍然有许多责任是相同的——如制定正确的战略与目标、开发与培养人才、衡量工作成果与绩效，以及推销各自组织的服务。世界范围的管理已经成为一种新的社会职能。

管理与企业家精神

在管理学及其管理实践中的一个重要进步就是它们现在都包含着企

业家精神和创新。目前，一场毫无意义的争论把“管理”与企业家精神对立起来，甚至是使其“相互”排斥。这如同把小提琴家拨弦的手与拉弓的手视为“对立”或“互相排斥”一样。事实上，二者都是必要的，而且总是同时被需要的，二者应互相配合和互相协调才能表现出更好的绩效。任何一个既存的组织，无论是企业还是教会、工会或医院，如果不能创新，那么它将会如一潭死水，没有什么发展前途。同样，任何一个新组织，无论是企业还是教会、工会或医院，如果没有管理，那么它也会分崩离析，毫无组织秩序和发展可言。疏于创新是既存组织日趋萎缩的唯一重要原因；而不懂得如何管理则是新的组织走向失败的唯一重要原因。

然而，大多数关于管理的书籍很少重视企业家精神与创新，这其中一个重要的原因在于，在第二次世界大战以后（大部分管理书籍是在这一时期出版的），管理的主要任务在于管理既存的组织，而非创造新的、不同的组织。在此期间，大部分组织是按既定的模式发展的，是沿着30年或50年以前已经确定的轨道进行发展的。如今，这种情况已发生了巨大的转变。我们再一次进入了一个创新的时代，而这种创新并不局限于“高技术”或一般意义上的技术。事实上，社会创新——正如本章试图阐明的那样——将会比任何科学与技术的发明产生更大的重要意义与更加广泛的影响。进一步讲，我们现在已经有企业家精神与创新这门“学科”。(有关企业家精神与创新的更多内容，请参见作者本人在1986年出版的拙著《创新与企业家精神》（该书的中文版已由机械工业

出版社出版）中的论述。)它既是管理的一个组成部分，又以众所周知的、已经被验证过的管理原则为基础；它既适用于既存的组织，又适用于新创造的组织；既适用于企业，又适用于非企业组织，包括政府部门等。

管理的责任

管理书籍倾向于把重点放在组织内部的管理功能上，而很少有人注意到管理的社会功能。然而，正是因为作为一种社会功能的管理十分普通，所以管理面临着极其严峻的挑战。管理对谁负有责任，为什么要负责，管理的权力建立在什么基础之上，其合法性从何而来？这些都是要解决的问题。

这些问题既不是什么商业问题，也不是什么经济问题，而是政治问题。但是，这些问题是有史以来，管理面临的最猛烈的攻击（即敌意的接管）的基础——这种攻击要比工会的攻击猛烈得多。这种企业接管首先是一种美国现象，此后逐渐遍及其他发达国家。它之所以会出现，是因为雇员退休基金使雇员成为公共企业有控制权的股东。从法律上讲，拥有退休基金的雇员是“所有者”，从经济上讲，他们是“投资者”，而且确实还是“投机者”，他们对企业与企业的福利并无兴趣。事实上，这些退休基金所有者是“受托人”，他们只关心如何才能迅速获得金钱上的利益，除此之外别无他求。至少在美国是这样的。这种接管的企图是以这样一种假设为基础的：企业的唯一功能是向股东提供尽可能多的短期利

益。在缺乏管理和企业的其他正当经营的理由的情况下，试图接管其他企业的“攻击者”总能获胜——常常在短时间内就瓦解或掠夺了正常运转中的企业，并且以牺牲长期创造财富的能力来换取短期利益。

管理必须为自身的业绩承担责任，不仅仅在商业企业中必须做到这一点，在其他组织中也是如此。但是，如何确定其业绩，如何衡量其业绩，如何实施衡量标准，管理应对谁负责？能否回答这些问题本身也是经理们面临的一个难题。他们尚未正视这样一个事实，即管理象征着权力——而权力本身意味着负有责任，意味着需要合法性。他们没有认识到这一点，即管理具有举足轻重的地位。

管理是什么

但是，管理到底是什么呢？它是装满技巧与智谋的锦囊，还是装有商学院讲授的那些分析工具的宝袋？可以肯定的是，上述工具的重要性就如同温度计与解剖学对于内科医生那样重要。但是，管理的历史与发展演变——包括其成功的方面与存在的问题——告诉我们，管理最初只建立在为数不多的几条基本原则之上，具体来说就是：

1.管理是关于人类的管理。其任务是使人与人之间能够协调配合，扬长避短，发挥最大的集体效益。这就是组织的全部含义，也是管理能成为一个关键和决定性因素的主要原因。实际上，现在我们每一个人都受雇于或大或小的商业或非商业的机构，在这些机构中都必不可少地存

在着管理。可以说，我们的生计依赖于管理，我们为社会做贡献能力的大小既取决于我们自己的技术、奉献与努力，也依赖于我们所在工作单位的管理水平。

2.因为管理涉及人们在共同事业中的整合问题，所以它是被深深地植根于文化之中。管理者所做的工作内容在联邦德国、英国、美国、日本或巴西都是完全一样的，但是他们的工作方式却是千差万别。因此，发展中国家的管理者所面临的一个基本挑战就是，如何发现和确定本国的传统、历史与文化中哪些内容可以用来构建管理，确定管理的方式。日本经济的成功与印度经济的相对落后之间的差别就在于：日本的管理者成功地把国外的管理观念植入本国的文化土壤之中，并使之茁壮成长，而印度却没有做到这一点。

3.每一个企业都有责任坚定不移地树立一个共同的目标与统一的价值观，如果没有这种责任，企业将会成为一盘散沙，也就谈不上存在企业。企业必须拥有简明扼要、清晰明了而又独一无二的宗旨。组织的使命是必须拥有很高的透明度和足够大的规模，以便能够提供一种共同的愿景。包含这种愿景的目标必须清楚、公开，而且要时常加以强调。管理面临的首要任务在于思考、制定和说明这些宗旨、价值观与目标。

4.管理必须根据需要与机会的变化而变化，以此促使企业及其成员能够得到更好的发展。每个企业都是一个学习与进行教育的机构组织，培训与发展必须落实到所有管理层次之中去——培训与发展都是没有止

境的。

5.每个企业内部都拥有具备不同技术与知识、从事不同工作的员工。企业必须建立在交流与个人责任之上。所有人都需要仔细地考虑他们的目标是什么，并且要保证让那些与自己有关的人明白和了解这个目标；所有人都需要仔细地考虑他们要为别人做些什么，并使别人理解这一点；所有人都需要仔细地考虑别人能够为自己做什么，并且还要使别人知道这一期望。

6.无论是产品的数量还是净收益或净损失本身，都不足以衡量管理与企业的工作业绩。企业在市场上的地位、创新、生产率、人才开发、质量和财务状况等对一个组织的业绩与生存都是至关重要的。非营利组织也需要一些与其任务息息相关的衡量标准，正如评估一个人的健康与行为需要多种标准一样，评估一个组织的状况与业绩也并非只用唯一的标准就能做到。业绩应被纳入企业与管理之中，必须能够被有效衡量——至少要能够加以评估——并且要得到不断的改进。

7.最后，对所有企业来讲，我们都应该记住的最重要的一点就是：结果只存在于企业的外部。商业经营的目标是让顾客满意；医院的目标是治愈病人；学校的目标是使学生学到一些在10年后参与的工作中能使用的知识。而在企业的内部，只有成本。

一个管理者只有能够理解这些原则与功能，才能成为一个不断获取

成功、成绩斐然的管理者。

管理是一种人文艺术

30多年前，英国科学家与小说家C.P.斯诺（C.P.Snow）谈到了现代社会的“两种文化”。然而，管理既不是斯诺所说的“人文文化”，也不是他所称的“科学文化”。管理是涉及行动与应用的学科；评价管理的标准应该是成效。这使管理成为了一种艺术。然而，管理还涉及人和人的价值观、成长与发展,这又使它成为一种人文科学。所以，它确确实实关注并影响着社会和社区的结构。正如每一个长期同不同类型组织的管理者打交道的人（如作者本人）所知道的那样，管理与精神上的关心有着密切的关系，如人的本性、善与恶。

因此，管理就是传统意义上的人文艺术——它之所以被称为“人文”，是因为它涉及知识、自我认知、智慧与领导艺术等基本要素；它之所以被称为“艺术”，是因为管理是一种实践与应用。管理者从人文科学和社会科学（心理学和哲学、经济学和历史学、自然科学和伦理学）中吸取所需要的知识与见识。但是，他们必须把这些知识集中到效益与结果上——医院要把注意力放在如何治愈一个病人上，学校要集中在培养一名学生，桥梁铸造公司集中在建造一座桥梁，计算机公司要注重设计并出售“用户满意”的软件。

由于上述种种原因，管理将会逐渐发展成为一门学科和一种实践；

通过这一学科和实践，管理作为“人文科学”将凭借其影响力和实用性再次获得人们的认可。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第2章　管理的维度

商业企业及公共服务机构都是社会的重要器官。它们并不是仅仅为了自身的目的而存在，而是为了实现某种特殊的社会目的，并旨在满足社会、社区或个人的某种特别需要而存在。就其自身而言，它们本身并不是目的，而是手段。关于商业企业和其他公共服务机构提出的正确问题不应该是："它们是什么?"而应该是："它们应该做些什么，它们的任务是什么?"

与之相应，管理也是组织机构的重要器官。

接下来我们要回答的问题应该是："管理是什么?"首先，我们必须通过管理任务或者在管理任务中来界定管理是什么。

为了使组织机构能够正常运转，并做出应有的贡献，管理必须完成三项同等重要，而又极为不同的任务：

·设定组织机构的特定目标和使命（无论它是商业企业，还是医院或大学）；

·确保工作富有生产力，并且使员工有所成就、产生效益；

·管理组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。

使命

任何一个组织机构都是为了某种特殊目的、使命和某种特殊的社会职能而存在的。对于商业企业而言，这些目的与使命就意味着产生经济绩效。

在考虑这项首要任务——经济绩效上，商业企业与非商业机构是不同的。相比较而言，在考虑其他各项任务方面，它们却是极为相似的。但是，只有商业企业才把经济绩效作为其特殊使命。从商业企业的定义中我们可以看出它就是为了经济绩效而存在的。在所有其他各种组织机构中，如医院、教会、大学或军队，经济因素只是一项约束条件，而在商业企业中，经济绩效是其存在的理由和目的。

因此，商业企业的管理必须始终把经济绩效放在首位，而且在每一项决策和行动中都要以经济绩效作为出发点。只有立足于经济绩效，通过自己在经济方面取得成果，管理才能证明自身有存在的必要性，进而才能证明自身的价值。如果一家企业在经济成效方面没有获得能够的成功，那么理所当然地，它也就是失败者；如果一家企业未能以消费者愿意支付的价格向消费者提供他们所需要的商品和服务，那么它就是不成功的企业；如果一家企业没有提高或者至少没有能够维持自身所拥有的经济资源的物质生产能力，那么，可想而知，我们也不能称之为成功的企业。上面的论述意味着不论一个社会的经济或政治结构或思想意识形态是怎样的，企业都有责任获得利润，取得经济绩效。

员工的成就

接下来，我们来考虑管理的第二项任务：使工作富有生产力，并且使员工有所成就、产生效益。商业企业（或其他任何组织机构，如医院、学校等）只拥有一项真正的资源：人。管理的第一个任务是靠人来实现的，管理工作的目的，就是要使人力资源更富有生产力。通过员工完成工作，管理也同时完成了自己的任务。因此，使工作更富有生产力，是管理的重要职能。但与此同时，在当今社会里，这些组织机构也日益成为个人维持生计并取得社会地位、与人交往、实现个人成就和满足个人需求的必要手段。所以，使员工有所成就显得越来越重要，并成为衡量组织机构绩效水平的重要指标。由此可见，使员工有所成就，逐渐地成为管理的一项重要任务。

按照自身的逻辑来组织工作，仅仅只是管理的第一步。第二步比第一步困难得多，它要使工作与人相互匹配起来，而人的逻辑与工作的逻辑存在明显的差异。要使员工有所成就，意味着要把人看成是一种有着特殊的生理与心理特点、能力、缺陷以及拥有不同行为模式的有机体，还意味着要把人力资源看成是活生生的人而不是物。

社会责任

管理的第三项任务是：管理组织机构产生的社会影响和应承担的社会责任。社会中的任何组织机构都不仅仅是为了自身而存在的，也不是以自身为目的。任何一个组织机构都是社会的一个器官，而且是为了社会而存在的，商业企业也不例外。自由企业不能根据对商业的影响来评

定其好坏，只能根据它对社会产生的影响来进行评价。

商业企业之所以会存在，就是为了要向顾客提供满意的商品和服务，而不是为了给员工和管理者提供工作机会，甚至也不是为了给股东赚取利益和发放股息。医院之所以存在，并不是为了医生和护士，而是为了病人。而病人的唯一愿望就是治好病以后离开医院，并且以后也不愿意再次重返医院，所以医院就是为了提供治疗病人的服务而存在。无论是从心理、地理、文化角度，还是从社会等角度来看，组织机构都必须是社会的一个组成部分、一个重要器官。

为了履行义务、实现工作目标以及向顾客提供商品和服务，商业企业必然会对人、社区和社会产生影响。这样，它就不得不对人（如员工）拥有权力和权威，而员工自己的目标和目的并不是由企业来规定的，也不是包括在企业之中的。作为邻居与提供工作和税收收入的来源，同时也是废物和污染物的来源，企业必然会对社区产生影响。而且，在这个由各种组织所构成的多元化社会里，除了对生产的数量（即经济商品和服务）重点关注以外，企业还必须要关心生活的质量，也就是说要关注现代人和现代社区的自然环境、人际环境和社会环境。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第3章　企业的宗旨和使命

对于“企业是什么”这个问题，商业界人士典型的回答可能会是：“企业是一种以盈利为目的的组织。”类似地，典型的经济学家可能也会这样回答。但是，这种回答不仅是错误的，而且还是答非所问，人们不能用利润来说明或界定企业的概念。

有关企业使命及其行为的主导经济理论，即利润最大化——它只不过是用复杂的方式来表述“贱买贵卖”这句老话——也许可以恰如其分地说明理查德·西尔斯（Richard Sears）本人是如何经营的，但却不能说明西尔斯罗巴克公司（Sears Roebuck）或任何其他企业是如何经营的，也不可能说明应该如何经营企业。事实上，利润最大化这一概念是毫无意义的。而且，它的危险在于它使盈利性变成了企业追逐的唯一目的。

但是话又说回来，对社会来讲利润和利润率还是极为重要的，甚至比对个体企业的意义还要大。但是，盈利性却不是企业和商业活动的最终目的，它只是其中的一个限制性因素。利润并不是企业的行为和决策的解释、原因或其合理性的依据，而是对其有效性的一种考察。如果坐在董事会宝座上的不是一些商业者，而是一些大天使（archangels），那么尽管这些大天使他们个人对于获得利润完全没有兴趣，却也仍旧不得不关心利润率。这个道理同样适用于那些远非大天使的个人。

产生这种混乱的根源在于这样一种错误的观念，即认为一个人的动

机——所谓商业界人士的利润动机——是对其行为的解释或促使其采取正确行动的向导。实际上，到底是否存在利润动机，是非常值得怀疑的。利润动机一词是由古典经济学家创造出来的，目的是用于解释其静态均衡理论所无法解释的那些经济事实。到目前为止，从来就没有什么证据表明的确存在利润动机之说，并且我们早已经找到了经济变革和增长的真正原因，而最初人们都是用利润动机来解释这些现象的。

不论是否真的存在一种利润动机，对于理解企业行为、利润和利润率是没有任何作用的。吉姆·史密斯（Jim Smith）为了谋利而从事商业活动，这一事实只同他本人和他所经营的录音天使（Recording Angel）有关。实际上，并没有什么能够告诉我们，吉姆·史密斯做了些什么以及他是怎么做的。如果有人告诉我们，一个人到内华达大沙漠去寻找铀矿只是为了发财，仅凭此话我们对他的工作仍然是一无所知；如果有人告诉我们，一位心脏专家是为了谋生或是试图造福人类，此时我们对他的工作也是一无所知。利润动机以及由此衍生而来的利润最大化，与我们所理解的企业职能、企业宗旨以及对其进行的管理工作之间是没有丝毫关系的。

事实上，自从有了利润动机和利润最大化这一概念，它比过去“没有丝毫关系”还要差，它会带来其他一些危害。它是在社会中使人们对于利润的性质形成误解，并深刻仇视利润的一个主要原因，而这是工业社会中最危险的弊病之一。在美国和西欧，由于未能理解企业的性质、

职能和宗旨，在公共政策方面产生了一些严重的错误，其根源也在于此。此外，还有一种普遍的看法，即认为利润和公司做出社会贡献的能力之间存在固有矛盾。实际上，形成这种观念的根源，也主要是由于利润动机和利润最大化这一概念。事实上，只有在获得很高利润的情况下，公司才能对社会做出贡献。说得更直接一些，一家破产的公司并不是人们为之工作的理想企业，也不可能成为一个好邻居或社区中的好成员——尽管目前有些社会学家似乎并不是这样认为的。

我们必须从企业的宗旨入手来理解“企业是什么”。然而，企业的宗旨必须是存在于企业自身之外的。因为企业是社会的一种器官，所以企业的宗旨必须存在于社会之中。实际上，企业的宗旨只有一种适当的定义：那就是创造顾客。

众所周知，市场不是由上帝、大自然或各种经济力量所创造的，而是由商业界人士所创造的。在获得能够满足其需要的商品之前，顾客可能已经感觉到企业能够满足他的某种需求。就好像饥荒年代中对食物的需求一样，这种需要可能在顾客的生活中占据着主导地位，并且充斥着他的需求意识，但在商业人士把这种潜在需求变成实际供给之前，它仅仅还是一种潜在需求。而且，只有在成功地将其转变成实际需求以后，才会出现顾客和市场，在此之前，潜在顾客可能并没有感觉到自己的需要。例如，在静电复印机或电子计算机出现之前，谁也想不到顾客需要一部复印机或一台计算机。在企业采取创新、信贷、广告或推销等方法

创造出需求以前，关于特定商品的需求可能并不存在。以上所讲的每一种情况，都是由企业的活动创造出顾客。

“企业是什么”是由顾客决定的。只有当顾客对一种商品或一种服务有付款意愿时，才能使经济资源转化成财富，使物品转化成商品。顾客所购买的，并认为有价值的东西，绝不是一件实实在在的产品，而始终是“效用”，即一件产品或一项服务可以为该顾客做些什么、带来什么影响。顾客是企业的基础，是使其持续存在、发展的动力源泉。只有顾客才能提供就业机会，正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把创造财富的资源交给企业，创造所需的产品或服务，以此在社会上创造了就业机会。

企业的宗旨

因为企业的宗旨是创造顾客，所以企业具有两项职能——而且只有这两项基本职能：市场营销和创新。

尽管已经开始重视市场营销和具体的市场营销方法，但对于许多企业来讲，市场营销并没有得到有效的实施，而仅仅是停留在口头上。“消费主义”（consumerism）(消费主义是一种社会经济与文化现象，消费主义不以商品的使用价值为消费目的，而是主张追求消费的炫耀性、奢侈性和新奇性，追求无节制的物质享受与消遣，以此求得个人的满足，并将此作为生活的目的和人生的终极价值。——译者注)就证

实了这一点。消费主义对企业提出一系列的要求，即要求企业实实在在地进行市场营销。它要求企业从顾客的需求、实际情况和价值观念入手，把满足顾客的需求作为其目标，把对顾客的贡献作为其取得报酬的依据。在口头上畅谈市场营销20年之后，消费主义发展成为一股强有力的群众性力量，表明了市场营销在当时并没有得到有效的实施。消费主义，实际上是市场营销的一种辱没。

但是，消费主义同时也为市场营销的实现提供了机会，它促使企业不仅只是在口头上，而且还要在行动上真正地做到以市场为中心。

尤其重要的是，消费主义有助于消除企业在思想上的混乱。在很大程度上，这些思想上的混乱，是造成真正缺乏市场营销的主要原因。当管理者讲到市场营销时，他们通常是指有组织地完成所有销售活动。但是，这仍然是企业的销售，仍然是从“企业的产品”出发，所追求的仍然是“企业的市场”。而真正的市场营销，应该像西尔斯公司那样，以顾客为中心，从顾客的人口统计、顾客的实际情况、顾客的需要、顾客的价值观念出发。市场营销所提出的问题，不是“企业要销售些什么”，而是“顾客想要购买什么”。追求的不是企业的供给，而是顾客的需求。它不强调“企业的产品或服务有这样一些效用”，而强调“这些就是顾客所追求、所重视和所需要的满足”。

事实上，销售和市场营销的意义是互相对立的，而不是同义词，甚至也不是互相补充的。

有人可能会想，销售的产品和提供的服务总是人们需要的。但是，市场营销的目标正是要使这种销售变得不再必要。市场营销的目标是对顾客有很充分的了解，确保产品和服务完全适合顾客的需要，从而很自然地销售出去。

但只有市场营销，还不能算是一个真正完整的企业。在静态经济中，并不存在什么企业，甚至也不存在商业界人士。静态社会中的中介人，是一种以佣金方式收取报酬的经纪人或是不创造任何价值的投机者。

只有在扩张经济中，通过不断地发展，才存在企业。换句话说，至少在把变革看成既是自然的又是可以接受的经济之中，才存在企业。企业是增长、扩张和变革中的一种特殊组织。

因此，企业的第二项职能就是创新——满足顾客提出的不同经济需求。对企业来说，只提供经济商品和服务是远远不够的，它还必须提供更好、更多的经济商品和服务：企业本身未必一定要变得规模更大、实力更强，但它必须能够持续地改进，以期变得更好。

创新活动可以促使商品价格降低，这是经济学家最关心的问题。之所以如此，其原因很简单，那是因为价格降低是唯一可用定量工具进行处理的。但是，创新的结果也可能是产生一种新的、更好的产品，或是创造出一种新的便利性，抑或是一种新的需求。

我们可以这样来看待创新：最富有创造性的创新，是一种能够形成新的潜在需求，并与以前的产品或服务不同，而且也不是在原有产品或服务的基础上进行的改进。一般来说，这种新的、与以前不同的产品，往往要花费更大的成本，但其总的效果是使生产更加富有效率。例如，现在的抗生素药剂的价格要比过去医生用来治疗肺炎的冷敷的价格贵得多。

创新也可能是为原有的产品寻找到新的用途。一个成功地向爱斯基摩人销售了电冰箱以防止食物冻坏的销售员，就好比他创造了一种全新的生产过程或新产品一样，毋庸置疑他也是一位创新者。向爱斯基摩人销售电冰箱以便冷藏食物，这的确是找到了一个新的市场，而销售电冰箱以便使食物不至于冷冻过度，事实上是发明了一种新产品。当然，从技术上讲，仍然是同样的老产品，但从经济上和用途上来讲的确是一种创新。

最重要的是，创新不等同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是技术上的术语，并非是技术创新——社会创新或经济创新——但它至少与技术创新是同等重要的。

在企业组织中，创新正像市场营销一样，也不能只看成是一项独立的职能。它不仅仅局限于工程部门或研究部门，而是涉及到整个企业、所有职能和所有活动。而且，它也不局限于制造业。在整个分销系统中，创新的重要性与制造业中的创新一样大，在保险业和银行业中，创

新也起着同等重要的作用。我们可以赋予创新这样的界定：所谓创新，就是一种使人力资源和物质资源拥有新的、更大的创造财富能力的工作。

管理者必须能够把种种社会需求转化成为有利于企业盈利的各种机会，实际上，这也是关于创新的一种定义。今天，当我们已深切体会到社会、学校、卫生保健系统、城市和环境的各种需要的时候，更要加强这方面的能力。

现在的企业（或现在的医院、政府机构）与过去的企业有太多的不同之处。实际上，在组织（包括现在的医院以及政府机构）的每一层级，都聚集着许多拥有高级知识和技能的人。而高级知识和技能，则意味着会对如何从事工作和解决哪些实际问题的决策产生影响。不论企业采取什么样的正式组织形式，这些有高级知识和技能的人肯定要做出风险很大的决策——企业决策。

在通常情况下，这会导致影响整个企业以及影响企业取得成就的能力的各种决策，都是由组织中的所有阶层，甚至包括相当低的阶层做出的。时至今日，在企业（特别是大型企业）的现实生活中，每天由一批较低阶层的人员，常常是并没有传统的领导头衔或地位的人员，如研究专家、设计工程师、产品计划员和税收会计师，做出风险很大的决策——做什么和不做什么，继续做什么和放弃什么，哪些产品、市场或技术要重点关注，哪些产品、市场或技术可以不予理睬。

在上述人员中，每一个人都以某种企业理论（即使是模糊的理论）作为其制定决策的依据。换句话说，每一个人都对“我们的业务是什么和它应该是什么”这一问题有着自己的不同答案，所以，除非企业本身——或者说企业的高级管理者——仔细思考了这一问题并且找到了一个或多个答案，否则企业中上上下下的各个决策者将会在不同的、互不相容的、互相矛盾的企业理论的基础上做出各种决策并采取行动。他们将把企业拖向各个不同的方向，而自己本身甚至没有意识到这种分歧的存在。同时，他们也会以把企业引向歧途的错误理论为基础做出决策并采取行动。整个组织的共同意愿、共同看法以及方向和行动的一致性，都要求明确界定“我们的业务是什么和它应该是什么”。

似乎没有什么比“弄清一家企业的具体业务是什么”更简单或更显而易见的了。钢铁厂制造钢铁；铁路公司用铁路运载乘客和货物，提供运输服务；保险公司承保火险；银行发放贷款，提供金融服务。可事实上，“我们的业务是什么”几乎总是一个很难回答的问题，而且正确答案绝不是那么轻易就可以找到的。

寻找“我们的业务是什么”这一问题的答案，是企业高层管理者的首要责任。这也就涉及到了企业的宗旨和使命的问题。

企业遭到挫折和失败的最重要原因，也许就是缺乏对企业的宗旨和使命足够的思考。相反，在美国电话电报公司和西尔斯公司这样的杰出企业中，其成功在很大程度上就是由于明确而有意识地提出了“我们的

业务是什么”这一问题，并在深思熟虑之后明确地给出了答案，对企业的使命和宗旨有了明确的界定。

从定义企业的宗旨和使命的角度来看，这里的中心论题与出发点只有一个，即顾客。是顾客定义了企业的业务，确定了业务的范围。企业所经营的业务，不是由公司的名称、规章制度或条例来界定的，而是由顾客购买商品或服务时所要满足的需求来定义的。满足顾客的需要，就是每个企业的宗旨和使命。因此，对于“我们的业务是什么”这一问题，只有从外部、顾客、市场的视角来看，才能找到答案。顾客想要知道的，只是特定的产品或服务会为满足他的哪些需求，他们只关心自己的价值观念、自己的需求和自己的实际情况。就是仅仅由于这个原因，任何想要试图表述“我们的业务是什么”这一问题的努力，都必须以顾客，以及顾客的实际情况、顾客的地位、顾客的行为、顾客的期望和顾客的价值观念为出发点。

当定义企业的宗旨和使命时，“谁是顾客”是首先要回答的，并且也是一个关键的问题。但是，这并不是一个容易回答的问题，更不是一个显而易见的问题。如何正确回答这一问题，在很大程度上决定了企业将如何定义自己的业务。

消费者，即一种产品或服务的最终使用者，就是企业的顾客。但他永远不会是唯一的顾客，通常至少有两种，有时甚至有更多的顾客。每个顾客都对经营业务有不同的定义、不同的期望和价值观念，也会选择

购买不同的商品和服务。

对于绝大多数企业而言，至少都有两种顾客。例如，地毯工业有建筑承包商和住房所有者这两种顾客。如果要完成一项交易，就必须要使这两种顾客都愿意购买它们生产的产品。对于某一品牌的消费品制造商而言，它们也常常面临着至少两种顾客来源：家庭主妇和杂货店。如果能够设法增强家庭主妇对某种商品的购买欲，但杂货店却没有这种品牌的存货的供给；或者相反，如果设法使杂货店有供给，在货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇却不想购买，销售效果当然就可想而知了。

另外，询问“顾客在哪里”这一问题也同样重要。西尔斯公司在20世纪20年代取得成功的秘诀之一，就是该公司发现原来的顾客现在已经在转向其他领域：农民已经拥有了私人汽车并且开始进城购买物品。

接下来的一个问题就是：“顾客购买什么产品或服务？”

凯迪拉克汽车公司（Cadillac）的员工说，他们自身是生产汽车的，他们的业务部门叫做通用汽车公司凯迪拉克汽车事业部。但是，那个花了7000美元买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了买一种交通工具，还是主要为了体现相应的声望呢？凯迪拉克汽车公司是同雪佛兰汽车公司（Chevrolet）、福特汽车公司（Ford）、德国大众汽车公司（Volkswagen）在竞争吗？在20世纪30年代的萧条时期，出生在德国的

尼古拉斯·德雷斯塔特（Nicholas Dreystadt）接管了凯迪拉克汽车公司，他指出："凯迪拉克汽车实际是在同钻石和貂皮大衣在竞争。凯迪拉克汽车的买主，购买的不是一种'交通工具'，而是一种体现'地位'的产品。"这一回答使正趋于没落的凯迪拉克公司重新获得新生。在此后大约两年的时间里，尽管当时经济社会仍然处于萧条时期，但凯迪拉克汽车公司已经进入了主要的经济增长期，有了蓬勃的发展。

对于绝大多数的管理者而言，当需要提出"我们的业务是什么"这一问题的时候，可能是在公司正处于困境的时候提出的。当然，到那个时候也必须要提出这一问题。而且，那个时候提出这一问题，的确可能产生某种神奇的效果，甚至可能扭转那些看来似乎难以挽回的下降颓势，扭亏为盈。可是，等到一个企业或一个行业陷于困境时才提出这一问题，就像玩俄罗斯"轮盘赌"(一种赌者打赌转动盘上旋转的小球将停止于盘上哪一个槽内的赌博游戏。——译者注)一样，是一种不负责任的管理。实际上，应该是在企业的初创时期就提出这一问题。对于拥有雄心壮志，期望能取得市场领导者地位的企业而言，尤其是这样。我们的建议是，这类企业最好从明确的企业家精神理念出发，在企业获得成功的时候提出"我们的业务是什么"这一问题是最佳时机。

成功的实现总是使"促进成功的那些行为"成为"过时的行为"，这正符合一种发展的理念。成功总是会产生一些新的实际情况，而且更为重要的是：总会产生一些自身特有的不同问题。这就是现实。而只有在童

话故事的结尾，才会出现“从今以后，他们永远幸福地生活下去”这样的完美结局。

即使对于成功企业的管理者来说，提出“我们的业务是什么”也并不容易。在那个时候，企业中的每一个人都认为这一问题的答案是多么的浅显，是不值得大家花费时间去讨论的。就已经取得的成功展开讨论和“捣乱”，向来都没有说服力，都是不能够深得人心的。

在“我们的业务是什么”这一问题的所有回答中，即使是最正确的答案，迟早也会有过时的那一天。关于企业的宗旨和使命的定义，很少有能够维持30年以上的，更不用说50年了。一般而言，往往只能维持10年左右。

因此，管理层在提出“我们的业务是什么”的时候，还有必要增加这类问题，即“我们的业务将来会是什么；在周围环境的变化中，哪些变化是我们可以辨别的，哪些变化可能对我们企业的特点、宗旨和使命产生重大影响；现在我们需要思考的是，应该如何把这些预测应用到企业理论、企业目标、企业战略和工作安排中去？”

同样地，仍旧需要以市场、市场潜力和发展趋势为出发点。在假定顾客、市场结构或技术方面不会发生什么根本性变化的前提下，我们的业务在5年或10年之内预计会有多大市场呢，有哪些因素能够证实这些预测的正确性或证实这些预测有误呢？我们必须认真思考这些问题。

在这些发展趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。而对此，很少有企业给予足够的重视。在以前，商业界人士往往追随在经济学家身后，假定人口统计是一项常数。从历史上看，这是一种合理的假设。在过去，除非发生世界大战或重大灾荒这样的大灾难，否则人口的变化往往很缓慢，但是，现今情况已经有很大不同了。目前，不论是在发达国家，还是在发展中国家，人口都有可能时时发生变化，而实际上的确正在急剧地发生着变化。

对于人口统计的重视，不仅仅体现在人口结构对购买力和购买习惯的影响上，还体现在其对劳动力规模和劳动力结构的影响上。人口的变动，是我们唯一可能对未来进行准确预测的依据。

管理者需要对市场结构的变革进行有效预测，而市场结构的变化是由经济变化、时尚或偏好变化和竞争对手所采取的行动等因素引发的。企业必须始终按照顾客购买商品或服务的观念来定义竞争，并一定要把直接竞争和间接竞争都包括在内。

最后，管理者还必须识别出在顾客的各种需求之中，有哪些需求还没有被目前所提供的产品与服务充分满足。提出这一问题并予以正确回答十分重要，这常常是区分一家企业到底是不是成长型企业的关键所在。其中，与成长型企业相对的是使其成长依赖于整个经济或产业部门的上升潮流的企业。但是，这些满足于仅仅随着潮流而成长的企业，也必将随着潮流的逝去而衰落。

我们的业务应该是什么

提出“我们将来的业务会是什么”这一问题的目的在于使企业能够适应预期的变化，以便适时调整、扩充和开发现有的、正在经营的业务范围。

但是，还有必要提出“我们的业务应该是什么”这一问题。为了实现企业的宗旨和使命，企业面临着哪些机会，或者可以创造出什么机会，可以把现有业务改造成哪些不同的业务吗？

一些未能提出这一问题的企业，很可能会在不久之后错失重大机会。

在回答“我们的业务应该是什么”这一问题的时候，除了考虑社会、经济和市场中的各种变化以外，还要考虑的下一个因素当然就是本企业和其他企业的创新活动了。

与有计划创新同样重要的是，要有计划地淘汰那些不再适合于企业宗旨与使命，驱除不再能够为顾客带来满足并做出卓越贡献的“旧事物”。

因此，在确定“我们的业务是什么、将来会是什么以及应该是什么”的过程中，极为重要的一个步骤是：对现有产品、服务、生产过程、市场、最终用途和分销渠道进行系统地分析。它们是否仍然可行，

它们看起来是否继续可行，它们是否仍然能够给顾客带来价值上的满足，它们在未来还能为顾客带来价值吗，它们仍然适应人口和市场的现状以及技术与经济发展的现实状况吗？如果答案是否定的，那么我们如何才能更好地淘汰它们，或者至少不再进一步投入更多的资源和努力呢？除非认真而系统地提出这些问题，并愿意依据其答案而采取行动，否则有关“我们的业务”的最佳定义与描述，也只不过是一句空话，毫无意义。如果把一个企业有限的精力全部投入到捍卫过去的事物当中，坚守着老一套，那么人们就没有时间、资源或意愿来把握今天的机会，更谈不上开创美好的未来了。

定义企业的宗旨和使命，是一项艰巨、痛苦并带有风险的工作。但是，只有明确地对此定义，才能帮助企业确定目标、制定战略、集中资源，并且致力于企业的下一步发展。只有如此，才能对企业进行管理并取得杰出的绩效。

从企业本身来讲，做到这些仍然是不够的，还必须努力把有关企业及其宗旨和使命的基本定义转化成各种具体的目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的假想、良好的愿望和优美的警句而已。下面来看一下企业的具体目标。

1.企业的各项目标必须源于“我们的业务是什么、它将来会是什么和它应该是什么”。它们不是抽象的，而应是对行动的承诺，是实现企业使命的一种投入。同时，它们也是一种用以衡量工作绩效的标准。换句

话说，目标就是代表着商业企业的一个基本战略。

2.企业的目标必须具有可操作性，即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排。同时，目标还必须能够成为工作与工作成就的基础和激励因素。

3.企业的目标必须使各种资源和努力能够集中起来。它们必须能在企业的各项目标中找出基本目标，以便能够把人员、资金和物资设备等重要资源集中起来，完成最重要的目标。所以，目标必须是要有选择性的，而不是涵盖一切、包罗万象的。

4.企业必须要设定多种目标而不是唯一的目标。目前，有关目标管理的激烈讨论中，关注的大都是追求“唯一正确的目标”。这种追求不仅像寻找“点金石”那样不会有任何结果，而且还是非常有害的，往往使人误入歧途，不会引领企业朝更好的方向发展。管理企业，就是要在各种各样的需要和目标之间进行权衡，而这首先就要求企业要有多种目标。

5.在影响企业生存的各个关键领域中，都需要设定明确的目标。各项具体的小目标——每一目标领域中的目的——取决于各个企业的不同战略方案。但是，所有商业需要制定目标的领域却全都是一样的，因为所有企业的生存都取决于一些相同的因素。

企业首先必须能够在市场中创造出顾客。因此，这就需要有市场营销目标。企业必须能够创新，否则，竞争对手的发展就会使它成为落伍

者。这就需要有创新目标。所有企业都依赖于经济学家所强调的三项生产要素，即人力资源、财务资源和物质资源。所以，必须为这些资源的供应、使用和开发制定目标，必须以富有效率的方式来运用这些资源。而且，如果企业要生存下去，则还要必须不断地提高这些资源的生产效率。这就要求企业需要有生产率目标。既然企业生存于社会和社区之中，就必须要承担相应的社会责任，至少要对自己对环境所产生的影响负责。因而，需要为企业制定社会责任目标。

当然，上面谈到利润最大化和利润率的问题，即使这不能作为唯一的目标，企业也还要有利润，否则，任何一项目标都没有实现的可能。这些目标的实现都要求企业为之做出努力，即要花费成本、消耗资源，而这些目标的资金来源只能是利润。同时，这些目标都具有一定的风险性，因而都要求有利润来弥补可能发生损失的风险。利润不是一项目标，而是由企业、企业战略、企业需要和企业风险等因素客观决定的一种必要条件。

因此，我们必须要在以下8个领域中设定具体目标：

·市场营销；

·创新；

·人力资源；

·财务资源；

·物质资源；

·生产率；

·社会责任；

·利润要求。

目标是工作和安排工作的基础。

目标决定着企业的结构及必须从事的主要活动。特别重要的是，目标还决定了人员的安排，以便各司其职。可以说，目标既是设计组织结构的基础，又是设计各个单位和各个管理者工作的基础。

在上述8个关键领域中，一般都需要有特定的目标。没有特定目标的领域将会被忽视。除非我们围绕某个领域确定了应该衡量什么，制定了相应的衡量标准，否则该领域将不会为我们所注意。

可是，对于企业的上述8个关键领域的衡量标准，通常还带有一些主观任意性。除了“市场地位”以外，我们甚至还没有合适的概念，当然更谈不上衡量标准了。对于像利润率这样重要的领域，我们也只有一个弹性很大的“橡皮尺度”，而完全没有一个真正可以用来确定需要多少利润率的工具。讲到创新，我们几乎只知道我们在这方面应该有所作为，

其他则一无所知；关于生产率，则更是如此。在其他一些领域——包括物质资源和财务资源——我们只有关于期望的一些陈述，而没有在这些方面应该达到的目标和衡量标准。

但是，据我们所知，无论如何在每一个领域中至少已经可以提供一份进度报告，足以据此搞清楚该企业是否在朝着既定目标的实现而努力。

关于企业的目标，我们还应该知道的一点是：如何应用这些企业的目标，使之发挥作用。

如果这些目标只是一些良好的愿望，那么它们就毫无价值可言，我们必须把目标转化为各项具体的工作。而工作始终是具体的，始终有（或应该有）清楚、明晰、可以衡量的绩效、完成的期限和责任的具体分配。

但是，成为企业发展障碍的目标则是十分有害的。目标始终是以期望为依据的，而期望至多只是一些有意识的猜测。目标表示的是对各种因素的一种评价，而这些因素大都存在于企业之外并不受企业的控制，同时世界并不是静止不动的。所以，这会导致存在很大的不确定性。

应用企业目标的正确方式，应该如同航空公司应用航空班次和飞行计划那样。航空班次原定上午9时从洛杉矶起飞，并于下午5时到达波士顿。但是，如果那天在波士顿有大风暴，飞机就将在匹兹堡降落，等待

风暴过去。飞行计划原定在3万英尺的高空飞越丹佛和芝加哥。但是，如果途中遇到强大气流或强逆风，飞行员就会要求飞行控制中心允许他再升高5000英尺，并选择明尼阿波利斯蒙特利尔（Minneapolis-Montreal）的航线。虽然如此，绝对没有“无航空班次和飞行计划”的飞行。航空班次和飞行计划中的任何变动，都将立即反馈给控制中心并及时编制出新的航空班次和飞行计划。除非97%左右的飞行是按原定班次和计划进行的，或只有更小的出入，否则，经营良好的航空公司就会另外聘请精通自身工作的业务经理了。

企业的目标不是命运，而是方向；不是命令，而是承诺。目标并不能决定未来，而只是为了创造未来而配置企业资源和能量的一种手段。

市场营销目标

市场营销和创新是企业设定目标过程中的两个基础领域。企业正是在这两个领域中取得了其主要成果。顾客所为之支付的，正是在这两个领域中所取得的绩效和做出的贡献。所有目标都必须是绩效目标，以行动为目标，而不只是良好的愿望。在所有其他目标领域中，行动的目的就是使市场营销和创新这两个领域中的目标得以实现。

如果只讲市场营销的一项目标，则很容易使人产生误解。完成市场营销绩效需要有若干个目标的实现，这些目标主要包括：

·当前市场上已有的产品和服务；

·产品、服务及市场方面的“淘汰更新”；

·面向现有市场的新产品和新服务；

·新市场；

·分销组织系统；

·服务标准和服务绩效；

·信用标准和信用绩效。

已经有许多著作论述过这些领域中的每一领域。但是，几乎从来没有人强调指出：只有在集中经营决策和市场地位决策这两个关键性决策做出以后，才有可能在这些领域中确定目标。

古希腊伟大科学家阿基米德（Archimedes）曾经说过：“给我一个支点，我就可以撬起整个地球。”这是一句耳熟能详的至理名言。其实，他所说的支点就是当今企业中集中经营的中心业务。实际上，就是集中经营的中心业务给企业提供了一个杠杆，使它可以发挥更大的作用。因此，集中经营决策是极为重要的一项决策。在很大程度上，它可以成功地把“我们的业务是什么”的定义转化为有意义的经营投入，转化为企业的具体运作，使企业有可能为目的、宗旨和使命而努力工作，从而构成了有效战略的基础。

构成市场营销目标基础的另一项重要决策，是关于市场地位的决策。一种常见的方法宣称："我们要成为市场上的领跑者、主导力量。"还有一种常见的方法："只要销售额在不断扩大，我们就不用去关心所占有的市场份额有多大。"这两种方法看起来似乎都有道理，但其实都是错误的。

很显然，并不是任何企业都可以成为市场领跑者。一方面，企业必须确定在哪个细分市场上、在哪种产品的经营上、在哪种服务的提供以及在何种价值的交付方面，自己应该成为领跑者，成为主导力量。另一方面，如果一个企业的市场份额下降了，而当时市场的扩张速度快于企业销售额的增长速度，那么即使该企业的销售额比原来有所上升，也未必一定给企业带来好处，未必是企业发展的表征。

如果一个企业只占有很小的市场份额，它最终必将在市场地位上处于边缘状态，因而极易受到来自其他企业的攻击和危害。

因此，不管销售曲线呈现出何种状态，市场地位都是极为重要的一个因素。从销售量或市场份额的角度来看，供应商处于边缘状态的"哪一点"，会因行业的不同而存在差异。但是，当制造商临近边缘状态时，其长期的持续生存就会存在危险。上述有关结论，不论是对于一家百货公司、一家银行、一家航空公司，还是一家保险公司而言，与制造企业一样，也都是适用的。

同时，获得市场地位还存在一个最高限度，如果超过这个限度，就可能不是一个明智的选择，这符合边际递减，即使没有反托拉斯法(反托拉斯法即反垄断法，是国际间或涉外经济活动中，用以控制垄断活动的立法、行政规章、司法判例以及国际条约的总称。——译者注)，也是如此。市场主导地位往往容易使领跑者感到高枕无忧。实际上，独占企业所犯的错误，往往在于它自己的松懈和自满、盲目自大，而不是来自于公众的反对。市场主导地位往往会在企业内部对创新产生激烈的反抗，从而更难于适应变化，导致在某种程度上陷入危险的境地。并且，它通常还意味着过于孤注一掷，就如同“把所有鸡蛋放在同一个篮子里”，以致很容易受到经济波动所带来的影响。

所以，在市场上人们常常会反对过分依赖某一家占据主导地位的供应商，这是有充分理由的。无论是制造企业的采购员、空军的采购官员，还是家庭主妇，没有一个人愿意受独占供应商的任意摆布。

在一个迅速扩张的市场，尤其在是新兴市场中，占据支配地位的供应商的绩效表现，很可能比不上该企业与另外一两家大型主要供应商或有竞争力的供应商共享该市场时的绩效表现。这看起来似乎自相矛盾，而且绝大多数商业界人士都难于接受这一点。但事实上，一个新的市场，特别是新的重要市场，在同时有几家供应商共同竞争的时候，往往比只有一家供应商的时候扩张得更快，市场潜力更大。对于市场上一家供应商来说，如果享有80%的市场份额，那就足以满足它的虚荣心。但

是，当市场只是由某一家供应商来控制货源时，市场不会像由两家供应商提供货源时那么快速地扩张，那么该供应商的收入和利润也可能要大大低于由两家供应商共享快速扩张的市场时的情况。很显然，100中的80%，肯定比250中的50%要少得多。当只有一家供应商供货时，一个新的市场的容量很可能会稳定在100的水平上，并处于静止状态。它将受到唯一供应商的想像力的限制，这是因为该供应商总是自认为清楚自己提供的产品或服务不能用于或不应该用于什么地方。但如果同时有几家供应商，它们很可能会发现和促进新的市场与新的最终用途的产生，而那些新的用途可能是只有一家供应商时从来都没有想到过的。如果真是那样的话，现在的市场需求就有可能迅速扩张到250。

杜邦公司（Du Pont）就似乎很好地把握了这一点。在杜邦公司的绝大多数成功的创新中，只把新产品在市场上的独占地位（独占的供应商）保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就开始着手销售其创新的专利权，从而有意识地培养一批竞争对手。结果，一些富有雄心壮志的企业，开始为这种产品开发新的市场和新的用途。通过这种方法创造了更大的市场需求。如果没有杜邦公司支持这种竞争，尼龙产品的开发肯定要推迟一段时间。即使尼龙产品的市场需求仍在增长，但如果没有竞争存在的话，很可能在20世纪50年代早期——当美国的孟山都公司（Monsanto）和联合碳化物公司（Union Carbide）、英国的帝国化学公司（Imperial Chemicals）和荷兰的AKU公司推出新的合成纤维时——就走向衰落了。

企业所应该达到的市场地位，不应该是最大限度，而应该是最优限度。

创新目标

通过创新的目标，一家公司可以使其在“我们的业务应该是什么”的定义上具有较高的可操作性，并能够在实际应用中发挥作用。

在每个企业中，基本上都存在三种主要的创新领域：产品或服务方面的创新、市场与消费者行为及价值方面的创新，以及各种技能与活动的创新——制造产品和提供服务并把它们推向市场时所需要的各种技能和活动的创新。上述领域的创新可以分别叫做产品创新、社会创新（如分期付款方法）和管理创新。

在设定创新目标的过程中，存在的主要问题是：难以找到衡量各种不同创新的相对影响和重要性的标准。但是，我们怎么才能确定以下两者哪一个更为重要呢？是100项可以立刻应用到产品包装上的小改进重要，还是一项经过10多年的艰苦工作、研究出来的以后可能会彻底改变本企业性质的重大化学发明重要？对于一家百货公司和一家制药厂而言，它们对这一问题的答案可能不尽相同，但是，即使是两家不同的制药厂也可能会有不同的回答。

资源目标

有些企业的目标同自身开展工作所需的各种资源的种类和质量、资源的供应、资源的应用和生产率休戚相关。

200年来，经济学家一直都在讲，所有经济活动都需要三种资源：土地，即自然资源；劳动力，即人力资源；资本，即投入未来的资金。企业必须能够吸引这三种资源，并把它们投入到富有生产率的生产之中去。因此，每个企业在这三个领域中都必须设定目标，而且还要制定有关这些资源的生产率目标。同时，在这三个领域中，每一个领域都要求有多种，而不只是单纯的一种目标。一个不能够充分吸引人力资源和财务资源的企业是没有能力持续发展的。

当某一行业失去对合格的、能干的、有进取心的人的吸引力的时候，也就是某一行业开始衰落的时候。例如，美国铁路工业的衰落并不是在第二次世界大战以后才开始的——那时只不过是衰落的趋势变得更加明显和无法挽回的时候。事实上，美国铁路工业的衰落开始于第一次世界大战期间。在第一次世界大战以前，铁路工业对人才有很大的吸引力，美国工程院校有能力又勤奋的毕业生都希望在铁路工业找到一份工作。第一次世界大战结束以后，由于某种原因，铁路业对年轻的工科毕业生或受过教育的年轻人再也不具有吸引力了。

因此，在人力资源的供应和资本供应这两个领域中，需要有真正的市场营销目标。“为了吸引并挽留所需要的工作人员，我们的工作职责应该是什么；在劳务市场上，有些什么样的人员供应；为了吸引这些人

员，我们需要做些什么？”还有一个类似的问题，“我们必须采取一些什么样的投资方式，如银行贷款、长期债券或股票，才能吸引并挽留住企业所需要的人力资源？”

企业的资源目标必须通过一种双向流程来制定。其中的一个出发点是预测企业未来的需求，然后自内而外地推及到土地、劳动力和资本市场；另一个出发点是这些“市场”本身，然后推及到企业的组织结构、发展方向和计划。

生产率目标

把各种资源吸引过来并使之投入到企业的经营过程当中，这只是经营企业的开始。企业的任务在于使各种资源富有生产率，通过有效的组织产生更大的产出效益。因此，每一家企业都需要有生产率目标，需要为三种主要资源（土地、劳动力和资本）中的每一种设定生产率目标，还要为生产率本身设定总体目标。

对生产率的衡量标准，是对同一企业内部的各个单位的管理以及不同企业的管理进行比较的最佳尺度。这是因为生产率包括了企业所贡献的全部努力，并把企业所不能控制的要素全部排除在外。可以说，生产率是体现管理能力的第一个衡量要素。

所有企业都可以获得几乎相同的一些资源。除了极为罕见的独占情况以外，在特定领域中把一家企业与另一家企业区分开来的唯一标准，

就是企业中所有层次的管理质量。对这个极其重要的因素进行衡量的首要标准就是生产率，即各种资源的利用程度及其产生的收益。

管理的最重要任务之一，就是要不断提高劳动生产率。但这也是最困难的一项工作，因为生产率是各种不同因素之间的一种平衡，而这些因素很难界定或很难明确地加以衡量。

劳动力只是生产三要素中的一项。如果劳动力生产率的提高是以牺牲其他资源的生产率为代价而获得的，那么这实际上是整体生产率的损失，得不偿失，必须要综合考虑各要素的生产率。

生产率是一个难于定义和衡量的概念，但又是一个核心概念，很难找到一个恰当的衡量标准。如果没有生产率目标，企业就会失去方向；如果没有生产率的衡量，企业就会失去控制。

社会责任目标

仅仅在几年以前，管理者和经济学家还认为企业的社会维度是如此不可捉摸，以致于不可能为其确定绩效目标。但现在我们知道：实际上，不可捉摸的社会维度完全有可能转化成为有形的目标。以消费主义或由于工业对环境的破坏所引起的攻击为代表的教训，往往意味着要花费很大的代价。这些教训使我们懂得：企业必须深入思考其影响和应承担的责任，并在这两个方面设定具体的目标。

社会维度是关系企业生死存亡的一个维度。这是因为企业存在于社会和经济之中。在某个组织机构之中，人们常常会认为该机构是独立存在于真空之中，而管理者也不可避免地从内部来看他们经营的企业。但是，企业是社会和经济的产物，社会或经济可以在一夜之间就使任何该企业不复存在。只有在社会和经济容许的条件下，企业才能存在并发展，而且只有当社会和经济认为企业是在从事工作，在做必要的、有价值的、有较高生产率的工作时，该企业才能存在。

我们需要将目标纳入企业的战略之中，而不仅仅把它们视为一种良好愿望的陈述。这些目标之所以需要，并不是因为管理者对社会负有责任，而是因为管理者需要对所经营的企业负有责任。

利润既是必要条件又是限制因素

只有在对上面所论述的7个关键领域进行深思熟虑，并设定了相应的目标以后，企业才能来解决“我们需要多大的利润率”这一问题。要达到上述这些目标中的任何一项，都需要承担较高的风险，并要求为之努力，这就意味着要付出成本。因而存在这样的要求，即用利润来为企业达到目标支付费用。由此可见，利润是企业生存的一个条件，是未来的成本，是继续维持其经营活动的成本。

有足够多的利润来满足其在各关键领域中目标需要的企业，才可以称得上是一家拥有生存手段的企业，而一家没有足够多的利润来满足其

关键领域中目标需要的企业，则是一家处于边缘状态和危险状态之中、前途未卜的企业。

对利润进行规划是必要的，但这是一种对必需的最低利润率的规划，而不是那种毫无意义的对“利润最大化”的盲目追求。这个必需的最低利润率，也可能使实际上获得的利润比许多企业设定的利润目标高得多，更不用说实际的利润结果了。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第4章　非营利组织带给商业界的启示

我们的非营利组织，像女童军(美国女童军是世界上最大的专门服务于女孩的组织。——译者注)、红十字会、教区教会等，正在成为美国管理界的领导者。在组织战略和董事会有效性这两个方面，非营利组织正在做着那些美国商业界提及到而没有做到的事情。在至关重要的领域——对知识工作者的激励与如何提高其生产率——非营利组织是真正的先驱者，它们的实践和策略将值得商业界将来学习。

鲜为人知的是：非营利组织目前是美国最大的雇主。每两个成人中就有一个（总数超过8000万）是以志愿者的身份为一家或多家非营利组织工作的，他们平均每周工作约5个小时，总和相当于1000万份全职工作的时间。如果这些志愿者领薪水的话，即使按照最低工资计算，其工资总量也会高达1 500亿美元，占美国国民生产总值（GNP）的5%。而且，志愿者的工作变化非常快。当然，许多此类的工作不要求你有什么特殊的技能或判断能力，例如，每年花一个星期六的下午募集社区公益金（Community Chest），陪着年轻人挨家挨户兜售女童军小甜饼，开车送老人去医院，等等，这是并不需要特殊知识技能。现在的趋势是，越来越多的志愿者成为“不领报酬的职员”，他们开始在非营利组织中负责专业工作与承担管理任务。

当然，并不是所有非营利组织都经营得有声有色、有条不紊，有很

多社区医院目前处于困境之中，运行不够理想。传统的教堂和各种犹太教——自由派、保守派、福音教派、正统基督教——都在逐渐失去他们原有的信徒，更不用提吸引新的教徒了。实际上，在过去10~15年的时间里，从募集的资金额（经过通货膨胀调整）或志愿者人数来看，非营利组织在整体上并没有扩大。不过，如果从生产率、工作范围和对美国社会的贡献上来看，非营利组织在过去20年的时间里获得了巨大的发展。

我们熟知的救世军(Salvation Army)(救世军是一个国际救助和慈善组织，由威廉·布思(William Booth)于1865年建立，1878年定名为救世军。——译者注)就是一个典型的例子。佛罗里达州首次入狱的罪犯中大多是一些贫困的黑人和西班牙裔的年轻人，现在每年25000人左右可以获得假释，由救世军负责监护。统计数据显示：如果这些青年人被送进监狱，大部分将极有可能会变成惯犯。但是，通过一项主要由志愿者从事的非常严格的监护活动，救世军挽救了80%的罪犯，而与将这些初犯者关进监狱相比，这项活动的成本根本就是微不足道。

对管理的重视

在救世军的这项活动以及其他非营利组织的许多有效活动的背后，我们看到的是它们对管理的重视。20年多前，对于非营利组织的人来说，管理还是个让人鄙视的字眼，因为他们认为管理意味着商业与利润，非营利组织以自己不受铜臭影响和超脱于利润束缚而骄傲。现在却

有了很大的变化，他们大多会认识到，非营利组织甚至比商业企业更需要管理，这恰恰是因为它们不受利润指标的约束。当然，非营利组织仍然在致力于做不求回报的善事，不过它们也认识到，一片好心并不能代替组织与领导，也不能替代责任、绩效和成果。这些都要求强化管理，而管理来源于组织的使命。

从组织使命及其要求着手，这一点也许是商业企业可以从成功的非营利组织身上学习的第一课。组织使命和组织要求使非营利组织能够聚焦于行动，制定实现组织关键目标所需的各种具体策略，创建有纪律的组织。这也能使非营利组织避免常见的企业病，尤其是大企业病，即将有限的资源分配给“有兴趣的”或者似乎“有利可图”的工作上，而不是集中用于少数能够产生成果的工作。

最成功的非营利组织投入大量的精力去界定组织的使命，它们不会对良好的愿望泛泛而谈，而是注重组织目标，从而使组织成员——既包括正式员工也包括志愿者——能够明确自己的工作方向和任务。例如，救世军的目标是将被社会抛弃的人——酒鬼、罪犯、流浪汉——教育并使之转变为正常的公民。女童军的目标是帮助女孩成长为自信的、能干的、尊重自己也尊重他人的女青年；大自然保护协会(美国大自然保护协会成立于1951年，是总部设在华盛顿的非政府、非营利的国际生态环境保护组织。——译者注)则是为了保护自然界动植物的多样性。非营利组织以环境、社区和未来“顾客”为出发点；而美国商业企业则与之有

很大的不同，它们倾向于从企业内部开始，即以组织自身或利益回报为出发点。

坐落于伊利诺伊州芝加哥市外南巴灵顿地区的柳树溪社区教会（Willowcreek Community Church），在其成立后的短短15年内，已经发展成为美国最大的教会——拥有多达13000名的教众。而它的创始人比尔·海波斯（Bill Hybels）在创建该教会时才刚刚二十出头。他针对当地人口增长很快，教堂也很多，但是，经常做礼拜的人相对较少的现实，挨家挨户地访问："为什么你不去教堂呢？"然后根据调查的结果，设计了一座能够满足潜在居民需求的教堂。例如，选择在星期三晚上做礼拜，因为很多上班的父母亲要陪他们的子女过星期天。比尔·海波斯还进一步倾听所提出的意见，并及时做出回应。牧师布道时会有人录音并迅速复制成录音带，以便教众在离开教堂时可以带走一盘，因为比尔·海波斯不止一次听到别人说："我想随时听这些布道，不论是在开车回家或开车上班的时候，以便将这些信念注入到我的生命中去。"同时他也听说："布道总是宣称要改变自己的生活，但是从没有说过怎样去改变。"于是，比尔·海波斯每一次的布道总会以一个具体的行动建议来结束。

界定清晰的组织使命能够起到不断提醒的作用，提醒大家要向外看，不仅是寻找"客户"，还要寻找获得成功的方法。在非营利组织中，人们很容易满足于"我们的事业是一种善事"，因此，用良好的出发点代

替了具体的成果。恰恰是因为这一点，成功的、表现良好的非营利组织学会了清楚地界定出组织外部的哪些变化是组织追求的“成果”，并将精力集中在这上面，这些也正是商业企业所缺乏的。

美国西南部有一家大型天主教连锁医院，它的发展经历可以说明：“明确的使命与成果的聚焦会带来相应的成效。”尽管过去8年以来政府大幅度削减了医疗保障费用，但是这家连锁医院的收入却依旧增长了15%（并因此实现了盈亏平衡），同时大幅度扩展了服务范围，提高了为患者提供护理和治疗的水平。之所以能够做到这一点，是因为担任首席执行官（CEO）的修女明白：她和她的员工们从事的是提供卫生保健（尤其是对穷人）的事业，而不是经营医院。

10年前，出于医疗需要的原因并非经济原因，卫生保健服务从医院中分离出来，此时，这家连锁医院推动了这一发展，而不是反对这一趋势。它建立了流动的手术中心、康复中心、X光机与实验室网络、健康维护组织(健康维护组织是同管理医疗保健一同诞生和发展起来的。特别是自1973年美国颁布了健康维护组织法以后，各州都建立了大量的HMO，到1995年已达到593个，参保的人数达5300万。——译者注)等。它的口号是：“一切从患者的需求和利益出发，只有我们把工作做好，人们才会付费。”不可思议的是，此项策略让这家连锁医院逐渐发展壮大起来，它是如此受欢迎，以至于许多病人愿意转到此处就诊。

当然，这与日本成功的商业企业的营销战略并没有什么不同，但是

却和大多数西方企业的思维和经营方式截然相反。关键就在于这位天主教修女以及日本企业家是以组织使命为出发点，而不是先考虑自身的回报问题，他们首先考虑如何为组织外部的市场对象作贡献，这很自然地会带来回报。

最后，一个清晰界定的组织使命有助于创意的产生，使他人理解组织存在的理由——不管它多么背离于传统。这方面可以看看幼童军（Daisy Scouts）的例子，几年前女童军发起了一项面向5岁孩童的活动。75年以来，小学一年级一直是加入女童军的最低年龄，许多女童军的领导人也想一直固守这样一个传统。但是，另外一些人看到了人口结构的变化，发现越来越多的上班族母亲无暇照顾自己的孩子，不得不将小孩锁在家中。他们也对这些儿童进行了调查研究，发现这些小孩远远比他们上一代的儿童要成熟得早（这主要是电视造成的）。

今天，幼童军已经有了10万人的规模，并且还在快速壮大。到目前为止，这已成为20年以来面向学龄前儿童开展的项目里最为成功的一个，而且比那些成本高昂的政府项目要成功得多。另外，这也是迄今为止唯一一个发现了人口结构发生重要变化及儿童长时间看电视并将其视为机遇的项目。

对董事会的有效利用

现在，许多非营利组织有着商业企业还不具备的东西——一个行使

职责的理事会。它们还有商业界更为缺乏的东西——一个明确向理事会负责的CEO，理事会下设的委员会每年对CEO进行一次绩效考核，评定其工作绩效。它们还有企业界最为缺乏的东西——根据事先确定的绩效目标每年都要被评估的董事会。对理事会的有效运用是企业界可以从非营利组织中学习的第二个重要领域。

在美国法律中，董事会仍然被看做公司的“管理”机构。管理评论家和学者们一致认为，强有力的董事会是极为重要的，20多年来，他们就此写了不少著作进行了论证。尽管如此，半个多世纪以来，美国大公司的高级管理人员却一直在削弱董事的作用、权力和独立性。在最近几十年，每一桩大公司失败的案例中，董事会都是最后一个知道公司出问题的，也就是说董事会在公司的运营中并未起到应有的作用。要想找到一个运行真正有效的董事会，你最好去非营利组织中找，而在上市公司中无论怎样耗费精力，都不见得能够找到。

在某种程度上，可以把这种差异看做是历史的产物。从传统上看，理事会在非营利组织中就是主要的管理者，或者努力争取做到这一点。事实上，因为非营利组织规模太庞大、结构太复杂，根本无法让每个月只见面三两个小时的外部兼职人员来参与管理，所以许多非营利组织只能转向求助于专业人员管理。美国红十字会也许是世界上最大的非政府机构，肯定也是结构最复杂的机构之一。它负责在全世界范围内实行灾难救济活动，管理着医院中的数千个血库、骨髓库和皮肤组织库，它还

负责全国范围的心血管和呼吸系统急救培训，并在若干所学校中负责开设急救课程。但是，直到1950年，它才有了首位领取薪金的CEO，直到里根总统执政时期才出现了第一位职业化的CEO。

但是在现在，不论职业化管理是否普及——在绝大多数非营利组织以及所有大型非营利组织中，职业化的CEO随处可见。通常来说，非营利组织的理事会不会像许多商业企业的董事会那样无所作为。不管非营利组织的CEO多么希望不劳而获、掌控理事会（相当一部分肯定会这样想），非营利组织的理事会都不要变成他们的“橡皮图章”。资金是产生这一差异的重要原因。上市公司的董事中很少有人是该公司的重要股东成员，而非营利组织的理事会成员往往为该机构捐助了大量款项，并且以后还会期望吸引来更多的捐款者。并且，非营利组织的理事会成员通常对于该组织的事业有一种个人忠诚感。只有对宗教或者教育有着特殊感情、给予深切关注的人，才会参加教堂的委员会或学校的理事会。此外，非营利组织的理事们通常在成为理事成员之前已经以志愿者的身份为组织服务了许多年，因此对本组织有着深刻的了解，这与商业企业的外部董事形成了鲜明的对照。

恰恰是因为非营利组织的理事会成员对工作是如此负责，并表现得如此积极与活跃，所以他们与CEO的关系通常高度紧张，随时都有可能发生冲突。CEO抱怨理事会“多管闲事”“越权管理”，反过来，理事们抱怨经理层“篡夺”了理事会的权力，认为CEO干涉他们的工作。这使越来

越多的非营利组织认识到：理事会成员和CEO都不是“老板”，他们只是合作同事，工作目标相同，只是职责分工不同而已。而且，他们认为应当让CEO去界定各自的职责范围，包括理事会的职责以及他自身的职责。

理事会能够有效运作的关键，不在于讨论它的职能是什么，而在于如何去组织好完成它的工作。越来越多的非营利组织也正是这样做的，这其中有六家中等规模的文科院校、一家比较领先的神学院以及几家大规模的研究型医院和博物馆等。

有很多专家预言，大公司董事会管理职能的弱化不但不会加强公司的管理，反而会削弱管理，不利于公司的发展。这会减轻管理层对公司绩效及经营成果所承担的责任。实际上，大公司的董事会很少会根据事先确定的企业目标评估管理层的绩效。可以预计，董事会的弱化将使高级管理人员受到攻击时失去有效而可靠的支持。这些预测在最近的恶意收购狂潮中得到了充分的印证。

为了重新恢复管理层的管理能力，我们首先要做的是让董事会恢复其有效性，这应该被看做是CEO的一项重要责任。现在我们已经开始采取行动了，大多数公司设立的审计委员会不再是虚职，而是有了真正的实权。许多公司——虽然到目前为止还没有什么大公司——设立了专门负责高级管理人员接任（succession）和能力开发的小型董事委员会，定期与高级管理人员们会面，评定他们的绩效，商讨他们的计划。但是

据我所知，到目前为止尚且没有一家公司制定了完整的董事会工作计划，并且对董事会的绩效进行有效的评估。也没有哪家公司像大型非营利组织那样，去系统地、有组织地培训和提拔新的理事会成员。

提供有意义的成就感

过去，非营利组织的管理者常说："因为我们不给志愿者支付报酬，所以我们不能向他们提出更多的要求。"现在，他们很可能会说："恰恰是因为志愿者不要报酬，所以他们才必须从成就中获得更大的满足感，必须做出更大的贡献。"志愿者正在逐渐由出于善心的业余人员向训练有素的、不要报酬的专业化职员转变，这是非营利组织最有意义的发展变化，同时也对未来的商业界产生了非常深远的启示。

位于美国中西部的一个天主教教会在这方面可能走得最远，也做得最好。现在，它的牧师和修女数量还不到15年前的一半，但是，相关宗教活动范围却得到了极大的扩展，活动的程度也有了很大的发展。在有些方面，如帮助无家可归的人和吸毒者等，其发展程度超过了过去的两倍。教会现在仍然有很多传统的志愿者，如做插花工作的圣坛协会（Altar Guild）成员。但是，现在也有约2000名免费兼职员工经营天主教会的慈善事业、管理教会学校、组织年轻人的活动、发展大学中的纽曼社，甚至开办一些收容所等。

发生在弗吉尼亚州里士满市的第一浸礼会教堂（First Baptist

Church）的发展是另一个类似的变革的例子，它是美国南部浸礼会中最大和最古老的教堂之一。作为一家典型的老式城区教堂，这家教堂多年来经营一直不景气。5年前，彼得·詹姆斯·弗莱明（Peter James Flamming）博士开始主持该教堂时，仍然很萧条。而发展到现在，该教堂重新拥有了4000名教众，除了完成全套的教堂内部事务之外，它同时还运作着12个教堂以外的项目。教堂只有9名全职领薪的职员，但是在4000名教友中，却有1000名在教堂免费供职，辛苦工作。

类似这样的发展绝不仅仅局限于宗教团体。美国心脏协会（American Heart Association）在美国各个城市中都设有分会，但是领薪的职员仅限于几个总部的员工，以及少数几个往返于各地协调解决问题的职员。志愿者们管理着各个分会，他们全权负责社区健康教育和资金募集活动。

这些变革是对大众需求的回应，是顺应潮流的。由于美国已经有近一半的成年人成为了志愿者，这个总数不大可能再有大幅增长了，而在资金总是短缺的状况下，非营利组织也不能再增加领薪的职员。如果它们希望扩展活动——因为需求仍然在增长——它们必须让志愿者的工作更有效率，让他们承担更多的工作和职责。不过，志愿者角色转变的最大推动力还是来自于志愿者自身。

越来越多的受过教育的人士成为志愿者，从事管理或专业工作，他们中有一些是五十多岁即将退休的人员，而更多的是出生于婴儿潮时

期，年纪在35岁上下或40岁的人士。这些志愿者并不满足于只做帮助别人的工作。因为他们在实际工作中是知识工作者，所以他们希望在对社会有所贡献的同时——也就是志愿者工作——还是一个知识工作者的身份。如果非营利组织要吸引并招纳他们，就必须让他们在工作中充分发挥其能力，运用自身的知识，使其能够做出有巨大的成就。

培训，培训，还是培训

现在，许多非营利组织都在有系统地招纳这类人才。经验丰富的志愿者被派去挑选新人——教堂或者犹太教会的新成员、为红十字会筹款的邻居——寻找那些具有领导天赋的人，并劝说他们接受并参与更具有挑战性的工作。然后，组织中的高级职员（全职领薪人员或者富有经验的志愿者）对新进入者进行面试，评估他们的能力并据此给他们安排合适的工作岗位。组织也会为新志愿者安排一个指导老师和一个主管，来帮助他们了解业务、制定业绩目标。通常由两个不同的人分别担任这样的指导老师和主管人员，并且他们通常也是志愿者。

女童军有大约有73万名志愿者，其中只有6000名领薪的雇员，他们的服务对象是350万女孩成员，这种工作和管理方法就符合上述方式。志愿者的起步工作通常是每星期用车送孩子们参加一次聚会。然后，有经验的志愿者会带领她们参加其他工作——陪着女童军挨家挨户地卖小甜饼，协助幼童军负责人组织野营。通过这样一步一步地成长，选出地方性的志愿者理事会，直到最后选出女童军的管理机构——全国理事

会。每一步（即便是第一步）都有必修性质的培训课程，这些课程通常由一位女志愿者来传授，而且每一步都有具体的绩效标准和绩效目标来衡量。

人们不禁要发出这样的疑问：这些不领薪酬的人们到底想要什么呢，是什么让他们坚持在这里工作呢？答案是因为他们随时可以离开。他们首要的也是最重要的需求是：非营利组织要有一个明确的使命，这个明确的使命能够推动该组织的各项工作顺利开展。一家大型区域性银行的高级副总裁有两个年幼的孩子，这位副总裁刚刚被选为大自然保护协会当地分会的主席，这个协会主要寻找、赎买和管理濒临灭绝的生物。当我问她为什么愿意承担这样沉重的额外工作时，她回答："我热爱我的工作，虽然银行也有其理念，但是它并不真正知道自己能做什么贡献，而在大自然保护协会却不同，我在这里工作知道我们是为了什么而工作。"

对于这一新兴群体的第二项需求就是培训、培训、更多的培训。其实反过来看，激励和保持老员工最有效的办法就是充分认可他们自身的特长，对他们的努力予以认可，并鼓励他们去培训新成员。这样，此类知识工作者就需要被赋予一定的职权，他们要充分考虑，并设定自己的绩效目标。他们希望有人咨询自己，并且希望参与制定能够影响自身工作以及整个组织发展的决策。同时，他们也希望有更多的发展机会，即承担更多富有挑战性的任务和适应其绩效表现的更大责任。这就是许多

优秀的非营利组织为志愿者建立职务晋升制度的原因。

支撑非营利组织的这些活动的是责任制度。当前，许多知识型志愿者坚持至少每年一次，将自己的绩效与预定目标进行对照评估。他们更希望组织能将绩效不佳者辞退，或者给他们委派更适合其能力的新任务，或者建议他们离开该组织。负责管理美国中西部教区志愿者的牧师说，“虽然这里比海军陆战队的新兵训练中心要差一些，但我们还是有400名在等待培训的候选人。”美国中西部有一家发展很快的大型艺术博物馆，要求志愿者——包括理事会成员、筹款人、讲解员以及新闻宣传人员——每年设定自己的工作目标，每年按照这些目标进行自我评估，如果连续两年达不到设定的目标就要辞职离开。在大学校园里，一家中等规模的犹太组织也是这样做的。

目前，这些专业的志愿者在数量上还只是一个小群体，但是，它是一个重要的群体——大概占整个志愿者队伍的1／10左右。这个群体的数量仍在不断地增长，更重要的是，它对非营利组织的影响越来越大。正像一家大教堂的牧师所说的(越来越多的非营利组织也这样认为)：“在这个教堂里没有外行，都是牧师，只不过少数人拿薪水，大多数人不要报酬而已。”

给企业界的一个警示

也许在当今美国社会最为重要的变化就是，从非营利组织的志愿者

发展为领取薪水的专业人员这一转变。我们听过许多关于家庭与社区的退化和分裂以及道德、价值观沦丧的讲述。当然，我们应该密切关注这些，但是非营利组织却正在发动一场强有力的纠偏运动。它们正在塑造新的社区认同感，促使大家对公民权利、社会义务和价值观承担起新的责任。非营利组织对志愿者们的认可和志愿者们对非营利组织做出的贡献同等重要。实际上，它极有可能与非营利组织给社区提供的宗教、教育、福利等服务同等重要。

这种发展也给商业企业带来了一个重要的启示。美国管理界面临的另一大挑战就是：如何管理知识工作者并提高其生产率。而非营利组织恰恰可以告诉我们应该怎样去做。要想做到这一点，我们要有明确的目标、周密的人员安排、持续的学习与培训、目标管理和自我控制，并根据相应的责任提出高标准要求，以及建立关于绩效和成果的责任制度。

然而，志愿者工作的转变同样也给美国商业界一个警示。在我授课的中高层管理者培训班中，有来自各个不同行业的学员：银行业与保险公司、大型零售连锁店、航空公司与计算机公司、房地产开发公司以及许多其他行业。不过，他们大部分都在非营利组织做志愿者，包括某个教堂、母校的理事会、童子军负责人、基督教青年会（Young Men's Christian Association，YMCA）(基督教青年会,1844年创立于英国伦敦，而后再逐渐扩展至全世界各地。——译者注)、社区福利基金或当地交响乐团。当我问他们为什么要做志愿者工作时，大多数人的回答是

一样的：我的本职工作不富有挑战性，体会不到足够的成就感，没有足够的责任感，也没有一定的使命感，它只是一种谋生的手段而已。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第5章　社会影响和社会问题

无论是一个商业企业、一家医院还是一所大学，它在社会中所要承担的责任可能产生于以下两个领域。其一，所承担社会责任可能产生于机构对社会的影响；其二，社会责任也可能来源于社会本身的问题。在这两个领域中所产生的问题都同管理息息相关。这是因为管理者所管理的机构，必须生存于社会和社区之中。但从其他方面来讲，这两个领域的产生的问题又是不同的。第一个领域所涉及的是一个机构对社会做了些什么贡献；第二个领域所关注的是一个机构能够为社会做些什么贡献。

现代组织之所以存在，就是因为它能够向社会提供某种特殊的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于社区之中，并与其他机构和人和谐相处，在一定的社会环境中开展组织活动。同时，它还必须雇用人员来为其工作。组织对社会的影响，不可避免地会超出它的存在所做出的特定贡献。

前面提到过，医院存在的目的，不是为了雇用护士和厨师，而是为了提供医疗服务，医治病人。但是，为了医治病人，就必须雇用护士和厨师。而一旦有了护士和厨师，他们就形成了一个工作团体，就有了本团体所应承担的任务和存在的问题。

铁合金工厂之所以存在，不是为了制造噪音或排放有毒气体，而是

为了向顾客提供高质量的金属产品。但是，为了达到这个目的，不可避免地会产生噪音、高温并排放出有毒气体。

从组织的目的来讲，组织对社会的这些影响是附带的、是偶然产生的，但是从很大程度上来讲，却又是不可避免的。

相比之下，社会问题与社会影响不同，它不是组织及其活动对社会产生的影响，而是由社会的机能失调引起的。

因为机构只能在社会环境之中才能存在，事实上也构成了社会的一个器官，所以这种社会问题会影响到各个机构。虽然社区本身还没有发现这些问题，并抵制任何解决问题的企图，机构还是必须要关注这些问题。

一个健康的企业、一所健全的大学和医院，不能在一个病态的社会中谋求生存，并获得发展。虽然社会弊病并不是由机构管理层的行为引起，但是从管理层本身的利益来讲，也需要有一个健全的社会对产生的社会影响承担责任。

对社会影响负责

无论这些社会影响是有意造成的，还是无意造成的，组织都必须要对它们所造成的影响承担责任，这是第一条规则。毫无疑问，管理层必须要对其所在的组织造成的社会影响承担责任，这属于管理层必须要解

决的事务。

如果仅仅是说“但公众并不反对”这句话，那显然是不够的。更为重要的是，如果准备用来解决某个问题的一种措施不受欢迎，是会受到同事和同伴们“反对”的，并且这种措施也是我们所不需要的，等等，诸如此类的说法是远远不够的。社会迟早会认清这种影响是对社会安全的一种侵犯，会向那些对此不负责任，没有努力消除这种影响，或找出解决办法的人索取高昂的代价。

下面就是关于此问题的一个典型例子。

在20世纪40年代后期和50年代早期，有一家美国汽车公司试图让美国公众有安全意识。于是，福特汽车公司推出了一种在座位上配有安全带的汽车，但该公司的销售量却一落千丈。福特汽车公司不得不停止销售这种带有安全带的汽车，并放弃了整个创意。而在15年以后，当美国驾驶汽车的大众已经有了安全意识的时候，就开始大肆攻击汽车制造商“完全不注意安全问题”，是“索命徒”。由此，制定了许多有关惩治汽车公司的法规，这同保护公众的法规一样多。

因此，管理的第一项工作就是要严肃而现实地确认和预测对社会产生的影响。“我们做的恰当吗？”这个问题是没有任何意义的，正确的问题应该是，“社会和消费者认同我们所做的工作吗？”

对社会影响的处理

如何正确处理各种社会影响？确定一个机构附带产生的各种影响，只是第一步。但是，管理层应该如何应对这些影响呢？目标是明确的：应该把不属于机构的宗旨和使命的各种影响（包括对社会、经济、社区和个人所产生的影响）维持在尽可能低的范围之内，而且最好能够予以消除。无论这种影响是在机构内部，还是存在于社会环境，或是对物质环境产生的影响，都是越少越好。

如果能通过取消那种产生影响的活动来消除其影响，这才是最好的，而且实际上这也是唯一真正有效的解决办法。

但是，在绝大多数情况下，却不能取消那种产生这种影响的活动。因此，必须采用系统性的工作去消除这种影响（或至少使这种影响尽可能减少），同时又能使现有这种活动继续下去。最理想的办法是把这些影响转化为对商业企业有利的机会。在这方面最典型的一个例子是在美国处于领先地位的大型化学公司陶氏化学公司（Dow chemical）。近20年来，该公司解决空气污染和水污染的办法就比较经典。在第二次世界大战以后不久，陶氏化学公司就认为空气污染和水污染会对社会产生极为不好的影响，应该予以消除。早在公众激烈反对环境污染以前，陶氏化学公司就在其工厂中采取了完全消除污染的措施。在那个时候，该公司就采取了系统的步骤，把烟囱和水道中排放出来的有毒气体和有毒物质转化成可以销售的产品，变废为宝，并为这些产品创造出各种新的用途和市场。

另外一个例子是杜邦工业毒物实验室。早在20世纪20年代，杜邦公司就已经意识到它的许多产品都存在明显的毒副作用，并开始着手消除这些有毒物质的副作用。从那时起，杜邦公司就着手消除这种影响，而当时其他化学公司都认为这种负面影响是理所当然的。后来，杜邦公司又决定把控制工业产品有毒物质的业务发展成为一家独立的企业。杜邦工业毒物实验室不仅为杜邦公司服务，而且还在为不同的顾客提供服务，为他们开发各种无毒的化合物，检验它们产品的毒性等。结果，通过把一种影响转化为企业的机会而再次消除了这种负面影响。

商业企业始终应该力求把对社会产生的不良影响转化为对本企业有利的机会。但是，在许多情况下，商业企业却做不到这一点，更为常见的情况是，消除一种不良影响就意味着需要增加投入的资本量。这对一般公众来讲是“额外”支付的东西，而对商业企业自身来讲就是成本。因此，除非本行业中的每个商业企业都接受同一规则，否则就会成为竞争中的不利因素。在绝大多数情况下，只有通过制定规章条例，才能做到使每一家企业都接受，而那就意味着要通过某种形式的公众活动来实现。

当只有通过增加成本才能消除这种不良影响的时候，管理层必须预先考虑并拟定出解决某项问题的计划，以便能够以最少的成本使公众和企业得到最大的利益。然后，管理层要努力使恰当的规章成为法规。

管理层，包括许多非商业企业的管理层，却一直在逃避这方面的责

任。传统的态度一直是“没有规章制度就是最好的规章制度”，但这只适用于能够把不良影响转化为商业企业机会的情况。当消除不良影响需要一种限制时，制定规章就符合商业企业的利益，特别是符合那些责任心强的企业利益。不然的话，企业就会遭受惩罚而被冠以“不负责任”、不道德、贪婪、愚蠢和搜刮钱财之名。

如果一个商业企业期望在这方面没有规章可循，那么它就是故意对该企业产生的社会影响视而不见。

认为“公众目前还没有看出问题”，并不能成为一种逃避的理由。事实上，正如上面各个例子中所提到的情况，即使公众目前对有远见的商业企业领导人防止危机的做法采取强烈反对的态度，也不能成为一种对产生的社会影响置之不理的理由，否则，最终还是会发生类似的丑闻事件。

任何旨在解决影响问题的办法都要求进行权衡。对某种不良影响的消除，如果超过了一定的限度，就会花费更多的资金或精力、更多的资源或生命，而所得的利益却不足以补偿所花费的成本。因此，必须在成本和利益之间做出最优平衡的决策。这种情况通常只有在某一行业内部的人才能理解，而外界人士却无法明白，所以，外界人士所提出的解决方案，常常忽视权衡问题。在认识到遭受损失以后，他们才来采取补救办法。

对社会影响的责任是管理层的一项责任，这并不是因为它是一项社会责任，而是因为它是商业企业一项责任。最理想的情况是把不良影响转化为商业企业的一种机会。在做不到这一点的时候，管理层的责任就是要在进行最优权衡的基础上，制定出有效的规章制度，同时公众也要对问题进行讨论，并促使企业能够采取最好的规章办法。

把社会问题看做商业的机会

社会问题是由社会的机能失调引起的，并且至少可以看做是国家的潜在退化弊病。它们的确是一些弊病，但是对于各种机构的管理，尤其是对于商业企业的管理者来说，它们也是一些挑战，是商业机会的主要来源。这是因为商业企业的职能就是通过把社会问题转化为商业发展的机会来满足社会的需要，同时也为本机构服务。与商业企业相比，这一观点在一定程度上也适用于其他性质的主要机构。

企业的职责就在于把变革转化为创新，即转化为新的业务。如果认为创新只限于技术，那么他只能是一个不太高明的商业人士。从商业企业的发展历程来看，社会变革和社会创新至少与技术创新具有同样的重要性。19世纪的一些主要产业部门，在很大程度上都是把新的社会环境（工业城市）转化为商业机会和市场的结果。照明（开始用煤油，以后用电力）、电车、城市间交通、电话、报纸和百货公司，都是由此而兴起的，这只是所列举之中的几个例子。

因此，在把社会问题转化为商业机会的过程中，最有意义的机会可能不在于开发新技术、新产品和提供新服务，而在于对社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新会直接或者间接地使公司或行业获取利益并得到强化。

在过去，有一些颇为成功的商业企业，它们在很大程度上就是社会创新的产物。

在第一次世界大战之前不久的那些岁月里，美国劳工均处于极不稳定的状态，工人的生活日益困苦，而且失业率也很高。在许多情况下，技术工人每个小时的工资可能低到15美分。当时，正是在这种背景下，福特汽车公司于1913年末宣布它将保证一天付给每个员工5美元——是当时标准工资的2~3倍。詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）当时担任该汽车公司的总经理，他迫使那个不愿意的合伙人接受自己的这一决定。亨利·福特完全知道他的公司的工资总额会在一夜之间几乎成了原来的3倍，但他最终还是确信这样做是有好处的。由于当时工人的生活很艰苦，只有采取重大而明显的行动才能取得效果。卡曾斯还希望，福特汽车公司的工资率虽然增加到原来的3倍，但其实际的人工成本却会下降，而发展状况不久就证明了他的正确性。福特汽车公司的这一做法，改变了美国的整个劳动经济。在此以前，福特汽车公司员工的离职率很高，以至于在1912年为了保证公司有1万名工人，必须雇用6万名工人。在实行新的工资率以后，离职率几乎趋于零。它所节约下来的雇用费是

如此之大，以至于在以后的几年时间里，虽然所有材料成本都在急剧上升，但是福特汽车公司还是能够以较低的成本制造T型汽车，并以低价销售，而它仍然可以从每一部汽车中获得较多的利润。正是由于急剧提高工资带来了人工成本的节约，福特汽车公司才在汽车市场上占据主导地位。福特汽车公司的这一行动，还改变了美国的工业社会格局，使美国工人基本上步入了中产阶级。

社会问题在通过管理层的行动而转化为商机以后，就不再是问题了。但是，还有一些其他问题，即使不是“退化弊病”，也很可能成为“慢性疾病”。

当然，并不是每一个社会问题都可以转化为做出贡献和取得成就的机会，事实上，最严重的社会问题往往不可能通过采取这种办法予以解决。

那么，对这些成为慢性疾病或退化弊病的社会问题，管理层又该承担些什么样的社会责任呢？该采取什么措施呢？

这些社会问题主要是管理层的问题，商业企业的健康发展也是管理层的主要责任，而健康发展的企业同病态的社会是格格不入的。健康发展的企业要求有一个健康的或至少能行使其职能的社会与之匹配。同时社区的健康性，也是商业企业获得成功和健康成长的一个先决条件。

那种认为只要不去正视问题，这些问题就会自行消失的想法简直就

是荒谬至极。只有在人们对问题认真分析，有针对性地采取相应的措施之后，这些问题才有可能消失。

对于既不是由商业企业或其他机构的影响而产生，又无法转化为取得成就的机会（有助于实现其宗旨和使命）的问题，人们应该在多大程度上期望商业企业或其他有特殊目标的机构来加以处理呢，而这些机构、企业、大学或医院，又在多大程度上可以担负起这方面的责任呢？

目前的讨论一般都忽略了上述问题，纽约的林赛市长指出："这里存在黑人贫民区问题，但是没有人知道怎样来解决这一问题。无论政府、社会工作者或社区采取什么行动，似乎只会使情况变得更糟糕。因此，最好由大型企业来承担起这项责任。"

我们可以理解林赛市长之所以殷切地盼望着能有人来主动承担起这项责任的原因。而这个令他困扰的问题，看来也的确是令人绝望的，对他所在的城市、美国社会和西方世界都是一种主要的威胁。但是，把黑人贫民区问题看做是管理层的社会责任，是不是就万事大吉了呢？或者说，企业的社会责任有哪些限度，这些限度又是什么以及如何界定？

社会责任的限度

管理者是仆人，而在他或她所管理的机构中则是主人。因此，管理者的首要职责就是对他所在的机构负责。他的首要任务就是使他的机构，无论是企业、医院、学校还是大学，能够执行其职能并做出应有的

贡献。他的机构正是因为这种职能和贡献才存在的。如果一个大型机构的负责人利用其在机构中的地位而成为公众人物，并在应对社会问题方面处于领导地位，但是却忽略了他所负责的公司或大学，以致使之衰落下去，那么这个人不能算是一个政治家，而是不负责任，有负于机构对他的信任。

机构完成它的特殊的使命，同样也是社会的第一需要和利益所在。如果机构完成其特殊任务的能力减弱或受到损害，那么社会也就不再能够得到收益而必定会遭受损失。机构的首要社会责任就是执行其职能，如果它不能认真负责地执行其职能，它就无法提及做到任何其他事情。一家破产的企业不会是一个令人向往的雇主，也不大可能成为社区的好邻居。它也不能为未来的工人创造出更多的就业岗位和机会所需要的资本。一所大学，如果没有为未来培养出领导者和专业人员的，无论它做了多少所谓的“好事”，也不能说是对社会负责。

尤其重要的是，当管理层在做出自己决策的时候，必须要弄清楚商业企业为了弥补风险和承担未来的责任所要求的最低利润率。同时，在向他人（政治家、新闻工作者和社会大众）解释其决策方案时，也需要提供这方面的信息。如果管理层对利润的客观需要和职能还一无所知，即还是用“利润动机”来思考和辩论，他们就既不能在社会责任方面做出合理的决策，也不能在商业企业内部和外部成功地向别人说明这些决策。

不管在任何时候，只要商业企业忽略了经济绩效这一限制条件，并承担了它没有经济支持的社会责任，那么它很快就会陷入困境。

非经济机构所承担的社会责任也有同样的限度，管理者也要对维持他所负责的机构的绩效潜能承担责任。如果这种绩效潜能遭到破坏，无论管理者的动机多么高尚，都是不负责任的表现。这些机构是社会的资产，而社会对其绩效也有很大的依赖性。

很显然这是一种很不得人心的立场。诚然，成为一个“发展的”机构，会更受人欢迎。但是管理者，特别是社会关键机构的管理者，不能拿了工资去做大众媒体上的英雄，而要为取得杰出绩效承担起责任。

一个人承担在此方面缺乏能力的工作，这是一种不负责任的行为，这对他们自身来说也是很残酷的。它总是使人抱有很大的希望，然后又免不了陷于失望之中。

一个机构，尤其是一家商业企业，必须要具备对自己造成的影响承担责任所必需的全部能力。但是，在那些不是由自身因素造成的影响所产生的社会责任领域，其行动的权利和义务却要受其能力的限制。

这里要特别说明的是，一个机构最好不要开展那些同其价值系统不相适应的工作。技能和知识是比较容易获取的，但个性却很难改变，没有哪个人会在他不关心的领域中干得很出色。如果一家商业企业或其他任何机构由于一种社会需要而在特定的领域中工作，那么它就不大可能

把有能力的人放在该项工作上，也不会给予大力的支持。它不大可能理解该项工作到底包括什么，可以断言，它正在做些不正确的事。可想而知，结果也只会造成损失而不会带来收益。

因此，管理层至少应该弄清楚自己及其所在的机构在哪些方面是真正无能为力的。作为一种惯例，商业企业通常在一个“无形的”领域中是完全无能为力的。企业的长处在于量化和可测性，即有关于市场测试、生产率衡量和利润率等方面的要求，凡不属于这些领域的，基本上就不是企业的优势，也不在企业的基本同情范围之内，即不属于企业自己的价值系统。如果衡量绩效的标准是无形的，如“政治的”观点和情感、社区的批准或否决、社区力量的动员和权力关系的结构，那么商业企业就会感到很不适应。在很大程度上，企业不大可能会关心那些有关系重大的价值，因而很可能不具备那方面的能力。

但是，在这些领域中，企业常常可以为某些特殊的工作制定明确的、可以衡量的目标。虽然一个问题在企业的能力范围之外，但常常可以把它的一些部分转化为适合于企业的能力和价值系统。

在美国对长期失业的黑人青少年进行培训，并使之获得工作和职位这一方面，没有人做得非常好。但是企业所做的，并不比其他机构，如学校、政府的训练班和社区机构等做得差。可以对这项工作加以识别并使之明确化，制定出相应的目标，并衡量其工作绩效，于是企业就可以在这方面有所作为了。

职权的限度

在社会责任方面，最重要的限度就是职权的限度。法学家认为在政治词典中并不存在“责任”这个词，而存在“责任和职权”。任何人要求享有职权，就必须要承担相应的责任，而任何人要承担责任，也就是要求享有一定的职权。这两者是同一问题的两个方面，缺一不可。因此，承担社会责任始终意味着要享有职权。

同样，作为社会责任的职权限度问题，也不是产生于对某个机构的影响。这是因为影响是行使职权的结果，而不管它是有意还是无意或是附带，因而都必须承担起相应的责任。

但是，当组织型社会中的企业或任何其他机构接到要求，需要承担社会或社区中某个问题或弊病的社会责任时，其管理层必须认真考虑一下：对自身而言，这项责任所包含的职权是否合法。假如不是，那这项社会责任就是篡权和不负责任。

在任何时候，当要求企业承担这项或那项责任时，人们应该问一下：“企业享有这种职权吗？它应该有这项职权吗？”如果企业没有而且不应该有这项职权（在很多领域中，企业是不应该有职权的），那么由企业来承担责任就大可怀疑了。我们可以认为那不是在承担责任，而是在贪求权力。

美国的消费主义者拉尔夫·纳德（Ralph Nader）一直认为自己是大

型企业的敌人，也被企业和公众认为是大型企业的敌人。当纳德要求企业应该对产品的质量和安全负起责任时，他所提及的肯定是企业的合法责任，即取得绩效和做出贡献的责任。

但是，纳德还特别要求大型企业应该在产品和服务以外的许多领域中承担责任。如果接受了他的建议，只能导致大型企业的管理层在许多本来应该属于其他机构的领域中成为最高的权力当局。

这正是纳德和其他倡导企业承担无限社会责任的人的论点很快会看到的结果。在1972年，纳德的一个追随者发表自己的见解，对杜邦公司及其在特拉华这个小州（杜邦公司的总部在该州，并是该州的一个主要雇主）担当的角色进行批评。该报告甚至都没有涉及杜邦公司在经济方面的绩效。在普遍发生通货膨胀的时期，杜邦公司能够使其产品的价格持续下降，而其产品在许多领域都是美国经济的基本材料来源，该报告根本不提及这种情况，似乎这与社会毫不相干，却尖锐地攻击杜邦公司没有运用其经济力量来迫使该州公民着手解决种族歧视、卫生保健和公立学校等社会问题。由于没有承担起特拉华州的社会、政治和法律等方面的责任，杜邦公司被粗暴地指责为没有承担社会责任。

这件事还有让人感到具有讽刺意味的一点。多年以来，传统的自由派或左翼分子对杜邦公司的批评却与之恰恰相反，他们批评杜邦公司运用它在一个小州中的巨大影响，“干预并统治”特拉华州并行使“不法的职权”。

对于那些损害企业绩效潜能或对企业产生消极影响的社会问题，管理者必须拒绝对其承担责任（包括大学或医院也是如此）。在有关承担责任的要求超出机构的能力范围时，也应该拒绝这种要求。当一种责任实际上是在要求非法的职权时，也必须予以拒绝。我们必须学会说“不”。但是，如果的确存在一种现实问题，最好经过仔细考虑并提出另外一种替代方法。如果问题的确很严重，最终必须通过某种方式予以处理，那也需要考虑承担起这一责任。

由于上述原因，包括商业企业在内所有主要机构的管理层，都必须关心社会的那些严重弊病。只要有可能，他们就应该把这些问题转化为取得杰出绩效和做出贡献的机会，并以此来解决这些社会问题。至少，他们要认真思考这是一些什么性质的问题，以及怎样才能够予以解决。管理层不得不关心这些问题，因为在这个组织型社会里，没有其他人关心这些真实的问题了。在这样的社会里，各个机构的管理者就是领导群体。

但是，我们也清楚地知道：一个发达社会需要各种取得杰出绩效的机构，这些机构都有自治性的管理层。发达社会不可能像极权主义社会那样行使职能。发达社会的一个特点，实际上也是真正使它成为发达社会的特点，正是在于它的绝大部分社会职责是在各种有组织的机构之内，并通过这些机构来实现的，而这些机构又都有各自的自治性管理层。这些组织，包括绝大多数政府机构，都是有着特殊目标的机构。它

们是社会中的各种器官，在特定领域中谋求特定的绩效。它们所能做出的最大贡献以及最大的社会责任，就是在其职能范围内取得杰出的绩效。相比较而言，对社会最大的不负责任，就是由于承担了超出其能力范围的责任，或以承担社会责任之名篡夺权力，以致于损害了这些机构取得绩效的潜能。

基于责任的伦理

关于企业的伦理或商业界人士的伦理，有着无数种说法和出版刊物，但是，其中绝大多数论述却与企业无关，而且也很少同伦理有关。

伦理涉及的一个重要主题就是：人们普遍的、日常生活中表现出来的正直与诚实。我们被郑重地告知：商业界人士不应该欺骗、盗窃、撒谎、贪污或行贿。其他任何人也都不应该这样，不能因为他们特殊的工作或职位而有权力违背个人的行为规范。他们不应该由于担任了副总经理、市长或学院院长就不再是普通人了。不过，总会有一些人欺骗、盗窃、撒谎、贪污或行贿，这是有关个人、家庭和学校的道德价值观念和道德教育的问题。但是，不仅不存在解决这一问题的独立的企业伦理，而且也没有必要这样做。

所需要做的就是应该对那些抵挡不住引诱的人，不管是企业的经理人员，还是其他人加以严惩。

另外，在讨论企业的伦理问题时，还有一个日常的主题同伦理无

关。企业有严格要求的领导者的确是件好事，但是事与愿违，严格要求的领导者在领导群体中并不多见。不论是国王和伯爵、牧师或将军，还是文艺复兴时期的画家和人道主义者这样的“知识分子”，或有中国传统的“文人”，都是这样。能严格要求自己的人所能做的，只是让自己从那些违背其自尊心和志趣的活动中退出来。

近来，除了这些传统的说法以外，又加上了第三个主题（特别在美国，更是这样）：管理者应该有一种“伦理责任”，应该在其所在的社区中发挥积极的、建设性的作用，为社区的事业服务，把时间精力用于社区活动等。

但是，任何时候都不应该强迫管理者去参加这些活动，也不应该依据他们对自愿活动的参与对其进行评价，给予报酬或提升。命令或迫使管理者参与这类活动，就是滥用组织职权，是非法的。

虽然管理者参与社区活动是符合社会需要的，但是这同伦理无关，也很少同责任有什么关联，那只是一个人作为邻居和公民所做出的贡献，是在他的工作和管理责任之外的发生事情。

由以下事实引发了管理者特有的一个伦理问题：在各个机构中的管理者是以集体的形式构成组织型社会中各个领导群体的。如果仅从个体的角度来看，一位管理者只不过是另一个同事而已。

因此，把管理者说成是领导者并不妥当。他们只是“一个领导群体

中的成员”，而整个领导群体的确拥有显赫、有权威的地位，因而它也就需要承担责任。

那么，这些责任是什么呢？作为领导群体的成员，个别管理者的伦理又是什么呢？这些也是必须要思考的问题。

从本质上讲，如果成为某个领导群体中的一员，那么就是成了传统意义上所讲的“专业人员”。某个领导群体中的成员身份就意味着地位、职位、声望和权威，因而也会有责任。期望每一个管理者都是领导者，是不切合实际的。在一个发达国家里，即使没有成百万的管理者，也有成千上万，但领导权通常都是极少数的例外，并是极少数人所拥有的特权。但是，管理者既然是领导群体中的一员，他就必须要符合专业人员的伦理要求，符合对责任的伦理要求。

绝不明知其害而为之

早在2500年以前就已经在希腊医师希波克拉底（Hippocratic）(希波克拉底，古希腊著名医生，欧洲医学奠基人，被西方尊为“医学之父”。——译者注)的誓言中明确指出了：专业人员的首要责任是什么，即“绝不明知其害而为之”。

不论是医生、律师，还是管理者，没有一个专业人员能够保证他一定能为顾客带来利益。他所能做到的，只是尽力而为而已，但是他能够保证自己知其害而不为之。反过来说，顾客必须相信专业人员能够知其

害而不为，否则，就根本谈不上信任专业人员了。专业人员必须要有自主权，能够独立自主地运用自己的知识和判断来做出合理的决定，不能由顾客来控制、监督或命令。但是，他所享有的自主权的基础，事实上就是自主权存在的依据，必须是“把公众利益放在首位”。换句话说，一个专业人员拥有自主权并且不受政治或思想意识上的控制，从这个意义上讲是独立自主的。但是，他的言行又必须受到其顾客利益的制约，从这个意义上讲则是公开的。“绝不明知其害而为之”，是专业人员的基本伦理准则，同时也是公共责任伦理的基本准则。

许多管理者（特别是企业管理者）还没有认识到，为了能够保持独立自主，他们必须要在一些重要领域中承担起专业人员的伦理责任。同时，他们还必须懂得：他们的职责在于仔细检查自己的一言一行，以保证做到“绝不明知其害而为之”。

如果管理者由于担心自己在“俱乐部”中“不受人们欢迎”而不对企业所造成的社会影响深入思考并找出相应的解决方案，他就是明知故犯，故意让癌细胞生长，助长邪恶力量的滋生，这是极为愚蠢的，最终对企业或行业所造成的损害，比暂时的一点“不愉快”所造成的损害还要大得多。而且，这也严重违反了专业人员的伦理。

但是，也必须关注这个问题的其他方面。美国的管理者更是时常在以下一些方面违反“绝不明知其害而为之”这一准则：

·管理人员的报酬；

·用福利计划给公司雇员戴上“金镣铐”；

·有关利润的巧辩。

管理者在这些领域中的一举一动很可能会造成社会的分裂。他们往往倾向于隐瞒现实状况而造成社会的病态，或者至少造成社会的忧郁症。他们往往还会引起误导并妨碍相互之间的了解。这才是对社会的严重危害。

在美国社会中，收入的日益平等化这一事实是极为明显的，但是给公众的印象却是贫富收入差距日益扩大。这是一种错觉，并且是一种具有腐蚀性危险的错觉。它破坏了那些必须在一起生活和工作的群体之间的相互信任，最终导致各种政治措施的出台，而这些政治措施对任何人而言都不是有利的，只能对社会、经济和管理者产生损害。

总经理在大型公司所得到的500000美元年薪中，大部分只是一种“象征性的金钱”，其作用主要是显示他地位的高低，而不是收入的多少。无论律师们怎么去寻找税法上的漏洞以此寻找避税措施，其年薪的绝大部分还是会立即被税务部门征收，所谓的“额外”报酬，只不过是试图把经理人员收入的一部分纳入到税收较低的等级中去。换句话说，这些做法在经济上并没有太大的作用，但在社会和心理上却是“明知其害而为之”的表现。

但是最为有害的是不平等的错觉，导致这一错觉的基本原因是税法。不过，管理者愿意接受这种反社会的税制结构，并在其中搞些小动作，这也是造成不平等现象的一个重要原因。除非管理者认识到这违背了“绝不明知其害而为之”的准则，否则他们最终将会成为主要的受害者。

到目前为止，管理者没有遵守“绝不明知其害而为之”这一准则的第二个领域，是同报酬密切相关的一个领域。

退休金、额外报酬、奖金和股票认购权等全都是取得报酬的各种形式。从企业的角度，而且还得从整个经济的观点来看，不管在这些方面贴上什么样的标签，都是“人工成本”。当管理层坐下来同工会进行谈判的时候，也是把这些作为人工成本来处理的。但是，由于税法的偏差，人们越来越倾向于用这些福利把一个员工束缚在特定的雇主那里。这些福利取决于在同一个雇主那里工作时间的长短。换句话说，往往要等待许多年以后才能享受到这些福利。同时，按照现在的福利政策，如果一个员工离开一家公司，就会受到很严厉的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间工资的组成部分。

“金镣铐”并不能强化公司的管理，而只能导致员工的“消极选择”。那些知道自己在目前工作中不能取得成就的人（即那些显然被安排在不恰当位置上的人）常常不愿意调动而继续留在他们明知对自己不太适合

的岗位上。因为他们知道，一旦离开的话，他们所受到的惩罚实在是太大了。他们只有选择继续留下来，但会抵制这种不合理的制度并且感到怨恨。他们知道自己被收买了，而自己过于软弱，以致无法拒绝这种不合理的制度。在以后的工作中，他们通常都会伴随着抑郁、悔恨、痛苦的感觉。

养老金、绩效奖金和利润分配等，都是员工已经“挣得的”，是应该得到的，我们不应该限制他作为一个公民、一个个体和一个人所应该享受的权利。还有，管理者必须努力使税法做些必要的修改。

最后，通过自己的辩解，管理者使公众更加难以了解经济的现实情况。这违背了下述要求，即作为领导人员的管理者，不应该明知故犯。这种情况在美国特别严重，也同样适用于西欧。在西方，管理者仍然经常在谈论利润动机，而且他们仍然把企业的目标确定为利润最大化。他们不去强调利润的客观职能，也不谈论风险，或只是偶尔才提及。他们不去强调对资本的需求，几乎从来不提资本的成本问题，更不要求一个企业必须生产出足够的利润，以便用最低的成本去获得它所需要的资本。

管理者经常抱怨社会公众对利润持有敌对态度，他们很少认识到，正是他们自己有关利润的辩护，才造成了这种敌对态度。在与公众交流时，管理者所谈话的内容事实上并没能证明利润的正当性，也没有说明为什么要有利润，更没有表明利润在企业发展中所起的作用。他们所谈

到的，只是利润动机，即某些不知姓名的资本家追求利润的欲望，而社会为什么对其他欲望（如重婚）不予纵容，而对这个利润欲望却予以纵容？对此从来都没有加以说明。可是，利润率却是经济和社会极其需要的。

与目前有关社会责任的宣言中充满了日益响亮的“政治家风度”的口号相比，“绝不明知其害而为之”可能显得很温和。但是，正如古希腊医师很久以前所发现的那样，这并不是一条容易遵守的准则。也恰恰是因为“绝不明知其害而为之”的朴实和自我约束，才使它成为管理者所遵循的伦理要求以及有关责任的伦理的恰当准则。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第6章　管理的新范式

有关事实的基本假设是像管理学等社会科学业已盖棺论定的范式。这些假设通常存在于学者、作家、教师和社会科学工作者的潜意识当中，并且已经与他们各自不同的学科领域融合在一起。同时，这些假设在很大程度上决定了这些学科领域的学者、作家、教师和其他社会科学工作者对事实的认知。

对事实的基本假设决定了这些学科的研究方向。基本假设不仅确定了这些学科对“实际情况”的判定，同时也影响了这些学科对其自身研究课题的判定。在很大程度上，这些基本假设也会判断出这些学科可以忽略的观点，或者哪些情况可以作为“恼人的例外”被放置在一边。它们确定了特定学科需要关注的焦点，以及可以忽略或忽视的内容。

虽然这些基本假设是非常重要的，但人们很少有兴趣对这些假设进行分析、研究和提出质疑--实际上也很少有机会对这些假设给予明确的阐释。

对于像管理学这样的社会学科来说，基本假设实际上远比自然科学的范式要重要得多。范式也就是主流的一般理论，但对自然界产生不了丝毫影响。不论范式声称太阳绕着地球转，还是说地球绕着太阳转，太阳和地球都不会受到它的影响，它们依旧按照它们原有的规律运行。自然科学研究的是客体的行为，而像管理学这样的社会科学，关注的是人

和社会机构的行为。因此，社会科学工作者往往将该学科的假设作为行动的准则。自然科学的现实--物质世界及其规律都不会发生变化（或者即使发生变化，这种改变也是一个漫长的过程，是无法在几十年或几个世纪内完成的），这一点是非常重要的。但是，社会科学不存在这种“自然规律”，它始终处于不断地变化之中。这就意味着或许昨天还站得住脚的假设，今天就不再有效了，很有可能在瞬间就形成一种误导。

因此，在像管理学这样的社会学科中，最重要的当属基本假设，并且这些基本假设所发生的变化也变得越来越重要。

管理学的真正研究始于20世纪30年代，自那时起，大多数学者、作家和管理工作者都比较认同以下两种关于管理事实的假设。

第一种假设构成管理原则的基础：

1.管理是企业管理；

2.企业应该具有或者必须具有一种恰当的组织结构；

3.企业应该采取或者必须采取一种管理人的恰当方式。

第二种假设奠定了管理实践的基础：

1.技术和最终用户是一成不变或给定的；

2.管理的范围是由法律界定的；

3.管理是对组织内部的管理；

4.按国家边界划分的经济体是企业和管理依托的“生态环境”。

管理是企业管理

对于大多数人而言，不论身处管理领域内还管理领域外，这个假设都是不言而喻的。实际上，管理作品的作者、管理工作者和外行人甚至是那些从来就没有注意到“管理”这个词汇的人，自然而然地认为管理就是“企业管理”。

这个关于管理范畴的假设是最近才提出的。1930年以前，屈指可数的几位关注管理学的作者和思想家--从20世纪初的泰勒到第二次世界大战前的巴纳德（ChesterBarnard），都认为企业管理只是一般管理理论的一个分支，基本上与管理任何其他组织一样没有任何差别，就像两个不同品种的狗同样是狗一样。

自从美国进入经济大萧条时期，人们就开始认为管理是对企业的管理。当时，人们对企业充满敌意，并且蔑视企业管理者。为了不与企业管理混为一谈，公共部门的管理开始独立门户，并且将名称改为“公共管理”（public administration），属于一门单独的学科，它们在大学里设立科系，使用自己的专门术语，构建自己的职业升迁体系。同时，也是出于同样的理由，在发展迅速的医院中开始开展关于管理的研究。例如，通用汽车公司的总裁阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的弟弟雷蒙

德·斯隆（Raymond Sloan）从事的研究工作，他把医院的管理从广义的管理学中分离出来，成为一门单独的学科，并称之为“医院管理”（hospital administration）。

换句话说，对此不仅仅使用“管理”这个词汇，在大萧条时期还被称之为“政治正确性”（political correctness）。

不过，第二次世界大战后，趋势开始发生变化，企业管理的状况得到了改善。到1950年，鉴于美国的企业管理在第二次世界大战期间所发挥的巨大作用，在很大程度上使企业成为一个“非常时髦的词汇”，随后不久，“企业管理”在政治上也开始成为一个值得推崇的研究课题。从那时起，普通大众和学术界就一直将管理视为“企业管理”。

不过，我们现在要开始纠正这个犯了60多年的错误，其中就包括：许多“商学院”摇身一变成了“管理学院”，这些学院提供的“非营利组织管理课程”如雨后春笋般地冒了出来，以企业和非营利组织的管理者为招生对象的“管理者管理课程班”大量涌现。

尽管如此，认为管理就是企业管理的假设仍然没有动摇。因此，提出和大声地宣称“管理不等于企业管理”具有非常重要的意义，就像医学与产科学并非同一学科一样。

当然，不同的组织有不同的管理方式，毕竟使命决定战略，战略决定组织结构。管理连锁零售店和管理天主教教区的方式肯定是不尽相同

的（尽管存在这样一个令人惊异的现象，即这种管理上的差异比连锁店或天主教想的要小得多），空军基地、医院和软件公司也有不同的管理方式。但是，最大的差异体现在各类组织使用的术语上。然而事实上，这些差异主要应该体现在应用上，而不应该体现在管理原则上。不同组织的任务和挑战也存在着巨大的差异。因此，通过对基本假设的分析，我们总结出第一个结论，管理学只有建立在这个结论的基础上，对它的研究和实践才能结出丰硕的成果。

管理是所有组织机构所特有的和独具特色的器官。

一种恰当的组织形式

19世纪末期，如同凤毛麟角般的大型组织（如企业、政府的行政机构和庞大的现役部队）的突然出现促使人们开始重视管理和从事管理的研究。

一个多世纪以前，对组织的研究就开始以下面的假设为基础：

企业应该具有或者必须具有一个恰当的组织形式。

这里“一种恰当的组织形式”所指的内容发生了多次变化。但是，对这样一个恰当的组织形式的探索研究一直延续到今天。

直到第一次世界大战以后，人们才开始认识到一个正式的组织结构存在的必要性。但是，同样也是因为第一次世界大战，人们发现法约尔

（Fayol）和卡内基（Carnegie）的职能型结构（functional structure）不是一种恰当的组织形式。第一次世界大战刚刚落幕，皮埃尔·杜邦（1870-1954）和阿尔弗雷德·斯隆（1875-1966）先后提出“分权化管理”（decentralization）的概念。而我们最近几年一直在宣传“团队”是一种适合做一切事情的恰当的组织形式，这就产生了分歧。

鉴于实际情况，我们此时应该清楚地认识到，所谓的唯一一种恰当的组织形式是不存在的，而只能是多种多样的，每个组织形式都有其独特的优势、局限性以及特定的应用方式。我们认识到，组织形式不是绝对的，它是提高人们在一起工作的效率的工具。同样，一个特定的组织结构是与特定条件和特定时间内执行的特定任务相匹配的。

在当代，关于“层级制度已经终结”的声音仍然此起彼伏。这种观点显然是不对的。任何组织都要有能拍板的负责人，即所谓的“老板”，他可以做出最终的决策，可以要求其他人执行这些决策。当组织处于危难之际时（每个组织迟早都会遭遇这种情况），所有成员只有遵循明确的指令才能使组织最终幸免于难。如果船要沉了，船长不会召集大家开会，他只能选择立即下达命令。如果要想挽救这艘船，每个人都必须服从命令，必须准确无误地知道向哪里撤退和采取什么行动，而且在服从命令的同时不得“参与”决策或提出任何疑义。组织的所有成员摆脱困境的唯一希望就是承认“层级制度”和毫不犹豫地接受它。

在有些情况下组织需要深谋远虑，而在有些情况下则需要团队协

作。

组织理论认为，所有组织都应该具有相似的性质，因此应该采用相同的方式来组织和管理整个企业。

但是在任何一个企业里，即使是在法约尔的“典型的制造公司”中都需要许多不同类型的组织结构同时并存，这是企业发展所必需的。

在经济全球化的今天，外汇风险管理日趋成为一项重要而艰巨的任务，需要采取完全集权化的管理方式。企业中的任何一个部门都无法单独处理本部门的外汇风险问题。但是，同一个企业在向客户（特别是高科技领域的客户）提供服务时，需要拥有几乎完全独立的自主权，独立的程度超过了传统意义上的分权化管理方式。每一个服务人员都需要成为“老板”，企业的其他部门围绕服务人员的指令开展工作，这时无条件的服从是必须的。

在有些研究活动中要求有标准的职能型组织，各类专家“各司其职”，独立开展工作。然而，也有其他类型的研究活动，特别是前期需要决策的研究活动（如某些医药项目的研究活动），从一开始就要求团队协作。同时，这两种研究活动经常是同时进行的，而且是同一个研究机构的项目。

认为“企业必须具有一种恰当的组织形式”的观点与“管理是企业管理”的错误观点之间有着千丝万缕的联系。假如早期学习管理的学生没

有被这个错误观点所蒙蔽，假如他们有机会考察一下企业以外的组织，他们就会发现，不同性质的任务使不同的组织结构之间存在巨大的差异。

天主教的组织管理与剧院的管理存在很多的差异。一个现代军队的组织管理当然也不能与医院的管理相提并论。

组织实际上也是需要遵守有一些“原则”的。

第一条原则：组织必须是透明的。员工需要知道和了解他们在什么样的组织结构中工作。这听起来非常合情合理，但是大多数组织（甚至在军队中）做不到这一点。

第二条原则：在某些时刻，组织里必须有人拥有最后拍板的权力，特别是在面临“危机”的时刻必须有人站出来掌控全局。这条原则也是合乎常理的，同时说明权力与责任应该是对等的。这一原则在前面已经论述过。

第三个原则：在组织中，一个人只应该有一个“领导”。这也是一条完全可以理解的原则，恰好与古罗马的一句谚语不谋而合：“有三个主人的奴隶就是自由人。”一条关于人际关系的古老原则也说：“不要陷入‘一女嫁二夫’的困境。”说明“领导”超过一个，就会陷入这种困境（顺便说一下，正是这个原因造成现在广泛采用的“小编制的爵士乐团”（4~7人，Jazz Combo）型团队在实际操作中困难重重，在这种团队

中，每个人都有两个领导，一个是专业领域（如工程）的领导，另一个是本部门的领导）。管理层次越少越合理，越少越有条理，即组织的结构要尽可能地“扁平”，这与“每接收与发送信息一次，噪声就增加一倍，信息量减少一半”的信息理论有着异曲同工之效。

但是，这些原则没有告诉我们应该做什么，而只是告诉我们不应该做什么。它们没有告诉我们哪些原则是行之有效的，只告诉我们哪些原则不太可能产生效果。这些原则与建筑师遵守的工作原则没有什么太大的差别，它们也没有告诉建筑师构建哪种建筑物，只告诉建筑师要注意哪些限制因素。这也许就是不同的组织结构原则所要做的事情。

这里我们可以得到一个启示：每个人都可以同时在不同的组织结构中工作，也可以在团队中执行一项任务，但同时还可以在领导的指挥与控制下执行另一项任务。在组织中以“老板”身份出现的人在企业联盟、少量参股的企业和合资企业等组织中又扮演“合作伙伴”的角色。换言之，组织应该是管理层行使管理职权使用的工具之一。

更为重要的是，我们需要进一步研究不同组织的优势与劣势。什么样的组织最适合执行什么样的任务，什么样的组织最不适合执行什么样的任务，在执行某项任务时，我们需要从一种组织形式转换到另一种组织形式吗？

这样的分析可能是目前“符合主流的”组织形式（团队）最需要的。

当然，我们必须研究和采用“混合型”的组织结构，不能只重视“纯粹的”“一种恰当的组织形式”，但是遗憾的是大部分组织理论和组织方法仍旧将后者奉若神明。

其实，特别需要调查研究的一个方面就是最高管理层的组织形式。

然而，如果有人说他们确实很了解如何行使最高管理层的职责，无论是在企业中，还是在大学中，或是在医院中，我都会对此表示怀疑。

我们的言行不一表现得越来越明显，这是一个尽人皆知的现象，是一个不争的事实。我们喋喋不休地谈论“团队”，每一个研究项目都得出这样一个结论，即最高管理层的确需要一个“团队”去履行它的职责。然而，现在对超人般的CEO的“个人崇拜”浪潮席卷了每一个角落，不仅仅局限于美国企业界。在我们对这些传奇般的CEO顶礼膜拜的同时，似乎丝毫没有人注意到这样一个问题，即这些CEO及其接班人通过什么程序、如何完成交接工作的。而且接班人问题始终是所有最高管理层的最大挑战，是每一个组织面临的最大考验。

也就是说，即使组织理论和组织实践是管理学中在有组织的研究与实践方面历史最悠久的，但是在这些方面，我们仍旧有大量工作需要去做。

一个世纪以前的管理学先驱们说的没错，企业需要恰当的组织结构。现代企业和非营利组织，无论是企业、行政机构、大学、医院，还

是人员编制众多的军队，都需要恰当的组织形式，这就如同除变形虫之外的任何生物有机体都需要结构一样。但是，先驱们提出的假设（企业具有或应该具有一种恰当的组织形式）却是错误的。生物有机体的结构千变万化，而社会有机体（即现代机构）也有各种各样的组织形式。

管理学界与其探寻恰当的组织形式，还不如学会寻找、发展和检验适合特定任务的组织形式。

一种管理人的恰当方式

在人们的心目中，有关人和对人的管理的基本传统假设早已根深蒂固、深入人心（虽然大部分是潜意识上的），其他方面的假设无法与其相比，但应该注意到，这些假设完全与事实不符，全然没有达到预期的效果，它们与其他方面的假设也无法相提并论。

“企业应该采取或至少应采取一种管理人的方式。”

现在，这个假设几乎已经成为有关对人的管理的所有著作或论文的基石。道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的著作《企业的人性层面》（The Human Side of Enterprise，1960）引用这个假设的次数最多。在这部著作中，道格拉斯·麦格雷戈认为管理者在管理人的时候只能选择两种不同的方式：“X理论”和“Y理论”，随后他认为只有Y理论是合理的。(作者本人在1954年出版的拙著《管理的实践》（The Practice of Management）中也谈到了同样的问题。（该书中文版已由机械工业

出版社出版）)几年以后，亚伯拉罕H．马斯洛（Abraham H Maslow，1908-1970）在他的著作《优心管理》（Eupsychian Management，1962年出版；1995年再版，书名为《马斯洛论管理》（Maslow on Management））中称，我和麦格雷戈都说错了。他不容反驳地说，企业需要采取不同的方式来管理不同的人，量体裁衣的理论才是恰当的。

对此，我立即改变了我的观点，因为马斯洛为我们提供的证据简直无法抗拒，但是至今仍然很少有人重视。

关于企业有或至少应有一种且唯一一种管理人的方式的假设奠定了有关组织中的人和对人的管理的所有其他假设的基础。

在这些假设中，有一个假设认为，为组织工作的人是组织的雇员，他们全天工作，组织是他们维持生计和发展事业的依靠。还有一个假设认为，在组织中工作的人是组织的下属。实际上，有一种观点认为，这些人中大多数人要么没有任何技能，要么只掌握了初级的技能，组织要求他们做什么，他们就做什么。

80年前，在第一次世界大战期间和末期，当这些假设第一次出现的时候，它们完全符合事实，因而被认为是正确的假设，但发展到今天它们都不再站得住脚。大多数为组织工作的人可能仍旧是组织的雇员，然而少数人，虽然也为组织工作，但他们不再是组织的雇员，更不用说全天工作了。这些人的数量也仅仅占少数，但是其人数还在稳步上升。他

们为外包承包商工作，如在医院或制造企业中提供维护服务的外包公司，或帮助政府机构或企业管理数据处理系统的外包公司。他们是“临时雇员”或兼职人员。越来越多的人成为赚取咨询费或在规定的合同期内工作的个人承包商，这尤其符合部分为组织工作、知识最渊博，因而是最有价值的人的实际情况。

即使能够成为组织的全职雇员，作为“下属”的人也是越来越少--即便是从事相当低层的工作，也是如此。他们已经逐渐成为“知识工作者”（knowledge worker）。同时，知识工作者不是下属，而是“合作者”。在实习期过后，知识工作者必须比老板更了解自身的工作，否则他们就体现不出任何价值。事实上，在知识工作者的定义中也提到，“他们比组织中的其他人更了解自身的工作。”此外，今天的“上级”通常没有做过“下属”所从事的工作，而几十年前的情况及现在许多人仍然持有的观点，正好与现实大相径庭。

仅仅在几十年前，军队里的团长还曾经做过下属做的每一项工作，包括营长、连长和排长。从级别低下的排长到地位显赫的团长，其实这些岗位所做的具体工作完全相同，唯一不同之处就是他们指挥的人数不同。确实，今天的团长在军旅生涯的早期就开始指挥部队，但持续的时间不会很长。他们也曾经由上校和少校晋升到现在的职务，但是在大部分军旅生涯中，他们曾经做过参谋，参与过研究项目，教过书，在驻外使馆工作过。他们只不过不再想当然地认为自己了解“下属”（如指挥一

个连的上校）所做的工作或准备做的工作，当然这些团长也当过上校，但是他们可能从没有指挥过一个连。

同样，负责市场营销的副总裁或许也是由销售部门的员工一步一步地晋升到这个职位的，他或者她对销售活动了如指掌。但这些副总裁对市场调查、定价、包装、服务和销售预测等一无所知。因此，营销副总裁可能无法告诉营销部门的专家应该做什么和怎么做，但是这些专家却是营销副总裁的“下属”，而营销副总裁无疑要负责监督专家的工作，对绩效进行衡量，督促他们为公司的营销工作做出应有的贡献。

同样的道理也适用于医院的院长或医疗总监，他们虽然管理在临床实验室或理疗部门工作的、训练有素的知识工作者，但是他们同样也不一定有这方面的工作经验。

当然，这些合作者（知识工作者）也是“下属”，因为他们的聘用、解雇、升迁和评级都取决于“老板”。但是，在这些人自己的工作岗位上，只有这些所谓的“下属”承担起教育上级的责任，即帮助“上级”了解市场调查或物理治疗法的内容、具体的程序和各自的“绩效”，上级才能发号施令。反过来，这些“下属”需要上级下达命令。他们希望上级告诉他们，他们应该如何表现。

换句话说，他们之间的关系与其说属于传统的上下级关系，还不如说就是交响乐团中指挥与乐器演奏者之间的关系。通常来说，组织中聘

用知识工作者的上级，不会做所谓的下属做的工作，就像乐队的指挥不会演奏大号一样。反过来，知识工作者需要上级发号施令和给整个组织评“分”，即规定标准、价值、绩效和效果。正如交响乐团会影响到才华横溢和独断专行的指挥家的指挥质量一样，知识型组织也可以轻而易举地降低最精明能干的上级的管理质量，更不用提对最独裁的上级的影响了。

总之，企业需要采用管理志愿者的方式来管理越来越多的知识工作者，也就是所谓的全职雇员，当然要给他们报酬。但是知识工作者具有流动性，可以跳槽，因为他们自己掌握的知识就是自身拥有的“生产资料”。

自从50年前，我们就知道，金钱不足以激发人们工作的动力。但是人们显然会因为对来源于金钱的不满足感而产生消极情绪。然而40年前，即1959年，赫茨伯格（Frederick Herzberg）在他的著作《工作的激励因素》（The Motivation to Work）中指出，对金钱的满足感主要是一个“保健因素”。激励人们工作的因素，特别是激励知识工作者工作的因素，与激励志愿者工作的因素是同一个因素。我们知道，由于志愿者不领取工资，因此他们从工作中获得满足感必须比领取工资的雇员多。最重要的是，他们需要挑战，需要了解组织的使命并对使命深信不疑。他们必须要不断地接受培训，并且也需要看到最终的工作绩效。

上面的论述表明，企业管理者需要采取不同的方式来管理不同类型

的劳动者，而且对于相同类型的劳动者的管理方式也需要因人而异，因时制宜。企业越来越需要采取管理“合作者”的方式来管理“雇员”，而合作关系（partnership）的定义也指出，在地位上，所有合作者都是平等的，不能向合作者发号施令，他们需要采用说服的方式。因此，管理者的工作日益成为一项“销售工作”，也需要悉心经营。在销售的过程中，我们不会首先问：“我们想要什么，”而是会问：“对方想要什么，他们有什么样的价值标准，他们的目标是什么，他们想要得到什么样的结果，”而这些都不是“X理论”、“Y理论”或任何其他管理人的理论可以解答的。

我们或许不得不完全推翻过去“对人的管理”的定义，它可能根本不是针对“管理雇员的工作”。理论与实践应该把“以绩效为目标的管理”作为基本出发点，而出发点应放在对结果的定义上，这与交响乐团的指挥和橄榄球教练的出发点都是成绩一样，他们有异曲同工之妙。

知识工作者的生产率很可能成为对人的管理的核心，正如100年前泰勒那个年代，这个中心议题是围绕体力劳动者的生产率展开的一样。最重要的是，这要求人们对组织中的雇员及其工作提出截然不同的假设：

管理不是“管理”人；

管理的使命是“领导”人；

管理的目标是充分发挥和利用每个人的特定优势和知识。

技术和最终用户是一成不变的或给定的

上述三条主要假设作为管理实践的基础，贯穿始终，实际上它比管理学的历史都长。

关于技术和最终用户的假设，可以一直追溯到工业革命的早期。这些假设在很大程度上为现代企业和现代经济的崛起奠定了基础。

当纺织业第一次从家庭手工业中脱离出来的时候，社会上普遍认为纺织业已经拥有属于自己的、独一无二的技术，而且这种观点绝对是正确的。同样的观点也适用于采煤业和18世纪末期、19世纪上半叶出现的任何其他工业。德国人韦尔纳·冯·西门子(Werner Von Siemens，1816-1892)也认识到这一点，并成为在此基础上发展宏伟事业的第一人，在第一批创办具有现代企业雏形的工业组织的先驱者中我们也能看到他的身影。在上述观点的指引下，西门子于1869年率先聘用在大学深造过的科学家创办了一个现代研究实验室，专门从事科学研究工作，即产生了我们今天的电子学。他当时清楚地认识到电子学（当时称之为“低压”）与其他工业截然不同，拥有独特和独立的技术。

在这样一个高瞻远瞩思想的基础上不仅诞生了西门子自己的公司和自己的研究实验室，而且还催生出德国的化学工业。由于德国的化学工业建立在这样的假设基础上，即化学，特别是有机化学，拥有其独特的

技术，因此在当时，德国的化学工业在全世界独占鳌头。随后，世界上的所有其他大公司也是在这样一个高瞻远瞩思想的基础上纷纷涌现出来，包括美国的电气和化学公司、汽车制造公司和电话公司等。在此之后，19世纪最成功的发明--研究实验室也因此而产生，最近的一个是距西门子创办实验室后差不多一个世纪，即在1950年IBM成立的实验室。与此同时，在第二次世界大战后发展成为跨国企业的各大医药公司也纷纷效仿创办各类研究实验室。

但是，时至今日，这些假设已经再也站不住脚了。医药行业是最能说明这一问题，因为它们日益需要采用的技术与在医药研究实验室研发的技术相差得越来越远，比如说遗传学、微生物学、分子生物学和医疗电子学等。

在19世纪及20世纪上半叶，人们想当然地认为本行业以外的技术对本行业毫无影响，如果非说有的话，那这种影响也是微乎其微。现在，人们开始提出这样的假设：对本公司和本行业影响最大的技术恰恰是本领域外的技术。

当然，这与人们最初提出的假设相反，最初假设本公司或本公司所在行业所需要的技术，都可以由自己的研究实验室研制出来。反过来讲，研究实验室研制出来的，都可以应用到所在的行业。

举例来说，这个假设显然是贝尔实验室（Bell Labs）产生的基础，

在最近100年以来所有主要的研究实验室中，它可以算得上是最成功的一个。自20世纪20年代成立起到60年代末，贝尔实验室创造和研制出的每一项新知识与新技术，的确都是电话行业所需要的。同时，贝尔实验室的科学家研发出的所有技术，都可以在电话系统中得到广泛应用。在晶体管（可能是贝尔实验室最伟大的科学成就）问世后，情况发生了根本性的转变。电话公司本身的确采用了大量的晶体管，但是，晶体管的主要用途却是在电话系统之外。当刚刚开发出来晶体管的时候，贝尔电话公司对这种情况简直就始料不及，以至于几乎将晶体管技术白白拱手相让，因为它发现晶体管在电话系统内没有多大用途，并且它也没有认识到晶体管在电话系统外有什么用途。因此，任何人只需支付区区2.5万美元，就可以买走贝尔实验室研制出的、最具革命性的和最有价值的新技术--晶体管。如果不是贝尔实验室在这个问题上完全打错了算盘，人们也不会认识到它的这项成就的重要性，电话公司以外的所有现代电子公司实际上都是以晶体管为基础的。

相反，有些已经彻底改变电话系统的技术（如数字交换机或玻璃纤维电缆）也并不是来源于贝尔实验室的成果。它们采用的技术与电话技术有着天壤之别。在过去三五十年里，这种事情屡见不鲜，而且在每一个行业都有发生。

与19世纪的技术不同，现在的技术不再是独立的，而是彼此相互联系，形成了一种你中有我，我中有你的局面。某种业内人士几乎没有听

说过的技术（如医药行业的人从没有听说过遗传学，更不用说医疗电子学了）却给这个行业及其技术带来了根本性的变革。通常，这种外来的技术会迫使整个行业不断学习、获取、适应和更新观念，更不用说掌握本行业的技术知识了。

最终用户是一成不变的。这个假设对在19世纪及20世纪初崛起的行业和公司来说发挥了同样重要的作用。对于某种最终用途来说，例如将啤酒放入容器中，各种各样的容器供应商展开了激烈的竞争，但直到不久前，玻璃容器行业才一统天下，而玻璃瓶几乎就是啤酒的唯一容器。

不仅企业、各行业以及消费者都已经接受了这个显而易见的假设，而且政府也对此表示认可。美国的企业法就是以这样的假设为基础建立的，每一个行业都有一种独特的技术与之相对应，每一种行业的最终用途都有一种特定且独特的产品或服务，这些假设也是制定反托拉斯法的基础。到目前为止，反托拉斯法仍旧关注玻璃瓶对啤酒容器市场的垄断，但几乎没有注意到这样一个事实，即越来越多的啤酒是放在易拉罐里，而不是放在玻璃瓶里的。（或者，反之亦然，反托拉斯法只关注金属啤酒容器的集中供应问题，丝毫没有注意到存放啤酒的容器不仅仅仍旧是玻璃瓶，而且还越来越多地使用塑料瓶）

但是，自从第二次世界大战起，最终用途不再只与某一种产品或服务一一对应。塑料产品理所当然的成了第一个打破常规的。然而，如今我们清楚地认识到，这不只是一种材料要挤进另一种材料的“势力范

围”，我们逐渐可以采用各种不同的方法来满足同一种需求，社会只有独一无二的需求，而没有独一无二的满足需求的方式。

在第二次世界大战初期，新闻媒体基本上都被报纸所垄断，而报纸这项在18世纪的发明，在20世纪初期得到了迅猛发展。现在，新闻报道的方式日益多样化，而且相互之间存在激烈的竞争，这些方式不外乎：仍旧采用印刷方式发行的报纸、越来越多地采用互联网提供在线版本的报纸、广播、电视、只采用电子技术手段提供分类新闻的新闻机构（越来越多地提供经济和商业新闻），等等。

此外，信息已经成为最新的“基础资源”，与所有其他商品有着天壤之别，它不符合资源稀缺性定理，与之相反，它符合资源充裕性定理。例如，如果我卖了一本书，那么我就不再拥有这本书；如果我将信息透露出去，那么我仍旧拥有信息这一资源。实际上，拥有信息的人越多，信息体现的价值就越大。虽然我们清楚地认识到，信息将迫使我们从根本上修改基本经济理论，其在经济学上的意义却远远超出了本书的研究范围。但对于管理学而言，它的意义却远不止于此。我们不得不逐渐修改基本假设，信息不是任何行业或任何企业的附属品。信息的最终用途也并非单一的，任何最终用途也不能要求某种特定的信息与之相对应，或者依赖于某一种特定的信息。

由此可见，管理学界现在必须从这样的假设入手，即没有一种技术是任何行业的附属品，反之，在任何行业中所有技术都能够、实际上也

很有可能发挥重大作用，并对这些行业产生深刻影响。同样，管理学界也必须以这样的假设为出发点：任何产品或服务的最终用途都不是一成不变的，任何最终用途都不是任何产品或服务所特有的。

这个假设也表明，无论是在企业、大学还是在医院中，非客户（noncustomer，即潜在客户）或没有成为客户的人群尽管没有客户那么重要，但他们越来越体现出与客户一样的重要性。

规模最大的企业（政府垄断企业除外）的非客户数量甚至超过了它实际客户数量。企业的市场占有率很少能够超过30%，也就是说大多数企业的非客户数量至少占潜在市场的70%。但与之不相匹配的是，对非客户有一星半点了解的企业非常少，知道他们存在的企业就更少了，更不用说了解他们是谁了，知道他们为什么没有成为客户的企业更是少之又少。然而，不容忽视的是：非客户始终都是变革的原动力。

上述假设还提供另外一条重要信息，即企业的产品或服务不再是管理层的出发点，甚至也不是产品或服务的已知市场和最终用途，出发点应该落在客户认定的有价值方面。出发点应该是这样的假设，即供应商没有提供的，就是客户需要的。所有经验告诉我们，这个假设经得起实践的检验，客户认为有价值的始终都与供应商认为有价值的或认为具有优质品质的商品存在相当大的出入。这个假设不仅适用于企业，同样也适用于大学或医院。

换句话说，管理将越来越需要以这样的假设为基础，即技术和最终用途都不是管理政策赖以存在的基础。它们都存在一定的局限性。在可支配收入的分配上，客户的价值观和决策才应该是管理政策的基础。因此，这些基础已经逐渐成为制定管理政策和战略的出发点。

由法律界定管理的范围

不论是在理论上，还是在实践上，管理研究的对象都是法律上承认的实体，即独立的企业，包括商业企业、医院和大学等。因此，管理的范围是由法律决定的。过去是这样，现在它仍旧是一个准确无误的假设。

这个假设是基于命令与控制的传统管理概念提出来的，命令与控制实际上是由法律决定的。企业的CEO、天主教的主教和医院的院长拥有的命令与控制权都没有超出法律对这些机构的约束范围。

差不多100年以前，人们才第一次清楚地认识到，法律在定义管理大企业的问题上还存在很大的缺陷。

人们通常认为日本人发明了“企业联盟”（Keiretsu）这个管理概念，即企业的供应商与它们的主要客户（如丰田汽车公司）在企业规划、产品开发和成本控制等方面构成一个有机的整体，但实际上企业联盟的历史更为悠久，它其实是由美国人发明创造的，它的历史可以追溯到1910年左右。当时，威廉C.杜兰特（William C.Durant，1861-1947）

(威廉C.杜兰特是世界汽车发展史上的一位传奇式的人物。杜兰特于1861年出生于美国马萨诸塞州波士顿市。当他认识到汽车的发展前景时，果断地利用自己手中掌握的巨额资金，创建了今天享誉全球的通用汽车公司。--译者注)是第一个认识到汽车制造业有潜力成为主流产业的人。杜兰特当时并购了别克（Buick）等汽车制造企业，这些企业规模虽小，但经营得有声有色。他将这些小公司合并成一个规模较大的汽车制造公司，即后来的通用汽车公司（General Motors）。几年后，他认识到他的公司里还需要纳入主要供应商，于是开始接二连三地兼并零部件制造企业，扩大公司的链条。1920年通用汽车公司最后并购的是费舍尔车身制造公司（Fisher Body），当时费舍尔公司是美国最大的汽车车身制造企业。此项并购完成之后，在通用汽车公司生产的汽车中，有70%的零部件都是由其下属的制造企业生产的，该公司也因此成为当时世界上集成度最高的大企业。通用汽车公司正是得益于企业联盟的优势，而在成本和生产速度上拥有绝对的优势，并在短短的几年内成为世界上规模最大和利润最高的汽车制造企业，同时在美国竞争异常激烈的汽车市场上打遍天下无敌手，统领着整个汽车市场。事实上，通用汽车公司的成本比其所有竞争对手的成本低了将近30%，这些竞争对手包括福特汽车公司(Ford Motor Company)和克莱斯勒汽车公司（Chrysler Motor Corporation），这种状况一直维持了30多年。

但是，杜兰特的企业联盟概念仍旧以“管理就是命令与控制”为基础的，杜兰特就是基于这个理念购入各种各样的零部件企业，构成通用汽

车公司的企业联盟，而正是这种庞大的结构最后成为影响通用汽车公司发展的最大包袱。杜兰特制定了详细的计划，确保通用汽车公司下属的零部件供应商具有较强的竞争力。每一个零部件供应商（除费舍尔车身制造公司外）必须有50%的产品外销，即卖给与通用汽车公司竞争的其他汽车制造企业，从而保持他们在成本和质量上的竞争优势。但是在第二次世界大战后，这些在汽车市场上竞争的汽车制造企业却销声匿迹了，而衡量通用汽车公司下属零部件制造企业竞争力的标准也不复存在了。此外，在1936~1937年间，随着工会组织在汽车行业中的出现，通用汽车公司的零部件生产部门被迫承担汽车装配企业的高额劳动力成本，它们不再具有成本优势，而且时至今日，它们也无法克服这一企业弊病。“管理就是命令与控制”的假设是杜兰特的企业联盟赖以生存的基础，同时在很大程度上也揭示了通用汽车公司在过去25年逐渐走上下坡路和无法扭转颓势的症结所在。

20世纪二三十年代，在通用汽车公司之后崛起的西尔斯罗巴克企业联盟的缔造者，也清楚地认识到这个问题。当西尔斯已经成为美国最大的零售商（特别是在家用器具和五金器具方面）的时候，它们也认识到有必要将主要供应商融入一个集团，在整个经济链中实现统一规划、统一产品开发和设计，并实行统一的成本控制。西尔斯没有采取买入这些供应商的做法，而是买入少数股权，从而以承诺代替投资，用合同维系关系。英国的马莎百货（Marks&Spencer）是在西尔斯之后涌现的企业联盟，它或许是迄今为止最成功的企业联盟（甚至比日本的企业联盟更

成功）。从20世纪30年代初开始，几乎所有向马莎百货供货的企业都被纳入到它自己的管理系统中，使它成为一个有机的整体，而用于维系它们之间关系的不是靠控股权或对所有权的控制，而只是一纸合同。

在此之后不久，日本人于20世纪60年代开始有意识地复制、模仿了马莎百货的企业联盟模式。

在每一个经典案例中，从通用汽车开始，企业联盟（即许多企业构成一个有机的管理系统，与这些小企业的关系是靠经济利益维系的，而不是靠法律上的控制与被控制关系维系的）获取的成本优势至少在25%左右，而且有的经常能够达到30%。企业联盟在本行业内和在市场上都具有绝对的支配地位。

但是，因为企业联盟仍然是以权力为基础，所以表现得并不够完美。无论是通用汽车公司、杜兰特在1915~1920年之间并购的独立的小型零部件制造企业，还是西尔斯罗巴克、马莎百货或丰田汽车公司，它们的核心企业在经济上都拥有至高无上的权力。企业联盟的基础不是平等的合作关系，而是供应商的依附关系。

随着社会的发展，经济链中越来越多地出现了真正的合作伙伴，它们之间拥有平等的权力，真正具有独立性，比如，医药公司与大学的生物系之间的合作关系，第二次世界大战后美国公司到日本开办的合资企业，今天的化学公司、医药公司与遗传学、分子生物学或医疗电子学公

司结成的合作关系。

虽然这些拥有最新技术的公司规模非常小，而且大多资金短缺，但它们拥有独立的技术。因此，在技术上，它们是拥有绝对谈判资本的合作伙伴，它们比规模较大的医药公司或化学公司更具有选择合作伙伴的自主权，同样的道理在很大程度上也适用于信息技术和金融业。传统的企业联盟或命令与控制型企业，已不再适用。

因此，我们需要重新审视和划定管理的范围，管理应当包括对整个流程的管理。对于企业而言，在很大程度上是指产供销的整个过程。

无论是在理论上，还是在实践上，管理日益需要以新的假设为存在的基础，即管理的范围不是由法律决定的。

新的假设应该具有可操作性，管理应该包含整个流程，应该关注整个经济链的效益和绩效。

由政治决定管理的范围

不仅在管理学界，而且在管理的实践中，也仍然普遍持有这种观点："按国家疆界划分的国内经济是企业赖以生存的生态环境，包括商业企业和非营利机构。"大部分人仍旧认为这是理所当然的事情。

这个假设奠定了传统意义上的"跨国公司"产生的基础。

众所周知，跨国公司生产的商品和提供的金融服务，在世界总的份额中占有相当大的比重，不仅在第一次世界大战前是如此，而且现在仍旧是这样的。在1913年，在任何行业（无论是制造业，还是金融服务业）居于主导地位的公司在国外的销售额都不比在国内的销售额少。但是，当这些公司的生产活动发生在自己国家的疆界以外时，也可以说发生在另一个国家的疆界内。

下面就是一个典型的例子。

在第一次世界大战期间，都灵（意大利西北部城市）的菲亚特公司（Fiat）是向意大利军队提供战争物资的最大供应商，企业产生的历史虽不长，但发展速度之快出人意料。意大利军队使用的所有汽车和卡车都是由它提供的。同时期，位于奥地利的维也纳（奥地利的首都）的菲亚特公司是向奥匈帝国（Austro-Hungarilan）提供战争物资的最大供应商。奥匈帝国使用的所有汽车和卡车都是由它供应。由于奥地利和匈牙利的市场总额比意大利大，而且人口数量也多，经济更发达，特别是在西部地区，因此菲亚特奥地利公司的规模是母公司的两三倍。菲亚特奥地利公司是菲亚特意大利公司的全资子公司，但除了由意大利提供设计外，菲亚特奥地利公司在其他方面可以说是一个完全独立的公司。它的一切物资要么是在奥地利生产的，要么是在奥地利购买的，生产的所有产品都内销，包括CEO在内的所有雇员都是奥地利人。当第一次世界大战爆发时，奥地利和意大利反目成仇，成了敌对双方。因此奥地利人只

能变更菲亚特奥地利公司的银行账户，但企业的一切日常经营照旧。

但是现在，即使是汽车行业或金融服务业等传统行业，也不再采取上述组织方式。

在第二次世界大战后，虽然通用汽车公司和安联公司仍旧按“国内”和“国际”部门组织企业，但是医药或信息等行业的企业越来越多地放弃这种管理方式，而以整个世界为一个市场体系，按照“跨国”的原则组织各项经营活动，包括研究、设计、工程、开发、测试以及越来越多的制造业务和市场营销业务。

某大型制药公司分别在7个不同国家设有7个实验室，它们各有各的侧重点（如抗生素），但都同属于一个“研究部门”，都受命于总部的同一个研究主管。该公司在11个国家设有制造工厂，每个工厂都高度专业化，都只生产一两类产品，都面向全世界销售。该公司设有一名医药主管，负责从这11个国家中选择五六个国家测试新药。但是，外汇风险的控制完全集中在一个地方，并对整个系统负责。在传统的跨国公司中，经济现实就是政治现实。按今天的话说，国家是“企业单位”。而在今天的跨国公司以及越来越多的、被迫转型的老牌跨国公司中，国家只是一个“成本中心”。它不是组织单位、企业单位、战略单位和生产单位，而是一个错综复杂的综合体。

管理范围和国家的疆界不再重叠。虽然管理的范围不再由政治决

定，但国家疆界仍旧是重要的。

因此，最新的假设应该是：

国家疆界主要作为约束机制发挥着重要的作用，但是对企业来说，决定管理实践的不是政治，而是经营方式。

管理的领域是对内部的管理

所有传统假设都可以引发一个结论：组织内部是管理的领域。

这一假设说明了管理与创业精神之间的区别，而假如没有这个假设，这种区别是无法完全被理解的。

在实际的管理实践中，这种区别没有任何意义。如果没有开拓创新的进取精神，没有企业家精神，任何商业企业或非营利组织，很快就会被社会淘汰。

从一开始，我们就应该清楚地认识到，管理和企业家精神只是同一项工作的两个不同侧面。不懂管理方法的企业家不会有太大的发展前途，不善于创新的管理者也不会在这个工作岗位上持续得太久。事实上，今天的商业企业和任何其他组织必须视变革为家常便饭，要寻求主动创造的变革，而不是让变革牵着鼻子走。

然而就目前的情况来看，创业活动是从企业外部开始的，而且都以

外部为主，以外部需求作为企业创新的动力。因此，这与关于管理领域的传统假设格格不入，而这种假设也解释了人们普遍认为这些活动是属于不同范畴的东西，就是水火不相容的东西的原因。然而，如果任何组织居然认为管理和企业家精神属于不同范畴（更不用说水火不相容了），那么它们关门大吉的日子也就不远了。

随着过去几十年信息技术的兴起，企业更加重视对其内部的管理。然而到目前为止，与其说信息技术为管理提供了有力的帮助，不如说对管理造成了巨大的伤害。

传统的假设认为组织的内部是管理的领域，即认为管理不仅要关注成本，而且还要关注员工的工作努力。因为工作努力是组织内部唯一存在的事物。同样，组织内部的所有组成机构都是一个成本中心。

但是，任何组织的绩效都只能在外部反映出来。

我们完全可以理解把对组织内部的关注作为管理的出发点。当大型组织首次出现时，即1870年左右诞生的企业（也是第一个，而且是迄今为止最显而易见的组织形式），对内部的管理作为一项全新的挑战摆在管理者的面前，因为谁都没有管理的经验。然而，虽然“组织的内部是管理的领域”的假设最初是合理的假设，或至少是讲得通的假设，但是随着不断地发展，它的继续存在就不再有任何意义。组织的功能和性质恰恰是一个矛盾的结合体。

管理必须侧重于组织的成果和绩效。实际上，管理的第一个任务是界定一个给定组织的成果和绩效，而任何从事过这一工作的人都可以证明，这实质上是一项最艰巨、最有争议的工作，但同时也是最重要的任务。因此，管理的责任是通过有效地协调组织内部的资源，然后在组织外取得成效。

因此，我们提出了一些新的假设。以下最新的假设是最新管理范式赖以存在的基础，而最新的管理范式，无论是在理论上还是在实践上，都奠定了管理的基础。

管理存在的目的是帮助组织取得成效。它的出发点应该是组织的预期成效，管理的责任是协调组织的资源并使之取得这些成效。无论是企业、教堂、大学、医院，还是女权保护组织，管理都可以看做帮助组织在组织外取得成效的工具。

本章的目的是提出问题，而不是解决问题，是引人思考的。但是，这些问题都包含着一种感悟，即现代社会、经济和社区的中心既不是技术，也不是信息，更不是生产力，而是管理完善的组织，这个组织是产生成效的社会工具。同时管理是帮助组织产生成效的特殊工具、特殊功能和特殊手段。

然而，这就需要有一个最终的和全新的管理范式：

无论是在组织内部还是在组织外部，无论是组织能控制的，还是完

全不能控制的，只要是那些能够影响组织的绩效和成果的，就是管理的中心和责任。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第7章　当今管理者需要的信息

自从三四十年前新型数据处理工具出现，企业界人士对信息在组织中的重要性不是高估，就是低评，始终没有能够做出正确的判断。我们（包括本人在内）都高估了计算机生成的“商业模式”（business models）的可能性，认为这种模式可以做决策，甚至可以管理企业的许多工作。同时，我们也完全低估了新工具的作用，仅仅把它们当做改进管理者在管理组织的过程中所做工作的手段。

随着经济的发展，现在已经没有人再谈论能够做经济决策的商业模式了。迄今为止，我们的数据处理能力所做出的最大贡献甚至与管理毫不相干，而经营活动才是那些新兴工具的最大受益者，这些新兴工具的具体形式包括计算机辅助设计或新奇的软件，建筑师现在可以利用这些辅助工具来解决他们设计的建筑物存在的结构问题。

然而，恰恰在高估和低估新型工具的同时，我们也没有认识到它们会彻底地改变我们所要处理的任务。历史的经验教训一再告诫我们，概念和工具是相互依存而又相互作用的，一方会导致另一方的改变，现在这一改变正发生在被我们称之为企业的概念与信息的工具上。新工具使我们能够，实际上可能是迫使我们，从不同的角度来看待我们的企业，认为企业是：

·资源的创造者，即可以将投入转化为产出的组织；

·经济链中的一个环节，为了控制企业的成本，管理者需要把经济链看做一个整体；

·创造财富的社会器官；

·物质环境的创造者和被创造者。而物质环境位于组织的外部，组织的机会就来源于此，组织的成果又在此体现，同时它还是威胁到每一家企业的成功与生存的因素的发源地。

本章探讨的是管理者为获取所需信息而使用的工具，并且要研究这些工具的基本理念。虽然其中一些工具都已经存在很长时间了，但是它们很少关注企业管理这项任务。有些工具必须更新形式，如果保持现在的形式，它们将不再行之有效。对于一些有可能在将来发挥重要作用的工具来说，我们迄今为止只提出了最简单的要求，这些工具本身仍旧需要进行深入的设计。

即使我们刚刚开始懂得“如何在使用的过程中让信息成为工具”，我们也可以大致地说出管理者在管理企业过程中所需的信息系统的主要组成部分是什么。反过来，我们也可以更加了解有关企业的概念，这些概念很可能成为管理者明天需要管理的企业（即经过重新设计的公司）的基础。

从成本会计到产出控制

在重新设计商业企业与信息方面，我们的研究可能是最深入的。而在我们的信息系统中，会计系统是最传统的信息系统。事实上，许多企业已经从传统的成本会计法过渡到作业成本法。作业成本法代表不同的业务流程概念以及不同的衡量方法，尤其是对于制造企业来说，更是如此。

传统的成本会计法是70年以前首先由通用汽车公司提出的，它认为制造活动的总成本是各项工作的成本之和。然而，影响竞争力和盈利能力的成本是整个流程的成本，而新的作业成本法记录的就是这个成本，并帮助我们能够有效地管理整个成本。作业成本法的基本前提是：制造活动是一个一体化的流程。当物资、材料和零配件到达工厂的装卸平台时，这个流程就开始了，而且甚至在最终用户拿到成品后，这个流程也不会因此而停下来。即使顾客需要自己付钱获得服务，服务仍旧是产品的一项成本，安装也不例外。

传统的成本会计法衡量的是工作的成本，如切割螺纹；而作业成本法还包括非工作的成本，如机器停工的成本、等待所需的零配件或器具的成本、等待装运的存货的成本，以及重新加工或拆掉存在缺陷的零配件的成本。传统的成本会计法不记录非工作的成本，但是这一成本常常超过工作的成本，但传统的成本会计法无法记录这些成本。因此，作业成本法不仅可以更好地控制成本，同时它也能更好地控制成果。

传统的成本会计法认为，如果必须做某项工作，就必须在现在做这

项工作的地方完成，例如，进行热处理就必须在特定的地点进行。作业成本法却可以提出这样的疑问：我们必须做这项工作吗？如果必须做，在哪儿做最好？作业成本法还集多项分析功能于一身，如价值分析、流程分析、质量管理和成本核算，而以前这些分析活动均是分开进行的。

通过采用作业成本法，可以大幅度地降低制造成本，在某些情况下其降低幅度能够达到1/3或更多。然而，受该方法影响最大的可能是服务业。对于大多数制造公司来说，需要计算成本，但仅仅依靠成本会计法是不够的。但是在银行、零售店、医院、学校、报纸、广播电台和电视台等服务行业实际上根本就没有成本信息，也就无须计算成本。

作业成本法为我们解释了为什么传统的成本会计法不适用于服务公司。服务公司不能像制造公司一样采用传统的成本会计法来计算各项工作的成本。这不是因为它对于服务业来说是一种错误的技术，而是由于传统的成本会计法提出了错误的假设。它们首先必须考虑的假设是服务业的成本只有一项，即整个系统的成本。在任何特定时期内，这项成本都是固定的。固定成本与可变成本之间存在明显的区别，这是传统的成本会计法的基础，但这种区别在服务业毫无意义。传统的成本会计法还认为资本可以替代劳动力，这个基本假设对服务业也丝毫没有意义。事实上，尤其是在基于知识的服务业中，追加资本投入后，企业不是需要减少劳动力，而很可能需要增加劳动力。例如，在购买了一台新的诊断仪器后，医院可能必须增加四五个操作人员。其他基于知识的组织也有

类似的情况发生。

而作业成本法恰好以下面假设作为出发点：在特定时期内，所有成本都是固定不变的，而且各种资源之间没有替代性，因此必须计算整个工作的成本。这些假设应用到服务业之后，我们开始获得成本信息并控制产出。

例如，几十年来银行一直在试图用传统的成本会计法来评估其业务绩效，即计算出各项工作和服务的成本，但收效甚微。现在，它们开始思考："哪一项活动产生的成本最多而且创造的成效最大？"答案是：为顾客服务。在银行的每一项主要业务中，每位顾客的成本都是固定不变的。因此，决定成本和盈利能力的就是每位顾客的产出，即一位顾客享受到的服务量和服务组合。廉价商品零售商，特别是西欧的零售商，很久以前就已经掌握了这个道理。它们认为，在占据一个单位面积的货架被摆放好以后，成本就是固定不变的，而管理工作的目的就是在特定的时间段内最大限度地提高货架的产出。由于它们侧重于对产出总量的控制，尽管他们的价格低廉、利润微薄，却仍旧能够提高盈利能力。

当前，在服务业还是刚刚开始采用这些新的成本核算概念。在研究实验室等领域，我们几乎不可能计量出它们的生产率，我们可能总是需要依靠主观评估和判断，而不仅仅是通过计量的手段进行的。但是，对于大多数基于知识的工作和服务来说，我们应该在10~15年的时间内发展出可靠的工具，以便核算和管理成本，并说明这些成本与成果的关

系。

如果我们能够更认真地思考服务成本核算的问题，我们就能重新认识各种各样的企业为吸引和留住客户而需要付出的成本。如果通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司都采用作业成本法，它们就能提前认识到各自在过去几年所推出的闪电式竞争措施是否有效。其实，向购买新车的顾客提供大幅折扣和大量现金奖励的措施只是竹篮打水一场空。实际上，这些促销措施让三大汽车制造公司耗费了巨额资金，更糟糕的是，它们由此而失去的潜在顾客不计其数。

从虚构的合法假设到经济现实

然而，我们不能仅仅满足于了解经营成本，这是远远不够的。要想在竞争日益激烈的全球市场中立于不败之地，企业必须计算并评估其所在的整个经济链的成本，并与经济链的其他成员一起控制成本，以及最大限度地提高产出，以此获得最大的效益。因此，企业应该放弃只计算组织内部活动成本的做法，转而计算整个经济流程的成本，而即使是最大的公司甚至也只是整个流程中的一个环节而已。

对于股东、债权人、雇员和税务当局来说，公司这个法律实体是现实存在的。但是，在经济层面上，它却是虚构的。30年前，可口可乐公司是一个特许经营企业，独立的瓶装厂负责生产可乐产品。现在该公司控制着其在美国的大部分瓶装业务，但是，喝可口可乐的人都并不介意

（甚至只有绝无仅有的几个人知道这一事实）。不论谁拥有什么，在市场上发挥重要作用的只是经济现实，即整个流程的成本。

在短短的几年时间内，一个不知道从哪里冒出来的无名小卒不费吹灰之力就击败了市场公认的强者，在商业历史上，这种案例层出不穷。究其原因，人们总把它归结为绝妙的策略、先进的技术、有效的市场营销措施或精益求精的制造模式，但是，一个不争的事实是，在每一个案例中，新进入者总是拥有巨大的成本优势，通常在30%左右，这才是其制胜的真正原因。实际上，那些新成立的公司取得最终胜利的原因一直都是类似的，即它们不仅对自己的成本了如指掌，而且还掌握和控制了整个经济链的成本。

丰田汽车公司掌握和控制了供应商与经销商的成本，在这些方面是最引人注目的。当然，这些供应商和经销商都是丰田企业联盟的成员。通过这个企业联盟构成的生产与营销网络，丰田汽车公司控制了汽车制造、销售和维修的总成本，使这些成本合并到一个成本流程中。哪个企业的成本最低、效益最高，丰田汽车公司就选择哪个企业。

然而，关于经济成本流的管理并不是日本人发明的，而是由美国人发明的。它源自于通用汽车公司的设计者和创建者威廉·杜兰特。大约在1908年，杜兰特开始收购经营得很成功的小型汽车公司，包括别克、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、凯迪拉克和雪佛兰等，并把它们并入到他新创办的通用汽车公司。1916年，为了收购经营得非常成功的小型零配

件公司，他成立了一家独立的子公司，被称为联合汽车公司（United Motors）。他第一批收购的企业包括德尔科公司（Delco），该公司拥有查尔斯·凯特林（Charles Kettering）的汽车自动点火装置专利。

杜兰特最后一共收购了大约20家供应零配件的公司。在1919年，也就是他被通用汽车公司解除CEO职务的前一年，费舍尔车身制造公司成为他最后收购的公司。经过深思熟虑之后，杜兰特决定让这些零配件制造企业从一开始就参与新车的设计。这样，他可以将汽车成品的总成本纳入到一个成本流中进行管理。前面提到过，事实上是杜兰特发明了企业联盟。

然而，在1950~1960年间，随着通用汽车公司的零配件制造企业普遍成立工会，他们的劳动力成本超过了独立竞争对手的劳动力成本，这使杜兰特的企业联盟因此变成戴在公司脖子上的沉重枷锁。这些零配件制造企业拥有一些外部客户，它们都是独立的汽车公司，如帕卡德（Packard）和斯蒂贝克（Studebaker）等公司，它们从通用汽车公司的零配件企业购买的产品占这些企业总产量的50%。随着这些汽车公司接二连三地消失，通用汽车公司对其主要供应商的成本和质量的控制也不复存在。但是，40多年来，通用汽车公司的系统成本核算方法使其具有了无与伦比的竞争优势，即使是效率最高的竞争对手也无法与之相提并论，而此期间，在很长的时间内作为通用汽车公司的竞争者的斯蒂贝克公司在效率上是最高的。

西尔斯罗巴克公司率先成功采用了杜兰特的成本核算系统。20世纪20年代，西尔斯罗巴克公司与供应商签订了长期供货合同，并购买了这些供应商的少数股权。于是，在供应商设计产品时，西尔斯能够与它们磋商，并掌握和控制整个成本流。该公司也因此得以在几十年里拥有了其他企业难以逾越的成本优势。

20世纪30年代初，伦敦的马莎百货采纳了西尔斯的成本核算模式，也取得了显著的成效。20年后，以丰田汽车公司为首的日本企业研究和复制了西尔斯和马莎百货的成本核算系统。随后在20世纪80年代，沃尔玛（Wal-Mart）调整了这种成本核算模式，允许供应商直接在商店的货架上存放产品，从而使仓库中的存货消失得无影无踪，而这些存货几乎占到传统零售业成本的1／3，至此大大降低了该超市的成本。

但是这些公司仍旧是凤毛麟角。19世纪90年代末，阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）在文章中提出计算整个经济链成本的重要性，从此以后，经济学家们也逐渐认识到它的重要性。但是，大多数商业界人士仍旧认为它只是理论上的抽象概念。然而，企业越来越需要管理经济成本链。实际上，管理者不仅需要组织和管理成本链，而且还要管理其他事务，特别是要管理企业策略和产品规划。无论经济链中的各家公司在法律上属于哪个国家管辖，管理者都需要让所有这些任务融入到一个经济整体中。

企业抛弃以成本为导向的定价模式，转而采用以价格为导向的成本

核算模式。这一转变是促使企业开始计算经济链成本的强大动力。西方企业计算价格的传统做法是，先计算出成本，然后加上适当的边际利润，最后得出价格，它们采用的是以成本为导向的定价模式。西尔斯和马莎百货很久以前就开始采用以价格为导向的成本核算模式，其中，顾客愿意支付的价格促使企业从设计阶段就需要开始考虑它们能够接受的成本。以前，采用这种成本核算模式的企业简直是少之又少，而现在，企业对以价格为导向的成本核算模式已经开始习以为常了。到目前为止，美国、日本和欧洲的所有廉价商品零售商都采用以价格为导向的成本核算模式。克莱斯勒汽车公司依靠最近推出的车型取得了成功，通用汽车公司的土星牌汽车也在市场上有很好的销售业绩，这都得益于这种以价格为导向的成本计算模式。然而，只有企业能够掌握和控制整个经济链的成本，企业才可以采用以价格为导向的成本核算模式。

同样的观点也适用于外包、联盟和合资企业，实际上也适用于以合作关系为基础，而不是以控制与被控制为基础的任何企业结构。特别是在当今经济全球化的环境中，这类实体将取代母公司控制全资子公司的传统模式，并日益呈现出成长趋势。

但是，对于大多数企业来说，选择经济链成本核算模式将是非常困难的。要做到这一点，整个经济链中的所有企业都需要有相同的，或至少是相容的会计核算系统。然而，在现实中，每一家企业都按自己的方式组织自己的会计系统，每一家企业也都认为自己的会计系统是唯一可

行的。此外，经济链成本核算模式要求各个企业共享信息，但是，即使在同一家企业中，人们也往往拒绝信息共享。这都在一定程度上不利于采取该种成本核算模式。尽管存在这些挑战，企业现在仍然可以想方设法地实施经济链成本核算模式，宝洁公司（Procter&Gamble）就是很好的例证。宝洁公司以沃尔玛与供应商建立密切关系的方式为模板，在300家大型零售店推广信息共享和经济链管理模式，而这些零售店在全世界分销宝洁公司的大部分产品。

无论存在什么样的障碍，经济链成本核算模式都是大势所趋，否则，即使是效率最高的企业，过去引以为豪的成本优势也会逐渐变为成本劣势。

创造财富的信息

企业的目标是创造财富，而不是控制成本。但是，这个显而易见的事实却没有在传统的核算方法中反映出来。会计专业的一年级学生通过学习，了解到资产负债表描述的是企业的清算价值，向债权人提供的情况是最糟糕时的信息。但是，企业正常经营的目的不是破产清算，企业管理的目的应该是保持持续经营，即创造财富。要创造财富，企业就必须提供能帮助管理者做出明智判断的信息。企业需要四种诊断工具：基础信息、生产率信息、能力信息和稀缺资源分配信息，这些工具共同构成管理者在管理当前企业时所需的工具箱。

现金流量和流动性预测，包括各种标准的测量手段，是历史最悠久并被企业最广泛采用的一种诊断性管理工具。这些工具还包括经销商存货量与新车销售量比率、支付债券利息后的收益额和账龄超过6个月的应付账款的比率以及应付账款总额和销售额的比率。这些类似于医生在进行例行检查时使用的测量手段，如体重、脉搏、温度、血压和尿液分析。如果测量结果正常，我们不会得到更多信息，但如果结果异常，说明我们需要找出原因，并且解决问题，这些测量手段可以被称为基础信息，这是第一种诊断工具。

第二种诊断工具涉及关键性资源的生产率。历史最悠久的当数第二次世界大战时期出现的、计算体力劳动者生产率的工具。我们现在正在逐渐地发展并计算知识工作和服务工作生产率的测量手段，尽管这些手段仍旧是比较原始的测量手段，由于仅仅计算工作者（包括蓝领和白领）的生产率，我们再也不可能获得足够的生产率信息，我们需要综合所有要素的生产率数据。

这也是人们越来越多地采用经济增加值分析法（economic value-addedanalysis,EVA）（经济增加值主要是对公司股东价值的增值进行计量,是在公司内部决策和管理上使用的一种不同的利润计算方法,它是通过从经过调整后的税后净利润中,扣除资本成本的方式来实现这一目的的,因而它具有巨大的功能和优势。——译者注）的主要原因。很早以前我们就对它的基础一清二楚，我们通常认为留给服务企业分配的资金

就是利润，而实际上它根本就不是利润。在企业获得的利润大于资金成本以前，企业始终处于亏损状态。企业上缴利税，似乎说明企业真正盈利了，但实际并非如此。这个时候可能企业对经济的回报仍旧小于对资源的索取，除非利润超过资金的成本，否则企业就无法收回全部成本。在收回成本之前，企业不是在创造财富，而是在破坏财富，仅仅是在对成本进行补偿。但是，如果偶尔以这个标准衡量的话，在第二次世界大战以后，美国几乎没有盈利的企业。

通过计算所有成本的增加值，包括资金成本，实际上经济增加值分析法计算的是生产过程中所有要素的生产率。虽然这一方法本身并不能告诉我们，为什么某种产品或服务没有带来增加值或针对这种情况应采取什么措施。但是，该方法让我们知道，需要发现什么样的问题以及是否需要采取补救措施。我们还应该利用经济增加值分析法找出有效的措施，它可以准确地告诉我们，哪些产品、服务、工作或活动的生产率和增加值出奇地高。然后，我们可以自问："我们可以从这些成功经验中学到什么呢？"

标杆是获取生产率信息的一种最新工具，这种方法可以使企业将自己的绩效与该行业内最佳的或世界上最佳的企业绩效放在一起进行比较。这一方法暗含的假设是：一个组织能做的事情，任何其他组织都可以做到，这种假设是正确的。该方法还认为具有竞争力的前提条件是至少与领先者做得一样好，这同样也是正确的。经济增加值分析法与标杆

共同组成一组计算和管理综合要素生产率的诊断工具。

第三种诊断工具是关于能力的。自从普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）发表了具有开创意义的文章《公司的核心能力》（《哈佛商业评论》，1990年5~6月）后，我们就知道要想傲视群雄，企业需要有常人所不能及的能力或拥有别人难以模仿的能力，要懂得创新。要傲视群雄，核心能力是关键，通过这种能力，生产企业或供应商会发现自己所具有的特殊能力能够满足市场或客户的特殊需要。

例如，日本人能够将电子元器件的尺寸压缩到非常小的程度，他们的这种能力源自于他们的传统艺术——印笼（inro）（所谓“印笼”，现在已经完全不在使用了，它是古时候武士一定要配挂在腰上的东西，在里面放置一些疗伤药等。——译者注）和挂件（netsuke），这些传统艺术都有长达300年的历史，前者是一种非常小的光亮的盒子，人们可以在上面画上风景画；后者是一种更小的纽扣，上面绘有各种各样的动物图案，通过这种挂件，人们可以将印笼系到腰带上。通用汽车公司在过去80年里独具慧眼，成功收购了一家又一家企业。马莎百货也有其独到之处，它们为中产阶级设计出事先包装好的和无须加工即可食用的美食。但是，我们必须要考虑：我们该怎样做才能发现我们已经具备的核心能力，以及企业要取得和保持领先地位所需的核心能力呢；我们如何知道自身的核心能力是增强了，还是削弱了；或者，原有的核心能力是

否仍旧是我们所需要的核心能力；核心能力需要发生哪些变化？

迄今为止，基本上没有关于核心能力比较详细的记载。但是，许多高度专业化的中型企业正在提出一整套衡量和管理核心能力的方法，包括瑞典的一家医药制造企业和美国的一家专业工具生产企业。首先要密切关注本企业和竞争对手的绩效，特别要关注那些意想不到的成功和在本应做得好的领域却意外出现低于标准的绩效。成功说明企业找准了市场的切入点，表明了市场价值并为之支付；同时成功也能表明企业哪些商业领域拥有领先优势。没有取得成功则在第一时间表明市场发生了变化，或者企业的核心能力正在被削弱。

通过这样的分析，企业就可以提前发现机会及存在的问题。例如，通过密切关注出人意料的成功，美国的一家机床制造企业发现了这样一种情况：日本许多小型机械修理店也购买本公司生产的昂贵的高科技机床。但是，在设计过程中，美国的这家公司并未考虑日本人的需求，甚至也没有向这些日本企业开展促销活动。正是这种意外的发现使该公司认识到新的核心能力，即尽管它的产品在技术上非常复杂，但是这些产品具有易于维护和易于维修的特点，这也正是这些产品吸引日本人的原因。后来该公司在设计产品的过程中，就考虑了这个问题，从而在以后的发展中占据了美国和西欧的小型工厂及机械修理店市场，而在以前，该公司实际上根本就没有考虑到这些巨大的潜在市场。

不同的组织有不同的核心能力，这取决于各个组织的特色。但是，

每个组织（不仅仅是企业）都需要有一个共同的核心能力——创新。而且，每个组织都要能够记录和评估创新的绩效。在对创新的绩效进行记录和评估的企业中（包括第一流的医药制造企业），其出发点不是企业自己的绩效，而是要在特定的时期内详细记录整个领域的创新活动。在这些创新活动中，我们需要了解：哪些是导致真正成功的创新活动，我们自身的创新活动有多少，我们的绩效符合我们的既定目标吗，是否符合市场的发展趋势和发展潜力，是否符合我们当前的市场地位和能力，与我们的研究所进行的投入相符合吗，我们取得成功的创新活动是发展最快、机会最多的领域吗，有多少真正重要的创新机会我们没有抓住，究竟是什么原因导致我们没有抓住这些机遇呢，是因为我们没有发现这些创新机会吗，还是因为我们发现了这些机会，但是没有充分利用，还是因为我们自身的工作做得不够好，在将创新转化为商业化生产的产品上，我们做得怎么样？毫无疑问，其中许多问题都是对核心能力的评估，而不是测量核心能力。这种评估不是在回答问题，而是在提出问题，并且提出的也是一些正确的问题。

