

巨變時代

Managing In A Time Of
Great Change 的管理

◎ 彼得·杜拉克 Peter F. Drucker 著

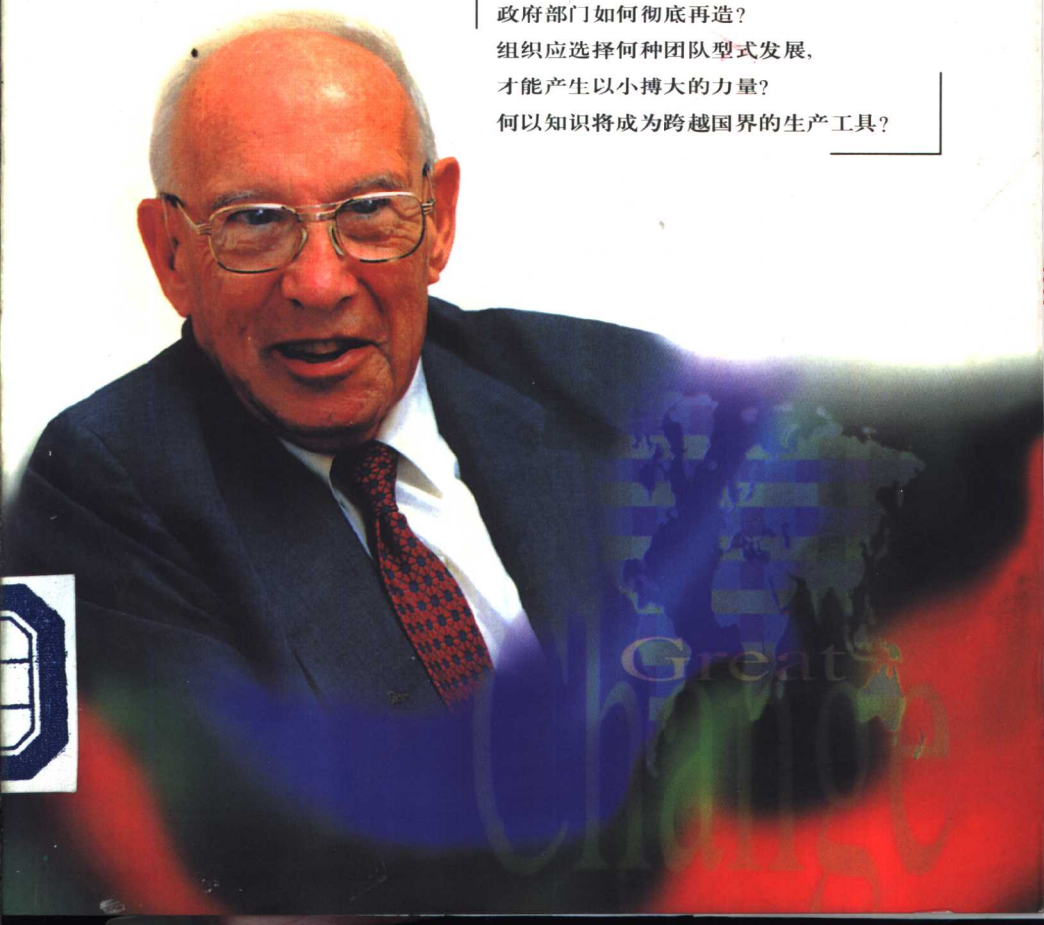
资讯纪元的来临将带给人类什么样的冲击？

政府部门如何彻底再造？

组织应选择何种团队型式发展，

才能产生以小搏大的力量？

何以知识将成为跨越国界的生产工具？



巨变时代的管理

彼得·杜拉克著

周文祥等 译

山西经济出版社

本书中国大陆简体中文版版权由大苹果股份有限公司授予
© Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc. All rights reserved.

