

托夫勒 论企业改革

〔美〕阿尔温·托夫勒 著
栗 旺 存 尧 译



© 国际文化出版公司

托夫勒论企业改革

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

栗旺 存尧 译

国际文化出版公司

一九八六年·北京

ADAPTIVE CORPORATION

by Alvin Toffler

根据美国麦克格罗出版社 1985 年版译

托夫勒论企业改革

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

栗旺 存尧 译

国际文化出版公司 出版

新华书店北京发行所发行

湖北省新华印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 5 印张 103 千字

1986 年 1 月北京第一版 1986 年 1 月湖北第一次印刷

书号：4345·004 定价：0.90 元

谁爱当恐龙？

——代译序

去年，我们几个熟人翻译了托夫勒前年所著《预测与前提》，发行二十余万册。开岁不久，又承作者寄赠其新著《The Adaptive Corporation》，并授权在北京出其中文版。现将该书定名为《托夫勒论企业改革》出版，以飨读者。

这本《企业》一如《预测》，也是薄本，但亦复有其独到处：小而精专，小而锐利，小而活泼可人。《预测》是对话体，本书则以12年前的一篇研究报告为线索，归结到后事，到现实，到未来，夹叙夹议，前后穿插，互为表里，而行文虚实结合，举重若轻，把近年国际、经济、社会上的大事说得脉络分明，头头是道，使人于闲暇之中获得了不少有关西方乃至世界经济社会的重要信息，足资启发。本书因其经历时日，印证实效，非同泛论，益受推重，而就著述方法言，新径别开，也是可喜的。

本书背景如下：美国电话电报公司（以下简称“美话”），是美国第一流大企业。在六十年代一泻千里的新技术条件下（以及由此而引起的工商业、政治、社会、思想上的变化），备受内外压力，渐感窘于应付乃至难于自处，深苦大有大的难处。穷则思变，甚至连祖宗的王法是否合乎时代要求也怀疑起来了。于是便在1968年请了托夫勒（当时还不甚知名），

给以在全公司行走之权，责成他进行详细的调研，无所顾忌地提出一份秘密的“变革策”来。四年后，托夫勒未负所托，向“美话”缴了卷。此后数年无话（其实是公司内部意见分歧，故尔留中不发），“美话”直到1975年才接受托氏的基本建议，那就是将偌大的一个企业来一个大分化，大改组。总之，在全面规划之下，化整为零，独立精干，各显神通。于是托氏遂征得公司同意，将沉埋十几年、企业界视为“地下文学”的秘密报告全文公诸于世。托氏在得到改组分治的结论之前，当然少不了根据、分析、探讨、论证、优选、方法、步骤以及理论等等应有之义。作者说，全书所载《报告》一仍旧观，未改一字，以便读者印证后事，但他另就原件章节各加短评，以今视昔，并引申到将来的岁月。读者未必一一同意作者论点，但读来总觉得是下过功夫的，并非存心欺世。对此书，也许更可以放心一些，因为改组已成历史，其可行性已为实践所证明——当然，如作者所说，全面评价还有待来日。

至若此书以及托氏他书的观点，因所据事实与我们相距甚远，不无隔膜，所以难于深论。我意大凡涉猎西方人书，尤其是社会学、未来学之作，宜于着重了解情况，取其有用的信息，而平心静气玩味其见解、理论，且观后效。生活之繁多、异样、迅速至于今日，凡我现代国民自非养一种综合而敏捷的“去伪存真、去芜存菁”的本领不可。

因喜本书引言恐龙之说奇诡，遂撷拾其意作题。

译者

1985年盛夏 北京

致外国读者

我们眼下正经历一场经营管理上的危机，因而不得不对我们大型企业的方式、结构，乃至任务、目标，一一加以审视。本书写的，就是世界首屈一指的私营企业，即美国电话电报公司（全球路线最广、技术最精的电话系统是它创办、经营的），当其面临营业75年以来最险境时，是怎样过得这个关口的。

