写在前面

《管理的前沿》一书是美国著名管理学家彼得·德鲁克（也译 杜拉克）继他1985年发表的《创新与企业家精神》（《Innovation and Entrepreneurship》）之后，于1986年出版的又一新著。

德鲁克是当代国际上声望甚高的管理学权威，他的著作多年来一直是国外管理方面的畅销书，并被翻译成20多种文字在各国发行。他的一些观点、理论、见解，也常在各种不同的国际场合，为各国学术界、经济界、企业界人士所引用。自他的《有效的管理者》一书中译本介绍给我国广大读者以来，德鲁克的名字也为我们从事经济管理的实际工作者和理论工作者们所熟悉，并广为流传。他多年前所倡导的“目标管理”（MBO），也正在我国越来越多的企事业单位，作为一种现代化管理方法得到推广应用，并取得积极有效的成果。

本书不同于德鲁克以往的长篇著作，而是一本他的论文

集，书中收集了自1981～1986年他在美国报刊上发表过的35篇文章，以及列为本书第一篇的“访问记”，和专为本书而作的最后一篇“后记”，合计共37篇。这些文章论述的内容广泛，涉及经济、人事、管理、组织四个方面，但都围绕同一个主题，就是今日的企业领导人所面临着的明日的挑战。作者认为，明天将会是什么样子，这在很大程度上取决于今天的决策者的知识、洞察力、远见卓识，及其素质。德鲁克这本新著正是为这些领导人而写的，使他们能够看到并且理解，他们那些直觉的、日常的行动和决定将会产生出长远的影响。因此本书采用了一个副标题：明日的决策孕育在今日之中。

《管理的前沿》一书的目的，不仅是为了给读者提供知识和预见，更重要的是，它旨在使读者能从中扩大眼界，开阔思路。

现在我国正在加快和深化经济体制改革，进一步对外开放。对广大企事业单位来说，内外环境正在发生迅速而深刻的变化，要适应这种变革，首先要正确认识和理解这些变化的来龙去脉，才能把握现状，预见其发展，在竞争中掌握主动权。而德鲁克的论著所以在国际上能数十年久盛不衰，其很多观点经受住了经济发展的实践的检验，就在于他始终站在世界经济管理发展的前沿，透过现象看到本质，作“入木三分”的观察与分析，然后得出自己独到的见解与结论。

因此，本书不仅可为我们提供近几年来国际上经济与管理方面发展的最新动态，以利于我们更好地了解外部世界的情况，而更在于能有助于我们“知彼知己”，“他山之石，可以攻玉”，借鉴他人发展经济的经验，来提高我们自己的管

理水平。当然，本书作者是资产阶级管理学者，他用西方的观点对一些问题的看法与评价，我们不尽同意，但我们仍把原著全文译出，是为了便于读者参考，并采取去粗取精，去伪存真的态度去加以借鉴和研究思考。

改革的时代，正在召唤着大批新一代的社会主义企业家的崛起。具有远见卓识，创新精神，和经营战略头脑，正是这样的企业家的重要素质。希望德鲁克这本最新著作的中译本的问世，能为我国广大的企业家与经济管理工作者在这方面提供一些有益的养料。

本书译者许斌同志是位年青的管理学硕士。由于他具有坚实而广博的专业知识基础，以及较深的中英文素养，使译文忠于原著，准确地表达了业务上的原意，译笔也较流畅，读来无生涩的洋味，这正是对翻译业务专业作品所需要提倡和鼓励的。

潘承烈

1987年国庆节

目　录

前　言　未来形成于今天…… 1

访问记　同一位博学多才之士的谈话…… 3

第一部分　经　济……21

1　变化了的世界经济……21
2　美国创造工作的机制……51
3　为什么石油输出国组织会失败……57
4　变化中的跨国公司……61
5　管理货币的承受风险……67
6　出口市场与国内政策……72
7　欧洲在高技术上的雄心壮志……76
8　我们能向德国人学习些什么？……81
9　进入日本市场……86
10　对日贸易：行之有效的方法……91
11　敌对贸易的危险……96
12　现代预言家：是熊彼特还是凯恩斯？…… 102

第二部分　人　事…… 114

13　选才的基本准则…… 114
14　测定白领职工的生产率…… 124
15　第一线监工：日薄西山？…… 128
16　报酬过高的经理：贪婪的结果…… 132

D046/57-20

17 保持企业的青春活力…… 138
18 向职业院校交纳学费…… 143
19 工作与人：日益增长的不相适应…… 147
20 教育与工作…… 152

第三部分 管 理…… 158

21 管理：成功的问题…… 158
22 控制参谋工作…… 186
23 精简中层管理…… 190
24 以信息为基础的组织…… 194
25 劳工工会变得无用了吗？…… 199
26 工会的灵活性：必不可少…… 204
27 管理是门艺术…… 209

第四部分 组 织…… 218

28 敌意接管及其危害…… 218
29 成功兼并的五条原则…… 246
30 创新组织…… 250
31 非增长性企业…… 255
32 为什么自动化能盈利…… 259
33 IBM公司的沃森：放眼明天…… 262
34 贝尔系统解体的经验教训…… 277
35 社会需要与企业机会…… 310

后续 社会创新——管理的新领域…… 331

前言：

未来形成于今天

本书共有37篇文章：1篇访问记，1篇后续，35篇正文，包含的主题极为广泛。然而从一开始，我就打算最终将它们出版成书，并使所有文章的变化都围绕着一个统一的主题：今日之经理人员所面临的明日之挑战。如果说这些文章蕴涵着一个前提的话，那就是，未来正由一些完全独立自主的人在创造。例如，一位总经理，一位市场营销经理，一位培训主任，或一位审计员，他们正做着不平凡的工作：建立一支管理队伍；发展新的定价战略；改变培训计划，以便它能使具有不同教育背景的人适应新技术；设计一种新的成本会计分析法，以发现装配线自动化是否合算。

这毕竟是这个世纪的课题。这是一个充满前所未有的灾难与大变动的世纪：两次世界大战，希特勒，以及恶迹较少但杀气腾腾一点也不逊色的恶棍。实际上，我们每前进10年所创造的“历史”，不亚于以往的一个世纪，而且很少是和风细雨的。然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，

不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得了发展的趋势和动能——经济的，社会的，甚至政治的。其主要原因是，普通人，即处理企业与机构日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。因此，明天形成于今日。

有什么样的明天，主要取决于今天的决策者，尤其是组织机构中的决策者，即经理人员；取决于他们的知识，洞察力，远见卓识及其素质。然而，这些经理人员是大忙人，他们已完全被日常的危机所缠住——日常危机是经理人员工作必然遇到的事情。因此，这部书中各篇文章的目的，就是要使这些大忙人看到并懂得，他们眼下的、日常的、紧急的行动与决策，包含着什么样的长远影响和后果。

贯穿这37篇各种各样文章的第二个主题是：变化是机会。这本书的每篇文章都紧紧把握着变化。有些变化是深刻的、重要的，如信息对组织的影响；美国近10年创业浪潮的意义；由管理的成功所引起的问题。有些变化或许是短暂的、昙花一现的——尽管如此，却并非不重要——例如，传统工作与年轻、受过教育的劳动力的期望和素质之间的不适应性。这些变化中的每一个变化，都可以被视为一种威胁，而且许多经理人员的确也这样看。每一个变化都需要被视为一种机会，并加以利用——是做不同的事情，做新事情，最重要的，做一些更好、更有生产性、更能赚取利润的事情的机会。因此，这本书不仅旨在为你提供知识，洞察力，远见和能力，更旨在为你创造想象力。

彼得·德鲁克

1986年夏于克莱尔蒙特

访问记：

同一位博学多才之士的谈话*

问：你最近的一本书**，是论及创新过程的深谋远虑性。在你自己的生活中，也有深谋远虑性吗？也有一个彼得·德鲁克计划吗？

答：事后回顾，差不多是如此；但事前展望，并非如此。30年前，我有了最为朦胧的想法：我的归宿在哪里。而在这之前，我已摸索了10～12年，不是按照预先的设计，而是透过偶然的事件来进行摸索。甚至还是一个小毛孩的时候，我就知道，我不想呆在奥地利，我知道我不想跑到大学里浪费4年的光阴。所以，我让我父亲给我找一份能云游四方，而且能与我最终的追求相差甚远的工作。我到一家出口公司当了一名见习职员。后来，我进入法兰克福的一家小银行工作。我得到这份工作是因为我会英语和德语两种语言。那是1929年10月，股票市场崩溃了，我是最后一个卷进去而最先出来的。我需要一份工作，并在一家地方报社找到了一份。我必须说，这是一次很好的教育机会。

回想起来，我所擅长的一件事，就是观察现象，追询这些现象的寓意。在1933年，我就知道希特勒将会怎样完蛋。那时，我开始写我的第一本著作《经济人的末日》。此书直

---

* 这篇访问记是由高级记者汤姆·理查曼（Tom Richman）采访写成的，1985年10月发表于《公司》杂志上。

** 指德鲁克1985年著的《创新与企业家精神》一书——译注

至1939年才得以出版，因为没有哪个出版商愿意接受如此骇人听闻的观点。对于我来说，希特勒将会因屠杀犹太人而毁灭，昭然若揭；希特勒将会因与斯大林签订条约而完蛋，彰明较著。

尽管我持有外国护照，但我在德国政界的保守派中一直很活跃。因此我知道，希特勒不是为我服务的。我离开了德国，首先到达英国。4年后，来到美国。在伦敦，我在一家保险公司当一名证券分析家和投资银行家。如果我想成为一名富翁，我就会留在那里。但我对此特别厌烦。

问：你能给企业家（entrepreneur）下个定义吗？

答：这个定义是很古老的。企业家就是赋予资源以生产财富能力的人。就这些。

问：你指出小企业与企业家企业（entrepreneurial business）并非是一回事。

答：大多数小企业没有创新的能力，部分是因为它们没有资源，更多的是因为它们没有时间，它们没有这样的雄心壮志。我不想对街头店说长道短。请看看这一典型的小企业，其人员出奇的不足，没有足够的资源和周转的现金。现在，老板或许用不着打水扫地，可也与此差不多。他基本上囿于日常琐事，大体没受过训练，没什么背景。今天，大多数成功的年轻企业家，大都在大型组织中呆过5至8年。

问：这对他们有什么帮助呢？

答：他们学习，他们得到工具。他们学习怎样去进行现金流通分析，怎样去培训人员、怎样授权，怎样建立团队。没有这些背景的企业家，不管取得了多大的成功，都会被淘汰。例如，你若问我“苹果计算机公司的创始人沃兹奈克

（Woznick）和乔布斯（Jobs）到底出了什么问题的话……

问：我正打算问这个问题。

答：他们没受过训练，他们没有工具，没有知识。

问：但正是这家公司，在过去五六年里被我们视为企业家成功的典范。

答：我曾说过这两位年轻人不会幸免于难，上帝对他们特别不宽容。

问：真的？

答：在太短的时间内给予太多的成功，如果上帝要毁灭谁，他就会象对待这两人的那样去做。他们从未碰过壁，他们从未需要去苦干。成功来之太容易，成功使他们高傲自大起来。他们不知道简单的基础知识，就象不懂得怎样钉钉子，不知道墙筋为何物的建筑师。强大的实力在于，在你开始创办企业之前，就具有5～10年的管理经验。倘若你没有，那么势必要犯一些基本的错误。

问：有的人没有你所规定的这种大公司的经历，你是不是要告诉他们，他们不应该打算办他们自己的企业？

答：不，我会说，请读一读我的这本谈企业家问题的书（指他于1985年所写的《创新与企业家精神》一书。译者注），因为此书就是为此而写的。在创业管理方面，我们已经知道该怎样去实践。这种实践，不是静等着灵感来亲吻你。灵感非常非常的挑剔，不仅挑剔她要吻的对象，而且也极为挑剔亲吻的地点。因此人们不能静等。

在高技术领域，年轻公司的伤亡率极高，十中有八，或十中有七。但在高技术之外，这个比率要低得多。

问：原因？

答：因为他们有能力去管理他们的企业，管理他们自己。对于创办自己企业的人来说，重新确定他自己在企业中的角色，是最困难的事。

问：你在此书中使它听起来特别容易。

答：它是简单，但并不容易。你要做的及你怎样去做，都极为简单。你愿意去做吗？这又是另一码事。你必须问一问这个问题。

我认识一位创办企业的年轻人，他现在是第五次创办了。他把企业发展到超过婴儿期的程度，然后就出卖掉。他是个“保姆”。你知道，当我们长大的时候，周围仍有许多保姆。大多数保姆习惯于注意她们的小孩说第一句话的日子，然后，小孩就不再是婴儿。这位年轻人就是这种保姆，一位婴儿保育员。当他的公司雇员达到29人时，他就会说：“卖掉！”我问他为什么，他说：“一旦包括我自己有了30人，我就不得不管理他们。我完全只是不想干那类蠢事。

问：这个例子将会证实传统的观点，即有企业家也有管理者。这两者不是一回事。

答：也是也不是。你看，有企业家工作也有管理性工作，这两者是不相同。但是。你不可能成为一位成功的企业家，除非你进行管理；而如果你在管理过程中不发扬某些企业家精神，你就有成为官僚的危险。不错，这两种工作不一样，这很正常。

看看今天的企业家企业，许多都是围绕着50多岁的人建立起来的。他走出大学或工程院校的大门，进入通用电气公司工作。30年后，他负责一个小的电容器部门的市场研究，

待遇很不错。他的抵押贷款已还清，养老金也有了着落，孩子已长大成人。他很欣赏这项工作，而且喜欢通用电气公司，但他知道他不可能成为这个部门的总经理，更不要说分公司的经理了。这样一来，他提早退休。三周后，他在波士顿128号街附近的一家公司工作。今天早晨，我与这些人中的其中一位交谈了一会。他过去为杜邦分公司——特种化学制品公司——进行市场规划和市场研究。他说："你知道，我刚50出头，我正踌志满怀。可他们要调动我……"我是不是该结束这个故事？

现在，他是128号街一家公司的营销副总裁，这里特别需要他。这是一家工程师们创办的有8年之龄的公司，它增长非常迅速，使得营销工作跟不上趟。但这位先生知道该怎么做。在杜邦公司，他是一位企业家还是一位管理者？他比这家新公司的小伙子们更懂得怎样去发现新市场，他干这行已有30来年了。营销本是按部就班的工作，你供应某些东西，它在市场上很走俏。然后，你再看看还有什么你从未听到过的其它市场。有许多市场，你把商品投放进去就万事大吉，基本上不须再做任何事，或者说，公司无论做什么也没用。但是，直至这位先生来了以后，这家公司才知道怎样去发现这些市场。

有企业家工作也有管理工作，大多数人能两者兼做。但并非人人都是同等地喜欢这两种工作。我前面告诉你的那个创办企业的年轻人，他就向自己提出这个问题，他的回答是："我并不想经营管理一家企业。"

问：你是从事组织研究的人，但你却不是某一组织的成员。这是不是有点讽刺的味道？

答：我不能在一个庞大的组织中工作，我对此厌烦透顶。

问：你对128号街和硅谷的人是不是有点过分严厉呢？你曾说他们高傲自大，不成熟。

答：他们认为，人们会为技术掏腰包，他们对技术抱有罗曼蒂克的幻想。但是，人们并不真会为技术掏腰包，而是为技术带来的产品掏腰包。

如果你看一看成功的公司，它们都是要么学习管理，要么引进管理。在真正成功的高技术公司中，创办者5年之后通常就不谋其政了。他可以留在董事会，他可以是名誉董事长，但他不再问事。通常，心里很不是滋味。苹果公司的故事只是规模不同而已。史蒂文·乔布斯缺乏训练。我指的不是自我约束，我指的是基本知识及运用基本知识的意愿。

高技术，正是由于它具有迷人的魅力，使得它比别的高傲得多。不过，并不仅限于高技术。

问：别的是哪些？

答：金融。那里有一种不同的极端利己主义者，但仍然是极端利己主义者，部分是由于相同的原因。他们在太短的时间内赚取了太多的钱。你知道，在年仅23岁的时候，就能从认股权中得到45万美元的收入，这会腐蚀你。这是一件非常危险的事，它会令人兴奋得忘乎所以。

问：你在这本书中所描述的企业家阶层，是怎样发展起来的？你能绝对有把握地使人们相信，它并非只会风行一时？

答：可以肯定，人口与此有极大的关系。回溯到30年、20年前，那时能干的大学毕业生，比如说，哈佛商学院的毕业生，都想到大企业中去谋职。这是合理、明智之举，因为

大企业中有职业机会。但是现在，你看，由于生育高峰的缘故，这条道上已人满为患。

我们拥有一个企业家阶层的另一个原因，一个很重要的原因，是高技术使他们高高体面起来。高技术的重大作用就是，为企业家们创造了一种风气与想象力。它也开辟了资本的来源。你知道，当你接触冒险型资本家时，他们当中大多数都不再强调高技术，但他们全都是从高技术起家的。正是高技术创造了资本的流动。这是新近才出现的情况。1976年，我就养老金问题写了一本书。在这本书中我说，使资本积累制度化的一个重大问题是，没有任何资金用于新的企业。那仅是10年前的事，其时我所说的事也是显而易见的。今天，它则成了无稽之谈。

促进企业家阶层发展的第三件事，或许是最重要的一点，不过我搞不清我是否在谈论鸡生蛋，蛋生鸡的问题。在过去的年月里，比如说50年里，基本观念发生了根本性的变化。集中化曾是发展的大趋势——在企业、政府、及医疗保健业。同时，当我们走出第二次世界大战时，我们发现了管理。但过去，我们认为管理仅能在大型的、集中化的组织机构中行得通。50年代初，我帮着美国管理协会举办“总经理学习班”。在最初的年月里，直至1970年，每100位被邀请的人中，有80人回信说：“贵举极其令人神往。但我不是通用电气公司的总经理，我要管理干什么？”同样，当我首次开始与美国医院行政管理学院合作，举办管理研讨班时，也遇到完全相同的情况。医院行政管理人员需要这样的研讨班，但我们收到千篇一律的回答：“我们只有90张病床，我们供不起管理。”现在，这些观念都已改变，不要问我这是

怎样及什么时候变化的。现今，唯一仍然崇拜大型组织的地方是日本。在那里，较大的就是较好的，最大的就是最好的。

因此，部分说来，企业家阶层的出现，是由于我们都“学会了”怎样去管理。管理已成为总体文化中的一个组成部分。请看，哈珀—罗公司——“汤姆”·彼得斯与“鲍勃”·沃特曼的出版商——所销售的200～300万册书中，有一半成为高中毕业生的毕业礼物。

问：是你的书，还是《成功之路》(In Search of Excellence)？

答：哦，不，不，不是我的书。我的书是没有希望的，他们不会去读它，更不必说去弄懂它。彼得斯和沃特曼的书，其重要优点就是极其简单易懂，或许有点过于简单化。但是，当玛丽大姊不得不给她侄子一份高中毕业礼物时，她会给他一本《成功之路》。你知道，管理已成为总体文化的一部分。

问：企业家阶层的出现，是否意味着我们现在该欢欣喜悦呢？因为我们国家的经济前途有了保证？

答：不，它正给许多大型机构带来了惊人的变化，如果这些机构不能学会把握这些变化，社会就经受不住这些变化。

问：这些机构中有开始变化的吗？

答：谢天谢地，有。从历史上看，新的公司是微不足道的，更重要的部分是在现存机构中发生的情况。更为重要的是，在过去30年里，美国铁路公司变得极富创新精神。当我于40年代末，首次了解铁路公司时，它们毫无希望。其时，我相当肯定地认为，它们都不得不实行国有化。现在，甚至

连康雷尔，这一国有铁路公司，也能赚钱。

金融上发生的情况甚至更有戏剧性。1960年，通用电气信用公司中一些精明机灵之士就认识到，商业票据是一种商业贷款，这不是从法律意义上讲，而是从经济角度来看。从法律上讲，在美国它是一种债券。因此，商业银行很难使用它。我们的第二号银行不是大通银行，也不是美国银行，而是通用电气信用公司。

世界上自动化程度最高的工厂，大概是位于宾夕法尼亚州伊利市的通用电气公司机车制造厂。20年前，通用电气公司不在美国制造一辆机车，在美国造的成本太高。机车都是由通用电气公司的巴西公司制造的。现在，美国工厂自动化程度，比你在日本、南朝鲜所可能看到的都要高。

这就是创新所在之地，也是我们需要进行创新之地。因为如果我们在这些地方看不到变化，我们就会看到一具又一具的僵尸。这将带来巨大的社会危险。

问：这就是你为什么写《创新与企业家精神》吗？

答：我写这本书，是因为我感到，这一话题比大多数眼下盛行的话题都更重要。部分也是因为，直率地说，你们所读、所听的大多数事情，对我来说，都是错误的。企业家——具备乔治·吉尔德（George Gilder）的企业家个性的人——不错，是有这样的人，但他们很少成功。而另一方面，永远不会被吉尔德承认为企业家的人，则经常获得非凡的成功。企业家精神不是一个充满浪漫色彩的主题，它是艰苦的工作。我要驱除认为企业家精神完全是小企业与新企业之事这种19世纪的民间传说。企业家的范围从花旗银行——没有人认为它是新办的或小企业；或者通用电气信用公司——

到圣路易斯市的爱德华·D·琼斯公司，美国增长最快的金融服务公司之一。

但还有另一个原因。30年前，我出版了《管理的实践》，那本书使人们能够学会怎样进行管理。当时，人们认为，管理是只有少数天才才能做的事，没有人能重复它。我坐下来，使它成为一门学科。现在的这书本，将对创新和企业家精神做同样的事情。

问：那么，你并没有发明什么本质性的东西。

答：大体上说来，是这样。

问：你并没有发明战略。在你把它们写下来之前，它们就已存在了。

答：不对。

问：不对？我是说，在你的书出来以前，人们就已正在做这类事情——寻求合适的市场，在雇员中促进企业家精神。

答：是的，但人人都认为它需要天才，它不能被重复出来。你看，如果你由于没有弄懂某事而不能重复它，那它实际上就没有被发明。它只是被做过。

当我讨论管理问题时，许多管理人员是工程师出身，许多来自会计部门，还有些本是研究心理学的，更多的来自劳工关系部门。这些部门是相互独立的，每一个，单就其自身而言，是无效的。你知道，如果你仅有一把锯子，或仅有一把锤子，或者你连把钳子都没有，你就不能干木工活。当你把所有这些工具放在一起配成一套工具时，你就是发明创造。这大体上就是我在这本书中所做的工作。

问：在以管理为主题的严肃作家中，你的文章肯定是最

容易看懂的。

答：我是一个专业作家，我不认为晦涩难懂是一种优点。

问：你为什么单枪匹马地工作？不要职员？

答：我不喜欢为了让别人有事干而不得不工作。我要做我想做的工作，而不是做由于必须支付工资给他们、或者必须让他们有饭吃而不得不做的工作。我是一个独奏演员，我对建立公司从无兴趣，我不喜欢管理别人。它使我厌烦。

问：客户们现在上门找你吗？

答：除了某种情况以外，我不在别处从事任何咨询工作。

问：你为什么对企业感兴趣，如果你真正的兴趣是组织，为什么不研究别的组织呢？为什么不是政治组织？

答：我现在的咨询业务，50%是盈利组织，50%是非盈利组织。我不是来自于企业，我是搞政治新闻工作出身的。在我的第二部著作《工业人的未来》中，我得出结论，大型组织已成为现代社会的整体化要素。然而，在那个时候，周围仅有企业组织。在美国，工商企业是第一个出现的现代化机构。我决定，我必须进入其内部，从内部真正地研究一个大公司，把它作为人际、社会、政治组织——作为整体化的机构，来加以研究。我试图进入其内部。我以一名新闻记者和一名投资银行家的身份，接触过不少人，他们都拒绝了我。西屋公司董事长，在我去拜见他时，对我很友好。但当我说明意图时，他不仅把我轰了出来，还给他的职员下命令，不许我再靠近公司的大楼。因为他觉得我是一名布尔什维克。这是1940年。

1942年，我正在为政府做一些事。一天，电话铃响了，一个人对我说："我叫保罗·加勒特(Paul Garrett)，我是通用汽车公司公共关系副总经理。我们副董事长要我给你打个电话，问你是否愿意，而且是否能够为我们的高层管理结构作些研究。"当时，我本来已经放弃了寻找一个公司进行研究的意图。自那以来，通用汽车公司中没人承认对此事负责，但我就是那样进入企业的。

问：你从一种独特的立场来看企业，你既不是一位学院派人士……

答：尽管50年来我一直从事教学工作。

问：但你并不认为你自己是学院派人士。而且你写文章也完全不象个学究。

答：你知道，这是对学院派人士的诋毁。只是近二三十年来，深奥难懂才在学院派中成为一种优点。

问：你也不是一位经营人员。

答：是的，我不擅长经营。

问：你阅读新发行的管理书籍吗？

答：我要看大量这方面的书。偶尔能得到一本由从事实际工作的人写的书，象英纳尔公司（Intel）总裁安迪·格罗夫（Andy Grove）的书，《高产出管理》，讲怎样在一个非常庞大、迅速增长的公司中维持企业家精神。我认为这是极其出色，非常重要的一本书。但是为了能看到这样的书，我得翻阅许多没什么价值的书。很幸运的是，很快就能从中发现出一些有价值的东西。

问：汤姆·彼得斯和鲍勃，沃特曼靠着一本书，提出一些思想，就名利双收。而这些思想，彼得斯曾说过，是你已

经阐述过的。对此，你不感到烦恼吗？

答：不。彼得斯的书的长处是，它使你能抓住根本性的东西。这本书的弱点——从其成功的角度来说，则是一个长处——是，它使管理听起来如此简单，都有点令人难以置信。你所要做的，只是把这本书塞到枕头底下，就可万事大吉。

问：你的闲暇时间都干些什么？

答：什么闲暇时间？

问：也许我应该首先问一问你有没有闲暇时间？

答：在我70岁生日时，我给了我自己两件礼物。一件是我的第一部长篇小说的完成；另一件是第二教授职位，是日本艺术方面的。50年来，我一直对东方艺术有着浓厚的兴趣。现在，我自认为我的造诣已达到一定水平，尤其是在日本艺术方面。在某些较窄的领域内，可算得上是专家——为博物馆提建议，帮助收藏家。这花了我大量的时间。

另外，我不知道现在我在世界各地有几百个或几千个客户和学生，他们给我打电话，来拜访我，与我进行交谈，寻求建议。

我经常游泳、散步，但从玩滚木球意义上来说的闲暇时间，却没有。

问：你怎样写作？

答：没有什么系统性，那是自找麻烦。不存在固定模式。

问：你用打字机吗？

答：有时用，视情况而定。我事先总是不知道它的工作效果会怎么样。

问：比如说，你为《华尔街日报》写篇专栏文章，要花多少时间？

答：写起来，时间不是很长——一天，做起来，则时间要长得多。它们仅有1400～1500字（指的是英文单词数目。译者注）。我最近就敢意接管浪潮，为《公共利益》写了一篇长篇大作——有六七千字。我不得不做一些改变。我突然意识到，我明白敢意接管是怎么回事，但有多少读者能知道吗？这必须得解释清楚。我完全改变了文章的结构，这花了我很长时间。不过，一旦我弄懂了它，我做起来就非常快。你瞧，自20岁以来，我就使我的生活象一名新闻工作者的生活。我的第一份工作是在一家报社找到的。那家报纸的发行量不亚于《波士顿环球报》，《环球报》有350名编辑人员，50年前我们只有14名雇员，办得还要活泼得多。我上班的第一天——那时我刚刚20岁——他们就希望我写两篇社论。

问：如果说美国人的事情就是办企业，为什么企业界人士在大众心目中的印象，不能比现在更好一些呢？

答：这个国家一件美好的事情是，除了一些无关紧要的人外，没有人能被大众所喜爱。这是很安全的。摇滚歌星很受爱戴。因为没有哪位摇滚歌星能走红几年，所以摇滚乐是无害的。这个国家一件很奇妙的事情是，普遍存在迫害狂。每个团体都感到它正在受到鄙视和迫害。医生们抱怨，他们为人类的健康呕心吸血，却没有人赞赏他们，你听到过这种抱怨吗？每个人都受到迫害，每个人都极为垂头丧气。你与大学教授坐在一起，你会发现，他们的命运是多么不幸。企业界人士感到他们不被人所爱，不被人所理解，被人所忽视。那你与劳工领袖坐在一起谈过吗？

他们的感觉都是对的，这些都是真实的。在这个国家里，人们不会轻易崇拜某人。这是一个反对暴政专制的安全

防卫措施非常坚固的国家。我们把奉承喝采献给那些永远不会成为危险者的人物——献给足球明星，摇滚歌星，以及电影明星，他们完全是无害的。我们敬重成就，但不敬重地位。在这个国家，没有地位。尊敬总统职位，但不尊敬总统本人。结果，在这里，每个人都感到受迫害，不被理解，不被赞赏。我认为，这是非常奇妙有趣的。

问：你想说一些对经济学家们不尊敬的话吗？

答：是的。经济学家们要到20年后才能明白一点事理，没有比经济学家更迟钝的学生。在学习上，最大的障碍莫过于成为完全无用，但却固执教条的理论的囚犯。经济学家们与1300年的神学家们相似：早熟的教条主义。

直到50年前，经济学家还是很谦逊的，总是说："我不知道。"在1929年之前，没有人认为政府对经济负有责任。经济学家们说："因为我们什么也不知道，所以唯一能有成功机会的政策，是不制订政策，保持低消耗、高生产，再祈祷吧。"

在1929年以后，政府开始承担起经济责任，经济学家们被迫成为教条主义。因为他们突然间成了政策制定人。他们开始宣称，首先是凯恩斯宣称，他们有答案，而且答案都是那么令人轻松愉快。就好象一名医生告诉你说：你得的是不可救药的肝癌，但如果你同一位17岁的漂亮姑娘一起上床，病就可望治好。凯恩斯说，没有什么不能解决的问题，只要维持较高的购买力即可。还有比这更美的事吗？货币学家们的措施甚至更加简单：如果你每年刚好增加3%的货币供应，就没有什么办不好的事情，而这也还增加了收入。供应学派的答案，更令人愉快：通过减税，没有什么治不好的病。

我们今天没有经济理论，但我们拥有的经济学家与1300年的神学家一样多。然而，他们中没有人会成为圣徒。到1300年，圣徒时代已或多或少地过去了。最糟糕的事，莫过于神学家们不再有信仰。而这，正是今天的经济学家们的情况。

问：政府怎么样呢？企业家阶层是否已看透了政府，觉得政府也只不过是一个普通组织而已呢？你看到有这种迹象吗？

答：今天，美国政府的基本问题是，它不再吸引优秀人才。他们知道，在那里将一事无成；政府是个死胡同。这部分是因为，与企业一样，升迁之途已挤得水泄不通；但也是因为没有人相信政府。50年前，甚至20年前，政府还是理想、创新、新事物所在之地。日本是唯一的政府仍受尊重、政府部门工作仍能吸引拔尖人才的国家。

问：因此依你看来，没有什么事要政府去做？

答：哦，不，不。福利国家的日子已经过去，但我们还不打算抛弃它，我们必须发现它的局限。这些局限是什么？到什么样的程度，福利就有危害呢？这是一个现实问题，它是由福利国家的成功所带来的问题。这些成功的问题，我想，是摆在我们面前的基本议题。我唯一能告诉你的是，这些问题与19世纪和本世纪初的政治联盟不相适应。它们与自由主义、保守主义、社会主义也不相适应。对30来岁的人来说，传统的党派毫无意义。然而，还有什么别的吗？

问：里根政府是促进还是压制了你的这种企业家阶层呢？

答：这是一个非常有趣的政府：彻底地患有精神分裂

症。你看看它的行为，它没有补做一件卡特先生所没做的事情，或许，它既不做得更差，也不做得更好一些。然而，这两个政府的言词却不相同。

我想，这是一个明显的征兆，表明在过去10年里已发生了不可逆转的变化。不论谁掌权，他都不再信奉庞大的政府，都会鼓吹削减经费，而最终将一事无成。这是因为我们美国人，都热衷于削减赤字——热衷于削减别人的经费。你知道，这是酒精中毒状态中一个非常典型的阶段。在这一阶段，你已知道你必须醒悟过来——明天就得醒悟。

问：你认为我们将醒悟过来吗？

答：醉鬼们通常要掉到水沟里才能醒悟过来。或许，我们用不着等那么久。3年前，要想拿社会保险开刀，提都不能提。现在，说说是可以的了。然而还做不到。但我想，我们正朝着解决这个问题的方向，一步一步地逼进。

问：那么，你不太为未来担忧？

答：嗯，人们不能对世界太悲观。它显然不是处于良好状态，或许它从来就没有好过，不只是在我的一生中。我很早的童年时代的记忆之一，就是第一次世界大战的爆发。我父亲及他的内兄，一位很有名的律师、法理学家和哲学家，以及当时我父亲的挚友汤姆斯·梅萨瑞克（Tomas Masaryk），他是捷克斯洛伐克缔造者，一位伟大的历史学家，当然年纪要大得多……我仍记得我们的房子，热气暖气管传递声音的效果非常棒。我们的浴室在我父亲的书屋上面。我还不足5岁，靠热气通气装置偷听父亲和叔叔汉斯以及梅萨瑞克的谈话。“这不只是奥地利的末日，而且是文明的末日。”这是我能清楚地记住的第一件事。然后，我记得报纸上没完没了

地刊登讣告。我就是在这样的世界中长大的，并且非常清楚地意识到，任何有价值的事物都面临着它的末日。自那以来，这一点并没有什么变化。因此，我要想成为一名悲观主义者，实在是太容易了。可这有什么用呢？事物的命运使我担忧，另一方面，每一次大劫大难，我们不都是挺过来了吗？

问：政治上，很难确定你的立场……

答：我是一个老保守主义者，不是一个新保守主义者。新保守主义者是从左的倾向出发。现在，他们基本上是旧式的自由主义者，很体面、很受尊重。但我从来就不是一名新保守主义者。例如，尽管我信仰自由市场，但我对资本主义有相当大的保留。任何使一种价值准则绝对化的体制，都是错误的。基本上说来，问题不在于我们的权利是什么，而在于我们的责任是什么。这些是非常古老的保守主义者的态度。当我20岁时，我就在我所写的第一本书《经济人的末日》中，提出了这些观点。我一直没有改变。

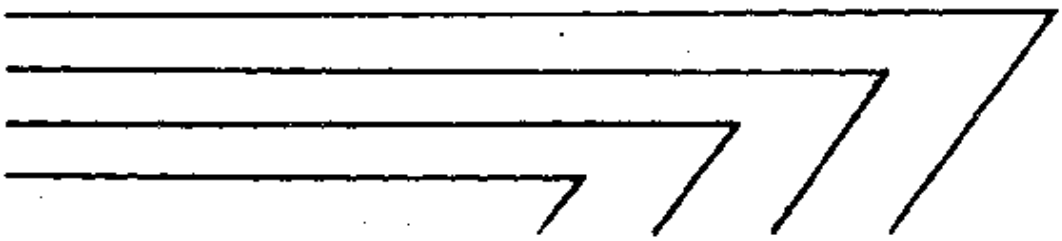
问：你曾试图进入政界吗？

答：没有。我非常清楚地认识到，我厌恶政治：这讲的是我对权力没有一点兴趣。如果你对权力不感兴趣，你就不适合搞政治。另一方面，给我几张纸，一支笔，我就能过得很愉快。

问：还有什么别的事能使你高兴？

答：我对年轻人的印象非常深刻。首先，你所听到的有关他们的事情，大多数是胡说八道。例如，抱怨他们不干活。我想，基本上来说，他们都是为免遭辞退而工作得过分卖力的工作迷。他们有进取的意识。但我很高兴我不是25岁。这是一个苛刻的世界，是一个对年轻人极其苛刻的世界。

（1985年）



第一部分 经 济

1. 变化了的世界经济

今天，围绕变化中的世界经济这一话题，人们纷纷发表高论。但是——这是本篇文章的要点——世界经济并非正在变化之中。它的基础和结构已经发生了变化，而且这些变化十之八九是不可逆转的。

在最近10～15年里，世界经济的基本结构发生了三个重要变化：

（1）初级品经济从工业经济中“分离”出来；

（2）在工业经济体系内，生产与就业相分离；

（3）资本的运动而不是产品与服务的贸易，成为世界经济的发动机和驱动力。这两者之间，或许还未达到相分离

的地步，但它们之间的联系已是相当松散，更糟糕的是，这种联系相当地不可捉摸。

这些变化是永久性的而不是周期性的。我们可能永远也难以明白，到底是什么原因引起了这些变化——经济变化的原因极少是很简单的。经济理论家们也许要过很长一段时间，才能承认已发生了这些基本变化。而调整他们的理论使之适应这些变化，则要花更长的时间。首先，他们肯定最不愿意承认：是世界经济而不是国家的宏观经济，起主导的支配作用，大多数经济理论仍只理头于国家的宏观经济。然而，是世界经济而不是国家的宏观经济起主导作用这一点，显然就是近20年来一些国家和地区，之所以取得伟大成功的经验教训，例如日本、南朝鲜、联邦德国等国取得的成功。联邦德国的成功虽远不如日本的那么辉煌耀目，但实际上却能给人以更深刻的印象；还有美国在国内取得的一个伟大成功：一个工业化的新英格兰起死回生，迅速增长。而仅在20年前，人们还广泛地认为它已是不可救药，行将就木。

但是实际工作者，不论是政府中的还是企业中的，不管他们是多么需要有理论的指导，也不可能长久地坐等一个新的理论出现，他们必须行动。因而他们的行动，越是能以变化了的世界经济这一新的现实为基础，就越发可能取得成功。

● 初级品经济

非石油初级商品价格的下跌，自1977年就开始了，并且一直持续着。其中只有一次被打断，那就是紧接着石油大恐慌之后，由投机活动的爆增引起的，但持续时间不超过6个月。其后，初级商品的价格下跌之快，达到前所未有的程度。

1986年初，原材料的价格（除石油以外*），相对于制成品与服务的价格来说，降到了有记录的历史上最低的水平——其之低不亚于1932年的价格，有些情况下(铅和铜)，比大萧条中最严峻的时候还要低。

原材料价格的下跌以及原材料需求的疲倦，与我们过去的预言，令人惊奇地相矛盾。10年前，《罗马俱乐部报告》预言：到1985年，各种原材料的严重短缺是绝对肯定无疑的。即使是更近一些年前，1980年，卡特总统执政时期所做的《全球2000年报告》，也得出结论：世界上对粮食的需求，将至少稳步地增长20年之久。除发达国家以外，全世界的粮食生产都将下降，粮食的实际价格将翻一番。这种预测大体上可以解释，为什么美国的农场主纷纷购买农田，不管是什么样的农田，只要能买得到都买下。结果是给自己压上了一大笔债务负担，这些债务现在正威胁着许多农场主。

但与所有这些预测相反，世界上农业产出在1972年至1985年之间，足足增长了1/3，达到了历史最高水平。而且在不发达国家里增长得最快。同样，所有林产品、金属、矿石的生产，在最近10年里也增长了20%至35%，又是在不发达国家增长得最快。现在，尽管价格下跌，但毫无理由认为这种增长会缓慢下来。实际上，就我们所关心的农产品来说，最大的增长，一种呈指数速度的增长，也许还仍在前头**。

---

* 当1986年初，它的价格跌至每桶15美元以下时，相对于制成品与服务的价格来说，石油的销售价格不高于其在1933年的价格。

** 关于这一点，请参见两个截然不同的讨论。一个是由美国国务院高级农业分析家丹尼斯·艾夫瑞所做的，“美国农业的困境，全球性的坏消息是错误的”（《科学》第24卷，第230页，1985年10月）；一个是位于纽约的外交理事会的国际事务会员，巴巴拉·英赛尔所做的，“世界性的粮食浪潮冲击”（《外交事务》，1985年秋季）。

但是，或许比这种预测结果与实际出现的结果之间的相互矛盾，更为令人惊奇的是：原材料经济的跌落，对于世界工业经济，几乎没有什么影响。然而，如果说企业景气理论中有一个“人所皆知”、毫无疑问已被“证明了”的定理，那就是：原材料价格急剧地、长时间持续地下降，将在18个月至2.5年的时间内，不可避免地带来工业经济世界性的萧条。今日之世界经济，无论从何种意义上来说，都肯定是不正常的。但也同样肯定的是，并没有出现一个世界性的萧条。实际上，在发达的非共产主义国家里，工业生产一直持续稳步地增长，尽管增长率较低，尤其在西欧。

当然，工业经济的萧条或许只是被推迟了，还仍有被触发的可能。例如，从事初级商品生产的债务人，不管是第三世界的还是在阿华州的，大量拖欠债款，引起金融危机，即可引起这种萧条。但是，几乎已有十来年了，工业世界就仿佛根本不存在什么原材料危机，而是照常运行。

对于发达国家来说——仅除苏联以外——对这种现象唯一的解释是，初级品部门已处于边缘的不重要的地位，而以前它一直是处于中心地位。

本世纪20年代末，在大萧条之前，农业人口仍占美国总人口的1/3，农业收入几乎占国民总产值的1/4，而今天，它们分别都只占到1/20。即使再加上那些外国原材料和农产品生产者，通过购买美国工业品而对美国经济所做的贡献，即全世界的原材料经济和粮食生产经济对美国国民生产总值所做的贡献加在一起，最多也只占到1/8。在大多数其它发达国家里，原材料部门所占的比重甚至比美国的还要低。只是在苏联，农场仍是一个主要雇主，几乎有1/4的劳

动力从事农业生产。

原材料经济已从工业经济中分离出来。这是世界经济的一个重要的结构性变化，对于经济、社会政策以及经济理论来说，这一变化寓意深刻，在发达国家和发展中国家一应如此。

例如，如果1985年制成品价格与初级品（除石油以外）——即粮食、林业产品、金属、矿石等——价格之间的比率，和1973年的、甚至1979年的比率相同，则美国1985年的贸易逆差可以足足减少1/3，即1000亿美元对现在的1500亿美元。即使是美国对日本的贸易逆差，也几乎会减少1/3，由350亿美元对现在的500亿美元。而且我们还将保持住对我们的重要顾客，拉丁美洲的工业出口，而单是此项出口的下跌，就足足占了美国外贸损失的1/6。如果初级品的价格没有下跌，美国的收支平衡中可能会出现相当可观的顺差。

相反，日本在世界贸易中的顺差可能会足足减少1/5。巴西近几年的出口赢利就会比现在的实际情况高出近50%，因而巴西就能不费力地偿还其外债的利息，就不会象现在那样大量削减进口，危及其经济增长。总之，如果原材料的价格相对于制成品价格而言，保持在1973年甚至1979年的水平上，大多数债务国就不会出现危机，尤其是拉丁美洲。

究竟发生了什么事？前景如何？

粮食需求增长之快，实际上几乎与罗马俱乐部及《全球2000年报告》的预计完全相同。但粮食供应的增长则要比预计的快得多，它不只是跟上了人口的增长，而且超过了人口的增长。可笑的是，供应增长的原因之一，如果说并非是由于害怕出现世界性的大饥荒，也是由于担心出现世界性的粮

食短缺。这种担心导致了人们竭力增加粮食生产。美国通过一项对增加粮食生产进行补贴的农业政策，成功地领导了这一促进粮食生产的运动。欧洲共同市场紧步美国后尘，甚至比美国更为成功。然而最大的增长，无论是从绝对数值还是从相对数值上来讲，都是出现在发展中国家：印度、中国以及东南亚水稻种植国等。

另外，粮食的浪费也大为减少。25年前，印度所收获的粮食中，有高至80%的粮食是喂给了老鼠和害虫，而不是给了人类。今天，在印度大部分地区，这种浪费已降至20%，这是一些很不起眼、但却非常有效的基础设施革新的结果。如小型混凝土贮藏仓，杀虫剂或三轮机动车，这种车能将收获的庄稼直接送至加工厂，而不是让它在野外连续敞放几周。

寄农业上真正的革命之希望于未来，并非是什么幻想。大片大片的从前是非常贫瘠的土地，或者通过采取新的耕作方法，或者通过给土壤增加微量的无机物，正被人们改造得日益肥沃起来：例如，巴西高原的酸土，以及其邻国秘鲁的受铅污染的土地，过去是寸草难生，现在则出产大量优质大米。而在防治动植物病虫害以及增加产量这两个方面，更大的进步则蕴涵于生物技术之中。

换言之，正当世界人口的增长处于减慢之中，而且在许多地方，这种减慢相当可观之时，粮食生产却急剧增加。

但是，粮食进口市场几乎消失殆尽。农业急步前进的结果，使得西欧已成为一个重要的粮食出口商，正日益为其各种剩余的粮食，从奶类产品到葡萄酒，从小麦到牛肉，找不到销路而苦恼。据一些观察家们估计，中国到2000年将会成

为一个粮食出口国。而印度已经走到了这一地步，尤其在小麦和粗粮方面。在主要发达国家中，只有日本仍是一个重要的粮食进口国，大约从国外进口其所需粮食的1/3。今天，它大部分是从美国进口的。然而在5～10年之内，南朝鲜、泰国、印度尼西亚正在迅速增加低成本的粮食生产，将要和美国一争高低，以成为日本的粮食供应者。那么，世界市场上剩下的唯一的粮食买主可能是苏联，俄国人的粮食需求可能会增长。但世界上粮食供应如此之多，或许5～8倍于俄国人所需购买的数量，以致于俄国人的粮食需求，根本就不足以抬高世界粮食价格。相反，粮食剩余国之间——美国、欧洲、阿根廷、澳大利亚和新西兰（或许几年之内，还要加上印度）——为进入苏联市场而展开的竞争是如此之激烈，将会使世界粮食价格下降。

实际上，对所有非农业初级商品，无论是林产品、矿石或金属，世界需求——与罗马俱乐部断然肯定的预计完全相反——都正处于萎缩之中。整个20世纪里，除战争时期之外，每单位经济产出所需的原材料数量一直在下降。国际货币基金会在最近的一项研究*中计算出，自1900年以来，这种下降的速率为每年1.25%。这就意味着，现在每单位工业生产所需的工业原材料，不超过1900年的2/5，而且这种下降正在加快。更为令人惊叹的是日本近来的发展。1984年，日本每单位工业生产，仅消耗1973年，即仅仅11年以前，同样数量工业产出所消耗的原材料的60%。

为什么会有这种下降？这并非是由于工业生产变得不重

---

* 大卫·萨普斯福德（David Sapastord），"初级商品的真实价格"、《IMF（国际货币基金会）内部备忘录》，1985.5.17。

要了，说工业生产的重要性降低，是对这种下降的一种荒诞的解释。我们一会儿就会看到，没有任何迹象表明它不重要了。真正的情况是，它变得更为重要了。工业生产正稳步地从原材料密集程度高的产品和工序，转向原材料密集程度低得多的产品和工序。其中一个原因是新型工业，尤其是高技术工业的出现。在一个半导体芯片中，原材料的价值只占到1%至3%；在一辆汽车上，其份额要占40%；在锅碗瓢盆中则要占60%。而在老工业中，旧产品和新产品对原材料的需要也同样降低。50至100磅的光导纤维所能传送的电话信息量，如果不是更多一些的话，起码也能抵得上一吨铜线所能传送的信息量。

在制造工序和制成品中，原材料比重的这种稳步下降，也牵涉到能源，尤其是石油。生产100磅光导纤维电缆所需要的能源，不超过开采、熔化足够的铜矿，以提炼出一吨铜，然后再将铜拉成铜丝这一过程所须能源的1/20。同样，塑料正日益取代汽车车体中的钢，它包含的原材料成本，包括能源，不超过钢所包含的原材料成本的一半。

如果铜的价格翻一番——以历史上的标准来衡量，这仍是相当低的价格——我们将会“开采”世界上最大的铜矿，这不是智利或犹他州的铜矿，而是埋在大城市街道下面几百万吨的铜质电话线。把它们挖掘出来，用光导纤维取而代之，是非常合算的。

因此，除了发生一场长期的、大规模的战争之外，原材料的价格，相对于制成品的价格而言（或相对于信息、教育、医疗保健这类高知识服务的价格而言），将很难有实质性的增长。

从初级品贸易方面来看，工业生产急剧地向原材料密集程度低得多的产品和工序转移，对发达国家，不管是象美国这样的主要原材料出口国，还是象日本那样的主要原材料进口国，均有影响。两个世纪以来，美国一直把维护开放的农产品和原材料市场，视为其国际贸易的中心政策。这实际上就是美国的“开放的世界经济”和“自由贸易”所指的含义。但是，现在这样做还有意义吗？或者，美国是否不得不转而接受，它的粮食与原材料的外国市场将长期地、不可逆转地下降？同样，日本把赚取足够的外汇，满足其支付原材料和粮食进口的需要，作为其国际经济政策的基础，也是否还仍有意义？日本自120年前向外部世界开放以来，几乎举国上下都极为关注原材料和粮食对进口的依赖，这种关注一直是日本政策的推动力，且不只是限于在经济方面。但现在，日本完全可以以更为现实的假设为出发点：食品和原材料会永久性的供过于求。

由此从逻辑上推论出：这些发展变化可能意味着某些日本的传统政策——高度的“重商主义”，极不重视国内消费，极为重视资本积累，保护“婴儿期”工业——可能比美国自己的传统政策更适用于美国。相反，美国的一些传统政策可能会更好地服务于日本，尤其是由注重储蓄和资本积累转向注重消费。但是这样一来，是否会从根本上动摇一百多年来的政治信念和承诺呢？从现在起，在这两个国家中以及在所有别的发达国家中，经济政策的基本原则肯定会受到日益增多的批评。

然而，一些主要的第三世界国家，也将日益详尽地研究这些经济政策的基本原则。因为，如果初级品在发达国家的

经济中无足轻重，传统的发展理论及传统的发展政策就失去了基础。它们都是以这一假设为基础的：即发展中国家通过出口初级原材料——农林产品、矿石、金属等，来支付其生产资料的进口。历史上这是一个极有效的假设。所有的发展理论，不管它们之间有多大的差异，都进一步假设：工业化的发达国家所采购的原材料，至少也会与它们国家的工业生产一起同步增长。这就意味着，在任何发展时期，原材料生产者都是较好的信用贷款对象，他们会有相当可观的贸易顺差。但现在，这已是非常值得疑问的了。那么，经济的发展到底以什么为基础呢？尤其是那些人口少，不足以以国内市场作为工业经济发展基础的国家，该以什么为发展基础呢？我们马上就会看到，低廉的劳动力成本不可能再成为这些国家经济发展的基础。

● 非工业化(De-Industrializatino)的含义

世界经济的第二个重要变化是：制造业的生产与制造业中的就业相脱离。在发达国家，增加制造业生产实际上意味着减少蓝领工人。结果，劳动力成本作为一项“比较成本”，作为竞争中的一个要素，正变得越来越不重要。

近日来，关于美国的“非工业化”，人们纷纷发表高论。但实际上，制造业的生产从绝对数值上来讲，一直是稳步上升的，它在整个经济中所占的百分比也完全没有下降。自朝鲜战争结束以来，也就是说已有30多年了，它在美国国民生产总值中所占的比重，一直稳定地维持在23%至24%。在所有主要工业国家，它也同样地保持在其传统的水平上。

即便是责备美国工业的出口工作做得很差劲，也是毫无

道理的。诚然，这个国家正从日本和德国进口比过去多得多的制成品，但它也正在向国外出口比以前任何时候都多得多的东西——尽管在1983，1984及1985年的大部分时间里，我们遇到了严重的不利条件：美元涨价；工资的增长高于我们的主要竞争对手；我们的主要工业市场，拉丁美洲，几近崩溃。在1984年，美元高涨的一年，美国的制成品出口增长了8.3%，1985年再次增长。1978年，美国制成品在世界出口中所占的份额是17%，到1985年，则增长到20%。同期联邦德国占18%，日本占16%（这三个国家总计起来超过了总额的一半）。

因此，不是美国的经济正在被“非工业化”，而是美国的劳动大军正在被“非工业化”。

在1973～1985年之间，美国的制造业生产实际上几乎增长了40%，而这期间的制造业中的就业人数却稳步下降了。在美国制造业中，目前蓝领工作的就业人数比1975年的就业人数要少500万。

而在这12年里，美国就业总人数的增长，比任何国家在和平时期的历史上任何时间内的增长都要快——1973年至1985年之间，由8200万人增至11000万人，也就是说，足足增长了1/3。然而，整个增长都是在非制造业中，尤其是在非蓝领工作中增长的。

这种趋势并非是什么新鲜事。在本世纪20年代，美国每3个劳动力中就有1个是制造业的蓝领工人。到50年代，这个数字仍是每4个人中有1个，现在已降至每6个人中有1个——而且还在下降之中。

但是，尽管这种趋势已持续了很长时间，它近来却已加

速增长到这样的地步，即不论制造业生产的增长有多大，都难以逆转制造业中蓝领工作数目的长期下降，或蓝领工人在劳动力中所占比例的下降，至少在和平时期是如此。

在所有发达国家里，这种趋势都是相同的，在日本，这种趋势更为醒目。因此，象美国或日本这类发达国家，到2010年，制造业中就业人数在劳动力中所占的比例，不可能超过发达国家里现在农业中的就业人数在劳动力中所占的比例——最多占到1/10。今天，美国的制造业中蓝领工人的就业人数，约为1800万。25年后，这一数字可能只到1000万——最多1200万。在一些主要工业中，这种下降甚至会更为剧烈。例如，25年后的美国汽车工业，即使生产增长了50%，也不可能指望它所雇佣的蓝领工人，会超过现在人数的1/3。

在今后1/4的世纪里，一个公司，一个行业，或者一个国家，如果不能在急剧减少其蓝领工人的同时，成功地迅速增加制造业生产，就难以指望维持它的竞争力，甚至难以保持在“发达”的水平上，它将很快地衰落下去。大不列颠近25年来工业的衰落，很大程度上就是由于其每单位制造业生产所需的蓝领工人数目的下降，较之其它非共产主义的发达国家要慢得多。而在非共产主义的发达国家中，英国的失业率最高：超过了13%。

英国的例子，表明了一个极为关键的新的经济方程式：一个国家，一个行业，或者一个公司，如果把维持制造业中的蓝领工作，放在获取国际竞争力（此举即意味着稳步减少这些蓝领工作）之前来优先加以考虑，很快便会变得既无生产又无稳定的工作。一味只顾保住工业中的蓝领工作，实际

上只会导致失业。

至今，就国家这一层来说，只有日本接受了这一方程式。实际上，日本的计划人员，不管是政府部门中的还是私有企业中的，都是以这一假设为出发点的：即在15～20年之内，要使生产翻一番，必须以削减25%～40%的蓝领雇佣工人为基础。美国的许多大企业，如IBM公司，通用电气公司，以及大型汽车公司，也都作出了与此相类似的估计。这之中包含着一个自相矛盾的事实，即一个国家，其制造业中蓝领雇佣人数缩减得愈快，其总的失业率就愈低。

但是，这一结论却不是政治家、劳工领袖、普通大众所能轻易理解和接受的。

而使这一问题搞得更加混乱、糊涂的则是：在制造业经济中，我们正经历着几个互不相干、各不相同的转变。

其一是，知识和资本正加速取代体力劳动力。几十年前，我们说实现机械化；现在我们则说实现自动化。实际上，这更多的是术语上的变化，而不是现实中的变化。1909年，当亨利·福特引入装配流水线时，他在2～3年里，便将每生产一辆汽车所需的人数减少了80%，即使是最完美的自动化，也远远达不到这种效果。但是，我们正面临着机器，亦即知识的产品，对体力工人一种新的、急剧加速的取代。

第二个变化是——从长远看，这一变化即使不是更重要，也是同样的重要——工业生产由基本上属于劳动密集型的工业，转向自一开始就基本上属于知识密集型的工业。半导体芯片的成本中，知识占70%左右，劳动力所占不超过12%。在药品的制造成本中，“劳动力”所占不超过10%至15%，而知识——研究、发展、临床试验——所占几乎达到50%。相

反，在大多数完全自动化了的汽车厂，劳动力仍占成本的20～25%。

制造业中另一个极易使人糊涂的发展变化是，规模动态发生了逆转。自本世纪初以来，所有发达国家里，制造工厂的规模都是越办越大，越大越好。“规模经济”极易适用于这些大工厂。或许同样重要的是，管理经济也极易适用于大工厂。直至最近，现代管理似乎还只是在相当大的单位才有用武之地。

但是在近15至20年里，这一状态已被彻底地逆转过来了。美国制造业中，所有的工作削减都一直是在大公司中进行的，最先始于钢铁巨头和汽车巨头之中。小型的，尤其是中型的制造厂家，要么维持住了它们原有的工作人员，要么实际上增加了工作人员。在占领市场、出口及赢利等方面，小型的尤其是中型的企业，显然干得比大企业出色、漂亮。这种规模动态的逆转，也同样出现于其它发达国家，甚至包括日本。在日本一直是：较大的就是较好的，最大的就是最好的！即使是在老工业中，也出现了这种逆转。近年来盈利性最好的汽车公司，不是某一巨型公司，而是德国的一家中等规模的制造商：BMW公司。全世界唯一能盈利的钢铁企业，是一些生产特殊产品，如钻油管的中等规模的厂家。不论是在美国、瑞典，还是在日本，都是如此。

部分说来，尤其在美国*，这是企业家精神复苏的结果。但同等重要的是，近30年来，我们已学会了如何去管理小型和中型企业——规模较小带来的优点，如容易沟通，与

* 关于这一点，请参见我的著作《创新与企业家精神》〔纽约：汉普—罗出版公司（Harper & Row），1985〕。

市场和顾客靠得近等，所发挥的积极作用日益超过管理上的局限性所带来的消极影响。因此，在美国，也日益包括象日本、联邦德国这些在制造业中处于领导地位的国家，经济的原动力，已从第二次世界大战后主宰世界工业经济达30年之久的巨型公司，转向这类公司；其规模要小得多，仍是由专业人员管理，并且资金的大部分是公开筹措的。

但是，也正有两种截然不同的“制造工业”出现：一种是以物质为基础的制造工业，这种工业在本世纪前75年里，推动了经济的增长；另一种是以信息和知识为基础的工业，如药品、电信、分析仪器，乃至诸如计算机的信息处理装置，等等。这种以信息和知识为基础的制造工业，正日益成为经济增长的中心。

这两种制造工业的经济特征，尤其是它们在国际经济中的地位，是很不相同的。以物质为基础的制造工业，其产品必须以产品的形式出口或进口，它们反映在贸易平衡之中。以信息为基础的制造工业，其产品的进出口，既可以以产品的形式，又可以以服务的形式。

一个老掉牙的例子就是印刷出来的书籍。有一家较大的科学出版公司，其“外汇收入”占总收入的2/3，但这家公司几乎不出口书。书太笨重了，它出售的是“版权”。同样，最能赚钱的计算机“出口”，实际上在统计上所显示出来的，可能是一种“进口”。这种“进口”是一种酬金，世界上一些处领导地位的银行，一些大型跨国公司，以及日本的一些贸易公司，在它们国内的办公室里处理数据，然后以电传形式发送给它们遍布世界各地的分支机构或顾客，并在那里收取服务费用。这种服务收费，即是一种“进口”。

在所有发达的国家里，知识工作者已成为劳动力中的主力军，甚至在数量上亦是如此。即使是在制造业，要不了10年，知识工作者的人数就会超过蓝领工人。因而，出口知识获取许可证收入、服务费，以及各种专利权税，实际上可能比出口产品创造出更多的工作机会。

这样一来，就象华盛顿官员已清楚看到的那样，需要更加重视“无形贸易”的贸易政策，需要更为重视消除服务贸易方面的障碍。这种服务贸易，大多是属于无关税类的贸易，如信息、金融与保险、零售、专利，乃至医疗保健等服务。可以肯定，在20年内，主要发达国家从无形贸易中获取的收入，将会轻而易举地超过由出口产品所获取的收入。传统上，如果说无形贸易受到什么注意的话，也不过类似于后娘眼中的孩子。而现在，它将日益成为人们注意的中心。

然而，制造业生产与制造业中就业相分离的另一层寓意是，在偏袒生产的工业政策与偏袒就业的工业政策之间进行抉择，正成为本世纪剩余时间里的一个独特的、颇有争议的政治课题。历史上，这两种政策一直被视为同一硬币的两面。可是从现在起，这两者将日益趋向不相同的方向，如果说还不至于到了水火不相容的地步，却也是的的确确地成为二者择一的问题。

“忽视慈善”——最近几年来里根政府的政策——或许是人们能寄托希望的最佳政策，是唯一具有成功机会的政策。在所有发达国家中，美国的失业率差不多是最低的，仅次于日本，这大概并不是偶然的巧合。尽管如此，重新培训、安置多余的蓝领工人，肯定还需要我们付出系统的努力——然而，这却是一件无人知晓该怎样做才能取得成功的工作。

最后，低廉的劳动力成本，在国际贸易中可能会成为一个越来越不重要的优势。原因很简单：在发达国家里，劳动力成本在总成本中所占的比例将越来越少。而且，生产过程实现了自动化的工厂，其总成本甚至比那些拥有低廉劳动力成本的传统工厂的总成本还要低。这主要是因为自动化消除了那些隐藏的，但却很高的“不工作”成本，如质量低劣、退货、产品换型中关闭机器所造成的成本。

美国有两家实现了自动化的电视接收机生产厂家，莫特罗兰（Motorola）公司与RCA公司，即是两个很好的例证。这两家公司，都曾几乎被来自劳动力成本低得多的国家的大量进口挤出市场。迫不得已，这两家都实现了自动化。其结果，它们在美国制造的产品，成功地和外国进口货进行了角逐。同样，在南卡罗来纳州和北卡罗来纳州，一些自动化程度很高的纺织厂，能比来自劳动力成本非常低的国家的进口货，如泰国的进口货，出价更低。相反，在半导体生产方面，美国某些公司的劳动力成本是很低的，因为它们把劳动密集型的工作放到海外，如西非。然而它们却是成本很高的生产厂家。自动化程度非常高的日本公司，尽管其劳动力成本高得多，却能很轻松地喊出比这些美国公司低的价格。

因此在国际竞争中，资本的成本将日趋重要。而正是在这项成本上，过去10年里，美国成了成本最高的国家——日本成为成本最低的国家。因此，改变美国的高利率政策及投入资本（equity capital）的高成本政策，应成为美国政策制定人的当务之急；应采取与过去5年里美国实施的政策截然相反的政策。当然，这就需要采取削减政府赤字的方法，而不是采取高利率的方法，来阻止通货膨胀。

对于发达国家来说，尤其是对美国来说，劳动力成本作为一个主要竞争因素的地位不断下降，是一种有积极意义的发展。然而，对第三世界，尤其是那些新兴工业国家来说——如巴西、南朝鲜、墨西哥——这却是一个令人沮丧的坏消息。在19世纪的新兴工业国家中，日本是通过出口原材料，主要是丝绸和茶叶，来发展自己的。当时，原材料价格是稳步上涨的。联邦德国是通过"跳跃"到那时候的"高技术"工业，主要是电力、化学、光学等工业，来发展自己。19世纪第三个新兴工业国—美国，则是通过这两种途径来发展自己。而对现在的新兴工业国来说，这两条道路都被堵住了：第一条道路，由于初级品贸易状况的恶化，难以行得通；第二条道路，由于它所需要的知识与教育的"基础设施"，远非一个穷国所能达到（尽管南朝鲜正在达到！），故也被堵塞住了。以较低的劳动力成本为基础而开展竞争，似乎是一条出路。这一道路也将被堵塞住吗？

● 从"实体"经济到"符号"经济

第三个主要变化是，符号经济——资本的运动，外汇率以及信用流通——取代了实体经济——产品与服务的流通——成为世界经济的飞轮，而且大体上独立于实体经济，这是一个最为醒目而又最难理解的变化。

世界上产品贸易量比以前任何时候都要大，而且大得多。无形贸易，即服务贸易，亦是如此。这两项加在一起，每年约合2.5～3万亿美元。但是，在伦敦的欧洲美元市场上，世界金融机构相互借贷，其每个工作日的吞吐量为3000亿美元，每年为75万亿美元，也就是说，至少25倍于世界贸易额。

另外，在世界一些主要货币金融中心，还存在着（大体上是互不相干的）外汇交易。在那里，一种货币可以与另一种货币兑换（如美元对日元）。每天的交易额约合1500亿美元，每年约合35万亿美元，12倍于世界上产品与服务的贸易额。

有不少欧洲美元、日元或瑞士法郎，只不过是从一个人的腰包流入另一个人的腰包，在上述的统计数字中它们被重复计算了。但不管有多少货币被这样重复计算了，都不能对这种国际货币交易额和产品与服务贸易额之间的差异作出解释。对此唯一的解释是：资本的运动与贸易相分离，而且确实在很大程度上独立于贸易，它远远超越了贸易金融的范畴。

对这种国际性的——或更确切点，跨国的——货币流通的迅猛增长，还没有一种解释。1971年，将固定汇率改为"浮动"汇率，也许给予了这种增长初始的推动力（尽管令人啼笑皆非的是，这种改变的原先意图恰恰与此相反）。它引起了货币投机。在1973年和1979年两次"石油冲击"之后，流动资金潮水般地涌入阿拉伯石油生产商的腰包，这肯定也是一个主要因素。但毫无疑问，美国的政府赤字也在其中扮演了一个重要角色。美国的预算已成为一个"黑洞"*，它将各处的流动资金吸吮进来，使得美国已成为世界上一个重要的债务国。的确，我们可以这么说，正是这些预算赤字引起了美国贸易与收支的赤字。事实上，贸易和收支赤字，就是一笔由产品与服务的销售者贷给购买者的贷款，也即是贷给美国

---

* 斯蒂芬·马里思（Stephen Marris），几乎为经济合作与发展组织（OECD）当了30年的经济顾问，对此作了无懈反驳的论证，见他的大作《赤字与美元：世界经济风险》（华盛顿：国际经济研究所，1985年12月）。

的贷款。没有这笔贷款，政府部门就不可能为其预算赤字筹措到资金，或者说，至少要冒着引起通货急剧膨胀之风险。

总之，主要国家在利用国际经济，来回避解决国内棘手的问题方面所学到的本事，是前所未有的：例如，美国通过高利率来吸收外国资本，以免正视国内赤字这一难题；日本通过促进出口，以维持就业，而不顾国内经济的萧条呆滞。这种国际经济的“政治化”，肯定也是资本流通与外汇率极易变化、极不稳定的一个要素。

不管原因是什么，它们都产生了一个基本变化：产品与服务的实体经济，和货币、信用及资本的符号经济，已不再相互紧密地交缠在一起。实际上，它们正分离得愈来愈远。

传统的国际经济理论仍是新古典主义的理论，它认为，产品与服务的贸易决定了国际资本流动和外汇汇率。然而，近10～15年来，资本的流通与外汇汇率的运动，已是相当地独立于，而且的确是背离于对外贸易（例如，在1984～1985年美元涨价中的情况）。

但是，世界经济也不符合凯恩斯模式。该模式认为，符号经济决定实体经济。世界经济的波动与国内经济的波动之间的联系，已变得相当的模糊朦胧。例如美国，尽管其贸易逆差之大前所未有，却并没有出现通货紧缩，而且几乎未能控制住通货膨胀。尽管有贸易逆差，美国的失业率却是所有主要发达国家中最低的，仅次于日本。例如，美国的失业率比联邦德国低，而联邦德国的制成品出口和贸易顺差的增长，和日本不相上下。相反，尽管日本的出口呈指数增长，拥有前所未有的贸易顺差，但其国内经济并非处于欣欣向荣之中，而一直是相当的呆滞，并且没开创什么新的工作。

到底会出现什么样的结局呢？经济学家们认为，实体经济和符号经济会理所当然地重新结合到一起。然而，对于重新结合的方式，是以一种“软着陆”的方式，还是以一种迎头相撞的方式，经济学家们的意见却并不一致——而且分歧很大。

“软着陆”方案——里根政府和大多数发达国家的政府一样，决心全力以赴实施这一方案，即希望美国的政府赤字和贸易逆差一起下降，直至90年代初的某一时候，这两者都能获得盈余，至少是相平衡时为止。而后，资本的流通和汇率都将稳定下来，主要发达国家生产繁荣，就业率高，通货膨胀低。

