

(京)新登字020号

Management in the Third Wave
by
H. Alan Raymond
Scott, Foresman and Company, 1986

责任编辑：梁艳萍
责任校对：王志平

第三次浪潮中的经营管理
〔美〕H. 艾伦·雷蒙德 著
许卓松 译

中国对外翻译出版公司出版
(北京太平桥大街4号)
新华书店北京发行所发行
北京市双桥印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 9印张 字数220(千)
1992年10月第一版 1992年10月第一次印刷
印数：1—5,000
定价：4.50元

ISBN7-5001-0176-7/F·36

目 录

| | |
|--------------------|----|
| 导言 | 1 |
| 第一章 过渡 | |
| ——第三次浪潮 | 7 |
| 第二次浪潮的衰退 | 7 |
| 我们是谁？是做什么的？处于什么阶段？ | 10 |
| 第二章 公司面临的挑战 | |
| ——“怎样使大象跳踢踏舞？” | |
| 第三次浪潮的挑战 | 32 |
| IBM：学习跳踢踏舞 | 33 |
| 小结 | 51 |
| 第三章 有机管理 | |
| ——变革 | 52 |
| 当前的管理思想 | 52 |
| 第三次浪潮的企业家与新自由 | 69 |
| 有机管理成功的关键 | 76 |
| 第四章 有机体的内部动态学 | |
| 有机的行动 | 79 |
| 公司——活的有机体 | 86 |
| IBM 的能动性 | 87 |
| 第五章 有机组织的外部动态 | |
| 公司及其环境 | 92 |
| 消费者的需要 | 96 |
| 公司的自我形象 | 99 |

| | |
|---------------------|-----|
| 公司——一种信念系统····· | 100 |
| 第六章 美国的有机经营管理 | |
| ——意识形态领域的反击····· | 104 |
| 美国人的基本伦理····· | 104 |
| 杰出人物····· | 112 |
| 反击的矛头····· | 118 |
| 反击的精神····· | 120 |
| 第七章 企业家精神、自由与新的生活方式 | |
| 人与机器····· | 123 |
| 公司的企业家主义····· | 126 |
| 政府的企业家主义····· | 130 |
| 企业家主义的生命线····· | 132 |
| 第八章 国际竞争 | |
| 日益加剧的国际竞争····· | 134 |
| 国际协同作用····· | 139 |
| 第九章 政府在第三次浪潮中的作用 | |
| 创造气候····· | 144 |
| 转变中的政府····· | 146 |
| 政府思想方式和机构的调整····· | 149 |
| 有机的概念····· | 154 |
| 第十章 策略与有机行动 | |
| 有机的策略····· | 163 |
| 主要的战略挑战····· | 164 |
| 战略性的分享····· | 169 |
| 战略性的公司文化····· | 171 |
| 战略资产····· | 179 |
| 战略优势····· | 182 |
| 第十一章 总裁的作用 | |

| | |
|----------------------|-----|
| 新型总裁的特征····· | 188 |
| 管理中的含糊现象····· | 200 |
| 第十二章 教育与新环境 | |
| 公式化教育····· | 206 |
| 第三次浪潮对劳力的需求····· | 207 |
| 昨天的系统····· | 209 |
| 人力资本的产生及应用····· | 212 |
| 公司内的教育····· | 214 |
| 创造性思维的教育····· | 217 |
| 第十三章 第三次浪潮中的社会、文化与公司 | |
| 社会觉醒和内部方向····· | 221 |
| 分享民主和参与管理····· | 226 |
| 新社会的起源····· | 230 |
| 第三次浪潮公司中的意识转变····· | 232 |
| 自动化、迁移或消失····· | 234 |
| 新条件与新方法····· | 235 |
| 第十四章 控制论浪潮 | |
| ——“第四次浪潮”····· | 237 |
| 各次浪潮的技术····· | 237 |
| 控制论的公司····· | 240 |
| 从过去看未来的序幕····· | 246 |
| 第十五章 怎样进入第三次浪潮 | |
| 制订个人的战略····· | 251 |
| 目的与竞争····· | 254 |
| 经营管理教育与研究····· | 260 |
| 公司的生存能力····· | 262 |
| 第十六章 第三次浪潮的信念与企业 | |
| 第三次浪潮社会的结构····· | 263 |

| | |
|------------|-----|
| 面对现实····· | 266 |
| 一体化组织····· | 268 |
| 注释····· | 272 |

