

九十年代 的管理

德鲁克管理学著作译丛
上海译文出版社

MANAGING
the
Future

The 1990s and Beyond

[美] 彼得·德鲁克著
东方编译所译

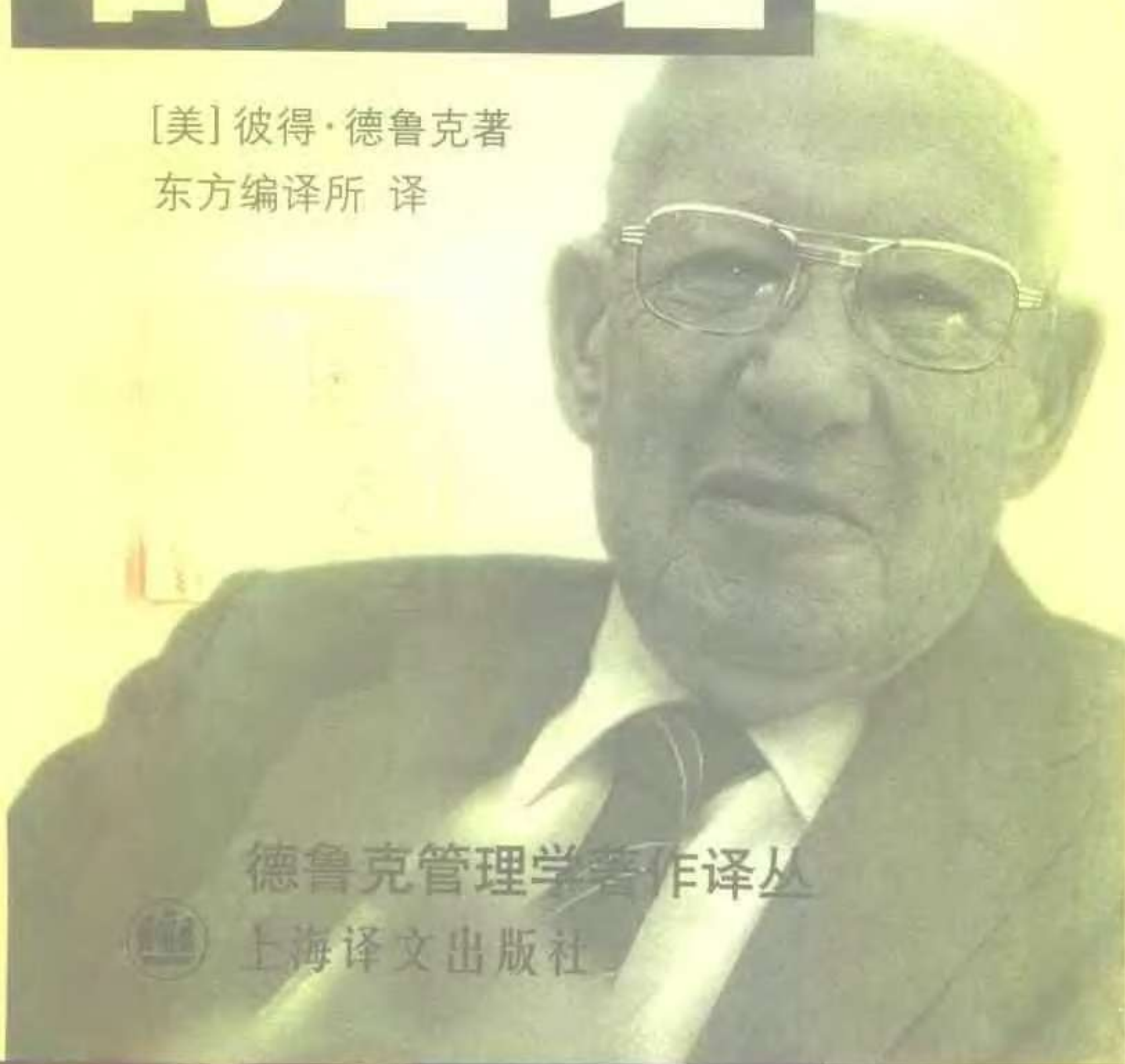
九十年代



国防大学 2 069 9398 5

的管理

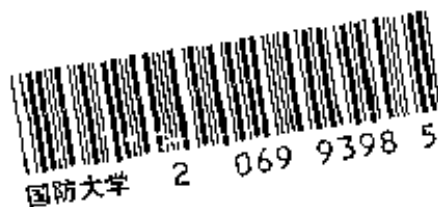
[美] 彼得·德鲁克著
东方编译所 译



德鲁克管理学著作译丛



上海译文出版社



Peter F. Drucker

MANAGING FOR THE FUTURE

THE 1990s AND BEYOND

Truman Talley Books / Plume, 1992

根据美国杜鲁门·塔利书籍公司 1992 年版译出

Copyright(c) 1996 by PETER F. DRUCKER.

Simplified Chinese characters edition arranged with
PETER F. DRUCKER and China Times Publishing Company
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese Characters edition copyright 1998
SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE

图字:09—1997—057 号

九十年代的管理

[美]彼得·德鲁克 著

东方编译所 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.375 插页 2 字数 227,000

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

印数:0,001—5,000 册

ISBN7-5327-2221-X/F·105

定价:17.90 元

中译本序

西方有关企业管理的经验和理论的著作浩如烟海,而其中美国当代管理学大师彼得·德鲁克的著作却以实用性、系统性与前瞻性为世所称道。德鲁克 1909 年生于奥匈帝国的维也纳,先后在奥地利与英国受教育。1929 年后在伦敦任新闻记者和国际银行的经济学家。1937 年定居美国,曾在一些银行、保险公司和跨国大企业中任经济学家与管理顾问。1942 至 1949 年,任贝宁顿学院哲学教授和政治学教授,1950 年起任纽约大学商业研究院管理学教授。德鲁克在管理学领域长期耕耘,著述颇丰,是现代经验主义管理流派的创立者。其著作已译成 20 多种文字,在世界各国畅销。

德鲁克认为,未来的世界正由一些完全独立自主的个人在创造。明天将会如何,主要取决于今天的决策者,尤其是企业的经理人员,取决于他们的知识、洞察力和素质。企业家是赋予资源以生产财富能力的人。德鲁克对经理人员

Good/06

在企业管理上的地位与重要性给予了充分的注意，所以，其著作中的大量篇幅，是论述如何才能成为一个卓有成效的管理者。德鲁克认为，管理工作在很大程度上依赖于管理者的行为榜样，那些在行动中不讲效益的主管只会给别人树立错误的榜样。德鲁克特别强调，管理工作要做到卓有成效，光靠天资聪明、工作努力与知识渊博还不够，更重要的是管理实践，管理才能绝不是生来就有的。在80年代初，德鲁克谈到日本的管理经验，认为尽管这些都是以往年份在美国管理教材中长期鼓吹的东西，但在日本却已付诸实践，并行之有效，从而值得美国企业很好学习。这是管理大师的经验之谈。

德鲁克管理思想的一大特点是以他杰出的宏观思维为基础，即始终把企业管理置于一个大的宏观背景之中。他比较早地研究信息时代发展对管理所可能产生的巨大影响。他提出了“知识工作者”这个概念，未来的管理将要面对的是这些知识工作者，并由此而产生一些新的矛盾，从而，管理的形式、手段与结构等也必须会有相应的变化。著作中也较早地分析了电脑进入管理领域对决策所可能产生的巨大影响，不过，他相当理智地认为，电脑的真正好处是可以代替人进行复杂的运算，从而使各层管理人员有更多的时间学习如何管理，如何做出卓有成效的决策；必须清醒地认识到，电脑不可能取代人来进行决策，更不可能把普通职员都变成决策者。

德鲁克的管理思想特别强调对现实的把握。他认为世界是在不断变化之中，把握未来是管理学中的最大难题。比

如,1985年时没有人能预见到,欧洲共同体的建立在10年内不是在欧洲释放出巨大的经济能量,相反却是带来长达10年之久的经济停滞和无休止的争执,使1995年统一的欧洲在世界经济中的地位反而比1985年分散的欧洲要弱。但是,未来终究要由现时的行动去创造。所以,德鲁克强调管理者要把握发展的机遇、变动的机遇。

德鲁克的著作中谈到一件相当有意义的事情,这就是大学中的工商管理专业或者说MBA何以会如此吃香。这是因为管理职位在未来的社会中越来越处于突出的地位,MBA确实可以传授给未来的或现有的管理者以许多新的管理知识,开拓新的视野,并有利于学习者在未来事业中的发展。

德鲁克论述的管理理论与经验是多方面的,对于正在建立现代企业制度的中国企业来说,确实是大有学习与借鉴之处。比如说,有关企业董事会与董事长在企业管理系统中的地位与职能,在当前的国内可以说是众说纷纭,德鲁克的论述可以说是相当清晰,认为称董事会为企业的“管理机构”这一19世纪的说法早已站不住脚,现在它应该是确保公司处于正常经营管理的机构。认为董事会的主要职责是确保公司最高管理层的称职胜任,以及与此相关的一些重要工作。认为制订公司战略本身不是董事会的职责,但是却要确保公司有合适的战略并确保这些战略经得起实际的检验。

在德鲁克的著作中,有现代企业管理的丰富理论与经验,这是市场经济环境中一切企业所共有,所普遍适用的。当然,这些管理经验主要产生于发达的市场经济国家美国。

我国当前的市场经济是属于社会主义初级阶段的市场经济,或者说还是一种不完善的市场经济,但是,这绝不妨碍我们去学习借鉴市场经济中具有普遍性的管理经验,也绝不排斥源于公有制企业的一些优秀的管理经验。

在我国企业发展的历史上,也曾涌现过诸如“二参一改三结合”、“鞍钢宪法”等管理经验,尽管这中间有许多具有普遍意义的东西或者说精粹可以继承、吸收与发展,但是,由于这些经验多是在非市场经济条件下形成的,因而,单靠这些是难以解决现代化企业的经营和管理问题的。

以市场经济为导向的中国企业改革,开始于 70 年代末,可以说是与整个国家的经济改革同步,至今已有 20 个年头。从国有企业的情况来看,尽管已有相当一部分企业经济改革显示出勃勃生机,可是,其整体情况却并不理想:一是经济效益欠佳,仍有相当比例的国有企业亏损;二是企业资产质量不高,特别是资产负债率偏高;三是产品更新换代缓慢,市场占有率下降;四是人才流失,资金缺乏,企业发展后劲不足。相对于 20 年来外资企业、私营企业与个体企业等非公有制经济的持续增长,国有经济的增长就显得过于缓慢。这里的主要原因是国有企业的改革滞后,即从 70 年代末开始的企业扩权或利润留成到 80 年代的利改税、资产经营责任制,一直持续到 90 年代初的企业经营承包制,说到底只是国有企业体制的局部改良而说不上是真正的改革,因为它没有从根本上解决政企分离、企业自主问题,即没有从根本上解决企业在市场经济中的应有地位问题。而这说到底也是企业的管理问题,即多数国有企业还没有完

全走上市场经济的轨道,未能自觉熟练地运用科学的管理原则与机制来管理企业。因此吸取世界上发达国家先进的管理经验,结合我国企业管理的优秀传统,形成具有中国特色的现代企业管理经验,是我们的宗旨与愿望。

当前我们提倡学习一点西方优秀的企业管理经验,因为从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,要充实的正是市场经济的基本内容,包括市场经济的基本管理经验,因而,了解德鲁克的管理理论与经验不能不说是一个较好的选择。然而,德鲁克毕竟是个西方学者,他的著作的字里行间有时不免暴露出他对共产主义制度和社会主义国家很深的偏见,其在社会发展问题上的一些观点是我们所不能苟同的,也是广大读者所要留意的。我们要学习西方先进的管理理论与经验,但也不能囫囵吞枣,照单全收。这些理论与经验怎么使之中国化,化为社会主义现代企业管理体制的内在之物,还需要依靠实践。

上海译文出版社新近推出彼得·德鲁克的《管理实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》、《变动中的管理界》、《管理的前沿》、《大变革时代的管理》、《九十年代的管理》七种书,构成一个管理丛书系列,这对于我国的企业改革与发展,无疑是一件极有意义的事情。他山之石,可以攻玉,我希望广大读者能从这些著作中获得启迪。

上海市经济学会会长

袁恩桢

1999年4月15日

前言

大约在拙著《管理的前沿》(1985)出版后的一年,我收到了如下的一封信:“本人是一家规模尚小但却发展很快的专业化学产品公司的总裁。在每个周末,我总试着读完您大作的5到6个章节,同时也要求我的同事同样这么阅读。每当我念完一个章节,我总是在读书笔记中问我自己:‘本章对于作为一个公司高级管理人员的我有何意义?对与我同处管理岗位上的同事意味着什么?而对我、对整个管理队伍以及公司,这一章又隐含着何种行动?它为我们昭示出何种机会?对企业的目标、战略、方针和结构它可能指出何种变化?’接下来我们就在某次管理人员的会议上对各自的答案作一番讨论。6个月后,我们对同样的答案作了重新探讨,回顾在这期间我们到底采取了哪些措施,它们的效果如何,还有哪些措施我们并未采取而还可以采取。当然,您书中的许多章节并不是直接适用于我们的;这些章节对我们更多是意味着理解而非行动。但是也有很多章节一次又一次地激发我们去做某事或停止做某事。书中最有价值的章节常使我自问:‘当然,我一直了解这些观点,可我为什么没有按此行动呢?’”

本书各章节涉及的题目甚多、甚广，而且它们是在过去5年中断断续续写就的。书中的各章并非是为填补5年前列出前提纲中的某一小点而按“计划”写成的。相反，各章从一开始就十分明确地指出，是为阐述管理者世界的某一具体方面而设计的：经济及经济学、人员、管理、组织——包括具体企业中管理阶层的内部和外部。

此外，各章从一开始就是为达到两个目的而写的：其一，向陷入自己工作及企业的各种各样要求的经理们解释，使他们懂得自己在其中工作并产生结果的这个迅速变化着的世界；其二，激发他们去采取行动，并为有效的行动提供手段。

就我记忆所及——我于1929年大危机前两年开始工作！——管理者的世界一直是动荡不定的。它的确是不平静的，但也从来没像过去几年中如此动荡不定——或许随后的几年更将如此。例如，仅仅在几年前，我们还对通货膨胀忧心忡忡，也担忧任何形式的新金融巨头会占据支配地位：环球银行、跨国经纪人、垃圾债券大王、兼并巨子等等。通货膨胀毫无疑问仍是一个隐患——而且只要政府仍维持大规模赤字，这总是个问题。但90年代的经理们更担心的是银根紧绌和信贷危机，即紧缩经济的典型症状。昔日的金元大亨在任何地方都陷入全面退缩和丑闻之中。1992年的国际经济也几乎与1980年和1981年的经济毫无相同之处（当时日本仍然是贸易赤字国家，欧共体也只不过是尚未实现的空中楼阁。向巴西的将军们贷款数十亿也似乎仍是十足的保守主义行为）。因此，本书中每一章都试图让人明白将来会发生什么变化，这些变化对于经济、人员、市场、管理和组织又意味着什么。书中的每一章也试图为经理们创造某种他们所前要的认识，以便他们能够掌握未来而不是过去。

但书中的每一章从一开始也是为激发行动——辨别新的机

会——而设计的；指出那些可能需要变革的领域，这些变革涉及过程和产品、方针、市场和结构等；在哪些地方该做什么和哪些地方该停止做什么。

本书各章写成于过去 5 年，而这 5 年中的政治动荡是史无前例的。书中最早的章节写于 1986 年 8 月；在同一个星期中我写完了后来出版于 1989 年初冬的《新现实》第 4 章的初稿，名为“当俄罗斯帝国消失时”。在这篇文章中我预言了戈尔巴乔夫先生的经济政策将不可避免地归于失败，也预言了苏联同样不可避免的崩溃和解体。但在那个星期里我也写就了本书第 22 章，名为“如何管理老板”。书中写得最晚的一章，第 24 章写于几乎 5 年后的 1991 年 8 月，共产党内强硬派发动推翻戈尔巴乔夫的政变失败后的一个星期。不过它的题目却是“日本的新企业战略”。换句话说，本书所关注的焦点是那些身处各种组织和工作之中的企业经理。全书的警句是：“表演必须继续下去”——而管理人员的“表演”就是为取得结果而采取的有效行动。因此，本书的宗旨和任务为：在动荡不定、危险丛生和瞬息万变的经济、社会和技术之中，帮助企业经理们采取行动和创造结果，也就是帮助他们进行“表演”。

彼得·F·德鲁克

加利福尼亚州克莱尔蒙特

1991 年感恩节

访问记

对后商业社会的注释

问：你曾经写道，关于当今的政治和经济有一种很深的不现实感。请问这是什么意思？

答：多数我们认为是公理的东西现已不再符合现实，这给我们的生活和工作蒙上了一种超现实的气氛。世界似乎已分解成为了一系列的传媒事件，看上去要么比现实来得大，要么就是彻底地杂乱无章。对于我们已经进入的政治生活的未知领域来说，情况更是如此。

当今世界之所以混乱不堪是因为我们在 1965—1973 年之间的某一时刻，经过了一个“主要分水岭”而跃入了下一个世纪。我们把过去一二个世纪中已经形成政治的信念、承担的义务和结成的联盟统统弃于脑后。在最深刻的水平上，那种靠集体行动而获得进步的启蒙主义信条——即从 18 世纪以来一直在政治领域里占支配地位的“社会救助”信条——已经彻底被打破了。提出“伟大社会”的美国民主党人已不再是此信条的真正信奉者，即使名义上的社会主义者弗朗索瓦·密特朗或甚至米哈依尔·戈尔巴乔夫也已不再拥护它了。当西方思潮，特别是当马克

思主义兴起并在整个世界占据支配地位时，社会对救助的承诺可能比西方在机械、金钱和枪炮上的优势地位要来得更为重要。但是，这种情况目前已不复存在。

不过，作为政治一体化唯一有效的非意识形态的反对力量——利益集团政治——也已最终过时了。只要目睹一下吉姆·赖特的去世，日本自民党的派系危机和崩溃，以及欧洲的经济支柱德国国内不稳定的政治联合就可发现这一点。

历史上前一次跨过这样的分水岭是在一个世纪以前的1873年。1776年亚当·斯密的《国富论》开创了主要政治信念为自由放任主义的“自由世纪”，这个世纪一直到1873年才宣告结束。在那一年里，维也纳发生了不大不小的股市崩溃事件，而且巴黎、伦敦、法兰克福和纽约也出现了短时间的恐慌。尽管西方世界的经济于18个月后得到恢复，但政治——这时由于工业革命引起的动荡而开始寻求安全和保护——却已永远的改变了。

在维也纳发生股市崩溃以后的10年里，普鲁士铁血宰相俾斯麦开创了国民健康保险制度和老年义务保险制度。在此后的20年之内，马克思主义的社会主义者已成为欧洲大陆上任何一个主要国家中的最大政党。19世纪80年代，原来拥有不受任何限制的市场的美国转而出出现了州际贸易委员会，它为铁路管理作出规定，它制定了反垄断法并为证券管理制定了第一个州的法律。19世纪80年代，美国还出现了第一个明显的“反企业”运动，即民粹运动，以及对内布拉斯加州林肯市当地电力公司所实行的成功的“社会主义化”——在整个西方社会，这仅仅是继维也纳之后这样做的第二个城市。

在这些早期的事件之后，由政府控制经济和指导社会的“进步”事业有了广泛的开展。上一世纪中最大的政治争论并非“福利国家”问题，而是政府无限制的权力问题，就像我们所见到的

希特勒、斯大林、墨索里尼等人的情况一样；与此相对立的是，国家的权力受到民主和法律的约束，如同我们所见到美国、日本和战后的欧洲一样。

1968—1973年这一时期是一次完全能与1873年相比拟的分水岭。1873年标志着自由放任主义的终结；而1973年则标志着政府作为“进步”力量，作为启蒙主义原则具体体现的时代的最后终结。“石油危机”、美元浮动和席卷整个西方的学生动乱把我们同我们生存其中的这个世纪彻底分离开来。

福利国家的口号确实仍然存在，但它们对行动或推动力并不能提供指导。当其他一切都已消失时，只有口号保留了下来，就像柴郡猫^①脸上的笑容一样。

问：在伴随工业革命出现的“创造性破坏”的混乱之后，一整套使国家承担社会风险的机制开始形成。但随着政府成为社会风险担保人的作用不断扩大，它渐渐被视为新的革新浪潮的障碍，同生物工程和信息革命相关联的“企业家精神大爆炸”的障碍以及经济国际化的障碍。

是不是我们刚刚结束了一个以安全为文化特点的长期趋势，而代之以一种冒险文化？这是不是1973年之后贯穿整个里根—撒切尔—戈尔巴乔夫时代的共同主线呢？

答：首先，我们得认清政府的作用仍在扩大。罗纳德·里根增加联邦预算的规模超过了其任何前任。尽管对航空公司的限制有所放宽，但我们却使毒品测试变成强制性的。比起航空公司的规章制度来，毒品测试具有更大的干涉成分。国家的作用根本

^① 柴郡猫(Cheshire Cat)，源出英国儿童文学作家卡罗尔的《艾丽斯漫游奇境记》。——译者

没有衰弱。

冒险和安全并不是对立的，而是平行的。说到底，社会保障终究是19世纪时产业界“企业家精神大爆炸”的产物。它之所以产生正是因为当时引发了太多的风险。而且，我也确信为对付当前企业家精神阶段的风险，新的安全保障形式定会出现。

那么，新的安全保障形式可能会是什么样的呢？一种由当前经济动荡而引起的反应在我看来是20世纪末最重要的发展：工作作为一种财产权出现了。近年来人们见到大量法院判决都极大地限制了雇主随意解雇雇员的传统权利，即使在双方没有合同的情况下也是如此。

当前混乱的风险意味着某人在为通用电器公司工作22年之后仍可能失去其职位的保障。如果此人是管理工程师，他会明白，如果昨天他为通用公司制造了蒸汽发动机，那么明天他还将制造这种机器。同时他也明白，当通用电器公司控制着市场的45%时，他是不用太卖力就能保住原位的。因为他总会有工作，总能得到提升。但现在，他却明白通用电器公司随时都可能把蒸汽发动机淘汰掉，只要一个他从未听说过的年轻人明天带着一个新发明到公司来，就能使通用电器公司对市场45%的控制成为历史。

这件事对于这位拥有既得利益的雇员是一种残酷的打击，他对安全保障的幻想破灭了。他来这里是把工作作为一种权利加以接受的，他把他的职位视作天然的法则。因此他提出起诉以保持他的职位，试图把工作重新认定为他的“财产”。

在人类历史上，没有什么比对财产权重新下定义具有更大的影响了。它是社会秩序转变的基本要素。在从自由放任到福利国家的过渡时期，重要的财产变成了由从事贸易的商人所创造的商业财富，而不再是土地了。

把工作作为财产权重下定义在很大程度上是对当今企业家精神大潮的一种反应。

问：在以经济不稳为特点，始终处于革新之中的“知识社会”里，教育是否是流动性和安全性两者的保障，即让人们在事业和不同组织之间进行流动的一种“能动保障”？

答：正确的教育是一种新的保障形式。然而，我们的学校还不得不接受如下事实，即在“知识社会”里，大多数人都是作为雇员来维持生计的。他们必须在自身能有效地发挥作用的组织中工作。但是，这种情况却与我们教育制度所持的观点正好相反。

“知识社会”是一个巨大组织——政府和企业——的社会，它必须靠信息的流动才能运行。从这个意义上说，西方世界的所有先进社会都已成为“后商业”社会了。商业已不再是社会发展的主要途径。求职越来越需要大学文凭，重心已移向了知识工作者。然而，还没有一种教育机构——甚至培养研究生的管理学院也没有——试图用对成为组织成员来说将十分有用的基本技能来培养学生。例如，口头及文字的表达能力，与人共事的能力，计划和指导本人工作、贡献及事业的能力。“受过教育的人”理应成为后商业社会的新原型。

问：是什么新的经济现实使得我们的经济思想过时了？

答：目前的经济生活中存在着一种使过去所有的分析范畴都混乱不堪的新的格局。

原材料经济第一次从产业经济中分离开来。至少对非共产主义世界来说，原材料经济已变得不重要了。

几乎有整整 10 年时间，原材料经济一直处于严重的萧条之中，而产业经济却在高涨。在以前所有的商业周期中，食品和原

材料的不景气肯定会在 18 个月之内引起产业经济的危机。但这一次却没有。

我认为有好几个互相关联的原因造成了这两种经济的分离。发展中国家大幅度扩展农业生产的规模,造成了全世界范围内的农产品过剩。以美国为例,尽管 1984—1987 年间农产品的过剩使得某些地区的农民收入下降了三分之二,但它对整个经济中消费能力的影响却是极小的,因为农业人口现在实在是太微不足道了。

同样重要的是,现在的制成品中比以前要少含许多原材料成分。例如,在本世纪 20 年代,当时最主要的产品汽车,其成本中有 60% 是原材料和能源,而当今的主要产品微型集成电路,原材料和能源在成本中的比率已不足 2%。日本在 1965—1985 年期间其工业产值提高了 2.5 倍,但它的原材料和能源消费量几乎根本没有增长!

制造业也开始和劳动力分离开来。1988 年,生产等量产品的时间只为 1973 年一个蓝领工人工时的五分之二。

过去投资是跟随贸易的。但现在,投资者在全球市场的任何地点都可以投资设厂,而不仅仅只在本国生产并出口。现在的投资者可以很容易地在国外进行生产后再把产品返销本国。他们可以在任何有研究人员的地方进行研究,在任何有设计人员的地方进行设计。例如,庞蒂亚克-莱曼牌汽车(Pontiac-Le Mans)是在德国设计,而后用日本的零件在韩国制造的,本田汽车是在美国生产后再返销日本的。

商品和服务的“真实”经济已经同货币经济分离。每天,伦敦的银行同业市场的成交都是世界贸易所需的欧洲美元、欧洲日元和欧洲马克总额的 15 倍。从生产的角度者,跨国经济的金融交易有 90% 不是为“经济职能”服务的。但是,任何跨国公司的

活动都有很大一部分必须涉及管理其不稳的外汇。跨国的货币经济已不再是马克思所说的“掩盖现实的面纱”，而成为使商品和服务也居于屈从地位的现实了。

敌对性贸易已代替了互补性和竞争性贸易。在亚当·斯密生活的 18 世纪，贸易是互补性的：英国向葡萄牙出口羊毛是为了换取她本身不能生产的酒；葡萄牙则向英国出口酒以换取她不能生产的羊毛。到 19 世纪中叶，贸易变成了竞争性的：德国和美国为相互向对方和世界出售其化学产品面展开竞争。

互补性贸易寻求的是一种伙伴关系，竞争性贸易寻求的是一位顾客。而敌对性贸易却要支配整个行业。如果说竞争性贸易是在打一场战争，那么敌对性贸易就是期望通过毁灭敌人的军队和战斗力来赢得这场战争。

保护主义并不是解决敌对性贸易的答案。依我看，只有互惠原则——即每个国家享有进入对方市场的同等权利，除此之外别无其他——才是唯一能避免堕入保护主义的贸易关系。而且我颇为怀疑互惠原则在地区性贸易集团——欧共体、日本的远东经济区、北美自由贸易区——中是否最为有效。这些地区性集团的宗旨是使规模较小的经济体拥有足够大的市场，以便产出使自己得以维持的足够多的产品和服务。

问：让我们来谈谈经济理论。为什么我们现今把经济工作概念化会如此之难？

答：60 年来，西方经济政策的主策都是建立在约翰·梅纳德·凯恩斯的思想基础之上的。但现在他的观点已经过时了。

凯恩斯直到 40 年代末已近晚年时才看到已形成的世界经济持导致对他的理论的削弱。在他去世前，凯恩斯曾承认他的经济理论可能不再有效，但为时已晚。凯恩斯主义者已居于完全控

制的地位。

在这些凯恩斯主义者的影响之下,经济理论仍然主张主权国家是经济生活中占主导地位的单位,因而是制定经济政策的唯一有效单位。

在现实生活中,存在着4种经济。每一种经济用数学家的话来说都是一个“部分因变量”——互相依靠但不互相控制。第一,国家经济;第二,区域经济。目前权力正越来越向区域经济转移,它包括北美自由贸易区,欧洲经济共同体和以日本为中心的远东经济区;第三,一个几乎自我运行的货币、信贷和投资流动的世界经济;最后是跨国企业经济,这种经济把世界看成一个单一市场。

随着70年代中期石油输出国组织欧佩克(OPEC)的成立和尼克松政府美元浮动制的出笼,世界经济从国际化变成了跨国化。跨国经济主要是由动态的资金流动而不是由商品和服务形成的;主权国家不能启动和控制全球资本市场,只能被动地作出反应。传统的生产要素——土地、劳动力,甚至货币——因为具有很大的流动性,已不再能够作为某一特定国家竞争优势的保证。相反,管理已成为生产的决定性要素。在单一世界市场中运行的跨国企业,它的管理目标是最大限度地占有市场份额,而不是老式公司传统的短期的“利润最大化”。

问:因此,只要一种力量——国民经济——是一种国家实体,这种实体对国内形势有所控制,而且还能计算出它的政策在国际经济中的影响,凯恩斯主义就是可行的。但理在,这种情况已经不存在了。

答:只要民族国家还有某些现实性,凯恩斯“理想气体”的经济理论似乎还是能发挥作用的。他认为,如果一国政府能通过

货币、信贷和利率来对宏观环境的温度和压力加以控制，那么个人和企业——即微观经济——就将作出可以预计的反应。

但是，这一反映经济运行的理论却不能解释过去 15 年内发生的任何一个重大的经济事件。

70 年代中期，为促进出口和增加就业机会，卡特政府把美元对日元的汇率从 1 美元兑换 250 日元调低到 180 日元。出口虽得到猛增，但失业率却继续上升。这原本会导致通货紧缩，但恰恰相反，通货膨胀率却像火箭一样上升至 14%。

里根上台后，他用提高利率的方法来控制通货膨胀。他成功了，但却使美元对日元的汇率又回升至 1 美元比 250 日元，使美国的出口大受影响，并为日本货赢得了前所未有的美国市场。根据全部现有经济理论，这种情况应该造成失业率增加。但恰恰相反，里根时期的失业率是几十年来最低的，而且到 1989 年时，某些地区还出现了尖锐的劳动力短缺现象。

里根试图于 1985 年秋季“小幅度”调整美元汇率，但出人意料，美元汇率竟一下子下降到 1 美元兑换 125 日元。结果并没有像现有理论预计的那样引起大规模“美元资金抽逃”，相反，一些将大量美元储备置于美国外债项下的几个美元主要持有国和地区——日本、台湾、西德和加拿大——却在事实上增加了它们对美国的借贷。

令理论进一步受挫的是，日本人以美元支付的原材料价格从丹麦奶油到阿拉伯石油竟一跌再跌，这也使全世界的商品价格进一步疲软。

再有，美元的贬值理应使日货在美国市场中的价格升高。但却不然，日本企业完成了一件前所未有的事：他们消化了 50% 的利润削减，从而达到维持美国市场份额的目的。为补偿海外利润的削减，日本企业大幅度提高了国内价格。日本不但没有

触发一场经济衰退，相反却经历了一次历史上最大的消费高潮。发生这种现象的原因可能是，第二次世界大战以后正在成熟的新一代日本人正在仿效西方国家中的同龄人拼命消费，才使得认为高物价将抑制消费、增加储蓄的预期落了空。

到底发生了什么事情呢？首先，上述情况表明微观经济——众多个人和企业的决定——已经破坏了据认为是主权国家对宏观经济的控制。仆人现在已经控制了主人。

举例来说，凯恩斯认为“货币周转速度”——即个人花费其金钱的快速程度——是一种在很长时间内都保持不变的社会习惯。但每一次把这一观点加以检验时，它都被证明是错误的。

实际上，是个人对支出速度的控制能力——而非政府的这种能力——才可以解释为什么卡特政府的政策是一场灾难。消费者并不是按照教科书所说的来进行消费和创造就业，相反，他们进行囤积。通过一次迅速的转向，美国的消费者在里根时代增加了他们的支出。这就说明了为什么在贸易出现巨额逆差时，他的政策仍然能使经济得到扩张。

同样，日本企业令平衡贸易的企图受挫是由于它们追求的是“市场最大化”而不是“短期利润最大化”，这就使得根据现有经济理论所做的“合理”预期落空。在世界经济中，经济合理性的意义同它在国内经济中的意义是不同的。正如日本人已经理解的，世界市场中的“销售额”是长期投资的收益；真正重要的是整个投资过程中的总收益，而总收益有赖于其对市场份额的垄断。

当然，在现今的经济理论中也没有技术和革新的地位。然而，企业家错神、发明和革新却能在很短的时间内深刻地改变经济面貌。

因此，个人和企业这两者，尤其是跨国企业，可以破坏不再有主权的民族国家控制宏观经济政策的企图。新的现实已使凯

恩斯理论站不住脚了。

凯恩斯是最后一个伟大的经济思想的综合者。如果没有一种表现“4种经济”如何相互作用并产生一种现实经济模式的新的综合方法,我们或许就走到了经济理论的尽头。而没有经济理论,就不可能有经济政策——政府控制商业周期和经济状况的行动也就没有了基础。

任何在将来起作用的经济理论都必须把货币、信贷和利率等宏观经济因素同企业和个人如何花钱的微观经济决定结合起来,这样一种理论还必须估计到企业家精神和革新的活力。

我们或许可以下这样的结论:新的现实意味着我们不再能对诸如衰退与繁荣周期、失业、储蓄及花钱速度等经济“天气”因素加以控制,我们所能控制的仅有“气候”因素——即避免保护主义,或对广大就业人群就如何在一个知识社会中发挥其作用进行教育。简而言之,代替盲目追求短期利润的预防性药方已经开好了。

[1989年]

目 录

前言	1
访问记：对后商业社会的注释	1

第一部分 经 济

1. 未来已在我们周围	3
2. 经济理论的贫困	13
3. 跨国经济	19
4. 从世界贸易到世界投资	25
5. 美国出口激增的教训	30
6. 低工贸：不再是一种竞争优势	35
7. 90年代的欧洲：生存战略	40
8. 美日贸易需要现实的审视	46
9. 战后日本的主要武器	50
10. 误解了日本和日本人	55
11. 帮助拉丁美洲，同时帮助我们自己	61

12. 墨西哥秘藏的法宝：工业区	66

第二部分 人 事

13. 新的生产率挑战	75
14. 企业领导人的神秘性	93
15. 领导：多干，少出风头	97
16. 人、工作和城市的未来	102
17. 蓝领工人的衰落	107
18. 取消工作规章和工作类别	113
19. 把共产党官员培养成经理	118
20. 中国的隐患：数百万人没有工作	123

第三部分 管 理

21. 明天的管理者：大趋势	131
22. 如何管理老板	137

23. 困扰美国汽车工业的症结所在	141
24. 日本的新企业战略	147
25. 走出去管理——在外部	153
26. 企业文化：利用它，不要失去它	158
27. 持久性的成本削减：持久性的政策	163
28. 非营利组织教给企业什么	168
29. 非营利组织的管理：成功的后迪	181
30. 非营利组织的超越革命	191

第四部分 组 织

31. 公司的管理	199
32. 未来市场营销的四个教训	214
33. 明天的公司：为了成功而包装	219
34. 公司绩效：五项预警检验	225
35. 研究与开发：最好是以经营为动力	230

36. 卖掉邮件收发室：90年代的化整为零	236
37. 有效研究的十条规律	241
38. 走向进步联合的趋势	247
39. 资本主义的一种危机：谁应对此负责？	252
40. 关于制造业的新理论	259
 后记：90年代及其以后	 276



经 济

1

未来已在我们周围

20 世纪 90 年代,五个重要领域将发生深远的变化:即社会和经济环境,以及企业的战略、结构和管理。

首先,世界经济同商人、政治家和经济学家固有的看法大不相同。无论是喜欢还是不喜欢(我不喜欢),互惠作为国际经济一体化中心原则的趋势目前已几乎是不可逆转的了。

经济关系将日益发生在贸易集团之间,而不是在国与国之间。事实上,一个与欧洲经济共同体及北美自由贸易区平行的,以日本为中心的松散的东亚经济集团很有可能在 90 年代诞生。因此,在投资和贸易方面的相互关系将日益通过双边及三边交易进行。

互惠很容易堕入保护主义的最糟糕形式(这是我不喜欢它的原因)。但如果——仅仅是如果——政府和商人的行动富于想象力并很勇敢的话,互惠就能够成为推动贸易和投资的强有力工具。在任何情况下,这都可能是不可避免的。这是对日本作为一个非西方社会经济强国的首次出现的反应。

过去,每当新的经济强国出现,随之而来的就是经济一体化

的新形式(例如,于 19 世纪中叶诞生的跨国公司,——亚当·斯密和大卫·李嘉图的理论完全相反,——就是在美、德两国刚刚成为经济强国后出现的。到 1913 年,各跨国公司掌握的世界工业产量已与今天相差无几,或许还要多些)。无论好坏,互惠总是一种把已实现现代化、但又自视甚高的非西方国家,如日本(以及紧跟其后的亚洲“小龙”)纳入由西方占支配地位的世界经济之中的方法。

西方将不会再容忍日本几十年来所采取的敌对性贸易政策——在本国市场周围筑起一堵高墙来保护国内的社会结构和传统,而在这之外却全力争取某些日本产业在世界上的支配地位。西方讲求自主、推崇自由价值的经济模式,在这种模式中,经济的合理性成为判断是非的最终标准,这与一个信奉儒教的社会是不相容的,因而被看作文化帝国主义。但互惠却有可能在文化差异颇大的社会之间建立起密切的经济关系。

结 成 联 盟

其次,企业可通过建立各种联盟的形式把自己同世界经济结合起来。这些联盟形式有:少部分参与、合资建厂、参加研究和营销集团、以子公司或专项方式建立合伙关系、交叉给予许可证等等。合作的对方不仅仅可以是其他的企业,也可以是非企业性的机构,如大学、医疗机构和地方政府等。在各种情况下,传统的经济一体化形式——贸易和跨国公司——仍将得到发展。但经济的活力却正在迅速转向一种伙伴关系,这种关系不再建立在同商品相联结的贸易或同权力相联结的跨国公司所有权的基础之上。

有几个理由可说明这一迅速加快的趋势:

许多中等、甚至小型企业在世界经济中必将日趋活跃。为了保持在一个发达市场中的领先地位,某家公司必须在世界范围内的所有这类市场中赢得日益增加的份额,但中小型公司很少有财力或管理资源可使它在海外建立子公司或买进子公司。

从财力上看,只有日本还负担得起走跨国公司这条道路,它的资本成本只占 5%。与之相反,欧洲或美国的公司现在却要支付 20% 的资金。无论是资金的自然增长还是在兼并的情况下,很多投资都不可能获得如此高的利润(汉森勋爵或沃伦·巴菲特等管理专家进行的企业收购行动除外,因为他们知道怎样去找到一家结构完好但缺乏管理的企业,然后再把它变成一个好企业)。跨国公司所进行的投资更是如此,这种投资由于受到货币变动和对外国投资环境不熟悉的影响,风险大大增加。从财政角度来看,近期欧洲公司在美国的多数收购举动都不能算很合理。因美元疲软而认为这几笔生意“便宜”是毫无道理的。总而言之,这些欧洲公司得到的只是这些疲软美元。当前,只有规模十分庞大、资金异常充足的公司才能真正走跨国公司这条老路。

但是,在联盟趋势背后的主要推动力量却是技术和市场。昔日,技术很少出现重叠。懂电子学的人不必非要知道电气工程或材料学;造纸的人也只要通晓造纸机械学和造纸化学;电讯仅仅是一门自我封闭的学科;投资银行学也一样。然而,今天却几乎不再存在这样的学科了。没有哪一家大公司能够从自己的研究实验室里获得它所需要的全部或甚至大部分技术。相反,一个好的实验室现在能提供的多种领域的科研成果比一个大型、多样化的公司感兴趣的要多得多。因此,制药公司不得不与遗传学家结成联盟;商业银行家必须与保险商携起手来;而生产电脑硬

件的公司，像国际商用机器公司(IBM)也须与软件公司建立联盟关系。对这类联盟的需求越大，技术的发展就越迅速。

同样，市场也在迅速地发生变化、合并、交叉和重叠，它们也不再是相互分离、截然不同的了。

尽管需要这类联合，但绝不是容易实现的。这类联合需要在目标、战略、方针、关系和人员等方面绝对地——而且是完全非习惯性地——明确；也需要在事先就何时以何种方式终止联盟达成协议。因为联盟愈是处于未定之中，就愈会成功。有关这一点的最佳阐述在管理学的教科书中是找不到的，只有在温斯顿·丘吉尔关于他的祖先第一位马尔伯勒公爵的传记中才能发现。

公 司 重 组

第三，自本世纪 20 年代出现了现代意义的企业组织以后，90 年代将是企业经历根本性变革最多的时期。仅仅在 5 年前，当我指出以信息为基础的企业需要的管理人员较之传统的指令与控制模式企业要少得多时，这还被当成一条敏感新闻。可是现在，许多——或许是大多数——美国大公司的管理人员都已削减了三分之一或更多。但企业的重组——包括中型和大型企业，最后甚至将包括小型企业——却几乎还未开始。

未来的企业将追随两条新的规则。其一，把工作转移到人员所在之处，而不是将人员移往工作所在之处；其二，把那些缺乏晋升入较高级管理层及职务的业务活动(如办事员工作、维修保养工作、经纪人的“后办公室”、大建筑公司的绘图室、医院的化验室等)分离出来，通通交给外部承包商。这样，用股市的行话来说，企业就松动了。

理由之一是，我们所处的世纪已经掌握了使思想和信息得以既快速又便宜地进行传播的能力。同时，19 世纪取得的伟大成就，即使人员流动的能力已不再有用。看看当今多数大城市中每天可怕的上下班状况和那些日益拥挤的交通动脉上空的烟雾吧。把工作移往人员所在之处的做法已经得到了全面的实施。美国的银行或保险公司已很少仍在闹市区办公，这类工作都被移往位于郊区的某个卫星城镇（或者更远的地方——有一家纽约保险公司每天用航空邮递的形式将其索赔书寄往爱尔兰）。很少有航空公司仍旧将其订票电脑中心设在总部办公室或者机场里。

也许得需要另一次“能源危机”才能使这一潮流成为一股冲击波。但到 90 年代末，至少在西方国家，大部分既不需决策也不需与客户进行面对面接触（这意味着办事员工作的全部）的工作都将被移出城区；不过我猜想，东京和大阪这两个城市将费时稍长一些。

（顺便提一下，这对于 19 世纪运输革命的产物——大都市又意味着什么呢？它们当中的大部分——伦敦、巴黎、纽约、东京、法兰克福——都在本世纪成功地完成了从制造业中心到办公室中心的过渡。它们还能实现下一个过渡吗？这个过渡又将是什么呢？这是不是意味着 18 世纪从伦敦开始的、世界范围内大都市的不动产繁荣时期终于走到头了吗？）

甚至在日本，“向外承包”的趋势也已得到了一定的发展。目前，大多数日本医院的清扫工作都是由那些同样负责清扫美国医院的承包商的当地附属机构包干的。潜存于这一潮流之下的，就是对那些主要由没受过多少教育或没有多少技能者所从事的服务工作的生产率的要求日益增加。这几乎要求这类工作得由一个单独的、拥有其本身职业梯队的外部组织来承担，不然的话，这类艰苦工作就不可能得到足够的关注、重视和保证。这类

工作不但对质量和培训方面有要求,而且在半工半读、工作流动和工具等方面也有要求。

最后一点,在 90 年代结束的时候,企业的规模将成为一个战略性的决定。无论是“大就是好”还是“小即为佳”的观点都将失去意义。无论是大象、老鼠或蝴蝶,其本身都不代表着“好”或“佳”。规模将取决于功能,正如伟大的苏格兰生物学家,德阿西·温特沃斯·汤普森在其 1917 年的经典著作《论成长和形态》中所说的那样。

一个跨国性质的汽车公司,如福特公司,其规模必须十分庞大。但汽车工业中也有像劳斯莱斯等小型汽车公司一展身手的位置。几十年来作为世界上最成功零售企业的马克斯—斯潘塞公司(Marks & Spencer)一直是按照一个规模适度,而不是大规模企业来进行管理的;总部设在东京,据称为过去 10 年中最佳零售企业的伊藤横田公司(Ito-Yokado)也是如此。作为一条规律,成功的高工程技术公司都是中型的。但在别的产业中,中等规模的企业未必运行良好。例如,医药行业的成功企业,其规模倾向于要么大,要么小。无论过去“大”对企业意味着何种好处,现在,这种好处的绝大部分都因为管理和信息的普及而被抵消;无论过去“小”为企业带来过哪些益处,这些益处的大部分也因为今天全球思考(如果不是行动)的需要而被抵消了。管理人员越来越需要对一家企业的适当规模,即适合其技术、管理和市场的规模作出判断,这将是一个既困难又冒风险的决定。关于规模的正确答案很少会符合管理人员自身的利益。

对管理的挑战

第四,公司自身的管理也是有疑问的。一个对趋势进行观模

的人可能犯的最大错误——天哪！几乎是一个无法预防或纠正的错误——就是在事物还未成熟时，就认为自己是正确的。一个很好的事例就是我 1976 年那本名为《未被觉察的革命》的专著。在这本书里我认为，大规模公共持股公司的所有权向雇员阶层的代表，养老金基金组织和共同信托基金组织的转移，构成了所有制核心和性质的一种根本改变。因此，它必将产生深远的影响，特别是在公司的管理方面：首先，它将向二战后发展起来的大公司中专业管理人员自我制定的永久在职信条提出挑战；其次，对于大公司管理人员的责任心和合法性提出了新的质疑。

《未被觉察的革命》或许是我写过的最好的一本书，但正因为它的正确性是不成熟的，因此没有人关注它。5 年之后，敌对性的公司兼并开始了，这种行动之所以发生主要是因为养老基金就其法律义务、利益和心态来说，都是“投资者”而不是“所有者”。而且，敌对性的兼并的确对管理的职能、作用和合法性提出了挑战。

入侵者当然可以正确地宣称，公司的运行是为了获得良好的业绩，而不只是为了使管理层获益。然而，他们把“业绩”仅仅定义为持股人即时、短期的收益，这是完全错误的。这种看法把所有其他组成人员——首要的是管理人员和专业雇员——统统都从属于使一些人得到满足的目标，这些人对企业的唯一兴趣就是获取短期利益。

没有哪个社会会长久地容忍这种局面。在美国，法庭越来越多地对雇员的工作赋予“财产权”，是一种新近开始的纠正措施。同时，美国的大规模养老基金组织（尤其是最大的政府雇员基金组织）也开始考虑它们对于正在经营的企业所应尽的义务，即作为所有者所应尽的义务。

兼并者的错误之处还在于，股票持有人的立即赢利并不能

很好地创造财富,这一点已被充分证明。创造财富需要的是短期和长期利益之间的平衡,而这正是管理人员应该做到并得到报酬的地方。我们知道应如何建立并维持这种平衡。

到目前为止,企业的管理还主要只是英语国家中的一个问题,但它很快也会成为日本和西德的问题。迄今为止这两个国家是通过大银行对其他公司的控制来保持它们所需的短期和长期利益之间的平衡的。但在这两个国家中,大公司正在挣脱银行的控制。不久,日本养老基金组织拥有大公司的比例就会同美国一样多;而且它们对股票市场的短期赢利也有相同的兴趣。换句话说,企业的管理很可能会成为整个发达世界都关心的一个问题。

这很可能又一次使我们得出大多数人目前还未认识到的答案。在新近刊于《哈佛商业评论》上的一篇引人注目的文章中,哈佛商学院的迈克尔·C·詹森教授指出,当前的大企业,尤其是美国的,正在迅速地“走向私有化”。这些大企业把自己置于少数几个大股东的控制之下,并使这些股东的个人利益建立在长期价值而不是短期的股市赢利之上。的确,目前只有在日本,由于其极高的价格收益比率,大公司公开发行股票仍是其自筹资金的最佳途径。

同样,工作分离也需要一段很长的时间才能将灵活性纳入公司的成本结构之中,从而使之维持公司的短期收入和未来的长期投资。日本再一次指明了道路。通过“从外部寻找资源”,日本的大型制造公司得以保持自己的短期收入(和对工人的雇用保障)和未来的长期投资。他们从外部承包商手中所购买的零部件要远远多于西方制造公司通常购人的部分。因此当情况需要时,他们就可通过将短期波动的负担转移给外部供应商的方式,来迅速地、大幅度地降低自己的成本。

关于管理的功能、责任和合法性的基本判断,无论这些判断

是由企业、市场、律师和法庭，或是立法者作出的，都有待我们进一步地研究。之所以需要这些判断不仅是因为公司资本主义有其失败之处，同时也因为它有成功之处，这样就使这些判断变得更容易引起争论。

政治的支配地位

第五，支配整个 90 年代的，或许将是国际政治和政策的迅速变化，而不是国内经济的变化。从 40 年代末开始一直指导自由世界的原则以及对苏联和共产主义的遏制眼下已开始过时，而过时的原因正在于这些政策的成功。过去几十年来的另一条基本方针，即恢复一个全球范围的、以市场为基础的经济体系，也是极其成功的。但对于因这些成功而引发的问题我们却缺乏对策，如苏维埃帝国此季不可逆转的分裂。

另外，还出现了与以前截然不同的新挑战：环境保护，恐怖主义，第三世界加入全球经济，核武器、化学武器和生物武器的控制及消除，对全球军备竞赛扩大的控制等。这些问题都需要采取协调一致和跨国化的行动，因为在此之前，很少有类似的先例（禁止奴隶买卖、宣布海盗非法和建立红十字会为人们所能想起的最成功的事例）。

尽管存在紧张和危机，过去的 40 年是政治具有连续性的时期，而未来的 10 年却将是政治出现裂痕的年代。除了出现过越战时代等偏差外，美国从 1945 年以来的政治生活一直是由对诸如失业、通货膨胀或国有化/私有化等国内经济问题的关注支配着的。这些问题将不会消失，但国际和国与国之间的政治问题将日益比它们更为抢眼。

因此？

我在上面所描绘的趋势并非是预测（我不太喜欢，也不太重视预测）。如果你认为对的话，它们实际上就是结论。在此论述的都是已经发生的事情，只是其全部影响还没有完全显现出来。我估计大多数读者都会点头说：“的确如此。”但我却怀疑很少有人自问：“这些未来的情况对我的工作和我的组织意味着什么呢？”

[1989 年]

2

经济理论的贫困

是什么创造了财富？在过去的 450 年中，经济学家要么忽视这一问题，要么寻求一些简单的答案，再不然就一笔勾销前人的分析。其实，我们从每一个答案中都可以学到一些东西。

第一代重商主义经济学家认为：“财富即购买力。”他们的目标乃是通过金块积累和实现贸易顺差来增加货币财富。另一种理论认为财富并非人的创造，而是由自然、即土地创造的。

但也有一派理论家将财富与人连在一起。“财富，”他们说，“乃是人类劳动创造的。”这一信条意味着经济学作为一门学科的开始，因为它将财富视为人类可以创造的某种事物。不过这一理论还是完全不能令人满意，它不能被用来预测或分析事物。

100 多年前，经济学领域一分为二，主流派索性放弃了对财富创造这一问题答案的探索，而变为纯分析性的学科。它终止了经济学与人类行为的联系，而将其视为是控制商品行为的学科。但具有讽刺意义的却是，分析法虽是当代经济学的一个强有力武器，但普通大众对这门学科却十分厌烦，因为经济学欠缺一个价值基础，所以对普通民众来说，它根本就没有什么可向他们提供的。

另一个错误的答案

卡尔·马克思创立劳动价值论时，他是认识到这一不足的。“马克思经济学”是一门矛盾的学科——它不具备分析或预测的能力，——但它之所以具有这么大的吸引力恰恰是因为它建立在价值基础之上。它对财富的创造者所下的定义是人类和劳动。但我们知道，这也是一个错误的答案。

因此，在过去的 100 年里，我们所作过的就是在——门拥有强大分析能力但却没有价值基础的经济学，和——门完全不能被称为经济学但却是建立在“人”这一概念基础上的经济学之间的选择。今天，我们终于可以逾越这一困窘局面了。我们至少可以了解正确的方法，如果不是正确答案的话。现在我们明白，财富的来源的确是某种非常人性化的东西：知识。如果将知识运用于我们已经知道如何去完成的任务，这就叫“生产能力”，而将知识运用于某些新的、截然不同的工作，则叫“革新”。只有知识才能使我们达到这两个目的。

劳动传统

这一概念并非是始终正确的。200 年前，当亚当·斯密论述“劳动传统”这一概念时，他所举的例子是住在现在的德国中部的居民。他们因为当地严寒的冬天和持续的降雪而学着变成了伐木工、钟匠和琴匠。亚当·斯密认为，要建立起这样一种传统得花上 200 年的时间，只有在很少的情况下，如外来的难民和移民把他们的手艺带进某个社区时才出现例外。

毫无疑问，美国毫得独立时就而面临着这种情况。每个美国驻

九十年代的音型

外领事手中都拥有一笔不受限制的“贿赂”资金(大约 180 美元),用来收买英国工匠并向后者提供假证明,使他们来到美国,教会我们如何制造织布机和染布。这就是新英格兰为何能在 1810 年左右成为一个重要工业地区的原因。

在 19 世纪,采用学徒的方法(德国的发明)使 200 年缩短为 5 年;而在本世纪,采用培训的方法(美国的发明)又使 5 年缩短至 6 个月甚至 90 天。美国在一次大战期间发明培训这一形式,是因为我们没有劳动传统。第二次世界大战以后,我们的发明已在全球范围普及,这就是各国为什么不再能在劳动传统的基础上展开竞争的原因之一。

学习和知识

的确,直到最近,一个生活在发达国家中的人要想过上像样的日子,最快的方法就是成为一个半熟练的机器操作工。只需要 6 个星期,他的薪水就有可能赶上副教授,更不用说助教了。但是,这种情况现在已经结束了。今天,一个人只有通过学习和掌握知识,才能达到中产阶级的生活水平。

(回想一下,就在 30 年前,韩国还没有一个人具备任何的技能和手艺传统。这可以说是因为日本 50 年来一直不允许其近邻掌握这些技能。然而,得益于培训,今天的韩国却几乎可以做到任何先进工业国家能够做的任何事情。)

当然,认清知识才是财富的来源对于目前陷入死胡同的经济学来说有重大的意义。经济学由于其表现谦虚,一直是一门让人感到有趣的学科。当有人问 1925 年的经济学家某个问题时,他的答案是:“我不知道。”这个回答从各方面来看都是可以过得去的。(至少这是一个谦虚的回答。)他接着会说:“因为我们不知

道,所以聪明的方法就是少做事多祈祷。把税率维持在低水平,把支出也维持在低水平,同时不断地祈祷。”

新的哲学

但我这一代的经济学家却变得骄傲起来,原因主要是第一次世界大战中令人无法置信的行为表现。从军事角度来看,一战的成绩是空前低劣的,但平民的成就却是不可思议的。到1914年12月,每个参战国都已陷入财政枯竭境地,按照传统的“游戏”规则,战争到此应该结束。但交战国却仍继续互相残杀达4年之久,原因是这些文官政府都拥有惊人的能力。这种腐化了的能力造成了庄严的假象。

当1929年来临时,突然之间出现了一种政府应该对经济采取某些行动的奇怪信念。在此之前的年代里,这是一种闻所未闻的想法,但后来却变成一种大众化的要求,有点像下面这个问题,“如果你能把人送上月球,为什么就不能对爱滋病做点什么呢?”就这样,我们才能够看到一种知道答案的经济学的发展。

凯恩斯知道的答案是:不管什么原因令你头疼,只要创造出更多的购买力就行了。米尔顿·弗里德曼可能是伟大的这一代中最后一位活着的成员,他对这一答案进行了修正,他说:“你甚至连创造购买力也不用做,你所要做的全部只是保证货币供应的增长就可以了。”对于供应学派的人来说就更简单了:只要减税就行。还有什么比这更美妙,更令人愉快的呢?

