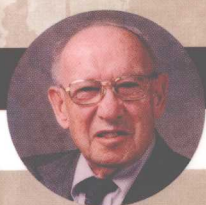


下一个社会的 管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著



德 鲁 克 世 纪 精 选

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



机械工业出版社
China Machine Press

| 珍·藏·版 |

下一个社会的 管理

〔美〕彼得·德鲁克 著

蔡文燕 译 那国毅 审订



德 鲁 克 世 纪 精 选

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



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Managing in the Next Society.

Copyright © 2002 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Peter F. Drucker through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by 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 Peter F. Drucker 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、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。

本书 2 面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

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：01-2006-1059

图书在版编目（CIP）数据

下一个社会的管理（珍藏版）/（美）德鲁克（Drucker, P.F.）著；蔡文燕译.—北京：机械工业出版社，2009.9

（德鲁克世纪精选）

书名原文：Managing in the Next Society

ISBN 978-7-111-28057-6

I. 下… II. ①德… ②蔡… III. 社会管理学—研究 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 144046 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：章集香 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12 印张（含 2 面彩插）

标准书号：ISBN 978-7-111-28057-6

定价：36.00 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

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。

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

什么是下一个社会的管理

《下一个社会的管理》是德鲁克后期最重要的一部著作。该书出版于2002年，由四个部分组成：信息社会、商机、变化中的世界经济和下一个社会。其中许多章节正是2000年我在克莱蒙特德鲁克研究生院学习时，德鲁克在课堂里所讲的内容。在谈到信息革命时，我的脑海中仍然回响着他那带有浓郁维也纳口音的英文。当时我师从于他的第一门课就是“基于信息的组织”（Information Based Organization）。我原以为，他会讲信息技术以及财务报告对组织的影响，可是我听到的，是文字的发明、文艺复兴、修道士、古登堡印刷术、铁路。一开始，真有些“丈二和尚，摸不着头脑”的感觉（准确地说，这是我知识底蕴不足的表现）。慢慢地我才明白，他是在说，当下的信息革命是人类历史上第四次信息革命。第一次信息革命是文字的发明。第二次信息革命的标志是手抄书，而当时的信息产业是由欧洲的修道院组成的，其从业人员就是修道士，他们的工作就是每天抄写四页书（这是一个经过良好训练的修道士的最高生产力）。第三次信息革命始于古登堡印刷术的发明，新的印刷术不但把原本是奢侈品的书变成大众产品（贫穷的德国农民都能买得起印刷的《圣经》），更具有革命意义的是，普及教育和现代的学校也应运而生，所以说，印刷术造就了新型组织。

从历史的角度来看，这一次信息革命与以往的三次信息革命相比，其影响有限。而推动这种影响的并不是“信息”本身，而是任何人都未能预测到的电子商务。电子商务在信息革命中的地位，就像铁路在工业革命中

的地位一样，是史无前例的。1829 年铁路的发明使人类掌控了距离，而电子商务的发明使人类消灭了距离。这意味着，即使企业只在本地或地方市场中制造或销售产品，每家企业也都必须具有全球竞争力，因为竞争不再是地区性竞争了。

在谈到未来的新兴产业时，德鲁克认为，只有很少的新兴产业会源于信息科技、电脑、数据处理或互联网。未来几十年间最为重要的新兴行业将是生物技术行业。我们正从海洋渔业的捕捞者和采集者角色向水产养殖者角色转变。还有其他一些新兴行业也在孕育当中，而这些行业也与信息技术无关，它们更多的是涉及新的思维模式。

