

現代經濟・管理叢書

企業 必須面向 未來

(美)阿爾溫·托夫勒 著

出版社

阿尔温·托夫勒著 陈鸿斌 吴酪译

企业必须面向未来

海天出版社

责任编辑 秦 海

装帧设计 谢 鸿

书 名 企业必须面向未来
著 者 (美)阿尔温·托夫勒
出 版 者 海天出版社(中国·深圳)
发 行 者 海天出版社发行·新华书店经销
印 刷 者 广东省韶关市新华印刷厂
版 次 1987年7月第1版
1987年7月第1次印刷
开 本 850mm×1168mm 1/32
字 数 120,000
印 张 5 1/2
印 数 1—2 0,000册
ISBN 7—80542—011—4/F·2
统一书号 4382·001
定 价 2.40元

致外国读者

每个大企业目前都在经历一场重大的危机。这场危机涉及到企业的经营方式、结构、使命及其企业的存在意义。这本书所写到的，就是世界名列第一的私营企业——美国电话电报公司。它创立于七十五年前，拥有全世界最长的线路和最先进的通讯技术。

美国是世界上第一个普及家庭电话的国家。而为此做出贡献的，正是受美国政府保护的垄断企业美国电话电报公司，然而出面拆散这家企业的，竟又是美国政府，这在世界上也是没有先例的。美国政府认为今后的通讯事业必须是非集权化和多方竞争的，所以毅然做出解散决定。

这样，在法院的一纸命令之下，美国电话电报公司分成了七家地区性的公司，其下面又有子公司。

美国电话电报公司在解体以前，是一个拥有三百一十万股东的巨型企业。从美国政府到州以及地方政府，一直对其进行种种干预。和其他国家的国营电话公司不同，美国电话电报公司并不兼营邮政和储蓄业务。但尽管如此，它仍拥有九十七万六千名职工，拥有地方和长途的电话网络，自己生产公司所需的设备。此外，它还建有一个极富创造力和非常尖端的研究所——贝尔研究所。该所的诺贝尔奖获得者就有好几人。

今天，解体后的美国电话电报公司的规模比以前小多了。

股东数尽管没变，但职工人数只剩下三十七万人，尚不到原来的一半。其余的六十万人分别转入其他七家公司。如今的美国电话电报公司已再也不能悠悠自得于美国政府的保护，它面临着激烈的竞争。从美国电话电报公司分离出去的七家地区电话公司，也成了美国电话电报公司的竞争对手。它们都以开发尖端技术为先导，以此来适应通讯的需要。

向新的通讯制度的大转换，目前仍处于“余震”阶段，它的全部效果还要过几年才能看得清楚。如今在美国发生的事，在其他国家也程度不同地发生着。英国、西德、法国、日本等发达国家，也都正在探索如何建立新的通讯体系，同时还对其现行的通讯经营体制重新进行探讨。英国电讯公司、日本电报电话公司以及世界所有邮政公司和通讯企业，无不面临着创业以来最严峻的考验。

这样大的变革，绝非起于政治或意识形态领域的一时的风向变化，而只能是技术和经济发生了根本的变化。例如目前通过通讯卫星或微波线路向远方传递信息的成本，比之在大楼之间传递的成本下降更快。计算机技术的进步、计算功能和通讯功能的一体化，对数据、图象和声音传输的各种各样的需求，工业部门对信息的如饥似渴等，它们对电话事业的重组所产生的巨大压力，远非政府压力所能相比。

乍看起来，这些问题只与通讯部门有关，其实不然。这股以美国电话电报公司的改组为象征的通讯革命的猛烈浪潮，冲击着每一个企业和每一个国家的经济，而不是只限于通讯领域。无论什么企业，今后都必须在充满痛苦的变革中求得生存。