与此截然相反的是“硬着陆”方案。每个赤字年度里，美国政府的负债不断增加，美国的预算还得要承担这笔负债的利息，这反过来又进一步增大了赤字。人们认为，这迟早会损害外国人对美国及美元的信心：一些权威人士认为，这种损害实际上已是迫在眉睫了。然后，外国人会停止贷款给美国。实际上，他们会尽力将手中持有的美元转换成其它货币。“脱手美元”的结果会引起美元汇率的暴跌。在美国，如果这还不致于造成“清偿危机”，也会带来严重的信用困难。唯一尚未有定论的是，这给美国带来的后果，将是通货紧缩的大萧条呢，还是重新暴发严重的通货膨胀？或者，是最令人畏惧的劫难：滞胀，即一种集通货紧缩的、停滞的经济与通货膨胀两者于一身的局面。

然而，也还有一种完全不同的“硬着陆”方案。在这种方案中，将是日本而不是美国，要面临一个硬的——非常硬的——着陆。主要债务国，美国，在和平期的历史上第一次

用自己的货币拖欠外债。要摆脱这些债务，它不需要拒付，不需要宣称延期支付，不需要为延期支付去进行谈判。它所需要做的，只是将自己的货币贬值。这样，就有效地剥夺了外国债权人。

首当其冲的外国债权人是日本。美国欠外国人的美元中，有一半掌握在日本人手里。另外，日本在外部世界的其它债权，实际上也是用美元结算的。这主要是因为日本人担心政府会失去对日元的控制，一直阻挠日元成为国际贸易货币。总计起来，日本银行现在拥有的国际资产，比任何国家（包括美国）都要多。而实际上，所有这些国际资产都是用美元来结算的——高达6400亿美元！因此，美元贬值会使日本人的损失最为惨重，是直接对他们进行了剥夺。

而且，在国际贸易和国内经济方面，日本也可能是一个硬着陆的主要受害者。日本出口的最大部分是输向美国的。如果有一个硬着陆，美国几乎能在一夜之间出现贸易保护主义，我们不大可能让大量的进口货物来造成我们的失业率急增。但这将立即在东京、名古屋、广岛引起严重的失业，也许真的能在日本引起真正的萧条。

此外还有一种“硬着陆”方案。在此方案中，既不是美国也不是日本——也不是所有的工业经济——来经受硬着陆；这个痛苦将由已经萧条了的初级品生产者来承受。实际上，所有的初级品都是用美元来进行贸易的。因此，如果美元贬值，它们的价格也许根本就不会上升。在1985年6月至1986年2月间，美元下跌了30%，而它们的价格实际上是下降了。因此，日本实际上也许并不受什么影响。毕竟，它所需要的美元只须能足以支付初级品的进口即可，它只要从外

面少买点别的东西，就不会负上外债。美国，当其工业出口更具有竞争力时，也不会受损害，甚至会受益。初级品生产国在销售时主要用美元结算，但它们必须用其它发达国家的货币，来支付其工业进口的大部分。因为美国，虽然是处世界领导地位的工业品出口国，但在世界工业品出口市场上，它的出口还毕竟只占1/5。4/5是由其它国家完成的——联邦德国、日本、法国、英国，等等。这些国家工业品的价格，用美元来计算将会上升。这或许会进一步恶化已经萧条了的初级品生产者的贸易状况。有人估计，因此而引起的损失可能高达10%，这将使南非和津巴布韦的金属矿山的处境相当困难，加拿大、堪萨斯州或巴西的农场主的日子也不会好过。

然而，也还有一种可能性更大的方案。它不包含什么"着陆"，不管是硬着陆还是软着陆，都不包含。倘若经济学家们的观点是错误的，美国的预算赤字和贸易逆差，尽管比近几年的水平可能低一些，却会一直持续地保持下去，又会怎么样呢？如果外部世界愿意把钱存入美国，并非只是出于单纯的经济考虑——例如，出于他们自己本国的政治考虑，或者只是为了逃避国内的比美元贬值更为糟糕的政治风险——这种情况就会出现。

实际上，这一方案是至今为止唯一由铁一般的事实所支持，而不是由理论所支持的方案。事实上，它正处于实施之中。

1985年6月至1986年2月之间，美国政府已迫使美元足足降低了1/3（从250日元兑1美元到180日元兑1美元）——这是一种主要货币的最大的一次贬值，尽管只称之为一次调

整。美国的债主们一致支持这次贬值，实质上是他们要求这次贬值的。而更令人惊奇的是，他们自美元贬值以后反而增加了对美国的贷款，而且是实质性的增加。很显然，在国际银行家们中间，有着一个一致的观点，即借主们由借钱给美国所造成的损失越多，美国就越值得信托。

之所以出现这种类似于《爱丽丝漫游仙境》（Alice in Wonderland）中的奇怪现象，其一个主要原因是，我们的最大债主，日本人，宁愿他们手中持有的美元遭受惨重的损失，也不愿引起国内的失业。如果没有对美出口，日本的失业状况就会接近西欧，即失业率高达9％至11％，而且失业将集中在政治上很敏感的烟囱工业。这些烟囱工业在同新起之秀（如南朝鲜）的竞争中，正变得日益脆弱。

同样，香港的华人，在预计香港将于1997年归还给中国的情况下，不可能单是受经济因素的诱惑，便将已转移到美国的钱抽回去——这些存款约合数十亿美元。还有一批数目更大的巨款，至少有几千亿美元，是来自于拉丁美洲的“流失资本”，这笔巨款已以美元的形式获得了庇护。单纯的经济刺激，如较高的利率，是不可能将之吸引走的。

从外面获得资金以支撑美国庞大的预算赤字与贸易逆差，其所需的资金总数太大，以至于这种方案只不过是一种可能性而已。如果政治因素仍起主导支配作用，则符号经济就会千真万确的和实体经济相分离，至少在国际范围内是如此。

不论哪个方案是正确的，没有人能保证会回复到任何一种“正常状况”。

符号经济与实体经济相分离的寓意之一是：从现在起，

在经济理论和企业政策中，应把主要货币之间的汇率，作为一个“比较有利条件”（Comparative—Cdvantage）的要素来看待，而且还得看作是一个主要要素。

经济理论告诉我们，实体经济的“比较有利条件”的要素——比较劳动力成本与劳动生产率、能源成本、运输成本，等等——决定了汇率。实际上，所有的企业都是以这一定理作为其政策的基础。然而，汇率日益决定着A国的劳动力成本怎样与B国的劳动力成本相比较。汇率日益成为一个主要的比较成本，而且是完全超出企业控制范围之外的比较成本。因而，任何要进入国际经济的企业，都必须认识到自己是在做两种生意：既是一个产品制造商（或服务的提供者），又是一家金融企业，两者均不可偏废。

特别是那些向国外销售的企业——不论是自己作为一个出口商，还是通过在国外的子公司——必须在销售收入、投入到面向海外市场的制造业中的流动资本、在国外的投资这三个方面，使自己免遭由外汇承受风险（foreign—exchange exposure）带来的损失。不论企业希望自己的货币是涨价还是跌价，都必须做到这一点。向外国进行采购的企业，也同样需要这样做。即使是那些在国内市场上要面临外国竞争的纯粹的国内企业，也要学会对它的主要竞争对手在生产中所用的货币，进行套头交易的投机（指为避免损失而买进现货卖出期货或反之，译者注）。如果美国的企业在美元升值时期，即从1982～1985年，这样做了的话，则它们在国外的市场地位及外汇收入方面的大部分损失，都能避免。这些损失是管理上的失败而不是上帝的旨意。股东们，包括一般大众，有权利希望管理人员在今后的日子里干得出色一

些。

对于政府政策，可得出这样的结论：不要聪明得过头了。利用世界经济的模糊性、不稳定性、不确定性，来获取短期利益，回避那些不怎么得人心的政治政策，是非常吸引人的。但这样做是行不通的。实际上，这样做的结局可能是一场灾难而不是成功——这是迄今为止所做的三种尝试中得出的教训。

卡特政府曾将美元降至一个人为的低水平上，想以此来提高美国的出口，从而刺激美国的经济。美国的出口的确是增长了——而且相当可观，但却远远没有刺激国内的经济。反而是压抑了它，并同时导致了创记录的失业和呈加速度的通货膨胀，这是所有可能的结局中最糟糕透顶的结局。

几年之后，里根先生提高了利率，以阻止通货膨胀，并提高了美元价格。这样一来，通货膨胀确实被制止住了，并引起大量资金流入美国。但美元升值太高，掀起了外国进口的高潮。结果，里根的政策使得最易受到攻击的老的烟囱工业，如钢铁和汽车工业，面临一个无法和竞争对手进行竞争的美元汇率：250日元兑1美元（或3个联邦德国马克兑1美元），它们无法获取使自己现代化所必需的盈利。这一政策也严重地损害了美国农产品在世界市场上的竞争地位，这种损害也许是无法补救的，而且赶在最糟糕的时间里。更糟的是，里根先生的“精明”破坏了他自己原先的主要目的：减少美国政府的赤字。由于丧失了在国外的竞争力，国内工业的增长不足以产生出更高的税收。然而，能轻易地而且几乎不受限制地获得外国的资金，却使国会（及政府部门）能一而再、再而三地推迟采取削减赤字的行动。

日本人，在试图利用国际符号经济与国际实体经济的相脱离方面，可能也是精明过头了。他们利用估值过低的日元，一直孜孜不倦地推进出口，这种政策极易使人联想起卡特执政时的美国。但是，就和早些时候的美国一样，日本采取这种政策，也未能刺激国内经济；最近几年来，尽管出口兴旺，但其国内经济几乎没有增长。结果，如同前面所提及的，日本人已变得极为危险地过份依赖于他们的一位顾客：美国。这就迫使他们买进巨额美元，纵然每位有识之士（当然包括日本政府和日本中央银行）都一直清楚：这些债权最终会严重地贬值。

显然，这三个教训告诉我们：政府的世界经济政策，只有力图使符号经济的需要与实体经济的需要和谐、协调起来，而不是利用它们两者之间的不协调来自肥，才会取得成功。或者重复一句非常古老的格言："在金融上不要精明过头了，要坦率而又诚心诚意"。但我担心，政府会将这一忠告当作耳边风。

● 结　论

甚至只猜测一下明日之世界经济是什么样的，也尚为时过早。例如，主要国家会作出传统的可怕的反应——即，重温贸易保护主义——吗？或者，他们会将一个变化了的世界经济视为一次机会吗？

然而，一些主要的议事日程，现在已是非常的明朗了。

议事日程中最为迫切的，是确立新的发展观念，制定新的发展政策，尤其是在象墨西哥、巴西这类新兴的工业国。它们不能再指望通过原材料的出口，如墨西哥的石油出口，

来为它们的发展筹集资金。但是，如果它们相信它们能凭借着低廉的劳动力成本，向发达国家出口大量的制成品——例如，巴西人依然是这么指望的——那么，它们就变得不现实起来。如果它们采取合作生产（Producton Sharing）的方法，利用它们的劳动力优势，承包发达国家制造商的一些属于高度劳动密集型，而又不能实现自动化的工作——如某些装配业务，或一些小批量的零部件——它们将会干得出色得多。发达国家只是没有多余的劳动力来干这些工作。既使是实现了最完备的自动化，这类工作仍将占制造工作的15～20%。

东南亚一带的华人正是借助着这种合作生产，凭借着自己的努力，成功地获得了发展。但在拉丁美洲，合作生产在政治上仍是相当地难以被接受，且受到诅咒。例如墨西哥，自本世纪初开始成为一个现代国家以来，一直决心使自己的经济尽量少地依赖于它的北方大邻国的经济，尽量不和它的经济掺和到一起。这一政策，80年来是完完全全地失败了，只是陡增了其感情上和政治上的感染力。

但是，纵然最充分地运用了这种合作生产，也难以靠它提供足够的收入来促进发展，尤其是那些比上述华人国家和地区大得多的国家。因此，我们需要新的模式，新的政策。例如，我们能向印度学到些什么吗？人人都知道印度存在的问题——这批人为数不少。然而，极少有人知道，印度自独立以来，发展工作几乎比所有其它第三世界国家都干得出色：农业生产与农业产量增长最快；制造工业的增长速度也与巴西相媲美，甚至能和南朝鲜不相上下（除一些发达国家以外，印度现在的工业经济比任何国家都更为雄厚！）；大批具有高度企业家精神的中产阶级的涌现，有目共睹的最大

成就，则是在为乡村提供教育和医疗保健方面取得的进步。而且，印度人没有照搬任何现成的模式，他们没有象许多非洲国家那样，通过剥削农民来为工业发展提供资金。他们没有出口原材料，也没有出口廉价劳动力的产品。相反，自1964年尼赫鲁逝世以来，印度一直鼓励、奖赏农业生产，资助消费品生产和地方企业家。从现在起，印度以及它所取得的成就，必然会受到比以前多得多的注意。

发达国家也需要彻底地反省它们对第三世界的政策——尤其是对第三世界的希望，新兴工业国家的政策。这方面已有一些开端：美国财政部长贝克（Baker），最近提出了一些针对初级品国家债务问题的新方案；世界银行最近公布了新的贷款准则，依此准则，从现在起，向第三世界的贷款，要视一个国家的整体发展政策来确定，而不是以单个项目的可靠性为主要基础。但是，这些更多的是为了校正过去的失误，而不是旨在开发新的政策。

国际货币体制正不可避免地成为另一项主要议事日程。自第二次世界大战结束时举行的布雷顿森会议以来（the Bretton Woods Conference，布雷顿森林为美国的游览胜地，1944年7月曾在此举行联合货币金融会议，通常称之为布雷顿森林会议。译者注），国际货币体制一直是建立在以美元作为“储备货币”的基础上。现在，这显然已难以行得通了。储备货币的母国，必须愿意使其国内的政策服从于国际经济的需要，例如，敢冒引起国内大批失业的风险来保持货币汇率的稳定。但是，一旦遇到困境，美国就拒绝这样做，正如40年前凯恩斯所预料的那样。

今天，要使选定的储备货币具有稳定性，唯一的途径

是：几个主要贸易国——至少应包括美国、联邦德国和日本——倘若不愿使自己服从于共同的、意味着超越国家的决策，也应当同意相互协调它们的经济、财政和货币政策。这一途径，除了遇上世界性金融崩溃之外，能行得通吗？欧洲人在简单得多的欧洲货币单位（European Currency Unit）上的经历，可不是那么令人鼓舞。至今，没有哪个欧洲政府愿意为欧洲货币单位作出一丁点的让步。但是除此之外，还能有什么别的作为呢？人们调整、稳定货币的尝试已有300年之久的岁月，最近的分析表明，现代的国家和国际系统，大体上都是以这种尝试为基础的。那么，我们现在是否已走到了这种尝试的尽头呢？

最后，有一个结论：经济的原动力已决定性地转向了世界经济。

盛行的经济理论——不管是凯恩斯学派，货币主义，还是供应学派——都认为国民经济，尤其是发达大国的国民经济是独立自主的，既是经济分析的基本单位，又是经济政策的基本单位。国际经济也许是一种制约，一种限制，但不是什么中心的，更谈不上什么决定性的。这种现代经济学家的“宏观经济原理”已日益站不住脚。两个在其经济政策中完全遵循这一原理的主要发达国家，大不列颠和美国，在最近30年里，经济起色最小，经济不稳定性最大。联邦德国和日本从未接受这一宏观经济原理。当然，它们的大学传授这一原理，但它们的政策制定人，既包括政府中的，也包括企业中的，一律拒绝接受这一原理。相反，这两个国家一直将它们的经济政策建立在世界经济的基础上，系统地预测世界经济的趋势，把世界经济的变化当作机会而加以利用。首先，

这两个国家都把在世界经济中的竞争地位，作为其政策上——经济、财政、货币政策，甚至很大程度包括社会政策——最优先的考虑，国内的考虑通常属于从属的地位。当然，最近30年里，这两个国家在经济和社会这两个方面，都比大不列颠和美国干得出色。事实上，它们把焦点放在世界经济上，优先考虑世界经济，可能是它们取得成功的真正“秘诀”。

同样，发达国家里一些企业——如日本、德国的汽车制造商：奔驰汽车（Mercedes）公司和BMW公司；瑞典的ASEA公司和埃里克森（Ericsson）公司；美国的IBM公司与花旗银行（Citilank），以及制造业中和各种服务业中一大批中等规模的专业公司——取得成功的秘诀是：把世界经济的变化当作机会来加以利用，并以此作为它们的计划和政策的基础。

从现在起，任何国家——也包括企业，尤其是大企业——要想在经济上有所作为，就必须接受：世界经济正起着主导支配的作用，国内经济政策只有在加强该国的国际竞争地位、至少是不损害这种国际竞争地位的情况下，才能取得成功。

这也许是变化了的世界经济的最重要的——肯定是最显著的——特色。

（1986年）

2. 美国创造工作的机制

所有的工作都跑到哪儿去了？这是所有西方工业国家过去几年里，一个经常问到的问题。但对美国来说，另一个问题

至少与此问题同等重要——或许更为重要——而这个问题还从未问及：所有的工作都是从哪来的？所有发达国家的烟囱工业正在失去工作——甚至连日本也不例外。但是只有美国，正在以比烟囱工业中失去旧工作快得多的速度，创造新的工作。其速度之快，在我们和平时期的历史上，几乎是前所未有的。

1965～1984年之间，美国介于16岁与65岁之间的人口，增长了38%，从1.29亿增至1.78亿。但这期间工作增加了45%，从7800万份增至1.03亿份。到这年秋季（1984年），将增至1.05亿或1.06亿份，这意味着自1965年以来，工作几乎增长了50%。而且有一半以上的增长，是1973年秋能源危机以后发生的——这些年月是“石油冲击”的年月，是两次大衰退的年月，是烟囱工业趋于崩溃的年月。的确，1981～1982年的衰退，创伤累累，但几乎没有减慢创造新工作的速度。在这次衰退的末尾，1982年秋，尽管有创记录的失业人数，但与1973年相比，仍然多出了1500万份工作。

在日本，过去10年里，工作大约增长了10%，从5100万增至5600万，仅及美国速度的一半。西欧则出现工作萎缩。在西欧，1984年比1974年少了300万份工作——这是将循环失业打了充分的折扣之后得出的数字。

1984年的美国经济，即使与15年最乐观的预计相比，也多了约1000万份工作。象哥伦比亚大学的艾里·金斯伯格（Eli Ginzberg）这样一位细致、权威的专家，那时也认为：在70年代末与80年代初，联邦政府将不得不成为“首席雇主”，以便为“生育高峰”期出生的孩子提供工作。但是，没要政府的任何帮助，我们提供的工作，比吸收“生育高

峰”期出生的孩子所需的工作，还要多出一半。这是为了适应15年前谁也没有料到的情况：已婚妇女纷纷涌向工作岗位。那么，这些工作都是从哪来的呢？

它们不是来自政府和大企业。在几乎达40年之久的时间里，直至60年代，所有的新增工作，实际上都是由这两个部门提供的。70年代初，政府停止了扩充其雇佣队伍。而自那以后，一直勉勉强强地维持着原有雇佣人数。大企业自70年代初就一直在失去工作。单是过去5年里，《幸福》杂志所列的500家美国最大的制造业公司，就永久性地失去了约300万份工作。几乎所有的工作，都是由小型和中型企业创造的，实际上都是由企业家企业（entrepreneurial businesses）和革新企业创造的。

“呵”，人们会说：“那是高技术企业”。但是，错唉。作为在经济中发挥舵手、标兵、带头人作用的企业，作为未来的厂家，高技术显得极为重要。但是，作为现在的厂家，高技术仍是占次要地位。在过去10年里，它所创造的工作，占的比重不超过10%。完全有理由肯定，在1990年以前，它创造工作的速度不会有重大增长。

新工作主要是由“低技术（low－tech）”或“无技术（no－tech）”企业创造的。一个佐证就是《公司》（Inc.）杂志每年所列的、公众所有的、企业年龄在5岁以上15岁以下的增长最快的企业名单。把范围确定在公众所有的企业，使得这份名单对高技术企业有严重的偏袒。尽管如此，在1982年所列的名单中，100家公司里还是有80家肯定无疑地属低技术或无技术企业：生产妇女用品的企业，连锁旅馆，等等。《公司》杂志所列的500家增长最快的、股东人数有限

的公司（closely held companies），领头的是一家生产家用电器的公司。

然而最有启发性的分析，是由麦金西一科（Mckinsey & Co）咨询公司对中型增长性公司——那些年销售额在2500万至10亿美元之间的公司——所作的研究。这些公司大多数不属于高技术企业，大多数是制造商而不是服务公司。1975～1980年期间，这些中型增长性公司在销售、利润、雇佣方面增长之快，3倍于《幸福》杂志所列的250家最大公司的增长。甚至在1981～1982年大衰退这一最糟糕的时期，当《幸福》杂志所列的250家最大公司，在1年里削减了近2％的雇佣人数时，中型增长性公司却增加了100万份工作——或者说使美国的就业人数增加1％。通常，这些公司所拥有的，只不过是系统化的企业家精神与目的鲜明的创新意识。

至今大约已有10来年了，美国经济的原动力，一直在向企业家企业和革新企业转移——大多数属于低技术或无技术企业。从经济学的角度来看，10年是个很长的时间，长得足够谈论“结构性变化”。这种转移的原因还不清楚。可以肯定，许多受过教育的年轻人，其价值观、态度及期望已发生了急剧的变化。这种变化与15年前我们所期待的“美国的青春化”，迥然不同。那时，这一变化实际上已经开始。今天，我们周围的许多年轻人，是一群冒险者。他们对获取物质上成功的追求，足以使他们有勇气去承受企业家的千辛万苦。

但是，从哪里弄到钱呢？10年前，我们为弄不到资本进行新的风险投资而发愁；今天，可供风险投资之用的资本，似乎已是供过于求。引起企业家队伍猛增的最重要因素，可

能是管理——一门真正的新技术——的突破：自第二次世界大战以来，有关企业家精神和创新方面的系统化的知识，正不断得到发展。

美国的发展，有力地反驳了以“康独拉节夫长期波动”（Kondratieff long wave）为基础的非增长理论。这一理论，对过去10年经济危机的解释和今后几十年经济前景的预测，最为严谨，影响范围最广泛。（“康独拉节夫长期波动”是以俄国人尼古拉·康独拉节夫命名的。他生于1892年，30年代被斯大林处死。因为他的经济模式精确地预计：集体化将减少而不是倍增农业产量。）

按照长期波动理论，发达的经济每过50年，就要进入到一个长期的、无法改变的不景气状态。那些在康独拉节夫循环早期的上升阶段能带来增长的技术，在“康独拉节夫崩溃”之前的最后20年里，似乎仍能表现不俗。实际上，它们创造了创记录的利润，能支付创记录的工资；它们正当“壮年”，不再需要进行大量的投资。

但是，这些看起来好似健康的繁荣，实际上是病态的浪费；“创记录的利润”与“创记录的工资”已经是资本的清理。当康独拉节夫崩溃潮水般地出现时，这些正当壮年的工业会在一夜之间土崩瓦解。新的技术虽已出现，但在20年之内，它们还不能产生足够的工作或吸收足够的资本，来推动一个新的经济增长。因此，在这20年里，将会出现“康独拉节夫不景气”与“非增长”。对此，每个人——至少是所有的政府——除了干等这一阶段过去之外，难以有所作为。

美国与西欧的烟囱工业，看起来确实与康独拉节夫循环相吻合。日本的烟囱工业，似乎也沿着同一道路前进，只不

过是晚几年而已。高技术也与此循环相吻合：它所产生的新工作和吸收的新资本，还不足以补偿烟囱工业中出现的萎缩。

但是在美国，由企业家企业和革新企业所创造的工作，与康独拉节夫循环毫不相符。或者更确切地说，它非常类似于联邦德国和美国在1873年后出现的“反康独拉节夫波动”——1873年后的25年，是这两个国家出现经济、社会大变动的25年，但也是经济迅速增长的25年。

这一“反康独拉节夫波动”是由约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）（1883—1950年）发现的，并在他的经典著作《企业景气论》（Business Cycle，1939年）中作了描述。这部著作将康独拉节夫介绍给西方，但它也指出，康独拉节夫不景气仅出现于1873年后的英国和法国，康独拉节夫是把1873年后的这段时期，作为他的长期波动理论的基础。联邦德国和美国也出现了经济“大倒退”，但几乎马上就开始复原。5年后，这两个国家便处于迅速发展之中，发展的势头一直持续到第一次世界大战。而这两个国家之所以出现这种反常情况，即在19世纪后期出现经济增长，是因为它们向一种企业家经济（an entrepreneurial economy）转移。

世界经济面临着许多威胁。福利国家面临着危机，它拥有未加控制而且似乎无法控制的政府赤字，以及导致通货膨胀的癌细胞。各个地方的初级品生产者面临着危机。这一危机在第三世界，就和在农阿华州的农场一样严峻。几年来，初级商品的价格相对于制成品的价格来说，一直低于“大萧条”以后任何时期的价格。在所有的经济史上，还从未出现过这种情况：在初级商品长期处于低价格之后，紧接着的不是工

业经济的萧条。烟囱工业中的工作出现萎缩，并转而成为资本密集型的，即实现了自动化的，而不是劳动密集型的工业，肯定会给该系统施加严重的压力——经济、社会、政治上的压力。

但是，至少对于美国来说，康独拉节夫非增长的预言，实际上已被美国经济的现实所否定。烟囱工业在15～20年前就达到它们的康独拉节夫波峰，而自那以后，工作增长了近50%，这也反驳了康独拉节夫非增长的预言。

（1984年）

3. 为什么石油输出国组织会失败

当1982年12月，石油输出国组织的成员相碰头时，他们将决定：能否将他们的卡特尔组织再维持1年；他们将探讨：既要维持高价又不压缩生产的努力是否已告失败。1982年，石油输出国的石油产量，仅及1973年将石油价格提高4倍之前的60%。而且到1982年，甚至连价格也开始受到压力。实际上，可以非常肯定地认为：石油输出国组织正在衰落，和所有卡特尔组织一贯的衰落如同一辙。

要了解石油输出国组织的现状，回顾一下卡特尔理论的一些原理是很有帮助的。这些原理是由年轻的联邦德国经济学家罗伯特·里夫曼（Rolert Liefmam），于1905年在他的著作《卡特尔》（Die Kartelle）中首次阐述的。后来，所有的经验都证实了这些原理。

第一条原理是，卡特尔总是弱者的产物。兴盛的工业不会结成卡特尔，只有衰落的工业才会这样做。

起先，人们认为这一原理并不适用于石油输出国组织。人们认为，石油输出国组织之所以能将油价提得如此之高，是因为石油的消费一直呈指数增长，可恨的是将会以更快的速度增长。

但是，自1973年油价暴涨以来，一个又一个的研究表明，发达国家对石油的依赖，很早以来就一直在减少。从1950年到1973年，发达国家的制造业，每多生产一个单位的产出，其所需的能源每年递减1.5%；而从那以后，这种递减还要迅速得多。

运输方面的情况与此相同。1960年以来，客运方面每追加一个乘客—英里数，或货运方面每追加一个收益—英里数，所需要的能源下降了。这是启用喷气式飞机、小型汽车及亚小型汽车、柴油机发动的公共汽车及卡车的结果。甚至在取暖与空调方面，增值部分所需的输入能量也没有增长。取暖和空调是能源的第三个主要用户。

或许最为重要的是，本世纪的前半个世纪中，发达国家能源消费的增长，比国民生产总值的增长快。但自1950年以来，它一直比国民生产总值增长得慢。在工业国家，每生产一个单位的国民生产产值，1982年所耗的石油比9年前少26%。

石油消费的相对下降意味着，在经济下落时期，石油工业的下降，将比整体经济状况的下降剧烈得多。但在每次的上升循环中，它的复原要比整体经济状况的复原缓慢得多。

依照卡特尔理论的第二条原理，如果一个卡特尔成功地抬高了一种商品的价格，它将压低其它同一级别商品的价

格。

当石油输出国组织在1973年提高油价时，人们普遍认为，所有其它初级品的价格——农产品、金属、矿石等的价格——也将与石油价格一起上涨。但是一年后，所有其它初级品的价格都开始下降。自那以来一直处于下降之中。

实际上，发达国家花在所有初级品上的钱，包括花在石油上的钱，在可支配收入中所占的比重，低于1973年的水平。贸易方面，今日的状况比10年前的状况，对初级品生产商更为不利，他们就象30年代初原材料萧条时一样，倍受冷落。

由此引起的一个令人惊奇的后果是：日本，这个被石油输出国组织与"石油冲击"弄得最为惶恐不安的国家，实际上是石油输出国组织的受益者。而美国，则是石油输出国组织的主要牺牲品。日本的石油全靠进口，但它只占总进口量的10%，其余的进口大部分是别的初级品，如粮食，棉花，木材，金属，矿石，它们的价格下降了。

相反地，美国是世界上最大的非石油类初级品的出口国，特别是农产品。若是没有石油输出国组织，它的价格就会比现在的价格高得多。

依照第三项原理，一个卡特尔，一旦它最强大的成员，即规模最大、成本最低的生产者，必须削减其生产的40%来支持较弱小的成员，就将开始解体。既使是一个非常强大的生产者，也不愿、通常也不能作进一步地削减。因而弱小的成员，将被迫通过削减卡特尔价格来抢生意，以维持它们的生产。最终，该卡特尔将崩溃，出现各自为政的状况。否则，最强大的成员将利用其成本的优势，将较弱小的成本挤

出市场。石油输出国组织是极为幸运的。它的第二强大成员，伊朗，由于革命和战争，被迫削减50%以上的产量。既便如此，最强大的生产者，沙特阿拉伯，也不得不削减40%以上的产量，以防止卡特尔价格的下跌。其它较弱小的成员，正如卡特尔理论所预料，已开始以比牌价低15%之多的大折扣，来非法偷售石油。

在这期间，正如第四条卡特尔原理所预言的，石油输出国组织已失去了它对石油市场的垄断。“任何卡特尔都会在10年左右的时间里，减少它的成员在市场上所占的份额。”1905年里夫曼先生得出这样的结论。1973年，石油输出国组织的国家，几乎占工业化国家石油供应的60%。9年后这一比例降到45%左右（到1985年将降至1/3）。不出卡特尔理论所料，石油输出国组织的市场地位，正丧失给它之外的新起之秀，如墨西哥、北海油田、及加蓬。

第五个也即最后一个原理是，一个卡特尔，除非它稳步地、系统地削减价格，否则，它最终将永久性地损害其产品的地位，重蹈第一次世界大战前的炸药卡特尔与从1910年到1970年之间贝尔电话系统的复辙。这是仅有的两个有案可稽的长存垄断者。然而，大多数过去的卡特尔，如两次世界大战之间的欧洲钢铁卡特尔的经验表明：长时间之后，当石油变贵时，它将很快失去市场。但是当石油变便宜时，它却不能重新获得市场。

忽视石油输出国组织有别于其它卡特尔的一些特色，是很愚蠢的。最重要的特色肯定是地缘政治：世界上大量的石油，特别是非常多的低开采成本与低生产成本的石油，来自政治上不稳定地区。发达国家不妨决定：保存往代价更高

但政治上更为安全的碳氢化合物，如苏联的天然气作为西欧的战略储备，或将墨西哥的石油作为美国的战略石油储备。但是，决定以支付额外的价格来作为政治保险，只会加速石油消费的下降，加速减少对石油的依赖。

人们还不能驳倒所有能源专家们所做的预言：石油市场与众不同，石油输出国组织的行为，将不同于其它卡特尔。对此预言的考验，将伴随着发达国家第一个持久的经济回升而到来。那时我们将知道，石油消费的增长，是和经济增长一样快呢，还是如卡特尔所预言的，它比经济增长慢得多或者也许完全不增长。

（1982年）

1986年注：这场考验，确实随着美国经济1983年的上升到来了。结果，如同卡特尔理论所预言，石油消费的增长没有经济增长得快，确实是几乎没有增长。使石油输出国组织这一卡特尔推迟了两年，直到1985年秋季，才崩溃的原因，是沙特阿拉伯愿意——只有对一个所需供养人口非常少的国家，才有此可能——再另外削减15%的生产，使产量不到其生产能力的1/4。但即使这样，也没有逆转石油消费与石油价格这两方面的下降。而当崩溃到来时——1985年秋——它走得之快、之远，为任何早期的、已崩溃了的主要卡特尔所望尘莫及。

4. 变化中的跨国公司

大多数跨国公司的结构和运行，依然是遵循125年前，美国和联邦德国的发明者所设计的方式。这种设计是把跨国公司分割成块。但是，这种方式正日趋陈腐。

在典型的跨国公司中，有一个母公司，带着一批在外国的“女儿”公司。主要的决策——向世界销售什么产品，资本的调拨，关键性的人事安排——集中在母公司手中。研究与发展，由母公司在国内独自进行。但是，在制造、市场营销、财务、人员管理方面，子公司拥有广泛的自主权。子公司是由它们的所在国的国民经营的。最多，由母国总部派出一两名“钦差大臣”，加入到子公司的高层领导班子中。子公司公开宣称的目标，是成为一名“我们国家的模范公民”。对于一个跨国公司来说，最高的奖赏，是子公司所在国将子公司视为“我们中的一员”。“在斯图加特（Stuttgart）”，一个标准的自豪口吻说道：“甚至没有一个人知道我们是一家美国公司，我们的领导班子里，有这个地方今年的商会头头。他当然是一名德国人”。

但是，所有这些设计特点，都变得不合时宜，甚至阻碍生产。在制造、市场营销、财务、人员管理这四个领域，过去一直把地方自治视为目标。现在，跨国公司日益需要对它们进行系统化的决策，而不是让每个子公司各自为政。即使是成为一名“模范公民”这一目标，也有成为一种障碍之虞。

制造业经济正与传统设计发生迎面冲突。在典型的跨国公司中，地方性子公司尽可能多地生产它所销售的最终产品。“我们在法国销售的拖拉机中，有90%的零部件是在法国制造的”，这是一个典型的说法。但是，即使象法国这么大的市场（甚至象美国这么大），也变得日益狭小，不能保证每件东西都达到有效生产水平。尤其是自动化，要求对更宽范围的产品和工艺实行集中化。

世界上效率最高的汽车发动机工厂，是位于意大利南部的、隶属菲亚特汽车公司（Fiat）的一个完全自动化了的工厂。要想完全彻底地具有经济性，该工厂的规模必须两倍以上于菲亚特汽车公司所能承受的规模——这是菲亚特汽车公司一直与福特—欧洲公司（Ford—Europe）挤眉弄眼，把福特—欧洲公司视为一个潜在的婚配对象的主要原因。但是，许多服务公司，要想真正具有竞争力，也日益需要专业化和集中化。“我们在欧洲出租设备业务方面，是坐第一把交椅的”，一位美国银行家津津乐道：“这主要归因于我们对整个欧洲大陆进行统一的经营，而每个主要的欧洲银行的经营，仅局限于一个国家”。

但是，把某一零部件——如压缩机——在欧洲的所有制造业务，集中到一家位于法国的工厂，这一决策，不管从经济上来判断是多么正确，也将立即违背做“模范公民”的承诺。它意味着从联邦德国、意大利、英国“拿走工作”，因而，德国、意大利、英国政府及劳工工会，将竭尽全力加以阻扰和反对。而更大的阻力，来自位于所有这些国家的子公司的管理人员。他们认为，此举会使他们由大权在握的老板，降为大权旁落的工厂管理者。

在市场营销方面，也遇到了这种相同的，要求打破国家的界线，把决策权从地方子公司抽走的压力。即使是象联邦德国与法国这样的大国，其幅员之广，或其差异之大，也不再足以在每件东西上都成为两个分立的市场。有些产品与服务的市场，实际上已变成全球性的了，它是由消费者的价值观念、偏好、购买习惯的相同而造成的，与民族或文化无关。另一些产品，其市场正变得更加分离——但是，这是由

生活方式造成的，而不是由其它因素（如地理位置）造成的。更有一些产品，在市场上取得成功之途径，在于强调产品的异国情调（有时候，甚至服务也是如此。英国的美国式医院取得成功，就是见证）。市场营销决策日益成为一项系统性的决策。在为批发商与顾客提供服务方面，尤为如此。这种服务在各个地方都变得至关重要。

说到财务，“自治”的子公司成了一种威胁。在美元升值的年份里，美国的跨国公司绩效贫乏，大多数公司既丧失了市场地位，又损害了盈利性，分立的财务管理决策要为此负大部分责任。我们完全知道怎样使外汇率的波动，对销售和利润的影响最小化（见第五篇文章“管理货币承受风险”）。汇率的波动起伏，容易出现突发性的大起大落，它起初本是为了适应资本的运动和政府决策的需要。既然汇率的波动起伏，现已成为一种家常便饭，那么使财务管理集中化，就成了任何人想在国际经济中一展雄才所需的除灾消祸的良方。现在，财务管理需要将财务活动从所有的营业单位（包括母公司）中抽走，把它们作为系统性的活动加以管理。这方面的老手，埃克森（Exxon）公司和IBM公司，已这么做已有许多年了。

在今天的世界经济中，资本的调拨，也必须作为系统性的决策而加以管理。顺便说一句，在跨国公司的这一管理领域里，日本人已超前西方公司一大截。这完全是由于他们把在国外的单位当作分支机构来看待的结果。

在日本的跨国公司中，海外单位的盈利以及流动资金周转，与其说是“它们的”，倒不如说是名古屋分支机构的，是名古屋的财产。这就使得日本人能把盈利从一个单位中抽出

来，例如，从美国或德国的一个单位中抽出来——但也从母公司中抽取——将它们投入到有发展前途的未来市场的开发中，如开发巴西和印度市场。相反，西方的跨国公司，全指望其在巴西或印度的子公司，从它们自己的近期盈利中提出资金，来资助其未来市场的开发。而在较发达的国家中获取的盈利，则用于当地的投资，或支付股息。因此，日本人对待世界市场的方式，就如同美国公司对待美国市场的方式；在新英格兰赚的钱，可以自由地用于西北部的投资。结果，日本人正迅速获取对未来市场的控制权——从长远角度来看，这对美国（及西方）工业构成的威胁，更甚于日本人在美国（及西方）国内市场上的竞争所构成的威胁。

正是由于跨国公司的子公司，在制造、市场营销及财务管理方面，日益需要成为一个整体系统的组成部分，人事管理也将日益需要打破国家的界线，成为一种超越国家范围的管理。传统上，驻外国的子公司所能提供给其管理人员的职务，使这些管理人员在“他们的”公司中成为高层管理人员的机会，大体上相当于规模相当的国内公司所能提供的。因而，这些高层管理人员可望拥有的职权，能与一家真正的国内公司的高层管理人员所拥有的职权，旗鼓相当。

“在我当领导的整个20年中”，国民现金出纳机公司（National Cash Register）的瑞士子公司前负责人曾经说：“只有六个决策，我必须带到设在戴顿（Dayton）的母公司中去获取批准”。然而，几乎每一个主要决策都将日益需要作为一个共同决策来决定。这一方面意味着，子公司的地方管理人员拥有的自主权，要少得多，将把他们作为中层管理人员来看待。另一方面意味着，这些管理人员必须了

解整个系统，而不只是他们自己的公司及他们自己的国家。

为了吸引所需要的人才，跨国公司日益需要将各处的管理工作，向五湖四海的贤才能人开放，而不受国籍、护照的束缚。它也需要让卓越能干的年轻人，较早地、经常性地接触整个系统，而不是让他们仅在他们的祖国及那里的子公司中，度过其职业生涯。有几家跨国公司已经这样做了，IBM公司和花旗公司（Citicorp）是其中走在最前头的。例如，在位于北达科他州的总部里，花旗公司的美国信用卡业务，是由一位委内瑞拉人负责经营的。但这些仍属凤毛麟角。

最后，研究与发展——一项今天几乎全部集中于跨国公司母国的功能——将需要超越国家界线的限制。研究工作，日益需要在有合格人才的地方、在急需其发挥作用的地方进行。美国一些很出色地维持了其领导地位的公司和行业，如IBM公司或医药行业，毫无例外地是那些在很早以前——不顾语言、文化和待遇上的种种困难——就使研究工作超越国家界线的限制的公司或行业，这完全不是什么偶然的巧合。

因此，经济现实正迫使跨国公司成为一个超越国家界线的限制的系统。然而，每个企业必须面临的政治环境，则更加趋向于民族主义，保护主义，乃至沙文主义。在主要国家，这种趋势日甚一日。但跨国公司实际上是别无它择：如果它未能根据经济已超越了国家范围这一现实来调整自己，则将变得没有效率，没有经济性，成为一个官僚化的“成本中心”，而不是一个“利润中心”。它必须成功地在迅速整体化的世界经济与迅速分立化的世界政治形态之间，架起沟通的桥梁。

（1985年）

5. 管理货币的承受风险

一条古老而又被充分证实了的经验是：一个企业，要么主要从事货币交易，要么主要从事商品交易。倘若它在这两个领域都进行投机，则将不可避免地遭受损失，而且非常惨重。然而，当今的世界经济中，汇率波动起伏。这就使得最保守的管理人员，也成了投机者。

实际上，那些在汇率是可以预测的时候尚属“保守型”的行为，现在十之八九已成为一种赌博行为。这对于跨国公司、大量出口公司、大量进口零部件与供给的公司来说，一点不假。但是，纯粹的国内制造商，也要遇到货币风险，正如许多美国企业近年来所遇到的困境一样。例如，如果它的货币严重地估值过高，就会向来自外国的竞争开放其市场（关于这一点，请见第一篇文章：“变化了的世界经济”）。

因此，企业必须学会保护自己，回避几项外汇风险：用外币进行销售或采购所带来的损失；企业利润率的外汇承受风险；在国内与国外两个市场上的销售额和市场地位方面的损失。这些风险不可能彻底的根除。但却可以使之最小化，至少可以使之受到一定的抑制。首先，可以将这些风险，转化为业务经营中一种已知的、可以预测的、受到控制的成本，这种成本和别的保险费并无太大的差异。

在回避外汇风险方面，最有名的、应用得最广泛的方法，是套头交易（hedging）。即，针对已知的未来收益，抛售一种外币；针对已知的未来外汇支付债务，进行多头购

入。例如，一家美国专业化学制造公司，其2亿美元的销售额中，有50%是出口。其中5%出口到加拿大，出口到日本、英国、联邦德国、法国、意大利的，各占9%。它抛售加拿大元、日元、英镑、联邦德国马克、法国法郎的数目（或买下出售这些货币的买卖特权①（Option）），应与在这些国家的预期销售额相对应。这实际上等于把未来的外汇销售收入，以一个固定的汇率兑换成美元，从而消除了汇率的波动所带来的风险。

那些将来需用大量的外币进行支付的公司——例如，需要为原材料或零部件支付外币的公司——也同样可以通过提前购买适当数量的适当货币，来进行套头交易。其它的外币预期收入与外币预期支付——例如，来自一个外国单位的债息——也同样可以通过套头交易加以保护。

现在，所有的主要货币，都可以进行套头交易，取得买卖特权。大多数套头交易和买卖特权的成本费用是合理的。尽管如此，抛售相当于800万美元的意大利里拉，其代价仍是相当可观的。更重要的是，套头交易能保证逃避收入与支付方面的货币风险，它不能保护利润率免遭风险。因而，企业正日益求助于外币融资。

前面谈到的那家专业化学制造公司，其全部成本，所用的都是美元。如果在一年之内美元升价了，由于该公司有一半以上的产品是销往外国，以这些外国的货币来计算，出口的这一半产品的成本，随着美元的升价而提高了。如果这些出口产品的外币价格也跟着上涨，该公司就可能要遭受减

① 译者注：买卖特权，是指合同期内，按照规定价格买卖指定的股票、货物等的权利。

少销售量并因之减少利润的风险——更糟的是，有永久性地丧失市场地位的风险。但设若该公司不提高它的出口产品的外币价格，它的利润率就会下降，利润也因之而减少。

在一个外汇率波动起伏、变化无常的世界里，企业必须学会象对收入那样，对它们的成本进行套头交易。例如那家专业化学制造公司，可以用它所收取的各种货币，来筹集其所需要的总资金，即50%的资金用美元筹集，余下的用它的主要外国市场上的货币来筹集。这将使公司的财务状况与市场状况相一致。或者，某一出口产品占一半的美国公司，可以在纽约股票交易所以美元筹集其所有的产权资本（equity capital）。但其短期所需的所有其它资金，都以“欧洲货币单位”借入。“欧洲货币单位”是欧洲共同市场的结算货币。这样一来，如果美元升价，在其欧洲货币单位的贷款到期的时候，该公司以美元所赚取的利润，也许可以补偿其出口销售的货币损失。

企业财务的“国际化”，也是纯粹的国内制造商，在与外国人展开的以货币汇率为基础的竞争中，能在一定程度上保护自己的最佳途径——也许是唯一的途径。如果一种货币正在升价，且升价得太快，以至于给外国的竞争对手以决定性的优势——最近的例子，就是1983～1984年美元对日元与马克比价的迅速上涨——国内制造商就可以借入其外国竞争对手所用的货币，或抛售这些货币。那么，在它买进它所拖欠的外币时，它以自己的货币所赚取的利润，就能使它降低其产品的国内价格，从而能逐鹿于以外汇率为基础的竞争场上。

然而，这是一种狡猾而又危险的把戏。它既可算作套头交易，也可算作“投机”，介于这两者之间。因此，用来冒险

的货币数额应严加限制，承受风险的时间应很短。成功采取这一策略的实干家，任何一次抛售或借入的货币，都不超过90天所需的数目。可正是这一策略，使得联邦德国的许多制造商，在卡特执政时期，通货膨胀、美元贬值之时，成功地保护了自己，避免了将国内市场丧失给美国人。尽管这一策略可能是投机，但另外一种选择，即什么事也不干，可能更是投机。

随着货币的波动成为经济现实的一部分，企业将不得不学会把这些货币的波动，视为另一种成本来考虑。这种成本，也许比劳动力成本与资本成本变化得更快，更加不可捉摸，但在其它方面并无什么不同之处。

这特别意味着，企业，尤其是那些与世界经济混然一体或暴露于世界经济之中的企业，将不得不学会把自己当作由两个相当不同的部分所组成的整体，来加以管理：一个部分是核心企业，它永久地定居于一个或几个国家之中；一个部分是边缘企业，它能够根据主要成本——劳动力，资本，汇率——的差异，而加以移动，而且能快速地移动。

一家生产高度工程化产品的企业，可能利用其国内的工厂，生产那些决定产品的质量、性能、完整性的零部件——不妨说，这些零部件占其最终产品价值的45～50%。如果这家企业不止在一个发达国家里拥有工厂，它就可以根据汇率的有利条件，在这些位于不同国家的工厂之间，移动其核心生产。余下的50～55%的生产是属于边缘的、移动性较大的生产。哪里的成本最低，就通过签订短期合同，将之搁置哪里。或者搁置在汇率条件较好的发达国家，或者搁置于劳动力成本较低的第三世界。

今日世界经济中，外汇率的波动变化无常。这就要求管

理人员，甚至那些纯粹国内企业的管理人员，把他们的公司作为“国际公司”，作为世界经济链条中的一环，来加以管理。甚至可以说，汇率的不稳定性意味着：没有什么美国的、德国的、或法国的企业，有的只是由美国人、德国人、或法国人管理的世界经济企业。至少在制造、金融、财务方面是如此。这是将近15年前，把固定汇率改为浮动汇率所造的，最为自相矛盾的结果。

当时，要求把汇率改为浮动汇率，所考虑的主要优点之一就是，此举将通过消除，或大大减少，主要国家之间比较成本的差异，来增加企业的国家特色。当时我们也曾指望，浮动汇率将消除，或大大减少，国际短期资本流动。

人们曾认为，汇率会根据国家间贸易收支状况而自动地加以调整。实际上，经济理论仍在宣扬：汇率是由产品与服务的贸易收支状况所决定的。然而，由于3万亿美元的短期流动资金在世界经济中的搅和，资本的短期流通已决定了汇率，而且在很大程度上，决定了产品与服务的流通。

人们也曾指望，浮动汇率，会通过强加给政府一种财政约束，来消除、至少是减少政府对汇率的操纵控制。但是可以肯定，几年来，美国不得不面临着这样的现实：政府赤字，使得美国政府无法通过维持较高美元的价值，来推迟清算之日的到来。然而，首要的是，人们曾指望浮动汇率会增强货币的稳定性，能消除变化无常的货币波动；与其实际出现的结果恰恰相反。

在实行浮动汇率的世界经济中，经济现实与人们的期望截然不同。但现实就是现实，是不以人的期望所改变的。在

不久的将来，这种现实仍将继续保持下去。管理人员必须学会处理货币的波动和由此带来的风险。

（1985年）

6. 出口市场与国内政策

1982年，当我告诉日本人，里根总统将中断美国对西伯利亚至西欧的天然气管道设备的供应时，他们都不相信我的话。"那会把重型推土设备的世界领导权，从卡特皮勒履带拖拉机公司(Gaterpillar Tractory Gompany)及美国夺走，拱手奉送给小松制作所（Komatsu）与我们日本人！但是，重型推土设备是一个具有长期增长潜力的重工业，没有哪个政府会这样做！"而当我告诉他们说，美国政府在作此决策时，根本就不会考虑什么此举对美国这一重要制造工业竞争地位的影响时，几位平时极为斯文、礼貌的日本人，几乎就要骂我是撒谎者了。此举没有——而且从来就不可能，给美国政治上带来更多的好处。

同样，在1981年作出通过提高利率来和通货膨胀作斗争的决策时，对于这一决策会给美国制成品的竞争地位造成什么样的影响，甚至连讨论也没有讨论一下，纵然这一决策意味着提高美元的国际价值，从而使美国产品的价格无法立足于世界市场。

150年来，甚至自安德鲁·杰克逊（Andrew Jackon）以来，美国的指导思想是：美国制造业在出口市场上的竞争地位，不是政策制订者法定的关心对象。

的确不假，我们具有保护国内市场的悠久传统。尽管我们不乏各种自由贸易的辞藻，但保护主义仍是美国人的家常便饭。至少，自南北战争以来，美国农产品在世界市场上的竞争地位，一直是政策中一个主要的关心对象。

然而长期以来，人们一直认为，在制订政策时考虑对制成品出口的影响，是不怎么恰当的。在过去150年，只有一位总统不这么认为：赫伯特·胡佛（Herbert Hoover）总统。其余的总统，甚至连最"亲企业"的总统，也忌讳关心制成品的出口，因为这意味着"照顾那些肥猫的利润"。

在相当长的一段时间里，这并没造成多大的危害。制成品的出口，最多能算得上有点重要，出口份额不到其产出的5～8%——在主要工业中甚至更少。但是，最近20年里，这已发生了天翻地覆的变化。而政治家们和经济学家们，仍然严厉指责美国的制造商"忽视了出口市场"，连篇累牍的文章奉劝工业界"学会向国外销售"。但是，现在美国制造业的出口，在其产出中所占的比重，两倍以上于日本。除了联邦德国之外，美国工业生产的出口份额，超过任何一个主要工业国家。

部分说来，这是美国跨国公司主义的结果。美国跨国公司的子公司与关联公司，根本没有带走美国的工作，却成了国内制造工业最好的客户。然而，美国制成品出口的迅速增长，部分是美国企业，尤其是小型和中型高技术企业的观念与能力发生深刻变化的结果。1982年，美国工厂里每五份工作中，就有一份工作是制成品的出口所提供的。而1982年对出口商来说并不是一个好年头。部分是由于世界经济出现衰退，但主要原因是美元估价过高。弗雷德·伯格斯汀

(Fred Bergsten)，曾任财政部负责国际经济的助理部长，现为私营工业的咨询顾问。他估算了一下，如果美元的价值比现在实际的水平低10%，则美国的出口水平，就会比现在的实际水平足足高出1/4；出口，就会几乎占到美国制造业总产出的1/4，而这个总产出的基数，也比现在的实际总产出高出一大截。依伯格斯汀先生之见，估价过高的美元，增加了美国制造业的成本。它所造成的失业，比钢铁工业与汽车工业的危机所造成的失业，加在一起的还要多。世界市场，对美国农场主仍然比对制造业工人更为重要：2/5的农产品出口销售，对1/5或1/4的制成品出口销售。但即使是在出口销售不景气的1982年，世界市场仍是美国工厂的一个最大的主顾。

在这些条件下，把美国国内政策与对制成品在出口市场上竞争地位的关心分割开来的传统做法，不再可能是合理正确的。

有三种方法，可用来在制定政策的过程中，建立起对对外贸易的关心。第一种方法——或许可称之为“国际主义”的立场——是要保证每个决策所造成的影响，都仔细认真地加以了考虑。联邦德国人就是这样做的。今天，在工业品上，他们最接近于真正的自由贸易者。联邦德国经济部的一项主要工作，就是拟出经济影响综述报告，对已提交的政府政策，将会给对外贸易带来什么样的后果加以阐述。当然，采取这种方法，并不能保证其它的考虑都属于服从的地位。例如，我猜想，里根政府在采取高利率战略与禁止向西伯利亚管道供应设备时，既使考虑了这两者对经济的影响，也会照行不误。但是，“国际主义”的立场至少可以保证，国际竞争性

将不会因欠思虑而成为牺牲品，或遭到难以想象的损害。

在制定政策过程中，建立起对竞争实力的关心，其第二种方法，是采取可称之为“民族主义”的立场。它要求政治决策，将不会削弱在世界市场上的经济竞争实力。相反，一有可能，就应该增强这种经济竞争实力。这实质上就是戴高乐将军统治法国时所执行的路线。象从理察略（Richeliu）到亨利·基辛格(Henry Kissinger)的所有强权政治的信徒一样，戴高乐将军也没有赋于经济一个很高的优先权。“钱这东西”，强权政治家一直认为，“是从枪杆子里出来的”。但在每一个重要决策中，戴高乐总要仔细寻索将加强，或至少是不损害，法国在世界经济中竞争地位的方案。

第三种方法，是采取重商主义的立场：增强国家的制造业在世界市场上的竞争地位，是公共政策最优先考虑的内容。其它的考虑一般说来，都属于从属的地位。戴高乐将军保守的继任者，蓬皮杜（Pompidou）与吉斯卡尔·德斯坦（Giscard d' Estaing）就持有这样的观点：这种立场是自17世纪以来，法国的传统立场。但今天，真正赞成拥护这一立场的是日本人。

很显然，这三种立场是相互重迭的。没有哪个国家，只是单独地采取其中的一种立场。也没有哪个国家，能自始至终地同等对待每一种立场。例如，重商主义的态度与追求更大权力的欲望，几乎难以相容。这就是为什么戴高乐虽极其尊重法国的传统，却并没有实行重商主义。只有第一种方法，即“国际主义”的立场，能轻易地适应于自由市场经济，适应美国的需要及政治现实。但即使是这一立场，也将从根本上动摇美国的政治传统；它将需要对政策制定过程，对我们

的机构设置，如国会，作出实质性的变动。

然而，我们将不得不认识到，维护经济竞争实力，是政策制定人法定的关心对象，需要将之贯彻到政策制定过程中去。有1/5～1/4的制造业工人的生计，依赖于制成品的出口。保护主义不可能再起到保护作用了，它只会加速工业的衰落，只会造成失业。但是，如果象美国这样一个主要国家，在世界市场上丧失了竞争实力，那么，不管保护主义会多么地阻碍生产，美国也必然日益趋向于保护主义。现在，该是与150年来的习惯、辞藻、传统相决裂的时候了；该是在我们的政策制定过程中，关心我们的制成品在异国它乡的地位的时候了。

（1983年）

7. 欧洲在高技术上的雄心壮志

这些日子，高技术企业风靡欧洲。法国设立了一个大权在握的部，该部将促使政府把高技术企业放在最优先考虑的地位。联邦德国人正开始按照美国的模式，创办风险资本（Venture--Capital）企业，津津有味地谈论着拥有自己的硅谷。他们甚至撰造了一个新名词——企业家文化——并忙着为此写学术论文，组织专题讨论会。甚至连英国人，也建议政府对诸如半导体、生物技术、远距离通讯等领域新办的高技术企业提供帮助。

欧洲人，关心他们自己与美、日这两个竞争对手之间日益增大的高技术差距，这当然是对的。任何国家，没有自己的高技术企业，就难以充当领导者的角色。然而，欧洲人

所持的如下观点，即，高技术企业无须根植于企业家经济的土壤之中，全凭自己的闯荡，就能繁荣昌盛起来，是大错特错了。

原因之一是政治。高技术企业是明日的而不是今日的工作提供者。为了提供新的工作，以满足不断增长的劳动大军的就业需要，一个国家需要有大量的“低技术”或“无技术”企业家——而欧洲人并不想要他们。在美国最近15～20年里，《幸福》杂志所列的1000家最大公司和政府机构中的就业人数，减少了500万。但美国总的就业人数，却从1965年的7100万上升到1.06亿。而在这期间，高技术企业只提供了约500万份新工作；即相当于烟囱工业和政府机构中失去的工作。美国经济中所有额外增加的工作——3500万——都是由中技术、低技术和无技术企业家所提供的：手术器材制造商，家用体育器材制造商，运动鞋制造商，金融服务公司和玩具制造商，“民族”饭店和廉价航空公司。

如果企业家的活动局限于高技术企业——这正是欧洲人试图所做的——失业人数，就会由于烟囱工业既削减生产又实行自动化而继续上升。因此，没有哪个政府，而且肯定没有哪个民主政府，能继续使这些痛苦中的昔日之巨人，屈居于尚无定论的明日的高技术企业之下。很快，政治现实将迫使政府放弃对高技术企业的支持，而将所有资源用来保护、资助现有的雇主，特别是工会组织强大的烟囱工业中的公司，帮助他们摆脱困境。要求政府这样做的压力，正迅速形成。

在法国，1983年，共产党人在这点上与政府发生了分歧。

弗朗科斯·密特朗（Francois Mitterrand）总统自己的社会党，特别是它有权有势的左翼，也对密特朗总统的高技术政策日益不满。此外，这些政策也越来越受到大雇主的冷落。实际上，法国右派议员为了在1986年的国会选举中，重新获得多数席位，把反对密特朗先生的工业政策作为其自己的主要政治纲领，并要求法国优先考虑现有工业的就业，给高技术企业泼泼冷水。

在联邦德国，要求支持旧企业以维持就业，反对向新企业家提供信贷与资本的呼声，正不断升高。银行已经受到来自主要顾客，即现有企业的某种压力。这些现有企业，希望银行不要给任何潜在的竞争对手提供资金。而在联邦德国，银行是获取资本和信贷的主要渠道。甚至在英国，玛格丽特·撒切尔首相也承受着越来越大的压力——特别是来自于她自己保守党内部的，担心他们下届选举命运的下院普通议员的压力——这些压力，要求首相忘掉她的所有激励高技术企业的宏伟计划，而集中精力支持那些处于痛苦之中的旧工业。

高技术企业，除了置身于一个企业家经济非常发达的经济体系之中外，将会到处碰壁。而之所以如此，有一个微妙但也许更为重要的原因。它迫切需要必要的社会支持。高技术企业是山巅，它必须座落在大山上。这座大山，就是遍布于经济和社会之中的中技术，低技术和无技术企业。

在美国，现在每年有60万个企业创立，是50年代和60年代繁荣时期的7倍。但是，只有不到1.5%的新创企业——大约每年1万个——是高技术企业。剩下的59万个新企业，

其范围是从无技术企业——新的民族饭店或垃圾收集和处理服务——到诸如制造专用非金属铸件的小型自动化铸造厂之类的中技术企业。然而，没有这些企业，高技术企业就会流产。例如，它们就不会吸引素质高的工作人员。

在缺乏企业家经济的情况下，科学家或工程师，就会比较欣赏（在欧洲，他们现在仍然如此）“大公司”工作的安全性和声望。高技术企业同样需要会计师、推销员和经理——但他们中没有人想在小型的新办企业中工作，除非他们改变了看法，认为在这些小型的新办企业中任职，虽不十分令人羡慕，也起码是可以接受的。30年前，美国的科学家、工程师、会计师、推销员、管理人员等，也是在机构健全的大公司或政府部门中寻找就业机会。现在，他们愿意就职于新的风险企业，而置这种企业的冒险性、不确定性于脑后。正是这一点，使我们的企业家经济有了立足之地，能创造出许多工作。

但出现这种情景的动力，并非来自于富有魅力的高技术。它来自于各种完全没有魅力的低技术或中技术企业所提供的大量工作。这些工作虽很不起眼，但却富有挑战性，具有诱人的职业机会，它们造就了一个庞大的企业家经济体系。固然，高技术企业提供人们以想象力，而其它企业则提供日常面包。

此外，无技术、低技术和中技术企业，也提供利润以资助高技术企业。与大多数人所认为的恰恰相反，在很长的一段时间里，高技术实质上是无利可图的。在长达30年之久的时间里，世界计算机工业从总体上来讲，每年都要严重亏损。直到70年代初，才开始不盈不亏。诚然，IBM公司赚

了不少钱，还有几家其它的——主要是美国的——计算机制造商，在60年代就开始盈利。但是，这些利润不够抵偿大型电气元件制造商的严重亏损：通用电气公司、西屋公司、西门子公司、菲利浦公司、RCA 公司，等等。同样，至少要再过10年，生物遗传工业或机器人制造商才能在总体上达到不盈不亏的水平。而微机工业要想在总体上进入盈利状态，或许也得花这么长的时间。在这期间，无技术、低技术和中技术企业，提供大量的利润，以满足高技术企业对资本的需求。没有它们，就难以获能足够的资本。

然而到目前为止，在欧洲，几乎找不到承认这些事实的迹象，没有哪个欧洲政府承认这些事实。事物是可以变化的。我们自己的企业家浪潮，大约开始于15年前。在几项最重要的人口趋势上——生育高峰、生育低峰、高等教育的爆炸——西欧大体上落后于美国15年。

在美国，这几项重要的人口趋势，肯定是促进企业家精神复苏的因素。由于大量受过教育的生育高峰期出生的人，已经占据了好的工作岗位，大企业和政府中工作机会开始变得稀少，后来参加工作的年轻人，愿意并且渴望进入小型的、新办的风险企业。在欧洲，生育高峰期出生的人，现在才刚刚达到参加工作的年龄。

然而迄今为止，欧洲政府除了在新技术领域外，仍然对企业家抱有敌意（在法国，除此之外还瞧不起企业家）。例如，欧洲的税收法律对他们极为不利，限制他们获取资本和信贷。而且，欧洲社会也不鼓励人们，特别是受过教育的年轻人，到政府机构或机构健全的大公司之外的企业中工作，把此举视为“没出息”的表现。除非这种现象发生改变——

到现在几乎没有这方面的迹象，否则，对高技术企业的狂热，不仅不能复兴痛苦中的欧洲经济，甚至也不会使大量的高技术企业蓬勃兴起。它的下场，必然与早些时候欧洲人的高技术狂热，“协和”式飞机的下场如同一辙：没有什么辉煌业绩，亏损严重，既没有创造工作职位，也未取得技术上的领导地位。

（1984年）

8. 我们能向德国人学习些什么？

这些日子，没有人谈论起“德国奇迹”，所有的德国人都闭口不谈。没有关于德国管理方面的畅销书，也没有“我们能向德国人学习些什么”的研讨会。但是最近几年，联邦德国的经济成果辉煌夺目，完全可与日本相提并论，而且，它的成果更为扎实。

几年前，联邦德国提供了全世界工业品贸易总额的13%；1985年，世界工业品贸易总额有了大幅度的增长，而联邦德国的工业品贸易在此总额中所占的比例，上升到17%。它仍然落后于美国：我们的工业出口份额占20%。但德国实际上领先于日本，日本的份额为16%。而联邦德国的人口不到美国的 1/4，仅及日本的一半。因此，联邦德国的人均工业出口，是美国的 4 倍，日本的 2 倍

联邦德国的工业出口比日本的工业出口平衡得更好。日本人有二个主要顾客，美国，它几乎接受了日本主要工业出口总额的一半。只有一家联邦德国公司——而且是比较小的

一个公司：波士奇公司（Porsche）——象日本几乎所有的主要出口商那样，严重依赖美国。波士奇公司的产品，有一半以上销往美国。除此之外，没有哪家别的联邦德国公司在美国市场的销售量，达到它出口总额的1/10或1/12。美元的急剧贬值，是许多联邦德国公司感到头疼的事，但对许多日本制造商来说却是一场灾难。总而言之，没有哪位外国顾客会如此重要，以至于德国必须仰它的鼻息。

同样，联邦德国的出口收入，不依赖于任何一类产品。而日本，则依赖于四类产品：钢铁、汽车、半导体和家用电气产品。没有一项产品——甚至连汽车也是如此，尽管有奔驰、BMW、波士奇这些公司——占到联邦德国出口总额的1/12。相比之下，日本四项主要出口产品，提供了2/3以上的出口盈利。在每一项工业产品领域中，联邦德国公司常常是小型或中型的专业厂家，都是面向全世界的第一流供应商。相比之下，在大多数工业品领域中，日本人连世界市场上的供应商也算不上。

到目前，联邦德国在利用出口带动国内经济复兴方面，也比日本成功得多。诚然，日本的出口运动，防止了国内出现大量失业。没有它，日本烟囱工业——严重萧条的钢铁工业和面临国内需求停滞的汽车工业——的失业人数将会翻一番。这些失业，就连日本的对冗余工人采取留用而不是解雇的政策，也无法控制。但是，尽管出口十分繁荣，至今几乎已有5年了，日本的国内经济和工业就业，一直处于呆滞、不景气状态。相比之下，联邦德国国内对诸如机床或铲车之类的工程工业的需求，从1983年到1986年，几乎增长了1倍。1985年，工业就业中增加了20～30万份工作。

最后，除美国之外，联邦德国是唯一存在企业家浪潮的发达国家，尤其是在联邦德国的“阳光地带”，即联邦德国西南角斯图加特城周围的地区。去年，联邦德国新办的企业，总计约有1万个，仍然比美国少得多，但却是联邦德国70年代的4倍。

在取得这些成就的过程中，几乎没有出现通货膨胀，利率维持在较低的水平上，预算赤字减少了1/3以上，而贸易顺差和收支盈余，一直稳步上升。

当然也存在着问题，而且是相当严重的问题。失业率，尽管比许多欧洲工业国家要低，而且一直在下降，但以德国标准来衡量，仍然很高：高达9%。然而，其中很大一部分是由人口因素所造成的，并正处于自我校正之中。德国的生育高峰，直到60年代末才平息下来，比美国晚六七年，比日本晚十多年。结果，80年代中期，大批年龄相仿的人加入了德国劳动大军——但是这股浪潮，来也匆匆去也匆匆。几年之内，进入劳动大军的年轻人可能会急剧减少，失业人数会相应下降。

另一个弱点是高技术。到目前，仅在生物技术领域，联邦德国是一位有实力的竞争者。在计算机、微电子、远距离通讯等方面，它都相当落后。由政府发起的、开发高技术的风险资本计划能否奏效，还有待观察。目前，联邦德国主要向高工程（high engineering）领域（例如，抗温防腐泵，或自动烤箱）挺进，而不是向高技术领域挺进。

最大的威胁，可能是劳动力成本。联邦德国在工厂自动化方面，远远落后于美国和日本。因此，劳动力成本变得至关重要。联邦德国的生产率可与日本相提并论，比美国高得

多。尽管联邦德国工会意识到，它们的国家依赖于劳动力成本具有竞争性，并对它们的工资要求加以约束，但是，由于经济形势的迅速好转，要求提高工资的压力以及工会的战斗性正迅速增强。不会有比1986年更倒霉的年月了。这一年，联邦德国马克迅速升值，尤其对美元的比价。结果，联邦德国的出口收入和竞争地位急剧下降。如果1987年或1988年，联邦德国经济出现停滞不前的局面，主要原因将是劳动力成本，是它使德国经济变得没有竞争能力。

尽管如此，联邦德国的成就还是很有意义的，值得引起人们更多的重视。对这些成就，该作何解释呢？

这里肯定有某些文化因素。其中主要的，也许是联邦德国独特的学徒培训制度，这种制度可以上溯到150年以前。刚参加工作的年轻人，每星期3天工作，2.5～3天上学，大约持续两年左右。这样一来，他们同时接受实践经验和理论知识，同时成为熟练工人和训练有素的技师。他们能把星期六上午在学校学到的知识，运用到下星期一的工作中；星期三所实践的东西，星期四将在学校得到理论上的解释。这在很大程度上可以说明德国在稳步提高生产率上所取得的成功；这种培训制度，不仅培养了人们正确的工作态度，而且为今后的工作打下了扎实的理论基础。它培养了人们适应变化的能力。学徒培训制度，如果不比日本的“质量小组”干得更出色，也完全可以与之相媲美。

