



经 济

未来已在我们周围

20 世纪 90 年代，五个重要领域将发生深远的变化：即社会和经济环境，以及企业的战略、结构和管理。

首先，世界经济同商人、政治家和经济学家固有的看法大不相同。无论是喜欢还是不喜欢(我不喜欢)，互惠作为国际经济一体化中心原则的趋势目前已几乎是不可逆转的了。

经济关系将日益发生在贸易集团之间，而不是在国与国之间。事实上，一个与欧洲经济共同体及北美自由贸易区平行的，以日本为中心的松散的东亚经济集团很有可能在 90 年代诞生。因此，在投资和贸易方面的相互关系将日益通过双边及三边交易进行。

互惠很容易堕入保护主义的最糟糕形式（这是我不喜欢它的原因）。但如果——仅仅是如果——政府和商人的行动富于想象力并很勇敢的话，互惠就能够成为推动贸易和投资的强有力工具。在任何情况下，这都可能是不可避免的。这是对日本作为一个非西方社会经济强国的首次出现的反应。

过去，每当新的经济强国出现，随之而来的就是经济一体化

的新形式(例如,于 19 世纪中叶诞生的跨国公司,——亚当·斯密和大卫·李嘉图的理论完全相左,——就是在美、德两国刚刚成为经济强国后出现的。到 1913 年,各跨国公司掌握的世界工业产量已与今天相差无几,或许还要多些)。无论好坏,互惠总是一种把已实现现代化、但又自视甚高的非西方国家,如日本(以及紧跟其后的亚洲“小龙”)纳入由西方占支配地位的世界经济之中的方法。

西方将不会再容忍日本几十年来所采取的敌对性贸易政策——在本国市场周围筑起一堵高墙来保护国内的社会结构和传统,而在这之外却全力争取某些日本产业在世界上的支配地位。西方讲求自主、推崇自由价值的经济模式,在这种模式中,经济的合理性成为判断是非的最终标准,这与一个信奉儒教的社会是不相容的,因而被看作文化帝国主义。但互惠却有可能在文化差异颇大的社会之间建立起密切的经济关系。

结 成 联 盟

其次,企业可通过建立各种联盟的形式把自己同世界经济结合起来。这些联盟形式有:少部分参与、合资建厂、参加研究和营销集团、以子公司或专项方式建立合伙关系、交叉给予许可证等等。合作的对方不仅仅可以是其他的企业,也可以是非企业性的机构,如大学、医疗机构和地方政府等。在各种情况下,传统的经济一体化形式——贸易和跨国公司——仍将得到发展。但经济的活力却正在迅速转向一种伙伴关系,这种关系不再建立在同商品相联结的贸易或同权力相联结的跨国公司所有权的基础之上。

有几个理由可说明这一迅速加快的趋势:

许多中等、甚至小型企业在世界经济中必将日趋活跃。为了保持在一个发达市场中的领先地位，某家公司必须在世界范围内的所有这类市场中赢得日益增加的份额，但中小型公司很少有财力或管理资源可使它在海外建立子公司或买进子公司。

从财力上看，只有日本还负担得起走跨国公司这条道路，它的资本成本只占 5%。与之相反，欧洲或美国的公司现在却要支付 20% 的资金。无论是资金的自然增长还是在兼并的情况下，很多投资都不可能获得如此高的利润（汉森勋爵或沃伦·巴菲特等管理专家进行的企业收购行动除外，因为他们知道怎样去找到一家结构完好但缺乏管理的企业，然后再把它变成一个好企业）。跨国公司所进行的投资更是如此，这种投资由于受到货币变动和对外国投资环境不熟悉的影响，风险大大增加。从财政角度来看，近期欧洲公司在美国的多数收购举动都不能算很合理。因美元疲软而认为这几笔生意“便宜”是毫无道理的。总而言之，这些欧洲公司得到的只是这些疲软的美元。当前，只有规模十分庞大、资金异常充足的公司才能真正走跨国公司这条老路。

