

以预见创造未来

Do lunch or Be lunch

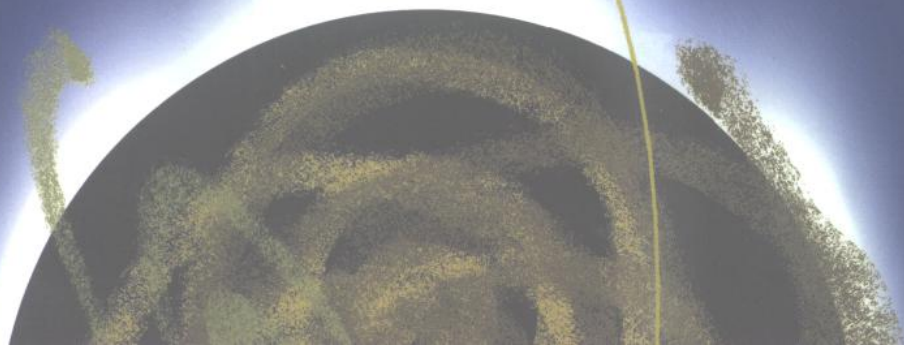


中国人民大学出版社

企业生存之道

[美] 史蒂文森 / 著 克鲁克香克 / 整理
Howard H. Stevenson
with Jeffrey L. Cruikshank

 中国人民大学出版社



以预见创造未来

Do lunch or Be lunch

企业生存之道

[美] 史蒂文森 / 著 克鲁克香克 / 整理

Howard H. Stevenson with Jeffrey L. Cruikshank

张初愚 / 校

张初愚 彭姝 / 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

以预见创造未来：企业生存之道

史蒂文森(Stevenson, H. H)著；(美)克鲁克香克(Cruikshank, L. J.)整理；

张初愚，彭姝译。

北京：中国人民大学出版社，2000

ISBN 7-300-03509-4 / F·1058

I. 以…

II. ①史… ②克… ③张… ④彭…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 63060 号

以预见创造未来

企业生存之道

[美]史蒂文森 著 克鲁克香克 整理

张初愚 校

张初愚 彭姝 译

出版发行：中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部：62514146 门市部：62511369

总编室：62511242 出版部：62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销：新华书店

印 刷：涿州市星河印刷厂

开本：787×980 毫米 1/16 印张：16.25 插页 2

2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

字数：228 000 印数：1-10 000

定价：27.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)



作者序

教授是这样一种人，他在别人的睡眠中演说。

W. H. 奥登^①

我以个人的介绍来开头吧。

目前我是第三轮在哈佛商学院担任教授。在学院工作的间隙，我曾在各种各样的企业中工作过——从中等规模的纸业公司到投资管理公司；我曾在几十家公司的董事会中服务；我独自或与人合作写过大约 200 个左右公司案例。最近几年，我一直对“企业家”这个困难的领域感到迷惑。我试图和我的几个学术同事一起，从这个难以控制的高度个人化的领域中理出一些头绪（我认为有了一些成绩）。

通过我不规则的生涯，我一直在寻求一种有效的方法，以便来说明、解释在各式各样的背景中我所了解到的所有各不相同的事物。我越来越坚信，确有一种形式，它可以超越不同的界限，使许多人类组织中的大量行为一致起来。在这些人类组织

EL03 69



中，我发现自己有这方面或那方面的能力。

我在“可预见性”的主张中找到了这种形式。读者也许要问：“那又怎样？”我可以给出几个不完整的回答，促使你继续读下去。当然，我写这本书部分原因是为了描述我对一些有趣事物的观察结果（美国人常常这样做）。但是我写这本书有两个更重要的目的。

第一个目的是给人们提供一个有用的透镜，让人们了解他们自己的生活。预见是一个有力的武器，而可预见性是一个有力的标志。但是把握和应用预见的艺术和变成一个可预见的实体，都不是容易的事情。我有一些关于如何做这些事的主意，将在本书后面的几章中和大家共同探讨。

