

德鲁克看 中国与日本

德鲁克对话“日本商业圣手”中内功

〔美〕 彼得·德鲁克 著
〔日〕 中内功 (Isao Nakauchi)



德鲁克社会学经典

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



机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克看 中国与日本

德鲁克对话“日本商业圣手”中内功

〔美〕 彼得·德鲁克 著
〔日〕 中内功 (Isao Nakauchi)

阎佳 译



德 鲁 克 社 会 学 经 典
P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克看中国与日本: 德鲁克对话“日本商业圣手”中内功 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.), (日) 中内功著; 闻佳译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

(德鲁克社会学经典)

书名原文: Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi

ISBN 978-7-111-45029-0

I. 德… II. ①德… ②中… ③闻… III. ①经济学—研究 ②社会学—研究 IV. ①F0 ②C91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 292249 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-7331

Peter F. Drucker, Isao Nakauchi. Drucker on Asia: A Dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi.

ISBN 978-0-7506-3132-7

Copyright © Peter F. Drucker and Isao Nakauchi 1997

Simplified Chinese edition Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with the Peter F. Drucker Literary trust (D)/Drucker 1996 Literary Works Trust through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia. 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 Peter F. Drucker、Isao Nakauchi 通过 Big Apple Agency 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。

本书 2 面彩插所用照片由彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

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: 桑叶 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张 (含 2 面彩插)

标准书号: ISBN 978-7-111-45029-0

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

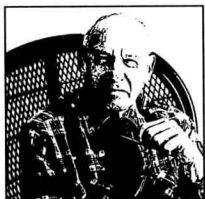
如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。

首先想法就非常好：两位长者，“现代管理学之父”彼得·德鲁克，“日本商业圣手”、企业大亨中内功，一起对话。本书源于这个想法，更超越了这个想法。德鲁克是思想家，更多地从外部看待经济形势。中内功是行动家，意味着他在重重危机中做出了正确的选择。所有未来的企业家在为明天奠基的时候，必须兼顾两点：在理论上进行反思，在行动上发挥创造力。

德国《经理人》(*Manager*) 杂志

序 言

Drucker on Asia



我写这篇序言是在 1995 年 3 月 11 日，距离戈尔巴乔夫当选苏联共产党中央总书记已经整整 10 年。这 10 年里，政治世界沧海桑田，面目全非。经济世界的变化虽然没这么强烈，但也同样重要、深刻、不可逆转。可惜，迄今为止，注意到这一点的人并不太多。

具体而言，第一，在资本主义世界，政府成为暴风的中心，亦是来势汹汹、无法预测的经济和货币动荡的幕后之手——这是 40 年来“凯恩斯主义福利国家”失败带来的后遗症。1985 年之前，“凯恩斯主义福利国家”的理论和政策主宰着西方国家。政府造成的这些威胁，尤其是突发的恐慌和经济崩溃，能将人们多年来为经济发展和繁荣所付出的心血毁于一旦——几个月前，墨西哥的情形便是如此。更可怕的是，如此惨痛的后果并不仅仅局限于发展中国家。以瑞典和意大利这两个欧洲国家为例，因为政府过度借贷和支出，便落入了同样不稳定的局面，甚至连法国的稳定也值得怀疑。美国近乎孤注一掷，尽了最大的努力减少政府赤字。在各发达国家中，日本虽可算独善其身，没有陷入政府支出无限制扩张和低储蓄的境地，但其政府和政策也岌岌可危。长达 40 年的稳定宣告结束。没

有一个国家像日本那样，政府财政和货币政策的失效掀起了如此规模的惊涛骇浪。“圆高”（指日元升值并高企的货币政策）只不过是小小的警告——比方说，若是中国在通货膨胀失控后经济和货币崩溃，对日本意味着何等后果。

第二，世界经济的结构和动态发生了深刻的变化。过去 10 年，世界经济大发展并未出现在日本、美国或西欧，而是出现在亚洲的发展中国家（包括中国的沿海地区）以及拉丁美洲的一些国家。这些国家在经历了多年剧烈的通货膨胀和贸易保护主义之后，回到了财政廉洁和自由市场的道路上，表现出近乎爆炸性（尽管也非常危险）的经济增长。世界经济再也没有所谓的“中心”了；小小的中国台湾地区，如今实现了世界第二大的外汇盈余。“超级大国”也再没有了。日本在亚洲的发展上率先领跑。可在真正能促进经济发展的高科技行业，比如生物技术、基因遗传、信息技术、软件和新金融方面，日本还显得很落后。美国为自己的制造业做了很好的布局。大部分的美国制造业已足可跟其他任何国家匹敌，连汽车行业也几乎迎头赶上了。而且，在新的发展行业，尤其是高科技产业，美国获得了几乎无法匹敌的领先优势。可惜，美国在政府财政和储蓄率上表现差劲。

