

佛商学经典译丛

A Force For Change

# 变革的力量

[美] 约翰·科特 著

方云军 张小强 译

A

For

Force

Change

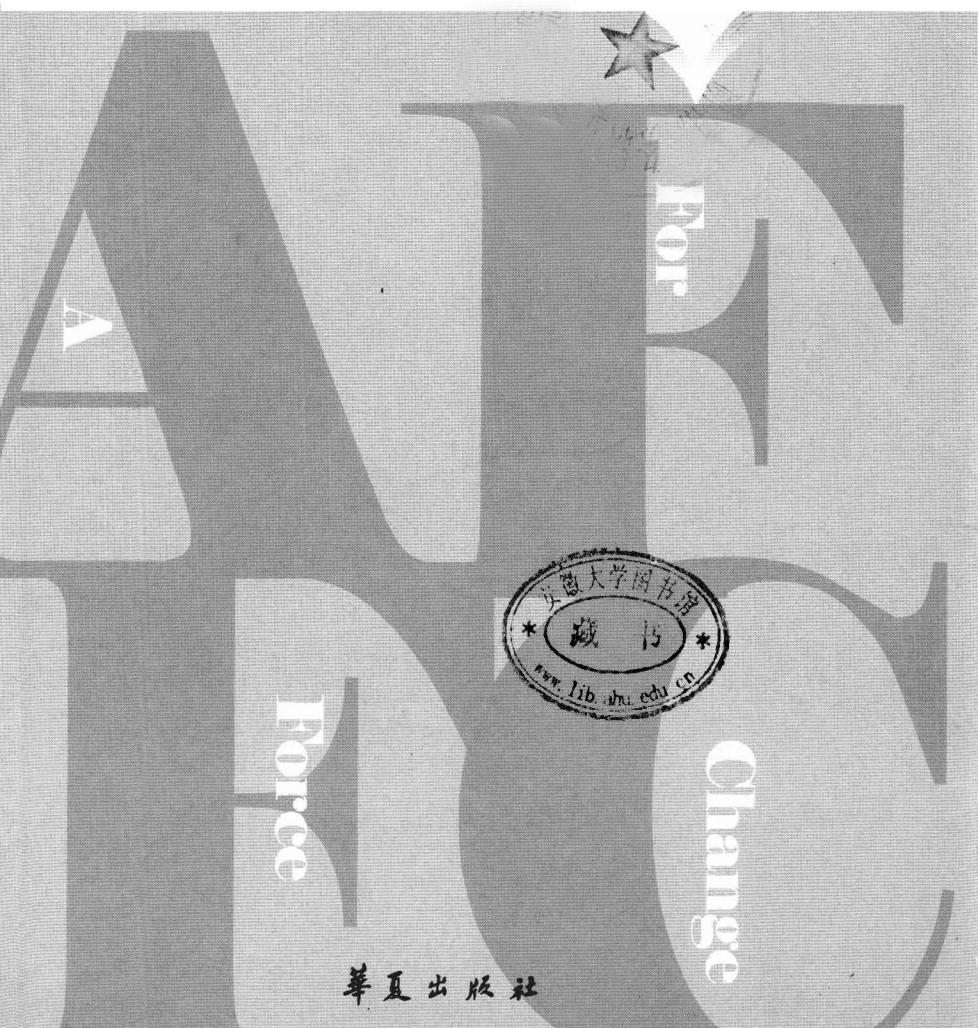
华夏出版社

A Force For Change

# 变革的力量

[美] 约翰·科特 著

方云军 张小强 译



华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

变革的力量:领导与管理的差异/(美)科特(Kotter, J. P.)著;  
方云军,张小强译. -北京:华夏出版社,1997.1

(哈佛商学经典译丛)

ISBN 7-5080-1194-5

I. 变… II. ①科… ②方… ③张… III. ①领导学 ②领导 -  
关系 - 管理 - 研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00171 号

**出 版 者:** 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

电话:64663331 转)

**印 刷 者:** 北京京科印刷有限公司印刷

**经 销 者:** 新华书店

**开 本:** 850×1168 1/32 开

**印 张:** 6.75

**字 数:** 130 千字

**版 次:** 1997 年 1 月北京第 1 版

2003 年 6 月北京第 5 次印刷

**定 价:** 16.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

# Preface I

## 《哈佛商学经典》总序

张维迎

(北京大学光华管理学院)

