

国际书粹

目 录

1 企业必须审时应变

——托夫勒“秘密报告”

这是作者为美国电报电话公司写成的一份秘密报告——变革策论。十多年来，其策论的可行性已为实践证明。

77 日本人的思想

围绕美日关系问题，作者详尽地剖析了日本人的心理、思想、社会、经济、教育等各方面的情况。

140 马歇尔将军传

马歇尔是美国著名的五星上将，又是唯一做过国务卿的军人，在美国乃至世界现代史中都留下了不可磨灭的印记。本书以正式史料为经，逸史闲话为纬，生动地记述了马歇尔的生平事迹。

259 广岛浩劫的前前后后

这是一部颇有历史价值的报告文学，追述了日、德、美研究原子弹的缘起，直至1945年8月6日原子弹在广岛爆炸的惨象，史料翔实，纵横交错，把当年国际风云变幻尽收笔下，且有罕为人知的内幕。

企业必须审时应变*

——托夫勒“秘密报告”

〔美〕阿尔温·托夫勒 著

栗 旺 存 尧 摘译

美国著名未来学学者、社会评论家阿尔温·托夫勒已经是我国读者很熟悉的作家了。他在发表了《第三次浪潮》、《预测与前提》之后,1985年又有新作,名曰《企业必须审时应变》。年初,承作者将此书寄赠国际文化出版公司,并授权在北京出中文版。我们先摘译发表该书的序幕(略有删节)及第一、二、六、七、八、十、十一、十二章,再争取本年第四季度出全书。

这本书颇有一段来历:美国电话电报公司(AT&T)是美国第一流的大企业,在六十年代一泻千里的新技术条件下(以及由此而引起的工商业、政治、社会、思想的变化),备受内外压力,渐感窘于应付,于是,便在1968年请了托夫勒(当时还不甚知名),给以在全公司行走之权,责

* THE ADAPTIVE CORPORATION, by Alvin Toffler, McGraw-Hill Book Company, 1985.

成他进行详细的调研，以提出一份“变革策”来。四年后，托氏不负所托，向“美话”公司缴了卷。此后数年无话（其实是公司内部意见分歧，故而留中不发），直到1975年才接受他的基本建议，准备将偌大的一个公司来个大分化，大改组；总之，在全面规划下，化整为零，独立精干，各显神通，恭喜发财。后来，托氏征得公司同意，将沉埋十几年、被企业界视为“地下文学”的秘密报告全文公诸于世。作者说，全书所载报告书原文一仍旧观，未改一字，以便读者映证后事，但他另就原件章节各加短评，以今视昔，并引伸到将来的岁月。

本书小而精专，小而锐利，小而活泼可人，把近年国际经济、社会上的大事说得脉络分明，头头是道。“美话”改组已成历史（见1985年1月22日《人民日报》第七版的报道），托氏策论的可行性已为实践证明——当然，如他所说，全面评价还有待来日，我国读者尽可取其有用的信息，玩味其见解、理论；如此，则将于闲闲中获得不少有关西方乃至世界经济、社会的重要知识，足资启发。

序 幕

恐 龙 博 物 馆

这本小书是给那些想活下去的人，准备进行深刻改革的经理辈，给他们看的；书中说的是：现在家家企业无不面临重订企业目标、改革企业体制的形势。

有些企业是不可救药了；就组织上说，好比已经成了恐龙化石，僵掉了，其中好多公司不消到本世纪末就会消声匿迹，杳不可

寻的。总之，时至今日，哪家商号，无论牌子多硬，产品多红，资本多厚，职工队伍多大，也无论它在金融界信誉多高，在市场上风头多健——无不人人自危。

却说 1955—70 年间，环境平稳，这批公司大多托福而青云直上。这时适应的办法简单：只要一个劲儿照既定方针办，多干快上，经理就有光彩了。

但是这种直线战略后来却成了祸害。道理也简单：企业所处的境遇不象过去那样照老规矩办事、一说便知，现在是不断变化、不断加速、不断革新的形势了；因而一切组织机构无不惴惴然处于各种外力压迫之下。经理先生得要学习怎样跟所谓非线性因素打交道了。事而至此，倘若稍有触动，就能引出一系列后果；反之，大叩却未必有大鸣。