西欧一直无法利用经济一体化带来的庞大商机，在所有高科技领域的制造效率方面严重落后，就业局面也堪忧。

第三，组织结构和业务策略处于变动之中。两者都逐渐受到信息化的极大影响，传统的商业组织形式过时了。“雇主”的传统概念，即人们效力的公司解体了，越来越多的人成了临时工，外包日益普遍。在外包过程中，人们与公司“共事”（比如，合作处理数据等），却并不为公司“工作”，不是公司的雇员。在西方国家，越来越多最高级、责任最重大的雇员很少来公司坐班，而是在家里、在住所附近的小型办公室里工作——当然，这个现象在日本表现得还不太明显。

第四，劳动力在迅速变化。就在昨天，大规模生产工厂里的蓝领产业工人尚是劳动力的核心力量。今天，蓝领产业工人的人数就迅速萎缩，重要性自然也大幅缩水。就算仍在工厂里从事蓝领产业工人所做工作的人，也跟从前大不一样。他们是掌握了相当多理论知识的“技师”，而不再是用双手卖力、照料机器换取报酬的人。在每一个发达国家，劳动力的核心都愈发侧重于知识工人，他们不靠卖力赚钱，而是靠在学校或大学里学到的知识。这些人对自己的工作、对工作的管理方式、对自己的机遇和回报有着完全不同的期待。能提高传统蓝领工人工作效率的举措不再适合了，再也无法提高知识工人的生产效率。知识工人对生产力提出了一种性质不同但同样关键的挑战。

第五，这一切变化的背后是向知识的转变，因为知识成为了生产的关键资源。

过去 10 年发生的事情，并不是自由市场和自由企业实现了最终胜利。虽然苏联和东欧的中央计划经济实践失败了，但这只不过让自由市场和自由企业所面临的挑战表现得更加清晰了而已。

那么，这一切对个别国家及其经济，尤其是日本意味着什么呢？对社会意味着什么呢？对于个别公司意味着什么呢？最后，对个人，尤其是管理及专业人士，又意味着什么呢？这些就是中内功先生和我之间的对话想要探讨的问题。这轮对话始于去年秋天，那是我最近一次访问日本。之后的整个秋天和冬天，我们通过信件和传真继续讨论。中内功先生和我有着同样的担忧，但着眼点不一样：中内功先生对西方很了解，而且还是日本人；他是位企业家，创建并经营着大荣公司，这是全世界最大、最成功的食品零售商之一。他是日本经济团体联合会的副主席，深入参与公共政策和社会事务。我则是西方人，尽管我对日本小有了解，也很喜欢这个国家。我并不算是“理论家”；我通过咨询实践，每天都能接触到大量组织（这其中有企业，也有医院、政

府机构以及博物馆和大学等公共服务机构)遭遇的具体问题和机遇。我曾与世界各大洲的这些组织共事:北美洲(包括加拿大和墨西哥)、拉丁美洲、欧洲以及日本和东南亚地区。尽管如此,咨询师仍然与组织的日常实践有一定的距离——这既是咨询工作的优点,也是它的缺点。所以,我的视角更倾向于“旁观者”。不过,我们两人很快发现,这两种方法是互为补充的。

谈话内容分为两部分,因为我们的对话就是这么展开的。第一部分着眼于经济、社会和商业方面的重大发展。第二部分关注的是过渡时期我们面临的具体挑战:从个人、企业和政府的角度讲,我们应该如何改变、革新?但这两部分都体现了我和中内功先生的一个共同信念:理论要与实践相结合。理论告诉我们需要做什么,实践告诉我们应该怎么去做。通过这次对话,中内功先生和我试着既提供知识,也提供有效的行动指导。读者可能会问许多我们两人都无法回答的问题——毕竟,我们仍然处于过渡时期。但我希望对话里蕴含了足够的养分,让每一位读者对这个快速变化的世界获得更深刻的了解,也为改善自己的行动和知识、提高成长和业务绩效得到有效的指点。

提出进行这次对话的是中内功先生,主要的问题也都是他拟定的。我非常感谢他提出了这些深思熟虑的问题,他全面的评价也为我们的对话奠定了良好的基础。我还要感谢在这个项目进行过程中不断提出建议、发现问题的几位朋友,他们是:东京钻石出版社(Diamond Publishing, Inc.)的出版人福田达夫先生,编辑上坂进一先生,以及外版图书总经理伊藤胜义先生。本书内容上的连贯和清晰,多亏了这三位先生的帮忙。我和读者们都应向他们表示最诚挚的感谢。

