

1234567890

7 8 3 9 4 0 2 5

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

适应变革的企业

世界知识出版社

适 应 变 革 的 企 业

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

邢小士 李卫红 译

周叔俊 校

•
世 界 知 识 出 版 社

ALVIN TOFFLER
THE ADAPTIVE CORPORATION

根据美国纽约麦格劳—希尔图书公司1985年版译出

责任编辑：贾叙春

封面设计：平原

适应变革的企业

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

邢小士 李卫红 译

周叔俊 校

世界知识出版社出版发行

（北京外交部街甲31号）

北京世界知识印刷厂排版印刷

新华书店经销

850×1168毫米32开本 印张：4.75 字数：118,000

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数：1—15,000

书号：17003·1099 定价：0.98元

出版说明

美国乐观派未来学家阿尔温·托夫勒因先后发表《未来的冲击》(1970年)和《第三次浪潮》(1980年)而在西方崭露头角,并在国际上引起轰动。《适应变革的企业》是他1985年出版的新著。其主要部分原为作者1972年向美国电话电报公司提交的一份咨询性的秘密报告。报告提出了电话系统进行战略分解的主张,这曾使该公司董事会大为惊骇。但是,后来的实践证明了这一主张的正确。1984年,公司宣布分解并因而扭转了局面,原作为公司“内参”文件的这份报告已被公认为经营管理学的一篇名作。

本书内容除报告原文外,还包括作者对此报告的最新评述。作者探讨了企业应该如何适应变革趋势,在宏观分析中侧重于微观问题,即面临新技术革命挑战的工业企业问题。作者认为,随着新技术革命的到来,许多不适应的大企业必将瓦解。作者形象地把这些企业称为“企业恐龙”,并强调指出:大企业的管理人员,尤其是高级管理人员,必须改变过去那种只为近期利益精打细算而忽视长期利益的作法,必须在目前这场激烈变革中研究制定长期战略,随着社会的发展而调整企业目标,改造企业组织结构,“否则它们将成为‘企业恐龙博物馆’的陈列品”。

作者在书中以美国电话电报公司为例,论述了新技术革命对现代企业的冲击,分析了企业与政治、社会环境的关系以及各种新因素对企业的影响,并在此基础上提出了关于企业如何进行改造调整以适应新技术革命的战略构想。其中特别提到:企业不是要建立永久性的坚固大厦,而是要分成许多独立经营的“赢利中

心”，以达到最大限度的灵活性、适应性；企业结构的划分必须与社会需求增长的划分相平行，企业模式应当是松散的和弹性的“框架结构”；对于困难重重的企业，需要的不是盲目拯救，而是使其分解或转业，成为适应性强的企业。

托夫勒的论述自然有其自己的立场和观点，他对某些问题的评述也不尽恰当或者有待商榷。尽管如此，托夫勒此书仍有不少积极的东西。它在一定程度上反映了新技术革命和社会变革对企业的影响及其发展趋势，并且从发展的观点论述了现代企业如何适应变革的一系列战略决策问题。在这些方面，本书提供了不少有益的信息和新鲜观点，有助于我们开阔视野，对经济界、企业界也颇有研究参考价值。

作者简介

社会批评家和未来学家阿尔温·托夫勒最有影响的著作是《第三次浪潮》和《未来的冲击》，后者曾因“对管理学文献的卓著贡献”获法国“最佳外国书籍奖”和“麦金西基金会书籍奖”。

他的著作在世界30多个国家共销一千多万册，曾被许多政治领导人物引用，美国和日本的高级管理人员也对它加以认真的研究。在大学里，无论是经济、计划、管理还是哲学、社会学及文学各系，都作为常规课程开设。