乐观情绪的终结

在19世纪,由于经济学总是强迫人们作出选择,而人们总

是不得不放弃某些东西,因此这一学科被称为“沉闷的科学”。但转眼之间,它却变成了一门“乐观的科学”。整整 50 年来,它一直是“乐观的科学”,但相信我,这种情况已经结束了。

经济学已不起作用了。不管我们如何努力,它总是归于失败。而且,现代经济理论的基本假设也是不合理和无效的。所有这些假设都认定主权国家在我们这个世界上是孤立的,而且是能够掌握自己命运的。如果 5—6 个主要工业国家一致同意将其经济政策交给一位沙皇,一位总督,或者是一个共同机构,那么经济理论或许是能发挥作用的。但这种情况不会发生;相比之下,在拉斯韦加斯赌城的吃角子老虎机中赢上 100 万美元倒是比较容易做到的。

大多数经济学家也都假定,货币流通速率是一种社会习惯和一个常数——与所有的证据相反。当美国于 1935 年第一次检验当时的经济理论,并将大量购买力都注入美国人的口袋中时,美国人并未支出,相反他们倒进行了储蓄。第二年,经济就开始崩溃。由于美国公众对经济政策的消极反应,经济状况比 1930 年和 1931 年更糟。同样的事情在卡特和里根执政时也发生过。货币流通速率就像青少年的时装一样,变化不定,甚至更加难以预料。

无 效 的 理 论

本质上,宏观经济理论已不再能作为经济政策的基础了,因为没人知道将来会发生什么。里根先生执政时,曾允诺削减预算,但事实是,政府支出的增加速度超过历史上的任何一个国家。里根并未背叛他的信念;从政治上说,他没有选择的余地。政治领导人并没有他们可以相信的经济理论,对这一事实许多商

人都没有认识到。

未来的经济学必须做到过去经济学家所不曾做到的：即将国内领域和世界领域联系起来。（注意世界这个字眼，而不是国际。国际隐含着国内领域以外的经济活动，而世界是包含本国在内的。）

未来的经济学还必须回答如下的问题：如何将企业的运行方式和结果联系起来？结果又是什么？传统的答案——底线政策——是不可靠的。在这种底线哲学的指导下，长期和短期效益不能加以统一，但两者之间的平衡仍是对管理人员的决定性考验。

两个路标

生产力和革新这两座灯塔必须成为指引我们的路标。如果我们以生产力下降和不进行革新的代价来获取利润，那它们就不能被算作利润，那只是在毁灭资本。另一方面，如果我们继续改进所有重要资源的生产力和革新水平，那就肯定能获取利润。但这不是在现在，而是在未来。把作为财富来源的知识运用于人类活动，我们也可以发现经济组织的功能。

我们第一次拥有一种方法，可以使经济学成为一门人文学科，并使之与人类价值联系起来；并且第一次拥有一种理论，使一位商人获得一种标尺，用以衡量自己的发展方向是否正确，所获的结果到底是真是假。立足于当前人们对财富创造的了解和理解，我们正站在后经济理论的门槛上。

[1987年]

3

跨国经济

无论在哪一个发达国家中,要想获取领先地位,一家企业——
无 不管大小——都必须不断占领并保持在全球所有发达国家
市场中的领先地位。它必须在发达世界中的任何地方进行研究、
设计、开发、管理和生产,并能从任何一个发达国家向另外一个
国家出口。它必须走向跨国化。

这一新的需求大体上对世界范围内跨国直接投资的激增作
出了解释。走在最前面的是英国公司。自 1983 年起,英国公司
共花费了至少 250 亿美元来购买美国的企业——这是自维多利亚
时代以来,英国在世界经济中最大规模的出击。紧随其后的是
西德。但与英国不同,他们的购买主要集中于那些规模较小,便
于紧密控制的公司。而且,与流行的观点相反,很多美国跨国公
司在西欧和日本并未退却,而是向前推进。

中、小型企业也出现了跨国化趋势。其方式往往并非收买或
金融交易,而是德国人所说的“利益共同体”:合资企业、联合研
究、共同营销,或交叉许可协定。

一家在单汽缸汽油发动机的某一部件上具有世界领先地位

的美国中西部小型专业制造厂,7年前还仅在本国拥有生产设施,而目前它在日本已拥有3家可直接向日本摩托车生产厂家供货的工厂。但这家公司也和一家同样小的专门生产单汽缸汽油发动机另一部件的日本公司在美国中部建立了一家合资工厂,日方负责提供资本和技术,美方提供管理和营销。

结合在一起

4家小规模紧密型企业,美、荷、德、日各一家——都是生产化学溶剂的某一狭窄行业方面的领先者——将他们各自的研究实验室与一家拥有溶剂生产专门技术的美国大学实验室实行了合并。通过这样的结合,它们获得2亿美元的销售额,由此才能针对目前瞬息万变的技术发展,建立起一项资金充足的研究预算。

接下来还有比利时的一家肉类加工厂——共同市场内部这一领域内的最大厂家,但年销售额只有6000万美元。今年初,这家工厂和另一家规模更小的西班牙肉类加工厂建立了合伙关系,但仍保持各自独立。不过,西班牙厂家将负责承担两个工厂中的所有劳动密集型生产,而比利时工厂则负责研究、产品开发和销售。

像这类的利益共同体绝不仅限于中、小型企业。全世界最大的两个公司——通用汽车公司和丰田公司——就建立了这样的合伙关系。位于加利福尼亚州弗里蒙特的大工厂是属于通用汽车公司的,但由丰田公司管理,它生产出来的汽车既有丰田也有通用的牌号。

年销售额达150亿美元的全世界最大的重型机械公司将于明年1月开始投产。它是由瑞典通用电器公司和瑞士布朗—博

韦里这两家电器设备企业合并而成的。这两家规模庞大,历史悠久的公司各自都在重要的欧洲市场上居于领先地位,但只有将两家合并成一个合资企业才有可能使它们指望在北美和远东市场上获得一席之地。

跨国化趋势也不仅限于制造业,对于将目标定为在发达世界中的任何地方获取领先地位的所有企业来说,这都是必须的。唯一的例外就是那些因活动的性质而被限制在某一地点或地区之内的企业——如医院、学校、公墓、供电站——和政府垄断性企业。

当然,自 60 年代纽约主要银行进入世界市场以后,银行和金融业就已经变得越来越跨国化了;目前,主要的保险公司——其中以都国的联盟保险股份公司为主,也都正在超越国家和洲的界线;英国、德国和荷兰的出版商购买了许多美国重要的出版社——但美国同样也加快了打入英国出版业的步伐。

许多进展并不属“大公司”范畴,而且还是以利益共同体为基础的。例如,一家高度专业化、中等规模的美资产理公司近期和一家专业化及规模相当的日本资产理公司以及另一家规模稍大的伦敦金融机构结成了合伙关系。3 家公司各自都保持独立,但美国公司负责管理所有 3 家公司在美的投资,东京的公司负责 3 家在日本的投资,而英国公司则负责所有在欧洲的投资。

有一个理由可以说明为什么在某一发达国家市场中占有领先地位就更加需要在所有发达国家市场中占有同等的地位,那就是发达世界在技术上已成为一体。所有发达国家都具有同等的生产能力,能做得同样好、同样快。所有发达国家还分享着最新的信息。因此,只要经济状况提供某种明显的价格优势,各国公司马上就可以在任何地方展开竞争。在我们这个货币浮动十

分尖锐、动荡的年代里,这就意味着一个处于领先地位的厂家必须能在发达世界的每一个地方进行革新、生产并且占有市场——要不然如果外汇汇率出现剧烈变动时,它面对竞争就会毫无防御能力。

触发当前跨国化热潮的原因是 80 年代初期美元的高估。它说明甚至对最强大的企业来说,外汇浮动也可以是致命的。但它也反映出存在着一种有效的防御手段:即超越货币剧变误区的跨国领先地位。

在美元高估的那些年代里,美国的出口如落石般下跌,而进口却大幅度激增;在几乎 50% 的货币浮动率面前,美国没有一个主要行业可以保持原有的出口量。但也只有在钢铁、汽车、家用电器、机器零件,以及少数半导体领域内才真正发生了美国产品在世界份额中下降的现象。

总的来说,位于美国境内的公司生产的制造业产品,其所占世界市场的份额仍维持在美国 60 年代就达到的 20%—22% 这个水平。但事实上它掩盖了美国货在发达国家经济中地位的显著提高,因为同期的原材料价格猛跌使美国一些最好的客户,拉丁美洲国家的买主,受到了沉重打击。与之形成鲜明对照的是,与西欧厂家合营的美国制造商却大幅度增加了在微机及其软件、医药、特殊化学品、电信设备和金融服务等方面的市场渗透。在日本,有许多美国公司还买下了与它们合营的日本厂家。

这一引人注目、前所未有的行为或许可以大体上解释为什么尽管美元的高估给美国的出口和贸易平衡带来了灾难性影响,但却并未将美国推入经济萧条之中。由于美国境内公司所生产的商品在世界市场上的份额保持不变,因而美国拥有海外附属机构和单位的企业仍能获得收入并保持现金流量,从而能维持研究和产品开发等活动,并持有革新和发展的能力。

尽管美元高估使美国的出口变得毫无竞争力,但对于美国公司在海外的附属机构和单位来说却大有裨益。在这一时期,它们的母公司在某些领域拥有的美元购买力几乎增加了 50%,这些领域包括新的工厂和机器、研究、产品开发、营销、推销、服务、现金流和收入等。美国企业为这些购买付出的价钱给了他们以前的日本伙伴十分可观的日元利润,但从美元来看,美国人却获得了不少便宜。

但这些好处都需有一个跨国基础。譬如,美国的机床行业就未能获得这些好处。10 年前,美国这一产业还具有世界领先地位。但它的经营几乎要么全在国内,要么就全在国外,因此,美元的溢价损伤了这一产业的出口能力,并使它对别人的进口处于毫无抵御的地位。从而也剥夺了它维持研究和开发新产品所需的现金流和利润。

福特对通用

汽车工业提供了一个类似的教训。80 年代初,没有一家公司比福特公司因日本汽车的进口狂潮而遭到更大的打击了。是福特在欧洲市场中的领先地位才拯救了它,这部分市场为福特提供了度过困难时期的赢利和活动资金。而且由于在那些年月里,美元在欧洲的购买力大增,因此福特可以在那里为国内市场开发新的车型。正是这些新车型又一次使福特在美国大获赢利,从而使之能强有力地竞争 60 年前它曾拥有的那种国内市场领先地位。尽管通用公司比福特大一倍,但它基本上却是一个国内公司——并且还在衰弱。

跨国战略可能与多样性并非一致,相反,它需要的倒是企业努力的集中。一个事例是近期通用电器公司采取的放弃大型家

用电子产业来换取医疗电子产品在欧洲市场的强有力地位的行动,因为在家用电子产品方面,通用电器公司不可能保持它的世界领先地位,而在医疗电子产品上,它倒很有机会成为世界领先者。

换句话说,跨国战略并非是一个轻松的战略。但除非相信奇迹——很不幸,这是那种认为稳定的汇率会很快恢复的想法所导致的——向跨国化发展或许是所有希望在发达世界中的任何地方,不管是大规模市场还是市场的某个部分,获得领先地位的企业唯一合理的战略。

[1987年]

4

从世界贸易到世界投资

过去 10 年的大部分时间里，国际贸易一直在缓慢地减退，而国际投资却出现了从未有过的激增。目前，国际投资已成为世界经济中的支配因素。当然，大部分国际投资都在证券方面，但日益增加的部分——到目前为止，三分之一或多一点——却是制造业和金融服务业中的永久投资。

投资在传统上总是紧跟贸易，但现在贸易却日益依赖于投资。

在美元高估时期，如果美国在欧洲的子公司或在日本的合资企业未能继续从美国购进机器、药品和零部件的话，美国的出口或许还要少。同样，美国金融机构（如大银行）的海外子公司在那些困难的日子里约占美国服务业收入的二分之一。现在，轮到日本为保卫自己的出口而对其在美国和西欧的制造业子公司进行大量投资了。甚至连韩国也在北美进行投资，建立制造业子公司，特别是在美国—墨西哥边境的墨西哥一侧建立工厂，以便为其向北美出口的产品找到可靠的消费者。

跨国公司的竞争

到目前为止,投于美国制造业公司的总资本中五分之一是花在美国以外的设施上的。另外,美国制造业总产量中也有同样比例的产品是由海外厂家生产的。这些产品中有四分之三在国外销售,四分之一则返回美国,在美国市场上销售或纳为美国商品。美国的主要商业银行和经纪行也都有同样比例的资产投资在海外,它们的总业务中,有更大一部分是来源于海外的分支机构。

还没有哪一个主要国家在“跨国化”方面已超过美国,尽管德国正在一天天地逼近。但不出几年,每个主要贸易国家就会各按比例在国外生产出像美国一样多的——如果不是更多的——产品。1983年,日本制造商在国外只生产了其总产量2%的产品。到1986年,这一数字在总产量大为增加的情况下已提高到了5%。而到1992年前后,也就是仅仅5年之后,日本的海外产量就可能和美国的五分之一这一数字相当,其中大部分的增加都集中在北美和西班牙(向欧洲市场销售)。

制造业产品中至少有三分之一的世界贸易现在是在公司内部进行的。——例如,从索尼在墨西哥境内的工厂出口到边境对面圣迭戈的最后组装工厂;或从美国境内福特汽车公司的一家发动机厂出口到在欧洲或巴西的福特工厂。

保护主义或由此引起的恐慌在世界投资中不是一个重要的因素。美国跨国公司向欧洲的扩张开始于30年前或更早,那个时候还根本不存在什么对保护主义的恐慌。这种扩张在保护主义危险最小的两个国家中最为活跃:英国和西德。同样,日本跨国公司对美国制造业工厂的投资也远远早于任何保护主义威胁

的出现,那时更为重要的是市场营销的压力。

要不以生产者这种有形的身份出现,就根本不可能在重要的领域保持稳固的市场地位。不然的话,一个厂家很快就会失去对市场的“感觉”。这一不言而喻的道理最近被大众汽车公司在美国的经历所证明。

就在 20 多年前的 1969—1970 年,大众还拥有 10% 的美国汽车市场。但接着德国的工会组织否决了大众在美国建立一家制造厂的计划;他们不允许“德国就业的出口”。几年后,当第一次石油危机爆发,美国汽车市场发生变化时,大众就失去了对市场的“感觉”。过去由大众所占有的 10% 的市场现在就为日本所有了。

工资差额也不是引起世界投资的主要原因。确实,位于玛基拉多拉斯,即美墨边境墨西哥境内、向美国市场提供劳动密集型零件和产品的厂家,或台湾和新加坡的电子装配工厂,其存在就是因为工资的差额。但是,在制造业生产中,蓝领劳动力作为生产要素已越来越不重要了。只有极少的行业中蓝领劳动力的比例超过 8%。甚至在如下行业中——纺织、汽车、电子装配、钢铁——劳动力成本作为生产的一个要素也正在迅速地减少。因而通过面向“海外”的方法来获得工资成本优势在本世纪可能已行不通。

但是,推动世界投资的主要力量却是人力资源。商品出口主要是创造了蓝领工人的就业。而向海外投资建立跨国公司分支机构则主要是为国内受过教育的人——像工程师、药剂师、会计、经理和质量控制人员等等——创造就业机会。随着发达国家一个接一个将新工人的供应从半熟练成非熟练的机器操作工转向受过多年教育的人员,到海外投资就成为这些国家既可以优化其人力资源,又能创造出一个发达国家所需的就职机会的途

径。

因此,我们可以预期,除发生世界性的经济萧条或大战,世界投资将获得持续增长——很有可能比世界贸易的增长要快。但我们却几乎没有这方面的数字,而且或许更糟糕的是,我们也不具备反映当前主要以世界投资而非世界贸易为主的经济现实的一种理论。其结果是,我们并不了解世界经济的真相,也不能对它的行为和趋势作出预测或估计。

我们也未向新的世界经济提供法律。没有哪个国家允许完全不受限制的外国投资,但也没有一个国家从制定规则方面去考虑。例如,最近美国——总的来说是外国投资者所受限制最少的国家——对一家名为费尔柴尔德(Fairchild)的半导体主要生产者的所有权从一家外国(法国)公司转向另一家外国(日本)公司表示了不满(即使这个全美最大的半导体制造商之一在现有的所有权状况或依靠自身已不大可能生存下去)。别的国家也一样武断和前后矛盾。

战后阶段最非凡的成就之一就是 will 国际贸易的规则编纂成关税及贸易总协定(GATT)。尽管人们对它的违反和对它的遵守一样多,但它仍起着规范作用。而且令其影响力大增的是,美国目前正在寻求扩大 GATT,使之包括服务性行业 and 数据的国际贸易。但到现在为止,还没有人在谈论建立一个为世界投资制定规范的国际性协定。我们只是在剥夺外国投资时予以偿付方面做过一些软弱无力的尝试。但在原先允许这些投资的时候,条件又应该是什么呢?

战后恢复计划

同样紧迫的是要制定在战争发生时有关世界投资地位的国

际法。现在,我们大家都应该已经明白,对战时外国投资的保护是符合每个自由世界国家的自身利益的。即使在最具毁灭性和最剧烈的战争之后,幸存者仍将在我们这个狭小、拥挤的地球上共同生活。他们复苏的机会将依赖于尽快恢复同别国在经济上的相互依赖和相互联系。19 世纪的人明白,甚至是最残酷的战争最终也会结束。但 20 世纪的人却将这点遗忘了,其结果就是现在根本不存在有关战时外国投资的法规。

世界投资,而不是世界贸易将日益推动国际经济的发展,而汇率、税收和法规将变得比工资率和关税更加重要。这是世界经济发生的重大变化之一,也是政府、经济学家和商人还未能给予充分注意的一个变化。

[1987 年]

5

美国出口激增的教训

80年代世界经济中最重要的事件无疑是美国制造业出口的激增。仅在1986—1991的5年中,出口额就几乎翻了一番,其中增长最多的销售额是在我们的主要竞争对手日本和西德这两个国家。

这对于商人、经济学家和官方预言者来说,是意想不到的。当1985年秋美元对外币、尤其是对日元的高估现象被纠正过来之后,每个人都绝对肯定,美国的进口将大幅度减少。但相反,由于美国对石油抑止不住的需求和美国汽车工业的持续衰退,美国的进口反而出现了稳定的增加。但是出口又如何呢?当时没有人认真地想过,除了保持住原有的份额以外,他们还可以做些什么。

美国的出口剧增不但是美国历史上、而且是整个经济史上前所未有的。以前从来没有一个高度发达的国家其制造业产品的出口能增长得如此迅速,而且当时的美国已经理所当然地成为世界第一出口大国了。这一情况发生在大多数拉丁美洲国家——传统上美国制造业产品的最忠实消费者——仍陷于极其萧

条的条件下,这一点给人留下了特别深刻的印象。只有墨西哥,只是在过去两年中,才重新恢复为一个大买家。出口激增刺激了里根第二任期内连续不断的经济扩张。这样,近期的经济衰退才没有演变成一次全面的、失业率达两位数的经济萧条。而且,除非世界经济出现衰退,美国制造业产品的出口仍将维持这种势头。但是它们爆炸性的增长已经极大地减缓了下来。很明显,出口剧增已越过了顶峰。那么它对美国的企业以及全世界的所有企业又留下什么教训呢?

乍一看似乎不存在什么模式。在出口量剧增的货单中包括诸如喷气式飞机、心脏瓣膜,以及高级造纸机程序软件和工程工作站等高技术产品。但它也包括那些退常根本不能被视为“技术”的产品,如电影和摇滚乐唱片、跑鞋、牛仔裤和办公室家具,以及所有介于上述两者之间的产品。这些公司中的佼佼者包括各种规模:大的如销售飞机的波音公司和出售人体扫描仪和飞机发动机的通用电气公司,还有数不胜数的中型公司,以及令人惊讶的许多小型或微型企业,诸如只拥有 35 个雇员、专门为医药工业生产某种控制器的机械加工厂,或同等规模的、专门为医院生产呼叫系统的小工厂等。在这些出色的企业中,有些已在世界经济中活跃了很长时间,包括许多数十年来一直在国外拥有庞大计划的公司,像明尼苏达采矿与制造公司(3M),还包括一些过去从未填写过一份外国订单的企业。

不管如何多样化,获胜的产品及其制造者都有着某些共同的特征。正是这些特征解释了他们的成功之道。的确,这些特征也可能就是在当今世界经济中获得成功的全部关键。

所有这些成功的出口产品都有着明显的差别,它们都是各不相同的,没有哪一个产品是一种“商品”。价格上,它们都具有竞争力,然而没有哪一样主要是依赖价格因素出售的;所有成功

的出口产品都是高“附加值”的商品，附加的价值即为知识，或至少是独创性，就如 3M 公司的产品“即时贴”(Post-its)的情况那样。

多数在出口方面获得成功的产业都有十分明确的市场和事实上十分熟悉的客户。“从前我从未向国外发过任何货，”为医药行业制造控制器的厂商这样说，“但不管哪一年，我都能从交易会和行业集会中了解到我在国外的每一个客户。”作为顾客来说，他们是新的，但作为人来说，他们并非“外国人”，而是“老朋友”。波音了解世界上每一条航线，好莱坞同样也清楚任何地区的任何一个电影主要发行人。那些购买美国制造的文字处理机的日本工程师，和排队争购美国摇滚乐磁带的东德少年，当然不能算作美国制造商的熟人，但他们同样也不是“外国人”。他们和美国的工程师和美国少年拥有一样的口味、价值和购买习惯。“我并非在世界市场上销售，”心脏瓣膜制造商说，“我是在向心脏病外科医生进行销售。”

这可能就是出口激增的最重要教训：世界市场只有从贸易统计数字来看，才是一个“外国”市场。在这样一个市场中做生意，其实是在一个“熟悉”市场的联合体中做生意，至少对知识密集型产品来说是如此。而正是这些产品日益支配着制造业产品的世界贸易。

另一个重要的教训是：大，并不是一个优势，更不用说是取得世界市场成功的先决条件了（30 年前我们相信这种观点，而日本人似乎到现在还相信）。美国出口剧增中的“赢家”是那些具有某一专门技术的中等规模的公司，不管它们是拍电影的还是设计心脏瓣膜的，而且所有取得成功的公司都是高度集中的。它们都是单一产品或单一技术的企业。波音公司很大，但它生产的只是飞机。通用电气公司虽参与众多不同的业务活动，但它的医

药电子部门却只生产和销售医药电子产品,喷气发动机部门也只生产飞机发动机。世界市场已不再为仍旧在金融界人士中流行、以及仍然在商学院里教授的一条原则付出代价了。这条原则是:将一个公司当作行业的一种“证券组合”来经营;在不同周期性的特征中保持企业的“平衡”;或仍然保留老的产品,使它成为补偿新技术和新产品所需资金的“财源”。

另有一个教训:要想成为当今世界市场上成功的出口商,还需要另外一项技能——控制外汇风险,以避免外汇损失。在卡特时代和里根当政的早期,美国出口商曾在外汇方面损失惨重,而现在欧洲和日本的出口商仍遭受损失。但对于美国企业来说,这类损失目前已十分少见,尽管在过去5年中,货币发生了剧烈的动荡。与欧洲人相比——尤其是德国人——美国人在税收方面仍缺乏经验。小型的出口企业很少知道,根据美国的法律,他们可以得到可观的税款储蓄(尽管按惯例,只有在专业人员的帮助下才能得到),但即使是这些美国的小出口商,现在也明白如何将外币风险减少到最小限度。这一刚刚掌握的技能已经成为美国企业在当今世界市场中的一个主要竞争优势。

美国出口激增显示,向海外出口和在海外生产,两者是相辅相成的。一旦一个知识型密集产品的出口商掌握了相当一部分外国市场,他就必须在那里进行生产。不然的话,他不过是为当地的一位竞争对手创造市场机会而已。这一点对小出口商来说也一样。当生产医院呼叫机的制造商获得35%的西欧和日本市场之后,他就不得不在当地投产。“当地进行仿造的工厂开始在我们周围进行销售,”这位制造商报告说,“我们从组装开始,但在两年时间里,我们不得不建立小型而设备完全的机械车间。”在海外为海外市场进行生产决不是“出口美国的就业机会”,而是为美国提供了就业机会。在两年内,那家医院呼叫机公司为了

向海外新厂提供零部件和机械,不得不增雇 15% 的美国人。

最后,过去 5 年中的出口剧增为哈佛大学经济学家罗伯特·赖克(在其近作《国家的作用》中)提出的观点提供了强有力的佐证。他认为决定当今发达国家市场的是知识而不是国界。但出口激增也为认为国民经济和国内市场结构十分重要的相反观点提供了证据——这一观点是由另一位哈佛教授迈克尔·波特新近提出的(在其著作《各国的竞争优势》中)。他认为美国的制造业之所以能如此迅速、如此成功地对由 1985 年美元贬值而引发的出口良机作出反应,是由于美国国内市场的结构和充分的竞争性,从而使之走上机会和市场推动的道路。

[1991 年]

6

低工资：不再是一种竞争优势

蓝领工人的工资水平已日益与世界竞争不甚相关。生产率仍在起作用——实际上是愈来愈重要。质量、设计、服务、革新、市场营销，所有这些都变得更为重要。但是，作为直接成本的蓝领阶层的工资却迅速地降为一个次要因素。

其理由是，蓝领工人的劳动在总成本中所占地位已不重要，从而使低工资不再成为竞争优势。有一条久经考验的规律认为，海外生产必须比就近生产至少便宜 5%，或 7.5%，这样才能补偿因距离而产生的可观费用：如运输、通讯、旅行、保险、金融等。如果工资成本降到总成本 15% 以下，那么在生产率相同的情况之下，工资差额要下降 50%，才能补偿距离上的费用，这种情况在发达国家中简直是闻所未闻的。

美国制造业中的蓝领工资占总成本的 18%，但这仅仅是几年前从 23% 降下来的。而且，随着生产率的迅速提高，它还将更快地下跌。当前，蓝领工人的工资超过总成本 15% 的产业和公司已经落后了。通用汽车公司仍然保持着 30% 的蓝领工人工资——部分是因为它的工会合同中的限制性工作条例。但丰田和

本田汽车公司在美国的工厂尽管所付的工资标准与通用公司相似,但劳动成本只占不到 20%,而且 10 年之内它们就会像福特一样,再减少到 15%。

面对面的竞争

在那些联合钢铁厂内,蓝领工人的工资仍占成本的 25%,但那些“微型厂家”却只占 10%或更少——它们目前生产着五分之一美国出产的钢铁。很可能在 10 年之后,它们生产的钢铁就将超过全美的半数。纺织业抱怨那些从低工资国家中的进口货毁了本行业,但事实上在这个行业中大约有一半厂家的劳动成本是完全能和所有工资最低的国家展开竞争的——例如与马来西亚或印度尼西亚。这些公司——大多数为大公司——已将它们的劳动成本降到总成本的 10%—12%以下——而且不仅是在生产初级商品型产品方面(如衣料),也有许多成品的例子,如牛仔褲和家庭便装等。

在这一劳动成本不再成为竞争力量的主要因素——差不多已完全不是一个因素——的结构调整中,美、日工业处于互相交错的地步。日本在降低传统工业,如汽车和轮胎业的劳动成本方面处于领先地位,显然,它们在很大程度上受惠于没有遭到行业工会限制的损害。在一些新兴的、发展迅速的产业——医药、特制化学品、生物技术、通讯、电脑——和一些老式行业如造纸或涡轮机中,美国处于领先地位。欧洲总的来说还未起步,但它正在觉醒。

后果之一是美国的制造商正慢慢地将那些移往海外的事业又重新搬回到美国——完全是因为他们现在已根本用不着再恢复 10 年前他们将工厂移往海外时废除掉的那些蓝领工种。后果

之二——这是一个貌似矛盾实际正确的后果——是与工会组织宣称的相反，美国制造业中的雇员人数并未减少。由于单位劳动成本不断下降，美国制造业可以迅速地扩大其生产总量，从而使本行业蓝领工人的绝对数字保持不变。这同西欧是一个引人注目的对比，西欧制造业中的蓝领工人总数比 10 年前减少了 500 万，此外，该记录比日本稍好一些。现在发生的情况是将具有昔日工资成本的产业，如汽车和炼钢业，转移到了具有明天工资成本的产业，如电讯和医药业。

劳动成本作为一项决定性竞争因素的重要性不断减少，也是各制造商向世界各发达国家市场迅速转移的根本原因。美国工业是在 60 年代和 70 年代进行这一转移的——一部分是通过跨国公司购买欧洲公司或在欧洲建立分公司的形式，另一部分则是通过在日本建立合资企业的方式。即使如此，美国制造商仍在增加他们对国外的直接投资，尽管美元在国外的购买力已大为减少——而且几乎与每个人的想法相反，增加的幅度与外国人增加他们在美直接投资的比率差不多。

现在轮到欧洲和日本将它们的生产转移到海外发达国家市场了——欧洲主要移往美国，而日本则转移至美国和西欧。日本的这类行动——尤其是在美国建厂或购厂——的官方理由是“对保护主义的恐惧”，但这主要是为日本国内消费进行公共宣传。其真正的原因则是劳动成本越来越不成为一个竞争因素，而与市场的距离所产生的费用则变得更加重要。

这些趋势导致发达国家中制造商之间的竞争加剧。它不是建立在工资差额上的竞争，而是建立在管理能力——如知识性工作和资金的生产率、加工技术、外汇风险管理、质量、设计、革新、服务和市场营销等——之上的竞争。这样就越来越需要集中，而不是联合或分散。而企业的重点将日益放在对技术、市场

和客户的了解之上。

在发达国家中,这些趋势大多将强化业已进行了一些时日的经济一体化——至少从美国企业 30 年前开始“跨国化”算起。但对于发展中国家来说,这些趋势却威胁到她们走上经济快速发展的宽广大道:即建立在低工资但高生产率劳动力基础之上的出口导向的发展之路。

战后阶段的某些发展,其中引人注目的是巴西的例子,是建立在典型的 19 世纪处方之上的:即以向发达国家销售食品和原材料为基础的,出口导向型的发展道路。19 世纪的美国为这一类型的最佳例证,她当时向欧洲出口各种猪肚、猪油、牛肉、棉花、玉米、烟草和铜等产品。

但战后阶段发展得更为惊人的的是日本及其后的东南亚“四小龙”:韩国、台湾、香港和新加坡(第五条小龙泰国即将加入)。这些国家和地区的做法颇为新颖,他们运用了美国在第二次世界大战中的一项发明——当时被称为“培训”,在战争年代里它成功地使美国国内那些不懂得工业的非熟练工人变成了高效率、高生产率的工人——将它们国内那些非熟练、低工资的工人迅速转变成为高生产率、但仍旧低工资的工人。这些工人生产出来的产品可以在发达国家市场中参与竞争。

未来的发展之路不是前面的两条道路。现在食品进口国已没有剩下几个了,在发达国家中,只有日本仍旧是个食品进口国,其他所有非共产主义的发达国家都向外出口食品。工业生产原材料密集型情况也在迅速减少。本世纪 20 年代的代表性产品汽车,其价值将近 60% 为原材料;而 80 年代的代表性产品半导体,其原材料所占产品价值的比例仅为 1%;一根玻璃纤维电缆包含的原材料和能源成分大约为 12%。而被它代替的铜丝电缆却含有近 50% 的原材料和能源成分,这类例子还有很多。

最后一个 19 世纪的模式？

巴西大概已成为按 19 世纪的方式筹集发展资金的最后一个国家，即以通过出口食品和原材料的方式来获得资本的进口。今天，巴西经济所面临的危机在很大程度上就是世界市场上原材料和食品价格崩溃的结果。造成这一状况的原因则是世界市场上已经发生了从食品短缺到食品过剩的变化，而制造业也已出现了从原材料密集到知识密集的转变。

但是，当工资已不再是总成本中的一个主要因素时，通过建立在低成本劳动力的生产率基础上的、以出口为导向的经济发展之路也可能会走不通。接下来最为重要的管理支援却正好是贫穷的发展中国家最难与对手开展竞争的领域。对于发达国家的制造商而言，这一转变意味着在某些他们无论如何要取得成功的领域内对他们提出了更高的要求。然而，第三世界国家却不得不寻找新的发展战略。这种战略可能是建立在国内市场基础上的，即建立在给予农民和地方小企业家（他们反对纳税）更多的自由和市场动力的基础之上。意大利北部，而不是日本，有可能成为未来的发展模式。

[1988 年]

7

90 年代的欧洲：生存战略

对于欧洲的商人，现在的问题已不是是否会有一个真正的欧洲共同市场，而是该为赢得欧洲 1993 年的繁荣昌盛做些什么的问题。

共同市场各国政府已保证到 1992 年底前消除限制欧洲间人员、资金、货物和服务流动的障碍。如果他们能信守诺言，那么欧洲的内部障碍就将比美国来得少，因为美国存在着许多州和城市的规章制度。

但欧洲各国政府真有如此意愿吗？举例来说，当法国向西班牙开放水果和蔬菜市场的时候，她正好发现有毒品从西班牙走私入境，难道这是纯粹的巧合吗？到目前为止还未找到过毒品，但西班牙制造的卡车必须在边境上等许多小时，同时听凭蔬菜变得枯黄。西德政府制定了一项法案，使中等规模、家族拥有的企业向国外出售产品或跨越边境实行合并的代价十分高昂。此外，尽管伦敦的银行家和经纪人会明显地从中获得裨益，玛格丽特·撒切尔首相仍顽固地反对建立欧洲统一货币和欧洲中央银行的发展趋势。

企业将自行其是

但是,政府做什么或不做什么或许已经不重要了。任何规模的企业都各有其活动领域,都自行其是。“我们都知道,”一家中型特制化学品工厂的总裁说,“今天就应该有所行动,就好像1993年已经到来一样。”

生产食品、肥皂和洗涤剂的英国跨国公司尤尼莱佛公司(Unilever)最近将它在欧洲的经理们召集到汉堡,为的是面对一个真正统一的欧洲建立一个新组织,实施几项新战略。另外一家跨国公司,飞利浦公司(Philips),也在1993年已经来临的假设下,将其家用电器业务进行了改组。它放弃了长达60年之久的自立的国家公司结构——如一家荷兰飞利浦公司,一家德国飞利浦公司等——而代之以全欧范围的以产品为基础的企业形式,例如一家专门生产电视机的飞利浦公司。

最近,5个中等规模、家族拥有的食品中间商——都国、法国、西班牙、意大利和丹麦——建立了一种“利益共同体”。每个家族拥有其国内公司的51%,及其他几家公司的各9.8%。在制造商代理和跨国界连锁超级市场的服务方面,这5家公司将作为一家公司采取行动。“因为我对政客有所了解,因此我估计现存的官方障碍仍将维持4年时间,”对促成这一协议尽力最多的意大利厂商说,“但是,这些障碍将变成令人厌恶的东西并增加成本负担,而不会成为占市场统治地位的现实,在此情况下,这是我在今天的欧洲能采取的企业战略的唯一可能的基础。”

但这也是一个不稳定的基础,由于有假定的因素,它意味着企业将冒很大风险。

例如,关于欧洲证券市场的前途,金融机构应作出何种估

计？伦敦诚然是欧洲居领导地位的交易中心，但它的地位却与纽约证券交易所在美国的地位有所不同。对于大多数欧洲企业而言，只有它们所在地的交易所才是唯一重要的——它是唯一能进行国内公司股票交易并使其等值资金得以流动的场所。

国家对地方交易所的垄断能为国内银行带来巨额利润，因此，欧洲大陆国家想保留各自的交易所就没有什么可奇怪的了。但它们能一直保留下去吗？各类机构，尤其是养老基金组织，正在迅速变成欧洲的主要投资者，这与美国 10—15 年前的情况相同。而当地市场却没有它们所需要的流动资金。它们对现存垄断体制下的高成本十分不满。也许，地方交易所将作为官定价格的场所而得到保留，但事实上的交易却由市场外的跨国经纪人进行，特别是对于机构性客户而言。

由近期的行动来判断，日本野村公司(Nomura)正在试图达到的，明显就是此类形式。美国，或许还有瑞士的大公司，它们的行动建立在甚至更大胆的设想之上：现存的欧洲证券市场将不再适用，特别是对大型社团投资者来说更是如此，取而代之的实际上将是一个跨欧洲的场外交易的贴现市场。

欧洲未来商业银行的结构将是另一个不确定的领域。传统上，欧洲银行间的竞争都在本国范围之内。但几年前，3 家瑞士大银行却采取了一项令众人吃惊的行动，即在法兰克福开设分行，公开竞争德国国内的业务；接着，全欧最大银行德意志银行(Deutsche Bank)也大胆地加入了意大利国内银行的业务。这些行动会成为未来的趋势吗？毕竟，欧洲——不像美国——有着悠久的多分行、多总部及全国性的银行传统；抑或欧洲的未来将像西班牙近期的发展——即国内的 4 家大银行合并成两家更大的、但却是纯国内业务的银行——所预示的那样吗？而且，那些具有欧洲特色的银行——在各自地域狭小的国境内因控制着大

部分产业而被视为大银行,但在世界金融业内充其量也只扮演着“配角”——它们的未来作用又是什么?这种类型的银行能在统一的市场内生存下去吗?它们是否会和某个重要的国家银行,或甚至和一个美国或日本的主要银行结或联盟?或者,它们是否会自己组成一个跨欧洲的“中等规模”的银团?

更为关键的——或许在很大程度上更为冒险的——是那些私有的中等规模企业所面临的决策。从数量上来说,欧洲的这类企业既不比美国的同类企业多,也不更为重要。但在社会、心理和政治上,它们却几乎在各个方面都显得更为突出。多数观察家都同意,这些企业中很少有可能在向真正欧洲一体化的转变中得以毫无变化地保留下来。

但对某一具体企业而言,它应该选择3个可能的战略中的哪一个呢?先前提到过的特制化学品工厂目前正在大踏步地走入欧洲,在全欧范围内销售其产品,甚至在几个国家开展业务。但要使这条道路成为正确的,一个企业需要有独特的产品,或独特的技术,还要有丰富的市场营销经验,和获取资金的途径——与美国不同,欧洲中等规模的公司在这方面的能力是有限的。首要的是,它需要有管理人员的资源,而欧洲的家族所有公司仍然难吸引和留住人。

另外一个战略就是上述5个食品中间商所作的选择:通过跨国间的合并和隶属关系来建立一个欧洲公司。但是,有许多欧洲私营公司却似乎选择了一种最不可能有效的战略,即将自己非欧洲的本国企业与其他非欧洲的本国企业实行合并和建立隶属关系,从而建立起本国的小型企业合作体。还有一些私人企业放弃了努力,正试图将他们的企业出售给本国的大型公共持股公司。

使这类决断显得愈发困难和极为情感化的是它们卷入了欧

洲私营企业的“代沟”之中。二战后创立这些企业的人士现在都已到了退休年龄,而且他们的经验也是纯国内经济性的。然而,行将接替的新一代却一直是以“欧洲人”的身份成长起来的。当其他人觉得欧洲经济一体化是某种威胁时,年轻的一代却认为它是一次机遇。

总而言之,任何一家欧洲公司将作出的最重要的决断——也是美国在欧洲的跨国公司的决断——是共同市场首先是一个本国经济展开竞争的市场呢,还是一个欧洲企业展开竞争的市场?

解释:都意志银行认为欧洲金融市场是各个私人银行开展竞争的共同市场。确实,德意志银行已宣布它将成为所有欧洲主要国家中的一支力量。但是,那些与德意志银行保持着最密切关系的产业公司却也同样明确表示,他们对未来的欧洲有不同的看法,他们认为那时的欧洲将是规模庞大但却纯粹国内性的企业展开互相竞争的局面。

“各国的欧洲”

同样,法国的官方政策也将法国的商业活动推向戴高乐将军曾说过的“各国的欧洲”之中,即朝严格的法国超级公司发展。对于现存的“欧洲公司”而言——首先是美国跨国公司的子公司,还有总部设在小国的欧洲大公司,如荷兰国内的飞利浦和尤尼莱佛公司、瑞士制药业巨子、瑞典的爱立信公司(Ericsson)和丽德公司(Electrolux)——跨越国界的统一的欧洲经济是唯一有意义的事物,也是唯一能够发挥作用的事物。而且这也是新来者——日本和南朝鲜的看法。不过尽管在经济上这种看法是合理的,但它在政治上却不一定行得通——或者将面对巨大的对

抗。

几乎可以肯定，未来的欧洲经济既是各国国民经济互相竞争的经济，又是欧洲企业互相竞争的经济——在这个方面，它将与美国的“共同市场”有所不同。但是，哪一个产业，哪一种市场将走哪一条道路呢？欧洲两个领先的电信设备制造商持有不同的观点。一家是德国的西门子公司，它预计欧洲的电话市场保持本国化；另一家是瑞典的爱立信公司，它却认为，像德国联邦邮政局和法国的邮电总局等大买主在将来购买的将是“欧洲货”。难道上述两者都是对的吗？一家大的本国零售商——例如英国的马克斯—斯潘塞公司——将来是买“欧洲货”呢还是继续购买“英国货”？

在我近期参加的一次于伦敦召开的欧洲各国高级经理人员的会议上，与会者对这个问题的看法是一半对一半。但他们一致认为，任何一家欧洲企业——不单单是大企业——在今后的一到两年内必须作出决定，在以上两种假定中，它们到底将自己的未来托付给哪一个。

[1988年]

8

美日贸易需要现实的审视

与日本的贸易谈判是下届美国政府的重要议题,但除非美国能面对某些不太引人注目的现实,否则这类谈判只能带来更多的沮丧。

(1) 美国需要从日本方面获得的贸易让步并非大多数人,包括政府和国会的很多人士所努力寻求的。这些让步并不在制造业产品和农产品之中。拆除对制造业产品进入的壁垒并不能够赢得大量的销售额,而且如果真的拆除了壁垒,它对美国就业和贸易平衡的影响甚至可能是消极的,因为日本是美国货的最大外国买主。

美国产品占有日本市场的人均份额约为日本公司产品占有美国市场的2倍。日本货在美国市场中领先的有汽车、家用电器和照相机;而美国货在日本市场中领先的是电脑和软件、软饮料、糖果、分析和诊疗仪器及药品等。

然而,绝大多数在日本销售的美国货都是在日本生产而非进口的。它们是由美国公司在那里的子公司生产制造的——这些子公司日益倾向于成为美国的独资公司,而不是合资企

业——它们都趋向于从美国购买机器和工具，从而也创造出美国的高产值出口和薪水优厚的就业机会。拆除对美国产品进入的壁垒所能达到的功效充其量是将在日本生产的美国货——如国际商用机器公司(IBM)的电脑、或马尔斯公司(Mars)的巧克力糖或默克公司(Merck)的抗生素——转换成为美国的出口，但美国并不能由此获得更多的就业机会或更低的贸易赤字。

(2) 美国对日贸易政策的主要关注点必须是保持美国的农产品出口。日本是美国农产品的最大买主，而且也是唯一一个支付全价和现金的国家。然而，所有美国生产的农产品，日本都能在别的地方用同等或更低的价格买到。到目前为止，为保护她对美国的出口，日本一直从美国购买这些产品。但是几年之后，日本就极可能利用农产品这一诱饵来与欧共体讨价还价——而后者正千方百计为它的剩余农产品找寻市场，而且它也极愿意为农产品出口提供补贴。

想办法打破日本对美国牛肉和饲料的市场壁垒是有意义的——对于这两种商品美国都具有市场领先地位，而且日本也有十分巨大的市场需求。但是，把讨价还价的力量浪费在次要的产品上，如菠萝，或柑桔之上却只能适得其反，而逼迫日本向美国开放大米市场就是极端愚蠢的了。事实上，日本维持对外国大米的进口禁令和国内的高米价是很符合美国利益的。日本人对大米的钟爱超过其他任何谷物。就是因为大米价格高，东京的家庭主妇才喜欢买美国小麦。另外，日本国内也存在着大米过多的现象——高价是政府垄断的结果。

(3) 但迫使日本在服务业中作出让步却是很有意义的。日本对外国服务行业进入本国(例如：银行)的障碍尤为苛刻，而美国在这方商却很少有限制。在允许美国人在日本经营的各种服务性行业中(如外汇买卖、快餐、公债认购、保险、大规模建筑维

修,或提供临时性帮助等),美国人都干得不错。与此同时,他们还大幅度提高了标准和改进了质量。而且在信息、建筑和运输领域,存在着很大的——但却是很大程度上关闭的——机会。然而,公众舆论或传播媒介却极少给服务业以关注,结果就使政府对它也不予重视。

(4) 美国针对日本的贸易政策的方法和内容需要改变重点。日本并非因其力量而处于优势,而是由于其政治的脆弱性而得以领先。日本经济中受保护程度最高的领域——零售经销、农产品、金融服务业——都是过时的、成本过高的和零碎的,就像所有受保护的行业一样。然而,日本这部分行业比美国的同行——如科罗拉多州的烟草种植者和少数甜菜种植者——拥有更多的政治影响。他们向日益贪婪的政党提供资金——局外人可以从最近的日本证券丑闻中窥见一二。日本的公务员对外国人没有好感——即使仅仅因为他们不能轻易地控制外国人。

但是,他们需要外界的压力,来迫使国内的强大政治利益集团改变政策。不过他们不能“谈判”,他们必须“被强迫”,他们必须能够宣称“我们被强奸了”。但是他们不会老是让步,只能一年屈服一次或最多两次。

美国必须对其战略作彻底地考虑,而不是对某一个美国产业的抱怨作出反应。我们今年真正需要从日本得到一种什么重要的经济让步?我们应该提出何种要求来达到体面地放弃这些要求的唯一目的?我们应该对美国国内抱有不满意情绪的人如何说“不”,因为他们的要求只能削弱美国的讨价还价地位?而且我们又应该怎样避免不被日本利用来达到其自身的目的?例如,他们现在就利用开放大米市场的要求,一方面煽动政府给予更多的控制,另一方而在政治上又为削减过高的大米补贴找寻借口。(当然一点也没有让美国大米进入日本市场的意愿。)

(5) 最后,近年来美国贸易政策的主要问题不是日本而是欧共体。我们必须防止欧洲演变成一个“欧洲堡垒”。然而,这正是许多欧洲政治家和商人所想的,他们在欧洲经济的统一当中看见了通向戴高乐将军关于建立一个没有美国人的欧洲这一旧有目标的道路。

欧洲存在着对日本人的普遍恐慌;如果允许自由进入,日本汽车和家用电器在欧洲市场所占份额肯定会超过它们所占的美国市场的份额。但是,这一恐惧却有被利用而使得美国商品、服务和投资被隔离在欧洲之外的危险。事实上,我们今后几年内以何种方式解决与欧洲经济委员会的贸易关系将决定我们与日本的经济关系;因为国际经济关系的新原则将从美欧之间而不是从美日之间的谈判中产生。

根据“互惠”原则——当今欧洲的时髦词语——美国将处于强有力的地位;我们的市场——包括商品、服务、投资——总的来看比大多数欧洲国家都要来得开放一点。如果“互惠”被定为一条原则,我们与日本的关系也将处于可能的最强有力的地位,而且这条原则对美国的经济利益和经济信息也最为有利。

[1989年]

9

战后日本的主要武器

“日本是怎样获得成功的？”这是当今最热门的讨论话题，但日本的资本成本却很少有人提及。

无论是短期借贷、固定债务还是股票，美国和其他西方国家公司的资金回报率都在 10%—15% 之间，而日本的大公司却最多不超过 5%。200%—300% 的资本成本优势几乎是无可匹敌的。日本的“文化”和“结构”——最经常提及的解释日本获得成功的因素——并不是造成日本低资本成本的原因。是美国 40 年前对日本的占领才给了后者这一优势。

众人皆知日本的储蓄率是美国的 2 倍，而且确实也是发达国家中最高的。但只有少数历史学家才知道，在二战前，日本的储蓄率是所有主要国家中最低的之一。战败以后，日本的储蓄率进一步降低，而且随着通货膨胀和汹涌的工潮迅速消耗掉幸免于战火及战争中充公性税率的那一点储蓄，日本的储蓄率事实上已变成了负数。

由于绝大多数城市和工厂都被夷为平地，日本需要大量的资本投资——而日本并无向外借贷的可能，也没有另一个马歇

尔计划。在这场危机中，美国人将一个名叫约瑟夫·道奇的底特律银行家请来出任占领军的经济顾问。他认为只有从根本上转向一种以投资为推动力的经济才能渡过这场灾难。他建议大幅度提高所得税率，尽管当时人们的收入还比较低。到今天为止，日本的税率，尤其是高收入的边际税率，仍高于美国；但道奇同时也建议对在邮政储蓄银行中个人 300 万日元以上存款所得的利息免征一切税款。

专家们的怒吼

1950 年，300 万日元只相当于 8000 美元多一点，然而，这在当时的日本却是一个天文数字——是日本人全年平均收入的 25 倍，而且只有 2% 的日本人全年收入超过这一数字。

所有的专家都怒吼了：日本专家是因为这种做法将使已经被赤字掏空的国库遭到更为巨大的税收损失；而美国专家（尤其是华盛顿方面的“自由派”经济学家和政治家）却认为它过于讨好富人。但道奇却成功地说服了当时新上任的年轻的大藏大臣池田勇人（10 年后成为日本首相），使他相信了他计划的优点。池田冲破了顾虑重重的内阁和公开敌对的议会的阻力，推行了这一计划。

几个星期之内通货膨胀消失了，6 个月后储蓄率也重新出现，并一再升高。而税收也几乎同时迅速地开始增长。当免税账户完成其使命，于 1988 年最终被废除时，事实上每一个日本人——不管贫穷、中等、富裕——都拥有一个这样的帐户。（有些人拥有多达 20 个帐户之多，每人拥有一个帐户的限制受到忽视。）这类帐户集中在收入较低的阶层之中。

这些储蓄为日本经济的爆炸性发展和出口动力提供了资

金。它们还解释了为什么在经济史上几乎是前所未有的高速发展的日本不用向国外借款；而且，显然这些免税储蓄也解释了为什么日本的资金成本如此之低，以及为什么由它们所提供的竞争优势会如此巨大。

但是，在日本行之有效的投资推动型经济在美国和英国却不像另一种经济模式——消费推动型经济——显得那么重要，它并未产生出它所保证的效果，即投资和低资本成本。消费推动型经济仍然在美国和英国的经济理论和经济政策上占有统治地位。

尽管存在分歧，但凯恩斯主义者、货币学派和供应学派都接受几条凯恩斯主义的基本假定：“储蓄过多”每时每刻都是危险的，它造成消费不足和经济萧条。因此，储蓄不应受到鼓励，甚至还应遭到处罚。如果推动经济的是消费，那么必需的和生产性的投资就会自我照顾。消费的增加会创造出对新的可赢利性生产及生产能力的需求。它会起到投资的“乘数”作用。因此，培育和促进消费就会自动地产生收入的提高和高的资本构成。

本世纪 30 年代中期杰出的经济学家，如伦敦经济学院的莱昂内尔·罗宾斯和哈佛大学的约瑟夫·熊彼特，立刻指出这些假定中存在着严重的缺陷。

他们指出，从来就没有文件记载过储蓄过多的情况，也毫无证据证明约翰·梅纳德·凯恩斯所说的储蓄过多造成了经济大萧条；更糟的是，凯恩斯理论本身排除了他提倡的消费推动经济所倚靠的“乘数”。因为凯恩斯主义的中心是有关商人只有在拥有“信心”时才进行投资的假定。在凯恩斯理论中，这种信心是低利率和低资本成本的一种函数。为了降低储蓄的作用，更不用说打击储蓄了，就必须提高利率，并以此破坏商人的信心。

消费推动经济的获胜——尽管主要是在英语国家——是因

为它符合战后阶段的政治气氛。为惩罚储蓄“而向富人课以重税”，为促进消费“而向大家分散财富”。政治上，凯恩斯本人在很大程度上是我们今天所说的“新保守主义分子”（当时被称为“自由派人士”）。他对革新主义者和“社会改革的假同情者”极端地不屑。然而，真是天大的嘲讽，革新主义者竟接受了他的理论，而且还给予它们支配地位。这些理论对他们的政治议题赋予了合法性。

不过，现在我们已经知道，促进储蓄并不一定对富人有利。任何一个实行储蓄税减免和储蓄税延期缴纳的国家都拥有与日本相同的经历：中、低收入者从中获得了最大的好处。例如，美国为储蓄所提供的任何形式的少数延期付税也曾有过相同的经历（如个人退休帐户或基奥计划^①）。

我们也知道消费推动型经济并不能“分散财富”。在日本的投资推动型经济中，存在着比美、英消费推动型经济中更多的收入平等现象。另外，尽管国内税务署仍拒绝接受如下事实，但在鼓励储蓄的少数几年内，税收收入确实是增加了。

自从约瑟夫·道奇以来的40年中，我们已经了解到在一个发达国家里，没有什么比合法的免税更为有效了。他在日本推行的免税帐户所支付的利息低得可笑——年利从来没有超过2%，但是，日本人从中得到的实在是不能再多了！美国个人退休帐户及其基奥计划中的那些自由职业者的资金储蓄虽然常常是名义性的，但它们却总是十分受欢迎。就像律师和会计师所证明的那样，人们冲进那些最可疑的“避税所”，仅仅是出于他们想设法躲过那些收税官而已。

① 指自由职业者为退休而存款（基奥为20世纪美国政治家）。——译者

税收的“影响”

换言之，我们知道如何提高美国可怜的储蓄率，也知道怎样降低美国抑制性的高资本成本。这件事更多的是关于税收的影响，而非税收的水平——此乃经济学家关于寻求合法免税机会的一种两面说法。我们也知道，当凯恩斯说高资本成本毁掉了“信心”及抑制了投资时，他是正确的。很少有投资能挣到足够的钱来偿还高达 15% 的资本成本——但很多投资却能轻而易举地偿还 5% 这一日本人所付的数目。

确实，日本社会和西方，尤其是美国之间存在着巨大的差异。但美国和整个西方对同日本的差异却无能为力。但是，我们可以排除掉，或至少减缓一下抑制性高资本成本所带来的与日本竞争中存在的巨大劣势。这并非是“结构性的”，而是我们凭自己的经验和各种证据，死抱着对消费推动型经济的信念而造成的不适当的储蓄率的后果。

[1990 年]

10

误解了日本和日本人

40年来,我一直试图向我的美国朋友解释说,他们误解了日本,但收效甚少。第一项艰巨任务是,解释日本的文职官员十分理解的东西;尽管二战以来日本在经济上取得了奇迹,但是这个国家没有一项经济政策;它只有一项社会政策。

50年代初,我着手研究日本政府和企业时,日本不仅是一个饱受战争创伤的国家,而且是一个虚弱得不可思议的社会。一半的人靠土地生活,小店主和小工厂多如牛毛,这些小工厂雇用几十个人、使用第一次世界大战以前的机器。

当时日本采取的政策是,避免冒任何社会风险——保护国内社会,尤其是国内就业。与此同时,扩大一些精心准备的产业的出口机会。当时没有人相信,日本出口赚取的外汇足以支付这个岛国赖以生存的进口食品和原材料。

今天的日本仍然是世界上最大的食品和日用品进口国。但是,过去40年中基本的社会、人口统计和经济基础正在迅速发生变化。今天,在日本数以万计的小店中,许多是“7—11”^①和肯德基家乡鸡等大型连锁商店的特许经销店。现在只有大约5%

的人口靠务农谋生。

新的最大的单一集团是 1954 年甚至还不存在的那些人(虽然他们还不占大多数):受过教育的中产阶级工薪雇员。他们在政治上待价而沽。在上一次选举中,他们仍然投自民党的票,这不是因为他们需要自民党,而是因为反对党更不可靠。在今后的 10 至 20 年里,日本政治上和经济上的大挑战是寻求新的一致意见。对保护日本社会的政策的需求已经消失,而且事实上这些政策在消费者心目中已日益不得人心,因为新的居主导地位的集团并不认为需要保护。现在需要的是一项真正的经济政策。

美国人不了解正在重新塑造的日本所发生的根本变化,因而不能期望他们理解美国对日本的令人非常遗憾的贸易逆差,或者了解日本人是否真的对美国构成经济上的威胁,就像华盛顿的一些人想要我们相信的那样。

尽管日本贸易顺差成了报纸大字标题,但我不知道有哪一位在政界或学术界身居要职的日本人相信这一点。出口盈余是幻想,只存在于纸上。

诚然,我们的许多产业落在日本人后面。但是,尽管日本自己的工业实力可能很大,美国对日本的贸易逆差几乎与制造业无关。日本贸易顺差主要来源于其进口的原材料和食品的低价。

日本石油全部靠进口,但令人高兴的是,在将近 10 年时间里石油供应过剩。在过去的 40 年里,发达国家的农业生产率大幅度提高。与此同时,食品消费并没有增加。人们富裕了,但并没有吃得更多;事实上,他们购买了告诉他们如何吃得更少的杂志。

① “7—11”,指营业时间为上午 7 时至晚 11 时的商店。——译者

由于价格低廉的食品和初级产品是用美元进行交易的，日本人也从中获益。自 1985 年以来，美元对日元的比价下跌，有时跌到一半。由于这些因素的作用，日本人只需支付可能被认为是他们进口食品和原材料的“正常”价格的三分之一多一点。

可是，按照日本人的观点，如果价格上涨，日本就很难通过外汇赚取足够的钱来支付其进口。此外，很有可能在今后几年里——不是永远，而是一段时期——世界食品价格不断飞涨。东欧的食品短缺已经很严重而且日趋严重，那儿的食品将来自何方？

由于我们向衰落的苏联帝国供应食品，5 年后自由世界的食品将不再有剩余。而日本人完全正确地看到，需要一项基于保持目前出口盈余的政策。也许食品价格仍会很低，也许石油仍足以供应。但是，如果情况不这样的话又会如何呢？这正是日本的忧患所在。

我总是冒着听起来十分荒谬的风险，把日美贸易谈判看作英国木偶戏。那些认为日本人不买外国货的人只需走进东京的任何一家商店，就会看到到处是外国商标和品牌，而它们恰恰是在日本制造的。是否会有人一本正经地认为，在 IBM 公司日本分公司控制 40% 的日本市场，并成为该公司最赢利的一部分时，难道 IBM 公司会向日本出口电子计算机？或者认为可口可乐公司会向日本出口任何东西？

因此，我从未见过那个神话般的、未开发的日本大市场。在我坐下来，手拿削尖的铅笔，试图算出日本还可能买多少时——它对美国的贸易顺差是一年 500 亿美元——我提出至多 50 亿美元。

我们着迷于贸易顺差，以至于我们不了解日本已变得多么

依赖于美国。在经济史上，一个国家对一个市场的依赖程度，在经济上和政治上变得很危险的百分点大约是 25%。日本对美国已经超过了这一点，美国购买日本出口的 40% 以上。

现在，如果你有 500 亿美元的贸易顺差，你也许能以商品形式带回本国一小部分。但是，剩下的钱怎么办——将它扔进海洋？你必须投资。

日本人知道，购买美国不动产（电影公司、曼哈顿的标志等等）有极大的政治风险，因此美国的国库券几乎是他们能够购买的唯一东西。在这一点上，我们完全支配着他们。如果像许多人似乎担忧的那样，他们抽回资金，市场上会出现争购，美元对日元的比价会下降到 100，那么受惩罚的只是日本人。

我们可能丝毫感受不到影响，但日本人将损失许多钱。如古谚所说，如果你欠银行 1 万美元，你就归银行所有。如果你欠银行 100 万美元，银行就归你所有。从这个意义上来说，日本归美国所有；或者至少日本人比他们所愿意的要更多依靠美国。

去年，索尼公司的董事长盛田昭夫和前内阁部长及民族主义政治家石原慎太郎激怒了许多美国人，他俩在日本出版了一本题为《日本可以说不》的书。其前提是日本设想的技术优势已使美国依赖于日本人。

一个众所周知的例子是，如果日本停止向美国运送一种特定的集成电路，我们就得停止生产一种主要的导弹。实际上，这种导弹所使用的大多数集成电路都是在美国生产的，如果日本人停止供应，要得到其余的集成电路大约要花 6 个星期。我们知道如何生产集成电路片。这是个价格问题，而不是技术能力问题。

同一个政治家石原慎太郎，在 60 年代就认识到依赖单个市场的危险性，实际上他是说日本需要在左边装上舷外浮体，以平

衡右边的小舟。他是首先鼓吹日本在中国投资的人,但这是个大失败——不是由于政治原因,而是由于经济原因。

我们有些人试图告诉他,从未有哪一个不发达国家成为发达国家商品的令人满意的市场。大不列颠首先从19世纪的印度身上认识到这一点。石原不想听,但事实证明这是真的。例如,去年丰田汽车公司向中国运去6032辆汽车;该公司每星期向美国运送的车辆是这个数量的两倍多。

在展望欧洲成为另一个可能的市场时,日本人看到了许多大障碍。日本人实力最雄厚的产业,正是欧洲生产能力过剩最多、就业人数多得令人难以置信的产业。不算东欧,欧洲钢铁工业仍多余大约100万人。汽车和民用电子工业也有比对产品需求更多的生产能力。因此,在欧洲市场迅速一体化的时期,日本人被认为是外部的大威胁。

* * *

日本人如何同世界经济打成一片?在这种环境中,由于国内政治变革和外部的力量,他们再也不能推行过去40年的战略了。保护日本社会的需要已消失,而且事实上正受到日本进口商的激烈抵制。更多地向西方出口不再是一种可行的选择。

是否有必要努力组建一个东亚集团?一个国家如何同社会 and 经济发展极其不平衡的国家,比如日本和泰国,组建集团呢?没有中国的沿海城市参加,能做到这一点吗?鉴于30年代令人恐惧的往事在中国、朝鲜、印度尼西亚和泰国依然十分敏感,东南亚是否可能让自己依赖于日本?