但也有政府政策的因素。近几年来，美国大肆宣传的是供应学派经济政策，但执行的主要是凯恩斯主义。德国政府没有过多的喧嚷，它执行的却是纯粹的供应学派经济政策，尽管作了很大的调整。1985年，联邦德国的收入税削减了80亿

美元——相当于在美国削减近320亿美元。政府部门现在正盘算着于1986年和1987年，进行更大的削减。几家政府所有的企业，实际上已经“私有化”了，尽管极端分子反对将其中最大的企业，政府所有的汉莎航空公司（Lufthansa）“私有化”。资本市场已经解除了管制，使得中小型企业能够进入证券市场。而以前，这一市场的大门对它们实质上是关闭的。

但是，德国人真正的秘诀，可能既不是文化因素也不是政府因素，而是企业政策。管理人员——有政府和公共舆论作后盾——把维持他们的企业在世界市场上的竞争地位，作为最优先的考虑，作为他们的计划中压倒一切的目标。几乎对所有的企业来说，国内市场仍然是最大的一个顾客。当然，许多美国、日本的企业也是如此。然而，联邦德国的管理人员，甚至在相当小的公司中的管理人员，在做决策的过程中，总是首先问道：此举将加强或者削弱我们在世界市场上的地位吗？此举符合世界市场的潮流吗？这也是德国银行家在资助一个企业时很可能问及的首要问题。至少到目前为止，这也是德国工会能听进去的一个资方的论点。

德国人喜欢强调负结果，他们热衷于研究他们的经济体系中错误的或靠不住的东西。但是对我们局外人来说，提出这样的一个问题也许很有意义：我们能从联邦德国的成就中学到些什么吗？

（1986年）

9. 进入日本市场

对西方人来说，天下之事莫难于在日本做生意。但对日本人来说，最为迷惑不解的，恐怕要数西方人的如此之言了。“这怎么可能呢？”他们会惊叫道。“请看看那些在市场上处于领导地位的西方企业在日本的情景吧！如IBM公司与花旗银行，可口可乐公司与美国医院用品公司，瑞士的巧克力与火星牌蚊帐，利维的牛仔裤和麦克唐纳的汉堡包。还有许多在市场上充当领导角色的、规模较小的外国公司在日本的情景，如瑞典的专业自动设备制造商，或中西部的分析仪器制造商。假如产品与服务很出色的话，在日本做生意，只要按日本的方式行事，就万事大吉了”。

然而，这正是问题症结之所在。日本的方式，也许并非难不可攀，但它与西方的方式却是大相径庭。

第一个差异——这是大多数西方人感到最难掌握的，是在日本，你并非“做”生意。生意不是一项“活动”，而是一种“义务”。诚然，买主订购的是货物。但首先，他把自己托付给供应商，托付给一种关系，这种关系被设想为一种永久的或至少是长期的关系。新来的供应商，不管是外国的还是日本的，在证明也反过来把自己托付给了买主之前，其产品不论何其价廉物美，也无买主问津。现在，美国医院用品公司，可以津津乐陶于它在管制严厉的日本医疗保健市场上的领导地位。但是20年前，当该公司在日本首次开张时，它吃了5年的闭门羹，才签署了第一份订货单。实际上，在日本，欲速则不达：你是在与一帮很不对路子的人做买卖。

“终身雇用制”——闻名于西方的一种义务——对国外的新来者，实际上越来越不是什么大问题。临时就业介绍所，在日本正如雨后春笋蓬勃兴起，它们所能推荐介绍的人员，从推销员、秘书到会计师等等，应有尽有。曾工作过的年龄较大的妇女，作为“临时工”重新进入劳动市场。大企业中那些因实现自动化而冗余出来的，但因享受终身雇用制而不能解雇的蓝领工人，可以借调出来。阅历丰富、品行端正的中层管理人员和专业管理人员也不难觅得。这些人在55岁时，就得被迫从日本企业中退休，因而可再就职于外国企业。

然而，在所有其它领域，越来越强调做生意的基础是共同的义务，在服务方面尤为如此。汽车、泵或冰箱制造厂家，只要其产品还在使用之中，就顺理成章地承担着提供零部件的义务。

因此，企图通过在厂房、机器、设备等方面进行大量投资，来打进日本市场，这很难行得通。聪明的方法，是在建立起日本式的风格方面下本钱，即在一些人员与他们的培训上下功夫，在服务、市场研究、市场开发以及促销方面下本钱。

首先，它从一开始就应舍得花本钱，以获得第一流企业的信誉。商标牌子的真实可靠性，日本或许并不比别的地方高。但在日本，商标、牌子的信誉，则有更大的重要性。当你在东京询问：为什么超级市场总是进瑞士巧克力时，你所得到的回答总是：“人人都知道，瑞士巧克力是最好的”。同样，在日本市场上，克罗斯（Cross）的金笔、马萨诸塞州米利波尔（Millipore）的水处理或伦敦股票经纪人维克斯·达·科斯塔（Vickers Da Costa）（现在为花旗银行的会员）的外汇交易等等，也都因其名牌取得了成功，其中

商标牌子的信誉，起着同样重要的作用。它们的成功，都在于它们确认一个特定的市场范围，然后长期专心致志于此，取得领先地位。

还有一些不容忽视的差异，可视为结构和文化上的差异。其差异之一——西方人很快就能意识到这一差异——就是在日本有这样一个规则，即在一个社会团体中，级别必须与年龄相称。例如，公司中的管理人员就是如此。在这样的团体中，年岁小的不能作为年岁长的上司。我还没听说过哪家日本公司的总经理比董事长年纪大。如果一个家族企业的管理集团中，有家族外的成员，那么甚至连儿子和继承人，通常也要到40岁才能成为一名高级管理人员。文职人员，当比他年轻的后辈被提拔为他的上级时，会自动退职离休。但是外国企业将要——这是相当合情合理的——从其美国或欧洲的总部中，派较年轻的人去领导日本的分公司或合资企业。而这通常无异于宣告企业将失败。这会使日本人迷惑不解，他们简直是不知所措。对他们来说，级别与年龄的吻合，不是什么组织原则，而是一种伦理道德。

然而，解决这一问题，只须运用日本人世世代代所用的巧妙策略即可。派到日本的年轻人，他不是“上司”——他是一名“参谋”，或者是一名“联络员”，其各种关系仍保留在母公司。在日本子公司的组织图上，甚至找不到他的位置。

另一类差异是经济结构方面的。其最大的差异是制造商或供应商的地位——这是以金融结构和社会观念的差异为基础的差异。简单说来，就是制造商或供应商，既要资助销售商又要照顾他。原因之一是，日本的销售商也好，批发商也好，零售商也罢，都难以获得信贷。银行最初是为了吸收公众

的储蓄，以供制造工业之用而组建起来的——现在，它们依然这样看待它们自己和它们的功能。因此，人们寄希望于制造商来资助其产品的销售。尽管不乏有大规模的现代销售商——如百货商场和连锁超级市场——但大量的销售任务，还是由不起眼的夫妻老婆店或非常小的地方批发商来完成的。

这可以解释，为什么商社具有举足轻重的作用，为什么连大制造商也靠它来销售产品。对地方批发商和零售商来说，商社首先是他们的商业银行，其次是他们管理的传授者，向他们传授存货控制、会计等方面的入门之道，甚至经常提供培训服务。然而新来者发现，一般很难与商社挂上钩。早些时候，美国人与三菱（Mitsubishi）、住友（Sumitomo）、伊藤（Itoh）以及三井（Mitsui）等集团合办合资企业，之所以办得很好，是因为合资企业可以通过这些集团的商社，直接获得销售资助和销售服务。现在，大多数商社，已经在经营那些与新来者相竞争的产品。

这方面的问题正在缓解之中，但只能慢慢来，要等新的销售体系成长起来。例如超级市场，正变得既能资助自己，又能管理自己，因而也就正变得独立于——实际上是敌对于——商社。不过，新来者，尤其是西方人，必须清醒地认识到，他将不得不为自己的销售提供资助。而这样做，正是可口可乐公司在日本成功的秘诀：几年之内，它就使得可口可乐成为日本软饮料的姣姣者。但是，制造商也将不得不为他的产品提供服务。因为地方销售商既没有必要的人手，也没有管理方面的能力。

另外，人们也寄希望于制造商去照顾他的销售商，常常也包括照顾供应商。这是一种很含蓄的义务。帮助销售商们

或供应商们获取所需的银行信贷，常常是制造商的任务——也许并不是要他为他们的贷款，提供法律上的担保，但却要他为此承担起道德上的责任。如果他们遇到麻烦，就寄希望于制造商作他们的后盾：例如，当销售企业的企业主亡故的时候，为该企业找到一名买主，买下该企业；或者，为一家小供应商寻觅一名总经理，等等。

然而，西方人在日本做生意所遇到的最大的文化上的问题是，需要有“中间人”，并依赖于他。在很大程度上，日本政府是通过不同领域之间的竞争来发挥作用的。每个领域都自成一个部门，例如，通产省、大藏省以及日本银行——这是经济领域中三大主要政府机构。每个部门都为增加权力、扩张地盘而作不懈地努力，并把其它部门视为对手。每个部门又转过来，与经济、社会中的团体，如某一特定行业、或政治集团、或可望入主首相室的政治人物，结成联盟。

这就是为什么连日本的大公司，也不直接与政府打交道的原因。它们要利用的中间人，通常是已退休的高级政府官员。他是轻车熟路，与现在掌权的人物是校友。因此，他可以与他们在酒席上谈笑风生，而不是在办公室里正襟而谈。反过来，他们也能向他透露庐山真面目，指点他的当事人，即企业，该如何行动才能达到目的。中间人可以提一些很难的问题，并可望得到直接了当的回答。但是，除非外国投资者与一位日本伙伴合办企业，否则，找到并结识合适的中间人，并不是很容易的事。

我的日本朋友说，只要你按日本的方式行事，在日本做生意易于反掌。不错，他们说的很对。但我的美国朋友则抱怨，在日本做生意难于上青天，却也不假。但是，日本人真

的能那么挑三拣四的吗？尽管日本人并不购买许多进口货，但他们对设在日本的美国企业制造的产品，却是胃口极大。根据麦金西咨询公司的研究，1984年，每个日本人，花费600美元用于购买贴美国商标的产品，而每个美国人，则花费287美元于日本产品上。

（1985年）

10．对日贸易：行之有效的方法

从未有过一个主要债务国象今天的美国这样，以它自己的货币欠下外国债主的债务。今天，所有其它主要债务国——巴西、墨西哥、扎伊尔——都是以它们债权国的货币负债的，主要是以美元。20年代，德国和其它欧洲大陆国家也是如此，它们是当时的主要债务国。但今天，美国的外债是以美国自己的美元欠下的。

这给美国所带来的优越性是巨大的，可谓是史无前例的，就象这种情景的本身就是史无前例的一样。一个债务国，在自己货币的贬值中，能既在资本帐户上又在贸易帐户上获得收益，这还是第一次。历史上，债务国通过使自己的货币贬值，来提高产品的竞争能力，不过通常只是在相当短的时期内这么做；于是出口上升，进口下降，贸易逆差转为贸易顺差——卡特当政时就是这样做的。那时，美国政策迫使美元大幅度跌价。但是与此同时，国家的国际收支会恶化，因为利息和本金是以债权国货币支付的。如果外债高的话，国际收支方面的损失，可能大于贸易平衡方面的盈余。

这就是为什么1931年德国人选择了（事后认识到，这是错误的选择）加强货币控制，以维持估值严重过高的马克价格，而不是使它贬值来刺激出口和就业。

然而，美元对外价值的大幅度下降，不仅能改善美国贸易平衡状况，而且能大大减轻美国国内经济所承受的外债负担，严重降低所欠外债的实际价值。

那么，为什么里根政府迟迟不采取行动，以纠正美元的明显过高的估值，特别是对日元的比价呢？美元过高的估值，是美国农业和美国制成品竞争性下降的一个主要因素，可能是最主要的因素。这一观点，至少从1983年起就普遍被接受了。而美国政策——指联邦储备委员会和财政部——却顽固地以维持尽可能高的美元价格为目标，直到1985年下半年。对其它的经济政策设想或目标，一概加以排斥，至少大多数外国观察家是这么认为的。

答案自然是，政府部门需要大量的国外借款。仅日本一家，1985年就借给美国500亿至600亿美元，这些钱他们只能通过与美国的贸易顺差来获得。因此，日本人提供了资助美国预算赤字所需的最大份额的资金。鉴于华盛顿面临着要么大大削减政府开支，要么举借内债并提高利率的选择。外贸逆差，包括它对美国人的工作和美国长期的竞争地位所带来的后果，也许可以理解为最好的坏事了。

但是，当美国的外债是以美元的形式欠下的时候，外国债主们很容易就被剥夺。这种剥夺，无须法律行动，无须违约，无须拒付债务，用不着问一问债主们就能做到，实际上，都用不着告诉它们。所须要的仅仅是使美元贬值。在1985年6月至1986年2月，美元价格达到1美元兑250日元

这一顶峰时，美国的日本债主——主要是日本银行，包括日本一些主要银行和大型商社——所持有的美国国库券的价值，损失了1/3。日本在美国的投资，大部分都是以这种国库券的形式（可参阅第一篇文章："变化了的世界经济"）。

在美国，似乎没人知道这一点——至少没人对此加以评论。但是，我在日本认识的每一位政策制定者——政府官员，银行家，企业家，学院经济学家——都强烈地意识到这一点。人人都确信，这种损失是不可避免的。虽然有些日本人，特别是经济学家，担心这样大的损失，会危及日本银行系统的偿付能力，但他们都还是认为，比起摆在日本面前的其它选择，这是较好的坏事。

在日本人看来，没有切实可行的办法，能恢复日美两国间的贸易平衡。因为，这两国间贸易不平衡的主要原因，既不是美元估值过高，也不是美国工业的软弱无能，也不是咄咄逼人的日本出口，更不是妨碍美国产品进入日本的各种障碍（假如各种障碍全部予以消除——这当然是美国人迫切需要、翘首以待的——最多将从500亿美元的贸易逆差中，削去50～60亿美元）。贸易不平衡的主要原因，是世界性的初级品价格的暴跌，特别是农产品和林产品的价格。与制成品相比——特别是高增值价值制成品，如汽车、照相机、家用电气和半导体等，它们是日本出口到美国的主要产品——现在的初级品价格，是历史上的最低价格，甚至比大萧条时期还要低。日本是世界上最大的初级品进口国。由于欧洲共同市场本身，已成为粮食出口商，中国以及印度的粮食能自给自足，日本实际上是世界上唯一的粮食进口大国（除了苏

联）。日本还是世界上最大的高增值价值制成品的出口国。相比之下，美国是世界上最大的农林产品出口国。如果美日间的贸易据此加以调整——即，如果初级品价格与制成品价格的比率，保持在1973年的水平——美国对日本的贸易逆差，将减少1/3，或许是2/5。

然而，这两个国家对这种不平衡，都将束手无策：在不久的将来，会出现世界性的初级品过剩。实际上，能采取的唯一行动是——倘若美国与日本来一场贸易战，就有可能采取这一行动——日本人中断从美国购买初级品（如棉花、烟草、黄豆、小麦、五谷、木材等等）。他们可以在12个月内采取这一行动。他们实际上已经开始从其它国家大批进口这些产品，其价格之低，除非美元对日元的价格大大降低，否则，是美国生产商所出不起的。

但另一方面，日本人除了促进出口，别无其它政治选择（因此，它才冒着几乎肯定要遭受严重损失的风险，资助美国赤字）。否则，日本就要面临较高的失业率——至少是美国现在7%失业率的两倍——没有哪届日本政府敢冒如此风险。日本国内的经济萧条，已经长达5年了，没有哪项恢复措施取得了明显的成效。一种将导致通货重新膨胀的政治压力，正日益增大。而日本的政府赤字又已如此之高，以至再增加，很可能重新引起通货膨胀。70年代中期，他们国家所遭受的一场短暂而严重的通货膨胀，使日本的许多有识之士，尤其是日本银行和大藏省的人相信，他们很难抵御得住这一危险的病魔。

出口，给日本人提供了大约15%的工作。日本的钢铁工业，若是没有其主要用户汽车工业的出口，甚至可能比美国

的钢铁工业更不景气。1985年，新日本钢铁公司（Nippon Steel）只有60%的生产能力得到发挥（处于亏损状态），但若没有汽车工业的出口，它将下降到40%以下。按比例计算，日本钢铁和汽车工业雇佣的蓝领工人，至少是美国同类行业的两倍。这一问题，由于战后的日本社会以实行终身雇用制为基础，由于被开除或解雇的工人因僵硬的工资制度而找不到新工作，由于国家没有失业保险等，而更加严重了。因此，不足为奇，日本决策人宁愿借给美国政府一笔肯定要受损失、但要在将来才会受损失的贷款，而不愿承担引起国内大量失业——而且会立刻引起——这一政治、社会风险。

这些就是美日关系的经济现实。它们在很大程度上可以解释，为什么至今为止，日本人仍不在乎美国保护主义分子要对日本产品征收报复性关税的威胁。他们估计，美国不大可能去做既危及其已经很不景气的农业经济，又将被迫对政府赤字采取措施的任何事情。迄今为止，他们都是对的：美国是干打雷，不下雨。但是这些现实也表明，美国政府并不知道自己能有何作为。

日本方面采取行动，消除美国产品和美国企业进入日本的各种障碍，并不能对两国间的贸易不平衡有何实质性的影响。但它可能具有重要的心理作用，能消弭许多不利于两国关系的情绪。然而，如果象里根总统一直坚信的那样，中曾根首相，或其它日本政治领导人，能自愿地作出让步，则显然是错误地理解了经济和政治的现实。日本领导人在作出任何让步之后，为了向国民交账，必须能够嫁祸于“刁滑的外国佬”，必须能够说“我是在枪口的威胁下，不得不屈服

的。”——尤其在今天，日本政坛风云变幻，哪位领导人也没有可靠的多数党的支持。

但是，这些现实真正的寓意是，美日贸易问题以及美国在世界经济中竞争地位的问题，其关键不在于使美元贬值，甚至也不在于提高美国的生产率与降低劳动力的比较成本。提高初级品价格，倒是有很大的帮助。但是，面临着初级品世界性的过剩和过量生产，此举希望渺茫。美国问题的根子是美国的政府赤字，以及由此引起的对举借外债日益增大的依赖性。

（1985年）

11. 敌对贸易的危险

为什么西方老是给我们的出口出难题？每一位日本访问者都这样问道。“德国的出口甚至更多，而且他们的贸易顺差也一直在迅速增长”。这里有一点不同，不过日本人忽略了它。作为制成品的出口商，德国人确实胜过日本人：只有美国的出口多于德国。但是德国人也是世界上第二大制成品进口商——又是只有美国超过了他们。然而，日本人却是只卖出不买进。他们实行敌对贸易。

18世纪最初的国际贸易模型——亚当·史密斯提出的——设想了补偿贸易：温暖而干燥的葡萄牙出售的葡萄酒，用之与寒冷而潮湿的英格兰交换羊毛。每一方买下它自己不能生产的东西，卖出它盛产的东西。只有受益者而没有损失者。

但是，从19世纪中叶起，国际经济中发展特快的领域，是发达国家之间的竞争贸易。双方互相购买同类产品，这些

产品双方都能生产。因而，美国不仅是世界上最大的化学制品出口商，也是世界上最大的化学制品进口商。按人均计算，瑞士是世界上最大的机床和纺织机器出口商，但也是这两种产品最大的进口商。德国比日本出口更多的机动车（包括卡车和公共汽车），但是，德国人每出口5辆机动车，就进口3辆。在竞争贸易中有损失者：例如，美国——或德国、英国、瑞士——织布机制造商，他们的技术落后、价格昂贵的产品，正被较先进、较便宜的外国竞争者的产品挤出市场。但总的来说，人人都有收获；不仅是消费者，而且也包括进行竞争的生产者，他们被迫专心致志地生产他们最拿手的产品，因而资源的利用与获取的收入，都能达到最佳水平。事实上，在竞争贸易中，某行业的外国竞争者，通常也是该行业的最大消费者。

但是在敌对贸易中，双方都受损失，一方，即买方，立刻会遭到损失；另一方，即卖方，10年左右以内会出现损失。

在敌对贸易中，卖方的产品取代了购买国制造商生产的产品，却没有从这个国家购买任何补偿性的产品。这样，就不会为买方国的制造商开辟出替代市场，也不会为之创造出购买力。由于买方国的国内制造商没有补偿性的销售收入，他就不能获得使其工厂和生产工序现代化所需的资金，或不能得到降低成本所需达到的生产量。因此，某种程度上，敌对贸易中卖方的成功，削弱了而不是加强了买方的工业和经济生产能力。如果敌对贸易中的卖方真的成功了，他最终将摧垮买方的工业。例如，12年以前，美国有十几个厂家生产铲车。现在一个也没有——甚至连项装配业务都没有。同样的

情景也大量出现于家用电气行业，例如磁带录像机和各种机床以及半导体元件等行业。这意味着在买方国，甚至连消费者最终也将蒙受损失。消费者，其作为生产者收入的下降，亦即其收入的下降，最终将超过他作为消费者，从低廉的价格中所得到的收益。敌对竞争的效果——不管与其初衷是多么相违背——实质上，非常类似于经济学家和律师所抨击的掠夺性定价。即定价如此之低，以致于会摧毁竞争对手，建立起垄断。

但敌对贸易的卖方，最终甚至可能比买方损失更大，而且全无招架之功。卖方没有办法抵御买方的报复性行为。他不能通过停止他的购进活动来反抗：他根本就没有购进过什么。诚然，日本人是美国农林产品的最好消费者之一。但是，尽管美国农场主的政治势力依然不好对付，美国初级品的出口，却已经成为总出口中的很小一部分，根本就不是什么决定性因素了，而且正稳步地减少。毫无疑问，没有日本制成品的进口，美国照样能对付下去，而且代价相当低。西欧亦能如此。但要是没有对美工业出口，日本将面临失业人数翻一番的大萧条。

敌对贸易的卖方，最后也肯定要蒙受财务上的损失。他根本不能得到付款。毕竟，买方只有能获得收入，即买方自己作为卖方得到付款，才能付得起卖方的货款。因此，敌对贸易的卖方，即只卖出不买进的卖方，最终将发现，他是把自己的商品捐赠出去了，不过却不可能指望接受者会领这份情。

日本现在拥有世界上最大的流动资金过剩，可与石油输出国组织所拥有的相抗衡，并且不久将会更大。日本银行拥

有6400亿美元的国外资产，几乎都是现金或诸如美国国库券之类的短期债券。这个数字，是日本资助其贸易所需资金的许多倍。它实在太大了，以至日本无须通过出口挣一分钱，就能付得起6年的所有进口所需的资金。经济史上只有一个前例，可与此相提并论，就是紧接着二次世界大战后的岁月里美国的剩余资金。当时，美国拥有唯一能在世界上发挥作用的主要经济体系。这种剩余资金，既能用于购买产品——这是日本人不愿意做的事。它也能捐赠出去，就象美国在执行马歇尔计划的年月里所做的那样。否则它将被别人刮走。日本人当然能够继续积累更多的剩余资金。但是，这只能表明，他们增加了更多的、永远不会偿还的贷款。最后，这些讨厌的债务，将不得不一笔勾销。

到目前，日本是敌对贸易的唯一实践者。诚然，它这样做并非就是其初衷，不过这却是日本人在国际贸易中，采取日本传统的方法所带来的必然结果。顺便提一句，要是日本仍然处在追赶别人的阶段，亦即直到前不久，大约1965年前后，这种传统的方法还是很有意义的。然而现在，日本的毗邻南朝鲜，已蓄意着手于敌对贸易。如果中国一直努力地发展下去，她肯定也将——至少在她现在的设想中——试图只当卖方而不当买方；即实行敌对贸易。

现在，正小打小闹地采取一些措施，来纠正敌对贸易所引起的不平衡。若干年月之后，我们将大量听到“自愿限额”，但也会大量听到“日本人的倾销”。日本人，特别是日本汽车制造商，正迅速地将某些生产移往美国和西欧，用以抵御反日本的措施。但是——顺便提一句，这是日本人完全没有察觉到的——对买方国来说，这仍然被视为掠夺，因

为它取代了原先被日本敌对贸易所破坏或摧垮了的国内制造厂家。向买方国转移生产——除非伴随着购买这个国家的出口产品——至多能解决一半问题。更有效的办法是“联营生产”，买方国家的制造商，作为卖方的转包人或合作伙伴，向卖方提供货源——例如，靠着这种办法，波音公司（Boeing）与日本的公司一起，安排了一种新型民用飞机的30%到40%的开发与制造工作；靠着这种方法，英国的罗尔斯—罗伊斯公司（Rolls—Royce），成为由美国制造、销往欧洲航空公司的飞机的发动机供应商。然而迄今为止，联营方法遭到日本人的反对。他们也可能通过从美国银行的手中，接管面向发展中国家的“疑难贷款”来获取利益——这是在纽约和华盛顿开始加以讨论的事情，不过目前，此项活动只是在秘密地进行之中。

但是，除非日本人主动采取某种措施，以抵销敌对贸易所带来的恶劣后果——到目前，没有一点迹象表明，他们将这样做，甚至没有迹象表明，他们承认存在这样的问题——否则，将采取政治手段抑制，或至少是限制，敌对贸易，而且为期不远。西欧在保护自己反对敌对贸易方面，已经迈出了相当大的步伐，尤其是对日本产的汽车。美国必然要步其后尘。至今为止，美国总统一直反对各种保护主义。但是，如果保护主义分子的措施，以绝对多数票被国会采纳——并且有占绝对多数的公众支持——将仅仅使经济略有下降，失业稍有增加。而目前，并不乏保护主义分子的提案。

有必要制止，至少是限制敌对贸易。但这么做，也存在着弊远远大于利、尤其是有害于美国经济和美国制造业的极大危险。今天正在讨论的提案中——例如，呈现在众议院

某一小组委员会面前的一份提案，该提案要求取缔外国制成品，除非它们包含有30～40%的“国内成份”——没有哪一项提案把竞争贸易和敌对贸易区别开。它们都是清一色的保护主义，处罚所有的制成品进口。但这将严重损害、或许是彻底摧毁我们对购买我们产品的国家的出口，即对我们竞争贸易中贸易伙伴的出口。欧洲人立刻就会报复。我们所有兴旺的工业——可能占我国工业基础的2/3——如果不至于说其生存依赖于对欧洲的出口，也起码可以说其增长依赖于此：从飞机和分析仪器，到生物医学、药物、计算机；到化学制品、机器人、电气机械以及软件。我们需要的是一种能抑制敌对贸易的恶性病毒，而又不损害竞争贸易的良性组织的方法——不论我们制定什么样的贸易限制法案，或许都可通过限制进口来达此目的。那些出口国和出口工业，从别的发达国家购买的同类制成品，在价值上起码应等于其出口的50～60%，对来自于做不到这一点的出口国和出口工业的进口，应加以限制。

日本人断言，他们的产品比我们自己的产品更有吸引力，这并不是他们的过错。他们出口力量的强大，只不过是他们工作更努力、干得更出色的结果，无论在设计、质量、价格还是在服务上，都是如此。这基本上是正确的——“日本公司”在很大程度上，是西方人想象中虚构的产物。但这也有点文不对题。人们将不可能长期容忍敌对贸易。敌对贸易的初衷，也许并非要损人利己，但它的结果却是如此。而这总是搬起石头砸自己的脚。

（1986年）

12. 现代预言家：是熊彼特还是凯恩斯？

本世纪两位最伟大的经济学家，约瑟夫·A·熊彼特和约翰·梅纳德·凯恩斯，都生于100年前，只相隔几个月：1883年2月8日，熊彼特出生于奥地利一个乡间小镇；1883年5月5日，凯恩斯出生于英国剑桥。而且，他们仅相隔4年离世，熊彼特，1950年1月8日在康涅狄格州逝世；凯恩斯，1946年4月21日在英格兰南部亡故。大量的著作、文章、座谈会和演讲，祝贺凯恩斯诞辰100周年。若是熊彼特诞辰100周年到底还有人提起的话，也一定是在一个小型的博士讨论会上。然而，有一点还是越来越清楚了：是熊彼特，将在本世纪今后十几年里，如果谈不上在今后30年到50年里的话，为经济理论和经济政策出思想、解难题。

这两人并不是敌手。他们都向长期以来的假设发起了挑战。凯恩斯的对手，正是熊彼特自己作为学生时就与之分道扬镳了的“奥地利派”，即奥地利学派的新古典主义经济学家。尽管熊彼特认为，凯恩斯的全部回答都是错误的，或至少是使人误解的，但他是个通情达理的批评家。实际上，是熊彼特使凯恩斯在美国成名。当凯恩斯的名作《就业利息货币通论》，于1936年出版时，当时是哈佛经济学院高级教员的熊彼特，让他的学生读这本书，并告诉他们，凯恩斯的著作完全取代了他自己早期有关货币的著作。

反过来，凯恩斯认为，熊彼特是极少数值得他尊敬的当代经济学家之一。在他的讲课中，他一遍又一遍地提到熊彼

特在第一次世界大战时期发表的著作，尤其是熊彼特关于“记帐货币”的文章。他认为，该文章激发了他自己在货币问题上最初的灵感。凯恩斯最成功的首创性政策，即建议英国和美国通过税收，而不是通过借债，来资助第二次世界大战的提案，直接出自1918年熊彼特关于靠借债来资助第一次世界大战，会有灾难性后果的告诫。

熊彼特和凯恩斯，在政治上经常是对立的。熊彼特被说成是“保守的”，凯恩斯是“激进的”。这种对立，基本上确有其事。在政治上，凯恩斯的观点与我们现在称为的“新保守主义”很相似。他的理论，源于他对自由市场的深情依恋，和使之不受政客与政府干预的强烈愿望。熊彼特却相反，非常怀疑自由市场。他认为，“明智的垄断”——例如美国贝尔电话系统——非常值得推崇。它能高瞻远瞩，而不是被眼前的蝇头小利弄得团团转。熊彼特多年来最亲密的朋友，是一位最激进、最教条的欧洲左翼社会党人士，奥地利人奥托·鲍尔（Otto Bauer），此人虽然是坚定的反共产主义者，但甚至更是反资本主义者。熊彼特，尽管他自己从来不是社会党人，但却于1919年出任奥地利政府的财政部长。这是奥地利在两次世界大战之间，唯一的一届社会党政府。熊彼特总是说，马克思的一些回答他都不能赞同。但他仍然认为自己是马克思的儿子，比起其它经济学家，他更尊重马克思。他争辩道，马克思至少提出了正确的问题。对熊彼特来说，问题总是比回答更重要。

熊彼特和凯恩斯的分歧，远不止于经济原理或政治观点。这两人所看的经济现实不同，所关心的问题不同，而且关于经济学的定义也大相径庭。这些不同，对于理解当今

的经济世界，具有十分重要的意义。

凯恩斯，尽管放弃了古典经济学，但还完全是在它的框架结构之内耕耘。他是持异端者而不是异教徒。对凯恩斯来说，经济学，指的就是1810年李嘉图的均衡经济学，李嘉图的理论在19世纪占主导地位。这种经济学，研究的是一个封闭的、静态的体系。凯恩斯提出的关键问题，与19世纪经济学家提出的完全一样："怎样才能维持经济体系的均衡？"。

凯恩斯认为，经济学的主要问题，是产品与服务的"实体经济"和货币与信贷的"符号经济"之间的关系；是个人、企业的"微观经济"和国家的"宏观经济"之间的关系；是生产（即供给）或消费（即需求）能否为经济提供发展动力的问题。从这个意义上讲，凯恩斯与李嘉图、约翰·斯图亚特·穆勒、"奥地利派"以及阿尔弗德·马歇尔，是一脉相承的。大多数19世纪的经济学家，不管在其它方面怎样分歧，对这些问题的回答都相同："实体经济"起支配作用，货币只不过是"事物的表象"；个人和企业的微观经济起决定作用，政府，最好不过的是能纠正小偏差，最糟糕的是制造混乱；供给起支配作用，需求只是它的一个功能。

凯恩斯提出了李嘉图、穆勒、马克思、"奥地利派"和马歇尔曾提过的同样问题，但从未有人如此大胆地将每一个回答都颠倒过来。在凯恩斯的体系里，货币和信贷的"符号经济"是"实体"，产品与服务依赖于它及它的影子。宏观经济——国家经济——是一切，个人和企业，既没有能力去影响它，更不用说去支配它，也不能做出与宏观经济力量背

道而驰的有效决策。经济现象、资本积累、生产率和就业，都是需求的功能。

现在我们知道，就象熊彼特50年前就知道的那样，凯恩斯主义的每一个回答都是错误的。至少它们仅在特殊情况下，在相当狭窄的范围内是正确的。例如，拿凯恩斯主义的主要原理来说吧：货币因素——政府赤字，利率，贷款额，流通货币量——决定了需求以及经济状况。这就是假设，就象凯恩斯自己所强调的那样，货币的周转速度是一定的，个人或企业短期内无法加以改变。熊彼特50年前就指出，所有迹象都与这种假设相反。的确，无论什么时候所试行的凯恩斯主义的经济政策，不管是原始的凯恩斯主义还是被弗里德曼（Friedman）修正了的凯恩斯主义，都已经被企业和个人的微观经济击败。后者没作出任何警告，几乎一夜之间就改变了货币的周转速度，出人意料。

凯恩斯主义的药方最初开始试用时——在美国“新政”的早期阶段——似乎还很灵验。但到了1935年前后，在短短的几个月内，消费者和企业忽然大幅度降低了货币周转速度，使基于政府赤字开支上的复兴夭折了，并于1937年，带来了股票市场的第二次大崩溃。然而最好的例子，却还是1981～1982年在美国发生的事。联邦储备委员会有意识的通过控制货币供给来控制经济。但这一企图被消费者和企业粉碎了，他们突如其来，势如破竹地将存款从储蓄所移到金融市场，从长期投资移往流动资产——即从低速度货币到高速度货币——到了这种地步，没有人能够真正说出货币供给意味着什么，甚至连这个名词的意思也难以弄清。寻求自我利益的最大化，根据对经济现实的感觉来行事的个人和企业，

总是要找到一种打击该"体系"的方法——或者象在苏联集团那样，把整个经济体系变成一个巨大的黑市场，或者象在1981年和1982年的美国那样，一夜之间改变金融系统，根本就不把法律、管制和经济学家放在眼里。

这并不意味着经济学将倒退到凯恩斯主义之前的新古典主义。凯恩斯对新古典派回答的批评，就象熊彼特对凯恩斯的批评一样，具有权威性。但是因为我们现在知道，个人能够而且将要击败这个体系，所以，凯恩斯为经济学树立起来的权威，在我们的眼里消失了；50年来凯恩斯主义的体系，一直作为经济理论和经济政策的指路灯，现在，这盏灯已是黯然无光了。弗里德曼的货币主义和供应学派经济学，都是为了努力弥补均衡经济学中凯恩斯体系的漏洞。但要恢复自圆其说、充满自信的均衡经济学，已是不太可能。更不用说恢复这样一种经济理论和经济政策了：它靠一个要素——无论是政府开支、利率、货币供给还是减税——就能比较有把握地控制经济。

凯恩斯主义的回答，不比它们所替代的凯恩斯主义之前的回答更正确。这一点，熊彼特从一开始就清楚。但对他来说，这比起凯恩斯主义的问题，显得无足轻重得多——凯恩斯前辈们的问题也一样——熊彼特认为，这些问题根本就不是什么重要的问题。对他来说，根本的谬误在于，将繁荣的、"正常的"经济假设为处于静态平衡之中的经济。熊彼特从他学生时代起就认定，现代经济总是处于动态非均衡之中。熊彼特的经济不是封闭的体系，不同于牛顿的宇宙——或凯恩斯的宏观经济。它是永远在成长，在变化，它本质上是生物的而不是机械的。如果凯恩斯是"持异端者"，则熊彼

特就是“异教徒”。

熊彼特自己是奥地利经济学大师们的学生，当时维也纳是经济理论的世界中心。他认为他的老师们对他有终身影响。但他的博士论文——后来成了他最早的一部杰作《经济发展理论》（最初是在1911年以德文出版的，当时熊彼特年仅28岁）——开始就宣称，经济学的中心问题不是均衡而是结构性变化。熊彼特由此引出了关于创新者是经济学真正主题的著名原理。

古典经济学不考虑创新，凯恩斯也是如此。创新属于“意外灾难”之列，象地震，气候和战争。人人都知道这些对经济有很大的影响，但它们不是经济学的组成部分。而熊彼特坚持认为，创新——即企业家精神，它促使资源从旧的、过时的就业转向新的和更富有生产性的就业——正是经济学的精髓，更确切的是现代经济学的精髓。

熊彼特首先承认，他的这一见解渊源于马克思，但他又用它来反驳马克思。熊彼特的《经济发展理论》所完成的工作，既不是古典经济学家，也不是马克思和凯恩斯所能完成的；它使利润履行起一种经济功能。在变化和创新的经济中，与马克思的理论完全相反，利润不是从工人那里偷来的“剩余价值”。相反，它是工人的工作和劳动收入的唯一来源。经济发展理论表明，没有人能指望创新者会赚取名副其实的“利润”，创新者的利润总是短暂的。熊彼特有句名言：创新是“创造性的破坏”。它使昨天的固定设备和资本投资陈腐过时。经济发展得越快，需要的资本积累就越多。因此，古典经济学家——或会计师或证券交易所——所认为的“利润”，就成了一种名副其实的成本，是在企业界立稳

脚跟的成本，是一种未来的成本。对于这种未来，除了知道今天的盈利企业会成为明日的包袱之外，一无所知。因此，资本积累和生产率，是维持经济体系生产财富的能力所必需的，首先是保住今天的工作和开创明天的工作所必需的。

迄今为止，熊彼特的“创新者”和“创造性破坏”，是用以解释为什么存在“利润”的唯一理论。古典经济学家非常清楚，他们的理论没有给出任何有关利润的基本原理。实际上，在一个封闭经济体系的均衡经济学里，没有利润的地位，没有为之辩护，也没有对它作出解释。但如果利润是真正的成本，尤其是如果获取利润是保住工作和创造新工作的唯一途径，那么资本主义，就成了一种很道德的制度。

道德和利润：古典经济学家指出，利润是激励冒险家所必需的。但这实质上，难道不是一种贿赂，因而不可能是合乎道德的吗？这个难题，促使19世纪最伟大的经济学家约翰·斯图亚特·穆勒，在他的晚年信奉起社会主义来。它使得马克思能轻易地把对资本主义制度的无情剖析，与《旧约全书》中反对剥削者的预言书融合起来。利润刺激在道德方面的弱点，立即使得马克思能指责资本家是邪恶的，不道德的，并“科学地”宣称资本家是无作用的，他的快速逊位是“不可避免的”。然而，一旦从不变的，自圆其说的，封闭的经济，转向熊彼特的动态的，发展的，运动的，变化的经济，所谓的利润就不再是不道德的了。它变成一种合乎道德的必须品。实际上，困扰古典经济学家乃至凯恩斯的问题，就不再是什么问题了：建立什么样的经济体系，才能使贿赂资本的利润，亦即无作用的、而又不得不交给资本家以维持经济体系

存续的利润最小化？这个问题在熊彼特的经济学中总是："有足够的利润吗？""有足够的资本积累，用以提供未来的成本，提供在企业界立稳脚跟的成本，提供'创造性破坏'的成本吗？"。

单就这一点，就使得惟有熊彼特的经济模式，方能作为我们所需的经济政策的起点。凯恩斯主义——或古典经济学——把"创新"，当作经济体系"外面"的、边缘的因素来对待，认为它对经济影响甚小。很显然，这种观点不再站得住脚了（如果说它曾经站住了脚的话）。经济理论和经济政策的基本问题，特别是在高度发达的国家，已是一目了然：怎样才能维持资本积累和生产率，以便承受住技术以及就业的快速变化？支付未来成本所需要的最小利润是多少？首先，维持现有工作并开创新工作所需要的最小利润是多少？

熊彼特对此没有给出任何回答，他并非很相信回答。但70年前，他还很年轻的时候，就问及了那些在未来的岁月里，显然会成为经济理论和经济政策中心的问题。

此外，在第一次世界大战期间，熊彼特认识到，经济现实处于变化之中。这比任何其它人都要早很长时间——比凯恩斯整整早10年。他认识到，第一次世界大战，给所有的参战国带来了经济体系的货币化。一个一个国家，包括他自己的仍然相当落后的奥匈帝国(Austria—Hungary)，都成功地将所有易变成现金的社会财富动员起来，部分通过税收但主要通过借贷。货币与信贷，而不是产品与服务，成了"实体经济"。

1918年7月，在德国经济学杂志上发表的一篇出色的文

章里——当时，熊彼特在其中长大并已经有所了解的世界，正处于隆隆炮火之中——他论证道，从现在起，货币和信贷将是控制的杠杆。他所论证的内容是：将起主导支配作用的，既不是古典学家曾论述过的产品的供给，也不是早些时候持不同见解者坚持的产品的需求。货币因素——赤字、货币、信贷、税收——将是经济活力与资源配置的决定性因素。

当然，后来凯恩斯也是在与此相同的见解基础上，写出了他的《通论》。但熊彼特的结论与凯恩斯的完全不同。凯恩斯提出的结论是，货币和信贷的符号经济的出现，使“经济学家之王”的出现，即科学经济学家的出现，成为可能。这位“经济学家之王”，通过操纵几个简单的货币关键因素——政府开支，利率，信贷量或货币流通量——将维持就业充分、经济繁荣和稳定的永久性均衡。但熊彼特的结论是，符号经济作为主导经济的出现，打开了通向专制的大门，实际上是请来了专制。他认为，经济学家现在就宣称自己无所不能，纯粹是夜郎自大。首先，他看出，行使权力的将不是经济学家，而是政治家和将军们。

另外，在同一年，刚好是第一次世界大战结束的前一年，熊彼特发表了《租税国家》（The Tax State），其见解又是凯恩斯15年后得出的见解（并且，象他经常承认的那样，得感谢熊彼特）：现代国家，通过税收和借贷的机制，获得了转移收入的权力，通过“转移支付”控制国民收入的分配。对凯恩斯来说，这种权力就象一根魔杖。借着它，既可达到社会公平又可促进经济进步，既可达到经济稳定又可完成财政任务。对熊彼特来说——也许是因为他不同于凯恩斯，是马克思和历史的学生——这种权力无异于一张招来政

治上不负责的请帖，因为它撤除了所有抵御通货膨胀的屏障。过去，国家税收不能超过国民总产值的一个很小的比例，或者借债不能超过国家财富的很小一部分，这使得通货膨胀能自我制约。现在，抵御通货膨胀的唯一屏障，就是政治上的自我约束。熊彼特对政客们自我束约的能力，不很乐观。

第一次世界大战后，熊彼特作为一位经济学家的工作，对经济理论具有十分重要的意义。他是企业循环理论的鼻祖之一。

但是，在第一次世界大战结束到他1950年去世这32年里，熊彼特的真正贡献，是作为一位政治经济学家所作的工作。1942年，当人们被世界性通货紧缩的萧条吓得战战兢兢的时候，熊彼特发表了他最有名的著作《资本主义、社会主义和民主》。此书仍是理所当然地受到重视，阅读范围甚广。他在这本书里论证道，资本主义将被它自己的成功所毁灭。它将产生我们现在称之为新阶级的人：官僚、知识分子、教授、律师、报界人士，他们都是资本主义经济果实的受益人，实际上就是寄生在上面。而所有这些人，对于财富的生产，对于储蓄，对于经济生产的资源配置，都很反感。这本书出现以来的40年，已无可辩驳地证明，熊彼特是一位有远见的预言家。

而且，他继续论证道，资本主义将被它自己帮助建立的、并使之可能实现的民主所毁灭。因为在民主国家，为了迎合民心，政府将日益增加地把收入从生产者的腰包里转移到非生产者的腰包，从那些可以将之节俭下来并成为明日资本的地方，转移到那些将之用于消费的地方。因此，民主政

府将承受日益增大的通货膨胀的压力。他预言，通货膨胀最终将毁灭民主和资本主义。

当他于1942年写这本书时，几乎人人嘲笑他。通货膨胀会基于经济成功的基础之上，似乎没有比此更滑天下之大稽的了。今天，40年后，通货膨胀成为民主制和自由市场的中心问题，恰恰与熊彼特的预言相吻合。

40年代，凯恩斯主义者把人们引进了他们的“希望之州”。在那里，经济学家之王将通过控制货币、信贷、开支和税收，来保证经济体系的完全均衡、永远稳定。而熊彼特却日益关心：怎样控制和限制公共部门，以维持政治自由，保证经济体系的效益、发展和变化。当死亡来临的时候，他正坐在书桌旁，修改几天前他在美国经济协会所作的会长演说。他写下的最后一句话是：“停滞主义分子，在诊断资本主义进程将停滞的原因时错了。但他们断定它将停滞——在公共部门的大力帮助下，这一点仍然可能是正确的”。

凯恩斯最有名的言论，当推“从长远来看，我们都将灭亡”。这是迄今为止最著名的评论之一。理所当然的，从长远来看，我们都将灭亡。但凯恩斯高人一筹的地方是，他指出，今天政治家的行为通常基于早已谢世的经济学家的理论上。认为短期利益最优化就能创造出光辉灿烂的远景——这是凯恩斯所暗示的——地地道道是个大谬误。凯恩斯要对现代政治、现代经济和现代企业追逐急功近利的极端短浅目光，负很大的责任。相当公平地说，追求急功近利现在成了美国决策人的主要弱点，既包括政府中的决策人，也包括企业中的决策人。

熊彼特也知道，政策不得不适合短期的需要。他付出了相当大的代价才懂得了这一点——作为新创立的奥地利共和国的财政部长，他试图在通货膨胀之前就制止它，但彻底失败了。他明白，他的失败是因为他的措施不能在短期内被接受——两年后，一位非经济学家，一位政治家兼道德神学教授，运用这些措施去阻止通货膨胀。其结果，除了摧毁了奥地利经济和中产阶级外，与熊彼特的结局并无二致。

但熊彼特也知道，今天的短期措施具有长期的影响。它们不可避免地影响未来。不仔细考虑短期决策的未来性，以及它们在“我们都灭亡”之后很久的影响，是不负责任的。这也将导致错误的决策。今天，短期的、精明的、光彩夺目的经济学——和短期的、精明的、光彩夺目的政治——都已经崩溃。而熊彼特总是不断地强调，要对这种短期性、精明性以及光彩夺目的气派进行仔细考虑，考虑它们的长远影响。正是这一点，使得熊彼特成为一个伟大的经济学家，为我们今天提供不可多得的指导。

在某些方面，凯恩斯和熊彼特重演了西方历史上最著名的哲学家对抗——才华横溢、精明机智、锋芒毕露的博学家帕米尼德斯（Parmenides），与动作迟缓、面貌丑陋、但颖智过人的索克雷特斯（Socrates）之间柏拉图式的对话。战争期间，没有人比凯恩斯更有才气，更精明，熊彼特则表现得平淡无奇——但他有智慧。精明风云一时，但智慧与日月同辉。

（1983年）

第二部分 人 事

13. 选才的基本准则

领导人员花在人的管理与做人事决策上的时间，远甚于花在其它事上的时间，也理应如此。因为，没有任何别的决策所造成的后果及影响，会如此持久而又难以消弭。然而，总的说来，领导人员所做的有关人员晋升与人员配备方面的决策，还是难尽人意的。总计起来，他们的平均成功率不超过0.333：最多有1/3的决策是正确的、1/3的决策勉强过得去，另有1/3的决策则是彻底地失败。

我们恐难再在别的管理领域中，找到如此可悲可叹的绩效了。我们不希望找到，也不应该找到。领导人员所做的人事决策，当然不会十全十美。但他们应当使其得分相当接近

1，尤其是因为我们对别的管理领域的了解，都远不如对人的管理了解得如此之多、之广。

然而，有些领导人员的人事决策，却是趋于完美的。在“珍珠港”时期（珍珠港乃是第二次世界大战时，遭日军袭击的美国海军基地。译者注），美国军队的每一位将领，都近乎老态龙钟。尽管没有一个年轻人以前曾受过战火的洗礼，或指挥过千军万马，但等到第二次世界大战结束时，美国却拥有一支空前强大、能干的将领队伍。军界首领乔治·马歇尔，坚持亲自挑选每一位将领。虽不是说都取得了辉煌的成就，但也没有一个是彻底地失败了。

阿尔弗雷德·P·斯隆，在他治理通用汽车公司的40来年的时间里，亲自甄选公司的每一名负责人——一下至制造经理、审计员、工程经理、总机械师，乃至最小的附属部门的负责人。以今天的标准来衡量，斯隆的视野未免狭窄，观念未免死板，也确实如此。他所关心的，只是在“通汽”内的绩效，只是对“通汽”公司的绩效。但是，他在安排每个人以合适的工作方面所取得的长期绩效，却是无可指责的。

● 基本准则

根本就没有什么一贯正确的甄别人才的标准，起码在凡间俗世是如此。然而，不乏这样的领导人员，他们非常慎重地对待其人事决策，孜孜不倦地对这些决策进行推敲。

马歇尔与斯隆，可以说代表着两种不同类型的人，但他们在做人事决策时，都相当自觉地遵循着一些相同的准则：

1.如果我安排某人一项工作，而他或她干得很不出色，

那么，这是我的过错。无须责备他或她，也不关“彼得原理”之事，没有什么可抱怨的。是我犯了一个错误。

2.“士兵有权利得到能够胜任的统帅”，已是朱利叶斯·凯撒时代的一个古老格言了。管理者的责任，就在于确保组织中挑大梁的人能够履行其职。

3.在领导人员的所有决策中，没有哪个决策象有关人的决策那样重要。因为这些决策，决定了组织能否有绩效。因此，我应尽量做好这些决策。

4.一个“不”字：不要给新来的人安排新的重要工作，因为这样做只是意味着冒险。应把这类工作交给那些你对他们的行为、习性都了解，他们已在你的组织中获取了信任的人。把高水平的新来者，首先安排到一个既有的职位上。在该职位上，人们对他的期望是一目了然的，他所需要的帮助是容易获得的。

我曾见到过一些失败的人员配备，其糟糕之极，致使一些才华横溢的欧洲人深受其累。这些欧洲人被美国公司——一家基地在匹兹堡，一家在芝加哥——聘来领导在欧洲开办的新企业。汉斯·施密特博士与吉思·珀里因先生（仅名字是虚构）是当作天才被聘用的，一年后却都挂冠离去，遭到了彻底地失败。

在匹兹堡，没有一个人知道，施密特的气质及所受的教养，使他可以在一个新的岗位上静下性子，进行思索、研究、计划，为采取重要行动作准备，头6至9个月里都不会有什么大的动静。反过来，施密特也没想到，匹兹堡会期望他立即行动快出成果。在芝加哥，没有一个人了解珀里因。他是一个顽强固执的人，好激动而活泼，比手划脚，喋喋不

休，不断地进行各种尝试、摸索。尽管这两人后来都成为欧洲重要公司成功的领导人，但他们在不熟悉、不理解他们的公司里，都成为失败者。

在同一时期（60年代末70年代初），另外两家美国公司却都成功地首次在欧洲设立了企业。为了创办它们的企业，两家公司各派一名美国领导人员到欧洲，派去的人以前从未在欧洲居住或工作过，但公司总部的人都非常熟悉了解他们。反过来，这两位领导人员，也都非常熟悉了解他们的公司。同时，每家公司都录用一些欧洲人，将他们安排在美国从事一些中高层的负责工作。几年内，每家公司都有了一个殷实的欧洲企业，由一个训练有素、能适应环境、可以信赖的领导班子来经营。

正如温斯顿·邱吉尔的祖先，伟大的莫尔巴勒（Marlborough）公爵，三个世纪以前所指出的那样："战争中的主要麻烦是，人们不得不把胜利的希望，如果还不是生命的话，寄托于这样的指挥官：他是靠名声而不是靠功绩为人所知的"。

在公司中就和在军队中一样，没有经过一定时间之后所建立起来的个人阅历，就既不存在信赖也不存在有效的沟通。

● 决策的步骤

要做出有效的人员晋升与人员配备的政策，如同只有几个基本准则一样，也只有几个重要的步骤：

（1）仔细推敲任命。职位说明书也许会延续很长一段时间。例如，在一家大制造公司，分公司总经理一职的职位

说明书，自30年前公司开始分权管理以来，几乎没有什么变动。实际上，罗马天主教堂的主教职位说明书，自13世纪教规法首次编纂以来，一直未变。但是，任命却总是在变动，而且难以预料。

阿尔弗雷德·斯隆为了一个很低职位的任命——一个很小的附属部门的销售经理——要在三个素质不差上下的候选人之间进行挑选，而在挑选之前则要花很长地时间来考虑该项任命。40年代早期，有一次我对他说，他在选人之前花在考虑任命上的时间似乎太多了。“请看看我对同一职位的近几次任命吧。”斯隆回答道。令我惊讶的是，每次的任命都大相径庭。

第二次世界大战期间，乔治·马歇尔在任命一个战区的指挥员时，总是要首先考虑该项任命在以后18个月至2年期间内的性质。去建立和训练一支部队是一项任命；去在战争中指挥这支部队又是另一码事；而去指挥一支受到重创的部队，还要保持它的士气和战斗力，则又得另当别论。

当面临着一项挑选一个新的地区销售经理的任务时，负责此工作的领导人，应首先弄清楚这项任命的核心：要录用并培训新的销售人员，是因为现在的销售人员都已接近退休年龄？还是因为公司虽在老行业干得不错，但一直未能渗透到正在发展的新市场，故打算开辟新的市场？或是因为，大量的销售收入都来自已有25年之龄的老产品，现在要为公司的新产品打开一个市场？这些不同的任命，需要不同类型的人。

（2）着眼于一定数目的潜在的合格人才。这里的关键

词是“一定数目”。正式的合格者是所考虑对象中的极少数，没有一定数目的考虑对象，候选人就自动不合格。要做出有效的决策，领导人员必须着眼于3～5名合格的候选人。

（3）认真考虑该如何看待这些候选人。如果一个领导人员已经研究过任命，他或她就明白一个新的人员，最需要集中精力去做的是什么。中心的问题不是“这个或那个候选人能干什么？不能干什么？”，而应是“每个人所拥有的长处是什么？这些长处适合于这项任命吗？”。短处是一种局限，它当然可以将候选人排除出去。例如，某人干技术工作可能是一把好手，但若任命所需的首先是建立团队的能力，而这种能力为他所缺，那么，他就不是合适的人选。

但是，一个有效的领导人员并非以寻找短处为出发点。你不可能把绩效建立于短处之上，而只能建立于长处之上。马歇尔与斯隆都是求贤若渴，但他俩都知道，他们所需要的是胜任任命的能力。如果有了这种能力，组织总是能提供其余的东西，若没有这种能力，其余的东西也就毫无作用了。

例如，如果某一战区需要一军官来从事训练工作，马歇尔就要寻找能将新入伍者转变为真正士兵的人。通常，长于此工作的人，可能在其它方面都有许多不足之处。一个人并不是一个好的战术家，更谈不上是一个战略家；另一个人则有多嘴多舌的毛病，和新闻界闹得不痛快；第三个人则傲慢自负，自私自利，又常和他的指挥官顶牛。不在乎这些，他能训练新入伍者吗？如果回答是肯定的——特别是，如果回答是：“他是最棒的”，那么，此项任命非他莫属。

富兰克林·罗斯福和亨利·杜鲁门，在挑选他们的内阁

成员时说："不要介意人家的短处，首先告诉我：他们都能干些什么。"这两位总统，拥有美国20世纪的历史上最强干的内阁，与此大概并不是一种偶然的巧合吧。

（4）与几个曾和候选人一起工作过的人讨论每一位候选人。一位领导人员的独自判断，是毫无价值的。因为我们每个人都有第一印象，有偏见，有亲疏好恶，我们需要倾听一下别人的看法。当军队中挑选将领，或天主教堂中挑选主教时，这种广泛的讨论，是选拔程序中一个正式的步骤。能干的领导人员，则非正式地从事这项工作，德意志（Deutsche）银行的前总裁赫尔曼·阿贝斯（Hermann Abs），在当代所挑选出的成功的骨干领导人员，比其他人所挑选的都多。绝大多数高层经理，都是他亲自挑选的。借着他们，创造了战后德国的"经济奇迹"。他总是首先与3～4名他们的前上司或同事一起，来检验、考察他们。

（5）确保任命人了解职位。任命人在新的职位上工作了3～4个月后，应当把精力集中到职位的要求上，而不是还拘羁于以前的任命要求。领导人员有责任把他召来，对他说："你当地区销售经理——或什么别的职务——已有3个月了。为了在新的职位上取得成功，你必须做些什么呢？好好想一想吧，一个礼拜或10天之后再来见我，并把你的计划、打算，以书面形式呈交给我。不过我现在就可以告诉你：你在促销方面做的一些事，几乎肯定是做错了"。

如果你没有做这一步，不要责怪任命人成绩不佳。应该责怪你自己，你自己没尽到一个管理者应尽的责任。

人员晋升方面一个最大的错误来源——就我所知，在美国的管理中没有比这更大的浪费——是没有考虑透工作职位

的要求，也没有帮助别人考虑透。最典型不过的，是我以前的一位才华横溢的学生。几个月前他打电话给我，几乎哭了起来："1年前我获得了我的第一个好机会"，他说，"我的公司任命我为工程经理。现在他们告诉我，我完蛋了。然而1年来，我的工作干得前所未有的出色。实际上，我设计了三个成功的产品，并将会由此而获得专利"。

只有人类才会对自己说："我必定是干了一些出色的工作，否则，我就不会得到这项重要的新职位。因此，我应当比晋升我以前干得更出色"。大多数人并非能自发地明确地知道，一项新的不同的职位需要新的不同的行为。大约50年前，我的上司把我晋升到一个更重要的职位上，4个月后，他指责了我。在他召见我之前，我一直象以前一样地干着。值得称道的是，他觉得他有责任让我知道：一个新的职位，意味着不同的行为，不同的焦点，不同的关系。

● 高风险决策

领导人员即使遵循所有这些步骤，其某些人事决策仍将不免失败。这些决策，绝大多数是一些高风险而又不得不做的决策。

例如，在一个专业性的组织中——比如说，一个实验研究室，或一个工程部门，或公司的法律部门——选拔管理人员，就有较高的风险。专家们难以接受在学术上没有权威的人做他们的上司，因此，在选拔一名工程经理时，选择的范围，就局限于该部门一些业务上拔尖的工程师。然而，作为一名工程师的绩效与作为一名管理者的绩效之间，并无相关性（除非是负相关）。同样，一个表现突出的直线管理人员

被提拔到总部从事职能工作，或者职能部门的专家被调到直线工作岗位上，他们在不同工作岗位上的绩效也无相关性。从气质、性格上讲，直线工作人员通常不适应职能部门工作中的紧张、挫折和关系。反之亦然。第一流的销售经理，若是被提拔上来从事市场的研究、销售预测及价格制定，有可能变得碌碌无为、一筹莫展。

我们不知道该怎样去检验、预计一个人的气质、性格，是否将适应一个新的环境，只能靠经验来判断。如果把某人从一个职位调到另一个职位，结果很不成功，职位与人不适应。那么，做出此项决策的领导人员，就必须改变这种不适应，而且应当尽快改变。他还应该对自己说："我犯了一个错误，改正这个错误是我应尽之责"。维持这种不适应，让人们干他们所不能干的工作，不是什么仁慈，而是一种残酷之举。但也没有必要将这些人辞退。一个公司，总会有一个好的工程师、好的经营分析家、好的销售经理的用武之地。较合适的办法是——通常都很灵验——将这些不称职的人，调回到原来的或性质类似的职位上。

人事决策的失败，也可能是因为职位本身成了150年前新英格兰船长所称的"寡妇制造者"。一艘大帆船，不管设计、建造得多么好，当其开始遇到一些致命的"事故"时，船东并不想重新设计或重新建造该船，而是要尽可能快地结束它的使命。这艘船就成了"寡妇制造者"。

"寡妇制造者"——即那些不断地使一些甚至很有才华的人失败的职位——经常出现在公司成长或变化很快的时候。例如，在60年代与70年代初，美国银行的"国际副总裁"一职，就是一个"寡妇制造者"。过去它一直是一个很轻

松的职位。实际上，它一直被认为是一个可以放心地把失败者放在其上、并可指望他们干得不错的职位。后来，突然间，这一职位使一个又一个的新上任者在它面前栽了跟斗。到底是怎么回事呢？原来，正如一些事后诸葛亮告诉我们的那样，国际活动冷不妨地成为大银行与它们的客户企业日常业务中，一个不可分割的组成部分。至此，一个轻松容易的职位，毫不夸张地说，成了一个没有人能胜任的“空职位”。

不论何时，如果一个职位接连使两个人栽了跟头，而他们以前的工作表现不俗。那么，公司中就有了一个“寡妇制造者”。出现这种情况，领导人员不要去乞求“伯乐”再发现新的“千里马”，而应该取消这一职位。除非有所改变，否则，它还会象击败前两个人那样，击败第三个上任者。

做出正确的人事决策，是驾驭好一个组织最基本的手段。这些决策，显示了管理人员的能力如何，价值观怎样，以及是否严肃认真地履行其职责。不论管理人员怎样努力，试图使他们的决策秘而不宣——有些人依然想这么做——人事决策还是无法隐藏得住的。它们是彰明较著的。

人们经常不能判断一个战略性的行动是否明智之举。他们没有必要对此感兴趣。“我们不知道我们为什么要在澳大利亚买下这个企业，但这并不妨碍我们在福特沃思堡（Fort Worth）的工作”，这是一种很普遍的反应。但是，当这些人阅知“乔·史密斯被任命为XYZ地区的审计官”时，他们则会比高层管理人员更了解乔。这些人会说：“乔获得了提拔，他是最合适的人选，那个地区正需要乔这样的人，以便对它的迅速增长适当的加以控制”。

但是，如果乔的高升是因为他是一个政客，那么也瞒不

住众人之眼。他们将对自己说："好哇，那才是在此公司的钻营之道"。他们会鄙视他们的管理人员，因为这些管理人员迫使他们去当政客。但是最终，他们要么愤然离去，要么也会成为政客。正如我们很早就知道的那样，组织中的人看到别人受到奖励，总会有所反应。如果奖励是给无功者、溜须拍马者或耍小聪明的人，那么用不了多久，该组织就会衰败下来，成为一个无所作为、溜须拍马盛行、或竞相耍小聪明的组织。

领导人员，若不思考怎样努力作出正确的人事决策，则其所承担的风险，远不止于绩效贫乏。他们是拿组织的尊严来冒险。

（1985年）

14. 测定白领职工的生产率

在美国，白领职工的人数已划时代地超过了蓝领职工人数。他们在总工资收入中则占有更大的比重。例如，白领职工的工资几乎占医院总成本的2／3。即使在传统的蓝领行业，如汽车行业，白领职工的工资总额，现在也几乎与蓝领职工的相等。然而，还很少有管理人员非常关心白领职工的生产率。他们的理由是："不知道怎样去测定。"

这显然是不真实的。我们拥有的测定标准也许还很粗糙，但它们是完全够用的。

最有用的测定标准，是产出的数量单位（如所造的汽车数或医院里的病人一床位一天数）与工资簿上白领职工人数（或白领职工的工时数或工资数）之间的比率。这可测出一

家公司或一个行业的竞争地位。可以肯定，一家公司，不论其产品质量或在市场上的声誉如何，若其白领生产率严重低于它的国内外竞争对手，那它就处于一种严峻的竞争劣势。

这个比率，使得我们能进一步确定白领生产率低的所在之处及其原因。除了产出与白领职工总人数之间的比率外，我们通常还能测定总产出与白领职工中某一团体人数之间的比率。这一比率可以显示，我们能相当有把握地作出多少改进。它并不产生一个绝对的、理想的数字，而是将一个组织与另一个竞争组织相比较。可以肯定，一个公司能做到的事，另一个公司，不说做得更好，也总是能努力去做，并可望做到。

最后，这项测定告诉我们，一个公司或一个行业，不是在提高其白领生产率，就是在丧失其地盘与竞争地位。

美国产的小汽车与日本产的小汽车之间，劳动力成本相差1500美元。不说全部，起码大部分差异是由工资、利润以及工会的管理而引起的，并非是由生产率的差异所导致的。但日本每百名白领职工，要比底特律的多生产好几部汽车。我们由此不难发现底特律到底落后在哪。实际上，美国的汽车制造商，每生产和销售一辆汽车所雇的工程师，并不比日本的多。他们雇佣的为中间商和顾客服务的白领职工，比日本的更少——或许是太少了。但底特律却雇佣更多的勤杂人员、办公室监工、办公室管理人员，来从事记录、报告与控制工作，以书面文件替代信息联系。这是一个固疾，却并非不治之症。

测定白领职工的生产率，已成为一些盈利的联号医院取

得成功的真正“秘诀”。“当我们听说一家医院要出售时，我们会仔细研究它的人口基础，它的医疗职工队伍，以及它的设备。”一位联号医院的负责人员解释说，“当我们发现这些指标中，有任何一个指标不合标准时，我们就绝不去染指这家医院。有7/10的医院，其麻烦是由白领职工的生产率低于标准而引起的。倘若果真如此的话，它就不是什么不可救药的。一旦我们买下一家医院，我们就希望在12～18个月后，它的白领职工的生产率能达到我们联号医院的平均水平。这与我们管理得最好的医院相比，仍是非常低的水平，但这通常已足以扭亏为盈了。”

产出与白领职工之间的比率，也使我们能将今昔作一对比，并为未来设定目标。

当一个公司（或行业）处于增长阶段时，尤其需要知道白领职工的生产率是在上升还是在下降。在一个迅速增长的企业中，蓝领职工人数的增长，通常正比于产出的增长。但白领雇员的增加，应远远低于产出与销售额的增加，或许只及其一半快。如果它的增加和产出的增加一样快，甚至更快，则企业正处于丧失竞争力的危险之中，且危在旦夕。白领职工的生产率的下降，通常是“增长危机”的第一个事前警告，也是非常可信的警告。即使公司获得了市场地位，也会失去竞争的实力。一个公司，在市场上处领导地位，却没有竞争性的白领生产率，恐怕没有比此更易受攻击的公司了。它招致了进攻，却无力自卫。

实际上，白领生产率，与所有的生产率一样，应当稳步上升。不这样，很快就会下降。因此，白领生产率需要有提高的目标，需要有检测提高过程的手段。对此，产出与白领

职工之间的比率，虽然很粗糙，但也够用了。

有三个非常有用的进一步测定白领生产率的指标。它们的作用，可以和上了年纪的人的血压及重量相比拟：它们可以较早地警告最普通而又最危险的衰败趋势。

第一个指标，是成功地开发出一种新产品或服务、并将之投放市场所需的时间长度。这一指标，是决定企业能否在竞争市场上取得成功的最重要的一个因素。过去10～15年里，美国企业（尤其是制造业）在这一指标上的绩效严重下降。这一指标，也是最易获得的测定我们最宝贵的资源，即知识工作者，实际工作效率的标准。

第二个指标，与上面的密切相关，是在某一给定时间内，引入成功的新产品与新服务的数目，尤其是和国内外竞争对手相比的情况。这也是测定白领职工，尤其是知识工作者生产率的指标。在这一指标上，过去10～15年里，美国的制造商，不论是和自己以前的水平比，还是与外国竞争对手相比，例如，和日本或德国制造商或索尼公司相比，又都退步了。相反，在这一指标上，美国一些最成功的富有竞争力的工业、金融服务业等，无论是和历史记录相比，还是与国外竞争对手相比，都大大地进步了。

第三个指标，是某一给定的产出所需的辅助性参谋人员的数目，尤其是管理层次的数目。理想的状况是，这两者，尤其是管理的层次数，都完全不随生产量一起上升。在现代组织中，这两者或许还应该下降，因为在现代组织中，存在有“规模信息经济”，就如同制造业中存在有“规模经济”一样。但是，倘若参谋人员与管理层次的增加同产出的增加一样快，且不说比之更快，则企业就没有管理好它的白领生

产率，不久必将丧失其竞争力。

这些事情，没有哪一桩是特别新鲜或特别复杂的。美国的大零售商，都知道销售人员应接待的顾客数及应完成的销售额。这些测定生产率的指标，是30年代前后由希尔斯—罗巴克公司（Sears, Roebuck）引入的。这可以用来解释，为什么美国的大零售商仍然比其它地方的零售商更有生机，仅除英国的马克斯—斯潘塞（Marks—Spencer）连锁商店之外。在贝尔实验室，没有人能记起有过这样的时候：科学家与工程师们的生产率，不依规定的标准进行计算与评价。