当读到本书第 3 章“从电脑普及到信息普及”时，我感到非常亲切，因为这一章的内容就是德鲁克给我们讲的第一门课“基于信息的组织”的一部分。更令我感到激动的是，他在这一章中对首席执行官提出以下问题：“我工作中需要什么信息？应向谁索取？用什么方式得到？应什么时候得到？还有，我应该给其他人什么信息？用什么形式传递？应该什么时候给他们？”这正是他要求我们撰写本课论文所要回答的问题。近日，我又再次阅读当年的论文，重温德鲁克先生在我论文上的批语，再次感受到他那精准而深刻的提问所带来的冲击。在本课中，我得到的最大收获就是系统地回答了他提出的七个问题。学习德鲁克著作的最有效方法，莫过于将他提出的概念和方法付诸实践。因此，我建议每一位管理者，你和你的管理团队都分别从自己的角度以书面形式回答以上七个问题，然后再坐在一起彼此交流，我相信，你们一定会取得意想不到的收获！

什么是下一个社会

德鲁克所说的“下一个社会”并不是人们常说的“新经济”。无疑，“下一个社会”是德鲁克发明的新名词。德鲁克以他特有的句式说到：“新经济可能会出现，也可能不会出现，但是毫无疑问，下一个社会将很快来临。无论对发达国家还是新兴发展中国家而言，这个新社会的重要性很可能会远远超过新经济的重要性（如果新经济存在的话）。它不同于 20 世纪末的社会，也不同于大多数人期望的社会。新社会中有很多东西是史无前

例的，而且其中大部分已经来临，或正在迅速形成。”在德鲁克看来，下一个社会出现的时间，大约在 2030 年左右。他认为，下一个社会将是知识社会。知识会成为社会的关键资源，知识工作者将成为主要的劳动力，它具有下列三种主要特质：

- 没有疆界，因为知识的传播甚至比资金流通还容易。
- 向上流动，每个受过正规教育的人，都有力争上游的机会。
- 成功和失败的几率均等，任何人都可以获得“生产工具”，即取得工作所需的知识，但不是每个人都能成功。

这三种特性加起来，会使知识社会变成一个充满激烈竞争的社会，无论对组织和个人而言都是如此。

知识工作者是下一个社会的主力军。知识工作是高度专业化的工作，知识工作者在其专业方面一定要比他的老板知道的多，否则老板就请错了人。“知识工作者是伙伴，而不是下属。”知识是知识工作者的生产工具，由知识工作者拥有，这也许能解释为什么知识工作者具有高度的流动性。基于知识工作的特点，企业只能要求员工提供绩效，而不能要求员工忠诚。知识工作者愿意献身于他所从事的事业，而不是他所服务的组织。在谈到竞争优势的关键时，德鲁克说：“让传统劳动力有生产力的保障是体制，然而，在知识型组织中，让体制有生产力的却是个别员工的生产力。在传统劳动力中，员工为体制服务，但在知识型组织中，体制必须为员工服务。”这些精辟的论断，也许会给那些不知道如何管理知识工作者的领导者提供一个正确的思路，但最大的挑战在于，他们是否愿意按照德鲁克的建议去做。

德鲁克对于制造业的独到分析令我们有茅塞顿开之感。制造业在 21 世纪前几十年将要经历一场根本性的转变，这种转变就像第二次世界大战后在全世界范围内农业发生的变化一样。这种变化不局限于某一个方面，而是在几个方面。首先，预计到 2020 年发达国家制造业的产量将会翻番。其次，制造业的就业人数将很快减少。这是因为，新技术的巨大影响正在显现，全球范围内制造业的生产力得到极大发展，其劳动密集程度大大降低。比如，在美国，制造业的就业人数，现在已经降低到只占全部就业人数的 15% 左右。有数据表明，1995 ~ 2002 年，由于生产力的提高，美国制造业

减少了 200 万个工作岗位。同一时期，中国制造业减少了 1500 万个工作岗位。制造业不再扮演创造财富和就业机会的主要角色了，这种状况改变了世界经济、社会以及政治格局。