一家能够审时度势、随机应变的企业，需要一种新型的领导，一批善于审时应变的经理，具有一全套所谓非线性型的新才干。它今天不再来兴建什么传之弥久的殿堂了，而是要拆散公司，化整为零，以求发挥其最大的能动性。此中人物不许是官场老手，却须善于在“专案专办”的工作体制中起到协调作用；他们必须闻风而动，但又不背离长远目标。昔日某家公司经理可以效法他人的方针或组织而获致成功，今天可不行了。今天只能创造，不能抄袭，实在也没有合用的东西可供抄袭。

重要的是，一切以审时应变自任的经理，必须具备不辞采取根本措施的胆识，勇于想人之不敢想，如重新设计产品、程序、计划、目标，以免危机一发不可收拾。

然而，经理辈虽知前途有事，多数人却总是抱着“我行我素”的态度，殊不知一浪高似一浪，长此以往是很危险的。

这几年的国际金融已因阿拉伯石油禁运以及日本之一跃而为世界电脑巨擘，南韩、台湾、新加坡、巴西诸地之跻身于工业新秀之

林,从根本上改变了结构(当然今后还会变)。大银行的纷纷破产,欧洲美元的纵横驰骋、难于驾驭,以及全球性的债务危机,凡此种种,无不震撼着国际金融脚下仅存的一点基础,险象丛生。

而与此同时,技术突破,控制失禁,利率飞涨,即使足智多谋的公司,也难谨守其长远规划了。书至此,不免要问一句:既然这许多关口都闯过来了,还有什么担心的呢?

答曰:还多着呢。

回忆二十年前,我和极少几位提出说:工业文明眼看快到头了;当时不无奇谈怪论之嫌。现在目睹工厂的大烟囱纷纷落地,于是越来越多的社会学家、历史学家、经理先生也同意这个结论了。

说实话,除非瞎子,谁不看到我们的生活方式正在发生一场翻天覆地的变化呢?什么微处理,生物工程,人工智能,货币电子化,电脑电讯结合,进军外空,层出不穷的新材料,等等,所有这一切技术进步无不带来同样重要的社会、人口和政治上的变化;它们密切相关、彼此促发,终于合而酿成生活方式上的某种突变。我们今天面临的变化之多之大,绝不亚于工业革命时期,其气势直逼我们的思想、生活、制度,一如当年工业革命之作用于封建社会,直至使之彻底改造方休。怪不得企业生存之道,现在变得这么快呢!

这般猛烈的改革浪头打进社会打进经济领域的时候,那些老派的经理先生,平日只在浅水区里玩惯了,此刻纷纷成了落汤鸡,过去赖以发迹的才干、手段,都不顶事了。组织情况也一样:昔日的产品、程序、组织形式也都不灵了。一句话,生存学的第一定理是:目前最危险的,莫过于当年的成功。

却说，过去一家公司的组织系统表往往长期不变，生产、推广、供销、研究部门或科室，无所不包，各司其职，任务和编制安排得停停当当，还有照应法律、财务、人事的机构，居其上综理各项工作的则有副总裁多人。这种铁架子一旦形成，无论企业兴衰沉浮，就很难有基本的变动了；改组的事（往往在新领导上任之际）是很稀少的。

临到1970年我写《未来冲击》时，企业改组的现象日见频繁，头等的公司往往不满两年就来一次，眼下是步子更快了，不单快，而且方面更广，分量更重，内容更彻底、更深刻了，总是历来所没有的。

于是一时间报刊上多的是这类改组新闻。《工业周刊》说：“经济日益全球化的今天，时日苦艰，现实严酷，许多大公司纷纷在抹去早先写在记事牌上的战略方针，深知时至今日，只在行情、市场、组织上做一点修补功夫是不行了，非得兴办几件根本性的大事不可。”英国的《经济学家》则出之一派冷笔曰：“大石油主今天努力奋斗的就是免当恐龙化石……彼辈盖渐知在商业域中手面固宜阔大，思想则重精微，所以正忙于化一统天下的企业为分散敛财的公司网点，”云云。

