

组织解体：新范例篇

1. 面向短暂、易变的时尚

耐克的气垫旅游鞋最先上市，然后有了锐跑的 pump 气垫鞋，现在彪马又出了一种带圆盘系统的运动鞋，鞋带和鞋舌被一种“闭式装置”所取代。这种“闭式装置”转起来就像滑雪靴上的调节扣一样——即以“构造分解、预先成型的压缩装置替代了鞋舌，而且又有横向稳定装置”紧缩两侧，使人穿起来更舒适，仅 125 美元就能买到一双这样的鞋！

——约瑟夫·皮雷拉

《华尔街日报》1991 年 10 月 31 日

在西方，你们把电子产品视为耐用消费品，能用很久。但于你而言，消费却是一种具有时期性的突然进发的行为。日本人的消费形态是不断以新产品替代旧产品的连续循环过程，这个变化过程囊括了所有的产品，每样东西都不断在变，没有什么长久存在。我们不追求永存不朽。

——松下公司设计部门主管内藤正世

《金融时报》1991 年 9 月 3 日

我们正在试着销售那些使用更少的原料，但却融入更多智慧

的产品。

——3M 公司战略企划部副总裁乔治·海格
《经济学人》 1991 年 11 月 30 日

微软公司唯一的一项企业资产便是拥有想象力。

——弗莱德·穆迪简介微软公司创始人比尔·盖茨
《纽约时报杂志》 1991 年 8 月 25 日

20 世纪 80 年代中期，索尼公司的董事长盛田昭夫不放过任何一个机会攻击美国人忽视制造业，造成产业空心化，他说得有一定道理。但这本书所要讲的内容可能最恰切地代表新任索尼公司董事长的思想。1991 年 3 月，索尼公司——标准电子硬件生产商，出资 10 亿美元与美国摇滚歌星迈克尔·杰克逊签约，使公司走向软件性事业。当然，这不是索尼公司第一次涉足软件性事业。1988 年，公司花费了 20 亿美元买下 CBS 唱片公司。1989 年，投资 34 亿美元，买下哥伦比亚影视公司。索尼的大手笔行为很快被另一家走向软件事业的日本公司所赶超，那就是松下公司。1990 年底，公司花 70 亿美元购买了 MCA/环宇公司。谈到此次购并，麦肯锡咨询公司的比尔·帕德说：“他们从大型软件性事业赚到的利润比传统硬件事业多得多。”

时尚就是一切！

一则这样的标题《凯文·克莱恩秋装即将发布》，1991 年 9 月 3 日《华尔街日报》上的标题同样写着《国际商业机器公司（IBM）开始宣布其秋季产品》。你还能用比时尚更恰当的词来描述吗？

●1991 年 9 月《纽约时报》报道新型食品正被称为“微波炉的配套软件”。

●1991 年，经济学家堺屋太一在一篇题为《知识价值的革命》的文章中说，近 10 年来，“日本销售啤酒所用容器的类型数从 8 种增至 130 种以上。”

●到住家附近的药店，你能找到各种各样的止痛药，共 41 种。1991 年 10 月 1 日《圣荷西水星报》登载了一篇题为《设计出的老鼠》的文章，其间介绍了各种新的、特殊品种的老鼠纷纷被开发出来，以供药物研究之用，并概括性地描述了制药公司在寻找开发药物过程中，为日趋增长的流行化、顾客性，以及为治愈越来越细分的病况而努力。在这种生物技术革命中，消费者有福了。

●甚至连物质资料都在改头换面。看看 1990 年 11 月 26 日的《时代》杂志的一篇关于《被誉为先进物质资料的新一族功能强大的物质资料》的报道吧。这些新颖的建筑材料将替代现今广泛使用的金属、玻璃、塑料及陶瓷等。这些材料与传统材料的不同之处在于，这些新型材料在制作中加入了其他成份，从而大大提高了它们的性能或者赋予它们新的特性。例如，混入坚硬的碳结构，当今的提炼专家们研制出的塑料是传统塑料强度的 10 倍。把铜和锌、铝混合，科学家们生产出了一种带“记忆”的金属：被折弯了或扭曲之后，这种材料又恢复到初始的形态。这些材料通常都是在计算机上设计的，计算机能精确分析不同物质的分子是如何融和在一起的。这样，人们也能按特殊任务要求生产制造复杂的合成物……这种潜能使材料行业成为竞争最激烈的高科技领域之一。

