

海外现代经营管理丛书

适应性公司

阿尔文·托夫勒



中国对外翻译出版公司

内 容 简 介

《适应性公司》是美国著名未来学家于一九八五年推出的一部新作。本书原是托夫勒于一九七二年十一月给美国电话电报公司的一份秘密研究报告。一九六八年，该公司已朦胧意识到整个通讯事业正面临着一场新技术变革。应该如何应付这一局面？该公司聘请当时默默无闻的助理编辑托夫勒调查研究。四年后，托夫勒递交调研报告，建议该公司解体、转业。经过长期考虑，这家世界首屈一指的私营大公司终于在一九八四年一月宣布自行解体，分化成许多独立核算的小单位，使自己在技术革新的浪潮中赢得主动。后经公司同意，托夫勒将这份埋没十几年的秘密报告加以评论和阐释，写成此书。

THE ADAPTIVE CORPORATION

Alvin Toffler

McGraw-Hill Book Company New York, America.

1985

适 应 性 公 司

美 1 阿尔文·托夫勒著

伍 仁 译

*

中国图书出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

北京大都印刷厂印刷

新华书店首都发行所 发行

开本787×1092毫米 1/32 印张6 字数128千字

1987年2月北京第1版 1987年2月第1次印刷

印数1—4500

统一书号：4271·265

定价：1.35元

译者的话

美国著名未来学家阿尔文·托夫勒一九八五年出版了一部新著《适应性公司》(The Adaptive Corporation)。本书原是托夫勒一九七二年十一月十五日给美国电话电报公司的一份“秘密”研究报告，题为《社会动态与贝尔系统》。

美国电话电报公司可算是世界上最大的私营公司，已有一百多年历史。它拥有一千五百亿美元的资产和一百万雇员，控制着美国80%的电话，每天传送电话六亿多次。但是，科学技术的迅猛发展和市场竞争压力的剧增，尤其是微波通讯和卫星通讯的启用，使美国电话电报公司陷入穷于应付的困境。一九六八年，美国电话电报公司聘请了当时还不甚出名的托夫勒为顾问，请他研究公司的使命，并要求他给公司设计一条走向未来的道路。四年后，他向美国电话电报公司递交了被企业界视为“地下著作”的秘密报告。他在报告中指出，新的技术、社会的新态度和政府的新政策将迫使整个通讯业改变其经营宗旨和组织结构。他大胆地建议这家最大的私营公司解体和转业。美国电话电报公司犹豫了几年之后，终于在一九八四年一月宣布自行解体，在全面规划下化整为零，另行组建了八个独立经营核算的企业公司，使自己顺应了新技术潮流，在超工业化社会中赢得了主动。

一九八五年，托夫勒征得公司的同意，将这份被埋没十

二裁的秘密报告公诸于世，并逐章加以评论和阐释。

托夫勒在书中阐述了当前社会体制如何不合时宜，为何需要在思想、政治、技术、组织、家庭等领域来一场革命。他认为，当今世界变化迅猛，“企业生存的第一条定律是：最危险者莫过于昨日之成功。”他还预言，“中央集权管理、标准化生产、普遍服务”的垄断企业尽管现在“誉满全球”，可能都“活”不到本世纪末，只有解体转业才能生存。不然，必将在新技术浪潮的冲击下灭亡，象“恐龙”一样成为“博物馆里的展品”。他提出的这些问题和看法值得我们探讨、研究和参考。