在管理当前的企业并努力实现创造财富这一目标的过程中，我们需要的最后一个诊断信息是稀缺资源的分配情况，而这种稀缺资源主要就是指资本和利用资本的人。这两种资源把管理者在管理企业的过程中所拥有的所有信息都转化为具体行动，这是企业经营成败的决定性因素。

大约在70年前，通用汽车公司提出了第一套资本拨款流程。就目前

来看，几乎所有企业在实践当中都采用了这一流程，但是正确使用这个流程的企业却并不多见。企业一般只根据投资回报率、偿还期、现金流量或折扣后的现值这些标准来估算其资本拨款的需求状况。但是，我们很早就知道（自20世纪30年代早期起），在这些评估标准中，几乎没有一个是完全正确的。要了解计划投资的数额，企业需要全面地、综合地考察上述四个标准。在60年前，处理这些数据需要一个很漫长的时间。现在，笔记本电脑在几分钟内就可以提供所需的这些信息。关于下面事实的了解也有60年之久，管理者不应该孤立地审查一个资本拨款项目，而应该选择机会最好、风险最小的项目进行拨款，充分考虑机会和风险的最佳比率。如此看来，企业需要制定一个资本拨款预算，列出所有的选择。可是，能这样做的企业简直是少之又少。其中最严重的问题是，大多数资本拨款流程都没有思考到以下两类重要的信息问题：

·如果企业计划投资的项目没有像我们所预期的那样，每5个投资项目中有3个可能不会取得预期的成果，那么这时企业面临的情况又将会如何呢，企业会因此受到重创，还是没有大的妨碍呢？

·如果投资项目取得成功，特别是成功得出乎我们的意料，我们应采取什么样的对策呢？

通用汽车公司的工作人员似乎从来没有思考过这样的问题——该公司在土星牌汽车成功后需要肩负什么样的责任？结果，由于通用汽车公司无法向这个项目继续提供资金保证，因此可能会扼杀自己前期已经取

得的成功。

另外，企业需要为资本拨款项目设定具体的期限：我们特定的时候可以看到什么样的结果？然后，有关人员需要汇报和分析项目的结果，包括成功、接近成功、接近失败和失败四种结果。要提高组织的绩效，最好的办法就是对比资本拨款的效果与承诺和期望取得的效果，而组织就是根据承诺和期望取得的成效来批准投资项目的。在过去50年的时间里，如果我们能采用这种办法定期提供有关政府项目的反馈信息，当今美国的生活水平就可能会更高。

然而，资本只是组织的一种关键资源，而且绝不是最稀缺的资源，在任何一个组织中最稀缺的资源当属执行任务的人。自从第二次世界大战，美国军方已经知道如何检验人事任命决策的正确性，而到目前没有其他组织能够做到这一点。当前，在任命高级军官担任重要的指挥职务前，军方都会思考他们要求这些高级军官能取得什么样的成绩，然后，根据这些要求评估军官的实际绩效情况。同时，军方会不断地根据其任命的成败评估自己选择高级指挥官的流程是否正确。迄今为止，任何一个组织在这方面都没有美国军方做得好。在商业企业中，这种情况恰恰相反，被任命者应该达到的确切的绩效以及对成果系统的评估都是完全无从了解的。为了创造财富，管理者需要恰当地并且要审慎地分配人力资源，对人和资本都要一视同仁。他们应当仔细地记录和研究这些决策的结果，以此做出相应的评估。

效益的源泉

上述四类信息只是让我们了解了商业企业的现状。这些信息为我们提供在战术上指导。在战略上，我们需要有关于我们所处环境的有效信息。在制定战略时，我们需要以各种信息为基础，包括市场、顾客和顾客以外的人（潜在顾客）；本行业和其他行业的技术；全球金融业以及不断发生变化的世界经济，这些信息就是效益的源泉。在组织内部只有成本中心，其支票没有被银行退回的顾客才是唯一的利润中心。

在通常情况下，重大的变革也是首先在组织外部发生。零售商可能非常了解在其店内购物的顾客。但是，无论零售商做得多么成功，其所拥有的市场份额和顾客仍旧只是沧海一粟，还存在很大的一部分潜在的市场和顾客群，绝大多数人仍然都不是它的顾客。基本变革总是由潜在顾客引发的，而且正是因为这些人的原因，这种变革总是会愈演愈烈。

在过去的50年时间里，在改变某个行业面貌的重大新技术中，至少有一半的新技术都不是从本行业内部发展起来。比如，彻底改变了美国金融业的商业票据就不是银行自己发明的产物；分子生物学和遗传工程学也并不是源自于制药业。虽然绝大多数企业将继续只在当地或本地区经营，但是它们都将面临——至少有可能面临来自全球各地的竞争，有些参与竞争的地方它们甚至都没有听说过。

当然，获得全部所需的、有关外部的信息是很难做到的。举例来

说，我们并没有掌握关于某些国家大部分地区的经济形势信息，即使有也是不可信的。而且，即使信息是唾手可得的，许多企业也会对之置若罔闻。20世纪60年代，许多美国公司在不了解当地劳动法规的情况下贸然进军欧洲市场。欧洲公司在没有掌握足够信息的情况下，也盲目地到美国投资办厂。20世纪90年代，日本人在加利福尼亚的房地产投资遭到意想不到的失败，其主要原因在于他们对美国的分区制度和税收制度的基本情况知之甚少。

我们普遍持有这样一种观点：自己认为税收、社会法规、市场取向、销售渠道、知识产权等方面是什么样的，或者至少应该是什么样的，它们就必须是什么样的。其实这种观点往往就是企业经营失败的重要原因。一个正确的信息系统需要包括帮助管理者对上述观点提出质疑的信息。这个系统不仅要向他们提供其需要的信息，而且还必须能够引导他们提出正确的问题。它首先要假设管理者知道需要什么样的信息，然后它要求管理者定期获取这些信息。最后，这个系统要求管理者系统化地将这些信息融入到决策过程当中。

许多跨国公司，像联合利华（Unilever）、可口可乐（Coca Cola）、雀巢（Nestle）、日本的一些贸易公司以及几家大型建筑公司，目前已经开始努力建立收集和组织外部信息的系统。但是，通常看来大多数企业尚未开始启动这项工作。

在很大程度上，即使是大公司也必须聘用外部的人员帮它们做事。

在信息高度专业化的领域颇有研究的专业人士可以帮助企业思考它们需要的是什么。除了专家以外，任何人面对大量的信息都会感到束手无策。信息的来源是完全多样化的，公司自身可以创造出一些信息，如有关顾客和顾客以外的人的信息、有关本行业技术的信息。但是，公司所需要的、有关外部环境的大多数信息都必须通过外部渠道获得，这些渠道包括各种各样的资料库和数据服务、用多种语言出版的刊物、同业公会、政府出版物、世界银行的报告和科学论文以及专业调研报告等。

公司需要外部帮助的另外一个原因就是：我们必须要整理用来质疑和挑战公司战略的大量信息。仅仅提供数据是远远不够的，数据必须还要与战略融为一体，必须检验公司的假设，必须挑战公司现有的观点。要做到这一点，我们就可能需要一种新型的软件，面向特定的团体提供特定的信息，如向医院或保险公司提供他们所需要的特定信息。莱克西斯（Lexis）法律数据库就向律师提供这种信息，但是它只能提供答案，却不能提出问题。我们需要的是有关的服务，其包括：就如何利用信息提出具体的建议，就用户的业务和经营方式提出具体的问题，并进行交互式的磋商。或者，我们可以将外部信息系统外包出去。提供外部信息系统的最流行的方式可能是从独立的顾问获得，我们把这些独立的顾问称为“内部的局外人”，这尤其适用于规模较小的企业。

无论我们采取哪一种方式来满足这种对外部环境信息的需要，我们对这些信息的渴望将变得越来越迫切，因为我们可能面临的主要威胁和

机会也都来源于外部环境。

对于这些信息的需求很少是全新的这一点是有争议的，它们在很大程度上说得一点也都没错。许多年以来在很多领域，关于新的衡量手段的讨论一直停留在概念上。让人有新鲜感的只是处理技术数据的能力，在它的帮助下，我们获得信息的速度更加快捷，而且成本也低。然而，仅仅在几年以前，我们要想获得这些信息还需要花费九牛二虎之力。70年以前，有关企业运作效率的时间与动作分析使传统的成本会计法的实施成为可能。现在，计算机又使作业成本法的推广成为可能。如果没有计算机作为辅助工具，作业成本法实际上是不可能实现的。

但是，上述观点并没有说明问题的实质。之所以会发生这些变化，重要的不是工具，而是工具背后的概念。这些概念将孤立地使用且具有不同用途的方法转变成一个完整的信息系统，而人们过去总是认为这些方法是毫不相干的。这种系统使业务分析、企业战略和企业决策成为可能。这是从一个全新和完全不同的角度来考察信息的内涵与用途的，即信息是一种衡量的手段，是未来采取行动的基础，而不是事后对已经发生的事情的检讨和记录。

在19世纪70年代才出现的命令与控制式组织，可能就好比是一个靠外壳维持整体结构的生物体。现在脱颖而出的公司都是围绕着骨架发展起来的，而信息是公司新的整体系统和公司骨架中的关节。

尽管我们采用了先进而复杂的数学方法和令人费解的社会学术语，

但是在我们的传统思维倾向上，总是莫名其妙地认为企业就是要低买高卖，而界定企业的新方法则把企业看做是增加价值和创造财富的组织。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第8章　目标管理与自我控制

任何商业企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为一股共同的力量，充分发挥团队精神。企业的每一个成员都有不同的贡献，但是所有贡献都必须是为了实现企业共同的目标。换句话说，必须要将企业成员的努力凝聚到共同的方向，让他们的贡献成果相互强化，结合为紧密的整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复劳动。

因此，企业为了取得良好的绩效，就要求各项工作必须以达到企业整体目标为导向，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的绩效上。期望管理者实现的绩效目标必须源自于企业的绩效目标。同时，也必须通过管理者对企业的成功所做出的贡献，来衡量他们的工作成果。管理者必须要了解和懂得，就绩效而言，企业的目标对他有什么要求，这位管理者的上司也必须知道，应该要求和期望他做出什么贡献，并据此来评价他的绩效。如果没有达到这些要求，管理者就是被误导了，他们的努力也将付诸东流，有劳无获。组织中将看不到团队合作带来的巨大效应，而充斥其中的只有摩擦、挫败和冲突。

因此，企业对目标管理必须投入大量的精力，并需要运用特殊工具。因为在商业企业中，管理者并不会自发地追求共同的目标。

在管理人员会议上有一个大家津津乐道关于石匠的故事：有人问三

个石匠他们在做什么。第一个石匠回答："我在谋求生计。"第二个石匠一边敲打石头一边回答："我在做全国最好的雕刻工作。"第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，并带着憧憬说道："我在建造一座大教堂。"

显而易见，第三个石匠才是真正的"管理者"。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且在设法达成他的愿望。他或许能"以一天的公平劳动换取合理的报酬"，但他不是一个管理者，也永远不会成为管理者。

第二个石匠存在的问题是必须要关注的。很明显，工作技艺是极为重要的，没有精湛的工作技艺，任何工作都不可能获得成功。事实上，如果组织不要求其成员展现出精湛的技艺，该组织员工必定会士气低落，但过于强调员工个人的技艺，就好像隐藏了一个定时炸弹。因为真正的工匠或真正的专业人士大都常常自以为有成就，其实他们只不过在磨亮石头或帮忙打杂罢了。没有管理的技艺是不能体现出技艺的价值的，因此，企业应该鼓励员工精益求精，但是精湛的技艺必须和企业整体需求密切联系。

在不久的将来，受过高等教育的专业人才进入企业工作的比例将大幅增加，他们需要达到的技术水平也会大幅提升，因此，将技术或部门职能本身当成工作目标的倾向也会愈演愈烈。但同时，新技术要求专业人才之间能够更加密切地合作，发挥团队精神。并且，它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性管理者将企业看做一个整体，明白企业对他

们的要求是什么。新技术既需追求精湛的技艺，也需要各个层次的管理者能够坚持不懈地朝着共同的目标努力。

上司的误导

管理的层级制度使当前的问题进一步恶化，加重了这种危险。在下属眼中，“上司”的言行举止，甚至漫不经心的谈话或个人的怪癖，都经过精心规划和考虑，并具有特殊意义。

“在这里，你听到的都是关于人际关系的谈论。但是，老板训斥你的理由大都是因为生产费用太高的缘故。而当提拔一个人时，总是倾向于首先考虑那些会计报表做得最好的人。”尽管在各个管理层面上说法稍有不同，但这是一种最普遍的论调。这会导致经营状况不理想——即使在削减生产费用时也是如此，它也会导致下属对公司和公司的管理层失去信心，缺乏应有的尊重。

但是，对许多管理者而言，误导下属绝非他们的初衷。他们都真诚地认为，人际关系是管理者要处理的最重要的任务。一个管理者之所以讨论成本数字，是因为他觉得必须要让下属认为他很“务实”，或是以为和下属说同样的“行话”，会让下属觉得他很清楚问题的症结所在。他再三强调会计表格的重要性，只不过是因为会计部门一直拿这个东西来打扰他，就好像他一直拿这些表格来烦他的下属一样，或是纯粹只因为会计主管已经把他烦得快受不了了。但是对他的下属而言，这些理由都隐

而未宣；他们眼中所见到的，耳中所听到的，都是关于成本数字的问题，以及一再强调填写表格的重要性。

在管理结构上，要解决这个问题必须兼顾管理者及其上司对管理工作的要求，而不是只重视上司的观点。目前许多企业管理理论只是一味强调行为和态度，并不能解决实际问题，反而由于提高了不同层级的管理者对关系的自觉，加重了问题的严重性。诚然，今天在企业界屡见不鲜的情况是，管理者试图改变行为，以避免误导下属，却反而把原本还不错的关系变成了充满误解、令人尴尬的梦魇。管理者变得过于小心谨慎，以至于再也无法恢复过去和下属之间轻松自在的和谐关系。结果下属反而抱怨："救救我们吧，老古董如今就像一本书，过去我们常常还知道他对我们的要求是什么，可是现在我们只好去猜了。"

管理者的目标应该是什么

从"大老板"到工厂领班或高级职员，每位管理者都需要设定明确的目标，而且必须在目标中列出所负责的单位应该达到的绩效，并说明他和他的单位应该有什么样的贡献，才能协助其他单位达成共同的目标。目标中还应该包括管理者期望其他单位做出什么样的贡献，以协助它们达到目标。也就是说，目标从一开始就应该强调团队合作和团队成果。

所有这些目标都必须根据企业的整体目标来制定。我得知有一家公司甚至向领班提供一份详细的说明，让他不但了解自己的目标，还了解

公司的整体目标和制造部门的目标，结果发挥了很大的功效。尽管由于公司规模太大，领班的个别生产绩效和公司总产量之间有天壤之别，但结果积少成多，公司的总产量仍然大幅提升。因此，如果“领班是管理团队的一分子”是我们的肺腑之言，那么就必须要言行一致。因为根据定义，管理者的工作是为整体绩效负责。换句话说，当石匠在“切割石材”时，其实是在“建造一座大教堂”。

每一位管理者的目标，都应该明确地规定他对公司所有经营领域的目标所做出的贡献。显然，并不是每一位管理者都能对每个领域有直接的贡献。例如，营销主管对提升生产力的贡献可能非常有限，但是如果我们并不期望每位管理者和他所管辖单位对影响企业生存与繁荣的某个领域有直接贡献的话，就应该明确表达出来。管理者应该明白，他在不同领域所投入的努力和产出的成果之间必须达到平衡，企业才能发挥经营绩效。因此，必须做到让每个职能和专业领域的作用都能发挥得淋漓尽致，但同时也要防止不同单位各据山头，党同伐异，彼此忌妒倾轧。除此之外，还必须要避免过度强调某个关键领域的作用。

为了在投入的努力中求取平衡，使各种努力相互配合，处于不同领域、不同层次的管理者在制定目标时，都应该兼顾短期和长期利益。而且，所有目标也应该既包含有形的经营目标，又包含管理者的组织与培养以及员工绩效、态度和社会责任等无形的目标。否则，就只能视之为目光短浅或不切实际。

靠压力进行管理

正确的管理要求兼顾各种目标，特别是高级管理者更要对目标统筹兼顾。它排斥那种普遍存在的、有害的经营恶习——靠“危机”和“压力”进行管理。

任何一个公司的管理者都不会说，“我们这里办成任何一件事情的唯一途径都是靠施加压力。”然而，现在“压力管理”已成了一种惯例而不是一种例外。每个人都知道，并可以清楚地预料到，压力消失三周后事情将再次退回到原来的状态。“经济压力”产生的唯一结果可能是辞退收发员和打字员，或者迫使月薪15000美元的经理们不得不亲自做50美元一周的工作——打印信件。但是许多管理者仍未得出明显的结论：归根结底，压力不是完成工作的方法。

但是，靠压力进行管理除了会导致管理无效之外，还有可能会形成误导：它片面强调工作的一个侧面而损害其他一切事情。一种思维已经定型，并且惯用危机来进行管理的管理者有一次这样总结道：“我们用了四个星期的时间来削减库存，然后，我们再用四个星期的时间来削减成本，接下来是用四个星期梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的服务质量，灌输礼貌待人的服务理念。而每到这个时候，库存又恢复到我们最开始时的水平。我们几乎没有时间做我们的本职工作，而只是疲于应付这种局面。整个管理层所谈论的、思考的、告诫的仅仅是上周的库存或者是这周的顾客投诉，他们甚至不想知道我们是怎

样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的组织中，人们要么将他们的本职工作置之一旁去应对当前的压力，要么悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的本职工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真正的危机到来，应当放下手中所有工作努力解决这一危机时，他们却只是把它当做企业管理者的歇斯底里发作的又一种情形。这带来的危害是可想而知的。

靠压力进行管理，与靠“严厉措施”进行管理一样，无疑是一种困惑的体现，它是对“无能”的一种自我承认，也是管理者不懂得怎样规划的标志。但是，最为重要的一点是：它说明公司不知道对它的管理者应期待什么，即不知道如何引导他们，并在一定程度上对他们进行了误导。

管理者的目标应该如何确定及由谁确定

就其定义而言，管理者应该对自己所管辖的单位对其所属部门做出的贡献负责，并且最终体现为对整个企业有所贡献。管理者行为的目标是向上负责，而不是向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须由他对上级单位所做的贡献来决定。例如，地区销售经理的工作目标应该由他及所在地区的销售人员对公司销售部门所做的贡献来决定，专案工程师的工作目标应该由他和下属工程师、绘图员对工程部门所做的贡献来决定，一个分权制事业部总经理的工作目标应该由他所管辖的事业

部对母公司所做的贡献来决定。

所以，这就要求每位管理者必须单独设定其所在单位的目标。当然，高层管理人员仍然需要保留是否批准下级制定的目标的权力，但是制定出这些具体目标则是管理者的职责所在，并且这也是他的首要职责，而这意味着每位管理者应该负责任地参与，协助制定出更高层次的目标。仅仅“让他有一种参与的心理感觉”（套用大家最爱用的“人际关系”术语）还远远不够，管理者必须负起真正的责任。正因为管理者的目标必须要反映出企业需要达到的整体目标，而不只是反映个别管理者的需求，所以管理者必须以积极的态度认同企业的目标。他必须了解企业的最终目标是什么，企业对他有什么期望，为什么会有这样的期望，企业用什么标准来衡量他的绩效，以及用什么具体办法来衡量。每个单位的各级管理者都必须进行“思想交流”，只有当每一位相关管理者都能彻底地思考单位的目标时，换句话说，就是管理者能够积极并负责地参与有关目标的讨论时，才能达到会议的功效。只有基层管理人员积极参与，高层管理人员才知道应该对他们抱有什么样的期望，并据此提出明确的要求。

做到这一点太重要了，我认识的几位高效率的企业高层管理人员在这方面做得还要更进一步。他们要求下属每年要向上司提交两次“管理者报告”。在这种写给上级的报告中，每位管理者首先要说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该实现哪些工作绩

效。接下来，他列出为了实现这些目标，自己必须要做的事情，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情有利于目标的实现，哪些又会造成障碍。最后，他就下一年为实现自己的目标而要采取的行动提出建议。如果上司能够接受“管理者报告”中的陈述，这份“管理者报告”就成为他进行管理工作的指导书。

与其他方法相比，这种方法往往更加有利于揭示出这样的问题：即使最优秀的“上司”也不免会有造成混乱和失误的指导，这通常是由于他们讲出没有经过深思熟虑的话而造成的。有一家大公司已经推行这种制度长达10年之久，然而几乎每份“管理者报告”中列出的目标和绩效标准都令上司感到极其困惑。每当他询问下属时，得到的回答几乎都是：“你不记得去年春天和我一起乘电梯下楼时说的话了吗？”

“管理者报告”也反映出上司和公司对员工的要求往往是相互矛盾的。如果当高速度和高品质只能取其一时，公司是否仍然要求两者兼顾；如果为了公司的利益着想，应该采取什么办法来协调呢；上司在要求下属具备必要的自主性和判断力的同时，是否又要求他们事事都要先征得他的同意呢；他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采纳或讨论他们的建议呢；每当工厂出现问题的时候，公司是否期望工程小组能够立刻上阵，但是平常却把所有努力都投到完成新设计上呢；它们是否期望管理者达到高绩效标准，但同时又不准他开除表现欠佳的下属呢；在公司所营造的工作氛围中，员工是否认为：“只要老板不知道我在做什

么，我就能把工作做完？”

这些都是常见的情形，都会使公司士气受到打击，并且影响整个公司的绩效。“管理者报告”或许不能阻止这种情况的发生，但至少会把这些问题摆在大众面前，揭露出这些情况，说明分别有哪些需要妥协的地方、需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

正如这种方式所表明的那样，对管理者进行管理需要做的是一种特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且还要避免错误的导向。仅靠“向下沟通”、谈话是不能达到相互了解的，还必须有“向上沟通”，它既需要上司有听取下属意见的诚意，也需要专门设计一种能切实反映下属意见的手段。

通过测评进行自我控制

或许，目标管理最大的好处就在于，管理者能因此而控制自己的绩效。自我控制意味着更明确的工作动机：要追求最好的表现，制定更高的绩效目标和更宏伟的愿景，而不只是达标而已。然而，即使有了目标管理，企业管理团队也不一定就会同心协力，目标一致，但是如果想要通过自我控制来管理企业，就必须要推行目标管理。

实际上，目标管理的主要贡献在于：它能够使我们用自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

毋庸置疑，在当今的美国或美国企业界，大家都非常向往自我控制的管理。关于“把决策权尽量下放到基层”或“论功行赏”的讨论经常发生，其实这隐含了他们对这种管理方式的认同和向往。因此，需要找到新工具来代替传统观念和做法，推动具有深远意义的变革。

为了控制自己的绩效水平，管理者除了要了解自己的目标外，还必须有能力通过目标的实现与否，衡量自己的绩效和成果。所有公司都应该针对每个关键领域向管理者提供明确统一的绩效评估方式。绩效评估方式不一定都是严谨精确的量化指标，但必须清楚、简单而合理，必须与目标相关，能够把员工的注意力和努力引导到正确的方向上去。同时，它们自身还必须是可靠的，至少其误差范围是大家共同认可的，并能够为大家所理解。换句话说，绩效评估方式必须是不言而喻的，不需要用复杂的说明或充满哲理的讨论，就很容易理解。

每位管理者都应该拥有评估自己绩效水平所需的信息，而且应该及早获取这些信息，以便能够做出必要的修正，并达到预定的目标。这类信息应该直接提供给管理者，而非他的上司，因为这类信息是自我控制的工具，而不是上级控制下属的工具。

当前，因为信息搜集、分析和综合的技术有了很大的进步，所以我们获得这类信息的能力也在日益提高，这是需要特别强调的。到目前为止，我们要么根本无法获得一些重要事实的信息，要么即使搜集到这些信息，却因为贻误时机，出现时间上的滞后性而派不上什么用场。不

过，无法搜集到可衡量绩效的信息却不见得全然是件坏事，因为这样，固然很难实现有效的自我控制，但上司也因此不容易有效地控制管理者。由于公司缺乏信息来控制管理者，使管理者得以采用自己认为最适当的工作方式。

通过新科技手段，我们提高了可衡量信息的获取能力，从而能够进行有效的自我控制。这样，管理者的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理者的士气，严重降低管理者的效能，从而造成无法估计的损失。

通用电气公司的例子充分证明企业可以将信息有效地运用在自我控制上。通用电气公司有一个特殊的控制单位——巡回稽查部门。稽查员每年都会对公司的每个管理单位进行一次详细的调查，但是他们的研究报告却直接呈交给该单位的主管，只要偶尔与通用电气公司的主管接触，都可以感受到通用电气公司内部所流露出的自信心和信任感。这种运用信息来加强自我控制而非加强对下属控制的作风，直接影响了整个公司工作的氛围。

遗憾的是，通用电气公司的做法在企业界中并不是普遍存在的现象，也不太可能为一般人所了解。管理者的典型做法通常都比较接近下面案例中所提到的大型化学公司的做法。

在这家大型化学公司里，控制部门负责稽查公司里的每个管理单

位，然而它们并不会将稽查结果交给受稽查的主管，只会将报告上交给高级管理层的总裁，总裁再把单位主管召来当面质问。公司主管为控制部门起了个绰号："总裁的秘密警察"，充分显示了这种做法对士气的影响。事实上，现在越来越多的主管不是把单位经营目标放在追求最佳绩效上，而是只力求在控制部门呈交的稽查报告上能展现其显著的业绩水平。

千万不要误以为我在这里提倡降低绩效标准或主张不实行控制。恰好相反，以目标管理和自我控制为手段，可以达到比目前大多数公司绩效标准还高的绩效。每位管理者都应该为绩效成果承担百分之百的责任。

但是，究竟需要采取什么手段来获得成果？答案是：应该由管理者来控制（而且只有他能控制）。管理者应该清楚地了解哪些是公司所禁止的不道德、不专业或不完善的行为和手段。但是，在有限的范围内，每位管理者必须能自由决定该做的事，而且只有当管理者能获得有关部门业务的足够信息时，才能为成果负起完全的责任。

正确使用报告和程序

要采取自我控制的管理方式，就必须彻底反省我们通常所采用的报告、程序和表格的方式是否合理。

报告和程序都是进行管理所必需的工具，但是我们同样也很少看到

有哪个工具会如此轻易地被误用，并且造成这么大的危害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而变成了邪恶的统治手段。

这里列举了三种最为常见的误用报告和程序的方式。第一，人们普遍相信程序是道德规范的工具，事实上并非如此。企业制定程序时，完全根据经济法则，程序绝对不会规定应该做什么，只会规定怎么做能最快速完成工作。我们永远也不可能靠制定程序来规范行为，正确的行为从来都不能被“程序化”（“程序化”是官僚主义中最为有害的行话）。反过来说，正确的行为也绝不可能靠程序来建立。

第二，人们认为程序可以取代判断。事实上，只有在不需要判断的地方，程序才能充分发挥效用，也就是说，只有在早已经过判断和检验的重复性作业上，程序才能够派得上用场。西方文明十分迷信制式表格的神奇效用，而当我们试图用程序来规范例外状况时，就是这种迷信危害最严重的时候。能否在看似例行公事的程序中，迅速分辨出“目前的状况并不适用于标准程序，而需要特别处理，需要根据判断来做决定。”这才是检验良好程序的最为有效的方法。

第三，把报告和程序当做上司控制下属的工具。这是最普遍的误用方式，尤其是那些单纯向高级管理人员提供信息而交的例行报告更是如此。常见的情况是，工厂主管每天必须要填写20张表格，把那些连他自己都不需要的信息提供给会计师、工程师或总公司的高层管理人员。在现实中，可能还有许多类似的例子。结果，管理者没有办法把全部的注

意力集中在自己的工作上，在他看来，公司为了达到控制目的而要求他做的种种事情，反映了公司对他的要求，成为他工作中最重要的部分。尽管对这些事情感到愤慨，但是他不得不把大量的精力都花在处理报表上，而并不专注于自己的工作，最终导致的结果是：甚至连他的上司都被这些程序所误导。

几年前，有一家大型保险公司开始启动了一项“经营改善”的大计划，并且还为此特地建立了强有力的核心组织，专门处理有关续约、理赔、销售成本、销售方式等事宜。这个组织运转良好，高层管理者学到了许多经营保险公司的宝贵经验。但也正是从那时候起，这家公司实际的经营绩效也开始走下坡路了。因为这些管理者必须花越来越多的时间撰写报告，而用到实际有效的工作上面的时间越来越少。更糟糕的是，他们很快就知道“漂亮的报告”比实际绩效更加重要，因此不只是工作绩效一落千丈，内部风气更是日益败坏。这些管理者开始视公司高层管理者和他们身边的幕僚为必须智取的敌人，不是阳奉阴违，就是敬而远之。

类似的情况简直举不胜举，几乎在每个产业部门、在每个大大小小的公司里，都可以看到同样的情况在不断地重复上演。在某种程度上，我们可以说这种情况是由于错误的“幕僚”观念所造成的。但是，最重要、最根本的原因仍然是误把程序当成控制工具。

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序确实发

挥作用，并且能节省时间和人力时，才运用这项工具，而且应该尽可能地把它简化。有一家大公司的总裁说了这样一个自己的亲身经历。15年前，他在洛杉矶为公司买了一家小工厂。当时工厂每年有25万美元的利润，他也以这样的获利状况为基础来开价购买。有一天，当他和原来的工厂老板（他留下来担任厂长）一起巡视工厂时，他问："你们当初都是如何为产品定价的？"这位前老板回答："很简单，我们每1000个单位要比你们便宜0.1美元。"他又问道："那么，你们怎么控制成本呢？"他回答："这也很简单，我们知道在原料和人工上总共花了多少成本，也知道应该有多大的产量才能补偿所投入的资金。"他最后问道："那么，你们如何控制管理费用呢？"他答道："我们不关心这个问题。"

这位总裁开始以为"只要引进我们的制度，实施彻底的全面控制，肯定能为工厂省下很多资金"。但是一年后，这家工厂的利润下滑到年利润125000美元；尽管销售量没有发生变化，价格也相同，但是复杂的报表程序却吞掉了整个工厂一半的利润。

每一家企业都应该定期检查是否确实需要那么多的报告和程序，至少应该每5年检查一次公司内部的表格。有一次，我不得不建议一家公司采取较为激进的手段来进行内部整顿，因为它们的报表就像亚马逊流域的热带雨林一样繁多，已经深深危及到这家公司的生存与发展。我建议它们暂停所有的报告两个月，两个月不看报告的日子过后，管理者要求必须使用的报告才可以恢复使用。这样，竟然淘汰了3／4的报告和表

格。

企业应该只采用实现关键领域的绩效所必需的报告和程序，相反，如果是试图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情，试图控制不相干的事情、过多的干涉，总是会误导方向。

最后，报告和程序应该是填表者的工具，而不能用来衡量他们的绩效。管理者绝对不可以根据下属填写报表的质量来评估他的绩效，除非这位下属刚好是负责这些表格的职员。而要确保管理者不会犯下这个错误，唯一的办法就是：除非报表和工作绩效密切相关，否则不要随便要求下属填写任何表格和提交任何报告。

管理哲学

企业需要的就是一个管理原则。这一原则能够让个人充分发挥特长、担负责任，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立起团队合作和集体协作，并能调和个人目标与共同利益。

目标管理与自我控制是唯一能做到这一点的管理原则，所以，企业要能够让追求共同利益成为每位管理者的共同目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外部控制。管理者的工作动机不再来源于别人下达的命令和说服力，而是因为管理者的任务本身就是必须要实现这样的目标，所以他必须要这样做。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这样做。换句话说，他以自由人的身份采取行动。

近年来，管理学界越来越喜欢大肆讨论“哲学”这个名词。我曾经看过一篇由一位副总裁署名的论文，题目是《处理申购单的哲学》（就我所了解，此处所谓的“哲学”是指申购时应该采用三联单）。不过，目标管理与自我控制被称为管理“哲学”倒是颇为合理的，因为目标管理与自我控制是基于有关管理工作的概念，以及针对管理者的特殊需要和面临的障碍所做的分析，与有关人类行为和动机的概念息息相关。最后，目标管理与自我控制适用于不同层次、有不同职能的每一位管理者，同时也适用于不同规模的所有企业。由于目标管理与自我控制将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能够确保经营绩效的实现。目标管理与自我控制也代表了法律范围内真正的自由。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第9章　选拔人才的基本原则

高级管理人员在人事管理和制定有关人事决策方面所花费的时间远远超出了他们在做其他工作上所花费的时间。而且，他们也确实应该这样做，因为从决策的重要性来讲，一旦在人事决策上发生失误，人事决策造成的后果将比其他所有决策造成的后果所持续的时间都长，影响也更为深远，而且更难以消除。然而，总的来说，管理者有关晋升和人事安排的决策，还是难以尽如人意。总的来说，他们做出的决策，平均成功率不超过33.3%，最多有1／3的决策是正确的，1／3没什么效果，还有1／3彻底失败。

在管理的其他领域里，我们是绝对无法容忍如此糟糕的表现。实际上，我们也确实不需要容忍，也不应该容忍。当然，管理者们在人事方面的决策将永远都不可能是完美的，但必须努力接近完美。因为我们对管理的其他领域并不如人事管理领域了解得这样多，所以他们所做决策的成功率本来应该接近100%。

虽然人事决策的平均成功率不高，但也有一些管理者的人事决策做得近乎完美。在“珍珠港”事件发生时，美国军队里的各个将领都已经超出服役年龄。虽然当时所有较年轻的军官都没有经过战争的洗礼，没有作战经验，抑或尚未担任过重要的部队指挥官，但到第二次世界大战结束后，美国所拥有的得力军事将领的人数，比历史上任何一支军队都要

多。当时作为美国陆军总参谋长的乔治·马歇尔（George C.Marshall）将军亲自选拔每一名军官，虽然不能说每一位都取得了辉煌的成就，但几乎没有一个是完全失败的。

斯隆在执掌通用汽车公司（General Motors）的40多年时间里，亲自挑选通用汽车公司的每一名高层管理人员——下至制造经理、控制员、工程经理，甚至是最小的零部件装配部门的总机械师。按照现在的标准来看，斯隆的视野和价值观未免有些褊狭，事实也确实如此，他关心的只有通用汽车公司的经营表现，但不管怎么说，他在知人善用方面的决策所表现出的长期绩效是无可挑剔的。

人事决策的基本原则

世界上从来就没有什么一贯正确的用人标准，起码在我们还没有抵达天国之门之前是如此。然而，还是有些管理者严肃认真地对待人事决策，并认真钻研。

马歇尔和斯隆在性格上算得上是两个完全不同的人，但他们在人事问题上，都有意识地遵循了以下一些相同的基本原则：

1.如果我把一个人安排到某个岗位上，而他表现得毫无绩效，无法胜任该项工作，那就是我的失误。我既不能迁怒于他，也不能归咎于“彼得原理”（Peter's Principle）（彼得原理，在选拔中层和高层管理人员时，总是考虑候选人在原来工作中是否有成就，并据此估量他们能

否胜任高一级的职务，从而决定“提升”。由于有“成就”就可能被提升到高一级的职位，因此，就存在这样一种可能性，即被提到他们不能胜任的级别，所谓“被提升过头”。这种依据成就晋升而终于被提拔到不能胜任的级别，就是所谓的“彼得原理”。——译者注），也没理由抱怨，因为的确是我犯了一个错误。

2.早在尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）时代，大家就认同这样一句至理名言：“士兵们有权力获得能干的指挥官。”管理者的责任就是要保证人们在组织中的工作卓有成效。

3.在管理者做出的所有决策中，人事决策最为重要，因为它们决定了组织的绩效状况。因此，我应当尽量做好这些决策。

4.人事决策的首要禁忌是：不要给新来的人安排重大的新任务，这样做会冒很大的风险，因为他们对新工作的适应要有一个过程。把这类任务交给你了解其行为和习惯秉性，并且已在组织内赢得了信任和信誉的人。把高水平的新来者先放到一个成熟的岗位上，因为这样的岗位目标清晰，他在那里也很容易获得帮助。

人事决策的步骤

要做出有效的人事决策，需要遵守几条基本的原则，要遵循的重要步骤也只有以下几条。

1.对任命进行周详地考虑。对职务的描述一旦确立，通常可以长期不变。比如，在一家大型制造公司里，关于分公司总经理这一职位的描述，从30年前公司实行分权化后就没怎么变过。实际上，自从13世纪教会法典初次制定以后，罗马天主教主教的职务描述就完全没变过，但工作的任务随时都在变化，而且不可预测。

20世纪40年代初期，有一回我向斯隆提及，为了安排一个相当低层的职务——一个很小的零部件事业部的销售经理，您在三个条件相同的候选人身上花的甄选时间未免太多了。“看看我们最近几次在同一工作上安排的人选吧。”斯隆回答说。令我吃惊的是，每一次任命的条件都完全不同。

在第二次世界大战中，乔治·马歇尔在安排师长一职以前，总是先观察未来一年半到两年的时间里，这一职务的工作性质是什么。组建并培训一个师是一种任务；率领一个师去作战是另一种任务；接手一个在战斗中严重减员的师并恢复其作战士气和战斗力，又是一种任务。我们必须针对不同的任务来安排不同的人员。

在甄选新的地区销售经理时，负责此事的管理者必须首先了解这项职务的核心内容：是由于当前的销售团队都接近退休年龄而招募和培训新销售人员呢；还是由于公司产品虽然在该地区的现有市场做得很好，但无法打入新出现的成长型市场，而有必要开辟新的市场，以此来扩大市场份额呢；还是由于公司的大量销售收入都来自有25年历史之久的老

产品，因而需要为公司的新产品树立市场形象呢？这些完全不同的任务要求不同类型的人来承担。

2.考虑若干潜在的合格人选。这里最关键的词是“若干”。正式资格是考虑的最低限度，不具备这些资格的候选人自动被刷掉。同样重要的还有，候选人的能力和该项任务必须彼此适合。要做出有效的决策，管理者必须从3~5个符合资格的候选人中挑出最合适的人。

3.认真思考这些候选人的考察方案。如果一个管理者对某项任务进行了研究，他就能够了解一个新人要完成这一任务需要集中精力做哪些事。核心问题并不是“这个或者那个候选人有能力做什么，没有能力做什么，”而是“每个人具有什么样的能力，这些能力是否适合这一任务？”当然，候选人自身的弱点就是一种限制因素，它可以将一个候选人排除出去。比如，某人极为适合技术方面的工作，但是，如果某一任务最看重的是建立团队的能力，而候选人恰恰缺乏这一能力，那么他显然就不合适。

但是，有效率的管理者并不会首先从弱点着手。不能在弱点的基础上衡量其成果表现，因为他们的弱点不能帮助公司提升绩效，只有运用他们的优点才能对公司绩效的提高有所裨益。所以，只有在优点的基础上才能有效衡量其绩效。

马歇尔和斯隆都是非常严厉的人，但他们都知道，真正的重点是完

成任务的能力。如果具备这种能力，公司可以弥补其他欠缺的方面，反之，如果根本不具备这一能力，其他方面就毫无价值。

举例来说，如果一个师需要一名能够完成培训任务的长官，马歇尔就会寻找能把新兵变成战士的人。一般来说，每个擅长做这项工作的人，在其他方面都存在严重的缺点。有一个人对战术不太在行，对战略更是一窍不通。另外一个人说话不经大脑，做事冲动，又在公众中惹了点麻烦。第三个人虚荣、自大、任性，又经常与上司闹矛盾。实际上这些都没有问题，关键是：他能训练好新兵吗？如果答案是肯定的——尤其当答案是“他是最适合的人选”，那么这个职位就归他了。

在甄选自己的内阁成员时，罗斯福（Franklin Roosevelt）和杜鲁门（Harry Truman）都说过这样的话：“不要在意个性上的缺点，先告诉我，他们每个人具备哪方面的能力。”正是由于这样的用人观念，这两位总统拥有了20世纪美国历史上最强有力的内阁。

4.向候选人以前的工作伙伴征询意见。管理者一个人的判断没有价值，因为我们所有人都会有第一印象、偏见、喜好和厌恶。我们需要倾听其他人的观点。军队挑选将领或天主教挑选主教的时候，大范围的讨论是甄选过程的一个正式步骤，有能力的管理者们则会私下与人讨论。德意志银行（Deutsche Bank）的前总裁赫尔曼·阿布斯（Hermann Abs）近年来选用的合格管理者比其他任何人都多，正是他亲自选拔的那些高层管理人员创造了德国战后的“经济复苏奇迹”。他在选拔一个人之前，

会找三四个此人的前上司或同事交换意见。

5.保证被任命者了解自己的工作。被任命者走上新工作岗位3~4个月后，他应当开始把注意力放到工作的要求上，而不是以前任务的要求上。管理者有责任把此人叫进办公室并对他说："你现在已经担任地区销售经理（或者随便什么别的职位）3个月了。为了在新工作岗位上获得成功，你必须做哪些事呢？仔细想想，1周或10天后用书面形式告诉我。不过我现在就可以告诉你：你目前应该做的事，肯定不是你之前做的那些使你得到这次晋升的事情。"

如果你作为管理者没有做过这一点，那么就不能怪当选人的糟糕表现，只能怪你自己，是你自己没尽到一个管理者的职责。

导致任命失败的一个最重要的原因在于——据我所知，它也是美国管理中最大的浪费——是没有彻底地考虑清楚，也没有帮助他人彻底地考虑清楚新工作的要求。

这里有一个最为典型的例子。几个月前，我以前的一个才华横溢的学生带着哭腔打电话给我："一年前，我得到了生平第一个大好机会，我的公司任命我为工程经理，但现在他们要辞退我，可我干得比从前都要好，我设计了三种可以获得专利的成功产品。"事实上，这个学生并未认识到他的工作已经变了，相应的工作任务也要改变。

我们时常会这样对自己说："我肯定是做对了，要不我就得不到这

份新工作。因此，我最好再多干点使我获得晋升的那些事。”这样想很自然。但大多数人并未意识到，一项不同的新工作要求不同的新行为。50多年前，我的一个老板把我提拔到一个比从前重要得多的职位上，4个月后，他批评了我。因为在随后的4个月中，我继续做着和以前同样的事情。对他来说，他觉得自己有责任让我了解新工作需要有不同的行为、不同的重心和不同的关系。

高风险决策

即便高层管理人员遵循了以上所有步骤，但是仍有可能做出错误的人事决策。因为大多数这类决策属于不得不做的高风险决策。

比如，为专业性组织（如一个实验室、工程部门或法律事务所）甄选管理者，就具有很高的风险性。专业人士难以接受一个不尊重其业务能力的人做自己的领导。但是，一个出色的工程师和一个称职的管理者之间，并没有什么必然的联系（除非有反面的联系）。在选择工程经理时，选择范围就应该仅限于该部门技术最高的工程师，同样把一个表现出色的业务经理提升到总部的人事岗位上，或是把一个人事专家调动到生产线岗位上，这种做法也不合适。从性格上来说，业务工作者常常不适应人事工作的紧张、挫败感和人际关系，反之，人事工作者也常常适应不了业务工作者所从事的工作。如果把第一流的地区销售经理，提拔到市场调查、销售预测和定价部门，可能会干得一塌糊涂，更别提取得任何成果了。

我们并不知道该如何测试或预知一个人的性情是否适应一个新的环境。我们只能通过经验来判断这一点。如果把某人从一种工作调动到另一种工作，结果很不成功，做出该决策的管理者必须尽快消除这一调动的消极影响。同时，管理者必须承认："我犯了错，必须对此负责，纠正这个错误是我的工作。"把不适合的人留在他们无法胜任的岗位上，这不能叫友善，而是残忍。当然，也没有必要一定要辞掉这个人，一家公司总能为出色的工程师、洞察秋毫的分析师、优秀的销售经理提供最合适的岗位。最合适的行动（大多数时候都能行得通）是将这位不合适的人调回原先的工作，或是性质类似的岗位上去。

有的时候，职位本身的问题也会造成人事决策的失败。这可能就像150年前一位新英格兰船长形容的那样，是"寡妇制造者"。一艘快帆船，不管设计得多么漂亮、建造得多么好，一旦它开始碰上各种致命的"意外事故"，船主往往不会重新设计或修复这艘船，而是应该把它尽快拆掉。

在快速成长或发展的公司里，常常会出现"寡妇制造者"式的职位，也就是说，连非常出色的人也必定会在上面栽跟头的工作。比如，在20世纪60年代和70年代初期，美国银行的"国际副总裁"这一职位，就变成了"寡妇制造者"式的职位。这曾是一份很轻松的美差。实际上，长期以来，这都是一个银行安置落选者并期待他们干出一番成绩的职位。可是突然之间，一个又一个新上任者在这份工作上折戟沙场。事后看来，其

原因来自于当时国际活动迅速而又毫无征兆地成了各大银行及其商业客户日常业务不可分割的组成部分。这样，一份原本轻松胜任的工作，突然变成了一件没人干得了的“非人工作”。

如果一个职位连续让两个从前工作表现很好的人栽了跟头，无法胜任，那么这个职位就是“寡妇制造者”。发生这种情况时，一位负责任的管理者不应该再去找什么举世无双的天才，因为这个时候几乎不能找到一个胜任该职位的人。所以，应该果断地取消这个职位。凡是一般能力出色的人无法胜任的工作，都不适合安排其他人去干。除非做出某种改变，否则它会像挫败前两个人那样，轻松地把第三个人挑落马下。

合理管理一个组织的根本手段就是做出正确的人事决策。这些决策可以表明该组织的管理是否出色，它的价值观是什么，以及它是否相对认真地对待自己的工作。无论管理者付出多大努力，想要保住自己决策的秘密都很困难，也无法掩盖他们所做的人事决策，因为它们太显眼了。但是一些人仍在努力地进行这方面的尝试。

管理者常常没有一个判断战略性行动是否合理的标准。况且他们也不一定对这样的事情感兴趣：“我不知道我们为什么要收购这家澳大利亚的企业，反正它也妨碍不了我们在沃斯堡的正常工作。”这是一种经常出现的态度，但同一位管理者要是说到“乔·史密斯被任命为XYZ分公司的主管，一些管理者通常会比高层管理人员更了解乔。”这些管理者会说：“乔早应该得到这次晋升，选择他再合适不过了，该分公司正需

要他这样的人来管理，只有他的到来才能实现该分公司迅速发展。”

可是如果乔获得这次提拔是因为他擅长政客手腕，那么每个人都会轻松得知这一内幕，而且他们会在私下这样说：“看看吧，这就是这家公司的经营之道。”他们会因为上司迫使他们钻营结党而轻视管理者，最终，他们要么拂袖而去，要么也变成了耍手腕的政客。我们很早就知道，组织里的人会模仿那些获得奖励的人的行为。要是奖励落到那些不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的人头上，整个组织也会迅速堕落到不干实事、阿谀奉承、耍小聪明的深渊里。

总之，不考虑怎样才能做出正确人事决策的高层管理人员及所有管理者，不但会损害自己的工作表现，还会危害到整个组织的威望和尊严。

第10章　企业家企业

人们的传统观念普遍认为“大企业不会创新”，这听起来似乎有一定的道理。事实上也确实如此，20世纪新的、重大的创新都不是来自当时的大企业，这些大企业本身甚至从未尝试过创新活动。虽然汽车公司曾一度试图开拓新的领域，福特汽车公司和通用汽车公司都是航天与太空研究的开路先锋。但是，今天所有大型飞机和航空公司都是从独立的新企业中发展而来的。同样，50年前首次成功研发出现代药品时，今天颇具影响力的医药巨人们不是规模很小，就是尚未成立。20世纪50年代，电气工业的每一个领跑公司——美国的通用电气公司（General Electric）、西屋公司（Westing house）和美国无线电公司（RCA）、欧洲大陆的西门子（Siemens）和飞利浦（Philips）、日本的东芝（Toshiba）——都一股脑地挤入到计算机行业当中，但是却没有一个公司能够取得成功。最后的竞争结果是，IBM独占鳌头，成为市场领导者。而40年前的IBM，充其量不过是一个中等规模的公司，而且根本就谈不上是什么高科技企业。

然而，普遍认为大企业不会创新或不能创新的想法，是一个彻头彻

尾的错误观点。

首先，有大量的实例可以证明这样一个事实：在作为企业家和创新者方面，许多大企业的成绩颇为显著。下面的例子就提供了强有力的说明。在美国，强生公司在卫生和医疗保健业中业绩卓著；明尼苏达矿业及制造有限公司（Minnesota Mining and Manufacturing Company，3M）为工业和消费市场精心设计生产了高科技的产品；花旗银行已有100多年的发展历史，它作为美国本土和全球最大的非政府金融机构，是银行业和金融领域的主要创新者；在德国，迄今已有125年历史的赫斯特公司（Hoechst）是世界上最大的化学公司之一，它同时也是医药行业当中最成功的创新者之一。

其次，有关“大规模”就是创新与企业家精神的主要障碍的观点也是不正确的。在讨论企业家精神时，人们经常听到大量关于大组织的“官僚作风”以及“保守主义”的议论。当然，这两种现象都是现实存在的，而且的确会严重损害创新与企业家精神，也会妨碍取得其他成就。然而，事实清楚地表明，在现有机构中，无论是商业企业还是公共机构，只有小企业最没有企业家精神和创新意识。在当前，颇具企业家精神的企业中，有许多大型公司除了上面所列举的成功企业以外，还可以轻而易举地把此类公司的名单增加到100家。除此之外，在具有创新意识的公共服务机构的名单中，也可以列出许多家。

由此可见，“规模”并不是创新与企业家精神的限制性因素，而真正

的障碍是现有企业本身的运作情况，特别是现有的已经获得成功的运作机制。大企业以及至少是具有相当规模的企业比小规模企业更容易克服这些创新的障碍。任何运作——一个制造工厂、一项技术、一条产品线、一个分销体系——都需要持久的努力和不断的关注。在正常的运作中，不可避免地会出现“日常危机”。日常危机需要立即处理，而不能拖延。因此，在现有企业的管理中，对这一问题应该给予高度重视。与那些规模和运作都已成熟的企业相比，新企业看起来都那么渺小，微不足道,前途未卜。

传统观念的错误在于它认为企业家精神和创新是自然的、创造性的或具有自发性的。它认为，如果一个组织中没有涌现创新与企业家精神，那么创新和企业家精神一定受到了某种条件的遏制。然而，现实中只是有少数企业具备这种创新和企业家精神。据此，它们得出的结论是，现有企业压抑了企业家精神。但是，企业家精神既不是“自然的”，也不是“创造性的”，它其实就应该是一种踏踏实实的工作。因此，从上述实例中得出的正确结论恰恰与一般人的推论相反：大量现有企业，其中不乏中等规模、大型、超大型的企业，在创新与企业家精神的实践中都有突出的表现。从这一点可以看出，任何企业都可以培养创新与企业家精神，不过要实现这一目标，企业必须有意识地去奋斗。创新与企业家精神是可以学会的，但是一定要付出足够多的努力。企业家企业将企业家精神视为一种责任、使命，它们在这方面不断进行培训、锻炼，对其加以研究，并付诸实践。

结构

创新活动是通过人来开展的，而人又是在一个组织结构中工作的。

为了使现有企业能够具备创新能力，公司必须建立一种有利于创新的机制，进而使公司的员工具有企业家精神。它必须以企业家精神为中心设计各层关系，必须确保其奖励和激励措施、薪酬待遇、人事决策及政策都能够鼓励企业家的创新行为，而不是惩罚这种行为。

1.首先这意味着我们必须将新的具有企业家精神的项目与原有的、已存在的企业项目分别组织和管理。在任何时候，如果我们仍沿用现有的企业机制来进行创新、开发创新项目，那么我们注定要以失败而告终。

其中的一个原因就是，现有企业往往需要负责人投入相当多的时间和很大的精力，并且最后还要享受许多优先权。而新项目一开始总是看起来微不足道或者前途未卜，所以一切总要让位于已经实现的、强大的、可持续发展的项目。毕竟，现有企业必须为在市场上苦苦挣扎的创新项目提供资金支持，但对现有企业的“危机”又必须加以关注。因此，现有企业的负责人总是一而再、再而三地延迟对新事物、创新和企业家工作采取行动，以致白白错过大好的成功机会。不管人们尝试了多少种方法（三四十年来，我们已经尝试了每一种可能的机制），现有企业仍然只能扩展、改进及适应现有的事物，而发展新事物则好像是属于其他

部门的工作。

2.这还意味着组织必须专门为新项目留有一席之地，而且必须由高层管理人员直接负责。即使新项目从当前的规模、收益和市场状况来说都比不上现有的产品，高层管理团队中也必须有人以企业家和创新者的身份担负起为新项目的美好前景而奋斗的工作任务。

当然，这不一定要求是一种全职工作，在较小的创新企业中，它往往也不可能是全职工作。但是，必须对其工作进行明确的定义，而且必须考虑让一个有权力和有威信的人来全权负责。

新项目就好比是一个新生儿，在可以预见的未来，它仍然处于“婴儿”期，而“婴儿”需要悉心的呵护。“成年人”，即指负责现有事业或产品的管理者，他们没有时间关注新生项目，即使注意到了它们，对这些新项目也是不甚了解。事实上，它们也不应当被过多地干涉。

由于无视这一规则，一个主要的机床生产商曾经就丧失了它在机器人领域可能的领导地位。

该公司不仅拥有自动化大规模生产的基本专利，而且还拥有尖端的工程技术、极好的业界声誉以及一流的制造工艺。在1975年，工厂自动化的初期，它被业界视为未来该领域的领导者，但10年以后，它却完全退出了竞争领域。其原因是该公司将开发自动化生产机床的重要任务交给组织的第三级、第四级基层管理部门负责，并让该部门向主管设计、

生产和销售公司传统机床产品的管理者汇报。虽然这些人支持和鼓励开发自动化生产机床，并且最初开发机器人的想法就是他们提出来的，但是，由于面对许多类似日本公司这样的新竞争对手，他们必须整日忙于传统生产线的重新设计，以适应新的规格，然后做演示、市场推广、融资，并对客户提供技术服务。所以，每当负责新产品开发的人请求他们对新方案的选择做出决策时，他们的回答总是："我现在很忙，下个星期再来吧。"毕竟，开发机器人只是公司的一个新方向，而现有的传统机床生产线每年却可创造几百万美元的利润。

非常不幸的是，上述实例是一个普遍存在的现象。

要想避免因忽视而扼杀新事物的最好的、也是唯一的方法，就是在建立创新项目伊始，就将它作为一项独立的业务展开，并有专人负责。

有三家美国公司是这种方法的最好实践者，它们分别是：生产肥皂、清洁剂、食用油和食品的宝洁公司，这是一家规模庞大且具有企业家精神的公司；生产卫生和医疗保健产品的强生公司；生产工业和消费产品的3M公司。虽然这三家公司在具体的创新细节上各有千秋，但是本质上却是相似的：它们采用的是相同的政策。它们一开始就将新项目作为单独的业务来组建，并任命一个独立的项目经理，该项目经理一直负责该项目直到项目被放弃为止，或达到预期目标，成为一个成熟的业务为止。在业务发展过程中，项目经理可以调用他所需要的所有资源（包括研究、生产、资金和市场推广），并将其投入到新项目中去。

3.之所以要分开建立创新项目，还有另一个重要原因，就是让它避免背负过重的包袱。例如，除非产品已经上市几年，否则公司对新产品的投资和对投资回报的计算，均不能使用传统的投资回报分析法。要求刚开始发展的创新项目承担现有业务的沉重包袱，就好比让一个6岁的孩子背负几十公斤重的背包进行长途跋涉，他肯定走不了多远。但是，现有业务在制定财务政策、人事政策，以及确定向哪些部门报告方面，都有自己不同的要求，是不可能轻易改变的。对于创新工作及肩负创新工作的部门，公司需要在许多领域中制定不同的政策、规则和衡量方法以及评价标准。

许多年前，我从一家大型化学公司的发展中了解到了这些情况。每一个人都知道，公司的一个核心事业部门必须不断地开发出新产品，公司才能得以生存。这些新产品的生产计划已经被制定出来，技术性工作也都已经全面完成……但是，始终都没有取得什么成果。日复一日，年复一年，这个部门总用这样或那样的借口予以搪塞。最后，该事业部的总经理在一次检讨会上道出了实情："我和我的管理团队的薪水，主要是按投资回报率来计算的。为了开发新产品，我们必须要投入许多资金，这样，投资回报率就会降低一半，相应地，我们的薪水也会随之降低，这样的情况至少会持续4年的时间。即使4年后这些投资开始收到回报，而我也仍在这里工作（如果在这么长时间内利润又这么低，我怀疑公司是否会容忍我那么久），但在此之前我们的工薪水平是很低的，在这段时间里，我不得不要求部门全体同事节衣缩食，这种做法对我们来

说合理吗?”后来，公司改变计算薪水的办法，在投资回报计算中剔除新项目的研究和发展费用。自此一年半的时间内，新产品就上市了，两年后该事业部门在这一领域取得领导地位，并保持至今。4年以后，这个事业部门的利润就翻了一番。

禁忌

以下是现有企业的企业家在管理时应重点注意的一些事情：

1.最重要的一个告诫就是不要将经营部门与企业家和创新部门混合在一起。永远也不要将创新项目放到现有的管理部门当中，也绝对不要让负责现有业务运营、开发和优化的人员来承担创新任务。

如果一个企业不彻底改变其基本政策和实践方法，就想取得创新，成为具有创新精神的企业，这也同样是不现实的。事实上，这是注定要失败的。兼职的企业家取得成功只是例外。

在过去10~15年的时间里，许多大型美国公司曾尝试与企业家联合组建合资公司，但是没有一个能够最终获得成功。一方面，企业家发现自己受到政策、基本规则和官僚主义、守旧以及保守“氛围”的影响。另一方面，其合作者——大公司的管理者却无法明白企业家要做些什么，无法理解他们的行为，只是认为这些企业家都缺乏训练、太狂妄自大，并且不切合实际。

从总体上来讲，大公司要想成功地成为企业家企业，只有充分利用它们本公司的人来承担这种创新项目。公司与新项目的负责人必须相互了解，公司必须足够地信任他，反过来，他也要知道如何在现有企业中进行创新。换句话说，任用能够以合作伙伴身份工作并懂得创新的人才会成功。但是，其前提是整个公司上下都要有企业家精神，他们希望创新并愿意为之而付出努力，而且把创新看成需求和机遇。也就是说，整个组织必须“渴望新事物”，并为之奋斗。

2.如果脱离已有的业务领域，即使努力创新，也很少有人会成功。无论多元化有多少优点，它都不能与创新和企业家精神混为一谈，因此创新切忌“多元化”。新事物的发展往往充满艰辛，而且有可能被颠覆。对我们来说，从事自己不熟悉的领域是很难获得成功的。对于现有企业的创新，一定要立足于自己的专长，包括具备的市场知识和技术知识都是如此。凡是新事物，将来肯定会出现各种各样的问题，这就是我们熟知的“新事物发展的路途上充满荆棘。”所以，企业必须充分了解所从事的创新活动。除非“多元化”与现有事业有共同的知识（无论是市场方面还是技术方面的知识），采用“多元化” 才有可能促使创新成功。即使是那样，正如我在其他著作中讨论过的，“多元化”仍有它自身的问题。如果公司除了解决实践企业家精神的过程中所要面临的困难和要求，还要解决由于“多元化”而带来的困难和要求，那么后果将不堪设想。因此，企业只能在自己熟悉的领域开展创新活动。

3.最后需要注意的一点就是：不要试图通过收购小企业来实现自己企业的创新，因为那几乎是没有任何成功的可能性。除非进行收购的公司愿意并能够在相当短的时间内向被收购公司提供管理者，否则收购极少会有所成效，因为被收购公司中的管理者任职时间一般都不会太长。如果他们是所有者，那么他们现在已经很富有了；如果是职业经理人，除非新公司提供更好的发展机会，他们才有继续留任的可能性。因此，在一两年的时间内，收购者必须向被收购公司提供管理者。当一家非企业家企业收购了一家企业家企业时，做到这一点就显得尤为重要了。新收购公司的管理者很快就会发现他们很难与其总公司的管理者共事，反之亦然。就我个人所知，迄今为止通过“收购”进行创新的例子中没有一个是成功的。

在日新月异的时代，一个企业要想具备创新能力、抓住成功的机会，并且要蓬勃发展，就必须要将企业家管理植入自己的管理体系。它必须采用一套政策，建立一套机制，使组织上下都渴望创新并为之努力。此外，组织还应注重企业家精神及创新的培养。若想成为成功的企业家，对于那些现存企业来说，无论规模大小都必须将其当做企业家企业来加以管理。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第11章　新企业

对于现有组织来说，无论是商业企业还是公共服务性组织，“企业家管理”一词的核心都是“企业家”。而对于新企业来说，核心则是“管理”。对于现有企业来说，业已存在的东西是培养企业家精神的主要障碍，而在新企业中，主要障碍是什么都缺乏。

新企业拥有创意，或许还能提供产品或者服务，甚至还有销售活动，销售量有时还相当可观。当然它也必须支出成本费用，但它可能也有相应的收入，甚至还有利润。然而，它并非是真正意义上的企业。一个真正的企业应当拥有健全的组织机构，能够独立生存、发展以及经营，而且，企业的员工应该清楚自己的职责和应该从事的工作，并明白这些工作的结果是什么或应该是什么。除非新企业能依靠完善的管理，发展成为一家真正的企业，否则无论它有多么独特的企业家创新思维，吸引了多少资金，产品质量怎么好，甚至无论有多大的市场需求，最终它都无法在激烈的市场竞争中生存下去。

19世纪最伟大的发明家爱迪生正是因为拒绝接受这些事实，致使他创办的每一个企业都惨遭失败。爱迪生的雄心壮志就是力求成为一个成功的商人和大公司的管理者。他本应该取得成功，因为他是一个出色的商业策划者。他清楚地知道如何利用自己发明的电灯泡来创立一家电力公司，他也知道如何获得企业可能需要的资金。他的产品一经问世，就

立即带来了很大的轰动，而且有大量的市场需求。但是，爱迪生始终是一个“单独”的企业家，或者说，他仅仅想当然地认为“管理企业”就是当老板。他拒绝成立一个管理团队，所以，他创立的四五家企业在发展到中等规模以后，无一例外都失败了。最后，这些公司只好逼迫爱迪生自己下台，由职业经理人接手管理工作，才得以继续生存下来。

因此，新企业的“企业家管理”应具备以下四项要求：

首先，要密切关注市场。

其次，要对财务有前瞻性，特别要有对现金流和未来资本需求的规划。

再次，要在新企业真正需要，并且有能力负担起一支高层管理团队之前，就及早将它建立起来。

最后，它要求新企业的创始人确立自己在企业中的角色、工作范围和与他人的关系。

关注市场的必要性

当一个新企业不能实现其原有的构想，甚至根本无法继续生存下去的时候，最常听到的解释就是：“我们本来做得很好，可是后来，其他企业都蜂拥而进，抢走了我们已有的市场份额。我们真是弄不清这是怎么回事。它们的产品与我们的并没有很大的差别呀。”或者你会听到另

一种解释："我们的销路本来挺好的，但是其他企业开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，转瞬之间，它们就占领了市场。"

新企业往往在试图开拓的市场之外获得成功，其真正所从事的产品或服务也与它一开始的计划相差甚远，现有的大部分顾客甚至根本就不在公司当初考虑的范围之内，而且产品的用途也越来越广泛，与最初的设计大相径庭。如果新企业没有预料到这些，就不能利用这些意外和预想之外的市场来进行经营与管理；如果该企业没有完全关注市场，不是以市场为导向，那么它将只能为竞争对手的成功创造机遇，而不能谋求自身的长远发展。

早在1905年，德国的一名化学家就研制出了局部麻醉品奴佛卡因（novocain）。但是，因为医生喜欢全身麻醉，该化学家没有能够设法说服医生使用他的新产品（医生只是在第一次世界大战期间才开始接受奴佛卡因）。然而，完全出乎意料的是，牙医竟然对此很感兴趣，开始使用奴佛卡因这一麻醉剂。于是，这位化学家开始到德国各处演讲、宣传，极力反对将奴佛卡因用在牙科手术上。他声称，他的奴佛卡因不是为了牙科手术而研制的！

必须要承认，这种反应难免有些偏颇。但是，在创新之始，企业家的确知道他们所发明的产品是用于哪些用途的，而且很难接受意外的成功。一旦出现一些意料之外的市场需求，他们往往会产生抵触情绪。即使他们不会真正拒绝那些不在他们"计划之中"的顾客来源，也很可能会

明确表示，这些顾客不受欢迎。

以往在计算机行业就发生过这样的事情。第一台计算机的设计研制公司——尤尼瓦克（Univac）公司认为，这种伟大的产品是专为科研工作的需求而设计的，因此，当有其他企业表示有兴趣购买计算机时，它甚至没派销售人员去访问顾客。尤尼瓦克公司这样做的理由很充分，它认为企业界的人根本弄不清计算机的特性及如何运作和应用。尽管IBM也同样认为计算机是专门用于科学研究的一种工具，它的计算机最初就是专门为天文计算而设计的，但是IBM愿意接受新增的企业订单，并为它们提供优质的服务。10年以后，大约在1960年左右，虽然尤尼瓦克公司仍然拥有最先进、性能最好的计算机，而IBM却已经占领了整个计算机市场。

我们在教科书上也曾遇到过上述问题，而把此归结为企业没有进行充分的“市场调研”。

事实上，这近似一种谬论。因为，没有人能够对一种全新的事物进行市场调研，也没有人能够对还未上市的产品进行市场调查。同样地，许多家公司之所以拒绝施乐公司（Xerox）获得的专利权，也是因为进行了深入的市场调查。调查结果显示，印刷业是绝对不会使用复印机的。当时没有人会想到企业、学校、大专院校以及许多个人会购买复印机，而这些正是复印机巨大的潜在市场。

因此，应该在新企业创立伊始就做出这样的假设：新企业提供的产品或服务会在一些意想不到的市场中赢得顾客，当初设计的产品或服务可能会用在出人意料的用途上，同时被一些意想不到的顾客，甚至不被新企业所知的顾客购买。

如果新企业从开始创建就不能以顾客的需求和市场为中心，那么它极有可能仅仅为竞争对手开拓了市场，成为竞争对手成功的基石，而自己却不能谋求更好的发展机会。几年以后“其他企业都蜂拥而进，抢走了我们已有的市场，”或“其他企业开始向顾客兜售我们从未听说过的产品，转瞬之间，它们就占领了市场。”其实，新企业要做到以市场为中心并非是一件特别困难的事情。但是在从事这项工作时，会与企业家的意愿背道而驰。首先，它要求新企业系统地寻找出意想不到的成功和失败。企业家不能仅仅凭借主观臆断，就把意料之外的事情当做“例外”而忽略不计。恰恰相反，企业家应当走向市场，仔细调研，发现这些特别的机遇。

第二次世界大战后不久，一家小规模的印度工程公司买下了关于生产配有辅助轻型发动机的欧式自行车的许可权。这种自行车看起来非常适合印度市场的需求，但是事与愿违，该产品在印度市场上的销路却一直不好。也就在这时，这个小公司的老板意外地发现，自行车的发动机倒有大量的订单需求。起初，他打算把这些订单全部退掉，可他又不断地思考：“人们会把这些小发动机作为什么用途呢？”这种好奇心驱使他

实地调查、寻访这些订单的来源。他发现农民们将发动机从自行车上拆下来，改装到以前一直用手工操控的灌溉水泵上，以此作为动力来源。该老板认识到了这一潜在市场的存在，于是转变了原有的市场目标。从此，该公司迅速发展起来。现在这个生产商已经成为世界上最大的灌溉水泵制造商，每年的销售量都有数百万台。这家公司的水泵提高了整个东南亚地区的农业灌溉水平。

还有很重要的一点就是，整个新企业无须花费很多资金和精力就能够轻易地发现：意外出现的市场对自己产品的需求是出于偶然，还是因为自己的产品的确有尚未发现的巨大发展潜力。当然，要做到这一点也需要对市场有敏锐的目光和一套系统的工作方法。

最关键的是，新企业的经营者必须要把一部分时间和精力用在企业的外部，不时地进行实地考察。比如，进行市场调研，与顾客和销售人员交流，并认真倾听他们提出的建议。新企业也有必要建立一整套系统的工作制度，明确规定其“产品”或“服务”的标准应由顾客来界定，而不是由生产厂商界定。此外，新企业还必须不断地更新其产品或服务，提高质量，增大提供给顾客的效用和价值。

新企业最大的危险，莫过于它自认为比顾客“更了解”产品或服务的特征，知道应该采取何种销售方式，以及应该具备何种用途，这是一种以生产为导向的方式。最重要的是，新企业应该愿意接受意外的成功，并以此为商机，而不是把它看做对自己专业知识的一种羞辱。同时，新

企业还应该记住这样一句营销名言："企业不是以改变顾客为目的，而是要以满足顾客的需求为宗旨。"

财务的前瞻性

新企业很少以市场为导向，这是一种惯例。在企业发展的初期阶段，这是一件最令人无可奈何的事情，有时会一直阻碍那些幸存下来的新企业更加健康地成长。

与此相比，缺乏对财务的密切关注以及缺少有效的财务政策，则是新企业成长的第二阶段所面临的最大威胁，尤其是会阻碍快速成长的新企业的发展。新企业越是成功，缺乏财务前瞻性所带来的危险也就越大。

假设一个新企业成功地研制出新产品或服务，并且促销效果良好，就可以快速地发展，迅速占领市场。在此之后，该企业将会公布自己"快速增长的利润"，并对今后做出乐观的预测。不久，股票市场的名单上就会出现这个新企业。如果新企业属于高科技行业，或属于当时最热门的行业，那么更会引起股民的关注。这时关于销售的预测得到夸大：预测5年之内，该企业的销售额将达到10亿美元。然而，事实上仅过了一年，新企业就走下坡路了。或许，它不会就此关门停业或宣布破产，但是，财务赤字充斥着整个企业。于是，该企业拥有的275名员工中，180人被解雇，总裁也被革职，该企业也可能被一家大公司低价收

购。新企业失败的原因无非也就是：缺乏资金，无力筹集扩张所需的资本，以及管理不当导致各类开销、库存和应收账款一片混乱。通常来说，这三种财务困境会同时给企业带来威胁，即便是其中单单一种因素不会危及新企业的生存，也必将影响到它的健康发展。

一旦新企业面临这种财务危机，它也就唯有克服重重困难，付出巨大的努力，才能渡过难关。但是，我们也完全可以对财务危机进行事先预测并防范。

开创新企业的企业家很少有不关注钱的，相反，他们一般都很贪心，因此把注意力都放在利润上。但是，对于新企业来说，这显然是错误的。新企业的前期投入大，关注利润不利于企业的发展，随着新企业日益成长才逐渐开始回收投资，也就是说，新企业应最后关注利润，利润不应该是首先关注的对象。新企业应该首先关注现金流动、资本和控制。没有它们，利润就是虚幻的数字，也许过不了一年或一年半，利润就消失了。

新企业的成长是需要配置资源的。从财务的角度来说，这意味着新企业的成长需要增加财务资源而不是从中抽取资金。新企业最初的成长需要更多的现金和资本投入。如果一家成长中的新企业显示出“创造利润”的迹象，这也只不过是一种假象，因为利润只不过是一种用来平衡财务账目的会计手段而已。由于大多数国家都是依据这种虚假的利润征税，因此，前期利润反而造成了企业的负债，或现金耗尽的局面，而非

真是盈利。一家新企业越健康、发展越快，它就越需要投入更多的财务资源。新企业是新闻报道和股市的焦点，尽管新企业显示出利润快速增长的趋势，但这些“账面盈利”的新企业很有可能在几年之后走向滑坡。

新企业需要进行现金流预测和分析以及有效的现金管理。在过去的几年里，美国的新企业（有些高科技公司除外）在这方面比以前的新企业做得要好，在很大程度上是因为美国的新企业家通过实践懂得了企业家精神需要财务管理。

如果进行了可靠的现金流预测，现金管理也就相对比较容易。这里所说的“可靠”并不是指“希望”，而是指假设遇到了“最坏的情况”。在银行界有一句古老的“金科玉律”：在预测现金收入和支出时，将应付账款以提前60天支付计算，而应收账款以延迟60天入账计算。如果说这种预测过于保守，那么可能发生的最坏情况是，企业会出现暂时的现金过剩，但这种现象很少发生在迅速发展的新企业中。

一个发展中的新企业应该提前一年估算出它将需要多少资金，何时需要，用于什么目的。有一年的充足时间，它就可以筹措所需的资金。但是，即使一家新企业经营状况良好，仓促筹措资金或发生“危机”时筹措资金从来都不是一件轻而易举的事，而且代价巨大。更重要的是，它总是使公司的关键人物在最关键的时刻偏离正确的方向。然后，他们需要花好几个月的时间和精力奔波于各家金融机构之间，被问题丛生的财务预测整得晕头转向。最后，他们一般不得不拿企业的未来发展做抵

押，来渡过90天的现金周转危机。等到他们最终能够再次静下心来认真思考企业的经营时，已经不可避免地丧失了许多重要商机。可以肯定地说，新企业面临资金压力的时候就是发展机遇最大的时候。

由于成长迅速，成功的新企业原有的资本结构时常不再适合于新的需要。一个久经验证的“金科玉律”足以证明这一点：如果新企业的销售额（或订单）增长40%~50%，那么它原有的资本结构将不再适合如此快速的成长。通常来说，一家新企业在经历了这种成长之后，都需要一个新的、不同于以往的资本结构与之相配套。随着企业的不断发展，原有的个人资金来源（无论资金是来自业主、其家族还是来自外人）都会变得不够充裕。于是，新企业往往通过公开“上市”，或寻找新的合作伙伴，或在已有公司中寻找合作伙伴，或从保险公司和养老基金中融资，来筹集所需的资金。新企业势必会把通过权益资金获得财务支持转变成通过长期负债融资，反之亦然。随着新企业的成长，现有的资本结构并非长期适用的结构，会成为新企业发展的障碍，也就因此需要不断地改变。

最后，新企业若要有效地管理企业的成长，就需要制定一套完整的财务体系。我们一而再、再而三地看到一幕幕历史在重复上演：一家新企业在创业之初，就拥有出色的产品，在市场上有显赫的地位，而且还有光明的发展前景。转瞬之间，应收账款、库存、制造成本、管理成本、服务、分销等，一切都失去了控制，陷入混乱。只要其中一项失去

控制，所有其他各项都会随之失控。事实上，这是因为新企业的成长远远超出了它自身的控制范围。等到能够重新控制局面时，已经失去了原有的大片市场，即使客户不产生敌意情绪，也已经会变得非常不满，经销商也会因此对公司失去信心。更糟糕的局面就是，员工对管理层不再信任。当然，我们也可以理解他们这样做的原因，企业当前的局面使他们完全没有理由再继续相信他们的管理层。

事实就是这样，新企业的快速成长总是使现有的控制结构很快过时、失效。当销售额增加40%~50%时，这种情况必将发生。

对当前的局面一旦失去控制，就难以恢复到正常状态。然而，值得庆幸的是：失控的局面是可以防患于未然的。首先，需要仔细思考企业的关键领域。这里的关键领域可能是产品的质量、服务，也可能是应收账款和库存，或者是生产成本。一家企业内部的关键领域很少会超过四五个，管理费用也应该包括在内，如果收入被与之不成比例或快速增长的管理费用所抵消，也就毫无利润可言。这意味着企业聘用的管理和行政人员增加的速度超过了公司的实际增长所需，这通常是一家企业失控的第一征兆，意味着管理结构和实务不再适合实际的工作与管理所需。

为了配合新企业的预期成长，新企业必须提前三年建立控制系统，以控制这些关键领域。不过，复杂精准的控制系统并没有必要，实际上也确实无关紧要，这不仅会带来操作的困难，也会浪费资源，因为我们仅需要约数就可以。真正重要的是从思想上重视，新企业的管理者必须

注意到这些关键领域，时常想到它们。唯有如此，当有需要时才能迅速采取行动。如果对这些关键领域给予了足够的重视，通常不会出现不可挽回的混乱局面，因为新企业随时都可以运用所需的控制系统实行必要的控制。

不需要在财务前瞻方面花费太多的时间，然而它却需要认真地思考和密切关注。完成这项工作的技术也很容易掌握，许多管理会计教科书中都有翔实的论述，但实际工作还必须由企业来做。

建立高层管理团队

尽管新企业在适当的市场上成功地占有了一席之地，并成功地找到了它所需要的财务结构和财务体系，然而几年以后，它仍然陷入严重的危机之中。通常是在它即将跨入成熟企业的门槛，也就是成为一个业已完善的成功企业之时，它陷入了似乎没有人可以理解的困境之中。产品一流，前景光明，但是企业就是停滞不前，无论是获利能力、产品质量还是其他任何关键领域的绩效都不佳。

出现这种情况的原因总是相同的：缺乏高层管理团队。企业已经发展成并非一两个人所能管理的规模，现在它需要一个高层管理团队来实施有效的管理。如果这样的一个企业团队不能适时地出现，迫于需要想要重新组建，显然为时已晚，事实上也确实太晚了。这个时候，企业能存活下来就已是万幸了，更别提有更大的发展。但是，在现实中，它很

可能因此遭受永久性的创伤，或者多年以后，仍然承受由于缺少高层管理团队所带来的负面影响。公司上下的士气被挫败，员工对公司也不再有任何期望，并开始破罐子破摔，公司的创始人开始分道扬镳，满心怨恨，可是后悔已为时太晚。

解决上述问题的方法很简单：在企业真正需要高层管理团队之前，就将它建立起来，防患于未然。一般而言，团队不可能在一夜之间建成，而是需要花费几年的时间，根据我以往的经验，至少需要三年。团队是建立在相互信任、相互了解的基础之上的，只有经过长时间的磨合，团队才能发挥更大的作用。

但是，一个小规模企业和正在成长的新企业却无力负担建立一个高层管理团队的重任，它负担不起六个高层管理者所应享受的高薪。事实上，处于发展阶段的小型公司和成长中的企业都是由很少一部分人来包办一切事务的。问题的关键是，如何才能为它们提供一个切实可行的办法解决这一难题呢？

事实上，解决办法也没有想象的那么复杂，这就要看创始人是否愿意建立一个团队，而不是自己事必躬亲。如果高管层中有一两个人认为所有事情他们必须亲历亲为，那么几个月以后，或者最多几年以后，就不可避免地要出现管理危机。

每当新企业的客观经济指标（如市场调查或人口统计分析）显示

出，其业务将在两三年内翻一番时，企业创始人的责任就是，立即着手组建一个很快就能发挥作用的管理团队，这是一种防患于未然的措施。

首先，企业的创始人必须与企业的其他重要人物一起组成一个小组，共同考虑和商讨企业关键领域的活动。他们应该认真思考："哪些特定领域将影响本企业的生存和成功？"每一个人必须列出这些主要领域。如果意见不一致或产生分歧，那么他们就必须严肃认真地解决，因为这是一个至关重要的问题。团队中任何一个成员所想到的每一种企业活动，都应该被列入议事日程，仔细加以考虑。

在书本中通常不会有关于企业关键活动的记载。只有通过对企业的情况进行具体分析，这些关键活动才会显现出来。以一个局外人的眼光来看，从事相同行业的两家企业对关键活动的界定也可能存在差异。例如，其中一家企业可能以生产为中心，而另一家企业则可能以顾客服务为中心。只有人员管理和资金管理这两项关键活动总是出现在所有企业中，其他活动则由企业的内部人员视企业、自身工作、价值观和目标看法而定。

其次，从创始人开始，团队的每一个成员都要考虑："我能做好哪些工作，我的这些重要的同事真正擅长哪些工作，其核心能力体现在什么地方？"然后，他们应对彼此的能力及优点达成共识。同样，也必须认真对待不同的意见，取其所长。

接下来，要继续考虑的一个问题就是：“不同的企业活动能发挥我们各自的长处吗，我们应该各自负责哪些关键活动，某项具体活动应该由谁来负责才合适？”诸如此类。

再次，组建团队的工作就可以开始了。公司创始人如果发现自己并不适合人事工作，就应该约束自己，不再插手企业的这项活动。或许他的长处在新产品的设计和新技术的研发上，或许他的关键活动表现在运营、生产、产品分销和服务上，或许在资金和财务方面，而其他人可能比他更适合人事管理工作。但是，所有关键的活动都必须有人来负责，而且这些人必须具备公认的、适合这项工作的能力。

任何条文都没有规定：“CEO必须负责这个领域，或者必须负责那个领域。”当然，CEO是公司最后的裁决者，负有最终不可推卸的领导责任。而且，CEO还必须确保获得必要的信息，以履行这个最终不可推卸的领导责任。然而，CEO的工作取决于企业的实际需要和他的个人素质。只要CEO的工作中包括关键活动，他就是在做CEO的工作。但是，CEO还有责任保证所有其他关键活动都由合适的人来负责。

最后，应该对任何一个企业的关键领域都设定具体的目标。每一项关键活动的负责人，无论是负责产品开发或人事管理，还是财务管理，都应该对下列问题做出回答：“你能为企业做些什么，我们应该让你负责些什么，你在设法实现哪些目标，并会在何时完成？”当然，这都属于最基本的管理范畴。

起初，以一种非正式的方式建立高层管理团队是一种稳妥的做法。这样，处于发展阶段的小型企业就无须给予班子内的成员任何头衔，也不必公开宣布，甚至不必支付额外的报酬。大约会在一年后，新成立的团队已发挥作用，所有这些才开始真正实施。在此期间，小组的所有成员还有许多东西需要掌握：他们的工作范围是什么，他们如何共事，如何协助CEO及其同事顺利开展工作。两三年后，当迅速成长的企业需要一个高层管理团队时，原有的高层管理团队就完全可以发挥其应有的作用。

然而，如果在企业真正需要高层管理团队时，却没有组建这一团队，那么企业早在自己需要组建班子之前，就已经丧失了自我管理能力。创始人将会因为承担过重的工作，而导致许多重要工作无法完成，目标也难以达成。在这个时候，公司会有两种可能，一种可能是创始人将精力集中在一两个自己感兴趣并能发挥才能的领域上，这一两个领域固然很重要，但并非是企业唯一的关键领域，而此刻，创始人已无暇顾及其他关键领域。两年后，由于这些重要领域未受到重视，企业陷入困境。另一种情况可能更糟，因为创始人有责任感，他明白人员和资金是企业的关键，需要有人负责。在创业之初，他把自己的能力和兴趣放在设计与开发新产品上，但是责任感迫使他去管理人事和财务。由于他不具备这些方面的能力，不仅人事和财务管理不善，而且他必须花时间做决策，或者在这些领域开展工作，致使他因缺乏时间而忽略了他所真正擅长的，或使他没有精力来负责他所擅长的工作，而且这也正是公司指

望他做好的工作，即开发新技术和新产品。三年以后该公司将成为一个空壳，不但没有产品，而且还没有人事管理，更没有财务管理。

如果出现第一种可能发生的局面，公司还有可能得以挽救。毕竟它还有产品，但是创始人将不可避免地被任何一个可以挽救公司的人所取代。如果出现第二种可能，任何人对企业面临的这种情况都是无能为力的，只能出售或清算破产。

这里不得不再次强调：早在真正需要高层管理团队之前，新企业就应该着手组建这样一个团队。在企业创始人发现仅凭他一个人不能胜任管理工作，会出现管理混乱之前，他就必须学会与其他同事合作，信任他人，而且学会如何使他们负起责任来。总之，创始人必须学会成为一个管理团队的领导，而不是成为一个有许多“随从人员”的“明星”。

我在哪些领域能够发挥自己的才智

新企业走向企业家管理的最重要一步可能就是建立高层管理团队。但是，这对创始人而言只是开始，他们还必须谋划自己的未来。

随着新企业的不断发展，企业家原有的角色和建立的关系将不可抗拒地发生变化。如果创始人拒绝接受这个事实，他们就会阻碍企业的发展，甚至会毁了企业的前途。

任何一个企业创始人都会认同这一看法。每个人都听说过其他企业

创始人由于没有随着企业的发展而改变，最终把企业和自己都毁了的悲惨故事。但是，即使许多企业创始人承认他们的确应该去做一些事情来改变自我，可是真正知道如何着手改变他们自己角色和关系的人却少之又少。首先，他们往往会扪心自问："我喜欢从事什么工作，"或者充其量会问："企业中哪个领域适合我。"其实，最适合问的问题应该是："从客观上看，企业今后的发展需要什么样的管理方式？"每当发展中的新企业（或公共服务机构）有了巨大的进步，或者改变经营方向或特性（即改变产品、服务、市场或它所需要的人才）时，它的创始人都必须回归到这个问题。

创始人必须扪心自问的第二个问题是："我的专长是什么，在企业的所有需求中，我可以做出哪些独特的贡献？"只有认真思考了这两个问题以后，创始人才应该继续问自己："我真正想做些什么事情，我的信念是什么，尚且不提后半生的发展，那么我未来几年想在哪些方面发展，这是企业真正需要的吗，我的贡献是那么重要、实际和不可或缺吗？"

但是，当问及"企业的需求是什么，身为企业创始人的优势体现在哪里，以及这些企业家真正想要做的事情是什么"等问题时，所得到的答案都不是一成不变的。

下面我们可以看这样一个例子：兰德（Edwin Land）作为宝丽来镜片和宝丽来照相机的发明者，从宝丽来公司创建开始，到20世纪50年代

初期为止，在这12~15年的时间里一直是他一个人负责整个公司的事务。当公司开始快速发展时，兰德便着手组建了一个高层管理团队，并使之发挥作用。至于他自己，他认为自己不适合承担公司的高层管理工作，他能为公司做出的贡献就是科技创新，而且只有他才能胜任这一工作。于是，兰德为自己建立了一个实验室，担任公司的基础研发总监，至于公司的日常运作，则交给其他人负责管理。

麦当劳的创始人雷·克洛克（Ray Kroc）也有类似的想法。虽然直到他去世都始终担任公司的总裁（近90岁高龄），但是他却适时地创建了一个高层管理团队来运营公司，并任命自己为公司的“营销核心”。直到他去世前不久，他还每周参观两三家麦当劳餐厅，认真检查它们的质量、卫生状况和员工的服务态度。更重要的是，他与顾客打交道，与他们交谈，虚心听取他们的意见。这使公司能够进行必要的改变，保持了它在快餐业中的领导地位。

这些做法不一定都能带来圆满的结局，它们有时甚至可以导致大家分道扬镳。

美国一个非常成功的新金融服务企业的创始人就是这样的一个例子。他确实建立了一个高层管理团队，也探讨了公司的需求，但是，当他审视自己的能力和长处时，却发现公司的需求与他自己的能力不匹配，更不用说公司的需求与他想做的事情之间有什么关联了。他说：“我花了一年的时间训练我的接班人，然后把公司交给他管理，之

后我就辞职了。”自那以后，他又开创了三家新企业，但是没有一家是关于金融领域的。他将这些公司成功地发展到中等规模后，又都一一辞职。他很喜欢创建新企业，但不喜欢经营。他接受了这一事实，即企业一旦建立，最好和他分离，这对双方都有好处。

在相同的情况下，其他企业家可能会得出完全不同的结论。一家著名医疗中心的创始人——某个特殊领域的权威人士，也曾遇到过同样的困扰。这家医疗机构所需要的是院长和资金筹集者，但是创始人自己却想做研究和临床医疗。不过，他认识到自己在资金筹集方面很有天赋，也能够学会成为一家较大规模的医疗保健机构的CEO。于是他说：“我知道我必须对自己所创的企业及同事负责，必须克制自己的欲望，肩负起院长和筹资者的重任。当然，若不是我认为自己具备这方面的能力，而且我的顾问和董事会也都这样认为的话，我恐怕永远都不会做这些事情。”

当企业的成功迹象初露端倪时，企业的创始人就必须深入思考“我究竟属于哪个领域”这个问题。但是，回答这一问题应该更早一些。事实上，在新企业还未启动时，创始人最好就仔细思考这个问题。

在第二次世界大战日本战败后的最黑暗时期，日本的本田汽车公司（Honda Motor Company）创始人本田宗一郎（Soichiro Honda）决定创建一家小企业时，就深入思考了这个问题。在尚未找到合适的合作伙伴来负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和人事之前，他决定暂

缓创办自己的企业。因为本田从一开始就认为，自己负责工程和生产领域，而不应扩展到其他事务。而正是这一决策造就了本田汽车公司的辉煌。

关于亨利·福特（Henry Ford）的例子则更早，并且更富有启发性。1903年，当福特决定步入商业界时，他的做法与40年后的本田宗一郎如出一辙：在开创企业之前，他先找到了一个合适的人做合作伙伴，来负责管理、财务、分销渠道、市场推广、销售和人事。福特认为自己不擅长上述领域，与本田宗一郎一样，福特认为自己应对工程和生产领域负责，打算只让自己负责这两个领域。他找的这个合伙人就是卡曾斯（James Couzens）（卡曾斯后来当选底特律市长及密执安州参议员，若不是他出生于加拿大，他很可能成为美国总统。——译者注），卡曾斯为公司的成功所做出的贡献与福特一样大。许多归功于福特的著名政策和措施，如1913年著名的5美元日薪制和开辟分销渠道及服务等政策，都是卡曾斯的创意，一开始福特还反对这些政策，后来才发现这些政策的巨大成效。卡曾斯功高盖世，福特越来越忌妒他，卡曾斯被迫于1917年退出福特汽车公司，卡曾斯离开之前的最后一个建议是坚持废弃T型车，用公司巨额利润的一部分来开发后继车型。

自从卡曾斯退出福特汽车公司，该公司的成长和繁荣就停滞了。短短几个月之后，当亨利·福特一手包办了高层管理的所有职能，而忘记了他原先知道的自己应该属于哪个领域时，福特汽车公司就开始江河日

下了。亨利·福特固守T型车不放，整整10年未推出新车，直到该车型汽车无人问津为止。卡曾斯被解雇之后的30年里，公司的下滑趋势一直没有被扭转过来，到老福特过世，他的孙子年轻的亨利·福特二世接管时，公司已濒临破产。

局外人建议的必要性

对于正处于发展阶段的新企业的企业家而言，他们非常需要局外人士所提供的客观见解与独特建议。

对于成长中的新企业来说可能并不需要一个正式的董事会，而且，一般的董事会也往往不能提供创始人所需要的建议和咨询。但是，创始人确实需要一个可以和他讨论基本决策、可以聆听意见的人。这种人在企业内部很难找到。作为企业创始人，应该就企业未来的需求和对自己专长的评估，虚心接受局外人士提出的批评、建议和挑战。局外人士应该向企业的创始人提出质疑，检验他所做出的决策是否有效。更重要的是，他们应该不断地促使创始人以市场为中心，具有财务前瞻性，建立有效的高层管理团队，以此来满足新企业的长期生存以及发展需要。这是新企业的企业家管理的最后一个要求。

若能够将这种管理企业家的基本做法融入到政策和实践之中，新企业必将成为一家蓬勃向上的大企业。

许多新企业，特别是高科技企业，可能对本章所讨论的方法持排

斥，甚至不屑一顾的态度。他们的观点是：“这些方法只能构成管理，而我们是企业家。”但这种观点并不是不拘泥于形式，而是不负责任的表现。他们将方式与本质混为一谈。有一句古老的至理名言：没有法律，就没有真正的自由，也没有无约束的自由。没有法律的自由就是放纵，它很快就会产生混乱，使企业成为一盘散沙，并在短时期内走向专制，最后发展成为暴政。这是因为新企业若想维持和强化企业家精神，就必须要有长远的眼光以及有效的制度。它应该使自己做好准备，在企业走向成功，产生新需求时及时地满足它们。还有一点至关重要，它需要有责任感，这也是上面最后一项分析所指出的，是企业家管理赋予新企业的必不可少的特征。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第12章　企业家战略

在市场中，正如企业家精神不仅需要企业家管理，也就是企业内部的政策和实践，而且还需要企业的对外政策和实践。其实，它需要的是企业家战略。

近年来，“企业战略”已经成为“流行”的词汇，有关的著作更是不计其数。然而，我还未看到过任何一本有关企业家战略的著述。尽管如此，但是企业家战略非常重要、非常明确，而且与众不同。

具体的企业家战略包括以下四种：

1.孤注一掷；

2.攻其软肋；

3.“生态利基”（生态利基（Ecological Niche）是指蕴含丰富市场机会但规模不大，别人不做的产品或服务市场（小而专的市场、特定市场）。——译者注）；

4.产品或服务的革新。

这四种战略并不是相互排斥的。同一个企业家往往会把其中的两种战略，有时甚至三种战略整合到一种战略中去应用。而且这四种战略的界限并不总是十分明确的，例如，同一种战略很可能既能够归入到“攻

其软肋”，又能够归入到“找到并占据一个专门的‘生态利基’”当中。只不过这四种战略均有自己的先决条件。每一种战略只能适用于某一种特定类型的创新，而不适合其他类型的创新。每一种战略都需要企业家表现出不同的行为。最后，每一种战略都不可避免地存在一些固有的局限性和风险。

孤注一掷

“孤注一掷”（fustest with the mostest）是美国内战时期一位南部联邦骑兵部队的将军接二连三获得胜利的秘诀。采用这种战略的企业家，通常是以赢得一个新市场或新行业的领导地位为主要目的的。“孤注一掷”的目标并不一定是马上就建立一家大企业，但这是他的终极目标。该战略从一开始瞄准的就是要获取永久性的领导地位。

许多人认为“孤注一掷”是一项标准的出色的企业家战略。确实如此，如果人们依照那些畅销书中有关企业家的观点做出判断的话，他们一定会得出“孤注一掷”是唯一的企业家战略的结论。许多企业家，特别是高科技企业家似乎都有相似的想法。

然而，他们是错的。当然，有许多企业家的确是选择了这种战略。但是在这里我们要说明的是：“孤注一掷”甚至都不是企业家的主要战略，更谈不上是低风险、高成功率的战略。相反，在所有企业家战略中，恰恰是这种战略的风险性最大，犹如一场赌博。此外它不容许有丝

毫失误，如果战略失败就不可能再有第二次机会了。

但是，一旦成功，“孤注一掷”能带来极高的回报。

以下几个例子清楚地说明了该战略的内容及其要求。

瑞士巴塞尔市的霍夫曼拉罗氏公司（Hoffmann-LaRoche of Basel）多年来一直是世界上最大而且很可能是获得利润最高的制药公司。但是，它原来是一家非常不起眼的小公司。直到20世纪20年代中期，霍夫曼拉罗氏公司一直是一家苦苦挣扎的小型化学公司，生产少数几种纺织染料，它在一家庞大的德国印染制造商和两三家国内大型化学公司的阴影下勉强地生存着。于是为了摆脱这种困境，它决定将赌注下在当时新发现的维生素上，因为在当时整个科学界还没有完全接受这种维生素物质的存在。它买下了无人问津的维生素专利，并用高于大学教授最高薪水几倍的薪酬从苏黎世大学挖来了这种维生素的发现者们，这也是业界从未有过的高薪待遇。同时，它将所有资金和贷款全部投入到生产与销售这种新物质上。

60年以后，霍夫曼拉罗氏公司当初所有购买的维生素专利都已经过期很久了，但现在它几乎占据了世界维生素市场的一半份额，公司的年收入高达几十亿美元。

杜邦公司也运用了同样的战略。经过15年艰苦卓绝、屡遭挫折的研究，杜邦公司终于发明了第一种真正的合成纤维——尼龙。之后，杜邦

公司立即投入大量资金，建立大型工厂，并投放大量广告（在这之前公司从来没为消费性产品做过广告），开创了我们现在所说的塑胶行业。

尽管“孤注一掷”战略的目的在于创建一家大企业并控制该领域市场，但并不是每一个运用该战略的企业家都需要以创建一家大型企业为主要目的。例如，位于明尼苏达州圣保罗市的3M公司，从未进行过旨在能使自己公司规模扩大的创新，这看起来似乎是它早有预谋的一个策略。生产卫生保健用品的强生公司也采取同样的策略。这两家公司都属获利最高和最成功的创新者，但是它们寻求的创新是那些不会让公司发展成大型企业的创新。这两家企业都只是中等规模均不属于大型企业，但是，却仍能牢牢地控制其所在市场。

也许正是因为“孤注一掷”的目标是必须建立新的事物、完全不同的事物，因此非专家和局外人似乎能够表现得与专家一样好，事实上，通常这些人会比专家做得更好。例如，为霍夫曼拉罗氏公司制定战略的人并不是公司的化学家，而是一位音乐家。他是公司创始人的孙女婿，他只是需要更多的钱来给养他的交响乐团，而公司发给他的微薄红利远远不能满足他的需求。时至今日，该公司也从未让化学家来管理，而是由在瑞士大银行任职的金融界人士管理。

“孤注一掷”的战略必须要击中正确的目标，否则一切努力都会付诸东流。换一个形象的说法，“孤注一掷”很像是向月球发射火箭，如果时间弧线稍有偏差，火箭就会消失在外层空间中。此外，一旦这项战略被

执行，它是很难再进行调整或修改的。

换句话说，采用这种战略之前要经过周密的思考和审慎的分析。一些流行文学作品或好莱坞电影中描述的企业家，通常是突然有一个“聪明的创意”，然后就匆忙付诸行动，但事实上，这样做是不会获得成功的。

此外，企业必须为其设定一个明确的目标，而且还需要付出巨大的努力。当这些努力开始产生成果时，创新者必须做好大规模地调动资源的准备。

在创新已经成为一项成功的事业后，这时，真正工作才刚刚开始。此时“孤注一掷”战略需要大量和持续的努力来保持其获得的领导地位，否则它所做的一切就是为竞争对手创造市场。企业家必须比以前更努力地工作，并继续进行大规模的创新努力，才能保持其获得的领导地位。在创新成功以后的研究预算必须比成功之前还要多。此外，企业还必须探索新产品的新用途，确定新的客户群，说服顾客试用新材料。更重要的是，成功完成“孤注一掷”战略的企业家，必须在竞争对手学会制造新产品之前，就淘汰自己的产品或工艺。对成功产品或工艺的后继产品的研制必须立即着手进行，而且必须投入与最初获得成功一样的努力和资源。

最后，通过“孤注一掷”战略取得市场领导地位的企业家，必须有计

划地下调其产品或工艺的价格。如果一直保持较高的价格无疑是在为潜在的竞争对手撑起一把保护伞，无形之中是在鼓励它们参与竞争。

“孤注一掷”战略的确有相当高的风险，因此，另一个重要战略就是在假定采用“孤注一掷”战略可能会失败的基础上制定出来的。运用“孤注一掷”战略容易失败的原因包括：有时候，尽管创新获得成功，但是由于没有足够的资源可以利用，或没有使足够的资源发挥应有的作用等。虽然采取该战略一旦成功，回报将不可限量，但是由于它的风险过大，难度较高，因此只能用于重大的创新。

因此，在大多数情况下，企业最好采用其他战略，并不是因为它们风险低，而是因为大多数创新机遇所带来的成果不足以弥补“孤注一掷”战略所投入的成本、努力和资源。

攻其软肋

另一位美国内战时期的常胜将军曾经说过：“我们要重点攻击敌人的软肋。”他总结出了两个完全不同的企业家战略的精髓，即创造性模仿战略和企业家柔道战略。

创造性模仿

单从创造性模仿这个词的字面意思来看，就有很明显的自相矛盾之处。因为凡是“创造的”我们认为它肯定是“原创的”，如果是模仿品，则

肯定不是原创。然而，这个词却很确切，它是在描述一种本质为“模仿”的战略。企业家所做的事情，可能是别人在过去已经做过的事情，但这件事情又具有“创造性”。这是因为运用“创造性模仿”这一战略的企业家，比最初生产这个产品或者这个产品发明人，更了解此项创新的意义。

最早采取这一战略并获得极大成功的企业就是IBM。此外，还有日本的精工株式会社，通过其生产的精工表（Seiko）取得全球领导地位，它们也将自己在手表市场上取得的成功归功于创造性模仿。

20世纪30年代初期，IBM首先为纽约哥伦比亚大学的天文学家制造了一种高速运算设备。几年以后，它又为哈佛大学研制了一台类似于计算机的设备来进行天文方面的计算。到第二次世界大战结束时，IBM已经研制出了一台真正的计算机，这是世界上第一台计算机，拥有计算机的所有特征：有“内存”并具有一定的编程能力。但是，却很少有书籍将IBM作为计算机的发明者来提及。其中原因有很多，但主要原因是，该公司于1945年推出了高级计算机（当时，IBM将这台计算机摆在纽约市中心的展示大厅向世人展出，吸引了很多人前来观看）后不久，就放弃了自己原有的设计，转而采用竞争对手的设计，也就是宾夕法尼亚州立大学研发的ENIAC计算机。ENIAC计算机更适合商业用途，如薪金发放等，遗憾的是它的原创设计者没有能够看到这一点。IBM采用并改进了ENIAC的设计，最终使这种类型的计算机能够被大批量生产和维护，并

能进行实际生活中真正的“数据处理”工作。当IBM生产的埃尼阿克（ENIAC）计算机（埃尼阿克计算机是世界上第一台数字式电子计算机，由美国宾夕法尼亚大学的物理学家约翰·莫克利（John Mauchly）和工程师普雷斯伯·埃克特（J-Presper Eckert）领导研制并取名为ENIAC（Electronic Numerical Integrator And Calculator）计算机。——译者注）于1953年面世时，它立即就成为了多功能主机型商业计算机的标准。

这就是“创造性模仿”战略，它总是要等到别人创造了一个新的事物，但还差一点点的时候，才开始工作。使这个真正的新事物在短期内，做顾客想要并愿意为之付钱的工作，完全满足顾客的需求。创造性模仿战略从此就为新产品设定了行业标准，并一举夺取市场领导地位。

当半导体问世以后，钟表行业的每一个人都知道，使用半导体做动力的手表比传统上发条的手表走得更准确、更可靠，而且更便宜。于是，瑞士钟表公司很快生产出了首块石英数字表，但由于它们在传统手表制造上投入太多，因此它们决定逐步推出石英数字表，并决定在这段漫长的转型期内，让石英表成为昂贵的奢侈品。

但是与此同时，原本一直是日本市场的传统手表制造商的精工株式会社，看到这个机遇时，立即采取了创造性模仿战略，成功地拓展了石英数字表的市场，并使其成为行业的标准。等到瑞士钟表公司如梦初醒的时候已经太晚了，精工表已经成为世界上最畅销的手表，并且几乎将

瑞士钟表公司挤出了市场。

与“孤注一掷”战略的目标一样，创造性模仿战略的目标也是成为市场或行业的领跑者。但与前者相比，该战略的风险比较小。因为在创造性模仿者开始行动前，市场早已形成，人们已经接受了该新事物。事实上，市场的需求往往大大超过最初创新者的新产品供应能力，市场的划分也已经为人所知或者至少是可以为人所知的。而且等到这个时候，市场研究可以发现顾客想要购买的是什么、他们如何购买以及哪些价值能够满足他们，等等。

当然，最初的创新者也可能在第一次的时候就已经做得非常成功，这样，就关上了创造性模仿者进入其市场的大门。从霍夫曼拉罗氏公司的维生素、杜邦公司的尼龙等成功的创新中我们可以看出，虽然产品在推出过程中没有出现什么差错，却仍有风险存在。但是，从采用创造性模仿战略的企业家数量及其所取得的实质性成功当中，我们又可以看到最初创新者为了获得成功，抢先占领市场所承担的风险并不像想象中的那样势不可挡。

创造性模仿战略就是利用他人的成功来获得自己的成功。创造性模仿并不是人们通常所理解的“创新”，因为创造性模仿者并没有发明任何产品或服务，他只不过是完善了原始的创新，并对其进行合理的定位。正是由于在该产品或服务首次推出时，似乎还缺少些什么；或许是原始产品或服务还应该具备一些额外功能；或许是它的市场细分需做重新调

整；或许是它需要更准确的市场定位，等等，而创造性模仿者正是弥补了这些不足从而获得成功的。

在通常情况下，创造性模仿者是从客户的角度来观察产品或服务的。创造性模仿是从市场而不是从产品入手，从顾客而不是从生产商入手。它既是以市场为中心，又是以市场为导向。创造性模仿者并不是靠从最先推出新产品或服务的创新者手中抢走顾客而赢得成功的，而是要服务于那些创新先驱者创造的，但并没有提供合适服务的市场。创造性模仿战略是要满足一种已经存在的需求，而不是重新创造一种需求。

创造性模仿战略也有它自身固有的风险，而且有时候风险还值得深思。创造性模仿者为了试图避免风险很容易分散自己的力量。另一个危险就是对未来趋势判断失误，对那些最后根本不会赢得未来市场的创新进行模仿。

IBM这个世界上最杰出的创造性模仿者，但是它的经历也恰恰可以说明这些危险的存在。该公司成功地模仿了办公自动化领域中的每一项重大成果，所以它在该领域的每一个方面都拥有领导地位。但是，由于每一个产品都是经过模仿得来的，产品也很分散，而且彼此之间经常很难兼容，因此，想要利用IBM的这些产品来建立一个完整的办公自动化系统，几乎是不可能的。为此，人们怀疑IBM能否保持其办公自动化领域的领先优势，以及能否为自动化办公室提供一套集成系统，而这些却正是未来主流计算机市场的走势。由此可以看出，“过于聪明”的风险是

创造性模仿战略与生俱来的风险。

在高科技领域里，创造性模仿战略往往能发挥巨大作用，其原因很简单：高科技创新者是最不以市场为中心的创新者，他们倾向于以技术和产品为中心。因此，他们往往误解自己成功的原因，无法利用和满足他们自己所创造的市场需求。

企业家柔道

在1947年，贝尔实验室（Bell Laboratories）发明了晶体管。人们马上意识到晶体管即将代替真空管，特别是可以应用到诸如收音机和新品牌电视机等消费电子产品中。尽管每一个人都意识到了这一点，但是并没有人马上对此采取任何行动。几家大制造商（当时均为美国公司）虽然已经开始研究晶体管，但却计划“在1970年左右的某个时候”才将其转变为真正的产品。在当时，它们均声称，晶体管“尚未准备妥当”。大洋彼岸的索尼公司（Sony）当时不过是日本国内的一家小的制造商，甚至连消费电子产品市场都没有涉足过。但是，索尼公司总裁盛田昭夫从报纸上了解到关于晶体管的消息后，专程前往美国，以一个荒唐的价格——2.5万美元，从贝尔实验室手中购得了晶体管的生产经营许可权。2年后，索尼推出了第一台便携式晶体管收音机，重量不及真空管收音机的1／5，而成本则不到其1／3。3年后，索尼公司已经占据了美国的低端收音机市场，仅仅过了5年，日本人便占领了全球收音机市场。

当然，这也是一个拒绝意外成功的经典案例。美国人当时拒绝使用晶体管，是因为它不是“业界发明的”，即不是由电气与电子业巨头美国无线电公司和通用电气公司发明的。这是一个因过于自负而最后自食其果的典型案例。当时，美国人为自己能够生产出优质的电子管收音机而骄傲，对于能够展示其精湛工艺的超外差式收音机（super heterodyne sets）念念不忘。与这些美国人引以自豪的东西相比，硅片根本上不了档次，甚至有损他们的尊严。

索尼公司的成功并不是真正的全部。我们该如何解释日本人使用这种战略，一再获得成功，并再三地让美国人感到惊讶呢？换句话说，日本人不断地成功运用了“企业家柔道”来击败美国人。

当年MCI公司和斯普林特公司（Sprint）正是使用这一战略取得了成功，它们利用贝尔电话系统的定价体系，抢走了贝尔电话系统的大部分长途电话业务。ROLM公司在夺取用户交换机大部分市场时，也是采用了该战略。还有花旗银行在德国开办名为“家庭银行”的消费银行时，也使用了该战略，使花旗银行在短短几年之内就占据了德国的消费金融市场。

在德国大部分的银行都知道普通消费者已经具有购买能力，他们希望成为银行的客户。德国的银行曾经考虑过几项为消费者提供服务的建议，但是，银行其实并不需要这些客户。它们认为，与其他商业客户和富有的投资客户相比，为零散客户进行服务有损大银行的尊严，如果消

费者真的需要开立账户，他们完全可以去邮政储蓄银行。

所有这些“外来者”，如日本人、MCI公司、ROLM公司以及花旗银行等，无一例外都采用了“企业家柔道”战略。在所有企业家战略中，特别是在那些旨在获得某个行业或市场的领导和控制权的战略中，企业家柔道战略应该是风险最低、成功率最高的战略。

每一位警察都知道惯犯无论是撬保险箱还是进入大厦抢劫，往往会以同样的手法从事犯罪。罪犯在作案现场都会留下属于他们自己的“签名”，这与每个人特有的指纹是一样的，而且他也不会轻易改变这个习惯，尽管这会导致他一次又一次被捕。

并非只有罪犯具有这种固执的习惯，其实我们每个人都有，就连企业与行业也不例外。即使这种“习惯”可能会让企业一再丧失其领导地位和市场，企业也总会把它保留下来。而美国制造厂商所坚持的习惯，则使自己的市场一次又一次地被日本人夺走。

罪犯被逮捕后，他很少会承认是自己的习惯出卖了他，相反，他会找出各种各样的理由推脱，出狱后，他还会用同样的作案手法。同样，因习惯而导致失败的企业也很少承认它们的习惯有问题，而是会找出各种理由来解释它们的失败原因。以美国电子产品生产商为例，它们大部分把日本人的成功归因于日本的劳动力价格很便宜。只有少数几家美国生产商能面对现实。例如，制造电视机的生产商美国无线电公司

（RCA）和美格福斯公司（Magnavox），尽管向员工支付了较高的工资和福利，但其产品无论在质量上还是价格上，都能与日本产品相抗衡。德国的银行都一致认为，花旗家庭银行的成功是因为该银行敢冒德国银行不敢冒的风险。但是，在花旗银行中，家庭银行消费贷款方面的信用损失率比德国银行还低，而发放贷款的条件也如德国银行一样严格。德国银行当然知道这些因素，但它们始终不愿意面对自己的失败和家庭银行成功的现实。这种情况非常典型，这也解释了为什么同一种战略（即同一种企业家柔道战略）可以每次都能获得成功的缘故。

下列5种常见的坏习惯可使行业的新进入者能够成功地采用企业家柔道战略，与已确立的、有强大实力的企业对抗，并获得市场中的领导地位。

1.第一个坏习惯是美国俚语所称的“NIH”（not invented here），意为“非出生名门”。这种自负的心理会使一个企业或行业深信，除非是它们自己想到的，否则任何新的发明都不可能有任何价值。美国电子生产商当时对晶体管所采取的就是这种态度。

2.第二个坏习惯是想从市场上撇脂，即眼睛只盯着那些能使公司获取高额利润的市场部分。

在施乐公司身上我们就能发现这种坏习惯，它只把目光瞄准那些大客户，也就是那些肯花大价钱购买高性能设备或大批量购买设备的大买

家。虽然它并不拒绝其他客户，但是它也没有刻意去主动寻找他们，也没有向他们提供优质的售后服务。具体来说就是，施乐公司认为向这些人提供服务是没有必要的。久而久之，这些小客户对施乐公司所提供的服务（甚至可以说没有服务）感到很失望，因而纷纷转向它的竞争对手。

“撇脂”的做法违背了基本的管理和经济规律，而它得到的惩罚就是失去整个市场。

3.第三个坏习惯更糟糕，就是迷信产品质量。产品或服务的“品质”并不是生产商赋予的，而是由客户发掘出来并愿意为之付钱购买的东西。生产商通常认为，一件产品的“品质”是由其生产的难易程度以及成本的高低所决定的。实际情况并不是这样，客户只会给对他们“有用”、能为他们带来价值的产品买单，除此以外，再没有什么其他因素可以构成产品的“品质”。

4.第四个坏习惯与上述的“撇脂”和“品质”相关联，就是对“高价格”的错觉。其实自身的“高价格”总会引来竞争对手。

已确立领导地位的企业看似获得了较高利润，但实际上就是在补贴该领域的新进入者。不出几年，这些新进入者就会取代以前企业的领导地位，在该领域中领跑。企业应该始终将“高价格”看做是一种威胁，一种易受攻击的危险手段，而不是一种享受的手段。“高价格”的做法只能

在想提高股票价格或市盈率时才可以偶尔为之。

然而，这样想要通过“高价格”来获取更高利润的幻想却相当普遍，尽管此举常常为竞争对手采取企业家柔道战略大开方便之门。

5.第五个坏习惯是经常出现在现有企业，并最终将导致企业衰亡的最后一个坏习惯，即盲目追求最大化而不是最优化。随着市场的逐步成长和发展，这些公司仍试图用同一种产品或服务来满足每一个用户，这显然是一件非常困难的事情。施乐公司就是一个很好的例子。

同样的道理，当日本人侵入复印机市场与施乐公司抗衡时，他们就专门为某些特定群体分别设计过产品。例如，他们推出的办公室专用复印机，就非常适合于牙医、内外科医生以及校长的小型办公室。尽管它们并不具备施乐公司最引以为荣的那些产品功能，如复印的速度、高清晰度等，但日本人却满足了小型办公室最需要的一台低成本的简单复印机。当其在这一市场站稳脚跟后随即又逐一打入其他市场，每一种产品都精心设计并最恰当地满足了每一个利基的需求。

索尼公司当初进入的同样是价格低廉、接收范围有限的便携式收音机这一低端市场。但一旦在这个市场上站稳脚跟，它就开始转向其他市场。

企业家柔道战略首先瞄准的是一个稳固的滩头阵地。通常这个滩头阵地是那些已获得领导地位的企业根本没有设防或不重视的环节，比

如，花旗银行建立家庭银行时，德国人并没有采取措施予以反击。一旦占据了这个滩头阵地，也就是说一旦新企业拥有了一个适当的市场和较好的收入来源以后，它们就开始向另一片“海滩”进军，直至最终占领整个“岛屿”。每一个开拓市场的新进入者都会重复同样的战略，它们为某个利基专门设计产品或服务，并将这种产品或服务最优化。在这场竞争中，已确立领导地位的企业很少有反击的机会，而且在这些老牌企业做出改变之前，这些新进入企业已经夺取了领导地位并控制了整个市场。

企业家柔道战略也要求一定程度的真正创新。在通常情况下，只是以低价格提供相同的产品或服务是不够的，所提供的产品或服务还必须要与原有的产品或服务有所区别。

换句话说，新进入者如果仅仅凭借低价格或将产品或服务做得与原有的行业领导者一样好，是远远不够的，新进入者必须使自己与众不同。

与“孤注一掷”和“创造性模仿”战略一样，企业家柔道战略旨在取得业界的领导地位，继而获得市场的控制权。但是，它并不是与原有的领导者展开正面交锋，或至少不会在原先的行业领导者意识到有竞争存在的领域展开竞争。相反，企业家柔道战略就是要“攻其软肋”。

生态利基

到目前为止，我们已经讨论了“孤注一掷”、“创造性模仿”和“企业

家柔道”这三种企业家战略。它们的目标都是要夺取市场或行业的领导地位，甚至取得统治地位。“生态利基”战略的目标则是取得控制权。前面讨论的三种战略主要是针对企业如何在一个大市场或重要行业中取得一席之地，而“生态利基”战略的目的则在于在某一小范围内获得实际的垄断地位。前三种战略都是竞争性的战略，而“生态利基”战略的目的是使企业避免遭遇竞争和其他企业的挑战。通过“孤注一掷”战略、创造性模仿战略和企业家柔道战略而获得成功的企业最终会发展成为大公司，而且知名度很高，甚至是家喻户晓，采用成功的“生态利基”战略的企业则收获现金而不在意声誉。在通常情况下，采用“生态利基”战略的企业都得意于它们的默默无闻。事实上，最成功的“生态利基”战略的整个着眼点就是尽量让自己显得不起眼。因此，尽管其产品已经成为某个程序中必不可少的基本要素，但是也无人愿意与它竞争。

以下，我们将讨论三种不同类型的“生态利基”战略，每一个都有自己的独特要求、局限性和风险。

·收费站战略；

·专门技术战略；

·专门市场战略。

收费站战略

爱尔康公司（Alcon Company）研究出一种酶，能使医生在做老年白内障外科手术时，省去一个步骤，使整个手术过程更加紧凑、合理。一旦爱尔康公司研制出这种酶并取得了专利，也就拥有了“收费站”的位置。没有它白内障外科手术就无法进行，无论爱尔康公司对白内障外科手术所必需的酶开出的价钱有多高，但与整个白内障手术费用相比，这个价格就显得微不足道了。我想也许根本不会有任何一位眼科大夫或任何一家医院去询问这种酶的价格。这种酶的全部市场相当有限，全球一年的销售额只有5000万美元。很显然，不值得任何人去尝试开发另一种产品与之竞争。就算这种酶的价格降低了，全世界也不会因此多出一例白内障手术。所有潜在的竞争对手所能做的不过是为大众降低酶的价格罢了，而自己却得不到任何好处。

从许多方面来看，收费站位置是企业最希望获得的位置，但是，它有极为严格的前提要求。该产品必须是某个流程中至关重要的部分，不使用该项产品的风险必须远远超过产品本身的成本。就像上述例子中所提及的，不使用这些产品，可能会导致失明这样严重的后果。而且，这个市场必须非常有限，谁先来，谁就可以完全独占。此外，它还必须是一个真正的“生态利基”，也就是说一种产品就能满足它，而且又因为它是既小又低调的，因此不足以吸引其他竞争对手的竞争。

只不过，想发现这种收费站的位置并不是件容易的事情。通常，它们只在不协调的情况下才会出现。以爱尔康公司的酶为例，它是在一种

程序的节奏与逻辑不协调的情况下发明出来的。

收费站的位置也有非常严重的局限性和风险性。基本上，它是相当平稳的。一旦占据了这个生态利基，公司就不会有多大的发展空间。占据收费站位置的公司很难增加或控制自己的业务。由于它的产品只是某种程序或某种主要产品的组成部分，因此无论其产品有多好，价格有多么便宜，其销量往往取决于市场对该程序或主要产品的需求。

采用收费站战略的公司一旦达成了它的目标，公司就已经“成熟”了。它的发展速度只能与自己产品的最终用户的增长速度一样。但同样它也可能会在瞬间崩溃，如果有人发现了另一种方式可以满足其最终用户的需求，那么它就会在一夜间惨遭淘汰。

采取收费站战略的公司绝对不能滥用自己的垄断地位。它不能成为德国人所说的强盗式贵族（德语为raubritter，英语“robber baron”的意思与它所表达的是不同的意思）。这些强盗式贵族的城堡占据着附近的山口、河谷等有利地形，常常打劫路过此地的旅客。采取收费站战略的公司也不能滥用其垄断地位来剥削、敲诈、虐待客户，否则客户就会把其他供应商引入这个行业中来，或者，客户也可能将目光转向另一种功效较差但能控制的替代品上。

专门技术战略

每一个人对许多大汽车品牌都很了解，但是，很少有人了解那些为

这些汽车公司提供电力和照明系统设备的公司，因为这些设备的品牌远比汽车品牌少得多。例如，在美国，有通用汽车公司的德科公司；在德国，有博世公司（Bosch），在英国，有卢卡斯公司（Lucas），等等。

一旦这些公司的专门技术利基在其领域中获得了控制地位，它们就会全力保持下去。与占据收费站位置的公司不同，它们的利基相对要大一些，但仍然是独一无二的。这种利基的取得是因为它们在非常早的时候就开始了高新技术的研发工作。在这以前，一个富有魄力的德国人也掌握了一个专门技术的利基，时至今日，不少旅行指南还仍以他的名字“贝德克尔”（Baedeker）（1828年，一位名叫卡尔·贝德克尔的人出版了一本关于莱茵峡谷的旅行指南。所有现代旅行指南的基调，都是由这本带有醒目红色封皮的指南书定下的。“贝德克尔”这个名字最终也成了“旅行指南”的代名词(“Baedeker”一词如今在英语中就是“旅行指南”的意思)。——译者注）命名。

正如这些例子表明的那样，时机是建立专门技术利基的基本要素。它必须要在一个新行业、新习惯、新市场、新趋势刚开始形成之时就立刻开始行动。1828年贝德克尔就出版了他的第一本旅行指南，此时正是航行于莱茵河的蒸汽轮船首次面向中产阶级的时候。此后贝德克尔在该领域中一直保持着绝对领先的地位，直到第一次世界大战爆发后、西方国家开始一致抵制德国出版物。

想要获得这种专门技术利基，往往需要一些新东西，或在原有基础

上增加一些东西，或者是一种真正的创新。在贝德克尔旅游指南出版之前，也有过类似的手册，但它们只是简单介绍文化方面的知识，如教会、景点等。至于旅行时会遇到的一些具体细节，比如，旅馆的位置、马车的租金是多少、路程远近如何以及合适的小费数量等却没有介绍。因此，当时的贵族老爷在旅行的时候，会雇用一名专业的旅行仆人来处理这些问题。但是中产阶级雇不起这种旅行仆人，这就是贝德克尔的机会。一旦他了解了旅行者所需要的信息，以及获得和展示这些信息的方法（贝德克尔设计的版式至今仍被许多旅行指南所效仿），如果任何人想复制他的投资，试图建立一个与之竞争的组织，都将会得不偿失。

在一项重大新发明的初期阶段，专门技术战略会为我们赢得大好机遇，这方面的例子不胜枚举。例如，许多年来，美国只有两家公司从事飞机螺旋推进器的制造，这两家公司都是在第一次世界大战以前建立的。

专门技术利基几乎没有是被偶然发现的。在上述的每一个例子中，这些利基都是系统调查创新机遇的结果。在上述的每一个实例中，企业家都在设法寻找一个能够发展出专门技术并可以给予新企业独有地位的领域。

罗伯特·博世花了好几年时间来研究新的汽车领域，就是为了在该领域中找到一个可以立即使其新公司获取领导地位的领域。多年以来，汉密尔顿推进器公司（Hamilton Propeller）一直是美国领先的飞机推进

器生产商，它的成功也源于其创始人在动力飞机发展的初期所进行的系统研究。在贝德克尔决定出版旅游指南之前，曾几度尝试为旅游者提供旅游服务，但是这一决定最终使他声名远播。

第一个要点是，在新行业、新市场或者新趋势形成的初期，就必须抓住时机，有系统地寻找有关专门技术的机遇，找到机遇后就是发展这一专门技术的最好时机。

第二个要点是，专门技术利基要求必须拥有独一无二的、与众不同的技术。早期的汽车先驱无一例外地都是机械师，他们了解大量机械、金属和发动机知识，但是，对电学知识却是一窍不通。与电学相关的理论知识，他们即从未学习过，也根本不知道从何学起。在贝德克尔时代也有其他出版商，但是一本旅游指南需要实地收集大量详细信息，需要经常去各地考察，还需要聘请其他领域的旅游顾问，而这一切却并不在其他出版商的工作范围之中。

在专门技术利基的基础上建立的企业不易受到客户或供应商的威胁。无论是客户还是供应商就算真的想要进入，最后也会因为对技术和特质都一无所知而放弃的。

第三个要点是，采用专门技术战略的企业必须不断地改进自己的技术，必须在技术上始终保持领先。事实上，它必须不断地自己淘汰自己。早期的汽车公司常常抱怨代顿的德科公司和斯图加特的博世公司，

因为这两家公司总是给它们施加很大压力。这两家公司推出的照明系统非常先进，以至于远远超出了当时普通汽车的需要，也超出了当时汽车厂商们心目中的客户需要、期望以及支付水平，同时还超出了当时汽车厂商的装配技术范围。

虽然专门技术战略有其独特的优势，但也有严重的不足。首先，专门技术战略使运用它的企业眼光短浅。要保持它们的控制地位，公司必须学会集中精力，直接专注于它们所在的狭窄的专业领域。

其次，占据专门技术利基的厂商往往需要依赖他人把自己的产品或服务推向市场。因此，这种产品或服务只是整个产品的一个组成部分。汽车电气设备公司的优势在于顾客根本不知道它们的存在，不过这也是它们的弱点。

最后，对于占有专门技术利基的厂商而言，最大的危险莫过于它所拥有的专门技术不再是它们的独有技术，而是逐渐变成了一项普及的技术。

与其他所有生态利基一样，专门技术利基在时间和空间上受到限制。生物学告诉我们，占据某一个有利生态利基的物种，很难适应外部环境的极小变化。这对企业家的专门技术战略来说也是正确的。但是，尽管有这些局限性，专门技术战略仍然是一个非常有优势的战略。在一个快速扩张的新技术、新行业或新市场中，它也许是最具优势的战略。

1920年左右的汽车制造商现在已所剩无几了，但是电气和照明系统的生产商却悉数存活至今。所以，一旦企业获得并保持了这个位置，专门技术战略就可以避免竞争。例如，汽车买家根本不知道也不关心汽车的前灯或刹车是哪家公司的产品，他们也不会为此而四处打听。“贝德克尔”一旦成为旅游指南的同义词后，只要市场不发生急剧变化，就不必担心会有什么竞争对手试图挤入这一市场。在新技术、新行业或新市场中，专门技术战略提供了最低的失败风险。

专门市场战略

专门技术战略与专门市场战略之间最主要的区别就是：前者围绕产品或服务而建立，后者则围绕市场的专门知识而建立。在其他方面，二者基本相似。

有两家中等规模企业，一家在英格兰北部，另一家在丹麦，都专门生产烘制面包和饼干的自动烘烤炉，这些面包和饼干在许多国家非常受欢迎。数十年以来，欧洲的库克公司（Cook）和美国运通公司（American Express）（最早的两家旅游代理机构），它们一直垄断着整个旅行支票业务。

据我所知，生产烘烤炉不需要什么深奥或与众不同的技术。世界上有许多公司都能生产出与上述两家公司一样好的烘烤炉。但是，这两家公司了解市场，熟悉每一个重要的面包师，而这些重要的面包师也熟悉

这两家公司。这个市场并不大，而且这两家公司的表现还算令人满意，因此没有足够的吸引力引来外人前来竞争。同样，在第二次世界大战之后旅游热潮出现以前，旅行支票的发展一直处于一个停滞不前的状态。其实，该业务的利润颇丰，因为旅行支票在被兑现之前（有时旅行支票售出以后，会过好几个月才被兑现），其发行公司，不论是库克公司还是美国运通公司，都可动用这笔资金，获取利息。由于这个市场也不够大，不足以吸引其他竞争者。而且更重要的是，旅行支票需要发行公司在全球范围内都设立分支机构，以方便旅行者前来兑现。因此，当时除了库克公司和美国运通公司外，没有其他公司愿意介入，因为它们无利可图。

带着以下问题研究一项新的发展，我们就能找到专门市场：这项新发展中有什么机遇能给我们提供一个独有的利基，我们必须如何做才能够在别人之前占据这个位置？旅行支票并不是什么重大“发明”，从本质上说，它与信用证没有什么区别，而信用证已经存在几百年了，但是旅行支票其中的新颖之处就在于：它是以标准面额发行的。库克公司和美国运通公司首先向自己的顾客发售旅行支票，随后又向普通公众发售。而且，旅行支票的持有者可以在库克公司或美国运通公司设在全球各地的分支机构或代理处兑换现金。这对于那些不想携带大量现金四处游玩以及没有资格在正规银行获得信用证的旅行者来说是非常有吸引力的。

早期的烘烤炉制造也没有什么特别先进之处，即使是在今天，烘烤

炉的制造也没有什么高科技含量。英国和丹麦的那两家公司之所以能成功，就是因为它们认识到了面包和饼干的制作已从家庭转向了工厂。于是，它们开始研究工厂面包师的需要，以便能够创造自己的消费群体，生产出在杂货店和超市广受欢迎的产品。这种烘烤炉制造并不是依靠高超的技术和巧妙的设计，而是以对市场仔细的研究为基础。实际上，这种制造技术任何人都可以采用。

采用专门市场战略与采用专门技术战略有着相同的前提条件，就是首先要系统地分析新趋势、新行业或新市场；如果想要做出一种特殊的创新贡献，哪怕只是一种“新花样”，比如，把传统的信用证转变为现代的旅行支票，也需要不断地改进产品，特别是服务，只有这样，一旦获得领导地位，才能一直保持下去。

专门市场战略与专门技术战略一样有相似的局限性。它最大的威胁就是它的成功，即当这种专门市场变成了大众市场之后。

旅行支票如今已经成为一种普通商品，并且竞争非常激烈，其原因在于旅游市场已经成为了一个大众市场。

香水制造行业的竞争也是如此。法国的科蒂公司（Coty）开创了现代香水工业。该公司意识到第一次世界大战改变了人们对化妆品的态度。第一次世界大战以前，只有“放荡女人”才会使用化妆品，或者经过他人允许才敢使用。第一次世界大战后，化妆品逐渐开始为人们所接

受，并受到尊敬。到了20世纪20年代中期，科蒂公司几乎垄断了大西洋两岸的化妆品市场。1929年以前，化妆品市场还一直是一个“专门市场”，一个只属于中上层人士的市场，但是，到了“经济大萧条时期”，它逐渐变成了一个真正的大众市场。这时的市场已被一分为二：一个是以昂贵的价格、专门的分销渠道及特别的包装为特色的高档品牌市场；另一个则是以大众价位在一般商场（包括超市、专卖店和药店）都可买到的大众品牌市场。在短短几年时间里，原先由科蒂公司一手控制的专门市场消失了。但是，科蒂公司对于自己是瞄准大众化妆品市场还是成为制造奢侈品牌化妆品公司犹豫不决，它仍试图滞留在一个已经不复存在的市场中，结果，从此以后它一直在风雨飘摇的市场中挣扎。

产品或服务的革新

到目前为止，本章之前所讨论的所有企业家战略，其目的都是推出一种创新。而本节所讨论的企业家战略，其战略本身就是一种创新。这些战略提及的产品或服务，它们可能已经存在了很久，但是战略将这个古老的已成型的产品或服务转换为新的东西。它改变了这些产品或服务的效用（utility）、价值和经济特征。虽然从物理角度来看，这些产品或服务并没有什么改变，但是从经济角度来看，它们却变成了不同的新事物。

本章所讨论的所有战略都有一个共同点：它们创造了自己的消费群体，这是企业的最终目的，事实上，这也是所有经济活动的最终目的。

它们通过以下四种不同的方式来达到这个目的：

·创造效用；

·定价；

·适应客户的现实情况；

·向客户提供所需的价值。

创造效用

在创造效用的战略中，价格通常并不是相关的因素。该战略是否成功，应该看它是否符合顾客的需求，成功与否是看它能否回答："对顾客而言，什么才是真正的'服务'和真正的'效用'？"

每一个美国新娘都希望得到一套"上好的瓷器"。然而，由于整套瓷器太过昂贵，而且送礼的人既不知道新娘的品味，也不清楚她是否已经拥有了整套瓷器的哪个部分，于是他们最后都改送别的礼物。换言之，顾客的需求已经存在，但是缺乏效用。雷诺克斯瓷器公司（Lenox China Company）是一家中等规模的餐具制造商，它发现了这个创新机遇。雷诺克斯瓷器公司采用了一种传统的做法："结婚登记簿"。但这本"登记簿"上只允许登记订购雷诺克斯瓷器公司的瓷器。准新娘先选择一个瓷器零售商，然后告之自己喜爱哪一种雷诺克斯瓷器，并交给他一份可能送礼的宾客名单。随后，瓷器零售商开始逐个咨询这些宾客："您准备

送多少钱的礼物？”并解释说：“您的钱可以买到两只带托盘的咖啡杯。”或者解释道：“新娘已经有全套咖啡杯茶具了，她现在需要的是甜点盘。”最后的结果是，新娘、送礼人和雷诺克斯公司皆大欢喜。

同样，这个例子没有任何高深的技术，也没有任何专利，雷诺克斯瓷器公司之所以成功的关键在于它针对顾客的需求提供服务。尽管结婚登记簿的做法非常简单（也许就是因为它的简单），但是它却使雷诺克斯瓷器公司成为最受欢迎的“优质瓷器”制造商，并成为美国发展最迅速的中型制造企业之一。

定价

许多年以来，美国人金·吉列（King Gillette）的脸庞成了全世界最熟悉的面孔。金·吉列的头像出现在向全球出售的每一个吉列剃须刀片的外包装上，每天早晨，全球有数以百万计的男士使用吉列刀片剃须。

虽然金·吉列并没有发明安全剃须刀，但是在19世纪末的几十年中，他已经申请了几十个安全剃须刀的专利。

吉列安全剃须刀的质量并没有比其他公司的产品好，而且生产成本更高。但是，吉列公司所“卖”的并不是剃须刀。他将剃须刀的零售价定为55美分，批发价为20美分，仅为其生产成本的1/5，所以几乎等于是赠送给顾客的。但是他的剃须刀经过特别设计，只能使用吉列公司的专利刀片，而每片刀片的制造成本不到1美分，他却将刀片价格定为每片5

美分。由于每片刀片可以使用六七次，因此每刮一次脸所花的钱还不到l美分，还不到去理发店所花费用的1/10。

吉列所采用的定价方法是按照顾客所购买的剃须刀定价，而不是根据制造商销售的产品定价。事实上，如果吉列的顾客以5美元的价格购买了其他竞争者的安全剃须刀，然后再花一两美分购买竞争者的刀片，最终还会比购买吉列刀片更便宜。吉列的顾客当然知道这一点，其实顾客比广告商或拉尔夫·纳德（Ralph Nader）所想象的要聪明得多。但是吉列的定价在他们看来很合理，因为他们认为所购买的东西是一次“修面服务”，而不是某件“产品”。此外，吉列剃须刀和吉列刀片给他们带来了剃须中前所未有的愉悦感受，而这不是危险的折叠式剃须刀所能给予的，并且所支付的费用远比去附近理发店便宜。

有一个原因可以解释为什么复印机的专利权最终并没有落到大印刷生产商手中，而是落到了纽约州罗彻斯特市一家名不见经传的小公司——哈罗依德公司（Haloid）（即后来的施乐公司）手中，那是因为这些已经成功的大企业都认为复印机没有销路。大印刷生产商们的计算显示，这种机器至少得卖到4000美元一台。当时由于复写纸的价格非常便宜，因此，它们深信没有人会花这么一大笔钱来购买这么昂贵的复印机。而且，在当时花4000美元买一台设备并非易事，公司主管必须写拨款申请并附投资回报计算报告，提请董事会批准。仅从这两点来看，花很高的价钱购买这样一台“小玩意儿”来帮助秘书简直是不可思议的。哈

罗伊德公司做了大量的技术性工作，设计出了最终的复印机。但是，它的主要成就却是在它的定价上，哈罗伊德公司并没有直接销售复印机，而是销售复印机所产生出来的复印件。每一张复印件只需5~10美分，这无须写拨款申请。复印费用属于办公“小额备用金”，秘书可以不用上报，自行支配。这种把复印机的价格定为每张复印件5美分的做法就是一项真正的创新。

大多数供应商（包括公共服务机构）从未想到将定价作为一种战略。然而，通过定价战略可以让顾客愿意为他所需要购买的东西——一次修面或一份文件复印件——而不是为供应商所生产的东西付钱。虽然，顾客最终支付的与商品的价格还是一样的，但是如何支付是根据消费者的需求和现实情况来确定的。定价一定要符合消费者实际想要购买的东西的效用。所以，价格应该反映消费者真正得到的“价值”，而不是供应商的“成本”。

适应客户的现实情况

美国通用电气公司的大型蒸汽涡轮机之所以能够在世界市场范围内获得领先地位，是因为早在第一次世界大战以前该公司就考虑了客户的实际情况这一问题。与被电力取代的活塞发动的蒸汽机不同，蒸汽涡轮机结构非常复杂，在设计过程必须要具备丰富的工程技术知识，在安装和调试的时候需要相当精湛的技术水平，单个电力公司是无法做到这一点的。差不多每隔5~10年的时间，当电力公司建设新发电厂时，它才会

决定购置一台蒸汽涡轮机。而且其技术必须时刻保持领先，因此生产商必须建立并保持一支相当庞大的技术咨询队伍，向用户提供持续的技术服务。

但是，通用电气公司很快就发现，电力公司根本不可能支付咨询服务费用。根据美国法律规定，这项开支必须征得国家公共事业委员会的同意。然而该委员会认为这些问题应该由电力公司自己解决。通用电气公司还发现，它也不能将这些咨询服务的费用追加到蒸汽涡轮机的价格中，因为公共事业委员会也是不可能同意这样做的。不过，尽管蒸汽涡轮机有很长的使用寿命，但每隔5~7年它必须更换一套新的叶片，而这些叶片必须从涡轮机的原制造厂商手中购买。于是，通用电气公司建立了世界上第一家为电力公司用户提供工程技术咨询的机构（尽管通用电气公司出于保守，并没有将该机构称为“工程咨询”，因为这种服务是免费的，而且被称为“仪器销售”）。于是，与竞争对手相比，通用电气公司的涡轮机价格不再是一种高价格的体现，它还把新增的咨询机构费用以及一大笔利润加到了必须经常更换的叶片价格中。10年的时间内，所有其他蒸汽涡轮机厂商也都纷纷效仿采用这一价格体系，但是在那个时候，通用电气公司早已取得了全球市场的领导地位。

早在19世纪40年代，为了满足顾客的现实情况，产品和程序的相似设计最终导致了分期付款销售方式的产生。当时，有许多美国人发明了收割机，赛勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）（1831年，赛勒斯·麦考

密克发明了收割机，随后成立了麦考密克收割公司，使美国的农业产生了革命性变革。——译者注）就是其中的一位。虽然当时对收割机的需求十分强烈，但是它们的产品根本销售不出去，其主要原因是农民根本无法承受这样大的购买价格。大家都清楚，农民需要两三个季度的时间才可以赚回机器的成本。可是，当时没有一家银行愿意借钱给农民用于购买这些设备。于是，赛勒斯·麦考密克引入了分期付款销售方式，农民只需在连续三年的时间里，将所得收入的一部分用于分期支付购买收割机的款项即可。这样，通过分期付款的方式，农民就完全有能力支付昂贵的收割机费用，而且他们也确实是这样做的。

很多制造厂商经常会谈起“非理性的顾客”（经济学家、心理学家和伦理学家也都会这样说），但事实上，在市场中根本就不存在什么“非理性的顾客”。有一句古老的谚语说得好：“只有懒惰的生产制造商。”我们应该假设顾客都是理性的，只不过顾客的现实情况与生产厂商的现实情况大相径庭罢了。

向客户提供所需的价值

最后一个所要讨论的创新战略是向客户提供他们所需的“价值”，而不是提供厂商心目中的有形“产品”。这实际上是把接受客户现实情况的战略提高了一个层次，使这些现实成为客户所购买产品的一部分。

在美国中西部地区，有一家具有中等规模的公司，专门供应大型推

土设备和牵引设备（如工程承包商建公路所用的推土机和拉铲挖土机；清理露天矿表层的重型设备；运煤的重型矿车等）专用的润滑油，而且占了整个市场份额的一半还要多。这家公司的主要竞争对手是一些拥有众多润滑油专家的大型石油公司。然而，该公司并不完全依靠销售润滑油来提高自己的竞争力，事实上，它所销售的是一种“保障”。而工程承包商所看重的“价值”也并不体现在润滑油上，而是能够保证工作中机器设备的正常运转。一台重型设备停止运转一个小时给承包商造成的损失远比它全年花在润滑油上的费用要高得多。而且所有工程合同中都有这样的规定：如果工程超过最后的完成期限竣工，承包商将遭受严厉的惩罚。然而，承包商们在竞标时为了最终中标，都需要分秒必争，尽量压缩工期。于是，针对这样的现实情况，美国中西部这家润滑油公司具体的做法是：首先，向承包商提供一份有关其设备需要维护的分析报告书。然后，制定一套相应维护方案以及年维护费用计划，同时向它们的客户保证，一年之内设备因润滑问题而停运的时间不会超过多少小时。毋庸置疑，承包商都愿意接受此项方案。再一次证明了，承包商实际购买的并不是润滑油，而是它们的机器能够正常运转的保障，这对承包商而言，是非常有价值的。

上述例子看似相当简单，好像稍具头脑的人就应该能想出类似或相同的战略方案。然而，系统经济学之父李嘉图（David Ricardo）曾经说过：“一个企业之所以能够创造利润并不是因为你比别人聪明，而是因为别人都比你愚蠢的缘故。”上述战略之所以能获得成功，并不是因为

运用战略的人太高明，而是因为大多数厂商（包括产品制造企业和服务行业以及公共服务机构）对此都没有能够进行深入思考。这些战略之所以能获得成功，正是因为它们太“显而易见”，事情往往就是这样，越是明显就越难发现。然而，为什么采用这样战略的人又会如此稀少呢？上面的案例告诉我们，任何人只要问了这样一个问题就能在竞争中取胜：“顾客真正想购买的是什么？”事实上，这根本算不上是一场竞争，因为除了他自己以外，没有其他人和他竞争。什么可以解释这一点呢？

其中一个主要原因就是经济学家通常所说的“价值”观念。每一本经济学教科书都指出顾客购买的并不是一件“产品”，而是购买该产品后能为他们带来的价值或效用。但是，每一本经济学书籍同时又马上将这一切抛诸脑后，只考虑产品的“价格”因素。它们把“价格”定义为顾客为取得某一种东西或服务的所有权而要支付的金额，而产品为顾客所带来的东西却不再被提及了。这显然不符合实际情况，可是遗憾的是，无论是产品还是服务的供应商都很容易轻信经济学家的这套理论。

“A产品的成本是X元，”这句话是有一定道理的。同样，“我们要将产品的价格定为Y元，用来抵消A产品的生产成本和资本成本，并且还可以获得适当的利润，”这也是可以理解的。但是如果就得出这样的结论：“……因此，顾客必须以Y元来购买一件A产品，”则是毫无道理可言的。相反，以下结论才是正确的：“对我们而言，顾客为每一件产品支付的金额必须是Y元。但是，至于顾客会怎样支付则取决于对他而言

什么最合理，取决于该产品能为顾客带来什么样的价值或效用，还取决于该产品是否符合他的现实情况。”

价格本身不是“定价过程”，也不是“价值”。

大多数经济学作品的读者会这样认为：“这只不过是最基本的营销理论，除此之外别无其他。”可以肯定的是，此种想法是完全正确的，这的确是最基本的营销理论，也就是要从分析顾客需要的效用、顾客要购买的东西、顾客的现实情况以及顾客所需的价值入手。但是，为什么经过了40年的营销理论宣传、教育、研究，而且也有专门从事营销工作的专业人员，却仍然只有少数几家公司愿意接受这些市场营销理论呢？对此，我无法做出解释。到目前为止，现实依旧如此，凡是愿意把市场营销作为战略基础而加以运用的人，就很可能以最快的速度、最小的风险获得行业或市场的领导地位。

第二部分

The Essential Drucker

个 人 篇

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第13章　务必要学会卓有成效

知识工作者（knowledge worker）的工作必须要做到卓有成效。作为知识工作者，不管他们是在企业、医院、政府机构、工会、学校工作，还是在军事机构工作，首先都必须要按时做完该做的事情。换句话说，知识工作者从事某项工作要有效率。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人中，真正卓有成效的管理者却并不多见。一般来说，知识工作者都才智较高、想像力丰富，并具有很高的知识水平。但是，一个人的有效性，与他的智力、想像力或知识之间，似乎没有太大的关联性。由于有才能的人没有认识到才能本身并不是成果，因此有才能的人做事往往是最没有效率的。他们也不知道这样一个事实：一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。相反地，在每一个组织中，总会有一些极为有效的勤勉人士，当别人忙得晕头转向、狼狈不堪的时候（一般人常常误以为忙碌就是有干劲的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑的童话故事一样，脚踏实地、一步一个脚印地率先到达目的地。

智力、想像力，还有知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身具有一定的局限性，只有通过知识工作者卓有成效的工作、高的办事效率，才能将这些重要的资源转化为成果。

为什么需要有效性

前文所论述的，听起来都是理所当然的事情，但是事实上却并非如此。在当今这个时代，有关管理者任务的专著和论文已是汗牛充栋，但却很少有人关注管理者的有效性这一问题，这是为什么呢？

其原因就是“有效性”只是组织中“知识工作者”的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对“体力劳动”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓效率，可以说是“正确地做事情”（to do things right）的能力，而不是“做正确的事情”（to get the right things done）的能力。体力劳动的成果，通常可以用数量和质量来衡量，例如，制成了多少双鞋子，这些鞋子的质量如何？近100年来，我们已经对“如何衡量体力劳动的效率和质量”这一课题有了相当的研究。现在，已经能够运用衡量体力劳动者效率的方法来促使他们的产出大大增加。

过去，由于所有组织多以体力劳动者的工作为主体，组织的组成人员中也以体力劳动者为主，例如，操作机器的工人，或者是前线打仗的士兵，因此，关于有效性的需要并不迫切，问题也没有像今天这样严重。位居高层的管理者只不过是下达命令，要求下属具体执行而已。并且，管理者的人数占全部工作人员的比例极低。所以，我们暂且假定他们都是卓有成效的，不管这种假设是否站得住脚。在那种情形下，我们不妨完全信任管理者的天赋，认为他们做事是有效率的，并且已具备了一般人所不容易具备的能力。

实际上，早期的知识工作者中只有极少一部分人在机构里工作，大部分人都是自行创业，最多雇用一位助手。因此，他们的工作是否有效，只与其自身有关，只会影响到他们自己。

而如今，由知识工作者构成的组织无处不在，并且都颇具规模。现代社会也正是一个由组织化的机构组成的社会，其间的每一个机构，包括军事机构，都在把管理的重心转向知识工作者。知识工作者在工作中需要使用的不是发达的肌肉或灵巧的双手，而是更多的智慧。那些受过教育，懂得使用知识、理论和理念的人逐渐取代仅有体力技能的人，成为组织中的主导力量，他们只有对组织真正有贡献，才能算是卓有成效的。

时至今日，我们已经不能再想当然地假定，凡是管理者一定都是有效的。有效性的课题已不容忽视。

关于体力劳动，包括从工程设计到质量控制，我们都已经有一套完整的衡量方法和制度，但是，这套衡量方法和制度并不能完全适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，那么尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图，其结果也是极不理想的，无法达到预定的目标。只有从事“正确”的工作，才能使工作有效，然而，能否做到这一点，却是无法用衡量体力劳动的方法来予以衡量的。

我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他

们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。

在《纽约客》（The New Yorker）杂志的某一期上，曾经刊载过一幅漫画。在漫画中，一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司销售总经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一个标语：“思考”。漫画中的史密斯，双脚高高地翘在办公桌上，面孔朝天，正向天花板吐着烟圈。而此时门外刚好有两位较为年长的人走过，其中一人问另一人说：“天知道史密斯是不是在思考我们的肥皂问题！”

显然，没有人知道一位知识工作者在想些什么。但是，思考却正是他的本分，既然是在思考，那他就是在工作。

知识工作者的工作动力与热情取决于他的工作是否具有有效性，以及在工作中是否能有所成就。如果工作缺乏有效性，那么他对做好工作以及做出贡献的热情很快就会消退，也就因此成为朝九晚五式的在办公室中消磨时间的人。

知识工作者的工作并不是生产本身具有效用的产品。他并不生产有形的产品，例如，挖一条水渠、制造一双鞋或一个机械的零部件，他生产的只是知识、创意和信息而已。这样的产品本身并无用途，只有通过另一位知识工作者把他的产品当做一种投入，并转化为另外一种产出，这些产品才具有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也

将只是毫无意义的资源。因此，知识工作者必须做到一些体力劳动者不需要做的事，他必须具有有效性，否则他的工作毫无意义可言。而且，不是像鞋子这样有实体的产品本身能够提供效用一样，知识工作者不能仅仅考虑他的产品本身的效用。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些高度发达的社会和经济实体，如美国、日本和西欧国家，才得以获得并保持了强大的竞争力。

谁是管理者

在一个现代化的组织里，如果一个知识工作者能够凭借其自身职位和具备的知识，对该组织负有做出贡献的责任，能从根本上影响到该组织的经营能力及取得的成效，那么他就是一位管理者。经营能力对组织机构而言，也许是推出一项新产品，也许是扩大在某一市场上的占有率。对医院来说，也许是为病人提供更加优质的医疗服务。一位管理者不能仅满足于服从命令，他必须能够做出有效的决策，并承担起做出贡献的责任。与其他人相比，既然管理者学识渊博，就应该具备更强的做出正确决策的能力。他的决策可能会被否决，也可能受到处分，甚至可能会丢掉现有的职位。但是，只要他还是管理者，就不能忘记自身的标准、目标和贡献。

美国报纸曾刊登过一篇有关越南战场上一位青年步兵上尉的报道，

这篇报道最能清楚地说明上面所阐述的观点。

记者在采访时问道："在战场混乱的情况下，你是如何指挥下属的？"

那位青年步兵上尉回答说："在那时，我是唯一的负责人。当我的下属在丛林中遭遇敌人却不知道该采取什么行动时，我也因距离太远而无法直接下达命令。我的任务只是训练他们懂得在这种情形下应如何行动。至于实际上该如何做，应由他们根据实际情况加以判断。虽然我对胜败负有责任，但行动的决策却由战场上的每个人自己做出。"

在游击战中，每一个人都是"管理者"。

知识工作不能用数量和成本来衡量，衡量知识工作主要应视其结果而定，而不是看机构的规模有多大或管理工作有多么复杂，任务有多么艰巨。

当然，市场研究部门人数众多，可以发扬民主、集思广益，并以此来增强企业迅速成长和发展的潜能，以及获得成功的法宝。事实如果确实如此，那么雇用200人也划算。可是，200人在一起工作必然会导致各种各样的问题出现，如果把这些问题带到工作中来，在争论中各不相让，主管人员就会被这些问题搞得焦头烂额，无暇顾及真正的市场研究和基本决策。他也许会整天忙于审核数字，根本没有时间考虑"我们的市场"情况到底如何。更为可怕的是，当市场发生了足以影响公司存亡

的重大变化时，恐怕主管人员也会疏于察觉。

当然，在市场上单枪匹马作战的研究员，可能会非常胜任此项工作，也可能因能力有限而无法做出有效的决策。他可能会成为公司发展的知识和愿景的源泉，也可能将他的时间全部耗在繁文缛节上（一般人以为这就是研究），以致于对存在的问题视而不见、充耳不闻，更别提对研究的思考了。

在每一个知识型组织里，总会存在一些单独作战的人，虽然他们没有任何下属，但其仍然称得上是管理者。当然，像前文所提到的越南战争的例子一样，每一个人都必须要有能力随时随地做出影响整体存亡的决策，但是这样的事例毕竟为数不多。对于实验室里的化学家来说，当他决定采取研究路线甲而放弃研究路线乙的时候，也许是做了极可能在很大程度上影响公司前程的重要决策。这样一位化学家可能是实验室的负责人，也可能是一位根本没有主管职责的研究员（通常情况是这样的），甚至可能是一位初级研究员。同样地，从财务角度对某种产品进行决策，可能就是公司中资深副总裁的职责。

在本书中“管理者”这一称谓，泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识的特殊性，他们必须在工作中做一些影响整体绩效和成果的决策。然而到目前为止，对这一问题有很深认识的人还不是很多，在今天最普通的机构中，不论是在企业机构、政府机构、研究机构还是在医疗机构中，到底有多少人必须要做具有重大意义且具有决定

性影响的决策？要知道所谓的知识权威实际上是与职位权威同样合法的。基于知识权威所做的决策与高级管理层所做的决策具有相同性质。

我们现在已经知道，大部分普通管理者，其工作性质与企业机构的董事长或政府机构的行政领导其实都是相同的，那就是通常所说的计划、组织、整合、激励和考核。他的管辖范围也许相当有限，但在他的辖区内，却可称得上是一位管理者。

类似地，任何一个做决策的人，其工作任务也与董事长和行政领导的工作任务是相同的。即使他的权限和管辖范围有限，甚至于他的职能或大名不会出现在组织系统中，甚至他的办公室连专用电话都没有，但他确实可以被称为是一位管理者。

只要你是一位管理者，不论职位的高低、管辖范围的大小，都必须力求所做的工作有效。

管理者必须面对的现实

每一位管理者一方面要具有有效性，另一方面却又很难实现有效性。当然，一位管理者如果不能致力于使其工作卓有成效并做出贡献，残酷的现实必将使他一事无成。

而任何一个机构的管理者所面对的现实问题都大不相同，他必须面对四种自己所不能控制的现实难题。每一种难题都是由机构的内在因素

所造成的，与他的日常工作也是密不可分的。出于无奈，他不得不与这些不可避免的难题打交道。每一种现实难题都会向他施加压力，迫使他的工作难以取得成果和绩效，很难实现原有的目标。

1.缺乏有效性的第一种现实难题就是：管理者的时间属于别人，而不属于自己。如果我们从工作的状况来定义管理者，简直可以说他是组织的囚徒。任何人都可以随时来找他，而事实上每个人也正是这样做的，经常会随时随地地来找他。似乎任何一位管理者都不可能解决这个难题，或避免这种情况发生。他不能像医生一样，告诉门外的护士小姐："半小时内不要让人打扰我，"以此来获得自己支配的时间。因为在这个时候，电话铃响了，来电话的也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接听电话而对此置之不理。于是，接下来的半小时时间就在不知不觉中过去了。

2.除非管理者有勇气采取行动来改变周围的一切，否则他们就往往被迫忙于"日常运作"。这是导致缺乏有效性的第二种现实难题。然而管理者却很少能从所面临的一系列工作中获取任何有价值的信息，这些接二连三的琐事更不可能向他提示问题的真正所在。对医生来说，病人诉说的病情便是关键，因为病人认为那就是重点。而一位管理者所关切的却是更加纷繁复杂的世界。哪些事情是更为重要的，是管理者必须去做的？哪些事情只会分散他的注意力？这并不是一目了然的，也不能像病人叙述所患疾病的症状那样为医生提供任何线索。

如果管理者被迎面而来的一系列琐事所掌控，那么他在不久的将来就只能穷于应付了。也许他具有了不起的才能，足以应付得了这些事务，但实际上他却是在浪费自己的精力、知识和能力，把原本可能实现的有效性耽误了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够有针对性地去做真正重要的工作。但是，在日常事务中，却很少或者根本就找不到他们所需要的标准。

3.使管理者缺乏有效性的第三种现实难题是：管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者做出的贡献时，管理者才算有效。组织是能使个人才干得以增值的一种工具。个人的知识与才能一旦被组织所吸收，就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。但是，知识工作者彼此之间最难协调，正是由于他们自身都是知识工作者。每一位知识工作者都有各自的专长和兴趣。有人热衷于税务会计，有人热衷于细菌学，也有人热衷于培训市政人员。而就在隔壁办公的另一个人也许只对成本会计中的一些细枝末节感兴趣，或只注意医院的经营情况，要不就是只关注市政的法律问题。他们不是通才，每个人都需要使用别人的工作成果。

对于管理者的有效性而言，他们直接控制的下属往往并不是最重要的人物，而其他部门的人，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司，却很可能是更重要的。一位管理者如果不能与这些人主动接触，不能使这些人利用他的贡献，他本身也就无有效性可言。

4.最后一种现实难题就是：管理者身处一个组织的“内部”，受到组织的约束。每一位管理者，不论他所在的组织是企业机构、研究机构、政府机构、大学还是军队，通常总以为组织内部的事才是与他最密切相关的。即使他要认识外部世界，也是像戴上了一副变形的眼镜，会歪曲现实。他不能亲身体验外部事物的变迁，只能通过报告的资料来了解外部世界，而报告的内容都事先经过了组织的过滤和筛选。换言之，管理者所看到的已经是经过主观加工的、高度抽象的外部世界，是已将组织的相关标准强加给外部事务，那么它就不再是客观的事实了。

具体而言，仅仅在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。例如，企业机构的成果是通过顾客产生的。企业付出的成本和努力必须通过购买其产品或服务的顾客，才能转变为收入和利润。

在组织内部所发生的只有人工和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是礼节性的称呼而已，实质上应该是“人工中心”。一个组织要产生一项既定成果，其工作量越少，表示其成绩越好，也就是所谓的效率越高。如果要用10万人来生产市场上需要的汽车或钢铁，那就是一项工业技术上的失败。人数越少，规模越小，内部的工作量越小，组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由就是为外部环境提供良好的服务。

一个组织绝不能像单个生物体一样，以自身的生存为目的，认为如果仅仅能延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只有能为外部

环境做出自己的贡献，才能算有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，并且看来逐步走向成功的时候，其内部的各种事务也将变得更多，这些事务将占据管理者更多的兴趣、精神和能力，使其难以顾及其真正的任务，无法为外界提供有效的服务。

自从计算机和信息技术问世之后，这一现象已演变得越发严重了。可以说，计算机是一种“机械白痴”，它只能处理可被量化的资料。当然，它能处理得迅速、快捷、准确和精密。自从有了计算机，从前无法获得的大量计量资料，现在可以通过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以量化的，如成本和生产数据、医院病人的统计数据、培训报告等。至于大多数组织外部的情况，则很难予以量化，即使能够量化，得到的也只是滞后的信息。

但这并不等于说，我们对外部信息的收集能力落后于计算机的技术能力。如果只是这一点让我们担心的话，只要改进统计工作就可以了，而且计算机也能帮助克服这一局限性。事实上，存在的真正问题是，外部情况往往是本质性的问题，难以量化，它们还不能称之为事实。所谓事实，应该是已经认定、已做分类，并且已确定其关联性的。在对其量化之前，必须先掌握一个概念，那就是：必须先从众多现象中抽象出它们的某一具体特性，并对其命名，然后才能进行计算。

对于外部情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转变才是决定一个组织及其努力成败的关键所在。管理者必须要对这种转

变有所觉察，转变是无法计量和界定的，更是无法分类的。虽然有时侯分类也能产生预期数字，福特埃德塞尔牌汽车就是一个典型的例子，但这样获得的数字与实际情况已不相符了。

计算机是一种有逻辑性特征的机器，这是它的优点，但同时也是它的局限性所在。外部世界的重要情况，不能转化为可以直接用计算机（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。相反，人的逻辑性虽然不是特别强，但是人具有觉察能力，这也正是人的优点。

令人担忧的问题是，有了计算机之后，管理者对那些不能够转化成计算机逻辑和语言的资料，恐怕就会不再密切关注了。管理者可能会因此失去觉察力（对情况的预先判断力），而仅仅重视事实（即情况发生之后的数字）了。这样，大量的计算机信息反而会使管理者背离现实情况而走向歧途。

计算机是潜在的最有用的管理工具和手段，它最终将使管理者意识到他们与外界现实之间的距离，并帮助他们从内部事务中解脱出来，让他们拥有更多的时间来应对外部世界。然而，在短期内，难免会存在沉迷于计算机的危险，这是一个严重的问题。

计算机仅仅能反映已经存在的事实，而身为管理者，必须生存并工作于组织之内。所以，一位管理者，如果不能有意识地去努力觉察外部世界，则组织内部的事务必然会将其蒙蔽，使他们看不见真正的现实，

辨不清真伪。

上面所说的四种现实难题是管理者无法改变的，也是管理者之所以存在的必要条件。因此他必须明白：如果他不致力于提高自己工作的有效性，就不可能成为卓有成效的管理者。

对有效性的认识

要提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可以采取的并且行之有效的办法就是提高管理者的有效性。

我们当然可以在各个方面任用能力特别强的人，任用知识特别丰富的人。但是，我认为这两类人才毕竟很少，也难以找到。不久之后就会发现，我们试图去做的那些事，根本就是一些不可能办到的事，或者根本就是无利可图的事，我们不可能为此专门培养一批新的超人，只能运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多涉及管理发展的书籍中，常常将“未来的经理人”描写得无所不能。这类书籍里经常这样描述：一位高级管理人员应该具有非凡的分析能力与决策能力；他应善于与他人共事、有良好的人际关系，也应了解组织与权力的关系；他擅长数学，还应该有艺术的修养和创造的天分。如此看来，我们需要的人简直就是文武全才、样样精通、无所不能。而这样的人才，实在是少之又少。事实上，根据人类的经验，容易找到的人肯定不会是全才。所以，任用的人才最多也只是在某一方面的

能力表现比较优秀，某一项能力较强，而显然在其他方面的能力就免不了水平一般了。

我们必须学会这样一种建立组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这种特长。我们不能一味地以拔高能力的标准来期望管理者的绩效，更不能期望会有全能的天才来实现绩效。我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该期望人的能力突然提高。

通常来讲，上述原则也适用于知识方面。不管我们多么急需具有广博知识的人才，在知识改进上所花费的努力，往往大于可能获得的成效。

在“运筹学”刚刚开始流行的时候，有人提出了从事运筹学研究的学者应必备的条件。他们提出的要求是，一位运筹学者应该是一位“万能博士”。他应该熟知一切，而且对人类各方面的知识都能做最佳的运用。甚至有人说，运筹学者必须具有62门自然科学和社会科学的综合知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，让他来研究库存水平或生产规划问题，那岂不是天大的资源浪费！

所谓经理人发展计划，当然不像培养运筹学者那样要求如此渊博的知识，但也要求经理人拥有许多方面的技能，诸如会计、人事、营销、定价和经济分析方面的能力，还有诸如心理学之类的行为科学知识，以

及诸如物理学、生物学、地质学等的自然科学知识。此外，我们还希望他们懂得现代的技术发展，了解现代的国际政治经济形势。

上述的每个方面都是很广的知识领域。其中任何一项，有些人即使终生钻研也会觉得时间不够。要知道学术研究一向有越分越细的趋势，而且研究涉及的层次也是越来越高，学者们只能选择很小的范围研究，谁也不敢说自己对该领域的知识比一位新闻记者懂得更多。

当然值得一提的是，我说这些并不表示一个人连各领域的一些基础知识都不需要掌握了，知识面的拓展还是有必要的。

今天有许多受过高等教育的年轻人，不论是在企业、医院还是在政府机构，他们共同的缺点就是往往以为自己精通了某一狭窄领域的专门学问而自满，对于其他根本不屑一顾。一位会计当然不一定需要致力于研究人际关系，一位工程师当然也不一定需要钻研如何促销新产品。但是，他们至少应该知道那是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域到底涉及些什么。泌尿科专家当然不一定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是一门什么学问。农业部的专家当然不一定要精通国际法，但至少应该具备足够的国际政治常识，以免由于不恰当的农业政策损害国际关系。

但是，这种先专而后博的人与所谓的通才并不相同。通才也和天才一样，是可遇而不可求的。我们应该努力学会善用那些专精于某一领域

的人。也就是说，我们必须提高有效性。我们如果不能增加资源的供应量，就应该设法增加资源的产出量。所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多、更好成果的一种手段。

有效性应该受到优先的重视，这是组织的需要。同时，有效性也是管理者实现自身目标和绩效的必要手段，因此更应该优先受到高度重视。

卓有成效可以学会吗

如果有效性是人类的一种禀性和天赋，就像音乐天赋和绘画天赋一样，那事情就会更加糟糕了，因为天才总是稀缺资源。所以，只能尽早地发掘潜在的有效人士，培养他们，让他们发挥自己的才干。但即使这样，恐怕也很难发掘到足够的人才，以满足现代社会发展的需要。实际上，如果有效性只是人类的天赋，那么今天的文明即使尚能维持，也肯定是不堪一击的，在不久的将来就会坍塌，而不复存在。当今，大型组织的文明所依赖的是大批具有一定有效性而且还可以担任管理职责的人。

如果认为卓有成效是可以学会的，那么我们直面的问题就是：卓有成效应该包括哪些内容？我们应该学些什么？该用怎样的方式学习？卓有成效是一种可以通过概念和系统学习获得的知识吗？是要像学徒那样学习才能学会的技能，还是要通过反复实践来养成的习惯？

在最近几年的时间里，我一直在不断地思索这些问题。我是一位管理顾问，常常与许多组织的管理者进行接触。

卓有成效对我来说起码包括两方面的含义：第一，当管理顾问其实就是做智囊团，除此之外别无任何权力，但管理顾问却必须有效，否则将会一事无成；第二，最有效的管理顾问也得仰仗聘用机构内部人士的合作来完成工作。因此，管理顾问是否能有所贡献，是否能实现绩效，或者是否会变成一个只知道花钱而不起作用的“成本中心”，或者最多只是变成被利用的角色，这所有的一切，都视聘任机构内部人士的有效性如何而定。

然而，我终于懂得了世上并无所谓的“有效的个体”。我认识许多有效的管理者，他们性情不同，能力也迥异；他们所从事的工作不同，做事的方法也有差别；他们的个性、知识和志趣也各不相同。事实上他们几乎在每一方面都有各自的特点，但却有一项共同点：每个人都具有做好该做的事情的能力。

在我所认识和共过事的许多有效的管理者当中，有性格外向的，也有令人敬而远之的。有超然世外、卓尔不群的，也有遇人羞涩的。有的固执独断，有的随和谦恭。有的很胖，有的则很瘦，体态各样。有的生性爽朗，有的则总是心怀忧虑。有的能豪饮，有的却滴酒不沾。有的待人亲切温和，有的却冷若冰霜。也有的天生就具有令人一望便知其为“领导者”的气质，也有的其貌不扬，表面毫无吸引力。有的具有学者

风度，有的却像是目不识丁的门外汉。有的具有广泛的兴趣，有的除了自身的狭窄圈子外，其他一概不懂，知之甚少。还有的虽不自私，却始终以自我为中心，而有的却落落大方，心智开放。有的则专心致力于他的本职工作，心无旁骛，也有的志趣全在事业之外，做社会工作、研究中国诗词、演唱流行歌曲。在我所认识的那些有效的管理者中，有的能够运用逻辑和分析能力，有的却主要是靠他们本身的经验和直觉。有的能轻而易举地做决策，有的却每次都一再冥思苦想，饱受折磨。

换言之，有效的管理者之间的差别，就像医生、教师和小提琴家之间一样，各有不同的类型。至于不称职的管理者，也同样各有各的不同特色。因此，有效的管理者与不称职的管理者，在类型、性格及才智方面，很难加以区分。

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段时间的磨炼，这一磨炼过程使他们工作起来能卓有成效。不管他们是在企业机构内部，还是在政府机构、医院以及学校内部，不管他们是做什么工作的，这些训练的内容都是一样的。

反之，我也发现，一个人如果不经过这些历练的话，则无论他具有多么大的智慧才能、付出多么大的努力、拥有多么大的想像力和多丰富的知识，也必然是一位缺乏有效性的管理者。

也就是说，有效性是一种后天养成的习惯，是一种对实践的综合。

相应地，既然是一种习惯，便是可以学会的。从表面上来看，习惯是很容易理解的，一个七岁的小孩也懂得什么是习惯。不过要养成良好的习惯，却不是一件轻而易举的事情。习惯必须靠努力实践才能养成，就像学习乘法口诀一样。我们每天读乘法表，一遍又一遍，直到纯熟得不假思索便可脱口而出“六六三十六”，那时它就成为我们固有的习惯了。培养习惯就非得反复地实践不可，熟能生巧。

记得在小时候练习弹钢琴时，我的钢琴老师告诉我：“你弹莫扎特（Mozart）的曲子时，也许不可能像钢琴家施纳贝尔（Schnabel）演奏得那样好，但是并没有理由说你不必像施纳贝尔那样地练习音阶。”回想起来，钢琴老师显然少说了一句：最伟大的钢琴家，如果不肯辛苦地练习，也一定无法演奏莫扎特的曲目。

换个角度来说那就是，没有任何理由不让普通人通过练习，来获取胜任某项工作所具备的特有能力。当然，若要把什么东西都演练到炉火纯青的地步则不是轻而易举的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效这一特性所要求的只是能够胜任，只是能演奏出“音阶”来。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第14章　注重贡献

有效的管理者一定要把注意力放在贡献上，并且要懂得将自己的工作与长远目标结合起来。他常常会问："对我所服务的机构而言，在绩效和成果上，我能做什么贡献？"他强调的是责任。

体现工作有效性的关键是重视贡献。这里所谈到的有效性，具体表现在以下三个方面：第一，自己的工作，包括工作的内容、工作的水平及其影响；第二，自己与他人的关系，包括和上司、同事以及下属的关系；第三，管理者所采用的各项手段，如召开会议或做报告等。

但是，大多数管理者都很难做到这一点。他们重视勤奋工作，但却忽略取得的成果。常常令他们耿耿于怀的是：所服务的组织和上司是否亏待了他们，是否应该为其认真工作。他们会抱怨自己没有职权，这种情况会导致他们做事根本没有成果，也就是没有所谓的有效性。

大型的管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管进行协商。在弄清楚委托机构的组织历史和员工情况后，管理顾问就会问道："既然在贵公司服务，你认为你应该为公司做些什么呢？"一般来说，对方的回答总是不外乎："我负责本公司的会计业务。""我负责销售部门的相关业务。"或者是说："噢，我要管理800多人的工作呢！"但是很少有人这样回答："我的任务是向我们的经理提供所需要的资料，使他能够做出正确的决策，"或者是"我负责研究本公

司的顾客将来需要什么产品，以此开拓更广泛的市场，”也很少有人说“我必须认真地考虑，并且要为总经理即将面临的一些决策问题准备相关的资料。”

如果一个人只知道埋头苦干，老是强调自己应有的职权，那么不论他的职位和级别有多高，也只能称其为别人的“下属”。反过来说，如果一个人重视贡献，注意对成果负责，那么，即使他位卑职小，在公司很少被重视，也应该算是“高层管理者”，因为他能对整个机构的经营绩效负有一定的责任。

管理者的承诺

只有重视贡献，才能使管理者的注意力不为其自身的专长所限制，也不被其自身的技术所约束，当然也不为其自身所属的部门所局限，只有注重贡献才能看到整体绩效，同时也才能使他更加重视外部世界，而不是把目光仅仅局限在组织内部。只有外部世界才是产生成果的地方，所以，他会考虑自己的技能、专长、作用，以及所属单位与整个组织及组织目标的关系。唯有如此，他才会事事都想到顾客、服务对象和病人。事实上一个组织之所以存在，不论其产品是有实体特征的商品、政府的服务，还是健康医疗服务，最终总是为了顾客、为了服务对象或者是为了病人。因此，重视贡献的人的所作所为，包括做事的内容和方式，可能会与其他人迥然不同。

美国某一家颇具规模的公立科学研究所，几年前发生了这样一件事。该科学研究所的一位前任出版部主任退休了。早在20世纪30年代，该科学研究所成立时，这位主任就服务于出版部。但是，他本身既不是科学家，也不擅长文笔。因此，他主持出版的各种书刊常常受到批评，说是缺乏学术水平。他退休后，改由一位卓有成就的科学家来继任。当然，从此该科学研究所出版的书刊面貌为之一新，具有了很高的学术水平。然而，出乎意料的是，一向阅读该所书刊的科研团体却从此停止了订阅，这一现象令人百思不得其解。最后，一位与该研究所关系甚为密切的大学教授发现了其中的原因。这位教授告诉所长说："你们的前任出版部主任出版的书刊都是'为'我们而写的，而现在的新主任，却把我们当成了写作的对象。所以导致了现在的许多科学团体停止了订阅。"

