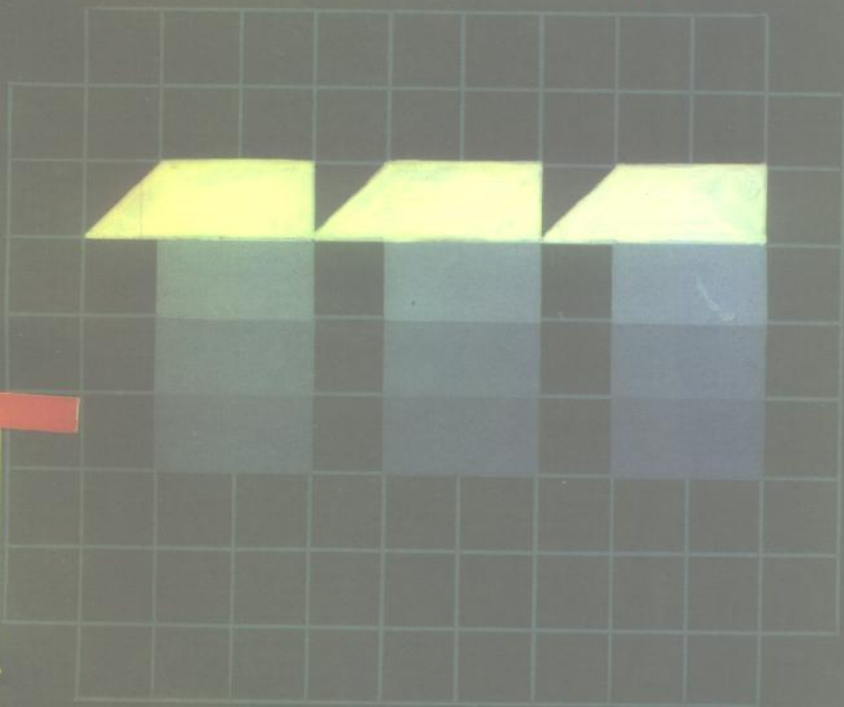


M型社会

[美] 威廉·大内 著
台湾 黄宏义 译

The M-Form Society

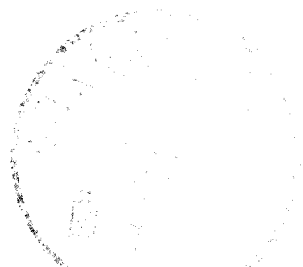




The M-Form Society

M型社会

〔美〕 威廉·大内 著
台湾 黄宏义 译



中国友谊出版公司

封面设计： 李 桦

M型社会 [美]威廉·大内著 台湾 黄宏义 译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
北京印刷一厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 8 $\frac{3}{4}$ · 176,000
1985年10月第1版 1985年10月第1次印刷
社目, 134-207 书号: 17309-21 定价: 1.90元

序

去年春天的一个夜晚，我跟一位朋友在停车场上闲谈。在那令人舒畅的十五分钟内，我们两位常人高谈阔论文明的问题。那种谈话最适合在中国餐馆幽暗的停车场上进行，微弱的灯光可以掩饰我们的平凡，让我们暂时做一做柏拉图、霍布斯(Thomas Hobbs，英国哲学家)，或是亚当·斯密，讨论一下国家大事。

跟我对谈的伙伴是多伊尔(John Doyle)，他是一位工程师，目前担任惠普公司研究发展副总裁。他负责监视川流不息的各种发明，这些发明都是该公司的命脉。五年前，多伊尔一直在读有关管理、工作创新，以及生产力等方面的书籍，最近则读经济史方面的书。跟我们许多人一样，他也奇怪为什么我们总觉得经济有毛病，为什么我们怀疑一九八三年春开始的经济复苏不能维持下去。在他读过的书中，有一些对美国工业的苦恼做了很好的描述，另有一些则辩称目前的经济衰退状态是无可避免和无法扭转的。可是多伊尔具有科学家的头脑，他会置疑。他怀疑有任何无可避免的事；他怀疑有任何不可能的事；他怀疑被广泛信任的理论的绝对正确性。事实上，当他最后举步走向自己的车子时(美国制造)，他观察到：“你知道大多数真正重大

60071/10

的发明，当初都是不可能的。当还在着手发明时，大家会振振有辞说为何行不通；当发明成功时，学者们会发现出新的理论来解释它的存在。”