巨变时代的管理

彼得·杜拉克著

周文祥等 译

责任编辑 朱美娥 吴宪和

*

山西经济出版社

(太原市并州北路 11 号)

山西省新华书店发行

太原新华印刷厂印刷

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 11.75

字数: 268 千 印数: 1 - 10000 册

书号: ISBN 7 - 80577 - 708 - X/F·708

定价: 20.80 元

序言与导读

构建在巨变环境前题上的五个主题

当今企业经营者所面临的巨大挑战，恐怕就是在变动迅速的经营环境中为企业谋求生存与发展的机会，最近发生于资讯业界中苹果、迪吉多和网景之困境，即系明显的例子。基本原因在于：过去证明有效的许多想法和作法，乃假定外界环境——包括市场需求、技术、法令规章、竞争型态——甚至人们价值观念，都是静止不动的。令人惊奇和感到敬佩的是，直指这一问题的核心并指点迷津的，不是别人，而是一位一九〇九年出生，而今年近九十高龄的当代管理大师：彼得·杜拉克。

杜拉克这部《巨变时代的管理》中，以他那种一贯地宏观的眼光、深刻的分析和有力的笔触探讨未来人类社会的走向：有些是趋势显然，为我们所知的；但是有些却是透过他的洞察和剖析，才让我们恍然大悟的。全书计收录二十五篇专论，一篇自序和两篇访谈纪录。专论分为四大部分，其标题分别为：（一）新世纪的管理，（二）“知识型社会”兴起，（三）经济型态扭转下的新市场，和（四）谁是社会中的“有产阶级”？自这些大标题里，我们可以体会得到他的思想脉络，也会迫不及待地想要知道其精彩内容。

纵观全书，主要环境绕着五个主题。他们是：（一）外界环境、（二）经营理论、（三）资讯和知识、（四）组织类型、（五）经济市场。虽然每一主题有时分散于不同章节中，但是各主题之间却是环环相扣的。

巨变的外界环境

先就外界环境这一主题而言，不但占有较多篇幅，同时也构成全书的骨干。杜拉克在各章中分别讨论到社会和经济结构的变化、转型中的世界经济、网路社会的兴起。组织型社会的特性，以及民主政治的问题等等。特别就经济成长而言，他指出，今后不再以消费者的需求为基础，而出现于通信和资讯、环境生态保育、基础建设与老年人口这四个新市场。再以世界经济转型而言，服务业贸易将取代传统的商品贸易；今后的跨国投资方式将由不同形式的“联盟”进行。这些改变，对于企业经营策略的制订都将具有重大的意义。

打造“经营理论”

杜拉克在本书首章中，以“打造经营理论”为题，可见他对于他所称“经营理论”（theory of the business）的重视。如果我们将他所分析的外界环境视为舞台，则此处所称的“经营理论”无疑是舞台中的主角；简言之，“经营理论”代表一企业对于本身在所处的外界环境中所持的策略构想。因此，它是一种针对一定时空条件下的企业的特定想法，而不同于通常所

认知的一般性和普通性理论，比如厂商行之理论之类。这种特定性的构想，依杜拉克的诠释，包括：（一）有关该企业之组织环境的假设，（二）有关该企业特殊使命的假设，和（三）有关该企业达成其组织使命所需之核心能力的假设。

换言之，杜拉克所称的一企业之“经营理论”，乃建构于其“组织环境——特殊使命——核心能力”一连串假设之上。一企业如能找到其正确有效的“经营理论”，自然也找到了本身的生存理由和发展机会。在这正确方向下，每个人才能知道，他该集中其精力做那些对公司有贡献的工作，使组织生产力提升。

企业经营的关键资源——资讯与知识

经营理论并不是凭空臆想而来，而是发自资讯和知识。资讯的素材来自资料，但却不同于资料，在本书第十二章“管理者需要哪些资讯？”中，杜拉克指出，资料应配合特定工作和决策的需要予以重组，才能算是资讯。他归纳企业所需之资讯有四种：（一）基础性资讯，（二）生产力资讯，（三）能力资讯，和（四）珍贵资源的分配资讯。他以成本与价格决策为例，说明当年西尔斯或马克史宾塞两大零售机构之成功，在于一反传统的“成本导向订价”作法而采“价格导向的成本决定”作法。这些公司之所以能够采取此一作法，乃因充分“了解和掌握整个经济关键的所有成本”资讯的条件下，才能选择最佳之价格决策。

除了内部资讯，企业还需要获得外部资讯，其主要作用乃用于检验公司的经营理论；此即有关外界环境以及外部机会和威胁的假设。当一个组织以资讯为其运作基础时，早期所依赖的命令和控制层级即将为资讯系统所取代。这时，那种层级结构就变为多余的了。