托夫勒从纽约大学毕业后，当过五年焊工、磨工和装配工，然后才开始他的写作生涯，他写作的范围涉及到劳资关系、经济和政治。当了一段时间的华盛顿记者之后，托夫勒担任了《幸福》杂志副主编，后来分别担任过康奈尔大学访问教授和拉塞尔·赛奇基金会特聘研究员，并在新社会学研究院执教。最近被提名为美国科学发展协会会员。他被邀请到许多场合作报告和讲演并被授予以理学、文学和法学名誉学位。

目 录

序言	1
第一篇 昨天的观念	21
第一章 导论	21
第二章 西奥多·伐尔之所知 (1885—1950)	27
第二篇 非标准化	32
第三章 粉红色公主政策 (1950—1970)	32
第四章 超工业的通讯市场	37
第三篇 日益提高的更新率	53
第五章 惊人的管理	53
第四篇 未来的设想	75
第六章 超工业社会的模式	75
第七章 西奥多·伐尔之所不知	82
第八章 暂时的目标	86
第五篇 未来的结构	91
第九章 组织结构问题	91
第六篇 超工业企业的形成	96
第十章 组件的作用	96
第十一章 框架结构的作用	106
第十二章 结语	132
附录：公众参与的备选策略	135

序 言

“企业恐龙”的博物馆

这本篇幅不大的书献给那些打算继续获得生存——那些准备发动大规模变革的管理者。本书的内容针对所有需要重新考虑自己的目标和重建自身结构的公司。

有些企业已不可救药了。它们是组织结构上的恐龙。这是些不适应变革的企业。从现在到为时不远的本世纪末，许多这样的企业将会消失。那些商号家喻户晓、产品名扬四海的企业；那些拥有数十亿资产的企业；那些雇有上万甚至几十万雇员的企业；还有那些在华尔街上名声显赫、在市场上地位似乎不可动摇的企业，现在统统处于危险之中。

对于许多这样的企业来说，1955年至1970年是在均衡环境中直线上升、连续发展的年头。在那样的时期，适应环境所遵守的准则是比较简单的。企业经理们看起来精明能干——的确，他们往往是非常精明能干的——尽管他们只过于着“原样加码”的工作。

从那时起，正是这种直线战略成了企业灾难的根源。原因很简单：因为企业所处的环境不再如以往那样一仍旧章、易于预测，而是变得愈来愈动荡多变，其变化速度也日益加快，并且日益具有变革性。在这种情况下，所有的组织机构在外部势力或压力面前都变得极为脆弱。企业经理们必须学会有效地应付各种非线性的作用因素——在这些因素作用的情况下，小量的输入能带来很大的结果，反之亦然。

因此，适应这种变化的企业需要一种新型的领导，需要具有一套全新的非线性技能的“适应型经理”。

今天的适应型领导者，可能必须“分解”他们的公司以达到最大限度的灵活机动性，而不是把公司建成永久性的坚固大厦。他们必须是“特别控制体制”^①的协调专家，而不是官僚主义者。他们必须迅速适应各种直接的压力，同时又能根据长远目标来进行思考。过去，许多企业经理通过模仿其它公司的策略或者结构模式就能获得成功。然而今天的企业经理们却不得不去创新发明，而不是临摹仿制，因为根本没有现成可靠的策略或模式可供模仿。

由于阿拉伯石油禁运，日本上升为举世瞩目的竞争者，以及南朝鲜、台湾、新加坡和巴西作为新兴工业化国家和地区的出现，国际经济发生了根本性改组（但只是暂时的）。大银行纷纷倒闭，不受控制的欧洲美元所带来的团团阴云不断出现，动摇了世界银行体系。全球性债务危机从根本上威胁并冲击着它赖以维持的支柱。世界经济处于风雨飘摇之中。

同时，技术的突飞猛进，规章制度的打破，经济停滞与通货膨胀的并发，加上变化无常的利率以及其它一些捉摸不定的因素把企业的战略构想搅得支离破碎，即使第一流的企业也是如此。当然，有人不禁要问，如果一些企业到目前为止已经幸免于这一切，它们还会遇到什么别的危险吗？