但是，在联盟趋势背后的主要推动力量却是技术和市场。昔日，技术很少出现重叠。懂电子学的人不必非要知道电气工程学或材料学；造纸的人也只要通晓造纸机械学和造纸化学；电讯仅仅是一门自我封闭的学科；投资银行学也一样。然而，今天却几乎不再存在这样的学科了。没有哪一家大公司能够从自己的研究实验室里获得它所需要的全部或甚至大部分技术。相反，一个好的实验室现在能提供的多种领域的科研成果比一个大型、多样化的公司感兴趣的要多得多。因此，制药公司不得不与遗传学家结成联盟；商业银行家必须与保险商携起手来；而生产电脑硬

件的公司，像国际商用机器公司（IBM）也须与软件公司建立联盟关系。对这类联盟的需求越大，技术的发展就越迅速。

同样，市场也在迅速地发生变化、合并、交叉和重叠，它们也不再是相互分离、截然不同的了。

尽管需要这类联合，但绝不是容易实现的。这类联合需要在目标、战略、方针、关系和人员等方面绝对地——而且是完全非习惯性地——明确；也需要在事先就何时以何种方式终止联盟达成协议。因为联盟愈是处于未定之中，就愈会成功。有关这一点的最佳阐述在管理学的教科书中是找不到的，只有在温斯顿·丘吉尔关于他的祖先第一位马尔伯勒公爵的传记中才能发现。

公 司 重 组

第三，自本世纪 20 年代出现了现代意义的企业组织以后，90 年代将是企业经历根本性变革最多的时期。仅仅在 5 年前，当我指出以信息为基础的企业需要的管理人员较之传统的指令与控制模式企业要少得多时，这还被当成一条敏感新闻。可是现在，许多——或许是大多数——美国大公司的管理人员都已削减了三分之一或更多。但企业的重组——包括中型和大型企业，最后甚至将包括小型企业——却几乎还未开始。

未来的企业将追随两条新的规则。其一，把工作转移到人员所在之处，而不是将人员移往工作所在之处；其二，把那些缺乏晋升入较高级管理层及职务的业务活动（如办事员工作、维修保养工作、经纪人的“后办公室”、大建筑公司的绘图室、医院的化验室等）分离出来，通通交给外部承包商。这样，用股市的行话来说，企业就松动了。

理由之一是，我们所处的世纪已经掌握了使思想和信息得以既快速又便宜地进行传播的能力。同时，19世纪取得的伟大成就，即使人员流动的能力已不再有用。看看当今多数大城市中每天可怕的上下班状况和那些日益拥挤的交通动脉上空的烟雾吧。把工作移往人员所在之处的做法已经得到了全面的实施。美国的银行或保险公司已很少仍在闹市区办公，这类工作都被移往位于郊区的某个卫星城镇（或者更远的地方——有一家纽约保险公司每天用航空邮递的形式将其索赔书寄往爱尔兰）。很少有航空公司仍旧将其订票电脑中心设在总部办公室或者机场里。

也许得需要另一次“能源危机”才能使这一潮流成为一股冲击波。但到90年代末，至少在西方国家，大部分既不需决策也不需与客户进行面对面对接触（这意味着办事员工作的全部）的工作都将被移出城区；不过我猜想，东京和大阪这两个城市将费时稍长一些。

（顺便提一下，这对于19世纪运输革命的产物——大都市又意味着什么呢？它们当中的大部分——伦敦、巴黎、纽约、东京、法兰克福——都在本世纪成功地完成了从制造业中心到办公室中心的过渡。它们还能实现下一个过渡吗？这个过渡又将是什么呢？这是不是意味着18世纪从伦敦开始的、世界范围内大都市的不动产繁荣时期终于走到头了吗？）

