

导 言

在以下几类事件中，未来的历史学家将会认为哪一类是 20 世纪最重大的事件：两次世界大战？原子弹？日本崛起而成为第一个非西方经济大国？我本人的选择是 20 世纪发生的人口革命——一场前所未有、深刻地改变全人类前景的革命。我不仅仅是指人口的量变：20 世纪人口爆炸式地增长 以及人的寿命大幅度延长 导致所有发达国家和大多数新兴国家出现了人口老龄化现象；同样重要 甚至有可能更加重要的是人口的质变 在所有的发达国家里 劳动力发生了空前的变化 由主要从事不需要技能的体力劳动转变为主要从事知识劳动。

20 世纪初期，每个国家有 90% 或 95% 的劳动人口是体力劳动者——农民及其雇用的帮工、佣工、工厂的工人、矿工以及建筑工人等。而且他们的平均寿命 尤其是平均工作寿命仍然是那么短暂，以致大部分劳动者还没有到 50 岁这个被认为进入老年的年龄就已经丧失了劳动

能力。

但是在个人 尤其是知识劳动者个人的平均寿命超过 20 世纪初期任何人预测的任何界限的同时 用人机构的平均寿命却实际缩短了，并且有可能将继续缩短。而且，一家用人机构——尤其是一家工商企业——能够有望成功地生存下来的年限已经在缩短。这个年限从来就不是很长。历史上，只有很少的工商企业能够连续 30 年获得成功。当然，也不是所有的工商企业在经营业绩不佳时随即就销声匿迹。不过，续存期超过 30 年的工商企业通常会陷入一个漫长的停滞阶段。它们只有很小一部分能够逢凶化吉 东山再起。

因此 正当个人尤其是知识劳动者的平均寿命 特别是平均工作寿命业已在迅速延长的时候，用人机构的平均寿命实际上却已经在缩短。在一个技术日新月异，竞争因全球化而日趋激烈 创新层出不穷的时代 用人组织的平均成功时期必将继续缩短。因此，越来越多的人的平均寿命，尤其是知识劳动者的平均寿命可望超过雇用他们的组织，而他们得为自己的后半生做好发展新的职业生涯、新的技能、新的社会认同和新的关系的准备。

如今 在所有的发达国家里 最大的劳动者群体是知识劳动者，而不是体力劳动者。20 世纪初，知识劳动者在任何一个国家 即便在最发达的国家里 也是非常稀缺的。我想，当时一国的知识劳动者不大可能会超过其劳动人口的 2% 或 3%。而目前美国的知识劳动者大约相

当于其劳动人口的 40%。到 2020 年，日本和西欧的知识劳动者也将达到这个比例。他们是一个我们从未见过的群体。这些知识劳动者拥有自己的生产资料，因为他们拥有自己的知识。而且，他们的知识就储存在自己的大脑里，流动十分便利。

很久以来，任何一个国家的绝大多数人是不可能选择自己的职业的。农民的儿子长大以后仍然当农民，工匠的儿子将来还是做工匠，工匠的女儿也只能嫁给工匠，工厂工人的儿女当然只得进工厂做工。这些人的社会地位只会变得越来越低。例如，在德川家族统治日本的 250 年里，只有非常少的日本人从平民晋升为享有特权的武士，然而却有许许多多的武士丧失了自己的武士地位，而且重新沦落为平民，也就是说，他们的社会地位下降了。实际上，同样的情况也发生在世界其他国家。20 世纪初，即使在最容易改变自己社会地位的国家——美国，人们要跻身于上层社会的可能性也仍然小得可怜。我们手头掌握着从 19 世纪初到 1950 年或 1955 年的有关数据。这些数据最终表明，至少有十分之九的管理者和专业人士都是管理者和专业人士的儿子；只有十分之一的管理者或专业人士出生于“较低的阶层”（他们自己如是说）。