●1992 年 3 月，《可移动的办公室》（Mobile Office）杂志——专为经常在外奔波的现代高级主管人员和专业人员设计的厚厚的月刊，第 19 页登出了一幅性感广告，该页广告约 90% 的画

面是一位身材苗条、曲线优美的、身着洋红色泳装的美妇从肩膀到大腿的照片。广告旁边有一行字“想使身体如此苗条，请与 Audiovox 联系”。这个广告卖的是超薄及曲线超级玲珑的移动电话。

●1992年3月20日，《华尔街日报》报道：格矩（Grid）系统公司将功能极强的便携式电脑带到了海湾战争的前线，推出了公司第一台笔型电脑，叫做“Palmpad”。它有一“腕带”，使用者可以把电脑系于手臂上，并在纽约的一次“时装表演”上进行展示。真妙！创新专家麦可·斯克锐奇在1991年的一篇报刊专栏文章中这样写道：“超出一定范围，个体媒介比如电话、计算机和电脑记事本已不再仅是功能性物体了，而是时尚饰品。”

向软件时代转变

政府把贝斯乐电器公司（Basler Electric Co.）视为电压调整器和变压器的生产者。但贝斯乐副总裁莎布·罗奇巡视位于伊利诺斯州海兰德的主厂时，却发现了许许多多人们可以购买的零部件，数十位计算机和电子工程师为电阻器和半导体增添独一无二的价值。罗奇说该公司在“逐渐走向软件之路”。

——《新闻周刊》1992年6月8日

总之，每件产品，每项服务的定义都在发生变化，不断朝软性、更软性、最软性的方向发展。人人追求时髦流行、一夕数变。新竞争者数目的迅速增加，发达国家人们生活水平的逐渐提高以及不断涌现的新技术都引导着向这方面发展。

世界不再有免于这股狂热的平静的角落。一份地方性报纸登着一篇特别报道，题为“唯有食品告诉你这是一家超市”，文章

下文说起了加州岱瑞格开的一家名为蒙罗公司杂货店的事。这家店花费 1000 万美元维修后，既像迪斯尼乐园，又像高级珠宝店塔夫尼，对于“来逛岱瑞格”的人来说店内食品销售倒并不是采购的目的了。10 天后，同是在该报上，又登载了一家地方性书店的故事，题为《书店翻开了崭新的一页》，讲述了书店凭借增值性“服务”来竞争，比如请著名作家演讲，提供咖啡厅，开办艺术展等。如此一来，书籍本身的地位何在？

更有甚者是：一个加州葡萄干的促销团体，1989 年从贩卖 T-恤衫许可经营费及其他附属项目中积累下的收益比做葡萄干的农民从销售他们的“硬件”产品——葡萄干中积累下的收益还要多。当然，你还能举出更厉害的例子。1991 年 10 月 6 日，周日是里兹·泰勒第八次结婚的日子，据说任何参加者，准确地说，在取得了一张婚礼的照片后可能会因他/她几费周折而赢得 100 万美金。在小报行业奇异的竞争世界中，《环球》比多数小报业务广泛。这份质量极次的小报在洛杉矶分部的主管玛丽·安·诺伯姆说：“在我们的指挥中心，俯看着历史上有名的 Foxen Vineyard，《环球》将提供两驾直升飞机，一辆中途加油卡车以及地勤人员，提供立等可取照片加工的流动站，移动电话，对讲机和宜人的帐篷。”

这种转变冲击着你，你无处躲避。1991 年 9 月的某一天，我正在准备一个冗长的讨论会时，恰巧在同一天从信箱中取出两本不同的杂志，读了三篇报道。《经济学人》（1991 年 9 月 14 日）上讲“可口可乐决策犯错，百事可乐显露头角，现在可口可乐正指望好莱坞的天才代理机构帮她再度赢得世人瞩目的地位……创意艺术广告代理公司，代理着诸多世界级大影星，它将充当可口可乐全球媒体顾问”。《时代》1991 年 9 月 23 日，登着：“牛仔裤明星凯文·克莱恩为一本 116 页的杂志增刊赔了很多钱，也引起了相当大的争论。但却未谈他的牛仔裤。”还是《时代》

1991 年 9 月 23 日，刊载着：“加州梦想。现今世界汽车的新概念来源于洛杉矶附近领导潮流的设计公司。”