目前的变革是自有史以来最剧烈最深刻的变革。适应这个技术政治学的变革，是每个国家的企业领导者自求生存的技术手段，以下便是其中最为有声有色的一章。

目 录

前 言	将进博物馆的恐龙企业	(1)
第一部分	不合时宜的前提	
第一章	写在前面的话	(3)
第二章	贝尔的“常识”	(10)
第二部分	非标准化	
第三章	“王后”电话	(15)
第四章	超工业社会的通讯市场	(21)
第三部分	不断提高的“全新率”	
第五章	好坏无常的经营状况	(39)
第四部分	新时代的前提	
第六章	超工业社会的模式	(63)
第七章	贝尔常识以外	(71)
第八章	临时的目标	(76)
第五部分	未来企业的结构	
第九章	组织问题	(85)
第六部分	超工业社会企业的形成	
第十章	“单元”的作用	(93)
第十一章	“框架”的作用	(104)
补充	有关参与经营的方针	(132)
后记		(145)

第一部分

不合时宜的前提

第一章 写在前面的话

评 论

一条无形的界线将今日的经理分为两个部分。不论是地位和职务如何，所有的经理无非是两种人。一种人将今天的技术和经济变化视为工业革命以来的延长和发展，而另一些人则认为两者不可同日而语。前者可称为“延长派经理”，后者则不妨称之为“不同派经理”。

前者认为两者有着一种连续性；后者则认为非连续性日益加强了。

前者的企业战略多为线性的；而后者主要是非线性的。

前者在处理问题时将各个问题分别单列，要逐个搞清这些问题；而后者却更重视找出这些问题的内在联系。

前者在解决问题时总在“可行”的办法中找出路。在环境相对稳定的时代，他们堪称为优秀的企业经理；后者往往在“不可行”的办法中进行尝试。这种精神在环境剧变的时代是非常需要的。

今天，能够适应未来的企业经理，必须行动果断，思想解放。在危机到来之前就根本改变产品、工序、计划和目标，果断地实行转变。

但尽管大变革迫在眉睫，几乎所有的经理却仍是“率由旧章”。在周围所有条件都已发生变化时，这样的态度实在是危险不过的。

世界经济的秩序正在重新建立（当然这还只是一时的）。阿拉伯产油国的石油禁运，在国际竞争中日本的崛起，南朝鲜、台湾、新加坡、巴西等新兴工业国家和地区的出现，是秩序重建的主要原因。大银行的倒闭和欧洲美元的兴风作浪，使得国际金融体系处于极度混乱之中。全球性的债务危机，更使得这个体系处于一触即发的状态中。这些使得世界经济越来越难以保持平衡。

此外，技术革新、自由化浪潮、滞胀以及令人难以想象的高利率，都加剧了不平衡的发展，使得企业的长期目标都发生了动摇，而原先人们认为这是最为稳定的。而且，即便企业越过了所有这些障碍，这以后等待它们的又是什么呢？

回答是：更大量的想象不到的障碍。

昨日之成功即明日之毁灭

二十年前，当包括我在内的少数几个人声言工业文明的末日即将到来时，许多人都认为那是呓语。今天，传统的大工厂的烟囱纷纷倒地的事实，终于使得那些社会学家、历史学家及企业经理都同意我们的结论了。

现代生活的变化之大是毋庸赘述的。什么微处理、遗传工程、电子货币、计算机与通讯的结合、令人惊异的新材料的发

现、向太空的进军、人工智能等这些技术革新，伴随着同样重要的社会、人口和政治方面的变化。从家庭生活的变化到发达国家的人口老龄化（在第三世界则是中年人的急剧减少）；从有关数据流的国际纠纷到核武器在全世界的扩散，上述变化无不波及。

这些变化是否毫无关联？是否可能发现其中的内在关系？我认为这些变化是互有关联、相互促进的。归结到一点，就是它带来了我们生活方式的变化。今天人类所面临的变化，并不亚于工业革命时期，其规模非常之大。

就象工业革命彻底改变了封建社会的所有制度和结构一样，今天我们所面临的变革，也将彻底改变这一切。这样，企业生存条件的急剧变化，也就是很自然的事了。

一旦这些变革的浪潮冲击到社会和经济时，那些习惯于在风平浪静中航行的企业经理们，此刻便置身于狂风巨浪之中了。那半辈子积累起来的成功秘诀，如今反成了毁灭的向导。

对企业来说也同样如此。以前它赖以成功的产品、工序及组织结构，今天反而将它引向毁灭。生存的第一定义是极为言简意明的：今天最危险的，莫过于昨天的成功。

适应变革

过去除非处于衰退期或战时，企业的结构一般是不变的。在个人创业的时代之后，进入了多重的组织结构的时代。大多数企业都有相应的许多部门：生产、推广、销售、研究，各司其职，各部门的任务和人员安排得有条不紊。在各个部门下面还有管理法律、财务、人事的机构，最上面则是总经理管理着整个企业。