该公立科学研究所前任主任常常自问："我能为本科学研究所做什么贡献呢？"他认为："我应该引发外界年轻科学家对本科学研究所工作的兴趣，吸引他们来参加本科学研究所的工作。"因此，他特别强调研究所内的重大事件、重大决策，甚至内部的争执。他的这种做法曾经屡次引起所长的不满，而且引发了正面冲突，但他始终坚持这一原则。他说："我们的出版物是否成功，不在于'我们'爱不爱看，而在于读者的态度，以及有多少年轻优秀的科学家因读过我们的书刊而愿意前来应征工作。"

提出"我能做什么贡献"的问题，是为了挖掘工作中尚未发掘的潜

力。事实上，许多工作看起来成绩卓越，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不可言。

知识工作者如果不能够自问“我可以做什么贡献”，他在工作中就不会有远大的理想与目标，甚至可能会搞错方向，而且特别容易对“贡献”一词有较狭隘的理解。

我们所说的“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。任何一个组织对成效的要求往往都表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观以及对这些价值观的重新确认；培养与开发未来所需要的人才。如果在成效中缺少其中的任何一个方面，那么机构就会衰败甚至垮台。因此，知识工作者若想做出些贡献，就必须在这三个方面下功夫。不过其中哪个最重要，哪个次之，那就要视知识工作者本人的性格情况以及他所处的地位和机构本身的需要而定了。

组织的直接成果通常最显而易见：在企业机构里，直接成果是指经济成果，如销售和利润；在医院里，直接成果是对病人的护理和治疗，等等。但是，有时候直接成果也不一定是十分明确的，如果连管理者自己都弄不清楚应该有什么直接成果，那也就不要指望有任何成果了。

当然，直接成果应该是最重要的。直接成果是组织存续的前提，就像每个人都需要营养物品一样。但是除了直接成果之外，一个组织还必须有价值观的承诺与实现，这就像人体除了食物之外，还少不了维生素

和矿物质等其他营养物质。一个组织必须有自己的主张和思考，否则就难免解体、混乱和瘫痪。例如西尔斯罗巴克公司，其价值观的承诺也许是指建立一种技术权威，也许是指为社会大众寻求最好的商品和服务，并以最低的价格和最高的质量来供给。

对于价值观的承诺，就像对直接成果做出承诺一样，有时是难以捉摸的。

美国农业部多年来曾经为两种根本相异的价值观承诺而痛苦不堪，并为做出何种抉择而犹豫不决：是为了发展农业生产力，还是为了扶植自耕农，使之成为美国农业的支柱？为了发展农业生产力，美国已经朝着农业工业化、高度机械化、大规模商业化的方向发展了。为了扶植自耕农，则必须设法保持生产力的原有普通农村形态。美国的农业政策，在这两个极端的价值承诺之间，曾经左摇右摆，不知花费掉了多少财力和物力。

最后，我们需要谈一下未来的发展。受人的寿命所限，一个人纵然有卓越的贡献，其贡献必定也是有一定限度的。而通常组织正是克服这种限度的工具。组织如果不能持续存在，那就是失败。因此，一个组织必须在今天就准备明天的接班人，其人力资源必须不断地更新，必须经常提高工作水平。下一代人，应能以上一代人辛苦经营的成果为起点，站在前辈的肩头上，再开创新的高峰，并在此基础上为他们的下一代准备更高的基准线。

如果一个组织仅能维持今天的视野、优势和成就，那就一定会丧失适应力。世事沧桑，一切尽在变化当中。因此，只满足于现状的企业在变幻无常的明天就会感到难以为继。

由于人可以随外界的要求而调整自己，只要管理者重视贡献，就会使它成为发展最大的动力。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人，将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水平。

某医院新任院长在召开第一次院务会议时，自以为这样一件棘手的事情经过讨论，已经获得可以使大家都满意的解决办法了。但这时忽然有人提出："这种办法能使布赖恩护士感到满意吗？"这个问题一经提出，会议中马上又引发了激烈的辩论，正反两方都各不相让。直到另一个更为积极的解决办法研究出来为止。

这位新任院长当时颇为愕然，后来他才知道，布赖恩过去曾是该院一位资深护士。她本人并没有什么特殊才能，甚至连护士长都没当过。但是，每次院中对病人护理的事情做决定时，布赖恩小姐都要问："我们对病人是否已经尽了最大努力？"凡是布赖恩小姐负责的病房中的病人，都痊愈得特别快。因此，许多年以来，在这家医院中，人人都知道了所谓"布赖恩原则"，那就是：凡事都必须先自问："为了贯彻本院的宗旨，我们是否做出了最大的贡献？"

虽然布赖恩小姐早已在10年前退休了，但她所制定的标准却一直流

传至今，为医院中的同事所信守。

对于贡献的承诺，我们可以理解为对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任。这必将有损于其服务组织的利益，也必将有损于其同事的利益。

通常，管理者的失败因素有很多。但最为常见的原因应该是他本人作为一名知识工作者在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变自己。自满于过去的成功经验与工作方式，其结果是必然遭到失败。职务有了改变，他所要贡献的成果也一定改变，而且新职位所要求的上述三种绩效之间的相对比重也会随之发生变化。作为一名知识工作者，如果不明白个中道理，仍然墨守成规，即便他过去是以正确的方法做正确的事情，现在也可能会是“以错误的方法做错误的事情”。

知识工作者的贡献

就知识工作者而言，重视贡献显得尤为重要。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

知识工作者并不生产“有形物质”，他生产的只是思想、信息和概念。通常，知识工作者会是一位专业人员。作为惯例，只有当他掌握了某种专门知识之后，他的工作才能卓有成效，并有所贡献。也就是说，知识工作者必须有所专长。但是，所谓专长，本身就是片面、孤立的。一个专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生成果。

但这并不是意味着专业人员应该变成“通才”，而是说专业人员必须使他本人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，还必须了解用户应该知道些什么，并懂得什么，才能有效使用他的产出，从而产生成果。

这就是说，知识工作者总是期望有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，门外汉应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为只要能够和同行的少数专业人员沟通就够了，这其实是傲慢自大的表现。即使是在大学或者研究所里，这种态度也会使专业人员的工作变得毫无效果可言，而他们的知识和学问将变成卖弄的手段（遗憾的是，目前这种态度仍然普遍存在）。如果一个人想成为管理者，换句话说，如果愿以贡献为目标，就必须使自己的“产品”，即你自身的知识能为别人所用，进而产生有形的物质产品。

卓有成效的知识工作者都明白这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总是想了解其他同行需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向组织内部的人员（包括他们的上司、下属，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为了帮助你为组织做出贡献，你需要我做些什么贡献；需要我在什么时候，以什么形式，用哪种方式来提供这些贡献呢？”

只要一位专家能肩负起为组织做出贡献的责任，就一定能使他所专攻的精湛知识配合整体目标。尽管他不一定能将几门知识整合为一，但

是他一定懂得应该了解别人的需要、别人的努力方向、别人的限度和别人的理解程度，以使别人能够应用他的知识成果。即使他不能领略广大知识领域的丰富和趣味，至少也可以使他不至于沾染傲慢自大的习气。这种习气一旦沾染就会毁灭知识，损害知识的完美和效用。

正确的人际关系

在一个组织内部，自认为有天赋的知识工作者，往往并没有良好融洽的人际关系。而在自己的工作和人际关系上都比较重视贡献的知识工作者，往往都有良好的人际关系，他的工作也会因此对组织有所贡献而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真正含义所在。在以工作或任务为主的组织环境中，如果我们不能有所贡献，那么即使能与其他人和谐相处、愉快交流，又有什么意义呢？相反地，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色、口出不逊，也不至于影响到融洽的人际交往。

关于有效的人际关系，有下列四项基本要求。而若着眼于贡献，就可以满足这些条件：

·互相沟通；

·团队合作；

·自我发展；

·培养他人。

1.互相沟通是近20多年最引人注目的一项管理研究课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，抑或是其他所有大型机构中，这个课题都备受关注。

但是，为此做出的努力却是收效甚微。虽然早在二三十年前，我们就已经知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是许多年过去了，今天的沟通工作仍然未见有多大成效。不过，至少我们已经开始了解沟通为何不易取得成效的原因了。

其原因之一就是，我们一直把沟通当成是上级对下级的事，是上司对下属所要做的。但是，事实证明仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能取得成效。这是我们从实践经验和沟通理论上得到的结论。上司对下属说得越严厉，下属就越听不进去，这也就是通常所说的逆反心理的表现。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的；下属所要做的是自己想做的，而不是对方所强制要求的。

在工作中，以贡献为重的知识工作者总是以自己的标准来要求他人，通常期望自己的下属也能以贡献为重。因此，他常常问他的下属："作为你的上司，我们的组织和我会期望你有怎样的贡献呢，我们应该期望你做些什么，怎样才能使你的知识和能力得到最大的发挥？"有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易取得成功。

只有在下属经过思考并提出自认为可以做出的贡献之后，上司才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。我们都有这样的经历：由下属自己设定的目标，其完成情况往往会出乎上司的意料。换言之，上司和下属看问题的角度往往会迥然不同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也越来越与其上司不同。这样，下属的结论和上司的期望往往是截然相反的。

当出现这种分歧时，上司和下属双方究竟谁是谁非，通常并不值得关注，因为此时的上下双方已经建立了有效的沟通机制。

2.强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促进团队合作。“谁需要我的产出，并使它产生效益”这个问题能帮助我们意识到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。这种认正是一个知识型组织的现实：在一个知识型的组织中，只要有可以依赖的由知识和技术不同的专业人员组成的团队，工作就能取得成效。各路英雄豪杰的合作，并主动自发，并能参照情势的逻辑和工作的需要，而不是仅仅依赖于正式的组织结构。

比如说，在一家医院里（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有护士、营养师、X光医师、药剂师、病理医师以及其他各个方面的专家，都必须协同合作。他们面对同一位病人，但谁也不觉得受了谁的管理和指挥。然而，他们必须为一个共同的目标而工作，且必须符合总的行动计划，即他们都依照主治医师的治疗处方。但是，站在组

织结构的立场上，他们各有各的上司。在医疗工作方面，他们也是各自又尽其所长，以专家的身份各尽其职。同时，对一位病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知。否则，他们的努力很有可能只会适得其反。

在一家医院里，如果每个人都已经把重视贡献养成了一种近乎天性的习惯、一种潜在的意识，则他们的协作肯定不会出现问题。反之，如果没有这种精神，则即使有最完善的制度、各式各样的委员会、会议、通告、命令，也仍然不可能形成有效的横向沟通，也不可能自然地形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

3.自我发展在很大程度上取决于其自身是否重视贡献。如果我们能经常反省：我对组织能有什么最大的贡献？这就相当于是说："我需要怎样的自我发展，我应该学习什么知识和技能，才有助于对组织做出贡献，我应该将我的哪些优势用在工作上，我应该为自己设定怎样的标准？"

4.一个重视贡献的管理者必然会同时培养他人（不论是他的下属、同事，还是上司）谋求自我发展和进步。这样的管理者设定的标准一定不是他个人认定的标准，而是建立在任务需求基础之上的标准。同时，他所设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的理想和目标，是具有重大影响力和冲击力的工作任务。

关于自我发展的理解，我们还知之甚少。但是，可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己希望应该有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们不严格要求自己，就只能原地踏步，不会有任何发展。相反，如果对自己要求很高，也会有助于他们成长为杰出的人物，而所耗费的精力也不见得比那些无所作为的人要多。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第15章　了解自身的优势和价值观

现在越来越多的劳动者和大多数的知识工作者都将需要进行自我管理。他们要懂得将自己放在最能有所贡献的地方，并不断地学习，发挥自己的优势。在长达50年时间的职业生涯中，他们需要保持一颗年轻的心和旺盛的精力，还需要选择适当的方法和时机改变自己所从事工作的内容、方法和时间。

知识工作者的职业生涯可能超过雇用他们的组织存在的时间，即使知识工作者尽可能地推迟参加工作的年龄（例如，他们长时间地留在学校里进修，接近30岁时才取得博士学位），按照发达国家现今的平均寿命，他们很可能可以活到80岁。他们可能需要继续参加工作，即使是做兼职工作，至少也要工作到75岁，或者更老。换句话说，人们的平均工作年限很可能长达50年，尤其是知识工作者。然而，一个成功企业的平均寿命也就只有30年的时间，而且在风云变幻的社会转型期，如我们现在所处的新时代，一直保持企业旺盛的生命力是不可能的。即使像大学、医院和政府机构这样长盛不衰的组织机构，在已经拉开帷幕的社会转型期也将面临急剧的变革。即使它们在激烈的竞争中能继续存在，也需要改变它们原有的组织结构、工作方式、需要的知识和雇用的员工。当然，许多企业都会销声匿迹，即使存在，它们存在的形式也会发生改变。因此，劳动者，特别是知识工作者的职业生涯逐渐会超过雇用他们的组织，而且他们需要做的工作、执行的任务和从事的职业都将不仅仅

只有一个，他们需要为此做好充分的准备。

我的优势是什么

大多数人认为很清楚自己的长处所在，其实不然。他们更多的时候更清楚自己的弱点，然而即使在这方面，他们也是错多对少。可是，一个人只能在工作中发挥自己的长处，而不能靠短处创造绩效，更不用说靠根本就不存在的能力创造绩效了。

仅仅还在几十年前，人们还不知道了解自己长处的重要性。人的工作与职业，出生时就注定了。农民的儿子长大了做农民，如果他不擅长当农民所具备的技艺，那么他就什么也不是。手艺人的儿子同样也要当手艺人，依此类推，不胜枚举。但是现在，人们有更多的选择余地了，因此必须要知己所长，才可知己所属。

只有一种方法可以发现我们的长处：回馈分析法（feedback analysis）（回馈分析法，就是在你准备做一件事情之前，记录下你对结果/效果的期望，在事情完成之后，将实际的结果/效果与你的预期进行比较，通过比较，你就会发现什么事情你可以做好，什么事情你是做不好的。--译者注）。这种方法是：每当做出重大决策，采取重要行动时，都要事先写下你所预期的结果。9~12个月以后，再将实际的结果与预期的结果进行对比。到现在为止，我采用这种方法已有15~20年了，每次对比都有意外的收获，相信每一个采用这种方法的人都有同感。

通过这种简单的方法，在相当短的时间内（也许在两三年内），人们就可以发现自己的优势所在。要了解自己，这可能是最重要的事情了。利用这种方法，不但能够显示出，由于你所做或者未做的哪些事情妨碍了你自身优势的发挥，还可以了解到哪些工作是你不具有优势和不能涉足的领域，或者甚至是你不能胜任的。

在实施了回馈分析法后，我们总结出以下结论。

第一，集中精力发挥你自身的优势。你能够在哪些领域发挥优势，创造出优异的业绩和成果，你就属于哪些领域。

第二，努力增强你的优势。回馈分析法很快就能发现人们需要提高哪些方面的技能，或者必须学习哪些新知识。它可以指出哪些方面的知识和技能已经不能满足所需，需要更新，它还告诉人们在知识面上存在哪些差距。

为了胜任某项工作，人们通常有能力掌握任何足够的技能和知识。

第三，回馈分析法很快就能发现人们在哪些方面存在井底之蛙的傲慢倾向。这个结论显得尤为重要。回馈分析法很快就能帮助我们识别出这些领域。许多人，特别是在某个领域知识渊博的人，瞧不起其他领域的知识，或认为“耍小聪明”就可以不用学习了。于是，回馈分析法可以迅速发现，人们在工作中创造不出成绩的主要原因是没有掌握足够的知识，或对自己专业领域外的知识不屑一顾。

因此，我们需要克服井底之蛙的傲慢倾向，并努力学习能够使我们充分发挥优势的技能和知识，这是根据回馈分析法总结出的一个重要的结论。

我们还需要改正坏的习惯，这个结论也同样重要。坏习惯就是我们所做的或未能做的、妨碍我们发挥效率和创造绩效的事情。这些坏习惯很快就能在回馈分析法中原形毕露。

但是，我们通过这种方法也可以发现，由于我们不懂礼貌，我们也无法取得理想的结果。聪明的人，特别是精明强干的年轻人常常没有认识到以礼待人是组织的“润滑剂”。

回馈分析法总结出的下一个结论是：什么是不要做的事情。

通过对比结果与预期，很快就能发现哪些是你不能做的事情。它告诉我们在哪些方面缺乏最起码的能力，而且任何人都有许多最不擅长的领域。并不是每个人都能掌握一种一流的技能或知识，但是我们在许多方面都不具有任何天赋、技能，甚至连勉强做到“马马虎虎”都不容易。所以应该避免从事这些方面的工作和任务。

最后一个结论是：在改进弱点上，我们要尽可能少浪费精力。精力应该集中在具有较高能力和技能的领域。从根本不具有能力提高到中等偏下的水平所需的时间，要比从第一流的绩效提升到优秀所需的时间多得多。可是，大多数人、教师和组织都试图集中全部精力让一个一无是

处的人达到中等偏下的水平。我们应该集中所有能量、资源和时间帮助一个能干的人成为最优秀的人。

我如何做事

“我如何做事”与“我的优势是什么”是同等重要的问题，对于知识工作者来说更是如此。

事实上，这个问题也许更为重要。然而，令人惊讶的是，很少有人知道如何把事情做好。我们中大多数人甚至不知道不同的人有不同的工作和做事方式。因此，他们常常在不适合自己的工作岗位上盲目地工作，也因此创造不出应有的绩效。

与一个人的优势一样，如何做事是一个人的个性问题。无论个性是“自然形成的”，还是“后天培养的”，它必定是早在进入职场之前就已经形成。因而，一个人的做事方式，就如他擅长或不擅长什么一样，都是“既定的事实”，没有太大的改变余地。一个人的工作成效，不仅取决于能否做其擅长的事情，也受能否按照适合自己的工作方式工作的影响。

通过回馈分析法，可以发现我们做事方式中存在的问题，但很少能够查明原因。不过，要找到其中的原因并不难。只需要几年的工作经验，就能很快地发觉“我的工作表现如何”。这是因为决定我们取得成效的通常是几个极其普通的个性品质（personality traits）。

要了解自己的做事方式，首先要知道自己是善于阅读，还是善于倾听。很少有人知道，人们在个性品质上存在“阅读者”和“倾听者”之分，晓得自己属于哪一种的人更少，这种无知，通常会带来严重的后果。

要了解自己的做事方式，其次要掌握自己的学习方法。在这方面，甚至比善于倾听和善于阅读的问题更严重。这是因为各个地方的学校组织形式都遵循了同一个假设，即学习的方式只有一种是正确的，而且适合于每一个学生。

以下举例说明每个人都有各自不同的学习方法。

贝多芬生前留下了大量草稿本，但他自己曾经说过：“在实际作曲时，我从来都不看草稿本。”当别人问他：“那么，您为什么要留下草稿本呢？”据说他的回答是：“如果不立即把曲子写下来，我可能立刻就会忘了它。在草稿本上记下曲子，就不会忘记了，但我也不会再看草稿本。”

学习的方法多种多样，有人通过记大量笔记学习，如贝多芬。但是，阿尔弗雷德·斯隆与他不同，斯隆在开会时不做任何记录。有人通过倾听自己说话进行学习，有人通过写作学习，还有人边做事边学习。在我对美国大学中成功出版过学术著作并引起轰动的教授进行的一次（非正式的）调查中，他们反复地对我说：“让学生听我讲课是我教书的原因，因为那样，我才有写作的灵感。”

掌握自知之明的所有要点当中，了解自己如何学习，可谓是最简单的一点。在我问别人“你如何学习”时，大多数人都知道答案。但当我再问“你有没有按你认识到的学习方式学习”时，肯定回答者寥寥无几。然而，按照自己认识到的学习方法学习正是一个人日后创造绩效的关键，或者更确切地说，不按自己认识到的学习方法学习，注定创造不出应有的绩效。

“我如何做事”与“我如何学习”都是首先要问的最重要的问题，但是，为了有效地管理自我，绝不能仅限于此。我们还要问：“我能与别人融洽地共事吗”或“我是不合群的人吗？”如果我们发现能与别人融洽地共事，接下来必须要问的是：“我与别人保持什么样的关系才能与他们融洽地共事？”

有些人只有作为团队的一员才能发挥最大的作用。有些人可以在教练和导师的岗位上做出非常出色的成绩，而有些人则完全不胜任辅导他人的工作。

要了解自己的做事方式，最后一个重要的问题是，在压力下是否能做得很好，或者是否需要一个组织性强和有明确发展方向的环境。换句话说，就是明确自己是最适合在大企业中做“小兵”，还是最适合在小企业中当“长官”？许多人都不能游刃有余地应对这两种情况。在大企业（如在通用电气公司或花旗银行）中做得非常成功的人一到了小企业就施展不开身手了，这种例子屡见不鲜。同样，在小企业中做出显赫成绩

的人一到大企业工作就如石沉大海，默默无闻了，这种例子也不胜枚举。

另一个关键性问题：我是作为决策者，还是作为顾问，才能更好地发挥我的作用呢？许多人适合当顾问，但不能承担决策的责任和压力。许多人反而需要顾问迫使他们思考，只有这样，他们才能做出决策，并根据决策迅速、自信和勇敢地采取行动。

这也解释了为什么组织中的二把手在升为一把手后常常遭遇挫折的原因。一把手需要具有决策者的素质，在一把手的位置上，擅长决策的人经常把他们信任的人提拔为二把手，担任他们的顾问，而这些人在二把手的位置上表现得非常出色。但是，当二把手成为一把手时，他们就表现得差强人意。他们知道应该做出什么样的决策，但他们不能承担决策的责任。

切记：不要试图改变自己，这样做成功的概率会很小。相反地，你需要努力工作，改进你做事的方式。不要采用你做不到的或做得不够好的方法工作。

我的价值观是什么

为了能够有效地自我管理，最后你需要知道“我的价值观是什么？”

组织与人一样必须拥有价值观。要在组织中发挥应有的作用，个人

的价值观必须与组织的价值观保持一致。个人与组织的价值观不必完全一样，但是，必须足够地接近，这样才能和谐共处。否则，个人不仅会遭受挫折，而且也不会创造出优异的成绩。

一个人的优势与他的做事方式多半是相辅相成的，因为两者之间是互补的关系。但是，一个人的价值观与他的优势有时会出现不可调和的矛盾。那些做得好、甚至做得非常出色和非常成功的事情可能不符合个人的价值观。这样可能使之觉得，做得好的事情并不是什么了不起的成就，也不值得奉献毕生（或大半生）的精力。

下面谈谈我个人的经历：许多年以前，我当时也面临两难的境地，要么继续做我做得非常出色和已经成功的工作，要么坚持我的价值观。20世纪30年代中期，我是伦敦一名年轻的投资银行家，在事业上一帆风顺，这份工作显然适合发挥我的优势。然而，我不认为担任任何类型的资产管理人是多么了不起的成就，我认识到，我的价值观体现在对人的研究上。我认为钱财乃身外之物，生不带来，死不带去。在最萧条的时期，我没有钱，没有工作，没有前途，但是，我选择了放弃，现在看来这是正确的选择。

换句话说，一个人的价值观永远是，并且也应当是最终的检验成败的标准。

我属于哪里

在知道前三个问题（“我的优势是什么，我如何做事，我的价值观是什么”）的答案后，组织中的个人，特别是知识工作者自己应该能够决定他们所属的位置。

大多数人无法在职业生涯的初期做出这样的决定，而且也不应该做出这样的决定。但是，大多数人，特别是天赋极高的人，实际上在25岁以前都不知道他们将来要干什么。然而，在那时他们应该了解自己的优势，知道自己的做事方式，更应该对自己的价值观有着清醒的认识。然后，才能够决定自己的归属。更确切地说，他们应该能够决定自己不属于哪里。如果能认识到在大型组织里实际上无法发挥自己的作用，那么在有机会进入大型组织工作时，就应该学会说“不”。如果认识到不能胜任决策者的角色，在有机会成为决策者时，就应该学会说“不”。

但是，在知道这三个问题的答案后，当面临机遇、工作机会和新的任务时，我们也可以说：“是的，我愿意接受。但是，我认为这件事应该这样做，我与同事之间的关系应该是这样的。你能够希望我在这个时限内取得这样的成绩，我想我有这个能力，因为我就是这样的人。”

在我们的职业生涯中，成功的事业不能靠“规划”取得成功。当一个人充分地了解自己的优势、工作方法和价值观，并做好随时抓住机会的准备时，成功就是水到渠成的事了。知道自己何去何从的人，即使资质平凡，也能创造出优异的成绩。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第16章　掌握自己的时间

关于知识工作者任务的讨论，一般都从如何做计划说起。这样看来很合乎逻辑。可惜的是，知识工作者的工作计划很少有能够真正发生作用的。计划通常只是纸上谈兵，或只是良好的意愿而已，很少能够真正实现。

根据我的观察，有效的知识工作者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。他们并不以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后，他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，再将“可自由运用的时间”，由零星的集中成大块连续性的时段。这三个步骤是知识工作者实现有效性的基础：

·记录时间；

·管理时间；

·统一安排时间。

有效的管理者知道，时间是一项限制因素。任何生产过程的产出量，都会受到最稀有资源的制约。而在我们称之为“工作成就”的生产过程里，最稀有的资源就是时间。

时间也是最特殊的一项资源。只有时间是我们租不到、借不到，也

买不到，更不能以其他手段来获得的。

时间的供给丝毫没有弹性。不管时间的需求有多大，供给绝不可能增加。时间的供给没有价格可资调节，也无法绘制边际效用曲线。而且，时间稍纵即逝，根本无法储存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

时间也完全没有替代品。在一定范围内，某一种资源缺少，可以另寻一种资源替代。例如铝少了，可以改用铜；劳动力可以用资金来替代。我们可以增加知识，也可以增加人力，但没有任何东西可以替代已失去的时间。

做任何事情都少不了时间，时间是必须具备的一个条件。任何工作都是在时间中进行的，都需要消耗时间。但是，绝大多数人当知道时间是最特殊的、无可替代的和不可或缺的资源的时候已经为时晚矣。有效的管理者与其他人最大的区别就是他们非常珍惜自己的时间。

然而，人却往往最不善于管理自己的时间。即使在黑暗中，绝大多数人也能保持空间的感觉。但是，禁闭室内的人即使有灯光，也不能估计时间的长短。他们有时对时间估计过长，有时又估计过短。

所以，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎样打发的。

有些管理者常自诩其记忆力很强，我有时请他们把自己使用时间的过程凭记忆做一下估计，并且写下来。然后，我把他们这份东西暂时保存起来。与此同时，我又请他们随时记录他们实际耗用的时间。几个星期或几个月之后，再把他们原来的估计拿出来，与他们实际的记录相对照，却发现两者之间相去甚远。

某公司的董事长十分肯定地对我说他的时间大致分成三个部分：1／3用于与公司高级管理人员研讨业务；1／3用于接待重要客户；其余1／3则用于参加各种社会活动。但是，等实际记录了6个星期之后，与他原来的估计进行比较，结果发现在上述三个方面，他几乎没花什么时间。原来，他所说的三类工作，只不过是他认为“应该”花时间的工作而已。因此，他的记忆告诉他已将时间用在这三方面了。6个星期的实际记录，显示他的时间大部分都花在调度工作上了，例如，处理他自己认识的顾客订单，打电话给工厂催货。顾客订单本来可以顺利处理的，由于他的干预，反而弄得不能准时交货。这份时间记录是由他的秘书记下来的，当秘书把记录送给他看时，他简直一点儿都不能相信。后来他的秘书又确实地做了几次记录，他才相信自己的估计靠不住，单凭记忆是不能准确地确定自己的时间花在什么地方了，他开始相信那份记录的真实性。

所以，有效的管理者知道，如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是怎么耗用的。

时间的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他不得不花费一些时间在非生产性的事务以及浪费时间的事务上。身为知识工作者，不管他是不是经理人，总有许多时间耗用于毫无贡献的工作上。大量时间都不可避免地被浪费了。而且他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。

有一家大公司的负责人告诉我，他在担任公司总经理的两年中，除了圣诞节和新年元旦两天之外，几乎每天晚上都有应酬。凡是宴会，都是“公事”，每一次都得花几个小时，而他又非参加不可。不管是欢送为公司服务满50年的老同事退休，还是宴请与公司有往来的政府官员，总经理都需要出席，参加这种宴会是他的一项任务。这位总经理对这类应酬并不抱幻想，他知道这种宴会对公司发展没什么好处，而他本人既对此没有兴趣，也不认为这有助于自我发展，但他仍然必须出席，仍然需要高兴地参加宴会。

诸如此类的时间浪费，实在不胜枚举。公司一位重要客户若打来电话，业务经理绝不敢说：“等一下，我太忙了。”也许这位大客户谈的是上星期六的一场桥牌，或许是谈他的千金考上理想的大学的几率，但业务经理不能不洗耳恭听。医院院长不得不出席每一次医务会议，要不然所有医生、护士、技术人员和其他职员都会认为院长瞧不起他们。政府官员也同样得忙于应付议员们的来访和了解某些情况，而那些情况也许只要随手翻一下电话簿或是《世界年鉴》（World Almanac），马上就

可以得到。这样的事整天都在不断地发生。

非经理人员也不见得好到哪里。他们也同样会受到各种占用时间的要求的轰炸，这对于提高他们的生产力一点作用也没有，但他们却不能不应付。

每一位管理者的时间都有很大部分是被浪费掉的。表面上看起来，每件事似乎都非办不可，但实际上却毫无意义。

但是，即使是只想获得最低限度的有效性，知识工作者的绝大部分任务也需要相当多的整块时间。如果每一次所花的时间少于这个极限，事情就做不好，所花的时间就是浪费，再做就得从头开始。

举例来说，写一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上3个星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张空白卷。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的初稿就应该差不多了。有了这份初稿，他才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

科学实验工作也与此相类似。起码需要5~12小时的整块时间，才能把仪器调整妥当，做成一次实验。如果中间被打断，恐怕就得重新开始。

每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须运用整

块的时间。如果将时间分割开来零星使用，纵然时间总和相同，但其效果与整块运用时间的效果却大相径庭。

尤其是与他人一起工作时，这一点更为重要。与他人一起工作，正是管理者的中心工作之一。人都是时间的消费者，而大多数人也是时间的浪费者。

与他人只接触两三分钟，是绝不会产生什么结果的。要想与他人进行有效的沟通，顺利完成工作，总得花上足够的时间。如果一位知识工作者认为他与下属讨论一项计划、一项方针或是一项工作表现，只需15分钟就够了，那么他一定是自欺欺人（许多经理人员就是这样认为的）。如果你真想影响别人，那么至少需要一小时，甚至是更多的时间。如果你想和别人建立良好的人际关系，就需要更多的时间。

与其他知识工作者建立关系尤其费时。不管出于什么原因，不管在知识工作者中有没有层级与权力隔阂，不管他们是不是把自己看得过分重要，知识工作者对其上司及同事所要求的时间，往往比体力劳动者多得多。同时，由于知识工作不能用衡量体力劳动的方法来衡量，因此我们实在没有办法用三言两语说明知识工作者是否在做该做的工作，是否做得出色。对一位体力劳动者，我们可以说："标准是每小时完成50件，而你只做了42件。"但是对一位知识工作者，我们却需要坐下来与他共同讨论应该做些什么，为什么该做，然后才能弄清楚他的工作做得怎么样，是否令人满意。这就很费时间了。

因为知识工作者只能自己制定工作方向，所以他必须了解别人期望他做出的贡献是什么，原因是什么，对必须使用其知识成果的人的工作情况，他也要有足够的了解。因此，知识工作者需要大量的信息资料、讨论以及他人的指导，这都是极为浪费时间的。同时，他不但需要占用他上司的时间，也同样需要占用他周围同事的时间。

知识工作者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效。换句话说，他还得匀出时间来，将目光由自己的工作转到成果上；由他的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

在大型组织中，如果知识工作者的绩效表现不错，往往是因为该组织的高级主管能定期地抽出时间来与他们进行交流，甚至与一些资历较浅的知识工作者交流："你认为我们组织的领导对你的工作应该了解些什么，你对我们这个组织有什么看法，你觉得我们还有哪些尚未开拓的机会，你觉得我们有哪些尚未察觉的危机，还有，你希望从我这里了解些关于组织的什么情况？"

这样的轻松交流，不管是在政府、企业、研究机构，还是在军事单位，都同样很有必要。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，变成时间的奴隶，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的机会和需要。不过，进行这样的交流是很费时间的，特别是这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得"我们有足够的时间"，可以从容不迫地交流看法。这

实际上意味着管理者要快速地干许多事，同时也意味着他必须腾出整块的时间来，而且中间不能有太多的中断和打扰。

人际关系和工作关系的协调确实很浪费时间。如果太匆忙了，恐怕反而会造成摩擦。然而任何组织都少不了这种协调。人数越多，协调这种相互关系所需要的时间就越长，而真正用于工作成果和绩效的时间便相对地减少了。

所以，组织规模越大，知识工作者实际可掌握的时间就越少。身为知识工作者，也因此更应该知道自己的时间用在什么地方，并且更应该妥善地运用那些可自由支配的少量时间。

同时，组织的人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对人事问题决策得太快，就很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

当今工业化国家里的那些知识工作者也想过安逸悠闲的日子，但事与愿违，他们的工作时间越来越长，而且对时间的需求也越来越多，他们也越来越感觉到时间总是不那么够用。我们可以预见在未来这种趋势还将日益加剧。

形成这种趋势的一个重要原因是：今天的生活水平之所以会提高是以不断创新和变革的经济为前提的。但是，创新和变革形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，所有人也就只能够思考他已经熟悉的

事情，只能做他曾经一贯做过的事情。

如何诊断自己的时间

要了解时间是怎样耗用的，从而合理管理时间，我们必须先记录时间。这个道理其实我们几十年前就已经明白了。早在20世纪初期的科学管理时代，我们就已经知道了记录工作时间，不过那是以体力劳动为对象，不论是有技能的还是没有技能的，那时只是记录一项具体的手工活动所花费的时间。时至今日，几乎所有国家在工业管理上都学会了这种方法。

但是这种方法，我们却一直应用在时间因素并不太重要的工作上。在那些工作中，时间的利用和浪费，充其量只会对效率和成本稍有影响而已。而在某些越来越重要的工作领域，我们却没有应用这种方法，尤其是那些时间因素特别重要的知识工作，特别是管理者的工作。要知道只有在这些方面，时间的运用与浪费才是直接关系到有效性和成果的。

所以，要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情况。时间记录的具体方法，我们在此不必赘述。事实上许多管理者都备有一本小册子，他们对自己所耗用的时间都有记录。其他人，像公司的董事长，请他们的秘书代为记录。更重要的是，必须在处理某一工作的“当时”立即加以记录，而不能事后凭记忆补记。

许多有效的管理者都经常保持这样的一份时间记录，每月定期拿出

来检讨。至少，有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。有了时间耗用的记录样本，他们便能自行检讨了。半年之后，他们都会发现自己的时间耗用得很乱，并浪费在种种无谓的小事上。

经过练习，他们在时间的利用上必有进步。但是管理时间必须持之以恒，才能避免再回到浪费的状态上去。因此，第二步就是要做有系统的时间管理。我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除出去。要做到这一步，可以试问自己下列几个诊断性的问题。

1.首先要找出什么事根本不必做，然后取消这些工作。这些事做了也完全是浪费时间，无助于成果。为了找到这些浪费时间的工作或者活动，需要将时间记录拿出来，逐项地问："这件事如果不做会有什么后果？"如果认为"不会有任何影响"，那么这件事便该立刻取消。

然而许多大忙人，每天在做一些他们觉得难以割舍的事，比如应邀讲演、参加宴会、担任委员和列席董事会之类的事情，不知占去了他们多少时间。而这些工作，他们本身既不感兴趣，做得也根本不够精彩。然而他们不得不承受这些负担，一年又一年，就像从天而降的灾难一样躲也躲不了。其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献，如果都没有，只要谢绝就可以了。

前文说起的那位每晚有应酬的总经理，在经过一番检讨后，发现其中至少1／3的宴会根本没有参加的必要，没有公司高层管理者在场照样可以进行。有时他甚至有点哭笑不得，因为主人并不真心希望他出席。主人发来邀请，只不过是一番礼貌而已。其实主人倒真希望他在请帖回执上写个“敬谢”，而他每次敬陪，主人反而不知如何为他安排席次。

我注意到，任何一个知识工作者，无论他的级别和地位怎样，在没有人注意到的时候，他都可以把占用其1/4时间的事情“扔到垃圾箱”，而置之不理。

2.接下来该问的问题是：“时间记录上的哪些活动可以由别人代为参加，即使不能做到更好，也不会影响其效果？”

前文提到的总经理还发现，在他参加的宴会中，事实上有1／3只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自参加。主办单位只不过希望把该公司列在请客名单上而已。

但是我却从来没见过一位知识工作者，在检讨过自己的时间记录后，还不改变自己的习惯，将不必亲自处理的事交给别人。只要翻阅一下时间记录，他就能立刻发现他的时间全用在不必要的事上了，而对于确属重要的事、他自己希望做的事和他已经承诺过的事，他却没有时间来处理。其实他如果真想有所作为，要想改变这种情况，只要将可由别人做的事交给别人就可以了。

在这种情况下，“授权”这个名词，通常都被人误解了，甚至是被人曲解了。这个名词的意义应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事——这才是有效性的一大改进。

3.还有一种时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除的，这种因素是：管理者在浪费别人的时间。

这种现象并不明显，但有一个简单方法可以诊断出来这种情况是如何发生的，又是在什么时候发生的：去询问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属：“请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又没有效果的事情？”问这样的问题，而且问得对方敢说真话，才是真正的有效管理者的特质。

即使管理者处理的都是颇有成效的工作，其处理方式仍可能造成别人时间的浪费。

某一大企业机构的高级财务经理，深感会议浪费了太多时间。通常，不管讨论的是什么问题，他都通知财务部各单位主管全体前来开会。其结果是会议每次都拖得很长。出席会议的每一位主管，为了表示自己对问题的关切，都会提出至少一个问题，而所问的大多数问题与会议要讨论的问题无关，会议时间自然拖长了。直到有一次这位高级财务经理诚恳地问了大家，才知道大家也都认为会议太浪费时间了。可是，他又想到：每一个人在组织中都至为重要，都应该了解情况，开会时如

果少请几个人，他又担心会使未被邀请的人觉得他们被忽视。

然而，现在这位财务经理终于找到了一种两全的方法，这种方法能够以不同的方式来满足其下属的地位需要。开会前，他先普遍分发一份开会通知："兹订于星期三下午3时，在四楼会议室，邀请赵钱孙李四君开会讨论下一年度资本预算问题。如果哪位需要了解这个问题或愿意参与讨论，也请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，并告知有关的会议决策，供各位参考并希望提供宝贵意见。"

过去每次会议都要12个人参加，花费整个一下午，而现在只要三个人和一个秘书出席，花费很少的时间就可以解决问题，会议大约一个小时的时间就可以结束了，并且没有一个人有被忽视的感觉。

许多知识工作者都意识到了哪些事情会浪费他们的时间，然而他们却不敢面对这个问题。他们怕因小失大，踌成错误。殊不知即使有了错误，也能很快弥补。能够大量削减不必要的和非生产性的工作，则工作就进行得快多了。

大胆减少自己的工作，真会出问题吗？只要看看那些管理者虽然身患重病，甚至于身有残疾，仍能干得有声有色，就可知道这种顾虑是多余的。

第二次世界大战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生就是一个实例。霍普金斯当年已体衰力竭，生命垂危，举步维艰，每隔一天才

能办公几个小时。因此，他不得不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作。但这丝毫无损于他的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位“盖世奇才”。他完成的任务，当年美国政府无人能比。

消除浪费时间的因素

上面介绍的三种诊断性的问题是关于非生产性的和浪费时间的活动的处理，这些问题是知识工作者有一定控制力的问题。每一位知识工作者和每一位管理者都该扪心自问那些问题。但时间浪费有时也是由于管理不善和机构有缺陷引起的，身为主管也应予以同等的重视。管理不善不仅会浪费大家的时间，更重要的是会浪费主管自己的时间。由于管理不善和机构缺陷而造成的四个浪费时间的主要因素，将会在下面逐一地讨论。

1.首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而产生的浪费时间的因素。我们应该注意的，是组织中一而再、再而三地出现同样的“危机”。同样的危机如果出现了第二次，就绝不应该再让它出现第三次。

工厂中每年发生的库存危机问题就属于这一类。这种问题今天固然可以用计算机来解决，而且解决得比从前更为彻底，但也比从前更加费钱了。这样的解决方法很难说是了不起的进步。

一项重复出现的危机应该总是可以预见的。因此，这类危机可以预先防止，或者可以设计成一种例行工作，使每个人都能处理。所谓例行

工作，是将本来要靠专家才能处理的事，设计成无须研究判断，人人均可处理的工作。例行的工作，可以说是专家们从过去的危机中学会的一种有系统、有步骤的处理方式。

重复出现的危机，并不仅限于组织的较低层次。组织中每一部门都深受其害。

某一大型企业，多年来每到12月初，就会发生这样的危机：该公司业务的季节性很强，每年第四季度为淡季，销售和利润均不易预测。然而，按照公司规定，管理当局要在第二季度结束时提出的中期报告中，预估全年的盈余。三个月后第四季开始时，整个公司各部门都立刻紧张起来，为达成管理当局预估的目标而忙碌。在年底前的三五个星期之内，管理层没法做任何其他事情。然而这一危机，其实只要动一动笔便能解决：预估数字不必过于精确，只要列出一个上下范围来就行了。这项措施，事实上完全符合公司董事会、股东和金融界的要求。多年以前的危机到底怎样，公司中几乎没有人知道了，这种危机现在已不复存在，而且因为管理者不必再浪费时间来配合预估成果，每年第四季的业务绩效反而比过去好了。

另一个例子是，罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）在1961年出任美国国防部长之前，国防部内也是每年一度在春天发生定期性的危机，也就是在6月30日会计年度结束前。在五六月份，每一位管理者、军事人员或者公民，即国防部上上下下都为了要消化当年度的预算而忙

碌。如果国会核定的预算不能消化，就得将剩余部分缴还国库。但在麦克纳马拉接任后，很快地看出了这根本不是问题。原来美国法律一向规定，对于必需的预算而尚未用完的部分，可以转入一个临时账户。

同一个危机如果重复出现，往往是由疏忽和懒散造成的。

多年以前，我初次做管理顾问时，常常区分不清楚一家企业机构管理的好坏，但并不是说我没有生产方面的知识。后来我才发现：一家平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一家工厂常是高潮迭现，在参观者看来大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，并且已经将解决办法变成例行工作了。

同理，一个管理上了轨道的组织，常是一个令人觉得兴味索然的组织。在这样的组织里，所谓“引人入胜”的事情大概就是为未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

2.人员过多也常常造成时间的浪费。当然，人员太少，力量不够也不行，否则工作纵然完成了，其结果也肯定不尽如人意。这却不是一成不变的定律。常见的现象是人员太多，以致没有有效性。因为大家的时间可能没有花在工作上，而是用在协调人员之间的关系上了。

判断人数是否过多，有一个靠得住的标准。如果一个高级管理人员，尤其是经理，不得不将他工作时间的1／10花在处理所谓“人际关

系”、纠纷与摩擦、争执和合作等问题上，那么这个单位的人数就过多了。人数过多，难免彼此冲突，也难免成为绩效的阻碍。在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

3.另一个常见的浪费时间的因素是组织不健全。其表现就是会议太多。所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时既开会又工作。一个结构设计臻于理想的组织，应该没有任何会议（在今天动态的世界中，这样的组织结构当然只是理想而已）。每个人应该都能了解他的工作所必需了解的事，也应该都能随时获得他工作所必需的资源。我们之所以要开会，只是因为各有各的工作，要靠彼此合作才能完成某一特定任务。我们之所以要开会，只是因为某一情况所需的知识和经验不能全部装在一个人的头脑里，需要集思广益。

但是，会议应该是不得已的例外，不能视为常规。一个人人随时开会的组织，必然是一个谁都不能做事的组织。试着看看我们的时间记录，如果发现开会太多——参加会议的时间占总时间的1/4以上，那么一定是一个浪费时间的组织。

原则上，一位知识工作者的时间绝不能让开会占用太多。会议太多，说明职位结构不当，也说明单位设置不当。会议太多，表明本应由一个职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了。同时

表明职责混乱以及未能将信息传送给需要信息的人员。

4.最后一个浪费时间的因素是信息功能不健全。某一医院的院长，多年来一直为应付医院内医生们的电话而苦恼。医生们打电话给他，要求他为病人安排一个床位。住院部都说是没有床位了，但是这位院长几乎每次都可以找到空床位。其原因是在病人出院时，住院部不能立刻接到通知。当然，有没有床位，各病房的护士长随时都清楚，主办出院结账手续的出纳台也能随时知道。住院部的人是在每天清早5点办理“床位调查”工作，而通常病人大多是在上午医生查房之后才办出院手续。其实像这样的问题，只要各病房护士长在填写出院通知单给出纳台时，多填一份副本送住院部就解决了。

以上所说的种种浪费时间管理的缺点，例如，人数过多、组织不健全或信息系统失灵等，有时是轻而易举就可以改善的，但有时也要花费很多时间和耐心才能改善。不过，只要你肯付出努力，这种改善的效果是很大的，特别是可以帮你省出很多时间来。

统一安排可以自由支配的时间

管理者在做过了自己的时间记录和分析后，就可以试图来管理自己的时间，并决定有多少时间可用于重要事务了。换句话说，有多少时间可以自由支配，又有多少时间可以用在确实有贡献的大事上。

但是，对于可以自由支配的时间，也不要心存太大奢望。无论一位

知识工作者怎样无情地删掉了浪费的部分，其自由支配时间仍然不会太多。

一位知识工作者的职位越高，其不能自行支配的时间也一定越多，不能用在确实有贡献的事情上的时间也就越多。组织的规模越大，其用于维系组织的协调一致和运行，而没有用于发挥组织功能及生产的时间也一定越多。

因此，有效的管理者知道他必须集中他的自由支配时间。他知道他需要集中整块时间，时间分割成许多段等于没有时间。如果能够将零碎的时间集中成大块的时间，即使只有一个工作日的1／4，通常也足以办理几件大事。反之，零零碎碎的时间，像通过15分钟或者半个小时这样时间段的累加，纵然总数有3／4个工作日，也是毫无用处的。

所以，时间管理的最后一步，应该是将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

至于如何集中，则各人有各人的办法。有些高层管理者，在一星期内，留有一天在家工作。许多杂志主编和主持研究的科学家，就常常采用这种方法。

还有人将会议、审核、问题分析等例行工作，规定排在一星期内的某两天中办理，如周一和周五；而将其他日子的整个上午保留下来，用于处理正常运作中真正重大的事务。

不过，话又得说回来：集中自己的时间，集中的“方法”倒在其次，重要的是时间如何用。许多人把次要的工作、非生产性的工作集中起来办理，因而为这些事情匀出一整块时间来。但这样的方法并无太大的作用。因为这样的方法，不啻于在心理或时间上，仍然放不下那些次要的事情，放不下那些贡献很少而又认为不能不做的事情，而几乎没有时间花费在那些他们必须做的重要事情上。结果终究还会产生新的时间压力，来占用他的自由支配时间，进而牺牲他应该做的事。几天或几星期后，他整块的自由支配时间又回来了，时间又会被那些所谓“新的问题、新的紧急事件、新的麻烦”瓜分得无影无踪了。

所有卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能一劳永逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以自由支配时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

有一位极为有效的管理者身边经常带着两张这样的完成期限表。一张是有关紧急事件的，另一张是做起来自己并无兴趣但却非做不可的。每次在发现完成时间比预定期限落后时，他就可以觉察到可自由支配时间已有溜走的迹象了。

总而言之，时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间也是系统地分析自己的工作、鉴别工作重要性的一种方法。

“认识你自己”这句充满智慧的哲言，对我们一般人来说，真是太难理解了。可是，“认识你的时间”却是任何人只要肯做就能做到的，这是通向贡献和有效性的必由之路。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第17章　有效的决策

有效的管理者不做太多的决策，他们只集中精力做一些重大的决策。他们所重视的是分辨什么问题为例行性的，什么问题为策略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象是决策往往需要宽松的时间。他们认为，操纵很多变数的决策技巧只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合乎情理的决策，而不是巧妙的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，而有效的管理者已经了解到分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时间的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，就称不上是真正的决策，最多只是一种良好的意愿。这就是说，有效的决策虽然是以高层次的理性认识为基础，但决策的推行却必须尽可能地接近工作层面，必须力求简单。

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，其实也许是一位最有效的决策者。他就是20世纪初美国贝尔电话公司的总裁费尔先生（Theodore Vail）。费尔担任该公司总裁，是在1910年之前，直到20世

纪20年代中期，前后将近20年。在这段时期中，费尔创造了一个世界上最具规模、成长得最大的民营企业。

阿尔弗雷德·斯隆先生在1922年出任通用汽车公司总裁，那时正当费尔先生退休之前不久。斯隆也跟费尔相似，设计和构建了一家举世无双的大企业。他不是费尔，他的时代也不是费尔的时代，但是他所做的一项令人难忘的大决策——使通用公司采取分权组织制度，跟费尔所做的大决策相比，同样是了不起的大手笔。

斯隆先生著有一本回忆录，书名是《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors，1964年纽约Doubleday公司出版）。书中说他在1922年出任总裁时，通用汽车公司的组织简直是一盘散沙，各自为政。通用汽车公司原是由几个企业合并而成，但是在合并后，各部门的主管都像是独立部落的酋长，完全不听“王命”，他们都按照自己的经营方式，仍然像经营自己的公司一样经营。

斯隆先生看清了问题的根本，认为这并不是因为合并才发生的过渡期间的问题，而是一家大型企业常见的问题。

决策过程

费尔和斯隆的决策的主要意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争议的特性，而是体现了决策的以下五个要素：

·要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决；

·要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”；

·仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受；

·决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动；

·在执行过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性；

这就是有效决策的五个要素。以下我们一一予以较详细的说明。

决策中遇到的四个问题

有效的决策者首先需要辨明问题的性质，第一个要问的问题就是：这是一个一再发生的经常性问题，还是偶然的例外？换句话说，某一问题是否是另一个一再发生的问题的原因，或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，就应该构建原理和原则来根治；而倘若是偶然发生的例外，则应该按情况做个别的处置。

严格来说，按问题的发生情况细究起来，不只有“经常”和“例外”两

类，一般可以分成四类。

第一类是真正经常性的问题。发生的个别问题只是一种表面现象。

管理者日常碰到的问题大部分都属于此类。例如，生产上的库存决策，严格来说不能称为决策，只能说是一种措施。这类问题是经常性的，生产方面的许多问题大都属于这种性质。

工厂中的生产管制及工程单位所处理的这类问题极多，每月要有好几百件。然而，分析起来，这类问题绝大部分只是一种表面现象，是一些反映基本情况的表面现象。但是，只在工厂中一个部门工作的生产部门的程序工程师及生产工程师往往很难看透这一层，他们是“身在此山中”，所以“不识庐山真面目”。有时候，也许他们每个月都会碰到类似问题，如输送蒸汽或流体的管子接头坏了。这样的问题，只有经过较长时间的分析之后，才能显示其为“经常”的性质。这时他们才能发现究竟是否由于温度或压力过高，需要汇集不同的线路，超过设备的负荷，需将接头重新设计。但是在得到这一结论之前，流程控制部门往往早已花了不少修理管子接头的时间，而并没有从根本上控制这种情况。

第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是一项经常性问题。

例如，某公司接受另一公司的建议，两家公司合并。如果该公司接受这一建议，就永远不会再接到第二次同样的建议了。对这家公司的董

事会及管理机构而言，接受这种建议只能是一次性的，是一种特殊的问题。但是，细究这一问题的本质，却的确具有“经常”的性质，企业界随时可能出现这种问题。因此在考虑是否接受时，应以某些原则为基础，必须参考他人的经验。

第三类问题才是真正偶然的特殊事件，是唯一的特例。

在1965年11月间，美国的整个东北部地区，从圣劳伦斯到华盛顿一带，发生了一次全面停电。根据初步的调查，这的确是一个真正的特殊偶发事件。又例如20世纪60年代初期，因孕妇服用“沙立度胺”而产生畸形婴儿所造成的悲剧，也属于此类。但是这一类偶发事件，发生的概率只有千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，就不太可能再发生第二次。就像我们坐的椅子忽然间自动分解成碳、氮、氧等元素一样，是几乎不可能发生的。

但是，真正偶然性的例外事件实在少之又少。一旦发生时，我们必须扪心自问：这究竟是一次“真正的偶发事件”，还是另一种“经常事件”的首次出现？

这也就是我们要介绍的第四类问题，也就是决策过程中需要处理的最后一类事件：首次出现的“经常事件”。

以前文所举的两例来说明：美国东北部地区的停电和沙立度胺引致婴儿畸形，直到今天我们才判定其均为“经常事件”之首次出现。我们已

具备现代化电力技术和医学知识，如果能寻求“经常性的解决方法”，这种停电事件和畸形婴儿的悲剧，应是不至于一再发生的。

除了上述第三类“真正偶发的特殊事件”之外，其余三类均需要一种“经常性的解决方法”。换言之，需要制定一种规则、政策或原则。一旦有了正确的原则，一切类似问题的解决就将易如反掌。换句话说，问题再度发生时，即可根据原则去处理了。只有第三类“真正偶发的特殊事件”才必须个别对待，没有原理和原则可循。

有效的决策制定者常需花费不少时间来确定问题的属性，他所面临的到底是四种类型当中的哪一种。如果类别错了，其决策必为错误的决策。

到目前为止，我们常犯的错误就是将“经常问题”视为一系列的“偶然问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，其结果自然是失败和无效的。

决策应遵循的规范

决策过程的第二个主要的要素在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目标？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓的“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目标。

边界条件说明得越清楚和越精细，则据以做出的决策越有效，越有可能解决需要解决的问题。反过来说，如果边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

通常，探求边界条件的方法，就是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。通用汽车公司的斯隆先生在1922年接任总裁时想必做过这样的检讨：“如果解除各独立部门的自主权，能满足本公司的需要吗？”他的答案是不能。他的问题的边界条件在于使各经营部门都具备经营能力，负起经营责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，归结起来，根据边界条件的了解，他的问题是公司组织结构的问题，不是人事协调的问题，这使他获得了最后的结论。

有效的管理者明白，一项不符合边界条件的决策，肯定是无效和不恰当的决策。不符合边界条件的决策，有时比一项符合“错误的边界条件”的决策更加误事。当然，不符合边界条件与符合错误的边界条件，两者都是错误的决策。不过，边界条件错了，还可能有修正的余地，仍然可能成为有效决策的依据。如果边界条件根本与规范相反，那么就往往难于补救了。

事实上，我们对边界条件必须保持清醒的认识，这能提醒我们一项决策什么时候应该抛弃。

在各种不同的可能决策中要识别出哪项决策最危险（所谓最危险的

决策就是勉强可行的决策，唯有在一切顺利的情况下，才可能达成的决策），也必须了解其边界条件。几乎每一项决策都有其意义，但是当我们进一步探究必须满足的规范时，便可能发现各项规范有互相冲突的情况。这样的决策纵然不能说是不成功的，最多也只是大致可能成功而已。若成功需寄望于奇迹，则问题不是奇迹出现的机会太小，而是我们不能依赖奇迹。

最经典的例子当属肯尼迪总统在1961年发动的“猪湾事件”（Bay Of Pigs）。这个行动的第一个规范就是要推翻卡斯特罗的古巴政权。但是同时，第二个规范就是造成一种假相：美国军方没有干涉美洲其他共和国家的政权。第二个规范很显然是那么的荒谬，任何时候世界上都没有人再会相信这次入侵古巴是古巴人自发的起义。在那个时候，对于美国领导人来说，“不干涉”的外衣确实是一件合法的必要条件。但是，这两个规范相互之间是一致的，就是想利用闪电战将岛内的卡斯特罗政权推翻，使整个古巴军事力量瘫痪。然而，在这样一个国家想进行这样的行动，无论是整个计划应该取消，还是美国应该全力支持确保入侵能够获得成功，实现的几率显然不会太高。

肯尼迪总统解释这次行动时，谈到这并不是他的错，他说他是听从了专家的意见，我们可以认为这种解释并不是他的无理。这次行动没有成功，是因为没有清楚地考虑到获得成功需要满足的边界条件，他们没有勇气去面对这样一个悲观的现实：当一个决策必须要包含两个不同的

或者是实际上两个根本不一致的规范的时候，这个决策就不再是一个决策而是一个对奇迹的祈祷了。

不过，对重要的决策而言，要确定边界条件和提出规范，仅靠“事实”是不够的，还要看我们如何理解问题，这是一种充满风险的判断。

任何人都可能做出错误的决策，事实上任何人也确实会做出错误的决策。但是，任何人做决策，都不能不顾及边界条件。

什么是正确的

决策的第三个要素是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么（更不是研究“谁是正确的”）。人总有采取折中办法的倾向，如果我们不知道符合规范及边界条件的“正确”决策是什么，就无法辨别正确的折中与错误的折中之间的区别，最终不免走到错误的折中的方向去。

那是在1944年，我第一次承接一件最大的管理咨询项目时得到的教训。当时我负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策，阿尔弗雷德·斯隆先生是该公司董事长兼总裁。开始工作的第一天，斯隆先生便请我到他的办公室，然后对我说：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么结果，这些都应该是你的任务。我唯一的要求，只是希望你将你认为正确的部分写下来。你不必顾虑我们的反应，也不必担心我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议容易为

我们所接受而想到折中。在我们公司里，谈到折中，人人都会，不必劳你大驾。你当然可以折中，不过你必须先告诉我们什么是‘正确的’，我们才能有‘正确的折中’。”斯隆先生的这段话，我认为可以作为每一位管理者做决策时的座右铭。

所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓的“半片面包总比没有面包好。”第二种“折中”，可以用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一个生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。因此，第二种“折中”实全不可行。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果总是要考虑如何才能被他人接受，又担心他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。世界上的事，你所担心的事情往往永不出现；而你从来没有担心的反对意见和困难，却可能忽然间变成极大的阻碍。这就是说，如果你一开头就问："这样做恐怕别人不肯接受吧？那么你永远就不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效的答案，更不用说是正确的答案了。

付诸行动

决策的第四个要素是化决策为行动。考虑边界条件是决策过程中最困难的一步；化决策为有效的行动则是最费时的一步。然而自从决策开始，我们就应该将行动的承诺纳入决策中，否则便是纸上谈兵。

事实上，一项决策如果没有列举一条一条的具体行动步骤，并指派为某人的工作和责任，那便不能算是一项决策，最多只是一种意愿而已。

过多的政策说明令人困扰，尤其是在企业机构里更是如此：决策中没有行动的承诺，没有指定具体人员负责执行，没有指定这项决策是哪一个人的具体工作和责任。所以，组织的成员看到颁布的政策时，总不免是你看看我、我看看你，以为上司只不过是说说罢了。

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个重要的问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被人忽略，以致即使有了结果，也是灾难性的。

这里我们可以用一个事例，来说明“谁应该了解这项决策”的重要性。某一制造生产设备的大厂家，几年前决定停产某一型号的设备。这种设备本是该公司多年来的标准设备，迄今仍普遍使用，有关这种设备的订单很多，因此公司决定在未来三年继续向老客户提供这种设备。三年之后，公司才停止生产和销售这种设备。整个公司上下，谁也没有想

到这一决策应该让什么人知道，甚至公司采购部门也不知道，因此仍然继续订购这种设备的零件，采购人员只知道按销货金额的一定比率购进零件。结果到了公司正式停产的那一天，库房竟积存了足够8~10年用的零件库存。这笔损失真是相当可观。

反馈

决策的最五个要素是，应该在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是由人做出的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。

艾森豪威尔当选美国总统时，他的前任杜鲁门总统曾说："可怜的艾克，他是军人，下达命令后必须有人执行；现在他要坐在这间大办公室里了，只怕他发布命令之后，一件事也做不成。"

为什么美国总统发布的命令不能贯彻，这不是因为军事将领比总统的权力更大，其实是因为军事组织早就知道仅仅发布命令是没有用的，必须同时建立反馈制度，可以检查命令的执行。而最可靠的反馈却在于亲自视察。然而当了总统，通常只能批阅报告。批阅报告有什么用呢？在军队里，长官发了命令，总得亲自检查命令的执行，至少也得派遣代表去检查，而不会坐在总部等候报告。这不是说军人不信任下属，而是经验告诉他们，"报告或沟通"不一定靠得住。

这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴的道理。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂去，看看他的官兵究竟吃些什么。

自从计算机问世以来，这个问题更加重要了。因为有了计算机，决策者和执行者之间的关系可能更加疏远。所以，如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节。计算机处理的只是抽象资料，抽象资料只有经过实践的检验之后才是可靠的。否则，计算机必将引人走入歧路。

若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者是否已经过时，是否需要重新考虑，只有亲自检查才最为可靠。尽管这不是唯一的方法，起码也是最为有效的一种方法。而且，这种前提迟早是要过时的，因为现实绝不会一成不变。

我们需要组织化的信息作为反馈。我们需要数字，也需要报告。可是如果反馈不能反映实际情况，我们又不肯亲自察看，那么我们的决策缺乏有效性也就不该怨谁了。

见解而非事实

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“是”与“非”之间的选择，最多只是“大概是正确的”与“也许是错误的”之间的选择。而绝大多数的选择都是任何一项方案均不一定比其他

方案好时的选择。

大部分关于决策的著作，开宗明义，告诉读者，第一步总是说“先搜集事实”。但是卓有成效的管理者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解（opinions）开始的。所谓见解，乃是“尚待证实的假设”；见解不能获得证实，就毫无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定相关的标准，尤其是有关的合适衡量标准。决策有效与否，这是关键所在，也是常引起争论的地方。

最后，许多教科书又说，有效的决策来自大家关于事实的一致意见，其实这也不然。正确的决策常在多种不同而且互相冲突的见解中产生；常在多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。

先要搜集事实是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么事实。事件本身并非事实。

人总是从自己的见解开始，所以要求人们从搜集事实开始，是不符合实际的。其结果是：他所搜集的事实，必然是以他自己既有的结论为根据；他既然先有了结论，必能搜集到许多事实。干过统计工作的人都能体会到这一点，所以往往最不相信统计数字。统计工作人员也许知道提供数字者的立场，也许不知道提供数字者的立场，但是他知道数字是可疑的。

因此，唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方

法，应该以明确承认“见解为先”作为基础——这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证的，就只有放弃了。

有效的管理者鼓励大家提出见解。但在鼓励的同时，他也会叫大家深思其见解，认清其见解经过实证后的结果。因此，有效的管理者会问：“要验证某一假设是否为真，我们该知道些什么？”“要验证某一见解，应该有些怎样的事实？”他会培养出一种习惯：他自己这样问，也使与他共事者这样问，认清需要观察些什么、需要研究些什么和需要验证些什么。他会要求提出见解的每一个人，负责理清它们并且可以期待和寻找什么样的事实。

但是最关键的问题应该是：“相关的标准是什么？”由于这一问题，很自然地会转到关于衡量的课题：问题本身的衡量和决策的衡量。只要分析一下一项真正有效的正确决策是如何达成的，我们就能发现我们为确定衡量方法所耗用的时间和精力极多。

有效的决策者通常必先假定传统的衡量方法并非适当的衡量方法。否则，他就用不着做决策了，他只略做简单的调整就可以了。传统的衡量方法反映的是昨天的决策。我们之所以需要一项新决策，正是表示过去的衡量方法已经不适合于今天了。

那么，如何才能找出适当的衡量方法呢？如本书前文所述，只有依靠“反馈”的制度。不过，这里的所谓反馈是决策前的反馈。

举例来说，人事方面的许多问题都用“平均”数字来衡量，如“平均每百人发生停工事故数”、“缺勤率”、“病假率”等。但是，一位管理者如果肯亲自出去看一看，就能发现他需要的是另外一种衡量方法。“平均数”适用于保险公司的需要，但是对人事管理的决策没有意义，甚至有时还误导人们。

以“停工事故”而言，可能大多数意外事件均发生在工厂内某一两个部门里。至于“缺勤率”，也可能大部分出现在某一个单位。甚至于“病假率”，也不见得每一部门都与“平均数”相近，可能只局限于某一部分人，如年轻女性。所以，有关人事方面的措施，如果仅以“平均数”为依据——例如据以推动全厂性的安全运动，就不见得能收到预期效果，甚至可能使情况更糟。

找出适当的衡量方法不是数学方法所能解决的，这是一项带有风险的判断。

说到判断，必须先有两项以上的方案，从其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“是”与“非”，那么也不称其为判断了。唯有在多项方案中，我们需凭借深入研究才能有所决定，而且正确与否的决定还存在一定风险的时候，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再从其中选取最适当的一种。

制造反面意见

如果没有考虑每一个可能方案，那就会产生偏颇。

这也正说明了有效的决策者为什么故意不遵循教科书上原则的道理。教科书上说，决策需要寻求“意见的一致”，但是他们却有意“制造”互相冲突的不同意见。

换句话说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的首要原则。

据说，通用汽车公司总裁阿尔弗雷德·斯隆先生曾在该公司一次高层会议中说过这样一段话：“诸位先生，在我看来，我们对这项决策已经有了完全一致的看法。”出席会议的委员们都点头表示同意。但是他接着说：“现在，我宣布会议结束，这一问题延到下次开会时再行讨论。我希望下次开会时能听到相反的意见，只有这样，我们才能得到对这项决策的真正了解。”

斯隆做决策从来不靠“直觉”，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再寻找事实来支持这个结论。他懂得正

确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

为什么应该有反面意见，主要有三种理由：

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统如此，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计也是如此。

唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过对深思熟虑的反面意见的讨论。

第二，反面意见本身正是决策所需要的“另一种方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，那与赌博有什么区别？只有一种方案，失败的机会一定会很高。也许这项决策一开始就错了，也许其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原来就有若干种方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，除此以外别无他途，决策者在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

第三，反面意见可以激发想像力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想像力不可，只有解决数学问题才最需要想像力。但是一位管理者处理问题时，不管是政治、经济、社会，还是军事，通常总是“不确定性”极高，这个时候就需要有“创造性”的解决方案来开创新的局面。这就是说，我们需要想像力，因为缺乏想像力的管理者不可能

从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。

我不得不承认，有丰富想像力的人并不是太多，但他们也不像人们想象的那么稀少。想像力需要被激发后才能充分发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，特别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想像力的最为有效的因素。

所以，有效的管理者会运用反面意见。只有这样，他才能避免为“似是而非”的看法所征服；他才能得到“替代方案”，以供他选择和决策；他也才能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发他本人的想像力，启发与他共事者的想像力。反面意见能把“言之有理”者转化为“正确”，再把“正确”转化为“良好的决策”。

有效的管理者绝不认为某一行动方向为“是”，其他行动方向均为“非”。他也绝不坚持己见，以自己为“是”，以他人为“非”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

当然，有效的管理者知道世上有蠢材，也有搞恶作剧的人。但是，他绝不会将持不同意见的人轻易地视为蠢材或捣蛋者，他总是假定任何人提出不同的意见，一定是出于至诚。所以，某人的意见纵然错了，也是由于此人所看到的现实不同，或他所关切的是另一个不同的问题。因此，有效的管理者会问：“如果此人的立场果真正当、合理、有见地的

话，此人的看法又将如何呢？”有效的管理者关切的是“理解”。只有在有了确切的理解之后，他才研究谁是谁非。

某一律师事务所给刚从法学院毕业的新人报到后分配的第一件工作，总是一个最棘手的案子。这种办法对新人虽然太“苛刻”，可是却使他不得不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这案子时，不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新人的一种很好的训练。这样的训练能使新人一开始就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案，这样，新人就能从两方面来看一个案子，而将一案当成两案来思考了。只有这样，他才能对他处理的案件有真正的了解。也只有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们是不是真需要一项决策

最后，有效的管理者还要再问一个问题：“我们是不是真需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？这是因为有时候不做任何新决策，可能正是最好的决策。

做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少要冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀，同样地，不到非做决策不可的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策者也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于激进，有的则偏于保守。但是，性格尽管不同，他们应当信守的原则却是统一的。

什么时候需要做决策？如果继续保持原状，不做任何决策，情况就会恶化，那就必须做出新的决策。在遇有新的机会来临时，而且这个新的机会至关重要、稍纵即逝的时候，也必须立刻做出新的决策。

决策的反面是不做任何决策，有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问："保持现状，会有什么后果？"如果答案是："不会有变化，"那么我们又何必横生枝节呢？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不至于有什么严重后果，我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在推销和运输部门。于是，他用了各种办法去帮助这两个部门控制成本。他发现某一有效运作的部门"多"用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已近退休之年，予以解雇未免不近情理，但他不听。他还说："为什么要留用这几位老职员而使整个工厂受到影响呢？"

这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得是他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对——而事实就是这样。其实，2000年前罗马律法就曾说过："行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。"直到今天，我们的决策者还需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做的决策与可以不做的决策这两者之间。我们遇到的问题，大多数并不是“随它去吧，船到桥头自然直，”但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。

在这种情形下，有效的管理者会做比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面的两种原则就够了：

·如果利益远大于成本及风险，就该行动；

·行动或不行动，切忌只做一半或折中。

以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一种冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更为严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者只会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半的行动才是不折不扣的错误，是一种绝对不符合最起码的要求和边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量了。一切都已经一目了然，应该采取什么行

动，也已经清清楚楚。该采取什么决策，已是明摆着的了。

不幸的是，许多人到了这一步反而犹豫起来。决策者这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说：良药苦口，这句话虽不见得是真理，但实际上良药却没有那么苦口。同样地，我们不敢说所有决策都会让人觉得痛苦，但实际上有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

到了这一步，有效的管理者绝不会说：“让我们再研究研究！”那只能说明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会问：“是不是再做一次研究就能讨论出新的方案来？即使研究出新的方案，它是不是一定比现有的方案好？”如果答案是否定的（在通常情况下，都会是否定的），那么管理者就不需要再去做任何研究，他也绝不会因为自己的优柔寡断再去浪费别人的时间。

不过，如果他的确尚未了解清楚，他也不会冒冒失失地决策。有效的管理者都知道希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”，那是潜藏在人身体内的“神灵”，他不断地提醒我们：“千万要小心！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕或因其麻烦而退却。暂时犹豫有时难免，但也仅仅是“暂时”而已。在我认识的许多最佳的决策者中，就有这样一位，他常说：“我通常总要停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十有八九是出在不必要的细节上。至于那第十次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一最重要的事实，也许是有某项疏忽或失误，也许是判断错了。但是，通常在最后总能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，就像福尔摩斯在侦探小说中说的：“对了，为什么凶手出现时，巴斯克维尔猎犬没有叫呢？”

但是有效的决策者不会等得太久，也许一两天，最多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

组织雇用知识工作者并不是要他去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

因此，计算机问世后，决策将不仅仅是高层中少数几个人的事了。同样地，今天组织中的每一位知识工作者都必须是一位决策者，至少也得在决策过程中担任一个积极的、富有智慧的和自主性的角色。从前，决策只是高度专业化的职能，只由极少数几位责任分明的人物承担——其他人只是贯彻执行。在今天新的社会机构和大规模的知识组织中，几乎每一个单位都要承担决策了，虽然不能说这是他们每天必有的任务，至少也已成为他们的正常任务了。每一位知识工作者有效决策能力的高低，正决定了其工作能力的高低，至少那些身负重责的知识工作者，必须做有效的决策。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第18章　发挥沟通作用

现在，我们拥有越来越多与别人沟通交流的手段，而这些对于在第一次世界大战时期就开始从事组织沟通问题研究的人而言是难以想象的。如今，管理沟通已经成为各类机构——商业企业、军队、公共行政管理机构、医院、大学和研究机构的学者与实际工作人员所关心的中心问题，其中，改进大型机构中的沟通更是心理学家、人际关系专家、管理者和管理学者专注研究的问题。

然而，何谓沟通呢？沟通就像神秘的独角兽一样难以捉摸。以前，环境是如此的嘈杂，噪声也是非常的大，以致没有人能真正听清楚其他任何人的低低私语。但是，很明显的表现就是人与人之间的交流变得越来越少。

我们通过失败汲取了许多经验与教训，并了解到沟通的四项基本原则：

·沟通是一种感知；

·沟通是一种期望；

·沟通产生需求；

·沟通和信息是不相同的，而且事实上在很大程度上是对立的，但

它们又是互相依存的。

沟通是感知、期望，也是需求

禅宗佛教徒、伊斯兰教的神秘主义者、犹太教的法典学家都曾经提出这样一个古老的难题："如果在森林中有一棵树倒下了，而周围并没有人听到，那么是不是没有声音呢？"现在我们知道，这个问题的正确答案应该是：没有声音。但是的确存在声波，可是如果没有人感觉到它的存在，就没有声音。声音是由感觉产生的，声音就是沟通。

这个故事可能显得平淡无奇。古代的那些神秘论者毕竟早已知道了这一点，他们也始终回答说：如果没有人听到，就没有声音。但是，这个似乎平淡无奇的说法却具有很大的实际意义。

首先，它意味着进行沟通的是信息的接收者。所谓的发送信息者，即发出信息的人并没有进行沟通，他只是发出声波，如果没有人听到，就没有沟通，有的只是噪声。发送信息者运用说、写或者唱的形式，但是并没有进行沟通。实际上，也不可能进行沟通，他只是使接收者——或者更准确地说是"感知者"——可能或不可能感知到什么。

在柏拉图（Plato）的修辞学著作《斐德罗篇》（Phaedo）（当时最早的有关修辞学的论著）中，他引用了苏格拉底（Socrates）的话：人们必须使用通过对方的经验能够理解的语言来进行沟通，即使用木工了解的语言同木工讲话，使用医生了解的术语同医生交流，依此类推。人

们只能用接收者的语言或术语来进行沟通。其中的术语，必须以经验为依据。因此，试图向人们解释术语是什么毫无用处，如果不是以沟通者自身的经验为依据，那么这些术语实际上就超出了他们的感知能力，他们也就不能够接受和理解这些术语。

无论采取什么媒介手段，沟通的第一个问题都应该是："这些信息在接收者的感知范围之内吗？他能接收吗？"

人们很少认识到在沟通过程中可能还存在其他方面的东西。有些事情，对我们来说是如此显而易见，从感情经验来说是确实如此，但却存在同我们所看到的可能完全不同的另一面——"背面"或者"侧面"，因而可能导致完全不同的感知和理解。在著名的盲人摸象的故事里，几个盲人碰到了一种新奇的动物，每一个盲人都摸到了同一头大象的不同部位——象腿、象鼻子和象肚子，得出了完全不同的结论并坚持自己的结论，这实际上就是由于各人的条件不同所导致的。如果他们不了解这一点，如果摸象肚子的那个盲人不亲自去摸一摸象腿，他们就不可能进行沟通。换言之，如果不首先了解接收者——即真正的沟通者能够看到什么以及为什么会看到这些，我们就不可能进行沟通。

通常来说，一个人所感知到的实际上是期望去感知的东西。在很大程度上，我们只是看见了期望看见的，或者听见了期望听见的东西。而在期望以外的事物，可能正是我们感觉不满意的，但这一点并不重要——虽然在绝大多数有关企业和政府机构的沟通著作中，都认为这一点

很重要。真正重要的是，现实当中根本接收不到自己所不期望的东西。那些视而不见、听而不闻的东西都被忽略掉了，或者我们对此做出了错误的理解，把它误看成、误听成所期望的事情了。

人们往往把各种印象和刺激纳入到某个期望框架之中，并竭力抵制“观念的改变”，也就是说，感知自己并不期望感知的东西，或不去感知自己期望感知的东西。当然也可以提醒人们，他们所感知的同他们所期望的东西是相反的。但是，要做到这一点，首先要了解他们期望的感知是什么，然后，还要求有一个清楚明白的信号——“这是不同的，”即打断其连续性的一种震动。但是，用微小的递增步骤使人们认识到自己所感知的并不是他们所期望的渐进式变革，那是行不通的。那样做反而会强化他们的期望并使其更为肯定：所感知的正是接收者所期望的。

因此，在能够进行沟通之前，我们必须知道接收信息的人期望看到和听到的是什么，唯有如此，才能够弄清楚是否可以利用他的期望来进行沟通，也只有通过对他的期望了解以及适当运用“转换的震动”或“觉醒”，才能够打破信息接收者的期望，并迫使其承认已经发生了他所不期望的事情。

每一个报纸编辑都知道另外一种类似的现象：用来“填补”版面的一些无关紧要的三五行的“补白”，却被很多人阅读并且记住了。为什么人们要阅读甚至记住这些小事呢？这些补缺版面的内容通常包括：在一个早被遗忘的宫廷中曾经流行每一条腿上穿不同颜色的袜子；或者烘面包

的发酵粉最初是在什么时间和地点得到使用的？但是，有一点是不容置疑的，那些讲述无关紧要事件的小补白是人人都爱读的。而且，更为重要的是，除了报纸上有关重大灾难的惊人标题以外，它比其他任何东西都更易被人牢牢记住。其中的原因是：这些补白并没有提出任何阅读要求。事实上，也正是由于补白的无关紧要的性质，才使它们被人记住。

沟通始终源自于动机，它肯定会要求信息接收者变成什么样的人、做某件事情或者相信某件事情。也就是说，如果沟通符合信息接收者的愿望、价值观和动机，它就是有效的，反之，就很可能根本不被接收，甚至会遭到抵制。

当然，最有力的沟通能起到“改造作用”，即改变人们的个性、价值观、信念和愿望，但这是极为罕见的，而且每一个人在内心深处都极为强烈地抵制。据《圣经》记载，即使是上帝，也要先把以色列扫罗王（Saul）的眼睛打瞎，然后扫罗王才相信上帝并使其上升到使徒保罗的同等地位。因此，想要起到沟通的改造作用，往往要求人们的降伏。

沟通和信息

沟通是一种感知，而信息是一种逻辑。因此，信息是纯粹形式上的，是没有什么意义的，是不具人格特征的，不属于人与人之间的。信息越是能摆脱人的感情、价值观、期望和感知等因素，则越有效和可靠。事实上，它就越具有信息的作用，就越有效率。

信息以沟通为先决条件。信息总是编码的，为了接收信息，信息接收者必须知道并了解其编写代码的方式，以此破解并获取信息。当然，使用信息，就更需要做到这一点了。为此，就要求有事先的协议，即要求有某种沟通，至少要使信息接收者知道信息是关于什么事情的。

总而言之，沟通重要的是感知，而不是信息。事实上，最完善的沟通可能纯粹是“分享经验”，而没有任何逻辑内容。

自上而下的沟通和自下而上的沟通

那么，我们在研究已有的关于组织中的沟通，为什么会失败以及未来取得成功的必要条件时，从这些知识和经验中能学到什么呢？

几个世纪以来，我们都试图进行自上而下的沟通。但是，无论我们做出怎样的努力，这都是行不通的。沟通不畅的最主要原因就是这种沟通把重点放在了我们想要说的方面。换句话说，它是假定发出信息者在进行单项沟通。

这并不意味着管理者不用再努力使自己所说的或所写的更为明确、容易理解。事实上，也绝非如此。不过，这却意味着只有在我们明确自己需要表达什么以后，才能谈到如何来表达。而这是不能依靠“我同你说”来实现的，需要双方的有效交流才可以。

但“倾听”也行不通。梅奥的人际关系学派在40年以前就认识到传统

沟通方法的失败，其解决办法就是增加了“倾听”。管理者不应该从“我们要讲什么”出发，而应该从下属需要知道什么、对什么感兴趣和准备接受什么出发。人际关系学派的这个处方，虽然很少被实际采用，但是直到现在仍然是一个经典的公式。

当然，倾听是沟通的一个先决条件，但是只有倾听还是远远不够的，也是行不通的。倾听是假定上司能够理解他听到的东西，换句话说，是假定下属能够进行沟通。但是，很难看出为什么上司做不到的事情，下属却一定能够做到。事实上，并没有理由来假定下属能够做到进行沟通，也同样没有理由认为倾听所造成的误解一定会比错误沟通少。此外，倾听的理论并没有把“沟通提出的要求”这一点估计在内。倾听并不能显示出下属的爱好、愿望、价值观和期望，倾听可以说明产生误解的原因，却并不能为理解打下基础。

当然，这并不是说倾听是错误的。正像我们说自上而下的沟通是行不通的，并不表明我们反对写得更好、说得更简单明了、使用对方的语言而不是自己的行话来进行沟通一样。事实上，认识到了沟通必须是向上的，或者不如说沟通必须从接收者出发而不是从发出者出发，这正是倾听理论的依据，是完全合理而又十分重要的，倾听只是一个出发点而已。

更多和更好的信息并不能解决沟通问题，也不能弥补沟通差距。相反，信息越多，则对沟通有效性的要求也就越高。换言之，信息越多，

沟通双方的差距可能也越大，越要求有效沟通。

目标管理

关于沟通，我们能够讲些什么富有建设性的东西呢，又能够做些什么呢？

目标管理是能够有效沟通的先决条件。目标管理要求下属仔细考虑他能够为组织以及组织中的某个单位做些什么，他的主要贡献是什么并承担些什么样的责任，下属还要把自己考虑所得出的结论告诉上司。

下属所得出的结论很少就是上司所期望的。事实上，实行目标管理的首要任务，正在于显示出上司和下属在感知方面的差异。但是，感知却体现并集中在对双方来讲都是真实的事物上。认识到他们对同一现实存在不同看法，这本身就是一种沟通。

目标管理使预定沟通接收者（在这里是指下属）获得他能够了解的经验，并使他有可能接触到实际的决策、优先次序问题、在个人想要做的和形势所要求做的之间进行抉择，尤其是使沟通接收者对决策的成效负有一定的责任。他可能不会以同上司一样的方式来看待形势，事实上也很少以同一方式来看待，甚至根本就没有必要这样做。但是，他可以因此而理解上司所面临处境的复杂性，并获悉这种复杂性并不是由上司造成的，而是形势本身造成的。

本章中提到的一些例子，可能是一些不十分重要的例子。但它们也许能够表明我们在沟通方面失败和成功的经验（大部分是失败的经验）以及在学习、记忆、感知与激励等方面的研究工作所得出的主要结论：沟通要求共享经验。

如果把沟通看成是从“我”到“你”，那么就不会有沟通存在。只有从“我们”中的一个成员到另一个成员，沟通才行得通。实行沟通不应该是组织的一种手段，而应该是一种组织方式。这可能是我们在沟通失败的案例中得出的经验、教训，也是对沟通需求的仔细斟酌得出的结论。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第19章　领导是一种工作

领导（leadership）这个词现今是越来越时髦了。一家大银行的人力资源副总裁曾经态度非常诚恳地打电话跟我说："我们希望你能办个研究班讲一下如何获得超凡魅力。"

当前，关于领导能力和领导素质的书籍、文章和会议遍布于每个角落。似乎每位CEO都必须看上去像一个精力充沛的联盟骑兵将军，或者会议室中的猫王埃尔维斯·普莱斯利（Elvis Presley）。

当然，领导能力的确非常重要。但是，现在它与我们所吹捧的领导能力有很大的不同。它与领导素质关系不大，与超凡魅力更是没什么联系，它很平淡，并不浪漫，而且有点儿枯燥乏味。领导能力的本质是一种工作表现（performance）。

首先，就领导能力自身性质而言，它并没有好坏之分，领导能力是一种手段。而领导能力要为什么样的目标服务才是最关键的问题。

有效的领导并不是依赖于超凡的魅力。艾森豪威尔、马歇尔和杜鲁门都是卓越有效的领导者，但是他们并没有什么特别的魅力。同样，康拉德·阿登纳（Konrad Adenauer）作为第二次世界大战后重建联邦德国的总理也没有什么超凡的魅力。即使于1860年担任美国总统的林肯也根本谈不上有什么魅力。林肯出身贫寒，来自边远地区，骨瘦如柴，举止

毫无优雅可言。第二次世界大战期间的丘吉尔一副十分痛苦、遭受失败、濒临崩溃的形象，但最关键的是在战争的最后证明了他的领导是正确的。

事实上，超凡魅力正在成为领导者的梦魇，它会使领导者们变得顽固、深信自己永远是正确的，而且不会改变。在古代历史上，这种事情频繁发生，亚历山大大帝是一个例外，他的过早逝世使他免于成为失败者，而留给后人的是他的卓越成就。

实际上，超凡的魅力本身并不能保证领导者的有效性。在入主白宫的总统中，肯尼迪总统可能是最有魅力的人，但他的成就并不十分显赫，很少有哪位美国总统比他的成就小。

同样，也不存在像“领导素质”或“领导个性”这样的东西。罗斯福、丘吉尔、马歇尔、艾森豪威尔、蒙哥马利、麦克阿瑟都是第二次世界大战中高效的著名领导者。但是，在他们中间几乎没有人同时拥有所谓的“个性特征”或“素质”。

工作、责任和赢得信任

既然领导能力不等同于超凡魅力和个性特征，那么，什么是领导能力呢？首先要注意的一点就是：领导是一种工作——那些最有超凡魅力的领导者对此一而再、再而三地强调，比如说，恺撒大帝、麦克阿瑟将军或者蒙哥马利将军；关于企业界的一个例子则是1920~1955年间，领

导通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆。

有效领导的基础是对组织的使命进行全面思考，并且要清晰明确地定义和建立组织使命。领导者要确立目标、明确优先权、确定并保持标准。当然，他同样需要妥协，实际上，成功的领导者总是能够痛苦地认识到，他们无法控制一切。但是在妥协之前，有效的领导者已经思考过什么是正确的，什么是值得做的。领导者的首要任务就是去大声宣布这是一个正确的选择。

目标是区分正确领导与错误领导的工具。一个人在现实约束条件下做出的妥协（可能包括政治、经济、财务或者人的约束因素）是与他的使命或目标相一致还是背离了初衷，就可以界定他是不是一个有效的领导者并起着决定性的作用。另外，他是否坚持一些基本标准（并能够事必躬亲）或者自己可以违反这些“标准”，这些决定了这个领导者身边是否有忠实的拥护者，或者只有虚伪的趋炎附势者。

领导者要将领导视为一种责任而非职位或者特权。有效的领导者从不纵容下属，但是，当出现问题时——通常这些问题会经常出现，他们不会责怪别人。如果说丘吉尔是一个能够清晰地界定使命和目标的领导者，那么，第二次世界大战期间美国军队总司令马歇尔则是一个能够承担责任的领导者。杜鲁门的名言“所有问题到我这里结束”仍然是对正确领导的最好诠释之一。

然而，正是因为有效的领导者知道他最终（而不是任何其他人）要承担责任，所以他不怕同事和下属能力出众。而那些“错误”的领导者总是发动清洗行动，生怕自己的职权地位受到威胁。但是一个有效的领导者希望自己有得力的助手，他鼓励、督促他们并且真诚地表扬他们。由于他要为同事和下属的失误最终负责，因此他将同事和下属的胜利也看成是自己的胜利，而不是看成一种威胁。领导者的个性也许很虚荣、自负——麦克阿瑟将军几乎就自负到了病态的程度；或者他很谦逊——林肯和杜鲁门谦虚地以至于几乎有点儿自卑情结。但是，这三位领导者都希望身边有能力出众、独立、自信的人才，他们鼓励同事和下属，并表扬和提升他们。能做到这一点的还有在欧洲战区担任最高指挥官的艾森豪威尔将军。

当然，有效的领导者都知道这样一个风险性问题：有能力的人通常都雄心勃勃。但是与领导一群庸才相比，这种风险性问题不值得一提。对于一个领导者而言，他还知道，最大的失败是在他刚去世或离职时，整个组织一下子就崩溃了，这样的公司经常出现。有效的领导者知道：领导者最重要的任务是开发人的能量并利用他们的远见卓识。

有效的领导者还需要赢得信任，否则他就不会有追随者，并且，领导者的唯一定义就是拥有跟随者。信任一个领导者并不一定要喜欢他，也不必要总是与他意见一致。信任是坚信领导者言行一致。这种信念已经流行了很多年，它叫做诚信。领导者的行为与信仰必须是一致的，至

少是相互协调的。这也是一个古老的至理名言，有效的领导者不是以聪明为基础，他是以言行一致为做事的出发点。

当我打电话把这些告诉银行的人力资源副总裁时，经过很长时间的沉默后，她说："这与我们多年来所了解的对有效经理人的要求并没什么两样啊？"

而事实就是如此，或许很多企业意识到了这些，但实际上却并没有做到。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第20章　创新的原则

所有经验丰富的医生都曾见过“如同奇迹般痊愈”的病人。例如，那些病入膏肓的患者突然间康复了。这种情况有的时候是自然发生的，有的时候是通过虔诚的祈祷治疗，或是通过某种荒谬的饮食，或者是通过黑白颠倒的作息方式。只有冥顽不化的人才会怀疑这种痊愈的发生，并将其视为“不科学”。其实，它们确实存在。然而，没有一个医生会将这种奇迹般的痊愈病历写入教科书，或在课堂上教授给医学院的学生。因为它们无法再现、传授和学习。而且这种事情也极为罕见，毕竟，绝大多数绝症患者都难逃一死。

创新是一种实践

同样，有许多创新并不是以有组织、有目的、有系统的方式发展而来的，而这些与我们下面所提到的创新有所不同。有些创新者是“缪斯的宠儿”，他们的创新是“灵光乍现”的结果，而不是依靠辛苦、有组织、有目标的工作得到的。这种创新是无法再现、传授和学习的。到目前为止，我们还没有任何一种可以教授某人成为天才的方法。

但同时，发明和创造也不像一般人所认为的那样，充满着浪漫色彩，“灵光乍现”也是非常少见的。更糟糕的是，我所知道的“灵光乍现”还没有一个转变为创新，它们只是一直停留在聪明的创意阶段。

目标明确的创新源于周密的分析、严密的系统以及辛勤的工作，这正是我所能探讨的，这可以说是创新实践的全部内容。我们之所以要将它展示出来，是因为它至少涵盖了90%的有效创新。与其他领域一样，想成为一个杰出的创新实践者，只有经过某种训练，并且立足于掌握创新规律，唯有如此，创新实践者才能进行有效的工作，创新也才会有效。

那么，代表创新训练核心的创新原则是什么？其中有几个“要做”——指必须要做的事情；还有几个“不要做”——指禁忌或尽量避免做的事情；另外，还需要满足我所说的几个“条件”。

要做的事情

1.有目标、有系统的创新始于对机遇的分析，而对机遇的分析则始于对创新机遇的来源进行彻底的思考。在不同的领域中，不同的来源在不同的时间里有着不同的重要性。具体来说，系统化的创新就是指要关注创新机遇的七大来源。

·意料之外的事件——意外的成功、意外的失败、意外的外部事件，即组织自己拥有的不能预见的成功和不能预见的失败，组织竞争对手拥有的不能预见的成功和不能预见的失败；

·不协调的事件——现实状况与设想或推测的状况不一致的事件，尤其是流程的不协调性，不论是生产还是分销，或者是顾客行为的不协

调性；

·基于程序需要的创新；

·每个人都很少注意到的工业结构和市场结构的变化；

·人口统计数据（人口变化）；

·在认知、意义及情绪上的变化；

·新知识的出现（包括科学知识和非科学知识）。

这七个创新机遇的来源界限相当模糊，彼此之间有相当大的重叠部分。前四个来源通常存在于机构内部，后四种涉及机构或者行业以外的变化。

但是，仅仅注意到所有创新的来源是不够的，我们必须有组织、有系统、有规律地对这些来源进行分析和研究，以期能够进行创新。

2.创新既是理性的，又是感性的。因此，创新第二项要做的事情就是走出去多看、多问、多听。这种做法值得再三强调。成功的创新者往往左右大脑并用，他们会既观察外形，又观察人的行为。他们先分析出要满足某个机遇所必需的创新，然后，开始走进人群，观察顾客和用户，了解他们的期望、价值观和需求。

这样，可以了解创新的接受度和价值，可以了解到某项创新方案是

否必须符合使用该创新方案的人们的期望或习惯。然后，创新者必须要考虑这样一个问题："这项创新应该对顾客有什么好处，才能使原先勉强接受它的人变得愿意使用它，并且从中看到自己的机遇呢？"不然的话，创新者极有可能面临以错误形式推出正确创新的风险。

3.创新若要行之有效就必须简单明了，目标明确。它应该一次只做一件事情，否则就会把事情搞糟。如果它不够简单，那就无法正常操作。就像每一种新生事物都会遇到一些麻烦，如果太过复杂，就难以修正。所以，所有有效的创新都异常简单。实际上，一项创新能赢得的最大赞美莫过于人们说："这太显而易见了，为什么我就没有想到呢？"

即使是以创造新用途和开发新市场为目标的创新活动，也应该把工作重点集中在一种特定的、清晰的且经过系统设计的应用上。它还应该专注于它所满足的特定需求，或者所产生的特定效果上。

4.有效的创新始于细微之处，它们并不宏大，只是努力去做一件具体的事而已。例如，它可能只是试图让运输工具能够依靠电力在铁轨上行驶，这可能就是促使有轨电车产生的创新。或者，只是试图将相同数量的火柴装入火柴盒中（过去是50根一盒）——虽然它很小但也可能是一种创新——这种创新不仅使火柴自动填装机被发明出来，而且还使其瑞典发明者成为垄断世界火柴市场长达半个世纪之久的寡头。相反，那些宏伟的创意，那些旨在"掀起一场工业革命"的计划常常沦为空想。

创新最好能从小规模开始，即只需要少量资金、少量人手，而且针对有限的小市场。否则，创新者就没有充足的时间来进行成功创新所必需的调整和改变。因为在初期阶段，很少有创新是“基本正确”的。而只有当规模很小，对人员和资金的要求不高时才能进行必要的调整。

5.最后一个“要做的事情”是，一项成功创新的最终目标是取得领导地位。它的最终目标不一定是“成为一家大企业”，事实上，没有人能够预言是否某项特定的创新最终能成就一家大企业还是绩效平平，毫无作为。但是，如果某项创新从一开始就不以获得领导地位为目标，那么它就不可能具有足够的创新性，也不可能有所建树。旨在取得一个行业或市场主导地位的战略与只期望在某个过程或市场中占据一小块“生态利基”的战略是很不相同的。所有企业家战略，即所有旨在利用创新的战略，都必须在某一个特定环境中夺取领导地位，否则其结果就只是为他人做嫁衣而已，并只能为竞争对手提供机会。

禁忌

以下是几个非常重要的“禁忌”。

1.首先就是创新不要表现得太过于高深。如果创新想要达到一定规模和重要地位的话，就必须使那些普通人也能操作。毕竟，能力低下者是数量充足且取之不尽的来源。过于聪明的创新，无论是在设计上还是在使用上，几乎都注定会失败。

2.创新不要过于多样化，不要过于分散，不能一次想做太多的事情。必须要专注！当然，这是刚才所说的“要做的事情”的推论。偏离核心的创新往往会变得相当散乱。它们将只能停留在创意阶段，而成不了创新。这个核心不一定非得是技术或知识。事实上，无论是营利组织还是公共服务组织，市场知识都比纯知识和技术提供了更好的统一核心。创新工作必须围绕一个统一的核心，否则它们就可能分崩离析。创新需要将所有的努力汇集在一起才能集中力量，进而蓄势待发，并且还要求实际执行的人员能够彼此之间相互了解。要达到这一点，同样需要一个统一的、共同的核心，而多样化和一心二用会破坏这种统一的核心。

3.最后，不要尝试为未来进行创新，要为现在进行创新！一项创新可能会有长远的影响力，可能需要20年才会完全成熟。

但是仅仅能够说“25年后将会有许多老年人需要它，”这是远远不够的。一个人还需要能够认识到“现在就有足够多的老年人为改变自己的生活而需要这项创新。当然，时间的流逝是对我们有利的，在25年后将会有更多的人需要这项发明。”但是，创新活动在当前就能够立即得到应用，否则它很有可能只是会成为达·芬奇笔记本中的一幅绘画作品而已——只是一个“聪明的创意”，除此之外别无其他。我们当中很少有人具备达·芬奇那样的天赋，也就不可能仅仅凭借一个笔记本就可以使自己名留青史。

第一个能够充分理解第三个“禁忌”的发明家可能就是爱迪生了。

1860年或1865年前后，与他同时代的其他电气发明家都开始了研究工作，并且最终研制出了电灯泡。但是，爱迪生却等了10年的时间，直到所必需的知识一应俱全之后才开始动手。在1860年（或1865年），研究电灯泡是为“未来”而进行的发明，但当所需的知识都出现时，换句话说，当电灯泡可以成为“现在”的产品时，爱迪生调动了他所有的力量，并组织了一批具有卓越才能的研究人员，在几年时间里，专心致力于这项创新机遇上，最终成就了他的成功。

创新机遇有时会有很长一段时间间隔。在医药研究领域中，10年的研究和开发工作是常有之事，一点都不算漫长。但是，没有一家制药公司会去着手做一项目前尚无医疗用途、不能立即应用于目前医疗保健的药物研究项目。

成功创新的三个条件

最后，关于创新还有三个条件，这三个条件都是显而易见的，却常常被人忽视。

1.创新是工作。它需要知识，也往往需要大量的聪明才智。创新者显然比一般人更聪明，他们很少涉足多个创新领域。虽然爱迪生的创新才能卓尔不凡，但他所有的发明都只限于电学领域。金融领域的创新者，如纽约的花旗银行，也不可能在零售业或医疗保健领域进行创新。与其他工作一样，创新也需要才干、独创性和个人风格，但当所有条件

都准备就绪时，创新就变成了辛苦、专注和有目标的工作，需要勤奋、毅力和承诺，如果缺乏这些，纵有再多的才干、独创或知识，也无济于事。

2.要想取得成功，创新者必须立足于自己的长处。成功的创新者会先观察各种机遇，然后，他们会问："在这些机遇中，哪一个最适合我，适合这家公司，而且能够发挥我们（或我）的长处和实力？"当然，从这方面来说，创新与其他工作并无不一致的地方。但是，由于创新本身的风险以及知识和工作能力所带来的优势，因此对创新而言，依靠创新者自身的长处就显得尤为重要。此外，与其他冒险行动一样，创新也必须在思想上达成一致。在那些并不予以重视的领域上，企业不会取得什么出色的成功。例如，没有一家制药公司（通常由自认为"严肃"和具备科学意识的人士经营）会在口红或香水这类被认为是"轻浮"的行业中取得成就。同样，创新者也需要在思想上与创新机遇合拍。对他们而言，这个机遇必须是非常重要而且有意义的。否则他们不会愿意全身心投入到成功创新的活动中，也不会为了创新的成功而坚持不懈、努力工作、在挫折中不气馁，而所有这一切正是成功创新所必需的。

3.最后，创新是经济与社会活动双重作用的结果。一般而言，它是普通人（顾客、老师、农民或眼科医生等）行为的一种改变，或是一种致使人们工作或生产方式变化的程序的改变。因此，创新必须与市场紧

密相连，以市场为中心，以市场为导向。

保守的创新者

一两年前，我参加了一所大学举办的探讨企业家精神的座谈会。在会上，有许多心理学家发表了自己的最新研究成果。尽管每个人的观点都各不相同，但是，他们都谈到了“企业家性格”的问题，其特征就是“有冒险倾向”。

一位在以往25年时间里，凭借一项基于程序的创新，在太空领域创建了一家庞大的全球性企业的著名的成功创新者兼企业家被要求对此发表意见。他说：“我对诸位的大作感到困惑。与大家一样，我认识许多成功的创新者和企业家，包括我自己。我从来就不曾具有过‘企业家性格’，但是，我所认识的所有成功人士都有一个共同点，而且只有这样一个共同点：他们都不是‘冒险家’。他们都会首先设法确定所必需承受的风险，然后尽量将风险化解到最低限度，不然的话，就没有人会成功了。就我个人而言，如果我想成为一个冒险家，我早就投身房地产或商品贸易了，或者会如我母亲所希望的那样成为一名职业画家了。”

他的这番话与我自己的切身体验完全不谋而合。我也认识许多成功的创新者和企业家，他们中没有一个人具有“冒险倾向”。

一般人对创新者的描述，一半基于流行的心理学，一半基于好莱坞的模式，使那些创新者看起来好像是超人和圆桌骑士的混合化身。其

实，在现实生活中，大多数创新者都不是什么浪漫人物，他们把大部分时间花在对流动资金的预测和规划上，而非盲目地去寻找冒险活动。

当然，创新本身是有风险的，但是，开车去超市买面包也同样有风险。根据定义，所有经济行为都是“高风险”的，但是吃老本（即不创新）比创造未来风险更大。我所认识的创新者，在确定和限制风险方面都相当成功。他们成功地、有系统地分析了创新机遇的来源，然后专注于挖掘其中一个机遇，并对它充分地加以利用，不论是那些风险小且可以被确定的机遇（如利用意外事件），还是那些风险较大但仍然可以被确定的机遇（如基于知识的创新），都无一例外。

由于情况所迫，所以成功的创新者都相当保守。他们并不是“专注于冒险”，而是“专注于机遇”。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第21章　管理你的下半生

这将是一个史无前例的突破，个人的工作生涯将超过组织的生存期限，相应地，一个全新的挑战也将随之而来：即在下半生我们应该做什么？

现在我们不再指望活到60岁的时候，30岁时就职的公司仍然存在。并且，对于大多数人来说，在40或45年中一直做同一种工作也太乏味了。他们会越做越退步，逐渐感到厌烦，失去工作的全部乐趣，“在工作岗位上退休”已经成为自己和周围所有人的负担。

然而，对那些伟大的艺术家等取得卓越成就的人来说，这种情况未必适用。最伟大的印象派画家莫奈（Claude Monet，1840-1926）即使双目几乎失明，在80多岁时仍旧在坚持创作，而且每天工作时间长达12个小时。毕加索（Pablo Picasso，1881-1973）可能是最伟大的后印象派画家，在90多岁高龄时仍然坚持创作，直至逝世，而且在70多岁时还开创了新的画派。西班牙大提琴演奏家卡萨尔斯（Pablo Casals，1876-1973）是20世纪最杰出的乐器演奏家。在97岁高龄时，他还计划演奏一个新的曲目，而就在他有一天练习时，突然去世。但是，即使在取得伟大成就的人当中，这些人也只是极个别的例外。普朗克（Max Planck，1858-1947）和爱因斯坦（Albert Einstein，1879-1955）都是现代物理学巨匠，他们在40岁以后都不从事重要的科学研究工作了。普朗克还另外

从事过两份工作。1918年后，60岁的普朗克曾经负责重组德国科学界。1933年，德国纳粹逼迫他退休。1945年，在希特勒倒台后，年近90岁的普朗克再次出山重组德国科学界。而爱因斯坦在40多岁就退休了，他因此也引起了不小的非议。

当前，管理者的“中年危机”问题被许多人所诟病，而这种话题多半很无聊。在进入45岁以后，大多数管理者都已经到达了事业的巅峰，而且他们自己也非常明白这一点。20年来的反复磨炼，让他们在工作上轻车熟路。但是，很少有人能够继续再学习，也没有多少人能在此之后做出更大的贡献，而且也只有很少一部分人希望他们所做的工作能够给自己带来挑战和满足感。

工作了40年的体力劳动者（如在钢铁厂或火车驾驶室中工作的工人）在达到迟暮之年以前（即达到传统的退休年龄之前）很早就已经感到力不从心了，在他们的思想中，他们的一生就这样“结束”了。如果他们的平均寿命能达到75岁左右，那么他们在这余下的10~15年中会过得很愉快，要么什么事也不做，要么打打高尔夫球、钓钓鱼、培养一些小爱好等。但是，退休后的知识工作者的一生并没有“结束”，也许他们可能有各种各样的小牢骚，但他们完全可以继续发挥余热。然而，知识工作者在30岁时本来感到具有挑战性的工作，在他们过了50岁以后就会觉得这种工作已经变成一潭死水，而且仍旧有可能继续从事这种工作15~20年，那么他们就不再会从这种工作中获得任何快乐。

因此，要自我管理，我们将越来越需要为自己的下半生做好准备。（在这个主题上，鲍勃·布福德（Bob Buford）撰写的《中场休息》（Half Time）和《下半场赢家》（Game Plan）是这方面最优秀的著作。鲍勃·布福德是一位非常成功的商人，他自己开创了自己的下半生。——译者注）

下半生做什么的三个选择

我们找到了关于“下半生做什么”的三个选择。

第一个选择实际是开创新的事业（如普朗克的所作所为），这经常意味着我们只要从一个组织机构更换到另一个组织机构就可以了。

美国的中层企业管理者就是这方面典型的例子。许多人在45或48岁时换工作，进入医院、大学或一些其他非营利组织工作。在这个年龄段的人，孩子已经长大成人，而且他们也已经攒够了退休金。当然，在许多情况下，这些人员仍旧从事与过去同样的工作。例如，在大公司担任部门领导的人到中等规模的医院担任院长。但是，越来越多的人实际上开始做不同的工作。

在美国，有很多的中年妇女在企业或当地政府中工作了20年，后来又提升到基层的管理职位，现在，当她们45岁的时候，孩子也长大成人了，她们选择进入法学院学习，三四年以后，她们可以在当地社区出任初级律师。

现在我们看到的是，在第一份工作上做得相当成功的人越来越多地开始从事第二职业。这些人大都属于精明能干的类型，他们知道如何工作，像那个进入当地社区医院工作的部门负责人。随着他们的孩子各奔前程，他们的家逐渐变得冷冷清清，因此他们需要社区，也需要有收入，最重要的是需要挑战。

第二个选择是发展类型相似的事业。

有许多人，特别是那些在本职工作上做得非常成功的人，仍旧会以全职、兼职或者顾问的方式，留在他们奋斗了20~25年的岗位上。许多人在本职(或全职)岗位上每周需要工作40~50个小时。也有些人从忙忙碌碌的全职工作人员转变为兼职员工或成为顾问。他们为自己找到了一份与本职工作不矛盾的工作，通常是在非营利组织中每周另外需要工作10个小时。例如，他们负责管理他们的社区。他们管理受迫害妇女避难所，在当地的公共图书馆担任儿童图书管理员，在学校教育委员会（school council）担任委员。现实生活中这样的人数量很大，而且呈快速增长之势。

第三个选择是做“公益创业者”。这些人通常在本职工作上做得非常成功，他们包括商人、医生、顾问和大学教授。他们热爱自己的本职工作，但觉得现有工作不再具有挑战性，为此虽然能够继续从事原来的工作，但投入的时间越来越少，于是他们开始参与另一项新的事业，而这项事业通常是非营利事业。

可能并没有多少人能够利用好自己的下半生，大多数人可能会继续做他们现在做的事情，即对工作感到厌烦、但不得不继续例行公事和度日如年地直到在工作岗位上退休。但是，也有为数不多的人认识到，延长的职业生涯对于他们自己和社会来说都是一个机会，因此他们越来越有可能成为引领潮流的人和我们效仿的典型，其“成功故事”将越来越多地得到广泛传颂。

想要管理好你的下半生，其先决条件在于：提前做好下半生的计划。

当人们30年前第一次认识到平均工作寿命会越来越长，而且延长的速度会非常快的时候，许多观察家（包括我自己）都认为退休后的人们将越来越多地成为美国非营利机构的志愿者，但这种情况并没有发生。其主要原因，我认为是：如果我们在40岁之前没有开始从事志愿者的工作，那么在60岁以后也不太有可能成为志愿者。

同样，我认识的所有公益创业者都是在他们原有的企业达到顶峰之前，就早早地投身到第二项事业当中。一个律师在大约35岁时就开始作为志愿者为其所在州的学校提供法律服务。当40岁时，他当选为学校教育委员会委员，50岁时，在他积累了大量财富后，开创了自己的事业，即建立和管理学校。然而，他仍旧在原来的大公司担任首席法律顾问，这份工作几乎占用了他的全部时间，而在他帮助公司的创始人创办这家公司时，还只是个年轻的律师。

管理好你的下半生更多地意味着：知识工作者要想更好地实现自我管理，将越来越需要他们培养或提前培养出第二种主要兴趣。

在每个人的生命或工作中，不可能不遭遇重大挫折。42岁精明能干的工程师因得不到公司的重用而无法升职。同样42岁年富力强的学院教授认识到，即使完全有资格担任重点大学的教授，他也只能永远待在给他第一份工作的小学校里，而无法到重点大学担任教授。我们个人的家庭生活中也时常有这样那样的悲剧发生，如婚姻的破裂、中年丧子等。

此时，如果我们有第二种主要兴趣，事情就会不一样了。这种主要兴趣不只是另外一种爱好，精明能干但错失升职机会的工程师现在知道，他的工作做得虽然还不是很成功，但是，在本职工作以外的活动（如在当地的教会担任财务总监）中，他却做出了不菲的成绩，而且能够继续的话，将会取得更大的成就。虽然有些人的家庭破裂了，但是在本职工作以外的活动中，他们却可以拥有一个集体。

我们可以得出这样的结论：在一个非常重视成功的社会里，第二种主要兴趣将变得越来越重要。

这在人类以往的历史长河中是从未发生过的事情。正如英国的一位老者所说，绝大多数人只希望待在他们应该待的位置上，除此以外别无他求。到那时，唯一的变化就是他们在逐渐走下坡路，对于他们来说成功实际上总是虚无缥缈的事情。

在知识社会中，我们希望每个人都是成功者，但这显然是不现实的。对于大多数人来说，能避免失败就已经是最大的成功了。每个人在某个领域能够贡献自己的力量、完成重要的事情和成为重要的人物，这对其个人来说是极其重要的，同时对于他的家庭来说也是同样重要的。这意味着第二个领域，包括第二项事业、并行不悖的事业、社会公益事业和本职工作以外认真对待的兴趣，所有这些方面使我们有机会成为领导者，成为受别人尊敬的人和成功人士。

个人的革命

自我管理虽然不能够为我们带来根本性的变革和挑战，但它给我们带来的东西却是看得见的，它对于这些变革和挑战的影响也是有目共睹的。

自我管理可以认为是人事上的革命。它要求个人，特别是知识工作者展现出全新的精神面貌和做出过去没有做过的事情。这是因为，它实际上不但要求每个知识工作者都要从首席执行官的角度来思考问题和做事情，还要求知识工作者抛弃大多数人（甚至包括年轻一代）那种想当然的思维方式和行为方式，要求他们的思维和行为发生几乎180度的大转弯。毕竟，知识工作者第一次大量出现只有一代人的历史，我在数年前首先提出了“知识工作者”这个术语）。

在体力劳动者（他们按照别人的要求做事，包括任务本身或老板的

要求）向知识工作者（他们需要自己管理自己）转变的过程中，社会结构也受到了巨大的挑战。在目前的每一个社会中，即使是在最“个人主义化”的社会中，人们在潜意识上也想当然地认为：组织机构的寿命比劳动者的职业生涯长以及大多数人都原地不动。而自我管理则是以完全相反的事实为基础的：劳动者的职业生涯可能比组织机构的寿命长以及知识工作者具有很强的流动性。

在美国，人员的流动性已经被普遍接受。但是，即使在美国，由于劳动者的职业生涯比组织的生存期限要长，因此需要为与当前境况不尽相同的下半生做好准备，这种劳动者需要面对的事实其实也是一种变革。实际上，任何人都没有为自己的将来做好相应的准备。现在的任何机构也没有做好准备，比如现行的退休制度。然而，在其他发达国家中，人们不希望也不愿意接受员工的流动，而是希望员工保持稳定。

例如，在德国，以前的人们在10岁时，或最晚16岁时在职业取向上就已经定形了。如果儿童在10岁时不进入高级中学，那么他们就失去了任何进入大学学习的机会。大多数没有进入高级中学学习的人，将在十五六岁的时候以学徒身份成为技工、银行职员或厨师，这种学徒制度决定了这些人在以后的日子里要做的工作。要改变当初当学徒时就已经确定的职业是完全不可能的，即使在现实中没有被禁止的情况下，这种更换职业的行为也是不太可能做到的，而此种情况直到最近才有所改观。

社会的变革

在过去50年的时间里，那些取得最大成功的发达国家，面临的挑战也是最大的，在变革上面临的困难也最大。比如在日本，它所取得的成功在历史上可以说是前无古人、后无来者，日本人的成功在很大程度上得益于组织机构的稳定不变，即“终身雇用制”保持不变。在“终身雇用制”中，管理我们的是组织机构。当然，这种制度之所以这样认为，是因为它想当然地认为个人没有其他选择，每个人只能作为被管理的对象。

我非常希望日本能找到一个解决方案，既能保持“终身雇用制”所带来的社会稳定性、集体与社会的和谐，又能创造出知识工作和知识工作者必备的流动性。目前对于日本及其社会的和谐来说所面临的危险还不是最严重的。由于在每一个国家以及各种机制健全的社会确实需要具有这种凝聚力，因此日本的解决方案将成为各国效仿的典范，尽管如此，一个成功的日本仍将是一个必须要发生剧变的日本。

所有其他发达国家也必须这样做才能保证社会的和谐与稳定。我们可以预见：随着那些可以自我管理而且必须要自我管理的知识工作者的出现，每一个国家都在发生深刻的变化。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第22章　知识型人才

知识不像金钱那样专属于某一个人。知识并不直接体现在书籍、数据库或者是软件程序之中，在它们里面所包含的东西只能被称之为信息。知识总是通过人才得以体现，并由人来创造、修正或者改进、应用；由人来教与学，也同样地被人利用或误用。因此，在当今社会向知识社会的转变过程中把人放到了中心的位置上。在这一过程中，引发了新的挑战和新的议题，并且产生了关于知识社会的代表——知识型人才的一个前所未有的新问题。

在以往所有的社会中，知识型人才只是一种装饰物。他们代表了“Kultur”，而“Kultur”这个德文词含有畏怯和嘲弄的意思，无法被译成英文（甚至“博学的人”这个词也不足以准确地予以解释）。但是在知识社会里，知识型人才是社会的象征、标志和旗手。用社会学家的术语来说，知识型人才是社会的“原型”。他们定义了一个社会的工作能力，也体现了一个社会的价值观、信仰和承诺。如果说封建时代的骑士是中世纪初期的上流社会阶层，“资产阶级”是资本主义社会的上流社会阶层，那么在以知识为最主要资源的后资本主义社会，知识型人才将成为这个社会的主流阶层。

这必定会改变知识型人才的含义，也必定会改变什么是受过教育的确切含义。由此可想而知，它会使知识型人才的定义成为一个关键问

题。由于知识成了主要的资源，知识型人才也就面临新的要求、挑战和责任。知识型人才现在变得举足轻重。

在过去10年或15年的时间里，美国学术界就“知识型人才”的问题，围绕着“是否应该存在知识型人才，能否确实存在这样的人，什么才应该被认为是教育”等一系列问题展开了一场场异常激烈的争论。

包括激进的争取女权运动者和其他“持反对论者”在内的各个阶层都坚持认为：不能存在知识型人才。这正是那些新虚无主义分子（“解构主义者”）的立场。另外一些人则持相反的态度。他们争辩说必须存在知识型人才，而且每个性别、民族、种族、“少数民族”都需要自己独特的文化、独特的（实际上是一种孤立主义的观点）知识型人才。但是，这些反传统主义者的论点使人联想起当时极权主义者的论点。并且，他们的目标是一致的：不论是在西方被称之为“知识型人才”，还是在中国和日本称之为“文人”，事实上，知识型人才这一概念的核心都是博学多才、知识丰富。

我们可以称之为“人文主义者”的对立阵营也鄙视现有的制度。事实上也确实如此，因为这种现有制度并未能培养出博学多才的知识型人才。人文主义批判家呼唤19世纪精神的回归，“人文艺术”、“古典学”、德国史学家思想的回归。到目前为止，他们没有重复50年前罗伯特·哈钦斯（Robert Hutchins）和莫蒂默·阿德勒（Mortimer Adler）在芝加哥大学所做的断言，即知识作为一个整体是由少数“巨著”组成。但是，他

们继承了哈钦斯-阿德勒（Hutchins-Adler）的“要回到现代化以前的时代去”的观点。

但是现在看来，争辩的两方都错了。

知识社会的核心

知识社会必须把知识型人才这一概念作为核心。它必须是一种普遍的概念，因为知识社会是指各种学科知识综合的社会，并且因为它是全球性的，在知识社会中存在货币、经济、职业、技术等全球化问题，但是最重要的是体现在信息的全球化。后资本主义社会需要有一支统一的力量。它需要有一个领导群体，这个群体能够将区域性的、特定的、不同的传统统一到一种对价值的共同认可、对概念的共识以及相互尊重上。

因此，在后资本主义社会，知识社会的需要与解构主义者、激进的争取女权运动者或反西方主义者所建议的恰恰相反。后资本主义社会所需要的是“博学多才的知识型人才”，这种观点正是解构主义者、激进的争取女权运动者或反西方主义者所坚决反对的。

知识社会需要有理想的知识型人才，但是，他们的理想与人文主义者为之奋斗的理想不同。知识型人才明确地强调，反对者试图否定优秀的传统以及作为人类遗产的智慧、美学和知识的要求是愚蠢的。但是，仅仅架起一座通往过去的桥梁是不够的，而这正是人文主义者所做的。

知识型人才需要能够运用他们自身具备的丰富知识对当前有所影响，当然也要对构造未来产生影响。在对人文主义者的要求中没有对这种能力的规定，实际上没有对这种能力予以重视。但是，如果没有它，优秀的传统也只是枯燥无味的古文物收藏而已。

在瑞士籍德国诺贝尔文学奖获得者赫尔曼·赫西（Hermann Hesse）（1877-1962）1943年出版的小说《玻璃球游戏》（1949年的英译本名为《地方行政官吕迪》）中，早已预测了人文主义者所想要的世界类型及其失败的原因。这本书描述了一群过着高贵而孤独生活的知识分子、艺术家和人文主义者，他们献身于优秀的传统及其智慧和美学。但是，书中的男主人公——最有才艺、成绩卓然的兄弟会会长最终决定回到污秽、冷酷、庸俗、动荡、被冲突弄得四分五裂、唯利是图的现实中来。因为他认识到除非与生活的时代相关，否则他就毫无自身价值而言。

事实上，赫尔曼·赫西在50多年前预见的事情在今天已经发生了。在当今，博雅教育(liberal education)（博雅教育的说法源于古希腊，包括七门学科，所谓大艺，即语法、修辞、逻辑、算学、几何、天文、音乐。现在，它在形式上是一种通识教育，是相对于某种实用知识或技能为目标的职业教育而言的。——译者注）和普通教育（general education）处于危机之中，因为它们成了“玻璃球游戏”，而头脑最灵活的人抛弃它，转而追求冷酷、庸俗、唯利是图的现实生活。即使最有才华的学生欣赏博雅教育的程度丝毫也不亚于他们毕业于第一次世界大战

前的曾祖父母。对于早期的那一代人来说，博雅教育和普通教育在其一生中都具有极其重要的意义。这种教育确定了他们的身份和地位。对我们这一代人中许多成员而言，虽然是毕业于第二次世界大战之前，它的影响仍然是深远的，尽管我们很快就忘记了拉丁语和希腊语。但在全球范围内，今天的学生在毕业几年之后抱怨："我非常用功学到的东西竟然毫无意义，它与我所从事的任何工作、感兴趣的任何事物、想努力成为的任何人物都没有任何联系。"但是，他们仍然想让自己的孩子进普林斯顿大学、卡尔顿大学、牛津大学、剑桥大学、东京大学、法国公立中学、德国高级中学（虽然主要是为了社会地位和有个好工作）。然而，他们在自己的生活中，却成为抛弃了博雅教育和普通教育，摒弃了人文主义者所主张的知识型人才。博雅教育没有能够使他们理解现实，更不用说把握现实了。

在当今的争论中，双方在很大程度上毫不相关。后资本主义社会比以往任何社会都更需要知识型人才，获得并享用过去的优秀遗产必将是一个必不可少的因素。事实上，这些文化遗产包含的内容必将比人文主义者为之奋斗的多得多，人文主义者所追求的主要还是"西方文明"和为"犹太教与基督教共有的传统"。我们需要的知识型人才必须能正确鉴赏其他优秀文化和优良传统，如中国、日本、朝鲜的绘画与陶瓷等珍贵遗产；东方的哲学家和主要宗教；既作为宗教又作为文化的伊斯兰教。知识型人才还不能像受博雅教育的人文主义者那样只有"书呆子气"，他们不但需要有分析能力，也同样要有训练有素的洞察力。

然而，西方传统仍将是社会最为核心的部分，即使仅仅为了让知识型人才能够认真看待现在、处理当今的问题，也是如此，更不用说为了谋求未来的发展了。未来可能是“后西方的”，也可能是“反西方的”，然而它绝不会是“非西方的”，也就是说未来必将和“西方”有关。它的物质文明和知识建立在西方原有的基础之上，包括西方的科学、工具、技术、生产、经济学、货币以及西方的金融和银行业务。如果不以这些西方原有的基础为起点，不能够接受和理解西方原有的发展成果，那么未来的一切都无从谈起。

未来的知识型人才必须为能够在一个统一世界中更好地生活做好准备，他们必须能成为“世界的公民”——要拥有远大的眼光、见识和充分的信息。但是，他们也必须要从其地方根基中汲取营养，从而丰富和培育自己的地方文化。

知识社会和组织社会

后资本主义社会既是知识社会，又是组织社会。两者既相互依存，又在概念、观点、价值观方面存在差异。即使不是全部知识型人才，也是其中的大多数（如前所述）作为组织成员将其知识付诸于实践。知识型人才必须做好同时在两种文化中生活和工作的准备，也就是既要专注于文字和思想的“知识分子”文化也要专注于人和工作的“经理人”文化。

知识分子把组织作为工具，组织能使他们将技术、专业知识付诸实

践，经理人把知识视为实现组织运行目标的手段，这两者都是正确的。知识和实践有对立面；但是它们之间的关系是两极关系，而不是矛盾和互相排斥的关系。他们都需要对方：知识分子需要经理人，正像经理人需要知识分子一样。如果两者的需求不平衡，就会一无是处，并导致全面失败。除非由经理人起平衡作用，否则知识分子的世界将成为每个人“做自己的事”，而不存在做出任何成绩的知识分子。除非由知识分子起平衡作用，否则经理人的世界将成为官僚政治和“组织人”徒劳无功的暗淡世界。但是，如果知识分子和经理人两者相互平衡，就会有创造性和条理性，就会实现理想和完成任务。

实际上，在后资本主义社会，许多人将同时生活和工作在这两种文化中。还有许多人能（而且应该）具备接触过两种文化的工作经验，这主要通过工作调换来实现。在就业初期从专家工作岗位调换到管理工作岗位上去，例如，安排年轻的计算机技术人员担任项目经理和小组负责人，或要求年轻的院校教授在大学行政管理部门兼职两年。此外，为社会部门的一个机构“义务”工作的经历将给予个人观察、了解和尊重两个世界（即知识分子世界和经理人世界）的视角与平衡点。

后资本主义社会的所有知识型人才必须具备两种文化的知识，并为理解这两种文化做好准备。

技能与知识型人才

对于19世纪的知识型人才而言，技能不是知识。技能已经在大学里被讲授，它们已经成为“学科”。它们的实践者是“专业人员”，而不是“手艺人”或“工匠”。但它们不是博雅教育或普通教育的一部分，因而也不是知识的一部分。

关于技能的大学学位已经存在很长时间了。在欧洲，法学学位和医学学位可以追溯到13世纪。在欧洲大陆和美国（即使不在英国），新的工程学位（在1800年前一两年首次在拿破仑时代的法国被授予）很快为社会所接受。大多数被认为“受过教育”的人靠一种实践技能谋生——不论是作为律师、内科医师、工程师、地质学家，而且尤其在商业中也越来越被体现出来（事实上只有在英国才对没有职业的“绅士”表示尊重）。但是，他们的工作或职业被认为是一种“谋求生计”的方式，而不是一种“生活”方式。

一旦走出了办公室，技能实践者就不再谈论工作，甚至也不谈论该学科。这是行话，德国人蔑视它，说它是没完没了的闲谈。在法国，它更是受到嘲弄。沉溺于谈论行话的人被认为是愚钝、令人讨厌的人，并随即会被从“上流社会”的受邀请人名单上除名。

但是，既然技能已经成为学科知识，它们必须与知识融为一体。掌握技能的人必须变成未来知识型人才的一部分。他们读大学时非常喜欢的文科课程没有做到这一点，也无法做到这一点（事实上甚至拒绝在这方面做出努力），这正是今天的学生在几年后抛弃所学技能的原因。他

们感到沮丧、失望，感到被引入歧途。他们完全有理由得出上述结论。博雅教育和普通教育没有将技能知识融入“知识领域”，因而既不是博学的，也不是普通的教育。这种教育未能很好地完成第一项任务，即产生相互理解，也即是没有它就没有文明的产生。这种教育不仅没有带来统一，反而造成了分裂。

我们既不需要也不会得到精通许多种学科知识的“博学多才的人”。事实上，我们很可能变得更加专业化。但是，我们的的确确需要理解各个学科知识的能力，并且能够界定知识社会及何谓知识型人才。每种学科知识是关于什么的，它试图解决什么问题，它的中心论点和重要理论是什么，它的主要新观点是什么，它忽视的重要领域、存在的问题、面临的挑战是什么？

学科知识通向知识的途径

没有这种理解，学科知识本身就会毫无结果，实际上还会排除在“知识”之外。它们将变得骄傲自大和毫无效率。因为每一种专业知识主要的新见解都来自于另一种不同的专业知识，即来自于另一种学科知识。

目前，新的混沌论数学正在改变经济学和气象学。物质物理学正在深刻影响着地质学的改变；DNA分类遗传学正在彻底改变考古学；心理、统计资料和技术分析与技能正在彻底改变历史学。美国人詹姆斯·

布坎南（James M.Buchanan）因将新的经济理论应用于政治进程，并因此推翻了一个多世纪以来政治学家作为其工作基础的假定和理论，荣获1986年的诺贝尔经济学奖。

专业人员承担起其学科知识领域能够被充分理解的责任。不论是杂志、电影还是电视等新闻媒介都需要发挥重要的作用。但是，它们不能独自做到这一点。其他任何种类的大众化出版物也做不到这一点。学科知识必须被如实理解：严肃、缜密、苛刻。这就要求每种学科知识的带头人（从每个领域的最主要学者开始）承担起使自己的知识为人所理解的责任，并愿意为此而做不懈的努力。

在知识社会中，没有“学科知识之冠”。用中世纪伟大圣徒和哲学家圣·波拿文都拉（Saint Bonaventura）的话来说，所有学科知识都同样有价值，同样通向真理。但开拓使之通向真理的途径、开辟通向知识的道路，无疑是拥有学科知识的人的责任。他们整体上因掌握相应的学科知识而受到信任。

在我们开始从资本主义时代向未来社会过渡时，所能够尝试的一切就是去描述未来的社会和政体。

但是，我们可以希望，100年后能够写出一本即使不是命名为《知识论》，也是与此命题极为相似的书。这将意味着我们已经成功地度过了业已开始的过渡时期。对知识社会做预言将是有风险的，就像在维多

利亚时代的中期，预言我们现在生活的后资本主义社会一样。

但是，有一件事是可以预言的：最大的变化将是知识领域的变化，包括知识的形式、内容、含义、责任以及关于做一个知识型人才内涵的变化。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第23章　社会变革的世纪：知识社会的兴起

在人类发展的历史上，没有哪一个世纪能够像20世纪那样经历过如此众多的激烈社会变革，尤其是那些根本性的社会变革。我个人认为，这些社会变革最后都会成为20世纪最重要的事件和人类永久的遗产。实行自由市场制度的发达国家，其人口只占地球人口的1/5，但却成为其他地区效仿的典范。同时，它们的生产活动与劳动力、社会与政治制度在20世纪的最后10年所发生的一切变革，无论在性质上，还是在数量上，都与20世纪初以及人类历史上以往的一切变革，有着巨大的差别：它们的构成、流程、问题和结构都是不同的。

在以前的时代，哪怕是规模小得多、激烈程度小得多的社会变革，在人类的思想与精神上也会引发巨大的危机、猛烈的反抗和激烈的冲突。但20世纪所发生的激进的社会变革所引起的矛盾和动荡简直是微乎其微。而且，学者、政治家、新闻工作者和社会大众对它们的关注，事实上完全属于最低限度的关注。

当然，20世纪也是人类历史上最残酷和最暴虐的世纪，世界大战、国内战争、令人民饱受折磨的暴君、种族清洗和种族屠杀贯穿始终。但是，按照德国人的说法，人类遭受的这些杀戮和恐惧都是由20世纪的独裁者造成的，他们妄图通过消灭异己、异教徒、反抗者和无辜的人民而创造极乐世界，而且人们事后才清楚地认识到，这些独裁者带来的只有

毫无意义的杀戮和恐惧。希特勒和墨索里尼们业已销声匿迹了，然而在他们身后没有留下任何有价值的东西。

事实上，如果说20世纪能够证明什么的话，那就是政治的苍白无力。20世纪发生的社会变革是由登上头版头条的政治事件引发的，还是这样的政治事件是由这些社会变革造成的，连固执己见地坚持历史决定论的人甚至也很难弄明白。但是，能产生长远影响，甚至永久影响的正是这些社会变革，它就像深海里的海水，不会因海面上的惊涛骇浪而轻易地改变流动的方向。改变我们的社会、经济、社区和政治制度的不是表面上狂风暴雨般的政治事件，而是这些社会变革。

农民和家庭用人

在第一次世界大战以前，在每一个国家中，最大的群体就是农民。

在第一次世界大战前夕，显而易见的事实是，所有发达国家（只有北美除外）在粮食的供应上，越来越无法做到自给自足，越来越必须从非工业化和发展中国家或地区进口粮食。

时至今日，在实行自由市场制度的主要发达国家中，日本是唯一大量进口粮食的国家（本来没有必要这样做——它们实施的大米补贴政策不符合时代潮流，妨碍了日本现代化高产农业的发展，因此在很大程度上决定了它们存在的先天不足，不利于成为粮食生产国）。尽管城市人口不断地增加，但是今天所有其他实行自由市场制度的发达国家都成为

粮食生产大国，有了大量的粮食剩余，粮食产量都是80年前的许多倍，其中美国的粮食产量增加了8~10倍。

但是，在所有实行自由市场制度的发达国家（包括日本）中，今天的农民在人口和劳动力中的比重最多只有5%，仅仅是80年前的1／10。

1900年左右，在所有发达国家的人口和劳动力中第二大群体是住在雇主家的用人。他们与农民一样都被认为是“自然法则”的产物。在1910年英国进行的人口普查中，把用人数量少于3人的家庭界定为“中下层阶级”。在整个19世纪，与农民在人口和劳动力中的比重逐渐萎缩不同的是，在第一次世界大战前，用人在绝对数量和比重上却逐步呈上升态势（主要是因为有大量移民涌入美国，因此用人在美国的增长速度是没有哪个国家能够与其相提并论的。到了1900年，由于大部分土地被瓜分殆尽，因此对于许多初来乍到者来说，用人的工作是他们唯一的选择）。80年后，在发达国家，住在雇主家的用人实际上已经绝迹。在第二次世界大战以后出生的人，即50岁以下的人也只能在舞台上或老电影中见到这些场景。

农民和用人不仅是规模最庞大的社会群体，而且还是历史最悠久的社会群体。在人类历史的长河中，他们共同创造了经济和社会，创造了“文明”。（用人包括奴隶、受契约约束的用人或帮工，在农民出现以前他们实际上已经存在几千年了。《旧约全书》（Old Testament）提到的祖先仍旧是四海为家的放牧者，而不是有固定居所的农民。但他们拥

有大量各种各样的用人）

蓝领工人的崛起和没落

事实上，有一个原因，实际上也是主要原因使得此次社会变革没有造成巨大混乱，即制造业中的蓝领工人已经发展成为一个新的独立的阶级，并成为社会的主导力量。同时，到了20世纪初，蓝领工人却成为令社会头痛的问题，成为社会关注的焦点，整个社会也为之兴奋不已。

由于蓝领工人是历史上第一个能够组织起来以及保持组织纪律性的“下层阶级”，因此他们在1900年就已经成了“社会问题”。

1883年，蓝领工人在产业工人中仍然只占一小部分。大多数是在雇用20~30个人的小作坊中工作的技术工人。到1900年，产业工人已经成为工厂中机器操作工的同义词，这些工厂雇用的工人数以百计或数以千计。这些工人实际上没有社会地位、没有政治权力、缺乏经济能力或购买力。

1900年，甚至到了1913年，这些工人仍没有养老金，没有带薪假期，没有加班费，星期天或晚上工作也不能多挣钱，没有健康保险（德国除外），没有失业救济金，在工作上完全没有安全感。1884年，奥地利政府颁布的一部法律规定成年男子每周工作6天，每天工作11个小时，这是最早颁布的、限制成年男子工作时间的法律之一。1913年，即第一次世界大战前的一年，所有产业工人每年至少工作3000个小时。当

时，政府仍旧禁止成立工会或最多对工会睁一只眼，闭一只眼。但是，工人们已经显示出了他们具有能够组织起来的能力，还具有作为一个“阶级”采取行动的能力。

在20世纪50年代，虽然蓝领产业工人只有在战时才实际上占大多数，但是他们在每一个发达国家都已经是人数最多的群体。他们受到不同寻常的尊重，在所有实行自由市场制度的发达国家，他们在经济上已经成为“中产阶级”。在美国，那些在实行大规模生产的行业（这些行业当时无论在什么地方都占主导地位）中工作、参加工会的产业工人事实上在收入上已经接近上层阶级的收入水平，有时甚至超过后者，他们的年收入加福利已经达到5万美元，在汽车制造业（如福特汽车公司）已经超过10万美元。在一些欧洲国家，产业工人很快也达到了这个水平。他们在工作上拥有了安全感，还有养老金、很长的带薪假期、综合失业保险或“终身雇用制”。最重要的是，他们得到了政治权力。在英国以及其他国家，工会被认为是“真正的政府”，权力大于首相和议会。

然而，在1990年，蓝领工人及其工会出现了全面和不可逆转的倒退。他们在数量上已经是少得不能再少。20世纪50年代，能够呼风唤雨的蓝领工人占美国劳动力的2/5，而到20世纪90年代初，他们已经不足1／5，即只是1900年的水平，而那时，蓝领工人才刚开始出现急速增长。在其他实行自由市场制度的发达国家，蓝领工人的数量出现下滑的速度起初非常缓慢，但在1980年以后，许多地方都开始出现人口加速下

滑的迹象。到2000年或2010年，在所有实行自由市场制度的发达国家，蓝领产业工人在全部劳动力中的比重将不会超过1／10，或至多占1/8。工会的权力也以同样的速度变得越来越弱。20世纪五六十年代，在英国的煤矿工人工会面前，首相就像火柴棍一样软弱无力，而到了20世纪80年代，撒切尔（Margaret Thatcher）夫人公然藐视有组织的工人，并削弱他们的政治权力和特权，她也因此赢得了一届又一届的大选。制造业的蓝领工人及其工会与农民的下场如出一辙。

“技术人员”，即靠劳动和理论知识工作的人，已经开始取代蓝领工人的地位（例如，计算机技术人员或X光技师、理疗师、医学实验技师、肺部诊断技师等提供辅助医疗服务的技术人员，自1980年以来，他们是美国劳动力大军中增长最快的一个群体）。

制造业中的蓝领工人不再是具有凝聚力、易于识别、立场鲜明和具有自我意识的群体，他们可能不久就会成为另一个“压力集团”。

与工会组织的预测相反，产业工人的崛起没有破坏社会的稳定。相反，他们的崛起成为20世纪发展最稳定的社会事件，这也是农民和用人的消失没有引发社会危机的原因。

对农民和用人来说，在工厂工作是一个机会。在社会历史上，在工厂工作事实上是不需要背井离乡就可以大幅增加收入的第一个机会。在实行自由市场制度的发达国家中，过去的100~150年里，每一代人都希

望比上一代人做得更好。其主要原因是农民和用人可以成为产业工人，而且他们的确成了产业工人。

由于大量聚集在一起的产业工人形成群体，即他们工作的地点不再是小作坊或家里，而是大型工厂，因此工厂需要采取系统化的措施提高工人的生产率。1881年，人们开始系统化地研究工作、任务和劳动工具，这样，从事手工生产或搬运工作的复合生产率每年都会提高3%~4%。100年以来，每个工人的生产率总共提高了将近50倍。没有这样的生产率，也就无从谈起在此期间所有在经济和社会上取得的成就。实际上，所有这些成就在蓝领工人身上都有所体现，其中，一半成就表现在工作时间的大幅减少（在日本，工作时间减少了40%，在德国，工作时间减少了50%），另一半成就表现在从事制造或搬运工作的蓝领工人的实际工资增加了25倍。这种情况与19世纪众所周知的事实大相径庭，其中包括所有“保守派”，如摩根（J.P.Morgan）、俾斯麦（Bismarck）和迪斯雷利（Disraeli）。

因此，蓝领工人的崛起理所当然地要靠和平方式，而其没落同样靠的是采用了和平的方式，并且在社会上几乎完全没有引发任何抗议浪潮、动乱和严重的混乱局面，至少在美国是这样的，这又做何解释呢？

知识工作者的崛起

对于在蓝领产业工人之后崛起的阶级，这种崛起不只是机遇，而且

是挑战。新兴的、占支配地位的群体是“知识工作者”。到20世纪末，在美国的劳动力大军中，知识工作者的比例将达到或超过1/3，即相当于昔日的蓝领产业工人所达到的比例，但是在战争时期的情况除外。在待遇上，大多数知识工作者至少与昔日的蓝领工人旗鼓相当，或比后者更好。同时，新出现的工作为个人带来更大的机遇和挑战。

但是，事与愿违，新的就业机会所要求的资格在绝大多数情况下是蓝领工人所不具备的条件，而蓝领工人也缺乏具备这些条件的能力。新的就业机会要求从事这些工作的人接受大量正规教育，并且具备获取和应用理论知识及分析知识的能力。要求采取不同的方式工作并具有不同的观念。最重要的是需要养成不断学习的习惯。

脱离工业生产的产业工人不能简单地像脱离农业生产的农民或脱离家务劳动的用人从事工业生产一样从事知识工作或服务工作。

即便是在一两个完全依赖大规模生产的工厂的一些社区内，如宾夕法尼亚州西部或俄亥俄州东部的钢铁城，或位于密歇根州弗林特市的汽车城，当这些工厂破产或者裁员比例高达2/3时，其成人（不包括黑人）失业率却在短短的几年内就出现了回落，最后只比美国的平均失业率稍高一点。这意味着只比美国的“充分就业率”稍高一点。然而，美国的蓝领工人并没有因此有任何过激的行动。

唯一的解释是：对于非黑人的蓝领阶层而言，这种发展不是突如其

来的，尽管它不受欢迎、给人带来痛苦和对工人个人及其家庭带来多么大的威胁。美国的蓝领产业工人必定已经做好了心理上的准备——价值观上的，而不是情绪上的准备，认为要求用接受正规教育和需要靠知识挣钱的工作取代靠体力劳动（无论需不需要技能）挣钱的工作是合情合理的。

造成这种局面可能性的因素有两个。第一个因素是第二次世界大战以后颁布的《美国士兵福利法案》，根据该法案的规定，每一个退伍返乡的美国老兵都可以上大学接受教育，高等教育也因此成为社会接受的“标准”，其他事情都是“次要的”。第二个因素可能是美国在第二次世界大战期间推出，并且在此后35年里一直实行的征兵制度，大多数在1920~1950年之间出生、达到法定年龄的美国人（现在仍旧在世的大多数美国成年人）也因此需要在军队中服几年的兵役，如果其中有人没有上过中学，他们就要被迫接受中学教育。但是，无论是何种原因，在美国，人们（除了黑人以外）都已经大体上接受知识工作取代以生产或搬运工作为主的体力劳动的事实，并认为这种转型是正确的，或至少是不可避免的。

在美国，到1990年左右，这种转型基本上已经完成了。但是，迄今为止，只有美国完成了这种转型。其他实行自由市场制度的发达国家，如西欧和北欧以及日本，到了20世纪90年代才刚刚开始出现转型的迹象。然而，从现在起，这样的转型肯定会在这些国家呈现加速发展之

势，并且转型速度可能超过美国最初的情况。这些国家也能像美国大体上所做的那样，将这样的转型所引发的社会动乱、社会混乱和社会动荡局面控制在最低限度之内吗？或者，美国的发展结果最后会成为“美国例外论”的又一例证（就像美国的社会历史一样，特别是美国的劳工历史）吗？在日本，正规教育与受过正规教育的人至上论得到了人们的普遍认可，因此，虽然产业工人在日本仍旧还算一个新的阶级，而且在数量上只是在第二次世界大战后才超过农民和用人的，但是，就像在美国一样，人们能够自然而然地接受产业工人的没落，并可能比美国人更容易接受。然而，实现工业化的欧洲国家又会怎么样呢？这些国家包括英国、德国、法国、比利时和意大利等。在这些国家，蓝领产业工人的文化已经存在了一个多世纪，且尽管所有证据都表明事实与人们的观念格格不入，即所有财富的创造靠的不是知识，而是蓝领工人的劳动，但这种观念仍旧是根深蒂固的。欧洲的反应会与美国黑人的反应如出一辙吗？这当然是一个关键性问题，对这个问题的回答将在很大程度上决定实行自由市场制度的欧洲发达国家的社会和经济未来。在今后大约10年内，人们将会找到答案。

知识社会

在知识社会，知识工作者将不会占绝大多数，但是在许多国家的人口和劳动力中，包括最发达的国家，他们将是数量最庞大的群体。虽然在数量上，知识工作者比不上其他群体，但是新兴知识社会的特征、领

导阶层和社会分布状况都将取决于知识工作者。他们可能不是知识社会的统治阶级，但他们已经成为领导阶层。在阶级特征、社会地位、价值观和期望上，他们与历史上曾经居于领导地位的任何群体都存在天壤之别，更不用说曾经居于统治地位的群体了。

知识工作者首先是通过正规教育获得工作、职位和社会地位的。

这种变化的第一个影响就是教育将成为知识社会的中心，学校将成为知识社会的关键性机构。每一个人需要掌握什么样的知识及具备什么样的知识组合？学习与教学的“质量”是什么？所有这些将不可避免地成为知识社会关心的主要问题和主要政治问题。我们认为，知识的获得与传播，在知识社会的政治生活中的地位与两三个世纪以来在所谓的资本主义时代中财产收入与分配的地位不相上下。事实上，这种设想可能并非是异想天开。

可以预言，我们十有八九需要重新定义我们过去所说的“受过教育的人”。

知识社会将不可避免地出现超过当前所知道的任何一个社会的竞争。其原因非常简单，即知识是无处不在、唾手可得的，是没有理由做不好的。今后，只有知识贫乏的国家，没有“贫穷”国家。任何类型的公司、行业和组织将面临同样的情况。个人也不能置身事外，事实上，在当今社会里，个人已经需要面对白热化的竞争，其激烈程度是20世纪初

所不能及的，更不用说19世纪或18世纪的社会了。当时，大多数人都没有机会跳出天生注定的“阶级”，大多数人都摆脱不了子承父业和地位终生不变的宿命。

但是，对于知识工作者，无论掌握的是简单的知识，还是先进的知识，无论他们只掌握一点儿知识，还是知识渊博，他们都将是术业有专攻的。在具体应用中使用的知识只有在服务于专门用途时才会发挥有效作用。实际上，专业化程度越高，它就越有效。

知识工作者必然是某方面的专家，这个观点的另一层含义是：他们需要以组织成员的身份开展工作，而且这也同样重要。只有组织才能保证让知识工作者发挥作用所需要的基本连续性，才能将知识工作者的专业知识转化为绩效。

专业知识本身并不能产生绩效。没有诊断，外科医生就不能做好手术，而诊断基本上不是外科医生的任务，他们甚至也没有能力进行诊断。市场调研人员自己只能提供数据，要将数据变为信息，市场营销、销售、生产和服务人员都是不可或缺的，在运用知识的活动中他们发挥的作用就更大了。历史学家在独自研究自己的课题和写作的过程中，他们的效率会非常高。但是，要培养学生，还需要许多其他学科的专家，如文学、数学等专业的专家或其他方面的历史专家。这就要求专家们能够在组织中发挥作用。

他们可能以顾问的身份与组织接触，也可能以专业服务提供者的身份与组织接触。但对于大多数知识工作者来说，都将以组织的全职或兼职雇员的身份与组织接触，包括政府机构、医院、大学、企业、工会以及任何其他类型的组织。在知识社会中，创造绩效的不是个人，个人是一个成本中心，而不是绩效中心；创造绩效的是一个组织。

雇员的社会

知识社会是一个以雇员为主的社会。传统社会，即制造企业和蓝领产业工人崛起前的社会，不是一个独立者的社会。托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）提出的每一个成员都是自己家庭农场的主人，全家人一起耕作不需要任何帮助的独立小农社会，这只不过是一种空想。历史上，大多数人都不是独立的，但他们不是为组织工作的，就是为业主工作的，进而成为在农场里劳作的奴隶、农奴、雇工，在手工艺人的作坊里工作的熟练工人和学徒，为商人工作的店员和售货员，拥有自由或没有自由的用人。他们都是为“主人”工作。在制造业的蓝领工人第一次出现时，他们仍旧是为“主人”工作的。

在狄更斯1854年出版的巨著《艰难时世》中，工人是为“业主”工作的，并不是为“工厂”工作。只是在19世纪末，工厂才取代业主成为雇主，到了20世纪，公司才取代工厂成为雇主，“老板”才取代“主人”，而“老板”本身通常也是一名雇员，自己也有一个老板。

知识工作者未来将成为既有“老板”的“雇员”，又有“雇员”的“老板”。

1870年以后出现的现代商业企业无疑是第一批被认为是典型而不是例外的现代意义上的“组织”。正因为如此，大多数人直到现在还认为“管理”（即组织的特殊机构）就是“企业管理”。

随着知识社会的出现，社会已经成为组织的社会。无论是作为组织的雇员，还是作为向组织提供服务的供应商，如律师或货运公司，我们中的大多数人都是在组织中为组织工作的，我们的效能以及我们的生活取决于是否能与组织接触。越来越多的向组织提供支持性服务的供应商本身也是组织。大约100年前，美国出现了第一家律师事务所，而在此前，律师都是独自提供法律服务的。在欧洲，律师事务是在第二次世界大战之后出现的。今天，法律服务越来越多地是由日益庞大的合作企业提供的。尤其是在美国，医疗事务也是如此。知识社会是组织的社会，每一项社会任务都是在组织中并通过组织来完成的。

多数知识工作者在大部分工作时间里都将以“雇员”的角色出现。但“雇员”一词的含义已明显与传统意义有所不同，不仅英语是这样，德语、西班牙语和日语也是如此。

就个人而言，知识工作者对工作有依赖性。他们受雇于他人，领取工资或薪水，也可以被解雇。在法律上，每一个人都是“雇员”，但在集

体意义上，他们是唯一的“资本家”；通过养老基金和其他储蓄（比如在美国，有共同基金），雇员越来越多地拥有生产资料。在传统的经济实体中，全部进入消费的“工资基金”与“投资基金”存在很大的差异。工业社会的大多数社会理论，无论它们是冲突的还是必要而有益的融合与平衡，都是以这样或那样的方式来基于这两者之间的关系。在知识社会中，两者实际上合二为一了。养老基金属于“延期支付的工资”，工资基金也是如此。但是，在知识社会中，养老基金即使不是资本的唯一来源，它也日益成为资本的主要来源。

在知识社会中，同样重要而且可能更重要的是雇员，即知识工作者，拥有生产工具。现在，越来越多的购买机器和工具的资金不是知识社会的真正投资。真正的投资体现在知识工作者的知识上，没有知识，无论机器有多么先进，多么复杂，也不会具有生产能力。

另外一个结论是：由于知识社会必定是组织的社会，因此它独特的中枢机构是管理部门。

当我们首次开始讨论管理时，这个词的意思是“企业管理”，其原因在于大型企业是第一批出现在人们视野中的新型组织。但在最近的半个世纪中，我们认识到，所有组织都需要管理——无论它们是否使用这个词。无论组织开展什么样的业务，所有管理者做的工作都是一样的。他们都必须让分别掌握不同知识的人团结在一起，共同创造绩效。他们都必须让这些人的优点在工作中体现出价值，并尽量让他们的缺点影响不

到工作。他们都必须思考组织要求什么样的绩效，并据此确定组织目标。他们都有责任思考我所说的“经营之道”，即有关组织的绩效和行动的假设，以及帮助组织决定放弃某些事务的假设。他们都需要一个思考策略的机构，通过这样的策略，组织的目标能够转化为绩效。他们都必须定义组织的价值观、奖惩体制，并据此来定义组织的精神和文化。在所有组织中，管理者既需要在工作中使用和约束组织成员所拥有的管理知识，也需要了解和认识组织本身以及组织的目的、环境、市场和核心能力。

管理在实践上的应用已经拥有很长的历史。历史上最成功的管理者无疑是埃及人，他们在4 700多年前就史无前例地用最短的时间设计并修建了金字塔。与人类在那个时期修建的任何其他工程都已经遭到了不同程度的破坏不同，当初修建的金字塔现在仍旧岿然不动。但是，作为学科，管理仅仅有50年的历史。大约在第一次世界大战期间，人们才第一次朦朦胧胧地感觉到管理的存在，直到第二次世界大战，它才开始初现端倪，而且在那时，美国是管理学的主要实践者。自那以后，它就成为发展最迅速的新型研究方向，对管理学的研究也成为发展最快的新学科。历史上的任何职能部门都不像最近五六十年的管理和管理者那样迅速地出现在人们的眼前，而且任何职能部门当然也不能在这么短的时间内席卷全球。

在大多数商学院里，学生们学到的管理仍旧是一组方法，如预算编

制的方法。与任何其他工作一样，管理拥有自己的工具和方法。但是，管理的本质不是方法和程序，就像医学的本质不是尿液分析一样，尽管尿液分析也很重要。管理的本质是让知识体现出价值。换句话说，管理是一种社会职能，在其实践中，管理真正属于一种“人文艺术”。

社会部门

在知识社会中，传统社区——家庭、村庄、教区等几乎都已经销声匿迹，它们大部分被组织这个一体化的新型社会单位所取代。加入社区是命中注定的，而加入组织是自愿的。社区要求人们付出全部，而组织是实现个人目标的手段。200年以来，人们喋喋不休地争论的热点问题是：社区是“有机的”，抑或只是人的延伸？任何人都不会说新型组织是“有机的”，很显然，组织是人为制造的产品、人类创造的作品和社会的产物。

那么，谁来完成社会工作呢？大约在200年以前，在所有社会中，任何社会工作都是由本地社区完成的，其中当然主要是家庭。现在，由于传统社区再也不能控制甚至牢牢地拴住它的成员，因此由传统社区完成的社会工作如同凤毛麟角一般。无论出生在哪里，也不管生来就具有什么样的社会地位和身份，人们不再保持原地不动。就其内涵而言，知识社会就是流动的社会。传统社区的所有社会职能无论是否发挥出很好的作用（实际上，大多数社会职能表现得非常糟糕），它们假设个人和家庭的位置都不会发生改变。在19世纪，有一句谚语：“家庭是永远接

纳你的地方，”因而出现社区也是大势所趋。脱离社区意味着被社区抛弃，甚至可能遭到社区的排斥。但是，知识社会的本质是流动的，无论是在人们的生活上，还是在人们所做的事情上，或是在人与人之间的关系上。

这种强烈的流动性意味着在知识社会中，社会挑战和社会工作将倍增。人们不再像脚下生了根似的丝毫动弹不得。他们再也没有能力控制他们的居住地点及其周围“邻居”的一举一动，当然也没有能力控制向他们可以提出“问题”的“邻居”。就其内涵而言，知识社会还是竞争的社会。由于每一个人都可以接触到知识，因此每一个人都可以找到自己的位置、提高自己的地位并有自己的理想。在这个社会中，能够取得成功的人比以往任何时候都多得多，但知识社会的内涵也因此说明，遭到挫折或至少离成功只有一步之遥的人也比以往任何时候都要多。不过，因为知识在工作中的应用使发达社会能够拥有此前任何社会均梦寐以求的巨大财富，所以丑恶现象也是尤其地多。贫困、酗酒、虐待女性或青少年犯罪等都被视为整个社会的丑恶现象。在传统的社会里，人们认为这些丑恶现象的出现是理所当然的，但在知识社会里，它们不仅是对正义感的公然藐视，而且同样还是对社会能力及其自尊心的公开对抗。

那么，在知识社会里，由谁来处理社会工作呢？我们再也不能够对它们置之不理了。但是，传统的社区却对社会工作无可奈何。

在20世纪，人们已经找到了两个答案：一个是主流的答案，另一个

则持异议。但实践已经证明，这两个答案都是错误的。

主流的答案可以追溯到100多年前，即19世纪80年代，当时，俾斯麦领导的德国向福利制国家迈出了步履蹒跚的第一步。该答案就是：社会部门的问题可以、应该，而且还必须依靠政府来解决。即使大多数人可能不再完全信任政府，它可能仍旧是大多数人接受的答案，特别是在西方的发达国家中尤其如此。但是，这个答案已经被证明是完全错误的。在各个地方，特别是在第二次世界大战以后，现代政府已经成为庞大的福利型官僚机构。今天，在每一个发达国家的预算中，用于“保障金”的支出所占的比重较大，而所谓保障金就是各种社会公益服务。然而，在发达国家中，社会不是变得更加强壮，而是变得疾病缠身，各种社会问题交织在一起。政府在社会工作中要承担起巨大的责任，如制定政策、规定标准，而且政府在相当大的程度上要承担起支付工资的责任。但是，实践证明，作为经营社会公益服务的机构，政府几乎完全是不胜任这项工作的，对此，我们现在已经找到了原因。

另外一个持异议的观点就是我首先在1942年提出来的，当时在拙著《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）中阐述了我的观点。我提出了新型组织——50年前他指的是大型商业企业，必将成为有助于个人发现自己的地位和作用的社区，人们可以在工厂型社区中有条不紊地开展社会工作。在日本（虽然保持相当大的独立性，而且与我没有任何关系），政府机构或企业是大雇主，实际上越来越多地试图成为容纳

雇员的“社区”。“终身雇用制”只是证明这种事实的一个证据。公司提供的住房、医疗保健、假期等都郑重其事地告诉日本的雇员这样一种情况，即雇主，特别是大公司，就是社区或昔日的村庄和家庭的接班人。但是，这种方式也没有起到作用。

实际上，人们越来越多地需要将雇员置于工厂型社区的管理范围内，在西方尤其如此。现在所谓的“授权”与我50多年前讨论的非常相似。

但这并没有创造一个社区，也没有创造一个有利于处理知识社会的社会工作结构。

事实上，几乎所有这些工作都不应该由提供就业机会的机构来完成。这些社会工作包括：提供教育或医疗保健；解决发达社会，特别是富裕社会的畸形状态或弊病，如酗酒和吸毒；解决社会无能为力和无责任感的问题，如美国城市的“下层阶级”在这方面面临的问题。

提供就业机会的机构是一种“组织”，而且将来仍旧是一种“组织”。机构与个人的关系不是将双方连接在一起的牢不可破的“社区”中“成员”的关系。

要生存下去，它需要在就业上具有灵活性。但是，知识工作者，特别是掌握先进知识的人逐渐认识到组织是实现其自身目标的工具。但是由于他们要受到组织的约束，因此他们对服从于社区型组织的任何想法

都抱有抵触情绪；组织需要他们终身成为组织的一分子；组织需要他们放弃他们自身的抱负，把组织的目标和价值观作为自己的目标和价值观。这种情况在日本甚至有愈演愈烈的趋势。这也是不可避免的，之所以如此，是由于掌握知识的人拥有“生产工具”，而且无论在哪里，只要能最大限度地发挥他们的作用，取得最大的成就和得到最大的发展，他们都能拥有到这些地方工作的自由。

因此，对“由谁来处理社会工作”这个问题的正确回答既不是“政府”，也不是“提供就业机会的组织”，而是独立的新兴的社会部门。

社会部门中的这些组织越来越多地具有第二种但也同样重要的目的，即创造公民意识。现代社会和现代政治变得既庞大又复杂，因此，人们不再可能具有公民意识，即负责任地参与社会活动。作为公民，我们所能做的只是每隔几年投一次票和常年不断地纳税。

通过在社会部门型机构中担任志愿者，个人可以再次发挥重要作用。

实践证明，40年前几乎得到普遍认可的“组织人”的概念是错误的，从普遍认可到风光不再，速度之快前所未有。事实上，人们对自己的知识工作越满意，就越需要一个开展社区活动的独立环境。

新兴的多元化社会

随着组织社会的出现，政府的功能受到了全面挑战。组织社会中的所有社会工作越来越多地是由组织完成的，无论是教育，还是医疗保健或清扫街道，每一个组织都对应一项社会工作，而且只对应一项社会工作，因此，社会迅速成为多元化社会。然而，我们的社会与政治理论仍旧认为，政府是社会的唯一权力中心。事实上，西方历史和政治的本质是摧毁所有其他权力中心，或至少让这些权力中心变得软弱无力。自14世纪以来，这种状况延续了500年，并在18世纪和19世纪达到了登峰造极的地步，当时（美国除外），大学或官方教会等最早出现的机构虽然已保留下来，但至今都变成了国家机构，其工作人员都成为公务员。然而，随后在世界刚刚进入19世纪中叶，新的权力中心开始崛起了，首先是1870年左右出现的现代商业企业。从此，新型组织接踵而至。

在昔日的多元化社会中，如欧洲中世纪的封建主义或十七八世纪日本江户时代的封建主义，所有多元化的组织（包括英国玫瑰战争期间的封建男爵或日本江户时代的封建领土）都试图控制其社区内发生的任何事情。它们至少试图阻止任何其他人在其势力范围内控制任何关系到社区的事情或社区的任何制度。

但是，在组织社会中，每一个新兴的组织只关心它们自己的目标和使命。这些组织不会要求对任何其他事情拥有控制权。但是，它们也不会对任何其他事情承担责任。那么，谁来关心共同的利益呢？

这个问题始终是多元化社会的中心问题。以前的多元化社会没有解

决这个问题，现在，它又以不同的形式卷土重来。我们迄今为止看到的是这些机构受到的各种各样的限制，这些限制令人触目惊心，由于它们自己的使命、职能和利益触及了公共领域或违反了公共政策，因此它们在实现这些使命、职能和利益的过程中四处碰壁。最近40年来，美国相继颁布了各种反歧视的法律，包括消除种族、性别、年龄、教育和健康歧视的法律，所有这些法律都明令禁止不良的社会行为。但是，我们现在越来越多地对这些机构的“社会责任”提出质疑：“除了履行它们自己的职责外，要增进公共利益，这些机构必须做哪些事情？”然而，要回答这个问题，我们就要回到遥远的多元化社会，回到封建制度下的多元化社会，虽然人们似乎都没有认识到这一点。要回答这个问题，我们就要“私人掌握公共权力”。

以美国学校为例，我们会非常清楚地认识到，对上述问题的回答会严重地影响新型组织发挥自己的作用。

新兴的多元化社会具有多元化社会的老问题，即如果在社会中占主导地位的机构只有一个目的，那么谁来对公共利益负责呢？老问题又引发了一个新问题：如何既能保持新型机构创造成就的能力，又能保持社会的凝聚力？这使一个既拥有强大的力量又能发挥作用的社会部门的应运而生变得更加重要。这是社会部门在知识社会的成就上越来越发挥决定性作用的另外一个原因，即是社会部门不会对知识社会的凝聚力产生至关重要的影响。

因此，经济利益再也不能将所有其他问题和利益整合成一个整体。在知识成为关键性经济资源后，被整合在一起的各种利益开始分崩离析，现代政治的多元化社会形态也随之开始土崩瓦解。非经济利益逐渐成为新的多元化社会形态、“特殊利益”、拥有单一目标的组织等。政治的内涵越来越多地不是“谁得到什么，什么时候以及如何得到？”而是价值观，每一种价值观都是毋庸置疑的。政治的内涵是子宫里孕育的胎儿的“生存权”，这与妇女控制自己的身体和堕胎的权利格格不入。政治的内涵是环境，并为受到压迫和歧视的群体争取平等。所有这些问题都不是经济问题，基本上都是道德问题。

在经济利益上是可以妥协的，这是经济利益成为政治基础的巨大优势。“半块面包仍旧是面包”是说得过去的。但是，在有关所罗门国王断案（the judgment of Solomon）的圣经故事中，“半个婴儿”不是半个孩子。半个婴儿只是一具尸骸和一块肉。在这方面没有妥协的可能。对于环境保护主义者来说，“半个濒危物种”是已经灭绝的物种。

这令现代政府的危机雪上加霜。报纸和评论员仍然趋向于从经济的角度报道华盛顿、伦敦、东京发生的事情。但是，越来越多的政治说客不再从经济利益的角度左右政府的法律和行为。这些政治说客与向他们提供资金赞助的人会从道德、精神和文化的角度游说政府通过或否决法案。在这些新的道德问题中，每一个问题都体现了一个新兴组织的利益，并且都声称是毋庸置疑的。从它们的“面包”上切下一块不是妥协，

而是背信弃义。

因此，在组织社会中不存在一个将社会和社区中保持独立的组织联合在一起的一体化力量。传统的政党可能是19世纪最成功的政治创新，它们再也不能将不同的群体和不同的观点整合在一起，共同谋求权力。相反，它们成为不同群体斗争的战场，每一个群体都为绝对的胜利而战，而且除了敌人完全投降以外，对任何结果都不会感到满意。

这样，我们又会遇到如何组建政府，使之充分发挥作用的问题。有些国家具有保持一个强有力的独立官僚机构的传统，其中，在日本、德国和法国尤其引人注目。在这些国家中，行政机构仍旧试图把政府捆绑在一起。但是，即使在这些国家中，政府的凝聚力因特殊利益集团而变得越来越弱，其中最重要的是非经济的特殊利益集团，即道德上的特殊利益集团。

差不多在500年前，马基雅维利（Machiavelli）（马基雅维利出生于佛罗伦萨的一个没落贵族家庭，家境贫寒使他没有受到系统的教育，他是自学成才的。其政治思想的代表作是《君主论》（1513）。——译者注）提出了君主论。自那以后，政治学关注的主要是权力。马基雅维利与在他之后的政治学家和政治家都想当然地认为政府一旦拥有权力，就可以发挥作用，但现在人们越来越多地要应付的问题将是："哪些职能是政府可以承担的，并只有政府可以承担的，而且是政府必须承担的？""要在组织社会中承担这些职能，政府可以采取什么样的组织方

式？”

21世纪必定是社会、经济及政治动荡和挑战层出不穷的一个世纪，在最初的几十年内至少是这样。然而，社会变革的时代还没有结束，迫在眉睫的挑战可能比20世纪已经发生的社会变革所带来的挑战更为严峻和令人畏惧。

然而，除非我们首先解决已经属于既成事实的发展结果（即在本章的前几节提到的发展结果）所提出的挑战，否则我们甚至不会有机会解决这些明天的、迫在眉睫的新问题。如果20世纪是社会变革的世纪，那么，21世纪需要成为社会和政治创新的世纪。

第三部分

The Essential Drucker

社 会 篇

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第24章　企业家社会的到来

托马斯·杰斐逊在临近他漫长人生旅途的终点时感言："每一代人都需要一次新的革命洗礼。"与他同时代的德国大诗人歌德尽管是一位重要的保守派人士，在他暮年的一首诗中，也道出了同样的心声：

"理性成为胡言，恩惠变成磨难。"

杰斐逊和歌德都表达出他们那一代人对启蒙运动和法国大革命所留下的遗产不再抱有任何幻想。也许，150年以后，他们对我们今天的遗产，对"福利国家"这个伟大的诱人承诺也会感到同样的失望。福利国家的想法起源于德意志帝国。当时的福利主要是针对穷人和残疾人的政策，可是现在却成为人人应该享受的权利，并且日益成为那些创造财富者的沉重负担。就像那些不合时宜的产品、程序和服务一样，机构、制度、政策最后也都会变得陈旧迂腐。当它们实现既定的目标或是不能按时完成目标之后，就已经宣告过时，就应该退出历史的舞台。而机制或许能够继续发挥作用，但是，当初设计它们时的假设却早已经过时，不复存在了。例如，过去100年来所有发达国家设计的医疗保障计划和退休方案时的人口统计假设就是如此。于是，理性成为胡言，恩惠变成磨难。

然而，从杰斐逊时代开始，人们就明白"革命"并不是解决所有问题的灵丹妙药。革命不可预测，无法指挥或控制，它常常会把权力托付给

那些不合适的人。更糟糕的是，最终的革命结果总是恰恰与革命者的最初承诺相反。1826年杰斐逊死后没过几年，素有“政府与政策的伟大剖析者”之称的法国政治学家托克维尔（Alexis de Tocqueville）就指出，革命不会摧毁旧制度的枷锁，反而只会进一步强化这种枷锁。托克维尔证实，法国大革命以后，这种枷锁比法国革命以前的枷锁更紧：整个国家交由一个不受控制，而且也无法控制的官僚政府管理，所有政治、知识、艺术和经济生活都集中在巴黎这个大都市。

事实上，人们现在已经懂得“革命”的实质，其实它的存在完全是人们的一种虚幻的谬误，而且是19世纪最普遍的一种谬误。在今天，恐怕大多数人已不再对这个“神话”深信不疑。现在，人们都知道“革命”并不是一项成就，也不是新时代的黎明，它源于社会的腐朽，源于思想和制度的枯竭以及自我更新的失败。

同时，人们还知道，任何理论、价值观以及所有人类思想与技术的产物都会陈腐、僵化、过时，最后都会成为一种“磨难”。

因此，无论是社会还是经济，或是公共服务机构还是商业机构，都需要创新与企业家精神。创新与企业家精神能让任何社会、经济、行业、公共服务机构和商业机构保持高度的灵活性与自我更新的能力。首先，这是因为创新与企业家精神不摒弃原有的一切，而是采取循序渐进的方式，这次可能推出一个新产品，下次就会实施一项新政策，再下一次也许就是改善公共服务。其次，这是因为它们通常并没有事先规划，

而是专注于每一个机会和各种需求。最后，这是因为它们是试验性的，如果没有产生预期的和需要的结果，就会很快消失。换言之，因为它们务实，而不教条；脚踏实地，而不好高骛远。杰斐逊希望每一代人通过革命实现的目标，其实这些都可以通过创新与企业家精神来实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经济危机。

我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，创新与企业家精神是一种日常、稳定和持续的活动。正如管理已经成为当代所有机构的特定功能和组织社会的整合功能一样，创新与企业家精神也应该成为我们社会、经济和组织中维持其生命活力的主要活动。

这要求所有机构的管理者把创新与企业家精神当做企业和自己工作中一种正常的、持续的日常行为及实践活动。

计划的失效

在讨论企业家社会所需的公共政策和政府措施时，我们首先要确定哪些是无效的举措，特别是在当今无效政策如此普遍的情形下更应如此。

一般人所理解的“规划”，实际上与企业家社会和经济社会格格不入。当然，创新确实需要有明确的目的性，而企业家精神也需要用良好的管理来支持。但是，就创新的定义而言，它要求必须分权，必须要有

自主权，必须要进行具体而细微的经济分析。创新最好是从小规模做起，一边试验，一边灵活地进行。事实上，就整体而言，只有越接近具体事情，才越有可能发现创新机遇。创新机遇不会出现在规划者必须处理的大量事务性工作之中。相反，偏离常规的事物中，反而蕴藏着大量创新机遇——在意外事件当中，在不协调当中，在“杯子是半满的”和“杯子是半空的”这两种不同认知当中，在程序的某个薄弱环节当中，我们都会找到创新机遇。等到偏离常规的事物可以“用统计的方式表示出来”，规划者可以察觉时，已经为时已晚了。创新机遇一般不会随暴风雨来临，它们总是在不经意间悄然而至。

制度的摒弃

在过去20年中，人们的世界观和方法论发生了一个根本转变——人们认识到政府机构及其政策都是人为的，而不是上天注定的。既然是人为的，那就有一件事是可以肯定的——那些机构和政策都将很快会被淘汰。然而，许多政策的制定仍然是基于一个古老的假设，即无论政府做什么都是以人类社会的本质要求为依据的，因此是可以“永恒”的。可是结果呢，迄今为止，还没有哪一种政治体制能摒弃陈旧的、过时的、不再具有生产力的政府机构和政策。

可能，现有的政策还没有发挥其应有的作用。最近，美国通过了一系列“日落法（也称为夕阳法）”（sunset laws），规定政府机构或公共政策在经过一段时间后，除非重新修订，否则就自行废除。然而，这

些“日落法”并没有发挥作用，其部分原因是，没有一个客观的标准来衡量一个机构或法规何时才算不起作用；还有部分原因是，没有一个有组织、有系统的废除程序；但是，最主要的原因是，我们现在还未能寻找到一个新的或替代的方法，以实现这些不起作用的机构或法规应该实现的目标。为了让“日落法”具有实际意义和实效性，政府需要制定出一套原则以及废除旧机构或法规的程序，而这种做法也将是未来我们重要的、必须尽快进行的社会创新之一。我们的社会已经做好准备接受这种重要的社会创新了。

个人面临的挑战

在企业家社会中，个人面临的巨大挑战就是需要不断地学习、再学习。对于这种挑战，应该将其视为一种机会并且要合理地加以利用。

在传统社会中，人们往往认为（或曾经认为）随着青春期的结束，学习也将告以段落，最迟也只是延续到成年。如果一个人到了21岁左右还没学到什么知识，那么他就没有必要再学下去了。而且，一个人会把21岁前学到的东西，一成不变地在以后的岁月中持续地使用。因此，传统的学徒制、传统的技艺、传统的职业，还有传统的教育制度和学校也都是基于这些假设建立起来的。在今天，技艺、职业、教育制度和学校的建立或多或少仍然建立在这些假设之上。当然，任何事情总是会有例外出现的。在传统社会中，也有那么一群人在不断地学习、再学习，如那些大艺术家、大学者、禅宗信徒及修道士等。但是，由于这些特例为

数甚少，因此很容易被人们忽略不计。

然而，在企业家社会中，这些“例外”却意外地成为人们学习的典范。企业家社会的正确假设是：每个人在成年以后还将学习新的知识（这样的学习也许还不止一次）。而且，5~10年以后，一个人在21岁以前所学的知识就会逐渐地被淘汰，因此，人们应该通过掌握新学问、新技能、新知识，替代或至少是更新以前所学的内容。

