

90年代的挑战

重新创造公司

RE-INVENTING
THE CORPORATION

〔美〕约翰·奈斯比特 帕特丽夏·阿伯丹 著



中国人民大学出版社

312543

90年代的挑战

重新创造公司

〔美〕约翰·奈斯比特 著
帕特丽夏·阿伯丹

杨文士 译

中国人民大学出版社

**RE-INVENTING THE CORPORATION
TRANSFORMING YOUR JOB AND YOUR COMPANY
FOR THE NEW INFORMATION SOCIETY**

John Naisbitt and Patricia Aburdene
Warner Books, Inc. , New York, 1985
根据美国纽约沃纳出版公司1985年版译出

90 年代的 挑 战

重新创造公司

[美] 约翰·奈斯比特 著
帕特丽夏·阿伯丹
杨文士 译

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)

北京北郊华生印刷厂排版
北京丰台印刷厂印刷
新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 8.5
1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷
字数: 205 000 册数: 1-12 000

ISBN 7-300-00249-8
G·19 定价: 2.70元

出版说明

本书是畅销书《大趋势》作者的新著。

如果说《大趋势》一书描绘了整个美国社会生活变化的十个新趋势，那么本书向读者展示的，是在这种环境中各种社会组织（“公司”）变化的十个新的动向。

作者指出，在本世纪未来的十几年中，将日益显露出以新的经济需求和新的价值观念为特征的挑战。在这种挑战面前，在越来越趋于紧缺的劳动市场上，企业和其他组织为了增强对人才的吸引力和竞争力，应当如何重新设计自己的结构与工作，改善职工的工作环境，塑造新的公司形象？在组织中工作的人们为了适应“新的信息社会”的要求，应当学习什么样的新技能，以及怎样重新学习？为此，美国、日本等发达资本主义国家的公司采取了哪些措施，获得了哪些成功的经验？——本书对人们普遍关注的这些问题，提供了丰富而有价值的资料，作出了通俗易懂而颇有启发性的回答。

了解这些新的信息，对于我国正处在改革开放中的企、事业单位的领导人员、工作人员和研究人员，无疑有着开阔视野和思路的意义。当然，我们并不认为原书中所有的观点都可不加批判地被接受；我们相信，读者会对此作出自己的分析与判断。因此，我们按照原文正文的全貌将本书译出。

本书的作者约翰·奈斯比特是著名的美国未来学者，奈斯比特信息公司的主席。他最近20年来一直从事着对社会发展的趋势的考察。另一位作者帕特丽夏·阿伯丹，也主持过一家其顾客包括国际商用机器公司、菲利普石油公司等大公司的研究公司，现为奈斯比特集团的成员。

本书的译者杨文士是中国人民大学工业经济系副教授、中国质量管理协会常务理事。他的译作包括《现代管理原理》（商务印书馆，1980）、《质量管理》（企业管理出版社，1986）等。

本书没有特定的读者范围，凡是愿意了解未来、了解世界的人们，都可以从中得到启迪。

1987年10月

目 录

引 言	1
1 重新创造公司的必要性	9
2 重新创造公司的十面观	45
3 重新创造工作	80
4 信息社会的新技能	123
5 教育与公司	149
6 医疗保健与公司	184
7 妇女与公司	209
8 日本也在重新创造公司	234
结束语	256

引 言

如果你想改革世界,那就从现在做起,目前正是大好时机。
这是自古以来,一切重视实际行动者的一句格言。

但是,在80年代中期的今天,这句格言又具有新的意义。由于存在着若干重要的因素,目前确实是重新创造我们的社会机构,特别是公司的大好时机。

公司是整个社会的一个组成部分。实际上我们正在重新创造教育、医疗保健、政治,以及整个社会结构。但是,公司对于改革的反应通常是最敏感的。公司不是每4年、每学期或每个月,而是每天都要面临着市场的严峻评价。顾客不同于一般的选民,他们每天都要对公司的表现投票,促进公司的改革。

本书要讨论的是,利用近10年来出现的难得机会来改造我们的工作和公司,以便适应新信息社会的要求。

当今世界开始在形成哪些有利于改革的观念呢?简言之,就是:

我们正处于人类历史上罕见的时期,在这个时期,对社会改

革具有决定性影响的两个因素，即新的价值观和新的经济需求，已经出现。

二者缺一不可。任一因素都不足以对社会改革产生强有力的影响。价值观和经济需求都必须改变。准确地说，目前已出现了新的人本主义的价值观和全球性的经济需求。

60年代出现的人本主义价值观曾经影响了很多入，但对公司的价值观却影响甚微。多次对经理人员进行敏感性训练，但是公司集权制的层次依然故我。象公司这一类的社会机构显然不乐意对个人价值观的变化作出反应，即使是多数的个人也是如此。