如果中国再次分裂成由经济军阀控制的地区,那时我们就能看到围绕日本组建的东亚集团。鉴于两种文化和两个民族之间存在的紧张关系,做到这一点并非易事,但是我想石原的中国牌最终会起作用。然而,只要统一的共产党中国依然存在,

日本必须朝西看。

一种非常极端的做法是，日本来个 180 度的转弯，成为“较自由的”贸易——不要称它为自由贸易；这种贸易只存在于教科书上——的领导人，并且在阻止欧洲强加的保护主义方面争取美国的支持。日本社会能为此作出调整。

从根本上说，日本应当忘记过去的 40 年，这段时期的基本政策是从不冒社会风险，或者使受保护的产业遭受竞争的危险。如果你是一家像索尼、东芝或丰田这样的已证明在世界市场上具有竞争能力的大公司，你会愿意冒这样的风险；这也许是你保持进入美国市场的权利和获得进入欧洲的权利的唯一办法。

有一件事你不可小看日本人：在“别着急，一步一个脚印”的政策背后，是拚命、紧张的思考。世界上没有人像日本人那样精于决策。

[1990 年]

11

帮助拉丁美洲，同时帮助 我们自己

谁需要拉丁美洲？“我们不需要”，大多数美国商人会这样说。但是，这是错误的答案。拉丁美洲，而非日本，是解决美国贸易逆差的关键。

不管美国工业可能出现什么差错——而且确实有许多东西是错误的——但它绝不“缺少国际竞争力”。自从将近5年前美元高估问题得到纠正以来，美国工业取得了显著的成绩，尤其是在向西欧和日本的出口方面。许多工业出口国家和地区——韩国、巴西、新加坡、台湾——在世界贸易中开始发挥更重要的作用。可是，美国在世界制成品出口中，重新获得了它在美元高估之前占有的份额，即除二战刚结束后那个时期以外的美国曾占有的份额。

美国的贸易逆差也不能归罪于“过多的进口”。制成品进口在美国国民生产总值中所占的份额只有9%，这一数字要比除日本外其他发达国家所占的份额少。而且，日本人现在正以迅猛的速度“到国外寻找货源”，因此制成品进口在日本国民生产总

值中所占份额，有可能在今后 4、5 年里赶上美国的份额。

那么，美国巨额贸易逆差的原因是什么呢？主要原因是过去 10 年里世界食品和原材料经济的衰退。

世界最大的生产国

美国是世界上农产品和林产品最大的生产国和出口国，而贸易逆差的大约三分之一可直接归因于价格和需求方面的这种衰退。另外的三分之一左右归因于原材料的不景气对历来是美国制造商最好的外国主顾之一的拉丁美洲的影响。实际上，在大多数拉丁美洲国家中，从美国的进口历来占所有制成品进口的一半以上。（顺便说一下，日本大部分出口盈余是原材料不景气的结果，而不是工业强大的结果；日本作为世界最大的原材料进口国，成为主要的受益者。）

贸易逆差不会因为制成品向西欧和日本出口的日益增加而消失。事实上，如果日本取消对美国进口的所有限制，美国出口最多可增加 50 亿美元——面对日本的贸易逆差是 500 亿美元。而且，在今后世界制造业竞争必然加剧的年代里，美国将被迫保持目前对发达世界的出口额。

我们期望食品出口会复苏也是不现实的。在今后短短几年里，缓和苏联集团几乎确凿无疑的饥荒的需求可能会急剧增加，但是大规模的食品救济只能维持短短几年。而美国的贸易逆差却不能无限期地继续下去，也许甚至不能再多几年。

对供应商欠债的利息支付，已经大大超出我们以赚取来的外汇支付的能力。尽管外国债权人可以要求把他们的美元债权转化为美国资产——即购买美国的企业和不动产——而且大多数经济学家认为这样做是无害的，也许还是有益的，但是“购买

美国”显然在政治上不会被长期容忍。

实际上,削减贸易逆差只有两种办法。一种是错误的但是传统的方式,急剧的经济衰退削减国内消费 10% 左右。另一种办法是,使拉丁美洲重新成为美国制成品的主顾。

转变拉丁美洲要比转变东欧容易得多,后者现在是大多数注意力集中的地区。拉丁美洲是 3 亿人的家乡——几乎和苏联集团的人口一样多。与苏联集团形成鲜明对照的是,拉丁美洲能轻松地养活自己,并且有大量食品和工业原材料剩余。在较大的国家里,有大量训练有素的工程师、企业家、会计师、经济学家和律师。此外,他们不必为了受教育或得到和保持一份不错的工作而成为道德阉人。

拉丁美洲受过教育的人也不必为了在自由经济中发挥作用而“接受再教育”。拉丁美洲人在遭受原材料不景气的打击之前,在市场经济中工作得很有成效,分享了经济的迅速增长,此外,对各种商品都有被压抑的巨大错求。

最后一点,与苏联集团不同,拉丁美洲有充足的资本供应量。事实上,拉丁美洲的资本拥有量可能是它的外债的 3 倍,或者更多一点。只有一点不正常:资本不在拉丁美洲。它是被政府政策系统地赶出去的,而且常常是有目的的。

但是,如果现在迈阿密、纽约、苏黎世和日内瓦的资金(这些资金也在拉丁美洲除最贫穷者之外几乎所有家庭的床垫之下),可以被吸引到国内的生产性投资上来,每个拉丁美洲国家,除了也许最小的和最穷的国家外,都能拥有经济迅速发展所需的所有资本。此外,拉丁美洲资本的拥有者愿意,而且事实上也渴望向国内投资,只要他们的政府停止通过通货膨胀和惩罚性税收来剥夺储蓄存款和投资;停止通过批准军工企业和政府企业实行垄断来阻挠生产性投资。这些政策造成的后果是,甚至布宜诺

斯艾利斯和圣保罗的擦皮鞋男孩也要求顾客付美元。

需要做的事情非常明确：关掉政府开支的水龙头以阻止通货膨胀；解散那些机构臃肿、人浮于事、无利可得的垄断企业，这些垄断企业或为政府或军队所有（尤其是在巴西和阿根廷），或为政府的政治密友和部长的亲戚所有（尤其是在墨西哥）；减少过多的名义税率，这种税率使诚实的企业灰心丧气；增加实际税收。

两个较小的国家已经证明，这些事情可以做，而且不会造成政治灾难。它们是乌加特·皮诺切特独裁时期的智利和（明智的）民主玻利维亚。此外，现在在整个地区普遍有一种恢复稳健的需求。

墨西哥已经按正确的方向，尤其是在撤销对政府垄断行业的保护方面，采取了一些比较大的步骤，其直接效果非常激动人心（其中，墨西哥向美国的采购增加了两倍多）。巴西上星期宣誓就职的新政府最优先考虑的是，出售 100 多家无利可得、人浮于事、亏损不断的政府企业。此外，在原材料经济衰退时期拉了美洲国家背上的外债沉重负担已经基本上卸掉——这一点已经写入除法律小说以外的所有小说中。

换句话说，拉丁美洲的转变不再是经济学问题，而基本上是政治意志问题。它首先要求，在工会或军队这样的强有力集团第一次提出抗议时不要屈服，就像阿根廷和巴西政府在 1988 年和 1989 年所做的那样。需要做的事债在一开头是债苦的、不得人心的。但是，在一年内它们将开始产生效果，并受到大众广泛的支持。

但是，美国也有一个重要角色要扮演：停止它推行了将近 40 年的本意良好但具有破坏性的政策。也许拉丁美洲需要比较少的短期贷款，以帮助减轻过渡中的痛苦。但是，过去 40 年里最

得宠的“援助”政策——政府对政府的援助；军援；世界银行贷款——不能继续采用了。这些援助是造成该大陆目前危机的主要原因。

反企业家的倾向

这些政策鼓励政府开支。它们有利于臃肿的政府官僚和军队。在许多国家中，其军队按比例来说是美国军队的 4 至 5 倍，而且没有面临任何外国威胁。它们将资本从生产性投资转向没有国内市场的“声望项目”，如钢铁厂。这些项目的方式和斯大林主义的计划怪物没有多大的区别。最重要的是，这些政策都有强烈的反商业、反企业家的倾向。继续执行这些政策就好比雪上加霜。

拉丁美洲对美国的需要是贸易，而不是援助。它需要政治上的支持，对奖励企业和阻止垄断和保护主义的政策、对强调储蓄而不是开钢、强调经济增长而不是官僚主义增长的政策的支持。

此外，现在还需要这些政策恰恰是因为美国需要拉丁美洲。

[1990 年]

12

墨西哥秘藏的法宝：工业区

被问及美国主要贸易伙伴是谁时，美国商人中几乎没有人会提到墨西哥。可是，去年它名列第三，仅次于加拿大和日本。墨西哥经济日益与美国经济融为一体。得到民众大力支持的墨西哥政府，决定加快这个进程，并使它不可逆转。它建议签订美国—墨西哥自由贸易协定，创建由加拿大、美国和墨西哥组成的北美经济共同体——人口比欧洲经济共同体更稠密，而在产出和国民生产总值方面不会比欧洲经济共同体落后太远。

这是像苏联和东欧发生的事那样惊人的政策逆转。在 130 年里，墨西哥有一个压倒一切的政治目标：尽可能远离北方傲慢自大、永不安分、爱干涉的外国佬。墨西哥的古谚说，“但愿格兰德河像大西洋一样宽，一样深。”贝尼托·胡亚雷斯，第一个创建统一的墨西哥的总统，在美国内战时试图建立一个自给自足的印第安农民—农场主国家，以便把外国佬拒之门外。他的继承人波菲里奥·迪亚斯，希望引进起抵消作用的欧洲银行家和实业家，以实现同一目标。

失败的败策

在迪亚斯被废黜,和经历了 20 年腥风血雨的内战之后,革命制度党于 30 年代初开始掌权——现在依然统治着。它立即着手创建一个经济上闭关自守、拥有自给自足产业的墨西哥,这些产业即使不是政府所有的,也是政府控制的。这意味着只为严加保护的国内市场生产。

这些政策都以失败告终。每一项政策都使墨西哥更加贫穷,甚至更依赖于美国——在食品、货币和银行、机械、技术等方面。所以,甚至革命制度党最后也不得不承认:如果你不能战胜他们,就应该同他们在一起。

但是,要不是墨西哥在经济上取得的一项成就,这种 180 度的转变是不可能的。这项成就就是工业区。它起始于 25 年前,现在已遍布于同美国的边界上,从太平洋沿岸的提华纳到雷诺萨和格兰德河流入墨西哥湾的马塔莫罗斯。

直至今年,墨西哥一直禁止或严格限制外国人拥有墨西哥的产业。但是,外国人能独自拥有工业区的一家工厂。墨西哥进口的工业品要支付很高的进口税,并且要受到官僚主义的不断骚扰。但是,为工业区工厂提供的零件和物料可以免税通过边界涌入墨西哥。而工业区工厂的产品在向美国出口时,只需为在墨西哥增加的价值向美国缴纳关税。

实际上,墨西哥在过去 10 年里创造的所有新工作岗位都在工业区;它们现在雇用大约 50 万人。工业区占这个国家制成品出口的五分之四,占它向其最大主顾美国全部出口的五分之二。它们提供了墨西哥大部分的外汇收入。

工业区的工厂最初大多生产简单的零件,现在越来越多地

生产制成品。例如，与得克萨斯州埃尔帕索隔河相望的华雷斯城，今年将装配 900 万台电视机。工业区的工人现在是墨西哥技术最熟练的劳动力。此外，工业区还培养了大批墨西哥的技术员、工程师、会计师和中层经理人员。工业区是墨西哥自 9 年前拉美国家货币、贸易和经济崩溃后出现大规模复苏的主要——也许是唯一——原因。这种复苏在拉丁美洲国家中是独一无二的。

它们还使美国得到很大的好处。没有它们，美国许多中小型企业会因外国低工资竞争而被迫停业。把无需特殊技能的工作让给边界对面去做，可以使这些公司在美国保留技术熟练的、知识型工作者的工作。此外，要不是工业区，接受它们所付报酬的 50 万墨西哥人——以及直接依赖这些工资的 250 万至 300 万人——可能会到边界的北面去当非法移民。

可是，工业区一直被认为是墨西哥的丑小鸭而不是天鹅。工业区在墨西哥城不受欢迎是可以理解的。它公然同墨西哥知识分子视为神圣的一切东西相抵触：对中央集权制经济的信念以及对美国人根深蒂固的猜疑。但是，令人惊奇的是，工业区在美国几乎被忽视了。此外，在美国和墨西哥，似乎没有一个人想知道工业区取得惊人成功的原因。

在墨西哥人当初改变法律，允许工业区存在时，它们决不是什么新生事物。它们可以追溯到 200 年前，它们在包括墨西哥在内的一切地方经营所依据的法律也是如此。事实上，工业区已遍布全球。但是，除了墨西哥的工业区外，没有一个工业区曾取得过类似的成就，或对其本国的经济有与之差不多的重要性。

这是因为墨西哥的工业区代表了表面上做不足道、但实际上十分关键的管理革新。所有其他工业区干什么，它也干什么：根据委托人的规定建造工厂，并且建造和保养道路、下水道和输

电线等设施。但是，墨西哥工业区还是共同管理者。它招募和培训所有墨西哥的劳动力，并支付他们的工资，其中包括监工、工程师、会计师，常常还包括中层经理人员。它处理工业区工厂与当地社区、当地政府和税收人员等之间的关系。在工业区里，管理工作一分为二。外国人管理经营部分：设计、工序、技术、质量、定价和销售。工业区负责社会性工作。

大型跨国公司可能不需要工业区，虽然有些非常大的跨国公司利用它向美国市场供货，如通用电气公司、索尼、松下和日立。但是，对国外的中小型企业来说，工业区可能是它能在一种不同文化环境中做生意的唯一途径。

此外，工业区在缓和外国价值和方式对墨西哥文化冲击的同时，有可能给墨西哥带来外国投资、外国技术、进入外国市场的权利以及国内有竞争力的价格等好处。（实际上，把外国佬拒之门外的传统政策，更多是基于对美国文化征服的担忧，而不是对美国经济统治的担忧。）在一个经济增长日趋依赖于将现代技术和现代管理转移到具有不同传统和文化国家的能力的世界中，工业区的管理革新可能是十分关键的。

当然，工业区不可能尽善尽美。事实上，它的成功已经使传统的工业区被淘汰。边境城市已变得拥挤不堪，而且其发展速度已经超过了清洁的空气和饮水供应、学校和医院、道路和下水道建设的适应能力。工业区再也不能沿着边界有大的发展。但是，墨西哥政府已经改变了法律，因而工业区能在该国的内地建立。按照工业区规定经营的最大工厂，现在位于边界南而约 175 英里的埃莫西约市：福特汽车公司的一家崭新工厂，生产埃斯科特型汽车。

工业区的工厂以前只允许为美国市场生产。但是，墨西哥太大，因而不能完全依赖增加出口来带动经济增长。它需要发展其

国内市场。现在法律已经改变——尽管遭到过去享有国内垄断权的政府控制的公司的强烈反对——允许工厂向每个地方、包括国内市场销售。

当然，如果墨西哥完全依赖工业区工厂所代表的外国投资，那么它就无法发展。它必须把过去治理不当的几十年里流出国外的数十亿美元的墨西哥资本弄回来。

在恢复投资者信心方面，墨西哥的现政府已经比拉丁美洲的其他国家政府走得更远，它实行私有化，开放市场，取消对外汇限制最严格的控制。此外，与美国签订自由贸易协定实行对外开放，可能会使墨西哥成为西半球发展最快的国家和世界上发展最快的国家之一。但是，在大批墨西哥人把钱从瑞士和迈阿密汇回来之前，要做大量的说服工作。

未解决的分歧

然而，墨西哥最严重的问题不是经济问题，而是政治和社会问题。尽管现在对政府的政策有很多支持，但是将来可能会有越来越多的反对——来自根深蒂固的官僚、专横腐败的工会、传统的制造商、墨西哥知识分子中历史悠久的反美主义持统。三分之二的墨西哥人住在北方，他们虽然穷，但日益成为“北美”的一部分；而三分之一的人住在南方，他们是“中美洲”的一部分，其中有许多人——有些地区足足占三分之一——甚至不懂西班牙语，仍然在说他们自己的印第安语。在这两种人之间仍然存在未解决的分歧。

此外，还有一个墨西哥政治过渡的大问题。在经历了 60 年之后，革命制度党对权力的垄断正在迅速瓦解。这种垄断把遮遮掩掩、接近专制的一党统治同几乎是无限制的个人和知识分子

的自由结合起来。它现在已不再能得到自己的追随者，即受过教育的中产阶级和专业人员的支持。但是，向新的政治一体化的过渡甚至尚未开始，而且目前使墨西哥经济自由化以及使之和北美洲融为一体的政策，会成为一场严重政治动乱的第一个牺牲品。

但是，如果这个国家成功了，它只能归功于没人喜欢的丑小鸭：这个丑小鸭就是工业区的管理革新。

[1990 年]

第
二
部
分

人 事

13

新的生产率挑战

劳动力中占统治地位的新兴集团，即知识工作者和服务工作者，他们的生产率将是今后几十年里发达国家的经理人员面临的**最大、最严峻的挑战**。而就这项令人望而生畏的任务认真开展的工作还刚刚开始。

制造和搬运东西——即制造业、农业、采矿业、建筑业和运输业——的生产率，在过去的 125 年里以每年 3—4% 的复利增长，这一增长率使发达国家总生产率扩大了 45 倍。在这种生产率激增的基础上，这些国家的生活水平和生活质量有了很大的提高。它使可支配收入和购买力有了大幅度的增长。但是，其成果的三分之一至一半是以休闲的形式被占有的——在 1914 年之前，这种形式仅为贵族和无所事事的富人所知，而当时其他人每年至少要工作 3000 小时。（现在甚至日本人一年工作也不超过 2000 小时，美国人 1800 小时左右，西德人 1650 小时。）生产率激增还换来了教育经费 10 倍的增长和卫生保健事业的更大增长。生产率已成为“国家的财富”。

提高生产率完全是前所未有的事，因此在任何语言中都没

有相应的词。对于卡尔·马克思来说——如同 19 世纪所有其他经济学家一样——工人产出的增加只能靠更加努力或更长时间的工作来实现,这是不需证明的公理。马克思的一切理论都基于这种信念。而虽然弗雷德里克·温斯洛·泰勒(1856—1915)于 19 世纪 80 年代初开始研究生产率以证明这个公理的不成立——他的第一批重要成果发表于 1883 年,正是马克思逝世那年——但他自己也并不知道这个词。它一直到第二次世界大战才开始普遍使用,而且当时首先只在美国使用。最有权威性的英语词典《简明牛津词典》的 1950 年版本,还没有将生产率现在的含义列进去。现在,生产是真正的竞争优势,这一点已是毫无疑问的事。

我们有理由说,生产率激增是过去 100 年中最重要的社会事件和史无前例的事件。穷人和富人总是存在的。但是早在 1850 年,中国的穷人显然并不比伦敦或格拉斯哥贫民区的穷人处境更糟。此外,1910 年,最富裕国家的平均收入最多是最贫穷国家的平均收入的 3 倍——现在即使不算闲暇、教育或保健,它们之间的差距也要达到 20 至 40 倍。在生产率激增之前,一个国家至少要花 50 年时间才能成为“发达国家”。韩国直至 1955 年还是世界上真正“落后的”国家之一,但它在 20 年里做到了这一点。远古以来的规范的这种彻底转变,从总体上来说是 1870 年或 1880 年左右美国开始的生产率革命的结果。

制造和搬运东西的生产率,现在仍以相同的年增长率提高。与一般人的看法相反,美国的生产率完全与日本或西德的生产率提高得一样快。事实上,美国农业目前的生产率提高速度(一年 4.5—5%),是有史以来世界上最快的。此外,美国制造业 80 年代的生产率提高速度(一年 3.9%),实际上从绝对意义上说要比日本和德国制造业相应的年增长率快,因为美国的基础仍

然大得多。

但是,在发达国家中生产率革命已经结束。使生产率成为决定因素的制造和搬运东西方面所雇用的人已不充分。他们现在在发达国家经济中只占劳动力的五分之一——仅仅 30 年前他们差不多还占多数。此外,其中起重要作用的,即知识工作者和服务工作者的生产率没有提高。在某些领域,生产率实际上下降了。所有发达国家的百货公司售货员现在的销售额,根据通货膨胀进行调整后,只是 1929 年销售额的三分之二。我认为,没有什么人会争辩说,1991 年的教师比 1901 年的教师效益更高。

知识工作者和服务工作者,包括从科学家和心脏外科医生,到制图员和商店经理,再到星期六下午在路旁免下车快餐店当几小时搬务员的 16 岁少年,甚至还包括实际上担当机器操作人员的大批人;饭店里洗碗的、医院里擦地板的、保险公司理赔部中操作电脑的。可是,知识工作者和服务工作者,尽管差别很大,但在提高生产率方面不起作用这一点上却非常相似。但是,不管这些工作者在知识、技术责任、社会地位和报酬方面有多大差别,他们在确实起作用这方面有极大的相似性。

II

我们了解的第一件事——而且它使人大吃一惊——是在知识和服务工作中不能用资本来替代劳动力(即人)。在这种工作中,新技术本身也不会产生更高的生产率。用经济学家的话来说,在制造和搬运东西的过程中,资本和技术是生产要素。在知识和服务工作中,它们是生产工具。它们是有助于生产率还是有损于生产率,取决于人们用它们干什么,达到什么目的,或取决于使用资本和技术的人的本领。30 年前,我们确信电子计算机

会使职员和办公室人员的队伍大幅度削减。现在对数据处理设备的投资正在赶上或超过对物资处理技术,即常规机械的投资——其中大部分投在服务业中。可是,自引进信息技术以来,办公室人员和职员队伍人数却以更快的速度增加。而服务工作的生产率几乎没有提高。

最有说服力的例子是医院。在 40 年代末我开始研究医院时,它们完全是劳动密集型的,除了砖头、砂浆和床外,几乎没有什么资本投资。当时,许多名声极好的医院都没有对一些现成的相当老的技术进行投资;它们没有 X 光科、临床实验室或物理疗法。今天的医院拥有资本密集程度最高的设施,大量资金投在超声波、人体扫描仪、核磁图像显示器、血液和组织分析器、清洁室和其他十几种新技术上。其中每一种技术非但没有减少医院现有人员中的一个人,而且需要另外增加高薪人员。事实上,全世界卫生保健费用的逐步上升,在很大程度上是医院成为经济庞然大物的后果。按照经济学家的定义,既要劳动密集程度高又要资本密集程度高,这在经济上是行不通的。但是,医院至少大幅度提高了它的运作能力。在知识或服务工作的其他领域,只有更高的费用、更多的投资和更多的人。

只有医院生产率的大幅度提高,才能阻止保健费用的激增。此外,这种提高只能来自“更精明地工作”。

无论是经济学家还是技术专家都没有把更精明地工作列为生产率激增的关键;前者突出资本投资,而后者突出技术。但是,更精明地工作,不管是称作科学管理、工业工程、人际关系、效率管理,还是任务研究(弗雷德里克·泰勒本人喜欢用这个恰当的词),是生产率激增的主要推动力。在产业革命的头 100 年,即泰勒出生前 100 年里,发达国家的资本投资和技术与此后的 100 年里一样充足。但是,只有在更精明地工作开始产生效果时,制

造和搬运东西方面的生产率才会开始迅速提高。然而，在制造和搬运东西方面，更精明地工作仅仅是提高生产率的一种要素。在知识和服务工作方面，它是唯一的要素。

然而，更精明地工作，在知识和服务工作方面的含义与在制造和搬运东西方面的含义完全不同。

III

在弗雷德里克·泰勒以研究铲沙开始其后来成为科学管理的研究时，他从来不问：“任务是什么？为什么干这件工作？”他所问的是“怎么干这件工作？”差不多 50 年后，哈佛的埃尔登·梅奥（1880—1949）开始推翻科学管理的理论，以后来称作人际关系的理论来取代它。但是，像泰勒一样，他从来不问：“任务是什么？为什么干这件工作？”在西方电气公司（Western Electric）的霍索恩厂进行的著名试验中，他只是问：“有线电话设备怎样才能造得最好？”在制造和搬运东西中，这种工作总是被认为是理所当然的。

但是，在提高知识和服务工作的生产率时，第一个问题必须是：任务是什么？我们试图究成什么任务？究竟为什么要这么干？提高这种工作效率的最容易、但也许还是最主要的方法是，重新确定任务，特别是去掉不需要干的事情。

最老的例子仍然是最好的例子——西尔斯—罗巴克公司初期对邮购订单的处理。在 1906—1908 年期间，西尔斯公司取消了对寄来的邮购订单中的钱进行点数这项费时的工作。当时既没有纸币又没有支票，只有硬币。因此，对寄来的邮购订单中的钱袋自动进行称重量，如果重量大致符合订购数量，钱袋甚至就不打开了。同样，西尔斯公司取消了更为费时的详细记录寄来的

每份订单的工作。它假设 40 份订单为一磅邮件,然后根据寄来邮件的重量,安排订单的处理和装运。这两个措施使整个邮购业务的生产率在两年时间里提高 10 倍。

一家大保险公司最近取消了除大额赔偿外一切赔偿要求的详细核对工作,从而使理赔的效率提高约 5 倍,从每项赔偿要求平均 15 分钟减到 3 分钟。现在只要核对 5 个项目(而不是像以前常做的那样,核对 30 个项目):保险单是否依然有效;将面额与要求赔偿的数额进行比较;将保险单持有者的名字和死亡证明书上的名字相比较;将保险单上的受益人名字与索赔人的名字相比较。导致这种生产率提高的是,“任务是什么?”这个问题的提出。而且答案也相当容易:“任务是尽可能便宜和迅速地支付死亡赔偿。”为了控制这个过程,现在措要做的是搞出一个小样板,即按照传统的做法,每 50 个赔偿要求选一个样板。

一些医院取消了大部分费力而又花钱很多的人院手续。它们现在用过去接受急诊病人的方式来接受所有的病人入院。那些急诊病人送进医院时或已失去知觉,或因大量流血而不能填写一大堆表格。它们问:“任务是什么?”——回答是确定病人的姓名、性别、年龄、地址和记帐方式。然而,这种信息可以在几乎所有病人携带的保险证上找到。

另一个例子是,一家著名的私立学院能够将其审查资助对象的工作人员从 11 个全日制职员减到一二个人,他们一年中只从事资助工作几个星期。像同一类型的其他机构一样,该学院接受合格的申请入入学,不考虑他们的支付能力,然后由资助办公室决定免除每个申请人多少学费。这项工作过去是靠费力地审查每个申请人交来的又长又详细的表格来完成的——现在大多数学院仍然在这样做。但是,对于每 100 个申请人中的 95 个人来说,是否给予资助是由极少数因素决定的。在输入家庭收入、

家庭住宅的价值、是否有其他收入来源——例如信托基金——以及是否有需要支付学院学费的兄弟姐妹之后，电子计算机在几秒钟内就能算出将给予多少资助。上述两个非全日制职员只需要筛选出 5% 与众不同的人——作为运动员明星或国家奖学金获得者的申请人——然后院长和人数不多的教师委员会在一个下午花上几个小时就可轻易地予以决定。

这些都是服务工作的例子。然而，在知识工作方面，确定任务和去掉不需要做的事情更有必要，而且能产生更大的效果。

我知道一个能说明问题的例子：一家大跨国公司重新确定其战略计划的方式。多年来，一个由 45 名出类拔萃的人组成的计划班子，精心地制定“战略方案”，包括细节。每个人都承认，这是一流的工作，读起来很激动人心。但是，它对经营的实际影响极小。一位新上任的总裁问：“任务是什么？”他的回答是：“任务不是预测未来，而是为我们的企业确定方向和目标以及为实现这些目标应该采取的战略。”这件事花费了 4 年心血，也经历过几次失误。但是，现在制定计划的人——人数与以前差不多——只需为公司的每项业务解决 3 个问题：它需要什么样的市场地位才能继续领先？它需要什么样的革新成绩才能支持所需的市场地位？为赚回资本成本必需的最低收益率是多少？然后，制定计划的人，连同每项业务的经营负责人，根据对于经济条件作出的不同假设，制定出实现这些目标的广泛的战略指导方针。其结果比老式计划简单得多，它没有什么夸夸其谈，因而一点也不显得辉煌。但是，它已成为具体指导公司各项业务及其高级管理入员的“飞行计划”。

然而，在知识工作方面，除了这家公司外，我还没有听到过提出“任务是什么？为什么干这种工作？”此类问题的公司。

IV

在制造和搬运东西中，人们一次完成一项任务。泰勒的劳动者铲沙，他不同时给炉子加燃料。梅奥的接线间女工干焊接活；她们不同时测试装好的电话。衣阿华州种植玉米的农民不会在干活时离开拖拉机去参加会议。在知识和服务工作中，人们不会不知道要集中精力。外科医生不会在手术室里接电话；律师在与委托人谈话时也不接电话。但是，在组织中——而且那是大多数知识工作者和服务人员工作的地方——却日趋出现分散现象。最高层的人有时也能集中精力，虽然极少有人试图这样做。但是，在组织中实际上从事大多数知识和服务工作的人，即一般的工程师、教师、销售员、护士和中层经理人员，却工作日益繁忙，负担日趋沉重，干着一些几乎不增加任何价值或与这些人的资格和报酬几乎毫不相干的额外活动。

情况最糟的也许是美国医院中的护士。我们听到许多关于护士短缺的消息。但是，我们怎么可能有足够的护士呢？多年来，从学校毕业进入护理工作岗位的护士人数逐步增多。与此同时，住院病人的数目却急剧下降。对这种怪事作出的解释是：现在护士只花一半时间做他们学过的和由此取得报酬的事，即护理工作。他们的另一半上班时间却为不需要护士技能和知识、不增加保健和经济价值、与病人护理和病人健康几乎毫不相干的活动占据了。这种活动主要是日趋增多的文书工作，其内容针对老年保健医疗、医疗补助、保险公司、开帐单以及防止医疗事故诉讼的发生等。

高等教育的情况发有多大区别。每项研究都说大专院校的教师将越来越多的时间花在委员会的会议上，而不是花在课堂

上、给学生出主意或研究上。这些委员会中,几乎没有一家会被漏掉。此外,如果它们只有3个成员而不是7个成员,工作会干得更好,花的时间也会更少。

销售员的精力也被分散了。在百货商店里,他们将许多时间花在电子计算机上,以致几乎没有时间为顾客服务,这也许是他们作为销售额和营业收入创造者的生产率逐步下降的主要原因。现场销售代表将三分之一的时间花在填写各种报告上,而不是花在访问顾客上。工程师,当他们应该在工作岗位上紧张忙碌的时候,却泡在接连不断的会议之中。

工作不是更充实,而是更贫瘠了。它破坏了生产率。它逐渐削弱了动机和士气。每一次关于工作态度的调查都表明,护士对不让他们从事进入护士行业和接受护士培训后所要干的事——在病床边照料病人——极度不满。他们还——可以理解地——感到,相对他们的工作能力而言,总体上他们的收入过低,而医院管理者——同样可以理解地——认为,相对他们实际上所做的无需特殊技能的职员工作而言,总体上他们的收入过高。

照例,解决办法相当简单。少数医院已经将文书工作从护士岗位上抽出来,交给楼而的职员,他们另外还要接病人的朋友和亲戚打来的电话,以及安排这些人送来的鲜花。这样,这些医院的护士突然多了出来。病人护理水平大幅度提高,护士用于护理的时间也大大增加了。然而这些医院仍能将所需的护士人数减少四分之一或三分之一,并由此提高护士的工资,同时又不引起护理人员工资总额的增加。

要做到这一点,我们就得对每一份知识和服务工作提出以下问题:“我们为什么付报酬?”“这份工作应该增加什么价值?”答案不总是一清二楚或毫无争议的。一家对它的铺而售货员提出此问题的百货商店回答说:“销售额。”另一家位于大解市同一

区域而且拥有相当多同一类型顾客的百货商店回答说：“顾客服务。”每种回答都导致了重新调整铺面工作的一种不同的做法。但是，两家商店都很快取得了售货员和部门营业收入的大幅度增长，即生产率和利润率的大幅度增长。

V

弗雷德里克·泰勒和科学管理尽管在全世界产生了巨大的影响，但却受到新闻舆论的批评，特别是在学术界。一个原因，也许是主要原因，是美国工会在本世纪初发起的反对两者的不屈不挠的运动。工会实际上成功地禁止了在陆军军火库和海军造船厂进行任何种类的工作研究，当时美国的所有国防生产实际上都是在那里进行的。

1911年的工会之所以反对泰勒，并不是因为它们认为他拥护管理层或反对劳工（实际上他既不拥护管理层也不反对劳工）。他不可饶恕的罪行是，他断言在制造和搬运东西中不存在技能这种东西。泰勒断言，这种工作全都是一样的。所有工作都能逐步分解成一系列无需特殊技能的操作，然后这些操作合成了一种工作。愿意学会这些操作的人是“一流的人”，值得拿“一等报酬”。他可以做最需要技能的工作，并且能做得尽善尽美。

但是，泰勒时代的工会，尤其是军火库和造船厂的深受尊崇和极有权势的工会，都是技艺的垄断者。它们的权力基础是对5至7年的学徒年限的控制，通常只有会员的亲戚才被录取当学徒。它们认为它们的技艺是“神秘的事物”，其秘密任何会员都不能泄露。尤其是军火库和海军造船厂的熟练工入，收入极其可观，比当时大多数内科医生都高，是泰勒的“一流的人”当时期望得到的收入的3倍。无疑，泰勒对手艺和技术神秘性的否定，激

怒了这些“劳工贵族”，被他们认为是破坏、是有害的邪说。

80年前，大多数同时代的人同意工会的意见。甚至30年后，对手艺和技术神秘性的信念依然存在，对获得其中任何一个所需的多年学徒期的信念也依然存在。例如，希特勒相信，美国至少要花5年时间才能培训出光学技工，而现代战争需要精确的光学。因此，希特勒确信，美国要在许多年后才能在欧洲把一支有战斗力的陆军和空军投入战斗。这种信念使他在日本进攻珍珠港时向美国宣战。

我们现在知道，泰勒是对的。1941年，美国确实几乎没有光学技工。而现代战争确实需要精确的光学，而且是大量需要。但是，美国应用了泰勒的科学管理，在几个月内培训出半熟练的工人，生产出比德国技工制造的光学仪器更高级的产品，而且是在装配线上。那时，泰勒的高生产率的一流的人所赚的钱，比1911年手艺人所能梦想的要多得多。

知识工作和服务工作最终可能会变得像制造和搬运东西的工作一样，用科学管理的一句旧口号来说，即“只是工作”。至少这是人工智能更搬进的支持者，泰勒真正的子孙的立场。但是，知识和服务工作暂时不能被认为只是工作。它们不能被假定为同质的。它们必须被认为属于许多不同的类别——可能是3类。每一类都需要不同的分析和不同的组织。在制造和搬运东西方面，提高生产率的焦点是在工作上。在知识和服务工作中，它必须是在绩效上。

说得具体些：对知识和服务工作中的某些工作岗位来说，绩效意味着质量。一个例子是研究实验室。在实验室里，数量（即成果的数量）相对于成果的质量来说，是非常次要的。一种年销售额达5亿美元和占据市场10年的新药，比年销售额各在2000万或3000万美元的20种“仿效的”药品有价值得多。这一

点同样适用于基本政策或战略决策。但是,它也适用于并不太引人注目注目的工作,例如,内科医生的诊断、包装设计或编辑杂志。

其次,有许多种知识和服务工作,其绩效是质量和数量的结合。百货商店铺面售货员的绩效就是一例。“满意的顾客”是一种定性的陈述,实际上很难界定。但是,它同销售发票的数量或销售数量一样重要。在建筑设计中,质量基本上表明了绩效。在手艺人的工作中,质量是绩效的一个组成部分。但是,数量也是如此。这种情况同样适用于工程师、当地证券经纪人办事处的销售代表、医疗技术专家、当地银行的分行经理、记者、护士、汽车承保机构的理赔清算人等——事实上,适用于范围广泛的知识和服务工作。它们的绩效总是既有质量又有数量。因此,为了提高这些工作的效率,总是需要在质量和数量上下功夫。

最后,有许多工作——归档、人寿保险办事处办理死亡赔偿和医院里的铺床工作——其绩效同制造和搬运东西的绩效差不多。质量是一种条件和一种约束。它是表面的面不是内在的绩效。它必须融入过程之中。但是一旦做到这一点,绩效就主要由数量来界定了——例如,在医院里按规定的方式铺床要花费多少分钟。实际上,这些工作都是“生产性工作”,即使它们并不生产和搬运东西。

因此,提高知识和服务工作的生产率,需要彻底考虑一项特定的工作应归入哪一类的绩效。只有那时我们才能知道应该干什么,才能决定需要分析什么、改进什么和改变什么。因为只有那时我们才能知道,在特定的知识或服务工作中,生产率意味着什么。

VI

提高知识工作和服务工作的生产率,比界定任务,集中精力完成任务和界定绩效更有文章可做。我们还不知道,在绩效主要意味着质量的工作中,如何来分析工作过程。而我们需要问的是,“什么在起作用?”对于绩效意味着质量和数量的工作,我们需要做两件事:问什么在起作用,并且按逐个步骤和操作分析工作过程。在生产性工作中,我们需要界定质量标准,并将它们融入生产过程,但是生产率的实际提高产生于传统的工业工程,即任务分析和将各种简单的操作并成一项完整的“工作”。

但是,上面概括的3个步骤本身会大幅度提高生产率,也许生产率的提高大多能一次性完成。这些步骤需要反复地采用,也许3、5年来一次,而且每当我们改换工作或工作机构时必定要这样做。但在另一方面,按照我们现有的经验,由此提高的生产率,即使不超过,也会相等于工业工程、科学管理或人际关系学在制造和搬运东西方面获得的生产率。换句话说,它们本身将引起我们在知识和服务工作中所需要的“生产率革命”。

但只有一个条件:实际应用二战以来我们在提高制造和搬运东西的生产率方面学到的东西,即这项工作必须同拥有知识并进行服务工作的人一起来做,同更有创造性的人一起来做。目标必须是,将对生产率和绩效的责任融入每项知识和服务工作中,而不管工作的水平、困难或技能如何。

弗雷德里克·泰勒常常受到批评,因为他从未询问过那些他对其工作进行过研究的工人;他只是告诉他们。埃尔顿·梅奥也从未询问过——他也只是告诉他们。但是,没有任何记录表明,西格蒙德·弗洛伊德曾问过病人他们认为自己的问题可能

是什么。马克思和列宁也都从未想过询问群众。此外，在第一次世界大战或第二次世界大战中，任何统帅部都没有问过前线的下级军官或士兵关于武器、制服，甚至食品问题（在美国军队中，这只在越战期间才成为习惯）。泰勒与其同时代的人一样完全相信专家的智慧。他认为工人和经理都是“愚笨的公牛”。40年后，梅奥非常尊重经理，但他认为工人“不成熟”，“不适应环境”，需要心理学家的专门指导。

然而，第二次世界大战来临时，我们别无选择，不得不询问工人。在工厂里，我们既没有工程师、心理学家，也没有工头，他们都参了军。此外，当我们询问工人时，（我现在还记得当时非常惊讶）我们发现工人既不是愚笨的公牛也并非不成熟和不适应环境。他们对自己干的活非常了解，包括它的条理性、节奏、所用的工具、质量等。询问他们是提高生产率和质量的办法。最初只有少数几家企业接受这种新主张。国际商用机器公司也许是第一家，在很长时间里还是唯一的一家。然后，在50年代末和60年代初，日本人采纳了这种主张，在此之前他们想在工厂恢复战前独裁的企图，因血腥的罢工和几乎发生的内战而告失败。现在，工人们对其工作的了解，是提高生产率、质量和绩效的起点，这一点尽管还远没有得到广泛的实践，但是至少在理论上已被普遍接受了。

然而，在制造和搬运东西中，与认真负责的工人合作只是最好的办法——泰勒告诉他们的办法终究在起作用，而且效果非常好。在知识和服务工作中，与认真负责的工人合作是唯一的办法；其他的都不起作用。

还有两点经验教训是泰勒和梅奥所不知道的。提高生产率需要不断的学习。泰勒的做法和教授的方法是重新设计工作，然后用新的工作方法培训工人，这样已经不够了。那是在开始学习

时的方法,而学习是无止境的。事实上,正如日本人所能教给我们的——这一点源于他们古代的禅宗学习传统——培训的最大好处不在于学到新东西,而是为了将我们已经干好的工作干得更好。此外,在过去几年里获得的一种见识也是同样重要的:知识工作者和服务工作者在教别人时学到的东西最多。提高明星售货员效率的最好办法是,让他或她在一次销售会议上介绍“我取得成功的奥秘”。提高外科医生绩效的最好办法是,让他或她在县医学会上作关于绩效的报告。护士提高她的绩效的最好办法是,给其他护士上课。现在我们常常说,在信息时代,每家企业必须成为一个学习机构。它还必须成为教学机构。

结 论

发达国家,如不提高知识和服务工作的生产率,将面临经济停滞。日本仍然是制造密集程度很高的国家,但即使它也不再期望通过提高制造和搬运东西的生产率来保持经济的增长。即使在那里,绝大多数劳动者也是知识工作者和服务工作者,其生产率与其他发达国家的工作者一样低。此外,在农民人数下降到只占就业人口的3%时,就像在美国和日本以及西欧大多数国家那样,即使他们的生产率有了创记录的提高,如美国自夸的4—5%,这种提高实际上并没有增加国家的总生产率、富裕程度和竞争能力。

因此,提高知识和服务工作的生产率必须是发达国家经济上优先考虑的事项。第一个成功地做到这一点的国家将在经将上支配21世纪。而关键则是提高各个层次的知识工作的生产率。

但是,提高服务工作生产率的需求可能更大一些。它是发达

国家中社会优先考虑的事项。除非满足这个需求，否则发达世界将面临日趋紧张的社会局势、日益严重的两极分化和日益激进化。它可能最终将面临一场新的阶级战争。

在知识社会中，获得职业和晋升的机会越来越局限于受过高等教育的人，有资格从事知识工作的人。但是，这种人总是少数。他们在人数上总是被只有资格从事无需多少特殊技能的服务工作的人所超过。这种人的社会地位可以与多年前的无产阶级相比：没有受过什么教育的不熟练的工人，他们挤在日趋膨胀的工业城里，涌入这些城市的工厂。

19世纪80年代初，当弗雷德里克·泰勒开始研究制造和搬运东西的生产率时，工业无产阶级和“资产阶级”之间的阶级战争——它的现实，但更多的是对它的恐惧——使每个发达国家感到烦恼。对阶级战争的恐惧促使泰勒开始他的研究。此外，阶级战争必然发生决不只是左派的信念。泰勒的上一代人本杰明·迪斯累里是19世纪最伟大的保守派，他早就对此作了预言。此外，亨利·詹姆斯，美国财富和欧洲贵族年代史的编撰者，非常害怕阶级战争，因而把它作为他的给人印象最深的小说之一《卡萨玛西玛公主》的中心话题。这本小说发表于1885年，比马克思逝世晚两年，比泰勒开始研究铲沙生产率晚4年。

马克思在作出无产阶级绝对“贫困化”必然导致革命的预言并未应验，但是，在他作出这些预言时，对于见多识广、很有才智的同时代人来说，它们似乎非常有道理——实际上几乎是不言而喻的。最终证明情况并非如此的是制造和搬运东西的生产率的不断提高——实质上这是泰勒开创的事业。它使无产阶级具有生产力，使他们尽管缺少技能、财富和教育，仍能得到中产阶级的收入和享有中产阶级的地位。到大萧条时期（按照马克思和马克思主义者的观点，此时“无产阶级革命”肯定应该获得成

功),无产阶级却变成了资产阶级。

除非迅速提高服务工作的生产率,否则这个庞大的阶级的社会和经济地位必定逐步下降。这个阶级目前的规模与制造和搬运东西的人过去顶峰时期的规模一样庞大。任何时期的实际收入都不能超出生产率。服务工作者可能会利用他们在数量上的优势,来取得高于其经济贡献的收入。但是,这只会使整个社会陷于贫困,每个人的实际收入下降,失业增加。另一种情况是,不熟练的服务工作者的收入下降,而富裕的知识工作者的工资则稳步上升。这样会造成这两部分人之间的差距日益扩大,并逐步分化成两个阶级。不论发生哪一种情况,服务工作者必定被疏远,日益充满怨恨,并愈加将自己视作一个分离的阶级。过去,制造和搬运东西的工作为没有受过什么教育、技术不熟练的人提供过效益好报酬高的职业。而现在这一扇解决出路的门正在迅速关闭。到本世纪末,在每个发达国家中,这种工作的数量至多是40年前达到高峰时的五分之二。

我们现在的状况,比100年前的祖先好多了。我们知道马克思及其同时代的人所不知道的东西:生产率可以提高。我们还知道如何提高生产率。而且,这一点我们在社会最迫切需要的工作中了解得最清楚,即无需特殊技能和只需有限技术的那些工作,包括工厂、学校、医院和办公室的维修保养工作,饭店和超级市场的工作以及许多办公室的工作等等。正如前面已经说过的,这是生产性工作,而我们在过去100年里学到的有关提高生产率的知识,对于这类工作适应性最小。事实上,在这种工作中,生产率已有大幅度的提高。美国和欧洲的一些从事维修保养的跨国公司,已经系统地把本文中讨论的方法应用于无需什么特殊技能的服务工作。它们规定任务;集中精力完成任务;规定行为标准;使雇员成为提高生产率的伙伴和为实现这一目标而出点子

的第一个来源；并且将不断的学习和教学融入每个雇员和每个工作小组的工作之中。它们大大提高了生产率，有时翻了一番。而这又使它们能增加工资。它还大大增强了自尊心和自豪感。顺便提一下，生产率的这些提高是由外界的承包商，而不是服务工作者工作所在的组织（例如医院）实现的。要在生产型服务工作中大幅度提高生产率，通常需要将这种工作承包给一家企业，它没有其他业务，理解这种工作，重视它，并为技术水平低的服务工作者提供晋升的机会（例如成为它在当地的或地区的经理）。做这种工作所在的组织——例如，铺床的人工作的医院或由他们向学生提供食物的大学——既不理解这种工作，又不给予它足够的重视，不管付出多大代价，都不肯花时间和精力来提高这种工作的效益。

任务是众所周知的、切实可行的，但也是非常紧迫的。提高服务工作的生产率不能靠政府的行动或政治。它是企业和非赢利组织的经理和管理者的任务。事实上，它是知识社会管理层的第一个社会责任。

[1991 年]

14

企业领导人的神秘性

新闻媒介、商学院和工商企业本身对商业道德极感兴趣的原因是什么？原因并不是商人的行为发生了急剧的变化，而是企业和商人的行为在工业化世界中的含义不同了。它突然变得非常要紧了。

大公司的领导人和一些“巨头”开始被视作社会的领导人。而领导人应树立榜样。他们的举止行为不应该如同我们所知道的我们现在的举止行为。而应该如同我们所知道的我们应有的举止行为。我们愈是对以前的主要集团（政治家、说教者、医生、律师等等）的行为持怀疑态度，我们愈是期望企业和商人有更多的优点。

这种情况是如何发生的，没有人能解释清楚。毕竟，现在离开 60 年代末美国、日本、法国和西德学生反对企业及其“资产阶级价值”的造反运动仅仅只有 20 年。现在，企业及其领导人已成为“社会典型”（社会学家的术语）。这一转变，在西欧和日本要比在美国更甚，而且更显著。像英国、法国和德国这样的欧洲国家，过去都认为企业多少有点肮脏，是二流的，而且从商有失身份。

但是，发生这种逆转的原因同样是不可思议的。如果我们能把它归功于企业和商人的绩效，那就太好了。而且事实上，本世纪以来他们取得的绩效是惊人的。但是，正如商人一直悲叹的，奇怪的是公众并不知道这一点；他们认为这是理所当然的事。

只有极少数社会史学家，对 80 年前广大群众——家仆、农民、店员和体力劳动者——的物质条件以及此后的变化略有了解。但即使这些历史学家也很少注意到，最大的变化不在于物质条件的改善：本世纪生产和生产率急剧增长的成果，即企业和商人所作的贡献，有一半以上，也许是三分之二，被用于娱乐、教育、预期寿命、保健，尤其是用于个人的机会。

此外，本世纪的企业和商人实际上在权力和财富两方面都已失利。这两个方面是领导地位的传统基础。

现在任何地方的商人拥有的权力，甚至还不及 80 年前一些大资本家权力的一部分。这些人中包括摩根、约翰·洛克菲勒、阿尔弗雷德·克虏伯或在第一次世界大战前组成英洛兰银行几乎拥有无限权力的“董事会”的 10 或 12 名私人银行家。权力的获得者是仇视企业或严厉批评企业的机构，如工会、政府官僚机构，其中最大的获益者是大学。大学在 80 年前还只是社会的一种装饰品，而现在在每个发达国家中它都拥有一种以前任何社会对一个机构从未赋予过的权力：通过对极其重要的大学学位的绝对控制，给予或拒绝给予谋生和就业的机会。

无论是绝对来说还是相对来说，今天企业的财富简直不能与 1900 年相比。今天最富裕的亿万富翁的财富，在根据税收和通货膨胀进行调整后，看上去要少于 80 年前的财富，而对于经济来说，所谓“富”事实上也变得无关紧要。

80 年前，任何一个“巨头”，不论是在美国、德意志帝国、爱德华的英国，还是在法兰西第三共和国，都可以单独提供一个大

产业所需的全部资本,而且也的确是这样做的。今天,美国最富的 1000 人的财富加在一起,也仅仅只能满足这个国家一星期的资本需求。在今天的发达国家里,唯一真正的“资本家”是掌握退休金和共同基金的工资领取者。

如果领导地位不是以支配权或支配财富为基础,那么这种领导地位能否保持下去还有待于进一步观察。马基雅弗利,那位精明的研究领导人问题的社会学家,肯定会对此表示怀疑。此外,商人担任领导人,只是以一个集体的方式出现。从个人来说,与以前的领导集体中的成员不同,他们基本上是不知名的,甚至实际上是不显眼的。

有多少美国人知道《财富》杂志评选的 500 家大公司总裁的名字? 另外,尽管大公司的总裁在其 6、7 年的任期内是个“要人”,有一架私人飞机、一群秘书、一群公关人员和一间私人餐室,但是在他退休 24 个小时后,他就变成了一个小人物,连进自己公司的门也必须出示身份证。

此外,企业和商人的领导地位未必对两者都有利。至少美国最著名的经济学家米尔顿·弗里德曼争辩说,对企业来说,它所关心的只应该是企业效果:即利润最大化及由此提高生活水平、创造资本和为明天提供更多更好的工作岗位。如果超出这一范围,在社会上是不负责任,在经济上是有破坏性的。

但是,企业和商人被认为是当今发达国家的领导集体,不管这种看法如何短命、不合逻辑、不合理、甚至令人讨厌,但它是事实。

另外还有一个同样重要的事实。企业管理人员必定是他们组织中的领导人,人们就是这样认为,这样理解,这样判断的。

英国学生有一句打油诗:“猴子爬得越高,它的屁股就看得越清楚。”管理人员干什么,他们相信和重视什么,他们奖励什

么，奖励谁，在整个组织中受人注目，点点滴滴都为人们所了解。如果管理人员宣扬的东西和他们期望其同事实际所做的事相互脱节，那么没有什么会比这一点更快地为人所注意，更被认为是重大问题了。

最近，我与日本工业界的一位元老讨论了东京的东芝公司一家子公司违反美国产品的战略禁运问题。我对以下事实进行了评论，即东芝公司的高层管理人员认为自己对此事“负有责任”因而引咎辞职，即使违反规定的这家勉强由东芝控制的子公司（它仅拥有其 50.1% 的股份）是自主的，并且一直无视公开发表的公司政策。

“我们不说‘负有责任’，”我的朋友说，“我们说：‘这是他们的过错。’”如果一家公司的经理为提高公司的市场地位或利润而犯错误，你可以确信，他只是做最高管理部门要他做的事和示意他做的事。

日本人认识到，对领导实际上只有两个要求。一个要求是接受下述观念：地位并不授予特权，而是使人承担责任。另一个要求是，承认一个组织的领导人需要迫使自己做到言行一致，行为与公开声称的信仰和价值一致，对此我们称之为“个人道德”。

[1987 年]

15

领导：多干，少出风头

现在，领导非常流行。一家大银行负责人力资源的副行长十分认真地在电话上对我说，“我们想请你为我们主持一次关于人们如何获得超凡魅力的讨论会。”关于领导及领导人“素质”的书籍、文章和会议五花八门。每一个总经理似乎必须使自己看上去像美国历史上精神抖擞的南部邦联骑兵将军或董事会会议室里的埃尔维斯·普莱斯列^①。

当然，领导确实很要紧。但是，它与现在在这块招牌下兜售的东西不同。它与“领导素质”没有什么关系，与“魅力”更是无缘。它是世俗的、平淡无奇的和枯燥乏味的。它的本质是绩效。

首先，领导本身并不意味着好或吸引人。领导是一种手段。因此，领导所要达到的目的是问题的关键。历史上没有比本世纪的斯大林、希特勒这两位更具有超凡魅力的领导人了。但这些错误的领导人却使人类遭受到有史以来最多的灾难和痛苦。

领导人毁灭的原因

但是,有力的领导并不依赖于超凡魅力。德怀特·艾森豪威尔、乔治·马歇尔和哈利·杜鲁门都是卓有成效的领导人,可是他们没有一个人具有比死马鲛鱼更多的魅力。第二次世界大战后重建西德的康拉德·阿登纳总理也是如此。无法想象还会有比1860年伊利诺伊州骨瘦如柴、语言粗野的林区人艾贝·林肯更少有魅力的人。此外,在两次战争之间的年代里,饱受挫折、痛苦、几乎崩溃的丘吉尔身上也几乎看不到什么超凡魅力;要紧的是他最终证明自己是正确的。

事实上,超凡魅力成了领导人毁灭的原因。它使他们固执呆板、相信自己一贯正确、一成不变。这就是在希特勒身上发生的事情,而且在古代史研究中毫无疑义的一点是,亚历山大大帝的早逝才使他幸免成为徒劳无益的失败者。

事实上,超凡魅力本身并不能保证领导人的卓有成效。约翰·肯尼迪可能是位居白宫的最具有超凡魅力的人。可是,几乎没有一个总统干得像他那样少。

实际上也不存在“领导素质”或“领导个性”之类的东西。富兰克林·罗斯福、温斯顿·丘吉尔、乔治·马歇尔、德怀特·艾森豪威尔、伯纳德·蒙哥马利和道格拉斯·麦克阿瑟都是第二次世界大战中卓有成效的——而且非常引人注目的——领导人。其中,没有任何两个人具有相同的“个性特征”或“素质”。

如果领导不是超凡魅力,也不是一些个性特征,那么它是什

① 埃尔维斯·普莱斯列(Elvis Presley, 1935—1977),美国摇滚乐歌唱家,即猫王。——译者

么呢？首先要说的是，它是工作——是最具有魅力的领导人再三强调的东西。这些领导人有尤利西斯·恺撒、麦克阿瑟将军、蒙哥马利陆军元帅，或者举一个商界人物的例子，阿尔弗雷德·斯隆，1920年至1950年期间创办和领导通用汽车公司的人。

有效领导的基础是，思考组织的任务，界定它，具体明确地制定它。领导人制定目标，提出优先考虑的事项，制定和坚持标准。当然他也作妥协。事实上，卓有成效的领导人痛苦地认识到，他们并不控制整个世界（只有错误的领导人——斯大林式和希特勒式的人物——才有这种幻想）。但是，卓有成效的领导人在接受妥协前已彻底考虑过什么是对的，什么是可取的。领导人的首要任务是，成为发出清晰声音的喇叭。

领导人和错误领导人的区别在于他的目标。他对现实的限制所作的妥协——可能涉及政治、经济、金融或人员问题——是符合他的任务和目标还是偏离它们，决定了他是否是一个卓有成效的领导人。此外，领导人是否坚持一些基本标准（以自己的行为来作为例证），或他的“标准”是他自己可以不予遵守的，决定了他拥有追随者或仅仅是虚伪的马屁精。

第二个要求是，领导人视领导为责任而不是地位和特权。卓有成效的领导人极少是“宽容放任”的。但是，在出现差错时——经常会出现差错——他们不责备其他人。如果说温斯顿·丘吉尔是通过明确界定任务和目标实行领导的榜样，那么第二次世界大战中美军总参谋长乔治·马歇尔将军则是通过责任实行领导的榜样。哈里·杜鲁门有民间特色的“责任止于此”，依然是一个很好的定义。

但是，正因为一位卓有成效的领导人知道，是他而不是别人负有最后的责任，所以他不怕助手和部属的力量。错误领导人害怕；他们总是搞清洗。而卓有成效的领导人则希望有得力的助

手；他鼓励他们，提携他们，甚至为他们感到自豪。因为他认为自己对同事和部属的错误负最后的责任，所以他也把同事和部属的成功看作是自己的成功，而不是威胁。从个人角度说，领导人可能很自负——如麦克阿瑟将军已达到近乎病态的程度。他也可能是谦卑的——林肯和杜鲁门几乎已达到自卑综合症的地步。但是，这3个人都希望身边有一批干练得力、有主见的、极有自信的人；他们鼓励自己的同事和部属，表扬他们，提升他们。一个与他们完全不同的人也是如此：任欧洲盟军最高司令官时的艾克·艾森豪威尔。

当然，一个卓有成效的领导人知道存在着风险：干练得力的人往往野心勃勃。但是，他认识到，如任用一个庸人，风险要大得多。他还知道，对一个领导人最严重的控诉就是他一旦离去或去世，组织即告瓦解，就像斯大林逝世时的俄国以及公司中常常发生的那样。一个卓有成效的领导人知道，领导最主要的任务是创造人的能力和想象力。

赢得信任是必须做的事

对有效领导的最后一点要求是赢得信任。否则就不会有追随者——而且，领导人的唯一定义就是有追随者的人。信任一位领导人，不一定要喜欢他，也不一定要同意他。信任就是深信这个领导人说话算效。它是对某种老式的被称为“正直”的一种信念。一个领导人的行动必须与他公开声称的信念一致，或至少符合他的信念。卓有成效的领导不是基于聪明，而主要是基于言行一致——这又是一句非常古老的名言。

我在电话里向银行负责人力资源的副行长说了这些话后，对方沉默了好长一段时间。最后，她说：“但是，这与我们多年来

所知道的对卓有成效的经理的要求根本没有区别。”

正是如此。

[1988 年]

16

人、工作和城市的未来

在今后 20 年里，日本的办公室工作人员仍然会摩肩接踵地挤在车，去市区高楼大厦上班。但是，发达世界的其他人却不会这样。办公室工作，而不是办公室人员，将进行旅行。明天的大城市将不再是办公室中心。

这种向外迁移已经在进行。花旗银行在北达科他州处理信用卡，在纽约州北部地区和特拉华州兑现支票，将数据处理越过哈得逊河移到新泽西州的郊区。一个以波士顿为基地的大型共同基金集团，“殖民管理合伙人”将全国性的顾客服务和顾客结帐移至丹佛的郊区。保险公司迅速将它们的劳动密集型工作（理赔、与顾客通信、档案管理）移至大都市地区的外面。此外，在郊区建起了许多专门从事后勤部门业务的办公处所，其速度与 60 年代和 70 年代在那里建造商业区一样快。

获 得 车 轮

现代化大城市是 19 世纪客运能力的产物。狄更斯笔下的每

个伦敦人都步行去工作，业主例外，他们住在商店或办公室的楼上。但是，从19世纪中叶开始，人们开始获得车轮——首先是火车，然后是公共汽车和市内轻轨电车（当然有几十年公共车辆是用马拉的）、地铁和高架铁路、汽车、自行车。突然，大批人可以到很远的地方去工作。此外，电梯增加了纵向的机动性。首先是这种客运能力，使大型组织、企业、医院、政府机构和大学成为可能。

到1914年，将人运至以办公室为中心的大城市——并使办公室人员能住在城外——所需的每种运输工具都得到了发展。但是，它们直到第二次世界大战后才充分发挥其影响。在那之前，只有两个城市有摩天大楼：纽约和芝加哥。现在，世界上每座中等城市都有高大建筑物的“景观”。此外，甚至在中等城市里，人们也每天乘公共车辆上下班。

这种趋势显然已经到头，实际上是已经过头了。东京的办公室人员必须住在2小时路程以外的地方，才能在早晨的火车上得到一个座位。在洛杉矶，每个工作日早晨6点钟的交通，任何方向上都是拥挤不堪——人们试图在8:30或9:00之前到达办公室。在波士顿、纽约或费城，情况好不了多少。伦敦皮卡迪利广场一天24小时都是一片混乱，作为19世纪城市规划奇迹的巴黎林荫大道也是如此。罗马和马德里则更糟糕。

世界大城市的办公室人员不是每天工作8小时，而是每天工作12小时。此外，在过去30年里，通过开辟新的公共交通系统缓解交通拥挤和减少他们困难的努力都彻底失败了，尽管在这方面花费的钱多得不计其数。