这一假设意味着：每个人必须要学习和再学习，这是对自我发展和事业前途的负责。人们不能再认为他们在孩提时代所学的东西可以作为一辈子的“依靠”。这些已学到的知识应该被看成是一个“平台”、一个起点，而不是一个能够依靠和休息的地方。同样，他们也应该摒弃过去的天真想法：认为只要“进入了一个职业领域”，然后沿着预计的、设计好的、充满光明的“职业路径”就能达到既定的目的地。这就是美国军队所称的“进阶过程”（progressing in grade）。从现在开始，人们应该这样认为，即每个人必须在其工作生涯中寻找、决定并发展出许多个新“职业”。

一个人学历越高，所从事的事业就越具有创造性，在学习上所面临的挑战也就越大。木匠可能仍然认为，他在学徒期所学到的手艺足够他用上40年。而医生、工程师、化学家、冶金专家、会计人员、律师、教师、经理人员等最好应这样想：15年以后，他们所必需掌握的新知识和新技术与今天已获取的知识和技术相比，会有很大不同。事实上，他们

最好是这样想的：15年以后，自己将会从事不同的新业务，拥有不同的新目标，而且在许多情况下，他们确实还将从事不同的职业。同时，只有靠自己不断地学习、再学习，不断地调整方向，才能避免被社会淘汰。而传统的准则以及“公司政策”，只会成为个人学习新知识和新技术的障碍而不是动力。

这一假设还意味着：企业家社会将挑战传统教育和学习的习惯。现今，全世界的教育体制主要是17世纪欧洲教育体制的延伸。虽然这期间经过大量的修正，但是学校和大学的基本结构仍然是300多年前的框架。现在，各级学校都需要对教育提出新的（有时是非常激进的）思维，并采取新的（有时是激进的）方法。

学龄前儿童使用计算机的热潮可能很快会消失。但是，4岁儿童已经开始接触电视，他们所期望以及急需的教学方法与50年以前的同龄儿童相比，显然是不同的。

面临“职业”选择的年轻人（也就是现在4／5的大学生），确实需要一种博雅教育。然而，这里所说的博雅教育显然与英语国家中的“博雅教育”完全不同，也不同于德国的普通教育。如果我们不愿意勇敢地面对这一挑战，就会完全失去对博雅教育的基本理解，从而将其等同于纯粹的职业化专门教育。这样做不但会危害整个社会的教育基础，最终也会危害整个社会本身。教育家也必须面对这项最大的挑战，同时，我们也要把它看成是最大的机会，那就是学校并不仅仅只是为年轻人而设立

的，学校也是受过高等教育的成人继续学习的地方。

时至今日，还没有任何教育理论可以作为指导来完成这些任务。

现在也没有人像17世纪伟大的捷克教育改革家夸美纽斯（Johann Comenius）或教士那样，为创造出“现代”中小学和“现代”大学做出了巨大的贡献。

但是，在美国，至少这方面的实践远远走在理论之前。我认为，最近20年来，最积极和令人鼓舞的成就就是学校针对需要继续学习和再学习的成人，特别是那些已受过高等教育的专业人士，积极开展各种类型的教学实验（这是美国不设“教育部”以后，所带来的令人欣喜的副产品）。在这20年里，虽然各大学没有“总体规划”，没有“教育哲学”，而且事实上也没有得到教育机构的支持，但是，它们为已受过各类高等教育以及已经取得成就的成人所提供的继续教育和专业发展培训，已成为美国真正的“成长产业”。

企业家社会的出现，可能是人类历史上又一个重要的转折点。

自亚当·斯密1776年出版《国富论》以来，长达近一个世纪的自由放任时代（Laissez-Faire）就已经开始了。到了1873年，席卷全球的经济恐慌终结了这种自由放任状态，取而代之的是现代福利国家的诞生。100年以后，众所周知，现代福利国家也走到了尽头，尽管在人口老龄化、出生率下降的冲击下，现代福利国家还不会马上寿终正寝。但是，

只有在企业经济成功、生产力大幅提高的前提下，现代福利国家才能真正存活下去。尽管我们也许还能为福利的“殿堂”增添一抹亮色，如多增加一些新福利等，但福利国家的时代已经一去不复返了——即使是最顽固的自由主义者现在也这样认为。

当福利国家时代已成往事之后，是否就代表着企业家社会的到来呢？

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第25章　通过社会部门获取公民权

就目前形势来看，社会需求在以下两个领域逐渐呈上升趋势。其一，传统上认为是慈善事业的领域：帮助穷人、残疾人、无依无靠的人以及受害者。其二，旨在改变社区和人的各种服务领域，而且可能发展得更快。

在社会的过渡阶段，处于困境中的人数总会增加。数量极大的难民作为战争、社会动乱、种族、民族、政治和宗教迫害、政府无能与无情的受害者而遍布全球各地。即使现在最稳定的社会也存在一些因向知识社会转变而落伍的人。当劳动力结构和劳动技能与知识的需求发生剧烈的变化时，可能会需要一个社会一代或两代人的努力才能与之相适应。根据历史已有的经验，至少还需要大半代人的努力，才能使服务工人的生产率提高到足以向他们提供“中产阶级”的生活水平。

在第二个社会服务领域，社会需要将有同样的发展，而且或许比第一个领域发展得更快。在这个领域里，服务不是做善事，而是在做着试图改变社区和人的尝试。在早期，这种服务几乎无人知晓，而如今已经伴随我们1000年的慈善事业，只是在最近的几百年里尤其是在美国才获得了迅速发展。

今后的几十年将更加需要这些服务。一个理由是：在所有发达国家中，老人数量将迅速增加，他们中大多数人孤单一人生活，而且想要过

这种孤单的生活。另一个理由是：保健和医疗需求的日益增长，社会需要保健研究、保健教育以及越来越多的医疗和医院设施。同时，对成人继续教育的需求，以及因单亲家庭的不断增加而产生的需求也在日益增长。社区服务部门有可能成为发达国家经济中真正的“增长部门”之一，我们可以期待，对慈善事业的需求将最终重新减弱。

第三部门

在过去的40年间，美国试图通过政府行动来解决社会问题的计划，没有一项产生过重大的效果。而独立的非营利组织所产生的结果却令人印象深刻。在一些城市，如纽约、底特律、芝加哥等，其市内公立学校一直在以惊人的速度走下坡路，但常常与公立学校同一社区的教会学校（特别是天主教教区学校）却取得了惊人的成功，尽管它的学生同样来自破裂的家庭和属于同样的种族或民族。在与酗酒和吸毒做斗争上，唯一取得成功（而且是巨大成功）的是诸如嗜酒者互诫协会、救世军或撒马利亚慈善咨询中心这些独立的组织。在使那些单身的“福利母亲”（通常是黑人或拉美人）摆脱单纯福利、重新走上工作岗位、重新建立稳定的家庭生活上，唯一取得成功的就是像密歇根州罗亚尔欧克的贾德森中心这样自治的非营利组织。人们在主要保健领域，如预防与治疗心脏病和精神病领域中的改善工作也基本上是由独立的非营利组织做的。例如，美国心脏学会或美国精神健康学会发起和资助必要的研究，率先对医学界和公众进行预防与治疗教育。

因此，促进社会部门的自治社区组织的发展，对于政府转向并使之重新发挥作用是非常重要的一个步骤。

自治社区组织做出的最大贡献就是成为富有意义的公民权利的新中心。超级大国几乎毁掉了公民权，为了恢复它，后资本主义政体除了另外两个公认的部门，如商业企业的“私营部门”和政府的“公营部门”之外，还需要一个“第三部门”。它需要的是自治的社会部门。

在超级大国中，公民政治上的权利早已不再起作用。即使国家很小，政府事务仍高不可及，作为个人而言也无法对其产生作用。

而且从过去几十年的艰难历程中得知：个人可以投票，但是看不出正确的投票又有多么重要？还可以从几十年的艰难历程中得知：个人可以纳税，而且这还是一项非常有意义的义务。

但是，个人无法承担责任，也就无法采取行动以产生影响。没有公民权，政体将如同虚设，并可能伴随民族主义的出现；没有公民权，很有可能从爱国主义退化为沙文主义；没有公民权，不可能有负责任的承诺，而这种承诺将在创造公民权的同时，最终把人民团结起来；没有公民权，也就不可能有人在发挥其作用后而产生满足感和自豪感；没有公民权，任何一个政治单位，不管是国家还是帝国，只可能是“权力”。此时，权力成了唯一使它凝聚的力量。但是，为了能在一个迅猛变化的危险世界中行动，后资本主义政体必须重新确立公民权。

对社区的需要

同样重要的是，我们还需要恢复社区建设。传统的社区整合力正在日渐衰退，随着知识不断赋予个人的流动性，造成了传统的社区无法存在下去。进而使我们认识到，促成传统的社区团结的诱因不是基于其成员的共同点，更多的是建立在某种需要（不是由于强迫或畏惧）之上。

社区的存在是传统家庭的需要。在19世纪小说中我们经常看到通常所说的“破裂家庭”，在这样的家庭里，不管他们相互之间的仇恨、厌恶和害怕程度多么强烈，还是必须待在一起。正如19世纪的一句俗话：“家庭是他们必须带你去的地方。”实际上，20世纪以前的家庭提供了几乎所有可能的社会服务。

社区的存在是家庭依附的需要。一个人如果被家庭拒绝，那将是巨大的灾难。20世纪20年代，美国戏剧和电影中一个常见的人物是残忍的父亲，他将带着私生子回家的女儿赶出家门，而这对他的女儿来说只有自杀或沦为妓女两种选择。

而如今，事实上家庭对于大多数人来讲变得更为重要了。家庭之所以变得更加重要是基于一种自愿、爱慕、忠诚和互相尊重的结合，而不是基于某种需要的结合。现在的年轻人一旦因长大而摒弃青春期的叛逆心理，就会比我这一代人更需要父母和兄弟姐妹的关怀。

尽管如此，家庭却不再是社区的组成部分。但人们确实需要社区，

尤其是在无计划扩展的大城市以及在越来越多的人生活和居住的郊区。人们再也不能成为（如同以前的农村）依靠共同的利益、兴趣、职业以及同样的无知而共同生活在相同环境下的邻居。不管家庭如何紧密和团结，人们不再依靠家庭。地区和职业之间的流动性，意味着人们不再固守在他们出生、其父母和兄弟姐妹及堂（表）兄弟姐妹生活的地方和文化氛围中。后资本主义社会所需要的社区（特别是知识工作者所需要的社区）必须建立在承诺和同情之上，而不是强加的邻近和孤独。

40年前，我就认为这种社区将会在工作场所中出现。我在1942年的《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）、1949年的《新社会》（The New Society）和1954年的《管理的实践》（The Practice of Management）中，提到过工厂社区是赋予个人地位和作用、自治责任的地方。可是即使在日本，工厂社区也不能在今后长期发挥作用。实际上，日本工厂社区的建立不是单纯地基于归属感，而更多的是害怕，这一点变得日益明显。在日本实行年功工资体系的大公司里的工人，如果在30岁以后失业的话就基本不能再被雇用了。

在西方，工厂社区从未生根发芽。我仍然强烈地坚持，必须使雇员拥有最大限度的责任和自治，这是我倡导工厂社区的基础。基于知识的组织必须成为以责任为基础的组织。

但是对于个人来讲，尤其是知识工作者，需要更丰富的社会生活、人际关系，并在工作之余、组织之外，即在自己专业知识领域之外做出

贡献。

身为公民的志愿者

社会部门可能是能够满足这种需要的唯一一个领域。在这里，个人可以做出贡献，可以承担相应的责任，并产生足够的影响力。这些个人可以是“志愿者”。

这种状况目前正在美国进行着。

受美国宗教教派的差异性以及对州、市、县地方自治的极大重视和相对偏远的居民的社区传统的影响，美国社会活动政治化、集权化的速度逐渐减慢。结果，美国现在有近100万个非营利组织活跃在社会部门中。它们意味着1/10国民生产总值的来源，其中，公众捐款筹集的占1/4，政府作为特定工作（如执行保健偿还计划）支付的也近1/4，其余则依靠交纳的各项服务费（如私立大学学生学费或现在美国任何一个博物馆能够找到的“艺术商店”赚的钱）。

这些非营利组织业已成为美国最大的雇主。50%的美国成年人（大概有9000多万）每周都会以“义务工作者”（即志愿者）的身份为非营利组织工作至少3个小时。这些组织通常包括教会、医院、保健机构、红十字会、童子军、女童军等社区服务组织和救世军、嗜酒者互诫协会等康复服务组织以及受虐妻子的临时收容所、市中心贫民区黑人孩子的辅导场所。到2000年或2010年，这种“义务工作者”的人数将会增加到1.2

亿，他们的平均工作时间将达到每周5个小时。

这些志愿者不再是“帮助者”，他们已经成为“合作者”。美国越来越多的非营利组织中出现拿工资的全职管理人员，但是，管理队伍中的其他人员更多的还是志愿者，而且正逐渐承担起管理职责。

美国天主教会发生了最大的变化。在一个大教区里女平信徒作为“教区管理者”实际上掌管着所有教区。牧师只做弥撒，并施与圣餐，而其他工作（包括教区的所有社会和社区工作）则由教区管理者领导的“义务工作者”去做。

美国志愿者队伍蓬勃发展的主要原因不是由于需求的增加，而是建立在志愿者对社区、承诺和贡献寻求的基础之上。新志愿者中绝大多数人并不是退休人员，而是来自从事特定专业的双职工家庭中年龄为三四十岁、受过良好教育、生活富裕、工作繁忙的丈夫和妻子们。同时，他们热爱着自己的工作，但用人们常听到的一句话来说，他们感到有必要在“我们可以发挥作用的”地方做点事，不论是在地方教堂办读经班，教黑人孩子乘法表，还是拜访长期住院后回家的老人并帮助他们进行康复训练。

美国非营利组织为志愿者做的事，可能与志愿者本身为服务对象做的事同样重要。

女童军在美国是少数几个不分种族的组织之一。在其队伍里，女孩

子不论肤色或者国籍，她们都一起工作，一起做游戏。而且，女童军在20世纪70年代开始的取消种族隔离运动中使很多母亲（黑人、亚洲人、拉美人）以志愿者身份补充到了领导岗位上，并做出了巨大贡献。

凭借在社会部门或者通过社会部门而取得公民权，这虽然不是医治后资本主义社会和后资本主义政体各种弊病的灵丹妙药，却可能是解决这些弊病的先决条件。它恢复了作为公民权利标志的公民责任和作为社区标志的公民自豪感。

在社区和社区组织（总的来说还有公民权利）都遭受彻底损害以及事实上几乎全部被摧毁的地方是最需要恢复公民权的。这些国家的政府不仅声名狼藉，而且十分无能，还要花上很多年的时间才能完成只有政府才能完成的任务，这些任务包括管理货币和税收、掌管军队和法庭以及发展外交关系。同时，只有自治地方的非营利组织（即以志愿者为基础、发挥人们精神活力的社会部门）才能提供社会所需的服务和开发政体所需要的领导才能。

不同的社会和国家肯定会以完全不同的方式来组建其社会部门。但是，每个发达国家都需要一个自治的、自我管理的、社区组织的社会部门，并需要这个部门提供必要的社区服务，关键是需要恢复社区之间的纽带和积极的公民责任感。从历史的视角来看，社区的发展是命中注定的，在后资本主义社会和政体中，社区工作将成为其承担的义务。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

第26章　从分析到感知：新的世界观

在1680年左右，当时在德国工作的法国物理学家丹尼斯·帕平（Denis Papin）（丹尼斯·帕平是法国的物理学家、数学家、发明家。——译者注）（作为新教教徒，他被迫离开了自己的祖国）发明了蒸汽机。我们无法确信他是否制造了这种蒸汽机，但他设计并且组装出第一个安全阀。一代人之后，即在1712年托马斯·纽科门（Thomas Newcomen）把第一台具有实用价值的蒸汽机用于英国煤矿后，使机械采煤成为可能，在此以前，地下水经常在英国煤矿中泛滥。随着纽科门蒸汽机的出现，蒸汽机时代来临了，在此后的250年中，技术的模式一直是机械。矿物燃料迅速成为主要能源，而动力的基本来源则在于一个恒星内所发生的一切，这个恒星就是太阳。1945年，原子裂变及数年后的核聚变复制了太阳能量的发生方法，这使能源的利用达到了一个顶峰。1945年，作为一种模式的机械时代走到了尽头，仅仅在一年之后，即1946年，第一台计算机埃尼阿克（ENIAC）问世了，它开辟了一个崭新的时代，在这个时代之中，信息成为工作的组织原则。但是，信息主要是生物过程，而不是机械过程的基本原则。

很少有其他事件对文明产生的影响，可以与组织工作基本原则的改变对文明产生的影响相提并论。800年或900年之前，中国在技术、科学、文化以及整个文明上遥遥领先于任何西方国家。此后，北欧的本笃会（Benedictines）教士发现了新能量。此前，主要能量（如果不是唯一

的能量）仍是一种两条腿的动物，叫做人。拉犁的是农夫的妻子，而马轭的出现使得畜力第一次有了替代人力的可能。本笃会教士又把古时的玩具水车和风车装配成第一台机器。在200年的时间内，技术的领导地位从中国转移到了西方。700年后，帕平的蒸汽机创造了一种新技术，由此产生了新的世界观——机械世界观。

1946年，随着计算机的出现，信息成为生产的组织原则。以计算机为基础的一个新的文明应运而生了。

信息的社会影响

现在，人们大量（甚至过多地）论述信息技术对物质文明、商品、服务和商业的影响。然而，信息的社会影响也是同样重要的，甚至可以说是更加重要。一个值得人们广泛关注的影响是：这方面的任何变化都引发了企业家精神的爆炸。企业家精神的浪潮于20世纪70年代末出现于美国，10年之间遍及所有发达国家。事实上，企业家精神的浪潮是自帕平300年前发明蒸汽机以来的第四次浪潮。第一次浪潮从17世纪中叶开始，到18世纪初期结束。这场变革是由“商业革命”引发的，“商业革命”就是贸易的急剧扩大，因为远洋货轮问世后，大批量货物可以被运输到遥远的地方。第二次浪潮从18世纪中叶开始，到19世纪中叶结束。这次浪潮就是我们所称的“工业革命”。尔后，在1870年前后开始了第三次浪潮，它是由新产业引发的——第一批新产业并不仅仅使用不同的动力，而是生产出前所未有的产品或少量生产的产品，如电、电话、电子

产品、钢铁、化学产品、药品、汽车和飞机。

我们现在正处于第四次浪潮之中，它是由信息与生物技术引发的。与前几次浪潮一样，现在这次浪潮不仅仅限于“高技术”范围，它还包括“中技术”、“低技术”和“非技术”。与前几次浪潮一样，此次不仅仅限于新企业或小企业，而且还包括既存的大型企业，它们都体现了最大的影响与效能。如同前几次浪潮，此次也不局限于“发明”，即技术，社会创新如同“企业创新精神”，也具有同样的重要性。工业革命时代的一些社会创新（如现代军队、行政机构、邮政局和商业银行）所产生的影响与铁路或汽船所产生的影响同样重要。当然，当代的企业创新精神对社会创新（尤其是对政治、政府、教育与经济上的创新）的重要性，与对任何新技术或新物质产品的重要性是一样的。

信息对民族或国家的影响，特别是对20世纪过度膨胀的极权体制的影响也是有目共睹的，并受到人们的广泛关注。极权体制本身是现代传播媒介报纸、电影和广播的产物，但极权体制只有在对信息全面控制的基础上才能存在。然而，由于每个人都可以在家里通过卫星来直接接收信息（碟形天线如此之小，以至于秘密警察都无法发现它们），政府对信息的控制已不可能了。事实上，信息如同货币一样早已跨越了国界，信息并没有“国籍”。

由于信息是无国界的，因此它也能组建一个新的“跨国”团体。在这个团体中，人们虽然彼此之间并不直接见面，但仍然能进行交流，因为

他们能互通信息。世界经济，尤其是货币与信贷这些“符号经济”，早已经成为非国家的跨国社会中的一员。

信息的其他社会影响也是同样重要的，但不容易被人们看到或发现。其中之一就是20世纪的城市可能会发生的转变。今天的城市是由19世纪的重大突破所创造的，这些突破使人们能乘坐火车、有轨电车、自行车和小汽车去上班，从而把人带到工作现场。城市将因20世纪的重大突破而出现变革，这些突破能使人的思想和信息自由流通，从而使工作移到人的面前。事实上，城市（如东京、纽约、洛杉矶、伦敦、巴黎和孟买等中心城市）存在的价值已不复存在，我们已无法使人们轻易进出城市。人们可以看到：为了去东京与纽约的办公室，必须在拥挤不堪的车厢内花费两个小时；伦敦的皮卡迪利广场上一团混乱；在洛杉矶高速公路上，每天早晚都有近两个小时的堵车现象。在有些工作中，如结算、信用卡、进行工程设计、制定保险政策和提出保险索赔或整理病历记录，我们已经开始将信息传递到人们生活或工作的地方（在城外）。越来越多的人将在自己家中工作，更多的人将在远离拥挤的中心城市的小“卫星办公室”中工作。传真机、电话、双向电视屏幕、电传、电话会议正在替代火车、汽车以及飞机。在20世纪70年代和80年代的所有大城市中，房地产业的兴旺与摩天大楼的大量出现并不是一种正常现象。它们所反映的是大城市衰落的开始。虽然这种衰落进程可能十分缓慢，但我们已不再需要那种辉煌的建筑，不再需要中心城市，至少不需要现在这种形式的中心城市。

城市将成为信息中心而不是工作中心，即信息（新闻、数据、音乐）由此向外传递。它如同中世纪的教堂一样，周围的农民只有在每年一两次的重大节日时才聚集到一起。而在其他时间里，教堂里除学识渊博的牧师和教堂学校以外一直空空荡荡。未来的大学能否成为传播信息的“知识中心”，而不是学生聚集的场所？

完成工作的场所本身在很大程度上决定了完成工作的方式，也极大地影响了正在进行的工作。我们可以肯定的是，社会将会产生巨大的变革——但是，至于在什么时候、如何发生变革，我们现在还只能是猜测而已。

形式与功能

如何确定某个任务或组织的适当规模，这将成为我们面临的一个重要挑战。机械系统的更大工作能力来源于按比例的增长速度，更大的能量意味着更大的产出：越大越好，但这并不适用于生物系统，在生物系统中，规模取决于功能。

蟑螂变得过大或大象变得过小都是不符合生物规律的。生物学家总喜欢说：“老鼠知道如何才能成为一只成功的老鼠。”老鼠是否比人更聪明？这是一个愚蠢的问题。在如何成功这-点上，老鼠胜过其他动物，其中包括人。在以信息为基础的社会中，规模成了一种“功能”，是一个受制于功能的变量，而不是独立的变量。事实上，信息的特征已表明，

最小的有效规模最佳，只有在某项任务无法用其他办法完成时，“越大”才会“越好”。

为了进行有效的交流，信息及其含义都是不可或缺的。信息的含义需要沟通，如果那个人用一种我不懂的语言与我通话，纵然话音清楚无比也没有任何意义。除非我理解那种语言，否则就没有“意义”——气象学家完全理解的信息可以让化学家感到莫名其妙。但是，如果组织过于庞大，沟通的效果就会不理想。沟通需要经常不断的重申，需要理解能力，还要有共同性。“我理解这个信息的含义，是因为我知道我们在东京的人，或在伦敦的人，或在北京的人是如何想的，”“我知道”是把“信息”转变为“交流”的催化剂。

从大萧条初期一直到20世纪70年代，在这50年间，世界的潮流趋向于集中与大规模。1929年以前，医生除了动手术之外，并不让花钱看病的人住进医院。20世纪20年代以前的婴儿很少降生在医院，大部分生在家里。直到20世纪30年代，美国高等教育的动力仍然在于中小型规模的文科学院。第二次世界大战之后，这种动力不断地转向大规模的大学和更加庞大的“研究大学”。政府也出现类似的变化，第二次世界大战后，庞大的规模也成为商业界趋之若鹜的目标，每一家公司都必须要成为“拥有10亿资产的公司”。

在20世纪70年代，这种趋势开始发生变化，规模庞大不再是合格政府的标志。在卫生领域，我们断言：能在医院外做的事，尽量在医院之

外进行。在20世纪70年代前的美国，病情不重的精神病人被认为不应该住院。自那时以来，对他人不构成威胁的精神病人都被拒之医院门外（这样做未必总有很好的效果）。我们已经不再崇拜规模，这种崇拜是20世纪最初75年的特点，在第二次世界大战后尤为明显。我们迅速重组与“解散”大型企业。尤其在美国，我们正在分散政府的任务，将其交给地方政府。我们正在对政府的任务（尤其是政府在地方社区中的任务）进行“私有化”，并将其承包给外来小规模的承包者。

因此，完成某项任务的恰当规模越来越成为一个核心问题。这项工作最适合于蜜蜂、老鼠、鹿，还是大象？所有这些动物都是需要的，但各自的任务与生态环境又不相同。完成某项任务和发挥某种作用需要信息。恰当的规模就是最能有效地处理这种信息的规模。传统的组织是由命令和控制集合在一起的，而以信息为基础的组织“框架”将是信息系统的最佳选择。

从分析到感知

技术并非天生的，而是人为的，它并非涉及工具，而是涉及人的工作、生活与思维方式。与达尔文同时发现进化论的阿尔弗雷德·拉塞尔·华莱士曾说过：“人是唯一能进行有方向和有目的地进化的动物；人能制造工具。”但是，正是由于技术是人的能力的一种延伸，基础技术的变革总是既反映了我们的世界观，反过来又改变这种世界观。

计算机是关于机械世界的分析性和概念性世界观的最终反映，这种世界观产生于丹尼斯·帕平时代，即17世纪后期。帕平的朋友数学家和哲学家莱布尼茨（Gottfried Leibniz）发现，所有的数都可以用1和0这两个“数字”来表达。它之所以成为可能，是因为罗素（Bertrand Russell）和怀特海（Alfred N.Whitehead）合著的《数学原理》（Principia Mathematica），使这种分析从数字扩展到逻辑，这本著作表明，任何概念如果准确无误，而且能够变成“数据”，那么它就可以通过1和0来表达。

这是分析与概念模式的胜利，这种模式可以追溯到帕平的老师笛卡儿（René Descartes）时期，然而，计算机也迫使我们超越这种模式。“信息”本身确实是分析性和概念性的。并且，信息是每一种生物过程的组织原则。现代生物学认为，生命是“遗传密码”的体现，而这种“遗传密码”就是有程序的信息。事实上，没有产生出超自然现象的神秘的现实“生命”的唯一定义就是：它是由信息组织起来的物质。生物过程并不是分析过程。在机械现象中，整体等于各部分之和，因而能被分析理解。但是，生物现象是众多的“整体”。这些整体并不等于各部分之和。信息的确是一种概念，而其意义却不是概念，而是感知。

在丹尼斯·帕平与其同代人为数学家和哲学家所构建的世界观中，感知是一种“直觉知识”，或是欺骗性的，或是神秘的、难以捉摸的和不可思议的。科学并未否认其存在（尽管有许多科学家否认它），但科学

否认其合理性。分析家宣称，“直觉”既不能被传授，也不能通过训练获得。机械世界观认为感知并不是“严密”的，它只能被归属于“生活中更美好的事物”，我们没有这种东西也可以。我们在学校讲授“艺术欣赏”是为了使人们沉迷于愉快之中。我们并不把艺术作为一门严肃和高要求的学科来讲授，对艺术家来说则不然。

但在生物世界中，感知是核心。它可以（而且必须）获得训练和发展。我们听到的不是“C”、“A”、“T”，我们听见的是“cat”（猫）。用现代术语来讲“C”、“A”、“T”是“信息单位”，是一种分析。事实上，计算机不能做需要理解的任何事情，除非它能超越信息单位。这就是所谓“专业系统”的全部含义，它力图把感知经验纳入计算机逻辑和分析过程之中，这种感知经验来自对整个任务和主题内容的理解。

事实上，早在计算机出现之前，我们就已开始向感性知识转变。100年以前，即19世纪90年代，完形心理学（configuration psychology），或者称为格式塔心理学（Gestalt）（完形心理学又称格式塔心理学，是西方现代心理学的主要流派之一。——译者注）首先认识到，人具有理解能力，我们听到的是“cat”，而不是“C”、“A”、“T”。自那时以来，差不多所有心理学（无论是发展心理学、行为心理学，还是医学心理学）都已从分析转向感知。即使是后弗洛伊德的“分析心理学”也正在变成“感知心理学”。它试图去理解人，而不是去理解他的机制，即“动力”。在政府与商业规划中，我们越来越多地谈论“方案”。在

这种方案中，感知是出发点。当然，任何“生态学”都是感知的，而不是分析的。在生态学中，进行观察与理解的对象是“整体”，而“部分”只存在于对整体的观察之中。

大约50年前，美国的第一所大学（佛蒙特州的本宁顿学院）开始讲授艺术的制作（绘画、雕刻、制陶、演奏乐器），将其作为博雅教育的组成部分。当时这种大胆和别出心裁的创新是有悖于所有大学的传统惯例的。而在今天，每一所美国大学都这样做了。40年前，公众普遍拒绝抽象的现代绘画。而今天，在展出这些现代画家作品的博物馆与美术馆中，人山人海，并且这些作品通常能够以创纪录的高价售出。现代绘画中的“现代性”在于：它试图表现的是画家的看法，而不是参观者的看法。它表达的是某种意蕴，而不是单纯的描绘。

300年前，笛卡儿说过：“我思故我在。”而现在我们还应该再加一句：“我知故我在。”自笛卡儿以来，人的思维重点在于概念，我们将不断地在概念与感知之间寻求平衡点。确实，新现实是各种各样的新形态，如新多元主义的动力的失衡。多层次的跨国经济与跨国生态学迫切需要“受过教育的人”的新模型。这些新形态要求我们在做出分析的时候还要获得感知。《新现实》（The New Realities）一书的目的不仅在于使人们了解，而且还在于使人们思索。

在笛卡儿和他的同时代人伽利略（Galileo）为机械世界观奠定了科学基础后，过了100多年，康德（Immamuel Kant）才创造出形成一种新

的世界观的形而上学。他1781年出版的《纯粹理性批判》（Critique of Pure Reason）一书，统治西方哲学世界长达一个多世纪之久。这本书甚至还为康德的对手——尼采（Friedrich Nietzsche）界定了有意义的问题。事实上，连20世纪上半叶的维特根斯坦（Ludwig Wittgenstein）也接受康德对“知识”所做的定义，然而，现代哲学家已不再注重康德所关注的事。他们以符号、象征、模式、神话、语言来处理形式。他们处理感知，因此，从机械世界向生物世界的转变最终需要的是新的哲学综合。康德或许会称之为Einsicht或者是纯粹感知批判（critique of pure perception）。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER

后记　未来的挑战

时至今日，尚不能确切地说，未来的社会和经济将会是何种形态，我们仍然在其转型期中挣扎着。与绝大多数人的想法大相径庭的是，此次转型期和在它之前发生于19世纪的那两次转型期（第一次发生在19世纪30~40年代，在此期间出现了铁路、邮政服务、电报、摄影、有限责任公司和投资银行；第二次发生在19世纪70~80年代，在此期间出现了钢铁工业、电灯、电力、人造器官、缝纫机和洗衣机、中央暖气系统、地铁、电梯以及办公大楼和摩天大厦、配有电话和打字机的现代化办公室、商业公司和商业银行）有着极其明显的相似性。这两个时期都有些自相矛盾之处在困扰着我们：经济的迅速扩张和逐渐加大的收支不平衡。然而，即便是如此，我们还是不能确切地说未来将会是什么样子的，只能说以最大的可能性来辨别其主要的、最重要的特征以及一些最重要的挑战。

首先要说的事情是（仍然和绝大多数人的想法不同），未来的社会和经济不是经济膨胀，也不是我们脑海中所理解的一个进行商品和服务交换的自由市场。相反，这些市场可能会缩水，因为未来的社会部门必定会在卫生保健和教育领域成长起来，它们在过去和将来都不可能会是自由市场。明天的“自由市场”是信息的流动而不是单纯的交易。这样，未来并将是一个全世界范围内的自由市场。这对于所有公共机构来说都有深刻的含义，并不是仅仅局限于商业。例如，它意味着任何领域的任

何组织（不仅仅是商业组织）都将会面对全球化的竞争。

这同样意味着重力与权力的中心都是消费者。在最近的30年，权力中心从供应商转移到生产商，又转移到销售商。在未来30年，它肯定会以消费者为中心，其简单的原因就是：现在的消费者有权获得全球范围内的信息。

我们还可以预测，并且这个预测还会有很大的可能性，在生产交换方面将会持续地并以一个不断加速的节奏降低。从第一次世界大战之后开始，否则就从19世纪后期开始，原材料产品特别是与制成品有关的农业产品的购买力开始迅速下降。在20世纪里，它每年以1%的速度降低，这就意味着在2000年农产品的销售量仅为1900年的1/3。自1960年以来，在交易方面，相对于知识产品，制成品的相对购买力开始下降。1960~2000年，制成品的价格经过通货膨胀后开始调整，几乎下降了3/5，也就是60%。同时，两者主要的知识产品（卫生保健和教育）的价格几乎与通货膨胀的速度一样翻了三番。到了2000年制成品购买力仅为知识产品的1/5，而这种知识产品仅有40年的发展历程。

但是，可以非常肯定的是，未来的社会和经济将会有一个与现今完全不同的社会局面。那将是一个知识社会，拥有与其相对应的知识工作者，这些知识工作者是劳动力中最大的单一部分和最昂贵的部分。事实上，在发达国家，这一切正在发生。

最后，可以近乎确切地说，在经济社会中我们所面临的挑战是管理方面的挑战，它必须依靠个人来解决。政府的角色可能是帮助者或者是阻碍者。而这些工作本身并不是政府可以完成的，它们必须通过个人组织来完成，包括商业企业和非政府的非营利组织以及个人。政府将会变得更加普遍深入、有力和易于扩张。然而，它的效力越来越依赖于管理者和专业人员在他们自己的非政府组织与生活中的表现。

我希望这本书能够让未来的管理者、经理人和专业人员理解他们所继承的社会和经济，能够给他们一些解决在未来社会和经济中所面临困难的工具。

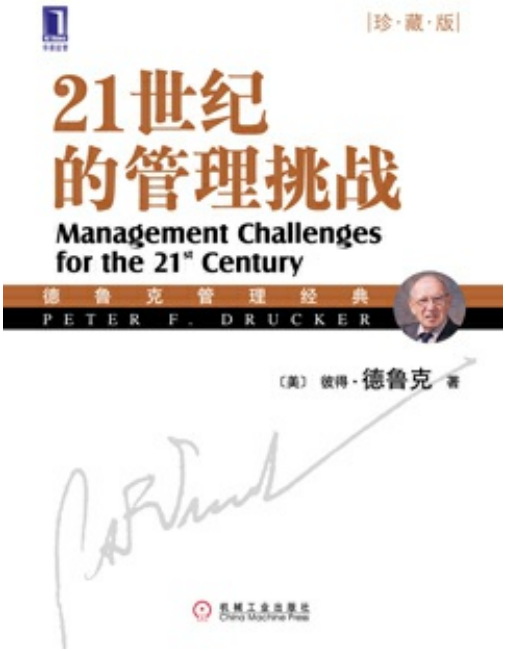
彼得·德鲁克

2001年春于加利福尼亚州克莱蒙特

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

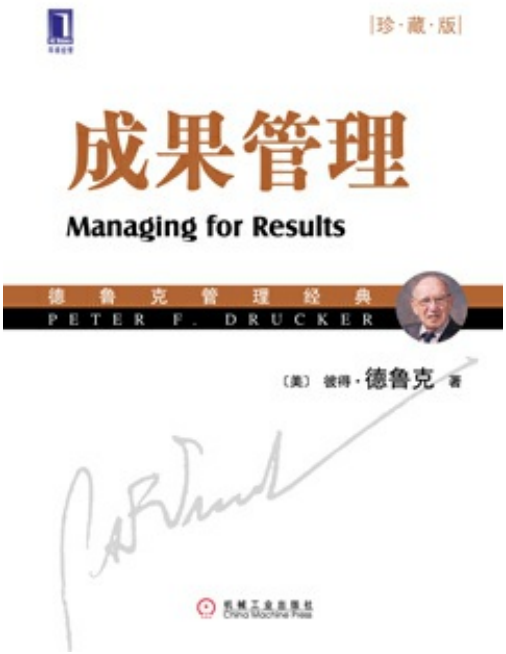
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

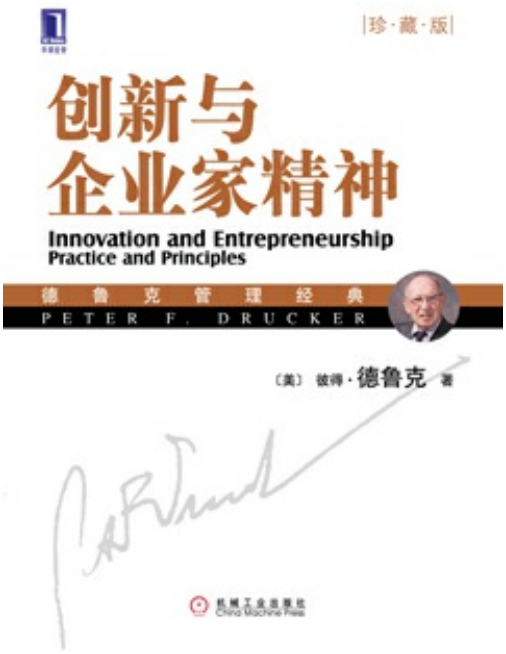
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

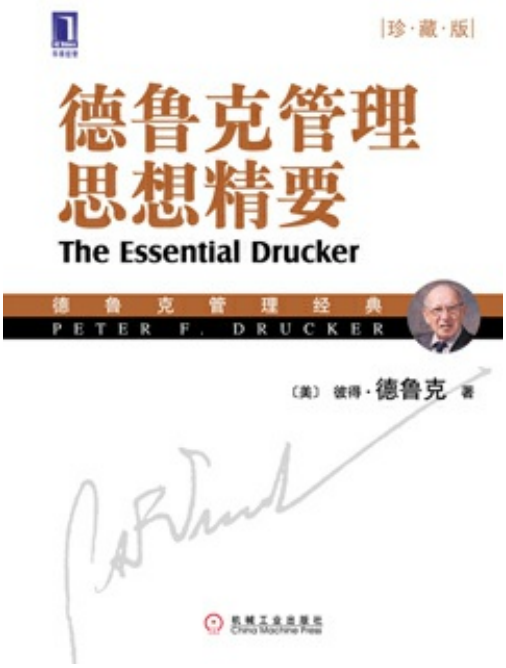
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

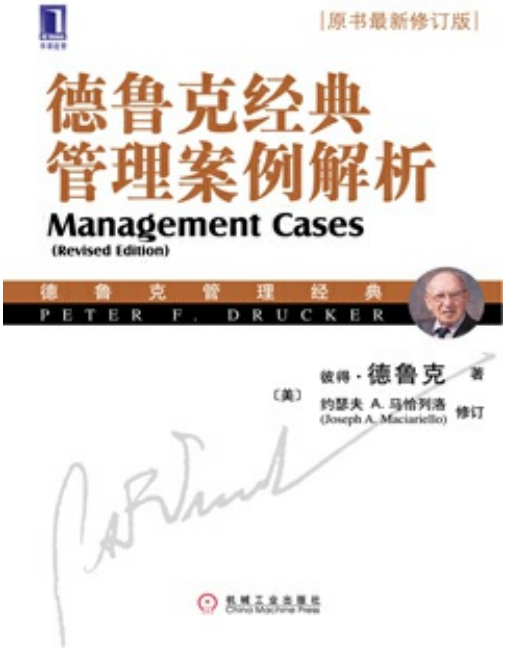
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

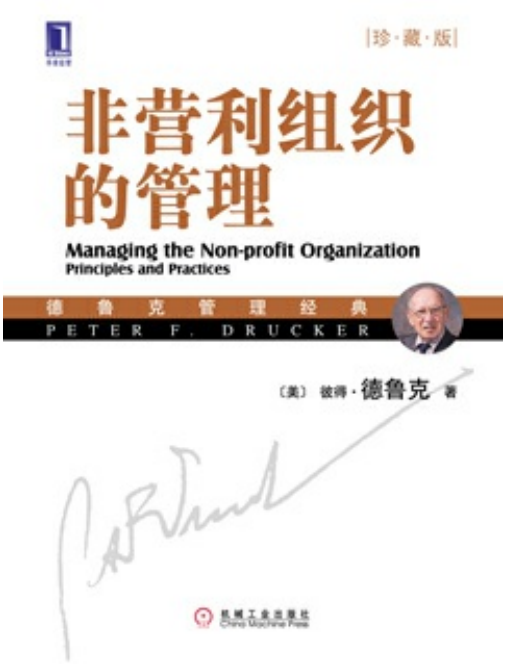
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

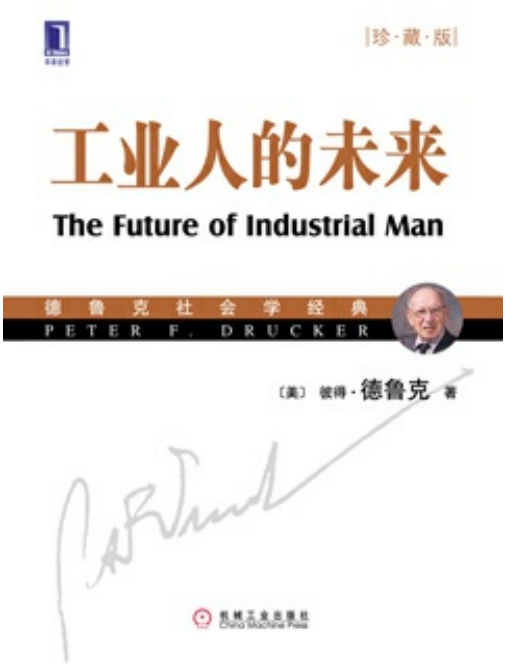
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

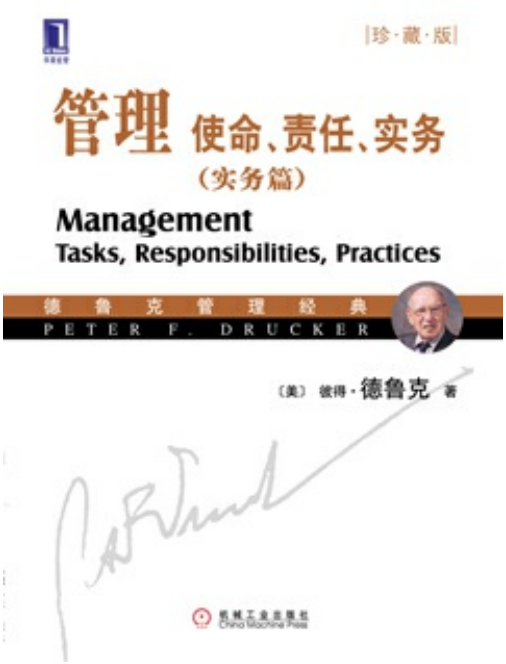
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

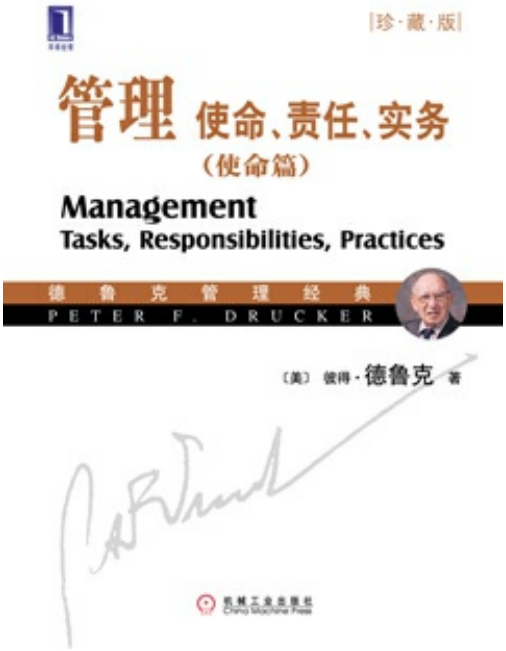
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

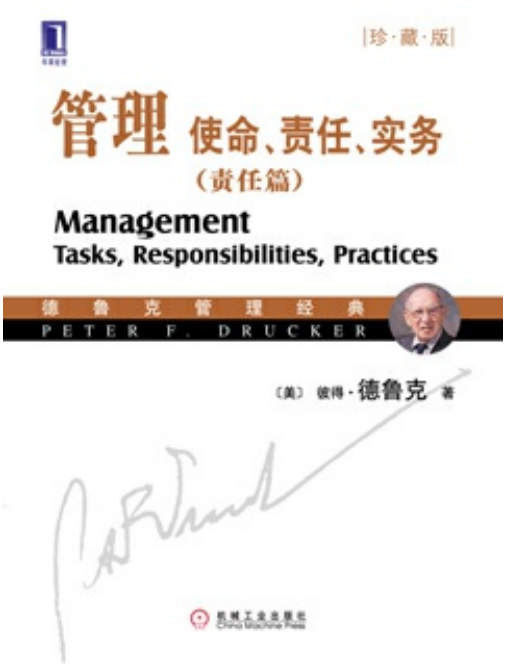
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

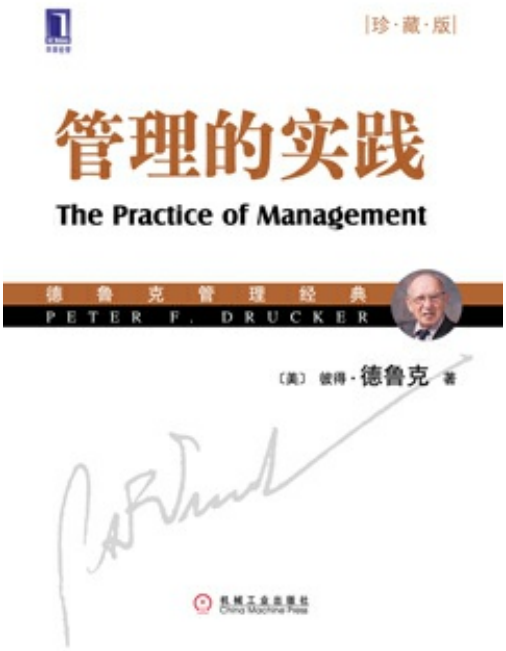
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

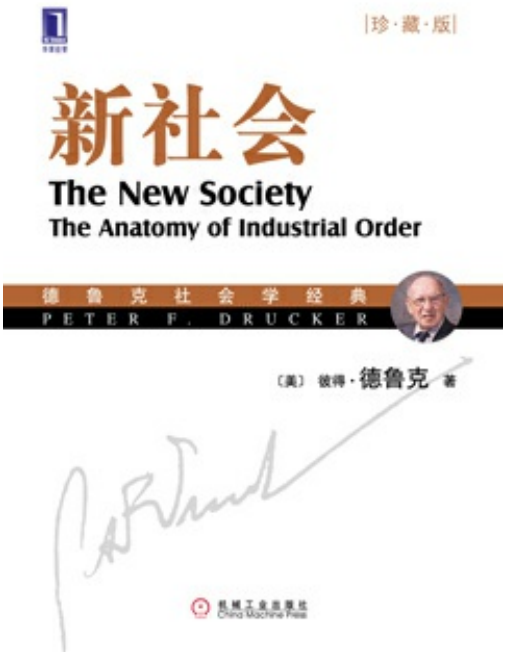
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

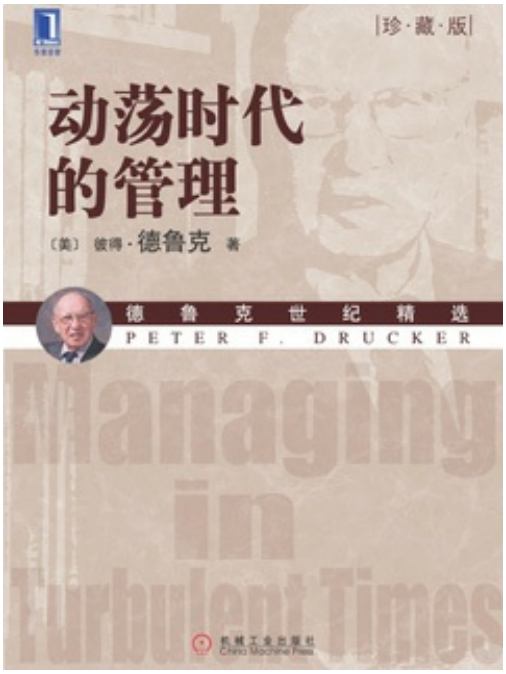
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

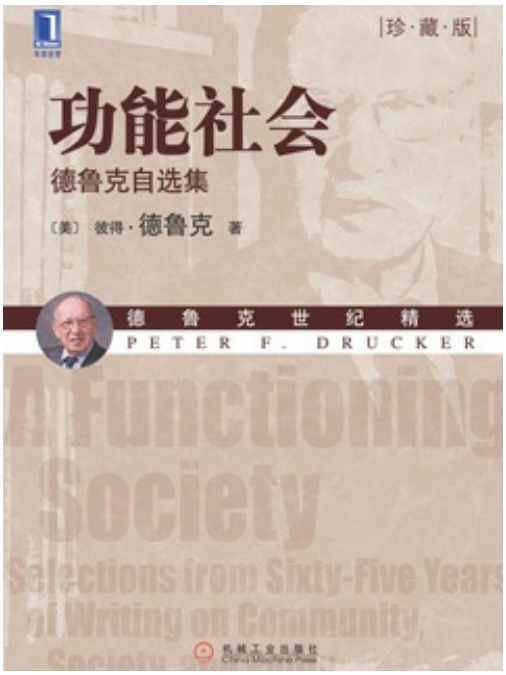
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

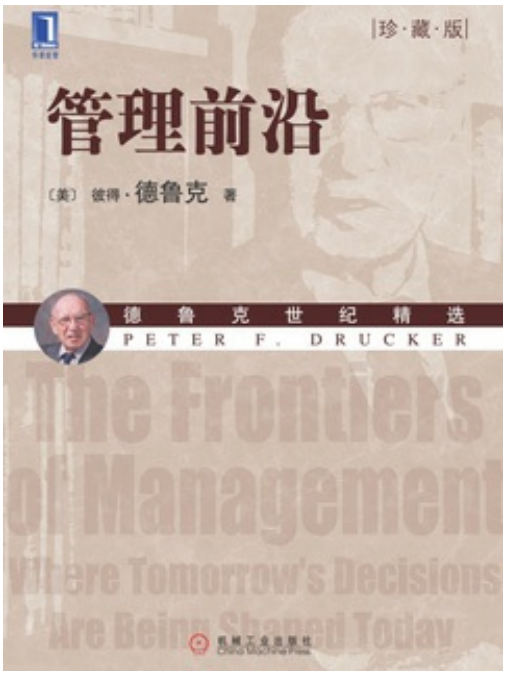
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

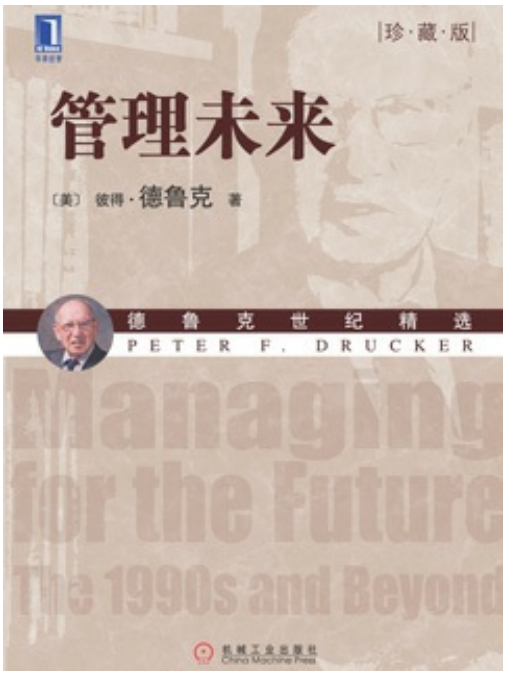
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

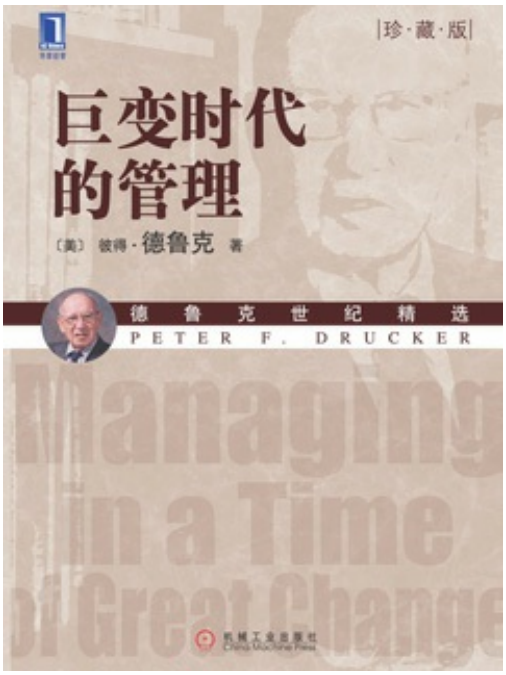
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

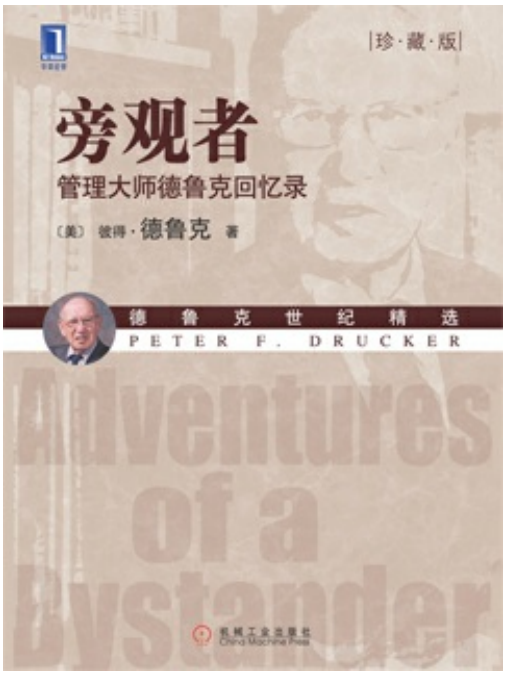
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

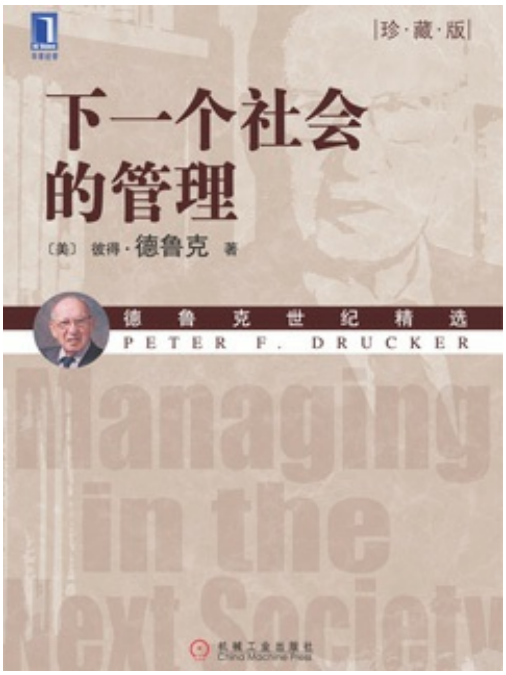
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

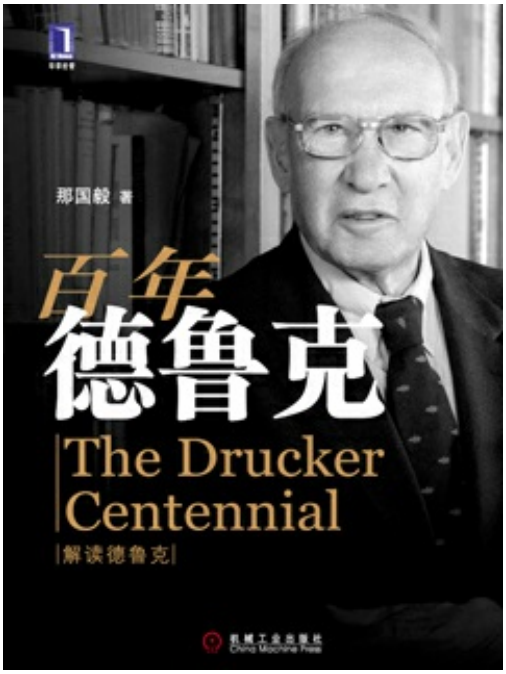


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

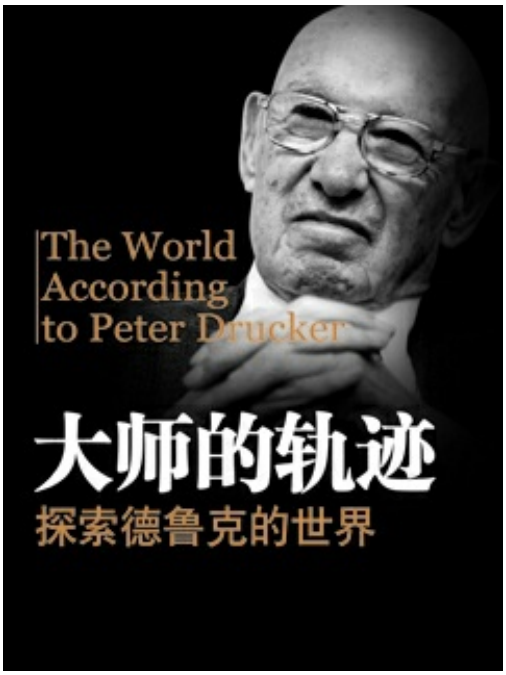
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

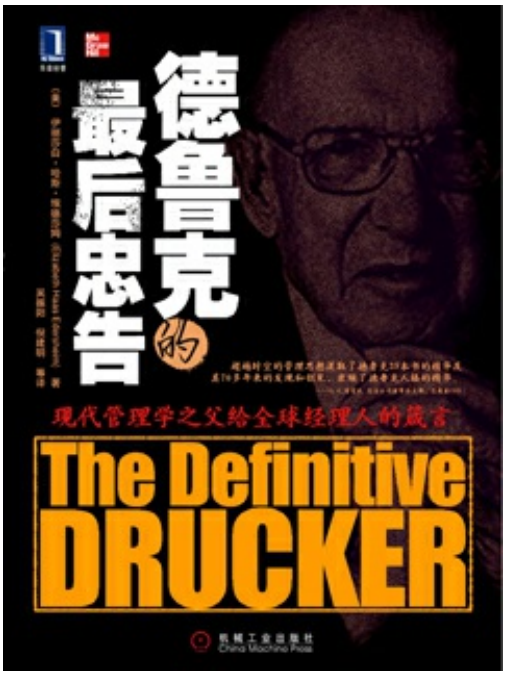
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

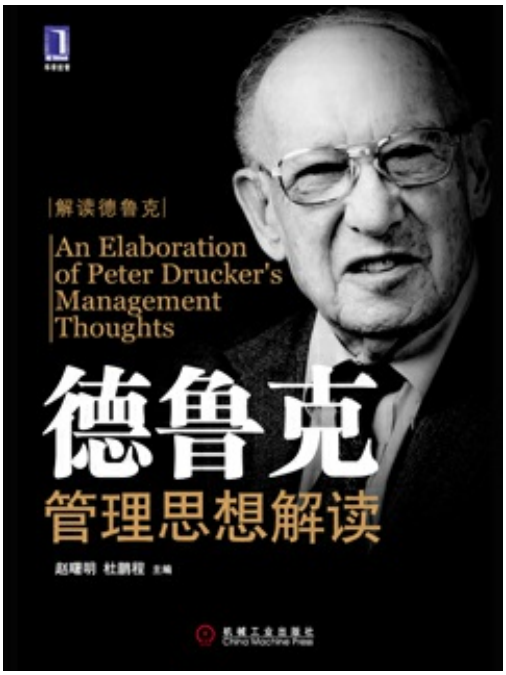
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

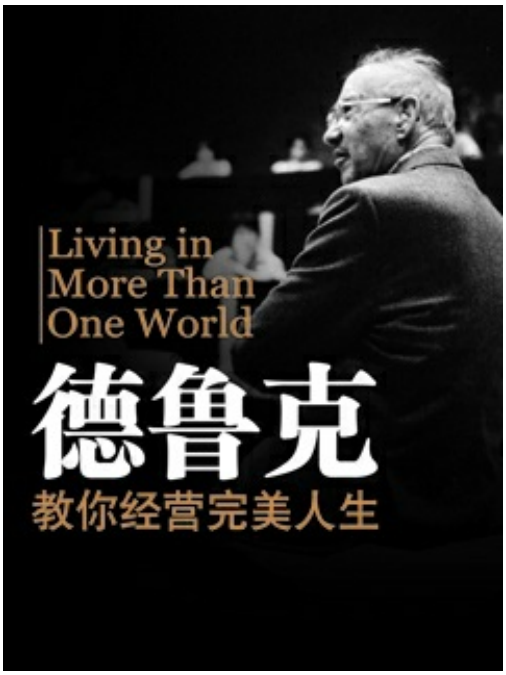
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

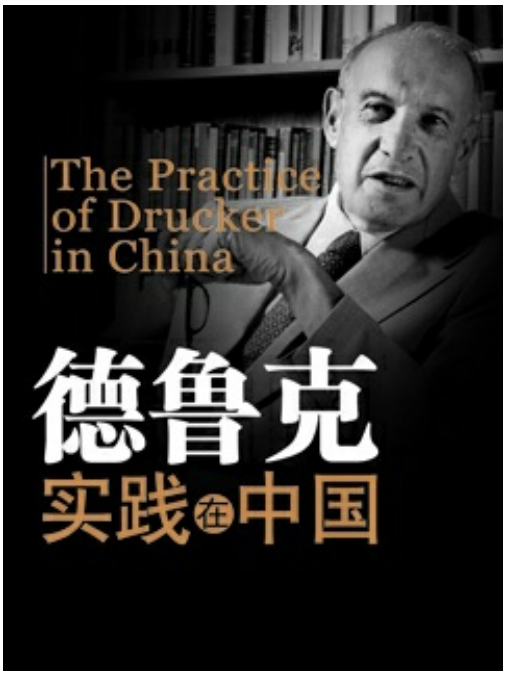
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

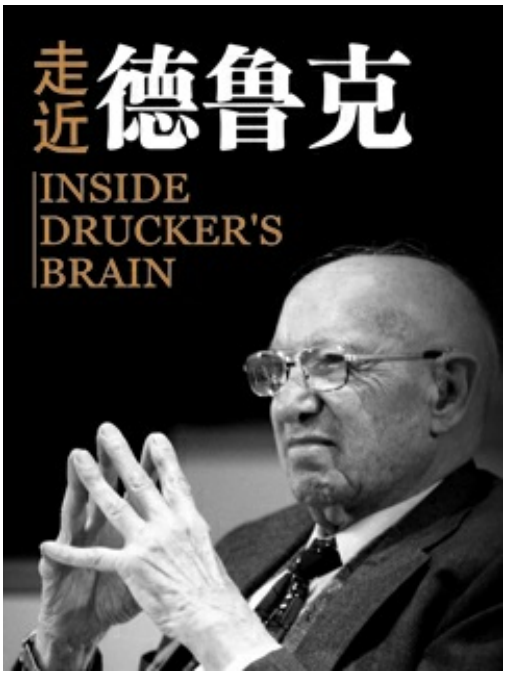
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

下一个社会的管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

Managing in the Next Society

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克世纪精选

下一个社会的管理（珍藏版）

Managing in the Next Society

[美]　德鲁克（Drucker,P.F.）　著

蔡文燕　译

ISBN：978-7-111-28057-6

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

在这个不得不面临动荡局势和快速变化的时期，仅靠聪明，你不能成功管理。

下一个社会将是知识社会，知识会成为社会的关键资源，知识工作者将成为主要的劳动力，它具有下列三种主要特质：

·没有疆界，因为知识的传播甚至比资金流通还容易

·向上流动，每个受过正规教育的人，都有力争上游的机会

·成功和失败的几率均等，任何人都可以获得“生产工具”，也就是取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功

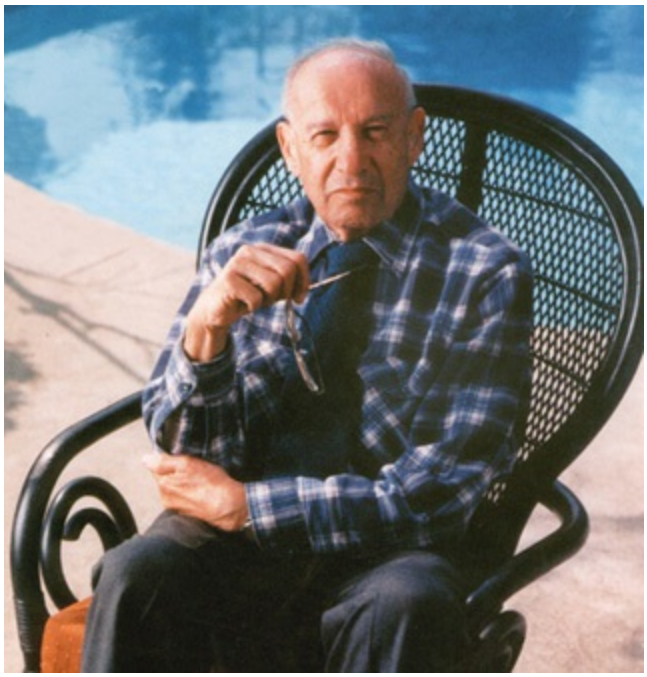
所有一切都表明，最重大的变化还没有出现，2030年的社会与今天的社会一定大不相同，与当今最受追捧的未来学家所预测的样子也相去甚远。它不会受信息技术所支配或塑造。当然，信息技术非常重要，但它只是众多重要新科技的一种。和过去各时期的社会一样，下一个社会的主要特征将是新机构、新理论、新意识形态和新问题。

·我工作中需要什么信息？应向谁索取？用什么方式得到？什么时候得到？

·我应该给其他人什么信息？用什么形式传递？什么时候应该交给

他？

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

社会变化对于组织和管理者的成败，比经济事件更重要

新经济可能会出现，也可能不会出现，但是毫无疑问，下一个社会将很快来临。无论对发达国家还是新兴发展中国家而言，这个新社会的重要性很可能会远远超过新经济的重要性(如果新经济存在的话)。它不同于20世纪末的社会，也不同于大多数人期望的社会。新社会中有很多东西是史无前例的，而且其中大部分已经来临，或正在迅速形成。

在这个充斥着不确定和意外的年代里，即使根据这些基本趋势来制定策略与政策，都不能代表必然的成功，但是，不这么做，注定要失败。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

在《下一个社会的管理》中，我惊讶地发现，德鲁克已经在10多年

前预见了今天网络化的知识社会的到来。如果从德鲁克将自己称为“社会生态学家”的角度看，也许这是一本他自认为最重要的著作。

林永青

价值中国网发起人 创融国际资本公司董事总经理

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长　教授　博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序二

什么是下一个社会的管理

《下一个社会的管理》是德鲁克后期最重要的一部著作。该书出版于2002年，由四个部分组成：信息社会、商机、变化中的世界经济和下一个社会。其中许多章节正是2000年我在克莱蒙特德鲁克研究生院学习时，德鲁克在课堂里所讲的内容。在谈到信息革命时，我的脑海中仍然回响着他那带有浓郁维也纳口音的英文。当时我师从于他的第一门课就是“基于信息的组织”（Information Based Organization）。我原以为，他会讲信息技术以及财务报告对组织的影响，可是我听到的，是文字的发明、文艺复兴、修道士、古登堡印刷术、铁路。一开始，真有些“丈二和尚，摸不着头脑”的感觉（准确地说，这是我知识底蕴不足的表现）。慢慢地我才明白，他是在说，当下的信息革命是人类历史上第四次信息革命。第一次信息革命是文字的发明。第二次信息革命的标志是手抄书，而当时的信息产业是由欧洲的修道院组成的，其从业人员就是修道士，他们的工作就是每天抄写四页书（这是一个经过良好训练的修道士的最高生产力）。第三次信息革命始于古登堡印刷术的发明，新的印刷术不但把原本是奢侈品的书变成大众产品（贫穷的德国农民都能买得起印刷的《圣经》），更具有革命意义的是，普及教育和现代的学校也应运而生，所以说，印刷术造就了新型组织。

从历史的角度来看，这一次信息革命与以往的三次信息革命相比，

其影响有限。而推动这种影响的并不是“信息”本身，而是任何人都未能预测到的电子商务。电子商务在信息革命中的地位，就像铁路在工业革命中的地位一样，是史无前例的。1829年铁路的发明使人类掌控了距离，而电子商务的发明使人类消灭了距离。这意味着，即使企业只在本地或地方市场中制造或销售产品，每家企业也都必须具有全球竞争力，因为竞争不再是地区性竞争了。

在谈到未来的新兴产业时，德鲁克认为，只有很少的新兴产业会源于信息科技、电脑、数据处理或互联网。未来几十年间最为重要的新兴行业将是生物技术行业。我们正从海洋渔业的捕捞者和采集者角色向水产养殖者角色转变。还有其他一些新兴行业也在孕育当中，而这些行业也与信息技术无关，它们更多的是涉及新的思维模式。

当读到本书第3章“从电脑普及到信息普及”时，我感到非常亲切，因为这一章的内容就是德鲁克给我们讲的第一门课“基于信息的组织”的一部分。更令我感到激动的是，他在这一章中对首席执行官提出以下问题：“我工作中需要什么信息？应向谁索取？用什么方式得到？应什么时候得到？还有，我应该给其他人什么信息？用什么形式传递？应该什么时候给他们？”这正是他要求我们撰写本课论文所要回答的问题。近日，我又再次阅读当年的论文，重温德鲁克先生在我论文上的批语，再次感受到他那精准而深刻的提问所带来的冲击。在本课中，我得到的最大收获就是系统地回答了他提出的七个问题。学习德鲁克著作的最有效

方法，莫过于将他提出的概念和方法付诸实践。因此，我建议每一位管理者，你和你的管理团队都分别从自己的角度以书面形式回答以上七个问题，然后再坐在一起彼此交流，我相信，你们一定会取得意想不到的收获！

什么是下一个社会

德鲁克所说的“下一个社会”并不是人们常说的“新经济”。无疑，“下一个社会”是德鲁克发明的新名词。德鲁克以他特有的句式说到：“新经济可能会出现，也可能不会出现，但是毫无疑问，下一个社会将很快来临。无论对发达国家还是新兴发展中国家而言，这个新社会的重要性很可能会远远超过新经济的重要性（如果新经济存在的话）。它不同于20世纪末的社会，也不同于大多数人期望的社会。新社会中有很多东西是史无前例的，而且其中大部分已经来临，或正在迅速形成。”在德鲁克看来，下一个社会出现的时间，大约在2030年左右。他认为，下一个社会将是知识社会。知识会成为社会的关键资源，知识工作者将成为主要的劳动力，它具有下列三种主要特质：

·没有疆界，因为知识的传播甚至比资金流通还容易。

·向上流动，每个受过正规教育的人，都有力争上游的机会。

·成功和失败的几率均等，任何人都可以获得“生产工具”，即取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功。

这三种特性加起来，会使知识社会变成一个充满激烈竞争的社会，无论对组织和个人而言都是如此。

知识工作者是下一个社会的主力军。知识工作是高度专业化的工作，知识工作者在其专业方面一定要比他的老板知道的多，否则老板就请错了人。“知识工作者是伙伴，而不是下属。”知识是知识工作者的生产工具，由知识工作者拥有，这也许能解释为什么知识工作者具有高度的流动性。基于知识工作的特点，企业只能要求员工提供绩效，而不能要求员工忠诚。知识工作者愿意献身于他所从事的事业，而不是他所服务的组织。在谈到竞争优势的关键时，德鲁克说：“让传统劳动力有生产力的保障是体制，然而，在知识型组织中，让体制有生产力的却是个别员工的生产力。在传统劳动力中，员工为体制服务，但在知识型组织中，体制必须为员工服务。”这些精辟的论断，也许会给那些不知道如何管理知识工作者的领导者提供一个正确的思路，但最大的挑战在于，他们是否愿意按照德鲁克的建议去做。

德鲁克对于制造业的独到分析令我们有茅塞顿开之感。制造业在21世纪前几十年将要经历一场根本性的转变，这种转变就像第二次世界大战后在全世界范围内农业发生的变化一样。这种变化不局限于某一个方面，而是在几个方面。首先，预计到2020年发达国家制造业的产量将会翻番。其次，制造业的就业人数将很快减少。这是因为，新技术的巨大影响正在显现，全球范围内制造业的生产力得到极大发展，其劳动密集

程度大大降低。比如，在美国，制造业的就业人数，现在已经降低到只占全部就业人数的15%左右。有数据表明，1995~2002年，由于生产力的提高，美国制造业减少了200万个工作岗位。同一时期，中国制造业减少了1500万个工作岗位。制造业不再扮演创造财富和就业机会的主要角色了，这种状况改变了世界经济、社会以及政治格局。

人们需要注意的是，当制造业的人工成本大约占制造业总成本12%~15%时，廉价劳动力变得不再重要。资本的成本更加重要，质量变得更加重要。东南亚国家曾经用廉价劳动力创造经济奇迹的模式将不再奏效。这对中国企业意味着什么？我们将采取什么举措？我们怎么做才可能在全球经济一体化中胜出？宝洁公司的做法也许能给我们带来一点启示。宝洁公司能有现在杰出的绩效，是因为宝洁的CEO拉夫雷在听取了德鲁克对制造业的分析后，对宝洁的业务做出重大转变。宝洁已经把业务的重点从食品和饮料的日用品业务，转移到成长更快、利润更高、资产密度更低的健康护理、个人护理及美容护理业务。宝洁公司收购伊卡璐、对威娜公司控股以及在2005年以570亿美元巨资收购吉列公司都是为实现这一战略转移而采取的相关举措。

德鲁克在书中提出一个发人深省的问题：诞生于19世纪70年代的有限责任公司能够幸存下来吗？如果你的公司举步维艰，你应系统地审视公司的五个假设。下一个社会中能够生存的公司必须拥有“领导改变的能力”以及打造熊彼特所主张的“创造性破坏”的能力，即创新的能力。

需要强调的是，创新的目的是有效利用资源、提高生产力、创造价值，进而提供政府和非营利机构发展所需要的资金，旨在促进经济和社会的和谐发展。

最后，在下一个社会中，要成功地进行管理，管理者应当铭记德鲁克的忠告："社会变化对于组织和管理者的成败而言，可能比经济事件还要重要。"这就是下一个社会的管理。身为一名管理者，你是否曾经这样思考过？为此，你将采取什么行动？

那国毅

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者序

寻找一个崭新的社会

首先感谢机械工业出版社华章分社给我这个机会，让我来翻译彼得·德鲁克后期最重要的著作——《下一个社会的管理》（Managing in the Next Society）。

大家风范的作者晚期所写的著作，通常都是先期著作的深刻化，只有读到后期著作，人们对他的过去才会有豁然的开悟。在德鲁克先期的主要作品中，我们了解更多的是作为现代管理学宗师的彼得·德鲁克，他独特的管理概念和发明，包括“目标管理”、“知识工作者的管理”、“客户导向的营销”、“分权”等都已经成为当代管理思想的重要内容。而从这部著作——《下一个社会的管理》中，我看到了这些管理思想的本源，那就是德鲁克一生对于寻找一个崭新社会的努力和尝试。

德鲁克对于管理的研究主要始于他对社区和社会的研究。

德鲁克对社区、社会和政体的兴趣与关注起源很早，可追溯到1927年。1927年，他在家乡维也纳上完高中后，到德国汉堡一家出口贸易公司工作，同时进入当地一所大学的法学院就读。在汉堡的十五六个月，是他一生在学习上受益最深的时期。在这段时间内，他博览群书，十几个月下来，他读了好几百本书，其中两本书彻底改变了他的人生，一是埃德蒙·伯克于1790年完成的《法国革命之反思》（Reflections on the

French Revolution）；二是斐迪南·腾尼斯于1887年写就的德文社会学经典著作《社区与社会》。

自第一次世界大战及俄国革命以来，德国和整个欧洲大陆都处于革命时期。德鲁克后来这样写道："伯克要告诉我们的是，在这样的时代，政治和政治家的第一要务是在延续和变动间找到平衡。这样的精神，随即成为我的政治观、世界观和日后所有著作的中心思想。"

腾尼斯的著作对德鲁克同样影响甚巨。虽然腾尼斯想借其著作来挽救前工业时代的乡村社会和社区，使处于动荡变革中的人类找到出路和归属感，但是年轻的德鲁克知道这样的"有机"社会已成为明日黄花，无法再现了。尽管如此，腾尼斯仍给了德鲁克一个永难忘怀的启发：人需要社区，也需要社会——个体从社区中获得地位和归属感，在社会中发挥功能。

1938年，德鲁克出版了他的第一本书，《经济人的终结》（The End of Economic Man），这本书解释了极权主义崛起的原因，是源于西方社会普遍的价值、信仰和制度的全面崩溃，是"旧秩序崩溃之后新秩序尚未建立所导致的赤裸裸的绝望之情"。德鲁克在该书中得出这样一个结论：任何形式的极权主义都终将失败。但是，这个结论却引发了他的进一步思索：未来，什么能够取代腾尼斯的"有机"农业社会？在动荡的工业时代，如何为人类寻找新的存在的价值和归属感，而不致让人类重蹈法西斯独裁统治的覆辙呢？德鲁克对此提出的建议是："如今的当

务之急，是创造过去从未有过的都市社区。我们需要一个有别于传统的社区，它不仅具有自由和自发的特性，也要让城市里的每一个人有机会创造成就，做出贡献，而且跟社区息息相关。”

在明确了任务之后，建设社区的工作由谁来做呢？通过50年的政府“社会计划”吗？历史告诉我们，通过政府满足城市社会对社区的需求完全是一种幻想。

企业也无法满足这种需求。德鲁克曾在1943年出版的《工业人的未来》一书里热切期待，大企业可以重新创造一个社区，在这样的“社区内，通过其特殊机制的运作，让它变成一个可以重组社会任务的地方”。但是，这一模式并没有成功。因为在美国，公司是一个经济组织，而股东权益的最大化成为这种经济组织存在的基本假设。追逐短期的市场回报，成了美国公司许多CEO的首要任务。这也是他们为什么拿高额薪酬的原因所在。

德鲁克把他的期待转向了日本，因为在日本，“社会才是优先考虑因素，其次才是经济”。他提出的“自治工厂社区”概念只在日本实施过。虽然实施过，但现已证实，即使是在日本，这种社区也不是解决之道。首先，没有一家企业能真正提供保障——日本人的终生雇用制很快被证明是一种危险的幻觉。在日本，大雇主确实日益想要成为能让员工依赖的“社区”。公司提供的员工宿舍、健康计划、度假计划等，都向员工强调雇主正继承往日的村庄和家庭，成为人们向往的社区。但是，日

本最终也因为世界经济的压力而被迫放弃了这一政策。在这样一个充满竞争的世界经济中，社会保障已经成为人们再也消受不起的东西。

经历了日本的“自治工厂社区”希望的破灭，我们可以发现德鲁克对政府、大企业以及大劳动的期望值降低了。但是实际上，作为我们商业文明的道德学家，作为一个终其一生都在关注一个转变的社会形态中个人、组织与社会如何相互协调的“社会生态学家”，德鲁克始终没有抛弃自己的社会理想。他对市场资本主义及其理论合理性的批评仍然来源于此：“如果一个社会的基础是要把私人邪恶欲望变成公共利益的话，那么它就不能存在下去，不管其逻辑如何无可挑剔，或者其好处有多大。”

德鲁克将自己的社会理想转向了“一个独立的、全新的社会部门”，只有社会部门，也就是非政府、非营利的机构，可以创造我们现在需要的市民社区，尤其是为受过高等教育、逐渐成为发达国家社会中坚力量的知识工作者创造这样的社区。原因之一就是，社会部门机构的目标在于改变人类，“可以满足我们这种庞大的需求，因为这些需求包罗万象，从教会到专业协会、从照顾流浪者到健康俱乐部等各色需求”。第二个同等重要的目标就是：创造公民的义务与责任，满足市民成为有用公民的需求，“只有社会部门能够提供这种机会，让人们担任志愿者，从而让个人拥有一个自己可以驾驭，同时可以奉献和改善的天地”。

德鲁克不但是一位学者，还是一位积极的社会实践者。他不仅通过

著书立说来告诫他人，而且通过身体力行来改变这个世界。德鲁克为非营利组织提供免费咨询，他支持创立了“德鲁克基金会”，将《非营利组织管理》一书的稿费（25万美元）捐给了“德鲁克基金会”，还设立了“创新奖”。1995年的“创新奖”颁发给一个环保组织，该组织的使命是防止雨林的乱砍滥伐。这个环保组织找出了一种拯救雨林的方法，同时提高香蕉种植园主的产量和收益，采用新种植方法收获的香蕉都贴上该组织的标识，以表明是环保产品。贴有该组织标识的香蕉在北美市场极为畅销，这又吸引了更多的南美农民，按照该组织的种植方法来种植香蕉。这一项目拯救了南美洲成千上万公顷的雨林。“这是一个简单的创意，但要得到预期的结果需要大量复杂艰苦的工作。”

在《旁观者》的新版作者序言中，德鲁克对自己的总结，给我们开启了了解这位大师对自己心目中的理想社会如此关注的深层原因：“从我写第一本书开始至今，我所写的一切无不强调人的多变、多元以及独特之处。在这50年中，大抵是集权当道，讲求统一与一致的时代。在这种独裁政体下，服从至上，大家行事、思考都是一样的，连写的文字、画的图都如出一辙，完全被一个‘中枢’严密控制，也就是纳粹所说的‘依同一轨道而行’。这股潮流会大为风行，锐不可当，甚至淹没了民主的声音。但我写的每一本书、每一篇文章，不管是触及政治、哲学还是历史，有关社会秩序或社会组织，论述管理、科技或经济等层面，都以多元化、多样化为宗旨。在强势政府或大企业高声疾呼‘中央控制’的重要时，我则一再地说要分权、多做试验，并得多开创社区组织；在政府和

企业成为唯一和整个社会相抗衡的机构时，我则认为‘第三部门’，也就是非营利、以公益为主的组织特别重要——在这儿，才能孕育独立和多元的特质，护卫人类社会的价值，并培养社群领导力和公民精神……未来是‘有机体’的时代。”

德鲁克的一生都在通过不同的方式，不断尝试着建立他心目中理想社会的各种方式：从为社会提供整体解决方案，到将自我管理和责任感付诸于社会的每一个组织和每一个个体，无一不体现出大师的这种苦心。其实，如果我们每一个人、每一个组织甚至国家真真正正按照大师的话来做，即考虑人类的“共同利益”，将自己视为“公民”而非“臣民”，德鲁克心目中的美好社会离我们也许并不遥远——这个社会，“能够同时提供经济增长和稳定……能够维持自由和平等，但要付出一项代价，即市场的分裂、分散和分离……在这样一个社会中，我们不多考虑如何变得更好，而是考虑如何不要变得太差”。德鲁克的要求没有那么高，他不是非要建设一个完美的社会，只要一个“尚好的社会”就可以了。

蔡文燕

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

我曾经对新经济深信不疑。1929年我还在欧洲一家公司的总部当实习生，该公司是在华尔街上市的一家大公司。我的老板是该公司的欧洲经济学家，他坚信华尔街的牛市会永远持续下去。他还写了一本绝妙好书，书名叫《投资》，希望藉此证明，买美国普通股将是万无一失的快速致富法宝。那时我还不到20岁，是公司最年轻的实习生，被上司指派当他的研究助理兼做他那本书的校对以及索引编纂工作。书在纽约股市崩溃前两天出版，随即消失得无影无踪，几天后，我的工作也惨遭同样的命运。

因此70年后，到了20世纪90年代中期，新经济和股市热潮永无止息的说法铺天盖地，对此我已经习以为常了。当然，90年代用的词和20年代不同。当时我们谈论的是“永久繁荣”，不是“新经济”，但是，不同的只是用词而已，其他一切，诸如论点、逻辑、预言、修辞等，几乎都是相同的。

在大家畅谈新经济时，我开始察觉社会正在变化，而且随着时间的推移，变化越来越多。不但发达国家出现了根本改变，新兴发展中国家的变化甚至更为剧烈。信息革命只是其中一个因素，甚至可能还不是最强有力的因素。人口因素与信息革命至少同样重要，尤其是发达国家和新兴发展中国家出生率的稳定下降，造成年轻人口数量、比例和家庭组

合速度更快速地萎缩。相比之下，信息革命只是一个多世纪发展趋势的巅峰之作，而年轻人口萎缩却是一个空前彻底逆转的形势。另一个彻底逆转的现象，就是曾经带来财富与就业机会的制造业，正在不断地衰微。在发达国家中，制造业已退居经济的边缘，而矛盾的是，制造业在政治上却变得越来越有影响力。除此之外，劳动力的裂变也是空前的。

这些变化，加之信息革命对社会带来的冲击，就是本书的主题。这些变化已经出现，下一个社会已经到来，这是不可逆转的。

本书有若干章节涉及了传统的“管理”问题，有些章节则没有，但没有任何一章是在探讨所谓的“万灵丹”。本书不像20世纪八九十年代出版的众多的管理畅销书那样，有号称百发百中的工具和技巧。可是这本书的确是为管理者写的，也的确是跟管理有关的，因为本书所有章节强调的论点就是，在未来的10~15年，甚至可能在更长的时间内，管理者的主要工作将是应对这些造就下一个社会的重大变化。这些变化将成为每一个组织生存的重大威胁和机会，不论这个组织是大是小，是企业还是非营利组织，是南北美、欧洲、亚洲还是澳洲的组织，都是如此。本书的每一章节都在强调，社会变化对于组织和管理者的成败而言，可能比经济事件还要重要。

从20世纪50年代到90年代的半个世纪过去了，自由世界里的企业和管理者，一直把社会视为理所当然。在他们眼里，经济和科技上会有快速和重大的变化，但社会则是既定的。当然，经济和科技一定会继续变

化，本书结论的部分，也就是第四部分中，谈到下一个社会中的一些主要新科技还没有出现，而且，其中大部分的新科技恐怕与信息毫不相干，或者关系疏远（见第15章中“未来之路”一节）。如果管理者希望利用这些变化，并将之转变成企业的机会，就必须了解下一个社会的实际情况，并立足于这些情况为组织制定政策与战略，不论这个组织是大是小，是企业还是非营利组织，都是如此。

本书的目的就是要帮助管理者完成上述任务，帮助他们在下一个社会中成功地进行管理。

本书所有章节都是在2001年9月美国遭受恐怖主义袭击之前写成的。除了第8章和第15章以外，所有的章节都在2001年9月之前刊载过（每一章最后会注明刊登的年份），作者并未更新文章的内容，除了一小部分略微删节，并更正拼写错误之外（也有少数几章把文章的题目恢复成原来的题目），每一章都保留了原貌。说得更具体一点，这就表示1999年首次刊出的文章所说的“三年前”，指的就是1996年，至于“三年后”，则指2002年。这样也能让读者判断，作者的预期或预测是否实现了，还是被后来的事实所否定。

2001年9月的恐怖主义袭击，使本书变得与管理者更为贴近，而且时机更加适宜。恐怖分子以及美国对恐怖分子的反应已经深刻改变了世界的政治。在未来很多年里，我们显然要面对世界的混乱，尤其是中东局势的混乱。在这个不得不面临动荡局势和快速变化的时期，你不可能

仅靠聪明就成功管理。管理一个机构，不管是企业、大学还是医院，都必须以可预测的基本趋势作为基础，这些趋势不会受到报纸头条的影响，它会一直持续下去，而我们必须将这些趋势当成机会来运用。这些基本趋势就是下一个社会的出现，以及随之而来的一些完全没有过的新特征：尤其是全球年轻人口的萎缩，以及新劳动力的出现；曾经带来财富和就业机会的制造业持续衰退；企业及高级管理层的形式、结构与功能的改变，等等。在这个充斥着不确定和意外的年代里，即使根据这些基本趋势来制定策略与政策，都不能代表必然的成功，但是，不这么做，就注定要失败。

彼得·德鲁克

2002年复活节于加利福尼亚州克莱蒙特

第一部分

Managing in the Next Society

信息社会

第1章　超越信息革命
第2章　互联网引爆的世界
第3章　从电脑普及到信息普及
第4章　电子商务是最重大的挑战
第5章　新经济还未出现
第6章　新千年的首席执行官

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　超越信息革命

信息革命的影响才刚刚开始显露出端倪，而推动这种影响的并不是“信息”本身，不是“人工智能”，也不是电脑和数据处理，而是10~15年以前人们未能预见到或谈论过的“电子商务”。互联网的崛起，使得互联网成为全球产品和服务的主要流通渠道，甚至还成为管理与其他专业人才的流通渠道。也许互联网最终会成为全球最主要的流通渠道。这种变化将对经济、市场及产业结构，产品、服务及物流，和随之而来的对消费市场的细分、消费者行为及价值，以及就业和劳动力市场产生深远的影响。不仅如此，这种变化对社会与政治所产生的影响会更大，更重要的是，它将完全改变我们对自己以及对整个世界的看法。

与此同时，未知的新兴行业将方兴未艾，生物科技产业以及养殖渔业就是现成最好的例子。今后50年，养殖渔业可能会使人类放弃海上捕捞，成为“海洋畜牧”者。就像大约1万年前，相似的创新，使我们的祖先放弃陆上捕猎，变成了农民和牧民。

其他新科技也将会突现，催生重要的新兴产业。虽然我们根本无法预测到具体会有哪些新兴产业，但我们可以确定，这些新兴产业将会很快出现。我们还可以确定的是，这些新兴产业，很少会从电脑和信息科技中衍生出来，它们会像生物科技和养殖渔业那样，源于自己特有而未知的科技中。

当然，这些仅仅是预测，而我们的假设是：信息革命的发展，会经历像500年前，也就是自1455年古登堡印刷术革命以来的几次技术革命一样的历程，特别会像18世纪末和19世纪初的工业革命那样。事实上，信息革命最初50年的发展历程正是如此。

铁路

信息革命现在的情况，就像19世纪20年代初的工业革命时期。当时，距1785年瓦特改良蒸汽机首次用于棉纺织生产大约已过了40年（世界上第一台蒸汽机是在1776年发明的）。蒸汽机是第一次工业革命的火种，更重要的是，它是工业革命的象征，其地位正如电脑在信息革命中的地位。今天，几乎人人都认为，经济发展史上没有比信息革命来得更迅猛、影响更巨大的革命了。但大家似乎都忘了，工业革命发展的迅猛程度和影响程度丝毫不亚于信息革命。工业革命在很短的时间里，把绝大多数的制造程序机械化，并开始生产18世纪和19世纪初叶最重要的工业日用品——棉纺织品。摩尔定律认为：信息革命的基本要素——芯片的价格每隔18个月，会下跌50%。第一次工业革命中的机械化产品也是如此，18世纪开始后的50年中，棉纺织品价格下跌了90%，而与此同时，光是英国，棉纺织品的产量就至少增加了150倍。除了棉纺织品外，第一次工业革命几乎把其他所有主要产品，如纸张、玻璃、皮革和砖块的生产完全机械化了。除了消费产品以外，第一次工业革命同样提升了钢铁及铁制品生产的机械化程度和产量，并降低了成本和价格。到

拿破仑战争结束时，整个欧洲枪炮的生产也改用蒸汽驱动，速度比以前快了10~20倍，成本下降了2/3以上，与此同时，惠特尼将美国毛瑟枪的生产机械化，并创办了第一家批量生产毛瑟枪的工厂。

这四五十年也是工厂和“工人阶级”骤增的时期，但在19世纪20年代中期，工厂和工人的数量，即使在英国，也是少之又少的，根本没有什么统计意义。然而他们已经开始主宰人心（很快也开始主宰政治）。亚历山大·汉密尔顿早在其1791年的《制造业报告》中，就预言美国会成为一个工业化国家，而那时美国还没有工厂。10年后的1803年，法国经济学家赛伊认为，工业革命创造了“企业家”，改变了整个经济。

工业革命对社会的影响远远超过了对工厂和工人阶级的影响，正如历史学家保罗·约翰逊在1997年出版的《美国民族史》一书中指出的，正是以蒸汽机为动力的棉纺织工业的迅猛发展导致了奴隶制度在美国的再度复兴。这种曾被美国开国先贤断言早已灭绝的奴隶制度，居然随着榨棉机的改良卷土重来，而且声势高涨，形成了对低成本劳力的庞大需求，使得蓄奴成为美国那几十年内获利最高的行业。

工业革命对家庭也有重大冲击。长期以来，家庭一直是作为生产单位存在的。在过去的田间或工匠作坊里，丈夫、妻子和子女都是一起工作。而工厂，这个历史上首次出现的东西，却把工人和工作搬出了家庭，移进了工作场所。人们开始把家人丢在家里，不管他们是成年劳工的配偶，还是早期童工的父母都是如此。

的确，家庭危机并非始于第二次世界大战之后，它从工业革命就开始了。事实上，这是反对工业革命和工厂制度的人的老套忧虑（在所有描绘工作和家庭之间不断出现裂痕的书籍中，最优秀的著作当数狄更斯在1854年出版的小说《艰难时世》（Hard Times）。）

虽然有这么多影响，工业革命最初的50年，也只是把原有东西的生产全部机械化，让产量大大增加，成本大大降低，创造出消费者和消费产品，但产品本身是工业革命前就有的，和过去相比，新工厂制造的产品只有一个区别，即产品比较均衡统一，除了不如早年优秀工匠的作品之外，新产品的缺陷比任何人工产品的缺陷都要少。

最初这50年里，只有一个例外，那就是蒸汽轮船。自1807年罗伯特·富尔顿制造出第一艘蒸汽轮船之后的三四十年间，轮船都没有产生什么重大的影响。几乎到19世纪结束，海洋运输多半还是靠帆船，而不是轮船。

接着，到了1829年，铁路出现了，并史无前例地改变了我们的经济、社会和政治生活。

回想起来，我们很难想象为什么铁路的发明要花上这么长时间。其实，在铁路发明之前，我们早在矿井中使用了运煤窑车。照理，人们应该可以很容易想到在窑车前加装蒸汽机，这样车就不再需要人推或马拉。然而，铁路的发明并非源于矿井的窑车，而是在一个相当独立的环

境下发明出来的，而且其最初的目的不是要载货，相反地，在很长的一段时间里，铁路被认为仅仅是载人的工具。30年后，美国的铁路才成为运送货物的工具（事实上，直到19世纪七八十年代，英国工程师受聘为刚西化的日本铺设铁路时，还只是设计用来载人的，因此直到今天，日本的铁路仍然不适于载货）。在第一条铁路真正开始运营之前，很多事情的发生都是始料未及的。

最初的5年之中，西方掀起了有史以来最大的热潮——铺设铁路，这股热潮在欧洲持续了30年之久，期间还夹杂着经济史上最惊人的衰退，直到19世纪50年代末期为止，这时，大部分今天现有的铁路线都已完成。在美国，铁路热潮又延续了30年。至于其他地区，例如阿根廷、巴西、俄罗斯的亚洲部分和中国，这股热潮则一直延续到第一次世界大战。

铁路是工业革命中至关重要的革命因素，因为铁路不仅创造了新经济区域，也迅速改变了我所说的“心智地理”（mental geography），人类有史以来第一次真正拥有移动能力，第一次拓宽了一个平凡人的眼界。当时的人们立刻意识到人类心智出现的根本性转变。（女作家乔治·艾略特在1871年出版的小说《米德镇的春天》（Middlemarch）里的描绘，堪称是描述工业革命转型最好的著作，书中深刻记录了这种状况。）正如伟大的法国历史学家费尔南德·布罗代尔在他最后一本巨著《法兰西的特性》（The Identity of France，1986年出版）中指出的，正

是铁路使法国变成一个民族统一、文化统一的国家。在那之前，法国只是由众多自给自足的区域组合而成，仅靠政治维系在一起。至于铁路在创造美国西部中所担负的角色，在美国历史中已是一种常识。

程序化

从20世纪40年代中期第一台电脑问世至今，信息革命就像两个世纪以前的工业革命那样，仅仅改变了业已存在的作业方法。事实上，信息革命真正的影响根本不是以“信息”的形式表现出来，大家在40年前预测的信息对现今社会所造成的影响几乎没有发生过。例如，企业或政府进行重大决策的方式几乎没有任何改变。但是，信息革命确实改变了无数传统的作业方法。

钢琴调音软件把传统要花3个小时调音的方法变成只要花25分钟。薪水发放、库存管理、交货进度以及所有其他企业作业的例行程序，都有软件可以使用。画一幢大型建筑，例如监狱或医院的内部设施图，以前大约需要25个技术高超的绘图人员花50天的时间才能完成，而现在有了电脑程序，一位绘图人员只需几天的时间就能做好这份工作，而成本只有过去的一小部分。还有帮助大家报税、教导住院医师如何取出胆囊的软件。今天在线从事股票交易的人，所作所为跟20世纪20年代的股票交易人毫无二致，只是当时的人需要每天在股票交易所耗费多时，而现在已逐步程序化了，节省了大量的时间及成本。

信息革命对人们心理的冲击跟工业革命一样巨大，其中对儿童学习方式的冲击可能是最大的。今天的小孩从4岁开始，甚至更小的时候，就开始学习电脑，很快，他们就超过了比他们大的人，电脑是当今儿童

的玩具和学习工具。50年后的今天，我们很可能会断言，在20世纪的最后几年中，根本不存在什么“美国教育危机”，只是20世纪学校的教育方式和20世纪末期的儿童学习方式之间，有一个日渐分明的鸿沟。就像在16世纪的大学里也发生过同样的事情，当时印刷机和活字印刷已经发明了100年。

至于在工作方式方面，信息革命到现在为止，只是把原有的事情程序化了，唯一的例外就是光盘驱动器，它大约是20年前发明的，准备用全新的手段，呈现歌剧、大学课程以及文字作品。光盘驱动器也像蒸汽轮船一样没能有所作为。

电子商务的意义

电子商务在信息革命中的地位，就像铁路在工业革命中的地位一样，是史无前例的全新发展。而且电子商务像170年前的铁路一样，创造了新的热潮，迅速改变着当今的经济、社会和政治。

举例而言，美国中西部工业区有一家中型企业，是在20世纪20年代创立的，现在由创办者的孙子经营，该公司主要销售廉价餐具，供应给方圆100英里内的快餐店、学校、写字楼餐厅和医院，曾占据市场份额的60%左右。瓷器餐具很重，又容易破碎，因此廉价的瓷器餐具一向都在很小的范围内销售。后来，这家公司几乎在一夜之内，丧失了一半以上的市场，因为它的一个客户——某家医院餐厅有个人上网浏览时，发现一家欧洲制造商提供的产品品质显然比较好，价格比较低，而且用低价空运，几个月之内，该地区的主要顾客就全都投向这家欧洲厂商，似乎很少有人知道，也不在乎这些瓷器是从欧洲运来的。

在铁路创造的心智地理中，人类掌控了距离；而在电子商务创造的心智地理中，距离已经消失，只有一个经济体，一个市场。

这种情况说明，每家企业都必须具有全球竞争力，即使企业只在本地或地方市场中制造或销售产品，因为竞争不再是地区性竞争了。事实上，如今的竞争已经没有了疆界，每家公司的经营都必须转变成跨国经营方式。而传统的跨国企业很可能会过时，因为这些传统跨国企业在一

些不同地区进行生产和分销活动时，它实际上已经成为一家地方性公司。而在电子商务中，既没有地方性公司，也没有地域区隔。在哪里制造和销售，以及如何销售，将依旧是企业的重要决定，但再过20年，这些地域区隔的差异可能不再决定企业要做些什么、如何做以及在哪里做。

同时，我们仍不清楚，究竟电子商务能提供哪一类型的产品和服务，哪些产品和服务不适合采用电子商务。当新的流通渠道出现的时候，我们通常会做这样的分析。例如，为什么铁路改变了西方国家的心智和经济视野，但是对世界贸易和人员运输具有同样影响力的轮船却没有做到呢？为什么没有掀起所谓的“轮船热潮”？

同样，我们也不清楚，流通渠道最新的变化会对我们有什么影响。例如，从一家当地的杂货店变成超市，又从一家单一的超市变成连锁超市，再从连锁超市变成沃尔玛或其他折扣连锁超市等，我们要知道这一系列变化所带来的影响是什么。显而易见的是，向电子商务转变同样是一条可能的出路，但结果也难以预测。

举几个例子。25年前很多人相信几十年以后，我们可以通过电脑浏览自己想看的书籍，还可以将其下载并打印出来看，这就是光盘驱动器的最初想法。于是，许多报纸和杂志，纷纷建立在线报刊，这种现象不仅仅在美国，在其他国家也是如此。不过迄今为止，这种在线报纸能盈利的还是少之又少。不过，若是有人在20年前预测在线购书的前途，一

定会被别人笑掉大牙，但亚马逊和巴诺网上书店（B&N）却正在从事这样的业务，并将之推广到世界各地。我最新的一本书《21世纪的管理挑战》在1999年出版，美国版的第一张订单就来自亚马逊，订购者是一位来自阿根廷的读者。

再举一个例子，10年前，一家世界级汽车公司针对当时刚刚出现的互联网做了一次详细彻底的调查，研究互联网对汽车销售的影响。该公司断言，互联网将会成为二手车的主要流通渠道，而新车则不会通过这种网络渠道销售，因为顾客仍希望看到、摸到车子，还要试车。然而事实上，至少到现在为止，大部分的二手车不是通过互联网销售的，而是在二手车商行进行交易。而新车呢？除了豪华车之外，高达一半的新车却是通过互联网交易的，顾客在网上选好车子，经销商仅负责把汽车送到顾客家。这一点对本地汽车经销商的未来，对这个20世纪获利最高的行业来说又意味着什么？

再举一个例子，1998年和1999年美国股市狂热的时候，网上交易的人数与日俱增，而现在利用网上交易的人数却在渐渐下降。在美国，最主要的投资手段是共同基金，几年前，几乎一半的共同基金采用了网上交易，估计明年这个数字会降到35%，2005年则会降到20%，这点和10~15年前“所有人预测的”结果正好相反。

美国电子商务成长最快的领域，是迄今为止没有任何“商务”含义的领域，也就是管理与其他专业人才的流通领域。现在几乎有一半世界大

型企业是通过网站征求人才的。而大约有250万个管理者和专业人才（其中有2/3的人并不是工程师或电脑专业人才）把自己的履历表放在互联网上，并接受网上提供的就业机会，于是，网络创造了一个全新的劳力市场。

这又是电子商务的另一个重要影响。新的流通渠道改变了我们从前对顾客的定义：不仅改变了顾客的购买方式，也改变了顾客购买的东西，除此之外，还改变了顾客的行为、储蓄形态以及产业结构。简单地说，就是改变了整个经济。这种情形不仅在美国，也在其他工业国家及新兴市场出现，包括中国。

路德教、马基雅维里和鲑鱼

铁路引发的热潮延续了近100年，它使得工业革命变成既定事实。而19世纪八九十年代的蒸汽机技术催生了汽涡轮机，20世纪二三十年代又诞生了最后一批备受火车迷喜爱的大型蒸汽火车头。然而，这时候，蒸汽机技术以及制造业本身都不再是世界经济的核心所在了，世界经济完全转入了一个全新的领域，没有一种产业跟蒸汽或蒸汽机有关，这种现象几乎在铁路发明之后立即出现。最先出现的是19世纪30年代的电报和摄影术，紧跟着出现了光学和农业设备，全新的化肥工业是在19世纪30年代末期诞生的，并在很短的时间内改变了当时的农业。公共卫生逐渐成为核心的新兴行业，配合着检疫、疫苗接种、纯净饮用水的供应和下水道设施的完善，终于将城市变成了比农村更适合人居住的地方。与此同时，第一批麻醉药剂也出现了。

随之而来的是新的社会机构：现代邮政服务、日报、投资银行和商业银行，这些还只是其中的一小部分。它们没有一种与蒸汽机或整个工业革命的其他科技有多少相关性，但这些新兴产业和机构却在1850年以前成为发达国家经济的主宰。

再往前说，这一点很像印刷革命后的情形，印刷是使人类进入现代文明的第一次科技革命。古登堡经过多年的研究，在1455年完善了印刷机和活字印刷。之后的50年，印刷革命横扫欧洲，彻底改变了欧洲的经

济和人们的心智。不过，在头50年里出版的书籍，也就是所谓的“古版本”的内容和僧侣千百年来孜孜不倦、用手抄写的“手抄本”内容相同，都是些宗教书册和幸存下来的古代作品。这50年里，一共出版了大约7 000种书籍，35 000种版本，其中至少6 700种是传统书目。换句话说，发明印刷术之后的50年里，传统的信息和交流更加便利，成本也逐步低廉了。然后，大约在古登堡发明印刷术之后第60个年头，出现了路德教的德文圣经，成千上万的圣经以难以置信的低价立刻销售一空，它开启了一个新社会，也开启了新教运动。新教运动遍及了半个欧洲，并在随后的20年里，迫使天主教会自行改革。路德运用新的印刷技术，重振宗教，并使它成为个人生活乃至社会的中心，这一做法引发了半个世纪的宗教改革、宗教动乱和宗教战争。

几乎就在路德利用印刷术公开宣扬振兴基督教的同时，马基雅维里写成并在1513年出版了他的《君主论》。这是西方一千多年来第一本没有圣经语录，也没有古代作家引言的西方书籍。《君主论》立刻成为16世纪的“另类畅销书”，也成为当时最臭名昭著，同时也最具影响力的书籍。然后，在很短的时间内，就出现了众多纯粹世俗的、不受宗教约束的作品，包括我们今天称为文学的小说以及科学、历史、政治类书籍。不久，经济类书籍也出现了。之后没过多久，第一种纯粹世俗的艺术形式出现了，那就是现代剧在英国的兴起。全新的社会制度也出现了，包括耶稣会、西班牙步兵团以及现代海军，最后则出现了主权国家。从以上的印刷革命的历史来看，和300年后的工业革命，以及今天信息革命

的发展历程都是一模一样的。

未来将会有什么新产业和新体系出现，没人能预知，就像16世纪20年代的人没能预见到世俗文学的出现，更不用说世俗戏剧了；同样，19世纪20年代的人也无法预料到电报、公共卫生或摄影术的出现。

我想再次强调，有一件事情即使不能肯定，也可以说极有可能发生：那就是未来20年间，会出现很多新兴产业，而且几乎可以肯定的是，只有很少的新兴产业会源于信息科技、电脑、数据处理或互联网。历史已经指出了这一点，新兴产业已迅速出现，前面提过的生物科技以及养殖渔业即是一例。

25年前，鲑鱼还是一道难得的佳肴，当时的传统正餐仅有鸡肉和牛肉两种选择。今天，鲑鱼已经成为我们日常的消费品，只是我们传统菜单中的另一种选择。现在大部分的鲑鱼并不是从海里或河里捕捞的，而是在养殖场里喂养的。鳟鱼也是同样情形。显然，很多其他鱼类很快也会如此。例如，对我们来说，比目鱼在海鲜中的位置，就像猪肉在肉类中的位置一样重要，现在比目鱼也已经开始投入大规模生产了。毫无疑问，这会导致新鱼种的培育，就像羊、牛和鸡驯养后，促成新品种的出现一样。

可能有10多种其他科技的发展水平已经达到生物科技25年前的状况，也就是说，它们将促成新兴产业的出现。

还有一种新的服务将要诞生，那就是对抗外汇风险的保险，现在每家企业都是全球经济的一部分，它们对这种保险的需求，就像早期工业革命中需要对抗自然风险，例如火灾和水灾的保险一样迫切，传统的保险就是那时诞生的，现在外汇避险所需的一切知识都已完备，只是缺乏体制而已。

未来二三十年内，科技的变化可能比电脑出现后数十年的变化还要大，而且产业结构、经济领域，甚至整个社会形势都会出现更重大的变化。

绅士与科技人才

铁路发明后出现的新兴产业，在科技层面而言，跟蒸汽机或工业革命没有什么关联性，新兴产业不是蒸汽机的“骨肉”，而是蒸汽机“精神上的后代”，新兴产业之所以能出现，完全是因为工业革命所带来的人们心智的转变，这是一种接受，甚至热切接纳新发明和创新的一种精神和心态。

工业革命也造就了容纳新兴产业的社会价值观，最重要的是，工业革命造就了“科技人才”。

美国第一位重要的科技人才惠特尼，虽然在1793年发明了榨棉机，但他本人在很长时间里都没能得到社会的认可，也没得到相应的财富，而榨棉机和蒸汽机一样都是工业革命最具象征意义的产物。过了二三十年以后，自学成才的美国科技人员才成为美国的民族英雄，受到普遍尊敬，并得到了他们应有的财富和回报。发明电报的塞缪尔·莫尔斯应该是最先的例子，而托马斯·爱迪生则成为著名人物。在欧洲，商人长久以来都属于社会较低阶层，但是到了1830年或1840年，受过大学教育的工程师已经变成备受尊敬的“专业人士”。

到了19世纪50年代，英国逐渐丧失其经济优势，地位逐渐被其他国家所替代：首先是美国，然后是德国。但是普遍认为，其衰退的根本原因不在于经济或科技层面，而是社会因素。在经济上，尤其是金融方

面，英国在第一次世界大战前，一直维持强权地位；至于科技方面，英国也在整个19世纪保持领先：现代化学工业的第一种产品——合成染料就是在英国发明的，汽涡轮机也是如此。然而，英国社会并不接受科技人才。在英国，科技人才从来没能变成“绅士”，英国在印度创办了第一流的工程学校，但在英国本土几乎没有创立一所这类学校。虽然没有一个国家能像英国那样尊重“科学家”，整个19世纪，英国人在物理学方面都保持领先地位，从詹姆斯·克拉克·麦克斯韦、迈克尔·法拉第到欧内斯特·卢瑟福都是英国人，但科技人才在英国一直被视为“生意人”（例如狄更斯在1853年的小说《荒凉山庄》（Bleak House）中，就用极其轻蔑的口吻描绘了一个钢铁大亨）。

英国也没有培育出风险投资的环境。风险投资人愿意投资一些意想不到以及未经证实的领域。风险投资是法国人的发明，19世纪40年代，巴尔扎克在他不朽的巨著《人间喜剧》（La Comédie humaine）中就描绘了这群人。J.P.摩根则把风险投资体制引进了美国，同时商业银行也把这种体制引进了德国和日本。英国人虽然发明并发展了商业银行的功能来融通贸易，却一直没有行业融资的体制，直到第二次世界大战前，两位德国难民沃伯格和格伦费尔德来到伦敦，创立了企业银行。

贿赂知识工作者

如何防止美国成为21世纪的英国呢？我相信社会心态是最需要转变的。就像铁路发明后，人们的心态必须转变，认同“生意人”到“科技专才”或“工程师”的转变，承认他们在工业经济中领袖的地位。

我们所说的信息革命，其实是知识革命，计算机是这次革命的导火索。以几个世纪的经验为基础所研发的软件，通过对知识的应用，特别是通过系统逻辑分析，重新整合传统的工作。这里，计算机并不是关键，重要的是认知科学。这意味着若要在未来的经济和科技中保持领导地位，社会就必须承认并接受知识专业人才的价值，如果继续把他们当成传统的“员工”，就会像英国把科技专才当成生意人那样，那么相似的结果也会产生。

而今，我们正处在一个骑虎难下的尴尬局面中——既要继续维持传统的心态，把资金当成主要的资源，把投资人视为老板；同时又要贿赂知识工作者，给他们奖金和认股权，使他们有满足感，继续做我们的员工。但这种做法即使有效，也只对股市繁荣时的新兴产业奏效，就像互联网公司一直在做的那样。未来的主要产业会更像传统产业，成长缓慢而艰辛。

工业革命初期的棉纺、钢铁、铁路都是当时的热门产业，造就了许多暴发户和百万富翁。就像巴尔扎克小说里的风险投资家和狄更斯小说

里的钢铁大亨，会使一个地位极其卑微的仆人几年之内成为一位“产业领袖”。1830年以后出现的新兴产业也造就了许多百万富翁，但他们却要付出20年的辛苦、奋斗、失望、失败以及克勤克俭的生活。今后将要出现的新兴产业可能也会如此，生物科技产业的发展历程已经显现出这一点。

因此，贿赂这些知识工作者的手段根本行不通，因为这些产业中所依靠的关键人才，一定希望在经济上分享他们努力的成果，但经济上的成果即便成熟，大概也要花上很长的时间。在这种情况下，很可能在10年左右的时间里，以（短期内的）“股东价值”作为经营企业的首要目标和使命（即使不是唯一的目标和使命）会引起相反的效果。这些以知识为基础的新兴行业经营得好坏，慢慢要取决于这些行业如何吸引、维持和激励知识工作者。如果满足知识工作者的经济手段不再奏效的话，就必须靠满足他们的价值观来达成目的：给予他们社会的承认，把他们从下属变成管理者，从员工变成合伙人，而不仅仅是提供给这个员工丰厚的待遇。

[1999]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　互联网引爆的世界

这篇专访由《红鲱鱼杂志》（Red Herring）特约撰稿人马克·威廉斯负责，地点是德鲁克在加州克莱蒙特的办公室。本文是德鲁克根据采访人的初稿，亲自编辑并加以修改而成，刊登于2001年1月30日的《红鲱鱼杂志》。

您曾说过，给知识工作者认股权，等于是用货币贿赂他们，但货币在股市泡沫消退之后，价值就会减少。您认为这种方法是行不通的。

5年前，我告诉一些朋友和客户，我们在给知识工作者认股权方面有很多经验，特别是像我这样活了这么大岁数的人，见得多了。经济上的激励机制并不能防止员工离职，相反会促使他们离职，因为一旦他们拿到这种奖金或认股权，短期的经济利益就变成他们唯一的动力。

越常使用这种方法的企业，员工的流失率就越高。IBM的员工流失率曾经一度居世界之首！但现在已经不再是这样了。我还遇到了微软的离职员工，数目也多得惊人。进一步说，曾经离职率最高的两家公司——宝洁和IBM——其离职员工都喜爱过去曾经服务的公司，但是微软的离职员工却痛恨微软，因为他们觉得微软只给他们一样东西，那就是钞票，其他什么都没有。他们痛恨所有的风光都归于公司最上层，归于那个最顶尖的人，而员工却没能得到认可。而且他们觉得公司的价值取向完全是以金钱为导向的。员工认为自己是专业人士——或许不是科学

家，但却是应用科学家。因此他们的价值取向是不同的。

我最近跟一家高科技公司讨论，过去50年来，我看着这家公司从非常小的企业变成了一家大公司——年营业额达100亿美元的大公司。我在那里只停留了一天，但在我去之前，高级经理人已经开了两星期的会，讨论焦点是如何留住知识员工。虽然他们的公司不在硅谷，可是员工流失率已经高得吓人。在我们这次会面之前，他们已照我的建议，寻找已经离职的高级研究人员和技术人员，询问他们离开的理由，得到的答案是："每次无论我找你们当中的哪一位，你们所谈论的话题只有一个，就是股价。""我在中国跟3位我们公司的大客户在一起待了差不多6个星期的时间，回国后，我去找国际技术服务部门的主管，我在那儿坐了1小时，想跟他讨论我在中国看到的重大商机，但他只对我们的股票前一天跌了8个点感兴趣。"

这一点也不好笑。管理层越来越需要在关心员工的价值观以及关心短期财务绩效指标之间取得一种良好的平衡。即使股市表现良好，这种问题也不会消失。也许你觉得我的话像一个老财务，没错，我其实就是一个老财务。但我们相信，如果你发现股票交易量并不是靠买卖股票带来的，而是交易人短线炒作而造成的，那就表明股市已经失去控制。

我知道您曾经在伦敦做过投资银行家。

我63年前离开金融业，从此再也没有对金融业感兴趣。不过，任何

有点知识的人在6个月前就该知道，英特尔公司会陷入一段艰难时期，你必须在这段变化期投资，投资目标首先要有高风险，其次是需要等若干年的时间才能得到回报。任何对金融市场有些了解的人都明白这个道理，可是英特尔公司一宣布，股价立刻完蛋，这是个极不稳定的市场。

所以，您的意思是，公司不能再用认股权来激励知识工作者，是吗？

你应该听过这样一句名言吧？你雇用的不只是一双手，而是整个人。没错，你不能只雇一个人，总是要连他的配偶一起雇用，而配偶已经把认股权的钱花掉了。我不是在开玩笑，分红、认股权等诸如此类的东西是永远不能满足一个人的预期的。

您曾说过，重要的知识工作者必须成为真正的合伙人，而不仅仅是股东？

对，我和你谈的是我现在所做的研究，但对此我还需要进一步的研究才能定论。在很多情况下，把高级专业人才视为独立的承包商更恰当。

我们必须衡量知识工作者的生产力，那么我们如何来衡量呢？

首先要问作为下属的知识工作者3个问题：你有什么长处，能对工作做出什么贡献？公司对你应该有什么期望，要花多少时间？你在工作

上需要什么信息，你欠缺什么信息？

这点是我很多年以前学会的，当时我为世界上最大的一家制药公司做咨询。新任首席执行官希望每个部门主管说明自己的部门对公司能做出什么贡献。但研究部门的主管说："研究是无法来衡量的。"于是，我们和研究部门的人召开了几次会议，每次会议大约有11~13个左右的人参加。我问他们："回想一下过去的5年里，你们部门给公司带来了哪些不同的变化？未来的3年里你能为公司做出什么贡献？"假设研究部门发现了某种荷尔蒙的功能，这能改变我们对胰脏功能的了解，但这可能要经过20年才会转化为产品——甚至还不一定能转化为产品。在20世纪60年代初期，有很多重大的医药发现被弃之不用，就是因为这些贡献不适合这个市场，也不适合主管医师对公司的看法。我们必须改变这种做法，于是，我们让医师、营销以及生产部门的人共同参与，深入了解研究部门的状况，结果在五六年内，公司运用研究成果的比率提高了一倍。

美国医疗保健行业似乎陷入矛盾的困境之中，您对此有什么看法？

美国的医疗保健行业不比任何一个国家差，其他国家的医疗保健行业都破产了，而在美国它未来仍会成长，在20年内，美国的医疗保健和教育加起来，会占美国国民生产总值（GNP）40%，而它们现在至少已经占到了1/3。

此外，政府部门会把更多的服务外包，至于获得清扫街道合同的是营利机构还是非营利机构，都将不再有什么差别，因为这不属于市场经济范畴。如果允许我对贵杂志、目前的电子商务和企业对企业的电子商务发表个人意见，我会说，你们现在太注意商业层面了。我认为电子商务带来的最大影响，可能是在高等教育和医疗保健方面，它将使合理再造医疗保健行业成为可能。在目前的医疗保健需求中，80%的病人只需要一位执业护士适时将其转给某位医师，这一过程大致依托信息科技就可以解决。

我曾跟一些医院合作过，其中有些医院是附近方圆200英里内唯一的一家医院。我发现对这些医院而言，信息科技的作用真是大到让人难以置信的地步。以居民有34 000人的科罗拉多州大章克申为例，丹佛和盐湖城是附近两座规模较大的城市，各距离大章克申约200英里。现在大章克申医院可以通过信息技术引进两地的医疗技术诊断病人，这解决了小医院无法建立专科中心这一最基本的问题。

这是这家医院唯一的问题吗？就这个地区的人口来说，这家医院可能赚钱吗？

对大约100万人口来说，大章克申的医院应该算是最近的好医院。我跟25家这类医院合作过，它们多散布在西弗吉尼亚州到俄勒冈州。信息科技让这些医院可以和大城市的大学医院一样好。曾经有个病人有痉挛和晕眩的毛病，大章克申的医生说，这可能是甲状腺问题，让我们跟

盐湖城医院的人谈谈。盐湖城的专科医师诊断出是甲状腺的一个囊肿压迫到颈动脉，这位医生说："我处理过几个这样的病例，但我在丹佛市的同事更高明，用直升机把他送去那里。"3天后，这位病人就完成治疗回到了大章克申。

信息科技在医疗保险方面，已经造成神奇的冲击。至于教育方面，信息科技的冲击更大，不过，试图把普通的大学课程搬到互联网上，是错误的做法。马歇尔·麦克卢汉说得很对，媒体不仅控制传播方式，也控制传播的内容。在互联网上，你必须采用不同的方式。

怎么会这样？

你必须重新设计一切。首先，你必须保持学生的注意力，任何一位好老师都有一套探测系统以了解学生的反应，但在线教学没有这种系统；其次，你必须让学生做他们在大学课堂中不能做的事，也就是自由地来来去去。因此，从事在线教学时，你要把书本和课程的延续性、流动性结合在一起。最重要的是，你必须把课程放在一个环境中，大学提供了这种环境，在线课程也要提供背景、环境和参考工具。

在线教育在发展中国家的潜力如何？例如，印度政府已经开始推动一项计划，要在每个乡村装设一台连线个人电脑，作为教育之用。

我对巴西的教育是有看法的。20世纪50年代初期，杜鲁门总统派我到巴西游说当地政府运用新科技。我告诉他们，可以在5年内不花任何

成本就扫除文盲。但巴西的教师工会破坏了这项计划。我们其实在很久以前就有扫除文盲的科技。

我要指出一点，毛泽东政府的一个重大成就就是扫除中国的文盲，他靠的不是新科技，而是一种古老的办法，由识字的学生教下一批不识字的学生。很多国家的教师都会阻碍扫除文盲的计划，因为这威胁到他们独占教育的权力。让年纪较大的学生教导较小的学生是最快的方法，中国人就是这样做的。有史以来第一次，大部分的中国人都能听、能说普通话，国家统一不仅要靠文字，也要靠语言。虽然中国的识字率仍然只有70%，但是建国初期只有30%。

我们可以把新科技送到亚马逊河流域最偏远的村落，但我们会面对一些障碍：第一，教师的极力反对，他们认为自己遭到威胁；第二，不是每个发展中国家都支持教育，我曾在哥伦比亚工作，协助创设卡里市的山谷大学。我们在那些种植咖啡的小城镇碰到严重困难，因为当地父母希望小孩十一岁时就到田地里工作。

在印度，这也是个大问题。此外，学校是促成平等的力量。也正因为如此，在印度存在着严重的障碍，比如奥里萨邦，那里的上层阶级会激烈反对让下层阶级的儿童入学。

让我们回到医疗保健业吧，有些人坚持市场力量是灵丹妙药，可以治好美国医疗保健业所有弊病，对毫无赚钱机会的乡村医院来说，这点

是正确的吗？

不正确，市场力量不可能是医疗保健业弊病的灵丹妙药。我总是有什么说什么。我担任两个全国性大型医疗保健体系的顾问，在其中一家担任了50年，另一家则是30年。美国医疗保健体系情况特别恶劣的说法简直是胡说八道。所有的医疗保健业都在彻头彻尾的混乱中。这是因为，医疗保健业都以1900年的事实为基础，最差的要数德国或日本。我前面说过，医疗保健体系80%的需求都是例行问题，执业护士就能处理。但采用执业护士你要面对两个问题：第一，你要确保护士处理问题是在自己力所能及的范围内，因此，你强调她应该帮助患者找到所需的医学专家，而不是明哲保身；第二个问题是，执业护士没有任何权威来改变任何人的生活方式。3 000年来，我们已为医师建立了神秘感，医师和护士分别对你说要减掉15磅时，对你而言意义是不同的。

至于另外20%的医疗保健则需要现代医学。顺便提一下，我又要让你感到震惊了。从抗生素发明以来，医学的进步对寿命毫无影响，这些进步对一小群人来说是很神奇，但在统计上毫无意义。最大的变化在于劳动力，我出生时，95%的人都从事体力劳动，其中大部分都很危险，会让人衰弱。你听说过卡夫卡吗？

当然。

你知道他是伟大的作家吧？但卡夫卡也发明了安全帽。他在工厂检

查和工人赔偿方面是个重要人物。他是捷克共和国（第一次世界大战前，那里被称为波希米亚和摩拉维亚）负责工人赔偿和工厂安全部门的主管。我们的邻居凯珀博士，是奥地利负责工人赔偿和工厂安全事务的最高主管，卡夫卡是他的偶像。当卡夫卡因为肺结核病，在维也纳郊外行将就木的时候，我们的邻居每天早上5点起来，骑两小时的自行车，去看奄奄一息的卡夫卡，然后再赶火车去上班。卡夫卡去世后，大家才发现他也是作家，没有人比凯珀博士还震惊。我想，卡夫卡曾经得到1912年的美国安全大会金牌奖，就是因为他的安全帽提高了安全生产水平。现在的捷克共和国钢铁厂，每年因工死亡的人数首次降到25‰以下。”

您知道马萨诸塞州的蓝十字和蓝盾，为管理新英格兰250万人的保险事宜所雇的员工，跟加拿大为管理2 700万人的保险事宜雇用的员工一样多吗？

知道，不过这样说并不恰当，你是在比较……

比较苹果和橘子吗？

不，是苹果和水獭。加拿大的系统不管理医疗保健，它只支付固定的费率。美国医疗保险系统现在做的事，加拿大还没做，它们不告诉医生该做什么，只说你这样做，在安大略可以得到多少钱，在萨斯喀彻温省可以得到多少钱。蓝十字机构，尤其在马萨诸塞州，正设法变成医疗

管理机构，它们提供医疗保健，而不仅是支付医疗保险费用。加拿大的系统不管理医疗保健，它只管理成本。

美国的医疗保险会何去何从？

我这样说好了，如果我们听艾森豪威尔先生的话，他希望每个人都有大病医疗保险，我们就应该不会有医疗保险问题。你可能不知道，扼杀这个计划的是联合汽车工会。在20世纪50年代，工会仍然能够承诺的福利，是公司支付的医疗保险，根据艾森豪威尔的原则，每个人医疗费用的支出若超过个人应税所得的10%，政府会支付超出的部分，这样一来，医疗保险的问题就迎刃而解了。联合汽车工会在美国医疗协会的协助下，扼杀了这个计划。当然，有决定权的并非美国医疗协会，而是联合汽车工会。

您谈过人口结构的变化，说未来40年里，发达国家的老人会比较多，而发展中国家的年轻人会比较多。您是否担心，在老人主导的世界里，年轻人该怎么办？

这样说吧，除了美国之外，发达国家里的年轻人数目已经急剧减少。15~18年内，美国也会开始减少。从1700年以来，我们一直都对人口成长，特别是基层人口成长速度会超过最高点的情形心照不宣，因此目前这种状况可说是史无前例的，我们还不知道它的意义何在。

有些迹象可能具有指导意义。我们知道在中国的沿海城市，中产阶

级花在独生子女身上的钱，比过去花在4个小孩身上的钱还要多，这些孩子都被惯坏了。在美国也是这样，现在10岁小孩想要的东西，在我那一代简直不敢想象。

你也提到年轻人，在发达国家里，年轻人就是指移民而言，而非孩子，不论是南加州的墨西哥人、西班牙的尼日利亚人还是德国的乌克兰人，都是年轻人，这群人的平均年龄在18~28岁之间，他们在抚养方面代表大量的资本投资，他们没有获得足够的教育，我们不知道这意味着什么。也许他们是极为庞大的额外生产力量，同时也有特别庞大的额外教育支出需求，我们不知道，我们从来没有经历过这样的情形。

但是有一点可以预测，今天的青年文化不会永远持续下去。古人曾经说过：主流文化是由成长最快速的年龄层创造的，这个年龄层不会是年轻人。

今天我们用10美元就可以买到一只手表，比公司从前送给退休员工的钟表更可靠、更耐用。

汽车业不断改进设计，使汽车变得更安全，也更可靠。同样的趋势很明显，越来越多的产业受这种趋势主导。那么，公司将如何竞争？

我跟客户谈到一个简单的假设，你不能以制造业公司的身份生存下去，你必须变成以流通为基础的知识公司。在制造方面，你的确无法生产出有差异的产品。

汽车工业很有意思，汽车的相对价格和30年前相比，便宜了40%，然而，很多顾客已经改开运动车。若考虑到通货膨胀及知识的相对购买力，这些人支付的车价也许比30年前少不了多少。制造品的价格经过通货膨胀调整后，比肯尼迪时代下降了40%。但两种主要的知识产品，也就是教育与医疗保健的成本，却暴涨了3倍。事实上，制造品的相对购买力可能只有40年前的1/4。唯一的例外是汽车工业，它依靠购买较昂贵新车的顾客的补贴而生存。然而，虽然有大部分人买这种比较昂贵的新车，但他们开这些车子的时间也比以前长多了，这些车子只是短期利润中心。

长期又是如何呢？过去40%的美国买车族，每隔两年就买一部新车，现在，在我们学院高级管理课程教室外的停车场里，没有一部车的车龄低于5年。因此，汽车公司可以以制造业公司的身份继续生存下去，只是产品没有区别。不错，一个百分点的市场占有率不知到底值多少钱，然而你是从别人手中夺来的，而就整个汽车产业来说，没有一家公司可以赚更多的钱。

因此，你必须变成以数据库知识为基础的流通公司，这是个重大的变化，可以跟第一次世界大战后农业的变化相提并论。制造业产品的产量增加得很快，但其占国民生产总值的比率却很快地下降，就业人口也快速萎缩。制造业再也无法增加价值，价值来自知识和流通。

大萧条时期的美国，知识分子大都站在集体意识形态那边，只有您

力排众议，认为企业可以成为“组织和完成社会任务的地方”。但是，今天我们看到的一些事件，像西雅图的示威，仍然影响了很多人看待企业的态度，有什么东西可能改变这种情形？

我们不会推行世界性的自由贸易制度，制造业的衰退会迫使美国政府采取保护主义，就像第二次世界大战以后，农业和农场就业每下降1%，所有发达国家的农业补贴就增加2%。我认为，制造业也会发生同样的情况，我们在产品和服务方面不会变成自由市场，自由市场其实指的是信息的自由市场。在产品和服务方面，尤其是产品方面，保护主义会逐渐抬头，就业机会越少，保护主义就会越厉害。我们的农业已经历过这种情况，制造业的未来也是如此。

墨西哥新任总统福克斯说得很对，他认为，我们越快把墨西哥融入北美经济越好，你不可能期望根据昨天以出口为导向的发展思路，来发展目前的经济。墨西哥出生率的下降速度超过任何一个国家，达生育年龄的妇女从先前生四五个小孩，降至不到两个，10年内很可能会再降至不到一个，但是现在有数目极为庞大的人口年满20岁，他们都是20年前婴儿死亡率急剧下降、出生率很高的时候出生的。他们只有一个选择，是要在南加州当待遇低的工人，还是在墨西哥当待遇更低的工人？我认为，我们没有选择。

福克斯先生绝对正确，他认为北美地区就像欧洲的经济共同体，不仅在农业方面受到保护和高度补贴，制造业也逐渐变成这样。顺便说一

下，这对日本人来说是最大的威胁，因为目前还没有东亚经济区，一旦东亚经济区出现，中国就会握有主导地位。

因此，抗议全球化的人，其痛苦是有一点道理的。只是，他们抗议错了对象。美国过去30年之所以在各地推广自由贸易政策，是基于它在大多数地区都拥有竞争优势的前提。美国因其知识基础，的确拥有这种优势，但你不能把这点视为理所当然。我不会说美国已经受到威胁，但有充分的理由相信，其他地区会赶上来。

未来，你会看到地区性的保护主义，也会看到反全球化的压力日益增加。你到过印度尼西亚吗？所有控制污染的法律印度尼西亚一应俱全，但是那里的污染却严重到令人难以置信的地步，巴厘岛正遭受严重的污染，如果你出口污染，就会有更大的压力要你控制污染。

这些人是不是在寻找焦点？

到目前为止，这些抗议者还没有焦点，他们只是抗议体制，不管体制意味着什么。

美国经历了重大转变，从劳力密集型转向资本密集型。到目前为止，这种情况弥补了制造品损失的相对购买力，但它会延续多久，我不知道。

但是在世界各地，蓝领工人丧失了比收入还重要的东西：他们丧失

了地位，因此他们抗议全球化，他们认为全球化就代表就业机会流失。天啊，其实绝对不是这样！流失的就业机会少之又少，太少了，一点也不好笑！实际的情况是，国内的就业结构已经彻底改变。

我们会看到更多这一类的抗议，他们攻击的是昨天的目标，却被今天的痛苦击倒。

[2001]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　从电脑普及到信息普及

据我们所知，世界上第一届管理大会是由德国邮政总局组织召开的，时间是1882年，大会只邀请邮局的首席执行官参加，而大会的主题则是如何不畏惧电话。结果没人出席，受邀者都觉得受到了侮辱，他们完全不能接受自己还得使用电话的想法，因为当时只有下属员工才用电话。

20世纪60年代，当我和IBM一起共事，探讨如何让高层管理者习惯使用电脑的时候，我想到了刚才这个故事。当时我们当中某些人已经意识到，电脑并不只是某种新鲜时髦的玩意儿，而是会大幅改变，甚至从根本上改变产业结构和企业经营方式的工具。信息将会成为未来主要的生产力要素。

当时，IBM的董事长小沃森想到一个好点子，他认为我们应该召集所有的IBM首席执行官来开会，探讨如何进行“电脑普及”（Computer Literacy）。事实上，就是在那个时候，我们发明了“电脑普及”这个词。

然而，我立刻劝说小沃森放弃这个绝妙的点子，我告诉他德国邮政总局的故事：“你跟他们的处境相当，没有人会来参加，对他们来说，这太不可思议了。”

25或30年前，要举行这种会议是根本不可能的。而再过30年，举办这类会议又变得没有必要，因为今天首席执行官的位置将会由他们孙子辈的人来接管。

任何一个熟悉现在十一二岁小孩的人，都不会对我看望我的小女儿和外孙时所看到的情景感到惊讶。我外孙13岁，很优秀，现在已经不再沉迷于电脑了。他跟我说，电脑除了做平行处理很好之外，已经是小孩子的玩意儿了。但他还是挺关心电脑的，他告诉我："外公，老爸的电脑已经跟不上时代了。"

挺可笑的吧？我女婿是物理学教授，主管着美国最大的非军事电脑设施之一，应该说是如今最先进的电脑了。但我外孙说得没错。

等他们这一代长大，接替了我们的工作以后，我们就不会再谈什么电脑扫盲的问题了，就像我们不会再讨论怎样才不怕打电话一样，我5岁的外孙女就能打电话到世界各地去。

我外孙当然不是唯一通晓电脑的人，在美国，他这一代人全都精通电脑，这是美国领先世界其他国家的地方。在日本，"电脑普及"才刚刚开始，而在欧洲，则连听都没听过。我太太的侄儿和外甥住在德国，他们的小孩完全不懂电脑，虽然小孩的父母都是科学家，也都使用电脑，但是对他们来说，让十来岁的小孩熟悉电脑的想法，还是新奇得很呢。

即使我们在这方面领先于其他各国，我们其实也没有达到我们应该

达到的水平。为了自我保护，我们必须了解电脑，10~15年以后，我们不但会把了解电脑视为理所当然的事情，同时也会逐渐了解信息。

现在还很少有人能做到这点。

大部分的首席执行官仍然认为，收集首席执行官所需要的信息是首席信息官的工作，这显然是一个谬论。首席信息官只是一个制造工具的人，而首席执行官才是工具的使用者。

举例而言，我最近打算修理客厅里的老式沙发，这个沙发我三年前就该修理了。于是，我到五金店，问老板哪一种修家具的铁锤最合用。我不会问他我应不应该修理沙发，因为这是我该做的决定。我只找他买合适的工具，而他只负责把工具卖给我。

几年前我让人来我家安装传真机的时候，曾找来电话工人替我拉条新的线路，他很热心，四处看了看，然后对我说："你的传真机恐怕放错了地方，我认为放在那边会不太方便。为什么不放在这儿？我可以马上帮你拉条线到这儿来。"但是，他不会告诉我传真应该发给什么人，也不会告诉我传真的内容应该怎么写，这是我的工作，他的工作只是给我工具。

首席执行官必须承认，如果电脑只是一种工具，那么怎样使用工具的决定则需要使用者自己来下，他们必须学着承担"信息责任"。这就是说首席执行官要问自己：我工作中需要什么信息？应向谁索取？用什么

方式得到？应什么时候得到？还有，我应该给其他人什么信息？用什么形式传递？应该什么时候给他们？遗憾的是，大多数人还是期望首席信息官或者其他技术人员解答这些问题，这其实是行不通的。

我在克莱蒙特一个很小的研究生院里做着教学工作。大约12年前，我们想盖一栋电脑教学楼。我们击败了斯坦福大学和耶鲁大学，获得了大量企业捐款，因为我们在提案中这样写道："也许这所学校在10年后不会存在，如果我们做得不够好的话，那么这栋大楼的存在就没有必要了。但是，10年以后，还会有电脑工程师以及设计软件的人。到那时，电脑科学作为管理学院单独学科的时代将一去不复返。"

我们之所以能得到企业募捐，完全是因为我们的承诺：在10~15年后，我们就不必再花费这么多时间，来培养制造工具的技术人员。我们当然需要技术人员，但是使用工具的人会知道如何运用工具，制造工具仍然很重要，但却是一种纯粹技术性的工作。

所以，我们第一步就是要承担"信息责任"，也就是要问自己：为了完成目前的工作，我需要什么信息？信息以什么方式存在？这时，信息专家才可以告诉你：必须用这种方式而不能用那种方式来获取信息。其实，这个答案不是很重要，因为这是纯粹技术性的答案。而关键的问题是：我什么时候需要信息？从谁手中能得到信息？以及，还有哪些人需要我手头的信息？

我们正利用信息改造着现有的组织结构。现在首席执行官一谈到消除管理层级时，就会将信息看做是一种组织结构中至关重要的因素。在一个组织中，我们经常会发现，大部分的管理层根本不在管理，他们只是把组织里微弱的信号放大了，并在组织的最高层和基层之间传来传去。我想大部分首席执行官听说过信息理论的第一法则：每一次的传播都会使噪音加倍，信息减半。这也适用于大部分的管理层级。这群人既不管理任何人员，也不做任何决定，他们只会增加企业的噪音。如果我们将信息看做组织结构中至关重要的因素，就可以不需要这些管理层级。

可是这样就会产生更多严重问题，例如我们到哪里寻找晋升机会？将来只有少数公司的管理层级会超过两三层，首席执行官能接受“组织层级越多代表组织越不健康”的观念吗？这违反了一个基本规则，很少有人能够在二十六七岁前跻身管理层，你必须在一个职位上工作5年，不但要学习工作内容，同时也要证明自己的能力。当然你还必须足够年轻，才有希望在50岁之前被提拔为高级管理层。光是这样，你的公司就必须设有至少3个管理层级。

如果你把过去的通用汽车公司与现在的通用汽车公司做个比较，就会发现该公司已经精简了许多。通用以前有29个管理层级，这表示除非一个人能活到210岁，否则他是不可能被提拔到公司最高层的管理职位的，这显然仍是通用公司的问题之一。

晋升机会从哪里来？我们如何奖励和肯定员工？我们如何培养员工来承担更宽泛意义上的工作？

这些都是更大的挑战，我们还不知道问题的答案。我们只知道这会使我们付出比过去更多的钱。金钱会比过去重要得多：过去的30年里，我们经常用头衔来代替金钱，迅速提升员工的头衔，但薪水却增加得有限，这种时代已经结束了。

更重要的是程序的变化。当我们学会把信息当成一种工具后，就知道信息的用途是什么，我们需要什么信息，什么形式的信息，何时需要，从哪里得到之类的问题。当你一一检讨这些问题时，就会知道你需要的信息是什么，真正重要的信息的确不能从信息系统中得到，你的信息系统只能给你提供一些内部信息，但只看一家企业的内部信息是不会有成果的。

多年以前，我发明了“利润中心”这个名词，今天我对此惭愧之至，因为在一家企业内部，其实根本没有“利润中心”，只有“成本中心”。利润只能从外界取得，当顾客重复下订单的时候，当他的支票不会被银行退票的时候，你才有利润中心，如果不是这样，你就只有成本中心。

当我们谈及全球经济时，我希望没有人会认为全球经济是可以管理的。全球经济的确不能管理，因为里面没有信息。当然，如果你从事的是医院这一行，到哪里你都会认得医院。如果你空降在某个陌生的地

方，在山谷里摸索前进，看到了医院模样的建筑，你也会认出那是医院。我可以保证，即使是降落在内蒙古，你也会知道自己到了医院，你不会把它误认成学校或者餐厅什么的。

要是有人告诉我他在世界经济中运营，我会立刻卖掉这家公司的股票。你不可能在你一无所知的地方运营，因为我们根本没有任何信息。你不可能什么都知道，你只能知道你已经知道的那些，这就是为什么未来企业的焦点将会变得非常集中的缘故。

除非你拥有信息，否则多元化也是行不通。如果对来自大阪的竞争毫无预警消息，你就不可能拿下大阪。我们拥有的外界信息、市场信息和顾客信息都少之又少。很多人经过一番痛苦后才学到的教训是，流通渠道的变化比什么都要快，如果你等拿到报告后才行动，就太晚了。

科技本身就完美地证明了这一点。现在已经不是19世纪，也不是20世纪了。当年你可以这样认为：所有与行业有关的以及影响行业发展的科技，都是从本行业中衍生而来。

时间已经证明设立大型研究实验室的想法是站不住脚的，IBM的实验室也许会是最后一家，以后不会再有这样的实验室了。事实上，真正影响电脑和电脑行业的并不是从IBM实验室研究出来的成果。大多数从IBM实验室中得到的绝妙点子，都不能付诸于该公司的运营之中。贝尔实验室以及一些制药公司的实验室的情况都是如此。

科技已不再像19世纪那样，由一些相互之间毫不相干的、分别支持着自己独立学科的体系所构成。现在的科技相互关联，处在混沌之中。因此科技必将来自外界，然而我们却对行业以外一无所知。

例如，你们是一家制药厂，任何一种仪器或程序，例如心脏起搏器或心脏搭桥手术，都会让你们落入万劫不复的境地。虽然你可能拥有世界上最好的实验室，但你所处行业的变化不会来自你的实验室，因为你的实验室是以内部为中心的，你的信息系统也是如此。

事实上，我们正在靠单翼飞行，也就是靠内部信息这一只翅膀飞行。重大挑战不是取得更多或更好的内部信息，而是增加外界信息。

举个例子来说，大部分美国人相信自己国家有贸易逆差，其实他们都错了，却并不自知。18世纪早期，由于某个人物的灵光乍现，国际贸易平衡的观念出现了。但事实上，这个观念只限于商品贸易，报道的数字也仅限于商品贸易额。

虽然今天美国有商品贸易逆差，但美国同时也存在着巨大的服务业贸易顺差。官方的数字是，服务业贸易顺差是商品贸易逆差的2/3。实际数字应该比这个大得多，因为真正的服务业贸易额根本没有统计。

例如，美国大约有50万个外国留学生，每个学生至少带来15 000美元，因此美国从这些外国留学生手中，得到大约70~80亿美元的外汇收入，这笔账根本没有统计。我相信我们实际上，整体的商品与服务贸易

会有一个小小的顺差，但这个数字并没有统计，只存在于概念中。

我们的最大挑战还是在如何获取这类外界信息上，以便能做出最佳决策。这些信息就是有关国内市场、顾客和流通渠道的变化方式，有关科技与竞争等，因为所有这些变化都会使你丧失业务。心脏起搏器出现5年后，那些获利最高的强心剂在市场上消失了。而一直到市场消失之后，大家才反应过来。

我们需要外界信息，也必须学习外界信息。但是，这很复杂，因为大部分企业拥有两套信息系统，一套是以数据为中心构建而成，另一套的历史就悠久了，它是以会计系统为中心的。会计系统是一个有着500年历史的信息系统，而且情况十分糟糕。未来20年中，我们在信息科技上所看到的变化，比起在会计上看到的变化，根本就是小巫见大巫。

我们已经在制造业成本会计上，开始看到了一些变化。这种成本会计起源于20世纪20年代，而现在已经完全过时了。但是这种变化只发生在制造业上，并没有在服务业上显现。如今的制造业只占美国国民生产总值（GNP）的23%，就业人口的16%。这样看来，大多数行业中的会计系统并没有任何价值可言。

服务业的会计问题很简单：不管是百货公司、大学还是医院，我们知道有多少钱流进，多少钱流出，我们甚至知道钱流到哪里去了，但是我们无法在收入与支出之间建立合理的配比关系，没有人知道应该怎么

办。

现在数据系统和会计系统各自独立为政。我想，到了我的孙子这一辈，情况会有所改变。今天的首席执行官仍然依赖会计系统，我不知道有哪一家企业在做决策时是根据数据系统来进行的，每个人的决策都还是以会计系统为基础，虽然大多数人都知道该系统虚假粉饰的情况不胜枚举。

我们已经知道报表中的哪些地方可以相信，哪些不能相信。我们时常一不小心就掉入冰窟，已经知道如何避开那些陷阱。我们学会依赖现金流量表，因为任何一位会计系二年级的学生都可以做一个虚假的利润表出来。但到我们的孙子辈，大家就会对数据系统逐步熟悉起来，并且将这两个系统合并起来，至少能够结束这两个系统分立的现象。今天，这两个系统还不相通，我们在大学里仍分别在各自的系部教授这两门学科。

我们有会计部门，也有电脑部门，但彼此之间从不沟通。这两个部门一般都是由对信息一无所知的人担任管理职务。会计部门主管了解政府各项规定，而电脑主管是硬件工程师出身，但是两个人对信息都一无所知。

我们必须将这两个部门合并在一起，只是还不知道如何下手。我猜想未来的10年中，所有的大、中型企业，会将今天只有一个人负责的职

务，分担给两个人做。公司会有一位首席财务官，他不管理任何人，只管理资金，其中最重要的任务是外汇管理，今天的外汇管理已经很难，未来将会更困难。公司还将会有一位首席信息官，负责管理公司信息系统。这两个人公司同时都需要，而他们看待事物和业务的方式会极为不同。

不过，这两个人当中，没有一个人会去关注公司创造财富的能力，或是专注于公司明日的决策。两个人都只关注于已经发生的事情，而不是“未来可能发生什么”或者“我们能使什么发生”这类问题。

因此，我们必须让自己和公司通晓信息，这会是项艰巨的任务。这项任务要从个人开始，我们必须成为工具的使用者，我们要把信息当做完成特定任务的工具，现在还很少有人能做到这一点（能做到这一点的人一般不在企业界，而是在军界）。

我们第二项重要的任务是利用我们的数据处理能力来了解外界。现有的信息通常很贫乏，可靠性值得怀疑。唯一拥有这类可靠信息的是一些日本的大商社，它们拥有外界的信息（它们对巴西的了解令人惊讶），但是，这让它们花了将近40年的时间和巨额资金。

对大部分首席执行官而言，最重要的信息不是关于现有顾客的，而是关于非顾客的，后面这群人才是产生变化的力量。

我们来看一个濒危“物种”——美国的百货公司。没有人比这些百货

公司更了解它们的顾客了。一直到20世纪80年代，它们都努力保留自己的顾客，但它们却对自己非顾客的人群一无所知。虽然百货公司占有美国28%的零售市场，这是一个很庞大的份额，但同时也表示有72%的人不在百货公司消费。百货公司对这个人群并不了解，甚至可能根本不在意这个人群。因此，它们不知道新顾客，尤其是那些有钱的新顾客并不在百货公司消费。没有人知道原因，也没有人关心过。可怕的是，到20世纪80年代结束时，这些新顾客已经变成主要影响零售业的群体，开始左右美国人的消费方式，但是没有任何一位百货业人士看出这一点，因为他们一直在关心着自己的顾客，时间越长，他们对市场行情的掌握也就越少。我们必须开始注意收集来自外界的信息，因为真正的利润中心存在于外界。我们必须建立一个系统，可以迅速将这些外界信息传递给决策者。我们还必须把会计和数据处理系统整合为一，虽然现在没多少人有兴趣过问此事，虽然我们才刚刚起步。

如果你是个电脑盲，不要期望你组织里的人会尊敬你。你公司里的年轻人已把通晓电脑视为理所当然的事，他们期望上司至少也是如此。就像如果我告诉我5岁的外孙女，说我不会打电话，她也绝对不会尊敬我一样，她甚至不能相信我。

时代在改变，我们必须随着时代改变，我们已经有了进步，从拥有最低水准、最粗浅的电脑知识，进步到可以用电脑真正做些事情。在未来的岁月里，这种情形会更令人兴奋，也意味着更艰巨的挑战。

我们刚刚踏入一条湍急的河流之中。

[1998]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　电子商务是最重大的挑战

传统的跨国公司迟早会被电子商务所取代。电子商务可以通过网络销售产品，提供服务、修理、零件以及进行维护。它需要一种与传统跨国公司完全不同的组织、思维、高层管理以及对绩效的不同定义。的确，衡量绩效的方法也将会改变。

今天，在大多数的企业里，送货被认为只是一种企业的“支持”功能，是由普通办事员负责的日常例行工作，除非出了什么重大的差错，送货永远被视为最普通不过的事情。但是在电子商务中，送货会成为和别人产生差异的地方，变成重要的“核心竞争力”。送货的速度、质量和反应能力成为企业生存的决定性因素，即使对那些闻名遐迩的大品牌也是如此。可是现有的跨国公司还没有一家是根据这种需要来构建企业的，整体而言，根据这种需求来构建企业的也是寥寥无几，甚至很少有人想到这一点。

1829年铁路的发明使人类掌握了距离，这点可以说明为什么与工业革命时期其他任何一项发明相比，铁路对每个国家的经济和劳动力都造成了更大的影响。它改变了人类的思维、视野以及“心智地理”。

而电子商务比铁路更进了一步，它消除了距离。在电子商务中，卖方没有必要将自己的店铺设在某个特定的物理场所。事实上，顾客一般都不知道卖方在哪里，也不关心电子商务的卖方设在哪个地理位置。而

电子商务的卖方，像当今最大的网上书店亚马逊公司，同样不知道，也不关心订单是从何而来。

如果这种电子商务是电子信息交易，好比软件程序或一宗股票交易，那么就没有什么送货的问题。“产品”本身只是电脑记忆中的一个条目，产品在法律上存在，但实体上并不存在。（然而，这种电子交易本身有很大的税务问题，在进入2000年的时候，这将会让全世界的税务机关头痛不已。税务机关如果明智的话，会放弃这类税收，而不明智的税务机关则会制定出一些毫无意义的制度）。

如果购买的是书籍，送货也不会存在什么大问题。书籍很容易运送，价值和重量的比率也很高，而且可以轻易地穿越各国的边境和海关。但是拖拉机就不同了，如果将它送到顾客手中，既不能通过电子方式送货，也不能通过包裹邮递。

报纸和杂志之类的印刷品似乎也需要送货，至少到目前为止，所有尝试发行网络版、让用户在电脑屏幕上阅读或下载看的报纸媒体，都没有获得很大成功，订户还是希望将报纸送到家门口。

医疗会诊和检测越来越多地通过网络来实现，但实际上，与治疗相关的一切活动——从医师的检查到手术、开药和身体康复，都要到病人所在的地方进行。所有的售后服务，不论是有形产品，如机器或自行车的维修服务，还是银行贷款之类的无形服务，也都必须送到客户所在的

地方。

用电子邮件卖车

任何企业或机构如果能组织好送货，就可以在任何地理位置经营，而不必设立在某个特定的物理场所。

举个例子，今天美国成长最快的企业，是CarsDirect.com，它利用电子邮件销售新型客车。这家公司设在洛杉矶郊区，1999年1月才成立，而到当年7月份，它已经变成美国20家最大的汽车经销商之一，在美国40个州经营，每月卖出1 000辆汽车。这家公司之所以成功，并不是因为价格便宜，或是有特别高明的销售技巧。其实，在这些方面，汽车直销公司仍然远远落后于历史悠久、规模较大的在线汽车经销商，像Autobytel.com或微软的子公司CarPoint.com。汽车直销公司跟这些公司最大的不同，是它拥有独特的送货系统，它和全美1 100家各地传统经销商签约，负责将公司卖出的车交给当地的买主，保证了送货日期以及车辆的售后服务。

在企业对企业电子商务中，送货一样很重要，甚至可能更重要。而所有的迹象都表明，企业对企业电子商务的成长速度，会比电子零售商务的成长速度更快，尤其是在跨国交易方面。

有史以来，电子商务首次把销售和购买分开了。对企业来说，收到订单与货款之后，销售就算结束了；但是，只有将产品送到买方手中，

而且直到买主满意之后，购买才算结束。因此，从事电子商务必须实行中央集权制，但送货这部分却需要地方分权。送货必须彻底地方化，而且要注意细节和精准性。

就像电子商务把销售和购买分开一样，电子商务还把制造与销售分开了。在电子商务中，我们现在熟悉的“生产”会变成采购，任何从事电子商务的机构都绝对没有理由画地为牢，只销售和传播一家厂商的产品或品牌。

事实上，就像亚马逊网上书店和Cars Direct.com的例子一样，电子商务的强大优势正是可以为顾客提供全方位的产品，不管这些产品是由哪家公司制造的。而在传统企业结构中，销售仍被视为附属于生产的一种功能，其业务的安排也是如此，或者就像成本中心那样，只“销售自己制造的东西”。而未来电子商务公司会销售“所有能够送货的东西”。

[2000]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　新经济还未出现

本专访由Business 2.0杂志总编詹姆斯·戴利负责。采访地点是德鲁克在加州克莱蒙特的办公室。本文是德鲁克基于一些特定话题和采访者的提问亲自编辑而成，刊载于2000年8月12日的Business 2.0杂志上。

很多新的网络公司正在为了生存而挣扎，它们到底什么地方做错了？

我认为它们什么都没有做错，只是它们没有做对任何事情。那个只要声称自己是网络公司，就能够自动得到一大堆钱的时代，很可能已经过去了。这些网络创业公司中有很多其实根本就不是创业公司，它们只是股市中的赌徒。就算它们真有商业计划书，也只是为了它们的股票首次公开发售（IPO），或是想被人收购，而不是想要建立一个企业。今天企业管理者的贪欲让我感到相当震惊。

现在想要从这种混乱中抽身而退是否已经太迟？

可能吧。想要获得风险投资变得越来越困难。我曾经跟一位年纪较大的财务人员共事过，他跟我说，任何创业公司如果承诺在5年内赢利，都是说谎。但是，如果说任何创业公司都不可能在1年半的时间内创造正现金流，也是谎言。今天看起来这种说法可能太过传统了，有些网络创业公司要花很长时间才有利润，亚马逊公司就是典型的例子，这

一点我并不担心。但是，最后会有正现金流的网络创业公司却十分罕见，这根本就不是在办企业。

很多新创企业会辩称，它们只是在土地还便宜的时候购买土地，也就是说，它们今天会花很多钱争取“关注率”（mind-share），然后“关注率”才会变成“市场占有率”，最后则会变成未来的获利能力。

不错，但是你必须要靠大量的现金流来支持这种“关注率”。20世纪20年代的人，会用一模一样的话来辩解，只是当时还没有“关注率”，也没有“市场占有率”这些新名词，不过，当时的投机热潮中也有过同样的幻想和承诺。一般说来，真正的经营会发生在投机热潮的10年之后。现代经济中，第一个大规模的投机热潮是铁路。19世纪30年代，英国掀起了庞大的铁路投机热潮，结果造成了40年代初期很多大公司的倒闭，在这之后，人们才开始了真正的铁路建设。美国也出现过同样的情形，美国的铁路热潮开始于19世纪50年代，但是一直到南北战争之后，大家才开始认真建造横贯大陆的铁路，铁路业才开始真正获利。

您认为这种从产业出现到产业繁荣间隔10年的时间表现在还适用吗？您认为还要花上10年，才能看到新经济真正胜利者的出现吗？

对。任何新行业的新公司都必须承诺：你必须挣回你所花出去的每一分钱。但是，如果没有现金流，你就得依靠新投资资金的不断注入。如果你不能把你所谓的“关注率”转化为“市场占有率”，你就只能依靠股

市获利，而不是依靠经营获利了，而这样做的风险非常高，即使股市出现最小幅度的震荡，你都会受到特别严重的伤害。

如果这么多新的网络公司都是股市赌徒的话，那么地位稳固的传统行业又如何呢？大公司的在线业务的机会又如何呢？

包括我自己在内，我们都严重低估了这些传统行业中的大公司快速适应电子商务的能力，其实，在这方面，它们已经变成了领军人物。举个例子，4年前我告诉一家大型汽车公司，他们必须开展电子商务。他们很礼貌地听着，也就是说他们并没有用石头砸我，但我想他们肯定认为我是疯了。而现在，这家公司已经创立了网上商店，如今正在跟另外至少两家，很可能是四五家大型汽车公司合作，将这个网上商店推广成为全球竞拍市场，他们的步子迈得很快。不过，这也花了他们4年的时间，而且仍然只专注于自己的品牌，并不像其他网络公司那样进行多品牌的推广。我认为，网络公司和传统公司双方都还需要相互学习。

成为拥有多品牌的公司很重要吗？

至关重要。假若你是福特公司，你在网上就会只卖福特汽车给福特汽车经销商。但如果你是一家网络公司，你就会销售各种品牌，并为每一种品牌找到经销商，这样就使网络公司获得极大的优势。但这种优势只能持续很短的时间。我不知道现在有哪一家大型汽车公司，会认为自己的营销力量能使它成为所有品牌的经销商，尤其是经销数量不大的品

牌。据我所知，他们正在努力推进此事，再给他们半年时间吧，他们在这方面有严重的内部问题要处理，比如经销商的问题、内部人员的问题等，他们必须解决这些问题。

有没有评价网络公司成功的新标准？

这点恐怕超过了我所能回答的范围了，大大地超过了，我不觉得它跟传统的标准有什么不同。在股市评估方面，有一套古老但也很重要的标准，就是根据未来收益，评估股票的价值。这很有道理，一直很奏效，而将它应用于网络公司热潮中也很贴切，大家可以根据网络公司预期的资本收益来评估股价。尤其当公司债务的价值缩水时，预期的未来收益就会变得更为重要，这时地位稳固的企业（不一定只是大企业）会有很大的优势，因为它们的资金成本低得多。如果你的资金成本是根据惊人的股价上涨来计算，那么当预期收益骤减的时候，你的资金成本事实上会变得很高。话虽如此，我仍然相信我们迫切需要衡量公司成功的新标准。

那么我们需要什么标准呢？您评估网络公司价值时最重视哪些数字？

我的看法不重要，重要的是，潜在投资人会用不同的方式看待这些公司的价值，这一点是很清楚的。

您觉得未来的企业会是怎样的？

你要我评价哪个企业？哪一种企业？有趣的是，互联网对非营利机构的影响会远远超过对营利机构的影响，特别是对高等教育的影响尤为重大。你的基本资源成本，也就是脑力资源的成本迅速上升，已经变得十分昂贵。精通技术又有创新能力的人已经贵得让人难以置信，他们如果以独立工作者的身份，而不是替某家企业工作，就可以赚到想赚的大钱，不管公司给他什么样的认股权。

网络对高等教育的影响几乎可以肯定会远超过它对任何企业的影响。有史以来第一次，知识工作者的寿命会超过任何一家组织机构的寿命。今天你必须拥有很多知识，而且是高度专业化的知识。因此，高等教育的重心已经从年轻人的教育转移到了成年人的继续教育。企业采用的技术通常变化很慢，我的姓“德鲁克”（Drucker）是荷兰文，意思是“印刷工”，我的祖先从1510年左右至1750年，都在阿姆斯特丹当印刷工。在这整个期间里，他们不必学习任何新技术，因为在19世纪以前，印刷术的所有基本发明都已经在16世纪初完成了。苏格拉底曾当过石匠，如果他死而复生，到采石场工作，他只要花大约6个小时的时间，就能赶上当时的技术水平，这方面的工具和产品都没有什么太多的变化。

这种对继续教育需求的持续升温，会影响未来公司的结构吗？

应该会的。我们今天所知道的公司形式，已有120年的历史，再过25年，公司恐怕都不存在了。也许，它们在法律和财务上可以继续生

存，但是，在结构和经济上不会存在了。

今天的公司结构是以不同的管理层级组成的，这些管理层级大部分是信息中转站，和所有的中转站一样，信息每经过中转站一次，就会把信号消减一半。未来，管理层级会变得越来越少，负责传递信息的管理层级也必须变得很聪明。但是我们都知道，知识老化的速度相当快，未来30年中，成人职业继续教育会成为成长最快的产业，但这种教育也不是以传统的方式进行的。5年内，我们会把大部分的经理人管理课程放到网上，互联网可以结合课堂和书本的优点：看书时，你随时能翻回到第16页，但在课堂上却不能，不过在课堂会有身临其境的感觉，而网络将这两种优点都包括了。

很多年前，您制定出创新的“五要”和“三不”法则，今天如果再让您制定创新的法则，您会如何制定呢？

今天我们需要的组织是能够领导变革的组织，不只是一个创新的组织。5年前，有许多关于创造力的著作问世，但大部分的创造只是更系统的艰辛工作。15年前，每家公司都想成为一家创新公司，但除非你成为“变革的领导者”，否则你不会具有创新的心态。创新必须是一种系统性的工作方法，也是很难预测的。比如说，你的裤子上有拉链吧？

有，我看了。

不是扣子的吧？

不是。

如果你看看拉链发明的历史，就会发现这个发明完全不合乎逻辑。按照当时的想法，拉链根本不可能在服装行业取得成功。当初发明拉链，是为了在港口将装重物的袋子，比如装谷物的袋子，给封装起来。没有人想到要用在衣服上，但是市场的需求已经超越了发明者的预期。这种情形总是一再发生。拿破仑战争之后的第一场重大战役是1854年的克里米亚战争，这场战争死伤惨重，研制出能够在战场上使用的麻醉药变得相当重要。大家最先想到的是可卡因，理论上，可卡因不会使人上瘾，于是，大家都开始使用可卡因，甚至弗洛伊德都在用它。但是，事实上可卡因会让人上瘾，还必须戒掉。大约在1905年，一个德国人研制了第一种不会使人上瘾的麻醉剂，叫做新古柯碱（novocaine），发明者用了他人生中最后20年的时间，设法让大家使用它。结果，这东西被用在什么地方了？用在牙科上，发明者不会相信他的伟大发明居然用在补牙这般平凡的地方。所以我说，市场的需求和发明者的想象几乎是完全不同的。

所有的创新当中，符合创新者期望的不超过10%~15%，另外有15%、20%或30%就算不是失败，也没有成功。5年后，大家会说，这种东西是很好的专用产品，你知道这句话的意思吧？意思是你必须赔钱把你发明的东西送给人用。至于剩下的60%，充其量不过是脚注而已，根本不会引起人们的注意。时机也很重要，一种发明可能现在不成功，但

10年过后，别人做出类似的东西，稍做些修改，却大受欢迎。有时，策略比创新本身更重要，问题是，你很少再有第二次机会。

您认为组织应该参与到创造性破坏的过程中去吗？就像克莱顿M.克里斯滕森在《创新的两难》（The Innovator's Dilemma）中所描述的那样？

当然应该，但这种过程必须是持续不断的，且必须很有组织性。让我举一家曾经合作过的公司做例子，这家公司的规模相当大，在其专业领域里，是全球的领导者。在这家公司里，每隔3个月就有一群人，一些比较年轻的资历浅的人，但绝对不是同一批人，他们会坐下来研究公司一部分的产品、服务、流程或政策，然后提出这样一个问题：如果我们先前没有这样做，我们现在还会这样做吗？如果答案是否定的，问题就变成：我们现在应该怎么做？每隔四五年，这家公司就会有系统地放弃或修改其产品和流程，尤其是修改公司的服务，这是这家公司成长和赢利的秘诀。

一家公司应该有能力清除自己的垃圾。人体会自动这样做，但在企业中，就会碰到很大的阻力，抛弃不是这么容易就能做到的，且不要低估抛弃可能造成的影响，抛弃对员工和组织的心态都会造成很大的冲击。有时候，所谓的旧产品的“改良”可以使其变成新产品。我所知道的人和公司当中，就有70%的创新只是将既有产品稍加修改而成。我所知道的最好的例子，很可能是通用医疗电子公司的例子，这家公司是行业

的领袖，但该公司的产品并没有多少来自真正的创新，大部分来自改进。

您对微软的反垄断诉讼案有什么看法？

反垄断是美国律师的最爱，但是对我没有什么意义。任何垄断企业的确都会压制新进入者，但是我不怕垄断，因为所有垄断最后都会崩溃。希腊历史学家修昔底德早在1 000多年前就写道，霸权会扼杀自己，因为霸权总是会变得傲慢，总是会变得过于自大，总是会促使其他力量团结起来以对抗霸权，反对力量总会兴起，霸权自我摧毁的力量总是很大，它会变得具有防御性并且高傲自大，成为昨日的防御者，而最终毁灭了自己。因此，历史上具有垄断势力的组织都不会太长久。

对从前的垄断组织而言，最好的结果就是被拆分。如果反垄断没有迫使IBM放弃打孔卡，IBM绝对不会变成电脑巨人。洛克菲勒公司碰到的最美好的事情也是被拆分，洛克菲勒公司曾固守煤油业务，认为汽油只是一时的流行。标准石油公司被拆分的时候，公司已经开始走下坡路，之后的新公司，如德士古石油公司，转以日渐壮大的汽车市场为目标，公司呈跳跃式增长态势。5年后，洛克菲勒公司的财富是被拆分前的10倍。

因此，我认为微软公司能够碰到的最好事情，就是把公司拆分成几家。我想，比尔·盖茨不会同意我的说法，不过，当年洛克菲勒先生也

不同意我这种说法。

为了避免标准石油公司被拆分，洛克菲勒奋战到最后一分钟。美国电话电报公司也一直斗争到最后已经明显没有希望为止。IBM和老沃森也是如此。我跟老沃森很熟，不是把IBM变成大公司的小沃森，而是他父亲老沃森。他早在1929年就预见到电脑的前景，但是当他的打孔卡业务遭到威胁时，他却尽其一切力量想扼杀电脑。反垄断诉讼让他心爱的儿子有机会劝老头子收山，他们都是我的客户，也是我的朋友。

您写过一本有影响力的书，叫做《不连续的时代》（The Age of Discontinuity），在这个加速变化的时代，如果要您重写这本书，您要写些什么？

我不知道，这本书我已经有30年没看了，我从不看自己的旧书，我只写新书。但是我会更强调人口结构问题，更强调全球化，更强调互联网，尤其是企业对企业的电子商务。你无法预测新经济或新社会是什么样子，但是你可以看到某种趋势并预测到某些事情的发生。

过去的四五十年中，经济是主导力量，未来的二三十年中，社会问题会变成主导力量。老龄人口迅速增长，而年轻人口的逐渐萎缩现象表明将会出现社会问题。

由于制造业的进步，生产会呈指数增加，但制造业的就业机会正在消失，蓝领工人的就业机会，以及制造业占国民生产总值的比率也在下

降。第二次世界大战结束时，美国农业的劳动力仍占25%，产值占国民生产总值约20%左右，而现在已经降到3%~5%。制造业正在重蹈覆辙，只是可能不会下降得这么快，如果你把制造品的价格换算成固定币值，从1960年以后，制造产品的价格每年至少下降1%~2%。

在这个剧变的时代，如何才能成功地管理？

短期的诱惑力很大，却很危险。管理者必须学习的一件事，就是要在长、短期之间求得平衡，可是很少有人能学会这一点。通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇独特的成就，就是发展出一些工具，使他既可以注重短期的财务绩效，我这里说的短期不是6个月，而是3年，同时也强调长期的员工培养。你可以把这一点叫做“心智力量战略”（mind power strategy），这件事对通用电气公司来说相当容易，因为通用电气早在20世纪20年代时，就发展出健全的现代化财务战略，它也是在30年代最先发展出人力资源战略的公司，这一切都是通用电气的传统。韦尔奇将这类权衡，当成公司最重要的事务。我敢说，他每个月都拿到旗下167个事业部的月报表，但是他提前7年，就开始做人力资本投资。

如何把转变变成一种优势？

要注意每一种变化，深入观察每一扇变化之窗，并自问：这扇变化之窗可能是机会之窗吗？这种新东西是真正的变化，还是只是一时的流行？其中的差别很简单，变化是大家在做的事情，而一时的流行只是大

家谈论的事情。我有个老朋友，是一家大公司的重要人物，他被人指责为从不改变任何事情，他的公司生意兴隆、非常成功。他曾说，买一本谈论变化的书籍，远比改变任何事情便宜多了。你也必须自问，这种转变、这种变化是机会还是威胁，如果你一开始就把变化当做威胁，你就不会创新。不要只因为什么东西不在你的计划之内，就排斥这种东西。意外经常是创新最好的来源。

要记住这一点，对特定企业来说，很多转变可能毫无意义，但对其他企业来说，可能有极其特别的意义，而对我们来说，又完全没有意义。这些转变不会改变我们的市场、顾客以及科技，甚至大部分都只是别人在研讨会上讨论的东西，并不适合我们使用。我可能看到一些相关报道，如果很有趣，我就会在上面贴上一张便笺纸，叫我的员工去研读它，并深入讨论，而我会记住它。或许五年后，我会因此而做些什么，这份报告成为我工具箱里的一部分。你得注意每一扇变化的窗户。

您认为在互联网上做生意的前景如何？

我认为现在预测电子商务的未来还为时太早，你永远不知道新的流通渠道会如何变化，流通的东西是什么，以及顾客的认知价值会怎么转变。电子商务只需在全部消费者业务中，占到小小的一部分（当然也可能占到相当大的一部分），就足以对现有的流通渠道产生深远的影响，迫使现有的流通渠道进行迅速改变。

我认为很可能出现这样一种体系：就是利用电子商务进行销售，然后在实地交货。这种情形已经在日本迅速发展，伊藤洋华堂（Ito-Yokado）大概是今天世界上最大的零售商，其拥有的企业包括在日本的10 000家7-11便利店，它们逐步跟各式各样的供应商建立往来，发展一种顾客在线购买，并到最近的7-11便利店提货的模式。因为，电子商务的核心问题就是交货。

交货必须在当地进行。如果你卖的是书，这一点很容易就能做到。书籍的价值重量比很高，除了钻石之外，几乎没有一种商品像书籍的比率这么高。书籍很容易运送，虽然可能损坏，其实却相当牢固。世界各地的书籍运送成本都被人为压得很低，所以邮局得到一大笔补贴。在美国，邮局寄书的成本可能是收费的4倍之多。因此，书籍很容易运送，但是拖拉机就没有这么容易了，容易腐烂的商品更是不可能做到了。所以我说以后很可能出现这样一种体系，进行在线销售，却在实地交货。日本7-11的在线交货系统已经占这家便利店销售额的40%之多，7-11不必花任何成本就可以得到小部分佣金，所以，我认为这可能是发展的趋势之一。其他变化的影响也会很深远。销售、制造和交货第一次被分离了。权力中心转移到流通业手中已经有50年了，而现在这种情形会加速扩大下去。有多少制造业的工厂会生存下来？不会很多。到目前为止，流通业已经滥用了这种权力，流通业者已经拥有品牌，反观大型制造业公司，在消费者心中拥有真正有力量的品牌的公司却寥寥无几。