甚至在日本“向外承包”的趋势也已得到了一定的发展。目前，大多数日本医院的清扫工作都是由那些同样负责清扫美国医院的承包商的当地附属机构包干的。潜存于这一潮流之下的，就是对那些主要由没受过多少教育或没有多少技能者所从事的服务工作的生产率的要求日益增加。这几乎要求这类工作得由一个单独的、拥有其本身职业梯队的外部组织来承担，不然的话，这类艰苦工作就不可能得到足够的关注、重视和保证。这类

工作不但对质量和培训方面有要求，而且在半工半读、工作流动和工具等方面也有要求。

最后一点，在 90 年代结束的时候，企业的规模将成为一个战略性的决定。无论是‘大就是好’还是‘小即为佳’的观点都将失去意义。无论是大象、老鼠或蝴蝶，其本身都不代表着‘好’或“佳”。规模将取决于功能，正如伟大的苏格兰生物学家，德阿西·温特沃斯·汤普森在其 1917 年的经典著作《论成长和形态》中所说的那样。

一个跨国性质的汽车公司，如福特公司，其规模必须十分庞大。但汽车工业中也有像劳斯莱斯等小型汽车公司一展身手的位置。几十年来作为世界上最成功零售企业的马克斯一斯潘塞公司(Marks & Spencer)一直是按照一个规模适度，而不是大规模企业来进行管理的；总部设在东京，据称为过去 10 年中最佳零售企业的伊藤横田公司(Ito-Yokado)也是如此。作为一条规律，成功的高工程技术公司都是中型的。但在别的产业中，中等规模的企业未必运行良好。例如，医药行业的成功企业，其规模倾向于要么大，要么小。无论过去‘大’对企业意味着何种好处，现在，这种好处的绝大部分都因为管理和信息的普及而被抵消；无论过去“小”为企业带来过哪些益处，这些益处的大部分也因为今天全球思考（如果不是行动）的需要而被抵消了。管理人员越来越需要对一家企业的适当规模，即适合其技术、管理和市场的规模作出判断，这将是一个既困难又冒风险的决定。关于规模的正确答案很少会符合管理人员自身的利益。

对管理的挑战

第四，公司自身的管理也是有疑问的。一个对趋势进行观察

的人可能犯的最大错误——天哪！几乎是一个无法预防或纠正的错误——就是在事物还未成熟时,就认为自己是正确的。一个很好的事例就是我 1976 年那本名为《未被觉察的革命》的专著。在这本书里我认为,大规模公共持股公司的所有权向雇员阶层的代表,养老金基金组织和共同信托基金组织的转移,构成了所有制核心和性质的一种根本改变。因此,它必将产生深远的影响,特别是在公司的管理方面:首先,它将向二战后发展起来的大公司中专业管理人员自我制定的永久在职信条提出挑战;其次,对于大公司管理人员的责任心和合法性提出了新的质疑。

《未被觉察的革命》或许是我写过的最好的一本书,但正因为它的正确性是不成熟的,因此没有人关注它。5 年之后,敌对性的公司兼并开始了,这种行动之所以发生主要是因为养老金就其法律义务、利益和心态来说,都是‘投资者’而不是‘所有者’而且,敌对性的兼并的确对管理的职能、作用和合法性提出了挑战。

入侵者当然可以正确地宣称,公司的运行是为了获得良好的业绩,而不只是为了使管理层获益。然而,他们把‘业绩’仅仅定义为持股人即时、短期的收益,这是完全错误的。这种看法把所有其他组成人员——首要的是管理人员和专业雇员——统统都从属于使一些人得到满足的目标,这些人对企业的唯一兴趣就是获取短期利益。

没有哪个社会会长久地容忍这种局面。在美国,法庭越来越多地对雇员的工作赋予‘财产权’,是一种新近开始的纠正措施。同时,美国的大规模养老金组织(尤其是最大的政府雇员基金组织)也开始考虑它们对于正在经营的企业所应尽的义务,即作为所有者所应尽的义务。