工商企业大概诞生于 1860 年或 1870 年前后。这简直是一个史无前例的创举，工商企业的诞生之所以是这样一种彻底的创新，正是因为它们为少数人提供了跻身

于上层社会的可能性。这也是工商企业完全不同于古老的社区或社团——乡村、小镇或同业公会的原因所在。

不过 即便是工商企业 它们在发展初期也竭力想让自己成为传统的利益共同体。在日本和西方，人们通常认为 实行终身雇佣制的大企业只有日本才有 并且反映了日本人特有的价值观念。除了这种历史上的荒唐事——日本甚至对白领阶层、雇佣劳动者也实行终身雇佣制 这只是 20 世纪的一个“创举”而在明治时代结束以前 20 世纪以前 是不存在的——以外 工商企业在西方并没有很大的差别。任何一个在德国、英国、美国和瑞士等国家的大公司里作为工薪劳动者工作的人，实质上都享受着终身雇佣制。而且，每一个工资劳动者进了这样一家公司以后 就会把自己看做是这家公司的人 并且把自己归属于公司。他——当然在那个时代，他们都是男人——就是德国的“西门子人”或美国的“通用电器人”。西方世界的大公司大多像日本公司一样，只是为当时所需的职位招聘员工 并且希望他们留下来，一直干到去世或退休。事实上，德国人热衷于把任何事物编入法典，甚至为这类人创造了一个法律名称。他们被称作“私营部门的官员”(Privatbeamte)。从社会等级的角度看，他们被排在政府官员的后面 但是从法律上讲 他们享受同样的就业保障，从而事实上享受着终身雇佣制——因为存在着“他们在整个工作年龄段和职业生涯期间都已托付给了雇主”这样的隐含假设。日本公司最终成型

于 20 世纪 50 年代或 60 年代早期 换句话说 干脆就成了诞生于 19 世纪晚期、完全成熟于 20 世纪上半叶的工商企业当中结构化程度最高、最显著的典型。

现在没有人能够预测，到了 2020 年或 2025 年 工商企业将会变成什么模样。但是，人人都知道，它们将变得不同于以往。其主要原因在于员工方面。

19 世纪早期的工商企业——甚至 19 世纪中叶的工商企业——因得益于低成本而取得了成功。当时，成功地经营一家工商企业意味着能够以较低的成本生产与其他工商企业所生产的商品相同的商品。到了 20 世纪 这就需要具有现在我们所说的“战略”。可以说 我在 1964 年出版的《为成果而管理》(Managing for Results)一书中率先提出了这个问题。但那时候，有一个变化因素已经在转化为另一个基本要素，那就是知识。我早在 1959 年就认识到了这一点，于是就撰写了《有效的管理者》(The Effective Executive,1966 年)一书。这也是本书中关于个人的论述最早期的选段出自 1966 年出版的那本书之原因所在。我在那本书中已经预计到劳动者朝着知识劳动者方向的转变，并且率先分析了这种转变对个人和工商企业的影响。

我在这里再重复一遍，知识劳动者在两个主要方面不同于以往的任何劳动者。首先，知识劳动者拥有属于自己的生产资料，而且这种生产资料便于流动。其次，他们（而且有越来越多的妇女）的工作寿命很可能长于任何

用人组织。此外，知识是一种迥然不同于早期任何一种资源的资源。知识只有在高度专业化的情况下才能实际存在。一名脑外科医生之所以能够存在，因为他是脑外科方面的专家。然而 即便如此 他或许没有能力治愈受伤的膝盖 如果让他去医治热带血液寄生虫病 那么他肯定会束手无策。

对于一切知识劳动来说 这都是千真万确的事。“通才”——包括日本公司在内的所有传统工商企业都试图发展成“通才企业”——在知识经济中用途有限。事实上 所谓的通才只有在成为知识“经营”方面的专家和知识劳动者以后才具有生产力。然而 这同样表明 不论我们怎样看待“忠诚”问题 知识劳动者必然会越来越把自己的知识范畴，即他们的专业化知识，而不是用人单位，看做是显示自己身份和反映自己特点的标志。这个群体日益由那些虽然工作地点不同，并且为不同的雇主工作，但都掌握着同样高度专业化知识的人员构成。