第二个目的，坦率地说，是敲响警钟。我在我们的社会中——特别是企业组织中——看见了一些倾向，这使我十分忧虑。这些倾向愈演愈烈，我的忧虑也越来越重。为了帮助带来我们期望的前景，我们创建了许多像样的公司。然而这些公司现在的行为方式却在破坏这一重要目标。他们正在砍去内涵和价值——这些不可或缺的可预见性的基础支柱。企业经理为他们的行为辩解，声称他们专横地解雇那些尚有能力的长期服务的员工是为了改进短期的第一线工作。我听到这种遁词时感到发抖，不仅因为这种行为非人道，同时也因为它的短见。当人们说私利（或言“贪婪”）是决策的最好准则时，我又发抖了，不仅因为这种世界流行观点赤裸裸地不道德，而且也因为它所说的关系到我们正确地行动以实现重要目标的能力问题。

我的读者应该理解，我是一个毫不羞愧的、热情的、终身的资本主义者。我戴着资本主义者的帽子为自己和其他人挣了很多钱。但是我无法忍受和一些公司在一起，他们自觉或不自觉地采取一些破坏自身合法性的政策。我非常害怕动乱——社会的、政治的和经济的。然而，当大多数人得出结论：我们创建的、用来改善生活的公司和其他机构事实上是把事情弄得更糟——这时，动乱便肯定会发生。

最近几年，企业往往偏好短期利润而胜过长期的可预见性。政治家们乐于采用短期的、表面感觉好的方法，而不是艰苦的思考和投入。在本书中，我提议把望远镜转一下，从它的另一端看过去。我认

为可预见性是管理的一个强有力的工具——也许是最有力的。反过来说，我认为那些赞成“不可预知”的企业不仅没有人情味，也没有竞争力。

当我坐下来把这些想法写到纸上时，立刻意识到，如果我仅仅是对那些通常注意看商学院教授著作的少数听众来说话，那是不会满足的。于是我决心用另一个声音来和我的读者说话。这种声音我通常用在和人们的业务交往中——哈佛商学院的聚会、某个年轻总裁的公司活动、某公司赞助的学术讨论会等等。我希望把这些想法表述得令人易于接受而又不过于平淡琐碎。

如果我成功地完成了事先确立的任务，这本书将可以给你提供一个分析框架，帮助分析和理解可预见性。也许你们中的一些人会像我一样，在尝试这个新的透镜时发现，它把你的视野带入了一个更敏锐的焦点。如果是这样，我确信你可以找到改进的方法并且成为帮助人们对付变革的领导者。

【注释】

① W. H. 奥登(1907. 2. 21—1973. 9. 29)美籍英国诗人，是继艾略特之后最重要的英国诗人。他的诗以当代社会和政治现实为题材，描写知识分子和公众关心的道德问题，描写人们的内心世界。——译者注



目 录

导 言	1
第一章	
可预见性：好的、坏的和丑的	6
●企业管理中好的行为方式	6
●企业管理中错误的做法	10
●不出乎意料的重要性	19
第二章	
可预见性重要吗？谁来确定？	22
●继续考虑问题	23
●五种境遇	25
●寻求可预见性	28
●为什么可预见性如此重要？	30
第三章	
预见和可预见性所在之处	32
●生物学和可预见性	33
●社交和可预见性	36
●哲学、心理学和可预见性	39



	●躲避汽车，还是不躲？	41
	●时间的弹性和长度	44
	●向前看	45
第四章		
	变化与可预见性	48
	●魔术和幽默	51
	●协调一致的行动	53
	●有关地图	54
	●文化的重要作用	56
第五章		
	过去的可预见性	62
	●狩猎、采集和猜测	66
	●宗教增强了预见	68
	●民事职权增强了预见	71
	●科学增强了预见	74
	●由民众决定	77
	●民主、选择和企业	80
第六章		
	预见有多难？	84
	●复杂的程度	86
	●缅因州海岸的麻烦	88
	●还有更多的麻烦	91
	●市政会议	93
第七章		
	用行动实现未来	97
	●为了预见的观察	98
	●为了预见的计算	101
	●为预见而行动	109
	●为娄叔叔唱赞歌	111
	●采取行动——并使之延续	113
	●做到有效推测	116
	●群体思考的优势	118