中国人历来喜欢读书，现在的中国人更不例外。特别是随着市场经济的发展和竞争的加剧，“知识就是力量”的观念为越来越多的人所接受，人们对管理知识的需求更是表现得如饥似渴，读书已被企业界认作是提高竞争力的重要手段。有需求就有供给，对经济管理知识的需求推动了经济管理类图书出版的蓬勃发展，据说这类图书近几年每年都以百分之二三十的速度在增长，这是好事！

但是，我们也遗憾地看到，国人在读书方面也表现出了太多的浮躁和急功近利，过多地追求“立竿见影”。所以，市场上最畅销的经管书往往是什么《一年挣够一百万》、《三分钟经理》或是《五分钟发现利润区》、《穷爸爸、富爸爸》之类的东西。这种情形有点象早几年英语学习热，许多学生争购《100天突破英语大关》、《30天掌握英语语法》。我不敢说这些书对学习英语不无帮助，但学语言在那么短的时间里发生奇迹是不可能的。

我曾说过，“长的快的东西都是有问题的”。现在的鸡肉、鸡蛋为什么没有过去的好吃？因为他们长的太快了。我们用电灯照射让鸡给我们下蛋，她们当然不会情愿给我们下出好蛋来。这个

道理同样适用于读书求知。如果把读书只是当作餐余饭后的消遣，那就另当别论，读读小说，浏览一下报刊杂志就可以了。但如果把读书当作提高个人人力资本和组织竞争力的手段，甚或人生价值的提升，就要读一点经典的东西。每个管理者必须牢牢记住的一个简单的道理是：最容易学会的东西一定是不能赚钱的东西（当然，不一定是应该学的东西）。

经典之所以为经典，就是因为它不能立竿见影，但有着持久的生命力。大凡能称为经典的东西，初读起来可能有些枯燥乏味，但读的时间越久，我们对它的领会越深，越是终身受用，其乐无穷。人类对科学知识的追求是基于一个简单的信念：托起五彩缤纷千变万化世界的只是几条简单的逻辑。经典作家用他们的天赋智慧和毕生的精力寻找这些逻辑，为我们写出被称为“经典”的传世之作。我们必须承认，人类的真知灼识总是盘桓在个别智叟的头脑里，流淌在少数经典作品中。这一点即使在今天这个被称为知识爆炸的时代，也不会改变。如果我们反思一下前几年的“网络泡沫”，我们就会对此更加深信不疑。经典通常是“微言大义”。但如果我们真正理解了这些微言大义，我们就不会自觉或不自觉地制造泡沫。许多人以为经典过时了，其实是因为他们没有真正读懂。因此，阅读经典从经济学的角度看，是高收益的投资行为。经典是结实的，咀嚼起来颇费气力，需要躲在书斋里细撕慢啃，不会斜躺在沙发上就智上心头，这也是经典的恼人之处。但无论如何，经典总归是阅读生活里的“承重墙”，托起每个人，每个学科的精神大厦。

各门学科都有经典，商学自然也不例外。要提升经营管理能力，要在激励竞争的市场上有生存能力，管理者必须读几本经典才行。譬如，要真正搞明白企业战略，就应该好好阅读迈克尔·波特的三本书，《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》。做

营销，也应该读菲利普·科特勒的三本书，《市场营销》、《社会营销》、《国家营销》。在这两个主题上，这几本书所容涵的智慧原汁最浓稠，其他人的作品也有营养，但大凡都是些被转述，被稀释的思想。

在我们的阅读生活中，经典不仅仅只是一个称号，还是一个品牌，出于促销的杂念，什么书都想挤进去以壮声威，这就引出新的话题，谁可以担当起经典之名？亚当·斯密、李嘉图、钱德勒的著作叫经典没人反对，当下的商学著作有哪些能叫经典之作？这个问题只能由时间来作回答。但我们也不必太拘，经典是竞争出来的，经典的品质在潜入历史，化作永恒，但也会激荡血肉，引领时代，历史发酵的时间不够，可以叫“新经典”或“准经典”之类。华夏出版社以“哈佛”的校园眼光来遴选商学经典，是一个讨巧的办法，但即使是“哈佛”的尺度，也未必能求得商界、学界的同声认可。不要紧，先印出来，大家来评论，来争论，而评论，争论的前提是读懂，读透，这样一来，“经典”就不再象魔鬼词典中所解释的“是那些人人都认为应该读，却人人都不要去读它的书”。