在美国 直到 20 世纪 50 年代或 60 年代 当有人在某次聚会上碰到某人 问他从事什么职业时 仍然会得到这样的回答：“我在通用电气公司工作”或“我在花旗银行工作”或者在其他什么用人组织工作。换句话说 问话者那时所能得到的回答还是其有望在日本获得的回答。而且 在当时 问话者在德国、英国、法国和任何其他发达国家都会得到同样的回答。而在如今的美国，当有人在聚会上询问某人“你从事什么职业”时 得到的回答很可

能是“我是冶金工程师”、“我是税务专家”或是“我是软件设计师”。换句话说，至少在美国，知识劳动者已不再借助于雇佣单位来表明自己的身份。他们是用自己所掌握的某个专业知识来表示自己的身份。同样的情况甚至在日本也越来越普遍，当然，日本的年轻人就更是如此。

我认为，这种现象远远要比技术、信息或电子商务更可能改变未来的组织，尤其是工商企业。

如上所述，我最初认识到有可能要发生这方面的变化是在 20 世纪 50 年代末。结果，我在 1966 年出版了《有效的管理者》一书。在我的所有管理论著当中，大概仍然数这本书最受欢迎、读者面最广。从那以后，我有意识地探索、思考这方面发生巨变所蕴含的意义，尤其是对个人的意义。因为不仅是个人要把这种变化转变成自我发展、职业生涯、取得成就、自我表现和自我实现所能利用的机会，而且知识劳动者个人将在很大程度上决定未来组织的变化和未来成功组织的形态。

不论我们是谈论工商企业、政府机构还是非营利性组织，只有一个令人满意的管理定义：管理就是要让人力资源产生生产力。这将日益成为赢得竞争优势的惟一途径。在经济学家们关注的土地、劳动和资本等传统资源中，没有一种资源再能真正造就竞争优势。当然，不能像别人那样利用好这些资源便是一个严重的竞争劣势。不过，每一家工商企业能以相同的价格获得同样的原料，在世界范围内筹措资金，而体力劳动这个传统的第三资源

在大部分企业里已经变成一种相对不重要的生产要素。即使在美国传统的制造工业里，人工成本也不超过总成本的12%~13%。因此，除了在为数很少、且还在逐渐减少的劳动密集型行业（如针织、毛纺业）之外，即便是非常重要的人工成本优势（譬如说5%的人工成本优势）也只能带来可忽略不计的竞争优势。惟一意义深远的竞争优势是知识劳动者的生产率。而且知识劳动者的生产率是掌握在知识劳动者手中，而不是掌握在管理者手中。因此，知识劳动者将日益决定成功的用人组织的形态。

这方面所包含的内容基本构成了本书的主题。它们包括根据编辑专家们的意见，最能帮助个人和用人组织弄懂知识劳动和知识劳动者的性质、知识和知识劳动者作为关键性资源所提供的机遇，以及知识和知识劳动者作为一种基础资源在转变过程中对个人和用人组织提出的要求的著作和选节。

知识和知识劳动者作为一种基础资源在转变过程中对个人和用人组织提出的要求是一些全新的要求，但不是一些特别难以满足的要求。然而，满足这些要求日益成为个人和企业成功乃至生存的关键。未来——最多——几十年将决定可在知识经济中取得成功的因素，以及谁将作为知识劳动者取得成功。本书的目的是要使读者能够以自己所在组织的主管和自我管理者的身份跻身于成功者的行列。

第一篇



第一章

从资本主义到知识社会

在西方历史上，每隔数百年就要发生一次剧烈的变革。我们正在经历一个笔者称之为“继往开来”的时期。在短短的数十年里，社会——世界观、基本价值观、社会和政治结构、艺术、关键制度等——进行了自我调整。每过50年就展现一个崭新的世界。人们甚至无法想像他们的祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

变革

目前，我们正在经历一种酝酿后资本主义社会诞生的变革。

这样的变革曾经在13世纪发生过。当时，欧洲世界几乎在一夜之间就变成了以新兴城市为中心的格局：涌现出作为占统治地位的社会群体的城市行

会 远程贸易的复兴 具有明显的城市气息、几乎属于中产阶级的哥特式新建筑艺术的形成；锡耶纳派新绘画艺术的出现；转而把亚里士多德奉为智慧的源泉；城市大学作为文化中心取代了位于偏僻乡村的修道院 新型城市秩序的形成 作为宗教、知识和精神传播者的多明我会和方济各会修士的出现；在短短几十年里 由拉丁语改用本国语言 并且由但丁创造了欧洲文学。

