

HZ BOOKS
华章经管

德鲁克
世纪精选

巨变时代的管理

世界已经发生不可逆转的变革
50年前管理领域默认的假设、规律和惯例遭到质疑和挑战
管理者必须思考和利用已经发生的变革

Managing in a Time of Great Change

【美】彼得·德鲁克著
(PETER F. DRUCKER)



机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克
世纪精选

巨变时代的管理

【美】

彼得·德鲁克
(PETER F. DRUCKER)

著

朱雁斌 译



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. *Managing in a Time of Great Change.*

Copyright © 1995 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Transaction Publishers Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2006 China Machine Press.

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国大陆（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）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。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-1050

图书在版编目 (CIP) 数据

巨变时代的管理/ (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 朱雁斌译. -北京: 机械工业出版社, 2006. 5

(德鲁克世纪精选)

书名原文: *Managing in a Time of Great Change*

ISBN 7-111-18700-8

I. 巨… II. ①德… ②朱… III. 管理学-通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 021014 号

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: 洪海山 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

718mm×1020mm 1/16·17.75 印张

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

推荐序一

FOREWORD

中国大陆将是全球“知识工作者”数量最庞大的地区，其生产力也将会有历史上少见的惊人表现。但很少有人知道“知识工作者”（Knowledge Worker）这个词是由彼得·德鲁克在1959年《明日地标》（*Landmarks of Tomorrow*）一书中所发明的。知识工作者可自行掌握“生产工具”——知识，但知识却是必须终生学习才能持续拥有的。为此，学习已成为知识工作者一生中最重要的工具。

然而，知识工作者只是成本中心，而不是绩效中心，有绩效的是“企业”。因此，知识工作者既是老板的雇员，也是雇员的老板。正因为如此，知识工作者必须了解企业的需要，但企业也必须了解知识工作者的需要、要求及期望。

德鲁克回答他人“历史上最成功的领导者是谁”的问题时，他指出：“就是4700年前或更早时，第一次构想出金字塔、并史无前例地设计与建造金字塔的那位埃及人，而且这是在人类有历史记载的年代完成的。”

事实上，“知识”社会的本质就是流动性，也就是说，知识工作者的流动性是必然的、而且是快速的。理由是他们都拥有“生产工具”，而且能自由地转移到有效益最高、成就最大、晋升

最快的机会的任何地方去。(看看高科技、网络公司的人才流动即可窥知一二。)

身为知识工作者应建立有用的资料库，因为资料要成为信息，必须能被重组且应用在工作上，更重要的是在决策时用得着。像过程成本的核算，包括从供应商工厂里的机器，到商店里的收银机，是沃尔玛迅速发展的原因。它使人们摒弃了大量的仓库和大量的文书工作，使成本减低了1/3。

因为企业运营是为了创造财富，而不是为了成本控制。为了达到此目的，经理人需要具备充分而有效的信息。丰田就是一个极佳的实例，它了解且管理了它的供应商和经销商的成本，它的供应商和经销商都是供应链的成员。透过这个网络，丰田掌握了从制造到销售的所有成本，使之成为一个成本流（Cost Stream），将注意力集中于投入少而产出大的地方。

中国大陆正快速迈向“网络社会”（Network Society），管理这种新型的网络社会需要不同的行为、不同的技术以及不同的态度。例如，我们首先考虑的应该是“顾客”，而非自己的“产品”。

身为知识工作者的经理人需要四个判断工具：基础信息、生产力信息、核心能力信息以及珍贵资源的分配信息等，以作为企业内部管理必备的判断依据。而更高的领导者更需要恪守六条守则，否则可能一事无成。守则一，需要做些什么？守则二，集中力量做必须做的事。守则三，别把赌注压在自以为已有把握的事情上。守则四，一位有效能的领导者从不进行微观管理。守则五，一位领导者在组织里没有朋友。守则六，你一旦成为领导者，就要停止公开活动。