导 言

《第三次浪潮中的经营管理》就第三次浪潮文明的新准则如何影响美国的企业和政府作了探讨。这些新准则正导致国际竞争的迅速激化，费用和人口的增加及技术的改进。它无情地吞没了美国，就像铺天盖地的一个巨浪吞没一艘帆船那样。

在很大程度上，这场猝不及防的横祸要归于我们自己的轻率。美国的管理机构、社会和政府已经变得呆板、固步自封、自我陶醉和“老化”。大部分企业的管理机构，仍是按照产业革命时期的格式行事，把各个工序的活儿都分解到最细程度，以致使任何一个低能儿都足以应付。亨利·福特所采取的管理方法是这种模式的最好样板。他自封为“经理”，而他的“执行人员”只不过贯彻执行他所订立的一套公式和办法。这里实质上不存在经营管理工作，而不过是管管原来企业家创建的工厂，照搬其创立的公式而已。

工业社会就像海洋中的一个浪头，它已充分显示了自己的潜力，目前虽然体积在日益增大，但势头已逐渐减弱，它已变得动荡不稳，形成一片混乱，一个接着一个新的浪头从下面袭来，使它更加激荡不宁。

阿尔文·托弗勒在《未来的冲击》和最近出版的《第三次浪潮》中，全面而系统地介绍了从工业社会到信息带动的社会的变迁过程。托弗勒把大约一万年前的农业革命称作大变革的“第一次浪潮”，把工业革命称为“第二次浪潮”，并对今天的技术革命进行了细致的分析，进而认为这场技术革命构成了历史性变革的“第三次浪潮”。

论述当今技术和经济变迁的各类其他著作也相继问世，但是

总的来说，它们都未能适当地将新的经营管理理论与国家、世界正在经历的变迁的重要实质联系起来。按照托弗勒的浪潮模式，《第三次浪潮中的经营管理》既为管理现时与未来面临的挑战提供了研究结果，又为此提出了一个理论纲要。

向新社会过渡的迹象，随处可见，例如经常有关于钢铁厂和汽车厂关闭、高技术间谍活动、克莱斯勒公司的“起死回生”及其幕后人物李·雅科卡的新闻故事等等。欧洲那些处境不佳的产业家现在都想请李·雅科卡指点出路，度过难关。他们可能也注意到了克莱斯勒的新口号：“胜利就在前面”。各家公司最终必定会发现生路只有一条，就是增强灵活性和准确性，更努力地工作，抛掉陈旧的公式而变得愈发讲究高效率。最近，有些人根据美国流行的电视系列片把这种状况称作“解乱麻”模式——事事都处于动乱之中；危机一个接着一个；资源、供应品和人力资本总不够用；每一个行动都关系重大，都必须精确无误；即使在你精疲力竭之时，你也必须再三地使自己和你的伙伴振作起来；你必须有献身精神，即使当你发现唯一可献身的事就是休息；每个人都承担部分准确的但似乎无关紧要的职责；管理机构必须从事真正的管理工作，而不仅仅是管管行政；每个人都是不可缺少的；有些事很有意义，有些事则完全没有意义；各类事务纷杂，千头万绪，似乎看不到尽头；而最后一着，你只好寻求精神指导，或者求助于你的伙伴或者求助于宗教信仰。现在，按老牌国际商用机器公司的行话说，更快、更好地进行思考、交流和采取行动，比以往任何时候都更重要。