也就是说，可口可乐公司认为这场数亿美元的消费战致胜关键要依靠和更多的电影名星尽快地签约。凯文·克莱恩支付 100 万美元以提供 116 页的性感照片，却不包括牛仔褲的特写。依然庞大的汽车市场主导地位争夺战正发生在依偎在加州圣塔莫尼卡上的小山群里的设计工作室中。在众多的精品中，加州之梦给我们带来凌志和无限小轿车。

为了避免你认为我沉迷于加州梦想，让我们来看看 1991 年 7~8 月号《哈佛商业评论》上的一篇文章“没有计算机的计算机公司”。作者是计算机行业的大师安迪·雷帕帕特和他的同事萨缪尔·哈雷维。该文谈到易变、短暂的软件行业将取代硬件行业成为主导行业，作者写道：“到公元 2000 年，那些最成功的计算机公司不是生产计算机的公司而是购买计算机的那些公司，公司的首脑神奇地运用杠杆作用，借低廉而功能强大的硬件系统去创造和传播新软件，领导并控制新的运算方法，装配分销系统以及对消费者产生持久影响的一整套专业技术人员……美国公司的策略目标不应是制造计算机，而应是在计算机领域创造持久的价值。”，作者明确指出这种价值来源于软件行业。

“软件”正是新世界流行起来的核心，它包括利用工具创造流行性的最终产品本身（计算机辅助设计、计算机辅助制造、计算机辅助工程、计算机辅助软件工程、计算机一体化生产等等）。它包括生产商与供应商和分销商间也要及时联系，也就是我们所说的电子资料交换（EDI），它大大压缩了做所有事情的时间并使时尚的出现具有可能性。“软件”是深植在产品中的智慧，或者更确切地说，它深植在几乎随处可见的微处理器中，从洗手间到超市的购物车到家用微波炉都有微处理器的影子。“软件”着重工业设计和对使用者的友好服务，专家系统所用有关数据库资

料都必须能对目标客户采用新的研究方法（这种系统使任天堂能直接追踪数以百万计的消费者并迎合他们各自的需求）。“软件”还具有娱乐性的一面，比如那些加州葡萄干店以及瓦萨丽地区如宫殿般的地方杂货店。诚然，“硬件”产品仍占有一席之地，但正如堺屋太一所说：“物质的重要性反在于它是知识价值的载体。”

对于传统型的管理者而言，要彻底理解这种变迁的确艰难极了——心灵扭曲，苦不堪言，连我也不例外。我曾被培养成一位土木工程师，熟悉桥梁、水坝等特别粗笨的物体。后来我接受商业培训，那里充斥着艰涩冰冷的数字以及吉欧·弗莱弟彬彬有礼的“这就是事实”的态度。但现在，在我们生存的环境里，难以用语言明白表示，这就像一位部门经理曾总结的一句话“能够触摸到的有形东西，反倒不是真实的东西。”

为了把问题进一步说清楚，让我们再看看下面的例子：道琼斯平均指数是基于美国领头的 30 只股票价格平均测算出来的，用以代表美国经济商业行情的整体涨落，美国钢铁公司（自其“软化”了公司形象后改名为 USX）以及普莱美列 Primerica（美国罐头公司经软件化后的名字），自第一天起就是这 30 只股票之一，1991 年 5 月却被剔除出去。猜猜谁取而代之？迪斯尼和摩根银行。你了解潮流的发展趋势了吗？

在商业世界中，所有的一切都在“走向软化”、“走向易变”、“走向时尚”，迪斯尼和摩根银行（一个是娱乐业，一个是金融服务业）在道琼斯指数中取代了美国钢铁公司和普莱美列公司，大多数人觉得世界变得不可思议起来。你怎样应付一个到处拥满了疯狂人群的疯狂世界呢？

不可思议的疯狂组织

当今，竞争就像一场运动战，输赢取决于对未来市场趋势的预测和对不断变化的消费者需求的迅速反应。成功的竞争者快速地行动，能很快地出入某个市场，有时甚至整个行业，这一过程更像一场互动式电动游戏，而不是一局象棋。在这种环境中，策略的中心不再是产品和市场结构，而是公司行为的动态化。

—— 乔治·斯托克、菲利普·埃文斯和劳伦斯·E·舒尔曼
《能力上的竞争 公司策略的新规则》
《哈佛商业评论》 1992 年 3~4 月号

人们总是把总裁当作主要组织者，不是！总裁应是主要的组织分散者，要是每个人自行“管理”得很好，那么就立即采取行动保证以后不再会出差错。但问题是，这样一来，也不会出现什么新事物。