一户一台电话，原是美国第一个基本上达到这个水平的，靠的就是这家政府保护、独资垄断的美国电话电报公司一手操持。但时至今日，竟又由政府出来挑头拆散这家中央集权的寡头事业，还扬言，日后凡要办好社会上的通讯服务事业，非赖高度分散、多方竞争的通讯系统不为功。

于是，美国各级法院便在一夕之间宣布“美话”公司（又称“贝尔系统”）从今再也不是单一的公司了，而是一家之外，另有七家地区性公司，其下又各有隶属。

却说“美话”这次大分化大改组之前原归310户股东所有，但联邦、各州以及地方政府对之一向颇多约束。它跟世界其他电话系统不同，专营电话而不及邮政、银行业务；尽管如此，却拥有97万雇员，统筹全国各地市内电话和长途电话网，自制一切器材，还办了一个全世界最先进、最富成果的工业研究试验中心，即“贝尔实验中心”，它的科学家有好多得过诺贝尔奖金。

今天，“美话”的规模比过去真是小得太多了：股东数没有变，职工却只剩下37万人，其余六十多万人大都转到七家地区公司去了。它不复坐享政府庇荫之惠，却宁取一条同其他通讯企业拚搏竞争的路子，对手包括自己的七家子公司在内，无不独立精干，野心勃勃，立志追求尖端技术，以适应通讯事业的需要。

美国的新型通讯系统，在这次大规模改革之后，还在缓劲儿，因此，其全面效果要稍候几年才看得清。不过，美国之所为，却已在他处见到了响应：英、日、德、法等高技术国家纷纷起而效尤，一边检讨过去经理上的得失，一边奋起改革整个体系。总之，英国电讯公司也罢，日本电话电报公司也罢，各大国的邮政电讯系统也罢，此刻无不身临一场生平仅见的剧变。

这等规模的变化，自非只凭政治或意识形态一时的风向所能左右，而正是受技术和经济学上的根本进步之赐。举例说，目前通过卫星或微波长距离传递信息的费用日见低降，其降速远胜于市内楼际之间的对话。须知，那电脑的崛起，计算术与通讯术之密切结合，生活对数据、图象、声息传播形式多样化引起的无所不至的要求，工业仰赖信息之急如星火，凡此种种，其迫使电话业改革体制所起的作用，真不知比官家的一纸政策文书要深刻多少倍呢！

上述一切，乍看似乎只关系到通讯事业，实则不然。这场以贝尔系统分化改组为重头戏的通讯革命中，恐怕没有哪一家公司，没有哪一国经济，能够不受它冲击的。可以这么说：往后几年，所有的大公司，无论在不在电讯这一行，都非接受一次外科手术不可，否则是难以为继的。

盖我辈今日无不沉浮于一种自石斧问世以来人类史上来势最猛而且越来越猛的变革巨浪之中。据此，世间各国凡属吃经理饭的人，其第一等功夫便是如何适应这技术社会的激变，以求自处自存之道。下文乃取其中有声有色的一例。

阿尔温·托夫勒

目 录

序：企业恐龙博物馆	1
一 昨是今非	16
1. 引言	16
2. 维尔（1885—1950）之所贵	22
二 非标准化	26
3. “粉红公主”方针（1950—1970）	26
4. 超工业时代的通讯市场	31
三 新事物比例扶摇直上	47
5. 惊变中的企业领导	47
四 展望未来	69
6. 超工业社会的模式	69
7. 维尔之所不知	77
8. 暂时目标	81
五 未来的结构	86
9. 体制问题	86
六 创建超工业时代的企业	91
10. 组合性职能	91
11. 主体性职能	102
12. 尾声	130
附录：公众参与企业管理的方案	133

序

企业恐龙博物馆

这本小书是给那些想让企业生存下去，准备进行深刻改革的经理们看的。书中说的是，现在各企业无不面临重订企业目标、改革企业体制的形势。

有些企业是不可救药了。就组织上说，好比已经成了恐龙化石，僵掉了。其中很多不消到本世纪末就会销声匿迹，不复存在。总之，时至今日，无论牌子多硬，产品多红，资本多厚，职工队伍多大，也无论它在金融界信誉多高，在市场上风头多健，凡属企业，无不人人自危。