人们需要注意的是，当制造业的人工成本大约占制造业总成本 12% ~ 15% 时，廉价劳动力变得不再重要。资本的成本更加重要，质量变得更加重要。东南亚国家曾经用廉价劳动力创造经济奇迹的模式将不再奏效。这对中国企业意味着什么？我们将采取什么举措？我们怎么做才可能在全球经济一体化中胜出？宝洁公司的做法也许能给我们带来一点启示。宝洁公司能有现在杰出的绩效，是因为宝洁的 CEO 拉夫雷在听取了德鲁克对制造业的分析后，对宝洁的业务做出重大转变。宝洁已经把业务的重点从食品和饮料的日用品业务，转移到成长更快、利润更高、资产密度更低的健康护理、个人护理及美容护理业务。宝洁公司收购伊卡璐、对威娜公司控股以及在 2005 年以 570 亿美元巨资收购吉列公司都是为实现这一战略转移而采取的相关举措。

德鲁克在书中提出一个发人深省的问题：诞生于 19 世纪 70 年代的有限责任公司能够幸存下来吗？如果你的公司举步维艰，你应系统地审视公司的五个假设。下一个社会中能够生存的公司必须拥有“领导改变的能力”以及打造熊彼特所主张的“创造性破坏”的能力，即创新的能力。需要强调的是，创新的目的是有效利用资源、提高生产力、创造价值，进而提供政府和非营利机构发展所需要的资金，旨在促进经济和社会的和谐发展。

最后，在下一个社会中，要成功地进行管理，管理者应当铭记德鲁克的忠告：“**社会变化对于组织和管理者的成败而言，可能比经济事件还要重要。**”这就是下一个社会的管理。身为一名管理者，你是否曾经这样思考过？为此，你将采取什么行动？

那国毅

寻找一个崭新的社会

首先感谢机械工业出版社华章分社给我这个机会，让我来翻译彼得·德鲁克后期最重要的著作——《下一个社会的管理》（*Managing in the Next Society*）。

大家风范的作者晚期所写的著作，通常都是先期著作的深刻化，只有读到后期著作，人们对他的过去才会有豁然开悟。在德鲁克先期的主要作品中，我们了解更多的是作为现代管理学宗师的彼得·德鲁克，他独特的管理概念和发明，包括“目标管理”、“知识工作者的管理”、“客户导向的营销”、“分权”等都已经成为当代管理思想的重要内容。而从这部著作——《下一个社会的管理》中，我看到了这些管理思想的本源，那就是德鲁克一生对于寻找一个崭新社会的努力和尝试。

德鲁克对于管理的研究主要始于他对社区和社会的研究。

德鲁克对社区、社会和政体的兴趣与关注起源很早，可追溯到1927年。1927年，他在家乡维也纳上完高中后，到德国汉堡一家出口贸易公司工作，同时进入当地一所大学的法学院就读。在汉堡的十五六个月，是他一生在学习上受益最深的时期。在这段时间内，他博览群书，十几个月下来，他读了好几百本书，其中两本书彻底改变了他的人生，一是埃德蒙·伯克于1790年完成的《法国革命之反思》（*Reflections on the French Revolution*）；二是斐迪南·滕尼斯于1887年写就的德文社会学经典著作《社区与社会》。

自第一次世界大战及俄国革命以来，德国和整个欧洲大陆都处于革命时期。德鲁克后来这样写道：“伯克要告诉我们的是，在这样的时代，政治和政治家的第一要务是在延续和变动间找到平衡。这样的精神，随即成为我的政治观、世界观和日后所有著作的中心思想。”

腾尼斯的著作对德鲁克同样影响甚巨。虽然腾尼斯想借其著作来挽救前工业时代的乡村社会和社区，使处于动荡变革中的人类找到出路和归属感，但是年轻的德鲁克知道这样的“有机”社会已成为明日黄花，无法再现了。尽管如此，腾尼斯仍给了德鲁克一个永难忘怀的启发：**人需要社区，也需要社会——个体从社区中获得地位和归属感，在社会中发挥功能。**