然而，美国多数管理人员，特别是我们所有的公共舆论，还没有注意到白领的生产率，焦点仍放在蓝领职工身上。当然，提高蓝领生产率是非常重要的，是我们翘首以待的。但它是一种防守型的行动。不论我们怎样提高它，我们都不可能指望凭借着蓝领生产率，来和那些拥有大量年轻、低工资蓝领工人的发展中国家相竞争。美国——以及所有其它发达国家——在生产上拥有的唯一的竞争优势，就在于它拥有一个丰富的资源：受过长期教育的、只想干白领工作的人力资源。在本世纪余下的时间里，以及远至下个世纪，竞争场上鹿死谁手，将取决于白领职工的生产率。

（1985年）

15. 第一线监工：日薄西山？

下一个10年里，没有哪种工作的变化，可与工厂及办公室第一线监工的变化相比拟。有少数人，对此变化准备得不充分，也不太欢迎这些变化。

自动化，是急速改变监工角色的一个要素。在一个实现了自动化的生产过程中，工人不可能被"监管"起来，每个工人都必须对生产过程负起相当多的管理职责。他必须弄懂生产过程，必须知道怎样为他所负责的机器编制程序和进行复位。他由一名操作工变成了一名程序员。他所需要的是助手而不是监工，是信息以及不断地培训。他需要有人能保证零部件及其它供应，及时地按适当的次序到达。他需要与生产过程中其它部门进行协调。

大多数普通工人不难适应现代化，但他们的监工却很难适应。当日产（Nissan）公司使横滨郊外的一个大型汽车装配工厂自动化时，为适应新的工作而培训普通工人，并未遇到什么问题。但实际上，所有的监工都得调遣到传统工厂去。办公室监工，甚至会面临着更大更困难的变化。

工业关系中的变化将会带来同样的创伤——尤其是在蓝领工作中。这些变化，将会威胁到监工的权威和他的自我形象。那些引入质量管理小组的公司，原先以为蓝领工人会对此加以阻扰，可实际上并未如此，反而是监工们对此加以强烈的反对。质量管理小组的整个思想就是：机器的操作者比任何其它人都更了解工作。既然如此，监工的权威还剩下些什么呢？

更糟糕的是，在质量管理小组的活动及其它类似的活动中，普通工人直接与职能人员一起工作——与质量控制、工业工程、生产计划、机器的维修保养等人员直接共事。而在美国的企业中，传统监工正是以控制普通工人与职能人员的接触，作为其权威和地位的中心。在生产车间，工业关系的

其它变化也同样试图消除监工的权威，减少他的控制权，把权力转交给工人，如：弹性津贴、雇员股权、生产红利、利润分享，等等。所有这些都以这样的命题为基础：职工承担责任，拥有控制权，吩咐别人而不是听别人吩咐。

在办公室里还有另外一个问题：日益扩大的代沟。办公室监工，通常是劳动力中年纪最大的一批人，他们大都是一些已错过了晋升机会，在过去15～20年的迅速发展中落了伍的人。但他们所监督的人，越来越多的是一些年纪较轻、所受教育较好的人。最近，就一家全国性的保险公司职员离职率异常高的情况进行了调查研究。那些离职而去的雇员最普遍的辞职原因是："我的监工不学无术"及"我们都受过训练，能使用信息处理机和计算机，可我的监工还是要我们使用羽笔。"

传统的监工不合时代，阻碍生产。这一点是能够加以论证的。

这并不是什么新的论点。IBM公司，一个并非轻举妄动的公司，当25年前，它在工厂中取消传统的监工，而代之以迥然相异的管理者时，就接受了这一论点。IBM公司的管理者，是老师，是鼓励者，是助手。他或她拥有极小的惩罚权，却负肩着重任，要促使工作团体为它自己的任务、工作设计、生产标准、团队精神负起责任。IBM的监工，大都由蓝领工人自己取代了，工作团体自己指定团队的领导者。对这些领导者来说，管理者是一种资源和一位助手。但是，在大多数美国企业，监工的角色还和许多年前差不多，是老板。不过，与50年前工会、有权势的职能人员以及人事功能还未出现之时相比，这种老板的权威和责任已所剩无几。

最近几年里，许多公司已把重点转回到第一线监工的培训方面——一点也不早。因为我们已经习知，一个新的生产过程与一种新的工业关系中的培训工作，必须先从第一线监工开始。只有将第一线监工完全彻底地培训完毕，我们方可成功地培训工人。例如，那些质量管理小组活动开展得很成功的地方，都是在将普通工人吸收进来之前，首先与第一线监工一起进行试验性活动。因此，质量管理小组活动，就成为监工自己的份内之事，成了他们的工具（就象日本那样）。等到把普通职工也吸收进来时，监工们已经把质量管理小组，视为获得声誉和地位的途径而加以接受了。

同样，某一大批量生产的大型工厂，其最近一项主要变革措施就是采取弹性津贴。而此项变革措施最终能否成功的关键，在于第一线监工以及他们的积极参与。该企业在采取这一新的措施之前，有一支经验丰富的第一线监工队伍来设计制订详细规则。这支队伍与咨询保险统计员们在一起工作了几个月，共同探讨各种选择方案和观点，检验各种方案，彻底弄清楚每个方案所包含的内容，对每个团体来说，追加或"放弃"津贴意味着什么，各种新方案会给第一线监工加上什么样的新责任。只是到这时候，资方人员才与工会一同坐下来，就劳工关系的指导思想，就双方的契约合同，设计出一个重大的变革方案。

第一线监工需要培训，但这是为了充当一种不同的角色，而不是重新肯定传统监工的功能。为了从这些变化——技术上、工业关系上、人口统计上——中获益，我们需要有更强大、更自信、更可靠的第一线监工。25年前，IBM公

司确认，“管理者”的工作，就是培养职工的战斗力并使其发挥作用：聊职工的才干、知识以及承担责任的能力。今天，我们就是要做IBM公司25年前所做的工作。这并不是放纵，相反，它是一种要求。但这种要求，与美国企业对第一线监工的一贯要求（得到传统的劳工合同与劳工关系的帮助和忽患）迥然相异。

在第二次世界大战期间及战争刚结束的时候，第一线监工是工业关系问题的中心。短短的几年里，第一线监工似乎会组织联合工会来保护自己，一方面反对较高层的管理人员，另一方面反对普通工人的工会。在这期间，管理阶层重视了监工——他的培训、地位及待遇。然而，最近40年里，美国企业，除少数之外，已把第一线监工的存在视为理所当然。但在下一个10年里，这些监工将再次成为工业关系的中心。实际上，监工的地位、权威及责任——以及他的待遇和晋升机会——或许会成为人的管理方面最紧迫、最棘手的问题。

（1983年）

16. 报酬过高的经理：贪婪的结果

在我们这个国家，除了在一部分知识分子之中外，平均主义从未有过巨大的号召力。然而现在，极少数高层企业经理人员的高收入，却成了一个全国性的议题。

在1984年的劳工谈判中，经理人员的报酬问题就象

"班库（Banquo）"（莎士比亚戏剧《麦克白斯》中的人物。译者注）的幽灵。当然，这不是一个可以讨价还价的"交易品"。如果工会提出这个问题，管理阶层必然会宣称，这是一个毫不相干、不可随意牵连的问题。管理阶层试图限制普通职工工资的增长，以防止通货膨胀，并改善企业的竞争地位。但是，经理人员的待遇显然是达到这一目的最大的障碍。在工会中，人们对于许多大企业——尤其是在烟囱工业中——的一些做法极为愤慨：1982年与1983年，工会在工资上作出了让步与牺牲，而高层经理人员则透过"总体待遇方案"，使自己的工资得到实质性的增长。那几年确实削减了高层管理人员报酬的企业，现今都早已补发了削减的报酬，通常还补上复利。即使工会领导人不指摘此点，工会的会员也会指摘。

对高层管理人员报酬问题的不满，绝不是仅限于工会及普通雇员。它还波及专业人员和一般管理人员。例如，在一家大型国防企业，1983年就有20位高级工程师及工程管理人员离去——这些人中，有的已在此公司工作了25年之久。他们辞别的原因都是相同的，其中一位说："去年，我们的工资增长被限定在3％以内，说要是高于此的话，就会导致通货膨胀。而与此同时，有9位高层管理人员却透过红利及额外认股权，使他们自己的收入总计提高了25％到30％。"不用说，这些辞职的人当中，没有一位是反企业的，甚至连一点自由主义也没有。

人们对于上层人物的贪婪及滥用权力的不满，将来可以通过税法来宣泄：例如，提高高收入的最大纳税率，增设资本收益税，或者处罚给予经理人员的认股权。实际上，一个

老方案——过去三四十年已被人们遗忘——正被人们重新拣起：对经理人员的总报酬（工资、红利、养老金专款、健康保险、认股权等等）实行封顶。这些报酬，对于雇佣这些经理人员的公司来说，是可以减税的。

当然，人人都明白，这一措施并不能为企业生产出一个便士的额外收益，相反，它将减少企业的收益。几乎所有提出这些措施的人，都同意此举可能会损害经济。但他们争论说，如果不限制或处罚经理人员过高的报酬，将诱发导致通货膨胀的工资要求，制造阶层间的敌对冲突，从而造成更大的损害。持这种态度的人，并不只限于所谓企业的敌对者。在近期的一个管理研讨会上，对经理人员可减税收入规定最高限额的最热情的倡导者，是一家大公司的一位保守的税务律师。

高层管理者，尤其是那些大公司的高层管理者，会争辩说，攻击经理人员的收入过高完全是无稽之谈。他们会指出，过去30年中，美国经理人员的收入，如果根据通货膨胀进行修正，并与普通职工的总收入相比较，一直处于下降之中。普通职工的工资，尤其是津贴，增长速度一直双倍于通货膨胀的增长。确实，在大公司中，上至相当高的层次——在部门总经理以下——管理人员的收入，无论用任何历史的尺码来衡量，都呈下降。象工程监理员或工厂监工这些中层管理人员，过去的税后收入，大约是普通蓝领职工的3倍。在一些有工会组织的大批量生产工业，如钢铁和汽车工业，透过总收入整体方案，蓝领工人近来的年收入已接近5万美元——纳税后约4.3万美元，因为蓝领工人总收入中有一半以上的收入，要么是免税的，要么是减税的，如交纳给养老

基金的份额——许多中层管理人员今日之收入，已和蓝领工人相差无几。上至相当高的管理层次，企业中的收入分配都已是非常平等，或许有点过份平等了。

但是，真正的议题并不是所有经理人员的报酬问题，而只是一些巨型公司中很高层次的一小部分人，一个非常小的集团——不超过1000人——的报酬问题。从统计上说，这个集团完全是无足轻重的。但它的成员都是非常显赫知名的人物，他们冒犯了大多数管理人员自身的公平观念。他们被视为美国企业与管理阶层的伦理、价值观的化身。

很少有人——或许没有一个经理圈以外的人——认为经理人员报酬过高很有道理。这种报酬与公司的绩效并无多少关联。我们最强劲的对手日本，付给高层经理人员的报酬，远远低于我们所付的报酬：只有我们高层管理人员工资的1/4，不超过他们付给蓝领职工报酬的8倍。而他们的公司照样办得有声有色。即使在美国，人们在同一行业中也不难发现这种明显的不一致性：一些公司，付给高层管理人员的报酬远远超过1百万美元，却办得很是蹩脚；另一些公司，所付报酬不及前者的一半，却办得很出色。

实质上，报酬与绩效间的唯一关联，表现为另外一种方式。J·P·摩根(Morgan)80多年前发现，J·P·摩根公司（J.P.Morgan & Co.）一些办得差进的客户企业，通常都是付给高层经理的报酬，多于其下一个层次人员的130%以上，而下一层次的报酬，又比再下一层次的多130%以上，以此逐级往下类推。摩根——他算不上是轻视金钱或"反资本主义"的人——得出结论，高层人员的过高工资，会使团队产生分裂，甚至使企业中级别相当高的人，也会

把他们的高层管理人员视为对立者而不是同盟者——就象前面所述的那家国防企业。而这，泯灭了人们去说“我们”的愿望，冷却了人们迫使自己走出自我利益小圈子的意念。

对此，一个解决办法是，在经理人员的报酬与雇员的福利之间建立明显可见的联系。烟囱工业中，管理阶层现在正试图通过雇员股票所有权及利润分享，在雇员的福利与公司绩效之间建立这种联系。一项对此加以补充的措施，也许是将最高层经理的红利与就业保障联系起来。当然，这有显然易见的缺点：它鼓励高层管理人员维持较高的就业人数——同时也就维持了较高的成本。但它至少可以防止雇员们最憎恨的事出现——高层人员在公司大量削减蓝领及办事员工资之时，却大量提高自己的工资。

一个较简单的办法，是把每个雇员——包括总经理——的税后收入，自动限制在普通职工税后总收入乘以一个事先确定的倍数以内。这一措施的实际影响范围是微乎其微的，在大部分公司其效果为零，但其心理影响却是不容忽视的。例如，若将倍数确定为20，则最高层经理人员的最高收入为85万美元左右。在所有美国企业中，仅会影响500名经理。若将系数确定为15——结果税后的最高收入是65万美元左右——将使约1000人受影响。这些倍数显然可以被接受，但它比人们想象的低得多。据一些很可靠的调查表明，薪资阶层普遍猜测，高层经理人员挣的钱“50倍于我挣的钱。”

“但是，在最大的公司中，”高层管理人员会说：“经理人员的巨额报酬是必不可少的。因为在我们的文化中，地

位、等级是透过收入来体现的。每一个管理层次都应比它下面的一个层次挣得多——如果你是在通用汽车公司、埃克森公司或美国钢铁公司，你就有20个管理层次。因此，如果蓝领工人的年收入是5万美元，最高层人的收入将达到100万美元以上。不管怎么说，这些巨额收入大部分是象征性的：山姆大叔割去了其中很大部分。”等级层次的确对高层经理人员的收入，作出了很有逻辑性的解释，不象用“贪婪”解释得那样苍白无力。但是在大公司中，若高层人员的巨额报酬，只是维持等级地位而不是“真正的钱”（普通职工根本不同意这种说法），那么为什么不能将它们当作符号来看待呢？举例说来，国际通用公司（Universal International）的董事长及总经理的报酬，必定高于普通职工乘以一定的倍数，那么，公司为什么不将此高出的报酬，以他的名义捐献给他所选择的公益事业呢？

毫无疑问，还有别的——或许更好的——方法，使得既能给高层管理者足够高的报酬以提供刺激、奖赏功绩，又能使高层管理人员的报酬与公司其它雇员的报酬之间有平等的关系。在今后几年里，人们将设计出一些解决方案——工会和政治家们将进行探索。

（1983年）

1986年注：到1985年，经理人员过高的报酬确已成为工资谈判中的一个议题。克莱斯特公司的总经理李·雅科卡先生，在他将蓝领职工的工资削减30%的同一年中，却付给自己数百万美元的红利。此事成为工会拒绝在工资、津贴、劳

动条件等问题上做出任何让步的主要原因，也是工会迫使克莱斯特公司接受一个劳动力成本非常高的工资合同的主要原因。如果美国的汽车市场萎缩几年，劳动力成本如此之高，足以摧垮该公司。

17. 保持企业的青春活力

大多数公司，尤其是大公司。至今仍认为65岁是经理人员与管理者的正常退休年龄。但是，越来越多的人采取提早退休，特别是从事中层管理工作与从事高度专业化工作的人，有些早在52岁。但一个更大的、成长得更快的集团，则正在开始行使法律权力，要求把他们的退休年龄延至70岁（除一些身居“决策地位”，拥有巨额退休金的经理人员之外）。对于联邦政府的雇员及加利福尼亚州的雇员，除那些掌握决策权并拥有巨额退休金的经理人员之外，不准在任何年龄上实行强迫退休。因此，除非雇主为上了年纪的经理人员制定退休计划，否则他会发现：他竭力想留的人，却是想提早退休的人；而他竭力想辞退的人，则是必须让他们待至70岁或70岁之后的人。

至今，雇主们通常都是逐个逐个地处理这些问题。他们依然认为，他们能自由地决定那些已达50多岁的经理人员的去留问题，能轻而易举地将已达65岁的经理人员辞退。但实际上，雇主们夸下的这种海口，正被指控为搞年龄歧视。

“我们还从未被我们的管理人员和专家们指控为搞年龄歧视，”一家大保险公司的人事副总裁最近对我说：“但这

仅仅是因为，一旦有人暗示要刁难我们，我们就立即撤销原来的决定——过去几年里，我们至少已这样屈服了30次。”

实际上，经理人员的退休计划，在他们还是中年的时候就应该开始制订。现在，法律规定42岁为年龄基准点——至少是为了达到无歧视的目的。在此年龄之后，任何会对一个人产生影响的决策——一项新的任命，一次提拔、晋升或其反面，甚至横向水平地调动等——都可能，也将会，被指控为搞年龄歧视。除非雇主有清晰明白、有案可稽的政策来证明，他对所有的雇员都是一视同仁，按功论赏。

过去几年里，不少人提早退休并非出于自愿，而是削减雇佣的结果。但更多的人则是出于自愿——而且人数还在增长。有相当一部分人是的的确确退休了，或至少打算真正退休，尤其是那些身体状况不太好的人。但更多的人只是“退休”去干别的事，如开办自己的小企业。美国退休职工协会所办的《现代成年人》——美国第三大杂志中，大量刊载着许多名义上“退休”拿“养老金”的人成功地开辟第二职业与创办企业的动人故事。这些并未真正退休的“退休者”当中，有许多人只要等到他们的子女长大成人，自己的养老金有了着落，本来就会辞职而去；而更多的人——某些人事部门的人认为这占大多数——本来喜欢留在企业里，但感到他们的才干不能得以充分地发挥，或觉得自己已经发展到了顶峰，不会再有什么发展了。他们大都是对的，本来应该鼓励他们更早一些时候就辞职。但也有许多提早退休的人，是因为感到他们成了多余的、没用的人，这就完全错了，只是没人告诉他们这是错了。

我们需要在经理人员或管理人员还是40来岁或更年轻的

时候，就对他们进行全面的分析。哪些人是公司真正打算留到退休年龄为止，亦即再留20～25年的？哪些人已达到了顶峰，或者说已到了不再会有什么长进，不再会进一步作贡献的地步？哪些人——这是最关键的内容——是能干的、有用的人，不过仅限于一个相当狭窄、专业的范围之内？

对于那些在40刚出头就已达到顶峰的人，我们知道该如何安排。应该在他们还处于比较容易安置的年龄时，即在40几岁之前，就帮助他们在别的地方找到工作。如果他们在企业中多待10年，只会阻碍年轻人的晋升。另一些人，即那些应得到鼓励留在企业，而不是催其提早退休的人，则是具有开拓精神的人。除非有什么东西能挽留住他们，否则他们就会离去。他们正是那些发现提前退休非常惬意、极有吸引力的人。他们并未退休，只是转到一个较小的企业，或开办自己的企业，或开展咨询业务。这些人是很典型的一种人：他们想继续干正在干的工作，继续留在现在的位置上——但却感到公司不再欢迎他们，不再需要他们，或不再尊重他们。他们是最需要有职业发展计划的人，应在他们开始感到无人理睬、多余无用之前，亦即四十七八岁之前，就为他们制订出职业发展计划。

现有正是开始这项工作的时候。到1990年，第一批生育高峰期出生的孩子，将已40几岁，今日的年轻经理人员，将步入中年。因此，雇主们，尤其是大雇主们，将突然发现，他们的经理队伍如同一个“中腹部凸出”的躯体：中层人员膨胀。企业中将会涌现一大批这样的人：他们依然还算年轻，获得快速晋升已有多年了，却突然发现自己还待在最低层的职位上。到那时，决定谁去谁留，应该有个政策，靠此

政策来裁定。

到那时，雇主也应有一个针对60岁以上的管理人员与专业人员的政策。在80年代末之前，那些于1929年之后的第一个就业高峰时期，即50年代初，开始走上管理与专业工作岗位上的人，将达到或超过60岁。然而，与他们的前任不一样，这些人在今后5年中，将不会自动隐退。那些在45～50岁时就开始转向“第二职业”的人，20年后就会知道怎样去寻找、发展第三职业。但是，以63至65岁之高龄，离开企业去开辟一个新企业，以前又从未干过这类事，则是非常困难，令人气馁的。

60岁出头之后，就不应该再肩负主要管理责任，这是一条基本规则，应明确提出并着力实施。任何人，不仅仅是管理人员，如果他对企业的决策后果承担不了责任，如果决策在今后几年遇到麻烦时，他将没有义务来帮助企业摆脱困境，那他今天就不要染指这些决策。这是一个切合实际的规则。年老的经理人员，应该从事一些自己力所能及的事，而不是当“老板”。他或她应集中精力专门从事某一主要工作，如建议、指导、建立标准、解决冲突等，而不是象一个“管理者”那样忙忙碌碌。日本就有“顾问”，他们工作得非常有效，有时要工作至80高龄。

美国有一个这样的典型例子。一家主要银行的一位年老的经理人员，直到63岁，还是该银行亚太地区分行的头头，并将此分行建设成为该银行的主要赚钱机构。然后，10年前，他放弃了日常经营管理事务，成为银行向第三世界贷款问题的政策制定人、战略家及顾问。现在，他的同事们要求他再工作一些年——但他不再到处跑动，也不再参加谈判。

这一例子揭示的奥秘是：确认一个人的专长，然后发挥其专长。

这样做不是很费事吗？确实是费事。但舍此之外，没有别的可行选择。雇主们在安置上了年纪的经理人员时将发现：自己正日益被夹在硕大的磐石与坚硬的地面之间。磐石就是法律，在该法律下，雇主必须证明影响一个42岁以上雇员的人事决策——任何人事决策——不是出于年龄歧视。

但是，到下世纪——约到2015年左右，当第一批生育高峰期出生的人达到60多岁时——雇主们将承受来自于企业中较年轻人的沉重压力。

生育高峰直到1961年的“生育低谷”才算结束。生育高峰期的最后一批人，现在刚刚从大学、专业学校毕业。再过10年，等1960年出生的人达到35岁时，我们的管理队伍与专业队伍中，将拥有一大批年轻人。在此之后再过10年，我们将拥有一大批处于“黄金时代”的人，即35岁至45岁之间的人。这些年轻人受过很好的教育，具有很大的抱负，期望获得迅速的提升。如果公司不能使这一“坚硬的地面”，即年轻人的期望得到满足，就有失去其最宝贵的人力资源之危险。有抱负的人将会拂袖而去，那些留下的人则会消极怠工。

因此，我们须制定出政策，既满足法律的强制性要求，保持上年纪的人继续工作，又要适应人口方面的趋势，为年轻人创造晋升的机会。要保持企业的活力，对于年老的和年轻的，都应以他们的绩效、开拓精神及才干为注视的焦点。

（1984年）

18. 向职业院校交纳学费

职业院校（Professional Schools），是最好的投资对象。不论是工程学院、医学院、法学院、图书馆学校、工商学院、或建筑学院等等，凡是从这些院校毕业的人，都会增加其终生挣钱的本领，所挣的钱会数倍于其投资，即数倍于他或她的教育费用。

当然，并非是所有的职业院校都能产生相同的经济效益。但即使是那些“产出”最低的院校（或许是师范院校、社会工作及图书馆科学方面的院校），也将赋予其毕业生赚取美国中等水平以上收入的潜能。然而，不论是公立还是私立院校，职业教育的财政将日益困难。

职业院校成本的增长，比文学艺术院校（Liberal-arts Schools）成本的增长快得多。而对许多职业院校来说，成本的重大增长仍然还在前头。正是这些院校——不只是工程与工商院校——全体教职员的工资正日益变得无竞争力，成了使人头痛的大问题。随着高等教育资金的日益缺乏，资金的供应者，不论是立法机关还是民间捐献人，都应当削减对这些院校——培养“名流”与“富翁”的院校——的资助，而不应当削减对那些培养“平民百姓”的文学艺术院校的资助。

波士顿大学校长约翰·R·西尔伯（John R.Silber），很久前就提议，在富有的毕业生与贫穷的母校之间，架设一条消除这种贫富之差的桥梁。其方案是实行贷款方案。依此方案，毕业生须在5至10年内，偿还其学习期间的全部费

用。

此提议的问题在于，它将使许多最优秀的入学申请者望而却步。在刚刚开始工作时就背上一笔相当可观的债务，是令人生畏的，尤其是对那些来自低收入家庭的青年人。

这种贷款方案，也将不利于那些决心献身于公共服务事业的毕业生，而不是不利于那些到挣大钱的地方工作的毕业生——例如，对医生来说，将不利于那些从事研究工作或到非洲当医学传教士的人，而不是不利于到帕克大街上当整形医生的人，或者是不利于律师成为公共利益的捍卫人，而不是不利于他成为企业接管专家。

然而，如果将职业教育视为一种投资，则问题就可迎刃而解。投资是由其所创造的增加价值来偿付的，因而，资助职业教育所要做的，只是将职业教育所创造的增加价值——即毕业生终生赚钱能力的增加——的一部分，偿还给职业教育。

这将不会给立志成为一名医学传教士的人增添任何负担，他的负债将是零。也不会给一心想挣大钱，立志成为一名成功的整形医生的人加重负担，他完全付得起。职业教育所创造的增加价值，其相当小的一部分——最多是其毕业生高出中等收入水平以上部分的5%——就足以资助职业院校，并使之在财务上取得独立。甚至能以这种方式资助艺术与科学研究生院——在我们绝大多数大学中，这些研究生院的财务状况是最糟糕的。艺术与科学研究生院，可以说是职业院校“研究与发展”的源泉。缩减研究与发展工作，转而从事那些可通过“出售”副产品而赚钱的工作，是一种目光短浅的管理。

而这，正是我们的许多大学正在干的蠢事。他们削减艺术与科学研究生院的预算，将之转向那些靠培养哲学博士就能供养得起的工作。这些哲学博士，是为大学里大体上并不存在的教学工作培训的。研究生院的主要“产品”应是知识和想象力——而这，不管是有大批博士生还是只有几个博士生，都需要有足够的支持。

如果我们征收职业教育为毕业生所创造的增加价值的一部分，对职业院校进行资助，然后，比如说，将职业院校收入的1/10拨给艺术与科学研究生院，则我相信，除了那些最费钱的领域外，我们将有足够的财务基础来从事研究工作与学术活动。我们将获得一定程度的独立研究工作的拨款，不论是来自政府还是来自工业界，都将只是锦上之花而非雪中之炭。

但我们怎样组织这项活动呢？一种途径——简便但很危险的途径——是通过税务系统来收款。

让我们假定，职业院校的毕业生得到了一笔明确的社会保险数额。那么，只须在每年的纳税收入上再费点功夫即可。将纳税人的可纳税收入减去一个中等家庭的收入，计算出此差额的5%，将此结果加到他所应交纳的税额中去。这并不比计算个体户的社会保险税更困难。后者已是“1040表”的一部分。要使这5%的税费作为一种公益赞助而加以扣除，无须在税法上作任何变动——从法律上说，这是对公益抵押品的付款。

然而，我却更倾向于设立一个独立的非政府机构，我们姑且称之为“院校信用公司”（Academic Credit Corporation）。它将是一个合作社，校方将索赔单呈交给它，由它

来为这些大学收款。

当然，这种方法的一个主要优点就是，索赔单将很快——或许在5年内，而一定可以在10年内——成为能在金融市场上出售或出借的银行可承兑票据。因而，可使现金能提前流回到职业院校。更重要的是，这种合作社可使学校及其资金与政府相分离。

我认为，我们一些主要的基金会在今天所能做的贡献，莫过于象60年前卡内基基金会赞助“教师保险与年金协会”那样（依我之见，此举保证了美国的民间高等教育得以生存），赞助“院校信用公司”。

如果需要有抵押品来担保偿付5%的增加价值；特别是，如果这部分付款非缴不可，而且一定会被收缴上去的话，那么，入学申请人会望而却步吗？

可以肯定，如果一个无名的职业院校率先提出此方案，它将失去入学申请人。但是，一个牌子很硬的职业院校——如哈佛医学院，或宾夕法尼亚大学的沃顿学院——则只会获得入学申请者。因为大量迹象表明，已有许多有才华的申请人，被职业院校昂贵的且正在增长的费用所吓住。如果他们能推迟到有能力支付时才付钱——即直到他们的职业教育使他们获得了收入时——他们就能够，也将会跨入校门。

职业院校，除非找到一个办法，使得在其毕业生能支付出职业教育创造的增加价值的时候，学校能得到偿付。否则，它们不久将发现，它们已将自己标上价，这是除富家子弟外，人们都不可企及的价码，而此还不足以维持教职工、图书馆、实验室及研究工作的费用。

（1982年）

19. 工作与人：日益增长的不相适应

将人事部门重新命名为“人力资源部门”，正成为一种时尚。但很少有雇主，实际上，也很少有人力资源管理者自己真正认识到：我们所需要的，远不止有一个更出色的人事部门，我们正面临着工作与求职人员之间日益增长的不相适应。

工作与人，两者都在变化，但变化的方向不同，经常是背道而驰。结果，工作空缺日益不适于求职人。反过来，求职人的素质、期望及价值观，正变得不适于所提供的工作。

制造业中蓝领工作就是如此。这些工作，大多数人仍视为与“苦力活”同日而语。甚至在老的产业部门之外，蓝领失业率之高，仍足以迫使工资下降。然而，一些最适意、待遇最好的蓝领工作，却日益难以招到足够的人员。那些以前需要“熟练劳工”来干的工作，现在日益需要由技师来完成，亦即有一定理论知识的人来完成。如安装信息系统，为机器人或原料自动移动设备编制程序，等等。制造业中增加得最快的职业机会，正是这类工作。但是，大批老生产线上的蓝领职工，能否经过重新培训而适应这类工作，还不得而知。过去，医院是提供这类工作的主要就业领域，如“护理员”就是这类性质的工作。“护理员”的背景、培训、素质与期望，而与传统蓝领劳工大为不同。医院想提高其传统蓝领劳工的素质，以适应这类工作，结果并未取得成效。

而工厂里的技师，与专业分工狭窄的护理员相比，需要有更强的获取新知识的能力——因此需要有更扎实的理论基础。

工作及其内容的变化，也正在管理方面造成这种不相适应。技术是一个因素。我们知道怎样培训人们，去从事诸如工程或化学之类的技术工作。但我们不知道怎样赋予管理者“技术学识（technological literacy）”，即懂得技术，了解其动态，明白它所提供的机会，它对产品与工序、组织结构及人的影响。“技术学识”正日益成为管理者一项主要的必备素质，尤其是中低层管理者。

但是，不只是个人的工作在发生变化，组织结构的也在发生变化。技术又是一个因素。由于更多的信息技术可供利用，需要有较少的管理层次，但需要有更多的各类专家。经济环境与社会环境的变化，也将企业推向这一相同的方向。20年前，总的来说，高水平的专家局限于从事研究工作与数据处理工作。今天，即使在一个中等规模的公司，也要有一名环境分析专家；一名助理财务主任，他只是管管现金与流动资金，防止公司在外汇上遭受损失；还要有一名助理财务主任，负责照管代价高昂的福利计划。

然而，接受管理训练的人，并没有打算去当专家。他们的期望与抱负，是从事管理工作。在企业中，体现价值准则、职业机会、奖赏标准的组织结构，仍是重管理工作轻专业工作，能赢得声望、获得赏识、出人头地的，仍是管理工作而不是专业工作。诚然，30年前就有几家公司，著名的有通用电气公司，率先设计了对管理者与专业人员进行赏识与晋升的“平行阶梯”，但由于缺乏严谨的科学性，此项措施至今未能真

正发挥作用。

负责处理公司的外汇承受风险或公司福利计划的助理财务主任，把他们出人头地的希望，寄托于从专业工作中提拔出来，去从事全面管理工作。然而，全面管理工作中的晋升机会，却是越来越少。

在办事员阶层，也有如此相同的动力起着如此相同的作用。例如："电子邮递"的出现，使得秘书大部分传统的工作技艺相形见绌。然而，她所希望的，很可能不是这种技术上的变化，而是希望把老板的工作划出一部分来，今后直接由她来负责。即使是把"电子邮递"的出现视为一种进步的秘书，也未必为此变化作好了准备。

人口结构与年龄结构的变化，可能对工作与求职人员之间的不相适应性，具有更大的影响，至少具有更为明显的影响。现在，劳动力中50岁以下的已婚妇女比例与男子一样高，因此不会再进一步上升。但是，劳动力中一大批妇女——其中大多数是从1970年妇女运动开始后进入的——现在正接近35岁左右，她们已到了必须决定是否要第二个孩子的年纪。除极少数身居经理阶层的外，大多数人是既要职业又要家庭的。

大多数已婚妇女在有了第一个孩子之后，仍然留在劳动大军中，似乎极少有人在有了第二个孩子后，就完全彻底地退出工作。但大部分人，至少在第二个孩子上小学三年级之前，会转而从事部分时间的工作。有些雇主对此已有所准备，创立了由妇女承担的永久性部分时间工作。但大多数雇主还没有这样做。即使是那些提供了部分时间工作的雇主，对于这些部分时间雇员在福利、机会、养老金等方面有

何要求，也未仔细考虑过。争取妇女权利，曾是70年代末的伟大“事业”；而争取由妇女组成的部分时间工作者的权利，可能成为80年代末90年代初的“事业”。

另一主要因素是，生育高峰期出生的孩子现在正进入中年，许多公司正加快让50岁以上的人提早退休，以便给大批生育高峰期出生的人——最大的现已几乎到40岁——腾出空缺，这些人要求被提升到关键的工作岗位上。但是，生育低谷期出生的人，最大的现在已有25岁，正开始走上管理工作岗位。他们希望能与只比他们稍稍年长一些的前任，具有相同的机会，同样迅速地获得高升。但这种希望是不现实的。

当生育高峰期出生的人开始工作时，管理职位上有一个真空段。但现在，新来者将发现，各个职位上都是人满为患。大多数生育高峰期出生的人，在管理职位上差不多已达到了自己的顶峰，无望再获得高升，要在现在的职位上再工作30年左右。因此，对现在刚刚参加工作的年轻人来说，美好的憧憬与严峻的现实相差甚远。为了在理想与现实的鸿沟间架起一座沟通的桥梁，我们不只是要改变年轻人的期望，还必须重新设计管理工作和专业工作，使得即便是才能卓绝的人，在工作了5年或更多年之后，仍能不断地受到工作的挑战。换句话说，我们日益需把大量的责任交给低层职位上的人。首先，我们与其晋升他们，倒不如给予他们以奖励与赏识——给予更多的钱，红利，额外假期，“总经理嘉奖令”，等等。然而，对这一代人来说，只有晋升才能带来“真正”的满足，若每一年或每两年不能获得一次晋升，就无异于成了位“失败者”。他们就是在这样的环境中长大成人的。

企业家精神已经出现，尤其是在现有企业中。现有企业日益需要学会创新，日益需要培养出企业家精神。我们知道该如何去做到这一点，在我们的周围有许多这样的榜样。企业内外各个阶层的人，都跃跃欲试，想成为创新者和企业家。然而，除少数企业家企业——美国的约翰逊—约翰逊公司(Johnson—Johnson)，普罗克特—盖门波公司(Procter—Camble)，3M公司，英国的马克斯—斯潘塞公司，等等——之外，现有企业，只知道管理性工作，只奖赏管理性绩效，只具备管理结构与管理工具及管理措施，小企业比大企业甚至有过之而无不及。

为了吸引和留住具有企业家精神的人，促进创新和企业家精神，企业应当设立新的结构，建立新的关系，制定新的政策，并补充以管理报酬、福利和奖赏，以适应于企业家精神这一完全不同的事物。

为了消除工作与求职人员日益增长的不相适应，雇主们——尤其是大雇主们——首先应当提前几年仔细思考、并精心设计出他们的工作要求。至今为止，“规划”大多是指为产品和服务，预测几年后的市场状况，分析技术，落实资金需求。现在，规划日益需要顾及人们的需要与愿望，在产品与服务、技术、资金需求等方面，必须顾及工作与人口趋势。我们日益需要在规划时问道：我们的目标，充分利用了劳动力供应的趋势以及人们的期望、追求、素质及价值观吗？目标与这些相背离吗？将来，最成功的规划或许是以人员供应的趋势与发展为出发点，而不是从财务目标或市场规划出发。

同时，企业将必须建立、并在相当程度上改变它们的培

训。美国的企业界已成为全国最大的教育领域，但大多数企业所具有的是“培训程序”，而不是“培训方针”。很少有企业将其培训重点，放在公司5年以后的需要或其雇员的期望之上。更少有人想过，他们花在培训上的资金与精力，正让他们得到了些什么，更不用说想想应该得到些什么。而培训费用，可能已和雇员的保健费一样高——或许更高。

最后，雇主们日益需要改变他们对“劳动力市场”的看法，日益需要将求职人员当作“顾客”，让工作机会和工作特性能使求职人员满意。过去，雇主们一直将劳动力市场视为均质的，仅可进行粗略地划分：例如以年龄和性别，体力劳动者，办公室职员，管理工作者和专业工作者等标准来划分。但现在，劳动力市场日益分解为许多不同的市场，而且个人可以相当自由的从一个市场转向另一个市场。因此，雇主们日益需要认识到，工作是为特定的购买者设计、并向他们兜售的产品。

（1985年）

20。教育与工作

美国的学校将得到改进——根本性的改进，且很快就会进行——此点是确信无疑的。

这种改进，可能比任何人设想的都要快，但到底能有多快，我们还不得而知。也未全然知晓这种变化会怎样来临。但是，对于知识和技能的奖励，在半个世纪的稳步下降之后，正迅疾上升——而对缺乏知识和技能的惩罚，也是如

此。

人们一般认为，本世纪里工作要求更加苛刻了。但仅对少数工作是如此，通常是那些对知识要求一直很高的工作，如当一名医生或工程师。对大多数工作来说，对工作者的文凭要求提高了，但对知识与技能的实际要求，并未有任何改变。例如有些工作，过去需要申请工作的人有高中文凭，现在则通常需要有大学文凭，不过工作本身并没有任何明显的变化。但对于一个巨大的、大概是本世纪受益最多的集团——制造业中的非熟练体力劳动者——来说，无论是对知识的要求，还是对文凭的要求，都未变得更加苛刻。相反地，在这个集团中，半个世纪前对获取知识与技能的经济奖励，非常之高，现在却下降得如此之快，几乎丧失殆尽。

75年前，一个工人需要扎扎实实地工作3年，才能挣得750美元。此数目，是成本之低令人惊奇的福特公司T型汽车的最初价格。250美元的现金，就是一个每天工作10小时，每周工作6天，每年工作50周的工人，一年的全部收入。没有“福利金”——没有社会保险，没有养老金，没有团体生命保险，没有雇员赔偿金，没有健康保险，生病没有工资，失业没有救济。当然，也不会为加班或星期六工作支付报酬。

这些昔日体力劳动者的直接后裔，即大批量生产行业——钢铁，汽车，电力机械，橡胶，化工——中的有工会组织的蓝领工人，每年的最低收入已达5万美元（有一半是各种“福利金”），或者说9倍于今日低档汽车的价格。而这还未充分反映其实际的收入，因为今天的蓝领工人，每天工

作 8 小时，每周工作 5 天，比他们前辈75年前的工作时间要少 1 / 3 。他的每小时收入，如以汽车价格来计算，已增加了40至50倍。尽管制造业中半熟练工作的平均劳动力成本，比那些大型的、工会力量很强的大批量生产行业中的要低得多——每小时15美元对美国钢铁公司的每小时25美元。即使如此，也意味着每年的实际收入达 3 万美元，或者说，5 辆新汽车，或者说，每小时的收入比75年前增加了20倍。

发达国家中，半熟练工人经济地位这种天翻地覆的变化，是本世纪占中心地位的社会事件。社会史上，曾未有任何事情与此有一丁点相似。当然，这在相当大的程度上所反映的是，近些年来生产率的火箭般的飞速上升。尽管我们通常称之为“劳动生产率的上升”，但它是作为一个整体，借着更高的资本投资，更好的机器与工具，尤其重要的是更好的管理来完成的。劳工，尤其是最不熟练、知识水平最低的劳工，从生产率的增长中享受了所有的果实，或许还要多一些。

下面这一点，肯定是人类更为值得赞扬的功绩之一。即今天的工人，不再象1907年的工人那样工作得艰苦，他工作的时间要少。感谢上帝，使人劳累至极的苦体力活和事故，只是昔日的一小部分。尤为重要的是，他的工作对知识和技能的要求并未增高。实际上，称其工作为“半熟练”工作，完全是一个委婉的说法——大多数生产现场上的工作，只需 3 周即可学会，因而没什么东西能称得上需要技能。就是想熟练地使用凿子和铁锹挖沟，也需要比这长得多的时间。

但是，在我们的经济中，大多数其它职业实际收入的增长，则要慢得多。实际上，一个工作对技能或知识的要求越

高，它的实际收入增长得就愈少。本世纪初，零售商店营业员的收入，和蓝领工人相差无几——或许更高一点。但今天，他们的平均收入只及后者的1/3～1/2。过去，医生和律师的收入，至少是蓝领工人的5倍。而今天，他们的全部报酬平均说来，不超过钢厂或汽车厂里工会力量很强的蓝领工人的2倍。那时，工资高的大城市中，教师的实际收入大约是蓝领工人的3倍。而今天，即使把他们工作日少，假期长，有慷慨大方的养老金计划等因素折合进去，他们所挣的，也比工会力量很强的蓝领工人少得多。

收入差别的缩小，已在制造业中达到登峰造极的地步，熟练工（如机械师、电气师）与半熟练的差别已降至25%。75年前，熟练工所赚的钱是半熟练工的3倍，其时，福特公司汽车的广告自豪地宣称："T型车的花费，不超过一个好手艺人一年的收入。"1910年前后，大学毕业生工作的起薪为每周20美元左右，3倍于一个劳工的薪金。而现在，他们的起薪则低于劳工的薪金。即使是工业界的宠儿，名牌工商院校的工商行政管理硕士（MBA），通常也得工作5年以后，全部报酬才能超过只经历了30天见习期的半熟练蓝领工人的报酬。

即使不是一个坚定的平均主义者，也能认识到，这些发展，大部分是有益的、重要的、公平的。但其既没想要、也没料到的副作用是，大大贬低了知识和技能的价值。其结果，大大削弱了对维持学校教育水平的刺激。

75年前，大体说来，学校是摆脱折磨人的贫穷和全无保障的生活的唯一途径，是获取一定的富足、自尊及社会尊重的唯一途径。当然，知识和技能并不能保证一定会获取成

功，但没有知识和技能则必然会失败。因此，社会对于学校维护其教育水平的压力很大。人们常常提起本世纪前25年，赤贫的犹太移民对纽约城的学校提出的要求。然而，几乎无人意识到，正是这些要求，将那些在1890年或1900年前还默默无闻、甚至很低劣的学校，变成了教育界的姣姣者、领头人。纽约的犹太作家，在其回忆录中对此作了极为生动地描述。

衣阿华州的农庄或在明尼苏达州的瑞士籍居民，对他们的学校也施加了同样的压力，理由也相同。“如果你遇上调皮捣蛋或不想学习的孩子，只要告诉我们一声就行，我们会来关照他的。”当来自新英格兰的18岁的乡村女教师到达大草原上的小镇，接管只有一间教室的校舍时，该乡的长老们这样对她说。

当然，那些需要有知识和技能的职业——或至少是要有知识、技能装装样子的职业，仍然能赢得更大的社会声望。除经济因素以外，还有许多别的力量作用于学校。尽管如此，自第二次世界大战以来，知识和技能不再是摆脱经济困境的唯一出路。大学教授，若他的儿子去从事装配线上的工作，他仍会感到脸上无光。但这位儿子，却能和父亲生活得一样舒服。蓝领工人看到的是，他的大儿子，在玻璃厂当操作工，赚的钱和从州立大学毕业的小儿子一样多，而且能比小儿子更早地就赚上一大笔。这就难怪这位工人将满足于给予“关怀”、而不是“严格要求”的学校。

但是，这种状态现在结束了。即使经济复兴就是恢复每一份蓝领工作，且随之有丰厚的工资和福利，这种状况也将结束。知识工作转而成为经济中的成长领域以及新技术的突

飞猛进，首先意味着：生产率的增加，将取决于工人在完成任务过程中所运用的知识和技能。而最终，生产率总是决定着支付能力和实际收入水平。

这就是为什么我们可以坚信，美国的学校将会得到迅速的改进。

（1983年）

第三部分 管 理

21. 管理：成功的问题

管理上一个鲜为人知的秘密是：首次系统地应用管理理论和管理原则的，并非工商企业，而是公共部门。在美国，第一次对管理原则加以系统地周密地应用的——而且完全意识到这是应用管理原则——是美国的军队组织，经由特迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）的军事秘书埃利胡·鲁特（Elihu Root）进行的。仅仅几年以后，在1908年，就出现了第一个“城市管理者”（在弗吉尼亚州的斯汤顿市）。这位“城市管理者”的出现，是有意识地运用当时很新奇的管理原则，将“政策”（属于经选举产生的、负有政治责任的城市议会权力范围）和“管理”（属于非政治的、负管理责任的专业

人员的权力范围）相分开的结果。顺便提一下，这位城市管理者，就是第一位到处称为“管理者”（manager）的高级官员。在工商业中，这一称呼当时还不为人知。如弗雷德里克·W·泰勒（Frederick W Taylor）在著名的1911年美国国会听证会上，从未用过这一术语，而只是说“所有者（owner）及其帮手（helper）”。当人们要求泰勒举出一个真正实践了“科学管理”的组织时，他并没有提到一个工商企业，而是提到梅奥（Mayo）门诊所。

30年后，在“新政”时期，这位城市管理者卢瑟·冈里克（Luther Gulick），将管理概念与管理原则应用于一个联邦政府的组织之中。该组织发展过快，失去了控制。而直到1950年和1951年，即晚了10年多，这些相同的管理概念和管理原则，才被系统地应用到一个工商企业中去，其任务也是相似的：整顿通用电气公司，它发展过快，以致早期的单纯功能性的组织结构，已经不管用了。

可以肯定，今天工商业以外的管理与工商业中的管理一样多——或许更多。现在，最有管理意识的机构，大概是军事机构，其次是医院。40年前，当时说来还很新鲜的管理咨询员，仅把工商企业视为其潜在的客户。而今天，一个典型的管理咨询公司的客户中，有一半都不是工商界的：政府机构、军队、学校、医院、博物馆、专业协会，以及象“童子军”（Boy Scouts）与“红十字会”这类社会组织机构。

具有工商行政管理高级学位的人，即具有MBA（工商行政管理硕士）的人，日益成为城市管理、艺术博物馆、联邦政府的管理及预算办事处等单位所偏爱的录用对象。

然而，大多数人所听到、读到的“管理”一词，其含义

仍是指“工商企业管理（business management）”。在畅销书中，管理类的书比所有其它非小说类的书，都更为畅销，但它们通常是以工商企业为题材。一个接一个的“工商学校”，被重新命名为“管理学院”，但其所授予的学位仍是MBA，即工商行政管理硕士。管理类的书，不管是教科书还是一般通俗书，都主要是谈及工商企业，以工商企业作为分析案例。

“管理”，和“工商企业管理”混为一谈，有个很简单的解释。工商企业不是第一个受到管理的机构。现代的大学与现代的军队，都先于工商企业半个世纪。它们出现于拿破仑一世战争期间及战后初期，实际上，现代组织机构的第一位“经理人员”，是拿破仑一世之后普鲁士军队的参谋长，参谋机构是1820～1840年间发展起来的一个办事机构。新式大学与新式军队，在精神上、结构上，都与其前身极为不同。但这两者，通过使用旧的名称、旧的习俗及旧的礼仪，尤其是通过维持机构本身及其领导者的社会地位，消弭了这种新旧之间的差异。

然而，没有人会把19世纪第三个25年中出现的新式工商企业，错认为是传统的旧式“工商厂家（business firm）”的延续。传统的旧式“工商厂家”乃是——由两个年长的兄弟及一名职员组成的“帐房（counting house）”，这是查尔斯·狄更斯在其18世纪50年代和60年代出版的通俗读物中，所刻画的突出形象。许多19世纪的其它小说，乃至托马斯·曼（Thomas Mann）于1906年出版的《清清小溪》，都对此作了细致的描绘。

举个例子说，这些新式工商企业——“南北战争”后在美国发展起来的长途铁路公司，在欧洲大陆发展起来的万国

银行，或诸如本世纪初由J·P·摩根组建的美国钢铁公司之类的托拉斯——不再由其“所有者”经营。从法律上说，新式大学与新式军队，无论其特性和功能发生了多少变化，其组织机构，与自古以来所具有的组织机构完全相同。但对于一个新式工商企业来说，需要虚构一个新的、全然不同的法人，即“股份公司”。在股份公司中，股票索取的是利润而不是财产，股东必然会与控制及管理相脱离，而且很容易脱离。在一个新式股份公司中，资本经常是由众多的外部成员提供的，他们每人只握有公司极小一部分股票，他们都没有必要对企业的行为感兴趣，或者换一种全新的说法，没有必要对企业的行为承担任何责任。

这种新式“股份公司”，无法象新式军队、新式大学以及新式医院那样，把自己标榜为改革，以此来对新的形式加以解释。它显然是一种天才的创新。这种创新，很快就提供了新的工作——首先，是为迅速成长的城市无产阶级提供了新工作，但也日益增多地为受过教育的人提供新工作。它很快就主宰了经济。在老式机构中视为不同工序、不同章程、不同规则的东西，在新式机构里，很快就成为一种新的功能、新的管理及新的工种。而这就招致了人们的研究，引起了人们的注意，也招来了争议。

但是，这一新来者在社会中的地位，甚至更为特殊，前所未有。它是数百年来第一个新的自治机构；它第一次在社会内部，创立了独立于中央政府的权力中心，而这，对于19世纪所认定的（也依然被20世纪的政治科学家所认定）“历史法则”来说，无疑是一种冒犯和亵渎，坦率点说，是一种奇耻大辱。

1860年前后，当时一位第一流的社会科学家，英国人亨利·梅因先生（Henry Maine）在它的著作《古代法》中，撰造了一个新的警句，即历史的发展是“从地位到契约”。几乎没有什么警句能象这一警句那样，深受欢迎，广为接受。

然而，就在梅因宣称历史的法则要求消除社会内部所有自治的权力中心之时，工商企业出现了。从一开始，它就显然是社会内部的一个权力中心，而且显然是自治的。

对当时的许多人来说，这完全不是什么自然的进化，而是预示着可怕的阴谋。美国第一位伟大的社会历史学家亨利·亚当斯（Henvy Adams），显然就是这样认为的。他在格兰特执政时期写的重要著作《民主》，就描绘了这种新的经济权力自身的腐败，以及其对政治、政府、社会的腐蚀。几十年之后，亨利的弟弟布鲁克斯·亚当斯（Brooks Adams），在其所著的，成为美国最受欢迎的政治著作《民主教义的衰落》中，对他哥哥的这一观点，精心地作了进一步的论述。

同样，威斯康星州的经济学家约翰·R·康门斯（John R.Commons）——此翁乃威斯康星州“进步运动”的幕后人物，由他首倡的“改革”措施，后来大部分成为“新政”时期社会与政治革新的措施，还有不可忽视的一点，此翁通常还被认为是美国“工联主义”的鼻祖——也采取了极为相同的立场。他指责工商企业玩弄律师的狡猾手腕，对宪法的“第十四条修正案”进行错误的注释，从而赋予股份公司和个人相同的“合法人格”。

在大西洋的彼岸德国，沃尔特·拉逊奥（Walter Rathenau）——他本人就是一家大型新式“股份公司”成

功的总裁（后来，于1922年，在他作为威马共和国的外交部长时被暗杀了，成为纳粹恐怖活动最早的牺牲品）——也同样感到工商企业是一个全新的事物，是与流行的政治、社会理论格格不入的事物，的的确确是一个严重的社会问题。

在日本，涩泽荣一，一位于19世纪70年代辞去令人羡慕的政府部门的职业，而创立企业以建设一个现代化日本的知名人士，也同样把工商企业视为一个相当新奇的，具有鲜明挑战性的事物。他试图通过注入儒家伦理，来使其驯服。日本第二次世界大战后发展起来的大企业，很大程度上是按涩泽荣一的设想建立的。

在其它地方，这种新式工商企业，也同样被视为一种根本性的而又很危险的创新。例如在奥地利，卡尔·卢基（Karl Luege），至今仍主宰欧洲大陆政治的“基督教”政党的创始人，于1897年被选为维也纳市长，其施政纲领就是要保护那些诚实的、正直的小企业主——店主与手艺人——以反对可恶的不合法的股份公司。几年之后，意大利一位默默无闻的新闻工作者贝尼托·墨索里尼（Benito Mussolini），因谴责“没有灵魂的股份公司”，而一举成为举国瞩目的人物。

因此，把对管理的关注，不论是充满敌意的还是充满善意的，全然集中在工商企业身上，就相当自然，甚至不可避免了。不管其它机构如何大肆运用管理，只有工商企业树大招风，为人瞩目，而且更重要的，它是新式的。因此，它对管理的运用，就显得举足轻重了。

自19世纪70年代早期，大型工商企业中出现管理至今，几乎已有一百来年了。现在，人们清楚地认识到，管理是属

于每一个社会机构的。最近一百年来，每项主要社会功能，都已由一个宏大的受到管理的组织所承担。1870年的医院，还仍然是穷人丧命的地方。到1950年，医院已成为一个最复杂的组织，需要有能力出众的管理。今天，在发达国家，经营劳工工会的不是政治家，而是拿报酬的管理专家，前者只不过是名义上的头头。1900年，甚至一个很大的大学（那时，最大的大学只有5000名学生），其组成仍很简单：最多只有几百名教职工，每位教授教授自己的专业。而现在，它已日益变得复杂起来——有专科生，本科生，研究生——有研究机构，有政府和企业转托的研究项目，有随之日益宏大的行政管理机构。在现代军队里，基本问题是确认哪些范围需要管理，以及在哪些范围管理与领导相抵触。

因此，管理不再是工商企业独有的专利。尽管我们的教科书和研究工作仍将聚焦于企业之上——很典型的就是，一些标有“管理”一词的杂志（如英国的《今日管理》，德国的《管理杂志》），如果不说只是关心工商企业，起码也可说主要是关心工商企业——但管理，已成为现代社会中一个普遍的通用的器官。

现代社会已成为一个“组织的社会”。与政治、社会理论家至今仍认定的规范相吻合的个人，即那些自己自立于社会，不直接隶属任一机构，在最高政府与他本人之间不存在第三者的人，已成为极少数。在发达国家里，绝大多数人是某一组织的雇员，他们从组织的集体收入中获取生活资料；他们主要在组织之中寻求自己的职业机会与成功机会；他们的社会地位主要决定于他们在组织阶层中的位置。养老金，日益成为能积聚点财产的唯一途径，尤其在美国。而这就是，

说，只有通过作为某一组织的成员，才能生财聚富。

反过来，每一个组织功能的发挥依赖于管理。管理使得组织不再是一群乌合之众，它是一个有效的、能使组织一体化、能给予组织以生命力的器官。

在一个“组织的社会”里，实行管理成为一项关键的社会功能，管理已成为基本的、决定性的、特异的社会器官。

● 新多元论（The New Pluralism）

我们大学里的国政系和法学院，仍在教授着“自由国家”的学说。依此学说，所有组织的权力，都是由一个中央政府授予的。但是，“组织的社会”却是一个多元的社会，它包含多种多样的组织与权力中心，这就向盛行的学说发起了挑衅。每个组织都必须具有管理阶层，而且必须加以管理。工商企业只是其中之一，此外还有劳工工会与农业组织，医疗保健组织，各类学校，更不用说还有宣传机构，等等。实质上，甚至连政府，也日益成为一个由一些近乎自治的权力中心所构成的多元聚集体。这些权力中心，与美国宪法中所讲的政府分支机构截然不同。如政府中的文职人员即为一例。在美国，最后一位有效地控制了文职人员的总统，是富兰克林·D·罗斯福；在英国，是温斯顿·邱吉尔；在苏联，是斯大林。自他们那时以来，在所有的主要国家中，文职人员都已成为一个有其自己利益的组织集团。军事人员也日益如此。

在19世纪，“自由国家”不得不允许政党的存在，它这样做，是极不情愿而又极为担忧的。但是，政党的目的受到政府的控制。可以说，政党不过是政府这台大机器上的齿

轮，若非如此，政党就既不会存在，也不会被认为是正当合法的。

这些目的，却不能给新多元论机构带来生机。

旧多元论机构，即中世纪的欧洲与中世纪的日本的机构（皇族与封建贵族，自由城市，手艺人，主教管区，修道院）；其本身就是政府。每个机构，都竭尽所能去获取尽可能多的政府权利；都强索捐税，征收关税；都尽力获得制定法律的权利；都试图授与骑士爵位、贵族特权或市民头衔；都试图获得他们所垂涎的权利，即发行自己货币的权利。

但今天的多元论机构，其目的是非政府性的：制造、销售产品与服务，保护工作与工资，治病救人，教书育人，等等。它们的存在，只是为了从事一些工作，这些工作不同于政府部门所做的工作，或者说政府无须去做它们已经做过的事。

旧多元论机构，将自己视为一个完整的社会。甚至连手工业行会，如很有权势的佛罗伦萨毛纺工人行会，也都组织起来，以控制它的成员。织布工人，当然可以将毛纺品出售给其他人而获得报酬。但是，他们的行会努力而又严格地将其成员与来自外部的经济影响隔离起来。其手段是，严格限制织什么，织多少，怎样出售，以什么价格出售，由谁来出售，等等。每个行会将其成员聚集于城市中自己的一隅，在此行使政府的控制权。每个行会直接建立自己的教堂，有其自己所要保护的圣徒。每个行会都直接创办自己的学校。在伦敦。“默切伦特·泰勒学校”至今依存。每个行会都对会员入会严加控制。这种旧多元论机构，如果最终不得不和外界打交道，他们也会象处理“外交关系”那样对待；通过正

式条约，联盟，封地，常常不惜一战。外界人被视为异邦人。

新多元论机构，除去它们的外部世界，就毫无意义。它们是依“顾客”或“市场”的意图而存在的。医院的目的，不在于使护士满意，而是治病救人；企业的目的，不是使其劳工幸福，而是使订货的顾客满意。

与旧多元论机构不同，所有新多元论机构都是目标单一的机构。它是一种社会工具，只去满足某一特定的社会需求。不论是制造或销售汽车，提供电话服务，治病救人，教书育人，或为失业工人提供福利金，都是如此。然而，要做出这种单一的、特定的贡献，它必须具有相当程度上的自治。它必须永久性地组织起来，或至少延续相当长的一段时期。它需要配置相当数量的社会资源，如土地、原材料、资金，但首要的是人，尤其是最为宝贵的资源：受过严格训练与高等教育的人员。它需要拥有相当大的人事权力，而且是强制性的权力。这就极易使人想起，在不久的过去，只有奴隶、仆人和罪犯，才不得不在由别人规定的时间内，干别人指定的工作。

这种机构具有——而且必须具有——授与或撤销社会评价与经济奖励的权力。无论我们用什么方法选择合适的人选，进行任命和晋升——上级指定，同辈荐举，甚至工作中的轮换——它总是一项针对某人作出的，而不是某人自己作出的权力决策。决策的基础，是与组织目的相关，而不是与个人目的相关的非人格化的准则。不管机构的建立是为了满足何种特定的社会目的，个人都必须服从于建立在这种价值准则之上的权力。

我们把机构中那些透过它而行使这种权力的器官，称为管理。

这是全新的前所未有的。我们还没有为它建立起政治理论和社会理论。这种新多元论立即就引起了一个问题，如果在社会中组织各自为政的中心权力，每个权力中心只关心某一特定的目标，而不是公共利益。那么，由谁来关心公共利益呢？

在一个多元的社会里，每个机构都把自己的目的看成是中心的、最重要的目的。实际上，它不可能有什么别的选择。以中学和大学来说，除非它们把教书育人及研究工作看成是创造美好的社会，培育优秀的人才的工作，否则它们就不能有所作为。一个人若不坚信健康具有绝对重要的价值，他或她肯定不会选择去医院从事行政管理或护理工作。就象无数失败的企业合并与兼并所证实的那样，如果不相信公司所提供的产品和服务，不尊重公司的顾客及他们的价值观，则什么样的管理，也无法经营好一家公司。

通用汽车公司董事长查尔斯·E·威尔逊（后来是艾逊豪威尔总统的国防部长），从未说过："对通用汽车公司有益的，就是对国家有益的。"实际上他说的是："对社会有益的，就是对通用汽车公司有益的，反之亦然。"不过，错误地引用威尔逊的话倒是无关紧要的。重要的是，人们相信威尔逊不仅仅是说说而已，实际上也是坚信如此。的确，没有人能经营得了通用汽车公司——或哈佛大学，或密西理科黛（Misericordia）医院，或土建工人工会，或海军陆战队——除非他相信有益于通汽、哈佛、密西理科黛、土建工人工会或海军陆战队的，必有益于国家，把自己的工作看成

是一项“使命”，这项使命若谈不上神圣超然，对社会却也至关重要。

然而，这些使命中的每一项，都只是公共利益的一个方面——不错，是很重要的一个方面，或许是不可缺少的。可它还是一种相对的而不是绝对的利益。因此，必须对它加以限制。在与别的考虑相平衡的过程中，据量它的份量，且经常要使之服从于别的考虑。必须以某种方式，让公共利益从本位利益的喧闹、冲突中超脱出来。

旧多元论从未解决这一难题，这可以解释为什么对它的抨击，成为“进步的动因”，成为近代（16世纪到19世纪）伦理学家们团结一致的粘合剂。

新多元论能做得更好些吗？当然，一种解决办法是压制多元机构。这是极权主义给出的答案，也确实触及到其根本所在。极权国家，不管它们自称为法西斯还是纳粹，都使所有的机构屈从于国家，把它们当作国家（或拥有至高无上权力的政党）的延伸机构。这挽救了现代政治理论中的“国家”，却牺牲了个人的自由，剥夺了人们自由思考与自由表达的权利，丧失了对权力的任何控制。国家（或政党），因而的的确确成为唯一的权力中心，就象传统理论所宣扬的一样。但是，要维持住对权力的这种垄断，只有以赤裸裸的暴力为基础。而即使付出如此可怕的代价，也难以真正行得通。正如我们现在所知——所有极权政权，不管他们自称是“右”还是“左”，其经历都完全相同——在极权主义那坚如磐石的表象背后，多元机构固若金汤。要剥夺它们的自治，唯一的方法是使它们和社会一起陷入瘫痪。极权政体已经向人们证明，现代社会不得不是一个“组织的社会”，亦

即是一个多元的社会。唯一的选择是，要么维持个人的自由，要么压制、摧毁个人的自由。

与极权主义者相反的方法，是美国的方法。美国从未完全接受"自由国家"的学说，这在现代国家中是独一无二的。在她的历史上，相当早的时候，就有一种多元政治理论，亦即约翰·C·考尔豪恩（John C Calhoun）的"并存多数（concurrent majority）"。按照考尔豪恩于19世纪30年代与40年代提出的理论，对各个州应贯彻实施"多元论"，以防止美利坚合众国因奴隶的问题而造成分裂。"并存多数"未能阻止南北战争的爆发。但是，30年后，现代共和党创史人、现代政治家马克·汉纳（Mark Hanna），重新阐述了考尔豪恩的多元论，提出了三大主要利益集团的"并存多数"。这三大利益集团为：农场主，工人，企业。其中的每一个集团，都能有效地否决多数人的决定。它不必把自己的意志强加到别人身上，但它必须能够防止别的集团将它们意志强加到它的身上。再其后30年，富兰克林·D·罗斯福总统，就是以此作为其推行"新政"的政治信念。在罗斯福的体系中，政府成了仲裁人，它的工作就是保证每一个利益集团都不能变得太强盛。当罗斯福上台时，"资本家"——其后是企业，再其后是管理阶层——显得太有权力。因此，农场主和工人们组织起来，以抵销企业的权力。然后没过几年，当劳工的权力变得过于强大时，农场主和企业又组织起来，以抵销、平衡劳工的权力，等等。

每个"利益集团"都自由地追求自己的目标，而不顾及公共利益。实质上，人们也是这样寄希望于它们的。在第二次世界大战最艰难的日子里，当1943年美国军队还缺乏武器

和弹药的时候，工业组织代表大会的创始人（也是现代美国工会主义的创始人），煤矿工会的极有权势的头领约翰·L·刘易斯（Jehn L Lewis），却号召举行一次煤矿工人大罢工，为它的会员谋取更高的工资，反对政府的工资控制。罗斯福总统公开指责他危害了国家的生存，刘易斯反唇相讥："你罗斯福拿工资，就是要照顾国家的生存；而我拿工资，则是要照顾煤矿工人的利益，"当报界对刘易斯展开猛烈的抨击时，公众们却明显地感到，刘易斯只不过是说出了罗斯福总统所一直实践的东西。他们给予刘易斯足够的支持，致使这场罢工赢得了最后的胜利。

然而这个例子却说明，美国的多元论学说还很不完备。实际上，正如旧多元论那样，它使得如此多的既定利益集团和压力集团得以诞生，以致于政府的工作几乎无法开展，更不用说谋求公共利益了。

1984年至1985年，每个美国人实际上都明白，需要来一场大的税务改革，用新的税法，取代日益复杂、日益不合理的税法，取消几种税和几项免税权。但是，这样的税务改革不可能实施。每一项免税权，都已成为某一既定利益集团不可侵犯的目标，即使某些利益集团只代表几百人或几千人。每一个利益集团都能使税务改革化为泡影。

有出路吗？日本似乎是迄今为止，唯一能使"组织的社会"同追求公共利益统一和谐起来的国家。日本的一些主要利益集团，考虑问题的出发点是："什么是有益于国家的。"然后，在按照国家利益设计出来的公共政策框架中，他们再去寻求自己的利益。

然而值得怀疑的是，日本能否长期维持这种状况。这种

状况所反映的是，在过去，日本把自己视为处在一个充满敌意的，与己相异的世界之中，因此，所有日本人，不管属于哪个集团，都不得不紧密团结起来，以免被各个击破。这种态度，在日本取得成功后还将存续下去吗？这种方法在西方行得通吗？在西方，可是指望利益集团以利益集团的方式行事。

人们还会问，这是一个管理的问题吗？它不是一个政治问题、一个政府问题，或者是一种政治哲学吗？但是，如果管理不着手解决这个问题，那么，它将不可避免地招致政治上的强制性解决。例如，美国的医疗保健机构，即医院与医疗行业，若不对呈螺旋形上升的医疗保健费用负责，则政府将对此强加限制。如医院中的老年人医疗照顾方案即为一例。很显然，这些规章条例并不关心医疗保健，甚至会有害于医疗保健，它们只是为了应付政府和雇员短期的财政方面的关注。也就是说，这是用一种不同的但同样片面的方法，去代替医疗保健利益集团的片面、以自我为中心的方法。

这是必然的结果。除非新多元论机构的管理阶层，将公共利益与机构肩负的特定使命的统一，视为自己的工作。

● 管理阶层的合法性

权力必须合法，否则它只是武力而不是权威，只是强权而不是公理。要具有合法性，权力就必须以权力之外的某种东西作为权力的基础。这种东西是凌驾于权力之上的，即使不是作为一种绝对真理，也是作为一种真正的价值准则，而被那些服从于权力的人所接受——不论是上帝的旨意还是使徒传统；不论是神职机构还是现代科学的历史法则；不论是

由受操纵的普选所产生的承诺还是现代社会高级学位的魔力。如果权力的终点就是权力本身，那么它就成为专制，既不合法，又很专横。

不管什么样的组织，管理阶层都必须拥有权力来开展工作。从这方面来说，天主教的主教管区、大学、医院、劳工工会与工商企业之间并无多少差别。因为这些组织机构中，每一个组织机构的统治器官，都必须拥有权力，必须具有合法性。

这样，我们就遇到一个难题。在我们这个“组织的社会”中，一些关键机构的管理阶层，大体上都被认为是合法的而加以接受。而唯一的例外，则是工商企业的管理阶层。工商企业本身被视为必需的、可以接受的。实质上，社会对一个大的企业或工业存续问题的关心，常常远甚于对其它机构的关心。如果一个重要的企业遇到麻烦，则人们会心急如焚，不惜孤注一掷，想方设法拯救这家企业。但同时，企业的管理阶层却是颇受怀疑。管理阶层行使任何权力，都被斥责为专权，各方都一起呼吁，要求采取立法的手段或司法的行为，约束管理阶层的权力。