企业界的朋友经常告诉我，他们想读书，但没有时间读书。其实，他们真正缺乏的不是时间，而是分配时间的知识。时间对所有人都是一样的，如何有效地利用时间才是最重要的。我的一位EMBA学生告诉我，他读EMBA后感觉工作起来轻松了，没有以前那么紧张了，因为他懂得了如何利用别人干事情，而不是自己事必躬亲。这就是古人讲的“磨刀不误砍柴工”。

华夏出版社要重刊一批商学经典，请我作序，我再三推辞，但编辑不依不饶，我只好发了这一通感慨，印在卷首，如不合适就当没说。

2003年初春

# Preface II

## 代序：动荡时代的商业领袖

——访管理大师约翰·科特

许知远

（《经济观察报》首席记者）

危机时刻是对领导人的真正考验。过去的八个月，是美国的商业领袖们最为颠簸的时刻之一。当两架飞机撞向世贸中心之后，那些曾经风光无限的首席执行官们失语了，他们不知道在这个混乱的世界中自己该做些什么；三个月后，世界公司史上的奇迹小子安然以匪夷所思的速度坍塌，它传奇般的领袖肯尼斯·雷被推上了被告席，而历史悠久、声誉卓著的安达信则被拉至毁灭的边缘；华尔街上的金融巨子们则被舞弊的丑闻困扰着——从 dot-com 的虚假繁荣到“安然事件”，什么被一直隐藏着？

“很显然，大多数商业领袖没能做出好的表现”。约翰·科特，世界最著名的商业思想家、领导力专家对此评价道。因为，真正的领导者要在危机时刻鼓舞下属的士气，并用远见来引导人们走出暂时的困境。正如科特所说的，“取得成功的方法是，75~80%靠领导，20~25%靠管理。”

当约翰·科特在2002年5月10日对我讲解他的领导哲学时，世界商业领袖们的噩梦仍在继续。通讯巨人 World Com 的创始

道理同样适用于读书求知。如果把读书只是当作餐余饭后的消遣，那就另当别论，读读小说，浏览一下报刊杂志就可以了。但如果把读书当作提高个人人力资本和组织竞争力的手段，甚或人生价值的提升，就要读一点经典的东西。每个管理者必须牢牢记住的一个简单的道理是：最容易学会的东西一定是不能赚钱的东西（当然，不一定是应该学的东西）。

经典之所以为经典，就是因为它不能立竿见影，但有着持久的生命力。大凡能称为经典的东西，初读起来可能有些枯燥乏味，但读的时间越久，我们对它的领会越深，越是终身受用，其乐无穷。人类对科学知识的追求是基于一个简单的信念：托起五彩缤纷千变万化世界的只是几条简单的逻辑。经典作家用他们的天赋智慧和毕生的精力寻找这些逻辑，为我们写出被称为“经典”的传世之作。我们必须承认，人类的真知灼识总是盘桓在个别智叟的头脑里，流淌在少数经典作品中。这一点即使在今天这个被称为知识爆炸的时代，也不会改变。如果我们反思一下前几年的“网络泡沫”，我们就会对此更加深信不疑。经典通常是“微言大义”。但如果我们真正理解了这些微言大义，我们就不会自觉或不自觉地制造泡沫。许多人以为经典过时了，其实是因为他们没有真正读懂。因此，阅读经典从经济学的角度看，是高收益的投资行为。经典是结实的，咀嚼起来颇费气力，需要躲在书斋里细撕慢啃，不会斜躺在沙发上就智上心头，这也是经典的恼人之处。但无论如何，经典总归是阅读生活里的“承重墙”，托起每个人，每个学科的精神大厦。