我坐下来撰写这本书，就是基于这种精神。人人都知道，美国的企业界和政府不可能有团队合作(teamwork)。人人都知道在西方国家，利益集团政治是无可避免的，并且也无可避免地会妨碍一个国家的发展。有不少经济学和政治科学的理论都在解释为何如此。也许这些信念都是迷信，也许我们可以发展出团队合作，却不必放弃我们的自由。在这本书中，我要描述我相信可以实现这种团队合作的方式。

我的第一本著作的标题是：《Z理论——美国的企业如何面对日本的挑战》(Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge)。在那本书中，我利用日本公司的团队合作实例来向抱着悲观主义的美国人挑战，这些人认为工作中不可能有团队精神，并且认为管理人员和工人永远都是敌对的。该书大半内容都在描述我称为Z公司的一家美国公司。Z公司靠自己力量发展出一种非常成功的团队合作形式，这种形式把“纪律”与“支持”结合，把“合作”与“个别努力”结合，使它成为我们这个时代伟大的成功故事之一。Z公司令人感兴趣的是，它具有日本公司的许多风貌，但绝对是美国的公司。

在本书中，我再度回到日本的实例，但这一次要显示在企业界与政府之间，合作与团队合作是可能的。跟上本书一样，我的目的不是暗指我们应该模仿日本人，而是要

使大家更明了我们目前的状态，以及可以做到何种状态。我是利用日本实例做陪衬，借此让我们更能认清自己。再一次地，我指向美国团队合作成功的一个实例，这一次是在明尼苏达州明尼阿波利斯市做的一项研究。

当我坐下来写《Z理论》的最后一章时，我想申论为了配合管理人员所做的努力，政府应该做些什么。根据我的推论，我们只有集中力量才能得到进展。在某个周末，我已经起了几个头，但还是写不出所以然来。我得出结论认为最好研究一下企业界与政府之间的关系。

作为一位有职业保障的教授，享有一项很大的自由，就是可以选择自己有兴趣的研究题材。所负的义务则是必须选择具有重要性的题材，以便能对学术有所贡献。以往三年，我参加一个十六人研究小组的工作，研究美国以及其他西方国家如何改进企业界与政府之间团队合作的素质。对我们每一个人来说，这个研究小组是一个令人兴奋、收获又丰硕的知识团体，我会设法在本书中把这种兴奋感传达给大家。现在不该再是为我们的苦恼闷闷不乐的时候。现在该是我们朝前看，建立我们所需要的团队合作的时候；现在该是行动的时候。

作者

目 录

序	1
---	---

第一部 M型社会

第一章	为何需要M型社会	3
第二章	M型社会得自企业管理的教训	19
第三章	M型的构成要素	
	政府与同业公会扮演的角色	37
第四章	M型社会的要素	71
	银行扮演的角色	

第二部 动态的M型

第五章	合作的成果	
	日本电脑工业的兴起	105
第六章	失望与期待	141
	美国的技术发展	

第三部 美国的M型

第七章	美国的商业政治	167
-----	---------	-----

第八章	美国的M型社会可以成功	191
第九章	明尼阿波利斯市	
	M型社会的实例	215
第十章	行动方案	241

第 一 部

M型社会

是什么？如何运转？

第一章

为何需要 M 型社会

我们的下一代也许再也不能盼望有朝一日拥有两部汽车、一艘游艇，以及一栋有三间卧室的郊区别墅了。美国的工业在六十年代丧失了百分之十六的世界市场占有率，在七十年代又丧失了百分之二十三。一九八〇年，美国全国的可支配收入，要比一九七三年低百分之一二。我们可以扭转以往二十年的这种颓势，重振我们的经济活力，但我们首先必须抛弃一些老迷信，克服敌对的关系形态，并在企业界与政府之间建立新的团队合作(teamwork)形式。本书要描述如何建立团队合作。我们从企业管理领域撷取教训。在此之前，我们从未把得自大规模公司的这些教训，应用到“如何管理我们的社会”的问题上。做这种类推当然不是十全十美，但我们将发现企业组织的研究能对“如何管理我们的社会”的问题提供一些新的见解。特别是，美国的高效益公司都属典型的“多部门形式”(multidivisional form)，也就是M型(M-Form)。我们可以从这当中撷取某些教训，循此而设计一个M型社会(M-Form society)。

经济迷信

我们相信，当容许每家公司只狭窄地追求本身最大的利益时，我们的经济就能有最佳的表现。这也许只是迷信，但以往一百年繁荣和增长的证据，使我们益加信服这种信念。然而在过去六十年当中，我们的经济体系大体上并不能与任何其他国家相抗衡。我们的商业大都是国内的，大规模的制造方式也没有在世界任何地方得到高度的发展。因此，与其他任何国家比较之下，我们的经济增长得利于产品成功的比例较少。