可是，这一切再也没有必要了；事实上，乘车去办公室工作已经过时了。19世纪不能做的事，现在做起来极其容易、便宜和快捷；将信息和办公室工作一起送到人住的地方。这样做的工具

已经具备：电话、双向电视、电子邮件、传真机、个人电脑、调制解调器等等。此外，接受能力也已具备：例如，在过去 18 个月里出现了传真机热。

我们已经知道了将来的办公室工作会怎么干。与 25 年前未来主义者预言的恰恰相反，今后的趋势不是个人在自己家里工作。人们更喜欢在其他地方那里工作。但是，甚至在日本——那里对社区和工作伙伴关系的需求比在西方更大——数据处理等办公室工作也已开始从市区向市郊转移。

但是，同样重要的是，办公室工作日益“分离”。办公室的多数体力活（清洁工作、保养设备、经营自助食堂）早已经这样了。越来越多的办公室人员将为专业的、独立的承包商所雇用，而不再属于那些他们为其干活的机构。这种工作已日益由临时帮忙公司雇用、培训、安排和发薪的人来干——越来越多的“临时工”实际上在委托人的公司中长期干着全日制的工作。许多新型的办公区提供受过训练的办事人员，并且负责监督。它们提供办公室工作，而不是办公场地。此外，根据某些报道，需求就在这里。

做办公室工作和保养工作的办公室人员是发达世界大城市中最大的工作集团，占劳动人口的一半。如果明天的城市不再是“办公室城市”，那么它看上去像什么呢？人们会很有把握地说，它将是“总部城市”。

25 年前，美国一些大公司（通用食品公司、国际商业机器公司、通用电气公司）全部从曼哈顿提到郊区。当时，我们不知道可以输送信息。因此，为了免除办公室人员每天乘车上下班之苦，公司把高层管理人员和专业人员分离开来，迫使他们不断到市区去开业务会议。

明天的大公司几乎肯定会把它们的管理人员——至少高级管理人员——留在其他高级管理人员待的地方：市区。此外，政

府机构和其他大型组织也会这样做。但是，这意味着大城市还要向专业技术人员和知识分子——律师、会计事务所、建筑师、顾问、广告机构、投资银行家、金融分析家等等——提供住房。但即使这些人也将在城外做他们的办公室工作。

一家很大的律师事务所正在制定计划，打算在郊外一个地方设立一家法律图书馆。它将通过电子计算机网络以及传真机和双向电视，为该企业在美国和海外的所有 10 个办事处服务。在 2、3 年内，这家企业预期可以腾出目前 10 家图书馆所占据的地方——每家图书馆两个楼面。

我们也许已到了办公室建设和办公室租金暴涨的终点，这种暴涨始于 1860 年拿破仑三世在巴黎创建现代城市原型时，并在过去 20 年里在自由世界所有大城市中达到了狂热的程度。（举一个例子来说，我对日本人买下美国城市商业区中越来越多的办公大楼已完全想开了。）明天的大城市可能更像工业化前的城市，而不是 19 世纪的城市——今天的纽约或巴黎就是由此而来的。

但是，那些在城市总部工作的人会住在城里吗？其中绝大多数人，尤其是经理和专业人员，又会到哪里去建造自己的住宅呢？

在欧洲大陆，中级经理和专业人员仍然倾向于在城里生活，因此从办公城市向总部城市的转变很可能会阻止他们迁出市区。但是，在美国、英国或日本，人们怀疑向郊区的迁移会逆转或甚至大大放慢速度，因为这些国家的中产阶级及其孩子已经迁出中心城市。此外，总部城市里适合穷人和不熟练人员的工作肯定要比办公城市更少。在美国，这将是一个特殊的问题，因为福利项目将许多技术最不熟练、受教育最少的人吸引到市内人口稠密而热闹的居住区。

总部城市的纳税基础是什么？这种城市能否继续成为商业中心？豪华商店并不依赖于办公室人员。但是城里其他大多数商店依赖于他们，尤其是百货商店，而且只有在日本，不在城里工作的人定期到那里去买东西。旅馆和饭店怎么样？剧场和歌剧院是否将变成通过录像带和有线电视播送演出的地方，而不是人们前往观剧的地方？大城市的医院是否将成为有临床病人的近郊和远郊医院的教学、信息和诊断中心？

给 1 万人上课

那么，规模大的大学又怎么样呢？发达国家的高等教育费用已接近于像保健费用一样失控。也许唯一的解决办法是，将大学转变成知识由此流向学生所在地的场所。这是英国成功的开放大学已经做过的事情。

我一年几次给 1 万名以上的学生上课，可是只有不到 100 人和我一起待在房间里。其余的人在 100 多个“分会堂”里通过卫星看我，并通过电话与我讨论问题。

现在，关于信息对技术的影响已经说过和写过很多了。但是，也许它的社会影响更大、更重要。

[1989 年]

17

蓝领工人的衰落

关于美国经济中高报酬工作是增加还是减少的争论正在激烈进行之中。但是，与数量同样重要的是以下这个事实：新的高报酬工作不在旧的高报酬工作所在的领域。

从第二次世界大战结束到 70 年代中期的 30 年里，所有发达国家的高报酬工作都集中在无需特殊技能的蓝领工作上。现在，绝大多数新的高报酬工作是在知识工作领域：技术专家、专业人员、各类专家、经理。20 年前获得高报酬工作的条件是工会会员证。现在，条件是受过正规教育。“工人”在数量、社会地位和收入方面的长期激增，已一夜之间急转直下。

本世纪发达国家工人的兴起是史无前例的。80 年前，美国蓝领工人一周辛苦工作 60 个小时，一年最多赚 250 美元，或者说是亨利·福特设计的“低价奇迹”T 型车的价格的三分之一。此外，他们没有“小额优惠”、资历、失业保险、社会保险、不扣薪水的假期、加班费、养老金，只有一天不到 1 美元的现金工资。今天在有工会组织的大规模产业（钢铁、汽车、电力机械、纸张、橡胶和石油）内就业的蓝领工人，一周工作 40 个小时，一年赚大约

50000 美元,一半是现金工资,一半是津贴。甚至在纳税后,这也相当于 7、8 辆新的小汽车,如韩国的埃克塞尔牌(Excel)汽车,或相当于 1907 年工人实际收入的 25 倍(如果用食品作衡量标准,增长就更大了)。此外,社会地位,尤其是政治权力的上升更大。

社会中的被漠视者

现在,一切突然都结束了。

在过去 15 年里,蓝领工人地位的急转直下也是史无前例的。作为劳动人口的一部分,制造业的蓝领工人已经从占美国劳动力的三分之一强下降到五分之一弱。到 2010 年,离现在还不到 25 年,他们在每个发达国家的劳动力中所占的比例将同现在的农民一样,即占劳动力总数的二十分之一。人数下降最多的恰恰是报酬最高的工作。15 或 20 年之后,美国汽车业的蓝领工人不会超过现在的一半,即使没有一点进口也是如此,而且美国汽车业的蓝领工人已经比不到 10 年前的最高峰下降了 40%。毫无疑问,工会不会把高报酬知识工作的迅速增加,视作对工会会员的人数、权力、特权和收入的逐步下降的补偿。昨天制造业的蓝领工人是社会的宠儿,他们现在迅速成为被漠视的人。

这种转变不是因生产下降而造成的。美国制造业产量逐步增加,增长速度与国民生产总值一样快,或者说更快一些。蓝领工人的衰落不是“竞争力”、“政府政策”、“商业周期”或“进口”的问题。它是结构性的,而且是不可逆转的。

这里有两个主要原因。第一个原因是,劳动密集型产业向知识密集型产业逐步转变,例如,浇注钢这一行业衰落了,而制药业则逐步兴盛了。在过去 20 年里,美国制造业产量的所有增长

都发生在知识密集型产业,而且差不多翻了一番。同样重要的是,过去 40 年里美国两大发明(或发现),即“培训”和“管理”在全世界的普及。这两种方法完全推翻了经济史和经济理论教给我们的内容,使一个人工成本只有“不发达”经济水平的国家,在非常短的时期内获得“发达”经济的生产率。

第一个理解这一点的是二战后的日本人。现在每个人都理解了,例如韩国人或巴西人。最能说明问题的例子是工业区,即在美墨边界墨西哥一边的工厂。在这些工厂里,不熟练的而且常常没有文化的人,为美国市场生产劳动密集型零件和商品。一个工业区要达到经营良好的美国或日本工厂那样的劳动生产率水平,甚至生产极其高档的产品,最多花费 3 年时间,而它一小时支付给工人不到 2 美元。

这意味着发达国家的制造业只有从劳动密集型向知识密集型转变才能生存下去。干无需特殊技能的重复性工作而得到高工资的机器操作员,正在被从事设计、控制和服务或信息管理工作而得到高工资的知识工作者所代替。这种转变还符合人口统计数据。在每个发达国家里,越来越多的年轻人,尤其是男青年在高等院校读书,因而不适合于蓝领工作,即使是高薪蓝领工作。

这些变化如此激烈、如此突然,可以称作“革命性”变化。可是,它们的影响与人们所预期的并不一样,也与经济和政治理论所教给我们的不一样。

这一点尤其反映在美国的失业问题上。在英国和西欧,制造业蓝领工作的减少确实已经像工会所预言的,导致了棘手的失业问题。但是,在美国,蓝领工作的减少至多产生了一点边际效应。即使钢铁和汽车产业中工作的大幅度减少也几乎没有在全国失业率中留下痕迹。诚然,目前成年男子和妇女的 6.5% 失业

率,可能略高于“自然失业”率(正常的工作变动所需要的失业率)——但考虑到劳动人口的年龄结构,高出并不多。此外,已婚男子4.5%的失业率正相反,低于自然失业率,实际上是“充分就业”。所谓“隐性失业”,即停止寻找工作的人,工会宣传说数量很大,但实际上可能十分罕见。比历史上任何和平时期更多的美国成年人中,大约有三分之二是劳动力并在工作。失业率低的一种解释肯定是,美国工人适应力和流动性特别强,比任何人的想象要强得多。但是,同样重要的是,制造业的蓝领工人可能早已缩减到对总就业率和失业率、消费者开支、购买力以至整个经济只产生边际效应的地步。这意味着我们不应再把制造业的就业看作经济的带头羊,而应把制造业的产量视作带头羊。只要其产量继续上升,工业经济就会健康发展,而且不管就业情况如何。

同样新奇的是美国工资成本的状况。工会优先考虑的是如何保住名义工资,而不是接受较低的工资率以获得更高的就业率,这已是现代经济学的一条公理。它仍适用于欧洲。但是,美国工会却令人惊奇地愿意在工资问题上,甚至在工作规则上,作出相当大的让步,以防止工厂关闭和大规模的解雇。至少在美国,抑制市场经济“自我纠正”的成本刚性已不再源于工资成本(自凯恩斯以来的经济学都是这样假定的),而是源于政府的费用。

每个劳工经济学家和每个劳工领袖都会预料到蓝领工人的衰落将大规模地导致“劳工的好斗精神”。有些政治家现在依然这样预料,如美国的杰西·杰克逊牧师、英国工党的“斗士”和德国社民党中的“激进分子”。但是至今只在一个发达国家中,即加拿大,出现了劳工的好斗精神。在其他地方的普通百姓中有的是怨恨。但这是辞职、无能带来的而不是造反造成的。蓝领工人在

某种程度上承认了失败。

此外,这可能引起一种最令人惊奇而又最不为人所期望的发展,即政治发展。一个大的利益集团,在开始减少人数或收入后很长一段时间里,实际上增加了它的政治影响,这几乎已是一个政治公理。它的成员组织起来,学会团结以免分裂,并日益采取一致行动并投一样的票。每个发达国家农民的做法就是一个很好的例子,尽管二战以来人数急剧下降,但他们仍保持其政治权力并增加了补贴。

政治力量的削弱

但是,尽管自蓝领工人开始衰落至今只有 10 或 15 年,他们的政治力量已经大大削弱。第二次世界大战中,美国矿工联合会的约翰·路易斯公然反对该国最受人欢迎的总统,并且取得了胜利。30 年后,另一个煤矿工人的领袖——这次是在英国——迫使首相辞职。但是,1981 年里根总统搞垮了强大的、根深蒂固的空中交通管制者的工会;几年后英国首相玛格丽特·撒切尔又搞垮了曾迫使其前任政治流放的那个工会。而且里根总统和撒切尔首相都得到压倒多数的民众的支持。对于一个“进步的”候选人来说,劳工的选票仍是得到提名所必需的。但另一方面,在选举中,劳工的支持几乎必然导致失败。1986 年沃尔特·蒙代尔在美国总统选举中的失利,今年 1 月德国选举和英国许多次特别选举都说明了这一点。

在第一次世界大战前 10 年多一点时间里,蓝领工人改变了原来软弱无能的状态,而成为西欧据支配地位的经济和社会力量,其政党成为最大的政治因素。10 年后,美国也是如此。这改变了每个发达国家的经济、社会和政治,甚至史无前例地超出了

两次世界大战和专制时期的情况。那么,蓝领工人的衰落,以及它的对立面,即知识工作者的兴起,对于本世纪剩余的时间和下一世纪来说,将意味着什么呢?

[1987年]

18

取消工作规章和工作类别

在 所有关于美国的竞争力或关于美国缺少竞争力的数以百计的书籍、文章和讲话中，极少提到工作规章和工作限制。这种规章禁止工头从事任何生产性工作，不管是代替去休息室休息的工人，修理工具，还是在工作拖下来时去帮忙都不行。它们禁止电工在安装保险丝盒时将接线柱弄直。它们禁止工人调动工作，从而将他们限制在狭窄的重复性工作上，如给汽车的门板喷漆。此外，它们将工人的培养目标限制在狭窄的范围内。可是，所有可获得的证据表明，工作规章和工作限制是造成美国（和欧洲）制造业“生产率差距”的主要原因。

生产率固然不是竞争力的总和，但是生产率是制造东西的基础。而正是那些在制造东西中受工作规章和工作限制束缚最大的美国和欧洲产业，如钢铁、汽车、民用电子产品、橡胶等产业，最敌不过东亚的竞争者。

“同时哺乳”

最能说明工作规章和工作限制的影响的证据可在美国建筑业里找到。在任何地方的所有主要产业中，只有建筑业同时具有工作限制严格、按工会认可的程序雇用工人的企业和没有工作限制的不加入工会的企业。两种企业常常同时为一家公司拥有，为同样的人所经营。这在建筑业中被称为“同时哺乳”。在两种企业中干一种工作，如连接排水管所花费的时间是相同的。可是，在同样的时间里做同样的工作，按工作规章和工作限制办事所需的人员要多出三分之二。

最近，一个“受到同时哺乳”的承包商，研究了他的公司承包的两个近乎一样的项目，一个是由工会会员办的，另一个是由非工会人员办的。非工会人员每小时平均干活 50 分钟。工会会员干活 35 分钟；在剩余的时间中他们必须等待——等某人从休息室回来，或者等熟练工来干学徒工能轻易干好，但不允许碰的工作。加入工会的人员还必须等待有资格开卡车的人从企业取回替换零件，在此之前他只能在缺少零件的情况下干 40 分钟。在这种情况下出现在非工会人员从事的项目中时，由工头去跑腿，工作照常进行。

其结果是，参加工会的人员需 8 个人，而非工会人员干的活只要 5 个人。有趣的是，所有观察家都一致认为，被认为是效率模范的日本大承包商的生产率差不多与美国非工会承包商一样。

工作规章和工作限制还在很大程度上解释了日本人在美国和欧洲的工厂生产率更高的原因。佐证最翔实可靠的例子是英国的例子。在日产公司设在英格兰中部地区的工厂里，一个工人

每年生产 24 辆汽车。在伦敦郊外达格纳姆的英国福特汽车公司,一个工人生产 6 辆车!造成这种差别的一半原因也许是日产公司从外界购买的零件比福特公司多。但这一点依然使生产率差别达到 2:1。可是,在两家工厂里,一个工人从事任何一种操作(如在底盘上安装发动机)所花费的时间差不多都是一样的。但是,达格纳姆有 125 个工种,每个工种限定工人只能完成一件很小的任务;日产公司只有 5 个工种。

同样,日本人在美国拥有的汽车工厂——如本田公司在俄亥俄州马里斯维尔的工厂或丰田公司在加利福尼亚州弗里蒙特的工厂——被广为宣传的较高生产率,基本上也许完全是它们只有 3 至 5 个工种的结果。通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒公司各自都有约 60 个工种。而且,一个工人从事任何一种操作所花费的时间差不多全是一样的。可是,日本人拥有的工厂的人均日产量要高出 30% 至 50%。

日本一个最杰出的制造工程师唐津元最近写了一本关于生产率差别的书,题为《关于美国工业的一些粗鲁话》。它预言美国制成品市场的供应,最终将由在美国工厂生产的日本公司和从新加坡或美墨边界墨西哥一边的“海外”工厂进口同样商品的美国公司来竞争。在某些产业,如民用电子产品业中,这种情况已经发生。其主要——也许是唯一——的原因是,日本人作为新来者,在他们的美国工厂中,甚至在有工会组织的工厂中,基本上不受工作规章和工种的束缚,这些规章和工种却控制了他们的美国竞争者在美国的工厂。

最近,一家主要的跨国公司研究了它在美国、欧洲、日本、新加坡、韩国和香港的民用电子产品的生产;它还研究了其主要的日本和韩国竞争者在这些地区的生产率。它在自己的美国工厂里完成任何特定任务所花费的时间,实际上要比在其主要日本

竞争者最好的工厂里少一点。但是,总的来说,它在美国和欧洲的工厂在生产上已被在东亚的工厂所超过,这些工厂既包括它自己的工厂,又包括其竞争者的工厂。唯一的解释是,在美国和欧洲,公司所属的工厂有 100 多个工种;在东亚的工厂——它自己的和其竞争者的——最多只有 7 个工种。

当然,工作规章和工作限制的表达式是劳资合同。但是不要只责备工会。管理部门同样有过错。工作规章和工作限制增加的一个主要原因是,西方管理部门在进行劳资谈判时把重点集中在计时工资上——而且经济学家、政治家、新闻界和公众都持这种井蛙之见。

结果是,管理部门常常起劲地为了周工资减少几分钱而采取更严格的工作规章和更有限制性的工种。不光关心目前的周工资,而且一贯注意所做工作的总成本的公司——国际商用机器公司就是一例——似乎在它们的美国和欧洲的工厂里都没有“生产率差距”问题。

但是,西方管理部门——最——国际商用机器公司又是一个主要的例外——还拒绝任何其他形式的工作保障,如年工资、负责为多余的工人进行再训练和“介绍新的职业”等等。这实际上迫使工会努力推进工作规章和工作限制的实施。当然,工作规章和工作限制最终证明所需的代价更高,而且在西欧,特别在美国,法律已日益将许多代价大的工作保障强加在工作规章和工作限制之上,从而使西方制造业公司两头损失。

但另一方面,管理部门和工会采用的常规测量方法也隐瞒了工作规章和工作限制的代价。工业工程师的工时与动作研究和成本会计都没有抓住这一点。它只显示在“系统”数字中,如一个工人每年生产的汽车数量。此外,这种数字最近才开始出现。因此,规章和限制的代价,管理部门和工会过去都认为是“不可

捉摸的”，因而不予考虑。

我们怎样才能走出我们为自己挖的工作规章这个洞呢？美国的管理部门和工会领导人——虽然至今在欧洲只有不多的管理部門和工会领导人——日益认识到，他们必须走出这个洞，而且要快。在过去8年里，美国钢铁业在很大程度上靠削减工作规章和工种，使其人均生产率翻了一番多，而且现在已跻身于世界效率最高的钢铁制造商之列——几年前它几乎是最后一名。此外，美国钢铁工人联合会默许对规章和工种进行削减，即使它必须接受工作和会员的大幅度削减。

可供选择的方案

在福特公司，工会和管理部門正在其最大的工厂之一共同努力削减工种以提高生产率。现在一般工人依然很难同意放弃过去40年里一直被告诫要视作“得益”的东西以及大幅度削减工作数量，尤其是在工作数量增加较少或根本没有增加的产业里。

通用汽车公司在美国的一个部門和英国福特公司里，工会会员拒绝工种的削减，即使他们的工会领导人竭力催促他们接受。但是，可供选择的方案是什么呢？一种方案是解散工会。美国的建筑业已沿着这条路走了相当远的一段路程。或者我们是否应该以日本制造工程师唐津元先生所预见的不可思议的怪事作为结束：来自日本和韩国的新来者在美国和欧洲进行生产，而美国和欧洲的制造业则因工作规章和工作限制而被迫走向“海外”，以供应它们自己的国内市场？

[1988年]

19

把共产党官员培养成经理

西方一家消费品公司的总裁报告说，“我们已在匈牙利企业中买下了 49% 的股份。为了重建和经营匈牙利企业，我们需要一打有经验的匈牙利经营管理人员。我们已有 100 多个申请者，每个人根据其工作头衔和岗位似乎都很胜任。但是，只有 3、4 人最后证明具有所需的经验和技能。”

中欧企业雇用的经理和专业人员似乎至少要比西方同类企业多一倍。但是，他们极其缺乏管理技能和经验。

许多中欧经理受过极好的教育：中欧的技术学校保持着高标准。但另一方面，这些人将其一生的工作时间花在文书工作上：制定规则、写没完没了的报告或与部和中央计划制定者就配额、生产指标、日常开支的分配、价格等问题进行谈判。或者他们终身从事“疏通者”的工作：追逐尚未到货的零件；来回奔忙以获得额外的几吨材料、工人额外的一点食品或支付进口机床所需的外汇。

事实上，一个人越是有能力，他或她就越有可能被调去干文书工作或疏通工作，并且一直干下去。在斯大林主义的经济中，

对运行一家企业所需技术的要求并不大。斯大林主义知道保存记录,但不知道成本分析或成本会计。没有任何种类的财务管理。对于定价、市场研究、营销、产品革新、产品和顾客服务以及质量管理等也是如此。在东德两家汽车厂,特拉班特厂和瓦特堡厂中,自 60 年代中期以来,没有从事过任何大的设计工作。

从西部来上班

实际上,有经验和技能的人非常少,以致西德第三大银行——商业银行(Commerzbank)甚至不想为其在东德每个大城市开设的分行配备东德人。它为这些分行配备西德雇员,他们将在东德替代者培训出来之前的 18 个月或 2 年里经常往来于东西德之间。商业银行的一位高级职员解释说,“我们新的东德顾客期望得到合格的服务,而这需要老练的银行家。”

我想,即使是两年的培训也未必能造就一个老练的经营管理人员,能在像莱比锡这样的大工业城市里经营一个地区银行中心。但是,技能是能够教会和学会的。在整个中欧正在兴起一股学技能热第。例如,匈牙利已在布达佩斯开办了一个经营管理中心——用英语教学!有时技能还能从外界供应。东欧缺少具有所需的管理和专业技能的人,这是个非常大的问题。但是,至少随时间的推移,它是可以克服的。

在中欧的管理文化中,极其困难而又极其重要的是进行所需的革命。它意味着要取消 40 年来错误的价值、错误的激励手段和错误的政策。

40 年来,在一个斯大林主义的国家里,没有人能讲真话。苏联的一个老故事——追溯到 60 年前实行五年计划的开头几年——讲到一位工厂厂长需要一名会计。他问每个申请者:“2+2

等于几？”他把工作给了回答说“厂长同志，你要它等于几？”的人。

而且，现在这依然是正确的答案，尽管出现了公开性和改革。对苏联今天几近饥荒的解释只能是，去年秋天关于创记录丰收的热情洋溢的报道是莫斯科“所需要的”。此外，中欧各国的政府，尤其是东德和捷克斯洛伐克主张强硬路线的政府，在经济上甚至比俄国人更奉行斯大林主义，而且奉行的时间更长。在除非愿意说谎或听人说谎，否则没人能连续工作 40 年的情况下，如何能期望人们讲真话呢？但是，运转的经济要基于可靠的信息和可以信赖的报道。

在斯大林主义制度下，决定都是在最高层作出的。这是“计划”的本质（当然这也是集中计划不起作用的一个主要原因）。生产什么，生产多少，产品应该看上去像什么，它的成本应该是多少，这一切都写在计划里。而且雇用的人数、他们的工资和奖金、他们的工作头衔和晋升也是如此。所有这一切都是在高层决定的，而实施计划的人对此几乎没有任何影响。这些人可以破坏计划——而且他们确实在破坏计划，但是他们不能作决定。

其结果是，人们没有决策的习惯，他们没有受过决策的训练和考验。访问者报告说，在前共产党国家里，再没有比被要求作决定更吓人了。害怕犯错误使他们丧失了独立自主的能力。他们无休止地举行会议，要求作更多的研究，最后找到为什么职位高的人应负责任的一个好理由。可是，市场经济的本质——及其力量——在于，决定是在靠近市场和顾客的层次作出的：例如推销员，他决定是否停止拜访一个不会购买的主顾；又比如管理人员，他决定是否停止一条生产线的生产来检修故障。对于在斯大林主义政权下生活和工作 40 年的人来说，这几乎是不可想象的。

中欧急需中型企业。最大的机会,尤其是提供急需的新工作的机会,是在服务和消费品领域中。这些都是当地人经营的中型企业兴旺繁荣的领域。在大多数情况下,破产的大型政府企业只有在分解成小型的、更易管理的单位时才能挽救过来。相反,如果它们真的实行“私有化”——如现在捷克斯洛伐克、东德和波兰的政府官员竭力主张的那样——它们只会从无利可得的政府垄断企业变为无利可得的非政府垄断企业。不会出现经济的好转,不会出现自由市场经济,而只会出现经济的持续停滞。

但是,管理中型企业的人从哪里来呢?斯大林主义能够容忍一位农家妇女推着手推车出售少量苹果。它不能而且实际上也不容忍中型企业。为了能够有效地控制,企业必须是大型的和特大型的。有庞大的部,雇用了数万人,集中管理国家所有的机床厂。也有稍微小一点的联合企业,即集中管理国家所有服装工厂的大型持股公司。此外还有斯大林主义特别宠爱的联合大企业。捷克斯洛伐克中部兹林的前巴塔鞋厂——第二次世界大战之前世界上最有效率、最赢利的鞋类制造厂——现在仍在生产鞋子。但是,它现在还包括 12 家与鞋完全无关的企业,其中有机械制造厂,甚至还有一家飞机制造厂。

60 年前,中欧挤满了德国人所谓的“中型企业”,即通常由家庭拥有和经营的成功中型企业。但是,现在只有少数到了或超过退休年龄的老人还记得它们。东德最后一批企业是在 30 多年前被没收的;在捷克斯洛伐克、匈牙利,以及波兰,它们的消失还要早 10 年时间。

什么是市场经济?

最后,有一个比讨论过的更大的管理文化问题:缺少对自由

企业和市场经济的理解。

今年春天，美国一位营销经理访问了她出生和长大的捷克省城。22年前的1968年，刚大学毕业，正逢苏联坦克镇压“布拉格之春”之际，她离开了。她报告说：“我到那儿后立即被要求为该市5家大厂的高层管理人员举办营销讨论会。我首先告诉他们，我们在美国的公司是如何运行的。我们有2500名雇员，在一个规模虽小但竞争激烈和发层迅速的市场中名列第三。我很快认识到我是在对牛弹琴。

“所以，我停顿一下后说，‘我有个感觉，你们把竞争性市场定义为价格高得使每个竞争者都能得到高利润的一种市场。’

“‘完全正确，’他们异口同声地说。‘毕竟在市场经济中，一家企业必须获利。’

“‘不，’我说，‘在市场经济中它必须赢利。’每个人的脸上都露出了十分迷惑不解的神色。”

在中欧，极少有人依然相信共产主义是一种政治、社会、经济或道德制度。他们想要政治上的自由。他们想要只有市场经济才能提供的收入和商品。但是，他们是否知道——而他们怎么可能知道？——在市场经济中，没有“利润”，而只有“盈和亏”；没有“报酬”，而只有“风险和报酬”；自由不仅是没有约束，而且是自律和责任？

[1990年]

20

中国的隐患：数百万人没有工作

中国没有失业数字，但有大量人员从总体上说属于不充分就业。他们可能名义上是受雇的，但他们没有工作可做。

中国工作岗位奇缺的事，过去很少提起，尤其很少被中国人提起。可是，它也许是经济发展和取得绩效的最大障碍。最近我在北京参加的一次为期一星期的经济和企业改革研讨会，充分说明了中国人不愿讨论这个问题。研讨会是应中国总理赵紫阳的提议，由世界银行组织的。然而，参加研讨会的 30 名中国人——都是政府高级官员——把关于工作岗位缺乏的讨论全部推给少数参加会议的外国专家。

经过几年惊人的大发展后，中国的农业产量已停滞不前，因为有太多的人在耕地。将农业人口从大约 8 亿减到 4 亿，几乎肯定会使农业产量翻一番。可是，即使是 4 亿，也仍然占总人口的 40%，或者说至少是发达国家用于务农以创造大量盈余的人口的 5 倍。

富于想象力的试验

中国人正在发展“乡村工业”以帮助失业农民。这些工业也许是当今世界上最富于想象力的社会试验,但是,即使取得最大的成功,它们也只能雇用数千人,而不是数百万人。

而数百万不充分就业的农民到哪里去呢?在人满为患、工作岗位奇缺的城市里,既没有他们的工作,也没有他们的住房。城市工人对雇用他们的企业的第一个要求,实际上是创办新的企业(称作“集体企业”——支付非常低的工资),为他们自己没有工作的孩子提供就业机会。

在过去 200 年里,人口过剩一直是中国的祸根,在很大程度上要对从 19 世纪 50 年代的太平天国造反到 20 年前的“文化革命”不断给国家带来破坏的社会骚乱负责。但是,尽管现政权强行实施即使不能说残忍也是严厉的人口控制,人口依然在增长,由此产生的对工作的需求也在增长。

因此,中国人处于非常尴尬的进退两难境地,既要取得经济成功,又要提供就业机会。只有非常迅速的经济增长和显著的经济绩效才能最大限度地提供就业机会。但是,经济迅速增长和绩效,不管是农业还是工业,都需要优先考虑生产率和利润,同时要关闭低效率的工厂和解雇它们的雇员——并且解雇不称职或偷懒的工人或把他们降级。

可是,现政权获得民众支持的重要原因是,它答应不管绩效如何都给予终身就业。从短期来看——可能指 10 年——对经济绩效的强调必然会加重已经是中心问题的就业压力。受打击最严重的是最无力照料自己、最不熟练、最没有生产力、最没有干劲和最缺乏训练的人——在一个既不知道劳动力流动性又不懂

得训练的国家里。

中央和地方政府优先考虑事项的不同又加剧了困难。北京强调的是取得经济绩效的必要性；言必称需要更多的利润、更高的生产率和更严格的工厂纪律。对中央政府来说，消费品以及质量大为改善的商品的供应大幅度增加是最优先考虑的事情。缺少了只有消费品供应增加才能提供的刺激，农村和城市经济的迅猛发展很快就会停滞；现在已经出现了速度放慢的迹象。

但是在省、市和村里，就业是最优先考虑的事情，例如，对地方政府不断施加的提供就业机会的压力，说明了为什么在政府仓库里有 3000 万辆自行车的原因，这些自行车质量差，卖不出去，尽管自行车是中国主要的交通工具。省和市政府在自行车卖不出去后还强迫当地的制造商继续生产——代替这一做法的只能是解雇。据说类似的因质量差而卖不掉的拖拉机、黑白电视机和轻型卡车的过剩现象也正在日趋严重，生产这些商品仅仅是因为它们为大量不熟练和未受过训练的人提供了就业。

同样困难的是中国决策者面临的第二个难题：在经济增长和通货膨胀之间作出选择。经济增长要求摧毁规章、控制和谈判编织成的蜘蛛网，它使经济活动瘫痪，并迫使经理花费四分之三的时间与各种各样的党政机构进行谈判。价格和工资被严重歪曲，以致没有人真正知道一家企业、一个行业或一个村社实际生产什么，更不用说成本是多少了。

例如，企业对于所有借来的钱只要支付 5% 的利率——可是通货膨胀率是 8% 或 9%，因此企业实际上是受到负利率的补贴（不断有报道说，企业以 5% 的利率向国家银行借款，然后将钱偷运到香港，一元钱在那儿变成了 3 元钱）。由于在中国——一个资本奇缺的国家——资金实际利率可能接近 20%，因此大肆吹嘘的中国企业的“利润”不少是杜撰的；我怀疑到底有多少

真正赢利的中国企业。其他所有的价格——原材料、制成品、住房或劳动力的价格——同样与现实不符。

更糟糕的是，所有的成本——原材料、制成品、工资、税款、虚假利润部分、租金等等——都得由每家企业不断地同一大批政府、党的机构和职代会进行谈判。对同一种原材料，企业通常要支付4种不同的价格：中央政府供应的30%原材料是一种价格，省政府供应的30%是另一种价格，市里供应的10%是第三种价格，而从与顾客易货贸易中得到的最后30%原材料则是第四种价格。在每一种交易中都有不同的“让步”——上交中央政府更多的税收；为省和地方当局提供更多的就业机会；或者为易货贸易伙伴低价提供优质商品。

除非这种规章和谈判的梦魇为市场经济的戒律所取代，否则经济不会有什么增长。只会有更多的像3000万辆劣质自行车那样的卖不掉商品——而且对农民或工人来说不会有任何动力。但是，取消控制几乎肯定会引起价格猛涨。相对于收入来说，中国的价格实际上已经非常高了。但是，相对于任何成本来说——尤其相对于臃肿的、效率极低的劳动力成本来说——价格人为地压低了。当然，市场经济将“最终”纠正这种不平衡。但是，“最终”可能意味着4、5年，也许更长时间，因为中国仍然非常缺乏能够利用自由经济机会的受过训练的熟练人员。

但是，会不会是5年的通货膨胀？中国每个决策者都知道，不是毛而是通货膨胀最终打败了蒋介石^①。因此，几乎没有什么人甚至敢不谈“逐步解除管制”，尽管它以前在任何地方都未曾起过作用。明年春天将采取“逐步解除管制”的第一步，届时政府住房的租金将从工人月薪的1%增至2%（仍然只是真正成本的

① 此处是作者自己的观点。——译者

一小部分),而且很可能甚至不足以支付现在免费提供的公用事业,如电力的成本。如这次租金增加不造成麻烦,下一步可能是北京研讨会上“外国专家”敦促总理采取的步骤:提高向企业和村庄贷款的利率。但是,利率的提高一开始十有八九只会占真正成本的一小部分。

没有人想放弃

今天,在中国的境内外,就其经济改革的政治障碍问题举行过许多次讨论:根深蒂固的官僚反对威胁其权力的任何事情;保守派尽管暂时失利,但仍在等待改革者犯错误。甚至最坚决主张迅速激进地进行经济改革的人,也不愿意为了经济绩效和增长而放弃政府和政党哪怕一丁点的政治控制和统治。

但是,关键问题可能是战术而不是意识形态或政治战略:中国平衡经济绩效和就业压力的能力,以及平衡放任通货膨胀和控制通货膨胀的能力。现政权的成功,甚至它的生存,将最终取决于这些问题。

[1987年]



管 理

21

明天的管理者：大趋势

美国商界，尤其是那些大公司在 90 年代所面临的最大挑战可能是其自身的管理人员。而我们对此完全没有做好准备。

出现问题的原因之一在于管理结构的巨大转变。从第二次世界大战结束直到 80 年代初的 35 年来，发展趋势是管理层次越来越多，专业人员越来越多。现在却出现了相反的趋势。

围绕信息重新设计组织结构——这将是所有大企业不得不做的事情——不可避免地导致管理层次以及随之而来的“总的”管理职位的锐减。甚至通用汽车公司到 1995 年也可能只有 5、6 个管理层次，相比之下现在却多达 14 至 15 个层次。例如，在具体操作部门和公司商层之间所设置的 3、4 个层次将被全部取消，同时还有这些部门目前所附属的一大批工作人员。

由“扰乱市场者”(raiders)所进行的“重新改组”表明，即使大公司也无一例外地能够做开“服务性人员”(service staffs)——即那种只提供分析和建议而不具体管理的人——而运转下去。然而，自从 30 年前哈罗德·吉尼开始创立大型和多样化的国际电话电报公司并在上层任用一批专家以来，“服务人

员”已成为美国大企业中主要的增长领域。

90年代中期美国管理人员和专业人员的总数几乎可以肯定会比今日大得多,只要我们能指望在生产、信息和对消费者服务等方面有一个比较迅速的增长。但90年代后期更多的管理人员和专业人员将有比例地进入“较低层”的职位而不是“中层”职位,更不用说“高层”职位。更多人将有比例地出现在操作以及职能和技术工作方面而不是在“一般”管理上,更不用说“职员”工作。而且更多人将在年龄相当小时就被定在一个“最终”岗位上,而不是进入“提升的轨道”。

并不仅仅是信息业引起了这些变化。近20年来的人口统计几乎保证了迅速的提升,至少在中级管理层,这是由于战后生育高峰时期的出生者填补了1925年至1945年间近20年生育率下降造成的近乎真空状态。目前,特别在大公司中,正在日趋缩短的上升阶梯的每一级上往往有两个人占据。

企业,尤其是大公司,将不得不改变其人事政策、报酬政策、提升政策。更为困难的是,它将不得不改变其管理集团的期望和设想。而且它不得不在已大大失去该管理集团的信心和信任的情况下做到这一点。在许多公司,而且也是在大公司中,中层管理人员和专业人员已开始疏远他们的公司,尤其疏远其最高管理人员。他们对公司表示不信任,甚至公开表示仇视。

有利于管理层和领导人员的趋势的逆转——该趋势曾使那些今天处在管理职位上的人的事业得以发展——将是非常令人苦恼的。这意味着他们的期望和他们对公司及他们自己的看法出现了急剧的变化。在许多情况下,当“终生聘用”成为理所当然时,这意味着丧失职业。而且这还意味着一种寻求工作的焦虑以及一种痛苦的重新安置。

然而,所有这些创伤,在很大程度上是由金融操纵造成的,

即由合并、收购和让渡、杠杆收购、资产剥夺，以及敌视性的接管等结构调整引起的。结果，中层管理人员和专业人员感到他们的生活和职业成了极少数“从未做过任何生产性工作”的投机者暴富的牺牲品。

痛 苦

并不只是衣阿华州的农民激发了成为 1988 年总统竞选中的一个显著因素的民粹主义高潮。同样的还有大企业中的管理人员与专业人员。“我以为奴隶制早已废除了，”一位中层管理人员非常痛苦地在我的一次学术会上这样说，“但我们什么都不是，只是奴隶，现在要被出售给出价最高的人。”他是一位极有能力的工程师，曾连续两次因敌对性的接管而遭重新分配。

特别具有伤害性的是“金降落伞”，即高级管理人员在敌对性的接管或杠杆收购中发财致富，而他们的中层管理人员同事却失去了工作。这个国家的每一位中层管理人员都知道 E·F·休顿的故事：老板们的错误导致经纪人公司的垮台，而老板们带着大笔红利一走了之。当这家公司出售给希尔森—莱曼公司时，那些近 10 年来在上层决策不当的情况下仍维持着企业运转的地方管理人员和销售人員却失去了他们的职位和他们的股票购买权，在某些情况下甚至失去了他们的遣散费。

但是最害人的事是，美国商业界的一批新贵（至少中层管理人员和专业人员这样认为）——那些扰乱市场者，垃圾证券承销者，套汇者和股票交易员——公开贬低管理人员，贬低他们着眼于工作而不是着眼于“交易”，贬低他们为薪金而不是为发财工作，尤其贬低他们将公司引以为豪，及本人“属于”公司的信念。

“我们能重新恢复中层管理人员的忠诚吗？”这是一个至今

仍被不断提出的问题。答案是“不能”。忠诚是一条双向通道。而且中层管理人员并未感到他们抛弃了公司；他们强烈地感到公司抛弃了他们。

此外，他们现在已明白他们不需要依靠大公司。被通用电器公司或花旗银行解雇是极为痛苦的，但这极少是致命的。绝大多数遭大公司解雇的中层管理人员在至多一年时间里都已找到了新工作——而且通常是更好的工作。他们尤其是创业型的小企业所需要的。

那些经理招募者们在短短数年前还将自己限定在寻求高级管理层人员的范围之内，现在却回过头来，日益希望雇用中层管理人员。“我怀疑，”一位著名的经理招募者这样说，“在像国际商用机器公司或通用电器公司，美国电话电报公司或西尔斯—罗巴克公司这样的大公司中会有一位年龄在 50 岁以下，没有准备好其个人求职履历的中层管理人员或专业人员。而且当我打电话给他们时没人会放下电话。”而且高层管理人员所称的“不忠诚”，中层管理人员则称之为“对家庭和事业负责”。

但是，正如昨日之“忠诚”难以恢复一样，昨日对中层管理人员“终生聘用”的期望可能也将一去不复返了。从现在起公司日益将在这样一种清楚的认识下经营，即：他们称之为“利润”的东西实际是真正的成本（这我已说了 30 年）。一个企业、一个部门、一个市场、一条产品线必须赢得资本成本，如果做不到这一点，就会最终被停止或放弃。这意味着大型将不再成为资助亏损者并使昨天永存的手段。因此，雇主和雇员都应该预见到在管理和专业人员就业方面会出现更多的而不是更少的不稳定性。

调 整

这些趋势要求报酬上的变化。许多公司有“升级的双重阶梯”，即对专业上有贡献的个人除了提升到管理职位之外还付给报酬并予以承认。这一点必须大加改进。除了提拔外，我们还需要鼓励留在职位上的政策。我们需要强调组成特别工作组，在多数情况下，这将是唯一的使各种不同专业的专家能够获得“全局观点”的方法，这样他们将不再会按惯例被提拔至管理职位。

总而言之，我们需要一种不是按职位而是按人们的绩效给予报酬的政策。10年以后，我们或许将按期对表现出色的专业人员支付比他或她的经理还要多的报酬，就像我们付给足球明星的报酬比付给其教练更多一样。

但最终我们将不得不重新考虑雇主与管理或专业雇员之间的关系。迫于中级管理人员的压力，我们将日益把工作调整为一种“财产权”。而“财产权”只能通过“合法程序”予以剥夺。实际上，我们在这方面只走了一半路程，尽管公司律师仍不希望其成为事实。

越来越多遭解职的管理人员和专业人员提起了诉讼，而且更多的人员威胁要这样做。在每一个我了解的案例中，原告或者胜诉，或者获得了大方的庭外解决。数年后，下列法律信条将被接受：一位管理人员或专业人员是不能被解雇的，除非存在以下情况：(a)对照明确的、预先设定的绩效标准，他或她确有不良表现；(b)一个明确的解职程序包括，除了最严重的违反外，有数次正式警告；(c)对决定提起申诉，并由公正的机构予以复查，以及(d)正当的补偿。

雇主们越早建立起这样的“合法程序”而不是留待法院来强

迫他们这样做，他们就会越早重新获得他们的管理和专业雇员们的忠诚和信赖。

但是，同时我们还需要维护公司解雇管理人员和专业人员的能力，特别是在并非雇员们的表现，而是经济状况和企业的决定(如合并或让渡)造成这些雇员多余的时候。这当然意味着要支付比美国公司传统上需支付的更多的解雇金。我们已在朝这个方向转变。

某些公司(如赫尔曼—米勒公司，办公室家具制造商)已经开始为所有管理和专业雇员提供“银降落伞”，即在公司被出卖、收购和合并的情况下，雇员可获取额外补偿。这一做法所花的代价较低，而且有较强的积极影响。

更有效可行的将是非财政性措施。首要措施是为那些除严重的胡作非为以外任何原因而失去工作的管理和专业雇员“重新安排工作”。绝大多数遭解职的管理人员是自己找到新工作而不是通过公司“重新安排”的。但对大多数人，特别对那些在公司服务时间很长的人员来说，遭到解雇的打击是严重的。这就需要公司作出有效的“重新安排”来予以缓解。

自 30 年代工会运动后的 50 年来，美国企业界的“劳资关系”意味着同普通工人之间的关系以及对他们的政策。而绝大多数公司如今视为理所当然应关心的对象却是管理人员和专业人员，就像 30 年代公司理所当然地关心蓝领工人一样。

[1988 年]

22

如何管理老板

绝大部分管理者，当然包括绝大部分的总经理，都有老板。对于一位管理者的表现和成功来说，很少有人像老板那样重要。然而大量的管理书籍和课程谈论的都是如何管理下属，很少有提到管理老板的。

似乎没有什么管理人员认识到管理老板是何等的重要。更糟的是，几乎根本没人相信能做到这一点。他们无端地抱怨老板，却没有甚至试一下去管理他（她）。然而管理老板是极其简单的——实际上一般比管理下属还来得容易。只有很少“要做”的，至于“不要做的”则更少。

• 首先要“做”的是，要认识到使老板尽可能有效益并能达到目标不仅是下属的职责，而且也符合下属的利益。个人的成功之道，从根本上说仍然是为不断取得成功的老板工作。因此首先要“做”的是跑到老板那里去——至少一年一次——询问：“我应该做什么和我的下属应该做什么才能对你的工作有所帮助？哪些事情我们做了以后会妨碍你并使你的生活更加困难？”

正确的定义

这听起来很清楚——但很少会做到。因为即使卓有成效的管理人员也倾向于错误地将“管理者”定义为对下属工作负责的人——这是 50 年前的定义——这样，他们就倾向于不认为他们对老板的表现和效益负有责任。但是一位管理者的正确定义——我们知晓此定义已不下 40 年——是对所有人的行为表现负责的人，而这些人则是他个人绩效所依赖的基础。

管理者行为的第一个依靠对象是老板，因此老板也是第一个管理者必须对其行为负责的人。但仅通过询问，“我什么事做得对你有帮助或有妨碍？”——询问的最好方式是直截了当——你能发现老板需要什么，妨碍他的又是什么。

• 与此紧密相关的是需要认识到你的老板是一个人而且是一个个人；没有两个人在工作上相似，表现上相似或行为上相似。下属的职责不是改造老板，不是对老板进行再教育，不要要求老板做到商学院和管理书籍上说的老板应有的举止行为，而要使一位特定的老板在行为上表现为一个独特的人。而且作为一个个人，每一位老板都有其独特的风格，有“好话”和“坏话”，而且像我们其他人一样，需要其个人的安全区域。

要管理老板需要考虑这些问题：这个作为我老板的人是否希望我每月来一次——但不要太频繁——花上 30 分钟汇报我部门的表现、计划以及问题？这个人是否每当需要有人汇报或讨论某件事，或者每当发生细微变化，或者每当我们采取行行动时要我来？这个人会不会要我以书面报告——在一个含标签和

目录表的漂亮的文件夹中——的方式送材料？或者此人只听口头汇报？换句话说，这个人喜欢听还是喜欢读？而且这位老板会不会需要（就像绝大部分财务经理所做的那样）包罗一切的 30 页的数字——还是以图表方式？

这人会不会在早晨抵达办公室时就需要情况汇报，或是（像大多数管理人员那样）在每周最后一天才需要这些情况，也就是说在星期五下午 3：30 左右？如果管理人员出现不同意见，这位老板希望怎样解决问题呢？让我们自行解决然后再汇报达成一致的意見（就像艾森豪威尔将军和里根总统所做的那样）？或是让我们详尽地提供文件汇报我们的分歧（就像乔治·马歇尔将军和麦克阿瑟将军所做的那样）？

• 老板干得好的事情是什么？他的长处是什么，他的局限性和弱点——这正是下属要对老板作出支持、扶助和补充的地方——又是什么？管理者的任务就是发挥人们的长处而使他们的弱点变得无关紧要——就像适用于管理者的下属一样，这一点也完全适用于管理者的老板。举例来说，老板擅长于市场营销但不熟悉财务数字及分析，对老板进行管理就意味着让他就市场营销进行决策，但事先应详尽地准备好金融分析。

对老板进行管理，最重要的是意味着创造一种信赖的关系。这就要求上级相信下属管理者会帮助老板发挥其长处，并保护老板避免其局限性和弱点。

让老板头脑清醒

• 最后要做的是：确保老板懂得能指望你干什么，你个人和你属下的精力应集中在什么样的目标和目的上，你优先要做的是什么，以及同样重要的是，什么不是优先要做的。这并不总是

需要老板批准的，有时甚至是不合意的。但老板必须理解你在干什么，必须知道能期望什么以及不能期望什么。老板们，归根到底，是被他们自己的老板认为应当对其下属的行为负责。他们必须能说：“我了解安妮（或乔）正努力在做什么。”只有他们能这样说了，他们才能代表他们的下属管理人员。

下面是两个“不要做的”：

永远不要使老板感到意外。下属应该保证不让老板遇到意外，即使是愉快的也不行（如果真有这种愉快的意外的话）。如果一个某人负责的组织出现意外，这就是羞辱，而且通常是公开的羞辱。不同的老板对可能发生的意外需要不同的警告。一些人——艾克是一个绝好的例子——希望在事情可能出现变化时发出警告。其他的老板——肯尼迪总统是一例——则要求全面、详尽的报告，哪怕出现意外的可能性微乎其微。但所有的老板都需要受到保护以免发生意外。否则他们将不会相信下属——而且具有充足的理由。

永远不要贬低老板！老板可能看起来像文盲；也可能看起来很愚蠢——面外观并不总是骗人的。高估老板一点也没有风险。最糟的莫过于让老板感到受奉承。但如果你低估老板，他会看穿你要弄的把戏，并将对此十分痛恨。不然老板就会将你责备他的什么头脑或知识有缺陷的罪名统统推到你的头上，认为你无知，愚蠢，或缺乏想象力。

但最重要的不是做什么或不做什么，而是要接受这样一种观点，即对老板进行管理是下属经理的责任，而且也是他或她成为一位卓有成效的经理的关键之一，也许是最重要的一个。

[1986年]

23

困扰美国汽车工业的症结所在

通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司已经很大地改进了汽车质量，他们的一些车型目前已与日本厂商的产品不相上下。而且通过减价和融资交易，他们现在已推出了最低价格。但是他们还是不断地将市场份额丢失给日本人。

底特律也已大幅度地降低了成本，一些在美国和墨西哥的福特公司新工厂可能是目前世界上成本最低的生产者。然而三大汽车公司还是大量亏损，而领先的日本公司则在盈利。三家汽车公司——又一次以福特汽车公司为首——都已大大减少了从推出新的设计到将其推向市场的时间。而与此同时，日本人甚至更进一步减少了他们的投产准备时间，这样底特律与日本人之间的时间差很难进一步缩小。

对底特律的病症有许许多多不同的诊断：宁“肥”勿“瘦”的制造；工会的工作规则；管理层的短期目光；狭隘的部门主义等等。但是，底特律的问题有更深层次的原因。底特律仍在这样的假设上运转，即美国的汽车市场就其价值和期望而言本出同源，但由于购买者收入的不同这一市场一下子被分割成4、5个“社

会经济”集团。这一市场理论构成了底特律以下行为的基础：如何看待市场，本身如何组织，以及如何设计、制造、推销和分配其产品等。而这一理论至少在 15 年前就已过时了。

斯隆的遗产

市场价值与期望的同一性及其社会经济的细分化是第一次世界大战后首次被阿尔弗雷德·P·斯隆发现的。在此认识的基础上，斯隆将通用汽车公司建成世界上最大的而且许多年来一直是最盈利的制造企业。克莱斯勒汽车公司和福特汽车公司——克莱斯勒公司在二三十年代的上升时期，福特公司在第二次世界大战后的复兴时期——都以通用公司为榜样，并根据斯隆的社会经济市场细分原理来建设他们的公司。

斯隆的这一美国市场理论应用了 40 多年——比通常此类理论持续的时间要长得多。但在 60 年代这一理论开始失去作用。福特汽车公司的埃德塞尔车(Edsel)本应取得辉煌的成功。这种汽车是作为刚刚繁荣起来的“中产”阶级市场的社会经济最终产品而研究、设计并推向市场的。然而，这一车型却遭到了每一个社会经济集团的反对。在那一时期取得市场成功的是大众汽车公司的“甲壳虫”车型——一种“年轻文化”的象征和提供给富人的低价汽车。1973 年的汽油紧缺当时就在汽车市场上结束了社会经济细分化，并使得驾驶一辆小型、节油的汽车成为一种时尚(即使不表示爱国)，也是中上层阶级一种地位的象征。

许多老年的美国人，那些年龄在 55 岁以上的，仍依据社会经济细分化的理论来购买汽车。但底特律正在失去年轻的美国人以及他们所代表的未来。他们中有一半人按“生活方式”购买汽车——主要是非底特律生产的汽车。收入当然仍是重要的。但

从 20 年代至 1965 年或 1970 年人们购买汽车的决定性因素,目前在美国、西欧和日本已成为一种制约因素。现在日益上升的决定性因素是“生活方式”:即一位潜在的消费者在很大程度上自行选择价值和期望。而且生活方式是一个捉摸不定的、质的概念,而社会经济细分化理论则是一个实在而严格的量的概念。

同样重要的是:斯隆的市场理论是基于每个家庭一辆汽车的值设。但今天的美国家庭通常都拥有两辆汽车。在选择第二辆车上没有什么“典型”可言。在同样的中、上层社会经济集团——所有的双职工家庭——中,有的家庭拥有一辆别克(Buick),一辆道奇(Dodge)小货车;有的拥有两辆小汽车,一辆是美国的,一辆是日本的;也有的可能一辆是大型的梅塞德斯(Mercedes),一辆是福特的埃斯科特(Escort);还可能一对夫妇都是州立大学的教授,各自都驾驶自己的宝马(BMW)牌汽车。这 4 个家庭之中哪一个是典型的呢?