于是一时间大企业纷纷于旧业外另有所营：埃克索石油公司投资信息工程，阿尔科公司兴办遗传究研和种籽生产，美国钢铁公司则于整个行业紧缩化小之际，问津于石油业。其他如轮胎巨擘固特异公司买下了一条输油管道，一些化工企业改产电子仪器或进入保险界，不胜枚举。

一边是集中化的大企业化整为零唯恐不及，一边却有某食品公司一改其高度分散经营、竭力盘进小户的惯策，叫起苦来：我们手下已经有四百家公司，实在吃不消了。

至于金融界，这种改弦易辙的风气就更浓了，好多陈规积习，

法度节制不再作数了，于是指顾之间，掇客开办银行，信用卡商成了经纪人，零售店升格为保险公司，小一点的字号则苦苦拚搏，想在这场新环境的生存战中由虫豸之身一跃而跻身虎豹之台。

不过，此中最大的新闻还要算美国电话电报公司这家全球规模最大、人称企业楷模的公司的分家改组，其过程之复杂、烦恼真乃空前，所以回顾一下它十五年前怎样开始检讨公司的方针任务的，是很有意义的。那时我有幸始终在场，所以现在能为本书写出一段不寻常的背景材料。

说起本书，我想交待的是，它一不讲贝尔分家的故事，二不剖析这事的影响，本书的核心在于推出一段文字公案来：我在1972年向当时世界最大的私人企业“美话”公司的领导提出了一份关于公司体制改革的秘密报告，一直深藏严扃，现在烟消日出，终于得以问世。

这份报告除了分析判断之外，就是主张“美话”应该主动地从根本上改革体制。说到改革，其时公司领导大都只在种种“可议”的途径中打主意，而我的战略条陈却是一个“想人之所不敢想”的绝着。尽管这些现在已经一一兑现，但新的“美话”公司还有不少问题有待研究解决，因此读此书可以兼及“美话”大改组前后的情况。

诚然，本书可以有另一种读法，即把它当作一部如何泛论体制改革的书，只是援“美话”为例。它涉及的问题对激变时期的一切大企业，都是极端重要的；它涉及企业的战略方法、行政程序、市场、技术以及对外竞争所引起的后果；它还描绘了一幅工业时代消退、新经济和新社会应运而生的情景，并据之形成一种新构想，进而试订新的战略方针。

本书部分写于贝尔系统分治改组之后，包括这篇序幕和各章开场的接语，但全书的核心文字都是在多年前一种颇不平凡的情况下写成的。

追忆 1968 年，其时我尚未写成《未来冲击》，知者不多。一天，美国电话电报公司总部来电话，由一位叫斯屈莱的副总裁出面约我用几年时间来研究整个贝尔系统，中心题目是：公司的目标。斯屈莱说：半个世纪以来，贝尔的目标一直很明确，这就是：让每一户美国人家都安上一台黑色电话机，向全国提供一切通讯服务。归结为一句口号：“为全民服务。”

到了五十年代，大部分美国人家都有电话了，贝尔这时便将纵向市场观改为横向市场观，推出粉色、绿色、白色的电话机，以及一些别的新鲜玩意儿；生产是扩展了，但没有涉及重订目标的问题。

斯屈莱又说，贝尔系统正在跨入一个崭新的时代。（这句话了不起，有远见！）由于新的技术成就、新的社会态度、新的政府政策，眼见整个通讯事业即将经历一场变革。贝尔系统下一阶段的目标如何？它应该作一番怎样的改组，才能应付这个崭新的局面呢？