在1955年至1970年期间，风平浪静，这批公司大多托福而青云直上。这时适应的办法很简单：只要一个劲儿照既定方针办，多干快上，经理就能当好。

但是这种直线战略后来却成了祸害。道理也简单，企业所处的境遇不象过去那样，照老规矩办事，一说便知，现在是不断变化、不断加速、不断革新的形势了。因而一切组织机构无不惴惴不安，处于各种外力压迫之下。经理们要学习怎样跟所谓非线性因素打交道了。事而至此，倘若稍有触动，就能引出一系列后果；反之，大叩却未必有大鸣。

一家能够审时度势、随机应变的企业，需要一种新型的领导，一批善于审时应变的经理，具有一整套所谓非线性型的新才干。他们今天不再兴建什么传之弥久的殿堂了，而是要拆散公司，化整为零，以求发挥其最大的能动性。这些人不许是官场老手，都须善于在“专案专办”的工作体制中起到协调作用；他们必须闻风而动，但又不背离长远目标。昔日某家公司经理可以效法他人的方针或组织而获致成功，今天可不行了。今天只能创造，不能抄袭，实在也没有合用的东西可供抄袭。

重要的是，一切以审时应变为己任的经理，必须具备敢于采取根本措施的胆识，勇于想人之不敢想，如重新设计产品、程序、计划、目标，以免危机一发而不可收拾。

然而，经理们明知前途多难，还是抱着“我行我素”的态度。殊不知一浪高似一浪，长此以往是很危险的。

这几年的国际金融已因阿拉伯石油禁运，日本一跃而为世界电脑巨擘，南朝鲜、台湾、新加坡、巴西诸地跻身于工业新秀之林，从根本上改变了结构（当然今后还会变）。大银行的纷纷破产，欧洲美元的纵横驰骋，难于驾驭，以及全球性的债务危机，凡此种种，无不震撼着国际金融脚下仅存的一点基础，险象丛生。

而与此同时，技术突破，控制失禁，利率飞涨，即使足智多谋的公司，也难谨守其长远规划了。写到这里，不免要问一句：既然这许多关口都闯过来了，还有什么可担心的呢？

回答是：多着呢。

回忆20年前，我和极少几位谈起：工业文明眼看快到头了。当时不无奇谈怪论之嫌。现在目睹工厂大烟囱纷纷落地，于是越来越多的社会学家、历史学家、经理也同意这个结论了。

说实话，除非瞎子，谁看不到我们的生活方式正在发生一场翻天覆地的变化呢？什么微处理，生物工程，人工智能，货币电子化，电脑电讯结合，进军太空，层出不穷的新材料，等等。所有这一切技术进步无不带来同样重要的社会、人口和政治上的变化，其中包括从家庭生活的变迁到富裕国家中人口的“老化”（在第三世界则表现为平均寿命骤降），从技术情报外泄的矛盾到国际间凶器武库的扩散。

这些现象是纯属偶然的呢，或是可以从中发现一些重要的模式？我相信它们很多是密切关连、相辅相成的。它们合而酿成生活方式上的某种突变。我们今天面临的变化之多之大，绝不亚于工业革命时期，其气势直逼我们的思想、生活、制度，一如当年工业革命之作用于封建社会，直至使之彻底改变方休。怪不得企业生存之道现在变得这么快呢！

这般猛烈的改革浪头打进社会打进经济领域的时候，那些老派的经理们，平日只在浅水区里玩惯了，此刻纷纷成了落汤鸡。过去赖以发迹的才干、手段，都不顶用了。组织情况也一样：昔日的产品、程序、组织形式也大都不灵了。一句话，生存学的第一要旨是：最大的危险，莫过于昨天的胜利。