第三次浪潮决不仅仅是日益依赖信息和“高”技术。这是一种人与人之间、人与大自然之间的新型关系，它具有新的含义、新的组织形式、新的管理形式。它是一个新的社会，一种新的经济。第三次浪潮理所当然地扎根于第一次和第二次浪潮中。人类文明的第一次浪潮是农业浪潮。农业技术使得人类能够形成稳定的、

长久的聚居点，并使他们有空闲的时间去发展艺术和科学。我们所称作文明的事物出现了。中世纪的组织和等级制度是第一次浪潮思想与技术发展的最高表现。然而，最终，中世纪的第一次浪潮受到了震动并崩溃了，而下一个浪潮的思想、组织和技术获得了主导地位。

第一次浪潮的崩溃始于十字军东征，这一运动迫使欧洲的中世纪文化面临一种先进的、“异族的”文明，粉碎了它的许多旧的信念，击败了它的许多技术。当中世纪主要封建势力向中东伸展时，国内的桎梏必然有所放松，导致了更多的创造自由（尽管其意义重大但与今天的自由尚不可同日而语）。使贵族脱离了国王束缚的英国大宪章便是取得这种新自由的产物。与东方不断扩大的贸易使商人“阶级”的财富日益增多，贵族们在经济上更加依赖这些商人。这种新的财富加上从中国、印度和中东传入的发明创造，为人口的大量增长铺平了道路。反过来，人们因此又需要新的组织模式、新的思想、新的“市场”和新的技术。

在后来被称作“文艺复兴”的这一时代中，不断有一些“探险家”、贸易商和例如马可·波罗那样的技术探路人被派往东方。这些探险家中有一人曾提出，假如向西走果能找到通向东方的更短的路线，则这一过程也许会进一步加速。他的名字叫做克里斯托弗·哥伦布。与他发现“新”大陆同等重要的是，他发现了被征服了的本地人的黄金并把它运回欧洲。这一新的财富引发出严重的通货大膨胀，导致了欧洲文明进程的调整，从而给各阶级的人们带来了更多的政治和金融自由。国王再也不能主宰一切。第一次浪潮的“意识”被打破了。于是这段动乱的文艺复兴时期成了从第一次浪潮进入第二次浪潮的过渡时期。

随着工业品市场和贸易的扩大，发展工业技术（机器）和工业组织（也被设计成像一台机器一样）的时机成熟了。于是第二次浪潮开始努力把自由扩展到“政治”范围内，并使之脱离“工作”范

围。这一过程还造就了一个新的阶级，即产业工人。这一阶层的财富和人数的增多最终促使人们不断提出了争取更多自由的要求。由于这些要求而产生了越来越多样化的民主政体以及后来的社会主义或“共产主义的”政府形式。

在“新”大陆，事态的发展迥然不同。欧洲各国未能在这块“处女”地上推行旧的组织形式和等级制度；这新开拓的疆土有着自己的需求和机会，把旧的一套搬过来行不通。于是，新的自由观念、新的关系和新的组织在这块新的土地上萌发起来了。新近从旧大陆获得解放的居民们，决心按照“上帝的自然计划”去“更新这个世界”。根据当代的哲学，这意味着在不伤害其伙伴的情况下，每一个人都能按自认为合适的自由地发挥其潜力——对“生活、自由和追求幸福”所享有的不可剥夺的权力。然而，以工业为标志的第二次浪潮不久就涌入了这块新的土地，而且同样，人们对自由的追求开始从工作范畴转到政治范畴。因此，第一次浪潮的许多封建的伦理道德被保持下来了。

自由企业逐步让位于公司企业，在一个工业社会中创立了与封建的“男爵领地”惊人相似的东西。由于第二次浪潮的组织的失灵和过火行为，致使“左派分子”或者“共产主义分子”挑起动乱，工人们为抗议其自由受到限制而成立工会。于是逐渐建立起庞大的官僚机构来制止这种倾向和进行“组织”工作。在东方，这些官僚机构被称为“国家机构”；在西方则被称为“公司”。在第二次浪潮中，企业手段几乎是这些组织专门注视的领域。