各门学科都有经典，商学自然也不例外。要提升经营管理能力，要在激励竞争的市场上有生存能力，管理者必须读几本经典才行。譬如，要真正搞明白企业战略，就应该好好读读迈克尔·波特的三本书，《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》。做



营销，也应该读菲利普·科特勒的三本书，《市场营销》、《社会营销》、《国家营销》。在这两个主题上，这几本书所容涵的智慧原汁最浓稠，其他人的作品也有营养，但大凡都是些被转述，被稀释的思想。

在我们的阅读生活中，经典不仅仅只是一个称号，还是一个品牌，出于促销的杂念，什么书都想挤进去以壮声威，这就引出新的话题，谁可以担当起经典之名？亚当·斯密、李嘉图、钱德勒的著作叫经典没人反对，当下的商学著作有哪些能叫经典之作？这个问题只能由时间来作回答。但我们也不必太拘，经典是竞争出来的，经典的品质在潜入历史，化作永恒，但也会激荡血肉，引领时代，历史发酵的时间不够，可以叫“新经典”或“准经典”之类。华夏出版社以“哈佛”的校园眼光来遴选商学经典，是一个讨巧的办法，但即使是“哈佛”的尺度，也未必能求得商界、学界的同声认可。不要紧，先印出来，大家来评论，来争论，而评论，争论的前提是读懂，读透，这样一来，“经典”就不再象魔鬼词典中所解释的“是那些人人都认为应该读，却人人都不要去读它的书”。

企业界的朋友经常告诉我，他们想读书，但没有时间读书。其实，他们真正缺乏的不是时间，而是分配时间的知识。时间对所有人都是一样的，如何有效地利用时间才是最重要的。我的一位EMBA学生告诉我，他读EMBA后感觉工作起来轻松了，没有以前那么紧张了，因为他懂得了如何利用别人干事情，而不是自己事必躬亲。这就是古人讲的“磨刀不误砍柴工”。

华夏出版社要重刊一批商学经典，请我作序，我再三推辞，但编辑不依不饶，我只好发了这一通感慨，印在卷首，如不合适就当没说。

2003年初春

# Preface II

## 代序：动荡时代的商业领袖

——访管理大师约翰·科特

许知远

（《经济观察报》首席记者）

危机时刻是对领导人的真正考验。过去的八个月，是美国的商业领袖们最为颠簸的时刻之一。当两架飞机撞向世贸中心之后，那些曾经风光无限的首席执行官们失语了，他们不知道在这个混乱的世界中自己该做些什么；三个月后，世界公司史上的奇迹小子安然以匪夷所思的速度坍塌，它传奇般的领袖肯尼斯·雷被推上了被告席，而历史悠久、声誉卓著的安达信则被拉至毁灭的边缘；华尔街上的金融巨子们则被舞弊的丑闻困扰着——从 dot-com 的虚假繁荣到“安然事件”，什么被一直隐瞒着？

“很显然，大多数商业领袖没能做出好的表现”。约翰·科特，世界最著名的商业思想家、领导力专家对此评价道。因为，真正的领导者要在危机时刻鼓舞下属的士气，并用远见来引导人们走出暂时的困境。正如科特所说的，“取得成功的方法是，75~80%靠领导，20~25%靠管理。”

当约翰·科特在2002年5月10日对我讲解他的领导哲学时，世界商业领袖们的噩梦仍在继续。通讯巨人 World Com 的创始

人伯尼·埃伯斯辞掉了 CEO 一职；戴安娜·布鲁克斯，索斯比拍卖行的前任首席执行官差点被判入狱……在 5 月 10 日这一期《经济学人》杂志的封面上，杰克·威尔奇的雕像倒下并破碎。

闪耀了 10 年的商业领袖的光环正在迅速黯淡。柏林墙在 1989 年倒塌、苏联于 1991 年解体后，我们以为长期的意识形态之争会迅速地烟消云散，商业力量将取代政治势力角逐，跨国公司将取代民族国家，而商业领袖是这个新时代的主宰。就像耶鲁大学管理学院院长杰弗瑞·加登所说，他们是“商业政治家 (Business Statesman)”。但我们最终却发现，这些“新领袖”缺乏真正的责任感，甚至是一群喜欢说谎的“坏孩子”。“傲慢使他们失去了方向”，约翰·科特说。商业媒体在 90 年代的繁荣，将商业领袖们置于聚光灯下，很容易使他们显得比真实情况下更高大，也同样使他们的弱点更为鲜明。