公司用改革的办法对70年代出现的经济需求作出反应——工业化的、处于有利竞争地位的美国让位给诸如日本这样一些全球性的竞争对手。这些威胁迫使各大公司试用分权制的新模式，诸如小团体和质量管理小组；这是战后以来对工商界未曾有过的冲击。

然而，目前，促使社会改革的所有因素都已具备。我们正进入一个动荡的时期。对于更有竞争性、更富生产性的工作人员的经济需求，导致我们回到用科尔摩根公司集团（Kollmorgen Corp.）的哲理所表述的那一类人本主义价值观：“信任，自由，和尊重人”。道格拉斯·麦格里戈（Douglas McGregor）的Y理论表明，如果人们得到尊重而不是亏待，那就会更富生产性；而这是早在25年前就提到了的。

未来的10年，美国的工商界将把这些价值观和经济需求综合在90年代新的公司、社会以及经济模式中。

还存在着另一些因素促使公司更迅速地进行改革。80年代末和90年代将出现劳动力的大量短缺。婴儿生育高峰正在被低谷所代替，这将出现一种人力资源的卖方市场。这种巨大的变化将使公司面临寻求最优人员的激烈竞争。

在一个劳动力卖方市场上，你是选择就雇于一家专制的、多

层次的公司，还是选择就雇于一家尊重人、为个人的成长提供机会的公司呢？

答案是不言自明的。

这就是为什么我们深信，象科尔摩根公司、戈尔联合公司（W.L.Gore & Associates, Inc.）、信捷公司（People Express）这样一些已经改革了机构的公司，将会成为90年代美国公司的新模式。

然而，本书的目的不在于指出这些新型的公司，而在于利用它们作为我们的出发点，来探讨重新创造公司社会角色的整个过程。

我们将解释为什么这些样板公司最适合于当今社会的、人口学的，以及经济的环境；为什么即使是机构健全的公司，也面临着重新创造公司的环境挑战。

我们列举了在重新创造公司时必须牢记的10个问题。同时，我们还探索了美国的主要竞争对手日本如何重新创造它们的公司，从而说明这个问题具有全球经济性。

例如，本书描述了新的、不断增长的妇女工作人员如何改变了公司新的工作模式，诸如工作分享、自我管理、弹性福利计划、比较价值，以及公司现场日托制等等。

人们越来越认识到在公司的生活同人们的日常生活（例如家庭、保健、教育）二者之间的联系性。不可能设想在公司内工作的人们都生活在真空中。

本书探讨了二者之间的密切联系，列举了在信息社会中人们（从儿童到经理）必须认识和掌握的新技能。

本书还描述了公司同教育的联系性；公司在教育中扮演着独特的双重的新角色。在公司外部，它是提高教育质量的积极分子；在公司内部，它把自己重新创造成可供雇员终身学习的大学。我们要解释，医疗保健的高费用如何刺激公司去寻求既能降低费用，

又能促进医疗保健和福利事业的途径。

在新的信息社会中，人力资本已取代美元资本而成为一种战略资源。人力与利润二者密不可分。

不论你是拥有一家公司或者是在某一家公司任职，也不论你是渴望经营自己的企业或者是渴望成为某一家公司的董事长，你总要在某种被称之为公司（不管它是否是营利的公司，也不管它是合伙经营还是独资经营的公司）的机构中工作。这里所指的“公司”，不是通常所指具有技术含义的公司。本书所指公司也适用于公共机构或非营利组织，因为这些机构或组织都具有公司的基本特征，即都是由若干共同工作的人所组成。

尽管如此，现在给公司这一术语下定义，我们必须考虑到企业环境在过去10年中所经历的巨大而深刻的变化。

拙著《大趋势》的目的在于描述这样一个新世界：建立在高技术、网络化、参与民主制、自力更生、长远观点等价值观基础上的，信息丰富而分散的，甚至是全球性的可供多种选择的社会。

本书则在于说明迫使我们重新考虑公司生活的各个方面，以及重新设计我们日常经营业务的结构等的因素发生了什么变化。仅仅了解社会环境的变化是不够的。不论是在公司生活中还是日常生活中，如果想要发展社会的各种机构，我们就必须接触它、熟悉它。本书的目的就在于帮助你做到这一点。

这是一个必要的、甚至是必不可少的过程。墨守于早期工业化时代过时的哲学和机构的公司，在新的信息社会中注定会被淘汰。

很多企业家一直在哀叹美国旧职业道德的消失。但是，也有为数不多的企业家一直在欢呼新价值观逻辑的出现：“工作应该是一种乐趣”。这样一种武断的命题，一直是本世纪促使大多数人及公司从事生产工作的价值观。

