



超越西方

超越西方

# 超越西方

〔美〕理查·巴斯卡著  
安东尼·艾索斯

韦利 陈哲明 袁可佩译

花城出版社出版发行

（广州市大沙头四马路）

广东省新华书店经销

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.625印张 2插页 130,000字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数1—4,050册

ISBN 7—5360—0394—3/I·366

定价：3.20元

# 东方的崛起

这是一本价值相当之高的书，不仅适应当今世界的潮流，而且内容也有卓然不凡之处。我认为在一个新时代的开始，将重大的研究成果应用于管理实务之中，是极其重要的。学术性的杂志、商业刊物和大众传播媒介最近都竞相报道美国企业竞争能力衰退的原因。高级管理人员、培养他们的企管研究所以及满腹经纶的管理顾问都受到了批评，他们的分析技巧是基于一种破坏性的偏见，而且在观念上狭隘不堪，在应用方面也寿命不长。美国的股票市场，也被指责为一个加强这些偏见的地方。

就在这一片响遏行云的批评声中，理查·巴斯卡和安东尼·艾索斯两位教授，也刚好写完本书。本书不但可以成为认识美国管理者失败之路标，同时也可作为指导新的管理思想研究的指标。

美国管理者备受指责的弱点，造成国际竞争能力的日渐式微。但主要原因并不完全是由于我们太过依赖分析和技巧，而在于我们没有将这种技巧用于更广泛、更系统以及更合乎逻辑的观念上。这种观念可以使机构能以一种更优越的方式来运转和长久地生存下去。本书的作者，提出了一个观念——7S模式。这一模式代表着促使企业成功的因素，既简单又有力。本公司为了替我们的客户服务，曾广泛地运用这一模式。事实上，在我们的同事中有几位已经参与了这一模式的建立工作，我们的实际经验也证实了这一作法是行之有效的。

在阐述7S模式之时，巴斯卡和艾索斯并没有抹杀近三十年来已建立的分析方法。这些方法对企业策略的拟定、有效的组织结构的设计和管理制度的规划，都有很多的贡献，这是毋庸置疑的。然而作者更介绍了一种管理体系，这体系将作风、技巧、人员和最高目标的思想、

策略、结构、系统的观念融为一体，成为坚不可摧的网状组织，在这种组织中，彻底摒弃了削弱公司竞争能力的不利因素。同时作者还将日、美两国管理实务的例子加以比较，来说明这一观点。

在我们扩大视野、证实集体思考及行为的价值、强调管理工作总体和均衡看法的重要性以及将我们带回管理根本方式的同时，巴斯卡和艾索斯曾提出了许多管理方面的见解，也将许多构想提供给他们的同行，作为对未来研究发展之用。

本书可以激发新的构想，这一构想关系到最高目标的本质，和实现这一目标所产生的影响。至于最高目标是指能够维系住所有经营成功公司组织结构的概念和信条。除此之外，绝大多数的分析都将集中于所谓软S：人员、作风和技巧之上。对此过去我们的了解都很不足够，但是我们真正缺乏的是作者所提到的那种理论和经过实践检验的证据。为了了解企业是如何经营，为什么会成败，我们迫切地需要更多的构想、思考和解释。我相信读者会发现，巴斯卡和艾索斯在帮助我们了解这些方面作了很大的贡献。本书将激励我们去从事对未来更深入的探讨，使我们将来对企业界能有更为深刻的认识。

罗纳德·丹尼尔

# 目 录

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 第一章 | 以日本为借鉴 .....   | 1   |
| 第二章 | 松下电器公司 .....   | 11  |
| 第三章 | 国际电话电报公司 ..... | 40  |
| 第四章 | 禅与管理艺术 .....   | 59  |
| 第五章 | 相辅相成 .....     | 97  |
| 第六章 | 弥补差异 .....     | 138 |
| 第七章 | 大企业的借鉴 .....   | 171 |
| 第八章 | 结论 .....       | 199 |