至于其他方面，产品的设计、制造、营销和服务会变成不同的企业，这些企业很可能受控于一个财务体系之中，但基本上，会被当做不同的企业来经营。福特汽车公司曾被视为制造业公司，但是它们如今制造的东西很少，它们只是组装，这点完全背离了大规模生产的概念，因此，影响是深远而长久的。我们刚刚开始了解这一切所代表的意义。

[2000]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　新千年的首席执行官

记得几年前大家纷纷讨论“取消管理层级”。我们似乎应该变成一群快乐的船员，在公司这条船上同舟共济。但是到目前为止，这种提议并没有成为现实，而且短期内也不会实现，原因很简单：首先，当这条船要沉下去的时候，你不会召开民主会议，你必须下命令。需要有一个人站出来说：“别害怕，就这么办。”若没有决策者，你就永远做不了决策。此外，无论从科技、经济还是社会而言，我们的企业都在变得越来越复杂，我们比以前更需要知道谁才是最后的决策者。因此，我不想讨论高层管理的消失和削弱，我想把焦点放在他们所面临的新挑战上。

如果研究一下今后15年左右首席执行官的职位，可以看出五个极为显著的特点，这五点息息相关，却也彼此独立。这五个要点是什么？对我们的管理者又会产生什么具体影响呢？

公司治理的改变

有一点我可以肯定，就是15年后，公司的治理方式会和现在大不一样。我敢这么肯定，是因为我在企业的股东结构中看到了根本变化，而这种情形必然会与公司治理一脉相承。

今天，财务指标已成为决定股东利益的最终考量，在发达国家尤其如此。举例而言，美国人口正在逐渐老化，因此，担心未来财力来源的

人会越来越多，这更加剧了对养老基金的重视：养老基金的投资方式、投资种类等就会成为重要的问题，并影响企业的股东结构和关键要点。所以，我认为，机构投资人成为决定性的股东已是一个不争的事实。

这对公司治理意味着什么？对首席执行官又意味着什么呢？未来，公司会面临的一个重大挑战，就是对这些新股东的教育问题。我曾经说过，很多新股东都是做金融出身。我曾是一个证券分析师，以我的经验，要让一个做金融的人了解企业运作，几乎是不可能的事。我不是开玩笑，做金融的人不必在两种经常对立的因素间谋取平衡，不必处理短期还是长期、延续还是变化、改善今天还是创造明天之类的对立问题。而企业的领导者却在每天斟酌这些问题，知道其中包含了多少挣扎和斗争。做金融的人很难理解这一点。当然这些新股东也有他们自己要处理的问题和压力，美国养老金制度及公司利润的增长，只是其中的部分问题而已。

未来首席执行官最重要的工作之一，是思考自己的企业与新股东之间的关系，并在两者之间谋求一个合理的平衡点。一个对谋求企业平衡点富有经验的管理者，通常会对他们要做的事情，有一种非常好的感觉——即使这些工作十分艰巨，即使他们有可能会出错。最严重的错误莫过于设法回避公司治理的问题，我知道有很多人都设法逃避这个问题，他们躲在错误的护身符之后，也就是躲在“我们是为了股东的短期利益在经营这个公司”的说法之后。

我认为这种情况应该结束了，今天的公司领导者必须接受一个事实——昨天道琼斯工业指数表现的股东利益，并不是他们经营公司的宗旨。未来15年里，需要直面和改变的问题不仅仅是公司治理，还包括相关的观念和手段，也不仅仅是美国面对以上的问题。今天，没有任何国家可以宣称，自己在公司治理方面已经取得成功。德国的公司治理不见得高明，日本的公司治理也不见得奏效，如今世界各国的股东结构都出现了根本性的、激烈的和持久的变化。

很多管理者已经开始处理公司治理问题，他们发现这并不容易，但也不是无法完成的任务。而还没有面对这个问题的管理者，会在未来10年中发现，他们只能面对这个挑战，别无其他选择。

处理信息的新方法

我们无数次听过这种说法，我们生活在信息革命之中，的确如此。40年前，电脑刚刚诞生的时候，大部分人认为它只是速度非常快的计算器。很少有人将电脑当回事，将它看成是信息处理的一种新方法。但是，现在我们相信，再过二三十年，它会改变我们经营企业的方式。

但是到目前为止，除了军方之外，我们处理信息的新能力对我们经营企业的方式，几乎没有任何影响。而所谓的重大影响，其实只表现在我们运作的方法有所改变。

举两个例子，我的孙子刚实习完，他是学建筑的。他最近拿一种软件给我看，他用这种软件来完成自己的毕业论文，也就是为一家大型建筑公司做一个项目，这家公司正在投标为一个新监狱设计取暖、灯光和水电工程。孙子拿给我看的软件，可以瞬间做完过去要好几百人做的工作。同时，在医学院里，虚拟实境的技术（virtual reality presentations）为外科医师的训练提供了全新且有效的方法。过去，年轻的外科医学院学生要到他们成为住院医师的最后一年，才能进入手术室观摩手术。在此之前，他们只能看到手术者的后背。而今天的外科医学院学生可以靠虚拟实境技术进行训练，而不会危及病人，这一点非常重要。

对企业界来说，信息科技所造成的影响也是很显著的。但是到目前为止，影响只表现在公司硬件设施中，却没有表现在对战略和创新之类

无形因素的影响上。因此，对首席执行官而言，处理信息的新方法对他如何做决策的影响甚微。这种情形将来必须要改变。

我们以大多数首席执行官都熟悉的两个职位为例。今天每家公司都有首席财务官，公司整个会计部门要向他汇报，这是我们最古老的信息系统。在很多方面，会计都已经过时，但企业仍旧还使用它，因为这是他们了解和熟悉的东西。同样地，很多公司都有一位首席信息官，负责管理信息系统，这通常是一套极为昂贵的电脑系统。

但这两位主管没有一个懂得什么是信息，他们只知道数据。而在15年后，这两位主管都接受一个人管理，两种工作也会不同。会计自20世纪20年代以来已经出现了很多实质性的变化：出现了作业会计以及经济链会计（economic-chain accounting）等。我们正在改变基本的数据记录方式，以便适应目前的经济现状——一些设立会计学时根本没有遇到过的状况。同时，我们正在设法将会计与我们的数据处理能力合二为一，于是你会拥有一套看起来完全不同的信息系统，而这套系统并不能提供首席执行官最迫切需要的信息，即与企业外部状况有关的信息。

在我的职业生涯中，犯过的最大错误之一，就是在1945年左右发明了“利润中心”这个名词。其实，企业内部只有成本中心，唯一的利润中心是支票没有被银行退票的顾客。我们对外界了解得少之又少。即使你的公司是某个产业中的领头羊，大部分购买该产品或服务的人，也并不是你的客户。举例而言，如果你占有30%的市场，你就算是产业巨人

了，但这同时也表明，70%的顾客并不购买你的产品或服务，而我们对他们一无所知。

这些“非顾客”特别重要，因为他们代表一种信息来源，是帮助你评估影响你产业变化的尺度。为什么会这样呢？如果你看看过去40年内重要的产业变化，就会发现所有变化都是在现有市场、产品或科技以外发生的，无论从事哪一行，高管人员都必须将精力花在研究公司以外的地方。毋庸置疑，要认识非顾客并不容易，但这是你扩大知识的唯一方法。我知道一家在日本极为成功的企业，他们主张在与日本人接触之前，得先好好研究日本历史。身为美国人，我们极为幸运，因为我们拥有多元文化，我们应该好好利用这个优势。

在19世纪，你可以很自然地认为不同的产业会孕育出不同的技术，而且这些不同的产业技术，永远不会有融合的那一天。从1869年的德国西门子公司实验室建立开始，这个假设是所有产业大型实验室创立的前提。但它现在已经行不通了，现在科技时时刻刻都会融合，实验室的生产力不再是成功的前提保障。过去30年里，贝尔实验室的生产力比历史上任何时候都高，但是成效如何？这段时间里，有多少重大的科技突破，是从那里出来的呢？

毫无疑问，企业必须了解自己势力范围之外发生的事情，但是到目前为止，几乎没有任何这方面的信息，即使有，也顶多是趣闻轶事。我们才刚刚开始学习如何量化这类信息，到现在为止，每次有人宣称做到

上述这点，我就知道这个人是自不量力。

命令与控制

与这一点密切相关的还有一个因素，就是能以传统方式完成的工作越来越少。过去，公司（尤其是大公司）会设法在自己明确的势力范围内，控制自己需要的一切，完成所有任务。我对这种变化不一定感到高兴：现在大家大谈消除命令和控制，没有了命令和控制，用什么取而代之？但是我们看到，越来越多的公司跟承包商和临时人员合作，合资企业的数目增加，外包业务成长，各种各样的联系都在增加。为一家公司工作的人，很可能不是该公司的员工，我听过这样一个预测：在未来的几年内，为组织工作的人中，包括为政府工作的人在内，不隶属于组织的员工人数会远远超过隶属于组织的员工人数。

专家以及管理顾问的爆炸性成长是出现这种情况的一个征兆。我曾经答应为《哈佛商业评论》写一篇关于管理顾问的文章，一本用户指南（首席执行官迫切需要这样的东西），可是我写不出来。外面发生的事情实在太多了，在我看来，这种现象代表我们需要投入的因素中，有越来越多不是来自我们所能控制的人员或组织，而是来自跟我们只是有某种关系的人员或组织，他们是伙伴，是我们不能命令的人。

合资企业中成功的参与者都懂得：一位伙伴不能“命令”另外一位伙伴。与伙伴工作基本上是营销工作，这意味着我们要问这样的问题：对方的价值观、目标和期望是什么？但是，有时候要完成工作，命令是至

关重要的。未来的首席执行官必须了解何时该下命令，何时该当伙伴，这一点并非没有先例。J.P.摩根创立了一个由12人组成的合伙机构，然而，他仍然知道什么时候要承担领导的角色，但是，这样做决非易事。

知识工作者崛起

发达国家未来会拥有的唯一优势是什么？我们从两次世界大战得到的启示，一部分也来自我们的实际经验，就是如何在一夜之间把人员训练好。

朝鲜战争结束后不久，我被派到韩国，韩国遭到的破坏比德国或日本在第二次世界大战期间遭到的破坏还要厉害。更糟糕的是，在朝鲜战争前50年，日本人不准韩国有任何高等教育，不过，由于适当的支持和训练，在不到10年的时间内，纯粹农村的原始劳动力，就变成生产力颇高的劳动力。

你不能再依靠知识的竞争优势，技术传播的速度快得惊人，未来三四十年内，美国拥有的唯一真正优势将是能大量供应知识工作者，这大概是一种不容易在一夜之间创造的优势。美国有1 200万名大学生。在中国，顶尖的学生受过良好的训练，但是在12亿人口中，只有150万名大学生，如果美国拥有同样的比例，我们应该只有25万名大学生。我们现在可能会认为美国的大学生太多了，尤其是法学院的学生，但是知识工作和知识工作者的生产力是显而易见的，问题是我们还没有着手研究这些挑战。

今天知识工作者的生产力很可能不如过去，因为他们的日程表上排满了与其专业技能无关的活动。全世界最训练有素的人员就是美国的护

士。可是，每次我们研究护士的工作，就发现他们80%的时间都花在那些非专业的事情上。他们花时间填写那些显然任何人都不需要的报表，没有人知道这些报表的用途，但还是得填，而这种工作就落在护士身上。在百货公司里，售货员70%~80%的时间，不是用来服务顾客，而是服侍电脑。今后20年，如何提高知识工作者的生产力，是我们必须认真面对的挑战。

对于体力工作，我们首先要问："你怎么做这份工作？"因为，你只是自然而然地去做这份工作。而对知识工作，你首先要问的是："你做什么工作？你应该怎么做？"如果我们想维持我们的竞争优势，回答这些问题至关重要，实物资源不能再提供多少优势，技能也不行，只有知识工作者的生产力才能造成显著的差别，但现在，这种生产力还相当低。

整合为一

这一切都意味着什么？首先，这意味着首席执行官必须明确界定公司的“结果”。这意味着首席执行官必须明确知道，何时要推进，何时要抽身，何时应该放弃一些东西，未来的领导不能靠魅力来领导，他们必须理清这些基本问题，以便使员工能够发挥生产力。

理清这些基本问题是相当大的挑战，尤其是考虑到变化的速度、新劳动力的期望以及世界经济的竞争日渐激烈。但这之所以是相当大的挑战，也是因为首席执行官不能再制定出一种政策，然后期望这种政策能够支持你很多年。有些公司像通用汽车、美国电话电报和西尔斯百货，就曾靠着长期的重大政策，缔造成功。但这些公司是例外，过去，10年变化一次是很普通的，现在的变化太快了，以后每三四年就出现一次转变，可能会变得更常见。

首席执行官的工作会逐渐变得很复杂，非常像我所知道的世界上最复杂的工作——管理歌剧演出。你有一些明星，但你不能命令他们，你有一些配角演员和交响乐团，你还有幕后工作的人和观众，每一组人都完全不一样。但歌剧指挥拥有乐谱，每个人都有同样的乐谱，你必须把各种不同的人整合在一起，创造你希望得到的结果。这就是了解未来的关键。首席执行官的工作不是变得比较不重要，也不是变得比较重要，而是不同的情况，其重要性各不相同罢了。首席执行官不是要避免发号

施令，而是要知道应该什么时候下命令，应该什么时候以伙伴的态度对待别人。我可以向你保证，财务目标的重要性不会降低，恰恰相反，人口结构告诉我们，财务目标会变得更重要，但你必须知道，如何把财务目标同建立与维持企业的需求整合为一。

[1997]

第二部分

Managing in the Next Society

商机

第7章　创业者与创新
第8章　他们是人，不是雇员
第9章　金融服务：不创新就灭亡
第10章　超越资本主义

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　创业者与创新

这篇专访由Inc.杂志总编辑乔治·金德伦负责撰稿，采访地点是德鲁克在加州克莱蒙特的办公室。本文是德鲁克根据一些特定主题和采访人的撰稿自行编辑而成，文章刊载于1996年Inc.杂志的特刊中。

您认为美国人是创业精神的最好实践者吗？在这点上，我们是不是遥遥领先于其他国家？

当然不是。这根本是一种错觉，很危险的错觉！我们连第二名都够不上。美国新企业的数目和破产的新企业的数目也许可以说是世界第一，但仅此而已。

那么，谁是第一名呢？

当然是韩国了。韩国在40年前还没有工业。日本人在统治韩国的几十年中，不允许韩国拥有工业，也不允许韩国人接受高等教育，所以当时的韩国实际上没有受过教育的人。朝鲜战争结束时，韩国遭到了彻底的毁坏。但是现在，韩国有20多个世界级的产业，而且在造船和某些其他领域上，保持着领先地位。

如果韩国是第一，美国又不是第二，那谁是第二呢？

是中国台湾地区，它和韩国相差无几。中国台湾地区在1950年和韩

国一样也处于前工业时期，而今它在包括芯片等在内的一些高科技领域上，已经是世界的领头羊。不要忘记中国人，他们在太平洋的两岸一直不断地创业。

好吧，那么我们作为第三名也还是挺难能可贵的，不是吗？

美国在这方面还不如日本和德国。日本拥有比我们更多的世界级企业，而这些企业40年前要么还不存在，要么就还只是家庭工厂，像索尼、本田、雅马哈、京瓷、松下等。

德国从第二次世界大战的灰烬中崛起，到今天成为世界第三大经济体，人均产品出口总额居世界第一，这完全要归功于创业精神的遍地开花，使得成百上千的新旧作坊，变成了世界级的制造商和产业领头羊。

德国贝塔斯曼传媒集团就是一个很好的例子。该集团是世界上最大的传媒公司之一，现在40个国家经营着业务。但在1946年，当公司创办人的曾孙莱因哈德·莫恩刚从战俘营里被放出来的时候，贝塔斯曼还只是小镇上的一个图书出版商，专门出版宗教小册子。

您刚才说，美国的创业精神世界领先只是一种错觉，而且很危险，原因何在呢？

我们这种创业精神的优越感根本就是个错误，不仅如此，这种优越感还会让我们产生自以为是的情绪，这种情绪是很危险的。这种情形跟

20世纪70年代初我们对管理的自以为是并无二致。当时我们相信美国的管理是最棒的，日本人围着我们转，想学习大规模生产和客户服务的管理经验。

我担心我们对自己的创业精神和创新的自满情绪，会让我们重蹈覆辙，不仅被日本人打败，也会被韩国人打败。

为什么会这样呢？

在美国，我们大多数人仍认为创业精神只是有些好的点子，而创新大多是技术层面的研发工作。其实，我们知道创业精神是一种训练，一种相当严格的训练；创新不是技术层面而是经济层面的工作。创业精神造就了新企业，这并不是什么新闻。事实上，这就是爱迪生在一个多世纪以前成功的原因。但我认为，美国企业除了少数公司，例如默克公司、英特尔公司和花旗银行等以外，其他公司似乎仍认为创新只是“灵光乍现”，而不是有系统、有组织的严格训练。

日本人所做的是一种有组织的创新，韩国人也是。他们将那些最聪明的人组织起来，系统地应用创新训练来识别商机，并将其发展成新企业。

这种训练有什么关键要素吗？

创新需要我们有系统地识别业务中已经发生的变化，包括人口、价

值观、技术或科学的变化，然后把这些变化当成机会。除此之外，最难的一点是：现有企业必须学会抛弃昨天，而不是维护昨天。

四大创业陷阱

新企业开创的初期满怀雄心壮志，这些企业一般在前一两年表现极为优异，然后突然陷入严重困境，就算今后它们能够生存下去，也会留下永久难以磨灭的创伤。那么，创业者有什么常犯但其实又可以避免的错误呢？

有四点是新创企业常犯的错误，我将这些错误归结为创业的四大陷阱，其实这四个错误都是可以预见、可以避免的。

第一个问题是，新企业一旦发现自己的新产品或服务并没有在自己想象的地方获得成功，而是在完全不同的市场中获得成功时，就必须接受现实。很多企业之所以最后破产，是因为企业创办人固执地认为自己比市场还了解市场。

这样说来，创业者其实已经成功了，但是自己却并不自知？

不，比这个还糟糕：他根本就是排斥成功。你需要例子吗？有成千上万个例子，其中最著名的发生在一百多年前。

有一个叫约翰·韦斯利·海厄特的人发明了滚珠轴承，他认定这种东西最适合用在铁路货运列车的车轴上。当时铁路传统的做法是将浸了油

的破布塞在车轮里，以减小摩擦，它们习惯了使用破布条子，根本不准备进行如此巨大的变革。海厄特没能说服铁路使用新产品，他破产了。

后来，创立通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆在19世纪90年代中期以优异成绩毕业于麻省理工学院后，要求父亲替他买下了海厄特已经破产的公司。斯隆和海厄特不同，他乐于将新产品的用途扩大，结果滚珠轴承在汽车上的使用效果非常理想，那时汽车才刚在市场上出现。两年后，斯隆的生意蒸蒸日上。而此后的20年间，亨利·福特一直是他最大的客户。

真是个好例子！但是拒绝成功真的这么常见吗？

我要说的是，大多数成功的新发明或新产品不会像产品设计当初想的那样在既定的市场里获得成功。这是我一而再、再而三看到的事情。新古柯硷是德国化学家阿尔弗雷德·艾因霍恩在1905年发明的，原先是计划用在大手术中，但它并不适用，倒是牙科医师更喜欢使用这个产品。这位发明家却设法阻止这种使用，因为他不希望这个产品被用在钻牙这么“平凡的用途”上。艾因霍恩一直到死都在世界各地奔走，宣传新古柯硷用做手术麻醉剂的好处。

还有一个最近的例子。我知道有家公司的创办人，设计了一种能提高医院运营效率的软件，他绝对肯定每家医院都需要这种软件。但医院告诉他，医院的组织架构与他想象的不同，结果他连一套都卖不出去。

之后由于一次意外的巧合，一个小城市突然发现这软件正好是他们需要的东西，于是订单开始从全国各地的中型城市蜂拥而来，而他却拒绝了这些订单。

创业者为什么拒绝意外的成功？

因为这点不在他们的计划之内，创业者认为自己完全掌控大局，这就要讲到我们所说的第二个陷阱：创业者认为，在新企业中，利润最重要，但其实，利润是第二重要的事情，现金流量才是最重要的。

一个成长的躯体需要营养，一个正在成长的企业则需要很多现金。你必须不断投资，才能保持损益平衡，这是原先早就该预料到的，现金周转不灵的情况根本就是可以避免的。企业创办人来见我时，总是告诉我他们的业务进展得多么顺利，而我只告诉他们，现在应该为下一次筹资做准备。光是这样，我就不知道救了多少家新企业。你如果有半年到一年的时间来安排融资，通常一定会得到融资，而且条件甚优。

为什么创业者这么不容易理解现金流量的观念？

不只是他们不理解，沃伦·巴菲特曾说过，如果他想知道一家公司表现如何，他不会听证券分析师的话，因为证券分析师只会讨论无关紧要的“利润”；他只会听银行信用分析师的话，因为银行信用分析师重视现金流量。我收到的股市时讯杂志中，还没有看到有哪本杂志，讨论新企业的资金流动性和财务状况问题，这些杂志只谈利润率和获利能力。

怎么会这样呢？这是我们商学教育的结果吗？

不是的，因为一般商人都对财务一窍不通。

那么，假设企业从此注意现金流量，克服了现金周转危机，而且迅速成长，超出预期，那么紧跟其后的第三个陷阱又是什么呢？

企业开始成长后，企业的创办人会忙得不可开交，迅速成长会对企业造成巨大的压力，它会超出你的生产能力和管理能力。

创业者渐渐忙不过来，要看销售报表，又要看利润预测报表。这些东西会让他觉得，再过一年，他就可以把公司卖掉，并赚到1000万美元，但他却看不到公司的现有规模，已经大大超出了他的管理能力。

我和这些创业者在一起合作50年了，知道发生这种事是很平常的，80%的企业都会这样。即使你的企业以正常的速度成长，不是每隔半年就翻三番，而是以极为稳健、可以持续发展的速度成长，这种管理危机也会在第四个年底出现。

这是当企业的成长超出其管理能力的时候发生的吗？

是的，一开始，创办人凡事都亲力亲为，虽然他有助手，但是没有同事。然后突然之间，一切都出了问题，品质失去控制，顾客不付款，交货期限延误。

每家新企业都会犯错，而且犯很多错。在成长到超出管理能力这方面，有什么迹象是创业者不可忽略的呢？

我总是问我的顾客这样一个问题，以考察他们对待机遇的态度："假设有位顾客说，'如果你能做10 000个某种产品，我就把订单给你。'你认为这是负担还是机会呢？"如果他们回答："当然是机会，但我会担心，因为这同时也是一个额外的负担。"我就会说："看到没有，朋友，你已经成长到超出自己的管理能力了？"

为了避免危机的发生，你应该静下心来，建立一个管理团队。等你大概有40个手下的时候，你就得开始评估他们，看看谁有管理能力，你把其中四五个有管理能力的人叫进来（不可能再多了），对他们说："我希望你们每个人在下周末独自坐下来，想想这里的其他人，包括我在内，不要想你自己，只想想其他人，想想他们每个人最擅长什么。"然后你们一起坐下来，拿出一张白纸，列出公司的关键业务，今天我们把这叫做"建立公司的核心竞争力"。

年轻的创业者一般无法高薪聘请管理团队。经常出现的情况是，你看到在公司里，汤姆做客户服务做得不错，于是你可能也让他管理公司事务，让他在职责以外承担起额外的管理工作长达数月或数年之久，或是配给他一位助手，但汤姆负责的工作其实是客户服务。另外，还有简，她是生产部门的负责人，但是她也很擅长处理人际关系，于是你的生产部门主管同时又兼任你的人事主管。

你们开始每个月开一次会，会议可能设在星期六，于是，在一年内你就能拥有一个管理团队。建立一个管理团队至少需要一年，通常是一年半的时间。

真的像团队一样开始合作吗？

是的。但要明确一点：虽然你团队里的乔很难共事，但他正好是我们需要的财务人员。另外，团队里的汤姆变成了一位一流的市场销售经理，但是他当客户经理不行，汤姆可能是你最好的员工，但他还不够好。

对企业的创始人而言，做出这个决定很难，尤其是如果汤姆在企业创立伊始就来到公司的话，就更难。

对，但是如果你提前一年半就建立管理团队，汤姆就知道自己该知难而退了。你不能等到一切都失去控制时，才这么做。

那么第四个陷阱是什么？

第四个陷阱最难避免，它通常发生在企业已经很成功，创业者开始把自己看得比企业还重要的时候。好比说，这个创业者14年来如一日，每天工作18小时，如今创造了年营业额达6 000万美元的公司，还有一个运作顺畅的管理团队。现在他会自问："我想要做什么？我的角色是什么？"这些都是错误的问题，如果你开始问这种问题，你最后必然会

毁掉自己，也毁掉自己的企业。

那么，应该问什么问题呢？

首先，你应该问："公司这个阶段需要什么？"然后，下一个问题是："我具备这些能力吗？"

你必须开始寻找什么才是企业最需要的，这时企业外面的人可以提供很大的帮助。

多年以来，有大约100多位处在这个阶段的人来找我，我问他们，为什么来找我，多数人告诉我，他们的太太说他们已经什么事情都做不好，说他们正在毁掉自己、家庭和事业。或者也许，这是他们聪明的女儿跟他说的话，但如果是儿子这样说，企业创始人就会勃然大怒，并把儿子扫地出门，他会想："我儿子是不是想夺权了？想把我赶出去？"只有他太太或聪明的女儿可以这么说。

有时，公司外部的股东、会计师或律师会说这样的话。通常要有人让这位公司创始人明白，并去面对自己已不再乐在其中的严重事实，他得知道自己的心思没有放在应该做的事情上。

您认为今天的公司创始人会比较聪明，可以避免您刚才说的这些陷阱吗？

不会。

不会？经过这么多教育，并且获得这么多MBA学位也没有用吗？

没有用，教育无法赐给你经验或智慧。

大企业能够培养创业精神吗

20世纪80年代时，我们常常听到“企业内创业”这种说法，但它似乎是一时的流行，现在热潮已经消失。那么，大企业真的能培养创业精神吗？

当然可能了。很多公司都这么做，甚至有许多中型公司更擅长这么做，但这一点和大多数书籍中说的“创业精神”不同。在我们这个时代之前，西方历史上有一次规模很大的创业时期，大概是在第一次世界大战前60年。大部分书籍的灵感，都来自于这个时期。我们所有的重要组织机构，包括我们现在的公司，都是在这段时期里创建并成形的。

这个时期是从1851年的伦敦万国工业产品大博览会开始，它同时也开启了第二次工业革命。期间，英国的威廉·珀金发明了第一种苯胺染料，开启了现代化学工业。

这10年间，德国的沃纳·冯·西门子发明了第一个电动马达，开创了现代电气工业；这10年间，赛勒斯·麦考密克发明了收割机，开创了机械化农业；这10年间，世界第一条横贯大西洋的海底电缆铺设完毕，横越大西洋的定期轮船航渡也开始运营；这10年间，英国的贝西默发明了炼钢的新方法，法国的佩雷尔兄弟创立了莫比里尔信贷公司（Credit Mobilier），开创了现代金融业。

从这个时期到1914年，人类每隔14个月，就会出现一项重大发明，每种发明都衍生出了一种新的产业。

那个时期的创新与今天的有何不同呢？

当时所有新产业都处于一种真空状态。美国铁路公司成立前，还没有任何大公司存在过，那时不存在任何竞争，铁路公司也没有取代任何企业，不会有任何混乱现象发生。但今天的世界充满了各种各样的组织机构，许多有100多年历史的大机构无法生存下去，我们处于混沌的状态之中。

这对我们所讲的大公司的创业精神而言，意味着什么呢？

大公司必须学会创新，否则无法继续生存。对某些公司来说，这意味着必须重塑自我。大公司应该逐渐通过联盟和合资等方式来壮大自己。但是，没有多少大公司知道如何来管理这种联盟，它们习惯发号施令，不善于和伙伴合作，这与联盟完全是两码事。在联盟或合资方式中，你必须问自己："我们的伙伴想要什么？我们共同的价值观和目标是什么？"对那些在通用电气或花旗银行的环境中成长起来、现在已爬到顶尖或接近顶尖位置的人而言，这些问题难以启齿。

创新也表示要改变你的产品和服务，紧跟变化迅速的市场需求。看看银行的变化好了，今天美国只有少数几家大银行能在传统业务中赢利，比如商业信贷或存款业务。大部分的银行是靠经营信用卡业务、自

动取款机业务、外汇交易和销售共同基金业务赚钱的。大公司若想继续生存，就必须创新。

但是大公司能培养创业精神吗？

它们必须这么做，才能补救它们在学习跟伙伴和盟友合作的过程中所碰到的困难。它们现在该怎么做呢？就是在内部设立一个小组，让这个小组采用与其他部门不同的做法。这个小组越成功，公司越无法确定是否能以衡量公司其他部门的标准去期待这个小组。

如果是新创企业，那么无论是在公司内还是公司外，它都还只是一个小孩，你带6岁大的小孩去远足时，不会叫他背20公斤的背包。

有没有什么公司内部创业成功的例子？

有些公司善于改进原有的事物，日本人把这种情形叫做“改善”。有些公司善于扩充原有的事物，还有一些公司善于创新。每家大公司都必须能同时做好“改善、扩充和创新”这三件事。我不知道有哪家大公司能同时做到这三点的，但它们都在学习。

社会创业的崛起

您能总结一下您对社会创业的看法吗？

首先，社会创业和经济创业同等重要，说不定还更重要些。美国虽然经济很健全，社会却很不健康，因此，我们最迫切需要的可能是社会创新精神，例如在医疗保健、教育、城市管理等方面的创新精神。幸运的是，我们已经有足够多的成功事例，所以我们知道社会创业是可以成功的，也知道如何去做。

有什么例子吗？

你必须从小的事情开始，“万灵丹”是永远没有的，克林顿总统的医疗保健改革计划的问题就出在这里。如今我们在全美各地试行医疗保健，从这当中，一个全新的美国医疗保健制度的轮廓就被勾勒出来了。我们现在仍谈论一个雄心勃勃的全国性教育改革的“万灵丹”，但在很多地方学校，比如公立学校、教会学校和私立学校，采用地方性的创新做法，获得了成功。我们知道美国大众，尤其是年轻的、受过教育的双薪家庭，都乐于支持社会事业的创新，尤其乐于当义工。

您曾说过，越来越多的社区工作改由地方机构来负责，这些机构有营利机构，也有非营利机构。为什么有这么多小型的非营利机构“严重管理不善”？

因为它们误以为好的愿望就可以推动事业这块巨石，但其实只有推土机才能推动巨石。当然也有一些例外。

我在1990年协助创立了一家致力于推动非营利事业管理的基金会，我们的档案中有1 000多件成功的案例，大部分都是地区性的小机构成功的案例，除了它们以外，没有其他机构能成功。我们今年把年度创新奖颁给雨林联合会，这个联合会找出了一种拯救雨林的方法，同时提高了香蕉种植园主的产量和收益，而这些种植园主原来曾是雨林的最大敌人。今年年度创新奖的第二名得主也是在社会事业方面有所创新的人。

这些人是社会创业者，不是商业创业者。社会创业者是改善社会的运作效率的，我们显然需要这些人的存在，否则过去的30年里，就不会有80万个非营利机构成立。

过去的慈善事业只是开支票捐钱，而今天越来越多的成功人士认为，这样做并不够，他们寻找的是与其工作相辅相成的事业，却不是第二职业，也很少有人因此而换工作。

您说过，我们即将面临一段重大创新时期。如今我们有这么多私人企业都想参与到社会事业创业之中，您是否认为，未来出现的社会事业的创新，将会比过去很长一段时间内我们所看到的都要多？

当然，这是毫无疑问的。

但是很多企业人士并不信任非营利机构，他们认为这些机构很不专业。

他们这种想法有对也有错。对的地方是，管理不善或毫无管理的非营利机构实在太多了；他们错的地方则是，非营利机构并不是企业，应该以不同的方式经营。

用什么方式呢？

非营利机构需要更多而不是更少的管理，因为这些机构并没有盈亏平衡点来衡量其绩效。非营利机构的使命和“产品”必须清晰地定义出来，并需要持续不断地进行绩效评估，大部分非营利机构都必须学习如何吸引和维系义工，而义工的满意度是用责任和成就来衡量的，而不是薪水。

您对政府的创新和创业精神有什么看法？

这点很可能是我们面临的最大挑战。在所有主要的西方发达国家里，几乎没有一个政府还能真正发挥其应有的作用，无论是美国、英国、德国、法国还是日本的政府都得不到其公民的尊敬和信任。

每个国家都呼吁加强领导，但这种呼吁是错的。因为，一旦碰到全面失灵现象，问题就不在于人，而是在于制度。

现代政府已约有400年的历史了，它需要创新。如今的国家和现代

政府是在16世纪快要结束的时候发明的，这是历史上最成功的发明之一，它在200年内就席卷了全球。

然而，现在是重新思考政府和国家功能的时候了，同时需要思考的还有主导过去60年的经济理论。未来25年里，最需要创业精神和创新的领域是政府，而不是企业或非营利机构。

[1996]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　他们是人，不是雇员

世界上最大的非政府雇主，瑞士的阿第克公司（Adecco），每个工作日都会派遣70万名员工，以“临时人员”的身份到世界各地的企业工作，光是派驻美国的人员就高达25万人。虽然阿第克公司算是这一行业的巨子，但在整个“员工派遣”市场中，也只占很小的份额。光是美国，就有大约7 000家人才派遣公司，每天合计派驻大约250万名员工，全世界这种派驻员工即使没有1 000万人，也有800万人，其中70%的“临时人员”是全职人员。

人员派遣行业大约在50年前就出现了，当时人员派遣公司一般主要提供低级岗位的职员，来替代公司中临时生病或休假的记账员、接待员、接线生或速记员。而今，人才派遣业提供各式各样、不同职位的人才，甚至包括临时首席执行官。举个例子，有家人才派遣公司供应生产经理，负责建立新工厂，其工作从工厂设计开始，一直到可以满负荷生产为止。另一家人才派遣公司则派遣技术高超的医师，例如麻醉护士等。

还有一个跟人才派遣相关的行业，但发展态势却截然不同。20世纪90年代，美国成长最快的服务是“专业雇主组织”（Professional Employer Organization），现在至少有1 800家这类公司，它们还组织了行业协会，叫“全国专业雇主组织联合会”，并发行自己的月刊《专业雇主》

（The PeoEmp Journal）。这些公司管理其客户的员工以及雇用关系。10年前，几乎没有人听说过这类公司，而现在，它们一跃成为美国大约250万~300万员工的“共同雇主”，这些员工包括蓝领和白领员工。

专业雇主组织也像人才派遣公司一样，近年来规模急速扩大。第一批专业雇主组织出现在20世纪80年代，当时只提供簿记服务，特别是为客户发放工资。如今的专业雇主组织负责提供全套雇用关系和员工管理服务，包括档案存放、依法雇用、培训、调动、晋升、解聘和裁员、退休计划和退休金给付。这些公司最初负责的范围只限于小公司的雇用关系服务，其中最著名的应数总部设在加州欧文的埃克斯特公司（Exult）。这家公司在1997年创立时，目标就是要成为《财富》500强企业的共同雇主，该公司的顾客包括隶属于英国石油公司的阿莫科公司及其全球的分支机构，也包括美国的优利系统公司和天纳克汽车工业公司。埃克斯特公司已在纳斯达克公开上市，公司在2001年第2季的营业额已从4 350万美元，上升到6 430万美元。另一家专业雇主公司创业时，原本只是要服务于员工低于20人的小企业，为这些企业发放工资，如今则准备接下某个大州12万员工的管理。还有其他的大公司也纷纷踏入这一行，例如埃森哲公司（也就是原来的安达信管理顾问咨询公司）。

但话又说回来，谁才是这些派遣人才的真正“老板”？如果专业雇主组织负责员工的招聘、解聘、调动以及晋升，企业的高管又起什么作用

呢？现在英国石油公司旗下的阿莫科公司的员工，包括高级科学家在内，都由埃克斯特公司负责管理。我曾就这个问题问过阿莫科公司的一位高管，他的回答是："埃克斯特公司知道，如果想继续维持我们的合同，就必须满足我和我同事的需求。虽说最终做出解聘或调动某个员工决策的是埃克斯特公司，但这是因为我建议他们这么做，或者与我深入讨论过。当然，我也知道，埃克斯特公司对我、公司和员工都有义务——如果埃克斯特公司不能让员工满意，员工会离开公司。因此，有一两次，埃克斯特公司主张调动某个我很想留住的员工，说这样对该员工最好，而且就长期意义而言，可能对公司也最好，我就让步了。"

人才派遣业和专业雇主组织都发展得非常迅猛。阿第克公司的年增长率为15%，专业雇主组织的成长更快，每年达30%，换句话说，每两年半就翻一番，预计到2005年，这一组织会成为1 000万美国员工的共同雇主。

显然，在员工关系和员工管理方面，新的趋势已经出现，这种趋势并不符合管理书籍中的理论，也不符合我们在管理学院中所教授的知识，甚至不符合大多数组织（无论是企业、政府还是非营利机构）的人力资源部门原来的设计和所定义的功能。

繁文缛节、扼杀生机

人才派遣业之所以这么流行，人们认为主要是因为这样可以使公司

拥有较大的灵活度。但是其实很多临时人员是为同一个公司长期工作，甚至年复一年地工作，因此灵活度这种解释并不能道出其根本。灵活度同时也不能解释专业雇主组织出现的原因。比较合理的解释是，这两种形态的组织在法律上，都将为公司工作的人变成“非雇员”。人才派遣业稳定成长和专业雇主组织的出现，主要是因为公司在遵守政府劳动法规上的成本越来越沉重。

光是遵守政府法规的成本，就有可能扼杀小企业。根据美国小企业管理局的统计，1995年（这是最后一个有这种统计数据的年份），员工在500人以下的美国企业，每年光是花在为了遵守政府各项法律、法规文件以及税务方面的规定上的成本就高达人均5 000美元，也就是说，1995年美国小企业中的每位员工的薪水、医疗、保险和退休金加起来，成本大约是22 500美元，另外还有25%的附加费用。1995年以后，跟劳资雇用关系相关的文书工作成本，估计每年至少提高10%。

而利用临时人员取代过去的全职雇员，可以消除许多上述成本，这就是为什么有这么多公司跟人才派遣公司签约，虽然临时人员每小时的成本经常远远高于全职雇员的薪资福利成本。另一种降低这种作业成本的方法就是把员工关系外包出去，换句话说，就是让专家来负责那些繁文缛节的文书工作。美国小企业管理局的统计数据表明，只要找到足够多的小企业，把至少500名员工当成一个项目来管理，成本至少可以减少2/5，专业雇主组织就是这么做的。

不仅小企业为降低劳动力成本将员工关系外包，麦肯锡1997年的研究报告表明，《财富》500强企业，也就是那些非常大的公司，如果将员工关系外包，劳动力成本也可以减少25%~33%，麦肯锡的这份报告显然导致了埃克斯特公司在一年后的应运而生。

把员工和员工关系外包是一种国际趋势。虽然每个国家的劳动法令法规都大不相同，但在所有发达国家里，企业承担的这类劳动力成本都是很高的。阿第克公司最大的市场是在法国（美国次之），而它在日本每年的增长率为40%。埃克斯特公司2000年又在苏格兰开设了一个大型的员工管理中心，同时在伦敦和日内瓦，也设有员工管理事务所。

除了成本外，满足各种法规的要求对经营管理层的时间和精力也造成了沉重的负担。在1980~2000年的20年内，美国跟雇用有关的法规增加了60%，从38种增加到60种，所有法规都规定要提供书面报告，如果不遵照办理的话，即使是无心之失，也都可能遭到处罚。我们再根据美国小企业管理局的统计，小企业甚至中型企业的老板，花在跟雇用有关的文案工作上的时间足足占他所有时间的25%。还有，和雇用有关的诉讼在不断增加，1991~2000年之间，向公平就业机会委员会提出的性骚扰案件就增加了一倍以上，从原来的每年6 883件增加到15 889件，而且每提出一次法律诉讼的同时，就至少有10多件是在公司内部私了的，每个案件都需要花相当长的时间调查和取证，还要付出昂贵的诉讼费。

难怪雇主，尤其是占大多数的小企业雇主怨声载道，抱怨自己没有

时间改善产品和服务，没有时间处理顾客与市场、品质与流通渠道等工作，也就是他们的时间没有花在那些会有结果的事情上，反而把时间都用在处理跟雇用关系相关的事务上。雇主不再高唱“人是我们最宝贵的资产”，而是改口说“人是我们最大的负债”。人才派遣公司之所以会成功，专业雇主组织之所以会出现，就是因为他们可以让管理层将精力集中在公司的业务上。

顺便提一下，这个说法也可以解释美墨边境混血工厂成功的原因。这些工厂设在靠近美国边界的墨西哥境内，在墨西哥内陆也在逐渐增加。它把在美国、远东或墨西哥生产的零件组装成成品，再输送到美国市场。事实上我认为，对制造业公司来说，之所以这么做的强烈动机是为了避免繁重的文案工作，而不是为了节省劳工成本。拥有混血工厂土地的墨西哥公司作为“共同雇主”，负责处理所有跟雇用关系及员工管理相关的事务（在墨西哥，员工事务跟在美国一样复杂），降低美国或日本工厂老板的负担，让他们可以专心从事公司业务。

我们没有理由相信，在所有发达国家中劳动雇用法律、法规和要求给公司带来的负担会减少。相反，不管美国多么迫切需要病人权利法案，这种法案都毫无疑问又会让雇主面对另外一个需要穷于应付的机构，另外一套文案报告工作以及另外一堆抱怨、争执和诉讼。

被分割了的组织

人才派遣业和专业雇主组织之所以会出现，除了是要消除劳动法规造成的昂贵成本，并可使公司更加专注于自身业务以外，还有一个重要原因——是知识工作的本质所决定的，进一步而言，就是知识工作者的高度专业化所致。大多数知识型大机构里，都有很多不同类型的专业工作者，对于一个组织而言，要有效管理这些知识员工是项艰巨的挑战，而人才派遣业和专业雇主组织却可以协助解决这个问题。

在不久以前的20世纪50年代，高达90%的劳动力是那种必须听命行事的下属，那些发号施令的主管则是“被豁免者”。多数“非被豁免者”都是蓝领工人，没什么技术，受过的教育也很少，通常在工厂或办公室里，做些简单重复性的工作。而今，蓝领工人只占不到1/5，知识工作者则占劳动力人口的2/5，也许他们有直接上级，但知识工作者不是“下属”，而是“伙伴”，在他们的专业知识领域中，理当由他们发号施令。另外，更重要的是，知识工作者并非同质性很高的人群，因为只有专业化的知识才是有成效的，在知识工作者成长最快的那个人群中更是如此，这个群体也是整体劳动力中成长最快的群体，他们包括电脑维修人员、律师专职助理、程序设计员及其他知识技能型专才。同时，由于知识工作的专业化，即使在大型组织中，知识工作也划分得极为清晰。

医院就是最好的例子，整体而言，医院是人类创造的最复杂的组织

机构，在过去三四十年间，医院也是所有发达国家中成长最快的组织。一家中等规模、拥有275~300张病床的社区医院，应有大约3 000名工作人员，其中接近半数都是某种专业的知识工作者，人数最多的是两大类，即护士和各类专科医师，各约有好几百人。除此之外，还有约30种“专业医护人员”，包括物理理疗师、临床实验室人员、精神科医师、肿瘤疾病技师以及20多位术前准备人员，还有睡眠医疗中心人员、超音波技师、心脏病专家以及其他各种专业人员。

所有这些专业都有自己的法规、自己的教育体系和要求以及自己的专业资格认证方法。而在任何一家医院里，每种专业的人数都不多。一家有275张床位的医院，其营养师也不过七八位。这些专业人员都期望得到特别待遇，都希望——也需要有一个资深人士能了解他们在做些什么，需要什么设备，跟医师、护士、医务部门的关系应该如何处理。这些专业人员在个别医院里并没有什么晋升机会，他们不希望，也没有机会担任医院的管理人员。

目前很少有什么企业能像医院那样，拥有这么多的专业人员，不过两者的差别已经越来越小了。我所知道的一家连锁百货公司，现有约十五六种不同类型的专业人员，而每家连锁店雇用的每一种专业人员，都只有少数几个。金融服务业的专业化也在日益加强，而且显然需要专注于某种专业，例如负责为公司顾客选择共同基金的人，本身并不销售这些基金，也不为这些基金提供服务。在这些机构中，专业知识人员晋升

的机会变得越来越少，这些为公司的零售顾客选择共同基金的专业人员，并不会成为共同基金的销售人员，他们对于担任经理，也不会特别感兴趣，至多愿意管理一小组相似的专业人士。

美国医院已经用分块外包的方式，大致解决了专业化的问题。在很多医院（现在可能已经占大多数），不同专业都由不同的外包公司负责管理。例如，输血由专业输血公司管理，这种公司管理许多不同医院的输血部门，它们像专业雇主组织一样，是输血人员的共同雇主。在这个机构中，某些输血专家也有晋升机会，如果他们表现优异，还可以成为规模较大、待遇较好的医院输血部门经理，或是成为专业输血公司中管理好几个医院项目的负责人。

不论是大型人才派遣公司，还是专业雇主组织，都可以将医院里一些零打碎敲的工作进行通盘考虑，他们的每一个顾客，即使是最大的顾客，都缺乏能进行有效管理、配置和满足高度专业化的知识工作者的规模。而这就是专业雇主组织和人才派遣公司所能提供的东西。

因此，对雇主和受雇人员而言，人才派遣公司和专业雇主组织都提供了一个重要的功能，这就是专业雇主组织能够宣称而且也能证明，由他们担任共同雇主的雇员满意度都比较高的缘故——这其实完全违背了劳动关系理论曾做过的所有推测。中型化学公司的冶金专才待遇可能很优厚，工作可能很有意思，但公司只需要少数几位，而高层人员当中，又没有人了解冶金专才到底在做什么、应该做什么以及可以做什么。冶

金专才并没有机会成为高级经理人，即使有，机会也很渺茫，况且，要成为高级经理人，就意味着要放弃多年学习和喜爱的工作。而一个经营有方的人才派遣公司却可以，也的确能将冶金专才配置在他们可以发挥最大贡献的地方，同时可以，也的确能将成功的冶金专才，配置在待遇越来越优厚的工作上。在专业雇主组织的一揽子服务合同中（很多专业雇主组织并不接受一揽子服务以外的合同），明白地规定专业雇主组织有义务和权利把人员配置在最合乎其专业的工作和公司里。在如何满足客户和被派遣人员的需求之间取得平衡，很可能是专业雇主组织最重要的工作。

企业还不了解这一现状

人力资源政策仍然认定，为一家公司工作的大部分人应是这家公司的员工，但我们已经看到事实并非如此。为公司工作的一部分人是派遣员工，另一些则是外包公司的员工，他们管理着公司电脑系统或呼叫中心，另外还有一些是年纪较大、已提前退休的兼职员工，但是他们仍然为公司做具体的专项工作。组织中劳动力的来源已变得多样化，我们再也不能像过去那样，把组织当做不可分割的整体来看待了。人力资源机构和专业雇主组织只关心自己的法定员工。人才派遣公司宣称，他们销售的是生产力，换句话说，是为客户提供细致入微的工作，但是，我们很难看出他们怎么能做到这一点。人才派遣公司和专业雇主组织提供的生产力是高是低，要看如何配置、管理和激励人员而定，但两者在这些方面都无法控制。

缺乏细致入微的工作是真正的问题所在，现有的组织都需要这样的员工管理，组织的责任就是全面审视组织依靠哪些员工的生产力和绩效。无论这些员工是派遣人才、临时人员、组织自身的员工，还是外包公司、供应商或是经销商的员工。

有迹象表明，我们正朝这个方向迈进。欧洲的一家跨国消费品生产商正准备把员工管理部门分离出去，成立一个独立的公司，作为这家母公司的全球专业雇主组织，负责管理和配置为这家跨国公司工作的人，

而从法律的角度来讲，这些人不是跨国公司的员工。最后，这家内部的专业雇主组织会变成该公司供应商、经销商以及200多家合资企业与战略伙伴公司员工的共同雇主。日本电子消费产品巨头索尼公司正在尝试一项新计划，根据这项计划，应征该公司主要工厂工作的全职员工，必须先以阿第克公司临时人员的身份，为索尼公司工作10个月，而在这段期间，阿第克公司虽然是这位员工的法定雇主，但这位员工的人事则由索尼公司来负责管理。

竞争优势的关键

其实，今天的组织必须比50年前，更重视所有员工的健康和福祉。知识型劳动力素质与技能较低的劳动力素质是不同的，当然，现在知识工作者还是少数，也许永远如此。但知识工作者会迅速成为最大的单一团体。他们已经成为创造财富的主力，每家企业的成败，甚至存亡，将越来越靠这些知识型劳动力的绩效而定。根据统计法则，除了最小的组织之外，任何组织都不可能获得“比较好的人才”。在知识经济和社会中，组织要超越其他竞争者，唯一的方法就是从同样一批人身上，得到更多的东西，也就是说，要靠管理知识工作者，得到更高的生产力，意即我们的一句老话：“让平凡的人做出不平凡的事业”。

让传统劳动力有生产力的保障是体制，无论是弗雷德里克·泰勒的“最好方法”、亨利·福特的流水生产线，还是爱德华·戴明的“全面质量管理”，这些体制本身都有知识含量。这些体制之所以具有生产力，是因为它使得每个员工不需要多少知识或技术就能完成工作。其实，在流水生产线上（在戴明的全面质量管理中也是一样），个别员工的技术太强，对其他同事和整个体制反倒是种威胁。然而，在知识型的组织中，让体制有生产力的却是个别员工的生产力。在传统劳动力中，员工为体制服务，但在知识型组织中，体制必须为员工服务。

现在已经有很多知识型的组织，足以证明我们以上所言。一所大学

之所以能够成为杰出的大学，是因为它能吸引，更重要的是培养杰出的教师与学者，进而让他们取得杰出的教学与研究成果。歌剧院的情形也一样，在所有知识型组织中，最具代表性的组织要数交响乐团了，大约要有30种不同的乐器才能构成一个交响乐团，并协调一致地奏出相同的乐谱。一个优秀的交响乐团并不是由一群杰出的演奏家组成，而是由一群具有上佳表现的普通乐手组成。如果一位指挥家想要接手一个沉浮多年的交响乐团，并要扭转乾坤，那么这个新指挥通常不能解雇太多人，顶多只能解雇几位最吊儿郎当或最落伍的乐手，同时，他也不能聘请太多新乐手，他所要做的就是要提高他接手的这个乐团成员的生产力。一个成功的指挥家会跟个别乐手或个别部门密切合作，因为他们的“雇用关系”已成事实，几乎无法改变，但他们“人际关系”的好坏会使结果大不一样。

要强调知识工作者生产力的重要性很难，因为知识劳动力有个重要特征，就是知识工作者不是“劳工”，而是资本。而决定资本绩效高低的因素，不是资本的成本，也不是资本投入多少等问题，如果这么简单，苏联早就是世界上最强大的国家了，这里真正的决定性因素是资本的生产力。苏联经济之所以会崩溃，是因为其资本生产力低得出奇，经常不到市场经济中资本投入的1/3，有时候甚至是负数（就像勃列日涅夫时代在农业上的庞大投资），其原因也很简单，因为没有人注意资本的生产力，没有人把这一点当成自己的责任，也没有人会因此而得到奖励。

在市场经济体制下，私人产业也给我们同样的教训。新兴产业可以靠创新获得并维持领导地位，而在传统产业中，处于领先地位的公司之所以与众不同，几乎都是因为资本的生产力高人一等。在20世纪初期，通用电气靠着科技和产品创新，长期与对手西屋公司以及欧洲的西门子公司竞争。但是到了20世纪20年代初期机电科技快速创新的时代结束后，通用电气转而开始注重资本的生产力，从而取得其明显的领先优势，并一直维持到现在。同样，西尔斯百货公司从20世纪20年代末到整个60年代，曾有过一段风光的岁月，靠的并不是商品或定价，因为在这两方面，西尔斯的对手如蒙哥马利·沃德公司等同行，都做得一样出色。西尔斯公司之所以能够领先于竞争对手，靠的是它可以从一美元中，赚到比其他零售商高出两倍的价值。知识型企业必须同样注重资本生产力，也就是要注重知识工作者的生产力。

解放经理人，让他们更关注人

人才派遣公司，尤其是专业雇主组织让经理人得以解放，可以把精力放在业务上，而不是放在与雇用有关的法规和文案工作上。将1/4的时间花在跟雇用相关的文案工作上，的确是在浪费宝贵而稀缺的资源，这种工作会让人厌烦、堕落与腐化，唯一能使大家从中学到的，是更精明的作假技巧。

因此，企业有充分理由去尝试摆脱那些雇用关系中一成不变的烦琐之事，但企业必须注意，无论是在内部把员工管理制度化，还是将这个责任外包，在这个过程中，不能伤害或破坏业已建立的人际关系。文案工作减少的主要好处之一，应该是让我们更有时间来处理人际关系。在这里，管理者必须学习那些优秀的大学系主任或成功的交响乐团指挥，发掘人员的潜力，并花时间培养他们。想要建立一个优秀的大学院系，你就得花时间和有前途的年轻博士后及助理教授在一起工作，直到他们在工作中有出色表现为止；想让交响乐团变成世界级的乐团，就需要重复演练同一部交响曲中的同一乐章，直到第一单簧管手的演奏符合指挥要求的水准为止；产业实验室的研究主管要成功，道理也在于此。这就是知识型企业要获得领先优势的唯一方法，即管理者必须花时间跟有前途的知识专才在一起工作，了解他们，也让他们了解你；同时还要培养他们，倾听他们，质疑和鼓励他们。这些人在法律上可能不再是组织的员工，但却仍是组织的资源和资本，也是组织绩效好坏的关键。雇用关

系可以制度化，也的确应该制度化，这表明雇用关系可以独立操作，也的确应该独立操作，但这一切使得人际关系的重要性变得更为突出。如果将雇用关系外包，那么管理者就必须跟外包公司的管理者密切合作，处理好知识员工的职业发展、激励、满意度和生产力这一系列问题，因为知识员工的生产力会决定组织的生产力和绩效，或许，这就是从前面提及的英国石油公司旗下阿莫科公司的故事中得到的主要启示（虽然没有直接讲出来）。

250年前，一场工业革命造就了今天永久性的大型组织，棉纺厂和铁路是这些组织的先驱，这些组织虽然史无前例，却仍跟过去一样，是以体力劳动工作为基础的，无论这种体力劳动是农耕、生产制造、手工兑现支票还是人寿保险索赔登记工作。直到五六十年前，即使在最先进的发达国家，绝大多数的工作还都是体力工作。现在，知识工作和知识工作者出现了，并成为知识社会与知识经济的“资本”，这是一项重大的变化，可以跟工业革命造成的变化等量齐观，甚至可能造成更重大的影响。要应付这种情势，光靠一些新方案和新做法是不够的，我们需要的是新标准、新价值观、新目标和新政策。可以想象，这些东西需要很多年才能完备。虽然如此，现在还是有很多知识型组织成功的例子，这些例子足以让我们知道，知识型组织的员工管理有什么基本假设需要遵循。这个基本假设就是，雇员也许是我们最大的负债，但人却是我们最大的机会所在。

[2002]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　金融服务：不创新就灭亡

伦敦在过去40年间喜获新生，重新恢复世界金融中心的地位，它的成功就像硅谷一样，令人啧啧称羡。今天的伦敦，力量和重要性可能不如从滑铁卢战役到第一次世界大战之间的100年，然而，伦敦金融区如今却靠着它的银行同业往来市场，成为世界银行体系的“中央银行”。它是全球最大的外汇市场，虽然许多中期融资贷款，例如购并融资所需的“临时贷款”有可能是在美国募集的，但是，其复杂的交易结构经常都是在伦敦拟定的，即使是在证券承销之类的长期融资方面，伦敦的地位也仅次于纽约。

可是在1960年，没有人能预见到伦敦会卷土重来，50年的日渐式微，伦敦的地位已经变得无足轻重了，甚至连伦敦金融业内的许多人也这么认为。

伦敦之所以能够起死回生，从某种程度上来说，是由于美国发生的两个重大事件所致，这两件大事都是在肯尼迪总统当政时发生的。古巴导弹危机时，俄罗斯国家银行担心自己在美国的账户遭到冻结，就将自己的外汇储备转到了伦敦。但是俄国人希望以美元的形式持有这些外汇，于是“欧洲美元”（Eurodollar）就这样诞生了。欧洲美元是一种跨国货币，形式是美元，但在伦敦储存。不久后，美国政府又愚蠢地对外国人起征储蓄利息惩罚税，这一举措摧毁了当时蓬勃发展的纽约外国债券

市场，这个市场撤离了美国，从而催生了欧洲债券（Eurobond），这些债券大都以美元表示，但在伦敦储存和控制。

这两大事件只是创造了一个机会，而伦敦的银行家们，尤其是沃伯格银行则抓住了这个机会。沃伯格银行虽然是在20世纪30年代才由两位德国难民创立起来的，但它在1959年就开始参与各种购并案的融资活动，同时，它将企业融资业务带到了伦敦。而在过去75年里，这种企业融资业务一直都是美国人的专长（是由J.P.摩根在19世纪80年代开创的）。

但是伦敦之所以能够浴火重生，恢复金融中心的地位，关键是因为它恢复了自己在19世纪曾有的类似地位，成为世界各国金融机构的总部。19世纪的伦敦金融区曾是早年德国移民内森·罗特席尔德的杰作，他在拿破仑战争之后发明了资本市场，通过在伦敦的债券承销和发行，并在伦敦证券交易所进行交易，融通了欧洲各国和新独立的拉丁美洲国家政府所需要的资金。很快，许多移民效仿他的做法，包括德国的施罗德、挪威的汉布斯、法国的拉扎德和美国的摩根等。

这些新来的人通常会成立英国公司，很多人也因此变成了英国人，他们和英国一些历史悠久的本土“商人银行”（例如由德国移民后裔于1770年创立的霸菱银行）合力在伦敦打造了真正的全球金融中心。

吸引这些移民的，不光是因为英国曾是19世纪最大的贸易国，更是

由于伦敦很快就成为世界最先进的金融知识中心（正如沃尔特·白哲特在他1873年写成的巨著《伦巴第街》中指出的那样）。这应归功于内森·罗特席尔德的发明和他留下来的宝贵遗产。罗特席尔德家族的五兄弟各自镇守在欧洲不同的金融中心，五个人中，内森为公司的首席执行官，兄弟几个协同一致密切合作，形成了早期的“企业内部互联网”，而其著名的信鸽就是那个时代的“电子邮件”，即使世事变幻无常，伦敦金融区仍是全球企业、金融与经济事务的知识中心，也正是这种超越国界的知识中心地位，在20世纪六七十年代，再度吸引全世界的“金融移民”来到伦敦。虽然从法律上而言，这些位于伦敦的金融公司是美国、瑞士、荷兰或德国母公司的全资子公司或分支机构，但在经济实务上，这些子公司通常是独立的，而且基本上拥有自主权，也就是所谓的“总部”。你在华尔街经常可以听到一种说法，无论是高盛还是花旗银行的纽约总公司，基本上都只专注于美国国内的业务，而公司的国际业务则主要由伦敦主导。

大变革

然而，伦敦的重获新生，只是过去40年金融服务业成功故事里的一个序曲。如今的金融服务其实是一种全新的产业，虽然很多大公司仍沿袭使用19世纪的名称来称呼这个行业，不过，1999年的高盛和1899年、1929年甚至1959年高盛的业务已大不相同了，摩根、美林、第一波士顿、花旗银行、通用金融或欧美其他任何一家大公司都是这样。而这些

公司甚至在1950年，都还只是国内企业。

我是在20世纪30年代中期从英国来到美国的。当时纽约最大的银行中，只有汉华实业和保证信托两家银行（这两家银行早在多年以前就被收购了）设有负责国外业务的高管人员，可他们甚至还不是真正的副总裁，这两位“助理国际事务副总裁”的唯一工作，就是为美国出口商发放信用证，并为进口商提供外币，除此之外的任何事都要交由在国外的“代理行”办理。

虽说当时也有少数金融机构在国外设有机构（如德意志银行以及花旗银行在南美的机构），但这些“分行”主要是用来服务于本国客户的。20世纪50年代初期，后来花旗银行旗下南美最大分行的行长告诉我：“我们的首要工作就是为美国企业服务，就像美国运通为美国旅游者服务那样。”

而今，这些公司全都已经全球化了。它们跨越国界，无所不在，在全球所有主要的商业城市都可以看到这些公司的踪影，它们本身就是总部。它们如今的任务不再是为其母公司的国内顾客服务，而是各自在其所处国家里，成为当地国内和国际业务的大公司。

金融业务本身也同样出现了根本的变化。这些金融服务机构和20世纪50年代典型的金融业已经不同了，它们既不是商业银行，也不是投资银行；不是商人银行，也不是证券经纪公司。虽然有些金融机构仍然提

供传统服务，但是很少还在努力推广这些业务。事实上，今天这些机构所提供的主要金融服务产品在不久以前还根本不存在，例如合并、购并与公司解散案的管理和融资——不论它是友善收购还是敌意收购，还有全球的设备融资租赁、制造业与商业公司全球扩张融资等。世界贸易与投资创造了庞大的外汇业务，而过去没有任何业务与这种业务有丝毫相似之处。

20世纪60年代初期，随着伦敦的复兴，新兴的金融服务诞生了。70年代以后，这种新金融服务业被推广到世界各地。不过，这个行业虽然大体而言非常成功，但若想在21世纪保持这种繁荣势头，就必须再度创新。推动新金融业成长的产品，是欧洲美元和欧洲债券，现在这些产品不能再维持新金融服务业的继续成长了，这些40年前的创新产品，现在已经变成“大陆货”了。这意味着，即使它们不是毫无利润，利润也会越来越薄，而且每一笔交易似乎都有很多人来竞争。夺得交易的公司虽然可能会赚很多钱，但是费用也会很高，当然，对于其他公司而言，就只有费用而已。因此越来越多的大公司收入——无论是美国、德国、荷兰还是瑞士的公司——不再源自为顾客提供服务所收取的费用，而是源自公司的自营交易，也就是用自己的资金操作股票、债券、金融衍生品、外汇与商品交易。

每家金融服务公司都必须做些自营交易，管理公司自身的资金已经变成每个公司的例行公事，目的是尽量降低风险，也就是弥补公司资产

与到期债务之间的缺口。除此之外，公司从自营交易中可以赚到一些应有利润，风险也很小，因为可以利用公司所掌握的市场知识。但是，若公司把自营交易变成公司主要营业活动，这种操作就不再是“交易”，而变成了“赌博”，不管赌客多么聪明，概率法则不仅会让赌客把赢来的钱全部输回去，还会输掉很多其他的钱。

主要的金融机构已经发生这种情况了，现在几乎每家大公司都在申报庞大的“交易损失”。损失有时大得造成公司倒闭，这种事情已经屡见不鲜。霸菱银行就是个例子，霸菱银行曾是最古老、最受尊敬的伦敦私人银行，而如今，它已成为荷兰某金融集团的一部分。同样的交易损失也迫使纽约银行家信托公司把自己卖给了德意志银行，而在不久前，纽约银行家信托公司还是最受尊敬的国际银行之一。很多日本金融巨擘在庞大的交易损失后（例如，铜商品投机发生惊人亏损的住友商社）之所以还能生存下来，完全是靠日本政府和企业联手救助，但即使是这种联手救助，有时也还是无力回天，日本四大证券商之一的山一证券就是一例。

在所有这些交易损失个案中，公司的管理层都宣称，他们对这种赌博一无所知，是从事这种赌博的交易员违反了公司的规定。但我要说的是，首先，巧合总是有限度的，违反规定的情形这么普遍，不能全都归咎于“例外”，而只能表明系统本身失灵。而且，每一件“作弊丑闻”中，只要交易能够产生利润，或至少假装能够产生利润时，管理层都会视而

不见，只要亏损不会变得太大，到无法遮掩的地步，从事赌博交易的员工就是公司的英雄，而且可以获得很高的报酬。

除非有人为这个行业提供的服务买单，也就是说，外部的顾客和客户购买这个行业的服务，否则，这个行业是无法生存下去的，更不用说欣欣向荣了。金融从业者在从事自营交易时，他所谓的顾客是同样从事自营交易活动的其他金融公司，因此那是一种“零和游戏”，一家公司获利，代表另外一家公司亏损，而且没有第三方支付双方的费用。

目前，金融业还能在一个地方得到真正的发展，就是日本。日本的金融体系大致仍维持在1950年以前的状态，可以说是完完全全过时了。如今，日本慢慢允许外国人进入日本市场，提供现代金融服务，而且一旦这些外国人进入，他们（主要是美国人，也有德国人、法国人和英国人）都能迅速成功，并成为金融市场的领导者，比如，成为东京外汇交易市场的核心主力。同样，外国公司也逐渐获准为日本退休基金和保险公司在日本以外的其他国家进行投资，而且或许很快就能获准成为日本退休基金的管理者。美国的美林公司由于买下了山一证券，现在可以同时为日本的个人和机构投资者服务。

就目前金融服务业的状况而言，日本是最后一个让人振奋的地方。未来几年内，随着远远落后于美国的欧洲与亚洲同业的加速改革，现有金融服务产品的需求量可能会加大。但即便如此，业界的利润也不可能恢复到从前的水准，传统的产品和服务已经出现太久了，精通这种产品

和服务的人才与企业如今都供过于求，不同的金融服务公司能够提供的产品和服务的同质化倾向越来越强，顾客也感觉到了这一点，并开始逐步寻找最有利可图的产品。

创新的时代

金融服务陷入困境的原因很简单，30年来，世界上最主要的几家金融服务机构都没有做出任何创新。

而从1950~1970年的20年里，金融创新接踵而至，欧洲美元和欧洲债券只是其中两种，机构投资人又是另一种创新。1950年，第一个现代退休金基金——通用汽车基金创立了，同时也标志着机构投资人的出现，并引发真正的退休基金热潮，也将当时仍处在金融圈外围的共同基金，变成核心金融机构。几年之内，这个热潮催生了第一家专门为新机构投资者服务的公司，也就是纽约帝杰公司。几乎同时，后来担任美国驻法大使的费利克斯·罗哈廷，为私人银行家定义了一个新的角色——收购，尤其是敌意收购案的发起人和管理者。

20世纪60年代还发明了信用卡。如今信用卡无所不在，已成为“法定货币”，在发达国家中尤为如此。而商业银行之所以能继续生存，大致上也是依靠信用卡。其实商业银行大部分的传统商业贷款业务，早已被新的金融服务机构吸收了。还有两种创新，都是沃尔特·里斯顿（生于1919年）在1967年接任花旗银行董事长之后推出的。这两种创新几乎一夜之间就将花旗银行改头换面：从一家拥有多个外国分支机构的美国银行，变成一家拥有多个总部的全球性银行。他曾说过：“银行业不是和金钱有关的行业，而是和信息有关的行业。”这句话，几年以后成为

金融服务业的真知灼见，我则把它称为金融服务业的“事业理论”。

从那时候起，又过了整整30年，而唯一的创新就是所谓“科学”的金融衍生品。但设计这些金融工具的目的，不是为客户提供服务，而是要让交易员在从事投机交易时得到更高的利润，同时降低风险。事实上，金融衍生品根本行不通，因为它违背了基本的风险法则。其实，这些工具与那些好赌成性的赌徒为了击败蒙特卡罗或拉斯维加斯的赌场，而专门设计的“科学”方法别无二致，很多交易员已经发现这一点。除此之外，金融服务业只有一些小小的进步，就是将过去已经做得相当好的事情做得更好一点。于是，业界的产品纷纷变成了大众产品，利润越来越薄，销售成本却越来越高。

我们的经济理论和经验当然都可以预测到这一点。事实上，金融服务业的发展轨迹，正是两种经典创新理论教科书上的典型例子。一个是法国经济学家赛伊在1803年出版的巨著《政治经济学理论》，一个是奥地利裔美国人约瑟夫·熊彼特在1912年的巨著《经济发展理论》中提到的。

赛伊解释了为何在工业革命的初期，采用新发明的多轴纺织机和使用蒸汽机为动力的棉纺厂建多少都不算多，而且所有棉纺厂的利润都非常丰厚。他认为这种发明在开始时因为需求很大，因此会自行创造并产生供不应求的局面。因此在工业革命初期，工厂的数目越多，所有工厂越能创造更高的利润。而熊彼特则在一个多世纪之后，解释了这种现象

不可能长久延续下去的原因，很简单，“创新者的利润”很高，会马上吸引很多模仿者，即使之后的需求仍然很大，这个产业也会从销售高利润产品与服务的行业，变成销售无利润的大宗商品的行业。

金融服务业现在只有三条可行之路：最容易、通常也是最多人走的一条路，就是继续做一些从前行得通的事。然而，这条路如今日渐衰微，但或许还可以继续生存下去，毕竟现在还是有很多“棉纺厂”。但是，无论这条路上的从业者多么努力，都免不了走下坡路的趋势。

第二条路则是整个产业被外来者和后起之秀的创新所取代，这就是熊彼特所说的“创造性破坏”。35年前，老伦敦金融市场就发生了这样一幕。20世纪50年代到60年代期间，除了罗斯查尔德和施罗德公司以外，其他所有主要的金融公司，包括沃伯格银行在内，都不再掌控在英国人手里，所有这些公司都变成了美国、荷兰、瑞士、德国和法国——这些外国公司的子公司。

对今天的金融服务业而言，第一条路绝对行不通。因为世界的变化太大了，无论是社会、经济、科技和政治的变化，都太大了，一个老病缠身的行业根本不可能在这些变化里独善其身。从这些挣扎求存的大公司，尤其是从那些偏爱做自营交易而忽略自己原有正常业务的大公司手中，只要夺取一部分利润丰厚的业务，就有太多钱可以赚了。在如今的网络和电子商务时代，外来者只要能够推出真正与众不同的新东西，就很容易进入这个行业。

第二条路，也就是在很短的时间内被外来的创新公司所取代，这是今天的金融公司可能遭遇的命运。当然还有第三条路，也是最后的一条出路，即自行创新，成为自我的“创造性的破坏者”。

高利润的金融服务商机并不少，事实上，利润最大、获利最高的商机根本无须创新，只需要勤奋的工作。因为机会就潜藏在人口统计学当中，也就是在那些发达国家和新兴发展中国家，针对快速增长的不断老龄化的富裕中产阶级，提供不同的金融服务。这些人不是“富翁”，因此对于传统的金融公司而言，并不是有吸引力的顾客。然而，虽然他们个别购买力相当小，每年每个家庭很少超过3万~5万美元，但他们的投资金额加总起来，就是世上所有“超级富豪”，包括那些石油生产国的酋长、印尼王侯和电脑软件亿万富翁的所有财产加起来的好多倍。

30年前，爱德华·琼斯发现了这个市场，当时他在密苏里州的圣路易斯开设一家毫无名气的地方小经纪公司。琼斯发现这个市场后，决定放弃其他业务，专门服务于个别的中产阶级投资者，包括小企业主、中层经理人和成功的专业人士等，凡是不适合这个顾客群的产品都不销售。如今，爱德华·琼斯公司是美国大型的金融公司，而且一直获利丰厚。该公司的扩张证明了这个市场并不局限在美国。几年前，这家公司在伦敦附近的小城市开设办事处，虽然公司没什么名气，但对企业、投资和顾客而言，公司采用的运营方针却很新颖，即使到现在也还是很新颖，所以立刻得到了热烈的响应。

在每一个发达国家和新兴发展中国家，爱德华·琼斯公司服务的顾客，都是成长最快的人群。除了北美，还包括欧洲所有国家、拉丁美洲人口最密集的国家、日本和韩国，也包括中国的几个主要都市，其人口接近世界人口的一半。

到了21世纪，这个市场可能取代人寿保险，成为世界最大的金融“大众市场”。18和19世纪，人寿保险由于为人们提供财务保障以防范高死亡率的风险，而一跃成为19世纪最大的金融行业，并在世界各地的获利成长历时150多年，直至1914年。而为人们提供财务保障以防范低死亡率风险的行业，很可能成为21世纪获利最高的金融业。

还有一个尚未成熟的市场，就是担任中型企业的“外包”财务经理。除了日本和韩国外，中型企业是所有发达国家，同时也是新兴发展中国家的主力军，无论是在拉美还是中国台湾地区都是如此。德国经济的骨干是8万家中型企业，同样，这些中型企业也是美国、法国、荷兰、意大利、巴西和阿根廷经济的骨干。

就产品、科技、市场和顾客服务而言，中型企业通常都拥有其必要的经济规模。但是在财务管理上，很多中型企业，而且可能是大多数中型企业，都没有足以支持其规模的财务管理能力。它们的资本生产力通常都低得可怜，不是现金太少，就是现金太多。越来越多的中型企业委托外面的公司来进行数据处理、信息系统、保洁、日常人事管理甚至产品研发工作。不知道多久以后，这些中型企业会将自己的资金委托外界

公司进行管理呢？

资金委托管理的工具已经研发出来了，比如EVA（经济附加值分析法）、现金流量预测和现金流量管理等，因此这些公司财务管理的需求是可以预测的。全球不同公司的各种财务管理需求只分成有限的几大类，那些经验丰富的商业银行，都很清楚该怎么做。建立一家专门针对中型企业提供财务管理服务的公司，其回报应该相当可观，它不光可以赚取管理费用，同时也可以通过将顾客财务需求“证券化”，带来相当丰厚的利润。所谓的“证券化”就是把财务需求转变成投资产品，对于不断老龄化的中产阶级“小额”投资者而言，这种产品应该具有特别的吸引力。

新金融服务的潜在商机还有一个，就是保障企业对抗重大外汇损失的金融工具，意即把外汇风险变成正常的营运成本加上一笔企业可以承担的固定保险费，这笔保险费用不超过公司外汇风险的3%~5%，这种工具一半是保险，一半是投资。同样，创造这种工具所需要的大部分知识，也已经发展完备，包括决定所需抽样规模与风险组合的精算概念、风险管理的知识以及识别高风险货币的经济知识与数据资料等都已完备。

这种需求十分迫切，而且多数来自中型企业。数量惊人的中型企业突然发现，自己身陷混乱的全球化经济中，除了那些超大型企业能幸免于难之外，没有一家企业能够独立与这种风险抗争，只有汇集众人的力

量，用几率压倒风险才是可行之道。同样，这种金融服务公司，应该也能够把自己的投资组合“证券化”，从而为新的金融零售市场，创造具有吸引力的投资工具。

以上只是一些例子，除了那个为富裕老人服务的零售市场是业已存在的以外，其他都还只是空中楼阁。然而，如果这些业务都发展出来的话，那么对于现有金融服务机构将会造成相当巨大的冲击。例如中型企业的财务管理外包服务，或许会在一夜之间，把通用金融服务公司之流的大部分获利最高的业务一扫而空。可怕的外汇风险如果能够保险，同样能使现有金融机构的大部分外汇业务成为过去，更不要说那些狂热的外汇和衍生金融商品的投机交易了。

中产阶级投资市场在被人忽视了整整25年以后，一些传统的美国金融服务机构已开始逐步意识到这个市场的存在和重要性。美林公司就已开始积极打入这个市场，当然，这能不能成功，还有待观察。因为，就像许多其他零售业务一样，要想在这个市场获得成功，需要全身心的投入。而美林公司采取的是兼容并蓄的方法：在为这个特定的细分市场提供金融服务的同时，也提供其他很多非常传统的金融服务。

这个特定的市场毕竟已经存在30年了，但在这个市场之外，没有任何迹象显示，有哪家大型全球金融服务公司正在尝试这种潜力庞大的新业务，或者尝试任何可能是创新的东西。这些新业务需要长年耐心、尽责的勤奋工作，恐怕这与目前主要大型金融服务公司的交易员心态不

符。但是很可能在某个地方，已经有某个人正在研究这类新金融业务。几乎可以肯定的是，这种业务一旦推出，将会取代今天的金融服务，或者让这些服务变得毫无利润可言。

对现有的大型金融服务公司来说，现在重新创新可能还不算太晚，不过确实已经很晚了。

[1999]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　超越资本主义

这篇专访由《新观察季刊》（New Perspectives Quarterly）总编内森·加德尔负责撰稿。采访地点是德鲁克在加州克莱蒙特的办公室。本文是德鲁克根据特定的主题和采访者的问题自行编辑并写成最后的文字，刊载于1998年《新观察季刊》春季刊上。

最近，一些资本主义最热情的鼓吹者，像您和金融家乔治·索罗斯，开始对资本主义发出严厉的批判。

这是为什么呢？

我主张的是自由市场经济。虽然自由市场运作得并不是太好，但其他根本行不通。其实，我对资本主义制度有很多保留意见，因为这种制度对经济顶礼膜拜，把经济当成一切的目的，生命的终极目标，这太片面了。

例如，我经常告诫管理者，薪资比率的极限是20:1，如果他们不想怨声载道，公司士气低落的话，就不能超越这个极限。20世纪30年代时，我就曾担心工业革命造成的严重不平等会使人们陷入绝望，从而使法西斯主义之流乘虚而入，不幸的是让我言中了。

而今天，我认为管理者为自己牟取暴利，却解雇员工，无论从社会上还是从道义上都是不可原谅的。整个社会将因忽视中层管理者和员工

之间的歧异，而付出沉重的代价。

简而言之，资本主义的经济理念没能完整地体现人类存在的多重意义。这么短视的制度却支配着人生的方方面面，这对任何社会而言，都不是一件好事。

至于市场方面，资本主义理论本身有一些严重的缺陷。

首先，资本主义理论假设只有一个同质性的市场，而现实中，我们却有3个相互重叠的市场，也就是国际货币与信息市场、国内市场以及地区市场，这3个市场彼此互不往来。

而跨国经济中流通的资金，大部分当然也只是虚拟的资金。

伦敦的银行同业拆借市场每天的交易量，以美元计算，超过全世界一年经济交易所需要的资金量。

这些都是没有效用的资金，它们也没有任何购买力，不可能赢得任何回报。这完全是投机性的资金，以赚取一个百分点最后1/64的利润为目的。它们到处流窜，很容易造成恐慌。

此外，还有一块很大的国民经济，没有包括在国际商业中。美国的经济活动中，大约有24%属于国际贸易，而日本只有8%。

另外还有一种地区性经济。我家附近的医院，医疗质量很高，也很

有竞争力，但是，这家医院对40英里外的任何一家洛杉矶医院都不能构成竞争。在美国，医院有效的市场范围大约是10英里，这个原因恐怕连经济学家也解释不清，这是因为，大家都希望住在离生病的母亲较近的地方。

与此同时，推动市场的驱动力已经改变，20世纪的经济重心已经转移。19世纪时，钢铁和蒸汽机是经济的重心，有供给，就有需求。然而，大萧条以后，情形已经完全转变：在传统产品中，都必须先有需求，然后才有供给，无论是住宅建筑还是汽车制造都是如此；然而今日的电子和信息领域并非如此，电子和信息会刺激市场需求。

除了对市场的界定以外，一个真正更深层次的问题是：市场理论是基于对均衡的假设，而这种假设已经无法适应变化，更不用说创新了。

其实，正如熊彼特早在1911年就指出的，经济活动一直处于“动态的不均衡”状态中，这种不均衡是由创造性破坏造成的，新市场、新产品和新需求被创造出来后，旧的就被淘汰了。

因此，市场的结果不能用资本主义理论预测的方式来解释。市场其实是无法预测的一个体系，具有天生的不稳定性。既然市场不能预测，你的行为就不能以市场为基础，就一个与人类行为紧密相关的理论而言，这无疑是一个相当严重的缺陷。

我们所能说的是，最终，任何长期的均衡都是对市场信息做出众多

短期调整的结果。

这就是市场的力量。市场规范短期行为，它通过价格给你反馈，阻止你像亚瑟王的骑士一样，向所有方向前进，徒然浪费时间和资源。

旧观念告诉我们，如果你骑马的时间够长，你总会碰到些什么东西。而市场告诉我们，如果你五个星期内没有碰到任何东西，你最好改变路线，或改做别的事情。

除了规范短期行为以外，市场毫无用处可言。我曾出席过一些大公司的规划会议，这超出了我的研究范围。基本上来说，规划是一种信念。当财务总监问："这个项目的回报是多少？"他总是这样问，而唯一的回答就是："10年后我们才知道。"

很多年前，您在文章中提到，养老基金掌控了美国的经济，您称这种现象为"没有资本家的资本主义"，在这种体制下，养老基金掌握着生产工具。

今天，共同基金的迅速增长，使得51%以上的美国人拥有股票，财富进一步分散。

我们是否已经处于大众资本主义或后资本主义时代？

称其为"后资本主义"是因为我们现在不知道该如何称呼这个时代。

你也不能称其为经济民主化，因为社会并没有随着这种大众拥有的所有权，而出现一种有组织的治理形式。

不过，可以肯定的是，这是历史上从来没有出现过的全新现象。

我的园丁不是个有钱人，但是他每星期从我家后门走过的时候，把我留给他的《华尔街日报》“货币市场”那一版报纸拿走，好作为他股票投资的指南。

我有一个朋友，在当地一个有200万客户的金融服务公司工作，他最近告诉我，他管理的共同基金里，平均每个投资人的投资金额已经从每年10 000美元，增加到25 000美元。

也许如今资本家已变得无关紧要了。在早期崇拜富人的时代，总会有人强烈呼吁，不是说“我们需要富人提供资本”，就是说“富人只是在剥削我们”。你现在再也听不到这两种说法了。

J. P.摩根以前对美国经济至关重要。在他的巅峰时期，其拥有的流动资金，足以满足美国长达4个月的资金需求。

经过通货膨胀的调整，摩根所拥有的资产，可能只有不到比尔·盖茨今日资产的1/3。一个人拥有这么庞大的财富，是自中国的成吉思汗时代以来从没见过的事情。可是，盖茨的400亿美元财产，如今也只够满足美国不到1天的经济活动需要的资金。

盖茨之所以重要，是因为他建立的微软公司和我们使用的软件。若单纯以财富而论，他根本无足轻重。他如何使用或挥霍自己的财富，对美国经济毫无影响，因为那只是美国经济的九牛一毛而已。

今天，真正对美国经济产生影响的财富，掌控在几千万个小投资者手中。

历史上，国家社会主义无法创造财富，也不能有效提供社会服务；资本主义却又忽视了生命其他层面的意义，只注重经济交换。如您所说市场只有短期作用，那么，社会长期要如何管理呢？

我们现在知道社会应由三个部门构成，而非两个部门。除了政府和企业以外，还需要第三个部门，也就是非营利机构。

我相信，在社会主义和市场经济之外，确实应有另一个合乎实际的选择，也就是将养老金和共同基金所造成的经济所有权分散现象，和非营利性质的“第三部门”结合在一起，以便满足所有的社区需求，比如医疗保健以及学生辅导等。

我有一些共和党的朋友，认为我们不能没有政府，这种想法虽然十分愚昧，却还是可以理解的。因为战后我们的信念就是，政府可以满足社区的所有需求。

但是，我们已经知道政府像所有的工具一样，只是擅长做某些事，

但其他事情却并不在行。例如，在共同防御以及通过征税筹集基础设施建设所需的财力方面，政府是很在行的。

不过，如果我想修剪指甲，那用锤子来修剪肯定是不行的。同样，把解决社区需求的希望寄托在政府身上，也是不行的。国家只能做在国家这个层面上必须做的事。国家不能拿地方社区来做试验，国家所做的事也不适合地方社区的实际情况。

政府一般用标准的方法去界定问题，然后固守单一的解决方案。但是在圣路易斯行得通的方法，通常在堪萨斯市都不能奏效，更不用说在纽约或洛杉矶了。

而市场呢？其唯一的动机就是追求利润，当然根本不会有兴趣或能力来解决社会问题。

大家都认为我主要是企业的管理咨询顾问，但50年来，我其实花了很多时间担任非营利组织的咨询顾问。15年前，在美国国税局登记的免税非营利机构只有30万个，包括一些著名团体，像美国心脏协会和美国肺脏协会。而如今，非营利机构已经超过了100万个。

我也协助成立了一个基金会，推动非营利机构的管理，由美国女童子军原首席执行官领导。我的构想很简单，非营利机构不是管理不善，而是根本没有管理，因为没有市场力量去规范它们，它们需要明确的使命，并以最终成果为导向。

我们的基金会碰到的问题之一，就是来自世界各地，如日本、巴西、阿根廷和波兰的极为庞大的需求。这些国家迫切需要设立社会部门，从设立养老院、受虐妇女庇护所，到在巴塔哥尼亚高原之类的地方推行农民种植教育等应有尽有。

为什么社会部门在日本发展得很快，日本社区力量不是挺强大的吗？

日本如今的状况是：首先，传统的社区结构正在解体；第二，受过教育的妇女工作几年辞职生子，等到小孩开始上学，这些妇女的生活就变得很无聊。

日本有什么社会问题？在日本，55岁以上的人就好像被扔进了垃圾堆，即使你很可能再活上30年也是如此。因此老人组织各式各样的俱乐部，从运动到插花艺术应有尽有，目的就是使自己充实起来。

日本新社会团体中，最成功的一个，从事的活动反倒最不具日本特色：为不能出门的老人送餐。

年轻人不再照顾老人，而政府却很反对为老人送餐的计划，因为这表示政府必须承认自己国家的老人生活得不好，的确，这有损日本的名誉，不过却是事实。

青少年和学龄儿童上下学接送的需求也庞大之至，此外，监督他们

做功课，为学业差的学生辅导，也同样有庞大的需求。

日本以外的人似乎都不知道，虽然20%的日本学生表现优秀，其他学生却被人遗忘了，而社会团体正在努力帮助这些孩子。

日本还有为妇女举办的英语会话和阅读班。这些妇女在高中或工作时学了一些英文，她们希望能继续学习英文，如今有185 000个这类培训班，连小城镇都有。

日本甚至还有匿名戒酒协会，我不知道这个协会的规模如今发展得有多大了，但有一阵子看起来，日本每一个领薪水的男人似乎都应该成为其会员。

不过，美国的社会问题就更大更多了，单靠志愿组织根本无法解决所有问题，是吗？

也不尽然。志愿组织活动的规模的确十分惊人，超过50%的美国人每周至少在某个志愿组织、教会或社区里做4小时的义工。

为了解决社区问题，他们想出了很多极富创意的点子。这些年来，我积累了一条很重要的经验：解决社会问题的榜样作用非常重要，因为其他人可以效仿。

为此，德鲁克基金会每年都会给一个志愿组织颁奖，以表彰其榜样作用，以便别人可以效仿。

有一年，我们给一个很小的社团颁奖，这个社团是由一位移民创办的，他将境遇最差、最没有生产力、接受社会救济的母亲，和一些有严重残障的儿童聚集在一起。这样，残障儿童就有人照顾，久而久之，那些母亲具备了全职工作的资格，并得到很好的待遇。这样，就解决了两类社区问题。

我们还表彰了圣路易斯一个由路德教主办的项目。他们发现自己的教区里大约2/5无家可归的人，大部分是家庭，他们只要很少的外界帮助就能自立。

因此，这个教堂做的第一件事情，就是了解这些无处栖身的家庭最迫切需要的是什么？答案是自尊。

于是他们购置了荒废的房子，找来志愿者重新装修，把房子变成舒适的中产阶级之家，并让无家可归的家庭搬进去住，这件事本身就改变了这些家庭对生活的看法。后来，指定的教友会成员又帮助这些家庭支付日常生活所需要的费用，同时帮他们找工作。最后，这个项目中大约80%的家庭，可以永远摆脱任何形式的救助。

另外还有一些组织，例如女童子军组织，参加人数也达到了新的高峰。几年前，他们的志愿者人数降到大约50万人，而今天，已经增加到大约90万人。

过去这些志愿者经常是在家无所事事的中产阶级家庭主妇，如今，

新的志愿者则常是推迟生育的职业女性，她们在男性环境里工作整整一周后，周末喜欢和小女孩在一起。

在过去25年中的大部分时间里，我跟快速成长的美国新教超大教会（Protestant megachurches）合作。我相信，这是今天世界上最重要的社会现象之一，他们的宗旨是让社区活跃起来，鼓励大家采取行动，改善别人的生活，在生活中实践他们的信仰。

从某些方面来说，传统的教会可能正在消亡，但从另一个角度而言，教会则正在转型。

以美国天主教会为例。教皇约翰·保罗二世在为美国天主教会安排保守派主教一事上一直非常小心谨慎，因为美国天主教会的情势让他感到害怕。怕的倒不是神学问题、神父结婚或是妇女担任圣职，而是担心教区的活动越来越世俗化，完全脱离了主教的控制，而且越来越有蔚然成风的趋势。

我知道中西部有一个比较大的教区，过去有700位神父，现在只剩下不到250位，几乎已经没有修女了，但有2 500个世俗女性，每个教区还有一名世俗管理人员，也是女性。

神父所做的只是主持弥撒和分发圣餐，妇女完全以志愿者身份，负责其他事情。比起有女辅祭的日子，差别实在太大了。

和其他国家相比，包括西方国家，为什么美国有这么庞大且有活力的第三部门？

其他国家非营利机构活动的规模远远不如美国，因为从根本而言，这些国家的现代公务员制破坏了社区部门。

在法国，在社区里做任何事几乎都是犯罪。在维多利亚时代的英国，拥有相当庞大的志愿部门，处理贫困、犯罪、娼妓和居住问题，但是到了20世纪，福利国家几乎把这个部门摧毁了。

在欧洲，其根本的斗争是把国家从教会的控制中摆脱出来，这也是欧洲大陆有这么源远流长的反教权传统的原因。

美国的情形正好相反，1740年左右，乔纳森·爱德华兹提出政教分离，就是要把教会从国家统治中独立出来，反教权主义在美国根本没有生存空间。

因为有了这种自由，美国才有了宗教的多元化和非政府教会的传统。而且正因为宗教的多元化，不同的教派之间才有竞争，因为各派都要拉新的教徒入教。这种竞争构建了社区参与的传统，而其他国家则没有这种社区参与的传统。

除了杰弗逊设立的弗吉尼亚大学之外，在1833年欧柏林学院设立以前，所有的美国大学都隶属各大教派。

论日本

日本是亚洲最强大的国家，但日本从本质而言是一个欧洲国家，更糟糕的是，日本是传统的19世纪欧洲国家，这就是为什么日本今天会陷入停滞状态的缘故。

日本就好比我父亲那个时代的奥地利，或像全盛时期的法国，仍旧是个由公务员官僚体系治理的国家，政客们无足轻重，其能力令人怀疑。政客能力不足或腐败是预料之中的事情，但是，如果连公务员都腐败或能力不足，就是最可怕的事情了。如今的日本就陷于这种可怕之中。

日本就像德国或法国之类的国家一样，由高级公务员负责监督管理经济的某个部门，通常在55岁时退休，并成为他曾管制过的企业的董事，或担任这个部门同业协会的领导人，薪水十分丰厚。

只是日本的组织性更强一些，官僚始终忠于自己所属的部门，捍卫本部门的利益不受侵犯。以财务省为例，官僚甚至不惜以国家经济衰落为代价。之后，他会被本部门安排担任待遇优厚的行业“顾问”。

日本工业的效率与竞争力极高的说法完全是无稽之谈。日本的经济仍然以最低的比率——大约8%在国际经济中竞争，其中主要是汽车与电子工业。

因此，日本缺乏世界经济经验，其大部分产业受到保护，效率极低。

如果日本开放它的造纸工业，允许进口，那么日本三大造纸公司就会在48小时之内消失。

每次日本一开放金融服务业，就会被美国人和其他外国人占先，日本的外汇业务完全掌握在外国公司手中。

要担任外汇交易员，你至少得精通两国语言。你必须会说英语，因为日内瓦没有多少人说日语。

当日本人在资产管理方面打开一个小小的缺口时，100%的业务就会在短短6个月里被外国公司全部占领，因为日本训练有素的资产管理经理人很少。

每当我看今天的日本银行，就好像看到第一次世界大战后我父亲在奥地利管理的银行：4个人做着一个人就能干完的活儿，直到1923年，他们仍然不相信打字机，仍然没有计算器。

虽然银行极度没有效率，人浮于事，它仍然能够获利，因为奥匈帝国的很多工匠不在乎付5%的利息给银行。他们在别的地方没有任何信用可言，不可能得到贷款。

后来，世界发生了变化，奥匈帝国解体，贷款变成坏账，顾客不再

借钱了。银行虽然已经人浮于事，却还必须接收从布拉格或克拉科遣返的员工，银行于是被这些管理费用逐渐蚕食，不再赢利。

这就是今天的日本。

日本有一种从1890年就沿袭下来的传统，即企业必须从一些指定的大学接收大学毕业生。直到两年前，企业在业务衰退时，仍会继续接收新人。他们还担心遭到除名，不再被列入可以接收大学毕业生的企业名单中。

我知道有一家公司虽然业务萎缩，但还是从6所大学雇用了280位新人。

新人整天无所事事，到了晚上，就跟上司出去喝得醉醺醺的。这是工作吗？

如何使一个像19世纪欧洲国家一样的日本在21世纪中变得具有超强竞争力呢？

虽然有上述的种种情形，你也不要低估日本人，因为他们拥有难以置信的能力，能够在一夜之间来个180度大转弯。由于日本传统上没有什么同情心，这些变化造成的感情创伤一定十分严重。

400年来，没有一个欧洲以外的国家，能够像日本一样拥有这么高水准的国际贸易。但日本却在1637年采取闭关锁国政策，6个月内他们

完全改头换面，造成的混乱也是难以想象的。

1867年的明治维新，日本人又重新开放——又是一夜之间完成的。

1945年显然又是不同的情形，他们刚刚战败。

大约在10年前美元贬值时，日本人不失时机地将制造业搬出日本，在亚洲其他比较便宜的地方设立厂房，跟海外华人建立合作关系，并在中国赢得制造业领导地位。

日本很善于剧变。只要日本人获得共识，改变就会极为迅速。

我猜想，需要一次重大的丑闻案才能促成这种剧变，银行倒闭也许足以提供这种动力。到目前为止，日本人迟迟不愿解决其脆弱的金融体制问题，仍然希望问题会自然消失，或逐步解决。但是，随着时间流逝，这种事情看起来是不可能发生的。

就总体而言，您认为目前遍及亚洲的危机会导致全球化进程的崩溃，还是由于需要外资，而加速全球化进程的实现？

身处危机却想继续经济自由化的进程实属妄想，这不仅对亚洲，对全球都是如此。别忘了，与长期的渐进式改善相比，经济自由化代表立即的混乱。

看看今天的法国。110年来，工会总迷信只要降低每周工作时数，

就会创造更多就业机会。但所有试行过的地方都没有奏效，它只会使失业恶化，而且不会创造任何新的就业机会。

20世纪20年代大萧条的所有经验都验证了一个不幸的事实：在失业的压力下，国家不会开放，只会关闭。

如果大规模生产的工业革命导致了20世纪的经济大萧条和战争，成为造成20世纪混乱的罪魁；那么未来知识革命导致的科技人才失业，会不会也成为造成21世纪混乱的根本原因呢？

我看不出有什么证据会造成这种情形。电脑出现之后，我们曾担心的自动化带来的失业效应并没有应验。

在微软和英特尔故乡的美国，失业率降到几十年来的最低水准。反倒是欧洲有极高的失业率，因为欧洲没有充分把信息技术整合到社会中去，也没有调整僵化的劳动力市场，以适应知识时代的需求灵活模式。

那么，您认为21世纪的“基本混乱”是什么？

是人口结构的挑战。在所有发达国家里，人人都在探讨的人口老龄化倒不是一个大问题，年轻人口的萎缩才是大问题。

美国每位育龄妇女平均生育2.2个婴儿，是唯一有足够婴儿可以替代老龄化人口的发达国家，但这是因为我们有很多的外来移民，每个拉美移民家庭有4个小孩是非常正常的事情。

[1998]

第三部分

Managing in the Next Society

变化中的世界经济

第11章　伟大机构的崛起
第12章　全球化经济与民族国家
第13章　社会优先
第14章　城市的文明进程

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　伟大机构的崛起

上一个千年，西方社会的历史若要用一句话来概括，而又不过于简单的话，那就是：多元主义的兴起、衰退和再兴起。

到公元1000年，西方——也就是地中海以北和希腊正教以西的欧洲——已经发展为具有崭新、独特的文明和社会，后来，我们称之为封建主义。而封建主义的核心就是世界上第一个战争机器：那些骑马打仗、身穿沉重盔甲的骑士，但他们也并非是所向披靡。骑士之所以能穿着盔甲在马上作战，都应归功于马镫。马镫大约于公元600年在中亚发明，早在公元第一个千年前很久，马镫就风靡了整个旧世界，当时所有地方的人骑马时，都备有马镫。

但是旧世界的其他文明，包括伊斯兰、印度、中国和日本，都拒绝了马镫所带来的可能性：骑马作战。原因是，虽然骑马作战具有其强大的军事优势，但马背上披着盔甲的骑士是一个独立自主的权力中心，完全不受中央政府控制。每一个这样的作战机器，必须包括1名骑士、3~5匹马和马夫，加上伤亡率很高，所以还需要配备5名以上的随从（他们在沙场上锻炼，以便日后成为骑士）；而高昂的盔甲则相当于100户农家的经济产出，也就是差不多500人的产出。所以支持骑士这种作战单位所需的资源，大概是支持装备最好的专业步兵，比如罗马军团或日本武士所需资源的50倍。

控制封地

骑士对其领地，拥有全面的政治、经济和社会控制力。很快，中世纪西方社会的世俗领地和宗教领地都变成独立的权力中心，只是表面上臣服于中央权威，诸如教皇或国王，但决不进贡任何东西，也不缴税。

这种独立的权力中心有男爵与伯爵、主教与极为富有的修道院、自由城邦和手工业者同业公会等，几十年后，还包括早先的大学和大大小小的垄断专卖。

公元1066年，法国的“征服者威廉”（William the Conqueror）在征服了英国后，把封建主义带到了英国，西方从此彻底多元化了。每个团体都在不断地争取更多的自主权和权力，也就是从政治和社会上控制领地里的每一个人，控制领地成员取得特权的通道，推行自己的司法制度，拥有自己的作战部队与铸币权等。到公元1200年，这些“特殊利益团体”除了夺取中央政权外，几乎掌控一切，每个团体只追求自己的目标，只关心如何聚敛自己的财富和扩大自己的力量，没有人关心共同利益，已经完全丧失制定社会政策的能力。

13世纪宗教界开始了反多元化的活动。起初的力量很薄弱，在法国里昂的两次理事会中，罗马教皇都设法重新夺回对主教与修道院的控制权。最后于16世纪中叶在英国的特伦特会议中，教皇终于取得了控制权，但这时的教皇和天主教会已经将英格兰和北欧拱手让给了新教。世

俗社会的反多元化活动比宗教界晚了将近100年。公元1350年，威尔士人发明的长弓经英国人完善后，摧毁了骑士在战场上的优势。几年后，中国人用来制作爆竹的火药被用到军事上并制成了大炮，彻底摧毁了骑士固若金汤的城堡。

此后的500多年，西方的历史就是民族国家作为最高统治者发展的历史，即民族国家成为社会唯一的权力中心。这个发展过程相当缓慢，因为根深蒂固的“特殊利益团体”的抗拒势力非常强大。直至1648年，在终止欧洲30年战争的威斯特伐利亚条约中，才废止了私人军队，民族国家取得唯一拥有军队与作战的权力。多元制度逐步丧失自主权。到拿破仑战争结束前后，民族国家在欧洲已经取得全面胜利，连神职人员都变成公务员，受国家控制，由国家支付薪水，臣服于最高统治者之下，不管这个最高统治者是国王还是议会。

唯一的例外是美国，多元主义生存下来，这主要应归功于美国独一无二的宗教多元化。不过即使在美国，以宗教为基础的多元主义，也因政教分离的缘故，而被剥夺了权力。在美国，所有以宗教为基础的政党或运动，从来都只能吸引少之又少的政治支持，这点和欧洲大陆有很大的不同，这也绝非偶然。

到19世纪中叶，许多社会与政治理论家，包括黑格尔以及英、美自由派政治哲学家，都骄傲地宣称多元主义已经消亡，再也无法卷土重来。然而，就在这个时刻，多元主义重现生机，第一个获得庞大权力与

自主权的组织就是新企业。新企业在1860~1870年间兴起时，几乎可以说毫无先例可循。随后迅速出现众多的其他机构，到如今，新机构的数量已经很多，它们包括工会、终生雇用的公务员、医院、大学等，每个机构都要求实质性的自主权和社会控制权，每个机构都像800年前的多元机构一样，是“特殊利益团体”，每个机构都需要，同时也在争取自主权。

没有一个机构关心共同利益。想想大权在握的工会领袖约翰·刘易斯说的话吧，当罗斯福总统请求他取消煤矿工人罢工，以免削弱美国的战争实力时，刘易斯说：“美国总统领薪水，目的就是要照顾国家利益；而我领薪水，目的就是要照顾煤矿工人的利益。”这是很直率的话。今天每一个“特殊利益团体”的领袖都相信这个道理，而且相信其选民付钱给他们的目的就是要他们这样做。就像800年前的情形一样，这种新的多元主义已然威胁到所有发达国家政策制定的能力以及社会凝聚力。

然而，今天的社会多元主义和800年前已有本质的不同。从前的多元机构，例如身穿盔甲的骑士、自由城邦、同业公会或“被豁免的”主教辖区，都是以财产和权力为基础的。而今天自治的组织，包括企业、工会、大学和医院，则是以功能为基础的，这些组织创造绩效的能力源自其专注于单一的功能。

必要的自主权

组织如今履行的大部分任务，过去还被认为应由家庭来完成。家庭负责教育家庭成员、照顾老弱病残、为需要工作的成员找到工作。但是，只要粗粗浏览一下19世纪的家信或家族史就可以知道，家庭其实并没有做好以上任何一件事情。这些任务只能由真正自主、独立于社区或国家之外的机构完成。

下一个千年的挑战，或者说下一世纪的挑战（毕竟我们活不了1000年），是保持这些机构的自主性，在某些情况下，我们既要保持跨国公司跨越国家主权的自主性，同时还要让国家至少在和平时期恢复政策的一致性。我们希望能做到这一点，可是到目前为止，没有人知道该怎么做。但我们知道，这需要一种比今天的多元主义更没有前例可循的东西：每个机构都愿意且有能力继续专注于自己有限特定的功能，同时又愿意且能够为了共同利益与政府合作。

这是发达国家在第二个千年里，留给第三个千年的艰巨挑战。

[2000]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　全球化经济与民族国家

真正的幸存者

大约35年前，世界经济全球化的说法尚未开始流行，大家就普遍预言了民族国家的消亡。其实，200年来，一些最杰出、睿智的人物就预言过民族国家的消亡。首先康德在1795年的论文《永久和平》（Perpetual Peace）中曾做过这种预测；接着卡尔·马克思在《国家的枯萎》（Withering Away of the State）这篇文章中亦有提及；到20世纪五六十年代，罗素在其演说中也有如此表示。最近提及国家消亡的是《主权个人》（The Sovereign Individual）一书的作者，本书的作者之一是《时代》（Times）杂志前任主编、现任英国广播公司副董事长威廉·里斯莫格爵士，另一位作者则是英国全国纳税人联盟理事长戴尔·戴维森。里斯莫格和戴维森主张，除了最低收入人群之外，互联网会让所有人的避税变得极为简单，且毫无风险可言。因此主权国家必然变成多元化，民族国家将因财政枯竭而死亡。

民族国家虽然有这么多缺点，却展现出惊人的顺应时代的能力。虽然捷克斯洛伐克和南斯拉夫因情势变化而消失，但土耳其，同样是一个历史上从未有过的国家，如今却成为运作顺畅的民族国家。以前的印度除了在外国殖民统治时期是统一的以外，一直是个分裂的国家，如今也都紧紧结合成民族国家。每个脱离19世纪殖民帝国的国家都自行建国，

成为民族国家。至少到目前为止，还没有任何机构能像国家一样，可以从事政治整合，将自己变成世界政治舞台上的有效成员。因此，民族国家大概会经历经济全球化以及随之而来的信息革命，继续存活下去。但是，民族国家会有很大的改变，尤其是在国内的财政和货币政策、对外经济政策以及对跨国公司的管制方面会有根本的改变。另外，在民族国家发动战争方面，也可能有重大的转变。

民族国家的沉浮

才华横溢的法国律师让·博丹创造出“主权国家”这个名词，并制订了民族国家的标准。他在1576年出版的巨著《共和国六书》（Six Books of the Republic）里，把对货币、信用与财政政策的控制力，当做民族国家的三大支柱之一，但这些支柱一向不太稳固。到19世纪末，占支配地位的货币不再是国家铸造的硬币或印发的纸钞，而是由迅速成长的民间商业银行创造的信用。于是民族国家用中央银行制度来抗衡这种情况的出现。到1912年，美国建立联邦储备体系后，每个民族国家都有了中央银行，以控制这些商业银行及其信用。但纵观整个19世纪的历史，一个接一个的民族国家接受或“被迫”接受不属于国家的金本位制度，接受金本位制度对国家货币与财政政策的严格控制。第二次世界大战后的布雷顿森林协定建立了黄金交易标准，虽然这个标准远比第一次世界大战前的金本位制度更具灵活度，但仍未赋予单个国家完整的货币与财政自主权。直到1973年尼克松总统让美元汇率浮动，也就是在这个时候，民族国家才得以在货币和财政事务上获得完整的自主权。当然，政府和经济学家们已具备足够的知识，能够负责任地使用这种主权。

希望恢复固定汇率，或恢复类似旧制度的经济学家并不多，至少在英语国家是如此。但是，敢于宣称民族国家在运用新的财政和货币自由方面，已经展现出足够的技巧或责任感的经济学家就更是凤毛麟角了。虽说政府保证浮动汇率有助于汇率稳定，因为市场可以通过不断的小幅

调整控制汇率。但是事实上，除了大萧条初期外，和平时期没有任何期间的汇率波动，比1973年以后的这段时间更剧烈和突然。摆脱了外在限制后，各国政府的行为都毫无节制可言。

作为德国央行的德国联邦银行在实务上是不被政治所左右的，并保持财政上的公正性。德国联邦银行知道，政客在促成德国统一期间提议的大量支出，若从经济的角度来看简直愚不可及。德国联邦银行大声并清晰地表述了自己的意见，然而，政客还是径自采取能在短期内获得民众赞颂，却会为长期经济带来风险的举措。德国联邦银行预测的每件事都发生了，东西德国都出现了自魏玛共和国消亡以后的高失业率。世界各国的政客都一样，不论哪一个政党执政，不管它曾经承诺过要削减或控制什么，都没有什么差别。

虚拟货币

虽然希望政府自己限制自己是天方夜谭，但事实上，全球化却能对政府形成更苛刻的限制，迫使政府在财政上负起责任来。浮动汇率让汇率变得极不稳定，因而创造了大量的“世界货币”。这些货币在全球经济和主要货币市场之外并不存在，它不是由经济活动，例如投资、生产、消费或贸易创造出来的货币，而是完全由外汇交易创造出来的。它不符合任何传统上的货币定义，不论是从计量标准、储存价值还是交易媒介上而言，都是彻头彻尾的虚拟货币，而非实体货币。

但这些货币的能量却是真实存在的。世界货币的数量极为庞大，以致这些钱在一国货币中流进和流出，所造成的冲击远远超过贸易或投资流动所造成的影响。虚拟货币一天之内的交易量可以大到足以提供全世界一年贸易与投资所需资金的总额。这种虚拟货币没有什么经济功能，因此拥有绝对的流动性。一个交易员只要在键盘上敲打几下，数以百亿的资金就可以从一种货币转换成另一种货币。而且由于这些钱没有经济功能，也不能融资，同时它也不遵循任何经济规律或逻辑，因此波动剧烈，很容易因为谣言或意外事件造成恐慌。

1995年春季，美元遭到疯狂挤兑就是一个例子。克林顿总统因此被迫放弃先前的支出计划，改而采用平衡预算。挤兑美元是因为占多数席位的共和党在参议院中无法使其提出的平衡预算的宪法修正案通过而导

致的。不过即使这条修正案通过，也毫无意义，因为其中漏洞百出，而且需要38个州批准，才能成为法律，最理想的状况也要花上许多年才能实现。外汇交易员却因此恐慌，开始挤兑美元。当时美元对日元的比价已经下跌10%，因为美元遭到挤兑，所以汇率在两星期内又下跌了25%，从106日元对1美元，跌到不足80日元对1美元。更严重的是，美国专为赤字而融资的债券市场几乎崩溃。美国、英国、德国、日本、瑞士和法国的中央银行立刻采取一致行动，联手支持美元，但它们的联合干预还是失败了，损失数百亿美元。最后美元花了将近1年的时间，才回升到原来（仍然估值偏低）的汇率。

1981年，法国法郎遭到同样由恐慌引发的挤兑，密特朗总统因此被迫放弃了3个月前助他成功当选的承诺。瑞典克朗、英国英镑、意大利里拉和墨西哥比索也都曾遭遇过恐慌性挤兑。虚拟货币每次都获得胜利，证明全球化经济是货币和财政政策最后的裁决者。

然而，要治愈不负责任的财政政策，货币挤兑不是合适的疗法。以墨西哥为例，这种挤兑比疾病本身更可怕。1995年，墨西哥比索遭遇疯狂挤兑，把6年辛苦得来的经济成就一扫而空，而这些经济成就曾经使墨西哥从一个贫穷落后的国家一跃成为新兴的发展中国家。但是到目前为止，还没有任何其他方法可以控制这种财政上的不负责任。唯一奏效的方法是让一个国家的财政和货币政策，不再依靠不稳定的世界货币的短期借贷来弥补赤字。这意味着可能需要在3~5年内，推行平衡预算，

或接近平衡的预算。然而，这会对民族国家的财政和货币自主权形成严格限制。而1973年推行浮动汇率时，原意就是想永久地消除所有限制。

恢复这种非国家和超国家管制行动已经展开。欧洲中央银行准备在20世纪结束前，为欧洲共同体发行共同货币，把货币和信用的控制权，从个别会员国手中，转移到独立的跨国机构手中。另一个方法显然得到美国联邦储备委员会的赞同，这种方法赋予若干国家的中央银行同样的权力，因此在维持国家财政主权表象的同时，却拿走其中大部分实权。然而，这两种方法都是把已成事实的事情制度化，即决定基本经济决策的是全球化经济，而非民族国家。

25年前，浮动汇率制度赋予了民族国家不受限制的财政和货币自主权，但对政府却没有好处。它大体上剥夺了政府说“不”的能力，而把决策权由政府手中转移到特殊利益团体手中。这完全是由于大家对政府的信心和尊敬突然下降所致。这种情形已经成为困扰每个国家的显著趋势。矛盾的是，丧失财政和货币主权后的民族国家也许会变得更强大，而不是更脆弱。

打破规则

摆在大多数政府，尤其是西方政府面前的一个更加微妙却又更加严峻的问题是，全球化经济的兴起对国际经济政策赖以遵循的基本假设和理论的冲击。许多迹象显示，世界经济已经出现某种东西，打破了数十年所遵循的规则。

1983年，当里根总统和日本政府达成协议，停止250日元对1美元的固定汇率时，为什么美元对日元的比价下跌过半呢？虽然美元是一种估值偏高的货币，对日元的购买力平价大约是在230日元左右，但没有人预期美元会跌破200日元。结果美元直线下跌，直到两年后，美元对日元汇价损失将近60%，也就是跌至110日元时才停止（10年后又跌到80日元），这是为什么？至今都没有一个合理解释。更令人费解的是，美元剧烈下跌的现象只出现在对日元上。事实上，美元对其他一些主要货币还有升值，这种情形也是没有人预测到，或者提出过合理解释的。

里根和他的经济顾问希望美元下跌，以便消除对日本与日俱增的贸易赤字。所有的经济理论和200年的经验告诉我们，美元贬值应该表示美国对日本的出口会增加，而从日本的进口会减少，日本的出口商，尤其是汽车和电子消费产品制造商会陷入歇斯底里的状态中，宣布世界末日的到来。事实是，美国的出口的确急剧上升，但对于那些货币对美元升值的国家来说，美国的出口增加得反倒更多。而即使美元贬值，日本

对美国的出口增加幅度，却比美国对日本的出口增幅还快，因此美国对日本的贸易赤字实际上反增不减。过去的15年里，每次美元对日元下跌时，美国政府都预测日本对美国的贸易盈余应该会缩小，每次日本人都叫苦不迭，然而其实每次日本对美国的贸易盈余都立刻增加。

面对这种情形，大家普遍认为日本制造商是天才。但是，就算大多数出口商都很精明，就算他们是天才，也不可能立即渡过收入减少50%的难关。真正合理的解释应该是，日本因为美元下跌而得到的好处和付出的代价一样多。日本是世界上最大的食品和原料进口国，这些东西全都以美元计价，日本花在进口这些大宗商品上的金额，和出口产成品所赚到的美元大致相等。对于个别企业而言，比如丰田汽车，美元的下跌可能会造成一些损失，因为丰田把汽车出口到美国，若把挣到的美元换成日元，就只有以前的一半。但是，对整个日本经济来说，美元对日元汇价下跌，只是一种冲销的过程而已。

但是，这种说法引出了另一个让人更加费解的谜团。为什么日本不必在进口大宗物品方面多付钱，这又怎么解释？根据理论和过去的经验，以美元计价的商品，其价格上涨的幅度，应该跟美元下跌的幅度一样大。所以日本人支付的价格，应该跟美元贬值前一样多。如果这条理论应验的话，那么日本对美国的确不会再有什么贸易盈余。但是实际上，今天以美元计价的商品价格却比1983年还要低，这点仍旧无法解释。

这个谜团中只有一点可以解释，但这一点甚至更不符合传统的国际贸易理论。据美国商务部估计，发达国家40%以上的商品出口，都是出口到国内公司在国外的子公司或关联企业的。从官方和法律观点来说，这些商品都是出口；但从经济观点来看，却是公司的内部转移。这些产品包括机器、原材料和半成品，一直都是安排送到国外的工厂或关联企业来生产的，无论汇率是高是低，这种安排都必须继续下去。改变这种关系要花上很多年，其成本会超过在外汇方面节省下来的开支，因此，在申报的商品交易中，40%只是法律上虚拟的“交易”，而这一部分正在稳定增长。

国际贸易理论把“贸易决定投资”视为理所当然，大多数人一听到“国际贸易”这个词时，想到的就是“国际商品贸易”。而今天“投资决定贸易”的现象越来越明显。世界经济的动力已经变成国际资本的运动，而不是国际商品的运动。虽然第二次世界大战后，商品贸易增长的速度超过历史上任何时期，但服务贸易的增长速度更快，不论是金融服务业、管理顾问、会计、保险还是零售业都是如此。20年前，美国服务业的出口金额非常小，小到很少记录在贸易统计上，今天却占美国出口的1/4，而且是美国唯一创造可观出口盈余的部门。服务业贸易很少遵循传统的国际贸易规则，举例来说，只有旅游业对汇率波动极为敏感。

我有意仅谈论美国的经济难题，但其实每个发达国家和大多数发展中国家，都可以发现类似的问题。世界经济的重心已经从发达国家转

移。仅仅15年前，我们还普遍认为发展中国家的成长，要靠发达国家的繁荣来带动。但在过去20年里，发达国家并不特别景气，可是世界贸易和生产却出现前所未有的繁荣，大部分的成长都出现在新兴发展中国家。其主要原因在于，知识已经成为重要的经济资源，取代了经济学家所说的“土地、劳力和资本”三要素。这里所谓的知识，主要是以培训的方式以及美国在第二次世界大战期间发展出来的哲学的形式展现出来，它打破了“低工资代表低生产力”的原则。现在通过训练，可以使一个国家的劳动力人口拥有世界级的生产效率，却支付新兴发展中国家的工资水平，这种情形至少还会持续8~10年。

这些新的现实需要不同的经济理论和不同的国际经济政策做支持。即使汇率走低能够改善一国的出口，它同时也会削弱这个国家对外投资的能力。如果投资决定贸易，那么较低的汇率会在几年内促使这个国家的出口减少。美国就是这样：美元汇率的下跌，在短期内促使美国产品出口量的增加，但同时也削弱了美国工业对外投资的能力以及创造长期出口市场的能力，结果使得日本在东亚和东南亚等新兴市场的市场占有率远远超过美国，成为这些市场的领导者。

我们对新理论和新政策的需求，也说明了为什么大家突然对19世纪德国经济学家弗里德里希·李斯特的《国家发展政策》产生兴趣。《美国新闻与世界报道》（U.S.News and World Report）总编詹姆斯·法洛斯以及相关人士正是这个事件的推动者。事实上，在19世纪30年代的德

国，李斯特所倡导的政策，也就是保护新兴产业，以发展国内企业的说法，既不是他的原创，也不是德国的政策，这完全是美国土生土长的东西，是从亚历山大·汉密尔顿于1791年发表的《制造业报告》中发展出来的。25年后，亨利·克莱又发展了这个思想，成为所谓的“美国制度”。李斯特以政治难民的身份在美国避难时，曾担任克莱的秘书，他也就是在那段时间学到这些东西。

这些旧思想之所以吸引人，是因为汉密尔顿、克莱和李斯特所注重的都不是贸易，他们既不主张自由贸易，也不主张保护主义，他们把重点放在投资上。第二次世界大战以后，自日本开始的亚洲经济体所遵循的政策，都类似汉密尔顿和克莱为刚刚诞生的美国拟订的政策。今后可能出现的新国际经济政策，一定是既不主张自由贸易，也不主张保护主义的政策，它会以投资，而不是以贸易为中心。

行销全球

在全球化经济中，企业会逐步迫使自己从多国公司转变成跨国公司。传统的多国公司是指在国外拥有子公司的某国公司，这些子公司是母公司的翻版。例如，一家美国制造公司的德国子公司是独立运作的公司，制造的所有东西几乎都在德国销售，在德国购进原材料，而且雇用的人几乎全都是德国人。

今天，大部分从事国际业务的公司，其组织结构仍然是传统的多国公司形式。但是向跨国公司转变的过程已经开始，而且进展迅速。公司所提供的产品和服务可能是相同的，但其结构已有了根本的差别。在一个跨国公司中，只有一个经济单位，就是全球。销售、服务、公共关系和法律事务属于地区性的，但零件、机器、规划、研究、融资、市场、定价和管理，都是根据全球的观念进行考量的。美国一家最大的工程公司，在比利时安特卫普郊外的某个地方设立了一家工厂，为公司全球的其他43家工厂生产某种重要零件，其他什么都不做。公司把全球的产品研发安排在三个地方，质量管理则安排在四个地方。对这家公司来说，国界基本上已变得无关紧要。

跨国公司不能完全摆脱国家政府的管制，它必须适应这些国家的政府。但对于面向全球市场和技术的公司决策和准则而言，这种适应又往往是一种例外。成功的跨国公司把自己当做独立、无国界的实体，这种

自我认知表现在一些几十年前根本无法想象的事情上：像最高管理层的人选，世界知名的管理顾问公司麦肯锡，其总部虽然设在纽约，却由一位印度人领导；而多年以来唯一跨国经营的大型商业银行，花旗银行的第二号人物是位华人。

美国政府正设法与这种趋势抗衡，方法就是把美国的法规和法律概念延伸到境外事务上。在几乎是美国独有的反托拉斯法上，它就是这么做的。美国还设法用民事侵权行为、产品责任和腐败等有关的法律来驾驭跨国公司。除此之外，美国还通过对古巴和伊拉克的经济制裁，来对抗跨国公司。

美国虽然仍是世界上最大的经济力量，而且在很多年内可能继续维持这个地位，但若想根据美国的道德、法律和经济观念来塑造世界经济，必定会徒劳无功。在全球化经济中，重要的角色可以在一夜之间突然出现，所以不可能有任何主宰一切的经济力量。

尽管如此，在全球化的经济环境下，我们的确需要一种能为全球化经济所接受的道德、法律和经济规范，因此，发展国际法和超国家组织，用以制定和执行全球化经济法规，乃是一项重大的挑战。

全球化经济之后的战争

虽然两者看起来风马牛不相及，但全球化经济和全面战争都是20世纪的产物，用德国“兵圣”克劳塞维茨的名言来说，传统战争的战略目标是“摧毁敌人的战斗力量”。战争是针对敌国的军人发动的，理论上不是针对敌国的平民及其财产的，当然其中总有例外。美国南北战争结束时，谢尔曼将军就领军进入佐治亚州，目标就是针对平民和他们的财产，而不是残败不堪的南部联邦军队。然而，这次例外也是刻意的，因此至今仍被人牢牢记住。几年后，在1870~1871年的普法战争期间，俾斯麦就致力于维护法国金融体系的完整性。

但在20世纪的第一场战争——布尔战争中，规则改变了，战争的目标被重新定义，变成摧毁敌人发动战争的可能性，意即摧毁敌人的经济。在现代西方历史中，布尔战争也是第一次有系统地针对敌国平民发动的战争。英国人为了摧毁布尔士兵的战斗锐气，把布尔的妇孺赶进历史上首次出现的集中营。

在20世纪以前，西方通常遵循的另一个原则是：居住在一个国家的敌国公民，只要不从事政治活动，就不会受到骚扰。但在第一次世界大战中，英国和法国拘禁了所有属于敌国的外国人，不过美国、德国和奥地利并没有这样做。在1900年以前，一个国家的敌国公民或敌国公司拥有的财产和所从事的业务都不会受到干扰，但从第一次世界大战开始，

又是英国人带头，这类的财产遭到没收，并由战时政府监管。

现在全面战争的规则已深入人心，大多数人把这种战争视同自然法则。当人们开始使用导弹、卫星和核子武器，就不可能回复到19世纪的信念——军方的首要目标是避免让战火波及平民。在现代战争中，没有平民。

虽然摧毁敌人的经济有助于赢得战争，但同时它也妨碍胜利者赢得和平的机会，这是20世纪两次世界大战之后留下的最重要的教训之一。其中一次是1918年以后用了20年的时间，另一次则是1945年以后用了50年的时间。美国在第二次世界大战之后，采用前所未有的政策，包括马歇尔计划，促成战败国经济的迅速复苏，同时也为战胜国带来50年的经济扩张和繁荣。这些政策之所以能够出现，是因为乔治·马歇尔、哈里·杜鲁门总统、狄恩·艾奇逊和道格拉斯·麦克阿瑟等人，都记得第一次世界大战对和平的惨痛损害。引用克劳塞维茨的另一句名言：如果“战争是用其他方式延续政策”的话，那么全面战争必须调整，以适应全球化经济的现实。

企业正从多国公司向跨国公司迈进，全面战争理论实际上对一个国家目前的战争实力而言可能是有害的。例如，第一次世界大战期间，意大利最大的军备生产商是菲亚特汽车公司。而和意大利作战的奥匈帝国，其最大的军备生产商则是菲亚特公司在奥地利的全资子公司，是母公司在意大利创业之后一两年中设立的。到1914年，奥地利菲亚特的规

模远超过它的母公司，也比母公司先进，因为奥匈帝国的市场规模比较大一些。若想将这家意大利人拥有的子公司变成奥地利军备生产的核心，实际上什么都不需要，只需要一个新的银行账户。

如今这种全资子公司会进行整车的组装和销售，但它也可能只生产刹车部件，然后交给公司在世界各地的工厂使用，子公司也会从其他子公司得到它所需的零件和材料。这种跨越国界的整合生产，可以削减大约50%的汽车成本，但是这也使得这些单个子公司没有任何独立生产能力。在很多发达国家，跨越国界的整合生产企业现在占该国工业总产量的1/3~1/2。

我不会假称自己知道如何解决和平时期与战争时期经济之间日益增长的矛盾，但我们有先例可循。19世纪最有创意的政治成就是国际红十字会。红十字会于1862年在瑞士公民让·亨利·杜南倡导下成立，在10年内就成为世界上第一个跨国组织，而且现在仍是最成功的跨国组织。红十字会制定了对待伤患和战俘的规则，被世界各国普遍采用。今天我们在对待平民和平民财产方面，可能也需要做同样的努力，这同样需要一个跨国组织，而且就像红十字会那样，能从实质上削减国家的主权。

自工业革命初期开始，一直有人主张经济上互相依赖的关系可以压制民族主义分子的热情，第一个说这话的就是康德。1860年时，美国的“温和派”也相信这一点，但萨姆特堡的枪声，揭开了南北战争的序幕，也破灭了他们的信念。奥匈帝国的自由派一直到最后都相信，帝国

的经济整合程度极为深入，不可能分裂成好几个国家。戈尔巴乔夫显然也相信这一点。但过去200年来，每一次政治热情及民族国家政治与经济理性相冲突时，政治热情及民族国家总是最后的胜利者。

[1997]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　社会优先

异端邪说

美国的对日政策，特别是在亚洲经济危机时的对日政策，乃是基于五大假设做出的。这些假设成为大多数美国决策人士、研究日本问题的学者，甚至很多企业管理者深信不疑的信念。但这些看法即使不是完全错误的，也是值得怀疑的。

1.政府官僚机构主宰一切的现象被认为是日本特有的现象，日本官僚几乎完全掌控决策权，并通过“行政指导”控制企业与国家经济。

2.对政府而言，把官僚角色减轻到应有的程度，也就是“专家随时听候使唤，却不高高在上”，应该不是那么难，所需要的只是政治决心而已。

3.像日本官僚这样的统治精英，在现代发达社会中是没有必要存在的，在民主制度中也是不受欢迎的。

4.日本官僚反对“解除管制”，在金融部门中尤为如此。这只不过是贪恋权力的私心所致，会造成严重损害。政府拖延无法避免的改革，只会使情势更加恶化。

5.最后，日本人毕竟是充满智慧的民族，他们跟我们一样，把经济

视为优先考虑事项。

然而，与日本有关的正确假设应该是：

1.官僚机构几乎主宰着所有的发达国家。美国和若干人口较少的英语国家，如澳大利亚、新西兰和加拿大都是一些例外，而非常规现象。日本官僚比起其他发达国家，尤其是法国来说，作威作福的程度低多了。

2.官僚精英的持久力远超过我们愿意承认的地步。虽然丑闻不断，也确实能力不足，他们却设法维持权力达数十年之久。

3.这是因为发达国家都相信，他们需要统治官僚，如果没有这些官僚，社会就有解体之虞，唯有美国例外。因此，除非有大家都能接受的替代人选，否则他们会继续依靠旧统治精英。在日本，举目所见，并没有这样的替代人选。

4.日本官僚的经验向日本人证明：事缓则圆。过去40年内，日本两次克服重大而且显然无法解决的社会问题，靠的不是“解决”，而是拖延问题，问题拖延到最后自动消失。不过拖延策略这次很可能会失败，因为日本的金融体系摇摇欲坠，又有偿债能力的问题。然而，从日本过去的经验来看，拖延并非不理性的策略。

5.事实上，拖延是合乎逻辑的策略，因为对日本的决策人士而言，

不管是政客、公务员还是企业高管，首先考虑的是社会，而非经济。

空降

日本人所说的空降，是指高级公务员在大约45~55岁，其公职生涯已升到尽头的时候，就转成大公司的“顾问”。这种事情美国也有，并不是日本独有的现象。这种转换被视为日本官僚的统治、权力和特权最明显的特征，但其实这种事情举世皆然，包括美国在内的所有发达国家。

用我个人的例子来说，第一次世界大战刚结束时，我父亲是奥地利商业部的行政长官。1923年他退休时，还不到50岁，立刻被任命为一家大银行的董事长兼首席执行官。他的情形并非特例，他的前任和后任，以及在财政部的同事都是如此。直至今日，奥地利重要部门的高级公务员仍然“空降”。

不过在日本，“空降”顾问是待遇优厚的闲职，除了每个月领薪水之外，大家通常不期望他们到办公室。相形之下，在大多数的欧洲国家，这些“退休”的公务员却接掌实际工作，就像奥地利公务员成为银行首席执行官一样。

这种做法是聪明还是愚蠢不是本书要探讨的，我想说的是，这种做法是国际惯例。在德国，不能升任部委最高职位的二级公务员，会变成某个行业协会的秘书长，不但待遇优厚，还掌握实权。德国强制规定企业必须加入行业协会，除了最大的企业之外，所有公司都得通过行业协会处理跟政府和工会的关系。如果这个公务员是社会民主党，也会得到

类似的工作，比如在行业协会中担任首席经济学家或工会秘书长，同样待遇优厚、位高权重。在法国，升到财政督察的公务员，大概在40~45岁之间，会转到行业或金融部门担任高官。法国经济和社会中几乎每个实权职位，都由前任财政督察担任。即使在英国，主要部门的最高级公务员退休后，担任大银行或保险公司的董事长，也一直是惯例。

美国也是如此，“空降”并不少见，许多高级将领退休后，接掌国防和航空航天公司的高级管理职位。还有更多的国会助理、行政部门的高中级官员以及华盛顿的统治精英群，也像例行公事般“空降”下来，变成待遇优厚的说客，或华盛顿法律事务所的合伙人。

日本官僚即使在其权力巅峰期，也就是大约1970年时，对企业和经济的控制，仍然不如他欧洲国家的同事。在法国和德国，国家经济的一大部分为政府直接拥有，欧洲最大的汽车生产商大众汽车的1/5股权，由萨克森州拥有，这个州拥有绝对的否决权。直到最近，法国政府还拥有法国多数大型银行和保险公司的资产，欧洲大陆的第三大经济体意大利也一样。相形之下，日本政府除了拥有邮政储蓄银行之外，几乎没有掌控日本经济的任何部分。日本人靠着“行政指导”或游说来达成控制目的，而欧洲人却以所有者和管理者的身份，拥有直接决策和干预的权力。

精英统治

要削减日本官僚的权力有多难？毕竟日本官僚的记录已经惨不忍睹，过去25年来，一次又一次的失败，使得日本官僚体制摇摇欲坠。在20世纪60年代末期和70年代初期，日本官僚在挑选未来可以出奇制胜的策略性产业时，愚蠢地选择了巨型计算机产业，又是输得一塌糊涂。因此，今天日本在信息产业和高科技方面，都要远远落后。

日本官僚在20世纪80年代再度受挫，由于一次轻微的经济衰退就被吓得惊慌失措的日本官员，使日本陷入了因过度投机而引起的财政泡沫和日后的金融危机的深渊之中。“行政指导”促使银行、保险公司和企业以高得离谱的价格投入股市和投资不动产，并陷入最严重的问题放贷中。20世纪90年代初期经济泡沫破灭之后，官僚无法让日本经济重新站稳脚跟，却投入空前巨资（远远超过美国在新政时期投入的资金总额）设法拉抬股价、不动产价格、消费以及资本投资，但毫无效果。1997年，日本官僚根本没有预料到亚洲大陆金融危机的爆发，在亚洲各国经济开始摇摇欲坠之后，官僚甚至仍然督促日本银行和产业加强在亚洲的投资。

此后，官僚机构的贪污腐败完全暴露出来，连声誉卓著的机构，如日本（中央）银行或财务省都难以避免。官僚宣称的以道德领导的说法不攻自破，甚至连他们最坚强的支持者，也就是那些大企业都开始反对

官僚。代表大企业的日本经济组织联合会呼吁政府解除管制，削弱官僚机构的权力。

但什么事情都没发生。更糟的是，政客为了展现对官僚机构的控制力，羞答答地采取一些象征性的小举措，例如对某位掌握大权的人物明升暗降，几星期之后，又让他官复原职。美国人因此声称，其中一定有些不同寻常的“日本特色”的内幕发生。

统治精英都有惊人的持久力，尤其是像日本这种不是靠血统或财力，而是靠功能取得持久显赫权力的官僚，在信用扫地、失掉大众尊敬之后很久，仍能掌握权力。想想法国军队好了，19世纪90年代德雷富斯（Dreyfus）丑闻发生后，军方以莫须有的罪名把德雷富斯处以重刑，放逐恶魔岛，最后引起公愤。这群自命不凡的统治精英遭到严重打击，显示出军方腐化、可耻、欺诈的一面，而且还失去了军方用以统治社会而自我标榜的“军人美德”。不过，军方却始终掌握权力。第一次世界大战期间，声誉扫地的法国军队虽然除了愚蠢的大屠杀以外什么都不会做，但是他们仍然大权在握。尤其在第一次世界大战后西欧普遍实行绥靖主义的时期中，也是如此。即使这样，军方还是有足够的实力。1936年，军方与法国共产党合作，打败了试图把权力转移到文官精英的利昂·布卢姆政府，迫使布卢姆下台。1940年，法国遭到空前的惨败，再度证明军方的极度无能，但军方仍用自己足够的实力迫使维希政府选择声誉极差、老迈无能的马歇尔·贝当元帅为领袖，为他们的傀儡政权赢得

了合法性和民众的普遍支持。

统治精英在维系自己的政权方面具有非凡的能力，这决非日本独有的现象。许多发达国家，尤其是发达的民主国家，都相信自己需要统治精英，如果没有他们，社会和政治就会解体，进而民主制度就会瓦解。只有美国和少数的英语国家并不抱有这种信念。美国社会从19世纪初以来，就没有统治精英。的确，自托克维尔以来，几乎每位对美国进行仔细观察的外国人都指出：美国社会真正独有的特质就是，每个群体都觉得自己即使没受到歧视，也未得到应有的重视和尊重。很多人认为，这个特质正是美国最强大的力量所在。但我们不要忘了，美国是例外，日本才是常规现象。除了美国以外多数发达国家都认为，没有统治精英，就不可能有稳定的政治及社会秩序。

想想戴高乐和阿登纳吧，两个人都遭到本国统治精英的排斥。戴高乐受法国军方排挤，而阿登纳则受德国政府排挤。他们虽然都是天才，却始终无法得到晋升并取得权力。戴高乐一直到第二次世界大战爆发后，才升任为将军，而且即使当了将军，也只带领着一支很小的部队。虽然大家普遍认为，阿登纳是德国最高明的政客，也是一位能力非凡的官员，但他从来没被任命为内阁部长，更不要说当总理了。就总理这个位置来看，他的能力显然远胜于魏玛共和国时期的任何一位平庸之辈。两个人都为自己遭受精英排斥而愤愤不平，也公然鄙视这群精英。可是战后，当他们赢得权力之后，却立刻造就了新的一批统治精英。

1945年戴高乐当上法国总统后，他采取的举措之一就是把支离破碎、相互竞争的官僚团结起来，成为一个由中央控制的团体。同时，他让公务员掌控法国政府和经济部门的所有重要职位，赋予财政督察大权，使得这些新公务员成为当今社会的精英，最后还赋予他们一个新身份，就是国家行政学院毕业生。过去40年来，几乎每一位法国社会、政治或企业领导人，都是从这所精英学校毕业的，当然，还包括所有的法国财政督察。

1949年阿登纳成为德国总理时，既有的公务员信用扫地，士气低落，又因为向纳粹臣服，因而声名狼藉。于是，阿登纳立刻着手恢复公务员的精英地位。虽然他本人两次被纳粹关进监狱，并遭受外界，尤其是英国和美国的巨大压力，但他仍然保护公务员，使他们免遭清算纳粹余孽的影响，恢复他们的就业保障以及被纳粹剥夺的特权，公务员拥有空前的自由，不受地方政客的干预。阿登纳赋予公务员精英前所未有的崇高地位，而且这次不像过去在德国国王，甚至是魏玛共和国时代那样，地位不如军方。

戴高乐和阿登纳都被人斥为不民主，但两个人都宣称：若没有统治精英，现代社会，尤其是现代的民主政体就会瓦解。他们的说法是有道理的，例如魏玛共和国时代的德国，军方虽然因第一次世界大战失败而声名扫地，却仍然保留否决权。又因在是否接受魏玛共和国的事情上，内部有严重分歧，公务员的地位在1918年之前都低于军方，势力微弱。

然而，在公众舞台上，像企业领导人和专业人士这样的新兴群体，仍被视为暴发户。历史告诉我们，缺乏被大家普遍认可的统治团体，是魏玛共和国解体的重要原因。再举一个例子，意大利的政治瘫痪、社会无序，必然与缺乏统治精英有一定的关系。

发达国家赖以生存的统治精英当然贪恋权力，所有统治阶级都是如此。但精英之所以能继续保有权力，完全是因为举目所见，没有什么可以取而代之的人选。除非有可替代人选，而这显然需要戴高乐和阿登纳这样的人鼎力支持，才可能做到——否则旧有的统治精英会继续掌权，即使声名扫地、功能失常，也依然如此。

如今，日本看不到任何可替代人选。军方曾是历史上的统治精英，却得不到大众支持。（20世纪30年代的军国主义政权基本上是幕府时代的翻版，日本历史上的大部分时期，都是由幕府军事独裁者统治的。）大企业如今获得公众的空前尊敬，却不被视为社会统治精英，教授或专业人士组成的团体也是如此。到目前为止，无论官僚机构名声多差，它仍是唯一合乎要求的团体。这就是日本的现实，无论美国的决策者是否喜欢这些事实都无关紧要，事实就是事实。美国对日政策的制定必须基于这样的假设：在可预见的未来，无论日本是否“解除管制”，官僚机构仍将是日本的统治精英，至少是最强有力的统治精英。

无为而治

日本统治精英的行为与其美国同事不同，美国的精英团体是政治人物，包括行政部门任命的官员和国会幕僚（这两种人恰巧是美国独有的，是其他发达国家所没有的）都是如此，日本的统治集团却是行动一致的官僚机构。

伟大的德国社会学家马克斯·韦伯认定，官僚机构是各国普遍存在的现象，他把官僚机构的功能，定义为将其本身的经验加以整理，再转化为行为准则。在当今日本官僚的记忆中，有三次对其发展造成重大影响的经历，其中有两次是成功的经历，一次是失败的经历。这些经历也是今天的官僚赖以行动的基础，尤其是在发生重大危机的时候。

第一次成功发生在1945年战后的日本，当政的官僚选择不干预当时日本严重的社会问题，即大量农村人口失业问题。今天，无论是在美国还是日本，实际耕作的农民顶多只占劳动力的2%~3%，而1950年时，美国20%的劳动力人口是农民，日本则大约有60%的人口仍仰赖土地为生，辛苦工作只能勉强糊口。20世纪50年代初期，大多数日本农民毫无生产力可言。日本官僚成功地抵制了所有压力，拒绝所有呼吁日本政府针对农业问题采取行动的要求。“不错，”官僚坦言，“农业人口过多，数量庞大，且毫无生产力，对经济发展是严重的制约。”他们同时也承认：“不错，日本大多数城市居民赚的钱，只够勉强购买生活必需品，

对没有生产力的农民进行补贴就是严惩消费者。”官僚不采取任何行动，即不鼓励农民离开农村，或变得更有生产力（例如改种高粱或大豆等新作物，或放弃种植水稻，改为养鸡或畜牧），因为这样可能会造成严重的社会混乱。官僚机构宣称，唯一该做的事情，就是什么事都不做，这就是他们处理问题的方法。

从经济的观点来看，日本的农业政策是彻底失败的。从农业方面来看，日本是发达国家中最差的。日本补贴农民的金额和其他发达国家（包括美国）一样多，但是，如今却需要进口比过去更多的食品，总量超过任何主要工业大国。但是若从社会观点来看，这种无为而治确实是一项极为重大的成功。从都市人口吸收农业人口的比率来看，日本都高于其他发达国家，却丝毫没有引起社会骚乱。

日本官僚的第二个巨大成功，也是经过仔细研究后的无为而治——不解决零售渠道问题。20世纪50年代末和60年代初，在发达国家中，日本的流通渠道体系是最落伍、昂贵又没有效率的，类似于18世纪，而不是19世纪的流通体系。该体系由成千上万个“夫妻店”构成，都是狭小、简陋、成本高昂、毛利也极高的杂货店，每家商店的销售额只能勉强让店主一家糊口。经济学家和企业领导人都警告过，除非日本改善流通渠道体系，否则不可能拥有一个健全的现代化经济。然而，日本官僚拒绝采取行动，反而通过很多法规，减缓超级市场和折扣商店等现代零售商的成长速度。官僚承认：“从经济上看，现有的零售体系是沉重的拖

累，但这是日本的社会安全网。失业者或55岁退休、只领到几个月退休金的人，总可以在堂兄弟的杂货铺里找到工作，勉强维生。”毕竟日本当时还没有失业保险或退休金。

40年后，零售渠道的问题已经不复存在了，无论从社会层面还是从经济层面而言，都是如此。夫妻店仍旧存在，但大部分的小店铺，尤其是大城市里的那些店铺，都变成了大型零售连锁商店的加盟店。那些阴暗潮湿的旧式店铺消失了，代之以今天干干净净、灯火通明、实行中央管理和电脑化的商店。日本现在很可能拥有世界上最有效率、成本最低廉的零售渠道体系，同时如今的夫妻店赚钱也不少。

日本官僚的第三次经历，不像前两次，这次彻底失败了，它从反面教导了官僚们无为而治的正确性，因为这次失败可以说是违背了过去官僚们一直沿用的无为而治的策略造成的。20世纪80年代初期，日本经济和就业增长出现了轻微的疲软现象，这在大多数国家里根本不能视为衰退，但是，由于这次的减缓刚好遇上美元对日元固定汇率脱钩，同时美元汇率又快速下跌，使得依赖出口的日本十分恐慌，于是日本官僚在大众压力之下屈服了，变成西方式的积极行动派。官僚们投下了惊人的资金，设法刺激经济，因而种下祸根。当时，政府预算赤字大大激增，超过大多数发达国家；股价疯狂上涨，甚至涨到价格收益比为50:1甚至更高；都市的房地产价格更是疯狂飙涨；银行游资充斥，又没有实质借贷需求，于是拼命贷款给投机者。这种泡沫当然会破灭，今天的金融危机

就是这些行为的苦果。银行、保险公司和储蓄银行都因沉溺于股市和不动产严重亏损以及无法收回的问题放贷之中，而无法自拔。

后来发生的事情只能证明官僚无为而治的信念比采取行动更明智。过去两年中，由于来自华盛顿的某些压力，日本政客和舆论敦促政府，投入巨额资金拉动经济增长，总额超过任何一个西方国家，却徒劳无功。

社会契约

日本官僚体系目前处理，或者应该说不处理银行体系的方式，被西方人普遍指责为一种政治上的懦弱表现，华盛顿官员的看法尤其如此，包括美国财政部、世界银行和国际货币基金组织都是一致的看法。但是对东京的统治集团而言，拖延不决似乎是唯一合理的政策。

还没有人知道日本金融机构因为这次金融泡沫危机亏损了多少钱。现在，除了国内损失以外，还要加上亚洲其他国家经济危机带来的庞大的额外亏损，因为日本银行是韩国、泰国、印度尼西亚和马来西亚最大的债主，在中国也是。

日本面临的是自第二次世界大战以来，发达国家所面临的最大的金融危机。根据1997年5月《商业周刊》的估计，日本银行体系最后必须削减大约1万亿美元的国内亏损，这还不包括日本在亚洲其他国家的放贷和投资损失，这个金额甚至超过15年前美国储蓄贷款机构崩溃时大家估计的最高损失金额。更何况，日本的经济规模大约只有美国的一半，这个损失金额占日本所有金融机构资金总和的比率，高达12%左右。

更严重和棘手的问题是银行危机对社会的威胁，整个金融体系已经被彻底精减了。一直以来，日本都有银行过多的现象，这并不是金融机构过多，而是每家银行的分行数目过多，且冗员充斥。日本和美国的金融专家估计过，每一千笔交易，日本商业银行需要动用的人力，是欧美

银行的3~5倍。银行体系因此成为日本雇用员工最多的行业之一，待遇也最为优厚。大多数的冗员都是中年员工，拥有的技术有限，如果被裁员，将很难找到其他工作。日本的失业率已经升到40年来的最高峰，若以官方数字统计，失业率超过4%；而如果采用欧美的失业定义，失业率应该高达7%~8%。而仅仅两年前，官方统计的失业率还不到3%。

比失业威胁更严重的是，日本社会契约制所受到的威胁，特别是对终生雇用制就业保障的威胁。如果银行大量裁员，会对社会契约造成严重冲击。日本人十分严肃地看待危机对社会所造成的影响。从他们极力维护就业机会，就可以看出这一点。1997年，日本第四大证券商山一证券倒闭时，政府采取几乎让人无法想象的手段，允许（实际上可能是竭诚邀请）一家美国金融公司——美林公司接管山一证券的主要分公司，这完全是因为美林承诺，要留用大约1/6的山一员工，大约只有几千人而已。而不过6个星期前，主管证券公司的财务省高级官员还坚称：决不允许外国人经营日本的国内证券业务。

银行危机削弱了日本的企业和社会结构，它有可能瓦解日本特有的经济组织“企业联盟”。与西方人共有的信条相反，日本的“企业联盟”由一组围绕着一家大银行形成的众多企业构成，其主要目的不是为企业服务，而是担任旗下企业实质上的董事会，因为每家公司自己的董事会都只是内部管理委员会，而“企业联盟”则可以悄悄撤除不胜任的高管，并对旗下公司提议的高管候选人进行审核。最重要的是，“企业联盟”是一

种互助团体，它们持有彼此的股份足够多，能让“企业联盟”通过股权，有效地掌控各公司，因而保证旗下每家公司不受外人侵袭和敌意收购。此外，“企业联盟“是终生雇用制的最终保证人。如果旗下某家公司陷入严重困境，必须裁员，那么其他公司会为这些人提供就业机会，这使得加入“企业联盟”的成员公司不仅可以降低成本，同时也维持了对终生雇用制的承诺。

“企业联盟”能够熬过金融危机吗？身为“企业联盟”核心的银行，已经开始出售它所拥有的旗下公司的股份，以便抵消其亏损。更多的“企业联盟”成员公司也跟着出售其他公司的股票，以换取现金，粉饰自己的资产负债表。但是除了对终生雇用制与工作保障存在威胁以外，有什么东西可以取代“企业联盟”，成为今后日本经济的组织原则？

这些问题没有答案。因此，日本官僚唯一能够采取的合理方针，可能真的就是无为而治。认为拖延可以减少银行业的问题，很可能是一厢情愿的想法。但是西方国家，尤其是美国，只能希望拖延策略再度奏效。日本社会的动荡对于美国政治、战略和经济利益构成的威胁远远超过采取行动所能得到的利益，比如，现在迫于华盛顿的压力，东京政府迅速采取解除金融部门管制之类的行动。

社会优先

最后，了解日本官僚如何思维、工作和行动的最重要的关键，是要了解日本首要的考虑因素是什么。美国人认为，除非国家安全遭到严重威胁，否则政治决策中，经济是第一优先考虑因素；而日本人则认定社会才是优先考虑因素，这绝不仅仅是官僚的思维方式。

在这个问题上，美国又是比较特殊的，日本反而比较接近正常状况。除了美国之外，在大多数发达国家里，经济都被视为政策的制约因素，而不是主要的因素，更不是唯一的决定性因素。意识形态，尤其是对社会的冲击则经常是首要考虑因素。

即使是在美国，将经济放在公众生活和政策的首要位置也时间不长，最早也只能追溯到第二次世界大战时期。在此之前，美国也是把社会视为最优先考虑的因素。即使在大萧条期间，罗斯福总统推动的新政，也把社会改革放在经济复苏之前，并获得美国选民压倒性的支持。

把社会放在最重要的位置，根本不是日本独有的现象，但是对日本人而言，其重要性却超过了除法国以外的大多数发达国家。对于外人来说，日本似乎拥有绝佳的社会力量和凝聚力。历史上没有任何一个其他国家，曾经像日本那样成功地应对极端的挑战和混乱。在19世纪60年代，日本迫于美国海军准将佩里的柚木船围困，一夜之间来了一个180度大转弯，从一个世界上最孤立的、闭关锁国超过两个世纪之久的国

家，变成了一个西化的开放国家；1945年日本战败后，遭外国人占领多年，经历了同样痛苦、激烈的社会动荡。经历过种种变迁的日本了解自己的社会脆弱不堪，知道自己的国家在这两次重要关头，多么接近崩溃和内战的边缘，因此，终生雇用制成为凝聚日本社会极为重要的黏合剂。

日本社会究竟是坚韧的还是脆弱的，那是题外话，重要的是，日本人把自己的头等大事视为理所当然。如果美国人了解这一点，尤其是在跟陷入困境的日本人打交道时了解这一点，或许就不会总沉溺于日本官僚一无是处这样荒诞的想法中。当然，为官僚辩护仍旧被视为异端邪说，但是异端邪说经常比凡俗之见更接近真理。

[1998]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　城市的文明进程

城市的文明进程将会日益成为所有国家的头等大事，特别是在美国、英国和日本等发达国家。然而，政府和企业都无法给予每个大城市所需要的新型社区，新型社区的建设是非政府组织、非企业部门和非营利机构的任务。

我是在第一次世界大战爆发的前几年出生的，当时只有不到5%的人口，也就是每20人中只有不到1人是在城里居住和工作的。城市少之又少，是浩瀚乡村地区的一小片绿洲而已。即使在工业化和都市化程度最高的国家，如英国或比利时，农村人口仍占半数以上。

50年前，第二次世界大战结束时，美国有1/4的人口仍居住在农村，日本靠土地为生的人，也还占总人口的3/5。今天，在这两个国家以及其他发达国家中，农村人口的比例都已降到不足5%，而且还在继续萎缩。同样地，发展中国家的城市人口也在增长，即使在中国和印度这两个以农村为主的大国，城市人口也在持续增长，农村人口的总数最多也就是保持不变。发展中国家的农村人口都蜂拥到了城市，即使他们在城市里没有工作，也没有房子。

这种人口变迁的先例只有一次，发生在距今大约一万年前，当时我们的祖先首度过上陆上定居生活，成为农民和牧民。但是，那个变迁花了好几千年的时间才完成，而我们现在的这个变迁发生的时间还不到

100年。这在现代史上是史无前例的，还没有什么制度以及成功的先例可以效仿。而这种新都市人类社会生死存亡的关键就是都市社区的发展。

农村生活的写照

对于一个生活在农村社会的个体而言，社区是一个既定事实，无论是家庭、宗教、社会阶级还是世袭种姓，社区都是既有的体制。农村社会没有什么流动性，即使有少许的流动，也多半也是向下流动。

数千年来，农村不断被人美化，西方尤其如此。它通常被描绘成如田园诗一般美好和浪漫，然而实际上，农村社会的社区具有强制和强迫的特性。

举一个最近的例子，不过50年前，也就是20世纪40年代末期，我和家人住在佛蒙特州的乡下。当时全国最广为人知的人物，是贝尔电话公司广告中的地方电话接线生。广告每天告诉我们这样一个事实，就是那个接线生把她所在的整个社区凝聚在一起，她为社区服务，而且总是随叫随到，帮助他人。

实际情况则有所出入。在当时的佛蒙特州乡下，我们只有人工电话交换机。当你拿起电话筒时，听到的不是拨号声，当然，听到的是你自然会想到的为社区服务的神奇接线生。在1947年或1948年拨号电话最终在佛蒙特州的乡下出现时，人人都欢欣鼓舞。是的，电话接线生总是在

线上，可是当你的小孩发着高烧，你想找接线生帮你接通小儿科医生威尔逊的时候，接线生会告诉你："现在接不上威尔逊医生，他正跟他女朋友在一起。"或者："你不需要找威尔逊医生，你的小孩病得没那么严重，等到了明天早上，看看小孩是不是还发高烧再说吧。"这种社区不仅具有强迫性，还干涉你的生活。

这就是为什么数千年来，农村人口做梦都想逃到城里去的原因。一句古老的德国谚语说得好："城市的空气让人自由。"农奴如果设法逃离土地，并获准进入城市，就会变成自由公民。所以，我们同样对城市抱有美好的憧憬，那就与憧憬美妙的田园生活一样，不切实际。

人们可以在城市里隐姓埋名地生活，又没有任何强制性的社区，这些正是城市最让人神往之处，只是这同时也让城市陷入无政府的状态。的确，城市是文化的中心，是艺术家和学者可以努力成名的地方。正因为城市没有社区，才能提供人们奋发向上的流动性。但是在这薄薄一层专业人士、艺术家和学者阶层底下，在富有的商人和拥有高级技术的工匠阶层底下，却是一团混乱，娼妓、盗贼和不法之徒无所不在。除此之外，城市生活意味着疾病和瘟疫。直到100年前，世界上还没有哪个城市能够维持自身的人口水平，一切都要靠农村来的人口补充。到19世纪，城市出现了现代化的给排水系统、疫苗接种和检疫之后，其人口寿命才开始接近农村人口的寿命。

城市的生活就是这样，这里有古代皇帝统治下的罗马、拜占庭帝国

的君士坦丁堡、美第奇家族统治下的佛罗伦萨、路易十四统治下的巴黎（大仲马笔下的《三剑客》将这种城市生活描绘得栩栩如生，这本书是19世纪最畅销的杰作）；但也有狄更斯笔下的伦敦——城市拥有光芒耀眼的“奢华文化”，但在这层薄薄的耀眼光辉底下，却是臭不可闻的泥沼。在1880年以前，在任何一个城市里，一个良家妇女在白天的任何时候都不敢单独出门；即使是男性，晚上走路回家也不安全。

对社区的需求

城市之所以吸引人，完全是因为能让人摆脱乡村社区强制和强迫的特性，给予人们想要的自由。但也由于城市缺乏自己的社区，因此城市也具有破坏性。

人类是需要社区的。如果没有积极向上的社区，就会出现具有破坏性的危险社区，例如英国维多利亚时代的各式帮派组织，以及今天威胁美国大城市，甚至日益威胁全球每一个大城市社会结构的各色帮派组织。

弗迪南德·滕尼斯在1887年出版的社会学经典巨著《社区与社会》中指出，人类是需要社区的。但滕尼斯在一个多世纪前希望保存的有机的传统农村社会社区，已经永远地消失了。因此，如今的当务之急，是创造过去从未有过的都市社区。我们需要一个有别于传统的社区，它不仅具有自由和自发的特性，也要让城市里的每一个人，有机会创造成就，做出贡献，而且跟社区息息相关。

从第一次世界大战开始，至少在第二次世界大战结束后，无论是民主国家还是专制国家，大多数人民都坚信，政府应该而且有能力通过“社会计划”满足城市社会对社区的需求。但是我们现在知道这基本上是一种幻想。过去50年的“社会计划”几乎都失败了，它显然无法填补因传统社区消失所带来的真空状态。人们的需求还在，资金也还在，很多

国家的资金甚至相当庞大，可是每个地方的成效都微乎其微。

同样地，私人企业也无法满足这种需求。我有一阵子还认为，私人企业可以做到这一点，也应该这样做。我在1943年出版的《工业人的未来》一书里，提倡“自治工厂社区”的概念，这是一种在新型社会组织，即大型企业里的社区。这个观念只在一个国家——日本实施过。虽然实施过，但现已证实，即使是在日本，这种社区也不是解决之道。首先，没有一家企业能真正提供保障——日本人的终生雇用制很快被证明是一种危险的幻觉。而且最重要的是，终生雇用制以及随之而来的“自治工厂社区”并不符合知识社会的现实状况。在知识社会里，私人企业逐渐变成一种谋生方式，而不是生活方式，它可以，也应该提供物质和个人成就感，但企业显然是滕尼斯在110年前所说的“社会”，而非“社区”。

唯一的答案

只有社会部门，也就是非政府、非营利的机构，可以创造我们现在需要的市民社区，尤其是为受过高等教育、逐渐成为发达国家社会中坚力量的知识工作者创造这样的社区。原因之一就是，如果未来会出现每个人都能自由选择的社区，那么只有非营利组织可以满足我们这种庞大的需求，因为这些需求包罗万象，从教会到专业协会、从照顾流浪者到健康俱乐部等等。非营利组织也是唯一能够满足城市第二种需求的机构，即满足其市民成为一位有用公民的需求，只有社会部门能够提供这种机会，让人们担任志愿者，从而让个人拥有一个自己可以驾驭，同时可以奉献和改善的天地。

在即将结束的20世纪，政府和企业部门已出现爆炸性的成长，在发达国家中尤其如此。面对即将来临的21世纪，我们迫切需要以建立社区为目的的非营利社会部门的快速成长，才能使社区成为新社会环境，也就是都市的主角。

[1998]

第四部分

Managing in the Next Society

下一个社会

第15章　下一个社会

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　下一个社会

新经济可能会出现，也可能不会出现，但是毫无疑问，下一个社会将很快来临。无论对发达国家还是新兴发展中国家而言，这个新社会的重要性很可能会远远超过新经济的重要性（如果新经济存在的话）。它不同于20世纪末的社会，也不同于大多数人期望的社会。新社会中有很多东西是史无前例的，而且其中大部分已经来临，或正在迅速形成。

在发达国家中，大部分人刚刚开始注意到，下一个社会的主导因素将是老龄人口的急剧增长和年轻人口的迅速萎缩现象。世界各地的政客们仍信誓旦旦要挽救现有的养老金制度，但政客和他们的选民都心知肚明，只要健康许可，在未来的25年里，大家都将不得不工作到75岁左右。

人们尚未认识到的是，越来越多年纪较大的人，例如超过50岁的人，他们不会继续像朝九晚五的传统全职上班族那样工作，而将以很多全新的方式投入到劳动大军的行列之中，例如担任临时员工、兼职人员、顾问、专项工作人员等。虽然过去的人事部，现在被称为人力资源部的部门仍然假设为组织工作的人都是全职员工，现有的就业法令和法规也是根据同样的假设制定的，但是，在未来的20或25年内，为一个组织工作的人员当中，很可能高达一半的人并不是由这个组织雇用的，更不是全职员工，年纪较大的人员更是如此。新型的雇用方式，对于用人

的组织（不仅仅是企业）而言，将会逐渐成为主要的管理问题。

年轻人口的萎缩将会造成更严重的动荡，这是自罗马帝国衰亡以来，从未发生过的现象。任何一个发达国家，甚至包括中国和巴西，平均每个育龄妇女的生育率都远远低于维持现有人口所需的生育2.2个小孩的标准。从政治上来看，这表明外来移民在所有富裕国家里，都会变成重要的，而且存在严重分歧的问题，这将会波及所有传统的政治团体。从经济上看，年轻人口的下降将彻底改变市场格局。家庭数目的增长一直是推动所有发达国家国内市场的动力，但今后成家的比例肯定会持续下降，除非大规模依赖年轻的外来移民。第二次世界大战后，所有富裕国家出现的同质大众市场一开始都是受年轻人支配的，但是现在则要受中年人支配了。或许有可能会分裂成两个市场：一个是由中年人支配的大众市场，另一个市场则由数目少很多的年轻人支配。由于年轻人口的萎缩，新的就业形态将会出现，以吸引和维持日渐增加的高龄人员，尤其是受过良好教育的高龄人员，这将会变得日益重要。

知识就是一切

下一个社会将是知识社会，知识会成为社会的关键资源，知识工作者将成为主要的劳动力，它具有下列3种主要特质：

·没有疆界，因为知识的传播甚至比资金流通还容易。

·向上流动，每个受过正规教育的人，都有力争上游的机会。

·成功和失败的几率均等，任何人都可以获得“生产工具”，也就是取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功。

这3种特性加起来，会使知识社会变成一个充满激烈竞争的社会，无论对组织和个人而言都是如此。信息技术虽然只是下一个社会诸多新特性中的一种，却已造成极为重大的影响：它让知识可以在瞬间传播，使知识对每个人敞开大门。由于信息流通又快又容易，这要求知识社会中的每一个机构，不仅仅是企业，还包括学校、大学、医院，甚至是政府都必须具有全球竞争力，虽然大部分组织的活动仍将继续在当地市场中进行。这是因为互联网会将信息传递到世界各地的客户手中，让他们了解世界任何地方会有什么东西，价格是多少。

这种新知识经济会极度依赖知识工作者。知识工作者一词，目前普遍用来指称拥有理论知识和学问的人，例如医师、律师、教师、会计师、化学工程师等，但成长最惊人的将是“知识技术人员”：电脑技术员、软件设计者、临床实验室分析人员、生产技术人员、律师助理等。这些人既是体力劳动者，也是知识工作者。实际上，他们从事体力工作的时间往往比他们脑力工作的时间多，只是他们的体力工作依靠大量的理论知识为基础，这种知识只能通过正规教育获得，而不能通过学徒形式获得。一般而言，他们的薪水不会比传统的熟练工人高很多，但他们把自己看成是“专业人员”。正如制造业的非技术性体力劳动者是20世纪社会和政治的支配力量一样，知识技术人员很有可能成为未来数10年中

社会甚至政治的主导力量。

新保护主义

从结构上来看，下一个社会也与我们如今所处的社会大不相同。主宰人类社会长达一万年的农业，在20世纪迅速衰退。从产量来看，目前的农产品至少是第一次世界大战前的4~5倍。但是在1913年时，农产品占世界贸易总额的70%，而现在，顶多占17%。20世纪初期，农业在大部分发达国家里是占国内生产总值（GDP）比例最大的行业；现在，在富裕国家里，农业对国内生产总值的贡献已变得无足轻重，农业人口所占的比率也降到了最低。

长久以来，制造业也走着同样的下坡路。自第二次世界大战以来，发达国家制造业的产量很可能翻了3番，但是，经过通货膨胀调整后的制造品价格，却一直在持续下降；而主要的知识产品，即医疗和教育的成本，经过通货膨胀调整后却提高了3倍。和知识产品相比，现在制造品的相对购买力，大约只有50年前的1/5或1/6。美国的制造业就业率从20世纪50年代的35%降到17%以下，却没有引起多少社会动荡。然而，像日本或德国之类的国家，如今蓝领制造工人仍占劳动力的25%~30%，期望它们能同样平稳过渡，恐怕是一种奢望了。

由于农业作为创造财富和维持生计的角色逐渐衰微，农业保护主义在第二次世界大战前曾蔓延到无法想象的地步。同样，即使大家口头上继续主张自由贸易，制造业的衰微也会引发制造业保护主义的爆发。这

种保护主义不见得会以传统的关税形式表现出来，而是以补贴、配额和各式各样的管制形式展现，更有可能的是发展成地区性贸易组织，允许内部自由贸易，但是对外则实行高度保护主义政策：欧盟、北美自由贸易协定（NAFTA）和南方共同市场（Mercosur）都正朝着这个方向发展。

公司的未来

统计数据表明，跨国公司目前在世界经济中扮演的角色，和1913年时已大不一样，它已经进化成另一类物种。1913年的跨国公司指那些拥有国外子公司的公司，这些子公司之间都是相互独立的，各自拥有自己明确的区域和高度的自治权。而如今的跨国公司则是根据服务项目或产品线，在全球范围内进行组建。但与1913年的跨国公司相同的是，它们是靠所有权将所有的子公司纳入统一的管理之下。相比之下，2025年的跨国公司靠的将是战略，当然还会依靠所有权，但是联盟、合资、持有少量股权、专利技术协定和合约将会逐渐成为主导，而这种组织需要一个全新的高管层。

在大多数国家中，甚至在很多大型、复杂的公司里，高管层仍被视为运营管理的延伸。然而，未来的高管层很有可能成为一个截然不同的独立器官，它将代表公司。摆在未来的大公司，尤其是跨国公司高管层面前最重要的工作之一，就是寻求公司长短期绩效之间的平衡；以及在企业不同的利益相关者，即顾客、股东（尤其是机构投资者和养老基金）、知识员工和社区彼此对立的需求之间，寻求平衡。

在这种背景下，这篇调查报告将力求回答两个问题：（1）为了准备迎接下一个社会，管理层现在能够做什么以及应该做什么？（2）未来可能会出现哪些现在尚未认识到的重大变化？

新人口结构

到2030年，作为世界第三大经济体的德国，超过65岁的人口几乎将占成年人口的一半，远超过目前1/5的比例。除非德国的出生率能够从目前每位妇女生育1.3个小孩的低点回升，否则在同一期间内，德国35岁以下人口萎缩的速度，会是高龄人口增长速度的两倍，结果会使总人口从现在的8 200万，降为7 000万~7 300万人，而工作人口会整整减少1/4，从今天的4 000万人，减少到只剩3 000万人。

德国的人口结构并非独一无二。身为世界第二大经济体的日本，其人口将在2005年达到高峰12 500万人左右。根据日本政府最悲观的预测，到2050年，日本人口将会萎缩到约9 500万人，而远在这种现象出现前，大约在2030年，超过65岁的成年人口就会增长到占成年人口总数的一半左右。日本如今的出生率和德国一样，已经降到每位妇女生育1.3个小孩。

大多数发达国家，如意大利、法国、西班牙、葡萄牙、荷兰、瑞典等国，人口状况大致都是如此，而许多新兴发展中国家，尤其是中国，情况也是如此。在某些地区，例如意大利中部、法国南部或西班牙南部，出生率甚至比德国或日本还要低。

300年来，人的平均寿命以及随之而来的老龄人口的数字一直在稳定上升，但是，年轻人口不断减少却是一个新问题。迄今为止，美国是

唯一能够避免这种命运的发达国家。但即便是美国，出生率也远低于人口补充所需要的正常水准，未来30年里，美国成年人口中的老龄人口比率将会急速上升。

所有这些情况都意味着，争取老龄人口的支持将会变成每个发达国家的政治要务。养老金已成为选举中的固定议题。有关是否需要外来移民，以便维持人口和劳动力数量的争辩，也日渐增多。这两个问题加起来，足以改变任何发达国家的政治面貌。

最晚到2030年，所有发达国家开始享受全额养老金待遇的年龄将会提高到75岁左右，而且健康的养老金领取者的福利将大大低于现今的水准。的确，对于身心相当健康的人士来说，固定退休年龄应该废除，否则工作人口将无法承受养老金的重负。如今工作着的年轻人和中年人已经开始怀疑，等他们自己到了传统退休年龄时，会没有足够的养老金可以支付。然而，世界各地的政客们依然装出一副可以挽救现行养老金制度的样子。

无奈的需求

外来移民一定会变成更加热门的议题。柏林著名的德国经济研究院估计，到2020年，德国每年必须引进100万适龄工作的移民才能维持既有的劳动力。欧洲其他富裕国家都是这种状况。日本已经在讨论每年要引进50万名韩国人，5年后再把他们送回本土。除了美国之外，这么大规模地引进外来移民对所有大国而言，都是史无前例的。

我们已经感受到外来移民所带来的政治上的影响。1999年，奥地利右翼排外势力高举“禁止外来移民”的政治纲领，赢得了选举胜利，这让其他欧洲国家极为震惊。类似运动还在比利时的佛兰德语言区（Flemish）以及丹麦的传统自由派和意大利北部滋生。甚至在美国，外来移民也打乱了长期确立起来的政治联盟。美国工会由于反对大规模移民，因而加入了反全球化阵营之中，该阵营在1999年世界贸易组织西雅图会议期间组织了暴力示威活动。未来的美国民主党总统候选人可能不得不在两种选民之间抉择：要么反对外来移民，争取工会的选票；要么就是支持移民，争取拉丁美洲裔和其他新移民的选票。同样，未来的共和党总统候选人也可能必须做出抉择：要么争取提倡引进工人移民的企业界支持，要么争取日趋反对外来移民的白人中产阶级的选票。

即便如此，美国接受外来移民的经验，在未来数十年里，还是领先于其他发达国家。自20世纪70年代开始，美国就接纳了大量合法和非法

的移民。大部分移民都很年轻，根据过去的经验，第一代移民妇女的生育率，通常高于接纳她们的国家的妇女生育水平。这表明在未来30或40年内，美国的人口将会继续缓慢增长，而其他发达国家的人口却会日渐减少。

移民的国度

不过，只靠人口数量还无法缔造美国的优势。更重要的是，美国已经有了和谐的移民文化，而且很久以前，就学会了如何将移民融入美国的社会和经济之中。其实，最近的外来移民，无论是拉丁裔或是亚裔，融合的速度都比以往快得多。据报道，1/3的新拉丁裔移民，都是与非拉丁裔或非移民结婚。美国新移民融合的最大障碍之一，反而是美国公立学校令人失望的办学质量。

在所有发达国家中，只有澳大利亚及加拿大有着和美国相同的接受外来移民的传统。日本是坚决排斥外国人的，只在20世纪二三十年代接受过一大批韩国移民，而这些移民的后裔现在仍受到歧视。19世纪大批的移民不是前往空旷、荒芜的地区（如美国、加拿大、澳大利亚和巴西），就是在同一个国家从农村移居到城市。而21世纪的移民是以外国人的身份——带着其民族的特点、语言、文化和宗教一起迁移到定居国。到目前为止，欧洲国家在这种融合方面，一直做得不太成功。

人口结构变化最大的影响，可能就是使目前的同质性社会和市场出现裂变。在20世纪二三十年代前，每个国家都有多元化的文化和市场，它们被阶级、职业和居住区清晰地区别开来，比如有“农村市场”，也有“上层阶级市场”，但是这两种市场在20~40年间都消失了。第二次世界大战以后，所有发达国家都只剩下一种大众文化、一个大众市场。如

今，所有发达国家人口变化的力量都朝向相反的方向，那么过去的同质性还能继续存在吗？

长久以来，发达国家的市场一直受到年轻人的价值观、习惯和喜好的支配。过去半个世纪里，一些最成功、获利最高的企业，例如美国的可口可乐和宝洁公司、英国的联合利华和德国的汉高公司之所以能蓬勃发展，大致上要归功于1950~2000年之间的年轻人口增长，以及居高不下的成家率。汽车工业在那段时期的情形也是如此。

单一市场的终结

越来越多的迹象显示，市场正在裂变。金融服务业可能是过去25年来美国成长最快的行业，而这个市场现在已经裂变。20世纪90年代，疯狂的高科技股日交易额制造出来的泡沫市场，属于45岁以下的人群。但属于50岁以上人群的投资市场，例如共同基金或递延年金，也在快速发展。在任何发达国家中，成长最快的行业可能都是对已受过良好教育的成人继续教育，这是一种有价值取向的教育，它和年轻人文化中所看重的价值是完全不相容的。

另一个可以想象的情况是，一些年轻人的市场将会变得利润极其丰厚。在政府能够推行独生子女政策的中国沿海城市，有报道说，中产阶级家庭花在他们独生子女身上的钱，比过去花在四五个子女身上的钱还要多。日本的情形似乎也是如此。美国许多中产阶级家庭也不惜花大笔金钱在独生子女的教育上，例如为了方便子女进好学校就读而搬到地价昂贵的郊区居住。但这个新兴奢侈的年轻人市场与过去50年具同质性的大众市场是大不相同的。由于步入成年的青少年的数字在不断下降，大众市场已经迅速萎缩。

几乎可以肯定，未来将会存在两种截然不同的劳动力群体，大致上可以分为50岁以下和50岁以上两种年龄段的人群。这两种劳动力的需求和行为可能大不相同，从事的工作也不尽相同。较年轻的群体需要从事