大家知道，过去的公司组织系统表往往是长期不变的。生产、推广、供销、研究部门科室，无所不包，各司其职。任务和编制安排得停停当当，还有管理法律、财务、人事的

机构，在上层总管各项工作的则有副总裁多人。这种铁架子一旦形成，无论企业兴衰沉浮，就很难有基本的变动了。改组的事（往往在新领导上任之际）是很稀少的。

临到1970年我写《未来冲击》时，企业改组的现象日见频繁。我在这本书里引了一位企业顾问的话，说“近来头等的公司往往不满两年也要改组一次”。

眼下是步子更快。不单快，而且方面更广，分量更重，内容更彻底更深刻了，总之是历来所没有的。

于是一时间报刊上多是这类改组新闻。《工业周刊》说：“经济日益全球化的今天，时日艰难，现实严酷，许多大公司纷纷在抹去早先写在记事牌上的战略方针。深知时至今日，只在行情、市场、组织上做一点修补工作是不行的，非得兴办几件根本性的大事不可。”

《新闻周刊》以通用汽车公司面临大动荡为题，称之为“经营上的革命变化，自二十年代艾尔弗雷特·斯隆以其天才组织能力改造‘通用’以来所仅见。”

英国的《经济学家》则用冷嘲的口吻说，“石油大王今天努力奋斗的就是免当恐龙化石……他们渐知在商业领域中手面固宜阔大，思想则重精微，所以正忙于化一统天下的企业为分散敛财的公司网点”等等。

《商业周刊》接了这个话头，报道说：“整个石油业都受到越来越大的压力，要它们从根本上重行调整资财的布局……昔日神圣不可侵犯的庞然大物，今天也未能免俗了。”

于是一时间大企业纷纷于本业外另有所营：埃克森石油公司投资信息工程，阿尔科公司兴办遗传研究和种籽生产，美国钢铁公司则于整个行业紧缩化小之际，问津于石油业。

其他如轮胎巨擘固特异公司买下了一条输油管道，一些化工企业改制电子仪器或进入保险界，不胜枚举。

一边是集中化的大企业化整为零唯恐不及，一边却有某食品公司一改其高度分散经营、竭力打进小户的惯伎，叫起苦来：我们手下已经有400家公司，实在吃不消了。

至于金融界，这种改弦易辙的风气就更浓了，好多陈规积习、法度节制不再算数了。于是指顾之间，捐客开办银行，信用卡商成了经纪人，零售店升格为保险公司，小一些的企业则苦苦拼搏，想在这场新环境的生存战斗中由虫豸之身一跃而跻身虎豹之台。

不过，此中最大的新闻还要算美国电话电报公司这家全球规模最大，人称企业楷模的公司的分家改组。其过程之复杂、烦恼实在是前所未有的。所以回顾一下它15年前怎样开始制订公司的方针任务，是很有意义的。那时我有幸始终在场，所以现在能为本书写出一段不寻常的背景材料。

说起本书，我想交待的是，它一不讲贝尔分家的故事，二不剖析这事的影响，本书的核心在于推出一段文字公案来：我在1972年向当时世界最大的私人企业“美话”的领导提出了一份关于公司体制改革的秘密报告，一直深藏严扃，现在烟消日出，承“美话”同意，公诸于世。

即使熟知“美话”公司及其近况的人，也可以从本书了解到不少过去未经公布、未经分析的事。我根据大量不公开的内部谈话材料，写出了“美话”最高领导层当年面临的问题如山如海时是怎么想的。

这份报告除了分析判断之外，就是主张“美话”应该主动

地从根本上改革体制。说到改革，其时公司领导大都只在种种“可行”的途径中打主意，而我的战略设想却是一个“想人之所不敢想”的绝着。尽管这些现在已经一一兑现，但新的公司还有不少问题有待研究解决，因此，读此书可以兼及“美话”大改组前后的情况。

诚然，本书可以有另一种读法，即把它当作一部如何泛论体制改革的书，只是援“美话”为例。它涉及的问题对激变时期的一切大企业，都是极端重要的。它涉及企业的战略方针、行政程序、市场、技术以及对外竞争所引起的后果；它还描绘了一幅工业时代消退、新经济和新社会应运而生的情景，并据之形成一种新构想，进而试订新的战略方针。