由于时间仓促，译者水平所限，译文难免有误，恳请读者不吝指正。参加本书翻译的有：贾宗谊、俞再林、王志文、康敬贻和朱昌都。

一九八六年六月于北京

目 录

前 言 公司恐龙博物馆·····	(1)
第一部 昨天的设想	
第一章 引言·····	(25)
第二章 西奥多·维尔所知道的 (1885~1950) ···	(32)
第二部 非标准化	
第三章 粉红色公主牌电话机政策 (1950~1970) (39)	
第四章 超工业化时代的通讯市场·····	(45)
第三部 日益提高的创新率	
第五章 应付意外·····	(65)
第四部 明天的设想	
第六章 超工业化的模式·····	(91)
第七章 西奥多·维尔所不知道的·····	(100)
第八章 暂时的目标·····	(105)
第五部 明天的结构	
第九章 组织问题·····	(113)
第六部 组建一个超工业化时代的公司	
第十章 组合单元的职能·····	(121)
第十一章 骨架职能·····	(134)
第十二章 后记·····	(166)
附录: 选择性公众参与制战略·····	(169)

前 言

公 司 恐 龙 博 物 馆

这本小册子是为那些谋求生存的人写的，为那些准备进行大刀阔斧改革的经理们写的。现在，几乎所有的公司都面临着这样的趋势：必须重新考虑自己的奋斗目标，进行组织改组。

有些公司已经不可救药，它们的组织系统已成为恐龙，缺乏适应性。其中许多公司从现在起到本世纪末将陆续被淘汰。那些有着名牌产品的、家喻户晓的公司，那些拥有数十亿资产的公司，那些雇用数万、甚至数十万职工的公司，那些在华尔街声名赫赫、在市场上似乎不可战胜的公司，全都面临威胁。

从一九五五至一九七〇年，其中许多公司在平静的环境中几乎是不间断地向前发展，生产直线上升。在这段时期，“适应性”这一公式是比较简单的。经理们看起来是聪明的，在很多情况下，他们也确实聪明，不过，他们的所作所为大致相同。

然而自那时以来，直线式战略慢慢成为公司倒霉的根源。理由很简单：公司所处的环境变化无常，难以逆料，日

趋动荡，变化的速度越来越快，带有革命性。在这种条件下，所有的公司极易受外部力量或压力的影响。因此，经理们必须学会对付非直线性力量，即小量的投入可能导致巨大的结果，反之亦然。

适应性公司需要一种新型领导，需要具有适应能力的经理。这种经理应具有一整套新的非直线性本事。

今天的经理人员不是要建立永久性的机构，而是要把他们的公司化小，使之具有最大限度的灵活性。他们不应耽于官僚做法，而要善于协调特殊情况。他们必须迅速作出调整，既要对付眼前的压力，又要着眼于长远的目标。在过去，许多经理可以模仿其他公司的战略或组织模式而取得成功，可是，今天的领导人则必须独出心裁，而不能亦步亦趋，因为并没有什么万无一失的战略或模式可以照搬。

适应性经理今天首先必须勇于采取大刀阔斧的行动，想人所不敢想：重新设计产品、工艺、规划和目标，赶在形势的前头，不要等迫于危机，不得不作彻底改革时才动手。

在大变化迫在眉睫的情况下，大多数经理仍然按常规办事。实际上目前的环境总是动荡不定的，因此，按常规办事很危险。

阿拉伯石油禁运，日本作为一个出类拔萃的竞争者的兴起，南朝鲜、台湾、新加坡和巴西作为新工业化国家的崛起，这些因素使国际经济发生根本变化，但这只是暂时性的。大银行的垮台和控制不住的欧洲美元的涌现，使世界银行体系发生动荡，今天的全球性债务危机有可能推倒它剩下的最后支柱。世界经济状况绝非是风平浪静的。

在此期间，技术突破、取消规章、停滞膨胀，再加上变化无常的利率和其他反常的势力，这一切甚至破坏了管理得

最好的公司的战略构想。人们当然不禁会问：如果那些公司迄今为止已经胜利地通过了这一切考验，那么，它们还可能碰到什么挑战呢？

回答是：很多挑战。

二十年前，我（和其他一些人）曾提醒人们注意工业文明即将结束，当时听起来似乎有点危言耸听。今天，当我们周围的工业烟囱纷纷倒下去的时候，越来越多的社会学家、历史学家（以及经理们）得出相同的结论。

