

新世纪

前瞻丛书

〔法〕罗贝尔·萨蒙著

THE  
FUTURE OF  
MANAGEMENT

管理的未来

——  
走向以人为本

上海译文出版社

新世纪前瞻丛书

# 管理的未来

---

——走向以人为本

[法] 罗贝尔·萨蒙著

王铁生译



上海译文出版社

Robert Salmon  
**THE FUTURE OF MANAGEMENT**  
**All Roads Lead to Man**

Translated by Larry Cohen  
Blackwell Publishers Ltd. 1996

本书根据布莱克威尔出版公司 1996 年版译出

The English translation copyright © Robert Salmon, 1996  
Chinese Simplified Character translation copyright © 1998 by  
Shanghai Translation Publishing House  
Published by arrangement with Blackwell Publishers Ltd.  
**ALL RIGHTS RESERVED**  
Bardon—Chinese Media Agency/Copyright Licence

图字:09—1998—009 号

**管理的未来**

走向以人为本

[法]罗贝尔·萨蒙 著

王铁生 译

---

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海市印刷十二厂印刷

---

开本 850×1168 1/32 印张 10.75 插页 4 字数 232,000

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数:0,001—6,000 册

ISBN7-5327-2241-4/C·016

定价:18.20 元

# 中译本序

从本世纪下半叶开始,特别是近20年来,科学技术(尤其是计算机、遗传工程、新型材料)一日千里地迅猛发展,人类步入了信息时代。这种前所未有的变革,对当代经济、政治、社会、人口、环境、教育乃至宗教信仰等各个领域都产生了深刻而深远的影响。正是在这样的背景下,法国企业家罗贝尔·萨蒙就这些巨大变革对工商管理 and 经济领域的影响撰写了这本《管理的未来》。

面对着瞬息万变的未来,公司的经理们如何才能使自己立于不败之地?罗贝尔就提高研究与开发的效果、加快新技术的应用、促进信息流通以及加强市场营销等诸多方面,提出了卓越的见解和论述。特别是在全书中贯穿并强调了一个明显的主题,即决策者必须在思想上高度明确:人是第一位的。

据认为,到2050年时,现在的知识中只有1%尚属有用,由此作者提出了向公司员工提供继续培训的重要性,因为这是“一个人能在经济——信息是该经济中首要的原料——中发挥作用的一个必不可少的前提条件”。为了使员工能做到主动努力地去学习、通过学习而充分发挥其创造性,除了让员工有向公司提出建议的固定渠道外,公司还必须解决尽可能使人们感到“舒适”

6751167

的问题。“一位领导人必须把团结所有的人——以及一般意义上的对人的关心——置于最优先的地位。”关心人，不仅指关心本公司的员工，还包括关心消费者在内。在这方面，除了保证产品质量、做好售后服务等这些众所周知的措施而外，作者特别提出应该对消费者的需要作出反应，其实这也是公司宣传自身的一种有效方式。

环境问题是当前人类面临的最大挑战之一。罗贝尔指出，越来越严重的全球性空气污染、水污染、酸雨、温室效应、臭氧层空洞扩大、全球森林面积减少和水土流失的加剧，清晰地说明“地球远不是取之不尽、用之不竭的，由于人类的自私行为，地球现已处于危险之中”。作者借用了圣·埃克苏佩里的警句——“我们是在向我们的孩子们借用地球”——作为对人类只顾眼前、不顾未来的自私行为的最尖锐的批评。罗贝尔表示同意《超越极限》的作者们所提出的见解，即用“可持续发展”的观念来取代增长的概念，也就是说，必须重视环境因素。作者反对单纯根据一国的国民生产总值以评估其财富的现行做法，“我们必须把一些非货币的价值——诸如空气、水和空间；社会服务（社会的休戚与共程度、家庭结构、保健、教育）；以及住房条件与自然景观——加到国民生产总值上去。……还必须把另一面的成本——废料处理的费用、污染造成的损失、紧张感造成的社会支出等——也包括在我们的计算内”。