—— 夸德图片公司首席执行官哈利·夸德拉西

那些试图保住自己狭隘岗位的雇员总是不能理解他们首先被雇佣的原因就在于他们对复杂的核心工作有所贡献，为不断上演的剧情增添一层复杂的色彩。

—— 瓦柔尼克·维尼谈康德耐斯特出版公司
企业文化《先弄清事实，再放手去做》
《哥伦比亚新闻评论》 1991 年 7~8 月

本节的后面，我们会研究本部在苏黎世的艾波比公司（ABB，即 Asea Brown Boveri）。1991 年收益为 289 亿美元，没有

哪家大型制造公司有如此大的勇气坦然面对未来的挑战，艾波比公司几乎在一夜间裁掉了 95% 的人员，现剩下 150 名人员。英国的成功企业 BTR 由 500 个利润中心构成，年营业额 120 亿美元（从行李提货设备公司 BAE 到针织品公司 Dretty polly），而其坚实的总部只有 47 人。里查德·布莱森领导经营着年营业额数十亿美元的弗吉尼亚集团公司（包括娱乐、不动产、航空公司），却没有总部参谋人员，如果把参谋定义进行一下延伸，那么公司有 5 名这样的职员。从类似这样的实例中，我推出了“五人原则”：每 10 亿美元营业收入无需雇佣多于 5 名的核心职员。是不是很有趣，我却是认真的！惟有常变的、分权化的经营才会在易变的、分散的世界经济中生存。分权化的重要特征之一就是让位给核心人员。事实上，在这个易变的世界中，如果说你可以通过中心“管理”一切，恐怕有些过于自负。你所能做的最好的事就是放权给下属单位，每个单位都有与众不同的个性，并鼓励每个单位不断分成新单位——这样你就可静心祈望激励众多小单位的积极性，提这一法则将“引导”你探索新的市场机会。

神奇的数字

为了应付时尚化的大环境，即便是在能想象到的利润最丰厚的行业里，如艾波比公司也得把 215000 人员分散到 5000 个基本独立的利润中心去，每个利润中心平均只有 50 人。事实上，独立的小规模单位，即使只有一个人的单位，也会在面向易变的市場，从而做出反应的过程中扮演重要的角色，因而我把这称为“新数论”，（New Numerology）。举个例子，本书 50 多个案例分析就是讲述一些关键性“数字”：

1：我称其为“人人都是商人”、“在大公司做事的企业家”或“消息灵通的个人”。在这种面貌一新的形态下，雇员拥有充分的权力，并可以通过信息技术接触到全部公司信息。今日的联

合太平洋铁路公司的列车长（将有专述），通过他专用车厢中的计算机终端，就能独立提供铁路公司对客户的所有服务。

2~4：我把这类由 2 至 4 人组成的公司叫“微型企业”，恐怕没有比佛罗里达的湖区医疗中心的“双人护理小组”更恰当的例子了。该小组由一名护士和一名实验技术人员组成，经过各方面交叉训练，他们能对病人提供所需全部服务的 80%（以前这类服务要数十人才能完成）。另外，得益于病房中的计算机终端，这对“双人护理小组”的人员还能协调、计划、管理其余病人的活动。这些令人惊诧的多功能的雙人小组等于是一家拥有 897 张床位的大医院中的“微型医院”。

7~10：这是个自给自足的群体！强森维尔（Johnsonville）食品公司的香肠生产组负责做一切事务——如招募员工、解雇工人、业绩评估、会计、工程技术、资本预算提议案，甚至包括战略分析，关键的新名词就是自给自足——这种“自给自足”的工作群体，它与由 7 人构成的，每人基本上做着相同工作的“自我管理小组”远非一码事。

3~12：这是最为重要的“项目小组”。EDS 公司，它开始时拥有 72000 员工，是一家专业服务公司，我们在本节以后将会进一步分析，它至少从根本上开始明白如何去应付易变、短暂的环境。几乎全部未来的工作都将以项目的形式来完成，功能性职员将会消失。专业性服务公司最有可能成为在未来生存下去的范例。

12~20：我称这种公司为“迷你企业”。在这本书的“学会快捷”一节，我们将分析研究高科技软管制造商泰特弗雷的业务拓展小组。它实际上是由一些小公司构成的，这些小公司从接单到发货完全一手包办。