第八章		
	你我达成一致	120
	●预见性的观察	121
	●趋于一致	125
	●适当的一致：一个程度的问题	130
第九章		
	达成一致的技术	131
	●交换的模式	133
	●重大时刻：谋求一致还是背离一致	138
	●工具与领域	143
	●本章结语	157
第十章		
	社会与不可预见性	159
	●学会喜欢你的律师	161
	●飘忽不定的技术领域	164
	●管理规定：现在你懂了……	168
	●欢迎来到世纪千年之槛	170
第十一章		
	自行其是与配合伙伴	173
	●道德规范与预见	175
	●自行其是之人、教派和部落	182
	●当一个打配合的队员	183
第十二章		
	问题	186
	●清晰明确、一致不变和本领过硬	187
	●问题	190
注释		192
参考书目		237
致谢		242
作者简介		244
译者后记		246



导 言

习惯就是习惯，它不会被任何人扔到窗外，但有时会被哄着下一步楼梯。

马克·吐温

从这一意义上说，这是一本关于习惯的书。这是关于人们或企业为了能够经营业务和过日子而发明(或陷入)的形式。

但这不是一本关于过去的书。我的前提是，就在生活中采取行动来说，这种事没有过去的形式——事实上也没有现在的形式，仅有未来。是的，我们反映我们的经验，重温了先例来帮助我们预见自己的决策后果。但是然后必须行动，此时此地，一分钟接一分钟，以便得到我们想要的或需要的。我们的行动无一例外地对准了未来。这也许是一种仅仅在我们前面几秒钟的未来，或者是在我们前面数年的未来。但是在每种情况下我们都在努力塑造未来。我们每晚上好闹铃，然后第二天早晨按时起床的原因，是为了创造未来。



这是使得马克·吐温对“观察习惯”如此感兴趣的道理。为什么习惯不应该被扔到窗外？为什么习惯有时应该被哄着下一步楼梯？这是因为我们是敏感的动物、不能承受抛开我们而突然消失的过去吗？或者我们被紧紧束缚着、自然无法回到现状中来？

我们认为两者都不是。我认为习惯帮助我们探索未来。最持久的习惯——那种在过去似乎最不容易改变的习惯——经常表现出是非常有用的预见工具。我们从过去发生的事情中得出的解释经常给我们以洞察力，来思考如何作出我们的选择和指导如何预见未来。正是预见未来的需求最终说服我们来哄我们的习惯下楼。习惯和其他的工具和技术一起，帮助我们选择我们的未来。

这种预见的需求似乎是人类的本质。在科学的详细审查下，所有可能把人类和地球上其他动物伙伴区别开来的特征——被放到了一边。我们不是惟一制做和使用工具的动物。我们不是惟一具有对应指趾的种群。如社会生物学家埃德温·O·威尔逊已经演示过的，我们不是惟一的利他主义者^[注1]。我们不是惟一的具有高级交流技术的动物。我们已经被海豚贬低了，而且有大量的证据表明，我们大约要再次受窘——这回是由于鲸鱼，它们似乎有横跨广阔的海洋、不借助任何技术帮助而进行交流的能力。

我们甚至不是惟一的有“未来”概念的种群。你在黎明时被一只乌鸦的叫喊声吵醒，你走出去，便会引起这只冒犯你的乌鸦的注意。你捡起一块石头，用眼睛盯着乌鸦，然后非常慢地扬起胳膊。这只乌鸦很可能会因它对未来的预见而作出反应，找地方躲起来。

不，看起来把我们和其他种群区别开来的，是一种单一的、古怪的、价值不大的显著特征：在不同时期思考多种未来的能力。从童年时代起我们坚持不懈地、不屈不挠地尝试未来是否适合自己。有时我们有意这样做来寻求快乐：“我长大以后应该做消防队员呢，还是宇宙飞行员？”但是更经常地，我们为了生存和兴盛而预见。我预见我将改进笛卡尔。