只有瞎子才看不到我们的整个生活方式正在发生某种异乎寻常的变化。微型处理机的迅速普及、生物工程学的出现、金融电子化、电脑和电信的融合、惊人的新型材料的制造、人类走向外层空间、人工智能——伴随所有这些技术进步的还有同样重要的社会、人口和政治方面的变化。这包括：从富裕国家的家庭生活的变化到人口的老化（而第三世界仍然受着中世纪的重压），从边界冲突到致命武器在全世界的扩散。

这些情况究竟完全是偶然的、没有联系的呢，抑或可以在它们之间找到某些重要的模式？我认为其中许多情况是互有密切联系的，互为因果，互相加强；它们加在一起，就导致我们生活方式的改变。我们面临的变化至少同工业革命引起的变化同样重大。

它们危及我们所有的基本体制，正如同工业革命危及并最终改变封建社会的所有体制一样。难怪公司生存的规则正在发生非常迅速的变化。

当汹涌澎湃的变革浪潮向社会和经济袭来时，那些习惯于在风平浪静的水面上工作的保守经理们总是难免翻船。

他们毕生的经验和习惯过去曾帮助他们取得成功，现在则有损而无益了。

在组织方面也存在同样情况。以往曾使他们功成业就的那些产品、工艺和组织形式今天往往成为他们的绊脚石。实际上，今天成败的第一条定律是：最危险者莫过于昨日之成功。

过去，一个公司的组织系统（正式的或非正式的）是长期不变的，甚至在萧条、战争和经济增长时期也是如此。当一个公司成功地从创业者的、单独统治过渡到多层次管理体制时，它在大多数情况下也总是保持一个永久性的组织结构，有生产部、推销部、营业部、研究部等等部门。组织和人员有明确的分工。下级机构向高层领导提供有关法律、财务、人事方面的固定服务。各种级别的副总经理把这些分工汇总。

这种铁一般的组织形式一旦设置就绪，公司可随着生意的兴衰增减其人员，但是组织结构的基本成份通常是固定不变的。只有当新的总经理上台时，才会调整组织。这种改组是少有的，而且间隔的时间很长。

一九七〇年，我撰写《未来的震荡》一书，已论及适应变革的必要性。那时，公司改组的频率已加快。我在书中援引了一位商业顾问的话：“每隔两年进行一次大的改组，这也许是对最大的企业公司目前改组频率所作的比较保守的估计。”

今天的改组频率更快，关系更重大。组织系统的重新调整不仅变得更频繁，而且也更深刻。实际上，我们目睹了现代史上最迅速、最复杂、最彻底的公司改组。

报刊上充斥着关于这种改组过程的报道。例如，《工业周刊》写道：“经济越来越具有全球性，这种严酷的现实和艰难的岁月使得许多公司抹掉它们在黑板上写的既定战略。他们认识到，他们不能只是修改一下预测的数字或者调整一下产品和组织，而必须进行一些更具根本性的改革。”

《新闻周刊》以大字标题报道了通用汽车公司的大改组，它说：这是“自二十年代组织天才艾尔弗雷德·P·斯隆改组通用汽车公司以来，该公司以其独特的经营方式进行的最富于革命性的改革。”

英国《经济学家》周刊咬文嚼字地写道：“目前，大石油公司正在竭力避免成为公司恐龙的命运。……各公司已逐步认识到：它们必须以小求大，始能在市场上保全其大，所以它们把铁板一块的大公司化整为零，变为自成体系的利润中心。”

《商业周刊》也谈及这个问题，它说：“整个石油工业的压力越来越大，必须从根本上改革其资产形式。……自成一体的大公司一度似乎坚不可摧，今天则再也不能不受外界的影响了。”

大石油公司不再从事它们所熟悉的业务，改行做别的工作了。埃克森公司花巨款企图打入信息行业，但没有成功。阿尔科公司投资于遗传学的研究和种子的生产。在此期间，美国钢铁公司打入石油工业。而整个钢铁工业则拚命缩小其工厂的规模，建立“微型工厂”。