对此，一个普通的解释是，大的工商企业所能产生的权力，大于任何别的机构所能产生的权力。但这种解释是站不住脚的。工商企业的权力，受到各个方面的限制——受到政府与政府的规章制度，劳工工会等等的限制。即使是规模最大、财气最粗的工商企业，其权力与今天的大学相比，也是微不足道的。因为除那些最低下的工作外，大学的学位已成为获得任何职位的先决条件。大学及其管理阶层，也时常受到抨击，但它们的合法性却很少受到质问。

在西欧及美国的大批量生产行业中，庞大的劳工工会肯定比任何一家单独的工商企业拥有更大的权力。实质上，在英国和欧洲大陆，第二次世界大战后的一段时间里，大型劳工工会已成为最有权力的组织机构，有时比政府还更有权力。在这期间，工会在行使它们的权力时，如果不说是不负责任的话，也常常是太只顾自己的利益。但是，在西欧和美国，即便是那些对工会最为刻薄的批评家，也很少质问工会的合法性。

另一种解释——近来颇为流行的一种解释——则是，所有其它机构的管理，都是利他主义的，而企业是追逐利润的，因而是为自己的，是实利主义。但是，即使大多数人认为不追求利润才高尚，追求利润是不屑为伍的，那么，说利润剥夺了企业管理阶层的合法性，若不是过于肤浅的话，也是难以让人信服的。在所有西方国家，所有者，即真正的资本家的合法性，以及他们追求利润的合法性，通常并无什么疑问就被人们所接受。但专业管理阶层在这方面的合法性，却不被人们所接受。况且专业管理阶层是为别人，而不是为自己，赚取利润——今天，主要受益者是雇员的养老金。

咱们再来看看日本的情景。在任何别的国家，即使是在法国和瑞典，也不致于象日本战后知识分子那样，对"利润"充满着敌意。至少，到1975年前后，日本高校与报界的左翼知识分子，还在要求将日本的大企业国有化。但他们当中，即使最纯粹的马克思主义者，也没有对管理阶层的必要性和合法性提出疑问。其原因，显然在于日本的管理阶层所设想的自我形象以及他们向社会所呈现的形象。日本的法律规定，管理阶层是为股东服务的，此点与欧美完全相同。但日本

人纯粹将此视为一种假想。真实情况是，指导日本一些大企业（甚至象丰田公司这样的家族所有及家族管理的公司）管理行为的方针是，管理是企业本身的一个器官。管理阶层是为企业继续营业服务的，他们为企业众多的成员谋求共同的利益：首先是雇员，其次是顾客，然后是债权人，最后是供货者。股东只被看作一群特别的债权人，不是什么所有者，企业并不是专为他们而存在的。日本企业的绩效表明，它们并不是作为慈善机构来经营的，它们完全知道怎样取得经济效益。事实上，日本的银行，它们是日本经济中真正的掌权者，密切注视着企业经济绩效，迅速介入绩效贫乏或毫无生气的企业高层管理阶层中，比西方公众所有公司的董事会，行动迅速得多。日本人通过终身雇佣，已将企业的继续营业和其价值准则制度化。这样一来，首先考虑的是雇员对工作和收入的要求——除非企业自身的生存遭受危险。

日本的模式，也暴露出许多很现实的问题，尤其是在技术、经济迅速发生结构性变化、对劳动力的流动性要求非常之高的时候。尽管如此，日本的例子还是表明了管理阶层的合法性，为什么在西方会成为一个问题。西方的企业管理阶层（特别是美国的企业管理阶层），还没有正视这样的现实，即我们的社会已成为一个“组织的社会”，管理是其中关键性的器官。

大约30年前，当对管理开始严肃认真地研究时，拉尔夫·科迪诺（Ralph Cordiner），当时通用电气公司的总经理，就试图重新阐述股份公司高层管理人员的责任。他把高层管理人员的本质说成是“为股东、雇员、顾客、供货者及工厂界谋求最佳平衡利益的受托人”。这句话，很快就作为

一条口号流行开了，无数公司把它写入公司宗旨之中。但是，无论是科迪诺先生，还是别的信奉这一口号的董事长或总经理，都没有完成日本人所做的工作：把他们的誓言制度化。他们没有透彻地思考过：这些不同的“赌金持有者”之间的最佳平衡利益，到底意味着什么；怎样衡量在这方面所取得的绩效；怎样使它成为人们应尽的责任和义务。这种宗旨表达了一种良好的愿望，但良好的愿望还不足以使权力具有合法性。实际上，以良好的愿望作为权力的基础，是“开明的专制君主”所具有的特征。而开明的专制，从来就行不通。

“开明的专制君主”一词，是18世纪形成的——沃尔泰约（Voltaife）大概是最伟大、最热忱的讲解者——其时，王室的神圣权力，不再被普遍接受为合法权力的基础。在18世纪开明的专制君主中，具有最好的愿望，被视为进步与开明之化身的君主，是奥地利皇帝约瑟夫二世（统治时期1765—1790年），他所发起的每一项改革，都是迈向正确的方向——废除酷刑；在宗教上，对新教徒、犹太人，甚至无神论者，都宽容相待；每个县都有面向大众的免费教育与公共医院；废除农奴制；编纂法律，等等。但他的臣民们，尤其是他的皇国中最发达地区的臣民们，奥地利的荷兰人，揭竿而起反对他。几年后，当法国大革命爆发时，欧洲开明的专制君主如大厦崩溃，七倒八歪，没有臣民支持。

因为拉尔夫·科迪诺以及与他同时代的人，从没试图以制度化的安排作为管理权力的根基，所以，他们的主张很快就成为开明的专制。在50年代和60年代，它成为“公司资本主义”，开明的、“专业化”管理人员，在公司内部拥有绝对的权力，只是自己对自己加以约束。除非一败涂地，否则，

他们就不可能被罢免。人们论证道，“股票所有权”分散范围如此之广，股东不再能干预公司，更不要说行使控制权。

但这是夜郎自大：无知的自负与肤浅的高傲，终归要招致失败。在宣称公众所有大公司的管理阶层已独立之后，10年之内，“公司资本主义”就开始崩溃。原因之一，就是股票所有权再度集中起来，集中于养老基金的手中。

此外，通货膨胀歪曲了价值，这是其一贯所为。因而，以收益期望值为基础的股票价格，就远远低于其账面价值和清算价值。结果，引起了敌意接管的浪潮。近年来这种敌意接管的浪潮，淹没了美国的经济，现在正涌向欧洲。此股浪潮的出现，就等于宣称：工商企业的存在，是为了也只是为了股东的利润，而且完全是短期的、眼前的利润。

现在，人们已广泛承认——除华尔街及华尔街的律师们以外——敌意接管是有害的，事实上，这是美国在世界经济中丧失竞争地位的主要原因。用这样或那样的方法，敌意接管将会被制止（这一点请参见本书的第28篇文章）。或许是通过一种经济大“恐慌”，投机性质的繁荣最终总是要崩溃的。也可以通过如下的变革：将普通股票划分成不同的等级，使得企业外部公众的股份所拥有的表决权，只是内部股份表决权的若干分之一，或者干脆取消公众持有的普通股份的表决权。（这一建议归功于花旗银行退职董事长沃尔特·赖逊先生。）

不管这股敌意接管的旋风最终怎样被止住，都肯定要着手解决管理阶层的合法性问题。解决这一问题有一定的规范要求，对此我们已有所知。必须能有效地保证企业的经济绩效：它的市场地位，它的产品与服务的质量，它的创新精

神。必须重视、并控制住财务。如果说接管的旋风让我们懂得了一点什么的话，那就是：容不得管理阶层的财务绩效低于一般的标准。

但是，也必须以某种方式，将各种“赌金持有者”纳入到管理过程之中（例如，通过让公司的养老金计划作为公司雇员的代表。对雇员来说，养老金计划就是受托管理者）。还需要以某种方式，把维持企业生产财富与提供工作的能力，亦即维持企业的继续营业，落实到法律措施和制度化的措施之中。这并非什么难事。毕竟在90年前，我们就已把保护继续营业落实到我们的破产法中。我们给请求继续营业者的优先权，高于所有其余的请求，包括债权人的请求。但是，不管作什么样的规定，企业管理阶层必须获得合法性。他们的权力，必须以权力之外的某种公理为基础；必须给予这种权力以“宪法上的”认可，这仍是它所主要缺乏的。

与管理阶层合法性紧密相联的是管理阶层的报酬问题。

管理阶层要想具有合法性，必须被人们看作是“专业人员”，专业人员的报酬一直很高，也应当很高。但人们总是认为，拿钱比专业人员高一截的，并不是专业人员。这就意味着，必须对管理人员的收入加以限制。一个总经理，象克莱斯特公司的总经理那样，在把公司其它雇员的工资削减30%的同时，却给自己以几百万美元的红利，他肯定不是什么专业人员。有些人，自己本来也是雇员，而不是“所有者”，却让付给自己的工资远远超过他们同事的收入，即其它管理人员的收入，他们显然不是专业人员。让自己的工资和红利，远远高于一般标准，以致引起社会的紧张、嫉妒和怨恨，这也并非是专业人员的行为。实质上，经理人员的巨额收入，

并没有经济上的正当理由。德国和日本的高层管理人员，工作干得和美国的高层管理者一样出色——若以成果来判断，或许更为出色。然而他们的收入，有时最多不过是同行业、同规模美国企业的经理人员所得报酬的一半。

但是，也有别的工作要做，这些工作涉及：大型工商企业高层管理人员的准备、考验、挑选及继承；高层管理人员的结构；高层管理人员的绩效标准以及监测、实施这些标准的制度化措施。

在西方，企业管理阶层还没有完全被承认为合法的，因为他们成功的含义，还没有得到充分地认识。单个的经理人员，即使是那些最大公司的经理，也是无足轻重的。如果他们的举止，都仿佛自己是王公贵族，则只会使他们出尽洋相。他们和我们其余的人别无两样，都是被人雇用的帮手。倘若某一天，他们退休了，或从经理的宝座上跌了下来，那么，即使在他们原来的公司，也成了可有可无之人。当他们身居要职时，虽然单个说来，他们几乎都微不足道，但整体说来，他们却构成了一个统治集团。因而，他们的行为被视为典范。对平民百姓只不过是一点私人小过失的事情，若发生在领导者身上，则会成为应受指责、有负众望的事情。这不仅是因为领导者树大招风，更因为以身作则是他的职责。

但另一方面，现在所说的管理的"社会责任"到底指什么，也是一个较大的问题。社会责任不只是对企业而言，而是对所有机构而言。否则的话，我们就不会对美国医院的医疗失当提出起诉。但是，企业确实是"组织的社会"中一个关键性的机构，因此，必须确定它的社会责任是什么，不是什么。

与别的任何机构一样，企业当然要为它造成的后果负责。为自己造成的后果负责，是法律中最古老的一条原则。和别的机构一样，企业，如果任其自身的后果超越了达成其社会目的——如生产产品和提供服务——所必须的、所包含的范围，那它就肯定是违背了自己的职责。逾越了这些限制，就构成了一种侵权行为，亦即一种违法行为。

但有些问题，虽不是由企业的后果和企业的任何其它活动所导致的，却形成了严重的社会弊病，对此该如何处置呢？很显然，去做力不能及的事，不是企业或任何组织的责任，不是负责任，而是不负责任。因此，当纽约市的一位前任市长于60年代，号召“通用电气公司和纽约城的其它大公司出把力，保证每个黑人妇女都有一位丈夫，以解决黑人区问题”时，他不只是荒谬滑稽。他提出了人们责任范围以外的要求。

但是，如果接受“责任”，会妨碍、损害管理的第一职责：保证企业的经济绩效，那么，管理阶层也不必接受这样的“责任”。这样的“责任”不属于其责任范围。

但是，在以上这些防止误解的说明之外，有一片“真空地带”。在那里，我们甚至全然不知真正的问题是什么。例如，纽约市的一些问题绝不是由企业引起的。它们大都是由公共政策引起的，企业曾警告、反对过这些政策。它们主要由房租控制政策引起，这一政策，如其一贯所做的那样，断绝了穷人所需的住房，即那种还算体面、保修得不错的老房子；是由煽动性的福利政策引起的；也同样是由煽动性的劳工关系政策引起的。然而，在60年代后期与70年代早期，当纽约城濒于自我毁灭之时，一个由纽约市主要工商企业的高级经理人员组

成的小集团，还是行动起来，动员企业界，扭转这种趋于自我毁灭的颓势，重建纽约城——如纽约港务局的奥斯汀·托宾（Austin Tobin）；蔡斯·曼哈顿银行的戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）；花旗银行的沃尔特·赖逊（Walter Wriston）及威廉·斯潘塞（William Spencer）；拉萨德·弗雷里斯公司的费里克斯·罗哈汀（Felix Rohatyn）；皮斐索公司，一家药品公司的高层管理人员；还有其他几位人士。他们通过从事自己最拿手的工作，来起到这种力挽狂澜的作用：他们发起并领导了自拿破仑三世创建新巴黎，和更前100年弗兰西斯·约瑟夫创建新维也纳以来，在所有主要城市中最为壮观的建筑发展运动。黑人区至今依然尚存，与其相联的各种弊病，如街区的犯罪活动，也依然尚存。但是，纽约市却重新恢复了生机。

这种情况的出现，并不是因为这些企业和它们的管理阶层需要这座城市，除纽约港务局外，他们都可以搬迁出去，就象它们的许多同仁——如IBM公司、通用电气公司、联合碳化物公司等——所做的那样。这些企业和它们的高层管理人员之所以采取行动，是因为这座城市需要他们。不过，他们最终也当然受益了，因为一个企业——及任何其它机构——在一个健康的社会环境中，总会比在病态的社会环境中干得更好些。

这之中是否有经验教训可以吸取？肯定存在着一种挑战。

总之，大企业的管理阶层要想充分地获得合法性，必须接受这一事实：要继续保持“私营的”性质，就必须履行起一种社会的，即“公共的”功能。

● 工作作为一种财产权

1985年，一些美国和英国的“抢购者”，投标接管一家相当规模的日本企业——这在日本近期历史上还是绝无仅有的。当这家日本企业觉察到这突如其来的威胁时，其管理人员声称，该企业的真正主人，唯一能够决定企业是否出卖的主人，不是股东而是雇员。诚然，这很有点夸大其词。前已述及，日本主要企业的真正主人是银行。但是，在日本的大企业中，雇员的工作权力是首要的，压倒一切的考虑。这一点却一点不假。除非企业面临着的危机是如此严峻，以致于企业的生存都危在旦夕。

在西方人听来，日本企业管理人员的声明是很离奇的。但实际上，美国——通常是整个西方——在致使雇员成为工商企业的主要利益集团方面，可能和日本不相上下，而且还不象日本那样仅限于大企业。不论企业规模如何，在企业的收益中，雇员所占的份额，一直超过“所有者”的份额：前者是后者的4倍（即，占收益7%的税后利润对占25%的工资）至12倍（即，占收益5%的利润对占60%的工资）。养老基金致使企业收益中流入“工资基金”的份额急剧增加，并已到了这种地步：不景气的年份里，养老基金可能要侵占所有的利润，甚至更多。但还不只是如此，现在，在企业清理时，美国的法律给予养老基金的优先权，高于股东与他们的财产权利，这超越了日本的法律与日本的习惯给予日本工人的权利。

首先，西方，以美国为领头，正迅速地将单个雇员的工作，转变为一种新的财产权利。令人啼笑皆非的是，这种转

变，正赶上敌意接管宣称股东的短期权利处于绝对优先地位之时。

在美国，这种转变的媒介，不是工会合同，也不是象许多欧洲国家的那种有关解雇费的法律。美国的媒介是诉讼，首先是指控歧视的诉讼。不论是在雇员的录用、辞退、提升、付酬中，还是在工作安排中，种族歧视、性别歧视、年龄歧视或残疾人歧视，都是指控的内容。但是，这些诉讼，越来越多地不是指控歧视本身，而是指控违反了“适当的程序”。雇员们要求雇主这样来对待他们的工作，包括他们对报酬和晋升的期望：对工作及工作成果的享受加以减少或剥夺，只能以预先设定的客观标准为依据，而且要通过既定的程序。在这一程序中，应包含公正的评价，包含申诉的权利。但这些特征，正是历史上法律赋予“财产”的特征。事实上，在西方法律传统中，惟有所谓的财产权，才必须具有这些特点。

至今还很少有管理人员醒悟到，这样的诉讼，实际上每一桩都是原告胜诉而雇主败诉。

这种发展是预料之中的，实质上是不可避免的，而且是不可逆转的。它也不是什么“新奇的”或“激进的”。在西方，那些能使人们获得社会生产资源的东西——由此即可获取生活资料、社会职务和地位，取得一定的经济独立——一直是一种“财产权”，工作正是具有这种功能，尤其是象管理者或专业人员这类知识工作者的工作。

我们依然把土地称为“真正”的财产。因为直到前不久，还只有土地才能给予人类中的大多数——95%或更多——那些“财产”所给予的东西：获取并控制社会生产资

料，获取生活资料、社会地位及社会职务，最后，取得一份产业（estate），（这个词最初的意思就是持有土地。）并由此获得经济独立。

然而，在今日的发达社会里，绝大多数人——除5%或10%的人之外——获取并控制生产资源，获取生产资料与社会地位、社会职务的途径，是让自己成为组织的雇员，也就是说，通过他们的工作来获取。对于受教育程度高的人来说，工作实际上是其唯一的获取途径。95%或更多的具有大学学历的人，将作为某一组织的雇员而度过其整个职业生涯。现代组织是第一个，至今也是唯一的一个这样的场所：在那里，我们能够将大量受过高等教育的人，纳入到生产性劳动之中，并因他们应用知识而向他们支付报酬。

此外，对于绝大多数美国人来说，其所在组织中的养老金，是他们获得一份“产业”，亦即取得一点经济上独立的唯一通途。在美国家庭中，当主要挣钱养家的人，白领或蓝领，到了45岁的年龄时，其对养老金的索取权，可能是其家庭中最大的一份财产。这份财产的价值，远远超过了家中的其它家档，如汽车等。

因此，工作必须成为一种财产权——唯一的问题是，以什么样的形式，以及多快的速度。

通过诉讼来完成这项转变，可能更合美国人的口味，但这不是有益的形式。对于管理阶层来说，仍有机会在这项转变中取得主动，将工作变成一种新的财产权，使之能同等地服务于雇员、企业及经济。我们需要保持雇佣的灵活性。我们需要让企业录用新的人员，扩大雇佣。这就意味着我们应当避免象欧洲人那样，在自己的脖子上套上绞索：许多欧洲

大陆国家的法律，都有支付解雇费的规定，从而使得解雇任何一个人的花费都如此高昂，以致于企业只是简单的采取不再雇人的办法。比利时和荷兰的失业队伍之所以如此庞大，几乎全是由于这些国家的法律规定必须付解雇费的结果。但是，不论采取什么样的形式让工作构成体现为一种新的财产权，每一位雇主，即每个组织，都将必须满足以下几项要求。第一，对于每个人的工作绩效，必须有客观的、平等的绩效标准，而不考虑其种族、肤色、性别或年龄。第二，必须满足人们对适当程序的要求，根据绩效标准所进行的评定，必须由真正公平无私的人来复审。最后，适当程序中应该具有一项上诉的权利——顺便说一下，这种上诉权利，象IBM这种“独裁主义”的公司，半个多世纪前就有了。

工作转变为一项“财产权”，这一进程改变了个人在组织中的地位。如果不是更多一些的话，也起码是同样地改变了组织在社会中的地位。它将使现在看来还很朦胧模糊的东西变得清晰起来：在组织的社会里，被加以组织和管理的机构，将日益成为个人寻求机会、成就、以及满足的器官。

● 结　论

管理院校、管理期刊以及从事管理工作的管理者自己，对“管理”的范畴都有一种通常的考虑。在此通常的范畴之中，仍然有重要的工作要做——而且是大量的工作。但是，主要的挑战则是新的内容，它远远超越了我们通常所规定的管理范畴。实际上，人们将争论说，我以上所讨论的挑战，根本就不是什么管理的问题，而是属于政治理论、社会理论以及公共法律中的问题。

确切地说，管理的成功并没有改变管理的工作内容，但却已极大地改变了管理的含义。它的成功，使得管理已成为通用的普遍的功能，成为我们这个组织的社会中独特的器官。因此，管理已不可避免“受到公共利益的影响”。在管理理论上和管理实践中，弄清这到底意味着什么，将成为今后50年的“管理问题”。

（1986年）

22. 控制参谋工作

在大多数美国组织中，公司的服务性参谋人员——那些分析计划、提供知识、设计政策、提出建议的人——一直在以极快的速度增加。他们在非赢利部门的增长，甚至比在企业中的增长更快。但是在许多主要制造公司中，自本世纪50年代以来，参谋人员雇佣数目的增长，比从事生产、工程、会计、研究、销售及售后服务的“作业（operating）”人员数目的增长，快5至10倍。实际上，我们的外国批评家认为，服务性参谋人员的这种未受控制的增长及拥有过多的权力，是美国工业一个突出的弱点，是其绩效贫乏的一个主要原因。

在美国，参谋人员并非总是如此膨胀。50年代，许多外国访问者，尤其是日本人，纷纷来到美国，学习企业该如何使用参谋人员。值得我们注意的是，有些经验，我们的访问者将之贯彻到他们国家的实践中，而许多美国企业却显然已将之忘却。首先，参谋人员应当集中于完成那些很重要、将延续多年的任务。不太重要的任务，如果最终还是得完成的

话，也应当在作业过程中，由作业人员来完成。一件很重要但不会持续很久的任务——例如，整顿公司的管理——最好当作临时性任务来处理。可以请教外面的咨询人员，或采用更好的方法：组建一个特别小组，一旦任务完成，就能与这两者脱离关系。但是，若由组织内部的参谋人员来承担这一任务，他就会建立自己的王国，到处寻索哪些地方要进行“整顿”。这种寻索将不可避免地带来损害。

参谋工作应局限于几项优先权较高的任务上。这是一条美国企业，尤其是大企业最常违反的规则。我所知道的某一人事部门，拥有28个科室，每个科室都琢磨“政策”、“方案”、“办事程序”、“指南”以及“培训过程”等。而30年前，它只有4个科室。另一家公司，在“营销服务”上设有14个科室。

服务性参谋人员的激增，使其自身丧失了效力。更糟糕的是，它破坏了创造成果的作业人员的效力。每个参谋人员都坚信，他的工作内容，不论是工资管理、还是销售预测，或存货管理，都是企业中最为重要的工作。人人都忙忙碌碌，满有介事地忙着制订政策和办事程序。因而，每个人都希望从第一线监工到总经理的作业人员，能给予他足够的时间和注意。

除非参谋工作的工作量受到严格控制，否则，参谋工作将越来越多地侵吞作业人员最宝贵的资源：时间。我推崇一项简单的检验方法：如果所有的参谋工作加在一起——从制订计划和现金流通分析到一项新的公共关系政策——每月需要占用作业人员，不管是哪一层次的作业人员3至4天的工作时间，那么，除极少数危机时候外，应当削减参谋工作。

这就意味着，参谋人员每接手一项新的工作，就应当抛弃一项旧的工作。“好了，你将要去从事生产率的研究，”不妨这样对人事副经理说，“那么，你准备放弃手头上的哪一项工作呢？”

有效的参谋工作需要有特定的目的与目标，有明确的工作对象和工作范围。“我们打算在3年内将旷工减少一半”或“从现在起2年之内，我们准备充分了解我们的市场划分，从而至少削减1/3的生产线。”象这类目标，能使参谋工作发挥生产性作用。而象“掌握雇员的行为动向”或“研究顾客的动机”这类模糊的目标，则不能凑效。

每3年左右，应与每个参谋部门一起坐下来，询问：“这3年来，你们都作出了什么贡献，从而给本公司带来了实实在在的变化？”这是很重要的一举。企业、医院或政府机构的参谋工作，不是为了促进知识的发展，其唯一正当的使命，是改善作业人员及整个组织的绩效。

为参谋人员制定规则，与为参谋工作制定规则一样重要。例如，决不要轻易地将一个人安排到参谋工作岗位上，除非他或她已成功地从事过一些作业工作，最好是不止在一个部门工作过。因为，如果参谋人员缺乏作业经验，他们会瞧不起作业工作。那些作业工作，在“计划者”眼里总是显得那么简单。而且，除非参谋人员已在作业工作中证明了自己的能力，否则，作业人员会缺乏对他们的信任，视他们为“理论家”而加以排斥。

这一规则是非常基本、重要的规则，甚至连参谋工作的极端推崇者，19世纪的普鲁士军队，也严格遵循这一规则。一个军官，在他能有资格参加总参谋部的考试之前，必须首

先在步兵军营中获得过两次晋升——从少尉到中尉，然后再到上尉。

但是今天，我们却让刚出工商学院或法学院校门的年轻人，去从事相当高级的参谋工作，如去当分析员，计划员，或参谋咨询员。政府部门更甚于企业。这些年轻人傲慢自大，受到作业人员的排斥，而这实际上就等于宣布：他们将完全是非生产性的。相反，在日本，不管是企业还是政府，人们在从事任何一项参谋工作之前，必须在三到四项作业工作中有出色的表现，年数要达到7年之久——或者，通常更长一些，是10年。

毫不例外，参谋工作不应当是一个人的"职业(Career)"，而只应当是他或她职业中的一部分。当在一个参谋工作岗位上呆5～7年之后，人们就应该回到作业工作岗位上，在5年左右的时间内，不要返回到参谋工作岗位上。否则的话，他们将很快成为幕后操纵者、"灰色的大人物"，沦为象卓越的挑拨离间者，普鲁士军队官员那样的"拥立国王的人"。严格说来，参谋工作拥有巨大的权威，这是知识的权威。但它却没有责任，它的工作内容是：建议、计划、预测，而不是决策、执行、取得成果。不负责任的权威会堕落，这是最古老的政治格言。

首先，参谋工作所达成的真正成果越有效，生产性的作业人员也就越有效。参谋人员是对作业人员的支持，而不是替代。

（1982年）

23. 精简中层管理

三十年前，《哈佛工商评论》中一篇影响颇广的文章发问："中层管理陈腐无用了吗？"并对此作了极为肯定的回答。但是在近几十年里，中层管理并未消失，甚至没有收缩，却一直在暴涨。许多公司中，介于第一线监工与最高层之间的"中间层"，一直以比销售额的增长速度快3至4倍的速度增长，甚至在把销售额的增长速度根据通货膨胀而加以校准之前进行比较，亦是如此。

这种增长并不局限于大企业；在小企业与中等规模的公司中，中层管理的增长甚至更快；因为30年前，许多这类公司除了所有者的家族外，并没有"管理阶层"。这种增长也不局限于工商企业界，在政府、军队以及许多非赢利机构中，中层管理的增长甚至更快。30年前，拥有250张病床的公共医院，有一位行政管理员（通常是一位不再从事临床工作的老医生）及一个护理主任，而现在则已有3至4名副的或助理的行政管理员，一名审计员，一批"主任"：医药实验室主任，X射线室主任，理疗室主任，食品服务部主任，数据处理室主任，等等。我所知道的一个文学院，1950年有一名院长；一名教务长；一名学生助理教务长，他也参与接纳学生的工作；一名管帐的总务长，现在，学生注册人数翻了一番，从500人达到1000人，但行政人员却增长了6倍：3位副院长，4位教务长，17位助理教务长与助理副院长。

这种增长，有些成份是健康的。30年前，中层管理人员工作负担过重，年龄偏大。在此之前，曾有过25年之久的低

出生率，20年之久的（从1929年开始）低招工率和缓慢提升。自那以来，在人口增长和经济增长的紧紧夹击下，所有的机构当然都会急剧扩张。这种增长的另一些成份，是由外部强加的。一家公共医院的三位新增副院长中，一位专管劳工关系，一位专门负责政府管制方面的事务。工商企业的复杂性增加了，要管的事情也增加了。《哈佛工商评论》过去认为，计算机将淘汰中层管理，实际上，它却反而产生了大量新的中层管理工作。

但是，这种增长的大部分，或许是主要部分，只是单纯的、简单的膨胀。过去30年中，管理头衔的膨胀甚至比通货膨胀更为严重。例如，前面提到的文学院，1950年5位秘书干的工作，与现在七八位教务长、助理教务长、助理副院长干的工作，完全相同——而且干得非常出色。在一家大商业银行里，管信用状的头头，那时是一名“监工”，或至多是一名“管理者”；现在则是一位副总经理。过去。许多大公司只有一名副总经理。在军界，在中央及地方政府，头衔的膨胀甚至更为严重。

人口因素，推动了中层管理工作和头衔的迅速增长，尤其是近10年，大批生育高峰期出生的人走上管理工作岗位。由于年轻人大批涌入，必须对组织中年长的人加以晋升，以便给年轻人腾出地方。由于年轻，受过较高教育的人进入公司时的起始工资提高了，年长人的工资也必须相应提高，并授之以相应的头衔。

结果，今天的中层管理，严重地趋于过份臃肿（这不仅仅是在美国——欧洲或许更糟）。这就减慢了决策过程的速度，使之近乎爬行，也使组织日益难以适应变化。真正从事

创造成果的挑战性工作的人，真是少得可怜，甚至在身居高位、头衔显赫的人中，亦是如此。在军队中，“辅助”部门已增长到使作战部门暗然失色的地步，雇佣的人员也更多。而且不只是军队，许多大大小小的企业同样变得官僚化，同样遭受着“中腹部”臃肿、超重之苦。

然而到80年代末，当生育低谷期出生的孩子，在职业院校中取代生育高峰期出生的孩子时，年轻人将会急剧减少。在这10年的结尾，年轻的管理人员候选人，将比过去几年中少30%。消除中层管理的肿胀，不仅将变得更加容易，而且将显得更加重要。如果仅维持中层管理工作现状，更不要说继续扩张，只会导致管理上的工资开支进一步上涨，引起管理头衔的进一步膨胀。现在，正是开始控制中层管理“体重”的时候。

一个途径是损耗。当某一职位由于退休、死亡、辞职等因素而空缺出来时，不要自动地填补它，也不必去“研究研究”。让职位空缺6至8个月，看看会出现什么情况，除非人们闹得不可开交，纷纷要求填补这一职位，否则就废除它。有几家试着这样做的公司报告说，有一半的“空缺”在6个月之后消失了。一所正在采用这种方法的大学，也报导了相同的结果。

首先，要通过损耗来削减管理的“层次”。在过去30年里，层次的增加，甚至比中层管理职位的增加更快。在上述那所正试图削减管理部门的大学里，其行政管理层次的增加，比行政管理参谋职位的增加快两倍（后者的增长之快，又几乎3倍于学生注册人数的增加）。在许多大公司和研究室里，可以发现同样、甚至更糟的比率。然而，每增加一个

管理层次，就增加了一份僵化性，减慢了决策过程。信息理论中有一条定律：每一个“中继”（亦即“层次”），都会使传递的信息减少一半，噪音增加一倍。层次，如果最终不得不增加的话，也应当比数目的增加慢得多。

管理人员增长的正当理由将会消失：我们的管理队伍中，不再会有这样的生手——他们被很快地提拔到他们没有足够准备的职位上，而后，当他们在这些职位上待的时间还不够长，不足以使他们成为行家里手时，又再次将他们提拔上来。管理队伍中存在大量这样的生手，会使“控制幅度”变窄。现在，随着管理人员年龄结构的迅速变化——到1990年，平均年龄将在40岁以上，而在80年代初只有30来岁——管理队伍中“昙花一现”式的人物，将被老练成熟的人所取代。实质上，我们会重新遵循一条古老的规则：除非人们对他们的新职位已有足够的了解，能在没有监督的情况下，很快胜任此职，否则，他们就不在晋升所考虑的范围之列。这样一来，下属人员可望承担起向上沟通、自我控制的责任，“控制幅度”因而就能有实质性的增宽。然后，当损耗致使某一层次出现空缺时，就取消这一层次。

减少中层管理臃肿的第二种途径，是以工作扩大化取代晋升。在过去30年里，尤其是在最近10～15年里，我们被迫重视晋升。近在1960年，大多数组织中的高级管理人员都已年高态老。因为1925～1950年之间的出生率很低，而这期间的大部分时间里，招工率和晋升速度甚至更低，所以，高级管理人员的周围，没有足够的中层管理人员可以接替他们，更不要说再为企业的迅速扩张提供管理人员。因此，从1960年起，年轻人刚刚显得有点“出息”，就不得不立即加以提

升。

但是近期内，晋升的仕途上已是人满为患。例如，在一家大商业银行里，对于一个雄心勃勃、才华横溢，年仅31岁的副行长来说，若他或她的顶上头司、资历较深的副行长年仅38岁，常务副行长年仅46岁，行长也只有50岁，那么，他或她的晋升机会能有几何？或者，对于大学里和他或她相类似的人物，一位年仅29岁的助理系主任来说，若系主任年仅34岁，教务长45岁，院长46岁，则这位助理系主任的晋升机会又能有多大？满足这些年轻的管理人员和领导人员——以及在其麾下工作的更年轻的人员——成就动机的一种途径、也是唯一的途径是：使工作变得更重要，更具有挑战性，要求更高，更具有自主性，越来越多的通过不同工作岗位之间的水平调动，而不是通过晋升，来作为对杰出绩效的奖赏。

20年前，我们在管理人员的绩效考查中要问："他们适于晋升吗？"现在，我们需要将这一问题改为："他们适于一个更重要的，要求更高的挑战吗？适于在他们现有的工作上，再增加新的责任吗？"

（1983年）

24. 以信息为基础的组织

未来的办公室在很大程度上仍是一种设想。但未来的组织却正迅速成为现实——一种以信息为轴，以信息为栋梁的结构。一些企业——如美国的花旗银行，加拿大的跨国拖拉机制造商梅西—福开森公司（Massey-Ferguson），日本的一些大型商社——正忙于围绕着信息流通来调整它们的管理

结构。我们发现，在那些我们一直致力于实现制造生产完全自动化的地方，如位于宾夕法尼亚州伊利市的通用电气公司的机车厂，必须调整管理结构，按照以信息为基础的组织对它进行重新设计。

一个以信息为基础的组织，其组织图似乎很是平平常常，和传统的并无二致。然而，这种组织的行为却非同一般，对成员的行为要求也不同平常。

以信息为基础的结构是扁平的，管理层次比传统结构要少得多。当一家大跨国制造公司围绕着信息和信息流通调整自己时，它发现，它的12个管理层次中，有7个可以剔除掉。同样，在自动化了的工厂中，如日本横滨市郊外的日产汽车装配厂中，伊利市的通用电气公司的机车厂中，大多数介于第一线监工和厂长之间的管理层次都已消失。

这些被清除掉的层次，不是权力层次，不是决策层次，甚至不是监督层次。它们是信息的中转站，其功能就似电话线中的助推器，对信息进行收集、放大、重新组合乃至发送——所有这些工作，非人的“信息系统”能做得更好。对于那些“协调”而不是“干”的管理层次，尤为如此——如群体负责人，助理官员，或地区销售经理等之类的层次。但是，那些继续保留在以信息为基础的组织中的管理层次会发现，它们面临着要求更高、更多、责任更大的工作。特别是自动化工厂的第一线监工，更是如此。

以信息为基础的结构，使得著名的“控制幅度”原则失效。依照这一原则，向一位上司汇报的下层人数是严格限制的，5至6个是上限。这一原则正被一个新的原则所取代——我称之为“沟通幅度”原则：向一个上司汇报的下属人

数的限额，只是取决于下属人员承担向上、向左右、向下沟通和联系之责任的意愿。“控制”，本来就是获得信息的能力。信息系统能更好地提供这种能力，能比向上司汇报做得更快、更准确。

以信息为基础的组织，实际上并不需要先进的“信息技术”。它所需要的只是愿意提问：谁需要信息，需要什么样的信息，什么时间、什么地点？200多年前，英国人统治印度，其所拥有的高技术不过是羽毛钢笔，但他们询问这些问题，结果出现了世界上最为扁平的组织结构：4个管理层次配备了不到1000名英国人——大多数是羽毛未丰的小伙子，以及“低中层管理人员”——有效地统治着一个次大陆。

当一个公司围绕着现代信息技术组建其组织时，它必须询问这些问题。然后，那些主要职责是汇报而不是干事的管理位置和管理层次，就可以抹去。

然而，与此同时，以信息为基础的组织允许，实际上常常是需要，在各个领域中有人数更多，专业更为齐全的“独奏者”，即从技术员、研究员到照管特定消费者集团的服务性专业人员等。例如，花旗银行最近指定纽约总部的一位资历较深的副行长，去照管银行的主要日本客户，满足他们在世界上任一地点的金融需要。此翁并非是该银行设在日本的一家大支行的“老板”，但他也不是“服务性”参谋人员。他是货真价实的“直线”人员。他是一位独奏者，其作用就象钢琴家在演奏贝多芬的协奏曲中所起的作用。他及他周围的“管弦乐队”——即银行其余的人——能发挥作用，只是因为这两者都“知道乐谱”。是信息而不是权力，使得他们能相互支持、相互配合。

自动化了的制造工厂同样发现，它们需要大批质量保证专家。这些人尽管地位很高，却没有级别。他们不在指挥链上。然而无论何时，只要工厂内的任何一项生产过程遇到质量问题，他们就成为一种“紧急时临时上场”的超级老板。

以信息为基础的系统，也允许有更大的多样性。例如，它使得单纯管理性单位与“创新性”单位能同时并存于同一公司中。前者承担起尽可能地完善现存之物的职责，后者的使命却是淘汰现存事物，开创一个不同的明天。

传统组织基本上依赖于命令权：命令是自上而下。以信息为基础的组织依赖于责任。信息流通是自下而上，然后再自上而下的一个循环。因此，以信息为基础的系统要想发挥作用，只有每个人、每个单位都承担起责任才可：为他们的目标和他们的首要任务，为他们的联系，为他们的沟通，承担起责任。每个人都必须自问，在绩效和贡献方面公司对我的期望是什么，我要承担的义务是什么？在组织中，谁必须清楚我在做什么，以便和我有效地配合，干好工作？在组织中，我必须依靠谁来获取信息、知识以及专门技能？反过来，谁又依靠我获取信息、知识、专门技能？我必须支援谁，反过来，我又向谁寻求支援？

企业的传统组织是模仿军队的。以信息为基础的系统，更类似于交响乐团。所有乐器演奏同一乐谱，但每种乐器演奏不同的部分，它们共同演奏，但很少是齐奏。小提琴的数目更多一些，但第一小提琴并不是管号的老板，实际上第一小提琴甚至不是其它小提琴的老板。在一个晚上的短短一段时间内，同一个交响乐团能演奏5首乐曲，且每首乐曲的风格、乐谱、独奏乐器等都迥然相异。

在交响乐团中，乐谱已交给了演奏者和指挥。而在企业中，乐谱是在演奏的过程中边演奏边写成的。为了知道乐谱是什么，在以信息为基础的组织中，每个人都必须通过事先一致赞同、人人清楚明了的目标来管理。目标管理及自主管理，必然是以信息为基础的组织的一体化原则。

因此，以信息为基础的组织，需要高度自我约束。这反过来又使得能快速作出决策和反应。它允许有很大的灵活性和多样性。

这些优点，只有在组织中存在着理解，存在着共同的价值观，首要的是存在着相互尊重的情况下，方可表现出来。综合性大企业中以财务为基础的多种经营，恐怕不在此列之中。如果每个人都必须知道乐谱，就必须有一种共同的语言，有一个共同的团结核心。经验已经表明，这只有通过一个共同的市场或一种共同的技术来获得。主要依赖于财务控制的多种经营，甚至在传统的以命令为基础的组织中，也从未挨过创始人的任期。一些典型的综合性大企业，不论是哈罗德·吉宁（Harold Genee）的国际电话电报（ITT）公司，还是查尔斯·布哈顿（Charles Bluhdorn）的海湾—西方公司，都一应如此下场。如果组织是以信息为基础的，那么，以财务控制作为唯一公共语言的多种经营，必然会象“贝波”塔（Tower of Babel，基督教《圣经》中没有建成的通天塔。译者注。）那样崩溃倒塌。

以信息为基础的组织并非是宽松散漫的，它是纪律严明的。它需要极为果断英明的领导：第一流的乐队指挥，毫无例外都是至善至美境界的追求者。然而，产生第一流指挥的土壤，则是这样一种能力：它甚至能使处在最后一排乐谱架

旁最不起眼的乐器，都全神贯注地演奏，仿佛整个乐队的演奏效果是多么地依靠每一件乐器的每一点配合。换一种说法，以信息为基础的组织所需要的是这样一种领导：它尊重绩效，但它要求从第一线监工直到最高层管理人员，都要自我约束，向上负责。

（1985年）

25. 劳工工会变得无用了吗？

在短短的一年之内——1982年——就有三位美国著名的工会领袖先后拜访了我。他们是：一家大型政府雇员工会的主席、初级工业中一家大型工会的主席、大批量生产行业一家工会某一大地区分会的头头。他们每人都带有各自的问题要和我商议。然而，每人都问到一——而且相当迫切地——在美国，劳工工会是仍具有一定作用的，还是开始变得无用了呢？

他们都认为，劳工工会，要想维持其合法的地位，要想继续被人们承认是美国广大劳工的喉舌、代表和保护人，就不得不提高它的地位，采取与它的传统、承诺和口号相左的行动。

“我们最引以自豪的事，”大批量生产行业的工会领导人说：“就是我们行业的工资福利，比美国制造业的平均工资福利高30%至40%。但是，如果我们把这高出的30%到40%投资到工厂的现代化上，而不用于提高职工的工资和福利，那么，在我们的行业中，真的会出现创纪录的、接近‘大萧条’时期水平的失业吗？我知道，我的那些身居工会领导职位的同僚们，都这样问过自己，但没有人敢公开这么问——

如果谁这么做，要不了10分钟他就会被轰下台。”

10年，甚至5年前，谁要是和工会领袖提什么“资本积累”或“生产率”，肯定会被斥为是“老板的走狗”。最好不过的是，这类事被认为与工会无关，“管理人员拿钱就是干这事的”。现在，工会内外几乎没有人否认，工人的福利依赖于资本积累和生产率，甚至在很短的时间内也是如此。资本积累和生产率，在很大程度上决定了工作职位的数目能有多少，可靠性如何，工资报酬怎么样。

然而，关心资本积累和生产率，就无异于承认企业的利益和工人的利益是一致的——这似乎否定了工会存在的理由。至今，还没有哪位工会领袖，试图把对资本积累和生产率的关心，亦即对工人工作的关心，贯彻到工会的思想、政策和行动之中。

工会领导人面临的第二个挑战是，在所有发达的非共产主义国家中，工会也许不再能保持住本世纪它所到达的特殊地位。用传统的术语来说，工会已经变成一个享有许多豁免权的“等级阶层”——例如免税，不受反托拉斯影响，对损害赔偿诉讼有豁免权——并享有法律上的特权。这些特权，与早期普鲁士军队及法国大革命前的教堂所享有的特权并无多大差别。工会的合法性，被认为是没有哪个非政府机构可与之伦比的。我们已经承认并保护工会的“罢工权”，这实际上就意味着，我们赋给了社会中某一集团一种“非暴力反抗权”。

出现这种情况，是因为工会不止是追求成为一个利益集团，它追求成为一位主宰。它为它的会员索取的东西，多于所有的其它利益集团，农场主也好，杂货铺老板也好，企业

家也罢，都只能望其项背。但是，工会也把自己标榜为社会中所有“被剥削”、“被压迫”集团的斗士。在发达国家，劳工运动的真正力量是道德上的：它追求成为现代世俗社会的政治良心。

这种追求，正如我的许多参加劳工运动的朋友开始意识到的那样，不可能再延续下去。它正被人口趋势所消灭。无论经济怎样飞速发展，老年人得到的“较多”，就意味着年轻人，即在职工作人员，得到的“较少”——反之亦然。我的一位工会朋友——政府雇员工会主席——认为，“今后50年的主要社会冲突，将是老年人与年轻人这种代与代之间的冲突，而不是劳资冲突。”

今天，通过社会保险和养老金的形式，在职职工每一美元的工资中，要拿出20～25美分去供养不工作的老年人。如果任其发展下去，10年之内，就可能要上升到33美分——一方面是因为人的寿命越来越长；另一方面，近20年出生率较低，参加工作的年轻人数量有限。

无法设想，在职人员会对收入的这种转移无动于衷。过去，我们使工资的增加和社会保险及养老金的增加保持同速，甚至使前者比后者更快，从而买得了在职人员的认可。但是现在，此路已不通。由于工资已占到国民总收入的85%，再这样做，只会引起通货膨胀，而这将使退休职工和在职职工的实际收入都下降。我们将不得不作出抉择，要么让年老的退休职工占年轻的在职人员更多的“便宜”；要么采取如下措施，如削减提早退休人员的养老金，降低老年人医疗照顾方面的福利，延长完全退休的年龄等，从而让年轻的在职人员得到的“更多”。

如果工会规避这一两者不能兼顾的难题——可以理解，大多数工会领导人都会如此——那么，会员们必然会组建新的组织与工会相竞争，驾空工会，使工会失去作用。退休工人已经在这样做了。但是，如果工会偏袒这两者中的某一方，则很快，工会内部就会出现分裂。

工会最头疼的问题是，雇员正迅速变成唯一真正的资本家和“生产资料”所有者。在日本，通过终身雇佣制已完成了这一转变。这实际上意味着，只要不破产，企业主要是为雇员而经营的，用传统的法律术语来说，雇员是“有使用权的所有者”。

在美国，养老金已经是50%或更多的大企业的主人，雇员成了真正的所有者，他们的养老金是生产性投资的主要资金来源。相反地，对那些一家之主的年龄在45岁的美国家庭来说，养老金越来越是最大的一份财产。

“有钱就有权”，这是一条久经验证的、最古老的政治规律。雇员们——或为他们奋斗，对他们负责的“受托管理者”——预计将参与养老金的监督和管理。唯一可能的替代方案，是由政府和政府指定的人来控制养老金。

工会最害怕、并设力予以阻止的结局是：一个代表企业和工人间共同利益的雇员组织，独立于工会，驾空工会，并不可避免地要把工会视为外人而加以反对。实际上，这正是已在日本发生了的事情。在那里，终身雇佣制，通过限制工人的流动和减少罢工的威胁，已使工会在私营部门无足轻重，只不过是一个管理机构而已。摆在工会面前的选择是，由它代表雇员，既反对管理阶层，又参与管理——参与管理的方法，或者象德国那样通过“共同决定”的形式，象瑞典那样通过对养老

金的管理和控制，或者通过参加董事会，例如象美国的克莱斯特公司那样。

但是，“有权就有责任”也是一条政治规律，无视它会造成巨大的破坏。例如，60年代末，因害怕“输出德国工人的工作”，德国伏尔卡斯瓦根（Volksuagen）公司董事会中的工会成员，延误了公司在美国修建工厂的计划。结果，该公司在美国汽车市场上所占的份额，从1969年的8％降到现在的不足1％——严重地威胁着整个企业的生存和发展，以及其德国雇员的工作。

但是，如果管理阶层中的工会代表认真负责地采取行动，即依照企业的利益采取行动，则很快就会被冠以“工贼”的绰号，被指责为“出卖给了资方”。这种事，1970年就发生在德国煤炭钢铁公司董事会中的劳工代表身上。几年后，又发生在美国汽车工人联合工会的领导人身上。因为他们在工资上做出了让步，以挽救危机中的企业。实际上，其加拿大籍会员奋起反抗，并毅然从汽车工人工会中分裂出去。

政治史上，有一个解决这种冲突的先例：在古罗马，通过宪法，将“贱民”，即劳动大众，结合到权力结构之中，让他们的代表能否决贵族“元老院”采取的行动。但是，这不是一个凭着良好的愿望或靠着舞文弄墨，就能解决好的问题。它需要重新确定工会的作用与功能，需要重建工会，使之成为劳资双方最终利益一致的化身。

不论组织机构的“主人”是谁，也不论组织机构是企业，政府部门还是医院，管理阶层必须具有相当的权力和威信——这是以企业的需要和人个能力为根基的权力和威信。权

力，正如美国宪法的起草人所知，是需要通过抵销权力来加以限制和制约的。现代化的社会，是一个组织的社会，每个组织都需要有强干的管理阶层，需要有类似工会这样的机构——近几年的波兰事件充分证明了这一点。若不然，就会出现不受控制、也无法控制的政府官僚主义。但是，要再次成为一个有活力的，高效率的，具有合法地位的机构，劳工工会必须彻底地来一次变革。否则，将应验我的工会朋友的话：工会将变得无用。

（1982年）

26. 工会的灵活性：必不可少

在今后的两年里，要为美国的烟囱业工人制订长期的路线方针。烟囱业的收入和工作会继续减少吗？当企业能筹集到实现自动化所需的资金时，甚至会缩减得更迅速吗？或者，至少能为大多数人保住工作，维持他们的实际收入不下降吗？何去何从，将由烟囱业工人自己和他们的工会来决定。

美国烟囱行业的生产率亟需提高。但是，生产效率低并不是真正的祸根。诚然，丰田公司每生产一辆汽车所雇用的工人，比通用汽车公司要少得多。但是，丰田公司从外部供货者手中购买的零部件两倍于——或许更多——通用汽车公司。根据这个因素加以修正，则底特律产的汽车，生产中需要较少的人——时数。但是，通用汽车公司的每个人——时数的成本，要比日本人的高50%左右。不过，名古屋的丰田公司或斯图加特的奔驰汽车公司，雇佣的并非是“廉价劳动

力”，日本或西德的工人，不论是否加入工会，年工资总额与美国烟囱行业之外的大多数工人完全一样。将各种福利全部计算在内，每年3万美元左右，或者说每小时15美元。但是，在美国综合性钢铁企业里——例如在美国钢铁公司，贝塞赫姆公司（Bethlehem）或阿曼柯公司（Armco）——或在其它烟囱行业中，每小时的工资为25美元：其中15美元的现款，10美元的各种福利——一个全日工年工资总额为5万美元。不管怎样提高生产效率，没有哪个企业能在竞争市场上克服这种劳动力成本的劣势。

这种情况的根子——实际上比纯经济的原因重要得多——是在我们烟囱行业的工资报酬背后，隐藏着一些基本的假设。一个被人们，特别是被工会低层领导人，企业代理人和地方长官等，奉为信念的假设就是：“大企业”有控制操纵市场的能力，它总是能够，实际上可以不受限制地，用抬高价格的方法，把较高的成本转嫁出去。这种陈旧的错误观念认为，“资本家”支付的工资是从利润中提取的——而无视这样的事实：在发达的经济体系中，工资在总收入中大约要占到85%，而利润最多占5%或6%。大多数劳工领袖，仍然把劳工队伍看成是均质的，由成年男性组成。他们全日工作，是家庭中唯一挣钱养家糊口的人。最后，还存在着这么一种坚定的信念：“福利”的价值，不取决于它使受益人，即雇员，得到了多少，而取决于它使雇主失去了多少；如果某一特定的福利使雇主失去的较多，就会自然而然地被视为是“劳动人民的收获”，是“工会的胜利”。30年前，这些假设或许还能站得住脚。其时，现款工资在美国工人报酬中占到90%，各种福利金实际上不超过6%或7%，而且

当时人们普遍认为——例如象埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）就这样认为——到1980年，已婚妇女将全部退出美国的劳动队伍。然而今天，这些假设则是愚不可及，并且十分有害的。首先，对雇员来说就是如此。

大多数工人自己会说，烟囱业工人的第一需要是有最多的工作职位，最缓慢的缩减速度和最持久的雇佣连续性。最佳情况或许是不管行业中自动化状况和结构性变化如何，工作职位的缩减速度都非常低，使得工作职位的缩减，不超过进入该行业中就业人员数目的减少——由于1960年后出现了生育低谷期，今后8年内该数目大约要减少30%左右。

但这实际上是可望而不可及的。因此，烟囱业工人的第二需要是，有一个缓解工作职位缩减后果的缓冲器，即能为老年人的提早退休，为中年人的重新培训和安置，落实预备措施。

烟囱业工人的第三需要是，使最高收入得以维持。

第四个迫切需要是，调整福利机构，使它适应今天的劳动力现状。我们需要确保受益人能从可获得的福利资金中得到最大的受益。

不同的人，会把这些需要安排在不同的层次上，但对这些需要的响应，将不会有什么差异。这些需要能导致迥然相异，甚至完全相反的工资报酬政策。

首先，“工资”的一大部分必须是浮动而不是固定的，应该与绩效、盈利性和生产率相挂钩。好年头里，现款工资可以浮得高些，甚至很高；不景气时，现款工资就浮动得低些，甚至很低。这可能是与传统最彻底的决裂，管理人员可能会和工会领导人一样强烈予以反对。中层管理者和监工尤

其要反对，因为他们最为忿恨不满的，莫过于部下挣的钱比自己多。但工人也已习惯于把和盈利性及生产率挂钩的工资，视为加到固定工资之上的“红利”，一致反对在不景气时期削减固定的工资。“因为老板的无能而惩罚工人是不公平的”，已成为一个根深蒂固的论点。但是，现在所需要的是——也是工人自己现在所感兴趣的——通过浮动工资而不是解雇来予以调整，适应经济的波动。因为在烟囱工业，通过解雇所做的调整，很可能不是“周期性的”、短暂的，而是固定的、永久的。烟囱企业1/3的现款工资——即超出美国工业界一般工资水平的那1/3——可以视为浮动工资来对待，随工作绩效而变（好年头里，所得浮动工资自然会大大超过原来的那1/3）。凡是实行过这类措施的地方，例如在克利夫兰市的林肯电气公司，其结果都是，工人的收入很长时期都有重大提高，雇佣也很稳定。

此外，为了满足第二个需要，来源于盈利性和生产率的劳动收入，不妨用来缓解工作职位缩减的后果，为老年人的提早退休提供养老金，为中年人的重新培养和安置提供经费（30岁以下的年轻人通常很容易流动，能够自谋生路）。

现在的福利是人人均等，年长的和年轻的，男性和女性，已婚和未婚都一样。然而，随着劳工队伍的日趋异质性，这就意味着相当一部分福利资金白白地浪费了：估计每一美元中高达40美分。如果已婚夫妇双方都工作——现在50岁以下的人通常都是这么做的——双方都办理健康全保险，不过只有一个人能领取赔偿费。妻子，即使是于全日制工作，在一个岗位上待的时间一般也不会很久，不足以取得领取退

休金的资格——但她除了交纳全部社会保险税外，也还得承担全部养老金分摊额。即使她比丈夫活的更长，也不可能赚回一个便士。然而，退休金分摊额和社会保险，已占去她1/5以上的现款工资——随着社会保险税的急速增长，将马上超过1/4！但是，28岁左右未婚的小伙子，可以通过额外拿出收入的15%或20%放到养老金里，不去拿较高的，纳税率高的现款工资，从而得到更大的好处。反过来，20年后，当这个小伙子已达48岁，其孩子到了上大学的年龄时，他可以通过领取较大的现款工资交纳较小的养老金分摊额，从而又大大受益，等等。由于福利的均一化和完全固定，可以理解，工会不得不为每一个人争取每一项福利。结果，工会的每一次胜利，都只是帮助了少数会员而惩罚了大多数，因为它使得企业的竞争性逐渐衰弱，从而造成失业。烟囱业工人需要的是——也是日本人一直拥有的——有一个“总体工资报酬计划”，每小时或每人的工资总额是固定的。但是，每个工人可以选择现款收入占多少，福利占多少；而在各种福利中，又可根据他或她的个人及家庭状况，选择能真正带来最大“福利”的项目。实行这种灵活的福利政策，结果表明：既使实际收入并不增加，雇员从这些收入中获得的满足感也会有重大增加，成本会大为减少，有时可减少1/3或更多些。

每当我与工会头头讨论这些问题时，他们总是点头称道：“你说的完全正确，那正是我们所需要的。”可他们又马上补充道：“但是，我们为什么要自找麻烦，操心这些如此棘手、如此新奇、和我们这些年来对会员们所讲的事全然不同的事情呢？我们不是雇来照顾公司的利益的，那是管理

阶层的事。”“这是对现实完全错误的理解。烟囱企业完全有路可走，它们可以把劳动密集型工作挪到第三世界——从我们自己的后院墨西哥开始——那里有丰富的廉价劳动力。它们也可以实行自动化——从技术上讲，我们现在能轻而易举地成倍增加自动化的速度。但是，美国经济的私营部门中，工会组织在近30年来一直在走下坡路，参加工会的人数在劳动队伍中所占的比例，现已降到低于大批量生产业工会成立以前的水平——这些工会是在“新政”时期的组织工会大浪潮中诞生的。在烟囱行业，并非天经地义地需要组织工会。无路可走的是烟囱业工人和他们的工会领导人。他们要么积极主动地更新工资和福利的概念、政策，要么消极被动地面临这样的严峻现实：他们的工作职位不断缩减，最终消失，而他们的工会也随之不复存在。请问，工会领袖，按照我们烟囱业工会创始人，约翰·L·刘易斯的惊人妙语来说，不正是“雇来照顾他的会员利益”的吗？

（1983年）

27. 管理是门艺术

日本人认为，对战后日本的经济复兴和日本作为经济强国的崛起，有三位外国人——全是美国人——起了举足轻重的作用。爱德华兹·戴明（Edwards Deming）教会日本人质量管理，传入“质量管理小组”。约瑟夫·M·朱兰（Joseph M.Juran）教会他们怎样组织生产，怎样训练、管理工人。现在堪称来自日本的“最新式”进口货，“最热门的管理发现”——“正点”存货传送系统（日本人称之为

"看板管理"）——就是由朱兰介绍给日本的。此翁在第二次世界大战时期，为了提高美国的战时生产能力，一直攻研这一理论。

我就是这第三位美国老师。我的贡献，日本人认为，是向他们传授了管理和市场营销。我教他们认识到，人是一种资源而不是一种成本，因此人必须加以管理，让他们为自己、也为集体的目标和生产率承担起责任。我告诫他们，沟通要想有效，必须是自下而上的沟通。我教他们懂得结构的重要性，同时指出结构要随战略而定。我对他们说，最高管理阶层是一种功能，一种责任，而不是一种地位和特权。我也向他们灌输，企业的目的是创造顾客，企业只是依市场的意图而存在。

这些东西，日本人都能从我的著作中学到。实质上，日本人是我的著作最发奋的读者——我的一些管理学方面的书，在日本的销售量远远比在美国的大。而我对日本人的真正影响，则是通过我在日本开办的研讨班产生的。从50年代末到80年代中，每隔一年，我就给日本政府和企业的高层人员，举办一期为期3～4星期的研讨班。然而，我的研讨班之所以能有如此成效，并不归功于我在管理技巧方面的学识，而应完全归功于我对日本艺术的兴趣和对日本历史的了解。

我的这种兴趣，是1934年，我在伦敦纯属偶然地参观了一个日本艺术展览会后开始。当时，我是一位年轻的银行经济学家。这次参观，激起了我对日本艺术的热情，迫使我问自己：西方现代艺术的最新潮流，从印象派到表现主义，从立体派到抽象艺术，日本人在几个世纪前就有所预觉，那么，

在他们的历史、社会和文化中，存在着什么样的神奇力量，致使日本人具有这种能力呢？

于是不久，我发现我面对着一个谜团，一个至今仍然未能解开的谜团：日本人，怎样通过从西方引进技术和制度，建成了西方之外唯一的现代化国家和现代化经济体系，而在这同时，又基本上保持了他们自己民族的特征和国家的完整性？乍一看，日本人在19世纪的所作所为，与同时期其它国家的行为并没有什么不同。巴尔干半岛一些新的王国，如保加利亚，南美洲的一些共和国，或波斯，同样广泛引进了西方制度——英国的议会和海军模式，普鲁士的陆军模式，德国的君主立宪制和政府部门模式，德国和美国的高等教育模式，法国和德国的银行体系模式，德国、瑞士和法国的法律条文。然而只有在日本，这些舶来品才真正被“吸收”。而且，日本人真正吸取这些现代制度之精华，让这些舶来品为日本的繁荣昌盛服务。同时，又让它们为保持日本门户开放前的那种鲜明的民族个性、强大的内聚力服务。

日本人这种出乎意外的成功，总是深深地吸引着我，依我看，这种成功是了解日本人的关键。我觉得，最出人意料，最独特的成功，莫过于日本人在1867年明治维新之后所取得的成功。但不久我便意识到，日本人并非是第一次取得如此巨大的成就。早在1200年前，他们就取得过一次非常类似的成功。他们从中国的唐朝，当时是世界上最先进的文明国，引进了组织制度和宗教文化，创造了一个与以前完全不同的，独具特色的政府、社会、文化、宗教和艺术。在以后的历史中，他们又有好几次小规模地取得过这种成功。这个课题，我越探索越觉得迷惑。然而，越来越清楚的是，日本

人的成就，归功于他们利用外来工具——不论是社会制度，还是实用技能——来体现日本人的价值观，达到日本人的目的这种独特的能力。

所以，当我首次与日本政府和企业的高级人员一起工作时，以如下的问题作为开场白，对于我来说就一点也不值得大惊小怪了。这个问题是："你的价值观，你的传统，你的文化及其信条，怎样才能用来达成现代化经济体系的目标，完成现代化经济体系中的一些艰难任务？怎样才能用来驾驭现代化技术，从而促进社会和经济的发展？"在我早些时候的著作中，我已经指出，虽然西方有英国人发明的失业保险，来保护工人的收入。但是它并不能满足工人对心理安全感和社会安全感的需要。我已经论证，这种安全感的需要，要靠雇佣保障来满足。我又进一步论证，要满足这种安全感的需要，必须使工资和雇佣政策与家庭生活状况及其需要联系起来。最后我指出，劳动力成本的灵活性具有同等的重要性。

于是，由于我知道些日本历史，我就能帮助那些参加研讨班的日本领导人，将较高的雇佣安全感、劳动力方面较高的灵活性、配合家庭状况及其需要的工资结构，有机地结合起来——这种结合，就是后来西方所知的"终身雇佣制"。它给日本工业界带来了前所未有的合作、和谐的气氛，而直到第二次世界大战之前，日本还是一个充满阶级斗争暴力和工人造反流血事件的国家。同样，我在研讨班上提出的"市场营销概念"，之所以被日本吸收——这一概念的诞生地美国，只不过宣传宣传而已，并没有使它付之于实践——其原因之一，肯定是市场营销作为一种技能，可以深

深地扎根于重人际关系的儒家伦理之中。向一位顾客卖出一件东西，就产生一种“关系”并随之承担一种永久性的义务。

这些日子，总是有人要求我对日本的成功作出解释，尤其是与近几年来美国企业极为低劣的绩效相较而言。这两个国家间出现差距的一个原因，并非与人们广泛认为的那样，是日本人没有利润意识，或者说日本企业的利润率较低。这纯粹是骗人的鬼话。事实上，若根据资本的成本来进行测算——这是测量企业利润是否充足唯一有效的测算法，则在近10～15年里，日本的大企业的利润，通常都比美国同类企业的高。正是由此，才使得日本人有钱对其产品的全球销售分配渠道进行投资。同样，与西方政府的行为截然相反，日本政府，尤其是极有权势的通产省，一直不断地促进工业界提高利润，以保证有充足的资金对未来进行投资——对工作职位、研究工作、新产品以及市场开发等进行投资。

日本企业取得成功的主要原因之一是，日本的经理人员，并非以某一所要达到的利润为出发点，也就是说，并非以头脑中的某一财务目标为出发点。更确切地说，他们是以企业目标，尤其是市场目标为出发点。他们开始总是要问：“要想取得领导地位，我们需要占领多大的市场？”“为达此目的，我们需要什么样的新产品？”“我们需要花费多少钱来培训、发展人力资源，建立销售分配体系，提供所需的服务？”只有到这时候，他们才问：“为了达成这些企业目标，必须有多少利润？”这种最后才提出的利润要求，通常比西方人的利润目标要高出一大截。

第二个原因是，日本企业界——或许是我二三十年前所

办的管理研讨班一个长期成果——已经接受了他们过去认为十分离奇的学说。他们接受了我的观点，即企业的最终目的不是“赚钱”。赚钱是为了生存下去，是绩效的成果，也是对绩效的衡量，但它本身还不是绩效。正如我前面曾提及的，企业的目的是创造顾客，满足顾客的需要。这才是绩效，这才是企业的天职。管理阶层，作为组织的领导者、决策者、价值准则确定者，其工作和功能，就是使得人力资源具有生产性，以便每个人的技能、期望和信念，都能在共同的劳动中得以发挥和实现。实质上，这也是一个组织的全部目的和根本。

这些就是大约30年前，爱德华兹·戴明、约瑟夫·朱兰和我，试图教给日本人的东西。甚至在那时，美国的每本管理教科书都已在宣传它们。然而自那以来，日本人则一直在实践它们。在我的讲学、写作和咨询中，我从未轻视过技术，技术是工具，没有工具，只能是纸上谈兵，无法开展“实践”。事实上，我设计了，至少是总结出了许多今日的管理工具，如目标管理，组织结构中的分权原则，完整的“企业战略”概念，包括产品与市场的分类。

我在日本办的研讨班，也大量涉及工具与技术的问题。1985年夏，在我最近一次逗留日本期间，一位尚健在的早期研讨班学员勾起了我的回忆，我想起了我开办的第一个研讨班第一周的情景。其时，我用一个日本学员提出的问题，拉开了研讨班的序幕：“我们能向西方学习的最有用的分析技术是什么？”然后，我们花了几天时间，集中学习盈亏平衡分析和现金流通分析。这两门技术是第二次世界大战前后在西方发展起来的，其时在日本还未被人所知。

同样，在我的写作、讲学和咨询中，我总是强调财务手段和财务结果的重要性。实质上，大多数企业并没有赚取足够的利润。他们所讲的利润，事实上是真实成本。40年来，我的一个主要观点就是，除非人们已经赚回了资本的真实成本，否则，就无法奢谈什么利润。在大多数情况下，资本的成本远远高于企业，尤其是美国企业，所认为的那种“创记录的利润”。我也一贯主张——这常常引起自由派读者的反感——企业的首要社会责任，是生产足够的盈余。没有盈余，就等于在窃取公共财富。无异于剥夺了社会和经济体系为提供明日之工作所需的资本。

此外，记不清有多少年了，我一直坚持认为，不赚取利润并非是什么美德。实际上，任何能创造利润却又不去创造的活动，都是不利于社会的。职业院校是我喜欢举的例子。

曾有段时间，这些院校毫不起眼，以致于人们认为由社会来津贴它们是合情合理的。今天，它们已是一个如此庞大的部门，以致于为资助明日之工作的资本积累作出贡献，成了对它们的中心的经济要求，甚至成了它们生存下去的必需品。

但是，在我的写作、讲学以及咨询中，中心论点一直是：现代工商企业是一个人际组织，一个社会组织。管理，作为一门学科，作为一种实践，涉及人与社会的价值观。诚然，组织不是为存在而存在，它的最终目的应超越自我。工商企业，最终目的是经济（不管这一术语的含意是什么）；医院，最终目的是治病救人；大学，最终目的是教书育人，并从事研究工作。为了达成这些目的，所谓的管理，这一独特的现代发明，把人类组织起来共同劳动，并建立起

社会组织。但是，只有当管理成功地致使组织中的人力资源具有生产性之时，它才可能达成外部目标，摘取外部的果实。

我提出这一论点是很自然的，因为我对管理的兴趣，并非始于企业。事实上，这种兴趣是当我决定做一名作家和教师，而不继续做一个前途非凡的投资银行家之时开始的。我对现代组织、企业及管理的兴趣，是从我对现代社会的分析以及所得出的结论开始的。大约在第二次世界大战爆发时，我得出结论：现代组织，尤其是大型工商企业，正迅速成为社会一体化的新媒介。它是全新的团体，具有全新的社会秩序，在那里，传统的一体化媒介——无论是小城镇，手工业行会，还是教堂——一都已解体。因此，我虽然是以经济意识开始研究管理的，但我也探索组织与结构的原则，探索根本性的原则，研究价值观、承诺和信念。

这些日子，许多人谈起企业“文化”但在我的著作，30多年前出版的《管理的实践》中，最后一章的话题就是组织“精神”，其中所谈的每一点内容，都可在眼下最畅销的书中，如《成功之路》中找到。从一开始，我就通过写书、讲学、提建议等方法，不厌其烦地提出，管理既要眼睛向外，关心它的使命及组织的成果，又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。