40~200：还记得艾波比公司里仅由 50 人构成后的利润中心吗？我相信对于今日这个易变的世界，50 这个数字（或 50 左

右)有它的特别之处。我们将研究不同行业的 6 个例子, 每个例子中, 适度规模的小组构成显示出令人惊异的效果(高效率并且灵活), 而且竞争力很强。

必要的机构分散的精髓就是突出小型、完备的单元结构, 有时甚至包括大量这类单元结构(如艾波比公司)。建立并不断重建这些完备的单元结构或单位或业务部门间的网络联系是跟上易变的 market 环境的唯一合理的举措。

专业的服务公司是榜样“组织”

尽管我愿意在大咨询公司麦肯锡做事, 但在为 CNN 作调研之时及后来回顾同事们为丹麦的欧提康(Oticon)公司(世界上市场份额最大的助听器制造商——见第 13 章)作的研究之后, 我发现: 所有的公司都在向专业的服务公司转型。

我总是试图提醒自己不要不加引号地使用组织这个词, 因为智力型、软件型、专业型服务公司并不是你我及我们的先辈们所了解的那种组织。未来的组织每天有着崭新的面貌, 比如, 在欧提康公司里, 雇员们迅速查寻一下网上计划表后, 马上就能决定要做什么, 和谁一起去做, 当天要到哪儿去办事。在 CNN, 每天早上 8 点整, 9 个部门都要进行一次电话会议, 约 30 分钟, 以简短的命令确定今天要做的事, 若发生什么变化, 得立即更动。这种作业程序将成为或正在成为硬件公司里的例行公事, 事实上, 这种变化已经出现, 像欧提康就是一例。

多数类似的书(包括我以前写的)的出发点都是调查令人兴奋的、非常重要的工厂转型问题, 然后阐明这一切是多么有趣。这的确有趣, 但不及日新月异的时尚化、易变化的世界更有趣。最精彩的是: 长期以来, 专业服务公司以不同的经营管理方式存在。在变化的、短暂的工作中去适应其更加多变的环境。

一般来说, 我们原先视这些“服务”公司为处于周边地带的

企业，甚至有人称之为寄生虫，认为钢铁、汽车企业才是“真正的”生产者。事情不再如此。就像一位石油商所说，这些公司是纯粹的“知识业”，所有的经济组织正迅速地转向“知识业”。这并非是“生产重要”与否的问题——制造业本身也快变成一种纯粹的知识业了。当今典型的制造商所用的员工 75%~95% 是“服务行业”或知识型雇员，如信息系统专家、设计者、工程师、会计师、营销人员、培训人员等。很难用智力型/知识型/软件型/“消息灵通人士”/“散在各处的智力”型等术语最恰当地描述成功的制造商以及“软件化”企业，如 EDS、CNN、乔黛摩广告公司（Chiat/Day/Mojo）、蓝登书屋（Random House）、The GAP 或者微软公司等软企业。微软在 1992 年中期，股票市场价值总和超过通用汽车。即使那些极少数名义上留在厂里的人员也将他们大部分时间用于操作计算机终端，利用统计数字追踪工作进度，采用项目小组开发新产品或改善旧产品，人们也能发现这些公司定期拜访消费者、分销商和供应商。

■ 想象力缺乏的时候

回想一下关于微软公司的一段题词：“公司唯一的资产就是拥有想象力。”那好，如果“想象力”一词用得恰当的话，你如何管理呢？回答是：去找 CNN 和迪斯尼请教，别去找 EM 或福特，IBM。

把事情搞错的后果是严重的，80 年代后期，全球广告代理商上奇公司（Saatchi & Saatchi）不断购买娱乐性企业，它购买的许多机构的经营业绩很令人失望。一位财务分析家在对其中的一次失败作出评论时，在英国的《管理周刊》说“上奇公司买的都是当今事实上一文不值的资产——垃圾，他们花了 5 亿美金，却一无所获。”

毋庸置疑，这里有文字上夸张的成份，但或许也不那么严重。在“软件化”的世界里，想象力就是一切（90%的股票市场价值），即使是巨型公司（价值10亿美元）也可能在几乎一夜之间变得一无所有。如果微软公司的创始人比尔·盖茨有什么不测的话，微软公司还会价值多少呢？大约比从前少几十亿美元。