我受命后不无疑虑：从何入手？这时听到公司说，“一切悉听尊便”，不觉惊喜交集，又说：“拍一部电影，写几篇文章，给董事会打报告，或是写书，怎么都行！”事情就此说定。

偌大一家企业，历史又久，却乐于来考虑自己今后长期的问题，即使涉及到基本指导思想也无所顾惜，还信任一个外人来做这件研究工作；这样的好事，我何能辞？

于是，此去四年我便时断时续研究起电讯事业来，研究革新的任务，研究贝尔系统的内部关系（不乏倾轧谗诈），研究社会环境、政治环境对公司的影响。我参观了工厂、实验中心，采访了公司董

事长以下的负责人，会见了工程、会计、规划等方面人员，还有许多本企业以外的人，从美国政府官员到日本工商界人士。

我还很快结识了一批所谓“地下分子”，此辈乃公司各级职工，痛感企业落后于变化，认为处于电脑、卫星时代，“美话”的现存体制实已过时，绝难应付激烈竞争，长此以往，不但危及“美话”的统治地位，也不利于整个国家的通讯事业。

72年，我开始起草给“美话”董事会的报告，其中有看法有建议。很清楚，这份报告一定会象烤土豆那样烫手，因为它放言战略，语涉批评，好些话在领导层肯定是不爱听的。举例说，“美话”属下的子公司一向全部掌握在总公司手里，见之明文规定，大有神圣不可侵犯的味道，但我在报告书里却主张重新审议这种关系，放松控制，把子公司的部分所有权向社会开放。

我又在报告中建议贝尔系统不必向所有的人提供一切通讯服务，而应该大力精简，只提供其他公司在大致相当的价格、质量的前提下无法提供的产品和服务，仅此即止。这不是反对企业的一体化，而是“在更大范围内更自觉地扩展一体化。”

我曾把报告先给公司里一些朋友看了，反应欠佳，有一位评曰：“语多骇世耸听，恐非上峰之所乐闻。”不过我知道贝尔的领导是会硬着头皮听取我的建议的。

72年11月15日，我的报告书，加上《社会动力学与贝尔系统》的标题，送了上去。可是忽忽数年，音讯全无，于是我只得悻悻然去干别的事了，心里想，那份东西，大概要与灰尘为伍，永世不见天日了。

但是美国电话电报公司不是这种地方。我的报告书成了“地下刊物”、“不同政见文学”，在公司里暗中传开了。1975年10月，“美话”公司董事长德勃特传来佳讯：我的“地下”报告已经破土而出，在公司里普遍印发，作为讨论政策的必读文件了。

这里，我必须声明：在推动贝尔系统脱胎换骨的一切力量中，我的“策论”无非只是一段注脚而已。须知任何公司，且不说大如“美话”，都不会只凭一纸报告书就动手改革起来的。大的机构，照例只有几种条件齐全了，才会认真搞改革，条件一、外部必须有强大压力，二、内部必须有不满现状之人，三、必须有一个计划，或者一种模式，而且有一整套另谋出路的办法。这三条未必全面，分量也不一样，但确实都是必不可少的。这三条，“美话”公司占全了。

企业的外部压力可以出之多种形式：同业的竞争，政府的限制、干预，消费者、职工或环境保护运动分子的要求，用户、股东们的抱怨，原料不足，税则、利率、价格、外汇的起落，无不属之。这些压力，必须郁积到了非常非常强大的程度以致无法贯彻企业的宗旨——只有到了这种关头，才会促成变革。

一个企业内部压力加大，常因领导没有抓住时机，或应付外部冲击不及时不得力，同样，也可能由于一些与外界关系不大的矛盾，如内部不和、争夺领导权所致。不过，根本性的变革，绝少纯粹由于内因。要变革，往往需要内外交迫，需要内部有政策问题上的反对派。

不过，即使内外压力俱备，即使内部存在善意的反对派，也不一定出现根本性的改革形势，除非内部的革新派能提出一整套构想、方案和新的目标来。

因此，除非有一种可行的取代现制的方案或构想，否则最后往往还是反对势力占上风。而如果有了这种方案或构想，即使不被采纳，也大有助于突出问题之所在，动员求变舆论，启发审时度势、应变创新的思路。