第一次世界大战和第二次世界大战，以及由此而发展起来的技术，打破了第二次浪潮的多数概念、组织和等级，同时把大量的财富从旧大陆转到了新大陆。这就为第三次浪潮的到来做好了准备。这两次战争迫使世界走向“非殖民化”，民主选举开始普及，技术开始推广，许多封建主义的、官僚主义的权力结构被摧毁了。具有讽刺意义的是，在第二次世界大战末遭受彻底破坏的日本，

竟成了第三次浪潮的先驱。在短短的一个世纪中，这个国家已经从第一次浪潮进入了第三次浪潮，它的这一发展速度或许要归因于它保留了许多原有的封建纪律，这种纪律并未受到像“文艺复兴”那么长时期的自由思想的影响。

我们现正处于第三次浪潮的边缘。1970年前后的这个时期是明显的转折点：青年人在世界各地群起反对旧的秩序，世界货币体系已被摧垮，出现了例如微型芯片等新的发明，而第二次浪潮的原动力——廉价的原料和能源——已经丧失。

冲击正在迅速来临：公用事业正在宣告破产，大量解雇职工——公司企业的“减肥”——每日都在发生。在日本，工人反对装病逃差者的工业暴力事件日益增多。德国的工人们十分害怕解雇，以致他们生了病都不愿轻易请假；美国的工人只好接受大幅度削减工资；法国工人以闹事来反对“社会主义”的政府；波兰工人则向“共产主义”的政府罢工。据报道，管理人员因精神紧张以致心力衰竭而猝死的事在许多工业国家中的发生率已上升了一倍以上，基础工业在走下坡路，人人都不顾一切地设法在计算机及其有关技术方面高人一筹。各地要求政府提供帮助的呼声形成了一组响亮的大合唱。

这一切将朝哪个方向（如果有方向的话）发展？第三次浪潮将给我们带来什么及将我们引向何方？这主要取决于在当今的变迁中我们的认识及采取的行动是否明确。

H. 艾伦·雷蒙德

第一章

过 渡

——第三次浪潮

一种新的文明正出现在我们的生活中，各处盲目的人都企图扑灭它。这一新的文明带来了新的家庭模式；带来了异样的工作、爱恋和生活方式；带来了一种新的经济、新的政治冲突。此外，还带来了新的意识。

——阿尔文·托弗勒
《第三次浪潮》，1980年

第二次浪潮的衰退

我感触到第二次浪潮是六十年代末的事，当时我还是个小伙子，在芝加哥一家汽车装配厂当工程师。在那里，不久我就发现，真正注意实际效率甚至注意使各项职能得到切实执行的是工厂中少数几个工业工程师。

物资和人力的浪费是巨大的，人们明显缺乏劳动热情，显得萎靡不振。有时，如果没有人密切监视，有些工人为了泄愤或是由于对机器设备毫无感情，可能会少装一两个螺栓或螺母。这一类型的疏忽不免造成停工检修的浪费。管理人员常常离开岗位跑去喝咖啡、瞎聊天和抽烟。我很快还发现，在工厂经理之下都有一大批职员为他服务，而经理的职责主要是向底特律总部说明问