轮胎工业的固特异公司买下一条天然气管道。与此同时，大石油化工公司则想方设法从商品生产转向专业化生产。赫尔克黑斯化学公司现在为飞机生产电子控制仪器。而埃西尔公司则转产搞保险业务。

权力集中的公司竞相把权力下放，而权力极其分散的比阿特黑斯食品公司则改变其长期执行的兼并扩张政策。它的总经理詹姆斯·达特坦率地宣称，它的财团拥有四百家公司，简直变得尾大不掉，难以管理。

金融业改组之频繁超过任何其他行业，银行的职能已经彻底改变了。随着老的行业壁垒和法律限制的消失，经纪所一夜之间变成了银行；信用卡公司变成了经纪所；零售商变成了保险公司；各公司在新的环境中为了求生存，进行着激烈的斗争，力求把自己从毛虫变成老虎。

世界上最大的、也许是最好的工业组织，美国电话电报公司的解体可能是“美国工业史上最重大的事件”，是“美国大工业史上对连续性的最大破坏”。

在整个工业史上，不论是在美国，还是在全世界，没有任何一个公司进行过如此复杂、如此剧烈的改组。看看这个大公司在其解体十五年以前是如何开始重新审查其存在的前提和使命的，便可以在适应环境方面学到很多东西。

我有幸在这个过程开始之初就亲临其境，因而导致产生本书的一段不平凡的经历。

不过，在我讲事情的原委之前，有必要解释一下本书的宗旨。

本书不是讲贝尔公司解体的情况，也不是分析解体产生的影响。对此，人们已经写了数百万字的文章，此刻，似乎没有必要再写一篇报道。现在只有那些不那么明显的后果开始表露出来，因此，在若干年内是不会作出肯定的结论的。

所以，如果你想读一篇关于贝尔公司解体的报道的话，那么，你到此可以止步了。

本书的核心实际上是一篇“秘密”报告。这篇报告，是我写给当时世界上最大的私人公司的高级决策人的。在围绕美国电话电报公司的命运而展开辩论、进行政治和法律斗争的年代里，这篇报告始终秘而不宣。现在事过境迁，美国电话电报公司终于允许我把它公之于众。

我认为，即使是相当熟悉这家公司及其最近改组情况的读者也可以发现这篇报告的许多内容是过去从来没有公开报道过或分析过的。报告在很大程度上是根据非正式的内幕采访写成的，它揭示了美国电话电报公司高级经理人员在对付越来越多的难题时究竟在考虑什么。

这份报告不是仅仅作些预测，而是进一步呼吁美国电话电报公司主动地作出彻底的改组。当时，公司的大多数高级经理仍在谋求“可以想象的”抉择，而这份报告提出的战略建议则引人注目地“思考着不可想象的事情”。

自然，从那时起，不可想象的事情已经发生了。不过，当新的美国电话电报公司努力确立自己的形象时，有许多事情仍有待于完成。本书提出的一些建议无疑仍然会引起激烈的辩论。（例如这样的建议：美国电话电报公司应当根本改变其使命。）鉴于这些原因，读者可以把这份报告当作关于阐述美国电话电报公司解体前后过程的书来读。

但是也可以用另一种方式来读此书，把它视为一种典型研究报告。从这个意义上谈，它不仅是研究美国电话电报公司的一本书，而且也是一部探讨如何考虑根本性改组的著作。虽然它集中研究了美国电话电报公司——这个公司在许多方面是独特的，但我认为，书中所提出的问题对急骤变革时期的任何大组织都是具有重大意义的。

此书论述了公司战略的基本设想，论述了公司同其周围

的关系，包括社会和政治因素。它论述了多样化对产品品种、行政程序、市场、技术和竞争的影响。它还仔细地探讨了革新的过程，探讨了越来越多的革新对产品、对人、对决策产生了多大的影响。它接着概述了随着工业世纪的流逝在我们周围正在兴起的新经济和新社会，并提出了制订战略的新设想。