想象一下这种预见的动力来自哪里并不困难。回到遥远的过去，我们的一个低眉的祖先看见岩石后面有东西骤然一动。他脑中立



刻闪现出两个同样真实的知觉：吃！被吃！会是哪一个呢？赶快！潜伏在岩石后的是哪一种未来？在那种剑齿锋利的老虎、浑身长毛的大象生存的年代，这个问题是经常出现的，而且极其紧迫。

如果达尔文是对的，那么正确回答了这个问题的动物便能进上一餐，而回答错了的动物则变成盘中餐。当然，大约每 6500 万年，可能有一个大的陨石滚入城里，并且给每个人带来真正糟糕的日子。但是总的说来，好的预见者——那位认识到其他的未来并挑选正确未来的人——生存了下来并养育了后代。其他人则没有。经过许多个千年，这一选择方式产生了我们：你和我。

今天我们面临完全不同的生存的挑战。我们已经打败了长毛象，只是遭遇了艾滋病、过度紧张、恐怖主义、滥伐森林和许许多多其他的麻烦（每个人都有他自己的一本账）。但是我们的思维方式和思考的技艺大部分和久远以前没有变化。^{〔注 2〕}

潜伏在岩石后的是哪一种未来？这本书的基本前提是，自觉或不自觉地，我们以能够帮助我们更有效地回答这一重要问题的方式来安排自己的生活。我们继续努力锻炼预见的能力，而且把自己置身于能使预见能力得到增强的境况中。在某些情形里，我们甚至牺牲舒适和个人收益来保护自己预见未来的能力。

第一要点：在这本书里，我将帮助你了解现实可用的、锻炼你个人预见能力的工具。这些工具的使用——观察、分类、计算和其他——应使识别多种不同未来对你变得容易些，使你可以评估这些未来，从中作出选择，然后朝着看起来最光明的未来前进。而且还应帮助你避免朝着错误的未来前进、或陷在错误的未来中的悲惨境地。换句话说，这本书应该帮助你行动，有效地行动。

第二要点：在任何可能的时候，人类总是努力把自己置身于增强预见能力的境况中。如果事实果真如此，那么我们可以认为：人类组织（特别是企业组织）之所以存在的部分原因是为了增强预见能力。这就是我们为什么建立组织和加入组织的一个原因。我在后面章节中讨论的另一个原因是：为了做我们作为个人无法做的复杂的事情。经济学家给出了许多其他的解释——比如，股东财富的最大化。但是至少



就我个人的认识，经济的解释与人类的现实相比太不够了。真正的现实是我们建立并加入组织以便预见（甚至创造）我们的未来^{〔注 3〕}。或者说，我们工作既为面包又为预见。我认为，从长远来看，除非我帮助你，使你的生活成为可预见的，否则我的生活是不能预见的。

我们把讨论带到现实中来。在 1996 年 1 月，美国电话电报公司宣布，由于竞争的原因，它将要在以后的三年内从 30 万工人中解雇 4 万人^{〔注 4〕}。虽然这个计划已经酝酿了相当一段时间，它仍然使公司内外的大多数关注此事的人士感到惊讶。电话电报公司的股票立刻开始上升。华尔街很高兴。

但是其他一些有相关权益的部门却不是这样。在一次国家公共电台的访谈中，美国通讯工人工会主席责备了该公司。他说公司根本没有计划或方案准备实际实行这些裁减。因此电话电报公司戏剧性的声明没有别的目的，就是为了把整个公司推到这样一种境况：让雇员担心不知什么时候，斧子会落到他们身上。

国家公共电台的下一个访谈对象是电话电报公司的一个公共关系职员。这样的职员全国共有 900 个，其中没有一个人被提名解雇。关于工会主席的抱怨，他说：“这里面是有些问题。我想这的确使每个人以后几个月的日常生活减少了许多可预见性。”