曾经被全球化、互联网创新催促得紧张万分的首席执行官们如今发现，他们仍然必须要强调一些极度基本、却被长期遗忘的个人素质：诚实、责任感。普林斯顿大学的保罗·克鲁格曼在《纽约时报》撰文说，“安然事件”是美国商业史上的一个转折点，商人们备受尊崇的时代结束了，对于公司的不信任很可能像大萧条时期那样再度弥漫。

在这一时刻，约翰·科特的声音值得倾听。尽管这位 55 岁的“领导力权威”在访谈中缺乏足够的激情，举证的例子似乎过于平常，但他正确地指出，人类历史进程中扮演神秘角色的“领导力”正在发生另一次重要的变革，它以越来越迫切的姿态渗入社会的日常状态之中。正如约翰·科特所做的形象的比喻：倘若我们的社会是一辆汽车，它最初的速度是 30 公里，我们需要很长时间才能到达下一个目标，但其间我们只需要为数不多的几次调整方向，而今天，车速已达到 200 公里，用在路途上的时间大大

缩短，但这也意味着你要更频繁与敏捷地调控方向盘。

在描述我们面临的新的管理革命时，彼得·德鲁克说：“任何组织都必须做好准备，抛弃以前所做的每一件事”。这也是约翰·科特所倡导的“领袖哲学”的关键部分。就某种程度而言，他希望商业领袖们都患上19世纪贵族式的“厌倦症”，对于成功保持一种强烈的抛弃心态，而同时利用对未来的憧憬来驱散暂时的消沉情绪。

作为《商业周刊》2001年度最令人尊敬的“领导学大师（leadership guru）”，约翰·科特的履历近乎完美地体现了一位“管理学大师（management guru）”的职业历程。他在60年代末与70年代初在MIT与哈佛受训，并在1980年33岁时成为哈佛商学院历史上最年轻的终身教授之一。

在接下来的20年间，科特先生与他的工作地点“哈佛商学院”同时迎来了令人瞩目的成就与荣誉。在“全球化热情”如此高涨的20年间，尤其在“历史已经终结”的90年代，哈佛商学院（HBS）像麦当劳的鲜黄色“M”标志一样，代表着四海一家的解决之道。那些来到哈佛商学院就读的亚洲与拉丁美洲学生有充分的信心——经过两年的训练，他们将毫无困难地领导他们的国家。在政治式微、文化破碎的过去10年中，商业成为绝对的主宰，首席执行官是时代英雄，哈佛商学院是“圣地麦加”，而管理大师们则成为我们时代的思想家、艺术家和传教士，向全世界渴望富裕的人传播福音。

与同时代中最杰出的管理大师汤姆·彼得斯、迈克·波特一样，约翰·科特忙于在《哈佛商业评论》上发表文章，埋头于研究公司案例，出版著作。在90年代最为畅销的《领导变革》一书中，科特总结的八个组织常犯的错误已成为使企业保持生命力的至理名言。这八点主张分别是：（1）自满程度太高；（2）变革

领导团队不够强；(3) 低估愿景的作用；(4) 愿景沟通不足；(5) 放任种种障碍阻挠新愿景；(6) 没有创造进程战果；(7) 太早宣布成功；(8) 没有将改变深植企业文化中。科特的《松下下的领导》则赢得了《金融时报》Booz - Allen 全球商业图书奖传记类第一名。除此之外，约翰·科特还因在哈佛商学院杰出的课程设计而获得埃克森奖，因在《哈佛商业评论》发表的论文而两次获得麦肯锡奖，而他刊登在杂志上的文章至少已经销售出一亿五千万份。

当然必不可少的是，他需要奔波于全球发表讲演，为跨国公司做管理咨询。管理大师们的口才甚至比他们的观点更关键，激发人们内心的热情比告诉他们如何画表格更重要，正如约翰·科特所说，前者造就真正的领导者，而后者只训练管理人员的素质。尽管在一小时的访谈中，我并未完全看到他“令人精神振奋”的讲演才华，但弥漫于媒体上的报道的确在说，约翰·科特的口才令人折服。尽管演说能力是领导者不可或缺的素质，但在2002年7月即将出版的《领导之心》中，科特还是强调，作为领导人，一个重要的忌讳是“谈论得过多，而实际说得太少 (talking too much saying too little)”。

