

管理新现实

The New Realities

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著



机械工业出版社
China Machine Press

管理新现实

The New Realities

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著

吴振阳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理新现实 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 吴振阳等译. —北京: 机械工业出版社, 2014.8

(德鲁克管理经典)

书名原文: The New Realities

ISBN 978-7-111-47543-9

I. 管… II. ①德… ②吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 169995 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-0937

Peter F. Drucker. The New Realities.

Copyright © 2003 by Transaction Publishers.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with Transaction Publishers through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Transaction Publishers 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

管理新现实

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘利英

责任校对: 董纪丽

印 刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 15 (含彩插 2 面)

书 号: ISBN 978-7-111-47543-9

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。

谨以本书献给我的孙辈

诺娃 (Nova)、马琳 (Marin)、杰里米 (Jeremy)、
米娅 (Miya)、凯斯 (Keith) 和埃里森 (Allision)

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，

他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

始终站在未来的德鲁克

“明天总会到来，又总会与今天不同。如果不着手于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。对所发生的事感到吃惊是危险的。哪怕是最大的和最富有的企业，也难以承受这种危险；即使是最小的企业，也应警惕这种危险。”我们现在也常说“唯一不变的是变化”，但是，未来的管理和企业将会怎样？我们绝大多数人往往被纷繁复杂的世界所迷惑，被琐碎的日常管理实践所困扰。为了解决一个又一个问题，我们忙于追逐各种流行的管理工具和方法，从全面质量管理到六西格玛，从流程再造到员工授权，从多元化到归核化经营……在一波又一波的流行浪潮中，我们不仅没有把握住未来，反倒迷失了方向。在快速变革中，绝大多数中国企业成为流行的追捧者和牺牲者。当我们像追星族一样学习各种流行管理著作的时候，向管理咨询公司购买最新管理方法的时候，参加各种研讨会和学习班的时候，我们试图走在未来的前面，但却不断地发现自己一再落伍。未来究竟会是什么样子？未来是不是不可琢磨？德鲁克先生的著作将会告诉我们答案。他是一位严谨的管理思想家，他的思想几十年一脉相承，经受住了历史的考验。他不同于那些流行的管理作家——那些只懂贩卖最新的管理理论，但没有自己见解的管理作家，他们人云亦云，随波逐流。德鲁克先生一生坚持自己的学术理想和学术观点，倾其一生在探求未来的世界是怎样的，社会的变化对企业管理将会带来怎样的影响。

依我看来，在管理学发展历史上，德鲁克对于管理未来的分析和设想是最有深度的。他关注今天，更关注未来。这未来不是遥远的明天，而是——用他的话说——已经到来的明天。据德鲁克先生的观察，每隔几十年，世界就会经历一场深刻的变化，正是这些变化为管理实践带来了挑战，同时也提供了机遇。例如，第二次世界大战以后美国颁布的《退休军人权利法案》，为军人提供了免费接受高等教育的机会，这就直接导致了美国大学教育的普及，从而为企业提供了无数受过高等教育的知识工作者。但是近几十年来，发达国家生育率急剧下降，在年龄层上导致年轻人比例的缩小。由此产生两个后果：劳动力供给的减少和退休年龄的推迟。对于知识工作者来说，几十年从事同样的工作，又实在使人厌倦。于是企业员工的职业生涯规划就显得尤为突出。20世纪80年代以后，信息技术的产生对企业管理也产生了革命性的影响。德鲁克说，“信息革命的真正革命性影响才刚刚被人们感觉到，而激起或助长这一影响的不是‘信息’，不是‘人工智能’，也不是计算机和数据处理对决策、政策决定或战略所发生的作用，而是电子商务，即互联网作为营销渠道的出现。互联网作为一条在世界范围内服务的管理与专业职位的主要销售渠道，其爆炸性的出现出人意料，这是10年前或15年前人们根本无法预测的。它正在深刻地改变着经济、市场和产业结构，改变着消费者细分化、消费者价值和消费者行为，改变着工作职位和劳动力市场。”信息革命已经不是一种预言，而是活生生的现实。在以信息为基础的组织中，管理层次与经理人数大幅度削减，处于第一线的是大量的专家。对于这些专门的知识，管理者常常是一无所知。由此产生两个问题：专家的职业生涯如何规划？最高管理者的来源何在？在本书中，德鲁克先生用他那无比犀利的笔触为这些问题提供了答案。这些问题和答案不是主观臆断、凭空想象的，它们深深根植于社会发展的深层原因之中。变革无法避免，应对必出自创新。创新不是去冒险，成功的创新者是所谓的“保守的”创新者，他们发现未来，力图把未来的风险降到最低。管理的任务就是发现未来的变化，并通过企业创新去适应这种变化。