此书直接阐述了组织方面的三个关键性问题：组织要“适应”它所面临的问题；管理体制的实质变化；规模问题。为此，它论述了垂直一体化的作用和取而代之的各种方案。最后，它费了很多笔墨探讨规划和训练问题。

在阐述所有这些问题时，都是以美国电话电报公司为典型例子的。在本书的分析结束时，它向人们表明了新原则可以在多大程度上适用于这家大公司的改组。后来，它在政府的命令下不得不进行改革。我认为，这方面的结果直接适用于许多行业的经理。

了解一下本书是如何写成的，是什么时候写成的，也许不为无益吧。本书的某些内容是新的，即在贝尔系统解体以后写成的。其中当然包括这篇前言和贯穿全书的评论。

不过，本书的核心部分是在几年前引人注目的条件下写成的。

本书始于一九六八年，当时我非常意外地接到一九五号来的电话。一九五号是美国电话电报公司的总部——曼哈顿区百老汇一九五号。那时我还没有完成《未来的震荡》一书，并没有什么名气。但我当时已是《幸福》杂志的副主编，我还给《地平线》杂志写过一篇文章《作为生活方式的未来》，呼吁人们对远期的未来给予更大的注意。

我接那个电话后，被委托担任顾问。在我近期的记忆中，这大概是最优越的职务之一。一位名叫沃尔特·W·斯特拉利的副总经理请我花几年时间来研究整个贝尔系统。那时美国电话电报公司仍然被叫作贝尔系统。我可以任意采访从董事长到公司的每一位经理，但不得援引姓名。我表示，我既不是电讯方面的工程师，也不是这方面的专家。我问他究竟希望我做什么事。他开门见山地提出，我的中心任务是研究公司的使命。

斯特拉利对我解释说，贝尔系统（即美国电话电报公司，我在书中互用这两个叫法）半个世纪以来的使命一直是明确的。它的目标是给每个美国家庭安装一台标准的黑色电话机，而且还要进一步给国家提供各种通讯服务。它的使命，概而言之，就是“普遍服务”。

到五十年代，大多数美国人都有了电话，因此，贝尔系统对市场的打入从垂直型改为水平型。它开始生产粉红、绿色、白色的电话机和其他革新设备。它的产品品种增多了，但它还没有重新考虑自己的使命。

但是现在，斯特拉利认为贝尔系统将进入一个崭新的阶段。斯特拉利是颇有远见的。新的技术、社会的新态度和政府的新政策将使整个通讯系统发生革命性的变化。下一个阶段美国电话电报公司的使命是什么，它可能进行怎样的改组，以履行崭新的使命呢？

他提出的任务之艰巨使我大吃一惊。世界上最大的一家公司要求我指出一条走向未来的道路。不过，由于举棋不定，我最初的兴趣受到了限制。我的任务究竟会产生什么具体结果呢？他们究竟希望我造成什么样的实际成果呢？

在谈及这个问题时，我得到的答复是如此漫无限制，真

使我惊讶不已。这表明了这位副总经理和他的公司是何等大胆，简直使我瞠目结舌。他的答复是：“写部电影，给杂志写文章，向董事会提出报告，或者写一部书，愿意采取什么方式，悉听尊便！”

就这样达成了协议。

这个庞然大物的、固守传统的公司竟然愿意探讨远景问题，愿意对其使命所体现的最带根本性的设想提出异议，愿意让一个局外人去进行这种探讨，并由他自行决定提出方案的方式。这个任务虽艰巨，却颇具诱惑力。

由此开始了四年断断续续的研究，分别探讨了通讯的发展前途、革新创造的作用、贝尔系统内部复杂的运转机制、可能对公司产生影响的社会与政治环境的变化。我访问了许多工厂和实验室，会见了董事长和他的重要工作人员。我采访了工程师、说客、会计师、计划人员，当然还向公司以外的许多人作了调查，从美国政府官员到日本工业家，各色人等，无所不包。