作为婴儿潮的一代，约翰·科特像很多同龄人一样，在童年时代满怀成为“一个科学家”的梦想，美国与苏联在五十年代太空领域的竞争使科学成为当时的显学。在投身于管理学的七十年代，科特从未意识到他的学科可能迎来的巨变。在20世纪的最后10年，美国式管理像好莱坞电影一样最终占领全球，以至于约翰·科特、迈克·波特这样的管理大师获得明星式的仰慕。在1996年出版的《巫医》一书中，两位《经济学人》的记者约翰·迈克斯威特与爱德瑞恩·伍德里奇将管理学大师比作具有神奇魔力的巫师。

如何公允地评价这些“大师”仍是一个难题，他们的名声像那些曾经光芒万丈的首席执行官一样充满着脆弱性与不确定感，他们都赢得超出自身贡献的影响力。但另一方面，我们必须承认，“大师们”的确可能就是时代哲学家与思想家，就像启蒙运动思想家之于18世纪一样，他们是我们这个相对平庸的时代的“哲人王”。他们在一遍遍地重复他们的管理哲学时，他们同样在强调，在这个高速变化的世界里，我们应该反对束缚人性的官僚制度，更加强调个人的独立性，充分给予他们自由；而且既然每个人都是公司的雇员，每个家庭都将持有股票，那么公司也该肩负起更多的社会责任。在强调彼得·德鲁克对他的个人影响时，约翰·科特说，德鲁克以惊人的智慧将商业、管理与社会变迁统一在一起看待，并帮助我们思考未来。这不正是伏尔泰在18世纪所做的工作吗？

领导学是一门有关激情、梦想而非制度的学科，就像科特太太所说“他（科特先生）最讨厌的就是官僚系统”。所以他给予杰克·韦尔奇很高的评价，因为他废除了GE令人烦恼的官僚体系。这位55岁的教授每天6点钟起床锻炼，他的主要业余爱好就是阅读，他最近读的一本书是约翰·埃利斯所著的《建国之父》，讲述美国缔造者们的故事。

对于中国的企业家而言，幻想倾听约翰·科特两天的讲演就获得“领导力”是不切实际的。中国的商业领袖们一方面迷恋于阅读《杰克·韦尔奇自传》，参加各种管理培训，幻想西方式管理；一方面在实际运用时，又常常利用“中国国情”来阻挠自己的深层改革。就像科特自己也承认的，如何在国际化与地区化之间寻找平衡，依旧是个难题。但在这个已经相当相互依存的世界里，“全球性的思考与地区化的行动（Think globally Act locally）”已成为新一代商业领袖取胜的关键。“领袖不同于管理者，他们

需要的是远见”，科特不断强调这一点，这至少是对于那些总是着迷于“职业经理人”的中国企业家的一次提醒，创造未来比制定规则更重要，尤其是在这个迅速变迁的时代。

## 商业管理发生了什么改变

**问：**你在1980年成为哈佛商学院的终身教授，你认为，在过去的22年里商业管理中最大的改变是什么？

**答：**就我的角度而言，最大的转变是：越来越多人，不仅仅是公司的最高层，被要求表现出他们的领导力，而不只是执行管理上的技术环节。这一现象是一些因素协同整个社会的变迁促成的，如技术变革、全球化，这使很多人的工作变得完全不同。想依靠仅仅做好市场或者管理工作而试图占领一个领先地位已不太可能，你必须表现出你的领导力。