罗贝尔描绘了公司未来的新的职能和作用。那就是，随着“原先神圣的权力形式（不论是宗教的抑或政治的）逐渐消亡，将导致公司取代其位置并完成其职能”。因为“事实上，公司是真正拥有组织能力的、唯一尚存的基层组织，并且公司的职能又使它具备了与社会和技术变化齐步前进的能力。……为了取得成

功，公司不能再将其努力局限于获得经济成效。在其雇员眼中，它还必须使其行为充满强烈的道德内容”。

本书作者罗贝尔·萨蒙不仅是一位成功的商人，并且是位关心社会发展的严肃的思考者。他曾长期担任欧莱雅公司(世界最大的化妆品公司之一)的业务经理，现为该公司的一个研究机构从事企业发展的研究工作，旨在为公司在激烈变化的世界中找准定位点。近30多年来，他几乎走遍了世界上所有的地方和每一个角落，并利用商务活动的机会向众多最富有革新精神的政治家、社会学家、科学家和经济学家作咨询和交流。作者丰富的社会阅历和不懈的探索精神在一定程度上决定了本书观点新颖、题材丰富、思考深刻的特点。尽管罗贝尔的观点仅是一家之言，其对未来的管理的一些看法难免有偏激之处甚至并非切实可行，但其提出的许多问题确实是存在的，或是将要遇到的，这一点值得我们思索，也值得管理者和企业家们来读一读本书。

王铁生

1998年11月

# 前言 1

**现**今，有一种普遍的处世态度是不愿意正视未来。公众舆论往往宁愿对地平线上预示暴风雨的乌云视而不见。世界已变得太不确定、太复杂。传统意识形态的崩溃，使得人们对一些预言家的可信性打上问号。受到过日益增多的风险的惊吓，选民们开始在保守主义中寻求安慰，从墨守陈规中求得安定。至于政客们则修改其纲领以适应这种抵制变革的潮流。即便这些政客知道单纯维持社会和经济的现状将有多么危险，他们也不敢逆流而上。在这种情况下所形成的必然是谨小慎微的政策，它们不具备或基本上不具备预见事件的实际能力；通常我们的政治领袖们都只是在处理眼前的事情。

然而对这种拒绝想像的普遍症状，现代的公司必须将其拒之门外。对于我们这些实业家来说，无所作为不能成为一种选择。那些满足于昔日的成就而不图进取的人，很快就将陷于不利的境地。小心翼翼地沿着不久前引向成功的、人们常走的路前进，无疑是一种将会招致失败的做法。未来的成功不可能靠已试用过和检验过的方法取得。正如未来学的奠基人加斯顿·伯格所说的，“明天将不会像昨天，它将是全新的，它将取决于我们所做的一切。与其说它是有待发现的事物，不如说它是有待创造的

事物。”

因此，不管预言家的话是多么令人不安，但向他们请教并怀着求知欲和耐心聆听他们的意见，是符合今天公司的最大利益的。阿尔方斯·阿莱斯曾提醒说，“作出预测是多么困难的一件事，尤其在事关未来的时候！”当每一种变化都在加快时，倘若我们仅将自己局限于去解决最紧迫的问题，那就会铸成大错。目光专注于眼前的问题，会妨碍我们对决定性转变的察觉。难办的是我们正面对这样的情况：当未来似乎变得越来越难以理解时，我们却缺乏有预见的人。

我与本书的作者已相知多年。长期以来，他在国际贸易方面的活动和他的强烈的求知欲，使他交游甚广。他利用这一机会向一些最富有革新精神的政治家、社会学家、科学家和经济学家咨询，希望从他们那儿就未来将会带来什么得到一些启示。我可以证明他的下述强烈愿望，即渴望发现人们——不同种族、语言、文化并生活于不同发展阶段的国家中的所有人——应该做些什么以便掌握他们自己的命运。

多年以前，我曾给予罗贝尔·萨蒙一次机会，使他得以将其对事物的识别力和经验转向一项真正的工作——展望未来。因此，人们不妨认为我对本书的撰写，也负有某种客观责任。我对作者把人的因素置于极为重要地位一点也不感到奇怪。他因而显示出一种担心，这种担心与欧莱雅公司的传统以及尤金·舒勒和弗朗索瓦·戴利的思想是完全一致的。强调一切人的潜力得以充分和不受束缚的发展，这在很大程度上可使我们超出仅限于解决当前经济问题的范围。