## 第一章 以日本为借鉴

早在哥伦布发现新大陆以前，人们就学会了运用帆船的航海技术。那时，在水手们的眼里，海只是一片平坦的汪洋，除此以外，别无它物。绘图师一面在羊皮纸上绘出了世界的形状，一面在险恶的地区标明“此地有危险”的字样。然而哥伦布观察大海却不大一样，当他看到帆船在海平线上消失时，他所注意的不只是“消失”而已，他发觉总是船身最先消失，然后是帆，最后是桅竿的尖端。从非常严谨实际的角度来看，哥伦布的观察力的确与众不同。

人们之所以未能发挥出自己的才能，与其说是受工具的局限，不如说是受观察力的局限更合理。史学家告诉我们地球是圆的，这个问题在哥伦布时代之前已经讨论了五百年了，哥伦布的成就也就在于他能将一个抽象的观念予以具体的表现，他个人的看法（当他从新大陆回来以后，相信自己已去过了地球的另一端）多少带有赌博的味道。虽然在距离方面他只说对了一半，然而就开发新航线而言，却是绝对正确的。哥伦布的成就是举世公认的，他使人类能利用已有的航

海技术去创造更大的事业。同样，本书的宗旨并不是要否定现有的管理方法，而是要指出，我们的效率由于受西方管理者近视的影响，而不能完全发挥出来。从许多统计数字上看，日本经济的强大和美国企业的衰落是相当明显的。这些数字令我们吃惊，就像哥伦布探险前的那些水手一样，真正可悲的不是我们被展现在眼前的新世界所击倒，而是被自己对问题所作的假定所击倒。说得更准确一点，如果我们能仔细体会哥伦布这个故事的涵义，我们就会明白，对于一个问题，我们需要从各个不同的角度去了解它，我们才能找出妥善的对策。这一点正是本书的主旨。

我们不断犯着同一错误，一旦我们受制于自己的假设之时，我们的眼睛就会失明。要想摆脱这种困境，有个最好的办法，那就是将我们所作的假定与别人所作的假定比较一下，日本就是最好的比较对象。它有不同于西方的历史、文化与宗教传统，由于它具有高度精密的工业实力，因此潜力雄厚。

1980年，日本的国民生产毛额高居世界第三位，如果以它目前的经济势头看，到2000年时，必定会跃居世界第一位。一个面积只有美国蒙大拿州大、既缺乏天然资源，又要养活1.15亿人口（相当于美国的一半）的国家，它的出口额（750亿美元）竟高于进口额甚多，同时它的投资报酬率和GNP成长率平均为美国的两倍；目前日本的各行各业都已遥遥领先，远在德国、美国之前。在钟表、照相机、光学设备方面，它也把德国和瑞士击败了，同时在钢铁、造船、钢琴、拉链和消费性电器等方面，也把一向以盟主自居的美国彻底击败了。今天，日本工人的工资比美国略高，同时，占

于原料是从国外进口的，不动产价格昂贵和公路交通拥挤不堪，在日本做生意，成本显然会较高；美国方面对于职业安全法规、公害防治所增加的成本叫苦连天，日本虽然起步较晚，但目前在这两方面所订的标准已是全世界最严格的了。有些人简单地认为美国在许多方面落后于日本，主要是受1974年世界能源危机的影响，其实他们忽视了一个事实，当所有其它工业化民主国家深受石油涨价影响，物价飞腾、生产力成长降低之际，全赖进口石油的日本，不但维持着相当低的通货膨胀率，生产力上升，同时从各种财务报告中可以看出他们在过去五年间在贸易方面的竞争力日益增强。

如果撇开种族单纯和其它与文化有关的因素不谈，要想探讨日本成功的秘诀，简直就是无从入手。日本的竞争力超过美国的程度被低估了。日本不是只比别人强一点点，而我们始终以为这“一点点”不过是品管圈、终身雇用制。本书中我们要指出，日本能出人头地的一个主要原因即在于他们的管理技巧。

一般人看到日本人在生产力及成就方面的统计数字时，第一个反应多半是否定这个事实，接着便是耸耸肩表示无能为力。由于美日间经济力的差异极大，而学习日本人又几乎是不可能的。本人在撰写本书时，意外地发现那些真正成绩卓然的美国经理和公司，绝大多数都采用类似于日本的方法。目前我们面临的困境是，有管理方面的技巧，视野却受到限制。许多美国管理人员被许多旧的信念、假设和想法紧紧束缚住了。