大多数的经济学家都认为中国大陆是个世界工厂，惟独德鲁克认为中国未来将是“全球服务市场”。他同时大声疾呼全球四个新市场已到来了：第一，通往新市场最快速的捷径是电信与信息；第二，环境新市场，包含水与空气净化设备的市场、农业生物市场和能源市场；第三种市场根本就不是新市场，如基础设施建设，尤其是大型运输系统如公路、铁路、桥梁、码头及机场；第四种市场，它是由人口统计学创造的市场，包括人寿保险、养老基金及退休基金等。

世界的经济形式已在转变，据统计，目前传统的商品贸易仅占一国贸易的1/3，其余2/3都是服务业型贸易，而跨国投资的行为，也渐渐转向由各种不同形式的“联盟”来进行。中国将是未来的主角之一。

为此，零售业的信息革命，顾客已不需要费事寻找销售员或店员，因为他们

一走进商店就知道商品在哪儿，颜色、型号、价格为何，也就是说：“服务就是提供信息。”

沃尔玛的真正成功，大部分则归功于它对零售的新定义——“与其是商品的流通，倒不如是销售的流通”。这个概念把从制造到销售的整个流程结合起来，而这整个理念的基础，是建立在“立即反映客户购买的真实情况上”。这样的变革让沃尔玛得以裁减了三层仓库与传统零售业1/3的成本。

宜家之所以能如此成功，它开创了“北欧设计+当地风格+就地制造+现地配送”的产销方式，更把这种设计中心发挥得淋漓尽致。除此之外，宜家之所以能够物美价廉的主因，是它了解到家具制成品的成本，有一半是用在最后的组装上。如果每个部分都经过精密的设计和制作，再附上清楚的说明书，连不懂机械的人也可以自己组装，又可增加乐趣和成就感。

像沃尔玛、宜家都不是解决问题的高手，而是创造机会的赢家，因为解决问题只能减少损失，惟有把握机会才能创造顾客。

在中国相当多数的企业都是家族企业，究竟家族企业如何经营？德鲁克提出忠告：“只有家族服务于企业，企业与家族才能同时生存，并得到发展；假如企业的营运是服务于家族，则将两败俱伤。”在“家族企业”这个词中，重要的字眼不是“家族”，而应该是“企业”。

不论是世界级的企业或是家族式企业，都是以“信息为基础的组织”，既然是“信息”型的企业，知识工作者就无法单独作业，必须以团队的模式运作。为此，德鲁克指出三种不同的团队运作模式，实为极有价值的做法：第一种团队是棒球队型；第二种团队是足球队型；第三种是网球双打型。为此，各企业选择适合自己的团队，所谓团队，换句话说就是工具，因此，每个团队设计都有各自的用途、特点、要求与局限性。

不管企业或团队如何成功，也不论如何卓越，还是面临了挑战和危机，其真正的原因不是因为我们做错了事，而是因为时代的巨变，企业或团队的基础假设已不再合乎现实了。

德鲁克创建了“经营之道”理论，该理论分三部分：第一，有关企业环境的假设，即有关社会和社会结构、市场、顾客及技术的假设；第二，有关企业特殊使命的假设；第三，有关完成企业使命所需的核心能力。而有效的经营之道则包

舍：有关环境、使命和核心能力的假设，必须符合实际情况；在三个领域中的假设必须相互适应；经营之道必须被整个企业知道且理解；经营之道必须不断地接受检验。好的经营之道必须有自我革新的能力。

我们一直想寻找一位拥有神奇魔杖的经理人，期望他能使企业起死回生。然而，建立、保持和更新一种理论，并不需要依靠像成吉思汗或达·芬奇这样的人物；这依靠的不是天赋，而是努力工作；这里需要的不是聪明，而是责任感。这就是“首席知识工作者”——企业 CEO 的职责。