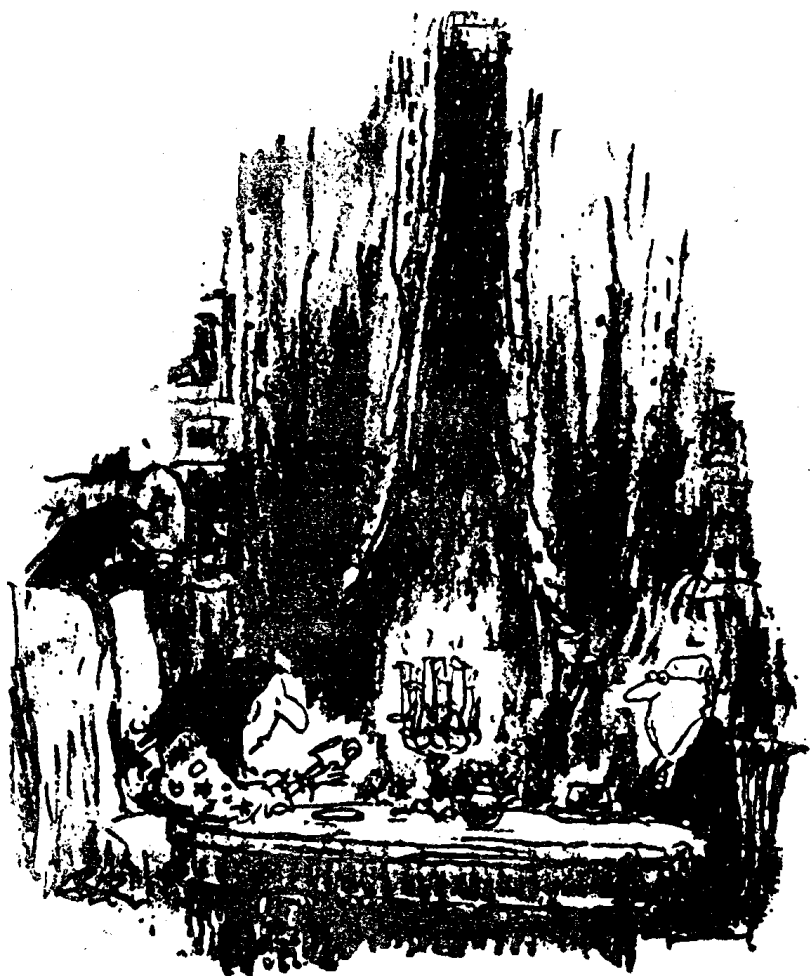
题，而不是解决问题。人们在工厂中干活似乎仅仅是为了谋生，为了生存。几乎没有人相信或理解他们的工作本身应该有什么目的。

我常常觉得，我很同情一位刚刚在一家钢铁公司找到一个相似职位的朋友。在我们的第一次交谈中，他说：“杰，如果我们被看作是世界上最有效率的国家，我想不出来我们是怎样去竞争的！”毫无疑问，我们不再是最有效率的国家了，我们确是常常在想，我们到底是怎样进行竞争的。

工厂中某些有事业心的工程师，试图劝说管理部门采用机器操作工艺(通用机械手)来进行工作，说明这样有可能节省成本。管理部门答复的基本内容是使用机器人似乎太麻烦，而且不管怎么说成本可以转移到公众身上，何必还要找这个麻烦呢？后来日本人在汽车制造中，改装采用的正是美国的这种机器人。关于生产成本问题，有一天晚上我在晚间新闻中看到的下面叙述的一段情节，使我茅塞顿开，当时心中的一大疑团消失了。①

伦纳德·伍德科克，当时汽车工人联合会的主席，在被问及他是否感到他的工会的要求过头时，显得很不耐烦，因为这是他第十次解释这个一目了然的问题。他回答说，“它们”按照一个公式，在日常工作中就把诸如此类的费用计算进去，然后才定出汽车的售价。“它们”指的就是工业界首屈一指的通用汽车公司。如果工会的要求可以转嫁到市场的话，它所提出的要求决不能被认为是过头的。由工业界的巨头一手操纵的市场，必须承担所有这种费用。当前的理由是，这种费用如果能够转移到公众身上，那就不算过分，事实正是这样。加德纳·米恩斯把这种现象视为“管理价格”，而不是市场价格。②

然而，就最近的一些事态而言，我们看不出有什么证据说明工会过头的要求，它们也没有提出任何要求。情况已经模糊不清了，因为通过把工人的代表安插在董事会中(例如在克莱斯勒公