一旦这种铁一般的组织形式确立之后，无论企业是盛衰荣枯，它几乎不为所动。即便改组也只是在领导变更之际，况且这样的情况非常少见。

一九七〇年，当企业内的改组日益频繁之际，我以适应这种变革为主线，写下了《未来的震荡》一书。书中一位经营顾问谈到：在大企业内部，现在往往是两年左右就要来一次大改组。

时至今日，改组的频率和规模已不可同日而语。企业内部的改组，已远非只是次数的增加，而是深入到更深的层次。今天这种急剧的、复杂的、更彻底的改组，已是到处可见了。

看看报纸，对这种动向就一目了然了。《工业周刊》指出：在经济日益国际化的今天，形势越来越严峻，问题日益增多。那些原先成文的经营方针，如今早已不见踪影。企业经理只是修改预测和改变产品及组织机构已无济于事，他们深感需要进行根本变革。

《新闻周刊》在报道通用汽车公司的改组时形容说，那是“自二十年代由天才的组织者阿尔弗莱德·斯隆建立今天的通用汽车公司以来，最伟大的经营革命”。

英国《经济学家》的口吻则略带揶揄。它说：今天，石油大王们正为使企业免蹈恐龙之覆辙而使尽浑身解数。他们懂得：要占有市场份额，必须注重微观。因此他们正努力将无所不包的公司分解成为许多独自盈利的机构。

《商业周刊》说，尽管石油公司都是些巨型企 业，但它们也面临着彻底改组的任务。原先这些大公司是那样的神圣不可侵犯，可如今它们的傲慢态度已踪迹全无了。

大石油公司正在相继脱离石油。埃克森公司投资巨万于信息工业，但并未成功。阿姆科公司则开始进行遗传工程的研究和经营种子生产。美国钢铁公司则染指石油部门。整个钢铁部

所和投资信托公司以及其他有关公司都忙于业务处理，即便使用计算机也有力不从心之感。而上市股票一旦减少，又不得不相应降低业务量。

铁路 随着宾夕法尼亚中央铁路公司的倒闭，那些坐火车上下班的职工失去了通勤工具，它使整个铁路部门的“病情”更加恶化了。作为公共交通工具的铁路，已为可自动控制需求量的交通手段所取代，而后者仍不失为公共交通工具。因为在数不清的清规戒律的束缚之下，铁路根本不具有竞争性，它也完全无法满足乘客的需求。

城市 在纽约等大城市，向居民提供必须的生活服务的系统已近乎无法运转。公立学校不能满足学生的要求；下水道处理和大街上的垃圾处理能力也愈益下降；医疗机构面对着一大堆问题，一筹莫展；地铁、公共汽车和出租汽车的价格在日益上涨；城市已快陷入停顿状态。

这种城市病在美国以外也同样存在。伦敦清洁工人的罢工，使得五亿吨未处理的下水道水污染了饮用水；街头巷尾垃圾堆积如山；电力工人的罢工降低了电压。巴黎、东京以及其他城市，都存在同样的问题。

航空公司、邮政电信、社会福利、电力供应等部门，也都存在同样的问题。这样的例子是举不完的。

从这些系统的崩溃可以看出，美国电话电报公司的问题既非偶然，也没有什么与众不同。只有将这个公司面临的问题看作是范围更大得多的社会现象的一部分，才不致感到难以理解。这个现象就是工业社会的崩溃和超工业社会的来临。

公司在超工业革命中的主角作用

在超工业革命中，美国电话电报公司也将不可避免地发挥主角的作用。不，甚至可以说，正是美国电话电报公司才掌握着社会大变革的关键。

首先，美国电话电报公司是超工业社会所赖以存在的尖端技术的最主要的创造者。例如工业社会正是大量采用了由美国电话电报公司提供的半导体技术，才加快了变革的速度，公司对社会的大动荡做出了贡献。