我们不是掌握“趋势”，而是深入“趋势的转变”，在该书中，德鲁克点出了 21 世纪的两大趋势：一是世界经济的迅速兴起在中国；二是知识世纪的教育优先所出现的重大变化。为此，他提出掌握趋势变化的关键性问题，以作为未来巨变时代下的思考架构。例如，“哪些已经发生的事将会影响未来？在产业与市场中，有哪些基本价值与科技的变革正在萌芽？有哪些信息已经产生质变了？对我们的企业有何影响？”

让我们把握住机会，只有面对巨变、接纳巨变、甚至再造经营理论，才能创造机会、创造经营的优势且屹立不倒。

任何组织、任何知识员工想要出类拔萃，想要追求卓越，本书的确是给了我们一盏明灯，指出了未来的康庄大道，指点了明日的光明前程，您能不先读为快吗？特予力荐，相信您一定爱不释手。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

2006 年 4 月

推荐序二

FOREWORD

德鲁克是管理学领域罕见的高产作家，一生著有三十多本书，并为《哈佛商业评论》、《华尔街日报》和《大西洋月刊》等报刊杂志撰写了大量论文。20世纪80年代初，在出版商杜鲁门·塔利的建议下，德鲁克每隔几年就对发表的论文进行整理，从中挑选一些最受读者欢迎的文章汇编为论文集。这样，1982~1995年，德鲁克共出版了四本论文集，它们分别是：《变动中的管理界》(*The Changing World of the Executive*, 1982)、《管理前沿》(*Frontiers of Management*, 1986)、《管理的未来》(*Managing for the Future*, 1992)以及这本《巨变时代的管理》(1995)。这些论文集收录的文章初次发表于1977~1995年间。这套论文集的主题基本一致，都是围绕经济、社会、组织和管理等主题展开。这些论文集获得极大的成功，受到世界范围内广大读者的欢迎。

《巨变时代的管理》收录的是德鲁克1993~1995年间的代表作。其中，“经营之道”、“组织的新社会”、“管理者今天需要的信息”、“社会变革的世纪”和“后资本主义社会的管理”等几篇最有分量的长文几乎都是首次发表在《哈佛商业评论》上。这些文章并非是针对20世纪90年代时事的应景之作，而是根据社会经济变化的大趋势，对其原有理论进行再度梳理和提炼而成的思

想精华。以“经营之道”为例，经营之道又被称为“事业理论”，德鲁克在其早期著作《管理的实践》(*The Practice of management*, 1954)中已经提出了基本理念，20世纪80年代又将其在《创新与企业家精神》(*Innovation and Entrepreneurship*)中提出的创新思想结合起来，在90年代受到哈默尔等学者的核心能力理论启发，最终在这篇文章中对原有思想进行了完善，提出了成熟的战略管理理论。“经营之道”因此成为战略管理领域的经典文献。与其他战略管理理论聚焦于企业战略不同，德鲁克的战略管理理论提出了一些普遍原则，任何组织，无论是政府机构、企业，还是非营利组织，都可能会受益于“经营之道”提出的战略思维方式。“彻底改造政府”一文中，德鲁克就给读者示范了如何采用这种方式来思考美国政府的改革问题。“组织的新社会”和“社会变革的世纪”等文章则包含了《新现实》(*The New Realities*, 1989)和《后资本主义社会》(*Post Capitalist Society*, 1993)等代表性著作的核心理念，对于我们理解过去的一个世纪和正在到来的知识社会的性质、机遇与挑战提供了不可多得的全景式分析。可以说，这些文章是德鲁克思想的浓缩，是了解德鲁克思想的一条捷径。