回答是：大量的危险仍然存在。

20年前，本人（以及另外好几位）曾经告诫人们，工业文明

① “特别控制体制”（ad-hocracy）一词是托夫勒在他的著作《未来的冲击》中创造的，并在他以后的著作，如《第三次浪潮》中继续使用。托夫勒在《未来的冲击》中指出，在一些大型机构中，为适应管理上的需要，出现了许多各部门交叉的综合委员会以及为解决特定问题而设置的专门工作组织，从而使得这些大型机构日益变得百孔千疮。托夫勒把这种现象称为“特别控制体制”。——译者

的末日已经指日可待，这在当时似乎是杞人忧天。今天，随着工业大烟囱在我们周围纷纷坍倒，越来越多的社会学家、历史学家以及经理们都得出了相同的结论。

只有对现实视而不见的人，才察觉不到我们的全部生活方式正在发生一些令人惊奇的变化。微处理机的迅速推广……生物技术……电子化理财……电子计算机和电视通讯的结合……令人吃惊的新材料的开发……外层空间的探索……人工智能的出现——所有这些技术进步伴随着具有同等重要意义的社会变化、人口变化和政治变化同时到来。这些变化延伸到各个方面，从家庭生活方式的转变到富裕国家的人口“老化”（然而第三世界国家人口平均年龄直线下降），从资料外流的跨国纠纷到毁灭性武器的全球扩散。

这些事件难道完全是偶然的吗？我们是否能从中探求重要的模式？我相信，其中有许多是紧密地相互联系的。它们相互作用，彼此强化。因此综合起来看它们只不过意味着我们生活方式的变化。我们面临的这些变革，其规模之大，范围之广，至少可以与工业革命相联系的那些变革相媲美。

正象工业革命威胁着并最终改变了全部封建社会制度一样，我们面临的变革同样威胁着现有的全部基本制度。因此，企业的生存法则变化得如此迅速，也就不足为奇了。

当变革的浪潮如此巨大，冲击着社会和经济时，已经习惯于在风平浪静中驾驶经营之舟的传统经理们，毫无例外地被抛出轨外，跌落在巨浪之中。他们毕生的习性——也正是这些习性曾帮助他们获得成就——现在起着相反的作用。

对于组织机构来说也同样如此。正是那些曾帮助它们在过去获得成功的产品、规程序和组织形式成了它们败落的根源。确实，生存法则的第一条明确指出：昨天的成功正是今天的危险所在。

过去曾有一段时期，公司的“内部组织结构”（无论是正式的或是非正式的）一经形成就长期不变，不论是在萧条时期，还是在战争时期或经济增长时期，都是如此。当一家公司已经成功地由缔造者的个人管理过渡到多层次的管理系统以后，这种管理系统也很可能转化为一个永久的部门性结构，其中有制造部门、销售部门、采购部门、研究部门以及其它部门。各系统及其工作人员分工明确。下级机构从事各种固定不变的企业业务，诸如法律、财务和人事等等。在公司内，公司管理部门设置数个相同级别的副职，使其连成整体。

这种铁一般的结构一旦安排就绪，尽管公司可能会根据它拥有的资产扩大或缩小它，但是这种结构的基本成份通常是固定不变的。对企业进行改组的情况十分罕见，通常是最高领导交替时才会发生。

1970年我写作关于适应变革的《未来的冲击》一书时，企业改组的频率加快了。在书中我引用了一位商业顾问的话，其大意是“对最大的工业公司每两年进行一次大规模改组，看来只是对当前机构变化速度的一种保守估计”。

今天，改组的步伐迈得更急迫，赌注也下得更大。改组成功的例子不仅出现得更频繁，而且也正在向更为纵深的方向发展。事实上，我们正目睹现代历史上最迅猛、最复杂、最彻底的企业改组。

新闻界充斥着关于这场改组过程的报道。

《工业周刊》这样写道：“日益全球化的经济所面临的艰难时势和难以对付的客观现实，把描绘着许多公司战略的黑板擦得一千二净。它们意识到有些工作必须进行了，这些工作比修订预测数字或者修饰其产品和结构更加重要”。