一个社会经济细分化的市场是稳定的。因此一个新的设计可以有很长的领先时间。而一个生活方式的市场是模糊而极富变动性的。这就不得不制定长期的计划并为各种可能(或不可能)的意外作好准备,以便于在机会来临时以极快的速度开始行动。

生活方式市场是日本人视为理所当然的市场,他们看到了这一市场并为此进行筹划和准备。因为在社会经济市场细分化流行的时候,他们的汽车工业根本还不存在:他们的汽车工业直到第二次世界大战后才出现,并直到 70 年代才进入美国。因此,日本的汽车从一开始就是作为生活方式汽车进行设计的。为一种生活方式市场提供的汽车被设计成外观极为相似而价格则各有不同。所有的丰田“家庭汽车”,举例来说,从最低价格的花冠(Corolla)到昂贵的凌志(Lexus),外观都给人以惬意的坚固感。

它们的不同主要是在选择性和附件方面，而不是在车型或驾驶方法方面。

但日本人也有组织地捕捉机会。这意味着他们将不断地为每一个可能出现的机会制定计划，这样一旦机会来临，他们就能以闪电般的速度采取行动。当本田汽车公司的阿库拉(Acura)轿车所获得的成功，显示出步入中年的战后新生代对豪华汽车有很大的需求时，丰田汽车公司和日产汽车公司早已为这种汽车制定了详尽的计划——这使他们在不到3年的时间里就生产出这类车并投放市场。

日本人还在不遗余力地设计汽车的零部件，这样这些零部件就能以任何一种方式进行组合，尽管这样做会大大增加工具和模具的成本——这在美国任何一家汽车制造商看来都是异端邪说。这种做法使马自达公司最终能够在很短时间内推出它的赛车米亚塔(Miata)——1989年在市场上红极一时的赛车。尽管该车与其他马自达汽车在外表上截然不同，但其80%的零部件是标准件。这一做法使马自达公司在米亚塔赛车上赚了一大笔钱，虽然销售量不足10万辆。而按这一销售数字任何一家美国制造商连本钱也要蚀光了。

其实，底特律是了解如何设计成功的生活方式型汽车的。自第二次世界大战以来，每一种真正成功的美国汽车都是生活方式型汽车：军队使用的“吉普”(Jeep)在第二次世界大战后被改造成性能良好而舒适的“户外”用车；美国汽车公司原来的小型“兰布勒”(Rambler)汽车，是作为新富裕者的第二辆汽车面设计的；还有福特汽车公司的“野马”(Mustang)和“雷鸟”(Thunderbird)汽车；道奇微型货车。但是尽管有这些成功，底特律仍处于斯隆的社会经济市场细分化理论的支配之下。几年前通用汽车公司设立了一个专门生产土星(Saturn)汽车的部门，

把它作为一个新分离出来的,按生活方式设计的企业。但是当土星汽车去年露面时,它仍然不过是为已经过分拥挤的“中产”阶层提供的另一种社会经济汽车。

45 年未间断的成功确实是很难抛弃的。底特律管理层中的每一个人都是在社会经济市场细分化理论的影响下成长起来的,即使他们不以此作为自然法则,也是将此作为一种信条加以信奉的。更糟的是:三大汽车公司的结构几乎迫使他们自己穿上社会经济的紧身衣。

斯隆在 20 年代早期将通用汽车公司分散成许多部门,每一个部门对应一个社会经济细分市场。他还按同样的方式组织经销商的销售,每一个经销商对应一个细分市场。尽管有不计其数的改组,这依然是通用汽车公司,福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司的做法。结果,计划、设计及市场营销要么是由社会经济状况决定的——即与市场目前实际运转的方式相反——要么就是如果三大汽车公司中的一家设计出了一种生活方式型汽车,其结果仍然是社会经济模式的附属品。

举例来说:雪佛莱骑士(Chevrolet Cavalier)是美国市场上有争论的第二种最佳汽车——体积小,极易停车;面容量很大,足以容纳整个家庭成员及众多行李。但为了给通用公司的每一个部门一种“流行”的汽车,该车就在不同的部门推出。于是几个部门就在不同的名称下,通过不同的经销商,以不同的价格为同一种汽车做广告。结果通用公司的顾客就被弄糊涂了,他们抱怨通用公司的汽车丧失了产品的一切差别性。通用公司的顾客在选择少、附件少的情况下宁愿选择最便宜的型号。结果只能给通用公司带来最低的利润。

骑士车的主要竞争者,丰田公司的花冠车,则是由一个经销商集团以一种车型推向市场,进行广告宣传和销售,并伴有完整

的一系列选择和附件。结果，花冠车的顾客们倾向于购买可供多种选择并有多种附件的汽车，而这恰恰是利润所在。丰田的经销商还能提供更好的服务，因为他们的销售量大。

协作队伍与叛徒的对立

美国汽车工业的社会经济倾向在很大程度上是其开发新车型和对市场变化作出反应的投产准备期很长的原因。日本的公司没有按细分市场把自己分割成若干自治的部门，而是被分散成强大的、自治的职能部门，如工程制造，以及营销等。这样他们就很容易在公司范围内组成各种队伍进行现有产品范围以外的设计。但在底特律，公司的不同部门主宰着各个细分市场。如果有人组成这样的队伍进行工作就要冒被他们所在的部门视为叛徒的风险。

怎样才能使底特律自己从其以往成功的桎梏中解脱出来？也许需要对传统部门以及传统的销售系统进行彻底的重组。可能甚至要求通用汽车这个最大的公司（有近 50 多年历史，且是最成功的公司），分成两个或更多的相互竞争的企业（在第二次世界大战后，曾偶然被通用汽车公司的经理们提倡过）。除非底特律重新调整自己适应今天而不是昨天的美国汽车市场，以及今天的美国社会，否则它们在制造过程、平等管理或职能间及部门间的团队协作上的任何改进，都不可能使其复兴和恢复领导地位。

[1991 年]

24

日本的新企业战略

日本一些主要的公司正在悄悄转向新的企业战略,这一点很少被人论及。他们正在接受一个全新的——实际上是异端的理论:在日本进行蓝领制造工作是极其不当的资源分配,其结果是削弱了公司和国民经济。他们还接受了一个同样新——以及同样激进的理论:在发达国家中实现领导不再依靠财政上的控制或传统的成本利益,而在于对脑力的控制。这些公司还基于以下的假设迅速地调整了他们的组织,即竞争性世界经济中的优胜者将是那些最有效地缩短其产品生命的企业——也就是能最佳地组织起对自身产品的系统摒弃的企业。而且他们正偏离戴明和全面质量管理理论,转向基于截然不同的原则和方法的无次品管理。

日本人目前拥有 30% 的美国汽车市场,并期望在未来的几年中使这一份额有大幅度的增长。然而他们也希接在今后 3 至 5 年内完全停止向美国市场出口日本制造的汽车;到 1995 年左右,在美国销售的日本汽车应该主要由其在北美的厂家制造。同样,日本人还希望在 2000 年以前拥有欧洲经济共同体汽车市场

的三分之一(与他们目前向欧共体保证的正相反),而且也不是从日本出口大量的汽车到欧洲。日本的跨国公司——丰田、本田、索尼、松下、富士通、陶瓷业的领先者京陶公司、三菱公司等,都向其设在发展中国家的制造厂家投入了令人吃惊的资本;例如美墨边境的蒂华纳,所有的南美国家,南欧的西班牙、葡萄牙和土耳其,以及东南亚的马来西亚、印度尼西亚、泰国等。对将制造业移出日本的标准解释是“外国的保护主义”和“日本正在上升的劳动力短缺”。两者都是正当的。举例来说,在日本可向蓝领制造业提供的青年入数,在未来10年将削减50%,——这是70年代以来出生率急剧下降和与此同时教育水准提高的结果。目前,几乎每一个日本青年在完成中学学业后都要进入大学或参加白领工作。这些解释都只是烟幕。真正的原因是日本商界领导人(以及有影响的官僚)日益抱有这样一种信念,即制造业不应属于像日本这样的发达国家,而且这实际上是对这个国家最昂贵资源的不合理使用。“在年轻人能在生产线上工作之前,”我的日本朋友一再表示,“一个发达国家就要在他们身上投入10万美元的教育费用,不管他们是否学到什么。然后他们还要得到中产阶级的收入、终身保险、养老金,以及医疗保险。在印度尼西亚或者在蒂华纳,这些年轻人从未上过学而且也不需要他们在他们身上进行教育投资;如果我们支付给他们在美国或日本所支付工资的十分之一,他们就能成为‘中产阶级’。然而经过2至3年的培训后,他们在蒂华纳或曼谷的生产率就和在名古屋或底特律的生产率一样高。相对于在他们身上投入的巨大的社会资本,发达国家蓝领工人为社会创造的财富至多是投入的1%或2%,而在拉美或印度尼西亚要20倍于上述的数字。”当我争辩道,一个没有强大制造业基础的国家是极其脆弱的时候,我得到的回答是:“在发展中世界、南美、南欧和东南亚的青年劳动

力,在未来 30 年中仍是相当充裕的,完全不必像你们美国人那样为那种‘制造业基础’而担忧。我们对日本的社会责任是,确保我们高投入和高成本的年轻人尽可能地不要被误用于低产出的制造业。”

在日本国内的制造业日益被认为是对制造公司本身和国民经济发展的一种负担和障碍时,日本的新战略却要求对关键性的脑力和知识进行完全的控制。一种观点认为,要在世界上更具有竞争力,必须在所有重要的知识领域处于领先地位:技术、市场营销、管理,以及对于我的日本朋友开始称之为“头脑资本”的东西的牢牢控制。“你们美国人,”他几次三番地对我说,“30 年前为了通过合资企业进入我们的市场,实际上把你们的技术和管理知识让给了我们,我们可不想重复这一错误。”日本人愿意拿出大量的金钱来获取:通过少量参与硅谷计算机专家的工作,通过向美国及欧洲的药品和遗传学方面的企业家投资;以及最重要的是通过对西方(主要是美国)大学的研究提供资助。对这些投资的直接经济收益通常是零。但是日本人付钱想要得到的并不是红利,而是其合作伙伴产出的知识以及对这些知识的控制——或至少对这些知识的优先使用。越来越多的日本公司在他们的国际化经营中聘用外国人,不仅有专业人员而且还有经理。日本的大汽车制造商目前在南加利福尼亚都设有设计工作室。他们还让西方人经营他们的国际营销。但对于这些外国人提供的知识的利用——即它在公司的战略和决策上的应用——则被认为是一种“专有财产”,牢牢地掌握在日本的管理人员手中。过去一些日本公司曾将他们的知识(如日本的一些高级心脏病药剂)以许可证方式转让给西方的公司,而现在这些公司取消了这些许可证,或者不再给予延长。

每一家大的日本产业集团目前都拥有自己的研究所。其主

要职能并不是从事技术研究而是“对知识进行研究”——目的是使集团意识到任何一种重要的新知识：包括技术、管理与组织、市场营销、金融、培训，以及世界上一切发达地区的情况。在几个月前我最近的一次日本旅行中，我在这些“智囊团”中的一个，三菱集团研究所 20 周年纪念会上发表了讲话。在我演讲以后的午餐会上，三菱家族一位极受尊敬的前辈侧过身来对我说，“20 年之后整个三菱集团将围绕这个研究所来组织，而我们原来一直是围绕着三菱银行或三菱贸易公司来组织的。”

目前每一个人都了解，日本人推出新产品——例如一种新型号的汽车——所花的时间只有其美国竞争者的一半和欧洲人的三分之一。每一个人也知道美国大公司已在争先恐后地仿效日本并按日本的模式，也就是沿着交叉的职能类别重新组织他们的研究与发展工作。但日本人却已经又上了一个新台阶。他们正在重新组织研究和发展工作，以期达到以过去生产一项产品的精力同时生产出 3 个新产品。他们的做法是，在新产品销售之日就开始有步骤地为舍弃今日之新产品确定一个期限。“我们越能尽快地舍弃今日之新产品，我们就会越强大，越盈利。”这就是他们的新箴言。

对绝大多数西方商人来说这简直是疯狂。他们笃信产品的生命越长，产品就越盈利。因为到那时开发这一产品的费用已经被冲销了。但“冲销费用”对日本人来说只是捏造帐目——仅有利于减少税收而从其他方面看纯粹是自我欺骗。在他们看来，投在开发一个产品或一个流程上的金钱并不是对它们的“投资”，而是“沉入成本”（经济学家的术语）。他们倾向于接受美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（1883—1950）的主张：除了短期存在的革新者的利润之外并没有什么“利润”。一旦革新成为过去——即一旦在市场上出现新产品的竞争——老产品就不会赚

钱,只会蚀本。但日本大公司目前转向有组织地进行舍弃的战略,其根本原因并不在于经济理论。他们日益相信,如果他们不缩短产品的生命周期,竞争者就会这么做——这样,竞争者将不仅拥有利润,而且还能拥有市场。“当然,”我的日本朋友这样说,“一些西方公司如 3M 公司长期以来的经营政策是,5 年以后销售额的 70% 将来自目前还不存在的产品。但这些公司依靠的是其内部自发高涨的企业精神,而我们对公司进行组织——其关键在于有步骤的舍弃。”日本人预先为舍弃一项新产品规定一个时间,从而迫使自己即刻为替代这一产品而工作。这一工作在 3 条平行的轨道上进行。一条轨道——日本人称之为改善——是按特定的目标和期限组织起来进行改进——如,在 15 个月内降低成本 10%,或在同样时间内使可靠性有 10% 的改进,或在性能上有 15% 的提高——等等。在每一项改进中,改进后的产品实质上是一种不同的产品,实质上就是新产品。第二条轨道是“跃进”,即从原有的产品中开发出新的不同产品——这方面的最佳例子仍是最早的事例:索尼公司从新开发的便携式录音机中开发出了随身听录放机。最后一条轨道是真正的创新。主要的日本公司正日益自行组织起来从而使三条轨道能同时在同一支交叉职能队伍的指导下进行工作。其结果——至少意图如此——是推出不是一个而是三个新型的不同产品来替代每一种现有产品。并在同等的时间和资金投入下,获得一种改进的产品、一种“跃进”的产品和一种真正的创新产品。三种产品中只要一个成为新的市场领头羊,就能生产出“创新者的利润”。

最后,主要的日本公司正在从全面质量管理转向无次品管理。戴明奖仍然是日本的最高企业荣誉,而且戴明博士仍然是人们心目中的英雄。但是丰田公司一位制造部高级管理人员在最近的一次讲话中谈到了主要日本公司日益实行的做法:“我们不

能采用全面质量管理，”他表示，“充其量——而且还没人做到这点——它能减少次品至10%。但我们要生产400万辆汽车，10%的次品率意味着40万名丰田汽车的购买者得到100%的次品汽车。而无次品管理在目前是有可能实行的，而且实际上也并不困难。”日本人目前的做法在很大程度上回到了弗雷德里克·泰勒的“科学管理”。只有操作人员自己而不是工业工程师去主动研究任务、工作和工具。这些操作人员不是用秒表和照相机而是运用计算机进行模拟。十分荒谬的是，促成这一转变的竟是来自美国的舶来品：数年前在东京郊外开设的巨大而极其成功的迪斯尼乐园。“我们所有人都认为迪斯尼乐园将花上3年时间来清除这一巨大工程中的缺陷，”一位著名的日本工业家告诉我；“但正相反，他们从开张那天起就采用了无次品管理。每一项操作都自始至终在计算机上进行模拟设计并经过培训，这突然使我们醒悟到我们也能这样做。你知道，”他接着说，“美国人目前都在竞相建立全面质量管理；它在真正奏效前要花费10年的时间——至少在我们这里已花了这么多时间。这意味着它在美国奏效要在1995年左右。到那时我们已建立无次品管理，并且将再度领先你们15年。”

这些新日本战略不一定奏效。或许仅对日本人有效。但即使它们是错误的反应，至少也是一种对现实的反应。这一现实就是一个竞争激烈的、世界范围的知识经济的出现。

[1991年]

25

走出去管理——在外部

每个人都知道技术正在如何迅速地变化。每个人也都知道市场正趋于全球化以及在劳动力和人口统计上的变动。但很少有人关注变化中的销售渠道。然而，商品和服务如何抵达顾客以及顾客到何处去购买也正如技术、市场和人口统计学一样变化得极其迅速。而且这种迅速的变化已遍及全世界。

15年前，英国的大量家用电子产品——收音机、电视机、录像机、计算器——是由数千家独立的、当地拥有的“夫妻老婆店”出售的。今天，这些商品的大部分是由4家全国性的连锁商店出售的。夫妻老婆店不得不贴上主要制造商的商标，并依靠制造商的广告。而4家大连锁店则贴上他们自己的商标，并且自己做广告。

在美国，办公室用具——椅子、桌子、文件柜——15年前要到特定的办公用品店去选购。现在，越来越多的这些商品可以在优惠商店及“购买俱乐部”中买到。

最近，日本答应撤销保护夫妻老婆店和限制大商店和连锁商店的法律已被欢呼为美国的巨大胜利。但在日本的都市区

(60%人口居住和购买商品的地区),绝大多数的夫妻老婆店早已转变成为大型连锁商店,如“7—11”或“唐纳特先生”。

6、7 年以前,在美国共同基金是通过两个渠道销售的:间接销售是通过经纪人,直接销售是通过电视广告。这两条渠道今天依然占共同基金所有销售额的五分之三。但其中一个大的共同基金集团(它在 6 年前全部通过经纪人销售)目前已将其 15%的产品通过地区银行销售,15%通过保险机构销售,还有 15%则通过专业团体同业公会销售。

独立的局外人

仅仅在 25 年以前,医院就变成了一个大市场。但那时是医院自行购买其使用的物品。而目前这些物品中越来越多的份额是由独立的外单位购买下来,再同医院签订合同,对维修、病人伙食、结帐、理疗、药品、X 光、医疗实验室等业务进行承包。

现在,即使大用户也越来越不自行购买计算机。计算机是由计算机管理公司购买下来,再对客户的信息系统进行设计、购买安装和管理的。一家大计算机制造商数字设备公司(Digital Equipment Corp.)目前拥有其自己的计算机管理子公司。

消费者购买商品的地方也在迅速地变化。

许多大的百货连锁商店正陷于严重的困境。一些曾经风光一时的大商店,如邦维特—泰勒(Bonwit Teller),或 B·阿尔特曼(B. Altman),不久前还是纽约时装的领先者,现在却已经倒闭。其他商店如布卢明代尔(Bloomingdale's)也陷于破产。但有一家连锁百货商店,坐落在西雅图的诺德斯特龙商店(Nordstrom),一直干得很好。陷于困境的百货商店都是以市中心商店和在郊区设有分店的形式组织和经营的。而诺德斯特龙却只拥

有郊区的商店。我们可以看到,这是办公室工作从市中心迁出,迁入办公室成员生活的郊区这一缓慢而稳定的潮流的第一个结果。

位于纽约的大证券经纪行如美里尔—林奇(Merrill Lynch),及希尔森—莱曼(Shearson Lehman),仅仅在几年以前还干得非常好。但现在他们的销售额和利润都在下降。但一些大型的“区域”事务所(即总部并不设在纽约的经纪行),如在圣路易斯的A·G·爱德华兹(A. G. Edwards),却干得相当好。还有一些“机构经纪行”如位于纽约的桑福德·伯恩斯坦(Sanford Bernstein)也干得不错。

大证券经纪行的服务对象包括“零售顾客”——个人投资者,和“批发顾客”——养老基金会。A·G·爱德华兹主要为零售市场服务,而桑福德·伯恩斯坦则专为机构市场服务。传统上,大证券经纪行在为两个市场服务方面都获得了成功。但在其他行业中,零售消费者和批发消费者都不是在同一个地方购物的。难道证券市场目前也像其他市场一样把自己细分化了吗?

分销渠道的变化也许与国民生产总值和宏观经济学并无多大关系。但它们应该成为每一个企业和行业关注的重点。然而这些变化又是很难预期的。更糟的是,他们只有在走得相当远的时候才会在报告和统计数字中显示出来。这也就是统计学家们所称的“边际变化”。而等到这些变化在统计上变得重要时,要适应它们往往已经太迟,更谈不上把这些变化当作机会来加以利用了。

能够适应这些变化的一个方法就是走出去,寻找这些变化。这里有一些事例。

在二三十年代,通过事实上与消费者一起工作的方式,阿尔弗雷德·P·斯隆将通用公司建设成为世界上最主要的汽车制

造公司。每隔 3 个月,他就会从底特律消失,并且不告诉任何人他去哪儿。第二天他会出现在孟菲斯或奥尔巴尼的经销处,并作自我介绍,然后他会请求销售商允许他作为一个售货员或服务经理助理留下来工作几天。在这一星期中他还会像这样在另外两个城市中的二三个经销处工作。接下来的星期一他就会回到底特律,签发有关消费者行为的变化、消费者对销售商服务偏好的变化、公司应为销售商提供何种服务,以及有关市场趋向和车型趋向的备忘录。

在那些年里,通用公司拥有美国行业中最新和最完整的消费者研究。而且——至少当时在通用汽车公司从事消费者研究的负责人这样告诉我——斯隆通过切实地工作,比做消费者研究更多地看出重要的趋势,而且更早地看出这些趋势。

已故的卡尔·贝斯在 70 年代使美国医院集团成为这一行业的领先者。他本人将其成功的很大部分归因于他走出办公室到实地去。每年有两次,每次两星期他会去代替休假的销售员。当销售员回来时,贝斯就会眨着眼睛说,“顾客们始终在抱怨顶替者的无能以及我问的愚蠢问题。”但贝斯认为,销售并不是实践的目的,学习才是目的。

另一个变化:在 50 年代中期有两个人接管了一家毫无生气的小型时装连锁商店,后来他们将这家商店建成美国零售业的巨人之一。在直到他们退休的 30 多年中,他们的每一个周末都是在不同的购物中心度过的。他们并没有走访他们自己的商店。而是将时间花在其他公司的商店中——一些时装店、书店、出售日用品的商店以及别的商店,观察顾客,观察销售员,与商店经理闲谈。而且他们坚持让每一个高级经理都这样做,包括律师,总会计师,以及负责人事的副总经理等。

结果,该公司在 60 年代初“就预见到青年文化”的来临并建

立或改造商店以吸引十几岁的孩子。数年后,当每个人都谈论“美国的年轻一代”时,该公司认识到青年文化已经过时,于是便更换商品和改变商店面貌以吸引年轻的成人。结果又一个10年后,就在1980年前,该公司看到并理解了双职工家庭的出现。

愚蠢的问题

为了能预见分销渠道和消费者购物地点(以及同样重要的购物方式)的变化,就要置身于市场,观察消费者和非消费者,要问“愚蠢的问题”。从我首次向经理们建议“四处走走”(walk around)——即走出他们的办公室,走访并与他们的同事交谈,迄今已有近40年了。这在当时是一个正确的建议;现在这样做就错了,这对经理们最稀缺的资源,时间,是一种浪费。因为现在我们知道如何在组织中编制自下而上的信息系统。依靠四处走走的方式实际上有可能使经理们产生一种虚假的安全感,相信自己拥有了信息,而实际上他们所拥有的信息只是他们的下属希望他们听到的信息。

现在对经理们的正确忠告是走出去(walk outside)。

[1990年]

26

企业文化：利用它，不要失去它

改变企业文化已成为最近的管理时尚。每一本企业杂志都在刊登这方面的文章。而且每隔不到一个星期我就会被邀请去主持一个关于这一主题的学术讨论会。

许多公司确实需要改变其根深蒂固的习惯。电力和电话公司长期以来一直享有公共规章条例所保证的利润。现在他们发现自己正面临无情的竞争。消费者要求交货及时。消费者对质量和服务日益挑剔。雇员们毫不犹豫地歧视和性骚扰提起诉讼。并且随着产品生命周期的缩短，美国的绝大多数机械行业（以及欧洲更多的机械行业）亟需改变新产品和新模型的构思、设计、制造以及营销方法，并最终使流程从几年压缩为几个月。

形式与内容

这些需求所要求的是行为上的变化。然而“变化中的文化”将不会产生这些行为变化。文化——不管如何下定义——是持续性的。近 50 年前，日本和德国遭受了有史以来最大的失败，他

们的价值、社会制度以及他们的文化都蒙受了耻辱。但今日的日本和德国在文化上仍明显是日本式的和德国式的，不管这种行为或那种行为是如何的不同。事实上，行为的变化只有在现存“文化”的基础上才能实现。

日本是一个最好的例子。它是所有非西方国家中唯一成为现代社会的国家，因为在 100 多年以前，它的改革者就有意识地使新的“西方化”行为建立在日本的价值观和传统的日本文化基础之上。现代的日本企业和大学在形式上完全是“西方化”的。但它们是作为一种容器，里面装的是对一个家族社会互相承担义务并表示忠诚的传统而完全非西方的文化。例如，公司对雇员和雇员对公司的终身义务；或以集团方式组织行业，即通过相互依赖和相互忠诚把各个拥有自治权力的公司作为“诸侯”联结在一起，形成集团。

印度和中国的改革者与此相反，他们感到应该去改变他们国家的文化。这样做唯一的结果就是遭受挫折并导致摩擦和混乱——而在行为上却没有变化。

另一个例子：康拉德·阿登纳在 20 年代是魏玛德国的尖锐批评者。他批评的是魏玛德国“资产阶级”的价值观，它的贪婪、它的实利主义和对金钱与商业的顶礼膜拜。当第二次世界大战后他成为战败德国的总理时，他却特意而毫不妥协地力图重新恢复他曾极其憎恨的前希特勒时期的“资产阶级”德国。当他的做法受到批评——他受到德国和西方善意的“进步人士”的猛烈攻击时，——他回答说：“希特勒以前的德国，不管存在多大缺陷，是今天活着的德国人所了解的唯一有效的文化：我们没有别的选择，只能利用它来建设一个新的希特勒以后的德国。”

还有一个很好的美国企业的例子：铁路。在 40 年代末期，美国的铁路大量亏本。更糟的是，它们的市场份额以更快的速度丧

失给卡车和飞机。然而它们显然又是人们所需要的——因此大家一致同意，应该由山姆大叔接管它们。绝大多数的客运业务确实得由政府机构接管。但客运业务从未超过铁路运输的十分之一。

铁路的真正生意是货物运输。在美国这项业务仍然完全是私有的——这方面在世界上是绝无仅有的。而且，美国铁路是唯一盈利的。其他铁路系统几乎都破产了。而铁路在美国承担了这个国家运输的重要部分——三分之一以上的长途运输——其他的铁路系统没有一个能承担 5% 至 8% 以上的运输量（英国和日本的铁路运输量甚至还达不到这一水平）。美国铁路出现转机的基础在于他们的经理、职员和列车员现存的价值观，这种价值观就是铁路员工对技术标准的全身心投入。

如果你一定要改变习惯，决不要改变文化。只改变习惯。我们是知道如何做到这一点的。

首先是要确定需要什么样的结果。举例来说，在医院急救室中，每位病人在抵达后一分钟内应受到一位合格人员如急救室护士的看护。新型号的洗衣机或便携式计算机必须准备有 15 个月的试销期。每次消费者的查询，包括每次投诉，都要在 24 小时内通过电话解决（一个经营有方的共同基金公司的标准）。

下一个——也是最重要的——步骤并不是“培训课程”或一次管理人员会议，更不用说大老板自己的演讲了。该问的是：“在我们自己的系统内，我们在哪些方面已经做到了？”

美国铁路业在 1948、1949 年左右才出现转折。当时联合太平洋公司（Union Pacific）、切萨皮克和俄亥俄公司（Chesapeake & Ohio）、诺福克和西部公司（Norfolk & Western）的经理们首次提出了这样一个问题：“什么是我们需要的最重要的结果？”他们的回答是：“将制成的汽车从工厂到销售商之间的运输业务拉

回到铁路上来。”然后他们再问：“是否在哪一条铁路上有人已经这样做了？”

当这一问题提出时，人们都意识到切萨皮克和俄亥俄公司的一个子公司——一家设在密歇根州弗林特，也就是通用汽车公司别克车的产地，为它提供服务的公司——正在增加其在运输汽车制成品中的份额，而在这个国家的其他铁路正在失去汽车运输业务。在弗林特的这些人所做的只是找出传统的铁路能为别克汽车提供什么服务，而他们又愿意为此付钱——然后他们就会提供真正的最佳服务。

芝加哥的马歇尔·菲尔德(Marshall Field)是第一批在70年代陷入困境的大城市高级百货商店中的一个——也是率先摆脱困境的一个。接二连三的几位总裁都试图改变文化——但徒劳无益。这时来了一位新总裁，他问道：“从结果看，我们应该做什么？”他的每一位商店经理都知道答案：“我们要使每一位顾客在每次光顾时所花的钱有所增加。”这时他问道，“我们的商店中有确实做到这一点的吗？”在30多家商店中有3、4家做到了这一点。“请你告诉我们，”新总裁说，“为达到你所要求的结果，你们的人是怎么做的呢？”

在每一个单独的事例中，这些结果的取得并不是由于做了一些不同的事情，而是由于有计划地做了一些每个人都已熟知应该要做的事，这些事被列入政策指南，而且又是一直在鼓吹的——但只有极少数被付诸实施。

所以，接下来的一步，就是高层管理人员要确保从组织自身文化中发展出来的有效行为实际上能够付诸实施。这意味着，高级管理人员要系统地一遍又一遍询问：“我们，在最高管理层以及在整个公司中要做什么才能帮助你们产生出我们一致认为是必要的成果？”以及“我们做了哪些事情会妨碍你们，集中精力来

取得这些必要的结果？”那些成功地设法使陈旧而顽固的组织干出所需的新鲜事物者，在每次与他们同事开会时总是询问这些问题——并在听取汇报后立即采取行动。

伊拉克和格林纳达

最后，改变习惯和行为要求改变承认和奖励。一个世纪以来，组织中的人们总倾向于为得到承认和奖励而行动。当某一机构中的人们得到承认时——如被要求向他们的同事讲授他们怎样成功地获得所期望的结果时，——他们将会行动起来去获得这项承认。当他们认识到该组织对正确的行为给予奖励时，他们将接受这一做法。

这方面最好的例子是美国军队在最近对伊拉克的军事行动中的协作方式。1983年美国入侵格林纳达时，在部队之间完全不存在协作——如果当时遭到轻微的抵抗，侵略行动就会以灾难告终。军方迅速组织了各种各样的会议、鼓劲会、演讲等活动，来宣传协作。然而，一年以前，入侵巴拿马的行动又几乎失败，因为部队之间仍未协作起来。

只是在一年后，在伊拉克，部队间的合作才以前所未有的方式实现。我被告知的原因是：传出了这样的命令，今后对一位军官与其他部队协作的评价——由其他部队作出判断——将作为升职决定中的一个重要因素。

[1991年]

27

持久性的成本削减： 持久性的政策

许多大组织——各种各样的企业以及政府部门、医院和大学——在近几年中进行了大幅度的裁员。但是能实现期望的成本节约的很少。在某些情况下，成本甚至还在上升。在更多的情况下，工作绩效受到了损失。而且不断地有雇员对所受的压力和工作负担发出抱怨。

以裁员来削减成本就像将马车置于奔马之前。降低成本的唯一途径是重新调整工作。这样做将导致减少从事该工作所需的人数，而且其减少幅度甚至比最彻底裁员的幅度还要大。事实上，成本紧缩应经常用来作为重新考虑以及重新设计经营管理方法的一个机会。

撤销一些工作

在开始进行成本削减时，管理层通常要问：“我们怎样才能使此项工作更为有效？”这是个错误的问题。正确的问题应该是：

“如果我们彻底停止这项工作，房顶就会塌下来吗？”如果回答是“也许不会”，那么就撤销这项工作。这样做肯定不受人欢迎。有人一定会争辩：“我们 18 个月以前才开始需要这一程序，而且今后的 18 个月我们也许仍然需要它。”但撤销整个业务是迄今为止削减成本最有效的方法，而且是唯一可能通过其自身来产生持久的成本节约的方法。绝非偶然的是，在过去几年的成本削减中实现真正节约的唯一所在是撤销整个工作的地方——例如，关闭一家不盈利的子公司的商业银行。

令人惊讶的是，许多我们所做的事永远也不会被遗漏。一个例子——而且是极其典型的例子——是老的人工定单记帐系统。这种系统一直使用到 5 年之前被计算机代替为止，但它们却仍被保留着“以防万一”。另一个是许多医院保留的两套病人档案系统，一套是用来记帐的，另一套则用以看护病人。每一套在不同的计算机上以不同的程序运转。总而言之，所有办公室与管理工作中有近三分之一可能已是不必要的了，因为它们既不能为某一目的服务，又已过时。使一件完全不需要做的事情更有效率，这是毫无意义的。

关于仍能为某一目的服务的三分之二工作的下一个问题是：“每项工作应该为企业作出什么样的贡献？这样做会达到什么目的？”管理人员通常认为答案是明确的，但更多的情况是没人能给出答案；或答案显然是错误的；或更糟的是，有不止一个答案。

“我们为何检查所有销售人员的开支帐目？”“当然是为了使他们保持诚实。”但这并不是企业的一个目标。正确答案是：“使销售开支处于控制之下。”而且这最好通过——以成本的一部分——计算销售人员出差和在外过夜的开支标准来做到这一点。而确定这些标准需要做的就是让一小部分有经验的销售人

员保持他们每年两次为期一周的实际开支纪录。

公司中以前的制度——认为其目的是道德的制度——让 11 名职员整年忙碌。而新的制度甚至连一个全日制职员都不聘用。而且还使得公司——一家负责建筑材料供应的大型全国批发商——将其销售人员从 167 人减至 158 人,尽管其销售量在不断地扩大。销售人员可以有更多的时间从事销售,不再浪费销售时间去填写冗长的“骗人表格”。

就像对于某一特定工作服务于何种目的的问题往往有错误答案一样,两个或两个以上的答案也是很普遍的。一个精心设计并且具有成本效率的工作只达到一个目的。将两个或更多的目的结合在一个工作中意味着无效率和高昂的成本。

“我们在供应我们全国 2800 名销售商时有两个目标,”建筑商的供货人员在回答他们庞大的后勤工作发挥何种作用时这样说,“我们要确保我们的销售商中没有一个货物脱销。而且我们要确保自己也没有积压过多的存货。”为达到这一目的,需要两种不同的工作。

一个是确保销售商们始终充分储存占企业销售额一半左右的周转极快的标准货物。这是通过在销售商处储存比他们在未来 3 周中售出的这类物品多 15%到 20%的方式做到的。对这些物品不再有中心库存,也没有库存管理,每家销售商的库存量是通过从全国销售商中选出 3%即 84 家进行抽样,以他们的实际零售额进行每隔一周的系统化现场检查来决定的。这只要有 7 至 8 位的销售受训人员就够了。我们已经偶然地发现,这是最有效的培训手段。

第二个是处理 20%的“专业”产品——绝大多数是高附加值产品——占企业销售收入的另一半(并且实质上是绝大部分利润所在)。这些物品储存在一家空运公司的中心货栈,在接到

订货后 6 小时内免费由夜间航班运往全国各地。

原有的体制几乎耗费相当于公司销售额 1% 的成本(而在商业中,有销售额 6% 的收益就被认为是出色的)。而新的体制总共耗费不到原先的三分之一。原有体制要让 53 个人忙忙碌碌,而两个新体制总共才聘用 20 人。而新的体制不仅提供更好的服务而且还提供更好的库存管理。

如何把重新调整过的机构组织起来使其发挥最大的效益并将成本降至最低只有到最后才能反映出来。以更多的计算机更快地处理更多的数据很难说是一个正确答案。当然,最终产品在很多情况下会在计算机程序中表现出来。但任务是确定需要什么样的信息而不是如何控制这些信息。

这也许意味着——如我较早的一个例子所显示的——从内部数据转向外部数据,以求找出其客户向最终消费者进行销售的实际零售额。这也许意味着——尤其在目的是控制一个流程的行动中——从依赖于计数转向统计与抽样。抽样检查不仅比计数成本更低,而且更加可靠。仅仅统计性分析就能提供有效控制所需的关键信息:在正常许可范围内的波动与“例外”之间的差别。这种例外就是需要即刻加以补救的真正失误的地方。

削减成本仅仅是开始。如果所有已做的只是削减成本而不进行适当的成本预防,可以肯定不出几年又会出现成本过度。因为成本决不会自动下降。成本预防要求每年在每一项工作中都不懈地致力于提高生产率——以每年提高 3% 作为最低目标。这就要求每隔 3 年左右对每一项工作及活动提出这样的问题:“我们确实需要这样做还是应该把它放弃?”这样,只有在原有的工作确被舍弃或至少得到修正的情况下,才能开展新的工作和活动——尤其是新增职员的工作。

每一项工作和活动每隔 3 年还应就其服务于企业的目的以

及对企业所作的贡献提出问题。而且最后还应当提出这样的问题：达到此目的的最简便方法是什么？

过 分 肥 胖

现在我们中的绝大部分人已知道，减肥比一开始就不增加体重困难得多。成本过度就是过分肥胖。削减成本几乎无法从劳动者本身获得更多的支持：因为从根本上讲，这意味着解雇人员。然而，没有劳动者的积极参与，实行有效成本控制所需的措施就无法轻易得到贯彻。确实，近年来为削减成本所作的许多努力未能实现成本削减的一个原因就是：这些措施是从上面强加于劳动者的，劳动者把它看作是对他们自己的工作收入的威胁。而成本预防则能够得到劳动者积极而热情的支持。雇员们知道肥胖在于何处。他们也知道，低的和受到控制的成本意味着更好和更安全的工作。

大量的成本削减仍然是需要的，尤其在大的组织中（而决不仅仅在美国——日本的大公司和大银行仍然是大大超员的）。但成本削减始终应该作为在组织中建立持久性的成本预防的第一步。

[1989 年]

28

非营利组织教给企业什么

女童子军、红十字会、教会——我们的非营利组织——正在成为美国管理方面的领先者。在战略和董事会的有效性这两个领域，他们正在从事绝大多数美国企业还停留在嘴上的活动。而且在最关键的领域，即调动知识工作者的积极性及提高其生产率方面，他们是真正的先驱者。他们制定的政策及其实践是企业界明天必须加以学习的东西。

很少有人注意到非营利部门是迄今为止美国最大的雇主。每一个成年人——总数为 8000 多万人——作为一个志愿者每周为一家或数家非营利机构平均工作近 5 个小时。这要接近于 1000 万个全日制职业。支付给这些志愿人员的报酬，即他们的工资，即使以最小的比率计算，也要将近 1500 亿美元，或相当于 5% 的国民生产总值。而且志愿者的工作变化极快。可以相信：志愿者所做的工作几乎不需要什么技能或作出判断：每年中有一个星期六下午在地区中为社区基金募集款项；陪伴年轻姑娘挨家挨户上门销售女童子军小甜饼；驾车送老人看病。但越来越多的志愿者正在成为“无报酬职员”，接替了他们组织中专业和

管理方面的任务。

当然,并不是所有的非营利组织都干得相当好。许多社区医院就处于艰难的境地。传统的教堂以及各种教派的犹太教堂——自由派的、保守派的、福音派新教会的、原教旨主义者的——正在渐渐失去他们的成员。事实上,这一部分总体上在最近10至15年中没有扩展,无论是在募集资金上(依通货膨胀面调整)还是在其志愿者的数量上。然而在生产率方面,在工作范围方面以及在对美国社会的贡献方面,非营利部门在近20多年中增长得极其迅速。

救世军就是一个例子。在佛罗里达州被定罪而遭首次监禁者,绝大多数是极度贫困的黑人或西班牙裔青年,现在被假释出来处于救世军的监管之下——大约每年25000名。统计数字显示,如果这些青年男女被关入监狱,绝大部分将会成为惯犯。但通过主要由志愿者管理的严厉的工作计划,救世军能使这些罪犯中的80%恢复正常的生活。而且这一项目的开支仅占要将这些罪犯关入监狱开支的一部分。

这一项目及许多其他有效的非营利组织的工作的基础是对管理承担的义务。20年前,对那些非营利组织中的人员来说管理是一个肮脏的字眼。它表示经商,而非营利组织则自诩为脱离了庸俗的商业主义以及盈亏数字等肮脏的考虑。现在,他们中的绝大多数已经认识到非营利组织比企业更加需要管理,而这恰恰是因为他们缺乏盈亏数字的约束。当然,非营利机构仍然致力于“做好事”。但他们也认识到良好的意愿并不能替代组织和领导,不能替代责任、成绩和结果。这些都需要管理,而管理又始于这些组织的使命。

通常,非营利组织比企业更注重金钱。大部分时间中他们谈

论和担忧的是金钱,因为金钱很难筹募,并且总是远远不敷需要。然而非营利组织并没有将他们的战略基于金钱之上,而且也不像大多数企业经理那样以赚钱作为他们计划的中心。“我工作的企业是以财务报表开始他们的计划的,”一位同时是企业和非营利组织董事的著名总裁这样说,“非营利组织是从他们完成使命的成绩开始他们的计划的。”

从使命及其要求开始也许是企业界能从成功的非营利组织中学习的第一堂课。它使整个组织着眼于行动。它确定了达到关键性目标所需的具体战略。它创立了有纪律的组织。仅仅这一点就能防止组织尤其是大组织中最常见的退化症:即将他们始终有限的资源分散用于“感兴趣”的或“看上去盈利”的事情,而不是集中用于少量的建设性的努力方面。

最好的非营利组织将大部分的思考致力于确定他们组织的使命。他们避免充满良好愿望的笼统说教,把重点放在对其成员,即职员和志愿者的工作具有明确含义的目标上。举例来说,救世军的目标是将社会渣滓——酒鬼、罪犯、流浪者——转变成公民。女童子军帮助少女成为自信而有能力,自尊并尊重别人的青年妇女。自然保护者要维护自然界动植物的多样性。非营利组织的出发点包括环境、社区、可能的“客户”;他们不像美国企业那样,倾向于内部、本组织或财政上的收益。

位于伊利诺伊州芝加哥郊区南巴灵顿的威洛克里克社区教堂已成为全国最大的教堂——有 13000 名教区居民。然而它仅仅只有 15 年的历史。比尔·海伯尔斯,当他创立此教堂时年仅 20 岁,他选中这一社区是因为尽管人口增长相当迅速,教堂也很多,但去教堂做礼拜的人并不是很多。他挨家挨户地询问:“你们为什么不去教堂?”然后他便设计了一个教堂来满足这些潜在客户的需要:例如,该教堂在星期三晚上提供全部礼拜仪式,因

为许多双职工父母需要与他们的孩子一起度过星期天。而且,海伯尔斯继续听取意见并作出反应。这位牧师在布道时录了音,同时立刻被复制。这样,当教区居民们离开教堂时就能拿上一盒磁带,因为他一次又一次地听教区居民讲:“当我开车回家或开车去工作时,我需要听布道,这样我就能在我的生命中得到启示。”他还听别人说:“牧师总是告诉我要改变生活,但从不告诉我怎样去做。”因此,现在海伯尔斯在每次布道的结尾都提出了具体的行动建议。

一个定义明确的使命可经常提醒人们需要着眼于组织外部,这不仅是为了“顾客”,而且也是为了寻求“成功之道”。人们往往以“我们事业的善行”而自满,从而导致以善良的愿望替代结果。这种情况始终在非营利组织中存在。恰恰因为这一点,成功的非营利组织已经学会清楚地确定组织外部的变化,以及这种变化引起何种“结果”,并集中注意力于这些结果。

位于西南部的一所大型天主教医院集团的经验显示,对使命有一种清醒的认识以及注意结果会多么富有成效。尽管医疗开支和住院人数在过去8年中急剧减少,但该集团仍增加了15%的收入(因此设法达到收支相抵),同时又大大扩展了服务,并提高了病员护理及医疗水平。它之所以做到这一点是因为作为总裁的嬷嬷懂得她和她的下属是在从事卫生保健事业(特别是对于贫困者),而不是在经营医院。

结果,当10年前由于医疗而不是经济原因,卫生保健事业从医院的业务中划出去时,该集团推动而不是抵制了这一潮流。它创立了非卧床治疗中心、康复中心、X光及实验室网络、健康维护组织等等。该集团的箴言是:“如果它符合病人的利益,我们就要加以推进;然后我们再考虑如何从中获得收益。”自相矛盾的是,这一政策流行于该集团的医院;独立式的设施极其普遍,

并由此而产生出一整套固定的医疗安排。

当然,这与成功的日本公司的营销战略并没有什么不同。但它确实与绝大多数西方企业考虑问题和运转的方式有很大的差别。这种差别在于天主教的嬷嬷们和日本人的出发点在于使命,而不在于他们自己的酬劳,在于他们以外的市场,在于如何使报酬有所值。

最后,一个明确的使命将促进创新的思想并可帮助其他人理解为何这些思想要得到贯彻——不管面对传统这些思想有多大的飞跃。举例说明,幼儿童子军是数年前女童子军为5岁的孩子创立的项目。75年来,一年级是进入幼年童子军的最低年龄,而且许多女童子军协会希望保持这种做法。而另一些人却看到了人口统计数据,并看到了带着“挂钥匙”孩子的工作妇女人数的不断上升。他们还看到了孩子们,并认识到这些孩子要远远比他们的上一代老练(这应当大大感谢电视)。

今天幼儿童子军已扩大到10万人,并且增长很快。迄今为止,它是从20年前开始的为学龄前儿童举办的诸多项目中最成功的一个,而且远比任何政府举办的极其昂贵的项目要成功得多。此外,它是迄今唯一注意到关键性的人口统计变化以及孩子们长时间观看电视的情况,并以此作为机会的项目。

许多非营利组织目前拥有在企业中仍是例外的职能委员会。他们还拥有一些在企业界更为罕见的东西:总裁对董事会负有明确责任,并且其工作表现每年由董事会委员会予以评估。还有一些十分罕见的情况:董事会的工作每年要对照预先定下的工作目标予以评估。有效地利用董事会因而是企业界能从非营利部门学习的第二个领域。

依照美国法律,董事会仍然被视为企业的“管理”机构。从事管理方面研究的作者和学者们都认为强有力的董事会是必需

的,而且20多年来一直在坚持这一主张。不管怎样,半个多世纪以来我们大公司的最高管理层在董事的作用、权力以及独立性方面已经受到了损害。在近几十年,每一个大公司经营失败的事例中,董事会总是最后才知道事情办错了。为了找到一个真正卓有成效的董事会,建议你最好看一看非营利部门而不是我们的公开招股公司。

在某种程度上,这一区别是历史的产物。传统上,董事会已在非营利组织中经营商店——或试着这样做。事实上,这仅仅是因为非营利组织增长得过于庞大和复杂,以致由那些每个月开3小时会、兼职的局外人进行经营显得十分困难。因此,许多组织转向了职业化的管理。美国红十字会或许是世界上最大的非政府机构,当然也是最复杂的一个。它承担着世界范围内的灾害救援工作;经营着医院中的数千个血库、骨库和皮肤库;还承担着全国范围的心脏病与呼吸道疾病急救培训,并在数千家学校讲授急救课程。然而,它直到1950年才有一位领取薪水的总裁,而且其第一位职业化的总裁到里根时代才产生。

但不管职业化管理变得如何普遍——而且职业化的总裁现在在大多数非营利组织及所有较大的组织中已普遍存在——非营利组织的董事会一般说来并不像许多企业董事会那样软弱无能。非营利组织的董事会不能成为总裁们的橡皮图章,不管非营利组织的总裁们多么欢迎这种情况——而且肯定有一部分人是欢迎的。金钱是一个原因。公开招股公司的董事们很少是重要的持股者,反之非营利组织董事会的董事们经常大量提供他们自己的财产,并可望带来更多的捐赠。但是,非营利组织的董事们也倾向于对他们组织的事业承担个人义务。很少有人会成为教堂教区委员会或学校董事会的成员,除非他们非常关心宗教或教育事业。此外,非营利组织的董事会成员不像企业界中的董

事往往是局外人，他们自己通常作为志愿者服务了许多年，并对组织有很深的了解。

恰恰因为非营利组织的董事会是如此投入和活跃，它与总裁的关系往往极其对立，并完全有引发摩擦的可能。非营利组织的总裁们抱怨他们的董事会“多管闲事”，而董事们则反过来抱怨经理人员“篡夺”了董事会的职权。这种情况已迫使日益众多的非营利组织认识到，无论董事会还是总裁都不是“老板”。他们是同事，是为同一个目标工作，但双方各有不同的任务。他们已经懂得总裁的职责就在于确定每一个人的任务，包括董事会的任务和他或她自己的任务。

举例来说，位于太平洋沿岸美国西北部的一个大型电力公司成立了 10 个董事委员会，每位董事负责一个委员会。每个委员会都有一项具体的工作安排：社团关系、电费率、人事、服务标准等等。加上该公司由志愿人员担任的主席与领取报酬的总裁，每一个由一人负责的委员会都要确定 1 年和 3 年的目标以及需要完成的工作，这通常需要每个董事会成员每年花 5—8 天的时间来完成这一工作。每年由董事长对每位成员的工作及其成绩作出评估，若一位董事的工作成绩连续两年不合格，就不能再度当选。此外，董事长与其他 3 名董事会成员一起，每年对整个董事会及总裁的工作成绩作出评估。

要使一个董事会有效率的关键，如此例所示，并不是空谈其职能而是组织其工作。越来越多的非营利组织正在这样做。在它们中间有 6 家一定规模的文学院、一所著名的神学院，以及一些大型研究医院和博物馆。具有讽刺意味的是，这些做法重复了美国 300 多年前设立的第一个非营利组织董事会哈佛大学监事会的做法。每一位成员被分派为“访问者”前往大学的一个部门：医学院、天文系、捐赠基金的投资部门——一方面作为该部

门知识的一个来源,另一方面也对其成绩进行评判。在美国学术界有一种一致的说法:哈佛大学有一个唯一的与众不同的董事会。

我们中许多人已预计到,大企业董事会的削弱将削弱而不是加强管理。它将减轻管理人员对成绩和结果所承担的责任。事实上,大公司的董事会很少有对照预先设定的企业目标对总裁的成绩进行评估的。我们也预计到,如果最高管理层受到攻击,软弱的董事会将使最高管理层得不到有效而可信的支持。这些预测在最近大量的敌对性兼并中已得到充分的证明。

为恢复管理人员管理的能力,我们要使董事会再度具有效力——而这应当是总裁的责任。这方面已经迈出了最初的几步。大部分公司中的审计委员会目前已拥有真正的而不是徒有虚名的工作责任。有几个公司——尽管迄今为止没有大的公司——有了一个关于继任和经理人员发展的小型董事会委员会,他们经常与高级经理人员会面,讨论他们的表现和他们的计划。但据我所知,迄今为止没有一家公司为董事会制定过工作计划,也没有对董事会的成绩进行过任何形式的评估。而且几乎没有一家公司像大型非营利组织目前惯常所做的那样,通过系统培训来吸收新的董事会成员。

非营利组织过去常说:“我们没有付给志愿者报酬,因此我们不能向他们提出要求。”现在他们更会这样说,“志愿者们一定可以从他们的成就中获得极大的满足并作出更大的贡献,恰恰就因为他们是不拿报酬的。”志愿者从善意的业余者逐步转变为经过培训的、不取报酬的专业化职员是非营利部门最重要的发展——也是对明天的企业界具有最深远含义的发展。

中西部的一个天主教主教管区也许在此进程中已走得最远。它目前拥有的牧师和修女数目还不到其15年前的一半。然

而它已极大地扩展了它的活动——在某些情况下，如帮助无家可归者和吸毒者，已超过了一倍多。它仍然还有许多传统的志愿者，如安排花木的祭坛行会成员。但目前它已有近 2000 名业余的、不取报酬的兼职职员为之提供服务，这些工作人员管理天主教慈善机构，在教会学校中从事行政工作，组织年轻人的活动和大学中的新生俱乐部，甚至经营休养所。

类似的变化还发生在位于弗吉尼亚州里士满的第一浸礼会教堂。它是南部浸礼会最大和最老的教堂。当彼得·詹姆斯·弗莱明博士 5 年前接管时，该教堂已经有许多年在走下坡路了，这在老的市内教堂中是典型的。今天它又再度拥有 4000 名领圣餐者以及十几个扩大的社区服务项目，同时教堂内的牧师职务也能全面执行。教堂只有 9 名领取报酬的全日制雇员，但在 4000 名领圣餐者中有 1000 人是不领报酬的工作人员。

这一发展并不仅限于宗教组织。美国心脏学会在全国的每一个城市中都有规模不等的分会。但其支付报酬的工作人员仅限于那些在全国总部的人，以及极少数为地区服务的流动的专家。志愿者们管理并担任分部工作人员，全面负责社区的健康教育以及资金募集。

这些变化在某种程度上是对需求的一种反应。鉴于成年人口中近一半已成为志愿者，他们的整个数字是不可能再增长了。由于资金经常短缺，非营利组织不能增加支付报酬的工作人员。如果他们希望增加其活动——而且需求在增长——他们就不得不使志愿者更富有创造性，不得不安排他们做更多的工作，并承担更多的责任。但促使志愿者扮演的角色发生变化的主要动力来自志愿者本身。

越来越多的志愿者是在管理或职业化工作上受过教育的人——一些是在 50 多岁就提前退休的人，更多的是在战后生育

高峰期出生的人，他们只有 30 多岁或 40 多岁。这些人并不满足于成为帮助者。他们在他们赖以谋生的工作上知识工作者，而且他们希望在他们为社会做贡献的工作上也作为知识工作者——那就是他们的志愿工作。如果非营利组织想吸引并抓住他们，他们就要使这些志愿者的竞争力和知识发挥效用。他们必须让他取得有意义的成就。

许多非营利组织有系统地招募这样的人员。老练的志愿者被分派去照看新来者——教堂或犹太教堂的新来者以及为红十字会募捐的邻里人员——以发现那些具有领导才能的人并说服他们试着去做要求更高的工作。然后，高级工作人员（包括付报酬的全日制人员和老练的志愿者）与新来者进行面谈以评估他们的特长并相应作出安排。一位指导者和一位监管者还可能被委派给志愿者们，并同他们一起制定出他们的行动目标。这些顾问是两种不同的人，而且一般说来，他们自己通常也是志愿者。

雇用 73 万名志愿者，拥有 350 万女青年成员，其中仅有 6000 名领取报酬的工作人员的女童子军就是按这种方式工作的。一名志愿者通常通过促使年轻人每周开一次会来开始工作。然后由一名更加老练的志愿者领着她去做其他工作——陪同女童子军挨家挨户推销小甜饼，帮助幼年女童子军的负责人开展野营旅行。通过这些步骤逐渐形成地方机构的志愿者委员会并最终形成女童子军的管理机构全国委员会。每一步骤，即使是最初的步骤，也有它自己的义务培训项目，通常由一位自己也是志愿者的妇女指导。每个项目都有特定的行动标准和行动目标。

这些不领取报酬的工作人员自己有些什么要求呢？是什么促使他们留下——他们当然可以随时离开。他们首要的和最重

要的要求是非营利组织应该具有一个明确的使命,这就是推动该组织去做一切事情的动力。一个大型地区银行的高级副总经理有两个年龄很小的孩子。但她仍担任了自然资源管理委员会州分部主席的职务。该委员会负责了解和管理濒临危境的自然生态。我问她为何要承担如此繁重的额外工作时,她说,“我热爱我的工作,当然银行也有其信条,但并不真正了解其贡献何在。而在自然资源管理委员会,我知道我在这儿是为了什么。”

这一新信条的第二个要求是培训、培训,和更多的培训。因而,激励和留住老志愿工作者的最有效方式就是承认他们的专长并利用他们来培训新手。然后这些知识工作者就要求承担责任——归根到底即对思考和确定他们自己的行动目标承担责任。他们期望受到咨询并参与决策,这种决策将影响他们自己以及整个组织的工作。他们期望有晋升的机会,即根据其工作表现从事要求更高的工作和承担更多的责任。这就是为什么大量非营利组织要为他们的志愿者建立职业阶梯的原因。

所有这些活动的支柱是责任心。许多今天的知识工作志愿者坚持每年至少一次对照预先设定的目标来对他们的成绩作出评价。他们日益期望他们的组织把那些没有完成任务的人调至更适合他们能力的岗位上或劝其自行离职。“这比海军陆战队的新兵训练营地情况还要糟,”在中西部教区负责招募志愿者的牧师这样说,“但在候选者名单上我们有400人。”中西部的一个大型和正在发展之中的艺术博物馆要求其志愿者——董事会成员、募集资金者、临时聘用的教员,以及那些负责编写博物馆通讯者——每年定出每个人的目标,每年对照这些目标对自己进行评价,如果连续两年未达到这些目标就自行辞职。一个大学校园中具有相当规模的犹太人组织也是这样做的。

这些专业志愿人员仍然是少数,但却是重要的一部分——也许占整个志愿人员的十分之一。他们在人数上不断增长,更重要的是他们对非营利部门的影响也日益扩大。一所大教堂的牧师说:“在这个教堂里没有非神职人员,只有牧师,很小一部分是领取报酬的,绝大部分是不领取报酬的。”越来越多的非营利组织也这样说。

从非营利组织志愿者向领取报酬的专职人员的转移也许是今日美国社会中最重要的发展。我们耳闻了大量关于家庭和社会的衰败与解体以及关于价值观丧失的情况。人们当然有理由对此表示关注。但非营利组织正在产生一股强大的逆流。他们正在形成新的社区纽带,以及对积极的公民、社会责任和价值观的新的承诺。当然,非营利组织对志愿者的贡献与志愿者对非营利组织的贡献同样重要。实际上,后者可能和非营利组织提供给社会的宗教、教育,或福利方面的服务同样重要。

这一发展还给企业带来了一个清醒的认识。管理好知识工作者,使之提高生产率是放在美国管理人员前面的挑战。非营利组织正在向我们展示如何去做。这需要有清楚的使命,仔细的安排和持续的教和学,通过目标与自我控制来进行的管理,严格的要求及相应的职责,以及对成绩与结果所承担的责任。

然而,志愿者工作的这一转变对美国企业界也发出了一个清楚的警告。我执教的高、中级经理项目中的学生在极广泛的领域中工作:银行和保险公司、大型零售连锁商店、宇航及计算机公司,不动产发展商以及许多其他部门。但他们中的绝大多数人同时也在非营利组织中作为志愿者提供服务——在教堂中,在他们所毕业的大学里,担任童子军的领导人,在基督教青年会或社区福利基金或地方交响乐队中工作。当我问他们为何这样做时,绝大多数人作出了同样的回答:在我的工作中没有太多的挑

战,没有足够的成就,没有足够的责任,而且也没有使命感,有的只是权宜之计。

[1989 年]

29

非营利组织的管理：成功的启迪

尽管在他们的使命和规模上存在着几乎无限的多样性，但绝大多数美国非营利组织拥有同样的管理结构。他们拥有一个不支付报酬的、外部的非专职董事会。而且，他们还有支付报酬的、专职的经理人员，称呼有多种多样（总经理、执行董事、执行秘书、高级牧师、行政主管、执行副总经理，或总经理）。尽管它们几乎有无限的多样性，许多甚至绝大多数非营利组织还有一点十分相似：它们的管理结构发挥职能不好的情况同好的情况一样多。董事会被批评为经理的“橡皮图章”。但同样的董事会也招致“多管闲事”的指责。董事会成员们抱怨经理人员篡夺了董事会的决策职能。经理人员转而指责董事会将大量的时间浪费在讨论琐事上。董事会成员们埋怨他们得不到信息。经理们和他们的工作人员则抱怨大量时间被浪费在准备远远超出董事会能力和处理范围的事务的报告。而且在非营利组织范围内——在教堂和同业公会、医院、大学、社区服务机构、学术团体以及基金会中——对于机构需要什么样的管理，每一个管理机构的职能应该是什么，以及他们应如何协同工作，仍存在认识上

的混乱。实际上,在非营利组织世界中没有什么主题比管理更能引起激烈的争论了。

然而,我们知道答案——或者至少足以应付工作的答案。一小部分但数目正在上升的非营利组织管理得非常好。许多非营利组织很可能——至少它们的董事会这样相信——远不如一般企业管理得好。然而,一小部分、但数目正在急剧增长的、已经组织起他们的管理的非营利组织,无疑比那些享有一流管理声誉的企业的管理得更好。这些机构拥有一个能发挥作用的董事会和一名能发挥作用的经理。非营利部门的领先者中有一些是学院和大学,一些是社区服务机构,一些是教堂,还有一些是医院。一些是非常大型的全国或国际性组织;其他是地方性的,至多是中等规模的。但在有关非营利组织管理方面都取得了同样的结果。他们的解决方法具有普遍性,因而可以在非营利组织中广泛运用。

明确和有效能的管理结构

要学习的第一课是非营利组织需要一个明确和有效能的管理结构。他们不得不认真地对待他们的管理,并且他们不得不为此而努力工作。他们甚至比企业更需要有效的领导和管理——这有三方面的原因。

第一,他们没有企业拥有的年终损益数字。因此他们必须拥有一个能转换成行动目标并为有效行动提供指导的明确使命。当然,如果没有一个清楚的使命,企业也会衰落:他们会日趋松散,他们不再同心协力。但在好的时光里,企业可以在除了年终损益数字外没有其他指导原则的情况下应付一段时间。而非营利组织几乎立刻就要开始挣扎,除非它清楚地确定其使命并一

次又一次地强调该使命。对依靠捐赠、志愿者,或两者兼而有之的非营利组织来说这是千真万确的。

第二,非营利组织需要对其所寻求的“结果”下一个明确的定义。而一家企业却依然能够仅以年终损益数字作为指导,尽管只能是短短数年。

最后,一家企业是从其业绩中获得赢利的,赢利是归自己的。相反,非营利组织的钱款,不管是来自捐赠者或来自纳税人,都是根据该组织的承诺付给的。非营利组织并不是财产的拥有者;他们是他们所花费资金的受托人。

因此,非营利组织不仅需要有一个为其使命、结果、资源分配及其劳动生产率负责的强有力的组织,而且必须有一个履行这些职责的清晰过程。他们需要有效的、强有力的、直接的管理和明确的管理结构。

这些都是老生常谈了。每一个人都点头称是,但只有极少数非营利组织听得进去,更不要说据此行动了。

有效的董事会和有效的经理

非营利组织不仅需要有一个有效的董事会而且还需要一位有效的经理。实际上每一个非营利组织都会接受这一说法中的一个方面或另一个方面。但许多非营利组织并不认为这两者都是必需的。然而,不管是董事会统治还是经理统治的非营利组织都不可能运转良好,更不要说在一位专制者的统治下能取得什么永恒的成功了,不管此人是董事长还是总裁。

在大多数企业中,特别在大型的公共持股公司中,董事会已成为昏睡的一方。只有当严重危机发生时他们才会醒来,但通常为时已晚。在从洛克菲勒的美孚石油托拉斯中产生出来的大型

和成功的石油公司中,以及在欧洲与日本的公司中,董事会在传统上是一种法律的虚构物,一些非营利组织——大型私立大学或置于强大的、富有魅力的牧师支配之下的大型教堂——也已将他们的董事会降至一个纯粹仪式性角色的地位。而且,董事会作为管理的一部分在天主教教规中根本没有提到(尽管美国天主教主教管区正日益设立事实上起管理作用的世俗委员会),在救世军,以及在典型的工会(它肯定也是非营利组织)的规定中也没有提到。

但是,绝大部分非营利组织不能够取消董事会,即使他们想这样做也不行。一个原因是董事会在募集资金上积极地走在前面。另一个更重要的原因是,董事会成员都对非营利组织的事业承担义务。如果他们没有合法的职能而且无所事事,他们将会做出损害性的行为,并会制造混乱。非营利组织别无其他选择,只有致力于使其董事会成为一个有效的管理组织。唯有一个由独立的但承担义务的外部人员组成的有效董事会才能对非营利组织的使命给予明确的注视,才能对结果下一个定义,才能对非营利组织所需并委托给董事会的资金承担责任。没有这些,任何非营利组织将很快陷入无法履行职责的境地。

同时,每一个非营利组织,除了非常小和纯粹地方性的组织外,还必须有一位有效的总裁。这种做法在本世纪所取得的成功已使美国非营利组织变得极其庞大,极其复杂,极其重要而无法仅由其董事会进行管理。

位于我 40 年代居住的新英格兰小镇上的社区医院仍然由其董事会管理。它甚至没有一名医疗负责人和护理主管。但是,它也没有急救室,没有急救车服务,没有 X 光透视室,没有理疗部,没有临床实验室,没有社会工作者,而且甚至没有婴儿门诊部。当然,它不再像 20 多年前那样,只是一个穷人可以带着少许

尊严死去的地方。但是，它的工作主要是为私人医生提供其病人的病床，而不是“康复中心”。同样，那时该镇的所有教堂除了提供星期天早晨的两次礼拜和一所主日学校以外，再无其他项目。而且，直到第二次世界大战，美国红十字会——世界最大的志愿者组织——的工作才超出灾难救助的范围，开始承担起血库及健康与安全教育等任务。

实际上，美国非营利机构最值得注意的特征并不是它的规模，而是它工作范围的爆炸性增长和考验其能力的需求的平行增长。这些需求远远超出了良好愿望和慷慨大方所能提供的服务范围。他们越来越要求具有更高层次的职业化。一个非营利组织依赖志愿者越多，其管理层就越要职业化。一个组织因为有太多的事情要做，如果没有职业化的全日制职员就无法运转。此外，如果行动标准要有任何结果，这些标准就必须与经理的责任联系起来。

作为同事的董事会和总裁

非营利组织浪费了无数时间来争论谁是上级和谁是下级——董事会或总裁。回答是他们必须成为同事。每一方都有不同的作用，但只有在一起他们才能共演一出戏。他们的任务是互补性的。因此，每一方都要问一下，我欠了对方什么？而不是像现在的董事会和总裁那样，总喜欢问对方欠了我什么？双方只能作为一个平等的团队工作。