《大趋势》引起人们广泛兴趣并广为谈论，一个重要原因就

是，它对人们所熟悉的事物给予新的含义。

在人们的内心深处知道，工作应该是一种乐趣，同时也知道应该把工作同人们生活的其他方面联系起来考虑。

人们知道，工作可能是一种精神的和智力的活动〔彼得·辛格（Peter Senge）称之为“直线形工作”〕，也可能是一种费体力的活动，就象篮球运动员比尔·拉塞尔的竞技处于颠峰状态时那样，还可能是一种富有感情色彩的活动。

人们直观地认为工作应该是一种乐趣。但是，少数公司的创建者却一直在造成这样一种环境，其中除了乐趣以外，还有利润和生产率。

《大趋势》描述了改造整个社会的10个新趋势。这里，当回答哪些因素正促进美国工商界重新创造自己公司的时候，我们要指出各种趋势的一种新的混合。其中有一些趋势是大趋势的必然结果，有些是强有力的新的趋势，还有一些趋势则代表伴随经济需求与社会改革而来的新的价值观。所有这些因素合在一起就构成了本书的内容。

1. 战略资源从工业社会到信息社会的转变。

在工业社会中，战略资源是资本。在新的信息社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有价值的新资源的唯一对象，是它的雇员。这就意味着整个新的重点在于人力资源。

2. 即将出现的劳动力卖方市场和为谋求优秀人才的新竞争。

婴儿生育高峰被低谷所代替。实际上，在目前和本世纪末的全部潜在雇员现在都已经出生了。即将到来的变化将是戏剧性的：到1990年的时候，13—19岁的青少年将比1980年少600万人。

3. 中层管理将被削减。

计算机正在瓦解管理机构层次的金字塔。计算机技术正从事着曾由中层管理人员所从事的那些工作，它将削减10—40%的中层管理人员。公司正在试验用新的机构来代替曾经用来安排中层管理人员职位的旧机构。

4. 持续不断的企业革命。

公司的计划人员越来越想法使公司的规划富有创新精神，以便促进公司内部的企业化，和通过新的刺激方案、股票分配方案等等办法使雇员转变成为资本家和股东。

5. 多种多样的新工作人员队伍的出现。

战前工业化时代，养家活口的男性工人占主导地位。这种情况已一去不复返了。目前的工作人员队伍更年轻化、更有教育，而且妇女所占比例愈来愈高。工作地正在缓慢地但是不可抗拒地发生变化以适应这种新情况。

6. 职业妇女的人口革命。

我们正在走向这样的时期，全部妇女，除了需要用全部时间哺育婴儿的少数几个月或几年以外，都会参加工作。当今的女性工人正在重新创造她们的职业生涯和母亲形象，正在用她们新的生活方式影响公司的政策。

7. 直觉和想象力越来越得到使用。

在体育运动中长期以来被承认的直觉，现在也被承认作为一种强有力的管理手段，甚至在工商管理学校中被作为一种知识来传授。当今重新创造公司的带头人，正在利用他们的想象力去指导新机构的设置，并汇集各种力量支持公司的创建。

8. 现行的教育制度满足不了新信息社会的需要。

在信息社会中对新的基本技能的需要，迫使我们重新创造教育制度。公司要求熟练的、受过完善教育的毕业生，这促成了工商界与学校之间空前的联合。

9. 公司对医疗保健事业越来越重视。

医疗保健的高费用，以及投资于维护公司最宝贵的资源（公司的雇员）的必要性等，促进公司掀起了“保健热”，以便做到既降低费用，又能提供比以前更合适更实惠的医疗保健项目。

10. 出生于1946—1964年生育高峰期的人口现在正处于各级管理的职位上。

这一时期的出生者是美国历史上受到最好教育和最富有的一代人。他们独立自主，富有企业家精神，自信，开明，自我意识健全。作为管理人员、企业家以及公司领导人，他们所制订的公司政策必然反映了他们的价值观。到了1990年，这一代人将在工作人员队伍中占主导地位，约占全部工作人员的54%。

本书的目的不仅是告知读者，而在于唤起读者。

美国的社会，特别是它的传播媒介，在发现和告知人们发生了什么事情方面是非常有效的。这是一件重要的工作，但其成果却难得会起到唤起民众的作用。

我们谋求用提出一整套问题答案的方法，来弥补这种不协调的缺点。但愿合适的答案能对积极模式和正确指导原则产生累积影响，因而有助于你掌握经验去寻找在公司中所要做的工作。

鼓舞人心听来象是一个崇高的目标，但也可能以切实有效的形式表现出有效的沟通联络。因为即使是在当今这个即刻可分享信息的时代中，处于革命之中的人们仍可能彼此不了解都在干些什么事。