从表面看，“美话”公司这次大改组好象只由政府一纸公文，加

上法院、国会的干预，其实自有深沉的背景。单说一点：六十年代以来的技术革新（好多出自贝尔之门）以其锐不可当之势，已经不知把美国的工业和社会面貌改变了多大程度了。

电脑一度是稀罕东西，今天已是整个经济必有之义，因而大大增加了机对机通讯的新要求；人造卫星则开拓电讯的新领域，至于无边无际；整个社会比往日更复杂更多样化了；声对声，声对机、机对声的通讯也应运而生，日新月异。贝尔的传统观念原只在于向全美提供通讯服务，现在需求突然爆棚，而又如此多样，如此迫切，这时哪家公司，包括“美话”在内，不管干得多欢，也休想全部包揽。

不止此也，压力还来自他方：来自急于电脑化的企业，来自年少气盛的电脑工业，而由于新技术带来了新社会，所以又出现了一帮企业闯将，此辈开办的字号小而多，快而灵，总想登堂入室，因而不免要触及“美话”的势力范围；凡此种种，结成了一支虽不成形却日见壮大而又带有政治色彩的势力，逼着山姆大叔向“美话”公司施加压力。

面对这股商业加政治的压力，“美话”最初的反应是拍马应战，决一胜负，这是它多年干惯了的，当下也着实在技术、业务、法律、政治各方面下了不少功夫，战况惨烈。但这事在贝尔系统内部，包括高层，有分歧意见，此辈对企业非不忠贞，却怀疑能否度过这番风雨而无所减损。

却说美国政府曾在1949年要求“美话”放弃它的制造业分支机构西方电器公司，随后达成妥协：“美话”保留“西电”不变，但同意向其他公司转让新技术，条件颇宽。临到六十年代、七十年代初，贝尔的许多领导人发觉由于技术和市场都起了革命性变化，这份协议是否会使他们永远不得运用新技术而广拓市场呢？盲目坚持老规矩，只能把自己冻结在过去，无法与时俱进。现在他们甚至怀

疑起公司的那句“为全民服务”的神圣口号来了。

我在本书中公布了报告书的全文，明知其中若干部分，经过十二载的阅历，定多可改之处，却忍住了，照旧发表，其现实意义也恰恰在此；盖我辈实在大可不必去涂改昔日的药方。

最后，容我说一点对于企业体制改革及其前景的私见：

一、任何企业的体制都必须适应外界多层次的环境，但过去对环境一词的理解偏仄，限于经济者多，我意应广及政治、社会、文化等常遭忽视的因素。企业的战略直须心事浩茫，视接霄壤。

二、二十年间企业的环境变迁得太快，太深刻了，当初为工业社会环境而设计的体制机构，总的说来，已经不复适用于今日。主其事者的责任端在看准哪些部分已经过时而加以淘汰，以免祸延全局。

三、好些历来认为行之有效的组织原则，现在也要复议一下才是。企业固然离不开正式的权威，但也要靠共同的领导思想来维系，倘原则不灵，则政策失据，体制必误。现在要着重考虑的一些基本观念是：标准化，分层经济制，纵向结合观，职工动机论，消费者优先论，等级制，以及大规模生产和分配制，等等。

四、我对一时一事的趋势，不论其大小，常抱怀疑态度。处于激变之日，单凭直线趋势而作出判断，制订方针，是冒险的，因为这种趋势或则事过境迁，或则变幻莫测。总之，计划不能视孤立的趋势而定，只能根据联系于多种因素（经济以外应有技术、政治、社会、乃至文化）的多样多层次的模式。

上述看法如果可取，就足以说明，为什么本书提出的各项问题不仅实用于美国电话电报公司，对大商业组织懔然于迫在眉睫的危机而图自救者，也是适用的。

变革的信息是再清楚不过了：凡属企业，务须动心忍性，审视自己的各项基本观念，不妥即弃；否则终将落到恐龙博物馆里陈列品的下场。

关于“超工业社会”一词的说明

给未来贴个标签，并不如说的那么容易。

本书从头到尾用了“超工业社会”一词来形容当前方兴未艾的高技术社会。这是我在《未来冲击》（1970年出版）这部书里新造的词，随后写《社会动力学与贝尔系统》报告（即本书的核心部分）时沿用了。