比较固定的工作，或至少是一连串的全职工作，以获得稳定的收入。而迅速成长的年龄较长的群体将有更多选择机会，而且还能把传统工作、非传统工作和休闲活动结合起来，创造出最适于自己的组合。

劳动力市场的裂变，很可能会从女性知识技术人员开始。这些护士、电脑科技专才或法律助理可能要腾出15年的时间来照顾小孩，然后再回到职场从事全职工作。在美国，受过高等教育的女性如今已经超过男性，未来这些女性将越来越趋向于在新知识技术领域发展自己的事业。我们知道，女性有生儿育女的特殊需要，她们的平均寿命又越来越长，而这些工作恰好能满足她们在这两方面的需求和状况，这真是人类史上头一回。长寿是就业市场裂变的原因之一，50年的工作生涯在人类历史上是前所未见的，若只做一种工作确实是太长了。

劳动力市场裂变的第二个原因是，所有企业和组织的平均寿命都在缩短。过去，组织的寿命通常比员工长；但是未来，寿命超过30年的企业甚至政府机构不会很多。员工，尤其是知识工作者的寿命，会比最成功的组织的寿命都要长。从历史上来看，多数员工的工作生涯都低于30年，因为体力劳动使他们的健康彻底透支。但是，现在的知识工作者20来岁加入劳动力大军的行列，可能工作了50年后仍保有健康的身心。

人的“第二职业生涯”和“第二春”在美国已经变成流行用语。越来越多的员工在确定他们到达传统退休年龄时，可以得到应有的退休金和社会安全权益后，就会尽早退休。但他们并不是从此以后不再工作，而是

经常以非传统形式，开始“第二职业生涯”。他们可能会变成自由职业者、兼职员工、“临时员工”、为外包公司工作或自己成为外包人员。（他们经常忘记把自己的工作向税务机关报告，以便增加自己的纯收入）。这种“提前退休，继续工作”的情形，在知识工作者中特别常见。现在，这些人在年满50或55岁的人口中尚属少数，但到了大约2030年时，这些人将会成为美国老龄人口中的最大群体。

注意人口结构变化

未来20年的人口预测可以说已相当确定了，因为将加入2020年劳动力大军的人基本上都已经出生。但是美国过去几十年的经验告诉我们，人口趋势可能会发生突然且不可预期的变化，并产生相当迅速的影响。例如，20世纪40年代末的美国婴儿潮，就引发了50年代住宅的蓬勃发展。

20世纪20年代中期，美国出现了有史以来第一次婴儿出生率暴跌的现象。1925~1935年间，出生率几乎下降了一半，远低于为维持现有人口水准所需要的每个妇女生育2.2个婴儿的出生率。20世纪30年代末期，罗斯福总统召集由美国最著名的人口学家和统计学家组成的美国人口委员会，该委员会信心十足地预言，美国人口将在1945年达到顶峰，然后开始萎缩。但是20世纪40年代末期婴儿潮的爆发，证明他们的预测是错的。在这10年间，平均每位妇女生产的婴儿存活人数翻了一番，从1.8人倍增加到3.6人。1947~1957年间，一股惊人的“婴儿潮”横扫美国，在这段期间内，美国每年出生的婴儿数从原本的250万人，增加到410万人。

然后，1960~1961年，情况完全相反。原来预计，当第一波“婴儿潮”出生的人长大成人后，应该会带动第二波“婴儿潮”，结果不然，反而出现了一个很大的出生率暴跌的现象。1961~1975年间，出生率从3.7

人降到了1.8人，每年出生的婴儿数从1960年的430万人，降为1975年的310万人。接下来又出现一次奇怪的现象：20世纪80年代末期和90年代初期，出现所谓的“婴儿潮回声”：存活的婴儿数目急剧上升，甚至超越第一次“婴儿潮”高峰年代出生数字。事后我们才做出了合理解释：这次的“婴儿潮回声”现象是20世纪70年代初期开始推行的大量移民政策造成的。这些早年移民生育的女孩子在80年代末期到达生育年龄，与其后来定居国家的出生率相比，她们的生育率仍然比较接近其父母亲的祖国，而不是接近其后来定居的国家。在20世纪的最初10年里，加州整整有1/5学龄儿童的双亲中至少有一位是在外国出生的。

但没有人知道是什么原因造成两次婴儿出生率暴跌的现象，也没有人知道20世纪40年代形成“婴儿潮”的原因。两次婴儿出生率暴跌的现象都发生在经济状况相当好的年代里。从理论上来看，这种时期应该会鼓励大家多生孩子。另外，若从历史经验来看，重大战争之后的出生率总是会有下降，照理说不会出现20世纪40年代的“婴儿潮”现象。事实上，我们根本不知道决定现代社会的出生率的因素到底是什么。因此在下一个社会，人口结构不仅是最重要的因素，也是最不可测又最难控制的因素。

新劳动力

一个世纪前，发达国家绝大多数人都从事体力工作，如务农、做家务、在小型手工作坊和工厂工作（后者在那个时代仍是少数）。50年以后，在美国的劳动力中，体力劳动者的比率大约下降了一半，工厂工人成为劳动力中的最大群体，占所有劳动力总数的35%。如今又过了50年，美国工人当中，只有不到1/4的人靠体力劳动为生。工厂工人仍然是体力劳动人口中最大的群体，但在所有劳动力中，工厂工人已降到大约15%，跟100年前的情形相差不多。

在所有的工业大国中，美国如今的工厂工人占整体劳动力的比率最低，英国次之，居第二位；在日本和德国，这个比率仍约占1/4，不过也在持续下降。这些数字的计算在某种程度上要看你如何定义。例如福特汽车之类的制造业公司，它的数据处理人员在人口统计时，会被列入制造业从业人员来计算，但是如果福特公司把数据处理工作外包出去，做相同工作的这批人，就会被归类为服务业从业人员。然而，我们不必在这一点上大做文章。制造业的很多研究都表明，在工厂工作的实际员工人数下降的情况，大致跟全国统计报告中的下降程度类似。

在第一次世界大战前，英语里还没有一个词可以用来指代不以体力劳动谋生的人。“服务员工”（service worker）这个名词大约是在1920年创造出来的，只是后来它容易造成误解。近年来，在所有非体力劳动者

中，服务员工的数目实际上不到一半。在美国和其他任何一个发达国家的劳动人口中，唯一发展最快的是“知识工作者”，这些人的工作需要正规的高等教育，他们现在占美国劳动力的1/3，是工厂工人的两倍，再过20年左右，他们将占所有富裕国家劳动力人口约2/5的比例。

出现“知识产业”、“知识工作”和“知识工作者”这些名词，也不过是最近40年的事。最初是在1960年左右，分别由不同的人同时创造出来。第一个名词是由普林斯顿大学的经济学家弗里茨·马克卢普（Fritz Machlup）提出的，另外两个名词则是我自创的。现在每个人都会用这些词，但几乎没有人理解这些概念对人的价值观和行为、对人的管理和提高其生产力以及对经济和政治的影响。不过有一点很清楚，就是正在出现的知识社会和知识经济，将会跟20世纪末的社会和经济截然不同，这主要表现在以下几个方面：

首先，从整体而言，知识工作者是新生的资本家。知识已经变成关键且唯一稀缺的资源，这表明知识工作者都是拥有生产工具的。但作为一个群体，知识工作者也符合传统定义下的资本家：通过退休基金和共同基金持有上市公司的股份，他们已经成为知识社会中许多大企业的主要股东和所有者。

有效的知识必须是专业化的，这表示知识工作者必须进入组织——因为组织可以把各种知识工作者集合起来，使其应用各自的专业追求共同成果。例如，中学里最有才华的数学教师，如果没有学校的聘请，他

的才智也无法发挥；产品开发顾问再有创意，如果没有有能力、组织完善的企业将其建议转化为行动，他的创意也无从实现；同样地，软件设计师再高明，如果没有硬件生产商，他同样无用武之地。但是反过来说，学校需要数学教师，企业需要产品开发顾问，电脑制造商则需要软件设计师。因此，知识工作者把自己看成是“专业人士”，而不是“雇员”，与那些聘请他们服务的人平起平坐。知识社会是由初学者和资深者构成的社会，而不是老板和下属构成的社会。

男性与女性

这一切对妇女在劳动力中担任的角色，都有重要的意义。从历史上看，妇女参与劳动的情况总是和男性不相上下，即使在富裕的19世纪，闲坐香闺、不从事劳动的女性也是少之又少的。田地、手工艺人的作坊或是小商铺，都必须由夫妻共同经营，才能生存下去。一直到20世纪初，医生若没有结婚也是不能开业的，因为医生需要妻子安排看病时间、开门、记录病历以及寄送账单。

虽然妇女一直在工作，但自远古以来，妇女所做的工作就跟男性不同，那时就有了所谓男性工作和女性工作之分。《圣经》上记载了无数女性到水井去打水的故事，却从来没有一个男人这样做过。纺织工作似乎也是女人的专利。现在的知识工作倒是“不分男女的”，这不是出于女权主义者的压力，而是因为这种工作男女都可以做得很好。然而，最初在设计知识工作时，其实只是为某一性别单独设计的。例如，教师这一职业是在1794年发明的，这一年巴黎师范学院成立，当时教学严格地定为是男性的工作。60年后，在1853~1856年的克里米亚战争（Crimean War）期间，南丁格尔创设了第二种新的知识工作——专业护理，它被视为纯粹的女性工作。但是到了1850年，各国的教学工作已经变成男女皆宜的工作；2000年时，美国护理学校的学生当中，有2/5是男性。

欧洲在19世纪90年代以前是没有女医生的。最早获得医学博士的欧

洲女性之一，伟大的意大利教育家玛丽亚·蒙特索利（Maria Montessori）曾经说过："我不是女医生，我是一个医生，碰巧是一个女人。"这个道理同样也适用于所有的知识工作。知识工作者，无论性别为何，都是专业人士，使用同样的知识，做同样的工作，用同样的标准来管理，也用同样的成果来衡量。

一些需要高级知识工作者的职业，诸如医师、律师、科学家、神职人员和教师，已经出现很久了，虽然直到过去100年间，他们的数目才开始大量增长。然而，最大的知识工作者群体在20世纪开始时，几乎是不存在的，直到第二次世界大战之后才开始增长起来。他们是知识技术人员，他们大部分的工作属于体力劳动（就这点而言，他们是熟练工人的接班人），但他们的薪水取决于头脑里的知识，这些知识是通过正式的教育得到的，而不是通过学徒获得的。他们包括X光技师、物理治疗师、超声波检验师、精神科治疗工作人员、牙科技师等很多职业。过去的30年中，医疗技术人员是美国劳动力中成长最快的一个群体，在英国也是如此。

未来二三十年中，电脑、制造业和教育行业方面的知识技术人员的数目很可能增长得更快，而办公室里的技术人员如律师助理，也会迅速增加。无独有偶，昔日的"秘书"正在迅速转变为"助理"，成为老板办公室及其工作的经理人。在未来的二三十年间，知识技术人员会成为发达国家劳动力的主流，其地位会如20世纪五六十年代的权力高峰时期，工

会里的工厂工人一般。

对于这些知识工作者而言，最重要的是他们并不认为自己是“工人”，他们认为自己是“专业人士”。虽然很多知识工作者会花很多时间，做一些非技术性工作，例如整理病床、接电话或整理档案等；但是，在他们自己和公众的心目中，这些人使用正规知识从事的工作，才是界定他们身份的主要依据，这一点让他们成了名副其实的知识工作者。

这类工作者有两大需求，一是正规教育，这是他们从事知识工作的必要条件；二是在职进修，这让他们的知识可以不断更新。培养高级知识专业工作者如医师、牧师和律师的正规教育，已经存在好几个世纪了，但是以系统化、组织化的方式培养知识技术人员，目前只有几个国家在做而已。不过历史告诉我们，只要人类有新需求出现，就会有新机构来满足，在未来几十年内，以培养知识技术人员为宗旨的教育机构，也将在所有发达国家和新兴国家迅速成长。不同于以往的是，针对受过良好教育并具备高深知识的成年人的继续教育的需求，将成为一大重点。在过去，一个人的教育在他开始工作之后就停止了；但是在知识社会，则是活到老，学到老。

知识不同于传统技术，传统技术的改变非常缓慢。西班牙巴塞罗纳附近的一座博物馆里，收藏了大量罗马帝国晚期工匠使用的手工具。这些工具跟目前还在使用的工具非常相似，现在的任何一名工匠都能立即

辨认出来。因此，就技术训练的目的而言，这个假设是相当合理的：一个人在十七八岁时学到的东西可以受用终身。

相反地，现在的知识很快就落伍了，知识工作者必须定期回到学校，因此，为已受过高等教育的成人提供继续教育，将会成为下一个社会高速发展的产业。大部分继续教育将以非传统的方式进行，从周末研讨会到网上培训课程，应有尽有；教学可以在任何地方，从传统的大学到学生家里进行。一般认为，信息革命将对教育、传统学校和大学都会产生重大影响，其实它对知识工作者的继续教育的影响或许更大。

知识工作者通常会以自己所获得的知识来识别自己的身份。他们自我介绍时，会说“我是人类学家”，或者“我是理疗师”。他们可能会以自己所服务的组织为荣，不管这个组织是公司、大学还是政府，但他们认为自己“是在这个组织里工作”，而不是“属于这个组织”。他们中的大部分人可能会感到，与组织中从事不同知识领域工作的同事相比，他们与其他组织中从事与其相同专业的人有着更多的共通之处。

尽管知识作为一个重要资源的出现，意味着专业化程度越来越高，但知识工作者在自己的专业领域中，却具有高度的流动性。只要能始终留在同一个知识领域里，他们并不在乎从一所大学或一家公司，换到另一所大学或另一家公司，也不在乎从一个国家换到另一个国家。很多人在谈论要恢复知识工作者对雇主的忠诚度，但这样的努力终究还是徒劳无功。知识工作者可能会依附于某个组织，并对此感到很惬意，但他们

效忠的主要对象很可能是自己的专业知识领域。

知识没有高低之分。在某个特定情况下，知识要么派得上用场，要么就没有用武之地。负责做心脏手术的外科医生，其薪水可能比语言障碍矫正师要高，社会地位也高得多，但是，如果要为中风患者进行康复治疗，那么在这种情况下，语言障碍矫正师的知识就会远远胜过心脏外科医生。这就是为什么所有的知识工作者都认为自己不是“下属”，而是“专业人员”，而他们也期望受到如此的待遇。

金钱对任何人来说都一样重要，知识工作者也不例外。但是他们既不认为金钱是最终的衡量标准，也不认为金钱可以替代专业绩效和成就。昔日的工人主要是把工作当成谋生的方式，而今天大多数的知识工作者却认为，工作是一种生活方式，两者形成鲜明对比。

永远向上流动

知识社会是第一个可以让人毫无限制地向上发展的社会。知识和其他生产工具最大的不同，就是不能继承或遗留给后代，要获得知识，每个人都必须从头学起，每个人生来都是同样的无知。在这一点上，人人生而平等。

知识必须整理成某种形式才能教授，这表明知识必须向大众开放，成为普遍都能获取的东西，即使现在还不是如此，也很快就能做到。这让知识社会变成高度流动的社会，任何人都可以通过格式化的学习过程，在学校学习各种知识，而不是通过给师傅当徒弟。

1850年时，甚至可能到1900年时，人类社会几乎都还不具有什么流动性。以印度的世袭种姓制度为例，在该体制下，出身不但决定一个人的社会地位，也决定这个人的职业。这固然是一个极端的例子，其他社会也好不到哪里去，例如，在大多数社会中，如果父亲是农民，儿子通常也是农民，女儿则会嫁给农民。大体而言，唯一的流动是向下流动，原因不外乎战争、疾病、个人的不幸或诸如酗酒、赌博之类的恶习。

即使在美国，这个机会无限的国度，向上流动的机会也远比一般人想象得要少得多。在20世纪上半叶，美国大部分的专业人士和管理者，仍是专业人士和管理者的后代，而不是农民、小店主或工厂工人的后代。当时美国和大多数欧洲国家之所以不同，不在于美国向上流动的机

会多，而在于美国社会很欢迎、鼓励和珍惜任何向上流动的态度。

知识社会则更加肯定这种向上流动性：它将任何妨碍上进的东西，都视为一种歧视。这意味着社会现在希望每个人都变成“成功人士”，这在过去是一种十分可笑的观念。自然，只有少数人可以特别成功，但大部分的人也渴望一定程度上的成功。

1958年，约翰·加尔布雷思（John Kenneth Gabraith）在其著作里第一次谈到“富裕社会”，这是个并非有更多富人，也不是富者更富，而是让大多数人能在财务上感到安全的社会。在知识社会里，很多人，甚至可能是大部分人，都有一些比财务安全感更为重要的东西，那就是社会地位或“社会财富”。

成功的代价

然而，知识社会的向上发展的代价高昂，疯狂的竞争会造成心理压力和情绪创伤。只要有赢家，就一定会有输家，这样的情形在过去的社会是看不到的。没有土地的佃农的儿子也成为没有土地的佃农，这不算失败。然而在知识社会里，这样的人不仅对个人而言是个失败者，在社会上也是失败者。

日本的青少年严重睡眠不足，因为他们晚上要上补习班进行填鸭式的学习，以便通过大大小小的考试，否则就考不上理想的大学，更无法得到一份好工作。这种压力使学生对学习反感，更威胁到日本引以为傲的经济平等，可能让日本变成富豪统治的国度，因为只有富裕的父母才负担得起昂贵的教育费用，培养子女进入大学。其他国家如美国、英国和法国，如今也允许学校变成激烈竞争的场所，仅仅在短短的三四十年内就发生了这种事情，这表明在知识社会中，人们有多么害怕失败。

由于竞争如此激烈，越来越多极为成功的男女知识工作者，包括企业管理者、大学教师、博物馆馆长和医生等，到40多岁就已经陷入了停滞的状态中。他们知道自己已经达到事业生涯的巅峰，如果工作是他们的一切，他们就有麻烦了。因此知识工作者需要发展，最好趁还年轻的时候，就开始过另一种非竞争性的生活，并拥有属于自己的社区，应该发展其他的一些兴趣，不论是在社区当志愿者，还是在当地交响乐团中

演奏，或是积极参与地方政府中的公共事务，这是他们创造个人成就和做出个人贡献的重要机会。

制造业的矛盾

20世纪的最后几年，美国经济进入了最繁荣的时期，欧洲大多数国家的经济也相当繁荣。当时，汽车产量创下了新高。而与此同时，钢铁工业最大宗的产品，即用来生产汽车车身的热轧钢卷的全球价格，却从每吨460美元，暴跌至每吨260美元，这种例子可以说是如今整个制造业的缩影。1960~1999年间，制造业占美国国内生产总值比重和总就业比率几乎都下降了一半，大约只剩下15%，而在这40年的时间里，制造业实际的生产量却增加了两三倍。1960年时，制造业是美国经济的中心，也是所有其他发达国家经济的中心；而到了2000年，作为美国国内生产总值贡献者的制造业被金融业轻易地超过了。

过去的40年里，制造业产品的“相对购买力”（即经济学家所说的“贸易”）下降了3/4，剔除通货膨胀的影响，制造业产品的实际价格下降了40%；而与此相比，医疗和教育这两种主要的知识产品，实际价格却大约上升了3倍之多，几乎与通货膨胀的速度一样快。因此，在2000年要购买这两种主要的知识产品，必须付出高于40年前制造业产品价格5倍的价钱。

制造业工人的购买力也下降了，只是其降幅远远低于制造业产品价格的降幅。不过由于制造业工人的生产力急剧上升，使得工人的实际收入还是有保障的。40年前，制造业的人工成本大约占制造业总成本的

30%，而现在，成本普遍都降到了12%~15%。即使在劳动力最密集的汽车工业里，在科技最先进的工厂中，人工成本也不超过20%。制造业工人，尤其是美国的制造业工人，已经不再是消费市场的主力。然而就在美国制造业产量相对停滞、就业机会大幅下降之时，全美消费品销售总额却几乎丝毫无损。

让制造业产生如此翻天覆地的变化，并使其生产力急剧上升的因素是新概念的出现。但和80年前问世的大规模生产线相比，信息和自动化所产生的作用要逊色得多。最引人瞩目的例子就是丰田汽车的“精细生产”，他们放弃了机器人、电脑和自动化，用五六支从超级市场买来的吹风机代替自动化和电脑控制的喷漆烘干线。

制造业的发展轨道与早期农业如出一辙。从1920年开始，所有发达国家的农产品产量都开始飞速增长，第二次世界大战之后更是加速发展。在第一次世界大战之前，很多欧洲国家的农产品需要依靠进口，而现在只剩下日本是唯一的农产品纯进口国，现在每个欧洲国家都有大量过剩的农产品卖不出去，而且数量还在不断增加之中。就数量而言，今天多数发达国家的农产品，可能至少是1920年的4倍，1950年的3倍，只有日本除外。在20世纪初，多数发达国家的劳动人口多半是农业人口，而现在，这个比率已不到3%。同样，在20世纪初，多数发达国家国内生产总值比例构成中，最大的就是农业；而到了2000年，美国农业对国内生产总值的贡献值却不到2%。

制造业不可能像农业那样大幅度地提高产量，在创造财富和就业机会的能力上，也不可能像农业这样骤然萎缩。但根据可靠的预测，到2020年，发达国家制造业的产量将会翻番，而其就业人数会缩减到总劳动力的10%~12%。

在美国，这种转型大致上已经完成，引起的混乱少之又少，唯一遭到重创的群体是非裔美国人。对非裔美国人而言，第二次世界大战后制造业就业机会的增加，使其经济地位得以迅速提升，而现在其就业机会却急剧减少。但总体而言，即使在高度依赖几个大型工厂的地方，失业率也只是短暂地居高不下，对美国政治的冲击也是有限的。

然而，其他工业国家是否也能像美国那样轻松过关呢？在英国，制造业就业人口的急剧下降，虽然没有造成什么社会动荡，不过似乎产生了一些社会和心理问题。那么其他国家又会发生什么情形？像德国或法国，劳动力市场一直保持僵化陈旧的模式，直到现在，人们也没有太多的机会通过教育来改变其社会地位。这些国家已经有大量似乎难以解决的失业问题。德国的鲁尔区和法国里尔附近的旧工业区就是例子，两国可能会面临痛苦的转型期，并伴随着严重的社会动荡。

最大的问题是日本。日本没有工人阶级的文化，长期以来，日本人珍视教育，认为它是提升社会地位的手段。而日本社会的稳定乃是基于就业保障，尤其是大型制造业蓝领工人的就业保障，可是这种保障正在迅速消失。在20世纪50年代，为蓝领工人引进就业保障之前，日本一直

是一个劳工极端动荡不安的国家。现在，制造业劳工人口大约占总就业人口的1/4，仍高于所有发达国家。而且，日本几乎没有劳力市场，劳工流动性也很低。

在心理上，日本人也没有做好准备来应对制造业的衰退。毕竟，日本在20世纪后半叶之所以能够崛起，成为经济强国，靠的就是制造业，才成为20世纪全球制造业大国。大家决不应该低估日本人，纵览日本的历史，日本人一向都能展现无与伦比的能力，来面对现实的挑战，它几乎可以在一夜之间彻底改变。但制造业的衰微，使日本也面临有史以来最严峻的挑战。

制造业不再扮演创造财富和就业机会的角色了，这种状况改变了世界经济、社会以及政治格局，也使得发展中国家越来越难以创造“经济奇迹”。而在20世纪下半叶，一些发展中国家，像日本、韩国、新加坡以及中国台湾和香港地区，利用发达国家的技术和生产力以及自己国家廉价的劳力，生产制造产品并出口到发达国家，曾经一度创造过经济奇迹。而现在，这种策略已行不通了。

要使得经济发展，唯一可行的方法可能就是将发展中国家的经济与发达地区结合起来。墨西哥新任总统维森特·福克斯就抱有这种想法，他提倡将包括美国、加拿大、墨西哥在内的“北美洲”彻底整合。在经济上，这种做法很有道理；但在政治上，却几乎是无法想象的事情。另一个方法就是效仿中国所走的道路，即设法建立国内市场，以促进经济的

增长。印度、巴西和墨西哥也有众多的人口可以推动以国内市场为基础的经济发展，至少在理论上是可行的。但是，像巴拉圭或泰国这样较小的国家，能否被允许向巴西这类新兴国家的大市场出口产品呢？

除此之外，制造业的衰微不可避免地会带来新的保护主义，这又再次重蹈早期农业的覆辙。在20世纪，农产品的价格和就业机会每减少1%，包括美国在内的每一个发达国家的农业津贴和保护就至少会提高1%，而且通常还会更多。农民的数目萎缩之后，就会形成一个统一的特殊利益群体，于是农业选票变得越来越重要，在所有富裕国家中，其影响力都高得不成比例。

制造业的保护主义已经显露出来，尽管它趋于采用补贴的形式而不是传统的关税形式。新的区域性经济团体，如欧盟、北美自由贸易区或南方共同市场的形成的确创造了内部壁垒较少的大型区域市场，但是，这种经济团体是用更高的壁垒阻隔该区域以外的制造商以保护其自己的市场。名目繁多的非关税壁垒正在逐步形成和扩展：在美国新闻界发布钢板价格下降40%的同一周内，美国政府却以反“倾销”为由禁止钢板进口。如今，发达国家坚持在发展中国家实施平等劳动法和适当的环保法规的主张，无论其目的如何值得称许，已经对这些发展中国家的制造业形成了强大的出口壁垒。

人数越少，力量越大

政治上也是如此，制造业的工人越少，在政治上的影响力就越大，这一点在美国尤其明显。以2000年的总统大选为例，劳工选票的重要性就比四五十年前重要得多，原因是工会成员的人数大量减少，只占投票人口中非常小的比例，由于感到岌岌可危，促使他们团结一致。几十年前，美国工会成员有相当一部分人投票给了共和党，而在去年的总统大选中，据称，有超过90%的工会会员都把票投给了民主党（尽管他们所支持的候选人还是输掉了选举）。

一百多年以来，美国工会一直是自由贸易的强有力的支持者，至少他们在口头上是这样表示的。而在过去几年里，他们却变成了坚定的贸易保护主义者，甚至高声反对“全球化”。尽管对制造业工作机会的真正威胁并非来自国外的竞争，而是由于制造业本身能创造的就业机会正在快速减少：在制造业工作机会下降的同时，制造业的生产居然上升了。这种现象不仅工会成员无法理解，对政客、新闻记者、经济学家以及整个社会大众也是如此。大多数人仍认为，当制造业就业机会减少的时候，国家的制造业基础就会受到威胁，因此必须予以保护。他们有史以来第一次面临一个很难让人接受的事实：社会和经济已不再受体力劳动支配，一个国家仅需要很小一部分人口从事此类工作就能做到丰衣足食。

新保护主义受到怀旧情绪以及根深蒂固的情感的驱使，同样也受经济上的私利和政治权力的驱使。然而这种做法却丝毫没有收获，因为“保护”一种日渐衰落的产业是徒劳无功的，70年来的农业补贴政策就是一个明显的教训。自从20世纪30年代开始，美国就在玉米、小麦和棉花这些古老的农作物上投入千百亿美元的巨额资金，却收效甚微；而像大豆这类未受保护以及未经补贴的新农作物却反而兴旺茂盛。这个教训清楚地告诉我们：为保留多余的人而资助过时行业的政策有百害而无一利。资金应该用于补贴年龄较大、被裁员的人，同时重新训练和安排比较年轻的工人。

公司会幸存下来吗

公司诞生于19世纪70年代前后，一般都基于以下五大假设：

1.公司是“主”，雇员是“仆”。因为公司拥有生产工具，没有这些生产工具，员工就不能谋生。因此，雇员对公司的需要大于公司对雇员的需要。

2.绝大多数雇员是全职员工，薪水是他们养家的唯一收入来源。

3.生产的最有效方式是，在一个管理系统的领导下，尽可能多地将生产产品所需的活动集中起来。

第二次世界大战以后，一位名叫罗纳德·科斯的英裔美国经济学家提出了这一概念的理论基础。他认为，将所有生产活动集中在一家公司内能降低“交易成本”，尤其是沟通成本（这一理论使他获得了1991年的诺贝尔经济学奖）。其实，约翰·洛克菲勒早在七八十年前就发现并应用了这一概念。他认为，把勘探、生产、运输、精炼、销售纳入一个公司体系中，可以最大程度地提高石油生产的效率并降低成本。基于这个理念，他建立了标准石油托拉斯，这很可能是商业史上赢利最多的大企业。在20世纪20年代初，亨利·福特把这个概念发展到了极致。福特汽车公司不但自己生产所有的汽车配件，还组装汽车，自己制造钢铁、玻璃和轮胎。公司在亚马逊河流域拥有橡胶种植园，拥有并经营运载物料

和成品的铁路线，并且计划自己成为销售所有福特汽车的经销商，并提供售后服务，不过这一目标最终没有实现。

4.供应商尤其是制造商在市场上占有优势，因为他们掌握着消费者不知道也不可能知道的产品或服务信息。如果消费者相信该产品或服务的品牌，就不需要知道这些信息，这说明了为什么品牌具有获利的能力。

5.任何一种特定的技术都有一个专门依赖它的产业，而且只有一个。反之，任何一个特定产业也都有一项专属于它的技术，同样只有一个。换言之，制造钢铁所需的一切技术，都是钢铁业自己研发出来的。同样的原则也适用于造纸业、农业、银行业和商业。

基于这项假设，许多产业研究实验室应运而生。1869年，第一个产业试验室由德国西门子公司创立；而IBM公司则于1952年，在美国建立起最后一个传统型试验室。这些试验室都专心致力于单一产业所需的技术，而且都假设实验室的发现只适用于自己所属的那个产业。

同样地，每个人都想当然地认为，每种产品或服务都有一种特定的用途，而每种用途都对应一种特定的产品或材料。因此，啤酒和牛奶只能装在玻璃瓶里出售；汽车车身只能用钢材制造；一家公司需要的营运资金只能通过商业贷款由商业银行提供，等等。因此，竞争主要发生在产业内部。大致来讲，一家公司从事什么业务，市场在哪里，都是显而

易见的事情。

一切都各就各位

以上这些观念在整整一个世纪里都行之有效，但从20世纪70年代起，它们无一例外地都遭到了被颠覆的命运。现在通行的观念是：

1.知识是生产工具，为知识工作者所有，并具有高度的可移动性。这点同样适用于高级知识工作者，如科学家；也适用于知识技术人员，如理疗师、电脑技术员和法律助理。知识工作者提供“资本”，与企业主提供的资金是一样的，两者彼此依赖，这使得知识工作者获得了与企业主平起平坐的地位，变成平等的合伙人或者伙伴。

2.很多雇员，也许是大多数雇员，将仍然从事全职工作，薪水也仍然是他们收入的唯一或主要来源。但是，为一个组织工作的人员当中，将会有越来越多不是全职工作的员工，他们是兼职人员、临时人员、顾问或承包人。即便是全职员工，也有越来越多的人不再是他们所服务机构的雇员，而是外包公司的雇员。

3.注重“交易成本”本身存在着局限性。亨利·福特无所不包的福特汽车公司，最终被证明是无法管理的，而且还是一个大灾难。如今企业应该尽量整合各种生产活动的金科玉律，可以说完全失灵。原因之一就是，任何活动需要的知识，都已经变得高度专业化。维持企业内每项主要任务的基本运营越来越困难，成本也不断攀高。另外，知识还必须经常使用，否则就会迅速落伍，在组织内保留那种只是断断续续使用的知

识，肯定是没有什么意义的。

不再需要整合的第二个原因，是由于沟通成本飞速下降，如今已经变得无足轻重了。沟通成本的下降早在信息革命之前很久就开始了，最重要的原因可能是商业知识的增长与普及——当洛克菲勒创设标准石油托拉斯时，想要找一个懂得基本记账方式或听说过最常用的商业术语的人，都十分困难。那个时代既没有商业教科书，也没有商业课程，因此要进行这方面的沟通，交易成本是非常高的。而60年后，到了20世纪五六十年代，那些标准石油托拉斯解散以后成立的大型石油公司可以自信地认为，他们的高级职员都通晓商业知识。

如今，互联网和电子邮件等新信息技术，已经消除了物理上的沟通成本。这意味着最有生产力、最能创造利润的方式是分权式组织。分权的观念已经延伸到越来越多的业务活动当中。将组织中的信息技术、数据处理和电脑系统外包出去的做法已是家常便饭。20世纪90年代初期，包括苹果电脑公司在内的大多数美国电脑公司，甚至将电脑的硬件生产也外包给了日本或新加坡的制造商。90年代末期，几乎每家日本消费性电子公司，都将为美国市场生产的产品，外包给了美国承包商来生产。

过去几年里，200多万美国员工的人力资源管理，包括雇用、解雇、培训、福利等，都外包给了专业雇主组织。这类组织10年前还根本不存在，但现在正以每年30%的速度增长。起初，这些公司主要服务于一些中小型企业，该行业的领头羊，成立于1998年的埃克斯特公司，客

户中有很多公司是《财富》500强企业，包括英美石油巨人阿莫科公司以及电脑制造商优利系统公司。麦肯锡公司的一项研究报告显示，采用这种外包人事关系管理方式，企业能够节省高达30%的成本，还能提高员工的满意度。

4.现在的顾客拥有更多的信息。但是，目前互联网还缺少跟电话簿一样便捷的东西，用户还不能轻易找到自己要的东西，还需要点击搜索。但信息就在互联网上，而收取费用、替用户查找信息的公司正在快速发展。现在，拥有信息就等于拥有权力，权力已转移到顾客的手中，不管顾客是另一家企业还是最终消费者。这点已清楚地表明，供应商，也就是制造商不再是卖方，而变成了替顾客采购的买方，这种情形已经出现了。

通用汽车公司现在仍是世界上规模最大的制造商，多年来，它也是最成功的销售公司。去年，通用汽车公司宣布成立一家公司，其主要业务是为其终端消费者提供采购服务。虽然这家公司完全由通用投资，但在经营上是自主的。它替顾客选购汽车时不以通用汽车为限，而是根据顾客的偏好、价值观和经济状况来选择最合适的车种和款式。

5.最后，独一无二的技术已经没有多少了。越来越多的产业会从完全不同的技术领域中获取所需知识，而该产业内的人对此技术常常是知之甚少。比如，电信业里许多人不了解光纤电缆是怎么回事，它其实是由一家名叫康宁的玻璃公司研发出来的。而第二次世界大战后贝尔实验

室一半以上的重要发明都应用在电话以外的行业。

贝尔实验室过去50年中最重要的发明是晶体管——现代电子工业正是凭借它而诞生的。可是，在贝尔电话公司看来，这项革命性的新发明几乎毫无用处，因此，谁要就给谁吧。正是晶体管把索尼乃至日本打造成消费电子产业的龙头老大。

谁需要研究实验室

现在的实验室主任和高科技企业家都认为，公司直接成立研究实验室这个19世纪引以为傲的发明现在已经落伍了。这也是为什么越来越多企业的发展和成长，靠的不是单打独斗，而是通过合伙、合资、联盟、少数股权参与以及和不同产业、不同技术的许多机构签订知识技术协定来实现。两个性质完全不同的机构联合，如一个营利性公司和大学里的院系合作，或是州、市政府将清扫街道或管理监狱工作外包给企业，如今已越来越普遍，这在50年前是难以想象的。

实际上，任何产品或服务都不再只有单一的用途，也不能再独占市场。商业票据与银行商业贷款在竞争；纸板、塑胶、铝制品和玻璃制品在竞争瓶装市场；玻璃在电缆上已经取代了铜；在美国，家庭的房屋通常都是用木头和塑料作为建筑的材料，但现在也开始使用钢材了；递延年金击败了传统的人寿保险，但保险公司接着又取代了金融服务机构，成为商业风险的管理者。

因此，一家“玻璃公司”可能必须根据自己精通的业务来重新定义自己，而不是根据过去自己使用什么专门材料来定义自己。世界最大的玻璃厂商之一康宁公司，卖掉了它仍然获利的传统玻璃制造部门，成为最大的高科技材料生产商和供应商。美国最大的制药公司默克公司从单一的制药业务进入了多元化发展，成为各种医药制品的总经销商，其经销

的大部分药品甚至不是默克公司制造的，而且很多是竞争对手的产品。

同样的情形也出现在非营利部门：一群由产科医生独立经营的“接生中心”在与美国医院的产科竞争。英国早在互联网出现之前，就创建了“开放大学”，让民众不必到校上课，照样可接受大学教育并取得学位。

未来的公司

有一件事可以确定，将来肯定不会只有一种公司，而会出现多种不同类型的公司。现代公司是美国、德国和日本同时发明的，但又彼此独立。它是彻头彻尾的新生事物，完全不同于已有1 000年历史的“经济企业”，即小规模、私人所有和个人亲自运作的公司。1832年英国的麦克兰报告是有史以来第一份企业普查，它发现，除英格兰银行、东印度公司这样的准政府机构以外，几乎所有的公司都是私人的，而且雇员人数不超过10人。可是40年后，一种拥有数千名员工的新组织出现了，例如由美国联邦政府和各州支持修建的美国铁路和德国的德意志银行。

无论公司开在哪里，它都具有民族特色，且需要遵循各国不同的法律。除此以外，各地的大型公司在经营方面都与所有者经营的小公司十分不同，而且不同产业的公司之间，其内部文化、价值观和使用的语言等也都有相当大的差异。各地的银行都很相似，各地的零售商或制造商也是如此，但是各地的银行与零售商或制造商之间却没有什么相似之处。除此以外，各地公司之间的差异是风格上的差异，而非本质。现代社会中所有其他组织也是如此，无论是政府机关、部队，还是医院、大学等。

到了1970年前后，这一潮流发生了转变。首先是作为新型所有者的机构投资者出现了，如养老金基金和共同基金；接着，更具有决定意义

的，作为经济重要新资源和社会代表阶级的知识工作者也出现了。结果，导致了公司的根本性变化。

下一个社会中，银行仍然不会与医院相似，也不会遵循同样的运营模式，但银行与银行间的区别会非常明显，这取决于它们对劳动力、技术和市场变化所做出的不同反应而定。许多不同的模式可能会应运而生，其间的差异最可能出现在组织和结构上，也有可能出现在认可和奖励方式上。

同样的法律实体，比如企业、政府机关或大型的非营利组织，很可能包含若干个不同的、相互关联的人事组织，但这些组织的管理都是独立且有差异的。其中一种是传统组织的全职员工。另一种是关系密切和年纪较长，但并非受雇于组织，而是以伙伴或盟友的角色为组织服务的人。还有一种人在地位上比较处于边缘地带，这些人为组织工作，甚至可能从事全职工作，却是另一家外包公司的雇员。这些人与他们服务的公司并无雇用合同关系，因此企业也无权控制他们。他们不一定非得“接受管理”，但需要激发生产力。因此，这些人必须被安置在能够发挥其知识专长的地方，以发挥他们最大的贡献。虽然有关“知识管理”的说法很多，但至今还没有人真正知道该怎样去操作。

同等重要的还有，必须让该类组织的每一个人感到满意。于是，如何吸引并留住他们，就成了人员管理的中心任务。我们已经知道靠贿赂是行不通的。过去10~15年里，美国很多企业用奖金或认股权方式来吸

引和留住知识工作者，这样的做法总是失败。

有句老话，你不能只雇用一双手，一定要雇用整个人。你也不能只雇用这个人，而是连他的配偶一起雇用。当配偶提前花掉了你曾允诺的奖金和认股权之后，员工的奖金却因公司利润减少而化为泡影，或股价的下跌使得认股权变得一文不值，这时，员工及其配偶就会产生不满，觉得公司背叛了他们。

当然，公司必须提供让知识工作者感到满意的薪水，因为对收入与福利的不满足会让人感到非常受挫。但对知识工作者的激励机制应该是不同的。管理知识工作者更应基于这样的前提，即公司对他们的需要远远高于他们对公司的需要。他们知道自己可以离开，他们既有流动性又很自信，这就意味着公司必须采取非营利组织对待志愿者的方式来对待和管理他们。这些人想要知道的第一件事就是公司的目标是什么？打算向什么方向发展？其次，他们对个人成就和个人责任更感兴趣，公司必须把他们放在适合的位置上。知识工作者渴望继续学习和培训。最重要的是，他们希望受到尊敬，倒不是尊敬他们本人，而是尊敬他们的专业领域。就这方面而言，他们比传统工人进步了很多，传统工人通常期待别人告诉他们做什么，虽然传统工人也逐渐期待参与管理，与此相比，知识工作者则希望在自己的领域内，自己做决策。

从公司到联盟

80年前，通用汽车公司首先发展了组织和组织结构的概念。今天，世界各地的大公司都以此为基础。通用汽车还发明了明确的高层管理的理念，现在该公司也正在进行一系列新的组织形式试验。通用汽车正在从一个由所有权控制的单一公司，转变成一个靠经营管理控制的集团，通用汽车公司只持有其他公司的少数股份。通用汽车目前控制汽车业中历史最悠久、规模最大的汽车厂商之一——意大利的菲亚特公司，但它并不拥有这家公司；通用同时还控制着瑞典的绅宝汽车公司以及日本的铃木和五十铃公司。

与此同时，通用汽车公司通过成立一个独立的德尔福公司，使自己从制造业脱身出来。德尔福制造的零部件占生产一辆汽车总成本的60%~70%。通用并不拥有制造零部件的供应商，也不控制这些供应商。未来，通用汽车公司还准备通过互联网竞拍来购买零部件。通用已经与其竞争对手福特公司和戴姆勒克莱斯勒公司合作，共同创建了一个独立的负责采购的合资企业，目的就是为其成员提供质优价廉的产品，不论货源来自何处，通用也邀请其他汽车制造商加入。

通用汽车公司仍然会设计自己的汽车，仍然制造发动机，仍然组装，也会通过其销售网络销售成车。但除了卖自己的汽车以外，通用汽车公司还希望成为一个汽车商和最终消费者购车代理人，为他们选购最

适合的汽车，不管车子的制造商是谁。

丰田之道

虽然通用汽车公司仍然是当今世界上最大的汽车制造商，但在过去20年里，丰田公司才是最成功的汽车制造商。与通用汽车公司一样，丰田公司建立了一个世界性的集团。但与通用汽车公司不同的是，丰田公司紧紧围绕其在制造业方面的核心竞争力进行整个集团的运作。丰田已经放弃了零部件由多家供应商提供的局面，它最终的目标是，实现任何一种零部件的供应商最多不超过两家。这些供应商都是独立的地方公司，不过，这些公司的实际运营是由丰田公司控制的。除非它们同意接受丰田特别制造顾问组织的检查和建议，否则就不能接丰田公司的订单。丰田公司也要为这些供应商完成绝大部分的设计工作。

这并非别出心裁。西尔斯公司早在20世纪二三十年代就以同样的方式管理过供应商。虽然现在的英国玛莎百货公司困难重重，但过去的50年来它一直是世界上最成功的零售商，其领先诀窍也是靠着铁腕控制对供应商严加管理。据说，日本丰田公司最终打算把自己的制造咨询服务推销给汽车业以外的公司，并凭借自己在制造方面的核心竞争力成立一家独立的大型公司。

一家大型品牌消费品制造商正在尝试另一种做法。该公司约60%的产品，是通过150家左右的连锁零售商在发达国家销售。该公司计划创建一个网站，让世界各地的顾客直接在网上订购。顾客或者可以到离家

最近的零售店取货，或者接受零售店上门送货。但是，真正具有创新意义的是，这家网站也订购其他厂商，特别是小公司生产的与本公司没有什么竞争关系的有包装有品牌的消费品，而这些小公司原先很难让自己的产品挤进已经“物满为患”的超市货架。这个跨国网站可以为它们提供直接接触消费者的窗口，而配送则由大型零售商完成。这家跨国公司及其零售商都可以挣得相当高的佣金，而自己却不必投入任何资金，不必冒任何风险，也不必为滞销货物浪费货架空间。

这样的方式还有很多“变种”：例如前面提到的美国承包制造商，他们现在为6家相互竞争的日本家电企业制造产品；一些独立的专业厂商为相互竞争的硬件制造商设计软件；还有独立的专业厂商为相互竞争的美国银行设计信用卡，很多时候也同时包办这些信用卡的销售和结算，而所有的银行只做一件事，就是融资。

这些方法虽然不同，却都还是以传统的公司作为出发点，但是也有一些完全放弃公司模式的新观念。其中一个例子就是欧盟一些相互不构成竞争关系的制造商正在尝试的“企业联合组织”：参与的每一家公司都是由企业主直接管理的中等规模的家族企业，也都是特定高技术领域的佼佼者。每家公司都极度依赖外销，都打算保持独立地位，也希望保有产品设计的主导权。它们也将继续保有自己的工厂和市场，产品也在这些市场中销售。但是在其他市场，尤其在新兴或不发达国家的市场中，则由“企业联合组织”代为安排产品的生产，生产不是安排在“企业联合

组织”拥有的工厂里，就是被分包给当地的承包商。“企业联合组织”将负责把所有成员的产品和服务推广到所有市场。每个成员都持有该“企业联合组织”的一股，而企业联合组织也持有每家成员公司的一小部分股权。这听起来是不是很熟悉？没错，19世纪的农村合作社就是采取这种模式。

高管层的未来

当公司走向联盟或“企业联合组织”之后，会更加需要独立、有效、负责的高管层，由高管层来负责整个组织的方向、规划、战略、价值观和原则，组织架构和组织各成员间的关系，组织联盟、合作伙伴和合资企业，以及组织的研发、设计和创新。高管层还必须负责管理所有组织都需要的两大资源：关键员工和资金。高管层对外代表公司，要处理好与政府、公众、媒体和工会的关系。

高管层的任务

下一个社会的公司高管层还有一项同样重要的任务，就是平衡公司的三个层面：公司作为经济的组织，公司作为人的组织以及公司作为日益重要的社会的组织。这也是在过去半个世纪里发展出来的三种公司模式。但是每一种模式都只强调其中的一个层面，否认另外的两个层面。德国“社会市场经济”模式把重点放在社会层面上：日本强调人的层面；而美国的“股东主权”模式则重视经济层面。

这三种模式没有一个是完整的。德国模式虽然取得了经济成就和维护了社会稳定，但代价是居高不下的失业率和劳动力市场的僵化。日本模式成功运作了20年，但第一次碰到重大挑战就摇摇欲坠，而且实际上，它已经成为日本经济复苏的主要障碍。美国的股东主权也同样注定要失败，因为这种模式只有在风平浪静和经济繁荣时才能奏效。当然，一个企业只有在经济繁荣时，才能实现其人和社会的功能。但是现在既然知识工作者已经成为关键员工，那么一个公司要想成功，首先必须成为一个具有吸引力的雇主。

至关重要的是，这种获利至上的说法使“股东主权”的主张得以实现，也强调了公司的社会功能的重要性。20世纪六七十年代开始出现的那些提出股东主权的新股东，都不是“资本家”，他们是通过养老基金持有公司股份的员工。截至2000年，养老金和共同基金已经拥有美国大企

业资产的大部分股权，这给予了股东要求短期回报的权力。但是基于退休后要有稳定收入的需求，股东也越来越重视这些投资的未来价值。因此，公司不仅要注意短期经营成果，也必须重视长期绩效，进而有能力提供退休福利。虽然这两者并不对立，但又有所不同，公司必须从中取得平衡。

过去一二十年里，大公司的管理模式已经完全改变，这也解释了为什么会出现像通用电气的杰克·韦尔奇、英特尔的安迪·格鲁夫或花旗银行的桑福德·威尔这样的“超级首席执行官”，但是组织不能指望永远能找到超人来运作，这种人才的供应既不可预知又太有限了。组织要想生存下去，只能倚仗那些有能力的人以认真的态度来经营。现在大公司需要奇才来做掌门人，只能说明高层管理陷入了危机。

不可能完成的任务

近年来，美国大企业首席执行官下台的速度也反映出同样的问题。在过去10年里，这些公司任命的首席执行官中有很大一部分，都在就任后一两年，就因经营失败而遭革职。可是，这些人当初被选中，也是因为他们过去业界公认的能力，每个人在过去的工作中都极为成功。这就说明他们接任的工作，已经变成不可能完成的任务，这不是人的问题，而是制度的问题。大公司里的高管层需要输入一个新概念。

这类概念的某些要素已经开始出现。例如，杰克·韦尔奇在通用电气公司组建了一个高层管理团队，其中包括公司的财务总监和人力资源总监，他们与首席执行官几乎可以平起平坐，而且都没有继任最高职位的可能。韦尔奇还给自己和他的团队布置了一项明确的优先任务，他们向员工公开宣布了这项任务，以便集中精力去完成。韦尔奇担任首席执行官的20年间，曾订出3项这类优先任务，每一种都耗去他大约5年多的时间，每一次他都把其他一切事务授权通用电气旗下各个企业的高管层去做。

瑞典和瑞士合资的大型跨国工程公司ABB采用的是另一种方法。2001年年初退休的首席执行官戈兰·林达尔，采取的做法比通用电气更进了一步。他让公司各单位成为独立的全球性企业，并选用非营运部门的人，建立起了一个强有力的高层管理团队。他也赋予自己一个新角

色，即担任公司的“一人信息系统”。为了认识公司所有的高级主管，他不断地旅行，与他们沟通，倾听他们的意见，并让他们了解公司的最新动态。

一家大型金融服务公司尝试了另外一种方法：任命了6位而不是1位首席执行官。在6位首席执行官中，有5位是运营单位的最高主管，每个人也负责全公司某一个管理领域的工作，例如企业规划与战略或人力资源。公司的董事长对外代表公司，同时也直接负责获取、分配和管理资金。这6个人组成最高管理委员会，每周开两次碰头会。这种方式看上去运作顺利，不过，这只是因为5个运营单位的首席执行官不希望担任董事长，每个人都想留在运营单位里，就连这套系统的设计者，也就是该公司后来的董事长都怀疑，一旦他离职，该系统是否还能继续运作下去。

虽然方式不同，但上述这些公司的高层领导人试图做的都是同一件事——为自己的企业建立独特的性格，而这可能是未来社会的大公司高管层最重要的任务。在第二次世界大战后的半个世纪里，公司已经成功地证明了自己是一个经济组织，即财富和工作的创造者。在下一个社会中，大公司——尤其是跨国公司——面临的最大挑战将是其社会合法性：它的价值、使命和愿景。在下一个社会，公司的高层管理越来越等同于公司，至于其他的一切都可以外包出去。

公司会继续生存吗？会的，经过改造后的公司会继续生存下去。某

种类似今天公司的组织，必须与下一个社会的经济资源相协调。从法律或财务的观点来看，下一个社会的公司仍与今天的公司相似，只是不会再有人人都可以采用的单一模式。未来将有多种模式可供公司选择，同样地，也会有多种高管层的模式可供选择。

未来之路

下一个社会尚未完全来临，但雏形已隐约可见，我们必须在以下几个方面考虑采取行动了。

未来的公司

企业，同时也包括大学等很多非企业组织，应该开始尝试新的组织形式，并进行一些实验性研究，尤其是在联盟、合伙与合资运作方面以及界定高管层的新结构和新任务方面进行实验。除此之外，跨国公司也需要新模式来适应地理环境和产品多样性，并在集权和分权之间取得平衡。

人力资源政策

各地人事管理方式几乎都还基于这样的假设：为企业工作的所有员工仍是由企业雇用的全职员工，直到他们被开除、离职、退休或死亡为止。可是如今在很多组织中，高达2/5的工作人员并非组织的员工，也不从事全职工作。

今天的人力资源经理仍然假设最理想、最便宜的员工是那些年轻员工，在美国尤其如此，那些年纪较大的员工，尤其是年纪较大的经理人和专业人士，都被迫提早退休，让位给那些较年轻的人，因为大家相信这些人的成本较低，或拥有更新的技术。这种人力资源政策的结果并不理想。一般而言，只要经过两年，新招聘的较年轻员工的平均工资水平，通常也会升至“老人”被赶走前一样的薪资水平。领取薪水的员工数目增加的速度，看起来至少与产量或销售量增加的速度同步，这表示，新雇员工的生产力并未超过老员工。在某些情况下，人口结构将会使目前的人力资源政策不攻自破，并付出高昂代价。

人力资源政策第一个需要解决的问题，是要管理起所有为企业工作的员工，无论这些员工是否由企业雇用。毕竟，他们每个人的绩效对公司都很重要。不过迄今为止，似乎还没有人就这个问题提出令人满意的解决之道。第二，企业必须吸引、维系并激发已届正式退休年龄、成为企业的独立外部承包人或者不能成为全职员工的人员，使他们能发挥生

产力。例如，对于那些拥有很高技术、受过高等教育、年龄较大的人员或许不必让他们退休，而是为他们提供另一种选择，来延续双方的关系，把他们变成长期的“企业内部的外围人员”，保留他们的技术和知识为企业所用，另一方面，让他们拥有其希望拥有的弹性和自由。

这种模式其实已有先例可循，但它不是出自企业界，而是出自学术界。学术界有所谓的名誉教授，他们已经退休也不再支领薪水，但是他们可以随心所欲地教学，也只拿教学工作的薪水。很多名誉教授已经完全退休，但其中可能有高达一半的人，继续以兼职的方式教学，也有很多人继续做专职的研究。企业界的高级专业人士也可以适用类似的安排。美国某家大公司正在尝试为法律和税务部门、研发部门以及幕僚部门年纪较大的高阶人员，安排这类做法，但是对销售、制造等运营部门的人员，则可能需要不同的方式。

外界信息

也许，令人吃惊的是，有调查报告说，信息革命让管理层变得比以前更孤陋寡闻了。如今的管理层拥有更多的数据，但是，大多数信息是由信息技术部门提供的，都是很容易获取的公司内部信息。正如这篇调查报告显示的，今天影响一个机构的最重要的变化，可能是外界的变化，但现有的公司信息系统通常对这类变化一无所知。

造成这种现象的原因是，从前和外界有关的信息很少以电脑信息形式呈现出来。这些信息未经过编码，通常也没有量化，这也是为什么信息技术人员及其所服务的公司管理者通常会鄙视与外界有关的信息，轻蔑地将其称为“趣闻”的原因。此外，有太多管理者都误以为他们认识了一辈子的那个社会，是永远不会改变的。

如今外界信息已经可以从互联网上获得，尽管这些信息仍旧杂乱无章，但管理层现在可以自问：“我需要什么外界信息？”并以此作为起点，研发出能收集外界相关信息的信息系统。

变革的领导者

为了继续生存和成功，每个组织都必须成为变革的领导者。要成功地引领变化，最有效的方法就是创造变化。经验表明，把创新移植到传统企业中是行不通的，企业自身要成为变革的领导者：必须有组织地抛弃那些已被证明不成功的东西；也必须在企业内有组织地不断改进每一种产品、服务和流程（日本人称之为“改善”）；必须善用成功，尤其是意外的成功；还必须有系统的创新。要成为变革的领导者，首先要改变整个组织的心态，让大家不再将变化视为威胁，而视为机会。

拭目以待

以上所讲的就是对于那些可以预测到的未来社会变化，我们需要做好的准备。那么，我们又该如何应对那些预料以外的未来趋势和事件呢？其实，可以肯定的一点是：未来根本无法预测的，未来的变化一定会出乎我们的意料之外。

以信息革命为例，几乎所有人都相信两件事：第一，信息革命正以前所未有的速度发展；第二，信息革命的影响比以往任何事情都要深远。其实，这两点都错了！就速度和影响力而言，信息革命和过去两百年间的两次革命有惊人的相似之处：一次是18世纪末和19世纪初的第一次工业革命，另一次就是19世纪末的第二次工业革命。

18世纪70年代中期，瓦特改良蒸汽机，促成了第一次工业革命，并深深触发了西方世界的创造灵感，但是，它并没有立刻带来社会和经济的剧变，直至1829年，铁路以及其后10年发明的邮政服务和电报才带来很多变化。同样，20世纪40年代中期发明的电脑，在信息革命中，有着与蒸汽机在第一次工业革命中相同的地位，虽然激发了人类的创造灵感，但是没有带来相应的变化，直至40年后，即20世纪90年代互联网开始广泛使用以后，信息革命才开始带来重大的经济和社会变化。

同样，今天，贫富差距加大以及诸如微软比尔·盖茨之类的“超级富豪”的出现，让很多人感到惊恐不安。事实上，贫富差距莫名其妙地突

然加大和“超级富豪”的出现，在两次工业革命中也同样出现过。如果我们将那个时代和那个国家的平均收入和财富，与今天美国的平均收入和财富相比的话，就会发现当年的超级富豪远远比盖茨更加富有。

这些令人吃惊的相似之处如此之多，也足以让我们相信：和工业革命的早期一样，信息革命对未来社会的真正影响还要拭目以待。第一次和第二次工业革命以后的数10年，是人类自16世纪以来，在新机构和新理论的创建上最具创新性，也是最多产的时期。第一次工业革命把工厂变成了核心生产组织和财富的主要创造者。工厂工人逐渐成为继1 000多年前身穿盔甲的骑士出现以来，社会上首度出现的新阶级。1810年后，罗特席尔德家族崛起并成为世界主要的金融力量，它不仅是第一家投资银行，也是继15世纪汉萨同盟（Hanseatic League）和梅迪奇家族（Medici）以后的首家跨国公司。第一次工业革命还带来了包括知识产权、商行、有限责任、同业工会、合作社、科技大学和日报等很多其他产物。而第二次工业革命则创造了现代公务员和现代公司、商业银行、商学院以及妇女可以在家庭之外从事的第一份非仆役性工作。

两次工业革命也孕育了新的理论和新的意识形态。《共产党宣言》就是对第一次工业革命的回应；俾斯麦的福利国家、英国的基督徒社会主义和费边主义以及美国对企业的管制等，这些塑造20世纪民主制度的政治理论，都是对第二次工业革命的回应；而1881年泰勒的“科学管理”以及随之而来的生产力飞速增长，也是如此。

伟大的观念

继信息革命之后，我们再一次目睹了新机构和新理论的诞生，也就是诸如欧盟、北美自由贸易协定和倡议中的美洲自由贸易区等新经济区域的出现。它们既不是传统的自由贸易，也不是传统的保护主义产物。它们都在尝试在传统自由贸易和保护主义之间，以及在民族国家经济主权和超越国家的经济决策权之间寻求新的平衡点。同样地，如今主宰世界金融的花旗集团、高盛公司或荷兰ING霸菱银行其实也没有什么先例。这些公司已经不是从前的多国公司，而是真正的跨国公司。它们经手的资金，几乎完全不受任何国家的政府或中央银行的控制。

于是，大家对研究熊彼特的经济理论越来越感兴趣：包括“经济唯一稳定的状态是‘动态不均衡’”；“创新者从事的‘创造性破坏’是经济驱动力”；以及“新科技即使不是经济变化的唯一动力，也是经济变化的主要动力”。而相比早期的经济理论，将均衡视为经济健康的基础，而货币与财政政策才是现代经济和科技的外在动力，显然，熊彼特的理论与早期基于均衡观点的经济理论是背道而驰的。

所有一切都表明，最重大的变化还没有出现，2030年的社会与今天的社会一定大不相同，与当今最受欢迎的未来学家所预测的样子也相去甚远。它不会被信息技术所支配或塑造。当然，信息技术非常重要，但它只是众多重要新科技的一种。和过去各时期的社会一样，下一个社会

的主要特征将是新机构、新理论、新意识形态和新问题。

[2001]

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

致谢

我总是预先以杂志文章或专访的形式，把即将出版的书籍中的部分章节发表出来。这样一来，我的文章总能得到杂志编辑以及栏目采访人的专业编辑。这种高品质和富有见地的“反馈”，是我用其他方式得不到的。只是这样，会留下一个小小的缺憾：就是每篇文章的数字和资料，都是杂志发表前当年的统计数据，而不是本书出版时的最新统计数据。但是，要更新这些数据又会带来很多困扰，而这些数据所要说明的问题趋势并没有改变。因此，如我序中所言，我和出版商都认为不必更新这些数字和资料，而是在书籍出版时，于各章后都注明文章第一次发表的年份。这样，读者也有机会来检验我对情势发展的判断是否准确。所以，我和出版商都决定对书中的内容不做任何修改，只是更正排版上的某些拼写错误；另外，改变了某些章名，主要是将从前杂志社编辑选择的章名，改回我原定的章名，除此以外，每一章都完好地保留着我最先写好时的原貌。读者在本书中，特别是在第四部分中，可以看到我最新的数据是来自2000年和2001年的。

本书中，超过1/5的内容最先刊登在《经济学人》（Economist）杂志上，即：第4章“电子商务是最重大的挑战”，刊载于2000年《经济学人》杂志年鉴上；第9章“金融服务：不创新就灭亡”，刊载于1999年的《经济学人》杂志中；本书的最后一部分，第15章“下一个社会”，则刊载于2001年秋末的《经济学人》调查报告中。有四章曾以专访的形式发

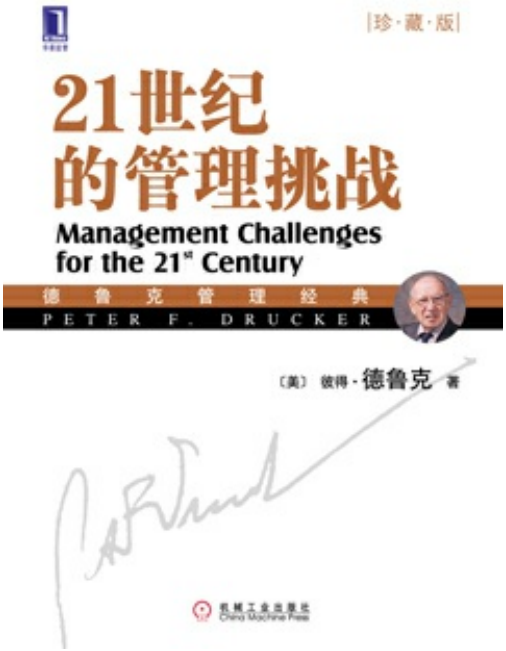
表：第2章“互联网引爆的世界”，刊载于2001年的《红鲱鱼杂志》（Red Herring）；第5章“新经济还未出现”，刊载于2000年的Business 2.0杂志；第7章“创业者与创新”，刊载于Inc.杂志；第10章“超越资本主义”刊载于1998年的《新观察季刊》（New Perspectives）。另外第12章“全球化经济与民族国家”和第13章“社会优先”，分别刊载于1997年和1998年的《外交》（Foreign Affairs）；还有第6章“新千年的首席执行官”，刊载于《观点》（Viewpoint）杂志；第3章“从电脑普及到信息普及”，发表于1998年的《福布斯ASAP杂志》（Forbes/ASAP）；第14章“城市的文明进程”，发表在《企业领导与非营利领导》（Leader to Leader）一书中；第11章“伟大机构的崛起”，在1999年《华尔街日报》（Wall Street Journal）上刊载；第8章“他们是人，不是雇员”，在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）刊出。我想在此表达对这些杂志的编辑以及对这四位专栏采访人的感激之情，感谢他们对文章提出的问题、批评、指正以及建议。

另外，我由衷感谢为我长期出版书籍的Truman Talley Books的杜鲁门·塔利先生。本书能够出版，完全要归功于他的鼎力支持。正是在他的指引和建议下，我选择了本书的题目并定下了本书最终的结构。在此，我和我的读者都对他感激不尽。

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

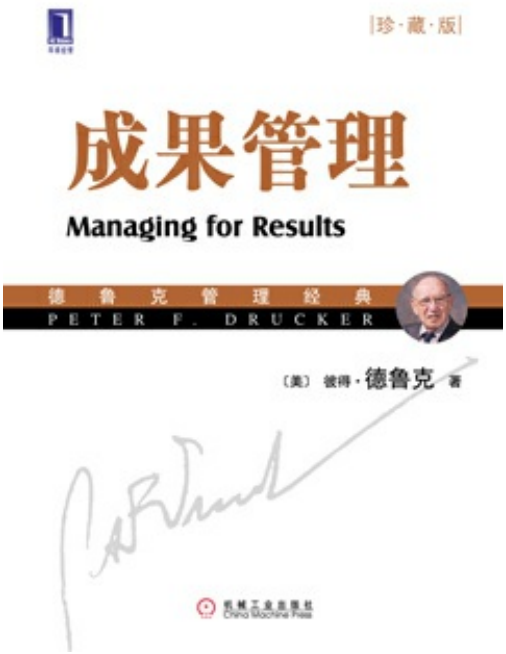
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

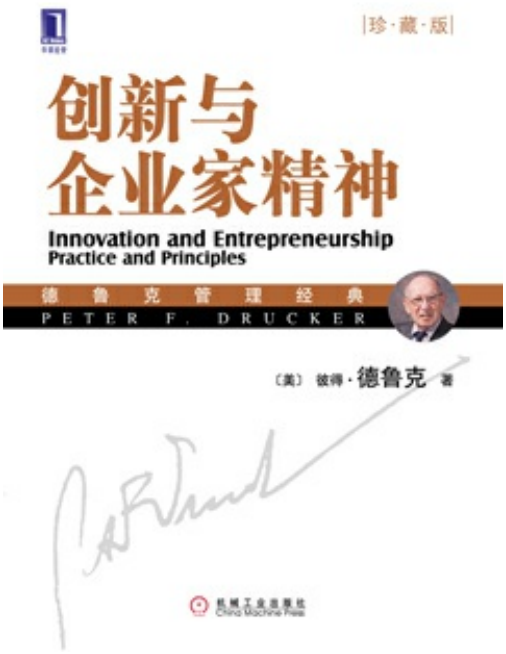
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

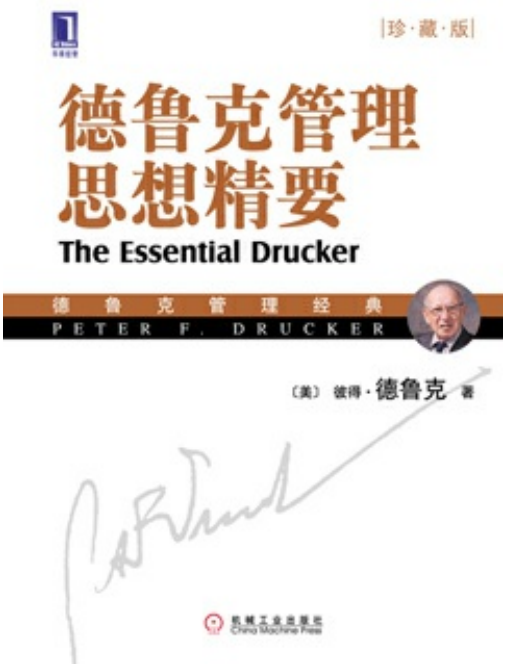
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

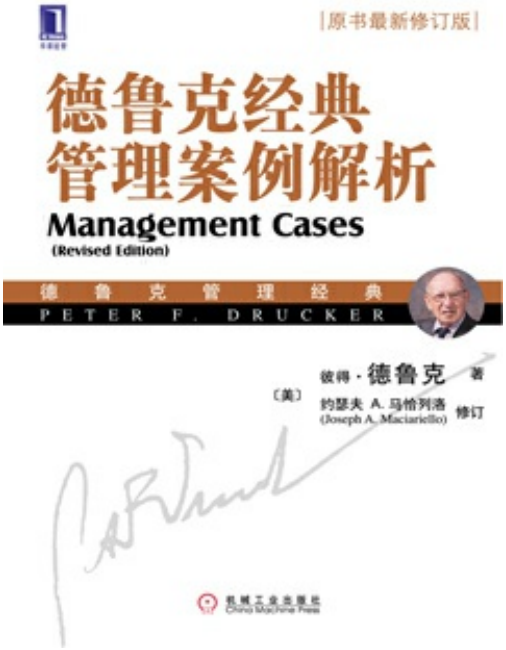
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

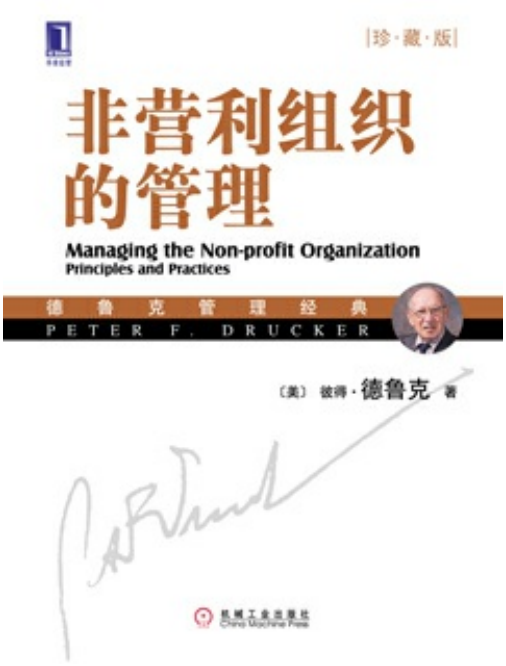
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

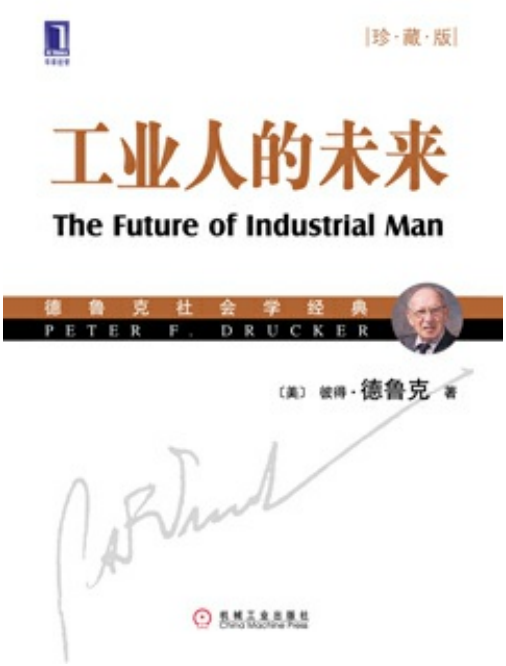
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

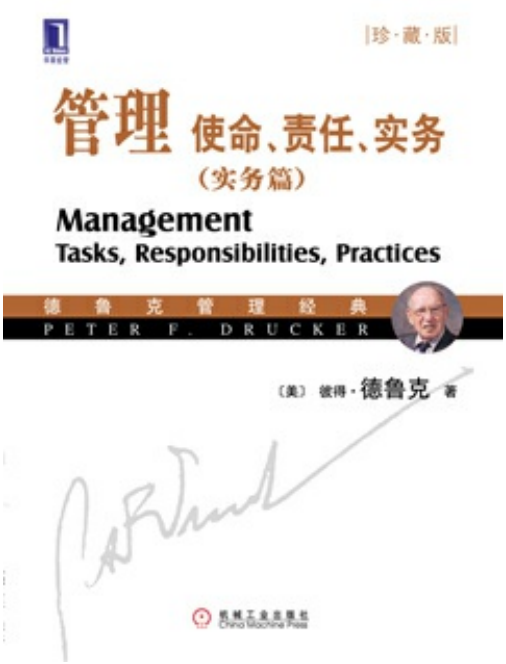
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

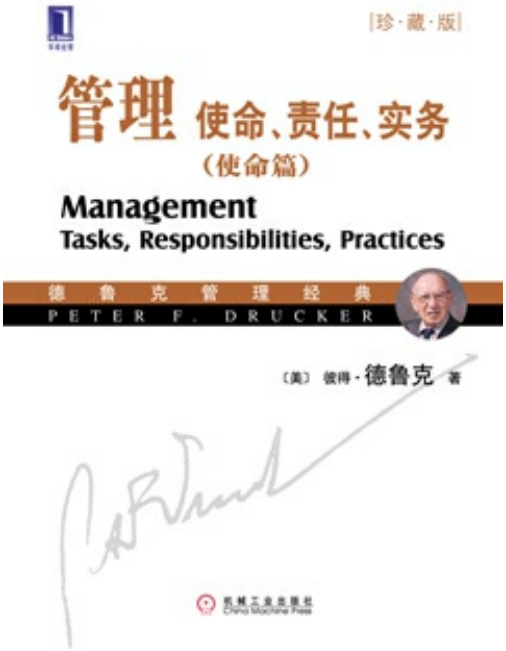
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

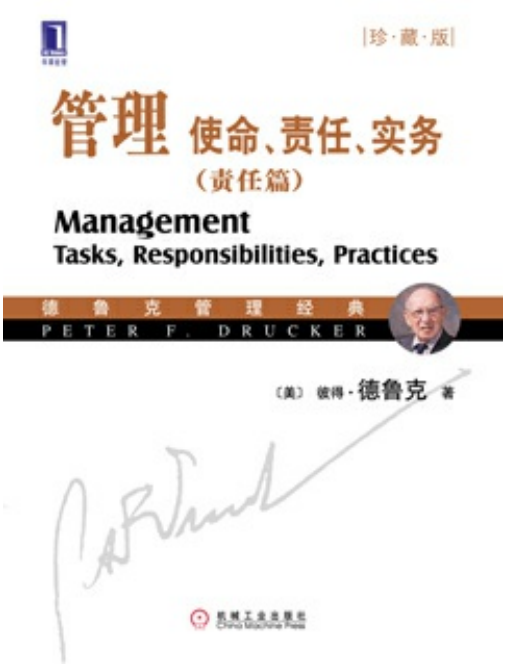
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

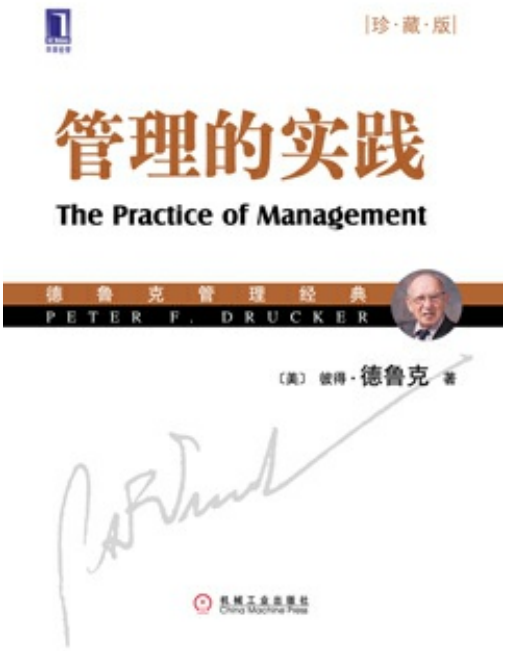
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

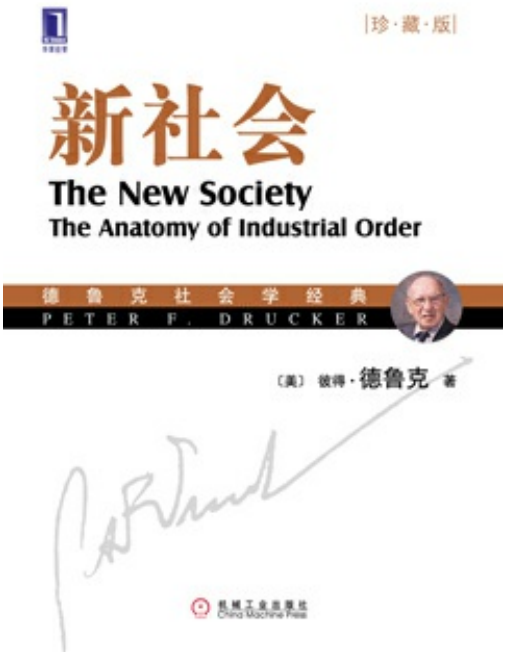
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

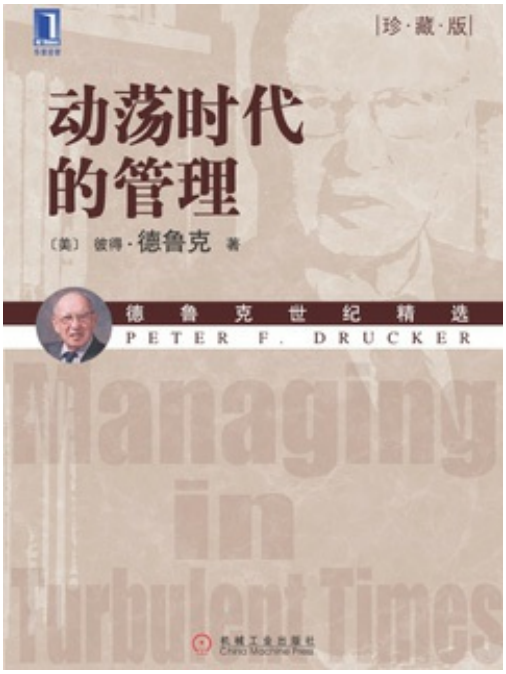
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

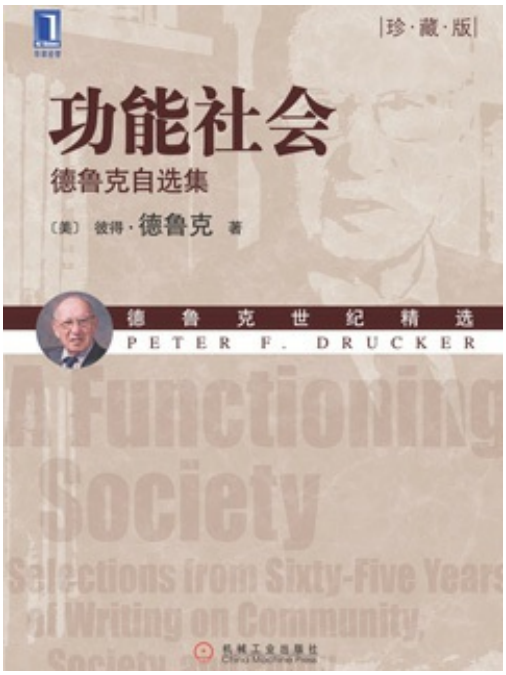
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

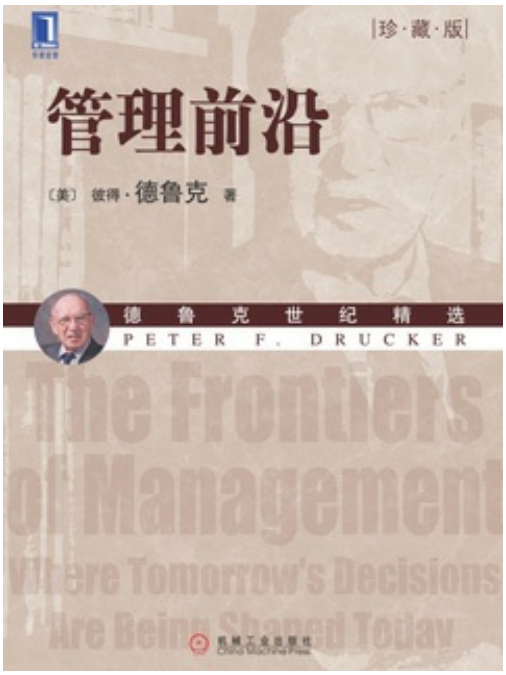
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

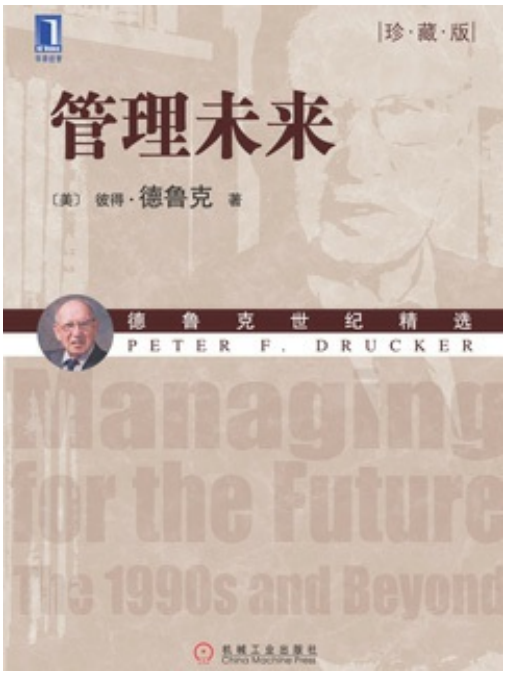
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

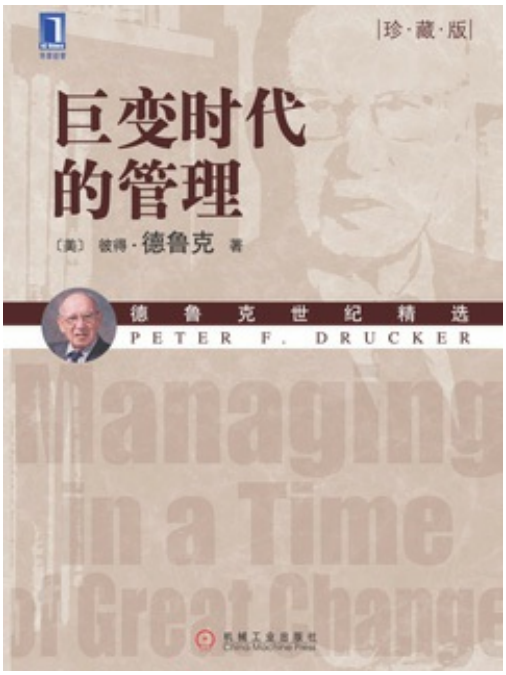
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

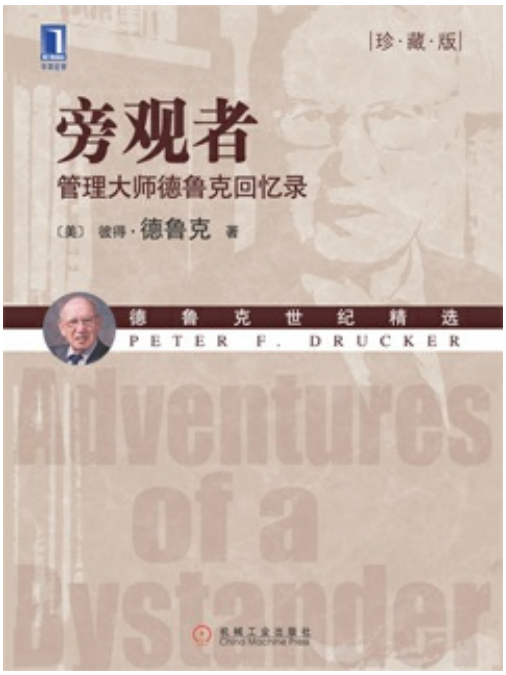
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

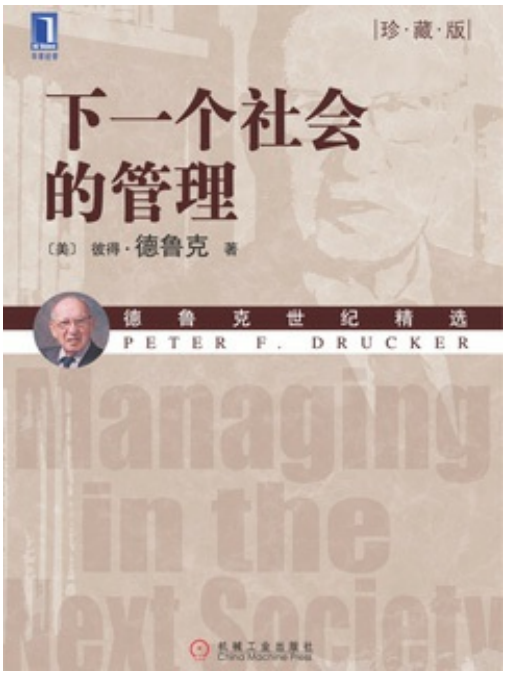
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

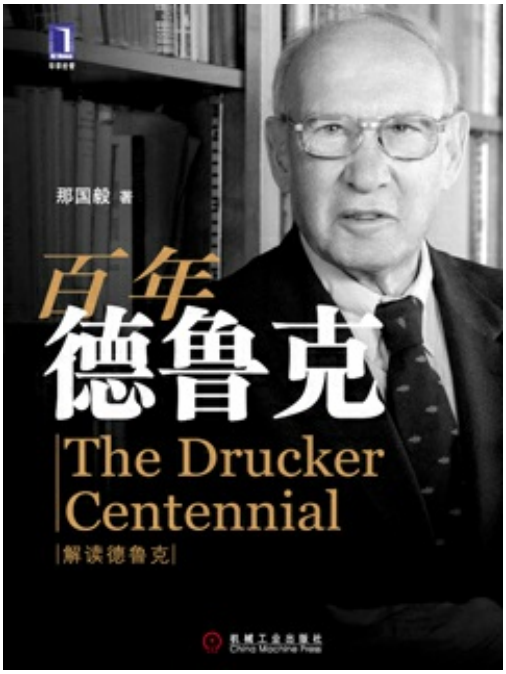


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

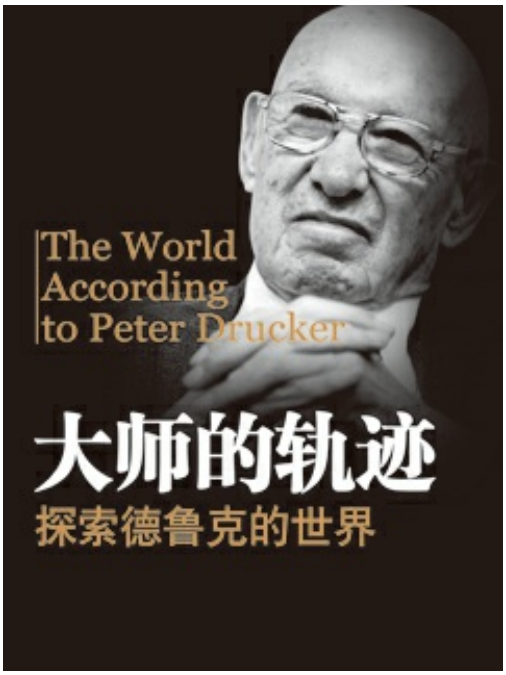
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

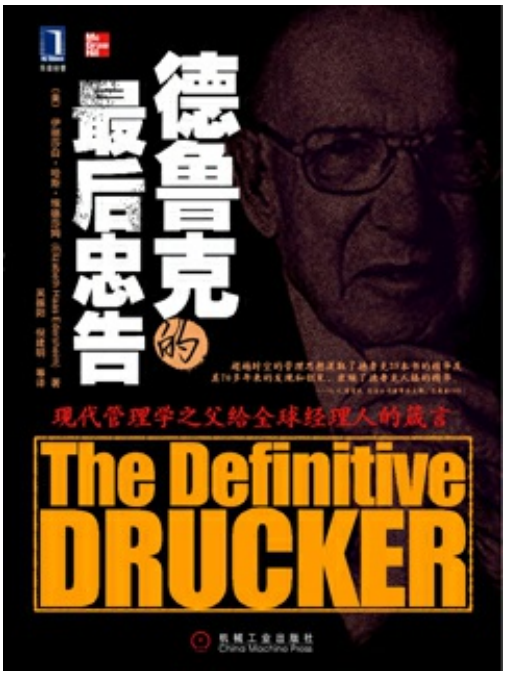
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

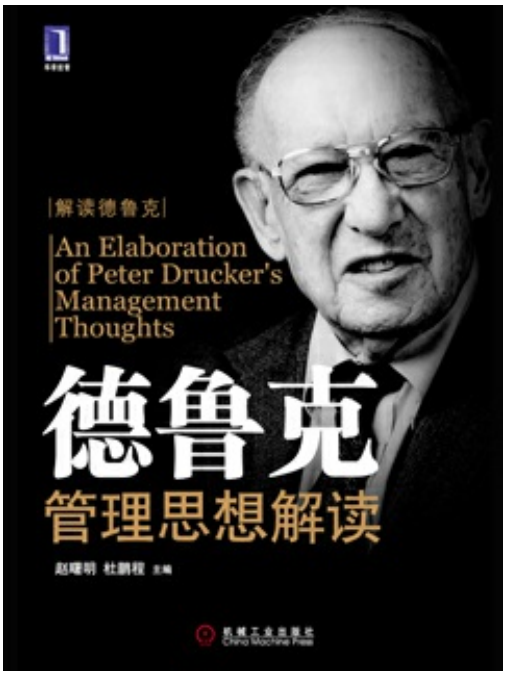
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

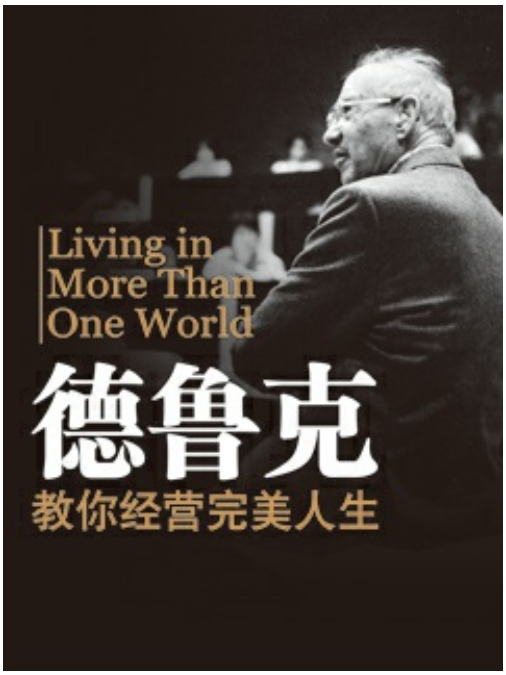
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

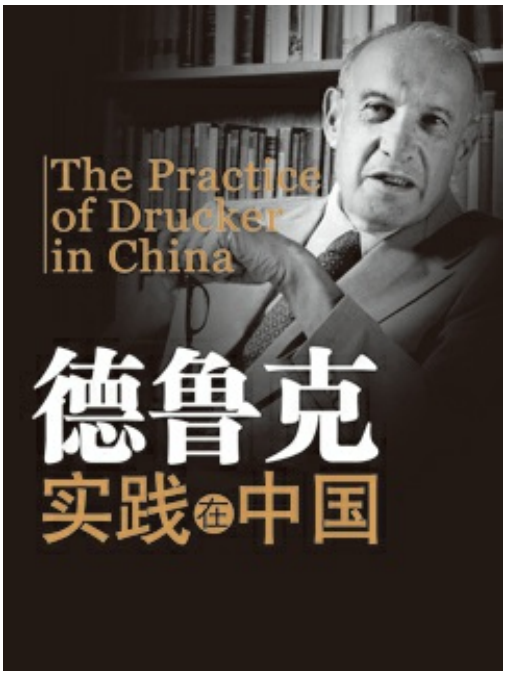
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

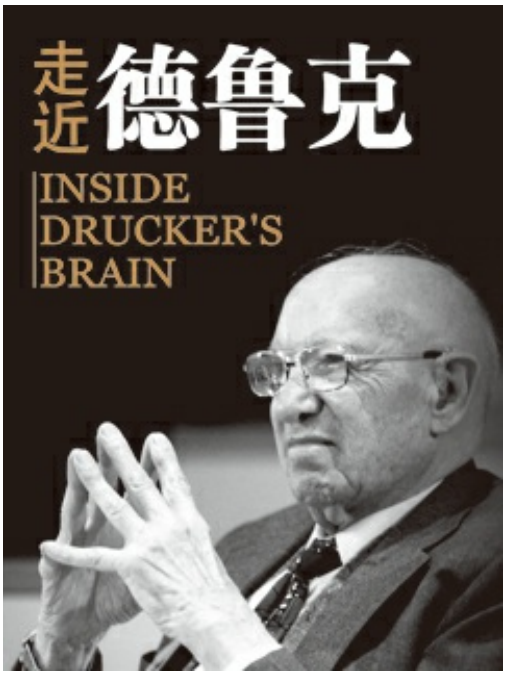
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

功能社会

德鲁克自选集

〔美〕 彼得·德鲁克 著

德 鲁 克 世 纪 精 选

PETER F. DRUCKER

A Functioning Society

Selections from Sixty-Five Years of Writing on Community, Society and Man

机械工业出版社
China Machine Press

彼得·德鲁克管理学院

推荐用书

- 全球领先的德鲁克管理思想研究和传播机构
- 德鲁克及其家族在中国独家授权的管理学院
- 独家拥有德鲁克系列版权课程
- 经验丰富的教师队伍
- 培养了大批企业家和企业高管

学管理 学德鲁克

当今中国一切活跃着的组织
最迫在眉睫的问题正是德鲁克
向我们提出的如何管理的问题

只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。

——彼得·德鲁克

他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）

100

德鲁克世纪精选

功能社会：德鲁克自选集（珍藏版）

A Functioning Society：Selections from Sixty-Five Years of Writing on Community,Society,and Polity

[美]　彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）　著

曾琳　译

ISBN：978-7-111-28080-4

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

图书梗概

新社会是如何形成的？

公司何时开始成为经济活动的主角？

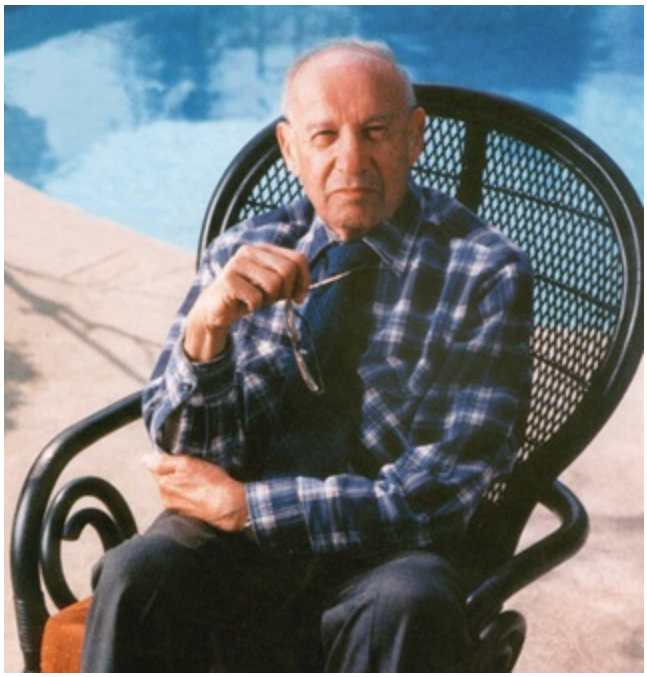
管理为何成为新社会的功能之一？

知识经济和社会是如何演变而来的，这样的社会有什么特点？

知识工作者和过去的手工劳动者有什么本质的不同？

除非一个社会可以给予其个体成员以社会地位和功能，而且这个社会的决定性权力是合法的权力，这个社会才能被称为功能性的社会。社会中的个体成员各有其身份，是建立社会生活框架的基础；而决定性权力的合法性则塑造了这个框架内的格局：它使社会具体化，并创立各种社会制度。如果社会没有赋予个体以身份和功能，那么，社会就不是社会，而是一群社会原子在这个空间里漫无目的地飞舞。只有当权力合法时，才会有社会结构的存在；否则，就只是一个仅仅依靠奴隶制度和惯性维系的社会真空。

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

权威推荐

功能社会就是和谐社会

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。德鲁克最关注的是社区和社会，在社区里个体拥有自己的身份，在社会里个体拥有自己的功能。本书文章均选自德鲁克长达65年中所著的有关社区、社会和政体方面的文章，由德鲁克亲自精选编辑，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。

作为一个作者，我最为人熟知的是管理方面的著作，在美国尤其是这样。但是我最初和最首要的关注并非管理。我对管理的兴趣始自我对社区和社会的研究。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于

中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长　教授　博士生导师

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

出版说明

彼得·德鲁克是管理学的一代宗师，现代组织理论的奠基者，由于他开创了管理这门学科，被尊称为“现代管理之父”。他终生以教书、著书和咨询为业，著作等身，是名副其实的“大师中的大师”。德鲁克的著作思想博大深邃，往往在书中融合了跨学科的多方面智慧。本书是“德鲁克世纪精选”系列著作之一，从初版到现在，历经沧桑、饱经岁月锤炼，尽管人类已经迈进了21世纪，经济形态由工业经济发展到了知识经济，但重温本书，读者仍能清晰地感觉到书中依旧非常贴近现实生活的一面，深刻体会到现今出版和阅读本书的意义和价值所在。书中大师许多精辟独到的见解，开理论认识之先河，跨时空岁月之局限，借鉴学习之意义不言而喻，但由于受当时时代背景、社会氛围、个人社会阅历、政治立场等方方面面的局限性，作者的某些观点仍不免过于体现个人主观认识，偏颇、囿困之处在所难免，请读者在阅读时仔细斟辨，批判接受、客观继承。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

推荐序

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干

的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通

过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

序

社区、社会、政体

作为一个作者，我最为人熟知的是管理方面的著作，在美国尤其是这样。但是，我最初和最首要的关注并非管理，我对管理的兴趣始自我对社区和社会的研究。

事实上，我更多的著作不是关于管理，而是有关社区、社会和政体。而且，在我撰写的15本管理书籍中，只有两本与“工商管理”有关：一本是1964年的《成果管理》（Managing for Results）——这本书所探讨的问题在数年后被称为“战略”，另一本是我在1985年所著的《创新与企业家精神》（Innovation and Entrepreneurship）。我其他所有的管理书籍都是探讨公司作为人类成就和社会组织的问题，我在1946年写的第一本关于公司的书《公司的概念》中两个主要部分的题目就是人类成就和社会组织（本书第五部分有该书的摘要）。

我对社区、社会和政体的关注和兴趣可以追溯到1927年和1928年。1927年时我在自己的出生地维也纳上完了高中，然后去了德国汉堡的一家出口公司做培训生，同时还在当地大学的法律系注册学习。我从上午7点工作到下午3点或3：30，这份工作既不是很有趣也不是很费劲，我主要的工作就是把发票一一登到账本上。大学在下午4点之后几乎都没课，我的学生证只能让我每周免费光顾一次市政剧院或歌剧院，所以，

大多数下午和晚上的时间我都可以在藏有多种语言图书的公立图书馆里潜心阅读。

在汉堡的那十五六个月里——我于1929年初离开了汉堡——使我受到了真正的教育，我在那个公立图书馆里所学到的知识比我先前12年在学校里和后来在几所大学里学到的全部知识加起来都要多。

那时我狼吞虎咽地读了许多书，既没有计划也没有方向，不过我逐渐对政治、社会理论及政策方面的书籍产生了浓厚的兴趣。在那段日子里我读了好几百本书，其中两本永远地改变了我的生活，这两本书分别是埃德蒙·伯克（Edmund Burke）于1790年撰写的《对法国革命的反思》（Reflections on the French Revolution）和费迪南德·腾尼斯（Ferdinand Toennies）撰写的德国社会学经典名著《社区与社会》(Community and Society)。

那时的德国，确切地说是整个欧洲大陆自第一次世界大战和俄国革命以来都处在革命动荡时期，我们这些年轻一点儿的人当时都知道这一点，只有那些在1914年之前就成人的人们才会以为一切还能恢复到战前的状况。因此，伯克的主题思想就是：政治学和政治家们在这样一个动荡时期的首要任务应该是找寻持续和改变之间的平衡。在这本书问世140年之后，它引起了一位年仅18岁的读者（就是作者本人。——译者注）的强烈共鸣。这种观点成为我本人的政治观点、世界观以及后来所有作品的核心。

腾尼斯的书对我产生的影响也同样巨大。他在退休之后思维仍然很活跃（他死于1936年，享年81岁），但是他写的书出版只有40年。在书中腾尼斯希望能够挽救工业革命前的乡村社区，不过就连一个无知的18岁青年也知道乡村社区时代已经一去不复返了。

在接下来的几年里，我自己的有关社区和社会方面的著作也在不断演变，我对社区和社会的观点和腾尼斯根植于18世纪浪漫主义的工业革命前，或者说前资本主义的观点已经有了很大的不同。但是，腾尼斯让我了解到一点，这也是我永远都不会忘记的一点——社区和社会存在的必要性：在社区里个人拥有自己的身份，在社会里个人各有其功能。

几年后，在1931~1932年间，我成了法兰克福一家较大的日报社的资深作家。不过那时的我已经拿到了国际法和政治理论的博士学位，在国际法和法学研究班担任博士后助理的同时也在准备申请大学的讲师职位(不过是没有薪水的)，这曾经是，现在仍然是迈进欧洲大陆学术阶梯的第一步。事实上，那所大学的相关委员会已经通过了我提交的论文大纲，这篇论文探讨了法律治国的根源以及在1800~1850年创立了这个学说的三位德国政治思想家，及后来在该学说的基础上，俾斯麦(Bismarck)于1871年建立了统一的德意志帝国，并且制定了具有德国特色的宪法。这篇论文主要探究了各个历史时期的观点，主题是那些成功地在持续和改变之间找到平衡的伟人们——他们每个人都用自己独特的方式在工业革命前的乡村社会与完全处于君主统治下的18世纪社会和政

体以及由法国革命、拿破仑战争、城市化、资本主义和工业革命缔造的一个新世界之间找到了平衡，举例说，法国是在100年之后，在戴高乐（de Gaulle）的领导下才取得了这样一个平衡。

不过，我仅完成了这个研究课题的一个部分。我写了一篇短文，是有关那三位德国政治思想家中的最后一个，施塔尔（Friedrich Julius Stahl，1804—1861)。我出版这一部分的原因是施塔尔身为普鲁士保守派领袖30年，他所扮演的角色和另一位维多利亚女王时期的英国人，一个接受了洗礼的犹太人迪斯累里（Disraeli）（英国首相迪斯累里（Benjamin Disraeli，1804—1881），犹太人。——译者注）不无相似之处。施塔尔是一位伟大的保守派人士，我写这样一篇文章就是要对纳粹分子进行正面的攻击，让我高兴的是那些纳粹分子对此好像也完全心领神会。1932年这篇文章写好后，当年的12月就被德国的一家以出版政治理论、社会学和法律书籍最为知名的出版社Mohr出版社接受，并于1933年4月出版了——当时正值希特勒上台两个月。这篇文章被编入一套极具权威的系列丛书《过去和现在的法律和政府》（Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart）之中，文章编号是100。不过这套丛书一经出版就遭纳粹查禁，所有订购的书都被销毁。

从那以后这篇文章没有再发表过，直到去年夏天，《社会》杂志2002年的7/8月那期杂志上发表了一篇题为《国家和历史发展的保守理论》（Conservative Theory of the State and Historical Development）的英

文翻译文章。

纳粹当权的时候这样的文章当然没法再继续写下去，所以我没有再去理会那本书。

我转而开始着手写一本极权主义的书，这本书谈到了整个欧洲社会的彻底崩溃。这本书就是我出版的第一本书《经济人的终结》。在英国，这本书是在1938年的年末几周出版的，在美国则是在1939年的年初几周出版的（在本书的第二部分里有该书的节选）。

《经济人的终结》得出了一个结论，那就是无论是何种形式的极权主义——不管是纳粹主义，还是墨索里尼的法西斯主义，都必将遭到失败，而这个结论在当时并没有得到广泛的认可。可是，这样的一个结论却促使我发出疑问：什么将取代腾尼斯提出的乡村社会的那种“有机”社区呢？什么可以再次把工业时代的个人、社区和社会融合在一起呢？这就成了我的第二本书《工业人的未来》的主题。我在1940~1941年写这本书时，欧洲正处在战火之中（美国也硝烟弥漫，战争一触即发），该书于1942年出版（在前言部分和本书的第一部分有该书的摘要）。在写作这本书时，我开始意识到一种全新的、史无前例的社会组织正在快速地形成，在工业社会和国家中正在形成一种全新的前所未有的权力中心。最开始，也是最显而易见的，是公司的出现，它发明于1860年或者1870年，而在此之前绝无先例。我开始意识到管理成为一种新的社会功能，而且管理也是这种新组织的普遍功能。由此，我写了第三本书《公

司的概念》（1943~1944年完成，1946年初出版，几个月后，日本投降，第二次世界大战结束。在本书的第五部分有简短的摘要）。没过几年，我又意识到公司仅仅是这些新组织的萌芽状态，在工业社会里，每一个公司都是一个自治的权力中心，这样社会就成为一个“组织的社会”（这正是本书第10章的题目）。

我也意识到每一个新组织与先前的权力中心都不尽相同，它是建立在知识基础上的，作为社会和经济的结果，它将很快演变成为知识社会和知识经济。在这种社会里知识工作者将占人口和劳动力的绝大部分——在本书的第四部分和第六部分里可以找到关于这个话题的节选文章。完成《公司的概念》之后，在接下来的50年里，我所写的书基本是在社区、社会和政体以及管理这些话题之间转换。

在为这本《功能社会：德鲁克自选集》摘选文章时，我以题目而不是时间为线索，摘选的文章在我看来都代表着一个基本的主题。我对摘录的文章做了删减，但是没有改动原文，也没有增加内容或更新其中的内容。每一个章节都清楚地注明了日期，这样读者就会知道如果某个章节原来出版的年代是1957年，那么当文中出现“3年前”这样的字眼时，就意味着是1954年。我在挑选文章时也力求其内容务必丰富翔实且易于理解，虽然这些文章读起来未必轻松愉快。

彼得·德鲁克

2002年夏

于加利福尼亚州的克莱蒙特市

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

前言

什么是功能性社会

（选自1942年出版的《工业人的未来》）

作为社会和政治存在的人对于功能性社会的需要就如同他作为生物的存在对于空气的需要一样，然而，人需要功能性社会的事实并不意味着他拥有这样的社会。没有人会把一群身处遇难船只中杂乱无序、惊惶失措、四处逃散的人称为“社会”，这个群体里虽然有人类，但不存在社会。事实上，人们的恐慌正是源于社会的崩溃，而且克服恐慌的唯一办法就是要通过社会价值、社会准则、社会权力和社会组织来重建社会。

没有社会的存在，社会生活就无法正常运转；可以设想没有社会其实社会生活根本就无法正常运转。过去25年的西方文明使我们无法说我们的社会生活运转良好，已经可以成为一个功能性的社会的初步例证。

社会必然在它所处的物质实体基础上发展，这种说法是不正确的，也许在完全属于另一种社会实体的价值、准则、理想、习俗和权力的基础上可以建立一个物质实体的社会组织。就拿鲁滨逊·克鲁索和他的星期五（鲁滨逊·克鲁索是英国作家笛福《鲁滨逊漂流记》中的主人公，星期五是救了鲁滨逊一命的年轻土著人。——译者注）举例来说吧，毫无疑问，他们之间就存在着一个社会。没有什么比那种认为鲁滨逊是一

个孤立的个人主义的经济人的传统观点更可笑的了，他有自己的社会价值、习俗、禁忌和权力。他的社会不是依据在南太平洋那个亚热带孤岛上的种种需求建立发展起来的，而是依据在信仰加尔文教义的苏格兰人在北大西洋冰冷的海岸上建立的。鲁滨逊·克鲁索令人称奇的地方不是他如何使自己适应了环境，而是他几乎没有去使自己适应什么。如果他属于另一个阶级，或者身处另一个时代，他肯定会衣冠楚楚地去赴晚餐。这个例子说明，成功的社会生活建立在一个有着完全不同的物质实体和问题的社会的价值和理念之上。

理念和信仰的发展组成了一个特定的物质实体，而一个社会可以建立在这些理念和信仰之上。或者，社会完全建立在一个陌生的环境里，就像鲁滨逊·克鲁索的社会环境对于圣胡安·费尔南德斯群岛来说是完全陌生的一样。但是无论如何，这个社会必须要能够在真正的现实中建立一种社会秩序。这个社会一定要主宰这个物质世界，使之对于社会中存在的个体具有意义，并且可以理解，而且这个社会要建立社会法制和政治权力。

工业体系的实体实际上是源自于重商主义社会和市场之中，但是，从一开始，工业体系和重商主义社会的设想就相差甚远且格格不入。然而，在整个19世纪，重商主义社会成功地主宰、组织和容纳了不断成长的工业实体。但从19世纪早期开始，局势就已趋紧张。重商主义社会的设想和工业实体以及杰斐逊政策和汉密尔顿的主张，还有市场和工业生

产之间存在的冲突大体上就是第一次世界大战之前100年的社会历史。在19世纪的最后几年，人们可以很清晰地看到重商主义社会的解体，而工业体制也在脱离重商主义社会的控制。不过，直到1918年后，也许应该说是1929年以后，重商主义社会才真正瓦解，而今，它已不复是一个功能性的社会。

定义社会和定义生命一样难以做到。首先我们与社会的距离太近了，以至于我们迷失在一堆令人困惑的复杂细节之中而见不到社会最基本的特征。而且，身为社会一分子的我们无法看到社会的全貌。最后，没有一条清晰的分水岭或一个点可以表明非生命向生命，或者非社会向社会的转化。不过，虽然我们不知道什么是生命，但是我们所有的人都知道什么时候一个活的躯体生命终止而成了一具尸体。我们也知道人体的心脏如果不再跳动，肺停止呼吸的话，那么它就不再是有生命的躯体。只要心脏还在跳动或者一息尚存，那么仍是一具活着的躯体，否则，就只是一具死尸。与此类似，虽然我们无法给社会一个标准的定义，但是我们可以从功能的角度来理解社会。除非一个社会可以给予其个体成员以社会地位和功能，而且这个社会的决定性权力是合法的权力，那么，这个社会才能被称之为功能性的社会。社会中的个体成员各有其身份是建立社会生活框架的基础，而决定性权力的合法性则塑造了这个框架内的格局：它使社会具体化，并创立各种社会制度。如果社会没有赋予个体以身份和功能，那么，社会就不是社会而是一群社会原子在这个空间里漫无目的地飞舞。而且只有当权力合法时，才会有社会结

构的存在；否则，就只是一个仅仅依靠奴隶制度和惯性维系的社会真空。

人们自然要问这些标准之中哪个更重要，或者，这些社会生活的准则哪条要摆在首位。这个问题和政治思想本身一样古老，正是基于这个问题，政治理论出现了第一次明显的分歧，这种分歧体现在柏拉图和亚里士多德之间，还有社会目的优先论和制度化组织优先论的问题上。不过，虽然这个问题得到了古人和圣贤的尊崇，然而它其实是一个没有意义的问题。在基本的政治理念和基本的政治制度之间，无论是在时间上还是在重要性上，都不存在谁先谁后的问题。而且，政治思想和行为的核心本质正是支撑它们的两个支柱，其中一个是概念性的，比如信仰、目标、愿望和价值；而另一个则是实际的，比如事实、制度和组织，这两个支柱缺一则不成其为政治。纯粹的理念可能成就健全的哲学或伦理学；纯粹的实务可能成就健全的人类学或新闻学，但是，它们无法独立成为健全的政治学或者根本就不是政治学。

个人的社会地位和功能等同于群体和个体成员之间的关系，它象征着个体与群体的结合，也象征着群体与个体的结合；它从社会的意义表达了个体的目的，也从个体的角度表达了社会的目的。所以，从群体的观点来看它使得个体的存在易于理解且合理，从个体的观点来看群体亦然。

对于个体而言，如果他没有社会地位和功能，那么社会就不存在。

只有当社会的目的、目标、观点和理想对于个体的目的而言是合理的，这时，社会才有意义。在个体生活和群体生活之间一定要有一个确定的功能关系。

这种关系可能体现在目的的同一性上，在这种目的之下，个体除了社会生活别无个体自己的生活，个体除了社会目标别无自己的目标。这基本上是那些希腊大政治哲学家们，尤其是柏拉图所持的观点；而苏格拉底学派对于诡辩学派的抨击大体上是针对个性中的“个体主义”概念。苏格拉底学派的“城邦”（polis）的观点是绝对的集体主义，这意味着在群体和个体的目的之间、群体和个体的力量之间、群体生活和个体生活之间根本没有清晰的界限。但是同样也可以设想除了从个体的目的和个体的生活来看，根本也没有群体目的和社会生活可言——这种观点是19世纪早期极端的个体主义观点。

对于没有社会功能和身份的个体来说，社会是不合理的、无法琢磨的和不成型的。由于缺乏社会功能和身份使得个体从群体中脱离出来，这种“无根”的个体或被抛弃的个体看不到社会的存在，他所见到的仅仅是恶势力，这些力量在他看来仿佛可以理喻，仿佛又没有意义，仿佛可以看得到又仿佛完全摸不着，不过这些力量绝对无法去预测。这些力量决定他的生活和生计但是不可能受到他的影响，而且他也不可能理解这些力量。他就像是一个被蒙住了双眼的人在一间陌生的屋子里玩着赌博游戏却不知道游戏的规则，然而他赌的却是自己的幸福、生计甚至是自

己的生命。个体应该有自己的社会身份和功能对于社会和个体来说同样重要。

除非个体的目的、目标、行为和动机与社会的目的、目标、行为和动机结合在一起，否则社会将无法理解和容纳他。一个反社会、没有根基、无法融入社会的个体不仅会显得缺乏理性，而且会被视为危险人物，他代表着一种分裂的、具有威胁性的、神秘的阴暗势力。所以那些广为流传的神话故事——流离失所的犹太人、浮士德（欧洲中世纪传说中的人物，为获得知识和权力，向魔鬼出卖自己的灵魂。——译者注），还有唐璜（西班牙传说中的人物，风流贵族，诱奸者，为许多诗歌、戏剧和歌剧的男主角。——译者注）绝非偶然事件，他们都代表着那些失去或被剥夺了社会功能和身份的个体。其实，失去社会身份和功能，社会和个体之间缺乏一种功能关系就是迫害少数民族的本质，这种情况要不就是没有社会功能和身份，也就是说不被融入到社会中（就像美国的黑人），要不就是成为不完整社会的替罪羊（就像纳粹德国时的犹太人）。[illegible]

个体必须在社会中拥有确定的社会身份并不是说他要有一个固定不变的身份。19世纪早期的自由主义者，如边沁（Bentham(1748—1832)，英国作家、改革者和哲学家。系统地分析法律和立法，建立功利主义学说。——译者注）犯下的一个严重的错误就是把“确定”和“一成不变”混为一谈。这种错误的理解颇具悲剧性，因为由这种观点产生

的社会个体论（social atomism）完全剥夺了社会价值。当然，一个社会必须给个体以固定的身份和功能。印度的社会等级制度体现的就是一种团体和个体之间确定的功能关系，而宗教则把个体和社会融为一体。印度的宗教教义宣扬永恒的再生直到获得完全的净化，这种教义使得印度的社会等级制度合理化。基于这种教义，即使是贱民（Untouchable，不可接触者：印度的一个种姓，由许多阶层构成，他们被排除在印度的其他种姓之外，并被这几个种姓的人认为是在宗教上不洁的和对人有污损性的。——译者注）也有一个社会身份和功能，这使得社会和他们的个人生活具有意义，而且他们的生活对于社会来说也是有意义且必需的。只有当宗教的教义不复存在时，对于个体和社会来说，印度的社会等级制度体系才会失去其合理性。

另一方面，美国早期的社会具有完全的流动性，但是在这个社会当中的个体和那些等级森严的印度社会贱民或者婆罗门（Brahmin：印度教四个阶级中的最高阶级，负责执掌宗教仪式和学习及教授《吠陀经》。——译者注）一样具有确定的社会身份和功能，甚至可以说没有一个社会像杰克逊(Jackson)、亨利·克莱(Henry Clay)，或者林肯(Lincoln)那样如此成功地融合了处于个体和团体功能关系中的成员。重要的是个体的身份是确定的，其功能为人们所理解，其目的是合理的，而不在于个体的身份是否是固定的或者是灵活的或流动的。如果说每一个男孩都有同样的机会成为总统，就如同给团体和个体之间的功能关系下一个定义说，个体诞生到这个世界只是为了避免重新诞生在前生所属

于的社会等级里。

以上所述清晰地表明在任何特定的社会里，社会和个体的功能关系具有的类型和形式取决于社会对于人的本质和成就的基本信念。人的本质可能被视为自由或不自由，平等或不平等，善良或邪恶，完美的、可臻完美的或是不完美的，而人的成就可以在现世或者是来世实现，或者在东方宗教宣扬的不朽或者是魂飞魄散之际，在和平或战争环境下，在经济繁荣或大家庭的情势下实现。对于人的本质的信念决定了社会的目的，而对于人的成就的信念决定了实现所追寻社会目的的范围。

不同的对于人的本质和成就的基本信念将导致一个不同的社会和不同的社会与团体之间的功能关系。然而，这些信念是正确的、是对或是错的、好的还是坏的、是基督教的还是反基督教的则不是我们在此讨论的对象。关键是任何一种基本信念都可以成为一个运转正常或者可以运转正常的社会的基础，这样的社会也就是一个个体拥有身份和功能的社会；反之，无论何种社会，不论其基本信念的本质是什么，只有当社会给予了个体以社会身份和功能时才能奏效。

与个体的社会身份和功能一样，合法权力也基于社会对于人的本质和成就的基本信念。

的确，合法权力可以被定义为在社会的基本精神中找到正当理由的统治权。每一个社会都存在着许多的权力——它们无关于这样的根本原

则，也存在着各种机构，它们并非为了社会的成就而设计，也并没有致力于使社会取得这些成就。换言之，在一个自由的社会里总会存在很多“不自由”的制度，在一个平等的社会里总存在着许多的不平等，在圣人之间总存在着众多的罪人，但是，只要那种被我们称之为统治权的决定性社会权力是基于自由、平等或者神圣的主张，而且是由那些为了实现这些理想而设置的机构来履行，那么社会就可以成为一个自由、平等或者神圣的社会，因为这个社会的制度结构是合法权力之一。

这并不是说一个社会非决定性的权力和制度与社会的基本原则相冲突与否是无关紧要的，相反，最严重的政治问题都起源于这种冲突。而且，一个社会可能会充分地体会到，尽管某种制度和权力具有非决定性的特点，但这种制度和权力关系与社会的基本信念是如此的背道而驰，以至于危及社会生活。与此相关的一个最佳例子就是当美国南部的奴隶制度危及一个自由社会的整体结构时，美国爆发了南北战争。然而，美国南北战争前的决定性权力毫无疑问是基于自由原则，也是通过为了实现自由理想而设置的机构来履行的，所以，美国社会的确是一个自由的社会，也正因为它是一个自由的社会才会感到奴隶制度的威胁。

统计分析无法决定任何社会的决定性权力和决定性制度组织是什么。

通过统计人数、确定税单或者比较收入水平来衡量一个社会的确是最无效的方式。“决定性”是一个政治术语，也就是说它纯粹是一个有关

性质的术语。英国拥有土地的贵族们从来都只占人口的一小部分，而且，在商人和制造商崛起之后，他们在国民财富和收入中所占的比例也非常有限，然而，直到我们的这个时代，这个阶级仍然把持着决定性的社会权力，它的制度也是英国社会的决定性制度，它的信念是社会生活的基础，它的标准是具有代表性的，而它的生活方式则是具有代表性的榜样。说到这个阶级的人格理想，也就是绅士，仍然是所有社会的理想类型。贵族阶级的权力不仅仅是决定性的而且是合法的权力。

同样，法律和宪法也很少能告诉我们决定性权力位于何处。换言之，统治权和政治政府不可同日而语。统治权是一个社会的、政治的政府，基本属于法律范畴。例如，在1870~1914年间，普鲁士军队在德意志帝国的宪法里几乎没有被提及，然而它无疑掌控了决定性权力，而且非常有可能是合法的。当时的德国政府实际上是受制于军队，尽管当时存在着一个平民的而且通常是反军国主义的议会。

另一个例子是英国在一些非洲殖民地国家的“间接统治”。在这些国家，社会决定性权力由部落掌握，至少从理论上来说白人组成的政府根本不掌握社会权力，这个政府的权力仅限于主管警察事务，在一个松散的纯粹是名义上的“法律和秩序”框架内支持和维护部落的社会组织，然而，根据宪法，总督和他的政务委员会拥有绝对的权力。

最后，有一点需要理解的就是合法性纯粹是一个功能性概念。绝对的合法性是不存在的。权力只有和某种基本的社会信念相联系时才会是

合法的。什么构成“合法”，这个问题必须要根据一个既定的社会和这个社会的政治信仰来回答。当权力得到某种道德的或者形而上学的原则的支持，而且这种原则被社会所接受时，权力就是合法的。然而这种原则从道德上看是好还是坏，或者从形而上学上看是对还是错，这些都与合法性没有关系。这种原则和任何其他的形式标准一样无关于道德和形而上学。合法权力是一种具有社会功能的权力，但是它为什么可以发挥作用，又为了什么目的则完全是一个超越合法性范围的问题，且是发生在合法性之前的问题。

对上述这点缺乏理解导致了19世纪早期错把一种政治信念命名为“正统主义”（legitimism）。1815年的欧洲反动分子当然有权利说没有哪个社会可以是“好的”，除非这个社会是在绝对的君主统治之下。对于想得到的事物持某种观点或者让某种观点作为一个社会的基础不仅仅是人的一种权利，而且也是人的一种责任。但是，当这些反动分子说没有哪个社会可以发挥功能除非这个社会是一个绝对的君主社会时，他们是错把道德的选择当成了功能的分析，而且，完全可以证明他们所宣扬的那种只有绝对的君主制才是合法的教条是错误的。事实上，在拿破仑战争之后，绝对的君主制在欧洲已经是不合法的了，这种王朝准则对于决定性权力来说已不再是合法的主张。在1815年前的半个世纪发生的革命已经导致了基本信念的改变，它使得非法政府不过是成为宪法上受到限制的政府。这种变化可能是可喜的，也可能是可叹的，但是无论怎样这已是一个事实。他们可能会认为对于个体和社会而言拥有一个不合法的

绝对统治比拥有一个合法的立宪政府统治要更好，或者他们可能会借助“抵抗权”，或者脱离权还有革命的权利，不过他们的主张唯一不能依据的政治基础就是合法性。

关于什么是合法权力的功能分析根本不能臆断个体去反对他认为有害的权利或职责这样的道德问题。到底社会消亡更好还是公正泯灭更好是一个超越功能分析的问题，也是一个发生在功能分析之前的问题。一个极力主张社会只有在一个合法的权力之下方能发挥其功能的人完全有可能决定社会的价值比不上个人的权利或信仰的价值，但是他不能像那些正统主义者那样决定，不过就因为他的价值观和信念理应为社会所接受实际上就会为社会所接受。

不合法的权力是一种没有基于社会基本信念的权力，因此也没办法决定掌权的统治者是否在依照权力的目的行使权力，因为没有社会目的可言。不合法的权力无法控制，从本质上来说，不合法的权力是无法加以控制的，因为没有责任的标准所以不合法的权力无法承担责任，没有社会上接受的最终权威来判断其对错，而无法分辨对错的事物无法承担责任。

基于同样的原因，不合法的权力也不能受到限制。限制权力的行使就是确定界限，当权力逾越这些界限时就不再是合法权力，也就是说权力不再是为了实现基本的社会目的。而如果权力一开始就不是合法的，就不存在一个决定权力是否合法的界限。

没有一个不合法的统治者可能成为一个好的或者睿智的统治者。不合法的权力无一例外都腐败，因为它只可能成为“权力”，但绝不能成为权威。它不能成为一种可以控制、可以制约、负责任的，或者可合理决定的权力。远自塔西佗（Tacitus：古罗马官员和历史学家，他的两部最伟大的著作记述了从奥古斯都之死(公元 14年)到多米西安之死（公元96年）这期间的史实。——译者注）时期的罗马帝王们就给了我们一个接一个的例子，没有一个人，无论他多好、多聪明或智慧，能够行使不受控制、不负责任、不受限制或者不能合理决定的权力而不会很快变得专断、残暴、冷酷和无常，也就是成为一个暴君。

由于上述种种原因，一个社会如果其决定性权力为不合法权力则该社会不能发挥其正常功能，这样的社会完全只能通过暴政、奴役、内战这样的暴力来维系。当然，武力是每一种权力最终的保护，但是在一个功能正常的社会里权力是通过权威来行使——权威是正义对权力的统治。但是，只有一个合法的权力可以拥有这种权威，可以期望获得并命令社会自律，而社会的自律就可以使得有组织的生活成为可能。不合法的权力，即使是由最优秀、最智慧的人来行使，也只能依靠对武力的屈服。在此基础上，一种功能性的、制度性的组织社会生活就无法建立。再好的暴君仍然还是一个暴君。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

致谢

促使我写这本书的是我的朋友，也是一位编辑欧文（Irving Louis Horowitz）教授。他是杰出的社会学家、思想史学家，也是Transaction出版社的社长兼主编以及《社会》杂志的发行人兼编辑。他在过去的几年里常敦促我出一本关于社区、社会和政体方面的选集。在摘选和编辑选入本书的作品过程中，我得到了他的大力帮助。我的读者和我都要在此对欧文教授表示深深的感谢。

在此我还要感谢和我长久合作的日本编辑、翻译上田生教授（Atsuo Ueda）。1998年，上田先生独自产生了选编《德鲁克管理思想精要》（The Essential Drucker）的构想，这本书分三篇：《德鲁克管理思想精要：个人篇》（Individual）、《德鲁克管理思想精要：管理篇》(Management)、《德鲁克管理思想精要：社会篇》(Society)。这本书于2000年在日本出版，此后，又分别在韩国、中国、阿根廷、墨西哥、西班牙和巴西以不同的语言出版了。《德鲁克管理思想精要：管理篇》中的文章原是上田教授选编出来准备在日本出版的《德鲁克管理思想精要》第二篇，这本书的英文版于2001年在美国、英国出版，随后，该书被翻译成多国文字分别在斯堪的纳维亚国家、荷兰、波兰、捷克共和国、德国、法国和意大利出版。

本书选用了上田教授选编的一些——应该说不少——文章，而且对

它们进行了不同的编辑。不过绝大多数的选文都是专门为本书挑选的。

第一部分　社会基础

第一部分简介

《工业人的未来》（1942年）是我写的第二本书，但是这本书是第一本我在美国构思和完成的书，也就是在1937年早期我从伦敦来到纽约为一组英国报纸担任特写专栏作者之后所写的。这本书的前身，《经济人的终结》（该书的摘选在本书的第二部分），是1938年的秋天在英国出版的，并于1939年的早春在美国出版。虽然这本书是在美国最终完成的，但是书中的大部分内容在我离开欧洲之前就完成了。实际上，其中的一部分（就是预言希特勒的“最终解决方案”，即对犹太人实行种族灭绝的这个部分）实际上于1936年就已经在澳大利亚天主教创办的一本反纳粹杂志上发表了。

1937年之际的美国正处于经济大萧条时期，经济状况比起我刚刚离开的英国来说要糟糕很多，但是我一到美国就感到了——这是一种很深刻的冲击——美国社会的那种生机和健康。今天，在60多年之后，人们常常会指责新政（New Deal）对于振兴美国的经济根本没有起到任何作用，事实上，1937年的美国经济比起1932年富兰克林·罗斯福接管美国之前更为不景气。今天我们的那句口号“这就是经济，蠢货”听起来不可思议，但是新政有意而公然地置“改革”（社会）于“复苏”（经济）之前，这就是共和党人对于新政的指责和批判的原因，但是选民们却一次

又一次地热烈拥护这一举措。

美国和欧洲一样常常回首那段时期的经济。“萧条前期”被用来衡量所有的经济情况，但是美国的社会是朝前看的，而这无关于（或者说从一开始）政府的行动。每一所美国大学，甚至是最小的那种“农村大学”（cow college）都在实行教育改革和试验，涉及的内容从芝加哥大学的莫蒂默·阿德勒（Mortimer Adler）倡导的回归中世纪的三文科[1]到由像黑山大学（Black Mountain College）这样的地方大肆宣扬的废除所有学科来“做自己的事”。莱因霍尔德·尼布尔（Rein-hold Niebuhr）和保罗·蒂利克（Paul Tillich）在为新教的教堂摇旗呐喊，雅克·马里旦（Jacques Maritain）和新托马斯主义者们则为天主教堂助威。还有一些先行者们——波士顿的马萨诸塞将军，还有纽约的长老会教徒和西奈山会员，在致力于将医院——曾经不过是穷人们死去的地方——转变成一个用来诊断和治疗的科学试验基地。以纽约的现代艺术博物馆为首的美国各大博物馆纷纷在实施改革，而且即使是很小的城市，如加利福尼亚州的帕洛阿尔托，都在组建自己的交响乐团。美国的经济虽然正处于萧条时期，而美国的社会却在经历着真正的复兴。

这一点使我内心生发了疑问：《工业人的未来》应当针对哪方面的问题呢？什么是功能社会？在欧洲，社区的瓦解导致了极权主义，那么何种制度才能重建社区？不过《工业人的未来》没能回答这些问题，我至今仍然在问这些问题，但是从那以后，我的疑问却为我其他关于社

区、社会和政体的书籍奠定了基础。

[1]中世纪学校的七种文科的较低一级划分，包括语法、逻辑学和修辞学。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第1章　从卢梭到希特勒

（选自1942年的《工业人的未来》）

当代的政治和历史文献信奉的一则公理就是我们的自由源自于启蒙运动和法国大革命。这种信念不仅非常普遍，而且被广为接受，以至于18世纪的理性主义者的后裔们为自己预先获取了自由的头衔而被称之为自由主义者。

不可否认的一点是启蒙运动和法国大革命对19世纪的自由做出了贡献，不过这是一种完全反面的贡献，它们就像是把旧社会结构的残骸炸掉的炸药，然而，对于19世纪的新社会结构的建立却没有起到任何作用。相反，启蒙运动和法国大革命以及由此而来的一直到当代的理性主义与自由恰恰是无法调和的。根本上，理性主义者们的自由主义是极权主义。

在西方历史上的最近200年间的每一次极权主义运动都发端于当时的自由主义。从卢梭到希特勒之间可以看到一条直线，他们所有的人从自己那个时代的理性论自由主义的失败中生发出来，他们所有的人也都保留了他们各自的自由主义信条的实质部分，也都运用了同样的机制来把潜在无效的理性主义者的极权主义转化成公开、有效的革命君主的极权主义。希特勒主义的源头不是中世纪的封建主义或者19世纪的浪漫主义，而是本瑟姆（Bentham）和孔多赛（Condorcet），还有正统经济学

家们（orthodox economist）和自由的宪政主义者，达尔文、弗洛伊德和行为主义者们。

启蒙运动的一个伟大发现就是人类理性的绝对性，所有后来的自由主义信条和从卢梭开始的极权主义信条都是基于这个发现。罗伯斯庇尔安置了一尊理性女神像绝不仅仅是偶然的，虽然他运用象征主义的手法较之后来的革命者要更加直白，不过这之间差别不大。法国大革命时期选择了一个活生生的人来充当理性女神的角色也并非偶然，理性主义哲学的整个要点正是它相信一个活着的人可以达到绝对理性的完美境界，然而象征和口号已经改变。1750年时“科学的哲学家”被视为至高无上，而100年后，那些主张经济功利主义和“快乐-痛苦计算原则”（pleasure-pain calculus）的社会学家被奉为了圣贤，今天又换成了主张种族和宣传决定论的“科学心理生物学家”。但是，我们今天反对的极权主义的绝对主义与启蒙运动和百科全书派，即1750年的理性主义者时期形成的绝对主义基本相同，这种绝对主义第一次导致了1793年恐怖统治时期的革命暴政。

有一点必须明白的是不是所有叫做自由主义的事物都属于绝对主义信条。虽然每一次自由运动都包含着极权主义哲学的种子，这正如每一次保守运动都包含着成为反动运动的倾向。在欧洲大陆，没有哪次自由运动或者哪个自由主义政党的根本信念不是极权主义性质的。在美国，极权主义的因素从一开始就很强烈地显示出来，这既是基于欧洲的影响

也是由于清教的传统。而且，自从不是最近的战争以来，所有的自由主义都变成了绝对主义。今天，几乎可以毫无保留地说，自由主义者因其客观的信条而成为一个绝对主义者。

但是在1914年前的100年里，在大英帝国掀起的自由主义运动不是绝对主义，它与自由既不相称，也不是基于某个人造的绝对理由。在同一时期的美国存在着一种自由主义的传统，它和英国的自由主义相当接近，也是反对绝对主义的自由主义。这种自由和反极权主义的传统被霍姆斯大法官（Mr.Justice Holmes）表达得淋漓尽致，然而却不是美国的主流自由主义传统，它常常完全被绝对主义的自由主义所遮蔽，奴隶制度废除论者和南部重建时期的激进共和党人[1]就是绝对主义自由主义的绝佳代表人物。然而，在19世纪的林肯，制造了一个最伟大的反绝对主义和真正的自由主义的象征。人民党主义[2]当时已起到了很好的政治效果，它堪称自共和党早期以来的一次最本土化的美国政治运动。而新政，虽然基本上被理性主义所控制，但也由于人民党主义的传统而具有吸引力和政治效力。

在19世纪的自由和建设性的英美自由主义和启蒙运动的绝对主义、毁灭性的自由主义和我们今天的自由主义之间存在的最本质的区别是前者是基于宗教和基督教，而后者是基于理性主义。真正的自由主义生发于宗教对理性主义的弃绝。19世纪的英国自由党一部分是基于1688年的协议传统，但是主要的元素还是“不遵奉英国国教的基督新教徒的良

知”。第一阶段是反对信奉理性绝对主义的清教神权统治和中央集权的立宪政体，第二阶段始自18世纪伟大的宗教复兴，尤以卫斯理[3]的卫理公会（Methodism）和低教会派（Low Church）[4]福音传道为首。这两个阶段都求助于基督教的仁爱、信仰和谦卑，而且这两个阶段都反对它们那个时代的理性主义——卫理公会针对启蒙运动，福音传道针对本瑟姆和古典经济学家们的功利主义。

在美国，真正“自由”的自由主义同样可以追溯到宗教反抗理性主义的绝对主义。它的先父，罗杰·威廉斯（Roger Williams），以基督教自由的名义抨击新英格兰的传教士的理性主义神权政体，这些传教士们规定他们的经文为绝对的理性。还有人民党运动——先不论其经济原因——完全是依据福音传教来对抗理性主义的功利主义和正统的经济学家。这是召唤以人的尊严来对抗绝对理性和“不可避免的经济进步”的专制。

理性主义的信条客观上与自由是不相称的这一点并不是否认个体理性主义者或者自由派人士的良好意愿和信仰。毫无疑问，理性主义自由派人士真诚地相信罗杰·威廉斯，唯有他，是在拥护自由反对专制，而且也可以肯定地说他主观上也憎恶极权主义专制和极权主义专制代表的一切事物，然而接下来他却成了暴政的第一个受害者。

但是这些理性主义者个人的反极权主义的情感在政治上是完全无效的。总的来说，理性主义不能采取积极的政治行动，它只能发挥反对的

功能，也永远无法从否定性的批判走向建设性的政策，而且，它总是全力反对社会的自由制度就像它反对不自由和压迫的制度一样。

理性主义的自由主义视反对那个时代的不公、迷信和偏见为己任，但是对不公正的反对不过是它反对所有的社会制度，包括自由和公正的制度的一部分而已。比如，启蒙主义者扫除了贵族统治的特权、农奴制和宗教的褊狭，但是他们也摧毁了省级和地方的自治，这使得欧洲大陆没有一个国家从这种对自由的打击中完全恢复。他们攻击神职人员滥用职权、拥有特权和实施压迫，但他们也将欧洲的教会贬低为政治政府的行政统治工具，并且成功剥夺了宗教生活的社会自主性和道德权威。启蒙主义全力指责的对象是独立的法庭和习惯法（Common Law）。18世纪的理性主义者坚持“理性完美”法典和国家控制法庭直接导致了权力无限的极权国家的产生。19世纪的“自由”的英美自由主义却在很大程度上扎根在启蒙主义者们抛弃的种种制度上：地方自治、自由自主的教堂、习惯法和独立的司法系统，而这一切绝非偶然。

理性主义者不仅摧毁和反对现存的各种制度，他们也完全不能发展新的制度来代替那些被摧毁的旧制度。他们根本就没有看到这种建设性活动的必要性，因为对于他们来说，善就是没有邪恶，他们认为如果他们驳倒了邪恶压迫的制度就万事大吉了。但是，在政治和生活中，没有什么事物可以行之有效除非它在制度上得到了确立和实现，社会必须在运转正常的权力关系基础上组织起来。从政治上看，只有可以导致更好

事物建立的颠覆活动才是合法的，而仅仅扫除某种事物（先不论其有多坏）则不是解决问题的办法，而且除非有运转正常的制度来代替那些被摧毁的制度，随后发生的社会生活崩溃将孕育比已然摧毁的邪恶更深重的罪恶。

无论何地，理性自由主义者掌权的结果都是失败。俄国的克伦斯基（Kerenski）建立的自由主义政府在经历了半年的政治瘫痪以后崩溃而成了布尔什维克思想，这仅是一个最明显的例子。德国的社会民主党人于1918年当权，也同样显现出在采取政治行动方面的无能。他们在德国皇帝统治时期却是极其得力的反对派。虽然他们的领导毫无疑问都诚恳、可敬，而且他们也是能干的行政官，个人拥有勇气和吸引民众的魅力，然而，让人惊讶的并不是他们的失败而是他们的统治持续了如此长的时间，因为到1922年或者1923年时，他们就已经完全破产了。法国的激进党人、意大利的自由党人和西班牙的民主党人也经历了同样的失败，而美国的“改革派”通常也不能避免失败的命运。美国的每一个城市历史都显示了这些心怀好意的理性主义者们政治上的无能。

我们无法把如此异常又如此一致的失败归因于任何一种环境或偶然，真正的原因在于理性主义的自由主义本质决定了它政治失败的结果。它的存在总是伴随着与自身的冲突，它所基于的两个原则是相互排斥的，结果是它只能用来否定而不是行动。

一方面，理性主义者信奉一种绝对的理性。昨天这种理性是不可避

免的进步和个人私利和公众福利之间的自然和谐，今天它就成了用性冲动、挫败和各种腺体来解释所有个人和团体的冲突。另一方面，理性主义的自由主义相信它的各种绝对观念都是来自合理的演绎，不仅经得起证明，而且从理性上来说也无可辩驳。理性主义的自由主义的实质是它宣称自己的绝对观念都是明显理性的。

然而，绝对理性从来都不会是理性的，它也不能够通过逻辑来证明或驳斥。绝对理性的本质恰恰是超乎或者先于理性论证。逻辑演绎可以而且必须要基于一个绝对理性之上，但是却从来都不能证明绝对理性。如果一个绝对原理是真正宗教性质的，那么它是超理性的，是一种可以为理性逻辑提供基础的真正的形而上学的原则。但是如果绝对理性是人造的和人所宣扬的，那么绝对理性必然是不合理的而且与理性逻辑和理性手段都有着不可化解的冲突。

所有过去150年里的理性主义的基本信条都是非理性的，而且基本上是反理性的。比如那些宣扬人具有内在理性的启蒙主义者们相信哲学的理性主义。1848年的那一代人的功利主义理性主义把个人的贪婪视为一种机制，认为可以通过自然“看不见的手”来促进公众福利。20世纪的理性主义认为人由其心理和生理来决定更是大谬不然。然则上述的每一条原则否认的都不仅仅是自由意志，它还否认人的理性。这些原则的每一条都可以转化为政治行动，不过只能通过武力和专制者才能实现。

但是理性主义者不承认这一点。他们必须坚持认为他们的原则都是

合理的而且也可以通过合理的手段奏效。他们坚持自己的教条，认为他们的原则都是理性自明的。因此，理性自由主义无法把这些原则转化为政治行动除非是通过合理的变换，而这种尝试注定会失败。一方面，他们不能做到尊重任何不同意见，因为不同意见只能是对绝对真理的反对。另一方面，他们也无法对抗任何反对意见，因为错误——还有所有和他们的绝对真理不同的意见对于一个理性主义者来说肯定都是错的——只能是因为缺乏足够的信息。没有什么可以比20世纪二三十年代早期流行于欧洲和美国的一种说法更好地说明这一点：一个聪明的人肯定是站在左派一边的。而今天，相信宣传的万能更是公开而明确地表明了理性主义信条的绝对主义基础和自相矛盾。

另一方面，理性自由主义者也不能妥协，因为他们信奉的是完美无缺的信条，他们不允许任何的妥协让步。任何一个拒绝看到这种理性之光的人只能是一个十足的混混儿，而这种人是不可能和政治沾上边的。而且，理性主义者无法反抗或镇压敌人。他们无法承认敌人的存在，因为他们看到的只是那些判断错误或者获取了错误信息的人们，他们相信当他们看到理性真理不容辩驳的证据时，他们就会领悟到理性。理性自由主义者被困在对阴谋家们的神圣怒火和对得到错误消息的人们的教育热忱之中。他们总是知道什么是对的、必要的，什么是好的，而且这些总是那么简单容易，但是他们就是做不到这简单容易的事情，因为他们既不能向权力妥协也不能为权力去战斗。在政治上他们总表现得无能为力：理论上过于大胆，行动上过于胆小，擅长反对却拙于运用权力，纸

上谈兵头头是道而政治上却无为无能。

理性自由主义者的悲剧在于立足于他们的政治立场，要获得政治上的成功只有一条路可走：极权主义。他们主观上诚挚地信奉自由而客观上只能导致专制。因为要摆脱理性自由主义者政治上的无能只有一个办法：放弃理性主义，成为公开的极权主义者、绝对主义者和革命者。

在启蒙运动中，正是卢梭迈出了毁灭性的一步，使理性主义和虚假的理性主义走向了公开的非理性和反理性的极权主义。认为“大众意志”在理性上是可以确定的或者可以实现的看法不过是借口，它本身就成了有悖于理性分析的非理性绝对，而且它超出了理性理解的范围。它是存在的，但是如何存在，又存在于何处，为什么存在就没人知道了；它必须要流行开来，这是自然的，因为它是完美和绝对的。谁要是掌握了理性、了解了社会的最高意志，谁就有权，也有责任来将它强加到大多数人、少数人或者是个人之上。自由的实现只能依赖于“大众意志”的完美实现。卢梭的个人理性或者个人自由不过是个借口。

卢梭的确坚持小型城邦国家，以直接的、非代议制形式的民主作为治国的唯一完美的形式，而且他还确定了个人不可剥夺的权利，即个人可以离开这个社会来表达自己的不同意见。人们认为这体现了卢梭希望个人获得自由。然而，在18世纪中叶，在一个完全没有可能实现这些条件的世界里，这些主张只能被看成是在一个本来毫不浪漫的现实极权主义世界里的浪漫的妄想。如若不然，希特勒对犹太人提出的移民出境也

可以被当成“自由”了。

卢梭对非理性绝对的热衷使得启蒙运动的基本概念在政治上变得有效。卢梭正确地看到在抛开理性主义之后，他的体系和18世纪法国启蒙哲学家们的体系存在着根本的区别。他公开的非理性主义使他得以摆脱那些同样致使百科全书派在政治上无所作为的束缚。启蒙主义哲学家们相信缓慢而痛苦的教育和科学研究是理性的过程，而卢梭则相信内心的启示之光。启蒙主义哲学家们试图在物理法则的领域内定义人，而卢梭把人视为依照自己的冲动和感情行事的政治生物。启蒙主义哲学家们看到了理性主义逐渐取得的进步，而卢梭则相信人们可以凭借最不理性的力量：革命，来建立太平盛世。毫无疑问他比所有其他的启蒙主义哲学家们更懂得什么是政治。他对于社会人的观点是实际的，而理性启蒙主义者们却是无可救药、悲惨的浪漫主义。

事实上，卢梭可以批驳之处仅在于他的理论基础：他相信人造的绝对理性，相信他自己拥有这种绝对理性，相信任何人只要拥有绝对理性就有权和责任强行贯彻它。

因为卢梭抛弃了启蒙运动的理性主义，他成为巨大的政治力量。因为他保留了启蒙主义对人类可臻完美的信念，他否认了人类的自由，成为伟大的极权主义者和革命家，他点燃了这个世界的导火线，而只有我们这一代所经历的才能与这种力量媲美。

每当政治上无能的（因为理性主义）自由主义被转变为政治上有效的非理性极权主义时，卢梭的方法就得到采用。18世纪早期的启蒙主义者们显示了他们政治上的无能，1848年的时候，理性自由主义破产。在法国、奥地利、德国和西班牙的反动立宪政府倒台之时，理性自由主义登上了政治舞台；然而毫无例外的，它很快就被证明完全无法有效行使拥有的权力，除了再一次失去自己的权力。

[1]Reconstruction Period：1865~1877年的这一段时期，其时南部联邦诸州由联邦政府控制，1877年它们才被允许重入联邦。——译者注

[2]Populism，一种政治哲学，在人民反对特权精英阶级的斗争中支持人民的权利与权力。——译者注

[3]Wesley（1703—1791）：英国宗教领袖。——译者注

[4]英国国教中轻视主教职位、神职和圣餐而支持合乎福音的道义、政治组织以及惯例的一派。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第2章　1776年的保守主义反革命

（选自1942年的《工业人的未来》）

认为19世纪的自由发源于启蒙运动是一种广为流传的错误看法。另一种同样广为流传且错误的看法是美国独立战争基于的原则与法国大革命相同而且实际上是法国大革命的先声。不仅仅是美国或欧洲的每一本历史著作这么认为，不少美国独立战争和法国大革命的主要人物也持同样的看法，然而这却是对事实的一种根本歪曲。

美国独立战争所根据的原则与启蒙运动和法国大革命的原则全然相反。无论是从意图还是从效果来看，美国独立战争都是与启蒙运动的理性主义专制政治相对立的一场成功的反抗运动，而法国大革命的政治基础却是启蒙运动的理性主义专制政治。虽然法国大革命发生在美国独立战争之后，但在政治上和哲学上美国独立战争却已经走到了前面。美国的保守党人在1777年和1787年就针对法国大革命精神进行了斗争并且克服了法国大革命的精神，这使得美国的发展在历史上实际要比法国大革命前的国民会议、三级会议时期、恐怖时期和拿破仑时期处于更为先进的阶段。美国独立战争绝不是针对旧封建专制的一场起义，而是一场以自由的名义来反抗理性自由主义的新专制和启蒙运动专制政治的保守党人的“保守主义反革命”运动。

19世纪，乃至延续到今日的西方世界的自由正是基于1776年美国保

守党反革命所信奉的观点、原则和制度之上。

事实上，美国独立战争既是一件发生在美国的事件也是一件发生在欧洲的事件。英国最初在美国设立的殖民地东部13州（Thirteen Colonies）迟早会沿着一个国家发展的正常道路而获得独立。英国那些最明智的头脑，尤其是埃德蒙·伯克（Edmund Burke），充分意识到英国在美国的殖民者们已经不再依赖英国了。美国独立战争只不过是使得一场可以预见和预测的独立战争真正地发生了。当然，如同任何历史事件的发生一样，美国独立战争在形式上也具有其独特性，但是战争的爆发其实是事物自然发展的结果。从乔治·华盛顿在法印之战中担任独立指挥的民兵军官到他成为领导美国独立大军的总司令之间存在着一条直线关系。

但是如果把美国独立战争视为发生在欧洲的一个事件，则它的发生是不可预见和预测的。美国独立战争，首先在英国，然后在欧洲其他国家，颠覆了一个似乎是自然的、不可改变的也是不可避免的趋势，它击败了理性自由主义者和他们的门徒，即那些启蒙主义专制者们，虽然这些专制者们仿佛即将赢得一场不可逆转的、唾手可得的最终胜利。美国独立战争把胜利和权力带给了那些在欧洲遭到惨败并且在迅速消失的反中央集权主义、反极权主义的保守党们，他们对于集权政府心怀不满，也无法相信那些声称完美的统治者们。

美国独立战争的胜利挽救了自治的普通法，使其不至于被完美法典

（perfect law code）取代，它也使得独立法庭得以重建。总之，它重申了一条信仰：人之不完美是自由的基础。

如果美国没有发动对启蒙专制主义的反叛，那么19世纪的欧洲就不会有什么自由可言。如果美国匍匐在理性主义大军和施行集权制的英王之下的话，19世纪的欧洲也不会拥有自由。英国也几乎不会有任何有效对抗法国大革命的力量，而在拿破仑咄咄逼人的极权主义面前，英国很可能也不会有战斗到底的决心。总之，若没有美国的独立战争，著名的英国宪法也就不能得以幸存并成为19世纪欧洲自由以及成功对抗绝对极权主义的象征了。

对于18世纪末19世纪初的西方世界而言，人口稀少又相距遥远的美国殖民地取得独立本不是那么重要，但是美国独立对欧洲产生了深远的影响，打败了以乔治三世为代表的启蒙主义运动，同时也成为英国新兴的埃德蒙·伯克的非启蒙却自由的保守主义的思想基础，这种思想反对所有公然对比、可预测性或者可能性。美国独立对欧洲的这种影响使其成为19世纪历史上一件具有决定意义的大事。美国的独立是19世纪自由社会形成的源头。

认为19世纪全部自由的基础在于保守主义运动克服了法国大革命并不是什么新的论断。就欧洲而言，这种保守党人的运动发生在英国，这也不是什么新的发现。在1850年之前，欧洲政治思想界中的一种老生常谈是英国找到了“出路”，正如在此之后，人们又普遍地转而将法国大革

命作为19世纪全部自由的发源地。然而英国是如何克服法国大革命的呢？是什么东西，使得英国能够抵挡住法国大革命，并于同时在不发生内战和社会崩溃的情况下发展成为一个自由的商业社会，而不是发展成为法国大革命式的和拿破仑式的专制主义社会呢？回答这些问题的现有答案将英国的成就归因于英国的人种特征、英伦海峡或英国宪法，但这些答案中没有一个是充分恰当的。

在1770年时，一切都表明英国正日益快速地走向启蒙专制主义。1780年时，反极权主义的力量占了上风，英王失去了获得绝对权力的机会，而且永远失去了这样的机会。英王的革命派竞争对手，即想要建立自己的专制、自己的绝对主义和自己的中央集权政府来取代国王的专制和国王的中央集权政府的卢梭式的极权主义者们也失败了。无论是英王的绝对主义还是群众的绝对主义，都没能获胜。

19世纪英国政治体制中的每一种自由制度实际上都可以追溯至“老辉格党”（Old Whigs）短暂的执政时期，他们是因为反对向美国殖民地开战而上台的。他们引入了大臣对国会负责的制度和内阁体制，建立了现代政党体制和文官系统。他们还规定了王室与国会的关系。1790年的英国并不是一个非常健康的社会，也绝非是一个理想的社会，但它为一个全新的自由社会建立了基本的框架。这个基本框架就是“老辉格党”奉行的这些原则，虽然他们在美国独立战争之前实际上已经被摧毁，却又由于“殖民者”取得成功的抵抗而东山再起并执掌了权力。

保守党制定的那些原则促成了美国和英国自由社会的形成，尽管这两个国家从一开始就截然不同。而且，虽然1776年的美国与其同时代的英国拥有同样的人种，讲同样的语言，奉行同样的法律，拥有基本相同的政治传统，然而美国毕竟远离了英国，仅仅用“人种优势”或者“政治智慧”这样的理由来解释这两个国家在19世纪形成的自由社会显然无法成立。

美国和英国的实际社会和地理情况、思维方式和行为方式存在着很大的不同，在19世纪期间两国各自的具体问题和对这些问题的回答也截然不同。美国独立战争以及随后不久开始的西部大迁移使得美国在整个19世纪期间都在以不断增长的速度远离英国和欧洲。1917年的美国，当时发生了自拿破仑以来最大的欧洲战争，和殖民时期的美国、杰斐逊、富兰克林、乔治·华盛顿和约翰·亚当斯的美国相比离欧洲更远了。轮船、横跨大西洋的海底电缆线和无线设备只不过使得美国和外界的联系与依赖航船联络的时代相比更加表面和短暂。

自美国独立战争以来的每一代美国人与上一代人相比都在更加远离英国，或者也因此更加远离了欧洲。杰克逊和克莱生活的社会比约翰·昆西·亚当斯或者丹尼尔·韦伯斯特（我们可以把这两个人想象成18世纪的英国人）所处的社会可能离欧洲更远，他们的心理距离也同样更远。而林肯、格兰特、安德鲁·约翰逊，他们可能是铺铁路的工人，与先前的杰克逊和克莱相比离欧洲又更远了一些。至于下一代——西奥多·罗

斯福、伍德罗·威尔逊、洛克菲勒、摩根和卡内基、亨利·亚当斯、林肯·斯蒂芬斯——美国在制造一类领袖和一种心理和社会气候，先无论好坏，都是为欧洲社会所不能想象的——对于1900年的英国来说更是如此。现在英国报刊记者们常说的一句箴言是美国与欧洲从心理上、习俗上和制度上已经如此脱节以至于一个欧洲人已经很难理解美国了。如今作者们还有记者不得不向英国读者们报道美国的发展（我也曾经做过好几年类似这样的报道），这已经是司空见惯的事情。而英美两国人共同的书面语已经更多地成为障碍而不是帮助，因为拥有共同的语言使人们产生一种错觉，这种错觉非常不利于理解的准确性——就是那些词和句子体现了大西洋两岸的人们相同的情感和知识，表达着同样的联想和言外之意。

但是两国之间存在的这些不同之处只是更加强调了两国共同采取的那些原则的普遍性。虽然两国基于不同的原因、面对不同的社会现实，而且是在不同的社会和情感环境下在实施这些原则，两国都成功地建立了各自自由的商业社会。无论两个国家是多么不同，它们从一开始就相信没有人或没有哪个群体是完美的或者拥有绝对真理和绝对理性。不论是美国的开国元勋还是英国的激进保守党人，他们都相信混合型的政府；相信被统治者的认可是一回事而个人的财产权是另一回事，他们也相信政府的权力需要受到限制；并且政府的政治职能和社会职能应该相分离。

1776年和1787年的美、英保守党人不仅信奉共同的原则，而且也使用了共同的方法在一个自由的基础上建立了功能性的社会。他们以同样的方式使用这种方法，对它持有同样的看法，也同样重视这种方法。

对我们今天来说，“保守主义反革命”的方法与其原则具有同等的重要性，也许反革命的方法要更重要些。今天有相当一部分政治著作家和思想家都相信原则就是一切，而方法则可有可无，这是对政治和政治行动本质的一种根本误解，而1776年的那一代人绝不会犯这样的错误。他们懂得，原则若不能通过制度得以实现则正如没有原则的制度一样，不仅在政治上是无效的，而且对社会秩序来说是有害的。因此，方法对他们来说是与原则同样重要的，而他们的成功既取决于方法也取决于原则。

他们的方法归根结底是由如下3个部分构成的：

首先，尽管他们身为保守党人，他们却没有进行复辟也不打算这么做。他们从不美化过去，而且对于他们当时生活的时代也未抱任何幻想。他们知道社会现实已经改变。在他们看来，自己的任务只能是在旧原则的基础上整合新的社会，他们绝不会赞成任何想要尝试改变既成事实的做法。

正是他们无条件地拒绝复辟，才使得美国的开国元勋们显得激进，并掩盖了他们的工作在本质上是保守的特性。他们对社会的分析的确激

进，可以说是极端激进。他们从未接受上流社会的社会惯例或一相情愿的复辟梦想，因为它们是建立在旧的社会仍然能够正常运转的假定之上，然而实际上这个社会已经不复存在了。1776年和1787年那一代人还看到保守主义的本质是他们没有打算复辟，因为复辟正如革命一样也要使用暴力并且是绝对主义的东西。

因此，美国的开国元勋和英国的激进保守党人是当前与将来的保守党人，而不是过去的保守党人。他们知道，当前的社会现实已属商业性质，而这个社会的制度却还处在商业性质之前的阶段。他们的方法就是从这一事实出发，建立一个自由的功能正常的商业社会。他们想要解决未来的问题，而不是去面对过去，他们想要遏制下一次革命，而不是去克服上一次的革命。

他们的方法的第二个基本特征是，他们不相信什么蓝图或者万灵药。他们信奉通过一般原则构成的大框架，在这个问题上他们不允许任何妥协。但他们知道，行之有效是接受一个制度解决办法的标准，也就是说，只有当一个办法能解决实际的社会问题时才是可接受的。他们也意识到，实际上每一种具体的制度工具都能用来为每一种理想的目标服务。他们对于自己的信条表现得教条主义，但是在日常政务上却显出极端实用主义的态度。他们没有试图建立起一种理想或一种完整的社会结构，他们甚至愿意在找寻实际解决办法的细节方面否定自己。他们想要的全部就是一种能够解决现有问题的办法——条件是这个办法要与他们

制定大的原则框架相适应。

不过就美国而言，人们也许会争辩说美国的开国元勋们的确为美国描绘了一张蓝图：《美国宪法》。但《美国宪法》的智慧不在于它制定了多少规则，而在于它定下的约束。美国宪法包含着一些基本的原则，并确立了几条简单的程序规则。费城制宪会议的代表们反对将《人权法案》放在《美国宪法》之中，其原因与其说是反对该条款，不如说是反对把未来抵押出去。然而，《人权法案》的条款在性质上主要是否定性的，它仅仅规定了什么是不应当去做的事情而不是规定了什么是应当去做的事情。

保守主义反革命方法的最后一个要点就是伯克所谓的“处方”（prescription）。这与“神圣的传统”毫无关系。伯克本人对于传统和先例的态度是，如果它们不起作用，那就毫不留情地丢弃它们。“处方”是对政治方法领域中人的不完美性原则的表达，它的意义就是：人无法预言未来。人不知道自己将去往何处。人有可能知道和理解的唯一事物就是在历史中生长出来的现实社会。因此他必须将现存的社会现实和政治现实，而不是将一种理想的社会，作为自己的政治活动和社会活动的基础。人绝无可能发明出完美的制度工具，因此人最好是依赖旧的工具而不是试图发明新的工具来实现理想。我们知道如何使用一种旧的工具，它能做什么和不能够做什么，我们也知道该如何使用它以及在多大程度上能够信任它。而对于新的工具，我们不仅对它们一无所知，而且，假

如它们被吹嘘成完美的工具，我们就有理由确信，它们一定不如旧的工具，尽管没有人会说旧工具是完美的。

“处方”不仅表达了人是不完美的这一信念，还表达了人们已经意识到，一切社会都是长期历史发展的产物，它可以识别真正的政治家和纯粹的政客，而且“处方”还是一种经济原则，它教导人们宁可选择简单、便宜和平常的东西也不要选择复杂、昂贵和光辉的创新。这是常识和绝对理性、经验之间的较量，也是责任良心和肤浅的才华之间的竞争。它踽踽前行，不是那么辉煌，但是却可以信赖。

该原则的实施者与其说是英国人还不如说是美国的开国元勋们。大量的研究表明他们在管理殖民政府和行政事物时是怎样地依赖那些被证明为可行且可靠的制度，还有依赖过去的经验和经过试验的工具。这类研究中有不少是以“挑错”为目的，为的是表明美国宪法的制定者们实在是不够聪明且鼠目寸光，他们无法发明任何东西。这当然是站不住脚的，就如同以前的几代人骄傲地相信1788年的美国已经完全超越了美国宪法制宪会议成员。实际上，美国的开国元勋们在当时那样的危机和高压的时候表现出来的谨慎以及避免采取新的、未经尝试的制度改革正是他们智慧的最大体现，也是我们最需要感谢他们的原因。他们知道自己只能运用他们已有的；他们还知道，未来总是源于过去，政治家的任务是要决定不完美的过去中哪一部分应当延伸至更好的未来，而不是去试图寻找永恒的政治运动的秘密，或者说是永恒的政治停滞的秘密。

1776年那一代人建立起来的社会在很大程度上已经瓦解了，今天我们必须建立一个新的工业社会，但保守党反革命使用的原则和方法都还依然有效。如果我们想要一个自由的社会，我们唯有采用同样的基本原则才能获得。未来的具体社会制度将不同于1776年和1787年建立起来的具体社会制度，正如后者也不同于17世纪或18世纪的制度。但如果它们要想成为一个自由的功能社会的制度，那么找到这些制度的途径就是运用1776年那一代人所使用的方法：首先要意识到我们不能复辟，我们必须接受新的工业社会而不是试图回到工业社会前的重商主义社会；我们要愿意摒弃蓝图和万灵药，宁愿满足于从事那些不起眼的、不那么辉煌的任务——一点点的，摸索着寻求能够解决当下问题的办法；我们还要明了我们只能使用我们已有的东西，我们必须从实际出发，而不是以自己想要去的地方为出发点。

1776年和1787年的保守主义反革命取得了西方历史上从未获得过的成就：在没有社会革命、没有爆发长达数十年的内战，也没有极权主义专制的前提下建立了一个有着新价值观、新的信仰、新政权和新社会制度的社会。这场革命不仅通过建立一个自由和功能正常的社会和政治的途径克服了极权主义革命，而且它本身也没有陷入极权主义和绝对主义的泥沼之中。

我们今天的任务看起来也许比1776年那代人的任务更重大、更困难，尽管我们很可能会因为知道了答案而低估它们的困难，或者会因为

不知道将会发生什么而高估我们的困难。不过可以肯定的是，我们只有以1776年那一代人留传下来的原则为基础，并且采用他们留传下来的方法，我们才有希望成就自己的伟业。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第3章　保守之路

（选自1942年的《工业人的未来》）

如果一个自由的工业社会要以一种自由、没有革命、没有极权主义的方式来发展，当今世界只有一个国家可以做到，那就是美国。

20世纪是属于美国的世纪最近已经成为美国颇受欢迎的标语。的确，美国到了一定要致力于强权政治，制定长远的战略目标，决定它的战略和军事边界位于何处，还有决定哪些领土不能够落入潜在敌人的控制之下的时候了。而且，美国对待外交事务的态度，如果不是完全无用的话，也肯定是过时了。无论是孤立主义还是干涉主义都在暗示美国可以决定它是否愿意参与国际事务，现在的美国既已成为西方的中心力量，如果不是全球的中心力量的话，这种决定就不复存在了。当有强权想在某个大洲实施霸权时，美国将不得不摆明自己的立场，即使是仅仅做出一个决定来改变国际权力关系。

作为当今世界的一个超级大国，也许应该说唯一的超级大国，美国定将运用它的政治权力，也就是权力。但是如果美国的世纪仅仅意味着物质上的优势，那么，这个属于美国的世纪就将被浪费。今天有些人似乎认为美国的宿命是在征服世界的过程中超越纳粹，美国佬将替代希特勒的日耳曼民族成为主宰世界的种族；有人甚至称之为“为民主而战”，但是，这样的道路不会使美国通向繁荣和强大而是通向衰败。这条道路

也不会有助于解决美国存在的基本社会危机，而这种社会危机会直接导致战争。如果20世纪要产生的是一个自由、运转正常的工业社会，美国将必须要解决原则和制度方面存在着的重大问题，然后，20世纪才能真正成为美国的世纪。

当极权主义强权们确信（从它们走上征服世界的道路开始）美国是它们最终的、真正的敌人时，它们完全是正确的。从物质的意义上说这是正确的，从政治和社会的意义上说则更加正确。因为只有美国可以找到非极权主义、非革命的道路来建立一个自由的工业社会，而这才肯定是（同时也许是仅有的）方式来克服极权主义。

这样的社会必须要以工业为中心，而且必须要致力于开发我们以前从来未曾有过的事物：工业国家的社会制度。在全面战争中，工业中的个人有一个重要的社会功能和一个明确、既定的社会身份，这一事实一定要用来建立一个永恒的功能型社会组织。全面战争的结果总的来说取决于工业生产，这一事实一定要用来发展一种合法的工业权力，并使这种权力建立在负责任的自我管理之上。换句话说，工厂一定要成为一个功能型的自治社会社区。

我们这个时代的社会危机蕴藏着一个基本事实，就是工业工厂成为一个基本的社会单元，但还不是一个社会机构。工业社会只有当工厂给予工厂成员以社会身份和地位时，才能正常运转。而且，只有当工厂的权力是建立在工厂成员的责任和决定基础之上时，工业社会才能是自由

的社会。今天的答案既不是全盘计划也不是恢复19世纪的自由主义（laissez faire），而是建立在当地和地方分权自治基础上的工业组织。现在就应该开始着手，当工人们、管理人员、消费者们联合起来实现同一个目标：赢得这场战争。

第二部分　极权主义的兴起

第二部分简介

《经济人的终结》是我的第一本在英国出版的书，那是在1938年末，几周后，也就是1939年初，又在美国出版了，这是美国出版的第一本探讨极权主义根源的书籍，而且，这本书当时是，现在仍然是仅有的一本认为极权主义是发生在欧洲社会的一种现象的书籍；19世纪欧洲社会的解体和社会信念崩溃导致了极权主义。

本书也是第一本，目前来说也是仅有的一本，把极权主义的兴起看成是一种社会现象的书籍。自从纳粹主义兴起以来，已经有好些书籍谈论极权主义，其中最著名的当数汉娜·阿伦特（Hannah Arendt）的经典之作《极权主义的兴起》（The Rise of Totalitarianism）（1951）。不过，所有的这些书籍都是在希特勒被打败之后写的，也就是说这些书所讲的都是后见之明。《经济人的终结》是唯一的一本用先见之明来看待极权主义，尤其是纳粹主义的书籍，也因此，本书具有它独特的前瞻性。书中预测了（当时对于所有体面的人来说简直是无法想象的）希特勒的“最终解决方法”，就是企图杀害所有欧洲的犹太人，还预言了希特勒—斯大林条约的签订[1]（我的预测比实际签订的时间整整早一年）。书中还预测，在《慕尼黑协定》签订不到数月之际，希特勒不会被“招安”。书中还预测到在西欧纳粹不会遇到抵抗，而只有当一个国家被德

国军队占领之后，纳粹才会遭到抵抗。

上述这些结论的每一个（虽然对于那些了解希特勒并认为要对他严阵以待的人们来说是不可避免的结论）在当时来说是完全不能被接受的。然而，这本书，即使是作为谣言，获得了空前的成功。该书的成功很大程度上要归功于温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）。他在伦敦写了一篇热情洋溢的书评发表在《时代文学增刊》（Times Literary Supplement）上，而且在他颇受欢迎的周刊专栏文章里继续谈论本书。在大概15个月以后，在继敦刻尔克大撤退后成为英国的首相之后，丘吉尔命令给每一个英国候选军官发送一本我写的《经济人的终结》。

当欧洲瓦解并陷入极权主义之际，《经济人的终结》很可能仍是最佳的（如果不是唯一的）一本书。但是该书的最后结论却大错特错了，即欧洲将不会再回归到中产阶级的资本主义和自由的民主——“魔鬼”已经把它们完全摧毁了。然而，在1938年或者1939年时，甚至是在希特勒和墨索里尼被打败，他们的军队也被摧毁之后的6年甚至7年时，如果有人，也只是极少数的人，会不同意我做出的这个结论。然而到了1955年，在所有的欧洲都恢复了中产阶级的资本主义和自由的民主，这里所有的欧洲指的是铁幕[2]以西的欧洲。我自己在那些年里为马歇尔计划和世界银行做了很多的工作来复兴欧洲，或者至少为了使欧洲不致沦为斯大林的统治之下。我们当时会无休无止地讨论该怎么解释欧洲的复苏，它从许多方面来看非常接近1913年前的欧洲而不是20世纪20年代的欧

洲，比如绝大多数的左派接受了以市场为基础的资本主义。

马歇尔计划激活了那些被释放出来的巨大的潜在能量，但是，这个计划是被发明出来的，而且是在极为仓促的情况下，因为当时绝对没有任何迹象表明在陷入冷漠和绝望的欧洲大陆有这些能量的存在，即使是在获得胜利的英国，也没有什么表明经济的力量和复苏的迹象，那么，这些能量都是来自何处呢？

我们从来都没能够找到一个满意的答案。我自己尝试过数次想回答这个问题，但是每次都以放弃告终。而且据我所知，也没有任何其他的人尝试回答这个问题，更不要说找到问题的答案了。这真是20世纪历史上的一个不解之谜。

[1]Hitler-Stalin pact：1939年8月23日在德国和苏联之间签订的条约。——译者注

[2]铁幕（Iron Curtain）：第二次世界大战后在苏联集团和西欧之间设置的军事、政治和意识形态上的屏障。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第4章　魔鬼的回归

（选自《经济人的终结》，1969年序）

当这本书第一次出版时，那是在1939年初，也就是漫长的30年前，本书堪称为一本令人震惊、离经叛道的书籍。当然，这本书绝非唯一的一本坚决反对极权主义信条，或者坚信纳粹主义纯粹是十恶不赦的邪恶的书籍，但是其他的书——大概有数百本——都在第二次世界大战前的那些年里替希特勒辩护。它们或者想出了一些假冒的纳粹主义历史，称之为“德国民族的性格”，或者把纳粹主义（法西斯主义）描写成为“苟延残喘的资本主义”。在我的这本书里，“民族性格”之说被驳斥为假冒的理性分析。“民族性格”或者民族历史可能可以解释一个民族的人民怎么去做事情，但不能解释人民做了什么事情。本书对纳粹主义做出的诊断（还有法西斯主义）是它是一种蔓延在欧洲国家和人民之间的疾病。

这些观点，还有这些观点导致的结论，在20世纪30年代那个时代就相当于异端邪说，以至于我自己在出版这本书之前犹豫了好长一段时间。这本书的第一部草稿包含了该书的主要观点，它完成于1933年，希特勒正当权的时候；然而，我因为自己的发现而深感不安，虽然这些发现在我看来是不可避免的，我还是决定把这部手稿压一段时间直到自己可以通过实际发生的事情来检验该书的结论。但是，即使是在我书中的预言通过20世纪30年代的局势发展已经得到证实的情况下，在很长的时

间当中仍然没有出版社愿意出版这本书，因为这本书的结论的确是太“极端”了：希特勒的反犹太政策将由于这种政策内含的逻辑而被推向实施“最终解决办法”，就是杀害所有的犹太人；还有西欧庞大的军队将不足以抵抗德国的军队；以及斯大林会和希特勒签订一项条约。

只有当《慕尼黑协定》签订之后，也就是1938年的秋天，已故的理查德·沃尔什（Richard J.Walsh），当时的John Day出版社的社长，同意出版这本书。不过即使在那个时候，他还试图让我低调处理那些“极端”的结论，让我通过暗示而不是直白的方式来表达这些结论。然而，理查德·沃尔什既是一个出版商也是当时一位资深、开明的新闻工作者，而且见多识广。他需要有足够的勇气才能敢于冒险出版这本书，而且，他后来的确遭到了“开明的”书评者们的尖锐批评。

这本书出版6个月以后是1939年的春天，（正如我预测的那样）斯大林和希特勒结成了联盟。又过了12个月或18个月，在1940~1941年那个凄冷的冬天，在敦刻尔克后，法国败给德国纳粹，英国选择了《经济人的终结》作为一本政治书籍发送给第一个准备向纳粹邪恶势力开战的国家的年轻的预备军官[1]。

“异化”这个词在20世纪30年代的政治词汇里是找不到的，在《经济人的终结》这本书里也找不到，但是，西方人和西方社会及西方政治信条之间变得疏远是这本书的中心论点。从某些方面来说，《经济人的终结》早在十多年前就已经预测了自20世纪40年代末和50年代初欧洲政治