200 年以后，在从约翰尼斯·谷登堡于 1455 年发明活字印刷到马丁·路德于 1517 年进行新教革命的 60 余年间又发生了另一次巨大的社会变革。以后的数十年是佛罗伦萨和威尼斯于 1470 至 1500 年登峰造极的文艺复兴鼎盛时期，也是重新发现古代遗址、欧洲发现美洲大陆、自古罗马军团以来西班牙建立第一支步兵常备军、解剖术和科学研究被重新发明和应用以及西方普遍应用阿拉伯数字的时期。我在这里再重申一遍，没有人能够在 1520 年想像得出他们祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

再下一次的社会巨变开始于 1776 年。在这一年里 爆发了美国革命 詹姆斯·瓦特发明了蒸汽机 亚当·斯密发表了《国富论》。差不多又过了 40 年，缔结了滑铁卢和约。在这 40 年期间 诞生了许多“现代的主义”：“资本主义”、“共产主义”和工业

革命就出现或发生在这几十年里。在这期间（1809年）第一所大学（柏林）和大学教育得以创立，犹太人获得了解放。到了1815年，罗特希尔德家族，欧洲著名银行世家，发展成19世纪欧洲极有影响的银行集团——译者注，权势空前，使得国王和君主黯然失色。事实上，在这40年里，诞生了一种新的欧洲文明。我还得说，没有一个生活在1820年的人能够想像得出他们的祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

我们所处的时代就是一个这样的变革时代。然而，西方社会和西方历史又从来没有经历过今天这样的变革。确实，这已经不再是西方历史或西方文明所经历的一次根本性变革，而是关系到已经被“西化”了的世界历史和世界文明的变革。对于本次变革是否与第一个非西方国家日本作为经济大国脱颖而出（1960年前后）还是同电子计算机的问世（它使信息变成了重要的生产要素）一起开始的这个问题还有待于考证。我本人认为是与第二次世界大战以后通过的美国《G. I. 人权法》一同开始的。该法案规定，向每个归国的美国士兵提供上大学的费用。这要是在仅仅相隔30年时间的第一次世界大战结束时，绝对会被认为是一件荒唐事。《G. I. 人权法》（美国退伍老兵对该法案热烈响应）预示着知识社会的来临。未来的历史学家可能会认为这是20世纪最重要的事件。

我们现在仍处在这场变革之中。如果历史具有某

昭示后世的作用的话 那么这场变革在 2010 或 2020 年之前是不会完成的。但是，这场变革已经改变了我们这个世界政治、经济、社会和道德方面的前景。没有一个 1990 年出生的人能够想像得出自己的祖辈（如我们这一代）长大成人的世界或者自己的父辈出生时的世界。

人们在 50 年后通过如下作品或事件才第一次真正理解那场始于 1455 年、将中世纪社会改造成近代社会的文艺复兴运动的意义：哥白尼于 1510～1514 年期间写成的《回忆录》 冯基雅弗利（1469～1527 年，意大利政治思想家、历史学家和作家——译者注）于 1513 年撰写的《论君主》 米开朗基罗于 1508～1512 年在罗马西斯廷教堂圆顶上创作的集文艺复兴时期各类艺术之大成、卓然超群的浮雕壁画；16 世纪 40 年代特伦托主教会议做出的恢复天主教會的决定。

接下来的一次变革——大约发生在 200 年前，并且由美国革命引发——是在 60 年以后才在亚力克西斯·托克维尔（1805～1859 年 法国政治家、历史学家和旅行家，1831～1832 年周游美国——译者注）的《美国的民主》一书（两卷本 分别于 1836 年和 1840 年出版）中第一次得到了理解和剖析。