杜拉克在本书以及他的其他著作中，都声称，我们目前正处于一个转型的时代中——朝着知识型社会迈进。在这个社会里，“知识是个人乃至整个经济的主要资源。”前此被认为是主要资源的土地、劳力和资金，在重要性上，都变为第二顺位了。由于知识和工作整合必可产生生产力，因此，每个组织的目的和功能，都是为了整合各种专业知识与工作而设计，这也带来对于管理的最大挑战。

对于特定机构的探讨

在这一个知识型社会中，原有的许多机构都发生本质和功能上的改变。在本书第四部中，特别包括了两篇讨论。“非营利组织”和“政府”专论。对于前者，杜拉克寄以极高的厚望；他认为，对于层出不穷的社会问题，政府和企业都是无能为力。这方面的成功，要靠由非营利组织予以完成。他显示，非营利组织目前已成为美国最大雇主；他甚至预言，“非营利化”也许是现代社会摆脱福利政治管理不善的最佳出路。

反之，他对于政府机构却提出予以“彻底改造”的呼吁。这不是哪位总统，或哪个政党的错。真正原因是，由于政府在

当前巨变的环境中却仍然沿续过去那一套结构、政策和规则，以至于产生不能适应的问题。自这点看来，如果政府机构不能好好彻底改造，将会落得和那些被淘汰的企业同样的命运。在这方面，有关政府组织应当如何改造的问题，书中也有十分精辟的分析。

对于特别经济市场和人群的探讨

最后一个主题，乃在探讨“经济型态扭转下的新市场”，也就是本书第三部内所包括的八篇专论中的七篇，自美国经济、太平洋盆地、中国大陆、日本以至海外华人等，杜拉克都针对这些地区或特定人群提出他自己的看法。他指出，在美、日这两个已开发国家中，由于通路业者掌握了顾客的行为资讯，因而也掌握了决策的权力，代表这种国家经济结构的新的现实。至于经历了泡沫经济破灭的日本，他认为，如今必须改弦易辙，走出自己一条新的途径。他指责，对于日本所遭受到的打击，美国不应抱持幸灾乐祸或落井下石的态度；反之，美国应设法多去了解日本的问题，并给予协助，使其步入坦途。

反之，在探讨华人世界两篇专论中，杜拉克所持的态度，基本上都是正面的。不过，细读其内容，在“中国大陆潜力无穷”的背后，却也指出其种种问题有待克服。例如国营事业的庞大人事包袱，城市中紧张的社会关系，金融、医疗和教育条件的落后等等。基于这些现象，他认为，中国大陆的最大市场不在于制造业、而是服务业，这是十分有趣的诊断。

杜拉克注意到华人的超级经济力量，称之为“新超级强权”。他们不但为东南亚国家经济的迅速发展起了带头作用，也是中国大陆的最大投资者，而且其业务范围扩及欧美和纽澳各地。杜拉克似乎对于传统华人企业集团多数建立在血缘和婚姻关系这一点上，感到相当大的兴趣。

“改变和创新”——累积近百年的观察和经验

人们对于老年人往往持有一种刻板印象，那就是固执、保守或抗拒新事物。似乎这一刻板印象很难在杜拉克身上找到半点痕迹；反之，在他所有著作中最常出现的主题，却是“改变”和“创新”。这也符合于他个人的特质，更可能和他一生的学问阅历和经历有关；凡是读过他那部回忆录《旁观者》(Adventures of A Bystander)，应该都会同意这一点。如今，他将累积了将近一世纪的经验 and 观察所得结晶，结合近年世界上最新的发展事实和趋势；将他最关切的一个问题：“巨变时代的管理”，有系统地，而且脉络分明地，自各个层次、各个构面的问题——加以剖析和探讨。这对于读者的我们——不管是管理实务工作者或学界人士，甚至一般对于人类社会前途有某种关心的人——都可从中获益匪浅。特别在此值得提出者，就是这一巨著目前能以中文面貌出现，应归功于本书译者和出版公司。本书译者之一周文祥先生早期从事资讯产业，颇有成就。目前由于对杜拉克之思想和著作发生兴趣，经过多年之潜心钻研，甚有心得，乃与友人从事管理顾问工作，以期将其心