总而言之

“一位朋友刚进迪吉多设备公司（Digital Equipment）时，听到一个既好又不好的消息”，查理斯·萨维奇在《第五代管理》杂志里报道说：“好消息是有120000人为他工作，坏消息是他谁也不认识，该由他自己负责设计出最佳的网络系统，建立他的工作联盟关系。”从公司职员的角度看，这段话说明了呈现在人们面前的是绚丽而崭新的世界，在竞争中生存下来的管理者和非管理者所做的仅仅就是拥有自己的公司，创造自己的项目。

的确，你最好在“组织”一词上加引号，大部分工作由项目小组完成，“普通”的项目小组将由来自不同“组织”的具备各种技能的各式各样的人员构成。各公司星星点点的网络系统汇合在一起共同开拓市场，有可能保持一两年的合作关系（尽管在这一过程中会经历几次重大的形式变化），然后解散，再也不会以相同的形态存在。这样的结果难以让人接受，更难以“管理”。那怎么办呢？在易变、时尚化的世界里，另一条出路是什么呢？

结构问题

1990年，在我和摩托罗拉通讯部门主管见面时，有人问我“你如何排列组织结构、人力资源、以及高级管理决策制定/战略制定之间在今后公司中的重要性比例？”考虑到我从前出版的书中的主要观点，所以我怀疑我的回答会使提问者大吃一惊。首先我提出了另一个范畴——“系统”，具体地说就是“平行式系

统”，它将决定大多数公司未来的走向（错了，在这儿我又犯错了，我刚刚说“公司的走向”，这类话不恰当并有错误导向，走向是走向，但它仍需通过网络和协作人员才能完成；“公司”应加上引号，不加引号的话和“组织”不加引号一样容易搞错）。然后我给它们之间的重要性分配了比例：结构 55%，系统 30%，企业员工 15%（我瞧不起“人力资源”这个名词，因为我没把自己视为其中一员，我更喜欢朴实的“员工”一词），高级管理决策制定和战略制定部门的重要性是零。

真的，我根本不相信高级管理层该插手战略制定的事情，除非是作为一般性商业目标的制定者。战略该从下级部门形成（不，不是“从”下级部门，而是“在”下级部门）。“在”下级部门内制定即由独立的业务单位为自己做。而且“下级部门”一词也用得不合适……

对于你们中间曾读过我从前写的书的人来说，我对摩托罗拉主管们的回答还有另一个让你们惊诧的地方：我仅仅给员工分配了 15% 重要性比例。我是改变观点了吗？事实上没有。员工是一切，这一点毫无疑问，但诸多公司却没有按这一原则去做。但是我现在逐渐意识到在这个疯狂的世界里，理论上被授予权力的人（即使战略制定确有意义，我们也不提那些天才管理战略制定者）却永远不能登上垂直的、职员导向化的、有强大总部的公司如沙丘般组织结构之巅，而这种公司结构依然从事大部分国际商务活动。按照现在的做法一直干下去，即使找来最好的顾问，制定最佳战略，依旧于事无补，除非公司的大动脉不再阻塞“结构”部分，并且被重新更换“系统”部分。

唯市场之马首是瞻

假如你想拥有活力充沛、效果又好的经济体，你唯一能做的就是充分探求市场自身的逻辑，市场带有完全的自私性，而非半利己半利他的。

——国际社会公司副总裁、前牙买加总理米歇尔·曼尼利
《新观点季刊》 1992 年夏季号

时尚要求有疯狂的组织存在(“组织”!)，同时不断创新，适度速度的创新反过来又引导我们走到另一端：把市场的狂风吹进公司的每个边边角角（参见《市场与创新》，注意“市场”先出现）。艾波比就在这么干，通过它下面的小型、自由移动、接近市场的利润中心和削减大部分核心职员的工作来实现（这样给予了利润中心更大的自由度）创新。

为什么市场是出路呢？在我看来只有市场才能“对付”易变的环境。电视剧作家威廉·顾得曼总结了好莱坞 30 年来的情况，描述了挑选走红影片的电影制作主管人员的才能之后，评论说：“大家都一无所知！”很久以前，奥利弗·克罗夫维尔更恰当地表述为：“没有人能从足够高的角度把握，识别自己的走向。”为什么？

F·A·哈耶克认为过去的世界市场，是地球上最复杂的现象，因而完全不可预测，更不要说未来的世界市场。他在《致命的自负》一书中说：“非谋划的结果是至高无上的（致命的自负是假设人们能借助集权式中央计划而推动经济前进）。”

创新问题就是学会在时尚化的世界里创建组织，并让其设法接近市场，让头脑机灵的人管理，保持船小好调头等优势，从而