但是，近几年来，我发现有些读者得出了“超工业社会不过是传统的工业群体社会的高级形式，无非是大烟囱更上一层楼”的结论；这当然是差之千里了。

由于上述以及其他一些原因，我在两部近著（《第三次浪潮》和《预测与前提》）里都放弃了“超工业社会”这种表述，而改用他词。我试立足于万象瞬变的今日向历史长河看去，将始于一万年前的农业革命名之为人类历史变革的“第一浪潮”，将树立全世界烟囱社会的工业革命名之为“第二浪潮”，而将今日的势猛流急的变化名之为“第三浪潮”。今天，“第三浪潮”正以高技术、信息和以经济为目标的新组织方法作基点，为人类未来文明开拓一个全新的纪元。

我要让我的贝尔报告书绝对保留其原始面目，所以用词只字未改。“超工业社会”和“第三浪潮社会”两词对学者专家或不无差异可议处。但就曾读我其他各书的读者诸君，两词可视为是大致互通的。

昨 是 今 非

引 言

按语：

今天，企业的管理队伍中分成了两派，不管地位高下，作用大小，只依观点来分，甲派认为目前经济上、技术上的变化，无非是量的持续增长、工业革命的逐步深入而已；乙派则认为这种风起云涌的变化绝对是根本性的。所以，有“量变学派”和“质变学派”之分。

甲派只着眼于延续；乙派则看到推陈出新的重要意义。

甲派制订的往往是直线式的方针；乙派则从非线性型的角度来考虑问题。

甲派总是把问题提得清清楚楚，解决问题多少是就事论事的；乙派常从多方面相互关系中考察问题，说得未必斩钉截铁。

甲派长于用“驾轻就熟”的方法解决问题，这是环境稳定时期的领导方法；乙派则敢于尝试“离经叛道”的对策，这恐怕是处于风云际会之世不可缺的态度。

决定什么时机需要什么样的方法、技术的，乃是环境。不幸的是，往往当环境激变、亟需采取根本性对策时，处于领导岗位上的竟是“量变学派”的人物。这份阴错阳差，往往闯出大祸来。

我在报告书开宗明义的第一章便想指出来，为什么美国电话电报公司非要来一个彻底改革不可，只搞改良是不行的。我解释说，“美话”的问题自有其深厚的社会、技术变革背景，受到波及的何止“美话”一家，还有好多工业，好多机构呢。

行文至此，回顾报告书当年提到的那些工业、机构，除了若干例外，今天竟无不处于每况愈下的境地。“美话”也会这样吗？它

固然摆脱了旧时的羁绊，但运转却不如往常熟练了，这期间，是否得大于失了？此时下断语还嫌过早。我想是会得大于失的，但结论毕竟须待来日。

倘若今后数十年技术和社会的变化还会加速发展下去，那么，正不知有多少企业也要象“美孚”领导层当年那样面临无计可避的严重抉择呢！总之，在整个企业界，我们将会看到量变观点的失势和质变观点的得势。

报告书原文：

悉心研究未来的学者大多认为美国今后二十年的变化将超过已往的二百年。这就给美国的工商界提出了一大难题。须知，我辈今日正处于新社会起步之地。美国在完成由农业社会转为工业社会之后，正踏上一个发展的新阶段，走向所谓超工业社会。

这个所谓超工业社会的基础是：更先进的技术，从根本上不同于前人的组织方式，新的人际关系，新的两性价值观和家庭价值观，新的实践路子。这就为企业开辟了一幕新天地，同时，它也会回过头来创造出一种新企业来。