双桥梁的团队

双桥梁的团队是非营利组织中董事会与总裁团队的一种模

式。在双桥梁的团队中,没有一方是更为重要的,他们是平等的,而且他们是同样不可缺少的。较强一方的职责是适应较弱一方的风格、力量和性格。非营利组织中总裁是较强的一方。总裁的职责是调整其工作内容和工作方式以适应他们的董事长。

在全国最大的社区服务组织之一工作的 11 年中,一位总裁曾先后与 4 位董事长共事,每位董事长供职 3 年。第一位董事长非常关心机构的外部事务,也是一位很好的演讲者,而且擅长公共关系。继任者则着眼于内部事务,在处理地方分会事务上很有效率,并乐于与他们合作,但有些羞于在公众场合露面,在讲台上往往局促不安。下一位董事长认为其主要任务是筹措资金,而且她努力争取亟需的企业支持。第四位也是最后一位董事长——至今仍在任——主要关注招募、培训和激励志愿者们。每任董事长的着重点都是正当的,并且每个人都对他或她所致力的工作倾注了极大的热情和技能。换句话说,所有的人都把他们自己安置在适当的位置上。但每位董事长之所以有成果,恰恰是因为总裁在其董事长伙伴较薄弱或没多大兴趣的领域发挥了作用。——在第一位董事长任期内着重于内部事务,第二任期间着重于外部事务,第三任期间着眼于机构运转。而在最后几年则着重于项目、外部关系,以及筹措资金等。

董事会与总裁的任务

董事会和总裁各自的任务是什么?常见的答案是董事会制定政策,总裁执行政策。这一漂亮答案的问题在于没有人知道(或曾经知道)什么是政策,更不用说其界限在哪里,结果就出现了不断的争吵,不断地地盘争夺和不断的摩擦。

有效的非营利组织并不过多地谈论政策,它们只谈论工作。

它们规定每一机构应该完成的工作以及每一机构应该获得的成果。董事会的一项工作也许是在未来一年中筹措多少捐赠资金。相反，总裁的工作则可能是在未来一年中吸收一定数目的新志愿者并成功地引入两个新项目。或者，董事会承诺让其成员出席一些社区露面活动——这是大型乡村合作企业董事会成员的一项工作。董事会的工作安排可能包括一定数量由董事会指导的、对个别医院职能进行的深入的财务检查，以及同主要部门负责人进行深入探讨的会议。对于大型而急剧增长的福音派新教会的教区委员会或天主教主教管区的世俗委员会来说，其工作安排可能是规定、设计、监督以及编写教堂用来招募和培训志愿工作人员的材料。对神学院的董事会来说，也许在其半月一次的会议上每次要耗费半天时间评估一下学校的一个教育项目。在有效的非营利组织中，每一个董事会委员会——实际上即每一位董事会成员——以特定的成绩目标接受一个工作项目。而且总裁也一样。

这具有两方面的含义，两者仍然使许多非营利组织及他们的董事会感到无法容忍。首先，整个董事会、每一个董事会委员会和每个董事会成员的工作成绩，以及总裁与所有重要职员的工作成绩都要定期对照预先确定的成绩目标予以评估。（这一评估最好一小部分由前董事会成员来作。）其次，工作成绩一直达不到目标及期望的董事会成员和经理人员将辞职或至少不能再度当选。

董事会应当干预

董事会应当干预。首先要说明的是，没有方法阻止他们。如果你无法战胜他们，你最好加入到他们中去！一个非营利组织的

董事会成员应该献身于事业。他们应该对事业极感兴趣并参加其工作。他们应该了解这些项目以及为这些项目工作的人员,并且他们应对此表示关心。此外,非营利组织董事会通常以这样的方式组织起来,即“干预”是他们工作的一部分。他们在委员会工作,每一个委员会都负责一项特定的任务,如筹措资金,负责具体设施或青年活动。这就迫使他们直接与委员会关注的特殊领域的工作人员一起工作,而不需通过总裁。这样就迫使他们进行“干预”。因此他们最好还是组织起来以便进行建设性的干预。

在全国最老的一个非营利组织的董事会,即设立于400多年前的哈佛大学监事会,其成员扮作“访问者”前往该大学的各个系或学院。他们经常与有关系接触,与教师、学生交谈,并评估系的成绩。学术界的许多人认为哈佛董事会是最有效的,尽管不是唯一有效的美国大学董事会。

然而,董事会的干预必须加强而不是分裂机构。这首先就要求董事会成员与其职员之间在交流上没有限制。在任何情况下限制都是低效的,而且只会令董事会成员与职员相互猜疑。这些猜疑又会引起拉票活动。但是,总裁必须始终了解董事会委员会或董事会成员与职员之间的一切联系。哈佛董事会通过让每位访问者递交一份正式的书面报告来做到这点,该报告首先经学术系科讨论,然后递交给校长和董事会。同样有效且更为简便的方法是由董事会和职员作出同样的承诺,让每位职员立刻向总裁汇报任何与董事会的联系,最好是以书面方式并将副件交董事会成员。

这看来也许是琐碎的小事,但是总裁对董事会“干预”的恐惧,与董事会成员对于“被孤立”于组织之外的怨恨,据我的经验,是非营利组织中这两个管理机构之间爆发游击战争的主要原因。而且,这几乎是无法治愈的。但是,它可以通过一些小小

的基本方法予以预防。

谁对此负责？

谁应为一个有效的董事会，为董事会与总裁之间的关系，以及为非营利组织中的管理结构负责？标准答案应该是，董事长。这个答案仅有一点错误：不管用。管用的方法是将组织的有效管理责任分配给总裁并使之成为他或她的主要职责。我了解反对这一论点的理由：这是有风险的，有使董事会沦为总裁的工具、傀儡、影子国王的危险。如果董事长能够承担这一职责，那当然再好不过了。

可惜，我还未看到哪一个人愿意这样做。原因很简单，它会耗费太多的时间。我看到的是，要完成这项工作需要5年艰苦而持久的工作。这远远超出了一位兼职的外来者所能耗费的时间，不管他或她如何地投入。因此，在非营利组织中创立有效的管理机构并在它们之间确立正确的关系必须被视为总裁的首要任务，而且在总裁受聘和受到评估时，这一点应予以郑重考虑。

教 训

对于已经建立起有效管理结构的非营利组织来说，它们的教训在非营利组织世界中的许多人看来并不十分出人意料。但是这些教训人们并不特别熟知。它们令董事会成员和总裁十分不快。它们与广为传播的所谓非营利组织是由良好愿望来管理的观点相抵触。事实上，非营利组织应该通过绩效来进行管理。

同时，这些教训还与同样广为传播的一种信念相抵触：即认为非营利组织所需的只是以“更加企业化”的方式进行管理。不

对,非营利组织必须奉献于一项事业,它们必须有一项使命,它们必须注入激情。不过,越来越多的已经建立起有效管理结构的非营利组织以及它们提供的教训对于许多献身于非营利世界的人们来说应该是一种解脱。这些人总是抱怨该机构内良好愿望与工作绩效之间的鸿沟,有些人甚至达到失望的程度,不管这些机构是教堂,大学,医院,或社区服务机构,要使非营利组织变得有效实际上极其简单。它不需要奇迹——它需要的是意志和实践。

[1990年]

30

非营利组织的超越革命

在过去 10 至 20 年间,美国一个主要增长领域是甚至未以经济数字记录下来的“第三产业”,包括非营利组织、非政府的社区服务机构——全国的和地方的,世俗的和宗教的。

- 有大约 250 万志愿者们为美国的心脏学会工作——人数在 3 年里增长了 50%。

- 女童子军吸收了四分之一年龄在 6 至 9 岁的美国女孩。当美国学龄女童人数在过去 20 年中下降了 1/5 的时候,女童子军的成员数仍保留原样——略低于 250 万。20 年前该组织内白人占大多数。而目前它所吸收的学龄黑人女孩的数目同白人女孩一样多。

- 地区性的“牧师”教会增长得甚至比大型的全国非营利组织还要迅速。这些教会包括新教的和天主教的、福音派新教的和主流派的,主要着眼于他们的各个成员,特别是那些战后生育高峰时期出生的一代人的需求及其所关心的问题。目前至少有 10000 个拥有 2000 或更多成员的教会——是这些教会 10 年前数字的两倍。

不利的世界

并非所有的第三产业组织都已经做得很好。传统的教会，不管什么教派都在日益失去成员。许多大型大学的花费则更多。但在过去10年中许多非营利组织已更具有建设性。这是因为第三产业已发现了管理。

20年前在非营利组织中“管理”是个不好的字眼，它意味着“大企业”。这些机构中的绝大部分当时相信良好的意愿和庄严的事业是产生成果所需的一切。当然，极少数机构至今还持有这种信念。但越来越多的机构正认识到他们自己的良好意愿只会产生官僚作风。

20年前非营利机构倾向于相信他们没有必要进行管理，因为他们没有“年终损益数字”的问题。而此后，越来越多的机构已认识到他们必须管理得特别好，这恰恰是因为他们缺乏“年终损益数字”的约束。但成功的非营利机构将此作为一件理所当然的事情来做。

每一本营销学教科书都宣称需要对那些现在还不是消费者但应该成为消费者的人进行研究。然而实际上极少有企业做到这一点。

同样，每一本管理教科书都谈论将董事会转变成公司的工作机构，但企业极少做到这一点。但在非营利机构中有抱负的董事会成员现在却被问道：“一旦您进入我们的董事会，您将负责在哪一方而作出贡献，您愿承担什么样的具体工作？”十多个这样的组织按预先设定的目标对董事会的成绩每年作出评估——这在企业中实际上是闻所未闻的。

此外，非营利机构——不仅是大型的全国性机构——日益

将其全部职员,从总经理到下面的工作人员,都投入到经常性的培训之中,每一个人在某一个项目上是培训者而在其他项目上则是学习者。他们日益运用目标管理,即所有的成员都要对具体的目标承担义务,他们的工作即据此作出评价。而且——这在20年前闻所未闻——表现不佳者不再因为他们“怀有好意”和“从事一项良好的事业”而予以容忍。他们将渐渐被同情而又坚定地“替换”掉。

从总体上看,现在已经有了从强调“良好事业”到强调“责任与结果”的转变。最巨大及最重要的变化是志愿者方面的变化,即他们的作用、他们的待遇,以及他们的数量上的变化:

芝加哥郊外的一个大型的、不断发展的教会拥有一大批年轻牧师,音乐牧师,为新婚夫妇、父母和单身者、年长者服务的牧师,以及越来越多的大型社区礼拜活动。这些礼拜的服务对象有未成年母亲、酗酒者和吸毒者、癌症患者,以及社区内的新来者等等。支付体面的工资但仅仅付给160人。该教会13000名成员中的所有成年会员,在成为会员的几个月之后,被邀请加入“不付酬职员”之列。然后,他们就受到仔细的筛选以决定他们服务的场所并进行数月的培训。每位不付酬职员的表现定期由两位老练的工作人员作出评估。

救世军对25000名佛罗里达假释犯进行着严密的控制。但只有100名领取报酬的工作人员被分配担任此项任务;他们监督和培训志愿者并准备应付紧急情况。该项工作本身是由250名至300名志愿者完成的。

中西部的一个为20万个家庭做礼拜提供服务的天主教区,目前拥有的神甫人数还不到20年前的一半,但社区礼拜活动的数量却增加了一倍。140名神甫布道,做弥撒,接受忏悔,为人们

施洗礼和坚信礼,并主持婚礼和葬礼。其他活动实际上都是由2000名世俗人员完成的,每一位世俗人员都应每周至少工作3小时,并且每周还要再花2至3小时在培训班上,他们既是培训老师又是接受培训的学员。每一位世俗人员的成绩由高级人员每年评估两次——任何人其成绩连续两次排在不“非常令人满意”之列就会被要求辞职。

当然,大量志愿者仍在从事只有志愿者才能完成的工作:在一个地区挨家挨户地上门拜访,筹措资金。但是即使这些步兵也要越来越仔细地受到筛选、培训,并需征询各种意见和材料予以支持。他们正日益作为不付酬的工作人员而不是具有善良愿望的业余者而受到管理。

越来越多的志愿者正在接手非营利组织中专业人员和经理人员的工作。举例来说,美国心脏学会的1800个地方分支机构,是由志愿者进行管理和经营的。越来越多的志愿者是专业人员;二三十年前他们中的女性大多是家庭主妇。对一名企业高级经理人员来说,成为非营利组织董事会的成员已成为一种“必须”。

在近10年中,为非营利组织工作的积极的志愿者的人数正急剧上升。许多老人,退休或半退休者,已发现志愿者工作是令人满意的,是将其生平经验投入工作的一种方式。但更迫切需要参与的是大量战后生育高峰时期的出生者。

数百万成年人

女童子军在“市场渗透”中的大幅度增长之所以可能,是因为该组织能在大量削减付酬工作人员数目的情况下,将志愿者人数从53万增加到70多万。这些女童子军志愿者中许多是年

轻的职业妇女。而且实际上在克莱蒙特研究生院的经理人员管理班上,所有年龄在 35 至 45 岁的人都积极地作为志愿者在社区服务组织中工作。

在非营利组织中作为志愿者进行服务的总人数没有可靠的统计数据。但他们几乎肯定构成了我们最大的一支“就业队伍”。仅 1 万个极大型的教会组织就有至少 200 万名活跃的志愿者;150 万名成年人(献血者未计人)作为志愿者为红十字会工作。在非营利组织工作的人员总数可能已超过 3000 万人。

政府已变得过于庞大、过于复杂、过于遥远,无法让每个公民积极参与其中。然而我们不再相信,就像过去几百年中“自由人士”和“进步人士”所做的那样,社会的任务能够——甚至必须留给政府去完成。作为一名志愿者,个人能够再次找到积极的、有效的公民意识,能够再次与众不同,能够再度实现管理的愿望。这是独特的美国成就,这也许是美国今天最重要的贡献。

[1988 年]

第四部分

组 织

公司的管理

在“看不见的革命”第一次载入史册 15 年之后，它已经改变了美国的企业所有权，而目前它已是有目共睹的了。20 家最大的养老基金组织（其中 13 家是州、市和非营利组织雇员的基金组织）大约拥有美国公共持股公司股份资本的十分之一。公共机构的投资人——主要是养老基金组织——总共拥有美国大企业（以及许多中型企业）普通股的将近 40%。那些规模最大、发展最快的基金组织，即公务员基金组织已不再满足于做被动的投资者。他们越来越要求在他们投资的公司里有自己的声音，例如对董事的任命、经理的报酬以及对关键的公司章程和条款实行否决的权利。

同样重要但往往被忽视的是，养老基金组织同时还拥有美国大公司中长期债权的大约 40%。这样，这些公共机构不但已成为美国公司最大的所有者，而且也成为这些公司最大的债权人。就像金融教科书上多年来一直强调的，债权人的权力同所有人的权力一样大，有时比所有人的权力还要大。

养老基金组织上升成为占统治地位的所有人和债权人代表

着经济史上的一种最令人震惊的权力转移。第一个现代养老基金组织于 1950 年由通用汽车公司建立。40 年之后,养老基金组织掌握的全部财产已经达到 2.5 万亿美元,其中普通股和有固定收入的证券大约各占一半。人口统计学表明,这些财产在今后 10 年内还将继续大幅度增长。如果不发生长时间的经济萧条,养老基金组织在整个 90 年代每年都会向新的领域投资 1000 至 2000 亿美元。

直到最近,美国一直未能认识到(更不要说提到)这种权力的转移,这在很大程度上导致了 80 年代的多次金融动荡——敌意的兼并接管、杠杆收购,以及狂热而普遍的结构重组。有两个问题特别值得注意:美国的新所有者、即养老基金组织应该让公司的管理层负什么责任?履行这一职责的最恰当的结构是什么?

实际上,在发达国家中美国是相当晚的一个把大公司的所有权集中到少数机构手中的国家。在德国,3 家主要的银行长期以来一直控制着大公司股本的 60%,部分是直接拥有,部分是通过其客户拥有,这些客户根据德国法律,由银行管理及投票选举。在日本,多数大公司属少数(最多 10 个)产业集团的成员。在一个产业集团中,每一个成员公司股本的 20%至 30%由其他成员、集团银行及贸易公司所拥有。成员公司的全部贷款实际上均由集团银行提供。在意大利,自 30 年代起全国大公司的半数均由国家所有或由国家控制(最大的国家控股公司 IRI 是全数第二大公司)。意大利的其他大企业则在五、六个联合大企业的控制之下,例如菲亚特集团。

美国的所有权情况截然不同,的确十分独特。在欧洲和日本,股东所有权是达到非金融目的的手段。一家德国银行从公司里得到的收入主要是通过商业关系而不是通过拥有股本来获得,前者被称为后者的家庭银行(hausbank)。德国最大的金融

机构德意志银行从公司客户那里收取的服务(例如开信用证)费比它从拥有这些公司股票中所获得的股息要多许多倍。日本产业集团首先考虑的是力量——市场的力量、支配供应商和承包商的力量,以及影响政府部门和公务员的力量。至于具体的利益,一家集团公司从同其他成员公司的业务往来中获得的利润远比他们获取的股息为高。意大利政府拥有的公司是所有市场经济国家中经济势力最集中的例子。这些公司主要是为政治目的服务的,它们可以在政治上比较重要的地区提供就业机会,可以为党的忠诚分子创造获利颇丰的行政领导职务,同时也可以为执政党提供竞选经费。

不论是德国的银行,日本的产业集团,还是意大利的政府或其联合大企业,对于股票价格或资本收益均不感兴趣。他们根本不想出售这些股票。而美国的养老基金组织却相反,同它们投资或贷款的公司并无商业联系。这些基金组织根本不是“企业”,而是一种“资产管理”。我们将会看到,欧洲和日本的发展中有许多重要的教训可以吸取,不论是在哪些该做的方面,还是在哪些不该做的方面都是如此。而在美国,所有权和贷款权迅速转移到这些新的完全不同的所有人手里则将产生全新的和截然不同的问题。

养老基金组织是在 70 年代初作为美国股份资本的主要所有人出现的。但在此后的 15 至 20 年内,养老基金组织拥有大量股本的现实却被忽视了。这部分是由于养老基金组织本身并不想成为“所有人”。他们只想成为被动的“投资人”,而且是短期的投资人。他们说,“我们不想买一家公司。我们购买的是股份,一旦这些股份的资本收益在短期内前景不再看好,我们就把它们卖掉。”此外,情况的发展同美国的传统完全背道而驰,同人们对

美国经济结构理所当然的认识也不一致。在养老基金组织早已成为股份资本最大的持有人之后,美国仍然被认为是一个“人民资本主义”国家,即数以百万计的个人每人都拥有本国大公司的一小部分。的确,雇员们已经成为美国生产资料的所有人,但他们的所有权是通过极少数很大的“受托人”来实现的。

然而,最后烟雾开始散去。养老基金组织受托人特别是那些代表公务员的受托人已经醒悟到,他们不再是股本的投资人。按定义,一个投资人是可出售其拥有的股份的。一个小的养老基金组织仍然可以这样做。这些小的基金组织数以千计,但它们拥有的股份总数还不到全部养老基金组织资产的四分之一。即使一个中等规模的养老基金组织所拥有的股份也已经大得不能轻易出售了。更准确地说,这些股份按惯例只有在另一个养老基金组织愿意购买的情况下才能出售。这些股份实在太太,零售市场无法轻易吸收,因而总是作为各个机构之间循环交易的一部分。

美国的所有权远不如德国、日本或意大利那样集中,而且以后还将继续保持分散状态。因此,同德国的大银行、日本的产业集团或意大利的联合大企业相比,美国的养老基金组织还稍有一点发展余地。但是一些大的美国养老基金组织都拥有相当于一个大公司全部资本的1%,甚至2%。全部养老基金组织合起来可能拥有公司全部资本的35%(例如,养老基金组织拥有大通曼哈顿银行股本的75%)。1%的股本不会轻易售出,而拥有40%股本的养老基金组织从总体来说则根本不可能卖出去。这就差不多像德国的家庭银行对公司客户承担的义务,或日本的产业集团对成员公司承担的义务一样。大的基金组织开始懂得德意志银行的创始人、家庭银行制度发明者格奥尔格·西门子在100年以前说过的一句话,当时他因在一家有麻烦的公司客户身上花费了自己和银行过多的时间而受到批评:“如果你不能

出售,你就得当心。”

养老基金组织不能像许多 19 世纪的所有者一样同时又是管理者。但是一个企业,即使是一个小企业,也需要加强自主管理,在建立和经营管理这一组织时要有权威、连续性和竞争力。因此,养老基金组织作为美国的新所有者,就会越来越希望确保公司能置于它所需要的管理之下。如同我们在过去 40 年中所了解的那样,这意味着管理层必须对某些人负有明确的责任,而这种责任又必须用制度的形式固定下来。这意味着管理层必须对其绩效和结果负责,而无须考虑那些用美丽数字装扮起来的善良的愿望。这意味着这种责任必须包括财政责任,即使人人都知道那些绩效和结果超出了财政的“年终损益数字的范围”。

确实,许多人会说,我们知道绩效和结果对企业来说意味着什么。当然,给这些名词下一个明确的定义是进行有效管理和保证所有者成功和获利的前提。事实上,第二次世界大战后的 40 多年以来已经有过两个定义,但没有一个经得起时间的考验。

第一个定义大约是在 1950 年形成的。在同一时期现代养老基金组织刚刚出现。这一时期最杰出的“专业经理”通用电气公司的总裁拉尔夫·科迪纳声称,在大型的公共持股公司里,高级经理人员是一种“受托人”。科迪纳争辩说,企业的高级管理人员在经营管理中要“对股东、顾客、雇员、供应商及企业所在社区等各方面的利益保持最好的均衡”负责。现在我们称之为“风险承担者”。

我们中的某些人马上会指出,科迪纳的回答还需要对结果以及利益“最好”的“均衡”的含义下一个明确的定义。此外,还需要有一个清楚的责任结构,要有一个独立而强有力的监督和控制机构使管理层对企业的绩效和结果负责。否则,专业经理人员会变成一个开明的暴君。这些开明的暴君们,不论是柏拉图式的

哲学家国王还是总裁，都既无所作为，也不能持久。

但是，科迪纳这一代的企业管理人员及其接班人并没有弄清楚什么样的绩效和结果才能产生最好的均衡，也未能明确有哪一种责任。其结果是，50年代式的专业经理人员无所作为，未能持久下去。

对于科迪纳式的经理人员最强有力的一击是70年代后期敌意的接管浪潮的兴起。像科迪纳那样的经理人员接二连三地被赶下了台。幸存者则被迫急剧改变他们的管理方法，或者至少改变他们的言谈举止。在我认识的高级管理人员中现在已经没有人声称自己是“受托人”，为了“风险承担者”的“最好的均衡的利益”而管理企业了。

养老基金组织是这一变化的幕后驱动力量。如果不把投票权集中在少数养老基金组织的手里，如果这些基金组织不同意采取敌意的兼并接管的方法，大多数突然袭击的行动就不会发生。因为一个采取突然袭击行动的人必须得到数以百万计分散的个别股东的支持，这样，他的时间和金钱很快就会花光。

说实在的，养老基金组织的经理们对于收买和接管，对于它们对正在营运之中的公司的影响，以及对于它们对经济发展的价值等是十分怀疑的。养老基金组织的经理们——特别是那些管理公务员基金组织的收入不高的文职管理人员——对于诸如“绿色讹诈”，以及某些集团、律师和投资银行家通过搞突然袭击谋取巨大财产等行为在美学上和道德上也深表怀疑。但是，他们认为除了为接管和收买提供金钱以及让与股份外，别无选择。他们陆续都这样做了。

他们支持这样做的原因之一是这类交易可以继续保持一种幻想，即养老基金组织可以在事实上出售其股份，也就是说，他们仍然是“投资者”。接管和收买还可以立即提供资本收益。由

于养老基金组织的各种投资大部分都很糟,这类收益当然大受欢迎——不过正如下面很快就要讨论到的,这些收益也是幻想多于现实。

使得接管和收买成为不可避免(或至少为之创造机会)的原因是开明暴君式经理人员的平庸表现,这些经理人员对于企业绩效及成果的优劣并无明确定义,也不对某些人承担明确的责任。有人可能会提出不同的意见,说在过去30年中,那么多美国大公司表现平庸并不是经理人员的过错,而是美国错误的公共政策造成的,这一政策就是低储蓄利率和高资本成本。但是船长们总应该对其海钟上的变化负责。不管有什么理由或借口,美国大公司的专业经理人员干得并不特别出色——不论从竞争能力、市场地位或创新哪一方面来衡量都是如此。至于财政方面,大部分公司连最低限度的结果都没有达到,资产的收益相等于资本的收益。

这样,那些突然袭击者便起了一种符合人们需求的作用。正如一句老的谚语所说的,“如果没有掘墓人,就需要秃鹰了”。但是接管与收买是非常大的手术。而即使大手术也没有生命危险。它只是造成了一种深刻的震动。接管与收买使中层经理和专业管理人员受到极大的冲击,产生被冷落的感觉。一家企业依靠的就是这些人的忠诚、努力及其主动精神。一家他们已经服务多年的公司被接管或被解散,对他们来说无疑是一种背叛。他们对积极工作和奉献精神信念全都遭到了否定。其结果是,几年之后那些被接管或被收买的公司当中很少有比在旧体制之下经营管理得更好的。

那么,这些接管和收买是否至少对股东有好处呢?也不一定。在一场典型的交易中,股东们(这里主要是指养老基金组织)可以把交易前证券市场平均牌价为40美元一股的股票卖到

60 美元。这里 50% 的溢价在许多情况下实际上是虚幻的。在这 60 美元中也许有 25 美元并不是实际的现金，而是突然袭击者或其投资银行以可转换的认股权证、无担保的贷款或者垃圾债券提供的价值。这些非现金非证券的东西很快就贬值了，因为许多出售股票和购买股票的是同一个机构。许多养老基金组织立即出售了这些现在正在贬值的纸张。但他们出售的对象是其他养老基金组织或机构投资人，除此之外别无其他买主。因此这类交易对养老基金组织的净价值从总体上来说是值得怀疑的。

今天，几乎所有美国大公司的总裁们都宣称，他们经营企业是为了“股东的利益”，为了“使股东的价值最大化”。这是过去 40 年中发展起来的关于企业绩效与结果的第二个定义。这种说法听起来不像科迪纳宣称的“最好的均衡的利益”那样高尚，但却更加实际。但是这些经理人员的工作年限比过去的专业管理人员更短。对大多数人来说，“使股东的价值最大化”意味着在半年或一年的时间内提高股票的价格，当然时间不能太长。这种短期资本收益不论对企业或占统治地位的股东来说都是一种错误的目标。“使股东的价值最大化”作为企业绩效的理论是很难站得住脚的。

企业中短期行为的思想方法所付出的代价是无须争辩的。短期的资本收益对于不能出售股票的股东来说也是没有意义的。一个大的养老基金组织的利益在于其收益人从作为支付养老基金的雇员转为从基金中领取养老金时所拥有的价值。具体来说，这意味着一家基金组织投资的时间——即直至受益人将来退休的时间——平均为 15 年而不是 3 到 6 个月。这就是这些所有人恰当的收益水平。

但是，有一种人的确对短期收益感到兴趣——至少他们认为对自己对此感兴趣。这就是那些实行“固定福利”养老金的计划的

雇主。这些雇主的利益支配着养老基金组织如何发挥所有者的作用,迄今为止,这仍是一种典型的本末倒置的情况。根据固定福利计划,退休的雇员每年领取固定金额的款项,通常是工作最后3到5年工资的一定百分比。雇主们每年支付的款项随着基金组织财产的价值多少而浮动。如果在一个特定的年份此项财产的价值很高(与基金组织把将来需要承担的养老金义务也统计进去之后的金额相比),雇主支付的款项就可以减少,如果基金组织的财产价值降低,则雇主们支付的款项就要增加。

固定福利制度之实行纯属偶然。1950年,当通用汽车公司的经理人员建议成立养老基金组织时,一些有势力的董事曾加以反对,说这是向工会投降。后来在得到保证,根据固定福利计划,公司只需付很少的钱或根本不需付钱时,这些董事的态度才缓和下来。他们的理由是,不断上涨的证券市场将会创造出未来支付养老金所需的财产。大多数私人雇主都效法通用汽车公司的做法,这些人也迷信养老金义务可能由证券市场而不是由公司去承担。

不用说,这完全是一厢情愿,大多数固定福利计划执行得都很糟,因为它们追求的是不恰当的短期收益。另一种叫做“固定拨款”的计划,是由雇主每年按雇员一定比例的薪水或工资拨付款项,它在许多情况下却执行得好得多。这样,固定福利计划很快就失去魅力。由于这种计划不能提供它承诺的资本收益,因此许多计划都出现严重的基金不足。按照新的会计制度,从现在开始,这类基金不足的情况在公司的资产负债表上应列为负情。这就是说,即使在温和的经济衰退的情况之下(在这种情况下,公司的收入和证券市场的价格都将下降),许多公司也会在实际上被推向(如果不是推到)破产的边缘。许多公司在好年份里的做法——把养老基金组织中帐而的结余提出来在收益表上列为

“净收入”——就不能再继续下去了。

因此,公司接二连三地退出固定福利计划。到这个 10 年结束时,这种计划就将所剩无几了。结果是,短期收益作为一种目标来说,在美国企业主要所有者的心目中已不再占有统治地位。它们已处于第二提琴手的地位。公务员的基金组织实施的是“固定拨款”计划,这种组织在最大的基金组织中占有多数。这种独立于公司管理之外的公务员基金组织,而不是私人企业的养老基金组织,正处于领先地位并正在写下新的篇章。

我们不需要再为如何给大企业的绩效和结果下定义而伤脑筋了。手边就有成功的例子。德国和日本拥有高度集中的公共机构所有制,但它们的所有者都不能进行实际的管理。第二次世界大战以后的 40 年来,两国的工业都发展得极好。整体国民经济也发展得很好,股东们因此而大大获利。不论是在 1950 年,1960 年,1970 年或是 1980 年,如果把 10 万美元投资到东京或法兰克福证券交易所的指数基金中,如今的收益都要比投资到类似的纽约证券交易所指数基金大得多。

那么德国或日本行业的公共机构所有者又是如何为企业绩效和结果下定义的呢?虽然企业的管理各不相同,但定义却是一致的。同科迪纳不一样的是,他们并不想搞什么“均衡”。他们要的是最大化。但是,他们也没有试图实现股东价值的最大化,或企业任何一个“风险承担者”的短期利益的最大化。他们谋求的是“企业创造财富能力的最大化”。这一目标把短期和长期的结果结合起来,把企业绩效的各个方面——市场地位、创新、生产率,以及人员和人才开发——同财政方面的需要和结果结合起来。这个总目标同样也是各个方面——不管是股东,消费者还是雇员——实现其愿望及目标的希望所在。

给企业绩效和结果下定义为“追求企业创造财富能力的最大化”可能会被批评为概念含糊。的确，人们并不能通过填表格得到答案。需要作出决策，在资源稀缺、前途未卜的情况下作出经济决策往往充满风险和矛盾。当拉尔夫·科迪纳初次试图为企业绩效和结果下定义的时候——在此之前没有人这样做过——追求企业创造财富能力的最大化这一概念当然是相当模糊的。而经过40年来许多人的工作，这一概念现在已经变得很清楚了。参与企业流程的诸因素都可以非常精确地量化，而且的确已经被权威统计师、日本大公司的计划部门，以及德国的银行量化了。

为这一概念下一明确定义的第一步大概是我在1954年出的一本书《管理实践》中所做的。在这本书里，我列举了一家企业的8个主要目标领域，这些领域（以后有一些变化）至今仍然是日本大公司制订企业规划的出发点。此后，许多管理分析家对于把目标转换为绩效应该采取何种战略做了大量的研究。

所有这些必须用财政目标联结起来。因此企业和管理绩效的关键自然在于其财政状况。没有财政情况的说明就没有一切。没有财政情况的说明，就谈不上其他各个领域的结果。在美国，人们普遍认为日本人不关心利润的。其实不然。日本公司的利润与资本成本之比实际上要比大多数美国公司大得多。所不同的只是利润不是日本人的出发点，而是其归宿。

最后，追求企业创造财富能力的最大化也有助于为公共机构所有者的作用及其同企业的关系下定义。在管理的结构和风格方面，德国公司同日本公司有很大的不同。但是，两国的公共机构所有者不管短期结果如何，只要公司按照企业原来的计划，追求企业创造财富能力的最大化，他们就对企业的管理层给予支持。这一目标是管理层同代表所有者的机构共同商定的。这

样就使得双方都把注意力集中到结果上来,从而使管理层责任分明,同时也给予对公司行为负有责任的管理人员以他所需要的连续性和安全保障。

我们现在有的并不是“最后的答案”,但它已不再是理论,而是已被证明的实践。根据德国和日本的企业绩效判断,其结果显然比作为风险承担者的“受托人”来管理企业,或追求股东短期利益最大化要好得多。

有一件事我们美国人还没有做——我们必须自己做——这就是如何把管理责任的新定义发展成为制度化的结构。我们需要一个政治学家称之为宪法的東西,就像德国的公司法一样,规定管理人员的义务与责任,同时明确其他各种集团,特别是股东的相应权利。我们应该做什么,德国和日本的公司已经为我们作出了榜样,但如何去做则应根据美国完全不同的情况去摸索。

在德国和日本,管理人员要经过仔细的考察并接受严格的监督。在德国,凡是家庭银行拥有大量股份的公司,银行都要派高级管理人员参加这家公司的董事会或监事会,并通常担任监事会主席。一旦发现管理人员未能按规定的标准行事,这位银行代表很快就会撤离。在日本,一个集团主要公司的总裁们——以集团银行或集团贸易公司的总裁为首——一起的是整个集团的执行委员会的作用。他们定期开会。例如三菱集团的主要领导人每隔一周的星期五开一次会,讨论3到4个小时。他们仔细地审查集团内部每一家公司的营业计划,并对公司管理的绩效作出评价。久而久之,那些不称职的总裁们就会悄悄地被调离,改任虚职或转而担任次要工作。

对于管理层绩效的分析与考察在两国都是作为一种系统工程来组织的。在德国,它是由大银行的秘书处进行的。这一制度

是 19 世纪 70 年代由德意志银行创立的，效法的是普鲁士总参谋部的模式。银行的秘书处对其投资公司不断施加影响，并派出银行的一位高级管理人参加其董事会。由于该银行同时还掌握这些公司的商业银行业务，因此秘书处能够同时得到这些公司的财政和业务资料。日本没有秘书处，但同样的职能由集团的主要银行和贸易公司的强大的计划部门来承担。他们也能够得到财政情报以及商业和业务资料。

即使最大的美国养老基金组织也仅持有任何一家公司的零星股份，因而无法对它加以控制。美国的法律很英明地规定，一家养老基金组织持有的任何一家公司的股份最多不得超过 5%，而且很少有基金组织的持股份额达到那个标准。由于不是企业，各基金组织也就得不到商业和业务方面的情报。他们没有把注意力集中在业务上，也没有这个能力。他们只是资产的管理人。但他们需要对他们集体控制的公司进行深入的业务分析，他们也需要一种制度化的结构来明确管理人员的责任。

从美国的情况看，业务分析——被称之为业务审计——应当由某种独立的专业机构进行。某些管理咨询公司早已经从事这类工作了，不过是在特别的基础之上，而且往往又是在公司遇到麻烦之后才进行的。这样就为时已晚。一些大的会计事务所的咨询部也从事业务分析工作。其中一家叫做 KPMG 皮特·马威克，实际上已对非营利组织提出一种系统的业务审计，他们称之为资源开发制度。最近成立的几家公司已向养老基金组织——主要是公共基金组织——就他们投资工厂和公司的事宜提供建议。

我猜想到头来我们会制订出一套正式的业务审计的做法，也许同独立的专业会计事务所进行财务审计的做法相似。虽然这种业务审计不需要每年进行——在大多数情况下 3 年一次就

足够了——但需要以预先规定的标准为基础,并经历一个对业务绩效进行系统评估的过程:从任务与战略开始,经市场营销、技术革新、生产率、人才开发、社区关系直到赢利能力。关于这类业务审计的各个要素是人们熟知的,现在需要的是把它们集中到一个系统的程序中去。这件事最好是由一家以审计为专业的组织去做,不管它是一家独立的事务所还是从一家会计事务所中新分离出来的一个部门。

因此,我们不需要很多的想象力就可以预计到,10年之后,如果一家公司不能交出一份由外部专业公司作出的业务审计报告,那么主要的养老基金组织就不会投资于该公司的股票或固定收入的证券。当然,管理层是会对此提出抗议。但是,60年前管理层同样也反对过——事实上是强烈不满——要求他们交出由外部公共会计师作出的财务审计报告,甚至要求把审计中发现的问题予以公布。

然而,目前存在的问题是:谁来利用这一工具?从美国的情况来看,只有一个可能的答案:一个复兴的董事会。

在过去的40年中,凡是研究公众持股公司的学者都强调需要有一个高效率的董事会。管理一家商业企业,特别是大型而复杂的企业,管理层需要有较大的权力。但是有权无责往往会导致松散或专制,或两者兼备。我们当然知道怎样使作为一个集体管理机构的董事会有效率地进行工作。挑选较好的人才并不是关键,普通人就可以做到。要使董事会有效率地进行工作需要对它的工作作出规定,为企业的绩效和贡献制订具体的目标,并以这些目标为标准定期对董事会的表现作出评价。

我们了解这一点已经有相当长的时间了。但是美国的董事会从总体上说并不是更有效率而是更加缺乏效率了。董事会如果只有善良的愿望是不会有效率的,只有当他们代表强大的所

有人并对企业承担义务时才会是有效率的。

大约 60 年以前,即 1933 年,阿道夫·A·小伯利和加德纳·C·米恩斯写了一本《现代公司与私有财产》。这可能是美国商业史上最有影响的一本书。他们声称,传统的“所有者”即 19 世纪的资本家已经消失了。所有权已经迅速地转移到大批不知名的投资者手中。这些投资者对公司不感兴趣,也不承担义务,他们关心的只是短期收益。作者提出,这一变化的结果是,所有权同管理权相互脱离,仅仅成为一种法律上虚构的东西,而管理层对什么人什么事都不负责任。20 年之后,拉尔夫·科迪纳的《专业管理》一书问世,这本书接受了所有权与管理权分离的观点并试图从中找出有益之处。

现在终于看清全貌了。养老基金组织同 19 世纪的企业巨头是完全不同的所有者。他们不是所有者,因为他们希望成为所有者但却别无选择。他们不能出售。他们也不能成为所有者一经理。但他们毕竟还是所有者。这样,他们就不仅拥有权力,他们还肩负着保证美国最大和最重要公司的绩效和结果的责任。

[1991 年]

未来市场营销的四个教训

在高度竞争的 90 年代,在市场营销的主要教训之中,最大的莫过于买主不买。在过去几年中,有目共睹的营销失败有两次:一次是现代公司出产的优胜牌汽车被搞垮,一次是美国三大汽车制造商因提供过多的折扣和奖金而遭到惨败。

优胜牌是 1987—1988 年出厂的温德轿车。在这种韩国轿车打入美国市场的 15 个月之后,每年的销售率达到 40 万辆以上,这种增长速度是汽车销售史上从未有过的。但到 1990 年年中,即仅仅过了两年,优胜牌轿车却完全销声匿迹了。

问题并不是出在轿车本身,而在于公司为了打进美国市场把价格压得太低了。其结果是,由于没有利润,因而也就没有办法解决促销、售后服务以及汽车本身的改进等各种问题。现代公司效法日本人,把进攻的矛头指向市场上缺乏防卫能力的低消费档次。但是日本早就懂得了要做到这一点必须以大量利润为依靠,如同在国内市场一样。他们经常向我引用据说是 80 年前亨利·福特说过的一句话:“我们出售的 T 型轿车之所以能够开出如此低廉的价格,是因为这种价格仍能给我们带来如此可

观的利润。”

新买主太少

通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司——以及较少介入的福特汽车公司——在 80 年代末也试图收买顾客，其后果同样是灾难性的。面对买主越来越多地倒向日本轿车的形势，美国的三大汽车公司轮番地施展许多特殊优惠的招数：折扣、现金奖励、低息及无息贷款等。每一种优惠措施的出台在销售方面都收到了立竿见影的效果，并被称赞为一大成功。但是，一旦优惠结束，销售量立即下跌，而且跌到比提供优惠前更低的水平。

这种优惠办法对新买主是缺乏吸引力的：已下决心想买本田轿车的顾客会等待下一次提供特殊优惠的机会，而今后可能买车的顾客则无意再买了。其反应是：“如果他出售轿车仅仅是出清存货，这种轿车肯定不会很好。”这样，美国公众就把过去 5 年来三大汽车公司在质量、服务及式样等各方面所作的真正的改进统统抛到一边去了。

这种折腾的结果是，通用汽车和克莱斯勒公司把相当一部分市场份额丢给了日本人——福特公司勉强保住了自己的地位。三大汽车公司在财政上也都伤了元气。同最大的竞争对手丰田公司相比，就连通用汽车公司也不能炫耀自己了。

如何为市场下定义是第二个教训——这既是一个重大的营销成功同时也是一个重大的营销失败的教训。实例是传真机对美国市场的征服。

7 年或甚至 5 年以前，这种机器只有在少数大公司的办公室里才能见到。今天它已经无处不在，并迅速地从办公室转入家庭。传真机是美国的发明，用的是美国的技术、设计，是由美国开

发出来的。美国的制造商也有传真机随时准备出售。但是在今天的美国，没有一台供销售的传真机是美国制造的。

美国公司没有把传真机推向市场，因为市场调查使他们相信对这种小玩意儿并没有需求。但是几十年来我们一直知道，当一样商品还没有在市场中出现时是不能进行市场调查的。这时候，你能够向人们提出的问题是：“你是否愿意购买一个电话机附件，价格在 1500 美元以上，可以使你用一美元一页的代价发出信件，而同样的信件通过邮局递送只须 25 美分？”可以想见，答案是否定的。

相反，日本人注视着市场，而不是进行市场调查。他们知道，对于信息和通信市场来说，经济学的原则是一种错误的向导。自从 50 年代早期以来，这类市场中的成功没有一项可以用经济学的名词来加以解释，不管是主机计算机、个人计算机、复印机、汽车电话，还是盒式录像机等。没有一样是减少成本，增加利润的。更重要的是，日本人给市场下的是不同的定义。他们不去问：“这种机器的市场如何？”而是问：“这种机器功能的市場如何？”当他们看到 70 年代和 80 年代早期诸如“联邦捷运”一类的快递服务的迅速增长时，就立即觉察到传真机的市场已经建立起来了。

另一个教训是从失败中得出的，那就是美国大城市的百货商店的迅速衰落。这些百货商店在 1980 年时还能称雄于一时，但 10 年之后，即使没有破产也已陷入了严重的麻烦。这种衰落并不像人们普遍相信的那样是什么财政运作不当或对沉重债务负担计算错误的结果。如果这些百货商店今天拥有的市场份额同 10 年前一样，他们是能够承受这些债务的。造成下跌的原因是市场营销中最普遍易犯的一种过失：忽视了应当成为顾客，但还不是顾客的人。

没有人能够比大型百货商店拥有更好的关于顾客的资料

了,也没有人比他们更深入地研究过顾客了。但是,这些资料都是关于那些已经到商店里来买过东西的人的。在80年代期间,大部分百货商店主要是把注意力集中在老顾客身上,但他们在新顾客中所占的份额则稳步下降——特别是在那些最重要的集团中的份额,这里指的是那些受过教育同时也比较富裕的双职工家庭。他们不懂得这些人喜欢一起购物,在晚间购物,而且比百货商店的传统顾客更加看重价值。如果一个产业或企业拥有新顾客的份额下降,那么过不多久,顾客总数就会处于经常下降的状态。这样就会遇到严重的麻烦。

市场营销的出发点是市场上的“全部”顾客而不是“我们的”顾客。即使最强大的企业其所占市场份额也很少会超过30%。这就是说,70%的顾客是向别人买东西的。但是大多数企业和行业对于这70%的顾客远不如百货商店那样注意。

最后一个教训是关于新的“牧师”教堂获得成功的例子。这一成功是把人口构成的变化作为营销机会加以利用的结果。

美国传统的教堂40年来会众一直在减少,不管是“主流派”或是“不信奉国教派”;自由派或保守派,福音派或原教旨主义者;新教,天主教或犹太教;白人,黑人或混血人种概莫能外。但在过去15年中,新的一类会众增长很快。这些人包括各种教派和各种教义的人,从极端自由主义到懂硬的原教旨主义者——许多人根本不信神。但是他们有一点是共同的。他们看到了美国人口构成变化带来的重要机会——庞大的老人群体的出现,特别是新的受过教育的富裕双职工家庭的出现。

这两部分人都对传统教堂感到厌倦,并越来越多地愿意待在家里。传统教堂视之为“非顾客”,而牧师教堂则视之为“潜在的顾客”。他们问这些顾客需要教堂为他们做什么。其结果是他们把注意力集中到个人的精神需要以及个人对建立一种自由选

择但又结为紧密群体的需求上来。他们试图满足那些富裕的年轻人的愿望,让他们去教堂工作并在其辖区担任职务。

大量跟随牧师的教徒

15 年以前,人们周围的这类教堂并不多,而且大部分规模很小。今天大约有 2 万个大型牧师教堂,每个教堂拥有会众 2000 人或更多一点。其中约有 5000 个教堂拥有会众超过 4000 到 5000 人。

这些营销的教训没有一项是新的。任何一个在过去 30 年内选修过营销课程的人或读过营销学课本的人都懂得这个道理。我们已经深知买主的惩罚;我们只能对那些已在市场中出现的东西进行市场调查;是顾客而不是生产者来为市场下定义;对于那些现在还不是但应当成为顾客的重要集团应仔细观察;对于已发生的变化应作为一种机会加以利用,人口构成的变化提供了最大而风险最小的机会。

但是正确的营销“知识”在这个动荡多变、竞争剧烈的 10 年里起不了多大作用,现在需要的是采取正确的营销“行动”。

[1990 年]

33

明天的公司：为了成功而包装

大公司总要占据报纸的头条新闻，但是中型的公司作为驱动美国经济的引擎正在迅速地取代他们的地位。

在 1985 至 1990 年间，美国制造业产品的出口数量增长了 80%，对日本的出口事实上增加了一倍。但是，在全国最大的公司之中只有两家，即出售飞机的波音公司和飞机发动机的通用电气公司出口的增长较大。其余的增长，即美国和平时期创记录的最快增长，同时也是任何一个国家历史上有过的最快增长之一，都是由中型企业实现的，这些公司的营业额（以 1990 年美元计算）在 7500 万至 10 亿美元之间。

自从 1987 年股市暴跌之后，大企业的各个部门一直在裁员。事实上，这是大萧条以来大企业第一次大量裁减白领人员。但是，直到去年下半年为止，整个就业的增长仍然超过人口的增长。劳动力就业情况保持着我国历史上的最高记录（这也是发达国家和平时期曾经创造过的最高记录），失业率则保持经济繁荣时期的低水平。自从 1975 年以来美国就业的爆炸性增长之中至少有 75% 发生于中等企业。

障碍的消除

在过去的一二十年中,中等企业已显得更有竞争能力,而大企业的竞争力则较差。过去中等企业遇到的困难和障碍如今大部分已经消除。最重要的是,今天在大公司里获得经理或专业职务的人不再像 10 年以前那样能够得到终身保障了。中等企业正在迅速成为挑选众多最有能力的年轻人的雇主。

但是,比中等规模公司实力增长更为重要的是大公司的优势正在逐步丧失。

那些在过去 100 年中统治本行业的制造公司都是在同一个观念基础之上建立起来的。这些公司包括通用电气、西门子、飞利浦公司、宝洁、尤尼莱佛、雀巢公司、杜邦、霍希斯特、卜内门公司、国际收割机与国际造纸公司、美孚石油、壳牌与德士古石油公司;通用汽车、福特、菲亚特与德姆勒—奔驰公司以及贝尔电话公司等等。他们的理论是,一种明确定型的技术属于每一个行业,这一技术可以派生出领导本行业所需的全部知识。反过来,从这一行业的特定技术产生出来的不论何种知识则将成为公司可供出售的产品。这种理论进一步声称,建立在这一基础之上的不同技术及不同行业之间很少有相互交叉之处。

这种理论是战后一些非常大的公司兴起的基础,例如美国的国际商用机器公司和日本的松下、日立和丰田公司等。这种理论同时也是 50 年代以后诸如霍夫曼—拉罗歇、默克和辉瑞公司等医药巨人发展起来的基石。20 年以前,它们中的一家曾声称它可以“运用生物化学知识来满足人类健康所需的一切产品”。花旗银行想成为世界第一金融机构,即既是跨国的也是“宇宙的银行”,其战略也同样以这一理论为基础。

一种类似的理论也成为一些大型零售商兴起的基础。这些零售商包括美国的西尔斯—罗巴克,英国的马克斯—斯潘塞以及美国、西欧和日本的百货连锁商店。它们各自服务于同质的、但彼此完全不同的大众市场,相互之间重叠很少。一位顾客从其中一个市场中购买的每件商品在价格、质量或款式方面都属同一个价值范畴。

这一理论使得成功的零售商从一个局外人设计的商品的“分销者”转变成为自己创造和设计商品并加以销售的“购买者”,它的先驱者就是20年代和30年代初期的西尔斯以及马克斯—斯潘塞公司。直到战后这一理论仍然在起作用。比如凯马特公司就是在这一理论的基础之上建立起来的。

到目前为止,还没有出现大公司赖以建立的斯理论。但是老的理论已不再可靠了。技术不再是各自孤立的,它们相互交叉联系。没有一个行业或一家公司能够从一种技术潮流中孕育出来。不管工作多么出色,即使像AT&T的辉煌的贝尔实验室也不能提供电信工业所需要的所有东西。国际商用机器公司的同样完美的实验室也不能提供该公司计算机需要的一切软件或半导体设计。如今竞争剧烈的卫生保健产品的来源有有机化学和药理学,遗传学和分子生物学,物理学和电子工程学。

同上述理论相反,一种技术也不再只服务于一个行业。大公司实验室的许多研究成果往往可以在其他公司甚至其他行业得到应用。例如贝尔实验室的研究成果就应用到电信行业以外的领域。这样,“行业”就逐渐变成非常模糊的字眼了。

25年之前,电子计算机和电话是两个不同的行业。现在,AT&T公司认为要保持对电信业的领导地位必须兼并一家大的电子计算机公司——NCR公司。这是一家有100年历史的收银机制造商,同时也是制造计算机化的办公室设备的领头羊。25

年以前,复印机、印刷机、打字机和计算机都分属不同的行业,每一个行业都有自己的技术和市场。而现在施乐公司制造的机器则集复印机、高速印刷机、文字处理机及一定规模的计算机于一身。

同样,大零售商原来赖以经营的设想也不再存在了。市场的细分越来越多,重叠和交叉也越来越多。例如,在办公家具市场上,已经没有人能够指出哪些是工厂的产品,哪些是批发,哪些是零售的商品了。

大企业并不会消失。相反,我们需要相当多的大企业,有些甚至比现有的还要大。信息和货币越来越走向国际化。一些新的挑战,例如环境,需要某种跨国界的工作,这只有非常大的企业才能办到。许多产品和服务只有大的组织才能有效地提供,例如建立大型发电厂或输油管,制造喷气式客机,造纸,开展长途电话业务,制造能向全世界或至少跨越一个大陆推销的汽车和卡车等——这是一个无止境的清单。

全球的高技术竞争几乎肯定需要由大企业来进行。威胁美国在高技术产业全球领先地位的竞争对手,不论是在半导体、计算机、工厂自动化还是在高清晰度电视机等领域,已不再是孤立的汽车修理工。他们是拥有亿万美元的巨头。迄今能够同他们决一雌雄并能获胜的美国公司全都是大公司,例如国际商用机器公司,英特尔公司,摩托罗拉公司以及施乐公司等。

因此,面对这一挑战,公司应当懂得如何在规模大的同时使自己保持竞争力。这就意味着应该以市场为动力。这意味着在公司的体系中应当有组织地扬弃昨日的产品和技术。这意味着企业要围绕创新来组织整个业务。大企业不仅要干得更好,而且要与众不同。“大杂烩”的做法应该加以摒弃。一家企业(特别是大企业)越是明确地把精力集中在发展一种产品系列或一个市

场上,它就越可能干得好。

另一种含义:一家大企业需要的任何一种多样化——例如获取不同的技术或不同的市场——最好是通过建立战略联盟的方式取得,例如结成伙伴关系,搞合资企业以及少量参与等,而不是采用兼并或基层开发的方式。

最后,对于有多种产品、多种技术和多种市场的公司来说,单单搞权力分散已经不够了。各单位必须作为真正独立的企业建立起来。例如,通用电气公司就准备这样做,它的做法是建立13个“战略性的企业单位”。人们还可以再进一步,像通用电气公司的欧洲对手,德国的西门子公司一样,把大企业组织成为一个集团,在这个集团中每一个企业都是一个独立的公司,每一个公司都有自己的总裁和董事会。

适当的规模

明天的大型多样化公司可能连一个“中央管理机构”也没有。它们可能效法过去20年中两家最成功的大企业王国的奠基者,美国投资家沃伦·巴菲特和英裔美国人汉森 PLC,他们两人都只起“投资”和“监督”的作用。他们要确保自己的企业有一个正确的计划,正确的战略和他们需要的管理方法,而他们自己并不“管理”。

大企业本身的大不再是可取的了。它必须为某一种职能服务。过去100年以来,在某一个行业中卓越的绩效只有最大的企业才能获得。今后人们越来越认识到只有适当的规模才是可取的。在大多数领域里,它指的是中等规模,就像在美国制成品出口方面领先的企业那样。

经济重心从大型企业转换成中等规模的企业是一百多年来

在发达国家经济中占统治地位的趋势的一种 180 度大转弯。这一点经济学家、政治学家以及新闻媒介一直没有注意到。这种转变的含义之一就是：企业不论大小，其是否具有竞争力将很快成为管理人员面临的新的挑战。

[1991 年]

34

公司绩效：五项预警检验

证券分析家及资产经理人员认为，关于企业短期收益的压力在可以预见的将来不会减少。因此，企业必须使自己适应这一情况。但是，现在绝大多数公司的总裁已经懂得短期收益是十分不可靠的。如果把它当作衡量公司绩效的标准则往往形成错误的导向。

多数有经验的经理还懂得，衡量企业绩效并无魔术一样的公式。就像汽车需要仪表板上的许多刻度盘以及需要定期检查轮胎的压力一样，一家企业也需要一系列的“刻度盘”来加以控制。但其数量并不大，只要有 5 个这样的“仪表”，就可以判断一家企业的状况及其发展方向是否正确。

衡量一家公司的第一个真正标准是该公司在市场中的地位。这一地位是正在上升还是正在下降？市场改进的方向是否正确？例如，一家医药公司可能需要了解其产品的全面销售情况，但也需要了解其产品在人体像康及动物健康两个市场上的情况；要了解人体像康方面的产品是否能受到年轻医生的欢迎，因为他们是明天的主要顾客；要了解这些产品能否被医院、医生

以及某种特殊团体所接受,例如泌尿学专家。它同时也需要了解其产品在某些特定的竞争性领域里的市场地位,例如抗炎药物。

但是一家公司还需要了解其产品或服务较之顾客满意的替代品所占的市场份额如何。例如,我公司生产的建筑用钢材同用于商业及办公室建筑的替代材料预应力混凝土和现场应力混凝土之间的优劣比较。

早期警报

一家公司的“仪表板”上的第二个“刻度盘”是用来衡量创新方面的绩效的。这家公司的创新产品在市场上取得的成功是否同其市场地位相一致?是否落后于市场地位?公司状况恶化的早期警报没有比该公司作为一个成功的创新者在市场中地位的大幅持续下降来得更可靠了。同样危险的信号是创新产品生产准备期的恶化,这里指的是一项革新产品从开始研究到作为一项成功的产品或服务抗向市场之间的这一段时期。

创新产品成功与失败的比例是逐步改善还是日益恶化?企业的刻度盘应当显示主要部门的革新成绩,特别是将来有发展前途的那些部门。数字设备公司近年来在这方面干得比大多数其他计算机公司(包括国际商用机器公司)为好,其主要原因并不是它生产出更多成功的创新产品,而是因为它把创新产品集中在数据处理这一日益增长的市场。

对公司领导人的第三个衡量标准是生产率。即把投入生产的全部要素——资本、原材料、人工——同其产出的“价值附加”相比较,即全部产出的产品或服务的价值(依据通货膨胀调查)减去从外界购买的配件、供应品或服务费用后的余额。每一项要素都应单独加以衡量。事实上,在大型组织中(不论是一家企业、

一家医院或一所大学)每一个要素在各个部门的生产率都需要加以衡量,例如蓝领工人、办公室人员、经理人员以及服务性职工的生产率。

最理想的情况是:每一种要素的生产率都能稳定地提高。至少,一种要素例如人的生产率的增长不应以其他要素例如资本生产率的下降为代价。在美国的工业中这种情况实在是太多了。这种“互换”往往会损害公司经营活动的损益平衡。公司好时光中的生产率的提高为不景气或衰退时期生产率的下降作出补偿,而此时正是公司最需要生产率的时候。

人人都知道,美国的生产率遇到了麻烦。但这也是全世界都遇到的麻烦。自1973年以来,在所有的工业发达国家,包括日本和西德,生产率的增长率一直在下降。不论原因是什么——到目前为止还没有找出一个有说服力的原因——对于个别企业来说这都是一个巨大的机会。系统地把注意力集中在生产率上的公司几乎肯定可以取得竞争优势,并且很快会取得优势。

第四个“刻度盘”检验的是清偿能力和现金流量的情况。人们常说,一家企业只要有足够的现金流量,即使没有利润也可以维持很多年。但是,反之则不然。我们周围有许许多多企业(不仅是小企业),因为缺乏现金不持不放弃最赚钱的业务。而通过快速扩大销售额增加利润的做法并没有加强而是削弱了清偿能力和现金的地位,这往往是一个危险的信号。它通常意味着公司并不是“获得”而是“买得”新的销售额。例如通过对顾客过分慷慨的融资等。而“买”来的市场是不能持久的。

如果一家公司需要现金来为开发一条通常前景看好的衡产品线融资,而在没有现金之前它一直在等待,那么到头来它很可能不得不以一种大拍卖的价格把这条产品线出售给一个竞争对手。清偿能力的危机通常比利润危机有更大的危害性。在利润

危机的情况下,公司典型的做法是卖掉或削减最不赚钱或最过时的企业或产品。而在清偿能力危机的情况下,它的典型做法是出售最赚钱的或前景最好的单位,因为只有这样做现金回笼最多、最快。

但是,清偿能力是容易计算而且是完全可以预见的。要了解将来现金流量及现金需求的情况通常只需要一份普通的现金流量规划即可。

最后一个“刻度盘”要衡量的是企业的赢利能力,它可能多于或少于常规利润。赢利能力指的是一家公司产生利润的资源的生产能力。因此,它不包括一次性交易产生的盈亏,例如出售或放弃一个部门,一个工厂或一条产品线。它也不包括日常费用的拨付。它不是用一个特定的时期来衡量利润,而是集中研究正在经营的公司赚取利润的能力。

做到这一点的最简便的方法,可能是在 36 个月滚动的基础上考察其经营利润,如果需要,按通货膨胀率或外汇兑换率的涨落加以调整。如果加入 1986 年 12 月,就剔除 1983 年 12 月,如此等等。赢利能力的趋向可从 3 个方面来检验其是否准确:(a) 资本成本;(b) 新的投资,新的产品和服务(相应这些标准,利润是上升或下降?);(c) 需要对利润的质量和构成进行检验。