**问：**那么类似于人本主义或个人主义这样的风潮呢？它们似乎是过去公司文化中最令人惊奇的现象，就像汤姆·彼得斯所说的那样。

**答：**管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导人却努力解放人与能量。所以我刚才提到的变化正吻合了这种自由的趋势。

**问：**你是领导学领域中最重要的人物，你的领导哲学影响了商业领袖。你认为，哪一位商业领袖最准确地把握住了你强调的领导精神？

**答：**我希望成千上万的领导者都能理解。我几乎不可能告诉你谁做得最好，但毫无疑问，一些变化已经缓慢地发生了，从公司的首席执行官到普通经理人，他们通过各种形式来使自己更像一个领导者那样思考与行动。你在那些竞争激烈的行业中更容易

看到这种变化，在那些竞争不激烈的行业中，领导者不需要关注员工的行为与所想，因为压力还不是足够大。

**问：**在 9·11 之后，尤其是“安然事件”之后，越来越多人相信明星 CEO 们正在失去光环，就连杰克·韦尔奇也显得不那么高大了。从 dot-com 破裂到今天，你如何重审明星 CEO 的作用，他们犯的最大错误是什么？

**答：**我不能肯定我能指出最主要的错误。但有一点是傲慢，在一些案例中，最初取得的一些成功会带来傲慢，而傲慢则导致错误。在另一些案例中，一些 CEO 以公共形象取代了真实情况，一些表面的统计数字表明公司运行良好，却掩盖了一些更深层的危机。包括在经济上升期，他们合并了新的公司，减少了竞争，这一切看起来良好的状态在经济低迷时就显出了他们的缺陷。至于明星 CEO，其中一些人被错误地推上了闪亮的位置，人们的判断失误了；而另一些则一开始的确表现出众，但是傲慢使他们失去了方向。

**问：**你如何看待 dot-com 与 90 年代的繁荣，它们为管理学带来怎样的变化，包括戴尔（Dell）与亚玛逊（Amazon.com）这样的新型公司，它们主要的遗产是什么？

**答：**我认为，它们所驱动的变革仍在继续，它并没有突然转向，高速变革的速度也并未减缓，全球化的进程也没有逆转或明显变慢。至于这些新型行业，它们像历史中所有的新型行业一样，进入一个越来越强烈的竞争环境。就像美国 20 世纪一二十年代的汽车业一样，当时有 200 家汽车公司争夺市场，大多数的竞争者失败后，就只剩下少量公司。互联网将给我们的世界带来巨大冲击，一些互联网公司的失败只是更大的技术变革推动力产生的一部分作用而已，而趋势仍在继续。在这样的高速转型期，必须让你的员工拥有更强的领导力，以适应这种相互连接又迅速



变化的世界。

**问：**在 90 年代，几乎所有的商业领袖都在强调“全球化”，但是在很多地方全球化的管理方式却并未通行，在未来，我们该如何处理“全球化”与“区域化”间的平衡？你认为世界上存在着一种“四海一家”的管理模式吗？今天很多发展中国家，比如中国，将哈佛商学院的教材视作“管理圣经”，这是否可行？

**答：**当你进入细节时，它的确非常依赖所在地区的文化与传统，不管你是 dot-com 公司还是汽车公司，管理的确拥有不同的方向与标准。问题的关键是，在受技术变革驱动的 21 世纪，经理人员必须考虑更多的因素，所以你不能说仅仅这样，或仅仅那样，你必须兼具两者。一方面，你需要考虑一些共同的管理原则，一方面要更具体地了解当地的教育传统或民族特性。

**问：**那么你如何看待今天的日本式管理呢？你曾经对松下幸之助这样的日本商业领袖表现出极大的尊敬，但如今，日式管理似乎正被盎格鲁·萨克逊式的管理战胜。

**答：**这是一个过于庞大的问题，我们或许要谈论三个小时。日本的问题之一是他们的企业中有了太多的官僚机制，日本需要更多的企业家（美国正是在这方面占优），而它的制度并不鼓励企业家精神。我尊敬的松下，他从一无所有做起，更像美国企业家。在一个高速变化的时代，企业家有更多的机会。但日本政府控制得太多，企业家能做的太少，科技创新提供了很多的新机会，如果有足够多的企业家，他们可以变成经济增长的新能源。很不幸，今天的日本缺乏促使新的松下成长的环境。对中国来说，这也是你们面临的重要挑战，你们能否产生更多的企业家？

**问：**但问题的关键是，不管是日本还是中国，我们都缺乏个人主义或企业家传统，年轻人得不到更多的鼓励去表现他们自己。在这样的情况下，我们该怎样做？我们必须先改变文化吗？