德鲁克先生一生写了很多有关预测未来管理的著作。从早期的《工业人的未来》、《新社会》，到后来的《动荡时代的管理》、《管理前沿》、《巨变时代的管理》、《21

世纪的管理挑战》等，在这些著作中，德鲁克先生的思想始终是发人深省、一脉相承的。这些著作共同为我们描绘了一幅有关未来企业管理实践的图画，为实践者指明了道路。在此，我很高兴为大家推荐这本德鲁克先生在 20 世纪 90 年代初期所著的书，但愿大家能够继续在这本著作中领略德鲁克先生的风采。

赵曙明

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

1989年夏天，本书初版时，受到了极大的关注，但受到关注的原因，却是令人啼笑皆非的误解。实际上，每位评论者——大多数是美国之外的评论者，都只关注书中篇幅不长的一章，也就是“苏联的解体”那一章。实际上，每位评论者都认为这一章的标题非常荒谬。更荒谬的是，这一章居然讲苏联面临解体。例如，亨利·基辛格博士就撰文指出：“德鲁克一定是疯了。”两年后，即1991年，苏联就解体了。就像本书所明确指出的那样，波罗的海各加盟共和国、乌克兰、高加索地区及其亚洲地区存在民族主义，而正是这些非俄罗斯的民族主义摧毁了苏联。

还有，即使是持赞赏态度的评论者，也把本书当作一本预测未来的书籍。然而，就像书名本身所昭示的那样，本书探讨的课题都不是预测性的，而是对现实的描述。

本书各章所揭示的是未来三四十年甚或更长时期的重要问题。然而，20世纪下半叶发生的各种事件，已在很大程度上确定了这些重要问题。本书力图明确阐述的核心问题是，政府、大学、企业、工会和教会等组织的决策者在制定决策时，需要考虑已经出现的未来因素。因此，他们需要知道哪些是已经出现但悖逆当前假设的事件。这些事件创造了新的现实。

知识分子和学者往往会相信观念先行：先要有观念，然后才会形成新的政治、社会、经济和心理现实。历史上确实出现过这种情况，但那些都是例外。一般而言，理论不会走在实践的前面。理论是对已经验证的实践的结构化和梳理。理论是

把孤立的个案转化为规律和系统，转化为可以学习和传授及能够应用到一般情况中的模式。理论是对新现实进行条理化，但一般而言，并不能创造新现实。

本书的写作和出版是在 20 世纪 90 年代信息迅速发展之前。就像瓦特的蒸汽机不仅仅是一种技术一样，信息也不仅仅是一种技术，还是一种组织原则。如果把信息当作一种传统技术，信息的迅速发展就必定难以为继。就像 250 年前瓦特的蒸汽机与传统的机械动力来源不同一样（他的很多模仿者没有理解这一点，这可能是他们没有成功的主要原因），信息也不同于传统的技术。自 18 世纪 60 年代瓦特发明蒸汽机以来直到最近的几十年，主导技术都是基于本书结论部分提出的“理性”，但信息是“感性”的。如果不从整体上着眼，构成信息的单位比特就是没有存在意义的。这就是信息革命基本和永恒的全新特征。

分析这一变化的全部意义还为时过早。当然，我也没有这种能力。毕竟我们用了整整 100 年的时间（直到 1781 年）去研究思考 17 世纪笛卡尔和牛顿引领的思想革命（intellectual revolution）的意义，然后才由现代最伟大的思想家伊曼努尔·康德（1724—1804）来完成这一历史使命。

本书不是哲学书籍，而是为决策者和渴望成为决策者的人所撰写的。而他们中很多人，可能是大多数人，都还在根据过去的现实进行决策。例如，很多书籍和大学课程还在潜意识地假设生产线上的体力工人——蓝领工人是核心的人力资源，但在发达国家，工厂的蓝领体力工人已经是少数群体了。迅速发展的知识型技术专家已经成为新的截然不同的核心劳动力。在知识型技术专家组成的劳动力中，还在根据体力工人是核心劳动力这一假设做出决策，那当然是错误的。

本书并没有试图提供答案，而是设法让 21 世纪基于信息知识型组织的决策者问对问题。

彼得·德鲁克

2003 年春

于加利福尼亚克莱蒙特

本书写的不是未来的事情，也不是下一个世纪的事情。本书的出发点是下一世纪已然来临。事实上，我们早已进入下一世纪。我们虽然不知道答案，但确实知道问题所在。我们能够确定什么是应该采取的行动措施，也能够确定什么是普遍流行但没有效果的行动措施。现实不同于政治人物、经济学家、学者、商界人士和工会领袖还在关注、著述、演说的那些问题。令人信服的证据是，在很多方面，现在的政治学和经济学都已严重脱离现实，对此我们都有很深刻的体会。因此，虽然本书写的并不是未来的事情，但力图确定未来会成为现实的那些重要关注点、重大问题和争议。