我们的管理组织正一直受到三个方面的挑战。一、我们的管理能力受到挑战，甚至在我们引为自傲的方面，也有利

润递减的现象，要想改变这种局面，似乎还需要一些技巧。

二、由于社会价值的变更，人们期望能从组织之中取得不同的东西，希望能从工作之中获得不同的意义，这又是一种新的挑战。三、竞争正在压迫着我们。

本书的主要目标，简单说来有以下几个：

第一，撇开社会或文化不谈，就促使组织发挥效能而言，人类发明的工具实在有限。在这些工具中，有些用得太多，有些用得太少，假使组织庞大，管理的任务十分艰巨，我们就必须将所有能用的工具全部派上用场。

第二，管理实务并没有绝对的，相反，必须由社会和文化来决定。在一切的文化和社会之中，集合在一起进行共同活动的人，将会遇到诸如决定方向、协调、奖励等共同的问题。至于每个人认识问题和解决问题的方法必然会受到文化的影响，同时对于社会的认识也建立起认知问题的水平。因此，我们第二个目标就是要指出我们的管理策略在美国文化及社会方面的缺陷之处。

第三，无论日本或是美国，那些成就卓然的公司，都有其相似之处。如果首先能了解日本公司的情况，就比较容易掌握某些美国公司的长处。这是因为撇开文化的因素，比较容易洞烛毫末。此外，最重要的一点就是为了对传统能有所交代，成就高的美国公司与其它美国公司之间的差别，多半被忽略不提，因此，我们第三个目标就是要揭露其间的真正差别，同时还要指出这种差别对其它美国公司的影响。

现在我们大致考虑一下我们目前的困境是怎么产生的。在西方，首先出现的重要组织就是政府、宗教和军事机构。从这些系统当中，我们第一个有关领导、指挥、协调、控制

和职能专业化的观念建立起来了。罗马帝国和天主教都曾经是很有势力的集团，最初他们的统治区域非常广阔，位置分散，使得他们不得不尝试分权制度，但并没有完全成功。其次，为了要约束分权制度所造成的离心力，他们建立起了崭新的控制制度。他们不是强迫人民接受统一的信仰、统一的宗教仪式，甚至还要他们遵守统一的行为法典。教会有一个最大的功能：它可以充当西方文化中人与神之间关系的管理者。它控制着西方社会的一个特殊领域，由于它满足了人们高层次的欲望，因此它当然地获得人们的支持。开始，教会的工作只限于争取教徒。不久，为了兴建教堂、传播教义、管理财产、招募军队和征服异教徒，又积极筹募基金和招兵买马。他们的需求不但被接受了好几个世纪，而且也使他们在当时的社会中扮演了一个举足轻重的角色。

到14世纪为止，罗马帝国虽已灭亡多时，教会却依然存在，成为欧洲社会之中地位最优越的唯一一个组织。然而，在14、15及16世纪，内部的腐化和外部的冲击，使教会逐渐失去存在的意义，而当时教会的势力范围已成为自己不可承担的负荷。结果，能够支持更多的社会和军事活动的独立国家便脱颖而出。不幸的是，中世纪的这些结局至今仍强烈地影响着西方人对组织的看法。

西方社会不同于中国或日本，演变的结果产生了有独立势力范围的机构，在政府和当时的商业机构扮演起维护人类生存的角色之时，教会又再次担负起管理人类信仰和精神生活的任务。果然，西方组织学派认为，这两种机构的并立，是时代潮流所造成的。在16世纪，马基雅弗利是把管理当作与道德律不同职能的少数几个创始人中的一个。为了达到控

制组织的目的，他曾推出了一个与道德无关的理论。

机器时代的降临是第二件大事，使西方人对人、组织和社会的看法，又面临了一个新的转折点。工业革命带来了大量生产，使得熟练工匠及互助合作的重要性都日渐减少了。生产要素（土地、劳力及资本）观念的出现，曾改变了西方对人类看法，人类（代表劳力）不再是社会的一个有机部分，相反，却成了生产过程中的一个具体的标准化零件。毫不奇怪，关于“劳力”的一种流行的看法是将人在工作中扮演的生产性角色，从社会和精神层面中分离出来。这就使得本世纪有关人类的精神和社会生活应该存在于工作场所以外的说法大行其道。时至今日，这种想法一直盘据在西方人的头脑里，并且成为当今我们所遇到的种种问题的根源之一。