电话电报公司是在用它的语言和行动表示：“如果作为结果能有足够的钱从生产第一线冒出来，我们可以使用‘大剂量’的不可预见性这个药方。”但是这纯纯粹粹是错误的企业行为。这一错误行为主要并不在于解雇 4 万人——电话电报公司实际上没有像它宣称的那样来做，而且事实上可能从没有想那样做——它的行动是没有预见性的，甚至是反复无常的。电话电报公司给人们的生活带来了高度的不可预见性，而且采取了一系列高度公开的步骤使得人们的焦虑拖长。这些做法破坏了电话电报公司自身作为一个人类企业组织的公正合理性。诚然，电话电报公司可能是从最好的愿望出发来作声明的：坦诚相告等等。但是它这样做的最后的效果是在被解雇的和留下来的两部分人身上付出了高额的代价。

“让你生活在迷茫的时代”——这是一句古代中国的咒语。电话

电报公司的行动确实把千万人的生活弄得更加捉摸不定了。而这又肯定会反过来搅扰公司。在游戏中途改变规则，失去可预见性，看看会发生什么。“关于忠诚的问题已经消失了。”一个自身并没有危险的经理这样评论。另一个也不在危险之列的基层经理说：“忠诚到此为止，你可以忘掉了。”^{〔注 5〕}

最近一期《商业周刊》的封面故事宣扬了斯科特报告中的阿·邓禄普——据众人说，是一个“成功的”经理。但是邓禄普有一个有趣的外号：“电锯阿”。由于他在领导过的一连串公司中不管不顾地削减工资（和其他成本），因而赢得了这个诨名。^{〔注 6〕}唉呀，可怜的雇员们，请“电锯”不要对他们轰响了，“电锯”是在毁坏你自身的前程。

可预见性的力量，有一部分是从我们自己的行为中产生的。耶稣说：“以希望别人对待你的方式来对待别人。”^①你会愿意为一个名叫“电锯”的人工作吗？（阿·邓禄普愿意有一个叫“电锯”的人为他工作吗？）我想各层次人类组织的领导，通过可预见性的透镜都可看到推己及人这个金箴的好处：使自己可以被别人预见是一件好事。评价和强调组织的可预见性是好事，并且是可以做的事。

在这本书里，我阐述了：经理和组织通过使他们自身更可预见，增强了他们的效率。我努力说明为什么那些管理别人的人有特殊的义务要：办事真诚、有人情味、富有成效——以及为什么这些行为转化成了（对与他们打交道的人来说）可预见的行动。我提出建议，说明如何能够在人类组织中朝着双方共同的可预见性去工作。

在个人获得对未来的控制、组织通过满足人们的期望而取得成功的过程中——可预见性是一种强大的力量。

【注释】

①想一想你曾与他们一起工作的那些受到侵害的个人，以及你曾服务过的受到侵害的团体。可预见性难道不是一个重要的因素吗？



可预见性:好的、坏的 和丑的

藏起来的东西是没人知道的，也无从有获取的欲望。

奥维德^①

● 企业管理中好的行为方式

以下是快速问答题，请从速回答：下面的行为和态度通常意味着什么？

- 建设一种强有力的文化
- 与顾客和谐相处
- 开发专业技术知识
- 制定清晰的经营指导方针
- 促进雇员的参与和增加雇员的权利

这些都是关于公司如何创造他们的未来的，对吗？这些是一系列老式的、好的行为方式。光阴似箭，这种美好时光已经过去了。这么多话所描述的是过去常常说的经理们和业主们一种本领的代表。