我希望本书将不仅仅是引起其读者的兴趣，因为它呼吁我们每一个人都应了解其自身的共同责任。它甚至可能给予某些



仿效者以启示,使他们中的某些人因而意识到一种新的使命。作者肯定将会为此感到高兴;不管怎样,这是我对他的最深情的祝愿。

林赛·欧文-琼斯  
欧莱雅公司总裁

# 前言 2

在 新的一千年即将来临之际，强劲的变革之风正以难以想像的方式改变着我们的世界。我们渴望得到有用的导航图和指南，以使我们得以到达由迅速变化的特征和深奥的不确定性所形成的彼岸。你手中握有的本书正是这样的导航图和指南：它是一份具有洞察力的诊断结论，它指明了我们正处于何处，正向何处行进，以及最重要的，我们应该如何行事。

各种强有力的变革力量正在若干层面上以多种复杂的方式互相影响，它们造成了种种重大的中断和混乱。冷战的结束，造成了一种新的和改变了的利益格局，后者又形成了新的地缘政治关系和事件。亚洲在经济上和政治上引人注目的崛起，宣告了 500 年来欧洲文明对世界统治的终结。对亚洲将近 8 亿新的熟练工人的极为充分的利用（其劳动力成本只有欧洲和美国工人成本的一小部分），正在改变着生产和就业的性质。单是将近 20 亿青少年所带来的冲击，就是老一代人所难以预见的。但有一点是清楚的，即在较年长和较富有的 3 亿人人数更多、更年轻、更贫困得多的邻邦之间日益扩大的差距，将重塑政治学与经济学。支持所有这些变革的乃是技术的迅猛发展：从今天的信息技术的广泛而深刻的影响，直至正在涌现的生物技术和毫微技

术的前景。然而本世纪的巨大经济成就也导致了一些新的问题，它们使下个世纪连续的经济成就受到威胁。这些问题中有许多是全球范围的环境影响，诸如气候的不稳定性、臭氧层空洞以及土壤、渔业和水资源的枯竭等。

不仅世界正在改变，就连我们思考世界的方式也正在改变。超大型电脑和因特网在一定程度上正在改变科学的性质。几乎在每一门学科中，随着越来越多的研究人员利用日益强大的手段，这些学科的变化正在加速进行，并且它们的相互联系也更为紧密。一些最重要的、新的边缘学科都是非常复杂的。我们正在开发一些非常有用的模型，以便了解一些复杂的系统——比如生态系统、气候或金融市场——是怎样经受剧烈并突然的改变的。

与此同时，我们对世界的看法也正在发生变化。随着共产主义的终结，旧的意识形态斗争已经逐步消失，但新的意识形态斗争将取而代之。伦理标准的同一性和精神方面的追求正在日益形成人类条件的新的分界线。基督教世界、伊斯兰教世界以及儒教或佛教世界，可能是国际关系新的组成特点。伦理标准的同一性可能成为民族主义的根据；人们重视新的全球政治中正在出现的核心：

了解所有这些力量、事件、模型和价值观的相互作用，需要一种复杂程度相类似的对事物的识别能力。人们至少有三种方式与围绕其周围的世界发生关联。有些人想改变世界。他们是实干家，在实业界常常可找到他们。探索家想知道世界的一切事情。他们对什么都感到新鲜，他们的人数极少。最后，则是真正的知识分子，他们想观察、反映和思考世界，他们常常来自他们的大学中的象牙之塔。罗贝尔·萨蒙在上述所有三方面上保持了

极好的平衡。罗贝尔是一名成功的商人，他协助创建了世界大公司之一的欧莱雅公司；他又是一名永不满足的探索家，漫游于地球上最令人感兴趣和奇异的角落；最后，他还是一名严肃的思考者。本书乃是罗贝尔·萨蒙所有这三方面才华的综合成果。本书流畅地论述了变革的各个层面和思维的模式。总之，对于试图掌握全球变革程度的个人、工商企业和其他组织来说，本书不失为了一本有价值的指南。