工业化在18世纪曾培植了不少大企业。这些企业由于业务复杂多变，因此对组织结构的精密度有更高的要求。在这个时期之后，迈克斯·韦伯的著作问世了。书中对“官僚机构”的优点有详尽的描述。韦伯赞成有关官僚组织优于其它组织的观点；他对后世的影响之一是他对组织因素的分析——规模、复杂性、形式化和集中化。今天，这些因素仍然是我们设计组织结构不可缺少的衡量尺度。

随着世纪的推移，大企业的组织在社会上日益完善。由于这些大企业是西方社会孕育出来的，因此我们会自然而然地认为所谓现代化的管理大部分是西方人的杰作。由于这些多角化大企业的业务范围相当广泛，不但需要各阶层的管理制度，同时也需要多层次授权的办法，但那些没有所有权的人是无法令人信赖的。大约过了半个世纪，专业管理的观念才逐渐建立起来。

这些新的专业管理者如何实施管理呢？他们所遇到的主要问题是：

- 一、如何有效地设计组织，如何赋予组织责任。
- 二、如何奖励和激励员工，如何控制资源及确保经营成果。

管理者用来解决这些问题的方法，就是社会本身所应考虑的对策。东西方机构最大的差别乃在于西方机构的组织结构和正式制度是为了应付这些挑战而产生的，东方则不然，它的机构的重点不在于组织结构和正式制度方面，而在于追求社会和精神方面。古代中国和日本的机构，早期运用了大量的高压手段，他们坚决相信威胁和恐吓具有无比的约束力。它们要求年轻人加入生产的行列，然后以饥饿为威胁，强迫他们发挥出所有的才能。它们认为，如果不采取这种激烈手段，任何大规模的组织都无效率可言。当然有些类似的措施，西方世界也采用过，而且大半得到外界宗教组织的支持。

渐渐地，东西方的组织都不再明目张胆地利用强制性的手段来建立自己的权势。部分是由于社会的各阶层的政府单位，已可以替组织本体培植出大量人才。好几个世纪以前，组织必须教导它的成员有关守时的重要性、所有权的概念、对盗窃的惩罚、和谐的必要性、可嘉的工作成效和解决争端的办法等（近年来，美国一些公司又肩负起一些原始的任务，让都市内的下层人士加入它们的工人行列）。今天这一大堆任务，绝大部分在工人进入公司工作以前，就由社会完成了。无论如何，由于东方社会人口密集，精神、公私事务常常混为一体。他们的组织更重视如何控制全民需求的任

务，而对劳资双方的协调则不太在意。就利用社会和精神力量来为组织的利益服务方面，东方社会一般都较西方社会更为老练。

一个进步中的社会，无论在语言、观念或实干方面都需要有锐意求新的精神。一个处于动荡不安之中的社会，如果它没有办法在管理上求新求变，换言之就是打破传统的认知模式、旧的行动模式以及旧的信念和价值观，那么它是注定是要一败涂地的。当我们回顾二次世界大战以来的戏剧性变化期间企业的创新成果时，我们看到一个难以应付的难题出现了。就在我们的科技有了长足的进步、资本积累到了相当庞大的时候，西方组织在80年代的经营方式，仍和40年代大同小异，劳资双方依然剑拔弩张，企业与社会亦复如此。对于如何发挥社会整体的力量采取的是消极态度。我们仍然崇拜历史性的强硬、独裁和美国式的领导理想，然而世界已经变了。不可否认，对于整个社会的新态度，已开始改变了。传统的权势和指挥的优越性已受到威胁，借助电脑的控制系统，才能使分权式的组织得以控制。组织虽然已不再明目张胆地独断独行，但骨子里对管理组织的价值观念和信条仍和50年代以前极为相似。我们的世界变了，我们的社会变了，但我们对管理的认识却丝毫也没有变。