我们面临的一些最严重的问题其实是由过去的成功所引起的，如福利国家的成功、20世纪发明的财政国家的成功、知识社会的成功等。取得成效的最大障碍是还在主导公众舆论、限制我们视野的一些过去的宣传口号、承诺和问题。而我们已经遗忘得差不多的一些过去的经验教训却又有新的现实意义。例如，19世纪奥匈帝国和英属印度殖民政府在经济发展对民族主义和殖民主义的影响方面的经验，对俄国的未来发展具有极大的参考价值。这就是本书涉及很多历史问题的原因。

从某一方面而言，本书内容广泛，极具雄心抱负。虽然我是美国人，是在美国撰写这本书的，但本书并不局限于美国的问题，而是用了同样的篇幅全面阐述日本、西欧、苏联和第三世界发展中国家的政府、社会和经济问题。而从另一方面看，本书也存在雄心不足的局限性。技术对军备和国防、政府的职能和局限、学校

和学习的影响都是人们经常谈论的问题，但本书并没有用专门的章节来探讨技术本身的问题。我觉得这方面的问题已有大量的书籍详细谈论过了。虽然非常重要，但技术问题本身已经很难有什么新意了。

还有个更大的局限是，本书着眼的是“表面”，即社会的“上层建筑”方面的问题，如政治和政府、社会、经济 and 经济学、社会组织和教育等方面的问题。然而，人们经常探讨的基本问题，如世界观和价值观及其演变，只在本书结尾处用很少的篇幅进行了讨论。本书没有探讨精神痛苦和道德沦丧方面的问题，如权力的暴虐和贪婪、恐怖和残忍、极端的愤世嫉俗等，从西方陷入第一次世界大战（以下简称“一战”）以来，这些问题就遍布世界各地。但在这些方面，我既缺乏权威性，也无法胜任。

本书没有关注未来的行动措施，而是在放眼未来的情况下，关注现在需要做好的事情。本书是在自我设定的局限之内，力图确定与未来相关的各种议题。

彼得·德鲁克

1989年复活节

于加利福尼亚克莱蒙特

推荐序一（邵明路）

推荐序二（赵曙明）

本版序言

初版序言

第一部分 政治现实

第 1 章 分水岭	2
第 2 章 社会拯救的式微	8
第 3 章 罗斯福时代美国的终结	14
第 4 章 苏联的解体	21
第 5 章 军备的破坏性	35

第二部分 政府和政治过程

第 6 章 政府的局限性	48
第 7 章 新型多元化	63
第 8 章 警惕魅力：对政治领导力的新要求	89

第三部分 经济、生态和经济学

第 9 章 跨国经济与跨国生态	96
-----------------	----

第 10 章 经济发展的悖论	117
第 11 章 十字路口的经济学	130

第四部分 知识社会

第 12 章 后商业社会	144
第 13 章 两种反传统文化	156
第 14 章 信息型组织	173
第 15 章 管理的社会职能及人文艺术性	185
第 16 章 变化中的知识基础	195
结论 从分析到感知：新世界观	214
译者后记	223

| 第一部分 |
The New Realities

政治现实

- 第 1 章 分水岭
- 第 2 章 社会拯救的式微
- 第 3 章 罗斯福时代美国的终结
- 第 4 章 苏联的解体
- 第 5 章 军备的破坏性

分水岭

即使在地势非常平缓的地方，也常会有各种关隘。那些穿越关隘的道路，先是逶迤攀上山顶，然后又顺势跌入山谷。绝大多数关隘只具地形特征而已，峡谷两边的气候、语言或文化几乎没有什么差异。但有些关隘则与之不同，堪称真正的分水岭。它们或许既不巍峨，也不壮观。在穿越阿尔卑斯山脉的众多关隘中，布伦纳罗山口（Brenner Pass）^①地势最低，也是最为平坦的。然而，自古以来，它一直是地中海和北欧文化的分界线。在纽约西面大约 70 英里处的德拉瓦河谷（Delaware Water Gap），甚至算不上是个真正的关隘，但它仍然是美国东海岸和中部的分界线。

在人类历史上，也常有这样的分水岭。在当时，其同样既不壮观也不太引人瞩目。但一旦历史穿越了这些分水岭，社会和政治面貌就会焕然一新，社会和政治气候及语言也会蔚然不同。旧貌换新颜，于是历史出现了新的现实。

^① 欧洲南部阿尔卑斯山隘口，又称“勃伦纳山口”，是奥地利和意大利边境最低和最重要的山口，亚得里亚海和黑海诸河系的分水岭，海拔 1 375 米，是从德国南部、奥地利西部到意大利东北的必经之地。——译者注