利润总额是利润率乘以资本周转率。通常,提高资本周转率可以很容易地提高赢利能力,而增加利润率则要难得多。提高资本周转率的方法可以是减少在每一单位产品中用于生产、营销及服务方面的资本,也可以是用同样的资本生产更多的产品或服务于更广阔的市场。但是,最理想的情况是资本周转率和利润率同时得到改善。如果这两种因素中一种因素的改善是以另一种因素的恶化为代价,例如利润率的提高是依靠给予公司顾客及经销商更加宽松的融资取得的,那么这种赢利能力的质量就

是下降的，即使利润的绝对数字保持原状或甚至有所提高。

没有准确的想法

在以上各领域中到底哪一种衡量方法最好，经济学家、会计师以及管理科学家对此进行过热烈的辩论。但是，对实际从业人员来说，用哪一种衡量方法对他并无多大区别，甚至毫无区别。因为这些方法没有一个完美无缺的，实际上用哪一种都可以。不论公司选择哪一种具体的衡量方法都不能提供一种准确的想法。各种方法都有相当大的误差，因为在任何一个领域中准确的情报是不存在的。

但是，对于从事实际工作的人来说，这并非极其重要。他看重的并非任何一个领域的绝对数字，而是其趋势，也就是数学家所说的“曲线的斜率”。不管个别的报告本身是如何粗糙和笼统，他要的是各种衡量方法提示给他的趋势。没有这种情报，一家企业就不会真正知道应该如何行动，是否在按正确的方向发展。它可能不会及早醒悟到需要采取正确的行动。这些衡量绩效的尺度具有控制作用。这些尺度应当放在每一位总裁的写字台上，或者在每3个月的第二个星期一挂在他的图表室的墙上。

[1986年]

研究与开发： 最好是以经营为动力

仅仅在几年之前，证券分析家们还通常按一家公司在研究与开发方面的开支占销售额的百分比来对该公司进行评估。如今研究与开发已不再同经营的结果有什么直接的关联了。

瑞士医药大王霍夫曼—拉罗歇公司在研究方面制订的预算之大在本行业找不出第二家，但是自从 60 年代以来并没有搞出什么重要的新产品来。德国的电气大亨西门子公司，虽然在研究质量及研究预算方面都是名闻遐迩的，但多年来一直没有什么新产品问世。美国著名的研究中心 AT&T 的贝尔实验室接连不断地产生科学的“辉煌业绩”——在光学和声学方面，以及在计算机和数学方面。但同贝尔实验室过去的发明不一样，这些新的科学突破迄今为止一直没有导致重大的商业上的成就。贝尔实验室在东京的对手，日本电气公司 (NEC) 实验室同样也没有能够把它在电信研究方面花费的巨额投资转化成可以出售的产品。

而另一些公司——经常花费得少得多——则显示出非凡的

研究与开发成果。美国的默克公司以及诸如葛兰素(Glaxo)和宝威(Wellcome)等一些英国公司就接连不断地推出新药。瑞典的 ASEA 公司是老式电气制造商中最小的一家,但它的革新却取得了巨大的成功,使它在 3 个高度竞争的领域成为世界领袖。这 3 个领域是电气火车、直流馈电以及工业机器人。把困扰研究与开发的问题归咎于“外界因素”,例如“政府的过分管制”等等已经说不通了。

失败的处方

近 100 年以来,人们一直理所当然地认为研究与开发应该是一个单独的职能,应从事其本身的科学与技术工作。但是,当前在医药和计算机以及其他领域,创新的成功却是跨职能的集体合作努力的结果,这一集体从一开始就包括市场营销、工业制造及财政金融等各部门的人员。

多数公司仍然认为,不论是一项产品或一项服务,凡一项创新越是能适应顾客已有的需要,它越是能够在市场上取得成功。他们认为,顾客购买价格昂贵的新设备的需求应保持在最低限度。但是,这种做法现在已成为失败的处方。

几年之前,联邦捷运公司正确地预见到传真传输的繁荣前景。它推出了一项新的服务,它提供传真的绝大部分好处,而不需要顾客在价格昂贵的新设备上花费一个铜板。这项服务当时彻底失败了。但是现在,同样顾客却在排队购买他们自己的传真机。日本电气公司之所以未能成为世界电话市场中的主要一员,在很大程度上是由于它的新技术是夹杂在老产品里的。它的电话交换机是半电子化的,这样,潜在的顾客就会继续使用原有的电子机械设备。但是,这些顾客相反却从 NEC 的竞争对手那里

购买全电子化的电话交换机。

自从 90 年前工业研究实验室建立以来——德国是在化学工业中建立的，美国的首创者是通用电气公司的查尔斯·斯坦梅兹——成功的研究与开发全都是“以技术为动力”的。例如，斯坦梅兹先生的研究工作是从为小马力电动机提供技术规范开始的，包括电力输入及输出、运转速度、磨擦系数、温度、耐久度、可靠程度等等。这就使他能够确定，为获得期望的最终产品，需要何种新科学知识和新工程技术。这种方法给我们带来本世纪主要的技术成就，直到美国航空与航天局(NASA)把人送上月球。但目前，除了最新兴的技术如生物遗传学之外，以技术为动力的做法已变得日益无效了。我们越来越需要一种以“经营为动力”的研究开发战略。

美国半导体公司的研究与开发在很大程度上仍然是以技术为动力。日本人在很大程度上已经超过我们，这是因为他们在从事半导体研究时提出了这样的问题：什么是企业的正确战略？他们的结论是：研究和制造必须同一家大的用户即一家计算机制造商结合起来。这家制造商可以提供一个实质性的垄断市场，从而保护它不受本行业固有的剧烈价格波动之害。虽然今天在机器人方面美国领先，日本落后，但他们把战略基础建立在技术潜力之上。ASEA 的研究与开发立足于经营战略，这就导致它为非常不同的市场开发非常不同的产品。

在研究与开发以经营为动力的战略中，最早的而且现在仍然是最好的例子是美国人的产物：RCA 公司的创始人、并长期担任该公司总裁的戴维·萨尔诺夫研制彩色电视机的方法。早在 40 年代中期，当黑白电视机刚刚进入市场时，萨尔诺夫先生就预见到彩电的市场，并全盘考虑了应该用怎样一种产品来满足顾客的需要——这种产品的价格、色彩逼真度、频道收视能

力、外观及大小等等——然后投入所需的科学与技术来生产这样一种彩电。

试制结果几乎同原来设想的可行的技术方向完全相反，RCA 公司多数技术人员认为这样做下去是荒谬的。但是萨尔诺夫坚持要做下去，他把这项工作交给一小批非常能干的人去做，结果在 12 年后推出了彩色电视机。

日本人很认真地效法萨尔诺夫先生，后来采用同样的战略来开发盒式录像机。他们从一开始就以经营为目的，采用经营战略。他们把一小批能人组织起来进行所需的新科学技术的研究。美国人最早把图像录制在磁带上，他们当时是以技术为动力，结果他们仅仅把这项技术应用于并无多大利润的小型工业细分市场上。现在日本人却拥有遍及全世界的 VCR 顾客，营业额数以十亿美元计。

虽然实际情况是严重的，但可能仅仅是一种征兆。公司实验室这一观念本身现在成了问题。这种观念假定一种原料、产品或服务只适合某一个特定市场。

例如，钢铁制造商认为他们的产品有一种必然要由它们支配的天然市场。可能会出现替代品，但那是第二流的，德国人轻蔑地称之为仿造品(Ersatz)。但是，越来越多的有竞争能力的产品正出现在每一个单一的“天然”钢铁市场上，它们的性能更好或者截然不同。例如塑料在汽车工业上的应用。

40 年以前，电动打字机就已经代替手动打字机了。但它们仍然是打字机，只是装上一个马达，生产者也是原来的厂商。今天，打字机已经被文字处理机代替了。这种文字处理机来源于计算机技术，而且也是由计算机公司制造出来的。

60 年以前，最高法院曾经作出判决，声称电报和电话分别为书面与口头文字传递的“天然”渠道。电子世界也由此作了相

应的划分。今天,在电子传递的领域中相互竞争的有电话、视传(目前在欧洲正如火如荼地增长)、电传、传真以及电子函件等。每一种都代表一项不同的技术,并有一个不同的产业基础。

直到今天,所有企业的研究与开发实验室主要关心的实际上仍然是其传统技术的发展,不管是钢铁、纸张还是打字机的厂商。现在越来越需要注意并关心的是那些在本实验室、本领域以及本行业之外的科学与技术。

传统实验室是否仍然还有很大的意义?它认为公司需要的一切技术都可以由它自己的实验室创造出来,反之,实验室创造的一切都可以由公司用于赚取利润。这种观念已经不对了——美国的一位重要研究所领导人、斯坦福研究所所长威廉·米勒说,“第一流的实验室其创造能力太强,已经不应隶属于任何一家公司了。”

一种具有自由地位的企业

贝尔实验室的建立是为了创造电话所需要的一切技术,而且许多年来确做到了这一点。反过来,其母公司 AT&T 公司则指望能够使用该实验室创造的一切新技术,许多年来它也做到了这一点。但第二次世界大战以后,贝尔实验室的许多技术突破,例如晶体管,其主要应用领域却在电话之外。而越来越多的新的电话技术却来自电信行业及其实验室以外的领域。

西门子公司唯一真正获得成功的新产品人体扫描仪不是在它自己的实验室里发明的,而是由英国一家唱片制造商创造出来的。

技术流不再是平行的了。它们相互之间的交叉日益增多,经常溢出,由此方流向彼方。

因此,研究实验室很可能会变成一种具有自由地位的企业,在签订合同的基础上为一大批工业客户从事研究工作。每一个客户需要的是一位“技术经理”,而不是一位“研究室主任”。这位经理可以在技术潜力的基础上制订经营目标,并在经营和市场目标的基础上选定技术战略,然后确定并购买为产生经营效果所需的技术。但迄今为止还没有人,也没有一所工程或商业学校懂得如何去教技术管理,甚至如何开始也不知道。

[1988 年]

卖掉邮件收发室： 90年代的化整为零

越来越多的在某些组织中工作的人员事实上将成为由一个独立的外界承包商付工资的人。企业，医院，学校，政府，工会，各种大小组织都正在越来越多地把它原有的文书事务、机器维护和后勤等工作分离出去。

当然，这一趋势并非是全新的。大批的美国医院（欧洲和日本的医院也一样）现在正在把维修保养和病人伙食的工作转移出去。40年以前这种情况是没有的。30多年以前开始出现“临时帮助”公司。一开始，它们只提供档案管理员以及打字员等工作，现在已经扩大到电脑程序员、会计员、工程师、护理甚至工厂经理。城市则把“废物管理”（一度称之为街道清洁及垃圾处理）包出去；甚至监狱也让私人承包商管理。

把办公室工作包出去

在所有的发达国家，这一趋势正在急剧发展。在10至15年

之后可能会形成一种原则，特别是在大组织中：凡是不能给人以晋升高职位机会的工作统统都要承包出去。这也许的确将成为办公室工作、维修保养和后勤工作提高生产率的唯一方法。在发达国家中，这类工作现在雇用的人数同制造部门一样多，因此提高这类工作的效率将越来越成为挑战的中心。

后勤工作正很快成为资本密集型的工作。在许多制造业公司里，对每一位办公室雇员在信息技术方面的投资现在已同对每一位生产工人在机器方面的投资相等。但是办公室、维修保养和后勤工作的效率却十分低，如果有什么改进的话也是蜗牛速度。承包本身并不能提高办公室、维修保养和后勤等工作的效率，但没有承包，这类工作的效率问题是不可能得到认真解决的。

由本单位自己从事的服务及后勤活动事实上具有垄断性质。这些活动几乎没有改进效率的动力，总之没有竞争。事实上不想改进效率的动机却十分多。在典型的组织、企业或政府中，一项活动的标准及知名度是由其规模和预算决定的，而像办公室、维修保养和后勤等工作并不能对年终损益数字起一种直接和显而易见的作用。因此，改进这一工作的效率并非晋升及成功之道。

当本组织职工因工作不好而受到批评时，他们经理的反应往往是雇用更多的人。而一位外界的承包商则清楚地知道，如果他不能改进质量和降低成本，就会被赶走，被一个工作得更出色的竞争者所替代。

那些管理本组织后勤服务工作的人也不会去从事为使服务工作更有效率而必须去做的那种艰苦、创新，而且往往花费代价很大的工作。目前，服务工作急需系统的革新，如同 19 世纪 70 年代泰勒时期至本世纪 20 年代福特时期的 50 年间机器工作急

需革新一样。每一项任务，每一项工作都必须加以分析并重新安排，实际上每一样工具都需要重新设计。

当麦当劳创始人雷·克洛克开始设法提高其快餐店的生产率时，他重新设计了每一种用具包括汤匙、餐巾匣和煎锅等。为了提高效率，医院维修保养公司需要重新设计扫帚、畚箕、字纸篓，甚至床单和毯子。在建立联邦捷运公司时，弗雷德·史密斯研究了包裹从收集、运输到传递的每一个步骤，以及相应的开帐单方法。然后对人员加以训练、训练和再训练。这就需要专心致志地、几乎着迷似地为一个狭小的目标奉献自己——制作汉堡包、制造医院病床、递送包裹，其他一概不管。但这种专心致志的奉献只有一位独立的外部企业家才具有这一特点。而组织内部一个部门的首脑能起的则是一个球队队员的作用。

分离组织某些工作的最重要的原因，经济学家和工程师们往往认为是“不可捉摸”的，因而不予考虑：即除非因做好后勤工作而有可能提升到高级职位上去，不然，后勤工作的效率是不会提高的。这种情况只有在这类工作由独立的、处于自由地位的企业去做才会发生。在此之前，雄心勃勃的有才能的人不会去做后勤工作，如果他发现自己卷进去，马上就会跑出来。

在60年代初期，美国工厂生产率的下降同金融与市场营销代替制造业成为晋升高级管理职务的主渠道发生在同一时间，这并不是巧合。另一件并非巧合的事是，尽管在办公室工作和后勤工作中不断增加人员和投资，股票经纪人却经常被“后院”的危机所困扰。直到最近，即使后院的首脑（虽然要对公司开支的一半负责）最多也不过是一个“名义上”的伙伴。高层管理人员手里的提升机会、奖金以及能花的时间，主要是保留给从事交易的人员、分析家及推销员的。

他们是“我们”，而办公室则是“他们”。学院和大学里非教育

方面的开支在第二次世界大战以后增加的速度比教育费用要快一倍,准确地说,非教育费用现在大概占整个开支的五分之二。其原因就在于那些经营管理宿舍或负责业务办公室的人拿不到博士学位,因而在学术单位的价值交换中,他们只是无名小卒。

40 年以前,服务与后勤开支占全部成本的比例不超过 10% 或 15%。由于比例不高,它们的低效率关系不大。而目前每花一美元,这部分开支就要占 40%,这样就不能置之不理了。但是价值体系并未改变。不论怎样,学校要干的事不是向孩子们提供伙食,而是进行教育和研究。

但是,如果办公室工作、维修保养和后勤工作是由一家外界独立的承包商去做,就能够提供受人尊敬和出头露面等各种机会。学生食堂的经理作为学校的雇员除了作为下属外不会有什么大的出息。而在一家独立的饮食公司中,他们可以升任副总经理,负责十多个学校学生的伙食,也可能担任公司的总裁。如果有什么问题他们可以找自己公司内有学识的人帮助解决。如果他们发现有什么办法能够把工作做得更好或对设备有所改进,他们的建议将受到欢迎并倾听。在独立的接管共同基金公司的客户会计业务的公司中情况也同样如此。

使用吸尘器

在一家对医院承包维修保养工作的大公司里,一些在 12 至 15 年以前使用吸尘器的女清洁工现在已成为公司的副总经理或部门领导,并拥有公司的大量股份。如果是医院的雇员,她们中的绝大部分至今仍然会是使用吸尘器的清洁工。

当然,使这类工作分离出来是要付出代价的。如果有一大批

人不再是他们原来工作单位的雇员，势必会造成社会的不稳定。但是，这个在发达社会迅速成为中心的生产率问题，除了这种方法提供了一个解决的机会以外，迄今还没有其他的选择。

[1989 年]

有效研究的十条规律

有些企业——并不太多——从研究所花费的资金中可得到50倍、甚至100倍的收益，而更多的企业则收益甚少，甚至一无所获。成功的关键不是知识、智慧和艰苦的工作，更不是运气，而是遵循有效研究的10条规律：

1. 每一个新产品、流程或新的服务项目，在它盈亏持平的那一天起就开始过时了。

2. 因此，你应该做的就是设法使你的产品、流程或服务成为过时。这是你对付竞争者的唯一方法。

早已懂得这个道理并接受这一规律的一家美国的主要公司是杜邦公司。50年前当尼龙刚刚面世时，杜邦公司马上组织化学家进行研究，准备发明一种新的合成纤维同尼龙进行竞争。它还开始降低尼龙的价格，这样就使那些想从杜邦公司专利中求得改进的竞争者减少了积极性。这就可以说明为什么杜邦公司迄今仍是世界领先的合成纤维制造商以及为什么杜邦公司的尼龙迄今仍占领市场，并且有利可图。

一种没有意义的区别

3. 要想使研究取得成果,最好是忘掉 19 世纪期间的那种“纯”研究与“应用”研究之间的区别。这种区别可能在大学里还能起一点作用,但在工业上即使不是一种妨碍,也是无意义的。例如,对一个小的机器零件做一些小的改进可能需要对物体的结构作纯科学研究。但制造一个全新的产品或新的流程可能只要仔细重读一本标准手册后即可获得成功。纯科学研究不一定比给一个问题重新下定义,以使用众所周知的原理来解决该问题更难。

4. 在有效的研究之中,物理学、化学、生物学、数学以及经济学等等不再是一门门“学科”,而是工具。这当然并不是说有效的研究需要盖世奇才。最好的物理学家和化学家今天所有的知识也不过是他的学科的一个小角落,而有效的研究则要求一个项目的主持人或研究部门的负责人了解何时和如何去召募什么样的专家。最好的范例可能要数 60 年代肯尼迪总统任期内的国家航空和航天局长吉姆·韦布了。当时他动员了 10 多个不同学科的人员,把一个人送上了月球。韦布先生并不是一位科学家,而是一位律师兼会计师。

5. 研究不是单纯的一种努力,而是了解努力的结合:改进、有意识的演化和创新。它们互相补充又各有特色。

改进的目的是使已取得成功的产品好上加好。它是一个无止境的行动,需要规定具体的数量指标,例如每年在价格、质量和顾客满意率方面达到改进 3%到 5%的要求。改进从第一线的信息反馈做起。第一线人员包括产品的制造者和服务的提供者、

推销员，以及最重要的是用户。然后，公司自己的科学家、工程师或产品设计师应当把第一线传来的建议和疑问转化为对产品、流程或服务的改进。

今天以不断改进产品闻名于世的实践者是日本人。但这种做法的发明者并一直坚持实行的却是一家美国公司——老的贝尔电话公司的子公司西方电气公司(Western Electric)。

有意识的演化是利用新产品、新流程或新服务派生出更新的产品、流程或服务。其格言是：“每一项成功的新产品是通向下一个新产品的垫脚石。”

实行这种做法最有名的大概要数索尼公司了。它已经系统地演化出十多种新产品了。例如随身听(Walkman)就是从原来的磁带录音机演化而来的。但是实行得最成功可能要算一家“非技术”的美国企业芝加哥郊区的万事达服务公司(Service Master)了。这是一家数以十亿美元计的跨国公司，业务遍及美国、日本和西欧。这家公司起源于把工业工程学系统地应用于医院的维修保养以及对低技术熟练工人进行训练。然后再一步一步地演化为维修保养办公室和照顾卧病在床的老人。有意识的演化总是以市场为动力，但它往往需要新技术，至少是最新发展起来的技术以及新的工具。

最后，创新是当出现变化，即社会、经济、人口结构及技术等方面的变化时，对于这种变化的机会的系统运用。

进行有效研究的关键是分别而又同时进行改进、有意识的开发利用和创新。典型例子仍然是杜邦公司在合成纤维方面的战略。前而已经提到，公司立即着手发明竞争性的纤维。但它同时也对尼龙进行改进，并着手有意识地加以演化。尼龙发展成为妇女袜子的原料，但很快又演化成为汽车轮胎的衬里——这大

概是该公司多年来最有利可图的一种应用。

前面的 5 条规律是关于做什么,而后面的 5 条则是关于如何去做。

6. 力争上游!小改小革有时简直像进行根本性变革一样难以实现并受到顽强地抵制。成功的研究要问:如果我们取得成功,会不会给顾客的生活或企业带来真正的不同?录像机和传真机都是美国人发明的,但这两种产品的市场却由日本人控制着。这是因为他们制订了一个较高的目标,这种目标是任何一家美国公司都认为无法达到的。该目标包括产品的大小、性能和价格等各个方面。

7. 但是,有效的研究同时需要长期的和短期的结果。如果只追求短期结果,所花费的巨大努力就不能获得满足。短期结果必须也是一个连续的长期流程中的一个步骤。这一平衡点是很难事先加以设计的。但是通过回顾和反思往往可以做到。

从事研究的人员很清楚,他们必须回过头来检查他们自己的实验室笔记。是不是发现了什么,后来又丢到了一边,因为它不是预想的结果或因为它似乎不会引向预期的研究目的?如果有的话,它是否实际上是新出现的一种机会?总之,它是不是一种可用的或有用的短期结果的反映?最有名的范例要数亚历山大·弗莱明偶然发明青霉素的故事了。在真正发现盘尼西林的价值以前他曾经把它当作破坏细菌培养液的废物扔掉。

关于改进,按定义其结果是属于短期的,但是人们总想从中找出其长期的含义。一项对过去两三年工作进行的分析提出了这样的问题:这些成功的改进是不是围绕着一个特定的应用,一个特定的市场,一种设计,一个流程或一项产品进行的?这样往往就会表明一种根本性的、长期性的创新或变革机会的到来。

一家看来已能掌握这种平衡的大公司是默克公司,这是世

界上最大的医药公司之一。另一家是通用电气公司的医药电子企业。当他们进行一些根本创新,例如人体扫描和核磁共振成像技术时,同时也从这些主要的长期性的创新中系统地反馈一些技术来对常规的 X 光仪器进行及时的不断的改进。

8. 研究是一项单独的工作,但并非一种单独的职能。开发——即把研究成果转化为可以制造、出售、交付并提供服务的产品、流程与服务——必须同研究同时并进。制造、市场营销与服务都是从一开始就影响研究,如同研究的成果反过来对上述各项产生影响一样。在大学里,研究可能是以寻求新知识为目的,但在工厂、在政府以及医药界,研究则是寻求新的效用。

9. 有效的研究需要有组织地丢弃一些东西,不仅是产品、流程以及服务,而且还包括研究项目。每一项产品、流程、服务以及研究项目,每隔几年就需要测试一下其生命力,并提出下列问题:现在知道了想知道的东西以后,我们现在还要搞这种产品、流程、服务或者这种研究项目吗?

什么时候丢弃,要考虑 3 个方面的因素:

第一,当研究工作已不再有什么意义重大的进展时;

第二,在有意识的演化过程中不再出现新产品、新流程、新市场或新的应用时;

第三,当多年的研究成果只是一些令人“感兴趣”的东西时。

对于创新的总结回顾

10. 同其他任何事物一样,研究也必须加以衡量。对于改进是很容易订出具体目标并加以衡量的。关于有意识的演化,目标也是可以制订的,例如每年一项新的有意义的产品、市场或技术应用。但是,创新则需要作出评估。一般每 3 年左右公司就需要

回顾一下创新的成果。我们创新的成果是否使公司创造财富的能力出现了什么不同？这些创新成果同在公司的市场地位及在本行业中的领先地位相比，在数量、质量及影响方面是否相称？在以后的几年中，我们应当有什么样的创新成果（同样是在数量、质量及影响方面），才能使我们能够取得必要的市场地位及行业领先地位？

美国企业的研究费用在过去几年中曾保持平稳甚至有所下降，现在又重新上升了。但花钱并不能保证一定出成果，而应用有效研究的 10 条规律则可以出成果。

[1989 年]

走向进步联合的趋势

报纸的头条新闻中充斥着兼并、接管以及进出口的消息，而企业的联合则很少被提及。一般的统计资料中也是如此。对于中小企业来说，联合越来越成为走向国际化之路，而对大企业来说，联合则是走向掌握多种技术之路。

各种形式的联合越来越普遍了，特别是在国际化的企业之中：合资；少数持股（特别是交叉持股，即合伙双方互相持有对方同样百分比的股份）；在研究及营销方面签订合同；许可证交叉使用及知识交流协议；辛迪加等等。这一趋势正在加速进行，在营销、技术和人员等各方面的需要都在推动这一趋势的发展。

唯一的道路

在日本，60年代和70年代一家外资企业只有通过同一家当地的公司实行合资才能进入其国内市场。这种合资形式在欧洲和美国同样也是需要的。

几年之前，AT&T公司同意大利电话垄断机构结成联盟才

得以进入由政府垄断机构所统治的欧洲市场。更常见的则是联合往往是取得新颖、独特的外国技术的唯一道路。大型电子计算机制造商买进小型软件厂家的股份；大型电子制造商买进小型专业芯片设计公司的股份；大型医药公司买进遗传学研究机构的股份；大型商业银行买进证券交易或保险公司的股份等。

越来越多的情况表明，这种联盟还是得到人才和技术的一条捷径。在美国大学和欧洲、日本（和美国）的大型企业之间签订的许多研究合同就是很好的例子。

还有在行业内部的国际联合。两年前，两家中型的专业机器制造商，一家是日本的，一家是美国的，签订了交换研究成果并在各自的国内市场出售对方产品和服务的协议，其条件是相互拥有对方 16% 的股权。美国三大汽车制造商均持有独立的日本和韩国汽车制造商一定数量的股权，他们用自己的标牌把他们的亚洲“朋友”制造的汽车拿到美国市场上出售。

这些都是危险的联合。虽然他们早期失败的比率并不比新的投资或兼并为高，但一旦成功他们往往会陷入严重的（有时是致命的）麻烦之中。

常常会发生这样的事：当一项联合干得很好时，往往会发现合伙人之间在目标方面并不一致。既然孩子已经“长大”，每一个合伙人都希望这个“孩子”的行为有所不同。每一个合伙人对于应该由什么样的人来经营这家成功的企业，他们应当来自何方，应对谁效忠等会有不同的意见。更糟的是往往找不出一一种解决这类分歧的机制。等到要恢复这家合资企业的元气，往往会发现为时已晚。

但是这类问题是能够预见并且大部分是可以预防的：

在实现联合以前，各方应该很好地考虑一下各自的目标以及这个“孩子”所追求的目标。他们是否希望这一合资企业最终

成长成为一个独立的、有自主权的企业？他们是否从一开始就同意，甚至鼓励它同一家或所有的母公司进行竞争？如果同意的话，是在哪些产品、服务或市场上？

这一点事先没有考虑清楚往往是失败的主要原因。例如，一家因寻求和开发东南亚有发展前途的工业而设立的十分成功的投资公司，最后却被母公司解散。它已经发展到必须为自己的工业客户提供某种商业银行业务的程度。但是，4家母公司中的3家是在亚洲业务并不多的欧洲银行。他们认为，他们的孩子进入商业银行领域是一种忘恩负义的行为，因而马上就把它扼杀了。

没有预计到联合后能够取得的成就将会而且一定会导致这家合资企业成为自己潜在的竞争对手。一家德国和一家美国化学公司在西班牙合伙组建的一家很有前途的合资企业所遇到的失败就可说明这一点。这家企业的一条产品线极有竞争力，虽然在北欧发展不快，但它在西班牙和葡萄牙却得到很大发展。就在这个时候，这家合资企业的欧洲母公司却撤销了它们的支持，并慢慢地把孩子掐死。（每一家母公司和合资企业每隔3到5年都应该对其目标重新修订一次。如果合资企业真的干得很好，修订目标还应该做得更经常一些。）

同样重要的是应该事先就如何对合资企业进行管理达成协议。例如，利润是否应该重新再投资？还是应尽快汇回母公司？合资企业是否要开发它自己的研究项目？还是只同一家或全部母公司签订研究合同？研究成果以谁的名义申请专利——是提供科学家和实验室进行研究的大学？还是支付研究费用的公司？

一家在美国出售其日本少数股合伙人的特色产品的美国公司，是否有权根据美国市场的情况对产品进行设计并制订价格？还是它只能作为经销商，负责销售日本公司生产的任何一种产品？这就是前述专业机器制造商合伙人争议之所在。这种合伙

关系刚刚在几个月以前破裂。这是在美国公司为其日本合伙人的产品赢得美国市场 26% 份额以后发生的事。

其次,应该仔细考虑谁来管理这一合资企业。不管这种联合采取什么形式,合资企业必须单独管理。负责人员必须具有促使其获得成功的推动力。

努米(Nummi)公司是日本丰田公司和美国通用汽车公司的合资企业。它以同样的工人,在同样的工厂(加利福尼亚州的弗里蒙特市)为两家母公司制造同样的汽车。这种汽车在美国以丰田的名义获得了成功。但是用雪佛莱的名义则情况不佳。对丰田人来说,这种汽车是他们主要的美国产品,他们在丰田的生涯有赖于它的成功。面对雪佛莱人来说,没有人能因出售努米公司的汽车而发迹。对雪佛莱公司的许多人来说,这种汽车虽然用的是雪佛莱的标牌,但它仍可能是“我们汽车”的一名竞争者。由于同样的原因,由亚洲合伙人为美国制造商制造的其他汽车在美国市场上也情况不佳,他们是孤儿。

不论法律形式如何,这种合资企业必须由合伙人之一进行管理,而不能由委员会来管理。从一开始就应该明确,管理合资企业的人员只用企业的绩效作为衡量标准。个人必须向合资企业负责,而不是向母公司之一负责。对于一位合资企业的管理者,绝不能有这样的说法:“约翰在这项任命中干得并不太好,但在同其他合伙人有分歧时,他的确照顾了我们的利益。”

每一个合伙人都需要有自己的结构中为合伙人同合资企业的关系以及合伙人相互之间的关系制订出一些条款。即使该合资企业完全听命于合伙人之一——例如在卢森堡有一家小型保险公司,一家主要的商业银行持有其六分之一的股份——其管理人员必须能直接同母公司的某些人接触,由这个人来作出“是”或“否”的决定,而不需要通过各种渠道去请示。

最好的方法，特别是在一家大型组织中，是把这类“危险的联系”的全部责任托付给一位高级管理人员。

一位仲裁人

最后，必须事先就如何解决分歧达成一项协议。来自上级的命令并不能在联合中起作用。最好的办法是在出现任何争议之前先就一位仲裁人达成协议。这位仲裁人是各方都了解并尊重的，他作出的决定将被各方视为最后的决定。他应被授予比解决具体争议更大的权限。例如，他可以按照事先安排的准则就一方有资格买下另一方作出决定。他还可以建议对该合资企业进行清理，或使之成为独立于母公司的企业。

这些都是激烈的措施。但是由于这一原因，仲裁才被视为一种最后的手段。这些条款使每一方了解到，它通过使自己一方的利益、意见及自尊服从于一个成功的永久性的联合。

[1989 年]

39

资本主义的一种危机： 谁应对此负责？

60年代流行过一句话，叫做“公司资本主义”。一位著名的法国知识分子让·雅克·苏尔万·施莱伯在一本全世界畅销书《美国的挑战》中曾预言：到1980年，全世界的制造业将集中在十来个巨型的美国跨国公司手中。

在公司资本主义的情况下，这些经济上的超级巨人将由具有自治权的管理层负责经营。由于股权分散在数以百万计的个别投资者手中，因此公司管理层有权任命自己，只对自己负责并可以得到别人无法与之挑战的保障——除了碰到大的丑闻或公司破产以外。但是，这些管理人员已承诺作为一种“开明的专制者”，声称在管理公司时将照顾到股东、雇员、消费者、供应商、工厂厂区以至整个经济和社会等各方面利益的最佳平衡——就像那些年代里众多的年度报告中所叙述的一样。

20年之后，即使让·雅克·苏尔万·施莱伯也承认他的预言离谱太远。那些制造业跨国巨头正在疲于应付技术和人口结构上的变化，这些变化使它们面临被赶出这一行业或变得过时

的危险。公众持股的美国公司，不论规模大小，经营状况如何，其高级管理人员都在金降落伞下瑟瑟发抖，非常害怕对其进行突然袭击的公司，害怕其终极武器——垃圾债券。

敌意的接管以及突袭者——例如 T·布恩·皮肯斯和卡尔·伊坎恩——占据了报纸的头条新闻。但是，敌意的接管并非因，而是果，而且可能仅仅是一种信号。结束公司资本主义的是“机构投资者”——主要是养老基金组织——他们是作为美国公众持股公司中居于控股地位的股东出现的。养老基金组织有资产 1.5 万亿美元，并很快就要达到 2 万亿美元，现已拥有相当于美国所有公众持股贸易公司的三分之一，以及其中大公司的 50% 以上的股本。目前养老基金组织有几千家，但只有极少数非常大的组织是带头羊，其他绝大多数则是忠实的追随者。

恶性循环

目前，股票所有权集中的程度可能是美国历史上空前的。因此，任何一家需要资金的企业——每一家企业迟早总是需要的——不得不按养老基金组织经理们的愿望行事。而养老基金组织的经理除了注重极短期的效益外，别无其他选择。他的工作依赖于显示短期收益，在多数情况下其工作成绩是按季度检查的。这是因为他的老板、即其养老基金被管理的公司的收入，在很大程度上有赖于养老基金的短期收益状况，如果短期收益显示良好，公司当年承担的养老基金债务就会下降，其报告中的利润数字就会上升。

反之，如果在一特定的年份里，养老基金收益状况不佳，则公司承担的养老基金债务就会上升，收益就要下降。因此，公司管理层就会向其养老基金管理人员施加无情的压力，要求他快

出效益,而养老基金管理人员反过来则向它投资的公司管理层施加压力,要他们产出短期收益。短期收益的压力反过来又落在这些公司养老基金的经理们头上,如此形成恶性循环。

但是,养老基金组织同时又是养老金受益人的受托管理人。这些受益人是公司的雇员而不是所有者本身。如果一位突袭者对一种股票出了稍高于市场价格的价钱,基金经理们从法律上来说非“卖”不可。如果他们不卖,而股票在几个月之后又以低于突袭者出的价钱售出,那么他们可能会面临造成损失和玩忽职守的指控。

公司资本主义允诺大公司将根据为数众多的“利益相关者”的利益进行管理。实际结果却是,公司管理人员被迫一切都服从于短期收益及下周股票价格。这一切甚至包括公司市场地位、技术及基本的创造财富能力等长期的考虑。一位马克思主义者可能会说,公司资本主义已经转变成为“投机者的资本主义”。

公司资本主义从一开始就是一种幻想,而且被吹嘘得不可一世。大公司的管理层拥有而且必须拥有很大的权力。而合法的权力必须伴随着责任。开明的专制主义最终总是以无能为力和被抛弃而告终。当这种专制主义受到攻击时,没有人会支持它。一旦突袭者出现,美国的经理人员马上就发现了这一点。多数美国的高级管理人员践踏了规定其责任的法规保障:一个强有力的独立的董事会。该董事会有能力并愿意制订一些绩效标准,并罢免任何不遵守这些标准的管理人员。

但是,投机者的资本主义并非对症下药,其副作用可能危及病人的生命。

投机者的资本主义可能甚至对股东也并不十分有利。至少美国的主要股东养老基金组织似乎已得出这一结论。他们被迫向进行敌意性接管的突袭者出售其股权。但在大多数情况下,他

们并不愿同已被接管的公司站在一起。他们要么索取现金,要么就把从突袭者那里得到的任何证券立即卖掉。他们知道为什么必须这样做。许多,也许是大多数企业在屈从敌意的收买之后的一两年后其经营比以往更差。而西德和日本的公司主要是以长期而不是短期收益为管理目标,其股东从总体上说干得较好,当然绝不会比美国相应企业中的股东差。

但是,许多证据表明,注重短期目标即使对养老基金组织也是不好的。尽管股票经纪人、投资顾问和养老基金组织雇用了待遇不菲的大量证券分析家,大多数养老基金组织仍干得很差,最多与股票市场持平。他们的表现证明了一句古话:“短期的考虑使交易商发财,投资者受穷。”埋怨和不满越来越多。例如,缅因州共和党参议员威廉·科恩说,他们的短期考虑使养老基金组织经营不善,并使他们陷入同最终受益人,即未来养老金领取者的不可调和的冲突之中。

最后,毫无疑问,以短期收益为中心是投机者资本主义强加在经理人员身上的一种负担,它对于美国企业和美国经济都是有害的。在某些情况下它成为在一个重要行业或一个重要市场中丧失竞争地位的主要的、也许是唯一的原因。一个例子是录像机。它是由美国发明和开发出来的,可是目前没有一家美国公司生产录像机。他们把阵地全部丢给了日本人。唯一的原因就是录像机不能立即产生收益,而需要好几年时间的投资。

在其他行业 and 市场中,以短期收益为中心是一家美国公司或一个美国行业景况不佳以致衰败的一个主要因素。这在很大程度上可以解释为何通用汽车公司未能及时对日本的竞争作出反应。每一个同美国管理人员一起工作的人都可以证明,那种对养老基金组织经理们提出的在下一个季度获得较高收益的要求,以及对突袭者的恐惧,经常会促使高级管理人员作出明知错

误的决定。这种错误即使不是自杀性的，也是代价高昂的。其损害之大是我们无法承担的。在高速成长的中型高科技公司里，需要把每一个铜板用于明天的研究、产品开发、市场开发、人才开发以及服务。如果做不到这一点就会丧失公司本身的领导地位以及美国经济的领导地位。

皮肯斯先生和华尔街，甚至证券交易委员会可能会争辩说，所有这些都是无关紧要的。既然股东是所有者，公司又是他们的，他们当然可以去做任何他们认为符合其直接利益的事。但是机构投资者真的是所有者吗？他们对企业毫无兴趣，他们关心的只是很快能拿到钱。更重要的是：所有者应该有权自由决定是否买进，售出或继续保持。但是养老基金组织只能自由决定买进。到售出的时候，即使他们想不卖也不能说一个“不”字。他们并不真正在经济上享有所有者的自由权利，甚至在法律上也不是。这是一种前所未有的新情况，我们对此尚无规律可循。把它称之为“所有权”更像是一种法律上的虚构而不是现实。

日本人也持同样看法。他们的法律同我们的也很相像。但在实践中，他们并不把公共持股股东当作所有者，而是当做权利要求者。这些人的利益（除了在清理的情况下以外）服从于保持企业成为一个创造财富、创造产品、创造就业的实体的要求。我们美国正在缓慢地朝同样的方向发展。

我们正在开始限制机构投资者的股票权，其方法是把公共持股公司的股票分成两个（或更多的）集团。一是“内部股”，有完全的投票权；另一种是“外部股”，只有大大削减过的投票权或毫无投票权。通用汽车和福特公司已经走上这条道路。但是机构投资者和华尔街却提出抗议——关于“一张股票，一张选票”的古老原则的议论又多起来了。但是，在机构投资者抗议的同时，如果他们喜欢某家公司的发展前景，他们会很高兴地购进低投

票权或无投票权的股票。

此外,正如科恩参议员所说,只要有一个重大丑闻就足以使我们修改我们的法律来禁止公司把养老金计划的收益当作公司自身的收益来处理。这将逐步缓解短期行为的压力。在以博爱为重的养老基金组织内部也日益出现一种担心。罗伯特·A·G·蒙克期,里根总统时期的养老金福利保障公司的主席,他建立了机构股东服务公司,使养老基金组织的管理人员承担起“社会责任”。投机者的资本主义也许会因此接近其顶峰。

但是,实际的争议将依然在我们周围存在。这些争议主要是政治和道德上的,而不是财政或经济上的。一个现代的民主社会难道能够容忍一个重票的机构,例如公众持股的公司将其一切目标及优先事项都服从于短期收益的需要?它能否使所有其他的利益相关者都服从于一个群体,即股东,即服从的是“对社会负责”的股东?

短处和长处

公司资本主义之所以失败,主要是因为在这种资本主义之下管理人员不对任何人也不对任何事负责。就此而言那些突袭者是绝对正确的。一家企业的首要绩效是经济绩效。的确,一家企业首要的社会责任是产生出足以支付资本成本的利润,使企业运作的成本保持在最低限度。充足的利润本身就可以应付明天的风险、增长需要以及就业。但是,这一切都是长期而不是短期的需求。关于对未来承担的义务(生产和服务单位需要承担,而贸易单位不需要)有一点我们是知道的,那就是长期利润并不是把短期收益加在一起就能得到的。短期收益只是承诺而非结果本身。

但同样重要的是,是否应当以经济结果,甚至长期和持久的经济结果作为大型公众持股企业的一个目标和唯一目标,而其他一切考虑都服从于这一目标或为此而作出牺牲呢?还是说,即使最优的经济目标也只有在保持各种对立要求平衡的情况下才能够取得?自从亚里斯多德以来,所有的保守主义思想家都认为,使一家主要机构服从于一种单一的价值是一种严重的错误,将导致该机构丧失产生任何结果的能力。最好是以公司资本主义宣称的那种平衡为奋斗目标。这可能就是“自由企业”的真正含义。它更像是资本主义的委婉语,更不要说投机了。但是我们如何才能把实行这种平衡的责任融入管理结构呢?这种责任执行的形式如何?又是对谁负责呢?

公司资本主义的倡导者在 20 年以前曾认为他们已有了正确的答案。投机者的资本主义已证明他们错了,但是他们提出的问题却是正确的。既然投机者资本主义现在证明是不恰当的,并且的确对美国长远的经济前景形成一种威胁,我们自然也应再一次而对这些问题。自由企业的前途——不管它究竟有多少前途——要依靠我们为解决问题所作的回答。

[1986 年]

40

关于制造业的新理论

我们目前还没有把它建立起来,但已经能够具体说出 1999 年“后现代”工厂的模样。其实质不是机械的,虽然会有许多机器。实质是概念上的——四项原则与实际做法的产物。它们加在一起构成了对制造业的新的看法。

这些概念中的每一个都是由不同的人从不同的出发点按不同的程序独立发展起来的。每一种概念都有它自己的目标和影响。统计质量控制正在改变工厂的社会组织。新的制造业会计使我们在生产方面所作出的决定如同商业决定一样。“船队”或船只,即生产流程的组织承诺把标准化和灵活性的优势结合起来。最后,这种做法把创造产品的物理过程,即制造,同做生意,即创造价值的经济过程结合起来。

这 4 种概念的发展正在改变我们对制造业的看法以及管理方法。在美国,多数从事制造业的人现在都知道我们需要一种关于制造业的新理论。我们知道,对于老的理论修修补补是不起作用的,进一步修补只能把我们进一步推向落后。把这些概念集合在一起就为我们急需的新理论奠定了基础。

在这些概念中传播得最广的要算统计质量控制(SQC)了。这一观念实际上并不是新东西。它依据的统计学理论是罗纳德·费希尔在 70 年以前制订的公式。沃尔特·休哈特,一位贝尔实验室的物理学家在 30 年代设计了原始的统计质量控制法。这是为无次品大规模生产复杂的电话交换机和电话机而设计的。在第二次世界大战期间,两个以前都是休哈特圈子里的成员,W·爱德华兹·戴明和约瑟夫·朱朗,各自发展出自己的方法,并一直沿用至今。

日本人的制造业质量居于领先地位,他们大都把它归功于在 50 年代和 60 年代奉行了戴明的思想。朱朗对日本也有很大影响。但是美国的工业却忽视了他们的贡献达 40 年之久,直到现在才转向 SQC,新的奉行者中有福特、通用汽车和施乐等公司。西欧国家也大都不重视这一概念。更重要的是,即使 SQC 实行得最成功的单位也并不完全懂得它是怎么一回事。通常它被看成是一种生产工具。实际上,它的最大影响是在工厂的社会组织方面。

目前,每一个对制造业感兴趣的人都知道 SQC 是一种确定质量和生产率的严格的科学方法。这种质量和生产率在一个特定的当前形式的生产流程中是可以预期的,因此对这两方面的控制就可以建立于流程之中。此外,SQC 还能够立即发现毛病并显示其发生之位置,是工具磨损了,喷枪太脏,还是炉火烧过了头。做到这一点只需要一点小样品,因此毛病几乎立即就可查出,这样机器操作工便可及时对问题加以纠正。此外,SQC 还可迅速算出对整个流程进行任何变革所造成的影响。(戴明的日本门徒在应用方面又有所发展,他们用电子计算机事先就可以模拟出预想的变革效果。)最后,SQC 还可以找出对于整个生产流

程的质量和生产率不断进行改进的地方和方法。它过去叫做“休哈特周期”，后来叫做“戴明周期”，现在叫做“Kaizen”，这是日本语，表示不断改进的意思。

但是，这些工程方面的特点只能说明 SQC 结果的一小部分，而不能说明日本和美国工厂在生产率方面的差距。丰田、本田和日产等公司即使在对于其极端依赖外界供应的状况进行调整之后，同相应的美国或欧洲工厂相比，平均每一个工人仍要多生产 2 至 3 倍的汽车。在这一差距中，把质量融入流程的因素所占比例还不到三分之一。日本在生产率方面取得的主要好处是 SQC 所带来的社会变革的结果。

按比例看，日本人为从事直接生产雇用的机器操作工要比福特公司或通用汽车公司多。事实上，运用 SQC 差不多总要增加机器操作工的数量。但是这种增加被急剧削减非操作工的人数抵销了许多倍。这些非操作工中最重要的是督察员，还有不干活只负责维修的人员，如修理工以及“消防队员”等等。

在美国的工厂，特别是大规模生产的车间，这种非操作性的蓝领雇员大大超过了操作工的人数。在有些工厂，比率达到二比一。在 SQC 条件下这些人几乎都不需要。此外，第一线的监工也逐步淘汰了，代替他们的是少数培训者。换句话说，SQC 不仅使机器操作工控制自己的工作成为可能，而且可以使这种控制几乎成为指令性的。除操作工以外，没有其他人具有必要的知识来根据 SQC 不断反馈的信息采取有效的行动。

SQC 把信息同责任两者结合起来，因而解决了一个一直没有解决的冲突。一百多年以来，特别是在美国，制造业流行着两种基本的做法。一是工程方法，是由弗雷德里克·温斯洛·泰勒创立的“科学管理”方法；另一种是“人际关系”（或人力资源）方法，是在第一次世界大战前由安德鲁·卡内基，西尔斯·罗巴克

公司的朱丽叶斯·罗森沃德以及哈佛大学的心理学家雨果·芒斯特伯格发展起来的,这两种方法通常被认为是相互对立和排斥的。而在 SQC 中,这两方面却走到了一起。

泰勒及其门徒们同戴明一样有决心把质量和生产率建立于制造流程之中。泰勒声称他的“正确方法”可以保证无次品的质量。同戴明今天的态度一样,他坚决反对设立检查员岗位。亨利·福特也一样,他声称他的装配线已把质量和生产率融入流程之中(虽然他没有提到泰勒的科学管理,也许根本就不知道这回事)。但是没有 SQC 的严格方法,不论是科学管理还是装配线都不能真正建立内在的流程控制。在取得成功之后,科学管理和装配线不得不又回到大规模检查的道路上去,他们只是在处理问题并没有消灭问题。

入际关系方法把生产线上工人的知识和自尊心看成控制和改进质量与生产率的最大资源。这种方法也取得了重要的成功。但是没有 SQC 提供的那种信息,就不能很好地区别哪些是创造性的活动,哪些是瞎忙。同样,也难以说明一种改进的建议到底是使整个过程得到改善,还只是让事情看起来在某一局部好了一点,而在总体上情况则更糟。

质量小组是美国的工厂在第二次世界大战期间发明并得到广泛运用的方法,现在却在日本取得了成功。这是因为质量小组进入日本是在 SQC 已经建立起来之后。因此,质量小组和管理都有关于工人建议的实施效果的客观反应。与此相反,过去 20 年来美国大多数质量小组却道到了失败,尽管他们为此倾注了极大的积极性,特别是在工人方面。原因何在? 因为质量小组是在没有 SQC 的情况下建立的,因而也就没有严格和可靠的反馈。

许多美国制造商已经在没有 SQC 的情况下把质量和生产

率建立于制造流程之中,但它们采用了最小限度的检查和处理。强生公司就是一例。其他的一些公司则成功地在实行 SQC 的情况下,使机器操作工控制制造流程。国际商用机器公司很早以前就把第一线的所有监工撤下来,换上少数以训练为主要任务的“经理”。而赫尔曼·米勒则依靠连续不断的训练和分享生产率的刺激手段取得了无次品质量和高生产率。

但是,这些都是例外情况。从总的方面看,美国缺少一种把质量和生产率建立于制造流程之中的方法。同样,我们还缺少把流程和控制流程的责任转移到机器操作工身上的方法,缺少把数学家诺伯特·威纳所说的“对人类的人道主义利用”原理付诸实施的方法。

SQC 使同时实现两种传统愿望成为可能:一方面是高质量和高生产率,另一方面是人类的工作价值。通过传统的工厂目标的实现,它为弗雷德里克·泰勒和亨利·福特设计的 20 世纪制造业大厦奠定了基石。

如今统计专家在报纸上总得不到好评。美国制造业的种种毛病都唯他是问。但是统计专家将会笑在最后。在 1999 年的工厂里,制造业会计将同以往一样起重大作用,也可能起比以前更大的作用。但统计方法也将不同。新的制造业会计,可能更准确的提法是“制造经济学”,同传统的成本会计在基本概念上是完全不同的。它的目标是把制造同经营战略结合起来。

制造成本会计(这是很少使用的成本会计的全称)是凳子的第三条腿——其他两条腿是科学管理与装配线——现代制造业就建立在这个基础之上。没有成本会计,另两条腿就不能完全发挥效用。成本会计发源地也是美国。20 年代在通用汽车、通用电气和西方电器(美国电话电报公司在制造业方面的臂膀)公司中

发展起来的新的成本会计，而不是新的技术，给予通用汽车和通用电气成为全世界产业领袖的竞争优势。第二次世界大战以后，成本会计成为美国的一个主要出口项目。

但是，就在这个时候，成本会计的局限性也表现得十分明显。有4点特别重要。第一，成本会计根据的是20年代的现实情况，当时直接的蓝领劳动力在所有制造成本中超过原材料而占到80%。因此，在成本会计中，“成本”就等于直接的劳动力费用，其他则成为“杂项支出”，总共加起来作为企业一般管理费。

但是，目前一家工厂的直接劳动力在成本中所占比例高达25%已是少见的例外了。即使在各项产业中劳动力最为密集的汽车制造业，现代工厂（例如日本在美国建造的工厂以及某些新的福特工厂）的直接劳动力成本已降到18%。而8%至12%则很快成为行业的平均标准。一家具有劳动密集型生产流程的大制造公司贝克曼仪表公司（Beckman Instruments）现在把劳动力成本作为“杂项支出”。但是，典型的做法是，成本会计制度至今仍然以经过仔细和精密计算的直接劳动力成本为基础。而其他成本，即80%到90%却按比例分摊，这种比例人人都知道纯粹是武断的，而且完全可能是误导性的。例如直接取一项产品劳动力成本的一个比例或该产品每一美元价值的比例。

第二，在流程或方法方面的变革所取得的好处主要是通过节省劳动力成本表现出来。如果在其他方面有什么节约，通常也同样武断地采用成本而不是直接劳动力分摊的方法。

更加严重的是第三个局限性，这是一种根植于传统的成本会计制度之中的局限性。就像日规只表现日照的时间，却不能反映阴天或晚间的情况一样，传统的成本会计只计算生产成本，而不管非生产成本，不论这种非生产开支是由机器停工还是由产品质量低下——导致销毁或重制产品或零件——造成的。

标准成本会计假定,在制造流程中有 80%的时间可产出好的产品。但是我们现在知道,即使有最好的 SQC,非生产时间在全部生产时间中所占的比例也远远超过 20%。在某些工厂里要占到 50%。非生产时间的成本同生产时间一样多。这些成本包括工资、取暖、照明、利息、薪水甚至原材料等。但是,传统的成本会计制度并不考虑这一点。

最后,制造成本会计假定工厂是一个孤立的实体。只有工厂成本节约才是“真正的”,其余的都是“推测出来的”。例如一项制造流程变革对产品进入市场或服务质量的影响即是一例。通用汽车自 70 年代以来所处的困境即是这方面问题的反映。营销人员对于最高管理层所作的决定很不高兴。他们的决定是:从雪佛莱到凯迪拉克的所有汽车样板都是用同样的少数几个车身、车架和发动机做出来的。但成本会计模式却表明这种共同性可以节约可观的劳动成本。营销人员争辩说,通用汽车公司生产的汽车相互之间越来越相像,这会使顾客例胃口。但他们的这种议论被作为“推测”抛在一边。从实际效果看,传统的成本会计很难为一项产品的改进提供理由,更不要说一项产品或流程的革新了。例如,自动化的出现似乎只带来成本的增加,而几乎没有任何好处。

所有这一切都是我们近 40 年以来所熟知的。30 多年以来,会计专家、政府会计师、工业会计师以及会计事务所等都为这一制度的改革作出了艰苦的努力,并已作出许多改进。但由于这些改革的努力都是建立在传统制度的基础之上,因而原有的局限性仍继续存在。

引起新制造业会计变革的原因是工厂自动化设备的制造者受到了挫折。在工厂里工作的人,也就是自动化设备的潜在使用者迫切需要新设备。但是最高管理层却不愿把钱花在数控机床

或机器人身上,因为这将使工具、夹具和模具迅速发生变化。我们已经知道,自动化设备的好处主要在于通过改进质量(即一次成功)、急剧削减因模型或产品转换造成的停工时间来减少非生产时间。但是这些好处在成本会计中根本反映不出来。

由于这种挫折,出现了国际计算机辅助制造业组织。即CAM—I。这是自动化设备生产者、跨国制造商,以及会计师们为发展一种新的成本会计制度所作的共同努力。在1986年创立的CAM—I现在刚刚开始影响制造业的实践。但是它已经引起一场知识革命。管理层今天所从事的最激动人心和最富创造性的工作已能从会计理论中反映出来。新的概念、新的做法、新的方法——甚至所谓的经济哲学正在迅速形成。虽然在具体问题上还有许多不同意见,但新的制造业会计的面貌已经一天比一天清楚了。

一旦CAM—I开始工作,就会发现传统的会计制度不能改革,只能被取而代之。以劳动成本作为制造业的计量单位显然是错误的。但用所有其他生产要素作为计量单位也同样是错误的——这是一种新的见解。新的计量单位应该是时间。在一个特定时间内消耗的成本应该是固定的。没有“可变的”成本,即使原材料成本也是固定的而不是可变的,因为产品中次品使用的原材料同正品一样多。唯一既是可变又能控制的是在一个特定的过程中花费的时间有多少。“好处”则是看能减少多少时间。这一观念一下子可以消除成本会计4个局限性中的前3个。

但是,新的成本概念更进一步为传统的成本和收益概念重新下了定义。例如,在传统的成本会计制度之下,制成品存货不计成本。因为它不吸收任何直接劳动。它是被当作“资产”来对待的。但是在新的制造业会计中,制成品的存货是一种“沉入成本”(这是经济学家而不是会计师使用的词汇)。存货并不能产生

财富。事实上，它牵制着高昂的费用并消耗时间。因此，其时间成本是相当高的。新的成本会计针对制成品存货所得的利益（例如更快地为顾客服务），把时间成本计算进去。

但是，制造业会计仍然面临着消除传统成本会计第四个局限性的挑战：它不能把制造业变革对整个营业产生的影响计入对于工厂绩效的衡量之中。这种影响的例子有：对自动化的投资在市场中所获得的收益，或未进行加速生产转换的投资所造成的风险。这类决定所花的工厂成本和收益现在能够非常准确地计算出来。但营业的结果并不能肯定。有人会说，“这样做一定可以帮助我们卖得更多。”或说，“如果我们不这样做，我们将会冒在顾客服务方面落后的风险。”但是你如何为这些意见定量呢？

成本会计的长处在于它只限于可计量的要素，因而可以提供客观的答案。但是如果把无形财产带进方程式里来，那么成本会计只会提出更多的问题。到底应当怎样做成为一个热烈争辩的问题，并且各有各的道理。但是，大家都认为应该把这些对营业的影响合并到工厂绩效中一起进行计算，也就是说并入制造业会计之中加以计算。不管做法如何，新的会计制度将迫使经理们，不论是工厂之内或工厂之外的经理们，像作出营业决定一样作出制造方面的决定。

亨利·福特的警句，“只要是黑的，顾客可以挑选任何一种颜色”，已成为美国的民间谚语。但是很少有人懂得福特这句话的真正含义：灵活性是要付出时间和金钱的，而顾客是不愿为此付出代价的。更少有人知道，在20年代中期，“新”的成本会计使通用汽车打败了福特汽车，它的办法是不但让顾客挑选颜色，而且每年车型都翻新，但不另外加钱。

现在,大多数制造商都可以做到通用汽车公司大约 70 年前学会的事。许多公司更进一步把标准化与款式的灵活性结合起来。例如,他们能够用一小批标准件组装成一整套各不相同的最终产品。但是,从事制造业的人还是倾向于亨利·福特的想法:你可以以低价买到标准产品,或以高价买到新款式产品,但不能两者兼得。

然而,1999 年的工厂应该立足于这样的前提,即你不但可以两者兼得,而且必须两者兼得,并以低价买到。但要做到这一点,工厂必须有完全不同的结构。

今天的工厂是一艘战舰,而 1999 年的工厂则是一支小船队,由围绕生产流程某一阶段或某些关系密切的生产活动的各种船只组成。虽然总的指挥和控制仍然存在,但每一条船都有自己的指挥和控制,就像一支船队的船只一样,每一艘都可以操纵调度,无论是它在整个流程中的位置还是它与其他船只的关系。这样的组织形式可以给每条船带来标准化的好处,同时又给整个流程带来更大的灵活性。这样就可以迅速变换设计及产品,对市场需求作出迅速反应,并低价和小批量地生产出“可供选择的”或“特殊的”产品。

像这样的工厂今天还没有,到目前为止还没有人把它建造起来。但是许多大大小小的制造商正在走向这种船队结构的组织形式。它们中有西屋公司(Westinghouse)的某些美国工厂、瑞典通用电气—布朗—博韦里公司的机器人工厂,以及一些大型的印刷厂,特别是日本的印刷厂等。

朝这一方向发展的最大动力可能来自通用汽车公司的一次失败。这家公司在自动化上花了一笔巨额投资(至少 300 亿,也可能 400 亿美元)但却无所收获。通用汽车公司原本想利用新的机器来改进其现有生产流程,使装配线提高效率,但结果却使生

产流程更缺乏灵活性,迅速变换产品的目标更加难以实现。

与此同时,日本的汽车制造商和福特公司花了少量的钱,却得到了更大的灵活性。在这些工厂里,生产线仍然存在,但这些生产线是非连续性的,而不是互相紧密地绑在一起的。新设备是用来加速变革的。例如用自动化方式实现夹具、工具和装置器的转换。因此,生产线能够具有相当多的传统批量生产的灵活性,而又不失其标准化。标准化与灵活性不再是一组非此即彼的矛盾。他们是而且必须是融合在一起的。

这意味着对于制造流程的不同部分在标准化和灵活性之间应保持一种不同的平衡。全厂的“平均”平衡完全于事无补。如在整条生产线实行标准化与灵活性的平衡,其结果只能是整个生产流程的高度僵化并且巨额成本。通用汽车的经历即属此类情况。现在需要的是把生产流程重新组织为船队中的各艘船只,每一艘船都有其自己的最佳平衡点。

此外,当产品、生产流程或销售情况发生变化时,各艘船只相互之间的关系也必须相应变化。例如,重型设备从出售转为出租,可能会急剧转变制成品与配件之间产量的比例。一种模型的小变革也可能改变主要零件装配入成品的顺序。当然,这种情况并不新鲜。但在传统的生产线结构之下,这种变化却被忽视,或永远没有实现的日子。在目前竞争日益剧烈,产品生命周期日益缩短的情况下,这种变化不能予以忽视,而且应该迅速作出反应。这样就出现了船队组织。

但是,这种组织需要的不仅是工厂结构本身的急剧变化,更重要的是需要完全不同的通讯与信息传递。在传统的工厂中,每一个部门是单独向上级汇报的。它所报告的是上级要求的内容。而在1999年的工厂中,每一个部门应该考虑的是他们应该向谁提供信息,需要从谁那里获取信息。许多这类信息将在各部门之

间侧向或横向流动,而不再局限于上下流动。1999 年的工厂将是一个信息的网络。

因此,一家工厂的所有经理人员都应该知道并了解整个流程,就像驱逐舰的指挥员必须知道并了解整个舰队的战术计划一样。在 1999 年的工厂中,经理人员必须作为集体的一员来进行思考和行动,随时都应注意整体的表现。总之,他们需要问自己:管理其他船只的人,对于我单位的特点、能力、计划和表现需要了解什么呢?反过来,我的船只对于他们的情况又需要了解些什么呢?