在以往四十年，大规模制造方式曾有高度的发展，对外贸易的重要性也增加了。然而在这段时间，我们的成功并非完全归功于我们的创新能力和勤奋工作。到二次大战结束时，任何人如果想买飞机、轮船、牵引机，或是示波器，都要来北美采购。德国、法国、英国和日本的工厂，有许多都在大战期间摧毁。在这些国家的重建时期，我们供应他们的需求，我们的工业也因此繁荣。我们享受到前所未有的四十年工业垄断时期。在这段期间内，我们的公司赚到垄断的利润，工人拿到垄断的工资，政府则得到垄断的税收。当其他国家迎头赶上，来跟我们竞争时，我们毫不在意。

我们每一个人都知道有哪些公司曾享有暂时的垄断时期。当一家公司拥有一种较佳的产品，并且受到专利保障时，常常享有垄断。另有一些垄断是得自政府的调节，例如美国电话电报公司与美国航空公司的案例。当出现这种

垄断时，人们学会了迷信。在垄断的情况下，管理阶层可以怠慢，工人可以无效率，可是公司依然业务兴隆，钞票滚滚而来。每一位有关的人都“认为”自己知道如何经营企业和如何赚钱。这完全是一种与现实完全脱节的迷信。这种迷信就象原始部落的“知识”一样。原始部落相信只要每晚举行仪式，太阳十二小时之后就会回来。

迷信很难克服。在原始部落中，可能有人（也许是位直觉式科学家）会说：“我猜这种仪式没有举行的必要；我猜即使取消这种仪式，太阳还是会回来。”别人可能同意他的看法，但他会如此说道：“你说的不错！我们应该取消这种骗人的玩意儿……可是另一方面来说，我们为什么要冒险？”在一个社会占中心地位的理性信念，会逐渐溶入伦理和道德成分，从而把这些信念充分纳入大众生活中，并能防止这些信念发生变化。

作为一个国家，我们知道每家公司都应该做一位完全独奏的演员，我们还知道公司有时候要利用自己的自由并占别人的便宜。我们认为，政府必须阻止这种利用，因此，企业界和政府是敌对的。我们珍惜这种自由，也接受这种敌对关系，因为经过一百多年的工业成功，我们知道这种方式管用。

政治迷信

我们还了解利益集团政治（interest-group politics）在我们多元的民主体制中，是一项无法避免的事实。我们了解特殊利益集团早晚都会有代表出来争取它们的利益。

这些利益集团很有用，因为它们可以扩大对政府的参与，而非只是被动地以公民身分投票。

在另一方面，我们看到美国似乎陷入“政经栏栅”(political-economic gridlock)的窘境中，这种情况类似纽约市臭名昭彰的“交通栏栅”现象，没有任何汽车能穿越任何交岔路口，因为没有一部汽车愿意让路。整个体系就象被一个相互连接而且无法移动的巨大铁栏栅卡住了。

马里兰大学政经学家奥尔森(Mancur Olson)最近辩称，当政治稳定时，特殊利益集团会无法避免地出现。他描述政治上的一种直觉——这种直觉有许多人深信不疑，但不能明白说出所以然，当政治稳定时，有着共同利益的人会同以类聚，为共同的目标而对政府施加压力。这种利益集团就跟杂草一样，会逐渐在全国各地蔓延。由于每个集团都不愿意把自己的利益让给其他集团，即使只让一会儿也不肯，它们会抵制“社会选择过程”(process of social choice)，然而这种过程是凝聚举国力量与促进经济发展所不可或缺的，结果就造成了“政经栏栅”。

根据奥尔森的说法，历史显示破除“政经栏栅”的唯一方式就是忍受一场革命，或是打了一次败仗。欧洲国家已经度过这段痛苦期，利益集团逐渐消失。结果，每一个国家都能以较不自私的方式形成新的共识，并且享受到几十年强劲的经济增长期。然后在这段增长期间，利益集团政治逐渐恢复，“栏栅”再度出现。结果，经济活力逐渐丧失。