我还很快打入了公司内部少壮派的“地下组织”：这些各级男女职工因贝尔系统对加速发生的变化未能作出充分的反应而感到不满。他们意识到，在电脑和卫星的时代，美国电话电报公司的现行结构越来越不合时代的潮流了。他们看到愈演愈烈的竞争不仅威胁到美国电话电报公司的统治地位，而且危及美国通讯系统的有效性。

我每到一处，都得到了他们的强有力的、往往很热情的支持。他们不仅忠于一个公司，而且要为整个国家效劳，他们对我披肝沥胆，倾诉自己的忧虑和希望。

一九七二年（在此期间，我发表了《未来的震荡》），我终于坐下来整理我的论证和建议。在研究人员玛里琳·夏

皮罗的协助下，我研究了几年来搜集的全部材料。接着，我开始草拟一份报告，把我从内部知情人那里听到的最好的意见同我自己的、此刻已变得十分强烈的对贝尔系统前途的看法结合起来。

有一件事立即明朗化。我是在写一份很棘手的报告——实际上是一部书。这份报告是战略性的，至关重要。它对这家公司提出的意见肯定是它的许多高级负责人所不希望听到的。

例如这个公司的一个神圣信条是：美国电话电报公司应当完全或几乎完全占有象纽约公司或西北贝尔公司这样一类的公司。我提出的那种建议在当时简直是异端邪说。我建议：美国电话电报公司“应当重新审查它和子公司之间的现存关系，不仅如此，它还应当减少对这些子公司的控制，把股东权的一部分让给公众。”

这份报告对贝尔系统的大制造子公司西部电气公司所采取的立场更是离经叛道的了。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系统。而这个公司则坚持认为此举会对国家产生灾难性后果，西部电气公司必须继续留在这个垂直一体化的公司之内。我的报告批驳了这种立场，建议该公司部分放弃西部电气公司。我说，它应当卖掉西部电气公司的日常制造业部分，只保留同贝尔实验室有关联的高级技术部分。

对这一点争论并不大，我的报告实际上把贝尔的传统使命颠倒过来了。我不主张贝尔系统向所有的人提供所有的通讯服务。我建议它缩小规模，“只提供其他公司在同等的成本、质量和社会关心水平上无法提供的产品和服务。”

我争辩说，这并不是一个要使贝尔系统“非一体化”的

方案，而是“一个大刀阔斧地把一体化向更大范围内扩展的主动计划”。对此，我后来作了解释。

此时，我把这份报告非正式地交给该公司我的一些朋友研究。那里有些非常有头脑的经理。他们的判断力和智慧，我是信赖的。初步反应是不那么令人鼓舞的。人们说：“报告的语气将把美国电话电报公司的经理人员吓跑。它太戏剧化、异想天开、耸人听闻了。”

并不是每个人都同意这种可怕的判断。不过，我知道，如果贝尔系统的高级经理看到我的建议的话，大多数人是很难苟同的。

一九七二年十一月十五日，我提交了我的报告《社会动态和贝尔系统》，既没有改变我的语气，也没有修改信息。我记得共有六册。我觉得他们似乎会邀请我同董事会或高级经理部见面，正式提出我的报告，并加以讨论。

然而这样的邀请始终没有来到。后来是冷若冰霜的沉默。看来，美国电话电报公司将我行我素。而我也将自行其是。我同该公司之间的电话似乎掐断了。

就这样过去了几年。

我的反应是，既感到失望，又觉得滑稽可笑。就我个人来说，这个工作是有好处的。我不仅得到了报酬，而且了解了大量关于电讯和工业方面的情况。我有机会对许多问题进行第一手的调查研究。这些问题对今后的实业是至关重要的，从革新创造到规划、政府的规章制度、消费者和职工参与的作用。所以我一笑置之，着手去干别的工作。我想，

《社会动态和贝尔系统》这份报告也许会被束之高阁，落满灰尘吧。

但是，美国电话电报公司不是那种作风的公司。其实，