本书汇集了近几年来一些公司在重新创造中所作的革新，所采用的新模式，和所遵循的指导原则。收集的资料还不够全面。欢迎读者给予补充。

随着时间的推移，我们愈来愈接近于新信息社会。我们大家都意识到，必须改革我们现在的公司——然而我们却不知道怎么

改革。

当然，首先要有正确的问题而后才找答案。本书提到的样板、指导原则以及实例等等，都既是问题，又是答案。读者可以对其作出检验，看看哪些问题或答案对创造你的公司有用。

我们必须结合自己的具体情况重新创造自己的公司。如果你一直在渴望创造一种工作环境，使得人员和利润双丰收，那么现在正是时候。

重新创造公司的必要性

- **作**为一个青年人，简·卡尔松（Jan Carlzon）由于使瑞典的林杰弗雷格国内航空公司（Linjeflyg）扭亏为盈而出名。1981年，卡尔松出任斯堪的纳维亚航空公司系统（Scandinavian Airline Systems, SAS）的总裁时，该公司每年还亏损1700万美元。仅仅一年之后，SAS就赚了5400万美元。他推翻了原来的组织机构系统图。由于深信SAS应该以顾客作为推动力，他把直接同顾客打交道的人员安置在公司主管的职位，而其他的人员则围绕着同顾客打交道而工作。
- 位于特拉华州的体育用品和军用器材制造商戈尔联合公司，是一家被广为宣传的新型公司的范例。这家公司不设职称头衔，没有头衔，也没有管理职权系统图，而只有两个目标：赚钱和享有乐趣。戈尔公司的秘密在于，围绕着自觉自愿的承诺来组织人们自己管理自己。某些新的雇员被告知去寻找自己感兴趣的工作做。公司的创造者比尔·戈尔（Bill Gore）

说：“能够产生成果的是许诺，而不是职权。”戈尔联合公司实现了它们的赚钱目标：近10年来的销售额每年至少增长35%。

- 《野味食品经销商和美食家》(Natural Foods Merchant and Delicious)杂志的出版者，新希望通讯公司(New Hope Communication)非常重视雇员的个人成长。雇员的薪水总额占经营费用的25%以上。公司为雇员支付50%的日常购物(例如运动鞋、自行车)费用，支付雇员全家的所有医疗费用，为雇员支付教育费用。当总经理外出时，任何人都可以使用总经理办公室。最后(这一点我们很赞赏，所以列入我们要介绍的公司名单中)，公司有一个宗旨，就是使同公司做生意的人感到满意、愉快。设法使人感到愉快是会得到报偿的：1984年，公司的总销售额是200万美元，比1983年增长29%；1985年(也就是写作本书的时候)，公司正朝着500万美元销售额的目标前进。

斯堪的纳维亚航空公司、戈尔联合公司、新希望通讯公司都是美国最富有创新精神的一些公司，现在它们已经处于重新创造公司的过程。这些先锋公司是指路明灯，它们的新模式将会被其他许多公司所仿效。

目前，一些公司正在设法开展质量小组活动和开放办公系统，好象只要在老的工业习惯的基础上增加一些新的附属物，就可以算是“重新创造公司”了。但是，一些样板公司及其领导人则在深化公司的改造过程。即使如此，也只是用一些新的机构重新创造今天的公司，因为至今我们还很难全面描述明天的公司应该是怎么样的。

原因何在？

样板公司目前虽然是一些成功的企业，但还仅仅是开始对想

用新方式办事的个人的真知灼见进行试验性的创造。这些开拓者并不是想要对90年代美国公司的新模式作出规定。

尽管如此，这些公司确实有了变化，而它们的试验即将掀起创新的热潮。当今以至90年代，有三种强有力的趋势正在改变企业的环境并迫使公司重新创造自己。信捷公司和科尔摩根公司已经认识到这种必要性，正在探求重新创造自己的模式和指导原则。

促使公司有必要重新创造自己的趋势如下：

1. 战略资源从工业社会的金融资本转向信息社会的人力资本；
2. 中层管理的削减；
3. 劳动力短缺和80年代、90年代逐步出现的劳动力卖方市场。

从金融资本到人力资本

新型公司和老式公司在目标和基本假设这两方面都存在差别。在工业化时代，战略资源是资本。公司的唯一目标，就是不断赚取利润。在信息时代，战略资源是信息、知识和创造性。公司能够取得收获的唯一途径，就是利用这些宝贵的商品，即利用存在于雇员本身的这些资源。

我们要重新创造的新型公司的基本假设即：人（人力资本）是公司的最重要的资源。“人先于利润”（People before Profits）曾经是一个激进而又响亮的口号，现在已经摆进公司的议事日程，并被改变为更企业化、但也同样是人本主义的口号：“人与利润并重”（People and Profits）。

在信息社会中，人力资源是任何组织富有竞争性的利刃。

以往美国的工商界，总把这一概念说说而已。现在，是了解它的实践意义的时候了。如果我们不学会如何培养人才，那么我