的主导色彩——存在主义（existentialism）。这本书的两个主要章节的题目分别是“大众的绝望”和“魔鬼的回归”，这些题目在今天听起来很熟悉，但是在20世纪30年代或者自法国革命以来那段较早的时期，这些题目都是非常触目惊心的政治题目。《经济人的终结》这本书，据我所知，也是第一本把克尔凯郭尔[2]当成是现代政治学方面的思想家。然而，与第二次世界大战以来的那些关于存在主义和“异化”的大量文献极为不同的是，《经济人的终结》是一本社会和政治学方面的书籍，而不是一本哲学书籍，更不能说是一本神学方面的书籍了。本书开篇第一句就说：“这是一本政治书籍。”可以肯定的是，该书探讨各种学说、哲学和政治信条，但是它们是被当成研究政治动态的具体数据，它的主题是一种政权的兴起而不是一种信仰的兴起。这本书和人的本性没什么关系，而且和社会的本质关系也不大。这本书主要探讨的是一个既定的历史事件：欧洲社会和政治结构的瓦解，并以纳粹极权主义兴起并统治欧洲而结束。政治学、社会学、经济学，而不是精神上的苦恼，构成了这本书的脉络。

然而，与这一时期出版的其他书籍不同的是，《经济人的终结》认为欧洲的悲剧是由于政治信仰的丧失和欧洲大众政治疏远的结果。我尤其认为欧洲之所以会急转直下地陷入极权主义绝望之中，其原因是人们对主宰着“摩登时代”的政治信条的幻灭，而所谓的摩登时代早在300年前就开始了。现在的时代一个关键的信念就是社会可以变成理性、有序、可以被控制和理解。失业和战争是特殊的“魔鬼”，它们阴魂不散地

笼罩着那些战争岁月，自由欧洲的现世信条既不能消除也无法控制这些力量，而且没有任何现存的经济和政治理论可以解释这些力量。虽然这些力量原本是人道的和具有社会性的，但是在社会里，它们被证明为不合理、无法管理、无意义和任意的，正如那本质充满敌意的魔鬼般的力量曾使得先人沦陷到无能为力的绝望之中。不过，20世纪的人不会再回到那种宗教信仰的理性时代，虽然这种宗教理性给予了先人以精神上的稳定。

从宗教和这本书对基督教的重视程度来看，《经济人的终结》也许是当时最不时髦的书了。30年前，我的同代人，仍然是18世纪启蒙运动和19世纪反极权主义的孩子，倾向于忽略基督教的反对者们，从克尔凯郭尔到法国的工人—牧师（worker-priest），他们认为这些反对者是孤立的浪漫派，他们不可救药地脱离了现实。《经济人的终结》，就我所知，是第一本在书中表达了和现在所持的观点相同的见解，那就是这些基督教的反对者们是无情的现实主义者，他们致力于解决现代社会中存在的真正问题。这个观点使得本书预示了基督教民主党派的崛起，该党派在战后的欧洲有非常突出的表现，另外还预示了在罗马教皇约翰领导下的天主教堂的机构组织现代化的过程。

但是《经济人的终结》也得出了这样的结论，最终，教堂还是无法为欧洲社会和政治提供必要的基础。教堂不能避免失败的命运，虽然其原因和当代人所认为的不同。宗教确实可以给绝望的个体和个体对自身

存在感到的痛苦提供一个答案，但是它无法对大众所感到的绝望给出一个答案。我认为即使在今天这个结论仍然是正确的。西方人，或者说今天的所有人，他们还没有做好摒弃这个世界的准备。如果人类仍然在等待被拯救的话，他们等待的是现世的救赎。教堂，尤其是基督教堂，可以（并且应该）传“社会福音”，但是它们不能（也不应该）让政治代替上帝，同样也不能让社会科学代替赎救。宗教作为任何社会的评论者，既无法接受任何社会也无法接受任何社会规划，除非它摒弃宗教的真正王国，即与上帝同在的灵魂。这其中显示了教堂作为社会良知的力量以及它们作为政治和社会力量的不可治愈的弱点。

在那些年里，人们对“革命”这个话题谈论很多，“革命”这个词的意义却是抢座位游戏。《经济人的终结》这本书是第一本认为这无非意味着把《伊索寓言》里的专制君主（King Stork）换成《伊索寓言》里有名无实的国王（King Log），而且这也意味着新的统治者将被迫中止现存权力和制度的模式。这种看法自奥威尔的作品《1984》[3]，吉拉斯（Milovan Djilas）的《新阶级》之后变得很普遍。但是在30年前，我的这种观点还是非常新的。

从那时起，我们真正经历的一切在那个时代看来是不可想象的：经济富强的欧洲的重新崛起，在世界范围的私有企业和私人管理的公司内形成的经济企业家精神成为世界经济发展的基础。

不过，虽然我意识到当代人看来“不可避免的革命”其实不可能发生

时，我也意识到新的极权主义，尤其是德国的纳粹主义，才是一场真正的革命，其目的是为了推翻比经济组织更基础的东西：比如，价值观、信仰和基本的道德观。这场革命让绝望代替希望，魔法代替理性，令人恐怖的嗜血而狂热的暴力代替信仰。

《经济人的终结》意在对一场深刻危机做出具体的社会和政治分析。它不是一本“历史”书，而且也不是作为历史书来写的，但是，该书绝不是在“报道”所发生的事件，它是在试图理解这些事件。

所以，今天再来读这本书时，也许可以把它当成是那个时代的一幅画像，或者是在读对那段发生在两次世界大战之间的噩梦般的岁月的理解。过去发生的事情已然成为普遍的现实，但是对于30年之后的我们来说几乎令人觉得不可思议。

对于1969年的读者来说，1939年最令人吃惊的事情可能会是欧洲在当时是世界事务的中心。这本书的作者，我本人，当时居住在美国，在自己的家里，陷入了对于政治和经济的深思之中。当这本书出版之际，我实际上在教授美国历史和美国经济。

然而，这本书理所当然地认为发生在欧洲的一切意义重大而且起决定性作用。《经济人的终结》当然好几次提到了富兰克林·罗斯福执政下的美国。而且，本书的作者从一开始就很明确地，而且也是很正确地希望美国能够不受正在毁灭欧洲的传染病的影响，并且可以通过美国自

己的体系和社会来战胜这种疾病。即便如此，当时的美国在国际事务中很明显是处于一个旁观者的位置。世界的命运与岌岌可危的欧洲的命运一脉相承，而且也掌握在欧洲的手中。

今天，这样的一种观点将会是不可设想的，然而在30年前，欧洲的确就是世界的中心。

在《经济人的终结》这本书里还谈到20世纪30年代最后的现实，即那个时代完全缺乏领导人才。当然，政治舞台上充满了各式各样的人物，看上去好像在狂热工作的政治家比任何时代都多。他们当中的不少人都是非常体面的人物，有些政治家还非常能干，但是大多数的政治家们都是悲惨的小人物。在这种情况下，即使是能力平平的政治人物都会显得很夺目，而那些恶棍们、祭司、卖国贼们，是政治舞台上的侏儒，他们卑劣的背叛行径大都是由于愚蠢的失算所致。

今天的读者可能会抗议说，“但是，你遗忘了丘吉尔。”毫无疑问，丘吉尔在欧洲政坛上的崛起，还有与极权主义恶势力作斗争的事实都是非同小可的事件。用丘吉尔说过的一句话来形容，这是“命运的转折点”。今天的读者非常有可能低估了丘吉尔的重要性。敦刻尔克大撤退和法国沦陷之后，直到丘吉尔掌权成为自由民众的领袖之前，希特勒都在毫无阻拦地前进。而当丘吉尔上台之后，希特勒永远地倒下了，再也没有重新获得他曾有过的那种把握时机或者不可思议的料事如神、先发制敌的能力。20世纪30年代那些精明的盘算者们成为20世纪40年代无所

顾忌的鲁莽的人们。在那件事发生了30年之后的今天，人们难以意识到如果没有丘吉尔的话，美国很可能会甘心看着纳粹统治欧洲和欧洲还未受到战事影响的殖民王国。而且，如果不是丘吉尔早在一年前破除了纳粹不败的魔咒，俄国也很可能不会抵抗纳粹的入侵。丘吉尔给予欧洲的正是欧洲当时需要的：道德威信、对价值观的信奉和对合理行动代表的正义的信念。

但是这些都是后见之明了。丘吉尔不仅出现在《经济人的终结》这本书里，而且我在本书中表达了对他的敬意。当我现在读这本书的时候，我怀疑自己当时的确在偷偷期待温斯顿·丘吉尔真正成为政治领袖。而且，我从来没有对那些虚假的领袖比如法国的贝当元帅（Marshal Pétain）有过任何同情，当时有许多见多识广的人，比如在华盛顿，罗斯福的很多跟随者在盼望着对他的宣判。然而，在1939年之际，丘吉尔还只是一个可能性：一个没有权力而且马上快70岁的老人；尽管热情洋溢，但仍让听众感到乏味的无人相信的预言家；失败过两次的政治家，虽然他在反击时表现出杰出的才华，却不能很好地胜任政府的工作。我知道这一点令人很难相信，即使是在1940年，当由于法国的沦陷和敦刻尔克大撤退发生时，签订《慕尼黑协议》的人纷纷被慕尼黑人（“Men of Munich”）扫下台时，丘吉尔都绝不是那个既定的继任者，但是我们现在确切地知道当时有几个人被考虑出任首相一职，而且其中的一两个更是处在有利的位置上，而且几乎得到了任命。

丘吉尔于1940年当选首相，那是发生在本书出版一年以后的事，这无异于是对《经济人的终结》书中祈祷和希望的基本道德和政治价值观念的重申。不过在1939年时，我们所能做的也只有祈祷和希望，而我们面对的现实是缺乏领导人才、缺乏肯定、缺乏坚守价值观和原则的人。

[1]即英国的预备军官。——译者注

[2]Kierkegaard（1813—1855）：丹麦基督教思想家，存在主义的先驱。——译者注

[3]奥威尔·乔治（Orwell George，1903—1950）：英国作家，其极富想象力的小说猛烈攻击极权主义并表达了对社会平等的关注。作品包括1945年发表的《兽园》和1949年发表的《1984》。——译者注

第三部分　政府的疾病

第三部分简介

在我的作品当中，最具政治影响力的要数发表于1969年的《不连续的时代》（The Age of Disconti-nuity）中的一个章节“政府的疾病”。

正如撒切尔夫人数次在公开场合说过的那样，她制定的政策有很多是基于“政府的疾病”这个章节，举例说，撒切尔夫人发明并倡导“私人化”（privatization）的概念，而我最初是称之为“重新私人化”（re-privatization）。这个观点成了撒切尔夫人政治观点的核心部分，即一个政府如果想要有效地管理国家，它就必须停止“亲力亲为”而把注意力集中在制定政策、做决定、建立标准体系和国家的远景规划方面，也就是，要集中精力在国家的统治上。日本在1970~1980年这个时期成为世界第二大经济强国，据当时的日本首相说，“政府的疾病”这一章节也在日本制定政策的过程中提供了依据。事实上，他在1970年的新年致词的大部分都在谈论我的这本书（尤其是“政府的疾病”这个章节）。

从很大程度上来说，这些政治反响都是时势所致。其实这一章节中提到的内容我以前就说过好几次，比如，在我那本1949年出版的《新社会》一书中我就说过，但是当时没人注意我的这些观点。而且事实上，如果我说的这些引起了人们的关注的话，那也是一种误解，人们认为我是在为一个无能的政府辩护而不是在为一个高效的政府呼吁。50多年的

时间里——从第一次世界大战结束到1970年撒切尔夫人注意到我的理论——人们似乎都相信一个政府越庞大，做的事情越多，那么它就会越有效。在这50年里，整个世界，尤其是发达国家，仿佛受到了政府的催眠，它们相信一项任务如果由政府来处理就相当于已经完成了。持这种观点的不仅仅是民主国家，在极权主义国家也是一样——民主国家和极权主义国家之间的主要区别在于它们对于个人的权力有不同的理解，而不是它们对于政府或国家的执政能力的理解。但是到了20世纪60年代末，已经有充分的证据显示出政府在做事情方面的无能，这使得人们开始接受关于政府局限性的讨论——这也是“政府的疾病”这一章的话题。几年后，在我那本1989年出版的书《新现实》里，我预言了苏联的解体。可以看得出来，在长达将近300年的时间里发达国家的人们，发展中国家的人们也一样，期待着有一种社会信条，比如说资本主义或者是马克思主义，能够解决所有社区、社会和政体的问题。在这一部分的第5章“从民族国家到巨型国家”（这篇文章发表于1993年出版的《后资本主义社会》一书中）展现了导致巨型国家的基本历史发展状况，也谈到了导致“政府的疾病”的基本历史情况。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第5章　从民族国家到巨型国家

（选自1993年出版的《后资本主义社会》）

每个人都知道，而且每一本历史著作都教导说，过去400年的世界史属于西方民族国家的世纪。虽然这一众所周知的事情的确是事实，但它也是一种充满矛盾的事实。

在这4个世纪中，强大的政治推动力都在努力想要超越民族国家，并用一种跨民族的政治体系来取代民族国家，无论这种跨民族的政治体系是一个殖民帝国还是一个欧洲的（或亚洲的）超级大国。这几个世纪见证了强大的殖民帝国的兴衰：西班牙和葡萄牙帝国于16世纪兴起又在19世纪初瓦解；接着，大英帝国、荷兰帝国、法兰西帝国和俄罗斯帝国相继于17世纪兴起并一直延续至20世纪。在这4个世纪的历史舞台上，只要有新的主角出现，它就会立即开展超越民族国家的使命，试图把民族国家转变为一个帝国——德国和意大利，在自己还未完全统一时，便于19世纪80年代至第一次世界大战期间进行了殖民扩张，意大利则晚至20世纪30年代还做了再次的尝试，甚至美国也于20世纪早期变成了一个殖民国家。为了成为一个民族国家，还有一个非西方国家，日本，也做了同样的尝试。

作为民族国家的大本营，欧洲在这4个世纪里不断地尝试着以建立跨民族的超级大国为主要内容的努力。

在这个时期，欧洲民族国家曾6次尝试成为欧洲的统治者，希望将欧洲大陆转变为在它控制和支配下的欧洲超级大国。第一个尝试的欧洲国家是西班牙，始于16世纪中叶，当时西班牙不过刚刚在那些争吵不休的王国、公爵领地、县和自由城市的基础上建立了一个以王子为代表的统一国家，而且西班牙直到100年之后，当国家的经济和军事都遭到毁灭的时候，才放弃了自己成为欧洲霸主的梦想。接下来，马上是法国开始继续努力成为欧洲霸主。首先是在黎塞留（Richelieu）[1]的领导下，然后是路易十四，这种尝试直到75年之后，当法国耗尽了本国的财力和人力之时才作罢。不过这样的结果没有阻止另一位法国统治者，拿破仑，不过在75年之后，他重新开始争霸之路，使欧洲卷入了长达20年之久的战乱，为的仍旧是成为欧洲的霸主，建立以法国为首的欧洲超级大国。然后，在同一个世纪里，又有两次德国发起的以统治欧洲为目的的战争；希特勒被打败之后，斯大林又开始通过武力和颠覆的手段试图建立一个苏联统治的欧洲。而且，日本在成为一个民族国家之后便即刻开始着手模仿西方国家建立一个殖民帝国，在这个世纪里，日本也尝试建立一个日本统治的亚洲超级大国。

事实上，产生帝国的并不是民族国家。民族国家的兴起本身就源自于成为跨民族国家的动机。位于美洲的西班牙帝国出产了如此多的金银，使得西班牙能够在查理五世的儿子和继承者即腓力二世的统治下，资助成立了自古罗马军团以来的第一支常备军即西班牙步兵——称得上是第一个“现代”组织。有了这样的装备，西班牙发动了第一次征服欧洲

的战役，第一次试图在西班牙的统治之下统一欧洲。于是法国律师和政治家博丁（Jean Bodin）写了《共和国六卷书》（Six Livres de la République）（1576年出版）一书，公开宣称自己的动机和目标就是反抗西班牙的威胁，成了民族国家的发明者。

正是西班牙的威胁，使得博丁倡导的民族国家成了整个欧洲“进步”的原因。当然也正是因为这种威胁是如此巨大而真实，博丁的建议才为人所接受。在16世纪末，博丁提出的民族国家模型看起来纯粹是幻想。它的内容包括：中央集权的文官体系，只向主权者负责；由中央控制军队；职业军人担任常备军的领导，由中央政府任命并且向中央政府负责；由中央控制铸币、税收和关税；由中央任命的职业法官替代由地方巨头构成的法庭。所有这些建议都是与自罗马帝国崩溃以来存在了1000年的惯例相对立。所有这些建议都严重地威胁到了各种根深蒂固的“特殊利益集团”：自主的教会和被免除责任的主教管区和修道院、各自拥有只效忠于自己的武装仆从以及司法权和税收权的大小地方贵族、自由城市和自治的贸易行会，等等。

但是西班牙力图控制欧洲的意图使得其他国家别无选择：要么臣服于自己国家的主权，要么被一个外国主权征服。

从那时起，实际上欧洲民族国家政治结构的每个变化都起因于或至少是由于相似的企图，即获得欧洲霸主地位并且用一个超级大国来取代民族国家而引发，而法国、德国或俄罗斯相继成为欧洲民族国家的主

宰。

人们因此可能会期望政治学家去研究殖民帝国并为此提出一种政治理论，可这两件事政治学家们都没有去做。相反，他们集中精力研究了民族国家的政治理论和制度。人们可能还指望历史学家研究欧洲的超级大国，但每所大学中负有盛名的历史学教席都是讲授民族历史的教席。著名的历史著作全都是关于民族国家，无论是英国还是法国、美国或西班牙、德国、意大利还是俄罗斯。即便是在英国，一个最大的并且多年来也是最成功的殖民帝国里，对历史的教学也仍然集中在民族国家这个领域。

那些现代帝国缺乏整合力量，而唯有民族国家能够进行整合，能够形成一种政体——一种政治社会，能够给公民以身份。

所有的现代帝国和所有的超级大国之所以都惨遭失败，因为它们没有能力超越民族国家，更不必说成为民族国家的后继者了。

不过，尽管民族国家在帝国和超级大国的数个世纪中是唯一的政治现实，它却在最近的100年中发生了深刻的变化，它已变异为巨型国家。

到1870年时，民族国家已在取得全面的胜利；甚至奥地利也已变成了一个由两个民族国家组成的联邦即奥匈帝国。1870年的民族国家，就其形式和行为而言与博丁于300年前畅想的主权民族国家仍然很像。

但一个世纪之后（1970年时）的民族国家，与博丁的国家或确切地说与1870年时的民族国家相比，就几乎没有什么相似之处了。它已变异成了巨型国家，也许与它1870年时的前身相比仍属同一个种类，但其中的差别就像美洲豹与小猫咪的差别一样大。

民族国家的设计初衷是要它成为公民社会的卫士。

但巨型国家却成为公民社会的主人。而在其极端的形式即极权主义的形式中，它已完全取代了公民社会。在极权主义中，全部社会都变成了政治社会。

民族国家的成立是为了保护公民的生命、自由以及公民的财产不受主权者的随意侵犯。而巨型国家，即便是最不走极端的巨型国家，如英、美形式的巨型国家，也认为，公民的财产应当根据税收者的意见才能得到保留。正如约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）首次在其《财政国家》（Der Steuerstaat，1918年发表）一文中所指出的，巨型国家断言，公民只拥有国家公开认同或默许他们保留的东西。

博丁所设计的民族国家，以维护公民社会作为其第一功能，尤其是在战时，这实质上就是“保卫”的含义。

巨型国家却日益抹去了和平时期与战争时期的区别，它用“冷战”替代了和平。

从民族国家到巨型国家的转变始于19世纪的最后几十年。迈向巨型国家的第一小步是始自俾斯麦于19世纪80年代发明了福利国家。俾斯麦此举的目标是对付迅速高涨的社会主义潮流，它是对阶级斗争的威胁做出的反应。先前人们只把政府视为一种政治机构，而俾斯麦则使政府变成了一个社会机构。他自己推行的福利标准，如健康保险、预防工业事故的保险和老年退休金（30年之后亦即在第一次世界大战之后得到实施，英国又随之发明了失业保险），虽然很有节制，但其蕴涵的原则却是激进的，而且这种原则远比以此名义采取的个别措施具有大得多的效果。

在20世纪20年代和30年代，法西斯主义者和纳粹党人接管了各种社会机构。但在民主国家中，政府的功能仍然只是保证偿付或至多是提供偿付，大体上它仍然不插手实际的社会工作或不强制公民保持恰当的社会行为。

这种状况于第二次世界大战后发生了迅速的变化。国家从一个提供者（provider）变成了一个管理者（manager）。传统福利国家采取的最后一项措施，也可以说是最成功的一项措施，是第二次世界大战结束后美国颁布的《美国现役军人权利法案》，它资助每个回国的美国退役军人进入大学接受高等教育。

不过政府并没有指定退役军人应该上哪所大学，政府也没有去经营任何大学，它只是向退役军人提供上大学的经费，由退役军人自己决定

上哪所大学并学习什么专业，而且任何大学也都有权决定是否接受他们的申请。

战后不久即出台的另一项大型社会项目是“英国国民保健署”，它是（除极权主义国家之外）第一次使得政府扮演了超越保险者和提供者的角色，不过不是完全地充当这种角色。作为政府部门的“国民保健署”承担着保险的功能，它向治疗病人的医生偿付治疗费用。

但医生并没有成为政府的雇员，病人在选择医生方面也没有受到任何限制。然而另一方面，“国民保健署”所管辖的医院和医院治疗则被政府接管。在医院工作的人员变成了政府的雇员，政府实际上管理医院，这就使政府向社会领域中的角色迈出了第一步。政府不再是规则的制定者、促进者、承保人和支付人，它变成了实施者和管理者。

到1960年时，所有的西方发达国家都已认同了这样一种学说：政府是处理所有社会问题和所有社会任务的理想机构。事实上，非政府的私人活动在社会领域中变成了可疑的东西，乃至被所谓的自由主义者认为是“反动的”、“歧视性的”。在美国，政府成为社会领域的实施者，美国通过政府举措或指令以期改变一个多民族社会里人们的行为。到目前为止，美国是唯一一个（除了极权主义国家之外）通过政府的指令来改变社会价值观和个人的行为以消灭种族、年龄或者性别歧视的国家。

到19世纪末时，民族国家正在逐渐成为一个经济机构。美国迈出了

最初的步伐，它不仅发明了政府制定的商业管制制度，而且还开创了政府对资本主义经济中的新企业拥有权的先河。从19世纪70年代开始，对诸如银行业、铁路、电力和电话的商业管制便逐渐在美国得以建立。这类政府管制是19世纪最原创的政治发明之一，并且在最初获得了巨大成功，它从一开始就显然被视为介于“不受束缚的”资本主义与社会主义之间的一种“第三条道路”，并被认为是对资本主义和技术的迅速扩展所产生的矛盾和问题做出的一种反应。

数年之后，美国开始将一些企业归为政府所有——最初是发生在19世纪80年代时威廉·布莱恩（William Jennings Bryan）领导下的内布拉斯加州。又过了数年之后，在1897~1900年间，维也纳的市长卢埃格尔（Karl Lueger，1844—1910）没收了奥地利首都的市内有轨电车公司、电力公司和煤气公司并将其纳入市政府所有。就像反对社会主义的俾斯麦一样，布莱恩与卢埃格尔也都不是真正的社会主义者，他们两人都是美国所谓的“平民党人”，并且把政府所有权视为平息正在迅速升级的“资本家”与“劳工”的阶级斗争的一种手段。

尽管如此，在19世纪极少有人，其实直到1929年之前都极少有人，相信，政府能够或应当管理经济，更不必说政府能够或应当控制经济衰退和萧条了。大部分经济学家都相信，市场经济是可以“自我调节的”。甚至社会主义者也相信，私有财产一旦废除，经济就会进行自我调节。人们认为民族国家及其政府的任务是去维护经济增长和繁荣的“气

候”——通过保持货币稳定、低税收以及厉行节俭和鼓励储蓄。经济“气候”或者说经济“波动”，其实是无人能够控制的，其原因仅仅是，导致这些波动的事件往往是世界市场的事件而不是民族国家内部的事件。

美国的经济大萧条使人们相信，民族国家的政府能够并且应当控制经济气候。英国经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯（1883—1946）第一个断言，民族国家的经济是独立于世界经济的，至少在中等大小的国家和大国中是这样。

他后来还声称，这种独立的国家经济完全取决于政府的政策，更简要地说，取决于政府的开支。今天的经济学家（弗里德曼学派、供应学派和其他的后凯恩斯主义者）无论他们之间有多大的分歧，他们却在这两个信条上完全同意凯恩斯的观点，他们都认为民族国家及其政府能够掌握民族国家的经济并控制它的经济“气候”。

这个世纪里发生的两次世界大战使民族国家演变成为“财政国家”。

在第一次世界大战前，历史上没有哪个政府可以做到——即使是在战争时期——从国民收入中获得超过5%或者6%的收入。但在第一次世界大战期间，每一个交战国，即使是最穷的国家，也发现了一个事实，那就是可以从国民身上榨取无穷无尽的财富。到第一次世界大战爆发的时候，所有交战国的经济都货币化了。其结果是，其中最穷的两个国家，奥匈帝国和俄罗斯，几年战争之后通过征税和借用的手段，获得的

收入比各自国家的国民年平均收入总和还要多。它们把长年积累的资本成功地转换成为战需物资。

当时还居住在奥地利的熊彼特立即明了了眼前所发生的一切，但其他的经济学家和大多数政府却还需要再上一课：第二次世界大战。不过，从此以后，所有的发达国家和许多发展中国家都变成了“财政国家”。

它们都相信，从经济的角度来看，政府可以无限制地征税和借钱，因此，政府也可以无限制地花钱。

熊彼特指出，只要是有经验的政府，政府预算过程都始于对可以获得的总收入的评估，也就是说收支必须平衡。然而政府需要花钱并且理由充分的时候几乎是没有止境的，政府的花销也因此没有止境，所以预算的过程大都是决定钱不花在什么地方。

由于明白收入是有限的这个道理，无论是民主国家的政府还是像俄国沙皇这样的专制政府，在运作当中都受到极大的约束。这些限制使政府不可能成为一个社会机构或经济机构。

但是自从第一次世界大战以来，或自第二次世界大战以来可以更为明显地看到，预算过程事实上成了对一切政府开销开绿灯。

传统上，政府或政治社会能够获得的东西要以公民社会的允许为前

提，而且，仅仅局限于国民收入的几个百分点这样一个非常小的范围之内，在这个范围之内政府可以实施货币化。唯有这个数目能够纳入税收和借款，并成为政府的收入。而新的分配方式则假定，政府能够获得无限的收入，因此，政府变成了社会的主人，并且可以塑造公民社会。最重要的是，通过税收和支出，政府可以重新分配社会的收入；通过资金的力量，政府能够按照政治家的设想塑造社会。

福利国家、政府作为经济的管理者以及财政国家，全都起源于社会经济问题和社会经济的理论。而从民族国家最后演变为“巨型国家”或“冷战国家”，则是出于对技术做出的一种反应。

这种演变起源于19世纪90年代的德国，当时它决定在和平时期建造一支庞大的具有震慑力的海军力量，这引发了军备竞赛。德国人知道自己正在冒巨大的政治风险，而且实际上，大多数政治家也反对这个决定。但德国的海军将官们确信，技术使他们别无选择。现代的海军意味着装甲战舰，而这样的战舰必须要在和平时期建造。传统的政策已经说明，等待战争的爆发将意味着等待太长的时间。

大约从1500年开始，骑士已经变得落伍，而人们更多地开始拿起在和平时期也没有耽误生产或者未经改造的武器投入战争当中。在美国独立战争中，大炮仍然在处于和平状态的工厂车间里生产，而且这些工厂车间在战事爆发之后很快做出了相应的调整。棉纺厂原来生产民用制品，一夜之间就改为生产军装。发生在19世纪后半期的两次大战，美国

内战（1861~1865年）和普法战争（1870~1871年）几乎都是平民在参战，他们在上战场之前的几周才刚刚穿上军装。

1890年的德国海军上将们争辩说，现代技术已经把这一切都改变了。战争经济已经不再仅仅是和平经济的一种调整，它们之间要区别开来。在战争爆发之前，就应该备有充足的武器和待命的士兵，而要做到这一点需要更长的准备时间。

德国人的论点隐含的意思是防卫不再意味着保护公民社会与国民经济免遭战争。在现代技术的条件下，防卫意味着永远处于战争时期的社会和经济时期，这就是“冷战国家”的意义。

跨入20世纪最精明的政治观察家、法国社会党领导人饶勒斯（Jean Jaurés，1859—1914）甚至在第一次世界之前就看出了这一点。威尔逊总统（1859—1924）通过第一次世界大战明白了这一点，因此他建议成立一个“国际联盟”，即一个监测国家军备的长期组织。1923年流产的“华盛顿海军军备会议”是首次试图利用军事积累来控制军备的尝试。

不过即便在第二次世界大战之后，美国也在短短的几年时间里试图回到一种“正常的”和平时期状态，它试图尽快、尽可能完全地解除武装，但是杜鲁门和艾森豪威尔时期迎来的“冷战”改变了这一切。自那时以来，冷战国家成了国际政治中占统治地位的组织。

到1960年时，“巨型国家”在各个方面都已成为发达国家中的一个政

治现实：它是社会机构、经济的掌管者、财政国家，同时在大多数国家中也是“冷战国家”。

日本是一个例外的国家。无论“日本公司”的实际情况是怎样的——不过西方人对这个词语通常的理解都不正确——在第二次世界大战之后，日本人没有采取成为冷战国家的策略，他们的政府也没有尝试去成为经济或社会的掌管者。在遭受战争的惨败之后，日本政府所做的努力是在19世纪传统的基础上重建新的日本。当然，在军事方面，日本由于战败别无选择，但是日本几乎没有设立任何的社会项目。事实上，直到英国的撒切尔夫人开始于20世纪80年代使工业私有化，日本是唯一的一个在最先由国家拥有各个行业（比如钢铁业）之后又回到私有制的道路上来的发达国家。

如果用传统的18世纪和19世纪早期的政治理论来看待日本的话，日本肯定会被视为是一个“中央经济统制论”（statist）国家。不过，日本的中央经济统治方式正是1880年或1890年的德国或法国相较于当时的英国或者美国的那种方式，它拥有庞大的文官体系（虽然从比例上讲不比英语国家的文官体系大）。政府的工作备受人们的尊敬，这就如同1890年的德国、奥匈帝国，或者是法国所享有的那种尊敬类似。日本的政府和大企业紧密合作，而且，在这方面也和欧洲大陆的政府在19世纪晚期和经济利益单位合作的方式很相似，而且，与美国政府在20世纪之交和商业企业、农场合作的做法也颇为相似。

如果巨型国家被认为是一种模式（如果通过现实而不是理论来判断政治体系）自第二次世界大战以来，日本政府在众多的国家政府中扮演着一个最克制的角色。按照19世纪传统的观点来看，日本政府的权力极大，但是相比其他已经进入20世纪的政府来说，它就显得极为渺小了。日本的政府至今仍然主要充当卫士的角色。

但是尽管日本是个例外，整个发达国家世界的潮流仍然是向着巨型国家的趋势在发展，发展中国家也在紧随其后。一个分崩离析的王国刚刚组成了一个新的国家，接下来马上就会采取新的军事政策，在和平时期建立储备军事力量，并且制造，至少是努力获取战争爆发时需要的先进的武器。政府也会致力于对社会的控制。

首先政府就会通过税收机制来重新分配收入。最终，几乎毫无例外，政府会努力成为国家经济的掌管者，或者是经济的主要拥有者。

说到政治、知识界和宗教自由，极权主义国家和民主国家形成了绝对的反差，但是如果说到政府的根本理论，两种国家之间的区别只是程度上的而不是类别上的。民主国家的不同之处在于它们怎么去处理事情；如果来看它们做了什么事情的话，和极权主义国家之间的区别就很小了。两种国家的共同之处是都认为政府是社会和经济的主宰，而且它们都认为和平就意味着“冷战”。

巨型国家是否奏效了呢？在极权主义国家，比如纳粹德国，巨型国

家的形式以一种最为极端的方式表现出来，而且也遭到了完全的、无法挽回的失败。有人可能会争辩说冷战国家的形式在苏联获得了军事上的成效。在40年里，苏联都是军事上的超级大国，但是由于建立军事优势使得苏联的经济和社会不堪重负，而且过分注重军事力量的建设毫无疑问是导致整个苏联最终解体的原因之一。

那么巨型国家在西欧的发达国家和美国是否就奏效了呢？回答是：同样失败。在表现形式不那么极端的这些国家，巨型国家同样惨遭失败就如同在希特勒的德国和斯大林的苏联惨遭失败一样。

巨型国家作为财政国家是其最不成功之处。没有哪个国家在成为财政国家以后成功地对于收入进行了再分配。事实上，帕累托法则[2]发现收入额分配在社会主要阶层的分配取决于国家经济生产力的水平。如果一个国家的经济越富有活力，那么收入的平等性就越高；反之，经济越没有活力，收入的分配也就越不平等。于是，帕累托法则声称税收并不能改变这种状况。但是财政国家很多的举措都是基于这样的主张，即征税可以长期有效地改变收入的分配，但是我们在过去40年里的经验否定了这样的看法。

最明显的例子是苏联。虽然苏联官方投身于建立平等的社会，它建立的却是一个对特权官员进行保护的庞大的社会体系（nomenklatura），这些特权阶级的收入远远高出社会其他的任何阶层，甚至比沙皇统治时期的富人阶层的收入都更高。

苏联的经济越萧条，经济不平等的现象就越严重，而美国也是一个好例子。只要美国的生产力增长，这种增长一直持续到20世纪60年代末和70年代初，收入的分配也在不断朝着更为平等的方向发展。在这种情况下，富人变得更为富有，穷人也在很快地致富，中产阶级同样也更加富有。但是只要生产力的增长率下降或者增长停止，这种情况始于越南战争，收入不平等的现象就会加剧，征税措施也无济于事。在尼克松和卡特执政时期对富人阶层征收高税，而在里根统治时期对富人的征税就轻很多，但是他们都没能改变收入不平等的现象。同样，在英国，虽然政府公开承诺要致力于平等主义，并且建立一个能够改善收入不平等现象的税收体系，然而在过去的30年里，当英国的经济生产力停止增长时，收入的分配也变得更加不平等。

然而，尽管日本存在着许多腐败的现象，各种丑闻也不断爆出，但是目前最平等的国家却是日本——日本也是目前经济生产力增长最快的国家，而且日本政府也是最少使用征税来重新分配收入的国家。

另一个巨型国家的经济主张，也为现代经济理论所认同的一个主张认为，如果政府可以控制国民总收入的绝大部分，那么政府就可以成功地控制国家的经济，然而这一理论也在实践中得到了否认。

英美国家完全赞同这个理论，然而在它们的国家发生的经济萧条的次数、严重性或者持续的时间并没有减少。相反，经济萧条的次数和持续时间和19世纪相比毫无改善。比起那些相信依靠政府支出的盈余或者

赤字的大小对国家经济可以进行有效管理，并且可以有效消除周期性经济波动的国家来说，在没有采纳这种现代经济理论的国家（比如，日本和德国）经济萧条的次数反而不那么频繁，也没有那么严重，持续时间也短一些。

财政国家取得的唯一结果和其出发点正好相反：所有发达国家的政府（在绝大多数发展中国家也一样）都变得如此能花钱以至于当萧条来临时它们已经无法再依靠增加政府开支来调节经济。但是，经济理论此时会主张，在经济萧条时期应该做的是刺激人们的购买力从而使经济得到复苏。在任何一个发达国家，它们的政府都已经最大限度地使用了征税和借款的手段。当经济处于繁荣时期，政府此时应该做的是积累可观的盈余时，就已经无度地运用了征税和发放债券等这样的经济调节手段。财政国家无度的支出已经使得政府陷入了无能为力的境地。

最糟糕的是，财政国家已变成了一种“政治分肥国家”。如果预算的制定要从支出开始，那么就不会存在任何财政纪律，于是政府支出变成了政治家们购买选票的手段。反对旧制度或18世纪的绝对君主制的最有力的论据，是国王使用国库来使他的宠臣致富。财政的责任，尤其是预算的责任，对于一个选举出来的立法机关来说应该是使政府承担责任并防止政府官员掠夺公共财富。而在财政国家，正是政治家们在掠夺公共财富以确保他们能再次当选。

民主国家政府信奉的一条基本法则是当选的人民代表的首要任务应

当是保护选民的权益免受政府贪婪的掠夺和侵害。由此可见，政治分肥国家是在不断破坏一个自由社会的根基。当选的人民代表诈取选民的财富而使得一些特殊利益群体致富，其目的是为了求得他们的选票。这种做法是对公民身份概念的一种否定，而且人们也开始这么看待这种行为。他们的做法在破坏人民代表政府的根基这一点可以由投票人数的逐步下降而得以证明。而且在所有的国家，人们对政府的功能、发生的各种事情以及制定的各种政策的兴趣都在不断下降，也表明了政府的存在基础受到破坏这一事实。

现在的情形是，投票者逐渐以“这对我有什么好处”为他们的投票理由。

熊彼特在1918年就警告说，财政国家最终将破坏政府的执政能力。15年之后，凯恩斯盛赞财政国家为伟大的解放者。凯恩斯认为，由于政府支出不再受到约束，因此财政国家可以有效地治理国家。

然而，我们现在知道熊彼特才是正确的。

巨型国家在社会领域取得的成功要多于其在经济领域的成功。不过，所谓的成功还不够及格的分数。

或者可以这样说，那些取得一定成效的社会措施和政策大体上都和巨型国家的原则不相符合。这些政策通常都还在遵循原来的法则和理念。这些政策的目的是指导管理，或者是在进行规范。这些政策不是使

政府成为实施者的政策。只要是为了使政府成为实施者的政策，几乎很少有例外，都没有获得成功。

在英国的国家卫生服务（British National Health Service）项目中，其中的一个举措是政府替病人付医疗费，而且这个举措非常成功。但是其他的措施，比如政府管理医院、安排卫生保健，就在实施中不断地遭遇困难。那些患有严重疾病但不至于有生命危险的病人常常需要等上几个月甚至是几年才能得到治疗，这类疾病可能是髋关节置换术、子宫脱垂，或者是白内障。

在数月或者数年的等待过程中病人遭受病痛的折磨甚至致残都无关紧要。政府作为实施者已经变得非常无能，以至于到现在政府开始鼓励医院解除与政府签订的合同。政府仍然会资助医院就像付给医生报酬一样，但是不会再参与对医院的管理。

同样具有教育意义的例子来自美国总统约翰逊在20世纪60年代，也就是其执政时期推行的一系列以良好愿望为出发点的针对贫穷的政策。其中的一个项目很有效，它被称之为Headstart，该项目出资鼓励那些独立经营并由地方管理的组织教育学龄前残障儿童。但是其他所有由政府经手管理的项目都没能取得成功。

冷战国家没能保证“和平”。在第二次世界大战结束之后的那些年里，发生在世界各地的“局部”冲突没有比历史上任何时期的少。但是冷

战国家避免了全球性战争的爆发，其原因正是由于巨大的军工厂的存在。

军备竞赛使得军备控制变得可能，这使得现代历史上出现了最长时期的没有大国引发战争的和平时期。现在已经过去了50年，而且在这期间没有在大国之间爆发战争。在拿破仑战争之后于维也纳会议（Congress of Vienna）签订的和平协议受到现在的政治家们，如基辛格的高度赞扬，该协议实现了在大国之间长达38年的和平，即从1815年直到1853年克里米亚战争（Crimean War）的爆发。然后，是几乎长达20年的大规模冲突——美国独立战争，普鲁士和奥地利之间的战争，法国和德国之间的战争，不过在这之后的43年里，即从1871~1914年，没有爆发大国之间的战争（除了1905年发生在日本和俄罗斯之间的战争，但是日本只是在这次战争之后才被认为是大国）。而在第一次世界大战和第二次世界大战之间只有21年。所以自1945年之后，在差不多50年之中居然没有大战爆发真可以称得上是创纪录了。确切地说，这种和平是由于大国都成了冷战国家，它们可以控制军备力量，所以可以确保没有哪个国家拥有太强的军事优势以至于可以去冒险挑起大的军事争端。

自从第二次世界大战以来的50年完全证明了冷战国家所基于的假设，即现代战争武器不能再由那些生产和平时期使用的产品的工厂来进行了。这些武器没法通过把民用工厂改为生产战争物资的工厂来实现，虽然这种做法在第二次世界大战时还相当普遍。这些生产现代战争所需

武器的工厂（无论是航空母舰，还是一种“新式”炸弹，或者是导弹）都需要及早地在战争爆发之前或者有军事威胁出现之前就建造。

如果对于这样的假设需要证明的话，那么1991年的伊拉克战争就可以为证。所有那些武器，使得拥有世界最大的军事力量之一的国家陷入瘫痪境地的那些武器，并使得美国能够在有史以来最短的时间内决定发起战争的那些武器没有哪一种可以在和平时代的工厂生产出来。每一种使用的武器都需要至少10年，绝大多数情况下需要15年的时间，才能最终被有效地用于战场上。

换句话说，回到过去民族国家所依赖的想法是不可能的了；民族国家认为拥有差不多的军事力量，依靠预备役军人的力量就可以应付了，何况还可以在战争时把民用工厂转变为生产战需物资的工厂。

不过，在50年里冷战国家做到的事情也成为过去了。现在我们比任何时候都需要控制军事力量。如果军事力量的控制仅仅只是不能出现军事大国，那么我们的“和平”就岌岌可危了。纯真年代，一旦失去，就决不会再失而复得，但是所谓的冷战国家也无法再维持下去，这条路也走不下去了。

冷战国家在破坏自己国家的经济。苏联，正如我们已经看到的，虽然建立了极其强大的军事力量，但是也给社会和国家的经济带来了无法承受的负担，这也最终导致了苏联的解体。

而且即使从军事的角度来看，冷战国家也无法继续维持下去。事实上，冷战国家已经无法保证对军事力量的控制，即使是阻止小国家建立自己全面战争的力量都做不到——冷战国家无法阻止小国家拥有核武器、化学武器或是生物武器。人们担忧在苏联解体成为数个独立的国家之后如何来控制前苏联的核武器兵工厂正说明了这个问题。现在的情况是很多的国家尽管人口少，经济实力也不强，但是它们同样在很快地获得核武器或生化武器，伊拉克就是一个例子，利比亚是另外一个，还有伊朗、朝鲜、巴基斯坦。当然，这些小国家不能赢得对一个大国的战争，正如伊拉克的萨达姆仍然相信的那样，但是这些国家可以成为国际勒索者和恐怖分子。有这样的小国家作为基地，一小撮冒险分子（实际上是以陆地为基地的海盗）就可以向世界索要赎金了。

由此可见，冷战国家已经无法像在第二次世界大战之后那样实行军备控制了。除非可以实现跨国军备控制，否则就根本无法继续，其结果是，即使大国之间的激战可以得到避免，全球范围的武力冲突也不可避免。

与财政国家和保姆国家（Nanny State）不同的是，冷战国家并没有完全失败。实际上，如果说在绝对武器时代，国家政策的目的就是为了避免第三次世界大战爆发的话，那么，冷战国家其实是成功的，这也是巨型国家获得的唯一成功。但是最终，这种成功仍会转变为失败，无论是在经济上还是在军事上。

由此，巨型国家已经走到了尽头。

[1]黎塞留：法国主教及政治家。作为路易斯八世的首席大臣，他致力于加强君主制统治，并在30年战争（1618~1648年）中领导法国。——译者注

[2]Pareto's Law：20世纪初，意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）发现了一个有趣的现象：在意大利，全国大约80%的财富掌握在大约20%的人手中。这就是后来赫赫有名的“帕累托法则”或“80/20法则”。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第6章　政府的疾病

（选自1969年出版的《不连续的时代》）

当今的政府可谓是风光无限。1900年最专制的政府也不敢像现在最自由的国家里的税务员那样去调查公民的私事。即使在沙皇统治时期，秘密警察也不会进行安全调查，但现在我们却把这种调查视为当然。而且1900年的任何官僚机构也不会去发放问卷调查，可如今的政府希望企业、大学，或者公民填写越来越多且越来越烦琐的各种问卷调查。与此同时，各个国家的政府都史无前例的庞大，拥有最多的雇员。

政府显然是无所不在，但是，政府是否真的变得强大了呢？或者只是变得更庞大？

越来越多的证据表明，政府只不过是变得更庞大而不是更强大了，也就是说变得更虚弱臃肿，而不是更有力量，也就是说花了更多的钱却没有做成什么事情。而且，越来越多的证据显示公民越来越不相信政府，而且也不再对政府抱有什么期望了。实际上，政府身患疾病，而且是当我们正需要一个强大、健康、充满活力的政府的时候。

年轻人对于政府的尊敬的确很少，更谈不上什么热爱了。但是，成人、纳税人也在逐渐地对政府失去兴趣。他们仍然期望从政府那儿获得更多的服务，尽管他们还是想获得政府承诺的好处，但是他们全都不愿

意再花钱去养一个更庞大的政府。

对于政府的失望不分国界，也无关意识形态。这种现象在白人国家或者非白人国家都一样普遍。在我们身处的这个世界，这种对政府的失望也许就是一种最深刻的断层，因为它标志着在当代人和他们的上辈人之间存在着一种鲜明的态度和心情上的改变。从1890~1960年这大约70年间，人们，尤其是发达国家的人们，仿佛受到了政府的催眠。我们热爱自己的政府，觉得政府有着应付一切的能力，而且政府总是一心为民。对于在1918~1960年这个时期长大成人的这代人来说，他们对于政府的热爱达到了顶峰。在这段时期里，只要人们可以想到的需要做的事情，都转交给了政府，而且，每一个人都相信，交给政府的事情都处理好了。

但是，现在我们的态度已经变了。我们对政府的态度由原来的信任很快地转变成怀疑和不信任，而且年轻人对政府甚至是持反叛的态度。我们仍然，如果仅仅是出于习惯，把社会的各项任务托付给政府来处理。我们还是会一再地修改不成功的项目，而且当项目实施的过程需要修改，或者“合格的行政工作”也无济于事的时候，我们会声称这没什么不对的。但是当这个项目需要第三次修改的时候，我们就不会再相信政府的这些承诺了。比如说，有谁会再相信美国（或者联合国）的对外援助项目实施一次行政上的改革会真的促进世界范围的快速增长这样的承诺呢？

谁又真的会去相信针对贫穷的战争会消除城市的贫穷？或者，在俄罗斯，谁会真的相信一个新的创新项目会使得集体农场获得丰收呢？

我们还在重复昨天的口号，而且，我们的确还在照着这些口号行动，但是，其实我们已经不相信这些了。我们也不期待政府会做出什么成绩来。我们曾经对政府怀有的深长的热爱现在变成了一种令人疲惫的仿佛中年人之间的那种关系。我们不知道如何去摆脱这段感情，而只能由于这份拖泥带水的感情而倍感烦恼。

那么什么可以解释这种对政府的失望呢？

因为我们期望奇迹出现，而这种心理总是会带来失望。人们普遍相信（虽然是潜意识里的一种想法），政府可以白手起家就做成一番大事业。人们认为花费开销是做事人职能的一部分，而不是做事情时必要的一个环节。

实际上，以上观点还只是那些受过教育的知识分子们持有的诸多错误观念中的一个，他们还认为：如果把任务交给政府去做，那么冲突和决定的问题就会得到解决。一旦“那些邪恶的私人利益组织”被消除，那么处理问题的正确方法就会自动浮现，所做的决定也肯定是合理而自然的，既不会是自私的决定也不会感情用事。就这样，对于政府的信仰成为无视政治和责任的幻想。

除了获取金钱的欲望，这种动机就可能成为谋私利的基础；除了金

融观点，价值观就可以成为冲突发生的理由，而20世纪30年代的人们都没有想到这些，他们认为的是经济学看起来更像是去往太平盛世路途中的一个障碍。他们也没有考虑到权力，虽然在希特勒和斯大林时代这种对权力的无视让人很费解，所以就更谈不上去理解什么是权力了。

即使我们不支持自由企业——更不用说一个有钱的朋友——就可以看到这个理论中出现的问题，但是推理不能阻止人们相信政府拥有制是一剂万能良药。这种理论很简单："私有企业和私人利益是不好的，因此政府拥有制肯定是好的。"我们可能仍然相信这个论点的前提，但是我们不再接受关于政府的那个观点。

没人相信，年轻人更不相信，如果把事情交给政府，冲突、问题还有决定就会消除。相反，政府在年轻人看来本身就成了邪恶的"特权阶级"。甚至老一辈的人也没几个相信政治太平盛世的到来会是由于政府的控制。

实际上，今天大部分的人们都已意识到把事情整个地交付给政府才是导致冲突、特权、牟利阶级和复杂决定的原因。我们意识到我们把事情交给政府的时候是使事情政治化了而不是消除了不利的政治因素。通过其他方面，我们也意识到政府不能代替决定。政府不能通过做出明智的决定来消除利益阶级之间的冲突。

但是，对于政府最大的失望是由于政府的不作为。查看过去30年或

者40年的记录，我们就会看到令人沮丧的结果。事实表明政府可以把两件事情做得很好：一是它可以发动战争，还有就是它可以造成通货膨胀。

其他的事情，政府当然可以做出种种承诺，但是能做到的就没几件了。作为行业管理者，东欧的那些卫星国家和英国的国有化行业的实际情况令人失望。如果私有企业来经营的话情况是否会更糟其实根本无关紧要，因为我们期待的是政府成为一个完美的行业管理者，可是，我们看到的却是连平庸都称不上的政府表现。

作为规划者政府也没有做得更好，无论是在共产主义国家捷克斯洛伐克还是在戴高乐执政的资本主义法国都一样。

但是最大的失败和失望是福利国家的惨败。人们都希望一个富裕的工业国家会为人民提供各种社会服务和福利，但是福利国家许诺的绝不仅仅是提供一些社会服务，它承诺释放具有创造力的能量、承诺消除丑恶现象和妒忌、争端。无论福利国家在某些方面或者在某些国家做得有多好，福利国家至多只能被看成是一个超大的保险公司，和一个保险公司那样令人兴奋、具有创造力、令人鼓舞。没人会因为一则保险条款而放弃生命。

我们从福利国家获得的最好结果就是政府差强人意的表现，而且常常我们连这种表现也得不到，我们得到的是像保险公司那样的令人无法

忍受的无能。在每一个国家都存在着那么一个庞大的政府行政部门，它们什么都不干，只会花钱。这种现象不仅仅在那些大城市存在，面对这样的大城市，即使是像美国、英国、日本或者俄罗斯这样的国家政府也无法控制。这种现象还存在于教育行业、交通行业中。福利国家越大，它们能做的仿佛就越少，即使是处理日常的工作也不佳。

现代国家取得的伟大成就，正如国家于17、18世纪出现时那样，是它取得了统一的政治控制权。在过去的300年里，大的战争都是为了在一个完整的国家里掌握中央政府的控制权，但是这个政治器官，不管是通过什么方法选出来的，都不再能实施控制了。

不久以前，政府实施的这种政治控制还被认为是理所当然的。当然，总统有强弱之分就如总理有强弱之分一样。如果是一个像罗斯福那样的总统或者是丘吉尔这样的首相就能做成一个能力平平的总统和首相无法做到的事情。但是，人们大都认为这其中的原因不是因为他们知道如何促使官僚机构来完成他们的任务，而是因为他们有坚定的信念，愿意制定大胆可行的政策，并且有能力使人民改变观念。

今天，一个“强大”的总统或者一个“强大”的首相不是一个长于制定政策的领袖，而是一位能够知道如何促使那些掌握大权的官僚们来完成使命的领袖。肯尼迪具有一位强大总统所需要的所有坚定信念和胆识，这也是为什么这位总统深得人民，尤其是年轻人爱戴的原因。然而，他没有影响官僚的能力。从传统意义上来说，他是位强势的总统，但是实

际上却没有做出什么成绩。

他的同辈人，俄罗斯的赫鲁晓夫，同样也没有取得有效的政绩，尽管他深受人们的欢迎而且有着过人的胆识。反过来，那些深谙官僚体制的领袖们，尽管他们没有制定什么政策也没有领导才华，却可以做出成绩来，他们仿佛知道如何促使官僚机构去完成使命。但是，他们的手段无非是官僚机构最擅长的，就是把从前的一套重新包装在一个精美的盒子里。

这种日益严重的不和谐，即表明拥有权力而实际上面临失控的冲突，也许是政府面临的最大危机。我们非常善于创立各种行政机构，不过事情常常是这些机构刚成立不久就已经走到了末路，于是，就需要政府给予“特权”，还有财政拨款以及纳税人的不断支持才能获得政治豁免。换言之，这些机构一经建立就开始违背公众意愿和政策。

在1900年，全世界只有不到50个拥有主权的国家——欧洲有20个，美洲20个，而世界其他地区总共有不到12个。第一次世界大战使这个数字增加到大约60个。而现在，我们有160多个主权国家，而且几乎每个月都有一些“迷你型”的国家加入到主权国家的行列中来。只有在美洲大陆上的主权国家没有分裂成为更多的国家，在1900年时的那20来个国家现在大体仍然维持现状（除了在加勒比海地区出现了快速的分裂迹象）。新出现的一些主权国家非常大：印度、巴基斯坦，还有印度尼西亚。但是绝大多数的新主权国家都比中美一些国家还要小，也就是以前

的人们谑称为“香蕉共和国”的那种小国家，这些国家因为太小而常常都无法履行主权国家责任。今天我们有好几十个“独立”国家人口都不到100万人，而且有些国家的人口的确就和一个大村子的人口差不多。

然而在天平的另一边，我们也有“超级大国”，这些国家的规模和权力使得它们无法制定一个全国性的政策。这些国家参与所有的事情，到处忙活，常常因为一件非常小而不相关的政治事件而受到影响。但是政策是有关选择的，如果一个国家不能决定什么不去干涉，那么这个国家就没法去制定一个政策，即使是美国和俄罗斯也无法说：“我们不感兴趣。”这些超级大国是国际版本的福利国家，而且如同福利国家那样，它们无法区分事情的轻重缓急，也无法做出成绩。

超级大国的力量太过强大而不能随意使用。如果有个人只有用一把重达100吨的落锤来打一只苍蝇的话，那么这个人就无能为力了。所以，超级大国常常无一例外地会有过激的举动，比如俄罗斯在处理自己的卫星国家时，还有美国在处理刚果、圣多明各，也许还有越南的问题时的表现。然而它们的表现并不尽如人意，虽然它们的强大足以使它们消灭彼此，还要再加上我们这些其余的人，这却不是合乎政治使命的行为。它们由于太过强大也无法结盟；它们只能有附属国，尽管附属国的人们对此心怀仇恨。只有一个完全丧失了道德良心和自信的政府才会做出俄罗斯在1968年8月对捷克斯洛伐克做出的那种事情。

这就是说，针对国际事务的决定无法再照常规进行了。如今想通过

谈判、咨询或者协议的方式来做出决定已经不可能。只有通过命令或者消灭来做决定。所以，在国际事务中，武力变得如此的重要。然而，武力又是那么的无用，除非来一次彻底可以毁灭人类的核战争。

然而，在我们身处的这个危险的世界里，在我们当今充满各种组织的多元化社会里，在当今世界的经济形势下，我们从来没有如此地需要一个强大、有效、真正有作为的政府。

我们需要政府作为组织社会的核心机构。我们需要一个机构可以表达共同的意愿、规划，并且使各个组织都能为社会和公民做出尽可能大的贡献，又可以表达共同的信念和价值观。我们需要在国际事务中能出现强大、有效的政府，以便我们能够抛开主权来为世界社会和世界经济建立一个跨国家的机构。

对于差异问题的解决方案不是力求一致，而是联合统一。我们不可能指望能超越社会存在的差异。各种不同的机构都有存在的理由，因为每一个机构都在执行着一个重要的经济使命。我们不能改变这些机构的自治形式。它们执行的任务使它们获得了自治权力，无论这种权力获得了政府的同意与否。我们因此要做的是创造一个统一的中心，而这样的中心只有一个强大、有效的政府才能担当。

有些事情对于政府来说天生就难办。由于设计政府的目的就是为了保护人民，政府就不善于创新。政府也不能真的放弃任何事情。当政府

开始实施什么的时候，事情就定了型，不可更改了。较明智的政府不会去改变这个现状。因为政府在创新方面的无能其实是根植于政府的立法和必要的功能之中的，因为政府就是社会的保护和保持机构。

政府的活动、安置和雇佣行为一经实施就立即成为政治程序的一部分。在这一点上，无论我们是谈论一个正在衰退的产业，比如，英国国有煤矿或者是欧洲和日本的政府所有的铁路，还是计划经济下的产业，情况都是如此。且不论斯大林的经济政策怎样，一旦要改变这些政策，就会马上想到那些生产力最低的行业，当然，这些行业的工人们收入最低、最缺乏技能，因此，也最“活该”。

这并不是说所有的政府项目都是错误、无效和具有破坏性的，实际上情况远非如此，但是即使是最好的政府项目最终都将失去它的效用。这时，政府的反应就很可能是：“让我们在这个项目上再多投入一些，再多做点儿什么。”

政府是一个蹩脚的管理者。政府出于必要总是要关注程序，因为出于必要的原因政府都庞大臃肿。政府也意识到它在掌管公共基金，所以必须要说清楚钱花在了什么地方。政府于是没有别的选择，只能“官僚主义”，也就是我们所理解的那种官僚主义。

一个政府到底是“法治政府”还是“人治政府”还有待讨论，但是，每一个政府，从定义上来说，都是“形式多样的政府”，这就意味着政府不

可避免地需要很大的开支。为了“控制”事情最后的10%，政府总是要花掉比前面那90%还要多的钱。如果政府要解释所有的事情，那么控制就会变得出奇的昂贵，然而，这就是人们一直以来指望政府去做的事情。

其原因不仅仅是“官僚”和繁文缛节，还有一个理由要合理得多，那就是“欺骗”。政府中存在“一点儿欺骗”的现象是一种具有腐蚀性的疾病，这种疾病会很快地传染给整个政府体制，然而欺骗的诱惑总是很难抵御。那些生活局促、收入平平的政府职员掌管着非常可观的政府基金。职位低下的政府官员却手握职权，掌握着对于他人——那些涉及建筑工程、无线电频道、航线、区划法律、建筑代码等——至关重要的合同和权益。因此，害怕政府的腐败是非常有道理的。

然而，这也意味着政府的“官僚”和由此产生的高额支出都不能避免。一个政府如果不是一个“形式多样的政府”，那么它很快就会退化成为一个互相掠夺的社会。

政府的目的是为了做出重大的决策，并使这些决策奏效；集中社会的政治力量；使事情戏剧化；并做出最根本的抉择。

换句话说，政府的目的是统治。

这一点，正如我们已经从其他机构那儿了解到的那样，和“实施”是相矛盾的。任何企图把统治和“实施”尽可能结合起来的尝试都会使政府丧失其决策能力。而且，任何企图让决策机构来“实施”的努力也意味着

失败的“实施”，因为它们没有集中精力在“实施”上，而且它们不具备“实施”的能力，它们从根本上来讲和“实施”是不相干的。

为什么今天那些士兵、公务员、医院的行政工作者会向商业管理学习理念、原则和实务，这是很有道理的。在过去的30年，商业也在面临和政府面临的同样问题：“管理”和“实施”之间的矛盾，只是规模要小很多。商业管理了解到这两者需要分离，最高管理层，也就是决策层，要和“实施”脱钩。不然，结果就会是既做不好决策，也不能很好地实施决策。

在商业领域，这种把管理和实施相分离的做法被称为“分权”。这种叫法其实是一种误导，因为这种叫法暗示中央机构，即最高决策机构的权力被削弱了，而作为建立结构和体系秩序原则之一的“分权”恰恰是为了使最高决策管理机构更加强大、更好地来履行最高决策层的职能，也就是要更加集中精力来做决策，而把“实施”的任务交给具体运作的管理部门。每一个运作管理层都有各自的使命和目标，也都各有其采取行动和自治的权力。

如果把这种体会运用到政府，那么社会的其他机构就自然成为“实施机构”。政府应用“分权”制度不仅仅只是成立另一个“联邦主义”的政府，在这种联邦体制下，当地政府而不是中央政府在履行“实施者”的职责。实施分权意味着政府采用一整套政策来让社会上的非政府机构来做真正的“实施者”，比如，实施、运作、执行。这样一套政策可以被叫

做“重新私有化”。由于最开始的那些社会私有企业和家庭式私有企业无法实施很多任务，这些任务在19世纪就为政府所承担，然而，这些任务已经可以被新的在最近这六七十年里兴起和成长起来的非政府机构承担。

政府可以先问这样的问题：“这些机构是如何运作的？它们可以做些什么？”政府还可以考虑：“如何来设计和组织政治和社会目标，才能为这些机构提供表现的机会？”还有“这些机构的能力和接受力会给政府带来怎样的完成这些政治目标的机会？”

政府在这种体制下将扮演一个在传统政治体制下完全不同的角色。在我们所有的理论中，政府包含着实施的各个机构。

如果政府真的实施“重新私有化”，那么政府，尽管会是最高的中央机构，也只是一个机构。

重新私有化的实施会带来一个任何现在的社会理论都无法预想的新社会。在这些理论中不存在政府，政府存在于社会之外。而在重新私有化的社会，政府会成为社会的中心机构。

政治和社会理论，在过去的250年里已经分离开来。如果我们把近50年里学到的东西运用到政府和社会，它们就会重新合二为一。那些非政府机构，如大学、商业，还有医院将会被视为完成任务、取得成绩的机构。政府将被视为社会制定重大目标的源头和领导一个多元化社会

的“指挥家”。

我们面对的不是一个“正在凋谢的政府”，相反，我们需要一个充满活力、强壮和积极的政府。但是，我们的确面临这样一个选择：是要一个庞大但无能的政府还是要一个强大的政府；这个政府虽然强大却专注于做决策和指导方向，把“实施”留给其他的机构。

我们面临的不是“放任主义的回归”，在这种政策下政府任由经济自行发展，经济领域不能也不会被认为是置身于公共领域之外。但是无论是经济方面的问题还是所有其他方面的问题，都不再是与政府完全无关或者是完全受政府的控制。

最终，我们也许需要一套新的政治理论，或者新的宪法。我们需要新理念和新的社会理论。我们是否会得到这些，它们会是什么样子，我们今天还不得而知，但是我们知道我们对当今的政府已经失去了兴趣，主要原因是这个政府无所作为。我们可以说，在一个多元化的社会里，我们需要一个可以并且真的在统治的政府。这样的政府不是“实施者”；这样的政府不是“行政管理者”；这是一个统治的政府。

第四部分　新多元化社会

第四部分简介

我不能说自己发现了新的组织。沃尔特（Walter Rathenau）（哲学家、实业家、政治家，同时也是右翼恐怖主义的早期受害者）在他的1918年出版的《新经济》中第一次指出商业公司是一种新的、前所未有的组织；这个组织是一个自治的权力中心，有着自己的管理方式、自己的目标和价值观念。15年之后——而且是完全独立地——美国的经济学家约翰·康芒斯（John R.Commons，1862—1945）在他1934年出版的《制度经济》一书中也提出了同样的观点。但是，我敢说，我是第一个意识到商业公司仅仅只是这些新组织的最初形式，而我们的社会已经成为一个组织的社会，并且随之而形成了一个新的多元化社会。

600年来，从13世纪中叶开始，西方的政治历史总体来说就是使多元化社会解体的历史。到19世纪中叶，这个任务得以完成。当时，社会上只存在一个权力中心——政府。除了美国（英国的情况要差一些，但也是如此）所有的早期权力中心要不就是被镇压了，要不就是成为政府的一部分，并归顺了政府，整个欧洲大陆国家的神职人员就是例子。但是，就是在多元化社会似乎已经销声匿迹的时候，商业公司兴起了，成为社会的一个新的自治权力中心。难怪很长时间以来，只有公司被视为是一种“组织”。事实上，约翰·肯尼思·加尔布雷斯（John Kenneth

Galbraith）在1967年出版的那本最具影响力的书《新工业国家》里仍然是持这种观点。

我自己首先也是持这种观点的，比如从我的1942年的那本《工业人的未来》一书中就可以看出来。但是，到了20世纪40年代中期和末期，我开始为其他的机构工作，如医院、工会、大学，而且，我开始意识到它们的确和早先的医院、工会、大学已经不可同日而语，它们在很快地成为一种全新的东西，也就是组织。我还逐渐意识到它们，而不是商业公司，才是现代社会增长的环节。实际上，作为组织的公司的发展高峰也许应该是在第一次世界大战期间，就是在20世纪30年代前。到20世纪后半期时，无论从规模还是势力方面来说，大学都是增长最快的组织。

我们正在飞快地迈入一个新的多元化社会，然而在这个新多元化社会里的组织和任何早期的组织都有很大的不同。首先，它们都是目的单一的机构——医院的唯一使命和目的就是照顾病人。目的单纯正是这些机构有效运转的秘密，同时也是这些机构的局限所在。其次，它们不是“团体”；它们的使命、目的和结果完全脱离了它们自身。最后，当它们出于必要存在于某处之时（我想互联网有可能会改变这种状况），它们不是而且也不能成为所处之地和当地社区的“一员”，因为它们有自己单独的使命、目标和价值观。

我很早——在20世纪40年代的末期——就意识到了这一点。而自从20世纪40年代末开始，我自己越来越多的作品都是关于组织，而不是商

业，比如，医院、大学、社区组织、工会（还有政府机构）。但是直到1959年出版的《明日地标》（The Landmarks of Tomorrow），尤其是在我的那本1969年出版的《不连续的时代》中，我才开始写社会的组织，本书这个部分的三章中有两章是选自这两本书的。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第7章　新多元化社会

（选自1969年出版的《不连续的时代》）

两百年后的历史学家认为20世纪最重要的东西可能是我们一直以来毫不关注的东西：组织社会的出现。在这样的社会里，每一件重要的社会任务都被托付给了一个大的机构去完成。对于我们这些当代人来说，这些组织中的每一个，比如政府、大型商业企业、大学或者工会，通常看起来只是一个机构而已。但是对于未来的历史学家们来说，令他们印象最深刻的可能要数一个新的、独特的多元社会的出现，也就是说，一个包含各种机构的社会，且权力都被分散在各个机构。

60年前，在第一次世界大战以前，无论在哪儿，社会景象看起来都非常像堪萨斯州的大草原：出现在地平线上最大的东西就是人。当时绝大多数的社会任务都是由家庭大小的企业来完成，即使是政府，无论表面上看多么威严，其实都规模较小，而且舒适安逸。德意志帝国的政府和其同时代的政府相比可谓是巨大了，但是一个中层官员仍然可以亲自认识每一个部委和部门的重要人物。

然而接下来政府规模迅速扩大，程度令人吃惊。今天世界上没有哪个国家的政府大楼会容不下一个1910年的整个政府机构，然后还有剩余的空间可以容纳下一个大歌剧院和一个溜冰场。

在第一次世界大战之前，一个很大的组织就是商业企业，但是在1910年被认为是大的商业企业在今天的我们看来也许就是一条不折不扣的鲤鱼。让我们的爷爷奶奶做噩梦的“章鱼”，洛克菲勒的美孚石油公司（Standard Oil Trust），在1911年时被最高法庭分成了14个分支。可是就在30年之后，也就是1940年，这14个分支公司的每一个都比当初的美孚石油信托公司大，无论是从哪个方面来衡量：员工人数、销售量、投入资金等。然而，在这14家子公司中只有3家标准石油公司泽西标准石油公司（Jersey Standard，后来的埃克森）、标准石油纽约公司（Socony Mobil）、加利福尼亚标准石油公司（Standard of California）是国际性的大石油公司，其他的公司按照1940年的评判标准只能被列入小公司到中等规模的公司之列，而按照今天的标准也就是再过30年（1970年），它们只能算得上是小公司。

如果我们不去接受这样一个事实，即所有的机构都变成了巨型组织，我们就没法了解我们所处的这个社会。今天的商业企业比起洛克菲勒时代最大的公司还要大很多。但是，大学相对而言要比洛克菲勒所创办的规模还要更大些，比如，它在这个世纪之交创立了芝加哥大学，也许可以称得上是美国的第一所现代大学。医院的规模就更大了，而且比任何机构都要复杂得多。

权力集中的问题不再只是存在于经济领域。商业集中在过去的60年左右没有增加，而“小型”商业企业（不过比过去的小型商业企业还是要

大得多）显然也毫无困难地存在着。但是4个最大的联合工业企业中有3个比10个、20个甚至30个最大的商业企业的工业权力还要大得多。而且，现在我们在区区几所大学里“集中的人才”比任何社会其他部门的人才都多，而且这种人才过度集中在过去是不会被容忍的。美国的绝大多数博士学位是由二十几所大学授予的，这个数字只是这个国家所有高等学府数字的1‰。自从1世纪时处于黄金时期的罗马帝国以来，在国际社会中，没有哪个国家在军事力量上超过了当今的两个超级大国——美国和苏联。

不过，规模和预算方面的增长并非最重大的变化，最主要的变化是我们当今社会所有的重大功能都是由这些大型的组织机构在掌管执行。每一项重要的社会任务——防卫、教育、执政、产品的生产和销售、卫生保健，还有求知领域——都逐渐地在由那些为了永久存在而设立的机构所掌管；这些机构都有专业人士管理，他们可能被称作“经理”、“管理人”或者“执行人”。

在这些机构中，政府看起来应该是权力最大的那个——有一点可以肯定，那就是政府花钱最多。但是，其他的那些社会机构也各自掌管着一个对社会至关重要的职能，而且每个职能都必须以自己的名义被掌管。每一个机构都有自主的管理权，每一个机构都有自己的工作要做，所以都有各自的目标、价值观和原则。如果政府仍然是“主子”，那么如今它也不是那个说什么就是什么的“主子”了。无论一个政府的执政理论

或者它的宪法是如何制定的，政府都在逐渐地变成一个“协调者”、一个“主席”，最多也就是个“领导”。然而，令人感到荒谬的是，政府因为包揽了太多的任务而举步艰难。为了成为一个高效强大的政府，它也许不得不学会如何“分权”给其他的社会机构，也就是要做得少，却成就更多。

在这半个世纪里，一个新多元化社会出现了。17世纪的政治理论提倡的社会结构，即不是政府是社会唯一的组织权力中心，已经荡然无存。但是，如果我们只看到下面这样一些新的机构，比如，商业机构、工会还有大学，并且认为这就是新多元化，那么这无疑是一种非常片面的看法。一个有意义的社会理论肯定是从研究多元化的组织机构开始着手，就好比应该研究太阳星系而不仅仅着眼于一颗被许多靠反射的光才能发光的月亮环绕的大星球。

昨日那些处于多元化权力中心的人物，比如公爵、伯爵、修道士，甚至还有自耕农，他们之间的区别仅在于头衔和收入的不同，其中一个级别的人要高人一等，处于支配的地位。每一个权力中心虽然都受到自己领地的局限，但是各个权力中心都是一个完整的小社会，并包含了一个有组织的社会所包含的所有的社会活动和政治生活。不过，总的来说，每一个中心也都在从事着同样基本的活动，那就是从土地中谋求生计。美国社会体系的联邦主义仍然还奉行着这样传统的多元化观念。联邦政府、州政府和市政府的权限都受到地域的限制，各自的关系就在于

级别的高低不同，但是无论哪一个级别的政府都有着非常类似的功能。每一个级别的政府都在自己管辖的范围内拥有警力和征税的权力，而且也都要承担传统政府的职责，这其中包括防御、司法还有社会秩序的维护。

不过这种状况肯定不再适用于这些新生的机构。这些新生机构中的每一个都有一个特定的使命。医院是为了医疗保健的目的而存在；商业企业则是为了提供产品和服务；大学是为了传授和增加人类的知识；每一个政府部门也都各有其存在的目的；武装部门的目的是为了防御等。但是这些部门并没有高低等级之分，只有傻子才会认为增加人类的知识要比医疗保健或者产品生产和提供服务高一个等级。不过同时，这些机构也不受地域的限制。换句话说，每一个机构都可以看成是“普遍存在的”，这和老早的机构特点已经截然不同（除了中世纪的教堂之外）。

新多元化社会中存在的问题和过去的多元化社会以及我们的政治理论和宪法下的单一社会有很大的不同。在过去的多元化社会体系里，每一个成员，下至自耕农，上至权力至上的君主，都非常清楚地了解在这个社会体系里各个成员所处的位置、他们的任务还有他们的问题。的确，每一个成员都有着完全同样的任务和问题，只不过他们的级别不同而已。在新的多元化社会里，每一个机构的使命不同。每个机构都认为理所当然会存在不同的事务，而且也认为这种不同很重要。一个大型商业企业的副总裁，一个政府部门的处长和大学里的系主任可能在差不多

大小的机构里行使着自己的职责，遇到的工作问题可能也大同小异，但是他们很难理解对方的角色、任务和决定。而处于过去多元化体系中的成员永远会为他们的“级别高低”和所处等级体系中各自的位置关系而担心，然而，这已经不再是当今多元化社会的担忧了。医院的行政人员并不会格外关心自己的职位是否等同于公司总裁、工会领袖或者是空军的将领，然而他们都很关注“交流沟通”。在当今的多元化社会里，一个管理者如果要了解其他的管理人都能做些什么，为什么能做这些就需要很多的经验，或者，至少是需要很多的想象力。

这些组织不得不同时存在，互相合作。它们之间相互依赖，没有哪个机构可以单独存在。正如同早先的多元化社会中存在的那些元素一样，没有哪个机构能够自行存在，更不用说一个完整的社区了。

一个组织社会的理论需要建立在组织的相互依赖上。组织的“相互依赖”和我们以前所赋予这个词的意义已经大不相同了。当然，没有哪个社会人是孤立的这一观点并不是什么新发现。对于我们所有的人来说，甚至包括隐士，都理所当然地认为我们之所以可以照我们的方式生活是因为有很多的其他的人在为我们做工作。

当人们想到“相互依赖”时，人们会想到一种物质上的相互依赖。而且，这种传统的相互依赖已经变得更加的显著了。一个大都市总的来说就是一个交流、互相服务的世界，每一个环节对于整个社会的功能和这个社会的每个成员的存在都至关重要。

但是在组织间存在的一种新的相互依赖主要不是物质上的。越来越多的大型组织会相互雇用对方的服务，而且每个组织也越来越多地任用其他的组织为代理来完成自己的任务。各种功能之间相互交错的程度前所未有。组织的角色取决于飞速的变化；一个组织今天做的事情明天就可能由另一个组织来做了。

今天如果人们听说未来的医院或学校可能大多会由商业企业来替那些托管人或者学校董事经管的话，恐怕没人会觉得惊讶。如果纽约的市长提议说市政医院要由私人医院接管也没有人会感到意外。目前，私人医院也越来越多地在把行政管理工作转交给有“系统”管理经验的大公司来做。一些大公司，比如：通用电气，首当其冲地对大城市糟糕的住房状况提出了异议，并建议在主要大都市的周围，在合理的市郊距离之内统一规划城市建设。

原来社会中只存在简单的关系，大型机构几乎很少碰头，需要互相打交道的时候就更少了，而现在，社会已经变成了一个越来越复杂、令人困惑、散漫和拥挤的群居之所。原来的简单关系已经不复存在，取而代之的是一种混乱的、不断发展的、一点儿也不清晰的，更不用说是清白的关系。政治科学家们习惯于谈论政府“网络”，但是我们现在所面对的社会只能被描述为“毡子”，它是由各色各样的关系交织在一起的，而且毫无秩序可言。

这些关系的确是既危险又难以处理。如果这些关系产生出来得越

多，那么它们带来的摩擦也就越多。举例说，如果政府在防御项目上坚持要求私人承包商去适应政府部门的办事逻辑和原则，那么承包商就会被政府的那些繁文缛节、规章制度、官僚限制窒息。到头来政府还会非常恼怒，因为承包商效率低下。但是如果政府接受承包商的原则和运作方式，也就是商业逻辑，那么在使用公共基金时要负责任这样一条铁的原则就全被丢掉了。

公众会计学认为，通常来说，结果是无法被明确测量的，所以，重要的是仔细地记录成本支出。成本是客观存在的，而结果则是假设的，但是在商业逻辑看来，成本的存在只是为了结果的产生。只要有结果产生，花在控制成本上的钱则越少越好。政府公务员对这一点就是不理解，但是生意人同样也不理解政府人员的逻辑。双方在共同工作的过程中都让对方感到难受，每一方都憎恨另一方的态度，并对此深表怀疑，可是尽管这样却谁也离不开谁。

如果把政府和行医这个行业做个比较情形也是一样。医生看到的是个人，而且的确我们当中没人会希望医生眼里看到的只是大多数人，而不是我们个人，但是政府除了能够处理大多数或者处理大众的事情之外别无他能。大学和商业之间，大学和政府之间、大学和军队之间存在的关系同样也是相互不理解、相互猜疑和不断摩擦。但是，我们将会看到更多这样矛盾的关系，因为这些关系的存在满足了社会的需要。

大体上来说，现代社会的多元化结构是独立于政治宪法和控制，也

独立于社会理论以及经济学的。多元化的现代社会要求一套自己的政治和社会理论体系。

这对于现代社会的个别机构来说也一样，它也是新的。当然，我们的社会上存在大型机构已经有好几百年的历史了。这个金字塔是由组织严密的一大群人建立的，军队常常都很庞大而且组织严密，但是过去的这些组织和今天的组织存在着本质上的不同。

今天的组织是一个知识的组织。组织的存在使得数百，有时是数千种专门的知识运用于实际当中。这就和医院是一样的，我们现在有30多个或更多个医疗专业，每一个专业都有自己的学习课程、自己的学位、自己的行业准则和标准。今天的商业企业、政府部门也是这样，而且军队也在变得越来越独立。上述的每一个行业都雇佣了一大群的工人，不过他们都不是雇来做手工劳动的，而是运用知识来劳动。那些埃及农夫们在基奥普斯[1]的监工的命令下拉着绳子，他们工作时不需要思考，而且也不允许有什么新想法。在今天的大型组织中，一个普通的员工则需要通过思考来做决定，而且要把知识合理地运用到工作当中。

但是也许更重要的是，今天的知识组织被设计成了一个永久的组织。所有过去的大型组织都是短命的，它们的诞生是为了某个特定的使命，当使命完成之后就被解体，那些过去的机构只是暂时地存在着。

过去的这些机构显然也被排除在人们的生活之外，因为在过去的社

会里，这些机构与绝大多数的人都毫无瓜葛。但是今天，绝大多数的人都靠为这些组织工作谋生，这些组织为他们提供机遇还有他们的工作。在现代社会里，大型组织就是一个人所处的环境。

大型组织也是当今社会机会的来源。正是因为这些机构的存在，我们可以为那些受过教育的人提供职业。没有这些组织我们就会受到限制，正如在过去，人们总是用手来工作，无论他们受过教育与否，也无论他们受过技术培训与否。知识工作的存在是因为永久的知识组织已经成为规律。

与此同时，现代组织也制造了新的问题。首要的问题就是位于人们之上的权威，因为要完成工作就需要权威，但是权威应该是什么呢？什么才是合法的？有什么限制吗？每一个组织的目的、任务和效率也存在问题。管理方面也有问题。因为就如同其他的集体，组织是一个合法的假设，在组织中个人做决定，采取行动，然后这些决定和行动又被归结到机构上，这个机构可能是“美国”，可能是“通用电气公司”或者是“密塞里哥迪亚医院”（Misericordia Hospital）。在组织秩序和道德方面也存在问题。在效率和关系方面也有问题。对于这些问题传统却无法给我们什么指示。

在永久组织里，各种知识被综合在一起来取得成果这也是新事物。组织已经成为规律而不是例外这也是新事物。而组织的社会则是其中最新鲜的事物。

所以目前最急需的是一套有关组织的理论。

[1]Cheops：埃及第四王朝第二代国王，因下令建造吉萨的大金字塔而著名。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第8章　组织的理论

（选自1969年出版的《不连续的时代》）

1968年春天，一本诙谐风趣的著作成了一连几个星期的头条新闻，该书名为《管理与马基雅维里》（Management＆Machiavelli），这本著作断言，任何一个企业都是一个政治组织，因此，马基雅维里关于国王和统治者的规则也完全适用于公司管理者的行动。

《管理与马基雅维里》一书的评论大都以居住在郊区的女士们为阅读对象，这些女士很可能完全知道，桥牌俱乐部和“家长教师联谊会”从大企业那里或从马基雅维里那里是学不到什么关于政治活动的东西的。每个组织都必须有组织权力，因此必须有其政治学，这既不是什么新事物，也并不令人惊讶。

但在过去的20年中，那些非商业性组织，诸如政府、武装部门、大学和医院，已经开始将企业管理的概念和方法运用于自身。这的确是新东西，也的确令人惊讶。

当加拿大的武装部门在1968年的春天统一之后，全体将官召开的第一次会议就以“目标管理”为主题。一届又一届的政府都为资深公务员举办了“行政职员大学”，来教授他们“管理原则”。而且在1968年，当面临种族危机和课程设置的挑战之时，9000名美国中学的校长聚集一堂，他

们选择的主题演讲题目是“卓有成效的管理者”，并且邀请了企业界管理人士来宣读这篇讲稿。

英国的民政部门，“文科”生的大本营，现在也有一个管理部，一个管理学院，并开设了所有的管理课程。来自非商业性组织的对于“管理咨询”的需求增长速度比来自商业企业的需求要快得多。

新情况是人们认识到，我们的所有机构都是“组织”，所以，都有一个共同的管理层面。这些组织都是综合性的、多层面的。这些组织至少需要思考和理解3个领域，即功能或运作、道德方面以及政治方面。组织社会的新的普遍理论会和我们已经熟知的社会理论大不相同。洛克和卢梭与这种新社会理论没有多大关系。穆勒（John Stuart Mill）和马克思也都与此关系不大。

组织是怎样发挥功能和运作的？它们是如何工作的？除非我们首先知道组织存在的目的，否则关注任何其他有关组织的问题意义都不大。

功能或运作方面本身具有3个主要部分，每一个部分都是一个庞大和不同的学科，它们都与目标、管理以及个人的业绩有关。

1.组织不是为自己而存在的。组织是手段，每个组织都是为了执行一项社会任务的社会器官。生存对于组织来说不是一个理由足够充分的目标，尽管生存对一个生物物种来说是一个充分恰当的目标。组织的目标在于对个人和社会做出特殊的贡献。因此，对组织业绩的检验和对于

生物有机体表现的检验不同，对组织的检验总是位于组织之外。

因此，我们第一个需要的组织理论是组织的目标理论。组织怎样确定其应当具有的目的呢？组织如何运用自身的能量来做出成绩呢？组织怎么知道自己是否做出了成绩？

除非首先确定自己想要完成什么，否则做事情就不可能有效果。换言之，除非先有一个目标，否则就不可能进行管理。除非知道组织的预定任务并且知道它的绩效衡量标准，否则甚至不可能设计组织的结构。

任何人，若尝试过回答“我们的企业是做什么的”这个问题都会发现，这是一个令人很难回答、颇具争议和令人费解的问题。

事实上，要对“我们的企业是做什么的”这个问题给出一个“最终的”答案是绝不可能的。任何答案都在很短的一段时期内就过时了，人们不得不再三地思考这个问题。

但如果根本就不求答案，也不去设定清晰的目标，那么企业资源就不能有效利用而且会被浪费掉。企业成果将无法衡量。如果组织没有确定自己的目标，它就无法确定自己的绩效，也无法确定自己是否取得了成果。

组织目标的确定并没有“科学的”方法。这种确定只是一些价值判断，也就是说，它们是真正的政治问题。之所以如此的一个原因是，这

种决定具有不可消除的不确定性，因为它们牵扯到未来，而我们并不知道未来的“事实”。因此，在这个领域，总是存在着规划的冲突和政治价值观念的冲突。

不过，当20世纪的政治科学家放弃了对价值观念、政治纲领和意识形态的关注，转而专注决策过程时，这并不是一种完全不负责任的行为。就目标而言，最困难、最重要的决策并不在于去确定应当做什么，最紧要的决策首先是确定什么东西不再具有价值且应当抛弃；其次是决定什么东西应当优先考虑，应当予以重视。这些决策一般来说并不是意识形态的决策。当然，它们属于判断，而且它们是，并且应当是明智的判断。然而这些决定应当建立在对于各种选择的清楚的表达之上，而不应当仅凭意见和情感。

到目前为止，关于应当抛弃什么的决策是最重要的而且也最为人们所忽视。

大型组织不是多面手。一个大组织的效率源自于它的庞大而不在于它的灵巧。跳蚤跳起来可以比它自己身高高很多，但大象就做不到。庞大的规模可以使组织有许多种知识和技能，然而个人或小组织则无法做到这一点。但庞大也是一种限制。一个组织，无论它想做什么，都只能在任何一段时间内完成少数几项任务。在这一点上，不是更优秀的组织或“有效的”沟通就能克服的。因而，组织的法则乃是集中力量。

2.各种主要组织的目标都不尽相同。每种组织都服务于社区的一种不同目的。不过在管理领域，各种组织本质上是相似的。

因为所有的组织都需要将大量的人聚拢在一起联合进行工作，结合在一个共同的任务之中，因此，它们就都会遇到平衡机构的目标与个人的需要及愿望这个问题。每个组织都需要在秩序、灵活及个人的余地空间之间找平衡。每个组织都需要一个由任务及其要求决定的结构。每个组织还需要一个为一般的“组织原则”所决定的结构，也就是说，需要一个实质上为各种构成规则所决定的结构。除非一个组织认识到内在于“形势的逻辑”中的权威，认识到个人的知识，否则就不会有任何业绩。除非一个组织同时还拥有一个最终的决策权威，否则就不会有任何决策。而这两种不同的结构都有自己的逻辑，它们需要得到有机的平衡，并共存于同一个组织之中。

在过去的半个世纪里，我们正是在管理的这个领域取得了最大的进展。以前我们从未遇到过组织和领导庞大的知识型组织的任务，我们不得不迅速学习，熟悉管理的人没人会认为自己已经懂得很多。的确，如果说在这个颇有争议的领域还存在着一致意见的话，那就是明天的组织结构看来会不同于我们今天所知的任何组织结构。然而到了现在，管理研究却不再是探索性的。我们今天的大学以管理为名所教授的东西有90%也许都是过时的陈词滥调，而剩余的东西与其说是管理还不如说是一些程序。可是这个领域所面临的主要挑战大家却都是很清楚的。

比如，我们知道我们需要评定组织的业绩。我们还知道除了企业组织之外，我们不知道如何评定大多数组织的业绩。

如果要评定一家精神病院是否有效可以通过考察医院利用病床的情况，因为病床是一种稀缺而昂贵的商品，这听起来可能有些道理。然而，美国退役军人管理局（Veterans'Administration）对于精神病院的一份研究表明，这个标准可以导致精神病人留在医院里，这从治疗的角度来说对于病人是最不利的。不过，很显然，如果病床是空的，也就是得不到利用，也不会是正确的标准，那么，人们应该如何在自己对精神病有限的了解范围之内来衡量一家精神病院在有效运转呢？

还有人们怎么衡量一所大学成绩斐然呢？

通过大学毕业生20年之后所从事的工作和薪水，还是通过模棱两可的大学教员的“学术权威”来判定？只不过，这种权威常常不过是自我吹捧，或者是由于得力的学术宣传。通过获取博士学位人数或者通过统计校友获得科学奖项的数量来评定？或者看看校友为母校捐了多少钱？以上每一个标准都表明了对大学目的的一个价值判断。

3.运作领域中的最后一块领地很可能是各种组织之间差异最小的一个领域，这就是组织内部的个人绩效的领域。

组织是一种法律的虚构。组织本身不做任何事情，不决定任何事情，也不计划任何事情。做决定和计划的是个人。最重要的是，组织

的“行动”仅仅是就我们平常所谓“管理者”的行动而言的，也就是说，那些应该做决定的管理者们所做的决定影响着组织的成果和业绩。

在知识组织中，每个知识工作者都是“管理者”，因此，需要有效地工作来使现代组织做出成绩的人数是庞大的，而且在快速增加。我们整个社会的福利越来越依赖于这些数量庞大的知识工作者在一个真正的组织中的工作效率，并且，在很大程度上，取决于知识工作者的成就和满足。

管理的绩效并不是组织需要的东西，它并不是大众神话中的“组织人”的配方。执行效率首先是个人所需要的东西，因为，组织必须是个人的工具，而同时，组织还产出社会和社区所需要的成果。

管理的绩效不会自动产生，它不是“获得成功的省力捷径”，甚至也不是“获得成功的努力方法”。组织是一种新的不同的环境，它对管理者提出了新的不同的要求，但它也给了管理者新的不同的机会，它要求更多新的理解而非更多新的行为。

最终，管理的绩效要求个人有能力做出决策去完成应当做的事情。这种要求不是在传统环境下做出的，传统会告诉农民做什么事情以及怎么做。

工匠则有行会规定其工作、工作的程序和标准，但组织中的经理却无法从自己的环境中得知应当怎样工作，他得自己做出决定。假如他不

做决定，他就无法取得成果，如此他就肯定会失败且一无所成。

管理理论迄今为止对这个领域关注得太少。我们强调管理者的能力，强调对管理者的培训和他们的知识，但没有强调管理者的特殊品质，也就是效率。管理者应该有效率，可是我们总的来说却不知道效率的含义。人们所知道的只是，极少有管理者取得了他们的能力、知识和勤奋应该使他们取得绩效的1/10。

管理的绩效最终将在探讨机构的理论中占据一个重要的地位，这种地位相当于对统治者的教育的讨论在整个政治理论史中所占有的那种地位（那是马基雅维里所属的传统，尽管他给出了不同的答案）。宪法学家是我们今天所谓的“管理”的早期支持者，他们提出的问题是：“政治体制需要什么样的结构？”研究“统治者教育”的思想家和著作家（柏拉图在《理想国》和《第七封信》中的第一个伟人）提出的问题则是：“统治者必须是哪种人？他必须做些什么？”正是这个问题，当我们在谈论“有效的管理者”时又被提了出来，只不过谈论的不再是“君子”，亦即不再谈论身处高位的人。在知识组织中，几乎每一个人都可谓身处传统意义上的“高位”。

上述3个方面（政策目标、根据目标和管理来评定业绩以及管理的绩效3个方面）尽管十分不同，却又全都属于组织的同一个领域和同一个层面，它们全都有关组织的功能。

“企业的社会责任”已成为记者、企业领导人、政治家和商学院热衷于谈论的一个话题。组织规范的确是我们这个时代的一个中心问题，但是，谈论“企业的社会责任”却假定了负责任和不负责任仅仅只是关乎企业的问题。然而很明显，这个问题涉及所有的组织。所有的机构都拥有权力并且都行使权力，因此它们全都需要为自己的行为负责。

今天我们的主要机构中，最不负责任的并不是企业，而是大学。在我们的所有机构中，大学很可能具有最大的社会影响。

大学具有任何其他组织都不拥有的垄断地位。年轻人一旦从大学毕业，便具有多种职业选择。但在毕业之前，教育一直控制着他，控制着他通往各种职业选择的道路：商业公司和政府部门、各种专业领域和医院，等等。可是大学甚至还没有认识到自己拥有的权力，还没有认识到自己具有影响并且因此负有责任的问题。

无论怎样，从“责任”出发的办法局限性太大，因此是一个错误的方向。正如每个宪法学家所知，政治学的词典中没有“责任”这样的词语，只有“责任和权威”这样的词语会出现。任何人若承担“责任”，那么就拥有“权威”。反之，人们除非对某种事物拥有权威，否则就不可能对它负有责任。对自己没有权威的地方承担责任，那是对权力的篡夺。

因此，问题不在于组织的“社会责任”是什么，问题在于什么是正当的权威。组织由于自己的功能而具有哪些影响？

1.任何机构为了履行自己的使命都必定要对社会产生影响。同样，一个机构必定存在于某个地方，于是就会对当地社区和自然环境产生影响，而且，每一个机构都要雇用人员，这就意味着会对这些人员拥有很大的权威。机构产生这些影响是很有必要的，不然我们就不能从企业那里获得产品和服务，不能从学校受到教育，不能从研究室里获得新知识，也不能从地方政府那里获得交通控制。但这些都不是组织的目的，它们只是组织完成其使命的副产品。

所以这些影响是一种完全意义上的必要的恶。

假如我们知道一种办法，无须权威也可以获得机构所能获得的业绩，那么我们肯定不会允许凌驾于人们之上的权威存在。的确，只要是有头脑的管理者，都情愿无须别人就把工作做好。管理别人总是一件麻烦事，他才不想做一个“领导”，这种权威只会使自己在工作中碍手碍脚。

因此，“社会责任”的第一条法则就是要尽可能限制会对人们产生的各种影响，也要尽可能地限制机构会产生的其他各种影响。对社会和社区产生的影响是一种干涉，这些干涉除非得到了严格的限制和解释，否则便不能得到容忍。特别是，要求雇员“忠诚”是不允许的和不合法的。雇佣关系是建立在雇佣合同上的，应当比其他任何法律合同得到更加严格的解释，这并不是要将雇员和组织之间的感情、感恩、友谊和相互尊重排除在外，这些东西都是宝贵的，要通过努力去获得。

第二条法则也许更加重要，那就是组织应当对其产生的影响进行预测。组织有责任预测和考虑组织产生的哪些影响很可能会成为社会问题。所以，组织的责任之一就是要试图防止这些不利的负面影响。

这样做也有利于组织本身。每当组织不能阻止负面影响的产生时，它都终将受其所害。负面影响将导致管制、惩罚性法律和外界的干预。最终，恼人的或具有破坏性的影响终将导致“丑闻”，而因为“丑闻”而诞生的法律无一不是坏的法律。这种法律会为了制止1个恶棍而惩罚99个无辜者，它们惩戒的做法，却几乎不能制止恶行，它们与其说是表达了理性还不如说是宣泄了情绪。

反之，每当一个机构的领导者预料到了一种影响并且全面考虑了需要做些什么来防止影响的产生或使得这种影响为人们所接受，那么他们就会得到公众和政治家们尊重的倾听。对于企业来说尤其是这样。每当企业的领导人预料到了企业会产生的影响并且全面考虑了它的防治办法和处理办法，那么他们的建议都为人们所接受。而每当他们等待，一直等到“丑闻”开始暴露和公众开始哗然时，那么等着他们的必定是惩罚性的管制，而这种管制往往只会使问题更加恶化。

举例说，美国的汽车制造业并非没有安全意识，相反，它是安全行驶的指导和安全公路设计方面的先行者。美国的汽车制造业做了大量的工作来减少事故发生率，并取得了相当的成功。今天它受到惩罚的原因是它未能让事故本身减少危险性。可是当制造商试图引入设计安全的轿

车时（如福特汽车公司在20世纪50年代早期尝试引入安全带），公众却拒绝购买这种汽车。汽车制造商们因制造了不安全的汽车而受到指责、受制于惩罚性的条例，他们对此十分反感，认为这是忘恩负义。然而，汽车行业应该受到这样的责难，它应该一开始就为防止事故措施费心，而不应该等到拉尔夫·纳德（Ralph Nader）替他们担忧。

无论什么事情，只有当人人都会去做的时候，才需要法律。但任何“自愿的努力”，如果在付诸实施时需要人人都去做某种在短期内既有风险又不得人心的事情，那就绝不会获得成功。一般来说，每个群体内都至少有一个愚蠢、贪婪并且短视的成员，如果要等到人人都采取“自愿行动”之后才行动，那就永远也不会采取行动。因此，预料到一个问题的单个组织就有责任去做不受欢迎的事情：仔细考虑这个问题，确切地阐述一个解决办法，并且去游说争取正确的公共政策而不管其他“俱乐部成员”的公开反对。承担了这种责任的人，没有一个失败过，或为此遭难。但每当一个机构踌躇不前，借口“公众不会赞成”或“行业不会允许”而不采取应有的行动时，它终将付出沉重的代价。公众会原谅无知，但不会原谅一个组织不依据自己对情形的充分认识而采取行动，因为这完全有理由被视为怯懦。

2.理想的情况是，一个组织能将社会需求的满足，包括它自己的影响所产生的社会需求，转变为组织获得业绩的机会。在多元化的社会中，每个组织都被期望成为传统意义上的企业，亦即成为能使各种资源

得到更加富有绩效的利用的社会代理机构。每个组织都根据它自己能够取得的业绩来定义“富有绩效”，因此，每个组织对于成果的衡量都是不同的，但它们都具有同样的任务。

这尤其意味着，把社会需求的满足转变为盈利性的企业活动，是对企业的一种道德要求。

“组织的社会责任”的这一方面，亦即预测社会需要以及将这些需要转变为取得业绩和成果的机会，在我们所面对的这样一个不连续时期也许特别重要。过去50年以来，这样的机会并不常见，各种机构面临的主要挑战是把已经在做的事情做得更好。无论是在工商领域、在医疗保健领域还是在教育领域，处理新的不同事物的机会是很少的。

但情况并不总是如此。在100年前，巨大的创业机会也是在于满足社会的需求，这和今天是一样的。把教育变成一种营利性的大产业，或者把城市住宅建设变成盈利性的产业也许在今天的人——无论是工商人士还是工商评论者们——看来可能都是相当离奇的想法，但这种转变与导致现代电子产业、电话、大城市报纸和图书出版社、百货商店或都市交通的发展机会相比，并没有太大的不同，所有这些都是100年前的社区所需要的东西。把这种需求转变为机遇需要远见和创业的勇气，这种转变都需要许多新技术，并且还需要许多社会的创新。它们是个人的需求，却只有通过大规模的组织才能得到满足。

这些需求没有得到满足，那是因为它是“包袱”，即被看做“责任”；如果得到了满足，那是因为它们被视为是机会。换言之，寻求机会是组织的责任。

总的来说，当组织关注它们自己力不能及的“社会问题”时，它们的行为是“不负社会责任的”。当它们由于专注于它们自己的特定工作而满足了社会的需求时，它们的行为便是“负社会责任的”。当它们把公众的需求转变为它们自己的创业成就时，它们的行为是最负责任的。

在我们的社会里，大部分的人，尤其是我们社会中绝大部分受过教育的人，都是大型组织的雇员，因此，出于必要，组织对这些雇员行使相当大的权威。事实上，对他们中的大多数人来说这是一种直接的权威。此外还有中学生和大学生以及许多其他群众，他们也必定要受到一个或多个这样的机构的指导和控制。因此，组织权力和组织管理的合法性，无论是政府部门、医院、大学还是对企业，都是一个问题，这个问题是组织社会的政治问题。

不过，我们的多元社会中的各种组织不是也不能成为真正的社区。真正的社区的目标总是自我实现的。但今天的组织在其自身内部并没有任何目标，正如它在其自身内部也没有任何成果，组织在自身内部所有的东西只是成本。

因此，如果将管理，无论是企业管理、大学管理、政府部门的管理

或者是医院的管理，与一种真正的“统治”亦即在《管理与马基雅维里》一书中说得如此有趣的统治相比较，那么这种比较只能反映部分真实的东西。现代社会机构（包括邮政管理部门这样的政府部门）的管理不是“统治”。管理的工作是功能性的而不是政治性的。管理所拥有的权力和权威，是被用来满足社会的一部分需求。与早期的多元权力不同，管理的领域不是社会和社区的总体需求或总体资源，而是基于某种特定的社会需求，它们支配的各种资源是用来完成一个特殊有限而又极其重要的任务。无论这些机构拥有何种业绩能力，它们都把这种能力归因于它们的专业化，归因于将自己限制在完成于某个既定的任务，归因于将自己的各种资源投资于一个特定清晰的和有限的目的。

总的来说，这意味着现代社会组织的领导不能把自己的权力、职位和权威建立在任何传统意义上的合法性原则之上。比如说，他们不能把权威建立在“被统治者的同意”的基础上，因为这些“被统治者”不是也不可能是一个真正意义上的政治社会中的受益者和统治的对象，他们也必定要受到一个或多个这样机构的指导和控制。

大企业并不是为了雇员而存在的。企业的成果在于企业之外，企业雇员的赞成或同意以及态度对成果并无大的影响。同样，医院的“主顾们”也不是在医院工作的人，而是病人。对于一个需要做肝脏移植手术的病人来说，医院的护士是否满意是毫不相关的，病人关注的是医院做肝脏移植手术的成功率。

为了自身的利益，组织需要驱使组织成员担负最大的责任。

但是在直接关系到机构的标准、业绩和成果的领域，组织的成员是无法予以接管的。机构的标准、业绩和成果必须统治组织成员。组织做什么、怎么做，在很大程度上是由机构外的人的需求所决定的，它在很大程度上是由“学科”所决定的，无论是一门科学或者是由市场。通用汽车公司的工人投票决定一款新车的设计是毫不相关的问题，重要的是消费者买不买这款新车。

以前，左派对这个问题的反应是，组织要“合法化”的要求可以通过由“政治上的最高统治者”即国家接管来实现。这样，组织的管理者会得到合法的政治权威任命，而且可以从真正的统治者那里得到自己的权力。经验表明，这种看法是天真的诡辩。实际上发生的是，同样的损失，先前会被严厉指责为管理失误，而现在却变成了对社会福利的贡献并得到高度的评价。政府所有权或政府对管理人员的任命并没有改变机构的功能。只要组织开始发挥自己的功能，它们就开始脱离政府的有效政治控制。为了取得业绩，机构的确需要脱离政府的控制，评定和控制组织的一定要是业绩。

能够运用到“被统治者”的东西可以运用到任何其他已知的政治合法化的原则。肯定的是，一个机构若被其成员完全排斥，便无法发挥功能。机构必须使其成员有可能达到他们自己的目的。我们早就知道，现代组织必须赋予其成员以身份和功能，但组织的成员也必须为机构的目

的服务，去完成那些绝非他们自己目的的机构目的。让组织成员满意，并不是也绝不能成为我们社会中的多元组织的首要任务或检验标准。组织必须让外在于机构的人满意，必须为外在于机构的目的服务，必须取得外在于机构的成果。组织能够做到的最好的情况是将其成员的目的、价值观念和需求与自己的使命要求整合、协调在一起，但组织的使命应放在首位。使命是赋予的，使命是客观的，使命是非个人的。同时，使命又是特定的、有限的，并基于社会、社区和个人的众多需求中的一个需求。

正是因为组织投入到满足更大社会的一个有限的目的才使得我们的现代组织富有绩效。

显然，我们的组织和组织的管理所必须具有的权威只有一个基础，那就是业绩。业绩是我们拥有组织及管理的唯一理由，也是我们可以容忍组织要求拥有权威并行使权力的唯一理由。

具体地说，这意味着我们应当知道“业绩”对于这个或那个机构的含义。我们应当能够衡量或至少能够判断，一个机构是否负起了它的责任，它的管理能力如何。我们应当坚持，各种机构及其管理都要局限于一些特定的任务，唯有完成这些任务才能证明机构存在的必要性及其权力的正当性，此外的一切都是篡夺。

专注于这些特定的任务，是理解多元社会中的组织的力量、业绩和

合法性的关键。就一个特定组织的任务而言，可以而且应当存在不同的意见。随着环境、社会需要、社区的价值观念和技术的变化，对组织的特定任务的看法也会发生变化。的确，同一种类的不同机构，例如，一个国家的不同大学对自己目的的阐述也许十分不同，同一个产业的不同企业也当如此，甚至不同的医院也应当这样，但其中的每个机构将自己的目的阐述得越清楚，对机构也会越有利；评价其业绩的尺度和标准越具体，机构的效率也会越高；它越是严格把自己的权威基于业绩的证明之上，它就会变得越合法。

“根据其成果来了解它们”，这完全可以成为新的多元化社会的基本立宪原则。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第9章　组织的社会

（于1992年首次发表在《哈佛商业评论》）

我们时代的变迁不只是局限于西方社会和西方历史。诚然，一个重大的变化就是再也没有所谓“西方”历史或者“西方”文明一说了。我们只有世界历史和世界文明。

这种变迁究竟是始于第一个非西方国家——日本，崛起成为经济强国还是始于计算机的出现，也就是因为信息，仍尚未可知。我自己会选《士兵福利法案》（GI Bill of Rights），正是这个法案使得每一个从第二次世界大战归来的士兵都可以得到一笔上大学的钱，而且这一举措若是发生在第一次世界大战之后则毫无意义可言。《士兵福利法案》的颁布和第二次世界大战老兵热烈的响应预示着社会正在转变成为一个知识社会。

在这样的社会里，知识是个人首要的资源，总体来说也是整个经济的资源。土地和资本（经济领域传统的生产要素）并没有消失，但是它们已经屈居第二了。因为土地和资本可以获得，或者说很容易就可以获得，但是除非你有专门的知识。

不过同时，专门知识自身并不能生产出什么来。

只有当知识和某个任务相结合时，这些知识才会具有生产力。这也

解释了为什么说知识社会同时也是一个组织的社会：每一个组织、企业，非商业企业也一样，它们的目的和功能都是专门知识和一项公共任务的结合体。

这就带来了新的问题，但是我相信，我们很可能已经发现了这个大问题出在了什么地方。

特别是我们已经知道组织社会面临的主要压力和问题：社区对稳定的需要和组织对于不稳定的需要产生了这种压力；个人和组织的关系还有双方互相的责任；组织需要自治权，而社会关注公共福利也导致了压力；对于具有社会责任感的组织日益增加的需求；还有具有专业知识的专家和组织需要这些专家团结合的需求也产生了压力。所有的这些都会是几年内人们关注的主要问题，在发达国家尤其如此。这些问题也不会通过官方宣言、哲学或者立法得到解决。

这些问题只有通过其源头得以解决：通过个人或者组织或者是在某个执行官的办公室。

社会、社区还有家庭都是保护型的机构，它们试图保持稳定，并企图阻止或者至少是减缓改变。但是现代组织是一个不稳定因素，组织必须要力求创新。正如著名的奥地利裔美籍经济学家熊彼特说过的，创新是“具有创造力的毁灭力量”。而且组织必须要力求从体系上抛弃所有已经建立的、人们已经习惯熟悉的或者让人感到舒服的事物，也许它是一

件产品、一项服务或者是一个程序；一套手艺；人和社会的关系；或者是组织本身。

知识的本质就是知识在快速变化，今天得到肯定的知识总是难免沦为明日的谬论。

这一点倍加重要，因为对一个知识体系产生最深远影响的改变基本上不是来自它自身的知识领域。

自古登堡[1]第一次使用活版印刷以来，400年间没有任何工艺上的改变直到蒸汽机的出现。

对于铁路最大的冲击并非来自铁路建设，而是来自汽车、卡车和飞机。制药业由于基因和微生物学的发展而经历了深刻的变化，而这两门学科在40年前几乎没有生物学家听说过。

而且并不只是科学和科技在创造新知识，使旧的知识过时，社会革新也同样重要，而且常常比科学创新更为重要。商业银行堪称19世纪最值得骄傲的发明，而给目前世界范围内的商业银行带来危机的既不是电脑也不是其他任何的科技变革，冲击商业银行的是非银行界人士，他们发现了一种非常古老但是迄今为止都让人不太了解的金融工具——商业票据，它可以用来为公司融资，因此也就夺走了银行垄断了200年，并且给银行带来了最大利益的业务——商业贷款。所有变化中最大的恐怕是在过去40年里人们开始进行有目的的变革，有技术上的，也有社会上

的，这已经自成一体成为一门专门的学科，而且这门学科既可以教也可以学。

许多人都以为快速的知识变革只局限于商业领域，但事实并不是这样。在这50年中，自从第二次世界大战以来，没有哪个机构比美国的军事机构变化更大。制服还是原来的样子，军衔级别也没变，但是武器却完全变了，这一点从1991年的海湾战争就可以显而易见地看出来；军事原则和理念变化就更大了，同样发生巨大变化的还有军事服务组织结构、命令结构、关系还有责任。

同样，可以比较肯定地说在接下来的50年里，在300多年前由于印刷书本的出现而形成的沿用至今的学校大学模式将经历越来越大的变化。导致这种变化的部分原因是新科技的出现，比如电脑、录像和卫星电视广播的出现；部分原因是知识社会的需求，在这样一个社会里，知识工作者将终生进行有组织的学习；还有部分原因是关于人类如何学习的新理论的出现。

对于经理来说，知识发展动态使他们意识到一件势在必行的事情：每一个组织都不得不在组织结构中体现变化的管理。

一方面，这意味着每一个组织都必须准备抛弃它做的每一件事。经理们必须学会每隔几年就对每一个过程、每一件产品、每一个程序、每一项制度问这样一个问题：“如果我们没有这样做，在掌握了现有知识

的情况下，我们还会做这件事吗？”如果对这个问题的答案是否定的，那么这个组织就得问：“那么我们现在怎么办？”组织必须要做点什么，而不能说：“让我们再做一个研究。”的确，组织将越来越多地制定摒弃现有做法的计划，而不是试图延长一个成功产品、政策或实践的生命期。

另一方面，每一个组织必须致力于创造新的事物。经理们尤其要在工作中做到以下这三条。第一，要力求将组织在从事的每一件事都做得更好，这个过程被日本人叫做kaizen（改善）。纵观历史，每一个艺术家经历过自我提升的改善阶段，意思就是系统地、不断地自我提高。但是到目前为止，仅仅只有日本——也许是因为他们信奉佛教禅宗的传统——把这种自我提高的努力融入了商业组织的日常生活和工作当中（不过这种精神完全没有体现在他们那些拒绝改变的大学里）。改善的目的是要验证一个产品或一项服务，以使它在两三年的时间里成为一个真正与众不同的产品或服务。

第二，每一个组织将不得不学会探求知识，也就是说，在组织已经得到的成功基础上还要发展下一代可以加以运用的知识。

日本企业在这方面再一次胜出一筹，这一点从日本基于美国发明的录音机而研发出了一代又一代新产品就可以看出来。正在快速发展壮大的美国乡村教堂具备的一个优点就是吸取了日本企业的这个长处。

第三，每一个组织都必须学习创新——创新现在可以被组织成为一个系统的过程了。然后，又回到要抛弃组织已经创新出来的事物，于是这个包含三个步骤的过程又重新开始了。除非以知识为基础的组织做到这三点，否则它会发现自己很快就被时代淘汰，优良的组织绩效将丧失，接下来的就是组织里那些掌握着技巧和知识的人员的流失，而这些人正是决定组织绩效的基础。

使组织的机构顺应变化的要求还需要组织具有较高程度的分权体制，因为组织的结构必须要能快速做出决定，而且这些决定必须要基于组织的绩效、市场情况、科技，还有所有社会上发生的变化以及环境和地理因素。

这一切所预示的就是后资本主义社会的组织必须不断地推翻、解散社区，并打破社区的稳定。

组织必须要改变对技术和知识的需求。当每一所工科大学准备好教授物理时，组织却需要遗传学家；正当银行职员在信用分析方面最得心应手的时候，组织却需要他们成为投资顾问。但是，商业企业也必须有关闭工厂的自由，尽管当地的社区需要这些工厂为人们解决就业问题；商业企业也必须有解雇年长的模具工人，并雇佣懂得电脑模拟技术的年轻人的自由，尽管那些模具工人花费了很多年学习做模具的技艺。

同样，当产科学的知识体系和技术发生了变化，医院也应该可以把

原来的产科移到一个独立的产科中心。而且，当医学知识和技术以及医疗操作方面的变化使得一个拥有不到200张床位的医院既不经济也无法提供一流的服务的时候，我们就必须关闭这家医院。

对于一家医院或者一个学校，抑或是其他的社区组织，为了让它们能履行自身的社会功能，我们就必须要能够关闭它们。无论这些组织在当地社区的根基有多深，也无论当地的居民是多么喜爱这个组织，只要是因为人口、技术或者知识方面的变化对这些机构提出了新的要求，我们就必须要能够关闭这些组织。

但是每一次这样的变化都会扰乱社区、破坏社区，并剥夺社区的持续性，每一次变化都是“不公平”的，每一次变化都会制造不稳定。

同样具有破坏性的是组织生活的另一个事实：现代组织必须身处社区之中，但是却不能从属于社区。一个组织的成员生活在一个特定的地方，说这个地方的语言，把他们的孩子送到当地的学校，为选举投票、付税，而且在那个社区找到家的感觉。然而，组织不能够使自己淹没于社区之中，或者使自己服务于社区的目标。组织的“文化”一定要独立于社区。

决定组织文化的是任务的本质，而不是执行任务的社区。美国的公务员，虽然意识形态与中国的有所差异，却能够马上领会一位中国北京的同仁告诉他的关于北京的事情，但是如果这位美国公务员参加当地食

杂连锁店经理召开的会议，会议内容是关于下周的广告促销活动，那么，尽管这个会议就在自己居住的华盛顿召开，他仍然会感到困惑。

为了能够执行自己的任务，组织不得不和从事同类活动的组织拥有同样的结构和管理方式。举例说，我常听到人们谈论日本和美国公司之间存在的管理上的不同，但是一个大型的日本公司的运行方式和一家大型的美国公司的运行方式其实很相似，而且这两家公司的运行方式和一家大型的德国公司或者英国公司同样也很相似。与此类似的例子还有，无论一个人身处的医院位于何处，他都不会怀疑自己是在一家医院里。对于学校、大学来说也是这样；工会和研究实验室也是这样；博物馆和歌剧院，天文台和大型农场也同样如此。

另外，每家组织都有一套由组织任务决定的价值体系。在全世界的医院，医疗保健都被视为是最终的目标。在全世界的商业企业，生产和销售产品或者服务都被认为是最终的目的。如果一家组织要有上佳表现，其组织成员必须相信组织所从事的事业，说到底，是对于社区和社会的一种贡献，而且所有其他的社会成员都需要这种贡献。

因此，组织文化必须总是要独立于社区。如果一家组织的文化和当地社区的文化相冲突，那么组织必须要胜利——不然这个组织就不能对社会做出贡献。老话说“知识无止境”。自从第一所大学于750多年前建立以来，“市民和大学师生”的冲突就已经存在，但是类似这样的冲突，如存在于组织为了开展工作需要的自治和社区的要求之间，在组织的价

值观和社区的价值观之间，在组织面临的决定和社区的利益之间的冲突，是组织社会所固有的。

社会责任的问题也是组织社会所固有的。现代组织拥有，而且必须拥有社会权力，而且权力很大。组织要有权做出人事决定：雇佣谁，解雇谁，提拔谁。组织需要权力来建立规则和纪律，这样才能取得成果，比如说，工作和任务的分配，还有工时的确定。组织需要权力来决定建哪些工厂，还有位于什么地方的哪家工厂需要关闭。组织还要有权定价，等等。

非商业企业拥有最大的社会权力，事实上，这种权力要比商业企业拥有的权力大得多。在历史上，很少有组织被赋予像当今大学所拥有的权力。大学如果拒绝某个学生入学或者拒绝授予某个学生学位，就等于断送了这个人的职业前途和其他的机遇。同样，美国的医院有权拒绝承认一名医生的住院特许权（admitting privilege），这种权力可以使这名医生从此不具备行医的资格。工会拥有招收学徒的权力或者通过与管理层签订“关门”（closed shop）协议[2]来制约每一个员工，这就意味着只有工会会员才能被雇佣，这就给了工会极大的社会权力。

组织的权力可以受到政治权力的遏制。组织权力可以被置于正当程序（due process）之下，法庭也可以来审视这种权力。但是这些工作必须要由个体的组织来承担，而不是由政治权威来实施，这也是为什么后资本主义社会如此关注组织的社会责任的原因。

美国经济学家，诺贝尔桂冠获得者，米尔顿·弗里德曼（Milton Fried-man）曾争论说：商业企业只有一个责任：就是经济效益，但是这种争论其实是徒劳无用的。经济效益是商业机构的首要责任。的确，一家商业机构如果不能获得和成本相等的收益也就是不负责任，因为它浪费了社会的资源。经济效益是商业的基础，没有这个前提，商业机构就无法履行任何其他的责任，它也不能是一个好员工、好居民和好邻居，但是经济效益并非商业企业唯一的责任，就如同学校的唯一责任是教育效果，医院的唯一责任是医疗保健，但是除此之外它们也还有其他的责任。

除非权力和责任相平衡，否则权力就成了专制。再者，没有责任，权力总是会退化为不作为，所以组织必须要有绩效。因此，对于有社会责任感的组织的需求不会消失，而是会扩大。

幸运的是，如果只是粗略地来说，我们也知道如何解答社会责任的问题。每一个组织必须承担所有与其有关的员工、环境、顾客和其他与组织有关联的人和事的全部责任，这就是它的社会责任。但是我们也知道社会将更多地期望大型组织，无论是营利的还是非营利性的组织，能够处理社会上存在的主要弊端。说到这儿，我们最好要警惕些，因为好意之举不一定都是对社会负责任的行为，有些责任会影响组织行使自身主要任务和使命的能力，如果一个组织去接受这样的责任就是不负责任的行为，更不用说主动去追求这样的责任了。如果组织在自己没有优势

的领域去采取行动的话，也同样是一种不负责任。

组织已经成为一个常用词。如果听到有人说："在我们的组织里，事事都是以顾客为中心的"，或者"在这个组织里，他们绝不会忘记你犯下的错误"，那么人们都会点头表示理解。而且如果说在发达国家并非所有的社会任务都是由一种或另一种组织来完成的话，那么至少绝大多数的社会任务是由各种组织来完成的。然而，无论是在美国，还是在其他任何什么地方，在第二次世界大战之前是没人谈论"组织"的，1950年版的《简明牛津字典》中甚至都没有列出"组织"一词现有的意义。只是到了第二次世界大战之后，当管理兴起时，我们才有机会看到组织是独立和独特的，它有别于社会其他的机构。

与社区、社会或者家庭不同的是，组织是为着某个目的而设计的，而且会加以分类。社区和社会通过那些把其成员联系在一起的纽带来定义，这种纽带可能是语言、文化、历史或者是地域，一个组织却是通过它的任务来定义的。交响乐团不是给人看病的，它是演奏音乐的。医院是救死扶伤的地方，但它不会弹奏贝多芬的乐曲。

诚然，组织的有效性正在于它集中精力完成一个任务。从事不同的工作任务会破坏一个组织的表现能力，无论这个组织是商业企业、工会、学校、医院、社区服务部，或者是礼拜的场所。社会和社区必须是多面的，它们就是环境。一个组织就是一个工具，这个工具和其他的工具一样，它的设计越有针对性，它完成既定任务的能力就越强。

由于现代组织是由专家组成的，每一个专家都具有某个领域的专业知识，所以组织的使命一定要非常明晰。

组织必须一心一用，不然组织成员就会感到迷惑，他们就会按照自己的专业知识来工作而不是把自己的知识用于完成一个共同的任务。他们会依据自己的专业技能来定义“结果”，并把自己的价值观念附加在组织之上。只有一个集中、共同的使命才能把组织凝聚在一起，并使组织做出成果。如果组织没有这样一个使命，它就会很快失去信用，对那些组织需要的人才也将失去吸引力。

所有的组织现在常说的一句话就是：“人才是我们最大的财富。”然而，很少有组织照自己说的去做，更不用说去真正地相信它。绝大多数的组织，虽然不见得是有意识的，仍然相信19世纪的雇主们信奉的：人们对我们的需要甚于我们对他们的需要。但是事实上，组织必须要推销自己的用人之道，就像组织要推销产品和服务，也许推销用人之道还更重要些。组织要能够吸引员工，留住员工，承认和奖励员工，激励员工，并且为员工服务，使员工满意。

知识工作者和组织之间的关系显然是一个新现象，我们现在还没有好的词汇来命名这个现象。举例说，一个员工，从定义上说是一个为了得到报酬而工作的人，然而在美国有一个最大的“雇员”集团拥有数百万男女，他们为不同的非营利组织工作而不求报酬。他们肯定是“职员”，他们自己也这么看自己，但是他们是没有报酬的志愿者。同样，许多被

雇佣的人从法律角度来说并没有得到雇佣。50年或60年前，我们称一些人（这些人通常都是受过教育的专业人士）为“独立工作的人”，而今天我们称他们是“自谋职业者”。

这些差异——而且这些差异存在于每一个国家——使我们明白为什么新的现实常需要新的词汇，但是在一个这样的词汇出现之前，以下可能是对后资本主义社会员工给出的最好的定义：雇员是指能够为一个组织工作并有能力做出贡献的人。

如果我们考虑到那些工作在底层的员工，比如超市的售货员、医院的清洁工、送货的卡车司机，这个新的员工定义意义并不大。无论从哪个实际出发，这些雇员的位置和昨日靠卖力气赚钱的“工人”，蓝领阶层都没有什么太大的不同，他们就是这些蓝领工人的延续。

但是组织和知识工作者的关系就完全不同了。目前知识工作者的数量已经达到所有雇员的至少1/3或者更准确地说是2/5。这些知识工作者可以找到工作是因为组织的存在，因此，这些雇员也是具有依赖性的。但同时，他们拥有“生产的手段”，即他们的知识。从这个角度来看，他们是独立而具有很大流动性的群体。

知识工作者仍然需要生产工具。实际上，在知识工作者使用的工具方面的资本投资可能已经超过了在制造业工人工具上的资本投资。

（而社会投资，比如说，在知识工作者身上的教育投资则是手工工

人的好几倍。）但是除非知识工作者能掌握知识并且不会忘记所学的知识，这种资本投资就是没有效果的。机器操作员会按照学习的内容来工作，因为机器决定了做什么和怎么做。知识工作者可能也需要一台机器，它可能是一台电脑、一台超声波分析仪，或者是一台显微镜，但是这些机器不会告诉知识工作者做什么，更不用说怎么做了。如果员工没有具备这样的知识，那么这些机器就没有用。

进一步说，机器操作工，就像历史上所有的工人一样，可以被告诉做些什么，怎么做，进度多快。知识工作者则不能有效地被监督，除非他们懂得比组织里其他人都多的专业知识，他们基本是无用之人。营销经理可能会告诉营销研究员公司需要知道一个新产品设计的哪个方面和该产品的营销重点，但是其实向公司总裁汇报公司需要做哪些方面的营销调查，怎样来做这些调查，还有可能的调查结果是什么是营销研究员的工作。

当20世纪80年代，美国企业界经历痛苦的结构性重组时，如果不是成千上万的知识工作者，至少也有数千的知识工作者丢了工作。他们的公司或者被收购了、合并了、重组了，要不就是被清算了。然而在几个月之内，他们绝大多数又重新找到了可以运用所学的工作。这个过渡期是令人痛苦的，对于一半左右的人来说，新工作的收入要比以前的工作低，而且也没有以前的工作那么令人愉快。

但是这些下岗的技术员、专业人士，还有经理们发现自己拥有“资

本”，这就是知识：他们拥有生产手段；而其他的机构，比如组织，它们拥有生产工具。双方都互相需要彼此。

这种新关系的后果——这也使现代社会出现了另一种新的压力——就是工资已经不能再赢得员工的忠诚。组织必须要让员工看到组织为他们在工作中运用自己的知识提供了绝好的机会，只有这样，组织才能赢得员工的忠诚。就在不久之前，我们谈论“人力”的话题，而现在我们在越来越多地讨论“人力资源”的话题。这种变化使我们意识到正是个人，尤其是那些有技巧、有知识的员工在很大程度上决定他们将为组织做出什么贡献，还有他们的知识会为组织做出多大的贡献。

因为现代组织是由知识专家组成，这个组织应该是同辈、同事和合作人的组织。不能说某种知识要比另一种知识级别更高；对知识的评判标准是看它对组织共同任务所做出的贡献大小，而不是知识本身的优劣。所以，现代组织不能是一个由老板和下属组成的组织，现代组织要是一个团队。

团队只有三种。第一种团队就像是打网球双打的一对队友。在这种团队里——首先这种团队人数要少——团队成员要使自己去适应其他成员的个性、技巧、长处和弱点。第二种团队是足球团队。在这种团队里，每个队员都有固定的位置，不过在每个队员守住自己位置的同时，整个团队还要集体行动（只有守门员除外）。第三种团队是棒球团队，或者是管弦乐队。在这种团队里，每个队员的位置都是固定的。

无论何时，组织只能进行一种比赛。无论完成什么样的任务，组织只能使用一种团队。决定启用什么样的团队，还有进行哪一种比赛是组织生活中最冒险的决定之一。在组织中，很少有比使团队从一种类型转到另一种类型更难的事情。改变团队需要进行人们所能想到的最难的学习：忘却（抛弃）所学。这需要员工忘掉辛苦学来的技巧，一直以来的习惯，和一个手工艺人和专业人士最为重视的价值观念，还有，也许这是最难的一点，需要员工放弃旧的、珍贵的人际关系。这意味着人们将一直视为“我们的社区”或者“我们的家庭”的这种关系抛弃。

但是如果组织要有所成就，它就必须组成一个团队。当现代组织在19世纪末兴起之时，组织可以模仿的唯一对象是军队。普鲁士军队创造了组织的奇迹，就如同亨利·福特的装配线对于1920年的世界来说也是一个奇迹一样。在1870年的军队里，每个成员都在做差不多的事情，而有知识的人在当时是凤毛麟角。军队通过命令控制组织，商业企业和其他绝大多数的机构都效法了这种组织模式，但是这种模式现在正在飞快地被改变。当越来越多的组织以信息为基础，它们使自己成为足球队或者是网球队，也就是说，变成了以责任为基础的组织，在这样的组织里，每一个成员都必须成为一个负责任的决定者，换句话说，所有的成员都要把自己看成是“执行者”。

一个组织必须要管理。这种管理可能是断断续续、马虎草率的，就像美国的郊区学校组成的家长—老师联合会一样，或者管理可能对于相

当大的一群人来说是一个全职的棘手工作，就像在军队、商业企业、工会和大学的管理一样，但是必须有人来做决定，否则什么事情都做不了。必须有人对组织的使命、精神、绩效和结果负责任。社会、社区、家庭可能有“领导”，但是只有组织有“管理”。而且，尽管组织的管理必须要有足够的权威，在现代组织中，管理的任务却不是发号施令，它的任务是鼓舞员工。

组织社会在人类社会是前所未有的事物。从表现能力方面来看，组织是前所未有的，因为它的每一个组成部分都是为了某个特定的任务而设计，而且每个部门都建立在组织和对知识的运用基础之上。从结构上来看，组织是前所未有的，从组织中存在的压力和问题来看，组织同样是前所未有的。有些问题和压力我们已经知道如何解决，比如说社会责任问题，但是还有些问题我们还不知道正确的答案，而且我们所问的问题都可能是错误的。

比如在社区需要延续、稳定和组织需要创新、求变之间就存在着压力。在“文人”和“经理”之间存在着分歧，但是文人和经理都是需要的：前者可以创造知识，而后者可以应用知识，并把知识转化为生产力。但是前者专注于词汇和观点，后者关注人、工作和绩效。对于组织社会的基础（以知识为基础）的一个威胁来自于越来越细化的分类，来自于一种知识向多种知识的转变，但是最大、最困难的挑战是由新的多元化带来的。

600多年来，没有哪个社会拥有我们现在居住的社会这样多的权力中心。中世纪的确也存在着多元化现象，当时的社会由数百个相互竞争的自治权力中心组成：封建郡主和骑士，享有豁免权的主教辖区，还有拥有自治权的修道院和“自由”城。在有些地方，如奥地利的蒂罗尔，甚至还有“自由”农民，他们只需对皇帝负责。还有自治的同业指导和跨国贸易团，如中世纪商业同业公会和佛罗伦萨的商人银行家工会，征税者，具有司法和征税权的地方“议会”，可以雇佣的私人军队和数不清的其他的社会势力。

欧洲的现代史——日本的也一样——就是一个中心权力征服所有其他抗衡势力的过程，这个中心权力首先被称作“王子”，然后被称为“国家”。到了19世纪中期，除了美国以外的每一个发达国家都成了单一的国家，在美国的宗教和教育领域还普遍存在着多元化现象。的确，在长达近乎600年里，废除多元化成了社会“前进”的理由。

但是，就当国家的胜利似乎已成定局时，第一个新的组织出现了——大型的商业企业。（当然，这种事情总是会在“历史结束”被宣告时发生。）自从那时起，一个接一个的新组织相继建立起来。以前的组织，比如大学，在欧洲似乎已经完全掌握在中央政府的手里，现在又获得了自治权。具有讽刺意味的是，20世纪的极权主义还在为挽救旧的前进信条而做着最后的挣扎。极权主义相信只有一个中央权力和一个组织而不是包含相互竞争，具有自治权力的组织的多元化社会。

正如我们所知道的，这种努力失败了，但是中央政权的失败本身对于一个新多元化社会出现之后的问题毫无帮助。为了明白这一点，就想想一个许多人都听过的故事，或者更精确地说，很多人都听错了的故事。

在查尔斯·威尔逊（Charles E.Wilson）的一生中，他都是美国举足轻重的人物，首先他在世界上最大最成功的制造商通用汽车公司担任总裁和首席执行官，然后又为艾森豪威尔政府担任国防部长，但是威尔逊被今天的人们记住的全部理由是他没有说出来的那句话："对于通用汽车有利的事情对美国也会有利。"在1953年为获得国防部长一职而举行的确认听证会上，威尔逊说过的话是："对美国有利的事情对于通用汽车也有利，反过来也一样。"

在威尔逊此后的时间里，他都在纠正这句不实的引言，但是没有人听他的。每个人都争辩说："如果他没有说这句话，他也肯定相信这句话——实际上，他应该相信这句话。"因为正如我们已经谈到的，组织的执行者们，无论是商业企业的还是大学或者医院或者是童子军的执行者，必须相信组织的使命和任务是社会最重要的使命和任务，同时也是其他任何事物的基础。如果他们不这么相信，他们的组织将会很快失去对自己的信念，失去自信、骄傲和表现能力。

自从工业革命以来，尤其是在过去的50年里我们发展了专门的、承担一个任务的组织。正是因为这些组织，一个发达的社会具有多样性的

特点，而且这一点也是一个极大的优点。但是真正使组织具有生产能力的特点是每一个组织是基于自身狭隘的使命和愿景、自己的价值观之上，而不是基于任何对社会和社区的考虑而使组织自治、专业且信息灵通。

因此，我们又回到了那个老问题——而且从来没有得到解答的问题——多元化社会存在的问题：谁来关心公共的善？谁来给公共的善下定义？谁来平衡各个社会机构不同的且常常相互冲突的目标和价值观？谁来做出公平的决定，这些决定应该建立在什么基础上？

中世纪封建主义被单一的主权国家所替代正是因为它没有回答这些问题。不过，现在单一的主权国家自己又被一个新的多元化社会取代——这种多元是指功能的多元而不仅是政治权力的多元，因为这个主权国家既不能满足社会的需要也不能完成社区各种必要的任务。分析到最后，下面这一点才是我们最应该从包含一切、权力至上的国家的失败中吸取的教训：我们现在，尤其是发达的、自由市场经济的民主国家，比如美国，所面临的问题是利用社会上自治的、以知识为基础的各个组织来从事专门的工作，同时也帮助增强政治和社会的凝聚力。

[1]Gutenberg（1400—1468）：德国活版印刷发明人。——译者注

[2]工会要求某一个工厂或者企业的员工必须同属于一个工会，并与企业管理层签订协议，不过这种做法已经被叫停。——译者注

第五部分　公司作为一个社会机构

第五部分简介

我在1946年出版的《公司的概念》（通用汽车过去并且现在都是世界上最大的制造公司，我的这本书就是研究通用汽车公司的）有两个主要部分，它们的标题分别是“作为人类成就的公司”和“作为社会性组织的公司”。55年前，这样的标题还很令人震惊，不过我就是想让我的标题具有这种效果，而人们看到这两个标题也的确感到震惊。对于就职于通用汽车公司的人来说，我的这本书颇具争议。一些通用汽车公司的管理者们认为本书如果不是充满敌意的话，至少也是极具批判性。不过，即使是在通用汽车公司工作的本书的拥护者也很难接受以上那两条标题，而且他们也不知道这两个标题是什么意思。在通用汽车公司之外，这两个标题几乎受到经济学家们还有社会和政治科学家们的一致反对。每一个人都“知道”一个企业只能从经济学的领域来观察和研究，这种观点至今都没有消失，比如，美国的重要经济学家米尔顿·弗里德曼就坚信这一点，但是今天再没人会对这两个标题感到奇怪，更不用说感到震惊了，它们已经成为公认的真理。

正因为此，我仅为这本书挑选了我写的关于商业企业作为一个社区、一个社会、一个政体的文章中较少的几个例子。这些选篇中有一篇（第11章“作为社会性组织的公司”）选自我于1946年出版的书。另外两

篇中，第一篇，即第10章，首次写于1990年，是为我写于1976年的《看不见的革命》（The Unseen Revolution）再版时写的一篇后记[这本书在1996年又再版时，书名改为了《养老基金革命》（The Pension Fund Revolution）]。这本书首先指出了养老金使得“工人们”成为唯一重要的“资本家”，而且使“员工”成为“所有者”，然后，我探讨了这对于社会和公司的意义。第二篇（第12章“公司作为一个政治机构”）是有关公司（和一个多元社会其他的自治机构）作为权力中心。

关于公司未来的讨论本来应该顺理成章地收入本部分，然而，我觉得把它归入本书的最后一章（第17章“下一个社会”）会更合适，这一章最初写于2001年。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第10章　公司的治理

（最早发表于1991年的《哈佛商业评论》）

各种机构的投资者，主要是养老基金，控制着这个国家大型（也有一些中型）企业的将近40%的普通股。这些金额最大增长最快的基金，还有那些公共雇员们，他们不再满足于充当被动的投资者，他们越来越强烈地要求在他们投资的公司里具有发言权，比如，否决董事会的任命、行政补偿制度，还有否定重要的公司章程。

虽然同样重要，但是却常常被忽视的一点是养老基金还持有这个国家较大公司40%的中长期债券，因此，这些机构已经成为美国最大的贷方和最大的所有者。正如金融教科书数年来强调的那样，贷方的权力和所有者的权力是同样大的，有时候甚至还要更大。

养老基金逐渐成为主要的所有者和贷方代表了经济史上一个最令人吃惊的权力转换。第一笔现代养老基金是在1950年于通用汽车公司建立的。40年之后，养老基金控制的总资产达到2.5万亿美元，差不多一半是投资于普通股，一半是投资购买了固定收入有价证券。人口统计学肯定这些资产至少在下一个10年里还将强劲增长。为了防止经济持续不景气，养老基金将需要在20世纪90年代里的每一年都向新资源领域投资1000亿~2000亿美元。

美国对于这种权力转换的忽视（更不用说去处理了）很大程度上导致了20世纪80年代的金融动荡——恶意并购、杠杆收购，还有普遍存在的重组狂潮。有两个问题特别值得我们注意：美国的新主人，养老基金，应该使公司管理负起什么样的责任来？还有怎样的组织结构才适合于行使这种责任？

养老基金是在20世纪70年代早期开始成为美国股份资本的主要持有者，但是在15~20年之后，养老基金的这种所有者身份被忽略了。一部分原因是养老基金自己并没有想成为“所有者”，他们希望成为被动的“投资者”和短期的投资者。他们说，“我们不想买下一家公司”，“我们只是想买股票，然后如果在较短的时间里我们不能从这些股票上获得良好的资金收益，我们就把这些股票卖掉。”

不过最终，迷雾逐渐散开。养老基金的托管人，尤其是那些代表公共雇员的托管人，终于意识到他们已经不再是股票投资者了。一个股票投资者，从定义上来说，可以抛售所持股票。数额不大的养老基金可能还可以卖出所持的股票，虽然像这样的金额较小的养老基金还有数千个，但是它们只不过占养老基金总额的大约1/4，甚至一只中等金额的养老基金所持的股份都大得难以卖出去。或者更确切地说，通常这些股票只有被另一只养老基金买下时，才可以卖得出去。因为这些股票数额巨大很难被股票零售市场消化，所以它们在不同的机构间循环交易。

美国的股票持有状况要比德国、日本或者意大利分散得多，而且将

来也会维持这种分散的状况，因此，美国的养老基金比起德国的大银行、日本的集团（keiretsu）和意大利的工业联合企业来说还是有更多的活动余地，但是美国的一些大的养老基金一只就拥有一家大公司所有资产的1%甚至2%。如果把所有的养老基金拥有的股票加起来，可能就拥有了这家公司所有资产的50%或更多[举例说，养老基金拥有美国大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）75%的普通股]。1%的股票都难以卖出去，那么大部分的养老基金所持有的50%的股票就根本卖不出去了。这基本相当于德国的主办银行（hausbank）要把所持股票卖给一个顾客，或者日本的集团要把所持股票卖给一个加盟公司一样不可能。因此，大型基金开始学习西门子（George Siemens）——德意志银行（Deutsche Bank）的创始人和主办银行体系的发明人——在100年前讲过的一句话，当时他因为花费了自己和银行很多的时间来处理客户公司的问题而备受批评，他说："如果你不能卖掉（所持股票），你就要去照料（发行股票的公司）。"

养老基金不能像19世纪的所有者那样成为企业的管理者，然而一家企业，即使是一家小型企业，都需要具有权威性、持续性和能力强大、自主的管理才能建立并经营一个组织，因此，作为美国新的所有者，养老基金有必要确保一家公司有到位的管理。正如我们在过去的40年里了解到的，这意味着企业当中一定要有人对管理负责，而且这种管理责任一定要在机构里得以确认。也就是说，管理必须要对企业的绩效和结果负责，而不只是表达些美好的愿望，无论这个愿望期望获得怎样量化的

结果。这意味着管理责任要包括财政责任，即使每个人都知道绩效和结果会远远超过财政“底线”。

大部分的人肯定会说，我们知道绩效和结果对于企业意味着什么。我们当然应该清晰地定义这两个词汇，因为这是有效管理的前提，也是获得成功和效益的前提。事实上，自从第二次世界大战以来的40年里，对这两个词汇的定义已经存在，不过它们都没有经受住时间的考验。

第一个定义是在大约1950年时形成的，这个时期现代养老基金刚刚建立。这个时期最卓越的“专业经理”，拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner），通用电气公司的首席执行官认为大型公共公司的高层管理就如同“托管人”。科迪纳争辩说高级执行官要对管理企业负责，要尽可能平衡好公司股票持有者、客户、员工、供应商和工厂所处社区城市的利益，也就是我们现在所说的股东的利益。

对于科迪纳的回答，有人马上就指出，还没有清晰定义绩效，也没有明确“最佳平衡”的意义。而且科迪纳的回答还需要一个独立、有实权的监督控制机构来确保管理做到对企业的绩效和结果负责，否则，专业管理者就成了开明的暴君，而开明的暴君，无论是柏拉图式的哲学家皇帝还是首席执行官，都不会有好的表现也不会在位太久。

但是科迪纳那一代管理者以及他的继任者也没能够定义绩效和结果如何得到最佳平衡，他们也没有制定出任何的责任，其结果是20世纪50

年代的职业管理方式既没有带来什么上佳表现也没有能够延续下去。

对于科迪纳风格的管理最有力的一击是发生在20世纪70年代末的并购风波。一个又一个这样的管理模式被推翻了。那些剩下的管理者们被迫对自己的管理方式做出彻底的调整，或者至少改变了他们的管理言论。现在我所知道的高层经理没人再会扬言要像一个“托管人”那样来经营企业，或者说争取“尽可能地平衡”“股东”的利益这样的话了。

养老基金就是这些变化后面的驱动力。如果不是因为一些养老基金拥有的集中投票权，还有这些基金对于恶意收购的认可，那些恶意收购就肯定不会发生，因为他们需要得到几百万不同个人股民的支持，如若不然就会用尽时间和金钱。

可以肯定的是，养老基金经理们对于许多的公司收购和并购行为有着很深的疑虑：对于收购和并购公司的影响会是什么，还有对经济的价值是什么。养老基金经理，尤其是那些收入平平，管理着公共雇员基金的公务员们，对于“绿票讹诈”[1]以及恶意收购者、律师和投资银行家们赚取的巨额财富产生了深切的美学和道德疑虑。然而，尽管如此，他们觉得除了出钱给那些并购和收购的公司，并购买它们的股票之外别无选择。断断续续地，养老基金购买了这些股票。

他们支持并购和收购的一个原因是这样的交易使他们相信养老基金可以把持有的股票销售出去，也就是说，他们仍然是“投资者”。并购和

杠杆收购还可以立刻带来资金收益。既然养老基金投资总的来说都没得到什么回报，这样的收益最受欢迎不过了，不过，我们很快就要谈到这种收益也是一种幻象，而不是现实。

使这些并购和收购不可避免（或者至少为它们创造了机会）的是因为那种开明—专治的管理模式成绩平平的表现。这种管理既没有清晰地定义绩效和结果，也没有对谁负起既定的责任来。也许有人会争辩说，在过去的30年里，美国很多大公司的表现都不尽如人意并不是管理的错，导致这种状况的是公共政策的误导使得存款利率低而资本成本高，但是统帅应该为自己统领时发生的情况负责。无论是出于什么理由和借口，美国的大公司都没有在职业管理推行期间有什么特别好的表现——无论是从竞争力、市场地位，或者创新表现来看都是如此。至于财政表现，总体来说，连最低的标准——收支平衡，都达不到。

那些恶意收购者因此派上了用场。正如老话说的："如果没有挖墓者，就得有秃鹰。"但是公司并购和收购是非常重大的手术，虽然经历这种手术不一定致命，但是却会带来极大的震荡。公司并购和收购深深地困扰着中层经理和专业人员，而且确实疏远了他们。一个企业真正依赖的正是这些人的动力、努力和忠诚。对于这些人来说，他们服务了数年的公司被并购或者解体不啻于是一种对他们的背叛。他们曾经相信的工作要做出成果，要投入被全部否定了。结果，那些被并购后的公司没有几个比并购前表现更好。

今天，几乎所有美国大公司的首席执行官都宣称他们以“股民的利益”为己任来经营公司，而且要致力于“使股民持有的股票获得最大的收益”，这是第二个在过去的40年里对绩效和结果给出的定义。比起科迪纳的“最佳平衡利益”来，这一次的定义少了许多冠冕堂皇，听起来也更现实了。然而，这个定义的寿命比起过去的职业管理给出的定义还要短。对于大多数人来说，“使股票价值最大化”意味着在六个月或者一年之内，或者再长一点的时间里，不过不会长太多，股票价值就会增加。这种短期的资金收益对于企业和主要的股民来说都是错误的目标。作为公司绩效的一种理论，这种定义很快就被人摒弃了。

我们不需要再理论该怎样定义大企业的绩效和结果，我们有现成的成功范例。在德国和日本都有非常集中的机构所有权，可是在这两个国家的所有者都不能真正管理，但是自从第二次世界大战它们的工业几乎完全被摧毁的情况下，两个国家的工业现在都极其发达。就它们国家的整个经济状况而言，工业状况很不错。对于它们国家的股民来说，工业的表现则更佳。无论是在1950年、1960年、1970年还是1980年投资10万美元在东京或者法兰克福购买指数基金（index fund）的话，要比在纽约股票交易市场投资收益大得多。

那么，德国和日本的工业机构所有者是如何定义绩效和结果的呢？虽然它们的管理方式很不一样，它们定义这两个词的方式却大同小异。和科迪纳不同的是，它们不“平衡”任何事情，它们努力最大化，但是它

们没有试图使股票持有者的价值最大化或者最大化任何企业的“股东”的短期利益，它们最大化的是企业创造财富的能力。正是这个目标结合了短期和长期的业绩，而且这就把企业绩效的运作状况（市场地位、创新、生产力和人员及他们的发展）与财务需要和财务业绩结合起来了。

所有企业的主顾，无论是股民、客户，还是员工，为了能够使自己的期望和目的得以实现，都要依靠这样一个目标。

把绩效和结果定义为“使企业创造财富的能力最大化”可能会被批评为含糊不清，不过，通过填表肯定也没法得到这两个词的定义。决定总是要做的，而经济决定因为涉及把有限的资源用于不确定的未来，总是具有冒险性和具有争议的。当拉尔夫·科迪纳第一次试着定义绩效和结果时（以前没有人这样尝试过）就定义为使企业创造财富的能力最大化未免会显得很模糊，但是现在，在许多人工作了40年之后，这个定义变得明朗了。这个程序所有的元素都能够被精确地量化，而且也的确被那些主要的量化机构，像日本大型企业的规划部门，还有德国公司的许多规划部门，量化了。

在美国，还有一件事情需要我们弄明白的就是怎样把这种新的管理责任定义体现在组织结构当中。我们需要像政治科学家们称之为宪法的东西，也就是规定（像德国的公司法），来清楚地说明各种管理的责任、义务并阐明其他群体，尤其是股民的各种利益。

我怀疑最终我们会建立一套正式的商业审核机制，也许和我们让独立的专业会计师事务所来审核财务状况是一样的。虽然商业审核不用每年都进行，这种审核需要建立在事先制定的标准，并通过一整套对商业业绩的评定：从公司的使命和策略开始，再审核营销、创新、生产力、人力发展、社区关系，一直到企业效益，但是这些审核需要规划成一个系统的过程，而这个工作十有八九要由一个专门的审核组织来进行，无论这个组织是一个独立的公司或者是一个会计师事务所成立的新的单独的部门。

因此，在10年之内养老基金如果没有得到一个公司递交的由另外一个专业公司做出的商业审核报告，养老基金就可以不投资这家公司。这样的设想应该不算离谱。经理们当然会抵制这种做法，但是就在60年前，企业管理同样也抵制——实际上应该说是憎恨——要求它们接受公共财务公司对企业的财务审核要求，他们对于这种审核结果的公布则更是不满。

然而，问题还是存在：谁将使用这种工具？在美国，只有一个可能的答案：重振董事会。

在过去的40年里，每一个公众公司（publicly owned corporation）里的研究者都在强调成立一个有效的董事会的必要性。经营一个商业企业，尤其是一个大型的复合型企业需要很大的权力，但是没有责任制约的权力总是会变得无用或者专制，通常是变得既无用又专制。我们当然

知道如何让作为公司管理部门的董事会做出成效。启用贤人并不是关键，普通人就可以了。要使一个董事会做出成绩就必须阐明董事会的工作，并为它的绩效和成果设定专门的目标，而且还要定期根据这些目标来评估董事会的工作。

我们知道这一点已经很长时间了，但是，美国的董事会总体上来说变得越来越缺乏效率，而不是更有效了。董事会如果只是代表好意那么它们就不会有效。如果董事会代表“投资者”就不会有效。商业企业的董事会如果代表强大的致力于企业的所有者就会有效。

1933年，差不多60年前小阿道夫·伯利（Adolph A.Berle, Jr.）和加德纳·米恩斯（Gardner C.Means）出版了《现代公司和私有财产》（The Modern Corporation and Private Property），该书被认为是美国商业史上最具影响力的书。他们指出随着所有者这个名称迅速地转移到不同的名不见经传的投资者身上，而且这些投资者对于公司的利益并不关心，只是关心短期的收益时，传统的“所有者”，即19世纪的资本家已经消失了。他们争辩说，结果是所有权和控制权相分离了，所有权变成了纯粹的法律假定，这使得管理无须对任何人负责也不用为任何目标努力。然后，拉尔夫·科迪纳在20年之后所写的《专业管理》（Professional Management）中接受了所有权和控制权相分离的事实，并且试图从这种分离中找出优点来。

到现在，历史的车轮转了整整一大圈。与19世纪的大款截然不同的

养老基金成了所有者。它们是所有者并不是因为它们愿意成为所有者，而是因为它们别无选择。它们卖不掉手中的股票，它们也无法成为所有者——经理。但是无论怎样它们仍是所有者。既然情况是这样，它们拥有的就不仅仅是权力，它们还有责任来确保美国最大、最重要的公司的绩效和结果。

[1]一种反收购策略，目标公司以其他股票持有者愿意的更高的价格来收购猛烈抛售者的股票。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第11章　作为社会性组织的公司

（选自于1946年出版的《公司的概念》）

既然大公司已经成为美国的代表性社会机构了，它就必须认识到美国社会的基本信仰——这种了解至少要够这些公司满足社会的最低需求。公司必须要给予个人以身份和功能，还要给个人获得平等机遇的公正。这并不是说公司的经济目的（有效生产）要服从于公司的社会功能，或者说遵循社会基本信念要服从于个体公司的利润和基本利益。如果公司要履行我们社会的代表性功能，它就要通过不断增强自己，使自己成为一个有效的生产者，反过来也是一样。但是作为我们社会的代表性机构，公司除了要是经济工具，还要是一个社会和政治实体；公司作为社区的社会功能和它的经济功能和有效的生产者同样重要。

个人对身份和功能的要求意味着在现代工业社会，公民必须在社会上获得自己的地位，还有通过成为一个工厂的一员，也就是雇员，获得个人的满足感。不过这并不是要求“工业民主”，如果“工业民主”这个词的意思是指在一个工业结构里每个人都会获得同样的头衔、收入或者功能。相反，基本上这是一个划分等级的概念，在这个等级体制里有级别有高低之分、权力有大小之分、收入也有多有少，但是它们中的每一个级别对于一个整体的成功都同等重要，虽然这个体制里存在着从属关系。如果像那些感情用事的平等主义者攻击工业社会，就因为这个社会

是基于等级差别而不是基于完全的平等主义，那么这无疑是对工业和社会本质的一种误解。和其他通过人类的努力造福于社会的机构一样，公司必须采取包括不同级别的体制，但是企业中无论是老板还是扫地的清洁工，都必须被看做是对企业的成功同等重要的人。

同时，大公司必须要给员工以同等的提升晋级的机会。这不过是对于公正的传统要求，来自基督教对于人的尊严的理念。和基督教义有所不同的是我们今天期待在今生实现公正，而且是通过工业领域来实现。一种错误的观点认为对平等机遇的要求就是要获得同等的奖励，但平等机遇不是这个意思，因为公正这个概念本身就包含着要按照不同的表现和责任来进行不同的嘉奖。

同等机会明显意味着晋升不能基于外界的、世袭的或者是其他偶然的因素，但是同等机会也意味着晋升要依据健全、合理的标准来进行。

晋升标准的问题构成了现代公司必须要解决的真正问题。

这些信仰和要求都不是什么新事物，但是以前，我们没有指望在工业领域实现这样的愿望。尽管经历了一个世纪的工业化，美国和其他所有西方国家一样，直到最近几年前，在心态和意识上都停留在前工业阶段。

尽管面对的是大工厂和大城市的现实，但是还在期待实现农场、小城镇时期的承诺和信念。直到现在，我们才意识到大规模生产的工厂是

我们的社会现实，我们的代表性机构，我们的梦想要依附在它们的身上。

我们的基本信念和承诺的生存——也就是我们社会意义的生存——要靠这个工业社会的大型公司来真正实现美国的信条。

人们普遍认为现代工业社会很大程度上没能实现机会面前人人平等和维持经济奖励的公正性，这在政治上来说充分地证明了现代工业企业没有很好地履行它的社会义务。在小型企业社会都成功地实现了机会平等，现代大工业社会也许可以给更多的人以更多的机会，但是大型企业显然还没有通过一种在我们这个社会的个人看来合理、有意义的方式来实现这一点。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第12章　公司作为一个政治机构

（选自1980年出版的《动荡时代的管理》）

从16世纪的通货膨胀和宗教战争中兴起的现代国家是建立在这样一个前提之上：社会上只有一个政治机构，也就是说，中央政府，再没有其他的合法机构了。现代政治学说宣称，在国家之内或之外，其他地方都没有合法权力了。现代国家是从现存的机构中夺走权力开始的。贵族成为土地所有者和富有的平民而不再是当地的统治者。教堂成为登记出生、结婚和死亡的行政单位。自由城市失去了它们的自治，成为行政结构的一个单位。一位伟大的英国社会科学家，亨利·梅因（Henry Maine）声称19世纪的历史趋势是由“地位转变为契约”，而且除了中央政府之外，没有机构有政治和社会权力。社会上仅有的一个被接受的组织单位是家庭——家庭是在中央政府辐射出来的权力基础上被强制创造出来的一个社会分子。

在那方面，没有保守派和自由派之分，它们的区别仅在于中央政府机制结构上的区别。

我们的教科书仍然在纸上谈兵地讲述“现代国家”的政治和社会理论，但是在这个世纪，现实已经极大地改变了。在20世纪，尤其是自从第二次世界大战结束的30年来，社会已经成为一个由各种机构组成的社会。150年前，每一件社会任务要不就是由家庭来完成，要不然就根本

得不到完成。照顾老人和病人；抚养孩子和收入分配；甚至得到一份工作；所有这些工作如果要完成，就都是由家庭来完成，但是所有的这些工作，家庭都做得不尽如人意。

因此，把这些责任转交给机构来完成就意味着工作完成的质量有很大的提高，但是这也意味着社会变得多元化。今天，每一项简单的任务都是通过并且在这些为永久而建立的机构里完成。这些机构在执行这些任务时还要依靠其体制中的各级经理们的领导和指示。在美国，商业企业通常被视为是这些机构的原型，但是这只不过是因为商业企业第一次受到关注。

在欧洲大陆，文职机构或者大学至少也同样为人们所关注。这解释了为什么“管理”，也就是对于正规的现代组织的研究，在美国主要是研究商业企业，而在欧洲大陆，管理研究的却是公共行政机构，按照马克斯·韦伯[1]的话说，就是关注“官僚机构”，但是这种现象是普遍存在的，而且每一个发达国家都完成了机构化。

现代社会的这些机构，每一个都是为了某个特定的目的而建立。商业机构的建立是为了生产商品、提供服务，它是经济机构。医院的建立是为了救死扶伤；大学是为了培养未来的领导和专业技术人员；等等。每一个机构，人们指望它提供高水平的服务，也期望它能够集中于一项服务。机构有“公共关系”，换句话说，机构需要考虑到其他的社会关注再采取行动，但是机构只要依照自己建立的理由并创造出成果就完成了

自己的任务，而且机构只要在一个特定的领域有所表现并做出成绩来就证明了自己存在的价值。

随着机构社会的出现，所有这些都被改变了。当中央政府机构变得越庞大时，它也变得越无能。

有着既定目标的机构逐渐成为社会目标、社会价值、社会效率的承载者。因此，机构政治化了。仅仅通过自己从事的特定领域已经不能再证明自己的存在，所有的机构现在需要通过它们对整个社会产生的影响来证明自己，所有的机构都要使自己外界的“顾主”满意。大学仍然希望按照自己的价值来定义自己，但是在所有的发达国家里，对于高等教育的要求不再是对于学术和教学的要求，而是基于不同的社会需求和社会价值，也就是大学，还有学校的学生，要能够反映社会，尤其是未来社会而不是当今社会所需要的知识，这种要求在美国和德国的大学入学、教员，还有课程设置方面都越来越多地体现出来。医院可以定义自己的使命为治疗已经患上的疾病，但是在发达国家里医院的使命被越来越多地看成是提供一种大不相同的医疗保健的地方，也就是使人们能够防患于未然。在美国市中心医院的门诊部更创造了一种“黑人文化”或者一种独特的“保健风气”。

商业企业也不例外。

在多元化社会里，所有的机构都是不可或缺的政治机构，所有的机

构都拥有多个主顾，它们的表现要能够使社会上有权否决和封杀它们的团体接受和同意它们的做法。所有机构的经理在这样一个多元化社会里，都要学习从政治角度考虑问题。

在一个目的单一的机构里，做决策的一个基本规则是“最优化”：就是首先要找到努力和风险的最佳比率，然后还要找到结果和机会的最佳比率。“最大化”，理论经济学家的著名抽象概念，在任何机构都没有意义，而且也不能运用到任何地方。企业里没人知道如何去使利润最大化，甚至连从哪儿开始都不知道。“最优化”则可以成为有一个清晰目标的机构的规则。

然而，在政治过程中，没人尝试最优化，他们尝试“基本满足”（这是形式决定理论使用的术语）。他们努力找到一个能产出最小被接受的结果的办法，而不是产出最佳的结果的办法，更不用说最大化的结果了，这的确就是政治领域的办事法则。

在一个政治体系里有太多的对象要去优化，他们必须要决定一个需要最优化的领域。但是对于所有其他的领域——这个数字在政治体系里总是很大——他们只是基本满足，也就是说，找到一个能让足够多的主顾勉强同意的办法。他们努力找到一个不会为自己制造对立的办法，而不是找到一个会带来支持的办法。平息的意思就等于政治家们说“可以接受的妥协”时的意思，政治是一种“可能的艺术”而不是理想的艺术。

当所有的机构在一个多元化的组织社会里被政治化了的时候，经理们必须要学会首先考虑他们顾主的需要和期望。只要企业是在一个市场体系里，那么客户的需求就必须最优先对待，但是绝大多数的企业把股民看成是不得不让他们基本满意的顾主。他们问："能让我们支付资金成本并为我们吸引需要的资金的最低回报是多少呢？"教科书问："我们资金的最大回报是多少？"但是这个问题很少有人当真。因此，商人们倾向于认为如果他们能在市场上做到收益最大化，他们就能基本满足资金市场的期望。但是管理需要学会把这种同样的思维方式运用到更多的顾主，比如说，雇员，只要职业市场和资金市场一样是一个真正的市场，那么雇员的期望要得到基本满足。以后企业还会有数量越来越多的政治顾主，如果企业想继续它的经济使命并取得好的经济收益，就需要使这些政治顾主的愿望也要得到基本满足。

企业经理们对这种发展趋势心怀不满是可以理解的，他们认为这是一种扭曲。如果这些目的单一的机构，无论是企业、医院还是大学，可以集中精力于自己的使命，对于其他社会需求完全给予拒绝，因为这些要求对它们的效率、使命和功能带来不良影响，那么事情可能会容易些，而且最终可能社会生产力更高。至少，机构可以有力地辩解，人们不应该让机构去从事它并不擅长的事情。正因为机构目的单一，它们在自己狭窄的范围之外很难有好的表现。

机构必须基于它们的长处来思考。当经理遇到他不擅长的事情时，

他就必须有勇气说“不”。出于好心而去做自己不擅长的事情是极其不负责任的行为。

同时，只是说“我们会坚持做自己知道做的事情，对于其他的事情我们一概拒绝”也是不够的。这可能是最聪明的态度但是却不能奏效了。在后工业社会的今天，多元化的社会要求它的机构担负起除自身特殊使命以外的责任来。

所以，经理们必须要会区分什么是他们能做的什么是他们不能做的。这些规则其实很简单，用起来则很难。没人应该去从事他没能力做的事情，这是不负责任的行为；也没有人会被准许做对机构的主要功能有损害的事情——正是因为机构的这个功能，社会把相应的资源分配给了它，那样做也是不负责任的。但是一个管理者，不管是企业的、医院的还是大学的，必须要想想他所做决定的影响，然后，要想想哪些顾主可以有效地否决和封杀这个决定，还有他们的最低期望和需要是什么。

在谈到机构完成其首要任务时——无论是商业企业生产经济产品还是提供服务，医院提供医疗保健，或者是大学提供奖学金和高等教育——其规则都是最优化。在这个方面，经理们必须要以正确为基础来做决定，而不是在可以接受的基础上来做决定。但是在对待机构以外和狭义的首要任务之外的雇主们时，经理们要政治性地来思考问题，也就是要用最小的付出来使雇主群基本满意，否则他们可能行使自己的否决权。管理者不是政治家，他们不能把自己局限在做“基本让人满意”的决

定上，但是他们也不能仅仅考虑如何使机构完成中心任务的表现最优化，他们必须要在做决定的整个过程中平衡这两个方法。公司是一个经济机构，但它也是一个社会机构。

[1]Max Weber（1864—1920）：德国著名社会学家。——译者注

第六部分　知识社会

第六部分简介

在我1949年出版的《新社会》一书里，我开始写知识变成新的主要资源，并且成为财富和工作的创造者。但是直到10年以后，我才开始使用知识社会、知识经济或者知识工作者这些词，也就是在我1957年出版的《明日地标》一书中我开始使用这些词的。与此同时，普林斯顿的经济学家弗里茨·马克卢普（Fritz Machlup）也开始写关于“知识行业”的文章。然后，在我1969年的《不连续的时代》一书中，我尝试着探讨了从一个基于手工工作和技巧的社会、经济和政体转化成为一个基于知识和知识工作者的社会、经济和政体的意义。

这种转变的巨大影响没有被人们完全认识。自从远古以来，绝大多数的人们都是用手来谋生，这种情况直到1913年，即使是在最发达的国家里，仍然维持原状。19世纪和20世纪早期，涌入工厂的工人们被视为前所未有的社会革命和人类状况的一种深刻变化——马克思绝不是唯一一个这样认为的人。我们现在意识到，这个变化的全部就是工人要通过工具才能工作（也就是使用新的、不能用手拿起来的蒸汽机）而不是把工人手里的工具换了，但是工作本身基本上没什么变化——大部分的工作还是手工劳动，劳动时还需要同样的工具和同样的技巧。只是到了20世纪20年代以后，随着“大规模生产”的到来，工作方式和生产工具才有

了一些重大的变化。

相反，向知识工作和知识工作者的转变才是一次真正的断层，一个实质性的突破，而且它既创造了一个新的社会环境也创造了一个新的人类环境。

我们还没有开始探索这种变化，更不用说去适应这种变化了。比如，我们的政治体系，无论在哪儿，都仍然建立在以手工劳动力为主的假定上，更确切地说是建立在以农村劳动力为主的假定上，这种政治体系最极端的是在日本和法国，但是在美国也同样盛行。然而目前，没有哪个发达国家的农业人口超过了总人口的5%，而知识劳动力却已经超过了每一个发达国家人口的20%。不过，关于知识经济、知识社会和知识工作者的文章已经很多——其中很多都是我写的，就像这本书里面我在连篇累牍不厌其烦地讨论这些话题。

因此，第六部分“知识社会”，仅限于讨论几个基本问题。

本部分的第一章（也就是第13章“新的世界观”，写于50年前，首次发表在我1957年出版的《明日地标》一书中），讨论了“知识”这个词的意义的根本改变，还有知识被分解成分门别类的知识，基于此，知识开始成为一个主要的资源和财富及工作的创造者。这种变化不仅仅是由于越来越多的知识积累，还因为世界观的变化。

接下来的章节（第14章“从资本主义到知识社会”，是选自我1993年

出版的《后资本主义社会》）尝试着预测了知识社会的社会和政治理论。第15章“知识工作者的生产力”是选自我1999年出版的《21世纪的管理挑战》；第16章“从信息到沟通”（第一次是在1969年东京管理国际学术会议上宣读的）谈到了一个新的、没有被解决的挑战，就是使目前大体上毫无建树的知识工作变得有成效；还有一个挑战是把信息转化为沟通，并因此转变成社会的凝聚力和共同性。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第13章　新的世界观

（选自1957年的《明日地标》）

几年前，有一对兄弟都很聪明、受过良好的教育，都是20多岁的研究生。一次他们一起去看戏，这出戏的名字是《向上帝挑战》（Inherit the Wind），它反映了发生在1925年，当时轰动一时的对一位名叫斯科普（John Thomas Scopes）教师的审判案，这个案子宣判在田纳西州的一名乡村教师因教授达尔文的进化论而有罪。在这出戏里，发生在19世纪的科学和宗教之间的冲突达到了一个激烈得令人难以置信的荒唐地步。当这两兄弟看完戏回家后，他们都说这出戏的演员演得很好，但是情节却让他们很难理解。他们的疑惑在于这出戏有什么好让人激动的？他们的父亲在他们这个年纪的时候，曾被这个案子深深地困扰，以至于他决定放弃自己的牧师职业去当了一名律师，但是当他试着向他的两个儿子解释这个案子的意义和它令人激动的地方时，他的两个儿子都大声说："这都是你编出来的吧。这一切实在是一点儿道理都没有啊。"

这两个儿子中的一个是学遗传学的研究生，另一个是一名基督教学院和新教加尔文宗研究班的神学学生。然而，"发生在科学和宗教之间的冲突"对他们居然解释不通，这就是以上故事的道理。

在过去看来很明显的事在很快地变得令人难以理解，而且变化之快令人震惊。现代社会的第一代聪明又受过良好教育的人——如牛顿、霍

布斯（Hobbes）和洛克（Locke）——可能还能够理解，同时也能够让这个知识体系里所有的人理解自己的意思。直到第二次世界大战时情况仍然是这样，那时仍然有所谓“受过教育的人”，但是这些受过教育的人可能无法再和今天的世界，也就是20年之后的世界，沟通交流了。首先，我们自己通过最近几次，也就是近30年里竞选中看到的问题、标语和合作，可以感觉到事情和过去已经毫不相干了，甚至到了令人不可理解的地步。

但是对于我们来说，也就是对后现代的第一代人来说，最重要的是基本世界观的改变。

我们仍然宣称信仰并教授着过去300年的世界观，但是我们再也看不到这种世界观的存在了。我们至今还没有命名我们新观点，也没有工具、方法和词汇来表达这种新观点。但是，总的来说，一个世界观是一种经验。经验是艺术感觉、哲学分析和技术词汇的基础。突然之间，在这近15~20年里，我们获得了这种新的基础。

现代西方的世界观可以被称之为笛卡尔的世界观。在过去这300年里，很少有专业哲学家信奉笛卡尔，这位生活在17世纪早期的法国人，对于体系哲学主要问题的回答。但是，现代人从笛卡尔那儿获得了自己的观点。笛卡尔给现代人的启示要甚于伽利略、加尔文、霍布斯、洛克和卢梭，更远远甚于牛顿给现代人的启示。笛卡尔决定了300年中哪些问题看起来是重要的，甚至是相关的以及现代人观点的范围；他决定了

他对自己的假定，还有他的世界的假定；最主要的是，他决定了对于什么是合理的和什么是似是而非的概念。

他的贡献有两方面。

首先，笛卡尔向现代世界提出了有关宇宙的性质和它的秩序的基本公理。最著名的公式是法国国家语言科学院（Académie Fran-aise），这是继笛卡尔去世之后的一代人，把科学定义为“通过了解事物的原因而获得的确定和明显的知识”。还有一种表达没有这么文雅和细致，这个定义是“整体是部分的结果”——这是一个既非科学家也非哲学家的普通人给出的过分简单的定义。

其次，笛卡尔提出了可以使他的公理有效地运用到组织知识和探求知识上的方法。无论笛卡尔的解析几何在数学领域具有怎样重要的意义，它建立了一个概念之间关系的普遍的、量化逻辑，而且它可以作为普遍的象征和普遍的语言。200年之后，开尔文男爵（Lord Kelvin）对笛卡尔思想的世界观重新给出了定义：“我知，故我能测量。”

在笛卡尔之前的2000年中，部分的总和等于整体都被视为是算术的公理（虽然这已经不再是任何算术的公理）。但是，笛卡尔的公式也暗示了整体是由部分决定的，因此，我们只有通过认识和了解部分才能知道整体。笛卡尔的公式还暗示整体的行为是由部分的运动引起的，它暗示的最重要的一点是压根儿就没有脱离不同部分的和、结构和关系

的“整体”。

这些言论在今天看来可能非常显而易见；300年来，这些观点被人们视为理所当然——尽管当它们第一次被提出来的时候，被视为是最激进的新观点。

虽然我们绝大多数人对这些看法还有着条件反射般的熟悉，今天很少还有科学家会认同法国国家语言科学院的定义了，至少不再认同他们在自己的领域所定义的“科学”。我们今天的每一门学科、科学和艺术所基于的理念都与笛卡尔的公理相矛盾，和现代西方发达世界起源的世界观也是相冲突的。

我们的每一门学科都从原因转移到了结构。

今天，每一门学科的中心都认为整体不是部分的结果，不是部分的总和，整体是不可确认、不可知、不可测量、不可预测、无效的，或者通过确认、了解、测量、预测、移动和理解部分是没有意义的。我们现代的每一门学科、每一种科学和艺术门类的中心概念都是有关模式和结构（patterns and configurations）.