其次，作为信息工业，美国电话电报公司在新的革命之中必将起到主角作用。以前，土地、资本和劳动力是生产的三大要素。但将来的决定因素却是信息。而且在相当的部门，这个将来已经开始到来。美国电话电报公司使得信息能够迅速和大量地交换，它是新的超工业社会的催生婆，它本身就是革命的动力。

再次，从美国电话电报公司比其他大企业受到更多的批评和攻击这点来看，它所起的作用也更大。电话，即美国电话电报公司的神经末梢，遍及美国的每一个厨房和办公室。任何一个对电话的需求，都是对这个神经的刺激。而且，对电话网的刺激程度，美国电话电报公司几乎无法加以控制。

最后，做为世界最大的企业之一，美国电话电报公司也将发挥其主角作用。今后十年到二十年中它向何处去，将对几百万人的生活产生影响。此外，对美国以及全世界成千上万的企业来说，它也是一个样板。如果美国电话电报公司由于什么原因而垮台，即便时间非常短暂，也将带来一种经济和社会的危机。这不仅影响到美国的安全，而且会阻碍世界范围的技术革新浪潮。

基于以上原因，美国电话电报公司的经理，必须重新设立他们在今后十年至二十年的目标。即使美国电话电报公司从适应目前的工业社会过渡到适应即将到来的超工业社会。此外，在向整个社会提供基础服务的同时，尽量通过内部的小范围变革来形成适应未来的体制。

为使这个过渡成功，必须对整个计划体系进行变动。但这

只有在正确理解社会现象、明确工业社会和超工业社会的基本不同的基础上，才能正确地加以变动。

第二章 贝尔的“常识”

评 论

无论什么企业，都少不了一种观念。这种观念的重要性并不亚于公司的财务制度或生产指挥系统。

当一个社会面对巨浪般袭来的技术大变革时，这个社会原先的观念就需要重新探讨了。例如在采用了口服避孕药、计算机、遗传工程、有线电视等新技术后，那个社会的家长职责、个人隐私权、种族区别、色情以及其他许多观念都有重新研究之必要。原先长时期内整个社会奉行的观念，这时已不再通行，或者已落后于时代了。

同样，在新的条件下，企业的观念系统也不那么合适了。

但要具体分析哪些企业的前提落后于形势，却并不是一件容易的事。一些最重要的观念或者前提，往往很少为人们所提及，人们对此大多也并没有意识到。如果那只是些大家都看法一致并没有什么讨论余地的东西，那也就谈不上什么企业观念

了。

因此，我通过对美国电话电报公司的“精神分析”，试图找出该公司目前存在的某些观念。经过分析我发现，这些观念大多是由西奥多尔·贝尔所形成的。贝尔（一八八五年至一九五〇年）是一位天才的组织家。他从十九世纪末到本世纪初，将原先只是单一的长途电话公司发展成今天的美国电话电报公司。但现在他却几乎被人们忘却了。

做为一个企业经理，贝尔身上体现出的属性大多类似不同派而与延长派有所区别。他看出工业社会的浪潮会日益猛烈，因而向那些守旧的经理们奉为圭臬的观念大胆发起了挑战。

贝尔所形成的新观念，对美国电话电报公司来说，不啻是金科玉律。他的后任都无条件地接受了这些观念。这些观念非常实在，它为美国电话电报公司带来了令人惊讶的高速增长。

但在我担任咨询顾问时，贝尔时代的常识已经过时了。因此他由此形成的那些观念能否继续成为美国电话电报公司的行动指南，就需要重新探讨了。

对每一个企业都可以这么说，只要稍不留神，他们的机器就会落后于时代。但是，那些“生锈”的观念却要比生锈的机器的危害性大得多。今天，企业的环境已发生了巨大的变化，仍在拘泥于过去的观念的基础上去面向未来，那就颇有缘木求鱼的味道了。

报 告

美国电话电报公司是世界上最大的企业之一，对此读者想必不会怀疑。但与中世纪的金融王国和重商主义时代的大型贸易机构的不同在于：美国电话电报公司是工业社会的产物。它获得巨大成功的秘诀，就是它准确地把握了工业社会的时代背景。以西奥多尔·贝尔为首的公司初创时期的领导，不论是否有意识，他们对工业社会