1938年，德鲁克出版了他的第一本书，《经济人的终结》（*The End of Economic Man*），这本书解释了极权主义崛起的原因，是源于西方社会普遍的价值、信仰和制度的全面崩溃，是“旧秩序崩溃之后新秩序尚未建立所导致的赤裸裸的绝望之情”。德鲁克在该书中得出这样一个结论：任何形式的极权主义都终将失败。但是，这个结论却引发了他的进一步思索：未来，什么能够取代腾尼斯的“有机”农业社会？在动荡的工业时代，如何为人类寻找新的存在的价值和归属感，而不致让人类重蹈法西斯独裁统治的覆辙呢？德鲁克对此提出的建议是：“如今的当务之急，是创造过去从未有过的都市社区。我们需要一个有别于传统的社区，它不仅具有自由和自发的特性，也要让城市里的每一个人有机会创造成就，做出贡献，而且跟社区息息相关。”

在明确了任务之后，建设社区的工作由谁来做呢？通过50年的政府“社会计划”吗？历史告诉我们，通过政府满足城市社会对社区的需求完全是一种幻想。

企业也无法满足这种需求。德鲁克曾在1943年出版的《工业人的未来》一书里热切期待，大企业可以重新创造一个社区，在这样的“社区内，通过其特殊机制的运作，让它变成一个可以重组社会任务的地方”。但是，这一模式并没有成功。因为在美国，公司是一个经济组织，而股东权益的最大化成为这种经济组织存在的基本假设。追逐短期的市场回

报，成了美国公司许多 CEO 的首要任务。这也是他们为什么拿高额薪酬的原因所在。

德鲁克把他的期待转向了日本，因为在日本，“社会才是优先考虑因素，其次才是经济”。他提出的“自治工厂社区”概念只在日本实施过。虽然实施过，但现已证实，即使是在日本，这种社区也不是解决之道。首先，没有一家企业能真正提供保障——日本人的终生雇用制很快被证明是一种危险的幻觉。在日本，大雇主确实日益想要成为能让员工依赖的“社区”。公司提供的员工宿舍、健康计划、度假计划等，都向员工强调雇主正继承往日的村庄和家庭，成为人们向往的社区。但是，日本最终也因为世界经济的压力而被迫放弃了这一政策。在这样一个充满竞争的世界经济中，社会保障已经成为人们再也消受不起的东西。

经历了日本的“自治工厂社区”希望的破灭，我们可以发现德鲁克对政府、大企业以及大劳动的期望值降低了。但是实际上，作为我们商业文明的道德学家，作为一个终其一生都在关注一个转变的社会形态中个人、组织与社会如何相互协调的“社会生态学家”，德鲁克始终没有抛弃自己的社会理想。他对市场资本主义及其理论合理性的批评仍然来源于此：“如果一个社会的基础是要把私人邪恶欲望变成公共利益的话，那么它就不能存在下去，不管其逻辑如何无可挑剔，或者其好处有多大。”

德鲁克将自己的社会理想转向了“一个独立的、全新的社会部门”，只有社会部门，也就是非政府、非营利的机构，可以创造我们现在需要的市民社区，尤其是为受过高等教育、逐渐成为发达国家社会中坚力量的知识工作者创造这样的社区。原因之一就是，社会部门机构的目标在于改变人类，“可以满足我们这种庞大的需求，因为这些需求包罗万象，从教会到专业协会、从照顾流浪者到健康俱乐部等各色需求”。第二个同等重要的目标就是：创造公民的义务与责任，满足市民成为有用公民的需求，“只有社会部门能够提供这种机会，让人们担任志愿者，从而让个人拥有一个自己可以驾驭，同时可以奉献和改善的天地”。