“你永远也赶不上新技术的发展”。
韦伯画；《纽约人》周刊，1983年

司), 通过购买工厂和子公司, 通过部分地使工人持有股份, 工会起码在一定程度上已成了“它们”的一部分。

有人说, 眼下各公司企业好像都患了精神分裂症和食欲不振症。某些企业似乎在奉行一项不断裁员、减少分厂、减少开工和设备的政策, 直至最后倒闭为止; 还美其名曰这是“减肥办法”。

自1970年以来, 高级管理人员周转率增加了好几倍, 产生了诸如“金色降落伞”的“新”现象。工作带来精神紧张, 神经衰弱, 高级管理人员猝死, 结果是纷纷向保险公司提出索赔。在新企业大量涌现的同时, 破产企业也在猛增。在每一转折关头, 混乱与动荡的迹象都明显可见。

我们是谁? 是做什么的? 处于什么阶段?

发生了什么变化? 第二次浪潮和公式化管理的结果如何? 是怎么一回事? 也许, 随着向第三次浪潮的过渡日益明显, 我们在拼命寻求一种新的管理公式吧? 这新的公式是什么样的公式呢? 是一种新的“精瘦”的外表吗? 是梦寐以求的圣杯吗? 还是一项新的工业政策呢? “他们”是谁? 我们是谁? 我们处于什么阶段?

我们正处于从工业机械社会向电子信息社会转变的过渡时期, 阿尔文·托弗勒称之为从第二次浪潮向第三次浪潮文明的过渡, 第一次浪潮则是一个农业的, 依赖大自然的文明世界。希望维持生存和兴旺发达的公司和个人正在力图促成这种艰难而日益错综复杂的过渡和变化。当第二次浪潮的技术和工业向海外那些正从第一次浪潮进入第二次浪潮的国家转移时, 只意识到下面一点是不够的, 即为了使我们能维持竞争优势和舒适的生活方式, 我们还必须转向第三次浪潮的新技术和新工艺。我们的整个管理方法、行为和思维方式也必须随新的重点和新的压力而来个转变。

刚刚适应了第二次浪潮技术的国家具有相对的、越来越大的成本优势，这些将对美国的企业和个人形成愈来愈大的压力。这些压力将继续强迫我们改变思维。基础制造业与原材料方面的发展将随着第二次浪潮的许多工作与价值一起继续向海外转移。例如美国通用汽车公司与美国钢铁公司就正在考虑作出安排，大量进口基本材料、钢板和零部件，在本国进行最后装配和精加工。这两家公司也采用了新的管理方法。柯达和埃克森公司正努力采用第三次浪潮的技术并转向这个市场，但是它们遇到了困难，原因是它们企图保留大部分原有的管理方式和组织结构。

我们怎样闯入这一新的思维系统和管理方式呢？它与我们过去有何不同？对我们的未来有何影响？这些就是我们所要探索的问题。在下面几页中，我们将试图阐明可能的答案。

文明与技术的三次浪潮

在美国，第一次浪潮的优势大约在南北战争之后的1870年丧失。除了其他的冲突之外，它实际上是农业第一次浪潮的残余与正在兴起的机械工业浪潮之间的一场激烈斗争。骑兵部队的勇猛冲锋到底抵挡不住由新技术提供的机械工业资源的威力。据传说，林肯总统当年曾对他的一位将军（他抱怨格兰特喝得醉醺醺，可能会使战斗失利）说，只要格兰特赢得最后一场战斗的胜利，他才不在乎哩。这一传说中，林肯的态度代表了另一种思想方式，它说明了美国北方工业型的第二次浪潮与南部封建型的第一次浪潮之间的反差。

在冲突开始之后，第二次浪潮也在斗争中逐渐衰退。第二次浪潮的支配地位在1970年左右开始削弱，当时发生的冲突可视作是“第二次”南北战争，这场战争是在电子信息前线展开，而不是在东南亚的泥潭和密林中进行的。