彼得·德鲁克

于加利福尼亚州克莱蒙特

目 录

Drucker on Asia



序言

第一部分 挑战时代

第 1 章 中国带来的挑战·····	2
中国这一巨大的市场未来会如何 / 中内功·····	2
中国市场的风险比其他任何地方都要大·····但机遇	
太大，不容忽视 / 彼得·德鲁克·····	3
只有无形基础设施的发展，才能给中国带去繁荣；	
而实现这种发展，是我们的使命 / 中内功·····	11
只有以流通为导向的经济发展能造就中国所需的人力	
资源 / 彼得·德鲁克·····	18
第 2 章 无国界世界带来的挑战·····	21
对于日本产业“空洞化”，以及日本在无国界世界中	
扮演的角色，您有什么样的看法？全球性经济集团	
的理想安排是怎么样的 / 中内功·····	21

没必要对日本经济感到悲观。对“空洞化”的担心来自 谬误 / 彼得·德鲁克.....	23
发展中国家并不需要政府间援助，而需要与发达国家私营 企业建立合作伙伴关系 / 彼得·德鲁克.....	36
管理要学会在全球、区域和地方三个层面上维持 平衡 / 彼得·德鲁克.....	38
知识在不断变化的产业结构中扮演着重要角色 / 中内功.....	42
第 3 章 “知识型社会”带来的挑战.....	51
当前的教育制度无法为“知识型社会”培养人才 / 中内功.....	51
日本的教育体系本身并没有错。日本有自己的一套创造力和 独创性形式 / 彼得·德鲁克.....	52
在知识型社会中，不断学习是关键。智慧一直是“受过良好 教育”的含义 / 彼得·德鲁克.....	60
现在我对能够创新的年轻人怀抱希望 / 中内功.....	65
信息技术会给社会、经济和私营企业带来什么样的 变化 / 中内功.....	67
便利店就是未来以信息为基础的组织的例子 / 彼得·德鲁克.....	68
信息技术的发展将把每一名员工都变成管理者 / 中内功.....	76
第 4 章 企业家精神和创新所面临的挑战.....	78
企业家的社会角色就是带来创新 / 中内功.....	78
我深信，日本会出现第三波“经济奇迹” / 彼得·德鲁克.....	80
“创造客户”将是永恒的挑战 / 中内功.....	85
第 5 章 第一部分的附录.....	91
关于 1995 年 1 月 17 日阪神大地震的通信往来.....	91

第二部分 重塑的时代

第 6 章	重塑个人	100
	日本迫切需要重振普通民众，让他们更为有效 / 中内功	100
	有知识的人必须为自己的发展和定位承担责任 / 彼得·德鲁克	102
	企业高管能影响人们的生活 / 中内功	119
第 7 章	重塑企业	131
	如何设计能够重振公司的组织结构 / 中内功	131
	没有高效的企业使命宣言，就没有良好的绩效 / 彼得·德鲁克	132
	公司存在的原因，就是把学会的知识立刻付诸行动，为社会 做贡献 / 中内功	142
第 8 章	重塑社会	144
	将组织转化为有益社会的实体，能够防止社会倒退 / 中内功	144
	重建社会需要整个社会的参与 / 彼得·德鲁克	146
	通过在社会领域从事志愿工作，重新获得公民 意识 / 彼得·德鲁克	151
	每个人都必须按照自我奉献、自我约束和自我负责的原则努力 影响、改变我们的社会 / 中内功	161
第 9 章	重塑政府	167
	您对自由市场下的政府监管和政府角色有什么样的看法呢？ 您对重塑政府有怎样的建议 / 中内功	167
	自由市场的巨大优势在于它能最大限度地减少威胁、降低 失误 / 彼得·德鲁克	171
	我们要避免进行无法执行、失去效用和惩罚经济活动的 监管 / 彼得·德鲁克	175

动力必须来自政府，政策必须跨国 / 彼得·德鲁克·····	182
旧有的政治理论已经瓦解，政府必须重新思考如何转型为 “高效政府” / 彼得·德鲁克·····	188
政府必须采用面向私营部门的经济政策 / 中内功·····	197



第一部分

挑战时代

第 1 章

Drucker on Asia



中国带来的挑战

中国这一巨大的市场未来会如何

◎ 中内功

亚洲地区最近的经济发展令人瞩目，尤其是中国。这个国家的迅速发展和转型，令我们惊讶不已。举个例子，中国像磁铁一样吸引着世界各国的企业前往投资，这跟俄罗斯形成了鲜明的对比。磁力的来源在于中国有着 12 亿多人口，市场体量极为巨大。俄罗斯通过改变政治制度进入了现代世界，中国政府则靠着灵活和现实的开放政策改变了自己的经济形态。全球的企业家都发现，评估中国市场的发展潜力，有着相当大的战略重要性。