基于这种原因，我从一开始就坚持，管理必须是一门学科，一种系统化的知识体，能为人所学，甚至能予以传授。我的一些主要著作，从《公司的概念》（1946年），到《管理的实践》（1954年），直到最近一本书《创新与企业家精神》，都是试图创立这门学科。管理不是，也永远不会是，

今天美国人所理解的那种科学。要说管理是科学，也至多不过是象医学那样的科学：这两者都是实践，一种从真正的科学中吸取养料的实践。就象医学是从生物学、化学、物理学、以及许多其它自然科学中吸取供养一样，管理也是从经济学、心理学、数学、政治理论、历史、以及哲学中吸取养料。但是与医学一样，管理自身也有权利作为一门学科，具有自己的假设，自己的目的，自己的工具，自己的绩效目标和测量标准。管理自身作为一门独立的学科，正是德国人过去所说的Geistes Wissenschaft——不过，把它翻译成难以理解的“伦理科学”，或许比翻译成现代的“社会科学”更确切一些。实际上，最古老的术语人文艺术（Liberal art）是最贴切的术语。

（1985年）

第四部分 组 织

28. 敌意接管及其危害

近几年来，几乎每星期都要出现一个新的“敌意接管投标(hostile takeover bid)”的报道。这种“敌意接管投标”，是为了接管、兼并或分裂一个现存的公众所有的公司，摧毁公司董事会及管理人员的抵抗，而在股票市场上玩弄的又一种花招。19世纪70年代，古尔德（Gould）、德鲁（Drew）以及范德比尔特（Vanderbilt），为了取得对美国铁路的控制权，相互酣战，大要“卖空”与“买空”的投机花招，在股票市场上掀起轩然大波。自那以来，还没有象今日之“敌意接管投标”这样的股票市场投机浪潮冲击过美国。这种新的敌意接管的浪潮，已深刻地改变了美国经济的轮廓和里程

碑。在美国管理人员的行为中，它已成为主导力量之一——甚至可以说成了最主要的主导力量。几乎可以肯定，它也是侵蚀美国在竞争与技术上领导地位的一个主要因素。然而，报刊杂志只在金融版面报道它。企业范围以外，几乎无人真正清楚到底发生了什么，敌意接管的真正含义是什么。

敌意接管通常是从一名抢购者（raider）——一家企业，或一个从法律上已组成公司并通过公司开展工作的个人——在公共市场上购买目标公司的一小部分股份资本，而拉开序幕的。当情况不出抢购者所料，目标公司的董事会及管理阶层藐视他的接管投标时，抢购者会借来更多的钱——有时高达数十亿美元——在市场上购买目标公司的更多的股份，且直接去找目标公司的股东，向他们提出比股票交易市场上现行股份价格高得多的价格。如果目标公司有足够多的股东向抢购者交出了其全部的控制权，抢购者就接管了目标公司。然后，他会把他在接管中所欠的债务，卸到他所接管的公司身上，这是很典型的做法。因此，在敌意接管中，牺牲者最终还得交纳枪毙自己的子弹费。

接管成功后，抢购者不仅控制着一家大公司，而且他在以低于市场价格购得的股份上，已赚取了一大笔利润。即使接管的企图失败，抢购者通常也能赚上一大笔。目标公司能逃脱抢购者的唯一途径，是找到一位“白衣骑士”，也就是说，找到一位对目标公司的管理阶层来说不太可憎的人，他愿意为公司的股份支付更大的价钱，包括由抢购者所持有的部分。另一选择是，目标公司付给抢购者一笔赎金，以无法想象的高价买回抢购者所获得的股份。这是置公司的利益与前途而不顾的方法。

1980年以前，敌意接管实际上还鲜为人知。在60年代与70年代，哈罗德·吉宁将国际电话电报公司建成世界上最大的、最多样化的联合大企业，毫不夸张地说，他经手的兼并有几百桩——或许多至上千桩。但是，他从不向一家公司开价，除非这家公司的管理人员主动邀请他这么做。实质上，吉宁的兼并中，有许多是被兼并的公司积极主动的，它们把自己标价出售。在那些日子里，不可能为敌意接管筹措到资金：没有哪家银行愿为此目的提供贷款。但自1980年以来，为此筹资变得日趋容易。

最初，敌意接管是由那些热衷于迅速增长和迅速开展各种经营的大公司发动的。1982年，随着三大巨头之间长达数月的交战，这一势态达到了顶峰。这三巨头是：本迪克斯（Bendix）公司（国防与自动化）、马丁—马瑞塔（Marfin—Marietta）公司（国防、航空及水泥）、阿林德（Allied）公司（化学）。首先，本迪克斯公司对马丁—马瑞塔公司提出了一个“敌意接管投标”，而马丁—马瑞塔公司迅疾反扑，也对本迪克斯公司提出了一个“敌意接管投标”，从而拉开了战幕。当这两家公司就象两个军团在战场上酣斗，弄得两败俱伤之时，阿林德公司介入了这场冲突，付给精疲力竭的马丁—马瑞塔公司一笔赎金，接管了本迪克斯公司。在这过程中，驱逐了这场战争的发起者本迪克斯公司的管理人员。

自那以来，抢购者越来越多地是股票市场上单个的经纪人，他们的工作就是敌意接管。有些人，如卡尔·伊克恩（Carl Icahn），手伸得极长，各种企业都是其进攻对象。T·布恩·平克斯（T Boone Rickens），最初是一个不起眼的、单独的石油生产商。他专攻大的石油公司——他的目标包括

了诸如海湾石油公司、菲利浦公司及联合石油公司之类的主要大公司。亚特兰大市的特德·特纳(Ted Turner)，专攻宣传工具，已卷入一场接管三大电视网络的最小一家哥伦比亚广播网（CBS）的敌意接管投标之中。在国外，也有一批较小的抢购者，他们当中许多人在寻找那些迅速成长的中型公司，尤其是在诸如电气、计算机、或生物技术等近来很吃香的领域中的公司。另一些人主要抢购金融机构。实际上，他们所有的人，都是用以高利率借来的钱来干这些勾当。

● 为什么抢购者能成功

到底已有过多少桩“敌意接管投标”，已无人十分清楚。保守的估计，要达到400～500桩，其中至少有一半是以目标公司的消失而告终。这既可能是因为抢购者取得了成功，也可能是目标公司找到了一位“白衣骑士”。这样一个重大现象——不论认为它是毁灭性的还是建设性的——，无疑地表明，美国企业与美国经济的基本结构及基本环境，已发生了根本变化。然而，就我所知，迄今为止，实际上还没有讨论过这一接管现象的原因是什么，它的意义，它所提出的政策问题又是什么。

例如，怎样解释被接管公司的脆弱性？它们当中，许多是规模宏大、实力雄厚、组织严密的公司，抢购者自己几乎都没有强大的财力。大多数抢购者在管理上或企业中并无什么出色成就。60年代及70年代初，人们普遍认为，公众所有公司的管理阶层是坚不可摧的，只要公司不破产，就没有什么东西能威胁他们，更不要说把他们赶下台。那时，一些非常畅销的著作(如约翰·肯尼思·加尔布雷思的著作)，几乎

都认为，“不言而喻”我们已进入“公司资本主义”这一具有明显特点的新“时期”。在这段“时期”里，专业管理人员使自己名垂青史，他们独立自主地经营着这个国家的大企业，不会受到其“选民们”过多的干预。但近几年，一些公司，特别是那些以任何标准来衡量都干得很出色的大公司，却被以前默默无闻的新来者所吞并，尽管这些公司的管理人员竭力设防，也无济于事。

这些抢购者自己常常并无资本，哪怕是购买公司的很少一部分股票，其所需的每一分钱也都得靠借，然后进行接管投标。现在，要想阻止一桩“敌意接管投标”，即使象通用汽车公司这样的巨头，也得被迫采取一些代价高昂、极为复杂的逃避手段，如将公司股份分解为一些不同种类的股票，不同的股票具有不同的表决权。仅是不久前，“公司资本主义”和独立自主的专业管理人员对公司的绝对控制权，似乎还是坚不可摧的，那么，现在到底出现了什么情况呢？

基本上说来，公司之所以极易招致敌意接管的进攻，有三种解释。

一种解释是通货膨胀。

另一种解释是，在经济内部发生了结构性变化，从而使昔日最成功的公司，不再适应于今日的经济现实。

最后一种解释是，“公司资本主义”——即只对自己负责的管理阶层的崛起——使得管理阶层与公司极为脆弱，当他们遭到进攻时，没有支持者出来援助他们。

通货膨胀会扭曲价值，扭曲关系。它会在经济设想与经济现实之间，制造出巨大的差异。在美国，自林登·约翰逊总统任期开始，延续到80年代初，持续15年的通货膨胀，也

不例外。最有可能出现，实际上也是最为典型的通货膨胀扭曲，是资产的价值与其盈利能力之间的扭曲。在任何通货膨胀中，生产资料费用的上涨，比其生产出来的产品价格的上涨，要快得多。于是，购买现有的资产，比进行新设备，新机器的投资，经济上更为合算。因此，任何一家固定资产很多的公司，当它被肢解时——即当它的资产被作为不动产、工厂、机器和设备等而被零零碎碎地卖出去时——，它所表现出来的价值，就会多于其现实价格所反映的价值，现实价格即是以该公司产出的价值为基础的盈利率。这种价值扭曲，是被抢购者所利用的一种扭曲。

公司在股票市场上的价值，是以它们的盈利为基础的。换一种说法，公司只有“继续营业”，才能被股票市场赋予价值，股票市场不会根据公司的清算价值来赋予它们价值。结果，一个拥有大量固定资产的公司——尤其是也具有大量现金的公司，有了这些现金，抢购者在接管后就能补偿自己（且除此之外还能赚上一笔相当可观的利润——就成为最有吸引力的目标。这种情况，在所有成功的敌意接管中占1/4，甚至要占1/3。

同样重要的是，近15年来，美国经济与世界经济发生了巨大的结构性变化。这些变化，使得传统的经济组合形式不再适用。最好不过的例子，或许是庞大的一体化的石油公司。人们无须同情T·布恩·平克斯先生，他这位抢购者，成功地迫使这个国家最庞大最得意的石油公司之一，海湾石油公司，极不情愿地与一位“白衣骑士”结为姻缘。他还几乎成功地接管了另两家组建得很棒的老牌子石油公司（联合石油公司与菲利浦石油公司）。平克斯击中了要害，他迫使那

些被他的枪口所瞄准的公司，去做一些很有意义的事：即将公司分为两部分，一部分制造与销售石油产品，一部分从事地下原油储备工作。

自1980年或1981年以来，庞大的一体化的石油公司，经营状况一直很不好。它们的盈利基本上反映了每桶12～15美元的原油价格，这一价格，是倘若不出现石油输出国组织时所能保持的价格。但是，自1973年的石油输出国组织石油冲击以来，所有这些公司都不顾一切地为未来建立地下原油储备。这些储备在市场上的标价，尤其是那些寻求长期赋税优惠的人作出的标价，是建立在估计二三十年后石油价格会数倍于现在价格这一期望之上的。事实上，人们只有假定，到2015年前后，每桶原油的价格达到100美元左右，地下石油储备才能称得上合算。否则的话，用现金流量贴现法为基础来计算，现在对已探明的地下储备石油所作的估价，就不能称得上是合理正确的。

不论估计二三十年后石油价格会很高的期望是合情合理，还是不切实际（历史经验表明，唯一合情合理的期望是，30年后的石油价格要比今天的低——但这又是另一话题），事实是今天作为一个“一体化”的石油公司，几乎没什么意义。有的人需要现在的石油公司能赚钱，有的人寻求长期赋税优惠（换句话说，他们不太关心现在的盈利），这两部分人的利益是不相容的。因此，平克斯建议把一体化的石油公司分解为两部分，就很有意义。

同样的情况存在于钢铁工业中。实际上，存在于许多传统的大规模的、一体化的、资本密集型的原料生产厂家之中。这些特点中的每一个，都诱惑着抢购者。

但是，公司极易招致抢购者进攻的一个最大的原因，或许是“公司资本主义”本身，即独立自主的管理阶层不向任何人负责，不受任何人控制，而又没有支持者。它使得管理人员高傲自大。公司资本主义远远不是让管理人员重权在握，实际上是使他们软弱可欺。管理人员被孤立起来，在他们的董事会中，在股东中，在雇员中，都失去了支持他们的根基。无论哪儿，只要遭受抢购者威胁的管理人员，能够组织起一批“支持者”，他们就能挫败敌意接管。俄克拉何马州巴特尔斯维尔市的菲利浦石油公司，就是一个榜样。它动员了雇员和社会，这足以打败平克斯。但是，哪儿的管理人员想给自己至高无上的权威，实际上他们就使得自己变得软弱可欺。当他们遭到进攻时，没有人支持他们，只要有人给股东公司们提供比现行市场价格高几美元的价格即可。

● 现金从哪来

牺牲者本身的脆弱性，还不能解释抢购者是怎样为其接管筹措资金的。向一家大公司提出一个“敌意接管投标”，要花费一大笔钱。15亿美元，大约只是攻击一家大公司所需的最小数目。在最近的一些例子中，这笔数目高达40亿美元。通常还必须是现金。固然，如果接管成功，将由目标公司来支付这笔钱。但是，这笔钱一开始就必须到手，也就是说，当还不能保证接管投标能成功时，就得弄到这笔钱。如果接管投标是由个人发起的，近年来这种情况越来越多，那么，抢购者通常没有任何东西可用来抵押所需借入的这笔现金。抢购者自己的资产通常不值得一提，起码与其所需的数目相比是这样的。即使接管投标是另一家大公司发起的，

其所需资金的数目，通常也超出了正常增加一笔额外负债所包含的范围。这笔抢购者所需的贷款，唯一的“抵押品”就是如果接管成功保证偿还的诺言。这很难算得上是银行曾经所认定的“银行可承兑”贷款。然而抢购者，还是不费吹灰之力就获得了这笔贷款。实际上，当把“敌意接管投标”的资助手段，由银行贷款改为发行债券之时，市场上很快就会给这种债券起名为“废旧债券（junk bonds）”，理由很充足。不过，这笔债券会毫不困难地得到认购和发行，商业银行是这笔债券劲头十足的买主。

资助敌意接管之用的银行贷款——或“废旧债券”——可以轻易获得。80年代初，一些国家，如巴西、扎伊尔、阿根廷等，能从西方获得巨额贷款，数目之巨，光是支付利息就超越了这些国家的承受能力（更不要说偿还贷款本身）；一些大金融中心的银行，如芝加哥的大陆伊利诺斯（Continental Illinois）银行，愿意并急于争夺一些投机性的、有时甚至是欺骗的贷款，常常是给一些不现实的石油与天然气投机商。出现这几种现象的原因都相同。美国的商业银行，为其传统收入来源的萎缩而苦恼，寻找新的收入来源又几乎陷入绝望，尤其是难以找到愿意支付很高利率的借主。进行“敌意接管投标”的抢购者，当然十分愿意答应支付非常高的利率，毕竟，他将不会由自己来支付，他所准备接管的公司，在屈服之后将会支付这笔款项。

如同每本教科书所叙述的那样，商业银行是以充当流动资金的掮客来维持其生计的：它们通过“活期存款”获得资金，这笔资金是完全流动的，即可以随时取出这笔钱。然后，银行把这笔资金贷出去一段较长的时间（一个商业贷款

的时间幅度，通常是90天至3年）。因此，别人欠银行的那笔钱，流动性比银行欠别人的要小得多。这样一来，银行收取高得多的利率，就是非常合情合理的，银行贷出的利率与借入的利率之差，就形成银行的收入。

这种方法现在越来越难以行得通，因为银行既难以充当流动资金的掮客，又不能由充当掮客而获得报酬。一个原因当然是，曾经由管理当局规定的无息活期存款，现已消失。历史上，企业提供了大量的活期存款。但近来，极少有企业能提供大笔现金，而典型的个人支票存款，现在要付5.5%的利息。在此之上，再加上行政管理成本，取得成本，等等，银行最终大概要为客户的支票存款支付8%～9%的利息，这意味着即使是活期存款，也不再能提供一笔可观的“利息差额”。今天，美国大多数消费者只在支票帐户上保持一个最小的结余额，其余的钱都存入利息高得多的帐户上，如金融市场帐户上，这些帐户仍然允许较高的流动性。

在需求一方，流动资金掮客的盈利性也低多了。美国的企业，越来越多地不是通过商业贷款来为自己筹措资金，而是通过商业票据——一种分期付款贷款在企业界的变体。然而，这却驾空了银行系统。一个临时现金有结余的公司，直接购买另一家需要临时现金的公司所发行的商业票据。但是，借入者所付与贷出者所得之间的商业票据“差额”，远低于传统的无息活期存款与银行的借贷利率之间的商业贷款差额。前者的差额与后者的差额之比，大约是1.5%对4%至5%。

现在，大多数美国银行，尤其是较大的银行，深知它们不能再指望继续把业务，建立在支付的资金利率与收取的资

金利率之间的“差额”上。它们将不得不把它们的收入基础转到佣金与手续费上。但是，即使是那些10年前就已接受这一点，并自那以来一直艰苦努力地进行工作，把它们的收入来源由提供资金取酬，转为由提供信息和服务取酬的极少数银行——纽约的花旗银行可能是第一家，而且大概仍然远远地走在前头——也仍然还有一段漫长的道路要走。在此期间，银行正在为收入来源而焦心。因此，这种压力迫使它们去寻找愿意支付较高利息的借主，而不管他们是俄克拉何马州的盲目开掘油井者，还是被自己本国的通货膨胀所吞没的军政府（如巴西和阿根廷），或是敌意接管中的抢购者。

● 横财的诱惑

抢购者能够获得所需的资金，仍还不能解释为什么股东与抢购者勾结起来，接管、吞并或清理他们自己的公司。

很明显，股东们这样做，并非是因为他们相信接管会给公司带来好处。相反，他们完全知道，接管投标对公司来说，通常是一场灾难。越来越多的情况是，他们只要能得到现金，也即是说，只要他们能脱离公司，与公司不再有任何瓜葛，他们就会把他们的股份出售给抢购者。或者，如果他们在交易中能得到债券，他们也会立即出售其股份。然而股东中的绝大多数，既可以一次又一次地接受抢购者的出价，也可以一次又一次地拒绝它，只要有一位“白衣骑士”愿意比抢购者出更高的价即可。但另一方面，不管“白衣骑士”在这场交易中，根据他们对已消失了的公司所持股份的多少，给予他们什么，他们也会立即将之出售。

那些控制着我们庞大的、公众所有公司的股东们，除了

接受抢购者的出价，简直是别无其它选择。如果抢购者的出价高于现行股票的牌价，他们就得被迫，或许是合法地被迫，去接受抢购者的出价。这实质上是股份所有权由个人转到充当“受托者”的机构，尤其是转到养老基金，所造成的结果。养老基金（公共基金也越发如此）是美国公众所有公司合法的“所有者”，它们所持股份大约占普通股份的50%。对于大公司，这一百分比甚至更高，因为机构性的持有者都集中在大公司中。管理这笔庞大的，且总额在不断增长的资本的人，尤其是养老基金的管理者，是受托者，而不是所有者。他们既是公司资方的受托者，因为养老基金是由资方付给雇员的，也是最终受益人，即雇员和未来领取养老金的人的受托者。然而，作为受托者，如果有人对股份的出价高出市价一大截，那么，对于是否出售他们的股份，他们并无多少选择的余地，他们不得不接受。如果他们说声“不”字，他们就等于给自己压上了一副沉重的、凶吉难卜的责任担子。倘若6个月后，这些股份的牌价仍低于抢购者的出价，受托者就会两面受气，既受公司资方之指摘，又要遭最终受益人的责难。受托者无权把他们的判断，强加于一个“精明人”的判断之上。一个“精明人”，肯定会吃下送到嘴边的“肥肉”，尤其是在没有理由相信远处还有更大的“肥肉”时。

养老基金的管理者，也承受着要求他们拿出平均水平以上的收益这一巨大压力，而这通常是做不到的。大多数美国企业的养老基金，都是“固定受益计划”：公司答应在雇员退休后，按照他的工资某一固定的比例支付养老金，通常是其最后5年工资收入的60%左右。雇员领取的养老金是固定

的，而公司的分担额却是可变的。如果养老金的价值增加，例如，从它的投资中取得了较高的收益或利润，则由公司支付的分担额就下降。如果养老基金没有盈利，或盈利比期望的低，则公司的分担额就会上升。

这与固定分担计划截然相反。在固定分担计划下，公司每年支付出固定数额的养老金，退休职工既接受这一份固定的薪俸，又接受一份依赖于养老基金盈利的可变薪俸。

因此，在固定受益计划中，资方常常敦促养老基金的管理者获取利润，尤其是通过投资获取利润，以便公司的分担额能最小化。但这完全是一种错觉，事实是不可能的。现在，养老基金已成为美国的股票市场。如果某物成为市场，人们就不可能胜过它。养老基金的绩效记录充分证实了这一点。它已变得深不可测，几乎没有例外。事实上，“胜过市场”的要求本身，就是大多数养老基金的绩效比市场更为糟糕的原因。结果，养老基金由于要支撑一个庞大的股票市场，而白白浪费钱财；股票市场只会消耗那些本来会流入未来受益者腰包的钱财。在漫长而又盛衰无常的投资与金融史上，恐怕还没有出现过象近20年来美国养老基金这样一直处于忧郁凄凉之中的情景。

然而，公司资方仍然相信，他们的基金能“赢得这份赌注”——如同拉斯韦加斯（美国著名的赌城。译者注）的那些坐在吃角子老虎（一种赌具，投入一硬币即可自动开启。译者注）前的赌徒们一样，他们总是相信他们会赢。养老基金的管理者，若不去追逐急功近利，拒绝去投机，去交易，去在3个月内显示“成果”，就会很快被赶下台。周围或许又没有更诱惑人的工业。这就使得，当抢购者对市场上牌价

为每股40美元的股份，出价为55美元时，就无法再招架抵挡。

养老基金的管理者们清楚，抢购者的投标对于他们拥有股票的公司来说是有害的。但是，他们无法顾及他们“财产”的福利和利益，他们不是所有者。即使法律上赋予他们所有者的权力，他们也必须充当投机商。因此，他们的行为如同一个投机商，他们不得不接受抢购者的投标，除非一位“白衣骑士“出价更好。

● 防卫的危险

敌意接管的浪潮，是美国经济中发生深刻的结构性变化的结果。但此浪潮本身是一场严重的骚乱。敌意接管对股东是好是坏，已有大量讨论。然而，无庸置疑的是，敌意接管对经济是极为有害的。它迫使管理人员去追逐急功近利。越来越多的企业，大型的、中型的以及小型的，经营目的不是为了企业本身取得成果，而是为了防止敌意接管。这意味着，越来越多的企业，被迫集中精力顾及下3个月的成果。他们如此经营，是为了鼓励那些机构性的投资者，保持公司的股份不放，不会一有“敌意接管投标”出现就抛弃他们。今天，所有大众公司的资本供应，都依赖于这些机构性的投资者。

但更糟糕的是，公司为了保护自己免遭接管，会迫不得已地干一些蠢事。例如，任何一家公司，流动资金太多，就变得非常危险。流动资金多，只会吸引抢购者，因为抢购者可以指望在“敌意接管投标”成功之后，用公司自己的现金来补偿他自己，并偿还他在投标过程中所借的债务。因此，

公司一旦发现自己流动资金太多，就会不顾几个月之后是多么需要现金，而匆匆忙忙地滥用乱花这笔现金，如购买与公司本身业务完全是风马牛不相及的东西。其唯一的优点是：能吸收一大笔资金，更糟的是，公司日益削减为未来打算的资金，如研究与发展费用。对于美国的未来来说，一个最不吉利的发展动向是，日本正在迅速地接管新兴工业国家的市场：如巴西或印度。他们这样做，是因为他们能够根据对这些未来市场的期望，对这些国家的销售分配系统进行投资。美国公司的管理界，完全清楚明白此点，但问及他们为什么不照此办理时，他们会说："我们不能把这一笔钱搁在一边，用于明天的投资。我们需要通过这笔钱，'让下个月、下个季度的利润更丰厚。"

对抢购者的恐惧，无疑是美国公司日益趋向于短期管理，而不顾及未来的一个最大的原因。对抢购者的恐惧，使公司士气低落，靡糜不振。它对公司中管理人员与专业人员士气的影响，怎么估计也不过分。更糟的是，在接管成功之后，公司中的士气被摧垮了，常常是永远被摧垮了。能够离开公司的人，扬长而去；其余的人，则是得过且过。"如果我脚下的地毯明天就要被抽走，我努力工作到底图个什么呢？"这是一种常见的想法。此外，抢购者为了补偿自己，通常一上来就拍卖公司中最有前途的部门。因此，接管对士气的影响，完全是灾难性的。

总的来说，所有被合并公司的记录都是令人沮丧的，尤其是那些被合并到综合性大企业中的公司，或者被合并到与自己没有共同之处的企业，如一个典型的金融联合大企业之中的公司。这些被兼并的公司，每10个之中仅有3个，在两

年之后能与合并前干得一样出色。但是，在敌意接管中被兼并的公司，其记录则自始至终地都是一败涂地。

很显然，敌意接管不可能导致更有效的资源配置。大多数敌意接管，除了使抢购者富起来外，别无其它目的。为达此目的，抢购者提供给股东的钱财，即用来购买他们的股份的钱财，多于股东们能从市场上获得的钱财，也就是说，抢购者贿赂股东。为了支付这笔贿赂款，他给被接管的公司压上了一副沉重的债务负担，这本身就严重地损害了公司取得经济绩效的潜能。敌意接管的后果，也几乎毫不例外地使人际组织受到伤害，造成士气低落。这一事实，有力地反驳了关于敌意接管会导致更有效的资源配置之说。实际上，敌意接管所证明的，只是在现代工商企业中，"资源"不是什么砖块、砂浆——甚至不是地下的石油，而是人际组织。

确实不乏这样的情景：由于与以前的企业相分离，由于独立出来，一个人际组织会变得更有生产性——实际上，今天许多庞大的组织，尤其是综合性的大企业，若是能分解为更小的单位，或把各部门建成独立的企业，将会大大地提高其生产率。但这并非是敌意接管意在达成的事业。相反，在敌意接管之后，被接管企业中最有价值的部门，一律被送上拍卖台，用以筹集资金偿还债务。这既损害了这些部门的生产率，又损害了其余资产的生产率。

美国经济中，资源配置方面存在着严重的问题。但敌意接管显然不是更有效地配置资源的正确途径。它严重损害了真正的生产资源，即人际组织，损害了它的精神、它的贡献、它的士气、它的管理人员自信心，以及它对企业的认同感。

即使敌意接管“有益于股东”——只是在极为短暂的时间内能如此——它也肯定不会有益于经济。实质上，它们是如此有害，以致于我们必须用这种或那种方法终止它们。

终止它们的一种方法，是模仿英国人建立一个“接管工作小组”，该工作组在认为接管投标与企业及经济最佳的、长远的利益相违背时，有权终止这些接管投标。在美国，能否建立这样的工作组——或者，它是否会成为又一个令人讨厌的政府机构——还是颇有争议的问题。英国人的方法，会立即与我们的反托拉斯法发生冲突。

因此，终止敌意接管，或至少是在敌意接管的通道上布设重大障碍，更为可能的途径，是抛弃“一份股份，一份表决权”的概念。让所有股份，在利润的分享上是同等的，但却拥有不同等的表决权，至少，只要公司的财务成果尚好，就应如此办理。通用汽车公司已走上了这条道路，一些较小的企业正紧随其后。这不是什么激进的措施。在英国，许多年来，就有一种私人有限公司(Private Limited Company)，在这种公司里，管理人员只要能达成规定的成果就掌有表决权。同样，德国人的股份两合公司，足足有100多年的历史了。在这种公司里，管理人员即便只持有极少数的股份所有权，也拥有多数表决权——又是只要有足够的绩效与成果即可。换句话说，让不同等级的股份拥有不同的表决权，例如，A等级的股份有一百倍于B等级股份的表决权，只需要几条相当简单的保护措施：第一，具有较高表决权的A等级的股份，要授给真正独立、强干的董事会，而不是授给管理人员。在这样的董事会中，独立的外部董事应占明显的多数（顺便提一下，这也是德国人提出的要求）。第二，在公

同达到了规定的结果，取得了足够的绩效的条件下，赋予A等级的股份额外的表决权。因此，双等级股份系统，将会抑制敌意接管，还能防止不良管理绩效的出现，甚至消除管理上的平庸无能。

但是，敌意接管的浪潮，或许会由于失去其财务基础，和风细雨般地消失，而不是暴风骤雨式地涌退。只要有一个人拖欠一笔资助敌意接管的巨额贷款不还，就会出现“数十亿美元的大丑闻”，类似于俄克拉荷马州的彭斯夸尔公司（Penn Square）的崩溃。这次崩溃使芝加哥强大的大陆伊利诺斯银行大伤元气——因而就不会再得到资助敌意接管所需的资金。在漫长的金融史上，每一个通过答应支付比现行市场利率高得多的利率，来诱使借贷者为经济上属非生产性目的预付贷款的计划方案，迟早都要进入悲惨的结局——而且通常都是很快就进入悲惨的结局。

然而，即使我们控制了敌意接管，仍将剩下一些基本的结构性问题没解决。敌意接管只不过是这些问题的一个征兆。它很明显地引出了下列基本问题：养老基金的角色、功能及支配；管理阶层的合法性；最后，工商企业，尤其是大企业的目的。股东是唯一的委托者吗？所有其它的利益，包括企业本身的继续营业，都必须完全服从于他们吗？

● 华尔街与拉斯韦加斯何处相会

敌意接管浪潮的消退，只会恶化养老基金的问题。它会使养老基金现在通过接受抢购者提供的高价而获得的一笔横财丧失殆尽。这笔横财，大体上是养老基金的管理者满足他们的上司（即公司的管理人员）对他们的要求和期望的唯一

途径。如果这笔横财被取消，公司的管理人员可能会施加更大的压力，要求养老基金的管理者谋求急切近利；而这反过来，又会施加更大的压力于养老基金所投资的公司，要求它们追求短期成果，这会更进一步促进企业趋向短期管理。现在，人们都同意，这种短期管理，是严重侵蚀美国在世界经济中竞争地位的一个重要因素。只要美国的养老基金是建立在“固定受益计划”的基础上，前景就无法乐观。

30年前，当设立养老基金的做法开始流行的时候，劳工工会奋力争取固定受益计划是完全有理由的。因为在此计划下，雇主承担了所有未来的风险。通用汽车公司于1950年春，就养老金问题进行的劳资谈判，奠定了今天的养老基金模式。实际上，在此谈判中，联合汽车工人工会强烈反对固定受益计划，反而要求实行固定分担计划*。是公司方面选择了固定受益计划。甚至连通汽公司当时的总裁查尔斯·E·威尔逊（Charles. E. wilson），也推荐了财务上更为可靠的固定分担计划。然而，他和鲁索的建议，都被通汽公司财务委员会驳回。在此之后，美国其余的养老金计划都惟通汽公司的马首是瞻。然而，对固定受益计划的选择——我们现在认识到，这是一个大错——是建立在与拉斯韦加斯的赌徒们完全相同的错觉之上的。拉斯韦加斯的赌徒们相信，只要他们将更多的硬币喂给吃角子老虎，他们就会“撞上大运”。

---

* 当此项合同还处在谈判之中时，我有机会同当时联合汽车工人工会的首领沃尔特·鲁索（Walter Reuther）反复商讨了这个问题。鲁索担心“固定受益计划”会使工人觉得他们的利益与雇主的利益是一致的，从而脱离工会。结果已经证明，这是毫无根据的。

在固定受益计划下，公司方面答应支付给未来养老金领取者的养老金，是其退休年龄期间工资的一个固定的百分比。因此，某一年公司方面的分担额，就取决于养老基金资产的价值，视养老基金的现值而定。养老基金的现值越高，公司眼下的分担额就越低，反之亦然。因而，资方管理人员自欺欺人地相信，由于纽约股票市场的行情不断看涨，是一条自然的法则，至少也是一条历史的法则。因此，在固定受益计划下，最终将是由股票市场，透过它持续的上涨，来提供资金，履行养老金的义务；而不是由公司本身。当时，确有为数不少的管理人员，向其董事会保证：从长远观点来看，固定受益计划将会成为公司的“赚钱机器”，它所产生的收入，会大大超过对它的投入。

第二个错误是：实际上，每个采纳养老金固定受益计划的公司，都坚定地相信，它的养老金计划，只要进行“专业地”管理，就甚至能“胜过”一个不断上涨的市场。

当然，股票市场的日益看涨，并非是什么不可抗拒的规律。历史上，股票市场甚至未能很有效地避免通货膨胀带来的损失：例如，近20年来，美国股票市场的上涨，几乎未能赶上通货膨胀的步伐。实际上，一笔巨款投到股票市场，不管经过多么长的时间，只要最终是增值了，就堪称是破天荒的事，更不要说其增值的速度能赶上经济的增长——不论是米迪西家族（Medici）还是弗格家族（Fuger），不论是罗斯切尔德家族（Rothschild）还是摩根家族（Morgan），在这方面的努力都未能取得成功。同样，尽我所知，在过去二三十年里，没有哪家大公司的养老基金和股票市场干得一样出色。养老基金唯一应该追求的绩效，是其长远的绩效，

因为它的义务要延续25年或更长的时间。实际上，一些大型养老金固定分担计划，较之绝大多数大型固定受益计划，使其受益人，即雇员与未来的养老金领取者，受益更大；而使雇主所承担的费用更低。美国最大的养老金固定分担计划，即美国非盈利机构，教师保险与年金协会的雇主和雇员的养老金计划，就确确实实是如此。

因此，导致美国管理阶层选择固定受益计划的错误观念，从一开始就奠定了这种基础：养老基金将不得不成为“投机商”，而且眼光日益短浅。

选择固定受益计划，也在很大程度上解释了美国养老基金社会绩效贫乏的原因。人们曾经设想，养老基金既是一种财务机构，也同样是一种社会机构。沃尔特·鲁索相当正确地对此提出了怀疑。人们还设想过它能在雇主与雇员之间，建立一个看得见摸得着的共同利益中心。实际上，通汽公司的想法非常类似日本人的想法，它是想在若干年后，让养老基金相当独立自主地行动，达到不亚于“终身雇佣”的效果。但是，与终身雇佣不同，美国的养老基金，并没有在工人的头脑中树立起任何利益的共同认识。

在美国，针对私营养老金计划的法律规定，它们的管理者是作为最终受益人，即雇员的“受托人”。实际上，固定受益计划的管理者，必需由公司的管理阶层任命，只向管理阶层负责。因为承担风险的是雇主，所以养老金的经营，必须尽可能多地减轻雇主的负担。结果，雇员们感受不到对养老金的责任。养老金不过只是“推迟发放的工资”，而不是什么“下在公司中的赌注”。雇员们感受不到养老基金的绩效如何，会给他们如何不同的影响。他们是对的：除非公司

破产，否则对他们来说，没有任何差别。在固定受益计划中，他们也无法以任何有意义的途径，参加到养老基金——美国生产资源实际上的所有者——的整个决策过程之中。

固定分担计划并非是包治百病的万应灵药，但它可以使问题减至最少。30年前，这一正确模式是很容易获得的，因为教师保险与年金协会（以下简称TIAA）实施这一计划的时间，可追溯到更早的时候，20年代初期。TIAA实施的，如其说是固定分担计划，倒不如说是“弹性分担”计划。一所大学，或诸如童子军之类的非盈利机构，每年对养老金计划所承担的分担额，是其工资支出一个固定的百分比，它会随着雇员的工资增加而上升。因此，它也会——这是很重要的一点——根据通货膨胀而自动地调整每年的分担额。而协会的年保险费又是已知的，可以预测的。正因如此，TIAA才能为长期利益进行投资，也的确这样做了。这反过来又可以解释，为什么该协会取得的效果，一直比那些大型固定受益计划的效果更好。同时，一旦雇主只须缴纳雇员工资支出的一个固定百分比的钱款，就等于完全卸下了他的责任，正因为如此，才使得TIAA能够把未来的受益者，即今日的雇员，纳入到协会的管理过程之中。大学里的教职工，并不把TIAA视为“雇主的养老基金”；它是“我们的养老基金”。他们会积极关心它，对他们来说，该基金会意味深长地象征着，他们的雇主，即大学校方，与他们自己之间，经济利益是基本一致的。

养老金计划正在开始变化，尽管非常缓慢。许多公司，尤其是中型公司，现在鼓励雇员自己进行养老金储备。储备的方式，经常不是通过公司设定的基金，而是通过其它途

径，例如，通过个人退休帐户。这至少使得制定合理 的（即长期的）投资政策成为可能。但是在不久的将来，公司养老金计划，大部分还将保持固定受益计划。因此，大公司法律上的主要所有者，即庞大的养老基金，将继续被迫作为投机者，而不是作为投 资者，更不 要说作为 所有者来采 取行动。因此，在不久的将来，我们需要保护经济体系中生产财富的资源——即企业及养老基金本身——不要让它们承受为眼前的、短期的利益，为下个月、下个季度的成果，而进行管理的压力；最重要的是，保护它们免遭接管。

● 公司监护人的避位

公司资本主义——即这样的一种统治：独立自主的管理者，作为现代经济的“哲学家之王(Philosopher—Kings)”，最多只对专业准 则负责， 不受股东或 任何其它委托 人的控制——是 50 多年前，由阿道夫·伯尔（Adolph Berle）和加德纳·米因斯（Gardner Means）在他们的经典著作《现代股份公司与私有财产》中，首次提出的。“支配权”，伯尔和米因斯论证道，已与“财产”相分离。实际上，财产不再是所有权，它已成为投资。人们所关心的，只是股息与资本收益，而不是财产本身的财富与管理。

从一开始，稍有政治理论与政治历史知识的人就能预测到，公司资本主义是行不通的。管理阶层，人们可以自信地说，不会比早期的“哲学家之王”持续的时间更长。他们从来就没有长久过。管理阶层 重权在握， 实际上，他们 要开展工作，不得不拥有权力。但是，权力，除非是扎根于其本身范围之外的、超越其本身的某种赞同认可之中，除非是扎根于

某种具备“合法性”的“土壤”之中，如神圣的制度，或选举、或被统治者的赞同，否则的话，不管其绩效、知识、愿望如何，都不会长久，都不具备合法性。也许，它的愿望是善良的，它所达成的绩效也不俗，甚至在民意测验中，它也显得“很得人心，广受欢迎”。但是，不合法的权力，总是要跪倒在第一个挑战者的脚下。它可能没有什么敌人，但也没有一个人信任它，没有一个人效忠它。

这一点，当50年前伯尔与米因斯首次指出，美国的股份公司不再有真正的所有权时，对于美国的管理阶层来说，本应是显然易见的。毕竟，关于“哲学家之王”——即以绩效而不是以合法性为根基的权力——不能长久一点，自2300多年前，亚里士多德免去柏拉图“哲学家之王”的桂冠以来，就一直为人所知。但是，美国的管理阶层，与早些时候的“哲学家之王”——如18世纪欧洲“开明的专制君主”——如同一辙。他们自满于他们怀有良好的愿望。他们忙忙碌碌，要搬掉在他们看来会妨碍其开明统治的最后一个障碍物，即一个独立的、重权在握的董事会。然后，当伯尔和米因斯所指的投资者，变成了养老基金这种投机者的时候，管理阶层发现，面对第一个挑战者：抢购者，他们自己就束手无策了。因此“敌意接管投标”，是公司资本主义的最终失败。

但是，我们确实离不开管理阶层。工商企业需要一个治理机构，它需要一个拥有权力，具备连续性，能出绩效的治理机构。换言之，它需要有一个具备合法性的治理机构。怎样才能恢复美国公众所有大公司管理阶层的合法性呢？

一个步骤，肯定也是第一步，是恢复一个独立的、强大的董事会。实际上，正如已经指出的那样，哪里有这样的董

事会，哪里就挫败了抢购者。即使是只贪图急功近利的股东，也会听从于一个在社会中有地位、受尊敬，不被管理阶层当作傀儡而架空的强大、独立的董事会。因此，敌意接管，最终可能会成功地带来董事会的改革，恢复强大、独立的董事会。在企业界，许多年来，这类呼声一直不绝于耳。

但是，这样的董事会，将不会也不可能仅是股东的代表。其命令为人所尊重、足以使人言听计从的董事会成员，很可能是独立的董事，即他不代表任何委托人，包括名正言顺的所有者。他是代表整体与企业自身的利益。所以敌意接管，必然会加速这几项已经开始的进程：出现一批专业化的、合格的人员，他们同一时刻只为很少的几个董事会服务，一次也许不超过四个；他们以自己的成就与众所周知的正直，在社会界广泛地赢得了尊重与地位；他们严肃认真地承担起自己的责任，包括为最高层管理人员设立绩效目标，并控制这些绩效目标；监督最高层管理人员的行为与道德，甚至撤换那些高傲自大的、达不到董事会根据企业利益所设标准的经理人员。

但是，这会不会只是另一批专家治国论者或圣贤，来简单地取代"哲学家之王"呢？固然，独立的外部董事成员，与公司的总裁不同，他们阻止接管，并不是为其自己的工作职位而奋斗。但他们仍然没有和委托人混然一体，除了其公平无私的品德与知识外，他们也没有任何合法性的根基。美国的公众大企业，是否需要学会去动员新的委托人，学会引入别的"利益集团"，来平衡从前的所有者，现在的投机者，并形成一种新的团结的内聚力呢？

据报道，抢购者自己会抑制自己，不对雇员特有很大比

重股份的公司进行“敌意接管投标”。抢购者知道，雇员所有者不大可能接受他们的开价。对大多数雇员来说，倘若工作职位遭受危险，那么他们的损失，当然会超过他们从股票中获取的收益。最重要的是，雇员对公司有认同感，他们的身心，他们的感情，都留恋公司的独立。“敌意接管投标”中最引人注目的一次失败，不是管理人员优良的绩效记录所导致的，它是前面叙述过的对俄克拉荷马州巴特尔斯维尔城菲利浦石油公司接管投标的失败。其时，整个城市都团结起来，保卫其主要雇主菲利浦石油公司。

30年前，在美国的大企业中，谈论管理阶层作为“股东，雇员，工厂界，消费者，供应者之间最佳平衡利益的受托人”，很是时髦。当然，在许多情况下，这一警句，纯粹只是装点管理上的“哲学家之王”及其“开明的专制”的体面高尚的外衣。但是，即使是在那些更多的是依照这一警句行事，而不是依自我利益行事的企业，通常也没有将此警句变成现实。很少有人把这些假设的“委托人”与其管理阶层之间的关系制度化。现在，是否不得不认真的采取此项措施，来保卫企业与管理阶层两者的安全呢？这种制度化的关系，又该采取什么样的形式呢？

● 对自由企业的挑战

眼下，争论得最激烈的问题是，敌意接管对股东来说，是好还是坏。但是，别的团体在为企业的控制权与生存而进行的战斗中，具有什么样合法的利害关系，尽管讨论得较少，或许却更为重要。现代公众所有的大企业，难道仅仅是为了股东而存在？当然，这是正统的“资本主义”所坚持的观点。

但是，自由企业（free enterprise）这一术语，已于四五十年前创造出来。它宣称，股东的利益，尽管很重要，但仅是一种利益。企业的经营，远不止于为股东生产收益——它要作为雇主，作为社会中的公民，作为消费者，及作为供应者而发挥作用。英国在建立一个“接管工作组”中，已明确地认识到，一个有关合并与接管的决策，会影响公共利益。在美国，这一认识至今只是消极地得以表达，即在禁止那些违背反托拉斯法的合并中表达出来。我们是否将不得不从整体上考虑合并与接管的决策，对其它团体，对社会及经济的影响呢？——又如何考虑呢？这是中心问题。对此问题的回答，将在很大程度上决定美国经济的未来状态。

然而，如果回答是，投机者的利益——不要介意投机者在法律上的头衔是所有者——是唯一要考虑的利益，则自由企业体系就难以继续生存下去。它将迅速失去公众的支持。对于大多数人来说，即使他们确实认为自己从投机者玩的把戏中受益了——然而是间接地受益（即作为养老金的最终受益者而受益）——，但是，作为雇员，作为社会公民，他们却在敌意接管中失去了更多的东西，不管是蓝领工人还是管理者，都是如此。越来越多的人关心敌意接管，将之视为一个道德上的议题。敌意接管，会深深地触犯许多美国人有关正义的观念和意识。

今天，绝大多数美国人都是某一组织的雇员。大量迹象表明，组织中的人员，尤其是管理人员和专业人员，甚至能接受最为痛苦的调整，如企业的关闭或企业的某一部分被出售，只要这样做的理由是为了取得经济绩效，或因为缺乏经济绩效。但是在敌意接管中，购买或拍卖一个人际组织或其

一部分的根本考虑，当然不是如此。其唯一的基本考虑，是致使某翁肥富起来，此翁对企业的绩效没有尺功寸劳，而且众所公认，此翁对企业的经济绩效无一丁半点之兴趣。而这就与雇员们格格不入。他们感到，敌意接管是把他们作为"动产"来对待，而不是作为"资源"，更不要说作为人来对待了。"难道敌意接管与我们有关反对劳役偿债和反对非自愿劳役的法律能相容吗？"在我办的高级管理学习班上的中层经理人员，近来一直这样问我。

几乎在100年前，美国就决定，债权人的权利不是绝对的，并修改其破产法，当企业陷入困境时，将维持和恢复"继续营业"放到债权人的权利之上。此举取得的效果非常好。在企业整顿期间保护继续营业，也的确证明是符合债权人的最终利益的。在敌意接管方面，我们现在是否要做同样的事，把保护继续营业作为一种资源来考虑，并考虑雇员，不论是蓝领、白领，还是管理人员的利益；考虑社会的利益；考虑供应者与消费者的利益呢？实际上，我们可以扩大破产法所保护的范围，让受到某单一利益集团之威协的非破产性继续营业，也接受破产法的保护，从而向这个方向近进。约翰斯一曼维尔（Johns—Manville）公司——石棉及其它建筑材料最主要的生产商——就成功地援引破产法，在潮水般涌来的石棉损害赔偿责任诉讼案中，保护了自己的继续营业，保护了股东和雇员的利益。大陆航空公司（Continental Airlines），在由于国家减少干预，致使航空费与航线的竞争白热化之时，同样成功地援引了破产法，保护自己，反对工会提出的公司无法承受的工资要求。同样，一个聪明的律师，对破产法作出解释，从而保护继续营

业，反对敌意接管，绝不是什么不可企及的难事——而且法庭，也会照着它们在约翰斯—曼维尔公司和大陆航空公司案件中的做法去行事。用这种或那种途径——通过法律，通过采取多种等级的股票所有权，通过司法解释——我们肯定可以找到一种方法，保护继续营业，阻止那种使所有其它利益——雇员利益，企业的长期成长与繁荣，整个国家在竞争性日趋增加的世界经济中的竞争地位——都服从于短期投机收益的敌意接管。

（1986年）

29. 成功兼并的五条原则

最近几年里，企业兼并的热潮，并非是以业务上的考虑为基础的。它纯粹是一种财务上的操纵。但是，兼并必须在业务上有意义，否则，它即使是作为一种财务活动，也不会有好的结果。它会导致业务和财务上的双双失败。

对于成功的兼并，有五条简单的原则。自一个世纪前的J·P·摩根时代以来，所有成功的兼并者，都遵循这五条原则。

（1）只有兼并方公司彻底考虑了它能够为所要购买的企业作出什么贡献，而不是被兼并方公司能为兼并方作什么贡献，兼并才会成功。不管双方预期的“协同作用”看起来是多么吸引人，都是如此。

兼并方公司的贡献可以是多种多样的，它可以是管理、技术或销售能力，单是资金是决然不够的。通汽公司买下的柴油机企业，干得非常出色，它能够、并且确实在技术与

管理两方面作出贡献。而对两个主要是在资金上作了贡献的企业：重型挖土设备企业与飞机发动机企业，则一事无成。

（2）与所有成功的多种经营一样，要想通过兼并来成功地开展多种经营，需要有一个共同的团结核心。两个企业，尽管生产过程相似偶尔也能在生产经验与技能专长方面具有很多的一致性，但是，这两个企业必须既在市场方面又在技术方面具有共同性，还得有共同的语言，从而将这两个企业结合为一体。没有这样的团结核心，多种经营，尤其是通过兼并开展的多种经营，绝不会有什么好的效果，单是财务上的联结远远不够。用社会科学的行话来说，必须具有一种“共同的文化”或至少有“文化上的姻缘”。

（3）除非兼并方公司的人员尊重被兼并方公司的产品、市场及消费者，否则兼并就不会起作用。兼并必须是“情投意合”。

最近二三十年里，尽管许多大的药品公司兼并了化妆品企业，但都没有取得很大的成功。药物学家和生物化学家，是关心健康与疾病的“正派”人物。他们对口红及口红的使用者，不屑一顾。

基于同样的原因，一些大的电视网络与其它娱乐公司，在买下书籍出版公司后，很少有干得很出色的。书籍不是“宣传工具”，书的购买者和作者——出版商的两位顾客——与电视台的“观众”，也没有任何相似之处。迟早，通常是很快，公司需要做决策，而对企业、企业的产品及产品的用户不尊重，或感到不相容的人，必然会做出错误的决策。

（4）在一年左右的时间之内，兼并方公司必须能够向

被兼并方公司提供最高层管理人员。相信能“买来”管理，是天大的谬误。买主必须作好被兼并方公司最高层管理人员挂冠而去的准备。这些高层人物，过去是老板，他们现在不想当什么“分部经理”。如果他们是被兼并公司的所有者或部分所有者，则兼并已使他们变得非常富有，财大气粗，倘若他们不欣赏留下来，就无须于留下来。如果他们是没有所有权的专业管理者，他们通常也极易找到另一份工作。录用新的最高层管理人员，则是一种很少取得成功的冒险。

（5）在兼并的第一年内，极为重要的是要让两个公司管理队伍中的大批人，都受到跨越界线的重大晋升——即从以前的公司晋升到另一个公司。这样做的目的，是使得两个公司的管理者都相信，兼并为他们提供了个人机会。

这一原则，不只是要运用到接近最高层的经理人员身上，也要运用到较年轻的经理人员和专业人员身上，企业主要依赖于他们的努力和献身。如果他们认为，兼并的结果阻塞了他们自己的仕途，他们就会“身在曹营心在汉”。通常他们较之被取代了的最高层经理人员，能更容易地找到新的工作。

大多数经理人员承认这五条原则，至少自60年代末，综合性大企业的兼并运动崩溃以来是如此。但他们争辩说，在通货膨胀时期，兼并的基本原理是财务上的和宏观经济上的，而不是业务上的，此时，这五条原则并不适用。

然而，德国在20年代初通货膨胀时期的经验，有力地反驳了这一论点。那个时期德国的“兼并热潮”，与80年代在美国所见到的一样轰轰烈烈。其时有四大“抢购者”：雨果·史汀斯（Hugo Stinnes），阿尔弗雷德·赫根伯格（Alfred Hugenberg），弗里德理奇·弗里克（Friedrich

Flick），以及德国的首要钢铁制造商克虏伯家族(Krupp)。仅仅只有赫根伯格和弗里克成功了。赫根伯格买下了所有报纸的产权，建立了德国第一个现代报纸联号企业。他的企业生存下来了，实质上是繁荣起来了，直到曾得到他帮助而爬上权力宝座的希特勒剥夺了他为止。弗里克只购买钢铁和煤炭公司，他在第二次世界大战中幸免于难，又从作为纳粹战犯而被关押的监禁中生存下来。他在临死前的几年里，还建立了又一个甚至更大的企业王国。

史汀斯，迟至1919年，还是一个完全无名无望的煤炭批发商。但到1922年，则垄断了德国工业，还没有任何一个人能象他那样，支配着一个主要国家的工业。但是，在德国发生通货膨胀9个月之后，史汀斯的王国——由钢厂、航运公司、化学制品公司、银行以及其它互不相关企业组成的大杂烩——遭到了破产，四分五裂。

至于克虏伯的企业，数十年前堪称德国最富有、政治上最有权势的企业，也生存下来了，但却从未恢复昔日的威风。它无法治理好它所购买的大杂烩式企业——造船厂、卡车制造厂、机械工具公司等等。最终，克虏伯被自己所兼并的公司榨尽了血汗。70年代初，随着他那半死不活企业的控制权，以廉价卖给了伊朗国王后，克虏伯家族从所有者的地位及管理部门中，被赶了下来。

纽约的股票市场——至少从它被60年代综合性大企业冲昏了头脑的状态中恢复过来以来——肯定知道这五条兼并原则的重要性。这可以解释为什么在许多情况下，有关大规模兼并的消息，能触发兼并方公司的股票价格急剧下跌。

尽管如此，兼并方和被兼并方的经理人员，仍然在很大

程度上忽视了这些原则。银行在决定为兼并投标提供资金时也是如此。但是历史已充分地告诫我们，兼并方公司和被兼并方公司双方的投资者和经理人员，以及提供资金的银行家，如果对兼并仅从财务上进行判断，而不是用业务原则来判断，那么，他们很快就会尝到苦果。

（1981年）

30. 创新组织

人们普遍认为，大企业无法进行创新。这显然不正确：默克公司（Merck）、花旗银行和3M公司，只不过是三个随手拈来的具有高度创新性的巨型企业。但是，不管是大企业还是小企业，要想成功地进行创新，必须采取与过去典型的“优秀管理”企业截然不同的模式进行经营，这一点却是正确的。

创新公司懂得，创新始于设想。这些设想好象刚出生的婴儿——弱小，幼嫩，还未定形。它们，与其说给人以果实，不如说给人以指望。在创新公司中，领导人员绝不会说“这是多么愚蠢的设想”！相反，他们会问：“要使这个幼稚的、半生不熟的、带点傻气的设想，变成有意义的、可行的、能向我们提供机会的现实，我们需要做些什么？”

创新公司同时也明白，大部分设想的结果将是毫无意义的。创新设想就象青蛙之卵：一千个当中只有一、两个能长大成熟。因此，创新组织中的领导人，会要求提出某设想的人，仔细考虑将设想变成产品，变成工序，变成企业，或变成技术，需要做哪些工作。他们会问：“在公司采纳你的设想之

前，我们需要做些什么工作，需要学习和懂得些什么呢？”

这些领导人知道，哪怕是将一条小小的设想成功地变成现实，其困难，其风险，也绝不亚于进行一次重大创新。他们的目的，不在于对产品和技术进行“改良”和“修正”，而在于开创出一个新企业。他们知道，“创新”，不是科学家和工程技术人员的术语，它是企业家的术语。

由于创新意味着为顾客创造新的价值和新的满足，所以，企业不是以科学或技术上的重要性，而是以对市场和顾客的贡献，来衡量创新的价值。他们认为，社会创新和技术创新一样重要。本世纪里，分期付款销售法对经济和市场的影响，也许比许多重大的技术进步所产生的影响更大。

创新企业意识到，一个成功的新设想，其最大的市场往往是出乎意料之外的。在开发甘油炸药的过程中，艾尔弗雷德·诺贝尔试图找到一种更好的军用炸药。可甘油太不稳定，不能用它来制造炸弹和爆破筒。相反，它却能用于开山移石，在采矿、筑路和建筑中替代了镐和锹。IBM公司之所以主宰了大型计算机市场，就是因为它意识到，对计算机的最大需求，将不是来自科研与国防——过去就是为这两种用途设计的——而是来自诸如发放工资、列表记账、存货控制等平凡应用之中。

创新企业，并不以“研究预算”为出发点，它们以“研究预算”为终结。它们首先确定，要使企业保持平衡，需要进行多少创新。它们假定，所有现存的产品、服务、工序和市场，都日趋陈旧过时——以相当快的速度。它们试图估算所有现存事物衰败的速度，然后再决定必须由创新来填补多

大的“缺口”，方可保证公司不走下坡路。他们明白，创新计划中必须包括成倍于填补这个“缺口”所需的设想，因为至多有不超过1/3的设想会变成现实。然后它们就清楚，最少需要作出多大的创新努力——即有多大的创新预算。

但是，一位很成功的创新公司的主要负责人说，“我会把所需的努力和预算的规模再增加一倍。毕竟，竞争对手不会比我们笨，或许比我们还要幸运些。”

精明的公司懂得，钱不能带来创新，人可以。它们知道，在创新工作中，质量比数量重要得多。除非有第一流的人才来从事创新工作，否则，它们一分钱也不会花。成功的创新，在初期阶段和关键性步骤上，极少需要大量的资金。但它们需要献身于创新、为创新所鼓舞的卓越能干之士去日夜苦战。这种精明的公司，在创新设想被证明是正确的之前，总是把赌注下在一个人或一个团队身上，而不是下在一种“方案”上。

但是，这些组织也知道，大部分的创新设想，不管多么高明，永远不会带来任何“成果”。

所以，在计划、预算、希望和控制各方面，它们对待创新工作，完全不同于对待现存的、开办中的企业（ongoing business）。

典型的情况是，创新公司有两项独立的预算：一项经营（operating）预算，一项创新预算。经营预算包含所有已经做过的事，创新预算包含将要用新方法去做的事和即将要发挥作用的新事物。即使是一个中型企业，经营预算也能列出几百页来；而即使是一个巨型企业，创新预算也很少超过四、五十页。但是，最高层管理人员花在50页创新预算上的

时间和精力，不亚于花在500页经营预算上的时间和精力，而且往往更多一些。

最高层管理人员会对不同的预计，提出不同的问题。对经营预算，他们会问，“要使事情不至于塌台，所需要的最小努力是什么？”、“要使努力与成果之间的比率最佳，所需的最小努力是什么？换句话说，最优点在哪儿？”而对创新预算，这些高层管理人员会问道，“这是合适的机会吗？”如果回答是肯定的，他们会接着问，“在现阶段，这个机会最多有多少成份可以当作资源来利用？”

创新公司明白，创新带来的收益与开办中的企业带来的收益，表现截然不同。在很长一段时间里，许多情况下多达数年之久，创新毫无“收益”，只有成本。但后来，创新收益应该呈指数地增加：如果创新带来的收益不是数百倍于投资，则创新就是不成功的。因为创新要冒的风险太大，以至于收益较低就谈不上合算。

指望创新能带来稳定的10%的收益率和10%的增长率——这是“稳健型财务经理”的标准——是很愚蠢的。这个期望既是太高又是太低。这两个指标是针对开办中企业的收益-投资指标，因此，创新公司在创新中并不考虑它们，不用它们来衡量创新设想和创新过程的合理性，不用它们作为创新工作人员报酬的衡量标准。最老的一条原则是——或许是60年前由杜邦总结出的——新的业务，要到其最终成果，即产品与服务，在市场上经历了二三年，过了其婴儿期之后，方可用针对开办中企业的指标对它进行衡量。

然而，创新公司紧紧控制这些创新工作。在创新公司，

你听不到有什么人谈“创造力（Creativity）”——“创造力”是那些不从事创新的人的口头禅；创新公司谈到的是工作和自我约束。它们问，“我们下一次从什么着眼点来审查这个方案？到那时我们期望达到的结果是什么？要多久？”当一个设想连续二三次达不到预期的目标时，创新公司并不说“让我们加倍干吧！”而是说“我们是否该做点别的事了？”

首先，创新公司自己会系统地淘汰陈旧的、过时的、不再具有活力的东西。它从不会说“货好不愁没人要”。它知道，人类创造的一切东西，迟早要过时的——往往是很快就会过时，它宁可自己主动淘汰过时的产品，而不愿让产品在竞争中被淘汰。

因此，每隔三年左右，创新公司就要检查一下每项产品、工序、技术、服务、市场等的生命力。它要问：“就我们目前所了解的情况，我们应该投入这项产品或服务吗？”如果回答是否定的，它不会说“让我们再研究研究吧！”而是说“我们怎样才能摆脱出来呢？”

摆脱的一种途径，也许是停止向该产品或服务追加额外的资源，并且，只要该产品或服务仍能产生一定的收益，就继续保留它。此外，也可以为旧技术、老产品寻找这样的用途和市场：在那里，它们仍然很新颖，并具有竞争优势。日本人擅长此道。或者，干脆淘汰它们。不要在它们都已拙劣无用之后，再为它们浪费许多钱财。系统化地淘汰过时的东西，是一个组织将其成员的想象力和精力，全部集中到创新上的有效途径。

很显然，我们面临着这样一个时期。在这个时期里，创

新的要求和机会，将会超过我们记忆中的任何时候——也许不亚于第一次世界大战前的50年。在那时期，新的技术发明或社会革新，平均每18个月出现一次，而且几乎立即就会引出新的工业。

远距离通讯，借着微处理机而实行的制造过程自动化，“自动化办公室”，银行金融界的迅速变化，医学、生物遗传学，生物工程学和生物物理学——这些，仅是已在高速进行变化和创新领域中的一小部分。要在这样的环境中进行竞争，企业必须聚集大笔资金作为研究工作的预算，甚至在严重萧条期也应如此。但我们首先需要的，是具备创新组织的态度、政策以及实践。

（1982年）

31. 非增长性企业

我所知道的每个公司，依然把“每年增长10%”作为其目标。但是今后几年里，无论经济状况多么喜人，许多行业都不大可能出现增长。至多能与人口的增长保持同步，即非常缓慢地增长。不仅企业界会如此，象中学、大学、医院这些非企业性机构，甚至会更多地出现这种情况。然而，今天的经理人员当中，还很少有人曾经管理过非增长性组织。

最重要的要求是保持并提高人力资源的素质，特别是专业和管理队伍的素质。一个公司，或一个行业，一旦不能再吸引和留住优秀的人才，就注定要腐败；由此造成的长期下降，极难逆转。即使是在萧条时期，有才干的人也不愿待在缺乏挑战，缺乏机会，看不到成就，看不到绩效的地方。

因此，非增长性公司必须设法使工作变得重要，具有挑战性，尤其是那些低层工作。这对我们在过去30年里一贯做法来说，是一个180度的大转弯。在过去30年的大部分时间里，直到70年代末，企业的发展非常迅速，但能干的年轻人非常少，生育高峰期出生的年龄相仿的人，只是在70年代中期才大批地参加工作。所以，我们努力使低层工作简单易做，设法建立管理层次，以密切监督不熟练的工人。而首要的是，只要有人稍稍露出一点才干，我们就得立即快速地提拔他。但现在，我们将不得不改变这些做法。

首先，我们必须再次使工作本身就具有挑战性，本身就包含有赏识。不能撇开其它内容，单是过分强调晋升。大学和军队一直比企业更注重晋升。在最近这几十年里，典型的情况是，得到晋升的年轻姑娘和小伙子——比如，姑娘升为银行助理副行长，小伙子升为空军上尉——会立刻追问："为了尽快得到下一次晋升，我现在必须做些什么呢？"现在，我们将不得不精心设计工作结构，使年轻人的追问改为："为了使工作变得更加重要，更富有挑战性，更具有成效，所能给予的奖赏更大，我能做些什么呢？"我们将不得不再次认识到，赏识，通过金钱和其它手段，必须能促进工作绩效的改善。实际上，在非增长性公司，出现空缺，是废除工作职位和管理层次的机会，而不是进行晋升的机会。

尽管如此，非增长性组织也还是需要有提升的机会，以便能吸引年轻人，留住有成就的人。否则，它将很快陷入组织性的衰老状态。它不得不采取很久以前军队中的做法：剔除组织中那些已进入停滞状态，不会再得到晋升的中年人。

在美国，可以把年轻人放在年老人之上（在其它国家，这

几乎是不可能的）。但即使是在美国，这样做也不是很容易的，也不是经常这么做。除非那些不会再得到晋升的中年人被请下管理岗位，否则，年轻人就会被挡在他们身后。而这些仕途受塞的年轻人，可能会另谋高就，更糟糕的是也可能留在工作岗位上，却不好好工作，吊儿郎当。军队会让这些中年人退役。企业、医院或大学做不到这一点，这不只是因为它们付不起这个代价。非增长性企业必须学会为这些中年人安排第二职业。通常这些人并非是能量全部“耗尽”了，他们只不过是感到厌倦，需要被“重新利用”，需要来自于新工作、新环境和新同事的挑战。但是，除非非增长性公司明确规定，对那些已停步不前的专业人员和管理人员，公司一方面不让他们永远占居重要岗位，另一方面又承担起帮助他们找到新工作、新挑战的责任，否则，公司不久就会发现，它将不能吸引新的年轻人，它将衰老，它将走下坡路。

如果企业不是越办越大，则必须是越办越好。任何组织都需要有挑战性的目标。如果说“我们计划10年内将规模扩大1倍”不再是切合实际的目标，那么，就必须把目标改为“我们计划10年内将生产率提高1倍”——资本、关键性物质资源以及工作人员的生产率。提高生产率一直是个现实的目标，而且总能做得到。通常，提高生产率所需要的，是从最高层一直到最底层的全体人员，都承担起义务；是日复一日地从事艰苦、细致而又平凡的工作。那些在其生产率上认认真真地下了功夫的组织，很快就会具备奖赏其工作人员的手段。

也存在一些“戒律”——即在非增长性公司中不要去做的事。不要一窝蜂地卷入“增长性行业”，盲目地开展多样化经营是行不通的。没有什么“便宜饭”可吃。此外，在大

多数非增长性组织中，未来几年的主要盈利收入，将来自现有的平凡企业。如果在多样化经营的热潮中忽视这些平凡的企业，一味追求增长性企业，则一切都将破产失败——包括最近炽手可热的企业兼并。在多样化经营和企业兼并中，首先要问的问题总是："我们具有什么样的能耐，可以使新创办的企业或新兼并的企业，发生决定性的变化？"如果回答是"什么能耐也没有"（或"除了资金什么能耐也没有"），则可以料知，结果将是灾难性的。

此外，企业必须避免让"非增长"的预言来安慰自己。经营非增长性公司，需要时刻追问："我们的长处是什么？有效地利用这些长处的新机会在哪里？这些新机会是由人口和人口统计上的变化带来的，还是由市场、销售、或技术上的变化带来的呢？"一个保持了人们的工作能力，并着意提高生产率的组织，非常可能遇到，而且会相当快地遇到重大的、新的增长机会。

机会甚至将敲响停滞行业的大门。过去10年里，美国主要铁路公司就是一个很好的例子。要是在20年前，人们一定会认为，它们要复兴，除非太阳从西边升起。增长机会甚至会在长期严重萧条的时期到来。30年代，对于任何保持不断前进的组织——不管是企业、医院还是大学——都有许多增长的机会。例如IBM公司，就是在当时为它从较小的、不起眼的厂家，发展成世界第一流的巨型企业，打下良好基础的。但是，机会只敲那些值得一敲的大门。

（1983年）

32. 为什么自动化能盈利

不管在哪个制造工厂实现自动化，只须3年就能赚回成本，而且常常用不了3年。自动化，甚至能使工厂具备与国外低成本的生产商争一高低的能力。然而，在我前几年办的研讨班上，每次都会有位工厂经理站起来说："我无法使我的上司相信自动化能盈利。"其它制造业的人士齐声嚷道："一点不错！"

自动化带来的盈利，的的确确是又快又高。但这部分盈利，只有很少很少的一部分能在美国大多数制造工厂，尤其是较小的工厂，所使用的测算方法中显示出来。我们传统的会计数字所测算出来的是"工作（doing）"成本，而自动化的主要效益在于，它能消除——至少是最小化——"不工作（not doing）"成本。因此，要使上司相信自动化能盈利，制造业人士必须开发出新的、更合理的成本测算方法。

"质高成本低，质劣成本高"，50年来，这是质量管理中不言而喻的道理。然而，没有几家工厂知道，质劣带来的成本真正有多么昂贵。会计系统假定，生产过程按设计的方式正常工作，即它自始至终都均匀地生产出达到规定质量标准的产品。许多制造工厂测算"产量"，即最终产品中符合质量标准的所占的百分比。但这测出的仅仅是质量这座冰山的顶部，它没有反映出在生产过程之中做坏了的部分；它没有反映出早期为找到问题之所在而花费的时间和资金；它没有反映出中途就作为次品脱离生产线而没有到达最后检验这一关

的产品有多少。这些成本，隐藏在传统的会计数字里，隐藏在加班费和一般管理费用之中，隐藏在报废单中，隐藏在过多的人员配备之中，等等。甚至在一些管理得较好的“高质量”工厂，这些成本也往往高达全部制造成本的1/3，有些还要高些。