德鲁克不但是位学者，还是一位积极的社会实践者。他不仅通过

著书立说来告诫他人，而且通过身体力行来改变这个世界。德鲁克为非营利组织提供免费咨询，他支持创立了“德鲁克基金会”，将《非营利组织管理》一书的稿费（25 万美元）捐给了“德鲁克基金会”，还设立了“创新奖”。1995 年的“创新奖”颁发给一个环保组织，该组织的使命是防止雨林的乱砍滥伐。这个环保组织找出了一种拯救雨林的方法，同时提高香蕉种植园主的产量和收益，采用新种植方法收获的香蕉都贴上该组织的标识，以表明是环保产品。贴有该组织标识的香蕉在北美市场极为畅销，这又吸引了更多的南美农民，按照该组织的种植方法来种植香蕉。这一项目拯救了南美洲成千上万公顷的雨林。“这是一个简单的创意，但要得到预期的结果需要大量复杂艰苦的工作。”

在《旁观者》的新版作者序言中，德鲁克对自己的总结，给我们开启了了解这位大师对自己心目中的理想社会如此关注的深层原因：“从我写第一本书开始至今，我所写的一切无不强调人的多变、多元以及独特之处。在这 50 年中，大抵是集权当道，讲求统一与一致的时代。在这种独裁政体下，服从至上，大家行事、思考都是一样的，连写的文字、画的图都如出一辙，完全被一个‘中枢’严密控制，也就是纳粹所说的‘依同一轨道而行’。这股潮流会大为风行，锐不可当，甚至淹没了民主的声音。但我写的每一本书、每一篇文章，不管是触及政治、哲学还是历史，有关社会秩序或社会组织，论述管理、科技或经济等层面，都以多元化、多样化为宗旨。在强势政府或大企业高声疾呼‘中央控制’的重要时，我则一再地说要分权、多做试验，并得多开创社区组织；在政府和企业成为唯一和整个社会相抗衡的机构时，我则认为‘第三部门’，也就是非营利、以公益为主的组织特别重要——在这儿，才能孕育独立和多元的特质，护卫人类社会的价值，并培养社群领导力和公民精神……未来是‘有机体’的时代。”

德鲁克的一生都在通过不同的方式，不断尝试着建立他心目中理想社会的各种方式：从为社会提供整体解决方案，到将自我管理和责任感付诸于社会的每一个组织和每一个个体，无一不体现出大师的这种苦心。其实，如果我们每一个人、每一个组织甚至国家真真正正按照大师的话

来做，即考虑人类的“共同利益”，将自己视为“公民”而非“臣民”，德鲁克心目中的美好社会离我们也许并不遥远——这个社会，“能够同时提供经济增长和稳定……能够维持自由和平等，但要付出一项代价，即市场的分裂、分散和分离……在这样一个社会中，我们不多考虑如何变得更好，而是考虑如何不要变得太差”。德鲁克的要求没有那么多高，他不是非要建设一个完美的社会，只要一个“尚好的社会”就可以了。

蔡文燕

我曾经对新经济深信不疑。1929年我还在欧洲一家公司的总部当实习生，该公司是在华尔街上市的一家大公司。我的老板是该公司的欧洲经济学家，他坚信华尔街的牛市会永远持续下去。他还写了一本绝妙好书，书名叫《投资》，希望藉此证明，买美国普通股将是万无一失的快速致富法宝。那时我还不到20岁，是公司最年轻的实习生，被上司指派当他的研究助理兼做他那本书的校对以及索引编纂工作。书在纽约股市崩溃前两天出版，随即消失得无影无踪，几天后，我的工作也惨遭同样的命运。

因此70年后，到了20世纪90年代中期，新经济和股市热潮永无止息的说法铺天盖地，对此我已经习以为常了。当然，90年代用的词和20年代不同。当时我们谈论的是“永久繁荣”，不是“新经济”，但是，不同的只是用词而已，其他一切，诸如论点、逻辑、预言、修辞等，几乎都是相同的。

在大家畅谈新经济时，我开始察觉社会正在变化，而且随着时间的推移，变化越来越多。不但发达国家出现了根本改变，新兴发展中国家的变化甚至更为剧烈。信息革命只是其中一个因素，甚至可能还不是最强有力的因素。人口因素与信息革命至少同样重要，尤其是发达国家和新兴发展中国家出生率的稳定下降，造成年轻人口数量、比例和家庭组合速度更快速地萎缩。相比之下，信息革命只是一个多世纪发展趋势的