作为一个在童年时期经历了第一次世界大战、青年时期经历了第二次世界大战的人，德鲁克对时代的变革格外警觉和敏感。德鲁克的著作始终密切关注着时代变迁，从他的一些书名就可以看出来：《新社会》(*New Society*, 1950)、《新兴工业社会》(*Our Emerging Industrial Society*, 1962)、《不连续的时代》(*The Age of Discontinuity*, 1969)、《动荡时代的管理》(*Managing in Turbulent Times*, 1982)以及这本《巨变时代的管理》(1995)。社会这个有机体自诞生之日起就处于发展变化之中，但是，为什么说当今时代是一个巨变的时代呢？这个时代源于何时又将持续多久呢？德鲁克特别擅长从一些具有象征意义的征兆来捕捉时代变革的信息，把思想简约到人们工作和生活的实质性层面，让读者对其看法有切身的感受。德鲁克认为，西方社会每隔几百年就将经历一场大的变革，目前正处于一场巨变的高潮时期，这场巨变显示了从工业社会向知识社会转变的世界性趋势，这个过程将持续约半个世纪。就发达国家而言，这个过程大约始于20世纪后期并将延续到21世纪20年代左右。这意味着，作为身处其中的这一代人，他们今天的生活与其子孙的生活依稀相似，而与其父辈的生活却几乎完全不同。

有人认为，这场变革始于计算机的发明。但在“组织的新社会”中，德鲁克认为美国的知识社会始于战后《退伍军人权利法案》，退伍军人上大学推动了美国高等教育的普及，大量造就了新的劳动力队伍——知识工人，到1990年知识工人已经取代蓝领工人成为美国社会最具代表性的职业群体。知识工作者崛起为一个占主导地位群体，是一个国家进入知识社会的基本标志。知识社会将仍然是一个组织和雇员社会，不过其基本单元将是以知识和信息为基础的组织。

在德鲁克看来，知识社会的和平与繁荣必须建立在有效的政府、有效的企业以及有效的公民社会这个三位一体的基础之上。1994年是一个网络年，这一年美国政府同意因特网向商业领域开放，预示了网络时代的来临。不过，在德鲁克看来，世界经济的变化趋势早就显现出来了，在新的世界经济体系中，美国等发达国家的优势体现于高等教育、医疗卫生以及金融等高端服务产业，这些国家应采取新的经济和贸易政策。不仅世界经济的发展对政府提出改革要求，另一方面，随着福利国家的失败，政府面临着彻底的变革。德鲁克在“彻底改革政府”中讨论了美国政府如何应付变革的问题，指出政府改革的目的是不要一个“小政府”，而是要重建一个有效的政府。从微观经济层面来看，知识经济对企业管理提出新的挑战，德鲁克认为，企业将由围绕活动流程来组织转变为围绕信息流程来重组，规模大小对企业不再有意义，在信息技术的支持下，企业之间各种形式的灵活的战略联盟将重构企业竞争力的基础。在“管理者今天需要的信息”一文中，德鲁克深入讨论了企业信息管理体系的内容，及其与企业战略决策的关系，这篇文章可以被视为信息时代企业战略管理的一个重要文献。在知识社会，政府与企业（或市场）的重要性没有改变，然而，仅仅依靠政府和企业还不足以建立一个稳定的知识社会。德鲁克在“民主国家会赢得和平吗”一文中谈到，没有自由市场，现代经济就不能保持良好运行，实际上就是没有经济增长。但自由市场本身又取决于一个有效的政府和一个积极的运转良好的公民社会。尽管公民社会迄今为止似乎仍然是一个美国神话，但是德鲁克认为它对于未来社会至关重要。无论政府、企业，还是公民社会，这些组织的有效性依赖于良好的管理，因此，管理仍然是知识社会的基本职能。