对制造业进行改造的最后一个新概念是系统设计。在这一新概念中整个制造业被看成是一个把原料变为产品,变为满足经济上需要的物品的一个不可分割的流程。

马克斯—斯潘塞是英国的零售连锁商店,它在 30 年代设计了第一个这样的制度。马克斯—斯潘塞对它决定出售的商品(不论纺织品或食品)进行设计和测试。它指定一家制造商根据合同制造一种产品。它同制造商一起生产合适的商品,这种商品具有合适的质量和合适的价格。最后,它把制成品及时组织和运入商店。整个流程都在一种精心的预测控制之下:什么时候商品应该离开货架进入顾客的购物袋之中。在近 10 年左右,这种系统管理在零售行业已经越来越普遍了。

虽然系统组织在制造业中还属少见,但实际上已经有人进行尝试。在 20 年代早期,当福特公司的 T 型汽车誉满全球时,亨利·福特决定控制整个制造和搬运新的里弗鲁日(Rouge)工厂所需的一切物料和零部件的流程。他建立了自己的钢铁厂和玻璃工厂,他在巴西建立了橡胶园,种植车胎用橡胶。他买下了铁路,向红河工厂运送原材料并将成品汽车运走。他甚至想建立

一个自己的全国性服务中心，职工全是福特自办学培养出来的机械工。福特当时是把这一切看做是一座通过所有权结合在一起的财政大厦。他没有建立一个系统，而是建立了一个巨大的联合企业，一个笨拙的庞然大物，代价高昂而又无法管理，且根本无利可图。

相反，新的制造系统根本不进行“控制”，其各个部分绝大多数是独立的，一方面是独立的供应商，另一方面是顾客。工厂也不是集中的，根本不像福特的组织。新的系统把工厂看做不过是制造流之中的一处宽阔场地而已。如同马克斯—斯潘塞一样，计划起始于向最后一个顾客交付产品之时。延迟、停顿和多余等情况必须设计到系统之中去。此处设立一座仓库，另一处设立一个零件和工具供应站，还要准备一些工厂已不再生产的老产品存货，因为市场上不时还需要。这些不完善之处在一个连续的流程中都是不可缺少的，而这一流程则是由信息加以管理和引导的。

推动美国制造商进行这类系统设计的原因是，他们在仿效日本的及时方法向工厂供应原材料和零件时遇到了麻烦。这些麻烦是能够预见到的，因为日本的计划是建立在该国独有而美国一无所知的社会和后勤条件之上的。这种转变在美国制造商看来是一种手续问题，因而是小事一桩。但是，一家又一家公司发现，及时供应零件的办法在全厂引起了混乱。当人们还没有搞清问题何在时，有一件事已经清楚，即及时交货将使工厂不再按部就班地执行流程的职能，这种流程开始于码头卸货而结束于制成品装船。取而代之的是，工厂必须从尾到头重新设计并作为一种不可分割的流动过程加以管理。

许多制造业专家，管理者和教授二三十年来一直要求采取这种做法。有些行业，例如炼油厂和大规模的建筑工程则已把它

付诸实践。但从总体来说,美国和欧洲的制造业工厂既未按系统的要求设计,也未按系统的要求管理。事实上,对工厂按系统进行管理有充分了解的公司极少。但是,及时交货却迫使经理们对系统提出以下问题:我们工厂的什么地方需要多余产品?对于调整结构出现的负担应该由哪一部分来承担?一方面要减少延迟,另一方面又要减少风险,我们应为此付出多大代价?

有少数公司甚至已经开始把制造业的系统化概念扩大到工厂之外的市场上去。例如,卡特彼勒公司(Caterpillar)可以组织其工厂做到在 48 小时之内为全世界任何一个地方提供替换零件。但是,像这样的工厂依然是少数例外,它们应该成为一种规则。如果我们把制造业定义为把物品转化为使人在经济上得到满足的流程,那么显然在产品离开工厂以后生产并没有停止。物质分配和产品服务仍然是生产流程的一部分,必须同生产流程结合起来,相互协调,并在一起进行管理。现在人们已经一致公认,关于产品的服务在对这一产品进行设计和生产的时候就应该作为一个主要的问题加以考虑。到 1999 年,制造业的系统化将会对我们如何设计和重建工厂;如何管理制造业务产生越来越大的影响。

制造业企业传统上一直是按“系列”来加以组织的,诸如工程、制造和营销等职能是作为连续步骤来安排的。今天,这一系统往往辅以一个平行的集体组织(宝洁公司的产品管理小组是一个著名的例子),该组织从新产品或新的流程项目一开始就把各种职能结合在一起。如果制造是一种系统,那么制造企业的每一项决定都是一种制造方面的决定。每一项决定必须符合制造的需要和需求,反过来也必须利用公司特殊制造系统的长处和生产能力。

当本田公司在 6、7 年以前向美国市场推出一种新的升级换

代的汽车时,在战略上辩论得最激烈的问题并不是设计、性能或价格,而是新车阿库拉(Acura)到底是通过本田公司早已建立的原有经销网络进行销售,或是以高代价和高风险建立独立的阿库拉经销系统来创造新的细分市场。当然,这是属于营销方面的问题。但是这一决定是由一批设计、工程、制造和营销人员作出的。使天平倾向独立经销网络的是制造方面的考虑:之所以需要独立经销及服务是因为此项设计最好地利用了本田公司的制造能力。

要充分了解制造业中的系统概念将是许多年以后的事。这可能并不需要一位新的亨利·福特,但肯定需要非常不同的管理方法和非常不同的经理人员。明天制造业企业的每一位经理都应懂得并了解制造业系统。我们很可能采用日本的传统,在其事业的头几年,让所有新的经理人员从事工厂和制造业工作。我们可能进一步要求全公司的经理们在其全部生涯中轮流地担任各种工厂职务——就像军官们需要定期回到部队一样。

在新的制造业企业中,制造是把一切事物联结在一起的粘合剂。它创造出对一切事物进行补偿并使所有人得到报酬的经济价值。因此制造业系统概念的最大影响不再是生产流程。就像 SQC 一样,其最大影响是在社会及人道方面——例如在事业的阶梯方面,或更重要的是在把职能经理变为业务经理方面。每一个人都担任一种特定的角色,但像们都属于同一生产线和同一班底。明天的制造业企业将不会像今天的许多美国公司那样,由对制造业没有经验的财政经理,营销家或律师来进行管理。

以上 4 种概念相互之间有十分重要的区别。举例说,当你提到“工厂”时,每一种概念的含义就各不相同。对于 SQC,工厂就是人们工作的地方。对于管理会计学和灵活制造的船队概念,工

厂是完成工作任务的地方——不管此项工作是由人完成的,或是由白鼠或机器人完成的都一样。对于系统概念,工厂根本就不是一个地方,而是为原则附加经济价值的一个流程中的一个阶段。直到整个“制造”流程——直到最后一个顾客——被理解以前,至少从理论上说工厂是不能、也不应进行设计的,更不用说建造了。因此,给工厂下定义绝不仅是理论上或语言学上的问题。它对工厂的设计、选址和规模,对于一个制造联合体应将何种活动结合在一起,对于投资什么地方,投资多少等等都有直接的、实际的影响。

同样,每一种概念都反映一种特殊的思想方法。采用 SQC 时,你不需要去想,只要去做就行。管理会计学集中于技术分析,而船队概念则把注意力集中在组织设计和工作流程方面。系统概念则会诱使你只去空想而不去付诸实施。每一种概念都有自己的工具,自己的语言,都是在对不同的人谈话。

但是,以上 4 种概念的共同点比分歧重要得多。最明显的一点是,他们都假定制造流程是一种整体大于局部总和的结构。传统的看法都认为工厂是单个机器和单个运转活动的集合。19 世纪的工厂是机器的集合。泰勒的科学管理把每一项工作分解成若干单个操作活动,然后再把这些操作活动重新合并成新的不同的工作。“现代”的 20 世纪概念——装配线和成本会计——把企业绩效定义为最低成本操作活动的总和。但是新概念都不关心局部的绩效。这样,这些局部只能表现较差。流程产生的是结果。

管理层也反映出这种新的观点。SQC 对经理们来说其含义最接近常规,因为他们的工作并没有像劳动者的工作那样被大大改变。但是,即使没有营业责任的经理们(在 SQC 下,工厂人员无此责任)也必须具有一种超越工厂之外的营业意识。每一个

制造业的经理都应负责把人员、原材料、机器和时间结合在一起。因此,10 年之后的每一个制造业经理必须懂得并实行一种制度,这种制度把工程、人员的管理和商业经济学同制造流程结合起来。当然,不少制造方面的人员现在已经这样做了,虽然通常他们没有意识到已经做了一些新鲜而与众不同的事。但是这种制度尚未建立,而且至今在工程学校或商业学校还没有教过这种课。

以上 4 种概念是协同一致(Synergistic)的,它是这一被滥用的名词的真正意义上的协同一致。这些概念结合在一起,也只有结合在一起,才能解决那些使传统的、20 世纪大规模生产的工厂感到最棘手的冲突:人和机器的矛盾、时间与金钱的矛盾、标准化与灵活性的矛盾,各种不同职能与系统的矛盾等等。重要的一点是,这些概念的每一个都把企业绩效定义为生产率,并视制造为对原料附加经济价值的物理流程。每种概念都想以一种不同的方式提供经济价值,但他们关于制造业的理论都是相同的。

[1990 年]

后 记

90 年代及其以后

变化中的世界经济

我首先要说的是,1992 年毕竟不是一个十分重要的日期。许多事情将在从现在到那时的这一段时期中作出决定,而重要的事情早已发生,并与政府毫不相干。唉,政府不再像 19 世纪时那样是运作的中心。重要的事情是,欧洲商人已认定,欧洲经济早已存在。是否有能指引我们的先例?有;而且发生在不久之前。

30 年代末,我首次作为英国 5 家报纸的记者前往美国时,美国刚刚成为一个全国性市场。美国作为一个政治单位已有 150 年的历史,但全国性的企业却寥寥无几:没有一家大银行,没有一家大保险公司,只有当时 10—12 家汽车公司中的 3 家以及少数几家钢铁公司(而且当时仅仅因为美国海军需要它)具有全国性规模或立足全国。其余的全是地方性的或地区性的。绝大多数公司不熟悉该国的其他地区——从纽约或华盛顿到洛杉

矶毕竟要坐 6 天没有空调的火车，非常不舒服。除电影明星外，极少有人从东部到那些地方去。

突然之间，在 30 年代中期，每家企业都不得不学会从全国角度思考问题。但实际上只有极少数企业采取过全国性行动。与大多数外国人所想象的正相反，美国现在仍然只有极少数公司是真正全国性的。直至今天，绝大多数企业依然是地方性的，以东海岸、西海岸或中西部为基地。尽管如此，美国公司不得不尽快学会从建立全国性市场出发来思考问题和采取行动。这就是欧洲现在发生的事情。

然而，这个例子并没有告诉任何企业在特定的环境中该怎么办。要谨防旧习。一家公司必须首先检查自己的业务、自己的市场及自己所面临的竞争，并且看清可能会出现新竞争的地方，然后才能下定决心。尽管总裁们除了休假外可能从未去过西班牙，但还是比去过西海岸的美国人多。总之，它必须为了从根本上改变现状而重新考虑其战略。市场的位置、扩展的需要、结盟和结构。无论如何，必须做到这一点。一旦做到了，1992 年就不再是重要的年份了。

但新的国际动态确实有关

然而，欧洲单一市场说明了世界经济的运行方式发生了根本变化。不管你喜欢与否（而且至少我就不喜欢），世界经济一体化的形式正在迅速发生变化。我们正在走向这样一种世界经济：其一体化不再像过去那样通过自由贸易或保护主义来实现，而是日益通过这两者的混合来实现，我们可以称之为互惠。我说的互惠是什么意思呢？国际贸易已从商品和劳务的互补性交换演化成敌对性交换。在敌对性贸易关系中，如果发起攻击的国

家,像日本人以前所干的那样,不容许外国竞争和进口的存在,那么防御国家就无力反攻。它不能获胜;那么它该怎么办呢?

一种解决办法是组成经济集团或经济区,就像预计于 1992 年出现的欧洲经济共同体。这种做法使较小的国家获得竞争所需的较大市场。与此同时,地区主义产生一个能奉行有效的、超越保护主义和自由贸易的贸易政策的实体。因此,互惠——原则上,每个集团的企业都有同等的权利进入其他集团的市场——正在迅速成为世界经济新的指导原则。它可能是阻止世界经济滑向极端保护主义的唯一途径。

我们现在还不能确切知道互惠在实践中将需要什么。它是否意味着欧洲银行能够在美国按与美国银行同样的条件,或按其在欧洲经营的同样条件开展经营活动?这个问题依然悬而未决。诸如此类的问题将专门予以解决,会有无休止的摩擦和妥协,而且各自的解决办法会略有差异。可以肯定的是,欧洲经济共同体将把它作为其主要的贸易政策——而且这已经在其他地方产生效果。

例如,欧洲单一市场的前景是美国和加拿大签订自由贸易协定的直接原因。在欧洲,不可能理解没有单一市场的威胁就不会有这种合作。它公然违背了加拿大认为重要的一切事情。甚至现在,加拿大人也不是很热心;他们仅仅是因为别无选择,只能在经济上与处于支配地位的邻居站在一起。在加拿大之后,还有一个更大的问题:难道下而轮到的墨西哥有任何选择吗?世界上再也没有比这两种截然不同的文明和价值体系之间没有标志的边界线更深的文化分界线了。在过去的 150 年里,墨西哥政策的目标是,尽可能远离隔壁的大恶魔。可是,突然之间墨西哥被迫加入北美经济的可能性超过了 50%,尽管政治和文化关系依然十分紧张。仔细考虑这个问题不再是荒谬可笑的事了。

东方也一样

还有其他新兴地区。中国存在大量失业的压力，以及沿海地区生气勃勃和内地死气沉沉之间的鲜明对比。极其可能的是，如果商业上充满生气的沿海地带沿从天津到广州的大片地区发展起来，那么我们很快就会看到一个以日本为核心的新远东集团。中国城市已经确定（尽管在政治上或社会上尚未如此）在经济上以这个超级明星和中心为其目标。一个以日本为中心的环太平洋地区可能正在形成之中。

一个国际经济新秩序正在建立

在新建立的国际经济秩序中——跨国的、地区一体化的、信息密集的——已经出现引人注目的两种变化。第一，未来的跨国公司不可能是制造公司。服务经济已经走出国界。今天，日本的256家公立医院绝大多数由一家以芝加哥为基地的维修保养公司进行维修保养和管理。在曼哈顿，几乎每一幢大办公楼都是由以丹麦奥胡斯为基地的一家维修保养公司进行维修保养和管理的。由于日本缺少商业和工程学老师，它用学生来充数；想不到就在几年前，东京3家主要的非政府大学竟在美国西海岸为日本学生建造校园。银行业和金融业在跨国发展中依然走在前头。服务经济走出国界要比制造业快得多，其主要原因是政府的政治依然着重关注工厂的蓝领工人。

第二，在新的世界经济中，投资的增长大大超过贸易。古典经济理论认为投资跟随贸易。这在19世纪是对的，但在20世纪却正好相反。举一个地方上的例子，可以看一下日本的汽车公司

及其在英国的供应商。本田、日产和丰田汽车公司在英国一建立工厂,就立即引进自己的供应商为该工厂供应部件。其部分原因是日本人并不认为从独立的供应商处购买是正常的事。在日本,一家公司要么是主人,要么是仆人,同时向几个主人供货的供应商是不会被信任的。关于同一种现象,可以考虑一个不太引人注目的例子。为什么在 80 年代中期美元高估的年份里,美国出口没有崩溃?原因是相同的:尽管在价格上受到损失,但美国公司在日本的子公司仍然从其在美国的久经考验而又可以信赖的供应商处购买机械、备件和材料。

可是,在投资导向的世界经济中,以出口为基础的战略已经过时。具有讽刺意义的是,19 世纪使英国丧失经济领导地位的因素之一是它对出口的控制。这意味着在世界每一个港口,主要进口商都是苏格兰人,他们几乎只从曼彻斯特和格拉斯哥购货。由于美国和西德的公司不能经传统的出口途径渗入它们的主要市场,它们被迫在那儿建厂。它们不得不在进行贸易之前先进行投资。在这样的世界中,决定因素是接近市场和对市场具有感受力,而这些又要求在市场中存在和拥有地位。所以现在,经济史(而不是经济教科书)教导我们的公认事实之一是,一家公司除非在一个关键市场上生产,否则是无法在那儿占据领导地位的。日本人拥有美国汽车市场的 20%,而所有外国制造商拥有的市场加在一起只占据 30%。可是,日本的份额只有一半是从美国四巨头那儿夺来的,其余的都是从欧洲人那儿偷来的,尤其是从大众汽车公司——1969 年它拥有至少 12% 的市场份额。工会首先禁止大众汽车公司在美国生产。1973 年,在石油冲击来临时,大众汽车公司在美国市场上不是生产者,而且误解了发出的信号。当它试图重返美国市场进行生产时,已为时过晚。

投资再一次成为经济驱动器。真正的商品和劳务经济不再

支配跨国经济。伦敦银行同业拆放市场每天周转的资金是向世界商品和劳务贸易融资所需的欧洲美元、欧洲马克或欧洲日元数量的 10—15 倍。没有现成的外汇市场统计数字,但它们肯定大得多,比商业交易所需的大得多。这些资金流动为资本流通和投资提供了资金。如果公司不能在其主要市场上保持其投资,它就不会有销售额。

当然,在过渡时期,对于国家市场的财富创造部门来说,作出这些安排有一些困难。我们仍然坚持 19 世纪的假定,即流动资金短缺。当今的现实是有盈余。一个原因是发达世界经济的知识密集程度逐步增大,资本和劳动密集程度逐步减小。另一个原因是,在小储蓄帐户和大退休基金中积蓄了大量的资金。所以,现在的大投资者在寻找投资场所,而不是考虑限额配给(这是他们的传统职能)。其经济后果不一定总是最佳的,除非在非常短的时期里。

看一下垃圾债券。实际上,垃圾债券只是股本融资的另一种形式,其主要目的是,在许诺债权人获得高收益的条件下,向产业和进行兼并的专家们提供廉价的钱(因为它是债款,利息免税)。银行蜂拥参与一个奇迹般的市场,这个市场给了它们 15% 的利润,而借债人的成本为 6% 或 7%。这是否有利于经济,令人怀疑。只要存在过度的流动性,就会产生出于短期投机目的进行投资的危险,不管是借钱给扎伊尔还是给最近的兼并能手。

金融,未来的模型:要么适应,要么死亡

正如这句话所表明的,在至今的所有变化中,最迅速、最广泛的是那些改变了世界金融体系的变化。金钱像信息一样没有祖国,其实际效果是在处于相似经济发展阶段的国家中金融体

系惊人地相似，不论它们的立法或社会习惯如何。因此，我们通过看发达世界某一部分发生的事情，就能明白世界其他部分的情况。美国走得最远：部分是因为它受控制最厉害，部分是因为其市场最灵活，受少数非常大的单位的支配较少。

1960 年左右，金融革命开始时，我们都预言金融超级市场即将取得胜利：一种金钱连续体，一头是完全流动性和最小风险，另一头是最低流动性和非常大的风险，而且都有一个等级适当的价格。结果我们错了，这里有两个原因。第一，对大多数人来说，金钱不是一种商品。美国零售商西尔斯—罗巴克公司为自己是美国家庭的采购员而感到自豪。它站在大众一边来看待投资需求，并且买下了一家经纪行。多年来，这完全是一场灾难。我们中很少有人愿意接受我们的投资，甚至是对公债的投资，这仅次于我们对购买孩子内衣的地方的投资。这是不对的。这是不适宜的。金钱如果不是神圣的，至少也是独特的。

金融超级市场失败的第二个原因是，在每个发达国家中，都有两种性质完全不同的市场：零售市场和机构市场。一个机构是否能同时为两种市场服务至今还不清楚。零售市场是一种怪兽。50 多年前我在伦敦城工作时，我那位非常聪明的老板对我说：“德鲁克先生，千万不要忘记，在世界上最富裕的国家里，每 20 个家庭中只有一家能积蓄比户主葬礼所需的更多的钱。”今天，在所有发达国家中，很可能至少有一半家庭能积蓄起比葬礼所需的更多的钱。金额不大：大多数人一过 50 岁，花的就比赚的少。在日本，报酬随寿命曲线发生变化。除此之外，收入图形是偏斜的，因此，在孩子长大成人和支出需要开始减少时，报酬才真正开始提高。到了这个阶段，人们已老得不会作任何变更了。突然之间，他们个人有了一点钱——而且这些少量的个人的钱加在一起，其数量之大几乎令人难以置信。

正如公司所发现的,几乎每个人都大大低估了这些钱,而它们竟产生出新的金融产品来。美国的储蓄率属世界最低的,可是共同基金的营业额在1983—1987年期间却迅速增加,有两年实际上超过了官方储蓄总额。而且这一切都没有影响到其他储蓄方式。显然,统计数字出现了差错。然而,对公司来说,难以应付的挑战是如何为这笔数额惊人的资金服务。首先,大型的人寿保险公司是否有正确的销售体系?毫无疑问,在每个小镇上都有若干个人寿保险代理商。他们有自己的客户名单,其中有一些客户年龄正适宜,50多岁,这正是金钱所在之处。可是,大多数人寿保险公司仍顽而坚持出售唯一的产品,终身人寿保险单,这种产品的寿命保证不超过本世纪。在富裕的国家里,终身人寿保险毫无意义。对富人来说,这是金融市场上买得最不合算的东西。定期保险或团体人寿保险提供更多的保护,但只收六分之一的保险费,可是甚至这也是无望的投资。同一笔钱如能作分类投资的话,就能提供两倍的人寿保险和增加50%的投资。可是,至少在欧洲,这些可怕的买卖依然很兴盛。但是,这些买卖甚至度不过一场轻度的通货膨胀。人们并不那么蠢。至今,没有一家人寿保险公司成功地使用过代理行渠道。代理行体系没有对为零售金融市场服务这种难以应付的挑战作出过反应。

机构金融也必须改变

在金融市场的另一头是大量资本机构,养老基金组织,它们在每个发达国家中很快将成为唯一剩下的真正的资本家。我们如何组织它们进行建设性的投资?目前,根据养老基金组织的章程,它们的利益是纯金融的。如果它们能通过买卖赚钱,那么它们就非这样做不可。困难在于,任何商人都知道,短期的金融观

不足以建立一家企业。因此,我们如何才能使养老基金组织成为所有者、企业建造者,而不是投资者? 我们需要什么手段? 什么工具? 这些都是关键问题。

有关金融体系的最后一个关键问题是,在商业银行不再能靠利息差额谋生时,它们是否能生存下去。公众变得过于精明,资本费用太高,借款人有许多不同的筹款途径,因此传统的商业贷款成了最不吸引人的选择。一家银行,即花旗银行,已经靠收费赚取 60% 的钱,相比之下,大多数银行最多只有 20%。银行能否从以钱赚钱转变成以信息赚钱? 银行的资产日益成为一种负担。明天的银行将没有资产。它将是市场套利者,而不是利息套取者。这种挑战对欧洲银行来说特别激烈,它们像巨人一样控制着荷兰、比利时、奥地利和西班牙,但在世界舞台上却是侏儒。在为它们的国家服务方面,这些是最好的银行,它们成功地建立了它们的国内经济。这恰恰是因为它们很大,足以做一切事情,同时又很小,足以知道需求是什么。它们能生存下去吗? 以什么形式生存下去呢?

这些是变化中的世界经济产生的一些问题。1992 年这些问题已被直接提了出来,但它们始终存在着。凭我的猜测,它们最有可能在 1993 年以前全部得到解决,不是靠彻底的思考,而是靠对事件采取的行动。

知 识 社 会

信息很要紧

正如现代金钱在不到一个世纪时间里渗透整个世界,完全改变了人的生活和抱负一样,我们可以有把握地假定,信息正在渗透每个地方。在我最近一次、也是最长一次对中国的访问中,

我花了差不多3个星期,在内地观察了工厂和棉花种植场。最大的棉花种植场在最偏僻的省份,最北面靠近与蒙古的边界。去那儿非常困难,而且种植场也十分贫穷和原始:例如只有会议室有电灯。有一次我们在一个地方开会。6点钟时,22个种植场经理站起来,要求原谅他们离开一会儿,然后走了。半小时后他们回来,我们重新进行讨论。我问他们为什么要中断会议,是否有另一个会议或有一批来访者?“不,”他们回答说。“电视上在放《达拉斯》”。

信息意味着新型管理

信息因此走向每个地方。它在每个地方的影响都是普遍性的。就公司而言,努力围绕信息组织起来的任何企业,都迅速减少了自己的管理层次,至少一半,通常为60%。第一个最惊人的例子是梅西-弗格森公司(Massey Ferguson)。这家世界最大的农业设备和柴油机制造厂商濒临破产,需要动大手术。这是一家组织机构复杂的企业,总部设在加拿大,生产主要在欧洲,而60%的市场在美国。由于经理人员以前在通用汽车公司和福特汽车公司工作过,因此它组织得像一家美国汽车公司,有14个管理层次。现在它只有6个层次,而且数量还在减少。

梅西-弗格森公司考虑过管理企业所需的信息。它刚这样做,就发现了一大真相:许多管理层次实际上什么也不管理。它们不作决定。事实上,它们只是放大器,放大在组织中上上下下的微弱信号。如果一家公司能围绕其信息需要进行组织,这些层次就变得多余了。

大型组织必须以信息为基础的理由非常充分。人口结构就是一个理由。知识工作者在劳动力中占的比例越来越大,他们不接受过去那种指挥和控制的办法。另一个理由是革新和企业家

精神系统化的需要,这是典型的知识工作。第三个是必须服从信息技术的要求。电子计算机产生数据——大量的数据。但是数据不是信息。信息是有关联、有目的的数据。一家公司必须确定经营它的业务需要什么样的信息,否则它将被淹没在数据之中。

以这种方式进行组织,需要有一个新的结构。虽然要画出一张以信息为基础的组织图也许还为时过早,但我们能着手进行一些概括性的考虑。

125年前,大企业刚出世时,它们不得不模仿的唯一组织结构就是军队:等级森严、指挥和控制、作战部队和参谋部。明天的模型是交响乐团、足球队或医院。演奏马勒作品的交响乐团需要385个乐器演奏者上台,还不包括演唱者。如果它也像我们今天组织大公司那样进行组织,一个现代交响乐团就要有1个总裁,再加1个董事长指挥,另外配2个非常务指挥、6个副董事长指挥和无数副总经理指挥。而现在只有一个指挥,每个专门乐器演奏者都直接同他配合,因为每个人都用同一份总谱。换句话说,在专门乐器演奏者和最高层经理之间没有中间人,而且他们被组成一支庞大的特遣部队。组织完全是平行的。

20年代有一个众所周知的笑话,是关于当时刚建立的产业工程方面的规章制度。现在这一方面已有了新的含义。这个故事(不用说)涉及到一个德国工程师,他听了一场交响音乐会后,写了一份报告。他指出,在音乐会的大部分时间里,大多数音乐家干坐在那儿:如果他们同时而不是顺序演奏罗西尼、贝多芬、勃拉姆斯的作品,整个演出时间都忙碌着,不是更有效吗?交响乐团现在依然靠一次演奏一部作品来运转。实际上,围绕信息进行组织的教训之一是集中的重要性,它能防止人们出现混乱不堪的局面。交响乐团能演出,恰恰是因为所有的演奏者都知道自己在演奏莫扎特而不是海顿的作品。动手术的医疗小组也有一

个总谱,尽管不是书面的。但是,一家企业或一个政府机构在运作时创造出自己的总谱或许多总谱。因此,以信息为基础的组织必须围绕目标进行组织,这些目标为企业和每个专家明确规定了期望值和目标。必须有严密组织的反馈,这样每个成员就能将期望值和实际结果进行比较,从而实行自制。

因此,我相信我们正在向更加集中的组织和组织单位的方向发展,它们基于更明确的企业和个人目标,以及自制和系统的反馈之上。如果确实如此,企业必须认识到,它们必须对于往上传递的信息而不是往下传递的信息建立自己的交流系统。信息只有在收受者理解和接纳它时,才能形成交流。如果信息只往下传递,就不会出现交流。结构必须建筑在信息的向上传递的基础上,这样才能使最高层的人能了解底层,即第一线的情况。

变化中的社会:仆人的衰落……

本世纪,在社会结构方面发生了人类史上最大的一些变化。这些变化是非暴力的,这也许是没有什人注意它们的原因。可是,如果上个世纪的任何伟大的经济学家或社会学家被告知这些变化,他们会因不相信而发笑的。考虑一下家仆和农民的例子。第一次科学的人口普查,即英国 1910 年的人口普查,将中下阶层定义为无力雇用 3 个以上仆人的家庭,并因此而闻名。近来,除了在杜骚夫人的家里外,有多少人发现过哪怕一个仆人? 仆人一千多年以前就出现了,而且在 1913 年,他们是任何发达国家中最大的雇员群体。30% 的雇用劳动者是家仆。而现在家仆都已不存在了。

……农民……

农民差不多也是如此。现在世界上没有一个发达国家的农

民超过人口 8% 的。农民的政治权力已消失。在 1988 年的美国选举中,农民成了无足轻重的人物。两个总统候选人去衣阿华州,但只呆了两小时,仅此而已。他们毫不在乎美国占 3% 人口的农民投谁的票。政治家触角灵敏。他们知道农民的权力已成为柴郡猫脸上的傻笑。在日本,农村选票和城市选票的比例为 1 : 7;但是,在为日本政治家竞选筹措的全部资金中,有三分之一来自农民合作银行。这种权力很可能因利库路特(Recruit)丑闻而削弱。农民的权力将很快消失,甚至在日本也是如此。

……以及工人

蓝领产业工人走的是同一条路。他的兴衰是史无前例的事。不久前,这个群体似乎还不可避免地控制着社会、政治和市场。50 年代,为了在美国试销一种新产品,一家公司去了团结一致的蓝领工人社区,后者将决定其命运。现在不是这样了;甚至在英国也不是这样了。到本世纪末,在每个发达国家里,蓝领工人不会比农民更重要或人数更多。在过去 20 年里,他们的人数已减少了整整三分之一。

然而,不仅是人数减少了。现在,蓝领工人的人工成本超过 15% 的制造公司已寥寥无几。在一个像西班牙这样的国家里,大量训练有素、廉价的劳动力仍然是一种资产的日子还有 5 至 7 年。到本世纪末,如果这个国家的制造业没有发展到人工成本低于 15% 的地步,其劳动力将会成为一种负担。没有一个西方国家能同上海竞争,在那儿每天 1 美元已是极高的工资,而且只有劳动力中最好的 10% 才能赚 1 美元。^①

① 此处作者所述并非事实,显然他对上海职工的实际收入毫无所知。——译者

西方制造业的解决办法不一定是自动化。信息不等同于自动化,甚至不等同于信息技术。企业的建设不应始于购买一台机器。第一步是使生产流程合理化,以便确定需要什么机器。一家一开始就购买机器人或使现有生产流程自动化的公司,几乎肯定会浪费巨额金钱,并在生产流程中削弱生产力。通用汽车公司证明了这一点。通用汽车公司在机器人上花费了不算少的 300 亿美元,结果人工成本非但没有下降,反而上升了。通用汽车公司蓝领工人的人工成本现在是 28%,相比之下,福特是 15%,丰田(在美国)是 16%。在本田建于高工资地区的新厂中,这个数字将下降到 11.5%。请记住,汽车是一个相对古老的行业。在新的行业中,人工成本还要低得多。

大多数人相信,资本主义的宠儿是资本拥有者:资本家。一个更好的候选人是蓝领产业工人。1850 年,他还是一个按小时雇用的劳动者,收入甚微,没有社会地位或政治权力。他被忽视和看不起。到 1950 年,他属于占优势的社会阶层。他享有健康保险、养老金、工作保障和政治权力,仅仅在两代人之前,这些似乎都是不可想象的事。当然,他现在依然享有这些实惠。但是,占优势的短暂时期突然过去了。而且这一切都没有引起真正的社会震动。

知识社会正在取而代之

取代蓝领世界的是这样一个社会:取得好工作不再依赖于工会会员证,而是依赖于学校证书。比如,在 1950 年和 1980 年期间,美国年青男性待在学校里从经济上来说是不合理的。16 岁的学校毕业生,到一家有工会的钢铁厂工作,3 个月后他的工资要比受过大学教育、担任成本会计员的哥哥的工资多。这种日子已一去不复返了。从现在起,关键是知识。世界不再是劳动密

集型、材料密集型、能源密集型,而是知识密集型。

今天,日本用同等数量的能量和更少的原材料,生产出相当于 25 年前 2.5 倍的制成品。这主要归功于向知识密集型工作的转变。20 年代的代表性产品汽车,当时的原材料和能源成分占 60%。80 年代的代表性产品是半导体芯片,它的原材料和能源成分只占不到 2%。90 年代的代表性产品将是生物技术,它的原材料和能源成分也只有 2% 左右,但其知识成分高得多。半导体芯片的装配工作仍在相当程度上是劳动密集型的(10%)。生物技术实际上将完全没有劳动成分。此外,发酵工厂产生能源而不是消耗能源。世界不仅在劳动力方面,而且在生产流程方面都将是知识密集型的。

知识总是专业化的。伦敦交响乐团的双簧管吹奏者没有当第一小提琴手的野心。在过去 100 年里,只有一个乐器演奏者,即托斯卡尼尼,成了第一流的指挥。专业演奏者仍是专业演奏者,演奏乐谱的技巧越来越娴熟。可是专业化也带来危险。真正有知识的人往往会过于专业化,因为总有那么多东西要学。作为交响乐团的一个组成部分,单单那位双簧管吹奏者是产生不出音乐的。他或她制造噪声。只有演奏总谱的交响乐团才能产生音乐。对独唱者和指挥来说,从交响乐团获得音乐,意味着不仅要识总谱,而且要学会如何运用知识。此外,知识还含有相当大的责任。过去,拥有知识的人常常用(滥用)它抑制思想和不同意见,以及反复灌输对权力的盲目服从。知识和获得知识的人必须承担责任。

大多数教育并不传递知识……

知识社会的到来对教育有深远的影响。学校在今后 30 年里发生的变化将比自印刷书籍发明以来的变化更大。一个原因是

现代的学习理论。我们知道人们是如何学习的,也知道学习和教授完全不是一回事。例如,我们知道任何两个人的学习方法都不一样。印刷书籍使世界上出现了前所未有的知识大爆炸和对知识的热爱。但是书本知识是为成年人所用的。印刷书籍基本上是成年人的朋友。相比之下,新型的学习工具却与孩子交上了朋友。任何一个有着使用电子计算机的 8、9 岁孩子的人都会知道这一点。到了 11 岁,大多数孩子,除了反常的以外,开始厌烦电子计算机,对他们来说,电子计算机只是一种工具而已。但是,到了这个年龄,孩子把电子计算机视作自己的延长部分。单是这种强有力的工具的出现也会迫使学校发生变化。

……所以组织必须自己做到这一点

但是,有另一种考虑。人是否学习的问题,在人类历史上第一次变得非常重要。在摄政王问布吕歇尔陆军元帅,他是否认为不会读书写字是一大不利条件时,这位在滑铁卢战役中为威灵顿打了胜仗的人回答说:“殿下,这正是我有一个牧师的目的。”在 1914 年以前,大多数人没有这样的技能也能干得非常漂亮。然而,现在学习变得非常重要。知识社会要求所有成员不仅通晓读、写和计算,而且通晓(例如)计算机基本技巧和政治、社会和历史制度。此外,由于知识主体的大幅扩张,它还要求其成员学会如何学习。

我们将(而且应该)对知识社会中学校教育的社会目的进行认真的讨论。这肯定会有助于改造学校。然而,同时最紧迫的学习和培训必须包括成年人。因此,学习的焦点将从学校转至雇主。每个雇用机构必须成为教师。大量美国和日本雇主以及一些欧洲雇主已认识到这一点。但是,是什么样的学习呢?在交响乐团里,总谱告诉雇员干什么;所有交响乐团的演奏都是默契配

合的团队演奏。在以信息为基础的企业里，与这一交互式学习和教授过程相对应的是什么呢？当然，培养人们整体观的一种办法是让他们参加跨职能的特别工作组。但是，我们将在多大程度上使专家们从他们的专业转换到新的专业中去？此外，谁将是信息为基础的组织的经理，特别是最高层经理？出色的双簧管吹奏者？处于能充分了解整个乐团地位的人？或甚至是来自小交响乐团的年青指挥？我们现在还不知道。最根本的是，我们如何使这种急剧膨胀的知识，这种新资本，成为生产力？

世界最大的银行报告说，它已向信息和通讯系统投资了 15 亿美元。银行现在比最大的制造公司更是资本密集型的，医院也是如此。仅仅 50 年前，一家医院只有一张病床和一个护士。今天，美国一家拥有 400 张病床的相当大的医院，有几百个主治医生和多达 1500 个护理人员，他们分为大约 60 个专业，并配以专门的设备和实验室。50 年前，这些专业根本不存在，或只有其中极少数存在。但是，我们现在还不知道如何使它们具有生产力；我们还不知道在这种情况下生产力意味着什么。在知识密集型领域里，我们现在所处的地位，差不多就像 19 世纪初的制造业一样。19 世纪 20 年代，罗伯特·欧文在苏格兰建造纱厂时，他试图测量它们的生产力。他没能做到这一点。过了 50 年后，我们所理解的生产力才被令人满意地定义下来。就新组织来说，目前我们差不多处在罗伯特·欧文的阶段。我们开始询问与知识有关的生产力、产出和绩效。我们不能衡量它。我们现在甚至还不能判断它，虽然我们确实知道我们需要的一些东西。

例如，著名的指挥是如何建设第一流的交响乐团的？他们告诉我，第一件工作是使单簧管吹奏者不断精益求精。她或他必须为此乐器感到自豪。演奏者首先必须是艺人。第二项任务是，使每个人对他们的共同企业即交响乐团产生自豪感：“我为克利夫

兰、芝加哥或伦敦交响乐团演奏，它是世界上最好的交响乐团之一。”第三是让交响乐团完全按指挥聆听海顿交响曲的方式聆听和演奏它。这正是有能力的指挥和伟大的指挥的区别所在。换句话说，最高层必须了如指掌。交响乐团的这个中心是以知识为基础的任何组织领导人的模型。

创新和企业精神

现在我转到知识社会中的经理所面临的关键问题：创新和企业精神。

这些必要的概念重新流行绝非巧合。在很长一段时期它们被忽视了，实际上由于各种原因已从公司关注的事物中消失。只是在最近的 15—20 年里，这两种实践——因为这正是它们现在的状态，既不是科学又不是艺术——又重新变得引人注目了。

大西洋两岸新型企业家公司的记录都不是典型的。它可能比 19 世纪的公司要好，但仍然还远远不够好。至今我们差不多已知道这些公司要生存和兴盛需要些什么了：企业精神的实践，像管理的实践一样，有其规则和知识基础。但是，把创新和企业精神的焦点局限在新的企业家身上就过于狭窄了。如果新企业是创新的主要或唯一中心，那么我们的社会就不可能生存下去。

19 世纪创新气候的教训

过去 20 年和 19 世纪末的创新气候有一个很大的区别。我们的创新（同样重要的社会创新和技术创新）速度一样快。但是，19 世纪的所有机构，企业的或其他组织，实际上都是新的：它们出现在 1865 年（珀金斯的第一种苯胺染料和西门子第一台发电机的诞生之年）和 1914 年（第一次世界大战使西方企业家丧失

不足以建立一家企业。因此，我们如何才能使养老基金组织成为所有者、企业建造者，而不是投资者？我们需要什么手段？什么工具？这些都是关键问题。

有关金融体系的最后一个关键问题是，在商业银行不再能靠利息差额谋生时，它们是否能生存下去。公众变得过于精明，资本费用太高，借款人有许多不同的筹款途径，因此传统的商业贷款成了最不吸引人的选择。一家银行，即花旗银行，已经靠收费赚取 60% 的钱，相比之下，大多数银行最多只有 20%。银行能否从以钱赚钱转变成以信息赚钱？银行的资产日益成为一种负担。明天的银行将没有资产。它将是市场套利者，而不是利息套取者。这种挑战对欧洲银行来说特别激烈，它们像巨人一样控制着荷兰、比利时、奥地利和西班牙，但在世界舞台上却是侏儒。在为它们的国家服务方面，这些是最好的银行，它们成功地建立了它们的国内经济。这恰恰是因为它们很大，足以做一切事情，同时又很小，足以知道需求是什么。它们能生存下去吗？以什么形式生存下去呢？

这些是变化中的世界经济产生的一些问题。1992 年这些问题已被直接提了出来，但它们始终存在着。凭我的猜测，它们最有可能在 1993 年以前全部得到解决，不是靠彻底的思考，而是靠对事件采取的行动。

知 识 社 会

信息很要紧

正如现代金钱在不到一个世纪时间里渗透整个世界，完全改变了人的生活和抱负一样，我们可以有把握地假定，信息正在渗透每个地方。在我最近一次、也是最长一次对中国的访问中，

创新意味着弃旧

对于创新,我们了解多少?首先,它与天才没有多少关系。它与灵感没有多少或完全没有关系。它是艰苦而系统的工作。说一个业主企业家可以依赖天才的闪光,那是神话。我同业主企业家一起工作了40年:依赖天才闪光的人也像我一样外出工作。

创新依赖于我们所谓的“安排有序的抛弃”。200年前法国经济学家J·B·萨伊杜撰了企业家这个词,意指一种意向的宣言和声明:在他的体系中,企业家是引起扰乱的人。后来,约瑟夫·熊彼特,唯一认真对待企业家精神的现代经济学家,把这个过程描述成“创造性破坏”。为了得到新的、更好的,你必须扔掉旧的、破的、过时的、不再有效益的,以及过去工作中错误、失败和偏离正确方向的东西。换一种说法,考虑一下医学界的一句老话:“只要病人排泄,就有得救的机会。但是一旦大小便停止,死期就不远了。”如果组织不能抛弃废品,它们将毒害自己。它们必须安排有序的抛弃,这是种极其困难的事情,因为大多数组织对自己生产的产品有强烈的爱慕之情。

举一个典型的例子。他是一家生产书写工具的公司负责人。25岁时,他产生了发明活动铅笔的想法。每个人都嘲笑这种想法,但他冒着工作受损害的风险努力奋斗,结果拿出了成功的产品。他现在是制造这种产品的公司负责人,而且他见到产品的时间比见到妻子和孩子的时间多得多,在感情上深深介入了这家公司和这种产品。后来,一位雄心勃勃的傲慢的年青人,像他30年前一样,提出了淘汰这种老产品的想法。他非常不喜欢这个年青人,除非他在公司实行安排有序的抛弃,否则他不会鼓励这位年青人坚持自己的想法。

如果创新不是天赋性的,它也不一定是,或者甚至基本上不是技术性的。将卡车车身与轮子分离并将它装上船,不需要多少

技术。但是,在过去 40 年里,集装箱化使远洋货轮的生产率提高将近 3 倍,并使世界贸易获得惊人的发展。同样,没有什么技术创新能敌得过低级教科书、报纸或保险的影响。美国一个农具制造商为使贫困的农民能买他的农具而发明的分期付款购货,确实改变了各国经济。因此分期付款购买的东西越来越多。以科学为基础的创新,尽管看得见又有魅力,但实际上比几乎其他任何一种创新都更不可靠、更不可预测、也许更不可能导致公司获利。

零基审计

现在我们已知道什么不是创新。更为积极的是,我们还知道进行创新需要些什么。创新的关键是,每 3 年坐下来系统地检查公司每个方面的寿命:每种产品、服务、技术、市场和销售渠道。

这儿有一条线索:今天再没有比销售渠道变化得更快的了。只有极少数经济学家或报纸评论家似乎认识到,发展如此之快的服务经济,并不与商品经济背道而驰,或者是在损害商品经济的情况下得以发展。它是商品经济的销售渠道。销售渠道中发展最快的是休闲部分。现在没有一个发达国家,其国民的工作时间超过 1910 年时的一半。经济学家可能没有考虑到经济中的休闲部分,但大量商品的销售应归功于它。同样的增长在医院和学校等其他服务机构中也能看到。60 年前,保健占发达国家的国民生产总值或消费支出的 1% 不到。现在,保健,尤其是医院,占大幅度增长的国民生产总值的 7—11%。再重复一遍:从经济上说,服务经济是商品的销售渠道,而销售渠道的变化快于商品或服务本身的变化。所以要仔细地对它们进行审视。

零基预算编制的做法还要求,经理们检查组织中每个生产流程和步骤,更不用说工作人员的每项活动了,并且询问:“如果我们以前不做这件事,鉴于我们现在所知道的,我们会用同样方

法做这件事吗？”如果回答是否定的，不要说，“让我们请一位管理顾问来作一番研究。”而是说，“我们怎么办呢？”有时，正确的做法是做些小变动，有时是彻底重新为公司定位。有时，解决办法是精简。有 6 个产品系列的，也许应该减至 1 或 2 个。有时，应该全部抛弃。但是，重要的是要干。此时，组织为创新敞开了大门。约翰逊博士说，再没有什么比知识更能使人的思想集中了，以至于他为此着迷了两个星期。再没有什么比了解到他的活动铅笔将被夺走更能使经理警觉了——然后他开始创新。

创新意味着把变化看作是机遇

要系统地进行创新，就要甘心请愿地把变化看作是机遇。创新并不必然产生变化。那是非常罕见的。如果成功的话，它们会产生巨大的变化，但大多数旨在改变社会、市场或消费者的创新都失败了。成功的革新利用变化，而不是试图强行变化。

在 1985 年的《创新和企业家精神》一书中，我写道，“系统的创新……在于有目的地、有组织地寻找变化，以及系统地分析这种变化可能为经济或社会创新提供的机遇。”然后，我将需留心注意的 7 种来源确定为创新机会的征兆和来源。其中 4 种在企业（商业企业或其他企业）内部或它们所属的行业内部。它们基本上是变化的征兆。它们是：意料之外的成功或失败；不一致（事实上的现实和假设的现实之间的不一致）；基于生产流程需要的创新以及行业或市场结构中出人意外的变化。其他 3 种来源涉及行业或企业以外的变化：人口统计数据；变化的嗜好、概念和含义；以及科学的和非科学的新知识。

这 7 种创新“窗口”中最有用的（这是我将它列为第一种的原因）总是意料之外的，特别是意料之外的成功。它风险最小、最容易。可是它几乎完全被忽视了。更糟的是，经理们常常主动地

拒绝它。

考虑一下现代会计的主要产品：每月报告或每周报告。这是令人大开眼界的报告。在此之前没人有过系统的数字。大多数人看到的是显示预算数字的“第一页”，但有多少人看到显示预算之前数字的另一张“第一”页？他们应该命令会计立即编制出来。没有这个信息，一个组织就会集中精力于问题上。然而，情况往往是机遇的第一个迹象出现在公司干得比预料的更好的地方。当然，大多数的数字和变化最终是不重要的，经理们能立即对此作出解释。但是，每 20 个数字和变化中，可能会有 1 个有意义。它可能表明我们所不知道的某件事。

医院的一家主要供应商将一类新的临床试验器械推向市场。新产品效果很好。突然，订单开始从完全不同领域的顾客那儿飞来：大学、各个行业和政府实验室。没有人注意到公司已步入一个新的、更好的市场。它甚至没有派过一个销售人员去访问新顾客。结果是：一个竞争者不仅认识和占领了工业实验室市场，利用了新市场的规模，它还夺取了医院市场。这是一个非常典型的故事。第一家企业未能理解意料之外的成功的意义。它现在已为一家制药公司收购。

在创新的其他来源中，科技研究被列在最后一位，因为，尽管无可否认，它很重要，但是它也最困难，产品设计至实际投产间的时期最长，风险最大。我们非常了解如何管理研究。但是，正如其他变化机遇一样，重要的是有计划地望着窗外并询问，这是公司的机遇吗？如是的话，是什么样的机遇？对大多数公司来说，大多数变化不是机遇。人口结构的变化对有些企业来说很重要，但对其他企业来说毫无价值。对一家钢厂来说，除非影响到劳动力的供应，否则它对人口统计数据几乎没有兴趣。另一方面，环境意识的变化对一家钢厂极为重要。

创新首先是功

每个人都知道热力学第二定律：所有的功可退化为热和摩擦力。德鲁克第一定律是，一切事物可退化为功，如果不能退化为功，则一事无成。许多功后来变成了热和摩擦力，但首先它必须是功。我们如何组织创新是每个公司的事。非常大的官僚主义企业能与小的非官僚主义企业一样富有创新精神。我不是积极提倡官僚主义，要害是这是个系统组织、明确战略和刻苦工作的问题。

杜邦公司，一家有名的官僚主义公司，有一个令人羡慕的快速而成功的创新者的记录。3M 公司不是官僚主义的，但它是一个非常大的公司，它使创新制度化，甚至纳入公司目标：在任何时期，至少 25% 的营业额必须来自过去 5 年里发明的产品。它总是达到这个目标。而且，目标已在内部消化吸收。在 3M 公司，没有搞过创新的人进不了中上层管理部门，而且每个人都知道这一点。40 年前，我们还不能肯定如何做这些事情。现在，已没有任何借口。常见的等待灵感闪现的天才等借口再也站不住脚了。任何企业，不管它的功能是什么，今天都能组织起来发扬企业家精神并进行有目的的创新。

一个人如何适应工作

我们现在来谈一下我们调查的第四也是最后一个部分。鉴于世界经济的不断变化，以及以信息为基础的组织的出现和使创新和企业家精神系统化的需要，今后一个经理人员需要什么技能和能力才能适应工作？当然，旧的技能还是需要的，但是一些新技能可能会日趋重要。我想到了 3 种技能。

第一种技能：走出去管理

所有经理现在都在追求卓越。在《追求卓越》这本书里，汤姆·彼得斯竭力鼓吹经理应到处走走。到公司各处走走仍然还要提倡，但我相信侧重点已改变。现在重要的是，只有在公司外面呆够了，才能置身于一定距离之外考虑事情并得出正确结论。

公司周围的一切事物——市场、技术、销售渠道和价值——都在变动之中。在办公室里等待报告送到经理人员桌上所花费的时间可能太长了。给高级经理一个最重要的忠告：销售人员下一次休假时，应代替他或她走出去。不要管休假回来的销售人员的埋怨——消费者对由不能胜任的人代替他很恼火。这种做法的要点是，迫使你走出去，走进市场，那儿是结果所在之处。请记住在企业内部没有结果。在消费者重新订购之前，只有成本。

从外部来观察可能会确有成效地促使公司考虑现在不是、但应该是顾客的那些人。在大多数行业中，占有 22% 市场份额的企业是市场领先者。可是更为重要的数字是，78% 的潜在顾客在其他地方购买。为什么？这通常是机遇的第一个征兆。

有几年，我曾和我们两家最大的汽车公司（通用汽车公司和福特汽车公司）的劳资联合委员会一起工作过。我无法说服工会或资方相信，它们对质量这个词所作的解释与顾客所作的不一样。福特公司和通用汽车公司非常自豪地认为：它们的汽车从生产线上下来时，其质量要比日本人的“好”。麻烦的是资方和工会的人都把质量定义为他们交货时的汽车状况。但是，定义质量的人是消费者而不是制造者。例如，我在科罗拉多州洛基山脉中有一幢夏季别墅，离我在加利福尼亚州的家 1200 英里。在汽车出毛病时，我期望下一个小镇上的当地商人有零件并帮我修车。可是，通用汽车公司和福特公司只为销售新车，而不为维修奖励经

销商,因而它肯定也不会鼓励保存备件。所以我必须等一星期,等备件从仓库运来。另一方面,丰田汽车公司奖励维修,所以经销商备有零件,能立即换下坏的。为什么我不能说服福特公司和通用汽车公司相信我是对的呢?因为在我告诉它们走出去时,它们只是同它们自己的经销商交谈。

因此,第一项必须履行的责任是学会走出去,外界是企业产生结果的地方。此外,走出去的唯一办法是工作而不是访问。再没有比访问巴塞罗那子公司更浪费的事了。但站在柜台后面只要工作两天,经理就能了解到多得令人惊奇的公司情况。

第二种技能:找出做你的工作所需要的信息

第二,人们必须学会承担责任,满足自己对信息的需要。对其他人承担信息方面的责任日益得到理解。但是,在以信息为基础的组织中,每个人都需要不断考虑,他或她需要什么样的信息才能在工作中作出有价值的贡献。这可能是与目前的工作常规最彻底的决裂。甚至在电子计算机化程度最高的公司,或许尤其在这些公司,只有极少数人有信息。他们实际上有的是数据,其数量多得造成信息过剩或中断。

信息方面的责任提出了另一个关键问题。大多数经理仍然相信,他们需要有一位信息专家,告诉他们应有什么样的信息。但是,信息专家是工具提供者。他们能告诉我们应该用榔头将一枚装潢钉敲进椅子。但是他们不能告诉我们,首先我们是否应该装潢一把椅子。经理的工作是指出他需要什么样的信息来确定以下事项:

1. 他现在在干什么;
2. 他应该干什么;
3. 他怎样才能从(1)过渡到(2)。

这决非一项轻而易举的任务。但是,只有完成这项任务,信息才会开始成为仆人和工具,管理信息系统的各部门才会成为结果中心而不是它们现在的成本中心。

直至最近还没有像信息这样的东西。只有经验和轶事。现在,首先有了数据。使这些数据转化为信息,意味着询问你需要什么,需要谁的,什么时候,以什么形式,并且确信能提供信息的人也知道和理解他们的责任。经理还必须询问其他人要从他或她那儿得到什么信息。

在明天以信息为基础的组织中,人们主要必须控制自己。这并不意味着我们将全都在自由形式的组织中工作。那是一派胡言。地球上的一个陆上动物,如没有骨骼,身长不会超过6英寸。公司也是如此。只要超过一个很小的规模,每家公司就需要有一种正式的指挥结构作为骨骼。但是,动物不是通过骨骼来活动或感觉的。它有神经系统和肌肉系统。信息系统能以同样的方式使一个人组织他或她自己的工作并使之一体化。它们还是某些人对此进行控制和承担责任之所在。此时,以一个特别小组的形式来完成这种显然难以完成的任务显得不那么突出了。跨功能小组是关键。没有人再从纯理论研究、应用研究、工程、开发、制造或营销着手了。它花费太长的时间,而最后产出的是没人要买的精品。

为取得效果而集中精力

经理们应以同样方式花一点时间彻底考虑一下,他们的公司将让他们对于今后18个月中的贡献和结果负起什么责任。“我,而且只有我能做,并且做好了会产生影响的唯一事情是什么?”一项明确的优先考虑事项必不可少。不要多样化,不要分散,不要试图同时做太多的事情。没有优先考虑的事项,经理会

同时在 5000 个方向上受到牵制。这一点尤其适用于最高层经理。教科书强调向下授权的需要,是完全正确的。但它们没有提到的是,真正的授权总是向上的。最后,问题总是落在老板的桌上。责任止于此。当然,这是他的工作。但是他首先要有时间做自己的工作;他首先要知道他的 1 个或至多 2 个贡献是什么。

作为经理,我们还不十分适应工作,因为我们试图做太多的事情。组织的另一个大祸根是,我们相信我们努力去实现的目标是明摆的事,因此我们无须告诉隔壁的人。现代心理学始于贝克莱主教,他认为由于没有任何两个人能占据同一个空间,因此其他人都不能看出对一个人来说是很明显的事情。你依赖的人必须了解你试图完成的任务,而你必须将你优先考虑的事项告诉他们。

第三种技能,使学习制度化

适应工作的第三个因素是使学习制度化。

历史的最大迷宫之一一直是 16 世纪。到 1560 年,欧洲由 25 年前甚至不存在的两个机构支配着:北方是加尔文宗,南方是耶稣会。两者诞生于 1535 年,到该世纪的 70 年代已成为占主导地位机构。它们的大多数成员在重压下,冒着相当大的危险独自工作。他们的诀窍是什么?在现代学习理论的帮助下,我们可以看出当时发生了什么事情。加尔文和罗耀拉应用了最重要的学习原则:反馈原则。在任何关键的活动领域中,第一步是确定你期望会发生的事情。9 个月后,检查实际效果,并将它们同原先期望的内容进行比较。

正如罗耀拉和加尔文发现的,反馈是学习的关键。至关重要的是,由于任何人让弱点发挥作用都不会有成效,所以反馈能确定长处。学习者需知道自己的长处,以便找出改进之处。是什么坏习惯抑制了这些长处?老天爷在哪些方面丝毫没有赐予能力?

大多数学校和教育把焦点放在问题上；它们把精力集中于克服弱点。在一定程度上，这是必要的。每个学生都需要基本技能。但是，像学习一样，真正的惊人业绩建筑在长处的基础上。如此组织的学习会取得惊人的进展，其理由很简单：因为它集中精力。

此外，学习必须持之以恒。我们必须认识到以下这个令人讨厌的事实：离开学校5年的人的知识肯定已逐渐过时。美国当局现在要求医生再进修，每5年参加一次重新取得资格的考试。这种做法最初招致应试人的埋怨，然后是几乎毫无例外的对变化之大和他们忘掉的东西之多感到惊讶。同样的原则也适用于工程师，更适用于营销人员。因此，时常回学校读书，每次一星期，应成为每个经理日常工作的一部分。许多大公司现在正在建设自己的内部教育设施。我建议对此要谨慎。大公司最大的危险是，认为有一种正确的方法、错误的方法和我们的方法。内部培训往往强调和加强了这种看法。技能，当然需要，也应该由本部门进行传授。但是，为了扩大眼界，对现有的信念提出疑问，以及为了安排有序的抛弃，最好是面对多样化和挑战。为此，经理应接触为不同公司工作、以不同方式办事的人。

在一个充满挑战的世界中，一个人要使自己成为和一直成为一个卓有成效的经理，这些是一些他需要了解和解决的关键性问题。机遇很多，因为变化就是机遇。但无法预言。对于仍然记得一点数学的人来说，动荡的特征是无法预言。意外的事情肯定会发生；但无法预言在哪里、在什么时候或怎样发生。我们生活在一个极其动荡的时期，不是因为有那么多种变化，而是因为它有那么多不同的变化方向。在这种形势下，卓有成效的经理人员必须能认识机遇并抓住机遇，能学习并能不断更新知识基础。

[1990年]

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名=九十年代的管理

作者=

页数= 3 0 5

S S 号= 0

出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文