巅峰之作，而年轻人口萎缩却是一个空前彻底逆转的形势。另一个彻底逆转的现象，就是曾经带来财富与就业机会的制造业，正在不断地衰微。在发达国家中，制造业已退居经济的边缘，而矛盾的是，制造业在政治上却变得越来越有影响力。除此之外，劳动力的裂变也是空前的。

这些变化，加之信息革命对社会带来的冲击，就是本书的主题。这些变化已经出现，下一个社会已经到来，这是不可逆转的。

本书有若干章节涉及了传统的“管理”问题，有些章节则没有，但没有任何一章是在探讨所谓的“万灵丹”。本书不像20世纪八九十年代出版的众多的管理畅销书那样，有号称百发百中的工具和技巧。可是这本书的确是管理者写的，也的确是跟管理有关的，因为本书所有章节强调的论点就是，在未来的10~15年，甚至可能在更长的时间内，管理者的主要工作将是应对这些造就下一个社会的重大变化。这些变化将成为每一个组织生存的重大威胁和机会，不论这个组织是大是小，是企业还是非营利组织，是南北美、欧洲、亚洲还是澳洲的组织，都是如此。本书的每一章节都在强调，社会变化对于组织和管理者的成败而言，可能比经济事件还要重要。

从20世纪50年代到90年代的半个世纪过去了，自由世界里的企业和管理者，一直把社会视为理所当然。在他们眼里，经济和科技上会有快速和重大的变化，但社会则是既定的。当然，经济和科技一定会继续变化，本书结论的部分，也就是第四部分中，谈到下一个社会中的一些主要新科技还没有出现，而且，其中大部分的新科技恐怕与信息毫不相干，或者关系疏远（见第15章中“未来之路”一节）。如果管理者希望利用这些变化，并将之转变成企业的机会，就必须了解下一个社会的实际情况，并立足于这些情况为组织制定政策与战略，不论这个组织是大是小，是企业还是非营利组织，都是如此。

本书的目的就是要帮助管理者完成上述任务，帮助他们在下一个社会中成功地进行管理。

本书所有章节都是在2001年9月美国遭受恐怖主义袭击之前写成的。除了第8章和第15章以外，所有的章节都在2001年9月之前刊载过（每一章最后会注明刊登的年份），作者并未更新文章的内容，除了

一小部分略微删节，并更正拼写错误之外（也有少数几章把文章的题目恢复成原来的题目），每一章都保留了原貌。说得更具体一点，这就表示1999年首次刊出的文章所说的“三年前”，指的就是1996年，至于“三年后”，则指2002年。这样也能让读者判断，作者的预期或预测是否实现了，还是被后来的事实所否定。

2001年9月的恐怖主义袭击，使本书变得与管理者更为贴近，而且时机更加适宜。恐怖分子以及美国对恐怖分子的反应已经深刻改变了世界的政治。在未来很多年里，我们显然要面对世界的混乱，尤其是中东局势的混乱。在这个不得不面临动荡局势和快速变化的时期，你不可能仅靠聪明就成功管理。管理一个机构，不管是企业、大学还是医院，都必须以可预测的基本趋势作为基础，这些趋势不会受到报纸头条的影响，它会一直持续下去，而我们必须将这些趋势当成机会来运用。这些基本趋势就是下一个社会的出现，以及随之而来的一些完全没有过的新特征：尤其是全球年轻人口的萎缩，以及新劳动力的出现；曾经带来财富和就业机会的制造业持续衰退；企业及高级管理层的形式、结构与功能的改变，等等。在这个充斥着不确定和意外的年代里，即使根据这些基本趋势来制定策略与政策，都不能代表必然的成功，但是，不这么做，就注定要失败。

彼得·德鲁克

2002年复活节于加利福尼亚州克莱蒙特