序言与导读

得分享企业界。如今，以周君之造诣与功力从事本书之翻译，所表现之“信达雅”水准自属有期。特别感谢的是，当周君完成初稿后，让我有先睹为快的机会。为不敢辜负他的一番好意，故将阅读所得，写成本篇短文假为读者之初步导读。当然，真正要大快朵颐，享受杜拉克先生之精华，仍有待读者亲自阅读，细细品尝，他人无法越俎代庖的。

许士军谨识

一九九八年二月

开创华人网路新世纪

管理大师彼得·杜拉克说，我们正处于巨变的时代，而根据历史经验，这次的巨变至少会持续到西元二〇二〇年，又说：“每一种变化都会造成社会的动荡、纷乱与变动。每一种变化都是不公平的，也都是不安定。”

就像大家都在谈《大未来》、《爆米花报告》，全是于对未来方向不明确，对时代巨变的恐慌，试图从这些趋势专家的字里行间，找出未来的定位和方向。

无独有偶的，《大趋势》的作家约翰·奈思比在他《亚洲大趋势》的新著里，一如管理大师彼得·杜拉克在本书所言，均将未来的市场锁定在亚洲，且同时将未来的经济势力锁定在所谓的华人网路上。

好比 NIKE 运动鞋的行销、运作虽在美国，可是它的设计、生产却全在亚洲（乔登球鞋的研发、造就台湾的另一项奇迹）；IBM 的电脑生产，现在也交与台湾宏基……这种种现象不仅让人感受到，世界经济重心已渐渐移向亚洲，且也让人感受到，今天已不再是一个单兵作战的时代，唯有结合企业间不同的长处与专才，才可能创造出致胜的机会，于是企业间的横向联合，不论有无资金的投入，已变成一股新趋势。

或许有很多人，对未来前景抱持悲观的想法，特别是在亚

洲金融风暴席卷下，一夕之间，蒙受前所未有的外汇损失，令人措手不及。而早在彼得·杜拉克写《巨变时代的管理》之初便提出预警，“今天的世界货币流通已成为巨大的不稳定因素，它们可能迫使一个国家的经济走向崩溃的边缘——如将利率提高到天文水平，而扼杀产业的活力；或一夕之间使货币贬到其贸易平价或购买力平价之下，从而产生通货膨胀的压力。”这段话下好预言了，南韓的经济危机，与东南亚各国货币贬值所带来的种种连锁反应。

在这样混浑未明“变的时代”里，市场、技术和核心能力的改变会为我们带来新的契机，然而人都是身处山中不见山，过去所依赖的经验和分析，似乎无去适应这个“变”，数字再也无法透露什么端倪，而一旦商机成了可遇不可求的运气时，成功便成为一种人力无法操控的变数，让身处巨变时代中的经营者充满了无力感。

彼得·杜拉克看到了经营管理者面对时代巨变的盲点，他说：“今天洞察比分析更为重要。”更在这本书中，综合这些年来他观察到的、感受到的变革，理出我们所面临的问题、可能遇到的问题，以及时代会朝什么样的方向转变。

就近来看，亚洲在金融重新洗牌的变动效应下，同时创造了新机会——相对于亚洲其他货币的贬值幅度，新台币的稳定优势，且拥有世界银行及国际权威机构肯定的投资环境；若能配合“台湾矽谷”新竹科学园区的科技实力，结合亚太营运中心的地理位置，像彼得·杜拉克所言，我们具备“良好的经济气候”，有着国际不容忽视的经济实力。

推介专文（一）

在这股发展“世界经济”的潮流中，我们应运用既有的竞争利基，把台湾的经济实力拓展出去，联合全球华人的势力，建立一个以台湾为中心的华人网路世界！

经济部部长
王志刚

巨变时代的领航员

数十年前许多人已经指出，经营管理是一个“开放系统”，与外界环境息息相关，不能闭门造车。然而直到近几年来世界上许多快速而意想不到的变局，对企业经营方法与理念产生重大冲击以后，社会以及管理学界才真正确认，对外界环境的实质了解与分析是多么地重要。

然而对经营环境的掌握，并不等于我们所熟悉的景气预测或行销研究而已。经营环境的实质了解与分析，必须从宏观的角度，观察长期的社会脉动与趋势走向，然后深入解释这些脉动与趋势的成因，并预测它们对经营策略、组织设计、领导方式，乃至产业结构、文化思潮、国家盛衰的影响。