我们已经经历了相当一段时间的后资本主义社会时期，足以能够回顾和修正资本主义和单一民族独立国家时期的社会、经济和政治史。

然而，要预测后资本主义社会世界自身会变成什么模样，仍然还有风险。不过，关于还会出现什么新的问题、新的重要问题会涉及哪些方面等的问题，我本人认为我们已经能够比较准确地进行探索。在许多方面我们同样能够说出哪些事不会发生。大多数问题的“答案”依然主要隐藏在未来之中。我们能够肯定的一点就是，脱胎于当今价值观、信仰、社会和经济结构以及政治观念和制度，当然还有世界观方面的变革的世界将是一个不同于今天任何人能够想像得出的世界。在某些方面——尤其是社会及其结构方面，基本的变化业已发生。新的社会是一个后资本主义社会这一点基本已成定论。而且，同样可以肯定的是，这个社会的主要资源将是知识。这同样意味着，这个社会将必然是一个由各种组织构成的社会（组织社会）。

知识的应用

在 1750~1900 年的 150 年里 资本主义和技术征服了整个人类世界，并且创造了世界文明。资本主义和技术创新都不是什么新生事物，两者在东西方都是各个时期反复出现的现象。被打上新的烙印的是两者扩散的速度，以及它们通过不同文化、阶级并跨越空间在全球范围的扩展。而正是这种扩散速度和扩展范围把资本主义改变成了一种“制度”并且由技术进步引发了“工业革命”。

这场变革由知识内涵所发生的根本变化所驱动。无论是在西方还是在东方，知识历来被认为是用来认识事物的，但几乎在一夜之间却被用来进行创造事物。知识变成了一种资源和一种具有效用的物品。知识历来是一种私人物品，几乎在一夜之间突然变成了公共产品。

100年来，知识的应用可以分为三个阶段。在第一阶段，知识只是被应用于生产工具、生产过程和生产对象，从而引发了工业革命，但同样也导致了卡尔·马克思（1818~1883年）所说的“异化”、新兴阶级和阶级斗争。与此同时，共产主义运动也应运而生。

在第二阶段（该阶段起始于1880年前后，到第二次世界大战结束前后达到了顶峰）知识因其新内涵而最终被应用于劳动，从而引发了生产率革命。

最后一个阶段起始于第二次世界大战结束以后。如今，知识正被应用于知识本身。这就是管理革命。当前，知识正在快速变成一种独立的生产要素，并且正迫使资本和劳动退居次要地位。现在就把我们的社会说成是“知识社会”（这也许为时过早，的确也太自以为是），迄今为止，我们只能说是“知识经济”。不过，我们的社会肯定是一个“后资本主义社会”。

在上述三个阶段里，无论是在东方还是在西方，资本主义曾以各种形式多次反复出现。而且，同样无论在东方或是在西方，早期曾出现过为数众多的技术发明和创新快速发展的时期。其中，好几个时

期出现了像 19 世纪末或 20 世纪初那样根本性的技术变革。最近 250 年的发展中独一无二、前所未有的东西就是发展的速度和广度。资本主义不再像早期那样只涉及社会的某一方面，而成为了一种社会；也不再像以往那样局限于狭小的地域，而是在 1750~1850 年这短短的 100 年里征服了西方和北欧并且又花了 50 年时间征服了整个有人类居住的世界的大部分地区。

早期的资本主义仅局限于少数几个人数不多的社会群体。贵族、地主、军人、农民、职业艺人、工匠甚至劳工几乎与资本主义沾不上边。资本主义所到之处很快就渗透到社会的各个群体并且对他们进行了改造。

自旧大陆有人居住以来新的生产工具、新的生产过程、新的生产对象、新的作物和新的技能——现在被我们称作‘技术’的东西——便迅速传播开来。

现代发明很少能够迅速地传播开来，譬如说像 14 世纪的放大镜那样。老年人用的放大镜由一位名叫罗杰·培根（死于 1292 年或 1294 年）的英格兰方济各会修士于 1270 年前后发明，1290 年已经传入了阿维尼翁教廷，1300 年传进了开罗的苏丹王宫并且不迟于 1310 年传到了中国元朝皇帝的皇宫。19 世纪的发明当中只有传播最为迅速的缝纫机和电话可以与放大镜的传播速度相比。