兼并者的错误之处还在于,股票持有人的立即赢利并不能

很好地创造财富，这一点已被充分证明。创造财富需要的是短期和长期利益之间的平衡，而这正是管理人员应该做到并得到报酬的地方。我们知道应如何建立并维持这种平衡。

到目前为止，企业的管理还主要只是英语国家中的一个问题，但它很快也会成为日本和西德的问题。迄今为止这两个国家是通过大银行对其他公司的控制来保持它们所需的短期和长期利益之间的平衡的。但在这两个国家中，大公司正在挣脱银行的控制。不久，日本养老基金组织拥有大公司的比例就会同美国一样多；而且它们对股票市场的短期赢利也有相同的兴趣。换句话说，企业的管理很可能会成为整个发达世界都关心的一个问题。

这很可能又一次使我们得出大多数人目前还未认识到的答案。在新近刊于《哈佛商业评论》上的一篇引人注目的文章中，哈佛商学院的迈克尔·C·詹森教授指出，当前的大企业，尤其是美国的，正在迅速地“走向私有化”。这些大企业把自己置于少数几个大股东的控制之下，并使这些股东的个人利益建立在长期价值而不是短期的股市赢利之上。的确，目前只有在日本，由于其极高的价格收益比率，大公司公开发行股票仍是其自筹资金的最佳途径。

同样，工作分离也需要一段很长的时间才能将灵活性纳入公司的成本结构之中，从而使之维持公司的短期收入和未来的长期投资。日本再一次指明了道路。通过“从外部寻找资源”，日本的大型制造公司得以保持自己的短期收入（和对工人的雇用保障）和未来的长期投资。他们从外部承包商手中所购买的零部件要远远多于西方制造公司通常购入的部分。因此当情况需要时，他们就可通过将短期波动的负担转移给外部供应商的方式，来迅速地、大幅度地降低自己的成本。

关于管理的功能、责任和合法性的基本判断，无论这些判断

是由企业、市场、律师和法庭,或是立法者作出的,都有待我们进一步地研究。之所以需要这些判断不仅是因为公司资本主义有其失败之处,同时也因为它有成功之处,这样就使这些判断变得更加容易引起争论。

政治的支配地位

第五,支配整个 90 年代的,或许将是国际政治和政策的迅速变化,而不是国内经济的变化。从 40 年代末开始一直指导自由世界的原则以及对苏联和共产主义的遏制眼下已开始过时,而过时的原因正在于这些政策的成功。过去几十年来的另一条基本方针,即恢复一个全球范围的、以市场为基础的经济体系,也是极其成功的。但对于因这些成功而引发的我们却缺乏对策,如苏维埃帝国几乎不可逆转的分裂。

另外,还出现了与以前截然不同的新挑战:环境保护,恐怖主义,第三世界加入全球经济,核武器、化学武器和生物武器的控制及消除,对全球军备竞赛扩大的控制等。这些问题都需要采取协调一致和跨国化的行动,因为在此之前,很少有类似的先例(禁止奴隶买卖、宣布海盗非法和建立红十字会为人们所能想起的最成功的事例)。

尽管存在紧张和危机,过去的 40 年是政治具有连续性的时期,而未来的 10 年却将是政治出现裂痕的年代。除了出现过越战时代等偏差外,美国从 1945 年以来的政治生活一直是由对诸如失业、通货膨胀或国有化/私有化等国内经济问题的关注支配着的。这些问题将不会消失,但国际和国与国之间的政治问题将日益比它们更为抢眼。

因 此 ？

我在上面所描绘的趋势并非是预测（我不太喜欢，也不太重视预测）。如果你认为对的话，它们实际上就是结论。在此论述的都是已经发生的事情，只是其全部影响还没有完全显现出来。我估计大多数读者都会点头说：“的确如此。”但我却怀疑很少有人自问：“这些未来的情况对我的工作和我的组织意味着什么呢？”