德鲁克看到，在迈向知识社会的过程中，政府的变化和社会的变化将是最大的变化，也是最容易招致动荡的变化。但是，他希望巨变不要以剧变的方式发

生。早年的经历使得德鲁克对社会动荡的破坏性深怀警惕，他认为虽然变革不可避免，但是变革的方式却可以选择。变革可能暴风骤雨般地来临，也可能以连续的、和平的方式进行，究竟以何种形式释放变革的巨大能量取决于一个社会对创新的态度和创新的能力。如果一个社会处于不断的创新之中，那么它将可能维持稳定和繁荣。如果一个社会缺乏自我更新的能力，变革的巨大能量就会积聚起来，有朝一日爆发为剧烈的动荡。德鲁克认为，知识经济最大的缺陷是形成由迂腐官僚构成的精英层和文凭主义到处蔓延，从而加深和加速社会群体的分化。同时，他还看到，由于知识的可获得性，知识经济的影响将是世界性的。德鲁克认为，在未来世界，将没有贫穷的国家，只有无知的国家。然而，知识的获取和运用并不比资本的获取和运用更为容易，知识不仅可能使得知识工作者和其他职业群体之间出现分化趋势，而且可能加深发达国家和发展中国家已经存在的鸿沟。这些分化与鸿沟都是知识社会面临的潜在威胁。

那么，谁将为变革负起责任呢？在一个组织之内，知识的拥有是分散的，知识具有专业化的属性并分别为不同的人所拥有。但是，知识转变为生产力的可能性却存在于知识的综合运用之中，要通过团队合作，知识才能创造价值，组织才能获得成长。知识工作者及管理人员都必须学会新的工作方式，即基于相互理解 and 自我责任的团队工作方式。在一个社会里，公民社会（或非营利部门）将在弥合不同群体之间的鸿沟方面担负起重要角色，这个角色需要政府与企业财力、人员和知识上的支持，但更需要每个人负起责任。德鲁克在“社会变革的世纪”中写到，“20世纪是一个充满前所未有的灾难和变动的世纪，然而，这个世界的大多数国家，尤其是发达国家，不仅一次又一次地从大灾难中恢复过来，而且重新获得发展的趋势和动力……其主要原因是普通人，即各类组织中处理日常业务的人，在周围世界纷纷土崩瓦解之时，承担起了责任，继续为明天进行建设。”这些人的责任感来自哪里呢？在德鲁克看来，它来自人们内心的要求，来自对工作和职业意义的追求，工作与职业的意义就存在于帮助人们改变生活的行动之中。他看到，在美国越来越多的专业人士和管理者为社区非营利组织义务服务，通过这种方式，这些知识时代的主流群体得到了社会的认同，实现了不同群体的社会融合，为企业经营创造了良好的环境，同时也分担了政府的部分重负，防止了福利国家的种种弊端。

总之，在一个巨变的时代，德鲁克帮助人们认识到变革的性质、变革带来的机会与挑战以及身处其中的每个组织和个人负有的使命和责任。从这个意义上，《巨变时代的管理》堪称是战略管理的经典之作。

张远凤

中南财经政法大学

2006年4月5日

译者序

RECOMMEND

继《21世纪的管理挑战》后，本人有幸再度翻译德鲁克先生的著作——《巨变时代的管理》。可惜，在刚刚开始下笔时，老先生逝世的噩耗不幸传来，享年95岁。本人也与各地管理实践者、研究者和世界媒体一样感慨我们又失去了一位管理“大家”，一颗指路明“星”又陨落了。在历史上，我们曾经面对过各种各样的管理学说和理论，各门各派的管理大师似乎让我们眼花缭乱。在其他方面，个别所谓艺术大师的作品充其量不过是哗众取宠，是噱头而已。在光阴似箭的时光面前，在发展一日千里的时代，他们似乎犹如过眼烟云，昙花一现，可谓“逝者如斯”。

然而，德鲁克先生自出道以来，他对管理理论和实践的贡献和影响波及全球，全世界的管理者无不对他的管理思想奉若神明，他留下了宝贵的管理财富，他不仅是当代管理学和管理实践的奠基人和导师，他的管理思想甚至还可能会影响今后几代企业、组织和政府的管理行为，虽然不敢说他的著作会流芳千古，但至少会“百”古相传。在身前，他本人就是德鲁克管理思想的直接体现。在身后，德鲁克管理思想已经深入人心并根深蒂固。他的思想是实实在在的，但我们只能用心和实践去体会，是为“大象无形”。