美国电话电报公司今天面临的问题是，审思所谓超工业企业的内容，然后身体力行，一以贯之。

眼下还不可能为来日的企业绘制一张蓝图，但是可以先在这里分析一下几个影响它的因素。这些因素已屡屡见之贝尔内部，其势正与日俱增；或者，我们竟可以说，贝尔早已开始了它转为超工业时代企业的历程。贝尔只有在制订长远规划和确定目标时（后者更重要）好生注意这些因素，才可能顺利完成它从工业时代首屈一指的盛大企业转化为超工业时代中足以媲美前代的巨擘。

道是无因却有因

却说“美话”公司^①这家工业时代企业中的尤物，历来肩负着格外的重任，应付着纷至沓来、一若各不相关的种种困难。

困难一方面来自竞争对手，如多层集成电路，阻抗电话，有线电视，来自在国内设置通讯卫星之议，来自国际商业机器公司这类精于通讯的巨擘——这一切无不威胁到“美话”的势力范围。

困难的另一方面来自消费者的压力，如由于服务失误而引起的诉讼和纠纷，由于抗衡商战而组织起来的“电话业咨询部”及其他专家小组势力之坐大，某些人（电脑用户、教育团体、老年人）之要求给予廉价的特殊照顾，反对提价的呼声，等等。

困难又复来自其他方面，如要求贝尔系统多雇用黑人等常年失业群，而这一来，由于此辈缺乏训练，不免又引出更多工作失误和用户不满服务质量的问题。

在华盛顿，尼古拉斯·约翰逊不断掀起公开批评“美话”的浪潮，对青年人影响尤大。环境保护分子则强烈要求贝尔系统防止污染，回收废物，如旧电话用户号码簿。

贝尔系统想在纽约等大城市扩展业务进行规划，但经常受到地方上反对，而社会上破坏行为又层出不穷，使企业和消费者横遭损失，深感困恼。

以上种种，对贝尔的经理们来说，当然不是什么新闻，而且也正在竭力对付。可是他们对付的办法是建立在一种危险的错觉之上的，即认为这些问题（贝尔里里外外都这么看）互不相干，无迹可寻，所以只能就事论事，个别处理。本报告书则不以为然。它认为，贝尔面临的问题不少是导源于一种大范围的失调状况，自有其

^① 我在本报告书中交替使用了“美国电话电报公司”和“贝尔系统”这两个名称。必要时，才予区别。

内在的联系，所以很难个别解决。它们是有迹可寻，有根可查的。“美话”面临的紧迫问题，大都起因于一、企业外部环境发生了根本变化，二、难于在高速要求下预见和应付这些变化。

“美话”面临的问题乃社会大变化的症候

为了扩大视野，必须站在企业以外来观察一切。这样，我们就能明显地看到，在一些不同形态的社会中竟呈现出一种类似的分崩离析现象。它往往是由于社会需求上的质和量的迅猛变化而引起的。

大学 由于财政危机，美国的传统高等教育制度今后很难应付各种不同的要求，如专业教育、个别教育、新型课目；而公开招生制和照顾黑人的办法也引起了种种议论，认为大学教育的“质量”降低了（尽管“质量”二字作何解，向无定说）。许多私立大学纷纷停办。消费者（这里就是学生）近来不大公开闹事了，但基本上是不满意的，因为目前的教育制度实在已经落伍了。

证券市场 现在有不少大证券经纪人事务所破产了，或濒临破产。这说明，我们的证券市场制度已经不足以应付眼下这种发展迅速、难于预测、波动频繁的要求。证券市场上升时，经纪人、共同基金公司等在数据资料统计工作上都跟不上去，应付不了，即使利用电脑也不济事；市场暴跌时，则又无法及时收缩。

铁路 宾夕法尼亚—中央铁路公司的倒闭和上下班客运系统的解体已使整个美国的运输系统陷于混乱。按说，铁路是通用的交通事业，服务公众乃其应尽之责，这就是说，它是不能控制需求的，而在层层约束重重竞争之下，它也无法满足需求了。

城市 在纽约等大城市中心区，许多主要服务事业的供应情况很差，原因：工作量太大。大学制度跟不上要求。卫生系统工作落后。医疗保健事业供不应求，质量每况愈下。市内交通（无论乘