本书专谈有关体制的三大问题：一、目前的体制对当前是否合适；二、领导层性质的变化；三、企业规模如何。文中涉及企业的纵向一统体制的作用以及有无他种选择。本书又以很大篇幅讨论了计划和训练的问题。

上述诸问题都是以“美话”公司为例来分析研究的，最后提出“美话”在政府指令改组之前原可以主动采取的一些新的原则。

本书成于何时，怎样写的——这些问题也很有意思。本书部分是新的，写于贝尔系统分治改组之后，包括这篇《引言》和各章开场的《按语》，但全书的核心文字都是在多年前一种颇不平凡的情况下写成的。

追忆1968年，其时我尚未写成《未来冲击》，知者不多。但我曾任《财富》杂志副主编，并为《地平线》写过一篇《论未来之为生活方式》，主张要高瞻远瞩。一天，突得“195”（即纽

约百老汇195号、美国电话电报公司总部)来电话,由一位叫斯屈莱的副总裁出面约我用几年时间来研究整个贝尔系统。我可以直接找董事长以下所有的人谈话,只要不点名就是。我说,我既非工程师,也不懂电信业务,他要我做什么事呢?他说:中心题目是公司的目标。斯屈莱说:半个世纪以来,贝尔(贝尔系统和“美话”公司二词一向可以互用,本书援例。)的目标一直很明确,这就是:让每一户美国人家都安上一台黑色电话机,向全国提供一切通讯服务。归结为一句口号:“为全民服务。”

到了五十年代,大部分美国人家都有电话了,贝尔这时便将纵向市场观改为横向市场观,推出粉色、绿色、白色的电话机,以及一些新鲜玩意儿。生产是扩展了,但没有涉及重订目标的问题。

斯屈莱又说,贝尔系统正在跨入一个崭新的时代(这句话了不起,有远见)。由于新的技术成就、新的社会态度、新的政府政策,眼见整个通讯事业即将经历一场变革。贝尔系统下一阶段的目标如何?它应该作一番怎样的改组,才能应付这个崭新的局面呢?

我受命后不无疑虑:从何入手?这时听到公司许诺:“一切悉听尊便”,不觉惊喜交集。又说:或是拍一部电影,写几篇文章,或是给董事会打报告,写书,怎么都行!事情就此说定。

偌大一家企业,历史又久,却乐于考虑自己今后长期的问题,即使涉及到基本指导思想亦无所顾惜,还信任一个外人来做这件研究工作;这样的好事,我怎能推辞?

于是,此后四年我便时断时续地研究革新的任务,研究

贝尔系统的内部关系（不乏倾轧谗诈），研究社会环境、政治环境对公司的影响。我参观了工厂、实验所，采访了公司董事长以下的负责人，会见了工程、会计、计划等方面的人员，还有许多该企业以外的人，如从美国政府官员到日本工商界人士。

我还很快结识了一批所谓“地下分子”，他们是公司各级的职工，痛感企业落后于变化，认为处于电脑、卫星时代，“美话”的现存体制实在过时，绝难应付激烈竞争。长此以往，不但危及“美话”的统治地位，也不利于整个国家的通讯事业。

1972年（我的新著《未来冲击》问世之年），我开始起草给“美话”董事会的报告，其中有看法有建议。很清楚，这份报告一定会象烤土豆那样烫手，因为它放言战略，语多批评，好些话在领导层肯定是不爱听的。

举例说，“美话”属下的子公司一向掌握在总公司手里，见之明文规定，大有神圣不可侵犯的味道。但我在报告里却主张重新审议这种关系，放松控制，把子公司的部分所有权向社会开放。

而我的报告书对西方电器公司（贝尔的头号经营生产的子公司）的态度恐怕更属不敬。原来多年来政府一直要求“美话”不要搞生产了，但公司坚持，这样做予国家不利，“西电”必需仍在“美话”这个纵向体制之内。我在报告中对双方都作了批评，但主张公司部分舍弃“西电”，即出售“西电”的一般生产业务，只保留与贝尔实验中心业务交叉的尖端技术部分。

不但此也，我还在报告中建议贝尔系统不必向所有的人提供一切通讯服务，而应该大力精简，只提供其他公司在大