我们相信我们的多元民主体系管用。这种体系把政治影响力广泛分配到全国各角落，并且当国家出现危机时，

如苏联人造地球卫星（sputnik）带来的威胁，或是需要发展农业研究和教育制度时，敌对的利益集团似乎会捐弃成见，携手合作。可是我们却观察到，大部分公民都懒得参加全国选举的投票，我们似乎不愿意负担高昂的保健经费，并且我们基本上无法决定如何改善我们的社会福利制度。更重要的是，我们把一种信念接受为事实，就是认为敌对的利益集团政治是我们民主体系中不可或缺的部分。这种信念或许也是迷信。

得自企业管理的教训

在以往十到二十年间，企业管理方面的研究大有进展。研究成果之一是，高效益的大型公司都带有某种规则性（虽然有某些证据恰好相反），它们似乎都采“多部门形式”，或称M型。M型公司之所以能成功，乃是因为它在“团队合作”（teamwork）与“个别努力”（individual effort）之间达到平衡状态。

M型公司里有很多各不相干的事业部门（division），每个部门都制造和销售多少有些不同的产品系列。可是，M型公司的经理人却扮演双重的角色。每个事业部门的经理一方面要扩大利润、制定决策，并且表现得象是市场上的一位独立的竞争者。在另一方面，每个事业部门的经理还要表现得象是团队的一分子。

在“制定决策”和“分配资源”这两种情况中，团队合作的能力格外重要。在前一种情况中，各事业部门经理难免有时会对应该购买哪种中央电脑、应该与哪家货运公

司签约,或是对哪一事业部门应该开发新产品意见不一致。如果事业部门的经理坐下来讨论和相互对抗,如果他们进行对话和解决问题,他们就能对公司高级当局提出有效的建议。可是,如果他们缺乏团队精神,每一个事业部门的总经理就会各自去见总裁和总公司的幕僚人员,希望自己的事业部门多占便宜。在这种情况下,总公司的幕僚编制会膨胀、公司会变得更中央集权化、事业部门的经理会抱怨作风官僚和缺乏弹性,并且整个公司都因而受害。换言之,他们会制造出“栏栅”,使人人都变成囚犯。

在第二种情况中,M型公司会提供一些“免费的”公司资源供各事业部门取用。这种资源可能是总公司实验室进行的研究,也可能是总公司会计人员提供的服务。假如各事业部门的经理人只会一味扩大本身的利润,不把自己看成团队中的一分子,就会设法多使用这种“免费的”资源,并且不愿意为这种资源“付税”。逐渐地,这些“共有的资源”会消耗殆尽,有一天公司会突然发现被一位竞争者超越,因为这位竞争者的“共有的资源”越积越多,而不是耗用净尽。

M型的美国大公司在许多方面都与美国整个国家相似。虽然,公司的规模较小而且简单多了,但我们却能从中撷取教训。M型公司的成功在于它能激励各事业部门分别努力奋斗,并以分权方式来保持弹性和适应性。可是各事业部门之间必须要有团队合作,而不是彼此对立。这一点虽然简单,却很重要。在美国,主要工业、大型公司、重要同业公会,以及特殊利益集团的领导者,就等于M型公司的事业部门总经理。我们的社会如果要有反应能力和维持

工作效率，这些中层管理人员基本上应该有独立自主权，可是他们也必须有团队合作的精神。如果他们缺乏团队精神，就会为自身的利益而偷偷跑到国会或白宫游说。他们的对手则会偷偷溜进另一道门来阻止他们得逞。结果，官僚机构会膨胀，国家的决策权会集中，每个人都会抱怨政府的干预太多以及各种措施过于僵硬，并且大家全都陷入自己制造的“政经栏栅”里。M型公司可以避免这种陷阱，M型社会也可以。

社会记忆力

我们都承认一项事实，就是我们社会里面的每一家公司之所以能成功，乃是因为它可以免费动用许多社会财产（social endowments）。我们拥有私有财产制、稳定诚实的政府（领导阶层又以和平手段接替政权），而且我们几乎没有文盲。我们只要跟较不发达的国家比较一下，就会看出这些社会财产对每家公司的的重要性。在本书中，我们将看到日本人已经发展出另一种社会财产，一种使日本每一家公司都受惠，美国公司却未享有的社会财产。这项财产就是在企业团体之间，在企业界、工人以及公民团体之间，以及在企业界和政府之间的团队合作意识（a sense of teamwork）。正如同我们的公司如果缺少了稳定的政府以及普及的教育就不会具有竞争力，这些公司如果缺少“有效的全国团队合作”，也一样无法与人竞争。本书的目的是要描述如何建立这种团队合作。

可是，团队合作听起来好象是别有所图的一种委婉说