《巨变时代的管理》是管理大师彼得·德鲁克先生于1995年出版的，是第四本收录了他曾经见诸于在各大报刊杂志上的管理文章和思想的精华本，这些管理文章和思想得到了世界各地的德鲁克“迷”们和管理实践者的普遍好评和赞誉，德鲁克先生靠“市场”决定是否出版这本书的做法收到了非常好的效果。

本书共收录24篇文章，前后相互呼应的两篇专访起到了抛砖引玉和画龙点睛的作用。德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中的大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。

在本书中，德鲁克先生开宗明义地提出了经营之道的重要性。经营之道即指导经营的理论，是三条关于组织的生存环境、使命和核心能力的假设，各种各样的组织都需要有一个有效、清晰、始终如一和有的放矢的经营之道。有效的经营之道可以让组织长盛不衰。但是，经营之道并不是放之四海而皆准的，它也需要与时俱进。过时的经营之道，无论以前多么的灿烂夺目，现在都属于昨日黄花，我们都需要系统化和有目的地放弃，我们的目光不应局限在企业的内部，我们需要快刀斩乱麻，否则贻害无穷。

德鲁克先生认为当今社会是组织的社会，其中，知识是个人和整个经济的主要资源，组织离不开知识和信息。然而，在巨变和转型的时代，组织所需的信息也与以往大相径庭。管理者必须在组织中建立变革管理的机制，他们需要放弃与创新。他还提出团队的形式有三种，即网球双打型、足球队型和棒球队型。这些团队各有各的特点，各有各的应用。因此，我们不能把它们混为一谈，一种团队只能有一种工作方式。从一种团队转变为另一种团队是非常困难的，同时，某一种团队也不是解决组织所面临问题的万能钥匙，因此，管理层必须学会选择和改变适合自己组织的团队形式，在转型期，这种决策尤其困难而且需要冒很大的风险，但它是至关重要的。

德鲁克先生在对组织等个体的管理上具有独到的洞察力，同时在对经济和社会等宏观事物的观察和把握上一样毫不逊色。在本书的第三部分，他重点分析了世界经济的发展问题。他认为各国的经济事务也需要管理，在管理上也需要讲究方式与方法。他认为各国必须重视世界经济对本国的影响，保护主义与自由贸易

需要做到平衡。各国更需要重视外部经济及其需求、机会与发展动态。在经济一体化的世界中，任何国家都不能置身于世外。

在这里，德鲁克先生特别提到了美国、日本等国家的经济问题。他认为发达国家组织经济的方式正在从以物流和资金流为中心，转向以信息流为中心。

另外，海外华人也进入了德鲁克先生的视野。他认为海外华人属于新兴的超级经济力量。海外华人创办的跨国公司大部分都是不为人所知的，大多数都是中等规模的企业；他们的产品一般都行销全世界，销售额达数亿美元。这些企业看上去与其他企业没有什么两样，但在运作上是完全不同的，他们可能就像在一起做生意的家族。这种结构得益于几千年历史的中国文化。德鲁克先生认为，这种传统具有巨大的优势，但将来也需要变革，但无论如何他们也不会动摇自己的根基。

在本书的最后一部分，德鲁克先生认为 20 世纪是社会变革的世纪，如人口的变迁、蓝领工人的崛起和没落、知识工作者的崛起、知识社会的兴起、（继公共部门和私营部门后）非营利组织的异军突起等。他因此认为，在 21 世纪，社会、经济与政治动荡和挑战必定会层出不穷，而且更严峻和更令人生畏。