自动化将质量标准和质量管理落实到生产过程的每一个步骤上。它能使质量不过关刚刚出现之时，就在出现质量不过关之地，发现并报告这种质量不过关的现象。它这样做，并没有额外增加成本。在那些完全实现了自动化的地方——在日本，在宾夕法尼亚州伊利市的通用电气公司机车制造厂，或在意大利特尔莫利的菲亚特汽车公司发动机制造厂——无论哪儿，质量上的节约远远超过了工资和人力上的节约，前者也许是后者的二三倍。实际上单是质量上的节约，就可能在二三年之内完全补偿自动化的成本。

自动化第二个主要经济效益，也是基于一种“不工作”成本：产品改型换代时“停工期”的成本。在这段时间里，清洗工具，撤去旧的铸模和冲垫，换上新的，重新设置机器运转速度，等等，生产停止。在实现自动化之前的生产过程中，停工期如果不是数以天计的话，往往也是数以小时计。然而，传统成本会计中，却并未顾及停工期；停工期是一种“不工作”成本。这种成本会计假定，生产线能生产出规定的产品数目，如果每小时80件，则每件的成本是每小时生产线成本的1/80。如果产品的批量大，品种单一，这种核算方法还行得通，比如说，在为切夫尔莱斯公司（Chevrolets）生产50万个单一品种散热片的工厂，这种方法就很适用。但在绝大多数工厂，生产批量要小得多，产品类型得经常改

变，存在停工期，而且停工期比较多。在停工期里，职工的工资必须照发不误，工厂的供热、供电必须照常进行，等等。然而，却没有任何生产。在自动化了的生产过程中，可以一边生产一边进行各种变换。结果，停工期减少到最低限度，而且常常完全被消除。削减停工期所带来的成本上的节约，通常会超过工资开支和人力上的节约，在几年之内，即可赚回用于自动化的全部投资。

最后，停工期的减少——或消除——除了大幅度降低成本外，经常还能给予工厂一种全新的创造收益的能力。它使工厂能向更多的盈利性市场，提供盈利性最佳的产品组合。对于较小的、较专门化的企业，如电线设备制造厂商或小型铸造工厂，这一点尤为重要。在美国和西欧，自动化仍被看成是那些“大家伙”的事。而在日本，政府部门为小型工厂的自动化提供低息贷款。它的经验表明：自动化首先是最有利于小型工厂的制造系统。它通过质量上的和停工期上的节约，降低了工厂的成本，而且，也通过盈利性更高的产品组合与市场组合，为工厂提供更多的收益。

高层管理部门和董事会，不愿仅仅因为自动化是“先进”的就对它进行大量投资，他们这样做是对的。甚至就是知道美国制造业（以及任何其它发达国家的制造业），只有实现自动化，方能生存下去——尽管这是足够真实的——也还不足以对自动化进行大量投资。高层管理部门坚持，必须测算自动化可望带来的效益，必须估计自动化投资的回收状况。他们这样做也是对的。但是，如果他们认为这些效益“看不见摸不着”，只能凭着经验稀里糊涂地估计一下，那么，他们就错了——那些在管理会议和技术杂志上，一个劲

地抱怨老板是“保守主义”的制造业人士，也一样错了。实际上，任何一个够格的生产会计员，都可以相当快地从已有的成本数据资料中，挖掘整理出企业的停工期成本和因质量低劣带来的成本。要确定自动化会带来哪些额外收入，或许需要再多做点工作，进行传统的市场研究。而要估算自动化带来的效益，也需要改变大多数管理人员至今依然遵循的、看待制造过程及其成本结构的方法。需要把焦点从每件产品的成本上，转移到制造过程的总成本上。毕竟，这至少是25年来，会计师和会计教科书所宣扬、所传授的。

（1983年）

33. IBM公司的沃森：放眼明天

人人都认为，老托马斯·沃森（1874—1956）把IBM公司建成为一个大型计算机公司，堪称一位企业领袖。但是，“人人”都错了。老托马斯·沃森没有建成我们现在所知的IBM公司；是他的儿子，小托马斯·沃森，在1946年进入公司最高层领导班子后，完成了此业。那年，他年仅32岁（尽管他父亲作为一位很活跃的董事长，一直待到1956年）。他父亲的IBM公司，向来就没超过中等规模，迟至1938年，也只有3500万美元的销售额。当然，它没有制造和销售计算机；它的主要支柱是资料打孔机和生产记录钟。

老托马斯·沃森并不是什么企业领袖，他直到60几岁，方才获得个人的成功与声望。30年代，他两次濒于破产

的边缘。在“大萧条”期间，拯救了他并刺激了IBM公司销售的，是两条“新政”法律：1935的《社会保险条例》与1937—1938年的《工资—工时条例》。这两个法律条例规定，雇员的工资、工时、加班费的记录，必须采取雇主没法窜改的形式。此举于一夜之间，为老托马斯的制表机和生产记录钟开辟了广阔的市场。在此之前的许多年，他曾一直努力推销这两件产品，但成效不大。

1939年，我作为英国一家报纸的记者，在纽约工作。当时，我就想写一篇有关沃森和IBM的故事。我对这个公司感兴趣，是因为它在纽约世界博览会上建立了一个很大的会馆。我想，一个不足挂齿的小企业，却拿出一副大亨的派头，这样的故事一定会饶有趣味吧？！“忘掉它，”主编回信道：“我们对不成功公司的故事不感兴趣。那种人人都能讲得出来的故事，犯不着费这么大牛劲！”而那时，沃森已是六十又五的高龄了。

但是，老托马斯·沃森，却是一个比建立了庞大企业的成功企业家重要得多的人物。他是一位先知，在很大程度上是我们所称的后工业化社会的缔造者，是美国历史上伟大的社会变革家。50年前，他就想象到了“数据处理”和“信息”。在“大萧条”中期，连自己都摇摇欲坠之时，他还是为一项重要的研究工作筹款集资。这项研究工作，后来既创立了计算机的理论基础，又造出了第一台非常先进的计算机原型。

50年前，或更早一些时候，他也创立了一套新的管理模式，并将之贯彻到实践之中。这种模式，就是现在为我们所知、所研究、并加以模仿的日本式管理——无庸置

言，他是在对日本一无所知的情况下，创立并实践这套管理模式的，没有任何东西可归功于当时尚不存在的日本式管理。

事实上，沃森的问题在于，他的想象力、他的实践，都太超前于他的时代了。

我第一次结识沃森，是在30年代初。其时，他被选为国际商会美国分会的主席——一个别人不想要的职位，而我，当时是一个很年轻的记者，被派去采访他。但这次采访，在我的编辑眼里不值一文，也从未见之报端。当然，沃森开始大谈商会的陈词滥调，什么自由贸易，国际合作，“企业家作为和平使者的作用”，等等。然后他话锋一转，开始谈起那些显然是他兴趣真正所在的事情——他称之为数据和信息。不过，他用这些术语究竟要表达什么意思，完全不是当时其他人用这些术语所表达的意思，他自己也解释不清楚。实际上，报界通常把他贬为狂热者。

我怀疑，沃森自己是懂得这些术语的含义的。他有想象力——他能预见。但与大多数先知不一样，沃森凭着自己的想象力来行动。

没有沃森，某种计算机会照样问世。在当时，有一大批人在钻研快速运算机器（Calculating machints），尤其是在第二次世界大战的刺激下。因为，快速运算机器，是高速飞机的导航装置之所需；是向地平线以外看不见的远距离目标进行射击的武器之所需；是空投炸弹之所需；是高射炮之所需。但是没有沃森，可能会出现一种完全不同的计算机，一种“运算机器”，而不是“信息处理器”。没有沃森及他的想象力，计算机也许是作为一种“工具”出现，而不是作

为一种“技术”出现。

沃森没有发明过一块硬件，他没受过技术教育。实际上，总共也没受过多少正规的教育。他是在刚满18岁时，在他的家乡，纽约市的北部地区，作为一名缝纫机、钢琴和手风琴的推销员，开始参加工作的。他没有技术上的天才，没有什么数学根底，总共也没多少理论知识。他决然不是爱迪生或他的同代人查尔斯·凯特林（Charles Kettering）那种类型的发明家。由他所发起、资助和促进的计算机——一台完成于1943年，另一台完成于4年之后，1947年，甚至对解决50年代，IBM自己的早期商用计算机的硬件问题和工程问题，也几乎没有什么贡献。

但是，沃森甚至在计算机这一术语形成15年之前，就预见到并领悟了计算机。他很快意识到，计算机与高速运算器必须有根本性的区别。直到他的工程师们造出了第一台可使用的真正的“计算机”，他才喘了一口气。沃森很早——最迟是30年代末——就设想了计算机专家现在称为计算机结构的事物：存贮数据的能力；存储器；及对存储器的随机存取；接受指令与改变指令的能力；进行编程的能力，以及用计算机语言表达逻辑的能力。沃森于1947年推出的“选择顺序电子运算器”（SSEC），其功能，其灵活性，远远超过当时任何现存的或正在设计的其它机器。例如，它把12,500个真空管和21,400个继电器组织起来，能解偏微分方程。首先，它是第一台——在好几年里也是唯一的——把电子计算机与存贮的程序结合起来的机器，它具有自己的计算机语言，具备将它的指令当作数据来处理的能力，即能根据新的信息，改变、校正、修改这些指令。而这些，正是区分计算机与运

算器的特征。

当IBM公司着手设计一种可大批量销售的计算机时，它应用了许多经由别人——主要是麻省理工学院，普林斯顿大学，罗切斯特大学，宾夕法尼亚大学等院校中的实验室——开发出来的硬件。但是，却完全按照沃森的最初设想进行设计。这可以解释，为什么650，IBM公司第一台成功的商用机器，在1953年出现后，立即成为该行业的领导者和标准产品；为什么它头5年里就在市场上卖出了1,800台——两倍于市场研究对整个20世纪全世界计算机销售总量，所作过的最乐观的预计数字；可以解释，为什么它能使IBM公司在计算机行业中，获得现在仍然享有的这种世界性领导地位。

计算机的早期技术发展史，是相当朦胧不清的。对沃森和IBM公司，或别人，在其中所起的作用，很有争议。但是，毕竟没有人怀疑沃森在计算机的概念发展史中，起了关键性的作用。在计算机的工程发展史中，有许多其他人物，如果算不上是中心人物的话，也堪称是重要人物。但是，是沃森开创了计算机时代。

故事始于1933年。当时，根据沃森的指示，IBM公司为哥仑比亚大学的科学家设计了一种高速运算器，并用标准的制表机零部件将它制造出来了。4年后，即1937年，霍华德·艾肯，哈佛大学一位数学家，建议IBM公司将几种现有的机器——最初是为记帐设计的——联系起来，制造一种更快的运算器，以解决天文学家们费时枯燥的计算问题。艾肯估计，这项工作要花几个月的时间，耗资10万美元左右。但实际上，这项工作花了6年的时间，耗资足足有50多万美元。因为沃森走到前头去了，研制出来的不是艾肯设想高速运算

器，而是一台计算机。

首先，沃森设想了全电子化机器；在这之前的所有机器，包括IBM公司自己的机器，都是用杠杆和齿轮进行开关转换的机电化产品。当然，当时的“电子化”意味着使用真空管——晶体管是后来的事。因此，造出的机器又大又笨。易于过份发热，耗电量又大。尽管如此，当时仍然没人知道怎样用电子装置做转换开关——当然，这是计算机技术的关键。甚至连必要的理论工作也还没有做。因此，沃森与IBM公司决定放弃很成熟的、非常精通的机电技术，转而开拓电子学这块处女地，这就等于在漫漫的黑暗中亮起了一盏灯。正是这一决定，使计算机的问世成为可能。

沃森第二个设想同样具有创新性。他的方案，设想了当时的工程师连做梦也梦不到的东西：计算机存储器。霍华德·艾肯在他的建议中，关心的是快速运算；他要的是“数数机”。他的设想是，造出这样一种机器，它能快速完成传统的加法机和计算尺做得很慢的工作。IBM公司在此设想上，再加上使之具备储存数据能力的设想。而这就意味着，IBM公司设计的机器将能够处理信息。它将有一个数据库——当然，这个术语当时还不存在——并能回过头来查阅数据。因此，它能记忆和分析，它也能——这是关键所在——根据新的信息，校正和修改它自己的指令。

而这又意味着——IBM公司另一项很有远见的设想——IBM公司的机器将能够进行编程程序化，即能够使用任何由逻辑进位制表达的信息。当时，所有正在进行的设计，都是为用途单一的机器而作的。例如，其中最有名的机器称为“艾尼柯”（ENIAC），是二次世界大战期间，由宾夕法

尼亚大学为军械部门设计的，完成于1946年。它可用于快速射击炮上的高速运算，但除此之外，几乎没有更多的用途。因为它既没有记忆力，也没有进行编程的能力。IBM公司也把专门的用途放在心上——特别是一些天文表格的运算。但是，也许是因为沃森直接清楚许多机构——象公共图书馆，人口普查局，银行、保险公司等诸如此类的机构——都需要从事数据处理工作，所以他的设想，要求机器必须具备为各种各样的数据进行编程的能力。IBM的机器，从一开始就是多用途的机器。而这也意味着，当IBM最终设计出能在工厂中大量制造并可大量销售的计算机时——50年代早期，它不仅愿意而且能够将之提供给企业界用户：他们需要计算机，来从事诸如发放工资和存货控制之类的非科学性的平凡工作。实际上，正是这些用户的需求，创造了计算机工业，但在计算机设计的早期阶段，没有人想到过他们。因此，沃森坚持计算机要有存储和编程功能的主张，在很大程度上导致了计算机工业的诞生。

沃森在计算机的记忆和程序方面的设想，使得IBM公司1937年的研究工作，为计算机科学的创立立下了汗马功劳。沃森试图开发的“分析机器”，既需要计算机理论又需要计算机语言——当然，这些术语当时都不存在。它自然需要有第一流的工程师，这与当时设计出的所有其它运算机器都一样。同时，它也造就了第一批计算机科学家，至少是促进了他们的诞生。

这项研究工作，于1943年底造出了一台样机，称为自动顺序控制运算器（ASCC）。1944年初，霍华德·艾肯确实用这台机器进行了天文计算。但是，它太先进了，当时的制造技

术根本无法制造它。实际上，只有现在的材料和技术，才能制造沃森1937年组织研究的那种计算机。于是，沃森将这台样机，连同操作、保养所需的资金，一起捐赠给了哈佛大学，并立即投身于下一项设计工作，几年后开发出SSEC（选择顺序电子运算器）的设计工作。1948年1月27日，SSEC在纽约举行首次公开演示，在这次演示中，它计算了月球过去、现在和将来的位置。这次公开演示，迎来了计算机时代。甚至在35年后的今天，动画片上出现的，带有闪烁灯和旋转轮的计算机，就是SSEC在这次首次公开演示上的样子。回顾沃森的设想，这种机器，一定很早就存在于他的心目之中。

沃森作为社会改革家，与作为计算机先知同样重要。他的社会远见，甚至比他在数据处理和信息上的远见，更为深远。他对社会的影响，也许更甚于对计算机的影响，这一点同样（甚至更大程度的）不被他同时代的人所理解。

1940年，沃森变成了家喻户晓的人物。《幸福》杂志上发表了一篇对他进行激烈诽谤的攻击性文章，含沙影射沃森是美国“元首”，并努力把他描绘成美国资本主义制度中一切可恶事物的象征。同时，它也给人们造成了沃森是反动分子，是家长式人物的印象。至今，这种印象仍弥留不去。但是今天，事情已是昭然若揭：沃森真正的冒犯，是他远远超前于他的时代。

1983年，即40年后，重读这篇文章，我立刻就明白，1940年使《幸福》杂志撰稿人恼火的是，沃森禁止在IBM工人俱乐部和IBM的各种场合饮酒。他的确强烈反对饮酒——我曾听说他的父亲或他的一个叔叔是嗜酒者。但不管沃森出

于什么理由，将工作与饮酒分开，也许不是什么坏主意。

当然，另外还有，沃森对销售人员管得太严。他要求销售员一律着深色西服白衬衫。但在《幸福》杂志发表这篇文章的前一年，我采访过沃森，他对我解释说，他这样做是为了培养销售人员的自尊，并使他们受到公众的尊敬。在这之前，人们认为推销员是“吹鼓手”，是浑身冒坏水的无赖，声名狼藉。他们彻夜在小镇上的妓院里鬼混，要不然就在马厩棚里诱奸良家妇女。沃森，自己本身就曾经是一个推销员，人们对他职业的鄙视，使他深为痛苦。因此，他决定使他的同行自尊自重，并被别人所尊敬。“我要求IBM的推销员”在1939年与我的交谈中，他说道：“成为他们的妻子和孩子所敬仰的人。我不希望他们的母亲，当被人问及儿子在干什么工作时，感到内疚或佯装不知。”（当时我想，这显然暗示他正在谈到自己的母亲。）

然而，沃森的重大罪行，一个《幸福》杂志撰稿人无法饶恕的罪行，是他信奉工人要为自己的工作承担责任，要为自己的工作自豪，要热爱自己的工作。他信奉，工人要把自己的利益看成是与公司利益相一致的。首先，他要求工人用自己的智慧，自己的经验，去改进自己的工作、产品、生产过程和质量。沃森的罪过是——30年代末，这确实被认为是罪过——他使工人从劳动中享受到乐趣，从而接受这种制度，而不觉得是被剥削了，也就不会成为革命的无产者。

沃森的方法是，首先，给予工人一种我们现在称之为终身雇佣的保障。象日本现在这样，IBM公司一方，没有不解雇工人的契约责任，但有道义上的承诺。“大萧条”的头两年，1931年和1932年，IBM确实解雇了一些人，但沃森马上制

止了这一行动。在其后“大萧条”最黑暗的年月里，1933年和1934年，他仍拒绝解雇工人，这是很可能导致IBM公司破产的举动。50年来，IBM公司一直为工人提供就业保障。

30年代中期，沃森废除了“工头”，把他们变成“管理者”，其工作是协助工人，保证工人得到所需的工具和信息，并帮助他们解决难题。工人为自己的工作承担责任。工人，沃森论证道，比任何其他人都更清楚，该怎样才能提高生产率和质量。1935年前后，他发明了我们现在称之为质量管理小组活动、并将之归功于日本人的管理方法。工业工程师应是工人的“资源”和“顾问”，而不是发号施令的“专家”。沃森也主张，每个工人都应当尽可能做最重要的工作，而不是做最低微的工作。早在1920年，他就提出了我们现在称为工作丰富化的设想（这位老人去世后，他的儿子于1958年实现了他父亲的夙愿，所有的雇员全部拿月薪，废除了小时工资以及蓝领与白领的区别）。

最后，IBM公司的每位雇员，都有权直接踏进总经理办公室，即直接找沃森，发牢骚，提建议，经理得听着——IBM公司现在仍然这样。

很早，沃森就创立了现在日本人称为继续学习的制度。20年代早期，他开始一次次召集他的推销员到公司总部进行培训，使他们能够“在已经干得不错的基础上，更上一层楼”。后来，他将继续学习的范围扩大到工厂的蓝领工人。40年代，他聘请德威恩·奥顿（Dwayne Orton），一位来自旧金山的大学校长，担任公司的教育主任。

这些措施，很大程度可以解释IBM公司的成功。它们消除了美国企业的一大隐患，即工人对变革的抵制。它们使

IBM公司50年代和60年代的增长，能一如往常，也许更快些——而没有什么内部骚乱，没有令人头痛的劳工运动，也没有劳资冲突。由于沃森的推销员一直习惯于不断地学习新事物，所以，在计算机或大型企业管理上并没有什么经验的中年推销员，一夜之间，就能成为大型高技术企业有效的经理人员。

但是，在40年前，沃森的政策和实践确实是很离奇的。它们或者使沃森看起来象个狂热者，大多数人就是这么认为的；或者，使他进入《幸福》杂志撰稿人所认定的邪恶势力之列。今天，我们认识到，沃森只不过是比他的时代超前了四五十年。沃森实际上比阿尔弗雷德·斯隆年长1岁。不过，斯隆在20年代，通过建立通用汽车公司，创立了现代管理，并随之创立了现代“大型股份公司”；而沃森则是10年之后，相当独立地创立了“工厂共同体”。我们现在知道，这种“工厂共同体”是斯隆“大型工商企业”的后继者。沃森在30年代就创立了后工业社会的社会组织与工作共同体。

顺便提一下，首先看出这一点的是日本人。在日本，每当我谈到日本式管理体现了日本人的价值观时，我就要受到嘲笑。我的日本朋友问：“难道你不明白，我们只是在简单地模仿IBM的一惯做法而已？”当我接着问这从何谈起时，他们总是说：“当我们在50年代开始重建日本时，我们环顾四周，竭力寻找最成功的企业——它是IBM公司，不是吗？”

沃森也提前创办了跨国公司。而这，在1940年也是没人能理解的。

沃森很早就在法国、日本等地建立了IBM公司的国外分支机构。实际上，当时IBM公司在国外并没有什么生意可做。沃森完全知道，不管什么生意，他都能通过直接出口来做。但他也认识到，他所设想的未来的IBM公司，一个从事数据处理和信息处理方面业务的IBM公司，将只能是一个跨国公司。所以，50多年前，他就建立了跨国公司的结构。他知道，这种结构，是IBM公司要想成为他梦寐以求的那种企业，将必须具备的结构，将必须学会怎样加以管理的机构。他也预见到，跨国公司的中心问题，是将局部分支机构的自主权，与整个公司的目的、方向的一致性，有机地结合起来。这在很大程度上，也就是沃森着意创立一种在大多数人看来是极端家长制的管理方法的原因——今天我们称这种管理方法为IBM的文化。

追溯到1939年，他曾试图跟我这样解释：

> 外国分支机构必须由它们的本国人来经营，而不是通过派人去经营。它们必须被看作是它们自己社会中的一员。它们必须能吸引它们本国最优秀的人才。然而，它们必须与母公司具有相同的目的，相同的价值观，以及用同样的眼光来看待世界。而这意味着，它们的管理人员和专业人员，对公司，对产品，对他们自己的方向和目的，必须具有相同的观点。

现在，大多数别的跨国公司，仍然被陷在沃森50年前就预见到——并解决了——的问题之中。

当然，沃森是个独断独行的人。有远见的人通常都是如此。因为他无法对其他人解释他预见到了什么，他不得不依

靠命令。

沃森是个宽宏大量的人，但却是个苛刻的老板，一点也不放纵。不过，他要求的都是正确的事：追求高标准的贡献和绩效。他性情暴躁，自负，固执己见，喜欢出风头，而且是个不可救药的沽名钓誉者。当他年老时，变得很喜欢他人的阿谀奉承。但他也非常坦诚，自己错了，也很愿意承认，并会为此抱歉。在他手下工作的人都很怕他，但几乎没有人离开他。

当然，他与30年代末纽约知识分子的思潮有点格格不入。那时他已经65岁，他的根，是扎在19世纪80年代的乡村小镇里，在那里，有教堂联欢会，有同行福利俱乐部的午餐聚会，有公共的歌曲，有面向旗帜宣誓效忠的仪式——所有这些，都被当时"最时髦人士"蔑视为"愚民"的标志。而更糟糕的，并且使沃森成为危险人物的是，他的雇员，与沃森，不是与那帮知识分子，具有共同的价值观，热爱为他工作。

沃森是一位非常复杂的人物，不能归于哪一类。他是美国第一批用现代设计和现代制图法，为公司，为公司的办公文具、产品以及办公室等，制作标志的企业家之一。但他这样做主要是因为，这是使公司出名最便宜的方法——他没有做广告的钱。为了让IBM公司引起公众的注意，他提出"思考"（THINK）这一口号，这是他在国民现金出纳机公司发明的。他的推销员使用了数以千计带有"思考"的笔记本。尽管他自己并不很幽默，但他却撰造了大量关于"思考"笑话，并竭力使它们广为传播——这又是为了使他的公司引起公众的注意。最后，他忽然想出一个绝妙的主意，在1939年纽约世界博览会建立一个庞大的会馆，这是使几百万来自全

世界各国的参观者，注意到他那当时仍是微不足道、默默无闻的公司的唯一途径。他当时告诉我："这样，为每1000名参观者所花费的成本，是所有广告途径中最低的"。

人们对沃森的普遍印象是，他是墨守成规的保守主义者，他身着早就过时的赫伯特·胡佛式的硬领服，为此印象提供了佐证。但是，他是一个狂热的"新政主义者"，是福兰克林·D·罗斯福忠实的支持者，这在当时的企业界人士当中，几乎是形单影只。实际上，罗斯福在他的政府中为沃森提供了重要职位：首先是商业部长，然后是驻英大使（当沃森没接受时，这个工作由约瑟夫·肯尼迪替代了）。在他生命的最后时刻，沃森迫切要求艾森豪威尔总统回到"新政"纲领上，并被艾克(Ike) 关于削减政府在经济和社会中作用的主张弄得心烦意乱。

沃森有很不平常的个人历史，也许是美国企业史上最不寻常的一位。他是在十几岁时作为一名一穷二白的推销员——充其量是一个小贩——开始起步的。后来，他成为推销名星，为当时尚属新办的国民现金出纳机公司效力。该公司位于俄亥俄州戴顿市，是历史上第一家商业机器公司。大约15年后，他成了这个公司的销售经理。后来，这家公司被指控违反了反托拉斯法。我们现在知道，沃森与此违法行为没有什么干系。

这场官司引起轰动。因为国民现金出纳机公司，是20世纪刚开始时最主要的增长性公司。沃森被严厉地处以罚款，并被判处一年的徒刑。两年后，即1915年，上诉法院驳回这一定罪，政府后来也放弃了这个案件。但是，沃森的工作丢了，他的前途，他的声誉，都被无情地碾碎了。这段经历，

给他留下了终生的影响，使他永志难忘。

已经40多岁了，他又不得不从头开始，当上一家当时很不成功的小公司的总经理。这家小公司享有打孔机之父之称。直到30年代中期，已年过60，他才成功地将此公司建立在稳固的基础之上，那时已改名叫IBM公司。

沃森——我认为，这使他异常有趣——是一位独特类型的美国式人物，是一位在我们的历史中永远不会被既有的权势集团所理解的人物。他具有雄才大略，但完全算不上知识分子。他属于艾伯拉罕·林肯类型的人物。林肯同样冒犯了他时代的既有权势集团，即那些见过大世面的、高雅的、有学问的波士顿人；这些人认为，他们要比乡巴佬总统高明得多，在这样的总统内阁中工作，真是迫不得已。沃森和美国第一位伟大的小说家詹姆斯·弗里莫尔·库柏（James Fenimore Cooper），也有很多相似之处。库柏也受到知识分子和当时既有权势集团的蔑视和嘲笑。例如新英格兰的先验论者，他们无法领悟库柏在他的著作，如《拓荒者》（The Pioneers）和《大草原》（Prairie）中，通过预示"美国梦"的终结所显示出来的那种超凡的、悲剧性的、预言式的想象力。

这种美国类型完全是土生土长的，与欧洲没有关系——这是当时的学者拿他没办法的原因之一。典型的这类人，有语言的天赋——沃森完全享有这份天赋。但他们不是有思想的人，他们是富有想象力的人。而使他们变得突出的是，象沃森那样，他们将想象付之行动。

（1983年）

34. 贝尔系统解体的经验教训

对于贝尔系统解体的讨论，主要集中于其对股东，对股份与债券价格，所造成的后果。然而，自第二次世界大战以来，政府的行动，还极少有象针对美国电话电报公司的反托拉斯诉讼，以及随后贝尔系统的解体那样，对美国的社会，美国的技术，甚至国家的安全，造成如此深刻的影响。也极少有行动会如此直接地影响到这个国家的每一个人。这一反托拉斯诉讼的后果，对美国政治经济的一对孪生支柱：企业的管制与反托拉斯，提出了严峻的、使人不安的问题。

● 反托拉斯：挖苦者的观点

对于挖苦反托拉斯的人来说——在经济学家中，挖苦反托拉斯的人的数目，远远超过反托拉斯的“真正信徒”，人数之比大约是10：1——主要反托拉斯诉讼，都是在被指控的垄断已处于下坡路的时候才提出，此点是赫然昭昭，不说自明的。因为只有到那时，竞争者才渐露头角；他们会抱怨垄断崩溃得不够快，从而促使反托拉斯的机器运转起来。因此，挖苦者争论说，反托拉斯诉讼所达成的结果，与反托拉斯斗士的初衷完全相反。它迫使垄断者不再去捍卫昔日的垄断，却由此归还了垄断者明日的领导地位，给予他一种近似的垄断地位。

这一情况，肯定符合美国最受赞美的反托拉斯诉讼，即3/4世纪以前，导致约翰·D·洛克菲勒标准石油托拉斯破产的诉讼。标准石油托拉斯的“垄断”，是在煤油上的垄断。

在亨利·福特的T型车创造了庞大的汽油市场之前，煤油一直是最主要的石油产品。1911年，当标准石油托拉斯破产时，汽油市场仍是屈居第二，但它正在迅速增长。而煤油市场则完全是日薄西山，除乡村外，在所有地方都被电灯取代。美国的汽油市场，及美国之外甚至更大的汽油市场，正迅速由咄咄逼人的新来者所接管，如英国的壳牌（Shell）公司，欧洲大陆的罗亚尔·达奇公司（Royal Dutch），及美国的海湾石油公司与得克萨柯公司（Texaco）。然而，洛克菲勒却顽固地死守煤油。在煤油上，标准石油托拉斯确实在世界范围内近乎垄断。只是在反托拉斯成功地使此托拉斯解体后——在此过程中，也将洛克菲勒家族从有实权的管理岗位上赶下台——其后继者，各个标准石油公司，才得以自由地集中精力于汽油。10年之后，这些公司占有美国汽油市场的70～80%，在美国之外世界石油市场上，也几乎占50%。

同样，倘若不是在40年代中期，提出了反对IBM公司垄断资料打孔机的反托拉斯诉讼，IBM公司恐怕永远也不会取得计算机市场上的世界性领导地位。在1947年以前，资料打孔机已处于陈腐过时的状态。实际上，IBM公司已完成了在明日之技术，即计算机上，取得领导地位所需做的大部分工作。可它却顽固地守着资料打孔机不放，甚至几乎窒息了计算机的研究与行销。反托拉斯诉讼使得IBM公司管理阶层中放眼明天的人，尤其是创始人的儿子，小托马斯·沃森，能够把公司的精力，从捍卫过去的领导权上转向获取未来的领导权上。

针对IBM公司的另一起反托拉斯诉讼，即政府在1982

年鉴于已搅得一团糟而最终放弃的那起诉讼，也是在这样的一个关键时刻提出来的。当时微型机和个人计算机首次出现，向IBM在国内市场的垄断地位发起挑战，日本人首次成为世界大型计算机市场上重要的竞争对手。这一诉讼，将IBM公司从陶醉于大型计算机第一把交椅的自满状态中拉出来，迫使它兢兢业业地去做它早期所蔑视的工作：进入小型和个人计算机市场。

毫无疑问，针对美国电话电报公司（贝尔系统），并于1983年2月以贝尔系统分裂而告终的反托拉斯诉讼，也同样是在该公司的垄断已被破坏的情况下提出的。它必然迫使公司放弃捍卫昨天。然而我们所不得而知的是，此诉讼是否会象在此之前的诉讼那样，让电话电报公司能够主宰明天的通讯市场：挑战显然就在那里。

● 每室一部电话机

约30年前，美国电话电报公司做出了最终导致其解体的关键性决策。那时，公司在新泽西州的阿斯伯里帕克开办了一所自己的高级管理学校。学员来自本公司中高层管理部门，通常是在首次被提拔到较高级管理岗位之前，来此接受几周的集中强化性训练。有一个班最后一周的安排，是彻底思考贝尔系统未来的目标和战略。因为公司已达到了它最初的长期目标：为在美国的每个人，提供大众化电话服务。（巧得很，那一周我正好在那里担任客座教师，负责这一专题。）这个安排的目的，是要向贝尔系统的最高层管理人员提交一份建议。但这个班意见不统一，最后提交了一份多数派的报告和一份少数派的报告——每个人都感到不愉快。

多数派提出，贝尔系统应该改变它在市场上的基本姿态。60多年来，它的重点一直放在为这个国家的每个人，以最低的成本提供最低限度的服务。而从今后起，重点应放在致使人们尽可能地使用他们自己的电话上。这将意味着增加电话分机，如在厨房里加装一部单独的电话；这将意味着向一位顾客出售一条以上的电话线（如为十几岁的青少年提供额外电话）；这也将意味着，要让电话成为一种“室内装饰”，而不只是“使用”（例如豪华电话），要色彩斑斓，而不是灰不溜丢。

“这些都是必不可少的”，少数派赞同道：

但这还不够。实际上，这些仅是一种防守性行为，最多能在20年内起到良好作用。传统的市场已经饱和，我们必须正视这一现实。增长，一种已经处于快速、加速中的增长，出现在长途电话业务中，出现在传播信号的业务中，出现在传播诸如电视节目的声音、计算机数据之类的业务中。除硬行推销传统的地方短途业务之外，我们所需要的，是政策的根本改变。实际上，所需要的是为该“系统”以重新定义。我们一直将之定义为：通过长途电话，将各地的短途电话互相连接起来。现在，我们需要将该“系统”定义为：一个全国性的、日趋国际化的、带有地方输出端的信息处理器。这尤其意味着，我们首先要改变基本的价格政策。传统上，我们的价格，让地方短途电话用户支付最低限度的费用，而让长途电话用户支付远远高于完全成本的费用。这样，长途电话用户实际上大量地补贴了地方短途用户。

这种方法需要加以改变，要让地方短途电话用户支付完全成本，让他们缴纳使用电话网络的费用。现在的电话价格，是由48个州管制的。各州管制只关心地方短途用户以最低的成本获得最低限度的服务，因此，我们应让电话价格的管制，转为由国家管制。例如，通过联邦通信委员会来管制，重点放在以最低的成本获得全国的最佳服务。这里的最低成本，是对国家来说的最低成本。我们传统的政策，在地方短途业务是我们最优先考虑的内容，而且是增长性领域时，是合理的。但现在，由于增长的机会已经改变，这种政策正变得有害于公司，有害于国家。

贝尔系统的最高层管理人员，严肃认真地对待这些建议，并进行了仔细的研究。最终决定，采纳多数派的报告。我们事后认识到，这是一个错误的决策。但是，或许别无它择。要按照少数派的建议去办，则意味着要与48个州的公共事业委员会进行48场战斗。而且，遍布全国的数以千计的贝尔系统电话人员，多少年来一直接受地方短途业务信条的反复灌输，将会阻止任何改变。事实上，他们甚至竭力反对多数派的建议。“我一直为提供公共服务而自豪。而现在，他们要我成为小贩子。”一位贝尔系统的人士，在看到第一部涂上“装饰”色彩的电话机时这样抱怨。另一位人士，一家营业公司（operating company）的总工程师，多少年来一直抱怨，他的四个十几岁的孩子垄断了家里的电话。但是，当他听说他的公司准备独立开辟“青少年专用线”时，却惊叫道：“这真是胡来！”并立即办理了提早退休手续。

至少，延期把重点从地方短途业务转到迅速成长的非地方业务领域，似乎并无什么风险。贝尔系统毕竟是受管制的。因此，在那些日子里，人们认为贝尔系统不会受反托拉斯影响，能够驱逐所有潜在的竞争对手。它的上述决策，是一个不可避免的决策，但却是个错误的决策。

● 目光短浅的硬性推销

多数派提议的硬行推销运动，取得了巨大的成功。它在10年之内，将家用电话从一种效用设施，转变为一种便利设施，如果还说不上转变为一种时尚、一种派头的话。在美国历史上，极少有如此成功的市场营销运动。具有讽刺意味的是，这一巨大成功，却最终严重损害了公司本身。它在顾客的期望与管制的现实之间造成了冲突。美国电话电报公司的市场营销运动，使得顾客们热切地追求新颖出奇、迅速变化，渴望有标新立异的特色。但是，管制的现实——大部分反映了美国电话电报公司早期的价值观——却反对新颖出奇、迅速变化及新特色。美国大陆所有48个州的管制委员会，很久以前就被美国电话电报公司告知说，公司的工作，就是要保证以最低的价格提供最低限度的大众化电话服务。而这就意味着，美国电话电报公司将不能注销那些物质上还是完好的设备，即使这些设备在技术上已陈腐过时，不合潮流，是“简陋的”，而不是“高级的”。电话电报公司的促销运动，为电话设备，不论是电话接收机还是电话交换机，开辟了一个变化迅速的市场。但是，公司本身也还保持数十万台——甚至或许数百万台——陈旧过时的设备，它们已很陈旧，但仍然能很好地提供服务，因此不能注销或报废。结

果，美国电话电报公司发现，要么不能满足由自己辛辛苦苦建立起来的强大的需求，要么在设备上承受一笔惨重的损失，这可能会危及其财务基础，真是左右为难。注销的价值估计高达数十亿美元。可以理解，美国电话电报公司试图两面下赌注，以防损失。但结果只是为潜在的竞争对手开辟了市场。

与此同时，少数派报告中的预言则被证实了：非地方性业务，长途电话，电视传播，及数据传播等业务，呈指数增长。在总数上，地方区域内部的通话次数，仍远远超过非地方性通话次数。但是1970年前后，非地方性业务，在对系统的需求及为系统创造的年收益这两个方面，已成为电话系统的核心。如果算不上是唯一的增长性领域，也堪称是占主导地位的增长性领域。现在，美国人的电话费开支中，地方短途电话费与长途电话费之比为1：2，即每在地方短途电话上花1美元，就要在长途电话上花2美元。对于受到补贴的地方电话用户来说，这是好消息。但这也意味着，非地方性业务的价格，尤其是长途电话的价格，日益与成本相脱离。而当非地方性通信量迅速增长，导致其成本大幅度下降时，这种脱离现象更为严重。美国电话电报公司干了件很聪明的事：为大批量用户提供较大的折扣。但这只会增加公司本身的脆弱性。因为它意味着，任何人都可以成为批发商——即任何人都能安置足够的个人长途电话，以取得享受批发商折扣的资格，减价能低于美国电话电报公司的价格，却仍然能赚上一笔丰厚的利润。

最后，电信技术取得突破——大部分是美国电话电报公司自己的贝尔实验室作出的贡献。晶体管、开关转换理论、

信息理论，都出自50年代的贝尔实验室，许多计算机逻辑和计算机设计亦如此。这些突破的结果，实质上使电话不再是无可匹敌的技术。站在美国电话电报公司的立场上说，计算机——例如，在一个办公室的电话交换机中，或一个中心电话站里——是电话机的附属品；站在IBM公司的立场上说，电话机只不过是计算机的终端。

在历史上，上述这些变化，即使仅有一种出现，就能置垄断于死地，更不用说有好几种变化同时出现。竞争，如果被法律所禁止，就会通过黑市呈现，反正竞争总归是要出现的。迟早，往往是很快，法律要以这种或那种方式加以修改。这正是美国电话电报公司所遇到的情况。电话分机，一种可以在它上面安装电话机的装置，过去是极为稀少珍贵的，没什么人问津。美国电话电报公司于60年代开展的市场促销运动，使它们变得极为平凡普通，这就为竞争对手开辟了市场。一开始，这些竞争者半合法半不合法地提供“装饰电话机”，“趣味电话机”，以及其它仍为官方所禁止的附属设备。然后，竞争进入到办公室交换机上。美国电话电报公司曾花费几百万美元，开发机电化电话交换机，以取代陈旧的、人力操作的电话交换机。但是，竞争者却提供出计算机化的电话交换机，跳跃式地越过了美国电话电报公司的设备。这一技术，本出自美国电话电报公司本身，但由于它不能注销，更不要说报废那些技术上已陈腐落后，物质上却完好无损的设备，所以它不得不继续使用机电化的，即落后的仪器设备。最后，批发商也加入进来了——MCI公司，斯普里特公司（Sprint），以及许多其它批发商，他们向个人电话用户提供的长途电话服务，价格低于美国电话电报公司

价格的30%至50%。美国电话电报公司援引其作为一个受管制的垄断者应有的传统权利，想把这些竞争对手拒之门外。但是，法院推翻了一个世纪以来的判决和长期形成的惯例，在一个又一个的案件中，都裁定受管制的行业并不能免受反托拉斯的影响，因而美国电话电报公司不得歧视竞争对手，不得以任何方式禁止竞争对手的设备或惩罚他们的产品。这种裁定，在电话交换机这一重要领域，对美国电话电报公司的影响，可谓是立竿见影、大有伤筋动骨之势。1960年，电话电报公司几乎揽包了美国所有的办公室电话交换机的供应。到1984年，它在电话交换机市场上所占的份额，降至不足1/3。大量新设备，正由诸如ROLM公司这类开始时是计算机商的公司来供应。

最大的损失，是长途电话业务上的损失。迟至1981年，美国电话电报公司的长途电话部，仍经营这个国家90%的长途电话业务。到1984年，这一比例降至60%。尤为严峻的是，美国电话电报公司已失去了盈利性最好的市场：大用户。他们或者越来越多地建立他们自己的系统，以连接其遍布全国各地的工厂和办公室，或者越来越多地转向MCI及斯普里特公司这类廉价电话商。

● 从“贝尔大妈”到“贝尔怪物”

美国电话电报公司日益处于守势，日益为要么维持长途电话业务的高价格以补贴地方短途业务，要么削减长途电话价格以止住肥水外流，而左右为难。尽管如此，倘若没有通货膨胀，美国电话电报公司也许仍能幸免于难。70年代的通货膨胀，侵蚀了贝尔系统的金融和政治这两大支柱，伤害了

贝尔系统的自信心。

在美国电话电报公司工作的雇员，一般都不知道他们的公司是世界上最大的非政府性金融机构之一。这家公司一直是资本市场上最大的借入者，因为电话行业是高度资本密集型行业。但决不仅止于此，这家公司也是美国最大的贷出者。许多年来，他一直不得不资助每一个电话用户。

传统上，电话用户不用为将电话接至家中或办公地点而花钱，也不用花钱购买设备。这两项工作皆由电话公司来完成，电话公司从营业收入中取得补偿。平均要用五六年的时间，用户才能完全偿还电话公司安装电话的投资。最初，这是必需措施。因为在电话的早期年代，极少有人愿意或能够支付购买设备所需的一笔相当可观的费用。但在第一次世界大战之前的年月里，西奥多·费尔（Theodore Vail）——从1905年起直至1920年逝世，一直是美国电话电报公司的总裁，可谓贝尔系统的建筑师——使这项必需措施得以发挥功效，而且赚取利润。他认识到，电话电报公司能比个人，借到利率低得多的资金。历史上，美国电话电报公司为其借入的资金支付3%～4%的利息。因此，电话电报公司能以非常低的利率资助客户——历史上平均水平为4.5%至5.5%，而且还能获取一笔丰厚的利润。这不仅在财政上赋予美国电话电报公司以雄厚的实力和极为可靠的保障，而且也使公司能以更低的价格，提供地方短途电话服务。因而，每个人都能各得其利。

但是，当70年代的通货膨胀，使美国电话电报公司所支付的利率高达13%至15%时，美国电话电报公司财政上这种最为美好的光景，匆匆告以终结。然而，公司支付的利率变

化了，电话用户支付的利率仍冻结未动，因此，资助用户就成为一项极为危险的损耗。市场的增长，即新的电话用户申请提供服务，成了一种威胁。这可以解释为什么贝尔系统各个公司，在人口增长最快的地方，干得最糟糕（如在南加利福尼亚）。尽管实现了自动化，电话业在相当程度上仍是劳动密集型的，因此，由于通货膨胀提高了工资，美国电话电报公司及其各营业公司被迫要求提高电话服务的价格。而且，由于为新的电话用户提供资助这项业务，以及为老用户增装电话，已从过去的那种旱涝保收的赚钱买卖，变成了一种严重亏损的业务。所以，美国电话电报公司甚至会被迫让电话服务价格的增长，远远超过通货膨胀率。

在美国的大多数部门，相对于大多数服务来说，现在的电话服务收费，根据通货膨胀加以校正，比1950年甚至1960年还低得多。美国的电话服务，仍然比任何其它地方都便宜，可能仅除加拿大之外。但是，60多年来，美国公众只熟悉电话价格的下降——地方短途服务价格的下降，最快、最连贯。现在，冷不防，电话价格不断上涨，而且地方短途服务的价格上涨得最快，令人难以适应。

提高电话价格所引起的“公众的喧闹不满”，肯定远远没有报纸电台所大肆渲染的那么严重。在很大程度上，公众给编辑写几封信，仅是以此为满足而已。但其政治影响则是不可忽视的。政府官员，各州立法者，以及公共事业的专员们，都由此认识到，他们可以通过公开反对提高电话价格，谴责“电话垄断”，来大出风头，获得声望。

公众的不满，对美国电话电报公司人员心理上的影响，是破坏性的。大的公司，及一般的大型组织机构，包括大

学，医院，及劳工工会等，若是错误地认为顾客“热爱”它们，那么，它们迟早要因这一危险的错觉而遭受痛苦。等到它们发现，无情无意、忘恩负义的顾客只是问：“明天你会为我做些什么呢？”，它们会惊讶万分。不过在美国，还没有哪家机构——一肯定没有别的企业——象贝尔电话系统那样，关心自己在公众心目中的地位，坚信自己为人“所爱”。这绝不仅限于高层管理人员，较低层次的人员，甚至更加深深地沉浸在贝尔系统的自我陶醉之中。

对美国电话电报公司及其营业公司，提出一些相当温和的抗议——这些抗议在通用汽车公司或许能被误解为一种爱抚的表示，对于电话电报公司的雇员来说，就好象是被心上人所抛弃。我所认识的贝尔系统的许多中层管理人员感到，他们仿佛是白辛苦一场。他们将自己的整个身心都贡献给公共服务，到头来却只是被人辱骂为贪得无厌、唯利是图的奸商。他们一直相信有公众的支持，而现今，在财政每况愈下、竞争日趋激烈的情况下，他们首次需要公众支持之时，公众却转而反对他们。

正是在贝尔系统所有传统的基础都摇摇欲坠之时，司法部于1974年11月21日，提出了要求贝尔电话系统解体的反托拉斯诉讼。

● 解体……没有抗争

美国电话电报公司的案件，比美国历史上任何别的反托拉斯案件，都备有更为详细充分的案卷。但它还是充满着令人迷惑不解的疑团。

有理由肯定，此诉讼的提出，完全是由于在尼克松总统

任职末期，白宫中出现了政治上的真空。这种政治上的真空，使司法部反托拉斯律师们，摆脱了政治上的制约和限制。但是，政府为什么要纠缠这一案件呢？卡特执政时期，一个总统专门调查委员会指责此诉讼违背国家的利益。福特、卡特、里根的内阁中，有五六位成员建议撤回起诉。五角大楼不止一次地公开宣称，一个统一集中管理的标准化的国家电话系统，对于国防来说绝对重要，万万不能加以解体。然而，福特也好，卡特也好，里根也罢，都未采取任何行动，来终止这一诉讼，何故？

司法部，就它所起的作用来说，并未对此诉讼推波助澜。它等了6年，直至1981年2月，才开始审判这一案件。然后，怀着由该公司自己提出解决方案的希望，立即中止了审判。唯一合理的解释是，反托拉斯部门的上层人物，屈于反托拉斯"真正信徒"的压力，才提出这一诉讼，但却希望自己会败诉。

美国电话电报公司的行为同样令人迷惑不解。该公司在公共关系方面，比美国任何别的大公司，都工作得更加努力。许多年来，它与报界、地方政治家、以及学院学者，建立了紧密联系。然而，它在利用这些关系争取公众，获得公共舆论的支持方面，却缩手缩脚，令人大失所望。贝尔系统的经理人员自一开始就明白，若按照反托拉斯部门的中心要求，把地方短途服务与长途服务分立开来，就会不可避免地导致地方短途服务价格大幅度上升，受损失最大的将是个人电话用户。实际上，任何一位局外人，只要稍稍具备一点电话业的经济知识，就能知道这一点。然而，我没听说过公司有任何提醒顾客注意此点，以获取支持的打算，甚至没有向

公共事业委员会提出这一警告。贝尔系统的管理阶层也知道——又是非常明显的——任何改变，对于贝尔系统的职工来说，都意味着大量的解雇和大幅度地削减工资。象所有被保护的工业一样，贝尔系统过去能将其工资的增长，转嫁到它的顾客身上，因而一直保持着过多的雇佣和过高的工资。然而，公司显然没做任何努力，以争取60万名贝尔系统职工，或他们的工会，即美国通信工人工会，站在公司一边反对这一诉讼。美国通信工人工会自身，对这一明显损害它——甚至它的生存——的诉讼，一言不发，尽管来自支持工会的国会议员的反对，几乎肯定能迅速终止这一诉讼。贝尔系统的管理阶层，似乎也从未广泛宣传过五角大楼对它的有力支持。不过，贝尔系统的高层管理人员，还是满腔热情地投入了战斗，以各种方式与此反托拉斯诉讼进行抗争，没有做出任何让步。他们认为，这一诉讼一无是处，完全是不道德的。的确，从大量已发表的文献来判断，美国电话电报公司的高层管理人员，几年里都全神贯注地和此诉讼进行战斗，几乎无暇它顾。贝尔系统的高层管理人员是否神经失常？他们是否被自己要面临的变迁所吓倒，是否因遭到美国公众的抛弃而气馁，以致于昏头昏脑，毫无战斗力可言？

冷不防，在1981年的最后几周里，贝尔系统高层管理人员停止了抵抗。他们自愿地提出放弃营业公司，把自己局限于长途的及海外的业务，局限于制造和销售电话设备，局限于电信研究。这一决策的做出，事前没打过任何招呼，使贝尔系统的每个人都感到惊讶。他们曾普遍认为，这一诉讼会拖至1990年前后，最终要在最高法院见分晓。然而，贝尔系统却自愿地接受了反托拉斯提出的大部分要求。

对于贝尔系统的高层管理人员突然改变主意，唯一合理的解释是，他们发现，必须重新确定他们自己的角色和功能。自本世纪初期的西奥多·费尔以来，美国电话电报公司总是将自己视为一家“公共服务业的民间公司”，而不是“私营企业”。正是在这种传统信念的支配下，贝尔系统的高层管理人员才感到，他们要义不容辞地和政府的反托拉斯诉讼进行战斗，因为这一诉讼可能会损害美国的经济，会不利于穷人，会危及美国在技术上的领导地位（就象我们后面要谈到的，所有这些完全是立法上应该考虑的内容）。但是，在长达6年的时间里，公共界没有一个人注意到他们的困境，没有一个人站出来支持他们——宣传工具没有这样做，行政管理部门、各州的公共事业委员会、劳工工会，也都没有这样做，甚至五角大楼，它与此反托拉斯诉讼的利害关系或许比任何别的人都多，也没有这样做。然后，人们可以猜测，贝尔系统的高层管理人员可能对自己说：“如果没人承认我们是公共利益的捍卫者，那么，我们就不得不履行法律上为我们规定的职责，即照顾公司及股东的利益。”

这样一来，一旦他们停止了抵抗，他们就以惊人的速度采取行动。两年后，在1984年2月1日，贝尔系统的解体完成。美国电话电报公司，在长途电话服务领域，在向公众提供设备方面，接受竞争。反过来，美国电话电报公司解除了所有地方短途服务的义务，以及与此并存的补贴地方用户的义务。这一义务，现在正移交给七个独立的大型地区营业公司，营业公司和美国电话电报公司都不再需要资助顾客的设备。它们现在可以自由地出售这些设备。到1987年，美国电话电报公司就能自由地决定长途电话的价格，从而能打败它

以前的价格结构所创造的、实际上受到这种价格结构补贴的竞争对手。20年代，贝尔系统出于对反托拉斯的恐惧，拍卖了它在欧洲的制造企业。（这以后，它把自己业务范围局限于北美洲，自50年代起又局限于美国大陆。）自那以来，美国电话电报公司现在第一次能在世界范围内开展竞争。它可以从事于任何业务，如销售计算机和办公室设备。

但是，营业公司和美国电话电报公司的前途如何？贝尔系统的解体，对于美国的电话用户和美国的国家安全，意味着什么？

● 地区营业公司的困难

每个由贝尔系统分裂而成的新的地区营业公司，都信誓旦旦，要发扬勇往直前的企业家精神，要采取咄咄逼人的市场营销战略，例如积极谋取电缆电视方面的领导地位。但是，营业公司的前途，却取决于一些极为平凡的琐事，即取决于它们能否成功地开展其传统业务：在一个电话装置到另一个电话装置之间，提供多种多样的电信传递服务。

从前属于贝尔系统的营业公司，现在为了生存下去，都面临着为提高价格而进行战斗，将要度过几年云翻波涌的岁月。价格正处于迅速上涨状态，且还将继续上涨。然而，反托拉斯诉讼却保证，顾客将从贝尔系统的解体中获得巨大收益。除失去长途电话业务的补贴外，营业公司还不得不为获取所需的资金，付出更大的代价。因为它们已不享受垄断的庇护，它们不得不为设备筹集巨额资金。

第二，它们不得不完成现在仅仅开了个头的转变：从拥有、出租、安装设备，转变为出售设备。在10年之内，营业公

司将不得不让顾客自己掏腰包，支付电话设备的费用；将不得不让顾客自己承担从离住宅最近的电话线接到住宅所需的费用。它们将不再能为用户的设备提供资助，也不再能承担安装和维修设备的劳动力成本。最终，这些会成为新的盈利性的业务——假如利率能降下来的话。贝尔系统的各个公司，也许有能力创办金融公司，以便在一些有吸引力的项目上，为顾客提供5～8年分期偿还的资助。但这是以后的事。眼下，各公司还得去说服公众和48个大陆州（美国电话电报公司在阿拉斯加州和夏威夷州没有开展业务）的公共事业委员会，以便从一个世纪以来一直被顾客和公共事业委员会视为理所当然的那种服务事业中，撤离出来。因此，我们不可避免地看到，将有更多的尝试，来保证穷人得到价格低廉的电话服务，如最近的《加利福尼亚州通用电话法》。但这只是简单地意味着，从前由企业承担的对地方短途用户的补贴——即由使用长途电话较多的用户承担的，现在将由纳税人来承担。

但是，更为困难的或许是劳工问题。营业公司所需要的是削减1/4～1/3的总雇佣人数，是削减1/4～1/3每小时的劳动力价格及总的劳动力成本。历史上，公共事业委员会自动允许这些公司，转嫁所有的雇佣成本和所有的工资增长。现在，这已难以继续下去。部分是因为价格已成为高度政治化的问题，部分是因为工会——尤其是大型的，大批量生产业工会——已丧失了许多政治权力。被选举出来的官员们，如公共事业委员会的委员们，现在惧怕纳税人更甚于惧怕工会。贝尔系统的职工，作为受保护工业的雇员，已经达成的工资水平，高于贝尔系统竞争对手的工资水平。

“美国通信工人工会”，有60万名会员。任何削减职工和工资的措施，都将最沉重地打击安装工和修理工，因为他们的工资最高。但他们也是所有贝尔系统职工中工会力量最强的职工。然而他们明白，罢工并不能帮他们多大的忙，电话服务是高度自动化行业，大多数电话用户根本不会在意罢工。甚至一个时间非常长的罢工，也不会有多大影响。换言之，劳工关系必然两面受气，出现骚乱不安。

这些问题中的每一个问题，都很棘手，它们是与贝尔系统的传统彻底决裂的表现。每个问题，都将带来激烈的争吵，使人痛苦不堪，并有损公共名声。但是，每一个问题，都必须硬碰硬地着手办理、解决。

● 学会竞争

美国电话电报公司，从前是贝尔系统中的“父母”，现在，解除了做“父母”的所有责任——提供地方短途服务，安装、资助设备，而且解除了对其产品的销售与定价的限制，解除了仅在美国大陆开展业务的限制。有鉴于此，要预测它的前途，就困难得多。更确切地说，人们必须预测它的“多种前途”，因为电话电报公司不是只有一种主要业务，它有四种。每种业务之间尽管相互联系，却有相当的差异。

首先，是非地方性电话服务业务。在今后一段时间里，由于存在着对自己非常不利的竞争障碍，美国电话电报公司可能仍会吃些苦头。即使在竞争障碍最终消除之后，电话电报公司也要进行艰苦卓绝的奋斗，以夺回它失去的长途电话用户，尤其是其中的大用户。它能否重新获得领导地位，这还是个问号。许多最大的长途客户，如拥有多个工厂的大型

公司，大银行等，在美国电话电报公司高昂的长途电话价格的推动下，已建立起它们自己的私人电话系统。同样，在这种高价的推动下，已有几家竞争企业得以诞生，其中最大的一家MCI公司，实际上正计划建立它自己的横贯大西洋的线路。

美国电话电报公司的第二号单位，庞大的制造子公司西方电气公司，前景甚至更加朦胧。西方电气公司的职工人数15万，位于美国制造业公司中的第10位，销售额120亿美元，位于第21位，但其盈利性却位于300位以下，令人可笑的2.5%的销售盈利率和7%的资产盈利率，不足其同类公司，如通用电气公司和IBM公司的1/3，远远低于一个工程公司赚回其资本成本所必需的最低收益率的一半。当然，西方电气公司过去从不需要进行竞争，贝尔系统买下它生产的每件产品。它从来就不是为利润而经营，而是作为营业公司的供应商。它从未有过任何信用损失或需要注销的存货，也从未有过市场营销上的开销。

现在，几乎在一夜之间，西方电气公司将不得不为获得每一份订货而进行竞争。在反托拉斯的安排下，营业公司必须同等对待每一位供应商，而不能偏袒其中的某一位——各州的公共事业委员会将对此予以监督、保证。世界上所有传统的电话设备制造商——来自联邦德国的西门子公司；来自瑞典的埃里克森公司；来自设在美国、英国、德国、法国、及比利时的国际电话电报公司的子公司；来自日本的NEC公司，以及五六个其它公司，已经在美国市场上，向“贝尔大妈”的孤儿们，兜售它们的商品。最强大的、势头最冲的新竞争对手IBM公司，正开足马力进入电话设备业务中。它

已经买下了ROLM公司，这是西方电气公司在电话交换机领域中最危险的竞争对手；它已在英特尔公司投下了一大笔股本，这是一家居领导地位的半导体制造公司，正进入电话与电话交换设备领域。

除此之外，西方电气公司还必须进入世界市场。它曾经支配过这一市场，却于60年前撤退出来。它需要大批量的生产量。长期以来，西方电气公司不得不制造贝尔系统各公司所需要的每一件产品，反过来，各公司不得不购买西方电气公司制造的每一件产品，因此，西方电气公司不得不制造鲜为人知的、品种繁多的产品。这些产品，既不是适合西方电气公司制造的产品，也不是盈利性产品。显然，从现在起，它将不能再销售这些产品。那么，除了出口市场外，它能从哪儿得到满足其生产能力的生产量呢？今天，发展中国家，是选进的电信设备最主要的市场。这只是因为，发展中国家（如新加坡、哥伦比亚、科威特）并没有大批过时的、但仍能很好地工作，以致于不能在一夜之间进行更换的设备。因此，西方电气公司已劲头十足地走出美国，去和别人合作。例如，与意大利的办公室设备和微型计算机制造商，奥林维特公司（Olivetti），进行合作。然而，世界市场上，电话设备已是供过于求，要获得大量的订货——当然，典型情况是来自于国家政府部门的订货——需要有财政上的鼓励。欧洲或日本的出口商，能从他们的政府那里得到这种财政上的鼓励，他们的政府把这种鼓励视为国策。但在美国不存在这种情况。

西方电气公司在设计、工程、制造方面，有着令人生畏的实力，实际上，除了市场营销外，各个方面都是如此。它

除了试一试，闯一闯外，也别无它择。但现在，还仍然没有青蛙能变成王子的迹象。而这正是西方电气公司跃跃欲试要图谋的大业。

● 贝尔实验室有前途吗？

美国电话电报公司的第三个主要单位，是名气最响的贝尔电话实验室。它该何去何从，成为最困难的决策。当贝尔系统本身分裂解体时，高层管理人员宣称，该系统著名的贝尔实验室，无论是角色还是功能，都不会发生任何变化。但这，不管是出自多么真诚的愿望，都不大可能。无庸置疑，贝尔实验室面临着它的历史上、它的使命中，最为根本的变化。

然而，反托拉斯的处理，对这种变化只是一个次要的因素，仅仅是触发器。实际上，贝尔实验室的传统形式，很长一段时间以来，就变得日益难以维持。这大部分是它自己的成功与贡献所造成的结果。贝尔实验室的发现和发明，大体上创立了现代“电子学”，从而使得“电话”不再是一门无可匹敌的技术。现在，要想再去做贝尔实验室于1925年创立时所要做的、而且在50年的时间里干得极其出色的工作——即产生电话所需要的所有的科学与技术，已是绝无可能。没有哪家实验室，现在还能做到这一点，不管它是多么优秀、庞大。电子学中的每一点内容，都能直接或间接地应用到电话业中，固态物理或分子物理，冶金学与塑料科学，结晶学与计算机科学，以及许多别的学科，亦是如此。反过来，即使是世界上最大的电话系统，也不足以大得能完全吸收、消化贝尔实验室的发现与发明。实际上，在许多领域里，从晶

体管到光导纤维，从开关转换理论到计算机逻辑，贝尔系统在吸收、消化贝尔实验室的科学贡献中所扮演的角色，只不过是沧海一粟。这些科学贡献的主要使用者是别人——即非电话工业，贝尔实验室从自己的贡献中所获得的一点收益，充其量只是自己的大名偶尔出现在科学论文的脚注上。

反托拉斯诉讼，或许使着手解决这一问题的时间，推迟了10年。但是现在，必须正视这一问题。在新的安排下，贝尔实验室的经费不再由营业公司来承担。当然，营业公司可以就特定的研究课题，与贝尔实验室签订合同，如果它们愿意的话。但是，营业公司不再承担缴纳经费的义务。考虑到要求营业公司降低成本的压力，48个州的公用事业委员会，必然会以非常怀疑的目光，密切注视着他们州的营业公司支付给贝尔实验室的每笔经费。换言之，突然间，贝尔实验室或许只拥有其过去经费的一个零头。

几年来，贝尔实验室可行的两个发展方向，已是昭然若揭。它可以成为一家大的工程公司中一个标准的工业实验室，与通用电气公司、RCA公司、或杜邦公司的实验室相类似。这并不等于它会变得平凡庸俗；通用电气公司的实验室中，诺贝尔奖的荣膺者之多，可以与世界上任何一家科学研究机构相媲美。但这样做，需要贝尔实验室扮演与其所习惯的角色截然不同的角色。

此外，还有一个更大胆、更冒险的发展方向：把贝尔实验室转变为一个全新的、世界性的科学实验室，从事电信和电子领域中的研究工作；让它本身就成为一个企业，通过承接任何有人愿意出钱的研究课题，通过开发自己的专利与产品，并使之能出售、出租等等，来获取利润。亦即是说，让

它成为一个意在获取利润的实验室。美国电话电报公司仍是这种贝尔实验室的母公司，但另一方面，它又只是实验室的一个普通客户而已。双方在打交道时，保持一定的距离，避免过于亲近。这是前无古人的事业，能否成功，没有人能打保票。很显然，贝尔实验室要么选择这一发展方向，要么成为隶属于某一个主要制造公司的工业实验室，非此即彼。

贝尔系统的解体，剥夺了贝尔实验室建立在营业公司中的财务基础，这肯定会使贝尔实验室在选择发展方向时，更倾向于成为西方电气公司的研究与发展部门。贝尔系统于1984年2月1日解体后，美国电话电报公司所做的首批组织调整中，一个重要的步骤，就是把贝尔实验室和西方电气公司归为同一个组织集团，并使它们隶属于同一个管理部门之下，这很难说是一种巧合。

● 国防通讯的风险

至今，几乎没有一个人公开提及美国电话电报公司的第四项主要业务：国家防务通讯。然而，它或许是最重要的业务；它受贝尔系统解体的影响，或许最为严重。

通讯，人们一致同意，是现代国防的神经系统。如果通讯失灵，国防就要崩溃；通讯，人们一致进一步同意，是一个美国至今一直占绝对优势的重要领域。人们也同意，单是为了维护我们的国防通讯，也应当不遗余力地做大量的工作。因为我们现已知道，在空间爆炸所开辟的战场上，我们极易招致攻击。提起“美国的国防通讯”，就会想到美国电话电报公司。赋予美国国防通讯领先地位的，正是那些在反托拉斯处理中被抛弃的贝尔系统的一些特色，地

方短途服务与所有长途服务之间，完全一体化的通用接口；在集中统一控制下，整个系统充分的和谐一致性；最后，各个层次研究工作的配套性，从纯粹的科学到产品的设计，乃至实际应用，一应俱备。正是由于反托拉斯诉讼，向这些特色提出挑战，五角大楼才极力反对此诉讼。但是，在越南战争的余波中，五角大楼的意见没人能听得进去。现在，既然贝尔系统的解体已成为既定事实，将会出现什么样的情况呢？在国家的电话系统中，在电话接收机、交换机及中心站中，在长途电话线路及长途电话服务中，在从一条被损坏的线路自动地切换到另一条线路的能力方面，到底必须有多大的和谐一致性，才能支持战争动员，支持战时生产组织，支持国防物资运输，保证战斗命令及时下达呢？

在反托拉斯的处理下，国防通讯系统被弄得四分五裂。美国电话电报公司正在向政府的长途电话业务进行投标，但是一大批“折扣商”，尤其是MCI公司，也正试图得到这项业务。贝尔大西洋公司，为美国首都华盛顿服务的地区营业公司，对此业务也是跃跃欲试。将会出现一大批供应商，向所有的政府部门，包括五角大楼，提供各种不同的设备。除了国防部及战略空军司令部一些高度专业化的安装业务外，美国电话电报公司被禁止从事衔接首尾的业务——即，不允许它从事地方电话之间的连接业务。

但是，肯定存在着某一限度。超过这个限度，我们通讯系统四分五裂的状况，就会危及国家的安全。我们现在知道，“珍珠港”事件的发生，在很大程度上，就是因为海军的电话线路在关键时刻出了毛病，而又没有与其它完好的线路进行相互连接的措施。如果我们有许多个相互竞争的长途

电话服务系统，而不是一个一体化的系统；如果我们长途电话服务与地方短途电话服务，在管理上、技术上、设备上，都相互分离，我们会重蹈“珍珠港”事件的复辙吗？

如此说来，就贝尔系统反托拉斯裁决对国家安全的影响进行反思，就会很快成为摆在我们面前的课题。一种可能性是，军事部门建立自己的通讯系统，五角大楼正对此加以认真地研究。没有人知道此举的代价有多大，但肯定极其巨大。有人猜测约须1000亿美元。此举也将削弱民用电话系统。因为军事部门本来是民用电话系统中最大的用户，而且是最愿意采用新技术、并愿意为此花钱的用户。它们独立出去，无疑大伤民用电话系统的元气。

但是，在1984年4月，出现了一个截然不同的方案：撤销所有与政府通讯有关的反托拉斯裁决，将它们一一地方短途服务，长途服务，及设备——统统归还给美国电话电报公司。事实上，电话电报公司已经向联邦通讯委员会提出申请，要求放弃反托拉斯裁决，准许它向政府提出这一投标。我猜想，五角大楼会竭力支持电话电报公司的。我甚至怀疑，五角大楼已鼓动电话电报公司采取这一大胆行动。当然，公司的要求能否获得批准，尚是疑问甚大。在反托拉斯的历史上，还从未有过如此大胆、如此激进的先例。

美国电话电报公司的要求，在很大程度上，等于要求取消反托拉斯裁决的中心要点：长途服务与地方短途服务必须绝对分离。这一要求，也把美国最大的电话用户，年电话费达20亿美元的联邦政府，深深地拖连进来了。首先，美国电话电报公司所提出的要求，实质上是要政府承认，至少是含蓄地承认，贝尔系统的解体是一个潜伏着灾难的重大错误。因此，

不仅是别的电话服务提供者——从前的贝尔营业公司，所有的长途电话折扣商、以及除西方电气公司以外所有的电话设备制造商——将会抵制美国电话电报公司的要求，就是在政府内部及国会中，也会有许多人反对这一要求。

尽管如此，这也许仍是唯一的解决方案。如果美国电话电报公司的要求不被批准，迟早我们将不得不着手处理国防通讯问题，或许很快就得着手解决。我所认识的一些军界有识之士，他们绝不是无事自忧之人，认为这一问题可能会在1988年，下届总统任期结束之前被提出来。