和其他的科学相比，生物学对这一点体现得最为明显。在过去50年里，生物学领域的巨大发展是基于严格地把笛卡尔方法——非量子机械学、分析化学或者数学统计学的方法——运用到生物有机体的研究当中，但是，生物学家们越是具有“科学性”，他们就会越倾向于谈论“免

疫性”、“新陈代谢”、“生态学”、“综合征”、“自我平衡”，还有“模式”——这些术语中的每一个都不像对和谐秩序的描述那样描述了事物的性质或者本身的量，因此，这些术语本质上都是美学术语。

今天的心理学家们谈论“格式塔”（Gestalt）、“自我”（ego）、“性格”和“行为”，这些词在1910年的严肃的作品中是找不到的。社会科学谈论“文化”、“融合”或者“非正式团体”。我们都在谈论“形式”。这些都是一个整体、一个模式或者一个结构的所有概念，这些概念只有当成一个整体时，才能被理解。

如果从部分出发是肯定得不出这些结构的，就如同我们的耳朵绝对不能通过听单个的音符听出一支旋律来。的确，任何模式和结构的部分只有考虑到整体，并且通过理解整体才能确认部分。正如我们听到一支曲子里同样的音符而不是根据我们键入的音符判断为C#或者A b，因此，任何结构的部分，无论是个性中的“驱动力”，还是化学的、电子的化合物和新陈代谢中的机械运动，一种文化当中的特定礼仪和习俗，或者在一幅抽象画里的特殊颜色和形状，都只能在它们所处的整体中，也就是在整个结构中才能被理解和确认。

同样，我们有“格式塔”模式，它成为我们经济生活，即工商企业的中心。“自动化”不过是一个特别丑陋的词被用来描述一种生产程序作为一个结构和实体的新观点。同样，“管理”也是一个结构术语。在政府里，我们今天谈论“行政”或者“政治程序”；经济学家谈论“国民经

济”、“生产力”或者“经济增长”和神学家谈论“存在”是一个道理。即使是物理科学和工程学，这两门学科从它们的起源和基本概念上来说是最具有笛卡尔思想特性的，现在却谈论“系统”，或者还有一个最不具有笛卡尔精神的词“量子”，在一次测量中，量子被表达为质量和能量，时间和距离，速度和方向，这些全都被融入一个简单、不可分割的过程中。

最显著的变化可能是发生在我们对说话和语言的研究方法上，这是人类最基本和最熟悉的象征和工具。尽管老师和家长们苦苦地哀求学生应该多学语法，我们现在还是越来越少讨论“语法”了——语法是对词以及其组成部分如何结合以形成句子的研究，我们现在越来越多地谈论“沟通”。这是指说话的整体，不仅包括那些隐含的意思，还有人们说话和听话时的环境。在沟通中，只有这样的整体才有研究的必要。一个人不仅需要知道信息的整体，还要能够把信息和行为模式、性格、沟通环境甚至还有谈话发生地的文化联系起来。

这些术语和概念都非常新。在50年前，它们当中没有哪个词具有科学意义，在学术和科学界更没有什么地位和尊敬可言。这些词全都是关乎质量的，数量没法描绘它们的特性。一种文化不是由属于这个文化的人数来定义的，或者什么其他的数量来定义；一家企业也不是由它的规模来定义的。在结构中，量变只有成为质变才有意义——按照希腊谜语的话说就是沙粒成为沙丘。这并非是一个连续的事件，它实际上是不连续的。这是质变的飞跃——质变使得音符变成了可以识别的乐曲，语言

和行动变成了人的行为模式，程序变成了管理哲学，或者一个元素的原子变成了另一种元素的原子。最后，这些结构中没有一个可以进行量化的测量或者能够通过量化来呈现或者表达，除了以一种最无序的方式——使用数量关系的传统符号。

让我强调一下，这些新概念中没有哪个符合整体是部分的结果这条公理，相反，它们全都和一个崭新的，还没有成为公理的观点一致，就是部分因为整体而存在。

再者，这些新概念都没有什么因果关系。笛卡尔世界观的统一轴，因果关系，已经消失了。但是，因果关系并不像人们常说的那样被无序和偶然事件取代了。爱因斯坦说他不能接受上帝和宇宙玩掷骰子游戏的这种说法，他这么说很有道理。爱因斯坦批评的仅仅是物理学家们——也包括他自己——不能想象任何秩序的概念，除了因果关系之外，也就是说，他们无法使自己脱离笛卡尔思想的障碍。新概念，包括现代物理学的新概念的基础，是一种秩序的统一观点，它不是因果关系，而是目的。

这些新概念的每一个都表达了有目的的统一性。这些元素（因为我们真的不能再谈论“部分”了）可能会被发现，它们的组合方式是为了服务于整体，可以把以上的发现说成是所有的这些后现代概念的基本原理。举例说，它就是生物学家们研究和理解器官和它们的功能的基础假设。一位著名的生物学家，埃德蒙·西诺特（Edmund W.Sinnott）在他的

《生物学的精神》（The Biology of the Spirit）一书中写道："生命是强加在物质上的有机体。"当我们谈到"秩序"，我们今天的意思是指考虑到整体目的的安排。我们的世界因此又一次成了受目的统治的世界，而这个世界观在300年前被笛卡尔的世界观推翻并代替了。

不过，我们认为的目的和中世纪以及文艺复兴时期认为的目的已经大不相同。那个时代的目的处在物质、社会、心理或者哲学世界之外，如果不能说是完全置身于人类可能成为的、可以做到和看到的事物之外。我们的目的，正相反，是在结构的内部；它不是形而上学的，而是有形的，它不是世界的目的，而是世界里的目的。

不久前，我读了一篇文章，是由一位顶尖的物理学家写的，谈论的是"亚原子微粒的特性"（characteristics）。这肯定是一个笔误，不过给人很大的启发。仅仅在半个世纪以前，无论一位物理学家多么马虎，也不可能写除了物质"性质"（properties）之外的内容。为了使原子粒子有"特性"，原子——如果不是物质和能量相结合的话——必须要有一个"特性"，而且这也预示着物质一定要有一个内在的有目的的秩序。

新的世界观还假定程序。这些新概念中的每一个都包含着生长、发展、节奏或者合宜，这些都是不可逆转的程序，然而在笛卡尔的世界里，所有的事件都是可以像一个等式的两边那样互换位置。但是，除了在神话故事里，一个成人不会再成为一个男孩，铅也绝不会再变回到铀，工商企业再也不会回到家族企业模式，所有的这些变化都是不可逆

转的，因为在过程中它自己的特性变了，也可以说这是自己产生的变化。

仅仅在75年前，前笛卡尔思想的最后余晖，即生物的自然发生（spontaneous generation）的观点，也由于路易斯·巴斯德[1]的研究而告终了。现在，令人尊敬的生物学家们在阳光和宇宙微粒对氨基酸的作用中找寻生命的起源。令人尊敬的数学物理学家们在很严肃地谈论一个令笛卡尔的世界观更震惊的话题：一个关于以新的宇宙和新的星系为形式的不断自然产生的物质理论。还有一位顶尖的生化学家，麦克法兰·伯内特爵士[2]，澳大利亚病毒研究先驱，在1957年2月的《美国科学杂志》中把细菌定义为“不是常规意义上的单个有机体，而是可以被称作一连串的生物模式”。

在这种对程序的新的重视下，很可能存在和在过去300年里一直统治着现代西方的世界观最大的决裂。因为笛卡尔的世界观不仅是机械的，在笛卡尔的世界里，所有的事件都被限定地决定了；笛卡尔的世界观也是静止的。按照经典力学的严格意义，惯性是一种假定的标准。就这一点来看，本该是大胆创新者的笛卡尔，其实是最严格的传统主义者。

在我们认为的程序里，我们假定——而且我们也在更多地意识到这种假定——成长、改变和发展是正常和真实；而缺乏变化、发展和成长是不完美、腐坏、堕落和死亡。因此，我们不仅在和“明显”的现代西方

的世界观常识决裂，而且也在和更古老、更根本的西方传统决裂。

[1]Louis Pasteur（1822—1895）：法国化学家，创立了现代微生物学，发明了巴氏杀菌法，并且改进了炭疽、狂犬病和禽霍乱的疫苗。——译者注

[2]Sir Macfarlane Burnet（1899—1985）：澳大利亚病毒学家，因对获得性免疫耐受性的研究而获1960年诺贝尔奖。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第14章　从资本主义到知识社会

（选自1993年出版的《后资本主义社会》）

西方历史每隔几百年就会发生一次巨变。我们经历了被我称之为“划分”的过程。在短短几十年内，社会对自己进行了重组，包括它的世界观、基本价值观、社会和政治结构、艺术，还有它的重要机构。50年后，我们有了一个新世界。这个时期出生的人甚至没法想象他们的祖父母和父母出生的那个年代了。

我们现在正在经历这样一场变革。这场变革创造了一个后资本主义社会——知识社会。

我们迈入了新的后资本主义社会的时间已经长到我们可以对资本主义时代的社会、经济和政治历史进行回顾和修正了，但是要预言后资本主义世界将会是怎样的情形还非常冒险，但是在这个世界里会有什么新问题出现，哪儿将会出现大问题，我相信，我们可能已经能够发现了。在一些领域，我们也能说出哪些方面将不会成功，然而大多数问题的“答案”仍然隐藏在未来的深谷之中。有一点我们可以肯定的是在当今世界重组的价值观、信仰、社会和经济结构、政治概念和体系，还有世界观的基础上，会兴起一个我们今天的任何人都想象不到的新世界。在某些领域，尤其是社会和社会结构领域，基本的转变已经发生了。

知识将是新社会的主要的资源，这也意味着新社会将是一个组织社会。

为了能够理解正在发生的转变，我们需要看看过去发生的几次重大的转变。

在150年之内，从1750~1900年，资本主义和技术征服了整个地球，并且创造了一个世界的文明。资本主义和技术都不是新事物，两者都是在不同时代普遍且反复出现的现象，在西方和东方都一样，然而其扩散的速度和它们在全球触及的不同的文化、阶级和地域却是前所未有的。正是这种速度和影响的范围使资本主义变成了“大资本主义”和“资本主义体制”，而技术进步则转变成了“工业革命”。

知识这个词意的根本改变推动了社会的这场变革。在西方和东方，知识曾经总是被认为是运用到人，然而，几乎是一夜之间，知识被运用到了做的方面。

知识成为一种资源和一种用途。知识曾经一直都是个人的美德，但是几乎一夜之间，知识变成了公共的美德。

在第一阶段（有100年）知识被用于工具、程序、产品，这就导致了工业革命。在第二个阶段，开始于大约1880年，在大约第二次世界大战结尾时达到高潮，知识的新意义被应用到工作上，这导致了生产力革命。

最后一个阶段是从第二次世界大战之后开始的。今天，知识被应用到了知识本身，这是管理革命。知识如今很快地成为生产的唯一要素。如果在这个阶段就称我们的社会为“知识社会”可能还为时尚早（而且肯定也是言过其实）；到目前为止，我们还只有知识经济，但是我们的社会肯定是“后资本主义社会”。

与19世纪的思想家黑格尔不同，我们现在知道主要的历史事件很少只有一个原因和一个解释，它们通常是很多单个、独立的发展汇集在一起的结果。

一些单个的发展——它们大多数可能互相都没有什么联系，比如进一步使得资本主义变成了“大资本主义”，技术进步演变成为工业革命。最著名的理论——资本主义是“新教精神”的产物——由德国社会学家马克斯·韦伯（1864—1920）在20世纪初解释过。这个理论现在基本上已经没人相信了，因为这种说法的确缺乏证据。支持卡尔·马克思早期论点的证据要多一些，马克思认为蒸汽机，作为新的原动力，需要如此大的资金投入，所以手工劳动者无法再购买自己的“生产工具”，于是只有把控制权让给资本家。

然而，有一个关键的因素，如果没有这个因素的存在，那么资本主义和技术进步这两个重大的现象就可能不会转变成社会的普遍现象了。这个关键因素就是知识的意义发生了根本的变化，这种变化发生在大约1700年的欧洲，或者那之后不久。

有一些理论是关于我们可以知道什么和我们怎么知道的，正如我们也有一些形而上学的哲学家，从公元前400年的柏拉图到我们这个时代的路德维希·维特根斯坦[1]和卡尔·波珀[2]。但是自从柏拉图时期开始，关于知识的意义和功能在西方就只有两种理论，而且从大约同时期开始，东方也有两种关于知识的意义和功能的理论。柏拉图的代言人，智慧的苏格拉底，认为知识的唯一功能是自我教育，即一个人在知识、道德和精神境界上的成长。他的最能干的对手，才华横溢而博学的普罗泰戈拉[3]却认为知识的目的是使有知识的人通过知道说什么和怎么说而变得有力量。对于普罗泰戈拉来说，知识意味着逻辑、语法和修辞，这种观点后来发展成为三文科（trivium）——中世纪学校的主科，和我们的“文理科教育”（liberal education）意思很接近或者相当于德国的普通教育（Allgemeine Bildung）。在东方，关于知识的理论也大同小异。孔子所认为的知识就是知道说什么和怎么说，早日获得成功的道路。对于老子和信奉禅宗的僧人们，知识意味着自我教育和通向觉悟及智慧的途径。但是，当这两种观点完全不认同知识真正的含义的同时，它们却完全认同知识所没有的含义，即知识的意义不是实践的能力；知识的意义不是效用。效用不是知识，是技能——希腊语表示技能的词是techne。

但是和远东的同代人相比，苏格拉底和普罗泰戈拉都尊重技能，而中国的儒家学者们，对于书本以外的知识都极其轻视。

即使对于苏格拉底和普罗泰戈拉来说，不管技能是多么值得尊敬，

它也不是知识。技能只局限于一个专门的应用领域，没有普遍的原则，像一个船长知道怎样从希腊航行到西西里这样的知识在别处就毫无用处了。再者，学习技能的唯一方法是通过学徒和经验。一种技能不能用言语来解释，无论是通过口头还是笔头的语言都不行，它只能被演示。甚至到了1700年，或者更晚的时候，英国人都不说“手艺”（craft），他们说“神秘”（mystery）——这样说不仅仅是因为有手艺的师父总是把手艺当成一种秘密，还因为手艺的定义就是对于那些没有向手艺师傅拜师和照师傅的榜样学习的人是无法学会一门手艺的。

然后，从1700年开始，在短得令人难以置信的50年里，技术（technology）被发明了。这个词本身就表明技术结合了“技能”（techne），也就是手工技能的秘密与“庞大的”、组织的、系统化的和有目的的知识结合在了一起。

关于从技能到技术的巨大转变的重要文献中，历史上最重要的一本是于1751~1772年由丹尼斯·狄德罗[4]和琼·阿蒙波特（Jean d'Alembert）（1717—1783）合编的《百科全书》（Encyclopédie）。这本著名的《百科全书》把所有的手工艺知识都有机地组成了一个体系，这些知识写得如此细致以至于一个没有学过徒的人都可以学着当一个“技师”。《百科全书》里描写每一个手工艺的文章，如：纺纱和织布，都不是手艺人写的，但这种现象绝非偶然。这些文章都是由“信息专家”写的，这些人都是经过专门训练的分析家、数学家和逻辑学家——伏尔泰和卢梭

都是这本《百科全书》的撰稿人。《百科全书》的潜在论点是对于物质世界的有效结果——工具、程序和产品——是系统分析和系统而有目的的知识运用的结果。

但是这本《百科全书》同时也认为：能使用于一种手工艺的原则也可以应用到任何其他的手工艺。这个观点对于传统的知识分子和传统的手工艺人来说令他们感到很反感。

18世纪和19世纪的最初的技术学校都没有致力于创造新知识，这本《百科全书》也没有，甚至也没人谈论过把科学应用到工具、程序和产品上，也就是说，没人谈论技术。这种观点不得不又等了100年，直到大约1830年时一名德国的化学家，尤斯图斯·冯·李比希[5]运用科学进行发明。首先，他发明了人造肥料，然后又发明了一种保存动物蛋白质的方法：肉精。不过，早期的技术学校和《百科全书》却做了一件也许更重要的事，它们汇集、编纂成册，然后出版了技能，神秘的手工艺，这些手工艺的发展已经有了1000年的历史。它们把经验变成了知识，学徒变成了教科书，秘密变成了方法论，实践变成了运用知识。这就是我们称之为“工业革命”的本质——科技促使了社会和文明世界的转变。

正是因为知识意义的改变使得现代资本主义不可避免并占据了上风。总之，技术改变的速度使得对资本的需求大增，手工艺人是绝对无法承担这种资金需求的。新技术还要求集中生产，也就是要转向工厂。知识无法在成千上万的一个个小的作坊里应用，也没法在乡村的家庭手

工业里运用。

它要求在一个屋檐下进行集中生产。

新技术还要求大量的能源，无论是水力还是蒸汽能源，这些能源也不能被分散。但是，虽然能源很重要，它的重要性也是第二位的。中心的一点是几乎在一夜之间，生产从手工作坊为基础转变成为以技术为基础。结果，资本家一夜之间就成为经济和社会的中心，而在从前，他们只是“配角”。

直到1750年，大型企业都是政府所有而不是私有。旧世界最早、最大的制造企业，好几个世纪以来都是著名的军工厂拥有的，由威尼斯政府管理。18世纪的“制造工厂”，比如梅森（Meissen）和塞夫勒（Sèvres）的瓷器工厂仍然是政府所有。但是到了1830年，大型的私有资本主义企业在西方占据了支配地位。再过了50年之后，私有资本主义企业已经遍布全球的任何地方，除了无人居住的遥远角落之外。

社会在以一种闻所未闻的速度改变，这就制造了社会压力和新社会秩序的冲突。有一种几乎是普遍的看法是19世纪早期工厂的工人比起工业前生活在农村没有田地的长工们生活更凄惨，待遇也更差，我们现在知道这种观点是不切实际的。他们生活困难，受到粗暴的对待，这一点是肯定的，但是他们涌向工厂的原因正是因为比起他们在呆板乏味、专制和饥饿的乡村社会的底层，他们在工厂当工人还是要好过些，他们

的“生活质量”还是有了很大的提高。在威廉·布莱克（William Blake，1757—1827）的著名诗歌《弥尔顿》（Milton）中描写的“英格兰的翠绿而怡人的土地”，并希望以此来解放新开的“魔鬼般的制造厂”，实际上就是一大片乡村贫民窟。

虽然工业化从一开始就意味着物质的提高，但是由于其变化速度是如此之快以至于给社会带来了很大的伤害。那么是什么改变了这种状况呢？回答是生产力革命。当知识在250年前改变了它的意义，知识开始被用于工具、程序和产品，这对于大多数人来说仍然是“技术”的意义，而且工程学校里也是这样教授的。在1881年，一个美国人，名字叫弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）（1856—1915），第一次把知识运用到对工作的研究、分析和设计上。

经济富裕、受过良好教育的泰勒成为工人纯属偶然。由于视力极差，泰勒不得不放弃去哈佛读书的机会，而是在一家铸铁厂谋了份差事。由于才智过人，泰勒很快就成为这家铸铁厂的合伙人之一。他在金工方面的发明使他年纪轻轻就发了财。促使泰勒开始着手研究工作的原因是存在于资本家和工人之间的那种令人震惊的相互仇恨，这种仇恨主宰着19世纪后期。也就是说，泰勒看到了马克思所看到的，还有迪斯雷里、俾斯麦和亨利·詹姆斯所看到的，而且，泰勒也看到了他们所没有看到的，那就是这种冲突并非必然。于是他开始致力于提高工作效率，从而使工人能够拿到像样的薪水。

泰勒努力的动机不是企业效率，不是为了工厂老板创造更多的利润。直到泰勒去世，他都说生产力提高的受益者不应该是工厂老板，而应该是工人。因此，泰勒工作的主要动机是为了创造一个和谐的运用知识的社会，在这个社会里，厂主和工人，资本家和无产阶级，可以共同享受生产力带来的好处。目前对于这一点理解得最好的堪称日本第二次世界大战后的雇主和日本第二次世界大战后的工会领袖。

在知识界，很少有人能像泰勒那样具有影响力，而且也很少有人像泰勒那样遭到有意的误解和如此经常地被错误地引用。

部分原因是因为历史证明泰勒是对的，而那些其他的知识分子是错误的。他被忽视的部分原因是因为对于劳动的轻视在知识分子中间仍然存在。铲沙子（这在泰勒的分析中得到了大力宣传）肯定不会受到“受过教育”的人们的赏识，更不用说觉得这项工作很重要了。

在泰勒的同代人看来，他所宣扬的所有的手工劳动，无论是否有技术含量，都可以通过知识的运用加以分析和组织是很荒谬的。另一方面，手工劳动的技术被神秘化在后来的许多年里仍然被人们接受。正是基于这种信仰使得希特勒到了1941年仍然决定对美国宣战。为了让美国在欧洲进行野外作战，就需要一支庞大的运输部队，那个时候的美国几乎没有商船队，也没有驱逐舰保护它们。现代战争，照希特勒认为的，需要大量精确的光学设备，在美国却没有光学技师。

希特勒是完全正确的。美国几乎没有商船队，而且没有驱逐舰，有也是完全过时了的那种。美国也几乎没有光学产业，但是通过泰勒的科学管理方法，美国成功地把那些对技术一窍不通的工人，他们很多都是生长在工业前环境下的小佃农，通过60~90天的培训之后，变成了一流的焊工和造船工人。同样，美国也让这同一拨人通过几个月的训练之后生产出了一流的光学设备——质量比德国的产品还要好，而且还制造出了组装线。

人们所知道的泰勒最大的影响可能是他在培训方面的成就。在泰勒以前的100年，亚当·斯密理所当然地认为如果要让一个地区获得必要的技巧来生产出高质量的产品，要进行至少50年（更有可能是整整100年）的培训，他举的是波希米亚和萨克森（Saxony）生产乐器，还有苏格兰生产丝织品的例子。在斯密之后的70年，也就是1840年，一个名叫奥古斯特·波斯格（August Borsig）的德国人（1804—1854）——他是除英国以外第一个制造了蒸汽机车的人——发明了德国的学徒体系，这种体系包括在学校学习理论知识然后在工厂里和师傅学习实际操作。

这仍然是德国工业生产力的基础，但是就是波斯格的学徒也要花3~5年的时间。然后，首先在第一次世界大战期间，但是总的来说是在第二次世界大战期间，美国系统地应用了泰勒用几个月时间就培训出“一流工作人员”的方法。和其他的因素相比，这一点解释了为什么美国可以打败日本和德国。

所有现代史上早期的经济强国——英国、美国、德国——都是通过在科技上领先而崛起的，而第二次世界大战后崛起的经济强国——日本、韩国、新加坡以及经济快速发展的地区——中国台湾和香港——都要归功于泰勒的培训方法。正是泰勒的培训体系使得这些国家在很短的时间内就把一大批工业前的低收入劳动力变成了世界级的生力军。在第二次世界大战后的几十年里，泰勒式培训成为唯一真正有效的经济发展发动机。

在工作中运用知识使得生产力有了爆炸性的增长。好几百年来，工人的工作能力或者搬运产品的能力都没有提高。机器创造了更大的能量，但是工人本身和古希腊时期修建罗马帝国道路，或者生产出价格昂贵的羊毛织品因而给文艺复兴的佛罗伦萨带来财富的工人们相比并没有什么进步。

但是就在泰勒开始在工作中运用知识之后的几年里，生产力开始以每年3.5%或者4%的比例在增长，这意味着大约每80年生产力就翻一番。自泰勒时期始，所有发达国家的生产力已经增产了大概50倍，这样史无前例的增长解释了所有发达国家生活水平的增长和生活质量的提高。

这种额外生产力的一半转变成了增加的购买力，或者说，转变成了更高的生活水平，大概1/3或者1/2的生产力变成了更多的休闲时间。直到1910年，发达国家的工人们工作的时间仍然和任何以前的时候工作的

时间一样长，这个时间大约是一年至少工作3000小时。今天，日本工人每年工作2000小时，美国人是1850小时，德国最多工作1600小时，但是和80年前比，他们每小时的生产效率是过去的50倍。其他额外的生产力转变成了医疗保健，从在发达国家过去的国内生产总值中不占任何比例发展到今天的8%~10%，还有就是转变成了教育的形式，从过去在国民生产总值占2%发展到占10%或者更多。

最大的增长——正如泰勒预言的那样——给工人们带来了实惠。

亨利·福特（1863—1947）在1907年时生产出了第一辆廉价汽车，T款汽车。这款车“便宜”只是相对于市场上所有其他的汽车产品而言的，当时汽车的价格，相对于普通收入人群而言，要花相当于今天买一架双发动机的私人飞机的价格。福特的T款汽车售价750美元，这相当于一个全职工人三四年的工资，因为，那时一天赚80美分已经是不错的收入了，而且还没有什么“福利奖金”。那时，即使是医生也很少有赚超过500美元一年的。今天，美国、日本和德国的汽车工人一周只工作40小时，赚的钱却是一辆廉价汽车价格的8倍。

到了1930年，泰勒的科学管理尽管遇到了来自工会和知识界的抵制，但是仍然席卷了发达国家世界，制造业的蓝领工人成为工业革命真正的受益者。

然而，极少数的人意识到在过去的100年里，是由于把知识运用到

工作中使得生产力极大提高而产生了发达国家的经济。技术专家们把这一切归功于机器，经济学家们则归功于资本投入。然而，技术和资本在资本主义时期的第一阶段，也就是1880年前，就已经很充足了。到了第二个百年，在技术和资金方面的变化也非常小。但是，在第一个百年里，工人的生产力根本没有提高，所以工人真正的收入也没有提高或者工作时间也没有减少。在第二个百年里发生了如此巨大的变化只能解释为这是在工作中运用知识的结果。

现在，我们正在向第三个阶段迈进。从现在起，进步、生产力和社会凝聚力需要的将是把知识运用于知识。这是知识转变的第三个阶段，也许是最后一个阶段。通过知识来找到怎样使已有的知识产生更好的结果，其实就是我所说的管理的意思。

但是现在知识正在系统地、有意识地被用来定义什么样的新知识是人们所需要的，新知识是否可行，还应该做些什么才能使知识发挥效率，也就是说，知识被用来进行系统的创新。

正如它的两个前身——把知识运用到工具、程序和产品上，及把知识运用到人的工作上——新的知识革命席卷了全球。从18世纪中叶到19世纪中叶的100年时间，工业革命才成为世界的主流。生产力革命从开始到遍布全球花了大概70年时间，从1880年开始到第二次世界大战结束，而知识革命主宰世界只花了不到50年时间——从1945~1990年。

知识革命使知识变成了主要的资源。土地和资本的重要性主要体现在它们是限制的因素。劳动力从传统意义上来说也是限制因素。所有的这三个因素都是“成本”而不是“生产要素”，因为没有它们，知识也无法生产；没有它们，管理无法实施，但是只要有高效的管理，也就是把知识运用到知识上，我们总是可以获取其他的资源。

知识已经成为资源，而不仅仅只是一种资源，这正是使我们的社会成为“后资本主义”社会的原因。情况已经起了根本的变化，即社会的结构发生了根本的变化，它创造了新的政治，也创造了新的社会和经济活力。

[1]Ludwig Wittgenstein（1889—1951）：奥地利裔的英国哲学家，以其对语言和含义的分析而著名，他的作品中有逻辑哲学论（1921年）和哲学探究（1953年）。——译者注

[2]Karl Popper：生于1902年，英国著名的哲学家，以其推动人们对科学推理的理解做出的贡献和对历史主义的批判而闻名。他的作品包括《科学发现的逻辑》（1931年）和《开放社会及其敌人》（1945年）。——译者注

[3]Protagoras：希腊的哲学家，被认为是第一个诡辩家。他根据他自己的格言“人类是衡量所有事物的标准”来教授哲学。——译者注

[4]Denis Diderot（1713—1784）：法国哲学家和作家，他的最大成就是著作《百科全书》。此书概括了18世纪启蒙运动的精神。——译者注

[5]Justus von Liebig（1803—1873）：德国化学家，对有机化学贡献卓著，最早创立以实验室为基地的科学教育。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第15章　知识工作者的生产力

（选自1991年出版的《21世纪的管理挑战》）

20世纪管理最重要、最独特的贡献就是使制造业的手工劳动者的生产力提高了50倍之多。

在21世纪，管理最重要的贡献同样也是要增加知识工作和知识工作者的生产力。

20世纪，企业最有价值的资产是它的生产设备。21世纪，最宝贵的资产（不论是商业或非商业机构）将是知识工作者和知识工作者的生产力。

对提高知识工作者的生产力的研究才刚开始。

在公元2000年的今天，我们对知识工作者生产力的研究，与我们在一个世纪以前对体力劳动者生产力的研究差不多，但是，我们对知识工作者生产力的了解已经比当时对体力劳动者生产力的了解多了许多。比起我们当时对体力劳动者生产力的了解来，我们现在对知识工作者劳动力的了解已经多了很多，我们甚至已经对很多问题都有了答案，但是我们仍然面临许多挑战，而且目前没有答案，因此，我们必须继续努力。

以下6个主要因素决定了知识工作者的生产力。

（1）知识工作者的生产力要求我们问这样的问题：“任务是什么？”

（2）要求我们促使知识工作者自己承担他们生产力的责任。知识工作者必须自己管理自己，他们需要自主性。

（3）不断创新必须是知识工作者工作、任务和责任的一部分。

（4）从事知识工作需要知识工作者不断学习及不断教导。

（5）知识工作者的生产力不是——至少不主要是——关乎产量，质量至少也同样重要。

（6）最后，知识工作者的生产力要求知识工作者被视为、被当成“资产”，而不是“成本”，并且要求知识工作者在所有的工作机会面前，优先考虑就职的组织，并愿意为组织工作。

以上这些要求，也许除了最后一项之外，都与如何提高体力劳动者生产力的方法相反。

譬如说，对体力工作而言，质量当然也很重要，但是质量欠佳是一个限制。不过有一个最基本的品质标准还是很必要的，全面质量管理（Total Quality Management）（把20世纪的统计理论运用到体力工作）的成就就是它做到了（虽然不能完全避免）减少低于最低质量标准的产品。

但是，对大多数知识工作而言，质量不只是限制的条件，质量是产品的精华所在。要评价一个老师的表现，我们不问他的班上可以有多少学生，我们会问他的学生学会了多少东西，这就是一个质量问题。要评估一个医学实验室的表现，它用实验室的仪器设备做了多少实验并不重要，重要的是多少实验结果是准确、可靠的。即使对于一个档案管理员来说也应当如此评估。

因此，知识工作的生产力，首先就是要获得最佳质量，不是获得最低标准的质量，如果不能得到最上乘质量的话，至少要是最佳的质量，而不只是起码的质量。只有在获得最佳质量时，我们才去问“保证这些的产品质量可以产出多少”这样的问题。

这不仅意味着我们要从质量上，而不是从数量上，来看待提高知识工作者生产力这件事，还意味着我们要学习如何定义质量。

关于知识工作者生产力最要紧的第一个问题是：“任务是什么？”这也是与体力工作者生产力最背道而驰的问题。对体力工作者而言，最主要的问题从来都是：“这个工作应该怎样做？”从事体力工作时，任务通常已经指定清楚了。研究体力工作生产力的人不会想起问“体力劳动者应该做些什么”，他们唯一的问题是：“体力工作者如何最好地完成工作？”

但是在知识工作中，完成一项工作的步骤并不是程序化的。

当医院出现紧急状况，比如一个病人突然昏迷，这种状况当然会控制护士的任务，并且规定一个护士在这种情况发生时的处理程序。

但是除此之外，主要是由护士自己决定是花时间填写表格，还是在病床前照料病人。

工程师常常要从工作中抽身，去撰写或重写一份报告，或者要求去参加一个会议等。百货公司售货员的工作应该是为顾客服务，并为顾客提供他们感兴趣的产品或者应该感兴趣的产品，但是售货员常常要花很多时间来填报各种文件，或查询货品存量、查询交货时间和方式等，所有这些事情使得售货员不能专注于自己的本职工作——服务顾客，而且那些工作对提高售货员的生产力及售货和服务顾客没有任何帮助。

针对知识工作的第一个要求就是找出任务是什么的答案，这样才能使得知识工作者能够专注于自己的任务，并且应该尽一切可能排除影响他执行这项任务的因素。但是这需要知识工作者自己来界定他的任务是什么，或应该是什么，只有知识工作者自己才能完成这件事。

因此，要开展对知识工作者生产力的研究，就得先问知识工作者以下这些问题：

你的任务是什么？应该是什么？你觉得怎么样才能有所贡献？什么事情阻碍了你执行自己的任务？怎么排除这些障碍？

几乎大部分知识工作者都思考过这些问题，并且心中也有答案，但是要重新调整他们的工作使自己专注于本职工作需要时间和努力。尽管如此，问以上这些问题，并针对问题采取行动，通常就可以提高2~3倍的生产力，而且往往有立竿见影之效。

在一个大型医院里询问护士“你们的任务是什么”时，答案很明显地分成两派，一群人说是“照顾病人”，另外一群人说是“服务医生”。但是护士们却一致同意一件事，就是使他们工作效率降低的正是那些琐事：文书工作、插花、接病人家属的电话等。这些琐事，几乎全部都可以由薪水较低的勤杂人员来处理。这样一来，如果以花在病人身边的时间当成生产率衡量的标准，这些护士的生产力立刻提高了两倍，病人的满意程度比过去高出两倍多，而一向居高不下的护士流动率在四个月内几乎完全消失了。

一旦任务被定义好之后，就可以处理下面的要求——这些工作还是要靠知识工作者们自己来处理。

它们是：

（1）知识工作者必须对自己的贡献负责——知识工作者针对质量、数量还有时间和成本来决定应该如何负责。知识工作者要有自主性，但同时也要担负责任。

（2）知识工作者的工作包括不断创新。

（3）持续学习和教导必须是工作的一部分。

但是我们仍然有一个关键问题没有得到满意的答案：质量是什么？

在某些知识工作领域，尤其是需要高度运用知识的领域，我们已经开始了质量的评估。比如外科医生的工作就得到了惯常的评估，尤其是通过他们的同事以及在施行危险手术时的成功率来对他们进行惯常的评估。比如，心内直视手术病人的存活率或者是整形手术病人的完全复原率。但是，我们目前总体上主要是靠主观判断，而对于大部分的知识工作的质量还没有实施客观的评估。评估质量并不是主要的困难，困难的是在定义什么是任务和任务应该是什么这两个问题上存在着极大的分歧。

我所知道的说明这个问题最好的例子就是美国的学校。众所周知，美国市内的公立学校问题丛生，但是就在附近的私立学校（绝大部分是基督教私立学校），学生们却表现良好，成绩优良。关于这种教育质量差异的理由，可以有数不清的解释，但是其中最主要的原因是因为这两种学校对自己的任务有不同的定义。一所普通公立学校会将自己的任务定义为“帮助条件差的”学生，而普通的基督教学校（尤其是天主教教区学校）把自己的任务定义为“让那些愿意学习的孩子学习”。因此一边是由学业失败为主宰，另一边是由学业成功为主导。

类似的情况也发生在大型制药公司的两个研发部门，它们对任务的

定义也完全不同。其中一个研发部门认为任务是不要失败，也就是在现有的产品和已经建立的市场基础上做较小的可预测的提高。另一个研发部门认为任务是追求“突破”，所以要追逐风险。不论由研究人员自己、他们的高层主管或者是外界分析师的角度看来，这两家制药公司都相当成功，他们自己也这么认为，但是两个研发部门的运作方法很不相同，对自己的生产力定义也不同，对研究科学家的定义也不一样。

所以定义知识工作的质量，并且把这个定义转化成知识工作者的生产力，大体上就是要定义任务。要定义任务，首先要对于一个既定的企业和一项既定的活动的“结果”给出定义，而这个定义常常都是困难的、冒险的而且总会引起争议。事实上我们虽然知道应该怎样做，但是这个问题对于大多数组织及大多数知识工作者而言是个新问题。回答这个问题需要争论，需要不同意见。

知识工作者必须要被看成是资本资产。成本需要控制和降低，资产则需要得到增加。

在管理体力工作者方面，我们早就知道，高流动率对公司的代价很高。福特公司在1914年1月，一举把技术工人每天的工资由80美分调高到5美元，就是最知名的例子。福特公司这样做，是因为当时工人的流动率非常高，它每年需要聘用6万名工人才能留住1万人，因此劳动成本非常高。福特公司虽不得已而出此“上策”，但当时每个人（包括曾强力反对调高工人工资的福特本人）都认为，高昂的薪资会大幅减少公司的

利润。出人意料的是，实施后的第一年，利润就几乎翻倍。工资长到5美元一天之后，几乎没有任何工人离职。事实上，福特很快地就拥有一份候补求职者的名单。

虽然没有了流动率和重新雇佣、培训等成本，体力劳动者仍然视为是一种成本，即使在强调终生雇佣、重视忠诚和永久性工作的日本也是如此。过去多年来，所有的工作多半是体力工作。管理阶层根据这样的经验，仍然假设，除了少数具有高度技术的人员之外，一个劳工与另外一个劳工并没有什么不同。

而在知识工作的领域则截然不同。

从事体力工作的员工没有生产工具，他们常常可能有许多可贵的经验，但是这些经验只有在他们工作的地方才有价值，这些经验是不能转移的。

但是知识工作者却拥有生产工具——他们的头脑，这是一笔很大的可以转移的资本。因为知识工作者拥有他们自己的生产工具，因此他们可以来去自如。体力工作者对工作的需要比工作对他们的需要大得多。组织对知识工作者的需要，也许还没有比知识工作者对组织的需要更高，大多数已经是一个共生、共存，彼此互相需要的平等关系。

管理的工作，就是要保存机构里的这种资产。当个别知识工作者的知识成为一个公司的资产，并且日益成为公司主要的资产时，这意味着

什么？这对人事制度而言又意味着什么？要怎么样才能吸引并留住效率最高的知识工作者？如何提高他们的生产力，并把增加的生产力转换成公司创造业绩的能力？

有很大一部分知识工作者既从事知识工作又从事体力工作，我们称他们为“技术人员”。

这群人包括应用最高深知识的一些人。

神经外科医生要动一个脑瘤手术之前，必须花许多时间来诊断，这需要非常高深的专门知识，然后在手术过程中，任何未曾预料的状况，都需要专业的知识和判断，两者都是最高深的知识，但是手术本身是一种体力工作，强调速度、准确、一致性的重复体力操作。这些操作可以被研究、整理、学习和操练，就像任何体力工作一样。

但是在技术人员中，知识对他们的工作并不那么重要，虽然知识对工作本身也是很关键的。

过去负责资料归档的档案管理人员以及现在的电脑资料管理人员，必须知道字母的顺序，这种知识没有经验可以教导。对于档案管理人员来说，这一小部分的知识至关重要，但是除此以外，其他的都是体力工作。

技术人员可能是知识工作者中最大的一群，同时可能也是增长最快

的一个群体。这群人包括大多数医疗护理工作人员：实验室的化验师，复健师，从事X光、超声波、核磁共振（MRl）成像的技术人员等，这个群体还包括牙医和所有与牙医相关的工作人员，还有汽车技师和各种修理、装设机器的人员。事实上，这些技术人员可看成是19、20世纪技术工人的真正后继者。

技术人员也是发达国家所能拥有的最实际、最能带给它们长远竞争优势的一个群体。

谈到真正高深的知识，没有一个国家可以再像19世纪时的德国那样，借大学的优势而遥遥领先了。理论物理学家、数学家、经济学家等，已经不再有“国籍”的区分，任何一个国家都可以花费有限的成本训练出许多具有高深学问的人才。比如，即使贫穷如印度，也能训练出相当多一流的医生和顶尖的电脑程序设计师。只有在技术人员的培育上，发达国家仍然可以享有一段相当长时间的竞争优势。

美国是唯一真正发展了这种优势的国家，凭借的是其独特的遍布全美国的社区大学体系。社区大学（始于20世纪20年代）设计的目的就是培养技术人员，这些技术人员需要理论知识，同时也需要操作技能。我深深相信，这一点正是今天美国经济仍然能有强大生产力优势的原因，也是美国目前仍然能够迅速地，几乎是一夜之间，就创造新的、不同的产业的真正秘诀。

像美国这样的社区大学制度，在世界上其他地方很难找到。一向为人所称道的日本学校制度，要么只培养专门从事体力工作的人，要么只培养专门从事知识工作的人。一直到2003年，日本才打算开始设立专门训练技术人员的学校。更加知名的是始于19世纪30年代德国的学徒体制，它是使德国成为在制造业领域世界领先的国家的主要原因之一。但是它一向，并且仍然主要着重于操作技巧，而相对轻视了理论知识的教学，因此它很可能很快就会过时。

其他的发达国家应该很快就会迎头赶上美国。其他新兴国家或第三世界国家可能会继续落后数十年。一方面因为教育技术人员费用昂贵，一方面是因为这些国家的知识分子，仍然看轻，甚至轻视靠双手赚钱的体力工作——“佣人就是用来干这些体力活的”，这仍然是一种普遍的观念。在发达国家中，美国在这方面依然是最先进的，越来越多的体力工作者将变成技术人员。要增加知识工作者的生产力，势必要增加技术人员的生产力，因此增加技术人员的生产力应该得到高度重视。

知识工作者的生产力，一定要依赖工作本身被重组，并且成为一个体系的一部分。

举例说，维修庞大而昂贵的挖土机。维修工作与机器的生产、销售一向泾渭分明，各行其是，但是世界上最大的挖土机制造商卡特彼勒（Caterpillar Company）却提出这样的问题：“顾客付钱给我们希望得到什么？”答案并不是为了买机器，而是买的机器可以为这些顾客提供的

功能。这表示机器需要随时运作，因为这种机器即使只闲置一小时，也能使顾客损失比花在这一部机器上更多的钱。换言之，如果问："我们的业务是什么？"答案就成了"服务"。这样的回答导致了一系列归根到底的公司结构重组，目的是确保顾客的机器能够持续运转，或需要时得到立即的维修和更换，而代表公司去服务的人员，通常是技术人员，就成了真正的决策者。

因此，针对知识工作者生产力应该做些什么大体上已经知道了，现在面对的问题是怎么做。

在发达国家，知识工作者的生产力是关乎存亡的必要条件。除此以外，发达国家无法保全自己，更别奢望保持它们的领导地位及生活水准了。

过去100年，也就是整个20世纪，发达国家的领导地位主要取决于体力工作者的生产力。今天，如果使用发达国家在120年里已经研究出来的并付诸实施的方法，任何国家，任何产业，任何企业，都能通过采用泰勒的对体力劳动研究出来的方法增加工作者的生产力。在今天，任何人，即使是仅仅识字，只要不是文盲，哪怕他毫无技能，任何地方都可以把这些原则应用于培训，运用到组织的工作和工人们的生产力上。

发达国家唯一的竞争优势，只有依靠许多训练有素、受过教育的人做知识方面的工作。在这一点上，未来50年里，发达国家在质、量方面

可以预期仍有相当的优势，但是这样的优势能不能转换为实际的结果，就要看发达国家和其中的产业，还有其中每个公司，是否有能力以它们在过去的100年中增加体力工作者生产力的速度来增加知识工作者的生产力。

在过去100年崛起而成为居领导地位的国家和行业依靠的是率先提高了体力工作者的生产力，以美国为首，日本和德国随后。从现在起，未来的50年（也许不需要这么久），世界经济舞台的领导地位将会移转到那些最能有系统地、成功地提高知识工作者生产力的国家和行业。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第16章　从信息到沟通

（原本是在1969年举办的国际管理学术会议上递交的一篇论文）

对“信息”和“沟通”的关注在第一次世界大战快爆发前就开始了。罗素和怀特海（Whitehead）所著的《数学原理》（Principia Mathematica）于1910年问世，这本书至今仍然堪称一本开山之作。接下来的杰出的后继者——从路德维希·维特根斯坦到诺伯特·维纳（Norbert Wiener）和今天的诺姆·乔姆斯基（Noam Chomsky）的“数学语言学”（mathematical linguistics）——都在继续对于信息逻辑的研究。

人们对于沟通的意义的兴趣也大致始于同时期。艾尔弗雷德·科日布斯基（Alfred Korzybski）于20世纪之交开始研究“普通语义学”（general semantics），就是研究沟通的意义。然而，是第一次世界大战使整个西方世界开始注意沟通了。

第一次世界大战结束后不久，德国和俄罗斯的档案馆公布了1914年的外交文件。这些文件清晰地表明这场灾难很大程度上是由于沟通失误导致的，尽管有繁杂、可靠的信息往来。第一次世界大战本身，尤其是战争唯一仅有的战略理念，1915~1916年的丘吉尔的加里波利半岛登陆（Gallipoli campaign），很明显是一出缺乏沟通的悲喜剧。同时，在第一次世界大战以后紧接着的那段时期——这段时期充斥着工业纷争表明了在我们现存的机构、社会，在各个不同的领导集团和他们的公众之间

缺乏，也需要一套有效的沟通理论或者进行沟通的实施办法。

结果，在四五十年前，沟通突然成为学者和从业者们备受关注的对象。总体来说，管理沟通在上半个世纪里成为所有机构——企业、军界、公共管理部门、医院行政部门、大学行政管理部门和调研管理部门的学生和从业人员关注的焦点。没有哪个领域的知识男女像心理学家、人际关系专家、经理和管理专业的学生们那样卖力地致力于提高我们主要机构的沟通。

然而，人们发现沟通就像独角兽一样令人难以捉摸。人们的叫嚣声不绝于耳，却没有人真正去聆听所有那些关于沟通的言论，而沟通明显在减少。机构和团体之间的沟通鸿沟在继续拉大，大到已经有可能导致完全无法相互理解的地步。

与此同时，信息爆炸已经开始。突然之间，每一个专业人士、每一个管理者，其实除了聋哑人之外，都可以获取到无尽丰富的数据资料。我们每个人都觉得自己获取了过多的信息，就好像一个小男孩被独自留在了糖果店里一样，但是怎样才能使如此丰富的资料转化成为信息或者更进一步成为知识呢？对此，我们有很多的答案，但是有一点很清楚，那就是目前还没人真的有答案。尽管有“信息理论”和“信息系统”的存在，还没人真的见过，更不用说用过一个“信息理论”或者一个“数据库”了。不过，我们确实知道信息的极大丰富改变了我们面临的沟通问题，这使得这个问题更加紧急也更加棘手。

尽管沟通理论和实践处在尴尬境地，我们还是了解了许多有关信息和沟通的知识，不过，大部分的知识仍然没有脱离我们迄今为止投入了极大精力和时间研究的沟通的范围。我们对沟通的了解来自于很多看似不相关的领域，如：认知理论、遗传学和电子工程领域。我们也经历了很多——以失败居多，我们现在还知道了很多。我们越来越了解哪些不能奏效，有时我们也知道其中的原因。的确，我们可以坦率地说我们绝大多数组织沟通方面的尝试，无论是企业的、工会的、政府部门的或者大学的，都是建立在那些已经被证明为错误的假设之上的，因此，这些努力都没有结果。

我们通过自己的错误，了解了以下四条基本沟通原理：

（1）沟通是感知。

（2）沟通是期待。

（3）沟通是参与。

（4）沟通和信息完全不同，但是信息要求以正常的沟通为先决条件。

1.许多宗教的神秘主义者——信奉禅宗的僧人、伊斯兰教的苏非派禁欲主义教徒，还有犹太教的拉比——都问一个古老的谜语，这个谜语是这样的：“如果一棵树倒下了，而且附近没有人听到树倒下的声音，

那么树林里有声音吗？”我们现在知道正确的谜底是“没有”。没有声音，只有声波。除非有人听到，就没有声音可言。声音是由于感知才产生的。声音是一种沟通。这听起来可能很陈腐，毕竟古老的神秘主义者们就已经知道这点了，因为，他们答说除非有人听到，否则就没有声音。然而，这个听起来陈腐的回答却大有深意。

（1）首先，这意味着他是沟通过程中的接受者。所谓的沟通者，也就是那个发起交流的人，他没有成功地沟通。他说了话，但是，如果没人听到他说的，就不存在沟通，有的只是噪声。沟通者说话、写字或者唱歌，但是他没有在沟通。实际上他不能沟通，他仅仅只能决定收听的人可以听到或者听不到。

（2）我们知道，感知不具有逻辑性，它是一种经验。这就是说，首先，人们总是感觉到一个轮廓。一个人不能感觉到单个的细节，细节是整体的一部分。“无声的语言”[正如爱德华·霍尔（Edward T.Hall）的前卫作品的名称]就是手势、语调，还有整体的综合，更不用说文化和社会的指示物，这些都不能和口头语言相分离。实际上，如果没有上述这些，口头语言就没有意义，也无法进行沟通。比如说“我很高兴见到你”这样一句话，会蕴涵多个不同的意思，听者可能觉得温暖或者冷漠，或者亲热或者拒绝，这就取决于无声语言，如语调还有说话的场合。更重要的是，话语本身，如果不是因为是整个场景及无声语言的一部分，一句话就根本没有意义。只有语言还无法进行沟通，也无法让人

理解，甚至没法让人听到。套用一所人际关系学校的古老谚语："一个人不能沟通一个词，是整个人才能达到沟通的目的。"

（3）但是我们知道，一个人只能感知到他所能够感知的事物，就好像当声音超过一定的音高时，人才能听见。人类只能感知到超过一定界限的事物。当然，从物理学上讲，它可以被听到，或者被看到，但是它不能被接受，刺激物无法进行沟通。

这种描述的方法非常有意思，而且很久以前修辞学的老师们就已经知道这种方法了。柏拉图的《斐德罗篇》（Phaedrus），是现存最早的论述修辞学的文献之一。苏格拉底指出，与人交谈时要考虑对方的经历，也就是说，如果和一个木匠说话，你就要用木匠的比喻来说明问题。我们需要用接受者明白的语言来进行交流。语言要建立在经验之上，所以，向人们解释术语是没什么好处的，因为如果这些术语和他们的经历无关，他们就不会接受这些术语，因为这些术语超出了他们的理解能力。

我们现在了解到，经验、感知和概念形成，也就是认知，比以前任何一位哲学家所想象的都要更微妙和丰富。有一点可以肯定而且得到了有力的证明，那就是学习者，无论是孩童还是成人，他们的感知和概念形成都不是相分离的。除非我们可以理解，否则我们也无法感知。除非一个接受者能够感知，也就是所沟通的内容在他的理解范围之内，否则要沟通一个概念是不可能的。

作者当中流传着一句非常古老的说法："一句话如果说起来很困难，那么肯定表明思路不清晰，并不是说这个句子本身需要修改，而是要理顺句子背后的思路。"写作时，我们尝试着和自己交流。一句不清楚的句子表明其内容超出了我们感知的能力范围，如果我们仅仅是研究这个句子，也就是研究我们常常说的沟通方法，那么我们不能解决问题。我们首先需要研究自己的概念，理解自己想要表达的思想，只有这样我们才能写好这句话。

无论通过哪种媒体进行沟通，首要的问题就是："沟通内容是在接受者的感知范围之内吗？他能够接受这个内容吗？"

实际上，"感知范围"是属于生理范畴，大体上（虽然不是完全）是由人的动物身体的限制决定的。不过，当我们谈论沟通时，感知方面最大的限制通常是文化和感情方面的，而不是生理方面的。几千年来，我们就已经知道激进分子们是不会相信理智的争论的。

现在我们开始了解到，所缺少的并非"论点"。激进分子们无法理解超出他们情感范围的沟通内容。如果要使他们接受，就只有首先转变他们的情感。换句话说，没人真的"和现实有联系"，如果我们的意思是对证据完全接受的话。理智和偏执的区别不在于感知的不同，而在于学习能力的不同，也就是根据经验改变个人的情感的能力不同。

感知受到了我们能够感知事物的限定，对于这一点，玛丽·帕克·福

列特（Mary Parker Follett）早在40年前就意识到了。尽管她的这个看法常常被所有的学生组织引用，但是也最为他们所忽视。福列特教导说意见不一和冲突不一定是关于回答，或者，不是关于任何表面的东西，很多情况下，是由于感知的不一致引起的。在甲看来如此明显的事情乙却视若无睹，因此，甲的争论和乙毫不相干，反过来也一样。福列特认为，甲乙双方看到的可能都是现实，只是每个人看到了现实不同的一面。这个世界，不仅仅是物质世界，是多方面的，但是，人们在一个时间里只能看到一个面。人们很少意识到，可能还有一个方面。有些事情，在我们看来如此明显，且完全得到了我们情感经历的证实，却存在着另一个反面，它和我们的理解完全不同，于是也导致了完全不同的理解。那个盲人摸象的老故事讲的是每个盲人摸到大象身体不同的部位：大象的腿、鼻子、皮，对于大象的描述都截然不同，而且每个盲人都固执地认为自己说的对。这个故事恰恰反映了人类的情况。如果一个盲人不能理解而且亲自去体会摸到象皮和象腿的人的感知，他们之间就无法沟通。也就是说，如果我们事先不知道接受者，即真正的沟通者，看到了什么，为什么看到了，我们就无法与他们进行沟通。

2.通常，我们感知到我们期待感知的东西。很多情况下，我们看到的是我们想看到的，我们常常听到的是我们想听到的。出乎意料的事物会使我们憎恨，但是这一点并不重要，虽然工商界和政界研究沟通方面的作者们不这么认为。重要的是，那些使人意外的事物根本就不会被人领会。接受者虽然看到并听到了，但是却会忽略令他们感到意外的内

容。或者沟通的内容被误解了，即把听到和看到的当成了自己期待听到和看到的东西。

关于这一点我们做了一个多世纪的试验了，试验结果毫无疑义，人类的心智倾向于把获得的映像和接受到的刺激归入到自己的期待范畴之中。对于要让自己“改变主义”的事物，人们会极力排斥，也就是说，人们拒绝感知自己没有期待的东西或者感知到的不是期待感知的东西。当然，让人的心灵了解到感知到的事物和他期待看到的事物是相反的并非做不到，但是，要做到这一点，我们首先要知道人们预期的是什么，然后，会有一个肯定出现的信号——“这和我想的不一样”，也就是会出现一种震惊，它会打断沟通。认为人的心智可以通过微小的循序渐进的方法意识到看到的并非自己想看到的通常都行不通。

因此，在我们进行沟通之前，我们必须知道接受者想看到和听到的是什么，只有这样，我们才能知道沟通是否能够利用接受者的预期——他们的预期是什么，或者有必要让接受者体会一下“意外的震惊”，还有使他“觉醒”，并打破他的预期，迫使他意识到出乎意料的事情发生了。

3.许多年前，心理学家们在研究记忆时偶然发现了一个奇怪的现象，这个现象开始时出乎所有人的预料。为了测试记忆，心理学家们编出了一列单词给受试者看，通过给他们看数次不等，来测试他们记忆力的长度。如同设计好了的，一组毫无意义的单词，或者是一堆字母被出示给受试者看，来测试理解对记忆的影响程度。让这些大约一个世纪以

前的实验者们惊讶的是，他们的受试者（大部分是学生）对不同的单词表现出完全不平衡的记忆力来。更让人奇怪的是，他们对那些毫无意义的单词有很高的记忆力。对于第一个现象的解释相当明显，单词不仅仅是信息，它们附带着感情色彩，因此，那些带来不快记忆的单词就不会被记住。事实上，这种由于感情而产生的选择性记忆从此被用来构建对于情绪失调者的测试或者个性的测试。

受试者对毫无意义的单词表现出较高的记忆力，这个现象解释起来就要困难一些。实验者们原来预期的是没人会真的记住那些毫无意义的单词，但是通过数年的实验，人们清楚地看到对于这些单词的记忆虽然有限，却的确存在，而且恰恰是因为这些单词没有意义，人们所以能记住它们。因为没有意义，所以这些单词也不带任何感情色彩，它们是中性的。对于这些词的记忆，可以称得上是机械记忆，人们对这些单词既没有感情上的偏好，也不存在感情上的排斥。

与此类似的一个现象是每一个报纸编辑都熟悉的，编辑们为了平衡报纸版面常附带刊登三五行毫不相干的花边新闻，这种新闻长期拥有很多忠实的读者。为什么人们会喜欢看到甚至是记忆一下这样的信息呢？在一个被人遗忘的公爵的庭院里开始流行穿两条腿颜色不一样的长筒袜，还有什么时候在某个地方人们第一次使用发酵粉？然而，毫无疑问，这些毫不相干的花边新闻是人们所喜闻乐见的，而且读者对这些新闻的记忆远远要比其他新闻深，除了报纸头版头条的灾难性新闻标题除

外。对这个现象的回答还是这些花絮不附带感情色彩，正是因为它们的这个特点解释了为什么人们可以记住。

沟通是一种宣传，宣传者总是想“传达什么”。我们现在知道，宣传的力量远比那些理性主义者们所认为的要大得多，但是和那些善于缔造神话的宣传者们所吹嘘的相比又要小得多。诚然，过度宣传的危险不在于宣传会为人们所相信，其危险在于人们什么都会不相信了，每一次沟通都会遭到质疑，最终，人们不会再接受任何沟通内容了。任何人说的内容都会被视为是一种要求，所以会遭到抵制怨恨，也就是说根本没有被人接受。极度宣传的最终结果不是产生盲从者而是愤世嫉俗者，但是这一点，可能是更大和更危险的破坏。

沟通总是要求接受者成为某种人，做某件事情，相信什么。沟通总是诉诸动机，换言之，如果沟通与接受者的抱负、价值观和目标相契合的话，那么这种沟通就会很有力，反之，如果和接受者的抱负、价值观和动机相反的话，就不会达到沟通目的，至少，会遭到抵制。当然，沟通最有力的时候可以转变一个人，这意味着性格、价值观、信仰和抱负的改变。但是，这种情况很罕见，这是关乎存在的事件，而且这也是与人类个人的心理组成方式不相符合的。据《圣经》记载，即使是上帝，开始都不得不把扫罗（Saul）打瞎，而后才使他觉悟成为保罗（Paul）。那种目的是为了改变人的沟通需要人放弃自我。因此，大体上来讲，除非沟通的信息可以和接受者的价值观相契合，或者至少是存

在一定程度的契合，否则就不能达到沟通的目的。

只要沟通是感知，那么信息就是具有逻辑性的。这样一来，信息就纯粹是正式的，没有意义的。信息是非个人的，而不是人际间的。沟通信息越是能够脱离人类因素的影响，比如情感、价值观、预期和感知，沟通信息就越有效和可靠。的确，这样信息会更加有益。

纵观整个历史，一个存在的问题就是怎样从沟通中收集一点信息，也就是从人们的关系中，基于感知的基础上，获取信息。纵观整个历史，问题就出在怎样把信息从丰富的感知中分离出来。现在，我们突然有了提供信息的能力，因为逻辑学家们的概念性研究，尤其是罗素和怀特海的象征主义逻辑，还因为关于数据处理和储存方面的技术研究，尤其是电脑及其电脑的巨大储存量、运算能力和传输数据的能力。也就是说，现在，我们的问题和人类过去的问题完全相反了，现在，我们的问题是在缺乏任何沟通内容的情况下处理信息。

有效信息的要求和有效沟通的要求是相反的，比如，信息总是特定的。我们在沟通中看到的是整个框架，但是在信息处理过程中我们传达的是特定的个别数据。的确，总体来说，信息是一种经济原理。需要的数据越少，信息质量就越高。信息过剩，也就是所提供的信息大大超过所需要的信息，这时就会出现整个信息的中断。信息过剩导致的不是丰富，而是贫乏。

同时，信息需要以沟通为前提。信息总是被加上了密码。为了被接受，或者被利用，接受者必须要知道并理解信息的密码，这就要求事先有一致的理解，这就是一种沟通，至少，接受者要知道数据是关于什么的。计算机磁带上的数字是指山的高度或者是联邦储备银行的现金余额？无论是哪种情况，接受者都需要知道所指的是哪些山，或者是哪家联邦储备银行，只有这样才能从数据中得到信息。

原型信息系统可能就是那种被叫做“德国军队”（Armee Deutsch, Army German）的特殊语言，这种语言在1918年前被奥地利帝国军队当成命令的语言。一支多国部队里的军官、未经任命的军官和士兵通常没有共同语言，但是依靠不到200个特定的单词，这支部队运转得非常出色。比如，“开火”或者“稍息”，每个词都只有一个不会引起歧义的意思。这些单词都对应着一个行动，而且，这些单词是在行动中，或者是通过行动学习的，也就是行为主义者们现在所说的操作性训练。在几十年的民族主义者动乱之后，奥地利军队面临的压力非常大。在同一个部门服务的人来自不同国家，他们之间的社会交往，如果不能说是不可能的话，至少也是变得越来越困难了。但是最终，信息系统奏效了。这个系统完全是正式的，非常严格，具有完整的逻辑性，因为每个单词都只有一个意思；这套系统是在事先建立的针对一套声波的特定反馈基础之上建立的。然而，这个例子也表明，一个信息系统的有效性取决于事先仔细考虑以下问题的意愿和能力：这个信息系统所针对的对象，所需要的是什么样的信息，为了什么目的获取这些信息，还取决于在这个体系

的各方之间就每个信息的输入和输出创造一个沟通体系。也就是说，信息的有效性取决于事先建立起来的沟通。

沟通的意义层次越多，每个层次的意义越少，沟通的效果就越好，因此，要确定沟通的数量。

中世纪的审美学认为一件艺术作品有好几个层次的沟通，如果不是四个层次的话，那至少也有三个层次：字面意思，比喻意义、寓意，还有象征意义。最有意识地把这种理论运用到艺术实践中的作品是但丁的《神曲》（Divina Commedia）。如果我们所说的信息可以被量化，那么但丁的《神曲》根本就没有什么信息可言。但正是由于这部作品的模糊性、多层次性，从神话故事到玄学的大综合，使得它成为一部极具分量的艺术作品，并且和不同时代的读者都能够很快进行沟通。

也就是说，沟通可能不一定依赖信息。的确，最完美的沟通可能完全是可以分享的经验，也没有什么逻辑。在沟通中，居首位的是感知而不是信息。

那么，在组织的沟通方面，在我们找寻沟通失败的理由，还有了解获得未来成功的先决条件方面，我们的知识和经验可以教给我们什么呢？

几个世纪以来，我们尝试的都是向下沟通的方式，然而，无论我们多么努力，多么智慧，这种方法仍然不能奏效。之所以不能奏效，首先

是因为这种沟通关注的是我们自己想说的内容，也就是说，这种方法认为是说话的人在沟通，但是，我们知道说话人所做的只是说话而已。沟通取决于接受者。我们一直在努力使沟通发起者，尤其是经理、行政人员、指挥官们成为更加称职的沟通者，但是所有从上往下的沟通都是命令，也就是预先安排的信号。

从上往下的沟通方式无法使接受者理解沟通内容，更不用说带给他们动力了。有效的沟通要从下往上，要从感知的人开始到那些希望人们感知的人。

但是“倾听”也不能奏效。埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）的人际关系学校40年前就意识到了传统沟通方法的失败。在梅奥写的两本著名的书里《工业文明中人的问题》（The Human Problems of an Industrial Civilization）和《工业文明中的社会问题》（The Social Problems of an Industrial Civilization）中，他指出了解决的答案——就是要乐于倾听。管理者们不能一开始就关注自己想传达的内容，管理者们要发现下属们想知道什么，对什么感兴趣，也就是说，可以接受什么。直到今日，这种人际关系的药方，虽然很少被实施，仍然是一种经典的沟通模式。

当然，倾听是沟通的先决条件，但只有倾听还不够，而且光靠倾听也无法沟通。尽管乐于倾听这样的口号随处可见，但是真正实施的人却寥寥无几，其原因大概就是这种办法不能获得成功。倾听的方法首先假定上司会理解他们所听到的，也就是说，下属可以进行沟通。然而，为

什么上司做不到的事情下属就可以做到呢？事实上，没有什么理由可以使我们假定下属能做到成功沟通，也就是说，倾听所导致的误解和错误的传达不见得会比发起谈话要少，而且，倾听的理论没有考虑到沟通重在参与这一点。倾听不能了解到下属的喜好、愿望、价值观和抱负，这可能就是为什么会产生误解的原因。

倾听没有为理解打下基础。这并不是说倾听是一种多么错误的方法。从上往下的沟通失败为反对写清楚、把事情说得简单明了以及要用听者能接受的语言来沟通而不是满口行话提供了论据——倾听所犯的错误不会比这种看法的错误更严重。的确，意识到沟通需要从下往上，要从接受者开始，而不是从发起者开始，这一点是倾听方法的基本原则，就这一点而言，这个方法是完全正确和必要的，但是倾听只是沟通的开始。

更多的信息和更好的信息都不能解决沟通的问题，也不能填补沟通的鸿沟，相反，信息越多，就越需要正常有效的沟通。换言之，信息越多，沟通的鸿沟就越深。

首先，信息程序越是个人化、正式，就越依赖于对于意义和运用事先取得一致意见，即更依赖于沟通。其次，信息程序越是有效，它就越非个人化和正式，它就越会把人们分开，因此也就需要个别地、更努力地重建人际关系，即沟通关系。也许可以说，信息程序的有效性将越来越多地取决于我们沟通的能力，而现在的情况是我们缺乏有效的沟通，

因此信息革命并不能真的产生信息，而只会产生数据。

也可以说，对于一个信息系统的检验将更多地看它能多大程度地使人类从信息的关注中解放出来，并使人类致力于沟通，这一点也许更为重要。尤其，对于电脑的检验将是它会给各个级别的管理者、专业人士多少和其他人进行直接、个人和面对面的沟通的时间。

通过看一台计算机一天运转多少小时来测试这台计算机的使用情况现在很时兴，但是这种测试方法甚至无法测试计算机的效率。这种方法纯粹只能测试计算机的输入。测试输出的方法只有通过看计算机的信息供给量可以多大程度使人类摆脱控制，使人类不要像过去一样花很多时间来找一点信息，而对这一点的测试，要看人类在沟通方面可以花费的时间。如果这样测试，那么今天的计算机几乎都没有得到妥当的运用。绝大多数的计算机都被滥用了，因为计算机在用来让人类花更多的时间来控制信息，而不是把人类从控制信息的工作中解放出来。其原因很清楚，就在于缺乏事先的沟通，没有决定并事先同意需要什么样的信息，谁需要，信息的目的是什么，运转的意义是什么。也可以说，计算机被滥用的原因是现在没有一套沟通语言可以和备受嘲笑的奥地利帝国军队使用的代号为“德国军队”的沟通语言相提并论，这种语言体系只有200个口令，但是即使是最笨的新兵也可以在两周之内学会。

信息爆炸就是我们要研究沟通的最迫切的理由。的确，在我们周围存在着沟通鸿沟——在经理和工人之间，企业和政府之间，教员和学生

之间，教员学生和大学行政管理之间，生产者和消费者之间，等等，这些沟通距离很好地反映了虽然我们的信息量在不断增大，但是沟通却并没有随之增长。

那么我们能就沟通说点儿具有建设性的话吗？我们能做点儿什么？我们可以说我们要从信息到沟通。我们可以说沟通要从接受者开始而不是从发起人开始。如果是传统组织，我们的沟通是从上至下，从下至上的沟通方法不能奏效也没有奏效。只有建立了成功的从下往上的沟通渠道之后，沟通才能成功。这是一种反应，而不是行动；是一种反馈而不是自觉行为。

最后，如果沟通仅仅是从“我”到“你”，那么就没有什么沟通可言。沟通只能是从“我们”中的一员到“我们”中的另一员。沟通不是组织的手段，这一点可能是我们从失败的沟通中吸取的真正教训，而且也是我们衡量沟通需求的真正标准。沟通是组织的模式。

第七部分　下一个社会

第七部分简介

《下一个社会》写于2001年的夏天。本来这篇文章是定于恐怖分子袭击纽约和华盛顿的那一周，也就是9月11日那一周发表，但是后来不得不推迟到2001年11月3日才发表。“9·11”事件完全地改变了世界政治，但是，它却没有改变剧烈的社会变化，尤其是发达国家的社会变化。这一部分将要讨论这个话题，因此，整篇论文全部刊登于此。

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

第17章　下一个社会

（原刊登于2001年的《经济学人》杂志）

新经济有可能实现，但也有可能不会实现。但是毫无疑问，下一个社会很快就会来到了。对于发达国家世界，也许还有新崛起的国家，这个新社会要比新经济（如果存在新经济的话）重要得多。这个新社会和20世纪末的社会有很大的不同，而且与绝大多数人所预期的也将大不一样。新社会的许多情况都会是史无前例的，不过其中有很多已经存在于我们今天的社会，或者在很快地出现。

在发达国家，下一个社会的主导因素是快速增长的老年人群和快速减少的年轻一代，我们今天的人对此才刚开始给予关注。无论在哪儿，政治家们仍然承诺会保留现存的养老金体系，但是，这些政治家们，还有他们的选举人都清楚地知道，再过25年，人们将不得不继续工作到70多岁，如果健康状况允许的话。

还没有被人们理解的一点是越来越多的老年人，比如那些过了50岁的人，不会像传统的朝九晚五的员工那样工作，但是会以其他的形式加入到劳动大军中来：临时工、小时工、顾问，或者从事特别的工作等。以前的人事科就是现在人们所知道的人力资源部门仍然假定那些为一个组织工作的人员是全职员工，就业法和制度也是基于这种假定制定的。然而，在20~25年内，也许会有多达一半的为组织工作的员工不会被聘

用，或者肯定不会被聘用为全职员工，这一点对老年人来说尤其如此。雇员们共同工作却关系疏远将越来越成为雇佣组织的中心管理问题，而不仅仅是企业的问题。

年轻一代人数的减少将导致更大的变动，如果仅仅因为自从罗马帝国行将灭亡的那些年以来，就没有哪个社会发生过这种现象。在每一个发达国家，还有在中国和巴西，出生率现在要大大低于2.2的每个到达生育年龄的女性的安全出生替换率。从政治上来讲，这就意味着移民将在所有富裕国家成为一个很重要的，而且也非常容易引发分裂的问题。这个问题会涉及所有传统的政治联盟。经济上，年轻人人数的减少会给市场带来根本的变化。在所有的发达国家里，家庭成员的增加一直都是国内市场增长的驱动力量，但是家庭成员的增长率肯定会持续下降，除非通过大量引入年轻的移民来促使这个比率增长。第二次世界大战后在富裕国家出现的同一的大量市场从形成之初就是由年轻人决定的，现在是由中年人决定了，或者更有可能出现的是市场分成两半：中年人决定的大量市场和年轻人决定的大量市场，但人数要少得多。因为年轻人的数量会缩小，所以要创造一种新的雇佣模式来吸引和留住人数不断增加的老年人（尤其是受过教育的老年人）将变得越来越重要。

下一个社会将是一个知识的社会。知识将是这个社会的主要资源，而知识工作者将是这个社会劳动大军的主力。

它的三个主要特点将是：

·没有边界，因为知识比钱更容易流通。

·向上流动，通过接受正规的教育每个人都可以有向社会更高层流动的机会。

·成功和失败的机会并存。每个人都可以获得“生产要素”，也就是就业所需要的知识，但是并不是每一个人都能够获得成功。

以上三个特点综合在一起使得知识社会对于组织和个人来说成为一个充满竞争的社会。虽然信息技术将会是下一个社会仅有的几个新特点中的一个，但是现在已经有了非常重大的影响：使知识可以迅速传播，每一个人都可以获取知识。考虑到信息传播的容易程度和速度，知识社会的每一个机构，不仅仅是企业，学校、大学、医院，甚至包括政府部门，都要在国际市场上具有竞争性，虽然绝大多数组织还将继续以当地市场为主要活动经营场所，因为，互联网会使全球的顾客都可以了解世界各地的商品信息以及它们的售价。

新的知识经济将主要依赖知识工作者。

现在，知识工作者主要是用来描述那些有着较多理论知识和学识的人：医生、律师、教师、会计师、化学工程师，但是最醒目的增长将是“知识技师”：电脑技术员、软件设计师、检验科的分析员、制造业技术员，还有律师的专职助手。这些人既是手工劳动者也是知识工作者，实际上，他们用手工作的时间要远远多于他们用脑工作，但是，他们的

手工劳动是建立在通过正规教育获得的大量的理论知识基础之上，而不是建立在学徒制度之上。通常来说，他们的薪水并不比传统的技术工人高，但是他们视自己为“专业人士”。正如那些缺乏技术的体力劳动者是20世纪主要的社会和政治力量，知识技师也有可能成为下一个10年的主要社会力量，或者也许成为主要的政治力量。

从结构上来看，下一个社会也将和我们现在身处的这个社会迥然不同。20世纪见证了农业的迅速衰退，虽然在此之前，农业在长达1万年的时间里都主宰着社会。从产量上来说，现在的农业产量至少是第一次世界大战之前的4或5倍，但是在1913年，农产品占世界贸易的70%，而现在它们最多只占到17%。在20世纪早期，农业在大多数发达国家的国内生产总值中占最大份额，而现在，农业在富裕国家的国内生产总值中下降到了最低。

农业人口在整个人口比例中只占很少的一部分。

制造业也在走同样的路子。自第二次世界大战以来，制造业的产量在发达国家就增加了大概3倍，但是，扣除物价因素之后的制造业产品价格持续走低，然而主要知识产品——医疗保健和教育——的价格却增长了3倍，这些产品的价格也同样扣除了物价的因素。现在，制造业产品的购买力和知识产品的购买力相对值仅仅是50年前的1/5或者1/6。在美国，制造业的就业率已经从20世纪50年代占劳动人口的35%下降到不足17%，而且这个变化没有引起什么社会动荡。但是在日本和德国，现

在蓝领工人仍然占劳动力的25%~30%，它们要达到这样平稳的过渡恐怕就不那么容易了。

农业作为生产财富和作为谋生手段的地位不断下降激起了愈演愈烈的农业保护主义，这在第二次世界大战之前是令人难以置信的。同样，制造业的下降会引发新一轮对制造业的保护主义，即使这只是口头说说，也会给自由贸易带来不良影响。这种保护主义不见得会采取传统的调整关税的手段，但是会使用补贴、配额和各种制度的措施。更有可能的是，地方保护主义会卷土重来，在内部可以自由交易，但是对外则实施严格的保护主义。欧盟，北美自由贸易区（NAFTA）和南方共同市场（Mercosur）已经显现了这个苗头。

从统计数据来看，跨国公司和它们在1913年相比，在扮演着同样的角色，但是它们和当初已经不可同日而语了。跨国公司在1913年是国内公司，在海外设立了分公司，每个分公司都是独立的，经营自己所在地的业务，而且有很大的自治权。而今，跨国公司的组织遍布全球，这些公司也经营产品或者服务，但是和1913年的公司相比，它们通过所有制被结合在一起，并且受到所有制的控制。相反，到了2025年，跨国公司可能会通过经营策略被结合在一起，并受到策略的控制。当然，所有制还是会存在，但是联合、合资、少数资金、技术协议和合同将成为联盟的成分，这种组织将需要一个崭新的高层管理。

在大多数国家里，即使是在许多大的复合型公司，高层管理仍然被

视为公司运营管理的延伸。未来的高层管理则可能是一个独立于公司的部门，它将代表公司。对于将来的大公司，尤其是跨国公司来说，高层管理最重要的任务之一就是要平衡公司业务为了获得短期和长期结果的各种业务需求以及公司不同主顾的需求：客户、股民（尤其是机构投资者和养老基金）、知识雇员还有社区。

基于这样的背景，这个调查想回答两个问题：今天的管理者们应该做些什么，可以做些什么来为下一个社会做准备？未来还会出现什么其他的变化是我们目前还没有意识到的？

到2030年，在世界第三大经济强国的德国，超过65岁的人数大约将占成年人的一半之多，虽然现在这个比例是1/5。而且，除非这个国家的出生率从现在的每个妇女生1.3个孩子这样的低比例中回升，在同一时期，它的人口会从现在的8200万人下降到7000万~7300万人。处于工作年龄的人们的人数会下降整整1/4，也就是从4000万人下降到3000万人。

德国的人口统计状况绝不属于特殊的例子。在世界第二大经济强国的日本，人口将在2005年达到顶峰，大约为1.25亿人口。到2050年，根据更悲观的政府预测，人口将减少到大约9500万。在那之前的2030年，成年人口数量的一半将会是超过65岁的老年人。和德国相似，日本的出生率也下降到了每个妇女生1.3个孩子的比例。

在绝大多数其他的发达国家——意大利、法国、西班牙、葡萄牙、荷兰和瑞典——以及在许多新崛起的国家，尤其是中国，这个数字都差不多。在有些地区，比如意大利中部、法国南部，或者西班牙南部，出生率比德国和日本还要低。

300年来，人类的寿命和老年人的数量在持续增长，但是年轻人数量的减少是以前没有过的，只有美国目前还没有遇到这个问题。但是即使在美国，出生率也大大低于替换率，而且在下一个30年里，老年人在成年人口当中的比例会直线上升。

所有这些都意味着在每一个发达国家，赢得老年人的支持成了政治上的要务。养老金已经成为一个常规的选举问题，而且关于支持移民来保持人口和劳动力的争论也越来越多。这两个问题加起来，改变了每一个发达国家的政治前景。

最迟在2030年，在所有的发达国家领取全额退休金的年龄将推迟到75岁，而对于健康的退休人员，他们领取的养老金额会比今天的低得多。的确，对于那些身心都相对健康的达到退休年龄的老年人，可能会取消固定的退休年龄，以此来减少工作人口的负担，使之不至于发展到令人难以承受的地步。现在工作的年轻人和中年人已经开始怀疑，等到他们到了传统的退休年龄时，可能已经没有足够的养老金发放给他们了，但是，全世界的政治家们都还在假装他们可以保留现在的养老金系统。

移民肯定是一个更为热门的话题。柏林权威的研究机构柏林和德国基尔大学世界经济研究所（DIW）估计，到2020年，德国将不得不每年引进100万的移民来维持国内的劳动力人数。其他富裕的欧洲国家也面临同样的困境。在日本，人们谈论每年要从韩国引入50万人，然后在5年之后送他们回国。除了美国，所有的大国家都从未经历过如此大规模的移民潮。

政治方面的影响已经可以感受到了。1999年之际，令欧洲同胞感到吃惊的是奥地利的恐外的右翼党赢得了大选，他们的主要政治纲领就是拒绝移民。同样的运动也出现在比利时讲佛兰德语的地区、历来自由开明的丹麦和意大利北部。即使是美国，移民也困扰着长久建立的政治结盟。美国工会对大规模移民的反对使得它被归到反全球化的阵营中，在1999年于西雅图举行的世界贸易组织大会上，这个反全球化组织举行了激烈的反抗游行。美国未来的民主党总统候选人可能不得不通过反对移民来获得工会的选票，或者通过支持移民来获得来自拉丁美洲或者其他新移民的选票。同样，一个共和党的总统候选人也必须选择是得到为工人们呼吁的企业的支持，还是得到反对移民的美国白人中产阶级的支持。

即便是这样，美国在移民方面的经验应该在接下来的几十年里为发达国家起到带头作用。自20世纪70年代以来，美国接收了大量的合法或非法的移民。大部分的移民都是年轻人，第一代移民的妇女的出生率要

高于其收养国妇女的出生率。这意味着在接下来的30或40年里，美国的人口还会持续增长，虽然速度缓慢，然而在其他的发达国家，人口将会下降。

但是人口的数量并不会给美国什么优势。

更重要的是美国从文化上和移民文化相调和，而且很早就学会了把移民融入到国家的社会和经济中来。实际上，最近的移民，无论是拉丁美洲或西班牙血统的，还是亚洲移民，他们比以前的移民更快地融入到这个国家社会之中。据报道，有1/3新的西班牙血统的移民结婚的对象都不是同血统的人，也不是移民。美国新移民在融合到美国社会过程中的一个巨大问题是美国的公立学校状况不佳。

在发达国家中，只有澳大利亚和加拿大有着和美国相似的移民传统。日本坚决地把外国人拒之门外，除了一大批韩国移民在20世纪20年代和30年代得以定居日本之外，不过他们的后代至今仍然受到歧视。19世纪发生的人口大规模迁移要么是涌向无人居住的区域（比如美国、加拿大、澳大利亚和巴西的情况），要么就是从本国的乡村涌入城市。

相反，21世纪的移民是有着不同国籍、说不同语言、习惯不同文化和信仰不同宗教的外国人涌入已经定居的国家。欧洲国家在移民融入本国社会方面就不是那么成功。

人口统计方面变化带来的最大影响可能是使迄今为止所保持的同一

社会和市场分裂。直到20世纪20年代和30年代，每一个国家都有着不同文化和市场。阶层、职业和居住地点把社会非常鲜明地分成不同等级，比如，“农村市场”或者“上层阶级”，这两个社会阶层在1920~1940年间都销声匿迹了。然而，自第二次世界大战以来，所有的发达国家都只有一个大众文化和一个大众市场。现在，所有发达国家的不同人口成分驱使文化和市场朝着不同的方向发展，那么原来文化和市场的单一性会保持下来吗？

发达国家的市场是由年轻一代的价值观、习惯和喜好来决定的。在上半个世纪里一些最成功的、利润最丰厚的企业，比如：美国的可口可乐、宝洁公司，英国的联合利华，还有德国的汉高（Henckel），可以把它们的成功归结于年轻人的增长，还有在1950~2000年较高的家庭人员增长率，在这段时间的汽车工业的繁荣也因为同样的原因。

不过现在有迹象表明，这个市场在分裂。在金融服务领域，这是美国过去25年里增长最快的行业，已经出现了分裂。20世纪90年代的泡沫市场，高科技股票市场出现的狂热的当日交易，主要是属于那些年龄在45岁以下的人。但是投资市场的客户，比如在共同基金或者延期年金投资领域，他们的年龄通常超过50岁，而这个市场也在分裂。在任何一个发达国家，增长最快的行业可能将是已经受过教育的成年人继续受教育，这种趋势是基于和年轻人的价值观不相称的价值观念。

但是也可以想象，有些年轻人的市场将会变得非常有利可图。在中

国，政府推行独生子女政策。据报道，中产阶级家庭现在在一个孩子身上花的钱比原来的中产阶级花在四五个孩子身上的钱都多。在日本，情形也大致如此。许多美国的中产阶级家庭在他们的独生子女的教育方面不惜花重金，通常他们会把家搬到拥有好学校的昂贵的郊区社区，但是这种新的年轻人的奢侈市场和过去50年的同一市场已经很不一样了，那个大市场由于达到成年人年龄的年轻人数量减少而萎缩了。

将来肯定有两支非常分明的劳动力，大体上来说是由50岁以下的劳动力和50岁以上的劳动力组成。这两支劳动力在他们的需求和行为上，还有他们所从事的工作上都会有明显的区别。年轻一些的人需要从一份固定工作那儿获取稳定的收入，或者至少是从事不同的全职工作。而很快步入老年的劳动力将有更多的选择，他们可以把传统的工作、非传统的工作还有休闲按照最适合自己的比例方式结合起来。

两支劳动力的分支有可能会从女性知识技术工作者开始。护士、电脑技术员或者是一个律师助理，她们可以花15年的时间照顾孩子，然后再开始从事全职工作。女性将越来越多地寻找新知识科技领域的工作，目前美国接受高等教育的女性要多于男性。这种类型的工作在人类历史上是头一次很好地适应了女性作为母亲的特殊需求以及她们延长的寿命，而长寿正是就业市场分类的理由之一。

工作年限达到50年在历史上是史无前例的。在50年里只从事一个工作真的是太漫长了。

第二个分类的原因是所有的企业和组织的寿命却缩短了。在以前，雇佣组织可以比员工长寿。在将来，员工，尤其是知识工作者，将会比成功的企业都长寿。很少会有企业，甚至是政府部门或者项目会运营超过30年。历史上，大部分员工的工作年限都不到30年，因为身为体力劳动者，他们大多数人最后都精疲力竭，但是知识工作者在他们20几岁的时候开始进入职场，在50年之后，他们非常有可能还是身心健康。

“第二职业”和“人的后半生”已经成为美国的行话。越来越多的情况会是当员工达到了传统领取养老金和享受社会保障的权利的年龄他们就会选择退休，但是他们并不会停止工作。他们的“第二职业”经常会是一种非传统的方式。他们可能会成为自由撰稿人（而且他们经常会忘了报税，所以他们的净收入就增加了），或者他们做钟点工，或者是“临时工”，或者当一个外包承包商，或者自己当承包人。在知识工作者中，这种“早早退休之后接着工作”的现象将尤其普遍，这些人在50~55岁的人中还是少数，但是到2030年，这个年龄段的知识工作者将成为美国人数最多的老年人群。

对于接下来的20年的人口预测可以比较准确，因为2020年的劳动就业人口现在肯定都出生了，但是，正如美国在过去几十年里的经验表明的，人口统计趋势常常会发生突变，且难以预测，而且人口变化的影响很快就会体现出来。美国20世纪40年代末出现的生育高峰就导致了20世纪50年代的购房热。

20世纪20年代中期的美国出现了第一次“生育低谷”。在1925~1935年之间，出生率下降了几乎一半，当时的比率比育龄妇女生育2.2个孩子的总生育率还低。在20世纪30年代末，罗斯福总统的美国人口委员会（这个委员会包括这个国家最著名的人口统计学专家和统计师）自信地预测美国人口将于1945年达到最高，然后就会下降，但是在20世纪40年代末出现的生育高峰证明这个预测是错误的。10年之内，育龄妇女的正常生育率从1947年的1.8增加到1957年的3.6。美国经历了一次令人瞠目的生育高峰，出生的婴儿从250万增加到410万。

然后，在1960~1961年之间，相反的事情发生了。原以为当第一次生育高峰出生的人成年之后会迎来第二次生育高峰，但是接下来却是一次生育低谷。在1961~1975年之间，生育率从3.7降到了1.8，出生的婴儿从1960年的430万下降到1975年的310万。

接下来发生在20世纪80年代末和90年代初的“生育高峰的回升”又给人们带来了惊奇。出生率急剧上涨，甚至比第一次生育高峰时的比率还要高。事过之后，我们现在知道这个回升是由于大批移民涌入美国导致的，这次移民潮开始于20世纪70年代。早期移民的女儿到20世纪80年代末也开始生育自己的孩子，她们的生育率和自己的祖国更接近。在加利福尼亚，在20世纪第一个十年里，整整1/5的学龄儿童的父母至少有一个是在国外出生。

但是没人知道究竟是什么原因导致了两次生育低潮，还有20世纪40

年代的生育高峰。两次生育低谷发生时，美国的经济状况都运转良好。从理论上讲，这种良好的经济状况会鼓励人们多生育。至于生育高峰就根本不应该出现，因为历史上的出生率在大战后总是呈下降趋势。其实，我们真的不知道是什么原因在决定现代社会的出生率，所以，在下一个社会，人口统计学不仅将是最重要的因素，它还将是最难以预测和控制的因素。

一个世纪以前，在发达国家里有绝大多数的人靠他们的双手劳动：在农场、在家政服务、在小型手工作坊，或者在工厂工作（当时在工厂工作的人数很少）。50年之后，美国劳动力中手工劳动者的比例下降了一半，工厂的工人成了劳动大军的主力，占总就业人口的35%。现在，在又一个50年之后，只有不到1/4的美国工人还在靠手工劳动为生。工人仍然是主要的手工劳动者，但是他们在整个就业人数当中的比例下降到了大约15%，这个数字和100年前的情况差不多了。

在所有的大的发达国家，就工人在劳动人口的比例而言，美国现在的工人比例最小，英国的比例略高一些，日本和德国的比例仍然差不多是1/4，但是这个数字也在持续下降。

从某种程度上来说，这是一个概念问题。一家制造企业的处理数据的员工，比如在福特汽车公司，会被当成是制造业的员工，但是当福特公司把数据处理工作外包出去，做同样工作的人就会被当成是服务领域的员工。然而，这种现象并没有什么太大的影响。制造业的许多研究表

明在工厂里工作的员工实际下降的人数和国家报道的数字基本上是一致的。

在第一次世界大战以前，几乎都没有一个英语词汇来命名那些不是从事手工劳动的人们。大约在20世纪20年代，“服务业工作者”这个词被造了出来，但是这个词很容易引起误导。如今，所有的非手工劳动者中不到一半的人是真正的服务业工作者。在美国和其他的发达国家，增长最快的劳动大军就是知识工作者，他们都需要接受过正规的高等教育才能从事知识工作。知识工作者的人数在美国劳动人口中占整整1/3，这个数字已经超过了工厂的工人1~2个百分点。再过大约20年，知识工作者可能会占所有富裕国家劳动力的2/5。

像“知识行业”、“知识工作”和“知识工作者”这样的词问世才不过40年，它们大概是在1960年出现的，它们是同时而独立地出现的。第一个词是普林斯顿的一个经济学家提出来的，作家弗里茨·马克卢普（Fritz Machlup）提出了第二个和第三个词。现在每一个人都使用这些词，但是至今很少有人理解这三个词对于人类价值观和人类行为的意义以及对于管理员工、使他们提高效率的意义，还有对于经济学和政治学的意义。然而，人们已经清楚地看到正在兴起的知识社会和知识经济将和20世纪末期的社会和经济在以下方面有很大的不同。

从全体来看，知识工作者是新的资本家。知识已经成为主要的资源，而且是唯一稀缺的资源，这就意味着知识工作者集体拥有生产要

素。但是作为一个团体，他们从以前的意义上来说，也是资本家：通过他们在养老基金和共同基金中的股份，他们已经成为大多数的持股人和许多知识社会大企业的所有者。

有效的知识专门化了，这意味着知识工作者需要进入一个组织，一个可以把一批知识工作者聚集到一起，并把他们的专业知识用于一个共同的产品生产上。

在一所中学教书的最有才华的数学教师只有加入教师队伍才能发挥作用。在产品研发方面颇具才华的顾问只有当一个有组织、有能力的企业把他的建议转化为行动时，他的才能才可以发挥效力。一个最伟大的软件设计师需要一个生产硬件的人。但是，反过来，高中也需要数学教师，企业需要产品开发专家，个人电脑制造商需要软件程序员，所以，知识工作者认为自己和那些雇佣他们的企业是平等的，他们视自己为专业人员而不是员工。

知识社会是一个资历深和资历浅的社会，而不是一个老板和下属的社会。

所有这些对于劳动力中的女性有着重要的意义。从历史上看，女性参与生产工作的能力和男性一直都是相当的。一位贵妇坐在自己的客厅里，这样的画面即使是在一个富裕的19世纪社会都是相当罕见的。一个农场、一个手工艺人的生意或者一家小店，只有靠夫妻两个共同经营才

能生存。到了20世纪初，一个医生如果没有结婚就不能行医，他需要自己的妻子来安排工作日程，开门、记录病史然后把账单寄出去。

但是，虽然女性一直都在工作，从太古时代开始，她们从事的工作和男性就不同。有男人的工作和女人的工作之分。《圣经》里，无数的女人走向井边去打水，但是男人则不会做这样的事情，也从没听说过男纺织工。然而，知识工作就不分男女，并不是因为女权主义的压力，而是因为男性和女性都可以做好知识工作。然而，第一批现代知识工作仍然是为一个性别设计的。教书是在1794年开始成为一种职业，在这一年，法国高等师范学院（Ecole Normale）在巴黎成立，这个职业被人们认为完全是男人的职业。60年之后，在克里米亚战争发生的1854~1856年间，南丁格尔[1]创办了第二个新的知识职业，护理。这个职业被认为是女性从事的职业。但是到了1850年，教书在世界各地都成了不分性别的职业。到了2000年，在护士学校的美国学生中有2/5是男性学生。

在欧洲，直到19世纪90年代才有了女大夫。欧洲妇女最早获得医学博士的女性之一，伟大的印度裔教育家玛丽亚·蒙台梭利[2]，她说：我不是一个女医生，我是一名医生，只不过碰巧是女性。这样的逻辑可以运用到所有的知识工作。知识工作者，无论他们的性别是什么，都是专业人士，他们在运用同样的知识，做同样的工作，受同样的标准的指导，并依据同样的标准来接受考核。

高级知识工作者，比如医生、律师、科学家、牧师还有教师，这些

职业已经存在了很长时间了，不过在过去的100年里，他们的人数已经成倍地增加了。最大群体的知识工作者，他们几乎直到20世纪初才开始出现，在第二次世界大战之后人数才开始增加，他们就是知识技术员。知识技术员需要用双手来做许多的工作（从这方面来说，他们可以说是技术工人的后继者），然而他们的薪水却是由他们头脑里的知识决定的，他们的知识是通过正规教育获得的而不是通过学徒获得的。这些人包括X射线技术员、理疗师、超声波专家、精神病社会工作者、口腔技术员，还有其他几十种职业。在过去的30年里，在美国的劳动力人口中增长最快的要数医学技术员，在英国也是这样。

在接下来的20~30年里，在电脑、制造业和教育方面的知识技术员很可能会增长得更快。办公室技术员比如律师的专职助手也会很快增长。昨日的秘书在很快变成老板的助手，或者成为办公室的经理，这也绝非偶然。在20~30年之内，知识技术员会成为所有发达国家劳动人口的主力军，他们的位置就相当于在20世纪50年代和60年代处于鼎盛时期的工会工人。

对于这些知识工作者来说，最重要的一点是他们不把自己当成是工人，而是专业人士。他们中的许多人在工作中花很多时间来做一些非技术性的工作，比如，整理病床、听电话或者是填表，然而，他们自己和公众注意到的是要运用他们的知识来工作的那个环节，这就使得他们成为完完全全的知识工作者。

这样的知识工作者有两个主要的需求：他们首先需要接受正规教育才能从事知识工作，还有就是要不断学习，使自己的知识跟上时代。对于那些老高级知识分子，比如医生、牧师和律师来说，他们需要接受的正规教育已经有好几百年了，但是对于知识技术员来说，只有为数不多的几个国家目前提供系统和有组织的准备。在接下来的几十年里，培养技术员的教育机构会在所有发达国家和新崛起的国家很快增加。这与过去当新的要求出现时，就会有新的机构出现去满足这些需求是一样的，不同的是对于已经受过良好教育的知识分子还需要进行不断的教育。过去，开始工作之后就停止上学了，在知识社会里，去学校学习则不会终止。

知识和传统的技术不同，传统技术变化非常缓慢。在西班牙的巴塞罗那附近有一家博物馆，馆里收藏了大量罗马帝国晚期的手工艺人使用的工具，这些工具可以马上被今天的手艺人认出来，因为以前的工具和今天的工具差别非常小，因此，对于技术培训来说，有理由假定在十七八岁学到的技艺可以终身受用。

相反，知识很快就会过时。知识工作者常常需要回到学校继续学习。在下一个社会里，继续教育已经受过良好教育的知识工作者因此将会很快增长。但是这种教育很大程度上会和传统的方式不同，可以是周末的课程或者是网上培训课程；学习的地点也可以从传统的大学到学生的家里。信息革命将给传统的教育和大学带来巨大的影响，对于知识工

作者的继续教育产生的影响可能会更大。

所有的知识工作者都倾向于以自己的知识来确认自己的身份，他们介绍自己的时候会说："我是一名人类学家"或者是"我是一名理疗师"。他们可能会为自己工作的组织而自豪，这个组织可能是一家公司，一所大学或者是一个政府部门，但是他们只是"在这个组织工作"，他并不"属于这个组织"。和同一个单位却从事不同工作的同事相比，他们觉得自己和工作在其他机构的同行们有更多的共同点。

虽然知识作为一种重要的资源越来越多地意味着专业化，但是知识工作者们在他们工作的专门领域内有着很高的流动性。他们觉得从一所大学跳到另一所大学，从一家公司跳到另一家公司根本就不算什么，只要他们还是在同一个领域里工作。人们现在常常谈论要重振员工对组织的忠诚，但是这种努力大概不会得到任何结果。知识工作者可能对一家组织会有感情，在那儿工作感到很适应，但是他们主要是对自己的专业领域忠诚而不是对于就职的组织。

知识是不分等级的，它或者和一个既定的情况有关，或者无关。一个做开胸手术的大夫可能要比一个语言障碍治疗师的收入高许多，社会地位也更高，然而，如果是面对一个处于复原期的中风患者，那么一位语言障碍治疗师的知识要比一个外科大夫的知识重要得多，这就是为什么所有的知识工作者都把自己看成是专业人士而不是下属的原因。同时，他们也希望得到专业人士的对待。

金钱对于知识工作者同样重要，但是他们并不把金钱当成最终的衡量标准，他们也不把金钱当成是业绩和成绩的替代品。和过去的工人们极其不同的是，过去的劳动者们首先把工作视为谋生的手段，然而知识工作者们把自己的工作看成是自己的生活。

知识社会是人类第一个有向社会上层流动的无限可能的社会。知识和所有其他的生产要素所不同的地方就在于它既不能被遗传也不能被赠与。每一个人都必须自己去学习获取，而且每一个人最初都是懵懂无知的。

知识要以一种可以教授的形式出现，也就是说，知识要成为大众的。全世界所有的人都要可以获取知识，或者很快要能够实现这一点。所有这些都使得知识社会成为一个流动性很强的社会。任何人都可以在一所学校里，通过既定的学习程序获取知识，而不需要再拜师学习。

在1850年甚至是1900年前，社会流动性都还很小。印度的社会等级制度，使得出生决定一个人的社会地位，而且还决定一个人的职业，不过这仅仅是一个极端的例子。在绝大多数其他的国家，如果一个父亲是一名农夫，儿子也会是，他的女儿也会嫁给农夫。大体上，社会的流动性是向下的，往往由于战争或疾病，个人生活的不幸或者由于酗酒和赌博这样的恶习所引起。

即使在美国，一个充满机会的土地，向社会上层流动的机会也要比

人们所以为的要少得多。美国绝大多数的专业人士和经理在20世纪的上半个世纪都仍然是专业人士和经理的孩子，而不是农民或者是小店主或者是工人的孩子。美国特别的地方不是向社会上层流动的人数多，而是这种流动受到了欢迎、鼓励和拥护，这一点和大多数欧洲国家是截然相反的。

知识社会对这种向上的流动性更加赞同：这个社会把阻碍这种向上流动的障碍当成是一种歧视。这就暗示现在每个人都被期待获得成功，这种观点在前几代人看来可能会很可笑。当然，只有一小部分人可以大获成功，但是还是有相当一部分人会期待获得相当的成功。

约翰K.加尔布雷思在1958年写了《富裕的社会》（The Affluent Society）一书。这个社会不是一个富人更多的社会，或者富人更富裕的社会，而是一个让大多数人都会觉得经济上有保障的社会。在知识社会，相当多的人，也许甚至是大多数人他们有比经济保障更重要的东西：社会地位，或者“社会财富”。

知识社会的这种向上流动性需要付出高额的代价：无休止的竞争给人们带来的心理压力和情感困扰。有失败的人，才会有成功的人，但是早先的社会就不存在这种情况。

一个没有土地的劳工的儿子自己又成为一个没有土地的劳工，这不是一种失败。在知识社会，如果再发生这种事情，就不仅仅是个人的失

败，也是社会的失败。

日本的青少年遭受睡眠不足的痛苦，原因是他们晚上还要通过家教补习功课，应付考试。如果不这样学习，他们就不能进入他们首选的名牌大学读书，也就不能获得好工作了，这些压力使人们对学习产生了抵触情绪。同时，这些压力也对日本引以为豪的经济平等产生威胁，并把这个国家变成一个富豪统治的国家，因为，只有富裕的家长才可以支付子女上大学所需的高昂学费。其他的国家，比如美国、英国和法国，也鼓励学校变得极具竞争性。这些状况发生的时间还很短，不超过30年或者40年，这表明害怕失败的情绪已经在知识社会中蔓延开来。

因为这种竞争努力，越来越多的高级知识工作者：工商企业经理、大学教师、博物馆馆长还有大夫，他们无论是男是女，四十多岁时都“处于一种停滞的状态”，他们知道自己已经取得了应该取得的成就。如果他们所有的只是他们的工作的话，那么他们就会有麻烦了。因此，知识工作者，尤其是在他们还年轻的时候，就开始培养一种非竞争状态的生活，还有自己的社交圈，而且他们会培养一种非常严肃的兴趣：可能在社区做志愿者，在当地的乐队演奏或者积极参与小镇当地政府的管理，这种工作以外的兴趣将给他们提供做出个人贡献和成就的机会。

在20世纪末，钢铁世界最大的单件产品：轧制线圈，是汽车车体所需要的钢铁产品，其价格从每吨460美元下降到每吨260美元。然而，这些年美国经济发展良好，在欧洲大陆的大部分国家也是一样，汽车产量

达到了前所未有的高度。钢铁业的这种经历在制造业是非常典型的。1960~1999年，制造业在美国国内生产总值的比例几乎减半，就业人数占总就业人数的比例也同样减少了将近一半，大概是占到了15%。然而，也是在这40年里，制造业的产量可能翻了3倍。在1960年，制造业是美国经济的中心，也是所有其他发达国家的经济中心。到了2000年，它在国内生产总值中的比例很容易地被金融领域超过了。

在过去40年里，制造业产品的相对购买力（经济学家们称之为进出口交换比率）下降了3/4。然而制造业的产品，由于通货膨胀的调节，下降了40%，而两个主要知识产品：医疗保健和教育却比通货膨胀率上涨快3倍。和40年前相比，在2000年，制造业产品要花费多5倍的价格才能买到这两种主要的知识产品。

制造业工人的购买力也下降了，虽然和他们生产的产品相比还是要少些。就产量而言，他们的生产力急剧上涨，所以他们的收入水平和原来持平。40年前，制造业的劳动力成本大约占制造业成本的30%，现在，这个成本下降到12%~15%。即使在汽车生产行业，虽然这个行业基本上还是属于劳动密集型产业，在大多数先进的汽车制造厂里，劳动成本已经下降到不高于20%。制造业的工人已经不再是消费市场的主力军了，这种状况在美国尤其明显。在美国的锈带（rust belt）危机达到高峰时，大制造企业的员工被无情地解雇，然而国家的消费品销售量几乎都没有什么变化。

让制造业发生改变，并使生产力很快提高的是新概念。信息和自动化与制造业的新理论相比就不那么重要了。这种新理论对制造业的促进可以和80年前的大规模生产的到来相媲美。的确，有些理论，比如丰田汽车的精益生产（lean manufacturing），这种方法不需要机器人、电脑和自动化。丰田的一个广为人知的革新，就是用从超市买来的几个吹干机替换了原来由电脑控制的自动化烘干生产线（paint-drying line）。

制造业和早期农业经历了同样的路程。从1920年开始，自第二次世界大战以后，农产品的产量在所有的发达国家都直线上升。在第一次世界大战以前，许多西方的欧洲国家都需要进口农产品。现在，只有一个国家仍然需要进口农产品：日本。现在，每一个欧洲国家都有大量积压的农产品销售不出去。从数量上来看，在绝大多数发达国家，今天的农产品产量大约至少是1920年的4倍和1950年的3倍（这其中不包括日本）。但是，在20世纪初的时候，农民是大多数发达国家劳动人口的主力军，而现在他们只占到不超过劳动人口的3%~5%。在20世纪初，农业是发达国家国家收入的最大贡献者，到了2000年的美国，它在国内生产总值中只占到不到2%。

制造业的产量增长不可能和农产品的产量增长同日而语，制造业也不会像财富和工作的制造者那样缩小，但是，据可靠预测，到2020年，发达国家制造业的产量至少会翻倍，而就业人数会缩减到现在人数的10%~12%。

在美国，这种转变已经基本完成了，而且没有引起动荡。在这个转变中最受冲击的群体是非洲裔美国人。第二次世界大战后制造业增长的就业机会使他们的经济状况很快得到了提高，但是现在他们很多人都失去了原来的工作。不过，从总体上来说，即使是在重工业城市，高失业率持续的时间也并不长，这场转变给美国所带来的政治影响也非常小。

但是其他的工业国家在这场转变中也能如此顺利吗？在英国，制造业的就业率已经在迅速下降，虽然似乎带来了一些社会和心理上的问题，但是还没有造成社会动荡。但是在德国和法国，劳动力市场还非常僵化，而且通过教育向社会上层流动的机会也非常小，这两个国家也能顺利度过转型期吗？目前，在这些国家已经出现了严重的、难以消除的失业问题，比如在德国的鲁尔区[3]，还有法国的老工业区里尔[4]就面临这样的问题。这些国家可能会经历痛苦的转型期，并面临社会剧变。

最大的未知数是日本。当然，日本没有工人阶级的文化，而且日本早就崇尚通过教育向社会上层流动，但是，日本的社会稳定是建立在稳定的就业基础上的，而现在，大制造企业的蓝领工人们的就业状况正在很快恶化。20世纪50年代时，日本实行了蓝领工人的稳定就业体制，在这之前，日本的劳动力市场极其动荡不安。日本制造业的就业人数现在仍然比其他任何发达国家都多——是总就业人数的1/3，而且日本基本上没有劳动力市场，也几乎不存在劳动力流动。

日本在心理上也没有准备好面对制造业衰退的事实。毕竟，日本之

所以成为世界第二大经济强国是因为在20世纪后半期成为世界制造业中心。我们绝不应该低估日本这个民族。纵观日本历史，他们表现出一流的应对现实的能力，而且他们可以做到在一夜之间就改变，然而，由于制造业是日本经济成功的基础，制造业下降对于日本来说仍然是个前所未有的挑战。

制造业不再是财富和就业的生产者，它的衰落改变了世界的经济、社会和政治状况。制造业的衰落使得发展中国家很难再取得“经济奇迹”。在20世纪后半期取得经济奇迹的国家和地区，日本、韩国、中国台湾地区、中国香港特别行政区、新加坡，是建立在向世界最富裕的国家出口制造业产品基础上的，这些制造业产品运用的是发达国家的科技和生产力，但是利用的是发展中国家的低劳动力成本，这种做法如今行不通了。促使经济发展的一个方法是把一个发展中国家的经济融入到一个发达地区的经济——墨西哥新总统福克斯（Vicente Fox）提出了“北美”经济大融合的设想。“北美”就是指美国、加拿大和墨西哥。这个设想在经济上是很有道理的，但是在政治上却是难以想象的。促进经济增长还有一个办法——目前中国正在采取这个策略，就是通过建立国内市场来取得经济增长。印度、巴西和墨西哥也都有庞大的人口，建立以国内市场为基础的经济发展策略是完全可行的，至少在理论上是可行的。但是对于小国家，比如巴拉圭和泰国，它们能否对较大的发展中国家的市场实现出口呢？

制造业不再是财富和就业的创造者会不可避免地引发新一轮的保护主义，这一点和农业的发展经历很相似。在20世纪，农产品价格和就业率每下降1%，每一个发达国家，包括美国的农业补贴和保护就会上升至少1%，通常要高于这个比例。农民的选票越少，他们选票的重要性就越大。农民数量的减少使得他们成为所有富裕国家一个特殊利益集团，这个集团有着和自身的规模不相称的影响力。

对制造业的保护已经存在，虽然这种保护主义采取的形式是补贴而不是传统的增加关税。新的地方经济壁垒，比如欧洲工会、北美自由贸易协定，还有南方共同市场，这些机构的确创造了大的地区市场和较低的内部贸易障碍，但是对于其他地区生产的同类产品则会设置较高的壁垒。各种非关税壁垒正在层出不穷。在美国宣布钢板价格要下调40%的那个星期，美国政府以“倾销”为由禁止钢板进口。无论发达国家的目标是多么高尚，它们对于公平劳动法案，还有为发展中国家的制造业创造一个充分发展的环境的坚持在实施过程中变成了对这些来自发展中国家的产品设置巨大的贸易壁垒。

从政治上来看，制造业工人的人数在减少之后却变得更有影响力了，这在美国尤其如此。在去年的总统选举中，工人选票的分量比40年或者50年前要重了许多，原因正是因为工会会员的人数在投票人数中的比例小了许多。由于感到了危险，他们紧密地团结起来。几十年前，美国工会的会员绝大多数都投票支持共和党，但是在去年的选举中，90%

的工会会员都被认为是投给了民主党（虽然他们的候选人还是以失败告终）。

100多年来，美国的工会都是自由贸易的忠实支持者，至少在言辞上看是这样，但是在过去几年里，他们成为坚定的保护主义者，而且公然反对“全球化”。尽管真正威胁到制造业就业的并非来自国外的竞争，而是制造业不再能创造就业机会了，然而对于大部分的人来说，不管是工会会员还是政治家、记者、经济学家还有公众，不可理解的是制造业产量在上升然而制造业的就业人数却在减少。大多数人还是相信，当制造业就业减少，那么制造业本身就会受到威胁，所以要加以保护。人们很难接受这样的事实，在人类历史上第一次出现了社会和经济不再由体力劳动主宰，一个国家只需少数从事体力劳动的人就可以解决吃、穿、住的问题。

导致新保护主义的原因可归结为经济上的利益、政治权力，但是怀旧和深植于人们心中的情感也是导致保护主义的原因所在，但是这种努力将不会获得成功，因为保护正在没落的行业是不会有结果的。70年前实施的农业补贴政策就是最好的例子。老的农作物——玉米、小麦、棉花——自20世纪30年代以来美国投入了无数的金钱，但是它们现在表现都还是很差，然而，那些没有得到政府补贴的新农作物如大豆却欣欣向荣。这个教训清楚地告诉人们：那些补贴旧的行业，使它们可以维系下去，继续养着多余的人员的政策只会使事情更糟。钱应该花在补贴那些

年纪较大的下岗工人上，然后还要留住和重新招聘年轻的工人。

自公司在1870年出现以来，下面几个基本观点都被认为是可以加以运用的：

（1）公司是“主人”，员工是“仆人”。因为公司拥有生产要素，没有它们工人就无法工作谋生。员工对公司的需要大于公司对员工的需要。

（2）绝大多数员工为公司全职工作。他们从公司获得的收入是他们唯一的收入来源，是他们生活的保障。

（3）无论生产什么，效率最高的办法就是在一项管理之下包括所有生产产品需要的活动。

这种理论的基础是在第二次世界大战以后，由一个叫罗纳德·科斯（Ronald Coase）的盎格鲁血统的美国人提出来的。他认为把所有的生产活动集中在一个公司中进行可以减少交易成本，尤其是沟通成本（此人因为这个理论获得了1991年诺贝尔经济学奖），但是这个理论在七八十年前就被洛克菲勒发现并实施了。洛克菲勒发现他的石油生意如果可以集开发、生产、运输提炼和销售于一体，那么所花费的成本就最低，运转也最有效。基于这种认识，洛克菲勒创办了美孚石油公司，这个公司恐怕是工商界历史上最赚钱的企业。到了20世纪20年代早期，这个理念被福特发展到了极致。福特汽车公司不仅生产所有的汽车配件，而且

进行组装，而且福特公司还自己生产汽车用钢、玻璃和轮胎。福特公司拥有亚马逊的橡胶种植园，拥有、经营运送物资到工厂然后把整车运出的铁路。福特公司还计划销售福特汽车并进行售后服务（不过福特没有做到这一点）。

（4）供应商，尤其是制造商拥有市场权，因为它们拥有产品和服务的信息，但是顾客则没有，也无法获得。如果消费者信任这个品牌的话，他们也无须获得这些信息。这就是这些品牌产品获利的原因。

（5）任何一项特殊的技术都只蕴涵着一个且只有一个行业，反过来也如此。这就是说，所有的制造钢铁的技术只局限于钢铁行业；反过来，正在适用于钢铁行业的技术也是来自钢铁行业本身。这种关系也可以运用到造纸业、农业和银行业及商业。

正是基于以上的假定，我们创立了行业研究实验室，从1869年德国的西门子开始，到如今美国的IBM最后一个大规模的传统型实验室，它创立于1952年。这些实验室都集中研究行业相关的技术，它们都认为研究出来的新技术会被运用到相关的行业。

（6）同样，每一个人都理所当然地认为每一个产品和服务都有一个特定的运用范围，而每一个运用范围都意味着一件特定的产品和材料。所以啤酒和牛奶只装在玻璃瓶里销售；车身只能由钢铁制造；经营资本要由一家商业银行按照商业贷款来筹集等。因此，竞争主要是发生

在行业内。大体上，一家公司是做什么贸易、市场在哪儿是显而易见的。

这些假定中的每一个在一个世纪里都是正确有效的，但是自从1970年以来，以上的每一个假定都反过来了。现在的观点是：

（1）生产要素是知识。知识工作者拥有知识，而且知识是便于携带的。这一点也适用于其他高级知识工作者，如研究科学家和知识技术工作者，比如理疗师、电脑技术员、律师助手。知识工作者为企业提供资本，就像金钱是资本的一种一样。这两种资本相互依赖，这使得知识工作者成为一个平等的合伙人或伙伴。

（2）许多员工，也许大部分仍然是拿薪水的全职员工，他们的工作收入是生活的主要来源，但是很多人将不再是一个组织的全职员工，而是小时工、临时工、顾问或者承包商。即使那些有全职工作的人，越来越多的员工可能不再是组织的员工而是外包商的员工。

（3）交易费的重要性有限。福特式的全方位经营的模式被证明是行不通的。现在，传统的公理所认为的企业要最大地整合所有经营生产活动已经完全被推翻了，理由之一就是每一项活动所需的知识都高度地专门化了。

（4）尽可能地进行经营活动的整合不再为企业所需要的第二个原因是沟通成本已经下降到了一个可以被企业忽略的地步。

这种减少早在信息革命前就已经开始了。也许，最大的原因是今天的人们已经具有了生意头脑。当洛克菲勒建立自己的美孚石油公司的时候，他想找一个最初级的记账员，或者知道一些最普通的经济常识的人都很难。当时，既没有商业课本也没有商业课程，所以，要让自己的意思为人们所理解的交易费奇高。60年后，到了1950年或者1960年，那些继承了美孚石油公司的大公司们可以自信地认为它们的资深雇员都是懂经济的。

到现在，新的信息技术——互联网和电子邮件——已经基本上消除了沟通的有形成本，这就意味着效率最高和利润最大的组织方式就是分散经营。

这种方式已经扩展到了越来越多的活动领域。把一家机构的信息技术管理、数据处理和电脑系统管理外包出去已经是惯例的做法。在20世纪90年代早期，大多数的美国电脑公司，比如苹果公司，甚至会把电脑硬件的生产外包给日本或新加坡的厂商。到了20世纪90年代末，几乎每一家生产家用电器的日本公司都会把销往美国的产品外包给美国的承包制造商来生产。

在过去的几年里，美国整个人力资源方面的管理，涉及300万劳动者的聘用、解雇、培训、福利等，都被外包给了专业的员工就业组织来管理。这个部分在10年前几乎都不存在，而现在却以每年30%的比例在增长。最初员工就业管理公司针对的是中小型公司，但是，现在这个行

业最大的公司Exult，该公司于1998年成立，现在为《财富》500强公司的不少企业管理人事方面的事宜，这些公司包括英美合资石油巨头BP Amoco、电脑制造商优利系统（Unisys）。根据咨询公司麦肯锡（McKinsey）全球研究所的研究，外包人力资源管理可以为企业节省高达30%的成本费用，同时还会增加员工的满意度。

（5）消费者现在拥有信息了。尽管如此，互联网还不能像电话簿那样使用户能很方便地查找信息，用户仍然需要费力去寻找，但是信息肯定是在网上什么地方，那些为用户搜索信息并收取一定费用的公司在迅速增加。那些拥有信息的公司就拥有权力，权力因此转移到了顾客手中，这些顾客可能是另一家企业，也可能是终端客户，尤其，这意味着供应商，也就是制造商将不再是销售商，而是成为消费者的买家，这种情况已经发生了。

通用汽车现在仍然是世界上最大的制造商，而且多年来都是最成功的销售企业，它在去年宣布经营一个新业务——为最终汽车消费者采购。虽然通用汽车完全拥有这个新业务部门，但是这个部门拥有自主经营权，它不仅会购买通用的汽车，而且会为顾客购买最符合个体消费者喜好、价值和消费水平的其他品牌的车和型号。

（6）最后，现在很少有独立的技术了。现在一个行业需要的知识越来越多地是来自一个完全不同的技术，行内人士常常对这些技术都不熟悉。

在电信领域工作的人没人知道什么是玻璃纤维电缆（fiberglass cables）。

这些电缆是由一家玻璃公司研制的，该公司的名称是康宁（Corning）公司。美国的金融领域由于信用卡和商业票据而改变了，然而它们都不是传统银行的经营项目。自从第二次世界大战以来有一半重要发明都是由最具效率的著名的贝尔实验室研发出来的，但是这些发明主要都被应用到了电话以外的行业。

贝尔实验室在过去50年里最重要的发明就是晶体管，晶体管的发明创造了现代电子业。但是电话公司从晶体管看不到任何用途，所以有人来要就送了人。正是因为晶体管才有了后来的索尼公司以及日本进入了家用电器行业。

研究主任还有高科技工业家，现在都倾向也相信公司的研发部门，也就是令19世纪的人骄傲的产物，现在已经过时了。这种观点解释了为什么一个行业的发展和增长不仅仅在公司内部发生，还可以通过和其他行业合作、合资、联合经营、少数参与和签订技术协议以及利用不同行业的技术。在50年前看来不可想象的事情现在变得普遍了：两个性质完全不同的公司相结合，比如一个营利机构和一个大学部门，或者是一个城市政府或州政府和一家企业联手实施一项服务：清扫大街或者经营监狱。

每一个产品和服务都不再只有一个单一特别的用途或者运用，或者拥有属于自己的市场。商业票据和银行的商业贷款竞争金融市场；纸板、塑料、铝和玻璃在瓶装市场竞争；电缆里的铜被玻璃取代；钢铁和木头、塑料一样可以在建造房屋时当支撑立柱。延期年金挤占了人寿保险市场，但是，反过来，现在是保险公司而不是金融服务机构成为商业冒险的管理者。

一家“玻璃制品”公司也许不得不通过玻璃的用途来重新定位企业，而不是像过去那样仅凭玻璃这种材料来定位自己。

世界上最大的玻璃制品公司，康宁公司，把自己的利润丰厚的制造传统玻璃制品的业务销售之后成为生产高科技材料的头号生产厂家和供应商。默克（Merck），美国最大的制药公司，除了生产药物之外，还经销各种各样的药品，有许多药品甚至是默克的竞争对手所生产的。

同样的事情也发生在非企业经济环节。一个例子就是一群妇产科医生独立经营的“生育中心”和美国医院的产房在竞争市场。

在英国，早在互联网之前，就创办了“电大”（Open University），这种大学无须学生亲自去学校上课就可以接受大学教育并获得学位。

有一点几乎是肯定的：将来不会是只有一种公司，而是几种不同的公司。现代公司大约是在1870年同时在三个国家分别发明的：美国、德国和日本。公司是一个完全的新事物，和以前的经济组织没有任何相似

之处，一千多年来，经济企业的模式都是小型的、由个人经营的私有企业。直到1832年，据英国的McLane报告（McLane Report）——这是第一个企业统计调查——调查显示几乎所有的企业都是私人的，而且员工通常都不到10人，仅有的例外是半官方政府组织，比如英国银行或者东印度公司。40年之后，一种有着数千员工的组织出现在人们的视野中，举例说，美国铁路和德国的德意志银行（Deutsche Bank）。

无论公司如何发展，它都需要具有民族特色，并且要遵守每个国家的法律。而且，无论哪个大公司都和自己管理的小公司有很大的区别。不同行业的公司在文化、价值和风格方面都有本质的区别。但是无论是哪儿的银行都很相似，零售商和制造商也都差不多；无论哪儿的银行和零售商或者制造商都不一样。公司之间的区别主要是形式上的，而不是实质性的。在现代社会里的所有其他的组织也是一样，政府部门、武装部队、医院、大学等。

到了1970年，潮流改变了。首先是出现了像养老金和互助信托这样的投资机构，它们成为企业的新主人。然后，更具决定性的知识工作者出现，并成为经济的很大的新资源，也是社会代表阶级，结果导致了公司根本的变化。

银行在下一个社会看上去肯定不会像医院，也不会像医院那样经营。不同的银行之间的区别可能非常大，这种区别是根据劳动力、技术和市场的变化而做出的反应。一些不同的模式有可能会出现，尤其是组

织和结构不同的新模式，已经得到的认可和回报的模式也会不同。

同样的法律实体，比如，一个企业，一个政府部门或者一个大的非营利性组织，这种组织包括几个不同的相互联系的组织但是管理方式和管理人员都不同。

传统的全职员工组织可能就属于这种机构。

然而，也可能有一些联系紧密但是却分开管理的组织主要是由老年人组成的，他们不是传统意义上的雇员而是作为组织的合伙人或者会员。还有可能会出现“周边”团体，比如那些为组织工作的人，甚至是全职工作，是承包制造商或者是一个外包商的员工。这些员工和他们工作的企业没有合同关系，而企业对他们也没有控制权。这些员工可能不需要管理，但是他们还是要有效率。因此，他们会被派遣到最需要他们专业知识的工作领域。尽管现在人们常常谈论“知识管理”，但是还没人真的知道怎么进行知识管理。

同样重要的是，这些组织需要使为它们工作的人们满意。人力资源管理的主要任务就是要吸引和留住员工。我们已经知道仅仅用经济上的利益来吸引员工是行不通的。在过去的10~15年里，美国的许多企业通过福利或者员工股票期权来吸引和留住员工，但是这种方法从未奏效。

老话说得好，你不可能只雇佣一只干活的手，你雇佣的是整个人。你也不能只雇佣一个人，他的配偶也和他在一起。配偶在利润下降侵害

了福利或者股票价格下跌使得股票期权不值一文之前，可能就已经把钱花掉了，这时，员工和他的妻子就都会觉得怨恨和被欺骗了。

当然，知识工作者需要对他们的薪水感到满意，因为如果对于薪水和福利不满意的话会对他们的工作带来非常不利的影响。

激励就不一样了。对于知识工作者的管理应该建立在这样一种假设之上：公司对于员工的需要大于员工对公司的需要。员工可以离开公司。他们既可以跳槽也拥有自信。这就意味着，这些知识工作者应该被当成志愿者来管理，就像志愿者们为非营利性组织工作一样。这种员工第一个想知道的就是公司在做什么，而且会如何发展。另外，他们很看重个人成就和个人责任，所以，他们应该被安排在合适的岗位上。知识工作者还期望能不断学习和不断得到培训。总之，他们希望获得尊敬，并不是获得对于他们个人的尊敬，而是在他们的知识领域里获得尊敬。在这方面，他们和传统的劳动者相比已经向前迈进了好几步：以前的工作者总是期待被告诉干什么，当然现在他们已经开始希望能够参与企业活动了。相反，知识工作者希望能够决定自己知识领域的事情。

8年前，通用汽车公司首次制定了组织概念和组织结构，今天的大公司都是以通用汽车公司的这种概念和结构为基础建立的。通用汽车公司同时还创造了一种独特的高层管理模式，现在它还在试行一系列新的组织模式。通用汽车公司现在已经将单一的通过所有权控制对公司进行统一管理改为了通过管理控制来对公司进行统一，在这种模式下通用汽

车公司的股份只占少数。通用汽车公司现在控制菲亚特（Fiat），但是并不拥有它。菲亚特本身就是历史最长、规模最大的汽车制造商之一。通用汽车公司还控制着瑞典的萨博（Saab）和两个小型的日本汽车制造商铃木和五十菱（Suzuki＆Isuzu）。

同时，通用汽车公司的制造范围已经拓宽，它创立了一个单独的公司Delphi公司，这个公司生产汽车零配件，它们的总和相当于制造一辆汽车成本的60%~70%。通用汽车公司没有选择拥有或者至少是控制零部件的供应商，它将来会通过拍卖或者在互联网上来采购这些产品。通用汽车公司已经和它的美国竞争对手，福特公司和戴姆勒克莱斯勒公司建立了一个独立的购买合作组织，它们会为组织成员购买价格最优惠的产品，所有其他的汽车制造商也可以加入这个合作组织。通用汽车公司还是会设计自己的汽车，会生产发动机，并且会进行组装，它还会通过自己的经销商销售自己生产的汽车。但是除了销售自己生产的汽车外，通用汽车公司有意成为销售汽车的商家，并且为最终用户购买他们需要的，无论什么品牌的汽车。

通用汽车公司仍然是世界上最大的汽车制造商，但是在过去20年里，丰田公司才是最成功的汽车制造商。和通用汽车公司一样，丰田公司在建立一个世界性的集团；但不同于通用汽车公司的是，它是围绕自己的核心制造优势来建立这个集团的。丰田公司在逐渐地摒弃从多个供货商那儿购买零部件的做法，最终它的目标是对于任何的零部件从不超

过两个供货商处购买。这些供货商是分开、独立的公司，由当地公司所有，但是丰田公司实际上将替它们进行制造。这些供货商只有在同意接受丰田顾问组织的检查和建议的前提下，才能获得丰田公司的订单，而丰田公司会为自己的供货商承担大部分的设计工作。

这并非什么新主意。西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck）在20世纪二三十年代也对自己的供货商采取了同样的策略。英国的玛莎百货公司（Marks＆Spencer），虽然现在深陷困境之中，但是它在50年中曾是最成功的零售商，它先前获得的成功大部分要归功于对供货商严格的控制。在日本，有传言说丰田公司打算最终成立独立的专门制造咨询公司，从而使自己在汽车制造方面的核心优势转化成一个单独的大企业。

然而，一家欧洲生产品牌和包装消费品的大型制造企业探索了另外一种方法。这个公司60%的产品都是通过150个零售链销往各个发达国家。这个公司计划建立一个世界范围的网站，消费者可以通过这个网站直接向厂家订货，他们可以选择去最近的零售店提货，或者接受送货上门服务。但是，这个网站也会接受那些不需要包装和品牌的消费品，尽管这些产品可能是由小型公司，自己的竞争对手生产的，这才是这个计划的创新之处。

这些小型公司很难使自己生产的产品打入超市。跨国网站可以给它们提供一个直接接触顾客的机会，并且可以通过一个值得信赖的大型零售商送货。小公司需要给国际网站和零售商一定份额的佣金作为回报，

但是它们在这场交易中既不需要投资，也不需要冒风险，而且还不用担心滞销产品挤占货架。

在这种主题的基础上，还有许多合作经营的版本：美国的承包制造商，前面已经提到了，现在在为自己的竞争对手，几个日本家用电器公司生产产品；一些独立工作的专家为信息硬件制造商设计软件，这也是在为竞争对手工作；还有一些独立工作的专家会为和自己竞争市场的银行设计信用卡，并且为它们推销和清卡，银行只需打理好金融这个领域的工作。

这些方法虽然各有特色，但都还是会以设立公司为它们的起始点，但是这中间也包含着和公司模式完全没有联系的新观点。一个例子就是一个“联合企业”在接受欧洲工会的几家非竞争性制造商的测试，其中每一个制造商都是中型企业、家族拥有，而且是由所有者经营管理的。每一家企业都是一个非常专业、高技术的生产领域的领头羊。

每一家企业都非常依赖出口。这些个体公司打算独立经营，并继续独立设计它们的产品。它们还将继续在自己的工厂生产客户需要的产品，并销往它们的主要目标市场。对于其他的市场，尤其是那些新兴的不太发达的国家，这个联合企业将安排产品的生产，有可能是在联合企业开设的厂家生产，也有可能是由当地的承包制造商来生产。联合企业会处理所有成员产品的配送，并在所有市场处理售后服务。每个联合企业的会员都会拥有企业的股份，这样，这个联合企业也就拥有了每个会

员企业的一笔资金。

如果这种经营模式听起来比较熟悉，那就对了，因为这个模式是19世纪的农夫合作经营的模式。

在公司朝着合作经营或者成为一个联合企业的过程中，它将更需要一个独立的、有权力的和担负责任的高层管理部门。这个高层管理机构的责任将包括整个企业的发展方向、制定计划、策略、价值和原则；组织的结构和组织成员间的关系；组织的联合、合作和合资事宜；组织的研发、设计和创新。同时，这个管理机构要管理好员工和资金，这对于所有的机构来说都是主要资源。这个高层管理部门代表企业处理对外事宜，和政府部门、公众、媒体还有工会等保持良好的关系，但是这个管理部门不参与任何“运营”工作。

下一个社会的公司的高层管理机构还要承担一件同样重要的任务：要平衡好公司的三个方面：公司作为一个经济组织、人力组织和越来越重要的社会组织。公司的这三个模式是在上半个世纪形成的，但是公司强调其中一个的重要性，另外两个则是起辅助作用。德国的社会市场经济模式把重点放在这三个模式中的社会层面，日本则把重点放在人力方面，美国（股民拥有的主权国家）把重点放在经济方面。

这三者单独存在都是不够的。德国模式使企业取得了经济上的成功和社会稳定，但是代价是高失业率和危险的劳动市场僵化。日本模式20

年来都非常成功，但是由于第一次严重的困难而使日本经济受挫，日本现在主要面临的问题是如何从经济衰退的低谷中走出来。美国也注定要失败。这种模式可以被称为好天气模式，因为只有在国家经济状况良好的情况下，这种模式才能奏效。很明显，一个企业只有在取得经济上的成功之后才能兼顾人力和社会方面的工作。但是由于现在知识工作者已经成为企业的重要资源，公司就需要成为一个理想的雇主才能获得成功。

非常重要的一点，企业利益的首要要求使得股民拥有企业成为可能，这一点也要求企业重视自己的社会功能。从1960年或者1970年出现的新股民，他们不是资本家而是参与企业管理的股份持有者，他们都是用退休或者养老金购买了公司股份。到了2000年，养老金和共同基金已经拥有了美国大公司的大部分股份，这就给了股民要求获得短期回报的权力。但是，员工们需要获得稳定的退休金，这种需求使人们把注意力放在他们投资的未来价值上。因此，公司既要考虑股民的短期收益又要考虑长期收益，这两种需求是不可调和的一对矛盾，但是它们是不同的，需要平衡的矛盾。

在过去的10年或者20年，管理一家大型公司已经和过去的管理不可同日而语了，这就解释了为什么会出现“首席执行官超人”，比如：通用电气公司的杰克·韦尔奇（Jack Welch）、英特尔的安德鲁·格罗夫（Andrew Grove）或者花旗集团（Citigroup）的桑福德·威尔（Sanford

Weil）。

但是组织不能依靠超人来管理，因为超人的存在是不可预测的而且有的话数量也太有限了。组织的维系要靠那些工作态度认真的有能力的人来经营管理。如今的企业要靠天才才能经营好，这一点就说明了高层管理部门已经岌岌可危了。

美国大公司的首席执行官最近遭到的失败也在说明同样的问题。在过去10年里被大企业任命的首席执行官们由于失败常在一两年内被解雇。

但是这些遭到解雇的CEO们都是因为能力出众而且得到了证实才被雇用的，从这一点来看，他们所从事的工作已经变得没法继续了。美国的情况表明这种失败不是个人的失败，而是体系的失败。大企业的高层管理需要赋予新的概念。

新概念的一些元素已经初见端倪。比如通用电气的CEO韦尔奇建立了一支高层管理的团队，在这个团队中，首席财务官和首席人力管理官与CEO的职位相差很小，而且他们都不能继任CEO的职位。韦尔奇还为自己的团队设定了一个首要的工作任务，并对外宣布这个任务，这样来促使自己的团队把注意力放在最重要的工作上。韦尔奇在位的20年里，他分别设定了三个这样的目标，完成每个目标花费了大约5年或者更长时间。每一次他都会把所有其他的任务委托给通用电气公司主管运营的

高层管理人员来做。

ABB公司已经采取了另一种不同的方法。这是一家大型的瑞典瑞士合资工程公司。戈兰·林达尔（Goran Lindahl）今年退休的首席执行官，采取了比通用电气更进一步的方法，他把公司内部的单个部门转变成独立的世界性企业，而且在他的领导下建立了一支由几个非运营人员组成的有力的高层队伍。他也把自己称做公司的信息系统，而且这个信息系统只有他一个人。他不断地出差，亲自去认识所有的高层管理人，倾听他们的意见，并告诉他们公司的最新情况。

一家大型的金融服务公司尝试了另一个方法：它指定了6个CEO而不是1个。其中5个CEO既是公司运营部分的主管也是公司高层管理中某个部门的CEO，比如公司计划和策略部门，或者人力资源部门。公司的董事长（是6个CEO中的一个）代表公司处理对外事务，同时还直接参与资金的获得、分配和管理。这6个CEO每两周聚一次召开高层管理委员会会议。这种管理方法似乎运转得还不错，不过那5个主管运营的CEO都不愿意承担董事长的工作，而乐意待在自己的工作领域。即使是原来担任公司体系设计的CEO，在担任了公司的董事长之后，都怀疑了自己，这个体系还能不能继续下去。

所有这些公司的高层管理者，他们在以不同的方式做同一件事情：为组织树立独特的个性。

这一点很可能是下一个社会大型组织的高层管理的主要任务。第二次世界大战后的前半个世纪，工商企业极其成功地证明了自己成为经济组织，也就是财富和就业的创造者。在下一个社会，大公司，尤其是那些跨国大公司，面临的最大挑战可能是社会层面的：公司的价值观、使命和愿景。下一个社会的公司，高层管理就意味着公司，其他的业务都可以通过外包方式完成。

公司会继续存在下去吗？是的，公司会勉强存在下去。和公司类似的形式将需要和下一个经济社会的经济资源相协调，从法律上或者从财政上来看，它甚至可能看起来和今天的公司很相似。公司将摆脱今天存在的单一模式，人们可以从多种模式中进行选择。

下一个社会还没有真的到来，但是从它的发展趋势来看，也许是时候考虑在下面的领域采取行动了：

（1）未来的公司。企业，包括许多非企业组织，比如大学，应该开始尝试新的公司形式，并开展初步研究，尤其是与联合企业、合伙人和合资企业的共同合作。为企业的高层管理设想新的结构和任务。对于跨国公司来说，为了平衡公司的各项任务和不同的经营活动，同时也要根据地域和不同产品的类别，公司需要尝试不同的公司模式。

（2）人事政策。现在的雇佣企业仍然认为企业的员工是指企业聘用的全职员工，他们和企业的雇佣关系只有在发生下列情况时才终止：

解雇、辞职、退休或者死亡。不过在许多组织，已经有多达2/5的员工不属于企业而且也不为企业全职工作。

今天，人力资源经理也仍然认为年轻的雇员是企业最需要的，而且雇佣成本也最低。尤其在美国，年纪大的人，尤其是那些经理和专业人士，企业会让他们尽早退休，让位给那些劳动成本较低且拥有新知识技巧的年轻人。然而这种政策并没有取得良好的效果。两年之后，每个员工花费的工资成本，如果不是更高，也会回到那些老员工退休之前的水平。拿薪水的员工数量至少和产量、销售额同步增长，这意味着新雇用的员工和老员工的效率并无差别。无论如何，人口统计的发展趋势会使得目前企业采取的人事政策更加失败和昂贵。

人事政策首先要考虑到所有为企业工作的员工，无论他们归属于公司与否。毕竟，每一个员工的工作都很重要。但是目前，似乎没人对这个问题提出了令人满意的解决方案。另外，企业要吸引和留住那些达到了法定退休年龄，或者成为独立承包商，而且不能为企业全职工作的员工，而且要使他们继续保持高效率。比如，受过高等教育、具备很强的技术水平的老年雇员，虽然他们达到了退休年龄，企业还是可以让他们继续为企业服务，成为一个长期的企业“返聘”人员，这样一来，企业既可以保留他们的技巧和知识，又可以给予他们所希望获得的灵活和自由。

有一种类似的模式是来自学术界而不是企业：荣誉退休教授。他们

退休了，而且不再拿学校的薪水，但他们可以继续教课，数量由自己决定，学校只需付给他们课时费。有一半的荣誉退休教授会完全退休，但是大约有一半的荣誉退休教授会继续兼职授课，还有一些会和从前一样全职投入研究工作。

企业对于退休的专业人士也许也能采取同样的政策。一家美国大公司现在正尝试用这种政策来对待那些原来工作在法律和税务部门、研发部门和从事职工工作的高级雇员，但是对于其他岗位的员工，比如销售部门和生产部门，企业需要制定不同的政策。

（3）外部信息。可以说信息革命使得管理人士和从前相比信息不那么灵通了。当然，他们肯定掌握了更多的数据，但是由信息技术人员编辑的信息都是关于企业内部事务，可是现在影响一个企业的最重大的变化可能是来自企业外部，可是现在的信息体系却很少涉及。

解释这个现象的原因之一是外界信息通常都无法提供给电脑用户。首先这些信息没有进行编码，而且通常也没有量化。这就是为什么从事信息技术的人们，还有他们的执行客户批评外界信息过于“故事性”，而且，有太多的经理错误地认为他们所熟悉的社会将永远不变。

现在外部信息在网上可以查到了。虽然这些信息还没有经过组织，不过管理人员现在可以要求获得他们需要的外部信息，这是朝着建立一个收集相关外部信息的信息体系的第一步。

（4）变化因素。为了生存和成功，每一家组织都要把自己变成一个变化因素。管理变化最有效的方法是制造变化。这要求组织有规律地抛弃已经过时或者没有取得成功的经营活动。企业还需要不断规划和提高每种产品、服务和程序[日本人把这称之为“改善”（kaizen）]。这要求企业去探索成功之路，尤其是那些意料之外、计划之外的成功，而且这也要求建立系统的创新。成为一个变化因素就是要改变整个企业的观念。企业员工不能把变化当成是一种危险，而要把变化视为机会。

应该怎么应对那些我们还没有意识到的未来的潮流和将发生的事件呢？有一件关于未来的事情可以准确地预测，那就是未来肯定会让我们感到意外。

拿信息革命举例来说，几乎每个人都确定关于信息革命的两件事情：第一，这场技术革命在以史无前例的速度前进；第二，它对人类的影响会比任何以前的革命都更激烈。

上面说的第一点错了，第二点又错了。无论是从速度还是从影响力来说，信息革命和过去200年的两次革命都非常相似：第一次是18世纪末和19世纪初的工业革命，第二次是19世纪末的第二次工业革命。

第一次工业革命是因为瓦特在18世纪70年代中期发明的经过改良的蒸汽机而引发的。这项发明立即引起了西方社会巨大的反响。但是直到1829年铁路发明，预先交费的邮政服务以及十年之后的电报发明之前，

改良蒸汽机并没有带来太多的社会和经济变化。同样，电脑在20世纪40年代中叶被发明，信息革命就好比蒸汽机的发明，刺激了人们的想象，但是直到40年之后，随着20世纪90年代互联网的普及，信息革命才开始带来巨大的经济和社会变化。

今天，我们对于社会上存在的加大的贫富差距以及社会上出现的“超级富豪”，比如微软的比尔·盖茨，感到困惑和震惊，然而在第一次工业革命和第二次工业革命时期，同样出现了突然的、令人难以解释的社会贫富差距的加大，并且也出现了那个时代的超级富豪。如果把超级富豪所拥有的财富和人们的平均收入以及时代的平均财富相比，早期的超级富豪要比美国的盖茨富裕得多。

这些比较的结果是如此接近和令人印象深刻，我们几乎可以肯定地说就像过去的工业革命一样，信息革命对于下一个社会的影响还在继续。第一次工业革命和第二次工业革命之后的19世纪的几十年里是自从16世纪以来创造新机构和新理论最具创新力和最繁荣的时期。第一次工业革命把工厂变成了主要生产机构和财富的主要创造者。工厂的工人成为一千多年前身穿盔甲的骑士之后出现的第一个新阶级。

罗恩柴尔德公司（The House of Rothschild）是1810年后出现的世界金融巨头，它不仅是第一家投资银行，而且也是自15世纪的商业同业公会（Hanseatic League）和美第奇家族（Medici）出了三个教皇[5]以来第一家跨国公司。第一次工业革命还为社会带来了知识产权、联合公司、

有限责任、工会、合作性组织、理工大学和日报。第二次工业革命产生了现代公共服务机构和现代公司、商业银行、商学院，并为女性创造了家庭以外的第一份非手工职业。

两次工业革命还孕育了新理论和新的意识形态。《共产党宣言》是对第一次工业革命做出的反应；俾斯麦的福利国家、英国的基督教社会主义党派和费边主义[6]、美国的企业规则（regulation of business），这些政治理论结合在一起促成了20世纪的民主，它们都是对第二次世界大战的反应。还有从1881年开始的弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理和同时发生的生产力的巨大增长和几年之后发明的专业管理都是第二次工业革命的产物。

在信息革命之后，我们又一次看到了新机构和新理论的兴起。新的经济区域——欧盟、NAFTA和提议建立的美国自由贸易区域——传统上既不是自由贸易区域，也不是保护主义区域，它们在自由贸易和保护主义、国家的经济自主和跨国经济决策之间找到了一个新的平衡。同样，以前也从未出现过像花旗银行、高盛（Goldman Sachses）或者是巴林银行（ING Barings）这样主宰世界金融界的巨头。这些机构不仅仅是跨国机构，而且是超国界的金融机构。

这些金融机构管理的钱几乎完全不受任何政府或者中央银行的控制。

熊彼特提出的“充满生机的失衡”是经济唯一稳定的状态；创新者“创造性的破坏”是经济的驱动力；新科技（如果不是唯一的）是主要的经济变化因素。人们对于熊彼特的这些经济学说兴趣高涨。这些学说与所有先前的学说都背道而驰，而且，这些观点仍然是为人们所普遍接受的理论，它们建立的基础是平衡是一个健康经济的模式，货币政策和财政政策是现代经济的驱动力，科技是经济的“外部因素”。

所有这些都表明最重大的变化肯定还有待发生。我们还能肯定2030年的社会将和我们今天的社会有很大的不同，而且和我们今天最畅销的未来派所描述的都不会相似。下一个社会不会被信息技术主宰，甚至信息技术也不能影响未来的社会。信息技术当然还是会非常重要，但是它只会是几个重要的新技术中的一个。下一个社会的重要特点，就像它的前身一样，将会是一个充满新机构、新理论、新意识形态和新问题的社会。

[1]Florence Nightingale（1820—1910）：英国著名女护士，近代护理制度的创始人，红十字会创办人之一。——译者注

[2]Maria Montessori（1870—1952）：意大利医师和教育家先驱，提出了强调发展儿童潜能的教育方法。——译者注

[3]Ruhr：德国西北部一区，位于鲁尔河沿岸以北，这一地区的工业发展开始于19世纪。——译者注

[4]Lille：法国北部城市，位于比利时边界附近巴黎东北偏北部。建于1030年，现今是商业、文化及制造业中心。——译者注

[5]利奥十世、克莱蒙七世及利奥十一世及两个法国皇后（凯瑟琳·美第

奇和玛丽·美第奇）的意大利贵族家庭。——译者注

[6]Fabians：主张以渐近方式而不是革命的方式来传播社会主义原则。——译者注

德鲁克世纪精选

PETER F. DRUCKER

译者后记

德鲁克最为人熟知的是他在管理学方面的著作，如《卓有成效的管理者》《21世纪的管理挑战》等，但是德鲁克在本书的序中却开门见山地指出他最初和最首要的关注并非管理，而是社区和社会，他对管理的兴趣也是始自对社区和社会的研究。德鲁克被人们尊为管理学大师，并被美国《商业周刊》誉为“我们时代最经久不衰的管理思想家”，但是德鲁克说，“事实上，我更多的著作不是关于管理，而是有关社区、社会和政体”，这也正是德鲁克与其他管理学领域的学者的不同之处。德鲁克认为在他撰写的众多管理书籍中，只有两本与“工商管理”有关：一本是1964年出版的《成果管理》，另一本是1985年问世的《创新与企业家精神》，而对于自己其他的管理书籍，德鲁克说都是在探讨公司作为人的努力和社会组织的问题。

当今社会人们热衷谈论的话题是经济管理，相形之下，对于新社会的关注要少得多，尽管后者也许更为重要。

新社会是如何形成的？公司是何时开始成为经济活动的主角？管理为何成为新社会的功能之一？知识经济和知识社会是如何演变而来的？这样的社会有什么特点？知识工作者和过去的手工劳动者有什么本质的不同？这些问题都是德鲁克在本书中探讨的话题。

本书七个部分的内容分别选自德鲁克的《工业人的未来》《经济人

的终结》《公司的概念》等8本书以及他在《哈佛商业评论》和《经济学人》杂志上发表的论文，涉及的领域包括：社会学、经济学和政治科学。本书较为完整地体现了作者在长达65年的时间里对社区、社会和政体方面所进行的思考，堪称德鲁克思想精髓的集中体现。

美国前众议院议长金里奇曾称赞德鲁克为“20世纪有效管理和公共政策的最重要的创造者”。他说：“我研究德鲁克理论逾30年，多次与他交谈并向他学习，他的贡献无可估量，无人可以替代。”

德鲁克先生已于2005年11月去世，本书将帮助我们开启德鲁克思想的大门。相信本书一定能使读者在欣赏德鲁克深入浅出的文字的同时，更能通过他深刻的见解了解我们所处的社会、经济、企业，并且在回顾历史的基础上懂得如何应对未来的挑战。本书也一定会引发工商企业界人士以及学子们对经济与更大社会之间的联系做进一步的思考。

我在翻译本书的过程中经历了孕育新生命的整个过程：在本书翻译之初，我还身怀胎儿，待此书出版之际，小儿已七月有余，这期间得到了家人悉心的照料和不懈的支持，在此我要将本译著献给我的母亲郭雪梅女士和我的儿子蒋林瞳。

本书翻译不当之处，敬请不吝赐教！

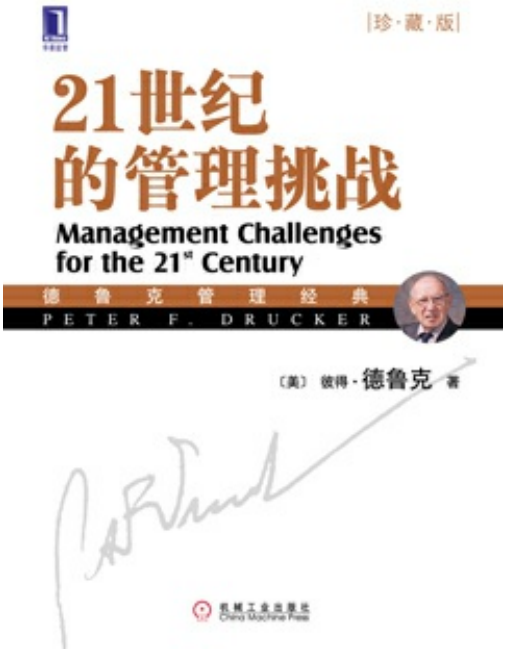
曾琳

2006年11月26日晚于北京家中

超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

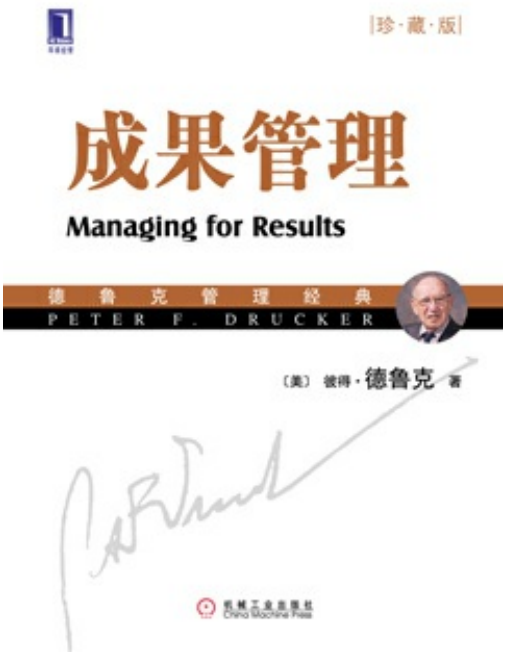
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版)

978-7-111-28060-6

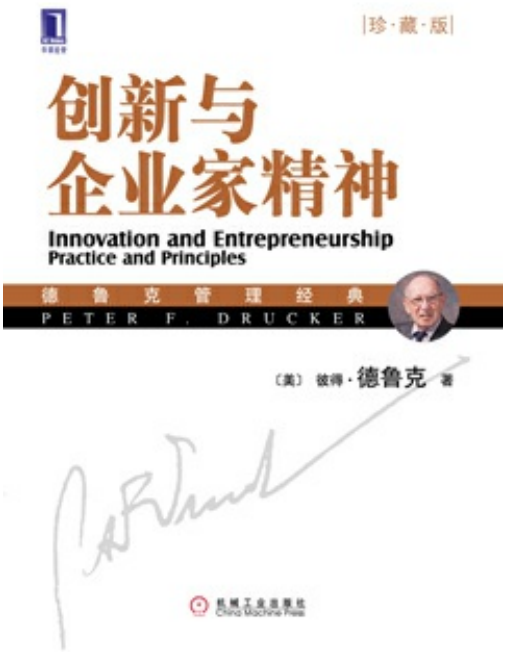
本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

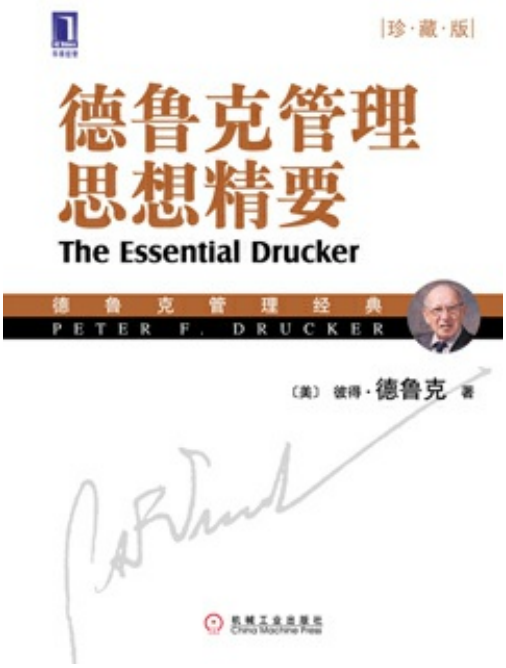
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

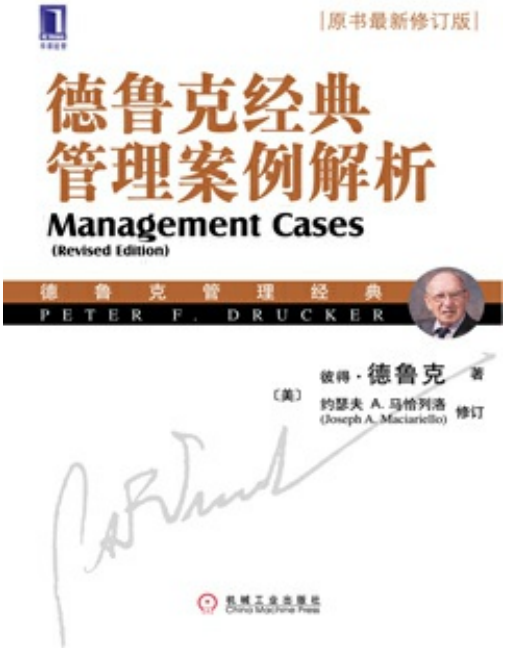
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要 (珍藏版)

978-7-111-28058-3

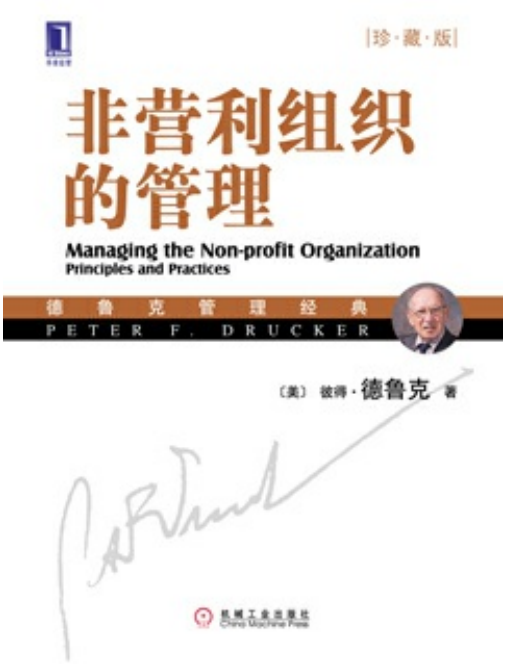
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

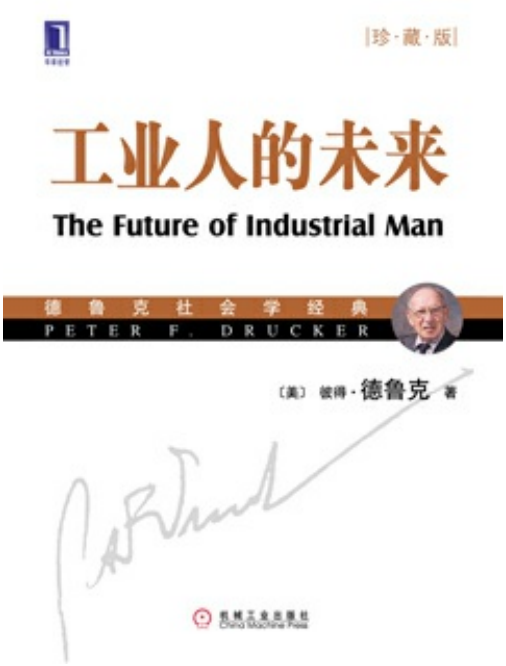
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版)

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。

管理（原书修订版）（上册）

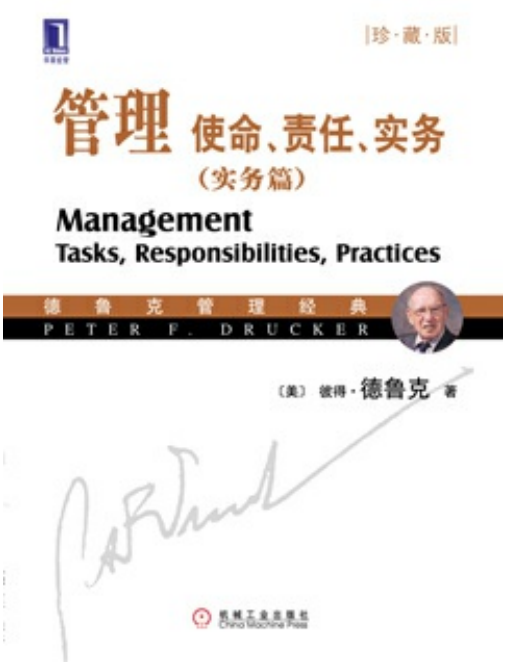
978-7-111-28515-1

本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。

管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

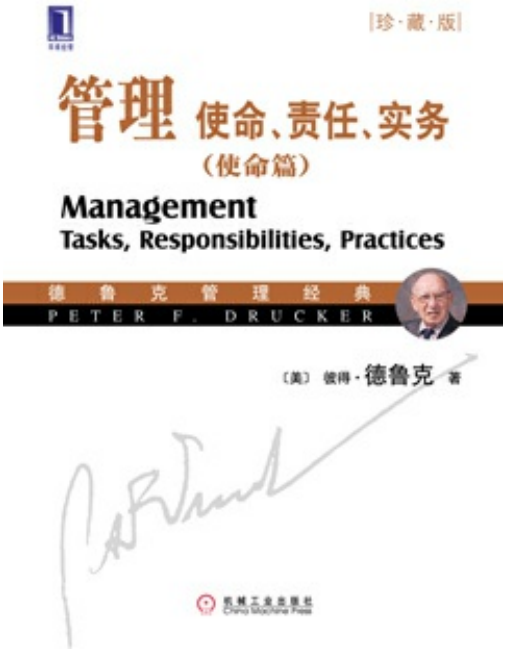
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）(珍藏版)

978-7-111-28067-7

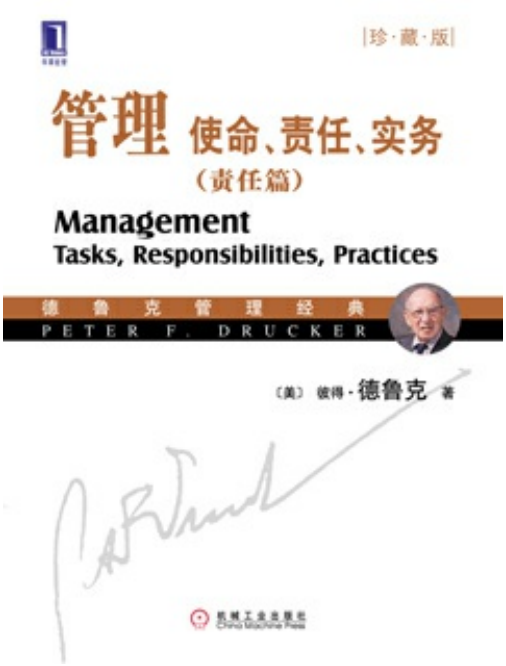
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

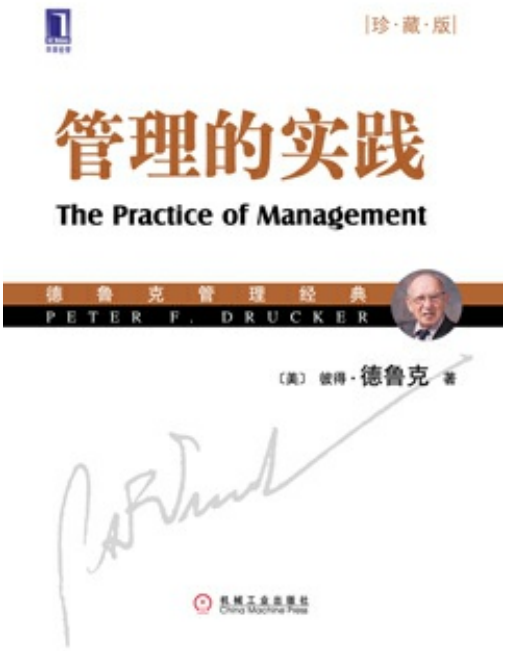
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）(珍藏版)

978-7-111-28068-2

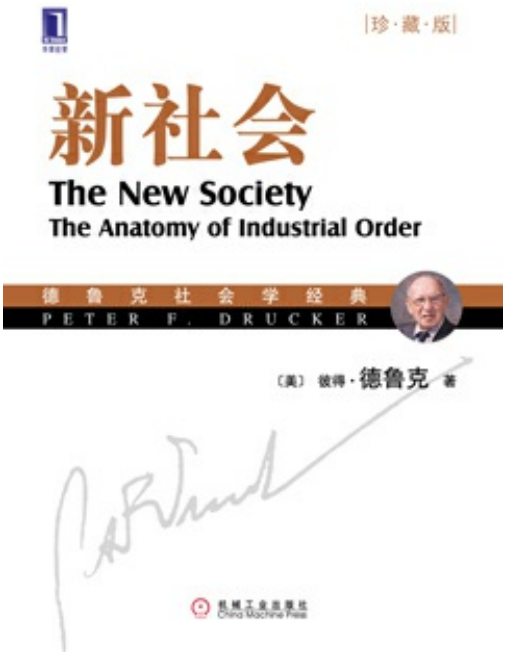
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

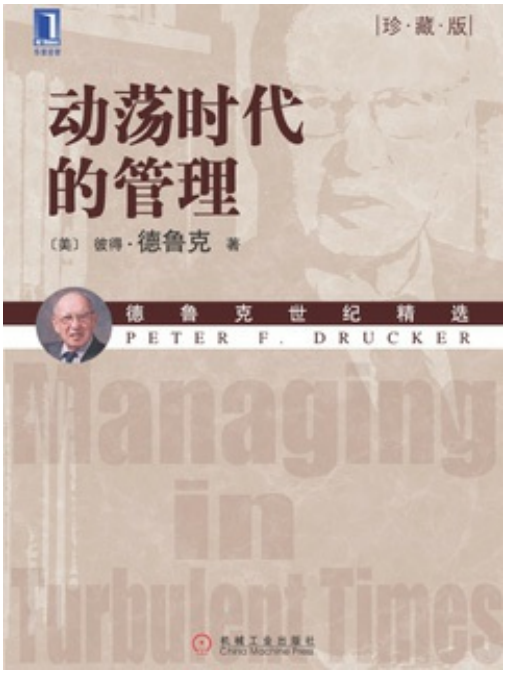
978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

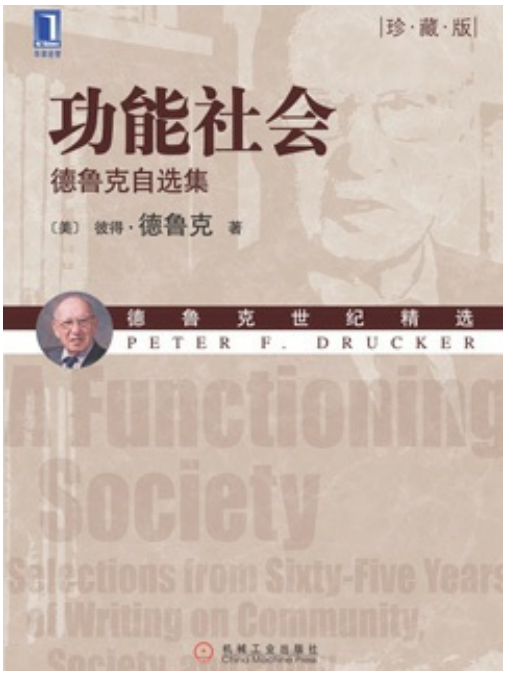
本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

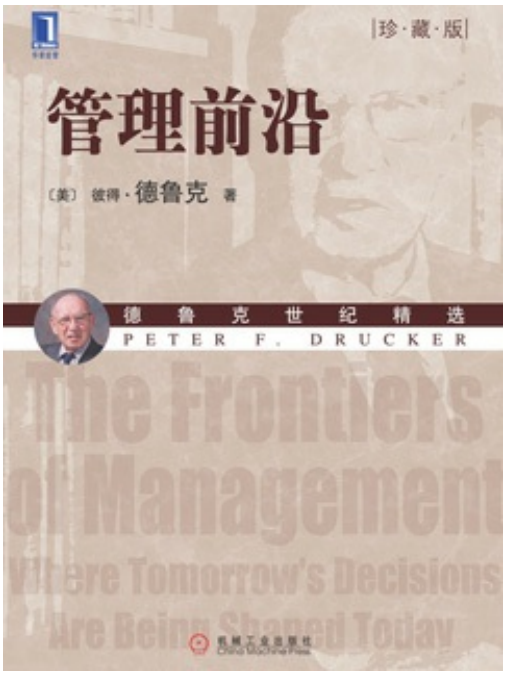
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

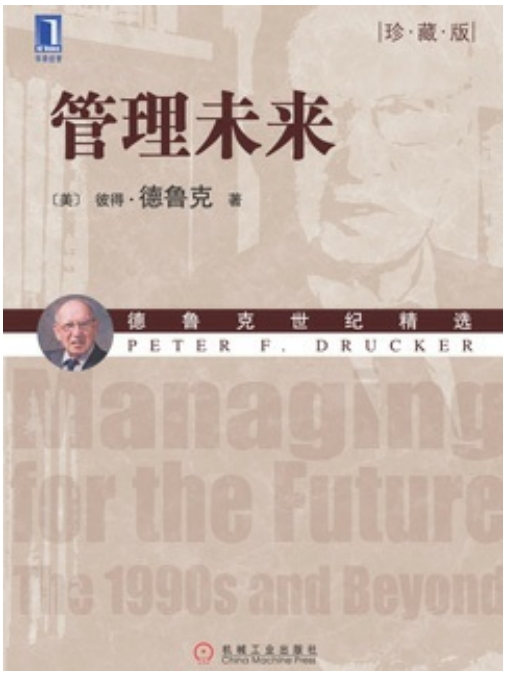
在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

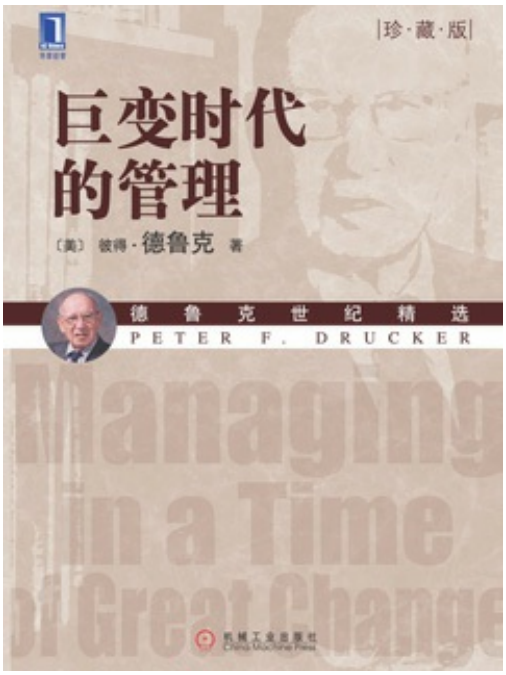
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

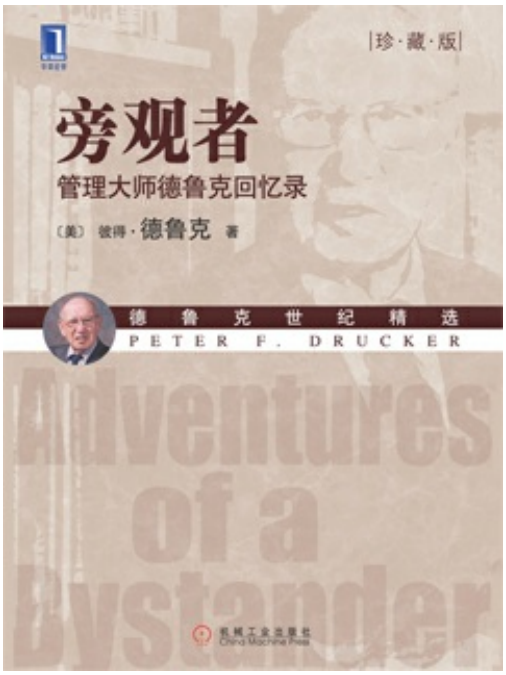
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

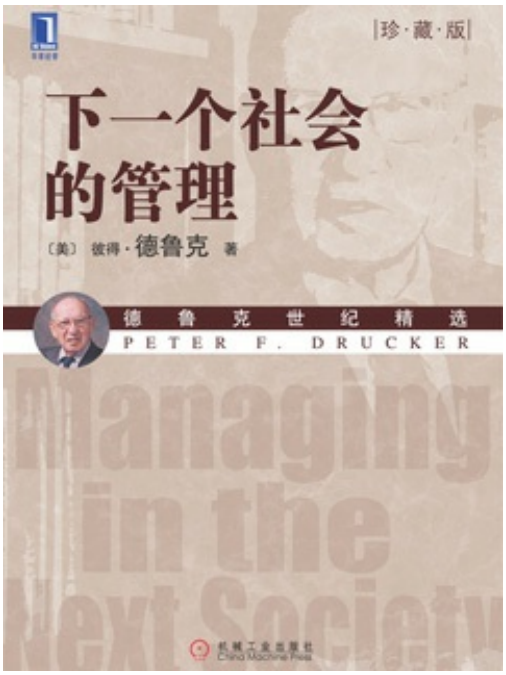
德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

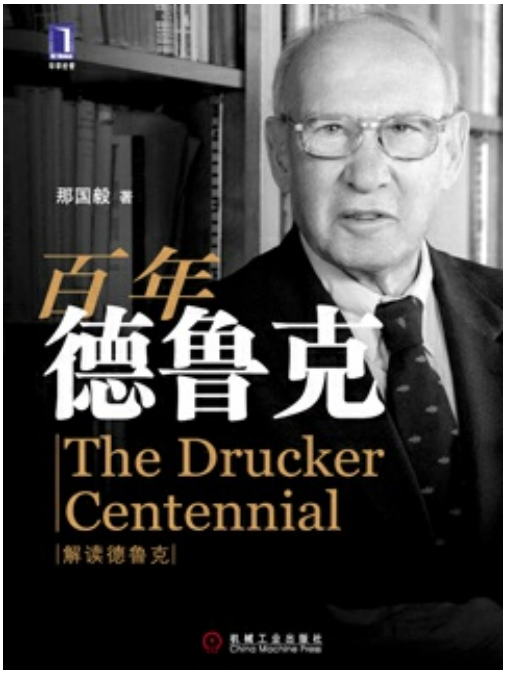


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

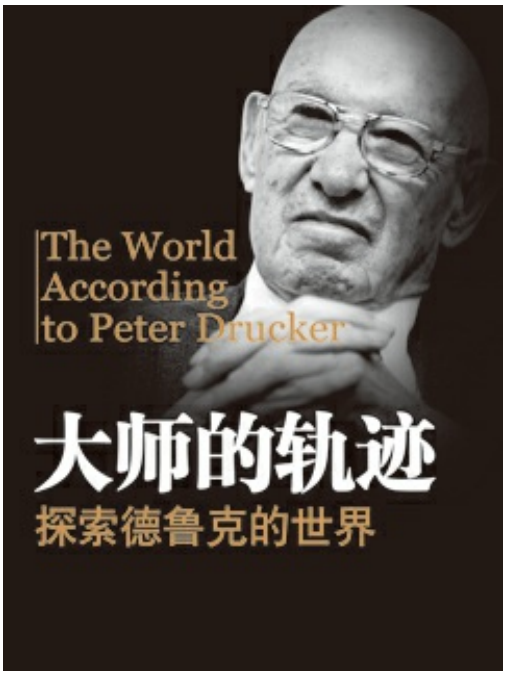
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

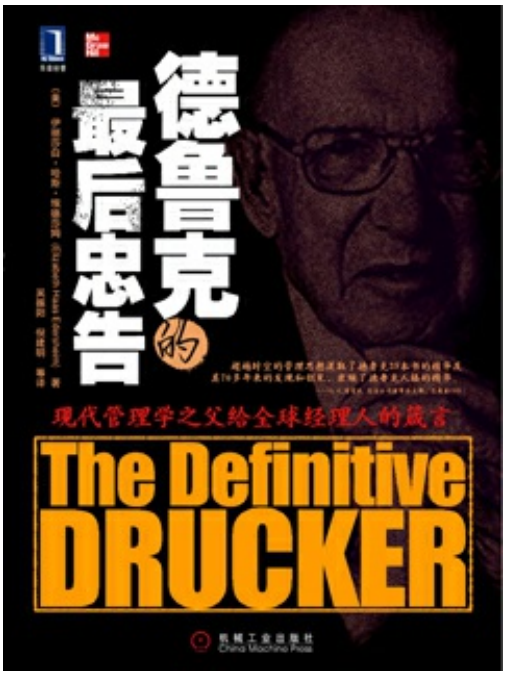
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

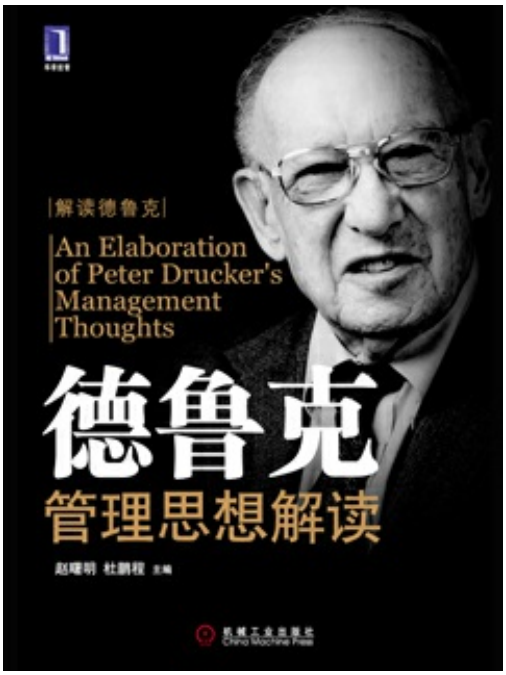
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

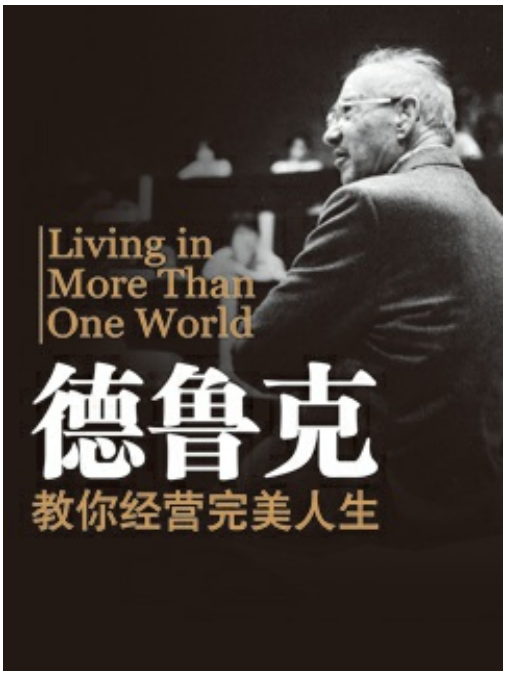
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

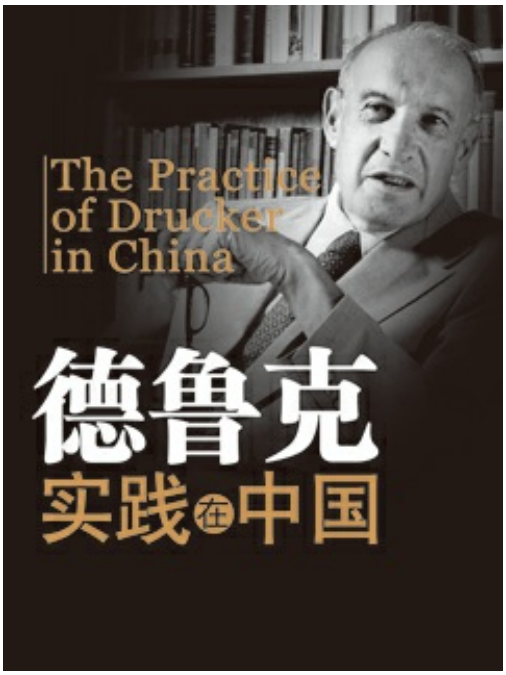
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

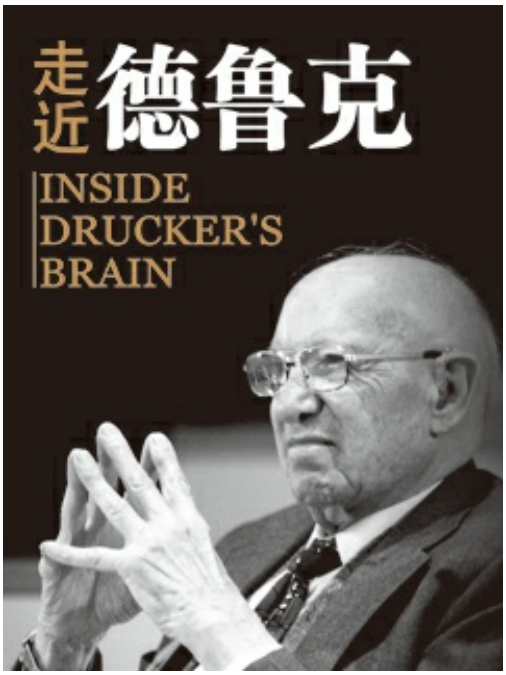
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。