彼得·施瓦茨  
全球商业网董事长

# 序 言

本书的目的是要在一些著名专家的见解的基础上，提供一幅有关经济、社会和道德诸多方面演变的综合性的图像，然后在“工商管理”一词最广泛的意义上，总结一下这方面的教训。然而我几乎不具备一名杰出学者或专题论文作者典型的家庭背景 and 经历。我出身于一个职业公务员家庭，我的双亲为综合工科学校毕业生并担任高级文职官员，我实际上是在考虑一件力不从心的事，当然，这首先还因为我选择了经商的生涯——经营香水和化妆品直到皮靴。

当我还是一个男孩的时候，我发现读探险故事远比上学念书更令人激动。我羡慕所有那些发现新世界的英雄，他们的勇气得到了回报——接触仍然与世隔绝的、真正的文明的机会。我梦想过那样的一种生活。

大部分这类探险小说均写于 19 世纪。它们描写的是一个由各种强大的、清晰界定的文化——它们很快行将消失——组成的世界。在过去的 100 年中，人类解决各种各样生存问题的技术能力已大大提高，但各种能力提高的程度却差别悬殊。例如，可以说，当代人在吃、住的条件上，比 19 世纪时改善了一倍，他们拥有 10 倍于当时的服装，他们流动的机会比当时大 1000 倍，

而他们的通讯能力则增大了 100 万倍。地理上的限制也已被摆到一边，虽然我们的思想上的限制还有待突破。

尽管那样，事实仍然是，不像早年的探索家那样，我从来不需为解决自由移动的障碍或落后的通讯手段——它们保持了传统社会不受触动——而大伤脑筋。今天，乘飞机旅行使你有可能一年中前往世界各地好几次。近 30 年来，我每年的商务行程多达 20 万英里。我享有实际上访问世界上每一地区以及在大部分现有国家中工作的特权。我肯定将永远无法充分表达我对本公司历届董事长的由衷感激之情，是他们给了我这种难得的机会，使我能过上一名现代探险家的生活。

诚然，有些一度封闭不对外的城市，现在已向旅游者开放，而沿公路等待着我们突然出现的事物，也已具有不同的性质。世界正在缩小，它的原已模糊不清的界线正在迅速消失。所有的国际机场看起来都很相似。然而接触其他文化仍然是一种异乎寻常的经历，它要求体贴关心和不存偏见。实事求是地说，我可以断言，我与昔日的探险家——他们是我年轻时心目中理想化了的人物——具有同样的对远征的渴望，这种渴望打从我开始谋生的那一刻开始，就已成为我生活的指导思路。现在仍然是这样。

由于我被外国的事物深深地迷住，所以当我刚一结束我的学业，我就启程前往远东进行一项初步的调查研究。在完成了几次旅行后，我感到对于开始我的工作生涯来说，我更成熟了，我已更好地锻炼了自己。因此，当我回国后获得一项推销员工作时，我很自然地向往能到海外工作。我深感在法国太受约束，法国笛卡尔哲学的唯理论往往不承认直觉知识的价值。异乎寻常的经历使我的生活富有生气，它使我觉得我正在地球的另一侧

的市场上开拓新领域，我正在加速进入一片海图上从未标明的地区，我在该地区接触到了不同的文化，其感觉就如同你嗅到了一股沁人心脾的香味一样。

通过经常性的世界旅行，我觉得我增加了一种凭直觉理解下述现象的能力，即为什么人们生活于一个给定的国家，它们乃是人们的文明、思想、理想以及他们吃饭和穿衣的方式的产物。然而与此同时，我可能已变得有点反常，因为我倾向于用一种局外人的眼光来观察法国社会。

在我看来，法国似乎已危险地与我们的时代不合拍。法国人所拥有的只是傲慢，人们经常以特殊人物自居。别国的人则非常宽厚，他们首先把我们看作是讲人权的国家，而我们自己却更多地沉湎于拿破仑时代已经褪色的光荣。我们忘记了法国在欧洲的统治地位已经死去并被埋葬。在思考我们的国家已成为什么样的国家时，我们的看法过于夸大，它达到了这样的程度，以致损害了我们在世界舞台上的可信性。