[1989年]

2

经济理论的贫困

是什么创造了财富 在过去的 450 年中,经济学家要么忽视这一问题,要么寻求一些简单的答案,再不然就一笔勾销前人的分析。其实,我们从每一个答案中都可以学到一些东西。

第一代重商主义经济学家认为:“财富即购买力。”他们的目标乃是通过金块积累和实现贸易顺差来增加货币财富。另一种理论认为财富并非人的创造,而是由自然、即土地创造的。

但也有一派理论家将财富与人连在一起。“财富,”他们说,“乃是人类劳动创造的。”这一信条意味着经济学作为一门学科的开始,因为它将财富视为人类可以创造的某种事物。不过这一理论还是完全不能令人满意,它不能被用来预测或分析事物。

100 多年前,经济学领域一分为二,主流派索性放弃了对财富创造这一问题答案的探索,而变为纯分析性的学科。它终止了经济学与人类行为的联系,而将其视为是控制商品行为的学科。但具有讽刺意义的却是,分析法虽是当代经济学的一个强有力武器,但普通大众对这门学科却十分厌烦,因为经济学欠缺一个价值基础,所以对普通民众来说,它根本就没有什么可向他们提供的。

另一个错误的答案

卡尔·马克思创立劳动价值论时，他是认识到这一不足的。“马克思经济学”是一门矛盾的学科——它不具备分析或预测的能力，——但它之所以具有这么大的吸引力恰恰是因为它建立在价值基础之上。它对财富的创造者所下的定义是人类和劳动。但我们知道，这也是一个错误的答案。

因此，在过去的 100 年里，我们所作过的就是在一门拥有强大分析能力但却没有价值基础的经济学，和一门完全不能被称为经济学但却是建立在“人”这一概念基础上的经济学之间的选择。今天，我们终于可以逾越这一困窘局面了。我们至少可以了解正确的方法，如果不是正确答案的话。现在我们明白，财富的来源的确是某种非常人性化的东西：知识。如果将知识运用于我们已经知道如何去完成的任务，这就叫‘生产能力’；而将知识运用于某些新的、截然不同的工作，则叫‘革新’。只有知识才能使我们达到这两个目的。

劳动传统

这一概念并非是始终正确的。200 年前，当亚当·斯密论述“劳动传统”这一概念时，他所举的例子是住在现在的德国中部的居民。他们因为当地严寒的冬天和持续的降雪而学着变成了伐木工、钟匠和琴匠。亚当·斯密认为，要建立起这样一种传统得花上 200 年的时间，只有在很少的情况下，如外来的难民和移民把他们的手艺带入某个社区时才出现例外。

毫无疑问，美国赢得独立时就面临着这种情况。每个美国驻

外领事手中都拥有一笔不受限制的“贿赂”资金（大约 180 美元），用来收买英国工匠并向后者提供假证明，使他们来到美国，教会我们如何制造织布机和染布。这就是新英格兰为何能在 1810 年左右成为一个重要工业地区的原因。

在 19 世纪，采用学徒的方法（德国的发明）使 200 年缩短为 5 年 而在本世纪，采用培训的方法（美国的发明）又使 5 年缩短至 6 个月甚至 90 天。美国在一次大战期间发明培训这一形式，是因为我们没有劳动传统。第二次世界大战以后，我们的发明已在全球范围普及，这就是各国为什么不再能在劳动传统的基础上展开竞争的原因之一。

学习和知识

的确，直到最近，一个生活在发达国家中的人要想过上像样的日子，最快的方法就是成为一个半熟练的机器操作工。只需要 6 个星期，他的薪水就有可能赶上副教授，更不用说助教了。但是，这种情况现在已经结束了。今天，一个人只有通过学习和掌握知识，才能达到中产阶级的生活水平。