对此，有人会问：目前我们遇到的困境，究竟是管理不善，还是其它因素，诸如世界市场不稳、石油危机、翻云覆雨的劳工、不足的资本形成和政府的干预呢？在此我们必会接受一种偏见，认为管理是问题的核心，有了好的管理一切就迎刃而解。其实，管理不是抽象的，它必须有自己的使命，必须以积极的、想像的方式来处理环境因素，这就是管

理的使命。目前日美两国的一流公司正在持续不断地从事这项工作，并且大见成效。

今天，世界性的竞争已向组织作出了挑战，这种竞争决不能单单依靠技术或财务资源来应付的，技术上的革新和资源分配是人类辛勤耕耘的结果，我们的成功不是注定的，它取决于我们是否拥有一个有效的组织，而不是受困于停职、阻滞、官僚式的作风和莫名其妙的摩擦等。有些优秀的美国公司似乎受到管理知识领域的限制，未能充分发挥出他们的潜力。我们深信古老的方法已经不能为企业带来什么生机了，我们不能靠辉煌的回忆来生活，要知道，我们目前身上的毛病实在太多了。

我们能够屈尊就教吗？美国佬应该尽量模仿欧洲工业化国家的作法，然后改变技术和组织的型态以适应美国的需要。今天我们向日本和德国学习有关制造汽车的专业知识，其目的无非是想弥补双方在汽车市场上的地位差距。技术、技巧和创新的思考方式是比较容易跨越国境的，但我们首先必须改变我们自己，才能谈及其它问题。

我们应该尽量避免做蠢事，我们不可能妄想从日本那里直接剽窃到所有技术，日本之所以会变得非常有效率，主要是因为它能向我们学习我们的长处。在学习的过程当中，他们并没有变得美国化，我们也不需要变得日本化。它们尽可能剽窃了可以移植到东方的美国管理方式，然后为自己所用。同样，我们也可以尽可能剽窃日本的管理方式，然后移植到美国，以充实我们的管理实务。

这样做会有很多困难。美国人把许多建立在独特文化模式上的组织方式视为天经地义。目前我们呼吁将这种模式打

破，因为只有这样我们才会从一个已知的世界进入一个未知的世界中去。但我们的努力肯定会遇到强大的反对。在我们学习任何事物的过程之中，或多或少心情都不大愉快，特别是当我们学习一些新的事物，这种不愉快的心情最为明显。

有一天，一位著名的日本企业主管，亲自去拜访一位禅学大师，想向他请教一下禅与管理到底有什么差异。按照日本人的礼节，主人应该请客人饮绿茶。当客人的茶杯倒满了以后，主人还继续不断地替客人添加，以致茶水四溢。这位主管惊叫道：“我的茶杯已经满了，不能再倒了！”主人说：“就像这茶杯一样，你的脑子里充满了你个人的想法，除非你先将杯子里的茶水倒光，否则我如何跟你讲禅理呢？”

现在让我们继续讨论下去，纵使你想将一些东西倒进你的茶杯，然而要想腾出你现在的茶杯，是多么的不容易啊！

## 第二章 松下电器公司

目前，松下电器公司和其它五大公司（通用电器、西门子、国际电话电报、飞利浦和日立）被列入世界五十家最大公司的龙虎榜里。它的产品有National、Panasonic、Quasar和Technics等四种。松下的高速度发展是令人咋舌的。过去它就依靠这种成就使自己身价日涨，一旦我们了解到出现这种情况的原因是由于其内部团结，对国家的文化和价值有正确的认识以及不断提高效率（似乎已非创业者当初创业时所能比）的结果，我们就会明白，它的成功绝非单凭金钱方面出现短暂的成就所致。松下公司目前已成为一家不是只会赚大钱的大公司了，由于它的组织系统能适合社会、客户、主管和员工们的需要，因此它的优势会继续保持下去；此外为了应付未来的变化，该公司也有应变的计划。这些非凡成就绝不是任何一位只顾短期赚钱的董事长在几年内能够完成的。建立一家大公司，不但需要漫长的时间，也需要制订能适应许多团体需要的目标，并且还必须尊重本国的文化价值。有些美国公司也做到了，在本书后面几章里将会讨论到