《新闻周刊》以头条位置登载了美国通用汽车公司大变动的情况，称其为：“这是自本世纪20年代具有组织天才的艾尔弗雷德·斯隆对其公司进行改革以来，通用汽车公司管理进程中的一

次最富革命性的变革。”

《经济学家》以令人难以捉摸的词句告诉我们：“石油巨头们正在奋力摆脱成为企业恐龙的命运……这些公司逐渐明白，他们要在今天的市场中保持强盛，就必须从小规模着眼。他们正在把完整的公司分解成许多独立的赢利中心。”

关于这一点，《商业周刊》继续报道说：“整个石油工业在日益增长的压力下，对其资产进行了根本改组……以前似乎神圣不可触动的大型联合公司，已经失去了不受侵犯的免疫力。”

大型石油公司已经摆脱了它们所熟悉的业务。埃克森石油公司为了挤进信息工业，把一大笔资本花在一次不成功的尝试中；阿尔科公司投资进行遗传学研究和良种生产。与此同时，美国钢铁公司打入了石油经营领域；整个钢铁工业正在努力缩小工厂规模并建立“微型企业”。

轮胎橡胶工业中的主要厂商固特异轮胎及橡胶公司买了一条煤气管道，同时，大型石油化工企业企图脱离商业而成为专业化生产者。赫尔克里士化学公司现在生产飞机的电子控制设备，而爱塞尔公司却在保险业中争得了一席之地。

集权化公司竞相走向分散化，同时，已经高度分散化的比阿特里斯食品公司，也改变了它长期奉行的逐渐扩张的政策。公司总裁詹姆斯·达特坦率地说，在公司的组织范围内拥有400家分公司，现在简直变得“难以管理了”。

财政金融业的改组比其它任何行业都更为狂热。银行正在从根本上重新确定其职能的含义。随着旧的障碍、旧的观念以及旧的法律约束的崩溃，经纪机构一夜之间可变成银行；信用卡公司变成经纪人；零售店变成保险公司。在为生存而疯狂斗争的新环境中，企业都企图把自己从易受吞食的幼小毛虫蜕变成强大无比的猛虎。

此外，应当指出的是美国电话电报公司^①的分解曾被称之为“美国任何主要工业发展史上最剧烈的突变，”或者说是“有史以来最大的企业事件。”该公司曾经是世界上最规模最大，也很可能是最优秀的工业组织楷模。

无论在美国或者在世界的全部工业史上，没有一家公司经历了如此错综复杂和痛苦磨难的改革过程。因此，研究这家大公司怎样开始重新审察自身的前提和使命——这一过程大约在它分解的15年前就开始进行了——我们可以从中学到许多有关适应性行为的内容。

十分有幸，这一过程刚开始我就在场，这为本书提供了不寻常的背景材料。

然而，在讲述这一背景之前，有必要说明本书打算讲什么和不打算讲什么。

本书不是记述该公司的分解过程或分析其影响的专著。关于这些，已写了数百万字之多，看来已无需赘述。只有在数年之后，当目前不太明显的推断开始明确之时，才能对其做出最后的结论。

所以，如果你想了解该公司分解过程的有关事件的陈述，那么请君就此止步。

本书的核心部分是一份“秘密”报告，是我以前为这家当时号称为世界最大私人公司的最高决策者所写的。几年来，在关于该公司前途命运的争论、政治斗争和法律斗争中，这份报告一直保留在作者手里。既然斗争已经开始平息，该公司也就允许我将报告公诸于众了。

^① 美国电话电报公司 (American Telephone and Telegraph Company, 简称为AT&T) 即贝尔系统 (Bell System, 有时简称为Bell)。在本书中 托夫勒把“AT&T”与“Bell System”交替使用，因此我们在译文中也交替使用“美国电话电报公司”和“贝尔系统”这两个名词。——译者