（回想一下，就在 30 年前，韩国还没有一个人具备任何的技能 and 手工艺传统。这可以说是因为日本 50 年来一直不允许其近邻掌握这些技能。然而，得益于培训，今天的韩国却几乎可以做到任何先进工业国家能够做的任何事情。）

当然，认清知识才是财富的来源对于目前陷入死胡同的经济学来说有重大的意义。经济学由于其表现谦虚，一直是一门让人感到有趣的学科。当有人问 1925 年的经济学家某个问题时，他的答案是：“我不知道。”这个回答从各方面来看都是可以过得去的。（至少这是一个谦虚的回答。）他接着会说：“因为我们不知

道，所以聪明的方法就是少做事多祈祷。把税率维持在低水平，把支出也维持在低水平，同时不断地祈祷。”

新的哲学

但我这一代的经济学家却变得骄傲起来，原因主要是第一次世界大战中令人无法置信的行为表现。从军事角度来看，一战的成绩是空前低劣的，但平民的成就却是不可思议的。到 1914 年 12 月，每个参战国都已陷入财政枯竭境地，按照传统的“游戏”规则，战争到此应该结束。但交战国却仍继续互相残杀达 4 年之久，原因是这些文官政府都拥有惊人的能力。这种腐化了的能力造成了庄严的假象。

当 1929 年来临时，突然之间出现了一种政府应该对经济采取某些行动的奇怪信念。在此之前的年代里，这是一种闻所未闻的想法，但后来却变成一种大众化的要求，有点像下面这个问题，“如果你能把人送上月球，为什么就不能对爱滋病做点什么呢？”就这样，我们才能够看到一种知道答案的经济学的发展。

凯恩斯知道的答案是 不管什么原因令你头疼，只要创造出更多的购买力就行了。米尔顿·弗里德曼可能是伟大的这一代中最后一位活着的成员，他对这一答案进行了修正，他说：“你甚至连创造购买力也不用做，你所要做的全部只是保证货币供应的增长就可以了。”对于供应学派的人来说就更简单了：只要减税就行。还有什么比这更美妙，更令人愉快的呢？

乐观情绪的终结

在 19 世纪，由于经济学总是强迫人们作出选择，而人们总

是不得不放弃某些东西,因此这一学科被称为‘沉闷的科学’。但转眼之间,它却变成了一门‘乐观的科学’。整整 50 年来,它一直是‘乐观的科学’,但相信我,这种情况已经结束了。

经济学已不起作用了。不管我们如何努力,它总是归于失败。而且,现代经济理论的基本假设也是不合理和无效的。所有这些假设都认定主权国家在我们这个世界上是孤立的,而且是能够掌握自己命运的。如果 5—6 个主要工业国家一致同意将其经济政策交给一位沙皇,一位总督,或者是一个共同机构,那么经济理论或许是能发挥作用的。但这种情况不会发生;相比之下,在拉斯韦加斯赌城的吃角子老虎机中赢上 100 万美元倒是比较容易做到的。

大多数经济学家也都假定,货币流通速率是一种社会习惯和一个常数——与所有的证据相反。当美国于 1935 年第一次检验当时的经济理论,并将大量购买力都注入美国人的口袋中时,美国人并未支出,相反他们倒进行了储蓄。第二年,经济就开始崩溃。由于美国公众对经济政策的消极反应,经济状况比 1930 年和 1931 年更糟。同样的事情在卡特和里根执政时也发生过。货币流通速率就像青少年的时装一样,变化不定,甚至更加难以预料。

无效的理论

本质上,宏观经济理论已不再能作为经济政策的基础了,因为没人知道将来会发生什么。里根先生执政时,曾允诺削减预算,但事实是,政府支出的增加速度超过历史上的任何一个国家。里根并未背叛他的信念。从政治上说,他没有选择的余地。政治领导人并没有他们可以相信的经济理论,对这一事实许多商