总而言之，德鲁克先生在管理、组织、经济和社会方面为我们呈现了一部值得参考和借鉴的管理力作。自 1982 年以来，像《巨变时代的管理》这种类型的书，他共出版了四本，而且都取得了巨大的成功。对于全世界积极参与管理的管理者来说，它们是非常有效的工具、指南、启发思维和召唤行动的号角，是为喻世良言，是为他山之石。

朱雁斌

2006 年 2 月

前 言

PREFACE

尽管本书中的所有内容，包括 24 篇文章和两篇专访（分别位于本书的开头与结尾）讨论的问题明显不同，但是它们都有一个共同的主题。它们讨论的都是已经发生的、不可逆转的变革。它们因此探讨的都是管理者可以和实际上也必须采取行动应对的变革。本书中的所有文章不是要预测未来，而是阐述管理者在创造未来的过程中可以做和必须做的事情。

预测未来并不十分困难，只是毫无意义。许多未来学家预测的成功率非常高，而成功率恰好是他们衡量自己和别人评价他们的标准。在预测某些事情上，他们做得很好。但是，已经发生的根本性变革始终远比预测重要得多，虽然没有人预见到或可能会预见到这些变革。回想到 10 年前，即 1985 年，无人预见到或可能会预测到，欧洲经济共同体的建立不会在欧洲掀起一波强劲的发展浪潮，反而使欧洲在经济上陷入停滞并引发小规模争论。因此，1995 年，统一的欧洲在世界经济中的地位反而不如 1985 年四分五裂的欧洲强盛。10 年前，没有人预测到或可能会预测到中国大陆的经济能够呈现爆炸性的发展。同时，5500 万海外华人成为新兴和强大的经济力量是所有人都始料未及的。10 年前，没有人会预见到信息革命对企业的最大影响会是促使人们从根本上重新思考和重组最古老的信息系统——由“会算计的人”组成的

会计系统，而在每一个有机的组织中，它明显成为墨守成规的组成部分。

但是，同样重要的是，我们不能做出未来的决策。决策是行动的承诺。行动总是属于现在时态的，而且只有现在时态。但是，现在时态的行动也是创造未来的行动和惟一途径。组织雇佣管理者的目的就是执行和采取行之有效的行动。他们只能通过思考现在和利用已经发生的变革完成他们的上述使命。

本书一开始就讨论管理者的工作，即管理。通过在管理者的领域里已经发生的事件，人们开始质疑或甚至可能摒弃过去40年中一直行之有效的和因此自然而然地被世人认为理所当然的假设、规律和惯例。随后，本书将探讨管理、经济和社会等领域中发生的一个值得注意的根本性变革（信息成为管理者的关键性资源和组织的基础）所具有的意义。这一部分以一句古老的谚语为前提，即人要么成为工具的主人，要么成为工具的奴隶。要成为新型工具的主人，管理者需要学习哪些东西？然后，本书讨论的主题由管理者的工作和组织转入市场和世界经济，而在世界经济中，新的权力中心、保持增长的新兴市场和行业层出不穷。在最后一部分，本书分析了社会和政府发生的变革，在社会处于转型期的20世纪，这些变革可能是最大的变革，而在这个期间，政府既取得了极大的成功，又是最大的失败者。

虽然管理者的数量比20世纪20年代多得多（更不用说第一次世界大战前了），但是大多数人所做的工作以及所采用的方式与他们的先辈相比相差无几。仅仅在30年前，或可能在20年前，这种说法还大行其道。今天再也没有人对管理者持有这种观点了。但是，如果今天我们认为有什么事情是确定无疑的，那就是明天的管理者所做的事情比他们今天的同行所做的事情更加困难，而且做事的方式也是不同的。帮助今天的管理者在不同以往的明天到来前做好准备，实际上也是让这样的明天成为属于他们的未来，这就是本书的出发点。

彼得·德鲁克

1995年5月于加利福尼亚州克莱蒙特