德鲁克教授，我想问问您对中国的现在和未来有什么样的看法。

1994 年 9 月 21 日

“ 中国市场的风险比其他任何地方都要大…… ”

但机遇太大，不容忽视

◎彼得·德鲁克

过去几十年，您在大荣以及另外几家大众零售商那里所做的工作，远远不止是建立了几家大公司而已。通过您的企业，您攻克、解决了40年前一个困扰日本、貌似棘手的核心社会问题：如何将老式的夫妻小店转换成现代化的分销系统，同时又不引起重大的社会错位。我在对话一开始就提到这一点，因为这次的对话会有很多问题涉及由世界经济、政治和社会变化以及技术发展导致的社会错位。您在大荣和日本其他几家零售企业所做的一切，其实是把这些错位视为开展主要业务、解决社会问题的机遇，而这正是我们解决错位问题所需的榜样。在未来的岁月里，这些社会错位有可能变得越来越严重，变得越来越棘手。

中国沿海地区的发展

现在，我要谈谈您在信中提出的问题。

我认为，您的第一个问题直指中国及其未来，眼光十分精准。毫无疑问，过去10~15年中国沿海地区及东南亚诸国的崛起，是世界经济中最重要的事件，但由此引发的问题也最多。

我们都知道，过去10多年，中国沿海是世界经济发展最快的地方，其发展速度不亚于此前世界任何地区。有充分的理由相信，中国沿海地区已经成为世界第三大经济实力区。如果能继续保持当

前的发展路线，到 2000 年，那里很可能成为世界第二大经济实力区，产量不亚于日本今日之水平（尽管人口是日本的三四倍）。事实上，从经济实力的角度看，中国沿海地区的崛起完全改变了世界经济性质。

世界经济从三足鼎立转向多中心

当时（也就是 10 来年前）这似乎是一个非常现实的观点，事实上，它也对 20 世纪六七十年代的“浪漫发展观”作了必要的纠正。但如今，这个看法出错了。世界经济不再有单一的“核心”，转而形成了多个中心。当然，造成这一局面的原因，便是中国沿海地区的爆炸性发展，以及更多东亚、东南亚国家，如韩国、泰国、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾等的快速发展。除了亚洲，拉丁美洲也出现类似的发展，首先是墨西哥突然实现了货币稳定，资本市场走向开放，催生了“墨西哥奇迹”。所有以墨西哥为榜样的拉美国家，也都开始了类似的爆炸式发展：通货膨胀停止了，资本市场开放了。先是智利，接着是阿根廷，而后是秘鲁，其发展速度足可与东南亚诸国一较高下。巴西要实现类似的爆炸式发展，也费不了太大功夫。

发达国家染上“流感”

这一切之所以显得如此突出，是因为过去 10 年，发达国家（即“三足”诸国）做得都不太好。我稍后会谈到，日本其实比您想象的干得好很多。照我看来，我上次拜访日本所感受到的普遍悲观情绪，其实并没有太多的支持理由。实际上美国也做得比日美两国大多数人想象的好很多。只不过，日美两国都碰到过艰难和动荡

时期。西欧真正遭遇了严重的经济衰退，丧失了发展动力。尽管如此，世界贸易还跟以往一样飞速发展，甚至发展得更快。世界生产也是如此。

10年前，任何人都会认为这是不可能的事情。照我说，400年来的经济学公理一直是这样：如果发达国家碰上了小伤风，发展中国家就会彻底垮掉。最近10年发达国家碰上了颇为严重的伤风——我甚至可以说这是一场很棘手的“流感”。可在世界的许多地方，尤其是亚洲，却出现了前所未有的繁荣时期。经济理论对此无法解释，但事实就是这样。所以，世界经济不再像大前研一10年前说的那样完全由“三足”里的经济势力主宰。

经济力量均衡状态的转变

中国台湾是一个缺乏天然资源的小岛，如今却成了世界第二大的资本聚集地。中国大陆很快会成为重要的汽车市场，德国大众和日本丰田在此苦战，争夺领先地位。世界最大的室内空调（这是一种高度机械化的产品）制造商，现在落户新加坡。世界最大的标准化微电路芯片制造商则来自韩国和中国台湾。

应该强调的是，南美的发展改变了世界力量的均衡。1992年，《北美自由贸易协定》（*North American Free Trade Agreement*, NAFTA）签署，墨西哥和美国有许多人都预测，墨西哥的商业和工业将被美国的跨国公司接管、并购。可实际上，墨西哥人反倒打入了美国。过去两三年，墨西哥公司在美国南部和西部的投资远远多于美国企业在墨西哥的投资。在美国南部和西南部，墨西哥企业已