● 受管制的垄断：成就——问题

对美国电话电报公司的诉讼，是最大的一次反托拉斯行动，这不只是因为美国电话电报公司是美国最大的非政府企业。它的结果，也比以前任何反托拉斯诉讼意在达成、或实际达成的结果，都更为惹人注目。那么，管制及反托拉斯，可从中吸取什么样的教训呢？管制和反托拉斯，是美国两个关键性的制度。这两者与贝尔电话系统，几乎完全同龄。

受管制的垄断，是美国在政府管理艺术上最富创新性、最为成功的贡献之一。它用一种简单的概念，解决了似乎无法解决的、进退两难的难题：要么听任自由企业的“自然垄断”，也就意味着准许它进行敲诈勒索；要么使之国有化，而此举肯定要引来官僚化、高成本、低效率。美国受管制的垄断企业，较之其余发达国家中国有化的同类企业，提供的服务更好，干得更为出色，几乎无一例外。贝尔电话系统当然是最重要的例子，它以比其它任何工业国家都低50%的价格，提供了世界上最好的电话服务。美国的电费，也几乎处

处低于其它地方的电费，低于其它可比能源（如煤、石油、水能等）的费用。

但是，即使是受管制的垄断，也会变得机能失调。一有竞争出现，一有使消费者产生相同的满足、或满足消费者相同的需要的替代物出现，管制就会变成反生产性的。它就不再是“管制”，只不过是简单地禁止与镇压。它不再能保护它的行业，不再能维持垄断。不过，它却能够，而且也将使它保护的行业无法开展竞争，无法使自己现代化，无法招架新的威胁。然而，却没有一种机制，去废除已经过时的管制。

随后，受管制的垄断中，将会出现的情况是：一派混乱，变幻莫测，铺张浪费，一大批人，包括清白无辜的旁观者，都会受到伤害。其最终结局会如何，无法预知，但不大可能出现最合理、最有利于国家利益的结局。有些情况下，我们完全任其瞎碰运气。一个例子，就是金融部门。它现在的情景，与20年前任何人的预言、任何人提出的锦囊妙计，没有一丁点相似之处。当时，人们第一次明显地看出，金融规则、条例、管制内容等，将会迅速变得陈旧过时、毫无意义，因而纷纷作出预计，提出良计妙策。但是，铁路部门，虽也同样任其自然，与金融部门的情况却大不相同。没有撤销一个法令，一条规则，或一项管制内容，在经历了30年的混乱之后，它现在呈现在人们面前的结局是：五个左右全国性的主要铁路公司，组成了一个完整的系统。而这一结局，几乎正是60年前约瑟夫·伊斯门（Joseph Eastmam）提出的建议。当时，在陆路运输方面，汽车和卡车对铁路部门垄断的蚕食之势，已是非常明显，约瑟夫·伊斯门还是一个长期默默无闻的国际商会委员。另外一些行业，如航空和货车运

输行业，已"解除了管制"，由此带来的一个主要结果是，工人的工资被迫下降。至于电话业，我们运用了反托拉斯诉讼，其结局如何，还没有人能预知。但几乎可以肯定，它的结局，将不会是任何人——贝尔系统的经理人员、反托拉斯律师、或无利害关系的局外人——所预言，所计划，所瞄准的结局。

有更好的方法吗？回答也许是否定的。一个老的设想是"日落法则"，即频繁地改变管制条例，比喻说，每30年重新制订一次。但此设想极不可能行得通。每项管制，都创造了拥护自己的臣民。管制，不得不在暗中造成事实上的破坏。法律上，它在受管制的垄断现实已消失之后，还会延续很长一段时间。不管是由于出现了汽车和卡车，破坏了铁路垄断，还是由于出现出租飞机，破坏了航空与货车运输的垄断；不管是由于花旗银行实际上正成为一个真正的"国家银行"，破坏了金融部门的垄断，还是由于折扣商以低廉的价格提供长途电话服务，破坏了贝尔系统的垄断；情况都大致相同。实际上，"日落法则"可能带来的结局是，正当经济与技术的现实在废除自然垄断之时，却加紧管制。唯一值得欣慰的，若将受管制的垄断变换成陈腐过时的政府垄断，则会引起更大的混乱，会使成本更高，会使前景更难以预测。且看受到电子邮递和私营快邮服务的两边夹击的美国邮局的兴衰。或者，看看日本的国营铁路部门，它们在其政治老板和工会老板的严格束缚下，无所作为，眼睁睁地失去所有货运业务，现在又正在迅速地失去其客运业务。而没有受到补贴的、与国营铁路线平行的私营铁路部门，则是列车满载而驰，与国铁列车驶向相同的终点，收费只及国铁的一半，而且还能赚钱！

● 反托拉斯的道德主义

反托拉斯也是美国在政府管理艺术上的一个贡献，但却是一个争议更多的贡献。律师们若是获悉美国大多数经济学家从来就不怎么问津反托拉斯法，定会大吃一惊。经济学家们认为，这些法律是属道德方面的而不是经济方面的。一个原因是，经济学家们并非很害怕非政府的——即企业的——垄断。自从1905年德国经济学家罗伯特·里夫曼对企业垄断作了全面地研究以来，经济学家们就已经知道，企业的（即非政府的）垄断，命短寿浅。通常它们所做的一切，不过就是撑起一把高价格保护伞，在这把伞下，竞争对手能迅速地、平安地成长起来。80年前，洛克菲勒的标准石油托拉斯，执着一把高价格保护伞，伞荫恩及新来者——得克萨柯公司，海湾石油公司，壳牌公司。贝尔系统执着一把长途电话业务高价格保护伞，伞荫福至诸如MCI及斯普里特公司之类的折扣商。唯一的例外，是约瑟夫·熊彼特所称的明智的垄断。这种垄断，赶在竞争对手之前，比竞争对手更快地降低自己的价格，并在竞争淘汰之前，主动淘汰自己的产品，从而维持领导地位，达到垄断的目的。适合熊彼特这种垄断的例子，就是贝尔电话系统——当然是进入60年代及70年代的通货膨胀之前，具有强大实力的贝尔系统。另一个例子将是今日的IBM公司。明智的垄断确实可以持续一段很长的时间，但是，明智的垄断必须是利用它的经济权力使消费者受益，而不是对消费者进行敲诈勒索。

然而，美国大多数经济学家对反托拉斯的厌恶和偏见，还有更加重要的原因：他们看不到结果，更确切地说，

他们只看到与反托拉斯所保证的结果几乎背道而驰的错误结果。就经济权力的集中而言，美国的经济，尽管有反托拉斯，却与处在同一发展水平的别国经济，并无多少差别——在统计上的差别幅度肯定不会很大，不过，大多数别的国家没有反托拉斯法，也肯定不强求有这样的法律。实际上很显然，集中是由技术及市场的力量所决定的，而不是由法律决定的。在同一行业中，不分国界，集中程度极为相同。但是，作为反托拉斯的结果，美国经济的集中和联合，采取了独特的形式，但未必就是最有益的形式。反托拉斯法极大地鼓励了企业合并。因为在反托拉斯法律下，同一个法律实体之内众多的单位，被视为一个企业。它们之间的相互交往，基本上可以排除在反托拉斯干预之外。但在别的国家，存在的是企业集团，而不是合并的企业。在企业集团内，各个单位既保持其独立性，又通过相互持有股票而结为一体（顺提一下，通常是持少数股份）。然而这种企业集团，由众多独立的法律实体所组成，反托拉斯必会将之视为明显的违法行为。结果，反托拉斯极大地促进了独立自主、自我管理的较小企业的消失，推动了庞然大物的诞生。此外，由于反托拉斯对于同一市场上经济权力的集中深为不满，它实质上已迫使美国的公司，通过建立在组织上或业务上并无一致性的“综合性联合大企业”，来发展壮大自己（例如，国际电话电报公司是生产电话设备的企业，却给自己增添了面包公司和保险公司）。经济学家中，极少有人认为合并的企业比企业集团更为可取，极少有人认为综合性联合大企业是可取的。

当然，这将不会对反托拉斯者产生丝毫地影响。尽管有反托拉斯法，美国的经济集中程度，并不比那些没有反托拉

斯法的国家低。这只能说明两个问题：一是必须更加严格地执行反托拉斯法；二是这一恶魔，比人们想象的更加强大，更加邪恶，更加狡猾。对于经济学家们来说，象反托拉斯这类法律，是卫生学。对于真正的反托拉斯信徒来说，它们是伦理学。至少在美国，伦理学的号召力，总是远远强于卫生学的号召力。美国大多数经济学家都会同意，既使从整体上废除反托拉斯法，也不会对美国的经济有多大的损害，更不要说只是取消其中有关垄断的条款。一些可恶的行为——价格的操纵，歧视性价格，歧视性回扣——毕竟完全可以由一般普通的法律来予以禁止。在那些完全没有反托拉斯法的国家中，对取缔这些行为，照样能应付自如。尽管如此，在美国，反托拉斯仍是神圣不可侵犯的。今后30年里，撤销“集中”和“垄断”方面的禁规戒律，其成功的可能性，会和关闭所有的法律院校的可能性一样，微乎甚微。

● 反托拉斯的社会成本

但是，美国电话电报公司的诉讼仍表明，至少应该严肃认真地考虑一下某些改革措施。首先要做的，也许是把美国经济学家中，关于什么是“分析”，什么是“政策”的占绝对上风的见解，介绍到反托拉斯之中。“所有的经济学家，”一个流传颇广的说法是，“都一致同意，经济活动的唯一目的及其试金石，是消费者。凡认为经济活动的目的是其它事情(如就业)的人，算不上是经济学家。”这种说法，虽非千真万确，却也八九不离十。

然而，对美国和其它地方的大多数经济学家来说，这种说法，仅适用于经济分析，而不适用于经济政策。但对极少数

人来说——芝加哥的乔治·西蒂格斯（George Stigles）及他的弟子们——它却对两者都适用。在相当大的程度上，这极少数人的影响是健康有益的。西蒂格斯坚持，在经济分析中，除了纯粹的经济因素外，不应考虑任何别的事情，这对于医治经济政策讨论过程中，普遍出现的紊乱、无条理之弊病，不啻是一剂迫切急需的良药。正如西蒂格斯多年来所要求的那样，政策制定人，确实需要从纯粹经济的角度出发，以便能弄清楚政策与分析的偏差所带来的成本，然后再进行选择。

但是，西蒂格斯的弟子们走得更远。他们要求在决定经济政策时，不能偏离纯粹的经济分析。西蒂格斯的弟子们控制着反托拉斯。倘若考虑别的因素——对外交政策及国防的影响，社会效应，等等，即使算不上道德败坏，也算得上是不纯洁。在反托拉斯经济学家眼里，抽象消费者的受益情况是唯一的考虑。例如，芝加哥学派的经济学家们拒绝承认：贝尔系统的解体，不可避免地意味着提高穷人的电话费，降低企业的电话费。他们唯一的考虑，是对全体消费者的影响，即整个国家总的电话费用。他们认为，任何让步，任何偏差，都是滑向深渊的第一步，是“用法律来玩弄政治把戏”。而在美国大多数经济学家们看来，这实质上已达到了疯狂的地步。

反托拉斯是政治。1984年冬，在涉及到一项禁止两家大钢铁公司合并的反托拉斯禁令时，里根政府宣称：“政治不得介入反托拉斯；反托拉斯完全是法律上的事情。”这是道貌岸然的谎话，诡诈，不诚实。一起重要的反托拉斯诉讼，必然是高度政治化的事情——而且处理这起诉讼的方式，更是如此。例如，对美国电话电报公司的诉讼，倘若不是通货

膨胀侵蚀了该公司的实力，该公司在政治上变得很脆弱，几乎就不可能提出来。钢铁公司合并的决策，也完全是政治性的决策：准许主要钢铁公司进行合并，是否比冒着与欧洲共同体进行贸易战的风险，强行禁止从欧洲进口钢铁，在政治上更为可取？而且，实际上，白宫刚一宣布不插手钢铁公司的合并，反托拉斯马上就否定自己，允许了这起合并。反托拉斯经济学家们坚持，在经济政策决策中，没有合理、严谨、客观的理论，来考虑经济之外的因素，这完全不对。这种理论，早就存在于阿瑟·塞西尔·皮古（Arthur Cecil Pigou）的福利经济学中，至今已有50个春秋。福利经济学所要做的是，从纯粹经济、纯粹以消费者为焦点的经济分析结果出发，相当精确地计算交易经济成本。例如，如果把长途电话的价格维持在比严格的经济理论价格高一截的水平上，以便为最低限度的地方短途服务进行补贴，那么，意味着增加多少成本呢？从经济上讲，做出某种社会让步或政治让步，代价有多大？政策，明确说来，永远不可能只是一维的——即社会的，或经济的，或军事的，它总是多维的。谁受损？谁受益？损失、收益多少？

但是，反托拉斯经济学家们有一点却是相当正确的：法律，实际上并不会比反托拉斯裁决更好地回答这些问题。因此所需要的是（顺提一下，大多数法官都赞同），在重要的反托拉斯诉讼中，把分析与政策分离开来。在许多其他领域，我们通常都这样做。在发现一个公司或一个行业违法之前，法律分析和经济分析应占主导地位。但是，发现违法情况之后，应由一个高水平的专家小组——小组成员可以是检察局指定一名，国防部任命一位，还有一位是公共成员（或

者，由经济顾问委员会任命），等等，进行交易经济成本分析，即从福利经济学的角度进行分析。这个小组，可以把他们的考虑局限在相当少的议题上：主要的社会影响；主要的经济影响，如对生产率、资本积累、就业的影响；对美国在世界经济中竞争地位的影响；对美国技术上领导地位的影响；对国家安全的影响。在美国电话电报公司案件中，如果有这样的专家小组，他们肯定会建议，继续由营业公司为贝尔实验室提供财务援助。这种专家小组的工作，是建议，而不是仲裁，最后的决策还是由法官来做。但是法官需要有人提这些建议，他的背景，他的经历，都使他不具备胜任这些工作的素质。这些工作，如果不依照一定的程序进行，也只会导致错误。

当然，这些改革都是将来的事情，但不会是在很久的将来。如果贝尔系统的解体，效果很好；如果10年之后，美国仍占据电信领域中的领导地位；则万事大吉。但是，如果在反托拉斯解除了美国电话电报公司“自然垄断”的10年之后，只是出现更多的小公司，徒增成本，损害美国在技术上的领导地位，危及国家的安全——这是极有可能的结果——那么，我们也许就得进行反思。

（1984年）

35. 社会需要与企业机会

本世纪初，两位杰出的企业家，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）和朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald），在彼此并未互相通气的情况下，各自独立地进行了重要的社

会改良活动。卡内基为兴办免费公共图书馆，到处宣传鼓动，并为此筹款集资，予以大力赞助；罗森沃德创办了乡村农场代理系统，收纳了早期的4 H俱乐部。卡内基当时作为世界首富，已退出企业界；罗森沃德当时刚买下一个濒于倒闭的邮购公司西尔斯—罗巴克公司（Sears, Roebuck and Company），他的企业，他的命运，都才开个头。这两人都是激进的变革者。

早期的企业家为自己流芳百世所建立的"纪念碑"，都是文化方面的：博物馆，歌剧院，高等院校等。与卡内基和罗森沃德同时代的美国大企业家，A·利兰·斯坦福（A. Leland Stanford），亨利·E·亨廷顿（Henry E. Huntington），J·D·摩根，亨利·C·弗里克（Henry C. Frick），还有稍后一些的安德鲁·梅隆（Andrew Mellon）等，都遵循这种传统的做法。但卡内基与罗森沃德，却转而去改造社会和民众——他们的绩效，他们的能力，他们的生产率。

这两人，仅仅是最终目标相似，他们的世界观相差甚大。卡内基振臂呼喊：致富的唯一目的在于乐善好施，他宣称，上帝要我们把事情做好，以便能去做好的事情。罗森沃德，谦虚，不摆架子，公开场合很腼腆，也从不宣传游说什么。但他的行为比语言更响亮。"要想把事情做好，你必须能够做好的事情。"这是罗森沃德的信条。这比匹兹堡的那位无政府主义者的钢铁大王，要激进得多。卡内基信奉财富的社会责任，罗森沃德信奉企业的社会责任。

罗森沃德看到，当时的美国农民仍然相当贫困和落后。他们的能力，他们的生产率，他们的收入，都亟需提高。要完成这一事业，必须让农民能够获得科学种田的知识和耕作

技巧。经过几十年对农艺学和农业市场行情的系统研究，这些知识和技巧的内容，已是非常丰富。但在1900年到1910年前后，这些还都是理论上的，除了少数知识丰富的农学家，一般人难以掌握。（罗森沃德创办的企业，以美国农民为主要服务对象，通过邮购等方式，向他们提供他们所需的各种知识、技巧等，译者注）虽然他的动机部分是出于慈善性的目的，但他也看到，西尔斯—罗巴克公司的繁荣，与它的主要顾客农民的富裕休戚相关。而农民的富裕，又取决于生产率。乡村农场代理系统——西尔斯—罗巴克公司单枪匹马地支撑着罗森沃德的这一创新，几乎长达10年，直到后来美国政府接管了它——和4H俱乐部，显然是慈善机构，但它们也是西尔斯—罗巴克公司的活广告，公共关系，最重要的是，为西尔斯—罗巴克公司开发了市场和顾客。它们的成功，部分地解释了濒于倒闭的西尔斯—罗巴克公司，怎样在10年以内一跃而成为第一个真正全国性的零售商；成为盈利性最好、增长最快的企业之一。

第二次世界大战后，另一位美国企业家，开辟了另一条承担社会责任的途径。威廉·C·诺里斯（William C. Norris）1957年创建了控制数据公司（Control Data Corporation），并一直担任董事长至1984年离休。他把解决社会问题和满足社会需要，看成是企业盈利的机会。他也是一个旨在关心自己同胞的慈善家。他是根据社会需要而不是市场需求，来选定自己的事业（如，在城中少数民族区提供技能培训和就业；对犯人进行职业训练，以恢复其就业资格；为残疾人办学校，等等）。但他指出，以他的投资，他的公司中从事信息与数据处理工作的人力资源，以及他的公司的

专长，完全能够办一个在解决社会问题的同时，可以自己养活自己，并赚取利润的企业。

象卡内基的慈善事业和罗森沃德的社会发展事业一样，诺里斯用于社会需要上的投资，旨在创造这样的人力资本：人人能够做出成绩，社会健康兴旺，能够自己帮助自己。但是，诺里斯的社会事业，也是为了创造经济资本。卡内基的公共图书馆是地地道道的慈善机构，尽管这些图书馆确实为个人的自我发展提供了机会。罗森沃德的社会事业也不是企业投机。不管西尔斯—罗巴克公司从中得到多少好处，也都是一种间接的收获。它们是成功的企业，有远见地投资于市场的发展，而不是企业本身。但诺里斯从事慈善工作，投身于社会问题的解决，严格说来，是进行新型盈利企业的资本投资。他是一位企业家，而不是慈善家。

美国许多企业和美国的公众，对社会责任的看法仍然追随卡内基。他们象卡内基那样，认为财富和经济权力应该为社会承担责任。卡内基这位富翁，作为社会改良者，建立了一个独特的美国机构：基金会，这是他的一大创新。其后，一个又一个富翁，从洛克菲勒到福特，都以卡内基为榜样。卡内基还为现在所说的“企业的社会责任”，定下了基调。这个词已十分流行。

朱利叶斯·罗森沃德的追随者，要少得多。最有名的可能是罗森沃德自己的继承人，西尔斯—罗巴克公司的总经理罗伯特·伍德（Robert E. Wood）。而受其影响更深的，可能是詹姆斯·库曾斯（James Couzens）。他是福特汽车公司的创始人之一，作为公司财务和行政管理的头头，与亨利·福特合作了10年。后当上底特律市市长，最

后，从1922年至1936年，为密西根州参议员，并且是“新政”的鼻祖之一，尽管他名义上是共和党人士。库兽根把技能训练作为企业的社会责任，引入美国工业界。几年后，即1913年，他不顾福特的坚决反对，建立了著名的“5美元一天”的工资制——既是对受剥削劳工所受痛苦的深切怜悯，也是根治威胁福特公司竞争地位的高旷工率和高转换率，一剂药到病除的良方。

在我们自己的时代，印第安那州哥仑比亚市卡明斯发动机公司的欧文·米勒（Irwin Miller），系统化地利用公司的资金，建立健康兴旺的社会。而这，同时也是一种为公司创造健康环境的直接投资，不过却是一种无形的投资。米勒特别着意提高他那小工业城镇的生活质量，以引来一个大型高技术企业所需要的管理人才和技术人才。

这篇文章的主题是，今后，承担企业社会责任最需要、最有效的途径，将是威廉·诺里斯和控制数据公司为我们开创的道路。只有企业学会怎样将发达社会所面临的主要社会挑战，转变成新型的、有利可图的企业机会，我们才可望在将来战胜这些挑战。政府，近几十年里解决这些问题的机构，现在已难以指靠。政府通过税收可望获得的资源，已远远应付不了对它的要求。社会需要，只有其满足过程的本身能创造新资本，创造新利润，才能得以满足，然后才能开始满足新的社会需要。

技术和社会的根本变化，已经改变了社会需要的本质。今天，我们对技术的变化已有强烈的意识。但是，几乎没有人意识到，真正在变化的不是技术，而是技术的根本概念。300年以来，技术，是以某一星球——如太阳——内部的机

械现象为模式。这种机械模式的技术，随着重复太阳内部物理过程，即原子核的裂变与聚变的技术出现，发展到了顶峰。现在，技术的原动力，正转移到一种新的模式上，或许我们可以称之为有机模式，它是围绕着信息而不是围绕着机械能组织起来的。

矿物燃料能源工业，如果说不是一个衰落的工业，那么，自50年代起就已是一个成年期工业，远在石油输出国组织和能源危机出现之前。从那以后，所有发达国家能源用量与国内生产总值之比，一直迅速地稳步下降。甚至那些当时增量产值的能量消耗仍在上升的部门——例如，私营汽车部门，民用和军用航空部门，以及住宅照明、供热和空调部门——每单位产出的能源消耗，远在1973年前就开始下降，而且几乎可以肯定，这种下降将持续下去，几乎不考虑成本。

生物过程根据信息内容发展进化。生物体的特殊能量是信息。机械系统依物理规律组成，它们表现出的是力。生物系统当然也遵循物理规律，但它们不是通过力而是依照信息（比如，遗传密码）组成的。

因此，从机械模式转变到生物模式，要求构成资本的资源也有相应的转变。在机械时代以前，动物能，即体力的发挥，构成资本。技能当然极受称赞，但它几乎没有市场，以致它不得不组织成一种垄断，通过师徒相承与行会管制的方法，严格控制人们对它的获取。技能被控制在最低限度以下，根本不能广泛使用，它同样没有市场。而知识，则纯粹是奢侈品。

在机械模式的时代，即最近300年里，人类技能日益转变为生产性资源——这是人类历史上最伟大的进步之一。这

项发展，在本世纪大规模生产使苦力工变成半熟练工人时，达到顶峰。但是，在信息正成为组织能量的时代，知识成为资本资源。

这种技术含义上的变化，现在正在进行之中。它比任何技术本身的变化，都要重要得多，不管这些技术本身的变化怎样迅速和惊人，多么值得予以更多的注意。

人口统计上的变化，或许更为重要。幸运的是，在所有发达国家中，近50年的教育爆炸，恰好与技术上的转移相吻合。现在，在发达国家中，大约有一半年轻人接受中学以上的正规教育，接受使新技术具有可用性、生产性和有益性所需要的人力资源开发。反过来，新技术又为发达国家新的劳工大军，创造了新的就业机会。到底先有鸡还是先有蛋，我敢说谁也不能肯定。

这些变化，带来了重要的差距和难题。首先，在发达国家，对一部分劳动力来说，存在一个怎样过渡的难题。这些人是按机械模式时代的需要培训出来的，在向生物技术模式转移的过程中，他们掉队落伍了。我们现在可以称他们为前工业社会的遗民——例如，少数民族区的人，或从人口过多的贫困国墨西哥逃来的奇卡诺移民，他们只准备以体力作为获取报酬的资源，他们是今天发达国家面临的难题。

第二，在发达国家和最贫困的国家之间，存在着危险的新差距。上溯到300年前，不存在"穷国"。每个国家都有富人——不太多的，每个国家都有大量的穷人。100年以后，即1700年，当机械模式的新技术首次开始产生差距时，世界就开始分裂成富国和穷国。到1900年，当时发达国家的人均收入是发展中国家的3倍。现在，这种差距扩大到10∶1，甚至更糟。这是前

所未有的、难以忍受的差距。目前，发达国家中最穷的无产者的生活水平，高于最穷国家中除极少数富人之外的所有人。早期的阶级冲突，已变成南北分裂，如果还不是一种南北大对抗的话。还有一种存在于发达国家之间的差别，即存在于具有高水平正规教育，因而具有进入生物模式的机会的国家，与最多刚刚能开始形成人力技能资本的国家之间。占人口1/3的发达国家，正准备利用生物模式机会；而占人口2/3的发展中国家，刚刚到达为机械模式机会准备了人力资源的阶段。

就象机械模式技术需要技能基础一样——一些发展中国家，正在缓慢而艰难地建立这个基础——生物模式技术也需要广泛的知识基础。我们现在知道，这不可能一挥而就，需要长期艰苦努力地工作；而首先，需要一大笔资本投资。除高度发达的国家外，任何国家的财力，都远远承担不了这笔投资。因此，在不久的将来，世界仍将分成几种社会。一种社会，具有将新技术转变为重要的经济和社会机会所需的知识基础；一种社会，缺乏生物模式技术所需的人才，但适合于机械模式技术的人才却过剩。

正是技术转移和人口统计转移的同时发生，产生了企业必须学会将其转变成机会的社会需要。

发达国家正面临着近代经济史上前所未有的情况。劳动力的匮乏将日益增长，而同时，失业队伍也将日益庞大。大批新加入劳动大军的求职者，所受的教育太多，以致不愿意去干传统的体力活，即蓝领工作。这部分人还在不断增加。到1982年，加入城市劳动大军的美国人中，只受过小学教育的比例下降到3%左右，只受过高中教育的比例下降到50%左右。这种趋势已不大可能再逆转。

这意味着美国和其它每个发达国家基本的就业问题，是为受过良好教育、能够把知识运用到工作中的人，提供有挑战性的、令人满意的高薪工作。这也意味着，在发达国家中，对资本积累的需求将迅速增长。特别是那些传统上对资本的需求最低的工作，即那些事务性和服务性领域中的工作，将会发生转变。无论未来的办公室象什么样子，它都将是资本密集的场所。它现在为每个工作人员所花的资本投资，不足3000美元；大约10年以内，将增至2万到3万美元。知识工作所需的平均投资，将数倍于体力工作所需的平均投资。知识工作需要大量的、不断增长的投资，用于工作者在有所贡献之前所需的教育上，而且日益需要大量投资于继续教育或更新教育上。换句话说，知识工作所需的人力资源投资，至少要与物质投资相匹配。

同时，在传统蓝领就业中，将会出现劳动力过剩。在发达国家，传统的蓝领体力劳动，经济上将很不合算。这部分是因为，以信息为基础的工作，不管称它为自动化还是数据处理，每份努力创造的价值要大得多。任何可以自动化的过程——也就是转变到信息基础上——必须实现自动化。否则，企业就没有竞争力，尤其是不能与拥有丰富廉价劳动力资源的第三世界相竞争。几乎可以肯定，到2010年，即25年内，发达国家中从事于制造业蓝领工作的劳动力的比例，将下降到现在科学化程度最高、资本最密集的现代农业中的劳动力的比例。现在，在所有发达国家中，制造业蓝领工人几乎占总劳动力的1/5。而现代农业中雇佣的人，所占的比例为1/20，或更少。

在这转变的时期，即今后25年里，将会出现一批非常引

人注目而且高度集中的冗余工人，他们大都是传统的蓝领工人，除了技能——还常常是半熟练的技能——之外，他们一无所长。与此同时，某些体力部门，将出现蓝领工人的短缺。因为新加入劳动大军的求职者，所受教育太多，以致对这些蓝领工作根本就不感兴趣。但是，这帮不了那些冗余工人的忙。他们将不愿去这些短缺人的部门，而且通常不具备这些工作所要求的技能。

制造业的工作，将从一种需要体力和技能的工作，转变为一种知识密集型工作。由此将出现大批冗余的蓝领工人，他们典型地出现在大批量生产行业的高薪工作中。近50年来，这些人已跻身于工业社会受宠的集团中，他们有最高的经济收入和社会地位，但实际工作能力极少提高。他们很可能都是些老人，因为年轻人会在工业衰退出现之前就采取行动。他们高度集中在少数几个大城市，因此，既惹人注目，又有政治势力。例如，80万汽车工人大多数集中在中西部，从密尔沃基到戴顿和克利夫兰，仅四个州。他们会联合起来集体行动，而不是单枪匹马各自为战。

自相矛盾的是，劳动力短缺和劳动力过剩同时存在。把二者结合起来需要什么？是培训吗？是有组织的安排吗？是将需要蓝领工人的工业搬迁到劳动力过剩的地区吗？首先，必须对劳动力过剩作好预计，必须有组织、有系统地给每个工人安排新的工作。

制造业中劳动力短缺和失业之间的豁口，甚至也可能存在于同一地区内。但是，在同一国家的不同阶层，不同行业和不同工资级别之间，它将尤为显著。除非我们成功地在其之上搭起沟通的桥梁，否则，我们将陷入十分危险的境地。

我们就会把经济政策的焦点放在维持“昨天的就业”上，而不是促进以信息为基础的新行业和它们的就业，以适应年轻一代的需要和素质。换言之，我们就会极力效仿英国人的榜样，在昨天的祭坛上牺牲明天——当然，这完全是徒劳。

政府部门不可能抓住这个问题，更谈不上解决它。这是那些从劳动力过剩中看到机会的企业家的问题。政府能提供资金，最好的例子也是联邦德国的再培训补助金，它现在已占到联邦德国国民生产总值的2%。但是，根据某些德国人估计，从失业福利和公共福利中，能省出4倍于这个数目的资金。但实际的培训要想有效，必须专门集中在人们一旦达到所需要的技能水平，就有把握得到的工作上。这种培训必须有针对性，而不是泛泛而论，它必须与工作安排相结合。政府，上溯到英国第一次世界大战后的第一个内阁，劳埃德·乔治（Loyd George）内阁，一直致力于解决“困难行业”和“困难地区”的问题，但从它60多年的所作所为中，我们已经领悟到，它对这种培训无能为力。政府的焦点，会很自然地放到大集团上而不是某个人上，不会放到他或她的特殊技能、背景和需要上。

新工作有可能出现在地方性的小企业中，而不是出现在全国性的大企业中。大约60年代起，美国劳动力和就业出现了前所未有的增长。绝大多数新工作（在2/3～3/4）出现在私营部门中；不在大型的，更不用说巨型的公司，而是在拥有20名或更少雇员的企业里。这段时间，《幸福》杂志所列500家最大公司的就业人数，实际上下降了5%。政府部门的就业人数，包括联邦的、州的、地方的，从前是迅速增长，但自1970年起，在所有发达国家中，这种增长已消失，处于

平衡的饱和状态。

发现行将冗余下来的工人，找出他们的长处，为他们安排新工作，按照需要（经常需要的是新技能，是社会性的不是技术性的）重新培训他们，这些都是局部性的任务，因此是企业的机会。但是，除非这种冗余被系统地看作机会，并且首先是那些拥有知识和资本，能够采取行动的现有企业，视之为企业机会，否则，我们将面临对发达经济的未来，尤其是对美国经济的未来，构成严重威胁的问题，而且这些问题会日益恶化。

其它几个存在严重社会问题，能提供企业机会的领域，具有特殊的重要性。每一个发达国家，尤其是在美国，都存在一个有关前工业化人口的问题。在美国人的概念中，这是指少数民族，而首先是指黑人。现在，在一个靠体力已不足以提供发达社会生活标准的经济体系中，只有少部分黑人不具备成为生产性人员所需的能力。然而，在为他们提供教育上所作的种种尝试和努力，极少达到过预期的目的。这种失败的部分原因在于，培训和教育只有具备未来的眼光，才能取得成功。正是由于在几十年——如果不是几个世纪的话——的挫折、失败和歧视的基础上，缺乏这种远见，不具备这种未来的眼光，才阻碍了把教育和培训变成自信和动力。

但我们也知道，如果为这些人提供机会，他们会工作得很好。因此，摆在我们面前的一个主要任务，是让这部分人力资源发挥作用，提高他们的能力。机会存在于所有的服务业中，因为愿意并有能力从事这些工作的人远远地供不应求。在医院，在维修或修理业，在所有服务行业中，都是如此。

一个将这种社会问题变成机会的公司，总部设在丹麦。

它在50多个国家，大多数是发达国开展业务。它系统地发现，培训和雇佣前工业化的人，让他们维修办公楼和厂房，报酬优厚，出现的转换率极低。只存在一个问题，它找不到足够的人来满足这一需求。它不“培训”他们。它雇佣他们，对他们提出很高的绩效要求，从而让他们自尊自重，对工作兢兢业业。它在每个人的能力之内，提供职业发展的机会。这家公司现在的销售额已远远超过5亿美元。它创办至今不到20年，开始只是一个很小的企业。机会就在那里——但远见呢？

此外，在发达国家和第三世界国家之间，存在一个前所未有的“地震断层”。发达国家里，受教育程度高的工作人员供应充足，但能胜任、并准备做传统体力工作的人严重缺乏；在第三世界国家，今后50年里，将有空前多的年轻人进入成年，他们准备、并只能胜任传统的蓝领体力工作。只有将劳动力密集型的生产过程挪到劳动力充足的地方，也就是发展中国家，这些年轻的蓝领工人才能找到就业机会。合作生产是摆在我们面前重要的经济联合形式。如果它不能发展为企业成功的机会，发达国家将面临着生活标准的急剧下降。因为劳动力的绝对短缺和体力劳动力的价格变得完全没有竞争性，使得传统制造业工作不能有很好的绩效；而第三世界国家则将可能引起社会动乱。任何社会，不论其政治制度或社会制度是什么样子，不管是资本主义还是共产主义，都不可能指望承受住40%到50%的年轻力壮准备参加工作的小伙子没有就业带来的压力。他们愿意干活，熟悉、向往世界上富裕国家的生活方式，这些只要通过电视和广播就能了解。

为什么政府不去完成这些任务，处理这些问题呢？自古以来，政府就必须关心社会问题。罗马共和国在公元前2世纪就有过格雷奇（Cracchi）改革运动，英格兰也有过伊丽莎白的济贫法。但是，这种思想，即认为社会问题的解决永远是政府的任务，没有其它社会机构适合这项工作，作为一种系统性政治理论的组成部分，仅仅开始于200年前。它是18世纪启蒙运动的产物；它提前设想了现代文职机构和现代财政体系。首先提出并实施这种思想的，是开明的专制国家中最开明的地方，比如说，开明的专制主义发源地佛罗伦萨的哈普斯堡格瑞达奇。在那里，1760年到1790年之间，建立了第一个全国性的医院系统，制定了第一个全国性的公共保健计划，创立了第一个——欧洲第一个——全国性的免费义务教育系统。

19世纪，这种新思想开花结果。从1844年的《英国工厂条例》到19世纪80年代比斯马克（Bismack）的社会保险立法，政府着手处理了一个又一个社会问题——并且成功地解决了它们。

20世纪，特别是近50年来，这种思想上升为一种信念。许多人认为，通过其它途径而不通过政府方案来解决社会问题，几乎是不道德的，而且肯定毫无成果。在肯尼迪和约翰逊当政时期，即仅仅十几年前，大多数人还坚信，任何社会问题都可立即由政府计划项目（Program）来处理。但是，从那以后，越来越多的人对此不再抱什么幻想。现在，没有哪个发达国家的人民，不管是自由国家的人民还是共产主义国家的人民，还仍然指望着政府计划项目的成功。

一个原因，肯定是政府要做的事太多。社会计划项目本

身，除了徒然花费资金外，一事无成。要使这样的计划项目产生任何影响，首先需要有少数第一流的人才，为此努力工作，为此献身。第一流的人才总是稀缺。在某一时期，完成很少的几项社会计划项目，也许足够了（有两位很成功的社会计划项目主持人，曾与我讨论过这个问题。一位是已故的阿瑟·阿特梅纽（Arthur Altmeyer），美国社会保险方案的奠基人；一位是已故的大卫·利连撒尔（Daviad Lilienthal），田纳西水利工程管理局的创建人。他们都说——而且是各自独立地说——根据他们的经验，在任何一个国家的任何一段时期，第一流的人才，最多能足够从事一项社会计划项目。但是在约翰逊执政时期，美国在短短的4年内，试图完成六七项项目——此外还得在海外打一场重要的战争！

人们也许还可以说，政府天生地不适应社会计划项目的时间性。政府需要马上有成果，特别是每隔1年就举行一次选举的民主政府。社会计划项目的增长曲线是双曲线型：在一段很长的艰苦岁月里，成果会很小，几乎难以察觉。随后，如果项目是成功的，成果将随年数呈指数增长。美国农业教育和研究计划项目，花了80年的时间，才开始使美国农业生产率发生革命性的变化。社会保险方案在落实到每个参加工作的美国人头上之前，花了20年。美国全体选民愿意在看到约翰逊总统的“消灭贫困方案”的主要成果之前，等上20年吗？更不用说等上80年了。然而，我们懂得，学习，要经过很长时间，才能显示巨大的成果。学习的主体是个人而不是阶级。必须造就一大批这样的人：他们有知识，他们是榜样，是领导者，能给别人以鼓励。

相互矛盾的是，政府将会发现，一个项目起步固然很难，但放弃它更为艰难。每个项目都会立即创造出一批自己的“臣民”。现代政府，要想给予什么很容易，但要想拿走什么，困难重重，几乎不可能。因此，对付项目失败的原则是，不要埋没它们，再增加1倍的预算，把它们转交给有能力的人。如果遇上更有前途的机会，他们可能会出成果。

此外，政府完全不可能在某一地区先进行试点。它现在做的每一件事，从一开始就必须是全国性的，而且每件事都有限度。但是，任何新事物都应允许失败。几乎所有成功的“新政”项目，都提前20年在某些州和城市小规模地试验过——一例如，在威斯康星州，纽约州，纽约城，或由芝加哥的一个改革机构试行过——这并非是一种偶然的巧合。两个完全失败的“新政”项目，国家复兴管理局与工作进步管理局，则没有预先在州或局部层次上做过试验，只是天才的发明。

威廉·诺里斯把自己公司社会性的工商业说成是研究与发展事业，这无疑是对的。准备期长，愿意试验，没有成果就予以放弃，这些完全是研究和发展工作的特点。我们现在知道，政府做不好研究与发展工作，原因多种多样，人们都已仔细研究过。尽管资助者或资金来源很可能是政府，但研究与发展工作做得最好的，是独立自主的机构，或者是大学的实验室，或者是私人医院，或者是企业的实验室。

对政府不能成功地处理我们所面临的这类社会问题，另一个同样重要的解释是，它们是“棘手”的问题。棘手问题就是指它有众多的“臣民”，以致于很难，如果不是不可能的话，确立特定的目的和目标。也许正是在这点上，20世纪

中期的社会问题，与18、19世纪的社会问题大相径庭。但是，在今后几十年里，我们所面临的问题比我们现在解决得如此弊脚的问题，甚至会更加棘手。每个问题都有一批有权有势的“臣民”，他们的目的和价值观截然不同，实质上相互排斥。而这就更加保证，政府不能成功地解决这些问题。

例如，“美国的重新工业化”对劳工工会来说，意味着保护一些中心城市传统行业中传统的蓝领工作，至少是减慢传统工作的缩减。然而，如果美国的重新工业化，指的是恢复美国的生产能力，增加制成品的产量，开展国际竞争，那么它就明确意味着，尽可能快地加速传统生产过程自动化，并全力以赴地把它们转移到新的、分散化的地点。它意味着清理匹兹堡和芝加哥的大型钢铁企业，将它们转变为众多的紧靠顾客的小型企业。第一种定义，短期内在政治上可以接受。但它只能导致失败，英国和波兰的情况即为例证。可是，政府的项目能体现第二种定义吗？据报道，日本人对优胜者是锦上添花，对失败者是釜底抽薪（至少近来在美国广为流传的神话是这么说的），但甚至就是他们，现在也发现，按照第二种定义去做，在政治上行不通。实际上在日本，人人都知道零售分配体制已经陈腐过时，代价极为高昂，仅仅能为相当少的一部分老人提供社会保险。但日本人发现，他们无法放弃对这种零售分配体制的支持。

然而，非政府机构，不管是企业还是迅速增长的非盈利第三部门机构，却能够使它们自己集中于专一的目标，它们能将棘手的问题分解为几个简单的问题，使每个问题都可解决，或至少是得到缓和。同时，因为非政府机构能相互竞争，它们能开发出可供选择的多种方法，它们能进行实验。

政府在有效地处理当代社会的社会需要上，日益无能，这为非政府机构，特别是为最灵活和最多样化的非政府机构：企业，创造了一个重要机会。一种日益增长的趋势是，连那些自称是按社会主义原则组织的国家，也将不得不“私有化”。换句话说，有必要创造这样一些条件，在这些条件下，任务由政府提出，而完成任务所需的手段，既可由政府提供（例如，英国飞速发展的私营医疗保健保险业，就是受卫生部的补贴），也可由第三方提供，但实际任务则由非政府机构来完成，特别是由那些有竞争实力的地方性企业来完成。

一个很好的例子就是美国通讯系统。50年前，它由邮局独家把持着，现在，系统内有众多的机构，它们相互之间开展竞争，并且也同邮电部门角逐。很清楚，垃圾处理，医疗保健，以及许多服务部门，将以这种方式私有化：服务部门本身是以公共政策和法律为基础（只要通过税收优惠措施即可），但创造工作成绩，则是有竞争实力的私营工商企业的任务。

未来的混合型经济体系，实际将由三部分组成。私有部门。在这个部门中，政府应将自己的职责限制为：防止欺骗、极度剥削、勾结、不安全劳动条件和剥夺公民权利等现象的出现。将有一个真正的公共部门，为国防（不包括采购）和司法而设。在这个部门中，政府既确定工作又完成工作。还有一个混合部门，最好的例子是美国医院系统，它主要是私有系统。非盈利性的公共医院，教堂附属医院和盈利性的私人医院，正日益组织成大型联号医院。所有的医院都竞争病人。但其收入大部分都是公共资金，或者是直接来自

政府的税收系统，或者通过强制性的私人健康保险计划来获得。另一个典型的例子是国防采购部门。

在许多有关企业社会责任的讨论中，总是假定赚取利润与社会责任基本上不相容，或至少是不相关。企业被视为富翁，要是灵魂高尚，就应该给予不幸者以施舍。

讨论企业社会责任的大多数人，包括反对派，对于象威廉·诺里斯那样，宣称企业目的，就是通过做好的事情来把事情做好，总表示极为怀疑。那些对企业有敌意，认为利润是"骗来的钱"的人，更是视这种宣称为十足的虚伪。但是，甚至那些象安德鲁·卡内基一样，希望企业这位富翁慷慨解囊，乐善好施，成为慈善家的亲企业派人士，也不能接受为了把事情做好而做好的事情之说。这将把美德与自利混为一谈。而那些奉劝企业坚持自己的目标，把社会难题和争端留给合适的官方机构，实际上就是留给政府〔这正是米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）的立场〕的人，则把企业的自身利益和公共福利看作是两个完全分立的部分。但在今后的10年里，越来越需要强调，企业可以推卸它的社会责任，除非它能将这些社会责任转变成自我利益——即，转变成企业的机会。

今后10年里，企业首要的社会责任，将是我们今天在讨论企业社会责任时没有提到的一项内容。这是一个日益重要的责任，即创造能独自资助明天工作职位的资本。机械模式技术向有机模式技术的转移，需要大量增加对每个工人的资本投资。对资本积累的需求，将与100年前今天的现代工业崛起时一样巨大。同样，在技术以及世界经济和社会飞速变化之时，也需要有剩余资金用于研究与发展工作。

我们所处的时期，曾是一个以相当少的边际成本扩展和改进现有技术的时期，结果，对资本积累的需求非常低。现在，我们已渡过了这一阶段。诚然，旧行业仍在衰落或正在进行重建，但更重要的是，新行业正在扩张：例如，信息、通讯、生物化学、生物工程、遗传医学。随之出现了一些其它新行业，如对已受过良好教育的中年人进行继续教育。这很可能是今后10年的主要增长性行业，而且日益掌握到企业家手中。

早期的增长阶段，创造了最大的资本需求。但是，资本积累，尤其是在对个人储蓄的传统刺激大大削弱的现代社会，究竟意味着什么？所有国家的储蓄率，都会由于两个因素而趋于下降：其一，超过退休年龄的人所占的比例增加，他们通常不会储蓄，主要是消费；其二，社会保险在一定程度上照管了个人传统储蓄所承担的风险和偶然事件。美国即是一例。在这里，储蓄率的下降既与人口的老化成正比，又与一些消除诸如退休、生病、失业等风险的社会服务业的扩张成正比。另一个例子是日本，它的储蓄率尽管很高，但近10年来一直稳步下降。

此外，我们现在有结论性的证明：提高挣工资家庭的收入水平，并不能增加储蓄率。我们知道，工资的增加带来的是顾客新的需求，而不是投资。结果，现代经济主要资本积累的来源，是企业利润。实际上我们现在知道，利润这个词是一种误解，只存在成本——过去的成本和未来的成本：经济、社会和技术变化的成本；明天工作职位的成本。现在的收益必须承担这两部分成本，而这两部分成本，在今后20年内可能会急剧上升。

因此，企业的首要社会责任，是创造足够多的利润承担未来的成本。如果这个社会责任承担不起来，就无法承担其它社会责任。衰落经济中衰落的企业，在任何方面都不可能是好邻居，好雇主，或具有社会责任感。当对资本的需求迅速增长时，用于非经济目的，特别是用于慈善事业的企业剩余收入，不可能增加，它们几乎肯定要减少。

有些人认为，今天的企业家应该成为昔日君主的继承者——这是企业家本身也会极易不幸坠入其中的错觉。这些人将不会满意上述论点。但是，君主能够成为乐善好施的捐款人，是因为他们首先搜刮财富，当然，大部分是从穷人那里搜刮去的。

也存在有这种人，尤其在企业家中，他们觉得把社会问题变成企业机会，平凡乏味，尤其是不那么带有传奇色彩。他们把企业看作凶猛的恶龙，而他们自己则是骑着白战马的圣·乔治。

然而，企业承担起适当的社会责任，就是要去驯服这条龙——即将社会问题变成经济机会和经济效益，变成生产力，变成人的能力，变成高薪工作职位，变成财富。

（1984年）

后续：

社会创新——管理的新领域

我们是否过分强调了科学与技术是本世纪变化的促进剂？社会创新——它们中极少有归功于科学与技术的——对社会和经济也许具有更为深远的影响，实际上，它们对科学与技术本身也具有深远的影响。而管理，正日益成为社会创新的促进剂。

这里举5个例子——信手拈来的5个例子。

研究实验室；

欧洲美元和商业票据；

群众与群众运动；

农场代理；

管理本身作为组织化的功能和学科。

● 研究实验室

我们知道，研究实验室可追溯到1905年。它是由最早的“研究管理者”之一，美籍德国物理学家查尔斯·普条斯·

斯坦梅兹(Charles Proteus Steinmetz)，为通用电气公司设想和建造的。从一开始，斯坦梅兹就有两个明确的目标：为有意义的技术发明而组织科学和科学工作；通过创新，使新的社会现象——大型股份公司，能连续不断地进行自我更新。

斯坦梅兹从19世纪的前辈那里，为他的新实验室吸收了两大特色。从德国工程师赫夫勒—阿尔坦尼克(Hefner-Alteneck)那里，他吸收了这种思想：在公司内部，建立一个由受过科学和技术训练的人组成的独立集团，让这些人集中全部精力投身于科学和技术工作中——这是赫夫勒—阿尔坦尼克进入柏林的西门子公司5年后，于1872年提出的，他当时是被工业公司雇佣的第一位大学毕业的工程师。从托马斯·阿尔法·爱迪生(Thomas Alva Edison)那里，斯坦梅兹吸收了研究规划：系统地组织研究工作，在工作开始时，就明确最终要达成的结果，清楚地规定研究过程中的步骤、顺序。

不过，斯坦梅兹又加上了他自己的三个特点。第一，他的研究人员以团队的方式工作。赫夫勒—阿尔坦尼克的“设计者”——研究者一词很晚才有——以19世纪大学里的科学家的工作方式工作，每人有自己的实验室，有一两个帮“老板”打杂的助手。助手们事事指望着老板，最多做些老板指定的实验。但在斯坦梅兹的实验室里，有高级工作者和初级工作者之分，而没有老板和助手之分。他们作为同事共处，每人做总体工作中的一部分。因此，斯坦梅兹的团队需要一位研究主任，指定哪些研究人员负责哪些项目或哪些项目归哪些人负责。

第二，斯坦梅兹将具有不同技能和知识的人——工程

师、物理学家、数学家、化学家乃至生物学家，召集到同一个团队里。这是标新立异。实际上，它违背了19世纪科学组织的最神圣的原则：最大限度的专门化。但是，授给工业研究部门科学家的第一份诺贝尔奖，于1932年授予了一位化学家欧文·兰米尔（Irving Langmuir），他就是在斯坦梅兹的电气技术实验室工作。

最后，斯坦梅兹的实验室，从根本上重新确定了研究工作中科学与技术的关系。在设立规划目标的过程中，斯坦梅兹首先确认，要取得规定的技术成果，需要哪些新的理论科学。然后，再组织适当的“纯”研究，获取所需要的新知识。斯坦梅兹自己本来是一位理论物理学家，在最近发行的美国邮票上，他因“对电学理论有贡献”而受称誉。但是，他的每项“贡献”，都是他在设计和开发新生产线的研究规划中，所计划、规定的研究成果，如小马力电动机。一个传统的、现在仍影响很广的观点认为，技术是一门“应用科学”。在斯坦梅兹的实验室，科学——包括最纯粹的“纯研究”——是一种“技术驱动”，即是达到最终技术目标的工具。

在斯坦梅兹建成通用电气实验室10年后，著名的贝尔实验室以同样的模式建立起来。稍后，杜邦也紧步后尘，然后是IBM公司。在开发尼龙的过程中，杜邦为聚合物化学创立了许多纯科学。1930年，当IBM开始研制计算机时，它的工程规划，是从研究开关转换理论、固体物理和计算机逻辑等入手的。

斯坦梅兹也导致了“没有围墙的实验室”的出现，这是美国人对特大型科学和技术项目独特的重大贡献。第一个大型项目，是30年代早期的国家小儿麻痹基金会的项目。它是

由富兰克林·罗斯福总统的前法律助手巴兹尔·奥康纳设想并组织的，它处理有关小儿麻痹症的问题。这个项目持续了25年之久，有计划、有步骤地将一大批来自各个不同学科，不同地区的科学家集中在一起，他们各有自己的课题，但围绕着一个中心战略思想，在全盘指挥下进行工作。其后，为第二次世界大战服务的一些项目，都以此为模式：如雷达实验室，林肯实验室，以及最庞大的一项研制原子弹的曼哈顿计划。在苏联的人造卫星上天后，美国决定把人送上月球，国家航空宇宙管理署同样为此组织了一个“没有围墙的研究实验室”。对斯坦梅兹的“技术驱动”式的科学，人们颇有争议，实质上它遭到许多学院派科学家的诅咒。尽管如此，无论什么时候出现新的科学问题，这仍然是我们马上采取的组织形式。例如，当1984～1985年间，爱滋病突然成为主要的医学问题时，就是如此。

● 欧洲美元和商业票据

在不到20年的时间里，世界金融体系发生的变化，也许比前200年发生的还要多。变化的促进剂是两项社会创新：欧洲美元及以商业票据作为“商业贷款”的新形式。前者开创了一个由资本流通、汇率、信贷等“符号”经济所主宰的新的世界经济体系。后者在美国发动了“金融革命”。它以“金融超级市场”，取代了保险公司、储蓄银行、股票经纪所等金融机构中旧式的、根深源远的条块割据，每个机构，都把焦点放在市场上需要的一切金融服务上，而不再放在专门的金融产品上。这场金融革命在现遍及全世界。

一开始，欧洲美元和商业票据都不是作为“革命因子”

设计的。1952年朝鲜战争中期，当艾森豪威尔将军当选为美国总统时，苏联银行发现了欧洲美元。苏联人担心新总统会冻结他们在美国银行的美元存款，以强迫他们停止对朝鲜的援助。于是，他们急忙从美国银行取出这些存款。但他们又想以美元保存这笔钱。他们想出的解决办法就是欧洲美元：一种以美国货币的名义存在美国以外银行里的存款。这一举动在随后20年内，开辟出新型跨国货币和资本市场。这种市场在国家中央银行的控制范围之外，实际上完全不受管制。然而，它的总额——现在除了欧洲美元还有欧洲日元，欧洲瑞士法郎，以及欧洲马克——无论是存款额还是交易额，都大于所有主要贸易国家的银行和信贷系统总计起来的存款额和交易额。实际上，如果没有苏联银行海外经理人员的这一创新——毫无疑问，这些经理人员都是优秀的共产党员——资本主义制度也许活不到今天。这一创新，使得世界贸易市场迅猛扩展成为可能。近30年来，在自由企业制的发达国家，世界贸易是经济增长和繁荣的发动机。

大约在此同时，也许稍晚一点，两家美国金融机构——一个是戈尔德曼·塞切斯(Goldmon Sacks)经纪事务所，另一个是金融公司，通用电气信用公司(为通用电气的电器买主提供信贷而建)——忽然想出一个主意，用一种古老的、完全过时了的金融工具，“商业票据”，来作为商业贷款的新形式，即作为银行贷款的替代物。按照美国的金融规章制度，这两个机构都不得从事商业贷款——只有银行才能经营此业。但是，商业票据，从根本上说只不过是在一定日期内支付一定数目款项的许诺。美国法律并不认为这是一种贷款，而视之为一种债券，并且不准许银行发行。可是从经济

上讲，这种商业票据与商业贷款没有一点区别——不过，开始没有人看出这一点。通过利用法律上的这个空子，这两个企业，以及随之而起的一大批效仿者，成功地从侧翼向商业银行的那种貌似坚不可摧的借贷垄断发起了进攻。尤其是当以商业票据为基础的信贷利率，大大低于银行以顾客存款为基础的贷款利率之时，银行更是难以招架。起初，银行把商业票据蔑视为区区小技。但15年中，它废除了美国经济中各种信贷和投资之间所存在的大多数界限和障碍。今天，已经达到这种程度：每一个金融机构和每一种金融工具，都与每一个其它金融机构和每一种其它金融工具进行竞争。

近200年来，经济学家们一直认为，金融与信贷系统是经济的核心，是最重要的特征。在每一个国家，它都被法律和规章制度团团围住，所有这些都是用来保护这个系统，防止它发生任何变化。美国金融系统结构的严谨性，所受保护的细致周密性，没有任何其它地方可与之相匹敌。商业票据——只是在名词上稍作变化，几乎是一项无关紧要的创新——已经冲破法律，规章制度和习惯等构成的各种保护屏障，颠覆了美国金融制度。我们仍然把美国的银行分成等级，但是，虽然纽约的花旗银行肯定是美国最大的银行——而且也是美国最大的“金融机构”，这“第二大银行”，却可能根本就不是什么银行，而是通用电气信用公司。长期担任花旗银行董事长的沃尔特·赖斯顿指出，花旗银行在金融上最强劲的竞争对手，根本不是金融机构，而是西尔斯—罗巴克公司，美国最大的连锁百货商场。它现在给顾客的信贷，比任何信贷机构都多。

● 群众与群众运动

本世纪第三个社会创新是群众与群众运动。群众是一个集体，它有自己的行为和自己的身份。它不是非理性的，相反，它具有高度的可预知性。但是它的原动力，是我们所称的个人的“潜意识”。

群众运动的精髓在于集中。它的单个“分子”，即组成整体的个人，用化学家的话来说，被高度地有机化和大量地充电。他们都指向相同的方向，都带有相同的电荷。用核物理学家的话来说，群众是临界质量，即足够改变整体的性质和行为的最小部分。

群众，是19世纪最后几年由两位美国人约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）和威廉·伦道夫·赫斯特（William Randolph Hearst），首先发明的——它是一项发明而不是一项发现。他俩采用当时还很新奇的写作方法，创办了第一个大众化的宣传工具，即廉价的大量发行的报纸。在这之前，报纸是“由绅士所写，为绅士而写”，伦敦一家报纸多年来一直在报头这样自豪地宣称。相比之下，普利策和赫斯特的“黄色报纸”，就被蔑视为“由拉皮条者所写，为流浪汉而写”。但是，它拥有大量的读者和大批的追随者。

后来，这两人和他们的报纸发起并领导了第一次现代群众政治运动，迫使美国加入1898年的西班牙—美洲战争。从那以后，这两人开发出的策略，变成所有群众运动的规范。他们甚至没有象早先的美国运动——例如，废奴主义者或禁止蓄奴者的运动——那样，试图争取大多数人。相反，他们试图组织起由真正的信徒构成的少数派；他们也许从来未吸

引过10%以上的选民。但是，他们围绕着与西班牙交战这一单一事业，把追随者组织成有纪律的“突击队”。他们在每一期报纸上都敦促读者从报上剪下一张明信片，并寄给他们的国会议员，要求美国对西班牙宣战。他们使得一个候选人在战争问题上的态度，成为人们拥护还是反对他的唯一标准，根本就不管他在其它问题上的立场。因此，他们这一小部分人具有“左右政局”之势，决定着候选人的政治前途。最终，他们将自己的意志强加于大多数人，尽管这一群众运动的每一位发起人，在美国几乎都遭到反对。

群众运动之所以威力无比，恰恰是因为大多数人处处都有多种不同的利益，因而，对所有的利益都是半心半意，不对任何一个利益抱有激情。单一事业使群众运动具有纪律性，并愿意追随一位领袖。而由此又使群众运动脱颖而出，外表显现出来的力量比其实际力量大得多。它能使一个单一的事业充斥着整个新闻报道，在很大程度上，它又能决定报道什么。而且，它支持党派和候选人，完全只看他们愿意不愿意为这个单一事业承担义务。因此，它也许能投决定性的一票。

首先将普利策和赫斯特的发明运用到一场持久的“宗教战争”上的，是禁酒运动。将近一个世纪以来，这些禁酒集团，如反沙龙联盟、妇女基督徒禁酒联合会，一直努力斗争，组织运动，却没有多大成功。1900年前后，由于南北战争，它们的支持者或许降到最低数目。后来，它们采取了群众运动的策略。妇女基督徒禁酒联合会甚至雇佣了几位普利策和赫斯特的编辑。禁酒运动的“真正信徒”在选民中所占的比例，从来没有超过5%至10%。但在不到20年里，他们把禁

酒律写进了宪法。

从那以后，单一事业群众运动——环境、汽车安全、核裁军、同性恋者权利——已经变得很普通。但是，只有现在我们才开始明白，单一事业群众运动多么深刻地改变了所有民主国家的政治。

在美国以外的其它地方，群众运动这一社会创新甚至具有更大的影响。本世纪的大暴政——慕索里尼的法西斯主义、希特勒的纳粹主义——都是运用群众运动，即运用少数有高度纪律性的单一事业的真正信徒，去达到夺取和掌握政权的最终政治目标。

可以肯定，本世纪没有任何发明或发现，比群众和群众运动的社会创新具有更大的影响。然而，还没人领悟这一点。

实际上，我们今天看待群众，很类似100年前人们看待个人心理动力学。我们当然知道“情欲”，但它们只能被解释为某种“动物的本性”，它们不在理性范围之内，即不在推测、分析和理解的范围之内。人们所能做的，只是压抑它们。后来，开始于100年前，弗洛伊德揭示，情欲有它们的理智，实际上正如帕斯卡（Pascal）的著名警句所言：“心有自己的理智，理智不明其理”。弗洛伊德揭示，潜意识与意识一样有严格的理性，它有它自己的逻辑和机理。今天，尽管不是所有心理学家——甚至实在说不上是大多数——接受弗洛伊德的精神分析法，但是，所有人都接受弗洛伊德的个人心理动力学。

然而至今为止，还没有西格蒙德·弗洛伊德式的人物，对群众作出分析。

● 农场代理

本世纪一件最重要的经济大事，当属全世界（当然除苏联以外）的农业生产和农业生产率几乎呈指数上升。这主要是本世纪初一次社会创新带来的：农场代理。

100年前，卡尔·马克思有充足的理由认为，“农民”无知无识，不具备生产性。实际上，几乎每一位19世纪的观察家都持有马克思的观点。到1880年，有关农业方法和农业技术的科学工作，已经深入系统地进行了200年。甚至比这还要早100年的时候，就已经在所谓的“农业大学”，开始系统地培训农场主和农艺师。然而，只有极少数大的土地所有者才关心这些。绝大多数农场主——例如几乎所有的美国农场主——在1880年的时候，完全按照他们祖先世世代代的耕作方法，一点也不比前辈们种的好，收的多。就是20年以后，即1900年前后，事情依然如故。

突然间，第一次世界大战前后——也许稍晚些——事情发生了巨大的变化。这个变化始于美国。现在，它已遍及每一块土地；农业生产和农业生产率的提高，实际上在第三世界国家最为显著，如在印度。

这并不是因为农场主突然间改变了他们的处境，而是社会创新将新的农业知识，送到农场主伸手可及的范围之内。朱利叶斯·罗森沃德，一家邮购公司——西尔斯-罗巴克公司——的总经理，一位芝加哥棉布商、最纯粹的“城里人”，发明了农场代理。（他自己掏腰包支付农场代理人的工资达10年之久，直到美国政府接管了农场开发服务部。）他这么做，并非完全出于慈善，而主要是开发公司的顾客之一——

美国农场主的购买力。农场代理提供迄今为止一直缺乏的东西：从农业知识和信息这一稳步上涨的“大水库”到农场实践者之间的渠道。短短几年之内，马克思时代“愚昧、守旧、保守的农民”，已经变成“农业科学革命”的“农业技术员”。

● 管 理

我举的社会创新的最后一个例子是管理。“管理者”当然由来已久，但这个词本身是20世纪的新名词。而且只是在本世纪，尤其是在近50年里，管理才成为社会的一般功能，成为一种专门的工作，成为一门学科。一个世纪以前，许多主要任务，包括工商业这种经济任务，主要是由家庭或象工匠的小作坊这类家庭经营的企业来完成。现在，它们由组织机构来完成：政府机构和大学，医院，工商企业，红十字会，劳工工会等等。这些组织机构，必须加以管理。因此，管理成了今天“组织的社会”的一个专门功能。它是将一群乌合之众变成有效益的、有目的、有生产性的团体的特殊实践。

管理与组织，已成为全球性的而不光是西方的或资本主义的。50年代初，日本人把管理作为一门系统化的学科介绍进去，它是日本在经济和社会方面取得巨大成功的基础。管理在苏联也是一个很热门的话题。中国在实行改革、开放后所采取的首批措施之一，就是建立企业管理协会，并开办了一所美国式的管理学校。

现代组织的精髓在于，使个人的长处和知识具有生产性，使个人的弱点无关紧要。在传统的组织中——建造金字

塔和哥特式大教堂的组织，或18世纪、19世纪军队的组建，每个人做着完全一样，不需要技能的工作，主要贡献是原始的人力。知识集中掌握在少数上层人物手中。

在现代组织中，人人都有专门分工，掌握着相当先进的知识和技能。在现代组织中，有冶金学家和红十字救护专家，有培训人员和工具设计者，有资金筹集者和理疗医生，有预算分析家和计算机程序员，他们兢兢业业，奉献自己的知识，但都是为一个共同的目标而工作。一个人懂得的事情是微不足道的；一个人不可能无所不知。

今天的两种文化，也许不是后来成为小说家的英国物理学家C·P·斯诺（C·P·Snow），30年前所宣称的那种人类学家和科学家的文化。它们可能是文人学士和管理者的文化：前者视现实为概念和符号；后者视现实为绩效和人。

管理和组织仍然相当粗糙。正如一门飞速发展的学科中普遍出现的那样——例如，直到前不久，在医学上就是如此，第一流的实践者和大多数人之间的差距非常之大，虽然正在缩小，但却很缓慢。极少有人认识到，管理的定义是责任，而不是权力。甚至今天所有组织中最有成就的管理者，也未认识到此点。极少有人与官僚主义的退化病——即将庞大的预算和参谋队伍视为成就而不是视为无能——作斗争。

尽管如此，管理和组织产生的影响仍是巨大的。例如，管理及管理的出现，摒弃了19世纪占主导地位的陈腐的社会理论和政治辩术：认为社会将向独立小业主——有40英亩地的自由民，有作坊的工匠，有商店的店主，独立的专业人员——组成的晶状结构发展的杰斐逊学说；认为社会将不可抗拒地变成由受同等剥削、同等压迫的无产者组成的非晶状结

构社会的马克思主义理论。组织创造了一个雇员社会。在这个雇员社会中，蓝领工人正逐步减少为少数派，知识工作者是正在发展的新的多数派——他们既是所有发达社会的主要成本，又是主要资源。尽管知识工作者是雇员，但他们不是无产者，相反，通过养老基金，他们成为唯一的资本家。集体说来，他们是生产资料的所有者。

正是管理，在很大程度上引起了本世纪最不寻常的社会现象：教育大爆炸。人们受的教育程度愈高，就变得愈加依赖于组织。在所有发达国家，实际上所有有高中以上学历的人——在美国这个数字是90%以上——将作为受到管理的组织中的雇员，度过他们的整个工作生涯。离开组织，他们的生计就无着落，他们的老师也是如此。

● 结　论

如果这是一部20世纪社会创新的史记，我必须引用和讨论更多的例子。这不是这篇文章的目的。它的目的甚至不是揭示社会创新的重要性。首先它要揭示的，是在20世纪，社会创新在很大程度上已成为管理者的任务。

这并非是过去一直存在的状况，相反，这是相当新颖的事物。

比如说，19世纪采取的这一行动就是一项创新：制定美国宪法。宪法当然不是什么新的事物，它们可以追溯到古希腊。但是，美国的宪法是不同的：它第一次为自己的变化提供了明确的途径。在这之前，每一个宪法都假定是不可改变的，是“永恒的”。此外，美国还在联邦最高法院中，创立了一套能使宪法适合新情况和新要求的机制。这两项创新解

释了为什么美国宪法幸存至今，而在这之前的所有宪法都是昙花一现。

100年后，在没有任何先例的情况下，俾斯麦(Bismarck)首相在德国创造了我们现在称为社会保险的社会创新——健康保险，老年人养老金，工人意外事故赔偿保险，其后又是失业救济金。俾斯麦清楚地知道他要干什么：消除一场有砸碎社会结构之威胁的“阶级斗争”。他成功了。在15年里，西欧和北欧的社会主义分子变成了“修正主义”，不再是“革命主义者”。

西方之外的日本，19世纪出现了明治维新这一声势浩大的社会创新，它使当时所有国家中西化程度最低、最封闭的一个国家，不仅变成了彻底“现代化”的国家，而且保持了自己的社会和文化特征。

因此，19世纪是非常伟大的社会创新时期。但除了少数几个例外，19世纪的社会创新都是由政府发起的。发明，即技术发现，在19世纪是私人部门的事。社会创新则是政府行动和政治行动。

不知何故，本世纪的政府似乎丧失了从事有效的社会创新的能力。30年代，美国政府在“新政”中还仍能有效地进行社会创新，不过那些效果不错的创新，都是事先设计好的，早期已彻底地试验过。通常是第一次世界大战以前，在由各个州，如威斯康星州、纽约州和加里弗尼亚州等，领导的大规模“试点实验”中，彻底验证过。然而从那以后，在任何发达国家，政府创新几乎都没有达到预期成果——实际上，很少有什么成果，只有大量的消耗。

现在，私人部门，即非政府部门，已接管了社会创新。

社会创新从一种政治行动，变成一项“管理的任务”。虽然我们现在已具有一门“创新学科”，但我们仍然没什么方法学。管理阶层中的社会创新家，极少有人意识到他们应以美国的开国元勋们、俾斯麦、以及明治维新时期的政治家们那样的方式，去完成他们的事业——尽管罗森沃德农场代理的例子表明，这完全能做到。尽管如此，社会创新还是明显地成为管理的新领域。

（1986年）