我相信，即使是对该公司以及对它最近的改组十分熟悉的读者，也会从中发现以前从未公开报道和分析过的大量内容。它很大程度基于知情者的私人会谈，因此有助于人们了解这家公司的首脑在应付日益严重的困境时的想法。

然而这份报告超出了诊断的范围，出人意料地请求美国电话电报公司自动地对自身进行根本改造。曾有一段时间，每当公司高层经理们寻求“可考虑的”选择方案时，报告所提出的战略性建议就被当作“设想不可设想的事”的例子。

当然，从那以后，不可想象的事情发生了。尽管如此，新的美国电话电报公司在对自身做出明确的决定时，仍有大量工作可做，本书提出的某些建议无疑还会引起激烈的争论（其例之一就是建议美国电话电报公司根本转变自己的企业使命）。基于上述原因，读者阅读时可认为本书不但涉及分解以前而且涉及分解以后的美国电话电报公司。

但是读者还可以用一种完全不同的方法来阅读本书，因为《适应变革的企业》一书也可以视为案例研究。从这一意义来看，它就不仅仅是涉及美国电话电报公司。事实上，本书所论述的是关于怎样看待根本性的改组。尽管本书把焦点集中于美国电话电报公司，这从许多方面来说都是绝无仅有的，但我相信书中提到的问题，对处在迅速变革时代的任何大型组织机构来说都具有头等重要的意义。

本书涉及到企业战略的基本构想，涉及到企业与它所处环境的关系，其中包括涉及这一关系的社会和政治因素。它还涉及到产品种类多样化的作用，涉及到行政管理程序、市场、技术和竞争等。然后它密切关注新的技术变革，并密切关注技术变革的发展趋势对产品、当事人和决策的影响。它继而勾画出随着工业时代的消逝而展现在我们周围的新型经济和社会。它提出新设想并以此为基础确立发展战略。

本书直接提出关于组织机构的三个关键性问题：组织机构如

何“适应”它所面临的问题，权力结构变化的性质以及规模问题。为解决这些问题，本书论及纵向联合的作用及其可供选择的形式。最后，本书充分注意到了计划的制定和人员的培训。

在论述所有这些问题时，都以美国电话电报公司作为中肯的案例进行分析。分析完毕之后，本书将告诉读者这家电话大王应怎样在政府通过法令强迫它改组之前运用新的原则去进行改组。依我看，这一结果直接关系到许多工业部门的经理们。

了解《适应变革的企业》一书产生的经过和写作时间，对读者也是有益的。书的一部分是新写的，即写于美国电话电报公司分解之后。它包括本篇序言，当然也包括在书中各篇出现的有关评论。

然而，书的核心部分是多年以前在非常情况下写成的。

它开始于1968年，我接到“195”号打来的一个完全出乎意料的话（“195”号即美国电话电报公司总部，当时在曼哈顿百老汇大街195号）。我当时还没有完成《未来的冲击》一书的写作，也没有什么大名气。但是我曾担任《幸福》杂志副主编，也为《地平线》杂志写过一篇题为《作为一种生活方式和未来》的文章。在文章中我提请人们对长远的未来予以更多的注意。

在我近来的记忆中，肯定是这第一个电话给我带来了最有价值的咨询工作。该公司的一位副总裁沃尔特·斯特拉利邀请我花几年时间来研究整个贝尔系统的问题，该公司当时仍颇有名望。我可以随便接触上至总裁，下至任何基层公司的所有管理人员。我再三声明，我既不是工程师，也不是电讯方面的专家。我问他希望我干些什么，他的回答一语道出要害：企业使命。

斯特拉利向我解释说，半个多世纪以来，贝尔系统具有自己明确的使命。它的目标就是要把标准的黑色电话机装入每个美国家庭，除此之外，它还要为全美国提供任何种类的通讯服务。这一使命总括为一词：“全面的服务”。