而且这是人们过去在开始他们的企业生涯时所寻求的一种本领，也是他们有条件挑选公司时所具有的本领^②。

建设一种强有力的文化

当然，回顾过去，他们不用想文化、革新、授权等词汇，但是他们每天把这些概念表演得活灵活现。比如说文化，我们来看一下约翰·帕特森(John Patterson)的NCR，汤姆·瓦特森(Tom Watson)的IBM，埃文·米勒(Irwin Miller)的康明斯发动机公司(Cummins Engine)，Dave Packard 和 Bill Hewlett 的骄傲的子孙德·波瑞(De Pree)家族的赫尔曼·米勒(Herman Miller)和其他一些公司。我把个人和各个公司连结在一起是有意的。这些是从个人或家族的价值观念中成长起来的组织，是从一种特定的社会环境中和一个时代的具体时段里成长起来的，并且这些组织把他们的遗风转变成了一种长期存在的文化。这些领导人设想出一个未来，并使其他人相信它；然后使同胞们参与到这个进程中，开始创造未来。在这本书中我主张，那些发现并解决了保持文化一致的难题——可预见性，而没有变得僵化、笨重、不喜欢新思维的组织，才算是公司。

与顾客和谐相处

有些以上所列的和许多其他的并不一定因他们的精明文化而著名的公司，也为能够与顾客非常合拍而感到自豪。西德尼·温博格(Sidney Weinberg)和后来的约翰·怀特赫德(John Whitehead)的高德曼(Goldman)、赛克斯(Sachs)——这些在自己的领域中鹤立鸡群的明星应该在这里特别提到。同样的还有萨姆·华尔顿(Sam Walton)的沃尔玛(Wal-Mart)和弗兰克·珀尤(Frank Perdue)的珀尤(Perdue)。处在被顾客着迷缠住的境地是一个非常有用的测验，雇员可以用此来衡量一些新主意：弗兰克在这种情况下会怎么做呢？是应允退款呢？还是拖延搪塞？而这不是没有下文的，它恰恰提供了在动荡的世界中最好的工作保障。那位今天非常愉快的顾客可能明天就会在那儿找你。要有预见！^{〔注1〕}



开发专业技术知识

发展专业技术知识是一条哈佛经济学家兼企业史学家约瑟夫·舒姆彼得(Joseph Schumpeter)称作“创造性破坏”的道路。无论你是谁,或者在哪个行业,在你的前面都有一个变革的浪潮。你有极小可能保持不“湿鞋”;最经常的是你可以选择被打湿的方式。站在变革技术前列的最好方法是你自己来变革。在急流中驾驶木筏有一种对比:当你击打那些可怕的急流时,你的第一个冲动是向后划桨,使筏子慢下来——但是通常正确的做法却是向前划桨,尽你最大的可能努力划。

我曾经听到过在两个十分不同的行业中的两个不同公司领导人,说过关于技术变革的完全相同的事情。斯达特司计算机公司(Stratus Computer)的创始人比尔·福斯特(Bill Foster)很喜欢在公司里谈论这些。他说如果他们不废弃自己的产品,别人就会来废弃。康明斯发动机公司(Cummins Engine)的欧文·米勒(Irwin Miller)把很多同样的话说了几十年。有趣的是在如此不同的行业中(计算机和柴油动力)的两个思维周全的领导人求助的是相同的技术变革。

不幸的是更多的行业领导者(当然在日本之外)没有得出同样的结论。要是你知道一些美国的企业历史,追溯70年代至80年代美国汽车工业的衰退是非常痛苦的。回到19世纪,当这个国家的工业资源正在配置到位时,企业领导人是绝对致力于技术革新的。例如,安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)曾经把一个几乎崭新的钢材生产设备的主件拆除,原因是他的副手,查尔斯·施瓦布(Charles Schwab)承认还有一个稍微更好一点儿的方式来安排工厂布局。约翰·D·洛克菲勒(Jonh D. Rockefeller)不屈不挠地追求完美,包括发明铁路罐车(取消了木制大桶上下汽车时的装卸)。

什么时候我听到沿着密西西比河的堤坝在某处发生塌漏,我就会想到亨利·福特(Henry Ford)。福特是个精明的汽车设计者,但是更精通使用别人的革新来与新的生产相结合。1908年开始生产的T型车是这个世纪或任何别的世纪中最杰出的技术成就之一。但是福特当然从没有听到过米勒关于废弃自己产品的格言,也从没从中