环境变化对管理的涵意，我们大致上已经可以整理出一些原理原则，但对外界环境的实质了解与分析却极富挑战。这个主题的研究者不仅要经济、政治、社会、文化等学科学养深厚，而且必须资讯充分，对外界变化保持高度敏感，并时时用心观照全局。除此之外，更重要的是对趋势的洞察力，以及由树见林，观一叶而知秋的观念整合能力。

在此一方面，杜拉克的成就与贡献，举世无人能出其右。杜拉克在过去六十年来，不断地为我们分析趋势，指引方向，澄清观念。他所提出的许多观念与名词，现在已经变成了企业

生活与管理文化的一部分，而他的许多预测与看法，在经过数十年的考验之后，也证实了他的先见之明。

世人何其有幸，拥有这么一位多产而高寿的杜拉克。他在九十年代以后，仍以宏观的角度，在极为广博的范围内，不断地提出他的看法与忠告。这本《巨变时代的管理》，包括了他近几年来对世界、对未来的最新观点，内容丰富，发人深省。本书中译本的出版，相信对我们的企业界、教育界、主政者，以及整个社会，都会有极大的启发。

本书译者之一周文祥先生，是政治大学企管研究所的校友。在管理理论与实务上皆有深入之素质，尤其对杜拉克的管理思想颇有研究。由他来执笔担任翻译，不仅译笔流畅，而且经由他的诠释，更提高了本书的可读性。

司徒达贤

于国立政治大学企业管理室

洞悉二十一世纪 两大趋势的大师

果不其然的全球风暴席卷了韩国、印尼、泰国、马来西亚、菲律宾……等国，几十年来的辛勤耕耘结果，企业一夜崩溃，经济暴动，让许许多多的政府焦头烂额，实在令人寒心！

这正是本书点出的“世界经济快速兴起”一大趋势，无人能置身事外。

近半个世纪来，追求最大效率的世界经济，进行着全球式的管理，从过去实质金钱的投资，又转变为以知识、技术上整合优势的非实质的联盟，成功地迈向世界经济的舞台，屹立于地球村。

中华民国在台湾即是极为成功的个案，已受到东南亚各国政府的青睐及世界货币基金的肯定，探究其因，不外乎有四。一是政府长期以来稳健的政策；其二，则是来自于国内外安定的大环境以及美国欧洲的自由市场；其三，迈向人性科技岛雏型的实现，朝向高科技、高产值的成功模式；其四，也是最重要的因素，我国中小企业具高度的企业家兴业精神，以及中国人传统的勤俭奋发及勇于冒险，使中小企业充满活力。决策过程迅速，使资源运用效率提高；因应环境变化的反应速度快；

规模相对较小，在订单的接取及产能的调整方面显露高度弹性；发挥专精的特长，在行销、生产、技术等专业领域具利基优势；透过个别企业体间的分工与合作，缔造完整的产业网路，便产业聚落效果（Industrial Cluster Effect）发挥淋漓尽致，并且较他国为高之自有资金比率，自然受国际金融风暴的冲击较小。

诚如杜拉克所主张的，服务经济已取代了制造经济，成为主流，知识工作者也取代了传统劳工，逐渐形成“知识社会”。而随着知识工作者的兴起，“知识”将成为未来社会新的关键资源。正因如此，杜拉克本书点醒世人二十一世纪的另一大趋势，即是“知识世纪教育优先”的时代，因为知识工作者已成为未来知识社会的主流。

而知识工作者的特色是：工作的基础乃建立在“学习”，而不是“经验”之上，但知识很容易接受挑战，故“终身学习”成为知识工作者的必备要件，且彻底改写过去对“受教育者”的定义。

杜拉克更进一步指出，获得知识与应用知识的能力，将成竞争力的关键；但单独的专门应用知识是无法发挥效果的。为此，知识工作者必须能融入团队与组织里，才能让自己的“知识”发挥生产力。

又由于知识工作者既是受雇者，也是生产工具的拥有者，因此，跳槽恐是未来组织十分难缠的问题了。这种员工与雇主间情势的演变，给人类社会带来巨大的改变。

任何组织面临了此两大趋势的巨大冲击，同时也承受因两