可是到了50年代，大多数美国家庭都已经有了电话，贝尔系统就由纵向转为横向深入市场。它开始生产粉红色、绿色和白色电话机以及其它革新产品。它扩大了自己的产品种类——但并没有改变自己的使命。

斯特拉利说，现在从引人注目的前景来看，贝尔系统将进入一个全新的发展阶段。新的技术、新的社会观念以及政府的新政策将使整个通讯系统发生革命。在这一即将到来的发展阶段中，美国电话电报公司的使命将是什么呢？它将会怎样对自己进行改组以执行这一从根本上与以往大相径庭的新使命呢？

斯特拉利所建议的问题范围使我感到惊讶，这可是世界上最大的公司在要求我指出走向未来之路啊！然而，一种无把握感使我欲进又止。确切地说，我的这一使命究竟会带来什么后果呢？人们希望我做出什么样的实际成果呢？

关于这一点，在我们的讨论中我得到的回答是如此灵活，它简直使我目瞪口呆。这无论对于斯特拉利还是对他的公司来说，都是一个冒险的方式。这使我感到有一阵透不过气来。其回答就是：“拍一部电影，在杂志上写几篇文章，向董事会作一个报告，或者写一本书，悉听尊便！”

我们就这样拍板成交了。

摆在我面前的是一家由传统习惯镶包着外壳的庞大公司。它愿意着眼于长远问题，愿意向体现在自身使命中最基本的观念进行挑战，它信任一个局外人来做这样的探索，甚至连探索结果的表现形式也由他自己来决定。这种挑战具有不可抗拒的诱惑力。

从那以后，我就对通讯的未来，对新技术变革的作用，对贝尔系统的通常是“拜占庭式”的内部工作，对作用于该公司的社会政治环境的变化进行了四年断断续续的研究。我访问了工厂和实验室，拜见了公司总裁以及他的主要官员，会见了工程师，院外活动者、会计师、计划人员，当然还会见了公司以外的许多人，包括美国政府官员和日本实业家等等。

不久，我还打进了公司内部一个名为“青年土耳其人”的“地下组织”，它是由公司内各级工作岗位上的一些男男女女组成，他们看到公司对愈来愈迅速的变化所作出的不适当的反应感到心灰意冷。他们意识到美国电话电报公司的现存结构在电子计算机和卫星世界中正变得与时代不相吻合。他们看到日益激烈的竞争不但威胁着美国电话电报公司的统治地位，而且也威胁着整个国家通讯系统的效力。

我每到一处都得到他们有力而且常常是热情的支持。出于公司和国家的关心，他们向我敞开了思想，并表达了他们的关切和期望。

1972年（在我的《未来的冲击》一书出版的同时）我终于坐下来着手把我的推论和建议整理就绪。在研究员玛里琳·夏皮罗的帮助下，我逐行复审了几年来我所收集的材料，然后开始起草一份报告，这份报告将把来自于局内人的最出色的观点与我自己当时对贝尔系统前途的明确看法融为一体。

显而易见，我所写的这一报告（其实是一本书）将是一个棘手的问题。这是一篇批评性的报告，同时又具有战略性。而这份报告所提出的意见，绝不是如此众多的公司首脑人物想要倾听的。

例如，美国电话电报公司应完全或几乎完全拥有它下属的运营公司，如纽约电话公司、西北贝尔公司，而这篇报告却对此进行了几乎是宗教式的审判。报告建议美国电话电报公司“重新考虑自己本身与附属公司的现存联系。”此外，它还建议通过“在一定程度上向公众开放所有权”来减少对其子公司的控制。我的这些建议在当时可算是异端邪说。

报告中关于美国电话电报公司的一家庞大的制造子公司的观点——即对西方电气公司的看法——甚至更显得衰痿神明。多年来，联邦政府一直要求美国电话电报公司放弃它的制造职能，与之相反，公司却坚持认为这样做将对国家有重大损害，坚持西方