虽然如此，法国在食品艺术方面，在能使生活变成充实完美的事物方面，毫无问题仍然保持了高品味的象征。在该领域，我们具有不可动摇的领先地位。例如，为了与传统工匠的价值观保持一致，柯尔贝尔委员会在那些使法国成为世界妒忌对象的行业中，力求保持尽可能最高的工艺标准。不过我们法国人并不因为这一名声而感到骄傲，而是为此开发了一系列完全与前述产品无关的高、精、尖产品，我们渴望我们的技术成就(高速火车、协和式飞机或我们的核电站)得到公认，但不管我们的技术成就如何无容置疑，它们并非没有竞争对手。

欧莱雅公司已是一家世界首屈一指的公司，这不仅是它本身的技术和创新力量，还因为法国在这一特定商业领域内享有

固有的竞争优势。就在不久前，我们公司的总裁在雇主协会中还只能坐在后座，因为那些钢铁制造商和那些上升中的电子工业公司的董事们还难以认真地看待我们这一行业。当然，时代已经变化，不过即使在今天，当一名外国领导人在法国大使馆的招待会上大加赞扬法国的香槟、时装或化妆品时，你仍然可能听到我们的使馆随员会带有明显的受到伤害的自尊宣称：“不错，事实就是这样。不过我还想强调一下，我们也是一个主要的高技术国家。”

我们文化中的诸多无可置疑的优点之一，是我们从整体上观察事物的能力，但是去掉我们的某些武断，增加一些灵活性和谦虚，这并不会给我们造成损害。我们只用我们自己的尺度来衡量事物的普遍性，但对构成世界——世界中没有静止不变的事物——的片断的且形成对照的现实，则拒不承认。

我在公司中的新职位，导致我为一种不同的处理问题的态度而奋斗，这种态度是基于向外部世界敞开我们的窗扉这一意愿。我为法国年轻人的态度而感到深受鼓舞，他们与老一辈的差别甚大。他们在担心他们对国际上的各种情况准备不足的同时，还响亮地和清楚地声称，来自其他国家的每一件东西都与他们有关，值得大力研究。每当我与他们谈及出口问题或世界地缘政治问题时，我的观点总能受到他们的重视并被接受。

3年前，当我担任了业务经理27年之后，我应邀创建一个全公司范围的“社会研究单位”并受命对其进行管理，它的任务是：不仅要监视技术和业务的发展，而且还要监视社会的、立法的、甚至地缘政治的动向。不用说，这也意味着对管理、科学和哲学诸多方面的问题具有兴趣，此项工作导致我越来越多地周游世界，以便搜寻技术方面和市场营销方面的创新信息以及新的



思维方式。

虽然我深信我已考虑了大量来自与我接触过的一些杰出人物的极富启示性的见解，但我不能声称，我对他们表示的观点——即便是那些最受尊敬的人物的观点——已经作了全面而彻底的和公正的评估。我曾决心要努力把我和我的同事们过去建立起来的有用的社会联系综合起来。但是表明立场的渴望也曾促使我强调：我们经济组织和社会组织存在的理由抑或这一存在本身，都是和人类的不受约束的发展分不开的。

现在，作为对日益感到的生活缺乏意义——一种正在缓慢地损害西方社会基础的精神空虚——的回应，人们越来越了解这一基本真理。然而在实践中，我们的一些组织继续在利用人，而不是设法对人有用。经验已教训了我，情况恰恰相反，凡是采取了旨在让个人可以自由发展的公正行为，总能得到报偿，而特别重视人的潜能——它是我们社会的精神建设的基本建筑材料——的公司，最终它也必然获得较大的盈利。

一种建立在人的动力的基础之上的经济秩序，较之用短期行为引导人的经济秩序，更可能享有持久的繁荣。以损害雇员的积极性、商人的忠诚、顾客的满意、研究的质量、集体的创造性和环境保护为代价而保持优异的季度报表，这显然是可能的。但追求这种成就，公司无异在自掘坟墓。

今天，有一点似乎已很清楚，即继续沿用老一套的方法只能导致失败。本书力求用非常简单的方式说服每一位经理，使他们相信，专心于人的潜力的开发乃是达到一贯的和可靠的高效率的最佳途径；也是使自己不仅成为一名经理，而且成为一名真正的领导者的最佳途径。